

Set for Next Stage

双日株式会社

統合報告書2026



イントロダクション

- 02 Next Stageに向かう理由
- 03 受け継がれるDNA
- 04 Next Stageへの挑戦
- 05 Next Stageに向けた双日の現在地
- 06 社長CEOメッセージ

価値創造ストーリー

- 12 価値創造プロセス
- 13 特別対談：
パートナーシップで拓く、2倍成長への道筋
- 16 双日の事業創造力

成長戦略

- 20 成長戦略の考え方
- 21 中期経営計画2026
- 24 CFOメッセージ
- 28 投資方針・プロセス
- 29 人材戦略
- 32 サステナビリティ
- 34 CDOメッセージ

コーポレート・ガバナンス

- 35 コーポレート・ガバナンス
- 38 役員一覧
- 39 社外取締役対談

本部別戦略

- 43 セグメント別データ
- 44 本部事業報告

データ

P●XXXXXXXXX : 該当ページに移動

XXXXXXXXXXX : 外部サイトに移動

: 目次ページに移動

開示体系

価値創造や成長戦略を知る

統合報告書

双日のDNAを軸に、経営戦略とESGを結び、
中長期の価値創造ストーリーをナラティブに示しています。



IR説明会

双日の価値創造を体現する事業や戦略について、
事業説明会・IR Day等で説明しています。

ステークホルダーとのコミュニケーション誌

株主の皆様にご報告することを目的に
発行、掲載しています。

財務情報を詳しく見る

決算短信・決算説明会資料

最新の決算短信や決算説明資料を掲載しています。

有価証券報告書

金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、
企業の概況、事業内容、設備状況、営業状況、財務諸表などを掲載しています。

事業報告等

会社法に基づき作成し、定時株主総会招集ご通知ならびに
その他の電子提供措置事項を開示しています。

非財務情報を詳しく見る

コーポレート・ガバナンス報告書

コーポレートガバナンス・コードに従い、
当社のコーポレート・ガバナンスの状況を報告しています。

Sojitz ESG BOOK

環境、社会、ガバナンスについて、双日の取り組みをテーマ別にご紹介しています。



編集方針

統合報告書2026は、双日のDNAである「先読み」「変革」「挑戦」を軸に、双日らしい成長ストーリーを可視化し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ成長期待を持っていただくことを編集方針としています。今年度からは、価値創造をより分かりやすく伝える媒体としての機能を重視し、ページ数を大幅に削減しました。編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、財務・非財務情報の両面から、当社の持続的な価値創造をお伝えできるよう努めています。

報告対象範囲

対象組織：双日株式会社及び双日グループ

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日（一部、2026年4月以降の活動内容も含む）

将来情報に関する留意事項

本統合報告書に開示されているデータや将来予測は、本統合報告書の発表日現在の情報、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、これらの目標、予想の達成、将来の業績を確約するものではありません。こうしたリスク、不確実性及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、半期報告書などの記載も含まれ、当社は将来に関する記述のアップデートや、修正を公表する義務を一切負うものではありません。本統合報告書利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。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。

苦難を越え、
基盤を固め、
次の飛躍へ。

いま双日は、
Next Stageへと
踏み出しています。

Next Stageに向かう理由

双日はニチメンと日商岩井の合併からこれまで、長い経営再建の道のりを経て、ポートフォリオの変革によるバランスシートの強化や収益基盤の強化を行い、安定的に利益を創出できる事業体制を築いてきました。そして今、次の飛躍に向けてまいてきた事業の「種」が着実に芽吹き始めています。

こうして事業を磨き、育てることで、事業の「カタマリ」へと昇華させ、またそうした事業群を複数形成すること、つまり再現性ある「双日らしい成長ストーリー」を多数実現することで、企業価値の2倍成長を目指しています。社会が得る価値と双日が得る価値をともに高めながら、Next Stageへの歩みを着実に進めています。

先を読み、
自ら変革し続け、
挑戦を繰り返す。

そのDNAが、
双日らしい成長ストーリーを
生み出しています。

受け継がれるDNA

双日はこれまで、厳しい環境下においても、社会や市場の変化を捉え、求められる役割に応じて自らの機能を磨き、新たな事業に挑戦することで成長してきました。

この「先読み」「変革」「挑戦」のDNAは、過去の歩みを語るためのものではありません。

社会・市場・顧客の変化を先読みし、既存の機能や事業モデルを変革し、新たな領域に挑戦する。その積み重ねによって、事業の種は「点」となり、「線」「面」へと広がり、双日らしい魅力ある事業の「カタマリ」へと進化していきます。

受け継がれるDNAを、次の価値創造へ。「双日らしい成長ストーリー」を実現し続けることで、Next Stageに向けた歩みを加速していきます。

Next Stageへの挑戦

次なるターゲットとしてNext Stageでの企業価値2倍成長を見据えています。その実現に向け、勝ち筋が明確な事業群の構築と事業ポートフォリオの変革を進め、成長の足場を着実に固めています。

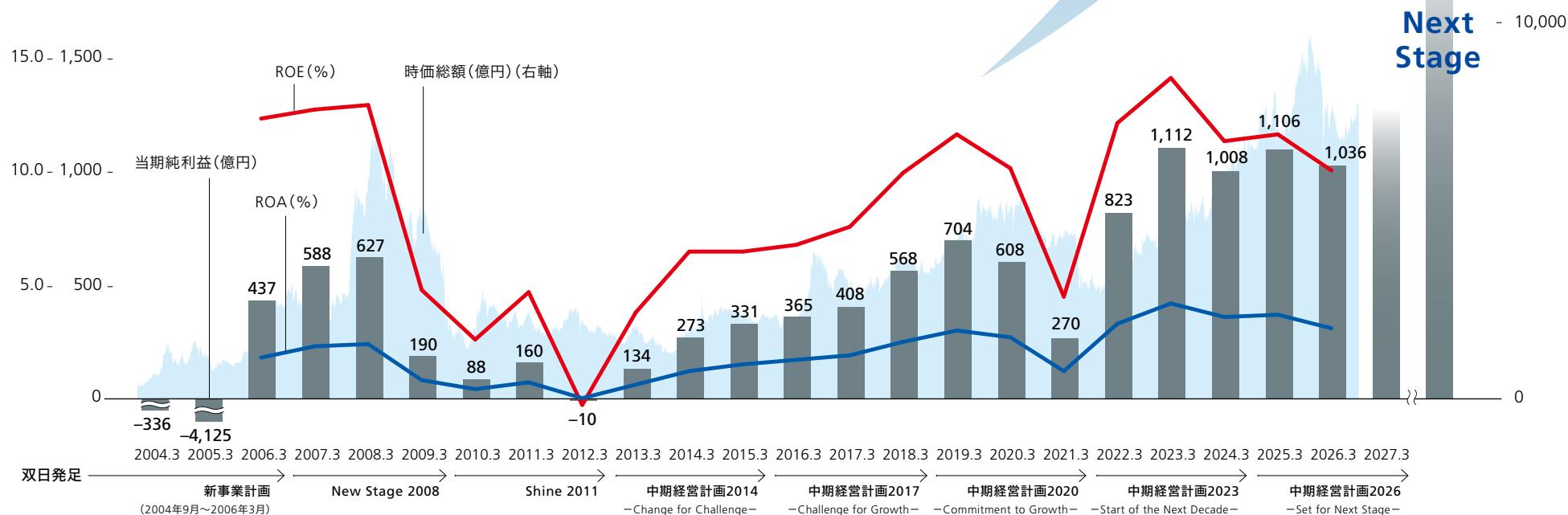
(億円)
- 20,000

目指す水準
 当期純利益 2,000億円 ROE 15% 時価総額 2兆円

目指す姿 「事業や人材を創造し続ける総合商社」

2倍成長へ

(%) (億円)
20.0 - 2,000 -





Next Stageに向けた双日の現在地 (2026年3月期)

Next Stageで目指す水準

当期純利益 **2,000億円**ROE **15%**時価総額 **2兆円**

当期純利益

1,036億円2016年3月期比 **2.8倍**

ROE

10.1%2016年3月期比 **+3.3pt**

時価総額

1兆2,863億円2016年3月末比 **4.5倍**

基礎的営業キャッシュ・フロー

1,364億円2016年3月期比 **2.3倍**

EPS (1株当たり当期純利益)

495円2016年3月期比 **+349円**

1株当たり配当金

165円2016年3月期比 **+125円**

株価成長率 (2026年3月期)

双日 +86.6%TOPIX **+31.6%**

持株会加入率

92%

2026年3月31日時点

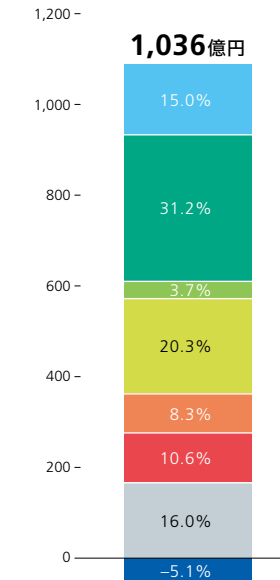
MSCI ESG Rating

AA

2026年3月時点

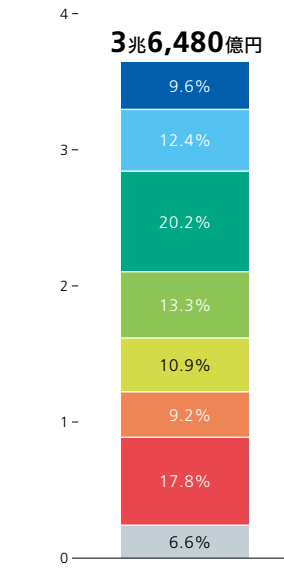
当期純利益

(億円)



総資産

(兆円)



■ 自動車本部 ■ 航空・交通インフラ本部 ■ エネルギー・総合インフラ本部
■ 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

※ 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。

社長CEOメッセージ

勝ち筋を見極め、 2倍成長を 確実なものにする

代表取締役 社長CEO

植村 幸祐

/ Profile /

1993年入社。エネルギー開発やプラントビジネスに従事した後、2021年に化学本部長に就任。従来のビジネスモデルからの変革に取り組み、事業領域の拡大及び収益力強化を推進。2023年に経営企画担当本部長に就任し、2024年から新エネルギー・脱炭素領域担当本部長を兼務。2024年4月に社長COO、2025年4月に社長CEOに就任。

社長CEOメッセージ

本当に、 勝てる事業だったのか

私たちは、その事業で本当に勝てるのか。「双日らしい成長ストーリー」の実現を追い求める中で、この問いに十分に向き合っていたのかを改めて問い直しました。そして、その答えは必ずしも十分ではなかったと認識しています。

中期経営計画2026で掲げたNext Stageに向けて、当社は着実に歩みを進めています。その2年目に当たる2026年3月期では豪州のインフラ開発会社 Capella Capital Pty Ltd (以下、Capella社) の買収など2倍成長に向けた大型投資を着実に進める一方、当社として継続的に価値を出すことが難しい事業については、他のパートナーとの共同事業に転換することも含めた撤退判断、また、事業そのものだけでなく、それを管理する本部の抜本的な体制変更といったところまで、合理的に行っています。

そうした、勝ち筋を十分に見極められない事業については、不振事業として内外に開示しました。市場の成長を見込んで参入したものの、「自分たちがどこで価値を発揮し、どのように収益を伸ばしていくのか」という勝ち筋を詰め切れていないまま投資判断した結果、市場の成長性に陰りが見えると収益が伸び悩み、

投資を回収しきれない事業がありました。また、市況の追い風がなければアップサイドが限られる収益構造にもかかわらず、ダウンサイドを最小化するための運営力やコスト管理が十分でなく、ここ数年続いていた市況が良い局面では見えにくかった課題が、環境の変化とともに顕在化した事業もありました。これらの事業に共通していたのは、市場の成長性や市況といった不確実性の高い外的要因に依拠する一方で、自分たちの強みや勝ち筋を起点とした検討が不十分であった点です。どこか「頑張れば何とかなる」という発想のもと、目指すシナリオとのギャップのうち、「自分たちが何を埋められ、どこで勝てるのか」といった勝ち筋が見えないまま投資していた部分があったと認識しています。このような課題をしっかりと社内で共有し現場に意識してもらうという観点でも、不振事業という打ち出し方は効果があったと考えています。

業績が芳しくない事業を分析するにあたっては、市場環境の変化そのものを失敗の理由にするのではなく、自らコントロールできる判断の質にこそ向き合うべきだと考えています。突き詰めると、これらの案件に欠けていたのは、当社がその事業で本当に価値を発揮できる立場にあるのか、すなわちベストオーナーであるのかという視点でした。この視点を徹底

することが、新規投資に限らず、既存事業の見直しにおいても重要です。「当社が保有し続けることに本当に意味があるのか」を問い直し、事業価値の最大化という観点を重視した判断を行うことにより、事業ポートフォリオの最適化につなげていきます。

当社がやる意味は、 本当にあるのかを問う

もともと当社は、特定の事業に依存するのではなく、変化の中で新たな事業を創出し続けてきた会社です。



社長CEOメッセージ

源流から100年以上にわたって培ってきた「先読み」「変革」「挑戦」のDNAは、今も事業判断の土台にあります。環境は変化するものという前提をもとに、自らの立ち位置を見直しながら、勝てる領域で価値を発揮していくという考え方は、このDNAの延長線上にあるものです。



当社の競争優位について、他の総合商社との比較では考えていません。業態が同じでも、一つひとつの事業で競合することは少ないからです。それよりも、それぞれの事業領域にいるプレーヤーの中で、自分たちがどのポジションに立てるのかを見なくてはなりません。私が重視しているのは、ニッチトップになれるかどうかです。特定領域で優位性を持ち、それを維持し続けられるかを見極めることが重要です。その前提となるのが、事業構造への深い理解です。どこで価値が生まれているのかを構造的に理解することが必要です。そこまで理解して初めて、自分たちが優位に立てる余地が見えてきます。

こうした前提に立てば、「双日の強み」を固定的に捉えるべきではないことも分かります。環境が変われば、優位性を発揮できる領域も変わっていくものです。だからこそ、変化に応じて事業を入れ替えながらも、当社が本当に勝てる事業分野を積み重ねていくことが重要だと考えています。

これらの考え方は単なる方針として掲げるものではなく、実際の投資判断においても共通の基準として運用しています。客観的に見て勝ち筋を説明できない案件については、投資の入り口の段階で対象から外すようにしています。その結果、投資判断は従来よりも厳選されていますが、これはリスクを取らない

という意味ではありません。むしろ、勝ち筋が明確に描ける案件については、これまで以上に確信を持って踏み込むというメリハリのある投資判断へと変わっています。

一人称で語る限り、判断は歪む

社員にまず求めているのは、一人ひとりが自律的に考えることです。与えられた前提をそのまま受け入れるのではなく、その事業にとって何が最適なのか、自分たちがどこで価値を発揮できるのかを整理し、説明できればなりません。その際に重視しているのが、「一人称で語らない」という姿勢です。仕事にかける熱意は不可欠ですが、それだけでは事業はうまくいきません。自分たちがやりたいかどうかではなく、その事業にとって最も適した形は何か、誰が担い手としてふさわしいのかを客観的に捉えることを求めています。

こうした見方ができているかどうかは、個々の案件の判断だけを見ても十分に把握できるものではありません。日常の対話や議論の積み重ねの中で、その人がどのような前提で物事を捉えているのか、どこまで

社長CEOメッセージ

自分の頭で考えているのかが見えてきます。私自身も、日々のやり取りの中で、社員それぞれの思考の質と判断の前提を把握するよう心掛けています。

2026年4月の機構改革・役員人事についても、単なる成果の多寡ではなく、どのように事業を捉え、戦略を整理し、説明できるかという観点で見直しを行いました。求めているのは、単発の案件を処理する力ではありません。例えば、既存事業との関係の中で何を積み重ねるべきか、短期・中長期でどのような価値を生み出すのか、将来の社会にとって必要なものなのかを整理し、説明できる力を重視しています。

組織として、 判断の質を底上げする

一方で、個人に自律性を求めるだけでは、組織としての意思決定の質を高めるのに限界があります。客観性を高めることで思考のばらつきを抑え、判断の質を底上げしていくためには、多面的な見方を他者から積極的に取り入れ、またそれを咀嚼し、受容する必要があります。こうした思考を組織として実現するために、現在フィードバック文化の醸成や、コーチング・ベリティを高める施策に取り組んでいます。

具体的には、フィードバックのルールを整備し、ガイドブックとして社員一人ひとりに配布するなど、オンライン・オフラインの両方でトレーニングを進めています。定例の人事評価や1on1面談にとどまらず、日常の中で継続的にフィードバックを行うことで、個々の思考の質を引き上げていきます。

こうした取り組みは、単なる人材育成ではなく、結果として事業への投資判断の質を高め、資本効率の向上につながるものです。自律的に考え、客観的に判断できる人材が増えることで、事業の意思決定の質が高まり、利益成長につながっていきます。何も考えずに事業を進めても価値は生まれません。だからこそ、人材への投資を通じて組織全体の意思決定の質を高めていくことが、中長期的な成長を実現する原動力になると確信しています。人が育ち、自ら考えて動けるようになることが、働き甲斐にもつながり、組織の力を底上げしていきます。

足元の意思決定における 判断軸の徹底

こうした取り組みを通じて磨かれつつある組織としての判断基準は、足元の投資や事業の見直しにも具体

的に表れています。共通しているのは、単に成長領域かどうかではなく、当社がどの立ち位置で関与し、どのように価値を発揮できるのかという観点から整理している点です。

豪州のインフラ開発会社Capella社の買収は、その象徴的な例の一つです。これまでの類似案件の検討で得た知見を踏まえ、PPP事業の開発領域へ参入することで、過去に当社が培った知見を転用、さらに昇華することができ、課題であったパイプラインの厚みが増すとともに、フェーズごとに複数の収益機会を得られるため、収益の安定化と拡大を期待できると判断しました。

化学事業における日本エイアンドエル株式会社への投資についても同様です。本案件は20年以上取り組んできた電池関連ビジネスの延長線上に位置づけており、長年培ってきた知見や顧客との関係を踏まえ、トレードにとどまらず製造領域まで関与することで、より高い付加価値を創出できると判断しています。

また、既存事業の見直しにおいても、同様の判断基準で取り組んでいます。ベトナムリテール事業については、これまでのハンズオンでの運営では十分に成長させられていなかったという認識がありました。そのため、現地の小売・流通大手と協業を行い、同社

社長CEOメッセージ

の持つ多数の流通チャネルや知見などを活用することで事業の成長を図っていくことを検討しています。「この事業を伸ばしていくために最適な施策は何なのか」を突き詰め、当社単独では実現が難しい領域についてはパートナーとの連携を通じて、最適な事業運営体制を構築していきます。

いずれの案件についても重要なのは、「当社がどの領域で、どの立ち位置で価値を発揮するのか」を明確にすることです。この考え方にに基づき、新規投資と既存事業の見直しを進めています。加えて、当社が担う必然性が見出せない場合には、関与し続けることにこだわらず、見直しや撤退も含めて判断・実行しています。

不確実性の高い時代ほど、 判断基準が問われる

足元の事業環境は、引き続き不確実性の高い状況にあります。資源、エネルギー、物流、サプライチェーンといった領域において、経済合理性だけでは整理しきれない変化が強まっています。国家間の関係や政策の動きが、事業の前提そのものを左右する場面も増えてきました。



例えば、レアアースやウランといった資源は、単なる需給や価格だけでなく、特定国への依存や調達の安定性といった経済安全保障の観点からも、その重要性が大きく変わってきています。また、カーボンニュートラルについても、従来のように脱炭素だけを軸に語れる段階ではなくなってきており、エネルギー安全保障や供給の安定性とのバランスをどう取るのかという観点が重みを増しています。

これまで述べてきたように、当社は投資や事業の見直しにおいて、自分たちがどこで価値を発揮できるのかという判断基準を重視しています。このような判断

基準が重要になるのは、個別案件を投資判断する場合だけではなく、前提条件そのものが変わり続ける時代だからこそ、自らの判断軸を持って対応していく必要があります。外部環境が不透明であるほど、判断軸の明確さが問われるということです。

その中でも、特にエネルギーに関しては考え方が変化が出てきています。脱炭素の流れは引き続き重要であり、再生可能エネルギーも着実に進めていく必要がありますが、それだけで成り立つものではないという認識が広がっています。特に日本においては、安定供給の観点を踏まえ、電源の選択肢をより

社長CEOメッセージ

現実的に捉える必要があります。原子力についても、長期的に一定の役割を担う電源として、その重要性は改めて高まっていくと見ています。当社としても、現実的な選択肢の一つとして、どのような役割を果たせるのかを見極めていきます。それが、不確実性の高い世界における日本のサプライチェーン強靱化や、脱炭素社会の現実的なトランジションに貢献することにつながります。

また、こうした時代の変化を象徴しているのがAIです。その進化が示しているのは、業務が効率化されるということ以上に、判断の前提そのものが短い期間で更新され続ける時代に入っているということです。これは、従来の経験や知識だけでは意思決定が成り立たなくなることを意味しています。自分の知識だけに基づいた判断は、すぐに陳腐化します。だからこそ、人の判断力を高めることに加え、デジタルやAIを活用して、判断の質とスピードを引き上げていくことが重要です。当社としては、変化の大きい時代における判断力そのものを強化する基盤として、デジタルやAIを位置づけていきたいと考えています。

Next Stageに向けた成長領域を、 明確に打ち出す

Next Stageとして掲げている「2倍成長」は、単に規模を拡大するという意味ではありません。これまでの延長線上で積み上げていくのではなく、双日としてどのような成長を実現していくのか、その形をより明確に示していく段階に入っていると考えています。

そのためには、個別案件の積み上げではなく、判断の軸を揃えた上で、どこに経営資源を配分していくのかを決めていくことが不可欠です。これまで述べてきたように、当社は「ベストオーナー」の視点に基づき、保有する資産の見直しと新規投資の選別を進めています。資産の入れ替えと収益性の向上を同時に進めることで、資本効率を高め、企業価値の向上につなげていく考えです。

Next Stageにおいては、当期純利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円という目標を掲げています。これらは単なる数値目標ではなく、事業ポートフォリオの見直しと、勝ち筋に基づいた投資の積み重ねによって達成すべき水準と捉えています。

Next Stageに向けて伸ばしていく分野として、今見えている取り組みに加え、2027年3月期中に、Capella社への投資のような案件を少なくとも新たに3つは示していく考えです。これらを通じて、当社の成長の方向性と実行力を、より明確に示していきます。

私の役割は、その成長の道筋を明確に示し、成果を着実に形にしていくことで、ステークホルダーの皆様の期待に応えていくことだと考えています。Next Stageに到達できるかどうかは、個々の施策だけで決まるものではありません。これらの取り組みをどこまでやり遂げられるかにかかっています。その実現に向けて、意思決定の質と実行のスピードの双方を引き上げ、確実に結果につなげていきます。

2026年7月

代表取締役 社長CEO

植村 幸祐

価値創造プロセス

総合商社の使命：必要なモノ・サービスを必要なところに届ける

双日は、過去から受け継がれてきたDNA「先読み力」「変革力」「挑戦力」を独自の強みとしています。「必要なモノ・サービスを必要なところに届ける」という使命のもと、人材や産業横断的な知見・ネットワーク等を活かしながら、新規投資や既存事業の深化を通じて「双日らしい成長ストーリー」を創出し、持続的な成長を実現します。2030年に目指す「事業や人材を創造し続ける総合商社」の実現を通じ、社会が得る価値と双日が得る価値の最大化を図ります。

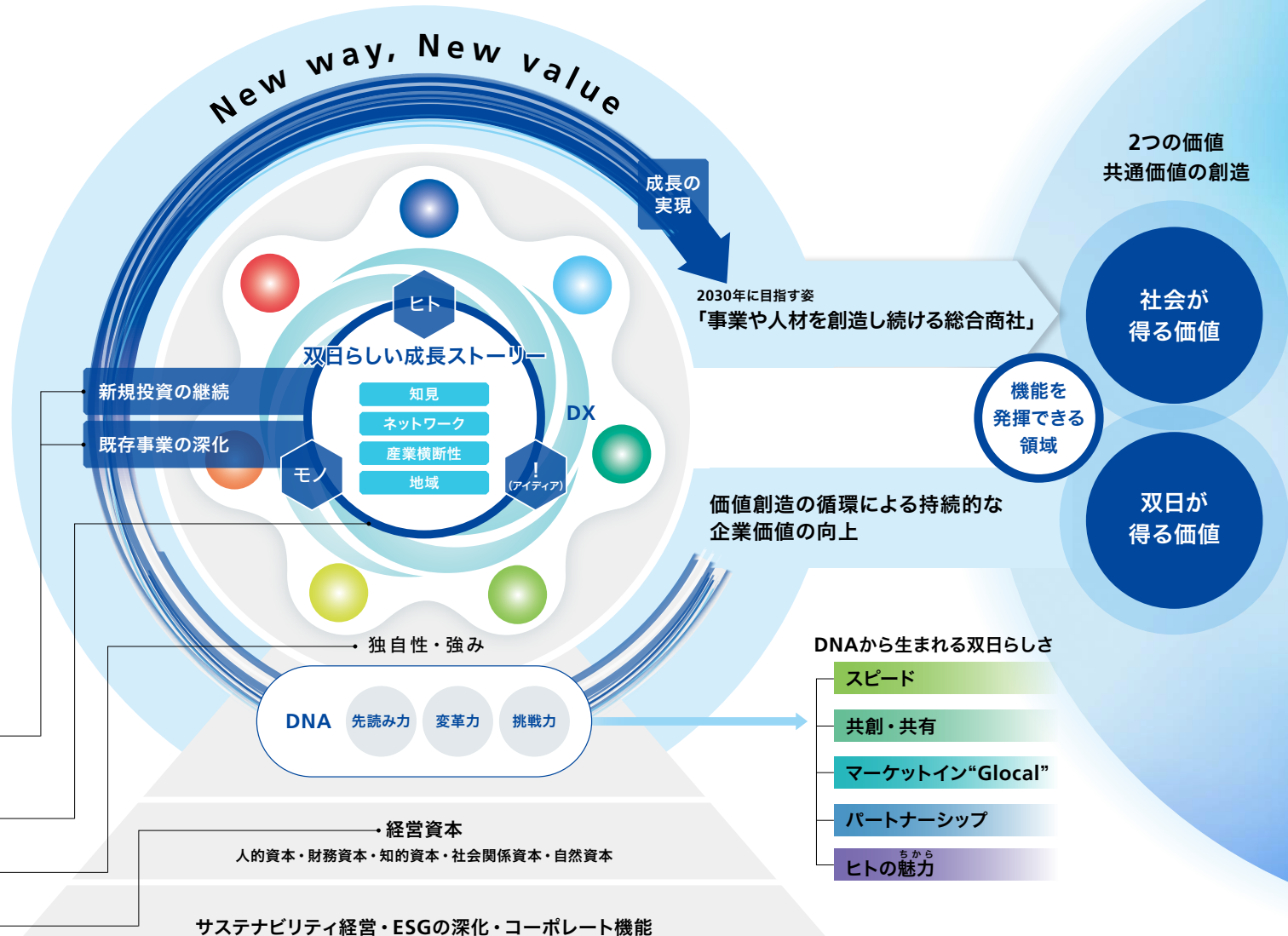
価値創造に向けた打ち手

成長戦略の考え方
戦略的強化領域
投資方針

進化し続けるビジネスモデル

競争優位・成長の追求

ヒトの魅力(事業創出力・事業経営力)の強化





西川 健史

執行役員
エネルギー・総合インフラ本部長

Malcolm Macintyre

Managing Director,
Capella Capital Pty Ltd

特別対談：パートナーシップで拓く、2倍成長への道筋

Capella Capital Pty Ltd(以下、Capella社)への投資を検討する際、事業の成長性に加えて重視したのは、相互に企業文化や理念に共感し、長期にわたり率直に議論しながら価値を生み出せるパートナーであるかでした。2025年6月の参画から1年以上をともに歩んだ今、その共感は、Capella社の開発力と双日のネットワーク・事業知見の補完関係による、PPPインフラ、エネルギー、域外展開などの成長機会に挑む基盤となっています。西川健史(西川)とMalcolm Macintyre (Malcolm)が、信頼に基づくパートナーシップの実像と、2倍成長に向けた展望を語ります。

企業文化への共感とパートナーシップ

西川 ■ 私たちはこれまでの経験から、企業間のパートナーシップを成功させるには、事業上の目標の一致だけでなく、企業文化・理念に共感し合えることが非常に重要だと認識しています。企業文化への共感があってこそ、楽しく活気ある共創環境や強い協業関係が生まれ、そして、競争優位につながる革新的なアイデアが生まれる素地もできると考えています。Capella社への投資を決断する前、私たちは時間をかけてCapella社の企業文化と経営哲学を理解しようとしていました。その過程で、「shared success(成功を分かち合う)」「collaborative(協働)」「mutual

trust and respect(相互信頼と尊重)」という哲学に深く共感しました。感じ取った手応えは、投資を決定した取締役会の場合でも、本投資がもたらす大きな価値の一つとして明確に伝えました。

Malcolm ■ Capella社にとって「shared success」とは単なる標語ではなく、これ以外にも「People and Partnerships(人材とパートナーシップ)」「The solution is in the detail(解決の鍵は細部にある)」といった言葉は私たちの日々の行動を形づくる規範です。

あるチームが一つの案件を成功させたとき、その成果を直接関与したメンバーだけの評価にはしません。インフラ開発が長期間にわたる仕事であること

特別対談：パートナーシップで拓く、2倍成長への道筋

を踏まえ、組織全体の成果として評価し、それぞれの貢献に報いることにしています。そして、短期的な個人成果の追求ではなく、長期的な組織としての価値創造を促進しています。

現在、エネルギーや豪州域外への展開など事業領域を広げる中で、この文化の重要性はますます高まっています。他方で、豪州と日本のビジネスにおける一般的な文化の違いはありますが、双日には「勤勉さ」「謙虚さ」「細部へのこだわり」「協力的な姿勢」があり、私たちと非常に似通っていると感じています。また、双日が掲げる5つの行動指針について、Capella社でも同様の指針を運営に反映しています。相互に理念や文化に共感し、尊重し合うことが長期にわたって強いパートナーシップを維持する上で重要だと思います。

西川 ■ 「個人ではなく、チーム・組織での価値創造」は私たちも非常に大事にしている考えであり、強く共感しています。

パートナーシップによる変革と2倍成長

西川 ■ 私たちにとって、Capella社とのパートナーシップの意味は、規模感のある収益実現のためのプラット

フォームを獲得することにとどまらず、高い専門性と文化から学びを得て組織の能力を強化することにあります。パートナーシップが始まって1年が経ちましたが、私たちの中で成長に向けた変革が始まっていることを実感しています。まず、大型戦略投資を成功させたことで、意欲的に成長機会を追求することへの自信が生まれました。次に、高度に専門化された開発力が生み出す価値の大きさを、深く理解することができました。そして、この協業を通して、「2倍成長」という目標が十分に実現可能だと確信を持てるようになっていきます。

Malcolm ■ Capella社は新たな成長戦略として3つの柱を掲げています。1つ目は豪州・ニュージーランド（以下、ANZ）のPPPインフラ事業、2つ目はエネルギー事業、3つ目はANZ域外への展開です。現在の案件パイプラインと投資計画を踏まえると、2～3倍成長は現実的な目標だと考えています。

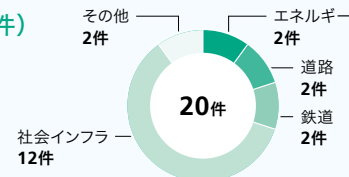
新たな戦略を進める中で、私たちも、双日とのパートナーシップによって既に変革が起こっています。従来、豪州PPP市場に限定してビジネスに取り組んでいましたが、新たな領域、地域拡張への取り組みを開始し、また起業家精神やグローバルな視野を持ちビジネス

Sojitz IR Day 2025 で戦略を説明しています。

Capella Capital Pty Ltd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4兆円超(20件)



開発・運営経験豊富な

高度専門人材

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

豪州インフラPPP市場特徴

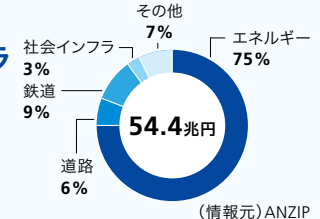
世界有数の

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

さらなるPPPインフラ
開発計画

(将来のプロジェクト総額は
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

特別対談：パートナーシップで拓く、2倍成長への道筋

に取り組むよう社員に促すことで、社員は自分の役割や将来のビジネスの方向性について発想の幅を広げ、新たな成長と機会のあり方を認識し始めています。

また、中長期的な成長において、新たに取り組むエネルギー事業や域外展開が重要な戦略だと認識していますが、新規参入には案件機会が豊富であると確信を持てること、事業環境を適切に理解すること、現地関係者と強い信頼関係を構築することが重要な要素となります。この観点で、グローバルなネットワークを構築し、各地域で高いプレゼンスを誇る双日は極めて重要なパートナーであり、私たちが持つ開発・実行力との組み合わせにより、単独では成し遂げられない力強い成長と価値創造が実現できると考えています。

西川 ■ 私たちとCapella社がともに価値創造を実現していくことこそが、パートナーシップの大きな意義だと感じています。私はこの関係を長期にわたって保ち続けることが基盤となると考えていますが、どのようにお考えですか。

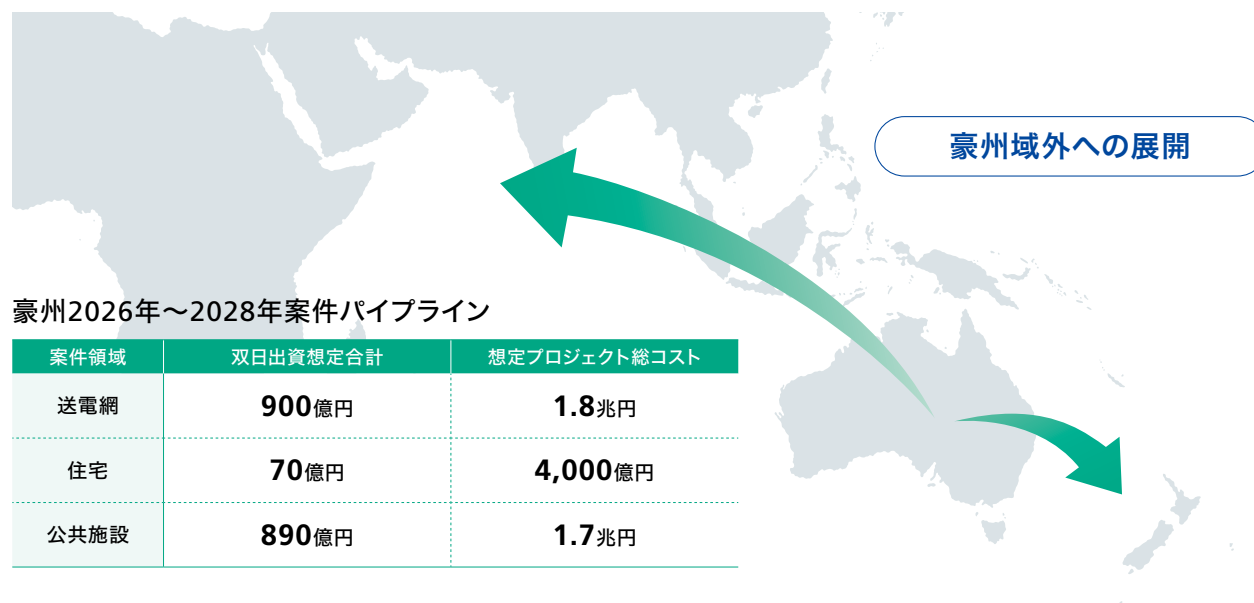
Malcolm ■ 長期的に強いパートナーシップを維持する上で最も重要なことは「対等なパートナーシップ」

だと思います。双日のCapella社への投資の重要性は十分に認識しています。その上で最も重要なのは、お互いが相手の声を聞き、尊重し、パートナーとしての長期のビジョンを共有・共感すること、そして、課題が生じた場合には、率直に話し合い、お互いの意向を理解し、ともに解決策に取り組むことだと考えます。

西川 ■ 私たちとCapella社は、相互の信頼、企業文化への共感、共通の成長戦略に基づいた戦略的な関係性を発展させています。今後、ANZのPPPインフラ

事業に加え、エネルギー、そして新たな地域におけるグローバルな成長機会を追求するために、相互の強みを活かし、補完し合い、対等なパートナーシップを持ちながら力強い成長を目指していきます。

双日のグローバルネットワーク、エネルギー業界での経験や実績とCapella社の高度な専門性、開発能力を組み合わせることで、持続可能で長期的な価値を創造し、双日及びCapella社の「2倍以上の成長」を実現していきます。



双日の事業創造力

—先読み、変革、挑戦がつなぐ価値創造の連鎖—

双日はどのように事業を生み出すのか。

事業を深めるほどに、知見が積みれ、次の成長に向けた問いが生まれる。

その問いに向き合い、自分たちがどこで価値を発揮できるのかを見極めることで、次の事業の勝ち筋が見えてくる。

そして新たな事業への挑戦を通じて、次の価値創造が生まれる。

双日の事業はこの連鎖の中で創造され続けています。

事業の種類や舞台が変わっても、このプロセスは変わりません。

それが、「事業や人材を創造し続ける総合商社」としての、双日の事業のつくり方です。

IPPからPPPへ、豪州インフラ開発に広がる価値創造

今回ご紹介するIPPからPPPへの変遷は、
双日の事業創造を体現する一例です。

事業を深める先に、何が見えるか

第1章：IPPで積み上げた知見と、生まれた問い

勝ち筋を見極め、どう動くか

第2章：成長機会を捉えたCapella社への参画

価値創造の連鎖をいかに続けるか

第3章：豪州から世界へ、続く価値創造

双日の事業創造力

—先読み、変革、挑戦がつなぐ価値創造の連鎖—

事業を深める先に、 何が見えるか

事業を深めるとはということか。

社会の潮流を先読みし、新しい事業様式に踏み込んでいく。パートナーとの関係を積み重ねながら、案件を一つひとつ積み上げていく。そうして蓄積されるのは知見だけではありません。次の成長機会を掴むため、自分たちはどこで価値を発揮できるのかという問いが生まれ、その問いが新たな事業を生み出します。双日の価値創造は、この繰り返しの中で生まれてきました。

IPPからPPPへ、豪州インフラ開発に広がる価値創造

第1章：IPPで積み上げた知見と、生まれた問い



門田 保彰

Chief Strategy Officer,
Capella Capital Pty Ltd

2008年、双日株式会社に中途入社し、EPC・機器販売事業、海外IPP事業の開発・投資に携わる。経営企画部などを経験し、2025年より豪州Capella Capital Pty Ltdへ赴任。PPP事業の拡大及び双日グループとの連携強化に取り組んでいる。

当社のビジネスモデルは、時代とともに形を変えてきました。かつて機器販売から始まった電力事業では、旧日商岩井・ニチメン時代からIPPにも取り組んでいました。しかし、双日発足前後の財務的に厳しい時期だった当時は、安定的ではあるものの長期的な目線が求められるインフラプロジェクトへの投資に本腰を入れられる状況ではありません。優良資産を売却せざるを得ず、新たな投資に振り向けられる資金は限られていました。早期の収益化が見込めるボラティリティの高いビジネスがより重宝され、電力事業に携わる当時の諸先輩方がモチベーション維持に苦労されていたことも覚えています。

転機になったのは、リーマンショックです。ポートフォリオのあり方を見直し、長期安定収益を軸に据える方向へと動きだしました。競争力のあるパートナーと組み、中東でIPP案件を獲得できたことをきっかけに、入札要件を読み解く力、プロジェクトファイナンスにおけるリスク配分の理解、案件を組成する知見を蓄積してきました。

一方で、IPP事業を深めるほどに、見えてきたのは構造的な限界です。入札に勝てなければ収益はゼロである上、強いパートナーに選ばれることが、案件に参加する前提条件になります。自社の知見を活かしながらも、自ら案件を創出し、主導する立場に転換していきたいという思いと、その必要性に対する実感が、私の中でも次第に大きくなっていきました。当社として新たな成長機会を模索するための工夫が必要なステージへと段階が変化していきました。

PPP(Public Private Partnership：官民連携)

公共主体と民間事業者が長期契約に基づき、公共インフラや公共サービスの整備・運営を行う仕組み。豪州ではPPP案件の実績が豊富で、官民で適切にリスクを分担するフレームワークが整備されている。

IPP(Independent Power Producer：独立系発電事業者)

民間事業者が発電設備を保有・運営し、発電した電力を電力会社や市場に販売する事業モデル。長期契約である点やプロジェクトファイナンスを活用する点で、PPPと共通する要素がある。

双日の事業創造力

— 先読み、変革、挑戦がつなぐ価値創造の連鎖 —

勝ち筋を見極め、 どう動くか

事業を深めていくほどに、次の成長余地が見えてくる。双日の価値創造は、この気づきを次の問いへと変えるところから始まります。重要なのは、積み上げてきた知見をもとに、どこに勝ち筋があるかを見極めることです。既存事業の延長にとどまるのではなく、自分たちが価値を発揮できる領域を見定め、必要な機能やパートナーを取り込みながら、新たな成長機会に踏み込んでいく。事業の形は変わっても、その判断の土台と培ってきたものは次の事業へと受け継がれます。双日の価値創造は、こうした判断と挑戦の積み重ねによって進化してきました。

第2章：成長機会を捉えたCapella社への参画



喜多川 恒久

エネルギー・
総合インフラ本部
総合インフラ事業開発部
事業開発第一課 課長

2007年、双日株式会社新卒入社。財務、ストラクチャードファイナンス、アフリカ事業開発、M&A推進業務などを担当。2018年より営業部にアジアカのエネルギー、通信、インフラ分野の事業開発・投資案件に従事。現在は主管課長としてCapella Capital Pty Ltdとの協業推進を担う。

当社がIPP事業を積み重ねる中で、入札案件一つひとつに参加するだけでは、成長機会も収益機会も広がりにくいという課題を感じ、案件を継続的に生み出す立場への転換を検討するようになりました。

そこで当社として着目したのは、個別アセットへの投資ではなく、開発機能そのものを持つプラットフォームへの投資という発想です。Capella Capital Pty Ltdは、PPP事業が盛んな豪州でリードデベロッパーとしての地位を確立し、複数案件を同時並行で推進できる専門性と組織力を持っていました。創業以来20件・総額約400億豪ドルの案件を積み上げてきた、豊富な実績を持つ組織です。プロジェクトファイナンスから入札戦略、政府との関係構築まで、どの局面でも主導権を握る緻密な仕事ぶりが、その実績を支えています。

Capella社に参画した2025年6月以降、私たちが心掛けたのは、Capella社が培ってきた自律的な運営体制とリードデベロッパーとしての強みを尊重することです。双日の仕組みに一律に合わせるのではなく、彼らの強みを活かしながら、双日の信用力やネットワーク、事業知見を掛け合わせる。言葉にすると簡単ですが、実際には当社にとっても新たなチャレンジであり、Capella社と当社で多くの議論も行いました。それでも、互いを信頼し、強みを引き出すパートナーシップ関係を築いていくことが、双日のインフラ事業を次のフェーズへ引き上げていくために必要だと感じています。

双日の事業創造力

— 先読み、変革、挑戦がつなぐ価値創造の連鎖 —

価値創造の連鎖を いかに続けるか

新たな事業を創造した後も、私たちは常にその次を見据えています。

事業を深めるほどに蓄積される知見は、また新しい領域への問いを生み出します。大切なのは、その問いに対して勝ち筋があるかどうかを見極め、自分たちにしか果たせない役割に集中することです。その先に、次の価値創造が始まります。双日の事業創造力は、こうした判断と挑戦が連鎖する中で磨かれてきました。

第3章：豪州から世界へ、続く価値創造



Siddhartha Bengani

Head of Global Markets,
Capella Capital Pty Ltd

2016年、双日株式会社ドバイ拠点に中途入社。中東を拠点に電力・ユーティリティ分野の投資・事業開発に従事し、その後インフラ投資及びM&A分野に携わる。2026年1月にCapella Capital Pty LtdのHead of Global Marketsに就任。現在は中東をはじめとする新市場での事業開発及びグローバル展開を主導。

Capella社との協働は、まだ始まったばかりです。PPPはリードタイムの長い事業で、成果は一つひとつのプロジェクトを通じて時間をかけて積み上がっていきます。現在はまだ開示できる段階ではありませんが、複数の市場で手応えを感じており、近い将来に成果をお示しできると見込んでいます。

私が向き合っているのは、Capella社が豪州で培ってきた高度な開発力、政府との関係構築力、そして案件の構想段階から資金調達、実行までを一貫して主導できる強固なビジネスモデルを、豪州・ニュージーランド以外の地域へどのように展開していくかという問いです。リードデベロッパーとして、初期段階から優位性を築きながら、案件を創出できることがCapella社の強みであり、その専門性と双日の各地域でのネットワーク、強固な信頼関係、そして長期的な投資家としてのコミットメントを結び付けることで、新たな市場で再現性のある成長機会をつくれると考えています。

日本企業であることへの信頼は、交渉のテーブルに着くための大きな力になります。しかし、そこに座り続け成果を上げられるかは、発揮できる能力と提供価値次第です。Capella社の開発力と双日のグローバルな事業基盤を掛け合わせることで、両社は政府やパートナーから長期にわたり選ばれ続ける存在となります。

この立ち位置は、両社の競争力を高めるとともに、人々の暮らしを支える社会インフラの面において、価値創造を世界各地で実現することにつながります。

双日の価値創造に、終着点はありません。

IPPからPPPへの変遷は、一度きりの事業転換ではなく、双日の価値創造が連鎖し続けていることを示す、一つの断面にすぎません。

先を読み、変革を恐れず、挑戦し続けてきた人材。その判断と行動の積み重ねが、次の事業を生んできました。

このプロセスとDNAは、これからも変わらず、双日の未来を形づくっていきます。

成長戦略の考え方

当社は、社会や市場の変化を起点に事業機会を見出し、事業の創出・変革・拡張を通じて成長を続けてきました。中期経営計画2026では、これまでの投資の位置づけと今後の成長の方向性を明確にするため、成長戦略の考え方をKATIモデルとして設定しています。

Next Stageに向けた成長戦略

当社が掲げるNext Stageでの企業価値2倍成長は、単なる個別案件の積み上げでは実現できません。限られた時間軸の中で成長を加速させるためには、事業の収益力を高めながら、新たな成長機会を継続的に創出していく必要があります。その実現に向けた共通の考え方がKATIモデルです。

具体事例は [2026年3月期 決算資料](#) をご参照ください。

「双日らしい成長ストーリー」を具体化する KATIモデル

“KATI”モデルは、当社が事業成長や投資機会を整理するために設定した成長戦略の考え方です。この枠組みを基礎として、双日の競争優位性や独自性による勝ち筋の構築を徹底し、新規投資や既存事業の磨き込みを通じて事業のカタマリを複数構築することで、「双日らしい成長ストーリー」の実現を目指しています。

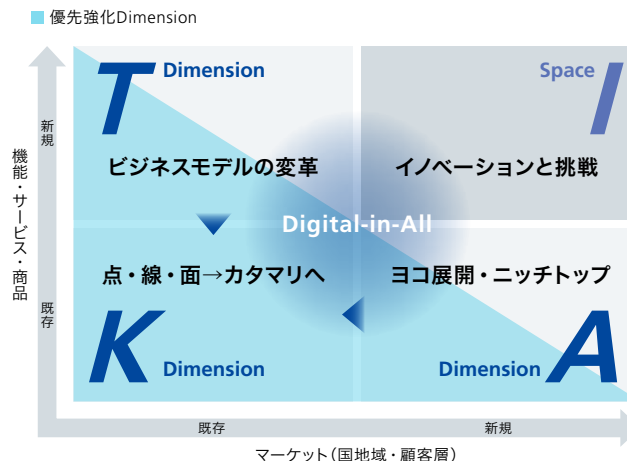
カタマリ化による競争優位の創出

当社は、個別事業を単独で成長させるだけでなく、既存事業や新規投資、パートナーとの接点を相互につなぎ、複数の収益機会を持つ事業群へと進化させていきます。点在する事業を「カタマリ」として構築することで、単独事業では得られない競争優位を生み出し、成長スピードと収益性の向上を目指します。

幅出し・変革の軸となる機能

カタマリ化を実現する基盤となるのが、双日が培ってきたトレード、物流、金融、事業投資、デジタル、グローバルネットワークなどの機能です。これらを事業や地域を越えて組み合わせるとともに、成長に必要な機能を新たに獲得することで、新市場への展開や既存事業の高度化を進めます。

Digital-in-Allは [P34 CDOメッセージ](#) をご参照ください。

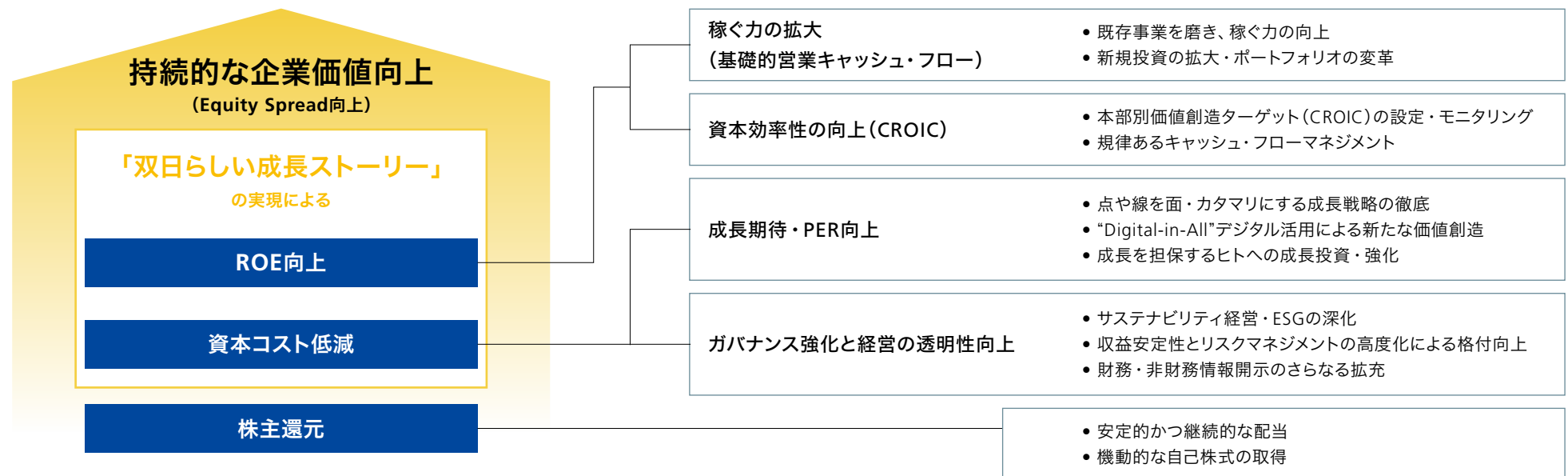


中期経営計画2026

双日らしい価値創造 — 持続的な企業価値向上に向けて

[中期経営計画2026](#)

中期経営計画2026(2025年3月期～2027年3月期。以下、中計2026)においても、持続的な企業価値向上に徹底的にこだわります。「双日らしい成長ストーリー」を実現することにより、成長期待とPERの向上を実現します。高いROEとPER向上の結果として、PBR1倍超を常態化し、さらなる向上を目指していきます。



双日らしい成長ストーリー P16 双日の事業創造力

「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。収益力のさらなる引き上げ
- 外部パートナーとの共創による新たな価値の提供・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



中期経営計画2026

双日らしい成長ストーリー

1 カタマリ構築の進捗

「双日らしい成長ストーリー」を表す事業の実例を、統合報告書及び決算説明会資料等で継続的に開示しています。

✧ 米国・豪州エネルギーソリューション

電力・インフラ事業の知見を活かし、米国・豪州の空調・電気設備の設計・施工事業に参入し、高まる電力・省エネ需要のニーズを獲得。ロールアップ投資により機能・顧客基盤を拡張することに加え、電力小売などにも参入し、複層的な事業基盤を構築。データセンター関連のニーズも捉え、収益規模が拡大。

✧ 豪州インフラ

Capella Capital Pty Ltdへの出資・買収によりリードデベロッパー機能を獲得。豪州PPP領域における質の高い、効率的なインフラ事業の組成や価値の提供、安定した事業運営を基盤に、豪州の豊富なPPPパイプラインを通じて事業基盤を拡大し、豪州外への展開により成長を加速。

✧ ウズベキスタンでの事業拡大

旺盛なインフラ需要を先読みし、長年培ってきた信頼・知見・ネットワークを活かした市場機会の着実な獲得。

✧ 化学トレード

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。日本エイアンドエル株式会社への出資・買収によりトレードで得た知見をもとに製造領域へ展開。トレードと事業投資の相互強化により、競争力を強化。

✧ 水産

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、米国で寿司事業に参入し、伸長する海外市場での取り組みを強化。主要各社のグループシナジーにより、調達力・生産力・販売力を強化し、収益最大化を推進。

✧ ベトナムリテール、航空、パナマ自動車販売

持続的成長が期待できる領域で新規投資を拡大し、競争優位を活かして双日らしい事業群を創出。

2 外部パートナーとの共創

当社単独では価値の拡大が困難な事業においては、当社の機能提供を継続しつつも、ベストオーナーと考える外部パートナーへの事業の一部シェアアウトを進めることで、持続的な成長を実現していきます。

3 事業構造改革

見極めを行う事業	入れ替え・撤退を進める事業
・ 豪州中古車事業 ・ 国内ディーラー事業 等	・ 豪州原料炭事業 等

投資実績

中計2026投資 累計実行済み投資額：2,800億円

主な投資領域

エッセンシャルインフラ	1,695億円	・ 米国・豪州エネルギーソリューション事業 ・ 豪州公共交通事業 ・ 豪州インフラ開発事業 ・ 豪州電力小売事業
フードバリューチェーン	250億円	・ ベトナムSaaS企業 ・ 米国テイクアウト寿司事業
エネルギー・ 素材ソリューション	350億円	・ 電池部材製造事業 ・ 米国バイオメタン製造・販売事業
その他	505億円	・ パナマ自動車販売事業 ・ ブラジル自動車販売事業 ・ 国内商業施設 ・ イノベーション投資 ・ その他

中期経営計画2026

中期経営計画2026進捗 — 投資からの収益貢献

当社は、案件ごとに収益貢献額とROI（投資利益率）を計測・管理しています。ここでは投資実行した案件からの収益貢献額とROIの実績及び見通しを示しています。投資実行前後は発生するコストにより、収益、ROIはともに一時的に低くなりますが、その後のシナジーの実現により、期待する収益を獲得しています。継続的な資産入替の実行により、投資残高が低下していくことから、収益貢献額は減少していきますが、保有資産の質の向上により、強固な基盤構築を実現しています。

■ ■ ■ 各中期経営計画（以下、中計）における投資からの3ヶ年合計収益貢献額



CFOメッセージ



変革を実績として示し、
Next Stageへの
歩みを進める

代表取締役 専務執行役員CFO
兼 コーポレート管掌

渋谷 誠

ポートフォリオ変革の 手ごたえ

中期経営計画2026(以下、中計2026)の2年目が終了しました。2年間累計で実行した約3,000億円の投資、その一方で実施した不振事業の整理。2026年3月期は、その両方に同時に取り組んだ1年でした。

一方、目標に対する成果で見ると、2026年3月期の当期純利益は1,036億円と、期初計画の1,150億円を約100億円強下回りました。マーケットの期待にお応えできなかったことは、率直に認めなければなりません。好調な事業がある一方で、期間損益でマイナスとなる事業がありました。新規投資からの収益貢献がそれをある程度カバーしたものの、完全に補うには至りませんでした。加えて、不振事業の整理を進める過程で一部損失を計上したことも、計画との乖離に影響しています。

この損失については、将来の足かせになる前に整理を決断したことによるものであり、タイミングの問題という側面が大きいものです。中期経営計画の2年目にやるべきことをやったという観点で、過度にネガティブには捉えていません。投資と撤退の両方を推し進めたことで、ポートフォリオの中身は変わってきています。

投資家の皆様とは、中計2026の発表以来、面談を重ねてきました。当社が目指す方向性への理解は着実に深まっており、複数の投資家の方々から、「買収による利益成長のみではなく、事業全体として稼ぐ力をつけてきている点を評価している」との声をいただいています。不振事業の入れ替えに踏み切ったことについても、高くご評価いただいています。対話の中で一貫して問われるのは「本当にROE15%を達成できるのか」「どうやって達成するのか」という点に収束してきています。

投資の入り口から出口まで、 問い続ける

中計2026では6,000億円の投資枠を設けています。2年間での累計投資実行済額は約3,000億円で、最終年度に向けてさらに2,000億円程度の実行を見込んでいます。残枠については、「枠があるから使う」という発想はありません。予定どおりに枠を使い切ることで体が目的ではなく、質の高い案件を見極めながら実行していく方針です。個々の案件に投資をするのではなく、事業のカタマリとなりうる、そして

CFOメッセージ

勝ち筋が持てるところに絞って実行していきます。投資の入り口では、ハードルレートを超えることはもちろん、5年程度でROIが10%に達する見込みがあるかを確認しています。投資実行後も、計画から3割以上乖離した事業はモニタリングリストに移し、キャッシュリターンベースのROICまたはROIが6%を3～5年で超えられない見込みであれば、EXITの方向で判断します。このように、計画値を下回った前中計までの投資からの収益貢献については、構造改革により改善を図る一方で、今中計の新規投資については、厳選した投資実行によりROIが2025年3月期の2%から2027年3月期見通しは6.5%と数字が積み上がってきています。初期段階の案件も含まれており、今後はROI10%程度をターゲットに進めていきます。

うまくいっている事業領域では、仕事が仕事を生むように、やるべき案件が次々と出てきます。一方で収益性が十分ではない、あるいはリターンまでに時間がかかるけれどやりたい、という案件も出てきます。それ自体を否定はしませんが、そうしたもののばかりではROIは上がってきません。案件の入り口から買収後の価値向上のモニタリングまで、規律をもって臨むことを徹底しています。そうでなければ、売上は伸びても収益性が上がらないという状況になりかねないからです。「やりたいから」「面白そうだから」では

なく、「しっかりとした勝ち筋があり、さらに成長すると確信できる事業を作れているのか」。この問いを、投資の入り口から出口まで、一貫して問い続けることが投資規律の本質だと考えています。

また、CROICは単なるモニタリング指標ではなく、投資判断の軸の一つになっています。セグメントごとのCROICが上がってこない場合には、プラスの事業が伸び悩んでいるのか、マイナスの事業が足を引っ張っているのかを確認し、後者であれば入れ替えや改善によってセグメント全体の数値を引き上げていきます。

判断のスピードを高め、 能動的に動く

2026年3月期は、事業売却や撤退により、業績の芳しくない事業の整理にも注力しました。今回の整理で最も重要だったのは、追い詰められて仕方なく動いたのではなく、能動的に動いたという点です。利益が一定基準を超えていても、5年後・10年後に貴重な人材やリソースを投入し続けるべき事業かという観点から、見直しを判断するケースもあります。こうした事業については、単純なEXITではなく、ベストオーナーとなりうるパートナーに引き継いでもらう

という形も含めて検討しています。整理したことで生まれた資金や人材は、収益性が高い事業領域や拡張性のある事業領域へ振り向けていきます。

不振事業への対応において最も避けるべきは、最初の計画と比べてうまくいっていない状況や、その要因が曖昧なまま続いてしまうことです。最初の見立てどおりに全てがうまくいくことはありませんが、問題はそこからの修正が適切なタイミングで行われているかです。大事なのは、気づきのタイミングを早め、アクションを起こし違ったらまた修正する、そのサイクルを速く回すことです。これが事業の成功確率を上げ、失敗のダメージを小さくすることにつながります。

こうした判断の質とスピードを高めていくために、昨年从不振事業の振り返りをセグメントトップが集まる場で共有しています。表面的な総括や忖度ではなく、本質的な議論ができる場で失敗事例の共有をすることが目的です。

「双日らしい成長ストーリー」で 非連続な成長を実現する

現在の当社の資本コストは9～10%程度と見ています。それに対してROE目標は、中計2026の3カ年平均

CFOメッセージ

で12%、Next Stageで15%を掲げています。12%はエクイティ・スプレッドを確保するための最低ラインであり、十分な水準とは考えていません。資本コストが9~10%であれば、ROE15%というリターンを出せていないと、投資家の皆様からの信任を受けて自由な経営はできないと考えています。他社商社との比較でも見劣りせずに、双日らしい経営を行える水準、それがターゲットであるROE15%です。他の商社も13~15%程度の水準には達しており、当社が規模でも収益性でも劣るというわけにはいきません。簡単ではない目標ですが、達成できると考えているからこそ掲げています。

資本コストを下げるためには、ROEを上げることと、「変わり続ける会社」というトラックレコードを積み上げることの両方が必要だと考えています。ポートフォリオを変えることが目的ではなく、結果として私たちの事業ポートフォリオが収益性も成長性も高くなっているという実績を積み上げていくことが重要です。その継続性に対して、投資家の皆様からの信頼を高めることが、資本コストの低減につながると考えています。ROEを15%に近づけていく上でも、財務レバレッジをかけて数字を上げていくのではなく、稼ぐ力を高めた結果として達成していく考えです。稼いだキャッシュと資産入替による収入を原資に、成長投資

と株主還元を着実に実行していくというキャッシュ・フローマネジメントの基本的な考え方は、今後も変わりません。

私がイメージしている成長は、今ある事業が毎年10%ずつ伸びていくような直線的なものではありません。新しい事業が組み合わさり、新しい機能が積み上がることで、非連続的に上がっていくことを繰り返していくイメージです。勝ち筋を見出し、新しい事業を作り、また領域を広げていく。全くの飛び地が加わるのではなく、事業を磨き上げることでぐっと伸びる。当社が言う「非連続な成長」とはこのことです。急激に角度が上がるような非連続ではなく、カタマリができ、それがまた広がり、また次のカタマリができていく。こうした成長の仕方ではNext Stageに向かうイメージを、2027年3月期はさらに具体的に示していきます。

中計2026の発表以来、決算説明会で「双日らしい成長ストーリー」として事例を示しながら説明を続けています。大切なのは、そこで示したイメージが実績としてどう表れているのか、トラックレコードへとつなげていくことです。話題性のあるものを出して華やかに見せるのではなく、当社の価値創造の道筋を具体的にイメージしていただけるよう、良い点も悪い点も含めて実績として示し続けていきます。株主還元



CFOメッセージ

については、DOEによる安定的な配当の積み上げという基本方針を維持します。まずROEを着実に高め、「双日らしい成長ストーリー」を実績として示すことで、企業価値の向上と市場からの評価につなげていくことが重要だと考えています。

2026年3月期の株価推移は、特に後半に大きく上昇しました。レアアースへの期待や市場全体の上昇といった外部要因もあったと見ていますが、これまでのように市場が上昇する局面でも当社株が十分に反応しにくい状況から、当社の変化や成長への期待

を株価に反映していただける局面が増えてきたと受け止めています。

トラックレコードを積み上げ、 株主・投資家の皆様の信頼に応える

今、CFOとして社内に発信していることは、シンプルに「しっかり稼ごう」ということに尽きます。そのために資金も環境も整えてあるのでどんどん使って稼いで

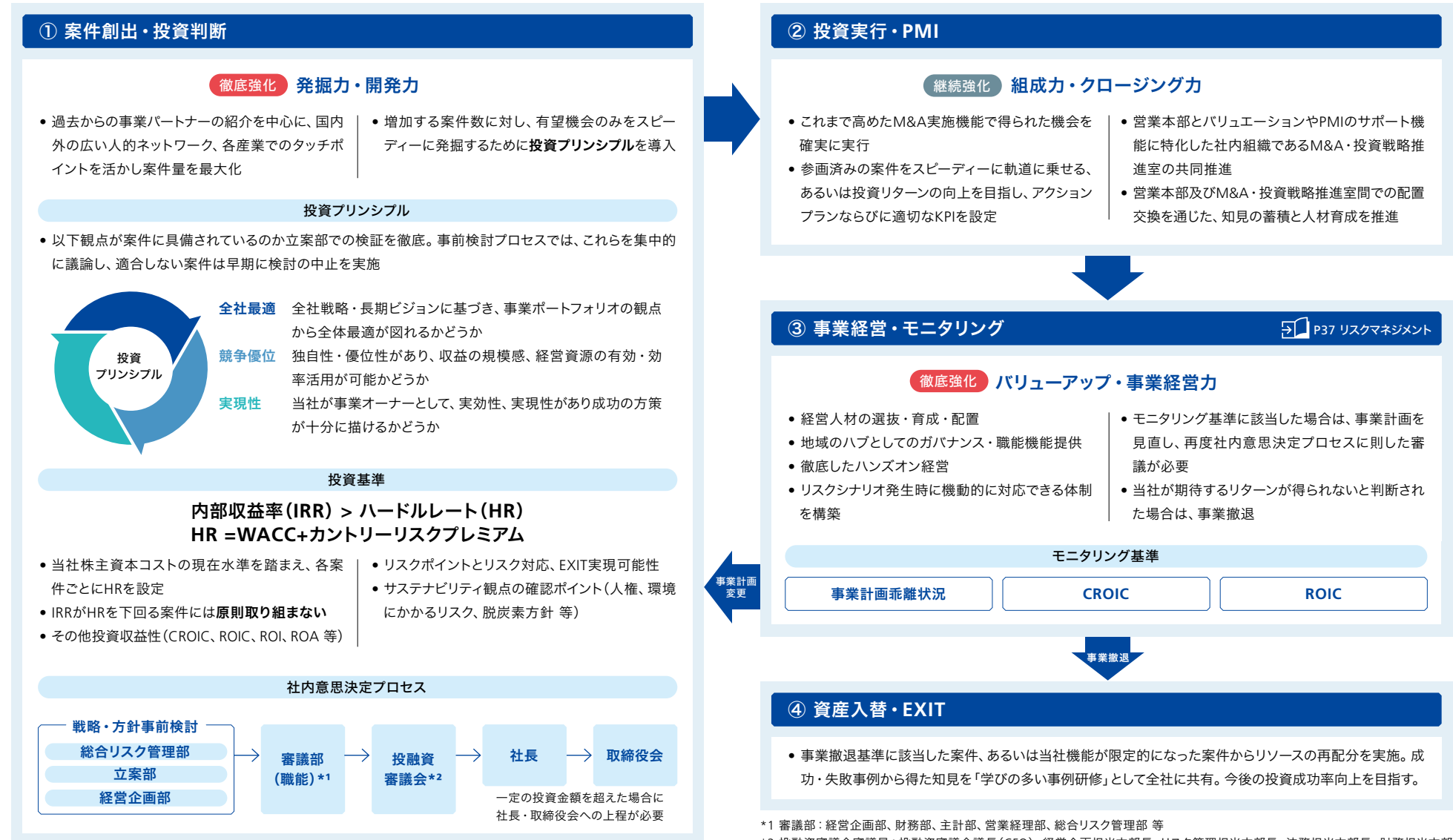
ほしい。この言葉の背後にあるのは「人」への期待です。営業もコーポレートも、皆が自分の価値と会社の価値が上がるように、スピードと質を上げてほしいと考えています。自分で考え、行動し、失敗したら見直して次に活かす。先読み、先回りといった当社のDNA、知的好奇心、本質を掴むための適切な問いといったことが、全てつながってくると思っています。人の質が上がれば、スピードも上がり、結果として利益も上がる。社員一人ひとりがやりがいを感じ、成長し、また次のステージの仕事ができます。このサイクルが回り続け、皆で良いと言える会社になることが理想です。事業のカタマリをあと2つ3つ作っていくという2027年3月期のターゲットと同様に、それを推進していける人材を育成することが、この中計2026の仕上げとして最も大事なことです。ここまで述べてきた財務規律の徹底、ポートフォリオの変革、ROEの向上は、いずれも、人が生み出すものです。社長の植村が一貫して伝えてきたことと同じですが、CFOという立場からも、このことを確信しています。

言ったことを実行する。そのトラックレコードを誠実に積み上げていくことが、株主・投資家の皆様の信頼に応える唯一の道だと考えています。引き続きご支援をよろしくお願いいたします。

株価推移



投資方針・プロセス



*1 審議部：経営企画部、財務部、主計部、営業経理部、総合リスク管理部等

*2 投融资審議会審議員：投融资審議会議長(CFO)、経営企画担当本部長、リスク管理担当本部長、法務担当本部長、財務担当本部長、主計、営業経理担当本部長等

人材戦略

Next Stageに向け、「双日らしい成長ストーリー」を展開していくためには、当社の競争力の源泉である人的資本、ヒト（組織・人材）の育成・強化が必要と考えています。人材戦略の実践によって事業創出・事業経営できる力を高め、2030年の目指す姿を実現していきます。

人材戦略の全体像

2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向け、当社グループの人材戦略基本方針として「自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個」「多様な個の力を最大化するミドルマネジメントの

強化」「環境変化を先読みした機動的な人材配置・抜擢」の3点を掲げています。この方針に沿った取り組みを通じて、個、そして組織の強化を図り、「双日らしい成長ストーリー」の実現を目指しています。中期経営計画2026の2年目に当たる2026年3月期では、

個の成長を加速させる中核施策として、フィードバック浸透を開始しました。今後は、現場における人材育成への意識をより一層高めていき、社員一人ひとりが自律的に考え、挑戦と成長を繰り返すことで、Next Stageの早期到達を目指していきます。



*1 ミドルマネジメント：対話を通じて個の力を組織力に変える。本社課長（及び候補）、海外・グループ会社キーポジション（及び候補）を対象とするもの

*2 人材マネジメント：人材の計画的な育成・配置を通じて事業創出（Value creation）・事業経営（Value up）につなげる

人材戦略

☑ 人的資本経営



小倉 茂

執行役員
人事担当本部長

Next Stageの早期到達に向けた 「個」の成長

中期経営計画2026で掲げたNext Stageの早期到達に向け、重要なのは「スピード」です。目標そのものは時間をかければ到達可能です。しかし、当社が求められているのは、その成長をいかに「速く」実現できるかという点です。このスピードを実現するためには、従来の延長線上にとどまるのではなく、挑戦を通じて成長を加速させていくことが重要です。そして

その原動力となるのが、社員一人ひとりの自律的な思考と行動です。

人が成長を実感できるのは、自ら考え、自ら行動したときです。誰かに指示されて動くのではなく、「なぜ」「どうして」と好奇心や問いを持つことが出発点になり、その問いを考えることで仮説が生まれ、それを磨くことで戦略の種になります。その仮説が世の中に求められているか、競争優位や差別化要素があるか、社会や業界の変化を踏まえて考えを深め、実際に挑戦する。うまくいかない場合は検証し、修正して再挑戦する。このサイクルを回すことで成功に近づき、個人の成長と事業のブラッシュアップ、新規事業の創出や既存事業の拡張、ひいては会社の業績向上につながると考えています。こうした考えのもと、価値創造の実現に向けた人材KPIの一つとして☑「挑戦指数」を設定しています。

また、自律的に考え、挑戦することを軸とし、成長サイクルを現場で循環させていく上で、重要なのは上司の関わり方です。人が育つのは現場であり、だからこそ現場でどのように育成するかが極めて重要になります。そこで、2026年3月期は「現場における個の成長加速」に焦点を当て、課長層に加え、本部長や部長を含む管理職全体が育成に関与することの重要性を改めて意識しながら、取り組みを進めてきました。

現実には、効率性を追求するあまり、指示や答えを先に与えてしまう場面も少なくありません。しかし、それでは自律的に考える力は育ちません。上司には、日常のコミュニケーションの中で「良質な問い」を部下に投げかけ、部下自らが問いを立て、考え、行動できるよう促すことが求められます。

しかし、問いや判断の質は一朝一夕で向上するものではありません。日常の業務の中でどれだけ考え続けているか、その積み重ねで磨かれていくものです。加えて、新たな環境に身を置くことで新しい問いが生まれ、思考の幅はさらに広がります。現場においては一次情報が重要なので、事業会社の経営層や現地の責任者と直接議論することが求められますし、経営に携わり未知の課題に直面する中で、多様な価値観や経験に触れておくことが不可欠です。そのため、当社では機動的な人材配置や若手の海外トレーニー派遣など、挑戦する機会を組織として提供しています。

自律的思考力を高める フィードバック文化

一人ひとりの考える力を高め、ひいては個の成長スピードを現場で高めていくために重要となるのは日々の

人材戦略

コミュニケーションです。当社では1on1など現場での対話を促進する取り組みを実施してきましたが、相手の成長や改善点に直接示唆や気づきを与えるコミュニケーションの実効性をさらに引き上げるため、2026年3月期にコミュニケーション手段の一つとして「フィードバック」を取り入れました。上司と部下の関係にとどまらず、縦・横・斜めの関係で実施し相互に学び合い、これを日常の業務において実践することで、現場における学びの質と量を増やしていきたいと思っています。2027年3月期中には、フィードバックが定着している状態を目指し、単に制度を導入するだけでなく、継続的に機能させるための仕組みづくりにも取り組んでいきます。具体的には、研修や部署ごとの練習会を設けるとともに、日々のフィードバック内容や、そこから得られた気づきをデジタルツール上に蓄積することで可視化し、実際の効果やメリットをそれぞれが実感することで、さらなる実践につなげていく予定です。

人材や組織の成長は 事業の成果で示す

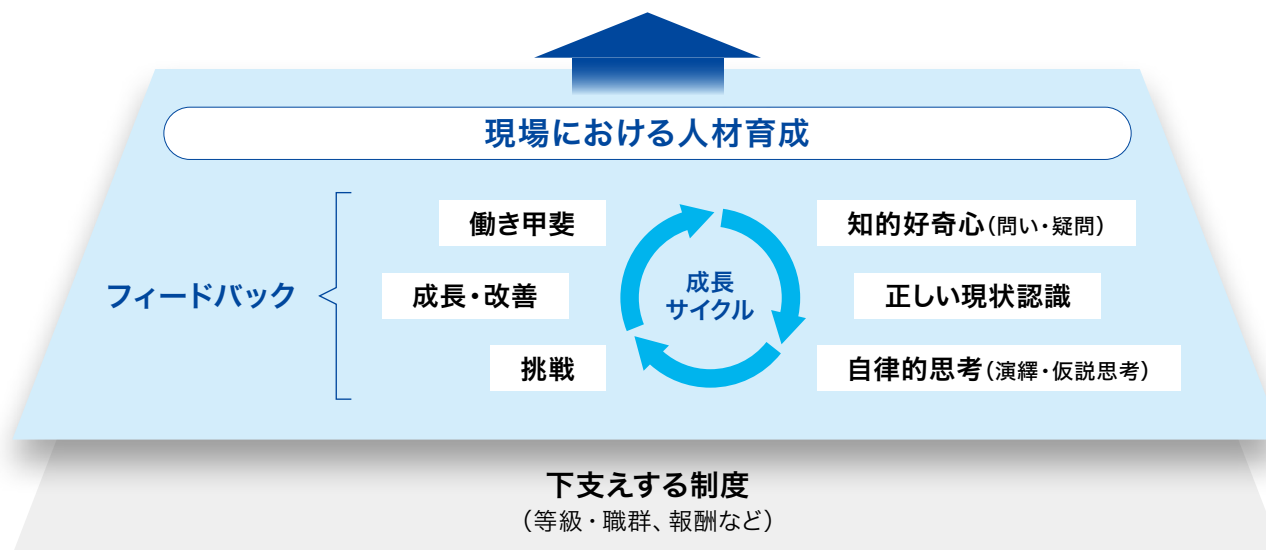
AI技術の進展により仕事のあり方が変わっていったとしても、商社パーソンに求められる本質は変わりま

せん。重要なのは、自ら考え、顧客や市場のニーズを一步先まで見据えた上で価値を創出することです。人や組織を強くすることに奇策があるわけではありません。当たり前のことを一つひとつ積み重ねていくことが重要です。その中でも、当面はフィードバックをしっかりと現場に根づかせることで、自律的に考える力を持った社員を増やしていくことに注力していきます。

また、人材や組織の成長は、人材KPIなどの個別の指標のみで捉えるのではなく、最終的には事業の

成果としてお示ししていくべきものです。こうした人材・組織の変化を背景に、実際に「双日らしい成長ストーリー」が着実に形となり、事業としてのカタマリを増やしています。投資家の皆様には、こうした事業の中身とその進化にぜひご注目いただきたいと考えています。今後も、社員一人ひとりの挑戦と成長を後押しする取り組みを通じて、個の成長、そして事業の創出と成長を加速させ、その成果をもって企業価値の向上を実現していきます。

全社的な個の成長スピードの加速



サステナビリティ

当社は、企業理念に基づき、事業を通じて「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の2つの価値の最大化を目指しています。サステナビリティを持続的な価値創造を支える重要な経営基盤と位置づけ、気候変動、サプライチェーンを含む人権尊重、自然資本・生物多様性等の社会課題を、外部環境や事業活動の変化を踏まえてリスクと機会の両面から捉えています。これらの課題への対応を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいます。

マテリアリティ

[☑ マテリアリティ](#)

2050年長期ビジョン サステナビリティチャレンジ

事業を通じた脱炭素社会実現への挑戦と、サプライチェーンを含めた人権尊重への対応により、双日と社会の持続的な成長を目指します。

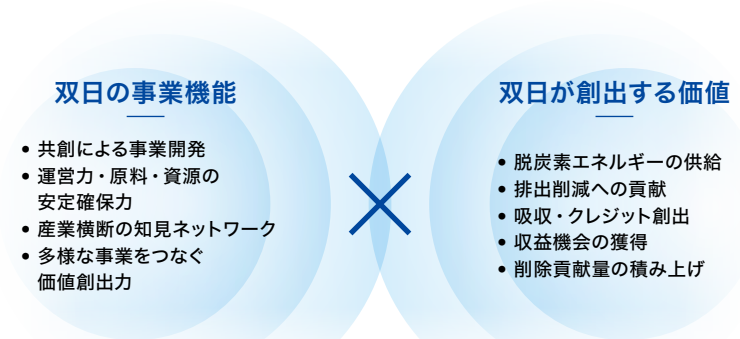


サステナビリティ

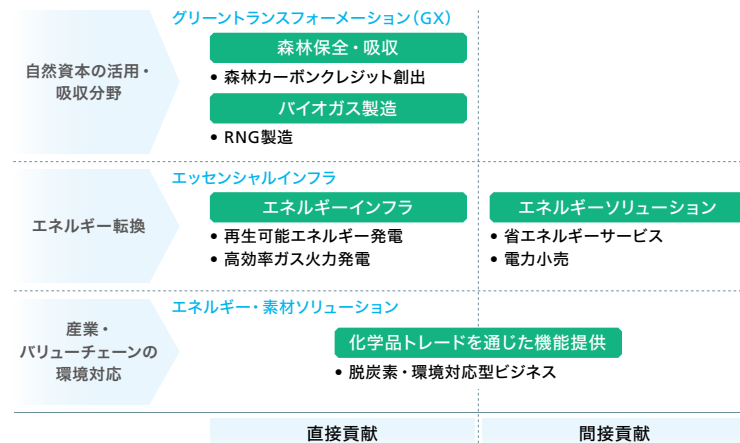
社会課題を次の成長機会へ ― 双日の削減貢献とGX ―

当社は、脱炭素社会への移行を成長機会と捉え、省エネルギー、再生可能エネルギー、エッセンシャルインフラ等のGX領域における事業を推進しています。これらの事業を通じて創出される収益機会に加え、社会全体のGHG排出削減に取り組むことで、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の最大化を目指しています。

詳細は、統合報告書2025 [GHG排出量分析図・コラム](#) をご参照ください。



削減貢献マップ (削減貢献事業の代表例)



※ 本図は、当社事業のうち、現時点で排出削減への貢献が整理可能な事業を例示的に示したものです。当社の全事業を網羅するものではありません。

Case1 米国・インド | バイオメタン製造・販売事業

[インドのバイオメタン製造・販売事業に参入](#)
[米国でバイオメタン製造・販売事業に参入](#)

米国及びインドにおけるバイオメタン製造・販売事業は、廃棄物や農業残渣等の未利用資源を低炭素エネルギーへ転換する取り組みです。エネルギー需要の拡大や環境規制の強化を背景に、資源循環、環境負荷低減、農家の所得向上等に貢献しながら、成長市場における低炭素エネルギー事業の拡大を図ります。

Case2 米国 | 森林ファンド事業

[EFMと米国で森林ファンド組成のための合併会社を設立](#)

Why Sojitz ?



Bettina Von Hagen

CEO & Board Chair
EFM Investments & Advisory, LLC

私たちEFMは、Nike, Inc.との共通の関係を通じて双日と出会いました。双日を真のパートナーと考える理由は、信頼関係を大切にし、長期的な価値創造に真摯に取り組む姿勢にあります。双日チームは、森林投資、持続可能な森林管理、高品質なカーボンクレジット創出への理解を短期間で深め、資金提供にとどまらず、森林の取得・管理やカーボンプロジェクト開発に深く関与してきました。その姿勢は、双日が本ファンドにもたらす投資家との強固な関係性にも表れており、私たちにとって大きな力です。今後もこの協業を発展させ、森林の財務的価値と生態的価値を高め、地域社会にも貢献しながら、日本企業の気候変動対応に新たな選択肢を拓いていけることを期待しています。

CDOメッセージ



取締役
専務執行役員
CDO 兼 CIO 兼
デジタル推進担当本部長

荒川 朋美

“Digital-in-All”を経営のOSへ進化させ、AIやデータを事業の勝ち筋を見極める経営基盤として活用することで、「人」が持つ双日ならではの知見、発想力、事業創造力をNext Stageへの成長につなげていきます。

■ 双日独自の暗黙知を価値創造の源泉へ

生成AIの社会実装が急速に進み、経営や事業を取り巻く前提は大きく変わっています。特に、AIがコード生成からテストまでを行うAI駆動開発は、事業変革のスピードを飛躍的に高める革命的な動きです。

多様な事業と長い歴史を有する総合商社である当社には、AI時代に競争優位へ転換しうる大きな資産があります。それは、構造化データだけではなく、顧客との関係性に裏打ちされた知見、投資判断の背景、事業現場で積み重ねてきた経験値といった暗黙知です。例えば、化学品トレードではGraph-RAGを活用し、複雑なマテリアルチェーンとサプライチェーンを可視化する取り組みを進めています。

数年前までは、データというと会計データなど構造化された情報を想起しがちで、その活用イメージも十分に共有されていませんでした。しかし現在では、非構造化データや暗黙知も含めてデータは価値創造の源泉であるという認識が経営層や各本部に広がっています。2026年3月期は、本部長2名がデジタル人材育成制度のエキスパート課程を修了するなど、事業をけん引するリーダーたちが多くの時間を投じてデータやAIの知見を獲得し、自らの事業への実装を進めています。

■ “Digital-in-All”を経営のOSへ

AIはあくまでも道具です。使うこと自体が価値を生むわけではありません。重要なのは、効率化で生まれた時間を、仮説の検証や新たな価値創造に振り向けることです。「人」が双日ならではの知見、発想力、事業創造力を発揮することで、AIやデジタルを競争優位につなげていきます。

一方で、AIやデジタルの活用拡大には、ガバナンスとリスク対応の高度化が欠かせません。AIの利用においては、品質、倫理、著作権、学習データ、提供企業の信頼性などを確認する仕組みを継続的に高度化します。また、サイバーセキュリティについても、守り切ることを前提にせず、侵入を前提としたレジリエンスを高め、事業継続性を確保する体制の強化を進めています。

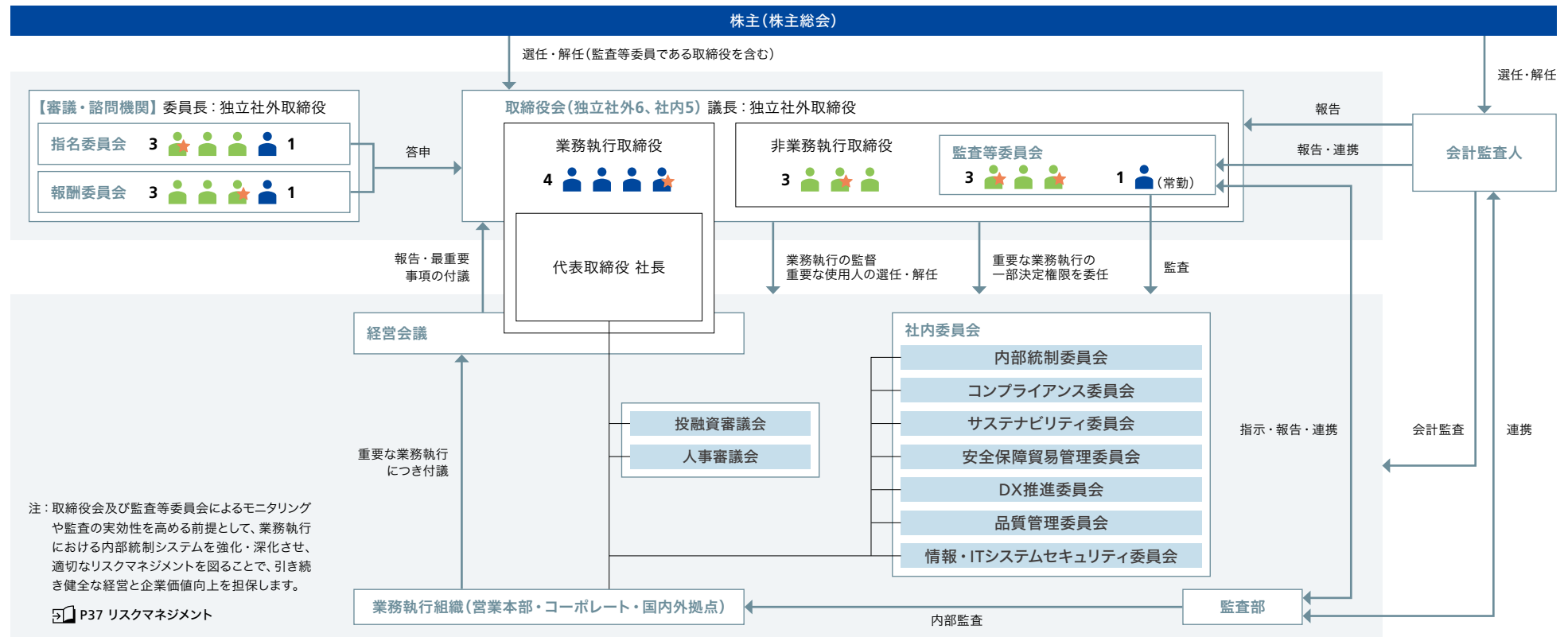
当社が掲げる“Digital-in-All”は、全ての事業にデジタルを導入する取り組みから、AIやデータを意思決定や事業運営の基盤として組み込み、経営をAI前提に進化させるフェーズに入りました。“Digital-in-All”を経営のOSとして定着させ、勝ち筋を見極めるための経営基盤を強化していくことこそが、当社が目指すNext Stageへの道だと考えています。

コーポレート・ガバナンス

当社は2024年6月、取締役会の監督機能強化と意思決定の迅速化を目的として、監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会の過半数を独立社外取締役とし、議長も独立社外取締役が務めるとともに、多様な視点を取り入れることで、監督機能の実効性向上を図っています。また、経営戦略に影響を及ぼす重要事項は取締役会において十分な議論のうえ決定し、それ以外の事項は業務執行取締役へ委任することで、経営判断の質とスピードの両面における向上を図っています。さらに、監査等委員会・監査部・会計監査人の連携を強化することで監査機能の実効性を高め、Next Stageに向けた持続的な企業価値向上を支えるガバナンス体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年6月30日現在)

■ 社内取締役
 ■ 独立社外取締役
 ★ 女性取締役



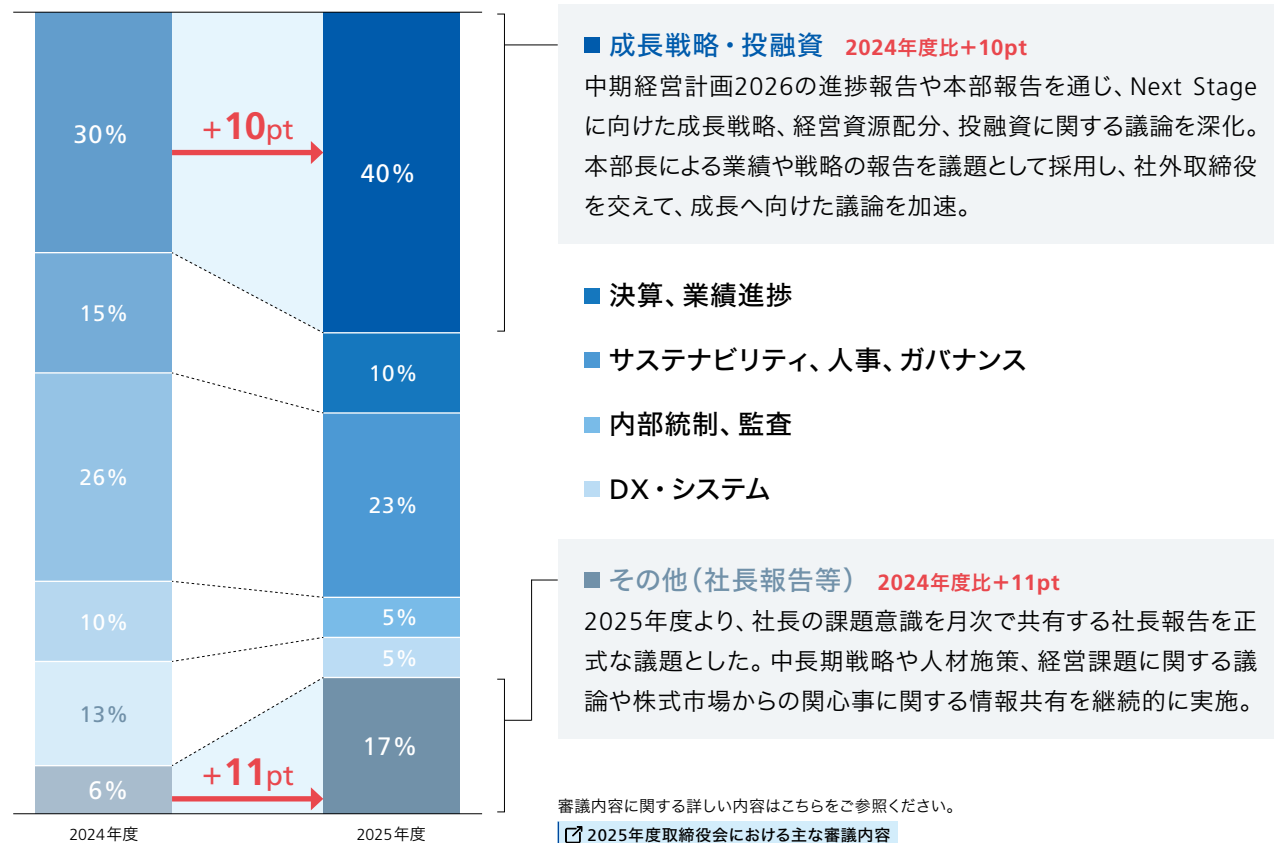
コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性向上

[☑ 取締役会実効性評価](#)

監査等委員会設置会社への移行に伴う業務執行取締役への権限委任により、取締役会に上程される案件数は約4割減少しました。創出した時間を、Next Stageに向けた中長期戦略の議論に充てています。2024年度の実効性評価を踏まえ、成長戦略・投融資に関する議論が強化されるなど、活発な意見交換を可能にする基盤を整備し、経営判断の質とスピードの向上を実践しています。

主なテーマごとの審議時間の割合



社外取締役の支援・情報共有体制

社外取締役が当社事業への理解を深めるとともに、取締役会間の相互理解を促進できるよう、各種会議への参加、事業説明、現場視察、執行側との意見交換などの機会を設けています。2025年度からは、取締役会議長である亀岡社外取締役の発案により、社外取締役会議の開催頻度を年1回から原則毎月へ拡大しました。立場の違いにより生じうる情報格差を是正し、取締役会間の認識を共有することで、取締役会における建設的な議論の充実につなげています。



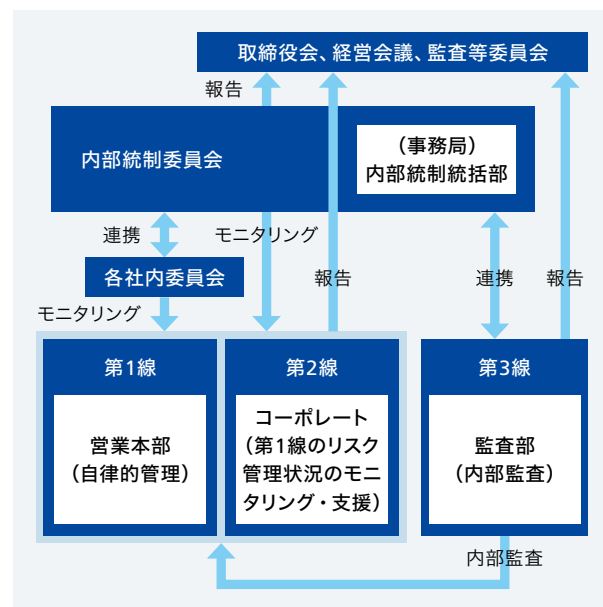
Capella Capital Pty Ltdが
受注した豪州高速道路
建設現場を視察

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

当社グループは、展開する事業の性質上、さまざまなリスクに晒されています。そのため、リスクを「事業戦略及びビジネス目標の達成に影響を与える不確実性」と定義し、経営環境の多面的な分析とリスクの把握、戦略的対応を通じた企業価値向上を目指して、全社的リスク管理(ERM=Enterprise Risk Management)の高度化に取り組んでいます。

全社的リスク管理の体制



全社的リスク管理にあたっては、外部環境、経営戦略、業務プロセスなどを踏まえて識別されたリスクに対し、影響度と発生可能性の2軸評価で重要度を測定し、CFOが委員長を務める内部統制委員会での協議を経て、リスク対応方針を決定します。

第1線(営業本部)では業務執行におけるリスクの自律的コントロールを行う一方、第2線(コーポレート)では、担当リスクに関連して経常的に実施する管理業務に加え、第1線への支援やPDCA管理も含めた継続的レビューを行います。また、監査部は第3線として独立した立場で、客観的な検証を行います。これらのリスク管理活動を踏まえ、内部統制委員会が取締役会・経営会議・監査等委員会に対して、その状況の定期的な報告を行います。なお、当社グループ資産が晒されるリスクを「リスクアセット」として計測管理し、この結果をリスクに対する収益性や、財務の健全性を維持するための指標として活用し、リスクをコントロールしています。リスクアセットは自己資本の1倍以内に収めることを目標としており、2026年3月末のリスクアセットは自己資本の0.6倍です。

コンプライアンス

[☑ コンプライアンス](#)

当社グループでは、企業理念を実践するための判断基準として「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を制定し、これを徹底するための具体的手順を「双日グループコンプライアンス・プログラム」として定めて毎年見直しを行うとともに、様々なコンプライアンス教育を実施しています。また、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを委員長とするコンプライアンス委員会を中心に、グループ全体が連携して法令・企業倫理遵守を推進する体制を構築し、さらに、複数の内部通報ルートや社外問合せ窓口を設置し、社内外からコンプライアンス上の情報提供を受ける体制を整えています。

監査体制

[☑ コーポレート・ガバナンス](#)
[☑ 監査等委員会](#)

監査等委員会は、監査等委員による重要会議への出席、業務執行取締役からの聴取、グループ会社への往査、重要な決裁書類の閲覧など自ら必要な監査活動を行うことに加え、監査部や内部統制委員会、会計監査人との連携を通じて、取締役の職務執行に対する監督・監査機能を果たしています。監査等委員会の構成や監査体制図の詳細は当社コーポレートサイトなどからご確認いただけます。



役員一覧(2026年6月30日現在)

[スキルマトリックス](#) [役員報酬](#)

取締役

● 所有する当社株式数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)



代表取締役 会長
藤本 昌義
● 215,171株(170,051株)
2017年 当社 代表取締役



代表取締役 社長CEO
指名委員 報酬委員
植村 幸祐
● 71,546株(63,286株)
2024年 当社 代表取締役



代表取締役 専務執行役員CFO 兼
コーポレート管掌
渋谷 誠
● 49,065株(35,305株)
2024年 当社 代表取締役



取締役 専務執行役員CDO 兼
CIO 兼 デジタル推進担当本部長
荒川 朋美
● 30,835株(28,635株)
2024年 当社 取締役



社外取締役 取締役会議長
指名委員 報酬委員
亀岡 剛
● 1,700株
2023年 当社 社外取締役



社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員
定塚 由美子
● 0株
2025年 当社 社外取締役



社外取締役
指名委員 報酬委員会委員長
森田 守
● 0株
2026年 当社 社外取締役



取締役
監査等委員会委員長(常勤)
真鍋 佳樹
● 55,998株(39,798株)
2023年 当社 代表取締役
2024年 当社 取締役 監査等委員



社外取締役 監査等委員
小久江 晴子
● 0株
2022年 当社 社外取締役
2024年 当社 社外取締役
監査等委員



社外取締役 監査等委員
武田 和彦
● 800株
2025年 当社 社外取締役
監査等委員



社外取締役 監査等委員
渡辺 淳子
● 0株
2026年 当社 社外取締役
監査等委員

執行役員(取締役を兼務するものを除く)

専務執行役員
尾藤 雅彰
株式会社メタルワン
代表取締役副社長執行役員

専務執行役員
山口 幸一
米州総支配人 兼 双日米国会社社長
兼 双日カナダ会社社長

常務執行役員
高濱 悟
関西支社長

常務執行役員
橋本 政和
航空・交通インフラ本部長

常務執行役員
村井 宏人
アジア・大洋州総支配人 兼 双日アジア
会社社長 兼 シンガポール支店長

常務執行役員
守田 達也
CCO 兼 CISO 兼
法務、内部統制統括担当本部長

常務執行役員
中尾 泰久
経済安全保障担当 兼 米州総支配人補佐
兼 双日米国会社ワシントン支店長

常務執行役員
弓倉 和久
財務担当本部長

常務執行役員
河西 敏章
株式会社JALUX 代表取締役社長

常務執行役員
畑田 秀夫
自動車本部長

執行役員
岡村 太郎
中東・アフリカ総支配人

執行役員
遠藤 友美絵
広報、IR・サステナビリティ推進担当
本部長 兼 双日米国会社社長補佐

執行役員
金武 達彦
双日テックイノベーション株式会社
代表取締役社長CEO

執行役員
松浦 修
中国総代表 兼 双日中国会社董事長
兼 双日上海会社董事長 兼 総経理 兼
双日大連会社董事長 兼 双日広州会社
董事長 兼 双日香港会社董事長 兼
双日深圳会社董事長

執行役員
西川 健史
エネルギー・総合インフラ本部長

執行役員
岡田 勝紀
金属・資源・リサイクル本部長

執行役員
小田 人史
リスク管理担当本部長

執行役員
前田 兼治
化学本部長

執行役員
中澤 瑞枝
主計、営業経理担当本部長

執行役員
小倉 茂
人事担当本部長

執行役員
三井田 砂理
欧州総支配人 兼
双日欧州会社(BV)社長

執行役員
松永 貴裕
経営企画、M&A・投資戦略推進、
NEXT創造担当本部長

執行役員
山下 貴宏
生活産業・アグリビジネス本部長

執行役員
齋藤 英暢
リテール・コンシューマーサービス
本部長

社外取締役対談



社外取締役
取締役会議長
亀岡 剛

社外取締役
監査等委員
武田 和彦

**「2倍成長」という目標を掲げ、事業・組織の両面で変革を加速させる双日。
監査等委員会設置会社への移行から2年が経過し、
経営のスピードや意思決定のあり方にも確かな変化が見られています。
本対談では、社外取締役の亀岡氏、武田氏に、変革の進捗の捉え方や、ガバナンス改革の実効性、
事業投資を通じた非連続な成長の実現に向けた論点について伺いました。**

Q1 双日はNext Stageとして「2倍成長」に向けた変革を打ち出していますが、その実現に向けて、現時点での進捗をどのように評価されていますか。

亀岡 ■「2倍成長」は、非常にインパクトの強いメッセージだと受け止めています。現状の延長線上の成長ではなく、既存のやり方を変え、新たな取り組みを行わなければ達成できない目標であり、社員に対してマインドセットの変革を促す強力なメッセージになっていると感じています。一方で、こうした意識が全社的にどこまで定着しているかという点では、道半ばだと感じています。「2倍成長」というメッセージ自体は浸透してきているものの、それを自分の持ち場でどう実現するのかという「自分ごと化」のレベルでは、まだ十分ではないように感じます。

武田 ■私は就任から一年程度ですが、これまでの延長ではなく、非連続な成長を目指す経営陣の強い意志は伝わってきますし、経営のスピードを上げようとしている動きも感じています。「赤字事業の整理」や「資源から非資源へのシフト」「トレードに加えて事業投資による収益基盤の構築」など、変革は着実に

社外取締役対談

進んでいます。一方、亀岡さんのご指摘のとおり、現場への浸透には課題があります。グループ連結経営という観点では、職能と営業、あるいは本社と事業会社の間に依然として距離があり、グループとしての一体感は十分とは言えません。現場では目の前の課題への対応に追われ、「2倍成長」が日常的に語られるまでには至っていない印象です。また、DXや多様性といったテーマについても、外部からの評価と現場の実態との間にギャップを感じる場面があります。DX銘柄に選定されているながら、現場でデジタルの取り組みが積極的に語られていないケースや、なでしこ銘柄に選ばれながらも、グループ会社では経営層・現場ともに男性かつ日本人が中心であるケースも見られます。形式としての変化は進んでいるものの、それが実態として十分に根づいているとは言えないというのが率直な認識です。

亀岡 ■ これまで双日は、バランスシートの改善や収益性の向上に向けて、本社が方向性を示し、それに基づいて各拠点や事業会社が動く、いわば「中央集権的な運営」で成果を上げてきました。しかし、「2倍成長」という非連続な成長を実現するためには、そのやり方のままでは限界があります。「2倍成長」は本社が掲げているスローガンではなく、株主に対する

コミットメントであり、企業価値向上に向けて全員で背負うべき目標である、と社員一人ひとりが捉えることができるようにならなければ達成は難しいでしょう。それぞれの現場で、「私たちの2倍成長はこうなんだ」と考えて実行してもらわなければなりません。

他の総合商社と比べて規模が小さいことも、見方を変えれば、2倍成長に向けて活かすべき強みになりうると考えています。小さいからこそ、本部の縦割りを越えて一つの塊として動きやすい面もあります。本部同士、あるいは本部と海外拠点が連携して案件をつくる動きも出てきており、こうした動きをさらに増やしていくことが重要です。

Q2 監査等委員会設置会社への移行から2年が経過し、意思決定のスピード向上や取締役会の議論のあり方にはどのような変化が見られていますか。

亀岡 ■ あるべき姿についてはまだ模索している段階ではありますが、成果も着実に出ています。移行の目的は大きく2つありました。1つ目は決裁権限を経営会議に委任することで経営のスピードを上げること、

2つ目は取締役会に上がる案件数を絞り、中期経営計画や人事、内部統制、DX、サステナビリティといった重要事項の議論を充実させることです。実際、取締役会に上がる案件数は、移行前後で約4割減少し、取締役会決議件数も約5割減少しました。これは、その手前の経営会議で迅速な意思決定がなされていること、また取締役会においても、案件数の減少によって生まれた時間を重要テーマの審議に充てられていることの表れであり、移行の目的は相当程度達成できているのではと考えています。

武田 ■ 決裁権限の委任は、単にスピードを上げるというだけでなく、アカウントビリティ(説明責任)を



社外取締役対談

明確にした点にも大きな意義があると考えています。執行側が責任を持って判断する領域と、取締役会で議論すべき重要案件を切り分けたことで、誰が何に責任を持つのが明確になりました。

特に大型投資や非連続な投資、ポートフォリオの入れ替えといった重要な意思決定については、取締役会としても深く関与すべきであり、その基準が整理されたことは、ガバナンスの観点から高く評価しています。

亀岡 ■ 当初は、決裁権限を経営会議に委ねることで、執行側だけで意思決定が進んでしまうのではないかという懸念もありました。しかし、実際には経営会議の議論内容は社外取締役にも共有されており、投融資審議会にもオブザーバーとして参加することで、意思決定のプロセスを把握できています。また、経営会議の決裁権限内の案件であっても、執行側が重要と判断したものは取締役会に報告されており、単発の案件にとどまらず、将来的な広がりが見込まれるテーマは早い段階で共有されています。こうした仕組みによって、スピードを確保しながらも、リスクを適切にコントロールすることができていると感じています。監査等委員についても、独立性を重視するあまりに情報が分断されてしまうと、実効性のある

議論ができなくなってしまう。双日では、監査等委員であるか否かにかかわらず、社外取締役の情報格差が生じないよう、会議体を工夫するなどの取り組みも進めています。必要な情報を共有した上で、それぞれが異なる視点から意見を出すことで、取締役会の意思決定の質を高めていく。そのような状態に近づきつつあると感じています。

武田 ■ 監査等委員という立場から少し補足させていただくと、今お話のあった情報共有のあり方については、必ずしも全員が均一な情報を有している必要はないと考えています。なぜなら、社外取締役それぞれが異なる経験に基づき、独自の視点で情報を収集し、解釈することが、多角的な議論につながる側面もあるからです。

ただし、経営に影響を与える重要な情報については、亀岡さんのおっしゃるとおり、適切に共有され、同じ目線で議論できる状態を確保することが前提になります。必要な情報基盤を整えつつ、多様な視点を活かす形で議論を深めていくことが重要だと考えています。

Q3 非連続な成長を実現していく上で、投資のあり方やその後の成長の実現に向けて、どのような課題と可能性があるとお考えでしょうか。

武田 ■ 私が投資を判断する際に重視しているのは、「戦略整合性」「経済合理性」「PMI」の3つです。現状、戦略整合性や経済合理性については一定程度の検討が進んでいますが、最大の課題はPMIにあると感じています。投資後に想定どおりに進まなかった場合に、どのように立て直すのか、あるいは成長に向けてどう手を打っていくのかという視点が十分とは言えず、結果として目の前の課題対応に終始するケースも見受けられます。投資の本来の目的は成長であり、「どうやって事業を成長させ、企業価値向上につなげるのか」という議論を、投資判断の前後を通じて一貫して行っていく必要があります。

亀岡 ■ 例えば、Capella Capital Pty Ltdの案件では、その少し前に同じような業界の事業投資を検討していたことが奏功しました。類似ビジネスの検討を重ねていた経験から、取締役会として当該領域への理解が蓄積され、「双日としてこの領域にどう取り

社外取締役対談



組むか」という共通認識を持った上で、スムーズな投資判断ができました。

その際にも重視したのはPMIと人材です。単に投資による収益を得るだけでなく、現地の専門人材とともに事業を深め、双日としての知見を獲得し、それを次の成長につなげていくことが重要です。エキスパート集団の中に双日の人材を派遣し、実地での経験を通じて次世代を担う人材を育成していくことが重要ではないでしょうか。

武田 ■ 投資に「絶対」はありません。だからこそ、期待どおりにいかなかった際に、どうやって迅速にピボット(方針転換)するか、またそれをタイムリーに

高速回転で実行していく必要もあると思います。市場の関心、そして私たち社外取締役の目線も、すでに2027年3月期以降の成長に向かっていきます。次期中期経営計画に向けて、取締役会でより深く議論する必要があるのは、成長戦略です。個別の投資案件の積み上げにとどまらず、全体としてどのような成長ストーリーを描き、どのように実現していくのか。そのストーリーが形式的なものではなく、投資後の成長実現まで見据えた戦略になっているのかを議論させていただきたいと思っています。

亀岡 ■ その成長ストーリーを実現していく上で、重要なのはやはり「人」です。双日は過去に、厳しい財務状況の中で、思うように投資ができない時期がありました。それでも、歯を食いしばってお客様との関係性をつくりながら、ビジネスをつないできた経験があります。その経験から得た粘り強さや現場力は、双日にとって大きな財産です。これを若い世代にしっかり継承していくことが重要です。

同時に、社員が自らの成長を実感し、「双日で働くことは素晴らしい」と思える会社であることも欠かせません。能力の高い個人が集まり、働き甲斐を持ってチームとして力を発揮できる状態になれば、2倍成長は十分に実現可能だと思います。逆に、それが

なければ、口で2倍成長と言っても社員は動きません。こうした人材と組織の力を高めていくことが、非連続な成長の実現には不可欠だと考えています。

武田 ■ 企業価値向上に向けては、ROEに表れる稼ぐ力と資本コストの双方を意識した経営を徹底していく必要があります。リスクマネジメントや内部統制を形式的な仕組みにとどめず、投資判断や投資後の成長実現に向けた議論に実質的に活かしてこそ、資本コストの低減にもつながると考えています。一方で、より重要なのは成長に向けて「どこで稼ぐのか」を明確にすることです。個別案件の良し悪しだけでなく、ポートフォリオ全体としてどの領域で収益を伸ばし、資本効率を高めていくのか。こういった点を議論することが次のステージでは一段と重要になります。社外取締役としても、全体感をもって経営戦略の議論に関与し、成長に向けた意思決定の質を高めていきたいと考えています。

亀岡 ■ 双日には大きなポテンシャルがあります。「2倍成長」は決して不可能な目標ではありません。その非連続な成長の実現を後押しし、企業価値向上につなげていけるよう、引き続き取締役会の実効性をより高めていくための取り組みを積み重ねていきます。



セグメント別データ(2026年3月期実績)

主要事業の状況

	自動車本部	航空・ 交通インフラ本部	エネルギー・ 総合インフラ本部	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・調整	全社合計
									
	・ディストリビューター事業 ・ディーラー事業 ・販売金融事業 ・サービス事業	・民間航空機代理店・ 航空アセット事業 ・ビジネスジェット事業 ・安全保障関連事業 ・交通関連事業 ・空港事業 ・船舶関連事業 ・産業・都市インフラ事業	・大型インフラ事業 (病院PPP・他大型イン フラPPP・電力IPPほか) ・省エネルギーサービス 事業 ・再生可能エネルギー事業 ・エネルギー関連事業	・鉄鋼原料事業 ・金属資源事業 ・金属製品・資源循環事業	・環境・ライフサイエンス 事業 ・レアアース事業 ・工業塩事業 ・メタノール事業 ・C5・石油樹脂事業 ・合成樹脂事業 ・SBRラテックス、 ABS樹脂事業 ・鉱産物事業	・肥料事業 ・飼料・畜産事業 ・製粉・製菓事業 ・農林・地域開発事業 ・食品流通事業 ・建材事業 ・製紙事業	・水産事業 ・リテール事業 ・ヘルスケア事業 ・商業施設バリューアップ 事業、国内不動産事業		
(単位: 億円)									
売上総利益	660	275	637	134	762	430	636	141	3,675
販売費及び一般管理費	△ 633	△ 196	△ 547	△ 139	△ 446	△ 313	△ 516	△ 261	△ 3,051
持分法による投資損益	18	42	153	179	△ 1	25	24	0	440
当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	△ 53	155	323	38	210	85	112	166	1,036
基礎的営業キャッシュ・フロー	75.9	155.5	225.2	230.7	264.6	108.8	152.3	151.6	1,364.5
総資産	3,485	4,539	7,386	4,850	3,975	3,341	6,484	2,420	36,480
非流動資産	1,818	1,295	5,108	3,522	996	1,055	1,716	1,686	17,196
ROA(%) ^{*1}	△ 1.7	3.7	4.7	1.0	5.8	2.4	2.2	—	3.1
CROIC(%) ^{*1}	4.1	6.2	5.7	7.7	12.1	6.1	3.6	—	—
単体従業員数(名) ^{*2}	109	158	166	187	215	124	130	1,005	2,094 ^{*3}
連結従業員数(名) ^{*2}	5,787	1,218	3,766	828	2,054	3,792	6,159	3,185	26,789

※ 2026年4月に「航空・社会インフラ本部」と「エネルギー・ヘルスケア本部」を「航空・交通インフラ本部」と「エネルギー・総合インフラ本部」に再編する構造改革を実施しました。

※ 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。

*1 ROA、CROICは旧組織ベースです。

*2 「単体従業員数」「連結従業員数」は2026年3月31日時点であり、人数は旧組織ベースです。

*3 単体における子会社などへの出向者を含みます。

本部事業報告

自動車本部



畑田 秀夫

常務執行役員
自動車本部長

足元を固め、勝ち筋に集中する

当本部の強みは、現地に根ざして積み上げてきたディストリビューター事業の知見と人材にあります。市場に深く入り込むことで、地域ごとの市場特性を見極める力とディーラーマネジメント力、自動車メーカーとの交渉力を磨いてきました。自動車メーカーが自ら展開しない・しにくい市場ほど、その役割は大きくなります。実際に、プエルトリコのHyundai車の販売事業での販売実績がメーカーから高く評価され、パナマへの横展開につながりました。今後は、中南米でのさらなる地域展開、そして新車販売にとどまらず中古車、レンタカー、ファイナンス・リース他アフターサービスまでバリューチェーン全体で収益を積み重ねる構造を深めていく考えです。

加えて、トレードファイナンスを起点に知見を積み重ねてきた地域にも、ディストリビューター事業での進出余地があるとみています。足元では、まだ力を発揮しきれていない状況にあります。豪州中古車事業をはじめ、事業環境や競争環境の見立てが甘く、勝ち筋を描き切れないうまま進めてしまった事業もありました。その反省は、次に活かさなければなりません。構造改革は着実に進んでいます。同時に、培ってきた機能を活かし、新たな取り組みにも挑戦していきます。構造改革と成長への挑戦を両輪で進めることで、収益性と資本効率の向上につなげていきます。事業は人が動かすものです。当本部には若い人材が多く、早くから現場に出て経験を積んでいます。6年ぶりに当本部に戻ってきた私が感じるのは、人がしっかりと育っているということです。今後も、「なぜそう思うのか」「その背景に何があるのか」という問いを投げ続けることで、組織全体の現場力と判断力を底上げしていきます。

リスク

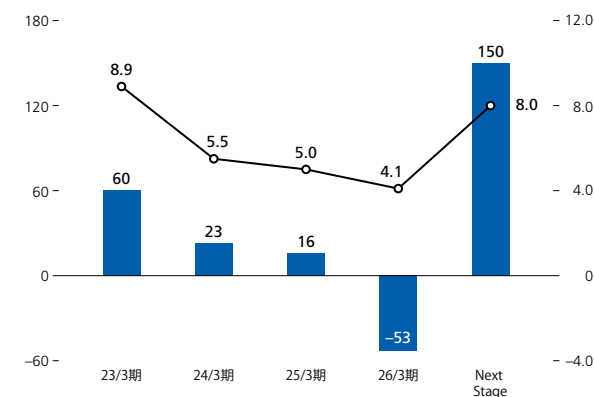
- ・自動車メーカーの経営環境の悪化
- ・通商摩擦・関税による販売への影響
- ・新興メーカーの台頭と競争激化
- ・金利上昇・為替変動による需要への影響

機会

- ・中南米市場での地域展開の拡大余地
- ・新興国のモータリゼーションの加速
- ・販売後サービス領域の需要拡大
- ・新興メーカーとの新たな協業

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・CROIC推移

■ 当期純利益(億円) (左軸) ○ CROIC (%) (右軸)



本部事業報告

✈ 航空・交通インフラ本部



橋本 政和

常務執行役員
航空・交通インフラ本部長

人流・物流の結節点で新たな価値を創る

航空・交通インフラを取り巻く事業環境は、市場の拡大が見込まれる中でも、その成長が自然と当社の成長につながるわけではありません。人やモノが集まる「結節点」では、需給の歪みや運営上の課題が顕在化しやすく、そこにこそ新たな価値創出の余地が生まれます。当本部は、こうした結節点で顧客の期待を超える価値を提供し、「選ばれる存在」であり続けることを目指しています。長年培ってきた専門性やパートナーとのつながりは強みですが、それに依拠するだけでは競争優位にはなりません。強みを基盤としながらもコンフォートゾーンを打破し、分野を超えた多様な視点や知見を掛け合わせることで、一見異なる事業を結び付け、双日独自の競争優位を構築する。こうした

積み重ねにより「双日らしい成長ストーリー」を具現化していきます。この価値創出を持続的に実現するためには、資本配分最適化が不可欠です。挑戦的な取り組みを継続するための前提として、豪州鉄道事業のような安定収益基盤を着実に強化すると同時に、結節点における新たな機会を捉えた成長投資にも踏み込んでいきます。時間軸を踏まえ、安定と成長のバランスを取りながら、ポートフォリオ全体で価値の最大化を図っていきます。価値創出の源泉である人材の育成では、自律的思考向上のため、専門領域を超えた横断的な取り組みを推進しています。例えば、当本部内での横断プログラムでは3年以内の収益化を目指すテーマを扱うなど、異なる専門性を持つ人材が議論と実行を進めています。こうした取り組みにより、新たな知恵や発想を生み出す力を強化し、多角的な視点で提案できる人材が事業やパートナーといった強みを掛け合わせることで、変革を後押しする組織文化を創り上げて社内外の共感を呼び込み、新たな価値創出を実現します。

リスク

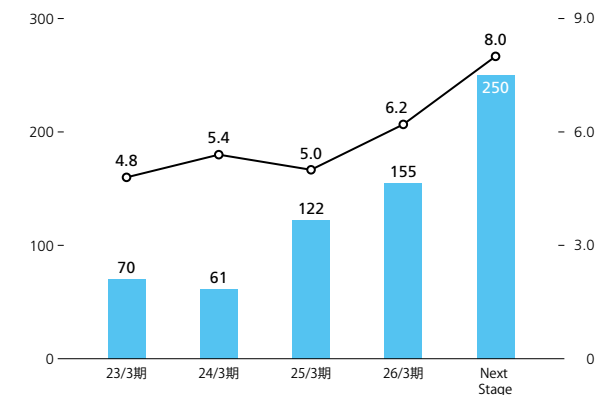
- ・ 航空・交通分野の専門人材不足
- ・ 地政学変動による需要減退
- ・ サプライチェーンの寸断による市場の混乱

機会

- ・ 人流・物流拡大による需要増
- ・ インフラ資産延命化
(官民連携・メンテナンス高度化)
- ・ 顧客価値の多様化(時間価値、サービス品質など)

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・CROIC推移

■ 当期純利益(億円)(左軸) ○ CROIC(%) (右軸)



※ 23/3期、24/3期については、旧組織の実績です。

本部事業報告

⊕ エネルギー・総合インフラ本部



西川 健史

執行役員
エネルギー・総合インフラ本部長

新たな力とともに再現性のある成長を

当本部が目指すのは、基盤となる事業群を核に、それぞれの経営独自による成長に加えて機能強化と領域拡大につながる追加投資を行い、価値を高め、Next Stageに向けて2倍、3倍の成長を実現していくことです。過去には、素人感覚とも言える分析評価で投資判断を行い、期待した成果に至らなかったケースもありました。この反省から、事業構造や技術のディテールにまで踏み込んだ検証を徹底しています。「強いのか、勝てるのか、儲かるのか。」この問いを常に繰り返すことで、事業の競争優位性と成長を再現可能な形で積み上げていきます。

また、当本部の成長は、投資実行時点で完結するものではなく、投資後も、事業の専門性や経営力を継続的に強化することで、成長のスピードを加速させていきます。現場のリーダーシップチームと共通言語で対話できる力を持ち、事業に精通し、経営目線と専門性の双方を兼ね備えた人材を育成・拡充することで、事業価値のさらなる引き上げを図ります。同時に、事業の現場における専門人材の質と量を高め、経営力そのものを底上げすることで、一段、二段上の成長を実現していきます。具体的には、米国及び豪州におけるエネルギーソリューション事業や、Capella Capital Pty Ltdを起点としたインフラPPP事業において、機能強化と領域拡大を進めます。さらに、これら基盤事業に加え、新たな成長の柱となる事業への投資を並行して推進し、同様の成長モデルを展開することで、ポートフォリオ全体としての価値を飛躍的に高めていきます。環境変化に機敏に対応しつつ、判断軸をぶらさず安定的に事業を積み上げることで、Next Stageに向けた非連続的な成長を実現していきます。

リスク

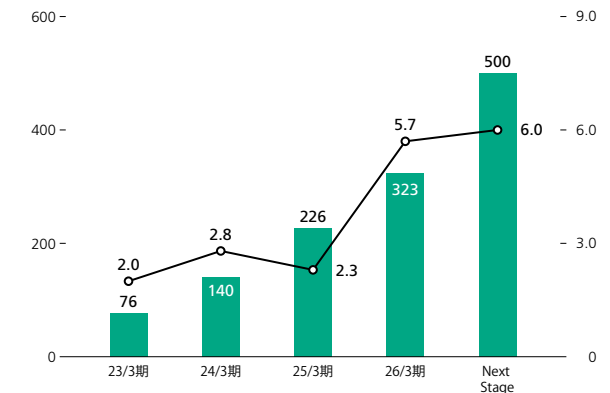
- ・ 地政学変動による需給不安定化
- ・ エネルギー転換政策の不確実性
- ・ 人件費・資材価格高騰による建設コスト増加
- ・ 専門人材の不足による競争力低下

機会

- ・ 世界的な省エネニーズの高まり
- ・ PPP事業への参画機会の拡大
- ・ 原子力利活用の再評価と原発再稼働動向
- ・ AI普及による電力需要の急増

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・CROIC推移

■ 当期純利益(億円) (左軸) ○ CROIC (%) (右軸)



※ 23/3期、24/3期、25/3期については、旧組織の実績です。

本部事業報告

金属・資源・リサイクル本部



岡田 勝紀

執行役員
金属・資源・リサイクル本部長

サプライチェーンを押さえ、複合的なビジネスを展開

私たちが目指すのは、業界でプレゼンスを発揮できる分野を複数持ち、他社とは一線を画した金属・資源・リサイクルビジネスを作ることです。そのために重視するのは、「この商品・分野といえば双日」というポジションを確立できる領域に絞り、サプライチェーンを押さえ、複合的なビジネスを展開することです。Next Stageに向けて、グリーン製鉄・重要鉱物という2つの領域をフォーカス事業と位置づけ、取り組みを加速していきます。グリーン製鉄領域では、電炉用原料の需要が高まる中、いち早く築いた日本における高品位鉄鉱石のシェア・ポジションが起点となります。重要鉱物では、供給源が特定地域に偏っている鉱物ほど、調達の多様化を求める声

が強まっており、豪州におけるガリウム事業を第一弾に、同様の取り組みを複数の重要鉱物へ広げていきたいと考えています。どこよりも早く、他社がまだ十分に手掛けていない領域を切り拓くことこそ、本部として体現していきたい姿です。

Next Stageで目指すCROIC 12%に向けては、まず不振事業の構造改革を確実にやり遂げることです。低採算の事業をそぎ落とし、フォーカス事業におけるビジネスを構築するために、人材をシフトし、資産ポートフォリオを変革することが必須です。また、本部最大の資産であるメタルワンを含む既存事業・トレードはベース事業と位置づけ、バリューアップ・幅出しに取り組むことで、収益性を高めていきます。こうしたポートフォリオ転換や事業を支えるのは、当本部の強みであるチームワークと、海外や職能組織など多様な経験を持つ人材です。変化の大きい資源の領域で、双日らしい独自のビジネスを切り拓いていきます。

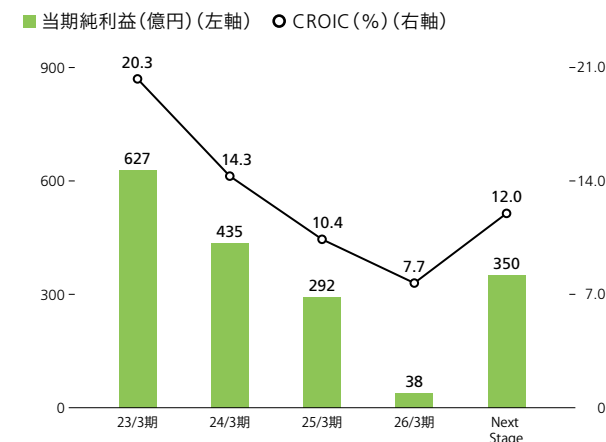
リスク

- ・ 石炭需要の長期的な縮小
- ・ 特定地域への供給依存による調達リスク
- ・ 資源価格・為替の急激な変動

機会

- ・ 製鉄の脱炭素化に伴う冷鉄源需要の拡大
- ・ 経済安保を背景とした重要鉱物需要の拡大
- ・ 成長市場（インド・北米）での鉄鋼需要拡大

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・CROIC推移



※ 23/3期、24/3期、25/3期については、旧組織の実績です。

本部事業報告

☆ 化学本部



前田 兼治

執行役員
化学本部長

収益のカタマリを積み上げ、300億へ

化学業界は今、サプライチェーンの分断や価格競争の激化により、国内メーカーの撤退や縮小が進み、不確実性が高まっています。しかし私はこれを単なるリスクとは捉えていません。変化は、商社にとっての機会です。その中で私が目指すのは、外部環境の影響を受けにくい50億円規模の収益のカタマリを複数つくることです。その実現の起点が「トレード強靱化」です。需給を先読みして供給ソースを押さえ、商権を強化する。例えば、国内トップクラスの取扱量を有する工業塩をはじめとして調達ソースの多角化及び販売エリア拡大を進めるとともに、レアアースの安定調達を推進します。これらに、日本

エイアンドエル株式会社(SBRラテックス・ABS樹脂等の製造・販売・研究開

発)の子会社化のように知見のある領域での事業投資を組み合わせ、収益のカタマリをつくっていきます。

投資判断の際に重視するのは規模ではなく差別化です。我々にしかできず、次世代にも引き継げる資産となるか。この見極めを軸に判断しています。勝ち筋があれば分野を問わず攻め、人と資本を投じる。一方で、そうでないものは追いません。課題は、こうした変化を機会に変えきる力を組織全体で高めることです。そのために本部では、選抜した若手を対象に、シニアが直接指導する育成の場を設け、市場の変化をどう捉え、その先に何ができるのか、そしてそれが我々にしかできないことなのかを自ら考え抜く機会をつくっています。

事業の性質上、成長には時間を要するものの、一度積み上げた収益は後退させないという前提で、収益のカタマリ化により利益の不可逆性を担保しながら、300億円規模へと引き上げていきます。

リスク

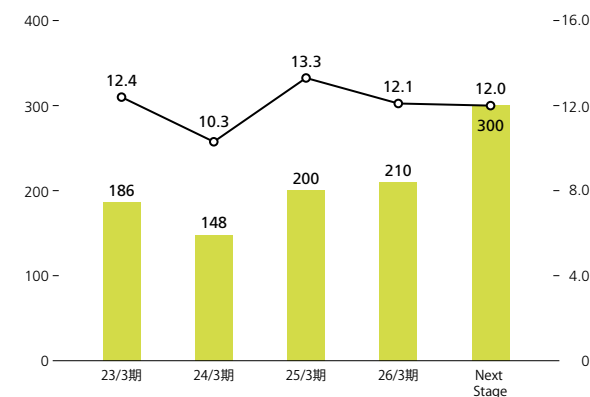
- ・ 国内化学産業の縮小
- ・ サプライチェーン分断
- ・ 地政学リスクの高まり
- ・ 中国勢の価格競争激化

機会

- ・ 供給代替ニーズの拡大
- ・ 需給逼迫領域の商権獲得
- ・ 代替供給源の確保・商権化
- ・ 高機能・環境材の需要拡大

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・CROIC推移

■ 当期純利益(億円)(左軸) ○ CROIC(%) (右軸)



※ 23/3期、24/3期、25/3期については、旧組織の実績です。

本部事業報告

生活産業・アグリビジネス本部



山下 貴宏

執行役員
生活産業・アグリビジネス本部長

実需を捉え、勝ち筋を描く

当本部が扱う肥料や食料などの生活資材関連商材は、人々の暮らしを支えるエッセンシャルな領域です。特に肥料事業では、原料調達から製造、流通に至るまで、サプライチェーン全体を途切れさせず、安定供給を続ける力が問われます。一方で、地政学リスクによる原料調達・物流への影響、為替や市況の変動、各国の人口動態や農業構造の変化など、事業環境は日々変化しています。こうした局面でこそ、事業運営の実力差が表れます。市場成長に依拠して収益が伸びるだけでは、真の実力とは言えませんので、変化を先読みし、どの需要をどう取り切るのか、当社がどこで勝てるのかという勝ち筋を描くことが重要です。農家に近づき、実需を捉え、自社の

立ち位置を客観的に見極めることが、中長期の競争優位を築く上で欠かせません。

その勝ち筋を実行に移す上で重要なのが、外部からは見えにくい事業運営の精度の向上です。肥料のような商品は表面的な差別化が難しく、価格競争に陥りやすい領域です。だからこそ、原料価格や天候、実需の変化を的確に捉え、原料調達、製造、販売の各局面で判断を正しく、速く積み重ねる力が競争力の源泉になります。Next Stageに向けては、既存の柱である肥料・アグリビジネスにおける、販売力強化、原価・在庫管理の高度化、農家接点の拡大により、収益性を高めます。さらに、ベトナム畜産事業など、仕込んできた事業を今後2年程度で収益貢献へつなげるとともに、当社が勝てる領域を見極め、新たな挑戦につなげます。これらを実現するため、事業の本質を見極め、多面的に考え抜いて判断できる人材を増やし、自ら勝ち筋を描き、持続的に収益を生み出し続ける組織をつくります。

リスク

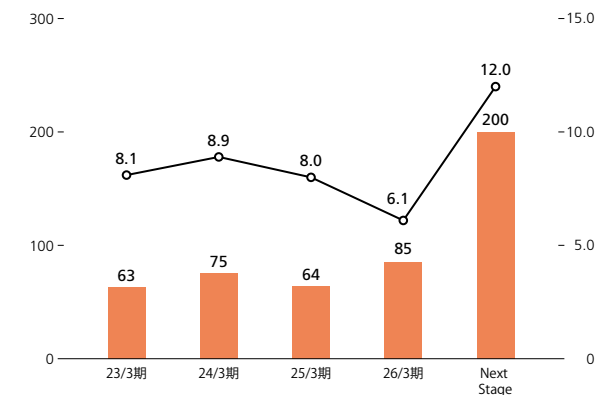
- ・ 原料調達・物流の混乱
- ・ 原料高騰による利益圧迫
- ・ 展開地域における農業人口の減少
- ・ 実需不透明による在庫リスク

機会

- ・ 食料需要増による肥料需要拡大
- ・ 農業DXの普及進展／スマート農業の普及進展
- ・ 農業データ活用的高度化
- ・ 食のバリューチェーン拡大

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・CROIC推移

■ 当期純利益(億円)(左軸) ○ CROIC (%) (右軸)



※ 23/3期、24/3期、25/3期については、旧組織の実績です。

本部事業報告

🍴 リテール・コンシューマーサービス本部



齋藤 英暢

執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長

細部を詰め切り、事業のカタマリをつくる

リテール事業の競争力は、国・地域ごとに異なる需要特性や商流、競争環境を俯瞰し、限られた経営資源を「勝てる領域」に集中させられるかにかかっています。その上で、戦略で描いた価値を現場で実装し、細部を磨き込みながら再現性ある仕組みに落とし込むことが不可欠です。すなわち、事業全体を捉える「鳥の目」と、現場で価値を作り込む「虫の目」を往復させることが、当本部の基本思想です。この思想を競争力へ転換するため、調達・加工・物流・販売の各機能を高度化し、当社固有の付加価値を発揮できる姿を目指しています。例えば水産事業では、マグロや寿司ネタの調達・加工から販売までを担うグループ企業群を形成し、バリューチェーン

一体での機能強化を進めています。これにより、競争優位を確立できる事業群へと進化させています。人材面でも、「鳥の目」と「虫の目」を兼ね備える人材の育成を重視しています。現場で細部の操業実態を体得した上で、事業管理や企画等の役割を通じて適切な経営管理ができる人材を育てていきます。当該人材に必要なのは、収益構造の把握、多面的な材料を踏まえた投資判断、適切なポートフォリオ形成の視点の獲得です。こうした人材に次代を担ってもらいたいと考えています。

Next Stageに向けては、既存事業の強靱化に加え、一定の非連続な成長も必要です。成長性がある市場で、当社が機能を発揮でき、現場に入り込み磨き込める領域を見極めていきます。収益性と資本効率の向上を両立させ、本部として企業価値向上に貢献し、「カタマリ」事業を育てていきます。

リスク

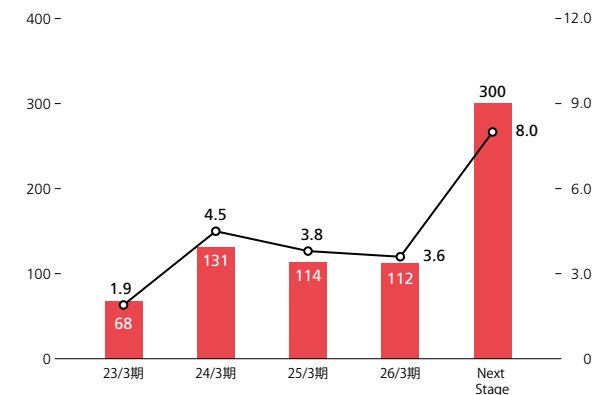
- ・ 市場成熟による機能の優位性低下
- ・ 消費者嗜好の変化
- ・ 現地規制・参入障壁の変化
- ・ 外食・空港需要の変動

機会

- ・ 東南アジア・インドの中間層拡大による市場の成長
- ・ 海外での日本食・水産品需要の高まり
- ・ 現地流通インフラの未整備による参入余地

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・CROIC推移

■ 当期純利益(億円) (左軸) ○ CROIC (%) (右軸)



※ 23/3期、24/3期、25/3期については、旧組織の実績です。



6年財務サマリー (IFRS)

単位：百万円

	2026年3月期	2025年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期
経営成績						
収益	2,757,350	2,509,714	2,414,649	2,479,840	2,100,752	1,602,485
売上総利益	367,489	346,793	325,955	337,567	271,319	188,120
税引前利益	115,630	135,300	125,498	155,036	117,295	37,420
販売費及び一般管理費	△305,116	△269,903	△241,464	△222,771	△180,314	△161,080
持分法による投資損益	44,017	49,627	43,615	27,282	37,968	14,786
当期純利益(親会社の所有者に帰属)	103,611	110,636	100,765	111,247	82,332	27,001
基礎的収益力*1	102,397	122,700	121,796	145,010	131,263	38,468
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,759	△16,688	112,187	171,639	65,084	84,972
投資活動によるキャッシュ・フロー	△86,608	△94,106	12,429	29,157	△138,819	△35,676
財務活動によるキャッシュ・フロー	110,217	106,388	△186,523	△230,367	46,898	△40,621
フリー・キャッシュ・フロー	△69,849	△110,794	124,616	200,796	△73,734	49,295
財政状態(会計年度末)						
総資産	3,648,023	3,087,252	2,886,873	2,660,843	2,661,680	2,300,115
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,090,369	968,956	924,076	837,713	728,012	619,111
資本合計	1,153,800	1,007,616	955,627	876,576	763,878	654,639
有利子負債*2	1,295,617	1,086,473	906,704	883,704	1,052,725	908,334
ネット有利子負債*2	1,039,566	887,291	697,290	629,426	770,291	610,677
単位：円						
1株当たり情報						
基本的1株当たり当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	494.95	513.74	450.97	481.94	352.65	112.53
1株当たり親会社所有者帰属持分	5,240.64	4,595.93	4,238.81	3,629.34	3,153.90	2,581.58
1株当たり配当額*3	165	150	135	130	106	50
財務指標						
総資産利益率(ROA)(%)	3.1	3.7	3.6	4.2	3.3	1.2
自己資本利益率(ROE)(%)**4	10.1	11.7	11.4	14.2	12.2	4.5
自己資本比率(%)**5	29.9	31.4	32.0	31.5	27.4	26.9
ネットDER(倍)	0.95	0.92	0.75	0.75	1.06	0.99
連結配当性向(%)**6	33.3	29.2	29.9	27.0	30.1	44.4
株式関連						
時価総額(億円)	12,863	7,385	8,971	6,916	5,049	3,905
PER(株価収益率)(倍)	12.4	6.4	8.8	5.7	5.7	13.9
PBR(倍)	1.17	0.71	0.94	0.76	0.64	0.60
株主総利回り(%)**7	436.6	243.8	279.4	192.2	136.1	—
リスクアセット(百万円)	660,000	630,000	580,000	490,000	450,000	390,000
リスクアセット自己資本倍率(倍)	0.6	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6

[有価証券報告書](#)[11年間の詳細データ](#)

注1：当社は、2013年3月期より、2011年4月1日を移行日として国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

注2：2021年10月1日付にて株式併合(普通株式5株を1株に併合)を実施しました。株式併合前の1株当たり情報は、参考として遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

*1 基礎的収益力＝売上総利益＋販管費(貸倒引当金繰入・貸倒償却を除く)＋金利収支＋受取配当金＋持分法による投資損益

*2 有利子負債及びネット有利子負債には、リース負債を含めていません。

*3 当社の普通株式に係る年間配当金額です。

*4 自己資本利益率は親会社所有者帰属持分当期純利益率を示しています。

*5 自己資本比率は親会社所有者帰属持分比率を示しています。

*6 連結会計年度末の発行済株式数をもとにした連結配当性向を記載しています。

*7 最近5年間の推移とし、2022年3月期を起点として算出しています。



非財務データ

社会性データ

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
従業員数(連結)	名	22,819	25,118	26,789
従業員数(単体)* ¹		2,513	2,486	2,519
男性		1,717	1,680	1,658
女性		796	806	861
女性総合職数(管理職数)		366(58)	397(60)	438(63)
管理職における女性比率	%	6.4	6.8	7.4
平均勤続年数	年	15.2	15.0	14.7
男性		17.1	17.1	16.9
女性		11.1	10.7	10.4
障がい者雇用率	%	2.63	2.61	2.93
有給休暇取得率	%	78.6	77.6	76.7
育児休暇・休業取得者数* ²	名	78	88	83
男性		49	51	45
女性		29	37	38
育児休業復職率	%	94.7	87.5	92.1
離職率(自発的離職のみ)		4.3	3.4	2.8
新卒採用者数	名	106	124	153
男性		57	60	71
女性(事務職を含む)		49	64	82
女性採用比率	%	46.2	51.6	53.6
キャリア採用者数	名	46	42	19
男性		29	27	7
女性		17	15	12
女性採用比率	%	37.0	35.7	63.2
正規雇用労働者のキャリア採用比率	%	30.3	25.3	11.0
労働組合加入率	%	56.5	57.4	58.8
持株会加入率	%	89	87.7	92.2

*1 「従業員」とは、「社員」に常勤の契約社員を含めたものを指す。

*2 取得者数は当該年度に利用を開始した人数。

☑ Sojitz ESG BOOK：社会性データ

人材育成データ

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
研修受講者数(延べ人数)* ³	名	約62,200	約47,200	約31,900
研修受講総時間* ³	時間	約54,800	約68,600	約75,411
社員一人当たり平均研修時間* ^{3,4}		23	30	31
海外トレーニー派遣制度利用者数	名	69	39	43
短期		18	14	11
長期		51	25	32

*3 研修とは人事部が主催する自己研鑽を含む社員研修及び各部署によるe-learning、環境ISO、CSR研修を指す。

*4 「社員」には役員及び年度末日退職者を含まない。

環境データ

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
GHG排出量				
Scope1+2合計	千t-CO ₂ e	782	777	807
–Scope1		577	581	550
エネルギー起源CO ₂		577	532	498
エネルギー起源CO ₂ 以外		—	49	52
–Scope2		204	196	257
エネルギー起源CO ₂		204	190	250
エネルギー起源CO ₂ 以外		—	6	7
環境指標				
水使用量	百万m ³	5.4	5.6	6.9
廃棄物排出量	千t	77	79	74

GHG排出量				
Scope3* ⁵	千t-CO ₂ e	20,794	19,683	17,996

集計範囲：双日単体(オフィス以外の拠点を含む)、国内外全連結子会社及び経営支配力アプローチにて報告対象となるUnincorporated JVデータの詳細や保証については、当社サステナビリティウェブサイト及びSojitz ESG BOOK等にて開示します。

*5 Scope3：発電セクター(一般炭、石油・ガス)、及び製鉄セクター(原料炭)のサプライチェーン排出量(ご参考)上記を含む環境・社会のデータ及び関連する情報は、独立した第三者であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社の保証を取得しています。第三者保証報告書は当社ウェブサイトをご参照ください。

☑ 環境データサマリー及び第三者保証報告書



会社概要・投資家情報

会社情報 (2026年6月30日現在)

会社名	双日株式会社
英文名	Sojitz Corporation
設立	2003年4月1日
資本金	160,339百万円
代表者	代表取締役 社長CEO 植村 幸祐 (うえむら こうすけ)
本社所在地	〒100-8691 東京都千代田区幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000
拠点数 (2026年3月31日現在)	国内：5 (本社、支社、支店) 海外：81 (現地法人、駐在員事務所等)
連結対象会社数 (2026年3月31日現在)	国内：136社 海外：408社
従業員数 (2026年3月31日現在)	単体：2,519名 連結：26,789名

格付情報 (2026年6月30日現在)

	発行体格付	短期格付
日本格付研究所 (JCR)	A+ (安定的)	J-1
格付投資情報センター (R&I)	A- (ポジティブ)	a-1
S&P Global Ratings (S&P)	BBB (安定的)	—

株主情報 (2026年3月31日現在) [株式基本情報](#)

証券コード	2768
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
連絡先	東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
フリーダイヤル	0120-232-711
上場証券取引所	東京証券取引所
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	210,000,000株
株主数	255,441名

大株主 (上位10社) (2026年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	31,605	15.10
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	15,570	7.44
野村信託銀行株式会社 (投信口)	4,600	2.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,126	1.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,047	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,987	1.43
日本証券金融株式会社	2,926	1.40
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	2,436	1.16
JPモルガン証券株式会社	2,395	1.14
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	2,206	1.05

注：比率は発行済株式総数から自己株式を控除して計算しています。

外部評価 [社外からの評価](#)



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



Dow Jones
Best-in-Class
World Index





双日株式会社

〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1

TEL : 03-6871-5000

<https://www.sojitz.com>