

双日株式会社 IR資料

(東証プライム2768)



当期純利益
成長率
3.7倍

(2013年度 vs 2023年度)
(総合商社セクター他社平均2.5倍)

当期純利益
年間成長率
+26.8%

(2013年度～2023年度の10年間)
(総合商社セクター他社平均▲13.8%)

ROE
2024年度 **11.7%**
2029年度頃 **15%**

EPS 成長率
4.1倍

(2013年度 vs 2023年度)
(総合商社セクター他社平均 2.9倍)

EPS 年間平均成長率
+28.3%

(2013年度～2023年度の10年間)
(総合商社セクター他社平均 ▲23.9%)

配当利回り
4.9%

(2025年4月時点、25年度配当ベース)
(総合商社セクター他社平均 3.4%)

当期純利益
期初見通し達成
8期

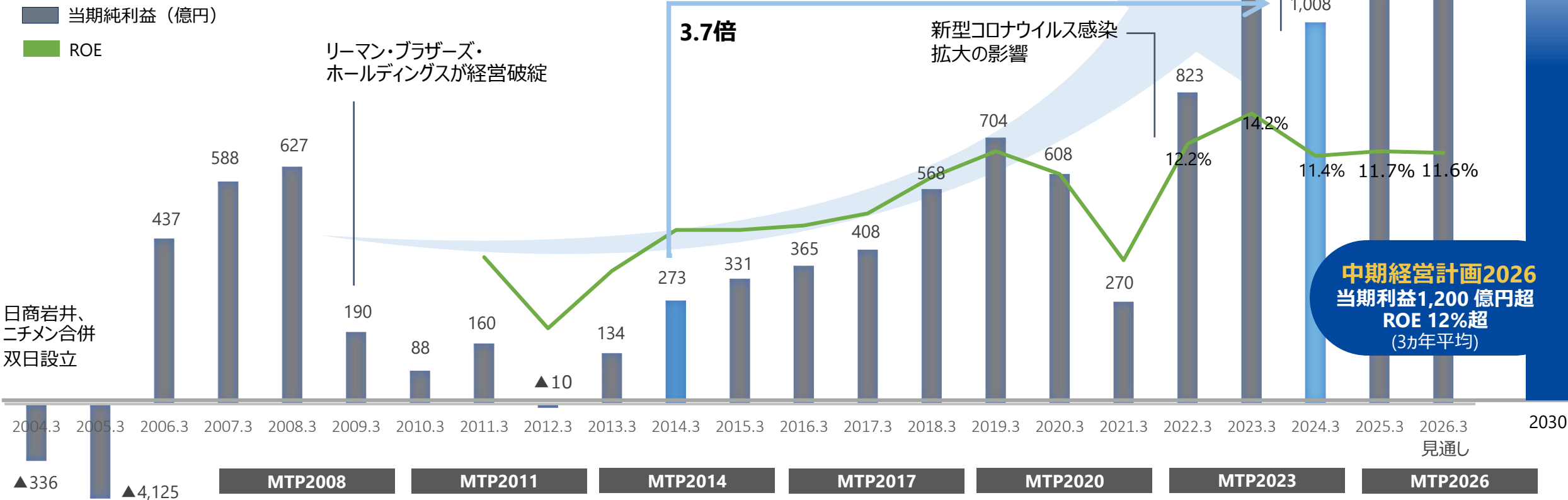
(2013年度～2023年度の10年間)
(商社セクター平均 6期)

当期純利益
成長率
3.7倍
(2013年度 vs 2023年度)
(総合商社セクター他社平均2.5倍)

当期純利益
年間成長率
+26.8%
(2013年度～2023年度の10年間)
(総合商社セクター他社平均
▲13.8%)

ROE
2023年度 **11.7%**
2029年度頃 **15%**

Next Stage
当期利益: 2,000億円
ROE: 15%
時価総額: 2兆円



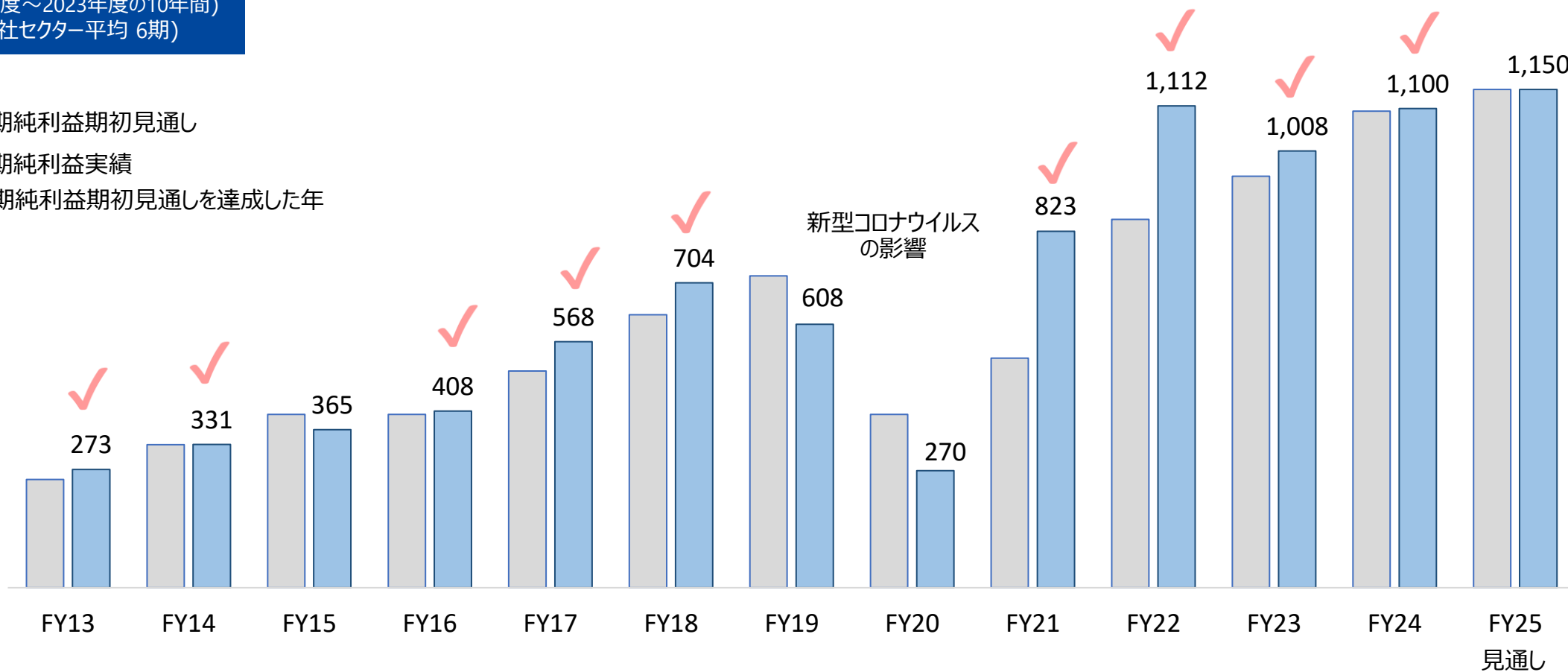
当期純利益
期初見通し達成

8期

(2013年度～2023年度の10年間)
(商社セクター平均 6期)

当社マネジメントは、株式市場に対してコミットしたことは必ず達成することを最重要視。
過去10年間、新型コロナウイルスの影響を受けた年を除いて、当期純利益期初見通しを超過達成

- 当期純利益期初見通し
- 当期純利益実績
- ✓ 当期純利益期初見通しを達成した年



EPS 成長率
4.1倍

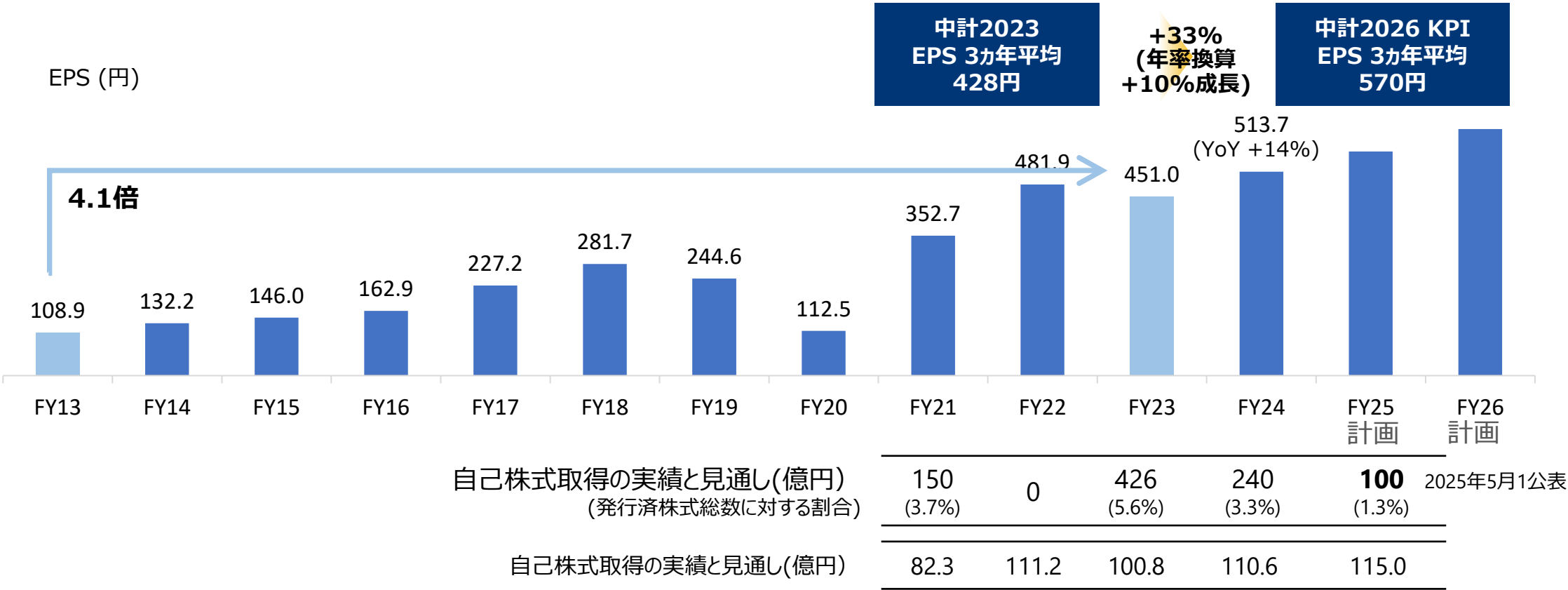
(2013年度 vs 2023年度)
(商社セクター平均 2.9倍)

EPS 年間平均成長率
+28.3%

(2013年度～2023年度の10年間)
(商社セクター平均 ▲23.9%)

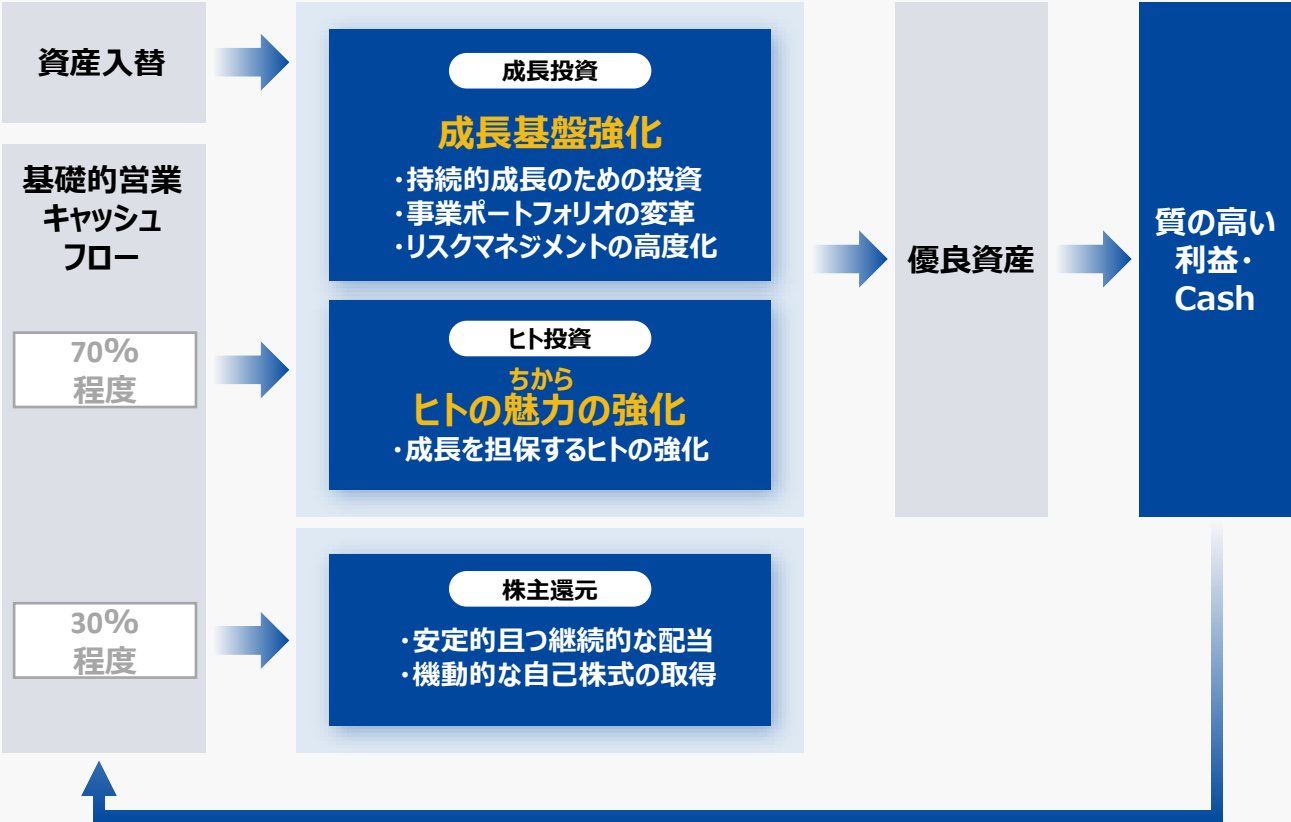
EPS
中計2026 3カ年平均
年間成長率
+10%

- ・ 安定的な純利益の伸長に加え、自己株式取得による下支えを通じて持続的にEPS（1株当たり利益）を成長させる。
- ・ 中計2026期間中に年率+10%のEPS成長達成を目指す。



- キャッシュフローマネジメント：基礎的営業キャッシュフローと資産入替を原資に、更なる成長に向けた成長・ヒト投資と株主還元を実行
- キャッシュアロケーション方針：基礎的営業キャッシュフローの**7割程度を成長・ヒト投資**、**3割程度を株主還元**に充当

キャッシュフローマネジメントと経営資源の循環



	中期経営計画2023 3カ年累計実績 (22/03期～24/03期)	中期経営計画2026 3カ年累計見通し (25/03期～27/03期)
基礎的営業CF	3,850億円	4,500億円
資産入替（回収）	2,800億円	1,800億円
新規投資	▲4,500億円	▲6,000億円
Capex 他	- 億円	▲400億円
株主還元	▲1,300億円	▲1,300億円
基礎的CF	850億円	▲1,400億円
前中計からの繰り越し	550億円	1,400億円
キャッシュバランス	1,400億円	黒字

配当利回り
4.9%

(2025年4月時点、25年度配当
ベース)(総合商社セクター他社
平均 3.4%)

- 株主資本*DOE4.5%とした、累進的かつ予見性ある配当方針
- 足元の株価水準及び基礎的営業CFの状況を踏まえた自社株買いの実施。24年度は240億円実施、25年度は100億円の実施を公表

*自己資本から「その他の構成要素」を差し引いたもの。前期分の支払配当額を当期純利益が超過すれば、毎期配当額が増配していく

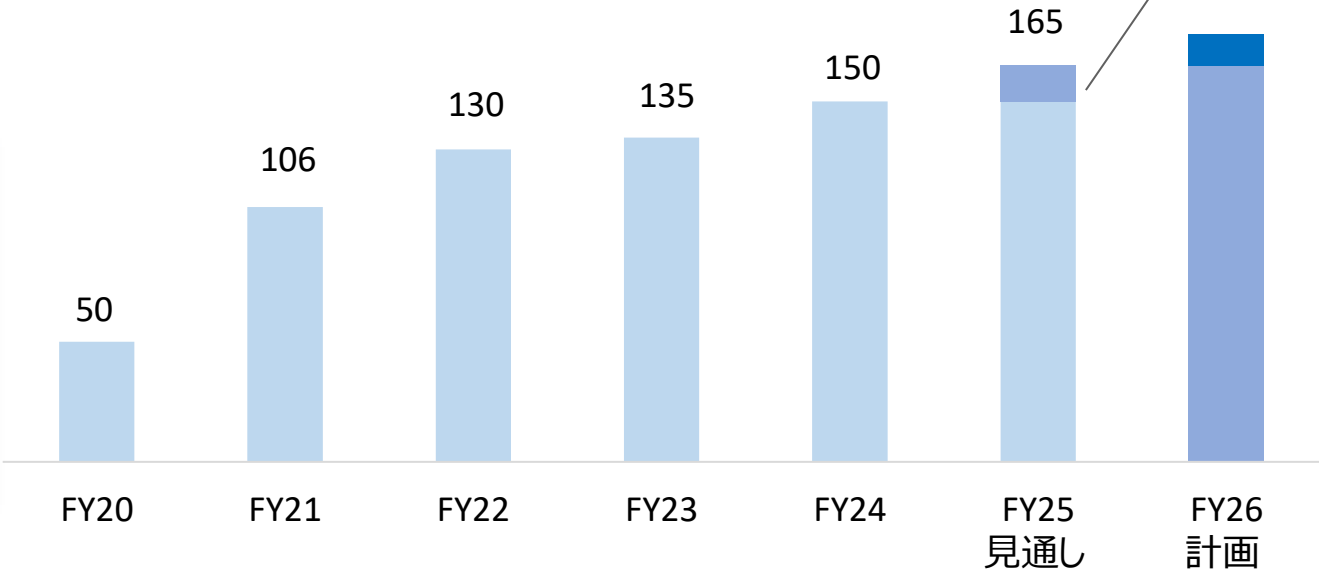
株主資本DOE 4.5%。当期純利益の積み
上げに伴い前期比 +15円/+10%

株主還元方針

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

1株当たり配当金（円）



自己株式取得の実績と見通し(億円)	150	0	426	240	100
					2025年5月1日 公表

事業経営力・創出力を有した人材

- 経営統合の経験を通じ、顧客・パートナーとの信頼構築・市場への価値創造を重要視した人材を有す。
- 新規事業は必ず、ハードルレートに加えて、本部毎のCROIC目標や、投資後3年程度以内にROI10%程度の超過を期待される。各種定量的ハードルを超過できない場合には、資産入替の候補となる。

キャッシュフロー管理及び リスク管理の徹底

- 経営統合を通じて学んだ教訓を活かし、キャッシュフロー管理とリスク管理を徹底。
- 本部毎にCROIC管理を実施。
- 上記等を通じて市況下落局面やコロナ禍においても一定水準の当期純利益・キャッシュフロー創出力を維持。

機動的かつ柔軟な企業文化

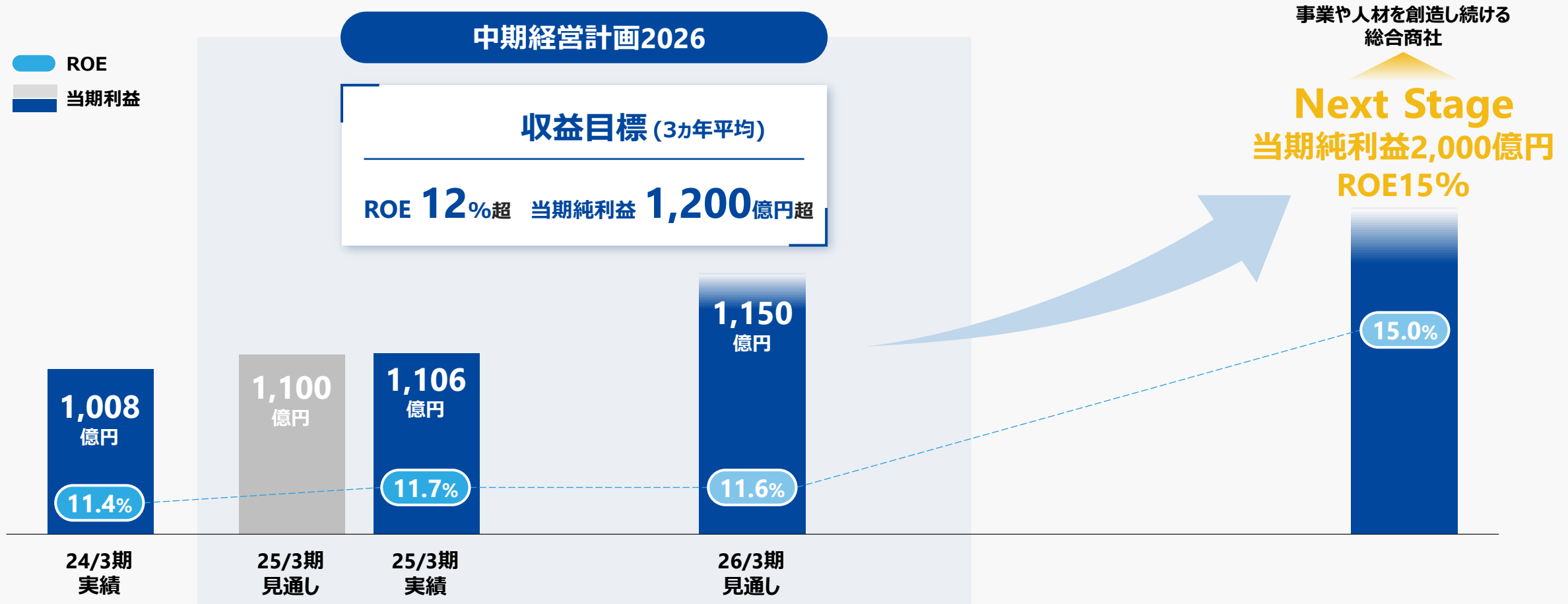
- 比較的規模が小さい会社である、且つ、経営による能動的な取り組みに伴い、風通しが良い・機動的な企業風土が維持・形成され、本部の枠組みを超えた取り組みも促進。
- 機動的・柔軟な企業文化が、スピーディーな事業の変革や、事業機会の獲得に寄与。

多様なパートナーとの長年にわたる 信頼関係による、幅広いビジネス ソリューション提供力

- 様々な事業分野の企業との長期的なパートナーシップを活かし、新しい事業機会を創出。

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カ年平均）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

「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

		【当期純利益】(億円)				【CROIC】 中計2026 価値創造ターゲット*			
		24年度 実績	25年度 見通し	Next Stage		24年度 実績	25年度 見通し	Next Stage	
	自動車	16	60	150		5.0%	8.0%	8.0%	自動車製造・販売事業(プエルトリコ、パナマ)、自動車ディーラー事業(日本、米国、豪州)
	航空・社会インフラ	123	125	250		5.0%	6.0%	8.0%	民間航空機・防衛関連の代理店事業、ビジネスジェット事業
	エネルギー・ヘルスケア	224	230	500		2.3%	4.0%	6.0%	LNG製造販売事業、省エネルギーサービス事業、ヘルスケア事業
	金属・資源・リサイクル	292	250	350		10.5%	15.0%	12.0%	原料炭権益、鉄鋼製品トレード
	化学	200	200	300		13.4%	10.0%	12.0%	化学品各種トレード、メタノール製造販売事業
	生活産業・アグリビジネス	64	85	200		9.3%	10.0%	12.0%	肥料製造販売事業(タイ・フィリピン・ベトナム)
	リテール・コンシューマーサービス	114	130	300		4.2%	6.0%	8.0%	ベトナムリテール関連事業、国内水産関連事業

* 全社ROE13-14%実現の為に各本部が目指すべきCROICの水準



	24年度実績	【当期純利益】(億円) 25年度見通し	Next Stage	24年度実績	【CROIC】 中計2026 価値創造ターゲット*	Next Stage	主な事業
エネルギー・ヘルスケア	224	230	500	2.3%	4.0%	6.0%	LNG製造販売事業、 省エネルギーサービス事業、 ヘルスケア事業

- 利益は認識されるものの、キャッシュフローをまだ生み出していないプロジェクトファイナンス案件が一定規模存在し、本部CROIC水準を押し下げ。プロジェクト融資の返済が完了した後に、キャッシュを伴った利益を創出し、本部CROIC水準も改善する見込み。
- 本部CROIC改善に向けて、省エネルギー事業等のキャッシュ創出力が高い事業領域への投資に集中。



	24年度実績	25年度見通し	Next Stage	24年度実績	【CROIC】 中計2026 価値創造ターゲット*	Next Stage	主な事業
リテール・ コンシューマーサービス	114	130	300	4.2%	6.0%	8.0%	ベトナムリテール関連事業、 国内水産関連事業

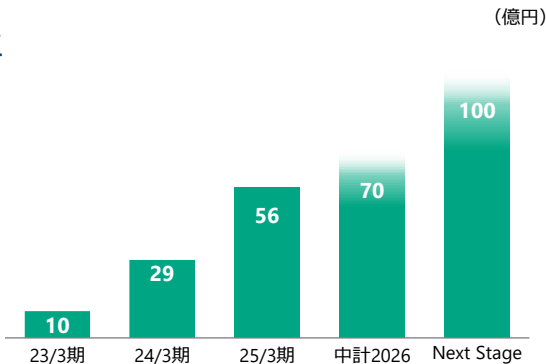
- ベトナムリテール事業領域の小売事業等、投資初期段階の事業・キャッシュ創出力が未だ高くない事業があり、CROICを押し下げ。
- 新規投資事業のキャッシュ創出力の改善や、ベトナムリテール事業領域の中でも、よりキャッシュ創出力が高い卸売事業に投資を振り向けていくことでCROIC改善を見込む。

* 全社ROE13-14%実現の為に各本部が目指すべきCROICの水準

- 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

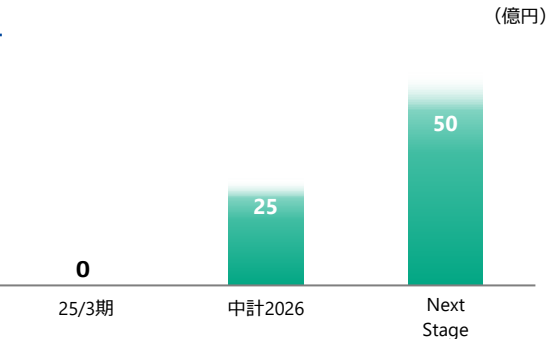
米国・豪州省エネ・ESCO事業

- 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



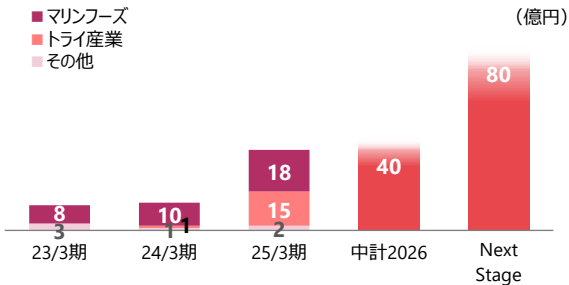
豪州インフラ事業

- 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



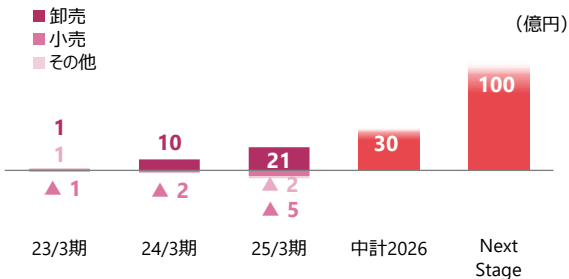
水産事業

- 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

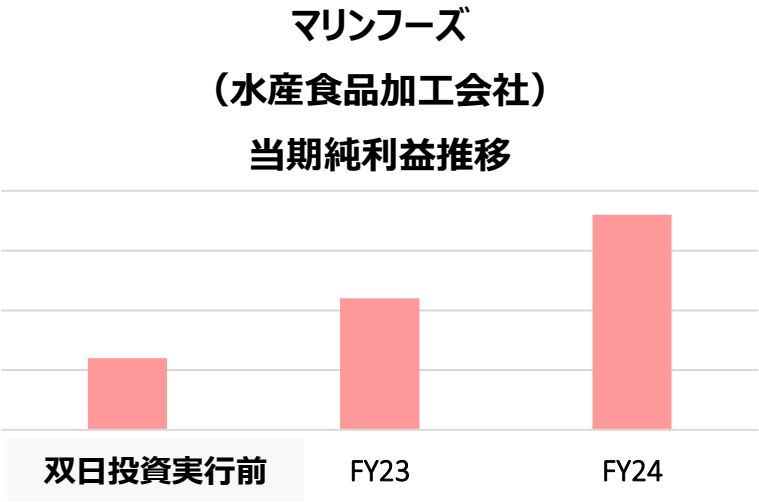
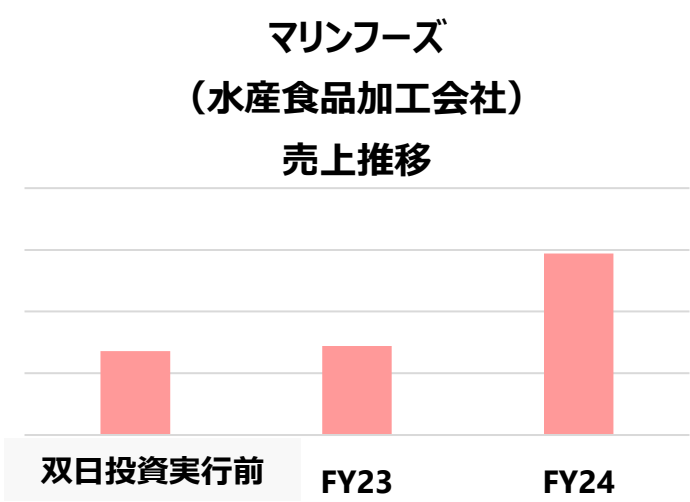
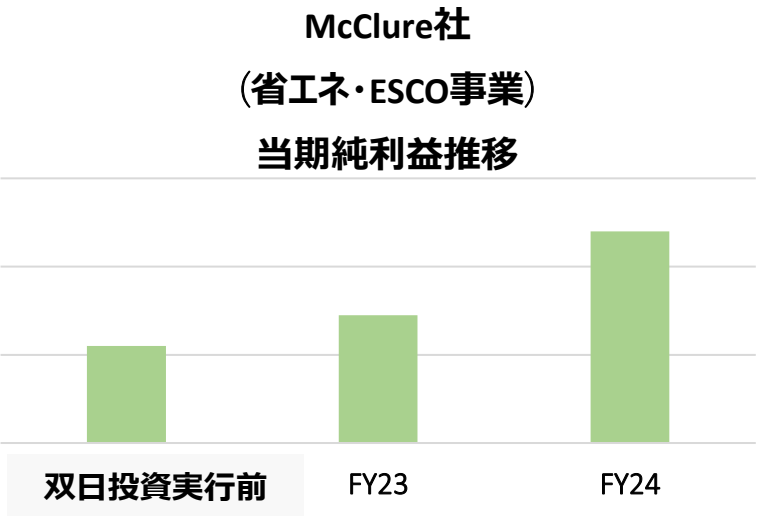
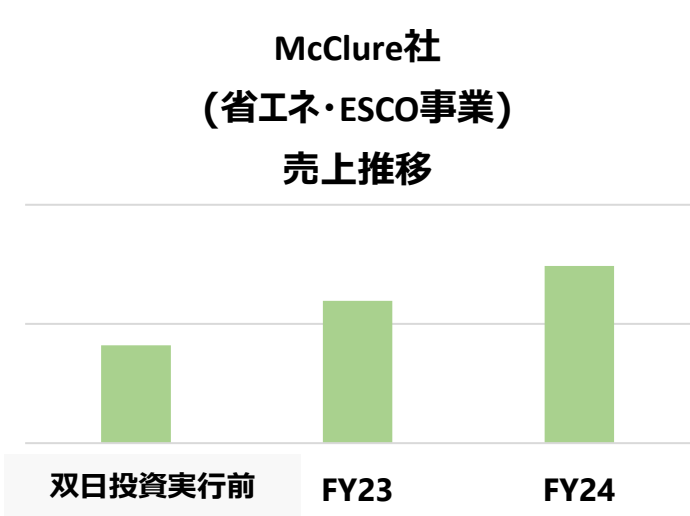
- 成長市場でリテールバリューチェーンを強化
- 業務用食品卸事業への投資により収益のカタマリ化が加速
- ベトナムの景況感悪化の影響を受けている小売事業では、収益改善に向けた各種施策を実行中



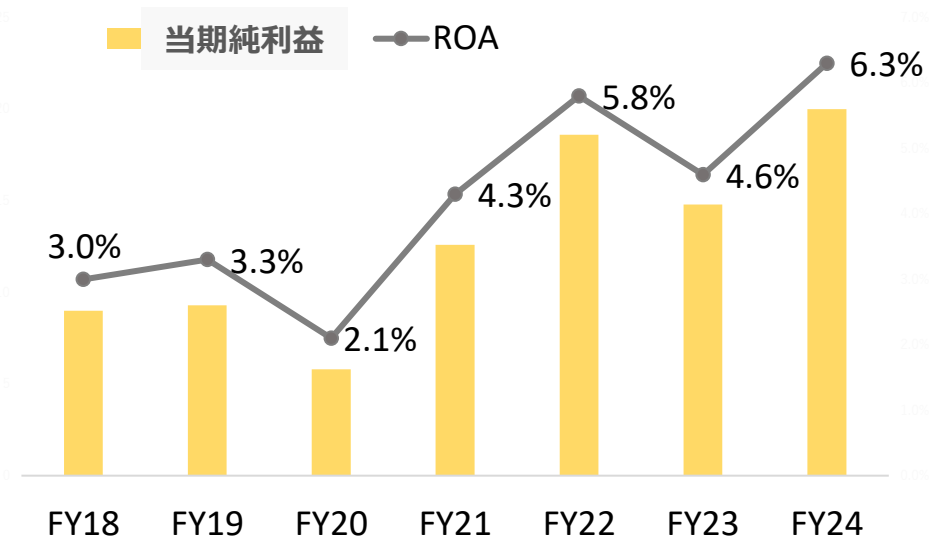
ベトナム牛肉生産・販売事業

- 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

直近株式取得先の事業改善状況



トレーディング事業における事業改善状況
(化学本部)



- 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

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.

外部パートナーとの共創

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.

赤字・不振事業の立て直し

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.

	FY23 当期純利益	FY23 ROE	ROE FY24見通し・実績	PBR *1	FY24 配当利回り *2
A社	9,640 億円	11.3%	10.4%	1.06倍	3.69%
B社	10,637 億円	15.3%	-	1.16倍	3.45%
C社	8,018 億円	15.6%	16.0%	1.78倍	2.75%
D社	3,864 億円	9.4%	12.0%	0.90倍	3.72%
E社	4,714 億円	15.2%	15%程度	1.13倍	3.76%
双日	1,008 億円	11.4%	11.6%	0.75倍	4.45%

*1: 2025/4/30時点株価
*2: 2025/4/30時点、24年度配当ベース、会社見通しに基づく

ご参考

中期経営計画2026

Next
Stage

「当期利益2,000億円
ROE15%
時価総額2兆円」

2030年 双日の目指す姿

『事業や人材を創造し続ける総合商社』

マーケットニーズや社会課題に応える価値 (事業・人材)創造を通じ、
企業価値を向上

企業理念

双日グループは、
誠実な心で世界を結び、
新たな価値と
豊かな未来を創造します

中計
2026

「双日らしい成長ストーリー」の実現 - Set for Next Stage -

Next Stage(企業価値2倍成長の達成)を見据え

- ▶ 蒔いた事業の「種」、「点」を「塊」とし、成長を更に加速
- ▶ ヒトへの積極投資・強化

成長基盤
強化

人的資本
強化

中計
2023

継続

- Start of the Next Decade -

持続的な価値創造に向けたビジネスポートフォリオの変革と新たな価値創造に向けた挑戦

投資・財務規律

財務規律を堅持をしつつ、
成長に向けた

6,000億円超の
投資実行

収益目標

(3カ年平均)

ROE 12%超

当期利益

1,200億円超

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 to 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



中計2023 EPS : 428円/株

(3カ年平均)

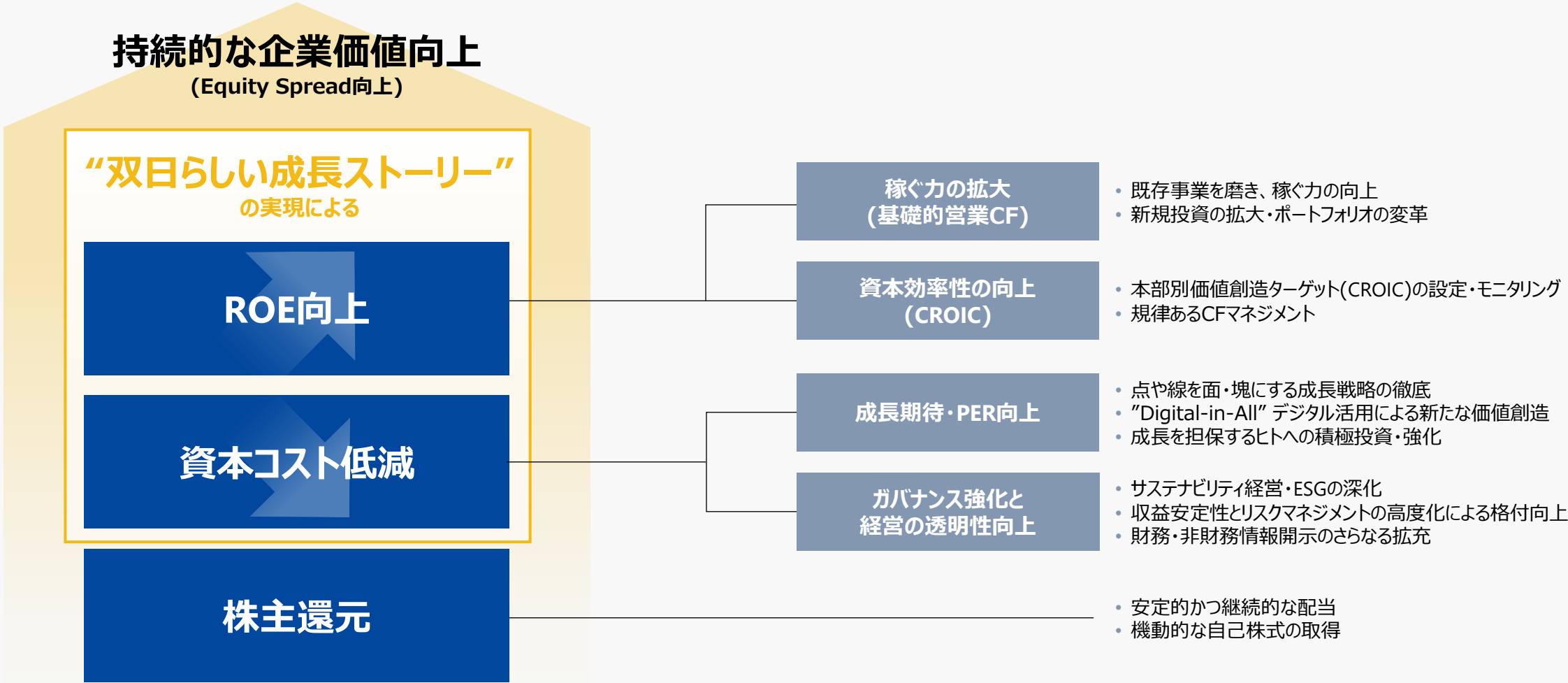


中計2026 EPS : 570円/株

(3カ年平均)

中計2023比 **年率換算+10%成長**

- 中計2026においても持続的な企業価値向上にこだわり、“双日らしい成長ストーリー”を実現することにより、特に**PER向上**を図る
- 高いROEとPER向上の結果として、PBR1倍超を常態化し、更なる向上を実現する



投資方針 - 新規投資の考え方

- Next Stageを見据え、引き続き積極的な成長投資(6,000億円)とヒトへの投資(+α)を計画
- ポートフォリオをトランスフォームする成長投資(X投資)として、500億円超の規模と収益性を充足した投資を実行する



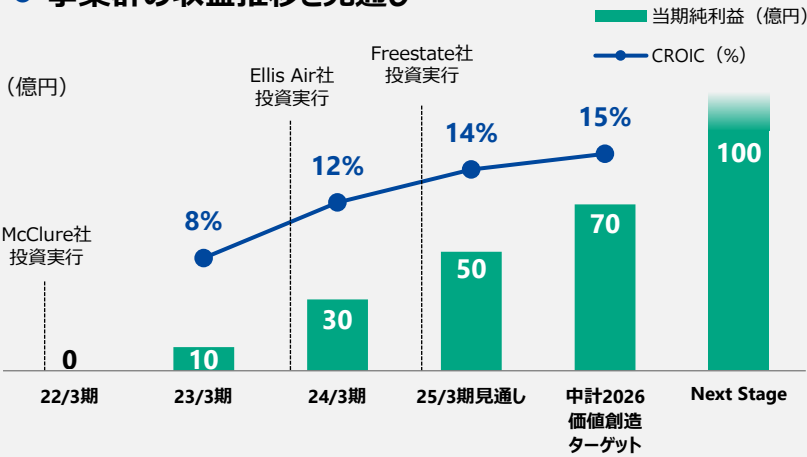
ご参考

中期経営計画2026の進捗

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（本部CROIC 24/3実績
4.0%） **今中計期間中に当期利益70億円、**
Next Stageでは100億円の収益の塊を目指す

● 事業群の収益推移と見通し



取組状況

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



※ 大手ゼネコン向け商業ビル分野

豪州最大級のインフラ開発企業
「Capella Capital Partnership」
及び関連PPP資産保有会社の株式を取得し
連結子会社化

出資総額

約470億円

（株式取得資金及び建設中事業への投資予定額含む）

Next Stageに向けた収益見通し

約50億円（個社当期利益）

・26年度投資残高：約240億円
・26年度収益見通し：約25億円

Capella社概要

2009年創業以降
業界トップクラスの豊富な開発実績
総額3.4兆円超（18件）

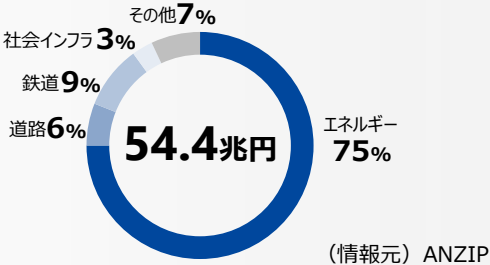
開発・運営経験豊富な
高度専門人材

実績を背景とした
政府・建設会社等
関係者との強固なネットワーク



豪州PPP市場特徴

- 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（将来のPJ総額は54兆円超）



- 政府による強いリーダーシップとコミットメント
 - － 他地域に比べて高い案件実現性
 - － フェアなリスクアロケーションとリターン

（棒グラフ）
エネルギー・ヘルスケア本部 当期純利益

2倍を超える成長

500+a億円

224億円

カタマリの構築

買収実績・買収金額

1	豪	25年1月	Capella社	約470億円
2	米	21年12月	McClure社	約400億円
	米	24年10月	Freestate社	
	豪	23年9月	Ellis Air社	約180億円
	豪	25年1月	Climatech社	
3	欧	21年11月	Nexus社（西）	約180億円
	欧	25年1月	Pinergy社（愛）	

50- ①

新たな取り組み

100- ②

省エネルギーサービス

60 ③

再エネ・電力・
小売サービス等

50-100

ヘルスケア

50-60

双日マシナリー

100

ガス関連ビジネス

変革・成長に向けた戦略

事業創造
基盤の獲得

成長する
事業への投資

連続性ある
投資

顧客基盤の
相互活用・
シナジーの追求

25/3期
実績

Next Stage

2026年度 7社合計の当期利益は125億円となる見込み

目指すターゲット

マグロに強みを持ち、寿司ネタ製品取り扱いで世界No.1の特徴ある水産企業グループとして、国内事業の収益力を高めるとともに伸長する海外市場での取組を強化

今中計期間中に当期利益**40**億円、Next Stageでは**80**億円の収益の塊を目指す

● 主要事業の状況

(億円)	24/3期 実績	25/3期 実績	中計2026
マリンフーズ	10	36	40
トライ産業	1		
その他	1		
水産事業領域※1	12		80

その他：大連翔祥、ツナファーム鷹島
※1 個社業績合算値（当社持分帰属）

取組状況

外部環境 | マグロ相場は堅調に推移するも、一部商材は水揚げ量減少により相場が高騰している状況

既存

マリンフーズ

年末商戦において収益を確実に確保

- 年末商戦において高まる需要を確実に取り込むこと、加えてインバウンド需要増加も追い風となり好調に推移。

既存

トライ産業

協業による販売力強化に取り組む

- マグロ相場が昨年比で回復傾向にある中、業績も改善基調であり、概ね想定通りに進捗
- マリンフーズとの協業による販売力強化に取り組む

既存

その他

グループシナジーによる収益最大化を推進

- 大連翔祥にてマリンフーズ向け2次加工品の生産を開始するなど、グループ内の協業による収益最大化に取り組中

新規

海外市場への展開
米国で寿司事業に参入

- 既存事業群での調達・商品開発力を背景とした海外市場への展開として、米国の中西部を中心にスーパーマーケット300店舗以上でテイクアウト寿司事業を展開する Sushi Avenue Inc. から、全事業を取得

目指すターゲット

市場成長が見込まれるリテール領域において、
卸売から小売、総菜、倉庫事業など
リテールバリューチェーンを強化

売る力・運ぶ力を強化し、
今中計期間中に当期利益**30**億円、
Next Stageでは**100**億円の収益の塊を目指す

● 主要事業の状況

	24/3期 実績 (億円)	25/3期 実績	中計2026
卸売事業	10	15	30
小売事業	▲1		▼
その他	▲2		Next Stage 目標値
ベトナムリテール 事業領域※1	7		100

卸売事業：Huong Thuy（フントウイ）、Dai Tan Viet（DTV）
小売事業：ミニストップ VN
その他：Japan Best Foods、Newland VJ、Newland VJ Long An
※1 個社業績合算値（当社持分帰属）

取組状況

外部環境 | ベトナムにおいてはVAT減税が24年末まで延長されるなど政府による消費刺激策はあるものの小売マーケットの回復が鈍く、当社事業においても収益化が遅れている状況

既存

卸売事業

DTV社の業績堅調
ベトナムリテール事業の収益の柱に

- 23年度に買収したDTV社は消費が停滞する中でも外食向けの需要を取り込み、堅調に推移
- グループシナジーの最大化により、収益力強化を図る

既存

小売事業

外部環境に応じた
価格戦略の見直し

- 個人消費の停滞から客足の戻りが遅れており、テコ入れが必要な状況
- 価格戦略の見直しによる売上伸長とコスト適正化による挽回を図る

新規

DXによる
サプライチェーン変革

- ベトナムの伝統的な小規模小売店のDX化に取り組むFinvietへ出資
- Finvietが持つオンライン化された流通ネットワークと既存事業群を掛け合わせ、サプライチェーンの変革に取り組む

勝ち筋

市場ニーズの**先読み力**と**広範な顧客基盤**を武器に
トレード機能を強靱化し、
ポストコロナにおいて**100億円超の成長**を達成
長年のトレード経験に基づく**知見ある領域**での**新規投資**により、
収益力を更に強化することで、**当期純利益300億円**へ

- 環境対応型の次世代ビジネスの構築

知見ある領域での新規投資

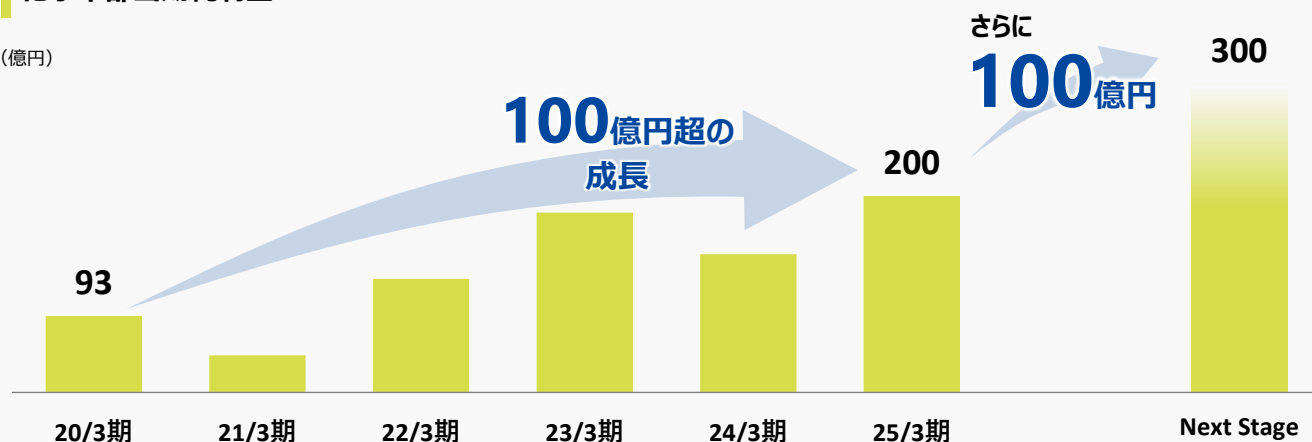
- 製造など新たな領域への拡張
- トレード強靱化との相乗効果

勝ち筋

トレード強靱化（サプライチェーンの変化を先読み、より強い商流創出）

化学本部当期純利益

（億円）



日本エイアンドエルを連結子会社化

2025年6月 同社株式の66.5%を取得

リチウムイオン電池の黎明期から
同社製品のトレードビジネスに着手

グローバルなEV化
による電池需要増加

- ① 既存の電池部材トレード拡大
- ② 欧州・アジアへの領域拡大
- ③ 製紙・自動車産業向けビジネスの幅出し

電池部材のリーディングカンパニーへ

企業情報

リチウムイオン電池や紙のコーティング等に使用されるSBRラテックス、
自動車・家電向けABS樹脂の製造・販売・研究開発を行う

リチウムイオン
電池の高い
社会ニーズ

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

航空業界との連携を軸に新事業へ



先読み・変革・挑戦

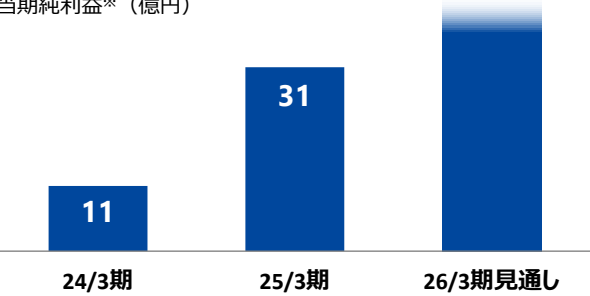
※ PFI（Private Finance Initiative）：民間資金活用公共事業 ※ PBL（Performance-Based Logistics）：成果保証契約

パナマにおいて優位性あるポジションを構築し、市場の成長を取り込む

勝ち筋

周辺地域に根差し培った人材とノウハウをテコに
成長力を持つニッチ市場で
地域ドミナントの構築に向けリソースを集中投下し
広範なバリューチェーンで優位性を築く

中南米地域 自動車販売事業の収益推移と見通し
当期純利益※（億円）



※ 事業の損益から一過性損益等を控除した実力値ベース



実績やノウハウをもとに
新たな市場での優位性を構築

- プエルトリコとのシナジー効果
ー 人材とノウハウ（マーケティング・サービスなど）
- 周辺領域への延伸、
機能強化・バリューチェーンを拡充

プエルトリコ
Sojitz de Puerto Rico Corporation

Hyundaiブランド車の販売実績を
積み上げるとともに、事業運営
ノウハウの蓄積やネットワークを構築

アルゼンチン、ベネズエラ、
パキスタン、タイにおける実績

パナマ



成長市場パナマ
● 中南米における金融・物流の要衝
● 人口増加と経済成長により、
自動車市場の拡大が見込まれる

- “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

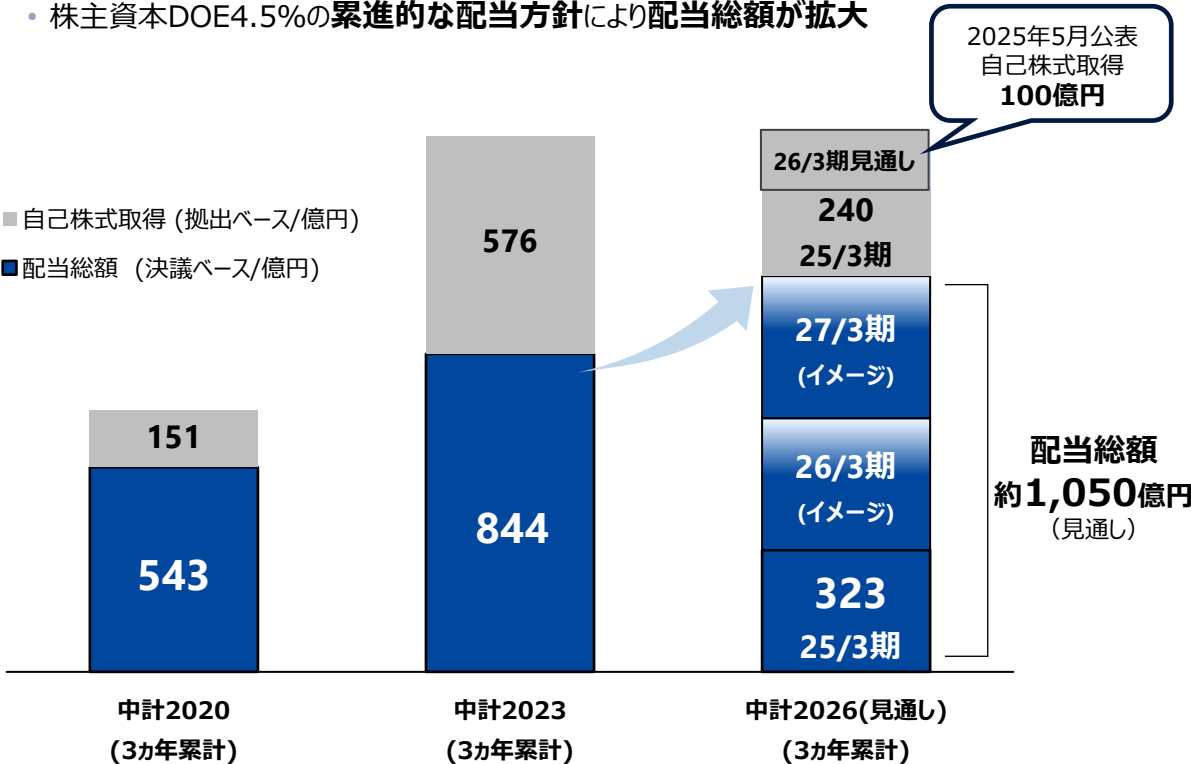
- デジタル応用人材
総合職24%（480名）
- エキスパート人材
総合職5%（99名）

ITインフラ・基幹システム**セキュリティ****事業会社支援**

- 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

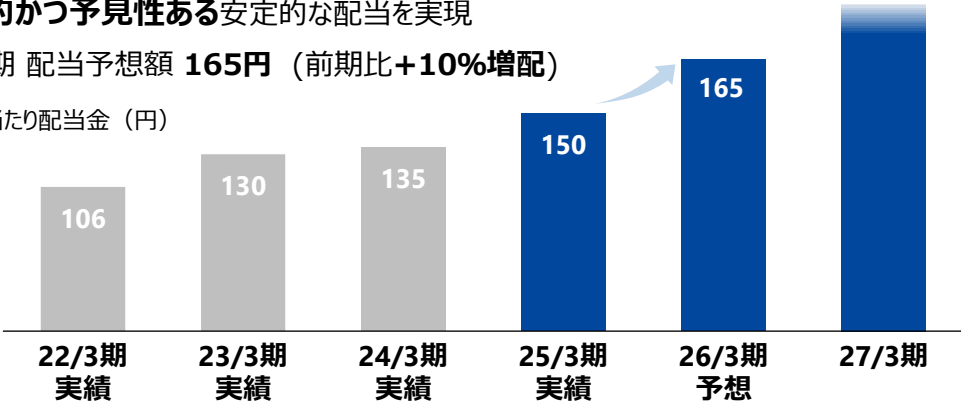
株主資本DOE4.5%の累進的な配当方針により配当総額が拡大



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）

1株当たり配当金（円）



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
(抛出ベース)

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

- 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

	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
(億円)					
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）

財務指標（2025年3月期 実績及び2026年3月期 見通し）

	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
(億円)						
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	5,800	6,300	+ 500			
（自己資本対比）※1	(0.6倍)	(0.7倍)	+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

- 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カ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カ年累計実績	中計2026 25/3期～27/3期 3カ年累計見通し	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
		▲ 7,095 億円					
	Capex 他		▲ 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）

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 チリ蓄電事業	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 米国テ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

- 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



	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

	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

□ 投資提案

- ✓ 全社・本部戦略に基づいた投資戦略の策定
- ✓ リスクの特定
- ✓ 定量的・定性的分析に基づく事業分析

定量分析:

- ✓ **WACC をベースにしたHR の設定 (5-6%程度)**
- ✓ **本部別CROIC 目標**
- ✓ **全社キャッシュフローマネジメント**

中計2026 CROIC 目標

自動車	8%
航空・社会インフラ	6%
エネルギー・ヘルスケア	4%
金属・資源・リサイクル	15%
化学	10%
生活産業・アグリビジネス	10%
リテール・コンシューマーサービス	6%

□ 投資判断

投資額によって投資判断主体が変わる。
金額が大きい投資額である程何層にも渡る議論が実施される

投資判断主体

- ✓ 本部長
- ✓ CFOを議長とする投融資審議会
- ✓ 社長
- ✓ 取締役会

□ モニタリング・入替 撤退

- ✓ 本部長によるCROIC・PL 見通し・計画の策定
- ✓ 全社キャッシュフローマネジメント
- ✓ 全社戦略の変更 (ESG 方針等)
- ✓ **事業により企業価値の向上が実現しているかどうか半期毎に経営会議で議論 (ROIC、CROIC)**
- ✓ それらの指標を超過していない事業はモニタリング対象となるか、撤退対象となる。

業績連動に係る各指標の目標を100%達成した場合の報酬割合

【改定前】				【改定後】													
報酬の種類				報酬の種類				概要		業績連動指標 (KPI)		評価ウェイト (改定前→改定後)		報酬変動幅		支給時期	
基本報酬 (固定)		金銭 (54～66%)		金銭 (40～64%)		基本報酬 (固定)		職責に応じて 役位ごとに決定		—		—		—		月例	
業績連動報酬 (変動)		短期		金銭 (20～22%)		短期		単年度の 会社業績や中期 経営計画の進捗 度に連動		連結当期純利益*1 (単年度目標の達成度)		35%→30%		0～ 150%*2		毎年1回、 一定の 時期	
										連結当期純利益*1 (中期経営計画の累計目標額の進捗度)		35%→30%					
		ROE		20%(変更なし)													
		基礎的営業キャッシュ・フロー (単年度目標の達成度)		5%→10%													
		基礎的営業キャッシュ・フロー (中期経営計画の累計目標額の進捗度)		5%→10%													
		中長期		株式 (16～40%)		中長期		中期経営計画の 達成度や企業価 値向上 (ESGや株 価) に連動		3事業年度期間における連結当期純利益*1 の累計額		60%→40%		60～ 200%		退任後 株式支給	
当社株式成長率*3										30%→40%							
ESG関連*4										10%→20%							

*1 親会社の所有者に帰属する当期純利益を指します。
*2 各指標の実績が目標値の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されません。
*3 当社のTSR (Total Shareholders Return : 株主総利回り) と配当込みTOPIXとの相対比較で評価を行います。
*4 各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。