New way, New value

双日株式会社　Investors' Guide
（東証プライム2768）

2026年10月

双日株式会社

将来情報に関するご注意
本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。
実際の業績等は、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

Copyright © Sojitz Corporation 2026

Key Metrics

sojitz
New way, New value

当期純利益 成長率
2.8倍
(2015年度 vs 2025年度)

当期純利益 平均年間成長率
+24.0% (CAGR11%)
(2015年度～2025年度の10年間)

ROE
2025年度 **10.1%**
2029年度頃 **15%**

EPS 成長率
3.4倍
(2015年度 vs 2025年度)

EPS 平均年間成長率
+24.7% (CAGR13%)
(2015年度～2025年度の10年間)

配当利回り
3.6%
(2026年11月4日時点、26年度配当ベース)

当期純利益 期初見通し達成
7期
(2015年度～2025年度の間)

Copyright © Sojitz Corporation 2026

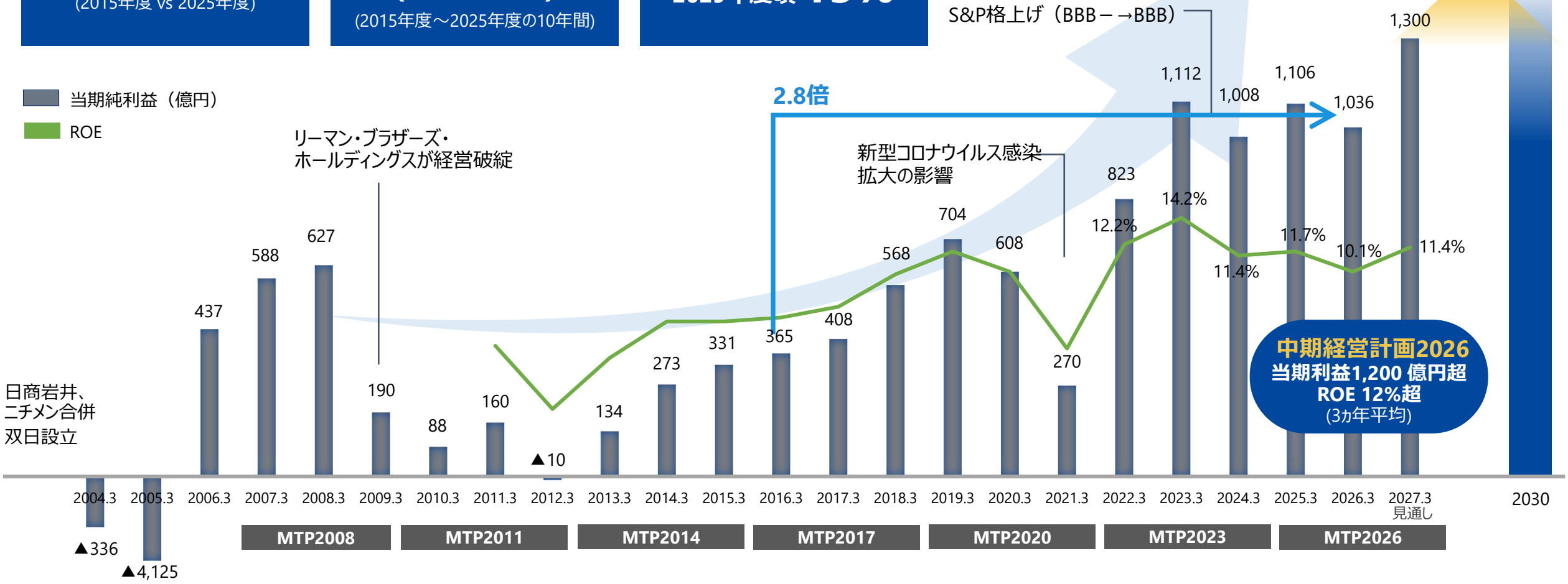
当期純利益の成長軌跡

当期純利益 成長率
2.8倍
(2015年度 vs 2025年度)

当期純利益 年間成長率
+24.0% (CAGR11%)
(2015年度～2025年度の10年間)

ROE
2025年度 10.1%
2029年度頃 15%

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



中期経営計画2026
当期利益1,200 億円超
ROE 12%超
(3カ年平均)

Copyright © Sojitz Corporation 2026

KPI、経営哲学、特徴

KPI

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

経営哲学

- **キャッシュフローマネジメント: 基礎的営業CF*と資産入替を原資に、成長投資と株主還元を実行**
- **キャッシュアロケーション方針: 基礎的営業CFの70%を成長投資、30%を株主還元に充当**
- **株主還元： 株主資本DOE4.5%とした、累進的かつ予見性ある配当**
  基礎的営業CFの30%から配当を差し引いた原資で自己株式を取得
- **新規投資はROIを通じて、事業本部の収益性はCROICを通じてモニタリング**

投資カタリスト

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

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

Copyright © Sojitz Corporation 2026

総合商社のビジネスモデル

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

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

トレードの目的:
市場やサプライチェーンの変化を先読みし、安定供給を実現する

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

sojitz
New way, New value



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

Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日の強み、競争優位性

キャッシュフロー管理及びリスク管理の徹底

- 経営統合を通じて学んだ教訓を活かし、キャッシュフロー管理とリスク管理を徹底。
- 本部毎にCROIC管理を実施。
- 上記等を通じて市況下落局面やコロナ禍においても一定水準の当期純利益・キャッシュフロー創出力を維持。
- 新規事業は必ず、ハードルレートに加えて、本部毎のCROIC目標や、投資後3年程度以内にROI10%程度の超過を期待される。各種定量的ハードルを超過できない場合には、資産入替の候補となる。

事業経営力・創出力を有した人材

- 経営統合の経験を通じ、顧客・パートナーとの信頼構築・市場への価値創造を重要視した人材を有す。
- 多様な人材が現場を知り、工夫してビジネスを構築。

機動的かつ柔軟な企業文化

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

多様なパートナーとの長年にわたる信頼関係による、幅広いビジネスソリューション提供力

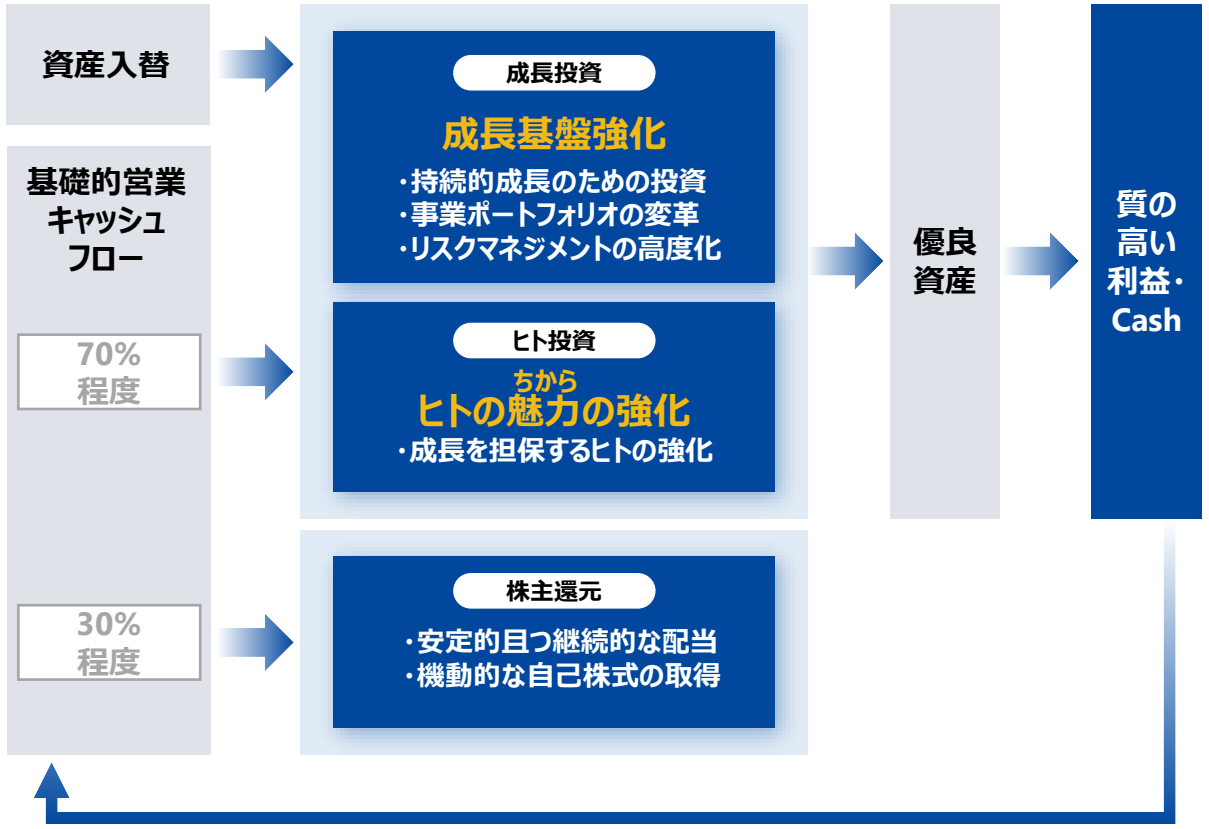
- 様々な事業分野の企業との長期的なパートナーシップを活かし、新しい事業機会を創出。

Copyright © Sojitz Corporation 2026

キャッシュフローマネジメント

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

キャッシュフローマネジメントと経営資源の循環



	中期経営計画2023 3ヵ年累計実績 (22/3期～24/3期)	中期経営計画2026 3ヵ年累計見通し (25/3期～27/3期) 当初計画	中期経営計画2026 3ヵ年累計見通し (25/3期～27/3期) 2026年5月アップデート
基礎的営業CF	3,850億円	4,500億円	4,215億円
資産入替（回収）	2,800億円	1,800億円	2,080億円
新規投資	▲4,500億円	▲6,000億円	▲4,800億円
Capex 他	-	▲400億円	▲860億円
株主還元	▲1,300億円	▲1,300億円	▲1,345億円
基礎的CF	850億円	▲1,400億円	▲710億円
前中計からの繰り越し	550億円	1,400億円	1,400億円
キャッシュバランス	1,400億円	黒字	黒字

Copyright © Sojitz Corporation 2026

株主還元方針

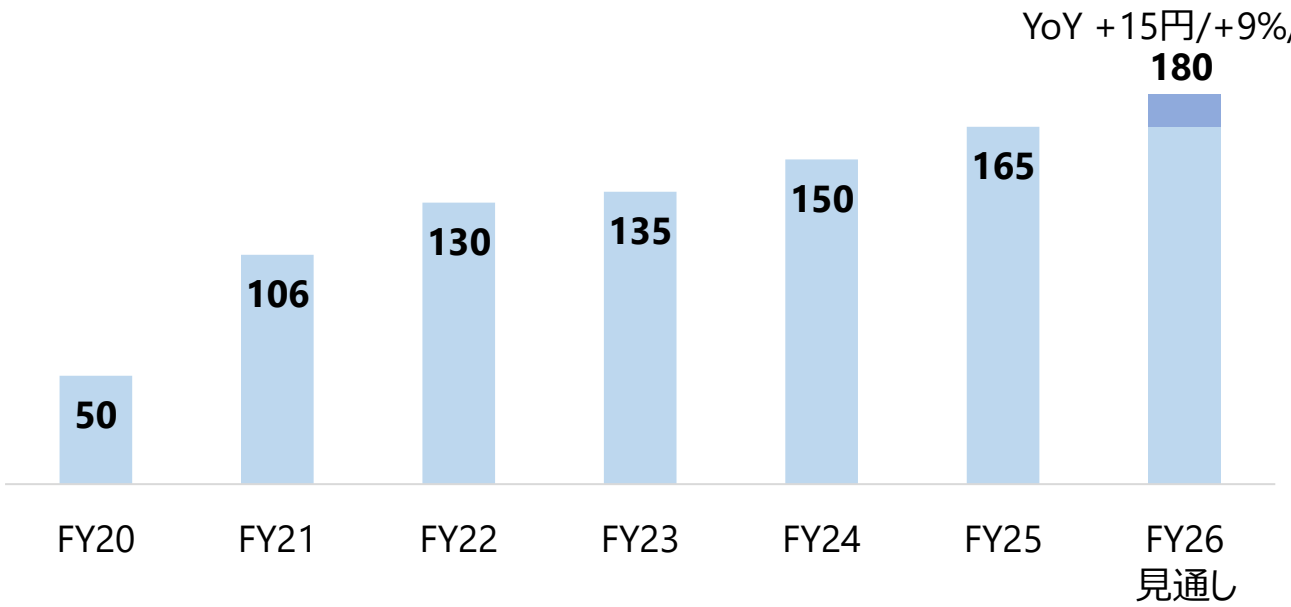
基礎的営業CF(3カ年累計)の3割程度を
株主還元に充当

- **株主資本※DOE4.5%**とした**累進的な配当方針**
- **機動的な自己株式の取得**

※自己資本から「その他の構成要素」を差し引いたもの。
前期分の支払配当額を当期純利益が超過すれば、毎期配当額が増配していく

株主資本DOE4.5%とした、累進的かつ予見性ある配当方針

1株当たり配当金（円）



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

Copyright © Sojitz Corporation 2026

EPS 成長率

EPS 成長率

3.4倍

（2015年度 vs 2025年度）

EPS 平均年間成長率

+24.7%

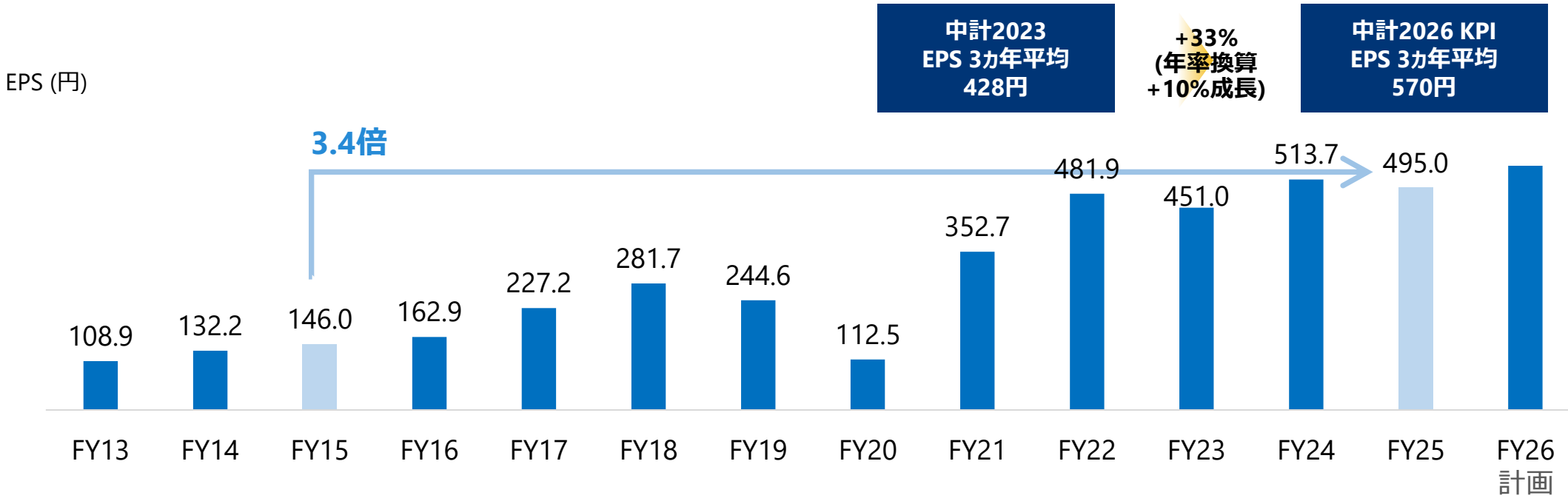
(CAGR13%)

(2015年度～2025年度の10年間)

EPS
中計2026 3カ年平均
年間成長率

+10%

- **安定的な純利益の伸長に加え、自己株式取得による下支えを通じて持続的にEPS（1株当たり利益）を成長させる。**
- **中計2026期間中に年率+10%のEPS成長達成を目指す。**



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

Copyright © Sojitz Corporation 2026

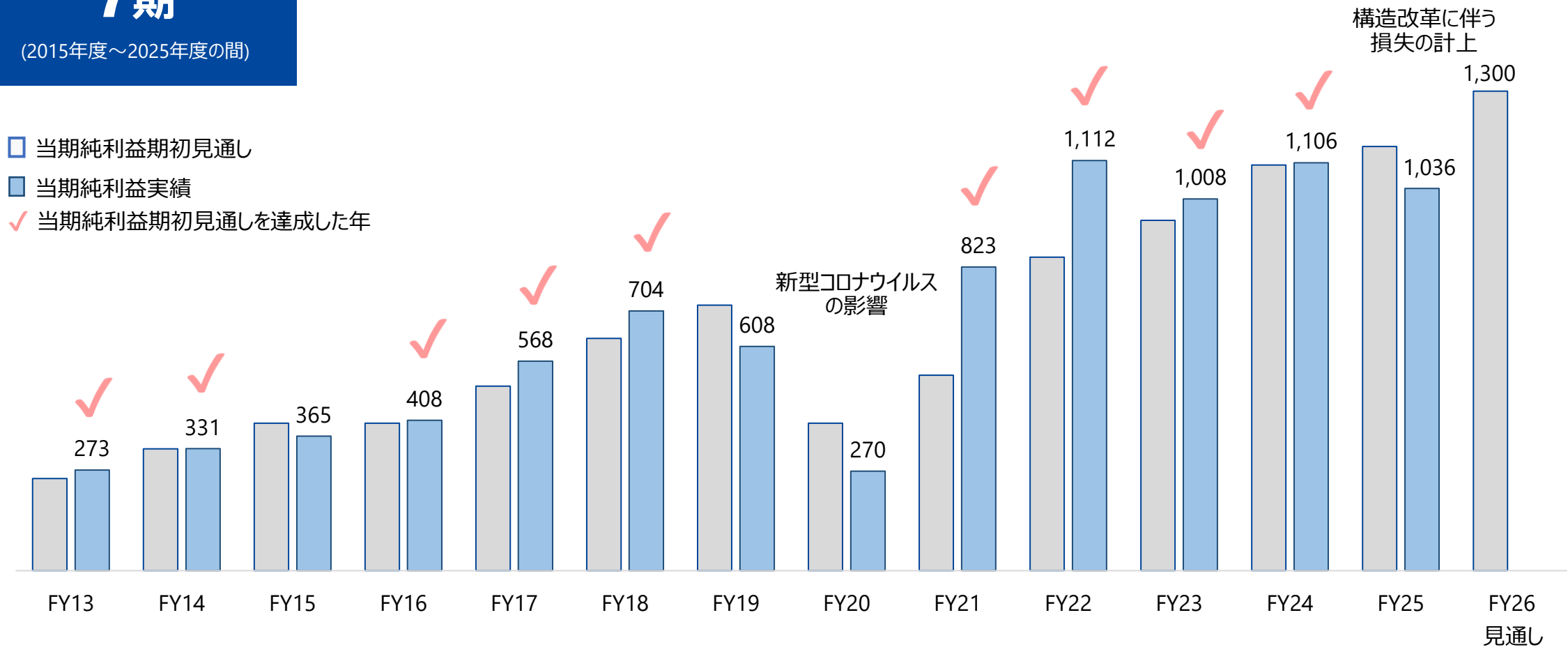
市場へのコミットメント

当期純利益
期初見通し達成

7期

(2015年度～2025年度の間)

当社マネジメントは、株式市場に対してコミットしたことは必ず達成することを最重要視。



Copyright © Sojitz Corporation 2026

事業概要

	【当期純利益】（億円）			【CROIC】				
	25年度 実績	26年度 見通し	Next Stage	24年度 実績	25年度 実績	中計2026 ターゲット	Next Stage	主な事業
自動車	▲53	0 ※1	150	5.0%	4.1%	8.0%	8.0%	自動車製造・販売事業(プエルトリコ、パナマ)、自動車ディーラー事業(日本、米国、豪州)
航空・交通インフラ	155	190	250	5.0%	6.2%	6.0%	8.0%	民間航空機・防衛関連の代理店事業、ビジネスジェット事業
エネルギー・総合インフラ	323	280	500	2.3%	5.7%	4.0%	6.0%	LNG製造販売事業、省エネルギーサービス事業、総合インフラ開発事業
金属・資源・リサイクル	38	220	350	10.4%	7.7%	15.0%	12.0%	鉄鋼製品トレード、原料炭権益
化学	210	320 ※1	350 ※1	13.3%	12.1%	10.0%	12.0%	化学品（含レアアース）のトレード・製造、メタノール製造販売事業
生活産業・アグリビジネス	86	80 ※1	200	8.0%	6.1%	10.0%	12.0%	肥料製造販売事業（タイ・フィリピン・ベトナム）
リテール・コンシューマーサービス	112	150	300	3.8%	3.6%	6.0%	8.0%	国内水産関連事業、ベトナムリテール関連事業

※1　2026年10月30日公表 修正見通し

Copyright © Sojitz Corporation 2026

英国水産事業NESIの取得により、水産事業基盤を強化

～日本における調達・加工・販売基盤に、NESIが持つ欧州地域での調達・販売ネットワーク、
商品企画・開発力・マーケティング力を掛け合わせ、当社グループの水産事業領域における利益規模拡大・収益性向上を加速～



NESI

量販店・外食との繋がりを活かした販売力、
消費者ニーズを捉えたマーケティング力に強み
認証・トレーサビリティにも対応



投資額	約270億円
2025年度	
売上総利益	77億円
EBITDA	33億円

※数値はSSIHグループベース（SSIH：NESIを含む水産関連企業9社を傘下に持つ持株会社）

水産領域全体 当期純利益

46億円（26/3期）» 80＋億円（Next Stage）

トライ産業

冷凍マグロ調達・加工で
国内トップクラス

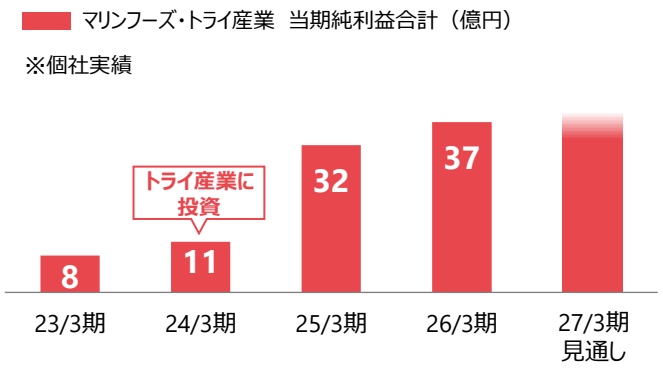


マリンフーズ

寿司ネタ加工・販売で
国内シェアトップクラス



双日グループに参画後、利益拡大



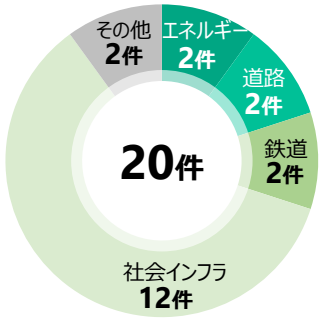
Copyright © Sojitz Corporation 2026

高い専門性で裏付けされた豊富な実績をもとに
継続的な取り組み機会と複層的な利益機会により持続的成長を実現

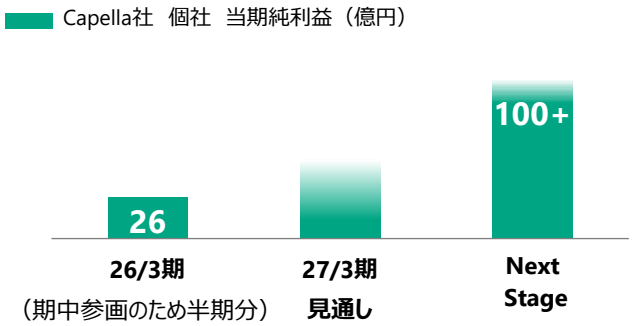
Capella社　実績

2009年創業以降
豊富な開発実績
総額4兆円超

2009年の創業以来
入札における勝率
50%超



開発案件の積み上げにより収益を着実に拡大



豪州におけるパイプライン

人口増加・経済成長に伴い
市場は拡大

2026～2028年
案件パイプライン　**約3兆円**
（プロジェクト総コスト）

当社出資機会（想定持分）
約1,800億円
脱炭素関連インフラ、
公共インフラ（五輪アリーナ等）

＋

今後の展開
- 豪州域外への展開
- 非PPP案件の開発

再生可能エネルギー等
約1.5兆円～

Capella社　PPPライフサイクルと利益機会

	開発	建設	運営	売却	運営
	• リードディベロッパーとして案件発掘、検討 • 入札や契約締結	• 建設工事の実施 • プロジェクト価値の向上	• 運営・維持管理 • 利用料収入などに基づく運営	• 持分の売却	• 運営・維持管理 • 利用料収入などに基づく運営
	開発収益	**建設期間の価値向上に伴う利益**	**アセットマネジメントフィーなど**	**売却関連利益**	**アセットマネジメントフィーなど**
PLの発生	$$	$$	$	$$	$
CFの発生	$$		$	$$$$	$
実行中案件		◆North East Link ◆Melton Hospital	◆Melbourne Metro ◆Frankston Hospital ◆Waikeria Prison		◆New Bendigo Hospital ◆Darling Harbour　等

Copyright © Sojitz Corporation 2026

事業遂行力と成長機会を的確に捉えた投資により、米国・豪州における事業基盤が着実に強化・拡大

市場の成長性

- 老朽化インフラの更新需要や脱炭素・省エネ進展



- AI普及によるデータセンター建設需要の高まり



当社の競争優位性

米国・豪州各地で具備した事業基盤（機械・電気・配管）

希少な専門技術者の人材基盤

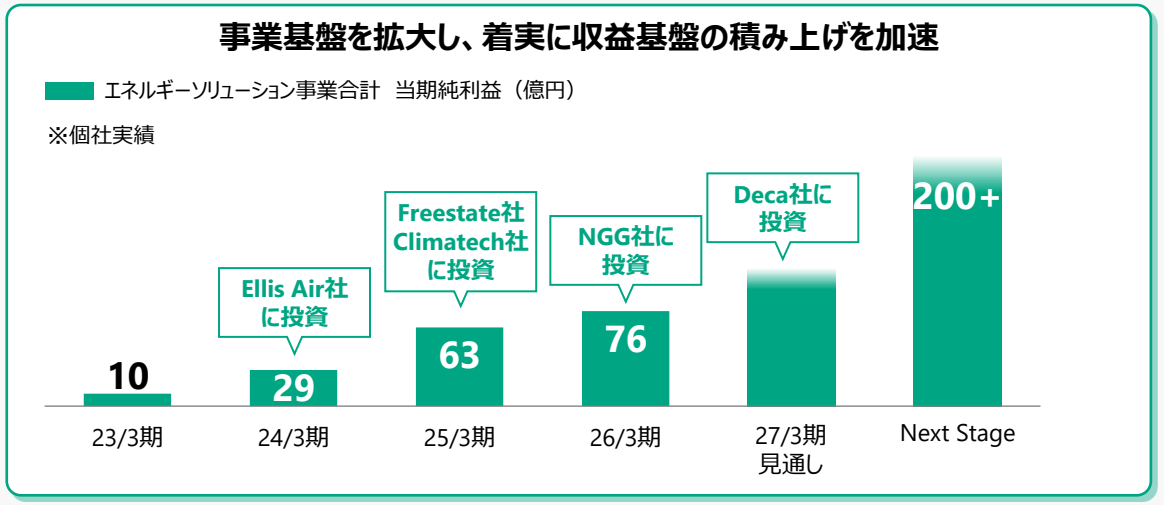
- 地域・業界に根付いた**ローカルネットワーク**（学校・病院等）
- 設計・施工・保守の**一貫体制**
- 顧客からの信頼と豊富な実績
- 大型案件遂行力&品質・コスト競争力

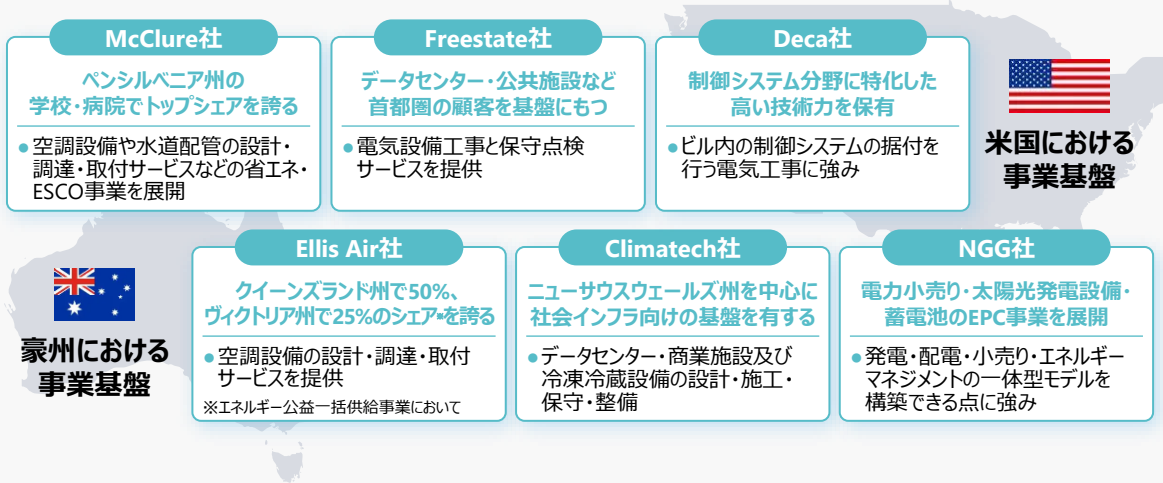
今後の拡張性

ボルトオン投資による地域拡大と機能強化

インナーサークルのネットワークや業界知見を活かし、連続的に事業を拡大

- EaaS（Energy as a Service）や金融などの**新たな機能**の獲得
- 成功モデルを**新たな地域**へ展開





Copyright © Sojitz Corporation 2026

外部環境の変化を機会と捉える先読み力によりサプライチェーンを強固にし、利益成長を実現

調達における構造変化

特定国の供給能力増強



国内石油精製設備の統廃合



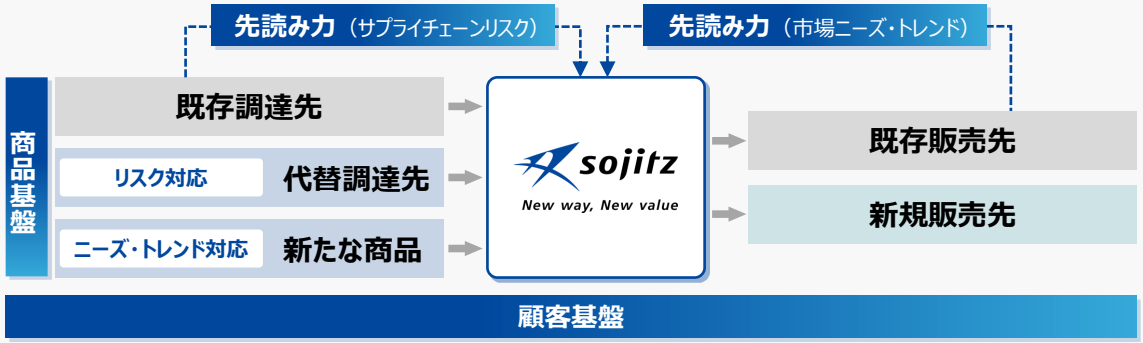
長期化する中東情勢・地政学リスク



サプライチェーン分断化により代替調達・供給先変更のニーズが拡大

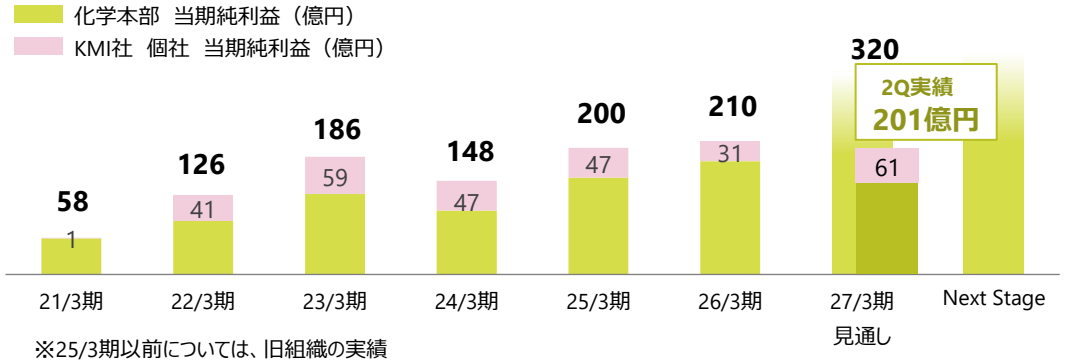
強靭なトレード機能を構築

提供先の多角化と優位性・耐久性の高いトレード商権の積上げ



化学本部

27/3期は市況上昇の影響に加え、トレード強靭化の取り組みも奏功



※25/3期以前については、旧組織の実績

Copyright © Sojitz Corporation 2026

sojitz
New way, New value

「双日らしい成長ストーリー」の実現

双日らしい成長ストーリーの実現を通じ、ポートフォリオを変革し、Next Stageへ

新規投資の拡大

- **持続的成長期待の高い事業領域**の獲得・拡大
- **競争優位を活かす事業領域**への継続投資
- **双日らしい事業群・カタマリ**を多数創出

既存事業を磨く

- **既存の強み**を**活用**し、機能を拡充
  収益力の更なる**引き上げ**
- **外部パートナーとの共創**
  新たな価値の提供・事業を拡大
- 赤字事業・不振事業の
  徹底的な収益改善と見極め

Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日らしい成長ストーリー

- シェアアウトによるパートナーとの共創で勝ち筋を強化できる事業は事業再編
- 事業の改善、勝ち筋の確立が見込めない事業は、撤退を含めた見直しを行い、構造改革を推進

外部パートナーとの共創

- ベストオーナーとなりうる外部パートナーへ
  既存事業の一部をシェアアウトしつつ、
  双日の強みである機能の提供を継続
- パートナーと共に事業を成長させ
  規模を拡大し、**持続的な成長を図る体制へ**

船舶事業

北米貨車リース事業

国内商業開発運営事業

事業見極め（構造改革）

- 事業の特性、当社機能に応じて、
  見極め・撤退を決定
- 出口戦略に基づく取り組みが進捗中

豪州中古車事業

国内ディーラー事業

豪州原料炭事業

Copyright © Sojitz Corporation 2026

総合商社セクター　各種指標比較

	FY24 当期純利益 実績	FY25 当期純利益 実績	FY26 当期純利益 見通し	FY23 ROE 実績	FY24 ROE 実績	FY25 ROE 実績	FY26 ROE 見通し	PBR ※1	FY26 配当利回り ※2
A社	9,507 億円	8,005億円	12,000億円	11.3%	10.3%	8.5%	12.7%	x 2.02	2.4%
B社	9,003 億円	8,340億円	10,500億円	15.3%	11.9%	10.2%	-	x 1.55	2.9%
C社	8,803 億円	9,003億円	9,500億円	15.6%	16.0%	約15%	約15%	x 2.35	1.9%
D社	5,619 億円	6,003億円	6,700億円	9.4%	12.4%	12.9%	14%程度	x 1.65	2.7%
E社	5,030 億円	5,439億円	6,300億円	15.2%	14.2%	13.6%	14-15%程度	x 1.73	2.6%
双日	**1,106 億円**	**1,036億円**	**1,300億円**	**11.4%**	**11.7%**	**10.1%**	**11.4%**	**x 0.91**	**3.6%**

※1　2026/11/4時点株価
※2　2026/11/4時点、26年度配当ベース、会社見通しに基づく

Copyright © Sojitz Corporation 2026

ご参考

中期経営計画2026

Copyright © Sojitz Corporation 2026

Next Stageへのロードマップ

sojitz
New way, New value

企業理念

双日グループは、
誠実な心で世界を結び、
新たな価値と
豊かな未来を創造します

Next Stage

「当期利益2,000億円
ROE15%
時価総額2兆円」

2030年 双日の目指す姿

『事業や人材を創造し続ける総合商社』

マーケットニーズや社会課題に応える価値 (事業・人材)創造を通じ、
企業価値を向上

中計 2026

「双日らしい成長ストーリー」の実現
- Set for Next Stage -

Next Stage(企業価値2倍成長の達成)を見据え

- 蒔いた事業の「種」、「点」を「塊」とし、成長を更に加速
- ヒトへの積極投資・強化

成長基盤 強化
人的資本 強化

継続

中計 2023

- Start of the Next Decade -

持続的な価値創造に向けたビジネスポートフォリオの変革と新たな価値創造に向けた挑戦

Copyright © Sojitz Corporation 2026

中期経営計画2026の定量目標

投資・財務規律

財務規律を堅持をしつつ、
成長に向けた
6,000億円超の投資実行

収益目標
(3カ年平均)

ROE 12%超

当期利益 1,200億円超

株主還元

基礎的営業CF(3カ年累計)の3割程度を株主還元に充当

- **株主資本DOE4.5%とした累進的な配当方針**
- **機動的な自己株式の取得**

中計2023 EPS：428円/株（3カ年平均） ⋙ **中計2026 EPS： 570円/株**（3カ年平均）

中計2023比 **年率換算+10%成長**

Copyright © Sojitz Corporation 2026

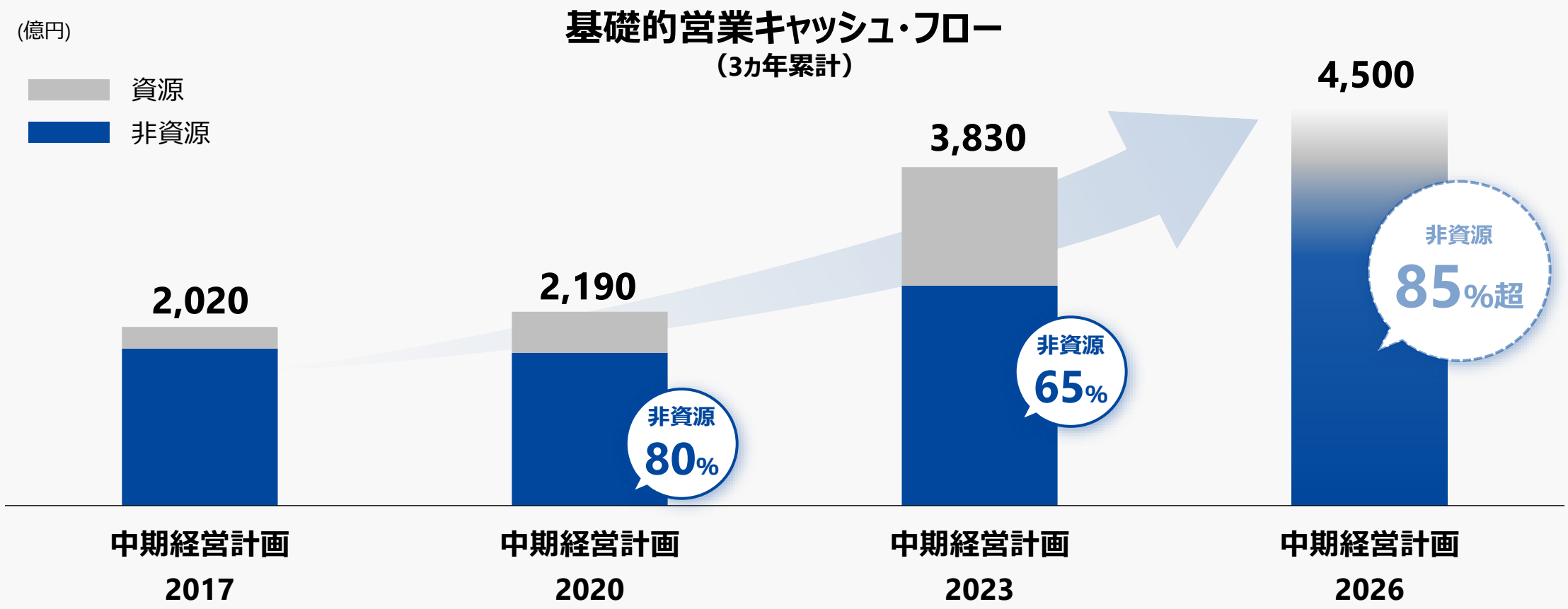
ご参考

中期経営計画2026の進捗

Copyright © Sojitz Corporation 2026

基礎的営業キャッシュ・フロー（資源・非資源）

- キャッシュ・フローを稼ぐ力のトラックレコードは、質・量ともに着実に成長
- 新規投資と資産入替によるポートフォリオの入替に伴い、安定的な収益源となる非資源から稼ぐ比率が上昇
- 今後も基礎的営業キャッシュ・フローを持続的に成長させ、成長投資原資と株主還元力の両輪を拡張させていく



※ 基礎的営業CF＝会計上の営業CFから運転資金増減等を控除したもの

Copyright © Sojitz Corporation 2026

決算サマリー（2027年3月期 第2四半期）

- 2027年3月期 第2四半期は**当期純利益636億円**、通期見通しに対し**進捗率49%**
- 通期見通し1,300億円に向け、構造改革に伴う損益を含め、**計画通りの進捗**

（億円）	25/9期 実績	26/9期 実績	前年同期比 増減	27/3期 見通し
当期純利益 ※1	453	**636** 進捗率 49%	+ 183	**1,300**
基礎的営業CF ※2	655	**803** 進捗率 54%	+ 148	**1,500**
基礎的CF ※3	▲ 464	**207**	+ 671	**▲ 110**
ROE(%)				**11.4** ※4
ROA(%)				**3.5**
一株当たり配当金(円)				**180** 中間90円 / 期末90円

※1 本資料では、「当期純利益（親会社の所有者に帰属）」を「当期純利益」と表記
※2 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
※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）
※4 2026年 10月 30日公表 修正見通し

Copyright © Sojitz Corporation 2026

財務指標（2027年3月期 第2四半期 実績 及び 通期見通し）

（億円）	26/3末	26/9末	前期末比増減	27/3末見通し
総資産	36,480	**37,964**	+ 1,484	**38,000** ※3
自己資本 ※1	10,904	**11,560**	+ 656	**12,000** ※3
うち、株主資本 ※2	8,180	**8,628**	+ 448	**—**
自己資本比率 ※1	29.9%	**30.5%**	+ 0.6%	**31.6%** ※3
グロス有利子負債	12,956	**13,620**	+ 664	**—**
ネット有利子負債	10,396	**11,285**	+ 889	**11,400**
ネットDER ※1	0.95 倍	**0.98 倍**	+ 0.03 倍	**1 倍程度**
ROE	10.1%	**—**	—	**11.4%** ※3
ROA	3.1%	**—**	—	**3.5%**
リスクアセット	6,600	**6,800**	+ 200	
（自己資本対比）※1	(0.6倍)	**(0.6倍)**	—	
流動比率	155.4%	**147.9%**	▲ 7.5%	
長期調達比率	76.9%	**72.1%**	▲ 4.8%	

※1 自己資本は、資本のうち「当社株主に帰属する持分」とし、自己資本比率の分子／ネットDERの分母に使用
※2 株主資本は、自己資本のうち、その他の資本の構成要素を控除したもの
※3 2026年 10月 30日公表 修正見通し

Copyright © Sojitz Corporation 2026

セグメント別 当期純利益（2027年3月期 第2四半期 実績 及び 通期見通し）

（億円）	26/9期 実績	27/3期 期初見通し	27/3期 修正見通し	修正差額	対修正見通し 進捗率	27/3期の見方
自動車	**0**	50	**0**	▲ 50	**—**	中南米自動車販売事業の利益貢献はあるも、構造改革に伴う費用を織り込み下方修正
航空・交通インフラ	**67**	190	**190**	0	**35%**	新規投資からの利益貢献に加え、工業団地事業や航空機関連取引、防衛関連取引等の伸長を見込む
エネルギー・総合インフラ	**141**	280	**280**	0	**50%**	概ね見通し通り
金属・資源・リサイクル	**95**	220	**220**	0	**43%**	原料炭事業の構造改革が進捗。下期は構造改革による赤字の改善に加え既存事業からの利益貢献を見込む
化学	**201**	220	**320**	+ 100	**63%**	上期までの各事業での好調な進捗を踏まえ、上方修正
生活産業・アグリビジネス	**38**	130	**80**	▲ 50	**48%**	上期までの海外肥料事業の実績を踏まえ、下方修正
リテール・コンシューマーサービス	**84**	150	**150**	0	**56%**	水産事業や国内リテール事業からの利益貢献、一部資産入替を見込む
その他	**10**	60	**60**	0	**17%**	デジタル関連事業の収益及び一部資産入替、税金費用改善等を見込む
合計	**636**	1,300	**1,300**	0	**49%**	

Copyright © Sojitz Corporation 2026

セグメント別 CROIC

	中期経営計画 2023				中期経営計画 2026				
	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績	中計2023 平均	25/3期 実績	26/3期 実績	価値創造 ターゲット	中期経営計画2026価値創造ターゲットに向けた分析	Next Stage
自動車	9.6%	8.9%	5.5%	8.0%	5.0%	4.1%	8.0%	■新規投資による収益取込はあるものの、豪州中古車販売事業の業績回復遅れ、米国関税影響等によりCROICは低下 ■27/3期は、資本効率の改善を図るべく、構造改革を伴う事業整理を実施	8.0%
航空・交通インフラ	4.7%	4.8%	5.4%	4.9%	5.0%	6.2%	6.0%	■事業の幅出しによる資本効率の低下要因はあるものの、既存事業の伸長、貨車リース事業の再編に伴う資本効率の改善に加え、持分法適用会社からの配当が増加したことにより、CROICが向上 ■27/3期は、一時的に資本効率の低下を見込むが、引き続きNext Stageに向け資本効率改善を図る	8.0%
エネルギー・総合インフラ	3.0%	2.0%	2.8%	2.6%	2.3%	5.7%	4.0%	■省エネ関連事業の伸長、資産入替に加え、持分法適用会社からの配当増加によりCROICが改善 ■27/3期のCROICは5%程度に留まる見込みだが、既存事業の資本効率向上や資産入替によるCashの創出、新規投資を継続して行い、価値創造ターゲットを上回るCROICの達成を目指す	6.0%
金属・資源・リサイクル	10.7%	20.3%	14.3%	15.1%	10.4%	7.7%	15.0%	■石炭市況下落、豪州石炭事業の生産効率低迷によりCROICは低下 ■27/3期は、資本効率の改善を図るべく、構造改革を伴う事業整理を実施	12.0%
化学	9.1%	12.4%	10.3%	10.6%	13.3%	12.1%	10.0%	■トレード事業の収益貢献は堅調に推移するも、新規投資の実行及びメタノール価格の低迷によりCROICは低下 ■引き続き、既存トレード事業での更なる資本効率向上、新規投資からの利益貢献によりNext Stageと同水準のCROICを目指す	12.0%
生活産業・アグリビジネス	9.6%	8.1%	8.9%	8.9%	8.0%	6.1%	10.0%	■海外肥料事業での販売数量減少に伴う収益減少等によりCROICは低下 ■27/3期は、海外肥料事業の収益改善等により、CROICの改善を見込む	12.0%
リテール・コンシューマーサービス	2.9%	1.9%	4.5%	3.1%	3.8%	3.6%	6.0%	■水産事業の伸長、商業施設開発・運営事業の再編による資本効率改善はあるものの、東南アジアリテール事業の不振、国内リテール事業での一時的な資金需要によってCROICは低下 ■27/3期は、国内リテール事業の資本効率改善、東南アジアリテール事業の収益力強化、その他既存事業の資本効率改善によりCROIC改善を見込む	8.0%

※ CROIC：キャッシュリターンベースでの投下資本利益率（Cash Return On Invested Capital）　価値創造の測定・評価のために中期経営計画2023より導入
CROIC ＝ 基礎的営業CF ÷ 投下資本

※ 価値創造ターゲット：本部の事業特性足元の資本効率性を踏まえて、Next StageでのROE15%に向け、中期経営計画2026で目指すべきCROICの水準

※ 2026年4月1日付の組織変更に伴い、旧組織を簡便的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値とは異なる可能性があります

Copyright © Sojitz Corporation 2026

キャッシュ・フロー・マネジメント

- 基礎的営業CFの**7割**程度を成長基盤強化のための**成長投資**(含む人材投資)、**3割**程度を**株主還元**に充当していく計画
- 新規投資は中計計画値を下回るものの、引き続き**質の高い案件**を厳選し**スピード感をもって実行**
- 中計2026では成長投資が先行する一方、中計2020-2026期間の累計で**基礎的CF黒字**を見込む

	（億円）	中計2020-2023 19/3期～24/3期 6ヵ年累計実績	中計2026 25/3期～27/3期 3ヵ年累計見通し	25/3～26/3期 2ヵ年累計実績	26/9期 実績	27/3期 見通し	対見通し 進捗率
キャッシュ・イン	基礎的営業CF ※1	6,020 億円	4,500 億円	2,715 億円	805 億円	1,500 億円	54%
	資産入替（回収）	4,510 億円	1,800 億円	1,080 億円	705 億円	1,000 億円	71%
キャッシュ・アウト	新規投資	▲ 7,095 億円	▲ 6,000 億円	▲ 2,800 億円	▲ 960 億円	▲ 2,000 億円	48%
	Capex 他		▲ 400 億円	▲ 610 億円	▲ 170 億円	▲ 250 億円	68%
	株主還元 ※2	▲ 2,040 億円	▲ 1,300 億円	▲ 985 億円	▲ 175 億円	▲ 360 億円	49%
	基礎的CF ※3	1,395 億円	▲ 1,400 億円	▲ 600 億円	205 億円	▲ 110 億円	―

※1 基礎的営業CF＝会計上の営業CFから運転資金増減等を控除したもの
※2 自己株式取得を含む
※3 基礎的CF=基礎的営業CF+調整後投資CF－支払配当金－自己株式取得（調整後投資CF=会計上の投資CFに長期性の営業資産等の増減を調整したもの）

Copyright © Sojitz Corporation 2026

投資・資産入替（2027年3月期 第2四半期）

投資合計	**960億円**			
主な内訳	**エッセンシャルインフラ**	**410億円**	● 豪州公共交通事業（UGL Transport社） ● 米国エネルギーソリューション事業（Deca社） ● 豪州インフラ開発事業（Capella社）	等
	フードバリューチェーン	**70億円**	● ベトナム空港サービス事業（TASECO AIRS社）	等
	エネルギー・素材ソリューション	**45億円**		
	その他	**435億円**	● コスタリカ自動車販売事業（VEINSA社） ● 金融ソリューション事業 （JIA社） ● イノベーション投資 ● その他	等
資産入替額合計	**705億円**			
主な内訳	● レイクバーモント原料炭事業 ● 国内商業開発運営事業 ● 国内繊維事業			等

● 自動車本部 ● 航空・交通インフラ本部 ● エネルギー・総合インフラ本部 ● 金属・資源・リサイクル本部 ● 化学本部 ● 生活産業・アグリビジネス本部 ● リテール・コンシューマーサービス本部 ● その他

Copyright © Sojitz Corporation 2026

中期経営計画2026 - 投資からの収益貢献

sojitz
New way, New value

●**中期経営計画2026投資**　：新規投資案件の着実な積み上げに加え、実行済案件からの利益貢献の拡大を図り、Next Stageに向けた成長基盤を強化
●**中期経営計画2020/2023投資**　：豪州原料炭事業の売却を決め、赤字事業の整理が進展
豪州中古車事業の収益力改善や、継続保有事業の収益力強化による投資リターンの向上を図る

各中計における投資からの3カ年合計収益貢献額　| | 内はROI

中計2020

● 累計投資額　2,600億円

約20億円

3カ年平均実績　**1%程度**

中計2023

● 累計投資額　4,500億円

約170億円

3カ年平均実績　**2%程度**

● 23年度 期末投資残高　3,400億円

約280億円

3カ年平均実績　**7%程度**

● 23年度 期末投資残高　1,000億円

中計2026

	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 見通し
● 累計投資額 計画値　3,000億円	中計2026公表時 240億円		約385億円
	40億円⇒ **20億円**	80億円⇒ **125億円**	120億円⇒ **240億円**
3カ年平均 計画値　4%⇒ **4.5%程度**	3%⇒ **2%程度**	4%⇒ **5%程度**	5%⇒ **6%程度**
期末投資残高	950億円	2,450億円	–
	中計2026公表時 620億円		約380億円
	160億円⇒ **90億円**	200億円⇒ **145億円**	260億円⇒ **145億円**
3カ年平均 計画値　7%⇒ **4.5%程度**	5%⇒ **3%程度**	7%⇒ **5%程度**	9%⇒ **5%程度**
期末投資残高	3,300億円	2,750億円	–
	中計2026公表時 210億円		約60億円
	50億円⇒ **15億円**	70億円⇒ **35億円**	90億円⇒ **10億円**
3カ年平均 計画値　7%⇒ **2.5%程度**	5%⇒ **2%程度**	7%⇒ **4%程度**	10%⇒ **1%程度**
期末投資残高	950億円	850億円	–

主な事業

計画より順調
- 米国・豪州 エネルギーソリューション事業
- 豪州インフラ開発事業
- 電池部材製造事業
- 豪州公共交通事業

28/3期以降に本格利益貢献
- ベトナム工業団地事業
- 英国水産加工販売事業

計画より順調
- 米国 エネルギーソリューション事業
- 国内水産事業
- ベトナム業務用食品卸売事業

構造改革事業
- 豪州原料炭事業
- 豪州中古車事業

計画より順調
- 国内機内食事業

構造改革事業
- 豪州原料炭事業
- ベトナム製紙事業

Copyright © Sojitz Corporation 2026

商品、為替、金利の市況実績・前提

	2025年度 市況実績 （4-9月平均）	2026年度 市況前提 （年平均）	2026年度 市況実績 （4-9月平均）	直近市況実績 （26/10/26時点）
石炭（原料炭） ※1	US$184/t	US$210/t	US$243/t	**US$267/t**
石炭（一般炭） ※1	US$105/t	US$120/t	US$135/t	**US$154/t**
原油（Brent）	US$67.5/bbl	US$70/bbl	US$93.9/bbl	**US$115.8/bbl**
為替 ※2	JPY146.1/US$	JPY150/US$	JPY160.0/US$	**JPY157.2/US$**
金利（TIBOR）	0.78%	1.45%	1.41%	**1.72%**

※1　石炭の市況実績については、一般的な市場価格であり、当社の販売価格とは異なる

※2　為替の収益感応度（米ドルのみ）は、JPY1/US$ 変動すると、売上総利益で年間8億円程度、当期純利益で年間3億円程度、自己資本で20億円程度の影響

Copyright © Sojitz Corporation 2026

業績連動に係る各指標の目標を100%達成した場合の報酬割合

【改定前】

報酬の種類		
基本報酬（固定）		金銭（54～66%）
業績連動報酬（変動）	短期	金銭（21～26%）
	中長期	株式（13～20%）

【改定後】

報酬の種類		
基本報酬（固定）		金銭（40～64%）
業績連動報酬（変動）	短期	金銭（20～22%）
	中長期	株式（16～40%）

概要	業績連動指標（KPI）	評価ウェイト（改定前→改定後）	報酬変動幅	支給時期
職責に応じて役位ごとに決定	—	—	—	月例
単年度の会社業績や中期経営計画の進捗度に連動	連結当期純利益*1（単年度目標の達成度）	35%→30%	0～150%*2	毎年1回、一定の時期
	連結当期純利益*1（中期経営計画の累計目標額の進捗度）	35%→30%		
	ROE	20%（変更なし）		
	基礎的営業キャッシュ・フロー（単年度目標の達成度）	5%→10%		
	基礎的営業キャッシュ・フロー（中期経営計画の累計目標額の進捗度）	5%→10%		
中期経営計画の達成度や企業価値向上（ESGや株価）に連動	3事業年度期間における連結当期純利益*1の累計額	60%→40%	60～200%	退任後株式支給
	当社株式成長率*3	30%→40%		
	ESG関連*4	10%→20%		

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

Copyright © Sojitz Corporation 2026

ご参考2

双日らしい成長ストーリー（カタマリ構築の進捗）

Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日とJIAの案件組成力・販売ネットワークを掛け合わせ、収益の規模と率の拡大を実現



Next Stage

ROE 15%



Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日らしい成長ストーリー　サプライチェーンの変化を捉えるトレード事業

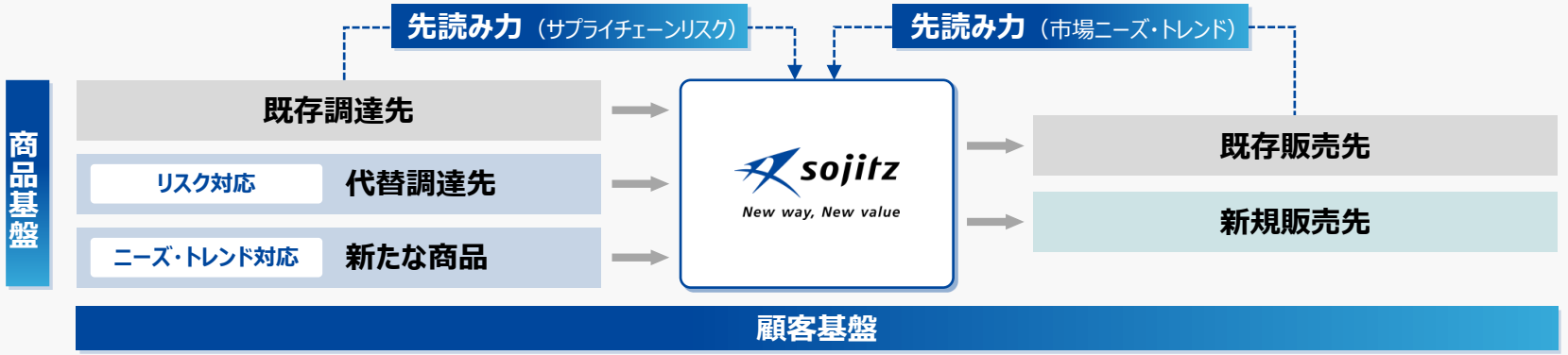
sojitz
New way, New value

- サプライチェーンの変化や市場ニーズを捉え、**資本効率の高いトレード機能を強靭化**。足元の事業環境下でも成果を生む
- 「必要なモノ・サービスを必要なところに届ける」という使命の下、**クリティカルミネラルの安定的な供給を拡大**

エネルギー・素材ソリューション

強靭なトレード機能を構築

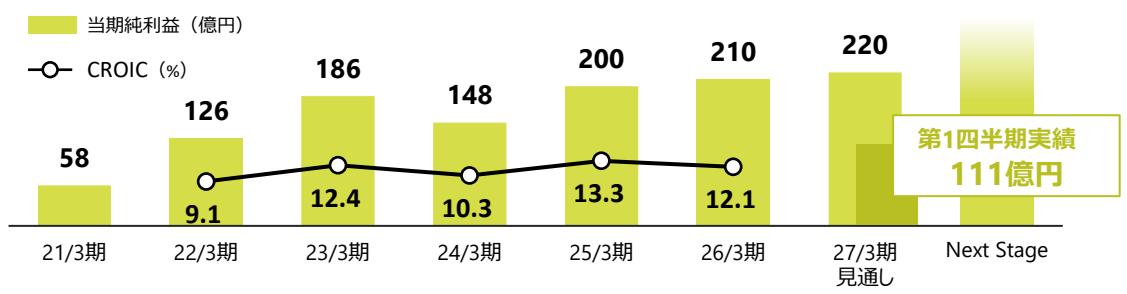
調達先・販売先の多角化と
優位性・耐久性の高いトレード商権の積上げ



化学

中東情勢の影響を受けたサプライチェーン分断下でも、
トレード強靭化の取り組みが奏功

実績及びNext Stageに向けた利益見通し



※ 25/3期以前については、旧組織の実績

金属・資源・リサイクル

2026年7月 ガリウム生産事業への投資を最終決定

- 半導体需要の高まりを背景に、幅広い用途で全世界で需要増加が見込まれる
- 世界最大級のアルミナ生産者Alcoaの精錬所内に生産設備を建設し、製造

日本・豪州・米国の連携プロジェクト



Copyright © Sojitz Corporation 2026

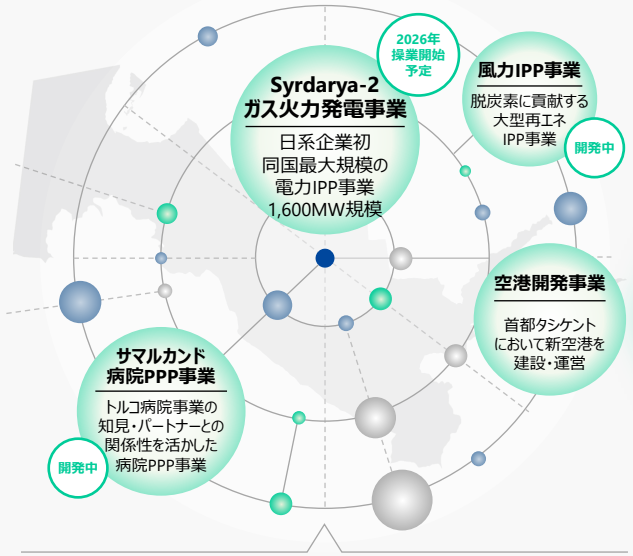
双日らしい成長ストーリー　ウズベキスタンでの事業進捗

sojitz
New way, New value

- ウズベキスタンにおける旺盛なインフラ需要を先読みし、長年培ってきた信頼と知見やネットワークで**成長市場を着実に捉える**
- 成長領域における**長期の安定した規模感のある収益機会**を積み上げていく

エッセンシャルインフラ

ウズベキスタンにおける公共事業に関する取組み



- **中央アジア最大の人口**
- **高い経済成長率**

2030年までの政府目標	年平均成長
300億ドル超の PPP投資誘致	**6.5%超**

▶▶▶ **旺盛なインフラ需要**

開発フェーズ



首都タシケント
空港開発・運営
事業権を取得

- 年間**2,000万人**の旅客受入能力
- **中央アジア最大級**のハブ空港
- **2030年開港予定**
- **事業規模3,700億円**

運営フェーズ

周辺事業への拡大

- 地上支援業務
- 貨物、物流
- 機内食
- 物販、飲食、免税

航空会社との
幅広いネットワークを活かして
エアライン誘致、路線網の拡充

双日グループの事業基盤を
活かし、**地上支援業務**や
構内商業等を含めた
空港周辺事業への展開

優良パートナーとの連携

世界のインフラ・空港開発・運営で実績のある各種パートナーと事業を推進

Vision International Investment Company	サウジアラビアを代表する投資・インフラ開発会社
仁川国際空港公社	世界有数の空港運営会社
Larsen & Toubro	インド最大の建設・エンジニアリング会社

今後のプロジェクトの拡がり

空港　ガス火力発電　病院　風力発電

勝ち筋

- 開発：**過去の実績に基づく、政府・パートナーとの強固な信頼関係**
- 運営：双日グループの事業基盤を活かした **事業運営・サービス拡大**

エッセンシャルインフラ領域における多面展開により、
同国におけるプレゼンスの向上

Copyright © Sojitz Corporation 2026

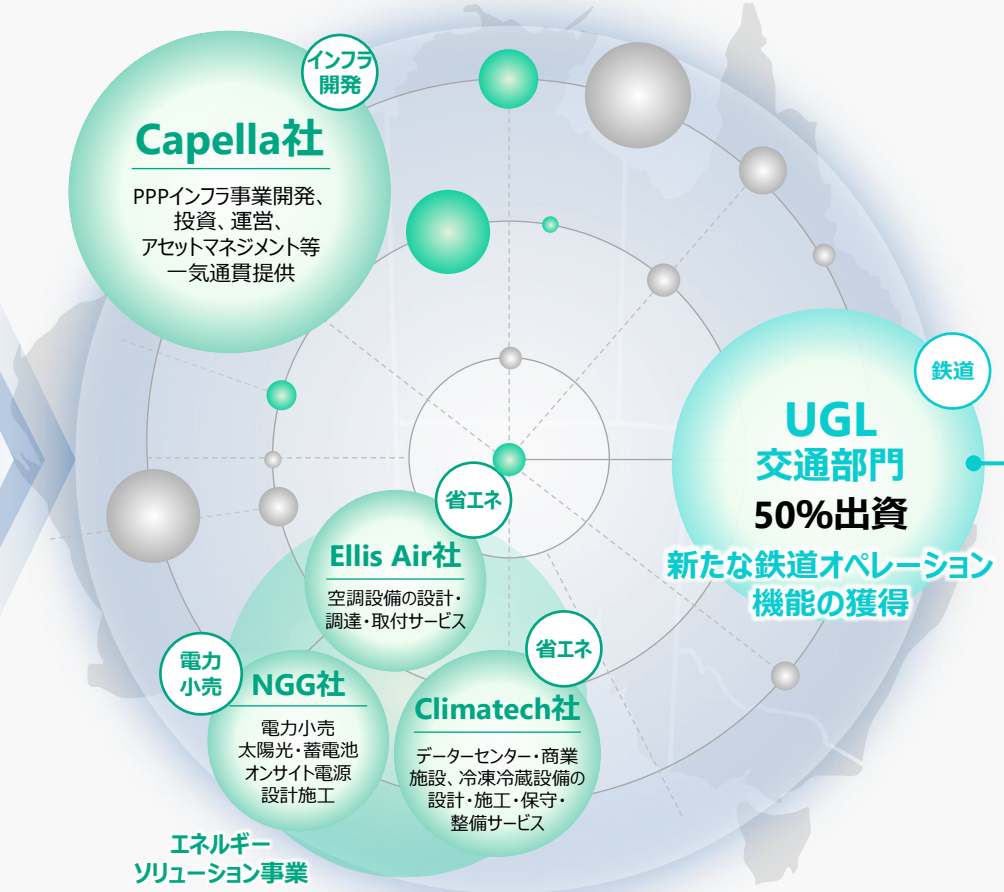
豪州トップクラスの鉄道事業を起点に、既存の域内インフラ事業との新たな掛け合わせを創出

成長するインフラ分野の需要を大きなカタマリとして取り込む

豪州

インフラを“面”で展開できる事業環境

- 人口増加によるインフラ需要
- 政治・経済の安定
- 成熟した官民連携インフラ開発モデル
- 強固な日豪パートナーシップ
- 豪州政府の高い政策実行力



新規

UGL 交通部門

鉄道領域で包括的に機能提供が可能な豪州におけるリーディングカンパニー

- O&M(運行・保守)・車両製造・交通システム整備を**一気通貫して提供**できる機能を保有
- 1899年の設立から**100年以上の歴史**の中で得た**深いローカル知見**と築き上げた**確固たるマーケットプレゼンス**
- **年平均6.5%の成長**を見込む豪州旅客鉄道市場の**主要プレーヤー**



参入障壁の高い市場を背景にリカーリング型の安定収益を実現

UGLの優位性を活かしてアジア、グローバルマーケットへの展開を目指す

豪州全体で収益規模を拡大

Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日らしい成長ストーリー　ウズベキスタンでの事業拡大

sojitz
New way, New value

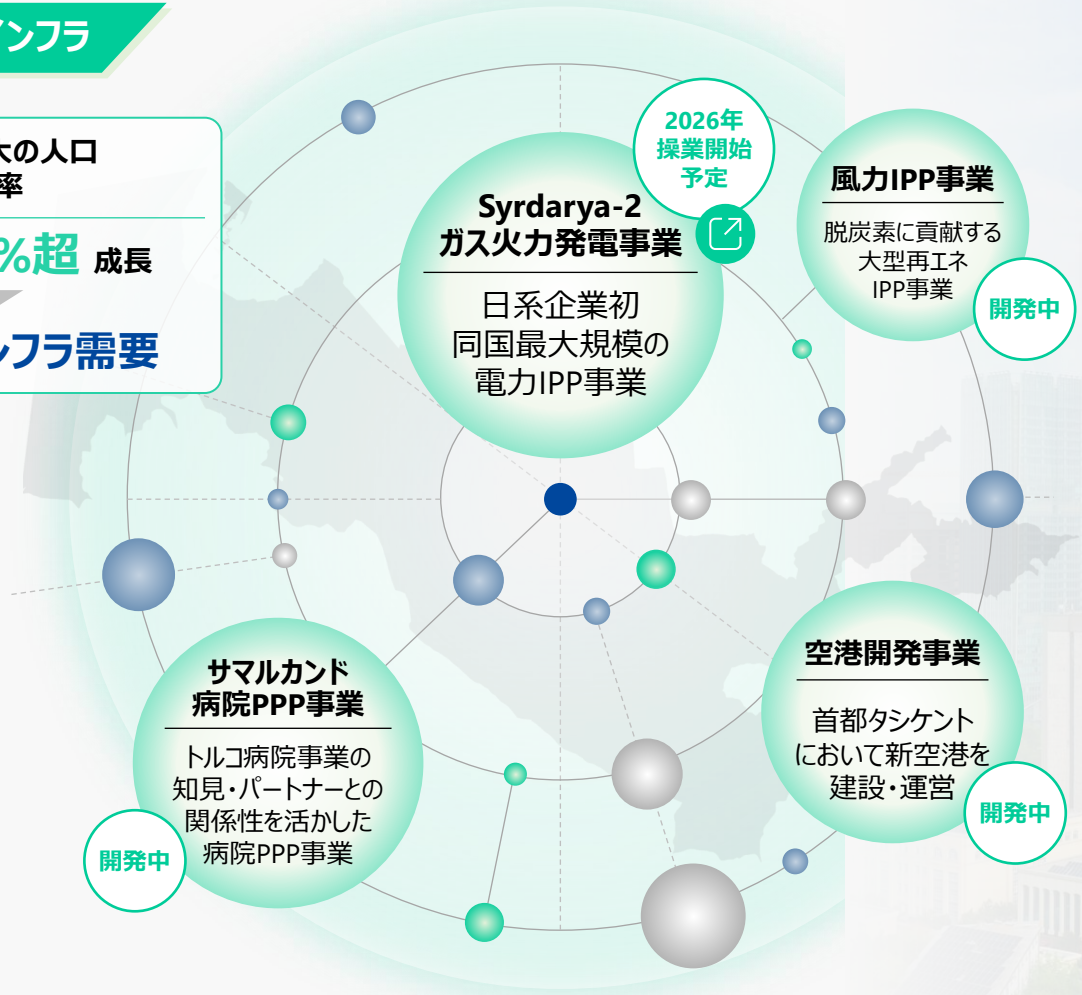
● ウズベキスタンにおける旺盛なインフラ需要を**先読み**し、長年の**信頼**と培ってきた**知見**や**ネットワーク**で市場を着実に捉える

エッセンシャルインフラ

- 中央アジア最大の人口
- 高い経済成長率

年平均 **6.5%超** 成長

旺盛なインフラ需要



- **1990年代からの長期にわたる政府・パートナーとの信頼関係**
- **インフラを中心に過去から蓄積された事業ノウハウとネットワーク**

投資目標	ROI水準
約1,500億円 （今後5年間＋αでの有望案件を積み上げた場合の目安）	**10%超**

Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日らしい成長ストーリー　化学事業

勝ち筋

市場ニーズの**先読み力**と**広範な顧客基盤**を武器に
トレード機能を強靭化し、
ポストコロナにおいて**100億円超の成長**を**達成**
長年のトレード経験に基づく**知見ある領域**での**新規投資**により、
収益力を更に強化することで、**当期純利益300億円へ**

- 環境対応型の次世代ビジネスの構築

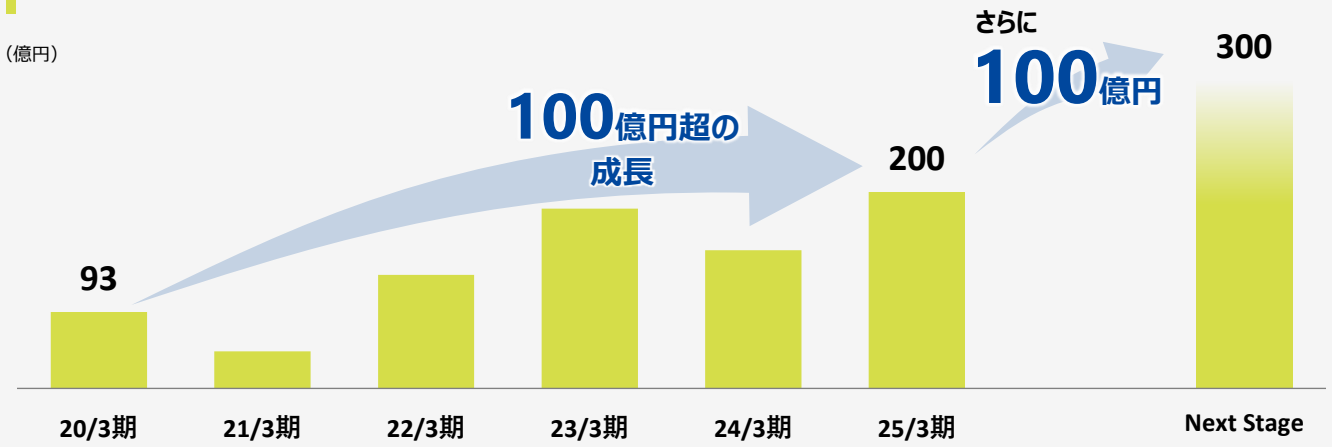
知見ある領域での新規投資

- 製造など新たな領域への拡張
- トレード強靭化との相乗効果

勝ち筋

トレード強靭化（サプライチェーンの変化を先読み、より強い商流創出）

化学本部当期純利益



リチウムイオン電池の高い社会ニーズ

日本エイアンドエルを連結子会社化

2025年6月　**同社株式の66.5%を取得**

リチウムイオン電池の黎明期から同社製品のトレードビジネスに着手　×　グローバルなEV化による電池需要増加

1. 既存の電池部材トレード拡大
2. 欧州・アジアへの領域拡大
3. 製紙・自動車産業向けビジネスの幅出し

電池部材のリーディングカンパニーへ

企業情報	リチウムイオン電池や紙のコーティング等に使用されるSBRラテックス、自動車・家電向けABS樹脂の製造・販売・研究開発を行う

Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日らしい成長ストーリー　航空関連事業

2025年7月公表スライド

sojitz
New way, New value

積み重ねた歴史と実績を礎に、変わりゆく空の市場を先読みし、次なる価値と収益機会を創出し続ける

航空業界との連携を軸に新事業へ

勝ち筋

- ワールドクラスのパートナー群
- 多岐に渡る事業基盤

×

- 高度な専門人材
- 強みを活かした新領域への展開力

国内エアライン出資参画
Solaseed Air　AIR DO　SKY SKYMARK AIRLINES

航空関連サービス事業
機内食・免税・物販・航空部品サービス等
Jalux　SRIC

ビジネスジェット事業　日本No.1
PHENIX JET　Japcon　OAS

国内外空港運営事業

オペレーションビジネス

防衛関連サービス
輸送機PFI・PBL等※

航空機リース

エンジンリース

アセットビジネス

国際線ビジネスジェット共同保有プログラム　日本初
Share Jet Program

無人機・無人システム
MQ-9B シーガーディアン
スキャンイーグル

民間航空機　国内1,000機超納入実績
1956年～Boeing社

防衛・安全保障

代理店ビジネス

次世代エアモビリティ

新規　Share Jet Program　日本初

国際線用大型ビジネスジェットの共同保有サービスを開始



- 太平洋横断可能な大型ビジネスジェットの共同保有仲介の新サービス開始
- 移動ニーズの高まりや多様化に対応機体維持コスト等を分担できる共同保有モデル
- 2027年運航開始予定／2030年までに10機体制へ
- ボンバルディア製　最新型機「グローバル8000」スタンダード機「グローバル6500」

先読み・変革・挑戦

※ PFI（Private Finance Initiative）：民間資金活用公共事業　※ PBL（Performance-Based Logistics）：成果保証契約

Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日らしい成長ストーリー　ロイヤルホールディングスとの共創

2026年2月公表スライド

sojitz New way, New value

ロイヤルHDが築き上げた事業基盤と、双日の機能の掛け合わせにより、着実に両社の企業価値が向上

事業創造領域での更なる共創による、次の成長機会を創出

共創による企業価値向上

ROYAL / sojitz New way, New value

資本業務提携開始

2021年2月15日時点

時価総額 **762億円**

ロイヤルHD企業価値 **約1.7倍**

2025年12月31日時点

時価総額 **1,314億円**

互いの強みを活かした共創による

更なる企業価値向上

将来成長への種まき

ロイヤルHDのコア事業 × 双日の機能

- **飲食店マネジメント・運営力 × 海外事業基盤や調達力**
  海外直営店の出店（シンガポール、ベトナム、米国）
- **30年磨き続けたホテルマネジメント力 × プロジェクトマネジメントや不動産バリューアップ**
  新ホテルブランドの立ち上げ

財務基盤と既存事業の強化

- **双日の食材供給機能を活用したコア事業の基盤強化**
  （外食ーロイヤルホスト・てんや / コントラクトー空港内・高速道路レストラン / ホテルーリッチモンドホテル）
- 機内食など**既存事業領域における協働**

ロイヤルHDとの提携効果

消費者起点という新たな軸を取り込み、双日の事業創出を拡張

Copyright © Sojitz Corporation 2026

双日らしい成長ストーリー　水産事業

2024年7月公表スライドを更新

sojitz
New way, New value

目指すターゲット

マグロに強みを持ち、寿司ネタ製品取り扱いで
世界No.1の特徴ある水産企業グループとして、

国内事業の収益力を高めるとともに
伸長する海外市場での取組を強化

今中計期間中に当期利益40億円、
Next Stageでは80億円の収益の塊を目指す

● **主要事業の状況**

（億円）	24/3期 実績	25/3期 実績	中計2026
マリンフーズ	10	18	40
トライ産業	1	14	
その他	1	4	
水産 事業領域※1	12	36	80

Next Stage 目標値

その他：大連翔祥、ツナファーム鷹島
※1 個社業績合算値（当社持分帰属）

取組状況

外部環境　マグロ相場は堅調に推移するも、一部商材は水揚げ量減少により相場が高騰している状況

既存　マリンフーズ

年末商戦において収益を確実に確保

- 年末商戦において高まる需要を確実に取り込むこと、加えてインバウンド需要増加も追い風となり好調に推移。

既存　トライ産業

協業による販売力強化に取組む

- マグロ相場が昨年比で回復傾向にある中、業績も改善基調であり、概ね想定通りに進捗
- マリンフーズとの協業による販売力強化に取組む

既存　その他

グループシナジーによる収益最大化を推進

- 大連翔祥にてマリンフーズ向け2次加工品の生産を開始するなど、グループ内の協業による収益最大化に取組中

新規

海外市場への展開 米国で寿司事業に参入

- 既存事業群での調達・商品開発力を背景とした海外市場への展開として、米国の中西部を中心にスーパーマーケット300店舗以上でテイクアウト寿司事業を展開する Sushi Avenue Inc. から、全事業を取得

Copyright © Sojitz Corporation 2026

2024年7月公表スライドを更新

sojitz
New way, New value

目指すターゲット

市場成長が見込まれるリテール領域において、
卸売から小売、総菜、倉庫事業など
リテールバリューチェーンを強化

売る力・運ぶ力を強化し、
今中計期間中に当期利益30億円、
Next Stageでは100億円の収益の塊を目指す

● **主要事業の状況**

（億円）	24/3期 実績	25/3期 実績	中計2026
卸売事業	10	21	30
小売事業	▲1	▲5	
その他	▲2	▲1	
ベトナムリテール事業領域※1	7	15	Next Stage 目標値 100

卸売事業：Huong Thuy（フン トゥイ）、Dai Tan Viet（DTV）
小売事業：ミニストップ VN
その他　　：Japan Best Foods、Newland VJ、Newland VJ Long An
※1 個社業績合算値（当社持分帰属）

取組状況

外部環境　ベトナムにおいてはVAT減税が24年末まで延長されるなど政府による消費刺激策はあるものの小売マーケットの回復が鈍く、当社事業においても収益化が遅れている状況

既存　**卸売事業**

DTV社の業績堅調 ベトナムリテール事業の収益の柱に

- 23年度に買収したDTV社は消費が停滞する中でも外食向けの需要を取り込み、堅調に推移
- グループシナジーの最大化により、収益力強化を図る

既存　**小売事業**

外部環境に応じた価格戦略の見直し

- 個人消費の停滞から客足の戻りが遅れており、テコ入れが必要な状況
- 価格戦略の見直しによる売上伸長とコスト適正化による挽回を図る

新規

DXによるサプライチェーン変革

- ベトナムの伝統的な小規模小売店のDX化に取り組むFinvietへ出資
- Finvietが持つオンライン化された流通ネットワークと既存事業群を掛け合わせ、サプライチェーンの変革に取り組む

Copyright © Sojitz Corporation 2026

パナマにおいて優位性あるポジションを構築し、市場の成長を取り込む

勝ち筋

周辺地域に根差し培った人材とノウハウをテコに
成長力を持つニッチ市場で
地域ドミナントの構築に向けリソースを集中投下し
広範なバリューチェーンで優位性を築く

新規

Petroautos, S.A

国内販売台数 No.3

Hyundaiブランドの販売

- 輸入から小売販売まで一貫して提供する自社ネットワーク（9拠点）

2025

販売台数実績2位＋3位の事業基盤に拡大
ブランド力と顧客ロイヤルティの向上に取り組む

既存

Silaba Motors S.A.

国内販売台数 No.2

Kia、Mazdaブランド等の販売

- 輸入から小売販売まで一貫して提供する自社ネットワーク（8拠点）

2024

実績やノウハウをもとに新たな市場での優位性を構築

- **プエルトリコとのシナジー効果**
  ー 人材とノウハウ（マーケティング・サービスなど）
- **周辺領域への延伸、機能強化・バリューチェーンを拡充**



プエルトリコ
Sojitz de Puerto Rico Corporation

Hyundaiブランド車の販売実績を積み上げるとともに、事業運営ノウハウの蓄積やネットワークを構築

＋

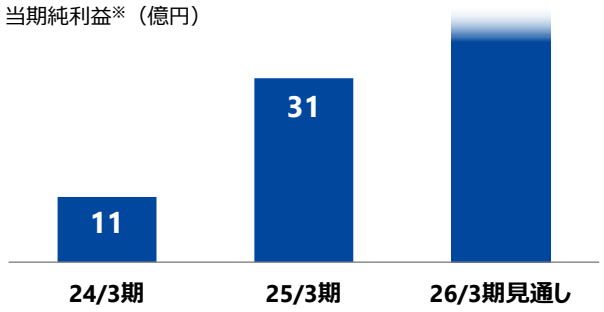
アルゼンチン、ベネズエラ、パキスタン、タイにおける実績



成長市場パナマ

- 中南米における金融・物流の要衝
- 人口増加と経済成長により、自動車市場の拡大が見込まれる

中南米地域 自動車販売事業の収益推移と見通し



※ 事業の損益から一過性損益等を控除した実力値ベース

Copyright © Sojitz Corporation 2026



New way, New value

https://www.sojitz.com/jp/ir/