

2025年3月期 決算資料

2025年5月1日

双日株式会社

将来情報に関するご注意
本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

Copyright © Sojitz Corporation 2025

- 社長の植村です。
- まず私から、中期経営計画2026の進捗についてご説明します。
- その後、CFOの渋谷より、決算の詳細についてご説明します。

資料 | 1

中期経営計画2026 –Set for Next Stage– 進捗

資料 | 2

2025年3月期 実績及び2026年3月期 通期見通し

資料 | 3

セグメント情報

資料 | 4

補足データ集

資料 | 1

中期経営計画2026 **—Set for Next Stage—** 進捗



- 中計資料の再掲となりますが、中計2026は、Next Stageを見据えた事業基盤の確立、強化に取り組む中期経営計画と位置付けています。
- その為に成長基盤とヒトへの積極投資を行い「双日らしい成長ストーリー」を実現し続け、その成果を市場にお示ししていくことが重要と考えています。

Next Stageに向けた収益目線

- 2025年3月期実績は当期純利益**1,106億円**、見通しを**超過達成**し前期比**増益**。ROEも**11.7%**と見通し通り
- 中期経営計画2026 (3か年平均)での収益目標に向けて、**順調に進捗**
- 2026年3月期は米国関税措置影響▲50億円を織り込み、当期純利益**1,150億円**の**増益**見通し



※ 本資料では、「当期純利益（親会社の所有者に帰属）」を「当期純利益」と表記

Copyright © Sojitz Corporation 2025

5

- 中計2026初年度の2025年3月期の当期利益は1,106億円となり、通期計画1,100億円を上回り着地しました。
- 市況等のネガティブな面はあったものの、エネルギーヘルスケア本部や化学トレード、防衛関連、肥料、国内のリテールなどを中心に事業の拡大、収益の取り込みができたことが要因となっています。
- ROEは11.7%と、中計目標達成に向けて順調な滑り出しとなり、また基礎的営業キャッシュフローも堅調に推移しております。
- 2026年3月期においても更なる収益成長を目指し実質1,200億円規模を目線に計画しているものの、米国の関税措置の影響などの不透明感の強い外部環境を織り込み、当期純利益の見通しは1,150億円としました。
- 関税等の影響は▲50億円を織り込みましたが、引き続き、各事業における個別の影響などを注視していきます。

「双日らしい成長ストーリー」の実現

双日らしい成長ストーリーの実現を通じ、ポートフォリオを変革し、Next Stageへ

新規投資の拡大

- 持続的成長期待の高い事業領域の獲得・拡大
- 競争優位を活かす事業領域への継続投資
- 双日らしい事業群・カタマリを多数創出

既存事業を磨く

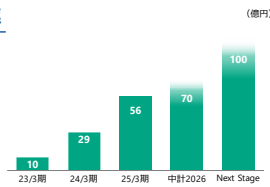
- 既存の強みを活用し、機能を拡充
収益力の更なる引き上げ
- 外部パートナーとの共創
新たな価値の提供・事業を拡大
- 赤字事業・不振事業の
徹底的な収益改善と見極め

- 中計2026において最も注力している取組みの一つが、双日らしい成長ストーリーの実現です。
- 双日らしい成長ストーリーを実現するには、新規投資の拡大と既存事業の磨きの2つをしっかりとやりきることが重要であり、またこの実現を通じてポートフォリオも変革していきます。
- 新規投資の拡大に関しては、当社の競争優位を活かすことができ、持続的成長が期待できる事業領域での投資を実行しながら双日らしい事業群、カタマリの構築に取り組んでいます。
- また既存事業についても、強みを活かし、機能を具備、拡充することで、収益力を更に引き上げます。
- またベストオーナーとなりうる外部パートナーを既存事業に招き入れ、事業の更なる成長を図ること、赤字事業や不採算事業については、徹底的な分析と打ち手の実行により、早期に収益を改善させることを行っています。
- 改善が難しいと判断した場合は、躊躇なく撤退します。
- 次のスライドで具体的な例をあげてご説明します。

- 非資源分野を中心に、双日の競争優位が活かせる複数の事業に投資実行
- Next Stageでの2倍成長に向け、双日らしい事業群・カタマリを多数作り出し、成長の実績を示していく

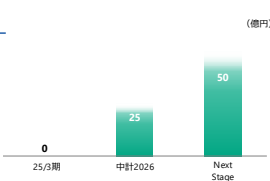
米国・豪州省エネ・ESCO事業

- 今後需要の増加が期待できる省エネルギー事業のみならず、エネルギーソリューション事業へ拡大
- 強みを活かした着実な収益積み上げとともに、CROICの更なる向上を目指す
- 当社グループの機能と顧客基盤を活かした面展開により規模、シナジーを拡大



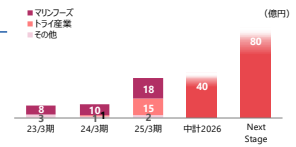
豪州インフラ事業

- 豪州最大級のインフラ開発企業を買収
- 規模感ある事業の創造と、人材育成を可能とする基盤を獲得
- 豪州を中心としたインフラ開発案件の継続的な獲得と、それら新規アセットの動的な入替により本部収益の質と量の更なる向上を図る



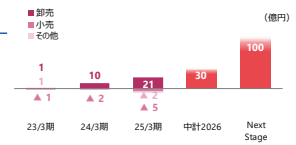
水産事業

- 国内事業の収益力向上により伸長
- 今後更なる成長が期待できる海外市場の需要取り込みを図るべく、米国でテイクアウト寿司事業を買収
- 国内リテール事業や水産事業の知見を活かし、今後も収益規模を拡大していく



ベトナムリテール事業

- 成長市場でリテールバリューチェーンを強化
- 業務用食品卸事業への投資により収益のカタマリ化が加速
- ベトナムの景況感悪化の影響を受けている小売事業では、収益改善に向けた各種施策を実行中



ベトナム牛肉生産・販売事業

- 伸長が見込まれるベトナム牛肉市場を捉え、ビナミルクグループをパートナーとして事業参画
- 2024年12月食肉加工工場の稼働開始

- 2025年3月期では非資源分野を中心に、双日の競争優位を活かすことができる複数の事業に投資を実行してきました。
- 双日の競争優位を活かす事業とは、当社の過去から取り組みから、深い知見や経験、パートナーなどの人的ネットワークを十分に活かすことができ、そこから事業の広がりや勝ち筋を持ちうる事業と考えており、そのような事業に投資を集中しています。
- 2021年には、米国McClure Companyに投資して参入した、省エネ・ESCO事業領域では、更なる機能強化していくため、2024年に米国Freestate Electric, LLCの買収を実施しました。この取り組みにより、クロスセルでの販売など顧客基盤の強化、事業の拡張を目指しています。
- また豪州においても同様の取組みを展開しており、結果として、McClure Companyへの投資から数年で50億円超の収益規模を達成しています。
- また、2024年に投資を決定した豪州Capella Capitalへの投資は、規模感のみならず、双日の知見を十分に活かし、加えて今後の当社のビジネスモデルとポートフォリオの変革が期待できる事業です。
- Capella Capitalは、豪州で最大手のPPPの開発業者であり、彼らの知見と当社の機能を十分に活かし、新たな事業創造を連続的に行っていきます。
- リテール領域では、国内のリテール事業・水産事業でのこれまでの知見を活かし、米国でのテイクアウト寿司事業の買収を行いました。
- 当社グループのベトナムでの長年の事業経験やパートナーシップを活かし、2023年に買収したベトナム業務用食品卸売事業（DaiTanViet Join Stock Company）については、PMI・オンボーディングもうまく進んでおり、ベトナムの消費低迷の中でもしっかりと収益貢献が進んでいます。
- ベトナム乳牛最大手のVietnam Dairy Products JSC（ビナミルクグループ）と取組みを行っている食肉生産販売事業においては食肉加工工場が完工し、事業が本格始動しています。

- 強みの拡張・機能強化による付加価値の向上、外部パートナーとの共創による持続的成長、赤字・不振事業の立て直しにより、既存事業に磨きをかける

強みの拡張・機能の強化	外部パートナーとの共創	赤字・不振事業の立て直し
化学事業 ● 広範なネットワークと提案力・実行力を武器に収益力を向上 ● 新規投資による事業領域の獲得・拡大により、Next Stageでの300億円達成を目指す 東南アジア肥料事業 農業プラットフォーム事業 ● トップクラスの市場シェア・高い販売力に磨きをかけることに加え、DX活用による新たな事業領域にも挑戦 ● 2025年3月期の東南アジア肥料3社合計当期純利益 約90億円の更なる拡大へ etc.	賃貸マンション事業 <中期経営計画2023> 船舶事業 <中期経営計画2026> ● ベストオーナーとなりうる外部パートナーへ既存事業の一部をシェアアウトしつつ、双日の強みである機能の提供を継続 ● パートナーと共に事業を成長させ規模を拡大し、持続的な成長を図る体制へ etc.	豪州中古車事業 ● 不採算店舗の閉鎖完了 ● ベストプラクティスの共有・徹底による店舗利益率の改善、新規店舗開設により赤字解消へ 豪州原料炭事業 ● 生産拡大・コスト改善による競争力の維持・確保 etc.

- 既存事業を磨くというテーマについても様々な取り組みにより、収益性を向上させています。
- 収益力の伸びが顕著な化学トレードでは、強みである提案力を組織力へと昇華するために、先回り・先読みができる人材の育成の徹底や適材配置を実行したことにより、組織として提案型営業の機能強化を実現できていることが結果に繋がっています。
- また海外での肥料事業についても、東南アジアで長年トップクラスの市場シェアを誇っており、これからも販売力という強みにさらに磨きをかけて、収益力を強めています。加えて、DXの活用など新たな挑戦を行い、将来の稼ぐ力の強化を図っています。
- 他方で、様々な既存事業の中でも、更なる事業拡大や収益性の向上のためには、外部パートナーの力が必要と判断するケースもあり、ベストと考えるパートナーへ一部シェアアウトし、持続的な成長を図ることができる体制へ変革しています。
- 過去に取り組んでいた国内の賃貸マンション事業や先般公表した船舶事業のような実績も出ており、最適なポートフォリオに向けた取り組みを進めています。
- また、既存事業の中で残念ながら赤字になっている事業や収益性が低下している事業については、事業本来の力の回復に向けて全力で取り組んでいます。
- 豪州の中古車事業は、現地の中古車市況の影響などから赤字からまだ脱していませんが、2024年度には不採算店舗の閉鎖等、収益体質の改善に向けたリストアップは完了しています。
- 市況回復についてはまだ不透明ではあるものの、グループ内での、ベストプラクティスの共有の徹底、新規店舗開設などにより、遅れている赤字解消の巻きなおしに向け徹底した取り組みを行っています。
- 豪州原料炭事業については、生産拡大とコスト改善による競争力の維持、確保につきます。一方で、非資源を中心とした取り組みを進めていることにより、同事業による市況変動の全社への影響は全体として低減しています。
- 引き続き、以上のような取り組みを行うことで、双日らしい成長ストーリーをいくつも実現していき、Next Stageへの布石を打っていきます。

- “Digital-in-All”による価値創造を掲げ、3つの柱である「デジタルで稼ぐ」「デジタルで価値向上」「デジタル基盤を築く」の取り組みを推進
- デジタル事業群でNext Stageでの当期純利益100億円規模を目指す
- 2023年度に続き2025年度において2回目のDX銘柄に選定




STech I (双日テックイノベーション)

- アプリケーション事業を中心に新たな企業ブランドの打ち出し、双日との協業、外販拡大中

さくらインターネット

- ガバメントクラウドの開発を加速

デジタルパートナーとの共創

- AIスタートアップDegas社への投資実行
- 同社の地理空間モデルを活用したタイ農業プラットフォーム案件で協業

DXリードPJの進捗

- タイ農業プラットフォーム
- 中古車流通プラットフォーム
- 水産・本マグロの経営管理高度化

デジタル案件の発掘とPJ化

- 食肉流通プラットフォーム
- 化学トレードビジネス高度化
- 炭鉱(選炭プロセス)DX

生成AI活用・ガバナンス

- 「Sojitz AI Chat」の導入、双日グループへの展開
- AIガバナンスチームを設立

デジタル人材育成

- デジタル応用人材
総合職24% (480名)
- エキスパート人材
総合職5% (99名)

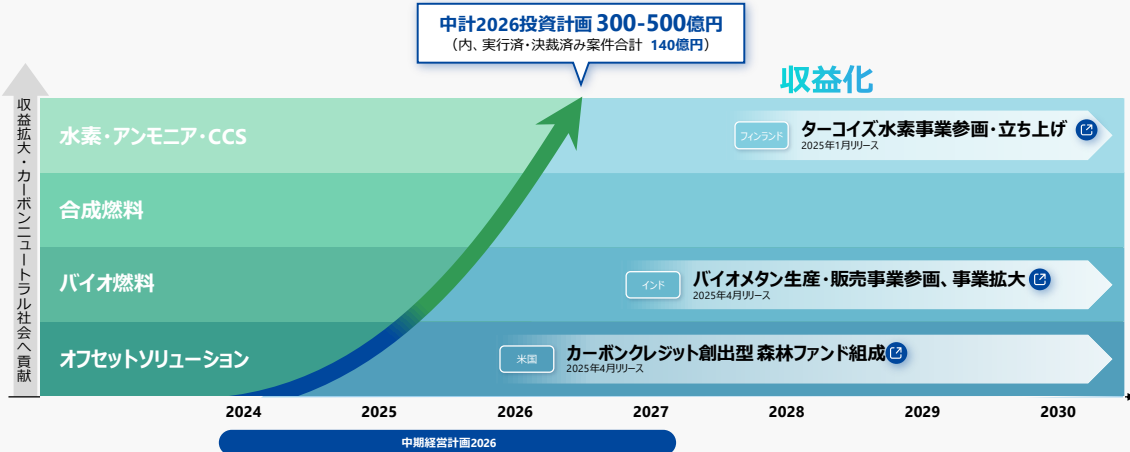
ITインフラ・基幹システム

セキュリティ

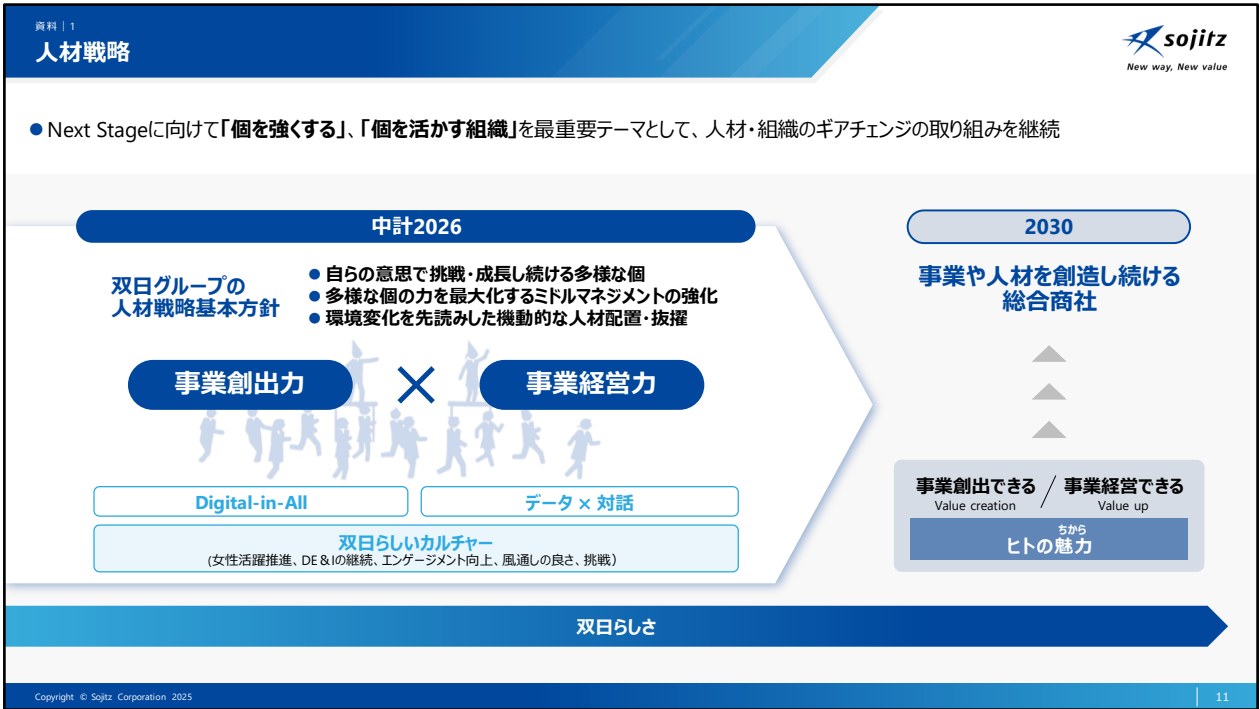
事業会社支援

- 中期経営計画2026より、当社は“Digital in All”を掲げ、経営戦略とDXを一体化させ、すべての事業にデジタルを活用していく方向性を示しております。
- “Digital in All”では、3つの柱として「デジタルで稼ぐ」、「デジタルで価値向上」、「デジタル基盤を築く」を据えています。
- 「デジタルで稼ぐ」では、デジタルそのものでの収益化を目指し、戦略的提携先のさくらインターネット株式会社や、双日グループのデジタル事業会社である双日テックイノベーション株式会社などの協業による成長の取り込みを推し進めています。
- 2025年3月期にはAIスタートアップのDegas株式会社への出資も実行しており、今後もM&Aなども活用しながら、デジタルパートナーとの共創することで、さらなる機能強化、収益力向上をはかり、デジタルビジネスで収益の塊化を追求していきます。
- 「デジタルで価値向上」は、7 営業本部との共創により、既存ビジネスとデジタルの掛け合わせによる稼ぐ力、価値・競争力の向上を目指します。
この取り組みのリードプロジェクトとして、本マグロ養殖事業におけるデジタルツインとAI画像解析や、タイでの農業プラットフォーム、中古車流通のプラットフォームなどDX案件を拡大しています。
- 「デジタル基盤を築く」では、Digital in Allを実現するデジタル基盤の構築に向け、IT・インフラ基盤やネットワークの共通化、サイバーセキュリティ対策の強化等により、攻めだけでなく守りについても推進しています。
- 2026年3月期以降は、これらの取り組みを更に加速させていきます。

- 中期経営計画2026において、①オフセットソリューション②バイオ燃料③合成燃料④水素・アンモニア・CCSを取組領域として選定
- 4領域における競争力ある案件を選定し、事業化可能な領域から着実に具現化
- 2025年3月期は早期収益化が見込めるバイオ燃料及びオフセットソリューション領域において案件を実現



- 新エネルギーの取組みに関しては、案件を選別し、競争力があり事業化の実現性が高い案件を見極め、集中して取り組みを行っています。
- 中計2026においては、
 - ①再生可能天然ガスRNGやSAFといったバイオ燃料、
 - ②カーボנקレジット制度のようなオフセットソリューション、
 - ③合成燃料
 - ④水素・アンモニア・CCS
 の4領域に注力していきます。
- その中でも収益化までの時間軸が短いオフセットソリューションや、RNG等の実証が完了している新エネルギーを優先しています。
- 実証済み新エネルギーに関しては、インドでのバイオ燃料の製造案件への出資が決定し、昨日ニュースリリースしました。
- また、オフセットソリューションに関しては森林ファンドの組成を決定しました。カーボנקレジットを創出し収益化を行っていくとともに、今後関連事業領域に拡大していきます。
- これ以外にも、水素関連では既に出資しているフィンランド企業への追加出資の実施や、ベトナムではビナミルクグループとの協業によるRNG事業の調査など、更なる推進を図っていきます。

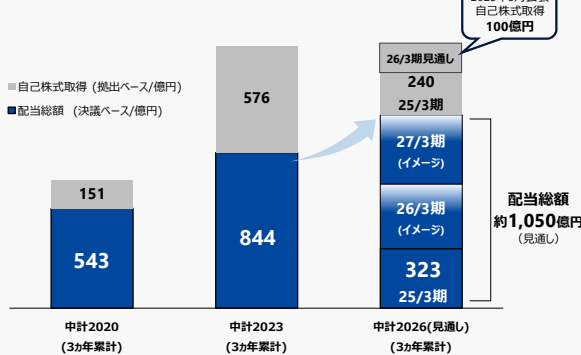


- 人材戦略については、総合商社においては人材が全てといっても過言ではなく、中計2026ではNext Stageを視野に入れ、「自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個」、「多様な個の力を最大化するミドルマネジメントの強化」、「環境変化を先読みした機動的な人材配置・抜擢」の人材戦略基本方針を掲げ、取り組んでいます。
- 簡単にいうと「個を強くする」、「個を活かせる組織」を最重要テーマとして、人材・組織のギアチェンジに取り組んでいるところです。
- 人材の育成による自律的な思考、行動力の強化といった個の力の向上や、リソースの再配置による人材の最適化を行いながら、戦略と施策の一致を高めることで当社の現場力を向上させていきます。
これらの取り組みの浸透により社員がより成長実感や働きがいを感じやすい組織を生み出すことで、組織を強くし、成長を加速させていきます。
- 魅力のある人材が、魅力のある事業を作り上げるとの考えで、人材強化を徹底していきます。

- 累進的かつ予見性のある安定的な配当方針により前期比+10%の増配（150円⇒165円）
- 足元の株価水準及び基礎的営業CFの進捗状況を踏まえ、新たに自己株式取得を公表（100億円または280万株を上限）

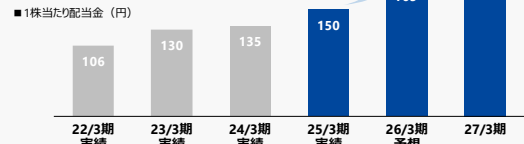
配当総額の拡大

- ・ 株主資本DOE4.5%の累進的な配当方針により配当総額が拡大



1株当たり配当

- ・ 累進的かつ予見性ある安定的な配当を実現
- ・ 26/3期 配当予想額 165円（前期比+10%増配）



自己株式取得

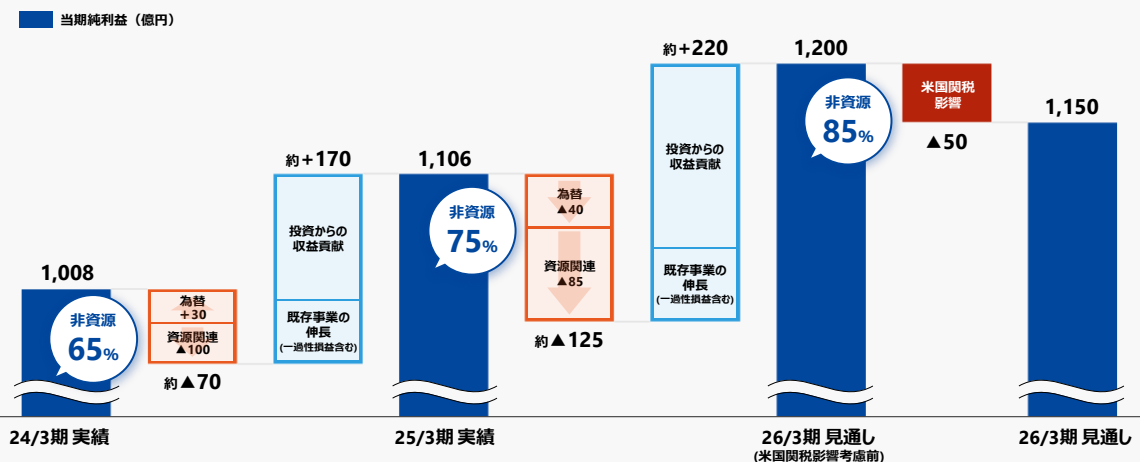
- ・ 2024年9月公表分は、2025年3月に取得完了
(209億円 / 650万株 取得期間：2024年10月1日～2025年3月24日)
- ・ 新たに、2025年5月1日に100億円または280万株を上限とする自己株式取得を決定
(取得期間：2025年5月2日～2025年7月31日)
- ・ 自己株式取得の実績と見通し
(拠出ベース)

22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期 見通し
150億円	0億円	426億円	240億円※	100億円

※ 2024年2月22日公表分の一部を含む

- 株主還元についてご説明します。
- 中期経営計画2026のキャッシュアロケーション方針において、3か年累計の基礎的営業キャッシュフローの3割程度を株主還元に充当することをお約束しています。
- 配当については、中期経営計画2026から株主資本DOE4.5%を採用し、安定性、予見性のある累進配当型の方針としています。
- この方針のもと、一株当たりの支払配当額は大きく拡大することを見込んでいます。
- また、2026年3月期の1株当たりの年間配当額は165円を予定しており、前年比約10%の増配を見込みます。
- 2024年9月に公表した自己株式取得については、今年の3月までに約209億円、650万株の取得が完了しました。本件に加え、中計で掲げる基礎的営業キャッシュフローCFの3割程度の還元方針と、足元の株価を踏まえ、100億円の自己株式取得を実施することを本日決定しました。
- 引き続き、株主還元の原資となる基礎的営業キャッシュフローを成長させていくことで、さらなる株主還元の拡大を図ってまいります。

- 非資源を中心としたポートフォリオへの変革により、市況への耐性が向上
- 2026年3月期は**1,200億円**相当の当期純利益を見込むが、米国関税影響 ▲50億円を考慮、見通しを**1,150億円**とする



- 最後に、2026年3月期の計画達成に向けた道筋についてご説明します。
- 双日らしい成長ストーリーの実現を通じ、非資源を中心とした事業のカタマリが多数創り出されてきたことで、資源事業からの収益貢献割合が低下しています。
- こちらにお示している通り、2025年3月期は石炭市況の下落等により資源事業の収益が減少したものの、非資源事業からの収益が伸長したことで、期初計画を超過達成しました。
- 2026年3月期の見通しにおいても、資源価格が上昇するということは考慮しておらず、既に資源価格の恩恵がない中でも、非資源を中心として安定的に1,000億円超を創出できる収益基盤を構築できています。
- 今期は米国関税による影響として、▲50億円を見通しに織り込みましたが、その影響を除くと中計2026の前提から大きく乖離はしていない状況であり、中計2026、またNext Stageの達成に向け着実に進捗しています。
- 引き続き、非資源分野を中心とした新規投資と既存事業の磨きこみといった「双日らしい成長ストーリー」の実現により、市況に影響されない安定収益基盤の構築を進めていきます。

資料 | 2

2025年3月期 実績及び2026年3月期 通期見通し

- CFOの渋谷でございます。
- それでは、お手元の
「資料2 2025年3月期実績および2026年3月期通期見通し」に基づき、
説明申し上げます。
- 25年3月期実績、2026年3月期見通しの全体感につきましては、社長より説明がありましたので、私の方からは、PL、BS、キャッシュフローの概観、新規投資などの進捗、そして、セグメントの状況について、ご説明いたします。

決算サマリー（2025年3月期 実績）

- 2025年3月期実績は当期純利益**1,106億円**、前期比**増益**し、通期**1,100億円の見通しを超過達成**
- 基礎的営業CFは堅調に推移、キャッシュを伴った収益を創出

(億円)	24/3期 実績	25/3期 実績	前期比 増減	25/3期 見通し (25/2/4公表)	26/3期 見通し
当期純利益	1,008	1,106 達成率 101%	+ 98	1,100	1,150
基礎的営業CF ※1	1,092	1,352 達成率 104%	+ 260	1,300	1,450
基礎的CF ※2	▲ 628	▲ 318	+ 310	▲ 450	▲ 750
EPS(1株当たり当期利益)(円)	451	514	+ 63	506	551
ROE(%)	11.4	11.7	+ 0.3	11.6	11.6
ROA(%)	3.6	3.7	+ 0.1	3.7	3.6
配当(円)	135	150	+ 15	150	165 中間82.5円 / 期末82.5円

※1 基礎的営業CF=会計上の営業CFから運転資金増減等を控除したもの

※2 基礎的CF=基礎的営業CF+調整後投資CF-支払配当金-自己株式取得（調整後投資CF=会計上の投資CFに長期性の営業資産等の増減を調整したもの）

Copyright © Sojitz Corporation 2025

15

- 15ページは決算サマリーです。
連結当期純利益は1,106億円と、前期比+98億円増益、
通期見通しの1,100億円を上回りました。
- 基礎的営業キャッシュフローも前期比 +260億円増加の1,352億円と、
キャッシュを伴った収益の創出も進んでいます。
- ROE、ROAの改善もみえています。
- EPSは514円/株となりました。中計2023と中計2026の平均での比較において、
年換算10%成長を実現するとしており、
中計2026でのEPS目標の570円/株に向け、こちらも順調に進捗しています。

(億円)	24/3期 実績	25/3期 実績	前期比 増減	主な増減内容等	25/3期 見通し (25/2/4公表)	対見通し 達成率	26/3期 見通し	前期比 増減
収益	24,146	25,097	+ 951	エネルギー・ヘルスケア +391、自動車 +299、化学 +273、航空・社会インフラ +221	—	—	—	—
売上総利益	3,260	3,468	+ 208	エネルギー・ヘルスケア +95、リテール・コンシューマーサービス +79、化学 +55、金属・資源・リサイクル ▲124	3,500	99%	4,000	+ 532
販売費及び一般管理費	▲ 2,415	▲ 2,699	▲ 284	連結子会社の新規取得及び為替による増加 等	▲ 2,600	—	▲ 2,900	▲ 201
その他の収益・費用	32	123	+ 91	当期:船舶事業一部売却益、関係会社の公募増資による持分変動益、海外工業団地売却益 等 前期:冷凍マダガスカル販売会社の負のれん、国内太陽光発電事業売却 等	50	—	▲ 50	▲ 173
金融収益・費用	▲ 58	▲ 35	+ 23		▲ 100	—	▲ 100	▲ 65
持分法による投資損益	436	496	+ 60	台湾洋上風力発電事業、アルミナ精錬事業 等	500	—	500	+ 4
税引前利益	1,255	1,353	+ 98		1,350	100%	1,450	+ 97
当期純利益	1,008	1,106	+ 98		1,100	101%	1,150	+ 44
基礎的収益力 ※	1,217	1,227	+ 10		1,300	94%	1,450	+ 223
主な一過性損益	▲ 25	45	+ 70					
非資源	▲ 29	31	+ 60	当期: 関係会社の公募増資による持分変動益、海外工業団地売却益 等				
資源	4	14	+10					

※ 基礎的収益力=売上総利益 + 販管費(貸倒引当金繰入・貸倒償却を除く) + 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

※ 販売費及び一般管理費のうち貸倒引当金繰入・貸倒償却金額は、前期比 ▲2億円 (▲2→▲4)

- 16ページには、PLサマリーを示しております。
- 売上総利益は、前期比 + 208億円増益の3,468億円、ほぼ、見通し通りです。
- 23ページにセグメント別の内訳を示しています。
- 石炭の価格が下落した金属・資源・リサイクル本部が減益となりましたが、エネルギー・ヘルスケア本部、リテール・コンシューマーサービス本部では、新規連結した事業会社の貢献のほか、中計2023で投資した事業会社の収益拡大などが増益に貢献、航空・社会インフラ本部、化学本部、生活産業・アグリビジネス本部では既存事業の収益拡大、自動車本部では新規連結した事業会社の収益貢献により、増益となりました。
- 販売費および一般管理費は、前期比で▲284億円増加しています。
この内、連結子会社の増加と円安の影響が6割程度で、それ以外は、人件費や事業開発費の増加、その他インフレの影響となっています。
- 一過性のプラスマイナスが含まれる「その他の収益・費用」についてですが、25年3月期において、船舶事業の一部売却益、さくらインターネット株式会社公募増資による持分変動益、海外工業団地の売却益などを計上しました。
- 金融収益・費用の項目では、金利収支においては金利上昇のマイナス影響がでていますが、それほど大きくはありません。一方で、工業塩関連を含めた一般投資先からの受取配当金が今期増加したため、前期比ではネットで費用が減少しました。
- 持分法による投資損益は496億円と、前期比で増益となっています。
- これらの結果、連結当期純利益は、1,106億円となりました。
- 2026年3月期見通しについては、売上総利益 4,000億円、連結当期純利益については、米国関税等のマイナス影響に対する備えとしてマイナス50億円を織り込み、1,150億円としました。
- 社長が説明した13ページに、2024年3月期、2025年3月期、2026年3月期見通しのイメージを示しておりますので、ご参照ください。

(億円)	24/3末	25/3末	前期末比 増減
資産（流動/非流動）	28,869	30,873	+ 2,004
現金及び現金同等物	1,963	1,923	▲ 40
営業債権及びその他の債権	8,270	8,998	+ 728
棚卸資産	2,883	2,759	▲ 124
のれん	1,326	1,513	+ 187
有形/無形資産/投資不動産	3,365	3,818	+ 453
持分法投資及びその他の投資	7,470	7,768	+ 298
その他	3,592	4,094	+ 502
負債（流動/非流動）	19,313	20,797	+ 1,484
営業債務及びその他の債務	6,631	5,965	▲ 666
社債及び借入金	9,067	10,864	+ 1,797
その他	3,615	3,968	+ 353
資本	9,556	10,076	+ 520
自己資本 ※	9,241	9,690	+ 449

※ 自己資本は、資本のうち「当社株主に帰属する持分」とする

主な増減内容等

営業債権及びその他の債権

- 連結子会社の新規取得及び煙草取引による増加

有形/無形/投資不動産

- 連結子会社の新規取得による増加

持分法投資及びその他の投資

- 持分法による投資損益及び新規投資による増加

営業債務及びその他の債務

- 前期末日における休日影響の反動による減少

社債及び借入金

- 新規調達による増加

自己資本

- 当期純利益(+1,106)
- 配当支払(▲317)
- 自己株式の取得(▲240)

- 17ページはBSサマリーを示しています。
- ご覧頂けます通り、資産合計が前期末比で2,000億円ほど増加しました。
リテール、航空関連での運転資金の増加や、連結子会社の新規取得による増加が
主な要因です。
- 負債合計は、前期末比で+1,500億円ほど増加しています。
こちらは前期末日が休日であったため営業債務が増えていたことの反動があった
- 一方、主に、運転資金見合いでの調達が大きく、増加したものです。
- 自己資本については、自己株式の取得や支払配当の減少要因もありましたが、
前期末比+449億円増加の9,690億円となりました。

財務指標（2025年3月期 実績及び2026年3月期 見通し）

(億円)	24/3末	25/3末	前期末比 増減	25/3末 見通し (25/2/4公表)	26/3末 見通し	前期末比 増減
総資産	28,869	30,873	+ 2,004	31,000	33,000	+ 2,127
自己資本 ※1	9,241	9,690	+ 449	9,800	10,200	+ 510
うち、株主資本 ※2	7,249	7,788	+ 539	—	—	—
自己資本比率 ※1	32.0%	31.4%	▲ 0.6%	31.0%	30.9%	▲ 0.5%
グロス有利子負債	9,067	10,864	+ 1,797	—	—	—
ネット有利子負債	6,973	8,872	+ 1,899	9,000	10,500	+ 1,628
ネットDER ※1	0.75 倍	0.92 倍	+0.17倍	0.9 倍程度	1 倍程度	—
ROE	11.4%	11.7%	+ 0.3%	11.6%	11.6%	▲ 0.1%
ROA	3.6%	3.7%	+ 0.1%	3.7%	3.6%	▲ 0.1%
リスクアセット (自己資本対比) ※1	5,800 (0.6倍)	6,300 (0.7倍)	+ 500 +0.1倍			
流動比率	150.2%	159.8%	+ 9.6%			
長期調達比率	81.9%	81.6%	▲ 0.3%			

※1 自己資本は、資本のうち「当社株主に帰属する持分」とし、自己資本比率の分子／ネットDERの分母に使用

※2 株主資本は、自己資本のうち、その他の資本の構成要素を控除したもの

- 18ページに主な財務指標につき、2025年3月期実績と2026年3月期末の見通しを示しておりますので、ご参照ください。
- 2025年3月期末の財務指標は各項目、想定通りでの着地となりました。
- 2026年3月期末の見通しは、総資産3兆3,000億円、自己資本1兆200億円を想定しています。
- ROE、ROA、自己資本比率は、2025年3月期と同水準を予定します。

(億円)	24/3期 実績	25/3期 実績	前期比 増減
営業活動によるCF	1,122	▲ 167	▲ 1,289
投資活動によるCF	124	▲ 941	▲ 1,065
(フリーCF)	1,246	▲ 1,108	▲ 2,354
財務活動によるCF	▲ 1,865	1,064	+ 2,929
基礎的営業CF ※1	1,092	1,352	+ 260
基礎的CF ※2	▲ 628	▲ 318	+ 310

※1 基礎的営業CF = 会計上の営業CFから運転資金増減等を控除したもの

※2 基礎的CF = 基礎的営業CF + 調整後投資CF - 支払配当金 - 自己株式取得
(調整後投資CF = 会計上の投資CFに長期性の営業資産等の増減を調整したもの)

当期の主な内容

営業活動によるCF

- 営業収入及び配当による収入
- 持分法適用会社からの配当金の受取額 -
24/3期：352億円 25/3期：286億円
- 一時的な運転資金の増加による支出

投資活動によるCF

- 米国電気設備工事事業や台湾洋上風力発電事業、欧州電力小売事業、ベトナムSaaS企業への出資等による支出

財務活動によるCF

- 借入金の調達による収入

- 19ページでは、キャッシュフローについて示しています。
- 営業活動によるキャッシュフローは、基礎的営業キャッシュフローが前期比+260億円増加の1,352億円と積み上がりましたが、運転資金の増加により、▲167億円の支出となりました。
- 運転資金の増加は、主にリテール、航空関連での支出によるものです。
- 投資活動によるキャッシュフローは、新規投資による支出などにより、▲941億円の支出となり、結果、フリーキャッシュフローは▲1,108億円の支出となりました。
- 基礎的キャッシュフローは、中期経営計画2026でのキャッシュフロー・マネジメント方針の範囲内でマネージできています。

- 基礎的営業CFの7割程度を成長基盤強化のための成長投資及びヒト投資、3割程度を株主還元に充当していく計画
- 投資予定案件の実行の一部遅れはあったが、中期経営計画2026の3か年累計見通しに変更はない
- 引き続き質の高い案件を厳選しスピード感をもって投資を実行

	中計2020-2023 19/3期～24/3期 6か年累計実績	中計2026 25/3期～27/3期 3か年累計見通し	25/3期 実績	25/3期 見通し (25/2/4公表)	対見通し 達成率	26/3期 見通し
キャッシュ・イン						
基礎的営業CF ※1	6,020 億円	4,500 億円	1,350 億円	1,300 億円	104%	1,450 億円
資産入替（回収）	4,510 億円	1,800 億円	225 億円	250 億円	90%	500 億円
キャッシュ・アウト						
新規投資		▲ 6,000 億円	▲ 1,030 億円	▲ 1,200 億円	86%	▲ 2,000 億円
Capex 他	▲ 7,095 億円	▲ 400 億円	▲ 310 億円	▲ 250 億円	124%	▲ 250 億円
株主還元 ※2	▲ 2,040 億円	▲ 1,300 億円	▲ 555 億円	▲ 550 億円	101%	▲ 450 億円
基礎的CF ※3	1,395 億円	▲ 1,400 億円	▲ 320 億円	▲ 450 億円	—	▲ 750 億円

※1 基礎的営業CF = 会計上の営業CFから運転資金増減等を控除したもの

※2 自己株式取得を含む

※3 基礎的CF = 基礎的営業CF + 調整後投資CF - 支払配当金 - 自己株式取得（調整後投資CF = 会計上の投資CFに長期性の営業資産等の増減を調整したもの）

- 20ページは、中計2026におけるキャッシュフロー・マネジメントの計画と、2025年3月期の実績、2026年3月期の見通しを、キャッシュ・イン項目とキャッシュ・アウト項目に分けて、整理したものです。
- 2025年3月期は、新規投資の支出や資産入替からの回収に、期初の見通しからの遅れがありますが、それぞれ実行タイミングのずれであり、中計3か年累計の見通しには変更ありません。

投資合計	1,030億円		
主な内訳	エッセンシャルインフラ	660億円	● 米国貨車リペア事業、米国貨車リース事業 ● 米国・豪州省エネ・ESCO事業 ● 台湾洋上風力発電事業 ● アイルランド電力小売事業 ● 子蓄電事業 等
	フードバリューチェーン	195億円	● アジアリテール事業 ● ベトナムSaaS企業 ● 米国デイクアウト寿司事業 等
	エネルギー・素材ソリューション	30億円	● フィンランド ターコイズ水素事業 等
	その他	145億円	● 国内ホテルValue-up事業 ● パナマ自動車販売事業 ● イノベーション投資 等
資産入替額合計	225億円		
主な内訳	● 海外工業団地売却 ● トルコ病院事業 ● 国内外太陽光発電事業売却 ● 政策保有株式売却 等		

●自動車本部 ●航空・社会インフラ本部 ●エネルギー・ヘルスケア本部 ●金属・資源・リサイクル本部 ●化学本部 ●生活産業・アグリビジネス本部 ●リテール・コンシューマーサービス本部 ●その他

- 21ページでは、2025年3月期の新規投資と資産入替の内訳を示しましたので、ご参照ください。

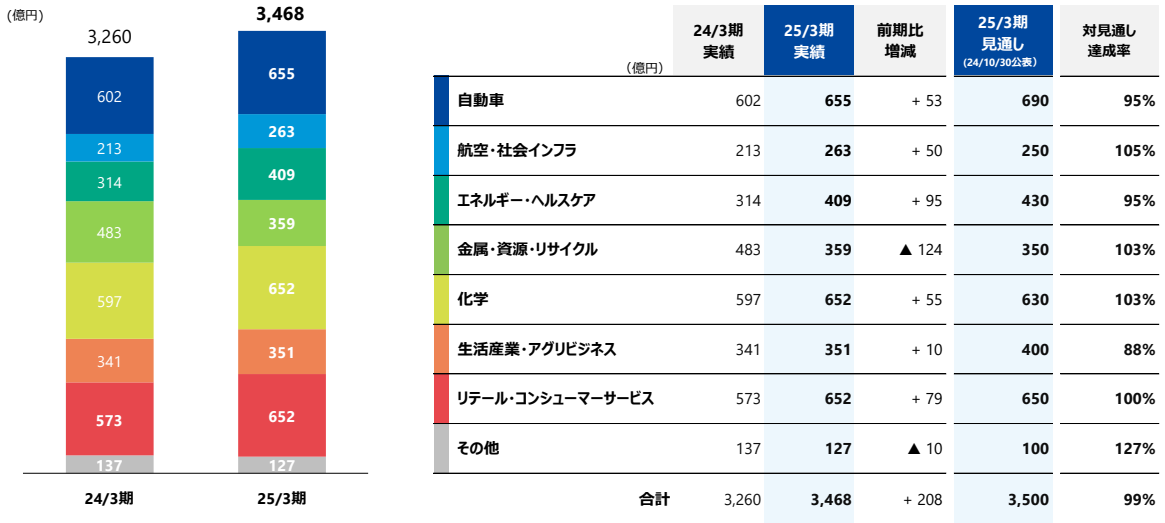
中期経営計画2026 - 投資からの収益貢献

- **中期経営計画2026投資** : 投資実行の遅れにより初年度のリターンは下回ったが、新規投資からの収益の着実な伸長と貢献の早期化により、見通しを引き上げ
- **中期経営計画2020/2023投資** : 豪州原料炭事業及び豪州中古車事業の影響により貢献額が減少。引き続き事業経営力強化を継続し、収益力改善に注力



- 22ページでは、中計2026における新規投資からの収益貢献について示しました。
- 中計2020、中計2023からの2025年3月期のリターンは、豪州原料炭事業の市況下落や販売数量減少の影響、豪州中古車事業の回復遅れ、ベトナム製紙事業の計画乖離により、期待した収益貢献を得ることができませんでした。
- この傾向は、残念ながら、中計2026期間中も続くとしており、期待収益額を引き下げしました。
- 中計2026の新規投資については、2025年3月期における投資実行が少し遅れたことから、利益貢献額が期待よりも下回っています。
- 一方、中計2026で既に投資した事業および投資を想定している事業3,000億円程度に対する2026年3月期以降のリターンは、それら事業の足元の状況や、大型投資からの早期収益貢献見込みも踏まえると、中計策定時のS投資3,000億円のリターンよりも大きな収益貢献を期待できる状況です。
- この超過リターン並びに、追加投資からのリターンにより、不足分の埋め合わせ、さらには、全体収益のアップサイドを実現していきたいと考えています。

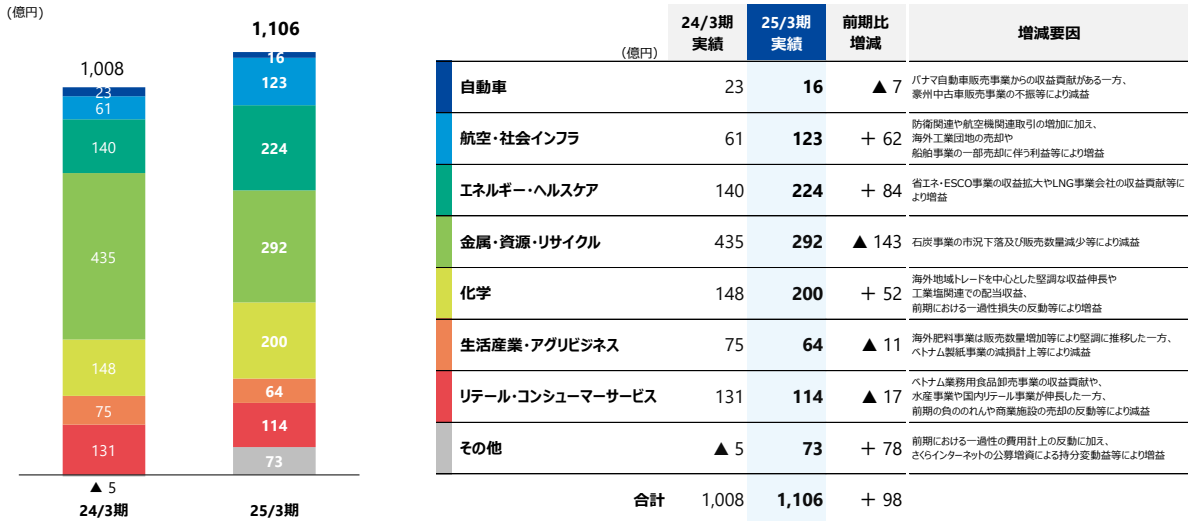
セグメント別 売上総利益（2025年3月期 実績）



※ 2024年4月1日付にて一部セグメントの区分方法の変更に伴い、前期の公表数値を変更

- 23ページから26ページは、セグメントの状況についてです。
当期純利益をベースに説明します。

セグメント別 当期純利益 (2025年3月期 実績)



- 24ページは、前期比を示していますが、セグメントごとに説明していきます。
- 自動車は、パナマでの自動車販売事業の収益貢献がある一方、豪州の中古車販売事業の回復の遅れ、米州での販売台数の減少などが影響し、減益となりました。
- 直近の見通し30億円に対しても、不振事業からの回復が足りず、未達となりました。
- 航空・社会インフラ本部では、防衛関連や航空機・ビジネスジェット関連取引の増加に加え、海外工業団地の売却や船舶事業の一部売却に伴う利益などにより増益となり、直近の見通しに対しても、上振れとなりました。
- エネルギー・ヘルスケア本部は、省エネ・ESCO事業の収益拡大、LNG事業会社の収益貢献の増加などにより増益。直近見通しに対しても、大幅な超過達成となりました。
- 金属・資源・リサイクル本部は、石炭事業における市況下落および販売数量の減少により、減益となりました。
- 化学本部は、前期に発生した一過性損失の反動増のほか、海外地域におけるトレードの取扱数量が増加したこと、工業塩関連での配当収益などにより増益、直近見通し比でも超過達成となっています。
- 生活産業・アグリビジネス本部では、海外肥料事業において増益となった一方、ベトナム製紙事業の不振、減損計上等により減益、直近見通し比でも未達となっています。
- リテール・コンシューマーサービス本部は、ベトナム業務用食品卸の収益貢献や水産事業、国内リテール事業が堅調に推移した一方、前期に計上した負ののれん益や国内商業施設の売却益の反動などにより減益となりました。直近見通しは、達成しています。

	売上総利益		当期純利益		26/3期の見方
	25/3期 実績 (億円)	26/3期 見通し	25/3期 実績	26/3期 見通し	
自動車	655	700	16	60	豪州中古車事業の改善及び、新規投資案件からの収益貢献等による増益を見込む
航空・社会インフラ	263	300	123	125	前期の一過性利益の反動があるも、防衛関連及び航空機関連取引の増加等を織り込み、前期並みを見込む
エネルギー・ヘルスケア	409	750	224	230	LNG事業会社の減益を見込むも、新規投資案件からの収益貢献開始を織り込み、前期並みを見込む
金属・資源・リサイクル	359	250	292	250	足元の石炭市況の水準を踏まえ減益を見込む
化学	652	750	200	200	引き続き既存ビジネスの伸長に加え、新たな事業領域からの収益貢献を見込む
生活産業・アグリビジネス	351	400	64	85	海外肥料事業の堅調な収益貢献及び、前期の一過性損失の反動等による増益を見込む
リテール・コンシューマーサービス	652	700	114	130	国内リテールの堅調な収益貢献に加え、水産・国内食品事業の収益拡大を見込む
その他	127	150	73	70	デジタル関連事業での収益貢献及び、米国関税政策の影響を織り込む
合計	3,468	4,000	1,106	1,150	

- 次に、2026年3月期の見通しについてです。
- まず全体感ですが、先ほど説明した通り、2026年3月期は、1,200億円をベースに
▲50億円の米国関税影響などに対する備えを織り込み1,150億円としました。
この備えは、「その他」に織り込んでいます。
- 金属・資源・リサイクル本部で、足元の市況水準を踏まえ減益を見込む一方、各セグメントで前期並み+αを見込むほか、自動車本部で不振事業からの回復と新規投資からの収益貢献を織り込んだ見通しとしています。
- セグメントごとに、簡単に説明します。
- 自動車本部は、豪州中古車事業の回復のスピードを保守的にみて、通期で赤字を脱却する前提としたほか、Closingが近い新規投資案件からの収益貢献を織り込み、増益を見込みました。
当セグメントにおいては、北米事業での関税影響を注視していきます。
- 航空・社会インフラ本部は、前期の一過性利益の反動がありますが、収益にマイナスインパクトを与えていたパーツアウトの在庫処理も終え、前期に引き続き、防衛関連および航空機関連取引の増加を織り込み、前期並みの収益貢献を見込みます。
- エネルギー・ヘルスケア本部は、LNG事業会社で減益見込みとなりますが、引き続き、既存の省エネ・ESCO事業がしっかりと収益を上げることに加え、新規投資案件からの収益貢献も織り込み、前期並みの収益貢献を見込みます。
- 金属・資源・リサイクル本部は、先ほど説明した通りです。
市況低迷に加え、生産コスト、販売数量も大きな改善を見ない前提とし、減益の見通しとしています。
- 化学本部は、引き続き既存ビジネスの伸長に加え、新たな事業領域からの収益貢献も見込みます。
- 生活産業・アグリビジネス本部は、海外肥料事業の堅調な収益貢献および、前期の一過性損失の反動により、増益を見込みました。
- リテール・コンシューマーサービス本部は、引き続き、国内リテール事業の堅調な収益貢献に加え、水産事業や国内食品事業の収益拡大を見込みます。
また、ベトナムの消費回復に伴う収益改善も期待したいところですが、米国関税のベトナム内需への影響は注視する必要があります。

	中期経営計画 2023				中期経営計画 2026		中期経営計画2026価値創造ターゲットに向けた分析	Next Stage
	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績	中計2023 平均	25/3期 実績	価値創造 ターゲット		
自動車	9.6%	8.9%	5.5%	8.0%	5.0%	8.0%	・新規投資による収益取り込みはあるものの、豪州中古車販売事業の不振等によりCROICが低下 ・Cashを伴う収益を生み出すことが出来るビジネスモデルであり、業績回復が遅れている事業の改善、 その他既存事業の更なる資本効率向上により価値創造ターゲットの達成を目指す	8.0%
航空・社会インフラ	4.7%	4.8%	5.4%	4.9%	5.0%	6.0%	・航空機トレードビジネスの一時的な資金需要による資本効率低下はあるものの、既存事業の伸長、 船舶事業再編に伴う資本効率の改善によって、CROICは前年度水準を維持 ・新規投資による事業の幅出しに加え既存事業の資本効率向上により 価値創造ターゲットの達成を目指す	8.0%
エネルギー・ヘルスケア	3.0%	2.0%	2.8%	2.6%	2.3%	4.0%	・下期に新規投資が集中したことにより収益の取り込みが遅れ、一時的にCROICは低下したが、 省エネ・ESCO事業の伸長や資産入替によってCROICは改善傾向 ・既存事業の資本効率向上や資産入替によるCashの創出、新規投資を継続して行い、 価値創造ターゲットを上回るCROICの達成を目指す	(*) 6.0%
金属・資源・リサイクル	10.7%	20.3%	14.3%	15.1%	10.5%	15.0%	・石炭市況下落等の影響を受けCROICは低下 ・市況のボラティリティによって資本効率に影響を受けるセグメントであるが、既存事業の資本効率向上により 価値創造ターゲットの達成を目指す	(*) 12.0%
化学	9.1%	12.4%	10.3%	10.6%	13.4%	10.0%	・海外地域トレードを中心とした収益貢献によりCROICは良化 ・新規投資による一時的な資本効率の低下を想定するが、既存トレード事業での 更なる資本効率向上によりNext Stageと同水準のCROICを目指す	12.0%
生活産業・アグリビジネス	9.6%	8.1%	8.9%	8.9%	9.3%	10.0%	・海外肥料事業の販売力強化・収益性改善等によりCROICは良化 ・新規投資による事業の幅出しに加え、既存事業の更なる資本効率改善を進めることにより 価値創造ターゲットの達成を目指す	12.0%
リテール・コンシューマーサービス	2.9%	1.9%	4.5%	3.1%	4.2%	6.0%	・過去に投資実行した水産事業や国内リテール事業の収益拡大により、前年度比では低下するものの、 CROICは良化傾向 ・東南アジアリテール事業の早期収益拡大、その他既存事業の資本効率向上により 価値創造ターゲットの達成を目指す	8.0%

※ CROIC：キャッシュリターンベースでの投下資本利益率（Cash Return On Invested Capital）
価値創造の測定・評価のために中期経営計画2023より導入
CROIC = 基礎的営業CF ÷ 投下資本

(*) 2024年5月1日公表から変更

※ 価値創造ターゲット：
本部の事業特性足元の資本効率性を踏まえて、Next StageでのROE15%に向け、中期経営計画2026で目指すべきCROICの水準

- 26ページにはセグメント別のキャッシュリターンベースのROICの進捗を示しました。
- 中計2026では、NEXT STAGEでROE15%を達成すべく、
中計2026期間中における各セグメントのCROICのターゲットを
価値創造ターゲットとして設定しました。
- 各セグメントの足元の状況やビジネスモデルによって数値の出方に違いがありますが、
ターゲット達成に向けた分析を記載しておりますので、ご参照ください。
- ここ数年での新規投資が積み上がっているエネルギー・ヘルスケア本部、
リテール・コンシューマーサービス本部は、CROICが低めの結果となっています。
- エネルギー・ヘルスケア本部は事業領域の特性はありますが、最近投資を進めている
省エネ・ESCO事業はビジネスモデル的には高CROIC事業であり、改善傾向にあると
みています。資産入替を前提としたビジネスモデルの回転速度を早くすることなどと併せ、
ターゲットの達成を図っていきます。
- リテール・コンシューマーサービス本部は、過去に投資した水産事業や
国内リテール事業の収益拡大により、確実にCROICは良化してきています。
セグメント内の低収益事業の早期改善、または入替により、ターゲットの達成を
目指しています。

	2023年度 市況実績 (年平均)	2024年度 市況実績 (年平均)	2025年度 市況前提	直近市況実績 (25/4/24時点)
石炭（原料炭） ※1	US\$287/t	US\$210/t	US\$180/t	US\$191/t
石炭（一般炭） ※1	US\$142/t	US\$130/t	US\$100/t	US\$92/t
原油（Brent）	US\$82.1/bbl	US\$78.2/bbl	US\$70.0/bbl	US\$66.6/bbl
為替 ※2	JPY145.3/US\$	JPY152.6/US\$	JPY145.0/US\$	JPY143.0/US\$
金利（TIBOR）	0.08%	0.48%	1.00%	0.78%

※1 石炭の市況実績については、一般的な市場価格であり、当社の販売価格とは異なる

※2 為替の収益感応度（米ドルのみ）は、JPY1/US\$ 変動すると、売上総利益で年間8億円程度、当期純利益で年間3億円程度、自己資本で20億円程度の影響

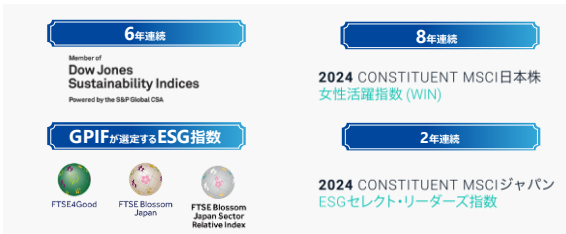
- 27ページでは、商品、為替、金利の市況実績・前提を示しています。
- 2026年3月期の為替の前提は、1ドル145円としました。
足元の為替は円高方向に動いていますが、円高となった場合は、当社の当期純利益においては、海外事業会社を連結する際の換算上、マイナスの影響となります。
- ドルだけで見た場合の当期純利益の影響は、1ドル1円の変動で、
年間で3億円のインパクトとなります。
- その他、原料炭などの前提は、記載の通りです。
- 後続の資料に、いつも通り、セグメントの詳細情報や、補足データを付しておりますので、
ご参照ください。

社外からの評価

ESG評価



ESGインデックス



開示に関する評価

