

# 双日株式会社 IR資料

## (東証プライム2768)

2026年5月

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。



当期純利益  
成長率  
**2.8倍**

(2015年度 vs 2025年度)

当期純利益  
平均年間成長率  
**+24.0%**  
**(CAGR11%)**

(2015年度～2025年度の10年間)

ROE  
2025年度 **10.1%**  
2029年度頃 **15%**

EPS 成長率  
**3.4倍**

(2015年度 vs 2025年度)

EPS  
平均年間成長率  
**+24.7%**  
**(CAGR13%)**

(2015年度～2025年度の10年間)

配当利回り  
**2.9%**

(2026年5月1日時点、  
26年度配当ベース)

当期純利益  
期初見通し達成  
**7期**

(2015年度～2025年度の間)

# 当期純利益の成長軌跡

当期純利益  
成長率  
**2.8倍**

(2015年度 vs 2025年度)

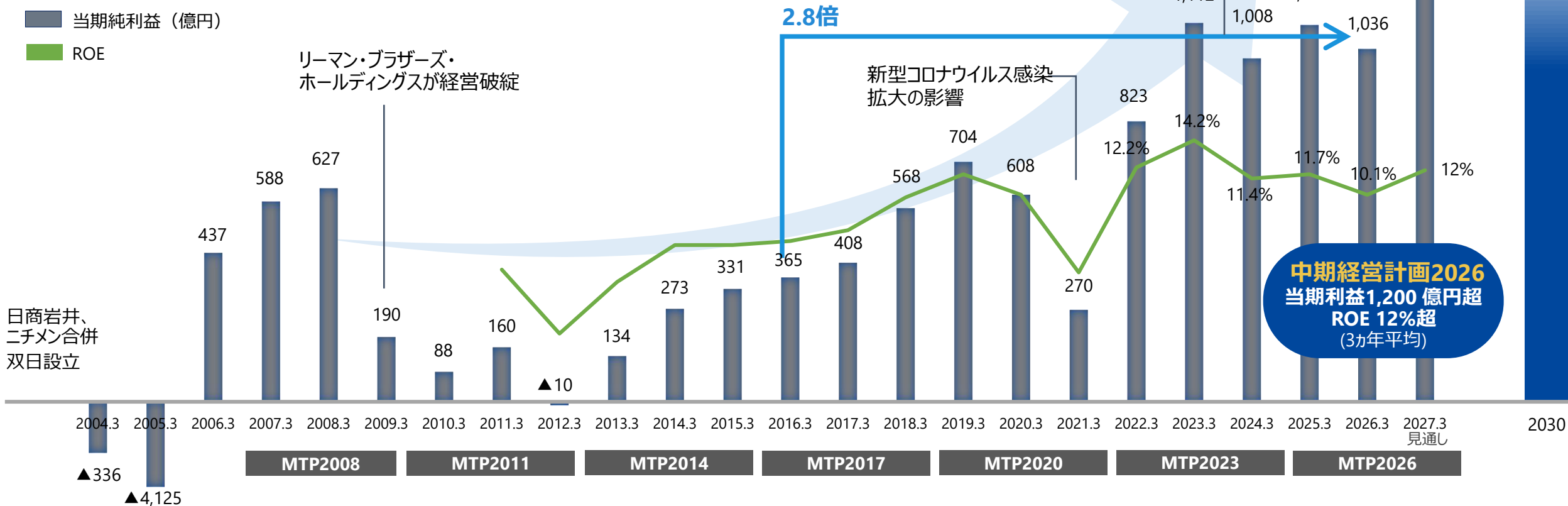
当期純利益  
年間成長率  
**+24.0%**  
(CAGR11%)

(2015年度～2025年度の10年間)

ROE

2025年度 **10.1%**  
2029年度頃 **15%**

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



## KPI

- **長期ビジョン**：Next stage（2030年まで）で**当期利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円**
- **中期目標**：中計2026（27/3期までの3カ年計画）  
**当期利益1,200億円超、ROE12%超**（3カ年平均）
- その他KPI: 年率換算で**EPSを+10%成長**させ、**中計2026EPSの3カ年平均570円**を目指す

## 経営哲学

- **キャッシュフローマネジメント**: 基礎的営業CF\*と資産入替を原資に、**成長投資と株主還元**を実行
- **キャッシュアロケーション方針**: 基礎的営業CFの**70%を成長投資、30%を株主還元**に充当
- **株主還元**：株主資本DOE**4.5%**とした、**累進的かつ予見性ある配当**  
**基礎的営業CFの30%から配当を差し引いた原資で自己株式を取得**
- **新規投資はROIを通じて、事業本部の収益性はCROICを通じてモニタリング**

## 投資 カタリスト

- **景気変動を受けにくい事業分野に注力、成長を牽引**
- **事業ポートフォリオにおける構造改革の推進**
- **割安な株価**

※ 基礎的営業CF：会計上の営業キャッシュ・フローから運転資金増減を控除したもの

- 多角的な事業を展開するコングロマリット企業として、多様な分野・地域において、投資やトレードに関わる
- 効率的・効果的な事業運営を通じた事業価値の向上により、持続的に企業価値を高める
- 上記の目標実現に向けて、人材育成・企業文化の醸成に注力

### 投資の目的:

市場の需要に応じた製品・サービスを提供する事業運営を通じて事業価値を創出。  
キャッシュフロー・収益性を適切に管理することで事業価値を高め、会社に価値を還元する

### トレードの目的:

市場やサプライチェーンの変化を先読みし、安定供給を実現する

自社の強み、事業環境・  
需要の変化、将来の見通し  
に基づき、事業ポートフォリオ  
を管理する



原材料の調達  
商品の販売



プロジェクトマネジメント  
戦略企画



事業投資



事業投資

パートナー

グループ ガバナンス、  
コンプライアンス



卸売・流通・マーケティング



グループファイナンス



市場の変化や課題を把握し、  
既存の事業・パートナーを通じて  
新たなビジネス機会を創出

## 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。
- 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。

## 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。
- 多様な人材が現場を知り、工夫してビジネスを構築。

## 機動的かつ柔軟な企業文化

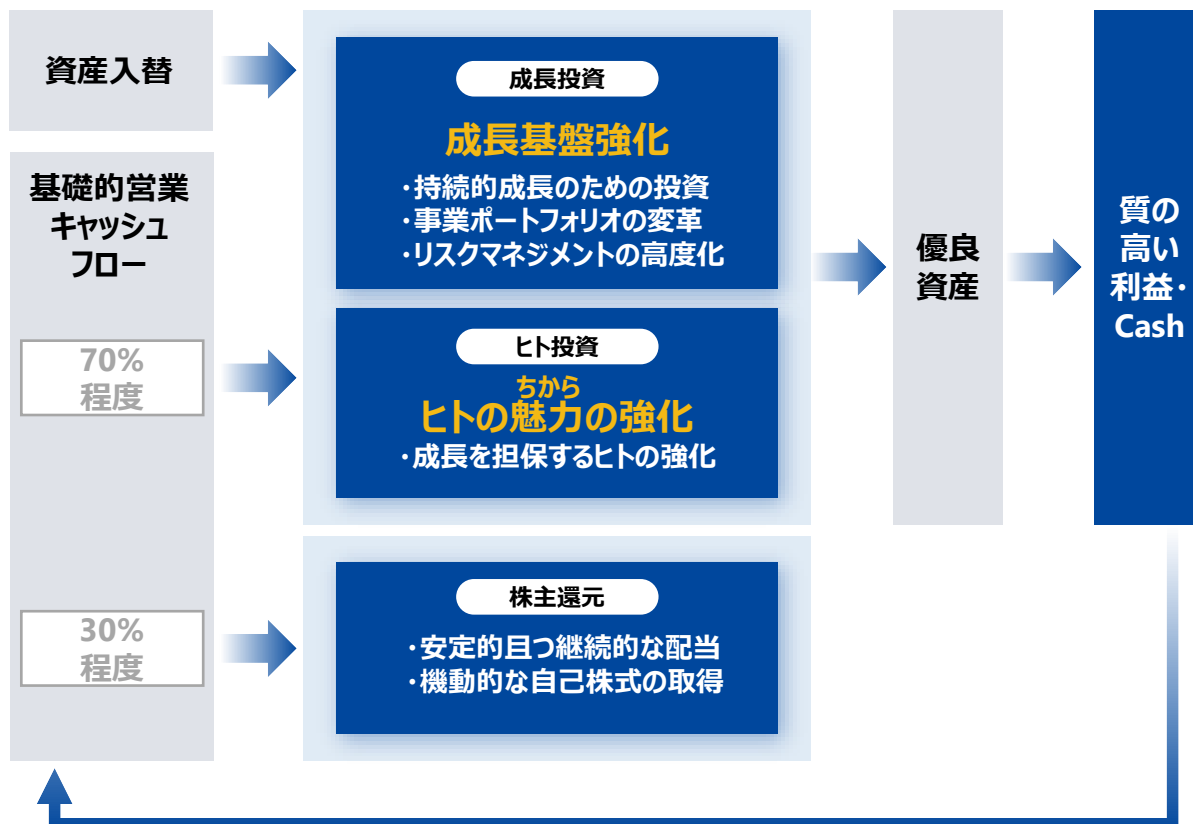
- 比較的規模が小さい会社である、且つ、経営による能動的な取り組みに伴い、風通しが良い・機動的な企業風土が維持・形成され、本部の枠組みを超えた取り組みも促進。
- 機動的・柔軟な企業文化が、スピーディーな事業の変革や、事業機会の獲得に寄与。

## 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。

- 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 (22/3期～24/3期)	中期経営計画2026 3カ年累計見通し (25/3期～27/3期) 当初計画	中期経営計画2026 3カ年累計見通し (25/3期～27/3期) 2026年5月アップデート
基礎的営業CF	3,850億円	4,500億円	4,215億円
資産入替 (回収)	2,800億円	1,800億円	2,080億円
新規投資	▲4,500億円	▲6,000億円	▲4,800億円
Capex 他	-	▲400億円	▲860億円
株主還元	▲1,300億円	▲1,300億円	▲1,345億円
基礎的CF	850億円	▲1,400億円	▲710億円
前中計からの繰り越し	550億円	1,400億円	1,400億円
キャッシュバランス	1,400億円	黒字	黒字

## 株主還元方針

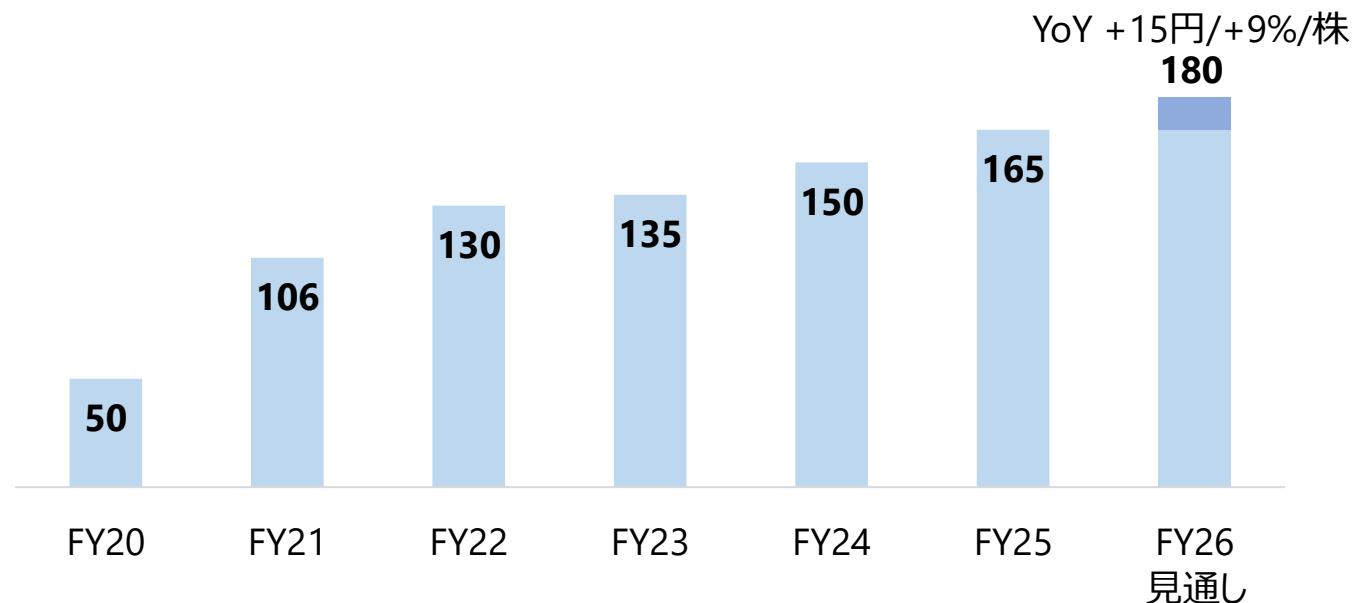
基礎的営業CF(3カ年累計)の**3割程度**を  
株主還元に充当

- ▶ 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、每期配当額が増配していく

## 株主資本DOE4.5%とした、累進的かつ予見性ある配当方針

1株当たり配当金 (円)



自己株式取得の状況(億円) (公表時における総発行済株式総数に占める割合)	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
	150 (3.7%)	0	426 (5.6%)	240 (3.3%)	100 (1.3%)

**EPS 成長率**  
**3.4倍**

(2015年度 vs 2025年度)

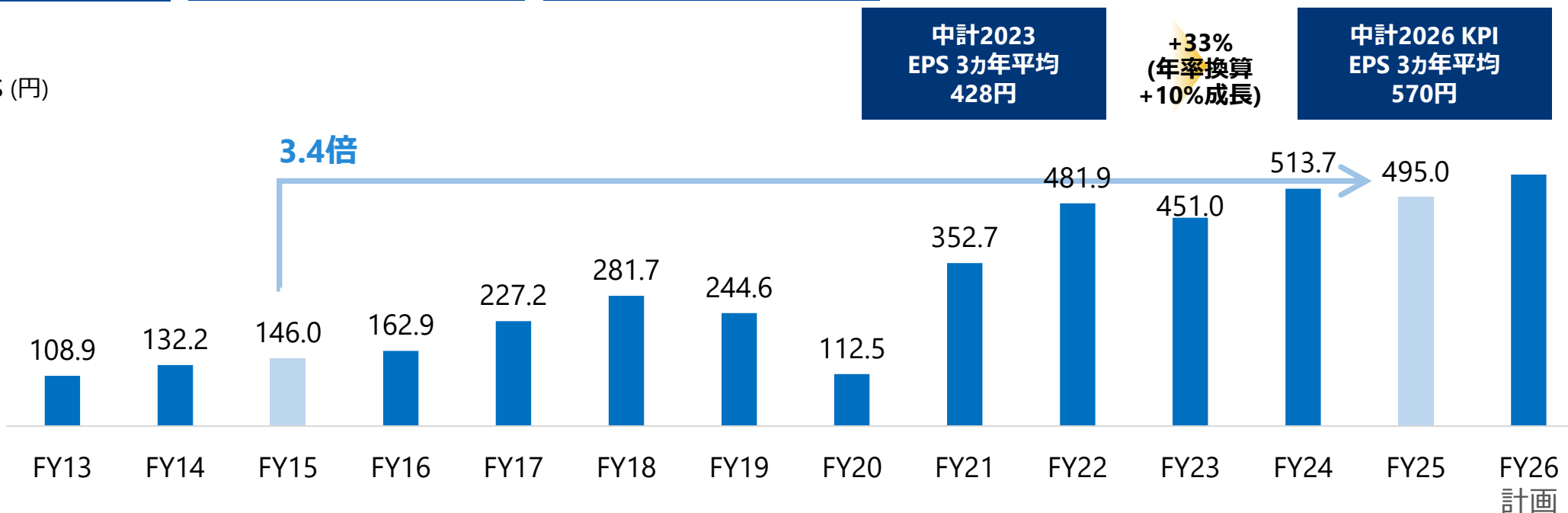
**EPS 平均年間成長率**  
**+24.7%**  
**(CAGR13%)**

(2015年度~2025年度の10年間)

**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)



自己株式取得の状況(億円)  
(公表時における総発行済株式総数に占める割合)

150 (3.7%)	0	426 (5.6%)	240 (3.3%)	100 (1.3%)
---------------	---	---------------	---------------	---------------

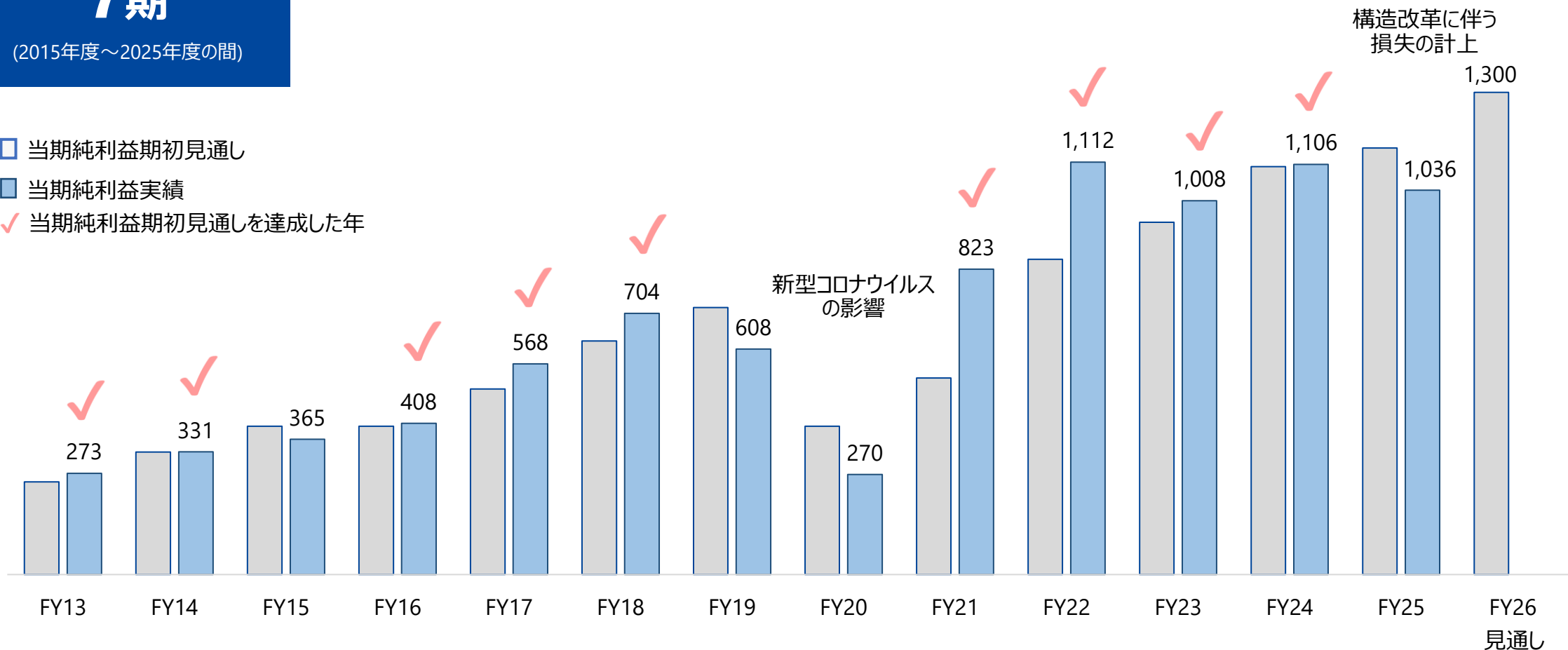
当期純利益  
期初見通し達成








## 7期

(2015年度～2025年度の間)

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。

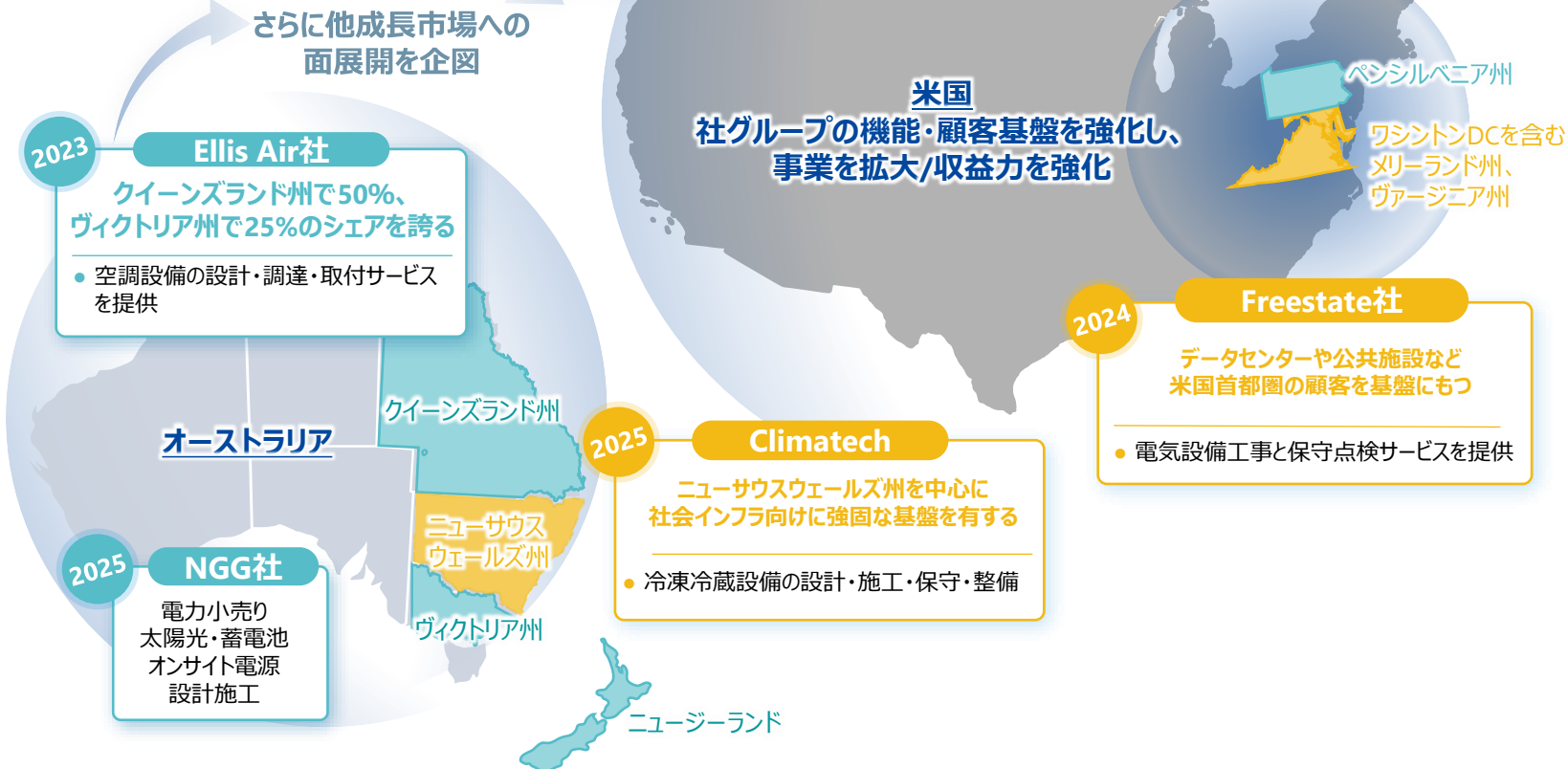
- 当期純利益期初見通し
- 当期純利益実績
- ✓ 当期純利益期初見通しを達成した年



		【当期純利益】(億円)			【CROIC】				主な事業
		25年度実績	26年度見通し	Next Stage	24年度実績	25年度実績	中計2026ターゲット	Next Stage	
	自動車	▲53	50	150	5.0%	4.1%	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・交通インフラ	155	190	250	5.0%	6.2%	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・総合インフラ	323	280	500	2.3%	5.7%	4.0%	6.0%	LNG製造販売事業、省エネルギーサービス事業、総合インフラ開発事業
	金属・資源・リサイクル	38	220	350	10.4%	7.7%	15.0%	12.0%	鉄鋼製品トレード、原料炭権益
	化学	210	220	300	13.3%	12.1%	10.0%	12.0%	化学品(含レアアース)のトレード・製造、メタノール製造販売事業
	生活産業・アグリビジネス	86	130	200	8.0%	6.1%	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	110	150	300	3.8%	3.6%	6.0%	8.0%	国内水産関連事業、ベトナムリテール関連事業

### 取組状況

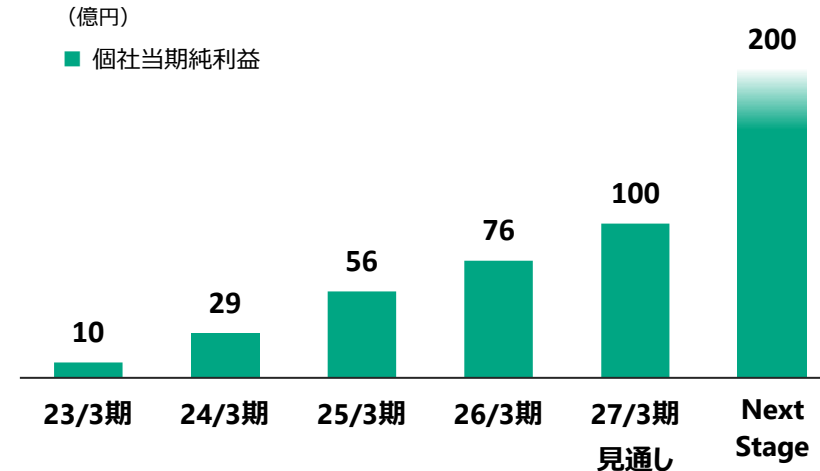
- 高まる電力需要と共に、省エネルギーのニーズは着実に伸長
- 米国、豪州を中心に事業領域の拡大、安定収益のカタマリを構築中
- 地域主体のコントラクターモデルから機能追加によりインフラ×エネルギーソリューション事業モデルへ



### 成長戦略

- 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



### 取組状況

- 豪州での病院PPP事業への参画機を経た後、2025年に豪州インフラ開発事業のCapella社への出資・買収を通じてリードデベロッパー機能を獲得
- 豪州での豊富なPPPパイプライン
- Capella社の機能変革・強化、及び、人口増加・経済成長に伴う豪州での豊富なPPPパイプラインを通じて、複層的な収益機会を獲得していく

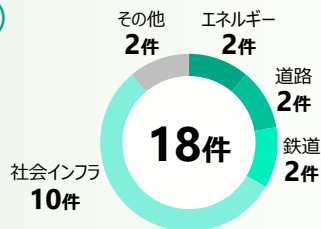
#### Capella社概要

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



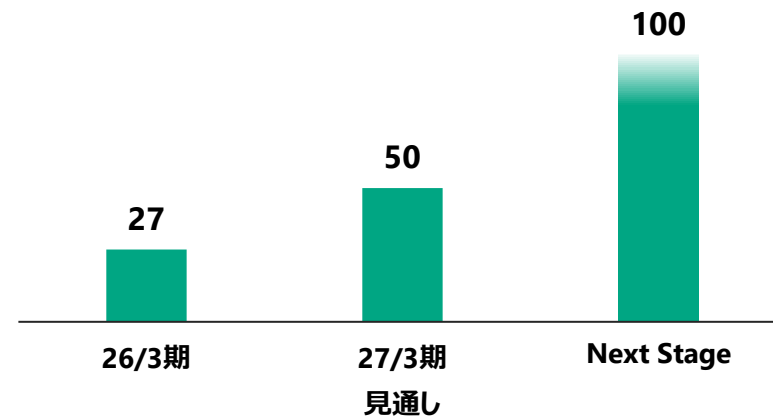
### 成長戦略

- 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

(億円)

■ 個社当期純利益



## 取組状況

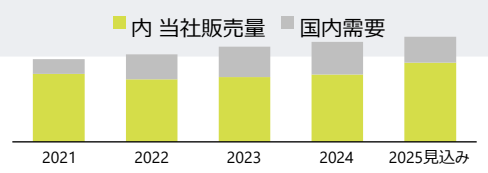
- サプライチェーンの変化や、業界再編・地政学リスクを先読みし、より強い商流を創出することで、化学トレード機能を強靱化、収益力を強化
- クリティカルミネラル（レアアース）等のソース多角化、大胆なリソースの配置転換を実施
- 2025年に日本エイアンドエル社への出資・買収を行う等、トレードで得た知見を基にトレードから製造領域へ展開

Ex. レアアーストレード 時代に先駆けて供給源の多角化を推進



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



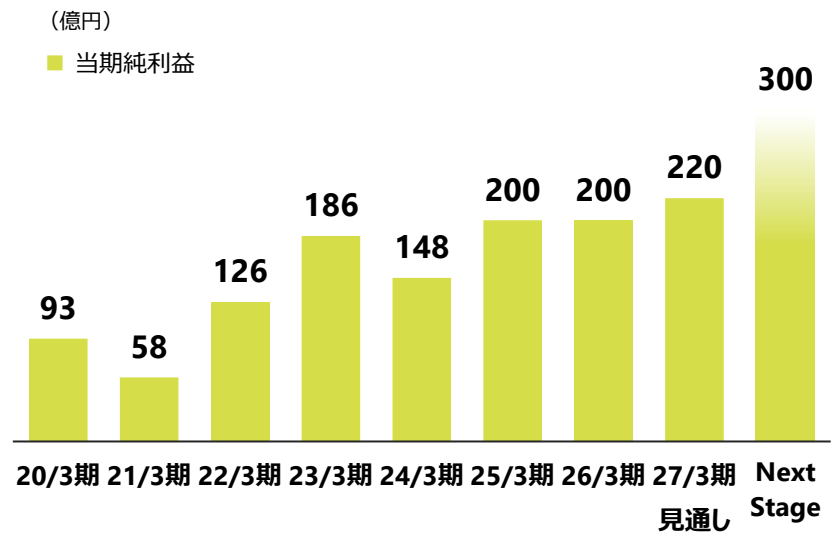
国内7割強の販売シェアを誇る



## 成長戦略

- 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



## 「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

- 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
- 出口戦略に基づく取り組みが進捗中

豪州中古車事業

国内ディーラー事業

豪州原料炭事業

	FY24 当期純利益 実績	FY25 当期純利益 実績	FY26 当期純利益 見通し	FY23 ROE 実績	FY24 ROE 実績	FY25 ROE 実績	FY26 ROE 見通し	PBR ※1	FY26 配当利回り ※2
A社	9,507 億円	8,005億円	11,000億円	11.3%	10.3%	8.5%	11.5%	x 2.02	2.4%
B社	9,003 億円	8,340億円	9,200億円	15.3%	11.9%	10.2%	-	x 1.86	2.4%
C社	8,803 億円	9,003億円	9,500億円	15.6%	16.0%	約15%	約15%	x 2.11	2.2%
D社	5,619 億円	6,003億円	6,300億円	9.4%	12.4%	12.9%	13%程度	x 1.76	2.3%
E社	5,030 億円	5,439億円	5,800億円	15.2%	14.2%	13.6%	13-14%程度	x 2.16	2.0%
<b>双日</b>	<b>1,106 億円</b>	<b>1,036億円</b>	<b>1,300億円</b>	<b>11.4%</b>	<b>11.7%</b>	<b>10.1%</b>	<b>12%</b>	<b>x 1.19</b>	<b>2.9%</b>

※1 2026/5/1時点株価

※2 2026/5/1時点、26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

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

Next  
Stage

「当期利益2,000億円  
ROE15%  
時価総額2兆円」

## 「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  
2026

## - 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

中計  
2023

継続

### 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

## 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**を株主に還元

- ▶ 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)

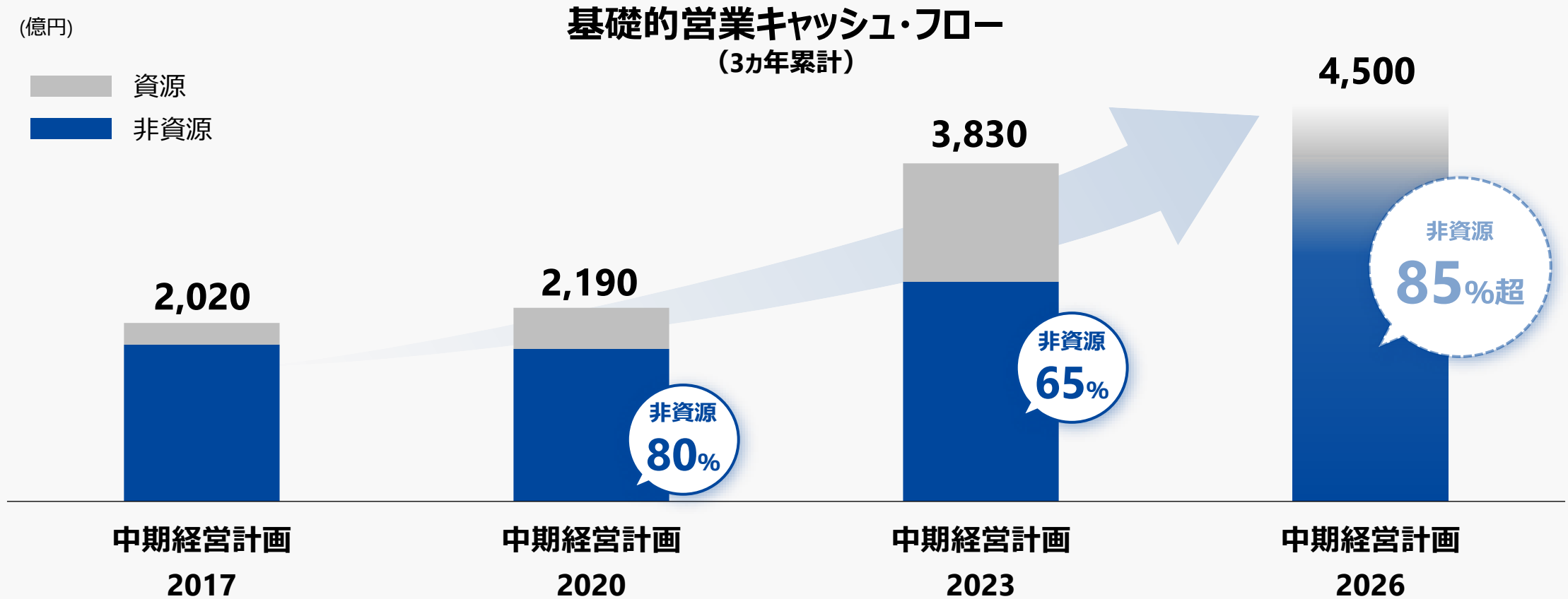
中計2023比 **年率換算+10%成長**

ご参考

## 中期経営計画2026の進捗

## 基礎的営業キャッシュ・フロー（資源・非資源）

- 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

# 決算サマリー（2026年3月期）

- 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	<b>1,036</b> <small>達成率 90%</small>	▲ 70	<b>1,150</b>	<b>1,300</b>
基礎的営業CF ※1	1,352	<b>1,364</b> <small>達成率 97%</small>	+ 12	<b>1,400</b> <small>※3</small>	<b>1,500</b>
基礎的CF ※2	▲ 318	<b>▲ 279</b>	+ 39	<b>▲ 700</b> <small>※3</small>	<b>▲ 110</b>
EPS(一株当たり当期利益)(円)	514	<b>495</b>	▲ 19	<b>551</b>	<b>623</b>
ROE(%)	11.7	<b>10.1</b>	▲ 1.6	<b>11.3</b> <small>※4</small>	<b>12</b>
ROA(%)	3.7	<b>3.1</b>	▲ 0.6	<b>3.5</b> <small>※4</small>	<b>3.5</b>
一株当たり配当金(円)	150	<b>165</b>	+ 15	<b>165</b>	<b>180</b> <small>中間90円 / 期末90円</small>

※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)

※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

# 財務指標（2026年3月期 実績 及び 2027年3月期 通期見通し）

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

# セグメント別 当期純利益 (2026年3月期 実績)

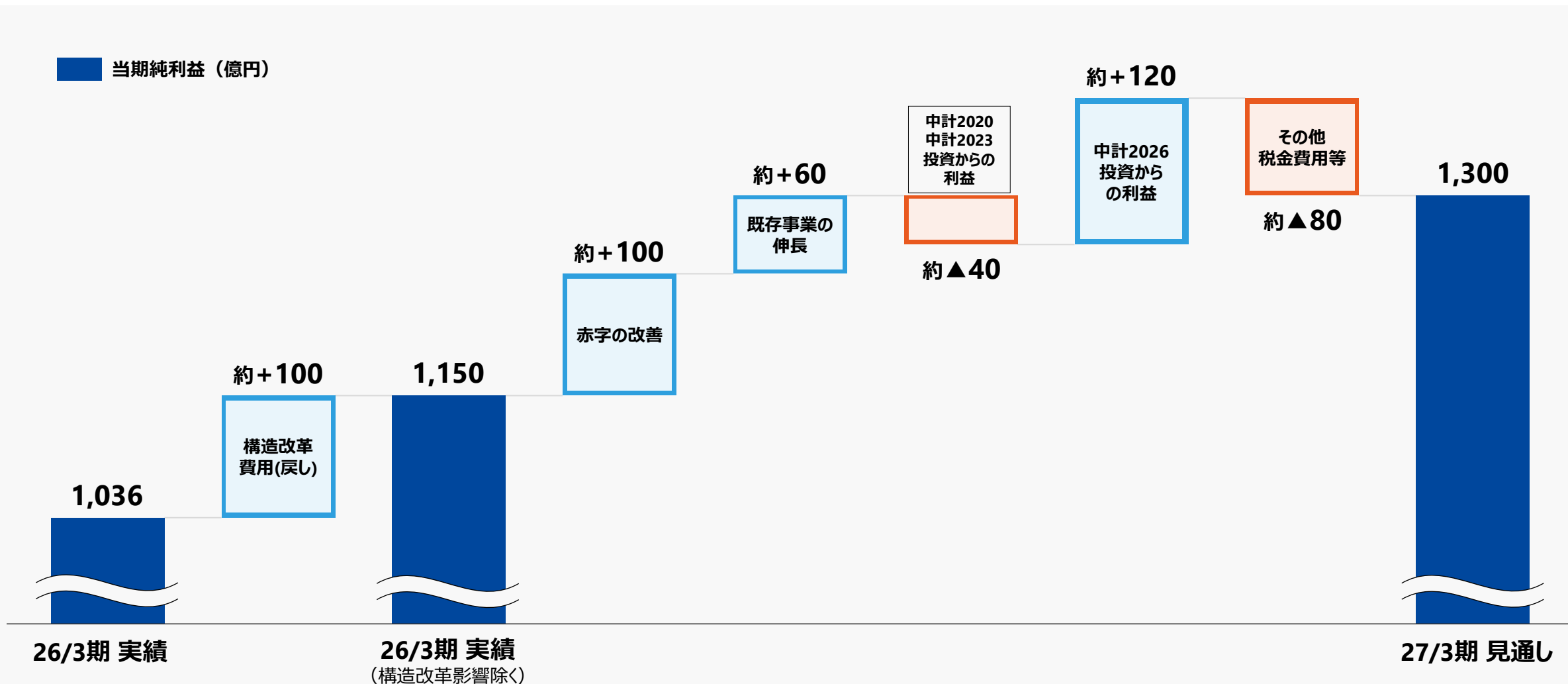
(億円)	26/3期 実績	26/3期 見通し (25/10/30公表)	対見通し 達成率	見通し差異の内容
自動車	▲ 53	30	-	構造改革に伴う豪州中古車事業における減損の計上等
航空・社会インフラ	155	170	91%	構造改革に伴う航空機パーツアウト事業の事業整理損失等
エネルギー・ヘルスケア	319	300	106%	省エネ関連事業等が堅調に推移
金属・資源・リサイクル	48	150	32%	構造改革に伴う豪州原料炭事業における減損の計上等
化学	200	200	100%	計画通り
生活産業・アグリビジネス	59	80	74%	食料、アグリ関連事業の計画未達
リテール・コンシュ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

# セグメント別 売上総利益・当期純利益（2027年3月期 通期見通し）

	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

- 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



	中期経営計画 2023				中期経営計画 2026		価値創造 ターゲット	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			
自動車	9.6%	8.9%	5.5%	8.0%	5.0%	4.1%	8.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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、米国関税影響等によりCROICは低下</li> <li>■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</li> </ul>	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"> <li>■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、貨車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</li> <li>■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</li> </ul>	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"> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul>	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"> <li>■石炭市況下落、豪州石炭事業の生産効率低迷によりCROICは低下</li> <li>■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</li> </ul>	12.0%
化学	9.1%	12.4%	10.3%	10.6%	13.3%	12.1%	10.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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ノール価格の低迷によりCROICは低下</li> <li>■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</li> </ul>	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"> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul>	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"> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul>	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

- 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

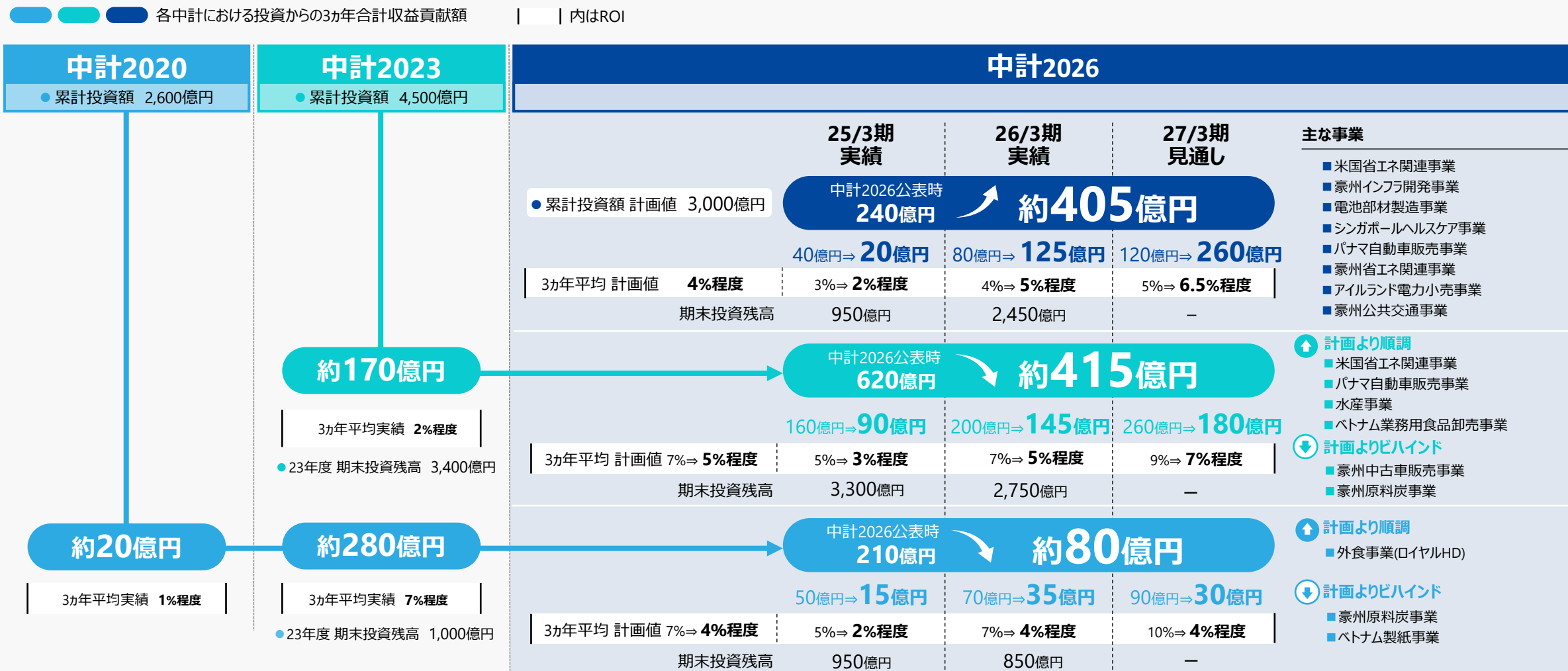
		中計2020-2023 19/3期～24/3期 6カ年累計実績	中計2026 25/3期～27/3期 3カ年累計見通し	25/3期～26/3期 2カ年累計実績	26/3期 実績	26/3期 見通し (25/10/30公表)	27/3期 見通し
キャッシュ・イン	基礎的営業CF ※1	6,020 億円	4,500 億円	2,715 億円 <small>中計2026進捗率 60%</small>	1,365 億円 <small>対見通し達成率 98%</small>	1,400 億円	1,500 億円
	資産入替 (回収)	4,510 億円	1,800 億円	1,080 億円 <small>中計2026進捗率 60%</small>	855 億円 <small>対見通し達成率 143%</small>	600 億円	1,000 億円
キャッシュ・アウト	新規投資		▲ 6,000 億円	▲ 2,800 億円 <small>中計2026進捗率 47%</small>	▲ 1,770 億円 <small>対見通し達成率 89%</small>	▲ 2,000 億円	▲ 2,000 億円
	Capex 他	▲ 7,095 億円	▲ 400 億円	▲ 610 億円 <small>中計2026進捗率 153%</small>	▲ 300 億円 <small>対見通し達成率 120%</small>	▲ 250 億円	▲ 250 億円
	株主還元 ※2	▲ 2,040 億円	▲ 1,300 億円	▲ 985 億円 <small>中計2026進捗率 76%</small>	▲ 430 億円 <small>対見通し達成率 96%</small>	▲ 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)

- **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



投資合計	<b>1,770億円</b>		
主な内訳	 エssenシャルインフラ	<b>1,035億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 豪州インフラ開発事業</li> <li>● 豪州公共交通事業</li> <li>● 豪州電力小売事業</li> </ul> 等
	 フードバリューチェーン	<b>55億円</b>	
	 エネルギー・ 素材ソリューション	<b>320億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電池部材製造事業</li> <li>● 米国バイオメタン製造・販売事業</li> </ul> 等
	 その他	<b>360億円</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> <li>● イノベーション投資</li> <li>● その他</li> </ul> 等
資産入替額合計	<b>855億円</b>		
主な内訳	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貨車リース事業</li> <li>● ナイジェリアガス小売事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● さくらインターネット持分一部売却</li> <li>● 政策保有株式売却</li> </ul>	等
中計2026投資 累計実行済み額	<b>2,800億円</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 (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	<b>US\$231/t</b>
石炭（一般炭） ※1	US\$130/t	US\$110/t	US\$120/t	<b>US\$126/t</b>
原油（Brent）	US\$78.2/bbl	US\$69.0/bbl	US\$70/bbl	<b>US\$105.3/bbl</b>
為替 ※2	JPY152.6/US\$	JPY151.1/US\$	JPY150/US\$	<b>JPY159.8/US\$</b>
金利（TIBOR）	0.48%	0.90%	1.45%	<b>1.25%</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		割合	報酬の種類		割合					
基本報酬(固定)	金銭 (54~66%)		基本報酬(固定)	金銭 (40~64%)		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 (21~26%)		業績連動報酬(変動)	短期 金銭 (20~22%)	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
中期 株式 (13~20%)		中期 株式 (16~40%)	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%							
中期 株式 (13~20%)	中期 株式 (16~40%)	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%		
		当社株式成長率*3	30%→40%							
		ESG関連*4	10%→20%							

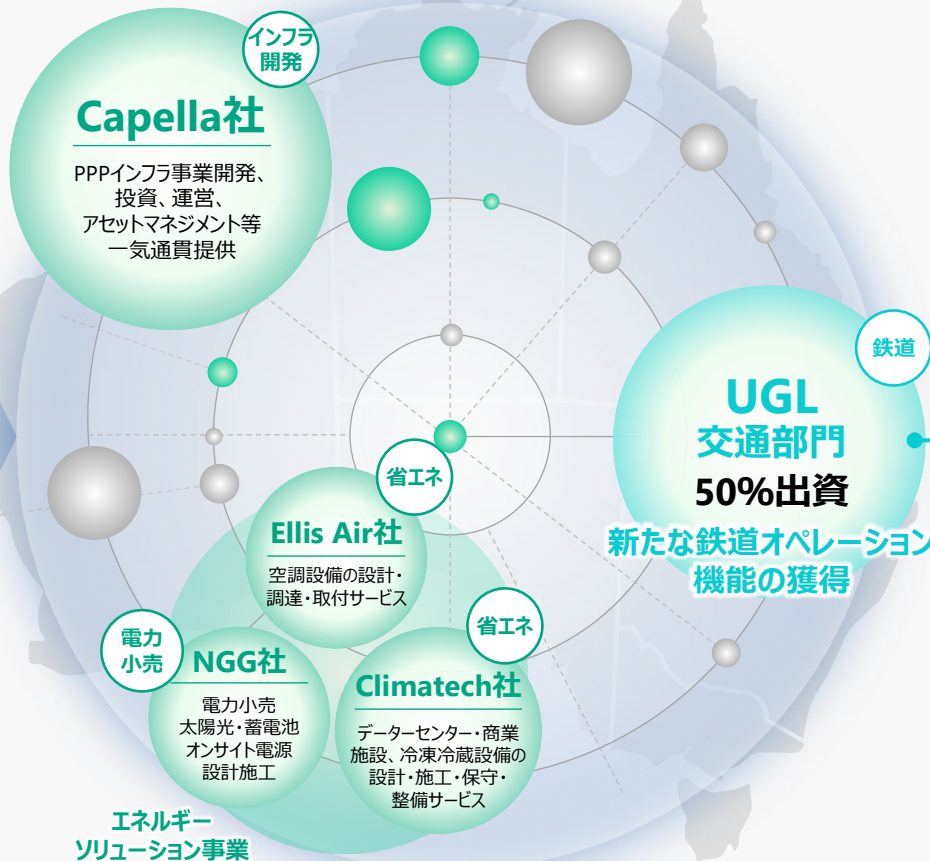
\*1 親会社の所有者に帰属する当期純利益を指します。  
 \*2 各指標の実績が目標値の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されません。  
 \*3 当社のTSR (Total Shareholders Return : 株主総利回り) と配当込みTOPIXとの相対比較で評価を行います。  
 \*4 各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。

## 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

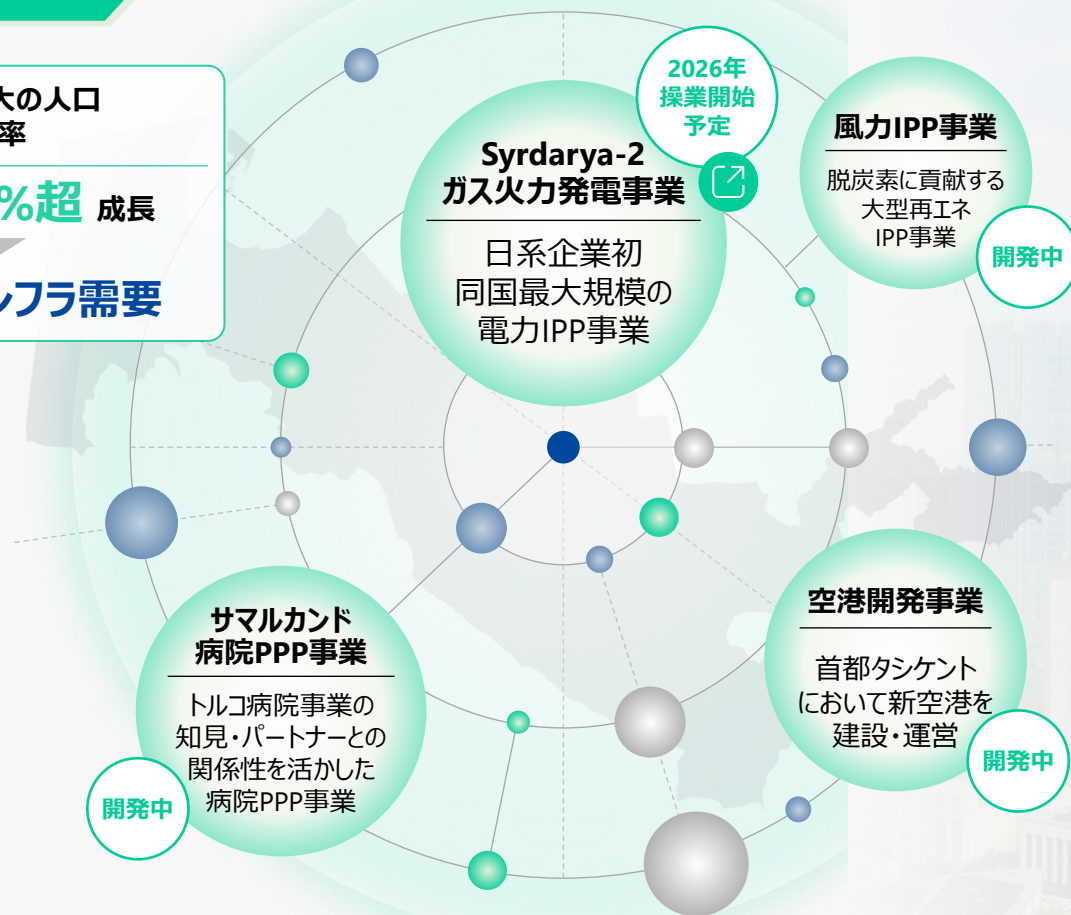
- ウズベキスタンにおける旺盛なインフラ需要を先読みし、長年の信頼と培ってきた知見やネットワークで市場を着実に捉える

## 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

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



**Share Jet Program** (日本初)

**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 / コントラクト-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

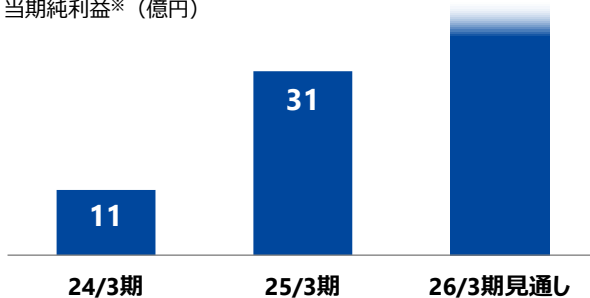
# パナマにおいて優位性あるポジションを構築し、市場の成長を取り込む

## 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  
 – 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



### 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/>