

## オンラインESG説明会

2021年8月11日  
双日株式会社

**将来情報に関するご注意**

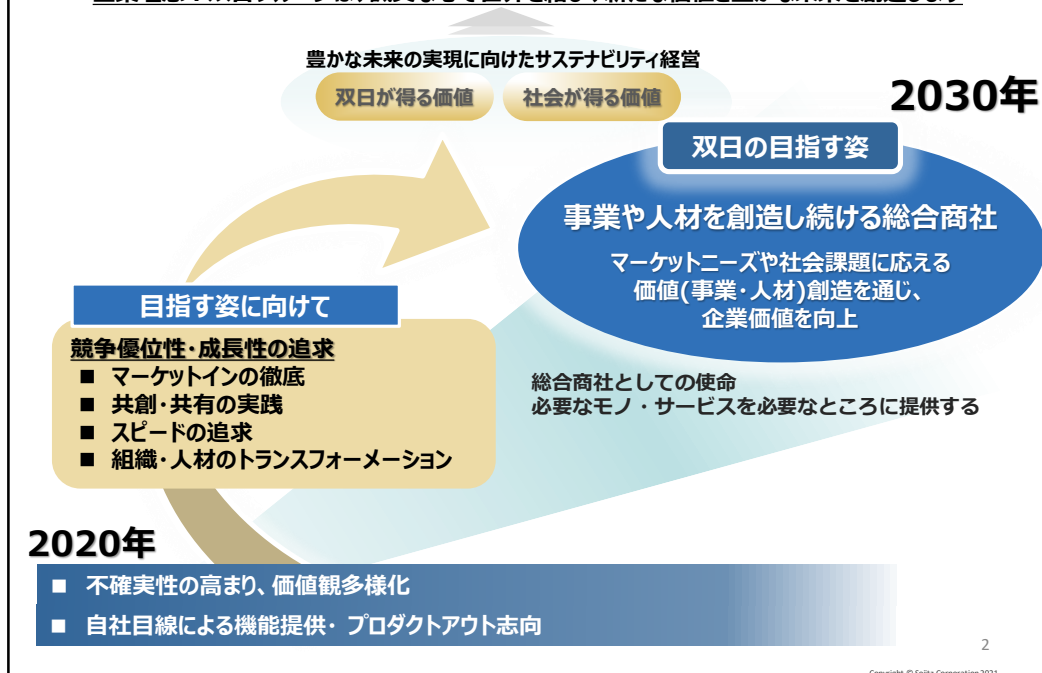
本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行ってくださいようお願い致します。本資料を利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

Copyright © Sojitz Corporation 2021

- 本日の説明内容は以下の通り
- 当社サステナビリティ経営と中期経営計画2023との関係性・整合性について
- 当社の2050年長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」に掲げる脱炭素と人権に関する取り組み
- 当社の最大の資産、競争力の源泉である人材についての取り組み
- ガバナンス強化に向けた取り組み

## 目指すべき姿・方向性

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



- 企業理念と二つの価値を実現していくべく、マーケットニーズや社会課題に応える・応え続ける価値、これを当社では事業と人材と捉えているが、この価値を創造することを通じて企業価値の向上を図っていくという主旨で、2030年の双日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』を掲げた。
- この目指す姿を実現するためには、現在の延長線での取り組みでは不十分であり、事業戦略・ビジネスモデルにおいても、組織・人材においてもトランスフォーメーションが必要との認識。
- 中計2023はその第一歩として位置づけ、各種取り組みを行っていく。

## 中期経営計画2023 – 定量計画

### 株主価値の創出（3カ年平均）

ROE 10%超

当期利益 650億円程度

基礎的営業CF 800億円程度  
\*1

配当性向 30%程度  
下限配当設定

### 成長と財務規律

投資 3,300億円  
(内、300億円は非財務関連)

基礎的CF 黒字  
(中計2020・中計2023累計) \*2

NET DER 1倍程度

ROA 3%超  
(最終年度)

PBR 1倍超

\*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

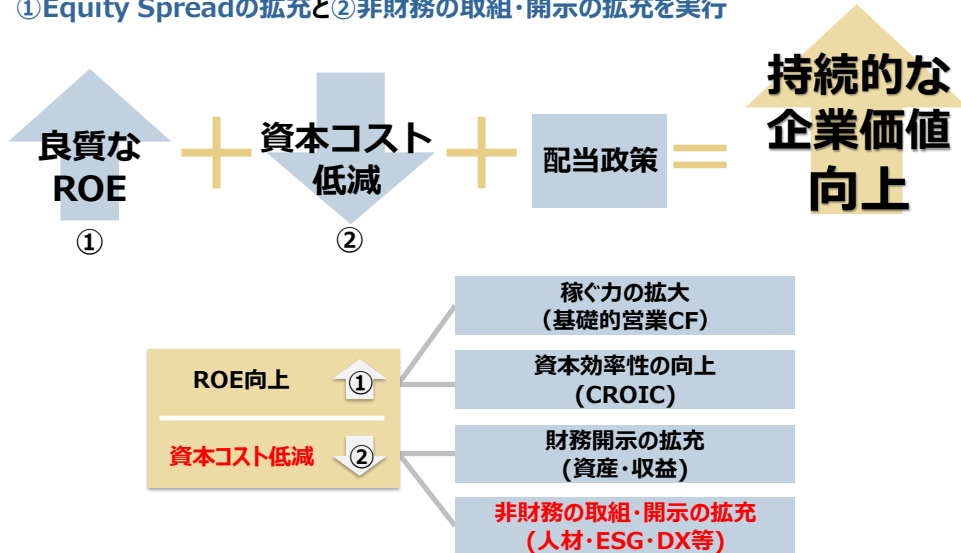
3

Copyright © Saitz Corporation 2021

- 今中計では定量目標の一つに、PBR1倍超を掲げている。社内の議論でも株価のコントロールは会社側だけでなく、目標とすることに対する様々な意見があったが、経営の強い意志として目標として明確化した。
- 一方で、目標として掲げるだけでは意味がなく、どの様に実現していくのかを次のスライドで示す。

## PBR 1倍超に向けて

持続的な成長を支える取り組み×更なる対話と開示の質向上  
市場からの企業価値評価指標であるPBRの向上(1倍超)を目指し、  
①Equity Spreadの拡充と②非財務の取組・開示の拡充を実行



4

Copyright © Saitz Corporation 2021

- PBR1倍超に向けて、我々は、「持続的な成長を支える取り組み」と「更なる対話と開示の質の向上」を行っていく。
- 具体的には、エクイティスプレッドの拡充を図るべく、稼ぐ力である基礎的営業CFの拡大とキャッシュリターンベースでのROICを用いた資本効率性の向上により、資本コストを超えた良質なROEの向上を図っていく。
- また、財務情報の開示のさらなる充実、非財務の取り組みと開示の拡充により、資本コストの低減を図り、これらに配当政策を組み合わせることにより、まずはPBR1倍超を目指していく。
- 今回の説明会も、今後の対話をさらに深めていく契機となればと思っている。

# 価値創造に向けた成長戦略

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

豊かな未来の実現に向けたサステナビリティ経営

双日が得る価値

社会が得る価値

双日の目指す姿（2030年）：事業や人材を創造し続ける総合商社

マーケットニーズや社会課題に応える価値（事業・人材）創造を通じ、企業価値を向上

総合商社としての使命：必要なモノ・サービスを必要なところに提供する

メガトレンドを踏まえたマーケットニーズや社会課題

- 環境問題に対応する脱炭素・サーキュラーエコノミーの実現
- 新興国における豊かさの拡大と成長
- 先進国における新たな社会課題への対応



総合商社「双日」の強み、強みとしたいところ

- Market-inの徹底
- 共創と共有の実践
- スピードの追求

## 成長戦略

- 社会課題としてのエッセンシャルインフラ開発とサービス提供
- 3R(リデュース・リユース・リサイクル)事業の深化
- 東南アジア・インドのリテール領域取組強化
- 国内産業活性化・地方創生の取組を通じた価値創造



デジタル・新技術  
社内外での共創

5

Copyright © Saitz Corporation 2021

- 次に、中計2023における成長戦略について説明する。
- 中計2023の定量計画を実現するためには、これまで実行してきた投資からのリターンをしっかりと上げること、中計2023でのM&A等からのリターンを一部具現化していくこと、そして、既存ビジネスの収益構造の抜本的変革を行っていくことが重要。
- 一方で、中計2023において行う取り組みの多くは、Post中計2023、また2030年に向けた取り組みとなる。
- そうした観点から、持続的な価値創造に向けた中計2023における成長戦略自体が、社会課題やサステナビリティの考え方と切っても切り離せない位置づけとなっている。
- 従い、マーケットニーズや社会課題に応えることでサステナブルなビジネスを作っていくべく、「環境問題に対応する脱炭素・サーキュラーエコノミーの実現」「新興国における豊かさの拡大と成長」「先進国における新たな社会課題への対応」をテーマとして戦略を策定した。

## 注力領域について

注力領域を以下として設定し、リソース（人材・資金）を集中  
その体制構築のため機構改革を実施

### エッセンシャルインフラ・サービス

途上国の成長

環境問題

人口増加・高齢化

- 人口増・経済成長に付随する**インフラ・エッセンシャルサービス**需要
- 社会環境の変化に伴う**新しいインフラ・付随サービス**

▶ **足元の着実な成長**を実現すべく注力する領域

### 成長市場におけるマーケットイン志向

途上国の成長

環境問題・食料問題

デジタル化

- マーケットイン・デジタル化による**成長市場川下(リテール)事業**
- 成長の過程における嗜好の変化などを通じた**市場の創造**

▶ **ベトナムを始めとする東南アジア及びインドなど成長するマーケット**に入り込み、共に成長していくことを狙う領域

### 素材・サーキュラーエコノミー

環境問題

資源循環

デジタルも含めたテクノロジー

- 大量消費型からの**ニーズの変化から生じるリサイクル等循環型社会型事業**
- SDGsなど**環境意識の高まりへの対応**に応じた**バイオ素材事業**

▶ **従来型ビジネスからの変革**をメインに取り組む領域

6

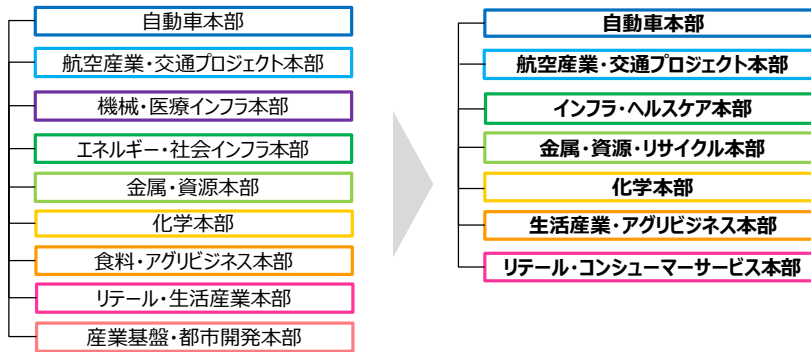
Copyright © Saitz Corporation 2021

- 注力領域においても、先ほどのテーマを踏まえ、エッセンシャルインフラ・サービス、素材・サーキュラーエコノミー、そして成長市場におけるマーケットインを注力領域とし、ここに人材、資金のリソースを集中していく。

# 機構改革

## ■ 成長領域×成長に向けた施策を実行すべく、営業本部体制を見直し

<u>インフラ・ヘルスケア本部</u>	社会課題に対応するインフラビジネスや医療・ヘルスケア関連ビジネスを成長・注力領域と設定
<u>金属・資源・リサイクル本部</u>	従前の資源関連ビジネスでの変革並びにリサイクルビジネスへの取り組み強化
<u>生活産業・アグリビジネス本部</u>	農・林・水産に関連したビジネス領域におけるデジタル化を含めた事業推進・拡大
<u>リテール・コンシューマーサービス本部</u>	国内外におけるマーケットニーズを起点としたサービス関連事業の拡大



9 本部体制から 7 本部体制へ

7

Copyright © Saitz Corporation 2021

- この体制構築のための機構改革を4月に実施
- 従来の金属・資源本部では、リサイクルを事業領域としていくことを明確にし、金属・資源・リサイクル本部と改組した。
- インフラ・ヘルスケア本部は、社会課題に対応するインフラビジネスや医療・ヘルスケア関連ビジネスを成長・注力領域とし、資金や人材リソースを集中している。
- やや余談になるが、当社では経営トップ層と本部長クラスで様々なテーマについての集中ディスカッションを行う機会を設けているが、本年は、次世代エネルギーやサーキュラーエコノミー、地域活性化・地方創生に向けた取り組みなどをテーマとして取り上げ、全社でディスカッションを行う予定。
- このように、これらの領域は、各担当本部のみならず全社をあげて取り組んでいる。

# サステナビリティチャレンジ

## 「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。

## 企業理念の実践モデル「2つの価値」

### 2つの価値

双日が得る価値 社会が得る価値

## 実践上の普遍的な課題「マテリアリティ」



## 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。



## 「中計2023」の取り組み

### サステナビリティ チャレンジの本格稼働

脱炭素 目標に向けた活動開始	サプライチェーン人権 PDCAの深化と啓発活動
-------------------	----------------------------

### その他

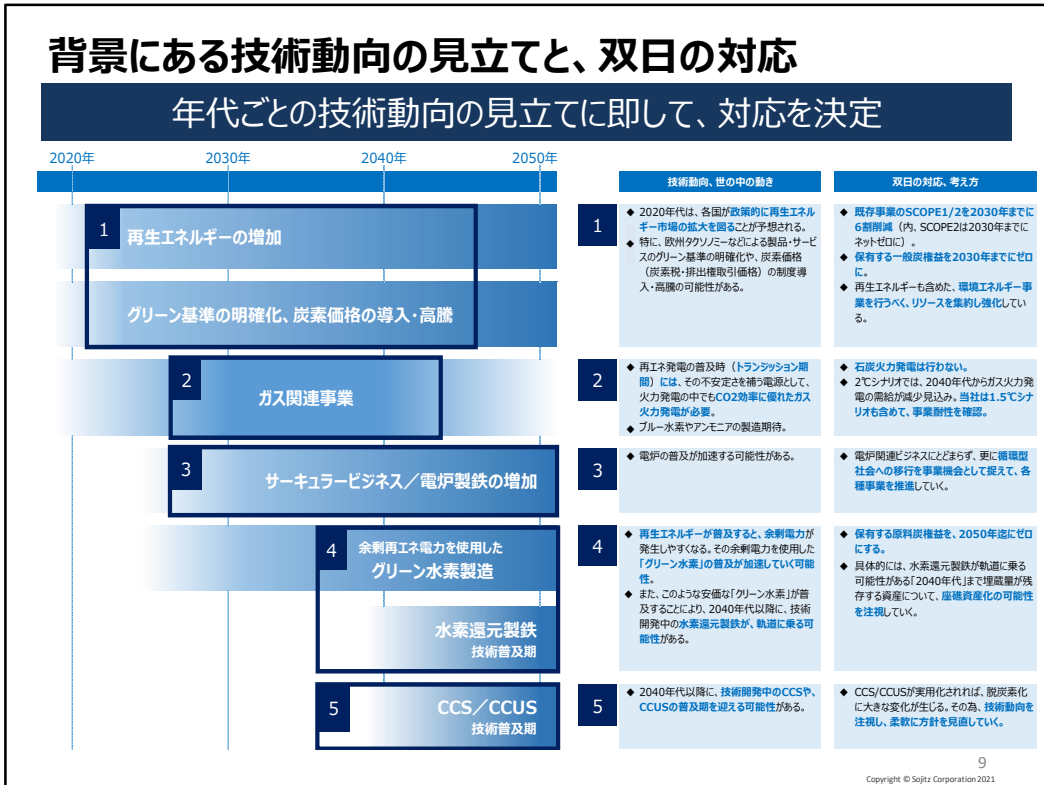
水リスク・物理リスク 影響の算出と、対応	外部規範 タクソミー等の動向注視
-------------------------	---------------------

8

Copyright © Soltz Corporation 2021

- 当社グループは「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」との普遍的な企業理念を掲げ、この実践にあたり、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の最大化を図っていくこととしている。
- マテリアリティは、人権、環境、資源、地域社会、人材、ガバナンスの6つを掲げている。
- これらに加え、中計2020がスタートした2018年には長期ビジョンとしてサステナビリティチャレンジを設けた。「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」とするもの。
- 中計2020期間中を、サステナビリティチャレンジを実行するための準備期間と位置づけ、2018年度からはサステナビリティ推進の専門部署を設けると共に、社長を委員長とするサステナビリティ委員会での議論を深めながら、具体的な取り組み方針や社内の意識醸成、対話のツールとなる開示内容のレベルアップなどを進めてきた。
- 年に1回は社外の有識者の方々との意見交換を行い、外部動向やステークホルダーの方々の方見方、考え方なども社内に取り込み、また取締役会においても委員会での議論を踏まえた方針や進捗等についての報告や意見交換を定期的に行っている。





- このスライドは、脱炭素に向けた方針や取り組みを決めていくために参照した当社で認識している技術動向などの見立てを示したもので、IEAの2℃シナリオや、IPCCの1.5℃シナリオなどを参照し、各業界の動向を踏まえたもの。併せて、双日の対応や考え方を右側の欄に記載した。
- 動向について簡単に申し上げると、現在は再生エネルギー市場の拡大を各国が政策的に進めている段階で、欧州のタクソミーなどによるグリーン基準の明確化や炭素価格の制度導入が進められている。この中では炭素価格の高騰の可能性もあろうかと見ている。
- 2020年代半ばからは、再生エネルギー発電の拡大に伴う不安定さを補う電源としてCo2効率に優れたガス火力発電が引き続き必要とされるトランジション期間とみている。ブルー水素やアンモニアの活用、また、サーキュラービジネスも事業として拡大が期待される時期に入ってくると見ている。
- 2030年代からは再生エネルギーが普及し、余剰電力を使用したグリーン水素の普及が加速していく可能性もあろう。このような環境になってくると、2040年代以降は、水素還元製鉄などの技術も進む可能性や、現在開発中のCCSやCCUSが普及期を迎える可能性もあろうかと見ている。
- これらの動向は今後変化する可能性もあるので、しっかりとアップデートしながら議論を行い、今後の取り組み方針を判断していく。

# 脱炭素ロードマップ<sup>o</sup>

## 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

\*1

内、Scope2は2030年までにネットゼロ

\*2

※石炭火力発電は、現在保有無し、今後も保有しない

### Scope 3

一般炭権益 : 2025年までに半分以上\*3、2030年までにゼロ\*4

石油権益 : 2030年までにゼロ

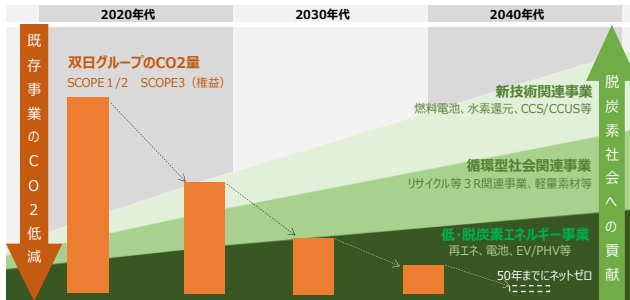
原料炭権益 : 2050年までにゼロ

## 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



TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

\*1,2

・2019年度を基準年として、単体および連結子会社が対象。  
(2021年3月の目標発表時は基準年を2018年度としていたが、2019年度に買収した環境負荷の高い海外製紙事業会社を「既存事業」に含めるべく、基準年を2019年度とした。)  
・証書等によるオフセットを含む取組みを加速するための「インターナルカーボンプライス」の導入も検討する

\*3

2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース

\*4

公表済みの「2030年までに半分以上にする」目標を前倒し

10

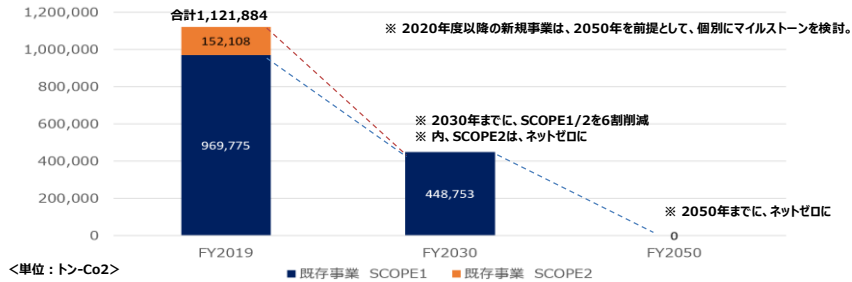
Copyright © Sanyo Corporation 2021

- 技術動向なども踏まえ、現時点での脱炭素ロードマップを2021年3月に公表。
- 事業拡大でCo2排出が一時的に増加することも踏まえ、既存事業と新規事業を分けたCo2削減目標の方針と、脱炭素を機会と捉えた事業展開による貢献についての考え方を示した。
- 脱炭素の考え方はCo2だけではないことは承知しているが、現時点で一番分かりやすくインパクトがあるCo2について各種目標を掲げた。
- 既存事業については、Scope1及び2の合計を2030年までに6割削減し、2050年までにネットゼロとする目標を掲げた。このためには、Scope2を2030年までにネットゼロにしておく必要があるということで、これも目標とした。
- なお、このScope1及び2の削減目標は、2021年3月公表時においては2018年度を基準年としていたが、その後コロナの影響で遅れていた2019年度の集計を終えた結果、2019年度より環境負荷の高いサイゴンペーパーが加わることになったため、基準年を2019年度に変更したことをこの場を借りて説明する。この場合も、2030年の6割という削減目標に変更はない。
- Scope3は、多岐にわたる業界で広範なサプライチェーンを持つ総合商社において、全体を把握するのは容易ではない。まずは当社事業における資産・収益面において、またCo2の観点においてもインパクトの大きい一般炭・原料炭権益について、記載の方針を掲げることとした。
- 化石燃料である石油権益についても、同様に削減方針を掲げた。
- 削減方法は、売却によるExitのみならず、前期末に一般炭炭鉱の早期閉山という判断ができたのも、TCFDが求めるシナリオ分析を実施し、早くから議論を深めてきた結果。
- Scope3については全体把握が難しいが、中計2023期間において、より広範なサプライチェーンでの計測と把握に努め、有意なデータ開示を行っていく。
- 併せて、社会へのCo2削減貢献量Scope4についての計測も行うことで、削減と貢献の両面を踏まえた経営判断や皆様との対話もできるようにしたい。
- 今後は物理的リスクとして、洪水や干ばつなどの「水」に関連するリスクへの対応も行っていきたい。

## 具体的なCO2削減方法

### <既存事業>

- 先ずは再生エネルギーという代替手段がはっきりしている**電気（SCOPE2）の切替を優先**。
- その上で、脱炭素の観点も含め、**陳腐化が懸念される事業はEXITも含めて検討**していく。
- SCOPE1は、燃焼効率の悪い石炭や石油焚きの設備について、更新の時期を捉えて優先的に切替を検討。尚、ガス焚き設備の場合、水素やアンモニアなどの代替手段の経済合理性がなく、技術革新が必要なため、もう少し長い目で見ている。
- **残存したCO2は証書でオフセット**。ただし、その割合を極力少なくする方針。



### <新規事業>

- 既存事業と同じく2050年ネットゼロは変わらないが、中間目標である2030年は、個別にあるべきマイルストーンを検討していく。



上記を円滑に推進すべく、各事業に対する支援制度を検討中。  
本中計では、この支援制度を含む「人や組織変革の非財務投資」として、300億円を予算化。

11

Copyright © Saitz Corporation 2021

- これはScope1及び2の削減方法についてもう少し詳細に説明したもの。
- 削減目標を達成するためには証書を利用する可能性もあるが、その割合は極力少なくするべく、各事業の削減計画実行状況などをモニタリングしていくと共に、社内支援制度なども設ける予定。
- 中計2023における非財務投資計画300億円の一部はこのような支援にも活用していきたい。

## 2018年度以降の取り組み事例

### カーボンニュートラル (SCOPE1~3削減)

- ・洋上風力発電事業 (台湾)
- ・バイオマス発電事業 (日本)
- ・Loop社資本業務提携 (日本)
- ・カーボンリサイクル研究開発事業開始 (日本)
- ・水素サプライチェーン構築調査受託 (中国)
- ・EVスタートアップ企業資本業務提携 (日本)
- ・航空機用水素燃料事業参画 (米国)
- ・太陽光発電事業 (豪州)

### ガス関連事業 (トランジション事業)

- ・ガス火力発電事業株式取得 (米国)
- ・Gas-to-Powerプロジェクト (インドネシア)
- ・天然ガス火力発電・淡水化事業参画 (UAE)

### サーキュラービジネス (リサイクル)

- ・低炭素型マテリアルリサイクルモデル構築調査事業 (日本)
- ・再生資源循環プラットフォームスタートアップ企業出資 (日本)
- ・ケミカルリサイクル事業提携 (日本)
- ・非石油由来化学品開発ベンチャー企業出資 (日本)

### ヘルスケア関連

- ・AI診断支援スタートアップ企業出資 (米国)
- ・がん放射線増感剤開発会社出資 (日本)
- ・遠隔医療サービススタートアップ企業出資 (シンガポール)
- ・在宅見守りサービスベンチャー企業出資 (日本)
- ・プライマリ・ケア事業クオリタス社出資 (マレーシア)
- ・病院施設運営事業参画 (豪州)
- ・次世代ワクチン研究開発企業出資 (米国)

12

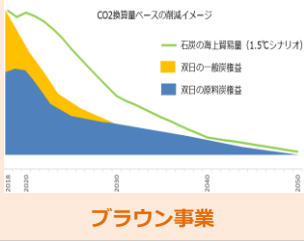
Copyright © Saitz Corporation 2021

- 脱炭素社会への大きな流れは、我々にとって大きな機会とも捉えている。
- 2018年度以降にニュースリリースを行った、カーボンニュートラル、トランジション事業としてのCo2効率に優れたガス関連事業、サーキュラービジネス、ならびに、社会課題対応の一つであるヘルスケア関連事業に関する取り組みを列記。
- 収益モデルが確立している事業もあれば、優れた技術を持つスタートアップとの共創事業、課題解決に資する事業への投資など、フェーズは様々だが、インフラやエネルギーを担当するセグメントのみならず、幅広いセグメントで全社的に積極的に取り組んでいる。

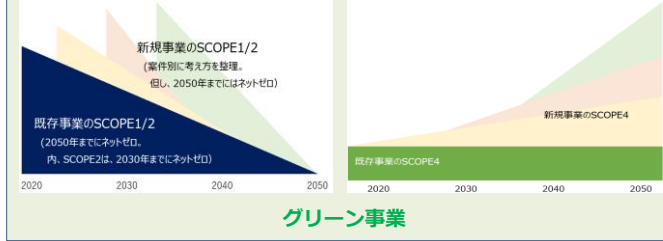
# 事業資産の転換の将来イメージ

資産ベースでのグリーン比率の増加を目指す

一般炭権益 30年迄にゼロ  
原料炭権益 50年迄にゼロ



SCOPE1/2の一時的な増加以上に、  
SCOPE4の長期的な積み増し

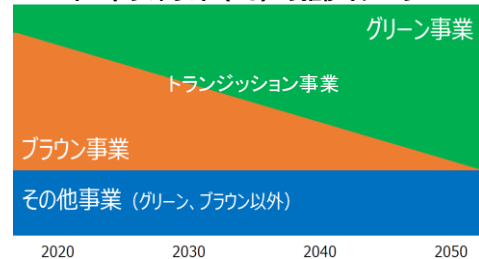


## <考え方>

CO2負荷の高い「**ブラウン事業**」の比率を減らし世の中のCO2削減に貢献する「**グリーン事業**」やその「**トランジションを支える事業**」を積み上げポートフォリオ全体でのグリーン化を図ります。

何をグリーン、ブラウン、トランジションと見做すかは世界的に議論中ですが、先行する欧州タクソノミーの基準等も参照して参ります。

## ポートフォリオ (BS) の推移イメージ



13

Copyright © Saitz Corporation 2021

- 今まで説明した考え方や取り組みを行う結果として、当社ポートフォリオにおけるCO2負荷の高い「ブラウン事業」の比率を減らし、世の中のCO2削減に貢献する「グリーン事業」やその「トランジションを支える事業」の割合を増加させ、ポートフォリオ全体でのグリーン化を図っていくことを目指す。
- グリーン、ブラウン、トランジションといった定義は、現在まさに議論されているところと理解しているので、我々のポートフォリオについての考え方をイメージとして捉えて頂くためのスライド。

# サステナビリティ推進サイクル

推進サイクルに即して、社内外の議論を深堀



- これはサステナビリティ経営推進におけるサイクルを示したものの。



## サプライチェーンを含めた人権配慮 <中計2020>

- 長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」では、「脱炭素」に加え、「サプライチェーンを含めた人権配慮」を掲げている。
- 前中計(2017~2020)を、その準備期間と位置づけ、NGOのデータベースを使い、人権の『高リスク分野』を抽出。
- リスクが発生しやすい箇所を特定し、グループ企業、及びサプライヤーの対応についてアンケート、ヒアリング調査。



15

Copyright © Saitz Corporation 2021

- サステナビリティチャレンジのもう一つの柱である「サプライチェーンを含めた人権配慮」についての取り組みを説明する。
- 広範なサプライチェーンを抱える商社は、今後益々高まる人権意識を背景にそのリスクマネジメントをしっかりと行っていくことが肝要。
- 中計2020では、NGOのデータベースを用い、人権の高リスク分野を選定、その上でサプライチェーン上のリスクが発生しやすい箇所を特定し、グループ企業におけるリスクの有無、対応状況の調査、確認を行った。
- 一般的にリスクが高い箇所とその内容をスライドの黄色い部分で示す。
- 調査の結果、現状特に問題がないとの確認をしているが、定期的なモニタリングと新たなリスクの確認、必要に応じた改善を行うPDCAを回している。

## サプライチェーンを含めた人権配慮 <中計2023>

### 本中計(2021~2023)の施策

- 1) グループ会社への、当社方針の周知・課題認識の徹底。
  - ① 全グループ事業会社から、承諾書を受領(現在の入手率97%)。
  - ② サステナビリティ推進室による全グループ事業会社との直接対話。
- 2) 本中計で特定・確認した「高リスク分野の対応」について、PDCAを実行し、課題認識の風化を防ぐと共に、外部コンサルの第三者意見を取り入れ、新たなリスクを抽出するなど、PDCAを深化。



\*双日グループ人権方針、  
双日グループサプライチェーンCSR行動指針 等

16

Copyright © Sojitz Corporation 2021

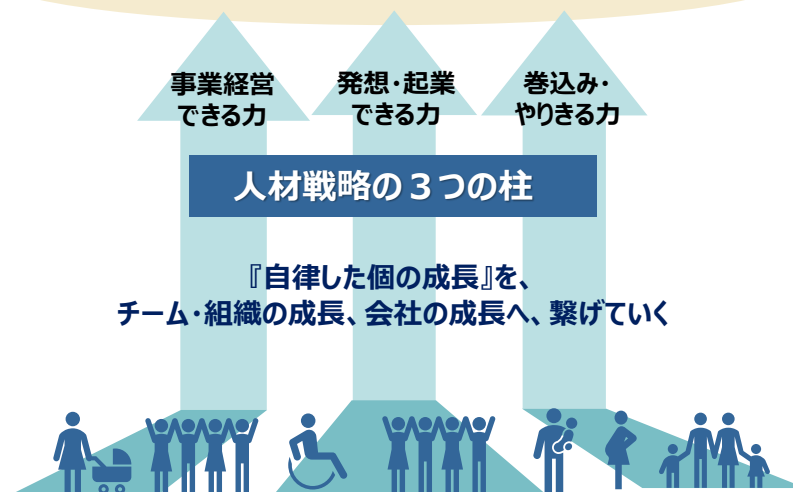
- 中計2023における人権関連の取り組みを説明する。
- 昨今のミャンマーやウイグルの問題なども踏まえ、2021年6月までにグループ会社経営TOPに対し、人権配慮が当社グループの重要課題であること、管下の社員・組織に人権方針や行動指針についての周知を徹底するよう指示を行った。
- 少数株主との公平性の観点で当社のみ回答が困難とする事業会社を除き、全てのグループ会社経営者から指示事項に対する承諾書を入手。
- 今後サステナビリティ推進室長以下で全グループ会社との直接対話を行っていく。直接対話を通じて、本社からの一方的通知ではなく、よりグループ会社の実情や実態、現場課題を把握した上で、対応の質を深めていくのが、この中計での取り組み。
- その上で、優先順位をつけながら、サプライチェーン、取引先への対応なども進めていく方針。



## 人材/多様性を競争力に

- 変化を機会に変え、価値創造できる人材の輩出を目指し、人材戦略に3つの柱を据えて多様性と自律性を備える「個」の集団を形成し、2つの価値を創造していく

目指す姿：多様性と自律性を備える「個」の集団



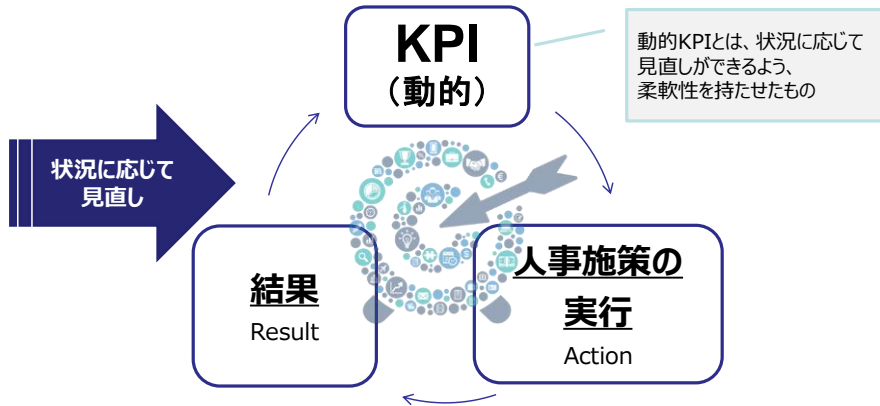
17

Copyright © Seitz Corporation 2021

- 2030年の目指す姿を「事業や人材を創造し続ける総合商社」として掲げている通り、当社にとって人材は、競争力の源泉であり、価値そのもの。
- その人材を磨き上げ、価値創造に結び付けるべく、今中計においては、人材戦略に「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」といった3つの柱を据えた。
- 多様性と自律性を備える「個」の集団を作り続けていくことを目標とし、チーム・組織の成長、会社の成長に繋げていく。
- また、この人材戦略の実行にあたり、人事施策に関するKPIを設け、進捗をモニタリングしていく。

## 人材に関するKPI（1）

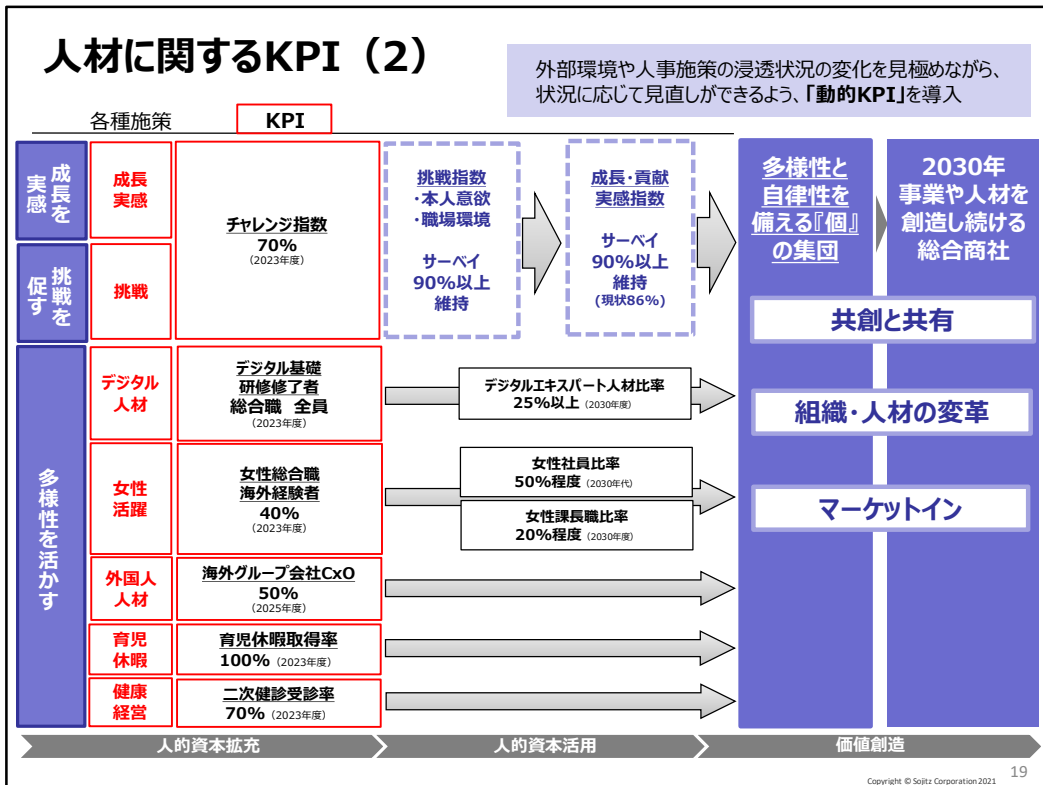
- 「人材に関するKPI」における各種人事施策の理解・浸透度を、定量的に効果測定し、データを用いた当社の人づくりを実行していく
- KPIを基にした人事施策の実行状況について、外部環境や浸透状況の変化を見極めながら、場合によっては具体的施策の見直し等を行う



18

Copyright © Saitz Corporation 2021

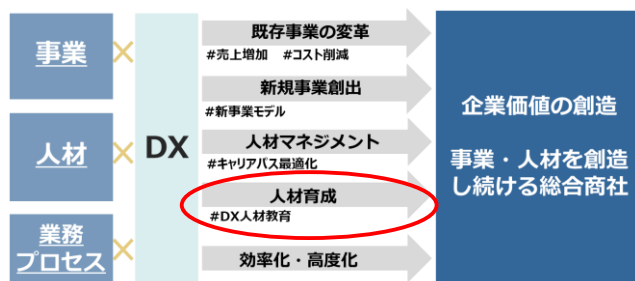
- 「人材に関するKPI」は、状況に応じて見直しができるよう柔軟性を持たせた「動的KPI」としている。
- 外部・内部の状況を見極めながら、場合によっては具体的施策の見直しを行っていく方針であり、進捗についてはステークホルダーの皆様とも共有・対話していく材料としたい。



- 今回設定した人材に関するKPIを示す。
- 2030年の目指す姿の実現を通じて企業価値を向上し続けるために、現時点で設定したKPIであり、人的資本の拡充を図る（いわゆるインプットの段階）ものや、人的資本の活用を図る（いわゆるアウトプットの段階）ものなどが入り交ざった形ではあるが、ステップをしっかり踏むことにより価値創造に結び付けていきたい。
- 設定した項目は、「社員の成長実感」「社員の挑戦意欲」「デジタル人材の育成・創出」「女性活躍」「海外事業会社経営人材の現地化」であり、成長や挑戦に対する意識向上、多様性を活かす仕組み、そしてこれからの成長に不可欠なデジタル社会への知識・スキルの変革を企図したKPIとしている。

## デジタル人材

- デジタルは顧客・社会ニーズを価値創造につなげる上での大前提であり、全社員が持つべき共通言語と位置づける



### デジタル人材の体系化

社内外のデータ及びデジタル技術を活用し、事業モデルや業務プロセスをどう変革していくかを構想でき、実践できる人材を「デジタル人材」と定義し、デジタル人材を計画的に育成していくことで企業価値向上を目指す

#### DX人材育成

- 全社員が個別事業でデータ活用できるレベルまで全社的な底上げ・リテラシー向上を目指す
- ITパスポート必修化、統計検定等の取得の奨励

#### 外部リソースの活用

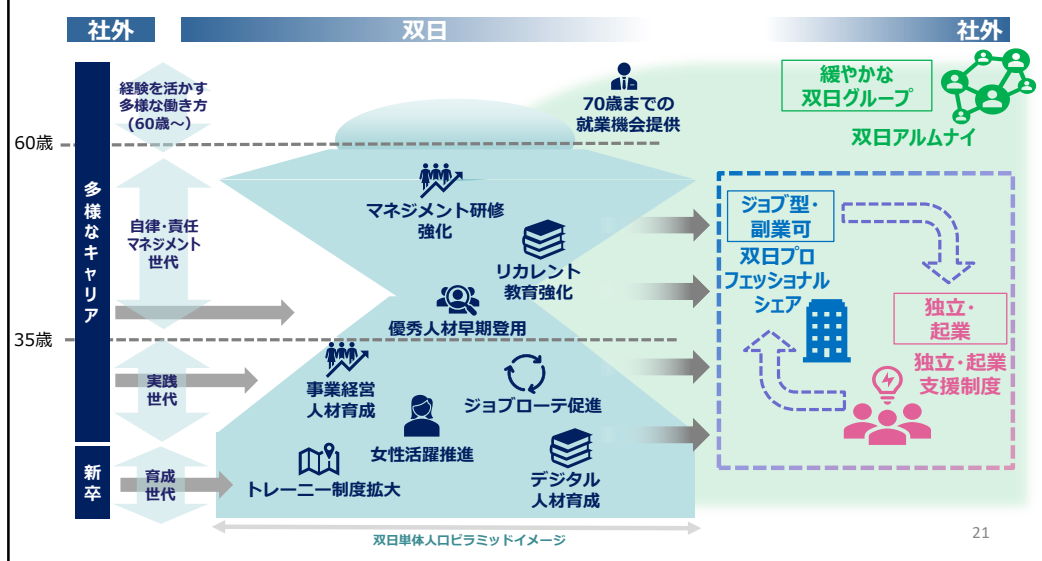
- データサイエンティスト、実装プログラマーの確保（買収、業務委託）

Copyright © Saitz Corporation 2021 20

- デジタル人材については、デジタルに関する一定の知見やスキルを持つことが、マーケットニーズや社会課題の解決を価値創造につなげる上での大前提になると考え、全社員が個別事業でデータ活用できるレベルまでの底上げを目指していく。
- 中計2023期間中に、いわゆる総合職、管理職全員には、ITリテラシー、データサイエンス・データ解析、デジタルマーケティング、情報セキュリティマネジメントに関する基礎的レベルの習得を義務付けることとした。
- まずは社内におけるデジタルの共通言語化を図り、さらに高いレベルの人材育成にも着手していく。

## 人材/仕組みの構築

- 2030年に『事業・人材を創造し続ける総合商社』となるための第一歩として、多様な働き方・キャリアパスを提供、社員主導で多様な働き方を選択できる仕組みを構築
- 挑戦を促し、成長を実感してもらいサイクルを作り、自律的な人材を育成していく



- 2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」実現の第一歩として、多様な働き方やキャリアパスを提供し、社員が主体的に多様な働き方を選択できる仕組みを構築し続けていく。
- 社内においては世代に応じたリカレント・リスキングも含めた育成、活用の仕組みを整え続けていくことに加え、すでに公表している双日プロフェッショナルシェアの設立、起業・独立を支援する制度の導入、双日アルムナイの設立など、社員の働き方の多様性に対する受け皿を社外に設けると同時に、緩やかな双日グループを形成することで、貴重な人材の維持・確保も図っていく。
- それらの結果として、社員の挑戦を促し、社員が自らの成長を実感できるサイクルをつくることで、自律的な人材を育成し、目指す姿の実現を図っていく。

# ガバナンスの深化

社外役員比率 **50%**へ  
女性役員比率 **23%**へ

## 取締役会



## 監査役会

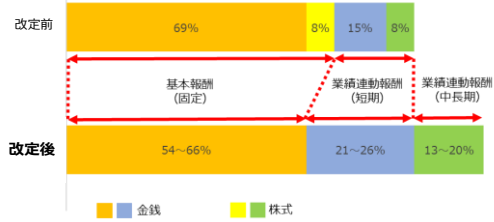


## 取締役・監査役のスキルマトリックス開示

氏名	藤本 昌義	田中 雅一	平井 龍太郎	後藤 政部	内藤 加代子	大塚 紀男	齋木 尚子	朱 殷綱	柳引 雅亮	本田 武弘	八木 和則	長沢 美智子	山本 貴裕
役職	代表取締役社長 CEO	代表取締役 CFO	代表取締役	取締役	取締役	取締役 取締役会議長	取締役	取締役	監査役	監査役	監査役	監査役	監査役
					社外	社外	社外	社外			社外	社外	社外
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 投資・金融	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
財務・会計	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人事	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
内部統制	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
環境・社会	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

## 役員報酬制度の改定

- ✓ 業績連動(変動)報酬比率を拡大
- ✓ 中期経営計画の達成度や企業価値に連動する変動報酬に改定



- 直近でのガバナンスの取り組みについて説明する。
- 一つ目が、取締役会の構成の見直し。先般の株主総会で、取締役会の構成は社外4名、社内4名と社外取締役の比率を50%とした。
- 2020年度から社外取締役を取締役会議長とし、取締役会の健全性、透明性をより高めている。
- また、今般、取締役・監査役のスキルマトリックスを開示。多様な経験やスキルをお持ちの方々を取締役会・監査役会メンバーとして招くことができ、当社の成長に向けて様々なご意見を頂戴している。
- 新任の朱取締役は投資銀行出身で、今後、成長に向けた投資、M&Aの規模も大きくなることが想定される中、専門的な見地から成功確率を高めるための監督、助言を頂けるものと考えている。
- 取締役会の諮問機関である報酬委員会、指名委員会のメンバーも社外4名、社内1名という構成になっており、こちらにおける透明性も一段と高まっている。
- 二つ目が、役員報酬制度の改定。ポイントは、業績連動報酬比率の拡大や、評価項目に中期経営計画の達成、TSR、非財務・ESGに対する取り組みの達成・進捗を織り込んだこと。
- これまで説明したESGに関する取り組みも、取締役会や報酬委員会等でしっかり議論されており、私たちの様々な取り組み、チャレンジを企業価値向上に結び付けていきたいと考えている。



*New way, New value*

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。