

# 中期経営計画2026

## —Set for Next Stage—

2024年5月1日

双日株式会社

将来情報に関するご注意

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

# 中期経営計画2023の振り返り

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

※ 2024年3月21日終値

持続的な企業価値  
向上

=

ROE  
向上

+

資本コスト  
低減

+

配当政策

## 稼ぐ力の拡大 (基礎的営業CF)

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

## 資本効率性の向上 (CROIC)

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

## 財務開示の拡充 (資産・収益)

- 開示の高度化・充実化による透明性・予見性の向上

## 非財務の取組・開示の拡充 (人材・ESG・DX等)

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

## 安定的かつ 継続的な配当

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

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

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



# 中期経営計画2026

—Set for Next Stage—

2030年 双日の目指す姿

Next Stage

「当期利益2,000億円  
ROE15%  
時価総額2兆円」

## 『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

## 「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

中計  
2026

## - 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

中計  
2023

継続

### 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

# 中期経営計画2026の位置づけ (Set for Next Stage)

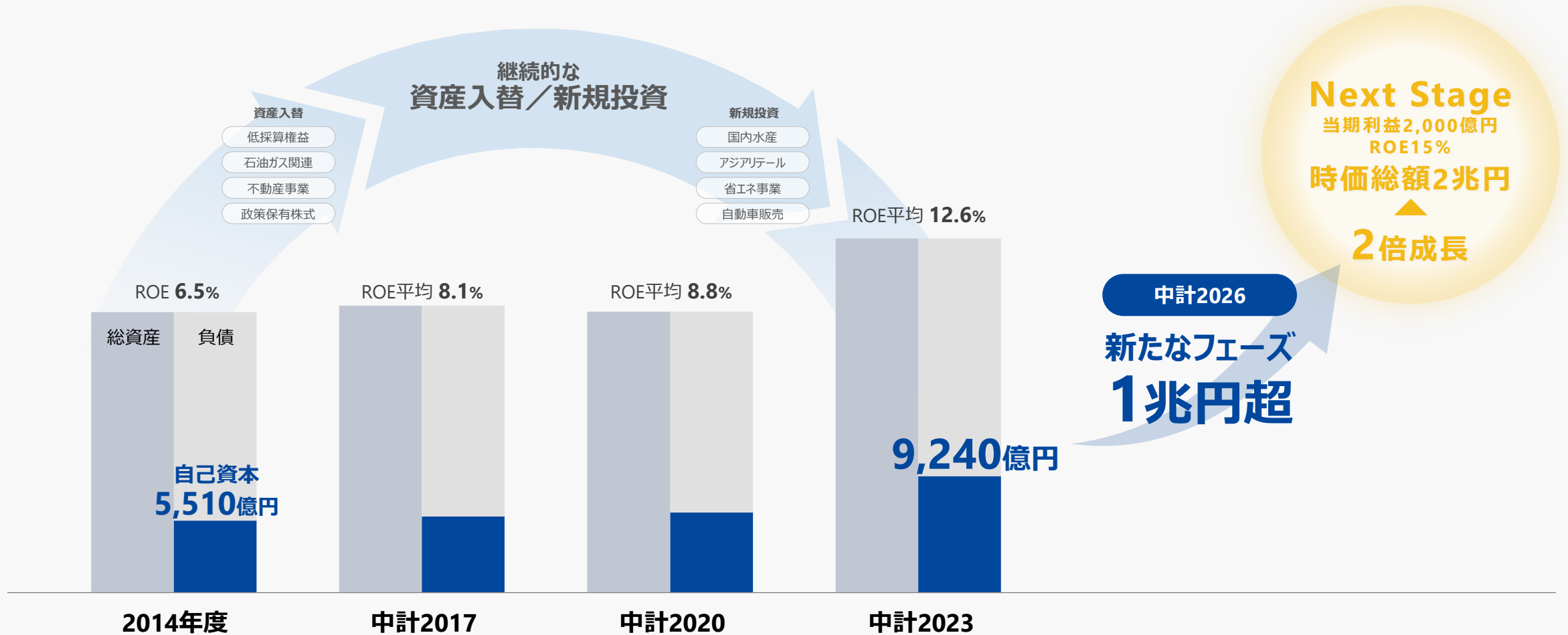
- コロナ期間を除き、収益力を着実に向上。中計2023までに成長の「型」を身につけ、飛躍の「種」を蒔いた
- 中計2026においては、それらの強化、新規投資の継続により、双日らしい魅力ある**事業の「塊」**を複数形成する





# 中期経営計画2026の位置づけ (Set for Next Stage)

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



## 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**を株主に還元

- ▶ 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**

中計2026

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

既存事業を磨き、稼ぐ力の向上

多数の事業の「点」を「塊」とする成長戦略の徹底

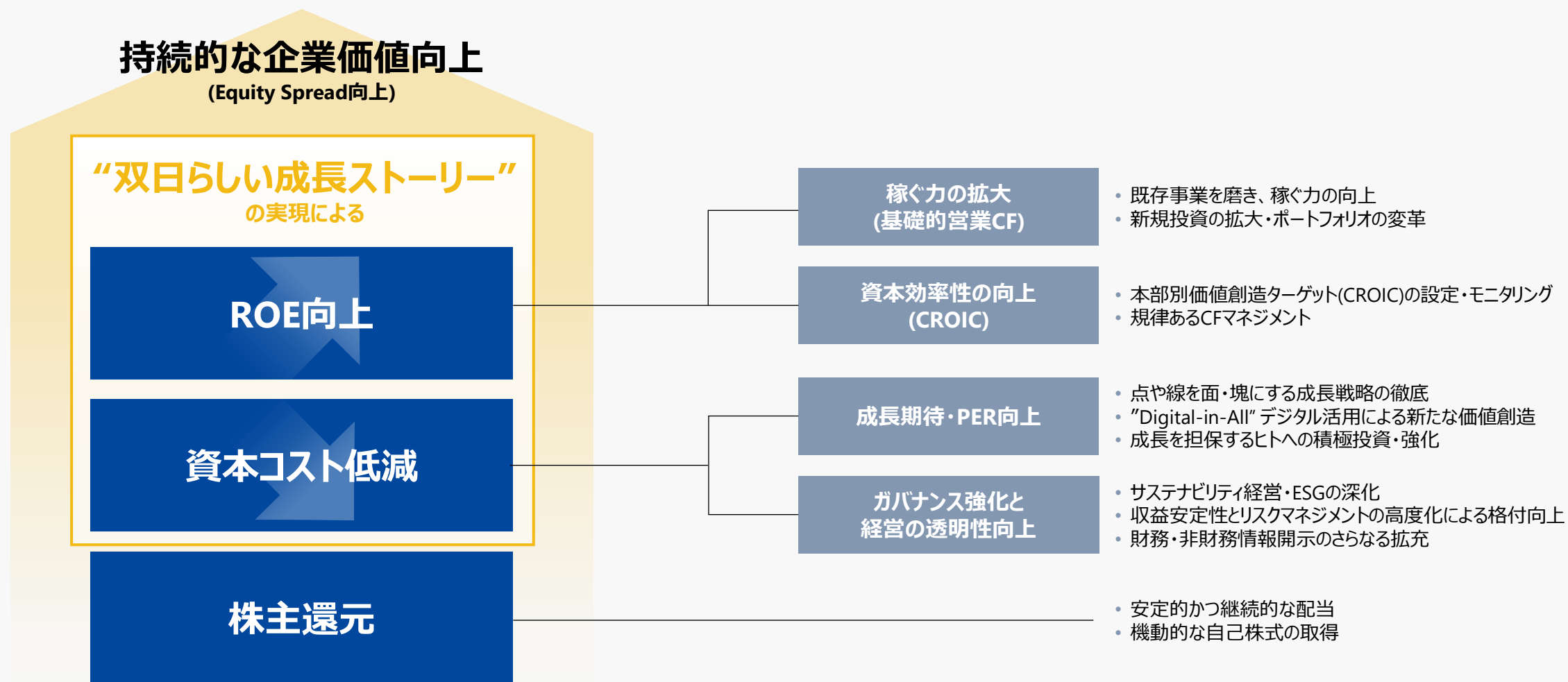
ちから  
成長を担保するヒトの魅力(事業創出力・経営力)強化への積極投資

“Digital-in-All” 徹底的なデジタル活用による新たな価値創造

サステナビリティ経営・ESGの深化

中計2023  
基本方針を継続  
(目指すべき姿・方向性)

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



## 100年以上にわたり、つなぎ、紡いできた双日のDNA

先読み

変革

挑戦

### 必要なモノ・サービスを必要なところに

2004  
双日発足

創業期/産業革命期

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

戦後復興 ~ 高度経済成長期

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

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

グローバル化時代の加速

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

# 競争優位・成長の追求 - 双日らしさ

## 競争優位・成長の追求のための独自性・強み

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

# 双日DNA

先読み

変革

挑戦

### スピード

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

### 共創・共有

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

### マーケットイン “Glocal”

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

### パートナーシップ

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

### ちから ヒトの魅力

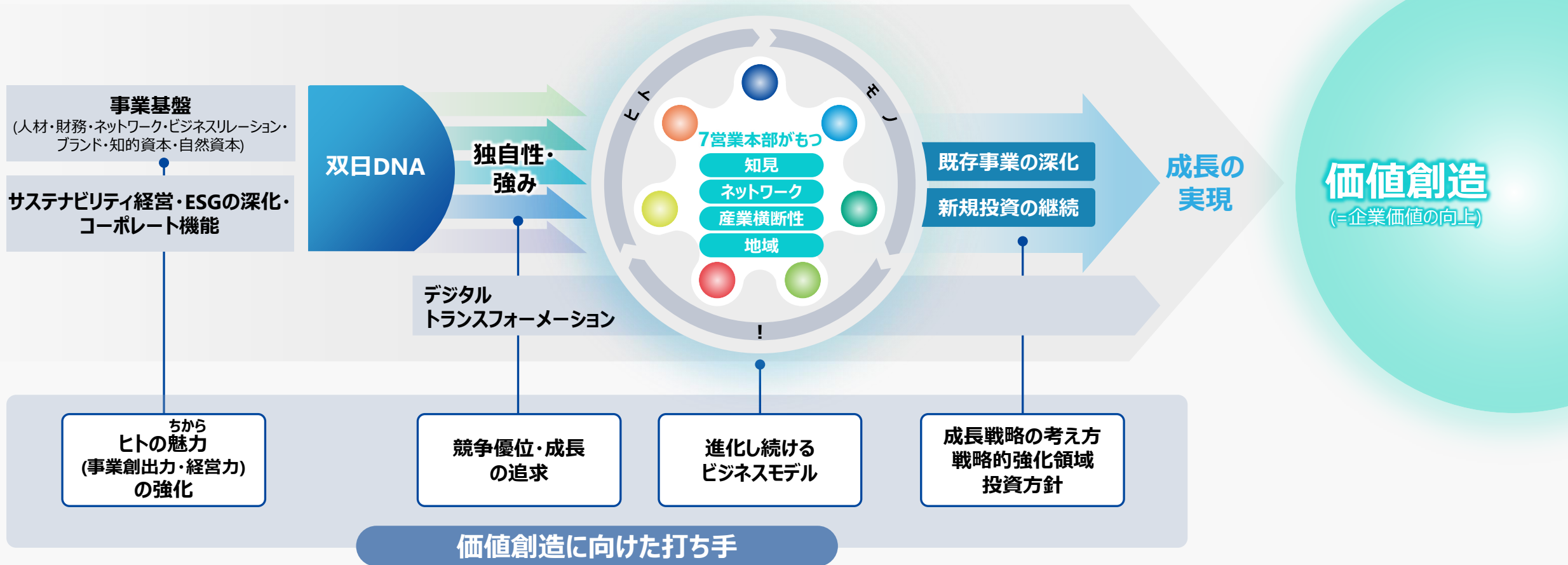
- ▶ 多様なスキル・経験を持つ自立した個人
  - ▶ 個人の力を最大化する組織・カルチャー
- ▶ 組織・人材のトランスフォーメーション

## 双日らしさ



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

必要なモノ・サービスを必要なところに



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

## “カチ”モデル

**K**<sub>atamari</sub>

### カタマリ

知見・実績を有する事業を強化し、収益の幹を「太くする」ことに最注力

**A**<sub>ddition</sub>

### 幅出し

機能の複製・応用し、注力事業の市場拡張により成長を図る

**T**<sub>ransformation</sub>

### 変革

中期的成長への新機能の提供・既存機能の強化・ビジネスの変革に挑戦

**I**<sub>nnovation</sub>

### イノベーション

新しい領域への挑戦により未来を創る取組み





# 2030年の目指す姿の実現に向け 双日が取組むべき事業テーマ

カーボン  
ニュートラル

デジタル  
トランス  
フォーメーション

新たな成長市場

持続可能な  
フードバリューチェーン

エッセンシャル  
インフラ

サプライチェーンの  
安定

不安定な世界情勢

自然資本の重要性拡大

カーボンニュートラルに対する  
要請の高まり

デジタル化の更なる加速  
生成AIの出現

世界の経済成長を牽引する  
グローバルサウス

ライフスタイルや  
価値観の多様化

金利のある世界

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

## 中計2023

エッセンシャルインフラ

成長市場×マーケットイン志向

素材・サーキュラーエコノミー

戦略的強化領域を再設定

## 中計2026

エッセンシャルインフラ

フード  
バリューチェーン

エネルギー・素材  
ソリューション



**DX & GX**  
デジタル グリーン  
トランスフォーメーション

**成長市場  
面展開**

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

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

中計2023

## Digital 開拓期

- 全社デジタル変革取組みの開始  
(21年4月DX推進委員会設置)
- デジタルに対する全社意識改革
- デジタル人材育成
- CDOをトップに据えたデジタル案件の推進

中計2026

## 価値創造

(=企業価値の向上)

デジタルビジネスの  
収益化

データ・AI活用のための  
デジタル基盤の  
整備・構築

デジタルを使った  
既存ビジネスの  
価値向上、競争力強化

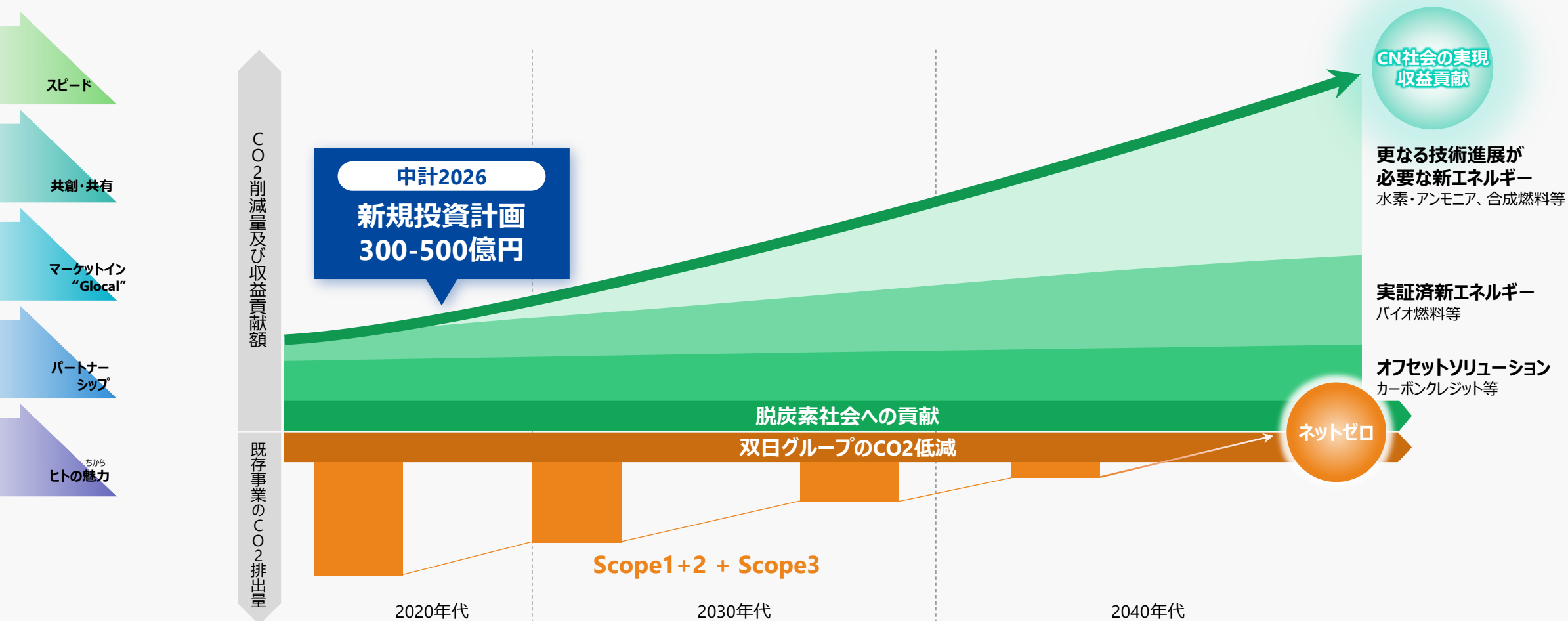
# “Digital-in-All”

全ての事業にデジタルを

- 営業本部と共同でデジタルビジネスによる収益化、価値向上を推進
- AI/クラウド領域での事業強化の一環として、さくらインターネットとの戦略的業務提携を締結
- テクノロジーでイノベーションを実現する事業会社として日商エレクトロニクスを改称し、双日テックイノベーションとしてスタート

# GX(グリーントランスフォーメーション)

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



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

## 中計2023

- 多様性と自律性を備えた個の強化
- 女性活躍推進
- デジタル基礎教育
- ミドルマネジメントの対話力強化

### 次のステージに向けた課題および強化テーマ

- グループ連結力
- ミドルマネジメント※1
- 人材パイプライン※2
- Digital-in-All

## 中計2026

### 双日グループの人材戦略基本方針

- 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

事業創出力



事業経営力

Digital-in-All

データ × 対話

### 双日らしいカルチャー

(女性活躍推進、DE&Iの継続、エンゲージメント向上、風通しの良さ、挑戦)

## 2030

事業や人材を  
創造し続ける  
総合商社



事業創出できる / 事業経営できる  
Value creation / Value up

ちから  
ヒトの魅力

## 双日らしさ

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

※2 人材パイプライン：人材の計画的な配置・育成を通じて事業創出(Value creation)・事業経営(Value up)につなげる



# 双日らしい成長ストーリー “成長市場 面展開”

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



- スピード
- 共創・共有
- マーケットイン “Glocal”
- パートナーシップ
- ちから ヒトの魅力

“ベトナム、そしてインド、その先へ”

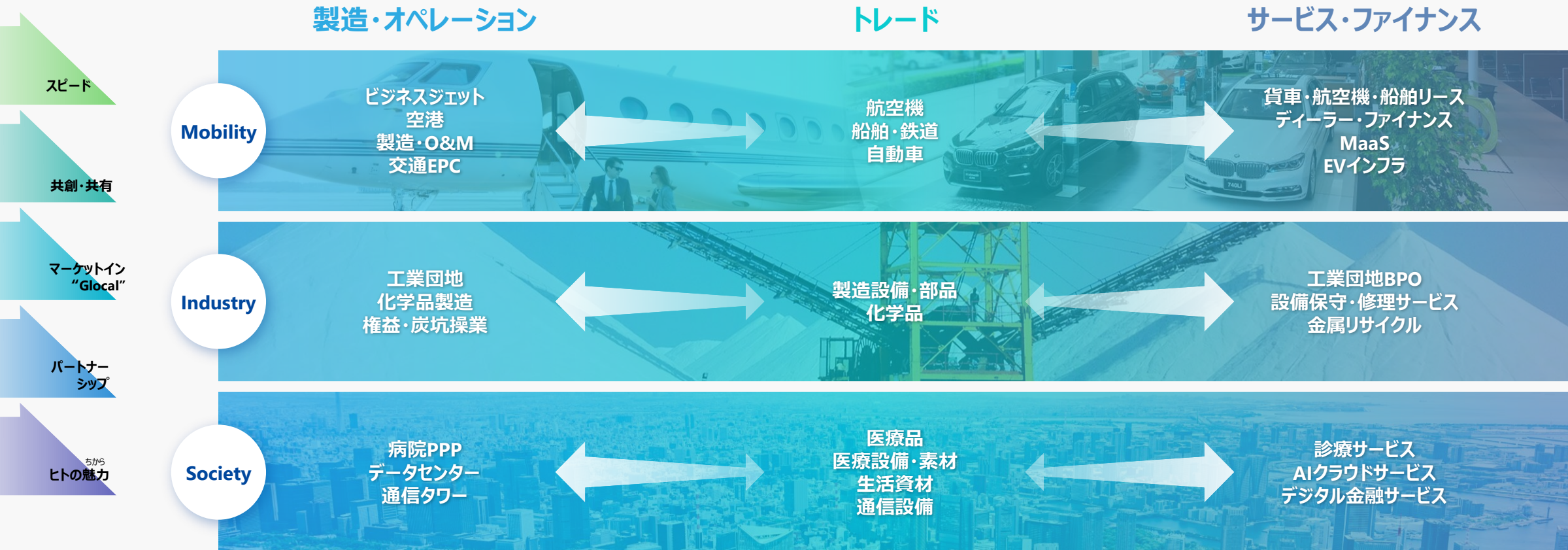
- **マーケットインの徹底**により、社会ニーズのある素材・資源・エネルギー・食料の確保と安定供給に貢献
- 時代・社会ニーズに応じて事業を進化させ、重厚長大・川上事業から市場・顧客に根差した機能提供型への**変革**



**顧客・社会ニーズを先読みしたポートフォリオ・提供ソリューションの変革を継続**

# 双日らしい成長ストーリー “バリューチェーン上の事業領域の拡大”

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



既存の枠に捉われず事業領域を拡大することで付加価値を最大化



# 投資方針 - 新規投資の考え方

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



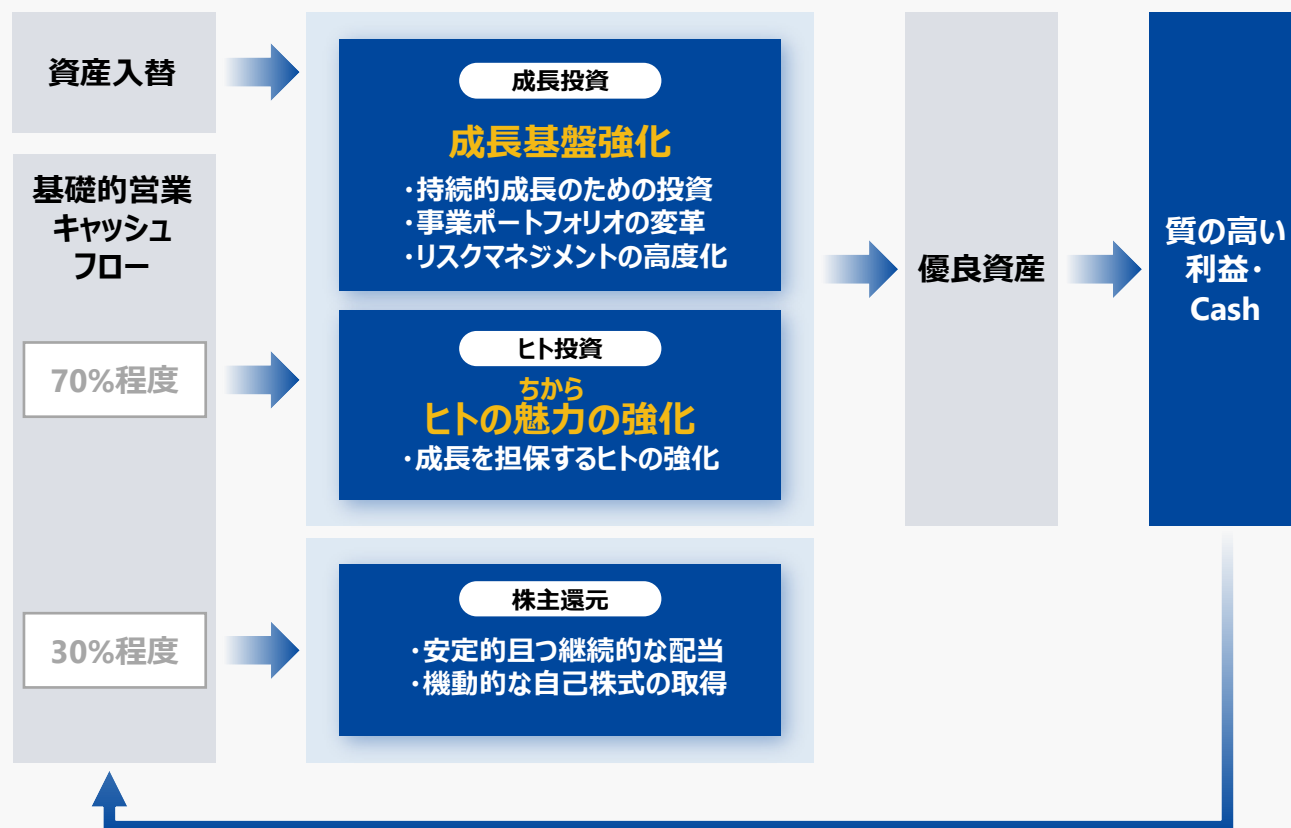
# 中期経営計画2026 - 投資からの収益貢献

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



- 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

## 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カ年累計実績 (22/03期～24/03期)	中期経営計画2026 3カ年累計見通し (25/03期～27/03期)
基礎的営業CF	3,850億円	4,500億円
資産入替（回収）	2,800億円	1,800億円
新規投資	▲4,500億円	▲6,000億円
Capex 他	- 億円	▲400億円
株主還元	▲1,300億円	▲1,300億円
基礎的CF	850億円	▲1,400億円
前中計からの繰り越し	550億円	1,400億円
キャッシュバランス	1,400億円	黒字

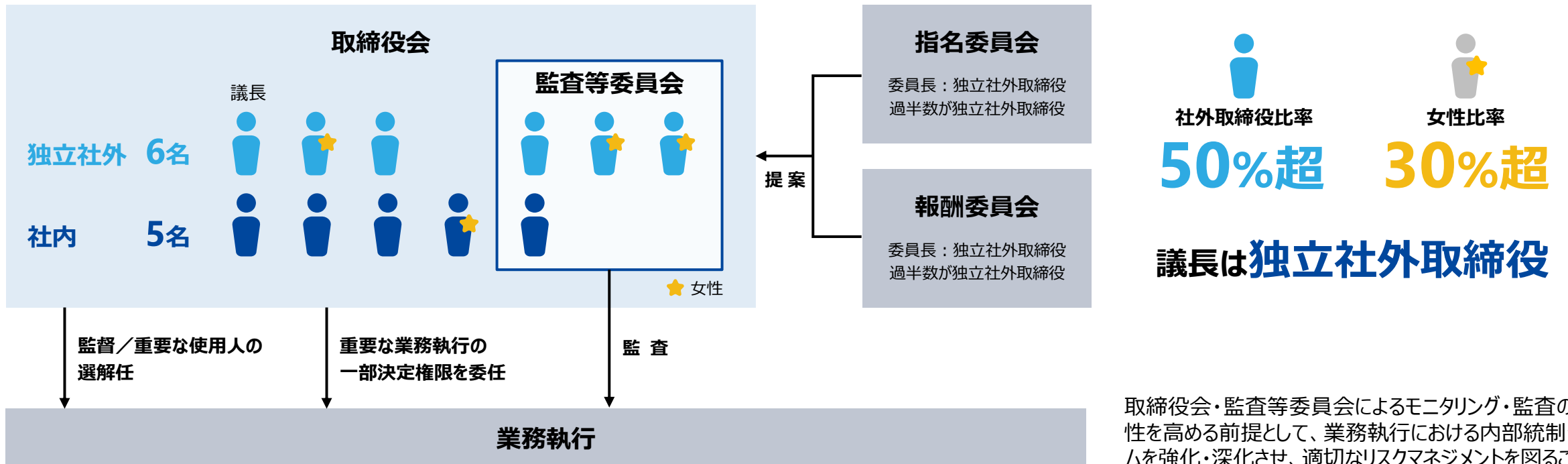
- 中計2023においては、ROEを含めた定量目標を達成。Next Stage(ROE 15%)に向け、中計2026にて**目指すべきCROICの水準を価値創造ターゲットとして設定**



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

## 取締役会のモニタリング機能強化と権限委任による経営判断の迅速化

## 経営判断の質とスピード向上による持続的成長の実現



取締役会・監査等委員会によるモニタリング・監査の実効性を高める前提として、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する

※ 2024年6月定時株主総会付議予定

## 中期経営計画2026期間(累計)の**基礎的営業CFの3割程度**を株主還元へ

### 配当

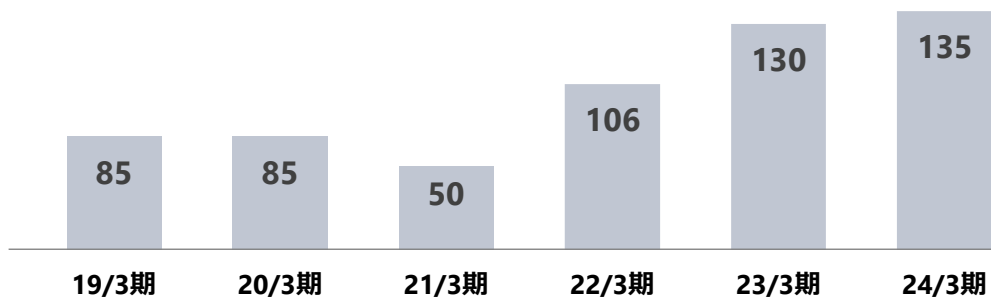
- 安定的かつ継続的な配当を行うため**株主資本DOE4.5%**を配当方針とし、業績変動や株価・為替による影響を最小限に抑える
- 「当期純利益による株主資本の積み上げ」が、「株主還元による株主資本の減少幅」を上回る限りにおいて、**累進的に増配となる配当方針**

### 自己株式取得

- キャッシュフロー・マネジメント方針に基づき、中計2026期間を通じて**機動的に自己株式取得**を実施

### 新たな株主還元方針における1株当たり配当金の推移イメージ

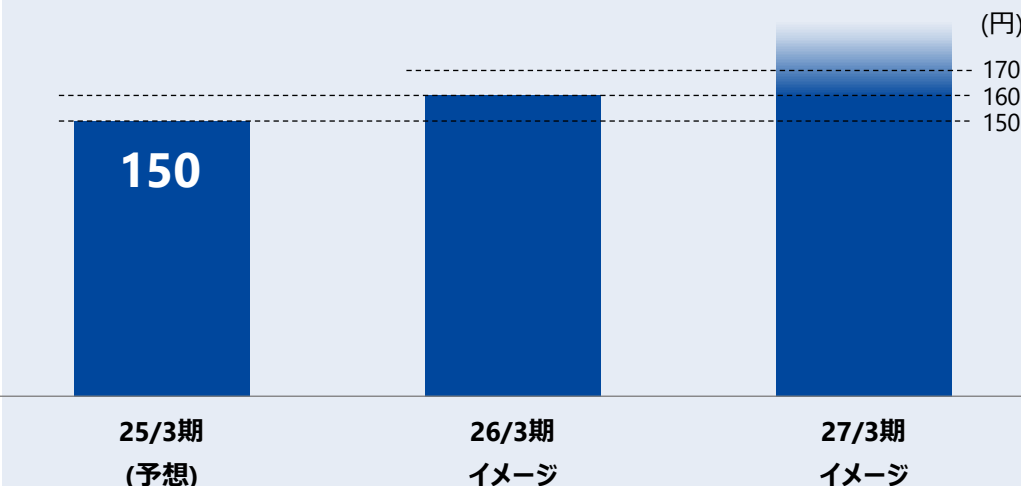
連結配当性向30%程度を基本



中期経営計画2020  
Commitment to Growth

中期経営計画2023  
Start of the Next Decade

### 株主資本DOE4.5%とした**累進的な配当方針**



中期経営計画2026  
Set for Next Stage

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

## 全社連結

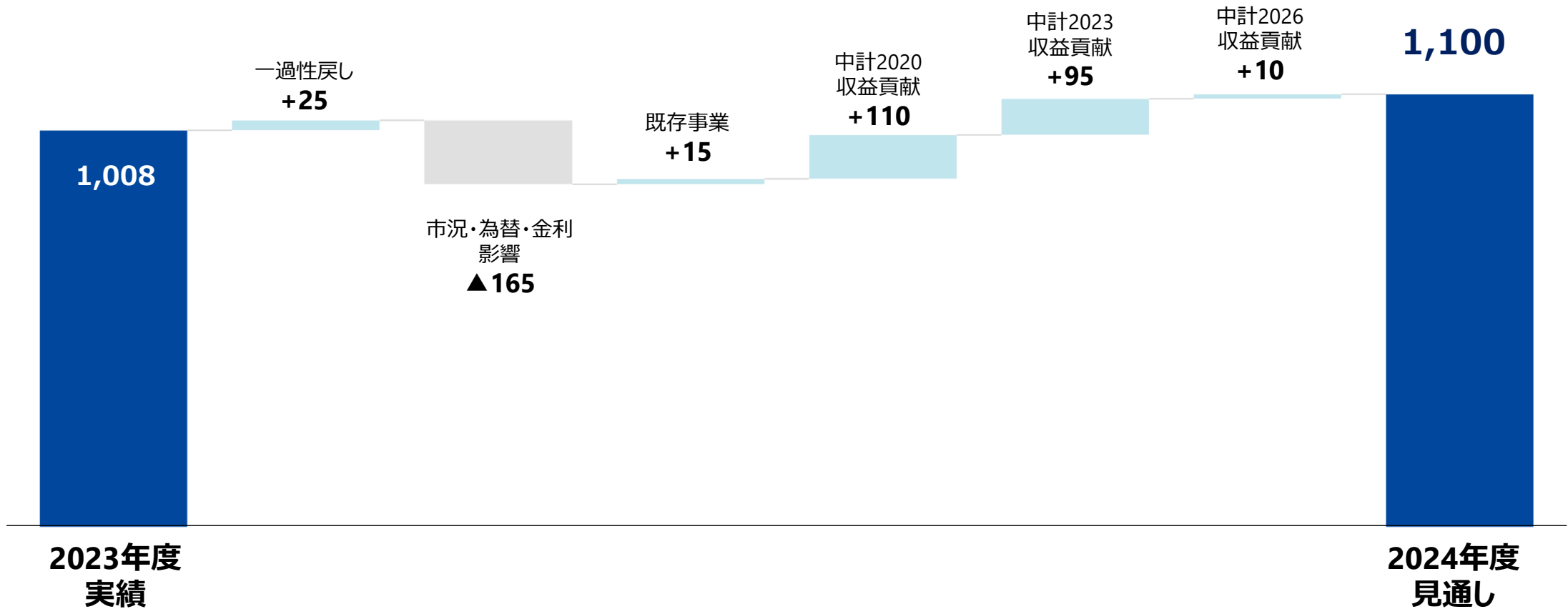
売上総利益	3,600億円
販管費	▲2,600億円
持分法による投資損益	500億円
税引前利益	1,400億円
当期利益 (当社株主帰属)	1,100億円
連結総資産	31,000億円
自己資本	9,600億円
ROE	11.7%
NET DER	0.90

※ デジタル推進組織、EX室を含む

## セグメント別 当期純利益(当社株主帰属)

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

## 当社株主に帰属する当期純利益 (億円)





# Appendix

## 自動車

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

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

## 航空・社会インフラ

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

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

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

## エネルギー・ヘルスケア

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

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

## 金属・資源・リサイクル

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

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

## 化学

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

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

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

## 生活産業・アグリビジネス

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

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

## リテール・コンシューマーサービス

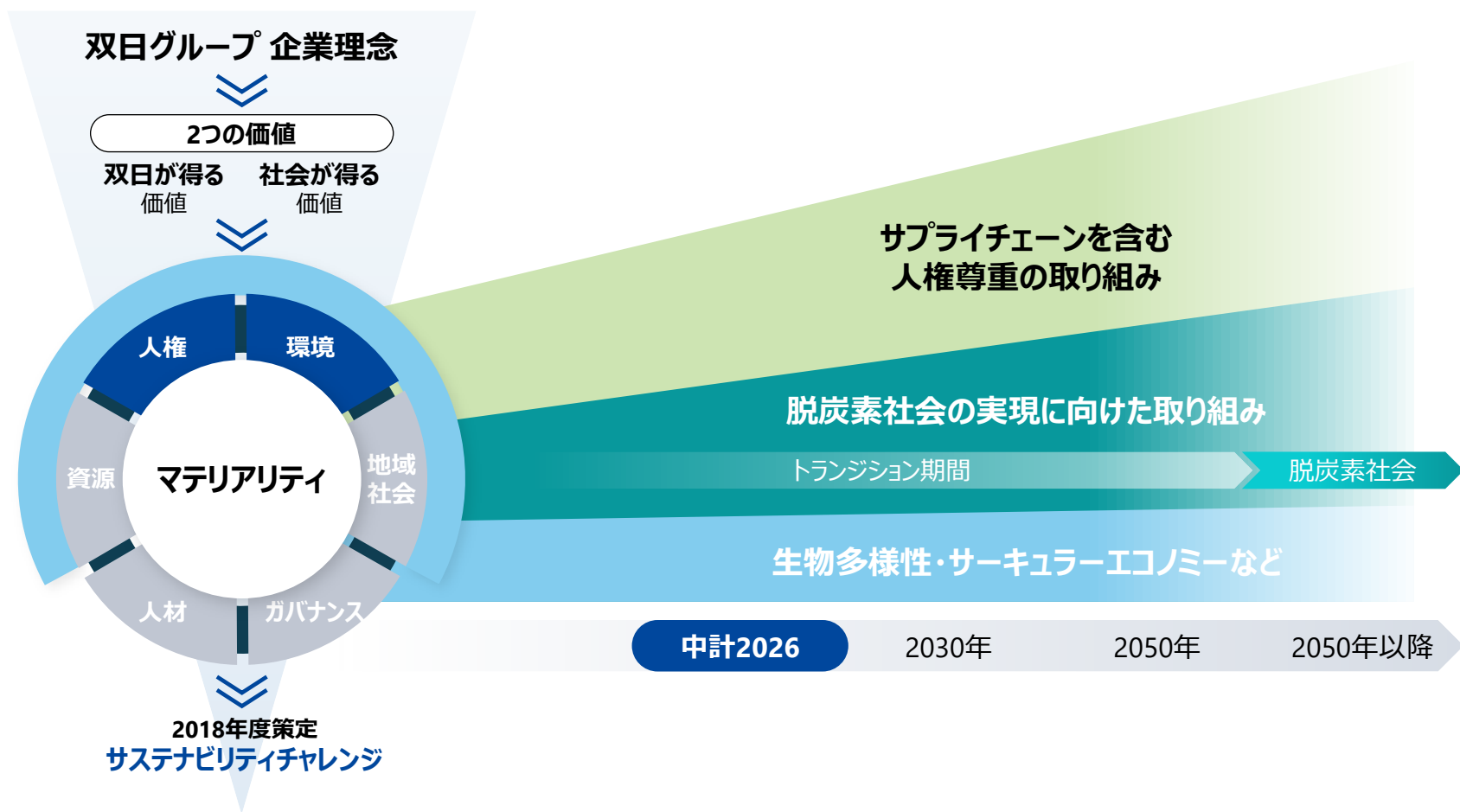
マーケットイン思考の徹底とサプライチェーンの効率化により、「売る力」「運ぶ力」に磨きをかける。ベトナム・インドなどの成長市場における事業の面展開により、競争優位性のある収益基盤の強化と拡大を図る。加えて、水産事業群のシナジー追求と、畜肉事業の構造改革により、既存事業を核とした成長を加速させる。

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

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

## サステナビリティチャレンジ

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



### 中計2026の取り組み

#### 人権

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

#### 脱炭素

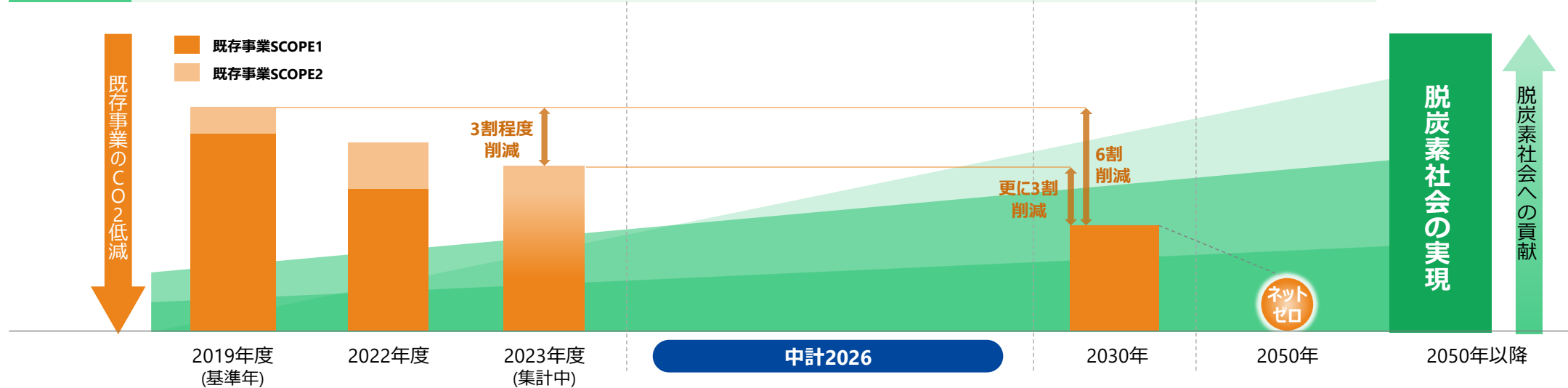
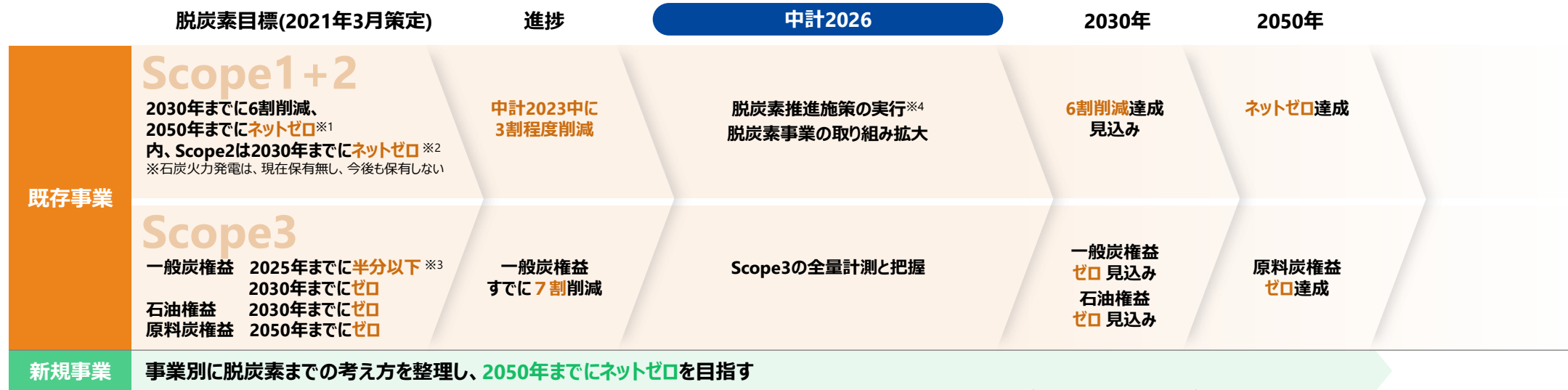
- 事業におけるCO2削減の着実な実行
- 脱炭素社会実現への貢献

#### 生物多様性・水リスク

依存・影響の分析

#### 外部規範

動向注視と対応



※1、2 2019年度を基準年として、単体および連結子会社が対象

※3 2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース

※4 事業会社の脱炭素に向けた取り組み（再エネ・省エネ・電池・EV/PHV等）を推進する施策