

企業名： 双日株式会社

レポート名： 統合報告書 2022

### 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

双日株式会社（以下、双日）の統合報告書には「DIRECTION 双日の進む先」という項目があり、主にそこにこの会社が目指している将来の姿について記載されている。双日は2021年4月に「中期経営計画~Start of the Next Decade~」（以下、中計2023）を策定し、2030年までに目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げた。双日は新型コロナウイルスやロシア・ウクライナ間の戦争など急速に変化する環境の中で生き残るためには、「自らを変革し続けなければならぬ」としており、そのために双日は「総合商社としての原点に立ち返り、必要なモノ・サービスを必要なところに提供することを通じて、『マーケットニーズや社会課題に応える事業や人材といった価値を創造し続けることにより、企業価値の向上を実現する』こと」が必要であるということに至った。これを実現するために双日は方針を一転させるのではなく、方針は変えずに更なる一步を踏み出すという方法を取るという。このことが複数の具体的な案と共に記載されており、とてもわかりやすく、象実の思い描く将来の姿は概ね理解できた。

### 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

結論から言えば、双日の競争優位性は理解できる部分と、理解が難しい部分があった。双日は自動車産業や航空産業など複数の分野で優位性を持っている。一つ例を挙げるなら炭鉱事業だ。インドネシアに関しては1973年にインドネシア初のLNGプロジェクトに参画して以来、同国との交流を深め、知見やネットワークを広げてきたこともあり、インドネシアで多数の炭鉱権益を取得している。また、将来的に一般炭炭鉱の枯渇が見込まれるインドネシアのミネラル炭鉱の設備や人材を、豪州のグレゴリー・クライナム原料炭炭鉱にシフトしたことは、双日が炭鉱の操業機能やリハビリテーションに関する高度な知見や技術、ノウハウを有しているということを示しており、これらは双日の競争優位性であると言えるだろう。その一方で、上記のような競争優位性のある分野は非常に限られており、総合的に見れば7大総合商社のうち他の総合商社が優位性を持っているものが多いのではないかと感じた。実際双日の当期純利益は他6社の半分にも達していない（2023年3月時点）。この状況では双日の競争優位性の理解は少々難しいのではないかと感じた。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

双日の競争優位性は、過去の実績による信頼に基づく物が多いため、何か不祥事や信頼を裏切るようなことが発生しない限りは持続すると考えられるだろう。また、CEOメッセージ

ジのところでは代表取締役社長 CEO 藤本昌義氏は今後の方針として、何か新しいことを始めるのではなく、今までの方針は変更しないままで更なる一步を踏み出すと公表しているため、この競争持続性は継続的な物であると判断できるのではないかと感じた。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

双日は「価値創造できる人材を輩出し続ける人的資本経営」を掲げ、同社の最大の財産は人材であるとしている。人材戦略の3つの柱として「多様性を活かす」・「挑戦を促す」・「成長を実感できる」を掲げている。「多様性を活かす」に関しては、ダイバーシティ経営推進の専任組織を設け中長期の視点で女性や外国人が活躍できる環境づくりに努めており、性別や国籍などに左右されず自分の価値向上を達成できる環境が整っている。「挑戦を促す」・「成長を実感できる」に関しては、挑戦・発想を実現に繋げる価値創造の仕組みの一つである「発想×双日プロジェクト（通称 Hassojitiz プロジェクト）」が2019年から藤本社長の発案でスタートし、社員がより価値創造をしやすくする環境づくりが行われている。さらに、双日ではデジタル人材の育成も行われており成長できる環境が十分に整っていると考えられる。実際、社員意識調査に対し、社員の87%が「社員の多様な価値観や経験を認め、受け入れていると思う」、86%が「自らの提案や意見を発言できる風通しの良い会社だと思う」、93%が「双日では挑戦が奨励されている」、93%が「自己成長に意欲的である」、96%が「新たな発想の実現に取り組みたい」、86%が「この1年で成長したと思う」と回答している。以上のことより、私は双日には自己の人的資本の価値向上の環境が整っており、それを達成することもできるだろうと考える。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

双日の2022年の統合報告書は、日本経済新聞社が開催する第2回日経統合報告書アワードで優秀賞を獲得しているため、全体的に良くできていると言える。この報告書の特に良かった点は、写真に出てくる社員の方々の顔が非常に生き生きとしていて、人材を最大の財産としている双日らしさが伝わってくると感じた。また、統合報告書では当然のことであるのかもしれないが、報告書内で使用されている図表に過不足がない点が非常にいいと思った。必要な図表はすべて含まれているし、だからと言って無駄な図表が使用されているわけでもない。一方、改善余地としては人材戦略の3つの柱のうち「挑戦を促す」・「成長を実感できる」についての説明が不足しているのではないかと感じた。また、財務・非財務ハイライトに関する説明がほとんどないのが気になった。確かに統合報告書は見ることでできない資産である非財務情報を記載する物ではあるけれども、簡潔な説明くらいならあってもいいのではないかと感じた。

## 6. 参考文献

- ・ 双日株式会社, 統合報告書 2022, <https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/annual/>, (2023/07/27 閲覧)
- ・ Toyo Keizai, 最高益が続出した総合商社の「最新当期純利益純」ランキング, <https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/672076>, (2023/07/27 閲覧)
- ・ 日本経済新聞, 2022 年の審査結果 日経統合報告書アワード, <https://ps.nikkei.com/nira/result22.html>, (2023/07/27 閲覧)