

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

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、中長期にわた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、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。このような考え方のもと、当社は、2020年6月より、取締役会議長を独立社外取締役とし、また、指名・報酬委員会につき独立社外取締役が過半数を占める構成としました。さらに、2023年6月からは、取締役会の過半数を独立社外取締役とし、2024年6月には、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員として取締役会の監督機能を強化すると共に取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めることで意思決定の迅速化を図るべく監査等委員会設置会社へ移行するなど、経営の透明性確保とコーポレート・ガバナンス体制の強化を図ってまいりました。

このような体制のもと、経営判断の質とスピードを高め、絶え間なく変化し続ける事業環境のもとで当社グループの企業価値向上を図ってまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

2021年6月改定後のコードに基づき記載しています。

当社は、コーポレートガバナンス・コードに制定されている原則について、全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示事項を含め、基本原則・原則・補充原則の83原則全てに関し、「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」として、本報告書の末尾に記載しております。

【株主との対話の実施状況等】[英文開示有り]

本報告書の「2. IRに関する活動状況」、並びに、本報告書の末尾の「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」における原則5-1、及び、補充原則5-1に記載しております。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年6月18日

該当項目に関する説明 [更新](#)

当社は2030年の目指す姿として、「事業と人材を創造し続ける総合商社」を掲げてあり、Next Stageとして当期利益2,000億円と時価総額2兆円に成長させることをターゲットに掲げております。本中計は、このNext Stageを見据えて、成長基盤と人的資本の強化に取り組む中期経営計画と位置づけています。

当社は、本中計の具体的な定量目標として3点を掲げています。一つ目は、将来の成長に向けて、財務規律を堅持したうえで6,000億円の投資を実行します。二つ目に、3ヶ年平均で当社が認識する株主資本コスト9~10%を超過するROE12%超・当期利益1,200億円超をそれぞれ達成し、企業価値と株主価値の向上を図ります。三つ目に、基礎的営業キャッシュ・フローの3割程度を株主還元に充当します。

詳細は、本報告書末尾の「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」における原則3-1、及び、原則5-2をご覧ください。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	39,663,800	18.70
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,557,750	7.33
日本証券金融株式会社	4,290,430	2.02
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	3,977,118	1.87
野村信託銀行株式会社(投信口)	3,631,100	1.71
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,088,775	1.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,853,585	1.35
JPモルガン証券株式会社	2,771,260	1.31
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,702,820	1.27
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,761,820	0.83

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明

- 上記は2025年3月31日時点の大株主の状況です。
- 上記所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は、次のとおりであります。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社39,463千株
株式会社日本カストディ銀行15,540千株
野村信託銀行(株) 3,631千株
- 各株主の持株数につきましては信託口等をまとめて集計しておりません。
- 所有株式数の割合は、自己株式を控除して計算しております。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	卸売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

(1) グループ経営に関する考え方及び方針

双日グループは、総合商社としてグローバルかつ多角的に事業を行っており、「双日グループ企業理念」に基づき、「2つの価値(双日が得る価値と社会が得る価値)」の最大化を目指してグループ経営を行っています。

(2) 上場関連会社の保有方針・保有意義

当社は、2025年3月31日時点において、国内・海外いずれにおいても上場子会社を保有しておりません。

上場関連会社につきましては、経営資源の相互活用によるシナジー向上により、相互に企業価値を高めることを目的として、国内3社(さくらインターネット株式会社、フジ日本株式会社、ロイヤルホールディングス株式会社)、海外1社(PT. Puradelta Lestari Tbk)を有しています。

上場関連会社を有するメリットとしては、知名度、信用力に基づく取引先・事業機会の拡大、優秀な人材の確保や従業員のモチベーションの向上等が挙げられます。デメリットとしては、主として当社以外の株主の利益へ配慮する必要性からくる経営上の制約が挙げられますが、当該デメリットを勘案してもなお、各々の強みを活かした事業上のシナジーの拡大等、当社グループの企業価値最大化に資することから、上場関連会社を保有することに十分な合理性があると考えています。

国内上場関連会社について、当社グループの経営戦略における位置づけは以下の通りです。

さくらインターネット株式会社

同社は自社運営の国内のデータセンターを生かし、クラウドコンピューティングサービスやIoTサービスを提供しており、2023年に国内企業として唯一、政府(ガバメント)クラウドに条件付きで認定されています。同社のクラウド基盤と当社の市場構築力を掛け合わせることで、より幅広いお客様へのサービス提供が可能であり、当社の既存事業のDX及び新規事業の具現化を通じたDigital-in-Allによる価値創造も行うことで、両社の企業価値を高めています。

フジ日本株式会社

同社は、精製糖、砂糖関連製品の製造販売等を通じて、日本の食生活を豊かにすべく事業展開を行っています。当社は同社との間で原料供給及び製品販売双方に取引があり、当社の食料事業における重要なパートナーと位置付けてあります。同社が有する製品製造技術やフードサイエンスのノウハウと、当社の有するネットワークや知見を掛け合わせることで、両社の企業価値を高めています。

ロイヤルホールディングス株式会社

同社は外食事業、コントラクト事業、機内食事業、ホテル事業、食品事業を展開し、確固たる事業基盤を有しています。当社は、国内外のリテール事業の他、航空事業、及び不動産事業に携わっております。同社との提携を通じて、当社の有するネットワークや知見と、同社の既存の顧客・事業モデルを掛け合わせることで、両社の企業価値を高めることができると考えております。

(3) 上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

当社は、少数株主保護の観点から上場関連会社の経営の独立性を尊重する方針としています。取引においては利益相反が生じないよう配慮するとともに、事業上のシナジーを十分発揮し、相互に中長期的な企業価値の向上を実現できるよう議決権行使を行っています。

(4) グループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約

当社は、上場関連会社との間においてグループ経営に関する考え方及び方針に関連した契約を締結する場合には、上述の方針に基づき、経営の独立性を尊重し、利益相反が生じないよう留意しております。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	11名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	6名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()									
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
亀岡 剛	他の会社の出身者										
朱 殷卿	他の会社の出身者										
定塚 由美子	その他										
小久江 晴子	他の会社の出身者										
鈴木 智子	公認会計士										
武田 和彦	他の会社の出身者										

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d,e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
亀岡 剛			<p>亀岡剛氏が2020年6月まで代表取締役副会長執行役員を務めておりました出光興産株式会社と、直近事業年度における当社との取引実績は、同社の年間連結売上高の1%未満、当社の年間連結収益の1%未満です。</p> <p>また、同氏は2022年9月から2023年3月にかけて当社顧問として報酬を受けておりましたが、当該報酬額は、当社の「社外取締役の独立性基準」に定める金額未満であり、また、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。</p> <p>以上により、当社の「社外取締役の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p><選任理由></p> <p>昭和シェル石油株式会社において代表取締役社長グループCEOなどを歴任し、出光興産株式会社との経営統合を実現させるなど、経営に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2023年より、当社社外取締役として業務執行の監督に加え、他業界での経営経験を踏まえた提言を行っており、さらに2024年からは取締役会議長としてリーダーシップを発揮しております。取締役会における執行への監督機能強化と実効性向上を通じて、当社の企業価値向上に貢献することを期待し、選任しているものです。</p> <p><独立性について></p> <p>同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
朱 殷卿				<p><選任理由></p> <p>JPモルガン証券、メリルリンチ日本証券で要職を歴任し、M&A戦略や財務・資本政策に関する見識、金融機関における企業経営者としての豊富な経験と人脈を有しております。同氏の経験と専門性を活かした的確な提言は、戦略的な事業投資などを始めとした当社取締役会における議論活性化につながっております。また、報酬委員会委員長として、当社の目指す姿の実現を後押しする役員報酬制度の策定と運用のための議論を主導しております。独立した立場と客観的な視点から、経営に対する適切な監督機能を発揮し、当社のさらなる発展と企業価値向上に貢献することを期待し、選任しているものです。</p> <p><独立性について></p> <p>同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
定塚 由美子			<p>定塚由美子氏は2024年7月から2025年5月にかけて当社顧問として報酬を受けておりましたが、当該報酬額は、当社の「社外取締役の独立性基準」に定める独立性基準未満であり、また、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。</p> <p>以上により、同氏は当社の「社外取締役の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p><選任理由></p> <p>労働省(現厚生労働省)において、厚生労働省社会・援護局長、大臣官房長、人材開発統括官などの要職を歴任し、厚生労働行政における高い見識と、人事・労務及び人材開発、女性活躍推進などの人的資本経営に関する知見を有しております。同氏の経験と専門性を活かし、独立した立場と客観的な視点から経営監督機能を発揮し、当社のコーポレート・ガバナンス強化と企業価値向上に貢献することを期待し、選任するものです。</p> <p><独立性について></p> <p>同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>

小久江 晴子		<p>小久江晴子氏が2021年3月まで参事を務めておりました三井化学株式会社と、直近事業年度における当社との取引実績は、同社の年間連結売上収益の1%未満、当社の年間連結収益の1%未満です。</p> <p>また、同氏は2021年5月から2022年1月にかけて当社顧問として報酬を受けておりましたが、当該報酬額は、当社の「社外取締役の独立性基準」に定める金額未満であり、また、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。</p> <p>以上により、同氏は当社の「社外取締役の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p><選任理由> 三井化学株式会社に入社後、サプライチェーンマネジメント、広報、IRに加え、海外事業の責任者など豊富な業務を経験し、様々なステークホルダーとの対話やサプライチェーンに関する高い見識を有しております。また、2022年以降、当社の社外取締役として適切な役割を果たしていることから、独立した立場と客観的な視点から適切な監査・監督機能を発揮し、当社のコーポレート・ガバナンス強化と企業価値の向上に貢献することを期待し、選任しているものです。</p> <p><独立性について> 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
鈴木 智子			<p><選任理由> 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)で監査業務に従事後、公認会計士事務所を開設、加えて、リート投資法人の監督役員や大手総合化学メーカーにおいて監査等委員である社外取締役を務めるなどの豊富な経験で培われた財務及び会計に関する見識、及び監査業務に関する高い専門性を有しております。また、2024年以降、当社の社外取締役として適切な役割を果たしていることから、独立した立場と客観的な視点から適切な監査・監督機能を発揮し、当社のコーポレート・ガバナンス強化と企業価値の向上に貢献することを期待し、選任しているものです。</p> <p><独立性について> 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
武田 和彦		<p>武田和彦氏が2021年6月まで執行役員を務めておりましたソニーグループ株式会社と、直近事業年度における当社との取引実績は、同社の年間連結売上高の1%未満、当社の年間連結収益の1%未満です。</p> <p>また、同氏は2025年3月から2025年5月にかけて当社顧問として報酬を受けておりましたが、当該報酬額は、当社の「社外取締役の独立性基準」に定める独立性基準未満であり、また、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。</p> <p>以上により、同氏は当社の「社外取締役の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p><選任理由> ソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)において、執行役員 CIO、及びその主要子会社において副社長兼 CFO 等の要職を歴任し、グローバル企業におけるマネジメント経験で培われた経営及びコーポレート・ガバナンスに関する見識を有するとともに、財務・会計に関する豊富な知見を有しております。同氏の経験と専門性を活かし、独立した立場と客観的な視点から適切な監査・監督機能を発揮し、当社のコーポレート・ガバナンス強化と企業価値の向上に貢献することを期待し、選任するものです。</p> <p><独立性について> 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の監査の実効性を担保するため、監査等委員会の職務を補助する使用人(「シニア・オーディター」といいます)を2名配置しています。

シニア・オーディターは、当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する者であり、監査等委員と同等の視点から監査等委員会の職務を補完・サポートします。加えて、内部統制統括部内にも専任スタッフを複数名配置し、監査等委員会およびシニア・オーディターの職務を補助します。

シニア・オーディターは、監査等委員会の指示のもとに職務を遂行します。また、その人事評価・異動については監査等委員会との協議を経ることとしており、業務執行取締役からの独立性を確保しております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会、会計監査人及び監査部は、それぞれの立場で監査業務を行う上で、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います。

(監査等委員会と会計監査人の連携状況)

監査等委員会は、会計監査人より監査計画の説明及び定期的な監査実施状況の報告を受けることで、効率的な監査を実施すると共に、会計監査人の独立性について監視しています。

(監査等委員会と監査部の連携状況)

監査部の監査計画は監査等委員会が決議します。監査部は監査等委員会に対して定期的に監査状況を報告し、また、監査等委員会は、監査部に対して報告・調査を求め、必要に応じて具体的な指示をすることができます。

(三様監査面談)

監査等委員会、監査部、会計監査人との間では、定期的に面談し、それぞれの監査状況の共有や意見交換などを行い、連携を図ります。

詳細は、「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に関する事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」をご参照ください。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、取締役会の諮問機関として以下を設置しております。

- ・指名委員会(独立社外取締役3名、社内取締役1名)
(役割)社長・取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議及び提案、並びに候補選任案の審議
(委員)定塚由美子(委員長/独立社外取締役)、朱殷卿(独立社外取締役)、亀岡剛(独立社外取締役)、植村幸祐(代表取締役 社長)
- ・報酬委員会(独立社外取締役3名、社内取締役1名)
(役割)取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度の審議及び提案
(委員)朱殷卿(委員長/独立社外取締役)、亀岡剛(独立社外取締役)、定塚由美子(独立社外取締役)、植村幸祐(代表取締役 社長)

【独立役員関係】

独立役員の人数	6名
---------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、社外取締役の選任にあたっては、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ち、かつ、人格に優れ、心身ともに健康である者を複数名、選任しております。また、多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる視点から、ジェンダー、年齢、国際性等の多様性にも留意しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する 施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
-------------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明

2024年6月18日開催の第21回定期株主総会において、当社は、取締役及び執行役員(社外取締役、監査等委員である取締役及び国内非居住者を除き、以下「取締役など」という。)を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客觀性の高い役員報酬制度として、業績連動型株式報酬等の報酬制度(以下「本制度」という。)の継続及び一部改定を決議しております。本制度は取締役などの会社業績への中長期的な貢献をその累計の職務執行期間に応じて評価することを目的しており、取締役などの退任後に交付などをされる株式総数などが最終確定することを企図しております。

詳細は有価証券報告書において開示しております。

第22期有価証券報告書(<https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/vsecurity/>)

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

2024年度の役員区分毎の報酬等の総額、報酬等の種類の総額及び対象となる役員の員数は、以下のとおりです。

役員区分 / 支給人数 / 基本報酬:金銭(1,2) / 業績運動報酬:金銭(短期)(1)、株式(中長期)(1,3,4) / 合計
・ 取締役 合計 / 11名 / 基本報酬:317 / 業績運動報酬:135、223 / 合計:676
・ 社外取締役 / 5名 / 基本報酬:50 / 業績運動報酬: / 合計:50
・ 監査役 / 5名 / 基本報酬:26 / 業績運動報酬: / 合計:26
・ 社外監査役 / 3名 / 基本報酬:8 / 業績運動報酬: / 合計:8
・ 監査等委員である取締役 / 4名 / 基本報酬:75 / 業績運動報酬: / 合計:75
・ 社外監査等委員 / 3名 / 基本報酬:35 / 業績運動報酬: / 合計:35

(注)

1 百万円未満は切り捨てて表示しております。

2 当社は、2024年6月18日開催の第21回定時株主総会決議に基づき、同日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。期末日現在の人員数は、取締役7名、監査等委員である取締役4名であります。取締役の報酬等の総額には、2024年6月18日開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役2名の報酬等の額、及び監査等委員会設置会社への移行に伴い新たに監査等委員である取締役に就任した取締役2名の移行前の期間における報酬等の額を含んでおります。監査役の報酬等の額は、監査等委員会設置会社への移行前の期間についてのものであります。

3 2024年度における取締役の個人別の報酬等の額は、監査等委員会設置会社への移行前後のいずれにおいても、役員報酬ポリシー、基本報酬(固定報酬)の役位別基本報酬、業績運動報酬(短期)の算定方法、及び業績運動報酬(中長期)の算定方法に基づき、各評価指標の目標額等を含め、後述の決定方針に整合することを取締役会で確認したため、当該方針に沿うものであると判断しております。

4 業績運動報酬(中長期)は、BIP信託を用いた株式報酬制度であり、上記株式報酬の総額は、2024年度に退任が決まっている対象者を含めて、BIP信託に関する株式交付ポイントの付与に係る2024年度の費用計上額です。

2024年度の報酬総額が1億円以上である役員の氏名、役員区分及び報酬額の内訳は、有価証券報告書において開示しております。

第22期有価証券報告書(<https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/vsecurity/>)

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

役員の報酬等の決定方法

取締役の報酬等は、役員報酬ポリシー、基本報酬(固定報酬)の役位別基本報酬額、業績運動報酬(短期)の算定方法、及び業績運動報酬(中長期)の算定方法につき、各評価指標の目標額等を含め、報酬委員会の審議を経て、取締役会決議により決定し、当該決定に基づき、個人別の報酬等の額が算出・決定されます。監査等委員の報酬等は、監査等委員会において協議、決定されます。

報酬委員会は、取締役会の諮問機関として設置されているものであり、取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度の審議及び提案を行うことを役割としております。委員は社外取締役を過半数とし、社外取締役が委員長を務めることとしてあります。

取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度

<役員報酬ポリシー>

当社は、取締役の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客觀性の高い役員報酬制度とすることを基本方針としております。この基本方針のもと、当社の企業理念、価値創造モデル、2030年に目指す姿、そして2024年4月からスタートした「中期経営計画2026」の実現に向けた報酬制度とするため、2024年3月22日開催の取締役会にて、取締役と執行役員に対する報酬制度として、「役員報酬ポリシー」(当社における取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針)を決議しております。その内容は、以下のとおりです。

基本的な考え方

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)及び執行役員(以下総称して、「役員」という。)の報酬に関する基本的な考え方は、以下2点を踏まえたものとする。

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

基本方針

・短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上と連動性の高い制度であること。

- ・デジタル社会において、また、ESG経営を推進する中で、新たに創出・提供する価値と連動すること。
- ・当社の株主価値と連動したものであること。
- ・グローバルに競争力を有する人材を確保・維持できる報酬水準であること。
- ・報酬の決定プロセスは、透明性・客観性の高いものであること。

報酬体系

報酬水準

基本方針に則り、各役員の職責に応じて魅力的と感じる水準とする。なお、報酬水準の設定にあたっては、他総合商社や第三者による国内上場企業の経営者報酬サーベイ、及び従業員給与水準等を勘案する。また、外部環境の変化に応じて適宜見直しを行う。

報酬構成

基本報酬と業績連動報酬に大別し、中長期の業績連動報酬はペイフォーミッション、すなわち当社の企業理念の実現、及び「2つの価値」の創造・提供を加味したものとする。

- 基本報酬(固定報酬) :職責に応じて役位毎に決定する金銭報酬
- 業績連動報酬(短期) :単年度の会社業績や中期経営計画の進捗度に連動する金銭報酬
- 業績連動報酬(中長期) :中期経営計画の達成度や企業価値向上(ESGや株価)に連動する株式報酬()

報酬比率

[役員(社外取締役を除く。)]

- ・全体に占める基本報酬比率を職責に応じて40～64%程度へ引き下げ、業績連動報酬比率を引き上げる。
- ・基本報酬:40～64%、業績連動報酬(短期): 20～22%、業績連動報酬(中長期): 16～40%

[社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)]

- ・基本報酬100%とする。取締役会議長、指名及び報酬委員会委員長には別途手当を支給する。

報酬の支給時期

- 基本報酬 :月例で支給する。
 - 業績連動報酬(短期) :毎年1回、一定の時期に支給する。
 - 業績連動報酬(中長期) :株式交付時期は退任後とする。()
- ()株式報酬は、取締役の退任後、受益者要件を満たしていることを確認した上で、株式交付1ポイントにつき当社株式1株として、累積株式交付ポイント数に応じて当社株式の交付等を行います。受益者要件は、株式報酬制度としての主旨を達成するために必要と認められる要件を設定しています。

業績連動報酬の決定方法

目標達成度、中期経営計画の進捗度、及び個人の業績等への貢献度に基づき決定する。

報酬の没収等(クローバック、マルス条項)

重大な会計の誤り、不正による決算の事後修正が取締役会で決議された場合、また、役員による非違行為等が取締役会で確認された場合、業績連動報酬の支給制限、又は受け取った報酬の返還を求めることができる。

報酬ガバナンス

役員の個人別の報酬額は、社外取締役を委員長とし、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、取締役会で決定する。

なお、監査等委員である取締役の報酬額は、監査等委員である取締役の協議により決定する。

上記方針に則り決定された、2025年度の取締役の報酬制度の概要及び算定方法等は、有価証券報告書にて開示しております。

第22期有価証券報告書(<https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/vsecurity/>)

監査等委員である取締役の報酬制度

監査等委員である取締役の報酬については、取締役の職務執行を監査するという役割に鑑みて、業績連動報酬は導入せず、基本報酬(金銭)のみとし、金額は監査等委員である取締役の協議により決定します。

【社外取締役のサポート体制】

- ・取締役を補佐する専属組織として取締役会業務室を設置し、専任スタッフ5名(2025年6月18日時点)を中心に、取締役に対して適時適切な情報提供、報告及び連絡などを行っております。
- ・取締役会開催にあたっては、取締役が議案内容について理解を深められるよう、事前説明会の概ね5営業日前までに資料を配布して十分な検討時間を確保。また、取締役会の2営業日前までに議案の事前説明会を設け、議案に関する十分な情報を提供。
- ・新任取締役に対しては、中期経営計画、DX推進活動、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に関するレクチャーを、就任時に各業務執行部門より実施。加えて、外部弁護士による、取締役や監査等委員の職務・責任などに関するレクチャーも実施。
- ・取締役が最新のマクロ経済情勢についての理解を深められるよう、当社シンクタンク子会社による月例説明会を実施。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。
- ・外部機関において開催されるセミナーなどへの参加機会を必要に応じて提供。社外取締役に対し、経営会議や投融資審議会の資料、証券アナリストによるレポート・社内報などを共有し、投融資審議会にはオブザーバーとして参加する機会を設けております。
- ・業務執行取締役・社外取締役間の情報共有セッション(原則毎月実施)、全取締役によるオフサイトミーティング(年間2回)、社外取締役会議(年間1回)、監査等委員と監査等委員ではない社外取締役間の意見交換会(年間2回)、社外取締役による事業所訪問(年間2回)などを実施することにより、業務執行取締役・非業務執行取締役・社外取締役間のコミュニケーション・相互理解を促進し、取締役会での建設的な議論の促進を図っております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

1) 会社の機関

(A) 取締役会

最高意思決定機関として、当社グループ経営に係る基本方針と最重要案件の審議、決議を行うと共に、業務執行機関からの重要事項の付議、定期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。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。

取締役の選任方針及び取締役会の構成

広範で多岐にわた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、年齢、国際性等の多様性を考慮し、社内及び社外それから豊富な経験、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。また、当社は定款において取締役の員数を12名以内と定めています。2025年6月18日時点の取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)が7名(うち3名は独立社外取締役)及び監査等委員である取締役が4名(うち3名は独立社外取締役)の計11名(男性7名、女性4名:女性比率は36.4%)で構成され、取締役会議長は独立社外取締役である亀岡剛氏が務めております。

取締役の選任手続き

上記選任方針に基づき、取締役会の諮問機関である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上決議し、株主総会に付議しております。

取締役会での審議内容など

当社は、法令・定款によるほか、取締役会規程を定め、経営方針・経営計画や重要な人事などの当社グループ経営に係る基本事項・重要事項並びに定量面より重要性の高い投融資案件などの業務執行に係る重要事項に関して、取締役会で審議・決議しております。取締役会決議事項を除く業務執行に関しては、各事案の内容・規模・重要性・リスクなどに応じて、最高経営責任者である社長、その管下の業務執行機関である経営会議・投融資審議会・人事審議会などにおいて、審議・決裁しております。

当社は、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行したことにより、取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めました。また、取締役会におけるモニタリングのための議論を効果的・効率的なものとするため、従来の報告事項を体系的に整理し、関連議案を統合するなど見直しを行いました。

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

<2024年度取締役会における主な審議内容>

成長戦略、投融資(30%、議事外報告時間を含めると52%)

(内訳)

「中期経営計画2026」の策定、進捗報告、豪州インフラ開発企業の買収、その他投融資案件 等

決算、業績進捗等(15%、議事外報告時間を含めると10%)

(内訳)

決算関連、予算関連、四半期毎の業績進捗報告 等

サステナビリティ、人事、ガバナンス(26%、議事外報告時間を含めると17%)

(内訳)

サステナビリティの取組報告、人事施策の進捗報告、取締役会実効性評価、取締役会年間計画、指名・報酬委員会活動報告 等

内部統制、監査(10%、議事外報告時間を含めると7%)

(内訳)

内部統制システムの整備・運用状況報告(コンプライアンス委員会、安全保障貿易管理委員会、その他各種委員会報告を含む)、内部監査報告等

DX、システム(13%、議事外報告時間を含めると10%)

(内訳)

DX推進活動報告(DX各種施策の取組状況、デジタル人材育成、AIガバナンス等)、サイバー攻撃対応、役員人事・報酬等

その他(5%、議事外報告時間を含めると4%)

(内訳)

役員人事・報酬等

上記括弧内は、2024年度取締役会の総審議時間に占める、各項目の審議時間の割合を示しており、審議時間には議案の説明時間も含みます。

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っております。2024年度の評価方法とその結果、及び同結果を踏まえた2025年度の取り組み方針は、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に関する当社の取り組みについて」の補充原則4-1をご参照ください。

取締役の選任および独立性に関する基準
当社は、社外取締役の実質的な独立性を重視し、会社法及び金融商品取引所が定める独立役員の要件に加え、独自の「社外取締役の選任及び独立性に関する基準」を策定し、社外取締役全員がこの基準を満たしていることを確認しております。当該基準につきましては、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取り組みについて」原則4-9をご参照下さい。

取締役に対するトレーニングの方針
本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取り組みについて」補充原則4-14 をご参照下さい。

取締役の報酬の決定方針
本報告書「1.機関構成・組織運営等に係る事項」の【取締役報酬関係】をご参照下さい。

(B)監査等委員会
監査等委員会は、取締役の職務の執行に関して、適法性及び妥当性の観点から監査を行い、業務執行に関する重要な会議に出席するほか、業務執行取締役からの聴取、重要な決裁書類の閲覧などを通じて経営に対する監査・監督機能を果たします。

監査等委員会の構成
当社の監査等委員会は、常勤の社内取締役1名及び独立社外取締役3名の、計4名で構成されています(男性2名、女性2名)。監査等委員会による監査の実効性を確保するため、当社グループの事業に精通した社内取締役を常勤監査等委員としており、かかる常勤監査等委員を監査等委員会の委員長としています。

また、監査等委員のうち3名は、以下のとおり財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

- ・常勤の社内取締役である真鍋佳樹氏は、当社において、主計、経理、財務の責任者などの要職を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- ・独立社外取締役である鈴木智子氏は、公認会計士として、監査法人において従事後、公認会計士事務所を開設され長年監査業務に従事し、財務及び会計に関する高い専門性を有しております。
- ・同じく、独立社外取締役である武田和彦氏は、ソニー株式会社において、グローバル企業における財務、経理などの職務を担当し、CFOなどの要職を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

監査の体制
監査の体制は、本報告書末尾の【監査体制図】をご確認ください。

<シニア・オーディターの設置> (末尾【監査体制図】 1)
・監査等委員会の監査の実効性を担保するため、「シニア・オーディター」を2名設置します。
・シニア・オーディターとは、当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する者であり、監査等委員と同等の視点から監査等委員会の職務を補完・サポートします。
・シニア・オーディターは、監査等委員会の指示に従い職務を遂行します。
・シニア・オーディターの人事評価・異動については、監査等委員会との協議を経ることで、監査の独立性を担保します。

<監査部から監査等委員会へのレポートラインの設定> (末尾【監査体制図】 2)
・監査等委員会は監査部から、定期的に監査状況の報告を受けます。
・監査等委員会は、監査部に対して報告・調査を求めることができ、また、必要に応じて具体的な指示が可能です。

<内部統制委員会から監査等委員会へのレポートラインの設定> (末尾【監査体制図】 3)
・内部統制委員会は、社長管下の業務執行機関であり、内部統制システムの整備・運用状況の全体俯瞰と定期的なモニタリングを実施し、各種委員会と連携して、社内制度・体制などに関する課題抽出と対応策の検討、担当部署への指示・改善を行います。
・監査等委員会は内部統制委員会から、定期的に業務執行における内部統制システムの整備・運用状況の報告を受けます。

<その他>
・監査等委員会・監査部・会計監査人の三者間では、定期的に面談し、それぞれの監査状況や意見交換などを行い、連携を図ります。

(C)取締役会の諮問機関(指名委員会、報酬委員会)
本報告書「1.機関構成・組織運営等に係る事項」の【任意の委員会】をご参照下さい。

2)業務執行機関
当社は、最高経営責任者である社長管下の業務執行機関として以下を設置しております。

(A)経営会議
業務執行取締役及び営業本部長やコーポレートの責任者などから構成され、当社グループの経営政策、経営戦略及び経営管理事項を全社的視野並びに中長期的な観点から審議・決裁を行います。経営会議は原則月2回の頻度で開催するほか、必要に応じて開催します。
2024年度は合計27回開催し、メンバーは計13名(男性10名、女性3名)で構成されておりました。また、2024年度は、主に「中期経営計画2026」における事業投資や人事施策などの進捗確認、マクロ環境や為替・カントリーリスクなどに関する報告、その他重要な営業・コーポレート案件などについて、議論・検討しました。
なお、2025年度の経営会議は、計12名(男性9名、女性3名)で構成されております。

(B)投融資審議会
業務執行取締役やコーポレートの責任者などから構成され、重要な投融資案件(投融資保証案件、与信案件など)を全社的な視野に立って審議・決裁を行います。投融資審議会は原則月2回の頻度で開催しており、2024年度は合計21回開催しました。

(C)人事審議会
業務執行取締役やコーポレートの責任者などから構成され、重要な人事事項を全社的な視野に立って審議・決裁を行います。人事審議会は、原則月2回の頻度で開催しており、2024年度は合計20回開催しました。

(D) 社内委員会

企業価値向上のため、組織横断的に取り組むべき経営事項を推進する社長管下の業務執行機関として、以下の社内委員会を設置しております(2025年6月18日時点)、各社内委員会で議論された内容は、取締役会や経営会議に定期的に報告されます。また、各委員会の開催頻度と2024年度の回数は以下のとおりです。

内部統制委員会(開催頻度:原則四半期に1回、2024年度:計4回)

当社グループの内部統制体制の維持・高度化を図るための方針の策定並びに内部統制体制及び運用状況、全社的な観点からのリスクのモニタリングを行います。

コンプライアンス委員会(開催頻度:原則、四半期に1回、2024年度:計4回)

コンプライアンスを徹底するための基本方針や施策などの検討・策定を行います。

サステナビリティ委員会(開催頻度:原則、四半期に1回、2024年度:計4回)

サステナビリティ チャレンジに基づき、脱炭素社会の実現及びサプライチェーン上の人権尊重を中心に、各種方針、施策の検討・策定を行います。

安全保障貿易管理委員会(開催頻度:年次開催に加え、必要に応じて招集、2024年度:計2回)

当社グループを取り巻く安全保障貿易に関わる変化への迅速な対応及び適切な貿易管理体制の構築を行います。

品質管理委員会(開催頻度:原則、四半期に1回、2024年度:計4回)

マーケットインの視点での事業展開(BtoCビジネス)、企業価値向上に向けた全社横断的な品質管理体制の構築・整備、施策の検討・策定を行います。

DX推進委員会(開催頻度:原則、月1回、2024年度:計11回)

デジタルを活用して事業モデル・人材・業務プロセス面での改革を進め、事業の変革・競争力強化を通じて、企業価値の向上を実現することを目的として、DX推進の全体像を把握し、進捗・取り組み状況を共有・効果を検証します。

情報・ITシステムセキュリティ委員会(開催頻度:原則、半期に1回、2024年度:計2回)

企業価値向上に向けた全社の情報資産及びITシステムのセキュリティに関する課題の設定・取り組み方針の策定・対応策の実行を推進すると共に、DX推進加速に応じた、デジタルデータ及びITを活用するビジネス内で発生するリスクの所在・重要度を把握し、対策を協議します。

また、特定テーマの実務・取組みにつき組織横断的に議論・検討する、「事業継続マネジメント検討部会」及び「開示検討部会」を設置しております。当社の企業価値向上に資する体制を構築していくため、今後も継続的に、必要な見直しを行い、体制の高度化を図ってまいります。

3)監査の状況

当社は、2024年6月18日開催の第21回定時株主総会における承認をもって、監査等委員会設置会社へ移行しました。

(A) 組織・人員

2024年4月～第21回定時株主総会(2024年6月18日)まで

監査等委員会設置会社への移行前の監査役会設置会社における監査役は社外監査役3名を含む5名であり、うち3名は財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者で構成しておりました。個々の監査役の出席状況は以下のとおりです。

役職名 / 氏名 / 2024年4月～6月18日監査役会出席状況(全5回) / 2024年4月～6月18日取締役会出席状況(全4回)

- ・常勤監査役 / 柳原 雅亮 / 5回 (100%) / 4回 (100%)
- ・常勤監査役 / 本田 武弘 / 5回 (100%) / 4回 (100%)
- ・社外監査役 / 長沢 美智子 / 5回 (100%) / 4回 (100%)
- ・社外監査役 / 山本 員裕 / 5回 (100%) / 4回 (100%)
- ・社外監査役 / 亀井 純子 / 5回 (100%) / 4回 (100%)

第21回定時株主総会終結(2024年6月18日)以降

監査等委員会設置会社への移行後の監査等委員は社外取締役3名を含む4名であり、うち3名は財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者で構成しております。個々の監査役の出席状況は以下のとおりです。個々の監査等委員の出席状況は以下のとおりです。

役職名 / 氏名 / 2024年6月18日以降監査等委員会出席状況(全12回) / 2024年6月18日以降取締役会出席状況(全11回)

- ・常勤監査等委員 / 真鍋 佳樹 / 12回 (100%) / 11回 (100%)
- ・社外監査等委員 / 山本 員裕 / 12回 (100%) / 11回 (100%)
- ・社外監査等委員 / 小久江 晴子 / 12回 (100%) / 11回 (100%)
- ・社外監査等委員 / 鈴木 智子 / 12回 (100%) / 11回 (100%)

(B) 監査等委員及び監査等委員会の活動状況

監査等委員会の活動状況

監査等委員会は、監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準、監査実施計画及び業務分担に基づき、以下の主な活動内容に示す方法などにより監査を実施し、経営に対する監視・監査を行っております。

監査等委員会は、会計監査人より監査計画の説明及び定期的な監査実施状況の報告を受けることで、効率的な監査を実施すると共に、会計監査人の独立性について監視しております。また、監査部による内部監査計画を承認し期中には監査実施状況の報告を受けるなど、会計監査人、監査部と連携の上、当社の状況を適時適切に把握する体制しております。

内部統制委員会からは事務局である内部統制統括部を通じ、定期的に業務執行における内部統制システムの整備・運用状況の報告を受けレポートラインを構築しております。

国内外連結子会社に対しては、往査やウェブ会議システムを活用したリモート監査により十分なコミュニケーションを図り、監査を実施しております。

監査等委員会は2024年度下記事項に重点を置き監査を行いました。

(1) グループガバナンスの状況

連結経営の視点を踏まえ、当社及び国内外グループ会社の業務執行が社会的責任を常に自覚し、公正かつ適正な判断の下、責任ある行動に基づいて行われているかを監視・監査する。

(2) グループ・コンプライアンス遵守の状況

グループ全体にコンプライアンス意識の浸透、法令・社内ルールの遵守徹底を促し、企業不祥事など、会社に著しい損害を及ぼす事象の発生を未然に防止する。

(3) 内部統制システム

内部統制システムの整備及び運用の状況を把握し、会計監査人、内部監査及び内部統制を所管する部署、加えてグループ会社監査役と連携してモニタリングを行い、その有効性を検証する。また、金融商品取引法に定める財務報告の信頼性を確保する体制の整備・運用状況についても、広義の内部統制システムの構成要素として上記と同様にモニタリング及び検証を行う。

(4) 投融資を含む資産の健全性や事業経営のフォローアップ体制

社内外の環境が変化する中、グループ全体の事業の収益性と資産の質を維持・確保するため、投融資を含む資産評価や事業のフォローアップのプロセスを検証し、適時適切な判断がなされているかを監視・監査する。

(5) 内部統制システムにおける社内連携

監査等委員会設置会社移行初年度として、内部統制システムを利用した組織的監査の充実を図り、監査部とのコミュニケーションを強化するとともに、内部統制委員会からも内部統制システムの整備・運営状況の定期報告を受けることで、監査の質と効率性の向上を目指す。

<監査等委員会の主な活動内容>

- ・取締役会の諮問委員会への出席(指名委員会、報酬委員会)【適時】(1)
- ・重要会議への出席(経営会議、投融資審議会、内部統制委員会など)【適時】
- ・業務執行取締役との面談【年2回】
- ・監査等委員でない社外取締役との面談【年2回】
- ・営業本部長、職能担当本部長、海外総支配人・総代表との面談【年1回】
- ・国内外のグループ会社への往査(リモート監査を含む)【年41社】
- ・グループ会社常勤監査役との連絡会開催【年2回】
- ・監査報告会への出席、内部監査の講評会の出席【(監査役)年10回、(監査等委員)年34回】
- ・重要な決裁書類の閲覧
- ・会計監査人の監査計画、監査報告会などへの出席、面談【(監査役)年4回、(監査等委員)年10回】
 - 監査及び期中レビュー計画概要説明: 7月に実施
 - 第1・第3四半期のディスカッション: 8、2月に実施
 - 期中レビューの進捗概要報告: 10、11月に実施
 - 会社法・金融商品取引法監査の結果概要報告: 5、6月に実施
 - 内部統制監査結果の概要報告: 6月に実施
 - 三様監査面談(常勤監査等委員・監査部・会計監査人の情報共有): 四半期毎
 - その他情報・意見交換: 年5回実施

(C) 内部監査の状況

当社は、他の業務執行部門から独立した組織として監査部を設置しています。監査部39名(2025年6月18日時点)は、営業部、コーポレート、連結子会社を主たる対象とし、当社グループの経営諸活動及び業務管理等が法令及び社内規程に準拠し、適正に遂行されていることを内部監査し、検証します。監査部による内部監査の実施状況は、以下のとおりです。

- ・監査部は、監査の年度運営方針、重点項目及び年間スケジュールなどを付した年度監査計画を立案し、当該計画に基づき内部監査を実施。
- ・監査時は、組織体のガバナンス・リスク管理・内部統制が適切に機能しているかを検証すると共に、損失の未然防止や問題解決に向け、実効性のある改善提案を実施。
- ・監査後は、監査対象組織につき、監査結果の表明、問題点についての意見交換、改善策の協議のため、監査部は、監査講評会(出席者:監査対象組織の社長、コーポレート各部の責任者、常勤監査等委員など)を開催。監査講評会終了後には、内部監査報告書を作成し、監査報告会(代表取締役、常勤監査等委員、その他社長が必要と認めた者で構成)へ提出。
- ・監査での指摘事項について、監査対象組織より3ヶ月後、6ヶ月後に改善状況の報告を受けると共に、フォローアップ監査により改善状況を確認。

また、内部監査の実効性を確保するための当社取り組みは以下のとおりです。

- ・監査部の年度監査計画は、監査等委員会の決議を取得し、経営会議及び取締役会に報告。
- ・監査部は、内部監査結果を、代表取締役社長のみならず、取締役会及び監査等委員会に対しても、定期的に報告。
- ・監査部長、常勤監査等委員及びその補助者は、定期的に会合を持ち、各々の監査活動における気づきや課題等のタイムリーな共有、及び意見交換を実施。
- ・監査部、監査等委員会、会計監査人の3者間では、四半期に一度、各々の監査結果の共有を目的とした報告会を実施。
- ・監査部の組織業績の審議及び評価、並びに監査部長の個人評価には、監査等委員会との協議を必要とし、監査の独立性を確保。

(D) 会計監査の状況

当社は、会社法に基づく会計監査及び金融商品取引法に基づく財務諸表監査及び内部統制監査に関し、有限会社 あずさ監査法人に監査を依頼しております。2024年度における業務執行社員の氏名、監査業務に係る補助者の構成、継続監査期間は以下のとおりです。

(業務を執行した公認会計士) 杉浦 宏明、富田 亮平、引敷林 嗣伸

(監査業務に係る補助者の構成) 公認会計士15名、その他50名

(継続監査期間) 22年

4) 取締役の責任限定契約の概要

当社は、取締役(業務執行取締役である者を除く。)との間で、責任限度額を10百万円又は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする責任限定契約を締結しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

1) 経営及び業務執行体制

当社では、「経営の監督及び意思決定」と「業務執行」の分離による権限と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(監査等委員である取締役を除く。)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、取締役会の業務執行に対する監督機能の強化と客観的かつ多様な視点から適切な助言・提言を受けることを目的に、取締役会の過半数を独立社外取締役とし、取締役会の議長を独立社外取締役としています。

また、当社は監査等委員会設置会社であり、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が取締役会の構成員となります。これにより、取締役会における議論に監査結果を反映させることができとなり、取締役会の監督機能の一層の強化を図ります。

加えて、取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会についても、その過半数を独立社外取締役とし、委員長を独立社外取締役とすることにより、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。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

補足説明	
株主総会招集通知の早期発送	定時株主総会開催日の約3週間前に招集通知・参考資料などを発送しております。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避すべく努めております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を実施しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	(株)ICJが運営する機関投資家向け議決権行使プラットフォームを利用しております。
招集通知(要約)の英文での提供	定時株主総会の招集通知等の英訳版を作成し、定時株主総会開催日の約4週間前に当社ウェブサイトにて開示しております。
その他	株主総会招集通知・参考資料について、定時株主総会開催日の約4週間前に当社ウェブサイトにて英語版と共に開示し、また、スマートフォン・タブレットに対応した形での開示も実施しております。 株主総会では、事前に株主からの質問・ご意見を受付け、株主の関心の高い事項については株主総会において回答を行っているほか、事業報告映像の配信、株主総会当日のライブ配信(バーチャル方式)及びアーカイブ動画配信を実施しております。

2. IRに関する活動状況

補足説明		代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	情報開示に関する「情報開示指針」を当社ウェブサイトへ掲載しております。 https://www.sojitz.com/jp/ir/management/policy/	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家説明会を実施し、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し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開催するほか、ステークホルダーとのコミュニケーション誌の発行など、個人株主を対象とした情報開示の維持、強化に努めています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	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他、2024年度は、統合報告書説明会や、社外取締役とのスモールミーティングを開催しております。 これらイベントの概要は、当社ウェブサイト上に公開しています。 https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	北米、欧州、香港、シンガポール、豪州などの海外投資家との個別面談(訪問或いはオンライン)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。	あり
IR資料のホームページ掲載	統合報告書、有価証券報告書、決算説明会資料、ステークホルダーとのコミュニケーション誌の他、各種説明会の模様の動画・音声や質疑応答要旨について当社ウェブサイトに掲載し、情報発信の充実を図っております。 当社のIR投資家情報: https://www.sojitz.com/jp/ir/	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR・サステナビリティ推進部	
その他	当社は、株主との対話に関する基本的な考え方を当社ウェブサイトへ掲載しております。 https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/dialog/	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社は、双日グループ企業理念に掲げるとおり、企業活動を通じ、世界中の多様なステークホルダーのニーズや期待に誠実に応え、新たな価値を提供し続けることを通じて、当社グループの事業基盤拡充や持続的成長といった「双日が得る価値」と、国、地域経済の発展や人権・環境配慮といった「社会が得る価値」の2つの価値の最大化に取り組んでおります。また、企業理念を実践し、ステークホルダーとの強固な信頼関係を築くために、グループ全役職員が実践すべきものとして、「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」や「双日グループ・コンプライアンス行動基準」などの行動指針・基準を定めているほか、国連グローバル・コンパクト10原則や、パリ協定、SDGs(持続可能な開発目標)などの国際規範にも沿ったサステナビリティに関する諸方針として、「双日グループ環境方針」、「双日グループ人権方針」などを整備し、グループ各社、役職員へこれらの指針・方針の周知・徹底を図っております。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>当社グループは、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の「2つの価値」を、将来にわたり創造し続けるため、事業を通じて中長期的に取り組む6つの「マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)」を定め、グローバルな環境・社会課題の解決と企業活動との融合促進、及びその体制の構築に取り組んでいます。</p> <p><マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)></p> <ul style="list-style-type: none"> ・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：地域社会と共に発展・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 <p>また、双日は、中長期的に意識すべき普遍的な課題を具体的な戦略に反映すべく、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、下記の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」を掲げています。その達成に向け、脱炭素社会のみならず、循環型社会を見据えた事業や、トランジション期間に必要不可欠なインフラビジネス・サービスを強化するとともに、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大します。</p> <p><2050年長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」></p> <p>『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。』</p> <p>「中期経営計画2026」では、事業におけるCO2削減を着実に実行するとともに、脱炭素社会実現へ貢献する事業を拡大していきます。また、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)の取り組みの深化を行い、更には生物多様性やサーキュラーエコノミーなど、他の社会課題への対応も行って参ります。</p> <p>詳細については、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取組みについて」補充原則2-3、3-1、及び当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/#e</p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	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、中期経営計画や決算内容については、取締役会での決議後速やかにTDnetや当社ウェブサイトにて公表しております。
その他	役員や管理職への女性・外国人・中途採用者の登用などに関する現状や登用促進に向けた取り組みについては、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取組みについて」補充原則2-4 をご参照ください。
	その他、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。 https://www.sojitz.com/jp/sustainability/

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、「双日グループ企業理念」に基づき、規程・組織・体制などの内部統制システムを整備し、会社法及び会社法施行規則を踏まえ、2024年6月18日の取締役会にて、「当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」を以下のとおり決議しております。

1) 基本的な考え方（「当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」）

1. 当社及び子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ・当社は、「双日グループコンプライアンス・プログラム」にコンプライアンス徹底のための手順を定めるとともに、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を策定し、当社グループの役職員による法令及び定款並びに社内規程遵守を徹底する。
- ・当社は、当社グループにおける関連諸法令の遵守の徹底を図るため、コンプライアンス委員会を中心に、コンプライアンス体制の整備を促進するとともに、当社内各部署の職務分掌及び当社グループ会社における主管者を明確にする。
- ・当社は、反社会的勢力とは取引を含む一切の関係を持たず、不当な要求には、法的対応を含め、毅然とした態度で臨み、当社グループにおいて、その徹底を図る。
- ・当社は、法令及び会計基準に適合した財務諸表の作成手順等を社内規程に定め、当社グループの連結財務報告の適正性を確保する。
- ・当社は、他の業務執行部門から独立した組織として監査部を設置する。監査部は、当社グループの経営諸活動及び業務管理等が法令及び社内規程に準拠し、適正に遂行されていることを内部監査し、検証する。

2. 当社取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ・当社は、取締役会議事録及び稟議決裁書等、当社取締役の職務の執行に係る重要文書につき、「取締役会規程」及び文書や情報の管理に関する社内規程に従い、保存期間及び保存責任部署を定めて管理する。

3. 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・当社は、当社グループの損失に結びつく社内外の様々なリスクを識別・分類し、それぞれについての社内規程ないし対応手順と主管部署を定め、当社グループの損失発生を防ぐとともに発生時の損失極小化を図る。また、その実効性を不斷に確認・改善するとともに、事業環境の変化に伴って当社グループに新たなリスクが生じる場合には、速やかに対応する。
- ・当社は、自然災害、テロ、戦争、犯罪、暴動、感染症等、外的要因により発生する不測の事態に対する方針及び体制についての社内規程を定め、危機管理を行う。
- ・当社は、当社グループ会社の事業内容や規模に応じて、規程の導入や、必要なりスク管理体制の整備を義務付けることにより、リスクを適切にコントロールする。

4. 当社及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・当社は、当社の取締役、執行役員の役割分担を明確にするとともに、社内各部署の職務分掌、指揮命令系統、権限及び意思決定の手続につき社内規程等に定める。
- ・当社は、取締役会で決議すべき重要事項を「取締役会規程」に定め、その他の重要事項の決定については業務執行取締役に委任し、経営会議の他、審議会あるいは委員会等の業務執行機関を設置する。また、業務執行取締役から取締役会に報告すべき事項を定め、取締役会によるモニタリングが効果的に行われる体制とする。
- ・当社は、当社グループ会社の管理運営体制を統轄する部署を設置し、当社グループの経営の効率性を確保し、グループ経営を推進する。
- ・当社の取締役会、または経営会議等で決定された当社グループの経営方針は、速やかに当社グループ内に通知し、口頭及び文書による方法も加えて、当社グループ役職員に周知する。
- ・当社は、連結ベースでの経営計画を策定し、経営目標及び経営指標を当社グループで共有する。

5. 当社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ・当社は、「グループ経営基本規程」等のグループ経営に関する社内規程において、当社グループ会社を主管する主管者を必ず定めることとし、当社グループ会社に対し重要事項に関する事前協議を求めるほか、当社への年度事業報告及び営業活動報告を含む定期的な報告を義務付ける。

・当社監査部は、当社グループ会社の内部監査を実施し、業務の適正を検証する。

6. 当社監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査等委員会の職務を補助する体制

- ・当社は、監査等委員会の職務を補助する使用人として、当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する者を配置する。同使用人は監査等委員会の指示に従い職務を遂行するものとし、その評価、異動に際し、監査等委員会との協議を経るものとする。

(2) 監査等委員会への報告に関する体制

- ・当社取締役及び業務執行責任者は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合は、直ちにこれを監査等委員会に報告しなければならない。
- ・当社グループの内部通報制度の担当部署は、当社グループの役職員からの内部通報の状況について、コンプライアンス委員会等を通じて、定期的に監査等委員会に報告する。
- ・当社監査部は、監査等委員会に対して内部監査に係る報告を定期的に行う。
- ・監査等委員会は、必要に応じて、会計監査人、当社取締役もしくはその他の者に対して報告を求めることができる。
- ・当社は、内部通報制度等(監査等委員会等への報告も含む)を通じて報告を行った当社グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行わない。

(3) その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ・当社は、監査等委員の職務の遂行に必要な費用を支出する。
- ・監査等委員会が選定した監査等委員は、当社経営会議その他の重要な会議に出席して重要事項の審議ないし報告状況を直接認識できる体制とする。
- ・当社代表取締役は、監査等委員会と定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査等委員会の監査の環境整備状況、監査上の重要課題等について意見交換を行う。

2) 内部統制システム整備・運用状況(2024年度)

内部統制システム全般

社長管下の業務執行機関である内部統制委員会が、内部統制システムの整備及び運用状況のモニタリングを実施し、内部統制体制の維持・高度化を図っております。

(運用状況の概要)

内部統制委員会は、内部統制システム全般の整備・運用状況を俯瞰し、定期的なモニタリングを通じて、社内制度・体制などに関する全社的な課題の抽出と対応策の検討・担当部署への指示、改善を行っております。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制評価の進捗を監督し、財務報告の信頼性の確保に取り組んでおります。

内部統制委員会は当期に4回開催し、その内容を取締役会に報告しております。

なお、個々の分野での具体的な施策については、社長管下の各委員会(コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会、安全保障貿易管理委員会、品質管理委員会、DX推進委員会、情報・ITシステムセキュリティ委員会)・各種検討部会(開示検討部会、事業継続マネジメント検討部会)において取り組んでおります。

コンプライアンス

「双日グループコンプライアンス・プログラム」にコンプライアンス徹底のための手順を定めると共に、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を策定し、当社グループ役職員の掲りどころとなる世界共通の判断基準を示しております。

また、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、各グループ会社及び海外拠点において、それぞれコンプライアンス責任者やコンプライアンス委員会を設置するなど、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ております。

コンプライアンス違反の防止や早期発見に向けては、CCO及び社外弁護士へのホットライン(内部通報制度)、委員会事務局につながる相談窓口及び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」をグループ役職員に周知するほか、当社ホームページ内にコンプライアンスに関する問い合わせ窓口を設置し、社外からの通報を受ける体制を整えております。

加えて、腐敗行為を防止するために、「双日グループ腐敗行為防止規程」及び「双日グループ腐敗行為防止要領」を制定し、グループ会社においても、これに準じた規程を導入しております。

国内外の制裁・輸出規制違反リスクについては、「双日グループ制裁対応・輸出管理基本方針」を制定し、リスクに対応する体制を構築しております。

また、世界各国で事業展開をするにあたり、税務コンプライアンスの遵守、税務コストの適正化及び税務当局との関係に関する「双日グループ税務ポリシー」を定め、適時適切な納税義務の履行に努めております。

その他、法令遵守はもとより、あらゆるハラスメントの存在しない、良好な就業環境を維持・継続するためにeラーニングを含む研修などのプログラムを整備して実施しております。

(運用状況の概要)

コンプライアンス委員会で策定した活動計画に基づき、コンプライアンス事案に関する再発防止策の協議や行動基準の実践に向けた当社グループ会社に対する支援・指導を継続的に行っております。

当期における具体的な活動は以下のとあります。

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

特に、安全保障貿易管理に関しては、安全保障貿易管理委員会で策定した活動計画に基づき、委員会事務局が制裁・輸出規制違反防止のための活動及び当社グループ会社に対する支援・指導を行っております。

当期における具体的な活動は以下のとあります。

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

リスク管理

事業運営において晒される様々なリスクに対処するため、リスク管理に関する諸規程を定めて管理・運用し、継続的なリスク管理体制の高度化を図っております。

また、内部統制の基本的な考え方である3線モデル(第1線:営業本部、第2線:コーポレート、第3線:内部監査)における第1線、及び第2線のリスクマネジメント力の強化を進めております。

(運用状況の概要)

当社グループでは、全社的なリスク管理については、社長管下の業務執行機関である内部統制委員会が、事業環境の変化を勘案のうえ、全社を俯瞰し、主要なリスクを特定、重要性の評価を行った上で、リスク対応方針の協議・決定をしております。この他、個々のリスクに関しては、関係するコーポレートの各部署が各種社内規程を整備し、運用の徹底を図っております。また、社内委員会における全社横断的な観点からのモニタリングを通じて、各々のリスクの特性に応じたきめ細かな対応を図っております。

これらの運営状況については、内部統制委員会がモニタリングし、定期的に経営会議及び取締役会に報告しております。

また、事業環境の変化などに伴い、グループ内でのリスク認識や取り組みの強化、新たなリスク領域への対応が必要となった場合などは、適宜、経営に報告の上、対処しております。第1線、第2線のリスクマネジメント力の強化を目的として、2025年4月において、全社的なリスク管理に関する諸規程の改定を行っております。

さらに、世界情勢の変化や地政学リスクの高まりなどを受け、個々のリスクをサプライチェーン全体で捉え、突発的なリスク発現時の影響度合いの把握や、機動的な対応を通じた、レジリエンス(回復力)強化に取り組んでおります。当期は、地政学リスク、災害リスクそれぞれについてシナリオ

を策定し、営業本部・コーポレートとの対話並びに経営会議での議論を通じて、リスク発現時の対応策を確認しております。不測の事態に対しては、「双日グループ危機管理基本方針書」において、平常時および発生時の危機管理体制を定めてあります。また、「危機管理運営要領」にて、発生時の具体的な体制と役割を定め、安全確保のための役職員の安否および物的被害の確認と報告などの初期対応や、被害拡大を防ぐために、危機の発生している地域およびその状況に応じた適時適切な判断を行うことができる体制を整えてあります。こうした取り組みも含む、当社グループ内のルール・ガイドラインの新設・変更、注意事項などの主要情報をまとめた「内部統制通信」の配信、組織ごとにリスクポイントをチェックする自己点検の実施などを通じ、当社グループ社員へリスク対応の重要性について意識の浸透を図っております。その他、グループ役職員のリスク感度を向上させるべく、多種のリスク管理研修を通じた恒常的な教育・啓蒙活動を実施しております。

業務執行体制

当社は、「経営の監督及び意思決定」と「業務執行」の分離による権限と責任の明確化、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。また、社内規程等を整備することにより、各意思決定機関、各役位・職位、各部署の権限の内容・範囲、業務分掌や意思決定プロセス等を明確化しております。

最高経営責任者である社長を議長とし、執行役員を構成メンバーとする経営会議においては、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・決裁しております。さらに、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複数の社内委員会を設置しております。

当社は、取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めることで、意思決定のさらなる迅速化を図ると共に、取締役会においては中長期的な経営戦略、及びそれに影響を及ぼす重要な事項に関する議論を深めるべく、2024年6月18日開催の第21回定時株主総会における承認をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。

また、「グループ経営基本規程」、「グループ経営運営規程」にて当社グループの経営管理体制について定めるとともに、子会社毎の各種規程の整備を行うこと等によって、グループ経営の効率的化およびグループ企業価値の最大化を図っております。

(運用状況の概要)

当社は、27名(2025年6月18日時点)の執行役員を任命しております。また、取締役会規程をはじめとする社内規程類の内容について絶えず検討を行い、定期的に見直しを行っております。

監査等委員会設置会社への移行に伴い取締役会から業務執行取締役への権限委任を行っております。取締役会においては、より重要な議案に審議時間を割けるよう、期初に取締役会の年間スケジュール及び定例議案を確定し、議案数や時間の平準化に努めるとともに、複数の報告のうち関連性のあるものは1つの議題にまとめるなど、効率的な運営に努めております。

グループ会社経営管理

「グループ経営基本規程」、「グループ経営運営規程」に定めた当社グループの経営管理体制に基づき、主管責任者(営業本部長又は担当本部長)の下、各グループ会社が体制の整備を行っております。また、各社の体制整備状況については、定期的にモニタリングを行っております。

加えて、当社取締役は、主管者又は当社がグループ会社に派遣した取締役、監査役などを通じ、グループ会社の経営状況を把握するものとしております。

(運用状況の概要)

主管者は、グループ連結会社の社長に対し、中期経営計画、経営目標および経営課題等に関する期待役割を提示し、社長は期待役割に対する取組方針を主管者に明示しております。グループ会社からは年度事業報告・月次営業活動報告などの定期的な報告を取得、また当社が派遣した取締役や監査役などを通じ、適正な経営基盤やガバナンスの整備及び運用などに対する経営監督を行っております。また、個社運営上の重要事項については当社への事前協議を求め、グループ会社の重要な業務執行について適切に管理しております。

この他、グループ経営を推進するために、グループ経営方針に基づいた個社各種規程の整備の実施や、グループ会社の役職員向け研修などにおいて、当社グループの経営理念、方針の浸透に努めております。

当社監査部は当社取締役会で決議した監査計画に基づき、社長の管轄のもと、グループ会社の監査を実施し、組織体のガバナンス・リスク管理・内部統制が適切に機能しているかを検証すると共に、損失の未然防止や問題解決に向け、実効性のある改善提案を実施しております。また、監査結果は社長のほか、監査等委員会へも定期的に報告を行っております。

さらに、グループ会社におけるガバナンス強化の一環として、各グループ会社における取締役会の実効性向上のために、「取締役会運営ガイドンス」を策定し、各社の取締役会の運営状況のモニタリングを実施、経営会議及び取締役会に対し、定期報告を行っております。

また、新任のグループ会社取締役・監査役向けには、外部専門家を招いて毎年研修を実施しております。

情報の保存及び管理

取締役会議事録などの重要文書をはじめとする職務執行に係る文書の取扱いについては、文書保存規程などに基づき責任部署が法定保存期間に応じて適切に管理すると共に、必要に応じて閲覧に供せる体制としております。また、職務執行に係る情報については、その重要性・秘匿性に応じた区分や管理方法を規程に定め、運用状況のモニタリングなどを実施、さらにはCISOを議長とする情報・ITシステムセキュリティ委員会を定期的に開催し、情報セキュリティに係る体制を強化しております。

(運用状況の概要)

職務執行に関わる情報については、規程に定める情報の区分や管理方法、保存期間などについて定期的に見直すと共に、適切な管理の徹底に努めています。なお、当社グループでは、特に厳格な管理が求められる情報を「特定の管理が必要な情報」として、具体的な管理・運用方法のガイドラインを策定しており、保有状況の調査や必要な改善指導を継続して行っております。その他、グループ全体のセキュリティガバナンス強化に取り組んでおり、手口の高度化・巧妙化が進むサイバー攻撃を早期に検知し影響を抑え込むソフトウエアの導入やセキュリティリスクアセスメントの実施及び改善を指導など、セキュリティ対策をグループ全体に展開し、継続的な強化に努めています。加えて、2025年度にITセキュリティ規程を改定し、パスワードの複雑性の強度を高くし、アカウント保護の強化を図ります。

なお、情報・ITシステムセキュリティ委員会は当期に2回開催しました。

監査等委員会の監査の実効性

(a)監査等委員会の職務を補助する体制

監査等委員会の監査の実効性を担保するため、「シニア・オーディター」を2名配置しております。

シニア・オーディターは、当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する者であり、監査等委員と同等の視点から監査等委員会の職務を補完・サポートするものです。

(運用状況の概要)

シニア・オーディターは、監査等委員会の指示のもと国内外連結子会社などへの往査の同行、内部監査の各種報告会への出席をはじめ、適切に監査等委員の補助をしております。

(b)監査等委員会への報告に関する体制

監査等委員会への報告体制については、取締役からの報告に加え、内部統制委員会、コンプライアンス委員会などの各種委員会や監査部などを

通じた当社グループに関する事項、連結子会社からの事業報告など、監査に必要な報告が適宜行われる体制を整備しております。また、監査等委員会への報告者が不利な取扱いを受けないよう、関連規程に規定しております。

会計監査については、監査等委員会が会計監査人より監査計画の説明及び定期的な監査実施状況の報告を受け、相互に情報を共有し、効率的な監査が実施できる体制を構築すると共に、会計監査人が独立性を保持しているかの監視及び検証を行い、また監査の品質管理状況などについても恒常に評価しております。

(運用状況の概要)

監査等委員会への報告は適時に行われており、監査等委員と代表取締役との面談、監査等委員と会計監査人との定期的な面談に加え、三様監査面談(監査等委員、会計監査人、監査部)も実施し、会計監査人、監査部との連携を一層深めております。

また、国内外連結子会社などに対しては、往査やweb会議システムを活用したリモート監査により十分なコミュニケーションを図り、監査を実施しております。

(c)その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

当社は監査等委員の職務の遂行に必要な費用を支出しております。また、監査等委員会が選定した監査等委員が、重要な会議へ出席し直接審議や報告状況を認識できる体制とし、当社代表取締役との意見交換も実施しております。

(運用状況の概要)

監査等委員会が選定した監査等委員は、経営会議、投融資審議会、各種社内委員会(内部統制委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会、安全保障貿易管理委員会、品質管理委員会、DX推進委員会、情報・ITシステムセキュリティ委員会)、監査報告会に毎回出席し、監査等委員会に報告すべき事項については、監査等委員会において報告しております。

代表取締役との意見交換については、年2回面談を実施し、会社が対処すべき課題、監査等委員会の監査の環境整備状況、監査上の重要課題等について意見交換を行っております。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、反社会的勢力とは取引を含む一切の関係を持たず、不当な要求に対しては、法的対応を含め、毅然と対応することを基本方針としております。これを双日グループ・コンプライアンス行動基準及び反社会的勢力対応マニュアルに明記し、当社及びグループ役職員に周知及びその徹底を図っております。加えて、法務部内に連絡・相談窓口を設置し、対応しております。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

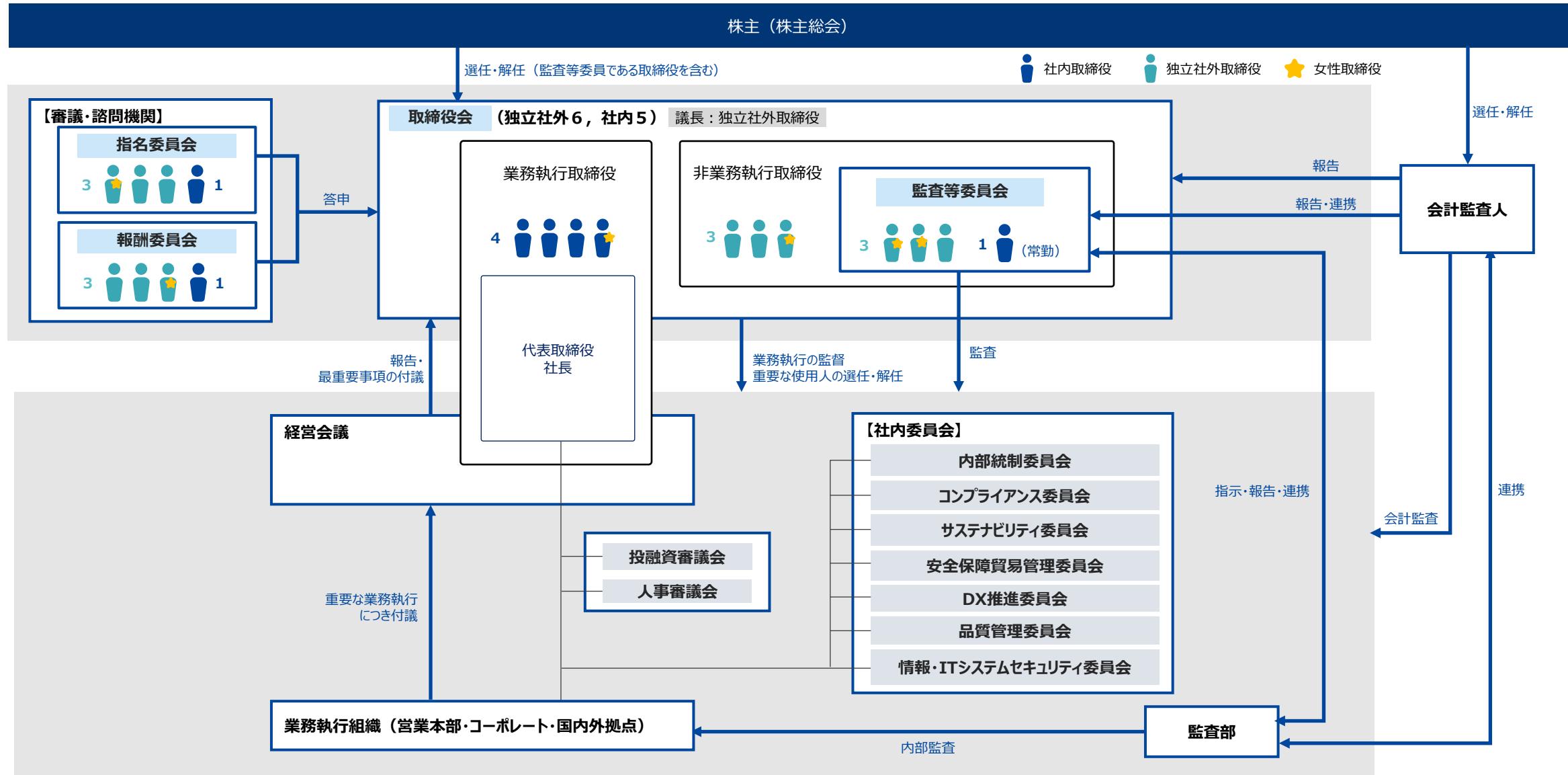
該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

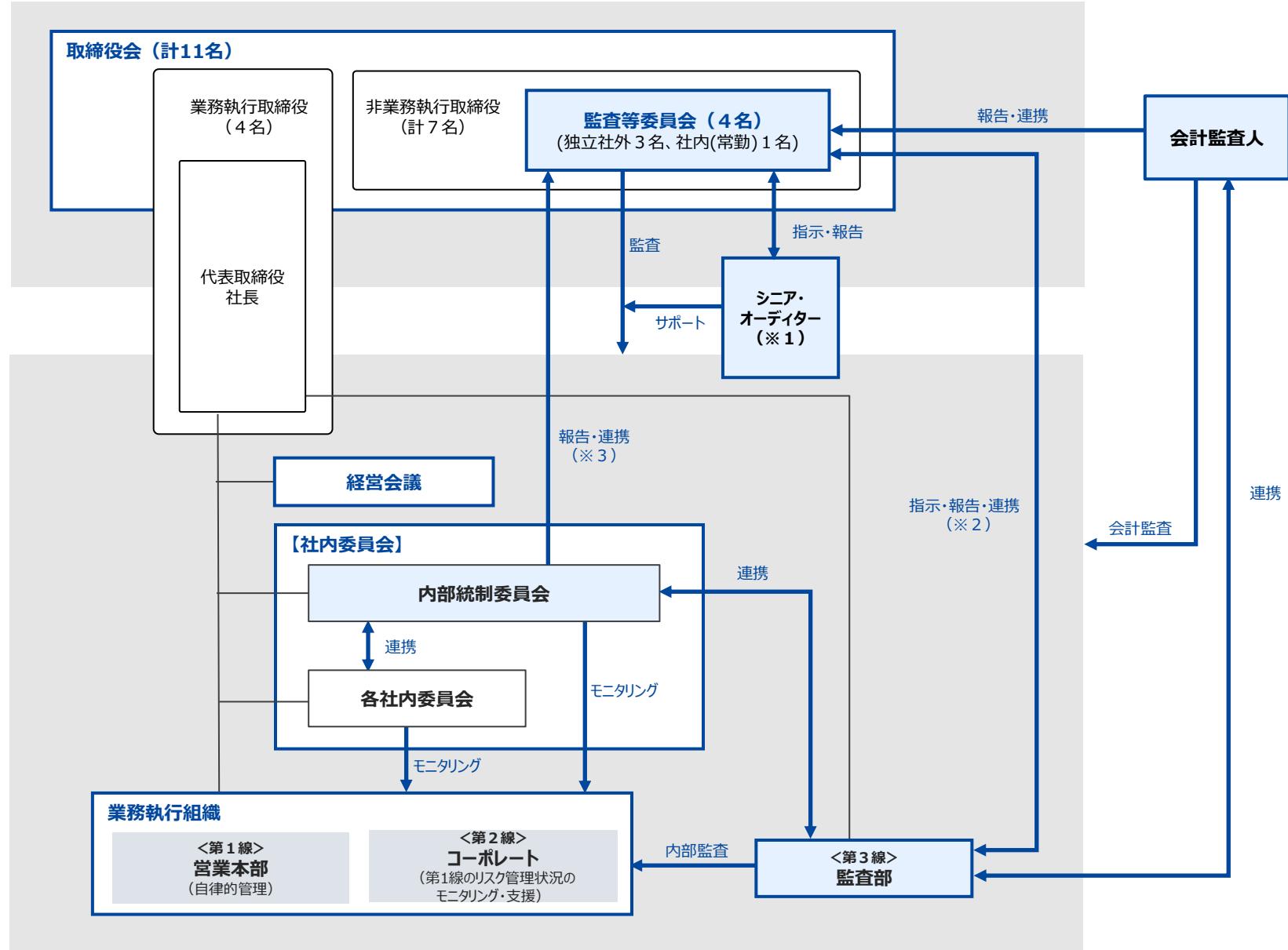
当社の情報開示の基本原則、対象となる情報開示、情報の開示体制等については、当社ウェブサイトに掲載しています。

情報開示指針: <https://www.sojitz.com/jp/ir/management/policy/>

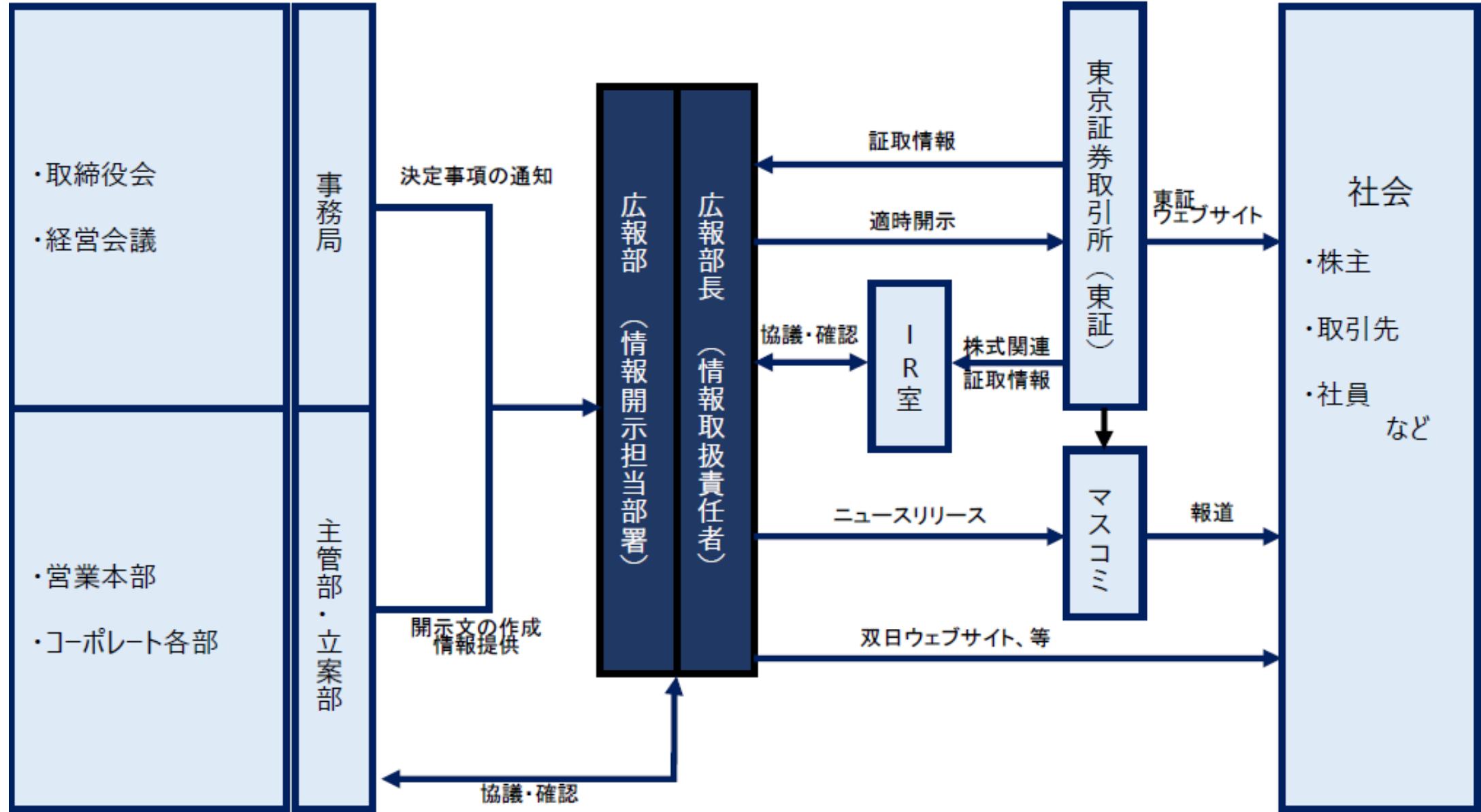
コーポレートガバナンス体制図



監査体制図



適時開示体制図



2025年 12月 22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ください。

<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うえ、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会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、剰余金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、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、企業経営、財務・会計、法務・リスクマネジメント、事業投資・M&A、デジタル等に精通した社内取締役5名、及び、豊富な経験と専門知識を有し、客観的な立場から適切な助言・提言を行うことが可能な社外取締役6名の計11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。そのうち4名が監査等委員であり（常勤の社内取締役1名、社外監査等委員3名）、取締役の職務執行の監督・監査を行っております。
- (3) 剰余金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、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、ウェブで開示することにより、株主に対する情報提供と、当社への理解促進を図っております。
- (3) 招集通知のほか、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に開示しております。

【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考慮し、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、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うえ、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、2024年4月よりスタートした3ヵ年計画「中期経営計画 2026～Set for Next Stage～」（以下「中期経営計画 2026」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などの定量目標を提示しております。

中期経営計画 2026 の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.sojitz.com/pdf/jp/corporate/strategy/plan/chukei2026_240501.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、保有の適否を検証とともに、こ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2026における株式の保有に関する方針

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ごとに受取配当金や関連する収益が資本コスト（WACC）を上回っているかを定量的に検証すると共に、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ごとに行っております。

(2) 2024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。
- 個別の銘柄ごとに、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。

(3) 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、MBO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きを確保すると共に、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に、ステークホルダーとの適切な協働に努めています。
- (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・向上を図っています。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います。

【原則 2-1.】

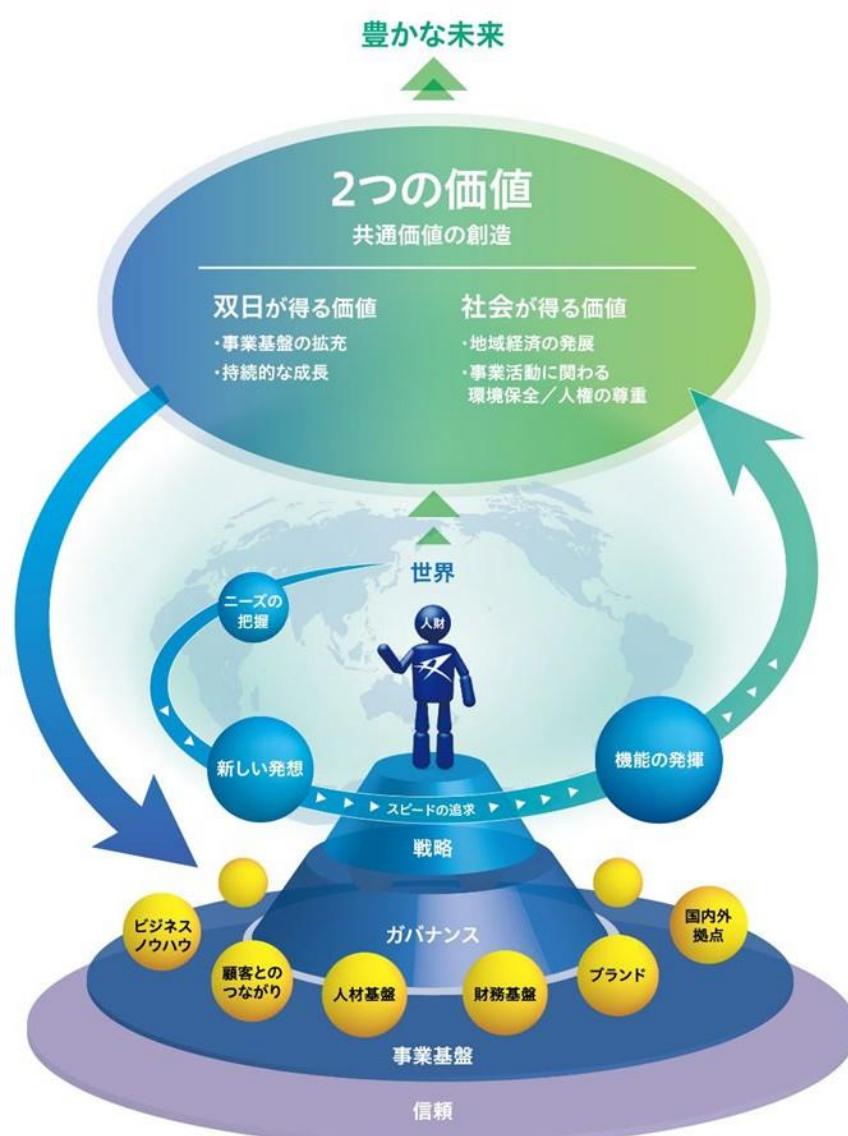
上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

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います。

(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る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發揮し、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發揮し、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」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する指針・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、双日社員の基本動作として、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、適切な対応を行すべきである。

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つのマテリアリティ（サステナビリティ重要課題）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、以下のとおり、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います。
詳細は、当社ウェブサイトをご参考ください。
 - マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）：
<https://www.sojitz.com/jp/sustainability/materiality/>
 - 2050年長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」：
<https://www.sojitz.com/jp/sustainability/policy/challenge/>
- (3) このほか、国連グローバル・コンパクトの提唱する10原則や国連の「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/sustainability/policy/supply_chains/
 - 双日グループ・コンプライアンス行動基準：
https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/g/compliance/
 - 双日グループ 環境方針：<https://www.sojitz.com/jp/sustainability/policy/environment/>
 - 双日グループ 人権方針：<https://www.sojitz.com/jp/sustainability/policy/humanrights/>
- (4) こうした、サステナビリティを巡る課題については、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定期的に報告し、取締役会が対応状況を監督しております。

(5) また、双日にとって最大の資本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、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一つと考えています。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宣言』を策定しています（2018年3月）。これに則り、フィジカルヘルス対策/メンタルヘルス対策/女性の健康対策を主軸に様々な取り組みを推進しており、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む企業として、経済産業省と東京証券取引所より「健康経営銘柄2025」に選ばれました（2年連続、3回目の選定となります）。また、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2025（大規模法人部門）ホワイト500」にも3年連続、6度目の認定を受けています。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

- 双日グループ健康憲章 “Sojitz Healthy Value宣言：
https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/health/
- 健康経営銘柄2025：<https://www.sojitz.com/jp/news/article/topics-20250310.html>

(6) 双日では社長をトップとして、人事第一部、人事第二部、双日健康保険組合、労働組合が連携・協議し、健康経営/ダイバーシティ経営を推進するための各種施策の企画・運営を行い、双日グループの健康推進・生産性向上に取り組みます。

(7) サステナビリティの各種取り組みは、当社ウェブサイトをご参照ください。

- サステナビリティ全体：<https://www.sojitz.com/jp/sustainability/>
：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/
- 気候変動への取り組み：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/e/climate/
- 人権の尊重への取り組み：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/human_rights/
- 従業員の健康・労働環境への配慮：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/health/
：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/practice/
- 公正・適正な取引：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/g/compliance/
：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/responsibility/#policy
- 安全・危機管理：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/health/
- 情報セキュリティ：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/g/risk/#a08

【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) 「多様性を競争力に」をテーマに、人材の多様性を、変化の激しい市場環境に対応し、常にスピード感をもって事業創造できる組織の力へと変えることで、「事業と人材を創造し続ける総合商社」を目指しています。
- (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、テレワーク活用など柔軟で多様な働き方を選択できる環境を整備しています。

(3) 当社グループの人材戦略基本方針として、「自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個」・「多様な個の力を最大化するミドルマネジメントの強化」・「環境変化を先読みした機動的な人材配置・抜擢」の3点を掲げています。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。また、多様な専門知識とスキルを身につけるジョブローテーション制度や、自らがキャリアを切り拓く機会としての社内公募制度など、社員のキャリアの幅を広げると同時に、組織の活性化をも実現する制度を設けています。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。

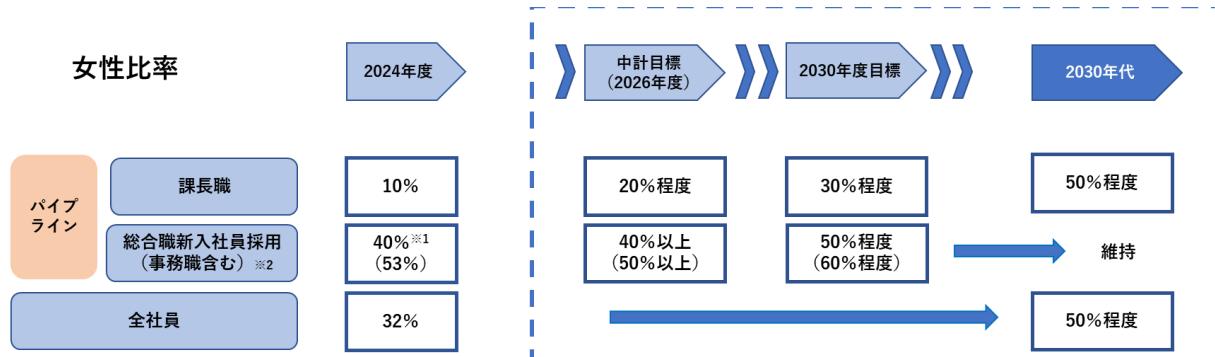
(1) 多様性の確保について

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人材育成施策を進めております。

①女性の管理職の登用

当社では、人事第一部が、ダイバーシティマネジメントを担っています。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一つと位置付け、男女間の差がなく適所適材が実現している状態を目指しています。

2030年代中には、社員全体に占める女性社員比率を50%程度とし、組織の意思決定に関わる女性社員を増やしていくことを目的に、課長職に占める女性社員比率についても50%程度にすることを掲げ、各世代層のパイオニア形成と経験の蓄積、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。



※1 2025年度入社

※2 総合職と事務職との間で相互に職種転換を可能とする制度を設けています

- 女性課長比率は、10%以上とした目標に対し、2025年3月31日現在で10%
- 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（2025年4月入社：40%）
- （ご参考）女性総合職の海外・国内出向経験割合については、「補充原則 2-4①(3)人材KPIの策定」をご参照ください
- （ご参考）取締役11名のうち4名が女性取締役（2025年3月31日現在で女性取締役比率：36%）
- （ご参考）女性執行役員は3名、うち1名は取締役 専務執行役員（2025年3月31日現在で女性役員比率：18%）

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2025」に選定されました（2017年3月以降、8度目）。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

- なでしこ銘柄2025選定（2025年3月）：
<https://www.sojitz.com/jp/news/article/topics-20250324.html>
- 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画（2024年度～2026年度）：
https://www.sojitz.com/pdf/jp/sustainability/sojitz_esg/s/diversity/kodo2024.pdf

②外国人人材の管理職への登用・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ポストをさらなる拡大を進めております。

③キャリア採用者の管理職への登用

当社が掲げている「多様性を競争力に」を実現するため、経営人材、DXなどの専門人材、ジェンダー、外国人人材などの多様性強化に向けたキャリア採用に注力しています。当社では、2025年3月末現在で、管理職ポストにおけるキャリア採用者の割合は24%、役員ポストにおいては39%を占めています。なお、2024年度の採用に占めるキャリア採用者の比率は26%でした。今後も、年間の新規採用者数の30～40%程度をキャリア採用者していく予定です。また、2030年代の女性社員・課長職比率目標を50%程度に引き上げたことを踏まえ、新卒・キャリアともに女性の採用目標も50%へ引き上げました。キャリア入社社員の活躍としては2025年4月に営業本部での初の部長職に女性キャリア採用者が就任しました。また、社外から迎えた専務執行役員 CDO 兼 CIO 兼 デジタル推進担当本部長は、2024年6月に取締役に就任しており、今後も他社で培った経験を経営や現場との対話に活かし、双日グループの新規事業の創出と事業モデルの変革につながるデジタルの実装を加速していきます。

④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と社内環境整備方針、その実施状況

当社では、年齢、性別、国籍などに関わらず、異なる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。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。上記（1）に記載したもののほかにも、多様性と自律性を備える人材育成のために様々な取り組みを行っております。主に、以下のようないります。

- ・ ジョブローテーション制度、社内公募制度

社員のキャリアの幅を広げると同時に、組織の活性化をも実現する制度設計により、新たな事業創出につなげていきます。詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/human_resources/

- ・ 海外トレーニー制度

日本とは異なる現場を早期に経験することで、さらなる成長につなげグローバルで活躍できる人材の育成を目指しています。詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/human_resources/

- ・ デジタル人材の育成

社内外のデータやデジタル技術を利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。

- ・ 健康経営の取り組み

詳細は、補充原則2-3①をご参照ください。

- ・ ジョブ型雇用の双日プロフェッショナルシェア株式会社の設立

社員のやりたいことを支援するキャリアプラットフォームとして設立。多様なキャリアプラン実現に向けた支援を行っています。詳細は、下記ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.proshare.sojitz.com/>

- ・ 双日アルムナイ

双日退職者（ニチメン・日商岩井を含む）と双日役職員との人的ネットワークを形成・拡大し、ビジネスネットワークを拡大するプラットフォームです。詳細は、下記ウェブサイトをご参照ください。

<https://sojitz-alumni.com/page>

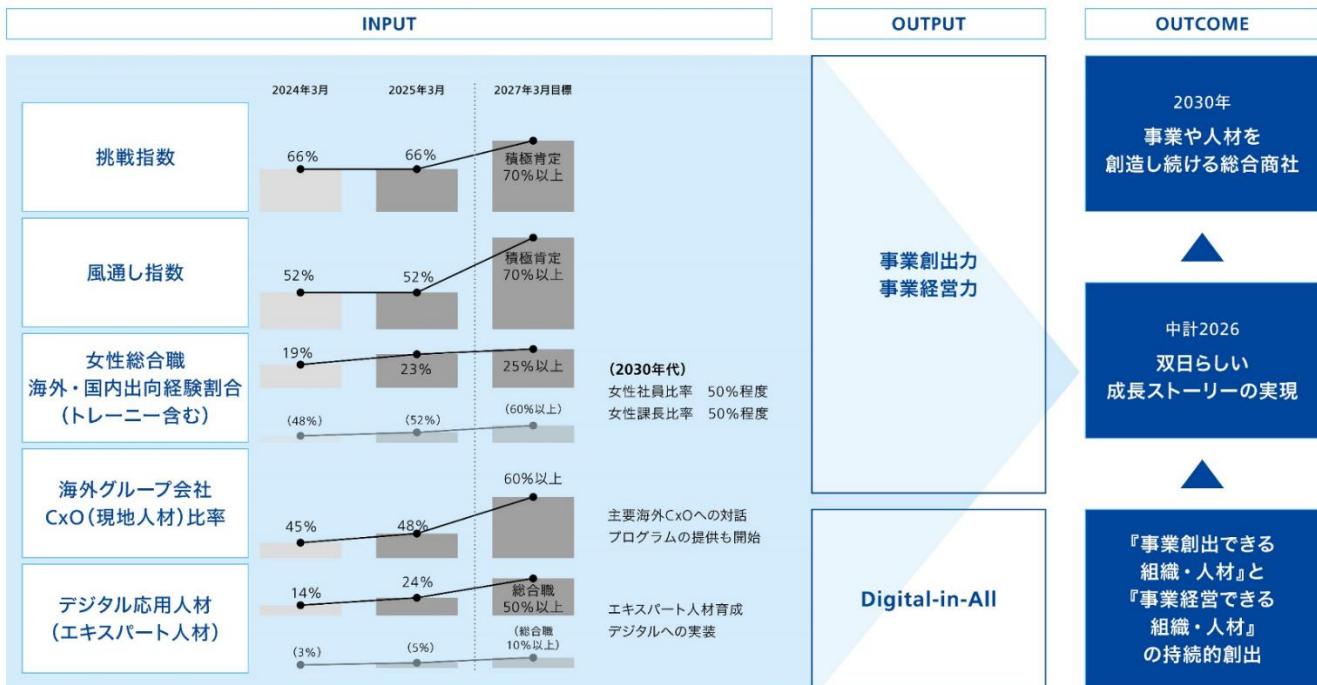
(3) 人材KPIの策定

中期経営計画2023で掲げていた人材KPIを一部見直し、中期経営計画2026では次に掲げる新たな指標により、人事施策の効果及び浸透度を測っていきます。外部環境や人事施策の浸透状況に応じて柔軟な見直しができるよう動的KPIとし、半期ごとに経営会議及び取締役会において進捗の確認、及び人事施策の検証を行っています。

具体的には、双日らしい成長ストーリーを実現するために必要となる「事業創出力」と「事業経営力」の向上に向けた「双日らしいカルチャーの醸成」（挑戦指数、風通し指数）、「多様な人材活躍」（女性総合職 海外・国内出向経験割合、海外グループ会社CxO（現地人材）比率、デジタル応用人材）に取り組んでいきます。また、一部KPIでは、エンゲージメントサーベイ（※）を用いて定点観測を継続しています。

※ 2017年より開始したエンゲージメントサーベイ（社員意識調査）は、当社の状況を正確に把握し、効果的な人材戦略につなげるために外部専門家の監修のもと、当社独自の設問を策定・導入しています。サーベイでは、回答選択肢を6択設けており、そのうち「①とてもそう思う」「②そう思う」の回答割合を「積極肯定回答率」、「③どちらかといえばそう思う」を含めた回答割合を「肯定回答率」と定義し、組織別や属性別（年代別、職群別）などに分析を行い、各組織単位での改善活動につなげています。

人材KPI(動的)の進捗状況



※2025 年 3 月期の数値は現時点の集計値であり、第三者保証を取得した数値については当社ウェブサイト及び統合報告書にて開示いたします。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

- 人材戦略：<https://www.sojitz.com/jinzai/jp/>
- 人材KPI・人材関連全般：
https://www.sojitz.com/jp/sustainability/materiality/human_resources/

【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惑を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑惑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り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、確定拠出年金に関す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日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を行う上での基盤となることも踏まえ、こうした情報（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います。
- (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) 当社は、上場会社として証券取引所規則に基づく「重要な会社情報の開示」を適切に実施し、法定開示を補完する情報提供を、適時性を伴い実施しております。
- (4) 当社の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より、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

—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>

当社は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」を掲げており、Next Stageとして当期利益2,000億円と時価総額2兆円に成長させることをターゲットとしております。本中計は、このNext Stageを見据えて、成長基盤と人的資本の強化に取り組む中期経営計画と位置づけています。Next Stageに到達するためのキー メッセージとなる「双日らしい成長ストーリー」の実現に向け、成長基盤と人材への積極投資を行っていきます。

中期経営計画2026 の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.sojitz.com/pdf/jp/corporate/strategy/plan/chukei2026_240501.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、中長期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。

<経営及び業務執行体制>

当社では、「経営の監督及び意思決定」と「業務執行」の分離による権限と責任の明確化、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（監査等委員である取締役を除く）と執行役員の任期を1年としております。

<経営に対する監視・監督体制>

当社では、取締役会の監督機能の強化と客観的かつ多様な視点から適切な助言・提言を受けることを目的に、取締役会の過半数を独立社外取締役とし、取締役会の議長を独立社外取締役としています。

また、当社は監査等委員会設置会社であり、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が取締役会の構成員となります。これにより、取締役会における議論に監査結果を反映させることが可能となり、取締役会の監督機能の一層の強化を図ります。

加えて、取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会についても、その過半数を独立社外取締役とし、委員長を独立社外取締役とすることにより、取締役の選任、報酬に関する妥当性、透明性を確保して

あります。

(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、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（監査等委員である取締役を除く）・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（監査等委員である取締役を除く）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。

<CEO、COO 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（監査等委員である取締役を除く）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、年齢、国際性等を考慮し、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。

<監査等委員である取締役の指名>

監査等委員である取締役候補の指名においては、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、選定することとしております。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監査等委員としての資質について審議のうえ、候補者を決議し、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22回 定時株主総会招集ご通知」の参考書類の 11頁～15頁及び 17頁をご参照ください。

https://www.sojitz.com/pdf/jp/ir/meetings/general/2025_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。

【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り組み

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います。当社のサステナビリティの考え方や方針、取り組みについては、補充原則 2-3①及び当社ウェブサイトをご参照ください。

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

(2) 人的資本や知的財産への投資等

中期経営計画2026で掲げるNext Stage（当期利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円）に向けた基盤の確立には、強みある事業群への進化と、高い収益性の確保が不可欠となります。

そのような状況のもと、当社では、次なる成長を実現するための重要なカギは「事業創出・事業経営できるヒトの魅力」であると考えています。研究開発型企業ではない当社にとって、この「事業創出力」と「事業経営力」こそが知的資本であり、事業創出・事業経営できるヒト（組織・人材）が知的資本の源泉であるとの考えのもと、それらを育成・強化するため、当社は中期経営計画2026のもとで次の人事戦略基本方針を定め、積極投資していきます（以下①）。

また、それを支える土台として、デジタルトランスフォーメーションの取組みを強化するとともに、双日らしいカルチャーを醸成・深化させていきます（以下②）。

①当社グループの人材戦略基本方針

Next Stageに向けた「中期経営計画2026」における当社グループの人材戦略基本方針として、「自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個」「多様な個の力を最大化するミドルマネジメントの強化」「環境変化を先読みした機動的な人材配置・抜擢」の3点を掲げています。

1) 「自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個」

「多様性を競争力に」をテーマに、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感をもって事業創造できる組織の力へと変えることで、「事業や人材を創造し続ける総合商社」を目指しています。ジェンダー、現地人材、高い専門性を持つキャリア採用者など、多様な人材の獲得と活躍機会の提供を積極的かつ継続的に行いながら、それぞれの特性や能力を最大限に活かせる職場環境整備、マネジメント層の教育など様々な取り組みを実施しています

2) 「多様な個の力を最大化するミドルマネジメントの強化」

多様性と自律性を備える「個」の成長（Will/Can）を組織と会社の成長（Shall）、企業価値向上につなげるためには、経営層と現場社員の結節点・橋渡し役として戦略遂行とエンゲージメント向上を担うミドルマネジメント層の強化が不可欠と考えています。

3) 「環境変化を先読みした機動的な人材配置・抜擢」

テクノロジーの発展や地政学リスクなどの著しい環境変化や多様な顧客ニーズに対応し続けるため、機動的かつ計画的な人材配置や育成・抜擢を行い、2030年の目指す姿の実現に向け事業創出力と事業経営力を高めています。



②人的資本の強化を支える土台としての取り組み

1) デジタルトランスフォーメーションの取り組み

ア) 体制の強化

中期経営計画2026において、当社のデジタル戦略として「Digital-in-All」を掲げており、全ての事業にデジタルを組み込むことを前提とし、デジタルによる既存ビジネスの価値向上、競争力強化やデジタルビジネスの収益化を進めて行きます。このデジタル戦略のもと、2024年4月からCDO兼CIOの配下にあるデジタル

推進組織を更に強化（各部名称・機能は下図参照）し、グループ内のデジタル機能・事業を集約させ、これまで総合商社として培ってきた双日の事業基盤にデジタルの力を掛け合わせることで、新たな事業の創出・既存事業の変革を目指します。

<組織体制>

事業・機能を集約させたOne Teamへ



デジタルビジネスを収益の塊として伸長

- デジタル事業立上げ
- パートナーとの共創
- 双日テックイノベーション(旧日商エレクトロニクス)とのDX共創の強化

各本部のデジタル実装加速デジタル収益増加

- 各営業本部と共に既存ビジネスの価値向上を推進
- データ活用(生成AI/データ分析)の全社推進
- デジタル人材/高度IT人材の育成・獲得・活用

全社デジタル化、IT・インフラ基盤整備・強化

- AI・データ活用基盤の構築
- 双日グループのデジタル化を支えるIT・インフラ基盤整備
- セキュリティ対策高度化

※ 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/corporate/strategy/dx/>
- 情報セキュリティ：https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/g/risk/#a08
- 「デジタルトランスフォーメーション(DX) 銘柄2025」選定：
<https://www.sojitz.com/jp/news/article/topics-20250411.html>

1) デジタル人材育成

当社は社内外のパートナーと共にデジタルを活用することで、ビジネスモデルや業務プロセスの変革を実践できるデジタル人材を育成するため、中期経営計画2023において、スキル分野・スキルレベルの設計と研修カリキュラムの独自開発を行いました。その後も、データとテクノロジーをビジネスモデルにどのように組み入れるかを構想するためにビジネスアーキテクチャ研修の新設、生成AIツールを安全かつ有効に活用するための基礎知識について学習するためのE-learning配信など、テクノロジーの進化や社会課題を解決するために必要なスキルを継続的にカリキュラムへ反映しながら育成を進めています。中期経営計画2026の3ヵ年では育成人数を全総合職の50%程度（約1,000名）、その内エキスパートは10%程度（約200名）へと拡大を目指しており、初年度を終えた2025年3月末時点では、いずれも進捗率が50%弱と順調に進んでいます。なお、これまで双日本社を対象としてデジタル人材育成を進めて参りましたが、応用基礎コースのグループ会社への展開も開始しており、グループ全体でのデジタルリテラシーの底上げとDXをけん引する人材の育成を進めています。

2) 双日らしいカルチャーの醸成

「事業創出力」・「事業経営力」を備えた人材を育成・強化するためには、挑戦を促す風土、風通しの良い組織、思考の柔軟さ・若さ、といった双日らしいカルチャーの醸成・深化が必須と考えます。そのため、当社では、女性・外国人・キャリア採用者の活躍や、ダイバーシティ推進等の環境整備を積極的に行い、その進捗を測るために適切なKPIを設定しています。

詳細は、補充原則2-4①をご参照ください。

③その他、「事業創出力」と「事業経営力」強化の取り組み

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考えます。このような認識のもと、当社では、主に以下のような取り組みを推進しています。

1) 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ています。当社は、スタートアップ企業への人材派遣や取締役会参加などを通じて、新たな事業の創出をグローバルに進めています。

2) 発想×双日 プロジェクト（通称：Hassojitz プロジェクト）

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。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

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

(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2026では、中長期の方針・目標の達成に向け、脱炭素推進施策の実行や脱炭素へ貢献する事業の取り組み拡大を行っていくと共に、Scope3の全量計測と把握を行っていきます。

<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、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。

		脱炭素目標	進捗	今後
既存事業	Scope 1+2	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに6割削減、 2050年までにネットゼロ※1 内、Scope2は2030年までにネットゼロ※1 ※石炭火力発電は、現在保有あり、今後も保有しない 	3割程度削減	脱炭素推進施策の実行 脱炭素事業の取り組み拡大
	Scope 3	<ul style="list-style-type: none"> 一般炭権益 2025年までに半分以下※2 石油権益 2030年までにゼロ 原料炭権益 2050年までにゼロ 	一般炭権益は9割程度削減済み（2024年度） Scope3の全量計測と把握を完了	Scope3の計測と把握を継続
新規事業	事業別に脱炭素までの考え方を整理し、 2050年までにネットゼロ を目指す			
脱炭素社会への貢献	Scope 4 (削減貢献量)	—	“機会”としての脱炭素貢献事業の積み上げを継続	

※1 2019年度を基準年として、単体及び連結子会社が対象

※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/sustainability/sojitz_esg/e/climate/
- ・ TCFDへの対応：<https://www.sojitz.com/jp/sustainability/materiality/environment/tcfd/>

【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) 監査等委員会、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定期的に行い、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) 監査等委員会は、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評価基準を定め、毎期評価します。
- (ii) 監査等委員会は、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等委員会の対応状況は以下のとおりです。

- (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、会社法監査、金融商品取引法監査及びレビューのそれぞれの結果を監査等委員会に報告し、必要に応じて監査部とも連携しております。また、監査等委員会・監査部・会計監査人の三者間では、定期的に面談し、それぞれの監査状況や意見交換会等を行い、連携を図っております。加えて、監査等委員でない社外取締役に対しても、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監査等委員会に報告いたします。また、報告内容に基づき、監査等委員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、「経営の監督・意思決定」と「業務執行」の分離による権限と責任の明確化、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。当社は、中期経営計画の進捗に関し定期的に取締役会で議論するため、期初に定める年間計画に定例議案として組み込んでおります。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、重要な規程の改廃、決算書類、その他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、投資、融資・保証、固定設備の取得・処分等につき、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、中期経営計画の進捗、人事戦略施策の進捗、内部統制システムの整備・運用状況等の業務執行状況につき、業務執行取締役または執行役員等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・確認のうえ、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2023終了時にもかかる差異分析を行い、中期経営計画 2026 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、社長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。

- ・ 社長に求められる要件・資質の適宜見直し
- ・ 社長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、こ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リスクを反映させ、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に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（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）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、客觀性・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（監査等委員である取締役を除く）及び監査等委員である取締役について、それぞれ全員の報酬総額の限度額が決定されます。
- (2) 当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）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) 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度、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、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、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。
- (5) 監査等委員である取締役の報酬については、株主総会で決議された報酬総額の限度額の範囲内において、監査等委員である取締役の協議により決定されます。

【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り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、「マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）」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り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定期的な報告を通じ、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、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り組みについては、補充原則 2-3①及び当社ウェブサイトをご参考ください。
<https://www.sojitz.com/jp/sustainability/>

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、エンゲージメントサーベイ（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）に関連した取り組みについて議論、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。研究開発型ではない当社にとっては「事業創出力」・「事業経営力」が知的資本であり、事業創出・事業経営できるヒト（組織・人材）が知的資本の源泉であるとの整理のもと、これらを強化する取り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をご参考ください。

取締役会は、定期的に行われる、中期経営計画の進捗や業務進捗及び決算にかかる報告を通じ、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。
詳細は、[補充原則 4-3①](#)をご参照ください。
- (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についても、適切に整備しております。
詳細は、[補充原則 4-3④](#)をご参照ください。
- (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、自己取引の承認、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、社長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。

- ・ 社長に求められる要件・資質の適宜見直し
- ・ 社長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をはじめとする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) 当社は、「双日グループ企業理念」に基づき、規程・組織・体制などの内部統制システムの整備に努めており、会社法及び会社法施行規則を踏まえ、取締役会にて決議された「当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」(<https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/04>)に則り、内部統制システムを整備・運用しています。

(2) 全社的リスク管理については、社長及びCFOがメンバーを務める内部統制委員会が、「全社的リスク管理基本規程」及び「内部統制委員会規程」に則り、各種社内委員会（コンプライアンス委員会、安全保障貿易管理委員会、品質管理委員会、情報・ITシステムセキュリティ委員会など）とも連携しながら、外部環境・経営戦略・業務プロセスなどを踏まえて、当社を取り巻くリスクを網羅的に把握した上で、重要なリスクやその対応の優先度についての議論を行い、各種のモニタリングや関係先への指示を行う体制を構築しています。

(3) 取締役会は、内部統制システムの整備・運用状況及び全社的リスク管理の状況を監督しており、定期的に内部統制委員会から内部統制や全社的リスク管理について報告を受ける仕組みとしています。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/g/risk

(4) さらに、当社では、他の業務執行から独立した組織として監査部を設置しています。監査部は、当社グループの経営諸活動及び業務管理等が法令及び社内規程に準拠し、適正に遂行されていることを内部監査し、検証しています。取締役会は、監査部からも定期的に監査結果の報告を受けることで、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収集しております。

【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) 監査等委員会は監査等委員4名（うち社外監査等委員3名）で構成されており、各監査等委員は、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) 各監査等委員は、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において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) 当社の監査等委員会は計4名で構成されており、3名の社外監査等委員と、当社グループの事業に精通した社内の常勤監査等委員1名で構成されております（男性2名、女性2名）。
- (2) 当社は、社外監査等委員として、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（事業会社のサプライチェーンマネジメント、広報、IR、海外事業の責任者等の経験者、公認会計士、事業会社のCIOやその主要子会社でのCFO等の経験者）を選任しております。また、常勤監査等委員は、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出席するなどして情報収集を行い、その内容や論点について、監査等委員会で社外の監査等委員に共有します。そうすることで、取締役会において、専門的な知見やこれまでの経験に基づいた指摘、当社の課題について積極的な意見を述べることができ、監査・監督の実効性を高めております。
- (3) 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のみの会議や、監査等委員と社外取締役が参加する会を開催し、自由に意見交換・議論ができるようにしています。
詳細は、補充原則4-8①をご参照ください。
- (4) 取締役会における議論を活性化すべく、社外取締役に対し、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、取締役11名中、非業務執行取締役を7名（うち、独立社外取締役を6名、残り1名は社内監査等委員）を選任し、それらの取締役が、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ることで、実効性の高い経営の監督体制を確保しております。また、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

- (1) 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。
- (2) また、当社では、外部有識者の方々と社内外取締役とのダイアログを定期的に開催し、多様なステークホルダーの視点を取り入れています。

【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6名選任しております。現在の取締役の総数11名における、独立社外取締役の割合は過半数となり（55%）、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) 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、独立した客観的な立場に基づく情報交換・意見交換等を行っております（2024年度は2回開催）。
- (2) 独立社外取締役と監査等委員との会合も実施しており（2024年度は年2回実施）、監査等委員会監査の状況等に関する情報共有・意見交換を行っております。

【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、業務執行取締役との情報共有会（原則、毎月実施）、全取締役によるオフサイトミーティング（2024年度は2回開催）、監査等委員との意見交換会（2024年度は2回開催）等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）及び秘書部を通じて、経営陣や監査等委員会等との連絡・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、議長が経営陣や監査等委員会との連携・調整において主導的役割を果たします。

【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。

2025年6月18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「社外取締役の選任及び独立性に関する基準」を定めております。

<社外取締役の選任基準>

当社は、社外取締役の選任にあたっては、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ち、かつ、人格に優れ、心身ともに健康である者を複数名、選任しております。また、多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる視点から、ジェンダー、年齢、国際性等の多様性にも留意しております。

<社外取締役の独立性基準>

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。当社の社外取締役（6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（当社との取引額が、直近事業年度における当社の年間連結収益の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（当社との取引額が、直近事業年度における相手方の年間連結収益等の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、当社から得ている財産が過去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. その他、社外取締役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に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、監査等委員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、取締役の指名・報酬の決定の透明性と客観性を高めております。

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11名のうち、独立社外取締役は6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3名と社内取締役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・客観性を高めております。
- (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、社長のサクセションプランや、取締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（監査等委員である取締役を除く）・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・年齢・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12名以内（そのうち、監査等委員である取締役は5名以内）としており、

2025年6月18日現在、取締役会は、独立社外取締役6名を含む11名（男性7名、女性4名）で構成されております。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、年齢、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) 当社の監査等委員会は、当社グループの事業に精通した常勤監査等委員1名と、専門的な視点や多様な業務経験を持つ社外監査等委員3名の計4名（男性2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名としております。

(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、当社取締役会には、執行による迅速かつ果敢な意思決定を支援し、的確に業務執行を監督することが求められます。そのため取締役会として、国際情勢・経済・文化などに関する知見と、多様性を受容し対話できるグローバルな視点が重要と考えます。加えて経営戦略や施策の策定・遂行に関する知見や経験、持続的な成長に向け、機会を創出するM&Aや投融資・金融・デジタルトランスフォーメーションの知見や経験、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、さらには脱炭素社会の実現、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、企業経営、財務・会計、法務・リスク管理、デジタル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22回 定時株主総会招集ご通知」の19~20頁で開示しております。

https://www.sojitz.com/pdf/jp/ir/meetings/general/2025_01.pdf

(3) 当社取締役会は、独立社外取締役6名を含む11名で構成されており、独立社外取締役6名のうち4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) 2025年6月18日開催の第22回定時株主総会開催時点における取締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22回 定時株主総会招集ご通知」の参考資料の11~15頁、17頁で開示しております。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.sojitz.com/pdf/jp/ir/meetings/general/2025_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、取締役会の実効性評価を行っております。2024年度は、監査等委員会設置会社への移行を機に取締役会のより一層の機能向上を図るため、独立した第三者機関（ボーダルーム・レビュー・ジャパン株式会社）を起用し、分析・評価を実施しました。

2024年度の評価方法とその結果、及び同結果を踏まえた2025年度の取組方針は以下のとおりです。

(1) 評価方法

対象者	取締役全員（11名）
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者機関から全取締役に対してアンケート（匿名／5段階選択式／各設問に自由記述欄あり）を送付し、当該機関が回答を回収・集計。 ・ アンケートの回答結果を踏まえ、第三者機関が全取締役に対し、個別インタビューを実施。 ・ 第三者機関による最終報告の内容を踏まえ、課題や今後の取組方針について取締

	役会にて審議。 ・ 取締役会での審議を踏まえ、次年度におけるアジェンダセッティングや各種施策等の方針を決定。	
アンケート項目	1. 中長期的な経営の課題とリスク 2. 取締役会の役割・機能 3. 取締役会の規模・構成 4. 取締役会の運営状況 5. 指名委員会の構成・役割、運営状況 6. 報酬委員会の構成・役割、運営状況	7. 監査等委員会の構成・役割、運営状況 8. 社外取締役に対する支援体制 9. 昨年の評価における課題への対応 10.投資家・株主との関係 11.当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般 12.自己評価
インタビュー項目	アンケートにおける評点及び自由記述欄のコメントから把握された課題にフォーカスして実施。	

(2) 実効性評価結果

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。

① 評価された事項

アンケート・個別インタビューを通じて、総じて高い評価であった点は、以下のとおりでした。

1) 監査等委員会設置会社への移行関連

- ・ 監査等委員会設置会社への移行に伴う執行への権限委任による議題数の減少及び報告事項の整理統合により、経営判断のスピード化及び取締役会における議論の質の向上を一定程度図ることができたとの評価あり。
- ・ 監査等委員会は、初年度としては順調な滑り出しであり、適切な運営と構成のもと適切な議論がなされている。

2) 取締役会の規模・構成

- ・ 適切な規模・構成割合であり、スキルマトリックスの観点からもバランスの取れたメンバー構成となっている。

3) 取締役会の運営

- ・ 取締役会は適切な運営（開催頻度・時間、議題、資料、説明等）のもと、執行側から情報の提示・共有が適切になされている。
- ・ 取締役会ではオープンで活発な議論がなされており、社外取締役からは、社内の他会議体での議論とは異なる、企業価値向上に資する観点からの意見や指摘がある。
- ・ 事前ブリーフィングや議事外での意見交換が活発に行われるため、取締役会でどのような議論をすべきか準備が整った状態で取締役会本番を迎える。
- ・ 議長による取締役会前の論点整理や当日の議事運営が、取締役会の議論の質の向上に寄与している。

4) 社外取締役に対する支援体制

- ・ 社外取締役への支援体制（事前ブリーフィング、業務執行取締役との情報共有セッション、経営層の合宿型研修サマーセッションへのオブザーバー参加、国内外事業所視察等）は適切。

②2024 年度の取組方針と対応

1) 中期経営計画 2026

2024年度 取組方針	対応
<ul style="list-style-type: none"> 「中期経営計画 2026」につき、定期的な進捗報告及び本部長による本部報告を継続すると共に、取締役会以外の場も活用しつつ、「長期ビジョン」、「事業ポートフォリオ」、「DX 推進」や「人材」についての議論を深める。 投融資案件の進捗については、従来の報告に加え、頻度や方法について見直す等の改善を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024 年度の取締役会では、中期経営計画の進捗、人事施策の進捗、DX 推進活動等につき、年間計画に定例議題として組み込み、十分な審議時間を確保。執行への権限委任に伴う議題数の減少・報告事項の整理統合により創出できた時間を作ら重要事項の定例議題に充て、各進捗状況を取締役会で定期的にモニタリングするとともに、課題・対応状況・今後の方向性等について議論を深めた。 取締役会以外の場を活用し、中計の解像度向上及び Next Stage (企業価値 2 倍成長) の早期達成に向けた議論 (サマーセッション) 並びに検討中プロジェクトや人事施策の取組状況等につき、社外取締役へ積極的に共有 (情報共有セッション)。 取締役会で決議した投融資案件のフォローアップも適時適切に実施 (必要に応じて情報共有セッションでの報告や取締役会での報告も実施)。

2) 監査等委員会設置会社への移行

2024年度 取組方針	対応
<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社への移行に伴い、業務執行取締役に重要な業務執行の決定の一部を権限委任すべく、ボードアジェンダの見直しを行う。 移行後も不斷に見直しを行うと共に、社外取締役間の情報格差が生じぬよう、従前の情報共有の仕組みを継続し、必要に応じて改善を図る。 	<p><取締役会での審議></p> <ul style="list-style-type: none"> 執行への権限委任に伴う議題数の減少・報告事項の整理統合により、経営判断のスピード化及び議論の質の向上を一定程度図ることができた。 <p><社外取締役間の情報格差対応></p> <ul style="list-style-type: none"> 従前の情報共有の仕組みを継続し、検討中プロジェクトや人事施策の取組状況、投資家との対話状況や投資家からのコメント等を積極的に共有。 監査等委員と監査等委員ではない社外取締役の意見交換会を複数回実施し、監査等委員会の活動状況等を社外取締役間で共有。

③ 2025 年度の取組方針

1) 中長期戦略、経営資源の配分等に関する取締役会等での議論の継続

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

2) 監督機能の高度化に向けた社外取締役への情報提供の工夫

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

【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、2020年より独立社外取締役が取締役会議長を務め、また2023年より独立社外取締役が取締役会の過半数を占める構成となっており、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) 取締役が、経営の監督機能を実効的に果たすためには、各取締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）及び秘書部が中心となり、対応を行っております。
- (3) 監査等委員会については、その職務を補助する使用人として、当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する者を2名配置しています。監査等委員会は、同補助使用人を通じて監査に必要な情報を入手することができるほか、監査部に対して報告・調査を求め、また、必要に応じて具体的指示をすることができます。
- (4) 監査等委員会の補助使用人は監査等委員会の指示に従い職務を遂行し、その評価・異動に際しては、監査等委員会との協議を経るものとすることで、監査の独立性と実効性を確保しています。
- (5) 各取締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、執行側に追加情報の提供を求め、また、自ら社内会議に出席するなどして能動的に情報を入手しております。取締役から情報提供の要求があった場合、執行側では速やかに取締役会もしくは議事外の場を利用して、または取締役会事務局を通じて情報提供しております。
- (2) 監査等委員会は、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、法令に基づく調査権限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。また、当社は、監査等委員の職務の遂行に必要な費用も支出します。

【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) 監査部は、内部監査の結果を定期的に取締役会に報告しています。
- (2) 監査部は、内部監査結果を監査等委員会にも直接、定期的に報告します。また、監査等委員会は、監査部に対して報告・調査を求め、また、必要に応じて具体的な指示をすることができます。
- (3) 常勤監査等委員と監査部長は、定期的な面談を実施し、各々の監査活動における気づき・課題等のタイムライン共有や意見交換を実施しております。
- (4) 社外取締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）が中心となって対応を行っております。監査等委員会の職務については、当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する補助使用人を配置しており、社外監査等委員は、当該補助使用人を通じて監査に必要な情報を入手することができます。

【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・研鑽の機会を隨時提供しており、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、新任取締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) 社外取締役については、就任後は、事業内容についての理解を深めるため、国内外の事業所視察を行っております（2024年度は年2回）。加えて、証券アナリストによるレポート、社内報等の情報についても、継続的に情報提供を実施しております。なお、常勤監査等委員は、経営会議、その他重要な社内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。

- 取締役が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必要に応じて提供しております。

その他の取り組みについては、補充原則 4-14①(1)をご参照ください。

第5章 株主との対話

【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、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話をを行うべきである。

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、株主総会をはじめとして、決算説明会、事業説明会、個人投資家説明会、個人株主説明会、機関投資家とのミーティング等、株主との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) 代表取締役社長及びCFOを中心とする経営層は、投資家との個別面談やスモールミーティング、各種説明会において、メインスピーカーとして登壇し、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。また、対話の中で得た株主・投資家からの見解・意見を専任組織であるIR・サステナビリティ推進部が適宜社内に共有しております。

【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・投資家に対し、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、皆様からの意見を経営へ報告・反映するなど、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・ルールの趣旨に則り、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については、当社ウェブサイトをご参照ください。

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

- (2) 当社は、株主との対話は、代表取締役社長とCFOを中心とする経営層及び社外取締役を含む取締役が主体となり、専任組織であるIR・サステナビリティ推進部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	当社経営陣と直接対話をし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毎年開催するほか、ステークホルダーとのコミュニケーション誌（旧株主通信）の発行など、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。 また、個人投資家説明会を定期的に実施し、アーカイブ動画を配信しております。
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、2024年度は、統合報告書説明会、社外取締役とのスモールミーティング、本部戦略説明会を開催しました。 これらイベントの概要は、当社ウェブサイト上に公開しています。 https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/
海外投資家	北米、欧州、香港、シンガポール、豪州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、説明しておられます。

当社を投資対象とする投資家層は広まっており、新規・既存及び国内外問わず、属性を検証した上で、説明会や面談などを通じて対話を深化させ、企業価値向上を目指しております。また、米国にIR活動に従事する駐在員を配置し、ステークホルダーとの繋がりを強化することに注力しております。

<株主や投資家との対話の主なテーマ・関心事項>

- 「中期経営計画2026」及び長期ビジョン
- PBR1倍超に向けた取り組み
- 株主還元方針
- サステナビリティに対する考え方及び取り組み
- 人材戦略
- 監査等委員会設置会社への移行による変化
- 株主総会議案関連
- 投資家側の投資方針及び投資対象への期待、要望事項

<2024年度 対話実施状況>

内容	当社対応者	参加者	回数
株主総会	代表取締役会長、 代表取締役社長、 CFO、 社内外取締役/監査役、 執行役員	株主	1
決算説明会	代表取締役社長、 CFO、 執行役員	アナリスト、 機関投資家	4
個人株主・投資家説明会	代表取締役社長、 CFO、 執行役員、 専任組織	個人株主、 個人投資家	5
スモールミーティング	代表取締役社長、 CFO、 社外取締役、 執行役員	アナリスト、 機関投資家	5
事業説明会	CFO、 執行役員	アナリスト、 機関投資家	2
国内外IR・SR面談	代表取締役社長、 CFO、 社外取締役、 執行役員、 専任組織、 米国駐在員（IR専従）	アナリスト、 機関投資家、 株主	465※

※ 面談に出席した延べ社数をカウントしております。

- (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、建設的な対話が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、以下のとおりの運用を行っております。

- (i) 株主との対話は、IRを担当する執行役員が、建設的な対話が実現するよう目配りを行うとともに、対話に関する施策を統括し、専任組織であるIR・サステナビリティ推進部が補助する体制としております。また、対話は代表取締役社長、CFOを中心とする経営陣幹部および社外取締役を含む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・サステナビリティ推進部が、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・サステナビリティ推進部にて、決算説明会、事業説明会、個人投資家説明会、個人株主説明会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からの質問・意見・懸念事項はIR・サステナビリティ推進部にて取り纏められ、IR・サステナビリティ推進部にて経営陣幹部に対する報告または関係部門への共有を行っております。
- (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。

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

当社は2030年の目指す姿として、「事業と人材を創造し続ける総合商社」を掲げており、Next Stageとして当期利益2,000億円と時価総額2兆円に成長させることをターゲットとしております。本中計は、このNext Stageを見据えて、成長基盤と人的資本の強化に取り組む中期経営計画と位置づけています。Next Stageに到達するためのキーメッセージとなる「双日らしい成長ストーリー」の実現に向け、成長基盤と人材への積極投資を行っていきます。



(2) 定量目標

中期経営計画2026における定量目標として3点を掲げています。一つ目は、将来の成長に向けて、財務規律を堅持したうえで6,000億円の投資を実行します。二つ目に、3カ年平均で当社が認識する株主資本コスト9～10%を超過するROE12%超・当期利益1,200億円超をそれぞれ確保し、企業価値と株主価値の向上を図ります。三つ目に、基礎的営業キャッシュ・フローの3割程度を株主還元に充当します。



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

- ※ 株主資本DOE：支払配当÷株主資本
- ※ 株主資本：その他の資本の構成要素を除外した前期末自己資本

双日らしい成長ストーリーの実現並びに定量目標の達成のためには、当社の独自性や強みをさらに磨き上げ、競争優位を生み出すことが不可欠です。既存領域を核としてさらに磨き上げると共に、多数の事業である「点」を繋ぎ合わせ、掛け合わせることによって事業と収益の「カタマリ」構築を進めて参ります。また、全ての事業領域に必要不可欠な要素として「DX（デジタルトランスフォーメーション）」と「GX（グリーントランスフォーメーション）」領域を全社横断的に強化しています。

加えて、収益力の強化・競争優位の源泉として、継続して人的資本・ヒトの魅力（ちから）を強化してまいります。多様なスキル・経験を持つ自立した個の確立や、個の力を最大化する組織・カルチャーの組成に向けてヒトへの投資を積極的に進めています。

(3) 企業価値向上に向けた取り組み

①成長基盤の強化

中期経営計画2026初年度では、双日の競争優位を活かせる新規投資の拡大と既存事業の磨きこみにより、双日らしい成長ストーリーの実現に向けた取り組みを進めております。

－新規投資の拡大－

豪州インフラ事業においては、豪州最大級のインフラ開発企業の買収を決定しております。新たな機能を獲得し、大規模プロジェクトを一貫して手がけると共に、Next Stageに向けたポートフォリオ変革を進めています。

エネルギー需要の拡大や脱炭素社会の実現に対応する省エネルギーサービス事業においては、前中計に続き米国・豪州で既存事業の拡充を狙いとしたボルトオン投資を実行することで、着実に収益のカタマリを構築しています。今後は、他成長市場へのスピードーな面展開も視野に、収益のカタマリを更に拡大していきます。

持続可能なサプライチェーンの構築を目指す水産事業においては、過去からの上流・中流での取り組みに、新たな投資により獲得した米国での小売機能を掛け合わせ、バリューチェーンの拡大を通じた収益のカタマリ化に取り組んでいます。今後はグループ間の更なる協業推進により、原料調達力や販売力を一層高めていきます。

－既存事業を磨く－

化学事業においては、広範なネットワークと提案力・実行力を武器に、収益力の拡大に取り組んでおります。引き続き新規投資による事業領域の獲得・拡大と併せ、収益力を拡大させていきます。

東南アジアの肥料事業においては、現地における長年の事業経営を通じて得たトップクラスの市場シェア、高い販売力に更なる磨きをかけることに加え、後述のとおりDX活用による新たな事業領域にも挑戦しております。

また、賃貸マンション事業や船舶事業においては、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することで、パートナーと共に事業を成長させ規模感を拡大し、持続的な成長を図る体制を整備しました。

他事業セグメントにおいても双日らしい成長ストーリーを実行することで、Next Stageに向けて加速度的な成長を実現します。

本部別の成長戦略、DX及びGXについては、有価証券報告書をご参照ください。

<https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/vsecurity/>

②人的資本の強化

中期経営計画2026では、当社グループの人材戦略基本方針として、双日らしい成長ストーリーの実現に向けた「事業創出力」と「事業経営力」の強化に取り組んでおります。多様な人材の強化とミドルマネジメントの強化を進め、機動的な人材配置により持続的に事業創出と経営ができる人材を育成します。

人的資本の強化を支える土台として、「双日らしいカルチャー」、「Digital-in-All」、「データを活用した対話」により、挑戦や思考の柔軟さといった双日らしい独自の風土・文化を深化させ、事業創出力、事業経営力の最大化を図っていきます。

詳細は、補充原則3-1③をご参照ください。

(4) 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、さらなる成長に向けた成長・ヒト投資と株主還元を実行します。基礎的営業キャッシュ・フローの7割程度を成長・ヒト投資に、3割程度を株主還元に充当します。

(5) 剰余金の配当等の決定に関する方針

中期経営計画2026期間累計の基礎的営業キャッシュ・フローの3割程度を株主還元する方針です。

- 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、中期経営計画2026期間を通じて機動的に自己株式取得を実施

※ 中期経営計画2026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2026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/pdf/jp/corporate/strategy/plan/chukei2026_240501.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 2026 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。

https://www.sojitz.com/pdf/jp/corporate/strategy/plan/chukei2026_240501.pdf

(2) 中期経営計画の進捗については決算説明資料等において開示していきます。

また、成長基盤の強化、キャッシュフロー・マネジメントについては 原則 5-2及び下記決算説明資料をご参照ください。

決算説明資料：<https://www.sojitz.com/jp/ir/financial/>