

# 04 持続的な成長を支える取組み・体制

このパートでは、当社ビジネスとの関連性を重視して、マクロ環境要因に関するPEST分析やサステナビリティ推進の取組み等を記載しています。また、持続的な成長を支える「当社ならではの」人材戦略に加え、2021年度に新設した「女性活躍推進委員会」等、コーポレート・ガバナンス体制・方針について説明しています。

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目



## CONTENTS

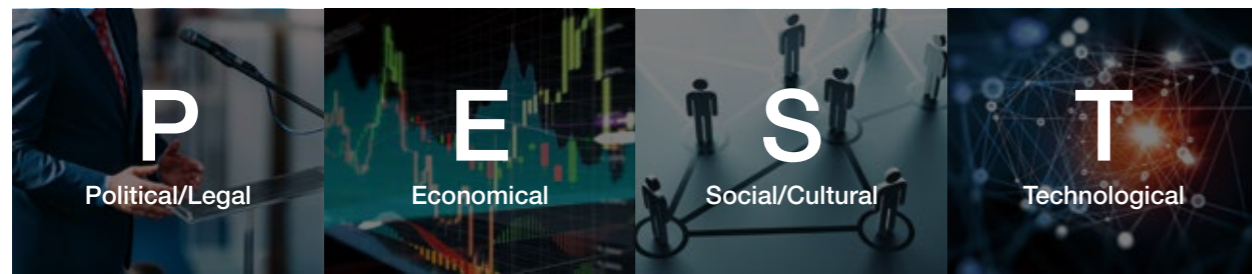
PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	76	サステナビリティマネジメント	90
事業等のリスクへの対応	78	人材戦略	92
CAOインタビュー	80	コーポレート・ガバナンス	94
サステナビリティ推進の取組み	84	■ 女性活躍推進委員会	96
気候変動に関する考え方・取組み	86	取締役、監査役及び執行役員	104

ひとりの商人、無数の使命

**-50%**

化石燃料事業・権益のGHG排出量削減(2018年度比)

# PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)



当社グループを取り巻く経営環境は、更に不透明感を増しながら日々刻々と変化しています。PEST分析を通じて、新型コロナウイルスや地政学リスク、SDGsへの対応等のマクロ環境要因の影響を踏まえた「リスクと機会」を十分に把握し、経営環境や時間的な変化に応じた柔軟な対応や自己変革を進めることで、更なる競争優位を構築していきます。

本ページの見方

各マクロ環境要因について、当社が考える2030年までのリスクと機会の影響度のバランスを上段で、影響度の高まりのイメージを下段で図示しています。また、関連する資本を特定しています。

例：投資環境の変化

リスクと機会のバランス

2030年までの長期トレンド

短期 中期 長期

リスクよりも機会の方に影響があり、その影響度(投資機会)は、不透明感はあるものの、足元から中期的に上昇が見込まれ、長期的には見通しが困難であることを示しています。

リスク	機会
<b>政治動向</b> — 関連する資本: 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 天然資源	
予測困難な政策の変更、利益拡大への逆風 世界経済悪化、貿易量減少、輸出・投資規制強化 テロ・軍事衝突による経済停滞、金融市場の混乱	自由主義・民主主義の停滞(政情不安定化・格差問題等) 異なる政治体制間での対立激化(民主主義vs非民主主義、米中等) 地政学リスク(ロシア・東シナ海・南シナ海・中東・北朝鮮等)
経済成長ベースの鈍化 金利上昇、税負担の増加	生活消費関連ビジネスの高機拡大 サプライチェーンの見直し、食糧・エネルギー・鉱物資源調達等の困難化 生産量・供給量の減少に伴う関連品目の価格上昇
<b>経済政策動向</b> — 関連する資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 天然資源	
成長重視から持続可能性重視へ 財政金融政策の正常化	安定した経済成長 経済成長における民間部門への期待、規制緩和の加速
<b>税制・規制の変化</b> — 関連する資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 天然資源 社会との関係性	
既存取引の消滅 化石燃料市場の縮小(石炭、原油) 既存取引の縮小、税負担の増加 規制対応コスト上昇、レピュテーションの低下・毀損	通商協議・協定(TPP, RCEP等) GHG排出抑制の規制(パリ協定等) 国際的な租税の潮流(BEPS対策、環境税、法人税率引上げ) デジタル分野での規制強化(競争環境・情報管理・パーソナルデータ取扱い等)
貿易量増加、新たな商流の発生 再生可能エネルギー市場の拡大(風力、太陽光、水素・アンモニア等) 新税導入による新たな商流の発生 既存プラットフォームによるデータ独占状態の終焉、利活用可能なオープンデータの拡大	

地政学リスクの顕在化等に伴い、政策は継続的な国際協調と国民生活の安定を重視。企業への視線が厳しくなる中でのビジネス展開

リスク	機会
<b>先進国経済の停滞</b> — 関連する資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産	
ビジネス機会・取引量の縮小	消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生
<b>新興国経済の成長格差拡大</b> — 関連する資本: 人的・組織資産 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産	
経済・社会情勢の悪化による不良資産の発生	生活水準の向上に伴う消費市場の拡大、人口増加を背景とするインフラ・食糧需要の増加
<b>為替相場のドル高</b> — 関連する資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ	
新興国通貨の下落、海外投資コストの上昇	外貨建資産の価値上昇、円安メリットを享受するビジネスの拡大
<b>資産(株式・不動産)・資源相場のボラティリティ</b> — 関連する資本: 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 天然資源	
特定分野・商品における資産バブルの発生と崩壊	トレード収益の拡大、タイミングを捉えた資産売却益の増加
<b>投資環境の変化</b> — 関連する資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 天然資源	
案件価格の過度な高騰・下落	成長回復による期待リターン改善、強みを持つ分野・地域での投資機会増加

先進国経済は人口頭打ちで成長鈍化、新興国経済は成長力格差が拡大する中、成長分野とピークアウトする分野のバランスを見極め

リスク	機会
<b>気候変動(脱炭素化)対応</b> — 関連する資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 天然資源 社会との関係性	
SDGs意識の高まりに伴う化石燃料需要の減少、脱炭素化に伴う投資コスト負担の増加、電力価格の上昇、企業の競争力低下	電源のクリーン化、電化に伴うビジネス機会増加、既存の商品・サービスの高付加価値化やブランド価値向上による新たな顧客獲得の可能性
<b>職場環境の整備</b> — 関連する資本: 人的・組織資産 ビジネスノウハウ	
少子化に伴う労働力不足、人材の流出、ハラスメント・メンタルヘルス・長時間労働、健康関連費用の増加	ITツール等の活用やダイバーシティの推進による労働生産性の向上、勤務体制の柔軟化、健康力・モチベーションの向上、優秀な人材の確保
<b>人権の尊重・配慮</b> — 関連する資本: 顧客・パートナー資産 天然資源 社会との関係性	
人権問題による事業遅延・継続リスク、コンプライアンス違反、情報漏洩	地域社会との共生による事業安定化・人材確保、倫理的調達に基づく持続的な商品供給体制構築
<b>健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり</b> — 関連する資本: 人的・組織資産 ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 社会との関係性	
安全や健康問題発生時の信用力低下、市場や社会保障制度の不安定化	非接触社会に対応する商材・サービスの需要増加、食の安全・安心の可視化や健康増進の需要増加、デジタル化に伴う情報・金融・物流サービス拡大
<b>安定的な調達・供給</b> — 関連する資本: 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 天然資源	
食糧・エネルギー・鉱物資源等の安定調達・安定供給を確保するための追加コスト増加	レアメタル・レアアース等の鉱物資源需要増加、商品のライフサイクル全体を通しての環境負荷や経済安全保障に配慮した安定調達・供給
<b>ガバナンス強化への対応</b> — 関連する資本: 人的・組織資産 事業ポートフォリオ 社会との関係性	
投資家による企業価値評価の低下、投資資金の引揚げ、投資対象からの除外、株価の下落	投資家による企業価値評価の上昇、投資資金の流入、投資対象への追加、株価の上昇

グループ企業理念「三方よし」の下、商品・サービスの提供や新規ビジネスの創出、資産入替等を通じて、社会課題の解決を推進

リスク	機会
<b>技術革新によるビジネスモデルの変化</b> — 関連する資本: 人的・組織資産 ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 社会との関係性	
新技術普及・浸透に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化・消滅、サイバー攻撃による社内データの外部流出等	革新的サービスや新たなビジネスモデルの創出・提供、新技術の活用による生産性向上やサプライチェーン全体の最適化

急激な技術革新と消費者行動の変化に対し、「マーケットイン」の発想で取組むことにより、ビジネスモデルの自己変革を推進



## 事業等のリスクへの対応

当社グループは、その広範にわたる事業の性質上、市場における複合的なリスク、信用リスクや投資リスクをはじめ、様々なリスクに晒されています。これらのリスクは、予測不可能な不確実性を含んでおり、将来の当社グループの財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、リスク管理を経営の重要課題と認識し、当社グループにおけるリスクマネジメントの基本方針を定めると共に、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、これらのリスクに対応しています。

リスク項目	リスク項目
(1) マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク <a href="#">Page 76</a>	(7) 資金調達に関するリスク <a href="#">Page 36</a>
(2) 市場リスク	(8) 税務に関するリスク
① 為替リスク	(9) 重要な訴訟等に関するリスク
② 金利リスク	(10) 法令・規制に関するリスク
③ 商品価格リスク	(11) 人材に関するリスク <a href="#">Page 92</a>
④ 株価リスク	(12) 環境・社会に関するリスク <a href="#">Page 84</a>
(3) 投資リスク <a href="#">Page 40</a>	(13) 自然災害に関するリスク
(4) 固定資産に関する減損リスク	(14) 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
(5) 信用リスク	(15) 新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク
(6) カントリーリスク	

詳しくは有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

[https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual\\_security\\_report/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_security_report/)



### RISK 1

#### マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク

##### 生活消費分野におけるコスト増加に関するリスク

サプライチェーンの混乱等により、繊維や食料等の一部事業は、原材料・燃料価格等の高騰に伴うコスト増加の影響が見込まれます。各業界特有の状況をきめ細かく

分析した上で、適切なタイミングでの価格転嫁や代替品・代替ルートの新規開発・開拓、更なる「削る」の徹底といった具体的な対応策を実行し、コスト増加による影響を最小限にとどめていきます。

カンパニー	業界	対面業界に起こり得る事象	対応策
繊維	ブランド・OEM*	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格上昇及び物流コスト増加</li> <li>消費動向減退及び受注減少</li> <li>ブランド再編(オーナーチェンジ)加速の可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格転嫁の早期実施</li> <li>海外ブランド再編の動きを捉えた国内市場での販売権、商標権の獲得</li> </ul>
食料	生鮮・原料加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格上昇に伴う調達コスト増加</li> <li>燃料・副資材等の間接コスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格転嫁の早期実施</li> <li>きめ細かい物流オペレーション等によるコスト増加抑制</li> </ul>
	食品流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料価格上昇に伴う運送コスト及びその他間接コストの増加</li> <li>インフレに伴う消費者の消費動向の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格転嫁の早期実施</li> <li>物流の効率化等によるコスト増加抑制</li> </ul>
住生活	建設・不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格上昇に伴う調達コスト増加</li> <li>人件費・燃料・副資材等の間接コスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格転嫁の早期実施</li> <li>在庫水準の適正化</li> </ul>
第8	コンビニエンスストア	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格上昇に伴う調達コスト増加</li> <li>水光熱費等の間接コスト増加</li> <li>インフレに伴う消費者の消費動向の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな価値を提供できる商品開発の継続</li> <li>商品毎のきめ細かい価格設定(一部、価格転嫁)</li> <li>製造・物流拠点の構造改革によるコスト増加抑制</li> </ul>

\* Original Equipment Manufacturing : 受注生産

### RISK 6

#### カントリーリスク

当社グループは、商品取引や事業活動を行う海外各国・地域の政治・経済・社会情勢等に起因して生じる予期せぬ事態、各種法令・規制の変更等による投資先の保有資産等の国家収用や送金停止等のカントリーリスクを有しています。そのため、個別案件毎に適切なリスク回避策を講じると共に、当社グループ全体として社内の国格付に基づく国別の国枠を設定し、国別の総エクスポージャーを当社グループの経営体力に見合った総枠で管理すること等により、リスクのコントロールに努めています。

##### ① ロシア関連ビジネスについて

2022年3月末時点のロシア向けエクスポージャーは421億円です。当社は、ロシア・ウクライナ情勢を受けて、ロシア向けの与信方針を速やかに策定し、債権回収の前倒し等の「防ぐ」を徹底しています。また、当社は、日本政府主導の合併事業を通じてロシア原油権益 Sakhalin-1 の一部を保有していますが、日本のエネルギー資源安定確保の観点等も踏まえ、今後の対応策について、筆頭株

主である日本政府や他パートナーを含む関係者と緊密に協議し、検討していきます。

##### ② 中国関連ビジネスについて

2022年3月末時点の中国向けエクスポージャーは1兆2,692億円です。当社の中国関連ビジネスは、CITIC 関連、中国向け鉄鉱石取引、その他のトレード・事業投資の3つで構成されています。従前より、中国政府は国有企業強化の方針を打ち出しており、政府系コングロマリットであるCITICの業績は政府支援や景気対策の受け皿として順調に推移すると考えています。また、中国向け鉄鉱石取引は、中国政府が経済の維持・拡大を重要政策に掲げており、更なるインフラ投資等の増加が見込まれるため、現時点で、大幅な需要減退は起こらないと考えています。なお、その他のトレード・事業投資は、中国国内での生活消費分野を中心に取組んでおり、米中貿易摩擦の影響が懸念される先端技術等に関連するビジネスには取組んでいません。

### RISK 14

#### 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク

当社は、セキュリティルールの設定に加え、セキュリティ基盤の拡充等を通じて、当社グループにおける情報セキュリティ体制を強化しています。

当社グループ会社に対しては、従前より、最低限遵守すべきルールである「伊藤忠グループ情報セキュリティミニマムスタンダード」を展開していますが、2021年度にはサイバー攻撃による情報漏洩等の脅威を防ぐための40カ条を追加し、その徹底を図っています。

また、社内に常設しているサイバーセキュリティ対策チーム(ITCCERT: ITOCHU Computer Emergency Readiness, Response & Recovery Team)では、当社専任の上級サイバーセキュリティ分析官を中心とするメンバーが、最新の脅威情報を収集し、事前予防を行うと

共に、当社グループにおけるインシデント(事故)発生時には、即座にインシデントレスポンス(原因調査、対応策検討、サービス復旧)を実施しています。更に、ITCCERTは、「伊藤忠グループサイバーセキュリティプログラム」(“I”シリーズ)として、潜伏型マルウェア検査プログラム、インターネット不正通信検知プログラム、IT担当者向けワークショップ等をパッケージサービス化し、既に海外現地法人・海外事務所等86拠点、当社グループ会社95社に展開し、その範囲を拡大しています。2022年度もサイバー攻撃に対する更なる強化策として“I”シリーズの提供サービスの拡充を予定しており、継続的な当社グループセキュリティの強化に取り組んでいます。



## CAOインタビュー



代表取締役  
副社長執行役員 CAO  
**小林 文彦**

### 常に現場を意識した「有言実行」の諸施策の推進により、 企業価値の向上とサステナビリティの強化を目指します。

コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻の際、  
社員の安全をどのように確保しましたか。

現場の社員の安全確保を第一に考え、職域接種、  
国外退避等の迅速な対応を実施しました。

当社の働き方の大前提には、「現場主義」へのこだわりがあります。コロナ禍においても、当社のお客様の多くは現場の第一線で絶え間なく働いており、スーパーマーケットにはいつ行っても商品が揃い、コンビニエンスストアは営業を続け、宅配も滞りなく届きます。消費者の何気ない日常生活が途切れぬように支えているのは、こうした現場を守る人たちであり、その最前線にビジネスの軸足を置いているのが当社です。但し、「現場主義」と一言で言っても、その現場にいる社員の安全は常に担保されていなくてはなりません。当社では、新型コロナウイルス感染拡大の直後から、社内・グループ会社内に堅固な防疫体制を敷き、勤務体制を24回(2022年7月末時

点)にわたり柔軟に変更することで、現場での対応にあたってきました。2021年6月、ワクチンの職域接種が開始された時には、国内最速で接種を進めましたが、これも社員の安全確保を最重視しているためです。

2022年2月のロシア・ウクライナ問題発生時も、駐在員、現地社員の安全確保を第一に考え、迅速な対応を実施しました。例えば、駐在員の一時退避・帰国に加え、現地社員への緊急支援金の支給、また家族を含めて国外退避する場合には、近隣国の当社事務所スタッフが宿泊施設の手配を行う等、迅速な支援を行いました。

サステナビリティ説明会(2022年5月)を  
開催した背景を教えてください。

一連の施策がサステナビリティの強化にも繋がって  
いることをご理解いただきたかったためです。

従来、アナリスト・機関投資家の皆様向けの説明会とい

えば、決算や経営計画、成長戦略等、財務情報に関する事柄が中心でした。これら財務情報に関する説明の重要性は現在も変わっていませんが、様々な説明会の場で、ここ数年 ESG の観点から、GHG 排出量の削減やサプライチェーンにおける人権の配慮、ダイバーシティ、女性活躍推進等の非財務情報に関するご意見・ご質問が大幅に増えてきていると実感しています。

それらにお応えすると同時に、「厳しくとも働きがいのある会社」を目指す当社の一連の働き方改革が、労働生産性や企業価値の向上をもたらすと共に、当社のサステナビリティの強化にも繋がっていることを、改めてアナリスト・機関投資家の皆様にご理解いただきたかったのが大きな理由です。

説明会で申し上げたように、2010年度の岡藤会長 CEO の社長就任以来、朝型勤務制度、伊藤忠健康憲章制定、がんと仕事の両立支援、ワクチン職域接種の率先、朝型フレックスタイム制度・全社員対象の在宅勤務制度の導入等、矢継ぎ早に施策を実行してきました。また、そのすべての内容を開示し続けていることから、当社の施策は、時として日本社会全体にも大きな影響を与えることとなりました。

今回、改めてその導入ストーリーと併せてそれらの諸施策をご説明したことで、アナリスト・機関投資家の皆様のみならず、多様なステークホルダーの皆様にもより当社へのご理解を深めていただく一助になったのではないかと考えています。



サステナビリティ説明会「働き方改革の進化を通じた企業価値の向上」

サステナビリティ説明会の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/presentation/>



サステナビリティ委員会の委員長として、  
認識している課題や役割をお聞かせください。

気候変動対応等の課題について、「カンパニー  
横断」で議論し、レビューを実施しています。

サステナビリティや ESG は、近年益々重要性を増しており、社会的な要請や法令対応の義務化等も加速しています。サステナビリティ上の重要課題である GHG 排出量の削減やサプライチェーンにおける人権の配慮等は、当社の場合、特定の部署だけの課題ではなく、全社にわたるものです。

サステナビリティ委員会は、全8つのカンパニーの経営企画部長、各職能部長が一堂に会して全社的課題を議論する貴重な場となっています。そこでの活発な議論を通じて、課題の重要性を共有し、コンセンサスを得た施策を全社一丸となって遂行していくことが重要です。委員長として、そのような意識醸成ができるように委員会を運営しています。

直近の委員会でも様々なテーマが議論されましたが、中でも気候変動については、当社が掲げる GHG 排出量削減の中長期目標への具体的なアプローチに関し活発な議論がありました。全カンパニーが参加している委員会だからこそ、「商品縦割り」ではなく、「カンパニー横断」へと視座を上げて議論できることが、本委員会の大きな意義だと感じています。

委員会として闊達な議論を喚起することに加えて、特に重要なのは、特定したマテリアリティを具体的な事業や取組みとして落とし込んだ「サステナビリティアクションプラン」のレビューです。それぞれの事業分野における重要なサステナビリティ上のリスクと機会をカンパニー毎に抽出し、中長期的なコミットメント、達成に向けたアプローチや成果指標を定め、それらに対する進捗を毎年レビューしています。委員会の中で、各委員は自分のカンパニー以外の多くの取組みと多様な視点に触れることになり、各カンパニー独自の案件推進にも広がりが出てきていると感じています。(Page 84 サステナビリティ推進の取組み)



## CAOインタビュー

エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた  
「働き方改革第2ステージ」の  
ポイントについて教えてください。

柔軟な働き方の選択肢を拡充することにより、  
社員の更なる能力発揮に繋がります。

2010年度以降、当社は「働き方改革」の推進を労働生産性の向上に資するものと位置付け、朝型勤務をはじめとした独自の施策を展開してきました。2021年12月に実施したエンゲージメントサーベイの結果は、日本を代表する企業群の中ではトップクラスの数字となっておりますが、前回実施した2018年度との比較では肯定的回答率が低下した項目もあり、改善したいと考えています。現場へのヒアリングも含めた検証の結果、特に若手・女性社員に対して、より柔軟な働き方を導入した方が一層の社員の能力発揮に繋がると判断しています。そこで、多くの社員から支持されている「朝型勤務制度」を進化させ、「朝早く来て、早く帰る」という働き方を実現するために「朝型フレックスタイム制度」を導入し、加えて、コロナ禍で一般化した在宅勤務を各自の業務や生活の状況に合わせて併用してもらうこととし、より柔軟な働き方を可能としました。また、若い社員の多くが幅広いチャレンジやキャリア形成を通じた成長を望むことも分かっており、そのために、現行の社内公募制度の運用強化や自己のキャリアに関して上司との面談を充実させる等、運用も拡充させています。更には、できるだけ早い時期に海外に派遣し、実際に幅広い職務を経験させる等、現場を重視した育成を行い、育成のスピードを上げるよう取り組んでいます。

当社の人事施策の基本方針として、「厳しくとも働き

がいのある会社」の実現を目指す考えは不変です。この「厳しくとも」というのは、仕事では成果が求められ、その成果が、当社の持続的な収益力と企業価値の向上に繋がることを常に意識しなくてはならないという意味です。これは過去、「働きやすい会社」を標榜した結果、仕事に求められる「厳しさ」に向き合わずとも、「優しさ」のみを享受できるといった誤解が発生した経験も踏まえています。男女問わず誰もが、緊張感を持って、生き生きと頑張ってもらえる会社になりたいという思いを胸に、今後も「厳しくとも働きがいのある会社」を貫いていきます。  
(Page 92 人材戦略)

人材獲得における工夫について  
お聞かせください。

学生目線も大切に、当社の魅力をしっかりと  
伝えることで、「商人」の採用を行っています。

当社の単体従業員数は、財閥系大手商社の約7割近くの圧倒的に少ない人員となっています。この少数精鋭体制は、今後も堅持していく方針です。優秀な人材の獲得にあたっては、コロナ禍で学生との対面での接触機会が制限される中でも、オンラインでのOB・OG訪問や、開催テーマや回数を拡大したオンラインセミナー、更には感染リスクを最小限に抑えた対面セミナー等、様々な方法で学生に採用情報を提供しています。また、当社の社風をより分かりやすく理解してもらうために、ブランディング活動をSNSで展開した他、2021年度ではメタバースを採用活動に導入し、学生向けにVR(仮想現実)空間を作成・活用する等、学生目線での採用活動を行いました。当社は近年、大学生の就職人気ランキングで



VR空間における東京本社ビルのエントランス

軒並みトップを獲得するという、大変高いご評価をいただいています。最新の2023年卒においても、主要就職人気ランキングにおいて総合商社1位、全業種においても主要7機関中4機関で1位となっており、採用競争力は国内屈指と言えるかと思います。当社にとっての最大の経営資源は言わずもがな「人」です。視野を広く、視点を高く、敏感に世の中の変化を感じ取り、柔軟な発想で未来に向かって挑戦できる、そのような「商人」の採用を行っています。

「働き方改革」をはじめとする「人材戦略」の  
グループ展開について教えてください。

当社で実践した施策をすべて開示し、  
各社での取組促進や支援に繋がっています。

当社グループ会社においても、社員一人ひとりの力を最大限引出す人事施策を実行していくことが重要です。当社のグループ会社は、各社が独立性を持って人事施策を検討していますが、その検討にあたっては、当社の働き方

改革の各施策をすべて開示した上で、できることから取り組んでいただくようお願いしています。当社が先行して実施した「朝型勤務」や「健康経営」は、既に多数のグループ会社が導入しています。導入したグループ会社からは、当社と同様に、育児や介護等で時間に制約のある社員だけでなく、多くの社員にとっても、無駄な残業を削減し、有益な時間を創出することに寄与しており、例えば、夫婦間での家事・育児の分担の促進や自己啓発への挑戦等、社員の働きがいに繋がっているという声が寄せられています。更に、健康経営は、社員の安心感の醸成にも繋がっていると聞いています。当社も今般「働き方改革第2ステージ」に入ったことから、当社グループ会社においても、当社で認識した課題を踏まえ、働き方の進化について改めてご検討いただいているところです。

また、連結経営強化の観点から、各社の状況に応じて、採用、人材育成、労務管理等におけるきめ細かな支援を実施しています。例えば、人材育成については、合同の新入社員研修や指導社員研修を実施する等、当社グループ会社を対象とした研修プログラムの拡充を図っています。コロナ禍により、ここ数年は一時的にストップしていますが、海外グループ会社の外国人社員の幹部候補を集め、将来の役職者登用にに向けた特別プログラムを長きに亘り実施しており、当社グループとしての人材戦略を国内外に展開しています。また、目まぐるしく変化する労働環境に適切に対処するため、法改正等の情報提供や労務事例に関するワークショップをグループ会社間で実施する等、手厚く支援を行っています。

引続き、グループ企業理念である「三方よし」の下に、当社の働き方改革等の人事施策のグループ会社への展開を図り、社員一人ひとりがやりがいと誇りを持って働ける企業グループを目指していきたいと考えています。

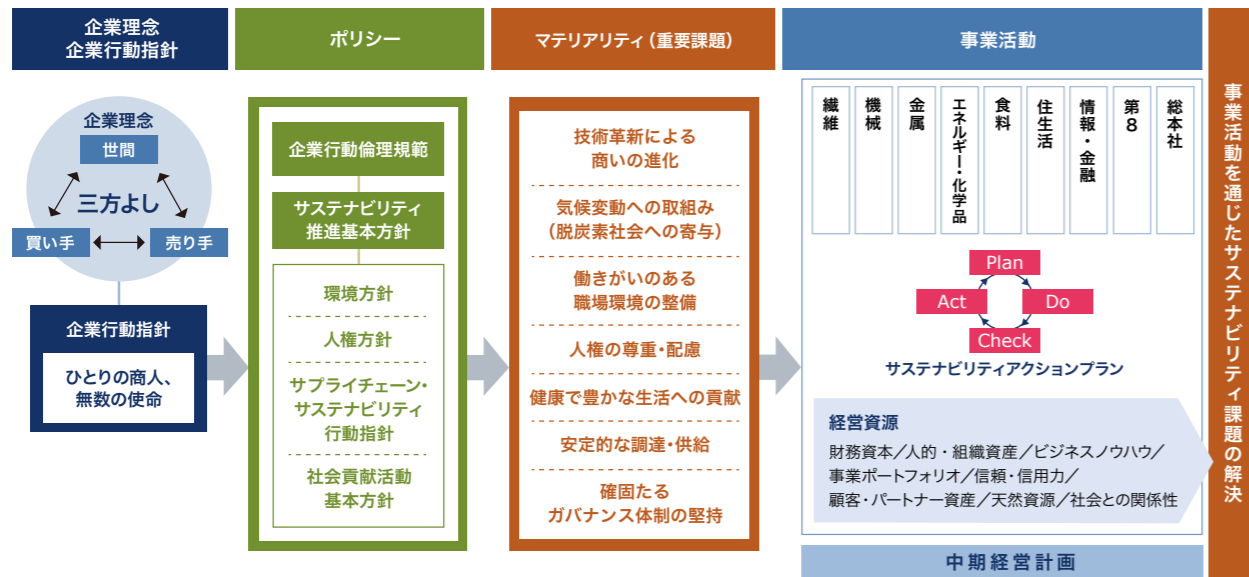


## サステナビリティ推進の取組み

### サステナビリティ推進の流れ

当社は、企業理念や外部環境の変化を踏まえて定めた「サステナビリティ推進基本方針」の下、組織的・体系的にサステナビリティの取組みを推進しています。特に、当社が優先的に解決すべき重要課題として定めたマテリアリティを各カンパニーや職能組織が「サステナビリティアクションプラン」に落とし込んでいることが特徴です。収益力の維持・向上を担保しつつ、トレードや事業投資といった事業活動を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題の解決の両立を実現していきます。

サステナビリティ推進の施策は、サステナビリティ推進部が企画・立案し、CAO 決定の下、各組織が実行しています。また、基本方針の策定や見直し、重要な案件については、「サステナビリティ委員会」で審議・決定しています。更に、サステナビリティアドバイザーボード等の社外のステークホルダーとの対話を通じて、社会の期待や要請等を把握し、サステナビリティ推進に活かしています。



### サステナビリティに関する情報開示の拡充

当社は、投資家や株主の皆様、取引先をはじめとする幅広いステークホルダーに対して、サステナビリティ推進に関する方針や考え方・目標・体制・具体的な取組みを深く理解していただくために、毎年「ESGレポート」を発行しています。「ESGレポート」では、ESGパフォーマンスデータと共に、SDGsへの貢献を意識した前期の取組内容を中心に開示しています。

当社の積極的な開示姿勢は、多くのサステナビリティ評価の向上にも繋がっています。今後もステークホルダーとの対話を重視しながら、サステナビリティに関する情報開示を拡充していきます。



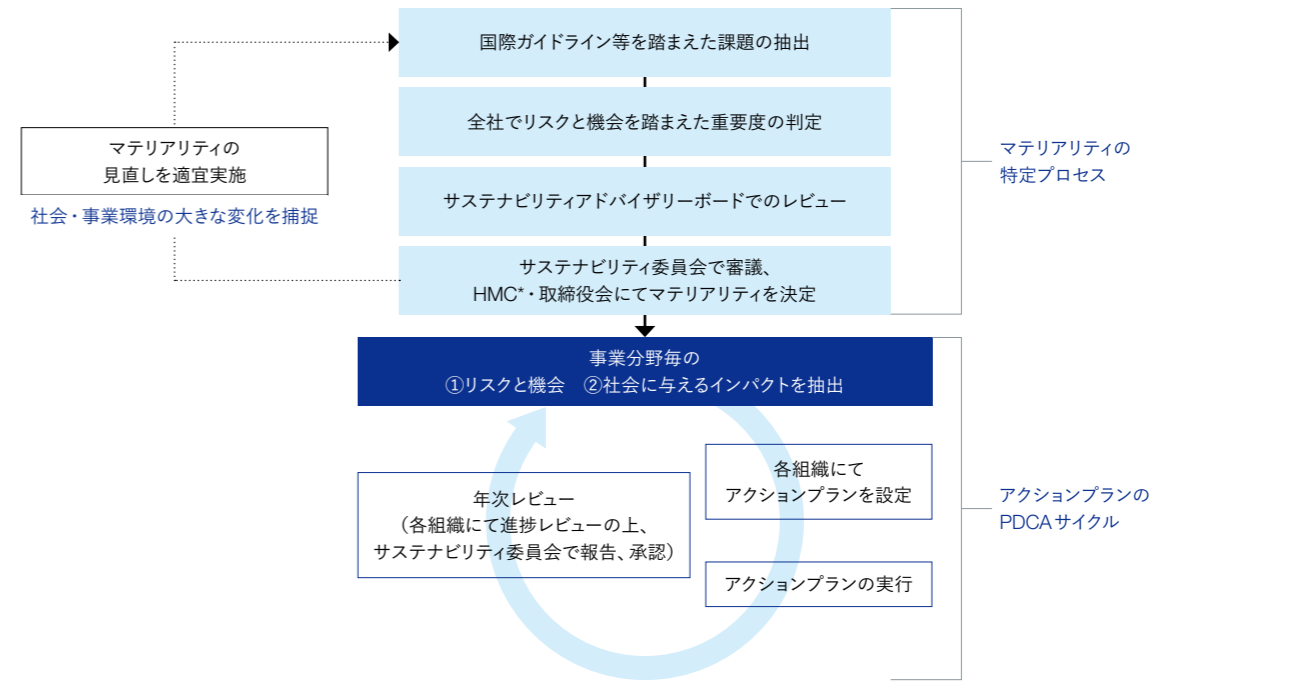
詳細はESGレポートをご参照ください。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/>



### マテリアリティの特定プロセスとアクションプランへの落とし込み

当社は、2013年度にESGの視点を取り入れたサステナビリティ上のマテリアリティを特定して以降、国際社会の動向やステークホルダーからの期待等を踏まえ、適宜見直しを実施しています。2018年度には、当社の強みである健康経営や生活消費分野の要素を組み込むといった見直しを行い、パリ協定や国連で採択されたSDGs達成にも寄与する内容に改訂しました。

更に、特定したマテリアリティに資する具体的な取組みとして、各カンパニーや職能組織が事業分野毎の「サステナビリティアクションプラン」に落とし込みを行っています。最初に各組織において事業分野毎の「リスクと機会」、「社会に与えるインパクト」を抽出し、次に中長期的な目標、達成に向けた対応や成果指標をアクションプランとして定め、その進捗に関するレビューを実施し、最後にサステナビリティ委員会に報告するというPDCAサイクルを回すことにより、確実な推進を目指しています。



\* Headquarters Management Committee

### 気候変動問題を機会として活かす

伊藤忠商事は、中期経営計画において、GHG排出量削減に関する「2040年オフセットゼロ」という目標を掲げています。例えば、再生可能エネルギー発電所の建設は、そのエネルギーを利用するお客様のGHG排出量、そして世界のGHG排出量の削減に資する取組みです。他方、新たに再生可能エネルギー発電所を建設した場合、自社のScope3の排出量は増加する可能性もあります。しかしながら、このような取組みを加速し、Scope3を含む自社排出を削減しつつ、削減貢献量を拡大する取組みは、大変意欲的な目標と言えます。また、同時に「2050年GHG排出量実質ゼロ」という目標も掲げています。その方策の一つとして、ライフサイクルアセスメント・Scope3の計算方法等を学ぶ研修動画を社員に提供し、脱炭素商品を求める顧客への営業ツールとしても活かしています。将来の大掛かりなソリューションを考えるだけでなく、目の前の自分たちが手掛けるビジネスからまず始めるという姿勢こそが、GHG排出量削減に最も重要であると考えており、他の企業にとっても参考となる取組みだと思います。多くのお客様の事業を支える総合商社が、GHG排出量削減を単なるコストではなく、機会と捉えて積極的に取組む体制が根付いていることは、大変心強く感じます。



2021年度サステナビリティアドバイザーボードメンバー

**高村 ゆかり氏**  
 東京大学未来ビジョン研究センター教授。専門は国際法学・環境法学。国際環境条約に関する法的問題、気候変動とエネルギーに関する法政策等を主な研究テーマとする。中央環境審議会会長、東京都環境審議会会長、再生可能エネルギー買取制度調達価格等算定委員会委員長他多数の国内外の委員等も務める。

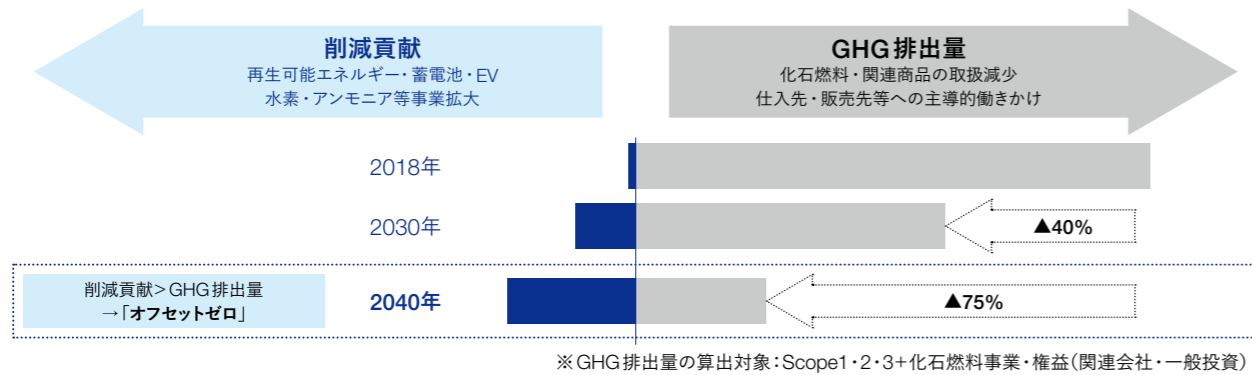
## 気候変動に関する考え方・取組み

当社は、自社が関与するすべての「化石燃料事業・権益」のGHG排出量を開示すると共に、中計期間中の一般炭権益からの完全撤退方針を公表しています。GHG排出量そのものの削減と排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に貢献します。

### GHG排出量削減・オフセットに関する目標

- 日本政府目標を遵守し、2050年までにGHG排出量「実質ゼロ」を実現。更に、排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、2040年までに「オフセットゼロ\*1」を目指す
- 2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府が掲げる中間目標\*2を遵守
- GHG排出量削減は継続的な取組みが重要との認識の下、「社会的要請への対応と事業拡大の両立」を前提に、「削減への道筋」は対面業界の特性等を注視し、柔軟かつ機動的に対応
- 対面業界の変化に応じた取扱商品の見直しや物流網での燃費改善等、強みを持つ非資源分野を中心に**サプライチェーンへの主導的働きかけを通じて中長期視点での削減を着実に推進**

\*1 GHG排出量から再生可能エネルギー等のビジネス拡大に伴う削減貢献分を差し引き、ゼロとする考え方  
\*2 2030年までの日本政府目標2013年比「46%削減」は、2018年を基準にすると「39%削減」

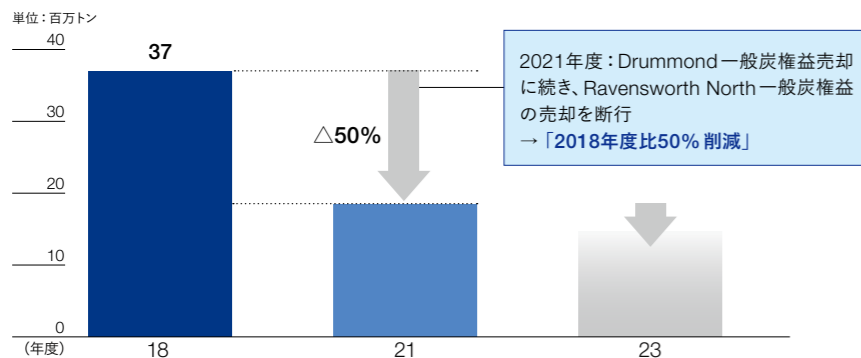


### 化石燃料事業・権益のGHG排出量削減への取組み

- 社会的要請の高い化石燃料事業・権益\*は既存事業を自発的に止めていく方針を早期に示し着実に実行
- 2021年度は、コロンビアDrummond一般炭権益に続き、豪州Ravensworth North一般炭権益の売却を断行。化石燃料事業・権益からのGHG排出量の「2018年度比50%削減」を前倒して達成
- 資源・エネルギー安定供給責任を果たしつつ、環境負荷軽減の取組みを引続き積極推進

\* 化石燃料事業・権益(連結子会社・関連会社・一般投資)：①石炭権益(一般炭・原料炭)、②石炭火力発電、③石油・ガス権益

### 化石燃料事業・権益のGHG排出量



**GHG排出量の算定方法**  
Scope1・2に加え、下記のカテゴリを前提とするScope3も含めたバリューチェーン上の全排出量を開示

**カテゴリ1. 購入した物品と役務**  
例：権益持分の資源を購入したと仮定して算出

**カテゴリ4. 上流側の輸送と配送**  
例：港湾までの輸送等の排出の持分相当を算出

**カテゴリ11. 販売された製品の使用**  
例：権益持分の資源を販売し、販売先で燃焼したと仮定し、算出

### 気候変動(TCFD提言に基づく情報開示)

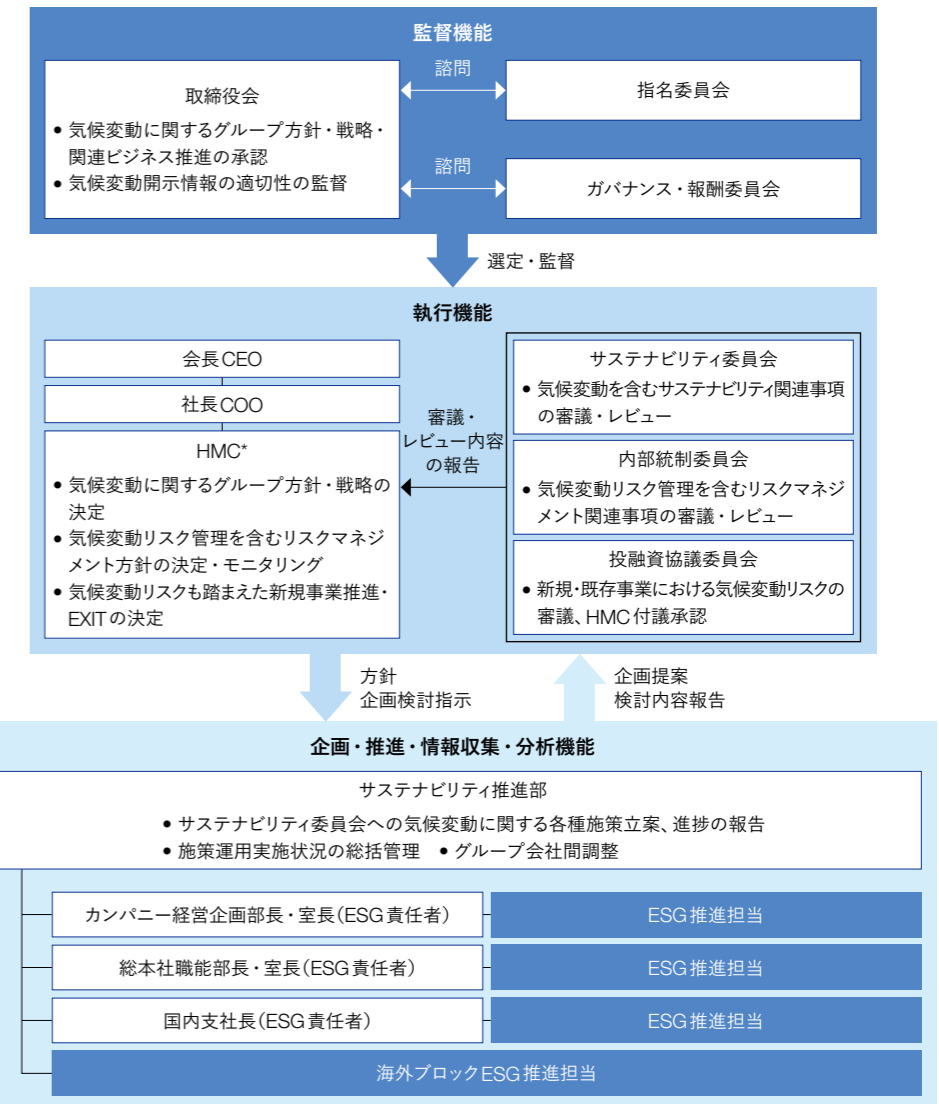
当社は、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019年5月にTCFD\* 提言への賛同を表明して以降、TCFD提言に基づく情報開示に努めています。

\* Task Force on Climate-related Financial Disclosures：金融安定理事会(FSB)により設立された気候関連財務情報開示タスクフォース

### 気候変動ガバナンス

当社における気候変動に関わるリスクと機会への対応方針や取組み等については、サステナビリティ推進部が企画・立案し、サステナビリティ委員会で審議・決定しています。取締役かつ気候変動に関する担当役員であるCAOがサステナビリティ委員会の委員長を務めており、サステナビリティ委員会での審議・決定事項は、議題に応じてCAOより取締役会に付議・報告されています。これにより、取締役会がサステナビリティ委員会での審議・決定事項も考慮した上で、環境・社会リスクと機会に対応する事業戦略の推進を適切に監督できる体制としています。なお、GHG排出量削減の目標・取組みを踏まえた経営計画等の重要事項は、取締役会で審議・決定しています。

また、気候変動の方針・取組み・体制等については、定期的にサステナビリティアドバイザリーボード等、社外のステークホルダーとも対話を図ることにより、当社に対する社会の期待や要請等を把握し、それらを気候変動対策推進に活かしています。



\* Headquarters Management Committee



気候変動に関する考え方・取組み

気候変動戦略

当社は、「GHG排出量削減・オフセットに関する目標」(Page 86)を策定すると共に、TCFD提言のシナリオ分析を行い、事業戦略や資産入替を検討しています。気候変動による事業環境の変化が大きい事業をシナリオ分析の対象候補として検討し、政策と法的リスク等の移行リスク影響の大きい事業として「発電事業」、「エネルギー事業」、「石炭事業」を、気候変動の物理的リスク影響の大きい事業として「Dole事業」、「パルプ事業」を、それぞれシナリオ分析の実施対象事業として選定しました。「発電事業」と「Dole事業」に対するシナリオ分析結果は、以下の通りです。

「エネルギー事業」、「石炭事業」、「パルプ事業」も含めたシナリオ分析等、詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/climate\\_change/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/climate_change/)



		移行リスク影響が大きい事業	物理的リスク影響が大きい事業
事業内容		発電事業	Dole事業
タイムフレーム		～2040年	～2030年
温度帯シナリオ		2°C未満シナリオ	4°C程度シナリオ
主なリスクと機会	移行	<b>リスク</b> ・炭素税・CCUS*義務化等の影響で火力発電コストが増加 <b>機会</b> ・技術進歩・コスト低減も含め再生可能エネルギーの競争優位性が向上 ・再生可能エネルギーへの大幅なシフトに伴い、蓄電池やグリッド等の付帯設備への投資拡大によるビジネス機会が増大	<b>機会</b> ・バナナ・パイナップル等の食品残渣や工場廃液を含む自社有機物資源を活用した循環型クリーンエネルギー(バイオガス発電、バイオマスボイラー)や太陽光発電等の再生可能エネルギーの導入が拡大
	物理	<b>リスク</b> ・自然災害(異常気象)による発電施設の被害	<b>リスク</b> ・台風・干ばつ等の異常気象に伴い、フィリピンにおけるバナナ・パイナップル農園での収穫量が減少
事業環境認識と事業インパクト評価		移行リスクとして、炭素税・CCUSコストが増加して火力発電の利益が減少する可能性があるが、再生可能エネルギー案件を積極的に推進することで、再生可能エネルギーの売上増加と炭素税・CCUSコストの削減が図られ、収益向上が見込まれる <b>EBITDA 指数による分析(%)</b> 	異常気象に伴う収穫量の減少分は、生産方法改良を通じた単位収穫量の増加により補填。また、天候リスクに備えた産地多角化の一環で西アフリカ(シエラレオネ等)でのパイナップル生産事業を開始。以上により収益拡大が可能 <b>EBITDA 指数による分析(%)</b> 
適応/緩和策・方針事業機会		・2030年度までに再生可能エネルギー比率20%超(持分容量ベース)を目指し、今後の取組みに反映する ・持続可能な社会の実現に貢献するためにも、新規の石炭火力発電事業の開発は行わない	・天候リスクに備えた産地の多角化(西アフリカのシエラレオネ等) ・高温に強い品種の設定、苗の栽培方法の改善、灌漑設備導入等の生産方法改良を通じた単位収穫量の増加 ・ドローンとICT(農薬散布箇所特定、収穫量予測、適時的確な施肥の実施)を用いた生産効率化 ・太陽光発電等の再生可能エネルギー導入拡大による低炭素化・水資源保護

\* CO<sub>2</sub>回収・有効利用・貯留

気候変動リスクマネジメント

グローバルに事業を展開する当社は、各国の気候変動対策や世界各地の異常気象の状況、平均気温の変化等が様々な事業に与えるリスクを常に注視しています。当社グループ全体にわたるリスク分析において、気候変動対応に関する規制・異常気象等の情報から特定された気候変動リスクは、主要リスクの一つ「環境・社会リスク」として管理対象となっています。また、特定された気候変動リスクは、投資判断プロセス時に検討・評価を実施すると共に、各リスク管理責任部署において連結ベースでのリスクの特定・評価・情報管理・モニタリング体制を構築しています。

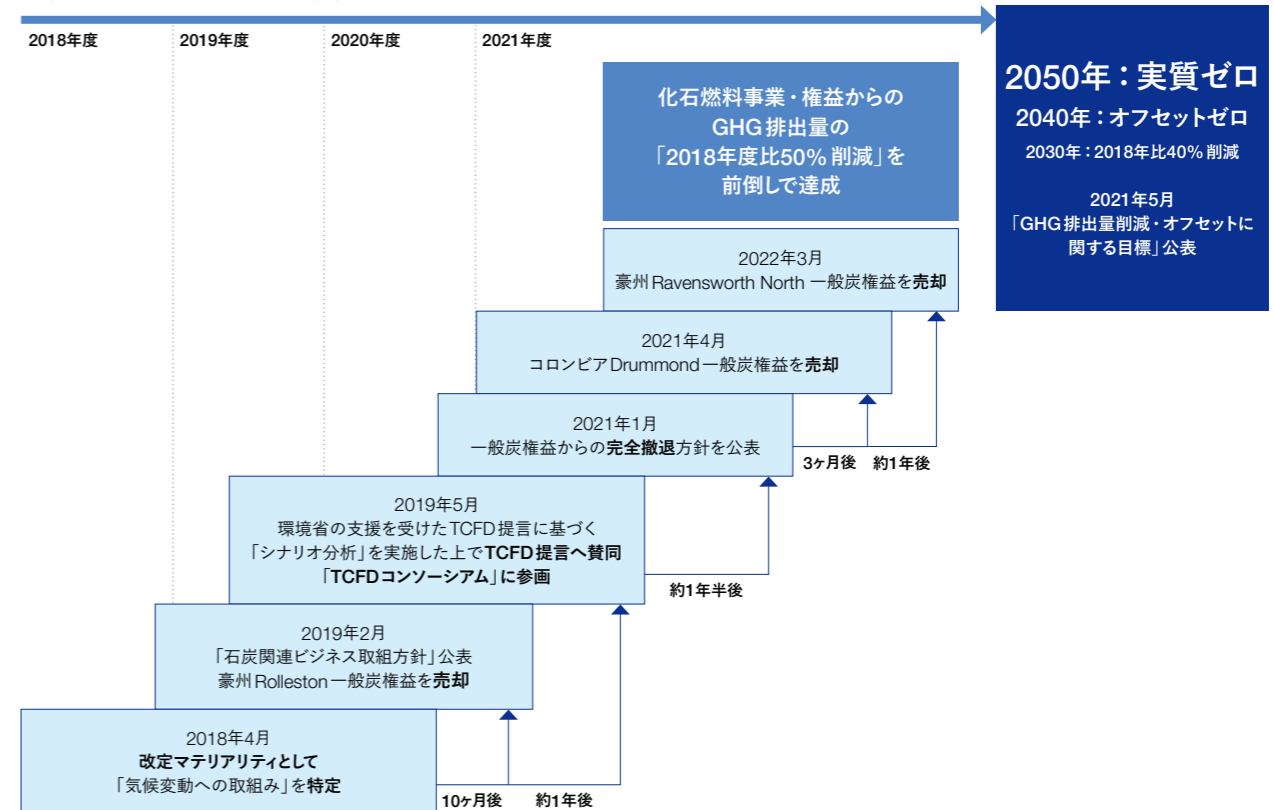
気候変動指標と目標

当社は、「GHG排出量削減・オフセットに関する目標」を策定すると共に、クリーンテックビジネスに関する個別目標を設定し、「スピード」と「実行力」を伴った気候変動への対応を着実に進めています。

クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み

クリーンテックビジネス	個別目標と取組み
再生可能エネルギー事業	・当社持分容量に占める再生可能エネルギー比率を2030年度までに20%超に引上げる ・米国テキサス州 Cotton Plains(風力・太陽光)やインドネシア Sarulla Operations(地熱)等、合計約1,000MWの再生可能エネルギー事業に参画中 ・再生可能エネルギー比率20%超達成に向け、現在約2,000MWの再生可能エネルギー事業を新規に開発中
アンモニア燃料関連事業	・アンモニア燃料船の保有・運航と燃料供給拠点の整備を実行することで、アンモニア燃料を中心としたバリューチェーンを構築する ・2025年度以降、アンモニア燃料船の普及促進を進めることで、海事産業からのGHG排出量の削減を推進する
蓄電池関連事業	・2030年度までに蓄電システム販売累計容量5GWhを超える規模を目指す
廃棄物処理発電事業	・欧州における実績を踏まえ、中東はじめアジア他地域に展開し、引き続き優良資産の積み上げを行う

気候変動へのこれまでの取組み





## サステナビリティマネジメント

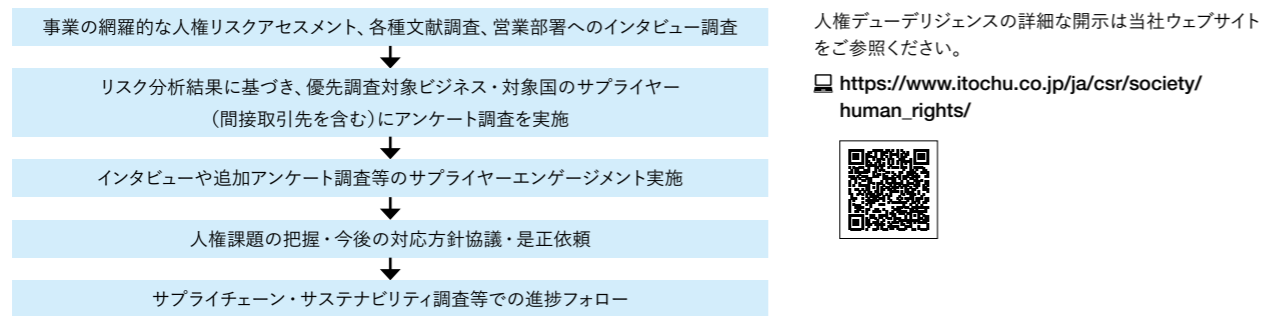
当社は、様々な事業活動に合わせたサステナビリティマネジメントを通じて、サプライチェーンや事業投資先における人権・労働及び環境等への配慮に努めています。

### 人権デューデリジェンス

当社グループは、2019年4月に策定した伊藤忠グループ「人権方針」に基づき、人権尊重を促進する責任を果たすため、当社グループの企業活動が社会に与える人権へのマイナス影響の特定と評価を行い、適切な手段を通じてその防止や軽減を図っています。

2019～2020年度は食料カンパニーにおける「パーム油、コーヒー豆、パイナップル」、2021年度は金属カンパニーにおける「石炭、アルミ、鉄鉱石、プラチナ、ニッケル、金属ケイ素」を調査すべき対象として特定し、人権デューデリジェンスの進捗や結果等を開示しています。人権デューデリジェンスで確認された課題については、インタビューや追加アンケート調査等のサプライヤーエンゲージメントを実施すると共に、今後の対応方針に関する協議や是正依頼を行い、毎年実施しているサプライチェーン・サステナビリティ調査等において、進捗をフォローしています。引き続き、優先的に調査すべき商材を特定した上で、早期に全事業領域の分析を推進していく方針です。

#### 人権デューデリジェンスの実施フロー



人権デューデリジェンスの詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human\\_rights/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human_rights/)



カンパニー	商材	対象国地域	調査対象とした人権課題等	アンケート対象会社数	サプライヤーエンゲージメント対象会社数	課題
食料	パーム油	マレーシア インドネシア	・児童労働 ・適正賃金 ・適正労働時間	1次サプライヤー: 12社 2次・3次サプライヤー: 19社	2社	パーム油・コーヒー豆について、農園における苦情処理窓口(グリーンバンスメカニズム)の運用状況と周知方法の改善を継続フォロー
	コーヒー豆	ブラジル グアテマラ メキシコ コロンビア等	・職場における差別 ・強制労働 ・結社の自由と団体交渉権	1次サプライヤー: 18社 2次・3次サプライヤー: 49社	5社	
	パイナップル	シエラレオネ	・移民労働者の権利 ・労働安全衛生 ・苦情窓口の設置、運用状況等	業務委託先: 3社	—	
金属	プロジェクト (石炭・アルミ・鉄鉱石・プラチナ・ニッケル)	東南アジア 南米 南アフリカ	・強制労働 ・児童労働 ・差別	サプライヤー: 19社	4社	繁忙期の時間外労働、地域住民向け苦情処理窓口(グリーンバンスメカニズム)の設置と運用について、サプライチェーン・サステナビリティ調査により継続フォロー
	トレード (石炭・金属ケイ素等)	アジア全域	・結社の自由と団体交渉権 ・土地の問題 ・労働時間、賃金 ・労働安全衛生 ・コミュニティへの負の影響(先住民の権利侵害の有無等) ・水と衛生等			

### サプライチェーン・サステナビリティ調査

当社は、取引の開始前に「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」をすべてのサプライヤーに通知し、当社のサステナビリティ方針に関するコミュニケーションを深めた上で、取引の開始後は、アンケート形式のサステナビリティ調査を毎年実施しています。

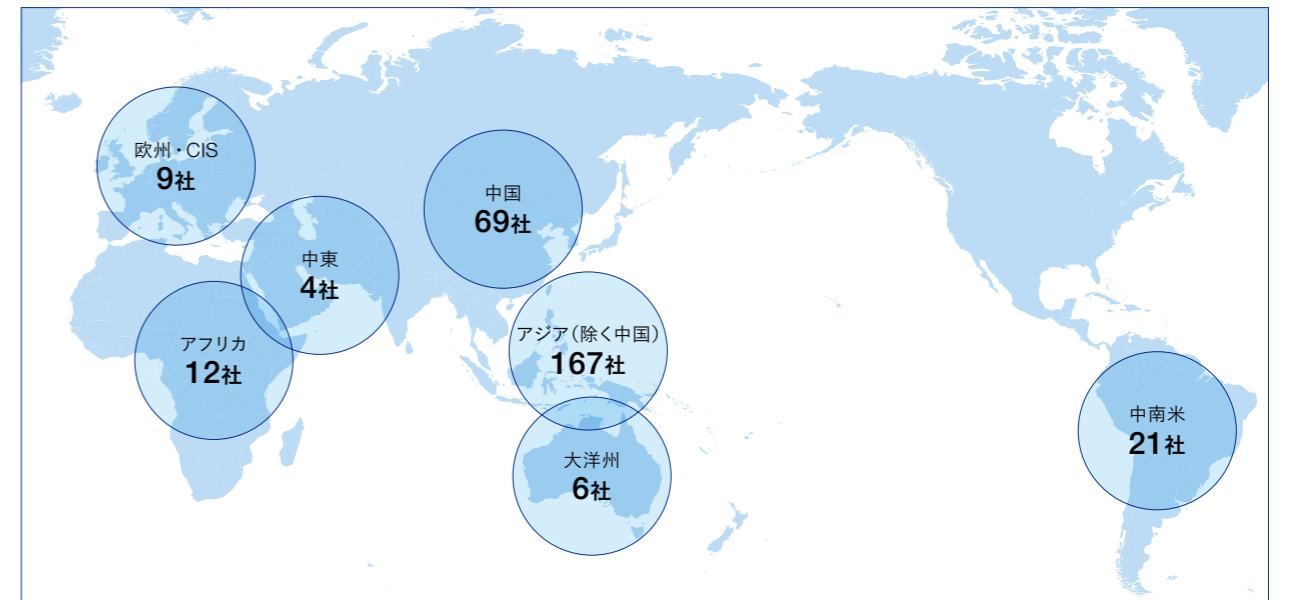
このアンケートは、ISO26000の7つの中核主題\*を必須調査項目とする設問で構成されています。高リスク国・取扱商品・取扱金額等の一定のガイドラインに基づき重要サプライヤーを選定しており、当該サプライヤーからのアンケート回答の入手後、各カンパニーの営業担当者や海外現地法人・グループ会社の営業担当者がサプライヤーと面談を行い、アンケートの回答に基づくヒアリング(毎年約300社)を実施しています。

ヒアリングの結果、「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の趣旨に違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーに是正措置を求めると同時に、必要に応じて現地調査を行い、指導や改善支援を行っています。

このような調査・レビュー等の取組みを通じて、サプライチェーンにおける実態把握と問題発生への未然防止に努めていく方針です。

\* 組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

#### 2021年度 調査対象社数の地域別内訳



サプライチェーン・サステナビリティ調査の詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value\\_chain/system/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/system/)



#### 商品毎の個別調達方針の策定

当社は、「サステナビリティ推進基本方針」及びサプライヤーへの「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」に基づき、持続可能な原材料・商品の調達に努めています。また、責任ある調達を行うために、以下の個別調達方針を策定し、各方針に基づき取組みを実施しています。

自然林と森林資源保護に関する調達方針	天然ゴム調達方針	持続可能なパーム油の調達方針	カカオ豆調達方針
コーヒー豆調達方針	原料鯉類調達方針	Canopyとのセルロースファイバー(MMCF)の調達方針	

商品毎の個別調達方針の詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value\\_chain/activity/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/activity/)



# 人材戦略

## 働きがいのある職場環境の整備

当社は、人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打ち出し、仕事に求められる「厳しさ」の中にも多くの「働きがい」を見出す「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を経営トップがコミットしています。

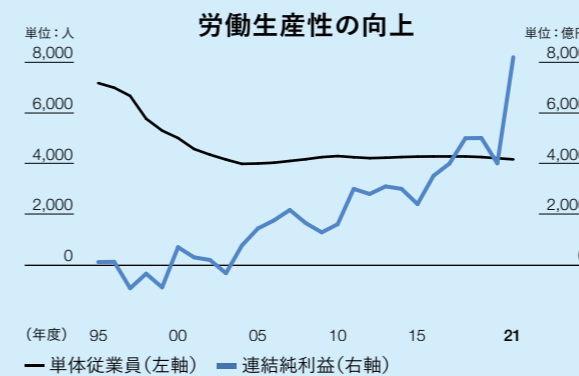
現場主義の徹底の下、全社員が能力を最大限に発揮できる環境づくりは、社員のモチベーション・貢献意欲の向上をもたらすだけでなく、その成果を通じて、社外からの評価にも繋がり、優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています。

## 労働生産性向上による企業価値の拡大

### 社外からの評価

経済産業省と㈱東京証券取引所が共同で実施する女性活躍推進や健康経営に関する評価制度において、以下の評価を獲得。

- 2021年度女性活躍推進に優れた上場企業として「令和3年度なでしこ銘柄」に選定
- 2016年度の当社申請開始以降、優れた健康経営を実践している企業として、大規模法人部門にて、6年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」に選定



## 優秀な人材の確保

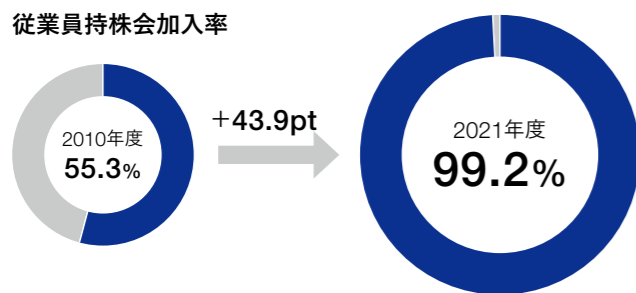
INPUT	OUTCOME
VR(仮想現実)を活用した「次世代採用」(2021年度～) • 当社内定者による「マーケットイン」の発想に基づくVR採用を考案	• コロナ後の学生の就職活動における選択肢の幅を拡大 • 多様な価値観を柔軟に取り入れる風土の醸成

<p><b>主要7機関における就職人気企業ランキング*</b></p> <p>(全業種)4機関で<b>第1位</b></p> <p>(総合商社)全機関で<b>第1位</b></p> <p>* 2023年卒は学情、ダイヤモンドHR、文化放送、ワークス・ジャパンで全業種1位を獲得。総合商社セクターでは、当該4機関に加え、楽天、ディスコ、マイナビを含む全7機関で1位を獲得。</p>
---

## 経営参画意識の向上(株主の皆様との価値共有)

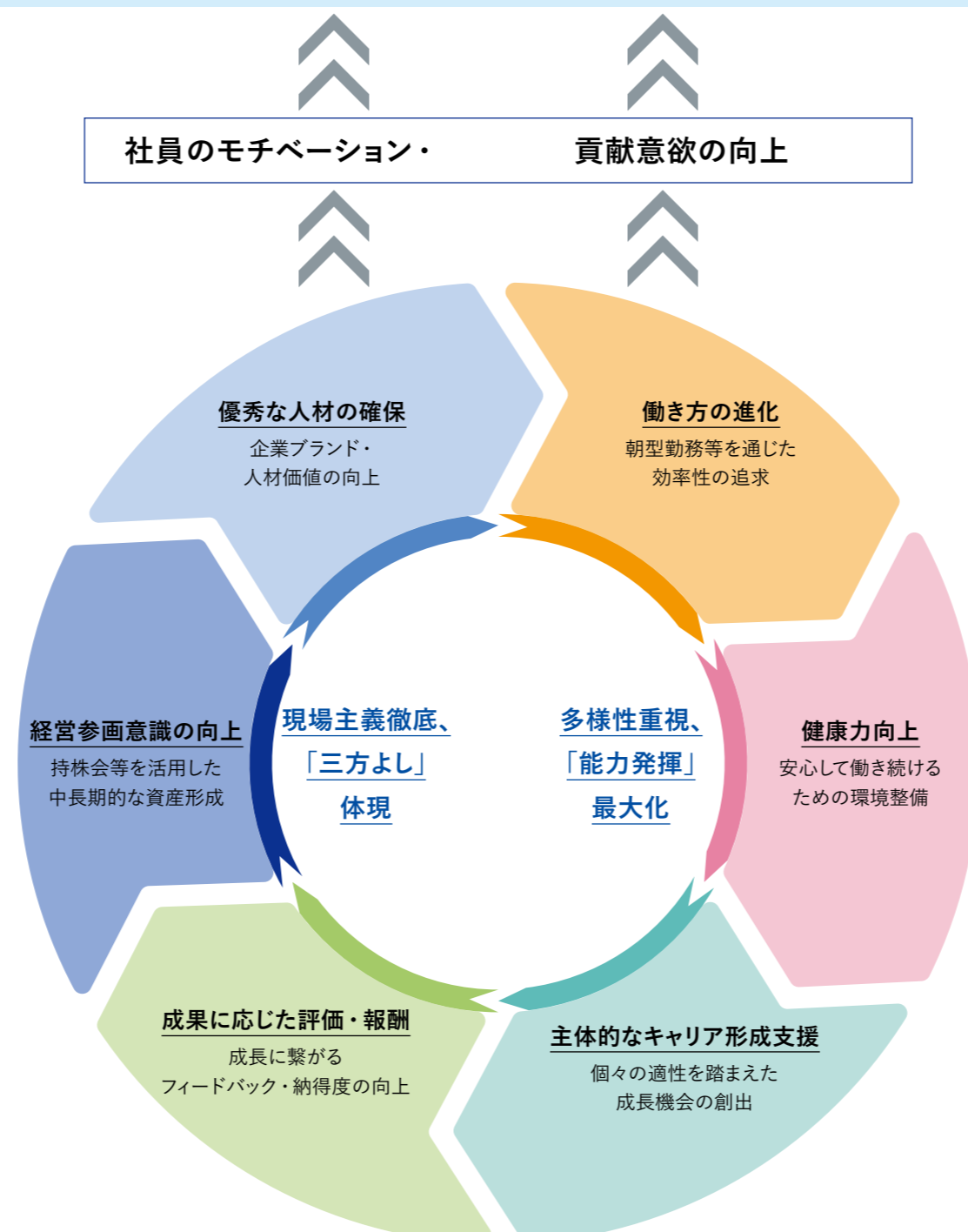
INPUT	OUTCOME
従業員持株会への加入促進	• 2021年度従業員持株会加入率99.2%
株式報奨制度(2019年度～)	• 社員一人ひとりの経営参画意識の向上

### 従業員持株会加入率



## 成果に応じた評価・報酬

INPUT	OUTCOME
会社業績連動比率の高い処遇 • 賞与における会社業績反映比率4割	• 会社業績に対する意識向上
「無数の使命」表彰(2020年度～) • 企業行動指針に基づき成果を上げたチーム等を表彰	• 「マーケットイン」に基づく事業やSDGsへの取組み、デジタル化等の実践促進
1on1面談の導入(2022年度～)★ • 上司・本人の面談拡充	• 評価・報酬に対する納得度の向上



## 働き方改革の進化を通じた企業価値の向上

2022年度より「働き方改革第2ステージ」が始動しました。2021年度エンゲージメントサーベイ(社員意識調査)の結果(☞ Page 127)を受けて、特に若手・女性社員の価値観の多様化に対応した施策を導入しています\*。

今後も、継続的に各施策の拡充を図りながら、施策のサイクルを通じて、労働生産性と企業価値の着実な向上を目指していきます。

\*「働き方改革第2ステージ」として新たに導入した施策につき、下図で「★」を付けています。

## 働き方の進化

INPUT	OUTCOME
朝型勤務制度(2013年度～) • 夜型の残業体質から効率的な朝型勤務へ(20時以降の残業原則禁止、8時前に始業した社員への軽食の無料配布・割増賃金支給) • 朝型フレックスタイム制度の導入(2022年度～)★ • 全社員対象の在宅勤務制度の導入(2022年度～)★	• 業務効率化・時間の有効活用(朝活セミナー・自己研鑽等) • 残業時間削減による長時間労働の防止 • 業務・生活の状況に応じた柔軟な働き方の選択肢を拡充
ICT基盤の拡充(申請書電子化、RPA導入推進等)	• 限られた労働時間を高付加価値業務に配分

## 健康力向上

INPUT	OUTCOME
伊藤忠健康憲章(2016年度～) • 2021年度健康経営投資実績：約1,100万円	• 健康力向上による人材力強化
がんと仕事の両立支援施策(2017年度～) • 国立がん研究センターとの提携、定期特別検診 • 治療と仕事の両立の個別支援体制を構築 • 残された家族の就学・就労支援	• 「自分の居場所はここだ」と実感し、安心して働ける環境の整備 • 2021年度がん特別検診対象者受診率ほぼ100% • 将来への不安軽減
社員の疾病予防(睡眠の質改善プロジェクトへの参加)	• 社員の健康を保持・増進し、日中の労働生産性を向上

## 主体的なキャリア形成支援(人材育成)

INPUT	OUTCOME
個々の適性・キャリアを踏まえた成長機会の創出 • 2021年度人材育成投資実績：約11億円 • チャレンジ・キャリア制度(社内公募)の拡充★	• 社員の自発的な努力を支援し、働きがいを向上 • 個々の適性を踏まえた成長機会の創出
女性活躍推進 • 計画的な業務経験付与等を通じた次世代マネジメント層の育成 • 共働き世代を支える制度(育児両立手当、不妊治療のための休暇)の導入(2022年度～)★ ☞ Page 96 女性活躍推進委員会	• 女性役員は社外取締役2名、常勤監査役1名、執行役員1名*1 • 全管理職に占める女性管理職比率8.5%*2 • 多様な価値観、業務・生活の状況に応じた柔軟な働き方の選択肢を拡充
中国語人材の増強(2015年度～)	• 2021年度における中国語有資格者数は1,255名(全総合職の3分の1以上)
若手・中堅社員の活躍支援 • 1on1面談(2022年度～)★、キャリア教育の拡充	• 社員の主体的な成長を支援し、社員のモチベーション・貢献意欲を向上
ミドル・シニア社員の学び直し支援(Reスキル支援制度)	• 社員の自発的な努力を支援し、長期的な活躍を実現

\*1 2022年6月末現在 \*2 2022年4月1日現在(総合職・特別職)

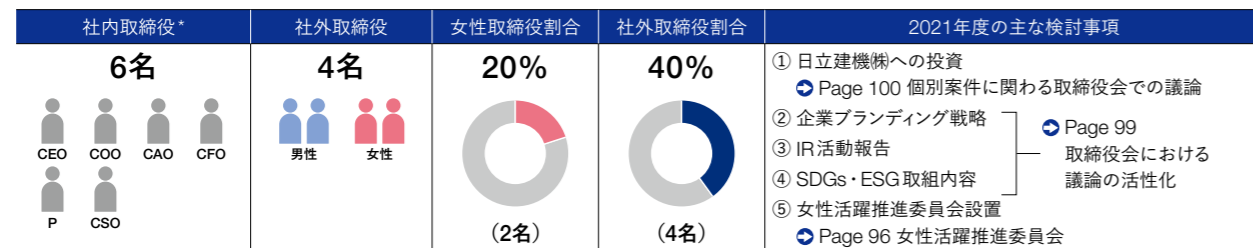


## コーポレート・ガバナンス

### 当社ガバナンス体制の更なる充実に向けて

当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応やモニタリング重視型取締役会への移行、多様性のある社外役員を中心とした取締役会の任意諮問委員会の設置等、ガバナンス体制の絶え間ない見直しと強化を実施してきました。改訂コーポレートガバナンス・コードにより、「取締役会の機能発揮」や「企業の中核人材における多様性の確保」等、コーポレート・ガバナンスの更なる充実に向けての要請が一層高まる中、2021年度においては、企業経営について豊富な経験と知見を有する2名の社外役員を招聘すると共に、企業が取組むべき課題である「女性の活躍支援」を加速させるため、「女性活躍推進委員会」を新たに設置しました。引続きガバナンス体制の更なる向上に向けて検証を行うと共に、実質面での体制強化にこだわって取組んでいきます。

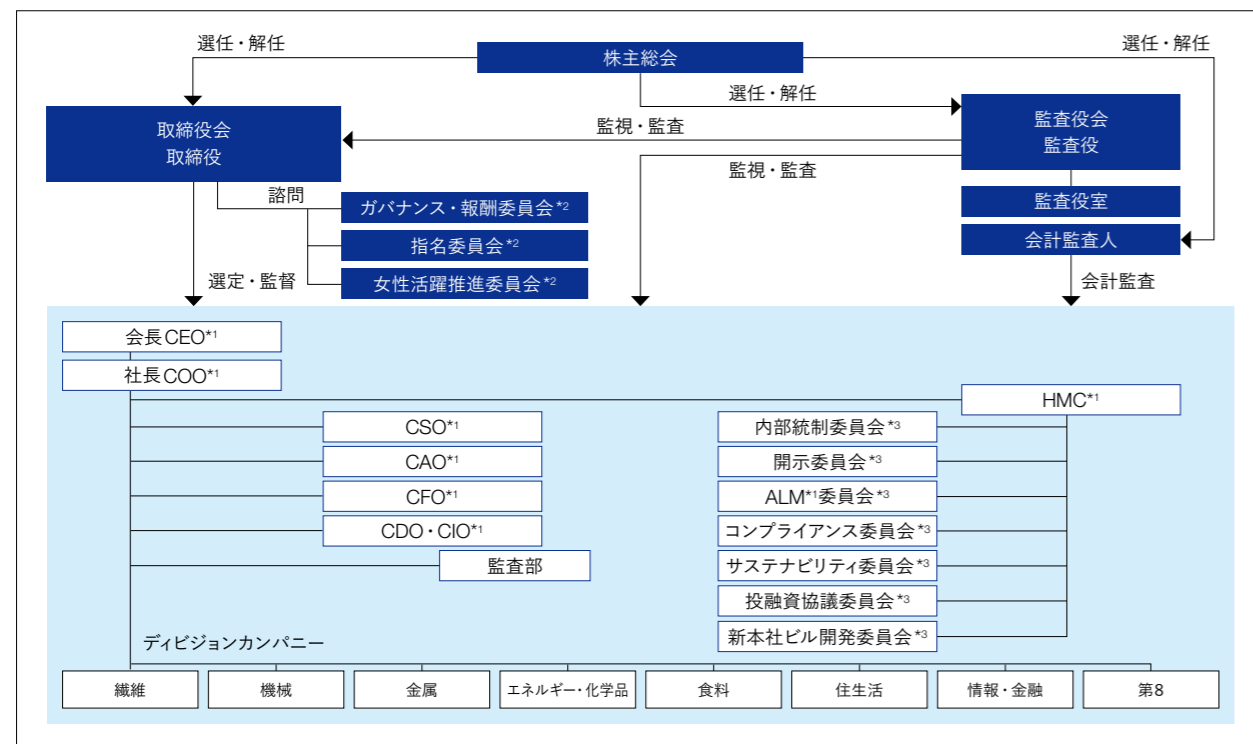
### 取締役会の構成等



\* P：機械カンパニープレジデント

### コーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図

(2022年7月1日現在)



\*1 CEO = Chief Executive Officer COO = Chief Operating Officer CSO = Chief Strategy Officer CAO = Chief Administrative Officer CFO = Chief Financial Officer CDO・CIO = Chief Digital & Information Officer HMC = Headquarters Management Committee ALM = Asset Liability Management

\*2 取締役の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会下に任意諮問委員会を設置。

\*3 内部統制委員会(CAO)：内部統制システムの整備に関する事項の審議 開示委員会(CFO)：企業内容等の開示及び財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項の審議 ALM委員会(CFO)：リスクマネジメント体制・制度及びB/S管理に関する事項の審議 コンプライアンス委員会(CAO)：コンプライアンスに関する事項の審議 サステナビリティ委員会(CAO)：SDGs・ESG対応(環境・社会関連。但し、ガバナンス関連は除く)に関するサステナビリティ推進事項の審議 投融資協議委員会(CFO)：投融資案件に関する事項の審議 新本社ビル開発委員会(CAO)：東京新本社ビルに関する事項の審議 なお、括弧内は委員長を記載。

\*4 コンプライアンス統括役員はCAO。また、各ディビジョンカンパニーにはカンパニープレジデントを設置。

\*5 内部統制システムは社内のあらゆる階層に組み込まれており、そのすべてを表記することができないため、主要な組織及び委員会のみ記載。

### 社内委員会の活動

当社は、社内委員会において、それぞれの担当分野における経営課題に関する慎重な審査・協議を行っています。内部統制委員会とコンプライアンス委員会では、外部有識者の知見を取り入れ、経営陣による業務執行や取締役会の意思決定に役立てています。各委員会での審査・協議事項は、議題に応じて委員長であるCAO及びCFOからHMC・取締役会に付議・報告されています。

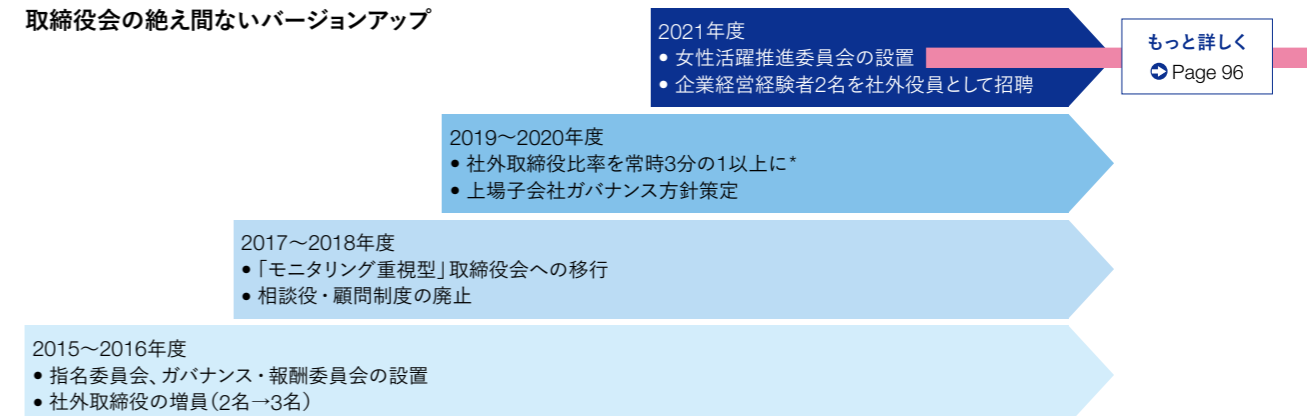
### 社内委員会における審議の具体例

<b>コンプライアンス委員会</b> (委員長：CAO)	2021年度は、合計2回開催しました。海外を含む当社グループの50,000人を超える従業員に対して実施したコンプライアンス意識調査の結果やそれを踏まえたアクションプラン、コンプライアンス事案の発生状況、個人情報保護関連ルール遵守状況の調査結果に関する報告等が行われています。これらの議題について、社外委員である外部弁護士を交えて議論し、コンプライアンス遵守に関する各種施策の改善、コンプライアンス事案の発生抑止、再発防止策の徹底等に繋げています。
<b>ALM委員会</b> (委員長：CFO)	2021年度は、合計16回開催しました。カンパニー毎に行う経営管理指標分析では、資産効率性や営業キャッシュ・フローの分析に加え、地政学リスクの顕在化やインフレ等の経営環境の変化により影響を受けた懸念資産に関する対応策等について、審議を行っています。また、政策保有株式や事業会社の保有方針等についても、審議を行っています。各カンパニーの策定した方針・施策やリスク分析等について、CFO及びコアメンバーが専門的観点からきめ細かく審議を行うことで、「防ぐ」の徹底を図っています。 (主な検討事項) ・各カンパニーの経営管理指標分析 ・一般投資レビュー(政策保有株式の保有方針及び議決権行使基準等) ・事業会社定期レビュー(事業会社の保有方針等) ↳ Page 42 IN DEPTH：モニタリング ・社内の国格付に基づく国枠の設定

### 取締役会の任意諮問委員会の活動

<b>ガバナンス・報酬委員会</b>	2021年度は、合計5回開催(うち、2回は書面開催)し、全委員が出席しました。取締役会の実効性評価、SDGs対応等の役員報酬制度への反映、役員のスキル・マトリックス策定、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応に向けたコーポレート・ガバナンス報告書の改訂、女性活躍推進委員会の設置等が議題となり、各委員がそれぞれの議題について、活発な議論を行いました。女性活躍推進委員会の設置に関する審議では、抽象的な方針にとどまることなく、社内やビジネス現場における課題を整理した上で、より具体的な方針や施策等についての議論を展開し、取締役会に積極的に提言を行うべき等の意見も示されました。
<b>指名委員会</b>	2021年度は、1回開催し、全委員が出席しました。2022年度役員人事、後継者計画等に関する審議を行い、2名の副社長の退任、2名の新任社内取締役の選任等の重要な人事について、活発な議論を行いました。また、後継者計画についても、将来を見据えた議論を継続しています。

### 取締役会の絶え間ないバージョンアップ



\* 2017年度の「モニタリング重視型」取締役会への移行後、維持していた社外取締役比率3分の1以上を方針として継続。

コーポレート・ガバナンス

女性活躍推進委員会

女性活躍推進委員会の設置

2021年10月に「女性活躍推進委員会(委員会)」が設置され、委員長を拝命しました。2003年度以降取り組んでいる女性活躍推進を更に加速するため、取締役会の任意諮問委員会という位置付けで委員会を設置し、マネジメントが覚悟を持って取り組む体制を整えました。委員会は、委員6名のうち半数である3名が社外役員、3名が女性と多様な経験・価値観を持ったメンバーで構成されています。

多様な人材が活躍できる社内風土を醸成することは、中期経営計画の基本方針の一つである「SDGsへの貢献・取組強化」(ジェンダー平等)にも寄与し、企業価値向上にも繋がるものです。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂等により、社会的にも女性活躍推進への要請や注目度は高まっています。

女性活躍推進を意図して組成された社内委員会は世の中に多くあると思いますが、取締役会の任意諮問委員会としての設置は、伊藤忠商事ならではの取組みだと考えています。

女性活躍推進委員会での議論

2021年度は、合計3回の委員会を開催しました。まず、委員会では、これまで伊藤忠商事が実施してきた諸施策につき、一つずつ検証を行いました。2010年度以降に男女問わず実施してきた朝型勤務制度等の一連の働き方改革が女性活躍を推進する上でも有効であったことを確認しています。また、2021年度に実施したエンゲージメントサーベイに加え、各カンパニープレジデントや仕事と育児を両立している女性社員に対してアンケートを実施し、十分な分析を行いました。更に、3名の女性委員が



社外取締役

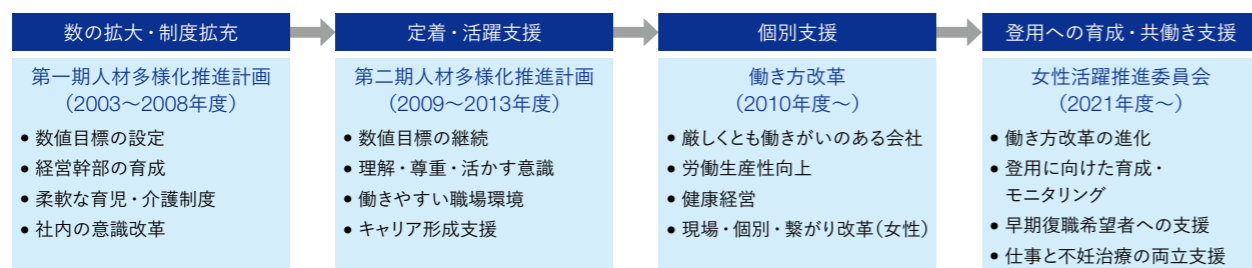
村木 厚子

厚生労働事務次官等を経て、2016年6月に当社取締役就任。内部統制・コンプライアンス、人材活用や組織活性化の分野において、数多くの有益な提言等を行っている。2022年度女性活躍推進委員会委員長及び指名委員会委員。

参加して開催した女性社員との座談会や的場人事・総務部長が実施した約150名の女性社員との面談等を通じて、女性社員の生の声に耳を傾けてきました。それらを踏まえ、女性活躍推進における課題を整理し、「登用への育成の加速」、「柔軟な働き方への進化」という取組方針を打ち出しました。

議論の過程で、様々なデータ分析を行いました。特に「共働き比率」に変化が生じていることが分かりました。伊藤忠商事の男性社員の共働き比率は、2000年度は全社で10%程度でしたが、2021年度には全社で43%、20代に限って言えば90%と、その変化は一目瞭然です。特に若い世代は、女性だけでなく男性も同じように仕事と家庭の両立を図る必要があり、その支援が大変重要になります。「働き方改革第2ステージ」における朝型フレックスタイム制度や全社員対象の在宅勤務制度の導入は、まさに性別にかかわらず、柔軟な働き方を推進する施策であり、その成果をモニタリングしていきたいと考えています。

人材多様化施策の変遷

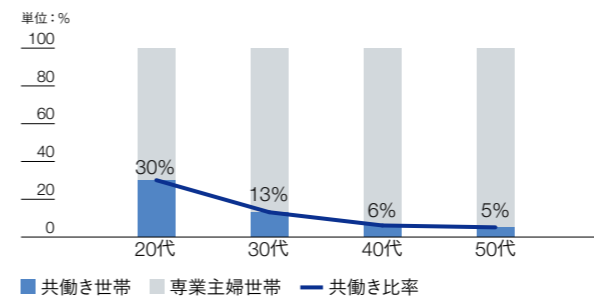


また、2021年4月時点では35名であった女性役職者は、2022年4月には46名まで増加しました。初の海外事務所長、国内事業会社社長、2例目の海外事業会社社長といった重要ポジションへの登用も進み、伊藤忠商事の機動的かつ着実に施策を実行する社風といったものを改めて感じました。

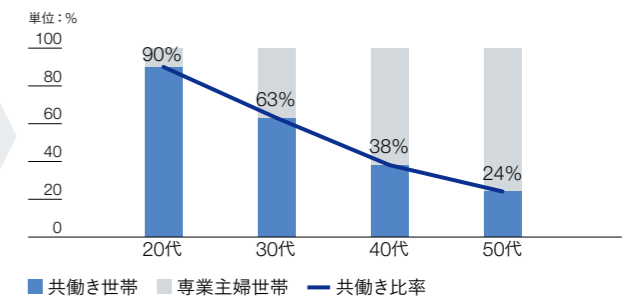
今後も社員の声に耳を傾け、「現場との協議、委員会での議論、取締役会での報告、そして社内全体での実践」と

いうサイクルを回すことが重要だと考えています。実際に女性社員が重要ポジションに就いているか、役職候補人材の育成が順調に進んでいるか、そして最も重要である「マネジメントが本気で取り組んでいるか」という点について、特に注視していこうと思います。取組実績を継続的にモニタリングすることこそ、「監視」機能を持つ取締役会の諮問委員会である「女性活躍推進委員会」の意味合い、使命であると考えています。

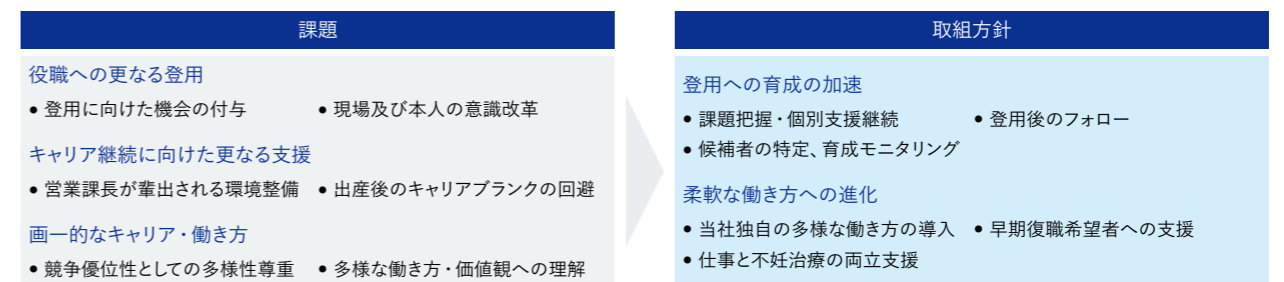
2000年度 男性社員の共働き比率：10%



2021年度 男性社員の共働き比率：43%



女性活躍推進における課題及び取組方針



社員の声を踏まえた女性活躍推進に向けて

女性活躍推進委員会の議論を通じて、社員の意識や必要な支援には世代間で違いがあることが、明らかになりました。また、女性社員との座談会を通じて感じたのは、現在の役職世代の登用・活躍支援をまず成功に導くことが肝心であること、そしてそれが次世代のロールモデルとなり、将来のなりたい姿への動機付けに繋がるということでした。

伊藤忠商事での全社的な働き方改革の枠組みの中で特に共感したのは、仕事と家庭の両立に向けて男女区別なく支援するという方針です。育児中の女性社員に特化した施策だけではなく、今後は多様な価値観を持つ社員を含めた包括的な取組みが益々重要になります。更に女性社員の数もまだ増やしていく必要があると考えています。というのも現在の女性社員数は、一定の影響を持つようになると言われるクリティカルマス、すなわち全体数の3割に達しておらず、今後はその数が増えて組織に新風を吹き込むことを期待しているからです。2021年度は、委員会を通じて伊藤忠商事が本気で女性活躍推進に取り組んでいることを感じました。2022年度以降は、施策のレビューを定期的に行うことで、確実な成果のための委員会での責任を果たしていきます。



社外取締役

中森 真紀子

主に公認会計士としての財務及び会計に関する高度な専門知識と企業経営者としての豊富な経験を持つ。2019年6月に当社取締役就任。内部統制・コンプライアンスやDXの分野において、専門知識・経験を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2022年度ガバナンス・報酬委員会委員長及び女性活躍推進委員会委員。



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

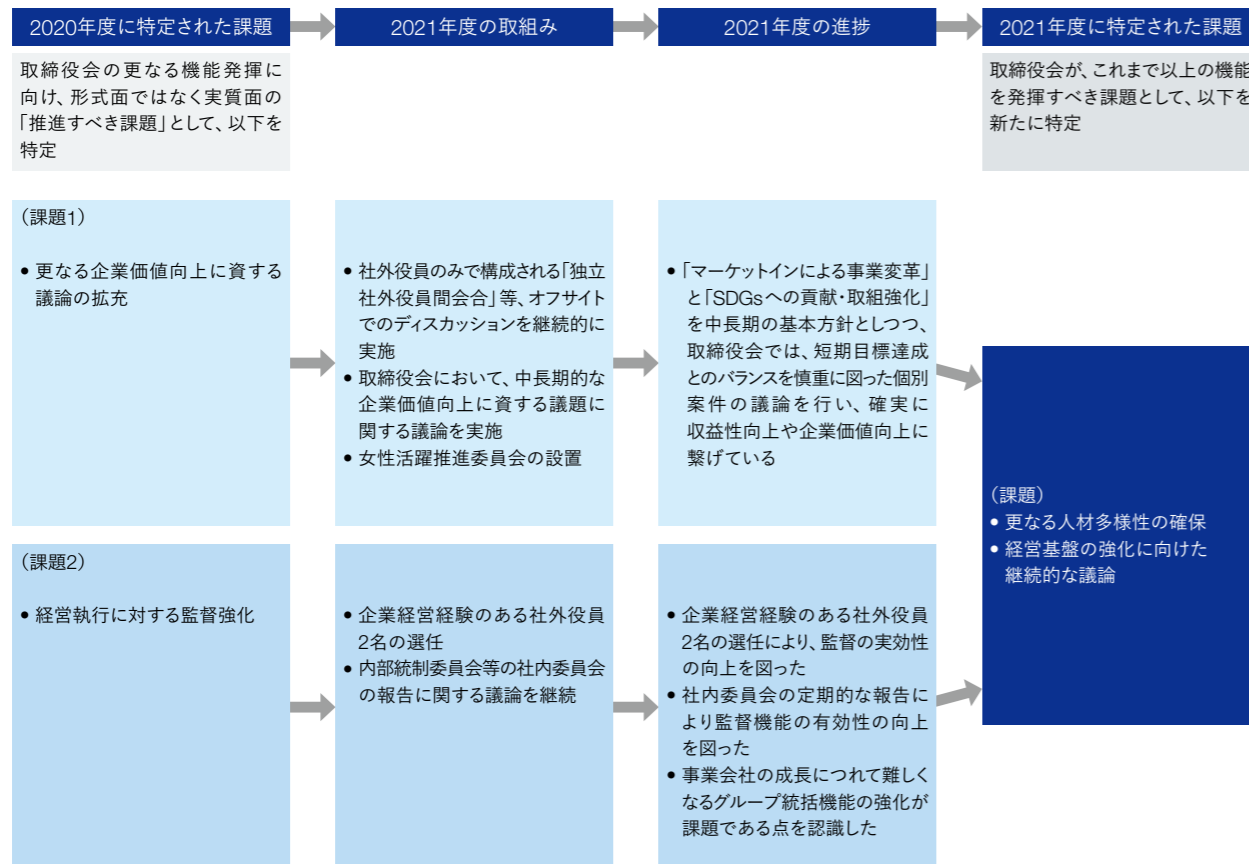
当社は、2021年度の全取締役(11名)と全監査役(5名)を対象として、取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

この評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、取締役会の役割・責務、取締役会の運営状況、取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング等の面において、当社の取締役会の実効性は、引き続き確保されていることを確認しました。アンケート設問の大多数でスコアが改善しており、更に、取締役会の実効性の具体的な成果として、激変する環境下での収益性・企業価値向上、女性活躍推進委員会の設置による人材多様化への対応、企業経営経験者2名の社外役員選任に伴う議論の活性化、SDGsやコーポレート・ブランディング等、中長期的な課題や議論に関する取組強化等を確認しました。

取締役会評価の実施要領

対象者	2021年度の全取締役(11名)及び全監査役(5名)
実施/評価方法	Step 1: 外部コンサルタントを起用し、対象者に対するアンケート及び個別インタビューを実施(回答は匿名ベース) Step 2: 対象者の回答内容について、外部コンサルタントが分析・取りまとめを実施 Step 3: 外部コンサルタントの分析・取りまとめを参考にして、ガバナンス・報酬委員会において検討を実施 Step 4: 取締役会において分析・評価を実施
質問内容	・取締役会の構成 ・任意諮問委員会の構成等 ・取締役会の役割・責務 ・取締役会の運営状況 ・取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング ・その他

2021年度における取締役会の評価結果



取締役会における議論の活性化

2020年度における取締役会の実効性評価の結果も踏まえ、2021年度では、「企業ブランディング戦略」、「IR活動報告」、「SDGs・ESG取組内容」が取締役に付議・報告され、それぞれ以下のような議論を行いました。

議題	議論の内容
企業ブランディング戦略	Corporate Brand Initiative*より、当社の企業ブランディング戦略や2021年度のブランディング計画について説明し、議論を行いました。社外取締役より、ブランディングの推進に際しては、「企業としてどうありたいか」を明確にした上で対外的な表現を検討し、また外部からの意見を積極的に取り入れることが、非常に重要であること等の意見が示されました。また、社外監査役より、海外マーケットにおけるブランディング戦略についての質問がなされる等、活発な議論を行いました。 * 2020年1月に設置されたコーポレート・ブランディングを推進するCAO直轄組織。
IR活動報告	IR部より、当社の統合レポート作成方針、市場との対話、格付対応、IR活動の注力ポイントや課題等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、当社の統合レポートは「企業価値算定式」を用いた構成が分かりやすく、当社ならではの非財務資本を用いた企業価値創造のストーリーが明瞭に説明されている等の意見が示されました。また、今後のIR活動への社外役員の参加等に関して、様々な議論を行いました。
SDGs・ESG取組内容	サステナビリティ推進部より、SDGs・ESGの当社経営への組み入れ、GHG排出量削減目標等の気候変動対応、人権・サプライチェーンマネジメント対応、社会貢献活動、SDGs関連ビジネス等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、化石燃料以外のGHG排出量削減に関する質問や当社の人権問題への取組みについて積極的に公表すべきである等の意見を通じて、社外視点に基づくアドバイスが行われました。

当社は、取締役会の活性化に向けて、「世間の目」、「一般株主様の目」を持つ社外役員による経営への監視・監督の機能を最大限強化することが、不可欠であると考えています。社外役員が当社の理解を深める場として、中長期的な視座に立った取締役会での議論やオフサイトディスカッション等の諸施策を実施し、取締役会の更なる活性化に努めていきます。

社外役員による中長期的な企業価値向上への貢献

伊藤忠商事は、社外役員がビジネスの理解を深めるため、取締役会の事前ブリーフィングや役員との直接対話、現地視察等の機会を充実させています。加えて、社外役員より指摘した「中長期的な企業価値向上に資する議題に関して、取締役会において議論することの有用性」を踏まえ、2021年度の実効性評価では、「企業ブランディング戦略」、「IR活動報告」、「SDGs・ESG取組内容」が付議されました。これらの議題について多様な視点から活発な議論を行い、「IR活動報告」では、社外役員による投資家等との対話の可能性について、意見が交わされました。その成果の一つとして、2022年5月には村木社外取締役がサステナビリティ説明会に登壇し、伊藤忠商事の働き方改革について、専門的経験分野を活かして国のマクロ的視点から説明を行い、アナリストや投資家の皆様等からも高いご評価をいただくことができました。今後も、企業価値向上に資する議論の中で、各社外役員が、貢献が期待されている分野を中心に積極的に提言を行うことで、伊藤忠商事の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。



社外取締役  
川名 正敏

東京女子医科大学病院副院長等としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。健康経営やコロナ禍における社内防疫体制について、専門知識を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2022年度ガバナンス・報酬委員会委員及び指名委員会委員。

## コーポレート・ガバナンス



## 個別案件に関わる取締役会での議論

当社は、取締役会規程に基づき、一定金額以上の投融資案件を実行する場合、HMC\*での決定後、取締役会承認が必要となります。2021年度においては、複数の案件が取締役に付議されましたが、日立建機(株)に対する投資もその一つです。本案件は、今後、当社グループが更なる成長機会を模索する上で、重要な投資案件であると共に、2021年度に審議された投資案件の中で最大規模であることから、取締役会においてきめ細かな審議を行いました。

まず、取締役会では、本案件に関する説明を行った上で、執行側の投融資協議委員会やHMCの議論内容が報告されました。具体的には、過去の失敗事例の反省と教訓も踏まえた投資パートナーとの取組方針、買収価格や事業計画の妥当性、今後のビジネス展開とシナジー創出の妥当性、契約条件、中長期的な保有方針等の議論内容に加え、関係職能組織の意見等が報告されました。

これらの報告を踏まえ、取締役会メンバーによる質疑応答等を中心に議論を行いました。社外役員は、事前ブリーフィングにより、本案件の内容や執行側での議論のポイントに加え、全社的な戦略の中における本案件の位置付け等を十分に把握していたため、取締役会では投資実行の可否のみならず、今後の日立建機(株)とのシナジー等の将来のビジネス展開に関する意見が出され、成熟度の高い議論となりました。

取締役会における具体的な議論内容は、当社が事業パートナーとしての機能を十分に発揮しシナジーを確保すること、本投資が当社の成長戦略に則したものであることをマーケットにしっかりと説明すること、当社建機ビジネスの業態変革を進めること、日立建機(株)と当社の互いの強みを活かし、現場重視の万全の体制を構築すること等、様々な視点からの指摘や多数の意見が交わされ、活発な議論を行いました。

\* Headquarters Management Committee

## 取締役会での案件審議について

日立建機(株)に対する投資は、2021年度に取締役会に付議された案件の中でも最も活発な議論が行われた案件の一つです。投融資協議委員会に付議されたものの、一度差し戻される等、執行側でも様々な意見が出た案件であり、大型投資でもあるため、案件内容や投融資協議委員会における議論のポイント等について、事前ブリーフィングで十分に理解を深めた上で、取締役会に臨みました。

従来、総合商社がメーカーと取組むビジネスは、主にメーカーの海外進出を支援するための販売代理店経営や国外への輸出トレード等、総合商社によるメーカーの商品販売が中心であったことから、本案件がどのように「マーケットインによる事業変革」に則ったものと執行側で整理されたのか、疑問もありました。しかし、本案件は、日立建機(株)と伊藤忠商事が事業パートナーとして、お互いの強みを活かしてビジネスに取組むことが前提となっており、従来型の販売・物流機能の発揮だけでなく、建機の稼働データ等を活用して多様な顧客ニーズに対応するという川下事業の強化を推進していく方針であることが、取締役会での審議を通じてよく理解できました。本案件は、「モノを売るだけでは機能がない」という従来型のビジネスモデルに危機感を持ち、「マーケットイン」の発想も持ち合わせて取組むべき案件と評価しており、協業を通じた川下事業の拡大に期待しています。



社外取締役  
石塚 邦雄

(株)三越伊勢丹ホールディングス社長・会長、日本経済団体連合会の副会長を歴任、企業経営・小売業界について豊富な知見を持つ。2021年6月に当社取締役就任。2022年度より指名委員会委員長。

## 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

当社は、2019年10月に公表した「上場子会社のガバナンスに関する当社方針等について」等に示す通り、各上場子会社の独立性を尊重し、かつ株主平等の原則に反するような行為は行わないことを明確にしています。各上場子会社と当社は、それぞれ事業パートナーとして相互に企業価値向上に資する関係にあり、また、各上場子会社の一般株主と当社との間に生じ得る利益相反リスク等を踏まえ、各上場子会社に対して独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築を促進することで、各上場子会社における独立した意思決定の担保を図っています。なお、当社は何れの上場子会社ともガバナンスに関する契約を締結していません。

2022年の各上場子会社の定時株主総会時点で、社外取締役比率の更なる向上や独立性のある取締役会諮問委員会を新たに設置する等、実効性のあるガバナンス体制が構築・維持されていますが、引き続き「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、更なるグループ・ガバナンス体制の向上を促していきます。

当社の経営戦略における位置付け等からの各社の保有意義は、以下の通りです。

(2022年7月1日現在)

会社名	保有意義	独立社外取締役割合	取締役会諮問委員会設置状況	独立社外監査役割合
伊藤忠エネクス	国内の幅広い顧客基盤を活かし、既存エネルギー事業、電力事業に加え、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネス等を展開しており、同事業において当社グループが国内外で安定収益基盤を構築していく上で、重要かつ不可欠な存在です。また、同社は当社グループの幅広い国内外ネットワークを活かし、SDGs達成に向けた新エネルギー分野での取組みや当社グループ企業への燃料供給事業等を推進しています。	38% (3名/8名)	・ガバナンス委員会 ・特別委員会	50% (2名/4名)
タキロンシーアイ	高度な技術力と大規模な生産キャパシティを有し、当社グループの合成樹脂事業における中核を担う企業です。同社は、同社の機能フィルム事業等における海外展開や競争力ある原材料の安定調達、更に、多岐にわたる同社製品の拡販において、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しています。	43% (3名/7名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
伊藤忠食品	酒類・加工食品の販売を主要事業としており、同社の存在により、当社は国内の多様な小売業との安定的な顧客接点を有するに至っており、この販売チャネルを活用し、食品流通分野における当社収益を最大化しています。また、「販売先に対するDX等を活用した売り場づくりへの貢献等」、同社の成長戦略の実践において当社グループの有する様々な顧客基盤・知見を活用し、当社は当社が提供するサービスの拡充・進化に貢献しています。	33% (3名/9名)	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
IPPUSUISAN	食肉販売及び畜産加工品の製造販売を主要事業としており、当社の畜産バリューチェーンの中で最終製品の供給という重要な役割を担います。同社主力商品に係る高品質な輸入原料の安定供給の確保や当社海外出資先との豚肉ブランドの共同開発等において、同社は当社グループの幅広い国内外のネットワークを活用しています。	50% (3名/6名)	・経営諮問委員会 ・サステナビリティ委員会	75% (3名/4名)
CTC	当社グループの出資先・取引先等の有する最先端技術製品・サービスの販売チャネルとしての機能等を担うと共に、当社グループの幅広いネットワークを活用しています。また、同社は新たな事業領域における有望な出資先への共同出資や共同提案等を行う等、当社との協業を通じ、業容を拡大しています。	57% (4名/7名)	・指名委員会 ・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
CONEXIO	携帯アクセサリ販売事業の海外展開、当社グループ内の異業種企業との連携による店舗資産や個人顧客への商品・サービス販売ノウハウ等の経営資源の有効活用等において、当社グループの幅広い国内外ネットワークを活用し業容を拡大しています。	38% (3名/8名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会 ・特別委員会	50% (2名/4名)



## コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

当社の取締役報酬制度は、「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計されており、報酬総額のうち変動報酬が占める割合は、他社との比較においても非常に高い水準となっています。業績が上がれば報酬が増額する一方、業績が悪化した場合には各取締役の報酬は大幅に減少し、経営責任を明確に負担する仕組みとなっていることに加え、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。具体的には、固定報酬である「①月例報酬」、並びに変動報酬である「②業績連動型賞与」、「③株価連動型賞与」及び「④業績連動型株式報酬」により構成されており、業績連動型賞与は短期業績を意識するための報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬とそれぞれ位置付けています。

月例報酬は、各役員の役位毎の基準額をベースに気候変動及びSDGs・ESG対応を含む会社への貢献度等に応じて評価・決定されています。

業績連動型賞与／株式報酬の連動指標として、成長投資や株主還元の原資でもあり株式市場の関心も高い連結純利益を採用し、万が一、連結純利益が赤字に陥る場合には、当該賞与・報酬が一切支給されない厳しい仕組みとしています。また、株価連動型賞与については、当社株価を連動指標とし、連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定しています。

## 報酬制度の概要及び報酬限度額

固定／変動	概要	報酬限度額	株主総会決議
固定報酬	① 月例報酬 役位毎の基準額をベースに気候変動及びSDGs・ESG対応を含む会社への貢献度等に応じて決定	月例報酬総額として年額10億円 (うち、社外取締役分は年額1億円)	2022年6月24日
変動報酬 (単年度)	② 業績連動型賞与 連結純利益に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に応じて個別支給額が決定	賞与総額として年額30億円* ※ 社外取締役は不支給	
変動報酬 (中長期)	③ 株価連動型賞与 連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定	以下は2事業年度分かつ取締役及び執行役員を対象とした限度額 ・当社から信託への拠出上限額：15億円 ・対象者に付与するポイントの総数：130万ポイント (1ポイント=1株として換算) ※ 社外取締役は不支給	

\* 別途、特別賞与が支給される場合には、賞与の報酬限度額から支給されます。

## 2021年度の当社取締役及び監査役に対する報酬等の内容

(百万円未満四捨五入)

役員区分	人員	報酬等の総額 (百万円)	内訳(百万円)					
			月例報酬	業績連動報酬				
				業績連動型 賞与	株価連動型 賞与	特別賞与	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役	取締役(社内)	7名	3,611	682	2,000	—	576	352
	社外取締役	5名	81	81	—	—	—	—
	合計	12名	3,692	763	2,000	—	576	352
監査役	監査役(社内)	2名	92	92	—	—	—	—
	社外監査役	4名	60	60	—	—	—	—
	合計	6名	152	152	—	—	—	—

※ 当社は、2022年6月24日開催の定時株主総会において第5号議案(取締役の報酬額改定の件)が可決されることを条件として、特別賞与を支給することを、ガバナンス・報酬委員会の審議を経た上で2022年3月17日開催の取締役会で決議しています(当該第5号議案については、同定時株主総会において可決)。これは、2021年度のフォーミュラで算定した取締役賞与を従来の賞与限度額(年額20億円)の範囲内で支給し(なお、業績連動型賞与の金額が年額20億円に達するため、株価連動型賞与はゼロとなります)、当該賞与限度額を上回る金額を取締役賞与とは別枠の特別賞与として支給するものです。

## ②業績連動型賞与及び④業績連動型株式報酬の算定式

## 総支給額

総支給額算定ベース  

$$=(A + B + C) \times \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 55$$
 2022年度連結純利益のうち、  
 A = 2,000億円に達するまでの部分×0.35%  
 B = 2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分×0.525%  
 C = 3,000億円を超える部分×0.525%(うち、株式報酬として0.175%)

総支給額は、A、B及びCの合計額に、対象となる取締役の員数増減・役位変更等に伴う一定の調整を加えた額です(賞与及び株式報酬それぞれにつき報酬限度額による制限があります)。

## 個別支給額

個別支給額  

$$=\text{総支給額算定ベース} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}$$

各取締役への個別支給額は上記に基づき計算された総支給額を、役位毎に定められた下記ポイントに応じて按分した金額です。

取締役 会長	取締役 社長	取締役 副社長 執行役員 (国内居住)	取締役 副社長 執行役員 (国内非居住)	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 執行役員
10	7.5	5	4	4	3	2.2

個別支給額のうち、A及びBに係る部分は全額現金で支払われます。Cに係る部分については、0.175%分を株式報酬で支給し、残額は現金で支払われます。なお、現金で支払われる部分の80%<sup>\*1</sup>は、担当組織の計画達成率及び前年度業績との比較により決定される乗率に応じて増減する仕組みとしています。また、株式報酬については、在任中は毎年ポイント(1ポイント=1株)を付与し、退任後に累積したポイント分に相当する株式報酬を信託よりまとめて支給することとしています。なお、信託より支給する

## ③株価連動型賞与の算定式

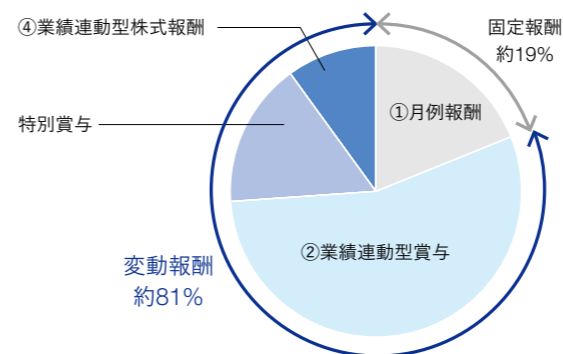
個別支給額<sup>\*1</sup>(2022年度)  

$$=(2021 \sim 2022 \text{年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - 2019 \sim 2020 \text{年度の日々の当社株価終値の単純平均値}) \times 1,300,000 \times (2021 \text{年度と} 2022 \text{年度の役位ポイント}^{*2} \text{の合計}) \div (108.8 \text{ポイント} \times 2) \times \text{相対株価成長率}^{*3} - 2021 \text{年度に適用されたフォーミュラで算定した株価連動型賞与}$$

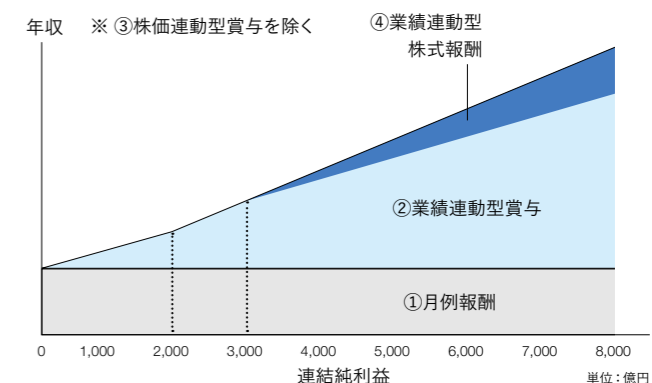
\*1 株価連動型賞与は、取締役退任後(取締役退任後において執行役員の地位に就く場合には執行役員退任後)に支給額を確定し支払います。  
 \*2 役位ポイントは、国内非居住取締役副社長執行役員の役位ポイントが5であることを除いて、②業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。  
 \*3 相対株価成長率  

$$=(2021 \sim 2022 \text{年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \div 2019 \sim 2020 \text{年度の日々の当社株価終値の単純平均値}) \div (2021 \sim 2022 \text{年度の日々のTOPIXの単純平均値} \div 2019 \sim 2020 \text{年度の日々のTOPIXの単純平均値})$$

## 取締役(社外取締役を除く)報酬構成比率イメージ(2021年度)



## 取締役(社外取締役を除く)報酬イメージ



## 取締役、監査役及び執行役員 2022年7月1日現在

### 取締役



代表取締役会長  
**岡藤 正広**  
CEO  
1974年 当社入社  
2018年 当社取締役会長CEO  
所有株式数 345,310株(173,415株\*)



代表取締役社長  
**石井 敬太**  
COO  
1983年 当社入社  
2021年 当社取締役社長COO  
所有株式数 144,450株(77,747株\*)



代表取締役  
**小林 文彦**  
CAO  
1980年 当社入社  
2021年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 158,328株(73,748株\*)



代表取締役  
**鉢村 剛**  
CFO  
1991年 当社入社  
2021年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 156,715株(71,015株\*)



代表取締役  
**都梅 博之**  
機械カンパニー プレジデント  
1982年 当社入社  
2022年 当社取締役 専務執行役員  
所有株式数 69,861株(30,206株\*)



代表取締役  
**中 宏之**  
CSO  
(兼)CDO・CIO (兼)業務部長  
1987年 当社入社  
2022年 当社取締役 執行役員  
所有株式数 32,559株(11,130株\*)



取締役\*2  
**村木 厚子**  
2016年 当社取締役  
所有株式数 3,100株



取締役\*2  
**川名 正敏**  
2018年 当社取締役  
所有株式数 10,700株



取締役\*2  
**中森 真紀子**  
2019年 当社取締役  
所有株式数 11,500株



取締役\*2  
**石塚 邦雄**  
2021年 当社取締役  
所有株式数 2,000株

### 監査役



常勤監査役  
**京田 誠**  
1987年 当社入社  
2020年 当社常勤監査役  
所有株式数 25,510株



常勤監査役  
**茅野 みつる**\*4  
2000年 当社入社  
2022年 当社常勤監査役  
所有株式数 26,204株



監査役\*3  
**間島 進吾**  
2013年 当社監査役  
所有株式数 200株



監査役\*3  
**瓜生 健太郎**  
2015年 当社監査役  
所有株式数 7,900株



監査役\*3  
**菊池 眞澄**  
2021年 当社監査役  
所有株式数 1,200株

所有株式数は伊藤忠商事㈱の所有株式数。  
\*1 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。  
なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。  
\*2 会社法第2条第15号に定める社外取締役。  
\*3 会社法第2条第16号に定める社外監査役。  
\*4 茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

取締役及び監査役の略歴は当社ウェブサイト 役員紹介をご参照ください。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer/>



### 役員のスキル・マトリックスと任意諮問委員会の構成

氏名	役位	性別	主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野									ガバナンス・報酬委員会	指名委員会*1	女性活躍推進委員会*2	主な役割・経歴・資格等
			経営全般	グローバル	マーケティング／営業	SDGs・ESG	健康・医療	財務・経理・リスクマネジメント	人事・労務	内部統制・法務／コンプライアンス					
岡藤 正広	代表取締役会長CEO	男	○	○	○	○	○		○	○	○	□	□		繊維カンパニープレジデント 社長
石井 敬太	代表取締役社長COO	男	○	○	○	○	○		○	○	○	□	□		エネルギー・化学品カンパニープレジデント
小林 文彦	代表取締役	男	○	○	○	○	○		○	○	○	□	□	□	人事・総務部長 CAO
鉢村 剛	代表取締役	男	○	○	○	○		○	○	○	○				財務部長 CFO
都梅 博之	代表取締役	男	○	○	○	○		○	○	○	○				欧州総支配人 アフリカ総支配人 機械カンパニープレジデント
中 宏之	代表取締役	男	○	○	○	○		○	○	○	○				業務部長 CSO、CDO・CIO
村木 厚子	社外取締役	女				●	●			●			□	■	厚生労働事務次官
川名 正敏	社外取締役	男	●			●	●					□	□		東京女子医科大学病院副院長 医学博士
中森 真紀子	社外取締役	女							●		●	■		□	公認会計士
石塚 邦雄	社外取締役	男	●							●			■		㈱三越伊勢丹ホールディングス社長・会長
京田 誠	常勤監査役	男				●			●		●		※	□	食料カンパニーCFO
茅野 みつる	常勤監査役	女	●	●							●	※			法務部長 伊藤忠インターナショナル会社CEO 米国(カリフォルニア州)弁護士
間島 進吾	社外監査役	男		●					●		●	□			KPMG(米国)統括パートナー 日本・米国(ニューヨーク州)公認会計士
瓜生 健太郎	社外監査役	男							●		●		□		瓜生・糸賀法律事務所代表 弁護士
菊池 眞澄	社外監査役	男	●									□		□	仙台ターミナルビル㈱社長 ㈱アトレ社長・会長

当社役員は、社内・社外役員を問わず、各分野における知見・経験や高い見識を以て経営にあたっています。社内取締役については、知見・経験を有する分野に○を付し、社外役員及び常勤監査役に関しては、各役員の有する専門的な視点・高い見識を最大限活用すべく、特に当社経営において貢献することが期待される分野に、各役員とも協議の上で、●を付しています。

■委員長 □委員 ※オブザーバーとして参加

\*1 指名委員会のオブザーバーには、京田監査役の他、秘書部長を含みます。

\*2 女性活躍推進委員会の委員には、上記の他、人事・総務部長を含みます。

\*3 当社の元社外取締役である望月晴文氏及び元社外監査役である大野恒太郎氏、また、谷内正太郎氏については、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Boardのメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。



## 取締役、監査役及び執行役員

## 執行役員

## 会長執行役員

**岡藤 正広**

CEO

## 社長執行役員

**石井 敬太**

COO

## 副社長執行役員

**小林 文彦**

CAO

**鉢村 剛**

CFO

## 専務執行役員

**都梅 博之**

機械カンパニー プレジデント

## 常務執行役員

**諸藤 雅浩**

繊維カンパニー プレジデント

(兼)大阪本社管掌

所有株式数 94,974株(50,092株\*)

**貝塚 寛雪**

食料カンパニー プレジデント

所有株式数 85,185株(45,888株\*)

**高田 知幸**

広報部長

所有株式数 68,630株(22,930株\*)

**新宮 達史**

情報・金融カンパニー プレジデント

所有株式数 78,149株(40,949株\*)

## 執行役員

**森田 考則**

欧州・CIS 総支配人

(兼)伊藤忠欧州会社社長

所有株式数 31,155株

**田中正哉**

エネルギー・化学品カンパニー

プレジデント

所有株式数 51,590株(22,390株\*)

**瀬戸 憲治**

金属カンパニー プレジデント

所有株式数 63,759株(29,909株\*)

**的場 佳子**

人事・総務部長

所有株式数 48,630株(2,885株\*)

**中 宏之**

CSO

(兼)CDO・CIO(兼)業務部長

**加藤 修一**

第8カンパニー プレジデント

所有株式数 45,451株(14,696株\*)

**真木 正寿**

住生活カンパニー プレジデント

所有株式数 32,039株(6,016株\*)

**山口 忠宜**

伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)

所有株式数 5,912株

**渡辺 聡**

財務部長

所有株式数 22,799株(1,824株\*)

**武内 秀人**

ブランドマーケティング部門長

所有株式数 22,785株(1,824株\*)

**鯛 健一**

生鮮食品部門長

所有株式数 22,157株(1,824株\*)

**梶原 浩**

情報・通信部門長

所有株式数 23,327株(1,824株\*)

**齊藤 晃**

東アジア総代表

所有株式数 21,499株

**北島 義典**

(株)ドーム 代表取締役CEO

所有株式数 21,735株

**西口 知邦**

秘書部長

所有株式数 22,753株

**山口 和昭**

経理部長

所有株式数 22,703株

**田畑 信幸**

化学品部門長

所有株式数 22,394株

**吉川 直彦**

プラント・船舶・航空機部門長

所有株式数 20,824株

**山本 広太郎**

ITOCHU Building Products

Holdings Inc.

(Director, President &amp; CEO)

所有株式数 9,463株

**阿部 邦明**

食料経営企画部長

所有株式数 21,190株

所有株式数は伊藤忠商事(株)の所有株式数。

\* 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。

なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。