

ガバナンス

Governance



コーポレート・ガバナンス

方針・基本的な考え方

当社グループは、創業者・伊藤忠兵衛の言葉から生まれた「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神を企業理念とし、自社の利益だけではなく取引先、株主、社員をはじめ周囲の様々なステークホルダーの期待と信頼に応じて社会課題の解決に貢献することにより、世の中に善き循環を生み出し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。また、社員一人ひとりが自らの商いにおける行動を自発的に考え、売り手や買い手のみならず世間に対しても、より善い商い、より善い未来に向けた「無数の使命」を果たすべく、「ひとりの商人、無数の使命」を企業行動指針と定めています。

当社は、この企業理念及び企業行動指針に則り、様々なステークホルダーとの間で公正かつ良好な関係を構築することにより、長期的な視点に立って企業価値の向上を図ることを経営の基本方針とし、この基本方針に従い、適正かつ効率的な業務執行を確保することができるよう、意思決定の透明性を高めるとともに、監視・監督機能が適切に組み込まれたコーポレート・ガバナンス体制を構築します。

充実したコーポレート・ガバナンスのためには、経営者による健全なリーダーシップの発揮と、透明で公正な意思決定の両立が不可欠であるとの考えの下、当社は、監査役（監査役会）設置会社として、法令上認められる範囲内で通常の業務執行に属する事項の経営陣への委任を進める一方、経営監視を強化するための施策を行ってきました。2017年度には、業務執行取締役を大幅に減員することにより社外取締役比率を3分の1以上に高め、経営の執行と監督の分離を促進し、今後も社外取締役比率3分の1以上を維持していきます。また、取締役会の諮問委員会として、社外取締役を委員長とし、委員総数の過半数

数を社外取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」及び社外取締役を委員長とし委員総数の過半数を社外役員とする「女性活躍推進委員会」を設置し、社外役員の目による経営監視を継続しています。なお、社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、独立性の確保を重視しており、（株）東京証券取引所が定める「独立役員」の要件に加えて、当社独自の独立性判断基準を策定しています。このように高い独立性が確保された取締役会において、経営陣による業務執行の監督の他、定量面または定性面から重要性の高い業務執行に関する審議も行っており、業務執行の監督が適切に行われることに加え、重要な業務執行については社外の視点からの検討も行うことができると考えています。

更に、当社は、株主・投資家等のステークホルダーに対する財務・非財務情報の発信もコーポレート・ガバナンス上の重要な課題の一つと認識し、様々なステークホルダーとの間の対話を更に促進する目的で「IR基本方針」を定め、適時・適切な情報開示に努めています。こうした対話の促進により、長期的な視点での当社の企業価値の向上に繋げていきたいと考えています。

当社としては、現状のコーポレート・ガバナンス体制は（株）東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」において標榜されている「攻めのガバナンス」の精神にも適うものであると考えています。一方で、当社が置かれた経営環境を踏まえた最適なコーポレート・ガバナンス体制を構築すべく、引続き検討を続けていきます。

コーポレートガバナンス アクションプラン

リスク					機会			
コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 等					強固なガバナンス体制の確立による意思決定の透明性の向上、変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立 等			
マテリアリティ	SDGs目標	インパクト分類	取組むべき課題	事業分野	コミットメント	具体的対応アプローチ	成果指標	進捗度合
確固たるガバナンス体制の堅持		ガバナンス	持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持・強化	コーポレート・ガバナンス	独立した客観的な立場から、経営に対する実効性の高い監督を行うと共に、意思決定の透明性を高め、また適正かつ効率的な業務執行を確保することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。	●当社独立性判断基準を満たす高い独立性を有し、各分野における高い見識をもって当社の経営に貢献することが期待される、複数の社外取締役を選任。 ●中長期的な業績の向上と、企業価値の増大への貢献意識を高めることのできる、透明性・客観性の高い役員報酬制度を継続。	各年の取締役会評価を通じて、取締役会の監督機能強化に向けた施策を継続的に実施。	●取締役会の多様性を維持（社外取締役 常時1／3以上：10名中4名、取締役女性比率：10名中2名、監査役に女性1名登用、企業経営経験のある社外取締役1名／社外監査役1名を選任）。 ●ガバナンス・指名・報酬委員会の委員長及び構成員の過半数は社外取締役（7名中4名）を維持。 ●女性活躍推進委員会の委員長は女性社外取締役。構成員について、社外役員比率、女性比率を過半数（夫々7名中4名）に引き上げ。 ●外部コンサルタントを起用し、取締役会実効性評価を実施。当社取締役会の実効性が引続き確保されていることを確認。

コーポレート・ガバナンス

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

2026年6月19日現在、当社は(株)東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」に記載された各原則をすべて実施しています。

詳細につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書 (https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate_governance.pdf)  をご参照ください。

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

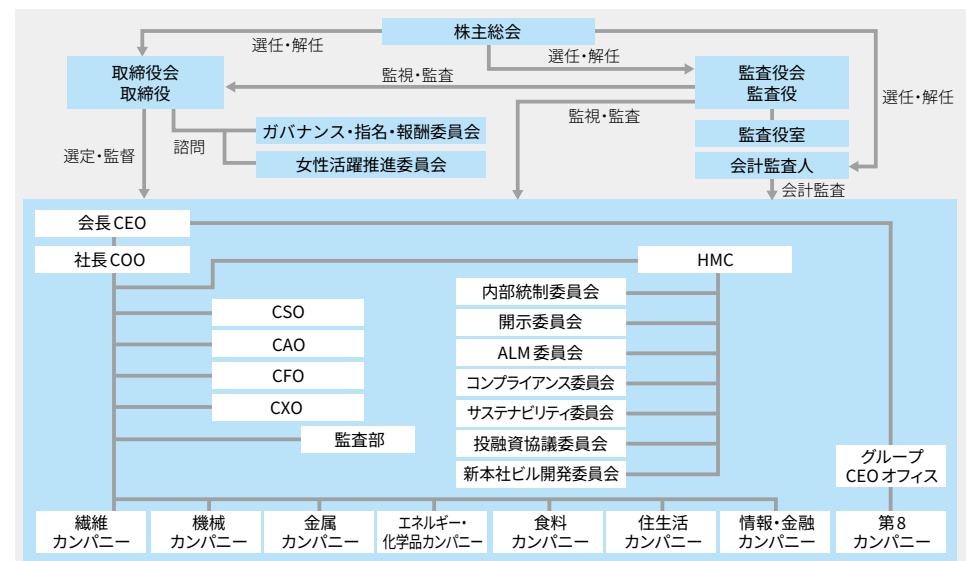
当社は、監査役(監査役会)設置会社として、社外監査役を含めた監査役による経営監視を十分機能させることで監視・監督機能の充実と意思決定の透明性を確保しています。この監査役による経営監視を主軸とした企業統治体制に加えて、当社は、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を強化・向上させることを目的に、2017年度より取締役総数の3分の1以上の社外取締役を選任しており、今後も引続き社外取締役比率3分の1以上を維持していきます。また、取締役会の任意諮問委員会として、社外取締役を委員長とし委員総数の過半数を社外取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」及び社外取締役を委員長とし委員総数の過半数を社外役員とする「女性活躍推進委員会」を設置しています。なお、社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、独立性の確保を重視しており、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件に加えて、当社独自の独立性判断基準を策定しています。取締役総数の3分の1以上の社外取締役を含む取締役会及びその任意諮問委員会に加え、社外監査役が過半を占める監査役会を基礎とした現状の当社の企業統治体制は、当社の「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に合致したものであると考えています。

体制・システム

伊藤忠商事は、適正かつ効率的な業務執行と高い透明性を確保するため、「内部統制システムに関する基本方針」において、コーポレート・ガバナンス体制の根幹を以下のとおり定めています。

1. 取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督する。
2. 取締役は、取締役会の決定した役割に基づき、法令、定款、取締役会決議及び社内規程に従い、担当業務を執行する。
3. 取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため執行役員制を採用する。執行役員は、取締役会の決定の下、取締役会及び代表取締役の委任に基づき、担当職務を執行する。
4. 監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行の適正性を監査する。

当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図 (2026年6月19日現在)



※1 CEO = Chief Executive Officer COO = Chief Operating Officer CSO = Chief Strategy Officer
 CAO = Chief Administrative Officer CFO = Chief Financial Officer CXO = Chief Transformation Officer
 HMC = Headquarters Management Committee ALM = Asset Liability Management
 ※2 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。
 ※3 内部統制システムは社内のある階層に組込まれており、そのすべてを表記することはできませんので、主要な組織及び委員会のみ記載しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制早見表（2026年6月19日現在）

機関設計の形態	取締役会・監査役（監査役会）設置会社
取締役の人数（内、社外取締役の人数）	9名（4名） ※ 社外取締役のうち2名は女性、社内取締役一人あたりの平均海外駐在年数は5.5年。
監査役の人数（内、社外監査役の人数）	5名（3名）
取締役の任期	1年（社外取締役も同様）
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	HMC（Headquarters Management Committee）が全社経営方針や重要事項を協議
取締役会の任意諮問委員会	ガバナンス・指名・報酬委員会及び女性活躍推進委員会を設置
取締役報酬体系 役員報酬制度の詳細について（P232）	① 月例報酬（固定）：役位ごとの基準額をベースに、気候変動及びSDGs／ESGの要素も加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの対応を含む会社への貢献度等に応じて決定 ② 業績連動型賞与（変動（単年度））：連結純利益に基づき総支給額が決定し、役位ポイント等に応じて個別支給額が決定 ③ 株価連動型賞与（変動（中長期））：連結する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 ④ 業績連動型株式報酬（変動（中長期））：連結純利益に基づき取締役の役位に応じて報酬として支給される株式数が決定（BIP信託及びRS報酬制度） ※ 社外取締役には月例報酬のみを支給
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

取締役会及び取締役

概要

当社は、取締役会設置会社、監査役（監査役会）設置会社です。

2018年4月1日付にて、取締役会長が最高経営責任者（CEO（Chief Executive Officer））、取締役社長が最高執行責任者（COO（Chief Operating Officer））を兼務しています。

取締役会は、社内取締役5名、社外取締役4名の計9名で構成されており、取締役会長が取締役会議長を務めています。毎月1回以上開催することを原則とし、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。

なお、社外取締役のうち2名は女性であり、また、社内取締役一人あたりの平均海外駐在年数は5.5年となります（2026年6月19日現在）。

2025年度は、取締役会を合計19回開催し、鉢村取締役、中取締役及び京田監査役の各1回の欠席を除き、全取締役及び全監査役がすべての取締役会に出席しています。また、5件の取締役会書面決議の提案があり、いずれも全取締役が同意の意思表示をし、全監査役が異議を述べなかったため、取締役会の決議があったものとみなされました。

2025年度において取締役会に付議された議題は合計81件であり（上記書面決議事項を除く）、主な議題は以下のとおりです（他に、個別の投融資案件や業務執行状況等を含む重要事項が付議されています）。

- 2024年度取締役会評価
- 2024年度女性活躍推進状況報告
- 内部統制システム構築・運用状況に関する報告（2回）
- サステナビリティに関する取組み
- 役員報酬制度

等

コーポレート・ガバナンス

2023年度～2025年度の会議開催

年度		取締役会	ガバナンス・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会	監査役会
2025年度	開催回数	19回	5回	1回	14回
	出席率	社外取締役	100%	100%	—
		社外監査役	100% (オブザーバー)	100%	100%
2024年度	開催回数	13回	5回	2回	13回
	出席率	社外取締役	100%	100%	—
		社外監査役	100% (オブザーバー)	75%	100%

年度		取締役会	指名委員会	ガバナンス・報酬委員会	女性活躍推進委員会	監査役会
2023年度	開催回数	17回	3回	2回	2回	14回
	出席率	社外取締役	100%	100%	100%	—
		社外監査役	100% (オブザーバー)	100%	100%	100%

※ 開催回数には書面審議を含まない。
※ 2023年6月23日付で、従来の「指名委員会」及び「ガバナンス・報酬委員会」を「ガバナンス・指名・報酬委員会」に改組しました。

監査役会及び監査役

概要

監査役会は、常勤監査役 2 名、社外監査役 3 名の計 5 名で構成されています。また、監査役会に直属する監査役室を設置し、監査役の職務補助に専従する使用人を 5 名（2026 年 6 月 19 日時点）配置しており、当該使用人に対する指揮命令権限は監査役に専属します。監査役会は、定時株主総会終了後、最初の監査役会において、翌年の定時株主総会までの期間の監査計画として、監査の方針、監査業務の分担及び監査実施計画を決定し、各監査役は、「監査役会規程」、「監査役監査基準」に従い、取締役・執行役員・上席執行理事等の職務執行についての適正性を監査しています。会計監査人とは四半期レビュー及び内部統制監査に関する報告に加え、月次の定期会合で適時に情報を交換しており、会計監査人による監査の状況を監視するとともに、会計監査人との間で課題を共有しています。

監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters）については、当期の経営状況を踏まえた選定に関する意見交換を行っています。2025 年度の選定事項となった、ファミリーマートののれんの評価と CITIC Limited 投資の評価については、評価の前提となる将来キャッシュ・フローや割引率等について、担当部門及び会計監査人より詳細な説明を受け質疑を行いました。

監査役と監査役会は、監査の品質向上及び効率化並びにコーポレート・ガバナンスの充実・強化への寄与を目的として、会計監査人との間で、相互の監査計画・監査の実施状況及び結果、その他監査上の重要事項について、積極的に情報及び意見の交換を行う等連携強化に努めています。監査部と監査役の間では、内部監査計画を協議するとともに、定期的に内部監査における指摘や提言等について意見交換する等、密接な連携を図っています。

監査部は、会計監査人とも定期会合を持ち、密接な連携を図ると同時に、グループ会社の内部監査部署との関係強化にも努めています

コーポレート・ガバナンス

諮問機関

取締役会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、取締役会の任意諮問委員会として、取締役会下にガバナンス・報酬委員会、指名委員会及び女性活躍推進委員会を設置していましたが、2023年6月23日付で、ガバナンス・報酬委員会及び指名委員会を、社外取締役を委員長、社外取締役を委員の過半数とするガバナンス・指名・報酬委員会として改組しました。本改組は、関連することも多い指名と報酬及びその制度面を担うガバナンスを含めて同じ委員の下、一体して審議する体制とすることにより、議論の活性化を狙うものとなります。なお、女性活躍推進委員会は、社外取締役を委員長、社外役員を過半数とする構成で設置しています。

各委員会の役割、構成（2026年6月19日現在）及び2025年度の活動状況は下記のとおりです。

■ 取締役会の任意諮問委員会

名称	役割	構成	活動状況
ガバナンス・指名・報酬委員会	執行役員の選解任、上席執行理事の委嘱・解嘱、取締役・監査役候補者の指名、取締役・監査役の解任、役付取締役・役付執行役員の選定・解職、後継者計画の検討、執行役員・取締役の報酬制度、その他ガバナンス関連議案の審議	川名社外取締役（委員長）、岡藤取締役、石井取締役、西口取締役、中森社外取締役、石塚社外取締役、伊藤社外取締役（瓜生監査役がオブザーバーとして出席）	2025年度は合計5回開催し、すべての回に、出席対象の全委員が出席しています。2025年度に開催されたガバナンス・指名・報酬委員会に付議された主な議題は以下のとおりです。 ●2024年度取締役会評価の件（2025年4月7日）： 2024年度取締役会評価結果についての報告及び対外公表文案について、取締役会に付議することの了承 ●役員報酬制度の件（2025年4月7日） 月例報酬における当社への「個人貢献度」の一部変更、並びに2025年度取締役の業績連動型賞与の算定方法及びその個別支給額上限等について、取締役会に付議することの了承 ●後継者計画について（2025年9月25日） 役員の後継者計画について審議 ●役員報酬制度の件（2026年1月9日） 特例執行役員の報酬制度を一部変更することについて取締役会へ付議することの了承 ●2026年度役員人事について（2026年1月9日） 2026年度役員人事案について、取締役会に付議することの了承 ●役員制度の改定及び顧問制度創設の件（2026年1月16日） 上席執行役員の創設、及び顧問制度創設について取締役会へ付議することの了承 ●役員報酬制度の件（2026年2月25日） 業績連動型賞与の算定方法の一部変更、並びに2026年度取締役の業績連動型賞与の算定方法及びその個別支給額上限等について、取締役会に付議することの了承
女性活躍推進委員会	女性従業員の活躍推進に向けた方針・戦略や推進施策等の審議	伊藤社外取締役（委員長）、西口取締役、中森社外取締役、藤田社外監査役、小林社外監査役、茅野広報部長、西川人事・総務部長	2025年度は1回開催し、同委員会には全委員が出席しています。2025年度に開催された女性活躍推進委員会に付議された主な議題は以下のとおりです。 ●女性活躍推進の進捗状況と次期行動計画（2025年10月16日）： 女性管理職比率・男女間賃金格差に向けた具体策、及び女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の新たな目標設定について審議

主な社内委員会

社長及び取締役会による適切かつ機動的な業務執行に関する意思決定に資することを目的として、HMC (Headquarters Management Commit tee) 及び各種社内委員会を設置しています。HMC は、原則として社長が議長を務め、原則として会長、社長及び社長が指名する執行役員で構成されています。社長の補佐機関として、会社の全般的経営方針及び経営に関する重要事項を協議しています。

各種社内委員会では、各々の担当分野における経営課題について慎重な審査・協議を行っています。また、内部統制委員会等の一部の社内委員会には外部有識者を委員とする等、外部の意見を取り入れ、社長 COO 及び取締役会の意思決定に役立てています。2026年度における主な社内委員会とその役割は以下のとおりとなります。

名称	目的
内部統制委員会（委員長：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（委員長：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 (Asset Liability Management) 委員会（委員長：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（委員長：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（委員長：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
投融资協議委員会（委員長：CXO (Chief Transformation Officer)）	投融资案件に関する事項の審議
新本社ビル開発委員会（委員長：社長 COO (兼) CSO (Chief Strategy Officer)）	東京新本社ビルに関する事項の審議

コーポレート・ガバナンス

役員の多様性の確保・選任の方針と後継者計画

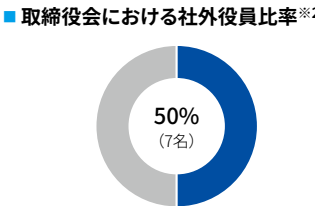
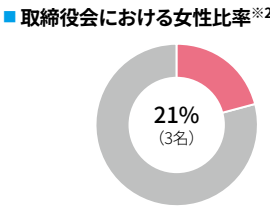
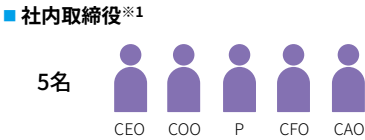
役員の構成

当社は経営の執行と監督の分離を促進することを目的として、2017年度よりモニタリング重視型取締役会に移行しています。適切な経営の監督を行うことのできる取締役会として、総本社職能各部統括オフィサーの他、複数名の社外取締役を選任して、その比率を3分の1以上としています。

社外取締役については、より専門的な視点及び多様性等を備える人材を選任することで、当社取締役会の機能を更に高めています。また、社外監査役については、財務・会計・法務に関する知識等を有する人材を選任することで、当社の経営に対する中立的かつ客観的な視点からの監視・監査を可能にしています。

氏名		現在の当社における地位、担当	2025年度取締役会 出席状況	2025年度監査役会 出席状況	在任年数※1	ガバナンス・ 指名・報酬委員会	女性活躍推進 委員会
岡藤 正広	再任	代表取締役会長 会長執行役員 CEO	19／19回 (100%)	—	22年	○	—
石井 敬太	再任	代表取締役社長 社長執行役員 COO (兼) CSO (兼) グループCEO オフィス長	19／19回 (100%)	—	5年	○	—
都梅 博之	再任	代表取締役 副社長執行役員 機械カンパニー プレジデント (兼) COO 補佐	19／19回 (100%)	—	4年	—	—
中 宏之	再任	代表取締役 上席執行役員 CFO (兼) CXO	18／19回 (95%)	—	4年	—	—
西口 知邦	新任	代表取締役 上席執行役員 CAO	—	—	—	○	○
川名 正敏	再任 社外 独立	取締役	19／19回 (100%)	—	8年	◎	—
中森 真紀子	再任 社外 独立	取締役	19／19回 (100%)	—	7年	○	○
石塚 邦雄	再任 社外 独立	取締役	19／19回 (100%)	—	5年	○	—
伊藤 明子	再任 社外 独立	取締役	19／19回 (100%)	—	3年	○	◎
猪股 淳		常勤監査役	—	—	—	—	—
高井 研治		常勤監査役	—	—	—	—	—
瓜生 健太郎	社外 独立	監査役	19／19回 (100%)	14／14回 (100%)	11年	※	
藤田 勉	社外 独立	監査役	19／19回 (100%)	14／14回 (100%)	3年	—	○
小林 久美※2	社外 独立	監査役	19／19回 (100%)	14／14回 (100%)	3年	—	○

※1 在任年数は、2026年6月19日時点のものです。
※2 小林久美の戸籍上の氏名は、野尻久美です。



※1 COO：COO (兼) CSO、P：機械カンパニー プレジデント
(兼) COO 補佐、CFO：CFO (兼) CXO
※2 取締役会の構成には、取締役及び監査役が含まれてい
ます。

コーポレート・ガバナンス

役員の多様性の確保

取締役・監査役の主な専門的経験分野（スキルマトリックス）

当社役員は、社内外を問わず、各分野における知見・経験や高い見識をもって経営にあたっています。社内取締役に関しては、知見・経験を有する分野とそのうち特に貢献が期待される分野を、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を特定しています。取締役会として備えるべき専門的経験分野・特に貢献が期待される分野を一覧化した、いわゆるスキル・マトリックスは以下の通りです。なお、これらの分野の選定理由については、P227をご参照下さい。

氏名 (生年月)	役職	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・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会	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	自己変革／DX	SDGs／ESG	健康・医療	財務・経理 リスクマネジメント	人材戦略	内部統制・法務／コンプライアンス			
岡藤 正広 (1949年12月)	代表取締役 会長 CEO	👤	◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	□		繊維カンパニープレジデント 社長
石井 敬太 (1960年10月)	代表取締役 社長 COO	👤	◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	□		インドシナ支配人 エネルギー・化学品カンパニープレジデント CSO
都梅 博之 (1960年3月)	代表取締役	👤	○	◎	◎	○	○		○	○	○			アフリカ総支配人、欧州総支配人 機械カンパニープレジデント COO 補佐
中 宏之 (1964年1月)	代表取締役	👤	○	○	○	◎	○		◎	○	○			業務部長 CSO、CDO・CIO CXO、CFO
西口 知邦 (1967年4月)	代表取締役	👤	○	○	○	○	◎	○		◎	○	□	□	秘書部長、CAO
川名 正敏 (1953年11月)	社外取締役	👤	●				●	●				■		東京女子医科大学病院副院長 医学博士
中森 真紀子 (1963年8月)	社外取締役	👤				●			●		●	□	□	公認会計士
石塚 邦雄 (1949年9月)	社外取締役	👤	●		●					●		□		(株) 三越伊勢丹ホールディングス社長・会長
伊藤 明子 (1962年2月)	社外取締役	👤					●	●		●		□	■	消費者庁長官
猪股 淳 (1965年9月)	常勤監査役	👤	●	●	●									中南米総支配人 金属カンパニー プレジデント
高井 研治 (1965年9月)	常勤監査役	👤					●		●		●			エネルギー・化学品カンパニー CFO 監査部長
瓜生 健太郎 (1965年1月)	社外監査役	👤			●				●		●	※		瓜生・糸賀法律事務所代表弁護士・マネージングパートナー 弁護士
藤田 勉 (1960年3月)	社外監査役	👤	●	●					●				□	シティグループ証券(株) 取締役副会長
小林 久美 (1979年11月)	社外監査役	👤				●			●		●		□	公認会計士 税理士

※ 社内取締役については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎とし、常勤監査役・社外取締役・社外監査役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。

※ 女性活躍推進委員会の委員には、上記の他、広報部長、人事・総務部長を含みます。

■ 委員長 □ 委員 ※ オブザーバーとして参加

コーポレート・ガバナンス

主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野の選定理由

分野	選定理由
経営全般	当社は、総合商社として広範な分野で事業を展開しています。全体を俯瞰したうえで、「三方よし」の理念のもと、企業価値向上を図るための経営計画・経営戦略等を議論すべく、本分野の知見が重要と考えています。
グローバル	当社は、総合商社としてグローバルな事業展開を行っているため、異文化や地政学への理解をベースとした、本分野の知見が重要と考えています。
マーケティング／営業	当社は、「マーケットインの発想」での「商人」としての営業力を発揮し、「稼ぐ」を推進することを、当社経営における重要な要素として認識しているため、本分野の知見が重要と考えています。
自己変革／DX	当社は、外部環境の変化に応じて柔軟に自己変革を遂げることで、総合商社としての総合力を発揮し、持続的な成長を実現しています。DXについても、これ自体を目的化することなく、既存の事業基盤を活かしながら、自己変革により、サプライチェーンの効率化等の早期の収益貢献が見込める個別案件を積み重ねています。以上を踏まえた取組推進のため、本分野の知見が重要と考えています。
SDGs／ESG	当社は、持続可能な成長を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義、すなわち「三方よし資本主義」を標榜しており、気候変動への取組等、特定した7つのマテリアリティに本業を通じて取組み、「持続可能な開発目標（SDGs）」達成に貢献するため、本分野の知見が重要と考えています。
健康・医療	当社にとって「人」は最大の財産であり、従業員の能力開発とともに、「健康力」増強こそが企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たす人材力強化の礎であるため、本分野の知見が重要と考えています。
財務・経理・リスクマネジメント	当社は、持続的な成長実現のため、強固な財務基盤構築、正確な財務報告作成、M&A等の案件審査におけるリスク分析を行うとともに、定量的な見地から職能が営業現場を支援する体制を構築しています。これらにより継続的に「稼ぐ」「削る」「防ぐ」を推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
人材戦略	当社は、人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打出しており、働き方改革の進化を通じた企業価値の向上等、当社の取組をより効果的に推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
内部統制・法務／コンプライアンス	当社は、適正かつ効率的な業務執行を確保できるよう、経営の監視・牽制機能が適切に組込まれた体制を構築しており、継続的に体制の改善を図り「防ぐ」を推進すべく、本分野の知見が重要と考えています。

独立役員による牽制

独立性判断基準

当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」については、コーポレート・ガバナンス報告書「I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】における原則 4-9 についての開示をご参照下さい。

当社は、(株) 東京証券取引所の独立性基準及び当社の「社外役員の独立性に関する判断基準」に基づき、独立役員の資格を満たす社外役員をすべて独立役員に指定しています。当社による寄付については、直近の事業年度で 1,000 万円までとする軽微基準を定めており、更に軽微基準の範囲内である寄付については、株主の議決権行使の判断に影響を及ぼすおそれがないものと判断し、独立役員届出書への記載を省略しています。

独立役員の状況

Ⅰ 社外取締役

川名取締役は、2025 年度に開催された取締役会 19 回のすべてに出席し、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。2025 年度はガバナンス・指名・報酬委員会の委員長を務め、取締役会実効性評価等のガバナンス面、経営陣幹部の選解任や後継者計画、役員報酬等に関する議論を主導する等、当社が社外取締役として期待する重要な役割を果たしました。また、当社が推進する健康経営に関し、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っています。中森取締役は、2025 年度に開催された取締役会 19 回のすべてに出席し、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。2025 年度は女性活躍推進委員会の委員長を務め、当社女性従業員の活躍推進に向けた施策について現場目線に根差した議論を主導するとともに、ガバナンス・指名・報酬委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献しました。また、内部統制・コンプライアンスや DX 分野において、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っています。

石塚取締役は、2025 年度に開催された取締役会 19 回のすべてに出席し、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。2025 年度はガバナンス・指名・報酬委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献しました。また、当社が推進するマーケットインの発想による成長投資の加速や人材戦略の分野において、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っています。

コーポレート・ガバナンス

伊藤取締役は、2025年度に開催された取締役会 19回のすべてに出席し、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。2025年度はガバナンス・指名・報酬委員会及び女性活躍推進委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上や女性活躍支援の加速化に貢献しました。また、当社が推進するマーケットインの発想による成長投資の加速や人材戦略の分野において、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っています。

社外取締役については、その客観的・中立的な立場から、当社の取締役会及び取締役会の任意諮問委員会において積極的に助言・提言を行う等、社内取締役に対する監視・監督機能と多様な視点に基づく経営助言機能を適切に発揮することにより、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性の確保・向上に寄与していると考えています。

Ⅰ 社外監査役

瓜生監査役は、2025年度に開催された取締役会 19回のすべてに出席し、また、当該年度に開催された監査役会 14回のすべてに出席し、社外監査役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。2025年度はガバナンス・指名・報酬委員会のオブザーバーを務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献しました。

藤田監査役は、2025年度に開催された取締役会 19回のすべてに出席し、また、当該年度に開催された監査役会 14回のすべてに出席し、社外監査役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。2025年度は女性活躍推進委員会の委員を務め、当社の女性活躍支援のための施策や女性登用促進に向けた取組みの加速化に貢献しました。

小林監査役は、2025年度に開催された取締役会 19回のすべてに出席し、また、当該年度に開催された監査役会 14回のすべてに出席し、社外監査役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。2025年度は女性活躍推進委員会の委員を務め、当社の女性活躍支援のための施策や女性登用促進に向けた取組みの加速化に貢献しました。

社外監査役については、その客観的・中立的な立場から、当社の取締役会及び取締役会の任意諮問委員会において積極的に意見を述べる等、取締役の職務執行に対する監視・監査機能を適切に発揮することにより、取締役会の意思決定の透明性の確保・向上に寄与していると考えています。

コーポレート・ガバナンス

役員の選任の方針と手続

取締役候補者の選任の方針と手続

広範囲な事業領域を有する総合商社の取締役会として、適切な経営の監督及び重要な業務執行の意思決定を行えるよう、原則として、会長、社長及び総本社職能各部統括オフィサーの他、カンパニープレジデントの中から適任者 1 名を取締役（社内）として選任するとともに、取締役会の経営監督機能を強化するため、社外取締役比率を 3 分の 1 以上とする、複数名の社外取締役を選任します。社外取締役については、独立性を重視する観点から、(株) 東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「独立

性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、各分野における経験を通じて培った高い見識をもって当社の経営に貢献することが期待される者を優先的に選任します。取締役候補者については、上記の方針を踏まえ、また、知見、経験、性別、国際性等の多様性にも留意しながら、会長が原案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。

■ 取締役の選任理由

氏名	選任理由
岡藤 正広	入社以来、主にブランドマーケティングビジネス等、繊維関連事業に従事し、繊維カンパニープレジデント等の要職を経て、2010年4月に代表取締役社長に就任して以来、卓越したコミットメント経営と現場主義を徹底し、優れた経営手腕とリーダーシップにより大きく企業価値を向上させています。2018年4月に代表取締役会長CEOに就任し、当社トップとしての実績と総合商社の経営全般、グローバルな事業経営 に関する卓越した知見を有していることから、取締役に選任しています。
石井 敬太	入社以来、主に化学品関連事業に従事し、インドシナ支配人、化学品部門長を経て、2018年4月からはエネルギー・化学品カンパニープレジデントとして、当社のエネルギー・化学品ビジネスの収益基盤の強化や電力販売分野への進出、蓄電池ビジネス等の次世代電力ビジネスの戦略構築を推し進めました。2021年4月に社長COOに就任、2025年4月からはCSOを兼務、2026年4月からはグループCEO オフィス長を兼務し、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、取締役に選任しています。
都梅 博之	入社以来、主に機械関連事業に従事し、プラント・プロジェクト第一部長、同第二部長、中近東総支配人、アフリカ総支配人、欧州総支配人等、機械分野及び海外拠点長の要職を経て、2019年4月より機械カンパニープレジデントとして、当社の機械分野全般の経営及び事業活動を統括、新規ビジネス開拓や業務改革を推進する等、優れた経営手腕を発揮しています。2025年4月からはCOO 補佐を兼務し、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、取締役に選任しています。
中 宏之	入社以来、主に繊維関連事業に従事し、食品流通部門長代行、業務部長、CDO・CIO、CSOを経て、2024年4月からはCXOとして、当社グループ（当社及び当社の関係会社）全体の業容・業態変革推進と、当社のデジタル化戦略や海外政策を推進し、優れた経営手腕を発揮しました。2026年4月からはCFO（兼）CXOとしてグループ全体の財務戦略及びB／S管理・リスクマネジメントを統括しています。当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、取締役に選任しています。
西口 知邦	入社以来、主に繊維関連事業に従事し、ブランドマーケティング第一部長代行、(株) レリアン常務取締役を経て、2021年4月からは秘書部長として、経営トップの方針・意向を現場に落とし込み強力な実行力を支えるとともに、コーポレート・ガバナンスの強化にも大きく貢献しました。2026年4月からはCAOとして、グループ全体における人事・総務政策の推進、法務・コンプライアンス体制の構築・強化、サステナビリティ経営の推進、コーポレートブランド拡大政策を統括しています。当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、取締役に選任しています。
川名 正敏	東京女子医科大学病院の医師として長年従事し、同院副院長等の重要役職を歴任、同大学附属青山病院病院長としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しています。なお、川名氏は、(株) 東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しています。
中森 真紀子	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豊富な企業経営者としての経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しています。なお、中森氏は、(株) 東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しています。
石塚 邦雄	株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社長・会長、日本経済団体連合会の副会長を歴任したことによる企業経営や小売業界に関する豊富な知見を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しています。なお、石塚氏は、(株) 東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しています。
伊藤 明子※	国土交通省において、大臣官房審議官、同省初の女性局長（住宅局長）、内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官補等の要職を歴任後、消費者庁長官に就任した、消費者視点の課題全般についての行政官としての豊富な経験と高い見識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しています。なお、伊藤氏は、(株) 東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しています。 ※ 伊藤明子の戸籍上の氏名は、野田明子です。

コーポレート・ガバナンス

監査役候補者の選任の方針と手続

広範囲な事業領域を有する総合商社の監査役として、経営の監査・監視を適切に行えるよう、当社の経営に関する知見や、会計、財務、法律、リスク管理等の各分野で高度な専門知識を有し、広範囲にわたる経験を兼ね備えた者を監査役として選任します。当社は、監査役会設置会社として監査役の半数以上を社外監査役とし、社外監査役については、独立性を重視する観点から、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「独立性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、高度な専門知

識や各分野での豊富な経験をもって当社の経営を適切に監査・監視することが期待される者を選任します。また、監査役のうち最低1名は、財務及び会計について相当程度の知見を有する者を選任します。監査役候補者については、上記の方針を踏まえて会長が常勤監査役と協議のうえ、原案を作成し、「ガバナンス・指名・報酬委員会」での審議を経て、監査役会の同意を得たうえで取締役会にて決定します。

■ 監査役の選任理由

氏名	選任の理由
猪股 淳	入社以来、主に金属関連事業に従事し、金属経営企画部長、中南米総支配人、金属資源部門長等、営業・管理双方の重要役職を歴任した後、2024年4月より金属カンパニープレジデントとして、新たなビジネスパートナーの開拓や事業再建に取組む等、優れた経営手腕を発揮しました。国内外における幅広い業務経験と、優れた専門知識及び卓越した見識を有しており、監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、監査役に選任しています。
高井 研治	入社以来、主に財務・経理関連業務に従事し、経理部税務室長、経理部長代行、エネルギー・化学品カンパニー CFO、監査部長を経て、2024年5月からは(株)ファミリーマート常勤監査役を務める等、当社グループの経営・管理全般に関する豊富な経験・実績に加え、財務・経理の各分野における専門知識及び卓越した見識を有していることから、監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、監査役に選任しています。
瓜生 健太郎	弁護士としての法律に関する高度な専門知識と豊富な実務経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しています。なお、瓜生氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しています。
藤田 勉	長年にわたる金融業界における経歴から高度な専門知識と豊富な実務経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しています。なお、藤田氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しています。
小林 久美 [※]	公認会計士としての金融・会計の経歴から、財務及び会計の監査業務に関する高度な専門知識と豊富な実務経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しています。なお、小林氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しています。 [※] 小林久美の戸籍上の氏名は、野尻久美です。

執行役員の選任の方針と手続

執行役員は、原則、当社の職務等級制度における経営者候補層の中から高評価を得て、誠実な人格で高い識見と能力を有している者、または既に執行役員として選任されている者の中から、その職責を全うするために必要な知見と経験を有する者を毎年度選任します。加えて、多様な意見を当社の経営に反映させるため、女性の登用を積極的に進めることとし、特に今後の成長が期待できる優秀な女性を年齢に関わらず執行役員として選任します。常務以上の役位者及び上席執行役員（カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う執行役員）については、執行役員経験者を中心とした幅広い人材プールの中から、その重責を担うに相応しいと判断される者を選任します。選任の手続として

は、新任の者については役員の推薦に基づき、また、再任の者については執行役員としての業績評価を、常務以上の役位者及び上席執行役員（カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う執行役員）についてはそれまでの経験や評価を踏まえて会長が候補者を選定し、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。なお、執行役員が当社の執行役員規程に違反した時、その他執行役員としてふさわしくないと認められる場合には、会長（またはガバナンス・指名・報酬委員会委員長）による立案に基づき、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経たうえで、取締役会の決議により適時に解任するものとします。

コーポレート・ガバナンス

後継者計画の検討

当社は、経営の持続性を高め、中長期的な企業価値向上を図るため、後継者計画を経営の重要課題の一つとして位置付けています。総合商社である当社を率いる CEO として、最も重要なスキルである「商人としての営業力」とビジネスセンスを持ち合わせ、当社の企業理念である「三方よし」を実践できることを前提としています。具体的な選任プロセスは、以下の通りです。

1. 会長 CEO による立案：中長期的な企業価値向上の実現に向けては、全社の事業内容に関する知識に加え、候補者の業務経歴・経験・人柄等についての深い理解が不可欠であることから、執行側による立案を前提とし、会長 CEO がガバナンス・指名・報酬委員会に候補者を推薦します。
2. ガバナンス・指名・報酬委員会での審議：社外取締役を委員長とし、かつ委員の過半数を社外取締役で構成するガバナンス・指名・報酬委員会において、「世間の目」、「一般株主の目」を併せ持つ社外役員の視点を反映させながら審議を行います。
3. 取締役会での審議：ガバナンス・指名・報酬委員会は、取締役会に審議結果を答申し、取締役会における議論を経て CEO を決定します。

CEO 候補者の育成方針

「商人としての営業力」を有する役員が活躍し、経験を積み重ねることができるよう、適切に役員を配置しています。複数名の候補者に対して、リーダーシップの育成やお客様との向き合い方を学ぶ機会を付与するため、本社・事業会社・国内外を問わず、常日頃から現場における難易度の高い業務経験を積ませています。

また、2024 年度からは上席執行理事を設置し、上席執行理事またはグループ会社へ移籍済の当社元執行役員の中から重要役職者へ抜擢する仕組みを整えることで、実力主義を徹底した経営人材プールを形成しています。

役員の責任限定契約・保険・補償契約

責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第 427 条第 1 項の規定に基づき、社外取締役及び社外監査役との間で、同法第 423 条第 1 項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、社外取締役または社外監査役が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がない時は、同法第 425 条第 1 項に定める最低限度額としています。

役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第 430 条の 3 第 1 項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である取締役及び監査役等が負担することになる法律上の損害賠償金・損害賠償請求対応等の費用等の損害を当該保険契約により、填補することとしています。但し、贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は填補対象外となっており、役員等の職務の執行の適正性は損なわれない仕組みとなっています。なお、本保険の保険料は全額当社が負担しています。

補償契約の内容の概要

当社は、取締役及び監査役的全員との間で、会社法第 430 条の 2 第 1 項の規定に基づき、同項第 1 号の費用及び同項第 2 号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する契約を締結しています。なお、各取締役及び各監査役が、法令違反を認識しながら行った行為、自己若しくは第三者の不正な利益を図るまたは当社に損害を加える目的で職務を執行したことに発生した費用等については、当社は、締結者に対して補償を行いません。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

役員報酬制度の概要

当社の現行の取締役報酬制度は「業績拡大と株価上昇のインセンティブ」を目的として設計されています。総報酬に占める変動報酬（業績連動型 賞与・株価連動型賞与・業績連動型株式報酬）の割合が高く、また、従来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 高いことを特徴としています。また、中長期的な企業価値の増大に対する意識を一層高めるため、報酬の一部として非金銭報酬である株式報酬を含めています。

2025 年度の取締役（社外取締役を除く）の報酬は、①月例報酬、②業績連動型賞与、③株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬（非金銭報酬／④ BIP 信託 及び⑤ RS 報酬）により構成されています。月例報酬は、役位ごとの基準額をベースに、気候変動及び SDGs／ESG の要素も加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの対応を含む会社への貢献度等に応じて決定され、業績連動型賞与は当社株主に帰属する当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定され、株価連動型賞与は当社の株価上昇額に、当社株価の成長率と TOPIX の成長率との相対評価を加味したうえで賞与額を算定する仕組みをとっています。

2025 年度における取締役総報酬に占める業績連動型賞与の割合は約 32.3%、業績連動型株式報酬及

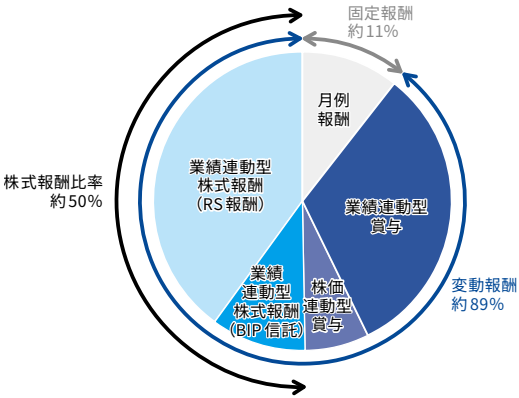
び株価連動型賞与の割合は約 57.1% です。2026 年度においては、業績連動型賞与の割合が約 32.0%、業績連動型株式報酬及び株価連動型賞与の割合が約 58.4% となる予定です。

業績連動型賞与及び非金銭報酬である業績連動型株式報酬の連動指標は、「当社株主に帰属する当期純利益」としています。当期純利益（連結）は、成長に向けた投資や株主還元の出発点となる分かりやすい指標であるため株式市場の関心が高く、今後も指標としての重要性は揺るがないと考えており、また、従業員の賞与も当期純利益（連結）に連動させています。2025 年度の当期純利益（連結）の期初計画は 9,000 億円、実績は 9,003 億円です。

また、株主の皆様と同じ目線に立ち、企業価値向上をより一層意識することを目的として、当社株価を連動指標とする株価連動型賞与を導入しています。本賞与は連続する 2 事業年度における日々の当社株価の平均値の上昇額等を連動指標とし、公平性を担保するため、連続する 2 事業年度の日々の当社株価の平均値の成長率と東証株価指数（TOPIX）の平均値の成長率との相対評価を加味して算定する仕組みとしています。

	報酬の種類	内容	報酬限度額	株主総会決議
取締役	①月例報酬（固定）	役位ごとの基準額をベースに、気候変動及びSDGs／ESGの要素も加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの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11億円 （うち、社外取締役分は年額2億円）	2025年 6月20日
	②業績連動型賞与（変動（単年度））	当期純利益（連結）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。算定式は下記参照。	賞与総額として年額50億円 ※社外取締役は不支給	
	③株価連動型賞与（変動（中長期））	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TOPIXの成長率との相対評価を加味して算定。算定式は下記参照。		
	④業績連動型株式報酬（BIP信託）（変動・中長期）	当期純利益（連結）に基づき、取締役の役位に応じて、報酬として支給される株式数が決定。算定式は下記参照。	2事業年度分、かつ取締役・執行役員・上席執行理事を対象 ●当社から信託への拠出上限額：80億円 ●対象者に付与するポイント総数上限：450万ポイント（1ポイント＝1株として換算） ※社外取締役は不支給	2025年 6月20日
	⑤業績連動型株式報酬（RS報酬）（変動（中長期））	毎事業年度の当期純利益（連結）の水準に応じて、当社株式又は当社株式を取得するための金銭債権を支給。算定式は下記参照。	●当社株式及び当社株式取得のための金銭債権の総額：年額30億円 ●対象者に発行又は処分される当社株式総数：年150万株以内 ※社外取締役は不支給	
監査役	月例報酬のみ		●年額400百万円	2025年 6月20日

2025年度取締役（社外取締役を除く）報酬構成比率



コーポレート・ガバナンス

取締役賞与及び株式報酬の算定式

2026年度の実績評価は、2026年度の決算が確定次第、下記方法に基づき算定の上、第103回定時株主総会終了後、支払います（BIP信託についてはポイントを付与、RS報酬については当社株式又は譲渡制限付株式取得のための金銭債権を支給）。

業績連動型賞与の算定式

総支給額

総支給額は、個別支給額の合計額又は50億円のいずれか少ない額です。

総支給額算定ベース＝2026年度連結純利益×0.35%※1×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷55（1円未満切捨て）

個別支給額

個別支給金額＝総支給額算定ベース×役位ポイント÷対象となる取締役の役位ポイントの総和×担当組織当期純利益（連結）の計画達成率により決定する乗率※2、5×50%＋担当組織当期純利益（連結）の前年度業績比により決定する乗率※3、5×20%＋役職就任時に担当する組織の就任前年度業績比により決定する乗率※4、5×30%（1,000円未満切上げ）

※1 担当組織の業績評価を反映する取締役の総支給額算定ベースの算定にあたっては、上記「0.35%」を「0.48%」とします。
※2 担当組織当期純利益（連結）の計画達成率により決定する乗率：100%＋（担当組織当期純利益（連結）の計画達成率－100%）×2（乗率が負数の場合は0%、上限は200%）
※3 担当組織当期純利益（連結）の前年度業績比により決定する乗率：100%＋（2026年度の担当組織当期純利益（連結）÷2025年度の担当組織当期純利益（連結）－100%）×2（乗率が負数の場合は0%、上限は200%）
※4 役職就任時に担当する組織の就任前年度業績比により決定する乗率：（2026年度の担当組織当期純利益（連結）－就任前年度の担当組織当期純利益（連結））÷（就任前年度の担当組織当期純利益（連結）×10%）（乗率が負数の場合は0%、上限は200%）
但し、制度改定日である2023年6月13日時点で既に担当組織を持つ役職に就任している取締役については、就任前年度の担当組織連結純利益を2023年度の担当組織連結純利益に誘替えるものとします。
※5 2026年度の当社取締役のうち、担当組織の業績評価を反映する取締役の担当は、機械カンパニーであり、同カンパニーの2026年度の当期純利益（連結）の計画値は1,800億円（2026年5月1日に公表）です。取締役会長及び取締役社長の「担当組織当期純利益（連結）の計画達成率により決定する乗率」、「担当組織当期純利益（連結）の前年度業績比により決定する乗率」、及び「役職就任時に担当する組織の就任前年度業績比により決定する乗率」は、いずれも100%とします。
取締役会長及び取締役社長以外の取締役のうち、担当組織の業績評価を反映しない取締役については、「担当組織当期純利益（連結）の計画達成率により決定する乗率」、「担当組織当期純利益（連結）の前年度業績比により決定する乗率」、及び「役職就任時に担当する組織の就任前年度業績比により決定する乗率」に代えて、いずれも「全社計画比乗率」を用いるものとし、「全社計画比乗率」の算式は以下のとおりとします。
全社計画比乗率：100%＋（全カンパニー合算の当期純利益（連結）の計画達成率－100%）×2（乗率が負数の場合は0%、上限は200%）

役位ポイント及び2026年度の個別支給額の限度額は次のとおりです。

	取締役会長	取締役社長	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役上席執行役員 ／取締役執行役員
役位ポイント※	10.0	6.0	5.0	4.0	3.0	2.2
2026年度の個別支給額の限度額（百万円）	1,800	1,080	900	720	540	400

※ 取締役会長、取締役社長以外の取締役のうち、担当組織の業績評価を反映しない取締役については、役位ポイントに0.8を乗じる。

株価連動型賞与の算定式

株主と同じ目線に立ち、企業価値向上をより一層意識することを目的として、当社株価を連動指標とする株価連動型賞与を導入しています。本賞与は連続する2事業年度における日々の当社株価の平均値の上昇額等を連動指標とし、公平性を担保するため、連続する2事業年度の日々の当社株価の平均値の成長率とTOPIXの平均値の成長率との相対評価を加味して算定する仕組みとし、在任期間中の株価連動型賞与額総額を取締役の退任後に支給します。

2026年度個別支給額：以下①及び②のいずれか大きい額とします。なお、2026年1月1日を効力発生日として実施した普通株式1株につき5株の株式分割に伴い、2025年12月31日以前の当社株価終値の単純平均値は、株式分割実施後の当社株価終値に換算して算定します。

- ①（2025～2026年度の日々の当社株価終値の単純平均値－2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値）×6,500,000×2025年度と2026年度の役位ポイントの合計÷（108.8ポイント×2）×相対株価成長率※1－2025年度の株価連動型賞与
- ② 2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値×（相対株価成長率※1－100%）×6,500,000×2025年度と2026年度の役位ポイントの合計÷（108.8ポイント×2）－2025年度の株価連動型賞与

※1 相対株価成長率＝（2025～2026年度の日々の当社株価終値の単純平均値÷2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値）÷（2025～2026年度の日々のTOPIXの単純平均値÷2023～2024年度の日々のTOPIXの単純平均値）

2026年度中に退任または株価連動型賞与の対象者でなくなった者に対しては、2025～2026年度において対象者であった期間（以下、「2025～2026在任期間」という。）のうち、2026年度の株価連動型賞与として、以下①及び②のいずれか大きい額を支給します。

- ①（2025～2026在任期間の日々の当社株価終値の単純平均値－2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値）×6,500,000×（2025年度と2026年度の役位ポイントの合計）÷（108.8ポイント×2）×相対株価成長率※2×2025～2026在任期間における月数÷24－2025年度の株価連動型賞与
- ② 2023～2024年度の当社株価終値の単純平均値×（相対株価成長率※2－100%）×6,500,000×（2025年度と2026年度の役位ポイントの合計）÷（108.8ポイント×2）×2025～2026在任期間における月数÷24－2025年度の株価連動型賞与

※2 相対株価成長率＝（2025～2026在任期間の日々の当社株価終値の単純平均値÷2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値）÷（2025～2026在任期間の日々のTOPIXの単純平均値÷2023～2024年度の日々のTOPIXの単純平均値）

コーポレート・ガバナンス

算定式に基づき算出された金額が負数となる場合には、当該年度の個別支給額は 0 となります。

各取締役の役位ポイントは、業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。但し、担当組織の業績評価を反映する取締役については、役位ポイントに 2 分の 1 を乗じます。

なお、取締役に対する株価連動型賞与は、業績連動型賞与と合わせた金額が取締役に対する賞与の限度額である 50 億円を超えない範囲で支給されます（上記算定式に基づく業績連動型賞与と株価連動型賞与の金額が 50 億円を超える場合には、業績連動型賞与を優先的に、限度額に充当します）。

業績連動型株式報酬（非金銭報酬）

当社は、業績連動型株式報酬に関し、2024 年 6 月 21 日開催の第 100 回定時株主総会において、役員報酬 BIP（Board Incentive Plan）信託の仕組みを 2024 年度より導入することを決議しました。

また、当社は、2025 年 6 月 20 日開催の第 101 回定時株主総会において、BIP 信託の一部改定を行うとともに、BIP 信託とは別枠の新たな業績連動型株式報酬として、譲渡制限付株式（Restricted Stock）の付与のための報酬制度（RS 報酬制度）を導入することを決議しました。BIP 信託の改定では、当社当期純利益（連結）が一定の基準額を超える場合により多くの株式が支給されるよう業績に応じたポイントの算定式を変更するとともに、これまで信託内に累積し退任時に現金で支給されていた配当金を、配当金額に応じたポイントに置き換えて付与する仕組みに変更しました。併せて、かかる変更に対応すべく、BIP 信託において当社が拠出する金員の上限及び付与するポイントの総数の上限を改定しました。また、BIP 信託による当社株式等の交付は退任後に行うほか、RS 報酬については退任時まで譲渡制限を付すことにより、在任期間を通じて株主との価値共有及び中長期の企業価値向上への継続的なコミットメントを促す設計としています。業績連動型株式報酬の内容は下記のとおりとなります。

業績連動型株式報酬（BIP 信託）の算定式

BIP 信託により取締役（社外取締役を除く）には、信託期間中の毎年 6 月に、前年 7 月 1 日から同年 6 月末日までの期間を対象として、同年 3 月 31 日で終了した事業年度の業績及び当該支給対象期間の在任月数に応じて業績ポイントが付与されます。また、期末又は中間の配当基準日まで在任した者を対象として、各配当基準日時点の配当金に応じて配当金ポイントが付与されます。

2026 年度の実施に伴い、2026 年 6 月 30 日までに付与されるポイントについては、1 ポイントは当社 株式 5 株とし、0.2 ポイント未満の端数は切捨てるものとします。

株式交付ポイント＝業績ポイント＋配当金ポイント

業績ポイント＝役位ごとの基準ポイント×業績によるポイント算出率※¹

×（対象期間の開始月である 7 月から翌年 6 月までの間の在任月数（1 月未満切上げ）÷ 12）（小数点以下切捨て）

配当金ポイント＝配当基準日時点の株式交付累積ポイント※² × 1 株あたり配当金 ÷ 基準株価※³

役位ごとの基準ポイントと 2026 年度の役位ごとの上限は次のとおりです。

	取締役会長	取締役社長	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 取締役上席執行役員 ／取締役執行役員
役位ごとの基準ポイント	159,500	119,500	80,000	64,000	48,000	35,000
役位ごとの上限ポイント	350,000	260,000	175,000	140,000	105,000	75,000

※1 業績によるポイント算出率は、次の A－C の合計です。

(A) (2026 年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）が 3,000 億円を超え、8,000 億円に達するまでの部分）÷ 100 億円 × 2% *

(B) (2026 年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）が 8,000 億円を超え、1 兆円に達するまでの部分）÷ 100 億円 × 2% * × 2

(C) (2026 年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）が 1 兆円を超える部分）÷ 100 億円 × 2% * × 3

* 担当組織の業績評価を反映する取締役については、上記「2%」を「1%」とします。

※2 株式交付累積ポイント＝業績ポイントの累積＋配当金ポイントの累積

※3 基準株価＝配当金支給日が属する月の前月の日々の当社株価終値の単純平均値

BIP 信託とは、米国のパフォーマンス・シェア（Performance Share）制度及び譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランです。当社は、取締役等の退任後（当該取締役等が死亡した場合は死亡後）に、BIP 信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下、「当社株式等」）を業績等に応じて交付または給付します。

(1) 対象者：当社の取締役、執行役員及び上席執行理事（社外取締役及び国内非居住者を除く。2026 年 6 月 19 日時点の対象者は、取締役 5 名、取締役を兼務しない執行役員 31 名、上席執行理事 9 名。）

(2) 当社が本信託に拠出する金員の上限：2 事業年度を対象として、合計 80 億円

(3) 本信託による当社株式の取得方法：株式市場又は当社からの取得（原則、株式市場から取得します）。

(4) 対象者が取得する当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）の上限：2 事業年度を対象として、信託期間中に対象者に付するポイントの総数（株式数）の上限は 450 万ポイント（年平均で 225 万ポイント）

(5) 業績達成条件の内容：毎事業年度の当社株主に帰属する当期純利益（連結）の水準に応じて対象者に付与するポイント数が変動。詳細は上記記載のとおり。

(6) 対象者に対する当社株式等の交付の時期：退任後

(7) 本信託内の当社株式に関する議決権行使：本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しない。

コーポレート・ガバナンス

業績連動型株式報酬（RS 報酬）の算定式

当社は、2025 年 6 月開催の株主総会において、当社の取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。以下「RS 対象取締役」）を対象とした RS 報酬制度を導入しました。

RS 報酬制度により支給される報酬は、毎事業年度の当期純利益（連結）の水準に応じて、①当社株式又は②当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権とし、RS 対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、当社株式の発行または処分を受けるものとします。RS 報酬制度に基づく 2026 年度の報酬として RS 対象取締役へ支給される当社株式数は次のとおりです。

RS 支給株式数＝2026年度の当期純利益（連結）÷ 1 億円× RS 算定係数×（対象期間の開始月である 4 月から翌年 3 月までの間の在任月数（1 月未満切上げ）÷ 12）（小数点以下の端数は切捨て）

役位ごとの RS 算定係数、2026 年度の役位ごとの RS 支給株式数及び RS 報酬に係る個別報酬金額の上限は次のとおりです。

	取締役会長	取締役社長	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役上席執行役員 ／取締役執行役員
RS 算定係数	50.0	22.5	17.5	7.5	4.0	1.75
RS 支給株式数の上限（株）	500,000	225,000	175,000	75,000	40,000	17,500
RS 報酬に係る個別支給額の上限（百万円）	900	410	320	140	80	40

RS 報酬制度に基づき支給される報酬として、RS 対象取締役に対して、当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権を支給する場合、RS 対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、支給される金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社株式について発行または処分を受けるものとします。この場合における 1 株あたりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における（株）東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当社株式を引き受ける RS 対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

RS 報酬制度に基づき支給される報酬としての当社株式または金銭債権の総額は、年額 30 億円の範囲内とします。

RS 対象取締役が当社株式の発行または処分を受ける前に任期満了、死亡その他の正当な事由により退任した場合または当社が消滅会社となる合併契約その他の組織再編等がなされる場合は、当社株式に代えて金銭を支給することとし、これに基づき支給される報酬としての金銭の総額は、当社株式または金銭債権の総額と合わせて年額 30 億円の範囲内とします。なお、かかる事由に基づき金銭を支給する場合における金額は、金銭支給日が属する月の前月の日々の当社株価終値の

単純平均値を用いて算出するものとします。

RS 対象取締役に対して発行または処分される当社株式の総数は年 150 万株以内とします。但し、当社株式の株式分割（当社株式の無償割当てを含む）または株式併合が行われた場合、その他譲渡制限付株式として発行または処分をされる当社株式の総数または個別株式数の調整が必要な事由が生じた場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当該株式数を調整します。本株式分割の実施に伴い、2026 年 1 月 1 日以降 RS 対象取締役に対して発行または処分される当社株式の総数は年 150 万株以内とします。

RS 報酬制度に基づく、RS 対象取締役に対する当社株式または金銭債権の支給にあたっては、当社と RS 対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結することを条件とします。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬実績

2024年度及び2025年度の役員報酬実績は以下のとおりです。

	2024年度			2025年度		
	人員数(人)	支給額(百万)	内訳	人員数(人)	支給額(百万)	内訳
取締役 (うち、社外)	11 (4)	5,647 (81)	① 739百万円 ② 1,878百万円 ③ 871百万円 ④ 598百万円 ⑤ 1,561百万円	10 (4)	5,729 (93)	① 694百万円 ② 1,818百万円 ③ 395百万円 ④ 569百万円 ⑤ 2,252百万円
監査役 (うち、社外)	5 (3)	189 (60)	①のみ	5 (3)	229 (69)	①のみ
計 (うち、社外)	16 (7)	5,836 (141)		15 (7)	5,958 (162)	

※ ① 月例報酬、② 業績連動型賞与、③ 株価連動型賞与、④ 株式報酬 (BIP 信託)、⑤ 株式報酬 (RS 報酬)
※ 月例報酬については、役位ごとの基準額をベースに、気候変動及びSDGs／ESGの要素も加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの対応を含む会社への貢献度等に応じて決定しています。

2025年度の報酬等総額が1億円以上である役員の氏名、役員区分及び報酬額の内訳は、以下のとおりです。

氏名	役員区分	月例報酬	業績連動型賞与	株価連動型賞与	株式報酬 (BIP 信託) ※1	株式報酬 (RS 報酬) ※1	合計
岡藤 正広*	取締役	191百万円	573百万円	140百万円	192百万円	889百万円	1,984百万円
石井 敬太*	取締役	107百万円	344百万円	84百万円	144百万円	400百万円	1,078百万円
小林 文彦	取締役	84百万円	228百万円	56百万円	72百万円	311百万円	752百万円
鉢村 剛	取締役	82百万円	222百万円	56百万円	72百万円	311百万円	743百万円
都梅 博之	取締役	81百万円	348百万円	35百万円	48百万円	311百万円	823百万円
中宏之*	取締役	55百万円	103百万円	25百万円	42百万円	31百万円	257百万円

(百万円未満四捨五入)

※1 上記BIP信託の金額についてはBIP信託に基づき2025年度中に付与したポイントに係る費用計上額、RS報酬の金額についてはRS報酬制度に基づき2025年度中に取締役(社外取締役を除く)6名に対する譲渡制限付株式報酬の予定額として費用計上した額をそれぞれ記載しています。
※2 *印の取締役の月例報酬には住宅手当が含まれています。

取締役会の実効性評価とトレーニングの方針

取締役会の実効性評価

当社は、2015年度以降毎年度1回、外部コンサルタントを起用の上、取締役及び監査役を対象とする取締役会の実効性に関する評価を実施し、ガバナンス・指名・報酬委員会における検討を経て、取締役会において分析・評価を実施しています(2016年度を除く)。
2025年度の取締役会評価結果の概要は以下の通りです。

取締役会評価実施要領

対象者	2025年度の全取締役(10名)及び全監査役(5名)
実施／ 評価方法	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) 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 3. 外部コンサルタントによる分析・取りまとめを参考としたガバナンス・指名・報酬委員会における検討を実施 4. 取締役会において分析・評価を実施
質問内容	以下の9つの大項目・計39問により実施 1. 取締役会の構成 2. ガバナンス構造・監督・取締役会の役割機能 3. 取締役会の運営・プロセス・支援体制 4. 人材 5. カルチャー・倫理・コンプライアンス 6. 任意諮問委員会の実効性 7. 取締役／監査役個人の実効性の発揮 8. 経年相対評価(前年度からの改善項目、今後継続的改善が必要な項目) 9. ポジション別相互評価・その他全般(任意回答)

本年度は、当社取締役会の実効性が全般として高い水準で推移してきたことを踏まえ、従来の継続性を重視した評価に加え、新たな評価観点を積極導入し、個別具体的な課題を、より解像度高く抽出・分析することを目的として評価項目を刷新しました。これに伴い、役員個人の自己評価やポジション別相互評価を新たに設けるとともに、アンケート結果をインタビュー時に共有したうえで、定性コメントに基づく深掘り分析を従来以上に重視しております。

コーポレート・ガバナンス

評価結果の概要

アンケート及び個別インタビューの分析を踏まえ、ガバナンス・指名・報酬委員会及び取締役会において審議を行った結果、当社取締役会の実効性は引き続き高い水準で確保されていることを確認しました。定量面・定性面の双方から、取締役会の構成、情報提供体制、任意諮問委員会の機能発揮等が良好に機能しており、当社取締役会は、経営の監督及び重要事項の意思決定の場として、高い実効性を維持していると評価しております。

定量面では、全般として高い評価水準が確認される中で、当社にとって重要性及び難易度の高いテーマについて、相対的に更なる高度化余地が示されました。この1年間で進展が認識されるテーマがある一方で、継続的な取組みが期待される領域も示されており、取締役会として、不断に議論と監督の質を高めていくべきテーマが明確になったと受け止めております。

定性面では、取締役会実務の安定性・効率性、意思決定と責任所在の明確さ、情報連携やステークホルダー対応、社外役員の知見活用・貢献などが、当社の強みとして確認されました。その一方で、連結グループガバナンス、DX・AIの推進と監督、人材育成・後継者計画については、当社取締役会がより高い次元の実効性を目指していくうえで、重点的に議論・監督を深めるべきテーマとして整理しております。

2024年度抽出課題への対応進捗状況

下記の通り、過年度の課題に対しては、いずれも着実な進展が確認されました。

課題	2025年度の進捗及び更なる取組余地
ダイバーシティ強化策の定着状況の監督と更なる進化に向けた議論	- 女性執行役員特例措置制度の維持・定着、女性活躍推進に関する強いメッセージ発信、交流会・面談等を通じたきめ細かなフォローの機会整備など、施策の実行と定着が進展しました。 - 一方で、抜擢人材の育成状況や成果の可視化、制度設計の出口や持続可能性、人材多様化の観点などについては、なお継続的な議論が必要であることを確認しました。
グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策の監督	- 成長投資の質・監督の向上、重要リスクに関する報告の量と質の向上、ガバナンス・指名・報酬委員会における議論の充実など、監督機能の具体化が進展しました。 - 一方で、上場関連会社を含むグループ全体の監督の質の向上、市場への成長ストーリーの説明、リスク情報収集のスピード感、後継者計画の考え方の整理などには、なお取組余地があることを確認しました。

● 今後の対応（参考）（https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/board_evaluation/index.html）

今回の結果を踏まえ、当社は今後、主として以下の観点から、取締役会の監督機能の更なる向上に取り組んでまいります。

1. 連結グループガバナンスの継続進化－全体の状況把握と統制の仕組み強化－

カンパニー主導の強みを維持しつつ、グループ全体最適の観点から調整・監督・統制機能を強化していきます。

2. 価値創出テーマとしてのDX・AI推進－論点設計と監督高度化－

取締役会として重点的に把握・議論すべきテーマを明確化し、業務効率化にとどまらず、事業変革や収益創出につながる取組みを監督していきます。

3. 持続的経営を支える人材育成－多様性とサクセッションの継続監督－

多様な人材の育成・登用・継承の状況について、取締役会として継続的に把握・議論し、将来の経営体制の強化につなげていきます。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に努めてまいります。

トレーニングの方針

当社は新任の社内外の取締役・監査役を対象としたトレーニングの一環として、取締役・監査役に関する法令やコーポレート・ガバナンス等に関する研修を行っています。また、当社は、取締役・監査役に対して第三者機関による研修の機会を提供し、その費用は会社負担としています。当社では、取締役・監査役による経営監督・監視が効果的になされるよう、毎回の取締役会に先立って、社外役員に対して取締役会事務局及び監査役室を通じた付議案件のブリーフィングを毎回行っています。また、社外役員に対しては、当社の事業内容や経営課題が適切に認識されるよう、就任時の事業内容説明会、国内外事業の視察、社外取締役と常勤監査役との連絡会の開催、内部監査部門による社外取締役への活動報告、経営陣との定期的な面談、経営計画その他社外役員から要望があった事項についての社内説明会の実施等を行っています。

コーポレート・ガバナンス

グループガバナンス・内部統制・事業継続計画

グループ経営に関する考え方及び方針

当社は多数の連結対象会社を有し、日本及び世界各国において広範な事業を展開しています。その中で、グループの中核を担う当社は、経営方針や経営計画をグループベースで策定し、セグメントごとにその進捗状況を定期的にモニタリングしています。また、多様なリスクにグループとして適切に対処するため、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制並びにその他業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）をグループベースで整備しています。

具体的には、各子会社に対して原則として取締役及び監査役を派遣し、当該取締役及び監査役が各子会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、各子会社における取締役等及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合するよう努めています。また、当社グループの市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスク、環境・社会リスクその他様々なリスクに対処するため、各種社内委員会や責任部署を設置するとともに、必要なリスク管理体制及び管理手法をグループベースで整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。更に、当社は、グループコンプライアンスプログラムを策定し、法令違反等の事案発生を未然に防止するために必要な体制及び制度を構築・運用のうえ、定期的なレビューを通じて、その継続的改善に努めています。

事業ポートフォリオ戦略に関する基本的な考え方・方針

当社では、タイミングを捉えた戦略的投資の実行を目的として、当社単独で行う子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・子会社化等の多様な手段の中から最適な形態・出資比率を選択しています。対象会社の上場・非上場を問わず、出資形態について定まった使い分けはありません。保有割合の維持・増加・減少等の資本政策については、投資実行後の各投資先の状況や業界特性等を総合的に勘案し、保有意義をきめ細かく確認したうえで、投資を主管するカンパニーにおいて検討されます。また、重要な投資先については経営会議において毎年度議論が行われ、これらの議論を踏まえて保有方針を決定し、その内容は社外役員にも共有されます。なお、当社は、上場子会社・関連会社であるという事実のみを理由として、その解消を一律で行うべきとは考えていません。個社ごとに保有意義があると判断しているため、利益相反が発生しないような実効性のあるガバナンス体制を構築・維持するべく取組む一方、個社の当社グループにおける戦略的位置付けも踏まえ、選択肢を限定することなく、是々非々で個社ごとの資本政策を判断しています。

グループ管理体制における上場子会社・関連会社の取扱いに関する基本的な考え方・方針

当社は、子会社・関連会社管理に関する社内ルールにおいて、国内上場会社については特則を設けています。当該特則においては、経営の独立性尊重や株主平等原則に反する行為の禁止を謳うと同時に、コンプライアンス・内部統制等の内部管理に関する事項については、親会社・大株主として、適切な管理を行う目的で助言・指導を行う必要がある旨を定めることでバランスを取った管理を行うこととしています。なお、当社子会社に対しては、原則として当社グループ金融制度への参加を求めています。上場会社については、経営の独立性に鑑み、同制度への参加は任意としています。

また、各上場子会社・関連会社の経営安定化と収益拡大に寄与するべく、各上場子会社・関連会社と協議のうえ、当社から各上場子会社・関連会社に対する財務経理や法務等の専門知識を有する者及び各上場子会社・関連会社の海外展開・海外拠点の経営人材を派遣するとともに、各上場子会社・関連会社から当社営業部署・管理部署への人材の受入れを中心とする人材交流を図っています。

コーポレート・ガバナンス

上場子会社を有する意義

2026年6月19日現在、当社の上場子会社は、伊藤忠エネクス（株）及びプリマハム（株）です。当社において、各社を上場子会社として保有することのメリットとしては、それぞれに共通のものとして、知名度、信用力及び当社からの独立性に基づく取引先の拡大、当社と上場子会社間をはじめとするグループ内シナジーの拡大、上場会社の資金調達力を背景とした当該上場子会社に対する当社資金負担の軽減、優秀な人材の確保及び社員のモチベーションの維持・向上等が挙げられます。また、各社を上場子会社として保有することのデメリットとしては、それぞれに共通のものとして、経済的利益の外部流出、少数株主への配慮の必要性から生じる当社のグループ経営・戦略遂行上の制約、情報取得の困難性、上場維持コスト等が挙げられます。当社グループの経営戦略における位置付けや営業的な視点を踏まえた各上場子会社の保有意義は、以下のとおりです。

会社名	保有意義
伊藤忠エネクス（株）	同社は、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うえで、重要かつ不可欠な存在です。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を踏まえた新エネルギー分野での取組みや当社グループへの燃料供給事業等を推進しており、当社と同社は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す。また、上場維持により、資金調達面において当社からの資金調達に加え、知名度・信用を活かした資本市場からの資金調達の可能性を確保できるほか、人材面においても、労働市場から有能な人材を確保することや従業員の士気向上に繋がるものと考えています。同社は、当社のグループ会社が上場したものであり、上記の上場維持のメリットを考えると、デメリットを踏まえても、上場子会社として保有することには十分に合理性があると考えています。
プリマハム（株）	同社は、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、当社グループの畜産バリューチェーンの中で最終製品の販売という重要な役割を担っています。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おり、当社と同社は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す。また、上場維持により、資金調達面において当社からの資金調達に加え、知名度・信用を活かした資本市場からの資金調達の可能性を確保できるほか、人材面においても、労働市場から有能な人材を確保することや従業員の士気向上に繋がるものと考えています。同社は、当社が段階的に株式を取得することにより当社の子会社となったものですが、上場会社であることにより、当社とのシナジーを追求する一方、他社とも幅広く取引を行うことでバリューチェーンをより強固なものとしており、上記の上場維持のメリットも考えると、デメリットを踏まえても、上場子会社として保有することには十分に合理性があると考えています。

上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

当社は、上場子会社につき、各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いません。特に、当社と当該上場子会社の一般株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、当該上場子会社としての独立した意思決定を担保するために、当該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しています。上述の上場子会社においては、一定数の社外取締役の選任や独立性のある取締役会諮問委員会・支配株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う特別委員会の設置等各社において、実効性のあるガバナンス体制を構築・維持していますが、引続き（株）東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、更なるガバナンス体制の向上を促してまいります。なお、各上場子会社との連携を強化しシナジーを追求する一方、各上場子会社との間で取引を行う場合には、互いの経済合理性を追求することを前提として、市場価格を勘案する等、公正かつ適切な取引条件を決定しています。また、当社は、上場子会社の独立役員の選解任に関する議決権行使や独立役員の指名プロセスにおいて指名の機能を持つ取締役会諮問委員会の判断を十分に尊重しています。上場子会社毎のガバナンス体制の実効性確保に関する方策は、以下のとおりです。

会社名	ガバナンス体制の実効性確保に関する方策
伊藤忠エネクス（株）	同社は、当社との取引・行為に係る取引条件等については、市場価格を勘案し、一般取引条件と同様に設定しています。また市場価格が参照できない重要な取引・行為については、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会で審議・検討を行った上で、社外取締役及び社外監査役が出席する取締役会において承認決議を行うことにより取引の適正性を確保しています。
プリマハム（株）	同社は、当社と原材料調達等の取引を行う場合は、他社から見積もりを入手する等して、市場の実勢価格を勘案して取引条件を決定しています。加えて、重要な取引については、代表取締役社長及び独立社外取締役3名で構成される経営諮問委員会に諮問し答申を得たうえで、取締役会において取引の可否を判断することにより、取引の適正性を確保しています。同社は、独立社外取締役が過半数を占める経営諮問委員会を通じて、少数株主保護の観点から実効性のあるガバナンス体制を構築しています。

グループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約

当社は、いずれの上場子会社ともグループ経営に関する契約や資本業務提携契約を締結してはおりません。

コーポレート・ガバナンス

上場関連会社を有する意義

2026年6月19日現在、当社は、複数の上場関連会社に出資しています。各上場関連会社において上場を維持することのメリットとしては、それぞれに共通するものとして、知名度、信用力及び当社からの独立性に基づく取引先の拡大、当社と上場関連会社間をはじめとするグループ内シナジーの拡大、優秀な人材の確保及び社員のモチベーションの維持・向上等が挙げられます。一方で、各社を上場関連会社として保有することのデメリットとしては、それぞれに共通するものとして、経済的利益の外部流出、少数株主への配慮の必要性から生じる当社のグループ経営・戦略遂行上の制約、情報取得の困難性、上場維持コスト等が挙げられます。

当社グループのグループ経営において、各上場関連会社の保有意義は、当社グループの販路を活かした売上拡大、海外展開や特定業界での経営における当社の知見の活用、当社グループのその他企業とのアライアンスによる競争力強化等が挙げられ、当社グループの一員として経営を行うことが、当社・各上場関連会社の双方の企業価値向上にとって有益であると考えています。各上場関連会社の保有意義は以下のとおりであり、先に述べた上場を維持するメリットを勘案すると、それぞれ上場関連会社として保有することに十分合理性があるものと考えています。

会社名	保有意義
東京センチュリー（株）	同社は、顧客起点の取引構想を担う「国内ビジネス部門、海外ビジネス部門」と、専門的なソリューションを持つプロダクト組織の「社会インフラ部門、トランスポート部門、モビリティ部門、企業投資部門」との有機的な連携等により、事業投資を含む多種多様なビジネスを展開しています。当社とは、従来より自動車や建設機械、航空機等の機械分野をはじめ、環境エネルギー、情報等の幅広い分野において協業関係にあります。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ことにより、更に互いの業容を拡大しています。従って、当社と同社は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す。同社は、当社の上場グループ会社が他の上場会社との合併により誕生したものです。
日立建機（株）	同社は、建設機械の新車販売事業に加え、ファイナンス事業、レンタル事業、中古車販売等の拡大を推進しています。当社とは、従来より輸出トレードやファイナンス事業の共同展開等を通じて様々な取引関係を有しており、当社が建機事業で安定収益基盤を構築していく上で、同社は重要且つ不可欠な存在です。また、当社とは当社グループが持つ幅広いネットワークを活かし、米国を含む様々な地域及び幅広い事業分野での協業を推進しており、当社と当社は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す。同社は、北米における旧代理店との提携解消に伴う、販売・サービス網の再構築と、（株）日立製作所との親子上場解消に際して、事業パートナーとして資本提携を実施したものであり、2026年4月以降、当社の当社に対する議決権比率は33.4%となっています。
（株）アイチコーポレーション	同社は、トラックなどの車体に高所作業機能を備えた機械を架装した高所作業車等の製造事業、及び国内外への販売事業を行っています。当社がこれまで培ってきた商用車ビジネスにおけるファイナンス、アフターサービス、中古車販売といったバリューチェーン拡大のノウハウや、当社ネットワークを活用した海外展開による協業を通じた事業拡大が期待され、当社と当社は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す。同社は、（株）豊田自動織機との親子上場解消に際して、事業パートナーとして資本業務提携を実施したものです。
ウェルネオシュガー（株）	同社は、国内人口動態の変化や砂糖需要の多様化に対応するため、2023年1月に当社の100%子会社であった伊藤忠製糖（株）と東証プライム上場の日新製糖（株）が経営統合を行い、当社を筆頭株主として誕生した持株会社です。2024年10月には両社の吸収合併を実施し、グループ体制を強化しています。国内随一の製糖効率を誇る伊藤忠製糖と、東京・大阪等の大都市圏で高いブランド認知度を誇る日新製糖が合併したことで、国内シェア約3割の事業基盤を有し、商社トップクラスである当社の海外原料調達機能の提供や伊藤忠グループの中間流通・川下領域でのネットワークを活かした販売シナジーの更なる発揮等が期待され、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す。同社は、当社のグループ会社と他の上場会社との株式交換により誕生したものです。
不二製油（株）	同社は、植物性油脂・カカオ・大豆等を原料とした食品素材の開発、製造及び販売事業を行っています。同社は植物性素材の開発において創業以来蓄積した独自の技術力を誇り、事業の高付加価値化とともにグローバルに展開していることから、当社の事業ポートフォリオにおいても重要な位置付けにあります。当社とは米国における油脂事業の共同推進に加え、原材料の安定調達や製品販売、人材交流においても当社グループが保有するネットワークを活用しており、当社と同社は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す。同社は、上場のメリットを勘案した上で、当社のグループ会社が上場したものです。
（株）センチュリー21・ジャパン	同社は、不動産仲介業のフランチャイズ（FC）を主要事業とし、同フランチャイズに加盟する全国約930店の顧客接点を有するに至っており、不動産事業において当社グループが安定収益基盤を構築していく上で重要な存在です。また、同加盟店及び顧客へのサービス拡充に向け、同社は当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しており、当社と同社は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す。同社は、上場のメリットを勘案した上で、当社のグループ会社が上場したものです。
バラカ（株）	同社は、駐車場運営及び管理業務を主要事業とし、全国約48,000車室の駐車場を運営・管理を行っており、当社の建設・不動産事業バリューチェーンにおいて重要な役割を担っており、安定収益基盤を構築していく上で重要な存在です。同社は駐車場事業の拡大の為、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しており、当社と同社は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す。同社との資本業務提携を開始後、相互の企業価値向上に資する関係であることが確認できたため、同社株式を追加取得し関連会社としたものです。

コーポレート・ガバナンス

会社名	保有意義
(株) ナルネットコミュニケーションズ	同社は、リース車両の整備受託事業を行っており、リース車両の整備を全国1万2千超の整備工場に差配しています。同社を起点とした自動車整備工場ネットワークに対しては、当社のタイヤ販売や物流サービスの提供も期待でき、加えて今後展開を見込む中古車販売事業において、同ネットワークにおける自動車整備機能の活用が期待できるため、当社と同社は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す。同社は当社のグループ会社が、他株主のEXITシナリオの一環で上場したものです。
西松建設 (株)	同社は、土木・建築工事及び不動産開発・保有を主要事業とする準大手ゼネコンとして、当社の建設・不動産事業バリューチェーンにおいて重要な役割を担っており、安定収益基盤を構築していくうえでも重要な存在です。同社事業の拡大の為、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しており、当社と同社は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す。同社との資本業務提携を開始後、相互の企業価値向上に資する関係であることが確認できたため、同社株式を追加取得し関連会社としたものです。
サンフロンティア不動産 (株)	同社は、都心の築古ビルを買い取り、リノベーションにより収益性を高めて売却するオフィス主体の不動産再生事業者です。また、築古物件リノベーションのリーディングプレーヤーであり、家具・内装を備え即入居可能な賃貸オフィスであるセットアップオフィスにおいて業界トップクラスの実績を有しています。昨今の建築費高騰や築古物件ストック増加を踏まえ、当社は不動産アフターマーケットを重要視しており、リノベーション・バリューアップ事業へ当社が本格的に進出するうえで、同社との提携事業は重要な位置付けにあります。同社とは約1年間にわたり提携協議を重ね、2026年2月より資本業務提携を開始したものであり、相互の企業価値向上に資する関係であることを踏まえ、上場関連会社として保有することには合理性があると考えています。
(株) ベルシステム24ホールディングス	同社は、コンタクトセンター運営や経営課題解決型BPOサービス提供を主要事業としており、当社のデジタル事業群の中で顧客体験 (Customer Experience) の高度化という重要な役割を担っています。同社はAIやデータ分析等の領域において、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おり、当社と同社は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す。同社は当社のグループ会社が、他株主のEXITシナリオの一環で上場したものです。
ウイングアーク1st (株)	同社は、帳票生成・文書管理やデータ活用に関するソフトウェア、クラウドサービスの開発、販売を主要事業としており、当社のデジタル事業群の中でITシステム開発・運用という重要な役割を担っています。同社は顧客基盤の拡充や自社ソリューションを活用した新規事業創出等において、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るだけでなく、電子帳簿保存法対応等で当社グループのDXも支援しており、当社と同社は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す。同社は当社のグループ会社が、他株主のEXITシナリオの一環で上場したものです。
スカパー JSAT (株)	同社は、衛星通信サービスを軸とする宇宙事業と、有料放送「スカパー!」を提供するメディア事業を主要事業としており、当社の情報通信分野の中で宇宙・衛星・メディア関連領域強化という重要な役割を担っています。同社はコンテンツやソリューションを活用したメディア領域や衛星画像・データを活用した宇宙・衛星領域での新規事業構築等において、当社グループの幅広い国内外のネットワークと連携しており、当社と同社は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す。同社は、共に上場企業であった (株) スカイパーフェクト・コミュニケーションズとジェイサット (株) の2社が株式移転による経営統合で設立され、上場したものです。当社は、両者の合併設立当初からの株主であり、当社と (株) フジ・メディア・ホールディングスの2社がITCパートナーズ (株) (現：伊藤忠・フジ・パートナーズ (株) (以下「IFP」)) を共同設立し、両社が保有する同社株式をIFPに現物出資する事で、IFPによる同社への出資比率が20%を超過し、同社はIFPの上場関連会社となったものです。
辻・本郷ITコンサルティング (株)	同社は、2万社を超える中小企業顧客向けに、管理業務の改善やセールス・マーケティングなどに係るコンサルティングから、その解決策となるIT機器・ソフトウェアの販売、システム開発及びBPOサービスに至るまで、一気通貫で提供することを主要事業としており、当社のデジタル事業群の中で中小企業向け事業基盤拡充の役割を担っています。同社は、顧客基盤の強化や、コンサルティング及びBPO領域での新規事業創出等において、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るだけでなく、当社グループも、辻本郷グループが有する中小企業顧客基盤を活用した事業連携を加速する等、当社と同社は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す。2024年に同社と資本業務提携契約を締結し、約27%の株式を取得したことで同社を関連会社としました。その後、筆頭株主の辻・本郷税理士法人グループ主導で、2025年12月に株式を公開し、上場関連会社となったものです。
(株) セブン銀行	同社は、国内外コンビニエンスストアをはじめ、商業施設や観光地、空港や駅等に設置された28,000台を超えるATMネットワークを中核とするプラットフォーム事業、リテール金融事業、法人サービス事業を主要事業としています。当社は、全国で約16,400店舗を展開するファミリーマートを傘下に有しており、同社のATMをファミリーマート店舗に導入することにより、来店客の利便性向上や店舗の付加価値向上が期待されるとともに、同社にとってもATM設置網の拡充及び稼働率向上につながるなど、双方にとって大きなメリットを有する協業関係にあります。加えて、同社が有する金融インフラ及び消費者との接点は、流通、決済、デジタル分野を含む当社の各種事業との連携可能性を有しており、中長期的には新たなサービス創出や事業機会の拡大を通じて、当社及び同社双方の企業価値向上に資する関係にあります。当社は、同社との資本業務提携が相互の企業価値向上に資すると判断し、同社株式を取得して関連会社としたものです。

(海外市場に上場する関連会社について)

なお、当社は海外においても複数の上場する関連会社へ出資しています。海外の上場する関連会社

社への主な出資理由は下記の通りです。

- 現地有力上場企業との戦略的業務・資本提携
- 当該国の特定業種への法規制への対応
- 国営企業との取引実施条件への対応
- 事業展開国での信用力向上

コーポレート・ガバナンス

上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

上場関連会社についても、当該関連会社との取引において利益相反が発生しないように配慮するとともに、資本関係・取引状況等、各社ごとの実態に鑑み、必要に応じ上場子会社に準じた対応を行っています。

各上場関連会社（対象は上記保有意義の記載対象企業と同一）に関する記載は 以下をご参照ください。

会社名	ガバナンス体制の実効性確保に関する方策、利益相反リスクの懸念が小さいことグループ経営に関する考え及び方針として記載されるべき内容に関連した契約
東京センチュリー（株）	同社は、当社及び当社グループ企業と営業取引関係にあります。それぞれの取引は、一般の取引先と同様に各会社と個別交渉を行い、同社独自の判断に基づき実行されていることから、当社からの事業上の制約はなく、一定の独立性は確保されていると考えており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応されています。また、同社は、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役を委員長とする指名委員会を設置しており、取締役候補者の指名・選任にあたっては、同委員会の意見を参考に取締役会が決定しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。
日立建機（株）	同社においては、2026年6月に開催された同社定時株主総会において、日本産業パートナーズ（株）代表取締役社長である馬上英実氏が退任し、当社代表取締役副社長執行役員 機械カンパニープレジデント（兼）COO 補佐である都梅博之氏が社外取締役に就任、同社取締役会は取締役9名のうち社外取締役6名（うち独立社外取締役5名）で構成されています。また、指名委員会等設置会社として、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会及び報酬委員会を設置しています。当社と同社の事業内容は競合関係になく、また同社において独立性を重視したガバナンス体制が確保されていることから、当社と同社の少数株主間の利益相反リスクへの懸念は小さいと考えています。なお、HCJIと同社の間で資本提携契約書を締結しています。
（株）アイチコーポレーション	同社は、独立社外取締役比率を半数以上にするとともに、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しており、当社からの独立性を十分に確保していることから、当社と同社の少数株主間の利益相反リスクへの懸念は小さいと考えています。当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しているほか、当社、同社及び同社の株主である（株）豊田自動織機との間で業務提携契約を締結しています。
ウェルネオシュガー（株）	当社及び同社の株主である住友商事（株）並びに同社の間で資本業務提携契約書を締結しており、同契約内において同社の経営の独立性を確保することを基本方針とするとともに、同社の独立性、自主性及び既存の取引先との関係を尊重し、また同社の取締役会による株主共同の利益を図る観点から業務を遂行するために必要な施策の採択・実施を尊重することにつき、合意しています。
不二製油（株）	同社が当社グループとの①新規取引（年間10億円以上のもの）、②当社にとって重要と判断される事業提携案件が生じた場合には、両社間で少数株主保護の視点を踏まえて実施の妥当性について協議し、かつ判断の透明性と妥当性を確保すべく、取締役会で審議・決議を行っており、当社と同社の少数株主との間の利益相反リスクの懸念は限定的であると考えています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。
（株）センチュリー21・ジャパン	同社が主業とする不動産仲介業のフランチャイズ先と、当社及び当社グループとの間に、同社の独立性に影響を及ぼすような継続的な取引はありません。また、独立社外取締役・独立社外監査役による協議会を開催するなど、少数株主保護に配慮したガバナンス体制を構築しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。
バラカ（株）	同社は、取締役7名の内、社外取締役を5名選任しており、透明性の高いガバナンス体制を構築しているほか、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を複数名選任するなど、少数株主保護に配慮した体制を整備しています。当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しています。
（株）ナルネットコミュニケーションズ	当社及び当社グループ企業との個別の営業取引に際しては、一般の取引先と同様に各会社と個別交渉を行い、同社独自の判断に基づき実行されることから、当社からの事業上の制約はなく、一定の独立性は確保されていると考えており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応されています。また、同社は取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しており、取締役の指名・報酬に係る事項について同委員会が審議し、取締役会に答申を行う体制を構築しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。
西松建設（株）	同社は、監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役4名）で構成される監査等委員会を設置しています。当社及び当社グループ企業との個別の営業取引に際しては、一般の取引先と同様に各会社と個別交渉を行い、同社独自の判断に基づき実行されることから、当社からの事業上の制約はなく、一定の独立性は確保されていると考えており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応されています。当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しています。
サンフロンティア不動産（株）	同社は、社外取締役を5名選任しており、業務執行の妥当性、適法性を客観的に評価・是正し監督機能を強化するうえで重要な役割を担っています。また社外取締役の独立性を担保するため、社外取締役の独立性判断基準を定めており、同社の株主において利益相反が生じる恐れがないよう制度を整備しています。同社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員会の半数を社外役員で構成するなど、経営の独立性及び透明性を確保できる監督機能を備えていることに加え、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しており、委員の半数を社外役員で構成しています。当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しています。
（株）ベルシステム24ホールディングス	当社グループ並びに第二位株主のTOPPANホールディングスグループを、同社の財務上及び業務上の意思決定に対して重要な影響力を有している関連当事者に指定した上で、関連当事者取引の管理等に関する規程を定め、取引の規模や性質等によって取締役会の承認を要するものと要さないものとの基準を設けて運用しています。また、取締役会の承認の要否にかかわらず、毎期初には継続する関連当事者取引の承認を取締役に求め、その承認をもって取締役会による取引妥当性に関する監視を実施しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

コーポレート・ガバナンス

会社名	ガバナンス体制の実効性確保に関する方策、利益相反リスクの懸念が小さいことグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約
ウイングアーク1st (株)	同社は、関連当事者取引の承認等に際しての事前諮問機関として、社外取締役及び社外取締役がその協議により指名する当社から派遣する取締役以外の者で構成される特別委員会を臨時の機関として設置する特別委員会規程を定めることで、経営の独立性及び透明性を確保し、経営に関する監督機能を維持強化しています。当社と同社の間では、資本・業務提携契約書を締結しています。
スカパー JSAT (株)	同社は、主要株主との取引については、必ず事前に審査を行い、株主共同の利益を害することなく、合理的かどうかを確認した上で実行しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。
辻・本郷 IT コンサルティング (株)	同社は、支配株主を含む関連当事者間の取引の公正性・妥当性を確保するため、社外役員が過半数を占める関連当事者取引委員会を設置するとともに「関連当事者取引管理規程」を制定し、取引開始前に関連当事者取引委員会及び取締役会において事業上の必要性、取引条件の妥当性等を検討・確認した上で承認を得ることとしています。これにより、第三者との取引条件と比較した取引の合理性・妥当性を厳格に審査する体制を構築し、不当な利益供与・享受を防止しています。また、取締役等の指名・報酬に係る評価・決定プロセスの独立性、公平性、透明性及び客観性を担保するため、社外役員を委員の過半数とする指名・報酬諮問委員会を設置しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。
(株) セブン銀行	同社は、支配株主との取引等を行う際には、銀行法上のアームズ・レングス・ルールを遵守し、取引の必要性及び取引条件が第三者との通常取引の条件と著しく相違しないことを十分に確認しています。また、少数株主の利益保護の観点から、取引条件の妥当性及び手続きの公正性を検討・判断するための特別委員会を設置し、独立した立場から十分に議論を重ねた上で最終判断を行うこととしています。更に、同社は独立社外取締役が取締役会の過半数を占めており、取締役会の機能を補完するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会を設置するなど、支配株主からの独立性を確保しています。当社と同社の間では基本合意書及び資本業務提携契約を締結しています。

コーポレート・ガバナンス

内部統制システムに関する基本方針及びその運用状況

当社は、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制並びにその他業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）を次のとおり整備しています。以下、2026年6月19日現在における「内部統制システムに関する基本方針及び内部統制システムの運用状況」の概況を記

載します。（当社の「内部統制システムに関する基本方針」は2006年4月19日開催の取締役会にて決定され、直近では2024年5月8日付で一部改訂されております。）

内部統制システムに関する基本方針

1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(1) コーポレート・ガバナンス

1. 取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督する。
2. 取締役は取締役会の決定した役割に基づき、法令、定款、取締役会決議及び社内規程に従い、担当業務を執行する。
3. 取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため執行役員制を採用する。執行役員は、取締役会の決定の下、取締役会及び代表取締役の委任に基づき、担当職務を執行する。
4. 監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行の適正性を監査する。

(2) コンプライアンス

1. 取締役及びその他役職員は、「伊藤忠グループ企業理念」及び「伊藤忠グループ企業行動指針」に則り行動する。
2. コンプライアンス統括役員（代表取締役）、コンプライアンス委員会及びコンプライアンスに係る事項を統括する部署を設置するとともに、「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」を制定し、コンプライアンス体制の充実に努める。

(3) 財務報告の適正性確保のための体制整備

1. 商取引管理及び経理に関する社内規程を整備するとともに、CFO（Chief Financial Officer）を設置し、財務報告の適正性を確保するための体制の充実を図る。
2. 開示委員会を設置するとともに、財務報告の適正性を確保するための体制につき、その整備・運用状況を定期的に評価し改善を図る。

(4) 内部監査

社長直轄の監査部を設置する。監査部は、「監査規程」に基づき業務全般に関し、法令、定款及び社内規程の遵守状況、職務執行の手続き及び内容の妥当性等につき、定期的に内部監査を実施する。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役は、「情報管理規程」、「文書管理規則」その他の社内規程に従い、株主総会議事録等の職務執行に係る重要な文書を、関連資料とともに適切に保存・管理し、取締役及び監査役は、いつでも、これを閲覧することができる。また、会社の重要な情報の適時開示その他の開示を所管する部署を設置するとともに、取締役は、開示すべき情報を迅速かつ網羅的に収集した上で、法令等に従い適時かつ適切に開示する。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスク、環境・社会リスクその他様々なリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置するとともに、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。

コーポレート・ガバナンス

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) HMC 及び各種社内委員会

社長補佐機関として HMC (Headquarters Management Committee) 及び各種の社内委員会を設置し、社長及び取締役会による適切かつ機動的な意思決定に資するものとする。

(2) ディビジョンカンパニー制

ディビジョンカンパニー制を採用し、各カンパニーにはカンパニープレジデントを設置して、法令、定款、社内規程等に従い、担当事業領域の経営を行う。また、カンパニーごとに、数値目標を設定し、定期的に数値目標の達成度を検証することにより、経営管理を行う。

(3) 職務権限・責任の明確化

適正かつ効率的な職務の執行を確保するため、社内規程を整備し各役職者の権限及び責任の明確化を図る。

5. 当社及びその子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1) 子会社管理・報告体制

1. 子会社統括部署を設置する。また、子会社ごとに主管部署を定め、主管部署が連結会社経営に関する社内規程に従い、子会社の経営管理及び経営指導にあたるとともに、各子会社には原則として取締役及び監査役を派遣して業務の適正を確保する。
2. 当社が子会社を通じて間接的に保有する子会社に関しては、原則として、当社が直接保有する子会社をして経営管理及び経営指導にあたらせることにより、本基本方針に基づく業務の適正が確保されるように努める。
3. 子会社の経営上の重要事項に関しては、子会社の事業内容・規模、上場／非上場の別等を考慮の上、原則として、子会社ごとに、当社の事前承認を要する事項や当社への報告を要する事項を取決める。

(2) 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

子会社の事業内容・規模、上場／非上場の別等を考慮の上、リスクカテゴリー毎にグループ内での管理対象会社を選定し、グループ全体のリスクを管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。

(3) 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

連結ベースにて経営計画を策定し、当該経営計画の達成のため子会社の経営指導にあたるとともに、当社よりグループファイナンス等の機能の提供を通じた支援を実施する。

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

1. 各子会社に対して原則として取締役及び監査役を派遣し、当該取締役及び監査役が各子会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、子会社における取締役等及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合するように努める。
2. 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、コンプライアンス体制の整備につき指針を示し、当該事項の実施状況につき定期的なモニター・レビューを実施するとともに、必要に応じて子会社における教育・研修を実施し、グループ全体のコンプライアンスの徹底に努める。
3. 子会社の業務活動全般も監査部による内部監査の対象とする。

6. 監査役の補助使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役会に直属する監査役室を設置し、監査役の職務補助に専従する使用人を置く。当該使用人に対する指揮命令権限は監査役に専属し、その人事考課は、監査役会で定めた監査役が行い、その人事異動及び懲戒処分は、事前に当該監査役の同意を必要とする。

コーポレート・ガバナンス

7. 取締役及び使用人による監査役への報告体制等

(1) 重要会議への出席

監査役は、取締役会、HMC その他の重要な会議に出席し、取締役等からその職務執行状況を聴取し、関係資料を閲覧することができる。

(2) 報告体制

1. 取締役及びその他の役職者は、定期的に職務執行状況を監査役に報告する。また、取締役及びその他の役職者は、監査役に対して、法令が定める事項のほか、財務及び事業に重大な影響を及ぼすおそれのある決定の内容等をその都度直ちに報告する。
2. 使用人は、監査役に対して、当社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等を直接報告することができる。
3. 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、監査役に対して報告を行った取締役及び使用人に対する不利益取扱を禁止する旨明記し、周知徹底する。

8. 子会社の取締役・監査役等及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者による監査役への報告体制等

(1) 報告体制

1. 子会社の取締役及び監査役は、当社の監査役に対して、当該子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等を直接報告することができる。
2. コンプライアンス統括部署は、子会社の役職員から報告された、当該子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等の概要について、定期的に当社監査役に対して報告する。
3. 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、以上により監査役に対して報告を行った者に対する不利益取扱を禁止する旨明記し、十分周知する。

9. 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役がその職務の執行について、当社に対し、会社法第 388 条に基づく費用の前払い等の請求をしたときは、担当部署において確認のうえ、速やかに当該費用または債務を処理する。

10. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査部の監査役との連携

監査部は、監査役との間で、各事業年度の内部監査計画の策定、内部監査結果等につき、密接な情報交換及び連携を図る。

(2) 外部専門家の起用

監査役は、監査の実施にあたり必要と認めるときは、外部専門家を独自に起用することができる。

以上

コーポレート・ガバナンス

内部統制システムの運用状況の概要

内部統制システムを適正に運用するため、当社は、基本方針に定める各事項を更に細分化した確認項目を年度ごとに策定し、各確認項目について担当部署を定め、半期ごとに開催される内部統制委員会において、各担当部署（及び関連するその他の社内委員会）による内部統制システムの構築・運用状況を確認する体制を取っております。内部統制委員会（2026年度）は、CAOを委員長、事務局を業務部とし、CFO、監査部長及び外部専門家（弁護士）が委員となって構成されている他、監査役も毎回出席し、意見を述べております。

内部統制委員会では、各担当部署から提出される上記確認項目ごとの達成状況や課題等をまとめたチェックリストの内容を検証することに加え、財務報告の適正性確保のための体制、コンプライアンス体制、損失の危険の管理のための体制、及び企業集団における内部統制システムの構築・運用状況等の重要事項については、各担当部署からなされる個別の報告内容を検証することで、内部統制システムの構築・運用状況等を確認しております。

また、内部統制委員会における審議結果については、HMC及び取締役会に対しても年2回報告されており、取締役会において、内部統制システムの構築・運用状況等について最終的な通期評価を行っております。

内部統制に関連する主な社内委員会の開催状況（2025年度）は、内部統制委員会が2回、コンプライアンス委員会が2回、ALM（Asset Liability Management）委員会が15回となっております。

なお、当社の内部統制システムは当社及び当社の子会社から成る企業集団ベースで構成されており、その運用状況及び子会社における内部統制システムの構築・運用状況等については定期的に内部統制委員会に報告されております。

この内部統制システムについては、不断の見直しによって継続的に改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めることとしております。また、当社は2026年5月1日に開催した取締役会において、基本方針に定める各事項について2025年度における構築・運用状況等を評価しましたが、重大な欠陥や不備は存在しないことを確認しております。

財務報告の信頼性を高めるための取組み

連結ベースの財務報告の信頼性をより高めるために、社内体制を構築し、財務報告に係る整備・運用状況を定期的に評価することにより、適宜改善を図っています。具体的には、各組織に内部統制統括責任者を任命して整備・運用を進め、監査部が評価し、各組織へフィードバックすることにより、継続的な改善活動を実行しています。この取組み全体を監査部が企画・管理し、重要項目はCFOを委員長とする開示委員会で審議のうえ意思決定をすることにより、全社的な内部統制の強化に努めています。

当社会社を含めたグループベースでのリスク管理の強化

当社グループの市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスクその他さまざまなリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置すると共に、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法をグループベースで整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューしています。「ALM委員会」が当社グループのバランスシート管理やリスクマネジメントに関する分析・管理に関する審議を行い、当社グループの資産の保全を図っています。

Ⅰ 投資プロセス



Ⅱ 集中リスク管理

先進国以外の国に対するカントリーリスクエクスポージャーを総枠で管理すると共に、社内の国格付けに基づく個別の国枠管理も行っています（国枠管理制度）。なお、国枠等については、ALM※委員会が審議を行い、HMCで承認しています。

※ALM：Asset Liability Management

コーポレート・ガバナンス

Business Continuity Plan（事業継続計画）

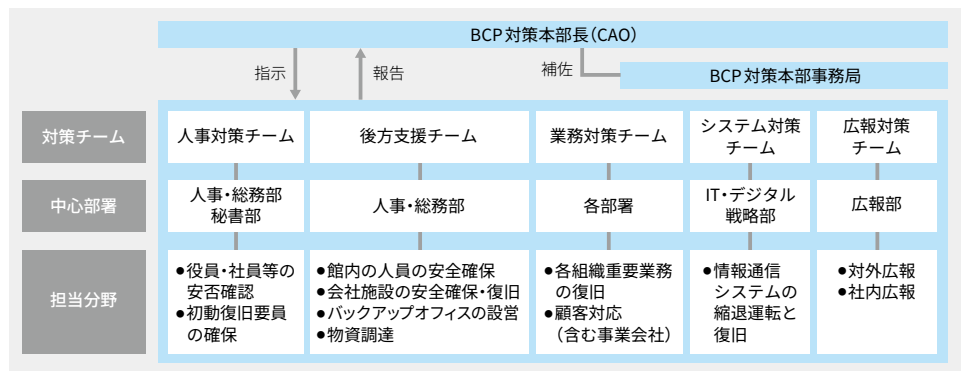
方針・基本的な考え方

伊藤忠グループでは、大地震等の自然災害、感染症の蔓延、国際武力紛争や地政学による紛争に起因するようなテロ等の事件、大事故、サイバーアタックを含むセキュリティインシデント等、不測の事態が発生しても重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるため、Business Continuity Plan（事業継続計画、BCP）を策定しています。

体制・システム

当社グループでは、BCP 対策本部長（CAO）の下、BCP 対策本部事務局が中心となり、事業継続計画の更新やBCP 対策の管理状況のモニタリング等を行っています。刻々と変化する不測の事態に備え、必要に応じて新たな方針や事業継続計画を CAO 決裁にて策定し、その内容について、重要性に応じて内部統制委員会及び取締役会に適宜報告することで、BCP 対策の強度を高めています。また、各事業セグメント・職能部に BCP 担当を配置し、組織別に重要業務、重要業務責任者、初動復旧要員などをまとめた個別の BCP を策定しています。大規模災害等による即座の対応が必要な場合は、事業継続計画及び個別の BCP に基づき、従業員の安全確保や事業継続の安定に努めます。

■ BCP 対策本部体制図（大規模災害時）



大規模災害時における対応

大規模災害発生時には、①初動復旧、②BCP 発動、③業務回復、④全面復旧の4つの段階に分け、それぞれの指揮命令者・対応事項を定めた計画を策定しております。

① 初動復旧

役員・社員の安否確認を行います。衛星電話や災害時優先回線、パソコンや携帯電話等（メール、アプリ等）のデバイスを使用します。また、オフィスの被災状況を確認し、施設・設備の復旧工事を行います。東京本社が被災した場合、大阪本社をバックアップオフィスとして設営し、その他にも代替オフィスの確保を行います。帰宅困難者への対応も行います。帰宅困難者対策条例に基づき、各拠点においては、オフィスに3日間程度籠城するための水・食料・災害用物資を備蓄しています。

② BCP 発動、③ 業務回復、④ 全面復旧

BCP 対策本部長がBCP 発動を決定した場合、直ちにBCP 対策本部を設置し、業務復旧作業を実施します。まずは最も緊急度の高い業務の再開に重点を置き、その後、業務範囲を拡大する段階を経て、平常時運用へと切り替えていきます。

大規模感染症の発生時における対応

また、新型コロナウイルスを含む大規模な感染症の発生時には、感染拡大の段階に応じた危機管理体制を定め、従業員の安全確保と感染拡大防止を最優先に、当社の各事業分野におけるサプライチェーン維持を通じて社会生活の安定に貢献するべく、感染拡大期においてもリスクを避けつつ重要業務を継続する体制を構築しています。

①初動復旧

- 災害を検知してから、初期対応を実施し、BCP 発動までに至る段階
- 被災地域の役員・社員の安否確認
- オフィスの安全確認

②BCP 発動

- BCP 発動してから、バックアップサイト・システム等の代替手段により、業務を再開し、軌道に乗せるまでの段階
- 代替手段への確実な切り替え、復旧作業の推進、初期復旧要員等の経営資源のシフト、BCP 遂行状況の確認、BCP 基本方針の見直し等、最も緊急度の高い業務の再開

③業務回復

- 最も緊急度の高い業務や機能が再開された後、さらに業務の範囲を拡大する段階
- 代替設備や代替手段を継続する中での業務範囲の拡大となるため、現場の混乱に配慮し、慎重に判断

④全面復旧

- 代替設備・手段から平常運用へ切り替える段階
- 全面復旧の判断や手続きのミスが新たな業務中断を引き起こすリスクをはらんでおり、慎重な対応が必要

コーポレート・ガバナンス

BCPの有効性を担保するための施策

- 緊急業務対応のためのバックアップオフィスの確保・整備
東京本社、大阪本社に加え、当社社員寮である日吉寮を、非常時に重要業務継続のためのバックアップオフィスとして優先的に使用できるよう整備しています。
- BCP 対策本部設営体制の整備・点検
BCP 対策本部は、緊急時にリモートでも設営できるよう体制を整備しています。リモート設営をする上で必要なシステムは、定期的に点検を実施し、常に利用可能な状態を確保しています。
- BCP 訓練の実施
BCP 対策本部メンバーによる BCP 訓練を定期的 to 実施しています。毎年異なる様々な状況を想定した訓練を実施することで、危機対応意識と総合的な危機対応力を高めています。

海外駐在員・出張者の安全対策

伊藤忠グループの労働安全衛生マネジメント（P165）は、代表取締役 CAO を健康経営最高責任者とし、労働安全衛生の管理の主体である各営業カンパニー・総本社・海外ブロックを人事・総務部が統括する体制で推進しています。

グローバルにビジネスを展開する伊藤忠商事では、海外駐在員は約 800 人、年間海外出張者は延べ 1 万人（新型コロナウイルス感染拡大前の実績）に及ぶため、国際武力紛争や地政学紛争等により、現地での事業操業や駐在・出張に影響を及ぼす事態が発生した場合を含め不慣れな環境下でも安心して能力を発揮できる環境整備に向けて、健康管理にも取り組んでいます。海外安全対策については、現地と日本側の密な連携が重要であるため、本社に海外安全専任者を置き、世界 6 ブロックに配置された人事総務担当と、政治や経済、治安等に関する情報を常時交換し、社内やグループ会社へ対策を発信しています。また、セキュリティ専門会社との契約を通じて、情報を集めにくい地域についてもカバーできる体制を構築しています。

加えて 2019 年度より、治安の悪い国・地域への駐在赴任予定者や、そういった国・地域へ頻繁に出張が想定される従業員を主な対象とする海外危機対応実地訓練を社内にて実施しています。

事業活動における取組み

自然災害や人的災害、地政学リスク等に備えて、長期的なリスクへの対応措置として、日ごろから事業活動においては調達ソースや営業活動範囲の多角化を心掛けること等により、事業活動の安定を目指しています。

リスクマネジメント

方針・基本的な考え方

伊藤忠グループは、その広範にわたる事業の性質上、市場リスク・信用リスク・投資リスクを始め、様々なリスクにさらされています。当社グループは、リスク管理を経営の重要課題と認識し、COSO-ERM フレームワークの考え方を参考に、伊藤忠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、将来の財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクを重要なリスクと考え、定期的な見直しを行いながら主要リスクを定めています。各主要リスクの責任部署が専門的な知見も踏まえて管理し、各リスク委員会や取締役会に報告する全社的なリスク管理体制及び手法を整備しています。

目標・アクションプラン

リスク						機会		
コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 等						強固なガバナンス体制の確立による意思決定の透明性の向上、変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立 等		
マテリアリティ	SDGs 目標	インパクト 分類	取組むべき 課題	事業分野	コミットメント	具体的対応アプローチ	成果指標	進捗度合（レビュー）
確固たるガバナンス体制の堅持		ガバナンス	持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持・強化	リスクマネジメント	損失の危険の管理や企業集団の業務の適正を確保するため、グループリスクマネジメント体制を構築し、継続的な維持を実施します。	社内委員会・リスク管理部署の設置、各種規定・基準等の設定や報告・監視体制等のリスク管理体制の整備、有効性を定期的にレビューする。	リスク管理責任部署による連結リスク管理のアクションプランの策定と実行、社内委員会によるモニタリング&レビューといったPDCAサイクルを確立することで、中長期的に強固なガバナンス体制を堅持。	当社グループの主要リスクについて、各リスク管理責任部署による2025年度の連結リスク管理のアクションプランに対する進捗状況のレビューを半期に1度実施。当該期間に発生した事象へ適切に対応し全社的リスク管理体制は機能していること、及び2026年度アクションプランについて、内部統制委員会（2025年10月、2026年4月）に報告済み。

リスクマネジメント

体制・システム

全社的リスクマネジメントシステム

伊藤忠商事は、主要リスクの責任部署による定常的なリスク管理（第1線）、取締役会による監督のもと、HMC とリスクマネジメントに関連する各委員会による全社的なリスク管理（第2線）、そして内部監査部門による独立した視点での推進状況や体制に関する評価・保証（第3線）というリスク管理体制をおくことで、全社的なリスク管理を行っています。これは、COSO-ERM フレームワークが推奨する3ラインモデルに沿った体制となっています。定常的なリスク管理については、迅速な意思決定を実現するため各事業セグメントが委譲された権限の範囲内で管理し、リスク責任部署が状況をモニタリングしています。

このように伊藤忠グループでは、市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスクその他様々なリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置すると共に、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。

また、半期に一度、主要リスクの責任部署が連結リスク管理のアクションプランのレビューを行い、主要リスク別に管理状況を内部統制委員会へ報告することで、管理体制の有効性を定期的にレビューしています。更に、このレビュー結果は取締役会にも報告されています。全社レベルでのリスク管理としては、原則として社長 COO が議長を務め、会長 CEO、社長 COO 及び社長 COO が指名する執行役員で構成される HMC 及び下部組織である内部統制委員会、開示委員会、ALM 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、投融資協議委員会等において、各分野のリスクに関わる個別案件や社内制度を報告・審議する体制を構築・整備しています。各委員会の委員長は、CFO、CAO、CXO のオフィサーが務め、審議内容を決裁・了承します。重要事項については、その結果を、社長 COO 及び取締役会が決定する仕組みとすることで、適切かつ機動的な業務執行の実現につなげています。

例えば、当社グループでは、サステナビリティを推進していくため、人権・労働安全・気候変動・自然災害・新規投資時の ESG リスク等に関して、サステナビリティ委員会を中心に関連委員会と協議を経て、ESG リスクに関する方針や施策、及びリスク管理体制の浸透について必要な取組みを討議の上、年に1回以上の頻度で、取締役会への報告を行っています。

事業運営レベルのリスク管理体制

事業運営レベルのリスク管理としては、各カンパニーにおいてカンパニーの長であるカンパニープレジデントの諮問機関として DMC（Division Company Management Committee の略）が、各カンパニーにおける経営方針及び経営に大きな影響を及ぼす投資・融資・保証・事業等における重要案件を審議しています。委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、重要度に応じ、各種委員会を経て HMC 及び、または取締役会へ付議されます。

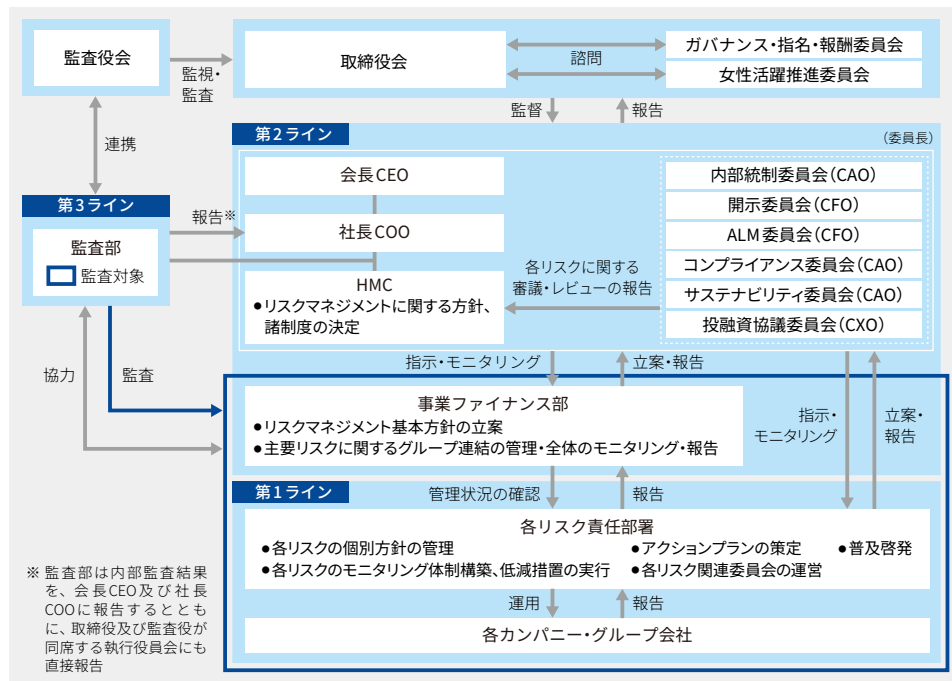
監査役会及び監査部の機能

当社は監査役会設置会社として、常勤監査役2名、社外監査役3名から成る監査役会を設置し、社外取締役を含む独立性の高い取締役会体制のもと、リスク管理やガバナンス全般について監督責任を担っています。特に監査役会は、取締役会から独立した立場でリスクマネジメント体制の有効性や重要リスクの監督・評価を行い、監視・監督機能の充実と意思決定の透明性を確保しています。当社の監査役は、全ての取締役会、及びそれぞれが委員を務める各諮問委員会・社内委員会に独立的立場で出席しており、また常勤監査役はその他の重要会議に出席する他、取締役・主要な役職者からその職務の執行状況を聴取しており、それぞれの専門的な知見やバックグラウンドを活かしつつ必要な意見を述べることによって、ガバナンスの信頼性の維持・向上に寄与しています。

内部監査組織である社長 COO 直轄の監査部は、独立的な立場から各リスク管理責任部署及び各カンパニー・グループ会社を対象に監査を実施し、会長 CEO 及び社長 COO に報告するとともに、取締役及び監査役が同席する執行役員会にも直接報告する等、デュアルレポートラインを構築しています。監査部は、監査役との間で内部監査計画を協議するとともに、定期的に内部監査結果や指摘・提言事項等について意見交換する等、密接な連携を図っています。

リスクマネジメント

■ リスクマネジメントのガバナンス体制図（2026年6月19日現在）



- 主な社内委員会（P224）
- 社外取締役の選任理由（P229）

伊藤忠商事に重要な影響を与えるリスクや新興リスクの見直し

伊藤忠グループの将来の財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクについて、本社の事業ファイナンス部が事務局となり、リスクマネジメント基本方針に定める18の主要リスクについて定期的な見直しを行っています。具体的には、半期に一度、主要リスクの責任部署が行う連結リスク管理のアクションプランのレビューにて見直しを行っており、また必要に応じて外部専門家のご意見を聴取することもあります。

新興リスクの有無については、外部専門家のご意見や半期のレビューの中で新たなリスクになり得るものの情報を集め、当社グループへの影響度合いを既存の主要リスクとも照らし合わせることで追加の必要性を検討しています。

主要リスク及び新興リスクの有無を見直した結果は、各リスクの責任部署から内部統制委員会に報告し、CAOが委員長を務める同委員会による審議を経て、「内部統制システムに関する基本方針」の構築・運用状況についてCAOが取締役会への報告を行っています。

上述の対応により、当社グループは景気後退リスクや地政学リスク、環境や社会に関するリスク等のマクロ環境要因の影響を踏まえた「リスク」と「機会」を十分に把握することに努めています。当社の事業モデルや競争力に長期的な影響を及ぼし得る新たなリスクとして、IT関連リスク（AI等の新技術を使ったサイバー攻撃の高度化・巧妙化等）や生成AIリスク（法令遵守、情報管理上の課題、人権侵害につながる恐れ等）を把握・対応しています。

これらのリスクに対しては、サイバーセキュリティや生成AI利用に関するガイドラインの作成・運用、専門チーム（伊藤忠サイバー＆インテリジェンス株式会社等）による監視や訓練、社内教育等多層的な対策を講じています。対応状況は連結リスク管理のレビューで定期的にモニタリングし、必要に応じて方針を見直しています。そのうえで経営環境や時間的な変化に応じた柔軟な対応やビジネスモデルの変革を進めることで、安定調達や事業継続強度、更なる競争優位の構築を目指していきます。

● 参考：伊藤忠商事のAIX（<https://www.itochu.co.jp/ja/about/dx/index.html>）

リスクマネジメント

主要リスクへの対応

各主要リスクの責任部署は、以下の通り専門的な知見も踏まえたリスク低減措置を実行しています。単体・グループ会社、内容によってはバリューチェーン上の取引先や新規投資候補先についてもリスクを管理する仕組みを整備し、モニタリングしています。

リスク項目	責任部署（管掌オフィサー）	代表的なリスク内容	リスク低減措置
コンプライアンスリスク	法務部（CAO）	各種法令・規制等の法令遵守に関わるリスク	各組織（カンパニーを含む）のコンプライアンス責任者が伊藤忠グループコンプライアンスプログラムに基づき管理・指導。
法務関連リスク （コンプライアンスリスクを除く）	法務部（CAO）	各種規制の制約や法律等の変更によるリスク、規制強化・緩和によって被るリスク、法制度の運用や解釈が異なることで被るリスク、紛争（訴訟・クレーム）により損失（賠償責任等）が発生するリスク	紛争（訴訟・クレーム）に関しては、契約書等の事前チェックにより損失拡大リスクを軽減。法令変更リスクに関しては、各種講習会等を実施することにより注意喚起し、都度相談を受け付けることにより対応。
安全保障貿易管理に関するリスク	法務部（CAO）	外為法（安全保障関連）の遵守に関わるリスク、並びに他国の法規制・制裁状況等国際安全保障に関わるリスク	安全保障貿易管理室による集中管理。各カンパニーもしくは部門の安全保障貿易管理責任者と連携し適宜管理・指導。
関税関連リスク	法務部（CAO）	関税三法（関税法、関税定率法、関税暫定措置法）の遵守に関わるリスク	輸入通関管理及び関税管理マニュアル、輸出通関管理マニュアルに沿い、社内モニタリング、研修、日々の相談、法令周知、税関への定期報告会等を実施。
カントリーリスク	事業ファイナンス部（CFO）	国家そのものの行為、又は、その国家の置かれた環境により損失が発生するリスク	カントリーリスクエクスポージャーは定期的に事業ファイナンス部に集計し、主な国別投融資保証残高として開示。
商品価格変動リスク（特定重要商品）	事業ファイナンス部（CFO）	商品の相場変動等により、損失等が発生するリスク	金額枠・数量枠・期間損失限度を設定し、定期的に枠遵守状況をレビュー。
信用リスク	事業ファイナンス部（CFO）	取引先の契約上の債務不履行により、損失等が発生するリスク	取引先及び取引の形態ごとに与信額を設定し、原則として年次で与信額の見直しを実施。
投資リスク	事業ファイナンス部（CFO）	新規投資の実行、既存事業のモニタリング、撤退の意思判断に関わるリスク	新規投資については投資基準に照らした意思決定、既存投資はモニタリングを定期的に行い、保有意義の乏しい投資に対しては、EXIT選定基準を適用することにより資産の入替えを促進。
株価リスク	事業ファイナンス部（CFO）	株価の変動により、損失等が発生するリスク	株価変動に伴う連結株主資本への影響額を定期的に把握、モニタリングを実施。
為替リスク	財務部（CFO）	為替相場の変動により、損失等が発生するリスク	先物為替予約等のデリバティブを活用したヘッジ取引により、リスクを軽減。
金利リスク	財務部（CFO）	金利の変動により、損失等が発生するリスク	金利ミスマッチ額を把握した上で、金利変動リスクを軽減。
資金調達リスク	財務部（CFO）	金融市場の混乱等により円滑な資金調達ができなくなるリスク	現預金、コミットメントライン等の活用により十分な流動性を確保するとともに、調達先の分散や調達手段の多様化によりリスクを低減。
情報システム・セキュリティリスク	IT・デジタル戦略部（CXO）	●自然災害・人的災害（テロ等）、コンピュータ機器・ネットワーク機器の故障、プログラム・操作・手続のミス等の原因による情報システムの不稼動に関わるリスク ●情報システムに対する内外からの不正アクセスによる情報漏洩・改ざん・破壊等に関わるリスク	●情報セキュリティガイドラインや、サイバーセキュリティフレームワークの適用及び遵守状況のモニタリングを実施。 ●伊藤忠サイバー&インテリジェンス社による防御体制強化及び研修等を通じた注意喚起を実施。
労務管理リスク	人事・総務部（CAO）	労務管理上、発生する可能性のあるリスク（長時間労働、賃金不払残業等）	労働安全衛生マネジメントに基づき、現場からの相談・報告はカンパニー・総本社人総担当で集約し、人事・総務部へ連絡。必要に応じて顧問弁護士とも協議しながら適切に対応。
人材リスク	人事・総務部（CAO）	経営人材・業務人材等の不足・流出及び確保に伴うリスク	多様な人材を確保し、当社とグループ会社の連携も含めた継続的な能力開発と、働きがいのある職場環境の整備を通じて、適材適所の配置を実現。
財務報告の適正性に関するリスク	経理部（CFO）	適正な財務報告の作成・開示により、財務報告の信頼性を確保することに関わるリスク	会計基準の新設・改廃に関する情報収集担当者の設定、通達発行、イントラ掲載及びメール発信による周知伝達。
内部管理に関するリスク	経理部（CFO）	経理処理に関する規程やマニュアルに準じた運用が行われないことによる事故や不正の発生リスク	内部管理業務のモニタリングを実施。
環境・社会リスク	サステナビリティ推進部（CAO）	環境・社会関連法令等の遵守、サステナビリティ上の重要課題の推進等に関わるリスク	トレードや事業投資活動の開始又は継続における自社及びバリューチェーン上の環境・社会リスクの把握と対応状況のモニタリング制度の企画や、適宜他部署と連携したモニタリングを実施。

リスクマネジメント

取組み

リスク管理手法

伊藤忠グループのリスク管理は、一年を通して以下のような個別リスクのアクションプランの策定や半期のレビューを行い、その状況を全社的にモニタリングする仕組みを構築しています。このようなリスク管理のPDCAサイクルを回すことにより、複雑化・多様化するリスクの低減と未然防止に着実に取組んでいます。

1. Plan： 毎年主要 18リスクの管轄部署においてリスク防止・低減のためのアクションプランを策定（半期のレビュー）。潜在リスクを網羅的に洗い出した上、内部統制委員会において、取組むべきリスクや管理方針を審議し、CAO が方針を了承。
2. Do： 管理方針に基づき主要リスクの責任部署ごとに対策を実施
3. Check：半期ごと、対策状況及び翌期のアクションプランを取り纏め、内部統制委員会で報告を実施
4. Action：改善策や追加対策を実施

連結リスク管理アクションプランレビュー

半期に一度、主要 18リスクの責任部署が連結リスク管理のアクションプランのレビューを行っており、これは、コンプライアンスリスク、カントリーリスク、為替リスク等それぞれのリスク責任部署が、リスク管理に関する文書整備状況、体制、アクションプランについて単体、子会社への対応状況を報告するものです。事業ファイナンス部が取り纏め事務局として、内容を内部統制委員会へ報告することで、管理体制の有効性を定期的にレビューしています。更に、これらのレビュー結果は取締役会にも報告されています。

トレーニング

役員のリスク管理スキル

伊藤忠商事の取締役・監査役は、財務・非財務それぞれのリスクマネジメント経験を有するメンバーが経営にあたっています。しかし総合商社が直面する多種多様な社内外の環境変化や規模に鑑み、例えば全取締役・全監査役が出席する取締役会の場合において、全社リスクマネジメントの強化に資する外部情報やステークホルダーの要請等に関する知識を更新する機会を設けています。

更に社外取締役・監査役に対しては、リスク管理を含む当社グループの取組みへの理解を促進すべく、会長 CEO・社長 COO との面談や社外取締役と常勤監査役の連絡会、内部監査部門による社外取締役への活動報告等に加えて、カンパニープレジデントや総本社職能各部統括オフィサー一人ひとりと社外役員との面談を定期的に実施しています。また、執行側から社外役員向けの各種説明会も実施しており、環境、社会、コンプライアンスを始めとした当社が抱える各種リスクやその管理体制についての理解を深める機会を設けています。

更に、取締役会の開催にあたっては、毎回、社外取締役及び社外監査役を対象とする事前ブリーフィングを実施しており、投資案件等の個別案件については、案件内容だけでなくリスク分析と対応策についても説明を行い、当該案件のリスクを十分に理解した上で取締役会に臨むことができるよう工夫しています。

従業員のリスク管理研修

役職者を含む従業員全員を対象に、リスク管理責任部署が中心となり、取組むべきリスクの周知やリスク管理に関する研修等を毎年実施しています。特に近年は様々な階級の従業員別に事業投資に関する基礎知識から失敗事例に学ぶ研修まで、事業ファイナンス部や各リスク責任部署、カンパニー主催の研修を幅広く実施しています。カンパニーの場合は、業界や取扱商品特有の研修も関係者に行っています。

全従業員が受講必須である研修例	● 与信管理研修	● 情報セキュリティ研修
	● コンプライアンス研修	● サステナビリティ研修

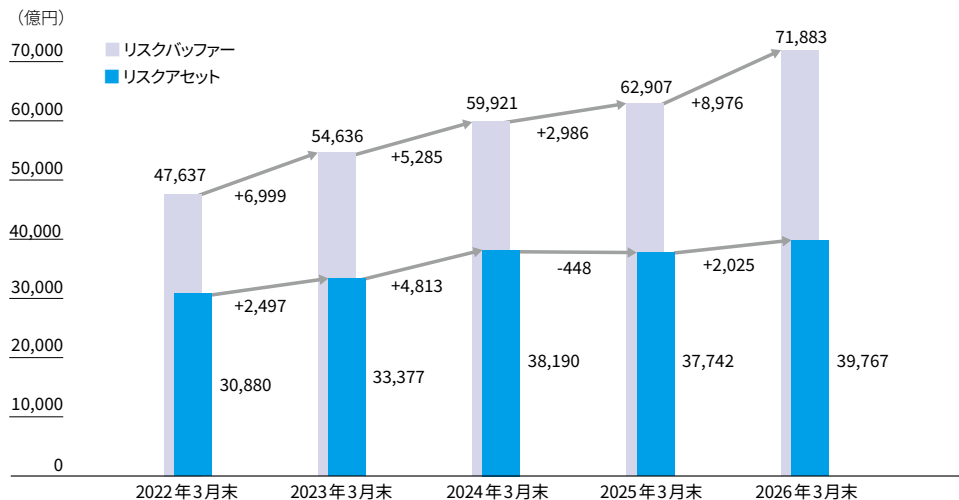
リスクマネジメント

リスクキャピタル・マネジメント※1と集中リスク管理

リスクアセットを厳格に管理

伊藤忠商事は、投資を含むバランスシート上の全ての資産及びオフバランス取引において、将来発生し得る最大毀損額をもとに「リスクアセット」を算定し、リスクアセットをリスクバッファー（連結株主資本＋非支配持分）の範囲内にコントロールすることを基本方針とした運用を行っています。今後、既存ビジネスの進化等に繋がる投資を推進していく方針のもとにおいても、リスクアセットはリスクバッファーの範囲内で維持し、厳格なリスク管理と更なる財務体質の強化に取り組んでいきます。

■ リスクアセットとリスクバッファー※2の状況



※1 株主資本コストを8%と設定
 ※2 リスクバッファー＝連結株主資本＋非支配持分

事業投資管理

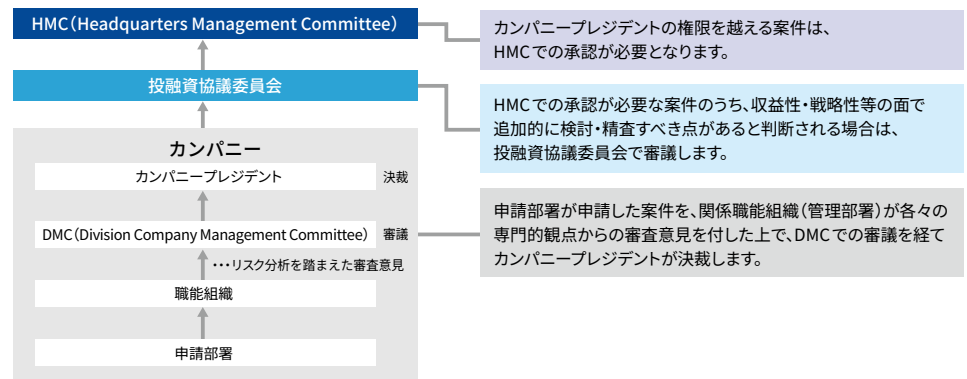
基本的な考え方

当社がビジネスを創造・拡大する際、業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。強みのある分野でのタイミングを捉えた戦略的投資の実行を目的に、当社単独での子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・連結子会社化等の多様な手段の中から最適な形態を選択します。投資は継続保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。投資の大型化等もあり、事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底しています。また、既存事業投資についても、事業収益の向上や低効率資産の早期 EXIT を図るため、EXIT 条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニタリングを更に強化しています。

Ⅰ 投資実行時の意思決定プロセス

各カンパニーに裁量権を委譲し迅速な意思決定を実現する一方で、投資リターン追求、投資リスクの抑制も図る重層的な意思決定プロセスを構築しています。

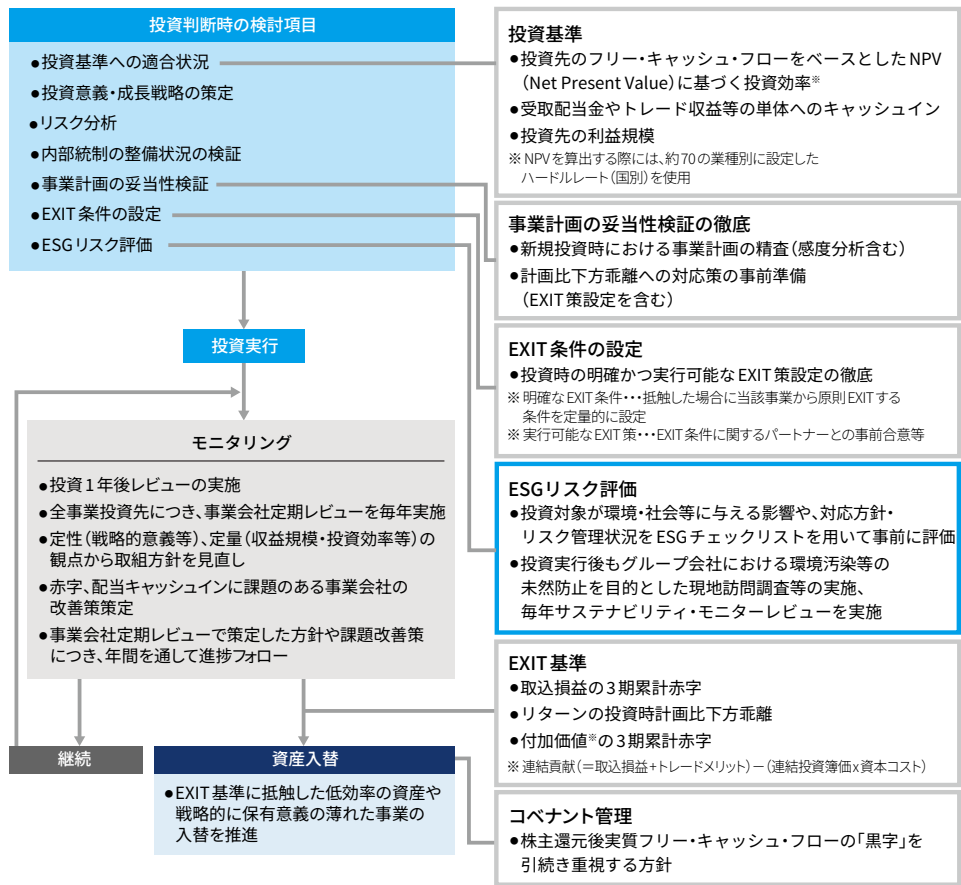
また、事業投資に際しては、市場の成長性・健全性、当社業績への影響度、リスク管理の可否等を考慮してリスク選好度を決定しています。



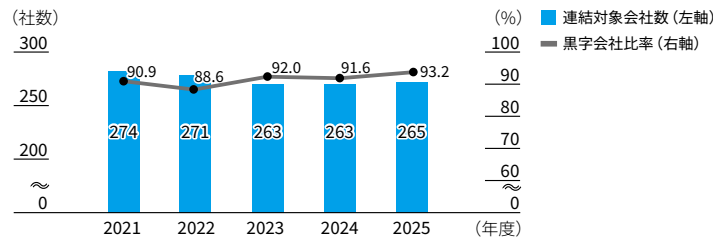
リスクマネジメント

事業投資プロセス

新型コロナウイルスの影響を始めとする急激な経営環境の変化の中で、タイミングを捉えた戦略投資とピークアウト・低効率事業の資産入替えを着実に実行しました。投資判断時における事業計画の妥当性検証含めた各種プロセスの徹底や、投資実行後のきめ細かなモニタリング等により、2025年度の黒字会社比率は93.2%と引続き高水準を維持しました。



■ 連結対象会社数及び黒字会社比率



リスクマネジメント

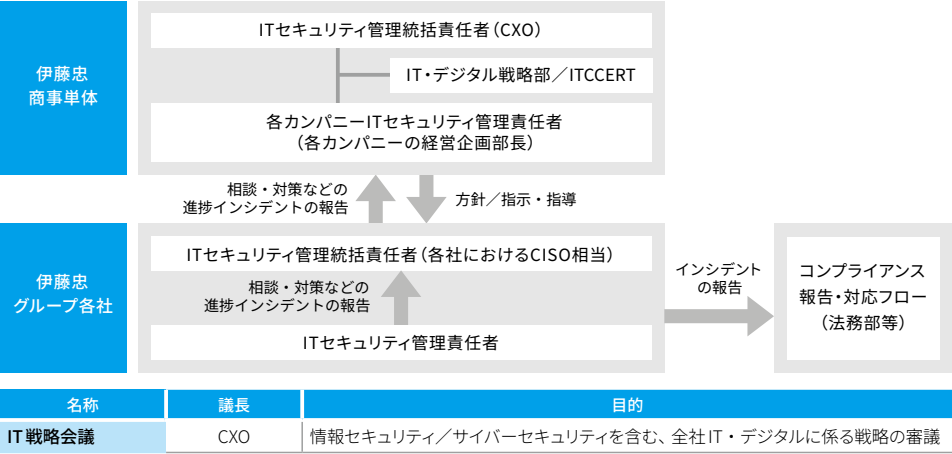
情報セキュリティ及びサイバーセキュリティに関するリスクマネジメント

方針・基本的な考え方

伊藤忠商事では、情報資産を消失・改ざん・漏洩、及び不正使用等の脅威から保護し適切に取扱うことが事業活動の継続的かつ安定的な成長に必要な不可欠であることを認識した上で、全ての役員及び従業員に対し情報の取扱いに関する行動規範と各種規程を定めています。また、この点は「情報セキュリティポリシー（<https://www.itochu.co.jp/ja/security/index.html>）」として公開もしています。加えて、情報システムの開発等委託・関連サービスの利用等を開始する際は伊藤忠商事が定める要件を満たしているか確認しています。当社の全ての役職員が、情報セキュリティポリシーに沿って情報の適切な取扱い・管理・保護・維持を行うべく努めていきます。

推進体制

伊藤忠グループは、情報化戦略及び情報セキュリティ／サイバーセキュリティ対策の統括責任者をCXOと定めています。CXOを議長とするIT戦略会議では、IT・デジタルに係る全般の戦略は勿論のこと、情報セキュリティ／サイバーセキュリティに係る施策の審議や、各種方針・規程類を含む管理状況のモニタリング等も行っています。その内容は適宜取締役会に報告され、高い情報セキュリティレベルを確保しています。



取組み

伊藤忠グループは、IT・デジタルを活用した経営を行っています。これらの経営基盤を支える高いセキュリティレベルを確保するため、規程類の整備、基盤の拡充、持続的かつ実効性の高いセキュリティの運用を通じて、継続的な当社グループの情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

当社では、上級サイバーセキュリティ分析官をメンバーとした、サイバーセキュリティ対策チーム（ITCCERT：ITOCHU Computer Emergency Readiness, Response & Recovery Team）により、常時ログの分析やマルウェアの解析により最新の脅威情報を収集して事前予防を行い、また、事故（インシデント）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）を実施してきました。国内外の伊藤忠グループ全体のサイバーセキュリティガバナンスの枠組みとして、「伊藤忠グループサイバーセキュリティフレームワーク」を2022年から展開し、規定・体制・プロセスを定めることにより更なる強化を図っています。加えて2023年2月に伊藤忠サイバー＆インテリジェンス株式会社を設立し、「サイバーセキュリティ対策プログラム」をグループ各社に提供することで、フレームワークの持続的かつ実用的な運営を行っていきます。具体的な施策例として、以下の取組みを実施しています。

- グループ会社が持つ機器に対しリアルタイムに脆弱性を監視・検知し、侵害等の脅威を未然に防いでいます。
- グループ各社のセキュリティ対策を評価するために、セキュリティの専門家が攻撃者として疑似的なサイバー攻撃を行う演習を隔年で実施。
- サイバーセキュリティのリスクアセスメント、並びに、グループ向けに必要な最低限のルールを取り纏めた情報セキュリティミニマムスタンダードの遵守状況確認を毎年実施。

また、グループ会社を含めサイバーセキュリティ対策技術者の教育・育成にも取り組んでいます。結果、2025年度は重大なデータ漏洩やデータ違反が確定している事案はありませんでした。企業がここまでアクティブに体制を整備し、積極的に活動している例は国内では少なく、今後も持続的な成長を支えていく取組みを進めていきます。

加えて、情報管理体制を維持向上させるために、以下の教育・啓発活動も定期的を実施しています。

- 全従業員向けに、「標的型メール攻撃」訓練を年に2回実施。
- 国内外の全グループ会社従業員を原則対象とし、eラーニングによる「情報セキュリティ講座」を3年ごとに開講。
- 情報セキュリティ及び個人情報保護に関し、入社時の研修にて周知徹底する他、更新がある場合は、通達及び定期的なeラーニングにより国内外全従業員に通知・教育を実施。
- ITCCERTを講師とした伊藤忠グループ会社向け情報セキュリティのワークショップ開催及び講演会を年に数回実施。
- 業務継続計画に関わる訓練を年1回実施。加えて、第三者によるサイバー攻撃演習を年1回以上実施。

また、近年急速に普及する生成AIの利用及び開発にあたっては、情報の適切な取扱いに加え、プライバシー尊重・バイアス回避・AI生成コンテンツの識別等を考慮したガイドラインを設定、運用しています。

Business Continuity Plan（事業継続計画）

内部統制のページの Business Continuity Plan（事業継続計画）（P248）をご参照ください。

コンプライアンス

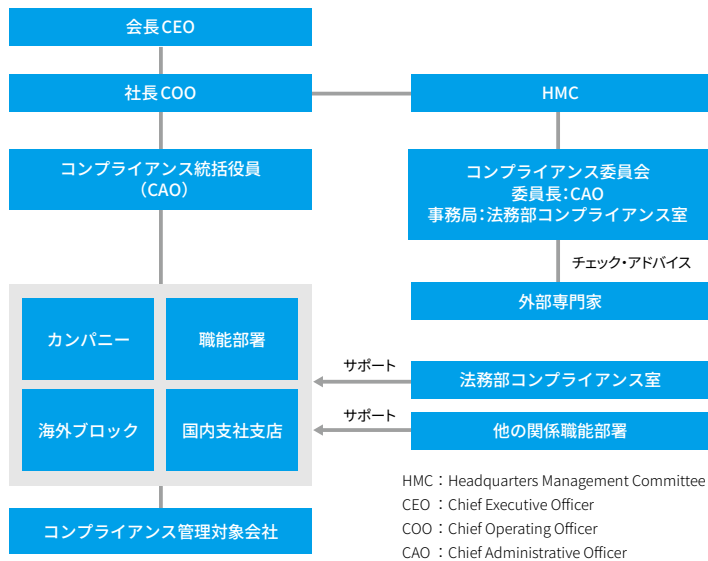
方針・基本的な考え方

- 全ての役職員は、高い倫理観をもって「伊藤忠グループ企業理念」及び「伊藤忠グループ企業行動指針」に則り行動する。
- コンプライアンス統括役員（代表取締役／ CAO）、コンプライアンス委員会及びコンプライアンスに係る事項を統括する部署を設置するとともに、「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」を制定し、コンプライアンス体制の充実に努める。

目標・アクションプラン

リスク	機会
コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 等	強固なガバナンス体制の確立による意思決定の透明性の向上、変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立 等

マテリアリティ	SDGs 目標	インパクト 分類	取組むべき 課題	事業分野	コミットメント	具体的対応アプローチ	成果指標	進捗度合
確固たるガバナンス体制の堅持	16 PEOPLE PRINCIPLES	ガバナンス	コンプライアンスの遵守徹底	コンプライアンス	いかなる時でもコンプライアンスを遵守することが会社・社会への貢献であるという従業員の意識を更に醸成します。	定期的な意識調査や現場訪問等を通して、各現場の声に耳を傾け、課題を抽出し、課題克服のための諸施策を構築、実施。	変化するリスク、社会からの要請及び現場での課題に対応した諸施策のモニタリングを実施すると共に、教育・啓発内容を常に充実させ、巡回研修等を通じて直接従業員へ訴えかけることの継続。	●2025年3月～5月：2024年度を対象とした伊藤忠グループコンプライアンス体制のモニター・レビューを実施。調査対象は本社全組織、国内支社、海外ブロック、グループ会社及びその孫会社の計447組織で、各組織の体制整備状況の把握と推進が目的。 ●2025年7月～9月：伊藤忠グループにおけるコンプライアンス体制整備及びコンプライアンス事案発生の未然防止を図るべく単体・国内外グループ会社269社の役職員61,317名（契約社員、派遣社員を含む）を対象にコンプライアンス意識調査を実施。回答者数 60,839名。 ●2025年11月～2026年2月：2024年度に再発防止策が策定されたコンプライアンス関連事案から再発防止策実施状況の確認の必要性の高い事案を抽出し、法務部としてモニタリングを実施（事案発生組織においては全件のモニタリングを別途実施済）。対象事案については、再発防止策が概ね適切に実施されていることを確認。 ●2026年2月～3月：単体従業員、派遣社員及び受入出向者全員に向け、単体向け巡回研修及び独占禁止法・取適法に関するeラーニングを同時に実施。受講者数 4,336名。 ●2025年度の国内グループ会社 巡回研修実施状況は以下の通り。 対象会社数：89社 受講者数：26,317名（含む孫会社、関係会社）。



コンプライアンス

内部通報制度（ホットライン）

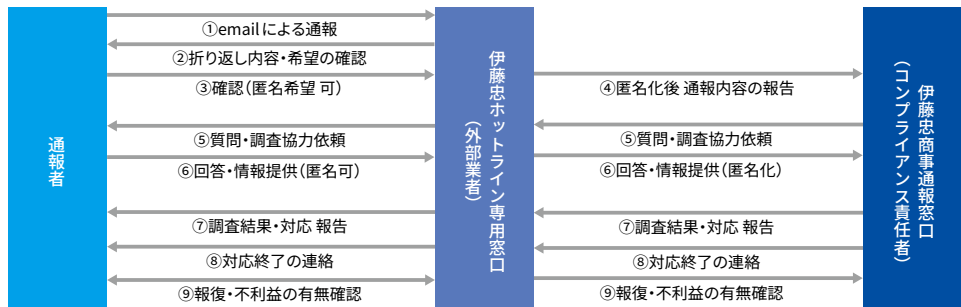
伊藤忠商事は、「内部通報規程」を策定しており、各コンプライアンス管理対象会社においても同様の制度を設けることで、内部通報者の保護を図るとともに、適正な処理の仕組みを定め、贈収賄行為を含む不正行為等の早期発見と是正を図りコンプライアンス経営の強化に繋げています。内部通報制度の運用状況は、定期的にコンプライアンス委員会に報告されています。

伊藤忠商事の内部通報制度は、国内外それぞれにおいて通報受付窓口を複数設け（専門業者及び外部弁護士を活用した外部の通報受付窓口等）、伊藤忠商事の役職員、伊藤忠商事との間で別途労働者派遣契約を締結する会社から当該労働者派遣契約に基づき当社に派遣されている者（派遣社員）、及び、グループ会社の社員等からの通報を受け付けています。また内部通報者に対する報復等の不利益な取扱いを禁止するとともに、匿名による通報を可能としています。通報の事実及び内容は秘匿されるほか、ホットラインの存在及び利用方法はイントラネットでの掲載やコンプライアンスに関する研修などを通じて周知しています。

過去 3 年間の当社窓口への内部通報件数は下表の通りです。

	2023年度	2024年度	2025年度
通報件数	113	126	113

■ 国内外通報受付窓口に通報した場合の流れ



取組み

コンプライアンス意識向上を目的とした社員教育

伊藤忠商事では、役職員一人ひとりが、高い倫理観の下、法令・社会規範等の趣旨を理解し、これを遵守するよう、コンプライアンスに関する継続的な教育・研修等を実施しています。

コンプライアンス巡回研修

伊藤忠商事は、コンプライアンス意識の向上と事案の発生を未然に予防することを目的に、実際に発生したコンプライアンス事案を教材として、下記の点も踏まえながら「コンプライアンス巡回研修」を伊藤忠商事の役職員を対象に毎年実施しています。

- 業務上必要な法律の遵守に関する意識の向上
- 贈収賄、独占禁止法等を含む幅広いコンプライアンス意識の向上
- パワハラやセクハラなどのハラスメントによる人権侵害防止に関する意識の向上

2025年度は、e ラーニングによる研修を実施し、4,336名の役職員が受講しました。グループ会社各社においては、業態に応じた独自のコンプライアンス研修を役職員に対し実施するとともに、国内の主要なグループ会社の役職員に対しては、伊藤忠商事からの巡回研修もあわせて行い、2025年度は対面をベースとしながらも、個社の状況に応じて、ウェビナー、録画視聴の形式で合計 89 社、計 26,317 名が受講しました。

その他、仕事で直面する可能性がある場面別のアドバイス（Q&A 形式）や、腐敗リスクを未然に防止するために取る行動について教えている「コンプライアンスハンドブック」をデジタル化し、伊藤忠グループ全役職員が在宅勤務中でも参照できるように整備しています。

コンプライアンス巡回研修受講者

伊藤忠商事

4,336 名

グループ会社

21,981 名

合計

26,317 名

コンプライアンス

コンプライアンス意識調査の実施

伊藤忠グループではグループ役職員を対象に、隔年で「コンプライアンス意識調査」を実施し、企業理念の理解度を含めたコンプライアンス浸透の実態を把握し、具体的な施策に役立てています。9回目となる2025年度はグループ役職員のうち61,317名を対象に調査を実施し、60,839名から回答を得ました（回答率99.2%）。分析結果は各組織にフィードバックし、コンプライアンス推進体制の改善に活かされています。次回は2027年度に実施する予定です。

腐敗防止の取組強化方針

伊藤忠グループは、企業行動倫理規範に基づき反贈賄ポリシーを定め、日本国内外を問わず、公務員や民間の役職員に対して、不正な利益を得る目的で、金品・供応・便宜その他の利益を供与しないことを定めています。

- 伊藤忠商事では、米国の海外腐敗行為防止法（US FCPA）や英国贈収賄法（UK Bribery Act 2010）をはじめとする世界的な贈収賄規制強化の流れに鑑み、国内外の公務員及びこれに準ずる立場の者に対する不正な利益供与を広く禁止するため、「不正利益供与禁止規程」及び「4つの関連ガイドライン（公務員・外国公務員・ビジネスパートナー・投資）」を制定し、これらを厳格に運用しています。
- 不正利益供与禁止規程では、禁止されている不正利益供与に、通常の行政サービスに係る手続きの円滑化等を目的とした少額の支払いにあたるファシリティー・ペイメントを含み、民間の取引先に対する不正な利益供与にあたる商業賄賂も禁止しています。贈賄のみならず、役職員が民間の取引先から不正な利益供与を受けるケースについても、公私混同（利益相反等）に当たるとして、禁止しています。
- 公務員ガイドライン及び外国公務員ガイドラインでは、公務員・外国公務員との接待や贈答品贈与についての判断指針を示し個別審査を実施しています。
- ビジネスパートナーガイドラインでは、伊藤忠商事に対して役務を提供頂くビジネスパートナー（代理店、コンサルタント等を含む）の新規起用・契約更新に際し、漏れなくチェックを行う為のプロセスを明確にし、契約のプロセスを定めています。海外のビジネスパートナーについては、トランスパアレンシー・インターナショナルが公開している腐敗認識指数（Corruption Perception Index / CPI）をリスク認定の基準の一つにしています。ビジネスパートナーとの契約書を含む贈賄リスクと関係する可能性がある各種契約書においては、贈賄禁止条項を盛りこみ、不正支払（贈賄又は不正な利益供与）を禁止し、かつ当該禁止に違反した場合には、直ちに契約書を解除できるよう明記しています。
- 投資ガイドラインでは、投資案件の検討において、腐敗防止の観点からデューデリジェンスの実施や確認書の取得手続きを具体的に定めています。

伊藤忠グループ反贈賄ポリシー

1. 伊藤忠グループの反腐敗※・反贈賄について

伊藤忠グループは、法令遵守は当然のこと、コンプライアンスを徹底し、社会に存在を許される組織であり続けなければならないと認識しており、不正な手段によらなければ得られない利益は1円たりとて要りません。

伊藤忠グループにおいては、腐敗・贈賄リスクを排除するために「不正利益供与禁止規程」及び4つの関連ガイドライン（公務員・外国公務員・ビジネスパートナー・投資）に基づき、腐敗・贈賄に利用されやすい行為類型につき、申請及び承認手続、記録方法等に関するルールを定め、これを厳格に運用しています。

【伊藤忠グループ反贈賄ポリシー】

- 日本国内外を問わず公務員又はそれに準ずる立場の者に対し、不正な利益を得る目的で、金品・供応・便宜その他の利益供与を行わない。
- 民間の取引先の役職員に対し、不正な利益を得る目的で、金品・供応・便宜その他の利益供与を行わない。

2. パートナーの皆様へのお願い

伊藤忠グループが上記の反贈賄ポリシーを実現するためには、伊藤忠グループと共にビジネスに取り組んで頂いておりますビジネスパートナー及び投資パートナーの皆様のご協力が必要です。

伊藤忠グループでは、ビジネスパートナー並びに投資先及び投資パートナーにつき、デューデリジェンスの実施、別紙の確認書の提出、反贈賄条項を含んだ契約書の締結をお願いさせていただきます。

何卒ご理解・ご協力を賜りますようお願い致します。

2020年4月1日

伊藤忠商事株式会社

代表取締役会長CEO 岡藤 正広

※ 腐敗：受託した権力を個人の利益のために用いること。横領、詐欺、マネーロンダリング等。

コンプライアンス

- 役員及び社員教育・研修等で「伊藤忠グループ反贈賄ポリシー」「不正利益供与禁止規程」及び4つの「ガイドライン」の啓発・浸透を図り、日頃の管理業務へも落とし込むことで、不正利益の供与を含む腐敗行為の未然防止に努めています。特に贈賄リスクが高いとされるビジネス・地域に関与する可能性のある組織に対しては、贈収賄に特化した研修も実施しています。更に政治献金、慈善事業、スポンサー活動に関しても、寄付や協賛の実施が腐敗行為とならないよう、社内規程と照らし合わせ、社会的に公正かつ倫理規範を満たすよう、社内で定められた寄付・協賛の申請ルートに基づき実施しています。
- 「伊藤忠グループのコンプライアンス推進体制とマネジメント」で前述したモニター・レビューを実施する際、伊藤忠商事の各組織、海外拠点、コンプライアンス管理対象会社の、公務員・外国公務員との接待や贈答品贈与及び代理店及びコンサルタントの新規起用・契約更新の実施状況を確認しています。

違反事例

2025年度に当社が腐敗行為で摘発された事案、並びに罰金・課徴金を支払った事案はありません。

談合・カルテル防止に向けた取組

伊藤忠商事は、談合・カルテル等の独占禁止法違反行為への関与を防止することを目的に、「独禁法等遵守基本規程」を制定し、その下位規定として「カルテル・談合防止基準」、「複数組織間の競合時における独占禁止法遵守ガイドライン」及び「価格転嫁に関する独占禁止法ガイドライン」を制定しています。その他に「独占禁止法コンプライアンス・マニュアル」や、参照が容易な「独禁法Q&A」を策定し、各種のモニター・レビュー、教育・研修を通じて、独占禁止法遵守の周知徹底を行っています。更に社員からの相談窓口として法務部内に独禁法デスクを設けています。

なお、当社は2017年度から2018年度に公正取引委員会より受けた4件の排除措置命令に従い、命令事項を取締役会で決議し、決議内容の通知及び周知徹底を行いました。

税務

方針・基本的な考え方

伊藤忠商事およびその子会社（以下、伊藤忠グループ）は、税務に対する基本姿勢及び行動規範を示した「伊藤忠グループ税務ポリシー」を定め、その遵守により、税務コンプライアンスの維持・向上に努めます。租税制度の定めや意義・立法趣旨に則り、経済の実態と乖離した通常用いられない法形式の選択のような租税回避を企図した取引は行わず、適切な納税を行います。

伊藤忠グループ税務ポリシー

伊藤忠グループは、各国租税法、租税条約及び関連諸規定等（以下、「租税制度」）を遵守の上で適切に納税することを基本理念とし、事業を展開する国および地域、株主、債権者、取引先および伊藤忠グループ従業員を含む、全てのステークホルダーの利益を追求する。

1. 【基本理念】租税制度を遵守した適切な納税

伊藤忠グループは、租税制度の定めや意義・立法趣旨に則り、誠実な態度で税務業務に取り組み、租税回避を企図した取引は行わず、事業活動により稼得した所得に基づき適切な納税を行う。

2. 税務コスト適正化

伊藤忠グループは、基本理念を堅持したうえで、租税制度に基づき二重課税の排除及び優遇税制を適切に活用することで、税務コストの適正化に努める。

3. 各国・地域税務当局との信頼関係の構築、公正な関係維持

伊藤忠グループは、適時適切な情報開示を行い、グループ全体の税の透明性を確保する。また、適正・公平な課税がなされるよう、各国・地域税務当局に対して誠実な対応を行うことにより信頼関係を構築し、建設的な対話を通じて公正な関係維持に努める。

2017年12月制定
2023年4月改訂

コンプライアンス

体制・システム

CFO は税務管理（税務リスク管理を含む）を分掌する経理部を統括しており、当社の適切な納税義務の履行を監督しています。また、税務に関する職務執行の状況を取締役会に報告しています。

担当役員 中 宏之（代表取締役 上席執行役員 CFO）

また、伊藤忠グループは、伊藤忠グループ税務ポリシーに従い、グループ税務規程にて実施すべき基本事項及び業務遂行の基準を定めています。同規程を適切に運用すべく、当社 CFO をグループ全体の統括責任者、当社経理部長をグループ全体の運用責任者としています。伊藤忠グループとして適切な納税を行うべく、伊藤忠グループの各部署が、同規程に従い、必要な税務知識の習得、取引の適切な税務処理の検討、及び適正な税務申告等を行っています。

監査役は、税務ガバナンスに関して、グループ税務ポリシーの遵守状況を含め、ガバナンス体制の構築・運用状況について、監視し検証しております。

また、監査役会において、内部統制委員会におけるグループ税務ポリシーの遵守状況を含めた税務ガバナンス体制の構築・運用状況や評価結果等に関する審議内容を、同委員会に出席した常勤監査役から報告すると共に、監査基準等に基づきグループ税務ポリシーの遵守状況を含む税務ガバナンス体制の構築・運用状況を監査した結果を報告しています。

法人所得税の支払額

当社の最新数値は以下をご覧ください。

(https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/compliance/index.html#income_taxes)

知的財産への取組

伊藤忠商事では、知的財産権関連ビジネスや日常業務において、他人が保有する知的財産権を侵害する行為の防止を徹底するため、役職員を対象とした講習会の開催による注意喚起や、関連法規に準じた社内規則等の整備を実施しています。また、会社の資産としての知的財産権の適切な管理、取扱いのため、職務発明・著作に関する社内規程、及び各種権利の出願・更新等のルールを明確化し、的確に運用しています。

製品安全に関する基本方針

伊藤忠商事は、取扱い製品に関する安全関連の法令に定められた義務を遵守し、お客様に対してより安全・安心な製品を提供する方針のもとに、カンパニーごとに「製品安全マニュアル」を策定し安全確保に努めています。今後も、社内教育の推進や、製品安全担当部署の設置・情報伝達ルート の確立、万が一製品事故が発生した場合の対応について見直ししながら、安全・安心な製品の提供に取り組んでまいります。

輸出入管理への取組

総合商社の活動の柱である貿易を適正かつ効率的に行うため、伊藤忠商事では継続的に輸出入管理の強化、そして更なる改善を図っています。

- i) 安全保障貿易管理においては、大量破壊兵器等の開発及び通常兵器の拡散防止を目的とした外国為替及び外国貿易法（外為法）遵守の為に体系的・総合的な貿易管理プログラムを策定し、厳格な貿易管理を行っています。この貿易管理プログラムは国連や米国制裁等の国際政治リスクを包括的にカバーする内容になっており、外為法遵守に加え、国際社会の責任ある一員として、国際平和及び安全を脅かすような取引に不用意に巻き込まれ、結果として当社のレピュテーションを毀損することのないよう、様々なプロジェクトやトレードに伴う潜在的リスクに対する審査も厳格に行っています。また、当社は、輸出管理が整備され良好な管理体制である企業として経済産業省から包括輸出許可の保有を認められています。
- ii) 輸入（納税）申告を含めた適正な輸出入通関手続きを実施するため、社内輸出入調査（モニタリング）や輸出入通関・関税管理に関する研修等、社内管理規則に基づいた諸施策を実施し、関税コンプライアンス等の徹底を図り、更に活用が拡大している経済連携協定（EPA）に特化した研修を実施し、EPA の適正な有効活用や、ビジネスを新たに構築する上で必要な情報提供も行っています。こうした取り組みの結果、当社は横浜税関長より「法令遵守体制」（コンプライアンス推進体制）と「セキュリティ管理」が優れた事業者と与えられる「AEO 事業者」（特定輸出者及び特例輸入者）の承認を取得しております。

コンプライアンス

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

伊藤忠商事は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との一切の関係・取引を遮断することを基本方針としております。これを実現するために、役職員への教育啓発の定期的な実施に加え、新規取引における全件調査など、取引相手等が反社会的勢力に該当しないことの事前調査を徹底し、必要な社内体制の整備・強化を行っております。

インサイダー取引規制

伊藤忠商事は、役職員によるインサイダー規制への違反を防止するため、「内部者取引等の規制に関する規程」を定め遵守徹底を図るとともに、定期的な研修を行っています。なかでも投資先や取引先等の重要事実を知得した場合の対応については、「インサイダー情報の報告・管理体制に関するガイドライン」を策定し運用しています。

情報管理に対する考え方

伊藤忠商事は、情報の取扱いに関し、「情報セキュリティポリシー（<https://www.itochu.co.jp/ja/security/index.html>）」を制定し、当社の全ての役職員が情報の適切な取扱い・管理・保護・維持すべく努めています。また、全ての役職員を対象とする「情報管理規程」を定め、高い情報セキュリティレベルを確保することにより、経営活動に必要な情報の適切な管理を実現するための行動規範を示しています。具体的には、個人情報管理、文書管理、ITセキュリティ管理に関する規則や基準を定め、個人情報や機密情報の保護及び漏えい防止に努めています。

個人情報保護に関する考え方

個人情報を適正に管理・保護することは、当社の社会的責務であることを認識し、「個人情報保護方針（<https://www.itochu.co.jp/ja/privacy/index.html>）」を制定しています。また、全ての役職員を対象とする「個人情報管理規則」を制定し、個人情報の管理責任者の設置及び個人情報の適正な取得・利用・提供・管理・廃棄等に関するルールを定めています。個人情報保護関連の法令や社内ルールに違反する行為が認められた場合には、就業規則に基づき、懲戒処分を含め厳正に対処しています。

さらに、コンプライアンス統括役員である CAO が決定した伊藤忠グループコンプライアンスプログラムでは、個人情報保護法対応ガイドラインをコンプライアンスプログラムの付則として設け、個人情報の流出・漏えい事案が発生した場合の対応方針を定めています。

個人情報モニター・レビュー

伊藤忠グループは、定期的に単体及びコンプライアンス管理対象会社に対して、個人情報モニター・レビューを業務部、法務部、IT・デジタル戦略部主催で行っています。12回目に当たる 2023 年度は、2023 年 9 月から 12 月にかけて、伊藤忠商事、海外ブロック及び国内外コンプライアンス管理対象会社 136 社に対して個人情報管理体制の確認を実施しました。その結果も踏まえて伊藤忠商事およびグループ会社での改善のための啓発活動を継続するとともに外部弁護士のアドバイスを通じた体制の構築および運用支援を行っています。

コンプライアンス事案（違反事例）への対応

伊藤忠商事の各組織、海外拠点及びコンプライアンス管理対象会社において、腐敗防止をはじめとする法令・社内ルール違反等が発覚、または、違反発生リスクがあると判断された場合、所定の基準・手続に従い、当該組織のコンプライアンス責任者が中心となり、内部調査・原因究明・再発防止策等の事案対応に当たります。コンプライアンス関連事案については、発覚から事案対応の終了報告までコンプライアンス室を通じて、CAO に報告されます。

また全社的な見地から検討を要する重大なコンプライアンス事案については、CAO の指示、又はコンプライアンス室からの要請に基づき必要な調査が実施され、実態解明を行い、社内規程に照らして適切な処分を行います。

贈賄を含む法令違反等に関与した役職員については、社内処分の要否を各社の社内規程（就業規則等）に照らし検証し、また必要に応じて社内外の関係部署・専門家との相談・協議等を経た上で、社内規程に定められた基準・手続に従い適切な処分を行います。

伊藤忠商事では、外部関係者等への対応・報告・公表の要否を検討の上、必要に応じて適切な対応を実施しています。

なお、伊藤忠商事では、2025 年度は対外的な開示が必要とされる重大なコンプライアンス違反（顧客の個人情報取扱に関連する事案を含む）はありませんでした。