

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※

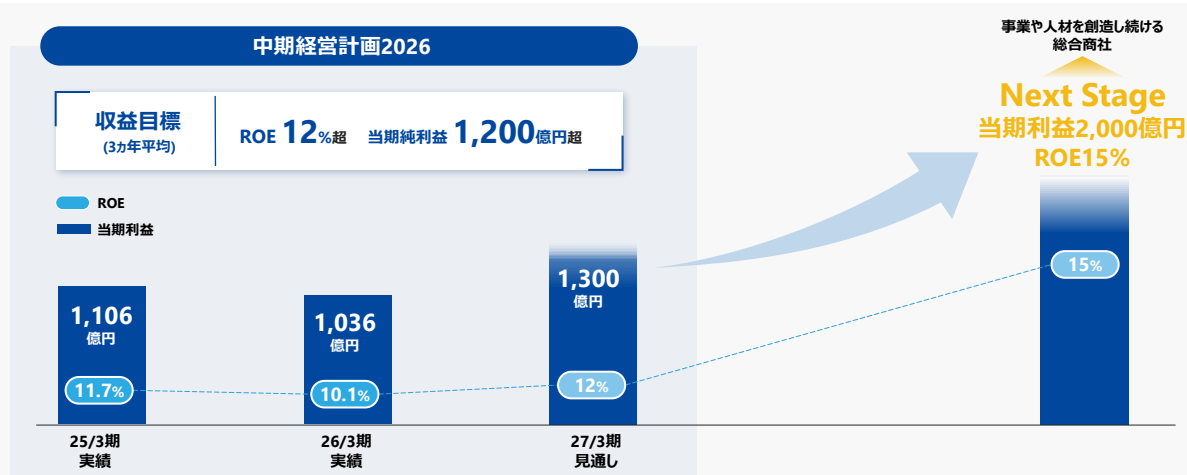
※2026年4月よりエネルギー・総合インフラ本部に改称



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

Copyright © Sojitz Corporation 2026

8

- 中期経営計画2026-Set for Next Stage-の進捗状況についてご説明します。
- エネルギー・総合インフラ本部や化学本部などを中心に、事業の拡大や収益の底上げを進めるとともに、Next Stageを見据えた成長投資を継続し、「勝ち筋」のある事業領域を着実に積み上げてきました。
- 中計2026最終年度となる2027年3月期は、こうした取り組みを着実に利益成長につなげ、当期純利益1,300億円、ROE12%を目指してまいります。

「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

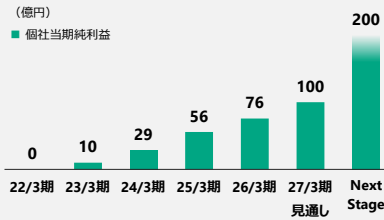
- 引き続き中期経営計画2026では、「双日らしい成長ストーリー」の実現を掲げ、Next Stageに向けて、新規投資を拡大し、既存事業を磨くことで双日ならではの魅力ある事業のカタマリを形成することに注力しています。
- 次のスライドから、具体的な事業についてご説明します。

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

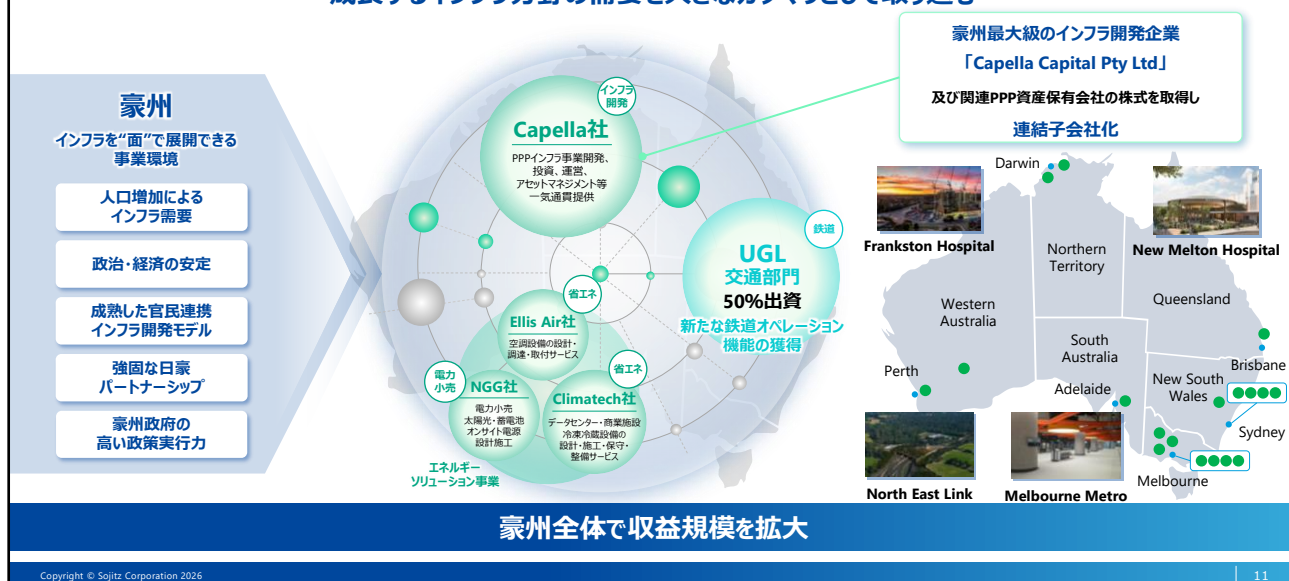
高まる電力需要と共に、省エネルギーのニーズは着実に伸長
米国、豪州を中心に事業領域の拡大、安定収益のカタマリを構築中



- まず、エネルギーソリューション事業です。
米国でMcClure社とFreestate社、DECA社を、
豪州でEllis Air社とClimatech社およびNGG社を取得しました。

後程、本部長の西川より、本取り組みについて、直接ご説明いたします。

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

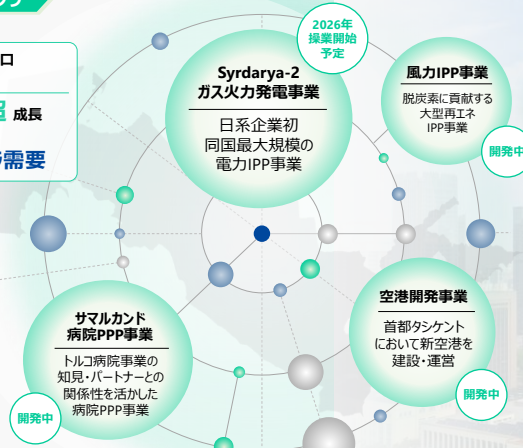


- 続いて、豪州におけるインフラ事業の積み上がりについてです。
- 当社グループでは、豪州においてここ数年の間に、省エネエネルギーソリューション事業およびインフラ開発事業会社として、Capella社の買収を通じて参画してまいりました。インフラ開発事業のCapella社に続いて、昨年豪州で鉄道の運行・保守、車両製造、交通システム整備を一気通貫して提供できるUGL社の交通部門に50%出資し、豪州での鉄道オペレーション機能を獲得しております。
- 豪州については、人口増加によるインフラ需要、政治・経済の安定、成熟した官民連携インフラ開発モデルの存在、強固な日豪パートナーシップ、これに加えて、豪州政府の高い政策実行力など、インフラを「面」で展開できる事業環境があるとみており、当社は、「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」施策を加速しています。
- エネルギー・総合インフラ本部、航空・交通インフラ本部を中心に、引き続き、積極的に取り組んでまいります。

- 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	ROI水準
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)	10%超

Copyright © Sojitz Corporation 2026

12

- 次に、今後の成長を楽しみに取り組んでいるウズベキスタンでの事業です。
- 当社は、1990年代より、プラント輸出などの大型案件を通じてウズベキスタン政府および企業との間に強固な信頼関係を築いてきました。
- そして現在、ウズベキスタンは中央アジア最大の人口規模と高い経済成長率を背景に、今後も旺盛なインフラ需要が見込まれる極めて魅力的な市場となっています。
- この成長ポテンシャルをいち早く捉え、今後需要が高まる発電、空港、病院といったインフラ事業への取り組みを開始しています。
- たとえば、シルダリア-2火力発電所、1GW規模の風力発電、タシケント新空港など、現地政府や有力パートナーと連携、サマルカンド病院PPP事業では、トルコでの病院PPP事業で協業したルネサンス社と再び組みながら、双日が他国で培ってきた知見を活かせる事業の創造を着実に進めています。
- これらの案件を総合的に見た場合、約1,500億円規模の投資機会が見込まれており、ROIは10%を超える水準が期待できると考えています。

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%



- 次に、今年6月に当社が株式を追加取得し、持分法適用会社としたJIA社との共創についてご説明します。
- JIA社と当社は、ともに航空機オペレーティング・リース事業を展開しております。それぞれが持つ豊富な実績とネットワーク、強みを相互に活かし、取り扱い機数の増加による利益拡大を期待しています。
- これに加え、不動産、再生可能エネルギー、各種インフラアセットなどの領域において、JIA社が強みとする金融商品の組成力、投資家ネットワークと、当社の持つ案件・アセット開発力、そして運営・管理力を組み合わせることにより、両社にとって更に大きな事業領域とし、利益の拡大を目指します。
- 両社事業の成長により、Next Stageに向けては、足元30億円程度の利益を50億円以上に拡大していくことを期待して取り組んでいきます。
- また当社において、金融・投資ソリューション力を強化することは、市場や投資家ニーズにかなった投資アセットの開発、および投資アセットの回転スピードの向上に繋がります。
- そのようなビジネスを構築、拡大すること、すなわち資本効率の高いビジネスの取り組み、規模を拡大していくことで、Next Stageで掲げるROE15%の実現に向けて進んでいきます。

- 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

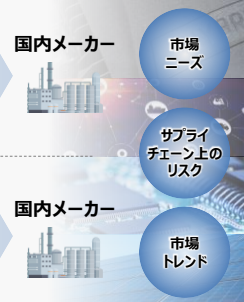
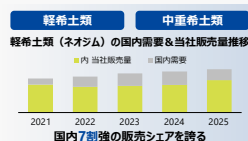


時代に先駆けて供給源の多角化を推進

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



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



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



- 次に、サプライチェーンの変化を捉えるトレード事業についてです。
- 当社では化学本部を中心に、サプライチェーンの変化や市場ニーズをとらえ、トレード機能の強化を図っています。この取り組みは、今般の中東情勢の影響を受け、サプライチェーンが分断化した局面でも成果を生んでいます。
- 先般、レアアースに続いて、金属・資源・リサイクル本部においても、クリティカルミネラルの安定的な供給拡大に貢献する、ガリウム生産事業への参画を決めました。
- 強靱なトレード機能を構築し、優位性と持続性が高いビジネスを積み上げることで、ROE15%の実現につながる、CROICの高い事業領域が拡大しています。

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**



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

Copyright © Sojitz Corporation 2026

15

- 次に、航空・防衛関連事業です。
- 当社は、1956年以来70年にわたり、ボーイング社の民間航空機の代理店として、現在まで国内エアラインへ1,000機以上の旅客機を納入してきました。
- 加えて、欧米の防衛メーカーの代理店としても、長期にわたり防衛装備品の取り扱いを行っており、日本の安全保障への貢献に携わってまいりました。
- 長年の業界ネットワークに裏付けされた情報収集力、ニーズの先読み力、そして高度な専門人材の蓄積により、リースなどのアセットビジネス、ビジネスジェットなどのオペレーションビジネス、空港などのインフラビジネス、そしてJALUX社や機内食事業といったサービスビジネスなど、航空業界との連携を軸に新領域への展開を続けています。
- 2003年に開始したビジネスジェット事業が、機体売買支援や運行管理、チャーターサービスを展開し、足元では2桁億円規模の利益を稼ぐようになりました。さらなるビジネス拡張に向けて、顧客ニーズをくみ取ったビジネスジェットの共同保有サービスも開始しました。
- また、スライドの右下に記載している『はくおうⅡ』は、人や車両を運ぶ大型フェリーで、防衛省向けの事業として運航しております。物資や人員の輸送に加え、災害時には被災者への入浴や宿泊などの生活支援も行っており、今年の熊本大震災でも被災地支援に活用されました。こうした取り組みを通じて、社会を支える重要な役割も果たしています。
- 積み重ねた歴史と実績をもとに、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ことで、双日らしい成長ストーリーを実現していきます。

- 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+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

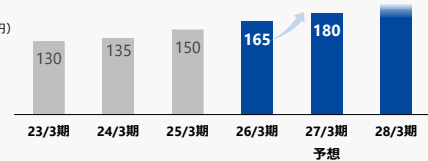
基礎的営業CF(3か年累計)の
3割程度を株主還元充当

- 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
（拠出ベース）

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

- 最後に、株主還元についてご説明します。
- 2027年3月期の配当についても、引き続き株主資本DOE4.5%を基軸とし、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%増の180円を予定しています。
- 今後も、双日らしい成長ストーリーの実現により利益とキャッシュ・フローの持続的な成長を実現することで、安定的な配当を継続し、中長期的な株主還元力の向上に繋げていきます。
- 以上、私からの説明とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

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）

Copyright © Sojitz Corporation 2026

18

- CFOの渋谷です。
2027年3月期第1四半期決算について、概要をご紹介します。
- 第1四半期は、中東情勢によるエネルギー価格の上昇や、これに起因する物価上昇、サプライチェーン上の問題への対応など、不安定な経済環境となりました。
- こうした中、当社グループの連結当期純利益の実績は302億円、通期見通し1,300億円に対し、進捗率23%となりました。
- 市況上昇による追い風を含む部分もありますが、化学、エネルギー・総合インフラを中心に、勝ち筋ある事業領域からの利益貢献が拡大し、全体として順調に進捗しています。
- 昨年度より本格的に取り組んでいる、金属・資源・リサイクルや自動車を中心とした一部事業の構造改革についても、引き続き、取り組んでいます。
- また、私たちは従前より、当期純利益と共にCashを伴う利益を重視していますが、それを表す基礎的営業キャッシュ・フローについても、概ね計画通りに進捗しています。特に非資源分野の事業からのキャッシュ・フローが堅調に拡大しています。

	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%	

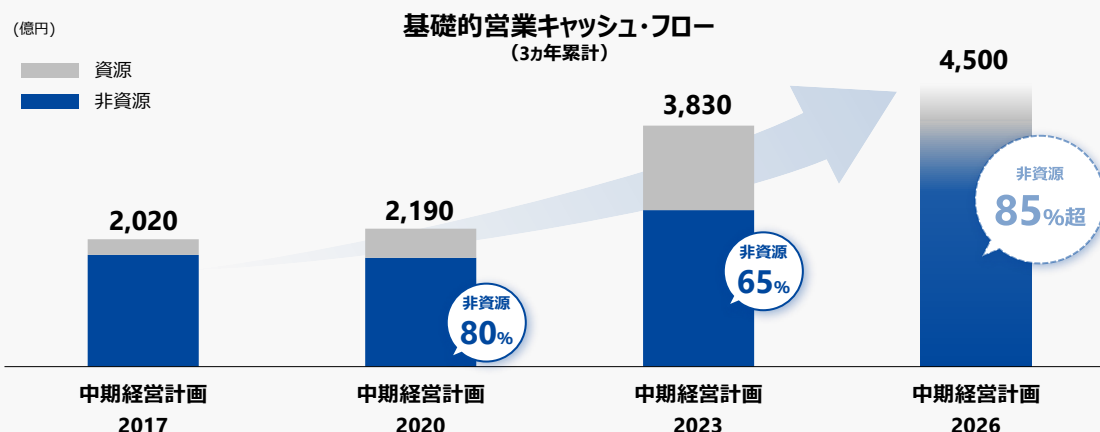
※1 自己資本は、資本のうち「当社株主に帰属する持分」とし、自己資本比率の分子／ネットDERの分母に使用
 ※2 株主資本は、自己資本のうち、その他の資本の構成要素を控除したもの

- 総資産は、前期末比で824億円増加の3兆7,304億円となりました。
- 主に円安の影響と、投資に関連した増加となっています。
- 自己資本は、前期末比543億円増加の1兆1,447億円となりました。
- 配当支払いなど自己資本の減少要因もありましたが、利益の積み上げなどにより、増加したものです。

	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%	

- 次に各セグメントの状況です。
こちらでは、当期純利益の通期見通しに対する足元の見方を示しています。
セグメントごとに簡単に説明します。
- 自動車は、北米や中南米での事業が概ね見通し通りに進捗している一方、豪州の中古車販売事業をはじめ、いくつかの事業で構造改革を進めております。
- 航空・交通インフラは、新たに投資したJIA社からの利益貢献に加え、航空機関連取引や防衛関連取引などの伸長を見込んでおります。
- エネルギー・総合インフラは、このあと本部長の西川からご紹介させていただきますが、北米や豪州のエネルギーソリューション事業での利益拡大のほか、豪州のインフラ開発事業会社の新規連結による利益貢献などにより、増益となりました。
- 金属・資源・リサイクルは、不採算となっている豪州の原料炭事業の売却や、既存事業の強化による構造改革を引き続き進めております。
- 化学では、2026年3月期第2四半期から連結した日本エイアンドエル社の利益貢献のほか、メタノール市況上昇によるインドネシアのメタノール事業での増益、その他各種化学品の国内外トレード事業が堅調に推移しています。
- 生活産業・アグリビジネスでは、同セグメントの収益ドライバーである海外肥料事業の進捗が、エルニーニョ現象の影響で悪く、前年同期比減益となりました。
現時点では、状況の改善には至っておらず、期初見通しレベルへの挽回は、少し難しい状況となっています。
- リテール・コンシューマーサービスは、前期不振だったベトナム業務用食品卸事業が大きく改善しているほか、たばこの税制改正による一時的な利益が、増益に寄与しています。
- その他のセグメントについては、記載の通りです。

- キャッシュ・フローを稼ぐ力のトラек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

Copyright © Sojitz Corporation 2026

21

- 最後に、成長投資と株主還元の原資となる、基礎的営業キャッシュ・フローについてです。
- 当期純利益と同様、基礎的営業キャッシュ・フローにおいても、非資源領域からの積み上がりにより、その割合が全体の85%を超える水準に拡大してきました。
安定的にキャッシュ・フローを稼げる構造になってきたと評価しています。
- 以上、簡単ですが業績動向の説明とさせていただきます。

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・総合インフラ本部の西川です。
- 入社以来、産業機械や電力設備の輸出と関連するファイナンス組成、IPPと言われる発電事業への投資などを担当してまいりました。
- その後、数年、経営企画部に在籍し、2021年に出身本部に戻り、2022年から本部長としての役割を担っております。
- 本部での主な取り組みを紹介しながら、Next Stageでの収益目標及び目標に向けた成長の道筋について説明いたします。

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



タングー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

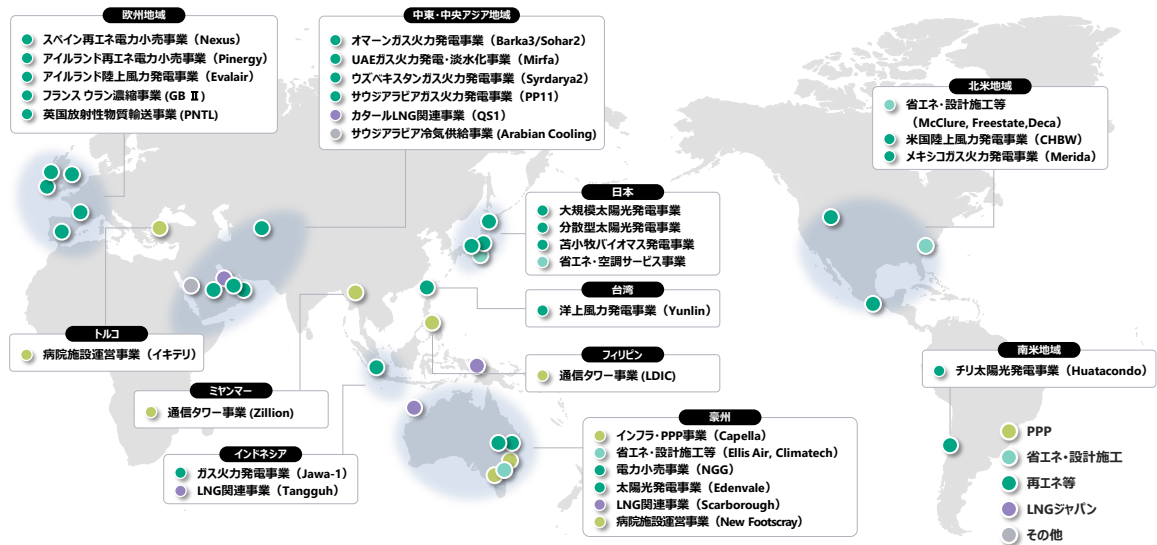


二次電池製造設備

Copyright © Sojitz Corporation 2026

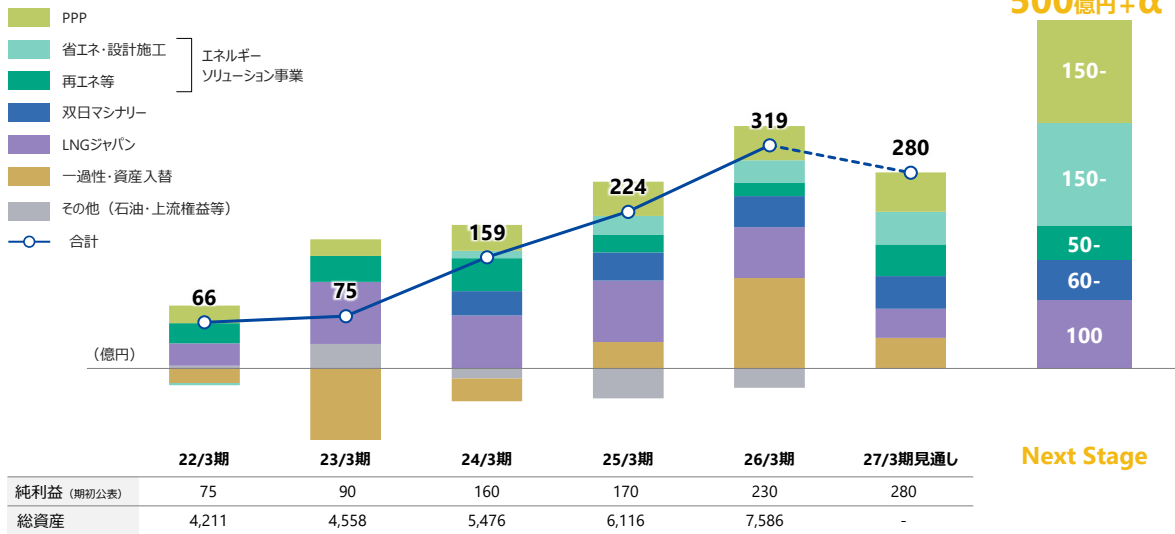
24

- まず、本部のビジネス領域について説明します。
- 中段に記載の通り、脱炭素やエネルギーtransitionをテーマとしたエネルギー領域と、各国の成長の基盤となるインフラ領域でのビジネスに取り組んでいます。
- ガス上流権益では、関連会社LNG Japanを通して、インドネシア、カタール、豪州のガス開発権益を保有し、主に日本やアジア向けのガス・LNGを生産、供給しています。
新規案件として、豪州のスカボロー鉱区でのガス開発プロジェクトに参画しており、建設が概ね完了し、11月には LNGとして初出荷、2027年度には本格的な運転、出荷を見込んでいることから、大きな収益貢献を期待しています。
- 原子力関連では、業界最大手の企業、フランスオラノ社の代理店として、原子力燃料の日本向け輸入関連業務に取り組んでいます。
同社とのパートナーシップは50年を超え、近年では代理店業務に留まることなく、国内、海外での原子力燃料のサプライチェーンに関わるプロジェクトの開発・投資について協議しています。
- 発電事業では、国内外での再生可能エネルギー、蓄電所やガス火力発電事業に取り組んでいます。
- 省エネルギー事業は、ここ数年で新たに始めた取り組みで、主に空調、電気設備の設計・施工ビジネスとなります。
規模感ある収益貢献が実現しており、今後の成長を牽引していく領域の一つとして期待していますので、後ほど詳しく説明いたします。
- エネルギー小売り・サービス事業では、欧州及び豪州で、電力やガスの小売り事業に取り組んでおり、新たな収益のカタマリを創出すべく挑戦しています。
- PPP大型インフラ事業領域でも、新たな取り組みを推進しており、これまで社内の限られた人材で取り組んでいましたが、2025年、豪州最大手のPPP開発業者、Capella社を買収し、取り組みを強化、拡大しています。こちらも後ほど詳細を説明します。
- また、双日マシナリーという機械専門商社を主管しており、自動車、製鉄、食品、ヘルスケアなど様々な産業の主要メーカーに国内外の設備を販売しています。
- 当本部では、「既存のビジネスに安住しない」、「変革と挑戦」を継続するというマインドセットを持ち、規律ある事業投資、事業経営を推進することで力強い成長を目指しています。



- 25ページでは、24ページで説明した領域で実行している、事業投資先などをお示しています。
- 世界各国で事業を展開しておりますが、近年特に注力しているのが米国、豪州、ウズベキスタンなどとなります。

過去5年間の本部実績推移（億円）



- 26ページでは、過去5年の本部当期純利益の実績と、今年度の見通し、Next Stageで目指す姿をお示ししています。
- 一過性や資産入替の損益が各年の決算にそれなりのインパクトを与えておりますが、過去5年、概ね順調に収益力が高まっています。
- また、その内容として、PPPビジネス、省エネ・設計施工ビジネスの取り組みが着実に数字を押し上げており、目指す姿としても、この2つの領域で、300億円以上稼ぐビジネスにしていきたいと考えております。

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


- 27ページからは、特に注力しているビジネスを詳しく説明します。
- まず、時代や社会のニーズの変化と共に変革してきたビジネスの変遷について簡単にご説明します。
- 1980年代、90年代には日本のメーカーやエンジニアリング会社と連携し、機械、プラントの輸出とファイナンス組成などに取り組んでいました。
- 90年代後半には国家主導の発電インフラ整備が活発になり、IPPと言われる発電事業に参入、その後2010年以降の脱炭素化の流れを受け、再生可能エネルギー事業へ参入してきました。
- また、IPP事業の流れから発電以外の国家主導インフラ整備事業にも参入し、トルコの病院PPP事業、豪州PPP事業に本格的に参入しています。
- もう一つの流れとして、脱炭素化の流れと過去の機械・発電設備やプラントの建設ビジネスでの経験を踏まえ、省エネをテーマとした空調や電気的设计・施工ビジネスに参入しています。
- 過去5年の間に、米国で、学校や病院向けに強みを持つ空調設備の設計・施工を生業とするMcClure社、データセンターや公共施設向けに強みを持つ電気設備の設計・施工を生業とするFreestate社を買収、さらにFreestate社の機能強化を目的として制御システムに強みをもつDeca社を買収しました。

米国市場の成長性

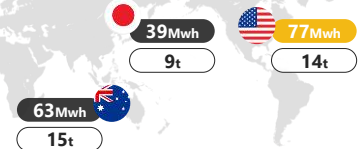
- 老朽化インフラの更新需要や脱炭素・省エネ進展



- 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

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

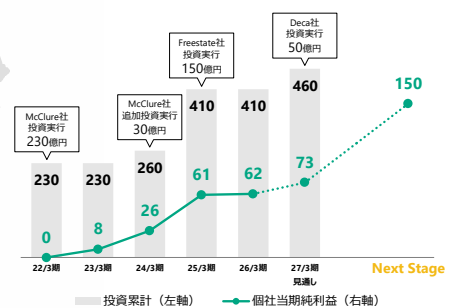
拡張性

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



米国事業群への投資及び収益推移（億円）



- 米国の空調・電気設備に関連する大きなトレンドとして、脱炭素化の流れ、データセンターの建設需要などから市場が大きく成長しており、その中で買収した設計・施工会社3社は、左側中段に記載の強み、競争優位性をもっています。
- 地場での強固なネットワーク、専門技術者の安定確保、過去の実績を踏まえた顧客との信頼関係などを強みとし、地域でのトップ企業として成長を続けています。
- また、これらの企業の成長を更に促進するため、双日が現地経営陣と一体となって地域拡大や機能強化に資する企業買収を検討、実行しています。
- 成長戦略の基本として、既存事業の強化があり、更なる拡張性という観点で、ボルトオン投資を進めています。
- 双日は成長の目線を上げる議論や資本のサポートを行い、現地経営陣はそのインナーサークルでの買収候補の発掘や目利きを行うことで、グループ一体となって成長に向けた取り組みを推進しています。
- 一歩目のMcClure社買収、二歩目のFreestate社買収、三歩目のDeca社買収と戦略を実行し、着実な成長を実現しています。
- 今後も、既存事業の強化と追加投資により、Next Stageでは150億円のカタマリにしていきたいと考えております。
- また、更なる成長、拡大を目指し、今後はテーマを省エネに限定することなく、特定の領域で強みを持つ設計・施工ビジネスへの参入も検討しています。

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）

道路



North East Link

病院



New Melton Hospital

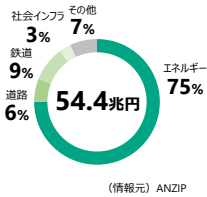
地下鉄



Melbourne Metro

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



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



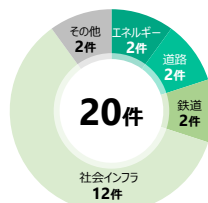
- もう一つの成長ドライバーとして注力している豪州PPP事業について詳しく説明します。
- 前述の通り、2025年に豪州最大手のPPP事業開発会社、Capella社を買収しました。
- PPP事業は、高速道路、病院、地下鉄、空港、発電事業など、大型のインフラ事業を開発する際に、政府と民間が共同でプロジェクトを推進し、民間の資本や効率的な事業設計、運営ノウハウを活用する方式です。
- 特に豪州では1件あたり1,000億円から2兆円ほどになる大規模プロジェクトが、数多くこのPPP方式で開発されてきました。
- 今後も多くのPPP事業の開発が計画されています。

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**

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



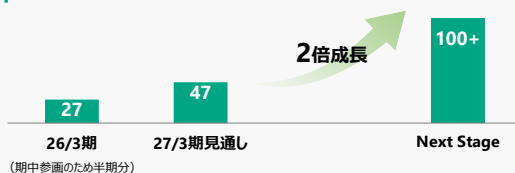
**更なる成長に
向けた
事業領域拡大**

エネルギー領域への進出

- 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）

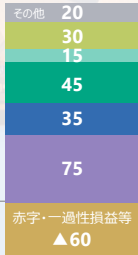


- Capella社はPPP事業の開発・運営に特化した高度専門人材を100名ほど抱え、過去15年強で20件、約4兆円規模のプロジェクトを開発、運営してきました。
- 高度な専門性と戦略性により、公共入札での勝率は50%を超え、また、多様な機能提供を通じ、価値を創造することで、規模感ある収益獲得を実現しています。
- 豪州のPPP事業開発に加え、その機能を活用して豪州以外の地域への取り組みや、これまで同社が取り組んでいなかったエネルギー領域への取り組みにチャレンジしています。
- 既存の取り組み強化、新たな挑戦を通して、Next Stageでは100億円以上の収益規模を目指してまいります。

3倍を超える成長・価値向上

500億円+α

24/3期
前中計最終年度
当期純利益
160億円

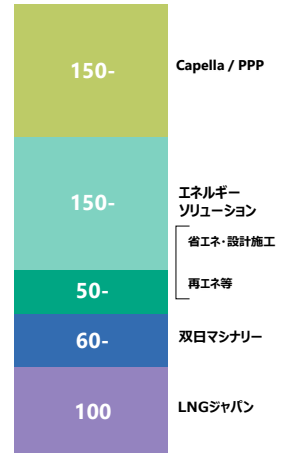


中計2023-2026主要投資実績

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）ポルトオン投資（Deca社） ● Ellis Air社（豪） ● Climatech社（豪）		約 900 億円
● NGG社（豪） ● Nexus社（西）追加出資 ● ポルトオン投資（Elekluz社） ● Pinerogy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		中計2026 投資計画
1,200 億円		1,600 億円

カタマリの構築

個々の成長・シナジー



Next Stage

- 最後に、Next Stageで目指す収益目線です。
- 紹介した事業やハイライトした2つの大きなカタマリ・領域を中心に成長し、更に視野を広げ、新たな領域にも挑戦して行きたいと考えております。

あ

■ ROA (アール・オー・イー)

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 = 当期純利益 ÷ 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 = 当期純利益 ÷ 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 = 基礎的営業CF ÷ 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 = 支払配当 ÷ 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。

ネットDER = ネット有利子負債 ÷ 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けられているかを示す指標。

PBR = 株価 ÷ 1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。

