

中期経営計画2026

—Set for Next Stage—

2024年5月1日

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。

Copyright © Sojitz Corporation 2024

- 4月に社長に就任した植村です。
- 中期経営計画2026 – Set for Next Stage – について説明いたします。

中期経営計画2023の振り返り

- 中計2023においては、持続的な企業価値向上に徹底的にこだわる中期経営計画と位置づけ、PBR1倍超をKPIとして掲げた
- ROE向上や資本コスト低減のための各種施策の実行、安定的かつ継続的な配当、機動的な自己株式取得などにより**PBR1倍超を達成**※

※ 2024年3月21日終値

持続的な企業価値
向上

=

ROE
向上

+

資本コスト
低減

+

配当政策

稼ぐ力の拡大
(基礎的営業CF)

- 中計2023の定量目標達成
- 超過キャッシュフローの新規投資へのアロケーション

資本効率性の向上
(CROIC)

- 本別に価値創造ラインを設定し、モニタリング
- 積極的な資産入替(政策保有株、不動産事業、繊維事業等)

財務開示の拡充
(資産・収益)

- 開示の高度化・充実化による透明性・予見性の向上

非財務の取組・開示の拡充
(人材・ESG・DX等)

- 社外取締役比率50%超
- DX銘柄2023
- 日経総合報告書アワード (2021年グランプリ)、2022/2023年優秀賞受賞)

安定的かつ
継続的な配当

- 連結配当性向30%程度を基本に、安定的かつ継続的に配当を実現
- 2023年度は下限配当を設定
- 超過キャッシュフローに対して自己株式の取得

- まず、2021年4月よりスタートした前中計2023ですが、2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた第一歩という位置付けでした。
- 持続的な価値創造へ徹底的にこだわるとの強い想いの下、各種施策を遂行した結果、2期連続で1,000億円超の当期利益をあげるなど、すべての定量計画を達成しました。
- 前中計2023では、株式市場からの企業価値評価指標であるPBR 1倍超をKPIとして掲げ、株式市場のみならずとの対話も積み重ねながら、稼ぐ力の拡大によりROEを向上させ、非財務面も含めた当社取り組みの透明性を高めることによる資本コストの低減に努めてきました。また、株主還元においても、安定的・継続的な配当政策に加え、超過キャッシュフローをもとに自己株式の取得も機動的に行いました。
- その結果、次のステージに向けた通過点としてのPBR1倍超も、2024年3月に達成しています。

- 稼ぐ力の拡大と資本効率性の向上により、中計2023で掲げた**定量計画を全て達成**

		実績	計画
当期純利益	平均	981億円	650億円
基礎的営業CF	平均	1,277億円	800億円
基礎的CF	累計	833億円	黒字
新規投資	累計	4,477億円	3,300億円
配当性向	平均	29.0%	30%程度
自己株式の取得	-	580億円	-
ネットDER	最終年度	0.75	1.0程度
ROE	平均	12.6%	10%超
ROA	最終年度	3.6%	3%超
PBR	最終年度	達成 <small>(2024年3月21日終値)</small>	1倍超

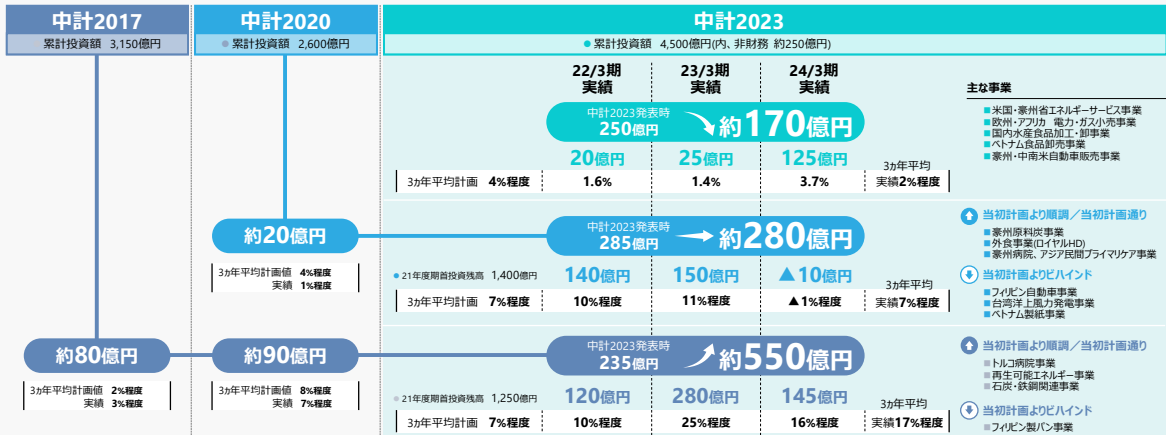
- ・ 定量計画に対する結果を示しています。
- ・ 石炭市況のプラスの影響などもありましたが、先ほど申し上げた通り、全ての項目について、計画を達成できたと評価しています。
- ・ また、計画比で超過したキャッシュ・イン・フローを新規投資の積み増しに充て、新しい中計での成長の基盤を拡張できたことも成果だったと考えています。

中期経営計画2023 振り返り - 投資パフォーマンス



- 中計2017/2020投資は、収益力向上の取組が進捗していることに加え、市況影響・資産入替等により**中計策定時の計画を超過**
- 中計2023投資は、コロナ影響などにより投資実行・収益化の遅れがあるものの、**24/3期では収益性が向上**。中計2026では更なる改善を見込む

各中計における投資からの3か年合計収益貢献額 | 内はROI



- 次に、当社において収益成長の柱となる新規投資とそのリターンについて、中計2017以降の成果について示しています。
- 個別事業ごとでは想定よりも良い進捗の事業もあれば、進捗が遅れている事業もありますが、中計2017及び中計2020（※）の投資リターンは中計2023公表時の想定を超過しています。（※二つの中計の合計額）
- 進捗が遅れている一部の事業については、不採算資産等の処理なども前倒しで実行し、中計2026以降で早期に収益貢献するための準備も進めました。
- 中計2023における投資は、コロナ影響等で実行・収益化が遅れていますが、最終年度では収益性も上がってきており、中計2026でさらに確りと収益力の向上を図っていきます。
- そして、引き続き、当社らしい魅力的な投資と共に資産入れ替えを行い、コスト競争力の強化、筋肉質なアセットと耐性のあるポートフォリオ構築に向けて取り組んでいきます。

中期経営計画2026

—Set for Next Stage—



- 新中計2026 – Set for Next Stage - について説明します。
- 中計2026では、先ほどご説明した中計2023の成果を踏まえ、2030年の目指す姿に向けて、着実に歩みを進めていきます。
- 向かう先のターゲットをNext Stageとして定量面でも具体化し、これを実現するため、事業基盤の確立、強化に取り組む中期経営計画と位置付け、副題を“Set for Next Stage”としました。
- Next Stageについてももう少し説明すると、当社は収益規模1,000億円台、自己資本も1兆円に近づく水準まで伸長してきた中、次のターゲット目線として、企業価値2倍成長を見据えたものです。
- そこに到達するためのキーメッセージとなるのが、「双日らしい成長ストーリー」の実現となります。
- 「双日らしい成長ストーリー」を実現し続けるために、成長基盤と人材、ヒトへの積極投資を行い、強化していきます。

中期経営計画2026の位置づけ (Set for Next Stage)



- コロナ期間を除き、収益力を着実に向上。中計2023までに成長の「型」を身につけ、飛躍の「種」を蒔いた
- 中計2026においては、それらの強化、新規投資の継続により、双日らしい魅力ある**事業の「塊」**を複数形成する



Copyright © Sojitz Corporation 2024

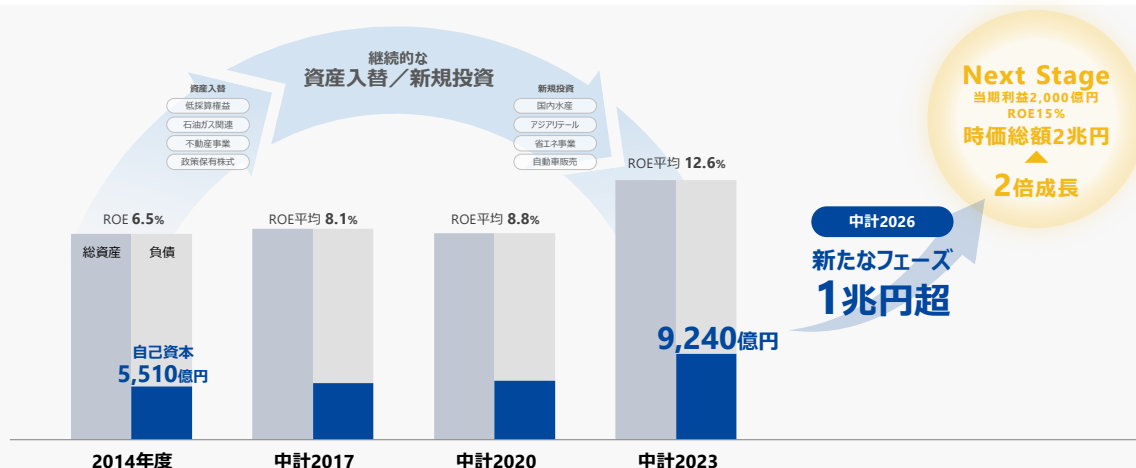
8

- 2015年以降、Next Stageに向けた収益力の推移を連結当期利益と基礎的営業CFで表したものです。
- コロナ影響による2020年度の落ち込みはありますが、収益力、キャッシュ創出力が確実に伸長してきており、中計2023の3か年では約4,500億円と計画を大幅に上回る投資も実行しました。
- 各々の時代/フェーズで創意工夫をしながら双日らしい機能と付加価値を磨き続け、双日としての成長の「型」を身につけた結果、安定的に1,000億円を稼ぐ体制を構築できてきたと考えています。
- それを次の成長のジャンプ台として、企業価値2倍成長で当期利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円を目指していきます。

中期経営計画2026の位置づけ (Set for Next Stage)



- 総資産は大幅に拡大せず、バランスシートの強靱化を推進。収益率(ROE)向上、自己資本拡充を実現した
- 資産入替や収益率向上を継続すると共に、全社戦略に応じた大胆なリソースの配分等により、**企業価値を2倍にする**



- ・ バランスシートにおいては、財務基盤の健全性を維持しながら、継続的に資産の入替と新規投資を実行してきました。
- ・ これに加え、着実に収益を積み上げてきた結果、自己資本は15/3期末の5,500億円から24/3期末では9,200億円程度と大幅に強化されました。
- ・ これらの取り組みにより、総資産を大きく増加させずに、ROEを10年前の約2倍とする収益性の向上に繋げることができました。
- ・ 今後も、聖域なき資産入替の実行、収益率向上を継続しながら、まずは、自己資本1兆円超を実現します。また、新規投資においても、これまでよりも規模感のある攻めの成長投資など取り得る戦略オプションを増やしていきます。
- ・ 前中計2023までに蒔いた飛躍の種をしっかりと育て、刈り取り、収益性の改善をさらに進めるのは勿論のこと、大胆なリソース配分も選択肢の一つとして、成長に向けた打ち手を果敢に実行し、双日らしい魅力ある事業群を塊として形成し、皆さまからの期待を高め、時価総額においても2倍の2兆円を目指していきます。

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割程度を株主還元へ充当

- ▶ 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**

- 次に、中計2026の定量目標です。2023年11月に発表した基本方針から、一部アップデートしましたのでそれらを中心にご説明します。

(投資・財務規律)

- 投資・財務規律については、これまでと変わらない規律あるキャッシュマネジメント方針の下、6,000億円超の新規投資を実行します。
2023年11月発表の骨子より1,000億円引き上げました。

(収益目標 (3カ年平均))

- 収益目標については、中計期間の3カ年の平均として、ROE12%超、当期利益で1,200億円をかせげます。
- 繰り返しになりますが、1,000億円を起点に、Next Stageのターゲットである2,000億円収益レベルを目指す中において掲げた目線です。

(株主還元)

- そして株主還元については、後ほど説明しますキャッシュアロケーション方針に基づき、中計3カ年累計の基礎的営業キャッシュフローの3割程度を株主還元へ充当します。
- 株主還元のうち、配当方針は2023年11月発表の骨子の通り、株主資本DOE 4.5%とした累進的な配当を行うこととします。
- 自己株式の取得についても、キャッシュアロケーション方針の下、機動的に実施する方針です。
- これらの定量目標を達成することを通じて、前中計2023期間のEPS平均428円を今中計2026期間の平均で570円にしたいと考えています。
なお、この場合のEPS平均の成長率は、年率換算10%となります。

中計2026

独自性・強みを更に磨き上げ、徹底的に競争優位にこだわり、**双日らしい成長ストーリー**を実現

既存事業を磨き、稼ぐ力の向上

多数の事業の「点」を「塊」とする成長戦略の徹底

ちから
成長を担保するヒトの魅力(事業創出力・経営力)強化への積極投資

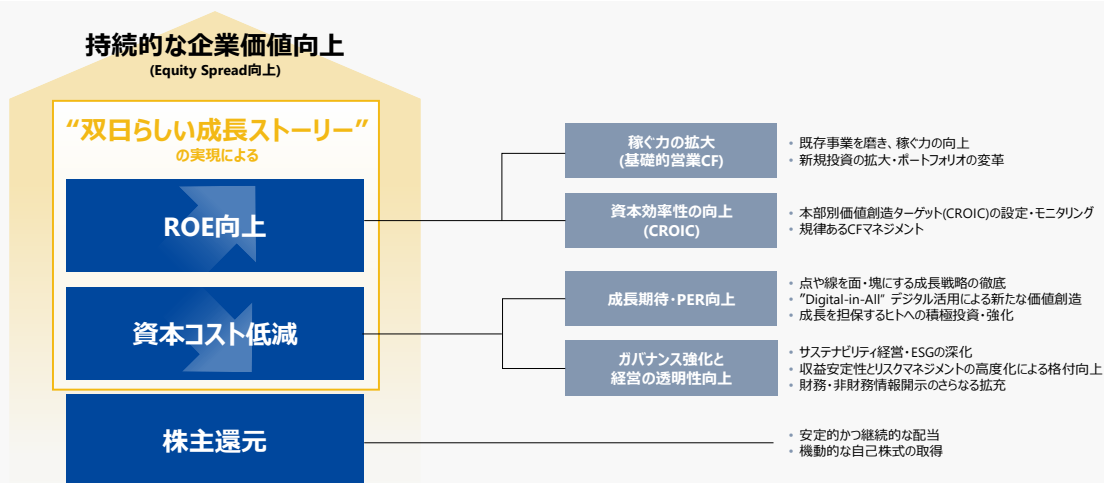
“Digital-in-All” 徹底的なデジタル活用による新たな価値創造

サステナビリティ経営・ESGの深化

中計2023
基本方針を継続
(目指すべき姿・方向性)

- では、それらの定量目標を、どのように双日らしい成長ストーリーを実現して達成していくのか。その基本方針をこちらで示しています。
- 双日らしい成長ストーリーを実現するためには、我々の独自性や強みをさらに磨き上げ、徹底的に競争優位にこだわる事が不可欠であり、また、そのためには、成長基盤と人的資本・ヒトの魅力（ちから）を強化していきます。
- まず一つ目のポイントとしての成長基盤については、既存事業を磨き、稼ぐ力を底上げします。そして、総合商社ならではの多数の事業である「点」をつなぎあわせ、掛け合わせることで、事業・収益の「塊」を形成していきます。
- そして二つ目のポイントとして、当社の最大の武器・資本である「人材」を強化します。次なる成長を実現していくために、その成長を担保するヒトの魅力（ちから）の強化への投資を積極的に行い、事業創出力と経営力を高めていきます。
- また、それら価値創造を加速させるのに不可欠なものとしてデジタルを据え、事業・人材両面においてデジタルを活用し、デジタルで稼ぐ、“Digital in All”を徹底していきます。
- そして、価値創造を支える大前提の基盤としてサステナビリティ経営、ESGの深化をさらに進めていきます。
- これらにより、「双日らしい成長ストーリー」をいくつも創っていくことが、Next Stageへの基本方針となります。

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



- 中計2026においても、持続的な企業価値の向上には徹底的にこだわります。特に、「双日らしい成長ストーリー」を実現することにより、市場の成長期待、PERの向上を図っていきます。
- 稼ぐ力の拡大と資本効率性の向上により、ROEを向上させるとともに、成長期待・PERの向上、ガバナンスの強化と経営の透明性向上により資本コストの低減をはかり、加えて、しっかりと株主還元を行うことにより、PBR1倍超を常態化させ、さらなる企業価値の向上を実現していきます。

100年以上にわたり、つなぎ、紡いできた双日のDNA

先読み

変革

挑戦

必要なモノ・サービスを必要なところに

2004
双日発足

創業期/産業革命期

- ▶ 日本の最大の産業であった繊維産業を牽引
- ▶ 輸入品の国産化構想を進め、様々な製造業を創業
- ▶ 日本のGNPの1割に相当する売上を記録

戦後復興 - 高度経済成長期

- ▶ ブラジル鉄鉱石輸入の先駆者
- ▶ 創成期のナイキ社の成長支援
- ▶ 日本最大LNG導入プロジェクト
- ▶ オリエント・リース設立(現・オックス)

- ▶ ホーイング対日総代理店権取得
- ▶ 革命後初のベトナム拠点設立
- ▶ IT産業黎明期にニッセイ設立
- ▶ アジア民間No.1肥料事業構築

グローバル化時代の加速

- ▶ トルコ・初の日系病院PPP事業参画
- ▶ インド・貨物専用鉄道工事を受注
- ▶ 国内リアル事業強化(ロイヤルHD・JALUX)
- ▶ 総合商社初となる炭鉱自社採掘を開始

- 我々の使命・ミッションである「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」は、現在に限ったことではなく、100年以上前に創業された我々の源流の会社の時代から変わらず一貫したものです。
- 時代は常に変化し、それに伴い必要なモノ・サービスは変わります。それでも、その使命を実現し続けるために、先人たちは、常に先を読み、変革、挑戦し、さまざまな分野・地域で、さまざまな事業形態で、自らが変化し、新たな道と価値を創り続けてきました。
- 発足から20年の若い当社ですが、その土台、原点として有する“事業創造のDNA”を示したものになります。

競争優位・成長の追求のための独自性・強み

- 中計2023で掲げた「マーケットイン」、「共創・共有」、「スピード」、「組織・人材のトランスフォーメーション」を踏襲し、新たな要素を再定義
- 双日DNAから生まれる独自性・双日らしさを常に進化させ、当社競争力の源泉とし、持続的な成長を実現する

双日DNA

先読み 変革 挑戦

スピード

- ▶ フラットな組織構造と連携力、判断スピード
- ▶ 時代をリードしてきた先読み力、変革力

共創・共有

- ▶ 企業理念・価値観や文化の共有による連動、「全員全社目線」
- ▶ 地域・産業・本部を超えて発想、価値を創造する力

マーケットイン "Glocal"

- ▶ ニーズを起点とした事業展開 "Think Globally, Act Locally"
- ▶ グローバルな拠点網、多岐にわたる産業・業界アクセス

パートナーシップ

- ▶ 価値創造を実現し得る最適なパートナーとの事業組成力
- ▶ 長年の事業活動を通じて築き上げたパートナーとの信頼関係

ちから ヒトの魅力

- ▶ 多様なスキル・経験を持つ自立した個
- ▶ 個の力を最大化する組織・カルチャー

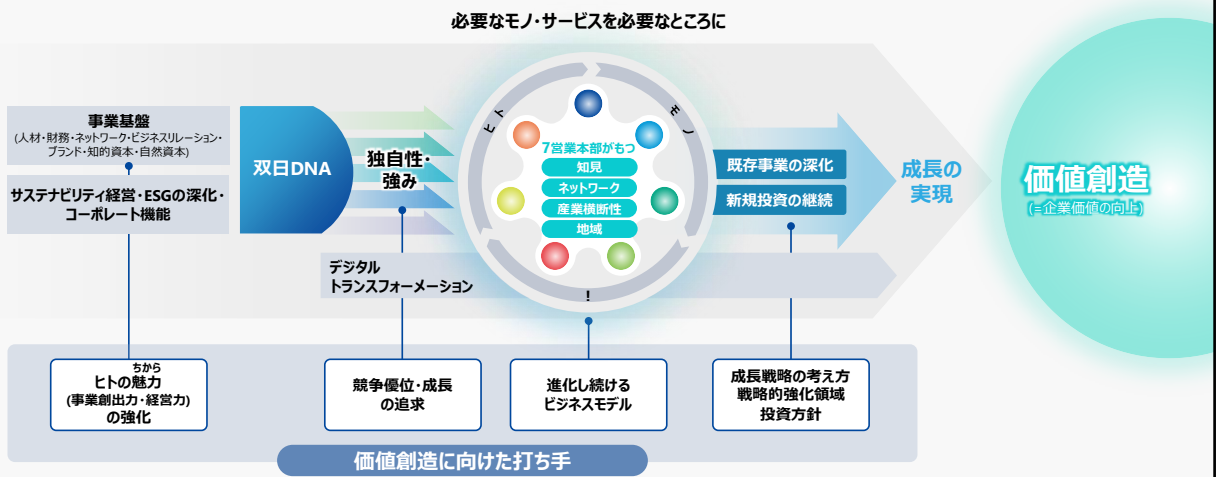
▶ 組織・人材のトランスフォーメーション

双日らしさ

- 今中計では、先人から受け継ぐDNAを土台に、独自性・双日らしさを、ここに記載している「スピード」、「共創・共有」、「マーケットイン"Glocal"」、「パートナーシップ」、「人材・ヒトの魅力（ちから）」、これら5つの要素を磨き続けることで、独自性・双日らしさを常に進化させ、我々の競争力の源泉とし、持続的な成長を実現していきます。

価値創造プロセス

- 成長基盤・人的資本をもとに、国境・業界・組織を超え、ヒト・モノ・アイデア(!)を連携・融合させ、必要なモノ・サービスを必要なところに届ける
- マーケットニーズや社会課題に応えることで、価値創造を実現する



- 当社の価値創造プロセスを示しています。
- 当社の持つ人材やネットワークを含む様々な事業基盤、さらには先ほどのDNA・「双日らしさ」といった固有の強みを活かし、産業横断的な知見・活動を営む7営業本部が「ヒト」、「モノ」、「アイデア」を有機的に連携・融合させ、他社にない価値を連続的に創造する、「進化し続けるビジネスモデル」で成長を実現し、持続的に価値を創造し続けます。

- 競争優位性や独自性を追求し、高度な成長戦略を実行するための共通の考え方として“KATI”(カチ)モデルを設定
- 中計2026では、“K”、“A”、“T” dimension(次元)を中心に既存領域を核とした**事業の「塊」**構築に重点を置く

“カチ”モデル

K
atamari

カタマリ

知見・実績を有する事業を強化し、収益の幹を「太くする」ことに最注力

A
ddition

幅出し

機能の複製・応用し、注力事業の市場拡張により成長を図る

T
ransformation

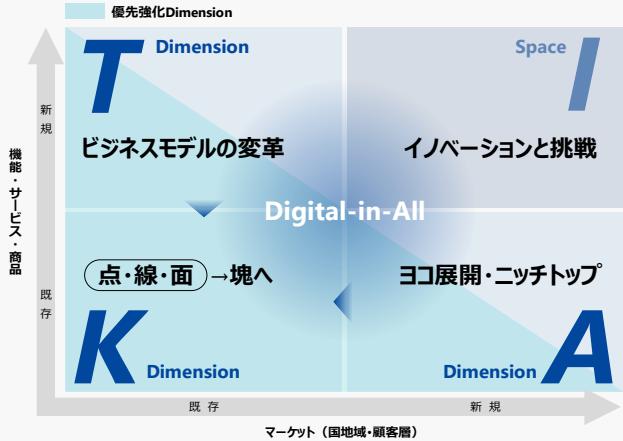
変革

中期的成長への新機能の提供・既存機能の強化・ビジネスの変革に挑戦

I
nnovation

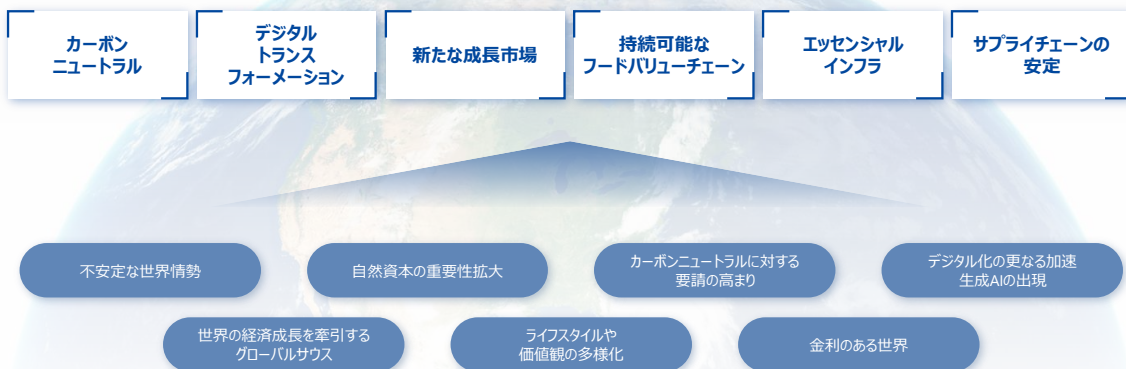
イノベーション

新しい領域への挑戦により未来を創る取組み



- 成長戦略の考え方、整理のフレームワークとして、カチ（KATI）モデル（ローマ字読みで「カチ」と読み、Valueの価値、そしてWinの勝ちを連想させています）を設定しました。縦軸に機能・サービス、横軸にマーケット・地域を取り、4象限に区分したものです。
- 左下は当社として既に事業に取組み知見のある領域であり、ここが最も成功確率が高く、強みを発揮できる領域であり、収益の規模感ある事業、または事業群（塊）を形成する象限として、カタマリのK Dimensionとなります。
- 既存の機能・サービスを新たなマーケットに「追加的」にヨコ展開していくのが右下の幅出しの、A Dimension
- 当社の提供する機能・サービスを「変革」し、展開していくのが左上のトランスフォーム、T Dimension、
- K – Dimensionを軸とし「塊」の形成につながる、この3つの領域が、我々の勝ちパターン、成功確率の高い、競争優位を確立できる領域であり、次期中計での重点分野となります。
- 当然、両利きの経営のもう一方、知の探索も重視していきますが、他の領域と区分するために、Innovation、I Spaceとし、まだ見ぬ無限の事業領域から価値創造のシード（タネ）を見つけるため全社視点で適切なりソースを引き続き配分します。

2030年の目指す姿の実現に向け 双日が取組むべき事業テーマ



- 世界情勢の不確実性が高まり続ける中で、当社が取組むべきテーマとして、カーボンニュートラル、DX、成長市場、フードバリューチェーン、エッセンシャルインフラ、サプライチェーン安定化の6つとしました。

戦略的強化領域

- これまでの実績・進捗を踏まえ、中計2023で定めた**注力領域の解像度を上げ**、更に**DX・GXを追加**し、戦略的強化領域を再設定
- 変化する社会ニーズを捉え、さらに**当社の強みを発揮できる分野へのリソース集中投下**



- 今中計における戦略的強化領域は、前中計における3つの注力領域を、これまでの実績、当社の強み、変化する外部環境を踏まえて解像度を上げ、改めて設定したものです。
- 一つ目が、生活社会のウェルビーイングを支える基盤を創出する、「エッセンシャルインフラ」領域
- 二つ目が、「食」に関わる生産・資材供給・加工・流通・販売・廃棄物活用まで含んだ「フードバリューチェーン」領域
- 三つ目が、生産活動や社会活動に不可欠なエネルギーや素材の確保、安定供給、有効活用に資する「エネルギー・素材ソリューション」領域。
- それら強化領域に横串しとして、事業領域によらず、必要不可欠な「DX（デジタルトランスフォーメーション）」と「GX（グリーントランスフォーメーション）」領域を強化していきます。
- また成長市場・面展開では、ベトナムで確立されつつある強みのある成長市場での面としての取組みをさらに拡張していきます。

Digital開拓期を経て、“Digital-in-All”による価値創造を図る

- デジタル(データ・テクノロジー)による既存ビジネスの価値向上、競争力強化
- デジタルビジネスの収益化

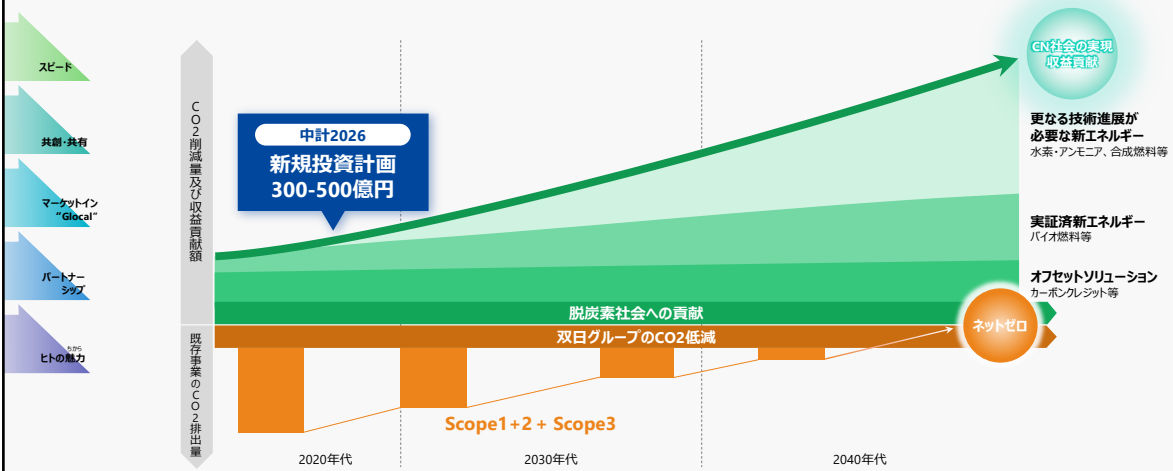


- ・ 前中計をデジタル開拓期として、意識改革・人材育成などデジタル変革（DX）のための準備を整えてきました。
- ・ 今中計2026より、いよいよ“Digital in All”と称し、体制構築、具体プロジェクトの推進、更なる高度人材育成を経て、すべての事業にデジタルを活用していきます。
- ・ DX戦略の柱としては3つ。1つ目はデジタルそのものでの収益化です。
先日発表したさくらインターネットとの戦略的提携と協業による成長の取り込み、双日グループのデジタル事業会社である日商エレクトロニクスを「双日テックイノベーション」に改称し、さらなる機能強化、収益力向上をはかり、その他M&Aも活用し、デジタルビジネスで収益の塊を目指します。
- ・ 2つ目は、7営業本部との共創により、既存ビジネスとデジタルの掛け合わせによる稼ぐ力、価値・競争力の向上です。
- ・ 3つ目はデジタル人材の拡充、データ、生成AI活用等による全社IT基盤の強化となります。

GX(グリーントランスフォーメーション)



- 2050年に向けた長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」での脱炭素目標に向けた取組みを加速する
- GX分野の技術革新や社会への普及速度を見極め、そのステージに合ったソリューションを自ら創造・提供し、カーボンニュートラル(CN)社会と当社の収益拡大を実現する



Copyright © Sojitz Corporation 2024

20

- ・ 事業活動と様々な環境負荷低減を両立するサステナビリティへの取組みは、当社の企業経営における最優先事項の一つです。
- ・ 従来通り、長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」で掲げる脱炭素目標に向けた取組みを加速していきます。
- ・ 加えて、経営直轄で、今年の1月より専門組織を設置し、GXに資する事業に積極的に資源配分することで、カーボンニュートラル社会・持続的世界の実現と当社の収益・企業価値拡大の両立を目指します。
- ・ 脱炭素と一言でいっても様々な分野・領域・手法があり、個々に技術成熟度、必要とされる投下資金規模、実装時期、経済性到達時期も異なるため、それら実状を踏まえ、当社の強みを活かしたバリューチェーン構築、ソリューション提供をすべく、最適な資源配分のポートフォリオを組んで推進していきます。

事業創出・事業経営を支える人材戦略

- 事業戦略と人材戦略の連動による「組織と人材のトランスフォーメーション」の推進を継続、中計2026においては**事業創出・事業経営を支えるヒト(組織・人材)**を持続的に創出し、「双日らしい成長ストーリー」を実現する
- 中計2026における企業価値向上を全社員で加速させるため、株式付与による達成時インセンティブを設ける方針



双日らしさ

※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(および候補)、海外・グループ会社キーポジション(および候補)を対象とするもの
 ※2 人材パイプライン：人材の計画的な配置・育成を通じて事業創出(Value creation)・事業経営(Value up)につなげる

- 事業創出や事業経営を支える人材戦略は、「双日らしい成長ストーリー」を実現していく上で、今中計2026においても非常に重要な戦略の柱です。
2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」をアウトカムとし、事業創出力と事業経営力を支える組織・人材、即ち「ヒト」の創出・強化を実現していきます。
- ①挑戦・成長し続ける多様な個、
多様な個を最大化する②ミドルマネジメントの強化、
③機動的な人員配置と抜擢
を人材戦略の基本方針として、事業を創出できる・事業を経営できる「ヒトの魅力（ちから）」を磨き上げていきます。
- また全社一丸で企業価値向上を加速させるため、本中計の目標達成時には株式付与によるインセンティブを設ける方針です。

双日らしい成長ストーリー “成長市場 面展開”



- 当社が強みを持つベトナムにおいて、物流事業を起点に、製造・小売などリテール事業を拡大させ、“点から線”、“線から面”を実現
- ベトナム以外の他成長市場でも面展開を狙い、その国・地域の成長に合わせて必要とされるモノ・サービスを届け続ける



- 当社の示す成長のパターン、即ち「成長ストーリー」の一つとして、当社が強みを持つベトナムのリテール事業群で実現しつつあるような、「市場成長 面展開」があげられます。
- このストーリーにおいては、当社に知見があり、成長が期待できる市場において、集中的且つ連携をもって、新規投資を行うことで、一つ一つの事業を起点として、それを点から線に、線から面にと、市場ニーズ・成長をとりこみます。
- またそういった成長モデルをベトナム以外においても早期に形成し、その国・地域とともに成長を狙います。インドもその一つとして注力する方針です。

双日らしい成長ストーリー “ビジネスモデルの変革・深化”



- **マーケットインの徹底**により、社会ニーズのある素材・資源・エネルギー・食料の確保と安定供給に貢献
- 時代・社会ニーズに応じて事業を進化させ、重厚長大・川上事業から市場・顧客に根差した機能提供型への**変革**

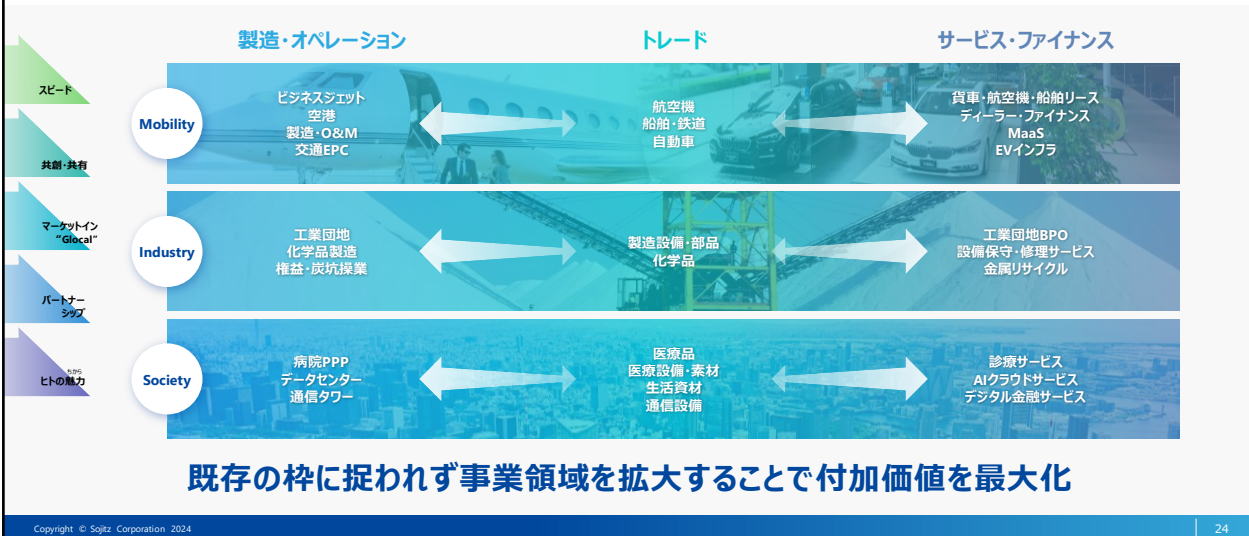


- 次に「ビジネスモデルの変革・深化」のストーリーです。当社はマーケットインの徹底により、社会ニーズに合わせ、様々なビジネスを変革してきました。
- 例えば、エネルギー事業においては石油ガスの輸入トレードから始まり、発電プラントの輸出、大型発電所の開発・運営、近年では再エネや省エネを掛け合わせたEnergy as a Serviceといった事業に時代とともに変革を遂げてきました。
- 当社の事業創造DNAである、「先読み力」や「変革」、また双日らしさを構成するマーケットイン、パートナーシップといった強みを活かした一つの成長ストーリーであり、今後も各事業領域・市場において変革と成長を続けていきます。

双日らしい成長ストーリー “バリューチェーン上の事業領域の拡大”



- スマイルカーブの急傾斜化が進み、バリューチェーン上の付加価値の源泉が川上・川下に移行
- トレードや製造事業等の開発を通じて構築してきた当社の強みを活かし、付加価値の高い川上・川下の事業領域を拡大



- 最後の成長ストーリーは「バリューチェーン上の事業領域拡大」です。
- 情報技術やグローバル化の進展により、様々なバリューチェーンにおいて中間業種の機能が低下し（所謂スマイルカーブの急傾斜化）、付加価値の源泉が川上と川下に移行してきました。
- 当社は総合商社として従来、トレードを中心にビジネスを営んできましたが、それらを通じた幅広い産業・マーケットでの知見・接点を活かし、既存の枠に囚われず、バリューチェーン上の付加価値の高い領域に積極展開することで、自らの事業ポートフォリオを変革し続け、価値創出を最大化し続けます。

投資方針 - 新規投資の考え方



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



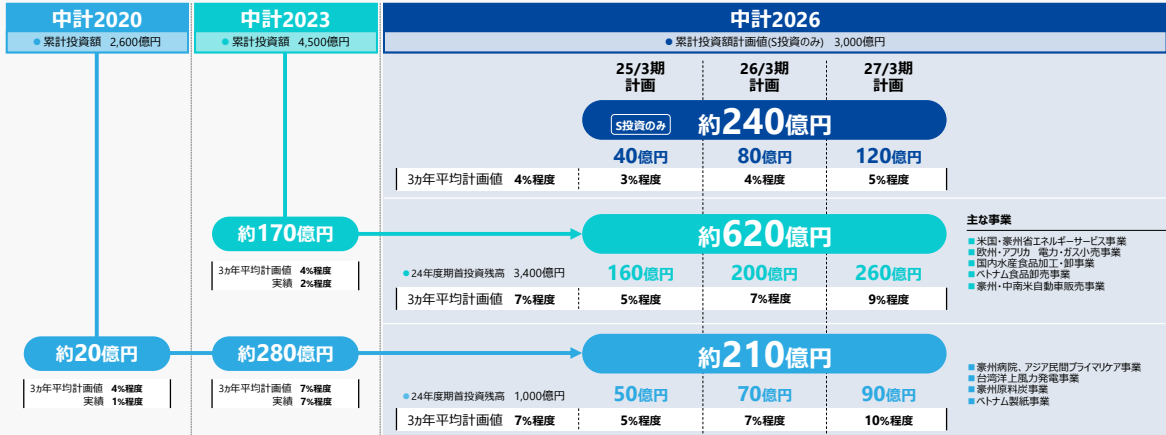
- 新規投資に関しては、中計3か年で6,000億円を予定します。これは前中計から1,500億円の増加となりますが、Next Stageを見据え積極的に成長投資に資金を振り分けたいと考えています。
- これを、先にご説明したKATIEモデル活用し、最適な投資配分を実現します。
- その6,000億円の内、半分の3,000億円を、既存領域を核とした事業ポートフォリオの強化・持続を目的とする「S投資」(Strengthen, Sustainable, Stable)とし、残る半部分を事業ポートフォリオを変革するための「X投資」、即ちトランスフォーメーション投資とし、これまでの枠組みに囚われない規模感やスピード感で実施することを想定しています。
- また、これらの内数として、約1,000億円のDX、GXへの投資を行います。
- 加えて、6,000億円の外で、ヒトへの投資も積極的に行っていきます。

中期経営計画2026 - 投資からの収益貢献



- 中計2026投資は、KATI(カチ)モデルをもとに戦略的に配分し、早期収益貢献を図る
- 中計2020/2023投資は、事業経営力(Value-up)強化を継続し、更なる**収益率向上**を実現する

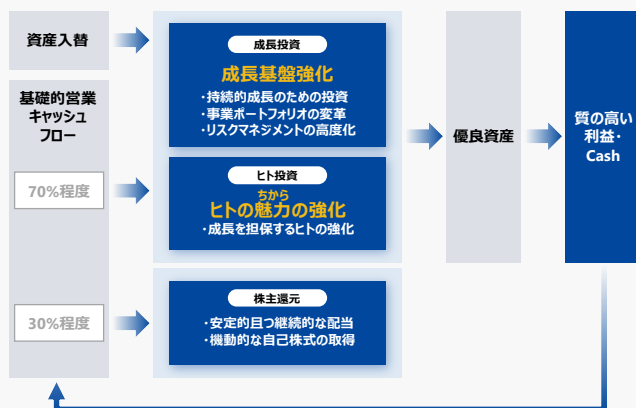
各中計における投資からの3か年合計収益貢献額 | 内はROI



- 中計2026で新規実行する「S」投資のみからの3か年累計収益は、当期純利益240億円、平均ROIは4%を計画とします。
- 前中計2023で実施した投資からの収益貢献に関しては、それぞれの事業が立ち上がり時期よりも安定化してきたこともあり、収益性の向上を見込んでいます。

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

キャッシュフローマネジメントと経営資源の循環



	中期経営計画2023 3か年累計実績 (22/03期～24/03期)	中期経営計画2026 3か年累計見通し (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

- キャッシュフローマネジメントについては、引き続き、基礎的営業キャッシュフローと資産入替を原資に、成長投資、ヒトへの投資、株主還元配分する規律あるマネジメントを行ってまいります。
- また、新たにキャッシュアロケーションの方針として、基礎的営業キャッシュフローの7割程度を成長・ヒト投資に、3割程度を株主還元に充当する方針を掲げました。
- 中計2026におけるアロケーションについては、記載の通りです。
今中計では、基礎的キャッシュフローが1,400億円の赤字となりますが、この赤字部分については中計2023、中計2020にて累計黒字となっている基礎的キャッシュフローの黒字額の範囲内でマネージしてまいります。

- 中計2023においては、ROEを含めた定量目標を達成。Next Stage(ROE 15%)に向け、中計2026にて**目指すべきCROICの水準を価値創造ターゲットとして設定**

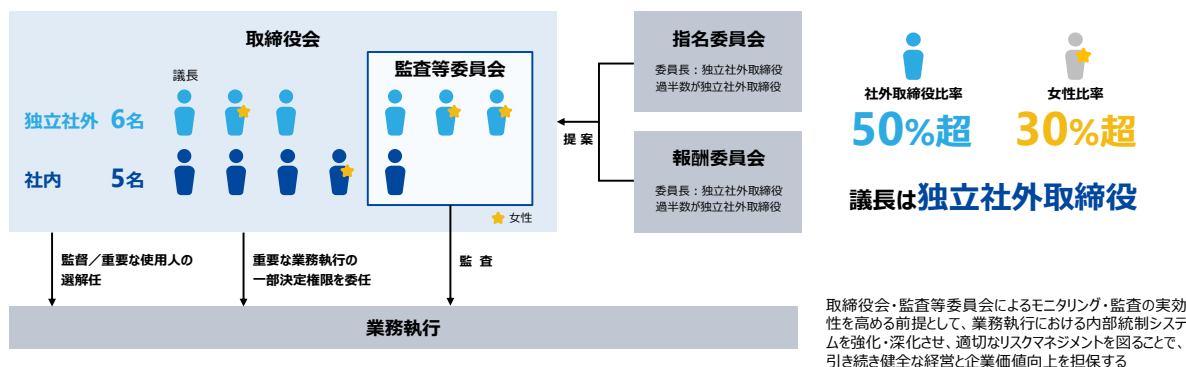


本別CROIC	中計2026 価値創造ターゲット	中計2023実績 3カ年平均 (前年同月)	中計2026ターゲットの前提
自動車	8.0%	8.0% (5.5%)	中計2020以降で投資実行した事業の資本効率改善と収益性の高い新規投資の実行により、中計2023と同水準のCROICを維持
航空・社会インフラ	6.0%	4.9% (5.4%)	資金回収リスクが低く、基礎的なCash創出基盤として航空機関連トレードビジネスを展開しており、一時的な資金需要によりCROICはやや低い。既存事業の伸長による資本効率向上により、ターゲットを引き上げ
エネルギー・ヘルスケア	4.0%	2.6% (2.8%)	資産リサイクルのフェーズによって資本効率が大きく変動。資産売却までの間はリターンが限定的だが、長期的な安定的なCashを生み出す資産として位置付け。中計2026では、新規投資の継続に加え、中計2020以降で投資実行した事業の資本効率向上、及び資産リサイクルによるCash創出によりターゲットを引き上げ
金属・資源・リサイクル	15.0%	15.1% (14.3%)	市況の落ち着きを織り込んだ上で、中計2026では各事業の資本効率改善によって市況耐性のある安定的な収益基盤を構築し、中計2023と同水準のCROICを維持
化学	10.0%	10.6% (10.3%)	資本効率の高いトレード・事業を有しており、CROICは安定して高い。中計2026では、新規投資による事業の幅出しに加え、既存トレード事業での更なる資本効率向上を進めることで、中計2023と同水準のCROICを維持
生活産業・アグリビジネス	10.0%	8.9% (8.9%)	海外肥料事業での更なる収益拡大、その他東南アジア事業での資本効率改善を前提に、ターゲットを引き上げ
リテール・コンシューマーサービス	6.0%	3.1% (4.5%)	中計2023では資産の入替と成長が見込まれる領域への新規投資を実行。中計2026では、回復基調にある東南アジアリテール事業、中計2020以降で投資実行した国内リテール事業の資本効率向上を前提に、ターゲットを引き上げ

- 中計2026においては、Next StageでのROE15%に向け、営業本部が**目指すべきキャッシュROIC（CROIC）の水準を価値創造ターゲットとして設定し、数値のモニタリングと改善施策を行ってまいります。**
- 価値創造ターゲットは、**全社ROEが13～14%となるように、各営業本部が達成すべきCROICの水準を設定したものです。**
中計2026ターゲットの前提も記載していますので、**ご参照ください。**

取締役会のモニタリング機能強化と権限委任による経営判断の迅速化

経営判断の質とスピード向上による持続的成長の実現

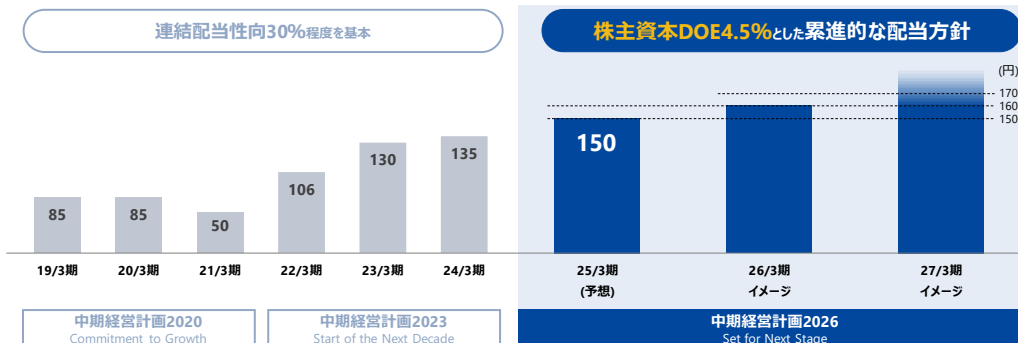


- ガバナンスについては、取締役会のモニタリング強化と執行への権限委任による経営判断の迅速化を目指し、監査等委員会設置会社への移行を予定しています。
- 経営判断の質・スピードを向上させ、持続的成長を実現することを目的とする移行となります。
- 引き続き取締役会議長は独立社外取締役が務めることに加え、取締役会、監査等委員会によるモニタリング、監査の実効性を高め、ガバナンスの更なる深化を進めていきます。
- また業務執行での内部統制システムの強化、深化を図り、経営そして現場における適切なリスクマネジメントを図ることで健全な企業価値向上を担保します。

中期経営計画2026期間(累計)の基礎的営業CFの3割程度を株主還元へ

- | | |
|--------|---|
| 配当 | <ul style="list-style-type: none"> 安定的かつ継続的な配当を行うため株主資本DOE4.5%を配当方針とし、業績変動や株価・為替による影響を最小限に抑える 「当期純利益による株主資本の積み上げ」が、「株主還元による株主資本の減少幅」を上回る限りにおいて、累進的に増配となる配当方針 |
| 自己株式取得 | <ul style="list-style-type: none"> キャッシュフロー・マネジメント方針に基づき、中計2026期間を通じて機動的に自己株式取得を実施 |

新たな株主還元方針における1株当たり配当金の推移イメージ



※ 株主資本：自己資本のうち、その他の資本の構成要素を除いた部分とする
 ※ 株主資本DOE：株主資本に対して、どの程度の割合を配当として還元しているかを示す指標とする

- 2023年11月の中計2026のガイダンスで発表した株主資本DOEによる累進的な配当方針に加え、基礎的営業キャッシュフローの30%を株主還元に充当することを決定しました。
- 株主資本DOEにより、配当の安定性、予見性を向上させるとともに、配当額も累進的になることが見込まれます。
- また自己株式の取得については、中計3か年での基礎的営業キャッシュフローに応じて機動的に実施していきます。
- 以上で、私からの中計2026の説明とさせていただきます。

全社連結

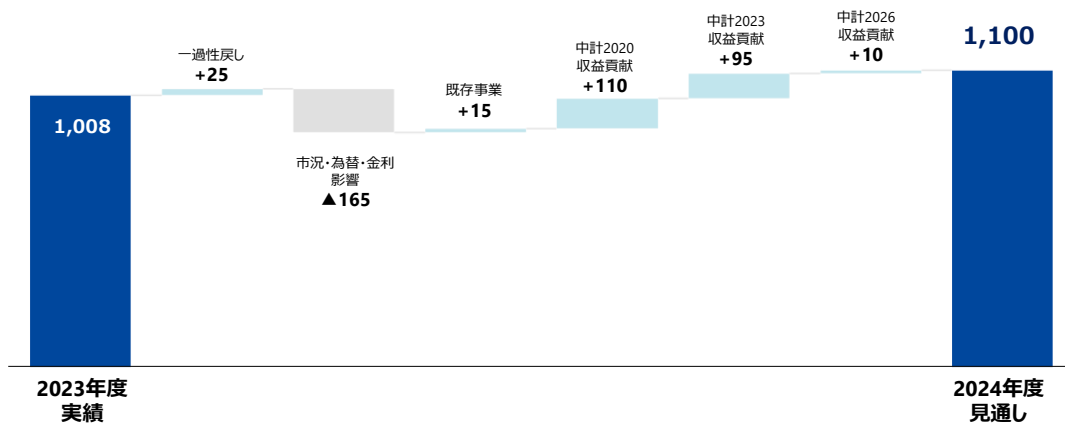
売上総利益	3,600億円
販管費	▲2,600億円
持分法による投資損益	500億円
税引前利益	1,400億円
当期利益 (当社株主帰属)	1,100億円
連結総資産	31,000億円
自己資本	9,600億円
ROE	11.7%
NET DER	0.90

※ デジタル推進組織、EX室を含む

セグメント別 当期純利益(当社株主帰属)

自動車	70億円
航空・社会インフラ	90億円
エネルギー・ヘルスケア	170億円
金属・資源・リサイクル	350億円
化学	160億円
生活産業・アグリビジネス	80億円
リテール・コンシューマーサービス	110億円
その他 ※	70億円

当社株主に帰属する当期純利益
(億円)



Appendix

自動車

これまでの実績をベースに自動車ディストリビューター事業、ディーラー事業、ファイナンスなどを組み合わせ、成熟市場と成長市場において最適な事業ポートフォリオを形成し、当社の独自性・競争優位性を示せる市場での成長を着実に取り込む。セールス・マーケティング、デジタル、ファイナンスなどの機能強化とグループ内連携により競争優位性を創出し、事業の「塊」を構築する。

	FY23実績	FY24計画	Next Stage
当期利益	23億円	70億円	300億円
	中計2023 3か年平均	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	8.0%	8.0%	8.0%

航空・社会インフラ

航空・防衛関連事業、ビジネスジェット事業など競争優位性があり、かつ、高い市場成長が見込まれる領域にリソースを重点配分し、事業の「塊」を構築する。また、中計2020/2023で投資してきた北米鉄道サービス事業のvalue-up、空港周辺事業を含む社会インフラ事業ではハンズオン経営での事業展開を目指す。それらの当社が強みを持つ事業を起点に次世代再生可能燃料(SAF)や次世代エアモビリティなど新たなビジネスを確立する。

	FY23実績	FY24計画	Next Stage
当期利益	61億円	90億円	250億円
	中計2023 3か年平均	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	4.9%	6.0%	8.0%

※ CROIC 価値創造ターゲット：中計2026の3か年平均で目指すべきCROICの水準

エネルギー・ヘルスケア

エネルギーやヘルスケアをはじめとしたエッセンシャルインフラ領域において、磨き上げた事業開発力やローカルネットワークを駆使し、既存事業の拡張、およびスピーディな新規投資を行い、顧客・時代のニーズに応じたソリューションを提供すると共に、規模感ある事業の「塊」を形成し、収益力を強化する。

	FY23実績	FY24計画	Next Stage
当期利益	140億円	170億円	400億円
	中計2023 3か年平均	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	2.6%	4.0%	5.0%

金属・資源・リサイクル

既存上流権益は徹底的なコスト競争力の追求により収益力・市況耐性を継続強化。新規権益投資は当社固有の機会に拘り「勝てる資源」の資産を積み増す。また、リサイクル領域など環境負荷を低減し市況に左右されない事業を同時に拡大することで、重層化した事業ポートフォリオを構築していく。

	FY23実績	FY24計画	Next Stage
当期利益	435億円	350億円	500億円
	中計2023 3か年平均	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	15.1%	15.0%	15.0%

化学

化学業界で起こる構造変化を先読み、変化を商機と捉え、商権を強靱化する。機能を強化することで市況や経済環境に依存しない安定した収益基盤を構築。従来型の化学品から環境対応型へのシフトを通じて業界・顧客ニーズに応えと共、トレードを起点に強みある分野にて事業を拡大する。

	FY23実績	FY24計画	Next Stage
当期利益	148億円	160億円	250億円
	中計2023 3か年平均	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	10.6%	10.0%	12.0%

※ CROIC 価値創造ターゲット：中計2026の3か年平均で目指すべきCROICの水準

生活産業・アグリビジネス

アジア民間最大規模の肥料事業をグループ連携を高め、デジタルも活用し更に伸長させ、保有する強み・機能を強化する。
 また、時流を捉え、当社グループの強みを発揮できる食領域の課題解決に向けたフードバリューチェーンの構築など、新たなコア事業・収益の「塊」を形成する。

	FY23実績	FY24計画	Next Stage
当期利益	75億円	80億円	200億円
	中計2023 3か年平均	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	8.9%	10.0%	12.0%

リテール・コンシューマーサービス

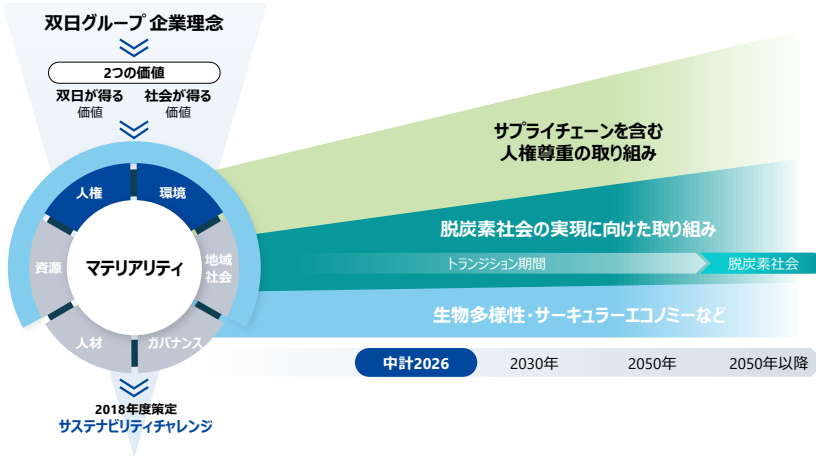
マーケットイン思考の徹底とサプライチェーンの効率化により、「売る力」「運ぶ力」に磨きをかける。ベトナム・インドなどの成長市場における事業の面展開により、競争優位性のある収益基盤の強化と拡大を図る。加えて、水産事業群のシナジー追求と、畜肉事業の構造改革により、既存事業を核とした成長を加速させる。

	FY23実績	FY24計画	Next Stage
当期利益	131億円	110億円	300億円
	中計2023 3か年平均	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	3.1%	6.0%	8.0%

※ CROIC 価値創造ターゲット：中計2026の3か年平均で目指すべきCROICの水準

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。



中計2026の取り組み

人権

- 拡大する事業領域における人権尊重の徹底
- 人権リスク評価(DD)取り組みの深化

脱炭素

- 事業におけるCO2削減の着実な実行
- 脱炭素社会実現への貢献

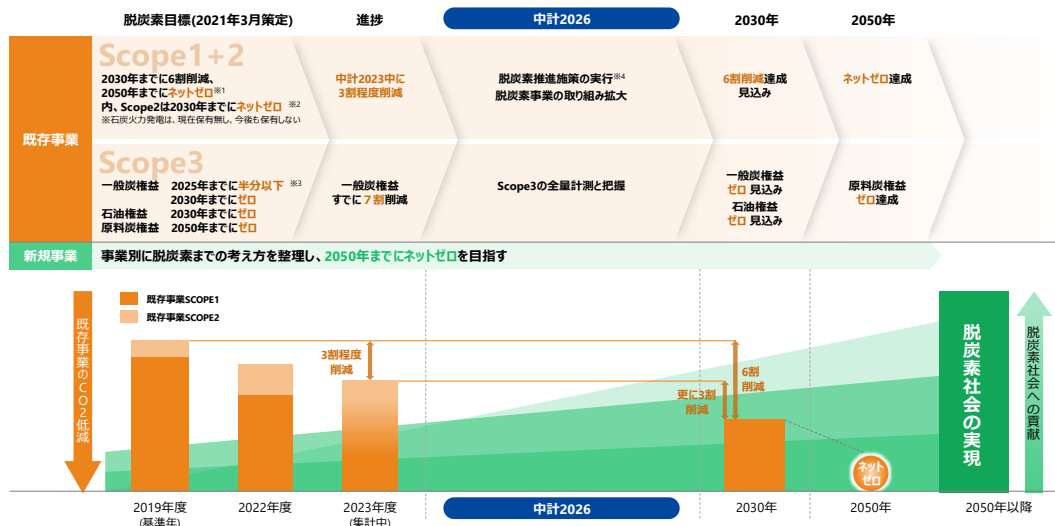
生物多様性・水リスク

依存・影響の分析

外部規範

動向注視と対応

サステナビリティチャレンジ - ネットゼロに向けた取り組み



※1、2 2019年度を基準年として、単体および連結子会社が対象
 ※3 2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース
 ※4 事業会社の脱炭素に向けた取り組み（再エネ・省エネ・電池・EV/PHV等）を推進する施策