

# 双日株式会社 IR資料

(東証プライム2768)

2026年2月



当期純利益  
成長率  
**3.3倍**

(2014年度 vs 2024年度)  
(総合商社セクター他社平均1.1倍)

当期純利益  
平均年間成長率  
**+25.6%**

(2014年度～2024年度の10年間)  
(総合商社セクター他社平均▲9.7%)

ROE  
2024年度 **11.7%**  
2029年度頃 **15%**

EPS 成長率  
**3.9倍**

(2014年度 vs 2024年度)  
(総合商社セクター他社平均 1.4倍)

EPS 平均年間成長率  
**+27.6%**

(2014年度～2024年度の10年間)  
(総合商社セクター他社平均 ▲20.1%)

配当利回り  
**2.8%**

(2026年1月時点、25年度配当ベース)  
(総合商社セクター他社平均 2.1%)

当期純利益  
期初見通し達成  
**9期**

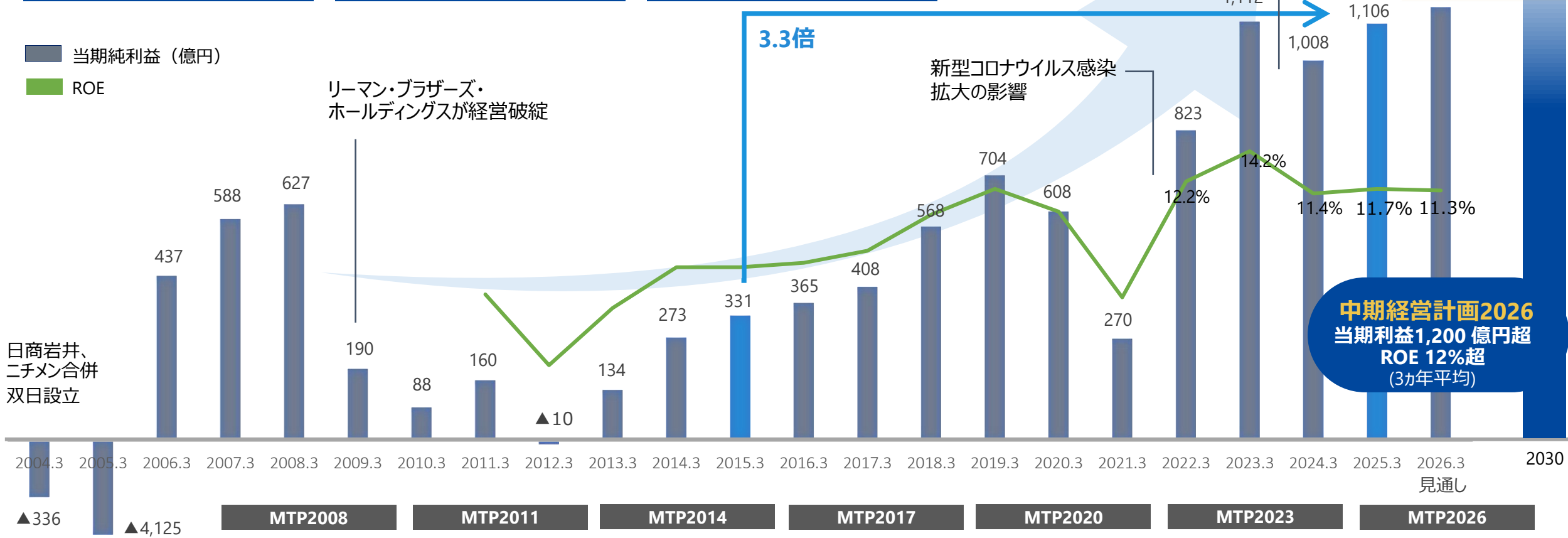
(2013年度～2024年度の12年間)  
(商社セクター平均 8期)

**当期純利益  
成長率**  
**3.3倍**  
(2014年度 vs 2024年度)  
(総合商社セクター他社平均1.1倍)

**当期純利益  
年間成長率**  
**+25.6%**  
(2014年度～2024年度の10年間)  
(総合商社セクター他社平均▲9.7%)

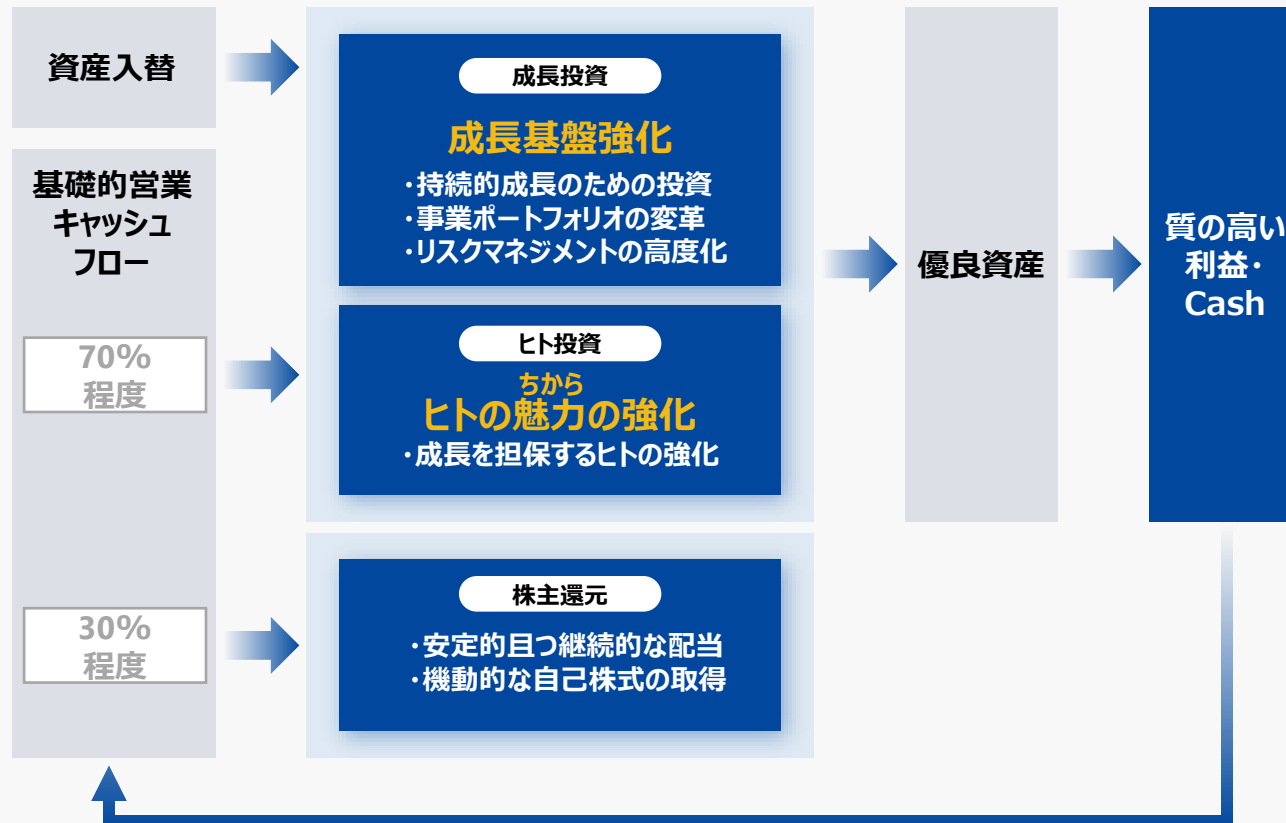
**ROE**  
2024年度 **11.7%**  
2029年度頃 **15%**

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



- 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

2.8%

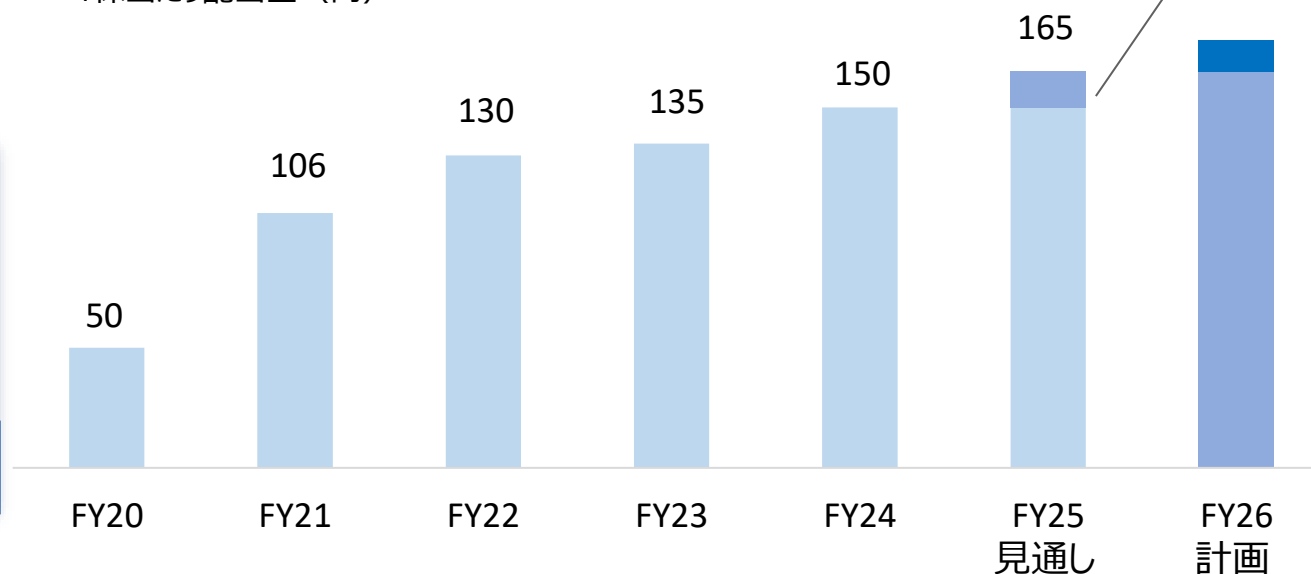
(2026年1月時点、25年度配当ベース)(総合商社セクター他社平均 2.1%)

- 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%

1株当たり配当金 (円)



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**

自己株式取得の状況(億円)

150	0	426	240	<b>100</b>
-----	---	-----	-----	------------

## EPS 成長率

# 3.9倍

(2014年度 vs 2024年度)  
(商社セクター平均 1.4倍)

## EPS 平均年間成長率

# +27.6%

(2014年度~2024年度の10年間)  
(商社セクター平均 ▲20.1%)

## EPS 中計2026 3カ年平均 年間成長率

# +10%

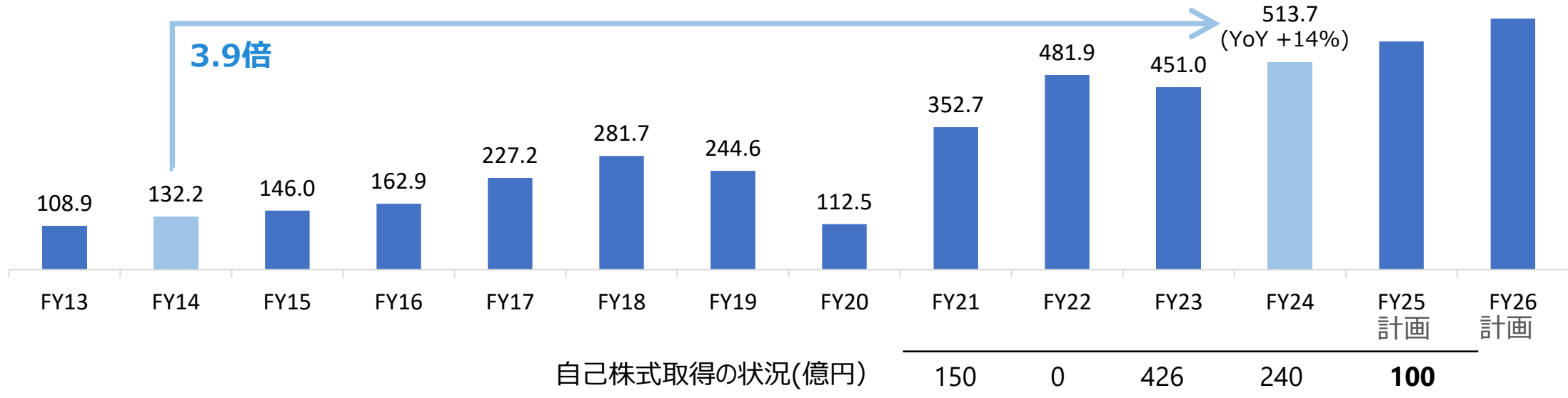
- 安定的な純利益の伸長に加え、自己株式取得による下支えを通じて持続的にEPS（1株当たり利益）を成長させる。
- 中計2026期間中に年率+10%のEPS成長達成を目指す。

EPS (円)

中計2023  
EPS 3カ年平均  
428円

+33%  
(年率換算  
+10%成長)

中計2026 KPI  
EPS 3カ年平均  
570円



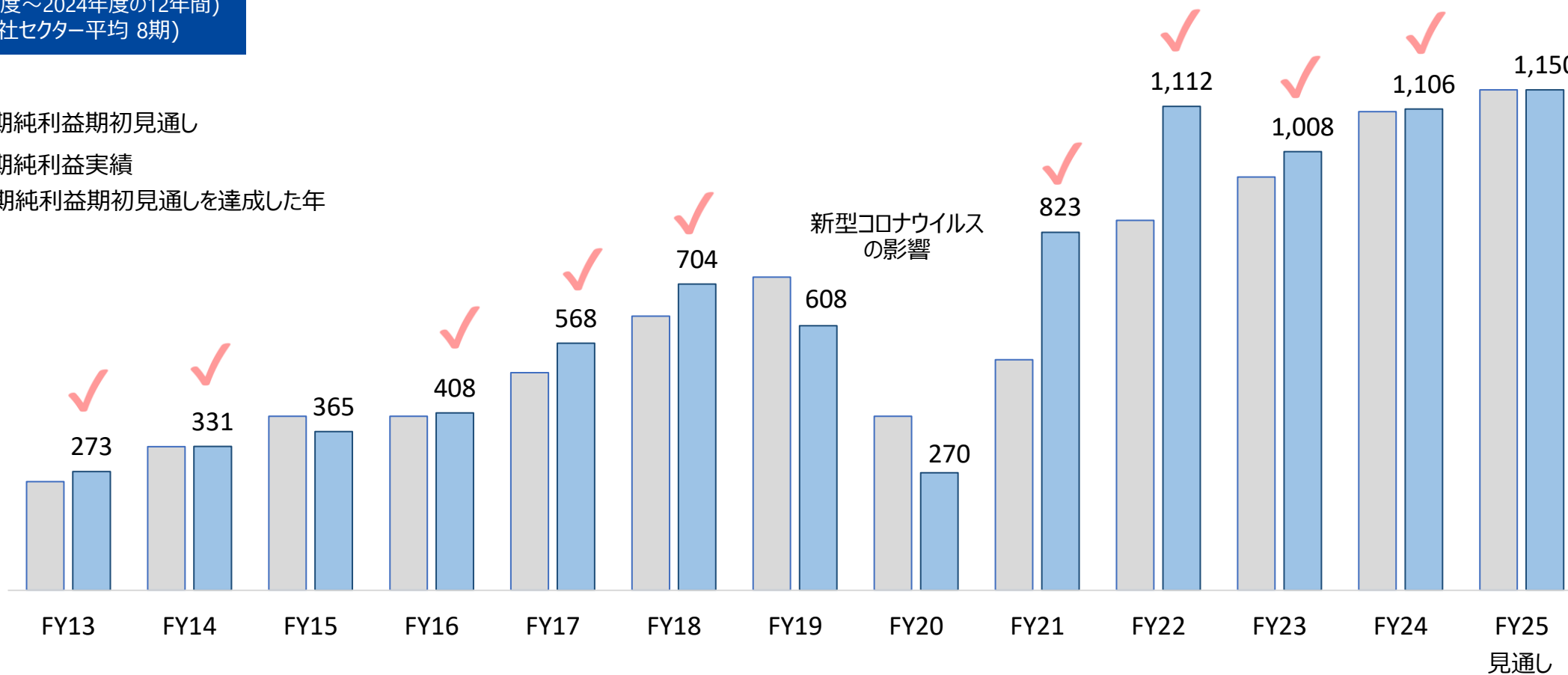
当期純利益  
期初見通し達成

## 9期

(2013年度～2024年度の12年間)  
(商社セクター平均 8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



## 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。



## 「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)			24年度実績	【CROIC】		Next Stage	主な事業
		24年度実績	25年度見通し	Next Stage		中計2026 価値創造ターゲット*	Next Stage		
	自動車	16	30	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	170	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	300	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	150	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	80	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



- 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。



- 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。

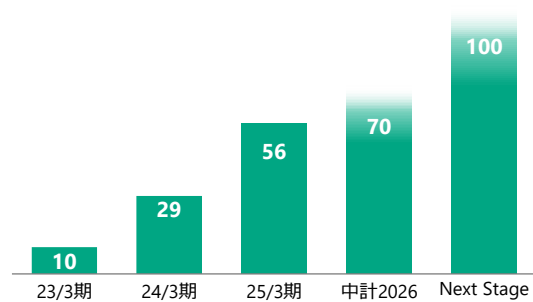
\* 全社ROE13-14%実現の為に各本部が目指すべきCROICの水準

- 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

(億円)

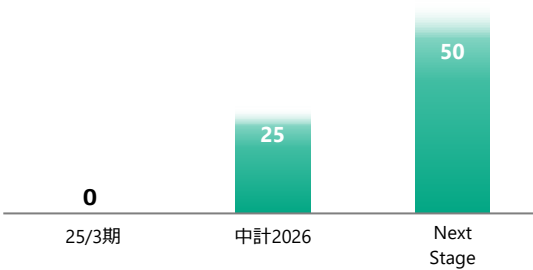
- 今後需要の増加が期待できる省エネルギー事業のみならず、エネルギーソリューション事業へ拡大
- 強みを活かした着実な収益積み上げとともに、CROICの更なる向上を目指す
- 当社グループの機能と顧客基盤を活かした面展開により規模、シナジーを拡大



## 豪州インフラ事業

(億円)

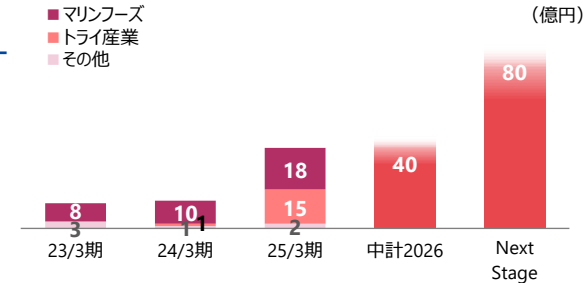
- 豪州最大級のインフラ開発企業を買収
- 規模感ある事業の創造と、人材育成を可能とする基盤を獲得
- 豪州を中心としたインフラ開発案件の継続的な獲得と、それら新規アセットの動的な入替により本部収益の質と量の更なる向上を図る



## 水産事業

(億円)

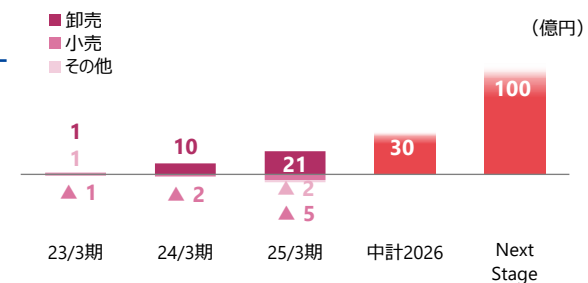
- 国内事業の収益力向上により伸長
- 今後更なる成長が期待できる海外市場の需要取り込みを図るべく、米国でテイクアウト寿司事業を買収
- 国内リテール事業や水産事業の知見を活かし、今後も収益規模を拡大していく



## ベトナムリテール事業

(億円)

- 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

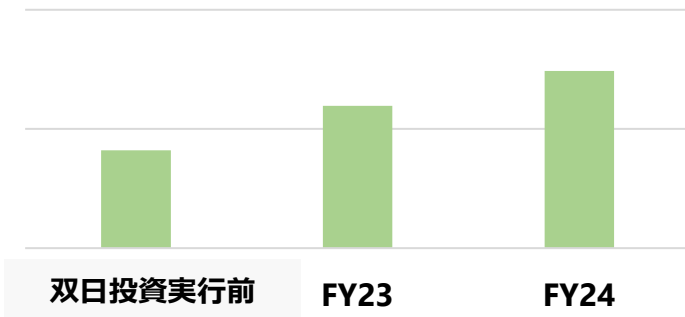


## ベトナム牛肉生産・販売事業

- 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

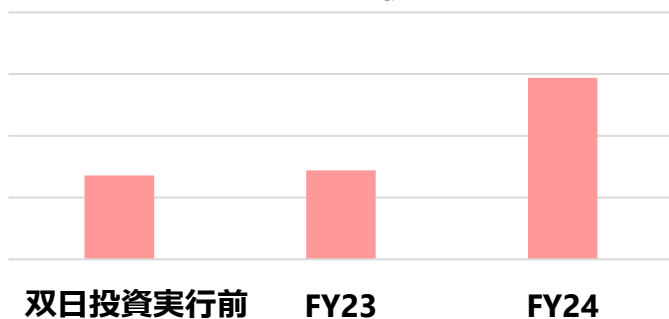
McClure社  
(省エネ・ESCO事業)  
売上推移



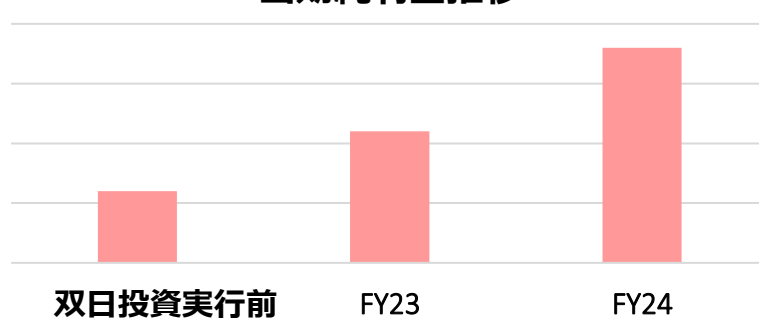
McClure社  
(省エネ・ESCO事業)  
当期純利益推移



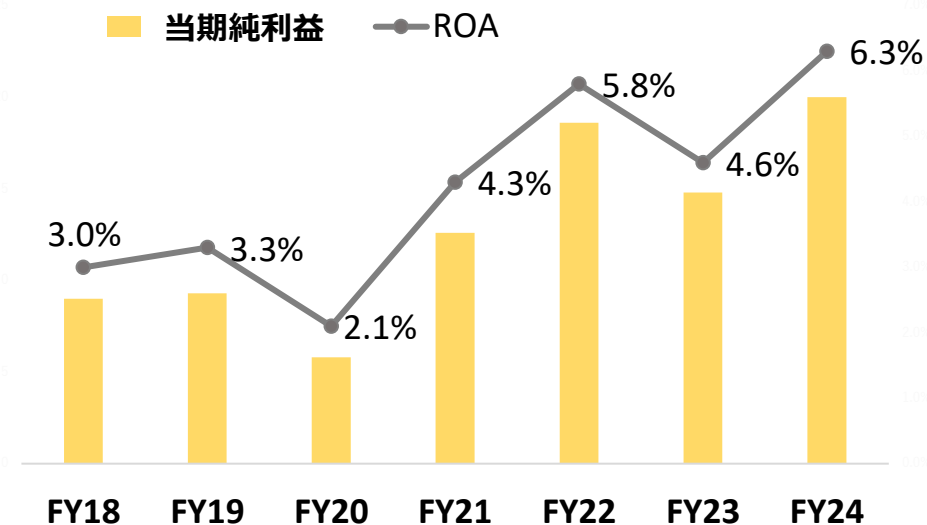
マリンフーズ  
(水産食品加工会社)  
売上推移



マリンフーズ  
(水産食品加工会社)  
当期純利益推移



## トレーディング事業における事業改善状況 (化学本部)



## 双日らしい成長ストーリー（既存事業を磨く）

- 化学事業では、トレードの強靱化と製造業への強みの拡張、フードバリューチェーン領域でも各事業の強化と機能の接続により収益拡大へ
- さらなる成長に向けた外部パートナーとの価値共創も、引き続き実行
- 不芳事業については1つ1つ整理・見極めをし、**構造改革をスピード感をもって取り組む**

### 強みの拡張・機能の強化

化学事業

フードバリューチェーン

- 既に競争優位性を発揮している各領域にて、個々の事業の強化だけに留まらず、**バリューチェーン上へ事業領域を拡大**していくことで付加価値の最大化を図る

etc.

### 外部パートナーとの共創

船舶事業

北米貨車リース事業

- 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

不芳セグメントについては  
Next Stageに向け**構造改革を加速**

- 事業改善を進める事業と、資産入替や撤退に踏み切る事業を、経営主導で1つ1つ整理し見極め、判断し、**構造改革を加速**

自動車事業

金属資源事業

etc.

	FY24 当期純利益 実績	FY25 当期純利益 計画	FY23 ROE実績	ROE FY24実績	ROE FY25計画	PBR *1	FY25 配当利回り *2
A社	9,507 億円	7,000 億円	11.3%	10.3%	7.9%	1.73倍	2.6%
B社	9,003 億円	8,200 億円	15.3%	11.9%	-	1.80倍	2.0%
C社	8,803 億円	9,000 億円	15.6%	16.0%	15.0%	2.29倍	2.0%
D社	5,619 億円	5,700 億円	9.4%	12.4%	12%台半ば	1.54倍	2.2%
E社	5,030 億円	5,100 億円	15.2%	14.2%	14.0%	2.18倍	2.0%
<b>双日</b>	<b>1,106 億円</b>	<b>1,150 億円</b>	<b>11.4%</b>	<b>11.7%</b>	<b>11.3%</b>	<b>1.19倍</b>	<b>2.8%</b>

\*1: 2026/1/30時点株価

\*2: 2026/1/30時点、25年度配当ベース、会社見直しに基づく

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

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

中計  
2026

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

## - 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

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  
2023

継続

## 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<sub>に</sub>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

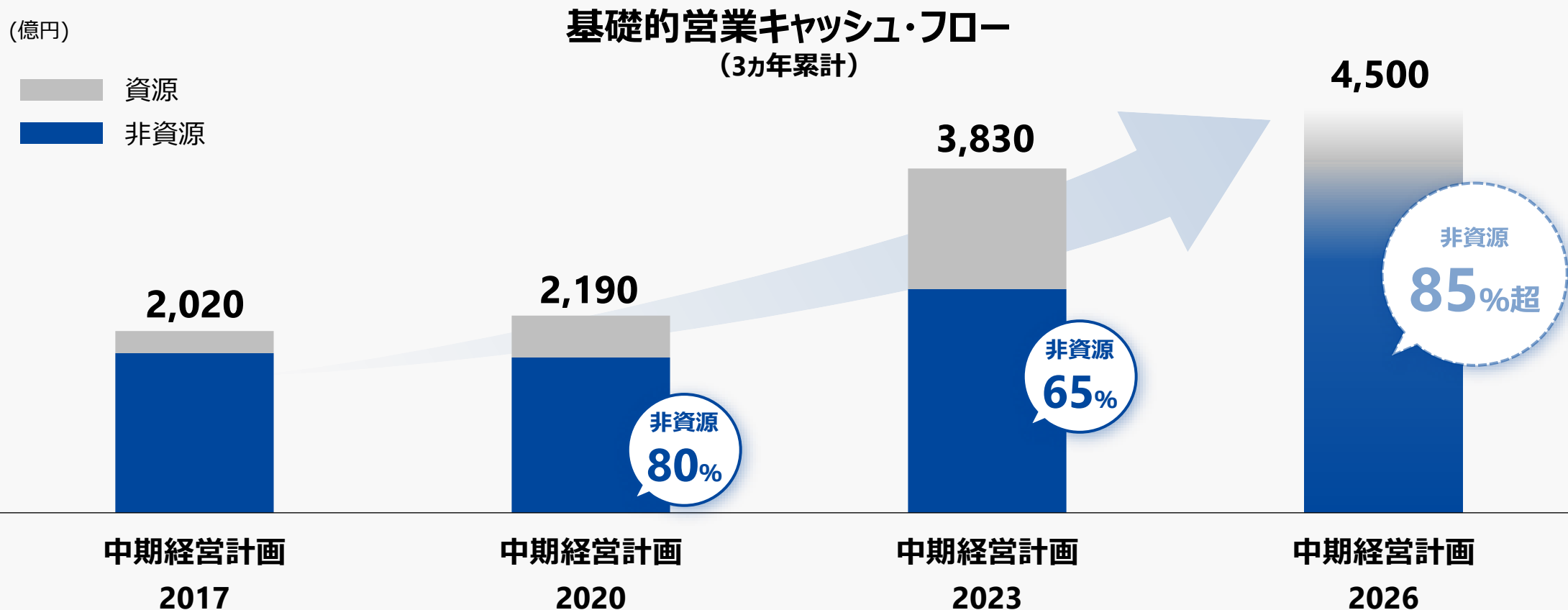
(3カ年平均)

中計2023比 **年率換算+10%成長**

ご参考

## 中期経営計画2026の進捗

- 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

- Next Stageでの2倍成長に向け、中期経営計画2026の**投資計画6,000億円**は**着実に進捗中**
- エssenシャルインフラ領域を中心に案件構築が進んでおり、中期経営計画2026の後半にかけて案件が積み上がっていく見込み
- 今後も**双日らしい事業群、規模感ある収益基盤の創造**を行う



- 2026年3月期 第3四半期は当期純利益804億円、通期見通しに対する**進捗率70%**と想定通りの進捗
- 時価総額 **1兆円を超え**、Next Stageで掲げた**2兆円**への歩みを進める

(億円)	24/12期 実績	25/12期 実績	前年同期比 増減	26/3期 見通し
当期純利益 ※1	761	<b>804</b> <small>対見通し進捗率 70%</small>	+ 43	<b>1,150</b>
基礎的営業CF ※2	973	<b>936</b> <small>対修正見通し進捗率 67%</small>	▲ 37	<b>1,400</b> (※4)
基礎的CF ※3	▲ 203	▲ <b>412</b>	▲ 209	▲ <b>700</b> (※4)
時価総額	7,295 <small>株価 2024年12月30日終値 3,242円</small>	<b>10,221</b> <small>株価 2025年12月30日終値 4,867円</small>	+ 2,926	-
			<b>ROE(%)</b>	<b>11.3</b> (※5)
			<b>ROA(%)</b>	<b>3.5</b> (※5)
			<b>一株当たり配当金(円)</b>	<b>165</b> <small>中間82.5円 / 期末82.5円</small>

※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）  
 ※4 2025年10月30日公表 修正見通し  
 ※5 2026年 2月 3日公表 修正見通し

(億円)	25/3末	25/12末	前期末比 増減	26/3末 期初見通し	26/3末 修正見通し (26/2/3公表)
総資産	30,873	<b>34,315</b>	+ 3,442	<b>33,000</b>	<b>35,000</b>
自己資本 ※1	9,690	<b>10,570</b>	+ 880	<b>10,200</b>	<b>10,700</b>
うち、株主資本 ※2	7,788	<b>8,100</b>	+ 312	—	—
自己資本比率 ※1	31.4%	<b>30.8%</b>	▲ 0.6%	<b>30.9%</b>	<b>30.6%</b>
グロス有利子負債	10,864	<b>11,727</b>	+ 863	—	—
ネット有利子負債	8,872	<b>9,536</b>	+ 664	<b>10,500</b>	<b>10,500</b>
ネットDER ※1	0.92 倍	<b>0.90 倍</b>	▲0.02倍	<b>1 倍程度</b>	<b>1 倍程度</b>
ROE	11.7%	—	—	<b>11.6%</b>	<b>11.3%</b>
ROA	3.7%	—	—	<b>3.6%</b>	<b>3.5%</b>
流動比率	159.8%	<b>162.3%</b>	+ 2.5%		
長期調達比率	81.6%	<b>83.7%</b>	+ 2.1%		

※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（2026年3月期 第3四半期 実績 及び 通期見通し）

	(億円)	25/12期 実績	26/3期 見通し (25/10/30公表)	対見通し 進捗率	足元の状況
自動車		14	30	47%	中南米地域での自動車販売事業を中心とした収益貢献を見込む
航空・社会インフラ		124	170	73%	概ね見通し通り
エネルギー・ヘルスケア		210	300	70%	省エネ関連事業やLNG事業会社を中心とした堅調な収益貢献等により、概ね見通し通り
金属・資源・リサイクル		124	150	83%	概ね見通し通り
化学		160	200	80%	海外地域トレードや新規連結した電池部材製造事業等で計画を上回る進捗
生活産業・アグリビジネス		47	80	59%	海外肥料事業を中心とした収益貢献を見込む
リテール・コンシューマーサービス		89	130	68%	水産事業や国内リテール事業等での利益の積み上げのほか、一部資産入替を見込む
その他		36	90	40%	デジタル関連会社からの収益貢献、及び全社税金損益、資産入替等を見込む
合計		804	1,150	70%	



- 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**

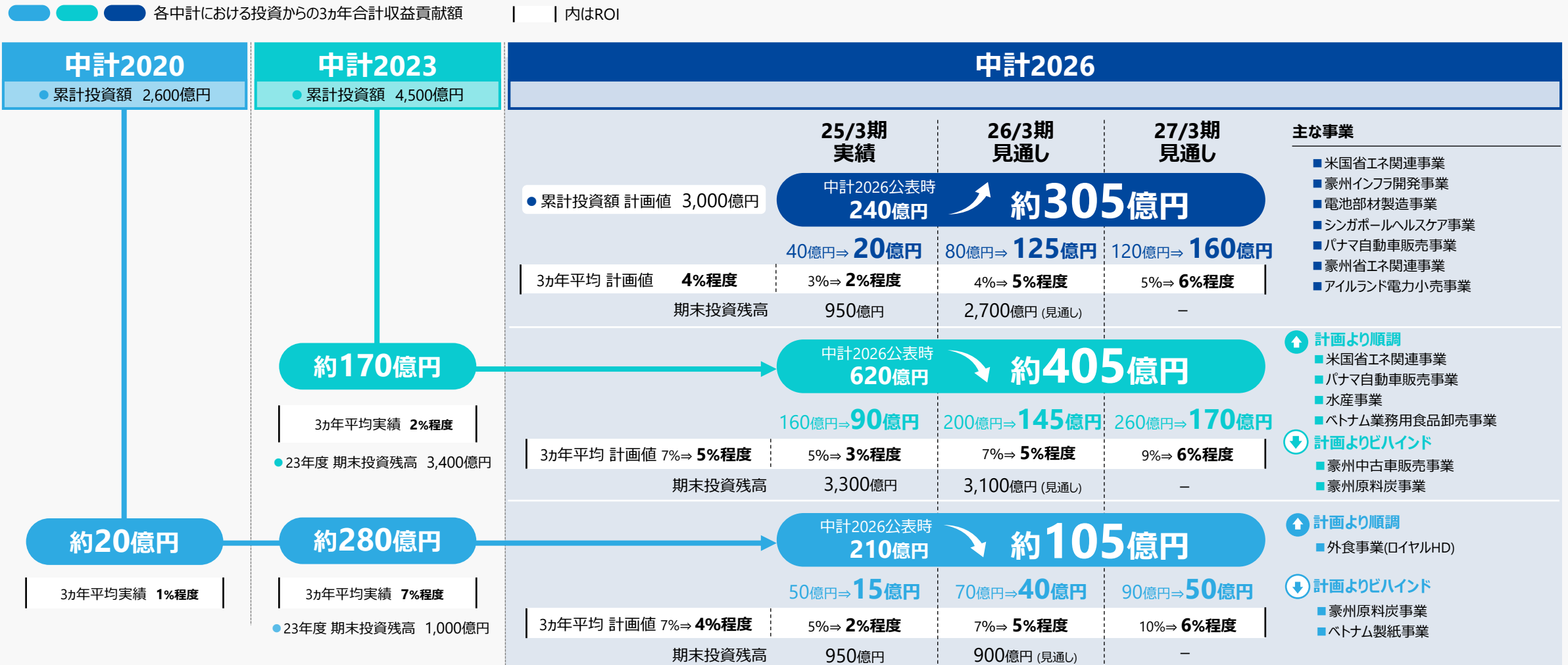
		中計2020-2023 19/3期～24/3期 6か年累計実績 (億円)	中計2026 25/3期～27/3期 3か年累計見通し	25/3期 実績	25/12期 実績	26/3期 見通し (25/10/30公表)	対見通し 進捗率
キャッシュ・イン	基礎的営業CF ※1	6,020 億円	4,500 億円	1,350 億円	935 億円	1,400 億円	67%
	資産入替 (回収)	4,510 億円	1,800 億円	225 億円	435 億円	600 億円	73%
キャッシュ・アウト	新規投資		▲ 6,000 億円	▲ 1,030 億円	▲ 1,120 億円	▲ 2,000 億円	56%
	Capex 他	▲ 7,095 億円	▲ 400 億円	▲ 310 億円	▲ 230 億円	▲ 250 億円	92%
	株主還元 ※2	▲ 2,040 億円	▲ 1,300 億円	▲ 555 億円	▲ 430 億円	▲ 450 億円	96%
	基礎的CF ※3	1,395 億円	▲ 1,400 億円	▲ 320 億円	▲ 410 億円	▲ 700 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)

- **中期経営計画2026投資** : 26年度でさらに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



投資合計	<b>1,120億円</b>	通期見通し	<b>2,000億円程度</b>	
主な内訳	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エssenシャルインフラ</li> </ul>	<b>660億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 豪州インフラ開発事業</li> <li>● シンガポールヘルスケア事業</li> <li>● 豪州電力小売事業</li> <li>● ビジネスジェット事業</li> </ul>	等
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フードバリューチェーン</li> </ul>	<b>30億円</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギー・素材ソリューション</li> </ul>	<b>190億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電池部材製造事業</li> </ul>	等
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● その他</li> </ul>	<b>240億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パナマ自動車販売事業</li> <li>● ブラジル自動車販売事業</li> <li>● 国内商業施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーション投資</li> <li>● その他</li> </ul>
資産入替額合計	<b>435億円</b>	通期見通し	<b>600億円程度</b>	
主な内訳	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貨車リース事業</li> <li>● 政策保有株式売却 等</li> </ul>			
中計2026投資 累計実行済み額	<b>2,150億円</b>	中計2026投資 実行予定額	<b>6,000億円程度</b>	

	2024年度 市況実績 (4-12月平均)	2025年度 市況前提 (年平均)	2025年度 市況実績 (4-12月平均)	直近市況実績 (26/1/28時点)
石炭（原料炭） ※1	US\$218/t	US\$180/t	US\$189/t	<b>US\$252/t</b>
石炭（一般炭） ※1	US\$138/t	US\$100/t	US\$105/t	<b>US\$110/t</b>
原油（Brent）	US\$79.3/bbl	US\$70.0/bbl	US\$66.0/bbl	<b>US\$68.4/bbl</b>
為替 ※2	JPY153.0/US\$	JPY145.0/US\$	JPY149.3/US\$	<b>JPY152.5/US\$</b>
金利（TIBOR）	0.40%	1.00%	0.81%	<b>1.11%</b>

※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

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】		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
報酬の種類		報酬の種類						
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
	金銭 (21~26%)	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
業績連動報酬(変動)	株式 (13~20%)	株式 (16~40%)	中長期		業績連動報酬(変動)	連結当期純利益*1 (中期経営計画の累計目標額の進捗度)		
				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%		
					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。

## ご参考2

# 双日らしい成長ストーリー (カタマリ構築の進捗)

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

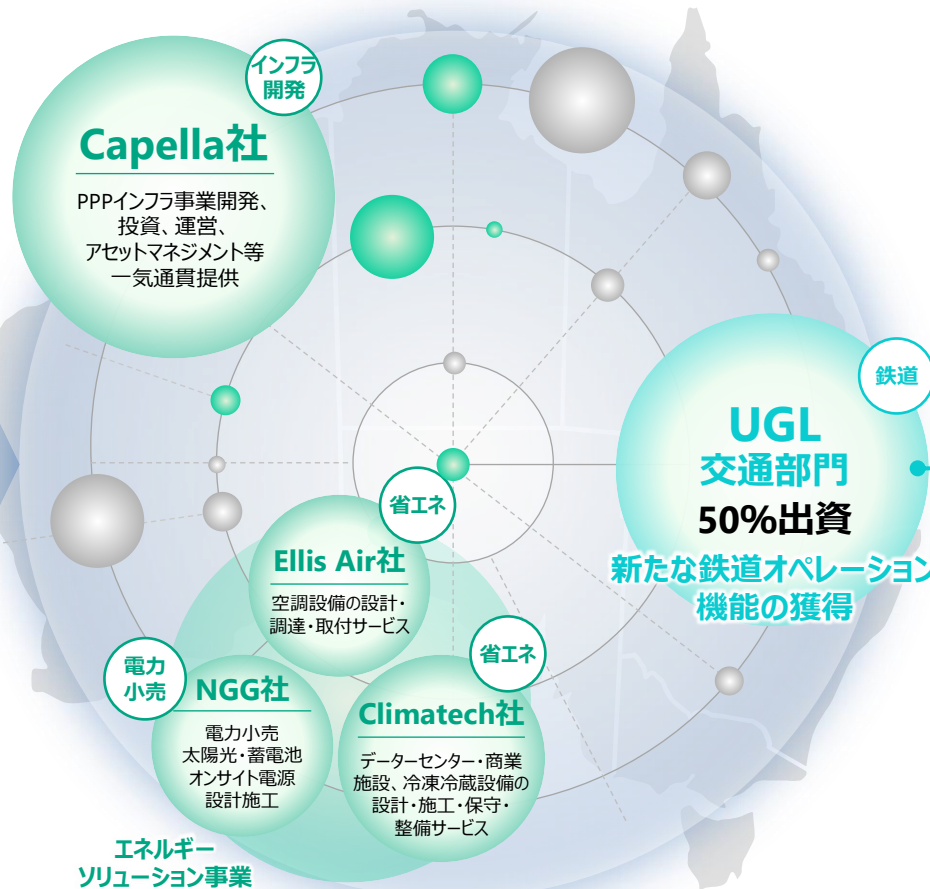
人口増加による  
インフラ需要

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



新規

UGL 交通部門

鉄道領域で包括的に機能提供が可能な  
豪州におけるリーディングカンパニー

- O&M(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機能を保有
- 1899年の設立から100年以上の歴史の中で得た深いローカル知見と築き上げた確固たるマーケットプレゼンス
- 年平均6.5%の成長を見込む豪州旅客鉄道市場の主要プレーヤー



参入障壁の高い市場を背景に  
リカーリング型の安定収益を実現

UGLの優位性を活かして  
アジア、グローバルマーケットへの展開を目指す

豪州全体で収益規模を拡大

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)

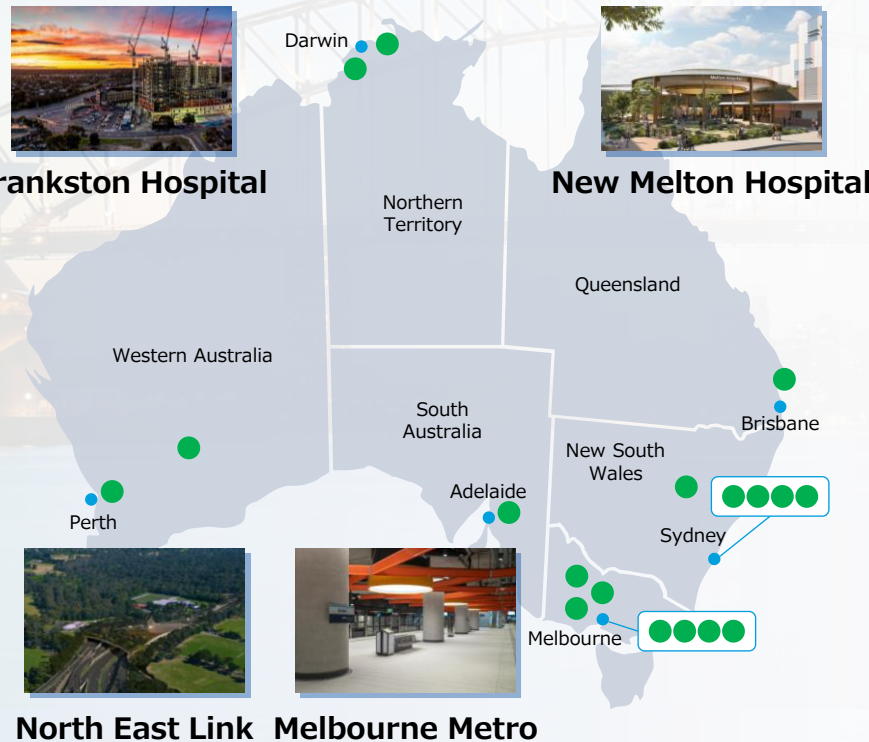
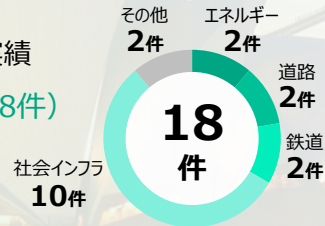
Next Stageに向けた収益見通し  
**約50億円** (個社当期利益)  
 ・26年度投資残高 : 約240億円  
 ・26年度収益見通し : 約25億円

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)

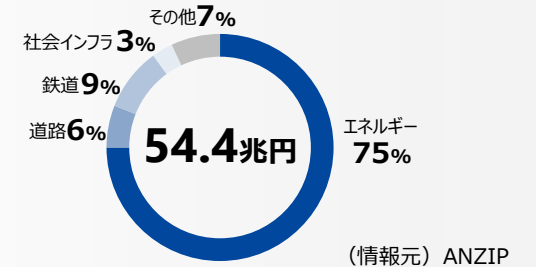
開発・運営経験豊富な  
**高度専門人材**

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	
③	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)	

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

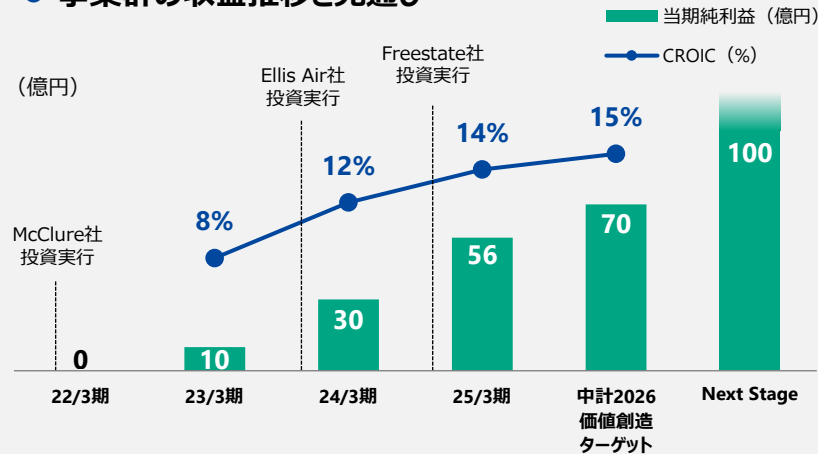
Next Stage

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

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**

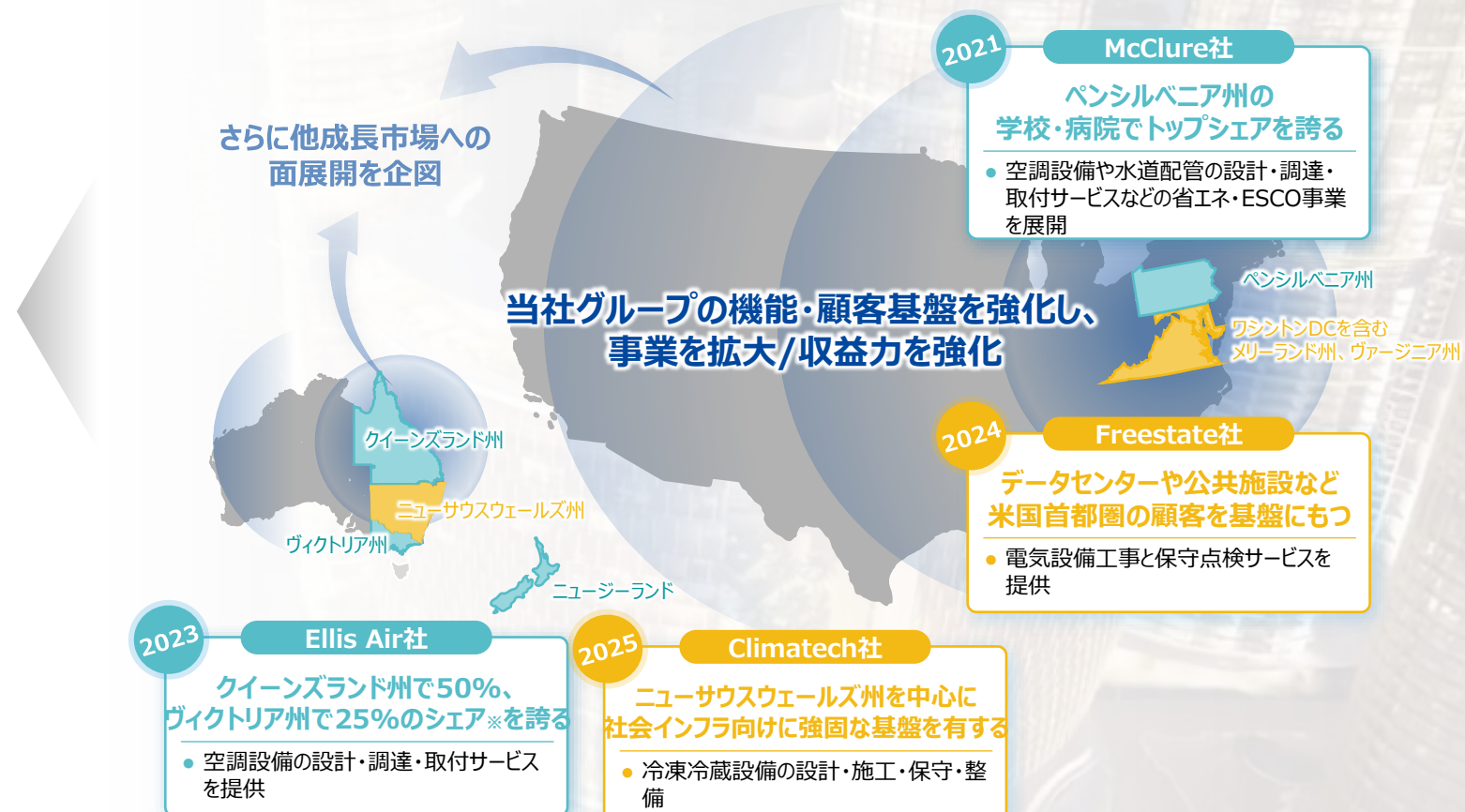
### ● 事業群の収益推移と見通し\*



\* 2025年5月公表の数値

## 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



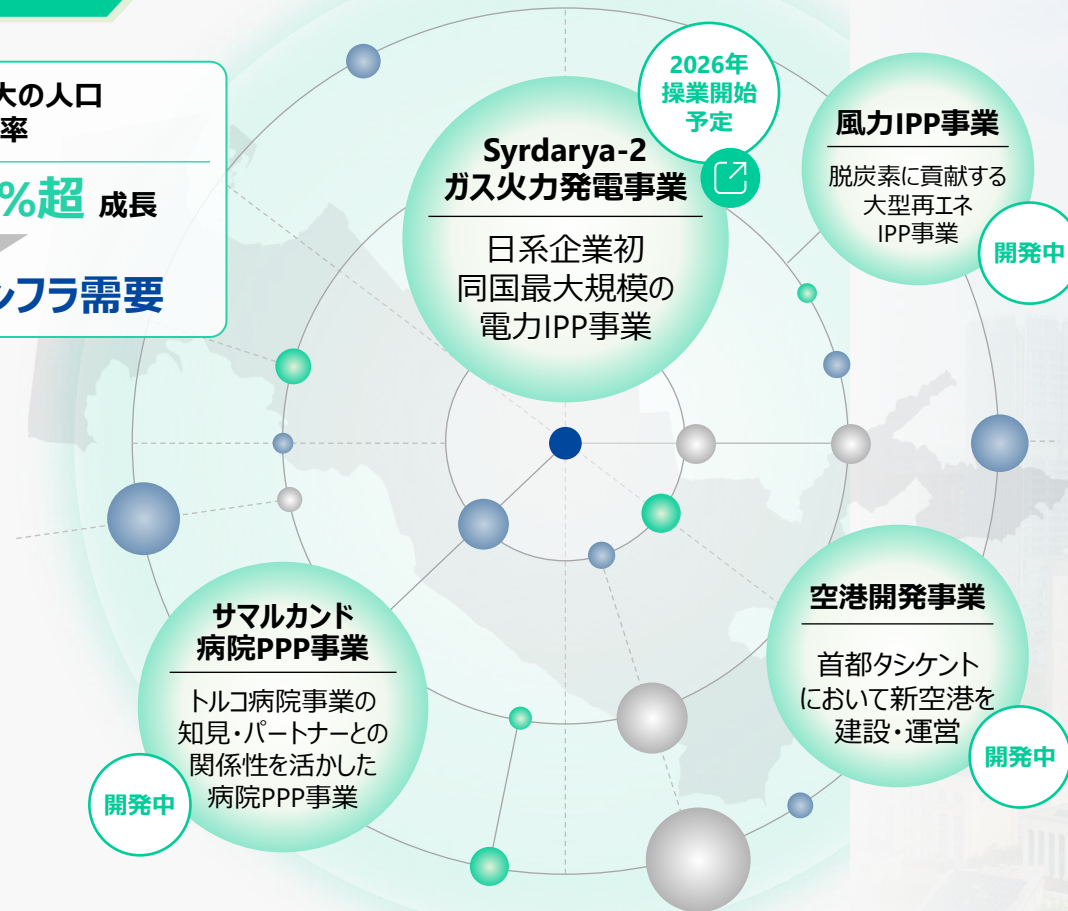
- ウズベキスタンにおける旺盛なインフラ需要を先読みし、長年の信頼と培ってきた知見やネットワークで市場を着実に捉える

## 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**

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

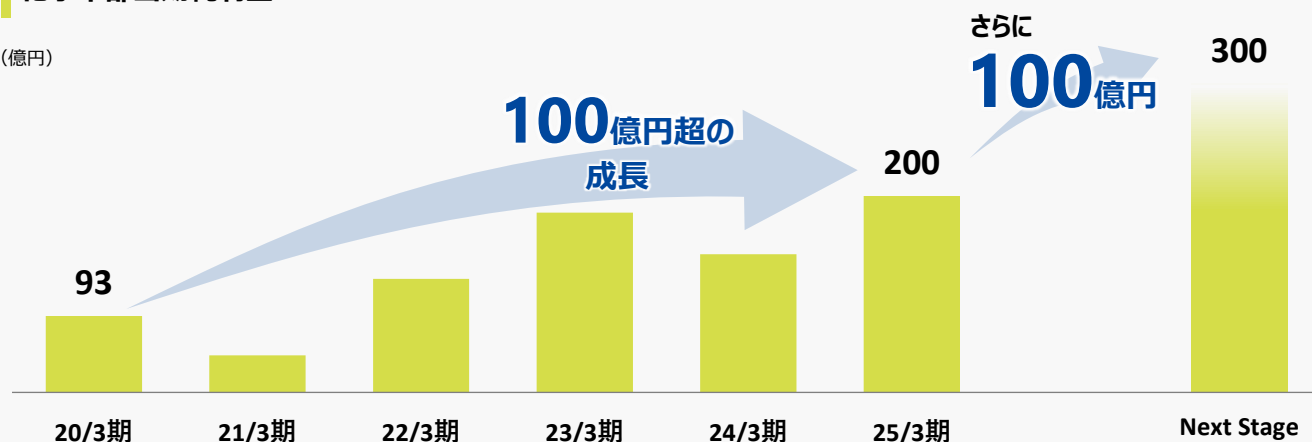
- 製造など新たな領域への拡張
- トレード強靱化との相乗効果

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

リチウムイオン電池の高い社会ニーズ

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

- 長年にわたりサプライチェーンの**変化や市場ニーズ**を先読みし、トレード機能を強靱化
- 「**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、レアアースなどの重要鉱物の調達ソース多角化も推進

## エネルギー・素材ソリューション

### 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

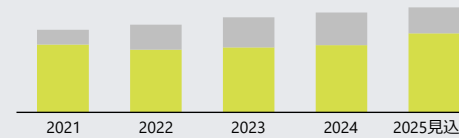
新規プロジェクト



### 軽希土類 中重希土類

軽希土類（ネオジム）の  
国内需要&当社販売量推移

■ 内 当社販売量 ■ 国内需要



国内**7割**強の販売シェアを誇る

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 新たなサプライチェーン構築を目指す

豪州においてAlcoaグループと生産開始に向けた共同調査を開始



- 共同で事業化調査と検証を進め、2025年度末までに最終投資判断予定
- 2026年の生産開始を目指す

安定したガリウムの  
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**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

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



**新規** **日本初**

**Share Jet Program**

**国際線用大型ビジネスジェットの共同保有サービスを開始**

- 太平洋横断可能な大型ビジネスジェットの共同保有仲介の新サービス開始
- 移動ニーズの高まりや多様化に対応 機体維持コスト等を分担できる共同保有モデル
- 2027年運航開始予定 / 2030年までに10機体制へ
- ボンバルディア製 最新型機「グローバル8000」スタンダード機「グローバル6500」

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

ロイヤルHDが築き上げた事業基盤と、双日の機能の掛け合わせにより、着実に両社の企業価値が向上  
事業創造領域での更なる共創による、次の成長機会を創出

共創による企業価値向上



2025年12月31日時点

時価総額 **1,314**億円

互いの強みを活かした共創による  
更なる企業価値向上

資本業務提携開始

2021年2月15日時点

時価総額 **762**億円

ロイヤルHD  
企業価値  
約 **1.7**倍

将来成長への種まき

ロイヤルHDの  
コア事業 × 双日の機能

- ▶ **飲食店マネジメント・運営力** × **海外事業基盤や調達力**  
海外直営店の出店（シンガポール、ベトナム、米国）
- ▶ **30年磨き続けたホテルマネジメント力**  
× **プロジェクトマネジメントや不動産バリューアップ**  
新ホテルブランドの立ち上げ

財務基盤と  
既存事業の強化

- ▶ **双日の食材供給機能を活用したコア事業の基盤強化**  
(外食-ロイヤルホスト・てんや / コンラクト-空港内・高速道路レストラン / ホテル-リッチモンドホテル)
- ▶ 機内食など**既存事業領域**における協働

ロイヤルHDとの  
提携効果

消費者起点という新たな軸を取り込み、双日の事業創出を拡張

## 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	18	40
トライ産業	1	14	
その他	1	4	
水産 事業領域※1	12	36	80

Next Stage  
目標値

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

(億円)	24/3期 実績	25/3期 実績	中計2026
卸売事業	10	21	<b>30</b>
小売事業	▲1	▲5	▼
その他	▲2	▲1	Next Stage 目標値
ベトナムリテール 事業領域※1	7	15	<b>100</b>

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

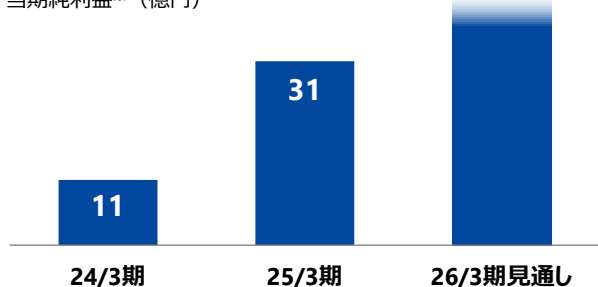
# パナマにおいて優位性あるポジションを構築し、市場の成長を取り込む

## 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



***New way, New value***

<https://www.sojitz.com/jp/ir/>

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。