

第20回

定時株主総会招集ご通知



New way, New value

日時 2023年6月20日(火曜日)午前10時

場所 東京會館 3階「ローズ」

目次

ごあいさつ	1
株主の皆様へお伝えしたいこと	2
第20回定時株主総会招集ご通知	4
株主総会ライブ配信及び質問受付のご案内	6
議決権行使方法のご案内	7
株主総会参考書類	9
第1号議案 剰余金の配当(第20期 期末配当)の件	
第2号議案 取締役9名選任の件	
ご参考 コーポレート・ガバナンスに対する取り組み	21
事業報告	33
連結計算書類	69
計算書類(単体)	72
監査報告書	74

書面又はインターネットによる議決権行使期限

2023年6月19日(月曜日)午後5時30分まで

株主総会ライブ配信のご案内



・株主総会の模様をインターネットによるライブ配信でご覧いただけます。

・また、当日質問を受け付けます。

詳しくはP.6



事前質問受付期限



2023年6月13日(火曜日)
午後5時30分まで



双日株式会社

証券コード2768



ごあいさつ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2022年度を振り返ると、ロシアによるウクライナ侵攻、インフレの加速、米国をはじめとする各国中央銀行の政策金利の引き上げ、サプライチェーンの分断など、不確実性が一層増す一年となりました。そのような状況下においても多様な変化に伴うリスクを自らの変革の機会と捉え、新規投資の継続や既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革に取り組んできた結果、当社発足以来の最高益を2期連続で更新いたしました。

一方、「中期経営計画2023」の定量目標として、資本市場からの評価を表すPBRについては1倍超とすることを掲げていますが、未達にとどまっています。引き続き価値創造に向けたDX戦略の推進を含む、競争優位性・成長性を追求する取り組みや、それらを支える人的資本への投資などを継続することで、稼ぐ力を実績でしっかりとお示ししていくことが重要だと考えています。

当社は2030年に目指す姿を『事業や人材を創造し続ける総合商社』と掲げています。変化する時代の中で自らを変革し続けていくために、社員には「総合商社」の既成概念を取り払い、自由な発想で、独創性を追求して欲しいと伝えています。今後も個人の成長を当社の成長へとつなげ、持続的な価値創造を実践する取り組みを続けてまいります。

株主の皆様には、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

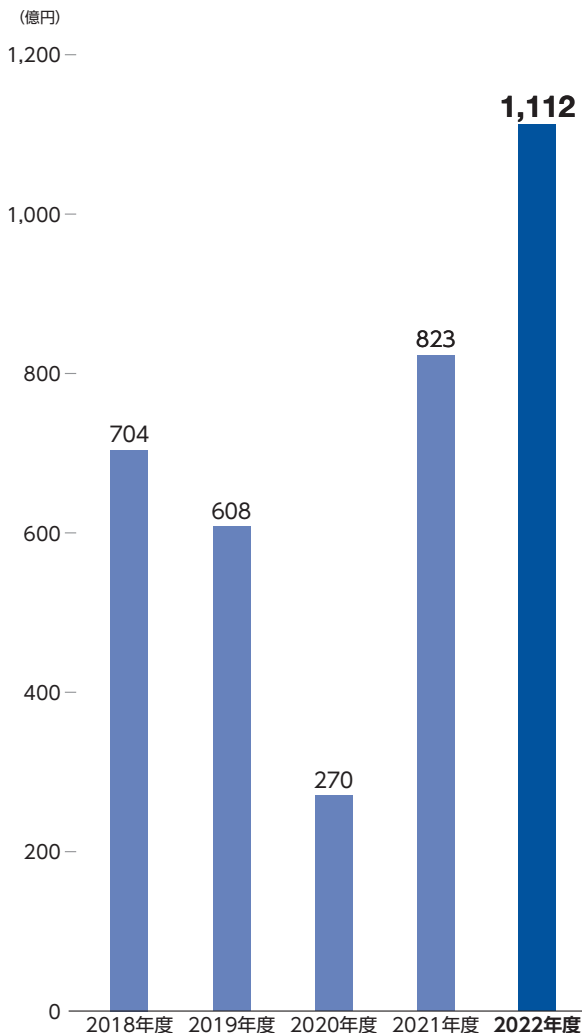
2023年5月
代表取締役社長 CEO

藤本昌義

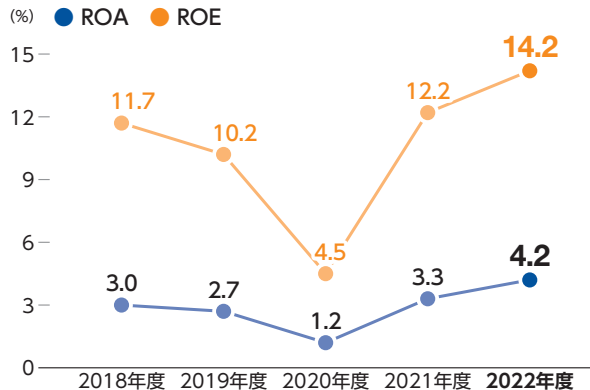
双日発足以来の最高益を2期連続で更新しました

2022年度の当期純利益は、1,112億円となり、2期連続で当社発足以来の最高益を更新しました。1株当たりの配当額も年間130円と、過去最高になる予定です。また、2023年4月から総数1,000万株又は総額300億円を上限とする自己株式の取得を行っております。

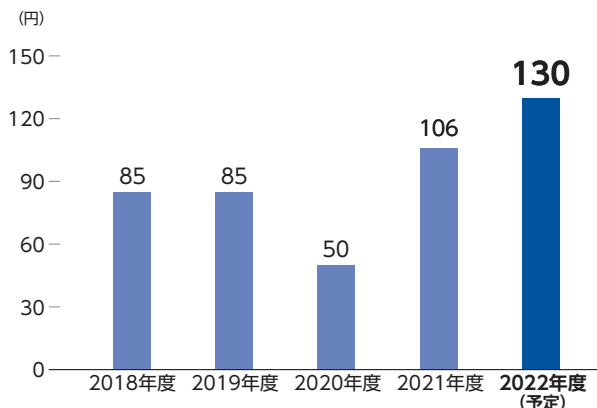
当期純利益(当社株主帰属)



ROA/ROE



1株当たり配当(年間)／連結配当性向



配当性向	30.2%	34.8%	44.4%	30.1%	27.0%
------	-------	-------	-------	-------	-------

(注)2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施しており、2018年度～2021年度は株式併合の影響を遡及した金額を記載しております。

透明性、実効性の高い経営体制を構築しています

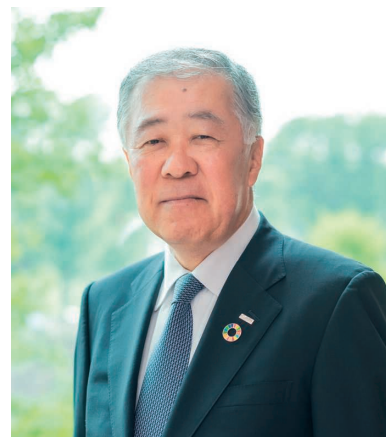
■ 取締役会議長から見た双日のガバナンス体制について

2022年度は、ガバナンス体制の強化に継続して取り組むと共に、取締役会における議論の活性化に注力しました。

当社の取締役会は年齢層も幅広く、様々なバックグラウンドを有する多様なメンバー構成となっております。さらに、本株主総会の選任議案をご承認いただくことで、社外取締役が過半数を占める構成となります。これによって、より一層のガバナンス強化を図ってまいりたいと考えています。

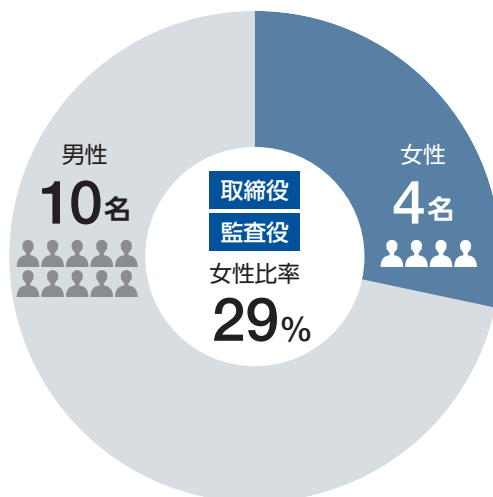
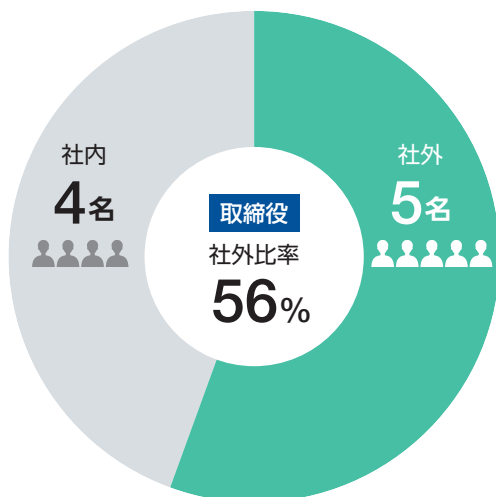
また、取締役会での議論を中長期的な戦略実行を推進する、建設的かつ本質的なものとするべく、付議基準の見直しを継続的に実施して、取締役会運営の効率向上を進化させております。

グローバルに事業を展開する総合会社として、リスクを見極めつつも、果敢に挑戦し、企業価値向上を実現すべく、監督機能の発揮はもちろんのこと、引き続き様々な角度から積極的な提言を行うことで、経営を後押ししてまいります。



社外取締役
取締役会議長
大塚 紀男

〈 2023年6月20日定時株主総会後の体制(予定) 〉 ▶ 取締役会・監査役会のスキルマトリックスはP.19及びP.20を参照



株主の皆様へ

(証券コード 2768)
2023年 5月30日
(電子提供措置の開始日2023年 5月23日)

東京都千代田区内幸町二丁目1番1号

双日株式会社

代表取締役社長 藤本 昌義

第20回 定時株主総会 招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第20回定時株主総会を次頁のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトにて電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト

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



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所(東証)のウェブサイトにも掲載しております。下記ウェブサイトへアクセスして、銘柄名(会社名)又は証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択のうえ、ご覧ください。

東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



当日ご出席されない場合は、電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討の上、2023年6月19日(月曜日)午後5時30分までにP.7及びP.8のご案内にしたがって議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

日時

2023年6月20日(火曜日)午前10時 (受付開始 午前9時)

場所

東京都千代田区丸の内三丁目2番1号 東京會館 3階「ローズ」

会議の目的事項

報告事項 (1) 第20期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
(2) 第20期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)計算書類報告の件
決議事項 第1号議案 剰余金の配当(第20期 期末配当)の件
第2号議案 取締役9名選任の件

以上

- 代理人によるご出席の場合は、当社定款にしたがい、代理人は当社の議決権を有する他の株主様1名のみとさせていただきます。その際、株主様ご本人の議決権行使書用紙と共に、代理権を証明する書面(委任状)を会場受付にご提出ください。
- 株主総会当日までの新型コロナウイルス感染拡大の状況や政府の発表内容などによって、対応内容を更新する場合がございますので、下記当社ウェブサイトより適宜、発信情報をご確認いただきますよう、併せてお願い申し上げます。
- 第20期事業報告の動画を下記当社ウェブサイト事前に掲載いたします。
- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、株主様に対して交付する書面には記載しておりません。当該書面は、監査報告を作成するに際し、監査役及び会計監査人が監査をした書類の一部です。
[事業報告] 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・運用状況、会計監査人に関する事項
[連結計算書類] 連結持分変動計算書、連結注記表、(ご参考)連結純損益及びその他の包括利益計算書
[計算書類] 株主資本等変動計算書、個別注記表
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載いたします。

当社ウェブサイト

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



会社法の改正に伴い、株主総会資料の電子提供制度が施行されましたが、本年は書面交付請求の有無に関わらず、一律に従前どおり書面で本招集ご通知をご送付しております。

次回以降の株主総会資料につきましては、送付形態が決まり次第、当社ウェブサイトにてご案内する予定です。

株主総会ライブ配信及び質問受付のご案内

本株主総会は、インターネットによるライブ配信を行います。ただし、ライブ配信のご視聴は会社法上の出席の扱いとはなりませんので、事前に議決権行使をお済ませくださいますようお願い申し上げます。(事前行使の方法はP.7及びP.8をご参照ください。)

また、決議事項や報告事項に関する事前質問及びライブ配信視聴株主様からの質問もインターネット上で受け付けます。特に株主の皆様のご関心が高い事項につきましては、株主総会当日にご説明させていただきます。運営の都合上、その全てに回答することができない場合がございますので、ご了承くださいませようお願い申し上げます。株主総会当日にご説明できなかった株主様のご関心が高い事項につきましては、後日当社ウェブサイトにてご回答し上げる予定です。



事前質問の受付

2023年 6月13日(火)午後5時30分まで

URL <https://q.srdb.jp/2768/>

ライブ配信日時

2023年 6月20日(火)午前10時～株主総会終了まで
配信画面へのアクセスは午前9時より可能です。

ライブ配信の 視聴方法

株主様認証画面(ログイン画面)で必要となる「ID」と「パスワード」をあらかじめご用意の上、以下URL又はQRコードよりライブ配信用ウェブサイトへアクセスしてください。

URL <https://v.srdb.jp/2768/2023soukai/>

ID 議決権行使書に記載の株主番号(半角8桁)

パスワード 議決権行使書に記載の郵便番号(半角7桁/ハイフン不要)



ライブ配信での 質問受付

2023年 6月20日(火)午前10時～質疑応答開始時点まで
ライブ配信画面の「質問受付フォーム」よりご記入ください。
ご質問は1人2問まで、簡潔に要点のみでお願い申し上げます。

注意事項

- 当日の視聴は株主様本人に限定させていただきます。代理人などによるご視聴はご遠慮いただきますようお願い申し上げます。
- ID及びパスワードの第三者への提供は固くお断りします。
- ライブ配信の映像や音声データを複製・公開・転載することや第三者に提供することを禁じます。
- ご利用される機器やインターネットの通信環境により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- インターネット環境や機材トラブル、その他の事情により、やむを得ず、ライブ配信を中断又は中止することがございます。
- ライブ配信をご視聴いただく場合の通信料などにつきましては、株主様のご負担となります。
- 後日、当社ウェブサイトにてオンデマンド配信を実施いたしますので、ライブ配信をご視聴いただけない場合、そちらをご視聴ください。

ライブ配信の接続に関するお問い合わせ先

宝印刷株式会社  0120-662-084

受付期間 2023年6月20日(火)
午前9時～株主総会終了まで

議決権行使方法のご案内

電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討の上、議決権行使をいただきますようお願い申し上げます。

当日ご出席される場合



同封の議決権行使書用紙を
会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

2023年 **6月20日(火曜日)**
午前10時

当日ご出席されない場合

郵送による議決権の行使



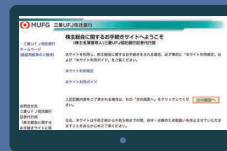
同封の議決権行使書用紙に議案に対する
賛否をご表示の上、ご返送ください。

※ 各議案について賛否の表示がない議決権行使書が提出
された場合は、会社提案に「賛成」の意思表示があったも
のとして取り扱わせていただきます。

行使期限

2023年 **6月19日(月曜日)**
午後5時30分 **必着**

インターネットによる 議決権の行使



スマートフォン又はパソコンなどから議決権
行使サイト(<https://evote.tr.mufg.jp/>)に
アクセスし、画面の案内にしたがって、議
案に対する賛否をご入力ください。

詳細はP.8をご覧ください

行使期限

2023年 **6月19日(月曜日)**
午後5時30分まで

複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- 郵送とインターネットにより、重複して議決権行使をされた場合は、インターネットによるものを議決権行使として取り扱わせていただきます。
- インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

〔機関投資家の皆様へ〕 議決権電子行使プラットフォームについてのご案内

管理信託銀行などの名義株主様(常任代理人を含みます。)につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

インターネットによる議決権行使のご案内

[スマートフォンの場合]
QRコードを読み取る方法

スマートフォンでの議決権行使は、「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要です。同封の議決権行使書副票(右側)に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

「ネットで招集」ならQRコードが簡単に読み取れます!

こちらを押すと「読取」が「移動」ボタンが選択できます。「読取」を選択すると自動でカメラが起動するので、同封の議決権行使書副票(右側)に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りください。



パソコン・スマートフォン・タブレット端末からもご覧いただけます。

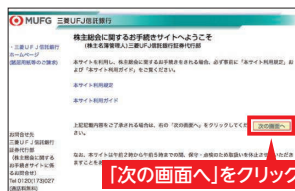
<https://s.srdp.jp/2768/>



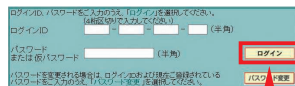
ログインID・仮パスワードを入力する方法



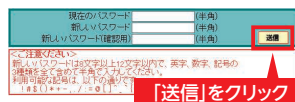
議決権行使サイトのご利用方法



「次の画面へ」をクリック



「ログイン」をクリック



「送信」をクリック

以降画面の案内にしたがって黄否をご入力ください。

議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufg.jp/>



- 1 議決権行使サイトにアクセスする
- 2 お手元の議決権行使書副票(右側)に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力
- 3 「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の両方を入力


! ご注意事項

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金・通信料など)は、株主様の負担となります。

議決権の行使システムなどに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

 0120-173-027

(通話料無料) [受付時間 9:00~21:00]

株主総会参考書類

■ 議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の配当（第20期 期末配当）の件

当社は、株主の皆様に対して安定的かつ継続的に配当を行うと共に、内部留保の拡充と有効活用によって企業競争力と株主価値を向上させることを基本方針とし、経営の最重要課題の1つと位置づけております。

この基本方針のもと「中期経営計画2023」においては、連結配当性向を30%程度とすることを基本とし、各年度末時点でPBRが1倍未満の場合は、時価ベースのDOE^(※1) 4%を下限配当とし、PBRが1倍以上の場合は、簿価ベースのDOE^(※2) 4%を下限配当として設定しております。

当期末の配当につきましては、上記基本方針及び当期の決算を踏まえた自己資本の状況などを総合的に勘案し、以下のとおり、1株につき65円といたしたいと存じます。

なお、2022年12月1日に1株につき65円の間配当をお支払いしておりますので、1株当たりの年間配当は130円、連結配当性向は27.0%となります。また、時価ベースのDOEは5.7%であり下限である4%を超過しております。

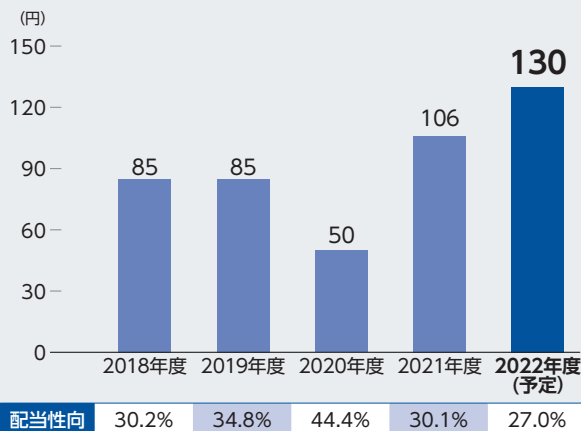
(※1) 時価ベースのDOE = 1株当たり年間配当 ÷ 株価 (各年度の終値年間平均)

(※2) 簿価ベースのDOE = 1株当たり年間配当 ÷ 1株当たり親会社所有者帰属持分 (各年度末)

期末配当に関する事項

1	配当財産の種類 金銭
2	株主に対する配当財産の割り当てに関する事項、及びその総額 当社普通株式1株につき 65円 総額 15,065,090,235円
3	剰余金の配当の効力が生じる日 2023年6月21日

(ご参考) 1株当たり配当(年間)／連結配当性向



(注) 2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施しており、2018年度～2021年度は株式併合の影響を遡及した金額を記載しております。

第2号議案 取締役9名選任の件

当社の取締役会は、現在、社外取締役4名を含む取締役8名での構成となっておりますが、これら取締役全員は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、経営の透明性の確保及びコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため社外取締役1名を増員し、社外取締役5名を含む取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりです。本候補者の選定に先立ち、当社取締役会の諮問機関である指名委員会での審議を経て、各候補者を決定しております。

なお、社外取締役候補者5名はいずれも、当社が上場する株式会社東京証券取引所が上場規程において定める独立役員要件を満たしており、各氏の選任をご承認いただいた場合、独立役員として指定する予定です。

候補者番号	氏名	性別 (年齢)	現在の当社における 地位	取締役会出席状況 (2023年3月期)	取締役 在任期間
1	ふじもとまさよし *藤本昌義	男性 (満65歳)	再任	代表取締役社長 CEO	17/17回 (100%) 6年
2	ひらいりゅうたろう *平井龍太郎	男性 (満64歳)	再任	代表取締役 副社長執行役員	17/17回 (100%) 3年
3	まなべよしき *真鍋佳樹	男性 (満60歳)	新任	専務執行役員	— —
4	びとうまさあき 尾藤雅彰	男性 (満57歳)	再任	取締役 専務執行役員	13/13回 (100%) 1年
5	おおつかのりお 大塚紀男	男性 (満72歳)	再任	社外 取締役 独立 役員	社外取締役 取締役会議長 17/17回 (100%) 5年
6	さいきなおこ 齋木尚子	女性 (満64歳)	再任	社外 取締役 独立 役員	社外取締役 17/17回 (100%) 3年
7	しゅうんぎょん 朱殷卿	男性 (満60歳)	再任	社外 取締役 独立 役員	社外取締役 17/17回 (100%) 2年
8	こくえはるこ 小久江晴子	女性 (満64歳)	再任	社外 取締役 独立 役員	社外取締役 13/13回 (100%) 1年
9	かめおかつよし 亀岡剛	男性 (満66歳)	新任	社外 取締役 独立 役員	— — —

- (注) 1. 各候補者の年齢は、本総会開催日の満年齢となります。
 2. *印の各氏は、本議案をご承認いただいた場合、本総会の終結後の取締役会にて、代表取締役に選定される予定です。
 3. 朱殷卿氏の戸籍上の氏名は朱ウンギョンです。
 4. 尾藤雅彰氏及び小久江晴子氏の取締役会出席状況は、2022年6月の取締役就任以降の状況を記載しています。
 5. 各取締役候補者と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 6. 当社は、大塚紀男、齋木尚子、朱殷卿、小久江晴子の各氏との間で、責任限度額を1,000万円又は、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、本議案をご承認いただいた場合、各氏との間の上記責任限定契約を継続すると共に、新たに、亀岡剛氏との間でも同様の責任限定契約を締結する予定です。
 7. 当社は、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者である当社の取締役が当社の会社役員としての業務につき行った行為（不作為を含みます）に起因して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用などが填補されます。保険料は全額当社が負担しております。全ての取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお当社は、当該保険契約を役員の任期途中に更新することを予定しております。

1

候補者番号

ふじもと まさよし
藤本 昌義

再任



- 生年月日：1958年1月9日(満65歳)
- 所有する当社株式数：82,237株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式の数：40,117株)
- 取締役在任期間：6年(本総会終結時)
- 取締役会への出席状況：17回/17回(100%)

● 略歴、地位、担当

1981年 4月 日商岩井株式会社入社
2005年 4月 双日株式会社 自動車第三部長
2008年12月 MMC Automotriz S.A. Director President
2012年 8月 双日米国会社 兼 米州機械部門長
2014年10月 双日株式会社理事 経営企画担当役員補佐
2015年 4月 当社執行役員
2015年10月 当社常務執行役員
2016年 4月 当社専務執行役員
2017年 6月 当社代表取締役社長 CEO (現)

● 取締役候補者とした理由

藤本氏は、2017年に当社代表取締役社長に就任以来、企業価値向上に向けて積極的に投資を進める一方で、事業ポートフォリオの構築・見直しを推進しています。また、脱炭素社会に向けた対応方針の策定や、価値創造につながる人材輩出の仕組み作りなど、外部環境の変化に対応した経営基盤の構築に貢献しております。当社が「中期経営計画2023」を推進する中で企業価値の最大化を実現し、『事業や人材を創造し続ける総合商社』を目指すためには、同氏が強固なリーダーシップのもと、経営手腕を発揮することが最適であると判断し、引き続き候補者いたしました。

2

候補者番号

ひらい りゅうたろう
平井 龍太郎

再任



- 生年月日：1958年7月31日(満64歳)
- 所有する当社株式数：40,755株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式の数：17,775株)
- 取締役在任期間：3年(本総会終結時)
- 取締役会への出席状況：17回/17回(100%)

● 略歴、地位、担当

1982年 4月 日商岩井株式会社入社
2003年10月 日商岩井米国会社 経営企画ゼネラルマネージャー
2009年 4月 双日株式会社 人事総務部長
2013年 4月 当社執行役員 人事総務担当
2015年 4月 当社常務執行役員 秘書、人事総務担当
2017年 4月 当社常務執行役員 アジア・大洋州総支配人
2019年 4月 当社専務執行役員 自動車、航空産業・交通プロジェクト、機械・医療インフラ、エネルギー・社会インフラ、金属・資源管掌
2020年 4月 当社副社長執行役員 社長補佐、自動車、航空産業・交通プロジェクト、機械・医療インフラ、エネルギー・社会インフラ、金属・資源管掌
2020年 6月 当社代表取締役副社長執行役員 (現)

● 現在の担当

社長補佐、自動車、航空産業・交通プロジェクト、インフラ・ヘルスケア管掌 兼 東アジア担当

● 取締役候補者とした理由

平井氏は、機械関連営業、人事総務の担当役員、アジア・大洋州総支配人などの要職を歴任し、現在は自動車、航空産業・交通プロジェクト、インフラ・ヘルスケアを管掌し、東アジアを担当する執行役員として、グローバルな事業展開の取り組みを推進しております。これらによって培われた高い見識や豊富な経験、並びに人材施策に対する知見を活かし、引き続き当社の企業価値向上に貢献できると判断し、候補者いたしました。

3

候補者番号

ま なべ よし き
真鍋 佳樹

新任



- 生年月日：1963年6月6日(満60歳)
- 所有する当社株式数：17,832株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式の数：9,032株)

● 略歴、地位、担当

- 1986年4月 日商岩井株式会社入社
- 2017年7月 双日株式会社米州CFO&CAO 兼 双日米国会社CFO&CAO
- 2019年4月 当社執行役員 主計、財務、ストラクチャードファイナンス、IR担当本部長
- 2020年4月 当社執行役員 主計、営業経理、財務、IR、コントローラー室担当本部長
- 2021年4月 当社常務執行役員 主計、営業経理、財務、IR担当本部長
- 2022年4月 当社常務執行役員 主計、営業経理、財務担当本部長
- 2023年4月 当社専務執行役員 (現)

● 現在の担当

コーポレート管掌

● 取締役候補者とした理由

真鍋氏は、主計、営業経理、財務、IR担当本部長として当社財務基盤の強化に従事してまいりました。現在は投融資審議会議長として成長投資を見極め、CF・BSマネジメントを推進すると共により幅広くコーポレート全般を管掌しております。加えて、海外地域・海外法人CFO&CAOやリスクマネジメント分野での経験を通じて、コーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有していることから、当社の企業価値向上に貢献できると判断し、候補者となりました。なお、同氏が取締役選任された場合には、本総会後の取締役会において、代表取締役専務執行役員に選定される予定です。

4

候補者番号

び どう まさ あき
尾藤 雅彰

再任



- 生年月日：1965年7月29日(満57歳)
- 所有する当社株式数：21,120株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式の数：11,560株)
- 取締役在任期間：1年(本総会最終結時)
- 取締役会への出席状況：13回/13回(100%)

● 略歴、地位、担当

- 1988年4月 日商岩井株式会社入社
- 2003年7月 コーリンク株式会社 代表取締役社長
- 2009年4月 双日株式会社 経営企画部
- 2010年10月 当社エネルギー・金属部門 石炭・非鉄金属本部 石炭部長
- 2016年4月 当社石炭・金属本部長
- 2018年4月 当社執行役員 金属・資源本部長
- 2020年4月 当社常務執行役員 金属・資源本部長
- 2021年4月 当社常務執行役員 金属・資源・リサイクル本部長
- 2022年4月 当社専務執行役員
- 2022年6月 当社取締役専務執行役員 (現)

● 現在の担当

金属・資源・リサイクル、化学、生活産業・アグリビジネス、リテール・コンシューマーサービス管掌

● 取締役候補者とした理由

尾藤氏は、石炭のトレードや上流権益の獲得に従事した後、現在はその知見を活かし、金属・資源・リサイクル、化学、生活産業・アグリビジネス、リテール・コンシューマーサービスを管掌する執行役員として、当社の収益基盤の強化と脱炭素社会実現に向けた取り組みを推進しております。加えて、経営企画部や事業会社での経験を通じて得たコーポレート・ガバナンスに関する見識を有していることから、引き続き当社の企業価値向上に貢献できると判断し、候補者となりました。

5

候補者番号

おお つか のり お
大塚 紀男

再任 社外取締役 独立役員



- 生年月日：1950年7月5日(満72歳)
- 所有する当社株式数：300株
- 取締役在任期間：5年(本総会終結時)
- 取締役会への出席状況：17回/17回(100%)

● 略歴、地位、担当

1973年 4月	日本精工株式会社入社
1999年12月	同社経営企画本部 副本部長
2000年 4月	同社執行役員 経営企画本部長
2002年 6月	同社取締役 執行役員常務 コーポレート経営本部長
2004年 6月	同社取締役 代表執行役専務 コーポレート経営本部長
2007年 6月	同社取締役 代表執行役副社長 コーポレート経営本部長
2009年 6月	同社取締役 代表執行役社長 (2015年6月退任)
2015年 6月	同社取締役会長
2016年 6月	一般社団法人日本ベアリング工業会 会長
2017年 3月	昭和シェル石油株式会社 社外取締役
2017年 6月	日本精工株式会社 名誉会長
2018年 6月	双日株式会社 社外取締役 (現) 日本精工株式会社 相談役
2019年 4月	出光興産株式会社 社外取締役
2019年 6月	大成建設株式会社 社外取締役 (現)
2022年 6月	日本精工株式会社 名誉顧問 (現)

● 重要な兼職の状況

大成建設株式会社* 社外取締役
日本精工株式会社* 名誉顧問
(*は上場会社)

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

大塚氏は、日本精工株式会社の取締役代表執行役社長及び取締役会長を歴任し、グローバルな成長戦略やコーポレート・ガバナンスの強化を推進する中で培われた、経営に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2018年より当社社外取締役として、業務執行に対する監督に加え、他業界の経営管理ノウハウを取り入れ実践的な視点からの確な提言を行うなど、適切な役割を果たしております。同氏は2020年より取締役会議長としてリーダーシップを発揮しており、当社取締役会の監督機能がより一層強化されることを期待し、引き続き候補者いたしました。

● 独立性について

大塚氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号の社外取締役候補者です。また、同氏は、当社の「社外役員の独立性基準」(P.18参照)を満たしており、社外取締役としての独立性は十分に確保されているものと判断しております。このため、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

なお、独立性に関する補足情報は以下のとおりです。
・同氏が2015年6月まで取締役代表執行役社長を務めておりました日本精工株式会社と、当社との取引実績は、当社連結決算における収益の1%未満であり、同社の連結売上高の1.3%程度です。

6

候補者番号

さい き なお こ
齋木 尚子

再任

社外取締役

独立役員



- 生年月日：1958年10月11日（満64歳）
- 所有する当社株数：0株
- 取締役在任期間：3年（本総会終結時）
- 取締役会への出席状況：17回／17回（100%）

● 略歴、地位、担当

- 1982年 4月 外務省入省
- 2013年 6月 同省国際文化交流審議官
- 2014年 7月 同省経済局長 兼 内閣官房内閣審議官（内閣官房TPP政府対策本部）
- 2015年10月 同省国際法局長
- 2017年 7月 外務省研修所長
- 2019年 1月 外務省退官
- 2019年 5月 双日株式会社 顧問（2020年2月退任）
- 2020年 4月 東京大学公共政策大学院 客員教授（2022年4月退任）
- 2020年 6月 双日株式会社 社外取締役（現）
株式会社日本政策投資銀行 社外監査役（現）
- 2021年 6月 株式会社小松製作所 社外取締役（現）
- 2022年 6月 山九株式会社 社外取締役（現）
- 2023年 4月 外務省 参与（現）

● 重要な兼職の状況

- 株式会社日本政策投資銀行 社外監査役
 - 株式会社小松製作所* 社外取締役
 - 山九株式会社* 社外取締役
- (*は上場会社)

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

齋木氏は、外務省において経済局長、国際法局長などの要職を歴任し、経済交渉を担った手腕に加え、国際情勢・国際法・経済・文化などに関する高い見識を有しております。外交の第一線で活躍した経験と見識から、当社取締役会において、世界情勢・環境・社会、人材育成など幅広い観点からの確かな助言をしております。また、指名委員会委員長として、経営人材の育成・強化に資する仕組み作りなどにも貢献しております。これまでの豊富な経験を活かし、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、当社の持続的成長と企業価値向上に貢献いただくことを期待し、引き続き候補者としていたしました。

● 独立性について

齋木氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号の社外取締役候補者です。また、同氏は、当社の「社外役員の独立性基準」(P.18参照)を満たしており、社外取締役としての独立性は十分に確保されているものと判断しております。このため、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出しております。

なお、独立性に関する補足情報は以下のとおりです。

- ・当社は、同氏と、2019年5月から2020年2月までの10ヶ月間、社外取締役就任を前提として、当社の経営状況・業務内容などを事前に把握していただくと共に、独立した立場から経営全般への助言などを得るため、非常勤顧問契約を締結しておりました。顧問としての報酬は、助言の対価として支払われたもので、当社の「社外役員の独立性基準」で定める範囲内となっております。

7

候補者番号

しゅ うん ぎょん
朱 殷卿

再任

社外取締役

独立役員



- 生年月日：1962年10月19日(満60歳)
- 所有する当社株式数：0株
- 取締役在任期間：2年(本総会終結時)
- 取締役会への出席状況：17回/17回(100%)

● 略歴、地位、担当

1986年4月	モルガン銀行入社
2001年5月	JPモルガン証券 マネジングディレクター
2005年7月	同社金融法人本部長 (2007年5月退任)
2007年5月	メリルリンチ日本証券 投資銀行部門 金融法人グループチェアマン
2010年7月	同社投資銀行共同部門長
2011年7月	同社副会長 (2013年3月退任)
2013年11月	株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役 (現)
2015年6月	第一生命保険株式会社 社外取締役
2016年10月	第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役 (監査等委員) (現)
2021年6月	双日株式会社 社外取締役 (現)
2022年6月	マネックスグループ株式会社 社外取締役 (現)
2022年9月	一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授 (現)

● 重要な兼職の状況

株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役
 第一生命ホールディングス株式会社* 社外取締役(監査等委員)
 マネックスグループ株式会社* 社外取締役
 (*は上場会社)

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

朱氏は、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。当社が持続的な成長に向けて戦略的な事業投資を推進していく中で、同氏はこれまでの経験と専門性を活かし、的確な提言を行うなど、当社取締役会における議論の活性化に寄与しております。また、報酬委員会委員長として、当社を目指す姿の実現を後押しする役員報酬制度の策定に向けて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へ貢献いただくことを期待し、引き続き候補者としてしました。

● 独立性について

朱氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号の社外取締役候補者です。また、同氏は、当社の「社外役員の独立性基準」(P.18参照)を満たしており、社外取締役としての独立性は十分に確保されているものと判断しております。このため、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

なお、独立性に関する補足情報は以下のとおりです。

- ・ 同氏は、2001年5月から2007年5月まで当社の大株主であるJPモルガン証券株式会社に在籍しておりましたが、退任後16年経過しております。また、当社としては、同社による当社株式保有は、当社との関係性に基づくものでも、議決権行使による経営権への影響を企図した保有でもないことを認識しております。

8

候補者番号

こくえはるこ
小久江 晴子

再任 社外取締役 独立役員



- 生年月日：1959年1月17日(満64歳)
- 所有する当社株式数：0株
- 取締役在任期間：1年(本総会終結時)
- 取締役会への出席状況：13回/13回(100%)

● 略歴、地位、担当

1981年4月	三井石油化学工業株式会社(現三井化学株式会社)入社
2006年4月	MITSUI PHENOLS SINGAPORE PTE. LTD General Manager
2011年4月	三井化学株式会社 SCM推進部長
2013年4月	同社理事 CSR部長
2016年4月	同社理事 コーポレートコミュニケーション部長
2020年4月	同社参事(2021年3月退任)
2020年6月	トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役
2021年5月	双日株式会社 顧問(2022年1月退任)
2022年6月	当社社外取締役(現)

● 重要な兼職の状況

株式会社きんでん* 社外取締役(2023年6月就任予定)
(*は上場会社)

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

小久江氏は、三井化学株式会社におけるサプライチェーンマネジメント、広報、IR、海外事業の責任者としての豊富な業務経験を有しております。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活かし、当社取締役会において、独立した立場と客観的な視点からの確かな助言を行っております。多様化するリスクを踏まえ、適切な経営監督を行うことで、当社のコーポレート・ガバナンス強化と企業価値向上に寄与いただくことを期待し、引き続き候補者としていたしました。

● 独立性について

小久江氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号の社外取締役候補者です。また、同氏は、当社の「社外役員の独立性基準」(P.18参照)を満たしており、社外取締役としての独立性は十分に確保されているものと判断しております。このため、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

なお、独立性に関する補足情報は以下のとおりです。

- ・同氏が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当社との取引実績は、当社連結決算における収益の1%未満であり、同社の連結売上収益の1%未満です。
- ・当社は、同氏と、2021年5月から2022年1月までの9ヶ月間、社外取締役就任を前提として、当社の経営状況・業務内容などを事前に把握していただくと共に、独立した立場から経営全般への助言などを得るため、非常勤顧問契約を締結しておりました。顧問としての報酬は、助言の対価として支払われたもので、当社の「社外役員の独立性基準」で定める範囲内となっております。

9

候補者番号

かめ おか つよし

亀岡 剛

新任

社外取締役

独立役員



- 生年月日：1956年10月18日(満66歳)
- 所有する当社株式数：0株

● 略歴、地位、担当

- 1979年 4月 シェル石油株式会社（現出光興産株式会社）入社
- 2005年 4月 昭和シェル石油株式会社（同上）理事 近畿支店長
- 2006年 3月 同社執行役員 近畿支店長
- 2008年11月 同社執行役員 本社販売部長
- 2009年 3月 同社常務執行役員
- 2013年 3月 同社執行役員副社長 石油事業COO
- 2015年 3月 同社代表取締役社長 グループCEO
- 2019年 4月 出光興産株式会社 代表取締役副会長執行役員（2020年6月退任）
- 2020年 6月 同社特別顧問（2022年6月退任）
- 2021年 6月 川崎汽船株式会社 社外取締役（2023年6月退任予定）
- 2022年 4月 学校法人関西学院理事・評議員（現）
- 2022年 6月 株式会社J-オイルミルズ 社外取締役（現）
- 2022年 9月 双日株式会社 顧問（2023年3月退任）

● 重要な兼職の状況

株式会社J-オイルミルズ* 社外取締役
(*は上場会社)

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

亀岡氏は、昭和シェル石油株式会社の代表取締役社長グループCEOなどを歴任し、さらには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。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の経営監督機能を発揮することで、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いただくことを期待し、社外取締役候補者いたしました。

● 独立性について

亀岡氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号の社外取締役候補者です。また、同氏は、当社の「社外役員の独立性基準」(P.18参照)を満たしており、社外取締役としての独立性は十分に確保されているものと判断しております。このため、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出る予定です。

なお、独立性に関する補足情報は以下のとおりです。

- ・同氏が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当社との取引実績は、同社の連結売上高の1%未満です。
- ・当社は、同氏と、2022年9月から2023年3月までの7ヶ月間、社外取締役就任を前提として、当社の経営状況・業務内容などを事前に把握していただくと共に、独立した立場から経営全般への助言などを得るため、非常勤顧問契約を締結しておりました。顧問としての報酬は、助言の対価として支払われたもので、当社の「社外役員の独立性基準」で定める範囲内となっております。

(ご参考) 社外役員の選任及び独立性に関する基準

<社外役員の選任基準>

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

<社外役員の独立性基準>

金融商品取引所が定める独立性基準に加え、以下のいずれの基準にも該当していないことを確認の上、独立性を判断しております。

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

(ご参考)

当社経営戦略の実践にあたり、当社取締役会・監査役会には、執行による迅速かつ果敢な意思決定を支援し、効果的に業務執行を監督することが求められます。

そのため取締役会・監査役会として、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

当社取締役会・監査役会のスキルマトリックス 2023年6月20日定時株主総会後の当社取締役・監査役（予定）

						
氏名	藤本 昌義	平井 龍太郎	真鍋 佳樹	尾藤 雅彰	大塚 紀男	齋木 尚子
役職	代表取締役社長 CEO	代表取締役	代表取締役	取締役	社外取締役 取締役会議長 社外 独立	社外取締役 社外 独立
グローバル	●	●	●	●	●	●
事業経営	●	●			●	
経営企画	●	●		●	●	
法務						●
リスクマネジメント			●			
M&A 投融資・金融			●			
財務・会計			●		●	
人事		●				●
内部統制			●			
環境・社会	●			●		●

- ・取締役会・監査役会に必要なスキル・キャリア・専門性は、事業環境の変化及び経営方針の変更に応じて見直してまいります。
- ・経営の監督にあたり、それぞれの役員が特に注視すべき分野に●印をつけています。各役員の有するスキル・キャリア・専門性全てを網羅するものではありません。

投融资・金融の知見や経験、事業価値を高める事業経営の経験が重要と考えています。

また、事業基盤を強固にするためのリスクマネジメント、法務・財務・会計、人事、内部統制、さらには、脱炭素・サーキュラーエコノミーの実現、社会課題の解決を一層推し進めるための環境・社会に関する専門性が必要と考えます。

朱 殷卿	小久江 晴子	亀岡 剛	櫛引 雅亮	本田 武弘	長沢 美智子	山本 員裕	亀井 純子
社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
社外 独立	社外 独立	社外 独立			社外 独立	社外 独立	社外 独立
●	●	●	●	●	●	●	●
●		●		●		●	
	●	●		●		●	
●			●		●		
●			●			●	●
			●	●			
					●		●
	●						

・デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築、変革といったDX（デジタルトランスフォーメーション）も重要な要素ですが、DXのスキル・キャリア・専門性を有する執行役員をCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）として置くことで補完しています。

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

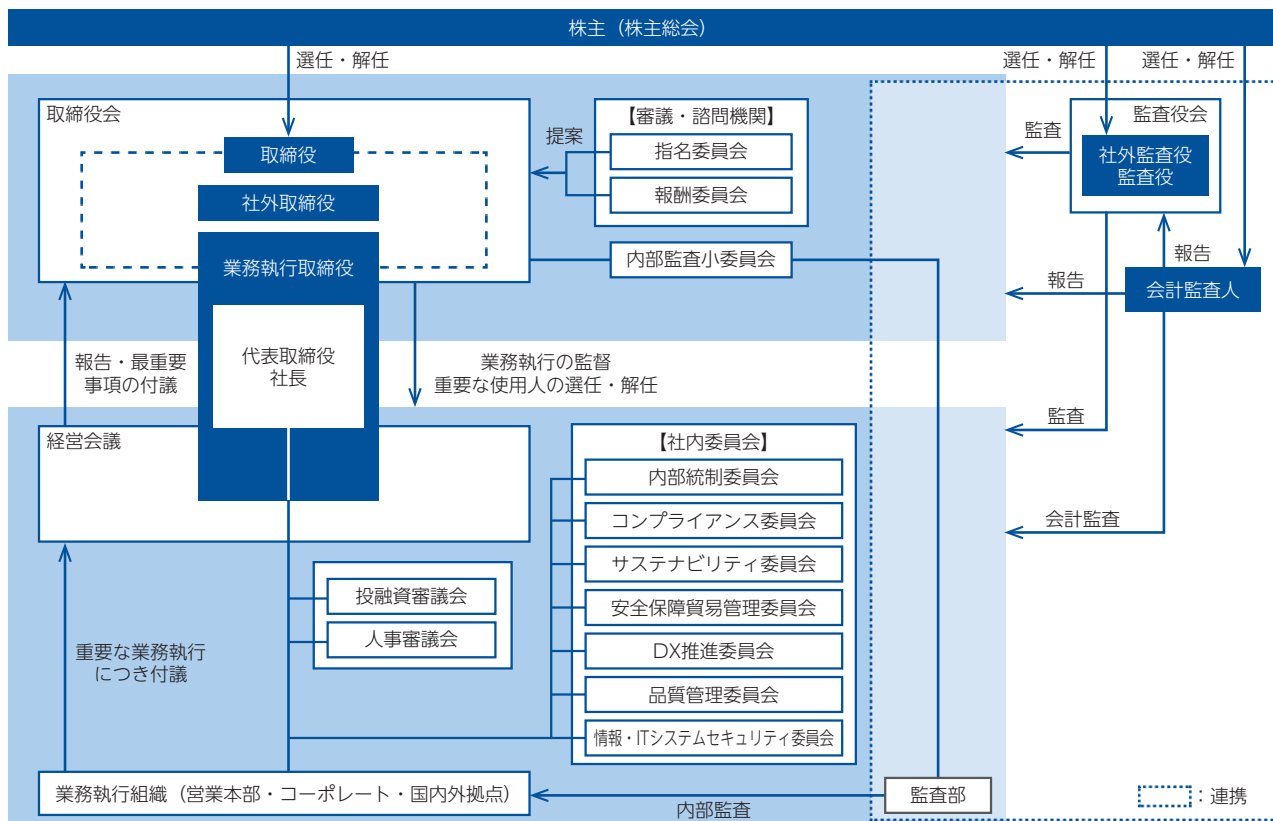
1 基本的な考え方

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、以下のようなコーポレート・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。

さらに、取締役会の監督機能の強化と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により、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行い、次期中期経営計画でのさらなる企業価値向上を図るべく、監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制の見直しを検討しております。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年3月31日現在)



1) 経営及び業務執行体制

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

なお、急速な経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し、経営に対する責任を明確にするため、取締役と執行役員の任期を1年としております。

2) 経営に対する監視・監督体制

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

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

2 会社の機関

1) 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。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

広範で多岐に亘る事業を行う総合商社における適切な意思決定、経営監督の実現のため、取締役の選任においては、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を考慮し、社内及び社外それぞれから豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任することとしております。なお、当社は、定款において取締役の員数を10名以内と定め、2023年3月31日時点の取締役会は、当社において豊富な業務経験を持つ業務執行取締役（4名）と、客観的かつ専門的な視点や多様な知見を持つ社外取締役（4名）の計8名（男性6名・女性2名）で構成されており、女性比率は25.0%です。

●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。

●2022年度における取締役会の活動状況

当社は、取締役会を毎月1回開催するほか必要に応じて随時開催しています。2022年度の取締役会の出席状況は以下のとおりでした。

氏名	役職	取締役会 出席状況 (全17回)	諮問委員会兼務状況
藤本 昌義	業務執行取締役	17回	指名委員会、報酬委員会
田中 精一	業務執行取締役	17回	—
平井 龍太郎	業務執行取締役	17回	—
尾藤 雅彰 (※)	業務執行取締役	13回	—
大塚 紀男	独立社外取締役 取締役会議長	17回	指名委員会、報酬委員会
齋木 尚子	独立社外取締役	17回	指名委員会 (委員長)、報酬委員会
朱 殷卿	独立社外取締役	17回	指名委員会、報酬委員会 (委員長)
小久江 晴子 (※)	独立社外取締役	13回	指名委員会、報酬委員会

※尾藤雅彰氏及び小久江晴子氏は、2022年6月の取締役就任後に開催された取締役会13回全てに出席しております。

株主総会参考書類(ご参考)

●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・経営計画及び重要な人事・組織・制度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、取締役会において審議・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。

2022年度取締役会における主な審議内容は以下のとおりです。

	主な審議内容	
経営戦略 サステナビリティ ガバナンス (51%)	中期経営計画関連	中計・業績進捗状況報告
	サステナビリティ	サステナビリティ委員会報告
	役員関連	指名・報酬委員会報告、役員人事・報酬、業務執行報告、D&O保険、社外役員との責任限定契約
	ガバナンス関連	取締役会実効性評価、政策保有株式、株主資本コスト、取締役会年間計画
	株主総会	株主総会関連
	人事関連	人事施策、新人事制度、従業員への株式付与
監査・内部統制 リスク管理・財經 コンプライアンス (34%)	システム、DX関連	情報・ITセキュリティ委員会報告、DX進捗報告
	監査	監査役会関連、内部監査報告
	内部統制関連	内部統制委員会報告、リスク管理運営方針
	リスク管理関連	品質管理委員会報告
	財經関連	決算関連、予算関連、資金計画・調達関連
	コンプライアンス関連	コンプライアンス委員会報告、安全保障貿易管理委員会報告
投融資 ポートフォリオ見直し (15%)	訴訟仲裁関連	訴訟仲裁報告
		インド高速鉄道車両基地建設事業関連、 マリンフーズ・トライ産業などの水産事業関連、 不動産リート事業関連

※括弧内は、2022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

●取締役の支援体制

- ・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4名(2023年3月31日時点)を中心に、取締役に對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。
- ・取締役会資料は、事前説明会の概ね5営業日前までに配布して十分な検討時間を確保し、取締役会の2営業日前までに事前説明会を開催して、議案内容につき理解を深めていただくよう努めております。
- ・取締役に、PCもしくはタブレット端末を支給し、クラウドストレージに保管した取締役会資料や関連資料を、常時・場所を問わず、閲覧できるようにしております。
- ・社外取締役に對し、経営会議や投融資審議会の資料・法定開示資料・株主通信・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出席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会(年12回)、業務執行取締役・社外取締役間のオフサイトミーティング、社外取締役会議、社外取締役・常勤監査役・社外監査役間の意見交換会(年間各2回)、社外取締役による事業所訪問などを実施することにより、取締役・監査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。

●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。2022年度の評価結果や分析・評価方法などは以下のとおりです。

1. 評価方法

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

- (2022年12月) 取締役会にて、アンケート項目の策定含め、評価方法について審議
- (2023年1月) 取締役と監査役的全員にアンケート実施（回答は匿名）
- (2023年2月) 取締役と監査役的全員に対し、取締役会事務局による個別インタビュー実施
- (2023年4月) 取締役会にて、アンケート回答結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価を踏まえ、今後の取り組みを議論

2. アンケート

(1) 設問項目

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

(項目)

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

(2) 実施方法

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

3. 実効性評価結果の概要

アンケート及び個別インタビュー結果を踏まえ取締役会で議論した結果、当社取締役会における実効性は確保されていることを確認しました。

主に評価された事項としては、以下のとおりです。

(中期経営計画)

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

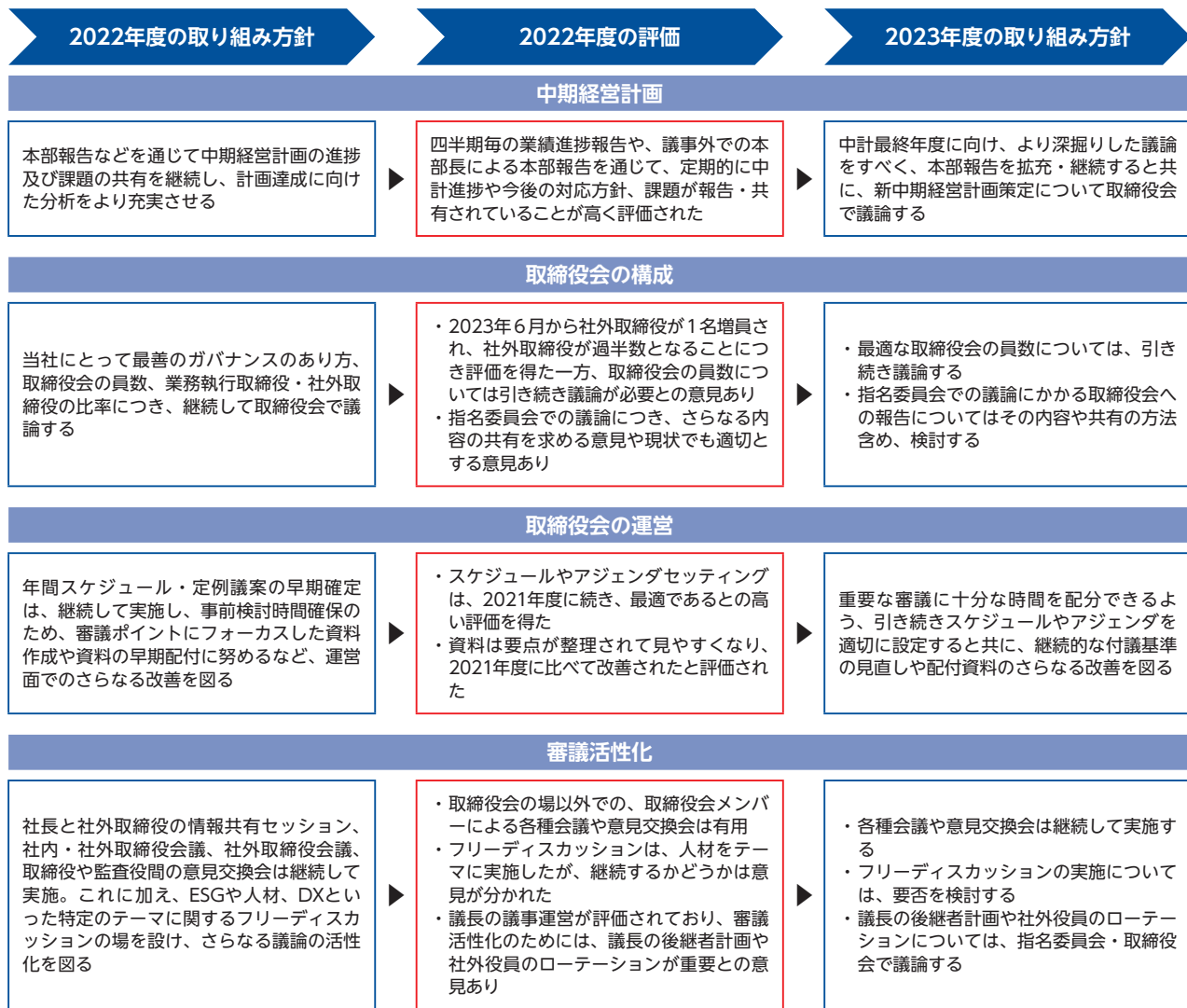
(運営)

年間スケジュールや議題設定は適切になされており、資料は2021年度に比べてより見やすく改善がなされていると評価されました。

(株主との対話・人材・サステナビリティ)

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

以上を含め、2022年度の取り組みに係る評価及びそれを踏まえた2023年度の取り組み方針は、次頁のとおりです。



2) 取締役会の諮問機関（指名委員会、報酬委員会）

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	報酬委員会
役割	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、並びに候補者選任案の審議	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 ^(※)	社外取締役 4名、業務執行取締役 1名	社外取締役 4名、業務執行取締役 1名
	齋木尚子（委員長/社外取締役） 大塚紀男（社外取締役） 朱殷卿（社外取締役） 小久江晴子（社外取締役） 藤本昌義（取締役社長）	朱殷卿（委員長/社外取締役） 大塚紀男（社外取締役） 齋木尚子（社外取締役） 小久江晴子（社外取締役） 藤本昌義（取締役社長）

(※) 2023年3月31日時点

●2022年度の活動状況

当社は、2022年度は、指名委員会を合計10回、報酬委員会を合計5回開催し、指名委員会及び報酬委員会共に、各委員の出席状況は以下のとおりです。

氏名	指名委員会 出席状況 (全10回)	報酬委員会 出席状況 (全5回)
大塚 紀男	10回	5回
齋木 尚子	10回	5回
朱 殷卿	10回	5回
小久江 晴子 ^(※)	9回	4回
藤本 昌義	10回	5回

※小久江晴子氏は、2022年6月17日に委員に就任した後に開催された指名委員会9回、報酬委員会4回の全てに出席しております。

●2022年度における各委員会の主な審議内容

	主な審議内容
指名委員会	2023年度取締役候補者、執行役員の選定
	社長（CEO）サクセッションプランの運用強化・深化
	2023年度 取締役及び監査役のスルマトリックス
	指名委員会 2022年度活動報告及び2023年度活動計画
報酬委員会	2022年度 執行役員の業績連動報酬（短期）算出に用いる業績目標額などの設定
	2021年度 執行役員の業績連動報酬（中長期）のうち、ESG関連指標の評価方法及び進捗評価
	取締役報酬規程及び顧問の委嘱に関する内規の改定
	報酬委員会 2022年度活動報告及び2023年度活動計画

3) 監査役会

諸法令、定款、諸規程及び監査役会が定めた監査役監査基準に基づき、独立した立場で取締役の職務執行の監査を行っております。また、監査役は、取締役会に加えて、業務執行に関する重要な会議に出席するほか、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視・監査機能を果たしております。

●監査役会の構成

当社及び事業投資先における豊富な実務経験と経営を担った経験を持つ常勤監査役2名と、専門的な知識に基づく客観的な視点や多様な知見と業務経験を持つ社外監査役3名の計5名(男性3名・女性2名)で構成されております。(2023年3月31日時点)

●監査役の支援体制

監査役を補佐する専属組織として監査役業務室を設置しており、監査役に対し、専任スタッフ4名(2023年3月31日時点)を中心に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。

4) 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

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

- ・新任役員に対して、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、弁護士による取締役や監査役の職務・責任などに関するレクチャーなどの研修を受ける機会を設定。
- ・取締役・監査役が、当社の広範な事業活動に関する理解を深めるため、各本部長による事業・取り組みの説明会を実施するほか、最新のマクロ経済情勢についての理解を深めるため、当社シンクタンク子会社による月例説明会を実施。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。
- ・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提供。

5) 社外役員の選任方針及び独立性に関する基準

当社は、社外役員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役員の独立性基準を策定し、社外役員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。

なお、「社外役員の選任及び独立性に関する基準」につきましては、P.18をご参照ください。

3 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。

1) 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、必要に応じ開催します。

2022年度は合計27回開催し、メンバーは計11名(男性9名、女性2名)で構成されておりました。また、2022年度は、主に、中期経営計画の進捗確認と中期経営計画後半における成長実現への取り組み(事業投資による価値創出力強化に向けた取り組みなど)、中長期的な人材施策(新たなマネジメントの型の確立、人と人が徹底的に向き合う文化の浸透、人材開発に関する考え方の整理など)、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、2023年度の経営会議は、計12名(男性10名、女性2名)で構成されております。

2) 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、2022年度は合計23回開催しました。

3) 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、2022年度は合計19回開催(うち3回は書面開催)しました。

4) 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（2023年3月31日時点）、各社内委員会は、取締役会や経営会議にその活動内容に基づく報告を定期的に行っております。また、各委員会の開催頻度と2022年度の回数は以下のとおりです。

	役割	開催頻度 (2022年度開催回数)
内部統制委員会	会社法、金融商品取引法に基づき、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のモニタリングを行います。	原則、四半期に1回 (計5回)
コンプライアンス委員会	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。	原則、四半期に1回 (計4回)
サステナビリティ委員会	サステナビリティチャレンジに基づき、脱炭素社会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。 2022年度は、主に、サプライチェーン上のCO ₂ 排出量（Scope 3）についての計測と計測範囲、環境・人権に係る高リスク事業分野・リスク評価、及び個別分野における人権尊重の取り組み、並びにサステナビリティ情報の開示について議論・検討しました。	原則、四半期に1回 (計4回)
安全保障貿易管理委員会	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。	年次開催に加え、 必要に応じて招集 (計2回)
品質管理委員会	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。	原則、四半期に1回 (計7回)
DX推進委員会	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。 2022年度は、各営業本部で取り組み中の事業におけるデータの活用やテクノロジーの実装事例の紹介、デジタル人材の育成について議論・共有しました。	原則、月1回 (計11回)
情報・ITシステムセキュリティ委員会	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。	原則、四半期に1回 (計4回)

また、特定テーマの実務・取り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。

4 監査役監査、会計監査及び内部監査の状況

監査役、会計監査人及び監査部は、それぞれの立場で監査業務を行う上で、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おります。

1) 監査役監査の状況

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準、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。

監査役は、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、監査部から監査計画及び監査実施状況の報告を受け、監査結果に対して意見書を提出するなど、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としております。

また、当期は新型コロナウイルス感染症関連の規制が緩和された一部の国・地域の海外連結子会社に対しては出張による往査を実施すると共に、ウェブ会議システムを活用したリモート監査についても継続し、国内外連結子会社などと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。

監査役の主な活動内容	分 担	
	常勤	社外
取締役会への出席	○	○
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、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、情報・ITシステムセキュリティ委員会、内部監査小委員会）	○	△ （※1）
業務執行取締役との面談	○	○ （※2）
社外取締役との面談	○	○
管掌役員、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	○	△
国内外のグループ会社への往査（リモート監査を含む）	○	△
グループ会社常勤監査役との連絡会開催	○	－
会計監査人との報告会開催、面談	○	○
内部監査の事前説明会・監査講評会の出席、意見書の提出	○	－
重要な決裁書類の閲覧	○	－

○印は担当を示し、△は部分的担当或いは任意の担当を示しております。

※1 社外監査役は、投融資審議会にオブザーバーとして出席しました。

※2 社外監査役は1名以上が出席しました。

2) 内部監査の状況

取締役会で決議した監査計画に基づき、取締役会の下部組織として設置された内部監査小委員会の管轄のもと、監査部25名(2023年3月31日時点)が、営業部、コーポレート、連結子会社を主たる対象とし、以下のとおり監査を実施しております。

- ・ 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、監査対象組織及び関係先(主管本部長、コーポレート各部の担当本部長、監査役など)を対象とする監査講評会において意見交換を行った上で、監査報告書を内部監査小委員会及び監査役へ提出。また、内部監査小委員会に対しては、月次で監査報告会を実施。
- ・ 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。

- ・ 監査部は、監査方針を、代表取締役社長のみならず、取締役会及び監査役会に対して直接報告。
- ・ 監査部は、監査結果を、代表取締役社長のみならず、取締役会及び監査役会に対しても、原則四半期に一度の頻度で報告。
- ・ 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は、内部監査小委員会にて実施し、監査部の独立性を確保。

3) 会計監査の状況

当社は、会社法に基づく会計監査並びに金融商品取引法に基づく財務諸表監査、四半期レビュー及び内部統制監査に関し、有限責任あずさ監査法人に監査を依頼しております。当事業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は以下のとおりです。

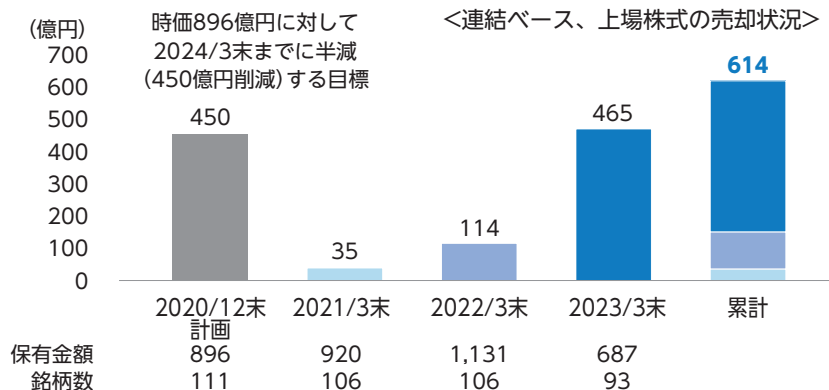
(指定有限責任社員、業務執行社員)： 杉浦 宏明、富田 亮平、引敷林 嗣伸

(監査業務に係る補助者)： 公認会計士19名、その他33名

5 上場株式の保有に関する考え方

1) 「中期経営計画2023」における政策保有株式（上場株式）の縮減方針

当社は、「中期経営計画2023」において、より一層の政策保有株式の縮減を進めることとしました。2020年12月末時点の連結ベースの上場株式保有金額896億円を基準に、2024年3月末までに半減、すなわち450億円削減させていきます。実行時期も含めた具体的な売却計画を策定の上、2023年3月末までで累計614億円を売却しています。



また、単体保有株式の連結資本合計比率の計画及び実績は以下のとおりで政策保有株式の縮減は着実に進んでおります。

<単体ベース、上場株式・非上場株式の保有状況>

	2024/3末計画	2021/3末実績	2022/3末実績	2023/3末実績
① 単体保有株式 帳簿価格 (億円)	-	957	1,187	765
上場株式 (億円)	-	774	988	553
非上場株式 (億円)	-	183	200	212
② 連結資本合計 (億円)	-	6,547	7,639	8,766
③ 連結資本合計比 (%) (①÷②)	10%未満	15%	16%	9%

2) 保有に関する方針

政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、従前どおり毎年個別の銘柄毎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・利益を追求します。保有意義が希薄化した銘柄については、一定期間内での改善を目指す、あるいは、改善が見込めない銘柄については売却を検討します。なお、保有意義の見直しは、取締役会及び経営会議にて個別の銘柄毎に行っております。

なお、2022年度の検証結果は以下のとおりです。

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

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。

6 株主との対話

当社は、株主に対し、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適切な情報を適時に提供すると共に、分かりやすい言葉・論理で明確に説明し、株主からの意見を経営へ報告・反映するなど、株主との間で建設的な対話を行うことを基本方針としております。

また、当社では株主・投資家をはじめとするステークホルダーへ公平かつ適切な情報開示を行うため、フェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨に則り、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。

1) 株主への情報提供

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。また、当社の経営理念・ビジョン、事業活動、ビジネスモデルなどについて理解を深めていただくべく、統合報告書の発行、事業説明会やSojitz IR Dayの開催、個人株主説明会の開催、個人投資家説明会への参加、当社ウェブサイトでの社長による当事業の視察動画配信など、積極的な情報開示を行っております。

2) 株主総会における取り組み

定時株主総会開催日の約3週間前に招集通知などを発送することに加え、発送に先立ち、約4週間前に当社ウェブサイトにて英訳版と共に開示し、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行っております。そのほかにも、集中日を回避した開催、インターネットを通じた議決権行使の仕組みの採用、国内外の機関投資家が活用できる「議決権電子行使プラットフォーム」への参加、事前質問の受付、事業報告映像の事前配信、株主総会当日のライブ配信など、より多くの株主に株主総会への参加及び議決権行使をいただけるように積極的な取り組みを進めております。

3) 株主との対話における体制及び取り組み

株主との対話は、取締役が主体となり専任組織であるIR室が補助する体制としております。

対象	取り組み
個人株主・個人投資家	個人投資家説明会を定期的を実施し、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年に数回複数都市で開催するほか、株主通信の発行や、当社社長による事業会社訪問動画の当社ウェブサイトへの掲載など、個人株主を対象とした情報開示の維持、強化に努めております。
アナリスト・機関投資家	定期的に決算・個別事業などの説明会、個別面談などを通じた対話を実施しているほか、2022年度は事業戦略、DX戦略、社外取締役によるパネルディスカッションをプログラムとしたSojitz IR Dayを開催しました。
海外投資家	北米、欧州、香港、シンガポールなどの海外投資家との個別面談（訪問あるいはオンライン）や証券会社主催のカンファレンスへの参加などの直接対話を実施しております。

1 企業集団の現況に関する事項

1 事業内容

当社グループは、総合商社として、物品の売買及び貿易業をはじめ、国内及び海外における各種製品の製造・販売やサービスの提供、各種プロジェクトの企画・調整、各種事業分野への投資、並びに金融活動などグローバルに多角的な事業を行っております。

2 事業の経過及び成果

当連結会計年度（以下、当期という）は、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻が長期化し、インフレの抑制を図った金融引き締めにより、世界経済への下押し圧力が顕在化しました。米国での銀行破綻や欧州での銀行経営不安を受けて、各国の金融当局は信用不安の拡大を防ぐため対応を急ぎました。

米国では、2022年3月以来、FRBが度重なる利上げを行いました。インフレ率の高止まりが長期化しています。物価と雇用が堅調に推移する中、今後もインフレ対策の継続が見込まれ、政府、民間に関わらず利払い負担が増大することによる景気への影響に注意が必要です。

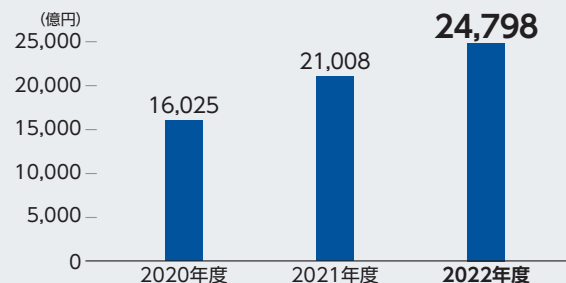
欧州では、ECBが物価安定を最優先課題として、利上げを継続しています。また、エネルギー価格がピークアウトしたものの、エネルギーの供給不安は依然残っており、経済回復ペースの鈍化が続くと考えられます。

中国では、2022年12月のゼロコロナ政策の転換により景気回復が加速し、2023年は実質5%台のGDP成長が見込まれます。2023年3月に行われた全国人民代表大会で習近平国家主席が三選され、今後の経済発展や国際関係の方向性が引き続き注目されます。

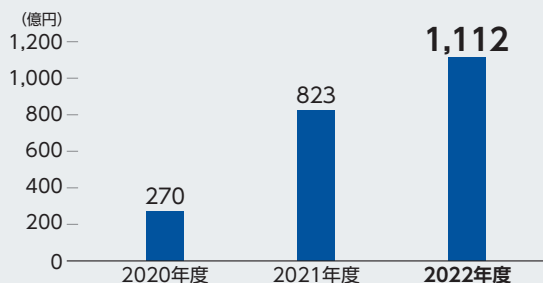
日本では、新型コロナウイルス感染症関連の規制緩和により経済活動が活発化した一方、物価高と海外景気の減速に伴う需要停滞から主力工業製品の生産・輸出の回復が鈍っており、特に外需減退のリスクに留意が必要です。日本銀行は2023年3月の金融政策決定会合で従来の緩和的な金融政策を維持しました。2023年4月から植田新総裁体制に移行しましたが、日本が緩和姿勢を継続する中で日米金利差は依然として開いており、今後の金融政策と為替動向には留意が必要です。

その他アジア地域では、新型コロナウイルス感染症の影響から経済が回復しつつあり、2023年は実質5%台のGDP成長が予想されています。ASEAN、インドなどの新興国では、経済活動の正常化に伴い内需が成長を牽引しましたが、インフレ高止まり、金融引き締めによる資金繰り悪化、米国が利上げを継続する中での通貨安、対外債務膨張、経常赤字拡大などの景気下押しリスクがあります。

収益



当期純利益 (当社株主帰属)



▶ 当社グループの財産及び損益の状況

当期及び過去3期の財産及び損益の状況の推移は次のとおりであります。

(注) 当社は、国際会計基準（以下、「IFRS」という）に準拠して連結計算書類を作成しております。

項 目	期	2019年度 第17期	2020年度 第18期	2021年度 第19期	2022年度 第20期 (当期)
収 益 (百万円)		1,754,825	1,602,485	2,100,752	2,479,840
税 引 前 利 益 (百万円)		75,528	37,420	117,295	155,036
当 期 純 利 益 (親会社の所有者に帰属) (百万円)		60,821	27,001	82,332	111,247
当 期 包 括 利 益 (親会社の所有者に帰属) (百万円)		△4,220	59,111	142,429	138,434
基本的1株当たり利益 (親会社の所有者に帰属) (注)2 (円)		48.91	112.53	352.65	481.94
総 資 産 額 (百万円)		2,230,285	2,300,115	2,661,680	2,660,843
親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る 持 分 (百万円)		579,123	619,111	728,012	837,713
1株当たり親会社所有者帰属持分 (注)2 (円)		474.97	2,581.58	3,153.90	3,629.34
総資産利益率 (ROA) (%)		2.7	1.2	3.3	4.2
自己資本利益率 (ROE) (注)3 (%)		10.2	4.5	12.2	14.2
自己資本比率 (注)4 (%)		26.0	26.9	27.4	31.5
ネ ッ ト D E R (倍)		1.06	0.99	1.06	0.75
連 結 配 当 性 向 (%)		34.8	44.4	30.1	27.0

(注) 1. 百万円未満は切り捨てて表示しております。

2. 2021年10月1日付にて、株式併合（普通株式5株を1株に併合）を実施致しました。2020年度の期首に株式併合が行われたと仮定し、基本的1株当たり利益（親会社の所有者に帰属）及び1株当たり親会社所有者帰属持分を算定しております。

3. 自己資本利益率は親会社所有者帰属持分利益率を示しております。

4. 自己資本比率は親会社所有者帰属持分比率を示しております。

▶ 当社グループの業績

当期の当社グループの業績につきましては、次のとおりであります。

収益

水産食品加工会社の取得によるリテール・コンシューマーサービスでの増収に加え、石炭価格の上昇による金属・資源・リサイクルでの増収、各種化学品の市況上昇による化学での増収などにより、2兆4,798億40百万円と前期比18.0%の増収となりました。

売上総利益

石炭価格の上昇による金属・資源・リサイクルの増益に加え、各種化学品の市況上昇による化学での増益、水産食品加工会社の取得によるリテール・コンシューマーサービスでの増益などにより、前期比662億48百万円増加の3,375億67百万円となりました。

税引前利益

連結子会社の新規取得などによる販売費及び一般管理費の増加に加え、台湾洋上風力発電事業の損失計上による持分法による投資損益の減少があったものの、売上総利益の増益などにより、前期比377億41百万円増加の1,550億36百万円となりました。

当期純利益

税引前利益1,550億36百万円から、法人所得税費用392億11百万円を控除した結果、当期純利益は前期比303億53百万円増加の1,158億24百万円となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期純利益は前期比289億15百万円増加し、1,112億47百万円となりました。

当期包括利益

当期純利益にFVTOCIの金融資産や在外営業活動体の換算差額などを計上した結果、当期包括利益は前期比27億85百万円減少し、1,458億3百万円となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期包括利益は前期比39億95百万円減少し、1,384億34百万円となりました。

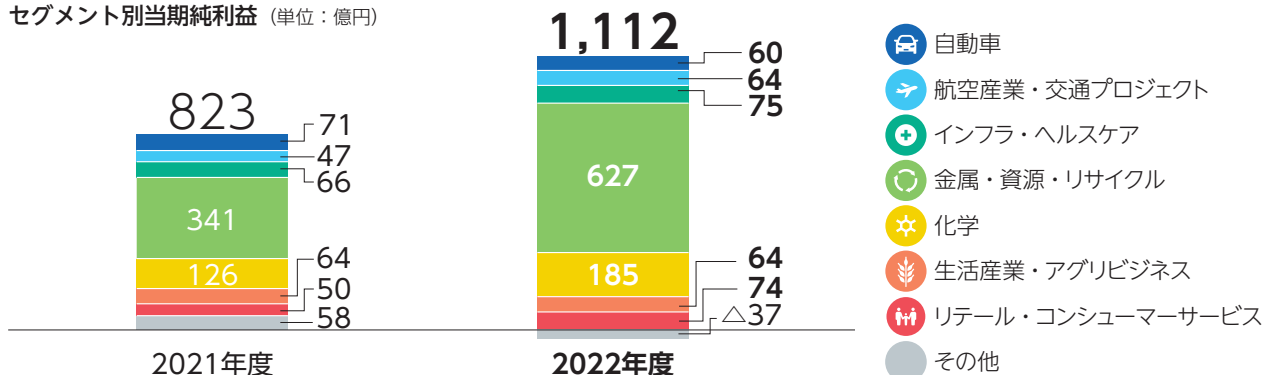
▶ 当社グループのセグメントの状況

当社グループのセグメントの事業の内容、業績及び成長戦略は以下のとおりであります。

当社グループは、2022年4月1日付にて「生活産業・アグリビジネス」、「リテール・コンシューマーサービス」を再編し、報告セグメントの区分方法を変更しております。

(以下「当期純利益」は「親会社の所有者に帰属する当期純利益」を指しております。)

セグメント別当期純利益 (単位：億円)



自動車

事業の内容

- ディストリビューター事業
- ディーラー事業
- 販売金融事業
- サービス事業 (品質検査など) など

業績

収益は、海外自動車事業での為替及び収益性良化などにより、2,988億1百万円と前期比22.9%の増収となりました。売上総利益の増益があったものの、為替による販売費及び一般管理費の増加などにより、当期純利益は、前期比10億70百万円減少し、60億13百万円となりました。

成長戦略

自動車の卸売・組立事業と小売事業を中核とし、成長市場のアジア・ラテンアメリカなど、成熟市場の日本・米国などで展開しています。地域密着型のセールス・マーケティングとアフターサービスの強化、デジタル技術の活用などを通じた事業のバリューアップと共に、有望市場でさらなる事業領域の拡大を図ります。また、販売金融事業や時代の変化を捉えた自動車関連サービスにも積極的に取り組み、豊かなモビリティ社会に貢献していきます。

航空産業・交通プロジェクト

事業の内容

- 航空機代理店事業 (民間・防衛)
- 航空機リース事業
- 中古機・パーツアウト事業
- ビジネスジェット事業
- 空港運営事業
- 交通インフラ・北米鉄道事業
- 船舶事業 など

業績

収益は、航空機機体販売における減収などにより、690億25百万円と前期比1.4%の減収となりました。ビジネスジェットチャーター販売や船舶の堅調な推移による売上総利益の増益により、当期純利益は、前期比17億2百万円増加し、63億89百万円となりました。

成長戦略

ボーイング社とのパートナーシップを活かした取り組みの深化に加え、ビジネスジェットなどの航空関連事業の強化、空港運営事業での収益拡大に取り組んでいます。加えて、北米鉄道事業や新興国での交通インフラビジネス、船舶関連事業にも取り組み、空港・港湾、その間を移動する人・モノを融合したソリューションを創出すると共に、外部パートナーなどとの事業の「共創と共有」を積極的に推進し、バリューアップを図ります。

インフラ・ヘルスケア

事業の内容

- 再生可能エネルギー事業
- ガス火力発電事業
- ガス関連事業
- 通信インフラ事業
- 都市インフラ・工業団地事業
- ヘルスケア事業
- 省エネルギーサービス事業 など

業績

収益は、米国省エネルギーサービス事業の取得などにより、1,026億32百万円と前期比66.1%の増収となりました。台湾洋上風力発電事業の損失計上による持分法による投資損益の減少があったものの、売上総利益の増益に加え、LNG事業会社の増益による持分法による投資損益の増加や、国内太陽光発電事業の一部売却によるその他の収益・費用の増加などにより、当期純利益は、前期比8億94百万円増加し、75億18百万円となりました。

成長戦略

新興国を中心としたインフラ・ヘルスケア関連の需要増や気候変動、デジタル化、価値観の多様化などのグローバルな社会課題に対し、エネルギー、通信、都市インフラ、ヘルスケアなどの事業領域において、当社ならではの機能・発想を複合的に組み合わせることで新たなソリューションを提供し、価値を創造していきます。

金属・資源・リサイクル

事業の内容

- 金属資源事業
- 鉄鋼製品事業
- サーキュラーエコノミー事業 など

業績

収益は、石炭価格の上昇などにより、6,456億68百万円と前期比15.2%の増収となりました。売上総利益の増益などにより、当期純利益は、前期比286億36百万円増加し、627億4百万円となりました。

成長戦略

金属資源や鉄鋼分野における上流権益投資及びトレーディング事業に加えて、リサイクルを含むサーキュラーエコノミーの領域など、社会ニーズに対応した新規事業の創出・推進に取り組んでいます。近年の脱炭素社会や循環型社会への変化を事業機会と捉え、資源関連ビジネスの変革やリサイクル分野への取り組み強化など長期に亘り金属・資源を安定的に供給する体制の構築を進めていきます。

化学

事業の内容

- 化学品事業
- メタノール事業
- レアアース事業
- 合成樹脂事業
- 環境・ライフサイエンス事業
- リサイクル事業 など

業績

収益は、各種化学品の市況上昇などにより、6,228億84百万円と前期比15.7%の増収となりました。売上総利益の増益などにより、当期純利益は、前期比58億43百万円増加し、184億73百万円となりました。

成長戦略

メタノールをはじめとする基礎化学品、合成樹脂を中心とする機能性材料、工業塩・レアアースといった無機化学品などの幅広いトレードや事業の展開に加え、新規環境事業開発にも取り組んでいます。強みのある事業を伸ばすと共に、脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組みを強化し、優良な事業資産を拡充していきます。



生活産業・ アグリビジネス

事業の内容

- 肥料事業
- 食料・飼料畜産事業
- 林産資源事業
- 製紙事業
- 脱炭素事業(バイオマス・カーボンクレジット)
- 農業・地域創生事業 など

業績

収益は、肥料価格の上昇などにより、3,400億89百万円と前期比19.0%の増収となりました。木材価格の下落による売上総利益の減益があったものの、持分法による投資損益の増加などにより、当期純利益は、前期比38百万円増加し、63億98百万円となりました。

成長戦略

持続可能な消費と生産をテーマに、東南アジアなど成長著しい地域において、アグリビジネス事業、食料・飼料畜産事業、林産資源事業などの既存事業を強化すると共に、周辺事業の拡大に取り組んでいます。社会課題の解決からの価値創造をテーマに、日本の地域創生にも取り組み、優良な事業資産を拡充していきます。



リテール・ コンシューマーサービス

事業の内容

- 食品・消費財流通事業(製造・卸売・物流・小売)
- 水産事業(原料調達・養殖・加工卸・販売)
- ブランド・消費財事業
- 商業施設運営事業
- 国内不動産事業 など

業績

収益は、水産食品加工会社の取得などにより、3,069億75百万円と前期比39.1%の増収となりました。売上総利益の増益に加え、リート資産運用会社の売却によるその他の収益・費用の増加などにより、当期純利益は、前期比24億25百万円増加し、74億35百万円となりました。

成長戦略

消費者・需要家起点の事業モデルを念頭に、食品・消費財流通事業、水産事業、商業施設運営事業、不動産事業など、消費者のニーズに応える事業を国内外で展開しています。ベトナムやインドなど成長が期待される新興国において、既存事業の変革を推進すると共に、人々に「生活の豊かさ」と「利便性」をもたらす新規事業を創出していきます。また、日本国内におけるリテール領域の強化にも取り組み、収益源の多様化と持続的な成長を目指します。

3 当期の財政状態の概況

連結資産、負債及び資本の状況

当期末の資産合計は、円安の影響に加え、棚卸資産が石炭や自動車により増加したものの、営業債権及びその他の債権が航空機関連取引により減少したことなどにより、前期末比8億37百万円減少の2兆6,608億43百万円となりました。

負債合計は、円安の影響に加え、営業債務及びその他の債務が石炭や煙草により増加したものの、借入金の返済による有利子負債の減少などにより、前期末比1,135億36百万円減少の1兆7,842億66百万円となりました。

資本のうち親会社の所有者に帰属する持分合計は、当期純利益の積み上がりなどにより、前期末比1,097億1百万円増加の8,377億13百万円となりました。

この結果、当期末の流動比率は162.0%、長期調達比率は81.0%、自己資本比率は31.5%となりました。また、有利子負債総額から現金及び現金同等物、及び定期預金を差し引いたネット有利子負債は前期末比1,408億65百万円減少の6,294億26百万円となり、ネット有利子負債倍率は0.75倍となりました。

※ 自己資本比率及びネット有利子負債倍率の算出には、親会社の所有者に帰属する持分を使用しております。また、有利子負債総額にはリース負債を含めておりません。

4 当期のキャッシュ・フローの概況

当期のキャッシュ・フローの状況は、営業活動によるキャッシュ・フローは1,716億39百万円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローは291億57百万円の収入、財務活動によるキャッシュ・フローは2,303億67百万円の支出となりました。これに現金及び現金同等物に係る換算差額などを調整した結果、当期末における現金及び現金同等物の残高は2,472億86百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

当期の営業活動による資金は、営業収入及び配当収入などにより1,716億39百万円の収入となりました。前期比では1,065億55百万円の収入増加となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

当期の投資活動による資金は、家電・電子機器リサイクル事業やフィリピンオフィスビル開発事業への拠出があったものの、政策保有株や国内太陽光発電事業の売却による回収などにより291億57百万円の収入となりました。前期比では1,679億76百万円の収入増加となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

当期の財務活動による資金は、借入金の返済及び配当金の支払いなどにより2,303億67百万円の支出となりました。前期比では2,772億65百万円の支出増加となりました。

5 資金調達などについての状況

当社グループは、「中期経営計画2023」におきまして、従来と同様に資金調達構造の安定性維持・向上を財務戦略の基本方針とし、一定水準の長期調達比率の維持や、経済・金融環境の変化に備えた十分な手元流動性の確保により、安定した財務基盤の維持に努めております。

長期資金調達手段の1つである普通社債につきましては、当連結会計年度は発行しておりませんが、引き続き金利や市場動向を注視し、適切なタイミング、コストでの起債を検討してまいります。

また、資金調達の機動性及び流動性確保の補完機能を高めるため、円貨1,000億円（未使用）及び25.75億米ドル（7.74億米ドル使用）の長期コミットメントライン契約を有しております。

6 当社の主要な借入先及び借入額（2023年3月31日現在）

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	1,770 億円
(注)3 株式会社日本政策投資銀行	470
(注)3 株式会社みずほ銀行	461
信金中央金庫	325
(注)3 三井住友信託銀行株式会社	305
日本生命保険相互会社	282
農林中央金庫	205
(注)3 株式会社りそな銀行	160
兵庫県信用農業協同組合連合会	105
株式会社国際協力銀行	103

- (注) 1. 億円未満は切り捨てて表示しております。
 2. 当社単体の金額を記載しております。
 3. 当該借入先からの借入金については、借入先からの要請によりその全部又は一部について借入金の譲渡を承諾しております。

7 設備投資等の状況

当期において石油化学品等の物流ターミナル事業を売却したことにより、設備の減少が発生しております。

8 今後の見通しと企業集団が対処すべき課題

① 会社の経営の基本方針

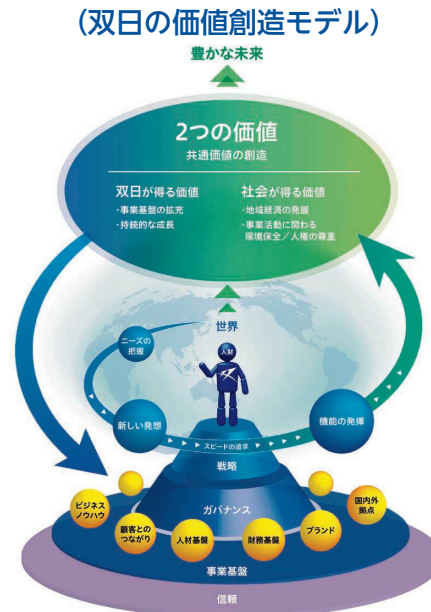
当社は、双日グループ企業理念、双日グループスローガンを掲げ、企業理念にある「豊かな未来」の創造に向け、当社グループの事業基盤拡充や持続的成長などの「双日が得る価値」と、国・地域経済の発展や人権・環境配慮などの「社会が得る価値」の2つの価値の実現と最大化に取り組んでおります。

(双日グループ企業理念)

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

(双日グループスローガン)

New way, New value



「豊かな未来」の創造、「2つの価値」の実現に向けて、当社では人材を最も重要な経営資源と考え、「人財」と表記し、価値創造モデルの中心に据えています。世界中のニーズを把握し、価値を生み出す人財力を高めていくことが、双日の価値創造の源泉です。

実効性の高い戦略と充実したコーポレート・ガバナンスのもと、常に新しい発想を持ち、トレーディング・権益投資・事業投資を通じた機能を発揮して、将来を見据え、外部環境の目まぐるしい変化やニーズの多様化に先駆けたスピード感あるビジネスを展開しています。

また、世界各国に広がる事業拠点やパートナーシップ、それぞれの地域で長年に亘り育ててきたお客様との信頼関係やブランド力など、築き上げてきた確固たる事業基盤が、当社の持続的な成長を支えています。

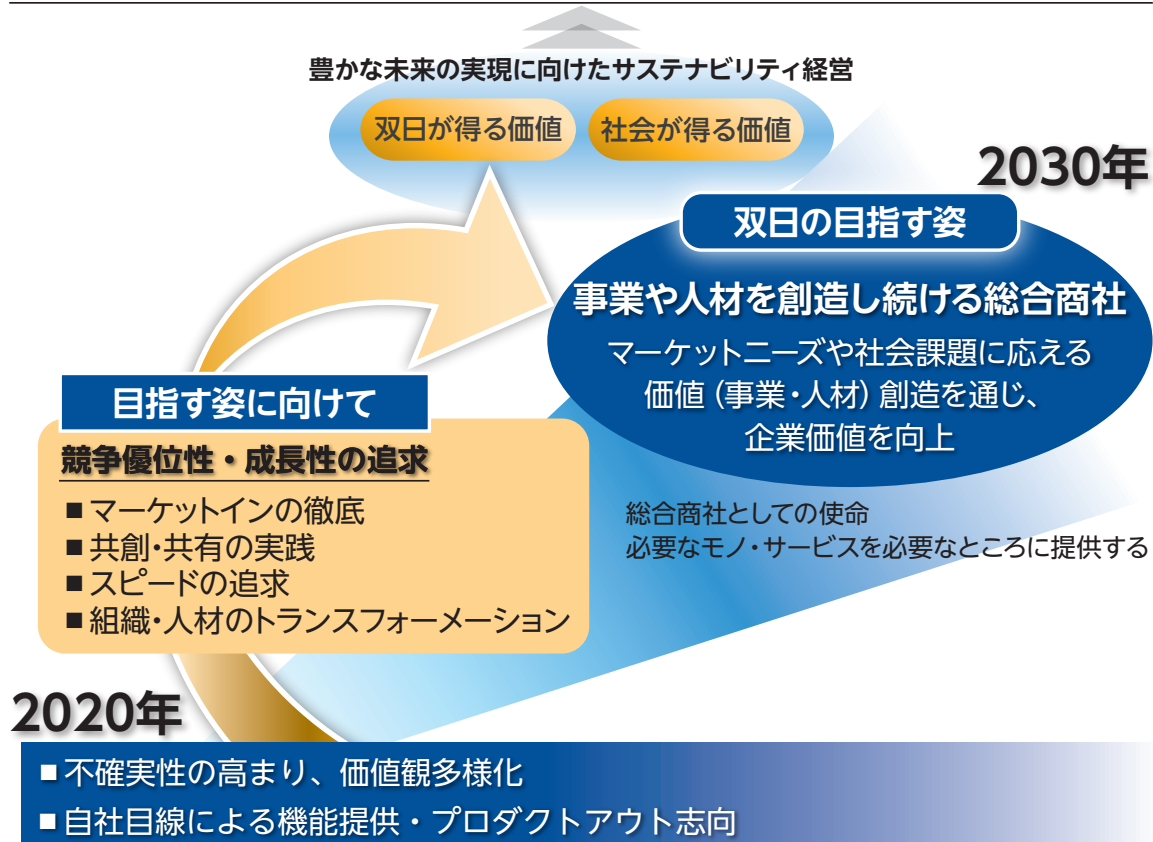
当社が創造した価値は、「社会が得る価値」として還元され、ステークホルダーからの信頼獲得につながります。また、創造した価値は、「双日が得る価値」として、当社の人材基盤やビジネスノウハウといった各事業基盤を拡充するものとして還元され、当社の競争力強化や新たなビジネスチャンスの増加につながります。このように価値創造の循環を繰り返すことによって、持続的な企業価値向上を実現しています。

②「中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～」の取り組みについて

世界情勢の不確実性が高まる中で、デジタル化の加速、ESGに対する意識の高まり、価値観・ニーズの多様化といった近年のメガトレンドが企業活動に与える影響は、ますます大きくなっています。改めて強固な収益基盤の構築と共に、このような状況を機会と捉え、変革を行っていく必要があります。

この大きな変革期にあたり、当社グループは、2021年4月からの3ヶ年計画である「中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～」を策定し、2030年における当社グループの目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げました。必要なモノ・サービスを必要なところに提供することを総合商社の使命と捉え、人材を競争力の源泉として、「マーケットインの徹底」、「社内外での共創と共有の実践」、「スピードの追求」により競争優位・成長を追求し、これを実現するために組織や人材の変革を継続することで、持続的な価値創造を実現していきます。

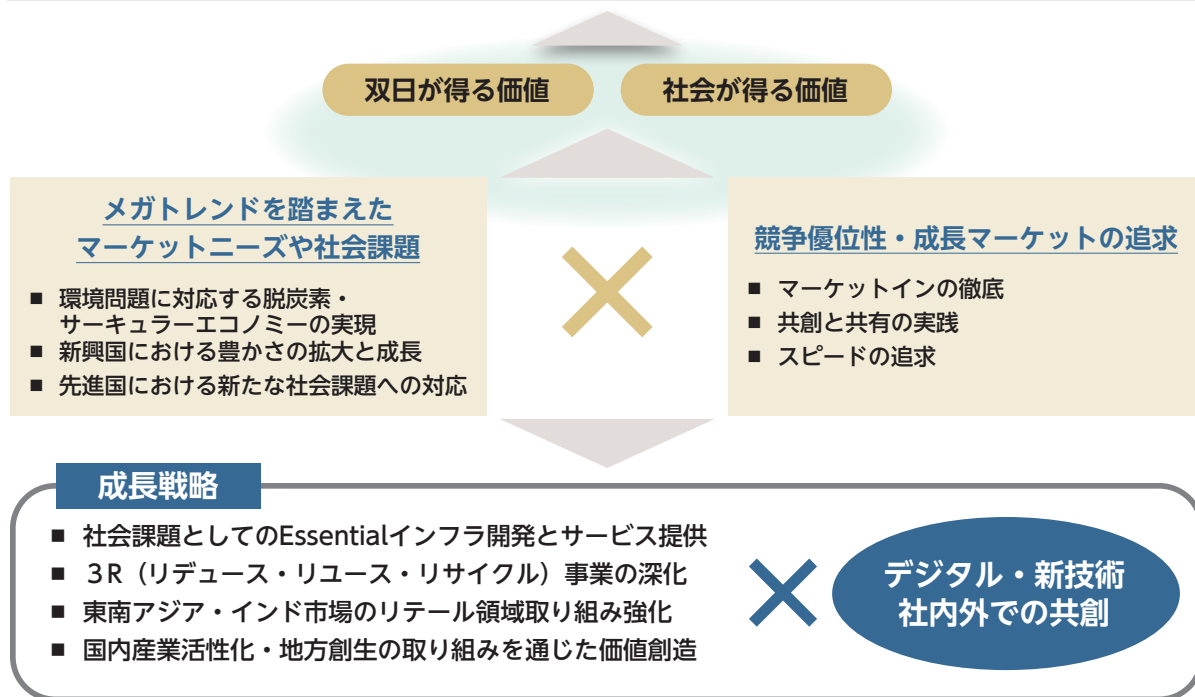
企業理念：双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します



成長戦略と注力領域について

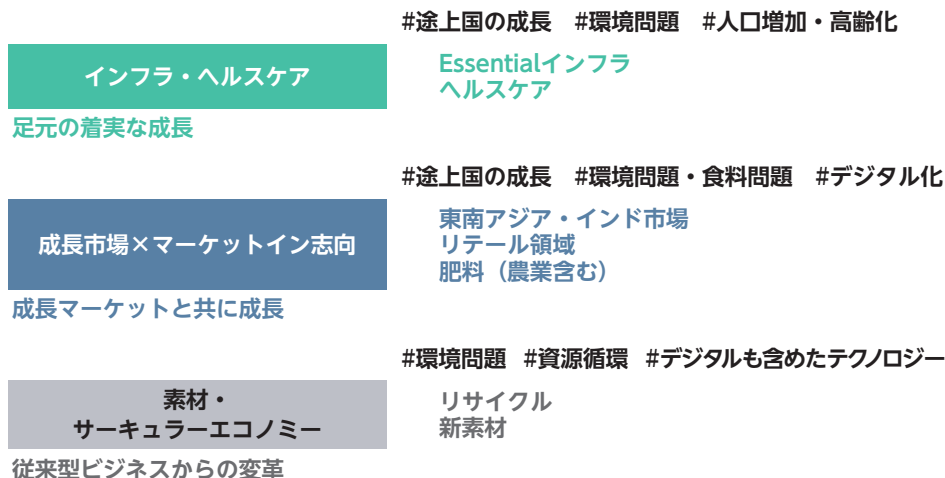
中期経営計画2023では、サステナビリティを前提とし、競争優位性・成長マーケットを追求できる領域に経営資源を集中的に投下することを成長戦略として掲げています。具体的には「社会課題としてのEssentialインフラ開発とサービス提供」、「3R（リデュース、リユース、リサイクル）事業の深化」、「東南アジア・インド市場のリテール領域取り組み強化」、「国内産業活性化・地方創生の取り組みを通じた価値創造」の4つの成長戦略を掲げると共に、これらをデジタルや新技術、社内外での共創と共有により実現することを目指します。

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



株主価値を創造していくためには、収益性の高い規模感のある投資に挑戦していくことが必要であり、中期経営計画2023では、成長の実現に向けて、次表に示す注力領域を中心として、戦略に裏付けられた規模感のある新規投資の実行に取り組んでいます。新規投資については、キャッシュ・フローをマネージした規律を堅持しつつ、メガトレンドを踏まえた成長領域や新たな領域における投資を中期経営計画3ヶ年で合計3,300億円（うち300億円は人や組織改革に向けた非財務投資）程度を実行することにより、企業価値の着実な向上を実現していきます。

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



当社のサステナビリティ経営

中期経営計画2023では、サステナビリティへの取り組みは、企業経営における最優先事項の1つとなっています。当社では、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」という2つの価値の考え方を土台として、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に基づく2050年長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」を策定しており、中期経営計画2023では、脱炭素社会実現への挑戦と人権の尊重を大枠とする各種施策を打ち出しています。

また、人材戦略として、多様性と自律性を備える「個」の集団を形成し、自律した個の成長をチーム・組織の成長、会社の成長へつなげていくことを目指し、価値創造できる人材を輩出し続ける人的資本経営を実践していきます。さらに当社のDX戦略として、デジタルを顧客・社会ニーズを価値創造につなげる上での大前提であり、全従業員が持つべき共通言語として位置づけ、事業の変革・競争力強化のための手段とし、事業モデル・人材・業務プロセスの改革を進めることで、価値創造に貢献していきます。

経営指標及び進捗

「株主価値の創出」と「成長と財務規律」の観点から、それぞれ目標数値を設定しました。新規投資の着実な収益化と既存ビジネスの収益構造の抜本的な改革により、規模と収益性の両方を追求し、株主価値を創造していきます。

計画	前期実績 2021年度	当期実績 2022年度	次期見通し 2023年度
----	----------------	----------------	-----------------

株主価値の創出（3ヶ年平均）

ROE	10%超	12.2%	14.2%	11.1%
当期利益	650億円程度	823億円	1,112億円	950億円
基礎的営業CF ^{※1}	800億円程度	1,287億円	1,452億円	1,150億円
配当性向	30%程度	30.1%	27.0%	30.6%

成長と財務規律

投資額	3,300億円程度 (うち、300億円は非財務関連)	1,500億円	930億円	2,500億円
基礎的CF ^{※2}	黒字 (中計2020・中計2023累計)	105億円	1,360億円	△750億円
ネットDER	1倍程度	1.06倍	0.75倍	0.75倍
ROA	3%超(最終年度)	3.3%	4.2%	3.5%

PBR	1倍超	0.64倍	0.76倍	—
-----	-----	-------	-------	---

※1 基礎的営業CF=会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの

※2 基礎的CF=基礎的営業CF+調整後投資CF-支払配当金-自己株式取得
(調整後投資CF=会計上の投資CFに長期性の営業資産などの増減を調整したものの)

当社の株主資本コストが8%程度である認識のもと、中期経営計画2023では経営指標として3ヶ年のROE平均の目標を10%超に設定しました。この目標を達成するために、社内管理指標として投下資本に対する基礎的営業キャッシュ・フローの比率を示すキャッシュリターンベースでのROIC（CROIC）を導入し、各セグメントにおける達成すべきCROICの目標を価値創造ラインとして定めております。目標に対して2022年度はROE14.2%を達成、また、当期利益に関しては3ヶ年の平均の目標650億円程度に対して2022年度は商品価格・石炭市況の上昇及び非資源事業の安定的な伸長を主な要因として1,112億円を達成しました。

2年連続で過去最高益を更新しており、当社の価値創造の着実な成果と、継続的な投資実行により、収益力が拡大しています。資源分野からの利益獲得に加え、非資源分野からも順調に利益が上がってきており、次期中期経営計画に向けた当社の収益水準の新たなステージへとつなげていきます。

新規投資の進捗

新規投資については、2021年度は1,500億円、2022年度は930億円、合計2,430億円を実行しております。具体的には、米国省エネルギー事業、豪州太陽光発電事業、フィリピン通信タワー事業を始めとするインフラ・ヘルスケア領域や水産食品加工会社マリンフーズの全株式取得、ベトナム最大手ビナミルクとの協業など、東南アジアやインドといった成長市場でのリテール領域、さらにはカナダ家電・電子機器リサイクル事業や福岡県北九州市におけるフッ素化合物製造事業などの、国内外での素材・サーキュラーエコノミー領域での取り組みを強化しています。2023年度も、4月に冷凍マグロ加工販売大手のトライ産業の全株式を取得し、リテール領域における当社グループの水産バリューチェーンに新たな機能を追加するなど、引き続きキャッシュ・フローをマネージする規律を堅持しつつ、新規投資を進め、企業価値の着実な向上を実現していきます。

株主還元

株主還元について当社は株主の皆様に対して、安定的かつ継続的に配当を行うと共に、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上させることを基本方針としています。この基本方針のもと中期経営計画2023においては、連結配当性向30%程度を基本としており、2022年度は27.0%となっております。

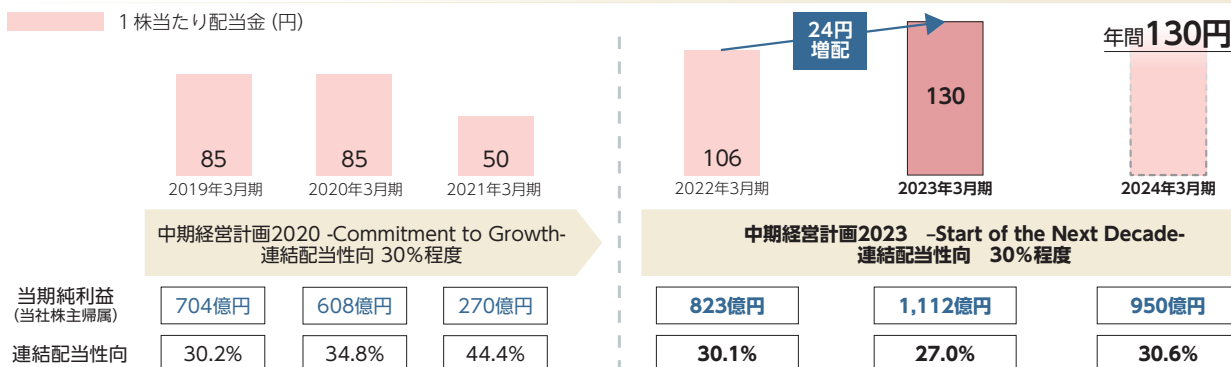
なお、2023年度の1株当たり配当金は年間130円を下限とする方針です。

2022年度 配当予定

- 1株当たり配当金は、前期比24円増額の130円に増配

2023年度 還元方針

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



注：2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施。
2019年3月期～2022年3月期配当は株式併合の影響を避けた金額を記載。

さらに、中期経営計画2020及び中期経営計画2023の1年目・2年目で創出した基礎的キャッシュ・フローの黒字を成長投資へ振り向けるにあたり、その一部を株主に還元すること、及び資本効率の向上を図ることを目的として、2023年4月7日に15,299,900株の自己株式の消却を実施すると共に、取得株式総数1,000万株又は取得価額の総額300億円を上限とする自己株式の取得を2023年3月31日に公表しております。

中期経営計画2023最終年度に向けて

外部環境については、2021年度から続くロシアによるウクライナ侵攻を始めとした地政学リスクや主要国通貨の金利引き上げの影響及びそれらを受けた新興国通貨の変動など、今後も著しい変化が続くと認識しており、多様な変化に伴うリスクを適切にマネージすると共に、自らの変革の機会と捉え、価値創造に向けた取り組みが必要と考えています。引き続き、2030年の当社の目指す姿に向けた施策、「マーケットインの徹底」、「社内外での共創と共有の実践」、「スピードの追求」により競争優位の獲得と事業の成長を追求し、併せてそれに必要な組織改革や人材の高付加価値化を継続することで、成長の実現を通じた持続的な価値創造を実践していきます。

また「事業や人材を創造し続ける総合商社」として、人的資本経営を推進していくと共に、DX戦略として全社員がデジタルを共通言語として理解し、活用し、事業ポートフォリオの変革に取り組むことによって、DXの実装とデジタル人材の育成を軸とした企業価値の向上を実現します。

こうした取り組みに関する対話や情報の発信を社内外に対して拡充することにより、成長期待の醸成、さらにPBR 1倍超の実現を目指します。

中期経営計画2023の詳細につきましては、当社ウェブサイト (<https://www.sojitz.com/jp/>) をご参照ください。

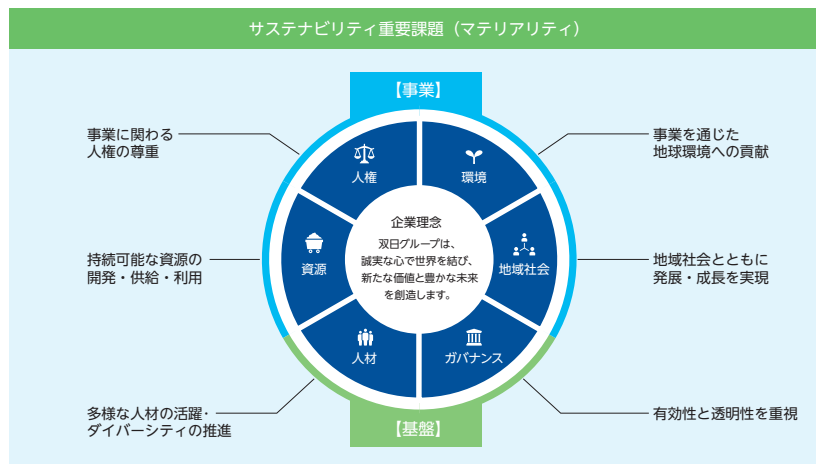
③サステナビリティに関する考え方及び取り組み

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事業を通じた「2つの価値（双日が得る価値と社会が得る価値）」の最大化を図り、当社グループと社会の持続的な成長を目指すことです。

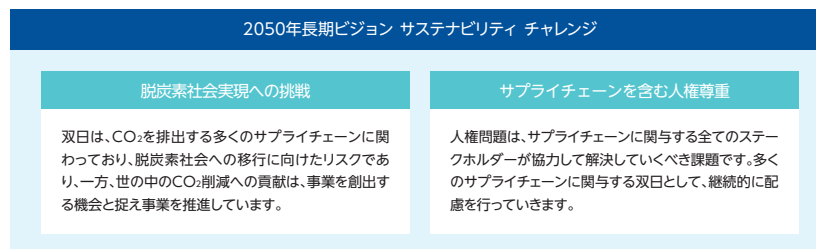
この「2つの価値」の最大化に向けて、当社は中長期的に取り組むべき「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」を定めました。このマテリアリティの策定にあたってはパリ協定や持続可能な開発目標（SDGs）などを参照し、当社グループと社会の持続的な成長のために対処すべき普遍的な課題として「人権」「環境」「資源」「地域社会」「人材」「ガバナンス」を抽出、設定しました。

このマテリアリティの中から、個別具体的な課題を特定し2050年に向けた長期ビジョンとして「脱炭素社会実現への挑戦」と「サプライチェーンを含む人権尊重」の2本柱からなる「サステナビリティチャレンジ」を策定しました。この長期ビジョンは「中期経営計画2023」における成長戦略を策定する上で下敷きにもなっています。

当社は、このような課題への対応のため、ステークホルダーとの対話などを通じ、当社グループにとってのリスクと機会の把握に努め、脱炭素社会実現に向けた対策や人権関連方針などの各種個別方針を策定、それらを「中期経営計画2023」にも反映し、具体的なアクションにつなげています。また、当社グループは2018年8月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の最終提言に賛同し、そのフレームワークを活用して積極的な情報開示と透明性向上に努めています。



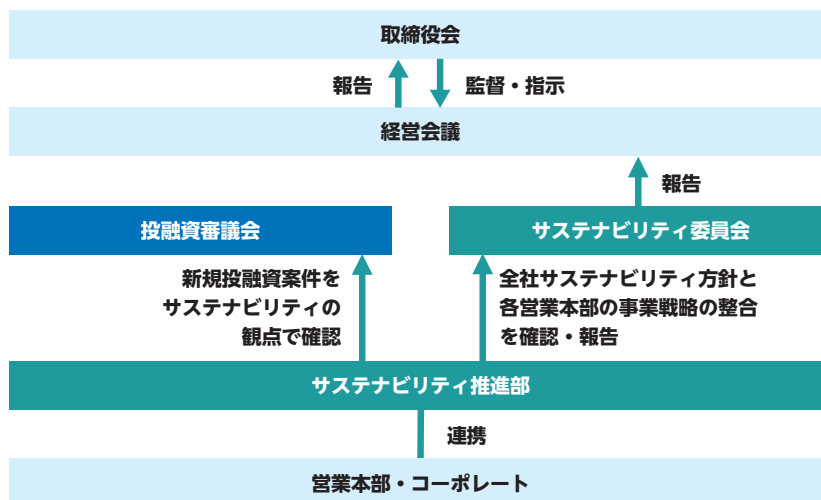
さらに個別具体的なテーマを特定



ガバナンス

社長（CEO）が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を年に4回以上開催しています。また、サステナビリティ委員会にて検討・協議された方針や課題などは、経営会議及び取締役会へ付議又は報告され、取締役会はこのプロセスを定期的に監督し、必要に応じて対応の指示を行っています。

<サステナビリティ推進・実行体制図>



リスク管理

サステナビリティ委員会において、当社グループが行う各事業におけるCO₂排出リスクを評価・特定しています。加えて、投融資審議会での審議過程において、個別事業のリスクの確認を行うと共に、こうした会議体における議論の内容は各営業本部にも共有しています。また、毎年実施するステークホルダーダイアログにおいても気候変動関連の「リスク」と「機会」が当社事業に与える影響について討議・確認しています。

1) 脱炭素社会実現への挑戦

戦略

●Scope1、Scope2の削減

当社は、CO₂排出をリスクであり、かつその削減は脱炭素社会実現に向けた当社グループの責務であると考えています。したがって、当社グループによるCO₂排出（Scope1とScope2）の削減を加速し、来たる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、幅広い分野におけるビジネスを進めていきます。

2021年3月には、「サステナビリティ チャレンジ」を実践すべく脱炭素対応方針を策定しScope1とScope2の削減のための目標（後述）を設定しました。

●Scope3、Scope4の計測と把握

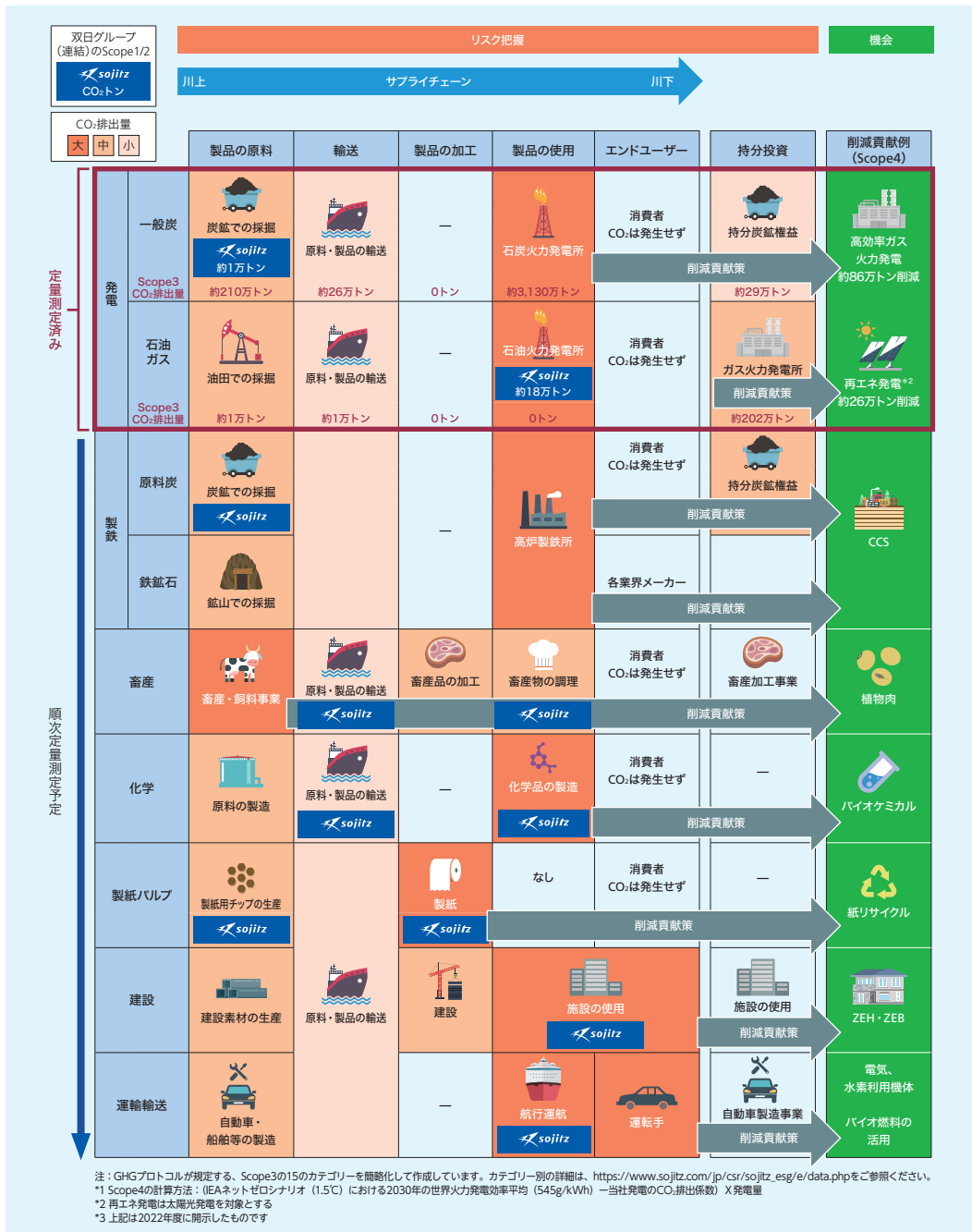
当社は、脱炭素社会の実現のためには、当社グループのCO₂排出（Scope1とScope2）削減に加えて、サプライチェーン全体のCO₂排出（Scope3）までを含めた取り組みが必要であると考えています。また、Scope3の多い産業とそのサプライチェーン上の工程においては現在又は将来的に排出削減ストレスがかかる可能性が高いと考え、リスクとしてその計測と把握を行っています。

具体的には、外部専門家を起用して、当社が事業を行っている産業のサプライチェーンにおいてScope3の多い所を特定し、リスクが高い、又は高まる箇所として分析し、その結果を示したものが次のCO₂分析図です。縦軸に当社グループが関わっている一般的にCO₂排出が多い産業分野を、横軸にサプライチェーン上の工程を置き、当社グループにとってのリスクがある所を定性的に表しています。そして、当社グループへの影響が特に大きいと考えられる発電分野からScope3の計測による定量把握を進めています。

一方で、CO₂排出（Scope3）が多い所は当社グループにとってリスクであると同時に、CO₂削減貢献による新たな事業創出の機会のある所でもあると捉え、当社グループの成長に向けた取り組みを推進すると共に、その削減貢献量をScope4として定義づけ計測と把握を行っています。

<p>リスク (Scope3)</p>	<p>CO₂排出が多い所ほど濃い色（オレンジ色）で表示しています。一般的にはCO₂排出削減のストレスが高まり、移行リスクとして、脱炭素に向けての規制の強化、政策の変更、市場における需給の変化、技術革新が生じ代替される脅威にさらされやすくなります。</p>
<p>機会 (Scope4)</p>	<p>横軸の最右列は、新規事業によって既存のCO₂多排出事業に代替するなどしてCO₂排出の削減に貢献すると考えられる分野を表しています。当社グループは、脱炭素又は低炭素のエネルギー事業、省エネ事業、循環型製品・サービス事業を通じて既存・競合他社の製品・サービスに代替し、あるいは新たに創出された市場、セグメントでの優位な位置を獲得することによる収益化を目指します。</p>

＜サプライチェーン上のCO₂分析図＞



指標と目標

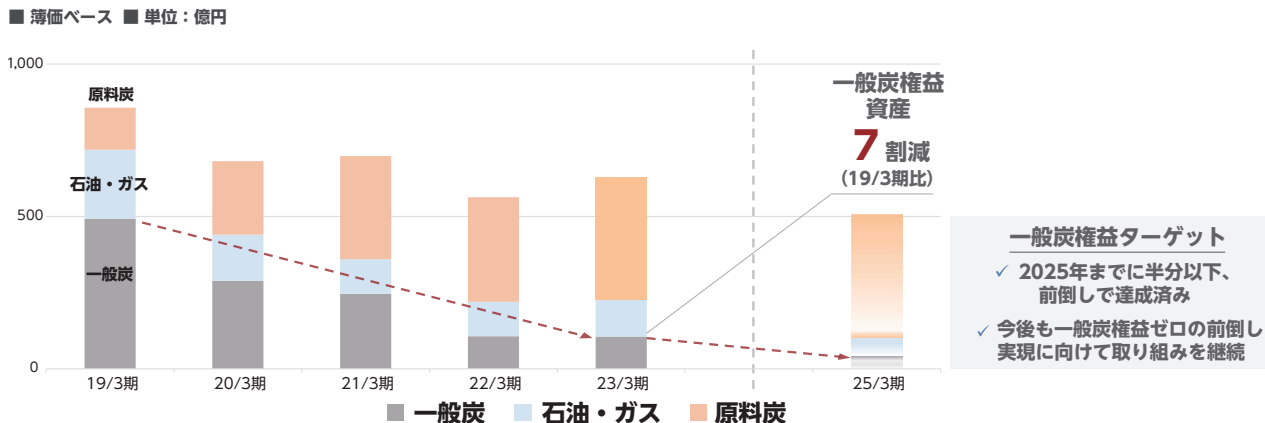
当社は、前項で説明した当社グループの気候変動における移行リスクとその機会を評価及び管理するための指標と目標を脱炭素方針として設定しています。

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

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

*2 2018年度を基準とした権益資産の簿価ベース。

<権益資産推移>



なお、上記の目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化に応じて柔軟に見直しを行います。

2) サプライチェーンを含む人権尊重

当社グループはグローバルに様々な事業を展開していますが、その事業に関わるサプライチェーン上のどの国・地域においても人権尊重に努めるべく、人権リスクの把握及び低減を図っています。その取り組みにあたっては、「国際人権章典」、及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」のフレームワークに沿って人権尊重への対応を行っています。

<国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が定める人権対応のフレームワーク>



方針の策定・共有

当社グループは、「国連グローバル・コンパクト」の10の原則などを踏まえて、「双日グループ人権方針」や「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」などの方針を策定しています。サプライヤーやグループ会社に対して、当社の方針を周知し、理解と実践を求めています。

また、サプライチェーン上の人権尊重においては、事業現場における認識と理解が重要であると考えています。そこで、当社グループ各社からの人権尊重への理解と事業現場への認識徹底を行う旨の確認書の取得や、グループ各社の経営陣とサステナビリティ推進部（サステナビリティ委員会事務局）との間での対話を通じ、方針や取り組みの周知及び現場の対応状況の確認を行い、人権尊重意識の徹底と理解の浸透を図っています。

リスク評価

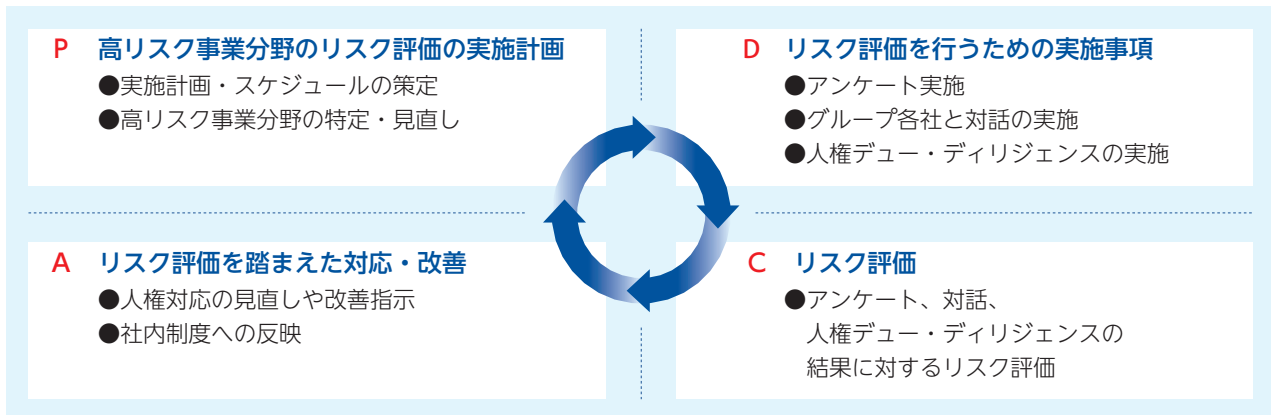
当社グループはグローバルに事業を展開し、その事業の範囲は多岐に亘る上に、川上から川下までサプライチェーンに広く関わっています。そこで、リスクベースアプローチの観点より、英国NGO「ビジネスと人権リソースセンター」が保有する人権リスクの発生事例データベースをもとに、当社グループの事業の中でも特にリスクが高い事業分野を特定すると共に、サプライチェーン全体において一般的にどの位置で人権リスクが発生しやすいか、分析・確認をしています。

サプライチェーン上の環境・社会リスクに対する当社グループの該当状況

双日グループの リスクの高い 事業分野	代表的なサプライチェーン				
	(川上) 権益・森林開発	権益採掘・ 原材料栽培	原料・部品製造・ 加工	卸	(川下) 小売・サービス
石油・天然ガス	土地収用	環境汚染			
鉱物	土地収用、森林破壊	環境汚染			
木材	森林破壊	労務問題			
砂糖	土地収用、森林破壊	労務問題			
繊維		労務問題、排水汚染	労務問題、排水汚染		過剰廃棄物
化学品			大気・排水汚染		
食品					労務問題
通信					情報漏洩

前頁のとおり特定した高リスク事業分野に対し、当社では以下のPDCAによる確認を行う体制を構築しました。

●リスク評価のPDCA



●現地デュー・ディリジェンス

当社は、人権リスクを調査・確認するために、個々の取引や事業において取引や事業が行われている現場でのデュー・ディリジェンスを必要に応じて行っています。例えば、当社グループは木材の調達（輸入）について、合法性の確認、環境への配慮、社会^(※)への配慮の3本柱からなる木材調達方針を定めていますが、この方針の実践として、供給元を当社自身にて訪問し、その経営陣、現地NGO、行政機関、地域住民代表との面談を含む調査を行っています。

※森林伐採が及ぼす人権への負の影響を考慮し、調達に関する負の影響の軽減に努めること。

改善・救済／実績開示

策定した方針に従い、リスク評価を行い、サプライチェーンを含む人権尊重の取り組みを進め、「国際人権章典」や「ビジネスと人権に関する国連指導原則」が掲げる人権尊重の実現を目指します。

2023年3月期の高リスク事業分野に対するリスク評価においては、当社グループ会社のみならずサプライチェーンにおける対応について問題がないことを確認しました。今後も、外部専門家の意見も聴取しながら、これら高リスク事業分野において、PDCAを通じた継続的な改善を進めると共に、適時・適切な開示も行います。

当社グループは、海外からの木材の調達（輸入）にあたり、木材調達方針に基づき、原産地までのトレーサビリティと、環境・社会（人権）へ配慮した森林管理の適切性を確認しており、以下の4つのレベルに分けて調達木材を評価しています。

レベルA：認証材^(※)

レベルB：トレーサビリティに加え、認証以外で環境・社会（人権）に配慮した森林管理の適切性を検証済みの木材

レベルC：トレーサビリティが確保されている木材

レベルD：トレーサビリティの確保が不十分な木材

※FSC (R)、PEFCなどによる認証木材

2025年度目標	2025年度までに、レベルAとレベルBの取扱いを100%にします。
----------	-----------------------------------

レベル		2016年度 調査結果	2017年度 調査結果	2018年度 調査結果	2019年度 調査結果	2020年度 調査結果	2021年度 調査結果	2022年度 調査結果	2025年度 目標
輸入 材	A+B	50%	59%	70%	78%	92%	95%	94%*	100%
	C	26%	35%	30%	22%	8%	5%	6%	0%
	D	24%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

*毎年、<評価基準>を厳格化しており、2020年度以降はレベルAを認証材のみとしております（2022年度のレベルA比率は22%。レベルA+Bは2021年度94.5%→2022年度94.4%（▲0.1ポイント）となっています）。

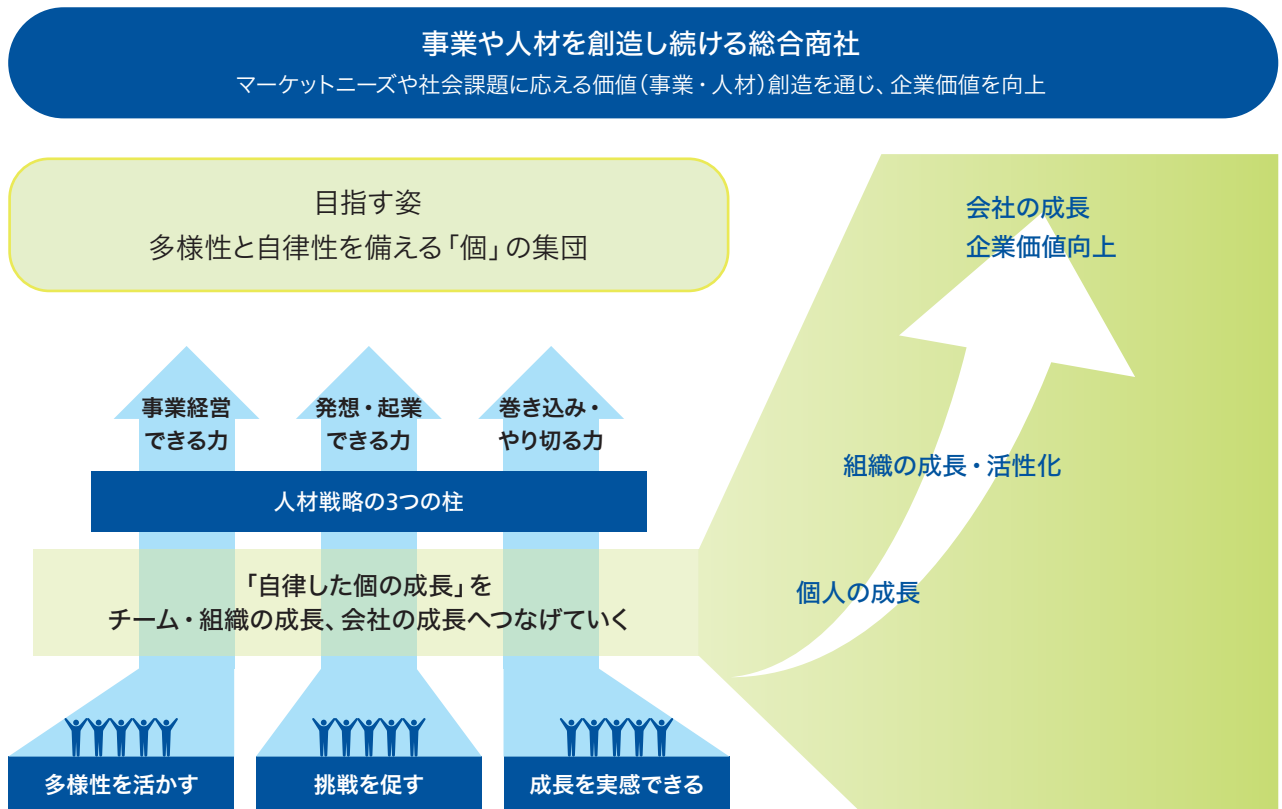
※上表における調達木材の取扱いに関する比率は、WWFジャパンの「林産物調達チェックリスト」を用いて当社が実施した評価に基づいて当社が決定したレベル毎の木材（輸入材）の【調達金額】÷【調査対象とした木材（輸入材）総調達金額】で算定しています。また各年度の調査結果は、対象先の選定・分析作業に時間を要するため2年度前のデータを使って算定しています。したがって、2022年度の調査結果は2020年度における木材調達金額をもとに算出しています。なお、2020年度より第三者保証を取得しています。

なお、当社グループの木材調達方針とその目標・実績の詳細については当社ウェブサイトをご覧ください（ただし、適宜内容を更新することがあります）。

参考サイト：木材分野における『サプライチェーンCSR行動指針』の実践 ～木材調達方針～
双日株式会社 (<https://www.sojitz.com/jp/csr/supply/lumber/>)

3) 人材戦略に関する基本方針

2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向け、多様性と自律性を備えた個の成長が企業の価値創造の源泉であると考え、人材戦略の3つの柱「多様性を活かす」、「挑戦を促す」、「成長を実感できる」のもと各種施策を実行しています。「多様性を競争力に」をテーマに、社員の多様なバックグラウンドを活かし、多角的な視点からマーケットニーズを発掘すると共に、HassoJitzプロジェクトをはじめとする「挑戦」の機会を設け、所属本部外での海外トレーニーなど新たな経験を積み、「成長」を実感できるサイクルを繰り返すことで、社員の成長が当社の成長へとつながる仕組みづくりを推進しています。



参考サイト：人材施策特設サイト | 双日株式会社 (<https://www.sojitz.com/jinzai/jp/>)

当社にとって価値創造の中核であり最も重要な資本である「人材」の力を最大化させ、自ら変革し新たな価値を創造し続けられる「個」の集団を形成し、価値創造につなげる「人的資本経営」を次の実行体制のもとで推進しています。

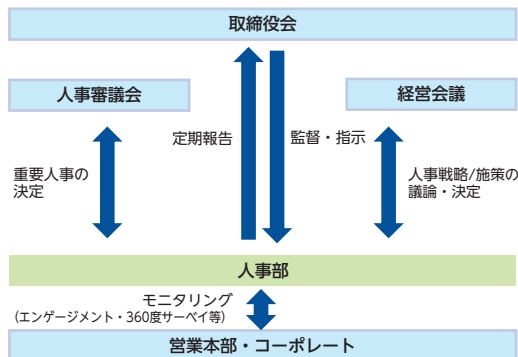
ガバナンス

人的資本経営の実行体制として、取締役会で経営視点での方針の議論を経て、重要な人事事項は、社長（CEO）が委員長を務める人事審議会で審議・決裁しています。具体的な取り組みである人材KPIの進捗状況や人事施策の効果・課題などは経営会議と取締役会で定期的に議論しながら進めています。リスクの早期発見・対処のため、エンゲージメントサーベイや360度サーベイなどを活用してモニタリングする体制を整え、また、コンプライアンスホットラインや社内目安箱を設置し、現場の意見を吸い上げ、持続的な企業価値向上の推進力を高めていきます。

リスク管理

人的資本価値の毀損「リスク」と、価値向上のための「機会」という「攻めと守り」の両面から各重要課題にアプローチすることによって、企業価値向上につなげていきます。また、2030年の目指す姿の体現に向け、足元の課題のみならず、将来を見据えて今着手すべき課題に対しても取り組みを開始しています。

<人的資本経営 実行体制図>



当社の考えるリスクと価値向上に向けた機会	当社のアプローチ
コンプライアンス 労働慣行 健康・安全 ダイバーシティー 流動性 エンゲージメント 育成	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反による当社への信頼損失 ハラスメントによる職場環境の悪化 長時間労働などによる生産性の低下 従業員の心身の傷病や、労働災害による労働力の低下 多様性の欠如による判断軸の偏り 知の掛け合わせによるイノベーションの創出 退職率の増加 柔軟な働き方の導入による多様な人材の獲得 エンゲージメントの低下による生産性の低下 モチベーションの向上による挑戦・成長 時代変化により、スキルや知識の陳腐化 事業戦略を実現し、価値創出できる人材の育成 新規事業投資を通じたグループ拡大 グループ内の共創・共有による価値創造 外部・内部環境変化に対応できる人材の不足 双日らしさを体現できる人材の持続的な創出 一人あたりの稼ぐ力の強化による収益拡大
連結経営 サクセッションプラン 生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> 「双日グループコンプライアンス・プログラム」の策定、世界共通の教材によるe-learning 「双日グループ人権方針」を制定、人権の尊重 働き方改革を通じた柔軟な働き方の推進 「双日グループ健康憲章『Sojitz Healthy Value.』に基づく健康経営の実践 女性・中途・外国人など、多様な人材の活躍を推進 重要指標としてKPIの設定 双日プロフェッショナルシェアの設立など、柔軟な働き方を叶え、緩い双日ネットワークでの共創・共有の仕組み構築 独自設問のエンゲージメントサーベイにより、当社独自の課題抽出、定点観測により施策の浸透度を把握・改善 独自のデジタル人材育成プログラムやリスキル支援制度により、時代のニーズに応え価値創造の出来る人材の育成 新規事業投資におけるノウハウの蓄積、人材育成 計画的なリカレント教育による人材プールの拡充 ライン長ポストにおける計画的な候補者の育成 人材プールを形成し、計画的な候補者育成 人材と業務の可視化により、適材適所の実現 サーベイ結果を基にした組織改善PJを実施

「リスク」マネジメントの観点

「価値向上」の観点

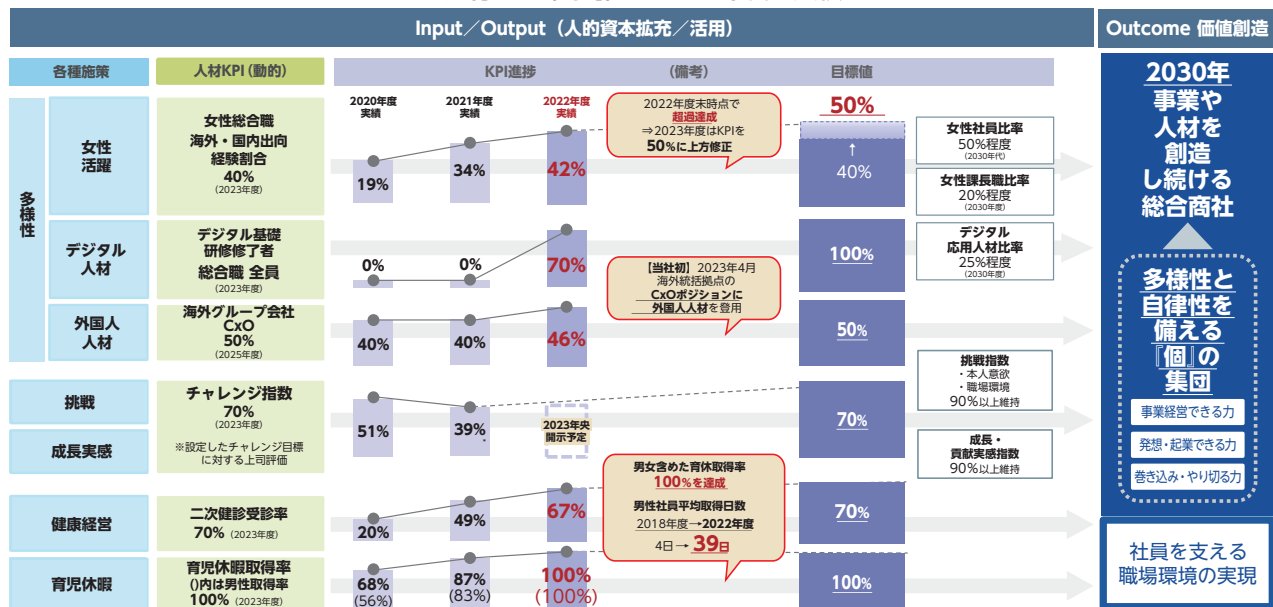
2030年に向けた双日らしさを体現する独自観点

指標と目標

●人材KPI (動的)

当社では、人事施策の浸透度を定量的に効果測定しながら当社の人づくりを実行するため、2021年6月に以下のとおり「人材KPI」を設定しました。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、場合によっては具体的施策の見直しなども踏まえながら、モニタリングする体制を整えています。KPIはその進捗を人事施策の取り組み状況と併せて、半期毎に経営会議及び取締役会へ上程し、経営陣と議論を重ねています。

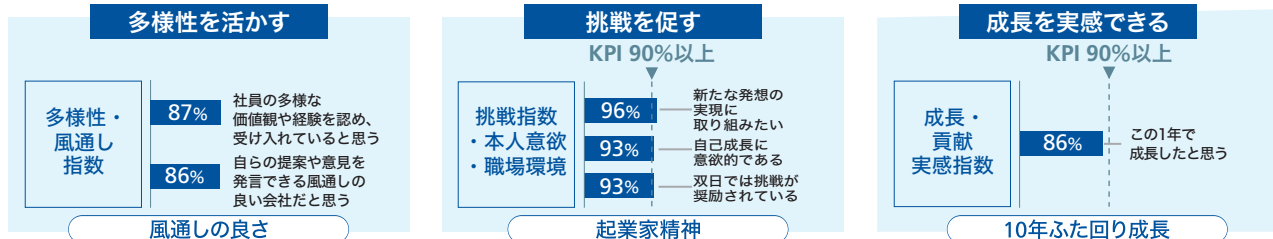
<人材KPI (動的) と2022年度の実績>



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

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

<エンゲージメントサーベイ結果 (2022年8月実施) >



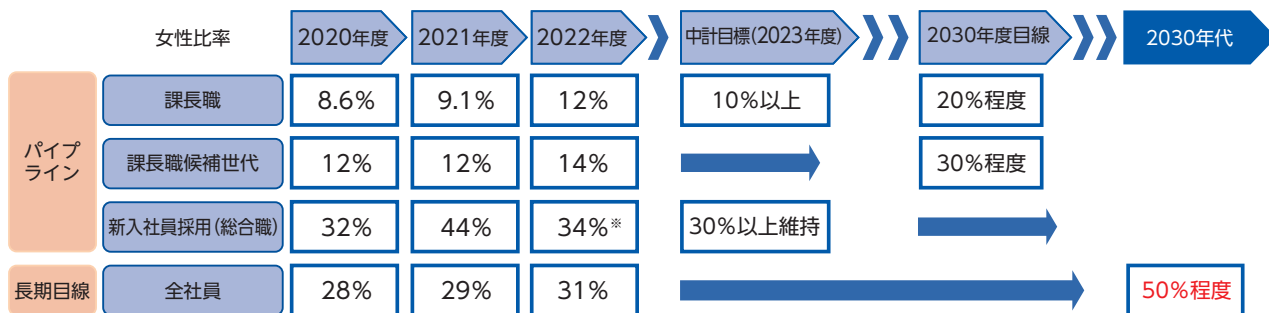
●人材戦略の柱①「多様性を活かす」

当社では、人材の多様性を、変化の激しい市場環境に対応し、常に迅速に事業創造できる組織の力へと変えるため、女性、外国人、様々な経験を持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管理職層の教育などの取り組みを進めてきました。これら多様な社員から、新たな着想や意見を多面的かつ効果的に取り込むことで、当社の価値創造につなげる環境づくりを目指しています。

・女性活躍推進

当社では、ダイバーシティマネジメントの専任組織を設け、人事部とも協調しながら、各種施策を実施しています。多様性をイノベーションの創出といった競争力につなげていくために、女性活躍推進を人材戦略の最重要テーマの1つと位置づけています。2030年代に全社員に占める女性社員比率を50%程度にすることを目指し、中長期の視点で、当たり前女性が活躍する環境づくりを進めています。将来的に組織の意思決定に関わる女性社員を増やしていくために、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積、男女間における経験値のギャップ解消、女性特有のライフイベントを見越した「キャリアを止めない」施策に取り組んでいます。女性総合職の海外・国内外向経験割合をKPIとして設定するほか、女性課長職比率などについても、目標を設定しています。

<女性活躍推進目標と進捗>



※2023年4月1日入社

- 女性総合職の新卒採用比率は2018年度以降継続して30%以上を維持（2023年4月入社：34%）
- 女性課長職比率は、2023年度に10%以上の目標を2022年度に前倒しで達成（2023年3月31日時点：12%）
- 女性総合職の海外・国内外向経験割合は2023年度に40%の目標を2022年度に前倒しで達成（2023年3月31日時点：42%、2023年度はKPIを50%に上方修正）
- （ご参考）取締役8名のうち2名、監査役5名のうち2名が女性役員（2023年3月31日時点：女性役員割合31%）
- （ご参考）専門知識や経験を備えた外部からの人材登用や内部昇格により、女性執行役員は2名（2023年3月31日時点）

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

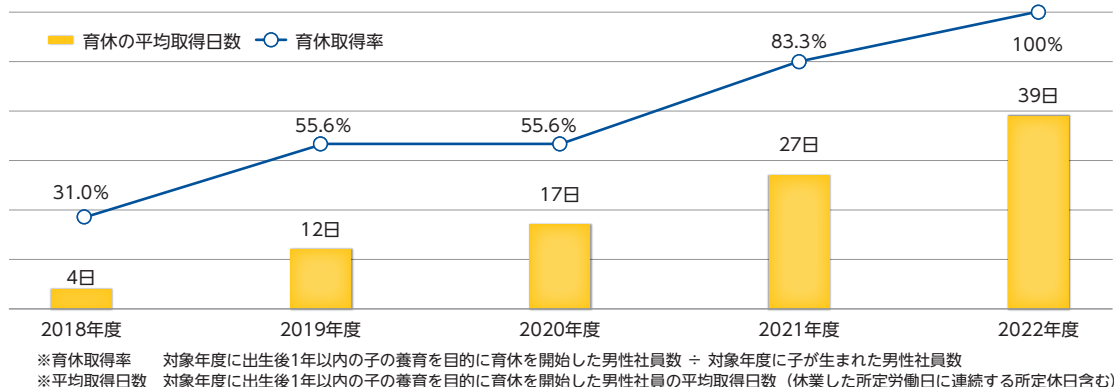
- 2022年度の育児休暇取得率は100%を達成
- 女性活躍推進のための具体的な施策
 - ✓全部課長向けにイクボス研修の実施、「双日イクボス宣言」への賛同確認
 - ✓女性取締役によるキャリアトークセッション
 - ✓女性執行役員と社員の少人数の座談会
 - ✓中堅女性社員向けのメンタープログラム など

<参考リンク>

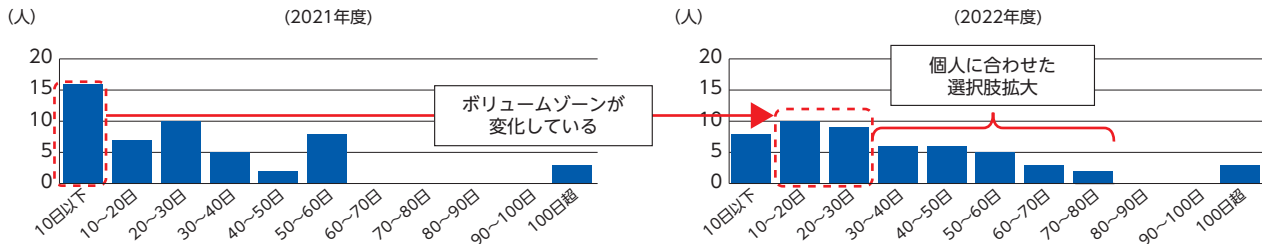
双日、なでしこ銘柄に7年連続で選定（2023年3月）（<https://www.sojitz.com/jp/news/2023/03/20230322.php>）

女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画（2021年度～2023年度）」（<https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/pdf/kodo2021.pdf>）

<男性の育休取得状況>



<男性の育休取得日数の変化>



・中途採用者の活躍

当社では、経営人材、DXなどの専門人材、女性・外国人などの多様性を強化すべく、中途採用にも注力しています。今後も引き続き、毎年の新規採用者数の約3割を中途採用者としていく予定で、そのうち半数程度を女性とする方針です。

- 管理職ポストにおける中途採用者の割合は21%、役員ポストでは35% (2023年3月31日時点)
- 2022年度の採用に占める中途採用者の比率は31%
- 2021年12月にCDO (チーフ・デジタル・オフィサー)・執行役員として専門人材 (女性) を招聘
 ※2023年4月1日付でCDO兼CIOの常務執行役員に就任

・外国人人材の活躍

海外事業会社を起点に現地ネットワークに入り込み、事業領域の拡大や新規事業の創出につなげるため、外国人人材のCxOポストをさらに拡大し、2021年度時点で40%である海外事業会社の外国人CxO比率を、2025年度までに50%に引き上げることを目指しています。また、域内での意見交換/情報共有によるマーケットイン・事業機会発掘の強化、共創と共有を推進するための海外地域における取り組みとして、海外事業会社外国人TOPで構成するアドバイザリーボードを米国で開催しました。社長の藤本も参加し、米州の事業会社のCxOと今後の成長戦略に関し積極的に議論しました。このような交流を通じ、共創・共有を通じた新たな価値創造を目指しています。

- 2023年3月31日時点の海外事業会社の外国人CxO比率は46%

●人材戦略の柱②「挑戦を促す」

デジタル化の進展やESGに対する意識の高まり、価値観・ニーズの多様化など変化が激しいこの時代に重要なことは、新たな視点でユニークな発想を見出し、発想の実現に責任と覚悟を持つことと考えております。とことんやり抜く探求心と自立心を持った社員の挑戦を促しています。未来の飛躍に向けた成長を続けるために、既存のビジネスや固定観念の枠を超えて価値創造できる人材の育成に取り組んでいきます。目指す姿の実現のためには、文化や意識・考え方の変革が必要です。人と人とが徹底的に向き合い、対話を通じて個人の成果を引き出し、会社の成長につなげます。当社が考える「挑戦」は、現状に満足せず周りの共感を得ながら、変革を通じて企業価値・生産性を高める自律的な行動です。

・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。開始から4年目となる2022年度は「情熱×覚悟」をテーマに、有識者やアルムナイへのピッチ機会やディスカッション、フェニクシー社の提供するインキュベーションプログラムへの派遣を通じ、発想を起点とした事業創出を加速させています。2020年度のHassojitzチームのeスポーツや早成樹の案件は会社を設立するなど、事業化につなげています。

・双日アルムナイ

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

・独立・起業支援制度

独立・起業を企図する社員のために当社のリソース（資金・情報・ネットワーク）を提供し、事業推進を支援します。なお、前述のHassojitzプロジェクトを通じて発案されたアイデアも、この制度を適用して事業化・独立・起業することが可能となります。「事業や人材を創造し続ける総合商社」として、当社は独立・起業を目指す個人を含めた全社員の望むキャリアパスを支援すると共に、起業家精神を持ち積極的に挑戦し続ける人材の確保・育成、企業文化の変革を目指します。

・双日プロフェッショナルシェア株式会社

これからの時代を見据え、年功序列や終身雇用という概念に捉われず、多様な価値観やキャリア志向を持つ全ての社員が、高いモチベーションを維持し、働き続ける環境を整えています。35歳以上の社員の多様なキャリア・ライフプランを支援するプラットフォームで、「70歳定年」「就業時間・場所の制限なし」「副業・起業」を可能とし、社員一人ひとりが新たなキャリアパスで活躍し続けられるよう支援します。当社勤務のほか、社外で大学非常勤講師や、地方中小企業のコンサルタントとして事業をサポートするなど、これまでの知見を活かし、活躍・貢献の場を拡大しています。

・デジタル人材育成 (P61をご参照ください)

●人材戦略の柱③「成長を実感できる」

失敗を許容する風通しの良い風土の中で、社員が積極的に「挑戦」することで、「成長」を実感し、社員一人ひとりの「多様性」が育まれていく好循環が生まれています。当社では、社員自らが成長・貢献を実感できることが重要な報酬の1つと考え、社員と会社が選び合い、高め合う環境をこれからも築いていきます。

・海外トレーニー制度

当社では、経営人材の育成・確保のため、海外トレーニー制度、MBAプログラムへの派遣制度、語学自己研鑽制度など、様々な研修を行っています。特にユニークな取り組みとして、現所属組織とは異なるミッションを持つ本部外トレーニー制度があります。今までと異なる経験を通じて、社員が多角的な視野を身に付け、知識や人脈に加えそれぞれの幅出しのきっかけとなる成長の機会となっています。

—2022年度は26か国に海外トレーニーを派遣（うち31%が女性社員）

・研修プログラム

当社では、自ら考え、行動し、やり抜くことで、世界を舞台に「価値を創造することのできる人材」を育成すべく、各種研修を実施しています。全ての世代・階層に提供するデジタル人材育成プログラムなどのコンテンツのほか、新入社員向けや管理職向けの研修、役員向けの研修など、それぞれの世代・階層に合わせた様々な研修コンテンツを提供し個の成長をチーム・組織の成長へつなげていく取り組みをしています。さらに、次世代リーダー育成を目的に、選抜研修に注力することで、組織のレジリエンス力の向上、豊富な人材プール・サクセッションプラン構築による計画的な後継者育成を推進しています。経営人材としての素養の醸成、高度な経営スキルの獲得、他社経営人材とのネットワーキングなどを目的に、専門家によるコーチングも実施し、さらに各種異業種交流型研修にも人材を派遣しています。

・指導員制度、メンター制度

・ジョブローテーション制度、社内公募制度

●多様な人材の活躍を支える制度・取り組み

当社グループの成長は社員と共にあると考え、多様な価値観やキャリア志向を持つ全ての双日パーソンが、挑戦・成長を積み重ねることで、高いモチベーションを維持しながら自律的に働き続けられる環境を整えていきます。

・健康経営

当社グループにとって最大の財産である社員一人ひとりとその家族が心身共に健康であり、社員が働きやすさと働きがいを持てる健全な職場環境づくりは、会社の重要な責任の1つと考えています。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、当社が掲げる「新たな価値と豊かな未来の創造」を実現するという考えに基づき、健康維持・増進に関する『双日グループ健康憲章 "Sojitz Healthy Value"』を策定しました（2018年3月）。疾病の未然予防・健康増進に加え、仕事と治療の両立を図るべく、健康推進室の体制を強化し、各健康関連施策を実施すると共に、定期健康診断の一次受診率100%を継続しながら、早期発見・疾病予防を高めることを目指し、二次健診受診率を人材KPIとして定め、2023年3月末時点では67%まで向上しています。また、2022年度には健康経営で解決したい経営課題と、それを解決するための手段の可視化をすべく、健康戦略マップを策定、「健康経営優良法人（ホワイト500）」の認定を受けています。

参考リンク：健康戦略マップ（<https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/pdf/strategymap.pdf>）

—健康面での女性活躍推進の取り組み

- ✓子宮頸がん・乳がん検診の対象を全年齢に拡大
- ✓婦人科嘱託医の社内配置、不妊治療に関わる相談窓口の設置
- ✓医師や専門家から女性の健康に関するオンラインセミナーを定期的開催
- ✓不妊治療を含む各種検査費用の割引クーポンの提供

・その他施策

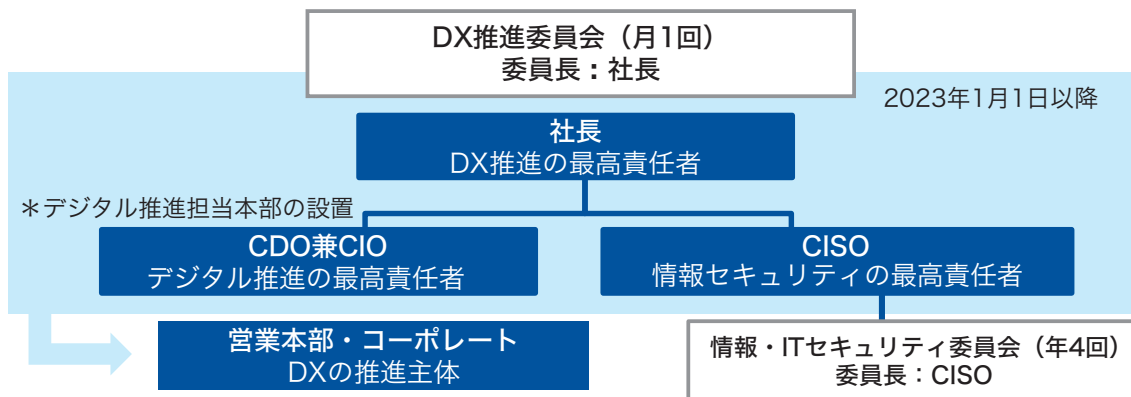
当社は、2023年2月に、従業員持株会の会員である社員に対して、特別報酬として1人当たり100株を付与することを決定しました。現時点において当社従業員の持株会加入率は90%程度となり、この施策を通じて、社員に持続的な企業価値向上に向けた意識を醸成することを企図しています。

4) DXの取り組みについて

・ガバナンス体制の強化

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

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



・デジタル人材の育成・補強

当社は、DXを事業の変革・競争力強化の手段とし、事業モデル、業務プロセスの改革とさらなる価値創造に貢献していきます。社内外のデータやデジタル技術を活用することでビジネスモデルや業務プロセスの変革を実践できる人材を「デジタル人材」と定義し、その育成に注力しています。多くの社員がデータやデジタル技術を活用しながら、日々の業務を行うため、デジタル人材育成計画を策定致しました。入門レベル、基礎レベル、応用レベル、さらに応用レベルの中に応用基礎、エキスパート、ソートリーダーに分類しています。攻め（DX）と守り（情報セキュリティ）の両輪を意識した基礎レベルコンテンツと共に、応用レベルについても2022年夏に開講致しました。

さらに2022年から業務効率化を加速させるべく各現場の業務担当者が自身で業務アプリ開発を行うこと（市民開発）を目的としたローコードツールの社内の認定開発者の育成を開始しました。

—入門レベルのITパスポート試験は総合職の92%、事務職の63%が資格を取得（2023年3月31日時点）

—基礎レベル修了者は1,380名、修了者率は70%（2023年3月31日時点）

—応用レベル修了者は159名（2023年3月31日時点）

—社内の認定開発者は100名（2023年3月31日時点）

※海外勤務者は対象外

スキルレベル		期待・役割	目標
応用	レベル5:ソートリーダー	エキスパートを指導・統括し、データやデジタル技術を活用した組織・事業の変革をけん引	若干名
	レベル4:エキスパート	データやデジタル技術の活用のリーダーとして、課題解決や事業の創出・バリューアップを推進	40人 進捗: 33%
	レベル3:応用基礎	エキスパートのもとで、データ分析やアプリケーション開発を補助	300人 進捗: 53%
レベル2:基礎		ビジネスへのIT適用を考えるための基礎知識 (ITリテラシー、デジタルマーケティング、データサイエンス、情報セキュリティ)	全総合職 進捗: 70%
レベル1:入門		ITを利用する社員に求める入門知識 (ITパスポート試験合格)	全社員 進捗: 86%
応用レベルの スキル分野	データ分析	データ分析を活用した課題解決	
	ビジネスデザイン	デジタル技術を活用した新規ビジネスの創出・既存ビジネスのバリューアップ	

9 企業集団の主要拠点及び従業員の状況（2023年3月31日現在）

①当社グループの主要拠点

<国内>

当社本店	東京都千代田区
当社支店など	関西支社（大阪）、北海道支店（札幌）、東北支店（仙台）、名古屋支店（名古屋）

<海外>

双日米国会社、双日アジア会社（シンガポール）、双日欧州会社（BV）（オランダ）、双日中国会社、中東・アフリカ統括事務所（ドバイ）に加え、現地法人、支店、駐在員事務所、出張所など計87ヶ所

②当社グループの従業員の状況

事業区分	自動車	航空産業・ 交通プロジェクト	インフラ・ ヘルスケア	金属・資源・ リサイクル	化学	生活産業・ アグリビジネス	リテール・ コンシューマー サービス	その他	合計
従業員数	5,154名	1,180名	1,610名	807名	1,617名	3,751名	4,038名	2,512名	20,669名

③当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
2,523名	35名（減）	41.7歳	15.4年

(注) 1. 上記の当社の従業員の状況には、海外事業所の現地社員（70名）は含んでおりません。

2. 平均勤続年数は、旧ニチメン株式会社及び旧日商岩井株式会社における勤続年数を含めて通算しております。

10 重要な子会社の状況 (2023年3月31日現在)**① 重要な連結子会社及び持分法適用会社の状況**

(連結子会社)

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
双日米国会社	US\$337,937,090	100.00%	貿易業
双日欧州会社	13,240百万円 GBP26,618,500	100.00	投資管理
双日欧州会社(BV)	EUR10,000	100.00	投資管理
双日アジア会社	US\$136,507,474	100.00	貿易業
双日エアロスペース株式会社	1,410百万円	100.00	航空・防衛産業関連機器の輸出入・販売
日商エレクトロニクス株式会社	14,336百万円	100.00	ITシステム・ネットワークサービス事業
双日ジェクト株式会社	460百万円	100.00	コークス・炭素製品・各種鋳製品のトレーディング
双日プラネット株式会社	3,000百万円	100.00	合成樹脂原料・製品などの貿易・販売
プラマテルズ株式会社	793百万円	(注)100.00	合成樹脂原料・製品などの貿易・販売
双日建材株式会社	1,039百万円	100.00	建材・木材建築資材などの販売、各種建設工事の企画・調査・設計・管理・請負など
双日食料株式会社	412百万円	100.00	砂糖・糖化製品・乳製品・農畜水産物・加工食品・その他各種食料品の販売
マリンフーズ株式会社	1,833百万円	100.00	水産加工食品の製造販売、水産原料の輸入販売
双日ファッション株式会社	200百万円	100.00	綿・化合繊維物生地、ニット生地などの企画・製造・販売
双日新都市開発株式会社	3,000百万円	100.00	マンションの開発・分譲、不動産仲介、賃貸マンションの開発・保有、住宅用品販売業
双日マシナリー株式会社	1,480百万円	100.00	一般産業機械類、軸受製品、四輪・二輪部品 船用機械類などの輸出入・販売
双日九州株式会社	500百万円	100.00	国内地域法人

(注) プラマテルズ㈱は子会社である双日プラネット㈱が100.00%出資しております。

(持分法適用会社)

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
株式会社メタルワン	100,000百万円	40.00%	鉄鋼関連商品の輸出入、外国間及び国内販売など
エルエヌジージャパン株式会社	8,002百万円	50.00	LNG事業及び関連投融資
株式会社JALUX	2,558百万円	(注)22.22	航空・空港関連、生活関連、顧客サービス 事業における流通・サービス業

(注) ㈱JALUXについては、関連会社が保有する23.83%を合計した双日グループの出資比率は46.05%となります。

② 企業結合の成果

1. 連結子会社は290社、持分法適用会社は132社であります。
2. 当期の当社グループの企業集団の成果は「**2**事業の経過及び成果」に記載のとおりであります。

2 株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

- (1)発行可能株式総数 普通株式 500,000,000株 (前事業年度末 500,000,000株)
- (2)発行済株式の総数 普通株式 250,299,900株 (前事業年度末 250,299,900株)
 (注) 普通株式の発行済株式の総数には、自己株式(当事業年度末 18,529,281株)が含まれております。なお、自己株式には役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式(同 953,699株)は含まれておりません。
- (3)株主数 普通株式 195,118名
- (4)大株主
普通株式

株主名	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (注)2	34,546 千株	14.91 %
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	20,726	8.94
株式会社日本カストディ銀行 (注)3	14,883	6.42
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	4,638	2.00
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,342	1.87
日本証券金融株式会社	3,997	1.72
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,727	1.61
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,363	1.45
J P モルガン証券株式会社	2,619	1.13
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,472	1.07

- (注) 1. 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点第3位以下を四捨五入して表示しております。
 2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社の所有株式数には、同社が信託を受けている株式が32,996千株含まれております。
 3. 株式会社日本カストディ銀行の所有株式数には、同社が信託を受けている株式が13,848千株含まれております。
 4. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

(5)当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

	株式の種類及び数	交付された者の人数
取締役(社外取締役を除く)	当社普通株式 19,709株	2名

- (注) 1. 当社が採用する信託の仕組みを利用した業績連動型株式報酬制度のもとでは、制度対象者が、付与されているポイントに対応する当社株式の数の70%相当について、設定された信託から株式の交付を受け(ただし、単元未満株式数については、信託内で換価した上、その換価処分金相当額の金銭の給付を受け)、残りの30%相当については信託内で換価した上でその換価処分金相当額の金銭の給付を受けることになっています。この換価処分により金銭の給付を行った株式分についても上記表中の株式の数に含まれております。
 2. 上記は退任した当社役員に対して交付されたものであります。

3 会社役員に関する事項

1 取締役及び監査役 (2023年3月31日現在)

氏名	地位	担当	重要な兼職の状況
藤本昌義	代表取締役社長	CEO	
田中精一	代表取締役副社長執行役員	CFO兼主計、営業経理、財務、IR、 フィナンシャルソリューション管掌	
平井龍太郎	代表取締役副社長執行役員	社長補佐、自動車、航空産業・交通 プロジェクト、インフラ・ヘルスケア 管掌、兼東アジア担当	
尾藤雅彰	取締役専務執行役員	金属・資源・リサイクル、化学、生活 産業・アグリビジネス、リテール・ コンシューマーサービス管掌	
大塚紀男	社外取締役		大成建設(株) 社外取締役 日本精工(株) 名誉顧問
齋木尚子	社外取締役		(株)日本政策投資銀行 社外監査役 (株)小松製作所 社外取締役 山九(株) 社外取締役
朱殷卿	社外取締役		(株)コアバリューマネジメント 代表取締役 第一生命ホールディングス(株) 社外取締役 (監査等委員) マネックスグループ(株) 社外取締役
小久江晴子	社外取締役		
櫛引雅亮	常勤監査役		
本田武弘	常勤監査役		
長沢美智子	社外監査役		東京丸の内法律事務所 パートナー 総合警備保障(株) 社外監査役
山本員裕	社外監査役		
亀井純子	社外監査役		三菱化工機(株) 社外取締役

- (注) 1. 大塚紀男氏、齋木尚子氏、朱殷卿氏及び小久江晴子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
 2. 長沢美智子氏、山本員裕氏及び亀井純子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
 3. 櫛引雅亮氏は、当社において、経理、税務及びリスク管理などの業務に従事し、また、リスク管理、人事総務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するものです。
 山本員裕氏は、帝人(株)において、財務、経理、経営企画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するものです。
 亀井純子氏は、公認会計士として、監査法人において長年の監査業務における豊富な経験と高い専門性に加え、証券会社での勤務経験で培われた財務及び会計に関する知見を有しております。
 4. 当社は、(株)東京証券取引所に対して、大塚紀男氏、齋木尚子氏、朱殷卿氏、小久江晴子氏、長沢美智子氏、山本員裕氏及び亀井純子氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。
 5. 上記「重要な兼職の状況」に記載の法人などと当社との間に、社外役員の職務執行に影響を及ぼす特別な関係はありません。
 6. 監査役八木和則氏は、2022年6月17日開催の第19回定時株主総会終結の時をもって辞任いたしました。

2 取締役及び監査役の報酬等の額

①役員区分毎の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

(単位：百万円)

	支給人員 (名)	基本報酬		業績連動報酬		合計
		金銭	金銭 (短期)	株式 (中長期) (※1)		
取締役 合計	10	319	138	71	529	
業務執行取締役	5	265	138	71	475	
社外取締役	5	54	—	—	54	
監査役 合計	6	106	—	—	106	
常勤監査役	2	73	—	—	73	
社外監査役	4	32	—	—	32	

(注)

- ※1 業績連動報酬 (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、2022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2022年度の費用計上額です。
- ※2 期末日現在の人員数は、取締役8名、監査役5名であります。なお、取締役及び監査役の報酬などの総額には、2022年6月17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名及び辞任により退任した監査役1名を含んでおります。
- ※3 2022年度における取締役の個人別の報酬などの額は、役員報酬ポリシー、基本報酬 (固定報酬) の役員別基本報酬、業績連動報酬 (短期) の算定方法、及び業績連動報酬 (中長期) の算定方法に基づき、各評価指標の目標額などを含め、後記③の決定方針に整合することを取締役会で確認し、当該方針に沿うものであると判断しております。
- ※4 百万円未満は切り捨てて表示しております。

②決議の内容

当社取締役の報酬の限度額などは、以下のとおり決議されています。

地位	報酬の種類		報酬限度額		株主総会決議	当該決議時点の員数
業務執行 取締役	基本報酬	金銭	年額 550百万円		2007年 6月27日	取締役7名 (うち社外取締役1名)
		金銭 (短期)				
	業績連動報酬	株式 (中長期) 対象者： 国内非居住者を除く ・取締役 (社内) ・執行役員	当社が拠出する 金員の上限	3事業年度を対象 1,800百万円	2021年 6月18日	取締役8名 (うち社外取締役4名)
		取締役などに交付 する当社株式などの 数の上限	3事業年度を対象 600万ポイント (120万株に相当)			
社外 取締役	基本報酬	金銭	年額 100百万円			
監査役	基本報酬	金銭	年額 150百万円		2007年 6月27日	監査役5名 (うち社外監査役3名)

③ 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、2021年4月30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などの個人別の報酬など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。

<役員報酬ポリシー>

基本的な考え方	当社の取締役及び執行役員(以下、役員)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。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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年を目指す姿「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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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ものであること。 ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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。 <ul style="list-style-type: none"> － 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 【執行役員(取締役兼務者含む)】 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">基本報酬</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">業績連動報酬(短期)</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">業績連動報酬(中長期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">54～66%</td> <td style="text-align: center;">21～26%</td> <td style="text-align: center;">13～20%</td> </tr> </tbody> </table> 【社外取締役】 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 <ul style="list-style-type: none"> － 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)：退任後とする。^(※) 	基本報酬	業績連動報酬(短期)	業績連動報酬(中長期)	54～66%	21～26%	13～20%
基本報酬	業績連動報酬(短期)	業績連動報酬(中長期)					
54～66%	21～26%	13～20%					
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(フローバック、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、役員による非遵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	役員個人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。						

(※) 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(2021年10月1日の株式併合以降は当社株式0.2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などを行います。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。

事業報告

1) 報酬の構成

各指標の目標値は、会社実績と連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度とするため、「中期経営計画2023」の目標を踏まえて、報酬委員会で審議し、取締役会で決議しております。

報酬の種類		概要	業績連動指標 (KPI)	評価 ウェイト	報酬 変動幅	支給時期	目標値	目標値に 対する実績	
基本 報酬	固定	金銭 (54~66%)	職責に応じて役位毎 に決定	—	—	月例	—	—	
業績 連動報酬	短期 変動	金銭 (21~26%)	単年度の会社業績 や中期経営計画の 進捗度に連動	連結当期純利益 (注1) (単年度目標の達成度)	35%	0~150% (注2)	毎年1回、 一定の時期	850億円	(2022年度) 1,112億円
				連結当期純利益 (注1) (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	35%			1,380億円	(2021-22年度累計) 1,935億円
				ROE	20%			11.4%	(2022年度) 14.2%
				基礎的営業キャッシュフロー (単年度目標の達成度)	5%			1,130億円	(2022年度) 1,452億円
	基礎的営業キャッシュフロー (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	5%	1,840億円	(2021-22年度累計) 2,739億円					
中長期	株式 (13~20%)	中期経営計画の達成 度や企業価値向上 (ESGや株価) に連動	3事業年度期間における連結当期純利益 (注1) の累計額 当社株式成長率 (注3) ESG (環境・社会・ガバナンス) 関連	60% 30% 10%	60~ 200%	退任後 株式支給	1,950億円 110%	— 下記ご参照	

ESG項目	評価指標	評価基準
脱炭素	①自社の直接的なエネルギーの使用量削減 ②一般炭・原料炭・石油権益の削減	2021年3月末時点からの削減状況
社会課題	2つの価値を念頭に置いた社会課題への取り組み状況 ①循環型社会形成への取り組み ②エッセンシャルインフラ開発・サービスの提供 ③国内地域創生への取り組み	左記の全社及び各本部の取り組み状況
ガバナンス	①本部毎の全社的取り組み ②インテックス評価など	①コンプライアンス委員会や内部統制委員会への報告などを通じたガバナンスの改善・強化状況 ②外部評価機関の評価
ヒト	①女性活躍 ②育児休暇取得 ③社員意識調査 (主要項目) の向上	①女性総合職の海外経験者比率の向上・人数増 ②育児休暇取得率の向上 ③2021年3月実施の社員意識調査の主要項目の伸び・改善度

(注1) 親会社の所有者に帰属する当期純利益を指します。

(注2) 各指標の実績が目標値の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されません。

(注3) 当社のTSR (Total Shareholders Return: 株主総利回り) と配当込みTOPIXとの相対比較で評価を行います。

(注4) 各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。

2) 監査役の報酬制度

監査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) のみとします。

3 社外役員の主な活動状況の明細

氏名 地位 (下線)	取締役会/監査役会 出席回数	主な活動状況
大塚紀男 取締役・独立 取締役会議長	取締役会 100% (17/17回) 監査役会 —	日本精工株式会社の取締役代表執行役社長及び取締役会長を歴任し、グローバルな成長戦略やコーポレート・ガバナンスの強化を推進する中で培われた、経営に関する豊富な経験と高い見識に基づく客観的視点から、実践的な発言や提言を行っております。また当社の取締役会議長として取締役会の運営に積極的に関与し、取締役会の実効性向上に尽力しております。上記のほか、指名委員会及び報酬委員会の委員を務め、当事業年度の委員会の全て (15回) に出席。指名委員会の委員として、社外役員候補者の選任や役員人事などに関する審議、サクセッションプランの運用強化・深度化の推進など、また、報酬委員会の委員として、執行役員業績連動報酬算出に用いる指標の設定・評価などに関して、独立した客観的な立場から専門性・知見を活かした提言を行うなど、当社の企業価値向上に尽力しております。
齋木尚子 取締役・独立 指名委員会委員長	取締役会 100% (17/17回) 監査役会 —	外務省において経済局長、国際法局長などの要職を歴任し、外交交渉の第一線で活躍する中で培われた国際情勢・国際法・経済・文化などに対する高い見識と経験から、世界情勢・環境・社会、人材育成などの分野を中心に有益な提言を行うなど幅広く積極的な役割を果たしております。上記のほか、指名委員会及び報酬委員会の委員を務め、当事業年度の委員会の全て (15回) に出席。指名委員会の委員として、社外役員候補者の選任や役員人事などに関する審議、サクセッションプランの運用強化・深度化の推進などを主導し、また、報酬委員会の委員として、執行役員業績連動報酬算出に用いる指標の設定・評価などに関して、独立した客観的な立場から専門性・知見を活かした提言を行うなど、当社の企業価値向上に尽力しております。

氏名 地位（下線）	取締役会/監査役会 出席回数	主な活動状況
朱 殷 卿 取締役・独立 報酬委員会委員長	取締役会 100% (17/17回)	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・資本政策に関する高い知見、金融機関における企業経営者としての豊富な経験及び人脈を有しており、当社が持続的な成長に向けて戦略的な事業投資を推進していく中での的確な提言を行うなど、取締役会における議論活発化に寄与しております。上記のほか、指名委員会及び報酬委員会の委員を務め、当事業年度の委員会の全て（15回）に出席。報酬委員会の委員長として、執行役員の業績連動報酬算出に用いる指標の設定・評価に関する審議などを主導し、また、指名委員会の委員として、社外役員候補者の選任や役員人事などに関する審議、サクセッションプランの運用強化・深度化の推進などに関して、独立した客観的な立場から専門性・知見を活かした提言を行うなど、当社の企業価値向上に尽力しております。
	監査役会 —	
小久江 晴子 取締役・独立	取締役会 100% (13/13回)	三井化学株式会社におけるサプライチェーンマネジメント、広報、IR、海外事業の責任者としての豊富な業務経験や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活かし、独立した立場と客観的な視点から、多様化するリスクを踏まえ、的確な提言を行っております。上記のほか、指名委員会及び報酬委員会の委員を務め、就任後に開催された当事業年度の委員会の全て（13回）に出席。指名委員会の委員として、社外役員候補者の選任や役員人事などに関する審議、サクセッションプランの運用強化・深度化の推進など、また、報酬委員会の委員として、執行役員の業績連動報酬算出に用いる指標の評価などに関して、独立した客観的な立場から専門性・知見を活かした提言を行うなど、当社の企業価値向上に尽力しております。
	監査役会 —	
長 沢 美 智 子 監査役・独立	取締役会 100% (17/17回)	弁護士として企業法務の分野に高度かつ専門的な知識を有しており、また、司法分野における要職の歴任に加え、他の企業での社外取締役としての経験も有し、経営に関する高い見識に基づき、独立した立場と客観的視点から発言を行っております。上記のほか、取締役、営業本部長、コーポレート各部の担当本部長などとの定期的な面談を行っており、また、国内外連結子会社などへの往査を積極的に行い、現場状況の把握に努めております。
	監査役会 100% (19/19回)	
山 本 員 裕 監査役・独立	取締役会 100% (17/17回)	帝人株式会社において、医薬医療事業管理部長、同社上場子会社であるインフォコム株式会社の代表取締役社長CEOや同社CFOなどの要職を歴任しました。その経験を通じて培われた経営及び情報通信分野並びに在宅医療などの分野における高い見識と、財務及び会計に関する知見に基づき、独立した立場と客観的視点から発言を行っております。上記のほか、取締役、営業本部長、コーポレート各部の担当本部長などとの定期的な面談を行っており、また、国内外連結子会社などへの往査を積極的に行い、現場状況の把握に努めております。
	監査役会 100% (19/19回)	
亀 井 純 子 監査役・独立	取締役会 100% (13/13回)	公認会計士として、現 EY 新日本有限責任監査法人で長年監査業務に従事し、当該業務における豊富な経験と高い専門性を有しております。加えて、証券会社での勤務経験で培った財務及び会計に関する知見に基づき、独立した立場と客観的視点から発言を行っております。上記のほか、取締役、営業本部長、コーポレート各部の担当本部長などとの定期的な面談を行っており、また、国内外連結子会社などへの往査を積極的に行い、現場状況の把握に努めております。
	監査役会 100% (14/14回)	

(注) 小久江晴子氏及び亀井純子氏の取締役会及び監査役会出席回数につきましては、2022年6月17日の取締役又は監査役就任以降の状況を記載しております。

4 役員の実任限定契約の概要

当社は、社外取締役（大塚紀男氏、齋木尚子氏、朱殷卿氏及び小久江晴子氏）及び監査役（櫛引雅亮氏、本田武弘氏、長沢美智子氏、山本員裕氏及び亀井純子氏）との間で責任限度額を100万円又は会社法第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。

5 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役を被保険者として、役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約では、被保険者がその会社役員としての業務につき行った行為（不作為を含みます）に起因して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用などが填補されます。ただし贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害などは補償対象外とすることにより、役員などの職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。保険料は全額当社が負担しております。

連結計算書類

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科 目	当連結会計年度末 (2023年3月31日)	(ご参考) 前連結会計年度末 (2022年3月31日)	科 目	当連結会計年度末 (2023年3月31日)	(ご参考) 前連結会計年度末 (2022年3月31日)
資産			負債及び資本		
流動資産			負債		
現金及び現金同等物	247,286	271,651	流動負債		
定期預金	6,991	10,782	営業債務及びその他の債務	579,252	545,963
営業債権及びその他の債権	794,898	791,466	リース負債	17,305	17,427
デリバティブ金融資産	4,642	10,743	社債及び借入金	167,775	231,216
棚卸資産	280,982	232,788	デリバティブ金融負債	5,480	8,614
未収法人所得税	11,002	1,051	未払法人所得税	20,633	19,007
その他の流動資産	59,991	68,382	引当金	2,437	4,137
小計	1,405,796	1,386,867	その他の流動負債	79,676	71,259
売却目的で保有する資産	38,743	7,352	小計	872,560	897,627
流動資産合計	1,444,540	1,394,220	売却目的で保有する資産に直接関連する負債	19,260	—
非流動資産			流動負債合計	891,821	897,627
有形固定資産	195,414	201,516	非流動負債		
使用権資産	65,603	69,661	リース負債	54,104	57,836
のれん	85,731	82,522	社債及び借入金	715,929	821,508
無形資産	70,834	85,031	営業債務及びその他の債務	9,234	8,203
投資不動産	8,116	13,261	デリバティブ金融負債	38	117
持分法で会計処理されている投資	559,939	490,320	退職給付に係る負債	22,713	23,930
営業債権及びその他の債権	86,293	118,273	引当金	48,962	47,951
その他の投資	129,781	183,310	その他の非流動負債	15,421	8,891
デリバティブ金融資産	1,328	1,943	繰延税金負債	26,042	31,734
その他の非流動資産	6,650	13,012	非流動負債合計	892,445	1,000,174
繰延税金資産	6,609	8,607	負債合計	1,784,266	1,897,802
非流動資産合計	1,216,303	1,267,460	資本		
資産合計	2,660,843	2,661,680	資本金	160,339	160,339
			資本剰余金	147,601	147,027
			自己株式	△ 31,058	△ 31,015
			その他の資本の構成要素	138,638	136,747
			利益剰余金	422,193	314,913
			親会社の所有者に帰属する持分合計	837,713	728,012
			非支配持分	38,863	35,866
			資本合計	876,576	763,878
			負債及び資本合計	2,660,843	2,661,680

連結純損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)
収益		
商品の販売に係る収益	2,368,500	1,998,218
サービス及びその他の販売に係る収益	111,339	102,534
収益合計	2,479,840	2,100,752
原価	△ 2,142,272	△ 1,829,433
売上総利益	337,567	271,319
販売費及び一般管理費	△ 222,771	△ 180,314
その他の収益・費用		
固定資産除売却損益	2,197	6,702
固定資産減損損失	△ 14,338	△ 2,637
関係会社整理益	30,776	6,060
関係会社整理損	△ 8,604	△ 18,215
その他の収益	11,040	7,357
その他の費用	△ 8,301	△ 13,052
その他の収益・費用合計	12,770	△ 13,784
金融収益		
受取利息	12,802	7,425
受取配当金	6,732	5,063
その他の金融収益	—	828
金融収益合計	19,534	13,317
金融費用		
支払利息	△ 18,537	△ 11,210
その他の金融費用	△ 808	—
金融費用合計	△ 19,345	△ 11,210
持分法による投資損益	27,282	37,968
税引前利益	155,036	117,295
法人所得税費用	△ 39,211	△ 31,824
当期純利益	115,824	85,471
当期純利益の帰属：		
親会社の所有者	111,247	82,332
非支配持分	4,577	3,138
計	115,824	85,471

(ご参考) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	前連結会計年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	115,824	85,471
減価償却費及び償却費	39,907	34,279
固定資産減損損失	14,338	2,637
金融収益及び金融費用	△ 188	△ 2,106
持分法による投資損益 (△は益)	△ 27,282	△ 37,968
固定資産除売却損益 (△は益)	△ 2,197	△ 6,702
法人所得税費用	39,211	31,824
営業債権及びその他の債権の増減 (△は増加)	22,129	△ 96,092
棚卸資産の増減 (△は増加)	△ 41,710	△ 26,026
営業債務及びその他の債務の増減 (△は減少)	26,246	52,031
その他の資産及び負債の増減	21,684	6,950
退職給付に係る負債の増減 (△は減少)	△ 515	△ 495
その他	△ 20,343	14,486
小計	187,105	58,288
利息の受取額	13,142	12,142
配当金の受取額	37,965	17,799
利息の支払額	△ 18,495	△ 11,961
法人所得税の支払額	△ 48,078	△ 11,184
営業活動によるキャッシュ・フロー	171,639	65,084
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 25,684	△ 18,370
有形固定資産の売却による収入	6,785	10,287
無形資産の取得による支出	△ 12,579	△ 8,700
短期貸付金の増減 (△は増加)	146	1,430
長期貸付けによる支出	△ 688	△ 10,360
長期貸付金の回収による収入	1,635	6,219
子会社の取得による収支 (△は支出)	△ 1,991	△ 35,749
子会社の売却による収支 (△は支出)	12,207	7,485
投資の取得による支出	△ 47,139	△ 58,097
投資の売却による収入	76,849	24,381
その他	19,616	△ 57,346
投資活動によるキャッシュ・フロー	29,157	△ 138,819
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金及びコミマーシャル・ペーパーの増減 (△は減少)	△ 64,360	54,245
長期借入れによる収入	166,826	270,356
長期借入金の返済による支出	△ 271,685	△ 214,740
社債の発行による収入	-	9,940
社債の償還による支出	△ 10,000	△ 20,003
リース負債の返済による支出	△ 16,929	△ 15,085
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△ 3	△ 1,875
非支配持分株主からの払込による収入	1,564	418
自己株式の売却による収入	29	3
自己株式の取得による支出	△ 139	△ 15,173
配当金の支払額	△ 29,208	△ 16,408
非支配持分株主への配当金の支払額	△ 5,047	△ 4,710
その他	△ 1,411	△ 66
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 230,367	46,898
現金及び現金同等物の減少額	△ 29,570	△ 26,835
現金及び現金同等物の期首残高	271,651	287,597
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,260	10,890
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の減少額	△ 54	-
現金及び現金同等物の期末残高	247,286	271,651

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	(ご参考)	
	当事業年度末 (2023年3月31日)	前事業年度末 (2022年3月31日)
資 産 の 部		
流動資産	689,621	683,628
現金及び預金	88,482	119,186
受取手形	7,061	8,075
売掛金	179,411	190,906
商品	56,449	34,196
前渡金	7,962	16,586
短期貸付金	138,690	109,410
その他	211,723	205,342
貸倒引当金	△ 159	△ 75
固定資産	899,051	999,394
有形固定資産	14,223	15,638
建物	4,485	5,162
土地	8,396	9,021
その他	1,341	1,455
無形固定資産	10,178	15,411
ソフトウェア	5,566	4,889
のれん	746	1,292
その他	3,864	9,229
投資その他の資産	874,650	968,343
投資有価証券	88,334	136,424
関係会社株式	663,652	677,106
関係会社出資金等	50,355	44,125
長期貸付金	27,028	78,554
固定化営業債権	90,175	78,944
繰延税金資産	12,067	9,690
その他	24,083	20,804
貸倒引当金	△ 73,840	△ 71,564
投資損失引当金	△ 7,206	△ 5,742
繰延資産	200	244
社債発行費	200	244
資産合計	1,588,873	1,683,267

科 目	(ご参考)	
	当事業年度末 (2023年3月31日)	前事業年度末 (2022年3月31日)
負 債 の 部		
流動負債	536,115	649,995
支払手形	24,224	14,309
買掛金	252,676	230,427
短期借入金	112,720	289,173
コマーシャル・ペーパー	35,000	-
1年内償還予定の社債	10,000	10,000
未払法人税等	1,360	10,893
預り金	58,173	62,941
賞与引当金	5,753	5,131
その他	36,205	27,118
固定負債	571,174	572,635
社債	60,000	70,000
長期借入金	487,705	480,914
退職給付引当金	9,681	9,684
株式給付引当金	720	567
債務保証等損失引当金	8,368	6,689
その他	4,698	4,780
負債合計	1,107,289	1,222,630
純 資 産 の 部		
株主資本	468,927	416,252
資本金	160,339	160,339
資本剰余金	155,503	155,503
資本準備金	152,160	152,160
その他資本剰余金	3,343	3,343
利益剰余金	184,375	131,656
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	184,375	131,656
自己株式	△ 31,291	△ 31,247
評価・換算差額等	12,656	44,384
その他有価証券評価差額金	23,632	52,726
繰延ヘッジ損益	△ 10,976	△ 8,341
純資産合計	481,583	460,636
負債純資産合計	1,588,873	1,683,267

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当事業年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	(ご参考) 前事業年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)
収益	763,373	678,262
原価	705,083	627,484
売上総利益	58,290	50,778
販売費及び一般管理費	68,837	62,022
営業損失(△)	△ 10,547	△ 11,244
営業外収益		
受取利息	5,090	3,553
受取配当金	99,027	69,480
為替差益	—	1,097
その他	14,898	8,541
営業外収益合計	119,016	82,672
営業外費用		
支払利息	7,980	6,711
デリバティブ評価損	518	3,527
為替差損	1,522	—
その他	6,648	5,645
営業外費用合計	16,669	15,884
経常利益	91,799	55,543
特別利益		
固定資産売却益	7	130
関係会社株式等売却益	29,269	11,503
投資有価証券等売却益	34,510	3,768
特別利益合計	63,786	15,402
特別損失		
固定資産除売却損	22	76
減損損失	10,957	348
関係会社等整理・引当損	52,254	16,093
投資有価証券等売却損	25	4
投資有価証券等評価損	383	1,328
特別損失合計	63,643	17,851
税引前当期純利益	91,943	53,094
法人税、住民税及び事業税	1,532	5,154
法人税等調整額	8,483	△ 2,449
法人税等合計	10,016	2,704
当期純利益	81,927	50,389

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2023年5月15日

双 日 株 式 会 社
取 締 役 会 御 中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 杉 浦 宏 明

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 富 田 亮 平

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 引 敷 林 嗣 伸

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、双日株式会社との2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、双日株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2023年5月15日

双 日 株 式 会 社
取 締 役 会 御 中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	杉 浦 宏 明
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	富 田 亮 平
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	引 敷 林 嗣 伸

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、双日株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの第20期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの第20期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、監査実施計画及び職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役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、その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして、会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人と協議を行うとともにその監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討しました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年5月15日

二日株式会社	監査役会				
常勤監査役	榑	引	雅	亮	㊟
常勤監査役	本	田	武	弘	㊟
社外監査役	長	沢	美	智	㊟
社外監査役	山	本	員	子	㊟
社外監査役	亀	井	純	子	㊟

株主総会会場ご案内図

日時

2023年6月20日(火曜日)
午前10時開会(受付開始 午前9時)

会場

東京會館 3階「ローズ」
東京都千代田区丸の内三丁目2番1号
☎ 03-3215-2111



- 開会間際には、会場受付の混雑が予想されます。お早目のご来場をお願いします。
- お車のご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。
- ご来場記念品の配布及びお飲み物の提供はございません。
- 今後株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、下記当社ウェブサイト上でお知らせいたします。
<https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/>

スマートフォンやタブレット端末から右記のQRコードを読み取るとGoogleマップにアクセスいただけます。



交通

J R 京葉線「東京駅」6番出口より徒歩3分
「有楽町駅」国際フォーラム口より徒歩5分
「東京駅」丸の内南口より徒歩10分

地下鉄 東京メトロ ●千代田線「二重橋前駅」
●有楽町線「有楽町駅」
●日比谷線「日比谷駅」
都営地下鉄 ●三田線「日比谷駅」

B5出口直結

双日株式会社

東京都千代田区内幸町二丁目1番1号
<https://www.sojitz.com/>

UD
FONT



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。
環境に配慮した植物油インキを使用しています。