

2026年3月期 決算資料

中期経営計画2026 -Set for Next Stage- 進捗

2026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 2026

- 社長の植村です。
- まず私から、2026年3月期の決算実績および中期経営計画2026（以下、中計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

2026年3月期 実績 及び 2027年3月期 通期見通し

資料 | 3

セグメント情報

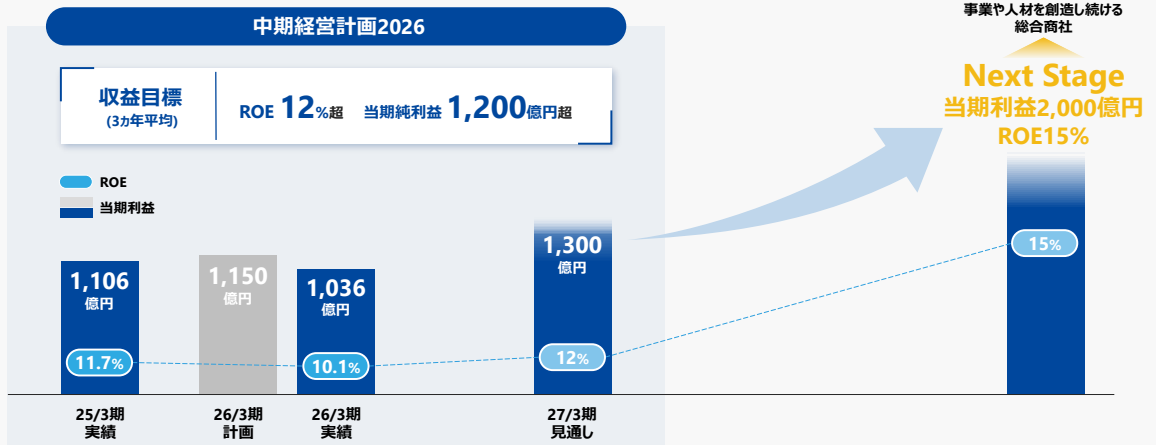
資料 | 4

補足データ集

資料 | 1

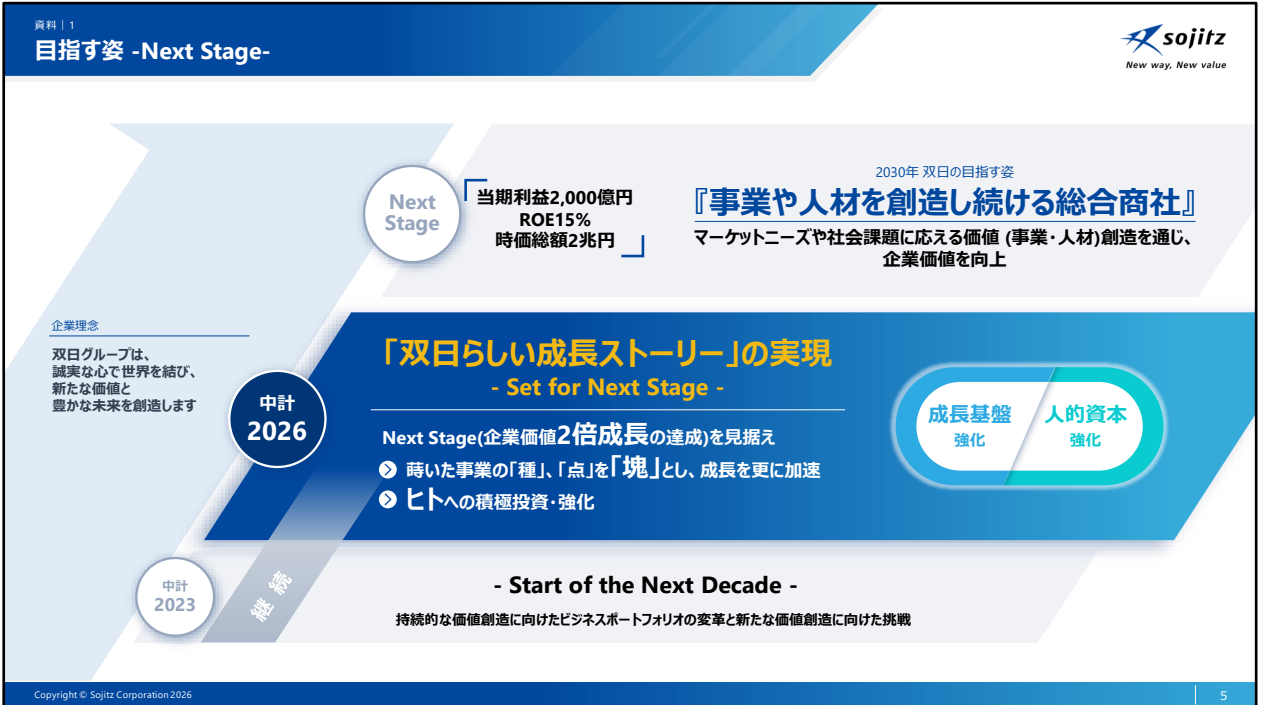
中期経営計画2026 -Set for Next Stage- 進捗

- 2026年3月期実績は当期純利益1,036億円。見通し1,150億円に対して未達、前期比減益で着地
- 2027年3月期の当期純利益見通しは1,300億円、足元の中東情勢による影響は限定的と見込む



※ 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

- 中計2026の2年目となる2026年3月期の業績は、当期純利益1,036億円、ROEは10.1%となり、ともに通期計画で掲げた水準を下回りました。
- エネルギー・ヘルスケア本部や化学トレード、防衛関連、水産関連などを中心に事業の拡大、収益の取り込みができた一方で、自動車本部と豪州原料炭事業での構造改革による一時的なマイナス影響が要因となっています。
- 2026年3月期は、Next Stageを見据え、成長のための打ち手を継続的に実行しました。
- 質の高い成長に資する新規投資の実行により、「勝ち筋」が明確な事業群を着実に構築することができています。
- 不振事業についても手当てを実施し、結果として、一時的な減益影響が出たものの、将来に向けて、安定的に利益を生み出す基盤へと着実に変えていっております。
- 2027年3月期は、これらの成果を具現化し、当期純利益1,300億円を見通しとし、ROEは12%を目指します。



- こちらのスライドは中計2026公表時にお示した、目指す姿の再掲です。
- 中東情勢やこれまでの進捗を踏まえても、Next Stageに向けた方向性は変わりません。規模の拡大と共に、資本効率の向上を重視し、「双日らしい成長ストーリー」の実現を通じて、ターゲットとして掲げた、当期利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円を目指します。
- 中計2026は、そのNext Stageに向けた足場固めである、という位置付けも変わりありません。
- この2年間を終えた現時点における評価は、Next Stageに向けた歩みは、事業ポートフォリオの変革を伴いながら、着実に進捗している、というものです。
- この後、具体的な取り組みと進捗について説明いたします。

「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

- 「双日らしい成長ストーリー」は新規投資の拡大と既存事業を磨くことにより実現し、それらの結果として、事業ポートフォリオの変革が進みます。
- 新規投資では、競争優位を活かせる事業領域への投資を拡大しています。更なる拡張ができる勝ち筋を持つ事業や、複数の事業が連携して継続的に利益を生み出す「カタマリ」の構築が進んでいます。
- 既存事業でも、これまで培ってきた強みを活かしながら機能を拡張し、収益力を拡大するほか、外部パートナーとの提携による収益力の拡大なども図っています。
- あわせて、赤字・不振事業については、スピード感をもって、収益改善や見極めを進めています。
- これらを一体で進めることで、収益成長と資本効率の向上を両立し、持続的な成長につながる収益構造へ事業ポートフォリオを変えていっております。

- 中計2026では競争優位性や独自性を追求し、高度な成長戦略を実行するための共通の考え方として“KATI”(カチ)モデルを設定
- KATIモデルの徹底により、事業の「カタマリ」を複数構築することに重点を置く

“カチ”モデル

K
atamari

カタマリ

知見・実績を有する事業を強化し、収益の幹を「太くする」ことに最注力

A
ddition

幅出し

機能の複製・応用し、注力事業の市場拡張により成長を図る

T
ransformation

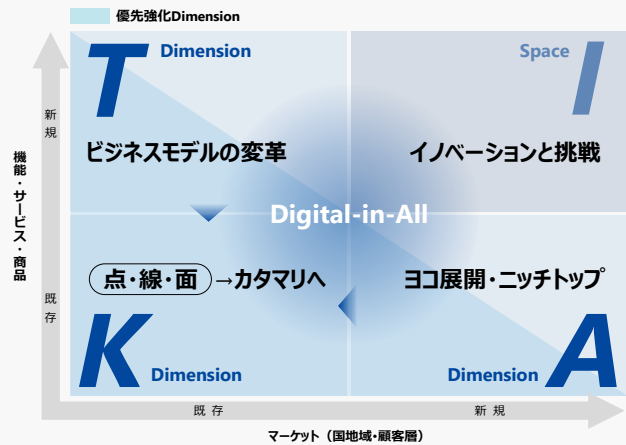
変革

中期的成長への新機能の提供・既存機能の強化・ビジネスの変革に挑戦

I
nnovation

イノベーション

新しい領域への挑戦により未来を創る取組み



- ここからは、先ほどご説明した新規投資や既存事業について、具体的な事例を挙げてご説明します。
- まず、中計2026策定時に、成長戦略の軸として「KATIモデル」を掲げており、このモデルに基づき、競争優位性を発揮できる事業や事業領域を複数つくっていくことを、成長戦略の基本としています。
- KATIモデルとは、当社が知見や実績のある事業を起点に、機能の拡張や応用によって事業を広げ、収益力を「カタマリ」として拡大していく考え方です。
- 中計2026期間においては、単なる個別案件の積み上げではなく、既存事業との連携や機能の拡張を通じて、事業の「カタマリ」化を着実に進めてきました。
- 勝ち筋を持つことにより、単発の事業ではなく、持続的な成長につながる事業や事業領域を作り上げていく構造へ転換している点が特徴です。

Katamari

エネルギーソリューション事業



電力・インフラ事業で培った知見・人材を活用

T

McClure社 買収

- アセット型投資から事業投資へ
- コントラクターからサービス・ソリューションプロバイダーへ

A

ボルトオン投資 Freestate社 買収

- 地域・顧客基盤の拡大
- 取組事業領域の幅出し（データセンター領域、EaaS）

A

マーケット横展開 / 更なる機能強化・拡大

- 豪州への展開（豪Ellis社・豪Climatech社買収）
- 機能追加による豪州でのサービスソリューション化への取組

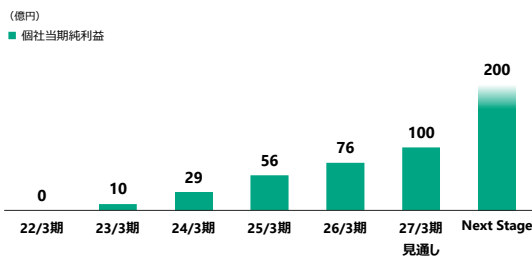
K

インフラ × エネルギーソリューションで
更なる価値創造の実現

勝ち筋

- 電力・インフラ事業で培った知見・人材を活かし、米豪の省エネやデータセンター関連サービスへシフトし、新たな収益機会を獲得
- ロールアップ投資で機能・顧客基盤を拡張し、事業規模を拡大

実績及びNext Stageに向けた利益見通し

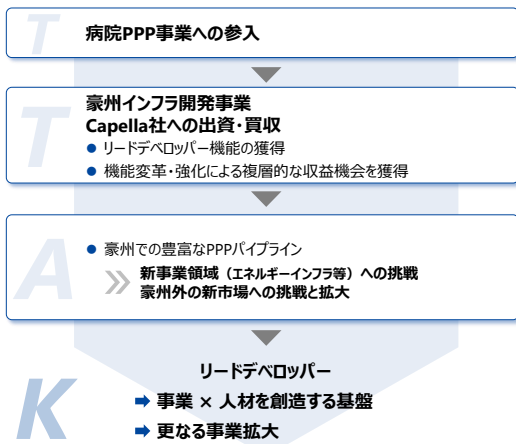


- 米国のエネルギーソリューション事業では、従来の発電事業で培った知見・人材という起点に対し、再エネ発電領域の競争激化を踏まえ、「電気を作る側」から「電気を減らす側」へと発想を転換しました。
- その結果、エネルギー効率化という、競争が比較的限定的で、自社の強みを活かせるエネルギーソリューション事業領域へ、McClure Company（以下、McClure社）の買収により参入しました。
- さらに、McClure社とは得意分野や顧客が異なるFreestate Electric, LLCへのボルトオン投資で事業の幅を広げ、事業のカタマリ化に向けて進めています。
- また、米国でのこのようなアプローチと同じように、豪州においてもエネルギーソリューション事業の展開を進めており、豪州での事業のカタマリ化も図っています。

Katamari

豪州インフラ開発事業

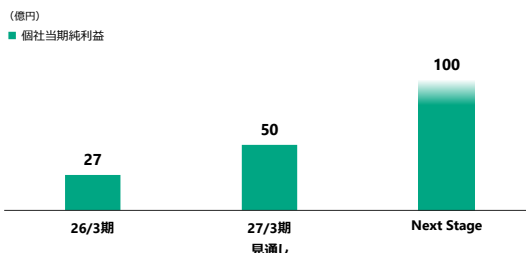
電力・インフラ事業で培った知見・人材を活用



勝ち筋

- 豪州PPP領域において、高度専門人材による質の高い、効率的なインフラ事業の組成、価値の提供、安定した事業運営を実現し、その実績と信頼により更なる事業機会を獲得する
- 豪州外への展開により事業基盤を拡張し、成長を加速

実績及びNext Stageに向けた利益見通し



- こちらは、豪州インフラ開発事業です。
- 当社が本事業に本格参画する前は共同デベロッパーとしての立場に留まり、主体的な収益機会の創出や収益構造の複層化に限界があるという課題がありました。
- こうした課題を踏まえ、PPP事業のリードデベロッパー大手である、Capella Capital Partnership（以下、Capella社）の買収を通じて機能を一気に引き上げ、開発・投資・運営を一体で手掛ける体制へと変革しました。
- Capella社は、豪州のPPP領域でのトップクラスの開発実績と豊富なノウハウ、高度専門人材という競争優位を有しています。Capella社が持つ機能に、当社グループの資金力・運営力が加わることにより、同事業の成長スピード、成長力は各段に強化されており、また当社のグローバルネットワークを活用することで、新たな分野・地域への展開も視野に進めています。

Katamari 化学事業



長年培ったトレード実績 5,000社超の顧客基盤

トレード強靱化

- サプライチェーン先読み 業界再編/地政学リスク
- クリテikalミネラル（レアアース）などソース多角化
- 大胆なリソース配置転換

日本エイアンドエル社への出資・買収

- トレードから製造領域へ展開
- トレードとの相乗効果を発揮

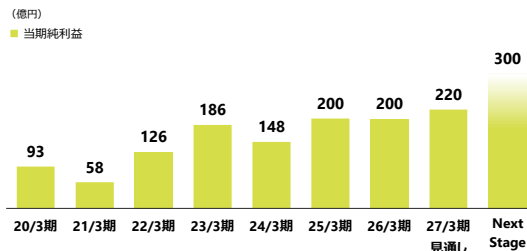
次世代型ビジネスの構築

広範な顧客・商品基盤を基に、
知見ある領域での事業投資 × トレードの相互強化を両輪で拡大

勝ち筋

- 先読み力と顧客基盤を活かしたトレード機能で安定収益を創出
- トレードで得た知見を基に投資を拡大し、相互強化で競争力を高める

実績及びNext Stageに向けた利益見通し



- 化学分野では、5,000社超の顧客基盤とトレード機能を起点に、業界再編や地政学リスクといった環境変化を先読みしながら、サプライチェーンの再構築など、トレードの強靱化を進めてきました。
- また、トレードを通じて知見を積み上げた領域では製造業へと踏み出し、トレードとの相乗効果を創出しています。
電池部材領域における日本アイアンドエル株式会社（以下、日本エイアンドエル社）の買収は、まさにこれが具体的に実現されたものです。
- また同様に、レアアース領域でもKATIモデルを徹底し、国際情勢の変化を先読みし、勝ち筋にこだわった、双日らしい成長ストーリーの具現化を進めています。
- こうした取り組みに共通するのは、起点を起点のままとせず、勝ち筋を見出し、機能を変革し、その機能を応用して事業の幅を広げ、カタマリを作ること、非連続な成長に繋げている点です。
- その結果、利益の再現性と拡張性が高まり、外部環境に左右されにくい持続的な収益基盤へと進化しています。
- 今後も各事業の勝ち筋を見出し、KATIモデルを軸にカタマリを大きくし、収益の拡大につなげていきます。

- シェアアウトによるパートナーとの共創で勝ち筋を強化できる事業は事業再編
- 事業の改善、勝ち筋の確立が見込めない事業は、撤退を含めた見直しを行い、構造改革を推進

外部パートナーとの共創

- 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**

船舶事業

北米貨車リース事業

国内商業開発運営事業

事業見極め（構造改革）

- 事業の特性、当社機能に応じて、見極め・撤退を決定
- 出口戦略に基づき取り組みが進捗中

豪州中古車事業

国内ディーラー事業

豪州原料炭事業

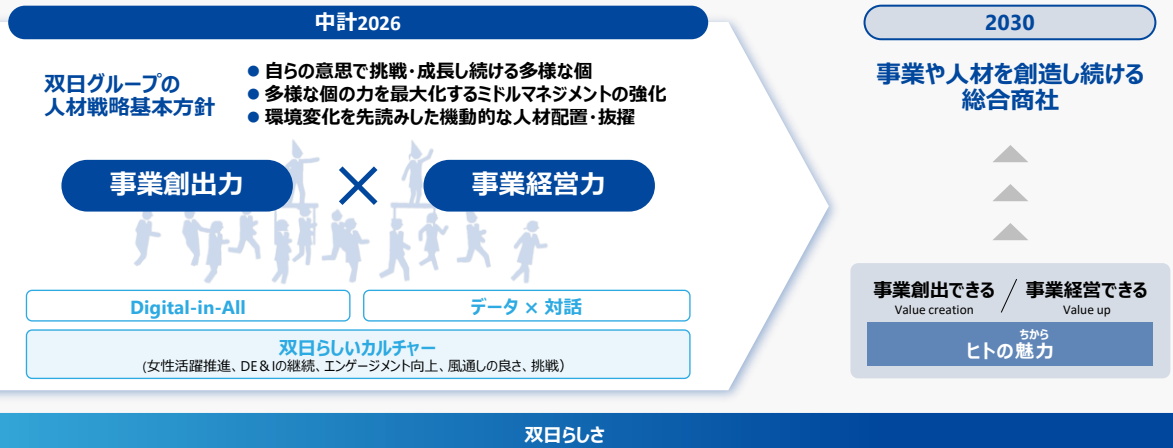
- KATIモデルに基づいて、勝ち筋のある事業を、幅出しや変革を通じてカタマリへと成長させていく一方で、そうでない場合は、収益基盤としての安定的な利益創出の維持、もしくは強化に向けた取組みや、入替・撤退を含めた見直しのいずれかを各事業で行っています。
- 当社単独では勝ち筋を強化できなくとも、パートナーの強みを掛け合わせることで、持続的な成長につながると判断した場合は業務提携や資本提携を行います。
- 例えば、船舶事業や北米貨車リース事業、国内商業開発運営事業などは、外部との資本提携・共創により、規模の拡大と収益性向上の蓋然性を高めることができます。
- 一方で、様々な事業改善の検討、取組みを行ってもなお勝ち筋の確立が難しい事業については、速やかに事業撤退を判断し、成長領域へのリソースシフトを行います。
- これらを複線的に進めることで、既存事業の収益力と資本効率の向上につなげています。
- 中計2026における見極め・撤退事業については、すでに出口戦略を定めており、2027年3月期の早い段階でやり切っていきます。

- Digital-in-Allのもと、AI活用を起点に業務高度化と意思決定の深化を全社で推進し、持続的な成長へ
- データに基づく現状認識と知見の横展開で、戦略と意思決定の精度を高度化



- これらの変革を支える基盤として、当社では「Digital-in-All」を推進しています。
- 具体的には、データに基づいて現状を正しく認識し、その上で仮説を立て、実行し、検証するというサイクルを回すことで、戦略と実行の精度を高めています。
- また、AIの進展も踏まえ、まずは現場での活用を進めながら、個人に蓄積された知見や経験の可視化を進めています。
- こうした取り組みを通じて業務プロセスそのものを見直し、その上で必要となるAIを組み込むことで、業務の質とスピードの向上につなげていきます。
- さらに、こうして得られた知見を全社で共有し、横展開することで、競争優位性の確立と事業のカタマリ化につなげていきます。
- 加えて、デジタル人材の育成を通じて、環境変化を先読みし、勝ち筋を描き実行できる組織基盤の強化にも取り組んでいます。

- 個の力を起点に組織力を高め、事業創出力と事業経営力の両輪を強化し、持続的な成長へ
- 「自律的思考」と「実行力の質」を高め、勝ち筋の仮説精度と成果創出の確度を引き上げる



- 中計2026では、Next Stageの達成に向け、双日グループの競争力の源泉となる人材の強化に注力しており、「個を強くする」「個を活かす組織」を軸に、人材・組織の変革を進めています。
 - 変化の速い環境の中では、一人ひとりが自ら考え、挑戦し、その中で学び続けることが重要です。こうした自律的な思考と行動が、個の力を高めていくという考え方が基本です。
 - 自律的な思考による「個の力」の強化を組織の成長、現場力の強化につなげるために、会社全体で成長を後押しする環境を整えるべく、双方向・多方向のフィードバックを重視しています。
 - 互いに傾聴し、受け止め、考えるという対話を通じて気づきを得ることで、成長機会と成長実感の循環を生み出し、現場力を高めていきます。
-
- 以上の様に、2026年3月期は、Next Stageを見据え、様々な観点で、成長のための打ち手を着実に実行して参りました。
 - そして、中計2026の最終年度である2027年3月期は、新たにカタマリとなる事業群を3つ以上加えたいと考えています。
 - これにより、構造改革も含めたNext Stageへの足場固めを2027年3月期で完遂します。
 - カタマリとなりつつある事業を更に拡大、非連続な成長を実現して次のステージに進む、というのが、私たちの目指すNext Stageへのストーリーです。
 - 以上で私からの説明とします。

資料 | 2

2026年3月期実績 及び 2027年3月期通期見通し

- CFOの渋谷です。
- 「2026年3月期実績 及び 2027年3月期通期見通し」に基づき、説明します。

- 中計2026で掲げた中長期の利益成長に向けた基盤整備が進む中、赤字・不振事業の見極め、構造改革を実施
- 2026年3月期は一定の損失処理により計画未達・前期比減益
- 2027年3月期は勝ち筋ある事業領域・新規投資からの収益貢献を中心に利益成長を図る

(億円)	25/3期 実績	26/3期 実績	前期比 増減	26/3期 見通し	27/3期 見通し
当期純利益	1,106	1,036 達成率 90%	▲ 70	1,150	1,300
基礎的営業CF ※1	1,352	1,364 達成率 97%	+ 12	1,400 ※3	1,500
基礎的CF ※2	▲ 318	▲ 279	+ 39	▲ 700 ※3	▲ 110
EPS(一株当たり当期利益)(円)	514	495	▲ 19	551	623
ROE(%)	11.7	10.1	▲ 1.6	11.3 ※4	12
ROA(%)	3.7	3.1	▲ 0.6	3.5 ※4	3.5
一株当たり配当金(円)	150	165	+ 15	165	180 中間90円 / 期末90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)

※3 2025年10月30日公表 修正見通し

※4 2026年2月3日公表 修正見通し

- 15ページに、決算サマリーを示しております。
- 社長からの説明の通り、連結当期純利益は1,036億円、前期比▲70億円の減益。
- 通期見通し1,150億円に対しては90%の進捗となりました。
- 基礎的営業キャッシュ・フローは1,364億円、前期比12億円の増加、通期見通しに対しては97%の進捗でした。ROEは10.1%と、想定していた11%台を下回りました。
- 2026年3月期においては、成長に向けた各種取り組みが進捗した一方、構造改革の過程での損失を計上したこともあり、定量面では通期計画を下回る結果となりました。
- 2027年3月期は、2026年3月期にマイナス要素に対する一定の対応を終えていることもあり、改めてNext Stageに向けた取り組みを加速していきます。
- 通期見通しは、連結当期純利益1,300億円で、264億円の増益を見込みます。
- これに伴い、基礎的営業キャッシュ・フローも増加見込みです。ROEは12%を目指します。
- 配当については、2026年3月期末は、予定通り、一株当たり82.5円の配当を実施します。
- 2027年3月期の配当予想は、2026年3月末の株主資本を踏まえ、一株当たり年間180円とします。
- 続いて、16ページ以降で、もう少し細かく説明していきます。

(億円)	25/3末	26/3末	前期末比 増減
資産 (流動/非流動)	30,873	36,480	+ 5,607
現金及び現金同等物	1,923	2,451	+ 528
営業債権及びその他の債権 (流動)	8,998	10,924	+ 1,926
棚卸資産	2,759	3,405	+ 646
のれん	1,513	1,797	+ 284
有形/無形資産/投資不動産	3,818	4,206	+ 388
持分法投資及びその他の投資	7,768	8,974	+ 1,206
その他	4,094	4,723	+ 629
負債 (流動/非流動)	20,797	24,942	+ 4,145
営業債務及びその他の債務 (流動)	5,965	7,499	+ 1,534
社債及び借入金	10,864	12,956	+ 2,092
その他	3,968	4,487	+ 519
資本	10,076	11,538	+ 1,462
自己資本 ※	9,690	10,904	+ 1,214

※ 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 (流動)

- 煙草取引、防衛関連取引及び連結子会社の新規取得による増加

棚卸資産

- 連結子会社の新規取得及び水産関連事業での増加

有形/無形資産/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

- 新規投資及び持分法による投資損益の増加

その他

- 航空機関連取引による増加

営業債務及びその他の債務 (流動)

- 煙草取引及び連結子会社の新規取得による増加

社債及び借入金

- 新規調達による増加

その他

- 連結子会社の取得による増加

自己資本

- 当期純利益(+1,036)
- 配当支払(▲332)
- 自己株式の取得(▲100)
- 為替 / FVTOCI(+757)

- 16ページはBSサマリーです。

- 資産合計は、前期末比で5,607億円増加の3兆6,480億円となりました。
- 航空、防衛、煙草、水産関連等の営業取引にかかわる資産が増加したほか、新規連結子会社の増加、海外の関係会社の為替換算の影響により増加しました。
- 負債合計は、前期末比4,145億円増加の2兆4,942億円となりました。新規調達のほか、営業取引にかかる負債の増加、新規連結子会社の増加、海外の関係会社の為替換算の影響による増加となっています。
- 自己資本については、前期末比1,214億円増加の1兆904億円となりました。配当支払い、自己株式取得など自己資本の減少要因もありましたが、利益の積み上げにより増加し、1兆円を超えました。
- 支払配当の計算根拠となる株主資本も、8,180億円と前期末比392億円増加しています。

	25/3末	26/3末	前期末比 増減	26/3末 見通し (26/2/3公表)	27/3末 見通し	前期末比 増減
(億円)						
総資産	30,873	36,480	+ 5,607	35,000	37,000	+ 520
自己資本 ※1	9,690	10,904	+ 1,214	10,700	11,400	+ 496
うち、株主資本 ※2	7,788	8,180	+ 392	—	—	—
自己資本比率 ※1	31.4%	29.9%	▲ 1.5%	30.6%	30.8%	+ 0.9%
グロス有利子負債	10,864	12,956	+ 2,092	—	—	—
ネット有利子負債	8,872	10,396	+ 1,524	10,500	11,400	+ 1,004
ネットDER ※1	0.92 倍	0.95 倍	+0.03倍	1 倍程度	1 倍程度	—
ROE	11.7%	10.1%	▲ 1.6%	11.3%	12%	+ 1.9%
ROA	3.7%	3.1%	▲ 0.6%	3.5%	3.5%	+ 0.4%
リスクアセット (自己資本対比) ※1	6,300 (0.7倍)	6,600 (0.6倍)	+ 300 ▲ 0.1倍			
流動比率	159.8%	155.4%	▲ 4.4%			
長期調達比率	81.6%	76.9%	▲ 4.7%			

※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

- 17ページは主な財務指標と2027年3月期末の見通しです。
- 全体にBSが大きくなるイメージですが、ネットDERは1倍程度でマネージします。
- 2026年3月期に落ち込んだROEは、当期純利益の増加により、12%を目指します。
- Next Stageのターゲットを15%としており、今年度のROE改善は、経営の最重要事項の1つです。

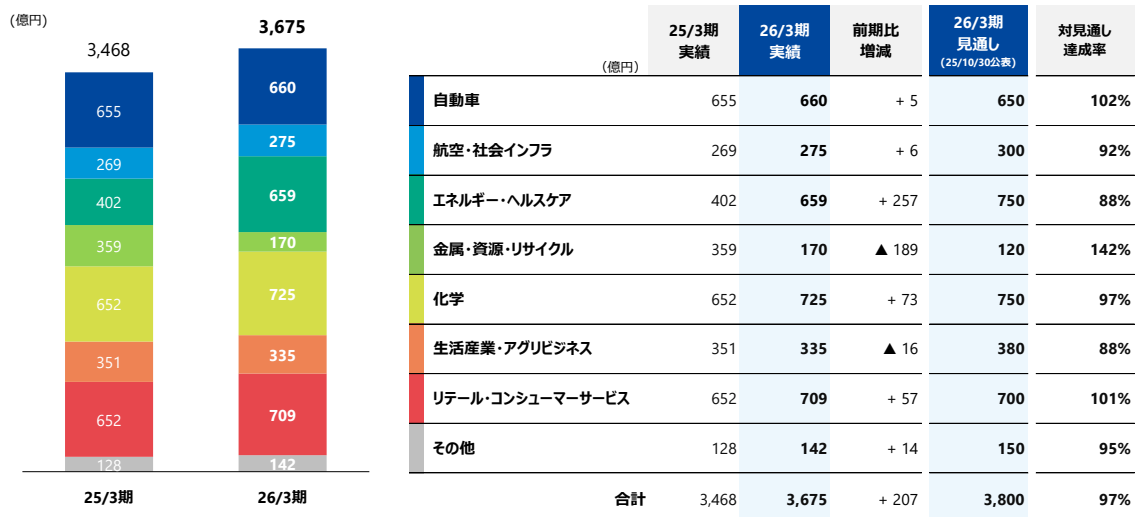
	25/3期 実績	26/3期 実績	前期比 増減	主な増減内容等	26/3期 見通し (25/10/30公表)	対見通し 達成率	27/3期 見通し	前期比 増減
(億円)								
収益	25,097	27,574	+ 2,477	エネルギー・ヘルスケア +1,537、航空・社会インフラ +395、 リテール・コンシューマーサービス +235、化学 +213	—	—	—	—
売上総利益	3,468	3,675	+ 207	エネルギー・ヘルスケア +257、化学 +73、 リテール・コンシューマーサービス +57、金属・資源・リサイクル ▲189	3,800	97%	4,400	+ 725
販売費及び一般管理費 ※1	▲ 2,699	▲ 3,051	▲ 352	連結子会社の新規取得による増加	▲ 2,900	—	▲ 3,200	▲ 149
その他の収益・費用	123	101	▲ 22	当期:さくらインターネット持分一部売却に伴う利益、ガス小売事業売却 等 前期:さくらインターネット公募増資による持分変動益、海外工業団地売却益 等	100	—	50	▲ 51
金融収益・費用	▲ 35	▲ 9	+ 26		▲ 100	—	▲ 30	▲ 21
持分法による投資損益	496	440	▲ 56		500	—	480	+ 40
税引前利益	1,353	1,156	▲ 197		1,400	83%	1,700	+ 544
当期純利益	1,106	1,036	▲ 70		1,150	90%	1,300	+ 264
基礎的収益力 ※2	1,227	1,024	▲ 203		1,300	79%	1,650	+ 626
主な一過性損益	45	112	+ 67					
非資源	31	238	+ 207	当期:ガス小売事業売却益 等				
資源	14	▲ 126	▲ 140	当期:豪州石炭事業減損 等				

※1 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 ▲3億円 (▲4-▲7)

※2 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

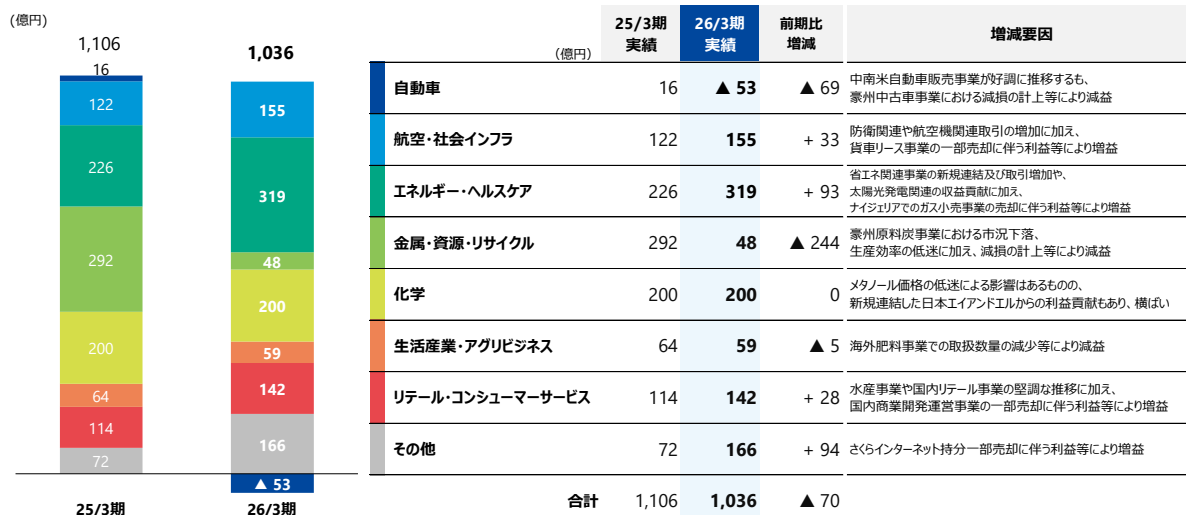
- 18ページはPLサマリーです。
- 売上総利益は、前期比207億円増益の3,675億円となりました。
- 新規連結会社が大きく増益に貢献しましたが、豪州原料炭事業等の減益が、その効果を減殺する形になっています。
- 販売費及び一般管理費は、前期比で▲352億円増加していますが、この内の9割程度が新規連結子会社の増加によるものです。
- その他の収益・費用では、営業活動の一環としての事業・資産売却による利益、外部パートナーとの共創に向けたシェアアウト利益を計上しているほか、構造改革の過程における豪州原料炭事業、豪州中古車販売事業での減損損失、さくらインターネットの持分一部売却益などを計上しました。
- 持分法による投資損益は440億円と、前期比では▲56億円の減益となりました。
- これらの結果、連結当期純利益は、1,036億円となりました。
- 2027年3月期の見通しは、連結当期純利益1,300億円、前期比で264億円、25%の増益を見込みます。

セグメント別 売上総利益 (2026年3月期 実績)



※ 2025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

- 19ページ以降に、セグメント別利益の資料を付しておりますが、当期純利益をベースに説明します。



※ 2025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

- 20ページは、セグメント別当期純利益を前期比較で示しています。
- 全体感としては、第3四半期までと同様の傾向となりました。
- 前期比の増減要因は記載の通りですが、航空・社会インフラ本部、エネルギー・ヘルスケア本部のインフラ関連と、化学本部の利益貢献が大きくなっています。
- また、リテール・コンシューマーサービス本部では、外部パートナーとの共創に際しての利益が増益に貢献しました。
- 一方で、構造改革の過程で損失を計上した自動車本部では赤字、金属・資源・リサイクル本部では大幅な減益となりました。
- その他セグメントでは、さくらインターネットの持分一部売却に伴う利益を構造改革の一環として計上しています。

(億円)	26/3期 実績	26/3期 見通し (25/10/30公表)	対見通し 達成率	見通し差異の内容
自動車	▲ 53	30	-	構造改革に伴う豪州中古車事業における減損の計上等
航空・社会インフラ	155	170	91%	構造改革に伴う航空機パーツアウト事業の事業整理損失等
エネルギー・ヘルスケア	319	300	106%	省エネ関連事業等が堅調に推移
金属・資源・リサイクル	48	150	32%	構造改革に伴う豪州原料炭事業における減損の計上等
化学	200	200	100%	計画通り
生活産業・アグリビジネス	59	80	74%	食料、アグリ関連事業の計画未達
リテール・コンシューマーサービス	142	130	109%	国内リテール事業等が堅調に推移
その他	166	90	184%	構造改革に伴うさくらインターネット持分一部売却に係る利益等
合計	1,036	1,150	90%	

- 21ページは、第3四半期決算時の見通しとの比較を示しています。
- 記載の通り、構造改革に関連した損益が差異の要因となっています。

	売上総利益		当期純利益		27/3期の見方
	26/3期 実績	27/3期 見通し	26/3期 実績	27/3期 見通し	
(億円)					
自動車	660	700	▲ 53	50	豪州や日本における不採算事業の赤字改善、新規投資を含めた中南米自動車販売事業からの利益貢献等による増益を見込む
航空・交通インフラ	275	400	155	190	前期の貨車リース事業の一部売却に伴う利益の反動があるも、赤字事業の改善、既存事業・新規投資からの利益貢献による増益を見込む
エネルギー・総合インフラ	637	900	323	280	前期の一過性利益の反動があるも、北米・豪州のエネルギーソリューション事業の伸長、インフラ開発事業の利益貢献を見込む
金属・資源・リサイクル	134	150	38	220	豪州石炭事業の改善を見込む
化学	762	850	210	220	既存トレードビジネスの堅調な推移、日本エイアンドエルからの利益貢献を見込む
生活産業・アグリビジネス	430	500	86	130	海外肥料事業での増益を見込む
リテール・コンシューマーサービス	636	750	110	150	水産事業・国内リテール事業の堅調な推移、一部資産入替を見込む
その他	141	150	167	60	前期の一過性利益の反動等により減益を見込む
合計	3,675	4,400	1,036	1,300	

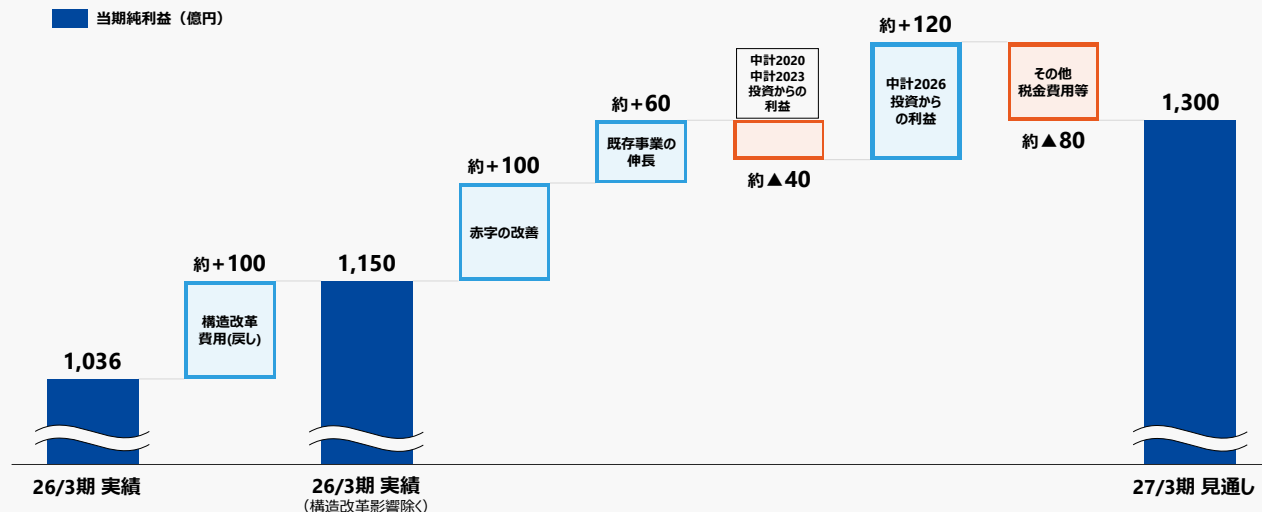
※ 2026年4月1日付の組織変更に伴い、旧組織を簡便的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値とは異なる可能性があります

Copyright © Sojitz Corporation 2026

22

- 22ページは、2027年3月期のセグメント別の内訳です。
- 当期純利益をベースに足元の見方をお示ししました。セグメントごとに説明します。
- 自動車本部は、豪州中古車販売事業や、日本における不振事業の赤字改善、中南米での自動車販売事業からの利益貢献を見込んでいます。
- 豪州中古車販売事業では、投資家の皆様にご心配をおかけしておりますが、2026年3月期末に足元の事業状況とその改善状況を踏まえ、事業計画の見直しを行い、減損を計上しました。
収益性の改善は進んでおり、従前より課題のヴィクトリア州での小売の利益率改善を進めます。燃料価格や金利上昇など市況下押し圧力が続く事業環境と見込んでおりますが、まずは2027年3月期の上期中に赤字を脱却し、その後、取引台数の拡大を図る方針です。
- 航空・交通インフラ本部は、航空、防衛、ビジネスジェット、海外工業団地などの既存事業が、新しい領域への幅出しなども含め、しっかりと利益を伸ばしていく見込みです。
これに加えて、新規投資からの利益貢献や赤字事業の改善も見込んでいます。
- エネルギー・総合インフラ本部は、社長からの説明にもありました、北米・豪州でのエネルギーソリューション事業、豪州インフラ開発事業など、全社の利益拡大を牽引する事業のカタマリが育ってきています。従前から取り組んでいる病院PPP事業、火力・再生エネルギー発電事業に加え、電力小売事業などもしっかりと利益貢献する見込みです。
LNG事業については、インドネシアの権益のコスト増を見込みますが、豪州の権益が2027年3月期後半から利益貢献する見込みです。中東情勢については注視が必要ですが、マイナス面での大きな影響は見込んでいません。
- 金属・資源・リサイクル本部は、構造改革による原料炭事業の赤字改善を織り込みました。
- 化学本部は、中東情勢の長期化による影響に注視が必要ですが、既存事業の堅調な推移ならびに2026年3月期に新規連結した日本エイアンドエル社の利益貢献を見込んでおり、引き続き成長を続ける事業領域のカタマリとして、全社を牽引していくセグメントの1つです。
また、2026年4月から鉱産事業を金属・資源・リサイクル本部から化学本部へ移管しています。
- 生活産業・アグリビジネス本部には、従来リテール・コンシューマーサービス本部で行っていた双日食料の事業を本セグメントに移管しました。
特に食肉関連を中心に、食品関連事業を本セグメントに集約し、一段と注力していきます。
本セグメントでは、食品分野の拡大とともに、2026年3月期に苦戦した海外肥料事業における販売強化、販売価格の適正化、コスト管理強化などの取り組みが、2027年3月期の増益につながると見込んでいます。
- リテール・コンシューマーサービス本部は、水産、煙草、国内リテール事業が引き続き堅調に推移するほか、一部資産の入れ替えにより、増益を見込んでいます。
ベトナムリテール事業が伸び悩んでいますが、業務用食品卸事業における高級食材領域での伸びや、その他の赤字事業の見極め、改善による利益拡大を図ります。

- 2027年3月期は、構造改革を通じた赤字の改善に加え、新たな投資からの利益貢献を中心とした増益を見込み、当期純利益の見通しを**1,300億円**とする



- 23ページでは、2026年3月期から2027年3月期見通しへの道筋を示しました。
- まず初めに、2026年3月期は、構造改革の過程における豪州原料炭事業、豪州中古車販売事業での減損損失や、さくらインターネット持分の売却益等を計上したことにより、合計で100億円程度のマイナス要因がありました。
- これを踏まえて、構造改革前の発射台を1,150億円とみています。
- ここから、減損損失を計上した事業などの赤字の改善で +100億円を見込みます。
- これに加え、LNG事業など前期比でマイナスとなる事業もありますが、海外肥料、防衛、煙草、海外工業団地等の既存事業での利益拡大で +60億円を見込みます。
- 次に新規投資からの利益貢献ですが、中期経営計画2020（以下、中計2020）、中期経営計画2023（以下、中計2023）に投資した事業からの利益貢献は、北米や豪州エネルギーソリューション事業等での利益の積み上げがありますが、前期での資産入替・事業再編に伴う利益の影響があり、▲40億円を見込みます。
- 一方で、中計2026に投資した事業からの利益貢献は、豪州インフラ開発事業、ビジネスジェット等の航空関連事業、日本エアアンドエル社等からの利益が積み上がり、+120億円程度の利益貢献を見込んでいます。
- この+120億円の9割程度は、既に投資を実行または決定した事業からの利益となります。
- ここから、前期における資産回収に伴う為替益や税コスト削減などのプラス要素を差し引き、1,300億円の当期純利益の見通しとしています。
- 中東情勢の長期化に伴う影響への注視は必要ですが、見通しの実現には一定の蓋然性があると判断しています。

(億円)	25/3期 実績	26/3期 実績	前期比 増減
営業活動によるCF	▲ 167	168	+ 335
投資活動によるCF	▲ 941	▲ 866	+ 75
フリーCF	▲ 1,108	▲ 698	+ 410
財務活動によるCF	1,064	1,102	+ 38
基礎的営業CF ※1	1,352	1,364	+ 12
基礎的CF ※2	▲ 318	▲ 279	+ 39

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-
- 25/3期：286億円 26/3期：344億円

投資活動によるCF

- 新規事業への出資等による支出
- 蒙州インフラ開発企業
- 蒙州公共交通事業
- SBRラテックスならびにABS樹脂製造・販売・研究開発事業
- 米国バイオメタン製造・販売事業

財務活動によるCF

- 借入金の調達による収入

※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)

- 24ページは、キャッシュ・フローについてです。
- 営業活動によるキャッシュ・フローは、運転資金の増加がありましたが、基礎的営業キャッシュ・フローの積み上がりにより、168億円の収入となりました。
- 投資活動によるキャッシュ・フローでは、新規投資による支出などにより、▲ 866億円の支出があった結果、フリー・キャッシュ・フローは▲ 698億円の支出となりました。

- 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(含む人材投資)、3割程度を株主還元に充当していく計画
- 新規投資は計画通り着実に実行しており、引き続き質の高い案件を厳選しスピード感をもって実行

	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~26/3期 2か年累計実績		26/3期 見通し (25/10/30公表)	27/3期 見通し	
			25/3期	26/3期			
キャッシュ・イン	基礎的営業CF ※1	6,020 億円	4,500 億円	2,715 億円 中計2026進捗率 60%	1,365 億円 対見通し達成率 98%	1,400 億円	1,500 億円
	資産入替(回収)	4,510 億円	1,800 億円	1,080 億円 中計2026進捗率 60%	855 億円 対見通し達成率 143%	600 億円	1,000 億円
キャッシュ・アウト	新規投資	▲ 7,095 億円	▲ 6,000 億円	▲ 2,800 億円 中計2026進捗率 47%	▲ 1,770 億円 対見通し達成率 89%	▲ 2,000 億円	▲ 2,000 億円
	Capex 他		▲ 400 億円	▲ 610 億円 中計2026進捗率 153%	▲ 300 億円 対見通し達成率 120%	▲ 250 億円	▲ 250 億円
	株主還元 ※2	▲ 2,040 億円	▲ 1,300 億円	▲ 985 億円 中計2026進捗率 76%	▲ 430 億円 対見通し達成率 96%	▲ 450 億円	▲ 360 億円
	基礎的CF ※3	1,395 億円	▲ 1,400 億円	▲ 600 億円	▲ 280 億円	▲ 700 億円	▲ 110 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)

Copyright © Sojitz Corporation 2026

25

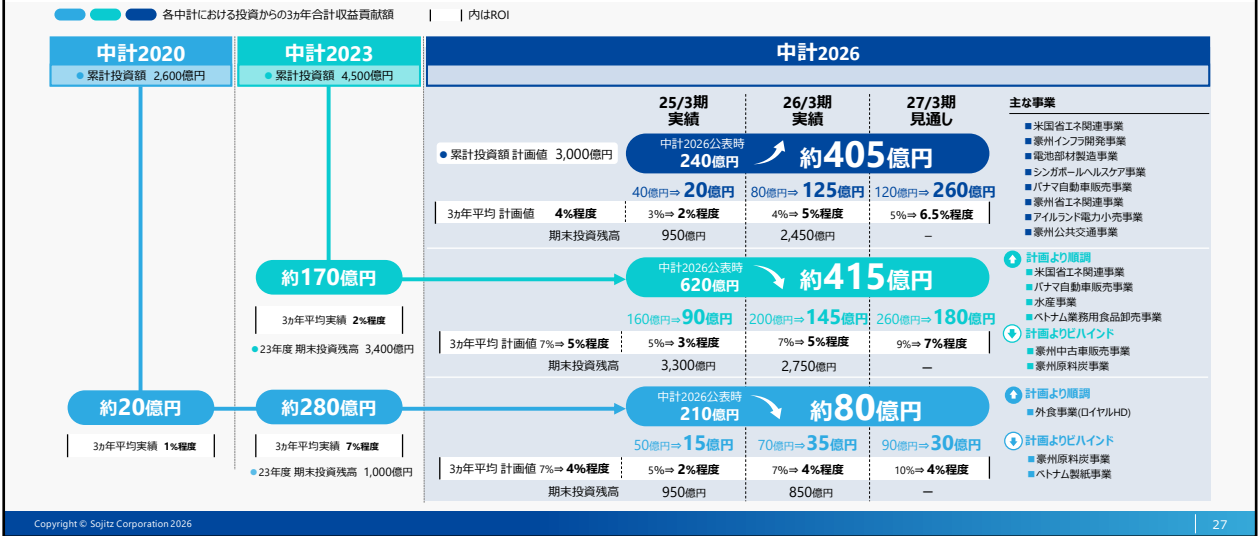
- 25ページでは、中計2026におけるキャッシュ・フロー・マネジメントの状況を示しました。
- 中計2026の2か年の累計実績を、中計2026の3か年の見通しと比較すると、基礎的営業キャッシュ・フローは2,715億円、資産入替による回収は1,080億円と、それぞれ60%の進捗です。
- 引き続き、キャッシュを伴う利益を積み上げていきます。
- また、資産入替による回収は今期1,000億円以上の入替を想定しており、3か年累計で計画を上回る見込みです。
- 新規投資は6,000億円の計画に対し、3,000億円程度の進捗です。
- 今期、2,000億円程度の抛出は具体的に見えているものがありますが、良い機会があれば残りの1,000億円も実行します。

投資合計	1,770億円		
主な内訳	エッセンシャルインフラ	1,035億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州インフラ開発事業 ● 豪州公共交通事業 ● 豪州電力小売事業
	フードバリューチェーン	55億円	等
	エネルギー・ 素材ソリューション	320億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 電池部材製造事業 ● 米国バイオメタン製造・販売事業
	その他	360億円	<ul style="list-style-type: none"> ● パナマ自動車販売事業 ● ブラジル自動車販売事業 ● 国内商業施設 ● イノベーション投資 ● その他
資産入替額合計	855億円		
主な内訳	<ul style="list-style-type: none"> ● 貨車リース事業 ● ナイジェリアガス小売事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● さくらインターネット持分一部売却 ● 政策保有株式売却 	等
中計2026投資 累計実行済み額	2,800億円	中計2026投資 実行予定額	6,000億円程度

●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

- 新規投資、資産入替の主な内訳は26ページに示しましたので、別途ご確認下さい。

- **中期経営計画2026投資** : 26年度で最大3,000億円規模の新規投資を狙い、収益貢献のアップサイドとしての積み上げを図る
- **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。引き続き徹底的な収益力改善に注力



- 27ページでは、投資からの収益貢献の状況、見通しを示しました。
- 中計2020、中計2023における投資からのリターンは、豪州原料炭事業、豪州中古車販売事業の赤字が、収益貢献を想定よりも悪化させています。
- その2事業を除いた期末残高に対するROIは、7%程度となっています。
- 中計2026における新規投資からのリターンは、利益規模、収益性の双方で、想定よりも高い貢献をしています。

	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	26/3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%	4.1%	8.0%	<ul style="list-style-type: none"> ■新規投資による収益取込はあるものの、豪州中古車販売事業の業績回復遅れ、米国税影響等によりCROICは低下 ■27/3期は、資本効率の改善を図るべく、構造改革を伴う事業整理を実施 	8.0%
航空・交通インフラ	4.7%	4.8%	5.4%	4.9%	5.0%	6.2%	6.0%	<ul style="list-style-type: none"> ■事業の幅出しによる資本効率の低下要因はあるものの、既存事業の伸長、貸付リース事業の再編に伴う資本効率の改善に加え、持分法適用会社からの配当が増加したことにより、CROICが向上 ■27/3期は、一時的に資本効率の低下を見込むが、引き続きNext Stageに向け資本効率改善を図る 	8.0%
エネルギー・総合インフラ	3.0%	2.0%	2.8%	2.6%	2.3%	5.7%	4.0%	<ul style="list-style-type: none"> ■省エネ関連事業の伸長、資産入替に加え、持分法適用会社からの配当増加によりCROICが改善 ■27/3期のCROICは5%程度に留まる見込みだが、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%	10.4%	7.7%	15.0%	<ul style="list-style-type: none"> ■石炭市況下落、豪州石炭事業の生産効率低下によりCROICは低下 ■27/3期は、資本効率の改善を図るべく、構造改革を伴う事業整理を実施 	12.0%
化学	9.1%	12.4%	10.3%	10.6%	13.3%	12.1%	10.0%	<ul style="list-style-type: none"> ■トレード事業の収益貢献は堅調に推移するも、新規投資の実行及びメタル価格の低迷によりCROICは低下 ■引き続き、既存トレード事業での更なる資本効率向上、新規投資からの利益貢献により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%	8.0%	6.1%	10.0%	<ul style="list-style-type: none"> ■海外肥料事業での販売数量減少に伴う収益減少等によりCROICは低下 ■27/3期は、海外肥料事業の収益改善等により、CROICの改善を見込む 	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%	3.8%	3.6%	6.0%	<ul style="list-style-type: none"> ■水産事業の伸長、商業施設開発・運営事業の再編による資本効率改善はあるものの、東南アジアリテール事業の不振、国内リテール事業での一時的な資金需要によってCROICは低下 ■27/3期は、国内リテール事業の資本効率改善、東南アジアリテール事業の収益力強化、その他既存事業の資本効率改善によりCROIC改善を見込む 	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

※ 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

※ 2026年4月1日付の組織変更に伴い、旧組織を簡便的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値とは異なる可能性があります

- 当社では、セグメントごとの収益性向上をキャッシュリターンベースのROICで目標を掲げ、モニタリングをしております。
- 28ページでは、Next StageにおけるROE15%に向けた、セグメントごとの進捗を示しました。
- 2026年3月期では、資産入替による資金回収が進んだものの、インフラ関連のビジネスを行う航空・交通インフラ本部、エネルギー・総合インフラ本部の収益性が価値創造ターゲット水準まで上がってきています。
- 化学本部も、新規投資を行いつつも高い収益性を維持しています。
- 新規事業の収益貢献の早期化、ならびに現在行っている構造改革による赤字事業の改善、不振事業の見極め等を徹底することにより、引き続き収益性の向上を図ります。

- 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+9%の増配（165円⇒180円）

株主還元方針 ※「中期経営計画2026」再掲

株主還元

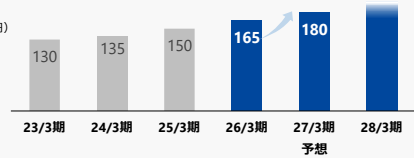
基礎的営業CF(3カ年累計)の
3割程度を株主還元に充当

- ▶ 株主資本DOE4.5%とした
累進的な配当方針
- ▶ 機動的な自己株式の取得

一株当たり配当金

- 累進的かつ予見性ある安定的な配当を実現
- 27/3期 配当予想額 **180円**（前期比+9%増配）

■ 一株当たり配当金（円）



自己株式取得

- 26/3期は100億円の自己株式を取得
（280万株 / 取得期間：2025年5月2日～2025年7月31日）
- 2025年8月29日に**1,500万株の自己株式を消却**
（発行済株式総数：2.25億株 → 2.1億株）

■ 自己株式取得の状況
（提出ベース）

23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
0億円	426億円	240億円	100億円

- 29ページは配当についてです。株主還元方針は従前と変更ありません。
- 累進的かつ予見性ある安定的な配当を行います。
- その結果、2027年3月期の配当予想は、冒頭で説明した通り、一株当たり年間180円で、15円の増配予想としました。

	2024年度 市況実績 (年平均)	2025年度 市況実績 (年平均)	2026年度 市況前提	直近市況実績 (26/4/24時点)
石炭（原料炭） ※1	US\$210/t	US\$201/t	US\$210/t	US\$231/t
石炭（一般炭） ※1	US\$130/t	US\$110/t	US\$120/t	US\$126/t
原油（Brent）	US\$78.2/bbl	US\$69.0/bbl	US\$70/bbl	US\$105.3/bbl
為替 ※2	JPY152.6/US\$	JPY151.1/US\$	JPY150/US\$	JPY159.8/US\$
金利（TIBOR）	0.48%	0.90%	1.45%	1.25%

※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

- 30ページで商品、為替、金利の市況実績・前提、31ページ以降でセグメント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。
- 最後に、2027年3月期は、中計2026最終年度となります。
- 中東情勢など、一企業ではコントロールできない状況も想定する必要があります。
- ただ、そのような中でも、社長からの説明にありました通り、今期は新たにカタマリとなる事業群を3つ以上加え、また構造改革もやり遂げ、Next Stageの足場固めを完遂します。
- 業績においても、インフラ関連や化学での利益成長を中心に、1,300億円の当期純利益をしっかりと出し、ROEも12%を超える水準を目指します。
- 引き続き、皆様からのご理解と応援をよろしくお願いいたします。
- 以上で私からの説明といたします。