

名古屋／大阪／福岡個人株主説明会

2026年9月29日／9月30日／10月6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。

※本ページは、当日ご来場いただいた株主の皆様へのお願いとご案内を掲載していたため、記載を省略しております。

- | | |
|---|------|
| 1. 開会挨拶／中期経営計画2026 -Set for Next Stage- の進捗 | P. 7 |
| 2. 業績動向 -2027年3月期第1四半期決算- | P.17 |
| 3. エネルギー・総合インフラ本部の成長戦略 | P.22 |
| 4. 質疑応答 | |
| 5. 閉会挨拶 | |



双日株式会社

代表取締役 社長CEO

植村 幸祐

KOSUKE UEMURA

PROFILE

1993年 4月 入社

入社以来、主にエネルギー開発やプラントビジネスに従事し、2018年に化学本部プロジェクト開発室長に就任。

2021年 4月 執行役員 化学本部長

2023年 4月 執行役員 経営企画担当本部長

2024年 4月 社長COO

2024年 6月 代表取締役 社長COO

2025年 4月 代表取締役 社長CEO

双日株式会社

代表取締役 専務執行役員CFO

渋谷 誠

MAKOTO SHIBUYA

PROFILE

1994年 4月 入社

入社以来、会計業務や、欧州の当社グループ子会社における組織再編業務などを経験後、2014年に経営企画部長に就任。

2021年 4月 執行役員 経営企画、サステナビリティ推進担当本部長

2023年 4月 常務執行役員 CFO 兼 M&A・投資戦略推進、
IR、サステナビリティ推進、フィナンシャルソリューション、
財務管掌 兼 主計、営業経理担当本部長

2024年 4月 専務執行役員CFO

2024年 6月 代表取締役 専務執行役員CFO



双日株式会社

執行役員 エネルギー・総合インフラ本部長

西川 健史

TAKEFUMI NISHIKAWA

PROFILE

1995年4月 入社

入社以来、産業インフラ設備の輸出やファイナンス組成業務、電力設備の輸出、海外でのIPP（独立系発電事業）など電力関連の事業に従事。
2015年に経営企画部へ異動。

2018年4月 経営企画部長

2022年4月 インフラ・ヘルスケア本部 本部長※

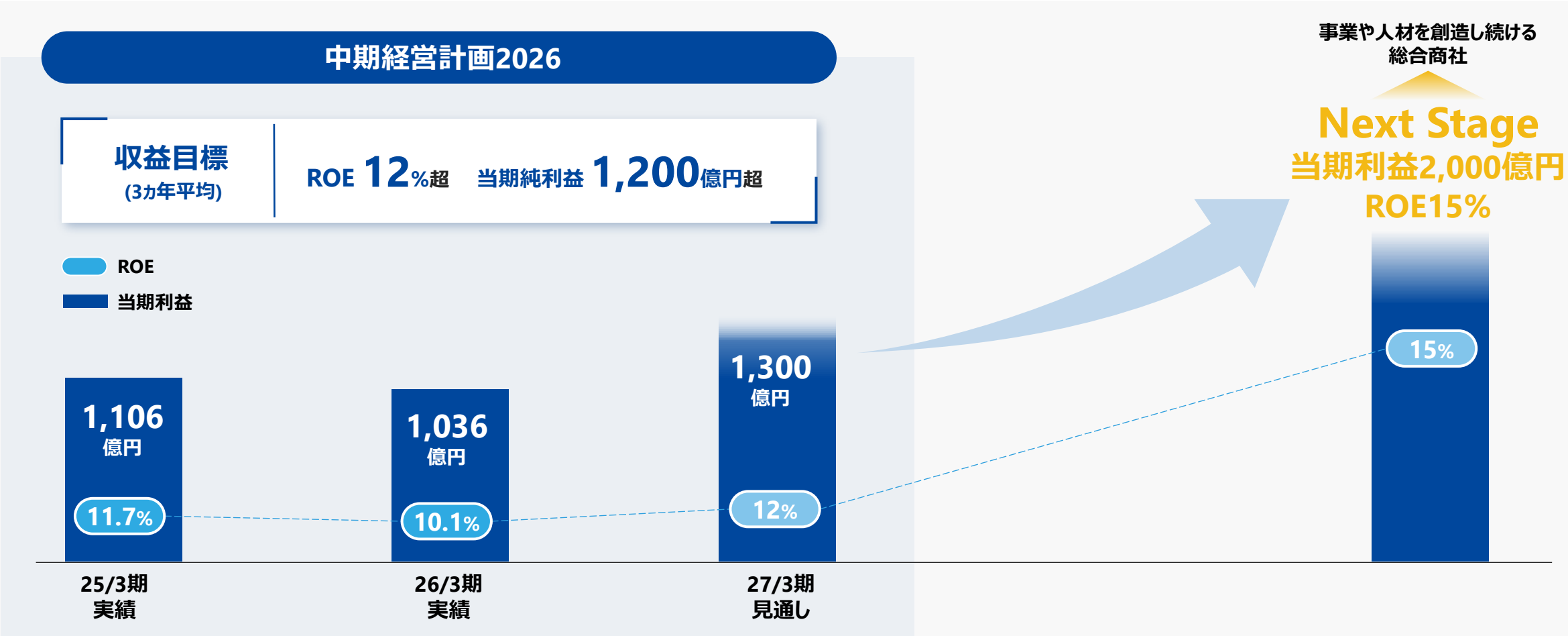
※2026年4月よりエネルギー・総合インフラ本部に改称



1. 開会挨拶／中期経営計画2026 -Set for Next Stage- の進捗

代表取締役 社長CEO
植村 幸祐

- 中期経営計画2026は最終年度へ。
2027年3月期は当期純利益1,300億円・ROE12%を目指し、「勝ち筋」ある事業領域からの利益成長を推進



※ 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

「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

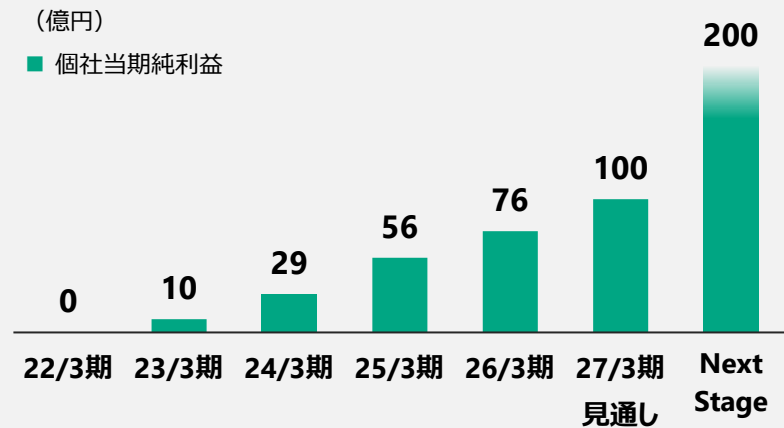
既存事業を磨く

- 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

目指すターゲット

- 強固な基盤を地域ごとに構築し、
 省エネ・ESCO事業を拡大
 さらに**エネルギーソリューション事業**へ昇華
- 本事業分野にて既に**10%**超のCROICを実現、
 更なる向上を目指す
 今中計期間中に**当期利益100億円**、
 Next Stageでは**200億円**の収益の塊を目指す

● 実績及びNext Stageに向けた利益見通し



取り組み状況

高まる電力需要と共に、省エネルギーのニーズは着実に伸長
 米国、豪州を中心に事業領域の拡大、安定収益のカタマリを構築中



豪州トップクラスの鉄道事業を起点に、既存の域内インフラ事業との新たな掛け合わせを創出
成長するインフラ分野の需要を大きなカタマリとして取り込む

豪州
インフラを“面”で展開できる
事業環境

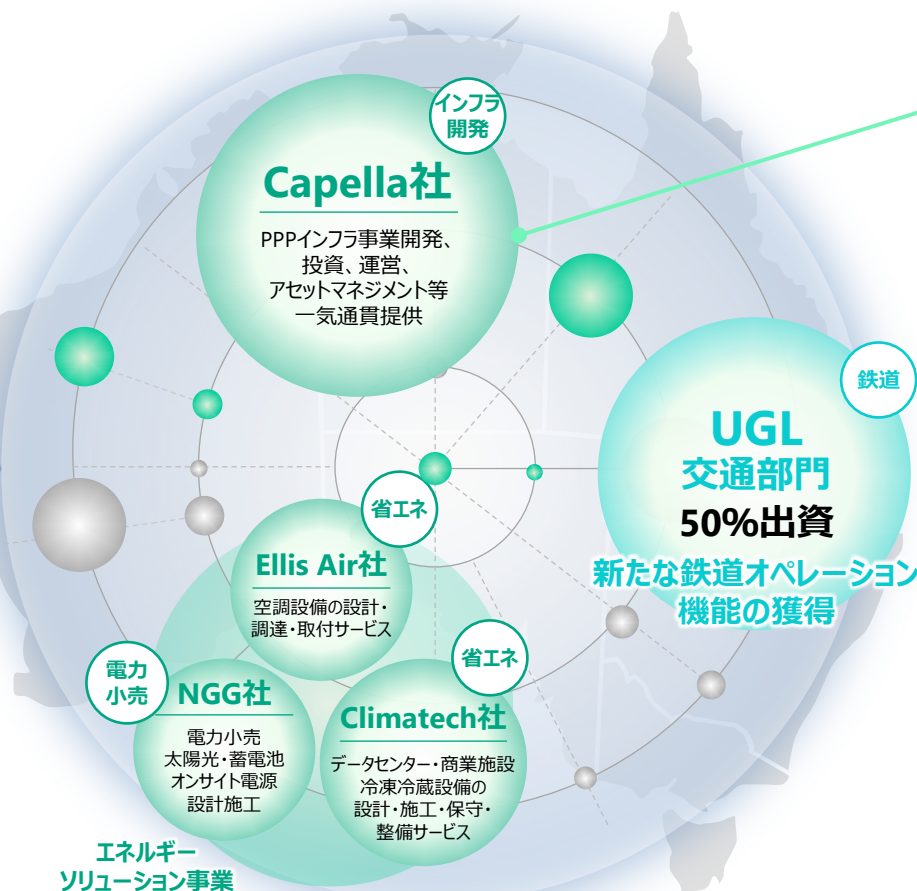
人口増加による
インフラ需要

政治・経済の安定

成熟した官民連携
インフラ開発モデル

強固な日豪
パートナーシップ

豪州政府の
高い政策実行力



豪州最大級のインフラ開発企業

「Capella Capital Pty Ltd」

及び関連PPP資産保有会社の株式を取得し

連結子会社化



豪州全体で収益規模を拡大

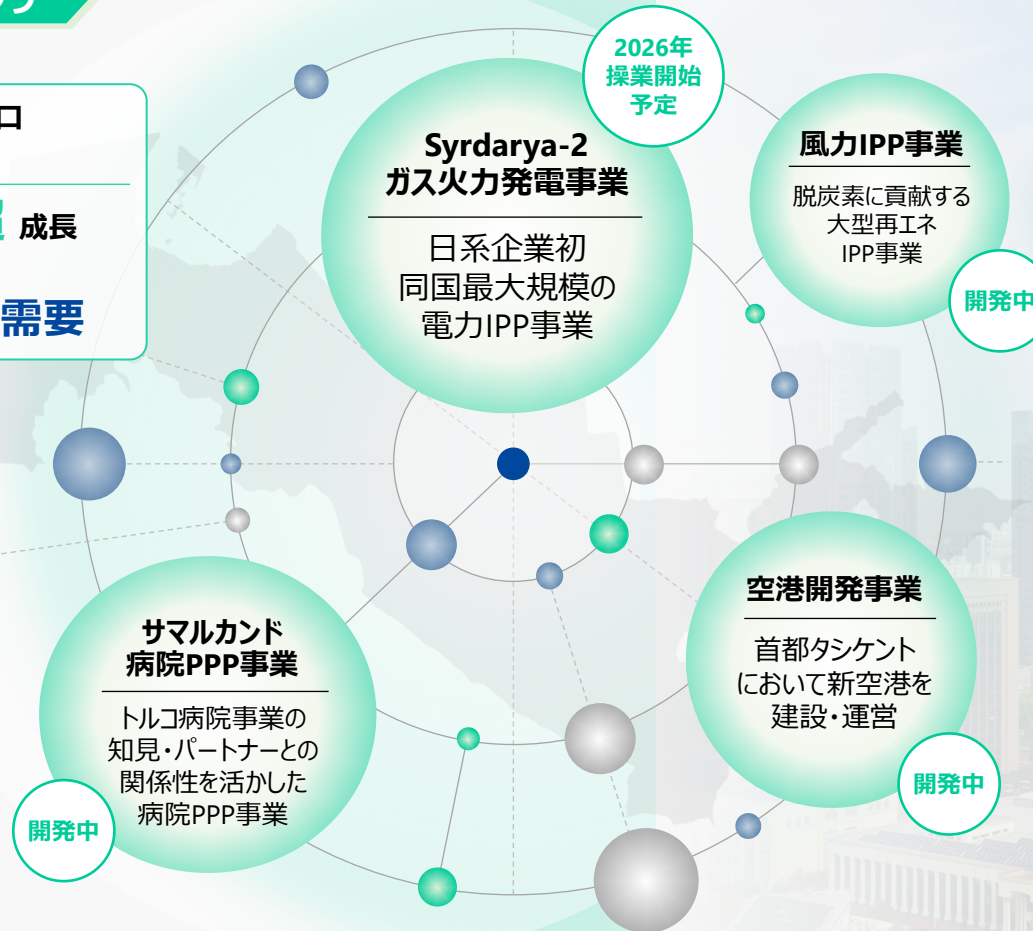
- ウズベキスタンにおける旺盛なインフラ需要を**先読み**し、長年の**信頼**と培ってきた**知見**や**ネットワーク**で市場を着実に捉える

エッセンシャルインフラ

- 中央アジア最大の人口
- 高い経済成長率

年平均 **6.5%超** 成長

旺盛なインフラ需要



- 1990年代からの長期にわたる政府・パートナーとの信頼関係
- インフラを中心に過去から蓄積された事業ノウハウとネットワーク

投資目標

約 **1,500** 億円

(今後5年間+αでの有望案件を
積み上げた場合の目安)

ROI水準

10%超

双日とJIAの案件組成力・販売ネットワークを掛け合わせ、
収益の規模と率の拡大を実現



Next Stage

ROE **15%**



- サプライチェーンの変化や市場ニーズを捉え、**資本効率の高いトレード機能を強靱化**。足元の事業環境下でも成果を生む
- 「必要なモノ・サービスを必要なところに届ける」という使命の下、**クリティカルミネラルの安定的な供給を拡大**

エネルギー・素材ソリューション

強靱なトレード機能を構築

調達先・販売先の多角化と
優位性・耐久性の高いトレード商権の積上げ



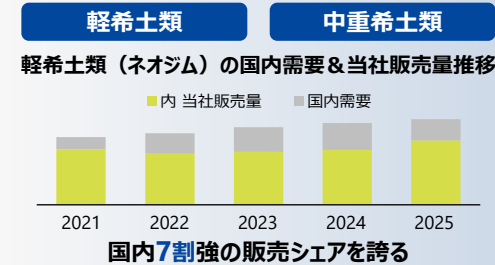
レアアース

時代に先駆けて供給源の多角化を推進

50年以上にわたる歴史ある取引ルート

新たな安定供給ルートの
獲得

Lynas
Rare Earths
2011年 出融資
→2022・23年 追加出融資



国内メーカー

市場
ニーズ

サプライ
チェーン上の
リスク

ガリウム

日豪米連携で新たなサプライチェーンを構築

- 半導体需要の高まりを背景に、幅広い用途で全世界で需要増加が見込まれる
- 世界最大級のアルミナ生産者Alcoaの精錬所内に設備を建設し、生産・供給



生産規模は世界需要の1割相当

日本を中心とした
需要国への安定供給に向け、
ガリウムのサプライチェーンを構築

国内メーカー

市場
トレンド

積み重ねた**歴史と実績**を礎に、変わりゆく**市場**を**先読み**し、次なる**価値と収益機会**を**創出**し続ける

- 勝ち筋
- ワールドクラスのパートナー群
 - 多岐に渡る事業基盤
 - 高度な専門人材
 - 強みを活かした新領域への展開力



先読み・変革・挑戦

※ PFI (Private Finance Initiative) : 民間資金活用公共事業 ※ PBL (Performance-Based Logistics) : 成果保証契約

- 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

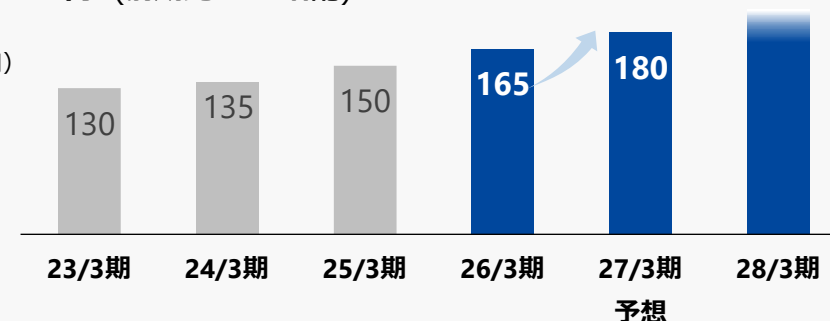
基礎的営業CF(3カ年累計)の
3割程度を株主還元充当

- 株主資本DOE**4.5%**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
（抛出ベース）

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

2. 業績動向

－2027年3月期第1四半期決算－

代表取締役 専務執行役員CFO
渋谷 誠

- 2027年3月期 第1四半期は当期純利益302億円、通期見通しに対し**進捗率23%**。中東情勢については引き続き注視
- 通期見通し1,300億円に向け、勝ち筋ある事業領域からの利益貢献を中心に順調に進捗中

	(億円)	25/6期 実績	26/6期 実績	前年同期比 増減	27/3期 見通し
当期純利益 ※1		211	302 進捗率 23%	+ 91	1,300
基礎的営業CF ※2		321	400 進捗率 27%	+ 79	1,500
基礎的CF ※3		▲ 494	▲ 278	+ 216	▲ 110
ROE(%)					12
ROA(%)					3.5
一株当たり配当金(円)					180 中間90円 / 期末90円

※1 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
※2 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
※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）

財務指標（2027年3月期 第1四半期 実績 及び 通期見通し）

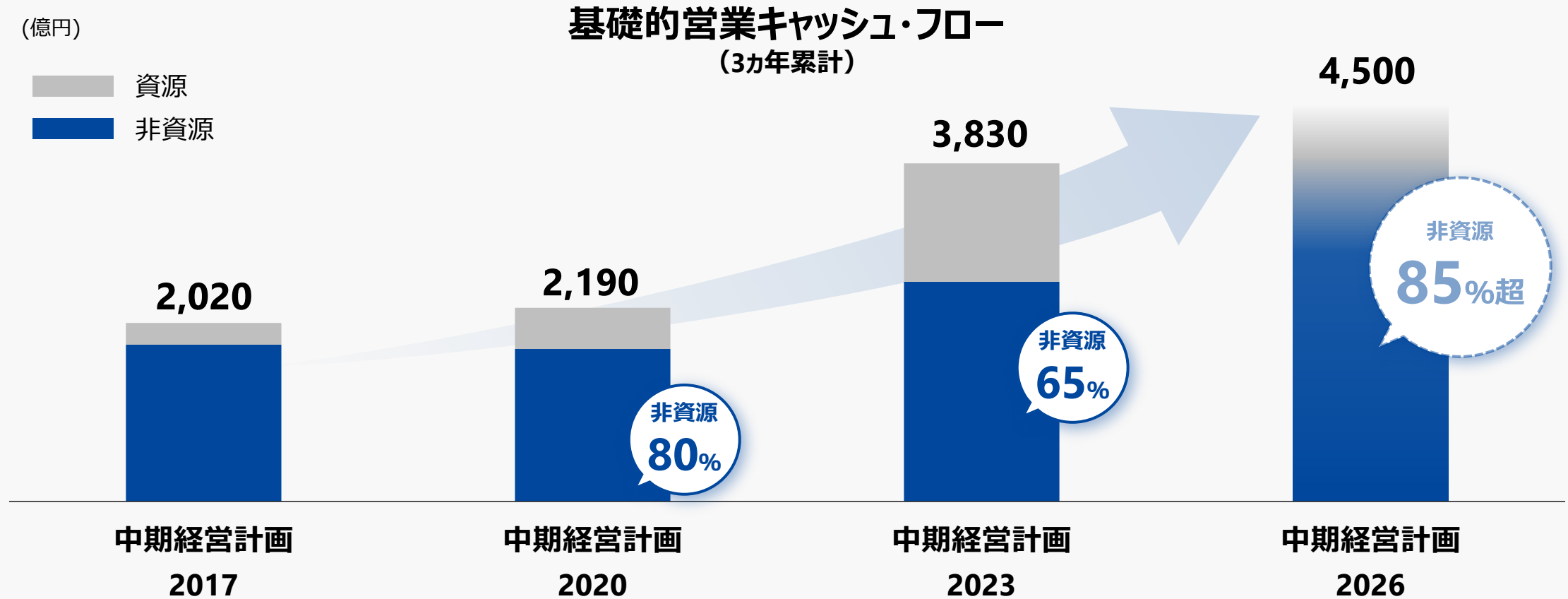
	26/3末	26/6末	前期末比 増減	27/3末 見通し
(億円)				
総資産	36,480	37,304	+ 824	37,000
自己資本 ※1	10,904	11,447	+ 543	11,400
うち、株主資本 ※2	8,180	8,301	+ 121	—
自己資本比率 ※1	29.9%	30.7%	+ 0.8%	30.8%
グロス有利子負債	12,956	14,205	+ 1,249	—
ネット有利子負債	10,396	11,711	+ 1,315	11,400
ネットDER ※1	0.95 倍	1.02 倍	+0.07倍	1 倍程度
ROE	10.1%	—	—	12%
ROA	3.1%	—	—	3.5%
流動比率	155.4%	157.7%	+ 2.3%	
長期調達比率	76.9%	73.1%	▲ 3.8%	

※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

セグメント別 当期純利益（2027年3月期 第1四半期 実績 及び 通期見通し）

	26/6期 実績	27/3期 見通し	対見通し 進捗率	27/3期の見方
(億円)				
自動車	▲ 3	50	—	北米や中南米での事業は概ね見通し通りに進捗 豪州中古車販売事業の立て直しを中心に構造改革に注力
航空・交通インフラ	34	190	18%	ジャパンインベストメントアドバイザー(以下「JIA」)等への新規投資からの 利益貢献に加え、航空機関連取引や防衛関連取引等の伸長を見込む
エネルギー・総合インフラ	69	280	25%	概ね見通し通り
金属・資源・リサイクル	21	220	10%	不採算となっている豪州原料炭事業の売却や、既存事業の強化による 構造改革に注力
化学	111	220	50%	各事業で計画を上回る進捗であり、引き続き堅調な推移を見込む
生活産業・アグリビジネス	27	130	21%	第2四半期以降の海外肥料事業や国内食品事業を中心とした 利益貢献を見込む
リテール・コンシューマーサービス	43	150	29%	水産事業や国内リテール事業からの利益貢献、一部資産入替を見込む
その他	0	60	—	デジタル関連会社からの利益貢献等を見込む
合計	302	1,300	23%	

- キャッシュ・フローを稼ぐ力のトラックレコードは、質・量ともに着実に成長
- 新規投資と資産入替によるポートフォリオの入替に伴い、安定的な収益源となる非資源から稼ぐ比率が上昇
- 今後も基礎的営業キャッシュ・フローを持続的に成長させ、成長投資原資と株主還元力の両輪を拡張させていく



※ 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

3. エネルギー・総合インフラ本部の成長戦略

執行役員 エネルギー・総合インフラ本部長
西川 健史



双日株式会社

執行役員 エネルギー・総合インフラ本部長

西川 健史

TAKEFUMI NISHIKAWA

PROFILE

1995年4月 入社

入社以来、産業インフラ設備の輸出やファイナンス組成業務、電力設備の輸出、海外でのIPP（独立系発電事業）など電力関連の事業に従事。

2015年に経営企画部へ異動

2018年4月 経営企画部長

2022年4月 インフラ・ヘルスケア本部 本部長※

※2026年4月よりエネルギー・総合インフラ本部に改称

エネルギー・総合インフラ本部成長に向けた取組み

伝統的なマインドセット「**創り続ける・安住しない**」
環境変化と成長に向けた「**変革と挑戦**」

- 新たなビジネスモデル
- 自立型の事業経営・成長

規律ある
事業投資・事業経営による
力強い成長を目指す

時代と共に変化する社会課題・マーケットニーズへの対応

エネルギー
(脱炭素・エネルギーtransition)

エッセンシャルインフラ
(国家主導のインフラ開発・ヘルスケア等)

エネルギー事業

- ▶ ガス上流権益 (LNG Japan)
- ▶ 原子力関連事業



タンクーLNG基地 (インドネシア)

エネルギーソリューション事業

- ▶ 発電事業
- ▶ 省エネルギー事業
- ▶ エネルギー小売り・サービス事業



McClure省エネ事業 (米国)

PPP大型インフラ事業

- ▶ 病院
- ▶ 地下鉄・高速道路
- ▶ 送電網
- ▶ 住宅



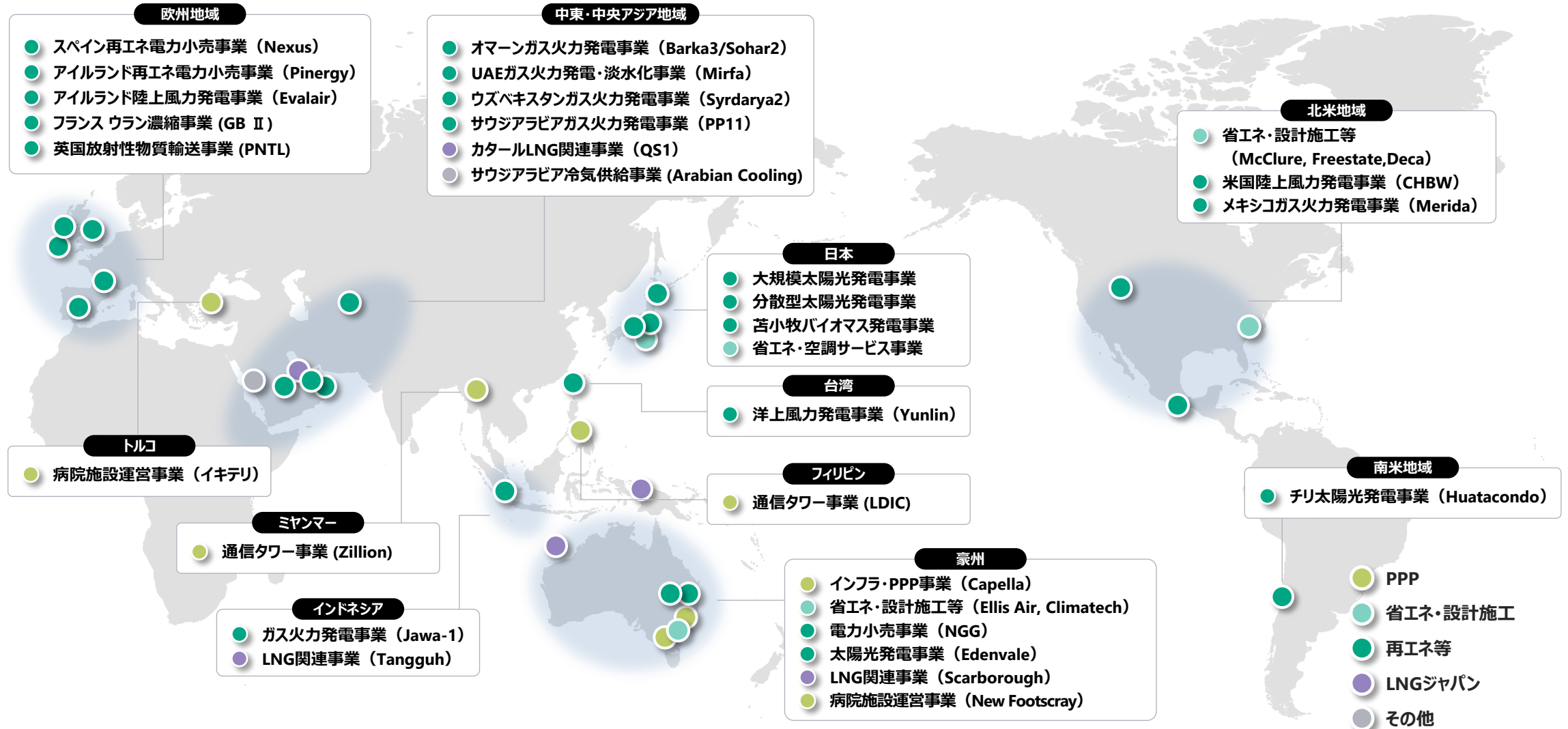
Melbourne Metro

双日マシナリー

- ▶ 機械商社

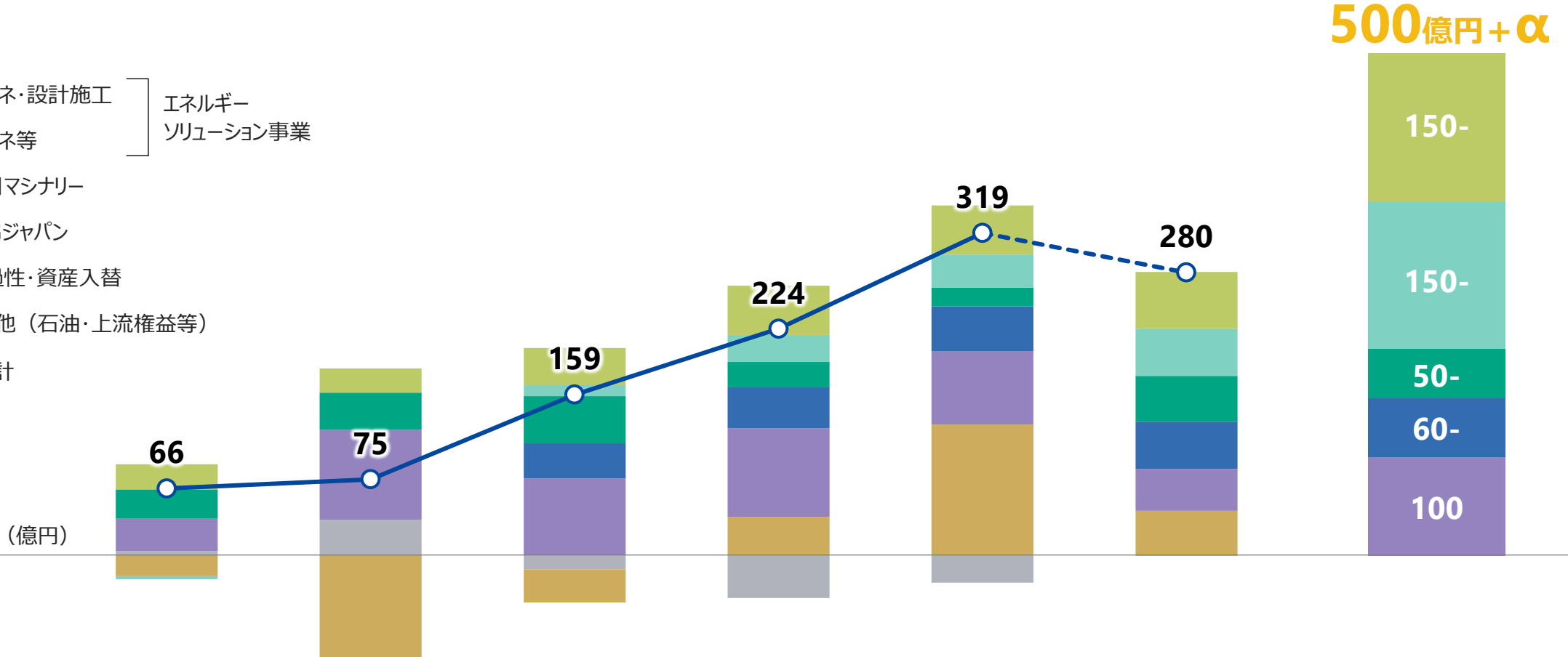


二次電池製造設備



過去5年間の本部実績推移（億円）

- PPP
 - 省エネ・設計施工
 - 再エネ等
 - 双日マシナリー
 - LNGジャパン
 - 一過性・資産入替
 - その他（石油・上流権益等）
 - 合計
- エネルギーソリューション事業



純利益（期初公表）	75	90	160	170	230	280
総資産	4,211	4,558	5,476	6,116	7,586	-

時代とともに**ビジネスモデルを変革**しながら**価値を創造**

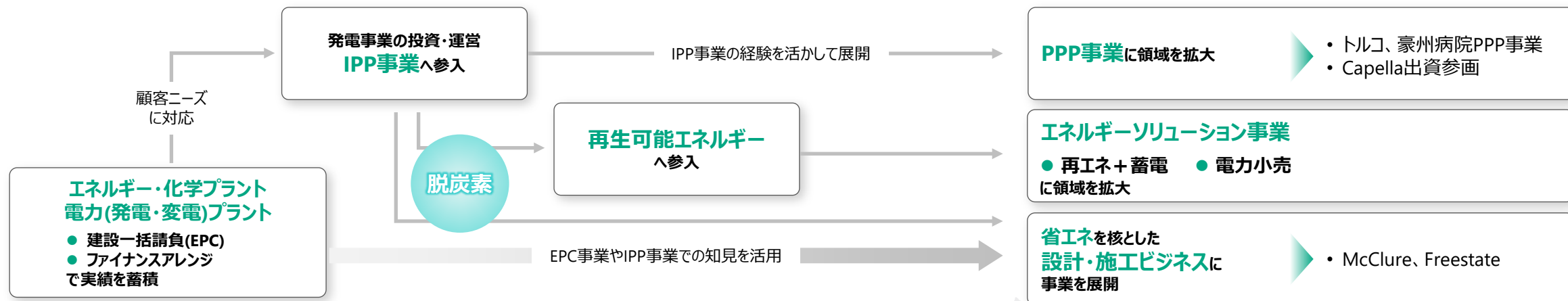
現在は、米国を拠点とする**McClure・Freestate**を中心に**空調・電気**の設計施工ビジネス（省エネ）を展開

1980年代

1990年代

2010年代

2020年代～



空調・電気的设计施工

McClure社

ペンシルベニア州の
学校・病院でトップシェアを誇る

- 空調設備や水道配管の設計・調達・取付サービスなどの省エネ・ESCO事業を展開

Freestate社

データセンター・公共施設など
米国首都圏の顧客を基盤にもつ

- 電気設備工事と保守点検サービスを提供

Deca社

制御システム分野に特化した
高い技術力を保有

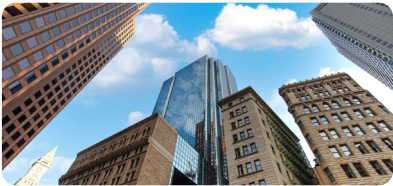
- ビルオートメーション、サイバーセキュリティ等の制御系電気工事に強み

McClure社
Freestate社
Deca社

ペンシルベニア州
ワシントンDCを含む
メリーランド州、
ヴァージニア州

米国市場の成長性

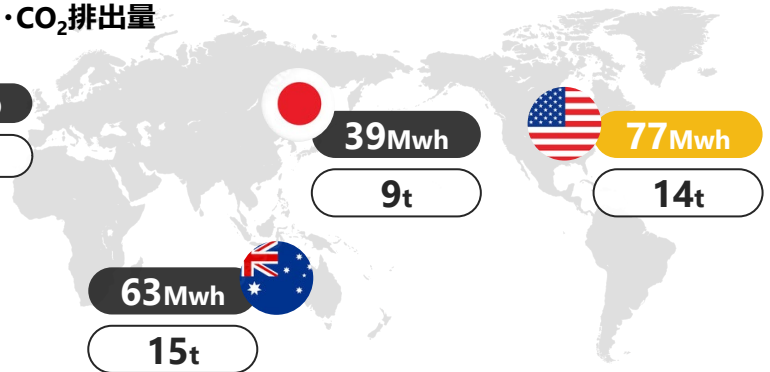
- 老朽化インフラの更新需要や脱炭素・省エネ進展
- AI普及によるデータセンター建設需要の高まり



地域別 エネルギー消費量・CO₂排出量

エネルギー消費量（一人あたり）

CO₂排出量（一人あたり）



強み

- 地域・業界に根付いた**ローカルネットワーク**（学校・病院等）
- **希少な専門技術者（Skilled Labor）**を安定確保
- 顧客からの信頼と豊富な実績
- 設計～施工～保守の**一貫体制**
- 大型案件遂行力&品質・コスト競争力

拡張性

ボルトオン投資による地域拡大と機能強化

インナーサークルのネットワークや業界知見を活かし、連続的に事業を拡大

McClure社

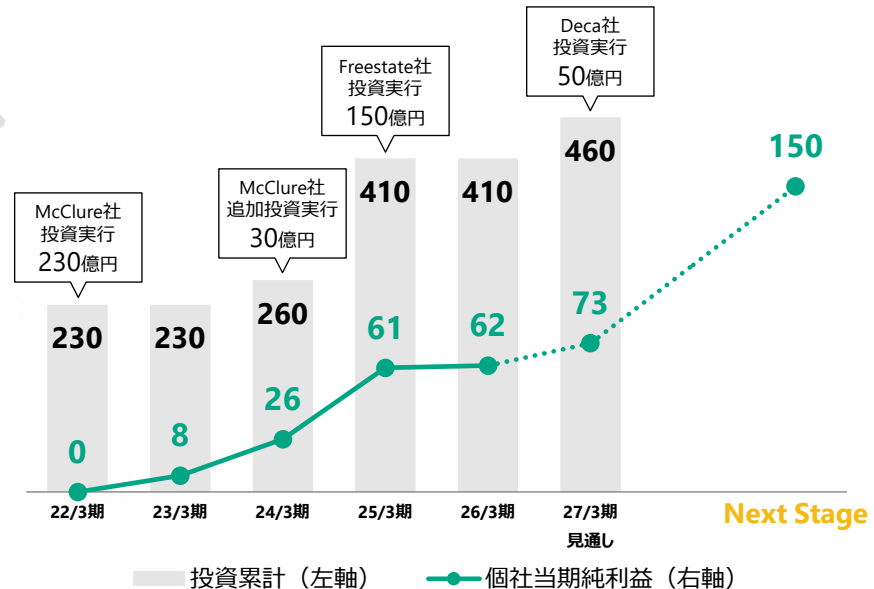
Freestate社

Deca社

➡ McClureとFreestateでは**各社1件/年** 追加投資を目指す

ネットワーク活用と追加投資により
米国における**事業基盤強化と
プレゼンスの向上を図る**

米国事業群への投資及び収益推移（億円）



豪州PPP事業者Capella社の買収

Capella Capital Pty Ltd社概要

設立	2009年
所在地	本社：シドニー 事務所：メルボルン
従業員数	91名
事業内容	PPPを中心としたインフラ開発

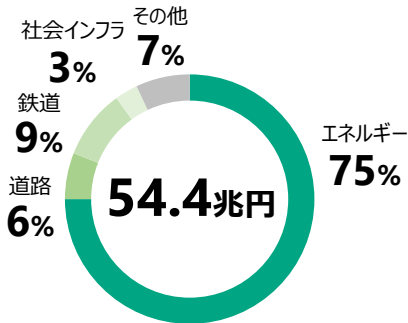
▶ 2025年実行 投資額：470 億円

Capella取組中のPPP事業（従来モデル）



豪州インフラPPP市場

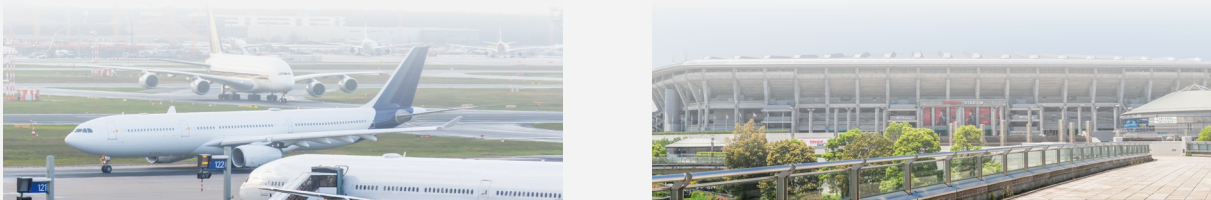
- 世界有数のPPP方式活用によるインフラ開発実績
- 人口増加・経済成長に伴う更なるPPPインフラ開発計画



(情報元) ANZIP

PPP（Public-Private Partnership）—— 官民連携事業

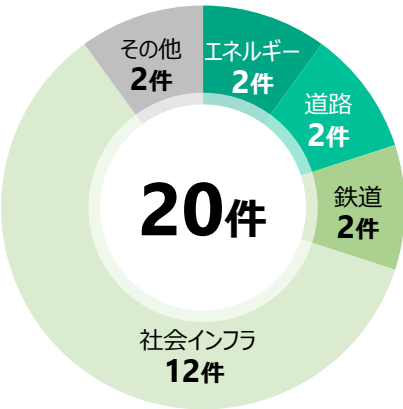
国や自治体と民間企業が協力して社会インフラを整備・運営する事業。
長期契約に基づく安定した収益が期待出来る



業界リーディング企業買収により、取組み機会と多様な機能提供を通じた**複層的な収益機会を獲得**

強みと実績

2009年創業以降
業界トップクラスの豊富な開発実績
総額4兆円超



開発、投資、運営、
アセマネ・売却含む
PPP一気通貫対応

高度専門人材及び豊富な
PPPノウハウによる**入札高勝率**
51% 2009年の創業以来
入札における勝率

強みと実績をもとに、更なる機能強化で展開を加速

旺盛な
豪州PPP市場の
取り込み

+

更なる成長に
向けた
事業領域拡大

豪州国外にも展開

- 双日のグローバルネットワーク
を活用した豪州域外での
事業開発

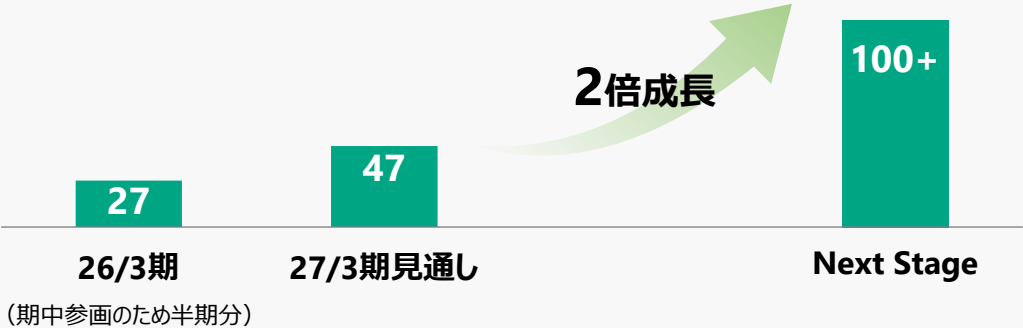


エナジー領域への進出

- 再エネ・蓄電関連等の
エネルギー領域への進出

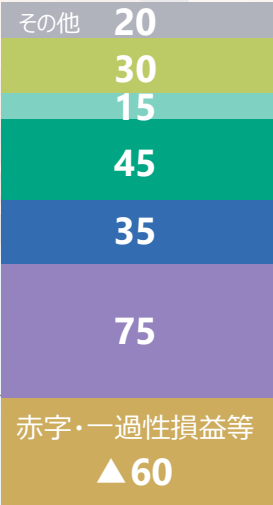


Capella実績及びNext Stageに向けた利益見通し（億円）



3倍を超える成長・価値向上

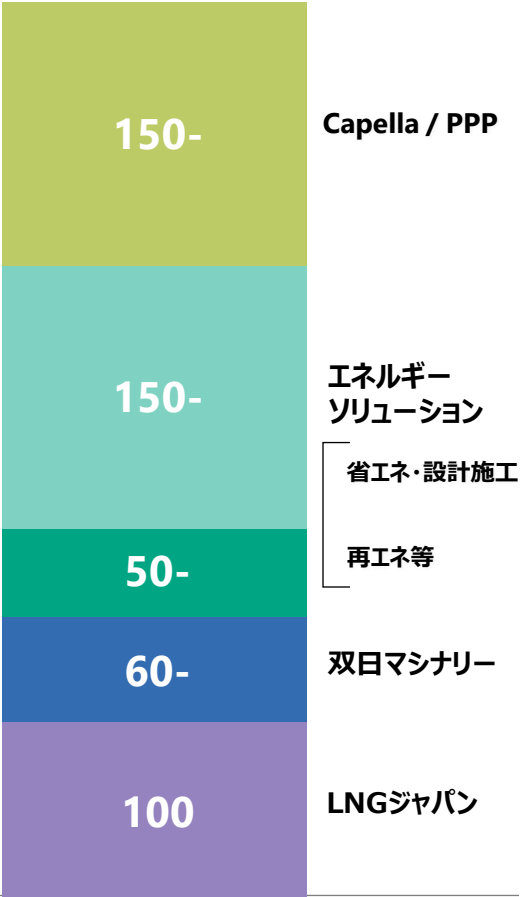
24/3期
前中計最終年度
当期純利益
160億円



中計2023-2026主要投資実績		
カタマリの構築	PPP ● Capella社（豪）	約 470 億円
	エネルギーソリューション ● McClure社（米）追加出資 ● Freestate社（米）ボルトオン投資（Deca社） ● Ellis Air社（豪） ● Climatech社（豪）	約 900 億円
	● NGG社（豪） ● Nexus社（西）追加出資 ● ボルトオン投資（Elekluz社） ● Pinergy社（愛）	
	その他 ● ウズベキスタンIPP ● Scarborough LNG（豪） ● SOMAC/二次電池事業他 ● 国内太陽光	
中計2023 投資実績		1,200億円
中計2026 投資計画		1,600億円

個々の成長・シナジー

500億円+α



Next Stage

あ

■ ROA（アール・オー・エー）

Return On Assets（総資産利益率）の略。
事業の効率性と収益性を測る。

資産がどのくらいの利益を上げているかを示す指標。

$ROA = \text{当期純利益} \div \text{総資産}$

■ ROE（アール・オー・イー）

Return On Equity（自己資本利益率）の略。収益性を測る。

株主から預かっている純資産で企業がどれだけ利益を上げているかを示す指標。

$ROE = \text{当期純利益} \div \text{自己資本}$

■ ROI（アール・オー・アイ）

Return on Investment（投資利益率）の略。投資の効率性を測る。

投資に対してどれだけの利益が得られたかを示す指標。

■ IPP（アイ・ピー・ピー）

Independent Power Producerの略で、独立系発電事業者のこと。発電設備を保有・運営し、発電した電力を電力会社などに販売する事業者。

■ EPC（イー・ピー・シー）

Engineering（設計）、Procurement（調達）、and Construction（建設）の略。プラントなどの設計・資機材の調達・建設を一括して請け負う事業。

■ ESCO（エスコ）

Energy Service Companyの略。建物や施設の省エネルギー化に向け、設備の導入・改修や運用などを一体で提供する事業。

か

■ 基礎的営業キャッシュ・フロー

会計上の営業キャッシュ・フローから運転資金増減等を控除したもの。

■ キャッシュ・フロー（CF）

お金の流れのこと。

一定期間に流入するお金をキャッシュ・インフロー、流出するお金をキャッシュ・アウトフローといい、両者を総称して「キャッシュ・フロー」という。

■ CROIC（キャッシュ・ロイック）

Cash Return On Invested Capitalの略で、キャッシュリターンベースでのROIC（投下資本利益率）。価値創造の測定・評価の為に中期経営計画2023より導入。

$CROIC = \text{基礎的営業CF} \div \text{投下資本}$

た

■ 中計（中期経営計画）

2024年4月より3カ年計画である「中期経営計画2026 - Set for Next Stage -」に取り組んでいる。

■ DOE（ディー・オー・イー）

Dividend On Equity Ratio（株主資本配当率）の略。

企業が株主資本に対してどの程度の配当を支払っているかを示す指標。

$DOE = \text{支払配当} \div \text{株主資本}$

な

■ Next Stage（ネクストステージ）

中期経営計画2026の先に当社が見据える、企業価値2倍成長を実現した次の成長ステージ。当期純利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円の達成を目指している。

■ ネットDER（ディー・イー・アール）

企業財務の健全性・安全性を測る指標。
有利子負債から現預金などを差し引いた正味の有利子負債が自己資本の何倍にあたるかを示す。

$\text{ネットDER} = \text{ネット有利子負債} \div \text{自己資本}$

は

■ PBR（ピー・ビー・アール）

Price Book-value Ratio（株価純資産倍率）の略。

株価に1株あたり純資産の何倍の値段が付いているかを示す指標。

$PBR = \text{株価} \div 1 \text{株あたり純資産}$

■ PPP（ピー・ピー・ピー）

Public Private Partnershipの略。
官民連携事業のこと。

■ ボルトオン投資

既存事業と相性の良い企業などを買収・出資し、事業地域や機能、顧客基盤などを広げる投資。

5

■ ROIC（ロイック）

Return On Invested Capital（投下資本利益率）の略。

事業活動に投じた資本を使って、企業がどれだけ効率的に利益を生み出しているかを示す指標。



New way, New value