sojitz

New way, New value

Set for Next Stage

双日株式会社

統合報告書2025

価値創造ストーリー

逆境を克服し、次なるステージへ

逆境から歩みを始めた双日は、長い再建の道のりを経て、
安定的に当期純利益1,000億円の創出を維持できるまでに基盤を強化してきた
厳しい環境下でも常に先を読み、変化を恐れず、期待される役割を果たすべく提供機能の変革を続けてきた
多様な人材力を強みに、次なる成長へ向けて、双日の歩みは止まらない

逆境

繊維や食品分野に強みを持つニチメン。資源・エネルギー分野や機械部門に強みを持つ日商岩井。インターネットの普及やグローバル化による商社機能の付加価値低下に加え、バブル崩壊やアジア通貨危機により、経営状態は急激に悪化。弱みを補完し合える両社の合併により、2004年に双日は発足した。しかし、合併前後での巨額の損失計上により、自己資本が大きく毀損し、急激な財務レバレッジ拡大で格付は投資不適格に転落。金融機関から借入金の返済を迫られ、経営の最重要課題が資金繰りという厳しい船出だった。

生存闘争

生き残りをかけ、6,000億円を超える優先株式、3,000億円を超えるMSCB（Moving Strike Convertible Bond）を発行し資本を増強。MSCB発行は株式の希薄化につながるとの批判を受け、株価は大幅に下落した。MSCBの株式転換、優先株式の買い取りを達成した後も、財務レバレッジの圧縮と格付を見ながらの経営のかじ取りとなり、新規投資よりも資産売却が優先されるような状況にあった。そうした状況下で、合併前後から何年もの間、思うように事業に取り組めず、多くの人材が会社を去っていった。

克服

資金がないというハンディキャップを乗り越えるべく、人的ネットワークから得られる情報から知恵と工夫をもとに、まだ市場が目をつけていないような事業へ挑戦した。自らの知見を幅出しし、事業を創造し続けるチャレンジ精神が育まれ、結果として、従来取り組んでいた事業モデルから変化を続けた。これらに規律ある財務マネジメントの徹底、過去強みであった不動産事業や上流権益、繊維事業からの撤退といった聖域なき事業再編により収益力が改善していき、米中貿易摩擦、コロナ禍が発生するまでの7期連続で増益を達成。現在は当期純利益1,000億円を超える。

価値創造ストーリー

逆境の中で見出してきた双日のDNA

挑戦 変革 先読み

Next Stageへ向けて

双日はこれまで、社会やパートナーとともに歩み、時代の変化に合わせて自らも変革し、
先んじて新たな領域に挑戦することでその時々に必要なモノ・サービスを届ける事業を創造してきた。
この“事業創造のDNA”が今日においても、双日が価値を創造し続けるための源泉となっている。
既存事業では稼ぐ力を強化し続けるとともに、「点」を「線」、そして「カタマリ」とする成長戦略を徹底することで、
企業価値向上に挑む。

価値創造ストーリー

Next Stageに向けたロードマップ

P14 Next Stageへの挑戦

中期経営計画2026（以下、中計2026）の初年度を終え、収益規模は安定的に1,000億円を超え、自己資本も1兆円を見込める水準まで伸長した中、その先のターゲットであるNext Stageへ向け、着実に歩みを進めています。中計2026を事業基盤の確立、強化に取り組むためのステージと位置づけ、「双日らしい成長ストーリー」を実現し続けるために、成長基盤と人的資本への積極投資により企業価値の向上を図ります。

双日らしい成長ストーリー

P27 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

競争優位性を活かしながら、持続的成長が期待できる領域への新規投資の実行と、強みを活かし、機能を拡充させていく既存事業の磨きの2つをやりきることで、「双日らしい成長ストーリー」を実現します。価値創造ストーリーでは、省エネルギー・ESCO事業と化学トレード事業を取り上げ、新規投資の拡大と既存事業の磨きによる、「双日らしい成長ストーリー」の実例をご紹介します。

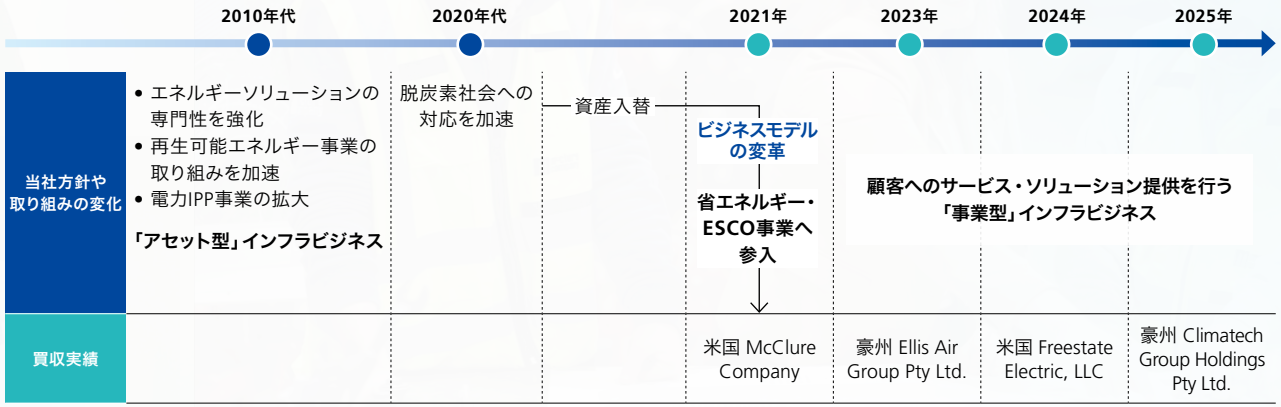
新規投資の拡大

既存事業を磨く

省エネルギー・ESCO事業の広がり

多数の事業の「点」を「カタマリ」とする成長戦略の徹底

エネルギーソリューション事業の変遷



インフラ事業において、双日は従前から海外プラントなどの入札案件、いわゆるEPC事業に強みを持っていた。しかし、EPC事業には入札の成否で収益が変動するという課題があった。経営再建期には、より収益安定性の高いビジネスが求められたため、プロジェクトマネジメントで機能を発揮していたEPC事業から、事業運営へと幅出しを行っていった。長期売電契約を有したIPP事業群の構築により、再建期の双日の収益を長期間にわたり安定して下支えた。

静かなる焦燥が、未来を塗り替える

注力地域のひとつである米国では、送り込んだ駐在員と双日米国会社の社員たちが事業機会を探し続けていた。しかし、2010年代後半になると多くの企業の参入で競争環境が激化していき、次第に期待リターンに見合う案件の発掘が困難になる。再建期間を脱したことで市場の期待も高まり、会社としてROEの段階的な向上を図る必要がある中で、これらの安定的なアセット型のビジネスばかりでは将来の成長性を訴求することは難しくなってきた。

火力から再生可能エネルギーまで、幅広く発電事業に取り組んできたが、どれもエネルギーを「使う」ことには変わりない。脱炭素化の潮流を捉え、消費エネルギーを「減らす」ことをビジネスにできないかという着眼点で、過去に米国で取り組んでいた電力関連事業で得た知見を活かし、省エネルギーサービス事業に発想を発展させた。従来取り組んできたEPC事業、IPP事業において、エンジニアリング機能

の重要性を肌で感じていたことから、従前から取引関係のあったパートナーやベンダーなどとのつながりを駆使し、特定の専門領域で強い機能提供ができ、かつ安定した顧客基盤を有する会社を徹底調査した。可能性のある会社には片っ端から意向表明書の送付や面談を行い、最終的にペンシルベニア州で空調機器の設計、調達、工事に強みを持つMcClure Company(以下、MCC社)と出会い、2021年12月に出資を実行する。こうして、従来のように資産に投資を行う「アセット型」から、事業自体を作り成長させる「事業型」へとビジネスモデルの変革を果たした。

ともに挑む同志となる

再生可能エネルギーから省エネルギーまで携わることができる事業の将来性と、技術力のある人材を数多く抱えるMCC社に高い魅力を感じ、買収交渉を開始。交渉にあたっては、統合の経験から双日社員が強く意識しているカルチャーフィットを最優先事項として取り組んでいった。相手の企業風土への理解と尊重を徹底するため、相手に寄り添い配慮する精神を自分たちが提供できる力を全て「give,give,give」と表現してチーム内に意識づけ、買収交渉開始時からPMI(Post Merger Integration:買収後の統合)、そして今日に至るまで徹底している。また、双日グループとなることで得られる資金力などのメリットだけでなく、ガバナンス強化による業務上の負荷上昇といった負の側面についても、率直に伝えていった。

これらのコミュニケーションを徹底したことで、強みである人材の離職を防げただけでなく、ビジョンを共有したことで、新規買収案件の開発においてもMCC社経営陣や社員が積極的にかかわり、彼らの有する人脈や知見を活用することもできた。その結果、MCC社経営陣の働きかけにより2025年3月期には隣接するメリーランド州などを地盤とするFreestate Electric, LLCの買収実行に至る。このように省エネルギーサービス事業は、グループ一体となって、双日の志向する「点」を「カタマリ」にする成長戦略の実行を体現しており、当初の事業計画を上回る成長を遂げている。そして、過去の経験を活かしつつも、将来の環境の変化を先読みし、新たな事業に挑戦し、変革させるという双日のDNAは新たに双日の一員となったグループ企業にも浸透しつつある。事業参画以来、グループシナジーを発揮し着実に収益規模を拡大。さらなるカタマリ化に挑戦し続ける。

省エネルギー・ESCO事業創出の現場について記載しています
P34 人材戦略：ヒト(組織・人材)の力を活かしたグローバル事業展開
P35 人材戦略：双日らしい事業創出の現場

省エネルギー・ESCO事業の取り組み状況

高まる電力需要とともに、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

省エネルギー・ESCO事業の当期純利益(億円)

23/3期	24/3期	25/3期	中計2026計画	Next Stage
10	29	56	70	100

さらに他成長市場への面展開を企図

McClure Company
ペンシルベニア州の学校・病院でトップシェアを誇る
空調設備や水道配管の設計・調達・取付サービスなどの省エネ・ESCO事業を展開

Freestate Electric, LLC
データセンターや公共施設など米国首都圏の顧客を基盤に持つ
電気設備工事と保守点検サービスを提供

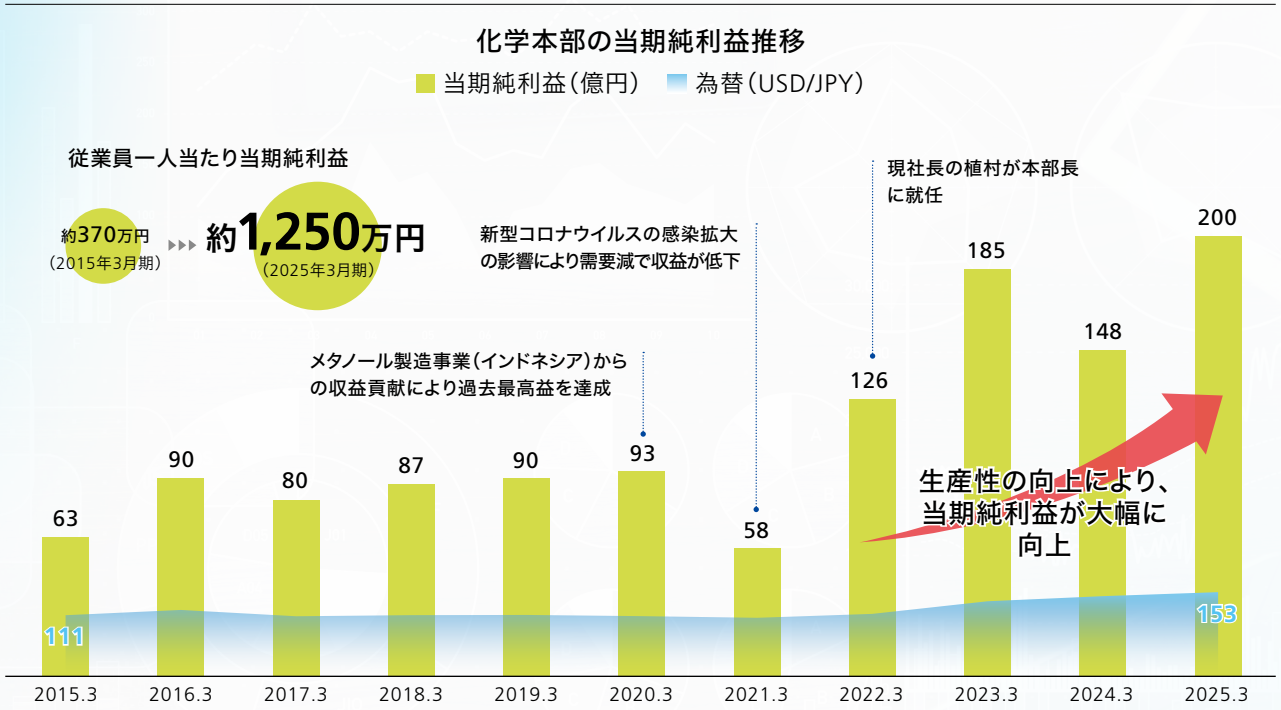
Ellis Air Group Pty Ltd.
クイーンズランド州で50%、ビクトリア州で25%のシェア*を誇る
空調設備の設計・調達・取付サービスを提供
* 大手ゼネコン向け商業ビル分野

Climatech Group Holdings Pty Ltd.
ニューサウスウェールズ州を中心に社会インフラ向けに強固な基盤を有する
冷凍冷蔵設備の設計・施工・保守・整備

事業紹介動画
「サステナブル・エネルギー・ソリューション事業」

化学トレード事業の収益性向上

既存事業を磨き、稼ぐ力を向上する



化学本部のトレード事業は、双日の既存事業の中でも安定性という強みが際立つ。全世界約5,000社に及ぶ幅広い顧客基盤・商材とビジネス提案機能により数々の商売を作り出している。顧客である化学品メーカーの工場稼働状況とその見通しなどの情報をもとに需要を先読みし、コスト競争力のある代替ソースの提案、複合的な商材の調達や副製品までをまとめた購入、販売先の提案や、相積み等による物流コスト改善の提案などを行う。先を見据えて付加価値を高める施策を主体的、能動的に顧客に提供し続けてきたことにより、双日発足直後の再建時期も、その安定した収益は重要な柱のひとつであり続けた。

人材マネジメントが紡ぐ、組織改革の確かな一歩

一方、収益の安定性は高いが、成長力という意味では課題を抱えていた。コロナ禍前の2020年3月期は93億円の当期純利益を化学本部で達成しているが、インドネシアにおけるメタノール製造事業からの収益貢献が割合として大きく、トレード事業は伸び悩んでいた。機能が発揮できず収益性を高めることができない取り引きの継続や、提案力が属人化し組織力につなげられないことが課題だった。

現社長の植村が化学本部の本部長に就任したのが、コロナ禍真っただ中の2021年4月。主にエネルギー開発やプラントビジネスに従事してきた経験から、石油化学に関連する知識はあっても、組織カルチャーや人材マネジメントについては白紙からのスタートだった。他方で、先入観なく、俯瞰して現状を見つめたことで、変革すべき複数の課題が見えてきた。

とりわけトレード事業においては、年数は長いが、ただ右から左に流すだけで、当社として十分な機能を発揮していない取り引きが一定数あることに気づき、このままでは先細り、いずれはなくなると強い危機感を抱いた。実際に、コロナ禍を経て不確実性が増し、業界のパラダイムシフトも起こっている。従来の武器である提案力を研ぎ澄まし、顧客の一歩先を読み、先回りして提案するための判断力、スピードの向上が必要と結論づけ、多くの情報が望めない中でも、それらを達成するための概念力やパターン化能力の高い人材の育成を行っていった。

自ら問い、未来を動かす者たち

人材育成にあたって植村は、1 on 1ミーティングを徹底した。部長は課長と週に一回、植村は部課長と2週間に一回、その進捗を踏まえて実施した。自ら考えさせることが育成の近道と考え、自律的思考を促す対話を在任中の2年間継続した。人材育成と同時に、1 on 1で事業の全体を把握し、成長を見込める領域への人材の配置転換を大胆に行った。一方で、収益性が低く、当社として十分な機能が提供できる見込みの低い事業については、リソース配分を行わず、縮小していった。

課長職から課員レベルにも同様の取り組みが浸透していったことで、化学本部全体の意識改革が進み、先回りの提案を重ね、それに見合った収益を獲得できるようになり収益力が高まっていった。その結果、コロナ禍前には93億円だった利益水準が2倍以上の200億円まで向上してきた。コロナ禍以降、化学品メーカーでは、供給ソースや物流の停滞で原料が届かずに製造ラインを止めざるを得ない事態が発生し、知見や提案力、複数の調達ソースを持つ商社のトレード力、特に安定供給のコミットメント力が見直されてきた。そうした背景による付加価値の高まりをはじめ、円安や市況の影響を受けた部分もあるが、「先読み」をキーワードに機能を高められる余地が双日内ではまだ残されている。商社において競争優位を形作るのは人的資本である。植村の例は決して特殊ではなく、双日ではたたき上げではない本部長を意図的に配置しており、過去のしがらみにとらわれない変革が促される環境が備わっている。適所適材の人材配置と自律的思考で価値提供できる個の集団によって果敢に挑戦し、さらなる飛躍を目指し続ける。

化学トレード事業の価値向上へ向けた取り組み

ベテラン社員が持つノウハウのデータ化について記載しています P48 DX戦略
成長戦略を支える事例について記載しています P78 化学本部

INTRODUCTION
イントロダクション

価値創造ストーリー
1 双日のDNA
3 Next Stageに向けたロードマップ
4 省エネルギー・ESCO事業の広がり
6 化学トレード事業の収益性向上

8 目次
9 Next Stageに向けた双日の現在地
10 価値創造プロセス
11 経営資本（事業基盤）

13 DIRECTORS' MESSAGES
マネジメントメッセージ

14 Next Stageへの挑戦
15 社長CEOメッセージ
21 CFOメッセージ
24 本部別CROICターゲット
25 投資方針・プロセス

26 CORPORATE STRATEGY
コーポレート戦略

27 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-
32 人材戦略
37 サステナビリティ
46 DX戦略

49 CORPORATE GOVERNANCE
コーポレート・ガバナンス

50 社外取締役対談
55 コーポレート・ガバナンスの概要
56 役員一覧
58 取締役会
61 取締役会実効性評価
62 社外取締役の支援・情報共有体制／政策保有株式
63 監査体制
64 リスクマネジメント
66 コンプライアンス

67 STRATEGY BY DIVISON
本部別戦略

68 セグメント別データ
69 本部事業報告
69 自動車本部
71 航空・社会インフラ本部
73 エネルギー・ヘルスケア本部
75 金属・資源・リサイクル本部
77 化学本部
79 生活産業・アグリビジネス本部
81 リテール・コンシューマーサービス本部
83 主要事業の業績

85 DATA
データ

85 6年財務サマリー
86 非財務データ
87 カントリーリスクエクスポージャー（連結）／地域別情報
88 組織図／国内・海外拠点一覧
89 会社概要・投資家情報
90 編集後記

開示体系

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。

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。

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ならびに事業説明会資料を掲載しています。

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。

事業報告

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。

ステークホルダーとのコミュニケーション誌

株主の皆様に当社の業績やニュースをご報告することを目的に発行、掲載しています。

編集方針

統合報告書2025では、双日の独自性を徹底的に追求し、Next Stageに向けた取り組みと競争優位性をご理解いただき、成長期待を醸成することをコンセプトとしています。成長の道筋を、双日らしい成長ストーリーの実績と、それを支える人材や取り組みとともに具体的に説明することを目指しました。編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「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分かりやすく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：2024年4月1日～2025年3月31日（一部、2025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、四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。

本報告書の使い方
アイコン及びガイドをクリックすると、該当ページや外部サイトに移動できます。

P● XXXXXXXXXX　XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Next Stageに向けた双日の現在地（2025年3月期）

Next Stageで目指す水準

当期純利益	ROE	時価総額
2,000億円	15%	2兆円

当期純利益
1,106億円
2015年3月期比 3.3倍

基礎的営業キャッシュ・フロー
1,352億円
2016年3月期比 2.3倍

ROE
11.7%
2015年3月期比 +5.2pt

EPS（1株当たり当期利益）
513.74円
2015年3月期比 +487.30円

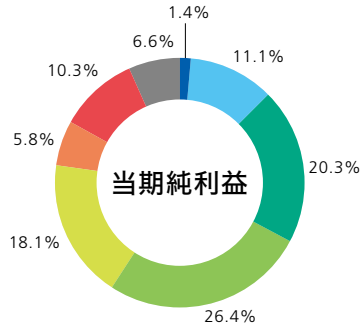
1株当たり配当金
150円
2015年3月期比 +120円

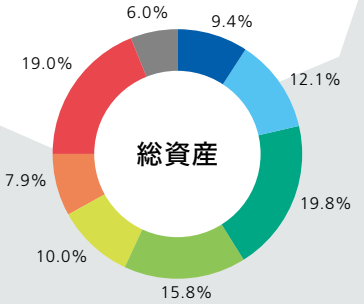
配当利回り
4.7%
2025年6月30日時点

時価総額
7,385億円
2015年3月期比 2.9倍

持株会加入率
88%
2025年3月31日時点

エンゲージメント
挑戦指数 **66%**
風通し指数 **53%**
2024年10月実施 全体回答率99%





- 自動車本部
- 航空・社会インフラ本部
- エネルギー・ヘルスケア本部
- 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

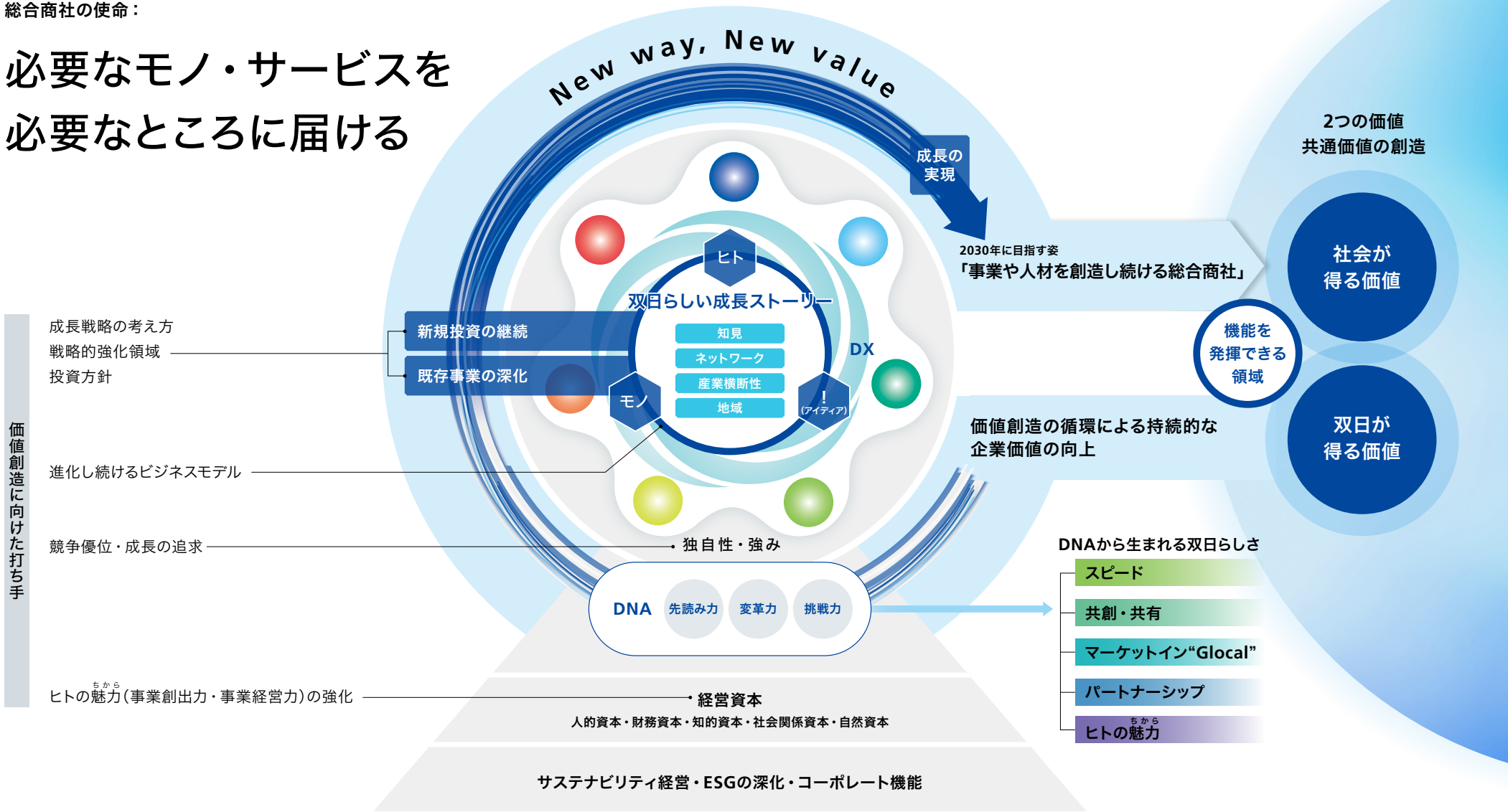
当期純利益の推移

2004/3 2015/3 2025/3 Next Stage

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



経営資本(事業基盤)

源流から遡り100年以上の歴史の中で積み上げてきた経営資本を活用し、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の2つの価値を持続的に創出します。これら経営資本が「事業や人材を創造し続ける総合商社」を目指して価値創造をするための源泉となっています。

(2025年3月期)

人的資本

事業創出・事業経営を支えるヒト

「双日らしい成長ストーリー」を実現するための事業創出・事業経営を支えるヒトの魅力(ちから)を最大化します。

単体従業員数
2,486名

グループ連結従業員数
25,118名

海外グループ会社CxO(現地人材)比率
49%

単体女性管理職比率
6.8%

デジタル応用人材(総合職)
24%

財務資本

規律ある財務マネジメント

次なる成長に向けた投資や資産入替を実行するために、規律ある財務マネジメントを徹底します。

当期純利益
1,106億円

総資産
3兆873億円

自己資本
9,690億円

基礎的営業キャッシュ・フロー
1,352億円

ROE
11.7%

知的資本

過去から培った価値創造のノウハウ

これまで培ってきた事業創造の双日DNAを土台に、地域・産業・本部を超えて発想し、新しい価値を創造することで、「双日らしい成長ストーリー」を実現していきます。

創業源流から
100年以上

成長投資
1兆3,000億円超*

* 中期経営計画2020以降の累計(中期経営計画2026の計画含む)

社会関係資本

国内外に有する幅広いネットワーク

各拠点・グループ会社間、ひいては各拠点・グループ会社が持つ顧客との間の共創・共有により、パートナーシップを競争力の源泉とし、持続的な成長を実現します。

拠点数
89拠点
国内5拠点、海外84拠点

グループ会社数
469社
国内132社、海外337社

自然資本

当社事業を支える環境資源

脱炭素への対応や生物多様性への配慮を通じて、自然資本の持続可能性を高め、持続的な成長に資するビジネスの創出を推進しています。

当社持分発電容量の再エネ率
28%
(太陽光、風力、バイオマス)

Scope4(削減貢献量)
約255万トン

P45 サステナブルな海洋資源の保全

価値創造の源泉としての「双日らしさ」

長い歴史の中で生み出した、「先読み」「変革」「挑戦」は双日のDNAとして浸透しています。広範な事業領域でビジネスを展開することで、さまざまなソリューションの提供とリスク分散を可能とする強固な事業ポートフォリオを形成しています。双日のDNAを持った人材が柔軟かつ機動的に変革していくことで、持続的な企業価値向上を目指します。

経営資本（事業基盤）

双日らしさの追求

2023年4月に始動した「双日らしさの追求プロジェクト」は、社員が部署・役職の垣根を越え、会社について自分ゴトとして向き合い“双日らしさ”とは何かを真剣に議論しました。

双日発足20周年を迎えた2024年度は、歴史ある12事業*にかかわった社員・元社員49名のリアルな声を動画に収め社内に展開、視聴回数が延べ15,000回を超えています。全社として長く続く事業に宿る先人の熱意や工夫から双日らしさを学び、自分たちでつくる“Next Stage”に活かそうとしています。

統合報告書2024 P031 双日らしさの追求プロジェクト

一足先に踏み込んで、新しい価値を見出すというのが双日の本当の強み。

チャンスは自分で掴みにいく。この貪欲さは非常に大切。

商社は日本の経済安全保障を守っていける。双日の若い方々にはぜひ面白い仕事をやってほしい。

透明性を持って説明する、うそをつかずに正直に物事にあたる。

現地の商社になる、それが世界の総合商社ということ。そういう商社を作り上げていく。

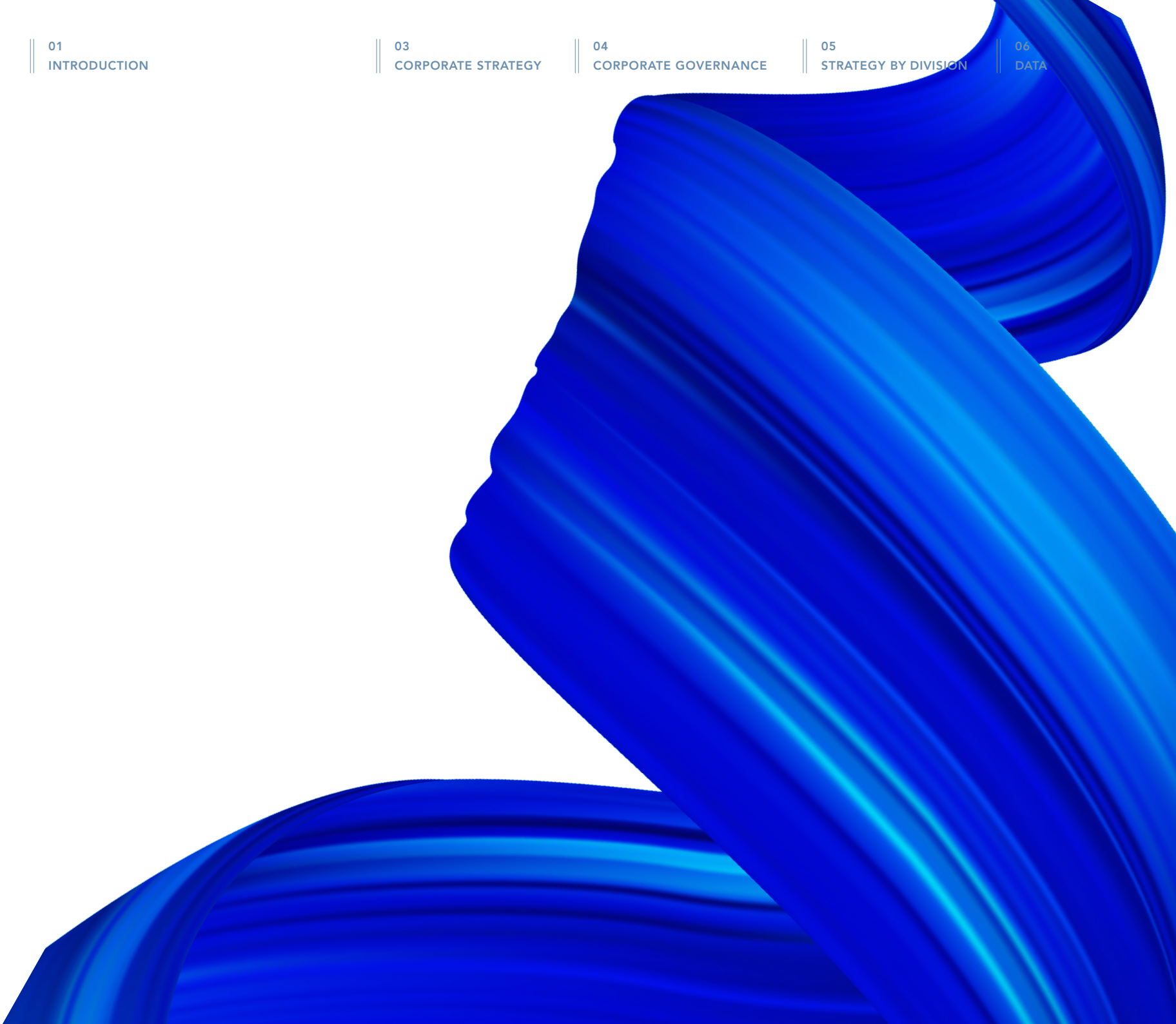
自分のため、家族のため、会社のために加えて、国のためという4つ目のため。

プロ意識を持って楽しくできる環境づくり。緊張感を持って、というところが大事。

歴史ある事業に学ぶ 双 PROJECT New way, New value

* 対象の12事業

- インフラ事業
- レアアース事業
- 工業塩事業
- リテール事業
- 鉄道EPC事業
- 飼料事業
- 自動車事業
- 中南米自動車事業
- 石炭事業
- 防衛事業
- 肥料事業
- 電力事業



Next Stageへの挑戦

中期経営計画2023から引き続き、好調な成長を維持し、3期連続で1,000億円以上の当期純利益を上げました。さらなる成長に向けた基盤が整ったことを踏まえ、次なるターゲットとしてNext Stage＝企業価値の2倍成長を見据えています。

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」

社長CEOメッセージ

Next Stageに向けて、確かな一歩を踏み出す

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年からは化学本部長として、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も兼務。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

自らの存在意義を問い続ける

自分たちが創出できる価値は何か、発揮できる機能は何か。私たちは常に問い続けています。

商社パーソンに求められるのは、常に変化するニーズに応えられるよう先読みし、行動することです。市場やパートナーから求められてから動いているようでは、価値を創出しているとは言えません。一人ひとりが、自律的に思考し、自ら発揮できる強みや機能がどのようなものかを見直しながら、新たな価値を創出できる人材でなくてはなりません。厳しい言い方になりますが、AIをはじめとする技術が発展してきた今の時代、現状を当たり前と捉えた延長線上でやり続けるような仕事は、私たち総合商社の中においては、人がやる必要がないわけです。

「必要なモノ・サービスを必要なところに届ける」という総合商社の使命を果たすためには、特定の事業に依存せず、常に新たな事業を創出し続けていかねばなりません。当社の源流となる会社は100年以上前に創業されました。その長い歩みの中で培われてきた「先読み」「変革」「挑戦」のDNAは、現在に至るまで受け継がれています。このDNAを土台として、社員一人ひとりが自律的に考えることで、社会の多様なニーズを「先読み」し、変化をチャンスとして捉えて、自らを「変革」する。そして、事業創出に「挑戦」することによって、「双日らしい成長ストーリー」を実現していきます。

双日のDNAについてご説明しています。
P2 INTRODUCTION

「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すこと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（ワンオンワン）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、言うは易しです。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。

社長CEOメッセージ

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き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。

「人」の成長を会社の成長につなげるための人材戦略についてご説明しています。
P32 人材戦略

月2回ほど社員とフリーテーマでざっくばらんな意見交換を実施

中期経営計画2026初年度の手応え

中期経営計画2026（以下、中計2026）は初年度を終え、一部の施策に遅れはあるものの、達成に向けて概ね想定どおり進捗しています。定量面でも、ROE11.7%、当期純利益1,106億円と、3ヶ年平均の収益目標「ROE12%超、当期純利益1,200億円超」達成に向けて順調な滑り出しとなりました。

「独自性・強みをさらに磨き上げ、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」するために掲げた「Next Stageへの基本方針」は、社内に浸透し、この1年で各本部との目線合わせもできたと評価しています。中計2026が動き出した直後は、その中身を実務レベルに落とし込む際に、実行部隊である本部と私たち経営陣の間で、「こうあるべき」という姿に多少の認識のギャップがありました。戦略を推進していく上で認識のずれがあると、資金や人材と事業のミスマッチによって、経営資源の無駄遣いやスピードの低下につながります。しかし、1年をとおして対話や議論を重ねたことによって、あるべき姿の共通認識が明確化され、戦略的に配分すべきところに人や資金を配分するための体制を整備することができました。予想以上に時間はかかってしまいましたが、初年度の成果としては確かな手応えを感じています。

中計2026の発表後、ステークホルダーの皆様から「双日らしい成長ストーリーとは何か」とのご質問をいただくことが多くあります。そのひとつの解として、事業の「種」、つまり、「点」を「カタマリ」とし、成長をさらに加速していくことなどをご説明してきました。しかし、新たに投資した事業から収益を積み上げる、あるいは既存事業を成長させるといった成果を具体的に示していくことでしか、皆様にご納得いただけないことは承知しています。まだ十分ではないものの、いくつか具体的な事例も出てきています。

例えば、中計2026発表時にも例にあげたベトナムのリテール事業群では、消費財を中心として卸、流通、販売まで、当社が知見を有している領域に集中的に投資を行い、ひととおりの投資が完了しました。「点」から「線」、「線」から「面」、そして、「カタマリ」へと成長させていくことによって、収益の幹が太くなってきていますので、引き続き注力していきます。

また、当社が培ってきた機能を活かして事業展開を進めているのが、豪州におけるインフラ事業です。当社はこれまで豪州において、New Footscray総合病院PPP事業（ビクトリア州）への出資をはじめ、

社長CEOメッセージ

Edenvale太陽光発電所（クイーンズランド州）の開発などを行ってきました。また、2023年には建物の省エネルギー設計やサービスを提案・導入する事業を展開するEllis Air Group Pty Ltd.（ビクトリア州）を連結子会社化しました。同社は、病院やデータセンターなどの民間セクターの顧客に対し、空調設備の設計・施工を通じた省エネルギーサービス事業を展開しています。そうしたPPP事業での経験や豪州でのネットワークを活用し、当社は2025年1月に豪州最大級のインフラ開発を行うCapella Capital Partnership（ニューサウスウェールズ州。以下、Capella社）及びCapella社が管理する資産保有会社の株式取得に関する売買契約を締結しました。今回Capella社がグループ入りすることで、インフラ事業の案件開発から資産管理まで一貫して手掛ける「リードデベロッパー」としての役割を担うことが可能となります。これにより、案件開発後も、複数の収益源を確保できるため、安定的な収益獲得につながることが見込まれます。

私たち商社のビジネスの真骨頂は、複合技にあります。豪州のインフラ事業を例に取ると、パートナー企業と組んでの工事契約の請負や、案件の途中から参画してオーナーシップを持ちオペレーションを実施したケースなど、これまでも数多くの実績があります。一方で、案件自体の絵姿がはっきりしていない開発段階から、構想を練り、投資を募り、開発を実行するという複合技のビジネスは、これまであまりできていませんでした。なぜなら、基本的には地場で実績のある企業が開発段階を担うため、当社は途中から参画して投資することがほとんどだったからです。しかし、Capella社の例のように、リードデベロッパーとして早期から案件にかかわり開発者としてのポジションを確保することができれば、資金効率を高めることもできます。このようなインフラ事業投資を実現することができたのは、当社の財務基盤が安定し大きな投資が可能になったこと、そして、豪州での実績を通じて投資機会が得られたことなど、双日発足以来積み重ねてきた努力があったからです。案件の開発段階からかかわることにより、当社として新たな実績を積む機会になることはもちろん、これまで得られなかった情報やネットワークの獲得にもつながり、連鎖的に価値創出の機会が得られる可能性もあります。今後は豪州に加え、中東や中央アジア、欧米の先進国への展開も見据えています。投資機会を捉えて機能を発揮できる事業を横展開していくとともに、投資した事業において成果を形にしていくことが、双日らしい成長ストーリーをお示しすることにつながると考えています。

中期経営計画の概要と進捗についてご説明しています。
P27 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

"KATI"（カチ）モデル

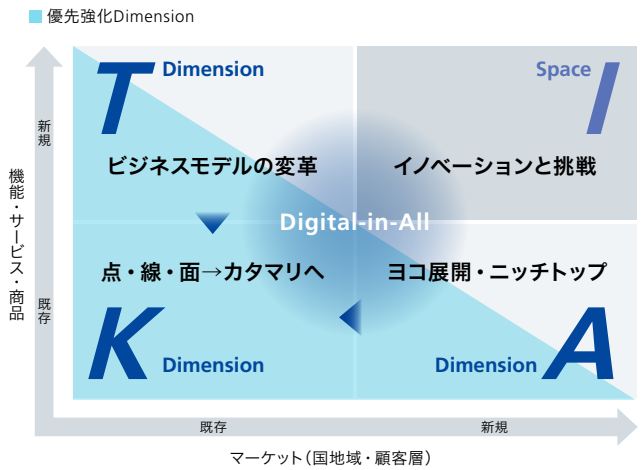
Katamari
カタマリ
知見・実績を有する事業を強化し、収益の幹を「太くする」ことに最注力

Addition
幅出し
機能を複製・応用し、注力事業の市場拡張により成長を図る

Transformation
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

Innovation
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り組み

中期経営計画2026　成長戦略の考え方　"KATI"（カチ）モデル



社長CEOメッセージ

成長戦略の考え方「KATIモデル」

「双日らしい成長ストーリー」を実現するための成長戦略の考え方として、中計2026で提示したKATIモデルを改めてご説明します。KATIモデルを策定する以前から、当社が注力する事業分野において競争優位性や独自性を見極め、成長戦略として明確化しようという議論はありました。それを一歩進め、これまで行ってきた投資がそれぞれどこに位置づけられるか、今後どのような考え方で投資を行っていくか、ということについて分類したものです。「カタマリ」化とは、ある程度の規模になった既存事業をさらに大きくしていくことですが、既存事業の拡大というと、ともすればそれまでの延長線上で取り組めばいいという発想になりがちです。しかし、既存事業をただ大きくしていくという方針は、戦略と呼べるものではありません。「カタマリ」化していくためには、機能を活かした「幅出し」や、先を見据えた「変革」も必要となります。現状を評価して、当社が持っている機能や、今後強化し、獲得していくべき機能を見極め、それらを踏まえて事業の道筋を描いていくことこそが戦略と呼ぶに値するのです。ほかの領域と区分している「イノベーション」は、まだ見ぬ無限の事業領域です。未来を作るための取り組みとして、価値創造の源泉を見つけるため、全社視点で適切なリソースを引き続き配分していきます。

KATIモデルを実践するための投資戦略についてご説明しています。
P21 CFOメッセージ

外部環境を言い訳にしない

「双日らしい成長ストーリー」の成果が表れつつある一方で、想定どおりにいっていない事業があることも事実です。

想定どおりにいかなかった事業を振り返ってみると、投資判断としてあげた根拠のうち、市場の成長性などの外的要因による部分が大きく、予期せぬ市場環境の悪化などによってその前提が崩れると、見込んでいた収益を確保できず、環境変化をその言い訳にする例が多くみられました。しかし、自らコントロールできない外的要因を失敗の理由にしていては、経験を次に活かすこともできません。市場の成長性があるからという理由で投資判断するのではなく、その領域で当社が発揮できる機能があるか、競争優位性を確立できるかを十分に精査した上で投資判断することが重要であり、その考え方を徹底していきます。現時点で想定どおりにいっていない事業に関しては、外部環境の変化も踏まえて撤退するという判断も時には必要ですが、まずは当社が持っている本来の強みに改めて着目し、挽回する策の検討をひとつひとつの事業で行っており、それぞれの道筋が見えてきています。

当社が発揮できる機能や競争優位性を徹底して考えるにあたって、私が社員に求めている自律的思考とは、客観的なものの見方をすることです。独りよがりにならないため、一人称ではなく三人称で話すように伝えています。特に現場の第一線で働く社員からすると、自分が直接かかわった案件を進めたいと思うのは当然です。しかし、組織として本当にやるべきかという客観的な視点も重要であり、一人ひとりの意識改革を進めていかなくてはなりません。

各本部のNext Stageに向けた戦略をご説明しています。
P67 本部別戦略

DXを加速するための意識改革

中計2026では、戦略的強化領域のひとつとしてDXを位置づけており、“Digital-in-All”（全ての事業にデ

社長CEOメッセージ

ジタルを）を掲げています。既存事業の収益性向上や、新たな事業の創出にデータ活用は不可欠です。

現在当社グループのDX推進体制は、グループ会社などとの協業による「デジタルで稼ぐ」、7営業本部と案件ベースで取り組む「デジタルで価値向上」、社内専任組織による「デジタル基盤を築く」の大きく3つに分かれています。データを扱う技術を持つのは、社内専任組織とその技術を専門とするグループ会社ですが、もととなるデータに触れ、その価値に気づけるのはそれぞれの現場で働く人です。当社は総合商社としてさまざまな投資や事業経営を行っており、多岐にわたって膨大なデータを得ることができます。それを活用するためには、「違う使い方をして価値が生み出せないか」「どのようなデータを組み合わせれば新たな価値を生めるか」というような発想が必要です。日々の業務に追われる中で、「考えよう」といわれても難しく、時間もかかるでしょうが、これはデジタルを専門とする部署だけでなく、全社員が考えるべきことです。デジタル技術を有する人・組織や膨大なデータが宝の持ち腐れにならないよう、デジタル技術を専門に扱う部署やグループ会社と、事業の現場の交流頻度を増やすことも含め、デジタル活用に向けて意識改革と仕組みづくりを進めていきます。

DX戦略についてご説明しています。
P46 DX戦略

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に向けて目線が揃ってきており、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。株価は目標の水準に到達しておらず、PBRが0.77倍（2025年6月30日時点）にとどまっている現状について、経営課題として認識しており、引き続き企業価値、株主価値の向上に努めていきます。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2025年7月
代表取締役 社長CEO
植村 幸祐

CFOメッセージ

2倍成長の実現に向け、戦略実行のスピードを上げていく

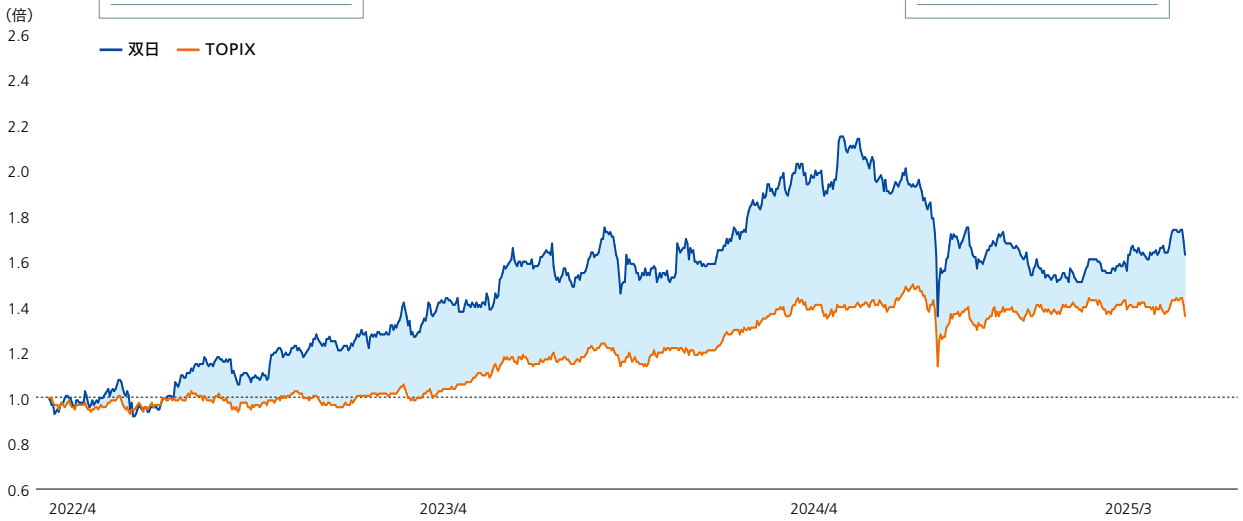
代表取締役 専務執行役員CFO
兼 コーポレート管掌
渋谷 誠

「中期経営計画2026 -Set for Next Stage-（以下、中計2026）」の初年度である2025年3月期は、資源価格が想定より低迷するといった外的影響を受けるなど、一部不振な事業領域があったものの、新規投資からの収益貢献と既存事業の伸長によりそれらをカバーし、期初計画を超過達成しました。市況に大きく左右される資源事業の収益割合が相対的に減る一方、非資源事業の収益が伸長し、利益創出基盤の安定性は向上しています。3年連続で当期純利益1,000億円を超える実績を上げられたことは、安定的に利益を稼ぎ続ける基盤が強化された証左であると評価しています。

株価推移

2022年4月1日	双日	TOPIX
株価	2,003円	1,944.27pt
PBR	0.64倍	1.27倍

2025年3月31日	双日	TOPIX
株価	3,282円	2,658.73pt
PBR	0.71倍	1.35倍



CFOメッセージ

しかし、現在、当社のPBRは0.77倍程度（2025年6月30日時点）と著しく低い水準にあります。Next Stageで掲げる当期純利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円という目標に対して、私たち経営陣は達成に確信を持っていますが、この確信が市場には十分に浸透していないと感じています。この市場評価と実力とのギャップを埋めるためにも、中計2026発表直後から多くの投資家の皆様と面談を重ねてきました。その中で寄せられるご意見は大きく2つあります。1つ目は「双日らしい成長ストーリー」がどのようなものであり、Next Stageに向けてどのように実現していくのかというものです。こうした声に応えるため、四半期ごとの決算発表において「双日らしい成長ストーリー」を実現している事業領域やセグメントを例にあげ、具体的な取り組みや考え方、目指す数字について継続的に説明し、双日の独自性や競争優位性をより理解していただけるような取り組みを行っています。本報告書でも、実例を用いてご説明を試みています。2つ目は、経営戦略や過去の実績、足元の進捗から、正しい方向に進んでいると評価していただきながらも、株価が低い水準にとどまっている理由を問うものです。株価については、将来にわたる持続的な成長性に対する資本市場からの信頼がまだ十分ではないこと、さらに当社の利益水準やROEと、投資家の皆様が求めるリターンの間にギャップがあることが低迷の要因と考えています。

資本コストについては、前期からの認識と変わらず9～10%程度とみています。一方で、市場が実際に求めているリターンは15%程度であると認識しています。当社のROE目標もNext Stageで15%を掲げており、現状の11.7～12.0%からさらに向上させる必要がありますが、達成不可能な目標ではありません。達成に向け、これまでも取り組んでいる「既存事業の稼ぐ力の向上」や「新規投資の領域を明確化し、多数の事業の点を有機的につなぎ、カタマリとする成長戦略の徹底」を愚直に実践し、その進捗については各本部に目指すべき水準として示したCROICターゲットと比較することで定量的に評価、向上していく体制を敷いています。そして、今後これらのスピードをさらに上げていきます。

株主還元については、安定的・継続的に取り組むという基本姿勢に変わりはありません。まだ成長フェーズにある当社としては、成長投資に重心を置きつつも、基礎的営業キャッシュ・フローの3割を株主還元に充てるという方針を設け、予見性の高い還元を行っています。株主資本DOE4.5%とした累進的な配当方針は、現状の株主の皆様には一定の満足をいただける水準と考えていますが、この株主還元を継続しながら、新規投資のリターンを高めていくことが重要だと認識しています。

「人」を軸に事業ポートフォリオを変革し続ける

当社の事業ポートフォリオマネジメントの考え方は製造業などとは異なり、特定のセグメントに集中するというものではありません。総合商社として、事業ポートフォリオは常に変化し続けるものです。その中で変わらないものは「人」です。「人」が新しい事業を創造し続け、厳しい環境下でもレジリエンスを発揮し、変えるべきものは変え、変えないものは守り抜く。それが双日のDNAとなっています。世の中は常に変化するものであり、特に現在は地政学リスクの高まりなど、毎週のように状況が変わっています。こうした環境下では一喜一憂せず、感度を高めていくことが大切です。私たち経営陣が実践するのはもちろん、現場に対しても、感度を高め、気づいたことを声に出し、提案し、迅速に行動に移すよう促しています。

CFOメッセージ

中計2026では6,000億円の投資を計画しています。初年度の実行額は約1,000億円でしたが、すでに意思決定した投資額は1,500億円程度あり、進捗に問題はありません。ただし、予定どおりに進捗させること自体が目的ではなく、機会を見極めながら質の高い投資を実行していく方針です。中計2026では、事業ポートフォリオを変革するための新規投資として3,000億円の枠を設けたことで、戦略的な案件に対してスピード感を持ってチャレンジできるようになりました。各本部が自身の投資枠にとらわれず、会社全体として重要な案件を早い段階から共有し、迅速に意思決定することが可能になっています。投資実績を積み重ねることが、パートナーとの関係強化や新たな機会創出にもつながっており、成功事例が新たなパートナーシップを生み出す好循環を形成しています。

資本コストが高いと思われており、掲げている目標に対する信任が十分に得られていない現在の状況において、着実に成長し、安定して利益を上げられる事業の比率を高めていくことが重要です。成長期待を醸成するためにも、当社が機能を有しており力を発揮しやすく、変化を機会として取り込める領域への投資にも注力していきます。既存事業においては、収益性向上のために事業を磨き続けるのはもちろん、当社よりもその事業を発展させられるパートナーがいれば、そのパートナーに任せることも選択肢のひとつであると認識しています。

2倍成長の実現に向け、事業レベルでは、5倍成長を目指すものもあれば、まずは赤字の克服を優先すべき事業もあります。これまで、各本部と目線を合わせるため、経営陣と各本部との間でそれぞれが果たすべき役割を明確にするための対話を重ねてきました。その結果、会社全体としての方向性と各本部の目線が揃ってきたと感じています。

投資・資産入替額合計（2025年3月期）

投資合計		**1,030億円**
主な内訳	エッセンシャルインフラ	**660億円**
	フードバリューチェーン	**195億円**
	エネルギー・素材ソリューション	**30億円**
	その他	**145億円**
資産入替額合計		**225億円**

「双日らしい成長ストーリー」への理解を求めて

「双日らしい成長ストーリー」の実現に向けて、CFOとしての役割は主に3つあると考えています。1つ目は、「双日らしい成長ストーリー」とは何か、どのように実現し続けていくのかを資本市場に伝えていくこと。2つ目は、その実現スピードを高めていくこと。3つ目は、個別事業だけでなく、事業の集合体として「双日らしい成長ストーリー」が実現できるよう、ポートフォリオを構築していくことです。当社は良い企業であると同時に、良い投資先であることを強く意識した経営をしています。「双日らしい成長ストーリー」の実現とともに、社員の満足度向上と、投資家の皆様のご期待に応えることの両立を目指していきます。今後も当社にご期待いただき、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

本部別CROICターゲット

Next StageでのROE15%に向け、中期経営計画2026(以下、中計2026)では、営業本部が目指すべき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います。新規投資を積極的に実行している本部はキャッシュベースでの収益化実現までに時間を要するためCROICが低水準ですが、長期的には安定したキャッシュを創出できる事業と位置づけ、各本部の特性を踏まえた定量目標としています。

	中計2023	中計2026			
	22/3期～24/3期 平均	25/3期 実績	価値創造 ターゲット	中計2026価値創造ターゲットに向けた分析	Next Stage
自動車	8.0%	5.0%	8.0%	• 新規投資による収益取り込みはあるものの、豪州中古車販売事業の不振等によりCROICが低下 • キャッシュを伴う収益を生み出すことができるビジネスモデルであり、業績回復が遅れている事業の改善、その他既存事業のさらなる資本効率向上により価値創造ターゲットの達成を目指す	8.0%
航空・社会インフラ	4.9%	5.0%	6.0%	• 航空機トレードビジネスの一時的な資金需要による資本効率低下はあるものの、既存事業の伸長、船舶事業再編に伴う資本効率の改善によって、CROICは前期水準を維持 • 新規投資による事業の幅出しに加え既存事業の資本効率向上により価値創造ターゲットの達成を目指す	8.0%
エネルギー・ヘルスケア	2.6%	2.3%	4.0%	• 2025年3月期の下期に新規投資が集中したことにより収益の取り込みが遅れ、一時的にCROICは低下したが、省エネルギー・ESCO事業の伸長や資産入替によってCROICは改善傾向 • 既存事業の資本効率向上や資産入替によるキャッシュの創出、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	6.0%
金属・資源・リサイクル	15.1%	10.5%	15.0%	• 石炭市況下落等の影響を受けCROICは低下 • 市況のボラティリティによって資本効率に影響を受けるセグメントであるが、既存事業の資本効率向上により価値創造ターゲットの達成を目指す	12.0%
化学	10.6%	13.4%	10.0%	• 海外地域トレードを中心とした収益貢献によりCROICは良化 • 新規投資による一時的な資本効率の低下を想定するが、既存トレード事業でのさらなる資本効率向上によりNext Stageと同水準のCROICを目指す	12.0%
生活産業・アグリビジネス	8.9%	9.3%	10.0%	• 海外肥料事業の販売力強化・収益性改善等によりCROICは良化 • 新規投資による事業の幅出しに加え、既存事業のさらなる資本効率改善を進めることにより価値創造ターゲットの達成を目指す	12.0%
リテール・コンシューマーサービス	3.1%	4.2%	6.0%	• 過去に投資実行した水産事業や国内リテール事業の収益拡大により、前期比では低下するものの、CROICは良化傾向 • 東南アジアリテール事業の早期収益拡大、その他既存事業の資本効率向上により価値創造ターゲットの達成を目指す	8.0%

注1：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
注2：価値創造ターゲット達成により、全社ROEが13～14%を実現

投資方針・プロセス

① 案件創出・投資判断

徹底強化 発掘力・開発力

- 過去からの事業パートナーの紹介を中心に、国内外の広い人的ネットワーク、各産業でのタッチポイントを活かし案件量を最大化
- 増加する案件数に対し、有望機会のみをスピーディーに発掘するために**投資プリンシプル**を導入

投資プリンシプル

- 以下観点が案件に具備されているのか立案部での検証を徹底。事前検討プロセスでは、これらを集中的に議論し、適合しない案件は早期に検討の中止を実施

全社最適 全社戦略・長期ビジョンに基づき、事業ポートフォリオの観点から全体最適が図れるかどうか

競争優位 独自性・優位性があり、収益の規模感、経営資源の有効・効率活用が可能かどうか

実現性 当社が事業オーナーとして、実効性、実現性があり成功の方策が十分に描けるかどうか

投資基準

内部収益率（IRR）＞ハードルレート（HR）
HR =WACC+カントリーリスクプレミアム

- 当社株主資本コストの現在水準を踏まえ、各案件ごとにHRを設定
- IRRがHRを下回る案件は**原則取り組まない**
- その他投資収益性（CROIC、ROIC、ROI、ROA 等）
- リスクポイントとリスク対応、EXIT実現可能性
- サステナビリティ観点の確認ポイント（人権、環境にかかるリスク、脱炭素方針 等）

社内意思決定プロセス

戦略・方針事前検討（総合リスク管理部／立案部／経営企画部）→ 審議部（職能）*1 → 投融資審議会*2 → 社長 → 取締役会

一定の投資金額を超えた場合に社長・取締役会への上程が必要

② 投資実行・PMI

P34 省エネルギー・ESCO事業参画におけるPMI

継続強化 組成力・クロージング力

- これまで高めたM&A実施機能で得られた機会を確実に実行
- 参画済みの案件をスピーディーに軌道に乗せる、あるいは投資リターンの向上を目指し、アクションプランならびに適切なKPIを設定
- 営業本部とバリュエーションやPMIのサポート機能に特化した社内組織であるM&A・投資戦略推進室の共同推進
- 営業本部及びM&A・投資戦略推進室間での配置交換を通じた、知見の蓄積と人材育成を推進

③ 事業経営・モニタリング

P64 リスクマネジメント

徹底強化 バリューアップ・事業経営力

- 経営人材の選抜・育成・配置
- 地域のハブとしてのガバナンス・職能機能提供
- 徹底したハンズオン経営
- リスクシナリオ発生時に機動的に対応できる体制を構築
- モニタリング基準に該当した場合は、事業計画を見直し、再度社内意思決定プロセスに則した審議が必要
- 当社が期待するリターンが得られないと判断された場合は、事業撤退

モニタリング基準

事業計画乖離状況	CROIC	ROIC

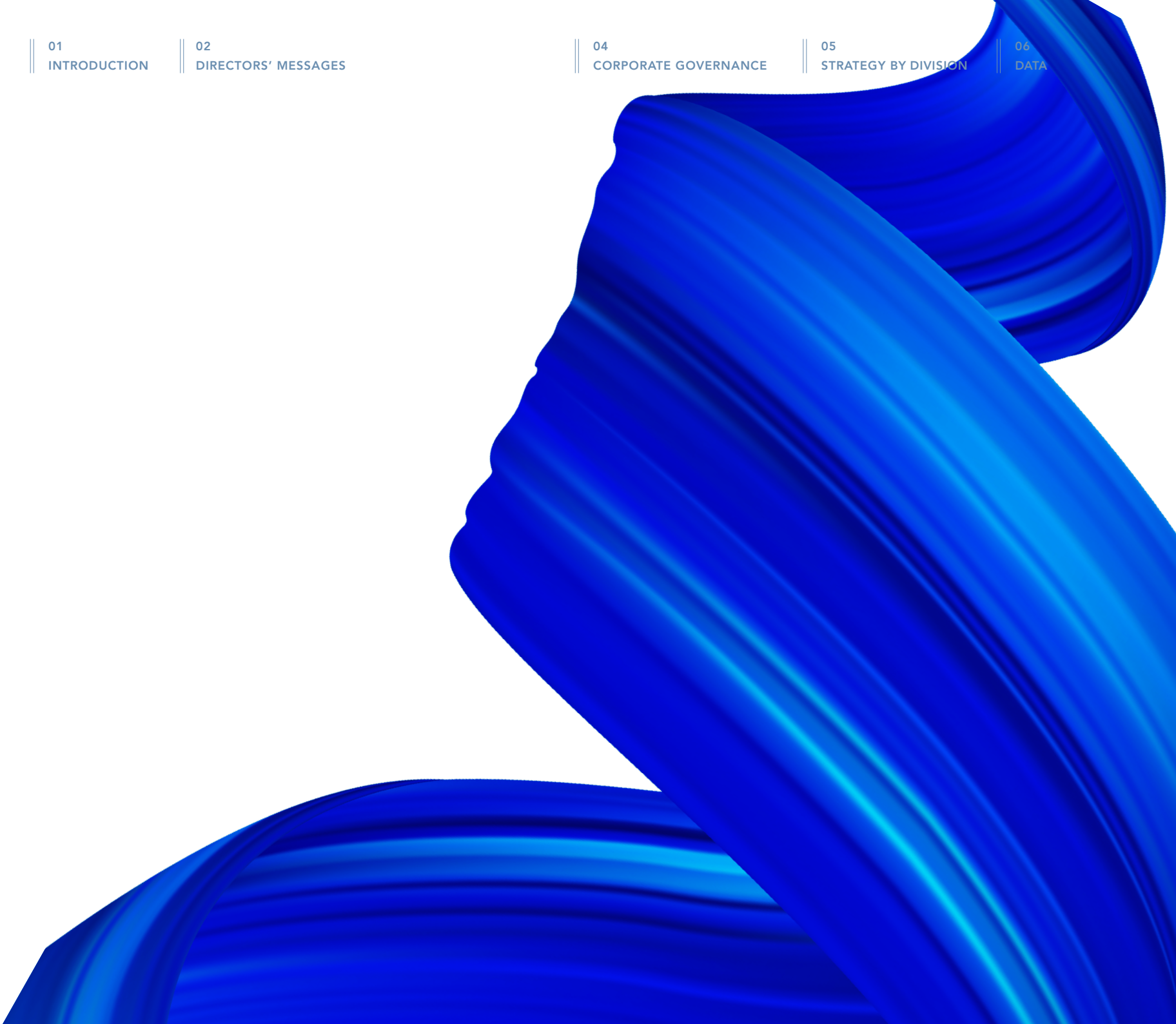
事業計画変更

事業撤退

④ 資産入替・EXIT

- 事業撤退基準に該当した案件、あるいは当社機能が限定的になった案件からリソースの再配分を実施。成功・失敗事例から得た知見を「学びの多い事例研修」として全社に共有。今後の投資成功率向上を目指す。

*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 投融資審議会審議員：投融資審議会議長（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



中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

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（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。

持続的な企業価値向上
（Equity Spread向上）

「双日らしい成長ストーリー」
の実現による

- ROE向上
- 資本コスト低減
- 株主還元

稼ぐ力の拡大（基礎的営業キャッシュ・フロー）	• 既存事業を磨き、稼ぐ力の向上 • 新規投資の拡大・ポートフォリオの変革
資本効率性の向上（CROIC）	• 本部別価値創造ターゲット（CROIC）の設定・モニタリング • 規律あるキャッシュ・フローマネジメント
成長期待・PER向上	• 点や線を面・カタマリにする成長戦略の徹底 • "Digital-in-All"デジタル活用による新たな価値創造 • 成長を担保するヒトへの成長投資・強化
ガバナンス強化と経営の透明性向上	• サステナビリティ経営・ESGの深化 • 収益安定性とリスクマネジメントの高度化による格付向上 • 財務・非財務情報開示のさらなる拡充
株主還元	• 安定的かつ継続的な配当 • 機動的な自己株式の取得

双日らしい成長ストーリー

P1 価値創造ストーリー

「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 -Set for Next Stage-

双日らしい成長ストーリーを実現する取り組みの進捗

新規投資の拡大

非資源分野を中心に、双日の競争優位が活かせる複数の事業に投資を実行しました。Next Stageでの2倍成長に向け、双日らしい事業群・カタマリを多数作り出し、成長の実績を示していきます。

米国・豪州 省エネルギー・ESCO事業 1

電力関連事業の知見を活かし、省エネルギー需要の増加を捉え、エネルギーソリューション事業へ拡大

豪州 インフラ事業 2

豪州でのPPP事業や太陽光発電開発の経験を基盤に、規模感ある収益獲得と人材育成を加速

水産事業 3

強みである調達力・販売力による国内収益基盤の向上と伸長する海外市場での取り組みを強化

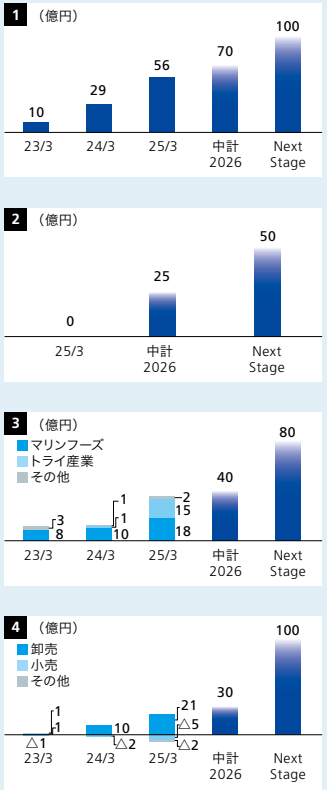
ベトナム リテール事業 4

長年の事業経験と多数のパートナーを持つベトナムにおいて、卸売から小売、惣菜、倉庫事業などリテールバリューチェーンを構築

ベトナム 牛肉生産・販売事業

伸長が見込まれるベトナム牛肉市場を捉え、同国最大手乳業メーカーのビナミルクグループとともに事業参画

当期純利益



既存事業を磨く

強みの拡張・機能強化による付加価値の向上、外部パートナーとの共創による持続的成長、赤字・不振事業の立て直しにより、既存事業に磨きをかけていきます。

強みの拡張・機能の強化

化学事業

- 広範なネットワークと提案力・実行力を武器に収益力を向上
- 新規投資による事業領域の獲得・拡大により、Next Stageでの当期純利益300億円達成を目指す

東南アジア肥料事業
営農プラットフォーム事業

- 東南アジアでトップクラスの市場シェア・高い販売力に磨きをかけることに加え、DX活用による新たな事業領域にも挑戦
- 2025年3月期の東南アジア肥料3社合計当期純利益約90億円からさらに拡大へ

外部パートナーとの共創

賃貸マンション事業、船舶事業

- ベストオーナーとなりうる外部パートナーへ既存事業の一部をシェアアウトしつつ、双日の強みである機能の提供を継続
- パートナーととも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

赤字・不振事業の立て直し

豪州中古車事業

- 不採算店舗の閉鎖完了
- ベストプラクティスの共有・徹底による店舗利益率の改善、新規店舗開設により赤字解消へ

豪州原料炭事業

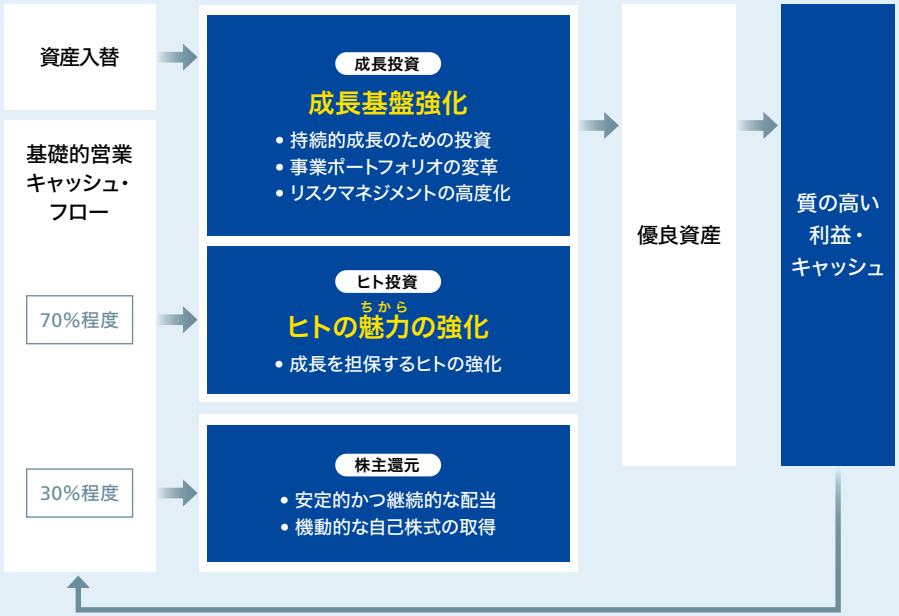
- 生産拡大・コスト改善による競争力の維持・確保

中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

中期経営計画2026進捗　―キャッシュ・フローマネジメント方針とキャッシュアロケーション方針

稼いだキャッシュと資産入替から得たキャッシュを原資に、Next Stage到達へ向けた成長のための新規投資と株主還元を実施しています。中計2026においては、基礎的営業キャッシュ・フローの7割程度を新規投資及びヒト投資、3割程度を株主還元に充当していく方針です。引き続き、原資となる基礎的営業キャッシュ・フローを成長させていくことで、成長基盤の構築と株主還元の拡大を図っていきます。

キャッシュ・フローマネジメントと経営資源の循環



キャッシュ・フロー　実績・見通し

（億円）

		中期経営計画 2020–2023 2019/3期～2024/3期 6ヶ年累計実績	中期経営計画2026 2025/3期～2027/3期 3ヶ年累計見通し	2025/3期 実績
キャッシュ・イン	基礎的営業CF*1	6,020	4,500	1,350
	資産入替（回収）	4,510	1,800	225
キャッシュ・アウト	新規投資	△7,095	△6,000	△1,030
	Capex ほか		△400	△310
	株主還元*2	△2,040	△1,300	△555
	基礎的CF*3	1,395	△1,400	△320

*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）

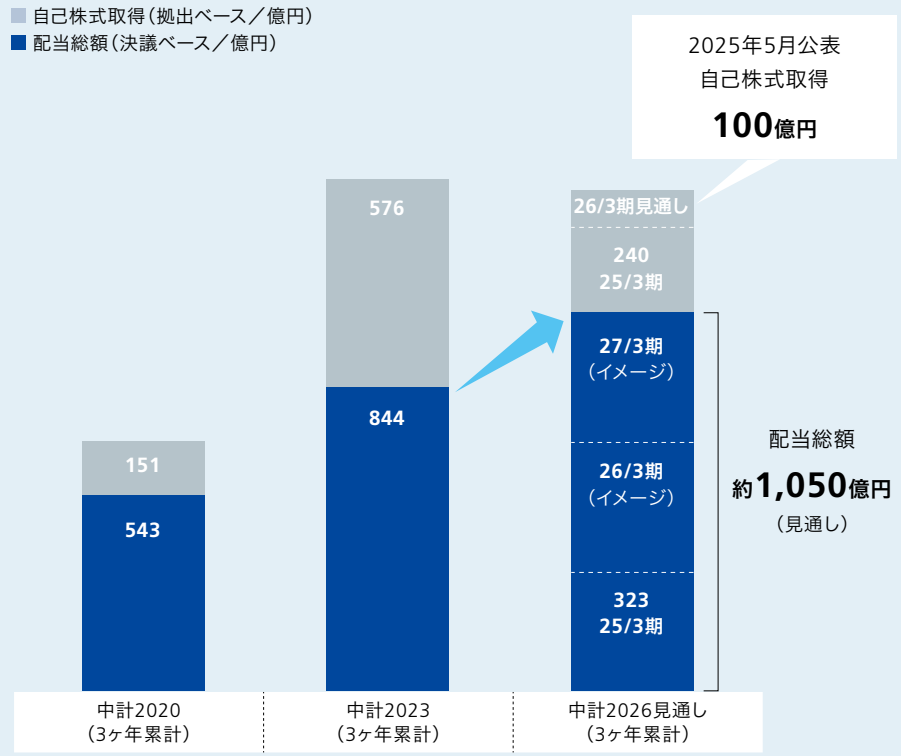
中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

中期経営計画2026進捗　―株主還元

配当については、株主資本DOE4.5%を採用し、業績変動や株価・為替による影響を最小限に抑えた安定性、予見性のある累進配当型の方針としています。自己株式の取得については、キャッシュアロケーション方針に基づき、機動的に実施しています。

配当総額の拡大

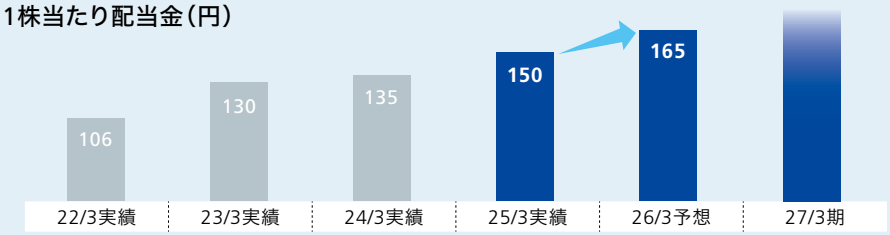
- 株主資本DOE4.5%の**累進的な配当方針**により**配当総額が拡大**



1株当たり配当

- **累進的かつ予見性ある**安定的な配当を実現
- 2026年3月期 配当予想額 **165円**　（前期比**+10%増配**）

1株当たり配当金（円）



自己株式取得

- 2024年9月公表分は、2025年3月に**取得完了**
  （**209億円／650万株**　取得期間：2024年10月1日～2025年3月24日）
- 新たに、2025年5月1日に**100億円**または**280万株**を上限とする**自己株式取得を決定**
  （取得期間：2025年5月2日～2025年7月31日）
- 自己株式取得の実績と見通し（拠出ベース）

22/3実績	23/3実績	24/3実績	25/3実績	26/3見通し
150億円	**0**億円	**426**億円	**240**億円*	**100**億円

* 2024年2月公表分の30億円+2024年9月公表分の209億円

注1：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
注2：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

中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

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

EX投資

3ヶ年で300～500億円の投資実行を計画しています。収益化までの時間軸が短い事業化可能な領域から着実に具現化していきます。すでに、140億円は実行済み・決裁済み案件となり、一部は2027年3月期中の収益化を予定しています。 2025年3月期決算資料

新規投資では、双日らしい事業群のさらなる拡大を進めており、収益のカタマリを生み出す案件や、当社の競争優位を一段と高める事業への投資を着実に実行しています。こうした取り組みの進捗と早期収益化により、中計2026期間中に実行する投資案件からの収益貢献見通しを引き上げました。過去中計では一部立て直し中の事業がありますが、既存事業の磨きを通じて、Next Stageでの2倍成長を確実に目指していきます。

中計2020（累計投資額2,600億円）
- 約20億円
- 3ヶ年平均 実績 ROI 1%程度

中計2023（累計投資額4,500億円）
- 約170億円
- 3ヶ年平均 実績 ROI 2%程度
- 約280億円
- 3ヶ年平均 実績 ROI 7%程度

中計2026

中計2026公表時 240億円 → 約305億円
3ヶ年平均計画値 ROI 4%程度 ｜ 3ヶ年平均見通し ROI 4%程度

主な事業
- 豪州インフラ開発事業
- 米国電気設備工事事業
- 豪州省エネルギー事業
- 米国貨車リペア事業
- アイルランド電力小売事業
- 米国テイクアウト寿司事業

中計2026公表時 620億円 → 約480億円
- 2025年3月期期初投資残高3,400億円

3ヶ年平均計画値 ROI 7%程度 ｜ 3ヶ年平均見通し ROI 5%程度

期初計画より順調
- 米国省エネルギー・ESCO事業
- パナマ自動車販売事業
- 水産事業
- ベトナム業務用食品卸売事業

期初計画よりビハインド
- 豪州中古車販売事業
- 豪州原料炭事業

中計2026公表時 210億円 → 約95億円
- 2025年3月期期初投資残高1,000億円

3ヶ年平均計画値 ROI 7%程度 ｜ 3ヶ年平均見通し ROI 4%程度

期初計画より順調
- 外食事業（ロイヤルHD）

期初計画よりビハインド
- 豪州原料炭事業
- ベトナム製紙事業

人材戦略：Next Stageに向けた事業創出・事業経営できるヒト（組織・人材）の持続的な創出

Next Stageに向けた中期経営計画2026の人材戦略では、2030年の目指す姿である「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、「事業創出力」と「事業経営力」の強化による「双日らしい成長ストーリー」の実現を目指しています。当社は、多様な「個」の力を最大限に引き出し掛け合わせることで強い「組織」を作り、会社の企業価値向上へつなげる人的資本経営を実践しています。それを支える土台として、「Digital-in-All」「データを活用した対話」の浸透により、挑戦や風通し、思考の柔軟さといった「双日らしいカルチャー」を深化していきます。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。

*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

人材戦略：双日らしい人的資本経営

小倉 茂
執行役員
人事担当本部長

2025年4月
人事担当本部長

2023年4月
人事部長

2020年3月
自動車本部
自動車第三部長

中期経営計画2026（以下、中計2026）で掲げたNext Stageの早期達成は目標ではなく、当社グループの未来に向けた重要な通過点です。その目標に早期に到達するため、「人的資本経営」を経営戦略の中核に据え、価値創造の源泉である「ヒト（組織・人材）」への投資と育成にリソースを集中させ、全社をあげたギアチェンジを進めていきます。

人的資本を軸とした戦略実行の加速

当社グループの競争力の源泉は、多様な人材の創意工夫による創造性と挑戦意欲にあります。社員一人ひとりの力を組織力に変え、「事業創出」「事業経営」できる力を会社全体で持続的に高められるよう、強い「個」の強化、組織力の強化、それらを支える組織文化の醸成をテーマに、人的資本強化が進む仕組みづくりを加速していきます。

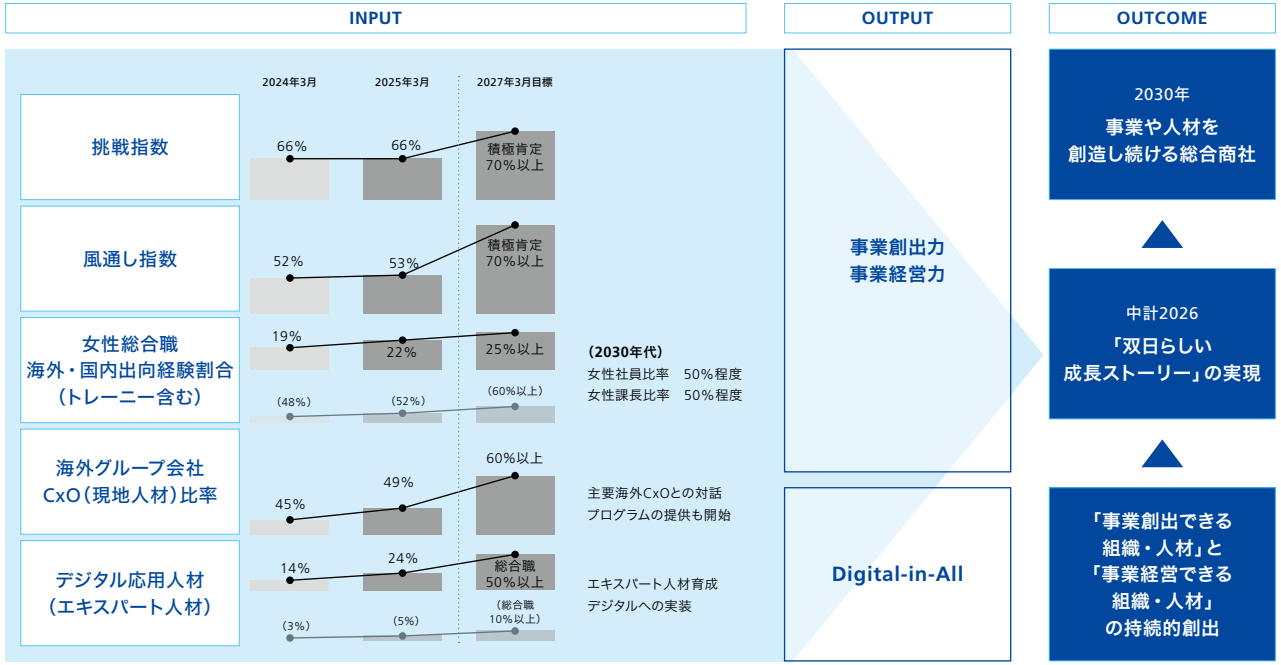
初年度の課題感

中計2026の初年度を経て、Next Stageへ早期到達するための課題として、社員一人ひとりの実行力のさらなる強化、ミドルマネジメント層の戦略構築力と、当社グループ全体への求心力向上が挙がりました。一人ひとりが常に現状を正しく捉え、期待を超える目標に向けて機敏に行動できる状態へと後押ししていきます。

中計2026の人材戦略を通じて、当社グループならではの成長ストーリーを描き、早期に目標達成できるよう価値創出していくことを目指しています。人的資本が企業価値の源泉であるという考えのもと、今後もステークホルダーの皆様に対する透明性の高い情報開示と対話を継続し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

人材KPI（動的）の進捗状況

社会性データ



人材戦略：ヒト（組織・人材）の力を活かしたグローバル事業展開

世界中で事業展開している双日グループにおいて、ヒト（組織・人材）がどのように事業を展開しているのか。米州地域における事業拡大、そして省エネルギー・ESCO事業における新たな価値創造の事例は、米州地域で活躍する多様な「個」がチームとなり、「組織」としての実行力を最大化―当社らしく力強いアプローチが事業化につながったストーリーをご紹介します。

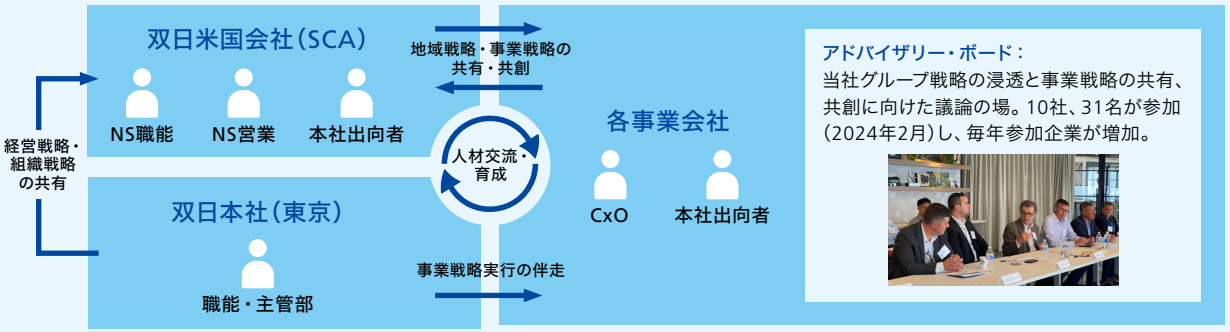
「個」の力を「組織」の力へ：多様性と共創が創造する新たな価値

各事業会社及び海外拠点における事業戦略のNext Stageの早期達成には、異なる事業領域・地域に精通してきた多様な経験と専門性を持つ「個」がチームとなり、「組織」としての実行力を最大化することが重要です。異なる事業領域・地域に精通してきた多様な人材がチームとなり、それぞれの知見と経験を組織の壁を超えて掛け合わせることで、既存の延長線では成し得ないイノベーションが生まれると考えています。

グローバル×ローカルのシナジー：現地との共創による事業成長と創出

双日グループが各地域で価値創出できている背景には、現地人材（ナショナルスタッフ。以下、NS）の活躍があります。現地の商習慣に精通し、スピード感を持って地域社会やビジネスネットワークに深く入り込むことができるNSの活躍は、グローバルビジネスにおける競争優位性の源泉です。事業会社や海外拠点のNSと本社社員が一体となり事業創出・事業経営力を高めていくことを企図しており、人材KPIのひとつに「海外グループ会社CxO比率」を据えている理由はここにあります。米州統括拠点である双日米国会社（以下、SCA）と事業会社の経営陣で構成するアドバイザリー・ボードを通じて、当社グループ戦略の浸透と事業戦略を共有、多様な業種にわたるグループ企業間の連携を推進しています。その実行力の強化に向けて、NSのシニア役職登用や事業会社の取締役会への派遣による人材交流・育成、PMI買収後の統合及び事業経営ノウハウを横展開できる体制をSCA内に整備しています。こうしたグループの知見やネットワークを活用し、「強み」を持つ事業での価値向上とビジネス領域の拡大につなげています。これら当社グループの「ヒト（組織・人材）」を中心に据えた取り組みは、具体的な成果として結実し始めています。早期のNext Stage達成に向け、持続的成長と企業価値向上を実践できるよう、当社グループ一丸となって取り組みを加速していきます。

米州地域における双日グループメンバーの関係



人材戦略：双日らしい事業創出の現場

P4 省エネルギー・ESCO事業の広がり

① 逆境を乗り越え、事業を創出する双日グループのチーム力

米国における省エネルギー・ESCO事業への参入を決め、McClure Company（以下、MCC社）への出資という形で第一歩を踏み出しました。この新規事業への参入を支えたのは、まさに当社グループの「チーム力」でした。SCAのNSや本社からの出向者（トレーニー含む）が現地ネットワークを駆使しあらゆる情報を収集。特に、NSによるMCC社とのコミュニケーションは信頼関係を深め、複雑な交渉を円滑に進める上で大きな役割を果たしました。

また、市場を先読みしマーケットインを実現する実行力は 当社グループの強みと言えます。SCAでは、この強みをさらに強化するため、NSの地域統括役への戦略的育成を進め、米州における次世代経営人材を育成しています。

NSによる現場での活躍

Julian Gomez

CAO, & Chief Compliance Officer, Sojitz Corporation of America, Inc.

MCC社とのデューデリジェンスからPMIまで、本社からの出向者とともに関係構築及び交渉に参加。次の案件にもこの経験を活かします。

双日、米国で省エネルギーサービス事業に参入

② 事業成長を加速させる個の力：グループシナジーの創出

新規事業投資において、投資先の事業会社が持つ潜在能力を最大限に引き出し、ともに成長していくために不可欠なプロセスがPMIです。当社グループは、短期的な利益を追求するのではなく、中長期的な視点で投資を行い、事業会社と双日が共有する将来ビジョンの実現に向けて、事業会社としての経営戦略の早期達成を目指し、徹底的に寄り添い、ともに歩んでいくことで、次なる成長段階への移行を支援していきます。

出向者の現場伴走

武岡 脩

エネルギー・ヘルスケア本部エネルギーソリューション事業第一部副部長
2018年　SCA駐在

「主語はWe」。これは、双日本社社員が現地パートナー先に常駐し、日々ビジネスについての議論・対話を行う中で心掛けたことです。事業会社が持つ強みを活かし、Win-Winの関係を構築しともに成長していくためには信頼関係が大前提であり、それはヒトの力によるものにほかなりません。MCC社との協業においても、Julian Gomezをはじめとする、SCAのNSたちがPMIの実行を支援し、その専門性と経験を活かしました。このように、個々の専門性と能力を最大限に活かし、事業の成長を力強く推進する「個の力」こそ、当社グループの持続的な成長の原動力です。

双日、米国の大手電気設備工事企業を連結子会社化
米国の事業経営の先にあるもの

Why Sojitz？

Chip Brown

President and CEO of Sojitz Energy Services Company, (SOESCO)
2023年　CEO, McClure Company

MCC社が双日グループとの共創を決断した理由は、魅力的なオファー・投資額だけではなく、双日がMCC社や経営戦略を深く理解し、その達成に向けた支援方法を真摯に考え、情熱を持って提案してきた点にあります。双日の過去の買収実績からも、短期的な売却を行わず、ともに長期的な会社の成長戦略を描き、実行できると感じました。初めての商談では、買収に向けた詳細なビジネスの話よりも、2社間に共通する文化や考え方など相互理解を深める会話に多くの時間を費やしたことが印象的でした。SCAのNSと本社出向者との対話を通じて、ビジネスでの相性の良さを感じ、信頼へとつながりました。双日グループは単なる投資家ではなく、長期的な視点で事業会社の成長を真に考え、ともに未来を創造していくパートナーだと思っています。私は今後、双日とともに米州における省エネルギー・ESCO事業の拡大・強化によって総合エネルギー事業者を目指し、より多くの顧客ニーズを満たしていきたいと考えています。

人材戦略：事業経営を担うミドルマネジメントの育成

当社は適所適材の人材配置を実現するための体制と仕組みづくりに取り組んでいます。能力のある人材を機動的に適所へ配置することにより、収益の最大化を目指します。事業創出・事業経営を支えるヒト（組織・人材）を持続的に創出できる体制について、その取り組みをご紹介します。

本社でのミドルマネジメント経験を活かし、海外グループ会社の事業経営を担う

厚井 理沙
Southwest Rail Industries, Inc.（Texas, USA）

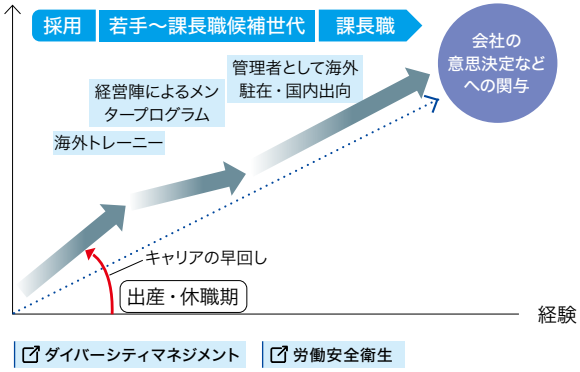
経歴：
2006年　新卒入社 リスク管理部
2012年　物流・保険統括部
2014年　電力・環境インフラ事業部
2021年　交通インフラ事業課 課長
2024年　Southwest Rail Industries Inc.（以下、SRI社）副社長（現職）

入社後、案件審議や債権回収を担当し、リーマンショック等に直面。事業環境の変化に対して常に敏感でいること、変化に備えた複数の選択肢を持つことの重要性を学びました。また、新しい案件の開発にも関与する中で、最終的に案件を動かすのは営業の情熱であると実感し、そのような環境で新しい挑戦をしたいと考えるようになりました。出産を経て、日々子どもの成長を目にする中で、自身も成長の幅を広げたいという想いが強くなったのも、営業への異動を志願したきっかけのひとつです。営業では、相手先との交渉、社内調整、受注、履行、PMIに至るまで案件の全工程に携わってきましたが、職能時代に培った知見や経験が活きていると感じます。管理職となってからは、これまでに出会った社内外の先輩方のマネジメント術を参考に、人や組織をどう育て、動かしていくかを模索してきました。現在は、北米で貨車リース事業を運営するSRI社に副社長として出向し、同社の成長に向けた取り組みと、当社が展開する北米鉄道グループ*のシナジー創出、カタマリ化を推進しています。海外事業会社での経験を、今後の事業創出や組織づくりに活かしていきたいと考えています。

* SRI社に加え、貨車リペア事業を運営する米国Washamerica Inc.、カナダCad Railway Industries Limited及びCaltrax Inc.

SRI社でともに働く同僚たちと

現在、ミドルマネジメントとして活躍する社員の経験を踏まえ、成長意欲・実感の醸成スピードに大きな影響を与える多様な経験機会の提供を仕組み化する取り組みを進めています。具体的には、若手社員の国内外事業会社への派遣制度や、女性総合職のキャリアの早回しなど、現場での経験を通じて能力向上を促す施策を実行しています。2030年代には、男女間の差がなく、適所適材が実現している状態を目指し、目標を掲げ課長までの人材パイプライン拡張に取り組んでいます。また、社員が心身ともに健康な状態にあることで、最大限の力を発揮し活躍できると考えており、健康経営を重要な経営課題のひとつとして推進しています。



サステナビリティ

双日グループのサステナビリティは、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」の最大化を目指すことです。パリ協定やSDGsを参考に「人権」「環境」「資源」「地域社会」「人材」「ガバナンス」の重要課題（マテリアリティ）を設定し、2050年に向けた長期ビジョンとして「脱炭素社会実現への挑戦」と「サプライチェーンを含む人権尊重」の2つの柱を掲げています。これらは中期経営計画の基盤となり、具体的な対策や方針を策定し、中期経営計画2026に反映しています。

ガバナンス

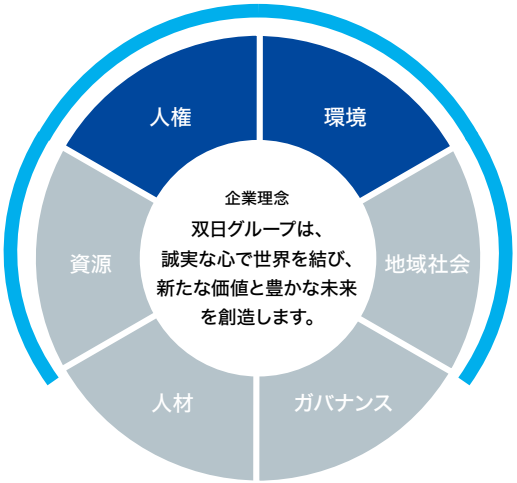
当社は、取締役会、経営会議、サステナビリティ委員会からなるガバナンス体制を敷いています。サステナビリティ委員会は社長が委員長を務め、年に4回以上開催され、サステナビリティに関する方針や推進体制の整備、リスクと機会の特定・評価、指標や目標の策定、各取り組み状況のモニタリングを行っています。執行役員の中からサステナビリティ全般を管掌する担当役員が任命され、IR・サステナビリティ推進部が事務局として実務を担っています。委員会の活動内容や方針、課題などは定期的に経営会議及び取締役会に報告されます。経営会議は社長が議長を務め、原則毎月2回開催され、サステナビリティに関する全社方針や戦略の審議・決裁を行い、必要に応じて委員会に対応の指示を行います。取締役会はこれらのプロセスを通して定期的に監督しています。当社は、サステナビリティ委員会を軸に、企業の社会的側面における姿勢や活動に対する社会からの期待や要請に応えるべく、組織横断的に全社で連携してサステナビリティ関連活動を推進しています。

リスク管理

IR・サステナビリティ推進部は、社内外の情報収集やステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、サステナビリティに関するリスクを特定・評価し、サステナビリティ委員会に報告しています。委員会はこれをもとに対応方針を検討し、内部統制委員会が全社的なリスク管理を行います。

ステークホルダーダイアログ

マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）



2050年長期ビジョン
サステナビリティ チャレンジ

脱炭素社会実現への挑戦

P38 脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み

サプライチェーンを含む人権尊重

P42 サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

サステナビリティ

気候変動対応　―脱炭素社会実現への挑戦①

当社は「2つの価値（双日が得る価値、社会が得る価値）」の最大化を目指す中で、特に気候変動におけるリスクと機会を特定し、事業機会として捉えています。例えば、エネルギーの安定供給・確保という社会課題に対して、エネルギー変革への対応を含む事業をとおして課題解決、自社の収益につなげています。

双日の気候変動対応へのアプローチ

自社のGHG排出削減を脱炭素社会に向けた**「責務」**と認識

サプライチェーン全体にわたるGHG排出量の「計測と把握」

事業を通じた**「GHG排出削減貢献」**による収益機会の獲得

目指す姿「脱炭素社会実現」に向けて、技術・社会動向の見立てを年代ごとに想定し、「リスクと機会」別に当社としての考え方や対応方針を整理しています。また、事業機会につなげられるよう具体的な事業を展開しています。

Scope1、2削減：脱炭素社会実現に向けた双日グループの対応方針
Scope3計測：Sojitz ESG BOOK：環境データ
Scope4（削減貢献量）創出：Sojitz ESG BOOK：気候変動
シナリオ分析で財務影響を確認：TCFDへの対応
指標・目標で進捗管理：脱炭素社会実現に向けた双日グループの対応方針

技術・社会動向の見立て（2020 2025 2030 2040 2050）	双日の考え方	
	機会	当社における具体的な事業例
トランジション期間を支えるエネルギー・素材ビジネスの拡大	低炭素・脱炭素社会に向けたトランジションとしての液化天然ガス（LNG）・天然ガス及びカーボンニュートラル燃料に対する需要の高まり	• 高効率ガス火力複合発電 • LNG関連事業（LNG Japan） • 海外天然ガス下流配送・小売事業 • 電炉向け高品位海外鉄鉱石開発
再生可能エネルギーの増加	継続して市場拡大が進む中、脱炭素事業転換に向けた投資拡大	• 国内外太陽光・風力発電 • バイオマス発電 • 海外電力小売事業 • 海外屋根置き太陽光
省エネルギービジネスの増加	エネルギーの枯渇に伴う省エネルギーサービス事業に対する先進国をはじめとする需要の高まり	• 米国省エネルギーサービス・ESCO事業 • 豪州省エネルギーサービス・ESCO事業
サーキュラービジネスの増加	都市鉱山からの資源回収事業を推進・拡充	• 国内外家電・電子機器リユース・リサイクル事業
バイオ燃料・合成燃料の需要増加	脱炭素燃料等への投資・サプライチェーン構築に対する需要拡大・投資機会の高まり	• 次世代再生可能燃料製造会社への出資 • 海外RNG*1製造事業会社の買収
クリーン水素・アンモニアの開発と活用	脱炭素燃料等への投資・サプライチェーン構築に対する需要拡大・投資機会の高まり	• ターコイズ水素の製造技術開発会社への出資 • グリーンアンモニア製造プロジェクトの共同開発
オフセットソリューションの活用（カーボンクレジット、CCS、CCUS、DACなどの増加）	化石燃料事業の脱炭素化に向けた需要拡大・投資機会の高まり	• カーボンクレジット • CCS／CCUS*2 • 小型・分散型DAC*3装置開発 • 海外森林カーボンクレジット創出ファンド

*1 RNG（再生可能天然ガス）：農業廃棄物などを原料にした再生可能なメタンガスで、天然ガスの代替エネルギー
*2 CCS／CCUS：二酸化炭素を回収し、地下に貯留（CCS）または有効利用（CCUS）する技術
*3 DAC（直接空気回収）：大気中の二酸化炭素を直接回収し、貯留または再利用する技術

サステナビリティ

気候変動対応　―脱炭素社会実現への挑戦②

当社は2018年8月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同しており、TCFD宣言に沿った情報開示を行っています。2025年3月期までにScope1、2の排出量を2020年3月期基準に対し4割削減し、一般炭権益はすでに9割程度の削減を達成しました。また、当社におけるサプライチェーン上のGHG排出量（Scope3）も全セクターで計測を完了しました。引き続き、2050年ネットゼロを目指し、新たな脱炭素目標を策定する予定です。

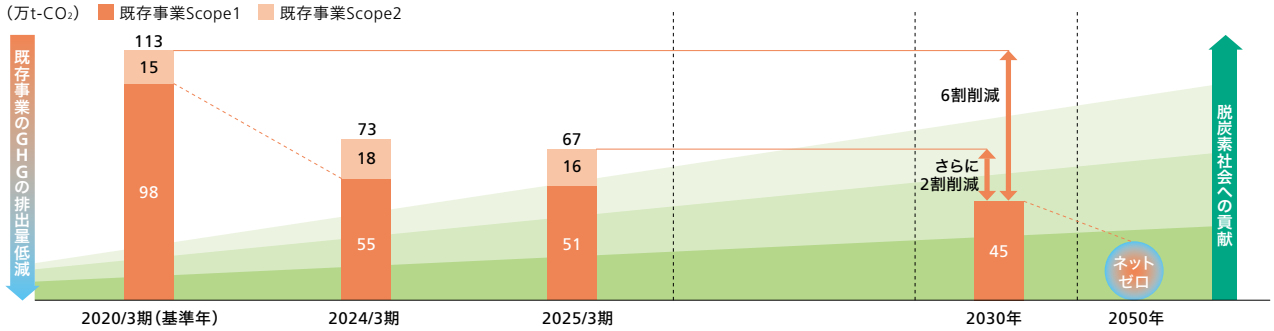
シナリオ分析・財務影響（移行リスク）

	リスク	機会
石炭権益事業	分析方法： 1.5℃シナリオを前提として、2050年までの石炭需要と価格見通しを想定し、当社保有資産の財務影響を分析。 **財務影響** 一部資産に一定程度影響はあるものの、原料炭の需要は維持されると見込んでおり、財務影響は限定的。	当社の分析においても、再生可能エネルギーの需給増加が見込まれています。当社グループは、再生可能エネルギー事業などの脱炭素事業に加え、トランジション事業として、高効率のガス火力発電や省エネルギーサービス事業を推進することで、脱炭素社会への移行を事業機会につなげます。
発電事業	分析方法： 1.5℃シナリオを前提として、炭素価格と需給変動の影響を踏まえ、当社保有資産の財務影響を分析。 **財務影響** 炭素価格や需給変動の影響を受ける発電所は限られており、財務影響は限定的。	

物理的リスクに関してはこちら TCFDへの対応

脱炭素対応方針と進捗状況（2025年3月期）

		脱炭素目標	進捗	今後
既存事業	Scope1+2	• 2030年までに6割削減 • 2050年までにネットゼロ*1 • うち、Scope2は2030年までにネットゼロ*1 ※石炭火力発電は現在保有なし、今後も保有しない	4割程度削減	脱炭素推進施策の実行 脱炭素事業の取り組み拡大
既存事業	Scope3	• 一般炭権益　2025年までに半分以下*2 2030年までにゼロ • 石油権益　2030年までにゼロ • 原料炭権益　2050年までにゼロ	一般炭権益は9割程度削減済み Scope3の全量計測と把握を完了	Scope3の計測と把握を継続
新規事業		事業別に脱炭素までの考え方を整理し、2050年までにネットゼロを目指す		
脱炭素社会への貢献	Scope4（削減貢献量）	—	"機会"としての脱炭素貢献事業の積み上げを継続	



*1 2020年3月期を基準年として、単体及び連結子会社が対象　*2 2019年3月期を基準年とした権益資産の簿価ベース

サステナビリティ

サプライチェーン上のGHG排出量分析図　Scope3、Scope4（削減貢献量）*1

リスク（Scope3）：GHG排出が多い箇所ほど、濃いオレンジ色で示しています。一般的に、「GHG削減の圧力」や「代替される脅威」に晒されやすくなります。

機会・削減貢献量（Scope4）：最下段の代替物は新規事業の機会であり、削減貢献量として積み上げていきます。なお、WBCSDのガイダンス*2に基づき、削減貢献量は、当社の脱炭素目標及びその進捗の排出量と相殺していません。

GHG排出量　大　中　小

→ 削減貢献策

		発電		製鉄		食料	化学	機械	運輸・輸送	林業（木材・製紙）	建設	その他（鉄・非鉄、ITインフラ、繊維、不動産など）
		一般炭	石油ガス	原料炭	鉄鉱石							
リスク把握	原料 Scope3	炭鉱での採掘 約62万トン	油田での採掘 約0万トン	炭鉱での採掘 約10万トン	鉱山での採掘 —	食料の生産 約363万トン	原料の製造 約597万トン	部品の製造 約91万トン	自動車・船舶等の製造 約83万トン	原料の生産 約177万トン	建設素材の生産 約10万トン	約714万トン
リスク把握	輸送 Scope3	原料・製品の輸送 約12万トン	原料・製品の輸送 約0万トン	原料・製品の輸送 約4万トン	—	原料・製品の輸送 約174万トン	原料・製品の輸送 約149万トン	原料・製品の輸送 約19万トン	原料・製品の輸送 約14万トン	原料・製品の輸送 約47万トン	原料・製品の輸送 —	原料・製品の輸送 約419万トン
リスク把握	加工 Scope3	—	—	—	—	食料の加工 約0万トン	約0万トン	—	—	製紙 約69万トン	建設 約0万トン	—
リスク把握	使用・廃棄 Scope3	石炭火力発電所 約1,182万トン	石油火力発電所 —	高炉製鉄所 約521万トン	高炉製鉄所 —	食料の調理・食品包装材の廃棄 約0万トン	化学品の製造 約1,325万トン	機械の使用 約272万トン	飛行機等の運行 約473万トン	約19万トン	施設の使用 約70万トン	約51万トン
リスク把握	持分投資 Scope3	持分炭鉱権益 約0万トン	ガス火力発電所 約145万トン	持分炭鉱権益 約29万トン	—	食料加工事業 約19万トン	—	—	自動車製造事業 —	—	施設の使用 約0万トン	約155万トン
機会	削減貢献例（Scope4）	高効率ガス火力発電 約172万トン	再エネ発電 約83万トン	CCS		植物肉	バイオケミカル	—	電気、水素利用機体 バイオ燃料の活用	紙リサイクル	省エネルギー・ZEH・ZEB	—

注：GHGプロトコルが定める、Scope3の15カテゴリーを簡略化して作成しています。カテゴリー別の詳細は、Sojitz ESG BOOK：環境データ をご参照ください。

*1 Scope4（削減貢献量）の計算方法：（IEAが公表する2023年の世界火力発電原単位（843g/kWh）−当社発電原単位）×発電量

*2 World Business Council for Sustainable Development（持続可能な発展のための世界経済人会議）で出された削減貢献量ガイダンス

コラム 双日のGHG排出削減貢献とサステナブルなエネルギーソリューション　–減らす・創る価値–

脱炭素社会の実現には、サステナビリティと経済価値の両立が不可欠です。当社は、GXにおけるGHG削減貢献量を可視化することで「減らす価値、創る価値」の両面から、双日と社会の双方が得る2つの価値の最大化を目指しています。2050年のネットゼロに向けて、着実に歩みを進めています。

エネルギーを取り巻く構造の変化が加速する中、当社は、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を軸に、サステナビリティへの価値貢献を多角的に展開しています。米国での省エネソリューションの面展開や、豪州でのインフラ事業への参画は、Scope1～3のGHG排出削減に加え、Scope4（削減貢献量）の可視化を通じ、社会全体の排出削減に寄与する取り組みです。

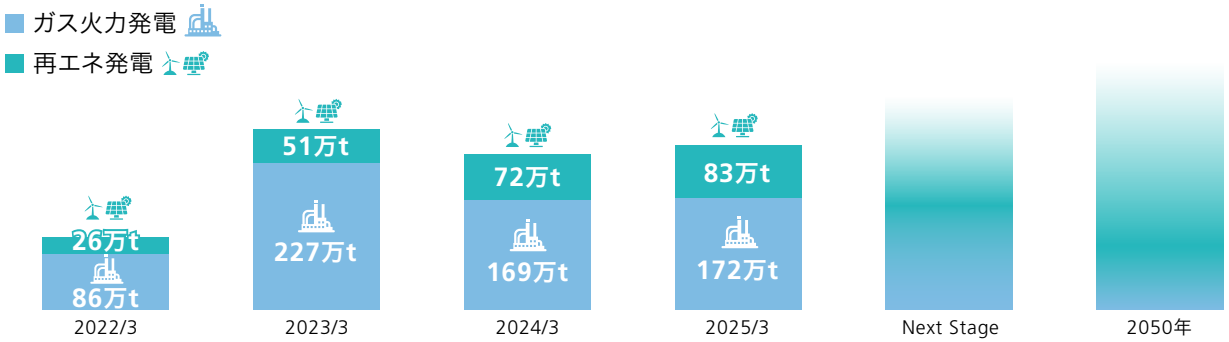
もっとも、Scope4（削減貢献量）は一指標にすぎません。脱炭素化の推進にあたっては、再生可能エネルギー、エネルギー効率化、水素、CCUSなど、多様な技術や手法が併存し、社会や市場の動向、地域ニーズ、技術成熟度、コスト構造も絶えず変化しています。当社はそうした変化を的確に捉え、最適な資源配分により柔軟にソリューションを提供し、持続可能な事業価値の創出を目指します。

統合報告書2022では、当社が取り組むエネルギーソリューションの「その次」に向けた可能性を提示しました。あれから3年、当社はビジネスモデルの深化と変革を重ね、事業の点を線に、線を面に、そしてひとつのカタマリとして価値を広げてきました。今後も、「削減貢献」の視点を補助線に、脱炭素に貢献する事業の社会的インパクトと価値を定量的に捉え、サステナビリティと経済合理性の両立に向けた成長軸を描いていきます。

こうした取り組みの背景には、双日グループが長年にわたり、省エネルギーやインフラ、再生可能エネルギー分野に継続的に投資してきた実績があります。これらは、事業価値の基盤であると同時に、GHG排出削減や暮らしの質の向上といった社会的価値としても具現化されていると考えています。こうした「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の両立こそが、私たちが目指す持続可能な成長のあり方です。

これからも双日は、「必要なモノ・サービスを必要なところに届ける」という総合商社の使命を貫き、脱炭素社会の実現に向けて、社会と企業の双方にとって持続的な価値を共創し続けていきます。

Scope4（削減貢献量）推移



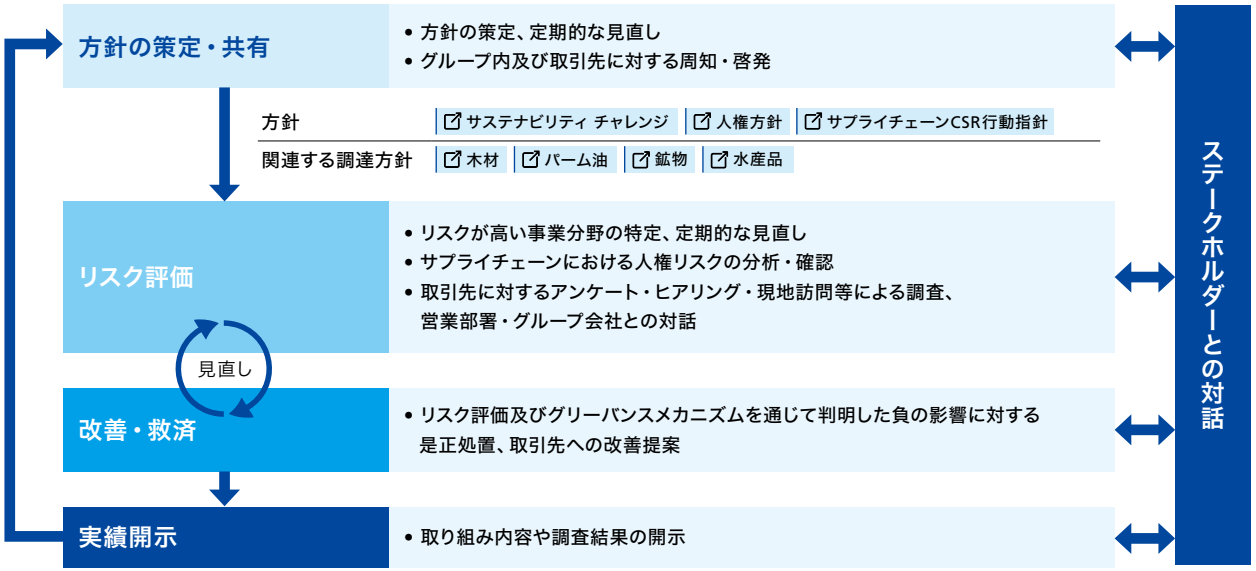
注1：Scope4（削減貢献量）の計算方法：（IEAが公表する2023年の世界火力発電原単位（843g/kWh）－当社発電原単位）×発電量
注2：Scope4削減貢献量の対象事業（再エネ、高効率ガス火力）における投資実行時からの投下資本累計額は約2,000億円程度（2025年3月期）。

サステナビリティ

ビジネスと人権 ―サプライチェーンを含む人権尊重

当社グループはグローバルにさまざまな事業を展開していますが、その事業にかかわるサプライチェーン上のどの国・地域においても人権尊重に努めるべく、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則って人権リスクの把握及び低減を図っています。

人権尊重の取り組みは、「方針の策定・共有」「リスク評価」「改善・救済」「実績開示」のプロセスをステークホルダーとの対話を重ねながら進めています。各プロセスは、外部動向や内部環境を踏まえ、継続的な改善を図っています。



方針の策定・共有

当社は「双日グループ人権方針」や「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」などの方針を策定しており、方針を徹底するために、グループ内でセミナーやe-learningを実施するほか、グループ各社の経営陣とIR・サステナビリティ推進部との間で対話を行い、理解の浸透を図っています。また、取引先に対しても当社の方針を周知し、理解と実践を求めています。

2025年3月期には、「水産品調達方針」を新たに定めました。本方針では、サプライチェーンにおけるIUU（違法、無報告、無規制）漁業の排除やトレーサビリティの確保に努めることなどを掲げています。

人権リスクセミナー

2025年2月、弁護士の大村恵実氏を講師に招聘し、本部長向けの人権勉強会を開催しました。営業本部・職能組織から15名が参加し、日本企業が直面する人権課題への理解を深めました。同勉強会は役職員2,000名も動画で受講しています。

サステナビリティ

ビジネスと人権 ―サプライチェーンを含む人権尊重

リスク評価

- リスクベースアプローチの観点から、当社グループの事業の中でも特にリスクが高い事業分野を特定した上で、サプライチェーン全体においてどの工程で人権リスクが発生しやすいかを分析しています。
- 特定した高リスク事業分野における課題や対応のポイントを整理し、グループ内へ周知しています。該当事業を担う組織は、取引先へのアンケートやヒアリング、現地訪問などを通じて対応状況を調査し、IR・サステナビリティ推進部との年次対話で情報を共有しています。
- 木材の調達（輸入）のリスク評価では、必要に応じて現地訪問による調査を実施しています。2025年3月期は21件（インドネシア4件、中国4件、マレーシア3件、タイ1件、ベトナム9件）実施しました。
- 外国人技能実習生については、受け入れを行っているグループ会社を訪問し、技能実習生の労働・生活環境の確認・把握に努めています。

サプライチェーン上の人権リスクに対する双日グループの該当状況（抜粋）

■ 一般的にリスクが高い箇所とリスク内容　◯ 一般的にリスクが小さい箇所

双日グループのリスクの高い事業分野	（川上）権益・開発	採掘・原材料栽培	代表的なサプライチェーン 原料・部品製造・加工	卸	（川下）小売・サービス
石油・天然ガス	用地取得	環境汚染	◯	◯	◯
鉱物	用地取得、森林破壊	環境汚染、強制労働	◯	◯	◯
木材・製紙	用地取得、森林破壊	労働安全衛生の問題（木材）	環境・水質汚染（製紙）	◯	◯
農産物	用地取得、森林破壊	強制労働、児童労働	◯	◯	◯
繊維	◯	強制労働、児童労働	強制労働、児童労働	◯	◯
水産・水産加工	◯	労働安全衛生の問題	労働安全衛生の問題	◯	◯
インフラ建設	用地取得	◯	労働安全衛生の問題	◯	◯
通信	◯	◯	◯	◯	情報漏洩

改善・救済

リスク評価で課題が判明した場合には、事実関係を確認し、取引先等関係するステークホルダーに改善を求めています。2025年3月期の高リスク事業分野に対する評価では、重大な問題は確認されませんでした。

グリーバンスメカニズム

サプライチェーン上の人権への負の影響を早期に把握し、是正・救済を図るため、当社はサプライチェーンを含む全てのステークホルダーから人権に関する苦情や相談を受け付ける体制を整備しています。

サステナビリティ

自然資本（生物多様性・水）に関する考え方・取り組み

当社は総合商社として、広範な地域で多岐にわたる事業を行っており、一部の事業においては直接的に自然資本を活用しています。また、当社グループの環境方針においては、生物多様性への対応や事業にかかわる環境負荷の最小化を掲げています。特に自然資本に大きく依存する木材や水産品については、分野別のガイドラインを参照しながら考え方を整理し、個別の調達方針を策定しています。これらの方針に基づき、自然資本に配慮し、生物多様性の維持・保全を進めていきます。2025年3月期よりTNFD*1ガイダンスを参照し、自社の事業が生物多様性に与える影響を確認しています。

TNFDを踏まえた当社のアプローチ

1 概観分析を実施
TNFDガイダンス（ENCORE）を参照し、自然資本への依存・影響の重要度が高い事業を特定

2 重要な事業分野を選定
概観分析で特定した事業から、分析対象を選定

3 対象事業のLEAP分析を実施
自然関連のリスクと機会を特定し管理

概観分析による評価と重要な事業分野の選定

ENCORE*2で分析した結果、依存・影響の重要度が高いと評価されている25事業を特定しました。さらに「依存」「影響」ともに水に関する項目のスコアが一般的に高い傾向を確認しました。特定した事業のうち、当社が注力領域として掲げている水産バリューチェーン（マグロの養殖を行う双日ツナファーム鷹島株式会社、水産品加工を行うマリンフーズ株式会社とトライ産業株式会社等）をTNFDのLEAP（Locate, Evaluate, Assess, Prepare）アプローチによる分析の対象としました。

*1 自然関連財務情報開示タスクフォースの略称
*2 民間企業による自然関連の依存や影響の大きさを把握することを目的に、国連環境計画・自然資本金融同盟（UNEP-NCFA）等が共同開発した分析ツール

当社事業の自然への依存と影響の確認

ENCOREで特定した25事業の分析結果

うち、「水」に関する項目の抽出結果

セクター	プロセス	依存 地下水の使用	依存 地表水の使用	依存 水循環	依存 水質	依存 洪水・暴風抑制	依存 質量流量調整	影響 水利用	影響 淡水域利用	影響 海域利用	影響 水汚染
エネルギー	総合石油事業										
素材	建設資材の製造										
	大規模林業										
	森林、木材製品の製造										
	小規模林業										
	紙の製造										
	天然繊維の製造										
一般消費財	水産養殖										
	淡水漁業										
	大規模灌漑耕作										
	大規模家畜										
	大規模天水耕作										
	海水漁業										
	小規模灌漑耕作										
	小規模家畜										
	小規模天水耕作										
	嗜好品製造										
公益事業	水力発電										
	火力発電所										
	地熱発電										
	太陽光エネルギー供給										

Sojitz ESG BOOK：生物多様性

サステナビリティ

LEAPアプローチによる分析結果

自然関連のリスク・機会の評価

Locate：自然との接点の発見

- 双日ツナファーム鷹島の養殖、飼料・稚魚調達、トライ産業やマリンフーズの加工工程において、生物多様性や生態系サービスの質の低下につながるリスクの大きい箇所を特定し、各地域の特徴を整理

Evaluate：自然との依存・影響の診断

- 特定した優先地域について、外部専門家の意見も取り入れながら、リスク要素や分析ポイントを洗い出し
- これに基づき、双日ツナファーム鷹島での自然の状態や規制の調査及び事業会社へのヒアリングによる実態把握を実施

Assess：重要なリスク・機会の評価

- 調査結果をもとに、TNFDのガイダンスに従ってリスクと機会を洗い出し、重要性が高いと評価されたリスク・機会、及び当社グループの取り組みを整理

Prepare：対応と報告の準備

- 今後はLEAPアプローチによる分析を通じて得た知見を個別事業の運営に活用しながら、分析対象を上流の飼料・稚魚調達、及び下流のトライ産業やマリンフーズといった加工工程に拡大
- その他事業ポートフォリオにおける自然資本（生物多様性・水）への依存・影響を見極め、分析を実施

想定される主なリスク・機会

リスク	• 海水温の上昇及び赤潮発生に伴う製品の品質低下、死亡率の増加 • 脱走魚による生態系の劣化と経済的損失 • 餌の食べ残しによる水質汚染による養殖適地の変化 等
機会	• 生態系への影響を軽減する技術への投資

当社グループは、これらの分析結果をもとに、具体的な取り組みの拡大を進め、生物多様性の維持・保全に努めていきます。

事業を通じた環境課題の解決

双日ツナファーム鷹島株式会社では、飼育環境にICTを積極的に導入し、サステナブルな海洋資源の保全に取り組んでいます。 双日ツナファーム鷹島の取り組み

- IBAT*ツールによる対象地点周辺の調査
- 水温、塩分などのデータ収集・分析
- 赤潮の発生予測アプリの開発
- AIを活用したマグロの尾数把握
- 生け簀網の定期検査
- 給餌量や出荷タイミングの最適化

* Integrated Biodiversity Assessment Tool(IBAT)：IUCNレッドリスト、保護地域、生物多様性上重要地域（KBA）などのデータベースへのアクセスが可能な地理空間データを提供するツール

DX戦略

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

中期経営計画2026(以下、中計2026)の成長戦略の中核である"Digital-in-All"においては、「デジタルで稼ぐ」「デジタルで価値向上」「デジタルで基盤を築く」という3つの領域における取り組みを促進しています。全ての事業領域でデジタル技術を徹底的に活用し、価値創造と企業価値向上を目指します。

Q. データやAIの活用の前提となる基盤構築のための取り組みを教えてください。

2025年3月期は、IT・インフラ基盤やネットワークの共通化、次期基幹システムの構想策定、サイバーセキュリティ対策などの取り組みを進めてきました。2026年3月期以降はこれらの取り組みを加速させ、事業セグメンテーションや優先領域を明確にしながら、AIの徹底活用のための構造・非構造データ整備、人事データ整備などを推進します。これにより、双日グループ全体での経営管理に即したデータ基盤設計を進めていきます。

また、AI活用に伴う著作権問題、ハルシネーション*、倫理問題などのリスクに対処するため、AIガバナンスの整備にも注力しています。2025年3月期には、AI事業者ガイドラインから抽出した優先的に取り組むべき事項への対応に向けた組織機能の設計を完了しました。DX推進委員会の傘下にAIガバナンスチームを組成し、DX推進委員会での協議や承認をとおして、迅速かつ柔軟にガバナンス体制を整備しています。

* 事実に基づかない回答を生成する、生成AI特有の現象のこと

Q. デジタル人材の育成、社員のデジタルに対する意識の変化について教えてください。

社長を委員長とするDX推進委員会での継続的な討議や、取り組みの積極的な外部発信により、全社的にデジタル活用の重要性の意識が浸透しました。特に外部発信は、市場の理解を深めるだけでなく、外部からの評価が社内に還元され、社員一人ひとりがデジタル変革の本気度を自覚する有効な方法でした。全社で実施しているエンゲージメントサーベイでも、デジタル知識の活用意欲がとてもあると回答した人が過半数を超えています。また、昨年の双日専用の生成AIツールSojitz AI Chatの導入により、日常的に生成AIを活用する文化が醸成されつつあります。

デジタル人材の育成においては、応用レベルに対する応募数が高倍率を維持しています。DXのけん引役を担うエキスパートは約7ヶ月の学習時間を要しますが、管理職の修了者も多く、各組織のデジタル専任部隊のマネジメントへの登用も増えています。中計2026では、応用レベルは総合職の50%、そのうちエキスパートは10%の修了を目指していますが、2025年3月末時点でいずれも進捗率は約50%と順調です。

DX戦略

Q. デジタルによる収益化の展望について教えてください。

デジタルビジネスの直接的な収益化では、双日テックイノベーション株式会社がアプリケーション事業を中心に外販の拡大を推進しています。また、さくらインターネット株式会社との戦略的提携では、双日からの出向や双日テックイノベーションからのエンジニアの出向を開始し、連携・協業を深化させています。グループ全体では、収益への影響が大きい案件を中心に、DXリードプロジェクトとして重点的に取り組んでいます（図参照）。肥料・アグリビジネス事業では、農業の営農指導から取引仲介までを一括で担うスマホアプリをタイにて投入しました。農家の田畑の衛星画像から土壌や作物の状態をAIで解析し、適切な施肥の方法などを提案します。今後は本アプリより得られるデータをもとに、農家や関連企業とのエコシステムを構築し、金融、農機貸出、資材調達など、統合的なサービスを提供する営農プラットフォームを実現します。双日は双日テックイノベーションと連携したデジタル機能の内製化とAIスタートアップとの共創による機能補強を進めており、DXリードプロジェクトを今後さらに加速させていきます。

DXリードプロジェクト

Q. デジタル活用を通じて双日が目指す姿を教えてください。

中計2026は2年目を迎え、DX起点の新規事業やバリューチェーン改革は着実に成果を上げています。しかし世界の変化は、想定を凌駕するスピードで進行中です。自律型AIエージェントが需給をリアルタイムに最適化し、パーソナライズドAIが社員の分身として意思決定・交渉・評価を担う時代、組織設計もリソース配分も根底から書き換えられます。テクノロジーの潮流に適応できず、自社収益だけを追う企業は淘汰される一方、社会課題を核にビジョンと事業を接続できる企業だけが長期的な価値創造を実現します。双日グループは「社会が得る価値」を問い続け、グローバルネットワークと産業知見を結集し、脱炭素・地域共生など地球規模の課題をビジネス機会へと変えていきます。お客様・パートナーと共創を深め、2030年には全社員がデジタルをツールとして当たり前に使いこなし、“Digital-in-All”がスローガンではなく、企業文化として深く根づいた総合商社を目指します。

DX戦略

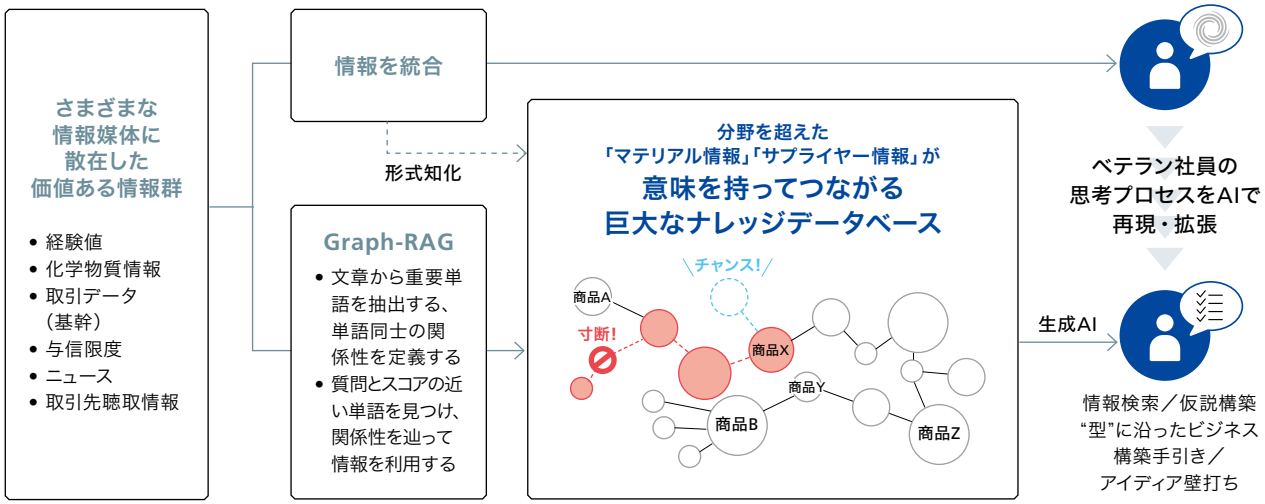
DXリードプロジェクトの進捗 ―化学トレード事業の強靭化―

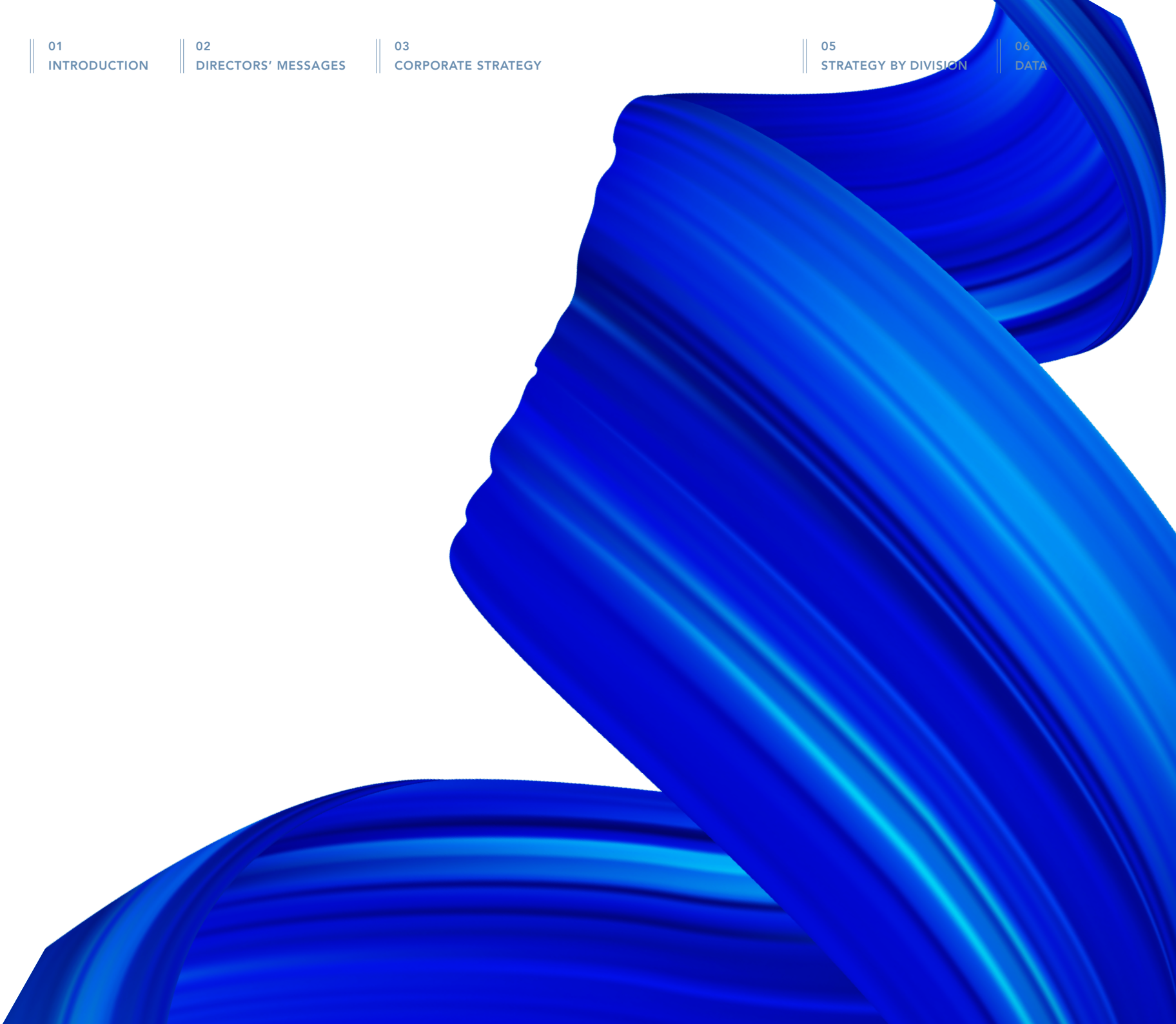
統合報告書2024 P059エキスパートが各組織のデジタル専任部隊のマネジメントとして始動

化学業界のパラダイムシフトは、サプライチェーン分断を引き起こし、トレードビジネスに大きな影響を与えます。商流の変化は、リスクである一方で、商社にとって大きなビジネス機会となります。化学本部デジタル専任部隊は生成AIなどのテクノロジーによって、散在する価値ある情報を体系的に収集・活用し、業界動向の予見を形式知化することで、効率的な案件組成と実効性のある施策を講じながら収益力向上に取り組んでいます。

化学産業は、ナフサ由来の多様な原料が複雑に絡み合う製造フローを特徴とし、ひとつの変化が川上から川下まで連鎖的に影響を及ぼします。そして現在、中国の新増設による供給過多、日本国内の生産縮小、環境規制の強化、リサイクル社会への移行といった大規模なパラダイムシフトの最中にあります。これらの変化を先読みして、不足するものを補うことによりサプライチェーンを維持することが、社会課題への対応と新たな価値創出につながります。

しかし、そのために必要な知見は、ベテラン社員の経験則という暗黙知や、断片的な情報媒体に散在しており、体系的な把握が困難でした。さらには、担当者ごとに情報の質・量・実現確度が大きく異なることが、迅速な意思決定の障壁となっています。そこで当社は、化学物質データ、取引実績、業界情報、取引先からのヒアリング情報などを統合し、Graph-RAG（情報同士の関係性をグラフ構造で表現し、生成AIによって文脈に即した高精度な出力を実現する技術）によって、分野横断的な「マテリアル情報」や「サプライヤー情報」を有機的に意味のある形で結びつけたナレッジデータベースを構築します。このデータベースをもとに生成AIを活用することで、暗黙知にとどまっていたベテラン社員の思考プロセスを形式知化し、効率的かつ実現確度の高い案件組成が可能となります。この取り組みによって、従来の人力依存型のアプローチでは困難だった迅速かつ的確なソリューションを提供、業界課題解決に寄与する商品・サービスを創出します。





社外取締役対談

機関設計の変更と経営体制の刷新から1年が経過し、さまざまな変化を乗り越えながら、Next Stageを見据えた双日の挑戦は続いています。今回は、監査等委員会設置会社への移行による変化や新経営陣のリーダーシップ、そして2030年に向けた「2倍成長」実現のために必要な投資戦略と資本市場との対話のあり方について、社外取締役の亀岡氏、朱氏にお話を伺いました。

Q. 新たな経営体制への移行や機関設計の変更から1年が経過しました。社外取締役の立場から双日をどのようにご覧になっていますか。

亀岡　2024年度におけるガバナンス面での最も大きな変化は、監査等委員会設置会社への移行でした。特に重要だったのは、従前以上に、重要な業務執行の決定を業務執行取締役に委任したことです。そのため、スモールミーティングなどの場で投資家の皆様から、「それでガバナンスは大丈夫なのか」といったご質問をいただくこともありましたが、かえって執行側から「この案件は取締役会にも知っておいてほしい」という情報が積極的に上がってくるようになりました。また、社外取締役も投融資審議会にオブザーバーとして参加していますので、小規模な案件であっても情報を把握できる体制が整っています。このような仕組みがありますので、ガバナンス面での懸念は感じていませんし、取締役会としても時間的余裕が生まれ、本来議論すべき中期経営計画、DX、人材、サステナビリティなどの重要テーマに、より一層焦点を当てられるようになりました。これは、取締役会の審議時間や案件数を見ても、初年度から思いどおりの成果を達成できたと確信しています。

社外取締役対談

朱　監査等委員会設置会社として直面するであろう課題は、多くの他社事例から比較的明らかになっており、当社はその教訓を自社の移行プロセスに積極的に活かしてきました。主要な課題としては、監査等委員である取締役が、監査等委員としての役割と取締役としての役割をいかに両立させるか、その両立に際して監査等委員である取締役に生じる多大な負担にどう対処するのか、また、監査等委員である取締役とそうでない取締役との間の情報格差が生じることも課題でした。さらに当社に固有の問題意識として、取締役会の適正かつコンパクトな規模の維持と、監査等委員会の質と機能の強化という目的をいかに両立するのかということも課題でした。これらの問題に対処するため、監査等委員会委員長については、社外取締役が務めるべきではないかという議論もある中、常勤の真鍋取締役が委員長を務めることにより、監査等委員会の質と機能の強化を実現しています。また、シニア・オーディター*制度を導入し、監査機能を効果的に補強しました。ガバナンス体制を進化させていくにあたって、独りよがりにならず、社外のさまざまな経験や教訓からオープンな姿勢で学び、それらを自社に活かそうと真摯に取り組んできたと言えます。

* シニア・オーディター P63：当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する者であり、監査等委員と同等の視点から、監査等委員の指示のもと、監査等委員会の職務を補完・サポートする使用人をいいます。

亀岡　植村社長をはじめとする新たな経営体制への移行プロセスについても高く評価しています。新社長の選任にあたっては、指名委員会において徹底した議論を重ね、インタビューも実施しながら慎重に選定しました。また、選任後においても、私たち社外取締役は、選任した責任がある立場として、その動向を注視してきました。とりわけ重視していたのは、新たな経営体制のもと、当社が過去の延長線上ではなく、新たな双日像をどのように作り上げていくのかということでした。

私が考える双日の大きな強みのひとつは、ほかの商社と比較して少人数で運営している点です。もちろん、このことは通常弱みとなりますが、少人数だからこそ、柔軟かつ迅速に対応することができるという利点もあります。ただし、そのような利点を活かし、チームとしての力を最大化するためには、一人ひとりの知恵を寄せ合って価値を生み出していくという気概や企業風土がなければなりません。また、トップマネジメントと社員の距離感が近いなど、風通しの良いコミュニケーションが不可欠です。双日には、その基盤が備わっています。さらに、植村社長と同年代の方々が経営陣に参画したことによって、トップマネジメントと社員との距離感が一層近くなりました。より活発なコミュニケーションが促され、チームとして大きな成果を生み出すことにつながるのではないかと期待しています。

朱　私も当社の強みとして特にあげたいのは、極めてフラットなマネジメント構造のもと、植村社長のグリップの効いたリーダーシップが発揮されている点です。マネジメントレイヤーが多層化している伝統的な大組織では、現状認識が適切に行われなかったり、ボトムアップの意思決定プロセスに時間を要することで経営判断のタイミングを逸したりする傾向がありますが、当社ではそうした問題に陥ることなくうまく機能していると思います。植村社長はじめ経営層がハンズオンで経営のグリップを効かせており、投融資審議会の議論や経営幹部が泊まり込みで議論するサマーセッション等を通じても、経営の考えが幹部の間で共有されていることを感じます。新体制発足から1年しか経過していませんが、すでに安定した経営体制になっていると評価しており、植村社長にはそうした安定した体制の上に大胆な経営判断を積み上げていっていただきたいと期待しています。

社外取締役対談

Q. Next Stageを見据えた現在の双日の取り組みについて、評価や期待をお聞かせください。また、その中において社外取締役はどのような役割を担うのでしょうか。

亀岡　双日は過去、財務基盤が悪化し、経営的に厳しい時期がありました。そのころは投資したくても資金的に難しく、結果として投資に関する能力や経験が十分に蓄積されないという課題を抱えていました。ここ4、5年は一転して積極的な投資を行い、ようやく軌道に乗ってきたことを実感しています。2024年度も複数の事業への新規投融資案件を公表し、着実に種まきを行っており、2030年に向けた第一歩として順調なスタートを切れたと言えるでしょう。私は、Next Stageとして掲げる目標（当期純利益2,000億円、時価総額2兆円、ROE15%）の達成は、実現不可能ではないと確信しています。双日は、当期純利益が300億円程度だった2014年ごろから、わずか10年でその3～4倍に当たる1,000億円超の水準へと成長してきました。そうした実績があることに加え、今では、中期経営計画2026で6,000億円の投資計画を掲げたように、資金も確保し、投資のノウハウや経験も蓄積しつつあります。もちろん、全ての投資が成功するわけではありません。重要なのは「失敗の仕方」です。赤字を引きずって状況をさらに悪化させるのではなく、どの時点で見切りをつけるか、常にレビューしながら進めることが必要です。現在は大きな問題はありませんが、今後さまざまな投資を進める中で常に意識すべき課題であると捉えています。特に不確実性が高まる時代においては、計画に固執せず、環境変化へ柔軟に対応する姿勢がより一層重要になっていくでしょう。

朱　中期経営計画2026の初年度として、2024年度は期待どおりの成果を上げることができたと評価しています。しかし、好調な業績を上げているにもかかわらず、株価への反映は限定的なものにとどまっていますが、それは市場の期待を超えるくらいの水準に達していないからだと考えています。そうした中で、当社の経営陣は単に計画どおりの業績達成に満足するのではなく、「2倍成長」という目標を掲げ、従来の延長線上ではない非連続の成長を目指しています。この目標は単なるスローガンにとどまらず、日々の経営判断や事業現場での意思決定の前提となっており、従来の延長線上を超えた業績をいかに実現するかという視点で会社運営がなされていると理解しています。

亀岡　双日は「事業や人材を創造し続ける総合商社」という2030年の目指す姿を掲げています。その実現のためには、単にお金を投じるだけではなく、双日ならではの付加価値を生み出すことが重要です。「事業を創造する」とは、投資案件に双日の人材がかかわり、双日のネットワークを活用することによって、その事業がどれだけ成長するかという点が本質です。「双日がやるからこそ」の価値創出を実現してこそ、投資の意義があると私は考えています。そのため、配置した人材が期待どおりの成果を発揮しているか、環境条件が前提どおりであっても人的要因でパフォーマンスが上がらないケースはないか、このような点も見ていく必要があるでしょう。

社外取締役対談

朱　会社の姿や事業ポートフォリオ、リスクプロファイルが大きく変わるようなトランスフォーメーショナルな投資では、社外取締役も緊張感を持ってかかわる必要があります。一方で、会社が許容するリスクの範囲内に十分に収まる通常業務としての投融資は、基本的には執行に委ねられており、その結果が当初の期待どおりのものであるかをモニタリングすることが社外取締役の役割です。当社では社外取締役が投融資審議会にオブザーバーとして参加できる仕組みがあり、そこでの議論を見る限り、投資評価のプロセスは適切に機能していると感じています。単に財務的な観点からチェックするだけでなく、「なぜ双日がこの投資をするのか」というそもそも論や、投資後の価値向上を実現するための「勝ち筋」についても深く議論されています。そうした中での社外取締役の重要な役割は、期待どおりの結果が出なかった案件について、「なぜ期待どおりにならなかったのか」「そこから得られる教訓は何か」「今後何をどう改善すべきか」という議論を促すことです。

これまでの経験では、投資後数年間のパフォーマンスが当初の想定を下回るケースが散見されます。この最初の数年間のパフォーマンスが十分でない理由を一般化することは難しいのですが、その理由としてあげられることが多いのが「想定外の環境変化」です。ここから学ぶべき教訓は、「想定外の環境変化は必ず起こる」という前提でPMIに取り組むべきだということです。不確実性の高い時代において、想定どおりに事が運ぶことを前提にするのではなく、あらかじめ変化を織り込んだ上で、手厚く万全な体制で臨むべきでしょう。十分な経営資源を投入することが不可欠な中、全ての案件にそのように対応することは難しいため、より戦略的な案件選別が今後さらに重要になってくるのではないでしょうか。

亀岡　投資判断プロセスについて、私も同様の評価をしています。過去に経営的に厳しかった時期の経験が活かされ、投資やそのチェック体制が非常に強固に構築されています。例えば、投資実行後は、事業計画の進捗状況につきモニタリングする仕組みが整備されており、計画どおりに進んでいない場合には、投融資審議会で事業計画変更等について再度審議されることになっています。社外取締役としての役割は、こうした仕組みが適切に機能しているかを確認することであり、個々の案件内容については執行側が責任を持って進めるべきだと考えています。

朱　現在1倍を割っている当社のPBRは、資本市場が当社に課す資本コストが高いことを示唆していますが、高い資本コストを前提としてそれを上回るリターンを上げるのは容易なことではありません。PBR1倍を安定的に超えるまでは、株主還元を通じて資本コストを下げ、より余裕を持ってリターンを上げられる状況を作ることも重要ではないでしょうか。成長投資と株主還元はそれぞれ別個のトレードオフの関係にあるのではなく、成長投資を確実に価値向上につなげるための環境づくりの一貫として株主還元を位置づけるという認識も必要であると思います。

亀岡　投資案件の利益率について補足したいのは、利益率が低い案件であっても、投入する人材リ

社外取締役対談

ソースは大きな案件とほぼ同じだということです。この「人的アセット」をどう活用するかという視点が非常に重要になります。ほかの商社に比べて人数が限られている双日だからこそ、人材の配置とお金の配分を戦略的に考える必要があります。また、事業投資をした場合、投資先の会社にも「人」がいるわけです。双日がかかわることによって、その企業をさらに成長させると同時に、そこにいる「人」に活躍してもらうことも考えなくてはなりません。ひいてはそれが双日の成長につながります。さらに言えば、グローバルで事業投資を行っていく上では、国籍や文化、宗教も違う方々とも、しっかりとコミュニケーションを取りながら、ともに成長していかなくてはなりません。なかなか難しいですが、「双日ならそれをやり切れる」と言えるような人材を育てていくことが今後重要になってくると考えます。

Q. 現状の資本市場からの評価をどのように捉えていますか。また、社外取締役として資本市場とどのように向き合っていますか。

朱　現在の株価水準は早急に改善すべき課題だと認識していますが、それが簡単ではないことも事実です。先ほども申し上げたとおり、株価は投資家の期待を上回る成果を示してこそ初めて改善します。当社は「2倍成長」という高い目標を掲げていますが、達成に向けた確からしさを訴求できなければ、株価改善につながりにくいのが現実です。目標の「達成確度」を市場に納得してもらうためには、事業投資・事業経営で着実に利益を上げるだけでなく、企業価値向上に寄与しない領域の資本は迅速に回収し、投資と回収のサイクルをより活性化させることが重要です。

社外取締役も資本市場と向き合い、株主・投資家の関心の有り様を常に適切に理解していなくてはなりません。株主・投資家との直接の対話では、書面だけでは伝わらない温度感を感じることが可能であり、このような機会を通じて感じ、考えたことを経営陣としっかり共有し、経営に活かしていく必要があると考えています。

亀岡　資本市場との向き合い方として重視しているのは、トップマネジメントから社外取締役まで、双日が一丸となって投資家と積極的に対話する姿勢を示すことです。このような姿勢があるからこそ、投資家の皆様と直接対話し、質問や評価を直接聞ける機会が得られます。これは双日にとって非常に有意義ではないでしょうか。スモールミーティングで投資家の皆様と対話すると、彼らが双日のことを大変よく理解していることが伝わってきますし、双日への期待値も高いことを肌で感じます。今後の課題として、朱取締役もご指摘のとおり、期待以上の成果を出して、それを市場にしっかりと伝えていくことが重要です。単に「こういうことをやりました」という報告だけではなく、「期待以上のことができました」と言えるようになることが、株価向上の大きなポイントとなるでしょう。私たちもその一助となれるよう、引き続き尽力していきます。

コーポレート・ガバナンスの概要

当社は、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。経営判断の質とスピードを高め、絶え間なく変化し続ける事業環境のもとで企業価値向上を図っていきます。

POINT

1 取締役会のモニタリング機能強化

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としています。また、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化しています。加えて、指名委員会・報酬委員会についても、独立社外取締役を過半数、独立社外取締役を委員長とし、取締役の指名・報酬の決定の透明性と客観性を高めています。

2 経営判断の質とスピード向上

経営戦略に影響を及ぼす重要事項は取締役会でしっかりと議論・決定するとともに、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迅速化を図り、取締役会は複眼的視点からモニタリングしています。

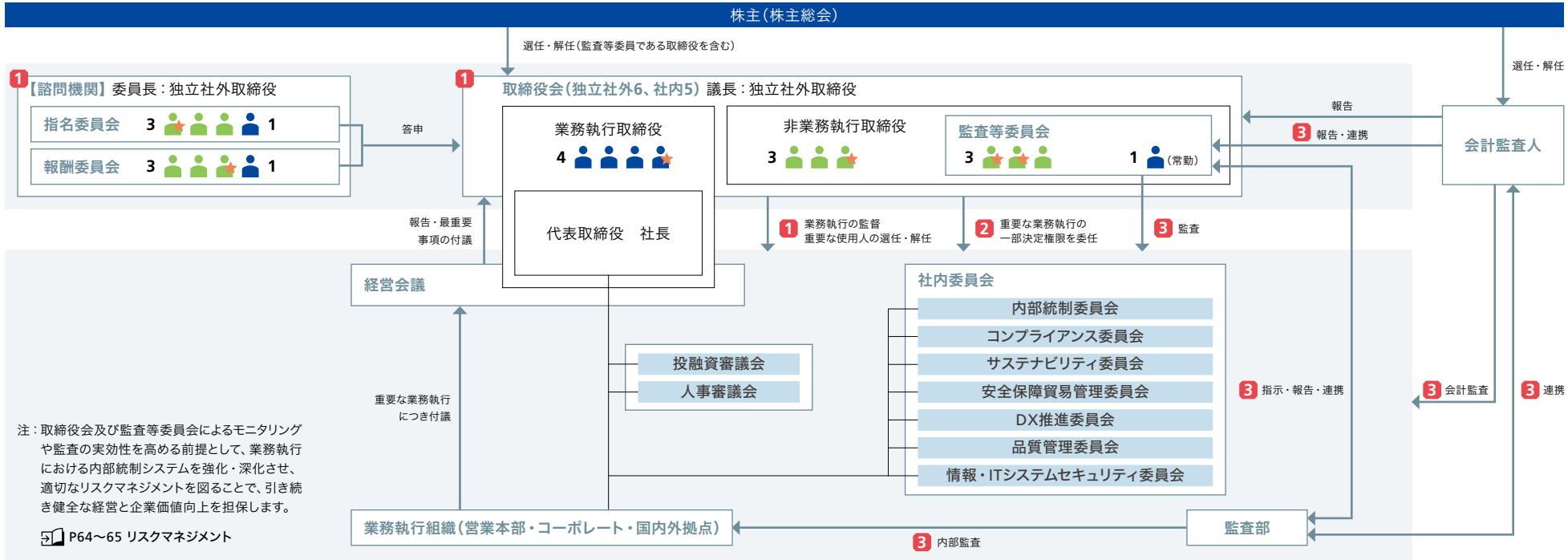
3 実効性ある監査体制

監査等委員会を補助する使用人の設置、監査部及び内部統制委員会から監査等委員会へのレポートラインの設定、監査等委員会・監査部・会計監査人との三者間での定期面談等による情報共有や意見交換などを通じて、監査の実効性を高めています。

P63 監査体制

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年6月18日現在）

社内取締役　独立社外取締役　女性取締役



注：取締役会及び監査等委員会によるモニタリングや監査の実効性を高める前提として、業務執行における内部統制システムを強化・深化させ、適切なリスクマネジメントを図ることで、引き続き健全な経営と企業価値向上を担保します。

P64～65 リスクマネジメント

役員一覧（2025年6月18日現在）

取締役

● 取締役在任年数　○ 取締役会出席回数（2024年度）　◌ 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
● 8年　○ 15回／15回
◌ 196,097株（151,277株）

代表取締役 社長CEO
指名委員 報酬委員
植村 幸祐
● 1年　○ 11回／11回*
◌ 46,821株（41,461株）

代表取締役 専務執行役員CFO 兼
コーポレート管掌
渋谷 誠
● 1年　○ 11回／11回*
◌ 40,769株（29,509株）

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
● 1年　○ 11回／11回*
◌ 24,902株（23,402株）

社外取締役 取締役会議長
指名委員 報酬委員
亀岡 剛
● 2年　○ 15回／15回
◌ 1,100株

社外取締役
報酬委員会委員長 指名委員
朱 殷卿
● 4年　○ 15回／15回
◌ 0株

社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員
定塚 由美子
● 新任
◌ 0株

取締役 監査等委員（常勤） 監査等委員会委員長
真鍋 佳樹
● 2年　○ 15回／15回
◌ 54,598株（39,798株）

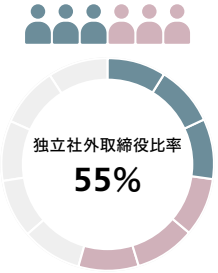
社外取締役 監査等委員
小久江 晴子
● 3年　○ 15回／15回
◌ 0株

社外取締役 監査等委員
鈴木 智子
● 1年　○ 11回／11回*
◌ 200株

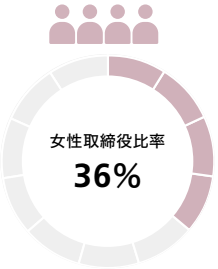
社外取締役 監査等委員
武田 和彦
● 新任
◌ 500株

* 2024年6月の取締役就任以降の状況を記載しています。

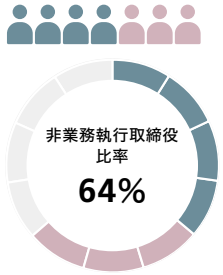
独立社外取締役　6名



女性取締役　4名



非業務執行取締役　7名



■ 男性　■ 女性

役員一覧

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・社会インフラ本部長

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
ビジネスイノベーション推進担当
本部長 兼 経済安全保障担当

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

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

執行役員
金武 達彦
自動車本部長

執行役員
新高 辰彦
欧州総支配人 兼 双日欧州会社
(BV)社長 兼 パリ支店長 兼
ワルシャワ出張所長 兼 双日欧州
トレードホールディングス社長

執行役員
松浦 修
金属・資源・リサイクル本部長

執行役員
西川 健史
エネルギー・
ヘルスケア本部長

執行役員
畑田 秀夫
生活産業・アグリビジネス
本部長

執行役員
岡田 勝紀
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
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
リテール・コンシューマー
サービス本部長

執行役員
松永 貴裕
経営企画、EX事業戦略、
M&A・投資戦略推進担当本部長

取締役会

取締役会のスキルマトリックス

当社経営戦略の実践にあたり、当社取締役会には、執行による迅速かつ果敢な意思決定を支援し、的確に業務執行を監督することが求められます。そのため取締役会として、国際情勢・経済・文化などに関する知見と、多様性を受容し対話できるグローバルな視点が重要と考えます。加えて経営戦略や施策の策定・遂行に関する知見、持続的な成長に向け、機会を創出するM&Aや投融資・金融・デジタルトランスフォーメーションの知見、事業価値を高める事業経営の経験が重要と考えています。また、事業基盤を強固にするためのリスクマネジメント、法務、財務・会計、人事、内部統制、さらには脱炭素社会の実現、人権などの社会課題の解決を一層推し進めるための環境・社会に関する専門性が必要と考えます。

氏名	役職	グローバル	企業経営	法務・リスクマネジメント	事業投資・M&A	財務・会計	人事戦略・人材マネジメント	内部統制	環境・社会	デジタル
藤本 昌義	代表取締役	●	●	●					●	
植村 幸祐	代表取締役	●	●		●		●			
渋谷 誠	代表取締役		●		●	●		●		
荒川 朋美	取締役	●					●		●	●
亀岡 剛	取締役 社外 独立	●	●		●				●	
朱 殷卿	取締役 社外 独立	●	●	●	●					
定塚 由美子	取締役 社外 独立			●			●	●	●	
真鍋 佳樹	取締役監査等委員			●	●	●		●		
小久江 晴子	取締役監査等委員 社外 独立	●	●					●	●	
鈴木 智子	取締役監査等委員 社外 独立			●		●		●	●	
武田 和彦	取締役監査等委員 社外 独立	●	●			●				●

グローバル	当社は、多様な事業をグローバルに展開しており、海外での事業経営経験等から得られる、国際情勢・経済・文化に関する見識が重要と考えています。
企業経営	当社は、国内外の事業会社・海外拠点の経営経験や、本社での業務執行経験等から得られる、事業経営やコーポレート・ガバナンスに関する知見が重要と考えています。
法務・リスクマネジメント	当社は、業務執行に伴う重要なリスクを予見し、適切な契約行為やリスクマネジメントが取られているかを監督するための知見が重要と考えています。
事業投資・M&A	当社は、経営戦略、ガバナンス方針、社会・環境への影響等を俯瞰し、事業投資やM&Aの経営判断・監督をするための知見が重要と考えています。
財務・会計	当社は、持続的な成長・企業価値向上・財務基盤強化に向け、財務・会計・税務の分野における専門的な知見が重要と考えています。
人事戦略・人材マネジメント	当社は、「事業や人材を創造し続ける総合商社」の実現に向け、人的資本強化と組織文化向上への持続的な取り組みに関する知見が重要と考えています。
内部統制	当社は、業務執行への監視・確認・牽制機能や、適切な法規対応、運用、改善が行われているかを監督する専門的な知見が重要と考えています。
環境・社会	当社は、事業拡充や持続的成長などの「双日が得る価値」と、地域経済発展や環境保全などの「社会が得る価値」といった「2つの価値」の創造を図っており、その実現に向け、世界的な環境問題や社会課題への知見が重要と考えています。
デジタル	当社は、「Digital-in-All」を掲げ全てのビジネスにデジタル技術を活用することを目指します。ビジネスモデルの変革や創出などの「攻め」のDXと、効率化やセキュリティ強化などの「守り」のDXを監督するデジタルの知見が重要と考えています。

取締役会

役員報酬

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く）及び執行役員に対する報酬制度として「役員報酬ポリシー」を制定しており、その内容は以下となります。

基本的な考え方

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）及び執行役員の報酬に関する基本的な考え方は、以下2点を踏まえたものとしています。

- 双日が掲げる「2つの価値」、すなわち「双日が得る価値」及び「社会が得る価値」の創造・提供の実現に向け、持続的成長と中長期的な企業価値向上を強く推し進めるためのインセンティブとなる制度とする。
- 2030年に目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」を強く推し進める制度とする。

基本方針

- 短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上と連動性の高い制度であること。
- デジタル社会において、また、ESG経営を推進する中で、新たに創出・提供する価値と連動するものであること。
- 当社株主価値と連動したものであること。
- グローバルに競争力を有する人材を確保・維持できる報酬水準であること。
- 報酬の決定プロセスは、透明性・客観性の高いものであること。

報酬の構成：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

報酬の種類			概要	業績連動指標（KPI）	評価ウェイト	報酬変動幅	支給時期
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（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）	30%	0～150%*2	毎年1回、一定の時期
				連結当期純利益*1（中期経営計画の累計目標額の進捗度）	30%		
				ROE	20%		
				基礎的営業キャッシュ・フロー（単年度目標の達成度）	10%		
	中長期	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）	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	40%	60～200%	退任後株式支給
				当社株式成長率*3	40%		
				ESG関連*4	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。

ESG項目	評価指標	評価基準
脱炭素	①自社の直接的なエネルギーの使用量の削減 ②一般炭・原料炭・石油権益の削減	2024年3月末時点からの削減状況
社会課題	2つの価値を念頭に置いた社会課題への取り組み状況 ①循環型社会の形成への取り組み ②エッセンシャルインフラ開発・サービスの提供 ③国内地域創生への取り組み	左記の全社及び各本部の取り組み状況
ヒト	①多様性 ②挑戦 ③風通し	①女性本社外経験割合 ②、③ 2023年11月実施の社員意識調査の挑戦指数・風通し指数の伸び・改善度

取締役会

取締役会での審議内容

当社は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めました。また、取締役会におけるモニタリングのための議論を効果的なものとするため、従来の報告事項を体系的に整理統合するなど見直しを行いました。

当社では、これら重要議案に関する取締役会での審議時間をしっかりと確保すべく、期初に年間スケジュールを確定し、議案数や開催時間の平準化に努めています。

2024年度取締役会における主な審議内容

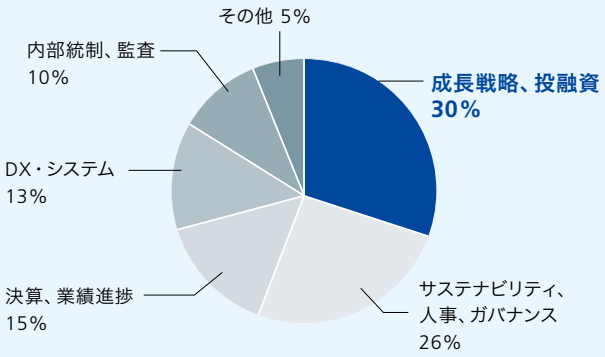
成長戦略、投融資	中期経営計画2026の策定、中期経営計画2026の進捗報告 豪州インフラ開発企業Capella Capital Partnershipの買収、その他投融資案件 等
決算、業績進捗	決算関連、予算関連、四半期ごとの業績進捗報告 等
サステナビリティ、人事、ガバナンス	サステナビリティの取り組み報告、人事施策の進捗報告、取締役会実効性評価、 取締役会年間計画、指名・報酬委員会活動報告 等
内部統制、監査	内部統制システムの整備・運用状況報告（コンプライアンス委員会、 安全保障貿易管理委員会、その他各種委員会報告を含む）、内部監査報告 等
DX・システム	DX推進活動報告（DX各種施策の取り組み状況、デジタル人材育成、AIガバナンス等）、 サイバー攻撃対応 等
その他	役員人事・報酬 等

2024年度 審議時間の割合

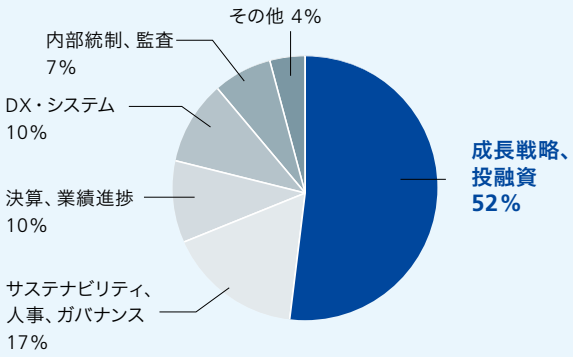
2024年度は中期経営計画2026の初年度であり、その進捗状況や新規投融資案件に関し、活発な議論を行いました。総審議時間に占める割合でも、「成長戦略、投融資」に関する割合が最も多いという結果になりました（グラフ①）。

また、当社では、取締役会への付議を予定する投融資案件につき、付議予定月の前月などに、取締役会の議事外で、全取締役に対し説明する機会を設け、事前に十分な情報共有を図っています。加えて、各営業本部や主要海外拠点から、中期経営計画期間におけるアクションプランや課題と打ち手などにつき報告する場も設けています。こういった議事外での報告を含めると、「成長戦略、投融資」に割いた時間は全体の50%超となりました（グラフ②）。

グラフ①



グラフ②（議事外報告含む）



注1：グラフのパーセンテージは、2024年度の取締役会の総審議時間に占める、各議案分類の審議時間の割合を示しています。
注2：審議時間には議案の説明時間も含みます。

取締役会実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っています。2024年度は、監査等委員会設置会社への移行を機に取締役会のより一層の機能向上を図るため、独立した第三者機関（ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社）を起用し、分析・評価を実施しました。

1. 評価方法

対象者

取締役全員（11名）

実施方法

- 第三者機関から全取締役に対してアンケート（匿名／5段階選択式／各設問に自由記述欄あり）を送付し、当該機関が回答を回収・集計。
- アンケートの回答結果を踏まえ、第三者機関が全取締役に対し、個別インタビューを実施。
- 第三者機関による最終報告の内容を踏まえ、課題や今後の取り組み方針について取締役会にて審議。

アンケートの主な項目

1. 中長期的な経営の課題とリスク
2. 取締役会の役割・機能
3. 取締役会の規模・構成
4. 取締役会の運営状況
5. 指名委員会、報酬委員会、監査等委員会の構成・役割、運営状況
6. 社外取締役に対する支援体制
7. 昨年の評価における課題への対応
8. 投資家・株主との関係

インタビュー項目

アンケートの評点及び自由記述欄のコメントから把握された課題にフォーカスして実施。

2. 実効性評価の概要

アンケート及び個別インタビュー結果を踏まえ取締役会で議論した結果、取締役会の規模・構成、取締役会の運営、社外取締役に対する支援体制で特に高い評価が得られ、当社取締役会における実効性は確保されていることを確認しました。

また、監査等委員会設置会社への移行に関する事項では以下を確認しました。

- 権限委任による議題数の減少や報告事項の整理統合により、**経営判断のスピード化及び議論の質の向上を一定程度図ることができた**（議題減少・整理統合により創出した時間を中期経営計画進捗報告等の重要議案に充て、議論を深めた）。
- 監査等委員会は初年度としては順調な滑り出しであり、**適切な運営と構成のもと適切な議論がなされている。**

加えて、2024年度は、取締役会以外の場を活用し、中期経営計画の解像度向上及びNext Stage（企業価値2倍成長）の早期達成に向けた議論を実施したこと（1泊2日役員合宿サマーセッション）、ならびに、検討中プロジェクト、人事施策の取り組み状況や投資家との対話状況等につき社外取締役へ積極的に共有したこと（情報共有セッション）、取締役会で決議した投融資案件のフォローアップも適時適切に実施したことなども確認しました。

3. 2025年度の取り組み方針

（1）中長期戦略、経営資源の配分等に関する取締役会等での議論の継続

- 監査等委員会設置会社への移行に伴う権限委任による議題数の減少等により創出できた時間を活用し、中期経営計画2026の達成及びNext Stage（企業価値2倍成長）に向けた、中長期戦略、経営資源の配分等について継続的に議論していく。
- 議論にあたっては、執行側と社外取締役との現状認識・情報のギャップを踏まえたコミュニケーションや説明を行うことに留意し、議事外の場も利用して、議論をより充実させる。
- 取締役会で議論をより深めるべきと考える具体的なテーマや論点を積極的に提案・提言し、取締役会における議論の深化を図る。

（2）監督機能の高度化に向けた社外取締役への情報提供の工夫

- 事前ブリーフィングや議事外での活発な意見交換は維持しつつ、取締役会がより大所高所からの本質的な議論の場となるよう、取締役会における議題設定や情報・資料の粒度に工夫を加える。
- 社外取締役が、執行側の事案や課題に対する認識の共有・意見交換を自由に行い、取締役会でのモニタリングの議論につなげられるよう、従来の情報共有の仕組みを引き続き継続しつつ、必要に応じて改善を図る。

社外取締役の支援・情報共有体制

当社は、取締役を補佐する専属組織（取締役会業務室）を設置し、社外取締役に対して適時適切な情報提供、報告及び連絡を行っています。

また、取締役就任時には、中期経営計画、内部統制・リスク管理体制、IRやサステナビリティ、DXの取り組みに関する説明会や、弁護士によるレクチャーなどを実施しているほか、最新のマクロ経済情勢について、当社シンクタンク子会社による情報提供等を随時行っています。

加えて、社外取締役に対して以下のような情報提供・共有の機会を設けることにより、社外取締役の当社事業についての理解を深め、また、取締役間のコミュニケーション・相互理解を促進し、取締役会での建設的な議論の促進につなげています。

開催実績（2024年度）	
業務執行取締役・社外取締役間の情報共有セッション	（原則、毎月実施）
全取締役によるオフサイトミーティング	（2回／年）
社外取締役会議	（1回／年）
監査等委員と監査等委員ではない社外取締役間の意見交換会	（2回／年）
社外取締役による事業所訪問	（2回／年）
サマーセッション（1泊2日役員合宿）へのオブザーバー参加	（1回／年）
経営会議や投融資審議会の資料の共有	
証券アナリストによるレポート・社内報などの共有	
投融資審議会にオブザーバーとして参加する機会を提供	

社外取締役による事業所視察

当社では、双日グループの多岐にわたるビジネスに対する理解を深めるべく、社外取締役による主要拠点・事業所視察、現地社員との直接的な対話等を実施しています。

2024年には、トルコ共和国において同国最大級の病院であるバシャクシェヒール チャムアンドサクラ シティー病院を訪問しました。また、2025年には、航空機内食の調製・販売及び搭載等を行う双日ロイヤルインフライトケイタリング株式会社（福岡）、九州を中心に事業展開する双日九州株式会社（福岡）及び熊本空港を視察し、事業への理解を深めるとともに、経営幹部や現地社員との対話の機会を設けました。

トルコ
バシャクシェヒール チャムアンドサクラ シティー病院にて

福岡
双日ロイヤルインフライトケイタリング株式会社にて

政策保有株式

中期経営計画2026における株式の保有方針

政策保有株式として保有する上場株式については、従前どおり毎年個別の銘柄ごとに受取配当金や関連する収益が資本コスト（WACC）を上回っているかを定量的に検証するとともに、当社企業価値の向上に寄与しているかといった定性面についても精査し、保有意義の見直しを行っています。保有意義が希薄化した銘柄については、一定期間内での改善を目指す、あるいは、改善が見込めない銘柄については売却を検討します。なお、保有意義の見直しは、取締役会及び経営会議にて個別の銘柄ごとに行っています。

単体ベース、上場株式・非上場株式の保有実績

	2023/3末	2024/3末	2025/3末
①単体保有株式　帳簿価格（億円）	765	799	761
上場株式（億円）	553	562	525
非上場株式（億円）	212	237	236
②連結資本合計（億円）	8,766	9,556	10,076
③連結資本合計比（①÷②）	9%	8%	8%

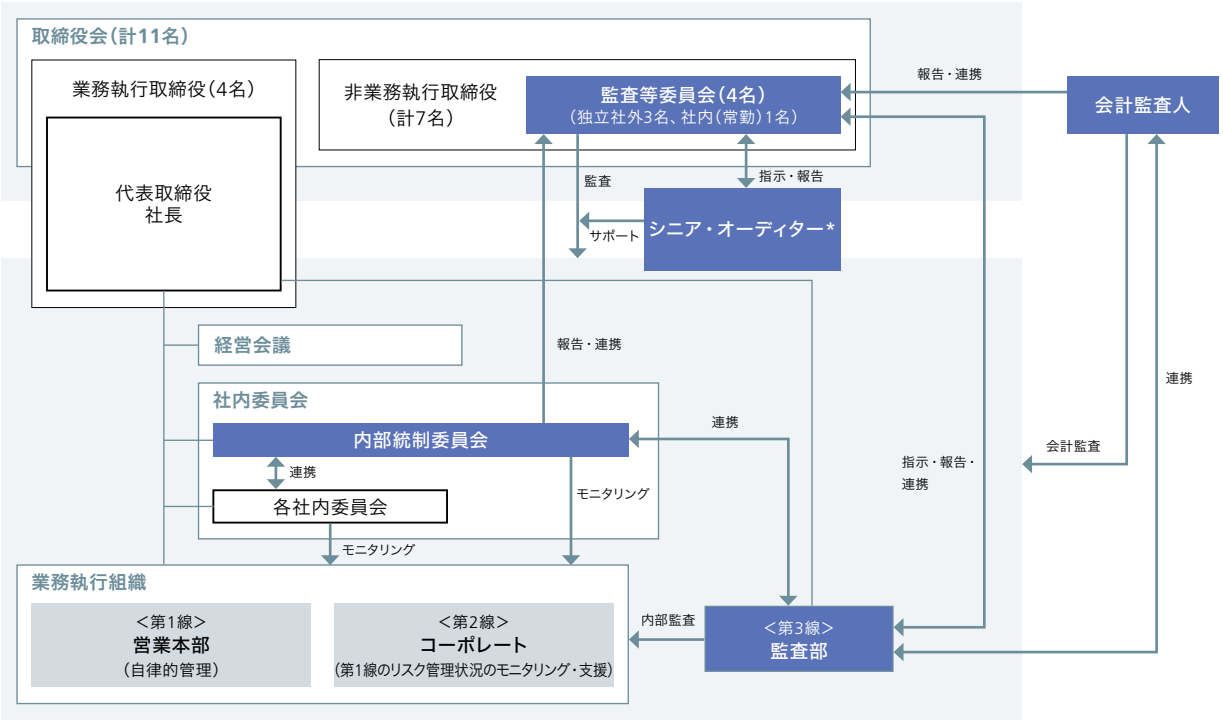
注：上場株式については、各時点における株価を反映しています。

議決権の行使

上場株式の保有意義を踏まえ、当社と投資先企業双方の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に適うか否かを基準に、議決権を行使することとし、議決権の行使状況を会社として把握する体制としています。

監査体制

（2025年6月18日現在）



* シニア・オーディター
当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する者であり、監査等委員と同等の視点から、監査等委員の指示のもと、監査等委員会の職務を補完・サポートする使用人をいいます。

監査等委員会監査

監査等委員会は、監査部や内部統制委員会との実効的な連携に加え、自ら必要な監査活動を行うことにより、経営に対する監督・監査機能を果たします。

会計監査

会計監査、財務諸表監査及び内部統制監査に関し、有限責任あずさ監査法人に監査を依頼しています。

内部監査

業務執行部門から独立した組織として監査部を設置しています。営業部、コーポレート、連結子会社を主たる対象とし、当社グループの経営諸活動及び業務管理等が適正に遂行されていることを内部監査しています。

真鍋 佳樹

監査等委員会委員長（常勤）

監査等委員会設置会社移行初年度は特に、重要会議への出席、業務執行者との面談や国内外のグループ会社への往査などを通じ、内部統制システムが適切に機能しているかの監査・監督を中心とした取り組みに重点を置きました。また、監査部や内部統制委員会からのレポートラインを設定・活用する一方で、執行とは異なる角度での問題意識のもと執行現場の情報を吸い上げることで監査の実効性を高めることに努めました。

監査等委員会の機能として、このような内部統制システムの監査・監督を行う「アシュアランス」機能、監査を通じて得た経営課題等の情報を社外取締役と共有・連携を図り、取締役会においても認識・共有すべき点があれば適時に共有・議論していく「情報ハブ」機能、執行によるインシデントへの対応が適切になされているかモニタリングする「有事対応」機能の3つを定義しました。

今後、それぞれの機能を高めつつ、より一層情報ハブとしての機能を発揮することで、企業価値の向上に資するよう監査等委員としての役割を果たしていきます。

リスクマネジメント

リスク管理の考え方

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。

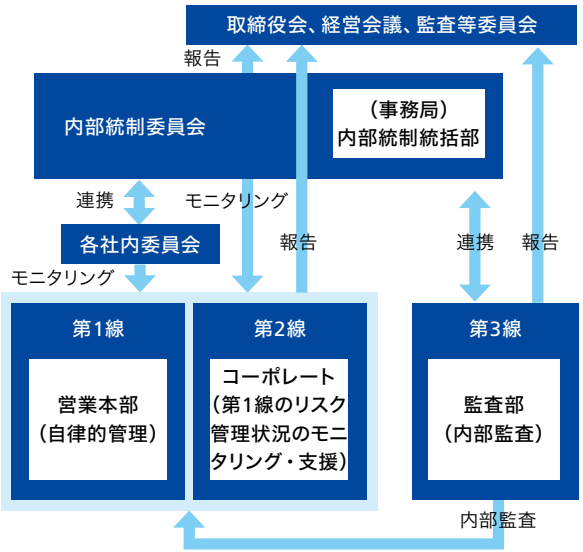
そのため、リスクを「事業戦略及びビジネス目標の達成に影響を与える不確実性」と定義し、経営環境の多面的な分析とリスクの把握、戦略的対応を通じた企業価値向上を目指して、全社的リスク管理（ERM=Enterprise Risk Management）の高度化に取り組んでいます。

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、社長及びCFOがメンバー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。

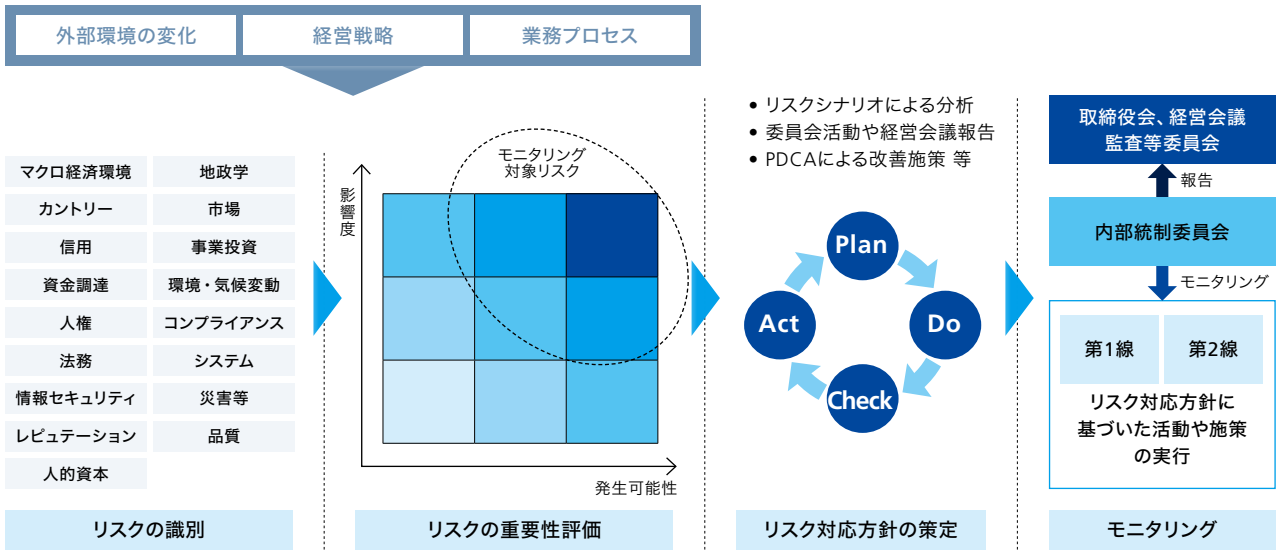
第1線（営業本部）では業務執行におけるリスクの自律的コントロールを行う一方、第2線（コーポレート）では、担当リスクに関連して経常的に実施する管理業務に加え、第1線への支援やPDCA管理も含めた継続的レビューを行います。また、監査部は第3線として独立した立場で、客観的な検証を行います。これらのリスク管理活動を踏まえ、内部統制委員会が取締役会・経営会議・監査等委員会に対して、その状況の定期的な報告を行います。

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、2025年3月末のリスクアセットは自己資本の0.7倍です。

全社的リスク管理の体制



全社的リスク管理のプロセス



リスクマネジメント

サプライチェーンの強靭化に向けて

昨今の外部環境や事業領域の変化を踏まえ、重要性を鑑みたリスク管理体制強化に努めるほか、個々のリスクをサプライチェーン全体で捉え、突発的なリスク発現時の影響度合いの把握や、機動的な対応を通じた、レジリエンス(回復力)強化に取り組んでいます。2024年度には、地政学リスク、災害リスクそれぞれについてシナリオを策定し、営業本部・コーポレートとの対話ならびに経営会議での議論を通じて、リスク発現時の対応策などを確認しています。

情報セキュリティ

情報資産を適切に保護・管理するため、各種規程を整備し、CISOを議長とする情報・ITシステムセキュリティ委員会を中心に管理体制を強化しています。具体的には、ファイアウォールによる不正アクセス防止、ウイルス対策、暗号化技術の採用などを行っています。

また、グループ全体のセキュリティガバナンス強化に取り組み、サイバー攻撃の早期検知ソフトウェアの導入や不審メール訓練などを実施しています。

2021年度からは本社と子会社のセキュリティリスクアセスメントを継続的に実施し、当社グループが抱えるセキュリティ上の課題・リスクを可視化し、業種・業容等を勘案しつつ、優先度をつけた中長期的な対策を実施しています。

事業投資マネジメント

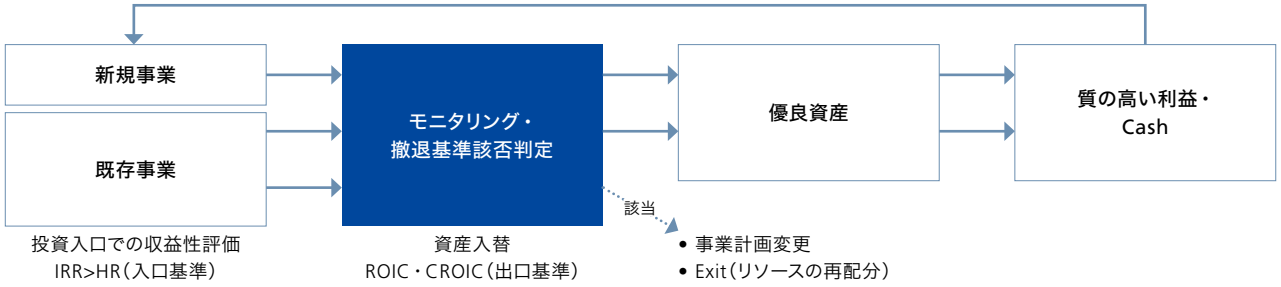
実行済みの事業投資案件については、毎年、モニタリング・撤退該否判定として、ROIC(Return on Invested Capital)や、キャッシュリターンベースでのROICであるCROIC(Cash-Return on Invested Capital)が資本コストを超えているかを測定し、定期的に事業性を評価しながらそれぞれの問題点を早期に把握した上で、適時適切に改善策の実行、あるいは撤退を進めています。

加えて、営業本部ごとのリスクアセットの状況を定期的に確認の上、本部別リスク・リターン結果に基づき、本部ポートフォリオの現状認識や将来像などについて、リスク管理担当本部長と営業本部長が対話する取り組みを継続しています。

併せて、成功・失敗事例から得た知見を「学びの多い事例研修(動画研修)」として継続的に共有することにより、今後の投資成功率の向上を目指しています。

こうした事業投資マネジメントを行うことで、当社グループのバランスシートの劣化を防ぎ、企業価値の維持・向上につなげています。

モニタリング・撤退該否判定



コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

「双日グループコンプライアンス・プログラム」にコンプライアンス徹底のための手順を定めるとともに、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を策定しています。

また、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(以下、CCO)を委員長とするコンプライアンス委員会を中心に、各グループ会社及び海外拠点において、責任者や委員会を設置し、法令・企業倫理遵守を推進する体制を構築しています。

コンプライアンス違反の防止や早期発見に向け、CCO及び社外弁護士へのホットライン、委員会事務局相談窓口及び多言語対応の「双日エシックスホットライン」をグループ役職員に周知しています。

特に、安全保障貿易管理に関しては、安全保障貿易管理委員会で策定した活動計画に基づき、委員会事務局が輸出規制違反防止、安全保障情勢の変化(米中関係、ロシア・ウクライナ情勢など)に伴う制裁・輸出規制強化などに対応支援、当社グループ会社支援・指導等を行っています。

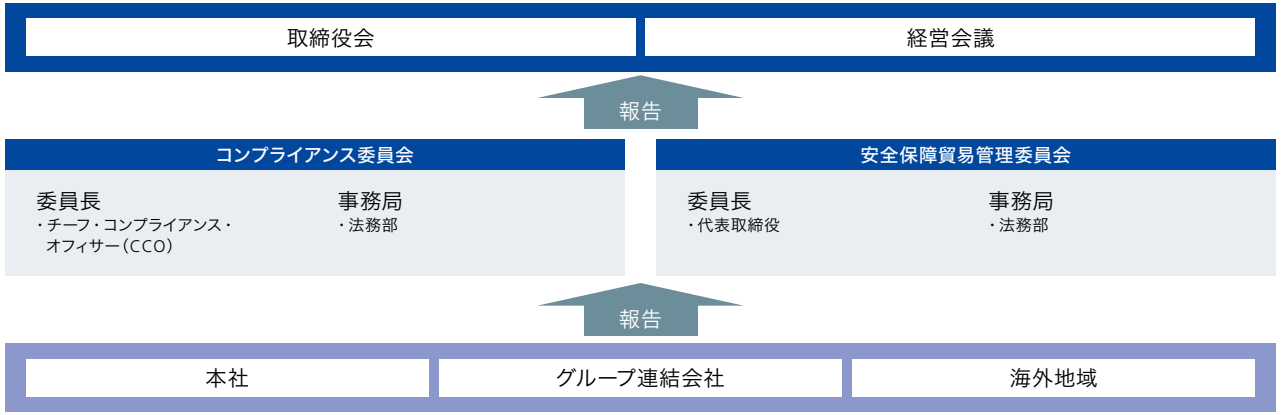
2024年度の運用状況

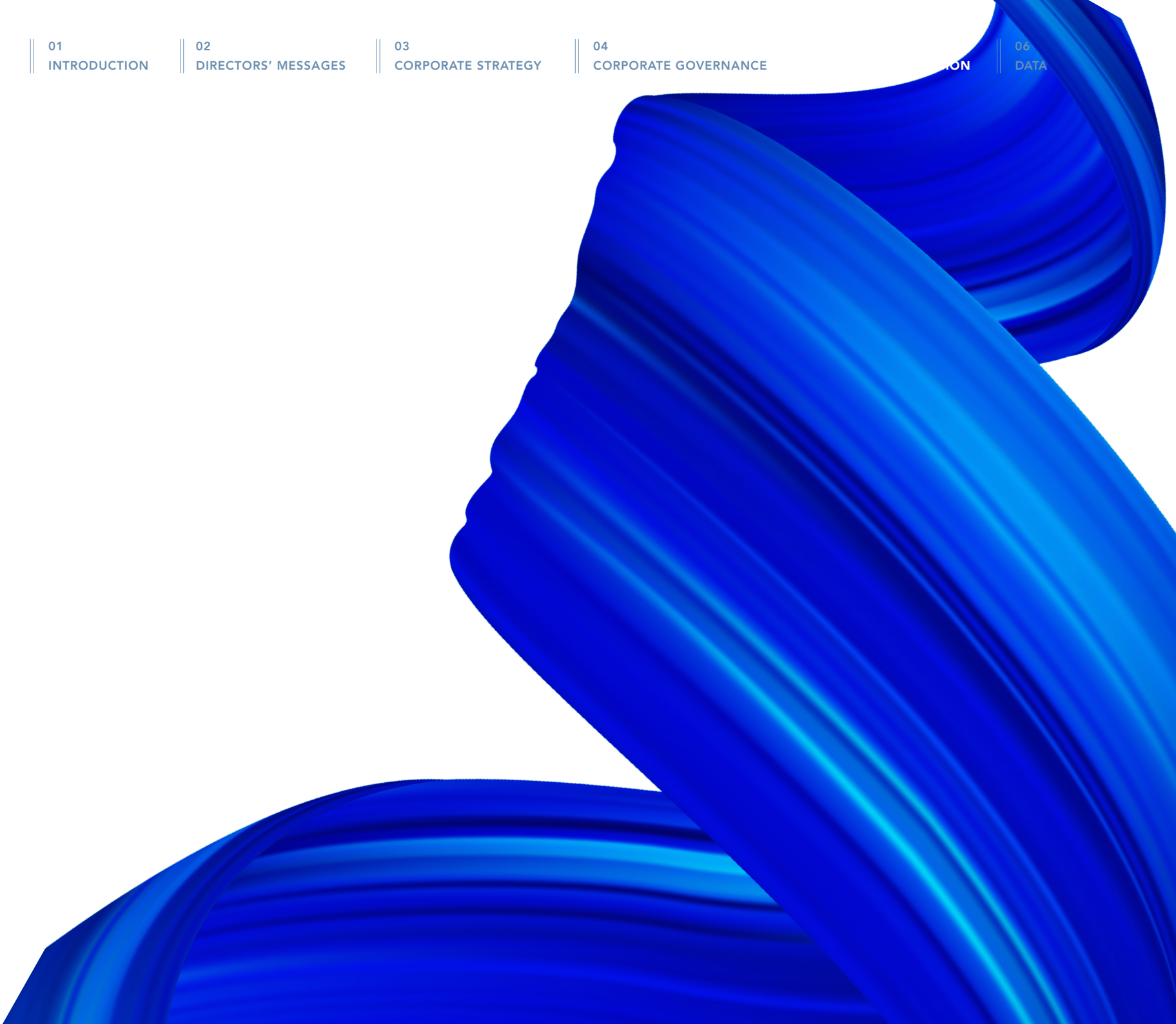
- コンプライアンス委員会の開催(4回)
- CCOによる海外5極の海外総支配人・総代表や当社グループ会社社長との面談
- 国内グループ連結会社コンプライアンス担当者連絡会の開催
- 海外拠点コンプライアンス担当者との定期連絡会議開催
- ハラスメント防止、腐敗行為防止などの重要課題に関する研修・セミナー・説明会の実施
- 新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど各種研修の実施、飲酒に起因する不祥事に関する注意喚起レターの発出
- リスクベース・アプローチによる個別の国内事業会社へのコンプライアンス体制強化支援(調査協力、カスタマイズ型の研修の実施など)

安全保障貿易管理の具体的な活動内容

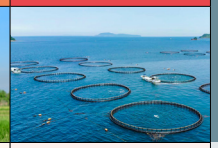
- 安全保障貿易管理委員会の開催(2回)
- 新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど、各種研修の実施
- 海外拠点の現地安全保障貿易管理関連規程の改定・制定を支援
- 安全保障情勢の変化(米中関係、ミャンマー情勢、ロシア・ウクライナ情勢など)に伴う制裁強化などに呼応した対応支援

コンプライアンス体制図





セグメント別データ（2025年3月期実績）

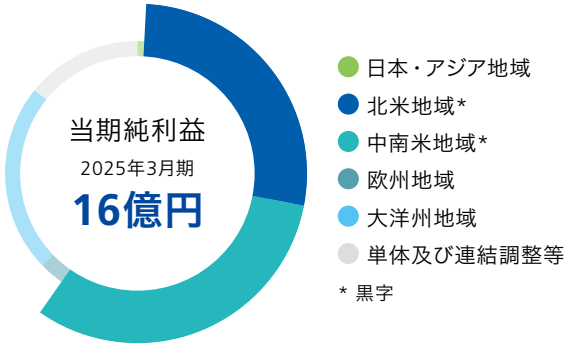


（単位:億円）	自動車本部	航空・社会インフラ本部	エネルギー・ヘルスケア本部	金属・資源・リサイクル本部	化学本部	生活産業・アグリビジネス本部	リテール・コンシューマーサービス本部	その他・調整	全社合計
	• ディストリビューター事業 • ディーラー事業 • 販売金融事業 • サービス事業	• 民間航空機代理店・航空アセット事業 • ビジネスジェット事業 • 安全保障関連事業 • 交通関連事業 • 空港事業 • 船舶関連事業 • 産業・都市インフラ事業	• インフラビジネス・PPP（エネルギー・ヘルスケア・その他）事業 • 省エネルギーサービス事業 • 再生可能エネルギー事業 • エネルギー下流関連事業 • ヘルスケア事業	• 原料炭事業 • 鉄鋼製品事業 • 金属資源事業 • サーキュラーエコノミー事業 • 社会ニーズに対応した事業	• 環境・ライフサイエンス事業 • 合成樹脂事業 • 欧州化学品事業	• 肥料事業 • 飼料畜産事業 • 製粉・製パン事業 • バイオマス燃料事業 • 国内農業 • 建材事業 • 製紙事業	• 国内外リテール事業 • 水産事業 • 畜肉事業 • 商業施設バリューアップ事業 • 消費財流通事業		
売上総利益	655	263	409	359	652	351	652	127	3,468
販売費及び一般管理費	△ 584	△ 179	△ 398	△ 169	△ 348	△ 259	△ 512	△ 249	△ 2,699
持分法投資による投資損益	7	44	226	176	△5	12	26	9	496
当期純利益（親会社の所有者に帰属）	16	123	224	292	200	64	114	73	1,106
基礎的営業キャッシュ・フロー	100	160	87	380	255	103	135	132	1,352
総資産	2,897	3,734	6,116	4,871	3,097	2,441	5,868	1,848	30,873
非流動資産	1,573	1,189	4,426	3,404	677	728	1,697	1,427	15,122
ROA（%）	0.5	4.0	4.1	5.7	6.3	2.6	2.0	—	3.7
CROIC（%）	5.0	5.0	2.3	10.5	13.4	9.3	4.2	—	—
単体従業員数（名）*1	109	143	169	188	206	135	113	986	2,049*2
連結従業員数（名）*1	5,446	1,252	3,234	861	1,601	3,823	5,982	2,919	25,118

*1「単体従業員数」「連結従業員数」は2025年3月31日時点です。
*2 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



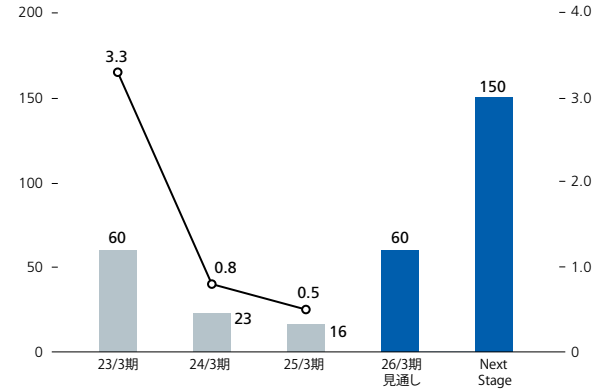
強み

自動車販売の実績
50年超 50ヶ国超
地域密着型のセールス・マーケティング力

多様な人材 グローバルな事業経営
最適な仕組みづくりと凡事徹底 ベストプラクティスを適用した最適化

投資実行力 案件開発力
豊富なフィールドワークの経験と洞察 新たな領域を含む事業資産ポートフォリオ

当期純利益（親会社の所有者に帰属）・ROA推移



	25/3期実績	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	5.0%	8.0%	8.0%

Next Stage定量目標達成に向けて

「グローバル・ニッチトップ」「ドミナント」「バリューチェーン」の3つの成長戦略のキーワードに基づき、中核である自動車販売事業において、有望な特定の国・地域で、独自性による競争優位を保ち、顧客ロイヤリティを高め、卸売・小売・中古車・販売金融・サービス・物流などの複数の組み合わせでバリューチェーンを構築します。市況・金融・経済の低迷、災害などのイベントリスク、政治・規制の変化、技術発展などによる社会環境の変化、自動車メーカーのグローバル戦略の変化などのリスクに対処し、新興国での需要増加と成熟国でのニーズの多様化、グローバル化やローカル化によるサプライチェーンの変更などの機会を捉え、事業基盤を強化します。

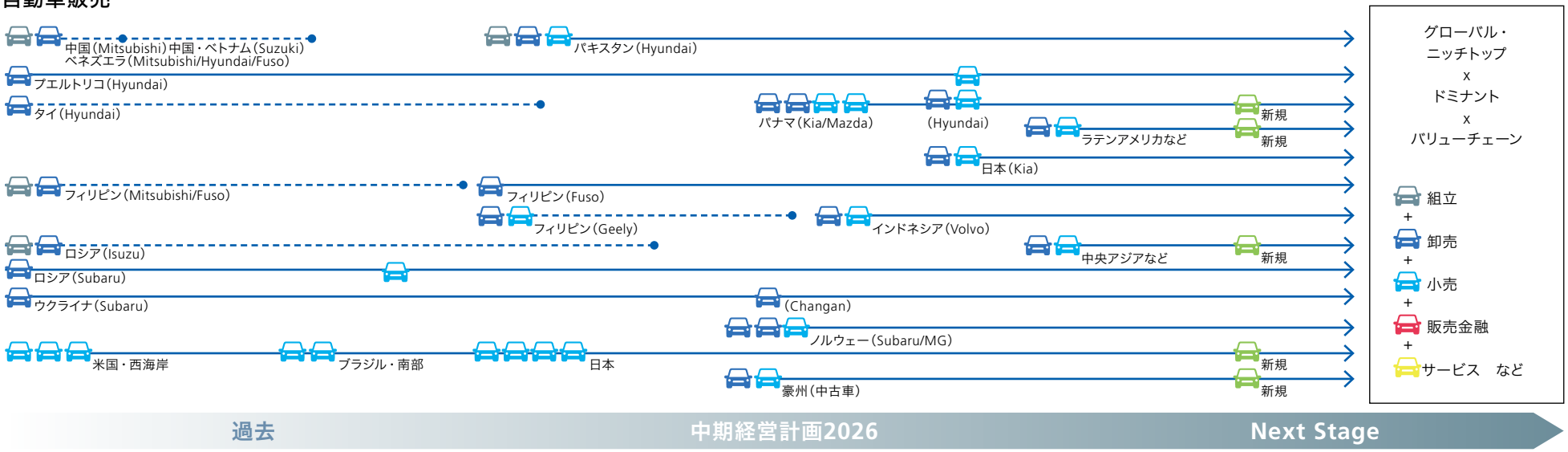
金武 達彦
執行役員
自動車本部長

20年4月 自動車本部長
16年6月 自動車第一部長
09年4月 双日米国会社

当本部の特徴は、(1)多様な地域で多様なブランドの商品を販売する経験を通じて、各事業の特性に応じてベストプラクティスを見出し適用すること（2)最適な仕組みを定着させ、凡事徹底すること（3)不断のフィールドワークを通じた試行錯誤によって知見を蓄積し、新たな事業展開の成功確度を高めることの3点です。これらの取り組みの体験を通じて、人材が育ち、チームに共通感覚を与え、組織の強みが作られてきました。日々チームワークでこれらを積み重ねてきた成果を実感しており、より大きな結果に飛躍させます。目指すべき姿を確実に達成します。

本部事業報告
自動車本部

自動車販売



従来、多岐にわたる事業を展開してきましたが、さまざまな環境変化による事業への影響をひとつひとつ克服してきました。失敗からも学び活かしながら、より耐性のある事業体への変革を目指し、構造改革と挑戦を継続しています。日系メーカーの商品の輸出や海外仕向地での生産・販売を支援する事業から始まり、卸売・小売・中古車・販売金融・サービス・物流などへの機能の拡張、海外メーカーの商品の取り扱いの拡充、展開する地域・商圏の拡大により、グローバル・ニッチトップ、ドミナント、バリューチェーンの構築を通じて、事業基盤の強化を目指します。

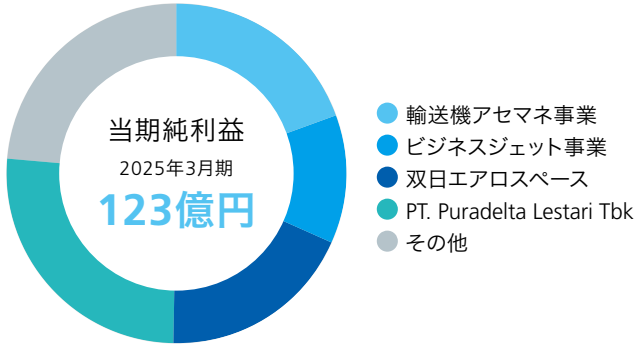
成長戦略を支える事例

2024年2月、パナマ共和国において、Kia車とMazda車などの販売事業へ参入しました。輸入から小売まで一貫して自社ネットワーク(8拠点)で販売とサービスを提供しており、販売台数は国内第2位です。また、プエルトリコでのHyundai車の販売事業の実績が高く評価され、2025年6月にパナマにおけるHyundai車の販売事業へ参入しました。輸入から小売まで一貫して提供する自社ネットワーク(9拠点)を有し、販売台数は国内第3位です。今後、車両の整備・修理サービス、販売金融や中古車などの周辺領域へ事業を延伸させます。パナマは、中南米における金融・物流の要衝であり、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ています。パナマを戦略拠点のひとつと位置づけ、ラテンアメリカの近隣国への事業展開も企図し、機能強化とバリューチェーン拡充を目指します。

パナマにおける自動車販売事業(Kia)

本部事業報告

航空・社会インフラ本部



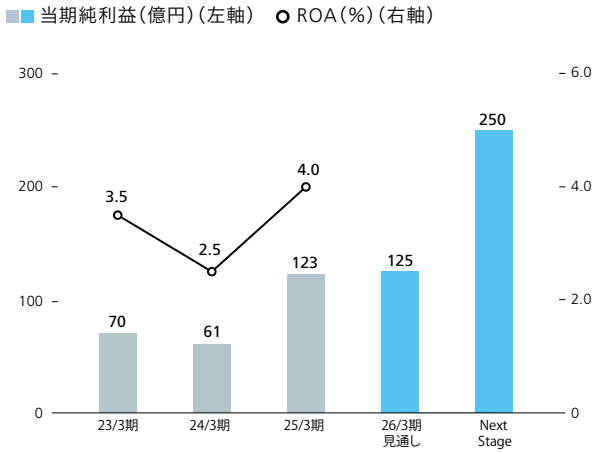
強み

日本における シェアNo.1
航空機取り扱い実績 1,000機以上

日本一の実績
一気通貫の ビジネスジェット サービス

25年以上
にわたる豊富な事業実績
共創プラット フォームの創出
（空港、工業団地、都市開発、鉄道）

当期純利益（親会社の所有者に帰属）・ROA推移



	25/3期実績	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	5.0%	6.0%	8.0%

注：23/3期については、旧組織の実績です。

Next Stage定量目標達成に向けて

複数の強い事業群と収益のカタマリを構築すべく、既存事業の棚卸しによるリソース再配分を施し、独自性を持つ機能のさらなる強化とマーケットニーズに基づく拡張を、スピードを上げて推進し、Next Stageに当期純利益250億円の強固な収益基盤を作り上げます。例えば、防衛費増に伴う任務・装備の増加による自衛隊の人員不足を背景に、効率性と創意工夫の観点から民間活用の需要が増加しています。そこで、双日グループが有する機能・ネットワークを有効活用し、サービス提供機能の拡充、収益源の多角化を図っていきます。

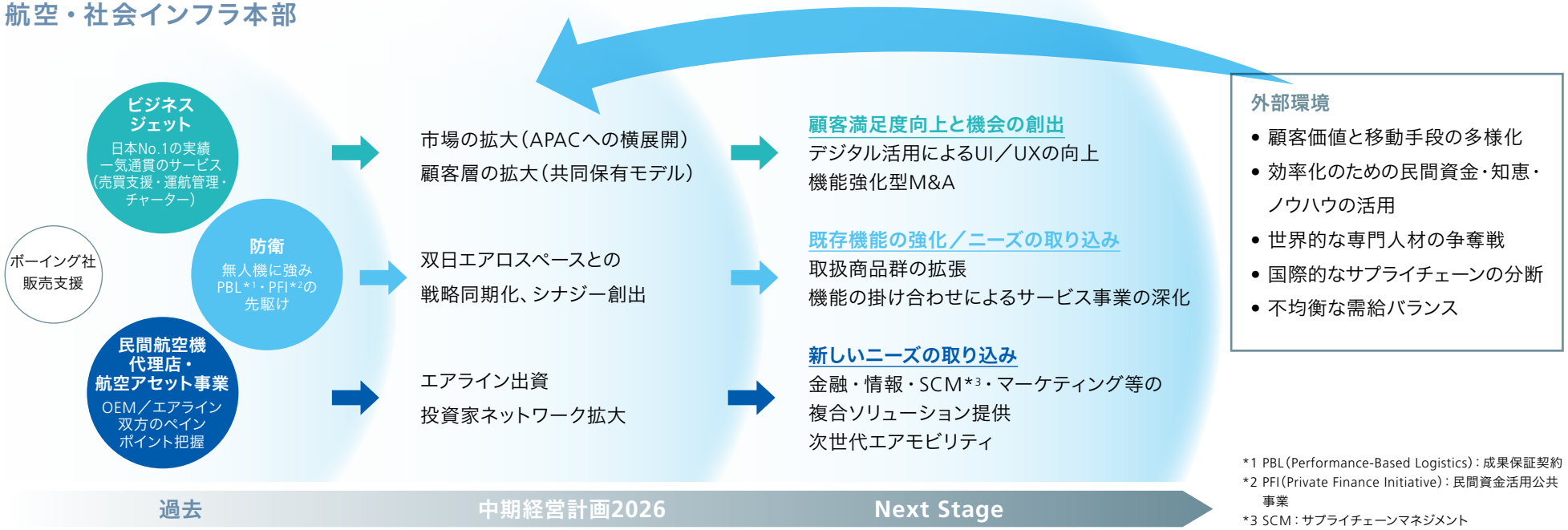
また、各事業の競争優位性をレバレッジさせるべく"展開性""拡張性""再現性"を追求し、「共感性の高い仮説設定力」について小刻みなPDCAを実行し、成長を加速させていきます。

橋本 政和
常務執行役員
航空・社会インフラ本部長

24年4月 航空・社会インフラ本部長
22年4月 人事、総務・IT業務担当本部長
21年4月 インフラ・ヘルスケア本部長

世界経済の伸長と価値観の多様化が進む中、引き続きヒト・モノの流れは加速していくことが予想されます。航空・船舶・鉄道の3大輸送手段における長年の経験と知見を梃子に、変化を的確に捉え、オペレーションの最適化、ライフサイクル全般を見据えた周辺サービス事業といった新たな価値の提供など、機能のさらなる高度化に取り組みます。人材育成においては、ともに挑戦・成長できる組織風土改革を実行し、専門性と多様性を両立し、事業開発や事業経営などの実践を通じて「創る」「繋ぐ」「育む」を体感できる、しなやかで強い人材の集団を目指します。

本部事業報告
航空・社会インフラ本部



*1 PBL(Performance-Based Logistics):成果保証契約
*2 PFI(Private Finance Initiative):民間資金活用公共事業
*3 SCM:サプライチェーンマネジメント

刻一刻と変化する外部環境を先読みし、バックキャスティングにより新たなニーズ・市場を創出しています。1956年、ボーイング社との代理店契約締結を皮切りに、OEM・エアライン等の日本の航空業界、さらには防衛装備品のトレードに携わってきました。豊富な知見を活かし、2003年には当時日本で普及していなかったビジネスジェット事業に参入。防衛事業では、モノ売りからサービス事業分野への拡大を図っています。社会インフラ事業でも強みを強化すると同時に、各事業を面として紡ぎ、社会的な共感力と訴求力が高い、唯一無二の事業群を形成していきます。

成長戦略を支える事例

国際線ビジネスジェット事業では、北極圏ルートの運航認可を取得することで日本から欧米へダイレクトな長距離フライトを可能にしました。日本流のおもてなしサービスを強みに、東京・香港の事業拠点に加え、2023年にシンガポールに支店を開設することで地域軸での横展開を実現し、成長著しい東南アジア市場でも、日本発の高品質なビジネスジェットサービスを提供しています。

国内線×国際線のグループシナジーを最大限発揮すべく、運航・整備・グランドハンドリングのあらゆる面で親和性を高めていきます。また、「所有から利用」という考え方へのシフト、導入費用や維持費削減ニーズといった顧客層の多様化を捉え、共同保有プログラム等の複数の所有オプションの提案、DXを用いた運航機能の先鋭化を図り、成長を加速していきます。

Phenix Jet

本部事業報告

エネルギー・ヘルスケア本部

- 省エネルギーサービス事業
- 再エネ・電力・小売サービス
- Sojitz Hospital PPP Investment B.V.
- 双日マシナリー
- ガス関連ビジネス(エルエヌジージャパン含む)
- その他

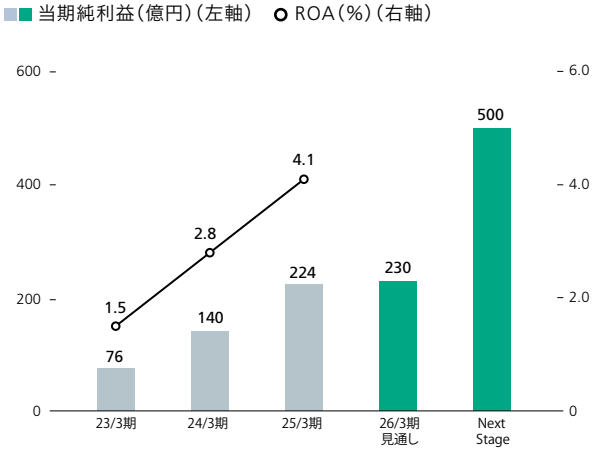
強み

ローカルネットワーク
投資先の事業基盤活用や優良パートナーとの協働による競争力の向上

事業創出力
事業を創造し続ける文化、豊富な投資実績

拡張力
複合的な発想・機能の組み合わせ、事業領域の拡張

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・ROA推移



	25/3期実績	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	2.3%	4.0%	6.0%

注:23/3期については、旧組織の実績です。

Next Stage定量目標達成に向けて

Next Stageにおいて500億円を超える当期純利益を目指しています。変革・成長に向けた戦略として事業創造基盤の獲得、成長する事業への投資、連続性のある投資、顧客基盤の相互活用・シナジーの追求、デジタルの活用を掲げ、新たな取り組みへの挑戦や、既存ビジネスを強く、大きくしていくことで目標を達成していきます。特に、米国、豪州での省エネルギーサービス事業、国内分散型再エネ開発事業、海外再エネ・電力小売サービス事業などの強化・拡大、さらにインフラ事業の取り組み方を大きく変革させる豪州Capella Capital Partnership買収などをとおして、収益モデルの多様化や収益のカタマリ化を実現し、最適な資産ポートフォリオの形成を目指します。

西川 健史
執行役員
エネルギー・ヘルスケア本部長

22年4月 インフラ・ヘルスケア本部長
18年4月 経営企画部長

エネルギー及びヘルスケア領域において、脱炭素化、人口増加、高齢化などの社会課題解決をビジネステーマとし、従来の「アセット型」インフラビジネスに加え、顧客へのサービス・ソリューション提供を行う「事業型」ビジネスを追求・構築することで力強い成長を目指します。

また、投資先企業やパートナー企業を通じたローカルネットワークを拡充・活用することで質の高い情報を入手し、当社の有形・無形の資産を活用することで双日ならではの競争優位を構築し、規模感あるビジネス及び新たな価値を創造していきます。

本部事業報告
エネルギー・ヘルスケア本部

時代の変化を捉えたビジネスモデルの変革

エネルギー資源の輸入、プラント設備・技術の輸出及びファイナンス組成などのトレード・金融ビジネスに始まり、国内外での発電事業の開発及び投資、近年では省エネルギーや電力小売・サービス事業への投資、経営に取り組むなど、時代や顧客ニーズの変化を捉え、提供する機能やビジネスモデルを常に拡張、変革させてきました。

絶え間ない変化が求められる中で、より高い価値を提供することが当社の文化であり使命でもあることから、今後も先を見据えて走り続け、当社ならではの新たな価値提供に向け挑戦していきます。

成長戦略を支える事例

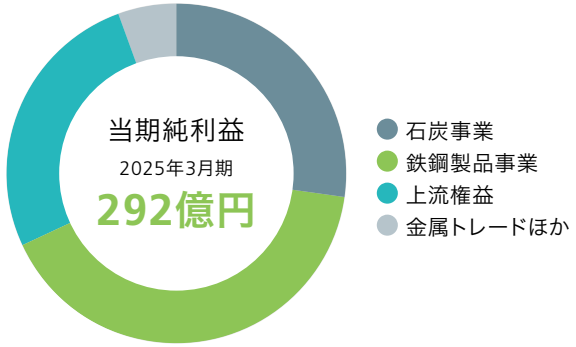
当社は豪州最大級のインフラ開発企業Capella Capital Partnership（以下、Capella社）を2025年6月に連結子会社化しました。Capella社は高度な専門人材や、政府、建設会社、金融機関など関係者との強固なネットワークを強みとしており、2009年の創業以降、約15年間で18件、プロジェクトコスト総額3.4兆円のインフラ開発実績を有する業界トップクラスの企業です。Capella社のリードデベロッパーとしての開発機能を獲得することで、収益モデルの多様化、事業開発・実現数の増加、資産リサイクルによる資金効率の向上を実現し、従前のインフラビジネスへの取り組みを大きく変化させ、収益性の高い、規模感ある事業を創造し当社の成長に貢献します。

また、より多くの事業開発や運営の機会をとおして、プロジェクトマネジメントなど多様かつ専門的な能力を育成し、強い人材を創造します。

双日、豪州最大級のインフラ開発企業を買収
2025年3月期第3四半期決算資料　2025年3月期 第3四半期決算説明会において本部長の西川から、本取り組みの紹介と同本部の成長戦略への貢献について、ご説明しました。

本部事業報告

金属・資源・リサイクル本部

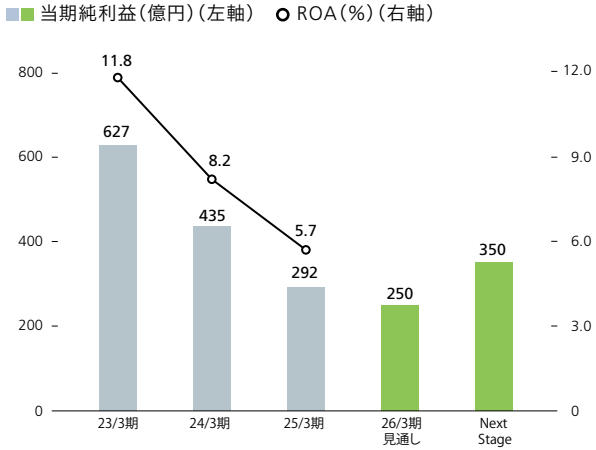


強み

総合商社唯一の炭鉱操業	鉄鋼総合商社株式会社メタルワンやCBMM社（ニオブ*生産会社）等の安定収益事業	特色ある希少資源の取り扱い（ニオブやクロム等のレアメタル、高品位鉄鉱石、蛭石や蛍石等の鉱産物等）

* ニオブ：自動車向け鋼材の軽量化・剛性化などのために高張力鋼やステンレス鋼に使用される鉄鋼添加材

当期純利益（親会社の所有者に帰属）・ROA推移



	25/3期実績	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	10.5%	15.0%	12.0%

Next Stage定量目標達成に向けて

石炭及び鉄鋼製品事業を中心としていた資産ポートフォリオの変革に取り組んでいます。これまでの上流権益（一般炭、ニッケル、モリブデン、銅）から、レアメタル・高品位鉄鉱石の権益など、今後の成長が期待される資産に入れ替えを進めています。価格競争力や希少性を有し、製鉄業におけるGXに対応するリソースを確保することで、収益の向上を図ります。

また、デジタル化の拡大・加速により需要拡大が期待される半導体や電池用途の機能性素材及び原料（フッ酸など）にも取り組んでいきます。

上記をそれぞれカタマリとしていくことで、安定的に350億円を超える収益体制を目指していきます。

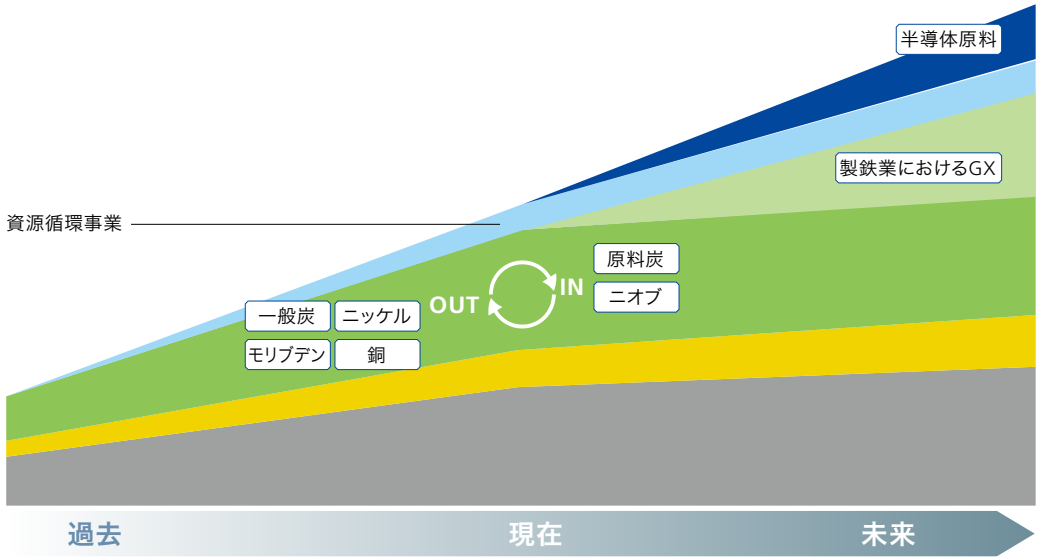
松浦 修

執行役員
金属・資源・リサイクル
本部長

22年4月 金属・資源・リサイクル本部長
17年12月 秘書部長
17年4月 人事総務部長

市況変動に耐性のある事業ポートフォリオへの変革を一層加速します。具体的には、GXを軸とした製鉄業の高度化、日本の経済安全保障に資する事業、半導体向けなど高機能素材分野での事業創出と収益のカタマリ化を進め、Next Stageでは安定的に350億円超を稼ぐ本部へ進化させます。こうした変革を支える人材は、インドなど成長市場への派遣や、データ分析・デジタルスキル強化を通じて実践的に育成します。「基本動作に戻って足元を固める」「将来を予測し備える」「Next Stageへの中長期的な取り組みを進める」を胸に、本部一丸で未来を切り拓きます。

本部事業報告
金属・資源・リサイクル本部



サプライチェーン構築
生産・供給が中国に偏っているフッ酸の日本国内製造事業等を通じて、半導体サプライチェーンの安定化に貢献

石炭事業、上流権益
脱炭素やカーボンニュートラルへの対応が課題となっている製鉄業において、必要な原料の確保や新規事業創出を実行

領域の成長やニーズの拡大が期待される資源にシフト

金属資源トレード
市場環境や取り組み意義を明確化させ、収益性を向上させる
また、鉄鋼需要増加が期待されるインドを注力国として取り組む

鉄鋼製品事業
関連会社である株式会社メタルワンを通じて、鉄鋼需要が伸長する北米・ASEAN等のニーズ増加を捉え、安定的な収益を確保

一般炭・ニッケル・モリブデン・銅などの資産はほぼ撤退済みであり、製鉄業におけるGXや循環型・脱炭素社会に貢献できる希少性とコスト競争力を有する権益投資やデジタル化加速による半導体需要増に対応した事業開発に取り組みます。また、これら事業領域での変化を先読みし、当本部のDNAである「原材料の安定供給に必要となるサプライチェーンの構築」を実現します。

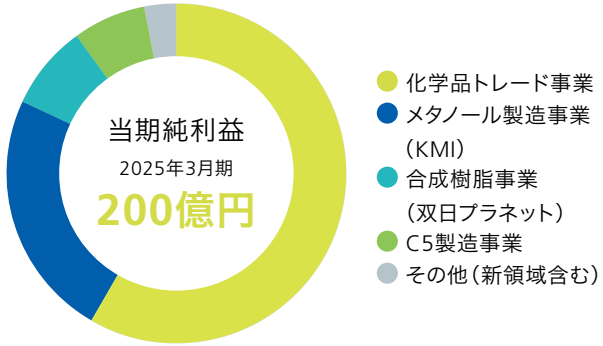
成長戦略を支える事例

鉄鋼業界では、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、鉄鋼生産の低炭素・脱炭素化に取り組んでおり、鉄スクラップなどを主原料とする電炉法へ移行させ、CO_2の排出を4分の1程度に抑えることを目指しています。電炉法での製鉄が増えることで高品質な鋼材の生産方法が変わっていくことが予見されており、同変化に対してKamiプロジェクトを通じた高品位鉄鉱石の中長期な安定供給は、当社と鉄鋼業界の価値向上に寄与できると確信しています。また、電炉法が増えることによって必要となる原材料が変わることのみならず、バリューチェーンにおける変化も捉えた事業機会創出に取り組み、事業のカタマリを構築していきます。

双日、カナダの鉄鉱石鉱山Kamiプロジェクトへの参画を基本合意

本部事業報告

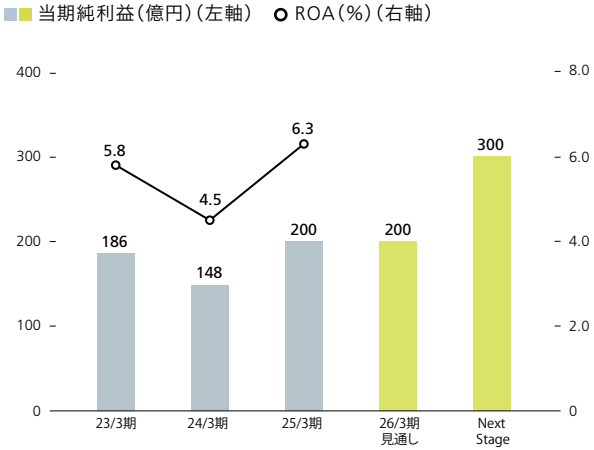
化学本部



強み

全世界 **約5,000社** に及ぶ充実した顧客ネットワーク	上流から下流までの **幅広い商材**	環境変化に対応した **ビジネス提案機能**

当期純利益（親会社の所有者に帰属）・ROA推移



	25/3期実績	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	13.4%	10.0%	12.0%

Next Stage定量目標達成に向けて

国内外の化学業界で起きるパラダイムシフトは、サプライチェーンの分断化という形でトレードビジネスに大きな影響を与えます。これらの変化は既存商権の剥落リスクがある一方で、新たなビジネス機会を獲得する絶好のチャンスとなります。今後起こり得る業界動向を先読みし、実効性のある施策を講じることで、トレードからの安定した収益基盤を170億円規模まで拡大します。そして、既存事業会社の企業価値向上による積み上げと知見ある領域での事業投融資、さらにバイオ・グリーン領域での投融資による環境対応型ビジネスを構築し、収益の柱に育てることでNext Stage 300億円を達成し、強固な事業基盤を次世代に引き継いでいきます。

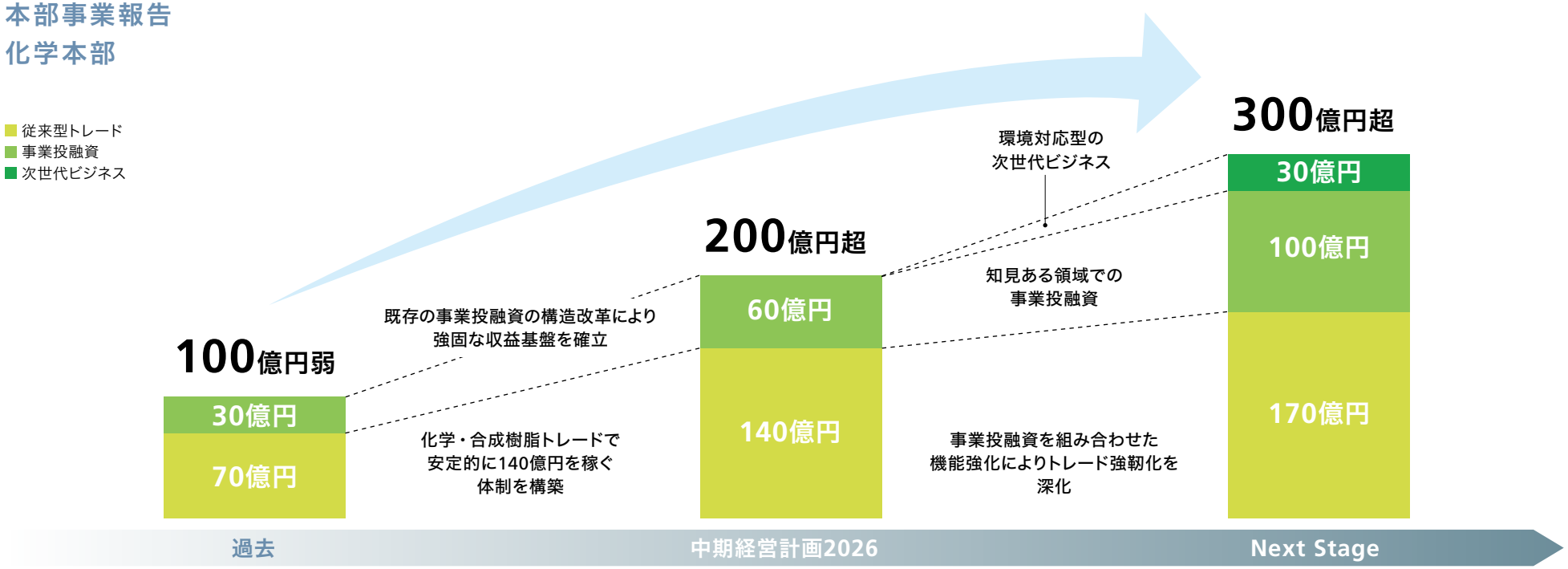
P6 化学トレード事業の収益性向上　P48 DX戦略

前田 兼治
執行役員
化学本部長

24年4月 化学本部長
20年12月 機能化学品部長
17年6月 solvadis deutschland gmbh Director COO

持続的に300億円以上の当期純利益を達成するため、引き続き「トレードの強靭化」「知見ある領域での事業投融資」「次世代の市場ニーズに対応可能な環境投資」という3つの基本方針を継続します。トレードの拡大、創出、強靭化を最重要領域とし、安定した収益基盤を築き、化学業界のパラダイムシフトや地政学リスクの高まりに対応し、新たなビジネス機会を獲得するため迅速かつ柔軟に対応していきます。さらに、DX戦略の実行、組織最適化、低採算事業の撤退・再生、インフラ設備投資、デジタル化によるオペレーションの次世代化などの施策も同時並行で推進します。

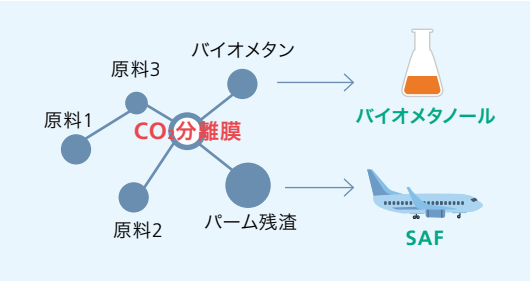
本部事業報告
化学本部



かねてより、トレードと事業投融資の両輪での成長戦略にて収益拡大を図ってきましたが、現在は従来型のトレードビジネスから脱却し、変化を先読みした自律的なビジネスに進化させることで、安定収益基盤を拡大しています。Next Stageに向けて、事業投資によって新たな機能を獲得しトレード強靭化を深化させるとともに、知見ある領域での事業投資により親和性・拡張性のある事業をカタマリ化していきます。また、化石由来原料から環境対応原料への転換期を捉え、グリーン・バイオ領域の次世代ビジネスに挑戦することで、Next Stageへの飛躍につなげていきます。

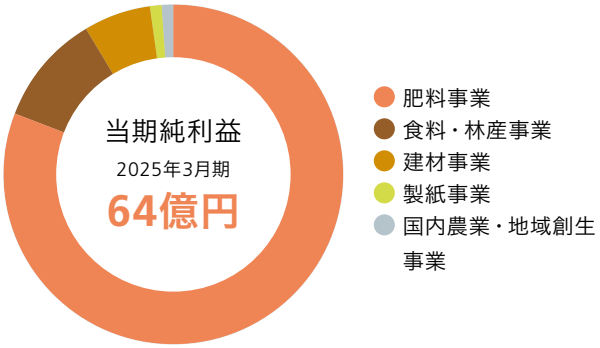
成長戦略を支える事例

トレード強靭化の一例として、農薬や塗料、樹脂の原料ビジネスを行う機能化学品部と、天然ガスからのメタノール製造事業を行う基礎化学品部の協業による事例があります。本部長との1 on 1をきっかけに、CO_2分離膜を活用したパーム残渣からのバイオメタン製造、さらにはバイオメタノールやSAFに続くプロダクト・チェーン展開へと構想が広がり、新たなビジネスモデルの構築を目指しています。これは、社員各位の持つ英知やこれまでに培ったネットワーク活用と、先読みする力を掛け合わせ生み出したものです。本部内シナジーの醸成により、点から面へとビジネスを拡大することで、既存事業の伸長と新たな収益基盤の獲得に取り組んでいます。



本部事業報告

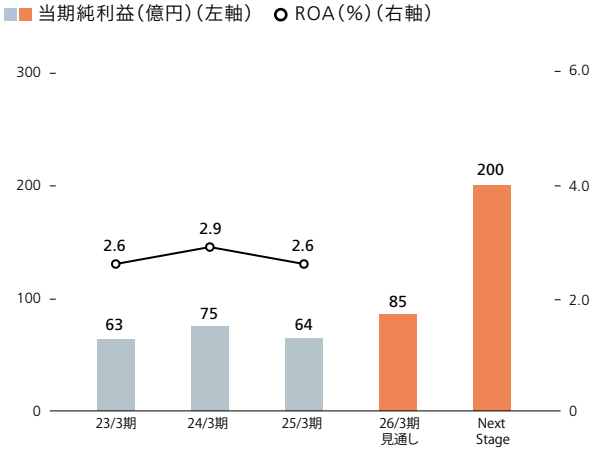
生活産業・アグリビジネス本部



強み

- 高度化成肥料の製造・販売において**東南アジアでトップクラス**の市場シェア
- 東南アジアに**フードバリューチェーン構築の基盤**を有する
- 安定的な木質資源調達ネットワークを活かした**バイオマス燃料の取り扱い**及び**開発**

当期純利益（親会社の所有者に帰属）・ROA推移



	25/3期実績	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	9.3%	10.0%	12.0%

Next Stage定量目標達成に向けて

2倍成長の達成に向け、中期経営計画2026では、市場の変化を先読みし、本部の持つ強みを活かした将来の成長につながる投資を実行します。収益の柱である肥料事業は、販売体制・エリアの拡充及びデジタルを活用した新たな価値を創出することで収益拡大を図ります。肥料事業に次ぐ収益の柱を構築するために、これまで投資・開発を進めてきた事業領域のカタマリ化への布石を着実に打っていきます。東南アジア新興国のライフスタイルの多様化を機会と捉えたベトナムでの総合食肉事業やフィリピンでの製粉・製パン事業、また、脱炭素社会への貢献を意識したバイオマス発電燃料の取り扱いやカーボンクレジット関連の事業開発、さらに食料安全保障や地域活性化などの社会課題解決型の国内農業・地域創生事業を推進します。

畑田 秀夫

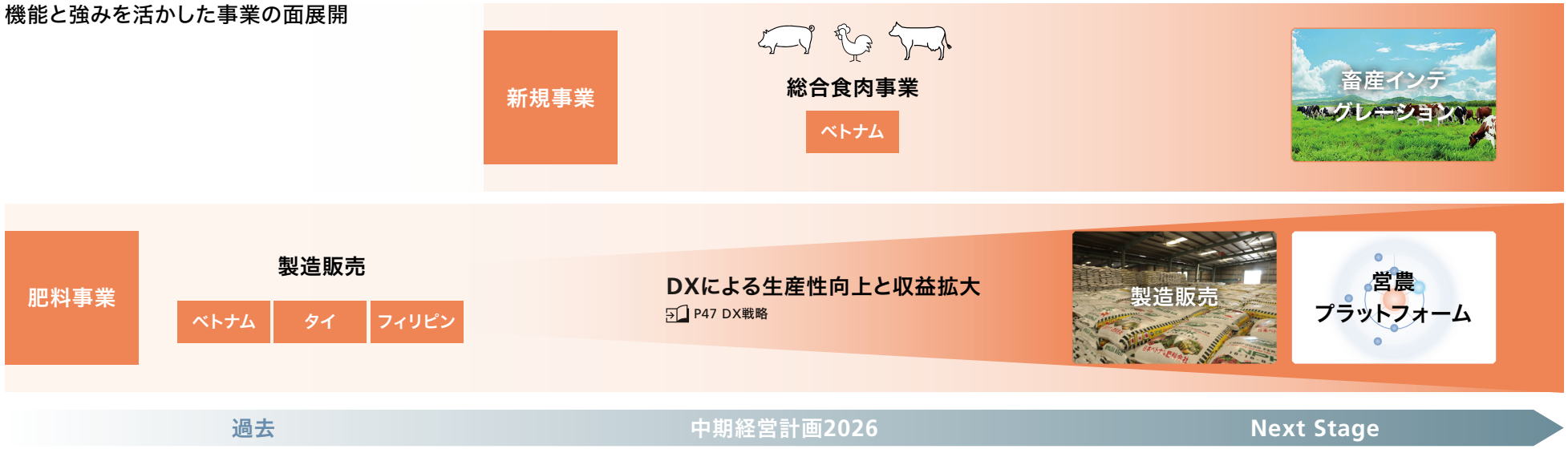
執行役員
生活産業・アグリビジネス本部長

24年4月 生活産業・アグリビジネス本部長
20年3月 秘書部長
16年4月 自動車本部 自動車第三部長

本部長に就任以来、「発想力」「構築力」「成功に導く力」を発揮し、既存事業の成長、時流を先取りした新規投資への挑戦を本部戦略推進の行動規範として掲げてきました。私たちのビジネス環境は刻一刻と変化しています。変化を敏感に捉え、ビジネスの現場を丁寧に観察して、タイムリーな対策を講じることが必要となります。そのために、時流に即した人材育成やDXの推進、多様な個性を尊重し、その力を有機的に結びつけることができる組織の醸成に努めています。本部員と一緒に考え、風通しの良い組織を作り、次のステージに向けた取り組みを加速させていきます。

本部事業報告
生活産業・アグリビジネス本部

機能と強みを活かした事業の面展開



当本部の肥料事業会社は、長年の歴史の中で培ったブランド力が強みであり、東南アジア域内トップクラスの高度化成肥料取扱数量を誇ります。日本基準の製造・事業運営能力、製品を市場で売り切る営業・マーケティング力、最終顧客である農業生産者に対するきめ細かいサービスが競合他社に対する競争優位性となっています。食料・林産領域においては、長年の歴史による取引先とのネットワークを含む優良なアセットを多数保有しています。特に双日が得意とするベトナムでは、ライフスタイルの多様化を先読みし、発想力と構築力によって総合食肉事業の推進に注力しています。

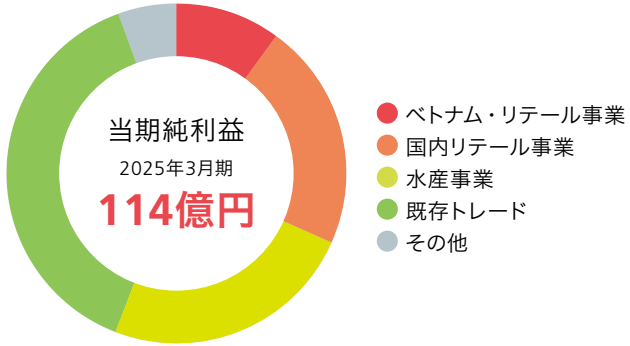
成長戦略を支える事例

強固な事業基盤を有する肥料事業では、DXによる農家とのネットワークの構築を進めています。日本と同様に東南アジアでも経済成長に伴う農家人口の減少や農家の高齢化が進んでおり、農業の効率化が求められています。農家のニーズに直接アクセスして、農家の課題を解決する仕組みを提供することで、新たなビジネスの構築を図っています。ベトナムでの総合食肉事業では、同国最大手乳業メーカーであるビナミルク社を事業パートナーとして、食肉流通の近代化に取り組んでいます。当社は、衛生的な冷蔵牛肉を安定的に提供するために、肉牛の肥育から食肉加工・販売までの一貫体制の構築を進めています。将来の畜産インテグレーションのカタマリ化、フードバリューチェーンの構築に挑戦していきます。

2024年12月に稼働開始した食肉加工工場外観（ベトナム）

本部事業報告

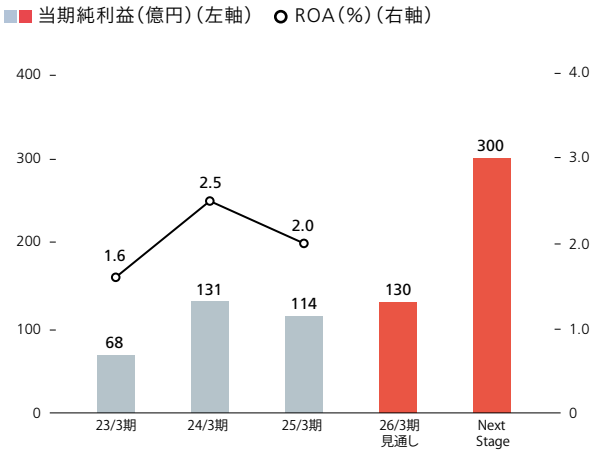
リテール・コンシューマーサービス本部



強み

北米産冷凍牛肉の取り扱いで **国内トップ**	寿司クオリティの水産品の取り扱いで **国内トップ**	ベトナムの **卸流通** で **トップクラス**

当期純利益(親会社の所有者に帰属)・ROA推移



	25/3期実績	中計2026ターゲット	Next Stage
CROIC	4.2%	6.0%	8.0%

Next Stage定量目標達成に向けて

2008年に食品卸のHuong Thuy Manufacture Service Trading Corporationを子会社化し、ベトナム・リテール市場に参入しました。ベトナムではその後もミニストップとの小売事業や、コンビニ向け惣菜加工、温度帯別物流などに継続投資し競争優位性を磨いてきました。2023年には業務用食品卸会社DaiTanViet Joint Stock Companyを子会社化し、さらにFinviet Technology Corporation(以下、Finviet社)へのDX投資を実行しました。Finviet社の受発注システムやキャッシュレス決済アプリから取得できる流通データを活用することでサプライチェーンの効率化を図り、Next Stageでの収益拡大の基盤を構築しています。水産事業、畜肉事業においても周辺事業への投資を積み重ね、競争優位性を磨くことで収益のカタマリ化を目指します。

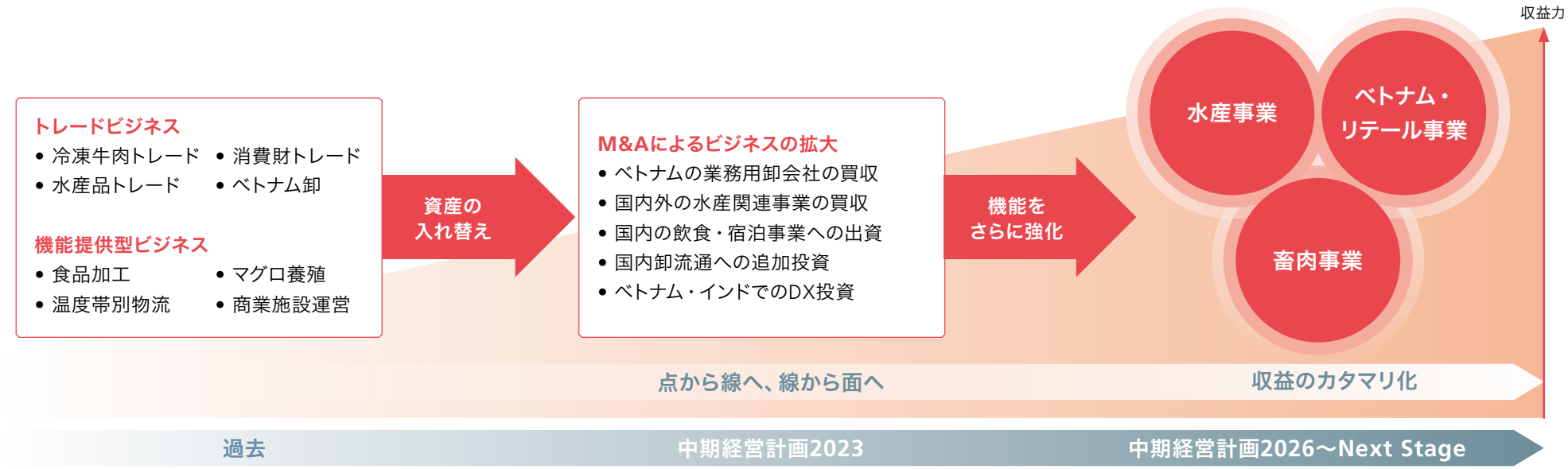
三井田 砂理

執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長

25年4月 リテール・コンシューマーサービス本部長
21年4月 リテール事業部長
18年4月 投資マネジメント部長

消費者との接点を強みとし、「生活の豊かさ」と「利便性」を高めることを目標に、多様な事業を展開しています。消費者の多様なニーズや健康志向、SDGsへの関心に対応するため、事業ポートフォリオを組み替え、事業投資やパートナーとの協業を加速しています。積み上げてきたベトナム、米国、日本での食品及び消費財の流通・販売資産を活用し、取引量やサービスを伸長させ、事業投資も実行します。提供価値と競争優位を追求し、自ら思考しやり遂げることにより、人と事業がともに成長する本部運営を目指します。

本部事業報告
リテール・コンシューマーサービス本部



長年にわたりトレードビジネスを収益基盤としてきましたが、中期経営計画2023ではM&Aに果敢に挑戦し、ベトナムの業務用卸、国内外の水産事業、国内リテール事業などの新たなビジネスアセットの積み上げを行いました。その結果、資産ポートフォリオは大きく変貌し、収益力が着実に高まってきています。中期経営計画2026では注力領域を水産事業、ベトナム・リテール事業、畜肉事業と定め、各事業の機能をさらに強化し競争優位性を磨くことで、Next Stageに向けた収益のカタマリ化を推し進めます。

成長戦略を支える事例

水産物の国内消費が縮小する中で、海外では健康志向の高まりから、需要拡大が続いています。当社の水産事業ではマリンフーズ株式会社の4,000社の顧客基盤と商品開発力を基盤として、グループ会社のトライ産業株式会社、双日ツナファーム鷹島株式会社、大連翔祥食品有限公司などのそれぞれの強みを掛け合わせ、収益力の強化を図っています。海外市場では寿司市場が日本の1.6倍の規模がある北米にターゲットを定め、マリンフーズの販売拠点を設立しました。テイクアウト寿司を300店舗以上展開するSushi Avenue LLCへの出資や、ロイヤルホールディングス株式会社、株式会社銚子丸と寿司レストランSUSHI-TEN USA Inc.を展開するなど、北米での取り組みを強化し、マリンフーズの海外売上の拡大を目指します。

強みと機能を拡張し、北米での水産事業を強化していきます。

Sushi Avenue店頭の様子

主要事業の業績

注1：取込比率は、2025年3月期末時点のものを記載しています。
注2：数値は、各事業の当期純利益から、一過性損益を除いた実力値ベースで記載しています。

自動車本部

連結子会社 **54**社
持分法適用会社 **7**社

事業名	取込比率	純利益（億円）			主な展開国
		23/3期	24/3期	25/3期	
自動車販売事業（地域別）					
日本・アジア地域	—	24	△ 14	△ 1	日本、フィリピン、パキスタンなど
大洋州地域	—	0	△ 14	△ 19	豪州など
北米地域	—	43	41	20	米国、プエルトリコなど
中南米地域	—	7	11	31	パナマ、ブラジル、アルゼンチンなど
欧州地域	—	14	4	△ 3	ノルウェー、ウクライナなど

航空・社会インフラ本部

連結子会社 **42**社
持分法適用会社 **14**社

主要関係会社のうち、以下の上場会社については各社ホームページをご参照ください。
PT. Puradelta Lestari Tbk（持分）

事業名	取込比率	純利益（億円）			主な事業内容
		23/3期	24/3期	25/3期	
輸送機アセマネ事業	—	37	23	24	航空機代理店事業、航空機リース事業、船舶事業など
ビジネスジェット事業	—	9	12	15	機体売買支援、運航管理、チャーター
交通EPC事業	—	6	4	0	鉄道EPC事業（インド・インドネシア）
産業都市インフラ事業					
-PT. Puradelta Lestari Tbk	25%	27	28	32	住宅・工業・商業団地の総合都市インフラ開発、運営（インドネシア）
双日エアロスペース	100%	13	16	23	航空・防衛産業関連機器の輸出入・販売

エネルギー・ヘルスケア本部

連結子会社 **90**社
持分法適用会社 **35**社

事業名	取込比率	純利益（億円）			主な事業内容
		23/3期	24/3期	25/3期	
エネルギー関連・火力発電事業					
-エルエヌジージャパン株式会社	50%	91	80	94	LNG事業及び関連投融資
-Glover Gas & Power B.V.	25%	6	7	11	ガス供給及びガス関連事業（ナイジェリア）
-火力発電事業*	—	36	8	11	米国、中東など
再エネ・脱炭素事業					
-再生可能エネルギー事業*	—	32	8	△ 1	国内外再生可能エネルギー事業
-省エネルギーサービス事業*	—	10	29	56	海外省エネルギーサービス事業（北米・豪州など）
-Nexus Energia S.A.	31.4%	3	6	6	電力・ガス小売事業・売電代理事業・太陽光発電事業（スペイン）
社会インフラ・PPP事業					
-Sojitz Hospital PPP Investment B.V.	100%	33	39	45	病院施設運営事業への投融資（トルコ）
-双日マシナリー株式会社	100%	29	34	38	一般産業機械類の輸出入・販売

* 火力発電事業、再生可能エネルギー事業、省エネルギーサービス事業は、関連の主要事業会社の損益合算値を記載しています。

主要事業の業績

注1：取込比率は、2025年3月期末時点のものを記載しています。
注2：数値は、各事業の当期純利益から、一過性損益を除いた実力値ベースで記載しています。

金属・資源・リサイクル本部

連結子会社 20社
持分法適用会社 13社

事業名	取込比率	純利益（億円）			主な事業内容
		23/3期	24/3期	25/3期	
Sojitz Development Pty. Ltd.	100%	442	185	80	石炭鉱山への投資（豪州）
株式会社メタルワン	40%	166	140	119	鉄鋼関連商品の輸出入、外国間及び国内販売など（日本）
上流権益	—	36	36	77	アルミナの製造、アルミナ生産会社への投資（豪州）、ニオブ生産会社への投資・管理（ブラジル）など

化学本部

連結子会社 25社
持分法適用会社 10社

事業名	取込比率	純利益（億円）			主な事業内容
		23/3期	24/3期	25/3期	
PT. Kaltim Methanol Industri	85%	59	47	47	メタノールの製造・販売（インドネシア）
双日プラネット株式会社	100%	19	10	16	合成樹脂原料・製品等の貿易・販売
Sojitz SOLVADIS GmbH	100%	24	17	15	欧州地域における化学品の貿易・販売
単体トレード	—	47	59	87	工業塩、レアアース、芳香族、フェノール、機能化学品など
海外地域トレード	—	28	17	30	海外現地法人における化学品全般・合成樹脂トレーディング事業

生活産業・アグリビジネス本部

連結子会社 24社
持分法適用会社 16社

事業名	取込比率	純利益（億円）			主な事業内容
		23/3期	24/3期	25/3期	
肥料関連事業					
-Thai Central Chemical Public Company	95.3%	28	52	61	肥料の製造・販売（タイ）
-Atlas Fertilizer Corporation	100%	19	15	18	肥料の製造・販売、輸入肥料販売（フィリピン）
-Japan Vietnam Fertilizer Company	75%	2	9	9	肥料の製造・販売（ベトナム）
双日建材株式会社	100%	18	7	9	総合建材販売
Saigon Paper Corporation	97.7%	△ 2	1	△ 3	製紙事業（ベトナム）

リテール・コンシューマーサービス本部

連結子会社 37社
持分法適用会社 25社

事業名	取込比率	純利益（億円）			主な事業内容
		23/3期	24/3期	25/3期	
ベトナムリテール事業	—	2	7	15	食品・消費財卸売、ミニストップベトナム、四温度帯物流、惣菜加工品製造など
-卸売事業	—	2	10	21	食品・消費財卸売
-小売事業	—	△ 1	△ 2	△ 5	ミニストップベトナム
国内リテール事業	—	△ 4	17	34	ロイヤルHD、双日ロイヤルインフライトケイタリング、JALUXなど
水産関連事業	—	11	12	36	マリンフーズ、トライ産業 大連翔祥、双日ツナファーム鷹島、Sushi Avenue
-マリンフーズ株式会社	100%	8	10	18	水産食品加工会社
-トライ産業株式会社	100%	—	1	14	冷凍マグロ加工販売会社
国内不動産事業	—	19	47	5	商業施設運営事業、バリューアップ事業など
双日食料株式会社	100%	19	30	29	砂糖・糖化製品・乳製品・農畜水産物・加工食品・その他各種食料品の販売
双日ファッション株式会社	100%	7	6	7	綿・化合繊維物などのプリント、無地・先染などの企画加工卸売販売

主要関係会社のうち、以下の上場会社については各社ホームページをご参照ください。

- フジ日本株式会社（持分）
- ロイヤルホールディングス株式会社（持分）

6年財務サマリー(IFRS)

単位:百万円

	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	2020年3月期
経営成績						
収益	2,509,714	2,414,649	2,479,840	2,100,752	1,602,485	1,754,825
売上総利益	346,793	325,955	337,567	271,319	188,120	220,494
税引前利益	135,300	125,498	155,036	117,295	37,420	75,528
販売費及び一般管理費	△269,903	△241,464	△222,771	△180,314	△161,080	△173,243
持分法による投資損益	49,627	43,615	27,282	37,968	14,786	24,908
当期純利益(親会社の所有者に帰属)	110,636	100,765	111,247	82,332	27,001	60,821
基礎的収益力*1	122,700	121,796	145,010	131,263	38,468	68,302
営業活動によるキャッシュ・フロー	△16,688	112,187	171,639	65,084	84,972	40,510
投資活動によるキャッシュ・フロー	△94,106	12,429	29,157	△138,819	△35,676	△35,669
財務活動によるキャッシュ・フロー	106,388	△186,523	△230,367	46,898	△40,621	△12,164
フリー・キャッシュ・フロー	△110,794	124,616	200,796	△73,734	49,295	4,840
財政状態(会計年度末)						
総資産	3,087,252	2,886,873	2,660,843	2,661,680	2,300,115	2,230,285
親会社の所有者に帰属する持分合計	968,956	924,076	837,713	728,012	619,111	579,123
資本合計	1,007,616	955,627	876,576	763,878	654,639	621,898
有利子負債*2	1,086,473	906,704	883,704	1,052,725	908,334	893,258
ネット有利子負債*2	887,291	697,290	629,426	770,291	610,677	613,173

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)	513.74	450.97	481.94	352.65	112.53	244.53
1株当たり親会社所有者帰属持分	4,595.93	4,238.81	3,629.34	3,153.90	2,581.58	2,374.83
1株当たり配当額*3	150	135	130	106	50	85
財務指標						
総資産利益率(ROA)(%)	3.7	3.6	4.2	3.3	1.2	2.7
自己資本利益率(ROE)(%)*4	11.7	11.4	14.2	12.2	4.5	10.2
自己資本比率(%)*5	31.4	32.0	31.5	27.4	26.9	26.0
ネットDER(倍)	0.92	0.75	0.75	1.06	0.99	1.06
連結配当性向(%)*6	29.2	29.9	27.0	30.1	44.4	34.8
株式関連						
時価総額(億円)	7,385	8,971	6,916	5,049	3,905	3,179
PER(株価収益率)(倍)	6.4	8.8	5.7	5.7	13.9	5.2
PBR(倍)	0.71	0.94	0.76	0.64	0.60	0.53
株主総利回り(%)*7		230.4	160.7	115.8	86.9	69.5
リスクアセット(百万円)	630,000	580,000	490,000	450,000	390,000	380,000
リスクアセット自己資本倍率(倍)	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7

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、2021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	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
従業員数(連結)	名	20,669	22,819	25,118
従業員数(単体)*1		2,523	2,513	2,486
男性		1,754	1,717	1,680
女性		769	796	806
女性総合職数(管理職数)		335(57)	366(58)	397(60)
管理職における女性比率	%	6.1	6.4	6.8
平均勤続年数	年	15.4	15.2	15.0
男性		17.1	17.1	17.1
女性		11.5	11.1	10.7
障がい者雇用率	%	2.60	2.63	2.61
有給休暇取得率	%	73.7	78.6	77.6
育児休暇・休業取得者数*2	名	67	78	88
男性		46	49	51
女性		21	29	37
育児休業復職率	%	96.3	94.7	87.5
離職率(自発的離職のみ)		5.2	4.3	3.4
新卒採用者数	名	90	106	124
男性		39	57	60
女性(事務職を含む)		51	49	64
女性採用比率	%	56.7	46.2	51.6
キャリア採用者数	名	40	46	42
男性		31	29	27
女性		9	17	15
女性採用比率	%	22.5	37.0	35.7
正規雇用労働者のキャリア採用比率	%	30.8	30.3	25.3
労働組合加入率	%	55.0	56.5	57.4
持株会加入率	%	57	89	87.7

*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	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
研修受講者数(延べ人数)*3	名	約56,000	約62,200	約47,200
研修受講総時間*3	時間	約55,000	約54,800	約68,600
社員一人当たり平均研修時間*3, 4		27	23	30
海外トレーニー派遣制度利用者数	名	55	69	39
短期		20	18	14
長期		35	51	25

*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	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
GHG排出量(Scope1)	t-CO_2	751,233	577,458	532,203
エネルギー起源CO_2以外	トン	—	—	48,701
GHG排出量(Scope2)*5	t-CO_2	206,851	204,475	189,852
GHG排出量(Scope1+2合計)	t-CO_2	958,084	781,933	776,583
GHG排出量(Scope3)*6	t-CO_2	23,414,411	20,793,853	19,682,859
電力消費量	千kWh	295,834	311,811	340,747
廃棄物排出量	トン	67,103	76,829	78,785
水使用量	百万m^3	4.97	5.36	5.64

集計範囲：双日単体及び国内外連結子会社。算定範囲の変更により一部のデータに修正があったことから、2023年3月期の数値をリステート。
Scope1/2削減目標の進捗については、当社Webサイト「Sojitz ESG BOOK：気候変動」をご参照ください。

Sojitz ESG BOOK：気候変動

*5 Scope2：2023年3月期実績まではロケーション基準、2024年3月期実績より、マーケット基準で算定。
*6 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は保証を取得。

(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。保証報告書は当社Webサイト をご参照ください。

保証報告書

カントリーリスクエクスポージャー（連結）／地域別情報

エクスポージャー残高（2025年3月31日現在）

単位：億円

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	37	0	0	289	296	112	733	723
インドネシア	195	0	0	256	47	87	586	661
フィリピン	74	2	0	118	42	230	465	465
中国（香港を含む合計）	48	0	0	382	43	43	516	507
（中国単独）	44	0	0	350	39	32	465	464
（香港単独）	4	0	0	32	4	11	51	43
ブラジル	14	3	3	60	18	167	265	676
アルゼンチン	5	0	0	3	0	2	9	5
ロシア	0	0	0	44	28	77	149	149
インド	97	0	0	243	11	37	388	337
ベトナム	172	0	3	432	122	495	1,224	1,370
トルコ	0	0	0	0	0	0	0	123
合計	642	4	6	1,826	607	1,250	4,335	5,017

（参考数値）エクスポージャー残高（2024年3月31日現在）

単位：億円

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	32	0	0	284	374	109	799	789
インドネシア	189	0	0	154	48	77	469	545
フィリピン	196	2	0	124	80	76	478	477
中国（香港を含む合計）	60	0	0	356	33	48	496	483
（中国単独）	47	0	0	327	26	36	437	431
（香港単独）	13	0	0	28	7	12	60	53
ブラジル	33	3	3	47	20	183	290	735
アルゼンチン	6	1	0	3	0	1	11	8
ロシア	0	0	0	50	25	71	147	145
インド	109	0	0	212	8	36	366	324
ベトナム	77	0	1	394	146	477	1,094	1,191
トルコ	3	0	0	38	4	1	46	153
合計	705	6	4	1,661	739	1,079	4,194	4,850

国別収益

単位：百万円

	2024年3月期	2025年3月期
日本	1,085,096	1,067,899
米州	338,769	393,764
欧州	155,481	151,194
アジア・オセアニア	819,627	879,124
その他	15,674	17,731
合計	2,414,649	2,509,714

非流動資産

単位：百万円

	2024年3月期	2025年3月期
日本	181,134	170,302
米州	183,377	214,238
欧州	28,792	40,696
アジア・オセアニア	182,567	203,294
その他	770	872
合計	576,643	629,403

（注意事項）
双日グループ連結保有資産を対象として、カントリーリスクに晒されている資産をエクスポージャーとして集計しています。
開示の対象範囲は双日グループ全てとし、開示対象資産を、投資、融資、保証等、営業債権・商品（「営業債権」に分類）、現預金・金融資産等（「現預金等」に分類）、固定化営業債権・固定資産等（「その他資産」に分類）としています。
なお、集計の定義は下記のとおりです。
- 「所在国ベース」：与信先等が存在している国をベースに集計した残高
- 「実質リスク国ベース」：所在国にかかわらず実質のリスクが存在する国をベースに修正した残高

組織図／国内・海外拠点一覧

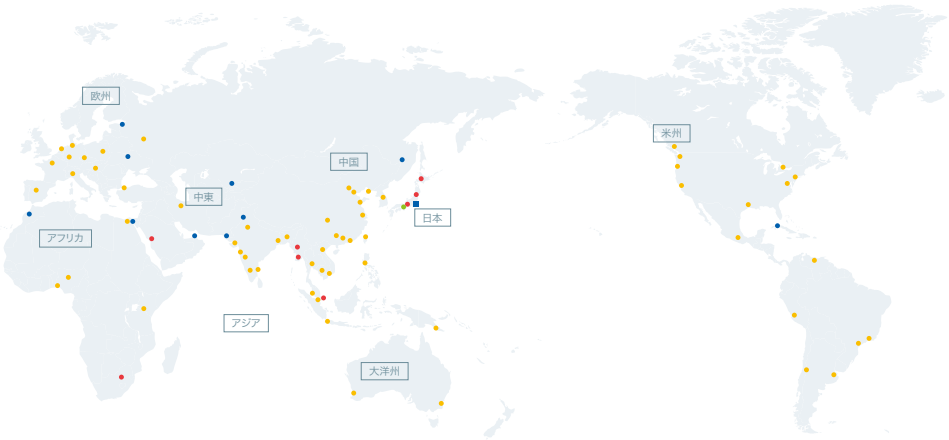
組織図（2025年6月18日現在）

組織図

- 株主総会
- 取締役会 監査等委員会
  - 指名委員会
  - 報酬委員会
  - 取締役会業務室
- 社長CEO
  - 経営会議
  - 監査部
  - 法務部
  - 内部統制統括部
  - 人事第一部
  - 人事第二部
  - 秘書部
  - 総合リスク管理部
  - サプライチェーンリスク管理部
  - 経営企画部
  - EX事業戦略室
  - M&A・投資戦略推進室
  - 広報部
  - IR・サステナビリティ推進部
  - 主計部
  - 営業経理部
  - 財務第一部
  - 財務第二部
  - ビジネスイノベーション推進室
  - デジタル事業開発部
  - コーポレートIT部
  - デジタル共創推進部
  - 関西事業室
  - 自動車本部
    - 企画業務室
    - 自動車第一部
    - 自動車第二部
    - 自動車第三部
  - 航空・社会インフラ本部
    - 企画業務室
    - 航空事業部
    - ビジネスジェット事業部
    - 安全保障・公共プロジェクト部
    - 社会インフラ事業部
  - エネルギー・ヘルスケア本部
    - 企画業務室
    - 総合インフラ事業開発部
    - エネルギーソリューション事業第一部
    - エネルギーソリューション事業第二部
    - エネルギーソリューション事業第三部
    - ヘルスケア事業部
  - 金属・資源・リサイクル本部
    - 企画業務室
    - 石炭・カーボンマネジメント事業部
    - 金属原料部
    - 鉱産部
    - 金属製品・リサイクル事業部
  - 化学本部
    - 企画業務室
    - 環境・ライフサイエンス部
    - 基礎化学品部
    - 機能化学品部
    - 無機化学品部
  - 生活産業・アグリビジネス本部
    - 企画業務室
    - アグリビジネス部
    - 食料・林産事業部
    - 農業・地域事業開発室
  - リテール・コンシューマーサービス本部
    - 企画業務室
    - 品質管理室
    - リテール事業第一部
    - リテール事業第二部
    - リテール事業第三部

国内・海外拠点一覧（2025年6月18日現在）

国内・海外拠点



■本社 ●支社 ●現地法人 ●支店 ●事務所

日本（国内）	5 拠点
米州地域	15 拠点
欧州地域	20 拠点
中東・アフリカ地域	10 拠点
中国地域	9 拠点
アジア・大洋州地域	24 拠点
本社直轄地域	6 拠点

会社概要・投資家情報

会社情報(2025年6月18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 東京都千代田区内幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000
拠点数 (2025年3月31日現在)	国内：5(本社、支社、支店) 海外：84(現地法人、駐在員事務所)
連結対象会社数 (2025年3月31日現在)	国内：132社 海外：337社
従業員数 (2025年3月31日現在)	単体：2,486名 連結：25,118名

株式情報(2025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	225,000,000株(自己株式を含む)
株主数	216,752名

外部評価 社外からの評価

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

S&P Global ©S&P Global 2025.
Sojitz Corporation
Trading Companies & Distributors
Top 1%
Corporate Sustainability Assessment (CSA) 2024 Score
71/100 Score date February 8, 2025 For terms of use, visit www.spglobal.com/yearbook.

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

DX銘柄2025 Digital Transformation

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

Internet IR 優秀賞 2024 Daiwa Investor Relations

Gomez IR Site Ranking IRサイト総合ランキング 金賞 2024年

2025 健康経営銘柄 KENKO Investment for Health

Internet IR サステナビリティ部門 優秀賞 2024 Daiwa Investor Relations

NADESHIKO BRAND 2025

プラチナくるみん 子育てサポートしています プラス 不妊治療と仕事との両立もサポートしています

格付情報(2025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-(安定的)	a-1
S&P Global Ratings(S&P)	BBB(安定的)	–

大株主(上位10社)(2025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)	39,663	18.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,557	7.3
日本証券金融株式会社	4,290	2.0
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	3,977	1.9
野村信託銀行株式会社(投信口)	3,631	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,088	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,853	1.4
JPモルガン証券株式会社	2,771	1.3
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,702	1.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,761	0.8

注：比率は発行済み株式総数から自己株式を控除して計算しています。

編集後記

統合報告書2025は、双日の独自性を徹底的に追求し、Next Stageに向けた成長期待を醸成できる価値ある情報を提供し、当社への理解を深めていただくことを目指しました。本報告書の制作にあたり、当社の歴史に基づく経験や取り組みを紐解き、脈々と受け継がれる双日のDNAである「先読み」「変革」「挑戦」の可視化を通じて、双日らしい成長ストーリーとは何かを皆様に感じていただくことを意識しました。

特に、Next Stageへの足場固めと位置づけている中期経営計画2026においては、新規投資の拡大と既存事業の磨きによる双日らしい成長ストーリーの実現を通じたさらなる企業価値向上を目指しています。双日らしい成長ストーリーを体現する省エネルギー・ESCO事業や化学トレード事業といった具体例をあげることで、「双日のDNA」を軸にどのように事業が創造されているのか、また果敢に挑戦し変革を恐れない人材、規模感を活かした意思決定の早さや風通しの良さといった双日の強みをお示しすることで、今後のさらなる事業創造と当社への期待感の醸成に意識を注ぎました。

また、これらの双日らしい成長ストーリーは何も事業の部分だけではなく、当社が取り組む財務、非財務の取り組み全てに備わっている普遍的なものであるという点を本報告書をとおしてお示しすることで、対話のきっかけとしてより多くの機関投資家・株主の皆様に当社の競争優位性と成長性をお届けしたいという想いを持っています。今後も皆様とのつながりを強化しながら対話を通じた企業価値向上を目指し、IR活動に取り組んでいきます。当社のNext Stageに向けた挑戦と成長を、引き続きご支援いただければ幸いです。

2025年7月
IR・サステナビリティ推進部 IR情報

統合報告書制作にかかわる100名以上の社員一同、本報告書が当社理解の一助となることを願い、双日グループ一丸となってNext Stageを目指していきます。

New way, New value

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