

2023年 6 月 20 日  
双日株式会社

## コーポレートガバナンス・コード各原則に関する当社の取り組みについて

### 第 1 章 株主の権利・平等性の確保

#### 【基本原則 1】

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。

また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。

少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

- (1) 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、株主との間で建設的な対話を行うことを基本方針としております。この方針のもと、全ての株主の権利が実質的に確保され、また、行使することができるよう、対応しております。
- (2) フェア・ディスクロージャー・ルールを意識し、全ての株主に対して公正かつ平等に情報発信を行うことを基本としており、英文の開示についても取り組んでおります。

当社の株主との対話における考え方や取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご参照下さい。

<https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/dialog/>

#### 【原則 1 -1.】

上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

- (1) 当社は、全ての株主の権利が実質的に確保されるよう、株主の権利行使に対して、会社法に照らして適法・適正に対処しております。
- (2) 株主総会の議決権行使については、当日出席による行使、書面による行使、インターネットによる行使など多様な方法を整備しており、株主総会招集通知などを通じた行使方法の説明を丁寧に行っております。

#### 【補充原則 1 -1①】

取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

当社は、株主の意見を適切に経営に取り入れるべく、株主総会議案の賛否結果を毎年分析の上、取締役会にて議論し、反対票が多かった議案を含め必要な対応を検討しております。

#### 【補充原則 1-1②】

上場会社は、総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

- (1) 当社は、中間配当や自己株式取得、責任限定契約など、総会決議事項の一部について、経営判断の機動性を確保するため、専門知識を備えた個々の取締役で構成される取締役会の決議により行うことができる旨を定款に定めております。
- (2) 取締役会は、事業経営、財務・会計、リスク管理、M&A投融資・金融等に精通した社内取締役4名、及び、客観的な立場からの外部視点による適切な助言・提言を行うことが可能な豊富な経験と専門知識を有した社外取締役 5名から構成されており、役割・責務を十分に果たすことのできる体制となっております。加えて、社外監査役 3 名を含む監査役会（計 5 名）が取締役会の監視・監督を行っております。
- (3) 中間配当を含む資本政策の考え方については、中期経営計画や決算説明資料において記載し、十分な説明に努めております。

#### 【補充原則 1-1③】

上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、少数株主が権利を行使する際の手続きについて、社内規程である株式取扱規則においても規定するなど、株主の権利行使を妨げることのないように配慮しております。

#### 【原則 1-2.】

上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

当社は、株主との建設的な対話やそのための十分な情報提供の観点を考慮し、集中日を回避した株主総会の設定や、株主総会招集通知の早期発送及びウェブでの開示、インターネットによる議決権行使や議決権電子行使プラットフォームへの参加、株主総会当日のライブ配信実施などの環境整備を行っております。

#### 【補充原則 1-2①】

上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。

- (1) 当社は、株主総会において株主が適切な判断ができるよう、招集通知の記載内容の充実に努めると共に、図表や写真などを用いることにより、分かりやすい情報提供を努めております。

- (2) 事業報告映像を制作し、事前にウェブで開示することにより、株主に対する早期情報提供と、当社への理解促進を図っております。
- (3) 招集通知の他、有価証券報告書、決算短信、統合報告書、ニュースリリースなど過去数年分の資料を和文・英文（有価証券報告書の英訳は一部）とともに当社のウェブサイトに掲載し、株主の判断に資する情報の提供に努めております。

**【補充原則 1-2②】**

上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TD-net や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

- (1) 当社は、株主による総会議案の十分な検討期間の確保に努める一方、外部会計監査人による適切な監査時間の確保にも留意し、株主総会の招集通知を総会当日の約 3 週間前に発送しております。
- (2) また、総会当日の約 4 週間前に、英文も含めて TD-net 及び当社ウェブサイトを開示しております。

**【補充原則 1-2③】**

上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を検討し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

- (1) 当社は、株主総会が株主との対話の重要な場と認識しており、より多くの株主に参加頂けるよう、集中日を回避した株主総会の日程設定を行っております。
- (2) また、株主による総会議案の十分な検討期間を確保するため、招集通知の早期発送及びウェブ開示を行っております（詳細については、補充原則 1-2②をご参照ください）。

**【補充原則 1-2④】**

上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。

- (1) 当社は、機関投資家や海外投資家による議決権行使に配慮し、インターネットによる議決権行使や議決権電子行使プラットフォームへの参加による行使も可能としております。
- (2) また、海外投資家の比率を踏まえ、招集通知の英訳についても、和文と同時に公開しております。

【補充原則 1 -2⑤】

信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。

- (1) 当社は信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が自ら議決権行使できるよう、議決権行使プラットフォームに参加しております。
- (2) また、当該プラットフォームに参加していない機関投資家からの申し出があった場合は、名義人である信託銀行等と協議の上、希望に沿った対応を行う方針としております。

【原則 1 -3.】

上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。

- (1) 資本政策については、中期経営計画にて方針を示しており、当社ウェブサイトや東証（TD-net）にて開示しております。
- (2) なお、2021年4月よりスタートした 3カ年計画「中期経営計画 2023～Start of the Next Decade～」(以下「中期経営計画 2023」といいます) においては、収益計画や資本政策の基本的な方針（財務方針）を示すと共に、利益目標、ROE、ROA、ネット DER などの定量目標を提示しております。

中期経営計画 2023 の詳細については、当社ウェブサイトをご参照下さい。

<https://www.sojitz.com/jp/corporate/strategy/plan/pdf/2023.pdf>

【原則 1 -4.】

上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。

- (1) 中期経営計画 2023 における政策保有株式（上場株式）の減縮方針  
当社は、中期経営計画2023において、より一層の政策保有株式の縮減を進めることとしました。2020年12月末時点の連結ベースの上場株式保有金額を基準に、2024年3月末までに半減させていきます。
- (2) 保有に関する方針  
政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、従前通り毎年個別の銘柄毎に受取配当金や関連する収益等が資本コスト（WACC）を上回っているかを定量的に検証すると共に、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おります。検証の結果、保有意義が認められる銘柄については、継続して保有し、保有による効果・便益を追求します。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毎に行っております。

(3) 2022年度の検証結果は以下のとおりです。

- ・ 政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、保有銘柄全体として、保有により実現している収益が当社資本コストを上回っていることを確認しました。
- ・ 個別の銘柄毎に、保有により実現している収益が当社資本コストを上回っているかどうか、当社の企業価値の向上につながるかどうかを検証しました。
- ・ 検証の結果、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、もしくは売却を検討していきます。

(4) 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おります。

#### 【補充原則 1 -4①】

上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。

当社は政策保有株主から株式の売却等の意向が示された場合、既存の取引の縮減を示唆することなどにより、売却を妨げることは行っておりません。

#### 【補充原則 1 -4②】

上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。

当社は、取引先が政策保有株主であるか否かに関わらず、取引においては経済合理性を十分に検証しており、会社や株主共同の利益を害するような取引は行っておりません。

#### 【原則 1 -5.】

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社は、買収防衛策の導入を予定しておりません。



【補充原則 1 -5①】

上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

当社の株式が公開買付けに付された場合、株主がこれに応じるかどうかの判断に資する情報を提供するため、金融商品取引法 第27 条の 10 に基づき、当社取締役会としての意見表明報告書を速やかに株主に開示します。

【原則 1 -6.】

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、M B O 等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を採用する場合は、取締役会においてその必要性・合理性をしっかりと検討し、関連する法令等に照らして適正な手続を確保すると共に、株主からの理解が得られるよう、背景と目的について十分な説明を行います。

【原則 1 -7.】

上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

当社は、取締役会規程において、当社と主要株主（当社の発行済株式総数の 10%以上を保有する株主）との重要な取引を取締役会の決議事項としております。また、取締役の競業取引、自己取引、及び当社と取締役の利益相反取引の承認も、取締役会の決議事項として定めており、その実行は取締役会への報告事項としております。

## 第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

### 【基本原則 2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

- (1) 当社は、事業活動を通じた「2つの価値（双日が得る価値、社会が得る価値）」の最大化を図るため、ステークホルダーとの適切な協働に努めております。
- (2) 当社は、マーケットニーズや社会課題に対する解決策を提案し、競争優位や成長を追求することで、企業価値の創出・向上を図っております。これを実現するため、社内外のステークホルダーとの共創と共有など、人材・ネットワークを活かす取り組みに注力しています（詳細は、補充原則3-1③をご参照ください）。
- (3) グループ全役職員に対し、上記を踏まえた社長メッセージを定期的に発信し、様々なステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成を図っております。

### 【原則 2-1.】

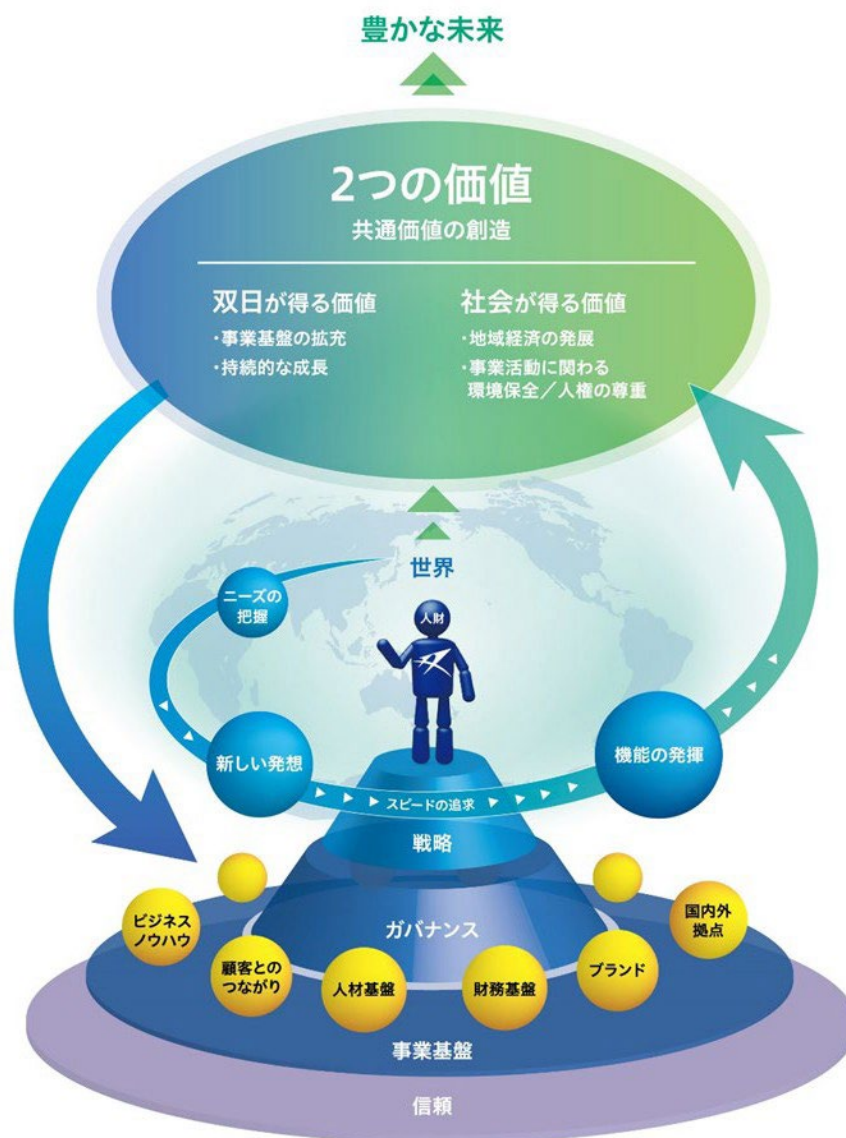
上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

当社は、双日グループ企業理念、双日グループスローガンを掲げ、当社グループの事業基盤拡充や持続的成長などの「双日が得る価値」と、国・地域経済の発展や人権・環境配慮などの「社会が得る価値」の2つの価値の実現と最大化に取り組んでおります。

（双日グループ企業理念）  
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。

（双日グループスローガン）  
**New way, New value**

(双日の価値創造モデル)





#### 【原則 2-2.】

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

- (1) 当社は、双日グループ企業理念に加え、強い個を活かす組織力をもとに創造性を発揮し、すべてのステークホルダーに貢献するための行動指針を定めております。これらの理念や行動指針は、取締役会において策定・改訂され、当社イントラネットへの掲示等を通じてグループ全役職員に周知・徹底しております。

##### < 双日グループ行動指針 >

『強い個を活かす組織力をもとに創造性を発揮し、すべてのステークホルダーに貢献するための行動指針』

1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、創意工夫する。
3. スピードを追求する。
4. リスクを見極め、挑戦する。
5. 強固な意志でやり遂げる。

- (2) また、当社では上記以外にも、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」や、「双日グループ環境方針」などの行動準則を定め、グループ全役職員社員へ周知し、実践を求めています。  
(各種方針については、補充原則2-3①を参照ください。)

#### 【補充原則 2-2①】

取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

- (1) コンプライアンスや環境に関わる指針・方針などを含む行動準則の実施状況については、取締役会が、関連する社内委員会の報告を定期的に受けることでレビューを行っております。
- (2) また、5つの行動指針については、各組織、各個人が行動指針に沿った行動目標を設定し、期末にそのレビューを行うこととしており、全組織、全社員が実践していく体制を整えております。

#### 【原則 2-3.】

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行っています。  
(詳細については、補充原則 2-3①をご参照ください。)

### 【補充原則 2-3①】

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

- (1) 当社グループにとってのサステナビリティとは、「双日グループ企業理念」に基づき、ステークホルダーと共に、当社グループの事業基盤拡充や持続的成長などの「双日が得る価値」と、国・地域経済の発展や人権・環境配慮などの「社会が得る価値」の「2つの価値」の最大化を図り、双日グループと社会の持続的な成長を目指すことです。
- (2) 2つの価値の最大化に向け、中長期的な当社グループの持続的な成長を支え、企業活動を通じ実践すべきテーマとして、6つのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を設定しています。特に、総合商社にとって意識すべきテーマである気候変動対策やサプライチェーンを含む人権対応については、以下の通り、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」を掲げ、その達成に向け、リスク低減、収益機会双方への取り組みを進めております。

#### <サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）>

- ・ 人権 ： 事業に関わる人権の尊重
- ・ 環境 ： 事業を通じた地球環境への貢献
- ・ 資源 ： 持続可能な資源の開発・供給・利用
- ・ 地域社会： 地域社会とともに発展・成長を実現
- ・ 人材 ： 多様な人材の活躍・ダイバーシティの推進
- ・ ガバナンス： 有効性と透明性を重視

#### <2050年長期ビジョン「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。』

双日グループは、企業理念にある「新たな価値と豊かな未来を創造」し続けるため、パリ協定や、持続可能な開発目標（SDGs）などのグローバル課題を踏まえ、「脱炭素社会実現」と「サプライチェーン上の人権配慮」を双日の責務と考え、上記の長期ビジョンを設定しています。

その達成に向け、中期経営計画2023 では、脱炭素社会や循環型社会を見据えたビジネスや、トランジション期間に必要なインフラ型ビジネス・サービスを強化すると共に、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大していきます。

このほか、国連グローバル・コンパクトの提唱する 10 原則や「ビジネスと人権に関する国連指導原則」、「OECD多国籍企業行動指針」などの国際規範にも則り、以下の通り、グループ全役職員が実践すべき行動指針・準則、諸方針を整備し、グループ各社、役職員への周知・徹底を図っております。

#### <方針>

- ・双日グループ サプライチェーンCSR行動指針：<https://www.sojitz.com/jp/csr/supply/>

- ・双日グループ・コンプライアンス行動基準：<https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/compliance/pdf/compliance.pdf>
- ・双日グループ 環境方針：<https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/policy/>
- ・双日グループ 人権方針：<https://www.sojitz.com/jp/csr/humanrights/>

(3) こうした、サステナビリティを巡る課題については、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に議論を行い、方針や目標、施策などの検討を行っております。また、取締役会への半期に一度の定期報告を通じ、これらサステナビリティに関する方針や計画及び進捗に対して意見や助言を受け、取り組みに反映しております。加えて、気候変動、人権問題をはじめとする環境・社会リスクについても、当社の事業上の重要リスクの一つとして、上記報告と合わせて半期ごとに報告し、取締役会が対応状況を監督しております。

(4) また、双日にとって最大の財産である社員一人ひとりとその家族が心身ともに健康であり、かかる社員が働きやすさと働きがいをもてる健全な職場環境づくりは、会社の重要な責任のひとつと考えています。当社は、社員が仕事に対する高い意欲を持ち最大限の力を発揮することが、組織力向上につながり、双日が掲げる「新たな価値と豊かな未来の創造」を実現すると考えています。この考えに基づき、健康維持・増進に関する『双日グループ健康憲章 “Sojitz Healthy Value、”』を策定し（2018年3月）、これに則り、様々な取り組みを推進中です。健康経営を経営における重要テーマと捉え、各取り組みに対する積極的な経営層の関与や、従業員への浸透度、また施策の効果検証・改善が評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）ホワイト500」に4度目の認定を受けています。

#### < 双日グループ健康憲章 “Sojitz Healthy Value、” 宣言 >

- ・当社が企業理念に掲げる「新たな価値と豊かな未来の創造」の実現は、「社員の心身の健康」と「健全な職場環境」の上に成り立つものと考えます。
- ・双日グループは社員 1 人ひとりと、その家族が自ら健康の維持・増進に努めることを支援し、個人個人の能力を最大限発揮できる職場環境作りを目指していきます。

■「健康経営優良法人2023 ホワイト500」4度目の選定：<https://www.sojitz.com/jp/news/2023/03/topics-20230328.php>

(5) 双日では代表取締役社長をトップとして人事部、サステナビリティ推進部、双日健康保険組合、労働組合と連携・協議し、社員の健康維持・増進に関する体制を構築しています。サステナビリティ推進部に設置したDEI推進課では健康経営/ダイバーシティ経営を推進する為の各種施策の企画・運営を行い、人事部と連携しながら双日グループの健康推進増進・生産性向上に取り組みます。

(6) サステナビリティの各種取り組みについては、当社ウェブサイトをご参照下さい。

- ・サステナビリティ全体：<https://www.sojitz.com/jp/csr/>  
：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/)
- ・気候変動への取り組み：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/e/climate.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/e/climate.php)
- ・人権の尊重への取り組み：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/s/human\\_rights.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/human_rights.php)
- ・従業員の健康・労働環境への配慮：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/s/health.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/health.php)  
：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/s/practice.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/practice.php)
- ・公正・適性な取引：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/g/compliance.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/compliance.php)  
：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/s/supply.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/supply.php)  
：<https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/risk/policy/>
- ・安全・危機管理：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/g/risk.php#a08](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/risk.php#a08)
- ・情報セキュリティ：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/g/risk.php#a07](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/risk.php#a07)

#### 【原則 2-4.】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

- (1) 中期経営計画2023 では、「多様性を競争力に」をテーマに、多様性と自律性を備える「個」の集団を作り上げるべく、多様性を競争力に変えていくために、様々な人材施策に取り組んでいきます。
- (2) まず、従来から取り組んできた女性活躍をはじめとしたダイバーシティの更なる推進に加え、テレワーク活用といった柔軟な働き方の追求など、多様な働き方ができる環境の整備を継続、深化させていきます。
- (3) 加えて、①事業経営できる力、②発想・起業できる力、③巻き込み・やり切る力を持った人材の創出を実現するため、2019年にスタートした新規事業創出プロジェクト「発想×双日プロジェクト（通称 Hassojitz プロジェクト）」など、全社横断で挑戦を促す仕組みを拡大するほか、若手の海外派遣や長期トレーニング制度などを通じた社員一人ひとりが成長実感をもてる機会を増加させていきます。社員個人のキャリアパスを支援しながら、個人の成長を、組織ひいては当社の成長の原動力とし、新たな事業創出につなげていきます。

#### 【補充原則 2-4①】

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

#### (1) 多様性の確保について

人材の多様性を、変化の激しい市場環境に対応し、常にスピードをもって事業創造できる組織の力へと変えるため、当社では、女性、外国人、様々な職歴をもつキャリア採用者など、多様な人材の採用、起用を積極的かつ継続的に行いつつ、それぞれの特性や能力を最大限活かせる職場環境の整備やマネジメント層の教育などの取り組みを進めてきました。

中期経営計画2023 では、これまでの取り組みに加え、多様なキャリアパス・働き方を促し、社員の多様性を新規事業の創出や組織の意思決定に活かすための人材施策を実行しています。

##### < 女性の管理職の登用 >

当社では、ダイバーシティマネジメントの専任組織を設け、人事部とも協調しながら、各種施策を実施しています。多様性をイノベーションの創出といった競争力につなげていくために、女性活躍推進を人材戦略の最重要テーマの1つと位置付けています。

女性課長職比率は、2023年度に10%以上の目標を2022年度に前倒しで達成（2023年3月31日時点：12%）しています。また、女性の執行役員は2名（うち1名は常務執行役員）となっています。

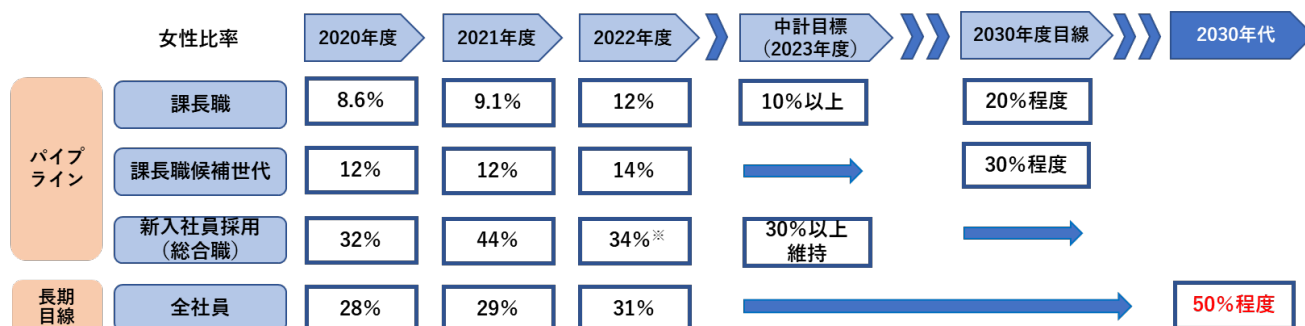
加えて、2030年代中に女性社員比率を50%程度にすることを目指し、中長期の目線で、あたり前に女性が活躍する環境づくりを進めています。将来的に組織の意思決定に関わる女性社員を増やしていくために、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積、男女間における経験値のギャップ解消、女性特有のライフイベントを見越した



「キャリアを止めない」施策に取り組んでいます。女性総合職の海外・国内出向経験割合をKPIとして設定するほか、女性課長候補世代比率などについても、目標を設定しています。

これらの女性活躍の取り組みにより、当社は女性活躍推進に優れた上場企業として「なでしこ銘柄」に7年連続で選定されています。

#### ■女性活躍関連目標と進捗



※ 2023年4月1日入社

- － 女性総合職の新卒採用比率は2018年度以降継続して30%以上を維持（2023年4月入社：34%）
- － 女性課長職比率は、2023年度に10%以上の目標を2022年度に前倒しで達成（2023年3月31日時点：12%）
- － 女性総合職の海外・国内出向経験割合は2023年度に40%の目標を2022年度に前倒しで達成（2023年3月31日時点：42%、2023年度はKPIを50%に上方修正）
- － （ご参考）取締役9名のうち2名、監査役5名のうち2名が女性役員（2023年6月20日時点：女性役員割合29%）
- － （ご参考）専門知識や経験を備えた外部からの人材登用や内部昇格により、女性執行役員は2名（うち1名は常務執行役員）（2023年6月20日時点）

ジェンダーに関わらず仕事と育児を両立することについて、職場全体が理解・応援できる環境を整えることは、女性がライフイベントを経てもキャリアを中断することなく活躍できる企業風土醸成のために重要であると考え、人材KPIとして2023年度の育児休暇取得率100%を設定しています。ジェンダーに関わらず活躍できる職場、組織、会社を目指し、業務効率化やチームマネジメント力の強化に取り組んでいます。加えて、早期復職支援や柔軟な働き方の推進により、社員の仕事と育児の両立を支援しています。

- － 2022年度の育児休暇取得率は100%を達成
- － 女性活躍推進のための具体的な施策
  - ✓ 全部課長向けにイクボス研修の実施、「双日イクボス宣言」への賛同確認
  - ✓ 女性取締役によるキャリアトークセッション
  - ✓ 女性執行役員と社員の少人数の座談会
  - ✓ 中堅女性社員向けのメンタープログラム など

（ご参考）

- なでしこ銘柄7年連続選定（2023年3月）

<https://www.sojitz.com/jp/news/docs/230322.pdf>

- 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画（2021年度～2023年度）

<https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/pdf/kodo2021.pdf>



#### < 外国人の管理職への登用・活躍 >

海外事業会社を起点に現地ネットワークに入り込み、事業領域の拡大や新規事業の創出につなげるため、外国人人材のCxOポストをさらに拡大し、2021年度時点で40%であった海外事業会社の外国人CxO比率を、2025年度までに50%に引き上げることを目指しています。また、当社では、毎年国籍を問わない多国籍な人材採用を継続的に進めてきております。

さらに、域内での意見交換／情報共有によるマーケットイン・事業機会発掘の強化、共創と共有を推進するための海外地域における取り組みとして、海外事業会社外国人TOPで構成するアドバイザリーボードを米国で開催しました。アドバイザリーボードには社長も参加し、米州の事業会社のCxOと今後の成長戦略に関し積極的に議論しました。このような交流を通じ、共創・共有を通じた新たな価値創造を目指しています。

― 当社グループを支える海外事業会社において、事業運営の中核を担う CxO ポスト約 130 のうち、外国人比率は46%（2023年3月31日時点）

― 当社社員のうち、外国人人材は80 名程度、うち約 10 名は本社管理職として活躍（2023年3月31日時点）。

#### < 中途採用者の管理職への登用 >

当社が掲げる「多様性を競争力」とするため、今後も引き続き、経営人材、DX 等の専門人材の補完、女性・外国人等の多様性を強化する方針のもと、毎年の新規採用者数の約 3 割程度を中途採用者としていく予定です。

なお、将来の管理職候補となる女性社員を増やすべく、中途採用者のうち半数程度を女性とする方針としており、中途採用者からの課長登用も進んでいます。

― 管理職ポストにおける中途採用者の割合は21%、役員ポストでは35%（2023年 3 月31日時点）

― 2022年度の採用に占める中途採用者の比率は31%

― 2021年12月にCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）・執行役員として専門人材（女性）を招聘

※2023年 4 月 1 日付でCDO兼CIOの常務執行役員に就任

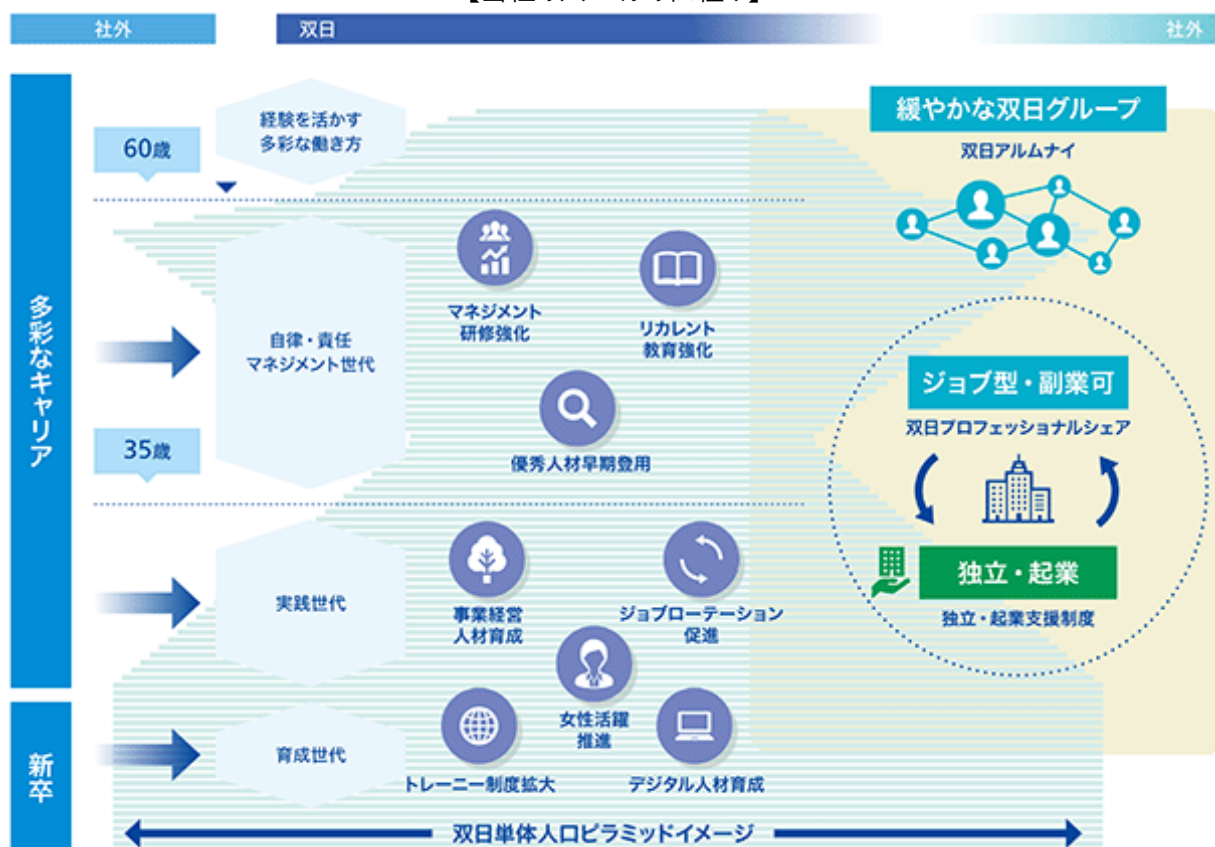
#### < その他、多様性を活かす取り組み >

当社では、若手人材、シニア社員、デジタル人材も含めた社員の多様性を新規事業の創出や組織の意思決定に活かし、持続的な価値創造につなげていくための人材施策を進めております。

#### (2) 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況

当社では、年齢、性別、国籍などに関わらず、異なった知見や経験を持った多様な人材の活躍を推進しています。また、様々な世代・階層での研修や各種施策を通じて、自立・自律した社員を増やすと共に、社員が挑戦し、成長・貢献を実感できるサイクルを繰り返すことで、多様性と自律性を備える「個」の集団を形成していきます。

【当社の人づくりの仕組み】



多様性と自律性を備える人材育成のための具体的な取り組みは、上記（１）に記載したもののほか、主に、以下のようなものがあります。

- ・ ジョブローテーション制度、社内公募制度

当社では、管理職登用までに２つ以上の異なる業務（出向や海外駐在を含む）を経験して多様な専門知識とスキルを身に付けるジョブローテーション制度や、自らが思い描くキャリアを切り拓く機会としての社内公募制度など、社員の育成促進とキャリアの幅を広げる制度を導入しています。ジョブローテーション後はアンケートや面談を実施するなど、モニタリング体制も整えています。また、2020年度からは昇格要件として求める経験年数を短縮し、若手社員の早期登用を可能にする体制を整えています。

- ・ 海外トレーニー制度

当社では、400社を超えるグループ会社を通じて多様なビジネスを展開しており、それぞれの事業会社の経営を担う人材の育成は重要な課題です。経営人材の育成・確保のため、海外トレーニー制度、MBAプログラムへの派遣制度、語学自己研鑽制度など、様々な研修を行っています。特にユニークな取り組みとして、現所属組織とは異なるミッションを持つ本部外トレーニー制度があります。例えば、コーポレート（職能）出身の人材が事業会社で営業を経験、また化学本部のトレーディング業務を担当していた人材が航空産業・交通プロジェクト本部主管の事業会社でPMIに携わる、という形で、これまでと異なる経験を積みます。

今までと異なる修羅場経験を通じて、社員が多角的な視野を身に付け、知識や人脈に加えそれぞれの幅出しのきっかけとなる成長の機会となっています。2022年度は26か国に海外トレーニーを派遣（うち31%が女性社員）、日本とは異なる現場を早期に経験し、更なる成長に繋げグローバルで活躍出来る人材の育成を目指しています。

- ・ デジタル人材の育成

当社では、社内外のデータやデジタル技術を活用することでビジネスモデルや業務プロセスの変革を実践できる人材を「デジタル人材」と定義した上でKPIを定め、その育成に注力しています（詳細は、補充原則3-1③をご参照ください）。

上記に加えて、当社では、以下のような挑戦を促す取り組みも実施しています。

- ・ ジョブ型新会社

35歳以上の社員の多様なキャリア・ライフプランを支援するキャリアプラットフォームとして、ジョブ型雇用の新会社「双日プロフェッショナルシェア㈱」を2021年3月に設立しました。これからの時代を見据え、年功序列や終身雇用という概念に捉われず、多様な価値観やキャリア志向を持つ全ての社員が、高いモチベーションを維持し、働き続ける環境を整えています。「70歳定年」、「就業時間・場所の制限無し」、「副業・起業」を可能とし、社員一人ひとりが新たなキャリアパスで活躍し続けられるよう支援していきます。新会社に所属する社員は、実際に外部からの業務受託によって、今までの経験を活かし価値を提供することで貢献を重ね、新たな自己実現に向けて活躍する例が出始めています。具体例としては、当社勤務の他、社外で大学非常勤講師や、地方中小企業のコンサルタントとして事業をサポートするなど、これまでの知見を活かし、活躍・貢献の場を拡大しています。

- ・ 独立・起業支援制度

独立・起業を目指す社員のために、当社のリソース（資金・情報・ネットワーク）を提供し、事業推進を支援します。

なお、Hassojitzプロジェクトを通じて発案されたアイデアも、この制度を適用して事業化・独立・起業することが可能となります。「事業や人材を創造し続ける総合商社」として、当社は独立・起業を目指す個人を含めた全社員の望むキャリアパスを支援すると共に、起業家精神を持ち積極的に挑戦し続ける人材の確保・育成、企業文化の変革を目指します。（Hassojitzプロジェクトの詳細は、補充原則3-1③をご参照ください。）

- ・ 双日アルムナイ

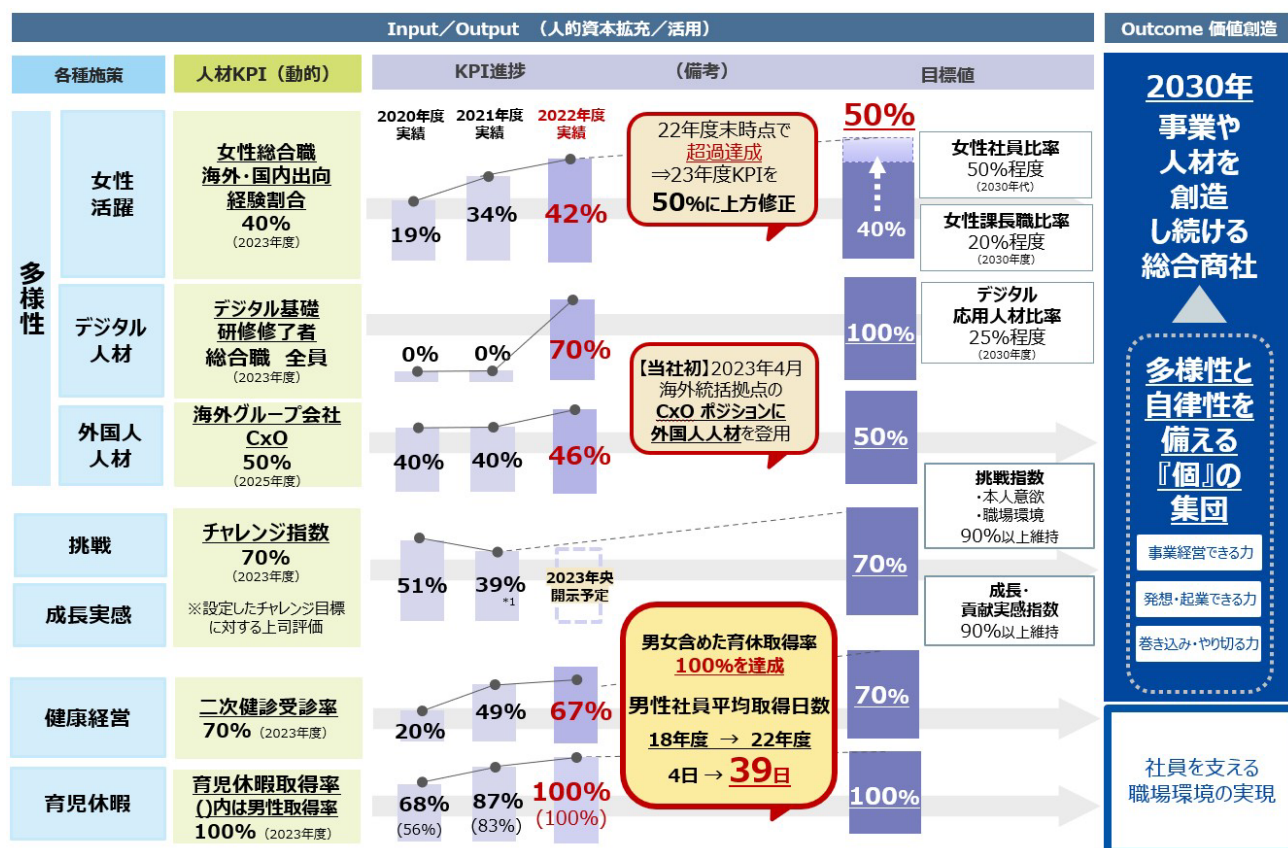
退職後も経済・社会活動が続けるOB/OGと当社役職員との人的ネットワークの形成・拡大により、ビジネス領域の拡大を促進するプラットフォームとして活用すると共に、緩やかな当社グループの形成を通じ、現状の事業領域にとらわれない新たな事業機会の創出やオープンイノベーションを促進していきます。2022年は双日アルムナイ設立1周年を迎え、定期イベントを通じて双日アルムナイの会員同士（双日現役職員と退職者）が関わる機会を持ちつつ、Hassojitzプロジェクト最終発表会の審査委員に双日アルムナイ幹部を招き、外部の知見とネットワークを活かして事業創出につなげています。

### (3) 人材KPIの策定

上記のような取り組みにより、いかに人的資本の拡充・活用がなされ、企業価値向上につながっているかを定量的に把握し見える化するため、当社では人材KPIを策定しています。人材KPIは、外部環境や人事施策の浸透状況の変化に応じて見直しができるよう、柔軟性を持たせた動的KPIとしております。

なお、当社人材KPIは、IIRC（国際統合報告評議会）の提供する統合報告フレームワークで示されている価値創造プロセスに則って策定しています。

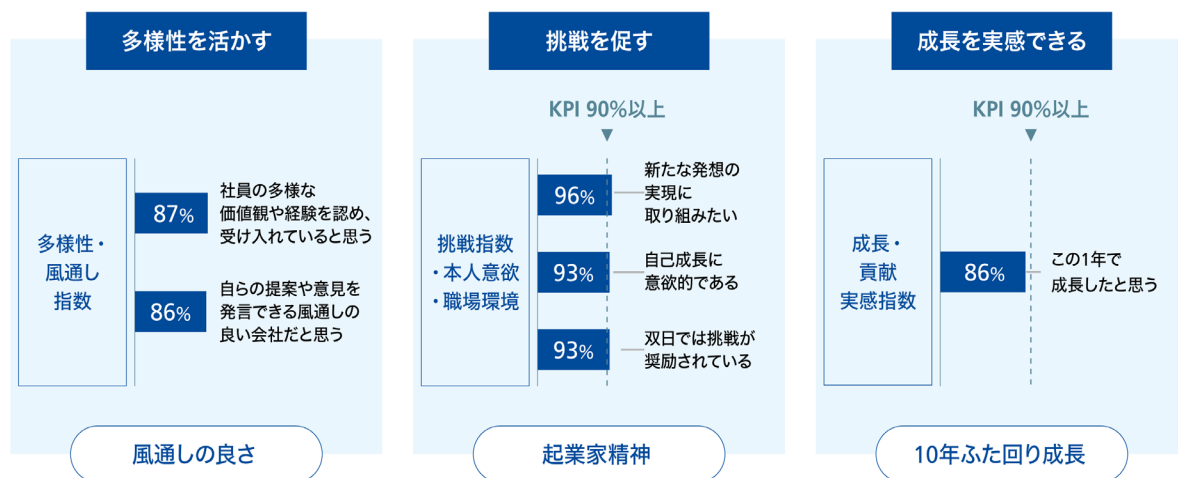
【人材KPIと2022年度の実績】



\* 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

特に“双日らしい”人的資本経営を示す指標として、エンゲージメントサーベイ（社員意識調査）があります。当社における企業風土に関する設問からは、多様性に富むチャレンジ旺盛な社員の思いを実現できる「双日らしい」企業風土が確認できました。これらの結果は人材KPIや役員報酬の一部に組み込まれており、人的資本経営の実践に活用しています。

<エンゲージメントサーベイ結果（2022年 8 月実施）>



(ご参考)

- 人材関連全般：<https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/>
- 人材施策特設サイト：<https://www.sojitz.com/jinzai/jp/>
- 人的KPI：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/s/human.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/human.php)



【原則 2-5.】

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

- (1) 当社は、内部通報制度（ホットライン）を導入しており、CCO ホットライン、外部法律事務所を相談窓口とする弁護士ホットライン、24 時間 365 日活用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」等、各種相談窓口を設置し、グループ全役職員が利用できるようにしております。
- (2) 取締役会は、ホットラインの件数・内容等に関する報告を定期的に受け、その運用状況を監督しております。

【補充原則 2-5①】

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規律を整備すべきである。

- (1) 当社では、内部通報の体制として、社内の通報窓口に加え、外部法律事務所を相談窓口とする弁護士ホットラインを設置しています。
- (2) また、「双日グループコンプライアンス・プログラム」にて、制度を規定し、情報提供者及び事実調査協力者の秘匿と不利益取扱いの禁止を定めております。

【原則 2-6.】

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組を行うとともに、そうした取り組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるべきである。

当社は退職給付制度として確定拠出年金制度を設けており、企業年金の積立金の運用はなく、財政状況への影響はありません。

なお、当社では、確定拠出年金に関わる継続教育の一環として、確定拠出年金サポートサイトにて各商品の月々の運用実績やレポートを提供しているほか、確定拠出年金に関する社内セミナー開催などを行っております。



### 第3章 適切な情報開示と透明性の確保

#### 【基本原則 3】

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

- (1) 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、株主との間で建設的な対話を行うことを基本方針としており、適切な情報を適時に提供すると共に、わかりやすい説明を継続的に実施することに努めております。
- (2) 会社法、金融商品取引法をはじめとする各種法令・規則などにより開示が要請される情報に加え、ステークホルダーにとって重要と判断される情報（非財務情報も含む）についても、当社ウェブサイトや統合報告書等を介し、積極的に情報開示を行っております。
- (3) 情報開示においては、利用者にとって、正確で分かりやすく、有用性の高いものとなるよう、内容及びその伝え方について改善を図っております。

#### 【原則 3-1.】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コード（原案）の各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- (i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- (ii) 本コード（原案）のそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

#### (i) 企業理念、経営戦略、経営計画

##### <企業理念>

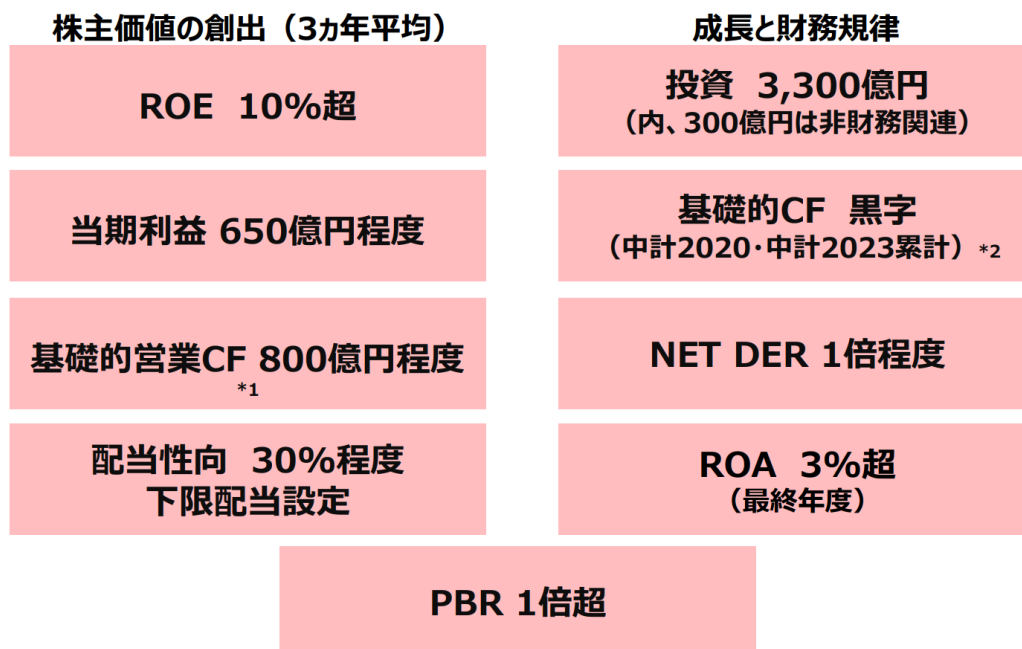
当社グループは、「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します」を企業理念として掲げ、グループスローガンである、「New way, New value」の実践により、ステークホルダーからのニーズや期待に応え、また、信頼を獲得することで、企業価値の向上を図るべく日々の事業活動を行っております。

##### <経営戦略、経営計画>

当社グループは、2021年4月からの3ヶ年計画である「中期経営計画2023～Start of the Next Decade～」を策定し、2030年における当社グループの目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げました。

必要なモノ・サービスを必要なところに提供することを総合商社の使命と捉え、「マーケットインの徹底」、「社内外での共創と共有の実践」、「スピードの追求」により競争優位・成長を追求し、併せて必要となる組織や人材の変革を継続することで、持続的な価値創造を実現していきます。

◆目標とする経営指標



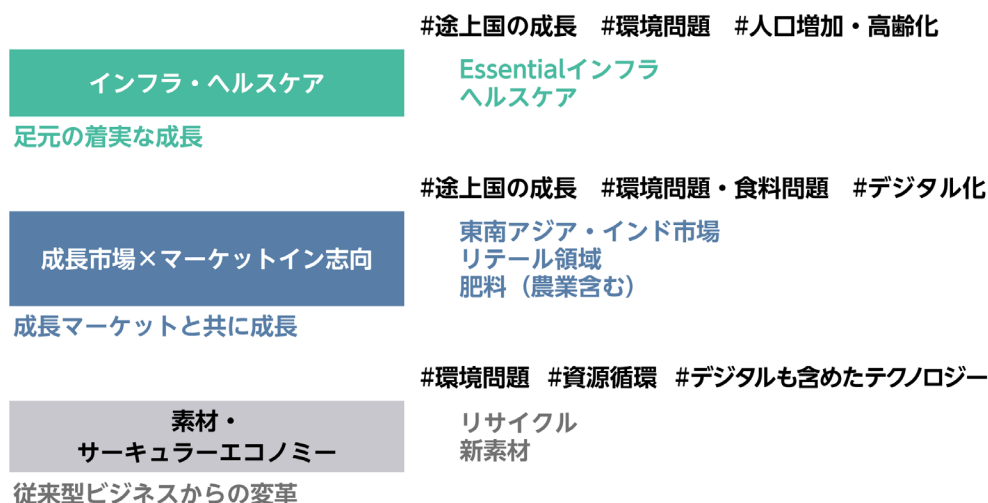
\*1 基礎的営業CF = 会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの

\*2 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

当社の株主資本コストが8%程度であることを踏まえ、経営指標としてROE目標を10%超としています。この目標を達成するために、社内管理指標として投下資本に対する基礎的営業キャッシュ・フローの比率を示すキャッシュリターンベースでのROIC（CROIC）を導入し、各セグメントにおける達成すべきCROICの目線を価値創造ラインとして定めております。

成長の実現に向けて、以下に示す注力領域を中心として、戦略に裏付けられた規模感ある新規投資の実行と、既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革の双方に取り組んでいます。新規投資については、キャッシュ・フローをマネージした規律を堅持しつつ、メガトレンドを踏まえた成長領域や新たな領域における投資を中期経営計画3ヶ年で合計3,300億円（うち300億円は人や組織改革に向けた非財務投資）程度を実行することにより、企業価値の着実な向上を実現しています。

- メガトレンドを基にした成長分野を踏まえて、注力領域を3つに設定し、リソース（人材・資金）を集中



当社は、株主の皆様に対して、安定的かつ継続的に配当を行うと共に、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上させることを基本方針としています。この基本方針のもと中期経営計画2023においては、連結配当性向30%程度を基本としています。

また、下限配当について、PBR 1倍に至るまでは時価DOE4%、PBR 1倍到達後は簿価DOE4%と設定しました。つまり、PBR 1倍に至るまでは、実質的に配当利回り4%をお約束し、PBR 1倍到達時には当社が考える資本コスト8%程度の半分を還元することになります。

- 中期経営計画2023の詳細については、当社ウェブサイトをご参照下さい。

<https://www.sojitz.com/jp/corporate/strategy/plan/pdf/2023.pdf>

- (ii) コーポレートガバナンス・コードのそれぞれの原則を踏まえたコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社は、「双日グループ企業理念」（「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」）に加え、「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」）に基づき、中長年に亘る企業価値の向上を図っております。

この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めております。

#### 1) 経営及び業務執行体制

当社では、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化及び業務執行の迅速化を実現するため、執行役員制度を導入しております。取締役会は、当社グループ経営に係る基本方針と最重要案件の審議、決議を行う最高意思決定機関であると共に、業務執行機関からの重要事項の付議、定例報告などを通じて業務の執行状況の監督を行っております。業務執行機関としては、当社グループの経営及び執行に係る重要事項を全社的視野並びに中長期的な観点で審議、決裁する経営会議を設置し、最高経営責任者である社長が議長を務めております。加えて、社長管下には、重要な投融資案件を審議・決裁する投融資審議会、重要な人事事項を審議・決裁する人事審議会、組織横断的な視点で取り組むべき事項を推進する社内委員会を設置しております。

なお、急速な経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し、経営に対する責任を明確にするため、取締役と執

行役員の任期を1年としております。

## 2) 経営に対する監視・監督体制

当社では、当社経営に対し、客観的な立場からの外部視点による適切な助言・提言を受けること及び取締役会の監督機能の強化を図ることを目的に複数の社外取締役を選任しております。また、独立社外取締役が取締役会の議長、及び諮問機関である指名委員会、報酬委員会の委員長を務めることにより、取締役会における決議、取締役の選任、報酬に関する妥当性、透明性を確保しております。

なお、当社は監査役会設置会社であり、監査役会が独立した立場から、経営に対する監視・監査機能を果たしております。

### (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

当社は、役員報酬に関する会社の意思決定の透明性や公平性を確保するため、取締役会の諮問機関として任意の委員会である報酬委員会を設置しております。報酬委員会は、独立社外取締役を委員長とし、取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度を審議し、取締役会に提案しております。

取締役・執行役員の報酬は、当社定時株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で決定されます。また、取締役の報酬は、独立社外取締役が委員長を務める報酬委員会の意見をもとに、取締役会において決定されます。個別の報酬の決定方法、構成については、補充原則4-2①をご参照ください。

### (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続

当社は、経営陣幹部（役付執行役員）の選任及び取締役候補の指名に関する会社の意思決定の透明性や公平性を確保するため、取締役会の諮問機関として任意の委員会である指名委員会を設置しております。指名委員会は、独立社外取締役を委員長とし、候補の選任に関する基準・方法を審議・提案するほか、候補の選任案を審議し、その審議結果を取締役会に報告します。また、指名委員会においても、更に客観性を高め、実効性を強化するための議論を進めております。

#### <CEOを含む経営陣幹部の選解任>

取締役会は指名委員会の審議結果を踏まえ、個々の候補の実績並びに経営陣幹部としての資質について審議のうえ、選任を決議します。経営陣幹部の任期は1年であり、任期中であっても取締役会が任期中の経営陣幹部について社内規程に定める解任事項に該当すると判断した場合は、経営陣幹部の解任を決議することとしております。

#### <取締役の指名>

広範で多岐に亘る事業を行う総合商社における適切な意思決定、経営監督の実現のため、取締役の選任においては、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を考慮し、社内及び社外それぞれから豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任することとしております。取締役候補の指名については、指名委員会の審議結果を踏まえ、取締役会が個々の候補の実績並びに取締役としての資質について審議のうえ、決議し、株主総会に付議します。

#### <監査役の指名>

監査役候補の指名については、取締役の職務執行の監査を的確かつ公正に遂行することができる知識、能力及び経験を有していることなどを踏まえ、監査役会の同意を得た上で、取締役会が個々の候補の実績並びに監査役としての資質について審議のうえ、決議し、株主総会へ付議します。

### (v) 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の個々の選解任・指名についての説明



当社では、経営陣幹部の選解任について取締役会で決議した際には、速やかにニュースリリースとして開示しております。

また、取締役候補及び監査役候補の個々の選任・指名の理由については、株主総会招集ご通知の参考資料において、開示しております。詳細は、当社ウェブサイトに掲載の「第20回 定時株主総会招集ご通知」の参考書類の11頁～17頁をご参照下さい。

[https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023\\_01.pdf](https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023_01.pdf)

#### 【補充原則 3-1①】

上記の情報の開示（法令に基づく開示を含む）に当たっても、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

当社は、情報の開示にあたっては、その正確性、迅速性はもとより、具体的な記載により、利用者にとって付加価値が高く、当社への理解向上に資するよう、努めております。

#### 【補充原則 3-1②】

上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

当社は、海外投資家等の比率を踏まえ、株主総会招集通知、有価証券報告書、決算短信、統合報告書、ニュースリリース、その他 IR関連資料等を、海外投資家に向け、当社ウェブサイトにて英語での情報開示を行っております（有価証券報告書の英訳は一部）。

#### 【補充原則 3-1③】

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである T C F D またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

#### (1) 自社のサステナビリティについての取組み

当社は、幅広いステークホルダーとの協働、積極的な情報開示と透明性の向上に努めております。当社のサステナビリティの考え方や方針、取組みについては、補充原則 2-3① 及び当社ウェブサイトをご参照下さい。

<https://www.sojitz.com/jp/csr/>

[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/)

#### (2) 人的資本や知的財産への投資等

研究開発型企業ではない双日における無形資産とは「人材やネットワークを通じた事業・ビジネスモデルの創出力」であるとの整理のもと、当社は、これらを強化する以下の取組みに注力し、持続的な企業価値向上を目指しています。なお、中期経営計画2023 では、人や組織変革の非財務投資（人材、DX 対応等）に対する資金計画として300 億円を配



分しております。

- ・人材・ネットワークを活かす取り組み
- ・新しい事業創出の取り組み
- ・デジタルトランスフォーメーションへの挑戦

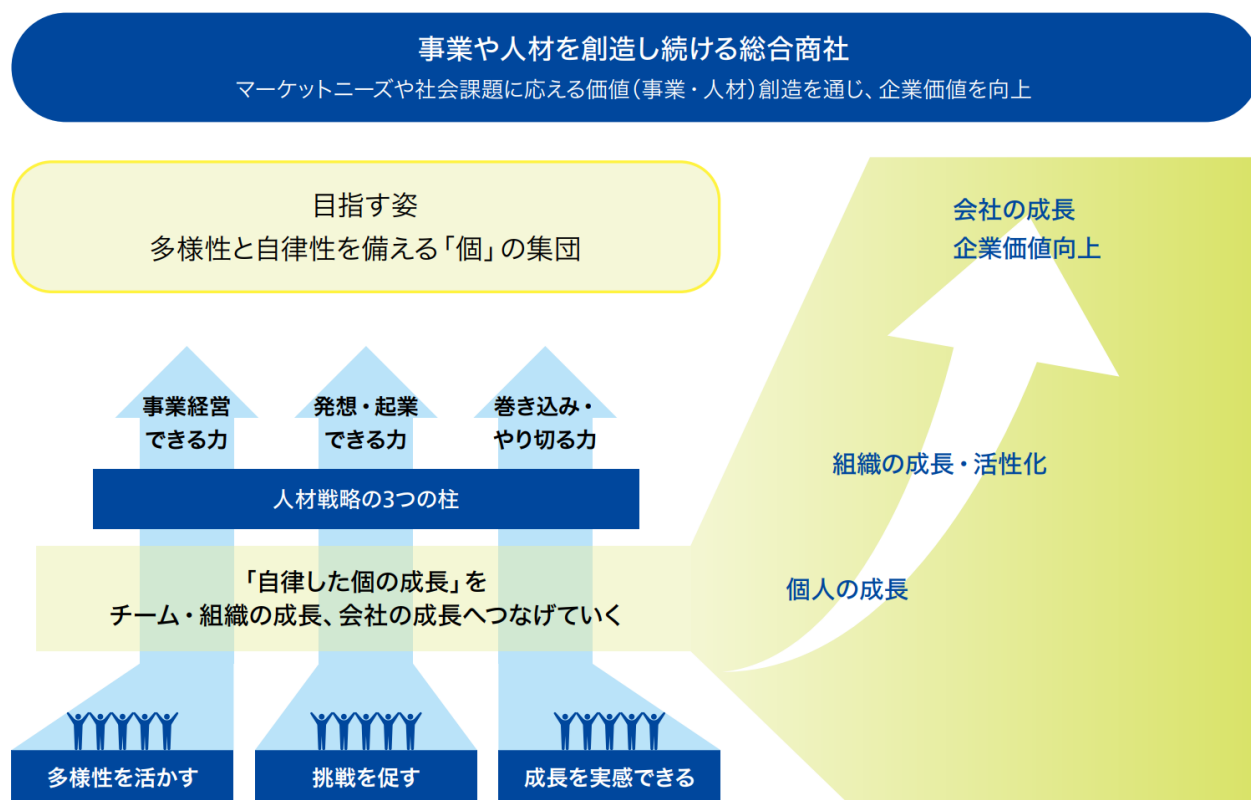
#### i) 人材・ネットワークを活かす取り組み

当社は、中期経営計画2023 で、2030年の目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げ、必要なモノ・サービスを必要なところに届けつつ、マーケットニーズや社会課題に応える事業や人といった価値を創造し続けることにより、企業価値の向上を実現していきます。そのためには、人材・ネットワークを活かす取り組み（「マーケットインの徹底」、「共創と共有の実践」）が必須となり、これをもって、マーケットニーズや社会課題に対する解決策を提案し、競争優位や成長を追求していきます。こういった取り組みを実行していくために、その土台となる組織や人材の変革も図っています。

#### <組織や人材の変革に向けた取り組み>

当社は、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の2つの価値を創造する人材の育成・活躍を目指しています。具体的には、多様性と自律性を備える「個」の集団を形成することが企業の価値創造の源泉であると考え、社員の柔軟な働き方など環境を整備すると共に、「多様性を活かす」、「挑戦を促す」、「成長を実感できる」の3つを人材戦略の重要な柱として、様々な施策に取り組んでいます。これらの取り組みにより、「事業経営できる力」、「発想・起業できる力」、「巻き込み・やりきる力」を具備する人材の育成に努め、組織の変革を進めていきます。

#### 【人材戦略を支える3本の柱】



※ 組織や人材の変革に向けた具体的な取り組みについては、補充原則2-4①をご参照下さい。

## ii) 新しい事業創出の取り組み

事業や人材を創造し続ける会社になるためには、一人ひとりの社員が起業家精神を持ち、積極的に新しい分野・領域にチャレンジし続ける企業文化の醸成が必要であるとの認識のもと、当社では、主に、以下のような取り組みを推進しています。

### ・イノベーション投資

当社では、デジタル変革や新技術によるビジネスモデルの変革、既存事業の成長・深化及び競争力強化につながる機能の獲得・実装を実現するため、イノベーションに資する投資の枠組みを設定し、スタートアップ企業との連携による新たな事業の創出をグローバルに進めています。

### ・発想×双日 プロジェクト（通称：Hassojitz プロジェクト）

当社では、当社における「さらなる成長」を考え、未来構想力や戦略的思考を定着させるべく、2019年に新規事業創出プロジェクト「発想×双日プロジェクト」を開始しました。2020年度のチームであるeスポーツや早生樹の案件は会社を設立するなど、事業化を進めています。開始から4年目となる2022年度は「情熱×覚悟」をテーマに、有識者やアルムナイへのピッチとディスカッションを行い、発想を起点とした事業創出を加速させています。また、社会課題を解決する事業アイデアとそれに取り組む社会起業家を育成するインキュベーター企業である株式会社フェニクシーが提供するインキュベーションプログラムに、2021年度よりメンバーを派遣するなど、異業種交流を通じた事業アイデアの精緻、高度化、共創による発想・イノベーションの加速を促し、起業家精神の醸成と自律的に事業を創造できる人材の育成を促進しています。

### ・独立・起業支援制度

### ・双日アルムナイ

※「独立・起業支援制度」と「双日アルムナイ」の詳細については、補充原則2-4①をご参照下さい。

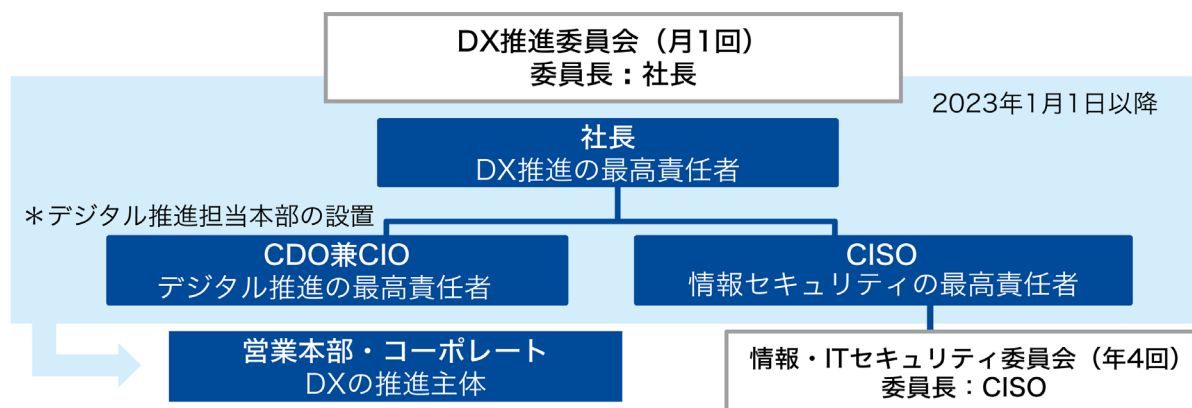
## iii) デジタルトランスフォーメーションへの挑戦

### ●体制の強化

当社は、「事業や人材を創造し続ける総合商社」への変革に向けて、社長が自ら指揮を執り、全社員がデジタルを共通言語として理解・活用し、事業ポートフォリオの変革に取り組み、DXの実装とデジタル人材の育成により、事業価値の向上を目指します。

当社は、既存事業におけるデータの活用やテクノロジーの実装を加速し、付加価値の向上、新しい価値の創造を実現します。社長自らがDX推進委員会の委員長を務め、営業本部長・コーポレート担当本部長と共に事業へのデジタルの活用のための活発な議論を交わし、迅速な意思決定を行う体制を整えています。また、組織体制としては、2023年4月1日付で「CDO室」、「IT業務部」、「ERP刷新推進室」の3部を統合・再編しデジタル推進第一部と第二部を新設しました。これにより、デジタルテクノロジーに関する機能・人材を集約させ、ビジネスへのDX推進・デジタル人材育成に加え、ERP刷新・その他ITシステム維持・刷新に関するスピード・品質向上、機動的な人材配置の実践を図ります。加えて、情報セキュリティの最高責任者であるCISOを設置することで、DX実装の加速化とデータ活用の加速に向けたセキュリティの強化を両輪で推進し、新規・既存事業双方のデジタル化を推進しています。

こうしたDXを実践するための体制づくりと、経営戦略・事業戦略に紐づいた実践によりデジタルが業務に浸透している点が評価され、当社は、経済産業省が東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構と共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション（DX）銘柄2023」に選定されました。



※ デジタルトランスフォーメーション及び情報セキュリティ体制・取り組み、DX銘柄選定の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

- デジタルトランスフォーメーション: [https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/g/dx.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/dx.php)
- 情報セキュリティ: [https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/g/risk.php#a07](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/risk.php#a07)
- 「デジタルトランスフォーメーション (DX) 銘柄 2023」選定: <https://www.sojitz.com/jp/news/2023/05/20230531.php>

## ●デジタル人材育成

当社は、DXを事業の変革・競争力強化の手段とし、事業モデル、業務プロセスの改革と更なる価値創造に貢献していきます。社内外のデータやデジタル技術を活用することでビジネスモデルや業務プロセスの変革を実践できる人材を「デジタル人材」と定義し、その育成に注力しています。多くの社員がデータやデジタル技術を活用しながら、日々の業務を行うため、デジタル人材育成計画を策定致しました。入門レベル、基礎レベル、応用レベル、さらに応用レベルの中に応用基礎、エキスパート、ソートリーダーに分類しています。攻め (DX) と守り (情報セキュリティ) の両輪を意識した基礎レベルコンテンツと共に、応用レベルについても2022年夏に開講致しました。さらに2022年から業務効率化を加速させるべく各現場の業務担当者が自身で業務アプリ開発を行うこと (市民開発) を目的としたローコードツールの社内の認定開発者の育成を開始しました。

- ・入門レベルのITパスポート試験の合格率70% (総合職の92%、事務職の63%) (2023年3月31日時点) \*
- ・基礎レベル修了者は1,380名、修了者率は70% (2023年3月31日時点)
- ・応用基礎修了者は159名、進捗率は53% (2023年3月31日時点)
- ・エキスパート修了者は13名、進捗率は33% (2023年3月31日時点)
- ・社内の認定開発者は100名 (2023年3月31日時点)

※海外勤務者は対象外

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: 70%
レベル1: 入門		ITを利用する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: 86%
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	

※進捗: 2023年3月31日時点

(3) 気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について

当社は、2050 年長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」に掲げる脱炭素社会実現への貢献への責務を果たすべく、中長期で取り組む双日グループの「脱炭素」対応方針・目標を設定し、公表しています。

当社グループの「既存事業」からの CO2 排出については、国際的な CO2 排出定義（SCOPE）別に「削減目標」を策定し、将来の脱炭素社会への耐性を高めると共に、この社会移行を新たな「機会」と捉え、幅広い分野においてビジネス構築を進めていきます。これにより、脱炭素社会の実現という「社会が得る価値」の構築までの過程で、様々な収益機会を「双日が得る価値」として増やしていきます。

中期経営計画2023では、中長期の方針・目標の達成に向け、各種施策を実行していくと共に、Scope3や削減貢献量（Scope4）の把握と計測を行っていきます。

<当社グループの脱炭素方針・目標と進捗>

当社グループの責務としてScope1/2及び化石資源権益事業を着実に削減していきます。また、当社サプライチェーン上の脱炭素に関わるリスクを把握すべくScope3の全体観を把握し、発電セクターなどCO2排出量及び当社事業への影響が大きいセクターから定量把握を行うことに加え、Scope4の計測を開始し、事業機会としての脱炭素に向けた取り組みを加速します。

	<目標>	<進捗>
既存事業	<b>Scope 1/2</b> 2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロうち、Scope2は2030年までにネットゼロ*1 また、石炭火力発電は、現在保有なし、今後も保有しない	2030年までの目標達成に向け、主要排出グループ会社と対応策、及び実施時期を確認すると共に、一部、再生エネルギーの導入を開始。
	<b>Scope 3</b> <資源権益事業の目標> 一般炭権益：2025年までに半分以上、2030年までにゼロ*2 石油権益：2030年までにゼロ 原料炭権益：2050年までにゼロ	一般炭権益については、2025年までに半分以上にする目標は前倒し達成済み。 加えて、双日グループのScope3の全体観の定性把握を実施すると共に、特にCO <sub>2</sub> 排出量及び当社事業への影響が大きいと考えられる「発電セクター」を皮切りに、定量値の測定を開始。
新規事業	新規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	■「機会」と捉え、関連事業の拡大、諸施策の推進 ■社会へのCO <sub>2</sub> 削減貢献量(Scope4)を計測し、事業を実施	再生可能エネルギー事業や省エネ事業など、発電セクターのScope4を計測開始。

\*1) 2019年度を基準年として、単体及び連結子会社が対象。証書などによるオフセットを含む取り組みを加速するために、インターナショナルカーボンプライスの導入を検討しています。

\*2) 2018年を基準とした権益資産の簿価ベース。

なお、当社は、2018 年 8 月に TCFD の最終提言への賛同を表明しており、TCFDのフレームワークを踏まえた積極的な情報開示と透明性の向上、ステークホルダーとの対話に努めています。気候変動に関する「リスク」と「機会」が当社グループの事業活動、経営戦略、財務計画にもたらす影響がより大きいと考えられる複数の事業分野について毎年シナリオ分析を行い、その結果や目標に対する進捗を開示しております。

気候変動への取り組み及びTCFD への対応については、当社ウェブサイトをご参照ください。

■ 気候変動への取り組み：[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/e/climate.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/e/climate.php)

■ TCFDへの対応：<https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/tcf/>

【原則 3-2.】

外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

(1) 外部会計監査人及び当社では、外部会計監査人が十分な監査を行うための監査日程の設定及び経営陣へ



のヒアリングの実施など監査体制の確保に努め、適正な監査が行われるよう対応を行っております。

- (2) 監査役、会計監査人及び監査部は、それぞれの立場で監査業務を実施する上で、監査の相互補完及び効率性の観点から双方向的な情報交換を行い、監査の実効性を高めております。

【補充原則 3-2①】

監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
  - (ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認
- (i) 監査役会は、外部会計監査人の監査報告などを通じた監査実施内容の把握、社内関係部署へのヒアリングと合わせて、品質管理、独立性、監査実施体制、報酬見積額などの項目を勘案した会計監査人评价基準を定め、每期評価しております。
- (ii) 監査役会は、外部会計監査人の公認会計士法に基づく利害関係などの独立性と、専門性について、適宜ヒアリングを通じて評価・確認しております。

【補充原則 3-2②】

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
- (ii) 外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保
- (iii) 外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
- (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

当社の、各項目に対する取締役会及び監査役会の対応状況は以下の通りです。

- (i) 外部会計監査人より、期初に監査計画について説明を受け、十分な監査時間が確保されていることを確認しております。
- (ii) 外部会計監査人と、社長及びCFO等、経営幹部との面談を実施しております。
- (iii) 外部会計監査人は、各四半期レビュー、会社法監査、金融商品取引法監査のそれぞれの結果を監査役会に報告し、必要に応じて監査部とも連携しております。また、社外取締役に対して、会計監査報告を共有しております。
- (iv) 外部会計監査人は、不正や内部統制上の不備を発見した場合は取締役会及び監査役会に報告いたします。また、報告内容に基づき、取締役会及び関連部署は情報共有し、相互に連携して適切な対応を実施しております。



## 第4章 取締役会等の責務

### 【基本原則 4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

- (1) 当社は、企業理念や中期経営計画を策定するなど、取締役会において企業戦略等の大きな方向性を決定しています。
- (2) 当社では、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化及び業務執行の迅速化を実現するため、執行役員制度を導入しております。
- (3) 取締役会は、当社グループ経営に係る基本方針と最重要案件の審議、決議を行う最高意思決定機関であると共に、業務執行機関からの重要事項の付議、定例報告などを通じて業務の執行状況の監督を行うことにより、経営の透明性を確保しております。また、社外取締役は、業務執行取締役及び当社執行体制全般に対する監督、当社ガバナンス体制全般への意見具申を行っております。

### 【原則 4-1.】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

- (1) 当社は、「双日グループ企業理念」（「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」）に加え、「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」）に基づき、中長期に亘る継続的な企業価値の向上を図ることを目指しております。
- (2) この実現に向け、取締役会では、中期経営計画の策定・進捗管理について、活発かつ建設的な議論を行っております。また、重要な業務執行の決定に際しても、企業理念及び中期経営計画を踏まえた意思決定を行っております。

#### 【補充原則 4-1①】

取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

- (1) 取締役会は、当社グループ経営に係る基本方針と最重要案件を審議し、決議を行っております。
- (2) 当社は、取締役会規程を定め、経営方針・経営計画、経営陣幹部の選解任・担当業務、重要な組織や重要な制度の制定・改廃、決算書類、重要な業務執行等を取締役会の決議事項として定めております。重要な業務執行に関する事項については、固定設備の取得・処分、賃貸借、投資、融資、保証等につき、金額基準を定め、この金額基準を超える場合は取締役会の決議を要することとしています。
- (3) 取締役会は、業務執行取締役の業務執行報告や内部統制をはじめとした社内委員会からの報告を定期的に受け、業務執行の監督を行っております。
- (4) 取締役会規程により取締役会の決議事項とされる事項以外の意思決定については、決裁規程及び個別決裁基準表において、最高経営責任者である社長、経営会議・投融資審議会・人事審議会等の業務執行機関や職位者等へ委任されており、その委任の範囲は、各事案の規模・重要性・リスク等に応じて社内規程にて定められております。

#### 【補充原則 4-1②】

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

- (1) 当社は、中期経営計画の実現が株主に対する重要なコミットメントの一つであることを認識しております。
- (2) 同計画の進捗状況については、検証・確認の上、決算説明資料にて開示しております。
- (3) また、その終了時には、計画と実績の差異分析を行い、決算説明会などにおいて説明を行うと共に、当社ウェブサイトや統合報告書にて掲載しております。中期経営計画2020 終了時にもかかる差異分析を行い、中期経営計画 2023策定にあたっては、上記分析を反映しております。

#### 【補充原則 4-1③】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者の計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

当社は、取締役会の諮問機関である指名委員会において、当社の経営理念や具体的な経営戦略を踏まえ、CEO 等の後継者育成計画とその運用状況について監督すると共に、議論を進めております。後継者育成計画については、引き続き以下の項目を重要事項として対処していきます。

- CEO に求められる要件・資質の適宜見直し

- CEOを含めた経営陣の後継者育成
- 一定の時間軸の中で、後継者の育成状況を確認する機会の多様化

#### 【原則 4-2.】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

- (1) 取締役会規程で定める重要な業務執行に関しては、経営会議・投融資審議会等の執行機関で審議した後、取締役会に付議されます。取締役会では情報を収集・分析し、社外取締役による独立・客観的立場からの意見も踏まえ合理的な意思決定を行います。取締役会での方針決定後は、執行からの情報共有を受けながら、執行による迅速かつ果断な意思決定を支援しております。
- (2) 中長期的な業績向上や企業価値の増大、株主重視の経営意識を高めるため、取締役（社外取締役を除く）及び執行役員を対象として、中長期インセンティブ型の株式報酬制度を導入しています。

#### 【補充原則 4-2①】

取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

- (1) 取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員の報酬総額の限度額が決定されます。
- (2) 当社取締役（社外取締役を除く）の報酬の構成は、業績と連動しない固定部分である基本報酬（金銭）と、単年度の業績や中期経営計画の進捗度に連動する業績連動報酬（金銭）、及び中期経営計画の達成度や企業価値向上（ESG や株価）に連動する中長期の業績連動報酬（株式）となっております。また、株式の交付時期は取締役の退任後としており、中長期的な業績・企業価値向上を強く推し進めるためのインセンティブが働く事が期待されます。
- (3) 報酬制度、各報酬の比率や水準及び具体的な報酬額は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会での審議を経て、取締役会での決議により決定されます。
- (4) また、報酬については、社内規程に定められた事由に該当する場合、支給しない、ないしは返還を求める場合があります。

#### 【補充原則 4-2②】

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

#### (1) 自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針策定について

当社グループにとってのサステナビリティとは、「双日グループ企業理念」に基づき、ステークホルダーと共に、当社グループの事業基盤拡充や持続的成長などの「双日が得る価値」と、国・地域経済の発展や人権・環境配慮などの「社会が得る価値」の「2つの価値」の最大化を図り、双日グループと社会の持続的な成長を目指すことです。

取締役会は、こうした方針に加え、「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」や「サステナビリティ チャレンジ」をはじめとするサステナビリティ関連の取組みへの基本となる考え方を定めると共に、サステナビリティ委員会などの執行機関からの半期に一度の報告を通じ、意見や助言を行っております。

なお、サステナビリティを巡る課題については、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に議論を行い、方針や目標、施策などの検討を行っております。

当社のサステナビリティの考え及び取組みについては、補充原則 2-3①及び当社ウェブサイトをご参照下さい。

<https://www.sojitz.com/jp/csr/>

[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/)

また、取締役会では、企業価値向上に向けて、中期経営計画で掲げたESG目標（脱炭素、社会課題への対応、女性活躍、育児休暇取得、社員意識調査などを含む人材に関する事項、ガバナンス強化等）に関連した取組みについて議論、監督しています。

#### (2) 経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行の監督について

原則3-1( i)に記載の企業理念に則り、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略について実効性ある戦略となるよう取締役会での議論を経て中期経営計画を策定しています。中期経営計画2023 では、人や組織変革の非財務投資（人材、DX 対応等）に対する資金計画として 300 億円を配分しております。研究開発型ではない当社における無形資産とは「人材やネットワークを通じた事業・ビジネスモデルの創出力」であるとの整理のもと、これらを強化する取組みに注力しています（人的資本・知的財産への投資等についての詳細は、補充原則3-1③をご参照ください）。

取締役会は、業務執行取締役の四半期毎の取締役会への報告、四半期決算報告等を通じ、計画の進捗・実行につき確認し、監督・議論・助言を行っています。



#### 【原則 4-3.】

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。

また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

- (1) 取締役会は、経営陣に対する実効性の高い監督を行うため、以下のとおり適切な体制を整備しております。
- (2) 経営陣幹部の選解任については、独立社外取締役が過半数を占め、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会での審議を経て、取締役会にて決議しております。（詳細は補充原則 4-3①をご参照ください。）
- (3) 適時開示をはじめとした情報開示に係る手続きにつき、「情報開示指針」に定め、ステークホルダーに対する情報開示を行っております。また、開示検討部会を設置し、開示の内容及び手続等の適正性につき、モニタリングしております。
- (4) 内部統制やリスク管理体制を適切に整備しております。  
（詳細は補充原則 4-3④を参照ください）
- (5) 当社は、取締役会規程において、主要株主(当社の発行済株式総数の10%以上を保有する株主) との重要な取引を取締役会決議事項としています。また、取締役の競業取引や自己取引、当社と取締役の利益相反取引の承認も、取締役会の決議事項として定めており、その実行は取締役会への報告事項としております。

#### 【補充原則 4-3①】

取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

取締役会は、諮問機関である指名委員会の審議結果を踏まえ、個々の候補の実績及び経営陣幹部としての資質について審議のうえ、選任を決議します。経営陣幹部の任期は1年であり、任期中であっても取締役会が任期中の経営陣幹部について社内規程に定める解任事項に該当すると判断した場合は、解任を決議することとしております。

#### 【補充原則 4-3②】

取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。

取締役会は、諮問機関である指名委員会において、当社の経営理念や具体的な経営戦略を踏まえ、CEO等の後継者育成計画とその運用状況について監督すると共に、議論を進めております。後継者育成計画については、引き続き以下の項目を重要事項として対処していきます。

- ・ CEOに求められる要件・資質の適宜見直し

- CEOを含めた経営陣の後継者育成
- 一定の時間軸の中で、後継者の育成状況を確認する機会の多様化

#### 【補充原則 4-3③】

取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

CEOの任期は1年であり、任期中であっても、取締役会が社内規程に定める解任事項に該当すると判断した場合には、その解任を決議することとしております。

#### 【補充原則 4-3④】

内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

- (1) 当社では、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とするコンプライアンス委員会を中心に、グループ全体が連携して法令・企業倫理遵守を推進する体制を構築し、モニタリングしております。取締役会は、その結果を監督しております。
- (2) 内部統制に関しては、内部統制委員会が、内部統制システムの整備・運用状況の全体俯瞰と運用状況の定期的なモニタリングを実施し、取締役会はその報告を受け、監督しております。
- (3) リスクの管理については、「リスク管理基本規程」に則り、リスクの性質に応じた管理を行っており、取締役会は「リスク管理運営方針・運営計画」に基づき、管理状況の報告を受け、監督しております。
- (4) さらに、当社では、取締役会の下部組織として設置された内部監査小委員会が内部監査部門を管轄することにより、取締役会が、内部統制やリスク管理体制の運用状況の監督に必要な情報を、内部監査小委員会を通じて内部監査部門から収集できる体制としております。

#### 【原則 4-4.】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

- (1) 監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成されており、各監査役は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から、取締役の職務執行の監査等の役割・責務を果たしております。
- (2) 各監査役は、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会や経営陣に適切な意見を述べております。

#### 【補充原則 4-4①】

監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

- (1) 当社の監査役会は、3名の社外監査役と2名の常勤監査役で構成されております。（男性3名、女性2名）
- (2) 当社は、社外監査役として、経営に対する監査機能を的確かつ公正に果たすことができる経験・能力を備えた者（経営経験者、弁護士、公認会計士）を選任しております。社外監査役は、それぞれの専門分野（事業経営、財務・会計、法務など）を中心に取締役会で積極的に意見を述べております。また、常勤監査役は、経営会議や投融資審議会などの業務執行に関わる重要な会議にも出席し、経営陣からの情報の収集を行っております。これらの組み合わせにより、監査の実効性を高めております。加えて、社外取締役が独立性に影響を受けることなく情報収集できるよう、定期的に社外取締役と監査役との意見交換会も実施しています（詳細は、補充原則4-8①をご参照ください。）
- (3) 取締役会における議論を活性化すべく、社外取締役及び監査役に対し、取締役会議案に関する事前説明を毎回実施しており、当該案件に関する意見交換等を通じて情報交換・認識共有・連携を図っております。

#### 【原則 4-5.】

上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

- (1) 当社は、当社グループの事業基盤拡充や持続的成長などの「双日が得る価値」と、国・地域経済の発展や人権・環境配慮などの「社会が得る価値」の「2つの価値」の実現と最大化に取り組んでおります。
- (2) 当社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの立場から、「2つの価値」の実現と最大化に貢献すべく、行動しております。

#### 【原則 4-6.】

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

当社は、独立社外取締役を5名選任し、取締役会において独立かつ客観的な立場から意見を述べていただくことで、実効性の高い経営の監督体制を確保しております。取締役会議長は、2020年6月より独立社外取締役が務めております。

#### 【原則 4-7.】

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

当社の独立社外取締役は、各自の専門的な知識と豊富な経験に基づき、中長期的な企業価値の向上を図るために有益な助言を行うと共に、取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会の委員長及び委員を務めるなど、独立・客観的立場での審議、監督を適切に行っております。

#### 【原則 4-8.】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。

また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

- (1) 当社は、独立社外取締役を5名選任しております。現在の取締役の総数9名における、独立社外取締役の割合は過半数となり（56％）、独立社外取締役による客観的かつ独立的な立場からの意見を会社経営に取り入れることのできる体制となっております。
- (2) 上記に加え、監査役は、社内2名、社外3名で構成されていることから社外役員は合計で8名であり、取締役会における独立性を更に高める体制となっております。
- (3) また、今後も、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、必要な独立社外取締役の人数について検討していきます。

#### 【補充原則 4-8①】

独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

- (1) 独立社外取締役は、独立社外取締役のみが参加する会議を開催するなどして、意見交換等を行っております（2022年度は2回開催）。
- (2) 独立社外取締役は、常勤監査役・社外監査役との会合に参加しており、独立した客観的な立場に基づく情報



交換・認識共有や社内情報を得る場として活用しております（2022年度は2回開催）。

#### 【補充原則 4-8②】

独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

- (1) 独立社外取締役は、その期待される役割を十分に果たすため、定期的に社長や社内取締役、監査役との会議や意見交換会に参加しております。また、取締役会事務局（取締役会業務室）、監査役業務室及び秘書部を通じて、経営陣や監査役等との連絡・調整を円滑に行う体制としております。
- (2) 当社では、2020年6月より、独立社外取締役が取締役会議長を務めており、議長が経営陣との連絡・調整や、監査役又は監査役会との対話において主導的役割を果たしています。

#### 【補充原則 4-8③】

支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

2023年6月20日現在、当社は、支配株主を有しておりません。

#### 【原則 4-9.】

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

当社は、以下のとおり「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を定めております。

##### < 社外役員の選任基準 >

当社は、社外取締役の選任には、企業経営者、政府機関出身者など産業界や行政分野における豊富な経験を有する者、世界情勢、社会・経済動向、企業経営に関する客観的かつ専門的な視点を有する者などを対象として、広範な知識と高い見識を持つ者を複数名、選任しております。また、社外監査役の選任にあたっては、上記に加え、多様なステークホルダーの視点を事業活動の監査に取り入れる視点から、その出身分野などの多様性にも留意しております。

##### < 社外役員の独立性基準 >

金融商品取引所が定める独立性基準に加え、以下のいずれの基準にも該当していないことを確認のうえ、独立性を判断しております。当社の社外役員（取締役：5名、監査役3名）は、いずれも、かかる基準に該当しておらず、独立性は確保されているものと判断しています。

1. 当社の大株主（総議決権の10%以上の議決権を保有する者）又はその業務執行者

2. 当社の主要借入先（直近事業年度の借入額が連結総資産の2%を超える当社の借入先）又はその業務執行者
3. 当社の主要取引先（直近事業年度の年間連結収益が2%を超える取引先）又はその業務執行者
4. 当社を主要取引先（直近事業年度の年間連結収益等が2%を超える取引先）とする者又はその業務執行者
5. 当社から役員報酬以外に、個人として過去3事業年度の平均で年間1,000万円を超える金銭その他の財産を得ている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等（ただし、当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、過去3事業年度の平均で年間1,000万円又は当該団体の年間総収入額もしくは年間連結収益等の2%のいずれか高い額を超える当該団体に所属する者）
6. 当社から年間1,000万円を超える寄付・助成等を受けている者（ただし、当該寄付・助成等を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者）
7. 当社の会計監査人又はその社員等として当社の監査業務を担当している者
8. 過去3年間において上記1～7に該当していた者
9. 上記1～8のいずれかに掲げる者（ただし、役員など重要な者に限る）の配偶者又は二親等内の親族
10. 当社もしくは当社連結子会社の業務執行者（ただし、役員など重要な者に限る）の配偶者又は二親等内の親族
11. 当社における社外役員としての在任期間が8年間を超える者
12. その他、社外役員としての職務を遂行する上で、一般株主全体との間に恒常的で実質的な利益相反が生じる等独立性に疑いがある者

#### 【原則 4-10.】

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しております。これに加えて、任意の仕組みとして、指名委員会、報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置し、統治機能の更なる充実を図っております。

（詳細は補充原則 4-10①をご参照ください）

#### 【補充原則 4-10①】

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

(1) 当社における現在の取締役会の構成は、取締役総数9名のうち、独立社外取締役は5名（過半数）となっております。

(2) 経営陣幹部・取締役の指名・報酬については、特に独立性・客観性及び説明責任の強化が必要であることから、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会及び報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置し、適切な関与・助言を得ております。指名委員会及び報酬委員会の両委員会ともに、独立社外取締役5名と社内取締役

役 1 名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、独立性・客観性を高めています。

- (3)指名委員会は、取締役候補・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議と取締役会への提案、候補者の選任案の審議等を行います。また、社長（CEO）サクセッションプランや、取締役及び監査役のスキルマトリックスについても審議しています。
- (4)報酬委員会は、取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度の制定・改廃について審議し、取締役会への提案を行います。また、業績連動報酬（短期）算出に用いる業績目標額などの設定や、業績連動報酬（中長期）のうち、ESG関連指標の評価方法・進捗評価などについても審議しています。

#### 【原則 4-11.】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が 1 名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

- (1) 当社は定款において取締役会の員数を 10 名以内としており、2023 年 6 月 20 日現在、取締役会は、独立社外取締役 5 名を含む 9 名（男性 7 名・女性 2 名）で構成されています。取締役の選任にあたっては、当社の経営戦略に照らして重視すべき分野を特定した上でスキルマトリックスを作成し、会社の組織体制に応じた人数と、各取締役の専門分野、ジェンダー、国際性などの多様性の両立を考慮しています。
- （取締役会の構成についての考え方は補充原則 4-11①をご参照ください）
- (2) 当社では、監査役についても、監査機能を効果的に発揮するために重視すべき分野を特定し、スキルマトリックスを作成しています。当社の監査役会は、当社及び事業投資先における豊富な経験と経営を担った経験を持つ常勤監査役 2 名と、専門的な視点や多様な業務経験を持つ社外監査役 3 名の計 5 名（男性 3 名、女性 2 名）で構成されており、財務・会計に関する十分な知見を有している者を 3 名、法務に関する十分な知見を有している者を 1 名選任しております。
- (3) 当社は、取締役会実効性評価を毎年実施して、取締役会の実効性が確保されていることを確認すると共に、更なる機能向上に向けて継続的に取り組んでおります。
- （詳細は補充原則 4-11③をご参照ください）

#### 【補充原則 4-11①】

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

- (1) 当社経営戦略の実践にあたり、取締役には、執行による迅速かつ果敢な意思決定を支援し、効果的に業務執

行を監督することが求められます。そのため、当社は、取締役会には、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・遂行に関する知見や経験、持続的な成長に向け機会を創出するM & Aや投融資・金融の知見や経験、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・サーキュラーエコノミーの実現、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。

- (2) 取締役候補の決定にあたっては、経営戦略に照らして重視すべき分野を一覧化したスキルマトリックスを作成し、会社の組織体制に応じた人数と専門分野等の組合せを考慮しています。社内取締役については、任意の諮問機関として設置した指名委員会の審議結果を踏まえ、事業経営、財務・会計、リスク管理等に精通した役員を選任することで、知識、経験、能力のバランスに配慮しております。社外取締役については、その経験、出身分野も含む多様性を意識し、選定しております。スキルマトリックス、その他取締役選任にかかる方針等は、「第 20 回 定時株主総会招集ご通知」の 18～20 頁で開示しております。

[https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023\\_01.pdf](https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023_01.pdf)

- (3) 当社取締役会は、独立社外取締役 5 名を含む 9 名で構成されており、独立社外取締役 5 名のうち 3 名は他社での経営経験を有する者となっております。

#### 【補充原則 4-11②】

社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

- (1) 当社取締役・監査役の他の上場会社役員などとの兼任数は、合理的な範囲にとどめられております。
- (2) 2023 年 6 月 20 日開催の第 20 回定時株主総会開催時点における取締役・監査役の他の上場会社役員など重要な兼職の状況については、「第 20 回 定時株主総会招集ご通知」の参考資料の 13～17 頁に記載しております。

[https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023\\_01.pdf](https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023_01.pdf)

#### 【補充原則 4-11③】

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年実効性評価を実施し、分析・評価結果を踏まえ、より一層の向上を図るべく取り組んでおります。

2022年度の評価方法及びその結果は、以下のとおりです。

##### (1) 評価方法

取締役会にて、第三者評価機関による評価の要否含め、評価方法を審議した結果、以下の方法にて自己評価を実施することと致しました。

(2022 年 12 月) 取締役会にて、アンケート項目の策定含め、評価方法について審議



- (2023 年 1 月) 取締役と監査役の全員にアンケート実施（回答は匿名）
- (2023 年 2 月) 取締役と監査役の全員に対し、取締役会事務局による個別インタビュー実施
- (2023 年 4 月) 取締役会にて、アンケート及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価を踏まえ、今後の取り組みを議論

## (2) アンケート

### ① 設問項目

2022年度は、株主との対話、人材戦略、サステナビリティに関する事項を追加しました。

(項目) 取締役会の役割・責務、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の意思決定プロセス、取締役会による監督、取締役会メンバーに対するサポート体制、諮問委員会、社外取締役に關する事項、株主との対話、人材戦略、サステナビリティ、議論すべき経営課題や実効性向上への提言など

### ② 実施方法

設問ごとに4段階評価とし、自由記述のコメント欄を設けております。また、議論すべき経営課題や実効性向上への提言については、自由記述としております。

## (3) 実効性評価結果の概要

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、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。

主に評価された事項としては、以下のとおりです。

### (中期経営計画)

四半期毎の業績進捗報告や本部長からの定量・定性含めた進捗及び課題にかかる報告は良い取り組みであり、特に本部長からの報告が2021年度に比較してより分かりやすくなったと評価されました。

### (取締役会の運営)

年間スケジュールやアジェンダセッティングは適切になされており、資料は昨年度に比べて、より見やすく改善されていると評価されました。

### (株主との対話・人材・サステナビリティ)

個人株主向け含め IR 活動は株主から高く評価されていること、人材やサステナビリティについても、報告が適切かつ定期的になされているなどの意見が寄せられ、いずれも概ね高い評価を得ました。

## (4) 更なる実効性向上のための取り組み

2022年度の取り組みにかかる評価を踏まえた2023年度の実組方針は、次のとおりです。

### (中期経営計画)

中計最終年度に向け、より深掘りした議論をすべく、本部長による報告を拡充・継続すると共に、新中期経営計画策定について取締役会で議論してまいります。

### (取締役会の構成)

最適な取締役会の員数については、引き続き議論を進めると共に、指名委員会での議論にかかる取締役会への報告については、その内容や共有の方法含め、検討・議論を進めます。

### (取締役会の運営)

重要な審議に十分な時間を配分できるよう、引き続きスケジュールやアジェンダを適切に設定すると共に、継続的な付議基準の見直しや配付資料の更なる改善を図ります。

### (審議活性化)

取締役会の場合以外における各種会議や意見交換会は継続して実施し、フリーディスカッションの実施については、要否を検討いたします。また、議長の後継者計画や社外役員のローテーションについては、引き続き取締

【原則 4-12.】

取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

取締役会においては、社内・社外取締役の区別なく、自由闊達で建設的な議論を展開し、活発な意見交換を行っております。

【補充原則 4-12①】

取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。

- ( i ) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
- ( ii ) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
- ( iii ) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
- ( iv ) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- ( v ) 審議時間を十分に確保すること。

当社は、取締役会の審議の活性化を図るべく、以下のような取り組みを行っております。

- ( i ) 取締役会資料は、事前説明会の概ね 5 営業日前までに配付して十分な検討時間を確保し、議案内容について理解を深めていただけるよう努めております。
- ( ii ) 取締役会の2営業日前までに議案の事前説明の機会を設け、取締役会用資料以外の資料も適宜示しつつ、審議案件に関する十分な情報を提供しております。
- ( iii ) 重要事項に関する議論の時間を確保するため、期初に取締役会の年間スケジュール及び定例議案を決定しております。
- ( iv ) 審議項目数や開催頻度を適切に設定しております。案件の性質に応じ、書面決議や書面報告を機動的に行っております。
- ( v ) 要点を簡潔にまとめた資料を事前に配付し、事前説明会も含め、十分な審議時間を確保しております。

【原則 4-13.】

取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。

取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

- (1) 取締役・監査役が、経営の監督機能や監査機能を実効的に果たすためには、各取締役・監査役が十分な情報を得ることが必要であると考えており、当社の取締役・監査役は必要に応じて能動的に情報を入手しております。（詳細は補充原則4-13①、②、③をご参照ください）
- (2) また、十分な情報入手を支援するため、取締役に対しては取締役会事務局（取締役会業務室）及び秘書

部が、監査役に対しては監査役を補佐する監査役業務室が中心となり、対応を行っております。

- (3) 各取締役・監査役が求める情報や資料の円滑な提供がなされているかどうかについては、毎年実施しております、取締役会の実効性評価にて確認し、都度改善を図っております。

#### 【補充原則 4-13①】

社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

- (1) 取締役は、取締役会での議論を深め、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に繋げるべく、必要に応じて、追加情報の提供を受けております。
- (2) 監査役は、監査機能をより実効的に果たすために必要と判断する場合は、監査役会が選任した弁護士の助言を得て、法令に基づく調査権限を行使することがあります。

#### 【補充原則 4-13②】

取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

当社取締役・監査役は、必要に応じ、会社の費用により弁護士等外部の専門家の助言を得ることができる体制となっております。

#### 【補充原則 4-13③】

上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

- (1) 当社の取締役会は、その下部組織として設置された内部監査小委員会が内部監査部門を管轄することにより、連携を取っております。
- (2) 監査部は、監査方針を、代表取締役社長のみならず、取締役会及び監査役会に対して直接報告しています。また、監査部は、監査結果を、代表取締役社長のみならず、取締役会及び監査役会に対しても、原則四半期に一度の頻度で報告しています。
- (3) 監査役会と監査部は、定期的な面談を実施し、情報共有・意見交換を実施しております。
- (4) 社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するため、取締役会事務局（取締役会業務室）や監査役を補佐する監査役業務室が中心となって対応を行っております。

#### 【原則 4-14.】

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

- (1) 当社の取締役・監査役は、期待される役割・責務に係る理解を深めると共に、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めております。
- (2) 当社では、そのために必要な知識の習得・研鑽の機会を随時提供しており、また、必要な費用などの支援も適宜行っております。  
(トレーニングの詳細は補充原則4-14①、②をご参照ください)
- (3) 取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを、毎年実施しております取締役会の実効性評価にて確認しております。

#### 【補充原則 4-14①】

社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

- (1) 当社では、取締役・監査役がその役割と責務を果たせるよう、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の取り組みのほか、外部弁護士による取締役・監査役の職務と責任に関するレクチャー等を実施しております。
- (2) 就任後は、事業内容についての理解を深めるため、経営陣幹部による事業説明を定期的に行っております。加えて、その他の必要な情報についても、継続的に情報提供を実施しております。なお、常勤監査役は、経営会議に出席することで、タイムリーに情報を入手しております。

#### 【補充原則 4-14②】

上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

当社は、取締役や監査役がその機能や役割を適切に果たせるよう、以下を実施しております。

- ・ 補充原則 4-14①(1)をご参照下さい。
- ・ 取締役・監査役が、当社の広範な事業活動や中期経営計画における各本部の戦略等に関する理解を深めるため、各本部長による報告会を実施するほか、最新のマクロ経済情勢についての理解を深めるため、当社シンクタンク子会社による月例説明会を実施しております。加えて、その他の必要な情報についても、継続的に情報提供を実施しております。
- ・ 外部機関が開催するセミナー等への参加機会を提供しております。



**【基本原則 5】**

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場合以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

- (1) 当社は、株主との間で建設的な対話を行うことを基本方針としており、株主総会をはじめ、決算説明会、事業説明会、個人投資家向け説明会、機関投資家とのミーティング等、対話の機会を設けております。  
（方針の詳細は原則5-1を参照ください）
- (2) 説明会などには、社長やCFOを含む経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）が合理的な範囲で出席し、株主の声を直接聞くと共に、経営陣自ら当社の経営方針を説明しております。株主の質問・意見は経営陣幹部にて共有の上、適宜対応を検討しております。

**【原則 5-1.】**

上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し開示すべきである。

- (1) 当社は、株主に対し、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適切な情報を適時に提供すると共に、分かりやすい言葉・論理で明確に説明し、株主からの意見を経営へ報告・反映するなど、株主との間で建設的な対話を行うことを基本方針としております。また、当社では株主・投資家をはじめとするステークホルダーへ公平かつ適切な情報開示を行うため、フェア・ディスクロージャー・ルール趣旨に則り、社内規程として、インサイダー取引防止規程のほか、法令・規則の遵守、透明性、適時性、公平性、継続性、機密性を基本原則とする情報開示規程を定め、これらを遵守すると共に、各役職員への徹底を図っております。

■ 株主との対話に関する基本的な考え方：<https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/dialog/>

- (2) 当社は、株主との対話は、取締役が主体となり専任組織であるIR室が補助する体制としております。また、当社の株主との対話に関する具体的取り組みは以下のとおりです。

対象	取り組み
個人株主・ 個人投資家	個人投資家説明会を定期的実施し、アーカイブ動画を配信しております。 また、当社経営陣と直接対話をさせていただく機会として個人株主を対象とした株主説明会を年に数回複数都市で開催するほか、株主通信の発行や、当社社長による事業会社訪問動画の当社ウェブサイトへの掲載など、個人株主を対象とした情報開示の維持、強化に努めております。
アナリスト・ 機関投資家	定期的に決算・個別事業などの説明会、個別面談などを通じた対話を実施しているほか、2022年度は事業戦略、DX戦略、社外取締役によるパネルディスカッションをプログラムとしたSojitz IR Dayを開催しました。 Sojitz IR Dayの概要は、当社ウェブサイト上に公開しています。 <a href="https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/irday/">https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/irday/</a>
海外投資家	北米、欧州、香港、シンガポールなどの海外投資家との個別面談（訪問あるいはオンライン）や証券会社主催のカンファレンスへの参加などの直接対話を実施しております。

#### 【補充原則 5-1①】

株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。

- (1) 株主との対話を重視する観点から、決算説明会や事業説明会、国内外の投資家との面談等には、社長やCFOを含む経営陣幹部、IR担当本部長、社外取締役を含む取締役が合理的な範囲で出席し、説明しております。
- (2) また、当社では、社外取締役と機関投資家との対話機会も設けております。社外取締役と機関投資家との対話要旨は当社ウェブサイト上に公開しています。

<https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/outside/>

#### 【補充原則 5-1②】

株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。

- ( i ) 株主との対話全般について、下記 ( ii ) ～ ( v ) に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話を実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
- ( ii ) 対話を補助する社内の I R 担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
- ( iii ) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会や I R 活動）の充実に関する取組み
- ( iv ) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
- ( v ) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

当社は、株主との建設的な対話を促進するため、以下の通りの運用を行っております。

- ( i ) 株主との対話は、IRを管掌する経営陣幹部を指名し、建設的な対話を実現するように目配りを行わせるとともに、対話に関する施策を統括させ、専任組織であるIR室が補助する体制としております。また、対話は取締役が主体となって行っております。
- ( ii ) 対話を補助する社内の組織である IR 室が、関連各部からの情報を統轄する役割を担うほか、経営企画部、広報部、法務部等の各部署代表で構成される開示検討部会において、ステークホルダーからの理解の深耕と企業価値向上を促す開示について議論を行うなど、部署間の連携を図る体制を整備しております。
- ( iii ) IR 室にて、決算説明会、事業説明会、個人投資家向け説明会、個人株主説明会、IRデーの開催や機関投資家とのミーティング等を定期的に実施し、個別面談以外の対話手段の充実を図っております。
- ( iv ) 説明会や面談等で把握された株主の質問・意見・懸念事項は IR 室にて取り纏められ、経営陣幹部に対する報告がなされております。
- ( v ) 「インサイダー取引防止規程」のほか、法令・規則の遵守、透明性、適時性、公平性、継続性、機密性を基本原則とする「情報開示規程」を定め、これらを遵守すると共に、各役職員への徹底を図っています。

#### 【補充原則 5-1③】

上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

当社は、IR 活動や株主との建設的な対話の充実を図るため、毎年 3 月末日及び 9 月末日における株主名簿について、株主分布状況を把握すると共に、実質株主の判明調査を実施しております。

#### 【原則 5-2.】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

当社は、中期経営計画2023を策定し、2021年4月よりスタートさせています。中期経営計画2023では、資本コストを的確に把握した上で、目標とする経営指標と、成長に向けた注力領域・投資配分を示しています。

具体的には、「インフラ・ヘルスケア」、「成長市場でのマーケットイン志向」、「素材・サーキュラーエコノミー」の3つを注力領域とし、これらを中心として、戦略に裏付けられた規模感のある新規投資の実行に取り組んでいます。新規投資額については、キャッシュ・フローをマネージした規律を堅持しつつ、メガトレンドを踏まえた成長領域や新たな領域における投資を中期経営計画3ヶ年で合計3,300億円（うち300億円は人や組織改革に向けた非財務投資）程度を実行することにより、企業価値の着実な向上を企図しています。

2022年度までに約2,500億円の投資を実行すると同時に、着実な資産入替も進めた結果、資金回収が進み、また、当初計画を超える基礎的営業キャッシュ・フローが積み上がりました。株主還元等も踏まえた総合的なキャッシュ・フロー・アロケーションを精査した結果、中期経営計画3か年合計での新規投資計画は3,000億円程度から5,000億円程度に目線を見直し、さらなる成長に向けた投資を実行していきます。

※ 中期経営企画2023における経営指標については原則3－1を、人的資本への投資等の詳細については補充原則3－1③をご参照ください。

※ また、中期経営計画2023の詳細については、当社ウェブサイトをご確認ください。

<https://www.sojitz.com/jp/corporate/strategy/plan/pdf/2023.pdf>

#### 【補充原則 5-2①】

上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

- (1) 中期経営計画 2023 において、事業ポートフォリオに関する基本的な方針を記載しております。
- (2) また、中期経営計画2023の進捗や見直しについては決算説明資料、及び招集通知に添付される事業報告等において、開示しております。
  - 決算説明資料：<https://www.sojitz.com/jp/ir/financial/>
  - 事業報告：[https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023\\_01.pdf](https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023_01.pdf)