

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

1. 基本的な考え方

当社は、「双日グループ企業理念」(「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します」)に加え、「2030年双日の目指す姿」(「事業や人材を創造し続ける総合会社」)に基づき、中長年に亘る企業価値の向上を図っております。

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

1) 経営及び業務執行体制

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

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

2021年6月の改訂後のコードに基づき記載しています。

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

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

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

2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	34,546,799	14.91
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	20,726,900	8.94
株式会社日本カストディ銀行	14,883,500	6.42
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	4,638,786	2.00
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,342,620	1.87
日本証券金融株式会社	3,997,330	1.72
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,727,172	1.61
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,363,494	1.45

JPモルガン証券株式会社	2,619,098	1.13
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,472,861	1.07

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 更新

- 上記所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は、次のとおりであります。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社32,996千株
株式会社日本カストディ銀行 13,848千株
- 所有株式数の割合は、自己株式を控除して計算しております。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	卸売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

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

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	10名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数 更新	9名

社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	5名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
大塚 紀男	他の会社の出身者											
齋木 尚子	その他											
朱 殷卿	他の会社の出身者											
小久江 晴子	他の会社の出身者											
亀岡 剛	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

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

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

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

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
大塚 紀男		<p>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、直近事業年度における当社との取引実績は、同社の年間連結売上高の1.3%程度、当社の年間連結収益の1%未満です。</p> <p>以上により、同氏は、当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p>< 選任理由 > 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なかで培われた、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的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、選任しているものです。</p> <p>< 独立性について > 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>

齋木 尚子	<p>同氏は、2019年5月から2020年2月にかけて当社顧問として報酬を受けておりましたが、当該報酬額は、「社外役員の独立性基準」に定める金額未満であり、また、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。</p> <p>以上により、同氏は、当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p>< 選任理由 > 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的確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へ貢献することを期待し、選任しているものです。</p> <p>< 独立性について > 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
朱 殷卿		<p>< 選任理由 > 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、当社の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に貢献することを期待し、選任しているものです。</p> <p>< 独立性について > 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
小久江 晴子	<p>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、直近事業年度における当社との取引実績は、同社の年間連結売上収益の1%未満、当社の年間連結収益の1%未満です。</p> <p>また、同氏は2021年5月から2022年1月にかけて当社顧問として報酬を受けておりましたが、当該報酬額は、当社の「社外役員の独立性基準」に定める金額未満であり、また、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。</p> <p>以上により、同氏は当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p>< 選任理由 > 三井化学株式会社に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的確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することを期待し、選任しているものです。</p> <p>< 独立性について > 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>

<p>亀岡 剛</p>	<p>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、本屆出直近事業年度における当社との取引実績は、同社の年間連結売上高の1%未満です。</p> <p>また、同氏は2022年9月から2023年3月にかけて当社顧問として報酬を受けておりましたが、当該報酬額は、当社の「社外役員の独立性基準」に定める金額未満であり、また、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。</p> <p>以上により、当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p>< 選任理由 > 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することを期待し、選任しているものです。</p> <p>< 独立性について > 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
-------------	--	--

<p>指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無</p>	<p>あり</p>
-----------------------------------	-----------

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性 更新

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	6	0	1	5	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	6	0	1	5	0	0	社外取締役

補足説明 更新

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(社外取締役5名、社内取締役1名)
(役割) 社長・取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議及び提案、並びに候補選任案の審議
(委員) 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)、亀岡剛(社外取締役)、藤本昌義(取締役社長)

・報酬委員会(社外取締役5名、社内取締役1名)
(役割) 取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度の審議及び提案
(委員) 朱殷卿(委員長/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)、亀岡剛(社外取締役)、藤本昌義(取締役社長)

【監査役関係】

<p>監査役会の設置の有無</p>	<p>設置している</p>
<p>定款上の監査役員数</p>	<p>5名</p>
<p>監査役の人数</p>	<p>5名</p>

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

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います。

1) 監査役監査

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、2022年度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 >

- 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)
- 業務執行取締役との面談
- 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

なお、2023年6月20日現在、当社の監査役は社外監査役3名を含む5名であり、うち3名は以下のとおり財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

- ・柳井雅亮氏は、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ます。
- ・山本員裕氏は、帝人株式会社において、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ます。
- ・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。

2) 会計監査

当社は、会社法に基づく会計監査及び金融商品取引法に基づく財務諸表監査、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。2022年度における業務執行社員の氏名、監査業務に係る補助者の構成、継続監査期間は以下のとおりです。

(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21名、その他33名

(継続監査期間)：20年

3) 内部監査

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6月20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。

上記のほか、当社及び連結子会社を対象に「自己点検制度」を導入しており、各組織における問題点の早期発見と業務効率の改善、損失発生の未然防止及びリスク管理マインドの醸成を図っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m

<p>亀井 純子</p>	<p>同氏が2021年6月までパートナーを務めていたEY新日本有限責任監査法人と、直近事業年度における当社との取引実績は、同社の年間業務収入の1%未満であり、また、EY新日本有限責任監査法人と当社との過去3事業年度の平均取引額は当社の「社外役員の独立性基準」に定める金額未満です。</p> <p>以上により、同氏は当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。</p>	<p><選任理由> 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見識を有していることから、監査役としての職務を外部の視点も踏まえて適切に遂行し、経営を監督するものと判断し、社外監査役に選任しているものです。</p> <p><独立性について> 同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
--------------	---	--

【独立役員関係】

<p>独立役員の人数 更新</p>	<p>8 名</p>
---	------------

その他独立役員に関する事項

当社は、社外取締役には、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べく、その出身分野などの多様性にも留意しております。

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（本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取り組みについて」原則4-9ご参照）を策定し、社外役員全員がこの基準を満たし、独立性が確保されていることを確認しております。

【インセンティブ関係】

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

該当項目に関する補足説明

当社は、取締役及び執行役員を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、業績連動型株式報酬などの報酬制度を導入しております。詳細は【取締役報酬関係】を参照願います。

<p>ストックオプションの付与対象者</p>	
------------------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

<p>(個別の取締役報酬の)開示状況</p>	<p>一部のものだけ個別開示</p>
------------------------	--------------------

該当項目に関する補足説明 更新

2022年度において報酬総額が1億円以上である役員は、以下の3名であり、内訳は以下のとおりです。(単位:百万円)

役位/氏名/基本報酬:金銭/業績連動報酬:金銭(短期)・株式(中長期)/合計

代表取締役社長/藤本 昌義/基本報酬:86/業績連動報酬:51・30/合計:168

代表取締役副社長/田中 精一/基本報酬:66/業績連動報酬:26・11/合計:104

代表取締役副社長/平井 龍太郎/基本報酬:66/業績連動報酬:35・17/合計:118

(注) 1 百万円未満は切り捨てて表示しております。

2 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、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。

報酬の額又はその算定方法の決定方針
の有無 更新

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

役員報酬ポリシー

当社は、取締役の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度とすることを基本方針としております。この基本方針のもと、双日の企業理念、価値創造モデル、2030年に目指す姿、そして2021年4月からスタートした中期経営計画2023の実現に向けた報酬制度とするため、2021年4月開催の取締役会にて、取締役と執行役員に対する報酬制度として、「役員報酬ポリシー」(当社における取締役等の個人別の報酬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。

<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。

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

<基本方針>

- ・短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上と連動性の高い制度であること。
- ・デジタル社会において、また、ESG経営を推進する中で、新たに創出・提供する価値と連動するものであること。
- ・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>

・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。

-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

[取締役及び執行役員(社外取締役除く)]

基本報酬54%~66%、業績連動報酬(短期) 21~26%、業績連動報酬(中長期) 13%~20%

[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

-基本報酬:月例で支給する。

-業績連動報酬(短期):毎年1回、一定の時期に支給する。

-業績連動報酬(中長期):株式交付時期は退任後とする。()

()株式報酬は、取締役の退任後、受益者要件を満たしていることを確認した上で、株式交付1ポイントにつき当社株式1株(2021年10月1日の株式併合以降は1ポイントにつき当社株式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。

<業績連動報酬の決定方法>

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

<報酬の没収等(クローバック、マルス条項)>

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

<報酬ガバナンス>

役員の個人別の報酬額は、社外取締役を委員長とし、社外取締役が過半数を占める報酬委員会での審議を経て、取締役会で決定する。

2023年度の取締役の報酬制度

役員報酬ポリシーに基づき、2023年度における取締役の報酬制度の概要を次のとおり定めております。

・報酬の種類:

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、基本報酬(固定報酬)、業績連動報酬(短期)、及び業績連動報酬(中長期)によって構成します。社外取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)のみとします。ただし、社外取締役が取締役会議長、指名委員会委員長、又は報酬委員会委員長の職に就く場合は、基本報酬(固定報酬)に加え、所定の手当を金銭で毎月支給します。

・基本報酬:

基本報酬(固定報酬)は、職責に応じて役位毎に決定する金銭報酬であり、年俸制とし、役位別に定めた基本報酬額の12分の1を毎月支給します。

・短期業績連動報酬:

業績連動報酬(短期)は、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であり、所定の役位にある取締役を対象に、(1)役位別の標準報酬額(全ての評価指標につき、目標達成率が100%であった場合の報酬額を指します)を基準として、(2)連結当期純利益、連結当期純利益進捗度(中期経営計画期間中(2021~2023年度)の連結当期純利益の進捗度を指します)、ROE、基礎的営業キャッシュ・フロー及び基礎的営業キャッシュ・フロー進捗度(中期経営計画期間中(2021~2023年度)の基礎的営業キャッシュ・フローの進捗度を指します)を評価指標とし、(3)評価指標毎の目標達成度に基づき定められる金銭を支給します。

評価指標毎の目標達成度は、評価指標毎の目標額など実績値と比較して算出し、評価指標毎の目標値などは、事業年度毎に、その期首にあたる毎年4月又は5月を目処として、報酬委員会の審議を経て、取締役会決議により定めます。業績連動報酬(短期)の具体的な算定方法は、後記のとおりとし、事業年度終了後、毎年7月に支給します。

なお、2022年度の業績連動報酬(短期)の算定で使用した評価指標毎の目標額など及び実績は、以下のとおりです。(評価指標/目標額/評価ウェイト/実績)

連結当期純利益(注1)(単年度目標の達成度)/850億円/35%/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)/1,380億円/35%/1,935億円、ROE/11.4%/20%/14.2%、基礎的営業キャッシュ・フロー(単年度の目標達成度)/1,130億円/5%/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)/1,840億円/5%/2,739億円

また、2023年度の業績連動報酬(短期)の算定で使用する目標額などは、以下のとおりです。(評価指標/目標額など/評価ウェイト)

連結当期純利益(注1)(単年度目標の達成度)/950億円/35%、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)/1,380億円/35%、ROE/11.1%/20%、基礎的営業キャッシュ・フロー(単年度の目標達成度)/1,150億円/5%、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(2,400億円)の進捗度)/1,840億円/5%

・中長期業績連動報酬:

業績連動報酬(中長期)は、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であり、所定の役位にある取締役を対象に、(1)事業年度毎に、役位別の標準報酬額及び基準株価に基づき算出される基準ポイントを付与し、(2)3事業年度の終了毎に、累積した基準ポイントに対し、評価指標毎の目標達成度に基づき算出される係数を乗じることで株式交付ポイントを計算し、(3)対象取締役の退任時に、所定の事由を全て充足することを条件として、累積した株式交付ポイントをもとに計算される当社の株式及び金銭を支給します。

株式交付ポイントの計算において、中期経営計画期間中(2021~2023年度)の評価指標は、連結当期純利益、株式成長率(対象期間における配当込みTOPIXの成長率に対する当社のTotal Shareholders Return(株主総利回り。(以下「TSR」といいます))の割合を指します)及び別途設定するESG評価項目とし、当該評価指標毎の目標額などは、報酬委員会の審議を経て、取締役会決議により定めております。

なお、業績連動報酬(中長期)の算定で使用する目標額などは、以下のとおりです。(評価指標/目標額等/評価ウェイト)

3事業年度期間における連結当期純利益(注1)の累計額/1,950億円/60%、当社株式成長率(注3)/110%/30%、ESG(環境・社会・ガバナンス)関連指標(注4)/ESG関連/10%。

(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。

・報酬の構成

当社は、報酬と業績の連動性をさらに高めるとともに、中長期の企業価値向上への取り組み・進捗をより十分に反映した評価指標の体系とすることを企図して、報酬制度を定めております。報酬比率については、基本報酬比率を職責に応じて54~66%、業績連動報酬比率(短期)を21~26%、業績連動報酬比率(長期)を13~20%としています。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください(https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/governance.php#a03)

・報酬の減額・不支給・返還請求

当社は、以下に定める場合、取締役の基本報酬(固定報酬)、業績連動報酬(短期)、または業績連動報酬(中長期)の未払分につき減額または不支給とし、これらの既払分の全部または一部につき返還請求することができます。

重大な会計の誤り、または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

故意または重大な過失による任務懈怠(法令・定款・社内規程への違反、職務執行における善管注意義務・忠実義務違反などを含むが、これに限られない)により、当社に重大な損害を与えた場合

当社の意思に反して、自己都合により退任した場合(ただし、傷病などやむを得ない事由による自己都合退任の場合は除く)

正当な理由により、取締役を解任された場合

当社の許可なく同業他社に就職した場合

2022年度における報酬等

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数は、以下のとおりです。(単位:百万円)役員区分/支給人員/(基本報酬)金銭(1,2)/(業績連動報酬)金銭(1)/株式(3)/合計

取締役 合計/10名/(基本報酬)319/(業績連動報酬)138/71/(合計)529

取締役(社内)/5名/(基本報酬)265/(業績連動報酬)138/71/(合計)475

社外取締役/5名/(基本報酬)54/(業績連動報酬)-/-/(合計)54

監査役合計/6名/(基本報酬)106/(業績連動報酬)-/-/(合計)106

常勤監査役/2名/(基本報酬)73/(業績連動報酬)-/-/(合計)73

社外監査役/4名/(基本報酬)32/(業績連動報酬)-/-/(合計)32

(注)

- 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。
- 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。
- 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)の役位別基本報酬、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、上記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。
- 百万円未満は切り捨てて表示しております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】更新

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6月20日時点)を中心に、取締役による経営監督機能が十分に発揮されるよう、取締役に対して適時適切な情報提供、報告及び連絡などを行っております。なお、取締役会での審議の充実を図るため、当社では、取締役会開催に先立ち、資料の事前配付及び事前説明を実施しております。監査役を補佐する専属組織としては、監査役業務室を設置しており、社内外の監査役に対し、専任スタッフ4名(2023年6月20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。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等更新

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
加瀬 豊	特別顧問	対外活動	非常勤、報酬有	2012/3/31	2023/6/30

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数更新 1名

その他の事項

当社の顧問制度においては、過去、代表取締役社長であったかを問わず、退任役員(*1)に常勤または非常勤顧問を委嘱することがあります。本制度は、財界活動における支援などを目的として委嘱するものであり、顧問が当社経営、業務執行に関与することはありません。契約期間は原則1年とし、報酬を支払っております。当社の担う財界活動の状況、他社の社外役職就任に関する当社への要請などに鑑みると、退任役員による財界活動における支援などは必要であり、引き続き顧問制度を維持し、当該活動に見合う処遇を行うこととしております。

なお、当社に相談役の制度はありません。

(*1) ここでの役員とは常勤取締役、執行役員、常勤監査役を指します。

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

1) 会社の機関

(A) 取締役会

最高意思決定機関として、当社グループ経営に係る基本方針と最重要案件の審議、決議を行うと共に、業務執行機関からの重要事項の付議、定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名以内と定めており、2023年6月20日時点では、取締役会は、当社において豊富な業務経験を持つ社内取締役(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(5名)の計9名(男性7名・女性2名)で構成されております。

取締役の選任手続き

上記選任方針に基づき、取締役会の諮問機関である指名委員会の審議結果を踏まえ、取締役会が個々の候補の実績並びに取締役としての資質について審議の上、決議し、株主総会に付議しております。

取締役会での審議内容など

当社は、法令・定款によるほか、取締役会規程を定め、経営方針・経営計画及び重要な人事・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。

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ており、取締役に對し、専任スタッフ4名(2023年6月20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。

なお、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会開催に先立ち、資料の事前配付及び事前説明を実施しております。

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。評価の詳細につきましては、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取り組みについて」原則4-11をご参照下さい。

(B) 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名を含む計5名(男性3名・女性2名)で構成されております(2023年6月20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、監査役に對し、専任スタッフ4名(2023年6月20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。

(C) 取締役会の諮問機関(指名委員会、報酬委員会)

本報告書 1.の[取締役関係]「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)属性」をご参照下さい。

(D) 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「社外役員の選任及び独立性に関する基準」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。当該基準につきましては、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取り組みについて」原則4-9をご参照下さい。

(E) 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取り組みについて」補充原則4-14をご参照下さい。

(F) 取締役・監査役の報酬の決定方針

本報告書 1.の[取締役報酬関係]をご参照下さい。

2) 業務執行機関

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

(A) 経営会議

業務執行取締役及び営業本部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。

(B) 投融資審議会

業務執行取締役やコーポレートの責任者などから構成され、重要な投融資案件(投融資保証案件、与信案件など)を全社的な視野に立って審議・決裁を行います。投融資審議会は原則月2回の頻度で開催しており、2022年度は合計23回開催しました。

(C) 人事審議会

業務執行取締役やコーポレートの責任者などから構成され、重要な人事事項を全社的な視野に立って審議・決裁を行います。人事審議会は、原則月2回の頻度で開催しており、2022年度は合計19回開催(うち3回は書面開催)しました。

(D) 社内委員会

企業価値向上のため、組織横断的に取り組むべき経営事項を推進する社長管下の業務執行機関として、以下の社内委員会を設置しており、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。

内部統制委員会(開催頻度:原則四半期に1回、2022年度:計5回)

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。

コンプライアンス委員会(開催頻度:原則四半期に1回、2022年度:計4回)

コンプライアンスを徹底するための基本方針や施策などの検討・策定を行います。

サステナビリティ委員会(開催頻度:原則四半期に1回、2022年度:計4回)

サステナビリティチャレンジに基づき、脱炭素社会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CO2排出量(Scope3)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。

安全保障貿易管理委員会（頻度：年次開催に加え、必要に応じて招集、2022年度：計2回）
当社グループを取り巻く安全保障貿易に関わる変化への迅速な対応及び適切な貿易管理体制の構築を行います。

品質管理委員会（開催頻度：原則四半期に1回、2022年度：計7回）
マーケットインの視点での事業展開（BtoC ビジネス）、企業価値向上に向けた全社横断的な品質管理体制の構築・整備、施策の検討・策定を行います。

DX推進委員会（開催頻度：原則四半期に1回、2022年度：計11回）
デジタルを活用して事業モデル・人材・業務プロセス面での改革を進め、事業の革新・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。

情報・ITシステムセキュリティ委員会（開催頻度：原則四半期に1回、2022年度：計4回）
企業価値向上に向けた全社の情報資産及びITシステムのセキュリティに関する課題の設定・取り組み方針の策定・対応策の実行を推進すると共に、DX推進加速に応じた、デジタルデータ及びITを活用するビジネス内で発生するリスクの所在・重要度を把握し、対策を協議します。

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

3) 監査役監査、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います。

詳細につきましては、本報告書 1.【監査役関係】「監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況」をご参照下さい。

4) 役員の責任限定契約の概要

当社は、社外取締役（大塚紀男氏、齋木尚子氏、朱殷卿氏、小久江晴子氏、亀岡剛氏）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、亀井純子氏）との間で、責任限定額を10百万円又は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする責任限定契約を締結しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社では以下の考え方にに基づき、現行のガバナンス体制を採用しております。

1) 経営及び業務執行体制

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

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	定時株主総会開催日の約3週間前に招集通知・参考資料などを発送しております。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避して開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を実施しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	(株)ICJが運営する機関投資家向け議決権行使プラットフォームを利用しております。
招集通知(要約)の英文での提供	定時株主総会の招集通知等の英訳版を作成し、定時株主総会開催日の約4週間前に当社ウェブサイトにて開示しております。

その他	<p>株主総会招集通知・参考資料について、定時株主総会開催日の約4週間前に当社ウェブサイトにて英語版と共に開示し、また、スマートフォン・タブレットに対応した形での開示も実施しております。</p> <p>株主総会では、事前に株主からの質問・ご意見を受け、株主の関心の高い事項については株主総会において回答を行っているほか、事業報告映像の事前配信、株主総会当日のライブ配信(バーチャル方式)及びアーカイブ動画配信を実施しております。</p>
-----	--

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<p>情報開示に関する「情報開示指針」を当社ウェブサイトへ掲載しております。</p> <p>https://www.sojitz.com/jp/ir/management/policy/</p>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	<p>個人投資家説明会を定期的実施し、アーカイブ動画を配信しております。</p> <p>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。</p>	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	<p>定期的に決算・個別事業などの説明会、個別面談などを通じた対話を実施している他、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を開催しております。</p> <p>Sojitz IR Dayの概要: https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/irday/</p>	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	<p>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(訪問或いはオンライン)や証券会社主催のカンファレンスへの参加などの直接対話を実施しております。</p>	あり
IR資料のホームページ掲載	<p>統合報告書、有価証券報告書、決算説明会資料、株主通信の他、各種説明会の模様の動画・音声や質疑応答要旨について当社ウェブサイトに掲載し、情報発信の充実を図っております。</p> <p>当社のIR投資家情報: https://www.sojitz.com/jp/ir/</p>	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR室	
その他	<p>当社は、株主との対話に関する基本的な考え方を当社ウェブサイトへ掲載しております。</p> <p>https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/dialog/</p>	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社は、双日グループ企業理念に掲げるとおり、企業活動を通じ、世界中の多様なステークホルダーのニーズや期待に誠実に応え、新たな価値を提供し続けることを通じて、当社グループの事業基盤拡充や持続的成長といった「双日が得る価値」と、国、地域経済の発展や人権・環境配慮といった「社会が得る価値」の2つの価値の最大化に取り組んでおります。また、企業理念を実践し、ステークホルダーとの強固な信頼関係を築くために、グループ全役職員が実践すべきものとして、「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」や「双日グループ・コンプライアンス行動基準」などの行動指針・基準を定めているほか、国連グローバル・コンパクト10原則や、パリ協定、SDGs(持続可能な開発目標)などの国際規範にも沿ったサステナビリティに関する諸方針として、「双日グループ環境方針」、「双日グループ人権方針」などを整備し、グループ各社、役職員へこれらの指針・方針の周知・徹底を図っております。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>当社グループは、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の「2つの価値」を、将来にわたり創造し続けるため、事業を通じて中長期的に取り組む6つの「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」を定め、グローバルな環境・社会課題の解決と企業活動との融合促進、及びその体制の構築に取り組んでいます。</p> <p><サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)></p> <ul style="list-style-type: none"> ・人権：事業に関わる人権の尊重 ・環境：事業を通じた地球環境への貢献 ・資源：持続可能な資源の開発・供給・利用 ・地域社会：地域社会と共に発展・成長を実現 ・人材：多様な人材の活躍・ダイバーシティの推進 ・ガバナンス：有効性と透明性を重視 <p>また、双日は、中長期的に意識すべき普遍的な課題を具体的な戦略に反映すべく、パリ協定や、持続可能な開発目標(SDGs)などのグローバル課題を踏まえ、「脱炭素社会実現」と「サプライチェーン上の人権配慮」を双日の責務と考え、下記の2050年に向けた長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」を掲げています。その達成に向け、脱炭素社会のみならず、循環型社会を見据えた事業や、トランジション期間に必要なインフラビジネス・サービスを強化するとともに、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大します。</p> <p><2050年長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」></p> <p>『事業を通じた脱炭素社会実現への挑戦と、サプライチェーンを含めた人権尊重への対応により、双日と社会の持続的な成長を目指します。』</p> <p>「中期経営計画2023」では、脱炭素社会や循環型社会を見据えたビジネスや、トランジション期間に必要なインフラ型ビジネス・サービスを強化するとともに、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大していきます。</p> <p>詳細については、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取り組みについて」補充原則2-3、3-1、及び当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/</p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	<p>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。</p>
その他	<p>双日グループは、2030年に目指す姿として「人材や事業を創造し続ける総合商社」をかかげています。中期経営計画2023では、人事施策の3つの柱の一つとして、「多様性を競争力に」をテーマに据え、多様性と自律性を備える「個」の集団を作り上げるべく、多様性を競争力に変えていくために、様々な人材施策に取り組んでいきます。</p> <p>まず、従来から取り組んできた女性活躍をはじめとしたダイバーシティの更なる推進に加え、テレワーク活用といった柔軟な働き方の追求など、多様な働き方ができる環境の整備を継続、深化させていきます。</p> <p>加えて、「事業経営できる力」、「発想・起業できる力」、「巻き込み・やり切る力」を持った人材の創出を実現するため、2019年にスタートした新規事業創出プロジェクト「発想×双日プロジェクト(通称 Hassojitz プロジェクト)」など、全社横断で挑戦を促す仕組みを拡大するほか、若手の海外派遣や長期トレーニー制度などを通じた、社員一人ひとりが成長実感をもてる機会を増加させていきます。社員個人のキャリアパスを支援しながら、個人の成長を、組織ひいては当社の成長の原動力とし、新たな事業創出につなげていきます。</p> <p>役員や管理職への女性・外国人・中途採用者の登用などに関する現状や登用促進に向けた取り組みについては、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードに各原則に関する当社の取り組みについて」補充原則2-4 をご参照ください。</p>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

1. 基本的な考え方

当社は、グループ全体として内部統制システムの整備に努めており、会社法及び会社法施行規則を踏まえ、2015年4月24日の取締役会にて、「当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」を決議しております。

(1) 当社取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

・当社の取締役会議事録及び稟議決裁書など、当社取締役の職務の執行に係る重要文書は、当社の取締役会規程及び文書管理・情報管理に関する社内規程に従い、法定の保存期間に対応した保存期間及び保存責任部署を定め、必要に応じて閲覧に供せる体制とする。

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

・当社は、双日グループ・コンプライアンス行動基準及びそれを実施するためのマニュアル並びに双日グループコンプライアンス・プログラムを策定し、当社グループの役職員による法令及び定款並びに社内規程の遵守徹底を図る。

・当社は、当社グループにおける関係諸法令の改正などの把握及びその遵守の徹底を図るために、コンプライアンス委員会を中心にコンプライアンス体制の整備を促進すると共に、当社内各部署の職務分掌及び当社グループ会社の管理者を明確にする。

・当社は、反社会的勢力とは取引を含む一切の関係を持たず、不当な要求に対しては、法的対応を含め、毅然と対応するものとし、当社グループにおいて、その徹底を図る。

(3) 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

・当社は、当社グループの損失に結びつく信用リスク、事業投資リスク、市場リスク、災害リスクなど様々な社内外のリスクを識別・分類し、それぞれについての社内規程ないし対応手順と主管部署を定め、当社グループの損失発生を防ぐと共に発生時の損失極小化を図る。

・定められた社内規程や対応手順については、不断にその実効性を確認・改善すると共に、事業環境の変化に伴って当社グループに新たなリスクが生じる場合には、速やかにこれに対応する責任者、主管部署、社内規程などを定める。

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

・当社は、当社の取締役及び執行役員との役割分担、社内各部署の職務分掌、指揮命令系統、権限及び意思決定のルールを明確に定める。

・当社は、取締役会で決議すべき重要事項は取締役会規程に明定し、それに準ずる重要事項・分野の審議もしくは決定を行う機関として、経営会議のほか、それぞれに対応する審議会あるいは委員会を設置する。また、取締役会に報告すべき事項も取締役会規程に明定し報告せしめる。

・当社は、当社グループ会社の管理運営体制を統轄する部署を設置し、当社グループ会社の経営の健全性確保に努める。

・当社グループの経営方針は、当社の経営会議、経営企画部又は管理者により速やかにこれを当社グループ会社に知らしめると共に、他の口頭及び文書による方法も加えて、当社グループの役職員への浸透に努める。

・当社は、連結ベースでの経営計画を策定し、経営目標及び経営指標を当社グループで共有し、グループ経営を推進する。

(5) 子会社の取締役などの職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制、並びに、当社及び子会社における業務の適正を確保するためのその他の体制

・当社は、グループ経営基本規程において、当社グループ会社を主管する管理者を必ず定めることとする。管理者は重要事項について、当社グループ会社に対し事前協議を求め、事業年度報告及び営業活動報告等について当社への定期的な報告を義務付ける。

・当社は、連結財務報告に係る内部統制評価の観点からも、当社グループ会社の業務プロセスの検証・整備を図る。

・当社監査部は、当社グループ会社の内部監査を実施し、業務の適正を検証する。

(6) 当社監査役の職務を補助する使用人及び当該使用人の取締役からの独立性、並びに当社監査役から当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する体制

・当社監査役の職務を補助する部署として監査役業務室を設置し、所要の使用人を配置する。

・同使用人は当社監査役の指示に従い職務を遂行するものとし、その評価、異動には当社監査役の同意を要するものとする。

(7) 当社及び子会社における当社監査役への報告に関する体制

・当社取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合は、直ちにこれを当社監査役に報告しなければならない旨、当社取締役会規程にて定める。

・当社グループの内部通報制度の担当部署は、当社グループの役職員からの内部通報の状況について、コンプライアンス委員会などを通じて、定期的に当社監査役に対して報告する。

・当社監査部は監査終了の都度、内部監査報告書の写しを当社監査役に配布することとする。

・当社監査役会は、必要に応じて、会計監査人、当社取締役もしくはその他の者に対して報告を求めることができる体制とする。

(8) 当社監査役へ報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

・当社は、内部通報制度など(当社監査役等への報告も含む)を通じて報告を行った当社グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行わない。

(9) その他当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

・当社は、監査役監査の効率性及び適正性に留意しながら、必要と認める費用を支出する。

・当社監査役は当社取締役会に出席して、必要に応じて意見を述べ、当社経営会議その他の重要な会議にも出席して重要事項の審議ないし報告状況を直接認識できる体制とする。

・当社代表取締役は当社監査役と定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備状況、監査上の重要課題などについて意見交換を行う。

2. 整備・運用状況

内部統制システム全般

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

(運用状況の概要)

内部統制委員会は、内部統制システム全般の整備・運用状況の全体俯瞰と定期的なモニタリングを実施し、社内制度・体制などに関する全社的な課題の抽出と対応策の検討、担当部署への指示、改善を行っております。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制評価の進捗を監督し、財務報告の信頼性の確保に取り組んでおります。なお、個々の分野での具体的な施策については、各委員会(コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会、安全保障貿易管理委員会、品質管理委員会、DX推進委員会、情報・ITシステムセキュリティ委員会)・検討部会(開示検討部会、事業継続マネジメント検討部会)において取り組んでおります。

内部統制委員会は2022年度に5回開催し、その内容を取締役に報告しております。
また、当社グループ内のルール・ガイドラインの新設・変更、注意事項などに関する重要情報の一層の周知・共有を図るため、国内外の全グループ会社を対象に、主要情報をまとめた「内部統制通信」の定期配信を実施しております。

コンプライアンス

当社グループでは、「双日グループコンプライアンス・プログラム」にコンプライアンス徹底のための手順を定めると共に、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を策定し、当社グループ役職員の拠りどころとなる世界共通の判断基準を示しております。
また、チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とするコンプライアンス委員会を中心に、当社グループ会社及び海外拠点においてもそれぞれコンプライアンス責任者やコンプライアンス委員会を設置するなど、グループ全体が連携して法令・企業倫理遵守を推進する体制を構築しております。コンプライアンス違反の防止や早期発見に向けては、CCO及び社外弁護士へのホットライン（内部通報制度）、委員会事務局につながる相談窓口及び24時間365日活用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」を当社グループ役職員に周知しております。また、当社ホームページ内にコンプライアンスに関する対外的なお問い合わせ窓口を設置して、社外からの通報を受ける体制としております。
加えて、腐敗行為を防止するために、「双日グループ腐敗行為防止規程」及び「双日グループ腐敗行為防止要領」を制定し、海外現地法人並びに国内外の当社グループ会社においてもこれに準じた規程を導入しております。
なお、当社は、贈収賄防止マネジメントシステムの国際規格であるISO37001を日本企業として初めて取得しておりますが、現在同規格を取得・維持する中で培ったノウハウを内製化すべく、新たな体制づくりの検討を行っております。
また、「双日グループ制裁対応・輸出管理基本方針」を制定し、国内外の制裁・輸出規制違反リスクへの対応体制を構築しております。
従業員の有給休暇、健康診断に関しては、業務効率化や職場風土醸成などを通じた積極的な取得・受診を奨励しており、法定義務の確実な履行のためにも、徹底した進捗状況の把握に努めております。
また、当社グループでは、世界各国で事業展開をするにあたり、税務コンプライアンスの遵守、税務コストの適正化及び税務当局との関係に関する「双日グループ税務ポリシー」を定め、適時適切な納税義務の履行に努めております。
そのほか、法令遵守はもとより、あらゆるハラスメントの存在しない、良好な就業環境を維持・継続するためにeラーニングを含む研修などの運用面での活動を、継続して実施しております。

（運用状況の概要）

コンプライアンス委員会で策定した活動計画に基づき、コンプライアンス事案に関する再発防止策の協議や行動基準の実践に向けた当社グループ会社に対する支援・指導を継続的に行っております。
2022年度における具体的な活動は以下のとおりです。
・CCOによる営業本部長及び当社グループ会社社長との面談
・当社グループ会社コンプライアンス担当者連絡会の定期開催
・海外拠点コンプライアンス担当者との定期連絡会議開催
・ハラスメント防止、腐敗行為防止などの重要課題に関する研修・セミナー・説明会の実施
・新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど各種研修の実施
・「ハラスメント撲滅」「飲酒に起因する不祥事」への注意喚起レターの発出
・リスクベース・アプローチによる個別の国内事業会社へのコンプライアンス体制強化支援（調査協力、カスタマイズ型の研修の実施など）
・「双日グループ・コンプライアンス行動基準」の改定（2022年4月1日付で改定、以降グループ会社で順次改定中）

なお、2022年度においてコンプライアンス委員会は四半期毎に計4回開催いたしました。

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

2022年度における具体的な活動は以下のとおりです。

- ・新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど、各種研修の実施
- ・海外拠点の現地安全保障貿易管理関連規程の改定・制定を支援
- ・安全保障貿易管理委員会を2回開催
- ・安全保障情勢の変化（米中関係悪化、ミャンマー軍事クーデター、ロシアによるウクライナ侵攻など）に伴う制裁強化などに呼応した対応支援

リスク管理

当社グループでは、総合商社の事業運営においてさらされる様々なリスクに対処するため、「リスク管理基本規程」に則りリスクを分類・定義し、リスク項目毎に管理責任者を特定し「リスク管理運営方針・運営計画」を策定しております。「リスク管理運営方針・運営計画」の策定、実行、モニタリング、総括のPDCAサイクルを実践することで、継続性を担保し、リスク管理体制の高度化を図っております。

（運用状況の概要）

当社グループでは、全社リスクの洗い出しを行い、重要性評価を通じて主要なリスクの見直しを定期的に行っており、現在12の主要なリスク（市場リスク、信用リスク、事業投資リスク、カントリーリスク、資金調達リスク、環境・社会（人権）リスク、コンプライアンスリスク、法務リスク、システム・情報セキュリティリスク、災害等リスク、ウェブサイト・SNSを介した企業情報発信に関するリスク、品質に関するリスク）を定め、リスクの特性に応じた「リスク管理運営方針・運営計画」を策定しております。

「リスク管理運営方針・運営計画」の策定については、取締役会で決議し、その運営状況を内部統制委員会での討議を経て、四半期毎に取締役会に報告しております。また、事業環境の変化などに伴う対応策の全社周知や新たなリスク領域への対応が必要となった場合は、課題や対応状況について適宜、経営に報告のうえ対処しております。

なお、分類した12のリスクをさらに細分化し、よりきめ細かく網羅的なリスクの把握に取り組んでおり、各リスクに対する責任部署（リスク主管部）、リスク管理責任者（担当本部長）を定め、それぞれの重要性評価を行った上でPDCAサイクルを展開しています。

なお、「中期経営計画2023」において、内部統制の基本的な考え方である3線ディフェンス（第1線：営業本部、第2線：コーポレート、第3線：監査部）における第1線、及び第2線のリスクマネジメント力の強化に加え、新たな事業領域への参画に伴い発現するリスクへの対応強化を進めています。

期中で新たなリスクが識別された場合には、都度全社的なリスク体制、対応状況の確認を3線ディフェンスの考え方にに基づき行うことで、リスク対応の検証を実施しています。

また、品質に関するリスクについては、事業領域が拡大・多様化していることを踏まえ、2021年度に品質管理委員会を設置すると共に、当社グループにおける品質管理の基本方針として「双日グループ品質管理ポリシー」を制定し、品質に関するリスクへの取り組み強化を図っております。引き続き、当社グループ役職員のリスク管理意識の浸透に向け、多種のリスク管理研修を通じた恒常的な教育・啓蒙活動を実施しております。

2022年4月には、リスクの多様化やサプライチェーンの広がりに対応するため、トレード事業におけるリスク管理組織を再編し、サプライチェーンリスク管理部を設置しています。同部では、個々のリスクをサプライチェーン全体で捉え、突発的なリスク発現時においても速やかに影響度合いを把握し、機動的に対応することを通じて、レジリエンス（回復力）強化に取り組んでいます。2022年度には、地政学的リスク、災害リスク、品質リスク、環境・人権リスクそれぞれについてシナリオを策定し、営業本部・コーポレートとの対話並びに経営会議での議論を通じて、リスク発現時の対応策などを確認しています。

グループ会社経営管理

グループ会社の経営管理については、「グループ経営基本規程」、「グループ経営運営規程」に定めた当社グループの経営管理体制に基づき、各グループ会社が体制の整備を行っております。また、各社の体制整備状況については、定期的にモニタリングを行っております。加えて、当社取締役は、主管者又は、当社がグループ会社に派遣した取締役、監査役などを通じ、グループ会社の経営状況を把握するものとしております。

(運用状況の概要)

当社がグループ会社に派遣した取締役や監査役などを通じ、適正な経営基盤やガバナンスの整備、及び運営などに対する経営監督を行い、年度事業報告・月次営業活動報告などの定期的な報告を受けております。また、重要事項については当社への事前協議を求め、グループ会社の重要な業務執行について適切に管理しております。

このほか、グループ経営を推進するために、主管者を通じグループ経営方針の説明を行うほか、当社グループ会社の役員向け研修などにおいても当社グループの経営理念、方針について浸透に努めております。

当社監査部は当社取締役会で決議した監査計画に基づき、内部監査小委員会の管轄のもと、グループ会社の監査を実施し、組織体のガバナンス・リスク管理・内部統制が適切に機能しているかを検証すると共に、損失の未然防止や問題解決に向け、実効性のある改善提案を実施しております。

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

また、新任の取締役・監査役向けには毎年研修を実施しております。

情報の保存及び管理

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

(運用状況の概要)

職務執行に関わる情報については、規程に定める情報の区分や管理方法、保存期間などについて定期的に見直すと共に、適切な管理の徹底に努めております。なお、当社グループでは、特に厳格な管理が求められる情報を「特定の管理が必要な情報」として、具体的な管理・運用方法のガイドラインを策定しており、保有状況の調査や必要な改善指導を継続して行っております。その他、グループ全体のセキュリティガバナンス強化に取り組んでおり、手口の高度化・巧妙化が進むサイバー攻撃を早期に検知し影響を抑え込むソフトウェアの導入やセキュリティリスクアセスメントの実施及び改善指導など、従来より本社中心に取り組んでいたセキュリティ対策をグループ全体に展開し、セキュリティ対策の継続的な強化に努めております。

監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役への報告体制については、取締役からの報告に加え、内部統制委員会、コンプライアンス委員会などの各種委員会や監査部などを通じた当社グループに関する事項、連結子会社からの事業報告など、監査に必要な報告が適宜行われる体制を整備しております。また、監査役への報告者が不利な取扱いを受けないよう、関連規程に規定しております。

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

(運用状況の概要)

監査役への報告は適時に行われており、監査役と取締役との面談、監査役と会計監査人との面談も定期的実施され、意見交換が行われております。また、2022年度は、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り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。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社は、以下「情報開示指針」に基づき、情報開示を行っております。

1. 情報開示の基本原則

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーへ適切な情報開示を行うため、以下を基本原則としています。

関連法令及び規則の遵守

東京証券取引所制定の諸規則、金融商品取引法、会社法、その他関連の法令を遵守する。

透明性

内容の如何に関わらず、事実に即して情報開示を行う。

適時性

開示すべき事実が判明した場合は、情報開示を適時かつ遅延なく行う。

公平性

様々なステークホルダーに対し、公平な方法で情報開示を行う。

継続性

情報開示の内容について継続性に留意する。

機密性

会社として公式に開示を行うまでは、第三者(当社従業員を含む)に情報を漏洩しない。

2. 対象となる情報開示

本指針は、公衆に縦覧される、または、縦覧されることを前提とした以下の情報開示を対象とします。

(重要情報)

東京証券取引所の求める開示

東京証券取引所から適時開示を求められている決定事実及び発生事実等

コーポレート・ガバナンス報告書、独立役員届出書等

金融商品取引法に基づく開示

有価証券報告書、四半期報告書、内部統制報告書、臨時報告書等

会社法に基づく開示

事業報告、計算書類・連結計算書類及び付属明細書等

(その他の開示情報)

その他の情報開示

決算説明資料、統合報告書、株主通信、ニュースリリース、当社ウェブサイトに掲載される資料、その他の任意開示資料等

3. 情報の開示体制

情報開示にあたっては、以下の体制を整備し、実施しています。

東京証券取引所への適時開示

(1) 適時開示体制

・適時開示については、当社広報部(以下「情報開示担当部署」)が担当部署となり、東京証券取引所との窓口業務のほか、適時開示に関する規則(以下「適時開示規則」)に沿った情報開示業務を統轄します。また、広報部長を実務責任者である「情報取扱責任者」としています。

・情報開示担当部署は、社内の各組織に適時開示の重要性について周知に努め、社内の各組織は、事業活動に伴う決定事実、発生事実のうち投資家の投資判断に重要な影響を与えられらるものについて、情報開示担当部署に報告・相談を行います。また、重要情報に関する内部報告また決裁基準に基づき、当該情報は、当社の管理組織であるコーポレート各部より情報開示担当部署に集約されます。

・また、子会社における決定事実、発生事実及び決算情報などの重要事項についても、当社所定の決裁を取得すること、あるいは報告することを義務付けており、グループ内の会社情報で重要あるいは重要である可能性がある情報は、子会社より当該子会社を主管する主管部署への内部報告あるいは決裁基準に基づき、社内の各組織より遺漏・遅滞なく情報開示担当部署へ集約されます。

(2) 適時開示の判断

当社内で収集された情報は、情報開示担当部署において、東京証券取引所の制定する適時開示規則に照らし合わせた上、その開示の要否を検討し、それを受けた情報取扱責任者が、開示要否を最終確認します。

(3) 適時開示の手続き

決定事実及び決算情報については、情報取扱責任者による適時開示の要否の最終確認後、必要に応じ、取締役会等最終決議機関による決議の上、遅滞なく開示を行います。発生事実についても、情報取扱責任者による適時開示の要否の最終確認後、必要に応じ経営陣と協議の上、遅滞なく開示を行います。なお、適時開示の実務は情報開示担当部署が担当します。

(4) 適時開示の方法

適時開示規則に基づく開示事項に該当する情報開示は、東京証券取引所の提供するTDnet(適時開示情報伝達システム)にて開示後、当社ウェブサイトにも可能な限り迅速に掲載することとしています。また、適時開示規則に基づく開示事項に該当しない任意による情報開示にあっても、適時開示の趣旨に沿って、ステークホルダーに伝達されるよう配慮しています。

適時開示以外の情報開示

(1) 体制

適時開示以外の情報開示については、各々担当部署を定め、各担当部署が、その内容に応じた担当部署責任者の承認を経て、情報開示を行います。

(2) 手続きの整備及び統制

各担当部署は、開示文書の作成、法令改正の有無の確認などを行うほか、個々の情報開示に関し、書面にて作成手順及び社内承認プロセスを明記にした開示手順書を整備し、定期的に内容の見直しを行うこととしています。

また、内部統制委員会の分科会である開示検討部会が、年次で、会社の情報開示の対象を確認し、個々の開示の開示手順書における手続きの妥当性、適正性など内容を確認し、その結果を内部統制委員会に報告することとしています。

情報開示にかかる社内規程の整備等

本指針における情報開示に関わる各組織の業務及び手続きについて「情報開示規程」及び「対外広報に関わる規程」にて定めるほか、「インサイダー取引防止規程」及び「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を定め、会社情報の開示に関する適切な取扱いについて、各従業員への徹

底を図っています。

4. その他

風説の流布への対応

当社は、当社に関する情報について憶測による報道記事又は市場の噂が流布されている場合において、流布されている情報に関する問合せについては、原則として回答を控えることとしています。但し、当該情報を放置することが、当社に重大な影響を及ぼす可能性があると判断した場合は、任意開示又はプレスリリースによる開示を行う等、適切な対応を取ることとしています。

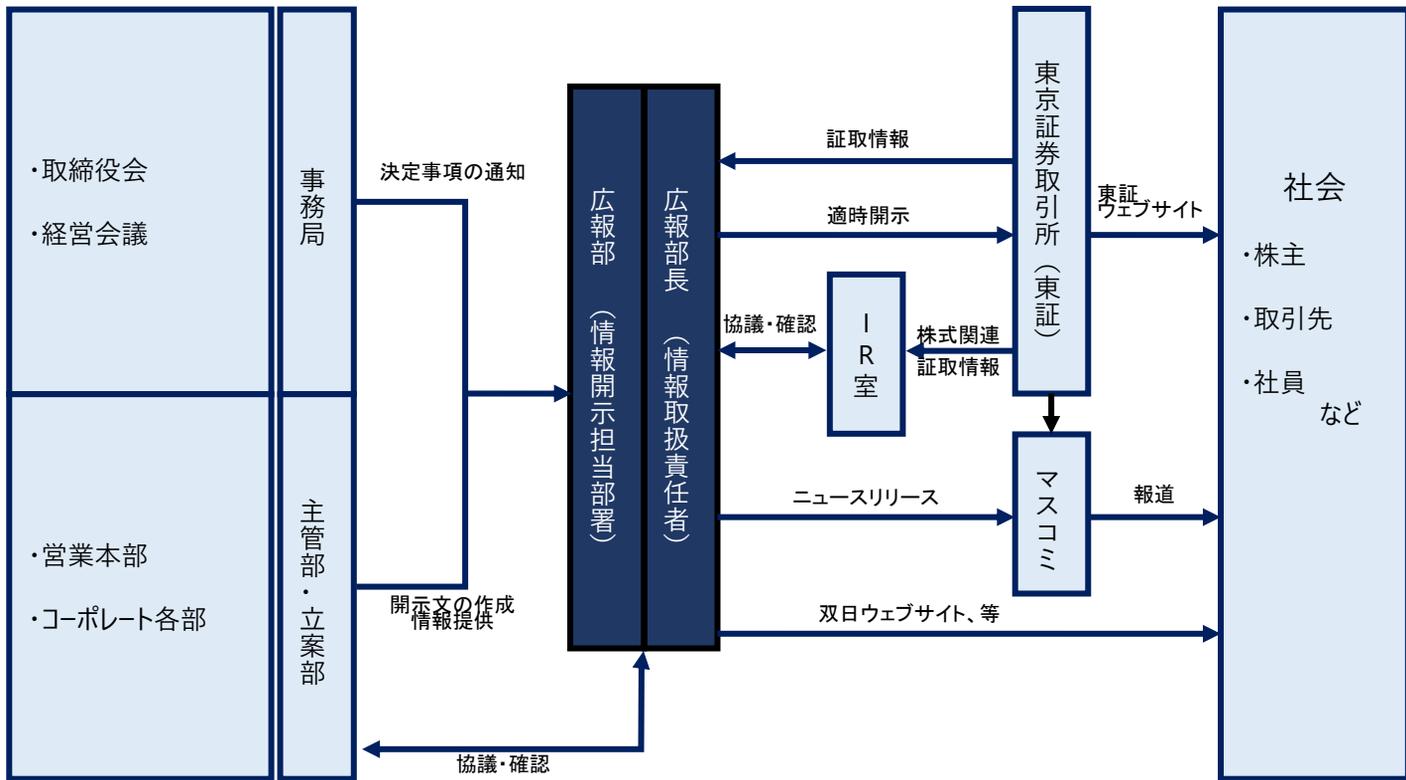
沈黙期間

当社は、決算情報の漏洩防止や情報開示の公平性確保のため、決算発表予定日前3週間を沈黙期間とし、決算に関するコメント及びご質問への回答を控えています。但し、沈黙期間中であっても、適時開示規則等に従って、業績予想や配当予想の修正等に関する適時開示を行うべき重要事実が発生した場合は、この限りではありません。

選択的開示の禁止

選択的開示とは、非公開の重要情報を、一般公開に先立ち、特定の人物或いは集団に開示することを指します。当社は、一定の守秘義務契約によって情報の秘匿性が担保されている場合を除いて、選択的開示を禁止しています。

【適時開示体制図】



コーポレートガバナンス・コード各原則に関する当社の取り組みについて

第 1 章 株主の権利・平等性の確保

【基本原則 1】

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

また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。

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

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

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

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

【原則 1 -1.】

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

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

【補充原則 1 -1①】

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

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

【補充原則 1-1②】

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

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

【補充原則 1-1③】

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

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

【原則 1-2.】

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

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

【補充原則 1-2①】

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

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

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

【補充原則 1-2②】

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

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

【補充原則 1-2③】

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

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

【補充原則 1-2④】

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

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

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

【補充原則 1 -2⑤】

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

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

【原則 1 -3.】

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

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

中期経営計画 2023 の詳細については、当社ウェブサイトをご参照下さい。

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

【原則 1 -4.】

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

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

ては、一定期間内での改善を目指す、あるいは、改善が見込めない銘柄については売却を検討します。なお、保有意義の見直しは、取締役会及び経営会議にて個別の銘柄毎に行っております。

(3) 2022年度の検証結果は以下のとおりです。

- 政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、保有銘柄全体として、保有により実現している収益が当社資本コストを上回っていることを確認しました。
- 個別の銘柄毎に、保有により実現している収益が当社資本コストを上回っているかどうか、当社の企業価値の向上につながるかどうかを検証しました。
- 検証の結果、保有意義が希薄化した銘柄については、一定期間内での改善を目指す、もしくは売却を検討していきます。

(4) 議決権の行使

上場株式の保有意義を踏まえ、当社と投資先企業双方の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に適うか否かを基準に、議決権を行使することとし、議決権の行使状況を会社として把握する体制としております。

【補充原則 1 -4①】

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

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

【補充原則 1 -4②】

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

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

【原則 1 -5.】

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

当社は、買収防衛策の導入を予定しておりません。

【補充原則 1 -5①】

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

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

【原則 1 -6.】

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

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

【原則 1 -7.】

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

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

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則 2】

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

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

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

【原則 2-1.】

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

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

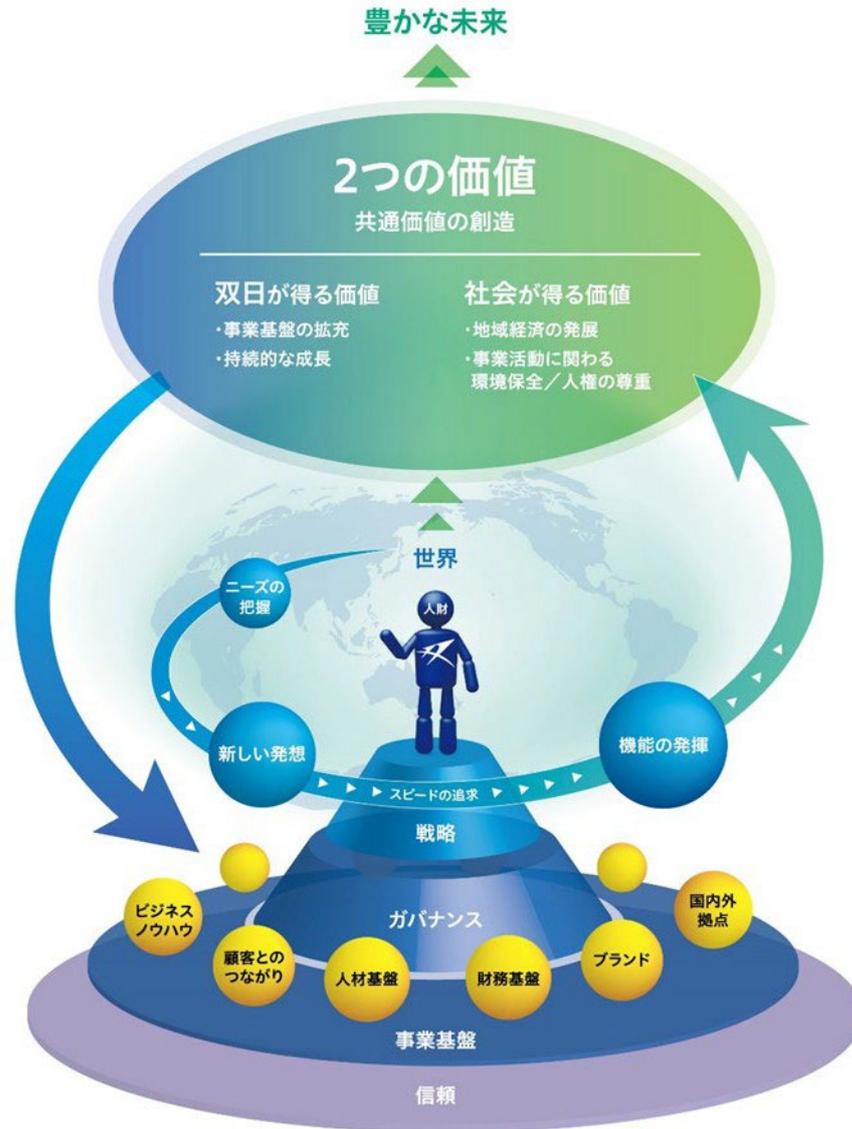
（双日グループ企業理念）

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

（双日グループスローガン）

New way, New value

(双日の価値創造モデル)



【原則 2-2.】

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

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

< 双日グループ行動指針 >

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

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

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

【補充原則 2-2①】

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

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

【原則 2-3.】

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

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

【補充原則 2-3①】

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

- (1) 当社グループにとってのサステナビリティとは、「双日グループ企業理念」に基づき、ステークホルダーと共に、当社グループの事業基盤拡充や持続的成長などの「双日が得る価値」と、国・地域経済の発展や人権・環境配慮などの「社会が得る価値」の「2つの価値」の最大化を図り、双日グループと社会の持続的な成長を目指すことです。
- (2) 2つの価値の最大化に向け、中長期的な当社グループの持続的な成長を支え、企業活動を通じ実践すべきテーマとして、6つのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を設定しています。特に、総合商社にとって意識すべきテーマである気候変動対策やサプライチェーンを含む人権対応については、以下の通り、2050年に向けた長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」を掲げ、その達成に向け、リスク低減、収益機会双方への取り組みを進めております。

<サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）>

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

<2050年長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」>

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

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

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

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

<方針>

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

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

- (3) こうした、サステナビリティを巡る課題については、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に議論を行い、方針や目標、施策などの検討を行っております。また、取締役会への半期に一度の定期報告を通じ、これらサステナビリティに関する方針や計画及び進捗に対して意見や助言を受け、取り組みに反映しております。加えて、気候変動、人権問題をはじめとする環境・社会リスクについても、当社の事業上の重要リスクの一つとして、上記報告と合わせて半期ごとに報告し、取締役会が対応状況を監督しております。
- (4) また、双日にとって最大の財産である社員一人ひとりとその家族が心身ともに健康であり、かかる社員が働きやすさと働きがいをもてる健全な職場環境づくりは、会社の重要な責任のひとつと考えています。当社は、社員が仕事に対する高い意欲を持ち最大限の力を発揮することが、組織力向上につながり、双日が掲げる「新たな価値と豊かな未来の創造」を実現すると考えています。この考えに基づき、健康維持・増進に関する『双日グループ健康憲章 “Sojitz Healthy Value.」を策定し（2018年3月）、これに則り、様々な取り組みを推進中です。健康経営を経営における重要テーマと捉え、各取り組みに対する積極的な経営層の関与や、従業員への浸透度、また施策の効果検証・改善が評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）ホワイト500」に4度目の認定を受けています。

< 双日グループ健康憲章 “Sojitz Healthy Value.」宣言 >

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

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

- (5) 双日では代表取締役社長をトップとして人事部、サステナビリティ推進部、双日健康保険組合、労働組合と連携・協議し、社員の健康維持・増進に関する体制を構築しています。サステナビリティ推進部に設置したDEI推進課では健康経営/ダイバーシティ経営を推進する為の各種施策の企画・運営を行い、人事部と連携しながら双日グループの健康推進増進・生産性向上に取り組めます。
- (6) サステナビリティの各種取り組みについては、当社ウェブサイトをご参照下さい。
- ・サステナビリティ全体：<https://www.sojitz.com/jp/csr/>
：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/
 - ・気候変動への取り組み：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/e/climate.php
 - ・人権の尊重への取り組み：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/human_rights.php
 - ・従業員の健康・労働環境への配慮：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/health.php
：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/practice.php
 - ・公正・適性な取引：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/compliance.php
：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/supply.php
：<https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/risk/policy/>
 - ・安全・危機管理：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/risk.php#a08
 - ・情報セキュリティ：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/g/risk.php#a07

【原則 2-4.】

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

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

【補充原則 2-4①】

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

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

(1) 多様性の確保について

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

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

<女性の管理職の登用>

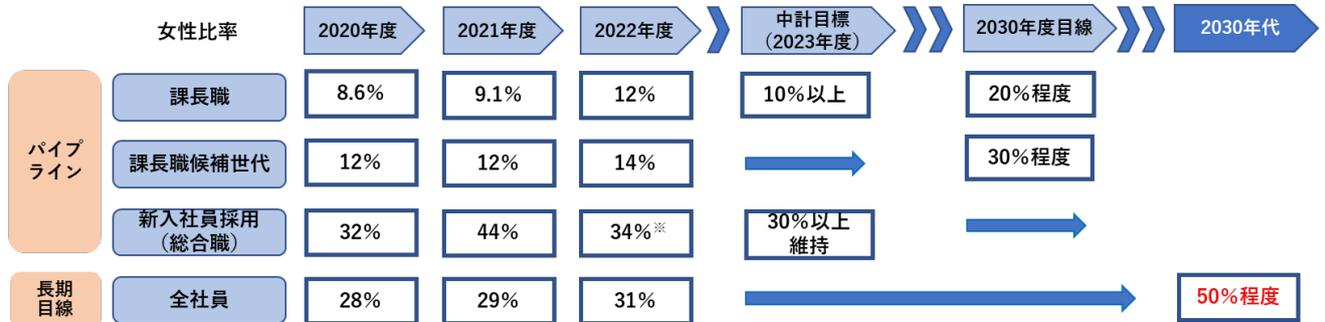
当社では、ダイバーシティマネジメントの専任組織を設け、人事部とも協調しながら、各種施策を実施しています。多様性をイノベーションの創出といった競争力につなげていくために、女性活躍推進を人材戦略の最重要テーマの1つと位置付けています。

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

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

「キャリアを止めない」施策に取り組んでいます。女性総合職の海外・国内出向経験割合をKPIとして設定するほか、女性課長候補世代比率などについても、目標を設定しています。これらの女性活躍の取り組みにより、当社は女性活躍推進に優れた上場企業として「なでしこ銘柄」に7年連続で選定されています。

■女性活躍関連目標と進捗



※ 2023年4月1日入社

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

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

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

（ご参考）

- なでしこ銘柄7年連続選定（2023年3月）
<https://www.sojitz.com/jp/news/docs/230322.pdf>
- 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画（2021年度～2023年度）
<https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/pdf/kodo2021.pdf>

<外国人の管理職への登用・活躍>

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

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

- －当社グループを支える海外事業会社において、事業運営の中核を担うCxOポスト約130のうち、外国人比率は46%（2023年3月31日時点）
- －当社社員のうち、外国人人材は80名程度、うち約10名は本社管理職として活躍（2023年3月31日時点）。

<中途採用者の管理職への登用>

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

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

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

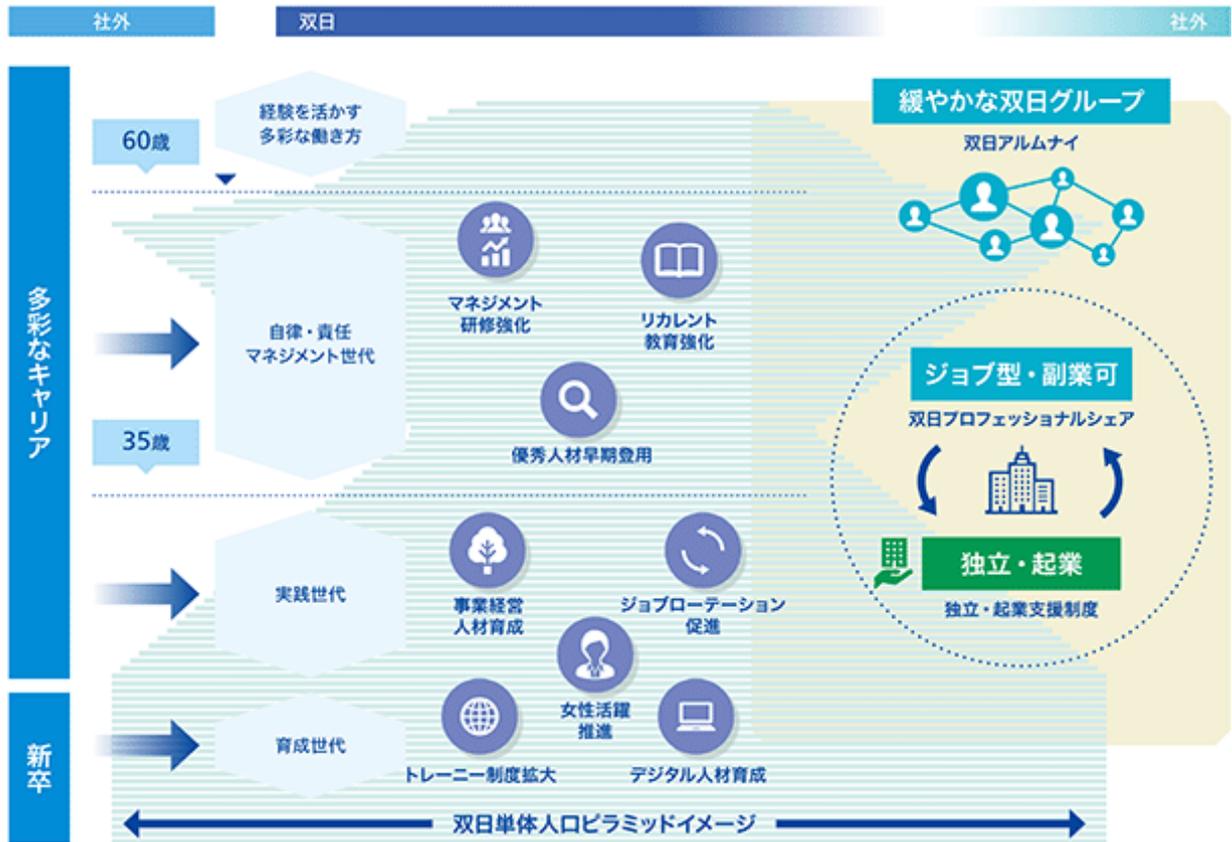
<その他、多様性を活かす取り組み>

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

(2) 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況

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

【当社の人づくりの仕組み】



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

- ・ ジョブローテーション制度、社内公募制度

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

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

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

- ・ デジタル人材の育成

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

上記に加えて、当社では、以下のような挑戦を促す取り組みも実施しています。

- ・ ジョブ型新会社

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

- ・ 独立・起業支援制度

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

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

- ・ 双日アルムナイ

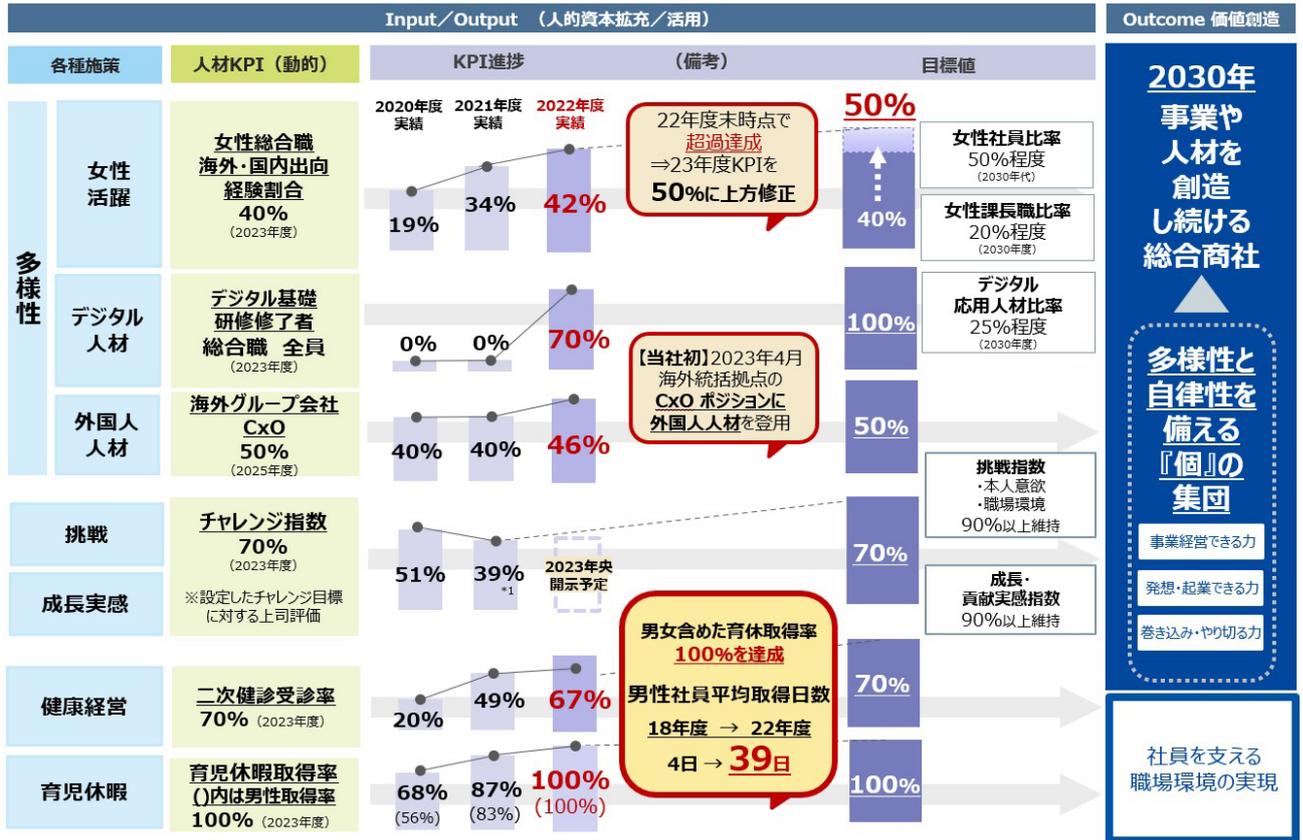
退職後も経済・社会活動が続けるOB/OGと当社役員との人的ネットワークの形成・拡大により、ビジネス領域の拡大を促進するプラットフォームとして活用すると共に、緩やかな当社グループの形成を通じ、現状の事業領域にとらわれない新たな事業機会の創出やオープンイノベーションを促進していきます。2022年は双日アルムナイ設立1周年を迎え、定期イベントを通じて双日アルムナイの会員同士（双日現役職員と退職者）が関わる機会を持ちつつ、Hassojitzプロジェクト最終発表会の審査委員に双日アルムナイ幹部を招き、外部の知見とネットワークを活かして事業創出につなげています。

(3) 人材KPIの策定

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

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

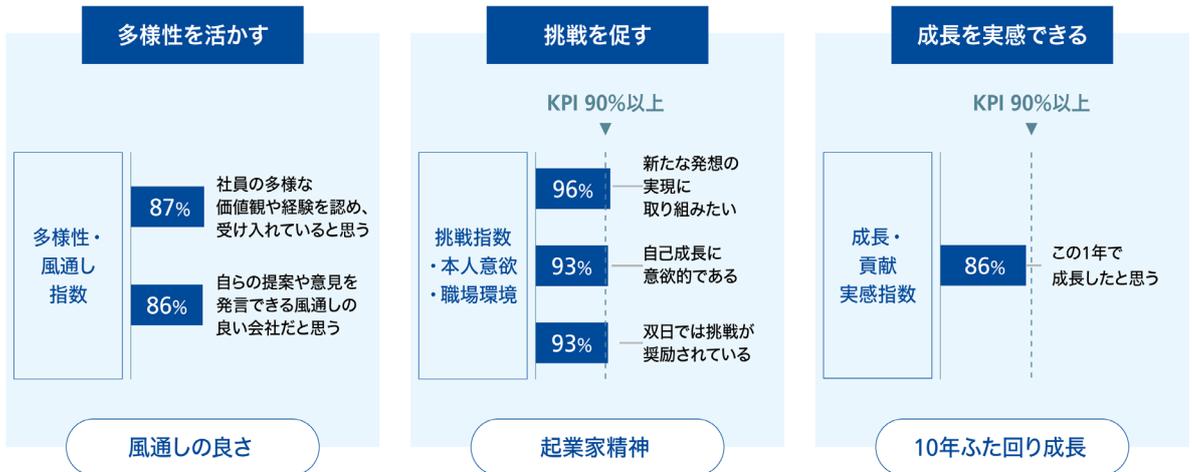
【人材KPIと2022年度の実績】



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

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

<エンゲージメントサーベイ結果（2022年 8月実施）>



(ご参考)

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

【原則 2-5.】

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

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

【補充原則 2-5①】

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

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

【原則 2-6.】

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

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

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

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【基本原則 3】

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

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

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

【原則 3-1.】

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

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

(i) 企業理念、経営戦略、経営計画

<企業理念>

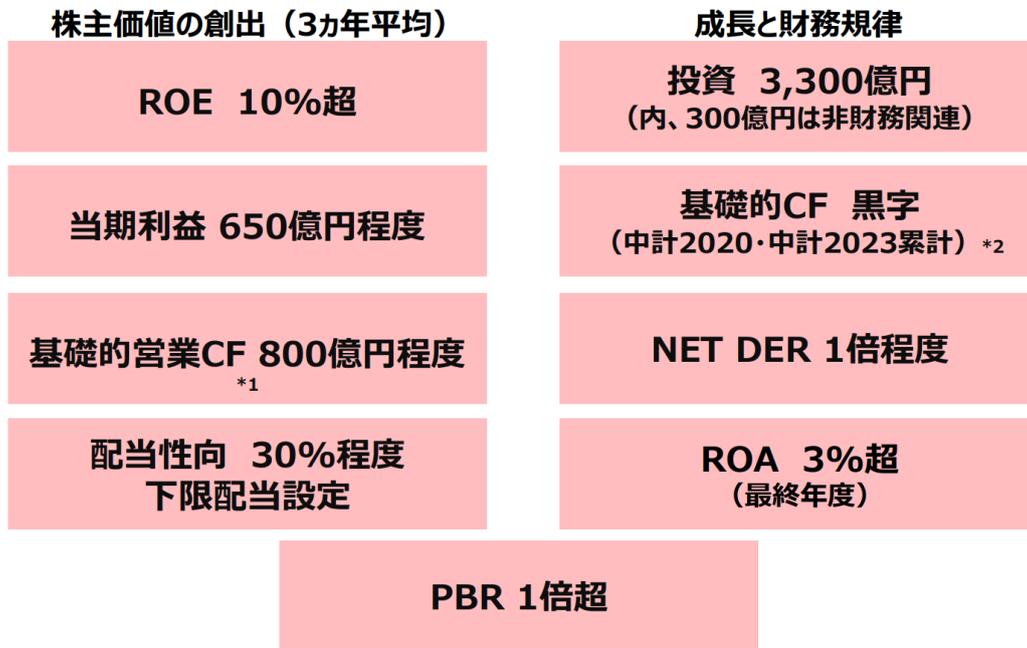
当社グループは、「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します」を企業理念として掲げ、グループスローガンである、「New way, New value」の実践により、ステークホルダーからのニーズや期待に応え、また、信頼を獲得することで、企業価値の向上を図るべく日々の事業活動を行っております。

<経営戦略、経営計画>

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

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

◆目標とする経営指標



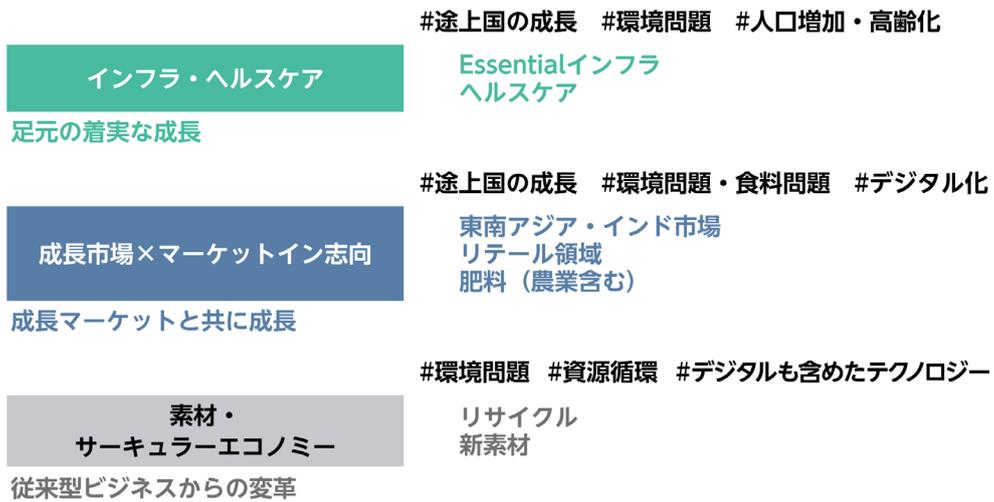
*1 基礎的営業CF = 会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの

*2 基礎的CF = 基礎的営業CF + 調整後投資CF - 支払配当金 - 自己株式取得

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

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

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



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

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

- 中期経営計画2023の詳細については、当社ウェブサイトをご参照下さい。

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

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

当社は、「双日グループ企業理念」（「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します」）に加え、「2030年双日の目指す姿」（「事業や人材を創造し続ける総合商社」）に基づき、中長期的に亘る企業価値の向上を図っております。

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

1) 経営及び業務執行体制

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

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

行役員の任期を1年としております。

2) 経営に対する監視・監督体制

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

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

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

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

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

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

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

<CEOを含む経営陣幹部の選解任>

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

<取締役の指名>

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

<監査役の指名>

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

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

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

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

https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023_01.pdf

【補充原則 3-1①】

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

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

【補充原則 3-1②】

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

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

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

【補充原則 3-1③】

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

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

(1) 自社のサステナビリティについての取組み

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

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

https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/

(2) 人的資本や知的財産への投資等

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

分しております。

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

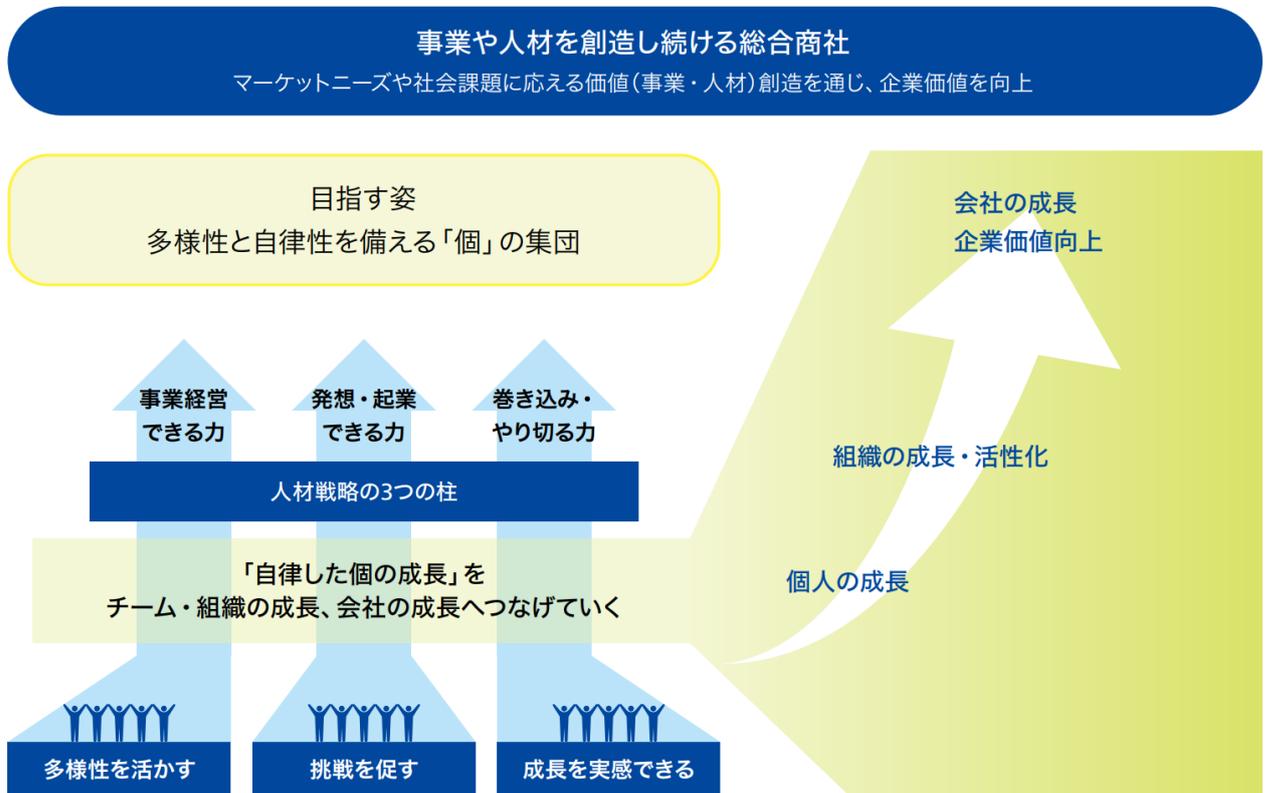
i) 人材・ネットワークを活かす取り組み

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

<組織や人材の変革に向けた取り組み>

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

【人材戦略を支える3本の柱】



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

ii) 新しい事業創出の取り組み

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

・イノベーション投資

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

・発想×双日 プロジェクト（通称：Hassojitz プロジェクト）

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

・独立・起業支援制度

・双日アルムナイ

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

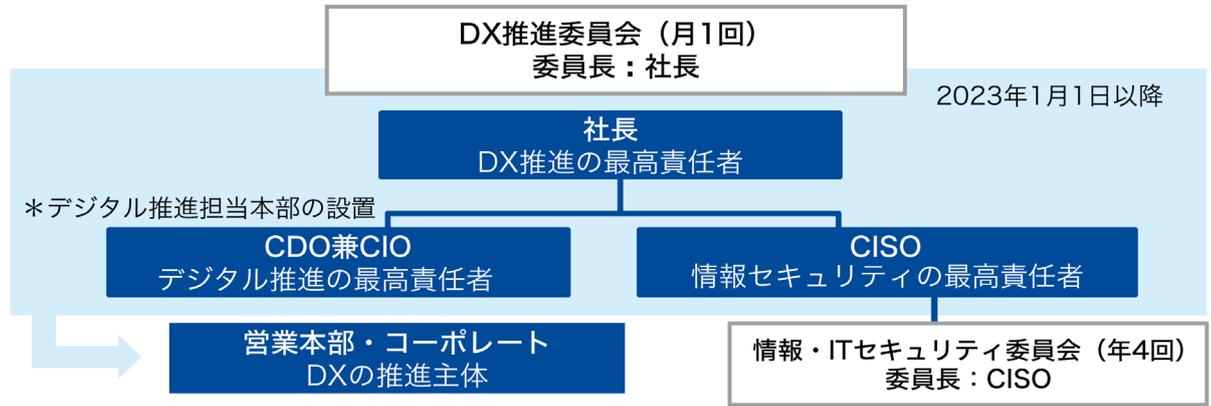
iii) デジタルトランスフォーメーションへの挑戦

●体制の強化

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

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

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



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

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

●デジタル人材育成

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

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

※海外勤務者は対象外

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

※進捗：2023年3月31日時点

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

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

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

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

<当社グループの脱炭素方針・目標と進捗>

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

	<目標>	<進捗>
既存事業	Scope 1/2 2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロのうち、Scope2は2030年までにネットゼロ*1 また、石炭火力発電は、現在保有なし、今後も保有しない	2030年までの目標達成に向け、主要排出グループ会社と対応策、及び実施時期を確認すると共に、一部、再生エネルギーの導入を開始。
	Scope 3 <資源権益事業の目標> 一般炭権益：2025年までに半分以上、2030年までにゼロ*2 石油権益：2030年までにゼロ 原料炭権益：2050年までにゼロ	一般炭権益については、2025年までに半分以上にする目標は前倒し達成済み。 加えて、双日グループのScope3の全体観の定性把握を実施すると共に、特にCO2排出量及び当社事業への影響が大きいと考えられる「発電セクター」を皮切りに、定量値の測定を開始。
新規事業	新規事業別に脱炭素までの考え方を整理し、2050年までにネットゼロを目指す	
脱炭素社会への貢献	■「機会」と捉え、関連事業の拡大、諸施策の推進 ■社会へのCO2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、インターカーボンプライスの導入を検討しています。

*2) 2018年を基準とした権益資産の簿価ベース。

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

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

■ 気候変動への取り組み：https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/e/climate.php

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

【原則 3-2.】

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

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

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

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

【補充原則 3-2①】

監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

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

【補充原則 3-2②】

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

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

当社の、各項目に対する取締役会及び監査役会の対応状況は以下の通りです。

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

第4章 取締役会等の責務

【基本原則 4】

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

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

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

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

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

【原則 4-1.】

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

- (1) 当社は、「双日グループ企業理念」（「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します」）に加え、「2030年双日の目指す姿」（「事業や人材を創造し続ける総合商社」）に基づき、中長期に亘る継続的な企業価値の向上を図ることを目指しております。
- (2) この実現に向け、取締役会では、中期経営計画の策定・進捗管理について、活発かつ建設的な議論を行っております。また、重要な業務執行の決定に際しても、企業理念及び中期経営計画を踏まえた意思決定を行っております。

【補充原則 4-1①】

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

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

【補充原則 4-1②】

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

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

【補充原則 4-1③】

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

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

- CEO に求められる要件・資質の適宜見直し

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

【原則 4-2.】

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

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

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

【補充原則 4-2①】

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

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

【補充原則 4-2②】

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

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

(1) 自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針策定について

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

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

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

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

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

https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/

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

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

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

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

【原則 4-3.】

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

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

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

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

【補充原則 4-3①】

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

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

【補充原則 4-3②】

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

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

- CEOに求められる要件・資質の適宜見直し

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

【補充原則 4-3③】

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

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

【補充原則 4-3④】

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

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

【原則 4-4.】

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

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

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

【補充原則 4-4①】

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

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

【原則 4-5.】

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

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

【原則 4-6.】

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

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

【原則 4-7.】

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

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

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

【原則 4-8.】

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

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

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

【補充原則 4-8①】

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

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

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

【補充原則 4-8②】

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

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

【補充原則 4-8③】

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

2023年6月20日現在、当社は、支配株主を有しておりません。

【原則 4-9.】

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

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

< 社外役員の選任基準 >

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

< 社外役員の独立性基準 >

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

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

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

【原則 4-10.】

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

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

（詳細は補充原則 4-10①をご参照ください）

【補充原則 4-10①】

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

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

- (1) 当社における現在の取締役会の構成は、取締役総数9名のうち、独立社外取締役は5名（過半数）となっております。
- (2) 経営陣幹部・取締役の指名・報酬については、特に独立性・客観性及び説明責任の強化が必要であることから、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会及び報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置し、適切な関与・助言を得ております。指名委員会及び報酬委員会の両委員会ともに、独立社外取締役5名と社内取締役

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

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

【原則 4-11.】

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

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

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

【補充原則 4-11①】

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

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

行を監督することが求められます。そのため、当社は、取締役会には、国際情勢・経済・文化などに関する知見と、多様性を受容し対話できるグローバルな視点が重要と考えます。加えて、経営戦略や施策の策定・遂行に関する知見や経験、持続的な成長に向け機会を創出するM&Aや投融資・金融の知見や経験、事業価値を高める事業経営の経験が重要と考えています。

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

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

https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023_01.pdf

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

【補充原則 4-11②】

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

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

https://www.sojitz.com/jp/ir/stkholder/general/upload/2023_01.pdf

【補充原則 4-11③】

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

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

2022年度の評価方法及びその結果は、以下のとおりです。

(1) 評価方法

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

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

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

(2) アンケート

① 設問項目

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

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

② 実施方法

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

(3) 実効性評価結果の概要

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

主に評価された事項としては、以下のとおりです。

(中期経営計画)

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

(取締役会の運営)

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

(株主との対話・人材・サステナビリティ)

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

(4) 更なる実効性向上のための取り組み

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

(中期経営計画)

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

(取締役会の構成)

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

(取締役会の運営)

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

(審議活性化)

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

役会・指名委員会で議論してまいります。

【原則 4-12.】

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

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

【補充原則 4-12①】

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

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

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

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

【原則 4-13.】

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

また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。

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

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

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

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

【補充原則 4-13①】

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

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

【補充原則 4-13②】

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

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

【補充原則 4-13③】

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

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

【原則 4-14.】

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

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

【補充原則 4-14①】

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

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

【補充原則 4-14②】

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

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

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

【基本原則 5】

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

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

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

【原則 5-1.】

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

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

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

対象	取り組み
個人株主・ 個人投資家	個人投資家説明会を定期的を実施し、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。 Sojitz IR Dayの概要は、当社ウェブサイト上に公開しています。 https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/irday/
海外投資家	北米、欧州、香港、シンガポールなどの海外投資家との個別面談（訪問あるいはオンライン）や証券会社主催のカンファレンスへの参加などの直接対話を実施しております。

【補充原則 5-1①】

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

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

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

【補充原則 5-1②】

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

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

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

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

【補充原則 5-1③】

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

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

【原則 5-2.】

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

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

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

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

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

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

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

【補充原則 5-2①】

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

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