

価値創造戦略を支えるガバナンス

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

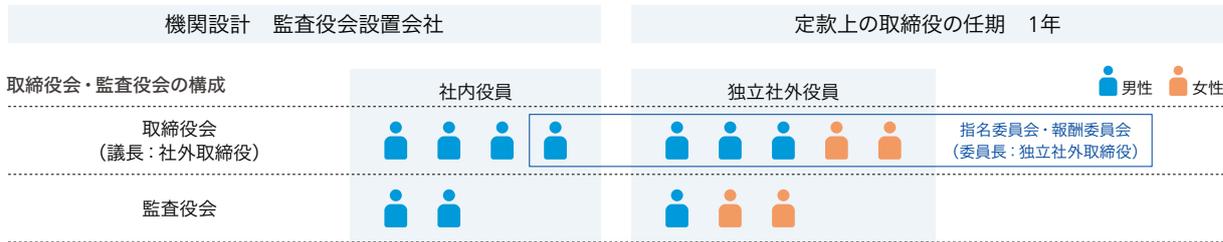
この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のようなコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制

の確立に努めています。また、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います。

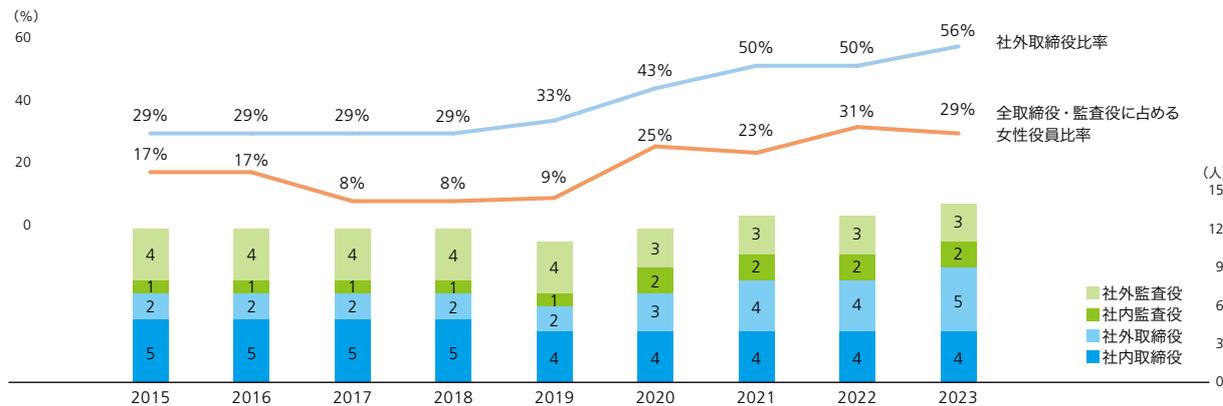
取締役会の監督機能の強化と取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めることにより、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行い、次期中期経営計画でのさらなる企業価値向上を図るべく、監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制の見直しを検討しています。



コーポレート・ガバナンスの体制



ガバナンス体制強化の変遷



社外取締役鼎談

「中期経営計画2023」(以下、中計2023)におけるこれまでの取り組みの評価と、次期中期経営計画を見据えた課題と期待をテーマとして、社外取締役の大塚氏、小久江氏、亀岡氏で鼎談を実施し、議論していただきました。



社外取締役 取締役会議長
大塚 紀男

社外取締役
小久江 晴子

社外取締役
亀岡 剛

大塚 ◆ 私が就任した5年前、双日は財務面で厳しい時期を過ごした過去の経験から、堅実さを意識するあまり投資に消極的な面があり、当時は私も歯がゆい思いをしました。今では明らかにステージが変わり、財務規律を守りつつも、積極的な投資ができるようになっていきます。

その間、ガバナンスの面においても、双日にとってどのようなガバナンスが最適か、毎年議論を重ね、発展を遂げてきました。代表権を持たない会長が就いていた取締役会議長を社外取締役に任せるといった大きな決断からも、藤本社長をはじめ経営陣のガバナンスに対するコ

ミットメントが感じられます。毎年少しずつ社外取締役の数も増え、亀岡さんが加わった2023年6月からは、取締役会におけるマジョリティになりました。2022年6月から取締役会に加わった小久江さんからは、市場ニーズの見極めや、現場視点の重要性、安全・品質の追求など、メーカー出身者ならではの地に足の着いた意見を常々いただいています。積極的な投資を進めていく中で、買収する事業会社にはメーカーも多いため、小久江さんのメーカーでのサプライチェーンマネジメントや海外事業のご経験は今の双日にとって非常に貴重です。

小久江 ◆ メーカー視点からの気づきをお伝えすることは、就任当初から大切にしてきました。M&Aの案件に関しては、経済合理性だけでなく、サプライチェーン全体で見渡した時の買収される側の立場や、個人投資家の視点、その他さまざまなステークホルダーの視点からの配慮が必要であるといった指摘に努めてきました。

一般的に、社外取締役と社内取締役の情報格差が問題視されることもありますが、双日では、審議内容の理解、判断にあたってさまざまな会議体の資料などを共有していただけるため、スムーズに議論に入ることができています。また、サステナビリティ推進部主催の「女性キャリアトークセッション」に登壇した際には、オンラインも含めて約130名の社員が参加し、これまでのキャリアについて質問を受けるなど、社員の皆さんとも関わる機会をいただいています。今後もお役に立てる機会があればと考えています。



小久江取締役を囲む
女性キャリアトークセッションにて

大塚 ◆ 亀岡さんは、私が昭和シェル石油株式会社の社外取締役を務めていた当時の代表取締役社長グループCEOでしたので、その時から存じ上げています。出光興産株式会社との経営統合をトップとして実現させ、これまでの立場や役割が違う人たちを一つの方向に導いていくという非常に難しい経験をされています。また、前身にあたるシェル石油株式会社が有していた外資系企業ならではのいわば英国流の仕事の流儀、企業統治、内部統制、あるいは社員一人ひとりへの責任の持たせ方や評価の仕方などは非常に合理的で、私自身が参考になると感じていました。その中で役職員の方々がのびのび仕事をしていた印象です。亀岡さんには、そうしたご経験から培った感覚や知見を、双日でも発揮していただけると期待しています。

亀岡 ◆ 経営統合の話に触れていただきましたが、それぞれの価値観でそれぞれの仕事の仕方をしてきた両者が一緒になってやっていこうとすると、人間社会ですから当然、「あの人はどちらの出身だ」というような考え方にな

るわけです。双日においてもおそらく統合当時は多少なりともあったと思います。しかし、双日ではそれ以上に、事業創造のDNAを持った日商岩井とニチメンそれぞれが互いに尊重し合い刺激し合うことができたからこそ、より一層洗練された企業文化が築き上げられてきたのではないのでしょうか。

社外取締役就任にあたって、私が大切にしているのは、大局的な視点です。企業は、人々がその会社を必要としているから存在することができます。逆にいうと、社会にどのように貢献していくか、これを企業活動の軸にしなくてはなりません。双日は、企業理念で「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。」を掲げています。この「誠実な心で世界を結ぶ」という言葉を、私は、世界中のさまざまなステークホルダーと信頼関係を築くことだと捉えています。それが本当にできているのか、あるいは新たな価値とは何か、豊かな未来とは何か、そうした大局的な視点で双日を見つめ、双日が社会に貢献し続ける一助になればと考えています。

大塚 ◆ 中計2023は2年目が終わった時点でほとんどの目標を前倒しで達成しました。資源価格高騰などの外部環境要因もありますが、数字として結果が出たことは高く評価しています。投資についても計画以上に実行できており、そうした積極性が功を奏しているように感じています。

一方で、中計2017期間中やそれ以前の投資から上がっている収益が大きな割合を占めているのも事実であり、中計2020や中計2023での投資は、まだ十分に刈り取るまでには至っていません。ただし、これは当たり前の話で、種をまいてから刈り取るまでにはそれなりの時間と労力がかかるわけですから、種をまき続けなくてはなりません。機会はあるところにあるわけではありませんから、数少ないチャンスをしっかりと見極めなくてはならないという意味では、課題はまだ残っています。お二人の意見もお聞かせいただけますか。

小久江 ◆ 2022年度においては、2期連続の過去最高益という、社員の皆さんにとっても誇らしい結果になって良かったというのが率直な感想です。中でも基礎的営業

キャッシュ・フローの増加は、さらに積極的な投資が可能になるという点で最も評価に値します。

中計2023から導入した、キャッシュリターンベースでのROICであるCROICも、計測するだけでなく、価値創造の目安とする考え方が根づいてきており、機能しています。

また、サステナビリティに関しては、ビジネスが多岐にわたる総合会社として、全方位でリスク・機会につながる事象や変化を捉えていかなければならない中で、藤本社長のリーダーシップのもと、サステナビリティ委員会を中心にガバナンス体制が構築されており、脱炭素社会の実現や、サプライチェーンを含む人権尊重への取り組みも着実に実行されています。毎年実施されるステークホルダーダイアログで、経営層がさまざまな分野の有識者と意見交換をし、それが戦略の策定・実行に反映されています。投融資審議会の審議項目にもサステナビリティが組み込まれるなど、事業全体にサステナビリティに対する意識が浸透しています。自社グループのシンクタンクである双日総研を活用し、地政学や社会動向、メガトレンド



を分析して、それらをもとにしたバックカスティング思考を取り入れることも、先見性を発揮するビジネスの一助になると見えています。ESGの取り組みの効果を定量化し、財務的インパクトを推定して開示する手法が注目されていますが、その公平性や納得性を含めて、双日としてもこれから検討していく必要があるのではないのでしょうか。

環境面ではすでに、Scope1、2、3でのシナリオ分析を行い、Scope4についても独自の手法で計測を進めようと

しています。難しい取り組みですが、この挑戦からは双日のサステナビリティ情報開示に対する本気度を感じます。

亀岡 ◆ 脱炭素への取り組みは、気候変動の抑制、いい換えると将来の人々の生活・命を守るための取り組みですが、同時に、今生きている人々の生活・命を守ることとの整合性を取りながら進める必要があります。島国であり、自然災害の多い日本では、独自のエネルギーの安定供給体制を守りながら、どのように脱炭素の道筋をたどっていくか、「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」を使命とする総合会社として、こうした議論が必要だと考えています。それを実現するのは、やはり「人」です。経営会議などで人材戦略についての議論を聞く機会もありましたが、双日の最大の資産である「人」への取り組みは相当綿密にやっている印象を持っています。中計2023でも人に対する投資がしっかりと考えられ、実行されていると感じます。

大塚 ◆ 私も同感です。総合会社の唯一の資産は「人」であるといえるので当たり前ではあるのですが、双日は人に対する投資が極めて積極的です。経営陣も「人」に対して深い関心を持って取り組んでおり、人材投資の中身にもそれが表れています。人材戦略では、海外グループCxOの外国人人材比率の向上が目標として掲げられ、進展が見られていますので、今後はさらに上のポストの多様化を図っていくことも必要でしょう。これが実現できれば双日はまた変革を遂げ、さらに上のステージへ踏み出せるのではないのでしょうか。

亀岡 ◆ 私がいた昭和シェル石油株式会社では、日本でダイバーシティという言葉が盛んに使われるようになるより前から、当たり前の考え方として根づいていました。ダイバーシティに関するある研究では、単一的な組織の方が平均的には良い実績を出すものの、突出した実績を出すのは多様性に富んだ組織であるという結果が出ています。双日がほかとは違ったエッジの効いた事業を創造し、

お客様や社会に対して新しい価値の提供を目指すのであれば、ダイバーシティを活かしていく必要があります。ダイバーシティが何のために必要かという点、多様な価値観を持つ人たちが集まって議論し、社会に役立つ事業を創出するためです。海外グループCxO比率や女性管理職比率などの指標は向上していますが、それらはあくまで手段の一つですから、見誤ってはいけません。



大塚 ◆ 残されたもう一つの大きな課題は、1.0倍達成を目指すPBRの向上です。自分たちでコントロールできないPBRという指標を目標に掲げることは、中計策定当時からさまざまな議論がありましたが、経営陣のコミットメントを示すという点では評価されるべきだと考えています。しかし、達成まではもう一息です。

小久江さんから指摘のあったサステナビリティの追求や、情報開示、市場との積極的な対話など資本コスト低減に向けた取り組みは着実に進んでいます。課題はやはり収益力を高め続けることでしょう。そのためにはやはり事業投資が不可欠です。年間1,000億円のネット利益を創出できる基盤は確立しましたが、ほかの大手総合会社と比較するとまだ足りません。

重要なのは、資金、人材といった限られた資産をどこに振り向けるかです。これまでの歴史の中で受け継がれてきた資産に加えて、ここ3、4年は毎年1,000億円程度の投資をしていますので、その成果として強みが発揮できる領域があるはずです。これまで行ってきた投資の成果をどのように組み合わせるとより大きな成果につなげ

ることができるのか。次期中期経営計画期間は、これと考えながら事業運営をすることが非常に重要ではないでしょうか。これまでどころ構わず投資を行ってきたわけではありませんが、今後はより一層、強みがある領域への集中的な資金と人材の投入が重要だと考えています。

小久江 ◆ 強みを活かしてほかの領域に進出することを社内の皆さんが「幅出し」と表現するように、これまでの知見が豊富に蓄積されていて、既存事業だけでなく社会構造の変化の中で求められる新しい事業にも強みを活かせる分野が必ずあるはず。この規模感だからこそできる、スピード感が活かされるビジネスがあると思いますので、そうしたビジネスを他社に先んじて発掘して粘り強く丁寧に取り組み、しっかりと利益に結びつけていただきたいと期待しています。

亀岡 ◆ ニーズを把握し、これまで培ってきた機能を活かした新たな発想でそれに応える。こうして企業理念にある「新たな価値と豊かな未来の創造」を実現するのは、繰り返すことになりますが、「人」のほかにありません。双日の源流を遡ると、その歴史上には、随所に強い想いを持つ尖った人材がいました。そうした人材が成功するには、うまく失敗して撤退することを繰り返しながら、新しいものを創り上げていける環境づくりも大切です。「事業や人材を創出し続ける総合会社」として、今後もそうした尖った人材が次々と現れてくることを期待しています。



「事業や人材を創造し続ける総合商社」
の実現に向けて非財務面でも着実な
歩みを続ける双日。
企業価値向上のために
引き続き取り組んでまいります。

双日の取締役を拝命して3年が過ぎました。この機会に、非財務面における主な取り組みについてのメッセージを皆様にお届けできますことを誠に嬉しく存じます。

双日の企業価値向上のために、最も重要なものの一つがガバナンスの充実です。当初、社外取締役は2名でしたが、2020年に私が新たに加わり3名体制となりました。その翌年にお一人増員、本年にはさらにもうお一人増員、と続き、社外取締役が5名ということで、遂に取締役会の過半数を占めるに至りました。また、専門性、経験、性別、年齢等の面で極めて多彩な顔触れとなっているものと評価しています。加えて、今般取締役会は、監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制の見直しを検討する旨決定したところであり、私としても引き続き積極的に議論に参画してまいります。

環境社会面に関し、気候変動、水資源や人権等複雑な問題が多数存在していますが、双日が持続可能な成長を続けていくためには、これらの課題といかに向き合うかが鍵を握ることに言を俟ちません。脱炭素社会実現に向けた取り組みについて、一部目標を早々と達成した上でさらなる前倒しを図るなど、着実に進捗していることを頼もしく拝見しています。特に、今後内外において議論が加速していくことが必至である生物多様性問題について、真摯な検討が進められていることに注目しています。

次に触れたい点はDXです。この度双日がDX銘柄2023に選定されたことを、これまでのさまざまな先見の努力が実を結んだものと、喜ばしく思います。DXの意味するところは、データや技術の単なる活用にとどまるものではなく、それらを通じた事業モデルの抜本的な変革であり新たなビジネスの創造です。究極のマーケット



社外取締役
指名委員会 委員長
齋木 尚子

インとは、DXにより、顧客自身が気づいていなかったようなニーズを双日が発見し、その解決策を提供することであると考えています。すでにいくつか具体的な事業が進展していますが、これがボリューム感のある「稼ぐ力」に着実につながっていくよう後押ししていきます。

最後に、人的資本の重要性を改めて強調したいと思います。あらゆる企業において人財は最重要の資本の一つですが、「事業や人材を創造し続ける総合商社」を目指す双日にとって、その重要性はいうまでもありません。指名委員会委員長でもあり、私はこの問題には大変重きを置いており、議論を重ねてきています。当然のことながら、執行部の考え方に対しさまざまな観点から時に厳しい指摘を行います。批判を受け止める柔軟性、そしてスピーディかつ真摯な対応には、今後とも大いに期待しています。多様性と自律性を備えた人財育成には息の長い努力が求められます。人的資本経営実現に向けて、関係者とともに不断の検証を続け、さらなる改善を追求していきます。

双日及び社会が得る価値双方の最大化を目指し、双日の持続的成長と企業価値向上のために、株主様からの負託を受け、引き続き全力で取り組んでまいります。

妥協のない変化を続ける環境づくりを
サポートします。

2022年度は、資源価格高騰などの外的要因はあったものの、過去最高業績を達成し、企業価値向上の面でも着実に成果が出た1年でした。中でも、市況の要因に大きく左右されない領域での利益拡大、具体的にはリテールや自動車等の分野での事業投資・事業経営で積み上げた実績は、収益力強化に向けた経営努力の結果であると評価しています。

投融資案件の審議・決裁が行われる投融資審議会には、社外取締役もオブザーバーとして参加しています。そこでは、多角的な観点から、予定調和を排した規律ある議論がなされています。PMIにおいても、まだ改善の余地はあるものの、課題の評価・分析がより適切かつタイムリーに行われており、こうした一つひとつの質の高い取り組みが、外的要因を除いた、いわば実力値の向上に貢献していると考えています。中計2023の計画を前中計の実績と比べると、新規投資額も資産入替の規模も約2倍となっており、価値創造のダイナミズムが高まってきたといえます。

PBR向上のためには、各事業セクターにおいて、事業投資と事業経営を通じた収益の着実な積み上げが必要です。本部ごとや事業領域ごとの収益力及び成長力にばらつきがある現在の状態から、より多くのセクターで高い収益成長を実現していくことは容易ではありませんが、競争優位性がある、あるいは今後競争優位性を確立できる事業領域であるかどうかを見極め、もしできなければ撤退するというメリハリのある判断も、次のステージにおいては一層必要になってくるでしょう。双日の強みを徹底的に追求することで、独自の立ち位置につながるワクワクするような成長ストーリーと具体的な機会を見出し、他社の追随を許さない事業領域を築いていくこ



社外取締役
報酬委員会 委員長
朱 殷卿

とを期待しています。「双日といえばこれ」という、唯一無二の領域を築くことができれば、社員の士気も盛り上がるはず。その実現のために、最高の人材に最高の機会を与え、最高のパフォーマンスを要求する。そして、それが社員にとって誇りを持って働くことができる職場環境として受け入れられ、社外からもポジティブに評価されることが理想ではないでしょうか。

また、役員報酬制度の議論も重要です。報酬委員会では、この1年、中計2023に合わせて策定された現在の報酬体系の評価を続けてきました。今後の論点は、業績連動比率の最適水準と、業績連動評価におけるKPIの優先順位であると考えています。業績連動比率の引き上げにより、株主と経営陣の利害をさらに調和させることが基本的な考え方ですが、業績が必ずしも十分に株価に連動していない現状を踏まえると、株主の利害に直結する株価に関わる指標のインパクトを高めることも一案です。

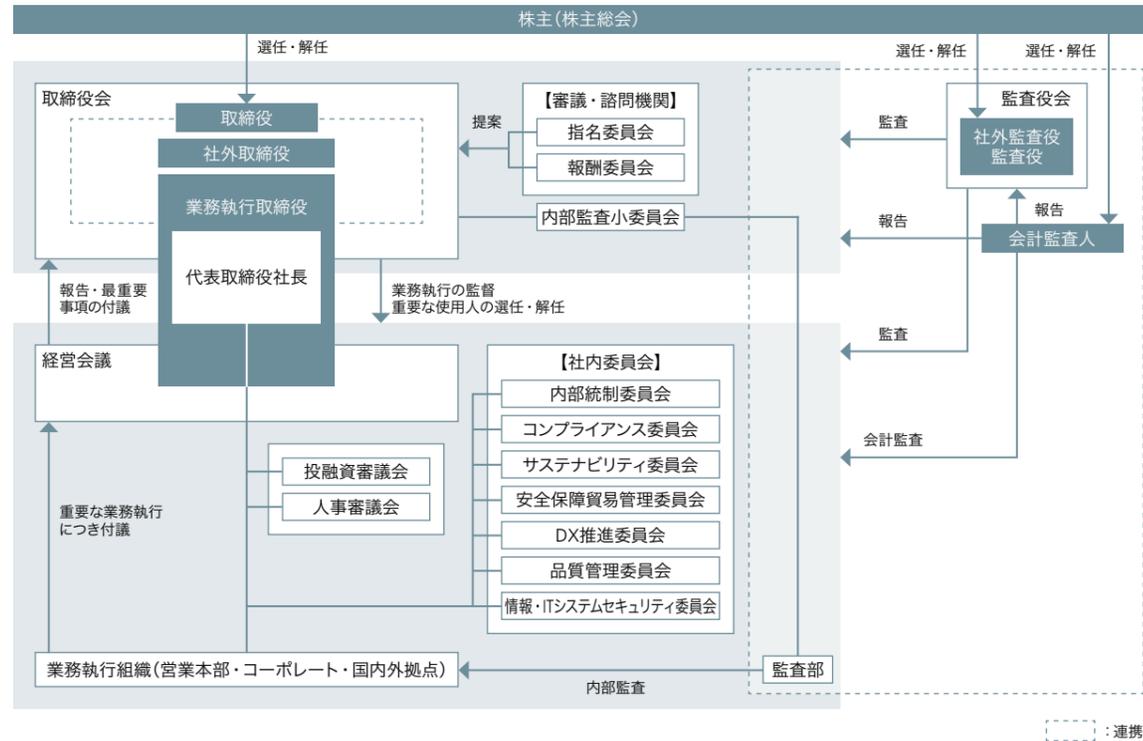
高い目標を掲げて、現状を厳しく評価し、妥協せずに変化していく。そのような雰囲気づくりや環境づくりをサポートすることで、これからも双日の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

価値創造戦略を支えるガバナンス

コーポレート・ガバナンス

1 健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月20日現在)



業務執行機関

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・決裁を行う。	
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・決裁を行う。	
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・決裁を行う。	
社内委員会	内部統制委員会	会社法、金融商品取引法に基づき、当社グループの内部統制体制の維持・高度化を図るための方針の策定、並びにグループ全体の業務遂行に伴うさまざまなリスクを俯瞰し、内部統制体制の整備及び運用状況のモニタリングを行う。
	コンプライアンス委員会	コンプライアンスを徹底するための基本方針や施策などの検討・策定を行う。
	サステナビリティ委員会	サステナビリティチャレンジに基づき、脱炭素社会実現及びサプライチェーン上の人権尊重を中心に、各種方針、施策の検討・策定を行う。 P51
	安全保障貿易管理委員会	当社グループを取り巻く安全保障貿易に関わる変化への迅速な対応及び適切な貿易管理体制の構築を行う。
	DX推進委員会	デジタルを活用して事業モデル・人材・業務プロセス面での改革を進め、事業の変革・競争力強化を通じて、企業価値の向上を実現することを目的として、DX推進の全体像を把握し、進捗・取り組み状況を共有・効果を検証する。
	品質管理委員会	マーケットインの視点での事業展開(BtoCビジネス)、企業価値向上に向けた全社横断的な品質管理体制の構築・整備、施策の検討・策定を行う。 P91
情報・ITシステムセキュリティ委員会	企業価値向上に向けた全社の情報資産及びITシステムのセキュリティに関する課題の設定・取り組み方針の策定・対応策の実行を推進するとともに、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、対策を協議する。	

2 取締役会

取締役会での審議内容

2022年度は、女性活躍推進、デジタル人材育成や外国人材CxO、男性育児休暇取得率に係る人材KPIの進捗状況、次期中期経営計画における人材施策やDX実装に係る報告に関し、活発に議論を行いました。

また、コーポレート・ガバナンスを充実させ、さらなる企業価値向上を図るため、監査等委員会設置会社への移行を含めたガバナンス体制の見直しについて、さまざまな議論を行いました。

投融資案件では、豪州で空調設備設計・施工及び省エネルギーサービス事業を手掛けるEllis Air社の買収や豪州でDuttonグループとして中古車卸売・小売事業などを展開するAlbert Automotive Holdings Pty Ltdの買収について審議するとともに、冷凍マグロの加工販売を行うトライ産業の全株式取得に関し、先に子会社化したマリンフーズを含む当社グループの強みを活かした相乗効果による水産事業拡大についての議論を深めました。

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

注：括弧内は、2022年度取締役会の総審議時間に占める、各項目の審議時間の割合

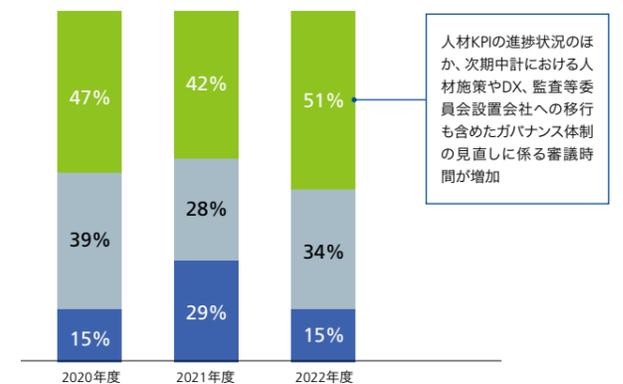
取締役会年間計画

当社は、取締役会の審議活性化を図る取り組みの一つとして、重要議案に関する審議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確定し、議案数や時間の平準化に努めています。

2023年度においては、特に次期中期経営計画策定、及び監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制の見直しに係る議論の時間を予め確保する計画としています。

取締役会審議実績

- 経営戦略、サステナビリティ、ガバナンス
- 監査・内部統制、リスク管理・財務、コンプライアンス
- 投融資、ポートフォリオ見直し



価値創造戦略を支えるガバナンス

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います。2022年度の評価方法とその結果、及び同結果を踏まえた2023年度の取り組み方針は以下の通りです。

評価方法

取締役会にて、第三者評価機関による評価の可否を含め、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しました。

2022年12月 取締役会にて、アンケート項目の策定を含め、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、アンケート回答結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価を踏まえ、今後の取り組みを議論



取締役会・監査役会のスキルマトリックス

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

そのため取締役会・監査役会として、国際情勢・経済・文化などに関する知見と、多様性を受容し対話できるグローバルな視点が重要と考えます。加えて経営戦略や施策の策定・遂行に関する知見や経験、持続的な成長に向

け機会を創出するM&Aや投融資・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。

		グローバル	事業経営	経営企画	法務	リスク マネジメント	M&A 投融資・金融	財務・会計	人事	内部統制	環境・社会
藤本 昌義	代表取締役社長 CEO	●	●	●							●
平井 龍太郎	代表取締役	●	●	●					●		
真鍋 佳樹	代表取締役	●				●	●	●		●	
尾藤 雅彰	取締役	●		●							●
大塚 紀男	社外取締役 取締役会議長 社外 独立役員	●	●	●				●			
齋木 尚子	社外取締役 社外 独立役員	●			●				●		●
朱 殷卿	社外取締役 社外 独立役員	●	●			●	●				
小久江 晴子	社外取締役 社外 独立役員	●		●							●
亀岡 剛	社外取締役 社外 独立役員	●	●	●							
櫛引 雅亮	常勤監査役	●				●		●	●		
本田 武弘	常勤監査役	●	●	●					●		
長沢 美智子	社外監査役 社外 独立役員	●			●						●
山本 員裕	社外監査役 社外 独立役員	●	●	●				●			
亀井 純子	社外監査役 社外 独立役員	●						●			●

・取締役会・監査役会に必要とされるスキル・キャリア・専門性は、事業環境の変化及び経営方針の変更に応じて見直していきます。
 ・経営の監督にあたり、それぞれの役員が特に注視すべき分野に●印をつけています。各役員の有するスキル・キャリア・専門性を全てを網羅するものではありません。
 ・デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築、変革といったDX(デジタルトランスフォーメーション)も重要な要素ですが、DXのスキル・キャリア・専門性を有する執行役員をCDO(チーフ・デジタル・オフィサー)として置くことで補完しています。

☑ 当社の「社外役員の選任方針及び独立性に関する基準」は当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/#a02_4

価値創造戦略を支えるガバナンス

社外取締役の支援体制・活動状況

当社は、社外取締役への支援として、就任時に中期経営計画、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に係る説明会や弁護士によるレクチャーなどを実施しているほか、最新のマクロ経済情勢について、当社シンクタンク子会社による情報提供等を随時行っています。

また、双日グループの広範な事業活動について理解を深めるため、社外取締役による国内・海外の事業所への視察や社員との直接対話の場を設けるなど、年間を通してさまざまな取り組みを実施しています。

開催実績(2022年度)	
取締役会事前説明会	16回
社長と社外取締役の情報共有セッション	12回
業務執行取締役・社外取締役間のオフサイトミーティング	2回
社外取締役会議	2回
社外取締役・監査役間の意見交換会	2回
社外取締役による事業所視察	3ヶ所
営業本部報告会(中期経営計画2023進捗など)	7回
サマーセッション(1泊2日役員合宿)	1回
ステークホルダーダイアログ(サステナビリティに係る有識者会議)	1回
Sojitz IR Day 2022(機関投資家向け説明会)(社外取締役によるパネルディスカッション)	1回
女性キャリアトークセッション(女性活躍に関する社内向け意見交換/交流機会)	3回



齋木取締役を囲む女性キャリアトークセッションにて

TOPICS

社外取締役による事業所視察

双日グループの多岐にわたるビジネスに対する理解を深めるべく、社外取締役による主要拠点・事業所視察、現地社員との直接的な対話等を実施しています。

2022年には当社主力原料炭鉱山である豪州のグレゴリー・クライナム炭鉱を訪問したほか、2023年には金属3Dプリンタ事業を行う日本積層造形株式会社(宮城県多賀城市)及び国内太陽光発電(岩手県久慈市)の現場を視察しました。



豪州 グレゴリー・クライナム炭鉱現場にて 岩手県 久慈太陽光発電現場にて

取締役会の諮問機関

	指名委員会	報酬委員会
役割	取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議及び提案、並びに候補者選任案の審議	取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度の審議及び提案
委員 (2023年6月20日現在)	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)	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)
開催実績 (2022年度)	10回(委員の出席率 100%)	5回(委員の出席率 100%)
主な討議テーマ (2022年度)	・2023年度 取締役候補者、執行役員の選定 ・社長(CEO)サクセッションプランの運用強化・深化 ・2023年度 取締役及び監査役のスルマトリックス ・指名委員会 2022年度活動報告及び2023年度活動計画	・2022年度 執行役員の業績連動報酬(短期)算出に用いる業績目標額などの設定 ・2021年度 執行役員の業績連動報酬(中長期)のうち、ESG関連指標の評価方法及び進捗評価 ・取締役報酬規程及び顧問の委嘱に関する内規の改定 ・報酬委員会 2022年度活動報告及び2023年度活動計画

注：出席率は、各メンバーの就任中の開催回数に対する割合

3 監査体制

監査役、会計監査人及び監査部は、それぞれの立場で監査を行う上で、監査の相互補完及び効率性の観点から双方向的な情報交換を行い、監査の実効性を高めています。

監査役監査の状況

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準、監査実施計画及び職務分担に基づき、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・監査を行っています。

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ともに、会計監査人の独立性について監視しています。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、当社の状況を適切に把握する体制としています。

会計監査

当社は、会社法に基づく会計監査並びに金融商品取引法に基づく財務諸表監査、四半期レビュー及び内部統制監査に関し、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けています。

監査役の主な活動内容	分担	
	常勤	社外
取締役会への出席	○	○
重要会議への出席*1	○	△*2
業務執行取締役との面談	○	○*3
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・監査講習会の出席、意見書の提出	○	—
重要な決裁書類の閲覧	○	—

○印は担当を示し、△は部分的担当あるいは任意の担当を示しています。
*1 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
*2 社外監査役は、投融資審議会にオブザーバーとして出席しました。
*3 社外監査役は1名以上が出席しました。

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、監査部が、営業部、コーポレート、連結子会社を主たる対象とし、監査を実施しています。



常勤監査役
榎引 雅亮

株主から期待される監査役役割

監査役役割は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受け経営を監査(監視と調査)することにより、会社が健全で持続的な成長を遂げ、良質なガバナンス体制を整えていくことだと認識しています。常勤監査役としては、経営会議やコンプライアンス委員会、投融資審議会などの重要会議に出席し、議論内容をしっかりと理解・把握した上で、懸念点を指摘しています。また、当社経営の状況や各種会議での内容、論点などについて、監査役会で社外監査役に共有することで、当社の取締役会において、専門的な知見やこれまでの経験に基づいた指摘、当社の課題について積極的な意見を得ることができていると思います。

2022年度はこれまで新型コロナウイルスの影響で実施できなかった海外事業会社に対する往査を重要テーマとし、規制が緩和された欧州、米国、ベトナム、フィリピンについて現地へ赴き監査を実施しました。また、ウェブ会議システムも引き続き利用しながら、国内外のグループ会社50社について往査を実施し、そのうち41社については、社外監査役にも積極的に参加していただきました。社外監査役からの質問や発言を直接現場に届け、グループ会社の社長・CEOなどとの対話を行うことで、グループ・ガバナンスの浸透を確認することができたと感じています。往査で問題が見つかった場合は、それらを執行側にも共有し、解決するまで確認を行っています。また、内部監査で問題が見つければ、現地に出向いて確認することもあります。

今後も双日の企業価値向上のため、監査役としての役割をしっかりと果たしてまいりたいと考えています。

4 企業価値向上を推し進めるための役員報酬制度

役員報酬

- 当社の取締役及び執行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しています。
- ・ 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。

取締役及び執行役員(社外取締役を除く)の報酬の構成

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

報酬の種類		概要	業績連動指標 (KPI)	評価ウェイト	報酬変動幅	支給時期	目標値	目標値に対する実績
基本報酬	固定	金銭 (54~66%)	職責に応じて役位ごとに決定	—	—	月例	—	—
	変動	短期 金銭 (21~26%)	単年度の会社業績や中期経営計画の進捗度に連動	連結当期純利益*1 (単年度目標の達成度) 35% 連結当期純利益*1 (中期経営計画の累計目標額の進捗度) 35% ROE 20% 基礎的営業キャッシュ・フロー (単年度目標の達成度) 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の進捗度) 5%	0~150% *2	毎年1回、一定の時期	850億円 (2022年度) 1,112億円 1,380億円 (2021-22年度累計) 1,935億円 11.4% (2022年度) 14.2% 1,130億円 (2022年度) 1,452億円 1,840億円 (2021-22年度累計) 2,739億円	—
業績連動報酬	中長期	株式 (13~20%)	中期経営計画の達成度や企業価値向上 (ESGや株価) に連動	3事業年度期間における連結当期純利益*1の累計額 60% 当社株式成長率*3 30% ESG (環境・社会・ガバナンス) 関連*4 10%	60~200%	退任後株式支給	1,950億円 110% 下記ご参照	—



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

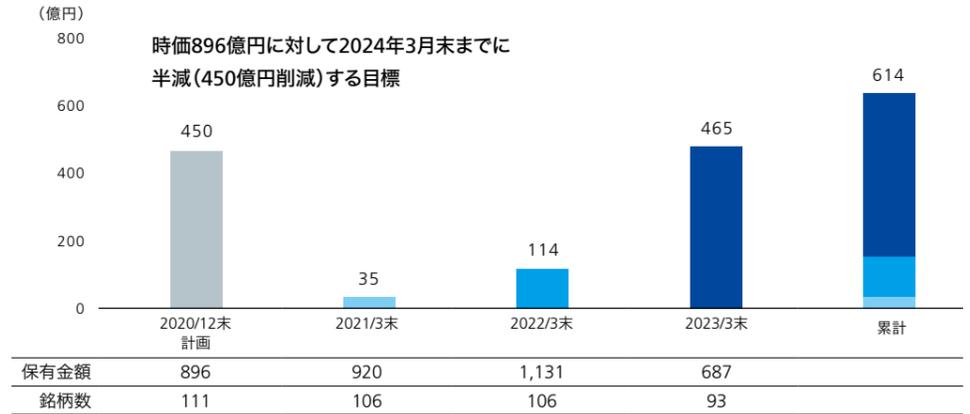
*1 親会社の所有者に帰属する当期純利益を指します。
*2 各指標の実績が目標値の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されません。
*3 当社のTSR (Total Shareholders Return: 株主総利回り) と配当込みTOPIXとの相対比較で評価を行います。
*4 各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。

5 政策保有株式縮減による資本効率の向上

「中期経営計画2023」における政策保有株式(上場株式)の縮減方針

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

連結ベース、上場株式の売却状況



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

単体ベース、上場株式・非上場株式の保有状況

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

保有に関する方針

政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、従前通り毎年個別の銘柄ごとに受取配当金や関連する収益が資本コスト(WACC)を上回っているかを定量的に検証するとともに、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います。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、一定期間内の改善を目指す、あるいは、改善が見込めない銘柄については売却を検討します。なお、保有意義の見直しは、取締役会及び経営会議にて個別の銘柄ごとに行っています。

なお、2022年度の検証結果は以下の通りです。

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

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どうかを基準に、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います。

リスクマネジメント

リスク管理の基本方針

当社グループは、総合商社としてグローバルかつ多角的な事業を行っており、展開する事業の性質上、さまざまなリスクに晒されています。この状況のもと、経営の健全性確保と企業価値の維持・向上を図るべく、業務遂行に伴い不測の損失を発生させ得る事象、または、当社グループの純資産を毀損し得るさまざまなリスクを識別・分類するとともに、新たな事業や環境の変化から生じると予想されるリスクを十分に検討した上で、必要な体制などの整備を行い、適切に管理しています。

具体的には、「リスク管理基本規程」に則り、12の主要リスク(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)に分類・定義した上で、各リスクの性質に応じた管理を行っています。各リスクについてはよりきめ細かく分類し、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、網羅性を担保するとともに、それぞれの重要性評価を行った上でPDCAサイクルを回しています。

PDCAサイクルでは、期初にリスク管理責任者が「リスク管理運営方針・運営計画」を策定します。計画の進捗は、四半期ごとに内部統制委員会がモニタリングを行い、必要に応じて改善施策の協議、担当部署への指示を行います。また、モニタリング結果は、四半期ごとに経営会議、取締役会に報告されます。

なお、市場、事業、信用、カントリーの4つのリスクについては、リスクアセットを計測し、リスクに対する収益性

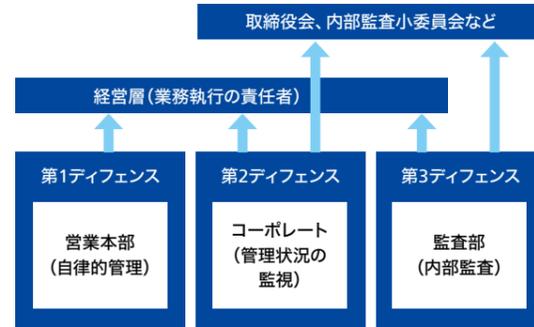
を確認する指標として活用するほか、財務の健全性を維持すべくリスクアセットを自己資本の1倍以内に収めることを目標としています。2023年3月末のリスクアセットは自己資本の0.6倍です。 [P40](#) 財務・非財務ハイライト

「中期経営計画2023」においては、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：内部監査)における第1線、及び第2線のリスクマネジメント力の高度化に加え、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。

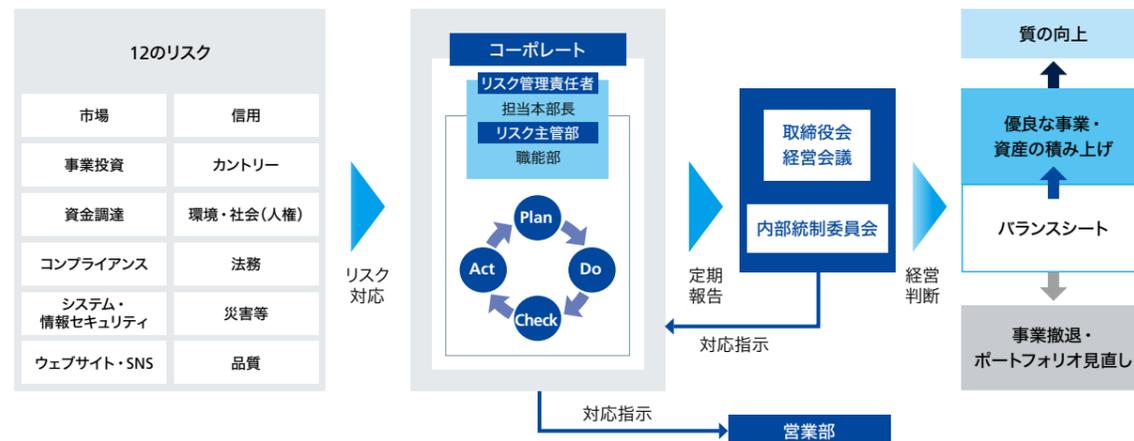
例えば、研修、eラーニングなどによる業務管理の最前線を担う営業本部管理職のリスクマネジメント力の向上や、組織ごとにリスクポイントをチェックする自己点検の実施により、全社員へリスク対応の重要性についての意識を浸透させています。

また、昨今における外部環境や事業領域の変化を踏まえ、サイバーセキュリティ、安全保障貿易管理、及びBtoCビジネスに関するリスク対応について、重要性を鑑みた管理体制強化に努めています。

3線ディフェンス



リスク管理基本規程におけるリスク管理PDCA活動のイメージ図



個別リスク項目

区分	対応状況
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> ロシアによるウクライナ侵攻の影響もあり、調達価格の高騰や調達量の確保が困難になることも念頭に、従前以上に市場リスクについて対応を強化。 価格変動に晒される商品については、ポジション(ロング・ショート)限度額と最大損失額(Max Loss Amount)を設定の上、ポジション・損失管理を行うとともに、Max Loss Amountに近づいた場合、速やかにポジションを解消し見込額以上の損失の発生を防止。 金利、為替などについては資産・負債のマッチングや先物為替予約取引、金利スワップ取引などのヘッジ取引によって極小化。 市場性のある有価証券については、2024年3月末までに政策保有株式を半減させるという方針のもと、着実な売却を執行。 P87 政策保有株式縮減による資本効率の向上
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> 取引先ごとに客観的手法により信用格付けを付与し、信用格付けを参考に取引限度を設定し、信用リスクをコントロール。 債権査定制度により、営業債権を有する取引先の中から一定の基準により査定先を抽出し、定期的に信用リスクや保全の状況把握と個別貸倒引当金算定を厳格に実施。
事業投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業投資案件は、目的の明確化、事業計画の前提・実現性を見極め、リスクに対して獲得する収益や機能、EXIT策などに重点を置き、内部収益率(IRR)が資本コストをベースとしたハードルレートを上回る案件を選別。 実行後事業投資案件は、定期的に目的の達成度合い、環境変化(前提の変更の有無)などとともに、ROIC、CROICをベースとした「モニタリング・撤退基準」に基づき状況確認を実施。同基準に該当する案件については、早期事業撤退によりリソースの再配分を進めることも念頭に方向性を決定。
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 特定の国・地域に対するエクスポージャーの集中を避けるため、リスクの大きさに応じて、国格付けを付与及び上限を設定。 カントリーリスクが大きい国では、貿易保険などを活用し案件ごとにカントリーリスクヘッジ策を実施。
資金調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関との良好な取引関係の維持、一定の長期調達比率の確保、長期資金の年度別償還額の分散などによる安定的な資金調達の実施。 円、外貨の長期コミットメントライン契約によって資金調達の機動性を高めるとともに手元流動性を補完。
環境・社会(人権)リスク	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会実現への挑戦やサプライチェーンを含む人権尊重の取り組みをテーマとした2050年長期ビジョン(サステナビリティチャレンジ)を設定。CO₂削減目標を設定するほか、環境や人権に関する個別方針を策定し、環境・社会(人権)リスクに対応。サステナビリティ委員会が方針、体制を議論、進捗をモニタリング。 P50~57 サステナビリティ
コンプライアンスリスク・法務リスク	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスプログラム、双日グループ・コンプライアンス行動基準の制定及びコンプライアンス委員会によりグループ全体のコンプライアンスを徹底。 P90 コンプライアンス 安全保障貿易管理委員会を中心とした安全保障貿易に関する実行体制の整備と運用。 P90 安全保障貿易管理 グループ各社の税務関連業務のモニタリング及び税務ガバナンスの強化施策を実施。
システム・情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> 情報資産の適切な保護・管理に係る各種規定を整備し、CISOを委員長とする情報・ITシステムセキュリティ委員会を中心とした管理体制を構築し、情報セキュリティに係る体制を強化。 重要な情報システムやネットワーク設備は、二重化など障害対策を施すとともに、ファイアウォールなどによる外部からの不正アクセスの防止、暗号化技術の採用などによりセキュリティ対策を強化。 エンドポイントのマルウェア対策、各社IT資産の可視化による脆弱性有無の適切な把握及び是正対応等を展開し、グループ全体でのセキュリティリスクを低減。
災害等リスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続マネジメント(BCM)検討部会で活動計画を定め、進捗をモニタリング。災害及び感染症対応マニュアルの作成、事業継続計画(BCP)の策定、安否確認システムの整備、危機管理訓練の実施。 大規模な災害時に備え、サプライチェーン維持の一環として代替取引先・商品の検討など取引継続の強靭化及び、影響の可視化と保険の付保によりリスクの低減を実施。
ウェブサイト・SNSを介した企業情報発信に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 本社・グループ会社における公式ウェブサイト、SNS公式アカウントの運営に起因する批判・非難の集中や著作権・商標権・肖像権の侵害リスクに対しては、各社で利用規約や組織内規程を制定し対応。リスク対応の進捗状況については本社にてモニタリング実施。 システムの脆弱性に起因する公式ウェブサイト、SNS公式アカウントの掲載情報の改ざんや収集した個人情報の流出リスクに対しては、上記の「システム・情報セキュリティリスク」に記載の通り、合理的な範囲で可能な限りの安全対策を実施。
品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 全社に共通する品質管理基本方針である「双日グループ品質管理ポリシー」を制定。各営業現場で品質管理を実践し、品質管理委員会にてその状況をモニタリング。 P91 リスクの多様化、事業環境の変化に対応する双日のリスク管理

コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

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ともに、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を策定し、当社グループ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います。

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います。

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日利用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」を当社グループ役員に周知しています。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、当社グループ会社及び海外拠点においてもこれに準じた規程を導入し、2019年11月には双日本社が日本企業として初めて、贈収賄防止に関する国際標準規格であるISO37001(贈収賄防止マネジメントシステム)を取得していますが、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います。また、育児・介護休業法、男女雇用機会均等法、及び労働施策総合推進法にて事業主に防止措置が義務づけられているセクシャルハラスメント、マタニティハラスメント、パワーハラスメントをはじめ、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するために、体制の整備に加え研修等の運用面での活動も継続しています。引き続き、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います。2022年度における具体的な活動は以下の通りです。

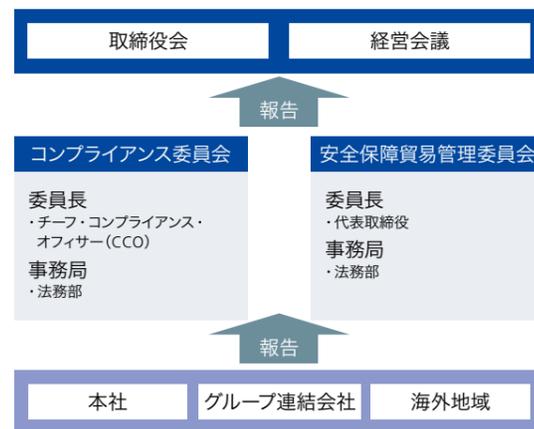
- 2022年4月1日に改訂した「双日グループ・コンプライアンス行動基準」のeラーニングのグループ展開。
- CCOと当社グループ会社社長との協議、意見交換の実施。
- 当社グループ会社コンプライアンス担当者連絡会の定期開催。
- eラーニングによる役員向け「双日グループ・コンプライアンス行動基準」「ハラスメント防止」「インサイダー取引防止」等の教育の実施。
- ハラスメント防止、腐敗行為防止を含むコンプライアンスに関するウェブセミナー・研修の実施。
- 新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど、各種研修の実施。

なお、2022年度においてコンプライアンス委員会は四半期ごとに計4回開催しました。

安全保障貿易管理

当社グループは、国際平和と安全維持のため、大量破壊兵器や通常兵器の開発等、また、テロ行為等に断固として反対し、世界の安全保障上の脅威に対抗するために必要なあらゆる措置を講じます。安全保障貿易管理を取り巻く環境が、世界情勢の動きや地政学リスクとともに絶えず変化していく中、代表取締役を委員長とする安全保障貿易管理委員会を設置し、当社グループの取り組みを強化しています。これに伴い、国際平和と安全維持に向けた当社グループの基本方針であって、かつ輸出取引規制及び各国制裁法令を遵守しその違反を防止することを目的とする「双日グループ制裁対応・輸出管理基本方針」も策定し、双日グループを挙げて、世界平和への貢献及び法令遵守に努めます。

コンプライアンス体制図

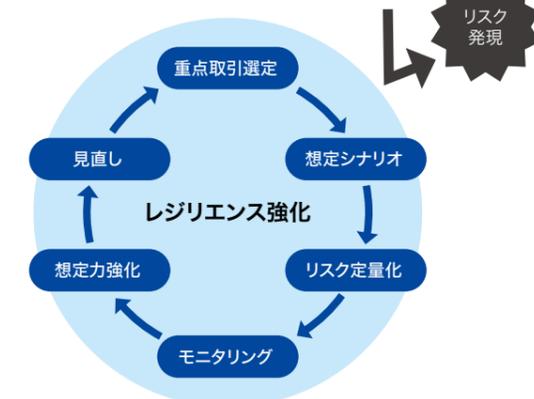


リスクの多様化、事業環境の変化に対応する双日のリスク管理

サプライチェーンの強靱化に向けて

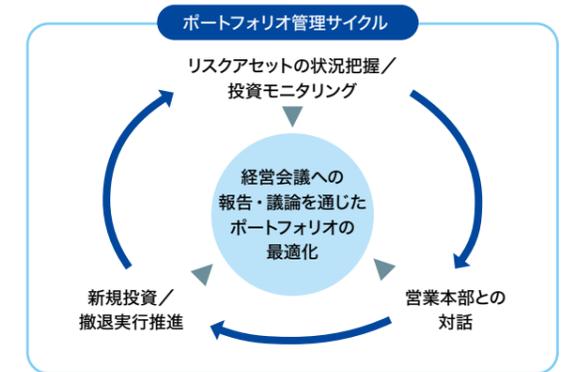
経済安全保障、災害・異常気象、人権・環境への配慮など、ビジネスのリスクは多様化しています。複雑な外部環境下、双日がお客様や社会への責任を果たすためには、サプライチェーン全体のリスクを捉えることが重要だと考えます。双日は、与信管理・在庫管理など、トレードビジネスにおける伝統的なリスク管理のみならず、リスク発現時の対応力やレジリエンス(回復力)強化のため、災害・環境などの重大リスクに関するシナリオを想定し、リスクの定量化とモニタリングを実施しています。今年度も、シナリオ見直し、社内教育や対応策の深掘りなど、より機動的に対応できる準備を進めていきます。

サプライチェーン全体の管理イメージ



ポートフォリオ管理サイクル

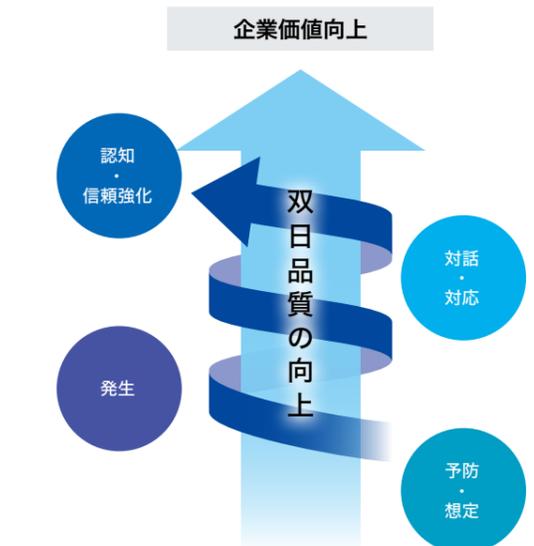
持続的な価値創造を実現するためには、リスク・リターンを踏まえた資産マネジメントが重要です。双日では、営業本部ごとのリスクアセットの状況を定期的に確認の上、本部別リスク・リターン並びに投資モニタリング結果などに基づき、本部ポートフォリオの現状認識や将来像などについて、リスク管理担当本部長と営業本部長が半期ごとに対話する取り組みを、2022年度に開始しています。また、この活動状況を経営会議にて報告・議論し、優良なポートフォリオ構築を促進します。



品質管理を価値創造へ

双日は総合商社として、必要なモノ・サービスを必要ところに提供することを使命とし、資源開発から、製造・加工、卸・流通、小売・サービスまで多岐にわたる領域で事業を行っています。

私たちが提供するモノ・サービスをお客様や社会に信頼され、安心してご利用いただくため、全社に共通する品質管理の基本方針である「双日グループ品質管理ポリシー」を制定し、お客様と接する営業現場での品質管理を実践しています。また、2021年度に設置した全社横断組織である品質管理委員会では、現場の品質管理実践状況をモニタリングし、得られた知見を共有、全社での品質の維持・向上を図っています。問題を起こさない「守り」に加え、お客様に選ばれる品質を提供する「攻め」の活動をともに進め、品質を双日の競争力とし、価値創造につなげていきます。



価値創造戦略を支えるガバナンス

取締役・監査役 (2023年6月20日現在)

- 取締役在任年数 ○ 取締役会出席回数(2022年度)
- ⊛ 所有する当社株式数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)
- ◎ 選任理由(抜粋)

- 監査役在任年数 ○ 取締役会出席回数(2022年度) ◎ 監査役会出席回数(2022年度)
- ⊛ 所有する当社株式数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)
- ◎ 選任理由(抜粋)

取締役



代表取締役社長 CEO
藤本 昌義

● 6年 ○ 17回/17回
⊛ 98,356株(56,236株)

◎ 当社代表取締役社長に就任以来、企業価値向上に向けて積極的に投資を進める一方で、事業ポートフォリオの構築・見直しを推進しています。また、脱炭素社会に向けた対応方針の策定や、価値創造につながる人材輩出の仕組みづくりなど、外部環境の変化に対応した経営基盤の構築に貢献しています。



代表取締役副社長執行役員
平井 龍太郎

● 3年 ○ 17回/17回
⊛ 50,211株(27,231株)

◎ 機械関連営業、人事総務の担当役員、アジア・大洋州総支配人などの要職を歴任し、現在は自動車、航空産業・交通プロジェクト、インフラ・ヘルスケアを管掌し、東アジアを担当する執行役員として、グローバルな事業展開の取り組みを推進しています。



代表取締役専務執行役員
真鍋 佳樹

● 新任
⊛ 21,969株(13,169株)

◎ 主計、営業経理、財務、IR担当本部長として当社財務基盤の強化に従事し、現在は投融資審議会議長として成長投資を見極め、CF・BSマネジメントを推進するとともに幅広くコーポレート全般を管掌しています。加えて、海外地域・海外法人CFO&CAOやリスクマネジメント分野での経験を通じて、コーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しています。



取締役専務執行役員
尾藤 雅彰

● 1年 ○ 13回/13回
⊛ 27,782株(18,222株)

◎ 石炭のトレードや上流権益の獲得に従事した後、現在はその知見を活かし、金属・資源・リサイクル、化学、生活産業・アグリビジネス、リテール・コンシューマーサービスを管掌する執行役員として、当社の収益基盤の強化と、脱炭素社会実現に向けた取り組みを推進しています。加えて、経営企画部や事業会社での経験を通じて得たコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しています。



社外取締役取締役会議長
大塚 紀男*1,2

● 5年 ○ 17回/17回
⊛ 300株

◎ 日本精工株式会社の取締役代表執行役社長及び取締役会長を歴任し、グローバルな成長戦略やコーポレート・ガバナンスの強化を推進する中で培われた、経営に関する豊富な経験と高い見識を有しています。



社外取締役
齋木 尚子*1,2

● 3年 ○ 17回/17回
⊛ 0株

◎ 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、経済交渉を担ってきた手腕に加え、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います。



社外取締役
朱 殷卿*1,2

● 2年 ○ 17回/17回
⊛ 0株

◎ 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います。



社外取締役
小久江 晴子*1,2

● 1年 ○ 13回/13回
⊛ 0株

◎ 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います。



社外取締役
亀岡 剛*1,2

● 新任
⊛ 0株

◎ 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います。

監査役



常勤監査役
榊引 雅亮

● 3年 ○ 17回/17回 ◎ 19回/19回
⊛ 15,440株

◎ 当社主計部長を経て、執行役員としてリスク管理担当を、常務執行役員として人事、総務、IT業務担当を務めるなど、当社における豊富な業務経験を通じて培われた専門知識と、幅広い知見を有しています。



常勤監査役
本田 武弘

● 2年 ○ 17回/17回 ◎ 19回/19回
⊛ 0株

◎ 日商岩井株式会社において主に金属関連事業に携わり、カナダ駐在などを経験した後、株式会社メタルワンにおいて国内外における要職を歴任し、2013年からは7年にわたって代表取締役副社長執行役員を務めるなど、商社業界における豊富な業務経験を通じて培われた専門知識に加え、グローバルな事業経営に関する見識を有しています。



社外監査役
長沢 美智子*2,3

● 3年 ○ 17回/17回 ◎ 19回/19回
⊛ 300株

◎ 司法分野において要職を歴任した経歴に加え、他の企業での社外取締役としての経験も有しています。弁護士として企業法務に関わる豊富な経験から経営に関する高い見識と監督能力を有しています。



社外監査役
山本 員裕*2,3

● 2年 ○ 17回/17回 ◎ 19回/19回
⊛ 0株

◎ 帝人株式会社に入社後、医薬医療事業管理部長、同社上場子会社であるインフォコム株式会社の代表取締役社長CEOや同社CFOなどの要職を歴任しました。その経験を通じて培われた経営及び情報通信分野並びに在宅医療などの分野における高い見識と、財務及び会計に関する知見を有しています。



社外監査役
亀井 純子*2,3

● 1年 ○ 13回/13回 ◎ 14回/14回
⊛ 100株

◎ 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います。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ます。

*1 会社法第二条十五号に定める社外取締役です。
*2 有価証券市場規程で定める独立役員です。
*3 会社法第二条十六号に定める社外監査役です。



取締役及び監査役の略歴は
当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.sojitz.com/jp/corporate/officer/>

価値創造戦略を支えるガバナンス

執行役員(2023年7月1日現在)

執行役員					
					
専務執行役員 山口 幸一 米州総支配人 兼 双日米国会社社長 兼 双日カナダ会社社長	常務執行役員 泉谷 幸児 関西支社長	常務執行役員 草野 成也 アジア・大洋州総支配人 兼 双日アジア会社社長 兼 シンガポール支店長	常務執行役員 高濱 悟 株式会社JALUX 代表取締役社長 社長執行役員		
					
常務執行役員 橋本 政和 人事担当本部長	常務執行役員 佐々木 匡介 欧州総支配人 兼 双日欧州会社社長 兼 パリ支店長 兼 双日EU会社社長	常務執行役員 村井 宏人 リテール・コンシューマーサービス本部長	常務執行役員 守田 達也 CCO 兼 CISO 兼 法務、内部統制統括担当 本部長		
					
常務執行役員 渋谷 誠 CFO 兼 M&A・投資戦略推進、IR、 サステナビリティ推進、 フィナンシャルソリューション、財務管掌 兼 主計、営業経理担当本部長	常務執行役員 荒川 朋美 CDO 兼 CIO 兼 デジタル推進担当本部長				
					
執行役員 横山 直樹 M&A・投資戦略推進担当 本部長	執行役員 中尾 泰久 ビジネスイノベーション 推進担当本部長	執行役員 弓倉 和久 フィナンシャルソリュー ション、財務担当本部長	執行役員 岡村 太郎 化学本部長	執行役員 河西 敏章 広報、リスク管理担当 本部長	執行役員 遠藤 友美絵 IR、サステナビリティ推進 担当本部長
					
執行役員 植村 幸祐 経営企画担当本部長	執行役員 金武 達彦 自動車本部長	執行役員 新高 辰彦 航空産業・ 交通プロジェクト本部長	執行役員 松浦 修 金属・資源・リサイクル 本部長	執行役員 湯浅 裕司 生活産業・アグリビジネス 本部長	執行役員 西川 健史 インフラ・ヘルスケア 本部長
					
執行役員 畑田 秀夫 秘書部長	執行役員 岡田 勝紀 中国総代表 兼 双日中国会社董事長 兼 双日上海会社董事長 兼 総経理 兼 双日大連会社董事長 兼 双日広州会社董事長 兼 双日香港会社董事長 兼 双日深圳会社董事長				