



2025年12月

 双日株式会社

価値創造ストーリー  
逆境の中で見出してきた双日のDNA

# 先読み 変革 挑戦

株主の皆さんには日頃より温かいご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。今年7月に発刊した統合報告書より、社長メッセージを紹介いたします。

## Next Stageに向けて

Next Stageとして掲げた「当期純利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円」を果たすには、非連続的なジャンプを生み出すため、戦略、マインド、組織のあらゆる面で「切り替え」が必要となります。その源泉となるのは、これまでお話ししてきた、中計2026の成長戦略の考え方であるKATIモデル※や、基本方針をベースにした、一人ひとりの自律的思考の実践です。自律的に考え、先回りして動ける個人が集まり、組織として機能することが、新たなビジネスを創出し、ひいてはそれをドライバーとして成長していくことにつながると考えています。中計2026の初年度を終えたばかりですが、Next Stageに向けて目線が削ってきており、確かな手応えを感じています。1年間を振り返り、同じことを何度も言うことの大切さを実感しています。一度き

りでは全社に波及せず、自身の想いを繰り返し伝え続けなければ変化は生まれないということです。社長としての私の役割は、「双日らしい成長ストーリー」を実現し、次なるステージへ向かう双日をリードすることです。当社の強みや事業分野ごとの競争優位性、勝ち筋といったものを磨き続けると同時に、タイムリーにステークホルダーの皆様にその成果をお示しすることで、当社にご期待いただけるように尽力していきます。

※Katamari(カタマリ)、Addition(幅出し)、Transformation(変革)、Innovation(イノベーション)の頭文字をとった中計2026の成長戦略の考え方。詳細は2次元バーコード(下記)からご確認いただけます。

### —— 当社が掲げるNext Stage ——

目指す水準		
当期純利益	ROE	時価総額
2,000億円	15%	2兆円
目指す姿		

### 「事業や人材を創造し続ける総合商社」

Next Stageに向けた変革の原動力となるのは「人」です。続いて、「人」にかける想いについて社長メッセージを紹介いたします。

### 「人」にかける想い

自律的に思考し、先回りして価値を生み出しができる人材になるためには、自らの頭で考える癖を身につける必要があります。これは一朝一夕にできることではありません。私が化学本部長時代に本部改革において特に注力し、また最も苦労したのがこの点でした。当時、お客様から指示されたとおりの商材を納入する、お伺い営業だけで毎日忙しく仕事をやっているということを、当たり前とする風潮がありました。しかし、それでは持続的な成長戦略には程遠く、先細りしていく一方だと強く思いました。この危機感から、考える癖を身につけてもらうための訓練として始めたのが1-on-1を通じた地道な取り組みです。単なる個別面談ではなく、自ら考えさせ、気づきを与える実践の場として2年間実施しました。「考える癖を身につける」といっても、言葉は易しです。最初から私が求める水準で実践できていたの

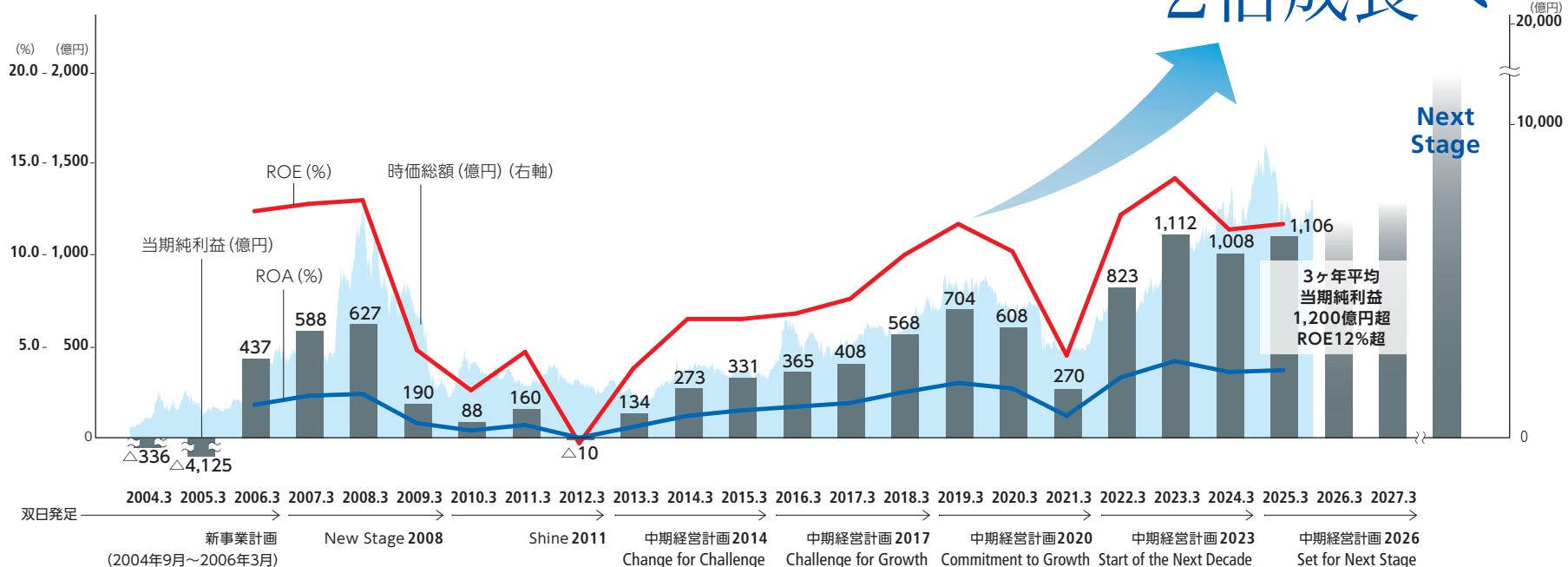
は、片手で足りるほどの人数しかいませんでした。しかし、1-on-1を地道に続けたことで、考える癖を身につけた人が着実に増え、それに伴って、化学本部の収益性も向上してきました。全ての事業活動の起点となるのは「人」であり、「人」の成長なくして会社の成長はありません。化学本部で得た成果を全社にも広げていけるよう、粘り強く取り組んでいきます。

社員一人ひとりにとって、働いている時間は、人生の多くの時間を占めるわけですから、働き甲斐を感じて仕事に取り組んでもらいたいと思っています。では、どのようなときに働き甲斐を感じるのでしょうか。それは、受け身で仕事をするのではなく、自ら考え、自ら動いたときです。そして、働き甲斐が感じられるようになると、活力がわき、さらにあれこれと自分の頭で考えるようになります。こうして考える癖を身につけ、前向きに働く社員を増やすことで、社員にとってもお客様やパートナーにとっても、会社にとっても良いサイクルを回していくたいと考えています。働くことを後ろ向きに捉え、毎日どんよりした目で会社に来るような人をできるだけ少なくしたい、みんなに目を輝かせて元気に働いてもらいたい、というのが私の「人」にかける想いです。

こちらからフルメッセージを  
ご確認いただけます



代表取締役 社長CEO  
植村 幸祐



## 双日らしい成長ストーリーのご紹介

### 化学事業

当社の化学事業では、サプライチェーンの変化を先読みし、広範な顧客基盤に対して様々な提案をすることで、お客様にとっての価値を創出し、ビジネスを強化してきています。こうしたトレード機能の強化の取り組みの成果として、コロナ禍以前と比較し、100億円を超える収益成長を実現しています。

これに加え、今年の6月には、自動車・家電向けの合成樹脂、リチウムイオン電池や紙のコーティングに使用される部材を製造・販売・研究開発する日本エイアンドエル株式会社を連結子会社化することができました。

当社は、特にリチウムイオン電池用部材の取引において、日本エイアンドエル株式会社と20年以上前から二人三脚で歩んできた経緯があり、知見ある領域での今回の新規投資により、製造などの新たな領域への拡張を図ると共に、新たなトレード機会も生み出することで、更なる収益基盤、収益力の強化を狙っています。

当社の化学事業の勝ち筋は明確であり、これを数多く実現し、より太くしていくことで、Next Stageでの300億円という収益規模をいち早く実現していきます。



#### リチウムイオン電池の高い社会ニーズ 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

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

## 業績ハイライト | 2026年3月期第2四半期(中間期)

当中間期の連結当期純利益は453億円となり、通期見通し1,150億円に対する進捗率は39%です。上期の進捗を4割程度と見込んでいたとおりとなっております。金属・資源・リサイクル本部、自動車本部の一部事業では立て直しに時間を要していますが、航空・社会インフラ本部やエネルギー・ヘルスケア本部などが好調に推移しており、通期見通し1,150億円達成に向け、着実に収益を積み上げております。

成長投資・株主還元の原資となる基礎的営業キャッシュ・フローにつきましても、当期純利益同様に非資源分野の割合が高まっており、量と質の両面で安定性が向上しております。

今後も双日らしい成長ストーリーの実現を通じて、さらなる成長を目指してまいります。

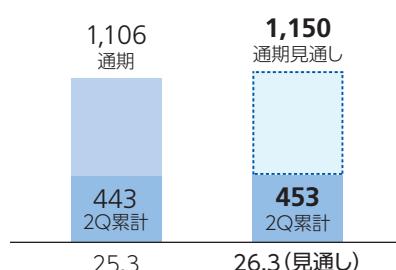
### 当期純利益(当社株主帰属)

453 億円

前年同期比 10億円増



(億円)



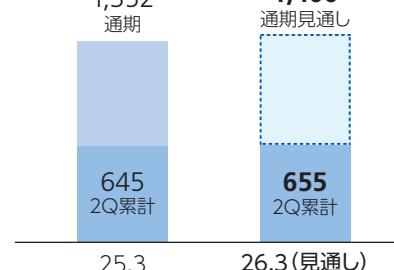
### 基礎的営業キャッシュ・フロー

655 億円

前年同期比 10億円増



(億円)



### 航空事業



当社は、1956年から70年近くにわたり、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。



△ ボーイング社の民間航空機

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きました。

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。

最近では、2003年に開始したビジネスジェット事業が、機体売買支援や運航管理、チャーターサービスを展開し、着実に収益を伸ばしています。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することとし、さらなるビジネスの拡張を

図っています。積み重ねた歴史と実績をもとに、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ことで、双日らしい成長ストーリーを実現していきます。



△ フェニックスジェット社が運航管理するビジネスジェット機

詳しい内容はこちら▶



## 個人投資家向け対談動画のご紹介

当社ウェブサイトでは個人投資家向け対談動画を掲載しております。

広報、IR・サステナビリティ推進担当本部長の遠藤より、双日の持続可能な成長を支える投資方針や注力市場への取り組み、総合商社としての強み等についてご説明しております。是非ご覧ください。

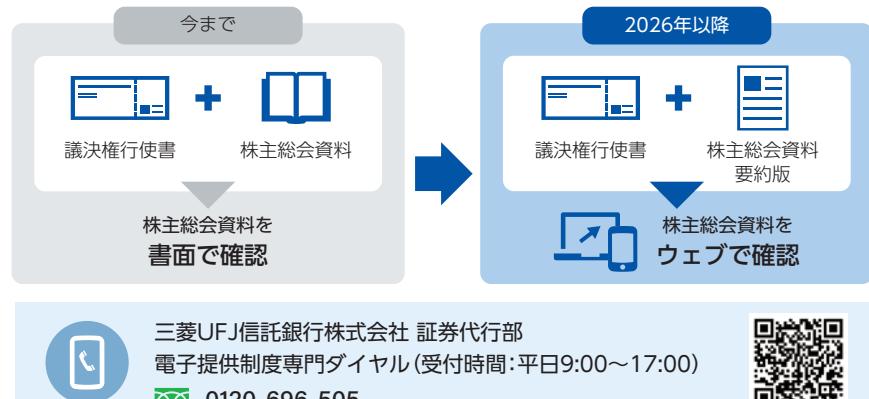


広報、IR・サステナビリティ推進担当本部長  
遠藤 友美絵



## 株主総会資料の電子提供に関するお知らせ

次回(2026年6月)の株主総会からは、株主総会資料の要約版をお送りする予定です。今後も、従来と同等の情報を掲載した書面の郵送をご希望の株主さまは、2026年3月31までにお手続きをお願い致します。詳細はお取引の証券会社または三菱UFJ信託銀行(下記)までお問い合わせください。



## 議決権行使のお願い

当社では、株主の皆さまのご意見を経営に反映させるため、株主総会における議決権行使を重要な機会と考えております。次回以降の株主総会においても、皆さまの貴重なご意見をお寄せいただき、議決権の行使をお願い申し上げます。

当社では、これまで年2回(夏号・冬号)本紙面を通じて株主の皆さまへの情報提供を行ってまいりましたが、今年度より年1回の発行とさせていただくこととなりました。直近の取り組みや業績の概況につきましては、当社ウェブサイトにて随時ご確認いただけます。

株主の皆さまの変わらぬご支援に感謝申し上げるとともに、今後とも情報提供の充実に努めてまいります。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

2次元バーコードのリンク先は、将来変更される可能性がありますので、ご了承ください。

## 株主還元・配当 | 2026年3月期

当社は基礎的営業キャッシュ・フロー(事業活動を通じて得られる安定的な収入)の3割程度を、配当などの形で株主の皆さまに還元しています。また、株主資本DOE4.5%(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)による配当方針を掲げ、累進的かつ予見性のある配当を実現しています。

### 1株あたりの配当額

中間配当 82.5円

150円

165円

165円

中間  
82.5円

年間配当(予想) 165円

25.3(実績)

26.3(予想)