



2023年3月期決算

中期経営計画2023

– Start of the Next Decade – 進捗

2023年 5月2日
双日株式会社

将来情報に関するご注意

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

2023年3月期 決算サマリー

2023年3月期 実績

- 2期連続、過去最高益（23/3月期実績 1,112億円）を達成
- 中計2023期初に設定したKPIは、PBR1倍超を除き 全て達成済み
- 一部資産およびプロジェクトの見直しによる手当を実行

2024年3月期 見通し・計画

- 当期純利益見通しは950億円
- 年間配当予想は130円、自社株買い300億円または1,000万株を上限に実行、約1,530万株の自己株式を消却済み
- 中計2023最終年度および次期中期経営計画に向けてしっかりとつなげていく

	22/3期 実績	23/3期 実績	23/3期見通し (23/2/2公表)	24/3期 見通し
当期純利益 (当社株主帰属)	823億円	1,112億円	1,100億円	950億円
基礎的営業CF	1,287億円	1,452億円	1,500億円	1,150億円
ネットDER	1.06倍	0.75倍	0.70倍	0.75倍
ROE	12.2%	14.2%	14.1%	11.1%
ROA	3.3%	4.2%	4.1%	3.5%
配当	106円	130円	130円	130円 (年間配当予想)

2023年度 定量目標

経営成績

売上総利益	3,200 億円
販管費	▲2,300 億円
持分法による投資損益	450 億円
税引前利益	1,250 億円
当期純利益 (当社株主帰属)	950 億円
連結総資産	27,500 億円
自己資本 *1	8,700 億円
ROE	11.1 %
ネットDER	0.75 倍

2023年度 商品市況・為替期初市況前提（年平均）

原料炭	US\$ 230.0/t
一般炭 *2	US\$ 160.0/t
原油	US\$ 80.0/bbl
為替 *3	¥125.0/US\$

本部分別

単位：億円

■ 自動車	70
■ 航空産業・交通PJ	40
■ インフラ・ヘルスケア	160
■ 金属・資源・リサイクル	330
■ 化学	160
■ 生活産業・アグリビジネス	80
■ リテール・コンシューマーサービス	110
当期純利益（当社株主帰属）	950 億円

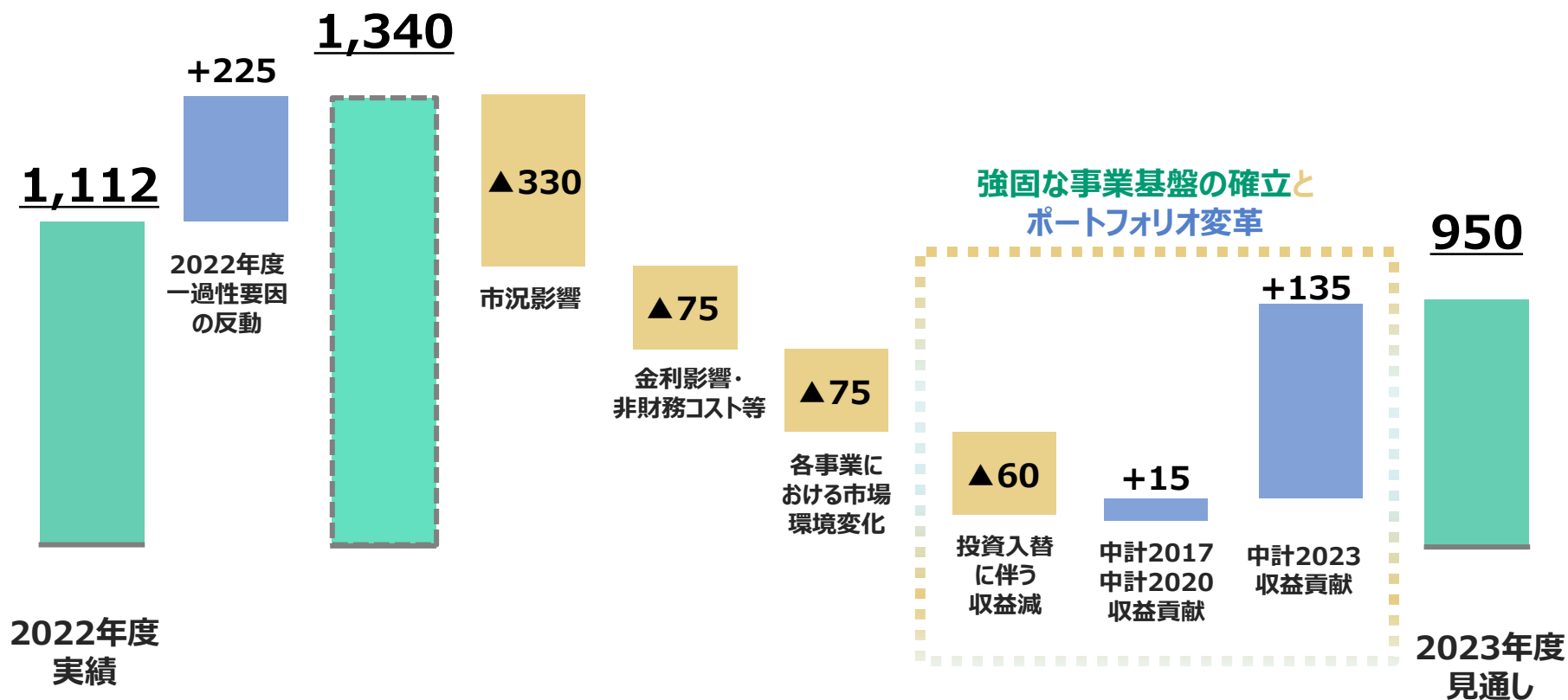
*1 自己資本は資本の「当社株主に帰属する持分」とし、ネットDERの分母及び自己資本比率の分子には自己資本を使用

*2 石炭の市況実績は一般的な市場価格であり、当社の販売価格とは異なる

*3 米ドルの収益感応度は¥1/US\$変動した場合、売上総利益は年間7.5億円程度、当期純利益（当社株主帰属）は年間3億円程度、自己資本で20億円程度の影響

2023年度 収益達成への道筋

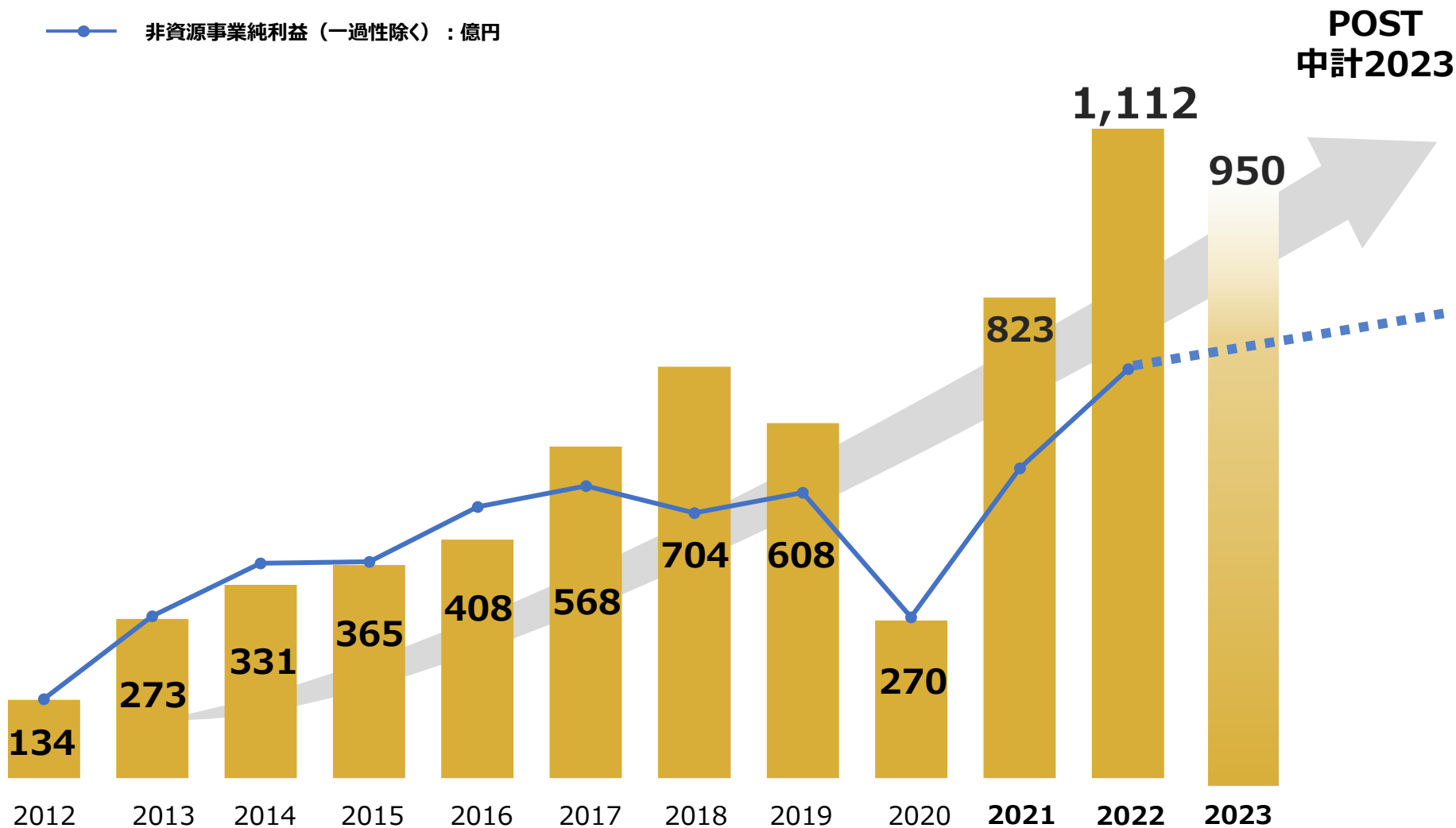
当期純利益（当社株主帰属）
単位：億円



“稼ぐ力”の着実な成長

- 通期当期純利益は、双日発足以来過去最高益を達成
- 足元の環境を踏まえ、24/3期は950億円の見通し

■ 当期純利益（当社株主帰属）：億円
 ● 非資源事業純利益（一過性除く）：億円



強固な事業基盤の確立と変革

- 成長戦略に基づく注力領域への高度な戦略、実行済み投資案件の着実な収益力・競争優位性の向上を目指す
- 既存事業におけるマーケットインの徹底による収益構造の抜本的な変革を推進

新規投資の継続 新規事業領域への展開

- **リテール** パートナーとの共創によるバリューアップの実現
ASEANリテール、国内リテール（JALUX/ロイヤルホールディングス）
マリンフーズ（水産食品加工）、トライ産業（冷凍マグロ加工・販売）
- **エネルギーソリューション** 幅出し・機能拡大
米国ESCO事業(McClure)、再生可能エネルギー
- **ヘルスケア**
アジア・太平洋地域での民間医療事業拡大
- **素材・サーキュラーエコノミー**
国内フッ素化合物製造事業
カナダ家電・電子機器リサイクル事業
レアアース供給確保（豪州ライナス）

- 脱炭素ポリシーに基づく
一般炭および石油・ガス権益からの撤退
- J-REIT運営事業
- 低収益トレーディング事業からの撤退
- 政策保有株の縮減

資産入替 ポートフォリオ見直しによる経営資源の拡大

稼ぐ力の拡大と強固な収益基盤 競争優位性を強化した既存事業の拡張

- **自動車事業**
- **豪州原料炭事業**
- **化学品トレード事業**
 - グローバルにおける強みのある領域の強化・幅出し
 - トレード事業におけるロジスティクス機能を最大限に効率化
 - 既存取引の徹底的な見直しによる機能・利益率の拡大

- **徹底したマーケットイン志向による顧客ニーズの吸い上げ**
- **デジタル技術による新たな顧客体験価値の創造**
 - デジタル・ツインを活用した中古車事業
 - 鷹島マグロ養殖
 - 東南アジアにおけるアグリテック

新たな付加価値によるバリューアップ
次世代ビジネスの開拓

収益性

Digital in All **DX**

成長戦略投資・注力領域

中計2023における注力領域

足元の着実な成長

インフラ・ヘルスケア

社会課題としてのEssentialインフラ開発とサービス提供
 期初投資実行予定額 1,200~1,500億円

2021~2022年度
 累計実行済み額 **1,040**億円

成長マーケットと共に成長

成長市場×マーケットイン志向

東南アジアやインドなど成長市場でのリテール領域の取り組み強化
 期初投資実行予定額 1,000~1,200億円

2021~2022年度
 累計実行済み額 **860**億円

従来型ビジネスからの変革

素材・サーキュラーエコノミー

“Reduce, Reuse, Recycle”といった循環型事業の深化
 期初投資実行予定額 300~500億円

2021~2022年度
 累計実行済み額 **100**億円

投資配分

5,000
 億円



中計2023
 期初投資実行
 予定額

3,000億円
 + 非財務投資
 300億円

2023年度見通し（主な案件）

- 海外省エネルギーサービス
- 海外再生可能エネルギー
- 海外ヘルスケア

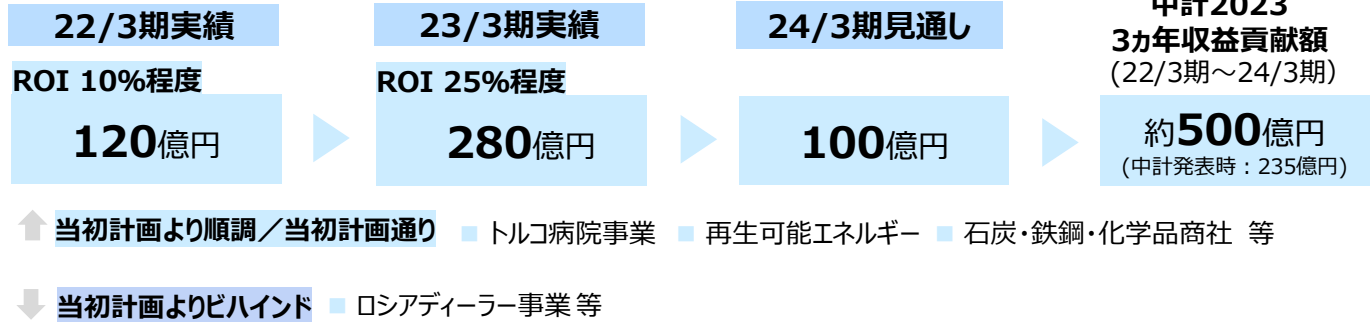
- 水産事業バリューチェーン
- ASEANリテール
- 国内外ディーラー、
 ディストリビューター

- 海外金属リサイクル
- 国内フッ素化合物製造

投資からの収益貢献進捗 - 中計2017・中計2020・中計2023

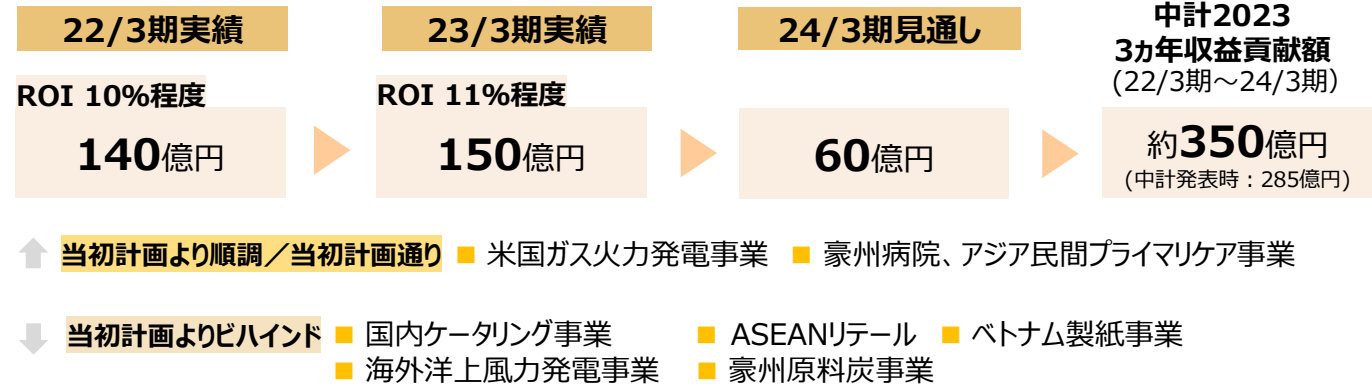
中計2017

累計投資額実績	3,150億円
期首投資残高	1,250億円
ROI	3年平均 計画値 7%程度



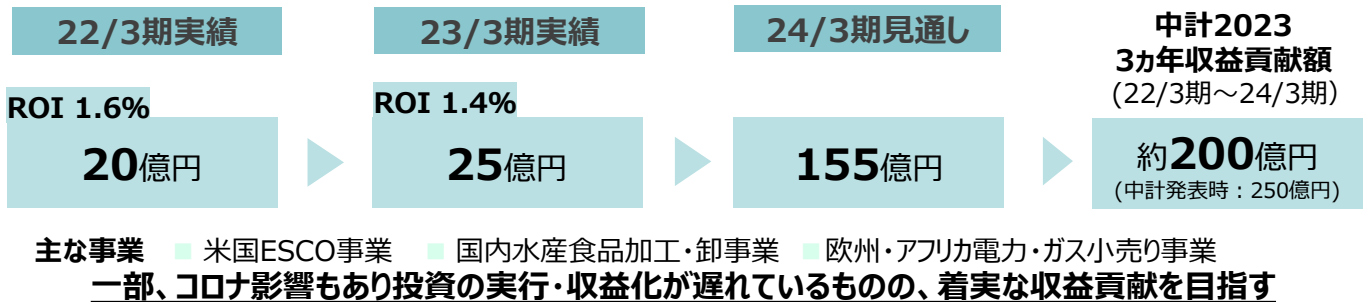
中計2020

累計投資額実績	2,600億円
期首投資残高	1,400億円
ROI	3年平均 計画値 7%程度



中計2023

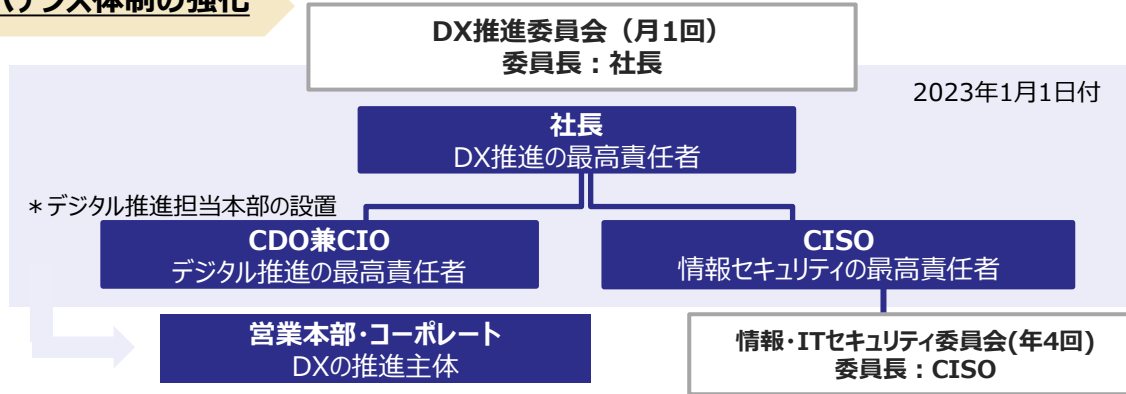
3カ年累計 投資額 計画値	約5,000億円 (+非財務 約300億円)
ROI	3年平均 計画値 3%程度



DX戦略 取組みと今後の方針

- DX戦略を全社的な経営戦略・事業戦略や、事業モデル変革へより深く組み込み、事業モデル変革に向けた取り組みを加速
- 社長トップによるDX推進体制のもと、具体的な個別実装による事業変革・創出
- エキスパート人材の育成と実践での活用、デジタル推進部の専門性を強化

ガバナンス体制の強化



デジタル人材の育成・補強

スキルレベル		期待・役割	目標
応用	レベル5:ソートリーダー	エキスパートを指導・統括し、データやデジタル技術を活用した組織・事業の変革をけん引	若干名
	レベル4:エキスパート	データやデジタル技術の活用のリーダーとして、課題解決や事業の創出・バリューアップを推進	40人 進捗:33%
	レベル3:応用基礎	エキスパートのもとで、データ分析やアプリケーション開発を補助	300人 進捗:53%
レベル2:基礎		ビジネスへのIT適用を考えるための基礎知識 (ITリテラシー、デジタルマーケティング、データサイエンス、情報セキュリティ)	全総合職 進捗:76%
レベル1:入門		ITを利用する会社員に求める入門知識 (ITパスポート試験合格)	全社員 進捗:81%
応用レベルの スキル分野	データ分析	データ分析を活用した課題解決	
	ビジネスデザイン	デジタル技術を活用した新規ビジネスの創出・既存ビジネスのバリューアップ	

全事業に
デジタルを実装
**Digital
in All**

デジタル実装（例）

自動車本部
中古車流通DX

生活産業・アグリビジネス本部
農業プラットフォームの構築

リテール・コンシューマーサービス本部
マグロ養殖

金属・資源・リサイクル本部
炭鉱操業効率化



キャッシュフロー マネジメント

- 中期経営計画2023でも引き続き、基礎的CF6年間累計での黒字を維持していく

	中期経営計画2020 3か年累計実績 (19/3期~21/3期)	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 見通し	中期経営計画2023 3か年累計見通し (22/3期~24/3期)
基礎的営業CF *1	2,190億円	1,290 億円	1,450 億円	1,150 億円	3,800 億円程度
資産入替 (回収)	1,700億円	620 億円	1,130 億円	1,250 億円	3,000 億円程度
新規投資 他	▲2,620 億円	▲1,485 億円	▲930 億円	▲2,550 億円	▲5,000 億円程度
株主還元 *2	▲710 億円	▲320 億円	▲290 億円	▲600 億円	▲1,200 億円程度
基礎的CF *3	560億円	105 億円	1,360 億円	▲750 億円	黒字
FCF	1,080億円	▲740 億円	2,010 億円	800 億円	2,000 億円程度

*1 基礎的営業CF=会計上の営業CFから運転資金増減を控除したものの

*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の)

株主還元

安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上
連結配当性向30%程度を基本とする

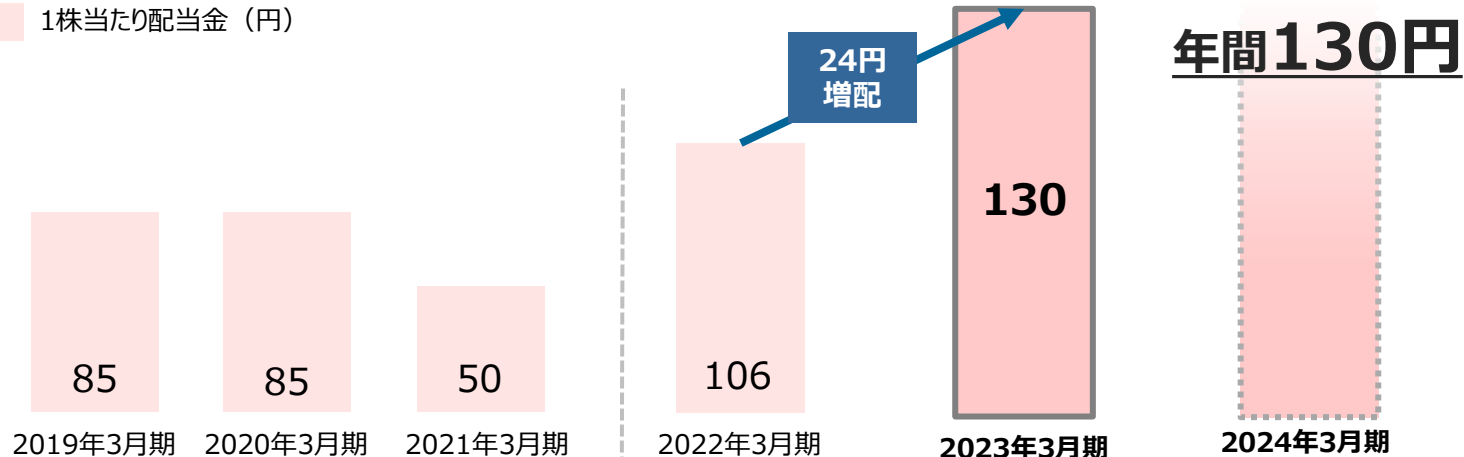
2022年度 配当

- 1株当たり配当金は、前期比24円増額の130円に増配

2023年度 還元方針

- 1株当たり配当金は、年間130円を下限
- 2023年度における自己株式の取得
→ 300億円または1,000万株（上限）（2023/4/10～2023/9/29）
- 自己株式の消却（約1,530万株を実行済み）

1株当たり配当金（円）



中期経営計画2020 -Commitment to Growth-
連結配当性向 30%程度

中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
連結配当性向 30%程度

当期純利益
(当社株主帰属)

704億円	608億円	270億円	823億円	1,112億円	950億円
-------	-------	-------	-------	---------	-------

連結配当性向

30.2%	34.8%	44.4%	30.1%	27.0%	30.6%
-------	-------	-------	-------	-------	-------

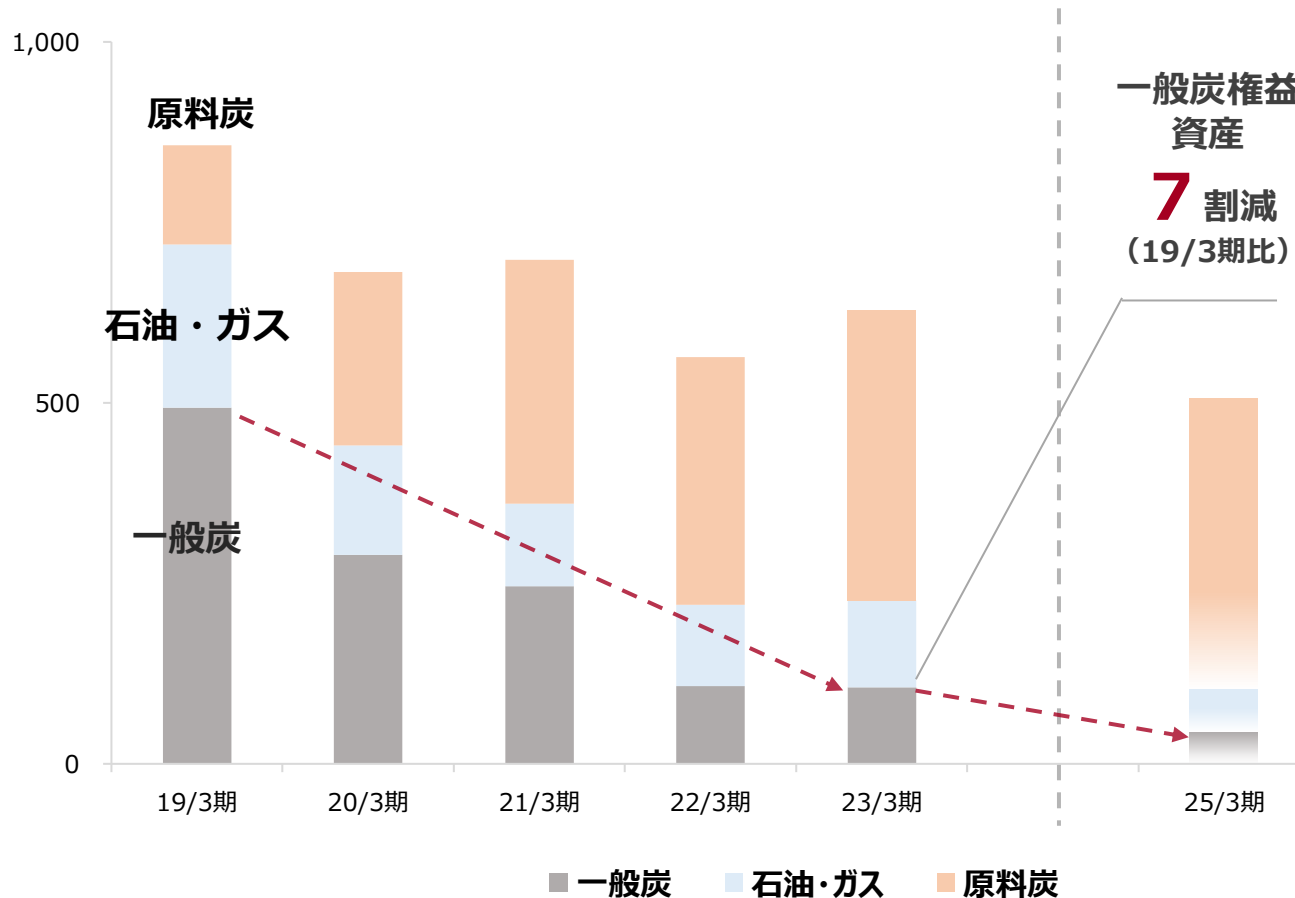
* 2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施。19/3期～22/3期配当は株式併合の影響を遡及した金額を記載しております。

* 2024年3月期の連結配当性向（予想）は当該自己株式の取得及び消却の影響を考慮しております。

サステナビリティ チャレンジ

石炭・石油ガス資産の削減実績 - 権益資産推移

簿価ベース
単位：億円



脱炭素 ネットゼロ社会に向けた目標策定

- ✓ Scope1 2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロ
- ✓ Scope2 2030年までにネットゼロ
- ✓ Scope3 一般炭権益：2025年までに半分以下、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

一般炭権益ターゲット

- ✓ 2025年までに半分以下、前倒しで達成済み
- ✓ 今後も一般炭権益ゼロの前倒し実現に向けて取り組みを継続

人的資本経営の強化に向けた取り組み（動的人材KPI）

Input/Output（人的資本拡充/活用）

Outcome 価値創造

各種施策

人材KPI（動的）

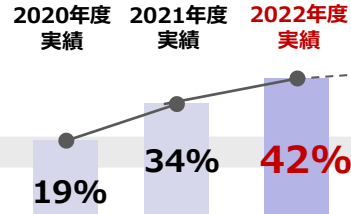
KPI進捗

（備考）

目標値

女性活躍

女性総合職
海外・国内外向
経験割合
40%
(2023年度)



22年度末時点で
超過達成
⇒23年度KPIを
50%に上方修正

50%

40%

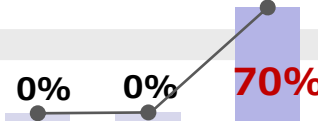
女性社員比率
50%程度
(2030年代)

女性課長職比率
20%程度
(2030年度)

多
様
性

デジタル人材

デジタル基礎
研修修了者
総合職 全員
(2023年度)



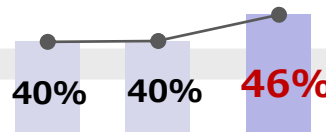
【当社初】2023年4月
海外統括拠点の
CxO ポジションに
外国人人材を登用

100%

デジタル
応用人材比率
25%程度
(2030年度)

外国人
人材

海外グループ会社
CxO
50%
(2025年度)

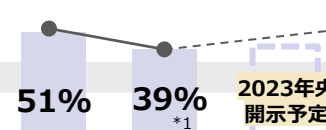


50%

挑戦指数
・本人意欲
・職場環境
90%以上維持

挑戦

チャレンジ指数
70%
(2023年度)



70%

成長・
貢献実感指数
90%以上維持

成長実感

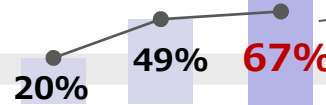
※設定したチャレンジ目標
に対する上司評価

男女含めた育休取得率
100%を達成
男性社員平均取得日数
18年度 → 22年度
4日 → 39日

70%

健康経営

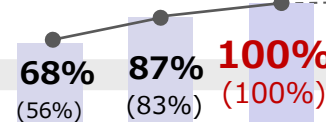
二次健診受診率
70% (2023年度)



100%

育児休暇

育児休暇取得率
()内は男性取得率
100% (2023年度)



2030年

事業や
人材を
創造
し続ける
総合商社

多様性と
自律性を
備える
『個』の
集団

事業経営できる力

発想・起業できる力

巻き込み・やり切る力

社員を支える
職場環境の実現

*1 年間評価プロセスの中で設定するチャレンジ項目は、2020年度（人材KPI策定前）は任意設定者に限定されていたのに対し、2021年度からは全総合職を必須化したことによるもの

2023年3月期 決算実績

- 自動車、素材関連の鉄鋼・化学など非資源事業の伸長や、商品・石炭市況の上昇もあり、23/3期実績は1,112億円と前期比で大幅増益 **★過去最高益**
- 力強いキャッシュ創出力の成果として、基礎的営業CFは堅調に推移

	22/3期 実績	23/3期 実績	前期比 増減
当期純利益 (当社株主帰属)	823億円	1,112億円	+ 289
基礎的営業CF	1,287億円	1,452億円	+ 165
ROE	12.2%	14.2%	+ 2.0%
ROA	3.3%	4.2%	+ 0.9%
配当	106円	130円	+ 24円
自己資本	7,280億円	8,377億円	+ 1,097
ネットDER	1.06倍	0.75倍	▲ 0.31倍
投資	1,500億円	930億円	▲ 570

単位：億円

	22/3期 実績	23/3期 実績	23/3期 CROIC 実績
当期純利益 (当社株主帰属)	823	1,112	
■ 自動車	71	60	8.9%
■ 航空産業・ 交通プロジェクト	47	64	4.8%
■ インフラ・ヘルスケア	66	75	2.0%
■ 金属・資源・リサイクル	341	627	20.3%
■ 化学	126	185	12.4%
■ 生活産業・ アグリビジネス	64	64	8.1%
■ リテール・ コンシューマーサービス	50	74	1.9%
■ その他	58	▲37	-

外部からの評価

多様な人材がいきいきと働ける環境

7年連続



6年連続

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

2010年～

2022年4月に新設された
「プラチナくるみんプラス」を取得



4度目

上位法人に付与される「ホワイト500」に選出



2023
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

最優秀賞



総合
商社セクター
トップ



ESG 評価・指数

5年連続

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

Sustainability Award
Bronze Class 2022

S&P Global

5年連続



4年連続

リーダーシップレベル“A-”



7年連続



第2回日経統合報告書アワード
「優秀賞」受賞



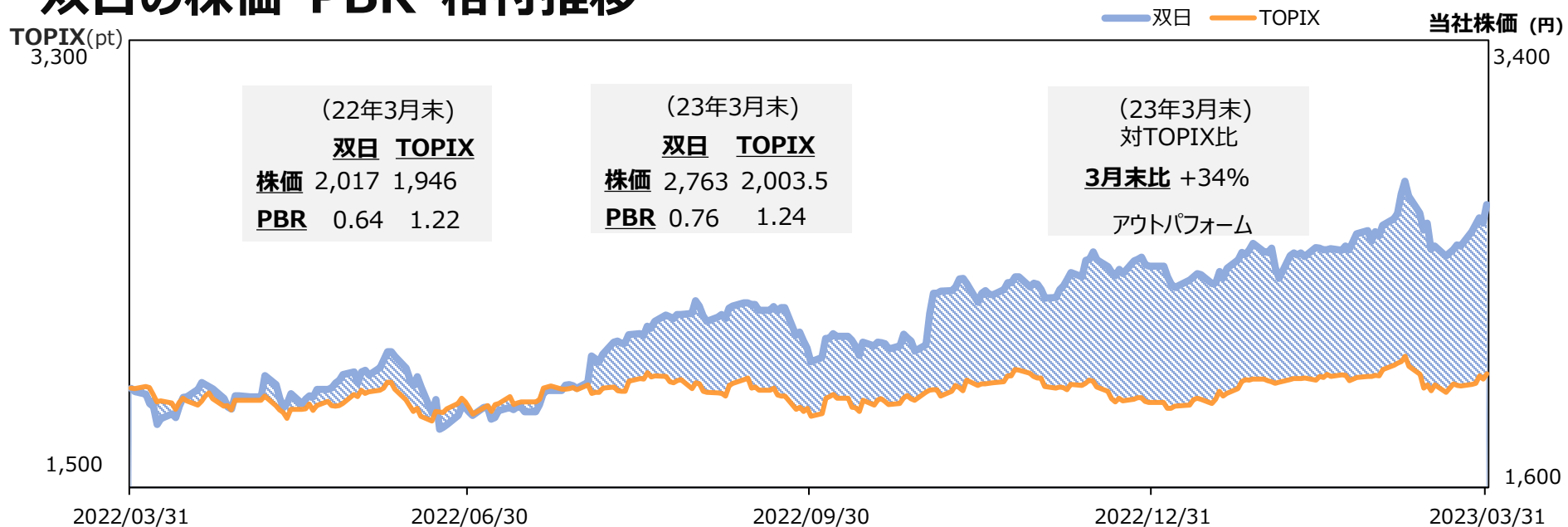
2年連続



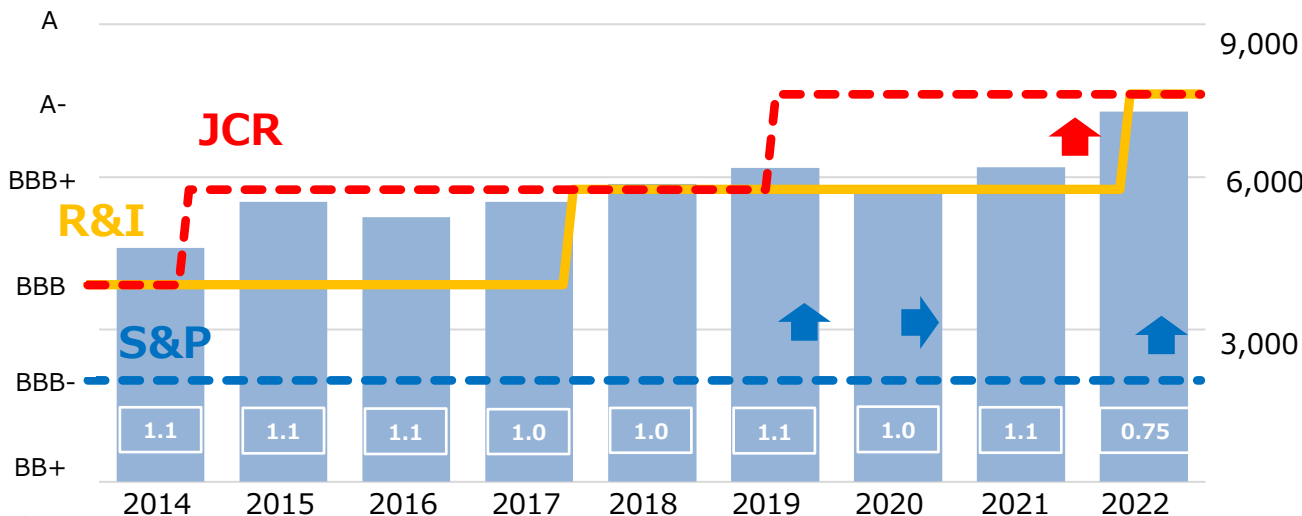
2年連続

GPIF の国内株式運用機関が選ぶ
「改善度の高い統合報告書」

双日の株価・PBR・格付推移



(億円) S&P R&I JCR 自己資本 ネットDER (倍)



R&I
2022年8月
BBB+ → A- (安定的)
格上げ

JCR
2022年8月
A- (安定的)
→ **A- (ポジティブ)**

S&P
2022年12月
BBB- (安定的)
→ **BBB- (ポジティブ)**

↑ ↓ ➡ 中長期的な格付けの方向性 (ポジティブ/ネガティブ/安定的)

