

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

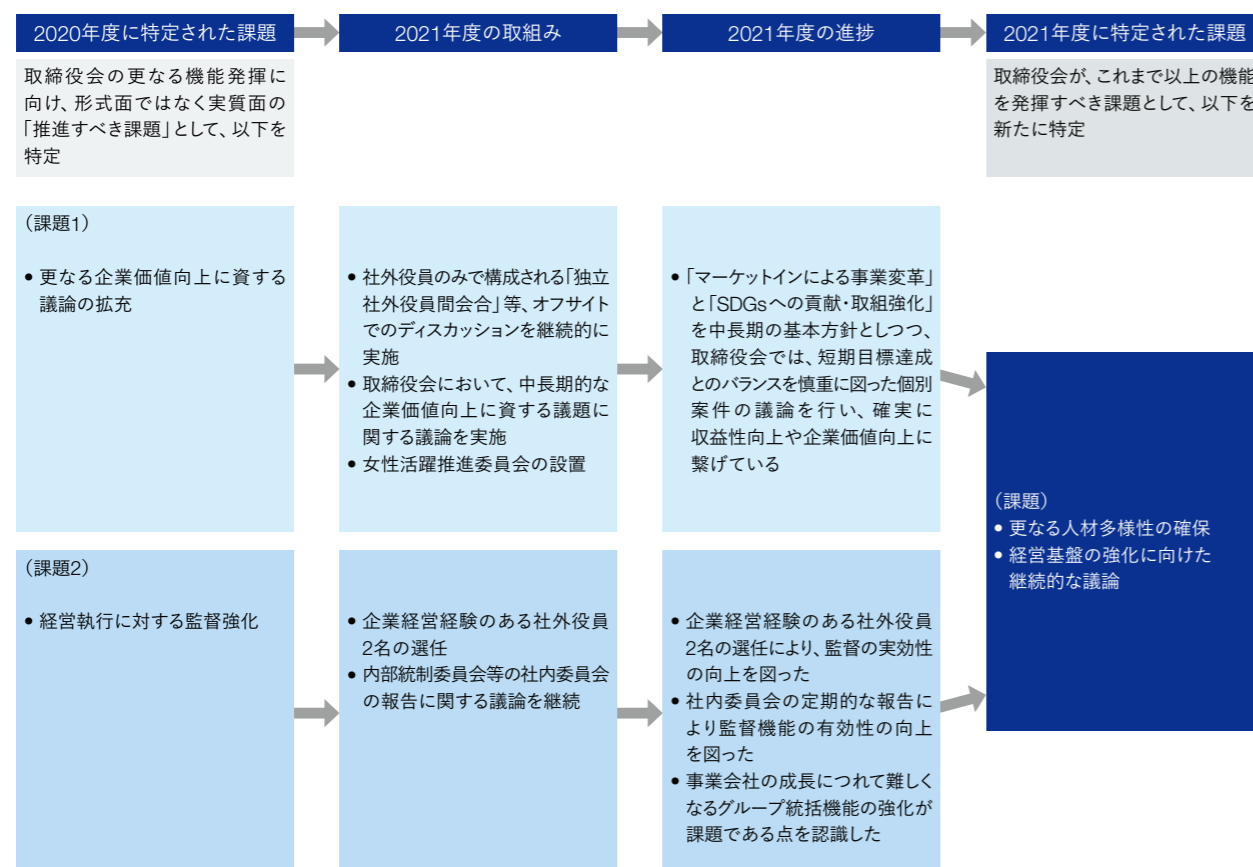
当社は、2021年度の全取締役(11名)と全監査役(5名)を対象として、取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

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	
	④ 業績連動型株式報酬(非金銭報酬) 連結純利益に基づき総支給額が決定し、業績連動型賞与の個別支給額の算出にあたり使用する取締役の役位ポイントに応じて個別支給額が決定		2016年6月24日

* 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%)

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%^{*1}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^{*1}(2022年度)

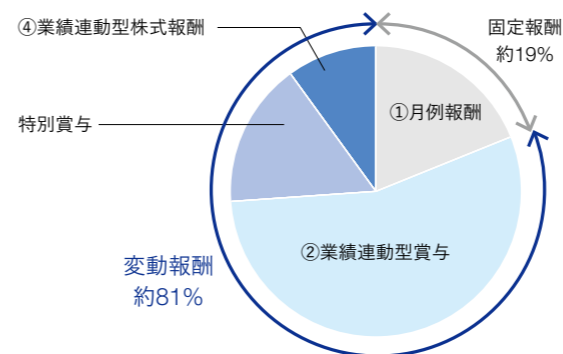
$$=(2021 \sim 2022 \text{年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - 2019 \sim 2020 \text{年度の日々の当社株価終値の単純平均値}) \times 1,300,000 \times (2021 \text{年度と} 2022 \text{年度の役位ポイント}^{*2} \text{の合計}) \div (108.8 \text{ポイント} \times 2) \times \text{相対株価成長率}^{*3}$$

$$- 2021 \text{年度に適用されたフォーミュラで算定した株価連動型賞与}$$

*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

