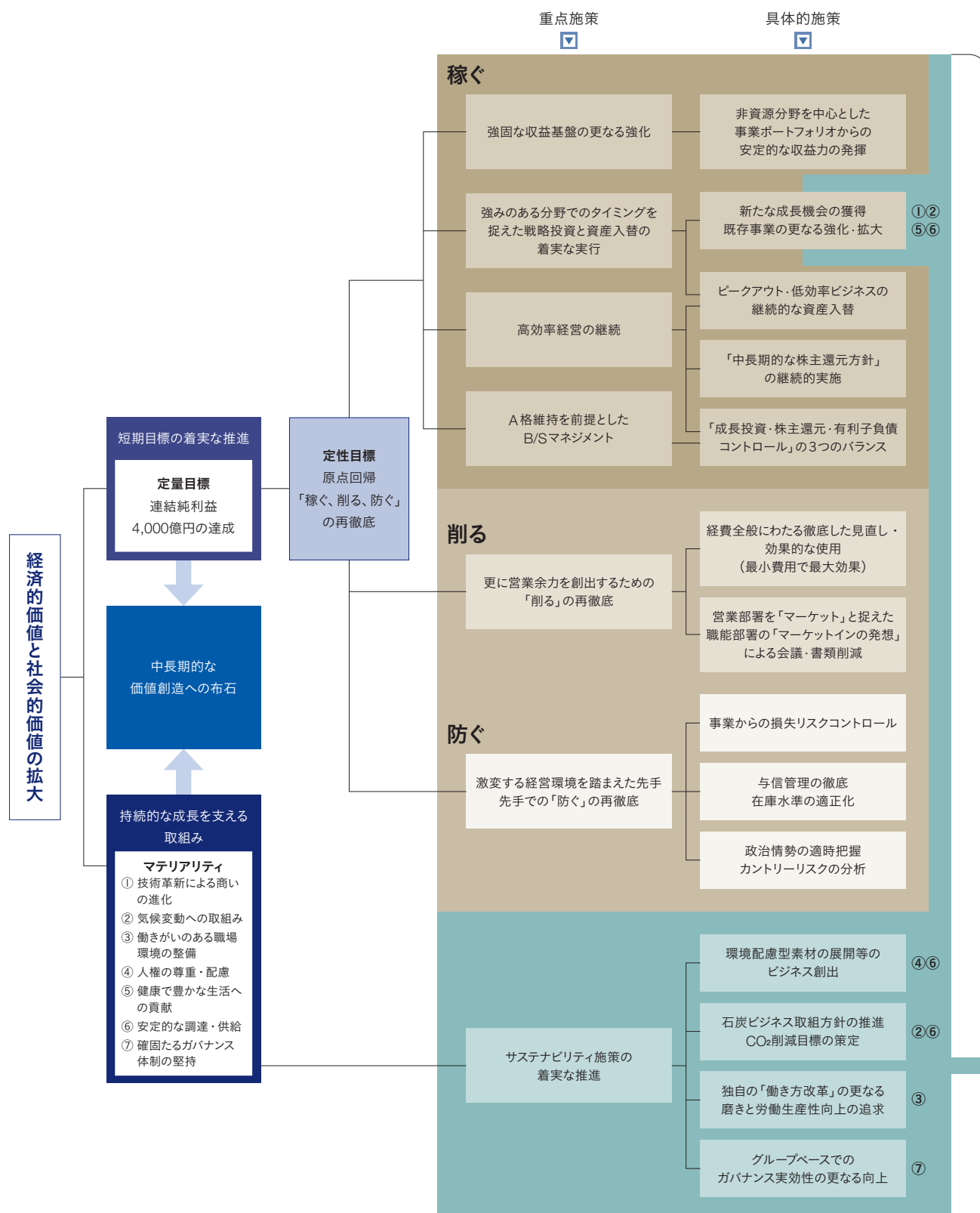


ロジック・ツリー及び非財務資本とマテリアリティとの関係性

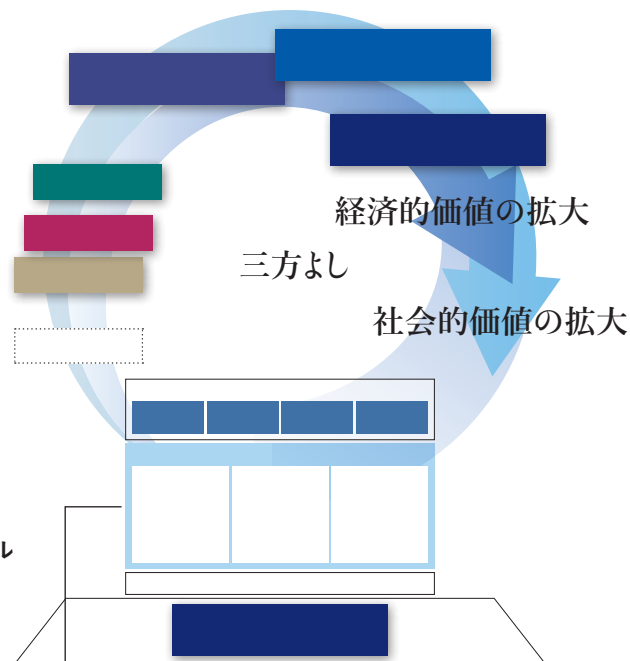
2020年度経営計画のロジック・ツリー

当社は、2018年度から始まった中期経営計画「Brand-new Deal 2020」を1年前倒しで達成し、完了しました。新型コロナウイルスの影響等により経営環境が激変する中、2020年度を単年度計画とし、「稼ぐ、削る、防ぐ」の再徹底により足元を固め、来期以降に備える1年と位置付け、今後の更なる飛躍に向けて着実に準備を進めています。



非財務資本の維持・高度化とマテリアリティの関係性

当社は、サステナビリティ上の重要課題を具現化している「三方よし」をグループ企業理念として掲げ、重要課題の解決に本業を通じて取組んでいます。これにより、当社がこれまで信頼・信用力を「てこ」に積み上げてきた非財務資本の維持及び更なる拡大を通じ、持続的な企業価値向上を実現していきます。



→ Page 30
「商人型」ビジネスモデル

非財務資本、マテリアリティ、SDGsの関連性

マテリアリティ		非財務資本						関連するSDGs		
		内部資本			信頼・信用力(三方よし)	外部資本				
		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	天然資源		社会との 関係性	
		① 技術革新による 商いの進化								
		② 気候変動への 取組み								 
		③ 働きがいのある 職場環境の 整備								  
		④ 人権の尊重・ 配慮			↔					  
		⑤ 健康で豊かな 生活への貢献								  
		⑥ 安定的な 調達・供給								   
		⑦ 確固たる ガバナンス 体制の堅持								

■ 特にマテリアリティとの関連性が高いと判断される非財務資本を示しています。なお、「信頼・信用力」はすべてのマテリアリティとの関連性が高いと考えています。

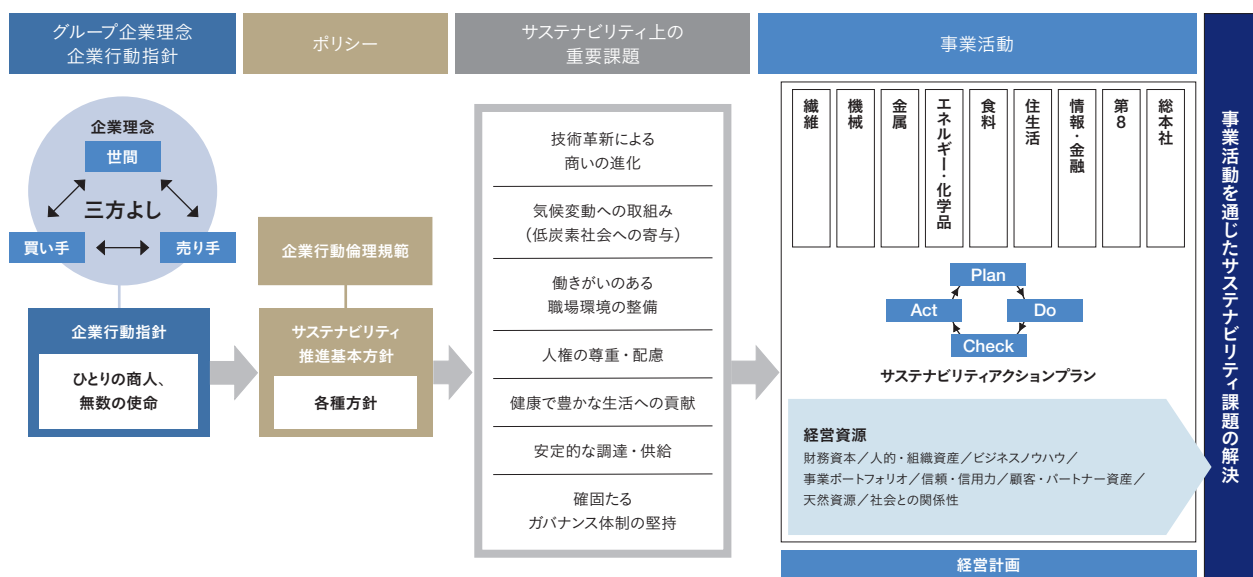
持続的な成長を支える取組み・体制

持続的な企業価値向上に向けたサステナビリティ

創業の精神であるグループ企業理念「三方よし」のもと、グローバルに事業を行う当社は、地球環境や社会課題への対応を経営方針の最重要事項の一つとして捉え、企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たすべく、持続可能な社会の実現に貢献します。

当社は、企業理念や外的環境の変化を踏まえた「サステナビリティ推進基本方針」を定め、組織的・体系的に推進しています。更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「サステナビリティアクションプラン」に落とし込み、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流れ



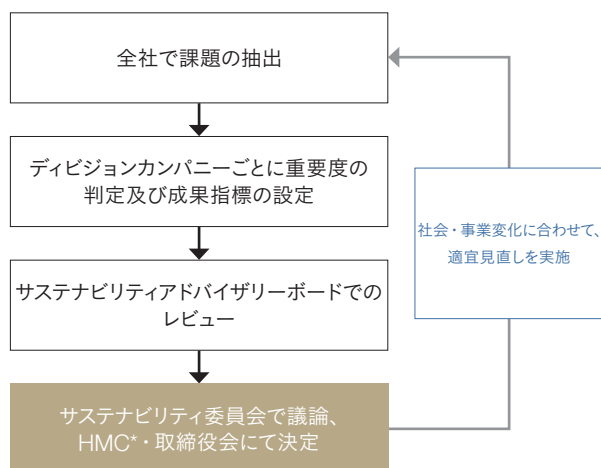
サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)	サステナビリティアクションプラン成果指標の事例	
技術革新による商いの進化 新技術へ積極的に取組み、産業構造の変化に既存ビジネスの枠組みを超えて挑戦することにより、新たな価値創造を行います。	- AI・IoT・フィンテック等の新技術・サービスを活用したビジネスの再構築 - 繊維ビジネスにおけるAIの活用やRFIDタグの普及・拡大によるサプライチェーンの生産・作業効率化、トレーサビリティの向上、販売力強化の実現	
気候変動への取組み(低炭素社会への寄与)(⇒Page 66～67) 気候変動による事業影響への適応に努めると共に、低炭素社会へ寄与する事業活動の推進や、温室効果ガス排出量削減に取組みます。	- 低炭素社会への移行を含む社会の要請を十分に考慮した最適な資産ポートフォリオの構築 2030年度に発電事業の再生可能エネルギー比率20%超(持分容量ベース)を目指した取組みの推進	
働きがいのある職場環境の整備(⇒Page 70～71) 社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、多様性を活かして、能力を最大限発揮できる環境を整備します。	2020年度に年間平均残業時間を朝型勤務導入前比10%以上減少 2020年度にがん・長期疾病による離職率0%	
人権の尊重・配慮(⇒Page 68) 事業活動を通じた人権の尊重と配慮に取組み、事業の安定化を実現すると共に、地域社会の発展に寄与します。	- グループ全体のサプライチェーンにおける社会・環境面の整備や管理基準の遵守 - 取引先状況、業界トレンドや商社業界団体との連携等にも配慮した持続可能なパーム油の調達方針を公表し、調達及び供給体制の構築を推進	
健康で豊かな生活への貢献(⇒Page 68) すべての人のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指し、健康で豊かな生活の実現に貢献します。	- 食品安全管理部署の設置による食の安全・安心確保への取組み 2020年度に健康診断等から得る健康データ管理対象者数100万人	
安定的な調達・供給(⇒Page 68) 生物多様性等、環境に配慮し、各国の需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給に取組むことで、循環型社会を目指します。	- リサイクル繊維ビジネスの更なる推進、サステナブル素材の取扱比率上昇 2025年度に木材ビジネスで認証材、または高度な管理が確認できる材の取扱比率100%	
確固たるガバナンス体制の堅持(⇒Page 72～81) 取締役会は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ることにより、適正かつ効率的な業務執行を確保します。	- 取締役会評価等を通じた取締役会の監督機能強化に向けた施策の継続実施 - コンプライアンス関連諸施策のモニタリング・巡回研修等の継続	

各カンパニーにおける取組状況の詳細はサステナビリティアクションプランをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

マテリアリティの選定とレビュー

2013年に当社として初めて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、定期的に見直しを実施しています。SDGsの採択やパリ協定の発効等の社会情勢等を踏まえて、2018年度にスタートした前中期経営計画の策定を機に、7つの重要課題を特定し、2020年度経営計画でも踏襲しています。



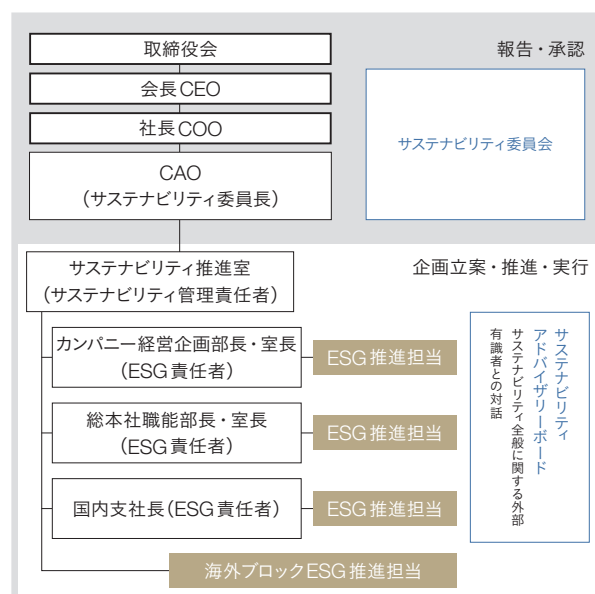
* HMC = Headquarters Management Committee

詳細はESGレポートをご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/>

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進の施策は、サステナビリティ推進室が企画・立案し、CAO決定の下、各組織が実行していきます。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」で議論・決定しています。また、アドバイザリーボード等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。



	各カンパニーにおける取組状況									SDGs
	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・金融	第8	総本社	
										
										 
										  
										  
										  
										   
										



気候変動への対応

当社は、気候変動が当社グループの事業に及ぼす影響やその継続性等を分析し、気候変動に伴う様々な機会とリスクを踏まえた事業戦略を構築するため、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言にあるシナリオ分析*等を活用しています。「2℃未満」シナリオは、主に低炭素社会への移行に伴う政策や技術、市場の変化等により生じる「移行リスク」の影響が大きい化石燃料に関わる事業に使用し、「4℃程度」シナリオは、主に平均気温の上昇や気候パターンの変化等により生じる「物理リスク」の影響が大きい生活消費分野のビジネスに使用することで、当社のすべての資産ポートフォリオに対してバランスよく分析していることが特徴です。上記シナリオに基づく各事業への影響を踏まえた上で、適切な先行布石を打ち、生活消費関連ビジネスを中心とする強固な収益基盤の持続性を更に高めています。

リスクと機会

リスク	機会
移行リスク - 温室効果ガス排出に対する事業規制等による、化石燃料需要の減少 物理リスク - 異常気象（干ばつ、洪水、台風、ハリケーン等）の発生頻度増加による事業被害等	- 気候変動の緩和に寄与する、再生可能エネルギー等の事業機会の増加 - 異常気象に柔軟に適應できる商品供給体制強化等による顧客維持・獲得等

ガバナンス

➡ Page 65 サステナビリティ推進体制

指標と目標

指標	目標	2019年度実績
東京・大阪本社、国内支社・支店その他の事業用施設の電力使用量	2020年度に2010年度比30%減	2010年度比44%減
	年平均1%以上減	2018年度比2.3%減
再生可能エネルギー比率	2030年度に20%超	12.5%

リスク管理

➡ Page 47 リスク管理

戦略

- 気候変動に伴う様々なリスク・機会は事業戦略上の重要な観点の一つと認識しています。

*シナリオ分析

- シナリオ分析の検討は、国際エネルギー機関（IEA）及び気候変動に関する政府間パネル（IPCC）を参照し、今世紀末までの平均気温上昇が「2℃未満」と「4℃程度」の2つのシナリオを設定しました。
- 全事業の中から、気候変動に係る移行リスクや物理リスクについて、それぞれ潜在的影響が大きく、財務上の重要性が高い事業の特定を進めました。

TCFDの提言への賛同及び石炭関連ビジネス取組方針

当社は、環境省の支援を受け、発電関連ビジネスについてTCFDの提言に基づいたシナリオ分析*を実施した上で、2019年5月にTCFDの提言への賛同を表明しました。これに合わせて、TCFD賛同企業が議論する場となる、経済産業省、環境省、金融庁が設立した「TCFDコンソーシアム」にも参画しています。今後も当社事業全体への気候変動の影響をTCFDの提言に沿って分析し、関連情報の適時・適切な開示を目指していく方針です。なお、石炭関連ビジネスは、当社のビジネスやステークホルダーへの影響が特に大きいと認識していますが、早急に取組むべき課題としてシナリオ分析

等を実施し、2019年2月に「新規の石炭火力発電事業の開発及び一般炭炭鉱事業の獲得は行わない」旨の取組方針を公表しました。

既存の一般炭炭鉱事業については、引続き国内外の需要家に対するエネルギー安定供給という社会的要請に応えつつ、継続的なレビューと資産入替を行うと共に、温室効果ガス排出削減に寄与する技術開発への関与を継続することで、持続可能な社会の発展に貢献していく考えです。

* 詳細なシナリオ分析と事業インパクトの評価は下記をご参照ください。
環境省「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイド～」

<http://www.env.go.jp/policy/tcfd.html>

シナリオ分析

カンパニー									
機械	金属		エネルギー・化学品		食料		住生活		
事業内容									
発電	石炭		石油・ガス開発		Dole		パルプ		
主要なリスク									
移行リスク*					物理リスク				
* 移行リスクの大きい各事業の「4℃程度」シナリオにおける影響は限定的です。									
事業環境認識									
4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃
									
●「2℃未満」シナリオの場合でも、再生可能エネルギー新設を増やすことで収益の維持・拡大が可能		●「2℃未満」シナリオでは、技術革新や規制動向の変化により化石燃料の使用量は減少するものの、環境負荷が相対的に低いとされる高品位炭に対する需要は、一定のレベルで維持される		●「2℃未満」シナリオでは、世界全体で原油需要の縮小が見込まれるものの、世界的なLNG需要増加及びバイオ燃料等の新エネルギー需要増加の機会捕捉等により、収益の拡大が可能		●「4℃程度」、「2℃未満」何れのシナリオにおいても、気候変動（平均気温の上昇による単位面積当たり収穫量への影響）等による減収の可能性はあるものの、生産地域の多角化によるリスク分散（シエラレオネ等）、及び栽培技術の向上・栽培効率改善の取り組み等により、収益の拡大が可能		●「4℃程度」シナリオでは、一部産出量拡大が見込まれる植林地域でパルプ生産量増加による増収等があるものの、全体では世界的な平均気温の上昇による産出量減少により、減収 ●「2℃未満」シナリオでは、平均気温上昇の抑制により植林地各地で産出量が一定程度維持される。バイオマスエネルギーを利用するパルプ製造工場では、カーボンブライスの導入が実現されれば、コストの抑制が可能。加えて、産出量拡大が見込まれる植林地域でのパルプ生産量増加による増収等により、収益の拡大が可能	
方針・取り組み									
● 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 ● 新規の石炭火力発電事業の開発は行わない		● 新規の一般炭炭鉱事業の獲得は行わない ● 既存の一般炭炭鉱事業については、引続き国内外の需要家に対するエネルギー安定供給という社会的要請に応えつつ、持続可能な社会の発展に貢献すべく継続してレビューを実施 ● CCS（CO ₂ 貯留）・CCU（CO ₂ 活用）等の温室効果ガス排出削減に寄与する技術開発への関与を継続		● 原油資産の拡大については慎重に検討 ● 優良プロジェクトに参画することで事業の安定化を図り、LNG等ガスパロジェクトでの投資機会を検討 ● バイオ燃料や水素関連での事業機会の捕捉等、新エネルギー分野での需要拡大を見込んだ事業ポートフォリオを検討		● 生産地域の多角化（シエラレオネでの生産拡大） ● 品種の調査・選定、苗の栽培方法の改善等の生産方法の改良を通じた単収の増加 ● バイナッブル残渣を活用したバイオガス発電、工場屋上を活用した太陽光発電促進等による低炭素化への貢献と、環境意識の高い消費者の支持によるDoleブランド及び商品優位性の更なる向上 ● 必要に応じた灌漑の実施		● 気候変動に対応した品種の選定の検討 ● 気候変動影響が大きくなる前に対策を検討するための現地モニタリングの実施	

気候変動の取組状況の詳細は当社ウェブサイトも併せてご参照ください。 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/climate_change/

バリューチェーンにおけるサステナビリティ

当社は、安定的かつ持続可能な原材料等の調達及び供給を実現していく上で、広域化・複雑化するサプライチェーン上の環境リスクや人権リスク等に適切に対応していく必要があると考えています。ステークホルダーの皆様との対話を通じ、当社グループだけでなく、仕入先や販売先等も含めたサプライチェーン全体の透明性を更に高める取組みとリスクマネジメントに努めていきます。

リスクと機会

リスク	機会
消費者、サービス利用者の安全及び健康への問題発生時の信用力低下	- 食の安全・安心や健康増進の需要増加 - サプライチェーン上の人権への配慮、労働環境の改善による安全かつ安定的な商品供給体制の構築 - 環境に配慮した資源や素材の安定供給による、顧客の信頼獲得や新規事業創出等

新型コロナウイルス感染拡大下における食料サプライチェーン



中国の工場監査の様子

当社のサプライチェーンは、事業領域の拡大を背景に益々、広域化・複雑化が進んでおり、原料の調達、サプライチェーン上の人権や労働環境等に対するリスクマネジメントが重要となっています。例えば、食料カンパニーでは、上流のパーム油、水産物、乳製品、食肉、コーヒー等を中心に、国際的な認証組織への参加や認証品の調達比率を上げる取組み、ブロックチェーンを使用したサプライチェーンの透明化を進める取組み等を通じて、長期に亘り持続可能な調達活動を推進しています。

更に、サプライチェーンの中流に位置する食品工場では、これまで実施してきたサプライチェーン全体の透明性を高める取組みが、新型コロナウイルス環境下においても活かされています。例えば、当社では2015年1月より、中国に食品安全管理チームを設置し、日本人の専門家を定期的に現地に派遣してきました。これまで未然防止管理の観点より、国際基準に準拠した定期的な工場監査を実施し、取引先各工場との相互コミュニケーションを図ってきましたが、こうした取組みは、事故・事案発生リスク低減にとどまらず、コロナ禍におけるサプライヤーの防疫管理体制や稼働状況の適時の把握にも繋がり、サプライチェーンの寸断を免れることができました。また、BCP対応に関する事前調査により、危機対応マニュアルが事前に整備されていたことも、持続的な食の安定供給に繋がっています。

サプライチェーンにおける今後の取組方針

当社はグローバルなビジネス展開を行う「総合商社」として、サプライチェーン上の人権侵害リスクを低減し、社会生活に対する安定的な供給責任を果たす上で、必要となる取組みを行っています。具体的には、全世界のサプライヤーとの取引開始時に通知している「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針^{*}」の再徹底を図り、主要取引先へのサステナビリティ

調査を毎年継続的に実施することで、その実態把握に努めていきます。

今後は、更に踏み込んだ人権デューデリジェンスの実施によるリスクの特定とアセスメント、またその是正に至るまでのプロセス構築に取組んでいく方針です。

^{*} サプライチェーン・サステナビリティ行動指針はこちら
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/policy/

事業投資における ESG リスク評価

当社は、投資判断時の ESG チェックリスト活用や投資実行後の訪問調査を通じて、網羅的な ESG リスク評価を行い、必要な措置を講じることで、事業投資先の ESG リスクの把握と未然防止活動に努めています。また、これらの ESG リスク評価プロセスは、ISO14001を基盤とした当社のサステナビリティマネジメントシステムの枠組みの中で継続的に見直し、改善を図ることで事業投資に係るリスク低減に取り組んでいます。

新規事業投資案件の ESG リスク評価

当社は、新規事業投資を行うにあたり、「投資等に関わる ESG チェックリスト」を用いて、事業投資先のサステナビリティ推進体制や CSR 方針の整備状況、環境への著しい悪影響や法令違反の有無、更に利害関係者からの訴訟リスク等について、事前の評価（デューデリジェンス）を徹底しています。このチェックリストは、CSR の国際ガイドラインである ISO26000 の 7 つの中核主題*の要素を含む 33 のチェック

項目から成り立っています。申請部署（営業部署）は、関係職能組織（管理部署）によるリスク分析に基づく審査意見を踏まえ、建物の建造に係る土壤汚染調査等、専門性が必要となる懸念点については、外部専門機関に追加のデューデリジェンスを依頼し、その評価結果に問題がないことを確認した上で、事業投資に着手することとしています。

* 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

グループ会社実態調査

当社は、グループ会社における環境汚染等の未然防止を目的として、訪問調査を 2001 年より継続的に行っています。2019 年度は各社の環境・社会リスクを勘案の上、外部専門家も起用しグループ会社 2 社に対して本調査を実施しました。（2020 年 3 月末までに合計 285 事業所に対して調査を完了）

本調査により、経営層との質疑応答に加え、工場・倉庫等の施設の検査、河川への排水状況、環境法規制の遵守状況の調査、労働安全・人権への配慮及び地域社会とのコミュニケーション等を幅広く点検すると共に、問題点の指摘や予防策を示し、是正状況を確認しています。

2020 年 1 月にはフィリピンでパイナップルのフルーツ缶等を製造する Dole Philippines 社を訪問調査しました。現地の

法規制に詳しい外部専門家の知見をもとに土壤汚染、廃棄物及び法令遵守状況について詳細なチェックを行い、適切な管理を行っていることを確認しました。

また、同社敷地内でのバイオマス発電や、地域の学校への寄付等にも積極的に取り組んでいることも確認しています。



Dole Philippines 社
訪問調査の様子

持続的な成長を支える取組み・体制



全社統合データ基盤構築による労働生産性の向上

当社は、今後の本格的な DX 時代の到来を見据えた基幹システムの大幅な刷新を行い、より高速で柔軟なビジネスデータの分析支援を可能とする全社統合データ基盤を構築しました。会計データに加えて、8 つのカンパニーの営業取引に関わるデータ、物流データ及び株価等の外部データを集約することで、現場のニーズに応じたレポートやビジネスデータの提供が可能になります。また、CDO・CIO 傘下の IT 企画部に、データ分析と活用支援を専門に行う組織「BICC (Business Intelligence Competency Center)」を同時に立ち上げ、当社がマテリアリティとして掲げる「技術革新による商いの進化」を各営業部署

においても可能にすべく、柔軟なデータ活用を支援しています。IT 企画部は、テクノロジーを活用した経営の効率化や生産性向上を支え、日々の商売の基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を支援していきます。



人材戦略

当社は、「厳しくとも働きがいのある会社」を標榜し、経営トップがその実現にコミットしていることが大きな特徴です。人事諸施策からなる人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打ち出し、当社ビジネスモデルを機能させる原動力である人材の「個の力」を最大限に引出すことで、大手総合商社の中でも最少の単体従業員数で、労働生産性を着実に向上させてきました。

また、社員一人ひとりの経営参画意識の向上を図り、当社の強みである「個の力」が一丸となって、経営の方向性に向けて発揮されることで、持続的な企業価値向上に繋がる好循環に更なる推進力を生み出しています。今後も、このサイクルを一層力強く回すための施策を導入していきます。

OUTCOME



社員の持続的な能力開発

社員の持続的な能力開発	OUTCOME
中国語人材の増強(2015年度～) - 全総合職の3分の1にあたる1,000人を中国語人材に - 中国語海外派遣研修	- 強みを持つ中国・アジアにおける基盤拡大を推進 - 中国語有資格者は2017年度に1,000人を達成、2019年度までに1,231人が取得 - 中国語レベル維持・向上プログラム実施中
日吉寮(2018年度～) 次世代を担う若手社員の育成・強い一体感の醸成	- 年代や部署を超えた人的ネットワークと強固な組織力の構築 - 自由闊達な企業文化の伝承推進

(2020年4月1日現在)

女性活躍支援の取組み	OUTCOME
次世代マネジメント層の育成 - 各種キャリア研修 - 外部管理職研修への派遣 - 個別キャリアプラン作成	- 女性役員は社外取締役2名、執行役員2名 - 女性役職者27名(うち海外子会社社長1名) - 女性総合職比率10.0% - 全管理職に占める女性管理職比率8.1%
女性が働きがいを持てる環境整備 - 海外駐在子女のみ帯同制度 - 再雇用制度 - 組織長研修における女性活躍に関する啓蒙	海外経験のある女性総合職比率76.0% (原則海外に派遣しない教育期間前期(4年間)の社員を除く)

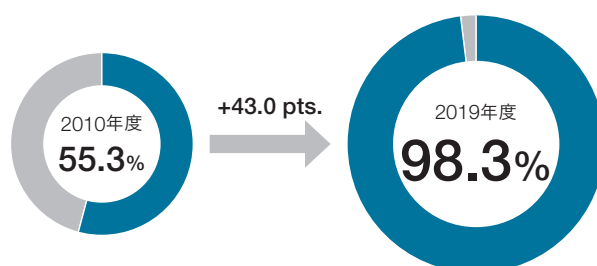


経営参画意識の向上（株主の皆様との価値共有）

株主の皆様を意識した株式報奨制度

当社は、持続的な企業価値向上を実現するために、経営陣にとどまらず社員一人ひとりの経営参画意識が重要であると考えています。従業員持株会への加入を促進し、2018年度には、加入率は概ね100%に達しました。更に、2019年度からは従業員持株会を活用した「株式報奨制度」として、一定水準を上回る業績となった場合に特別奨励金を支給し、相当分の株式を付与する制度を導入しています。

従業員持株会加入率



働きがいのある職場環境の整備

働きがいのある職場環境の整備	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、5～8時の早朝勤務を奨励 - 朝食の無料配布 8時前に始業した社員には割増賃金を支給 - 朝活セミナー等、朝活研修内容の充実	- 業務効率化・時間の有効活用（自己研鑽等） - 時間外勤務減少による長時間労働の是正 - 時間外勤務手当・タクシー代等の減少により、朝食を無料提供するものの、ネットのコストはほぼ横ばい
脱スーツ・デー（2017年度～） - 柔軟な発想で仕事に取り組める環境づくり - 毎週火曜～金曜にカジュアルな服装で出社（夏期は毎日実施）	服装を工夫することで何事にも積極的に関心を持ち、新しいアイデアが生まれやすい環境づくりの実現

朝型勤務制度による成果

		導入前	導入1年目	2019年度
退館 ^{*1}	20時以降	30%	7%	6%
	（うち、22時以降）	（10%）	（ほぼ0%）	（ほぼ0%）
入館 ^{*1}	8時以前	20%	34%	43%
時間外勤務時間 ^{*2}		—	▲7%	▲8%
コスト／月（時間外勤務手当＋軽食代） ^{*2}		—	—	ほぼ横ばい
精勤休暇取得 ^{*2}		—	—	10%増加

^{*1} 本社在館者に占める割合

^{*2} 朝型勤務制度導入前比

2018年度エンゲージメント・サーベイ^{*1}の結果（主要項目）

	肯定回答率	グローバル比 ^{*2}
社員を大切にし、配慮している	80%	+17%
顧客を重視している	80%	+5%
高いレベルの成果を達成することを求めている	91%	+5%

^{*1} 次回は2022年度に実施予定（4年ごとに実施）

^{*2} 330社・670万人の世界平均比

社員の健康力向上

社員の健康力向上	OUTCOME
伊藤忠健康憲章の制定（2016年度～） がんとの両立支援施策（2017年度～） - 国立がん研究センターとの提携による定期特別検診の実施 - 治療と仕事の両立の個別支援体制を構築 - がん先進医療費の全額補助 - 残された家族の就学・就労支援	- 社員一人ひとりの「やる気・やりがい」の維持・向上 - 自分の居場所はここだと実感し、安心して存分に働ける環境の整備 - 将来の不安軽減 - がん検診対象者の受診率ほぼ100% - がんをテーマにした社内セミナーを計3回開催し、延べ1,000人超参加 - 組織力の強化



コーポレート・ガバナンス体制進化の変遷

新たなグループ企業理念「三方よし」のもと、経済的価値と社会的価値の持続的な拡大を支える基盤として、実効性と透明性のあるガバナンス体制の継続的な進化を図っています。

企業価値向上を強く意識した実効性ある組織・制度設計

1	2	3	
透明で公正な意思決定 独立性を確保した取締役会諮問委員会 ➡ Page 74	多様性の確保 社外役員の多彩な専門的経験分野 ➡ Page 75	取締役会実効性の維持・向上 第三者評価も踏まえた実効性の継続的な確認・改善 ➡ Page 76	

絶え間ない



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。2019年度はガバナンス・報酬委員会の委員長を務め、役員報酬等に関する議論を主導。また、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ける数多くの有益な提言等を行っている。

企業価値の長期的な向上を目指して

当社の社外取締役に就任して以来、ガバナンス・報酬委員会の委員として、更に2018年度及び2019年度は同委員会の委員長として、当社のガバナンスの変遷に深く関与し、社外役員としての役割を担ってきました。その間、「モニタリング重視型」取締役会への移行という大きな取締役会改革が行われ、その後、社外取締役比率は40%にまで上昇する等、当社のガバナンス体制の実効性は年々着実に向上しています。

ガバナンス・報酬委員会における審議の主要な項目の一つである役員報酬制度については、各役員がそれぞれの業績に対する責任を果たした結果が報酬に反映されるため、株主をはじめとするステークホルダーの信頼にも応え得るものと考えています。

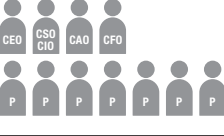
ガバナンスの進化にはゴールはなく、目まぐるしく変化する外部環境に応じ、不断の見直しと、より優れた体制構築を追求することが求められます。2020年度は、指名委員会の委員長として、当社にとってのガバナンスの重要課題の一つである後継者計画の検討や、役員人事に関する審議を通じて、当社のガバナンス体制のより一層の強化に貢献し、当社の企業価値向上に役立っていきたいと考えています。

ガバナンス体制進化の歴史

	目的	施策内容	
2020年	取締役会の実効性の維持・向上及びグループ・ガバナンス体制の向上	- 取締役会の女性比率は引き続き20% - 上場子会社ガバナンス体制の向上	
2019年	取締役会の実効性の更なる向上	- 社外取締役比率は常時3分の1以上 - 社外取締役の更なる多様性の向上 - 取締役会の女性比率20%（取締役非兼任の女性執行役員も2名に） - 上場子会社ガバナンス方針策定 - 指名委員会を改組（ガバナンス・報酬委員会及び指名委員会共に、委員の過半数を社外役員に）	
2018年	社内外の変化に対応した取締役会の体制整備	- 会長CEO・社長COOの経営体制に - 社外取締役の多様性の向上 - 社外取締役比率は引き続き3分の1以上 - 相談役・顧問制度を廃止	
2017年	経営の「執行」と「監督」の分離	「モニタリング重視型」取締役会への移行 - 社外取締役を3分の1以上に - カンパニープレジデントは1名を除いて取締役非兼任に	
2016年	取締役会の監督機能の強化	- 社外取締役の増員（2名→3名） - 指名委員会、ガバナンス・報酬委員会を改組（委員長を社外取締役に、委員半数を社外役員に）	
2015年	取締役会の監督機能の強化と透明性の向上	「コーポレートガバナンス・コード」への対応 - 指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置	
2011年	経営監督の実効性と意思決定の透明性の向上	社外取締役の選任（2名）	
1999年	取締役会の意思決定機能と監督機能の強化	執行役員制度の導入	

4	5	6
活力ある取締役会運営 社外役員へのより積極的な情報共有 ➡ Page 76	グループ・ガバナンス体制向上 上場子会社ガバナンス方針の公表及び着実な対応 ➡ Page 77	業績拡大に向けたインセンティブ 業績連動割合が高くメリハリある役員報酬制度 ➡ Page 78

バージョンアップ

	社内取締役	社外取締役	社外取締役割合	女性取締役割合
	6名 	4名 	40%  (4名/10名)	20%  (2名/10名)
	6名 	4名 	40%  (4名/10名)	20%  (2名/10名)
	5名 	3名 	38%  (3名/8名)	13%  (1名/8名)
	5名 	4名 	44%  (4名/9名)	11%  (1名/9名)
	11名 	3名 	21%  (3名/14名)	7%  (1名/14名)

P:カンパニープレジデント
 海外:東アジア総代表(兼)アジア・大洋州総支配人(兼)CP・CITIC 管掌



社外取締役

望月 晴文

経済産業事務次官を経て、2014年6月に当社監査役、2017年6月に当社取締役就任。2019年度は指名委員会の委員長を務め、経営陣幹部の選解任や後継者計画について実質的な議論を主導。また、内部統制・コンプライアンスや次世代ビジネスを含む幅広い視点から数多くの有益な提言等を行っている。

意思決定の透明性の確保向上に向けて

経営判断においては常に複数の選択肢・方向性が存在しますが、ガバナンスにおける社外取締役の重要な役割は、客観的・俯瞰的な視点より、様々な可能性や付随するリスク等の必要な要素が網羅的に検証されているかを見極め、経営陣に意見することだと考えています。バリエーションに富んだ社外役員のバックグラウンドや専門知識に基づく率直な意見と経営陣の“聴く姿勢”とが両輪となることで、当社の意思決定の透明性や公正性の確保と向上を生み出し、より良い経営に繋がっていると確信しています。

当社のガバナンスの実効性の維持や更なる向上を目指すための重要な課題の一つとして、経営陣の後継者計画があります。私が2018年度から2年間委員長を務めた「指名委員会」では、定期的に後継者計画についての議論を行うこととしており、果敢な判断を迫られる経営者としての「あるべき姿」や後継者の育成方針等につき、活発な議論がなされています。2019年度においては、社外の委員のみでの議論の場を設ける等の機動的な運営を通じて、より実質的な議論の充実を図りました。



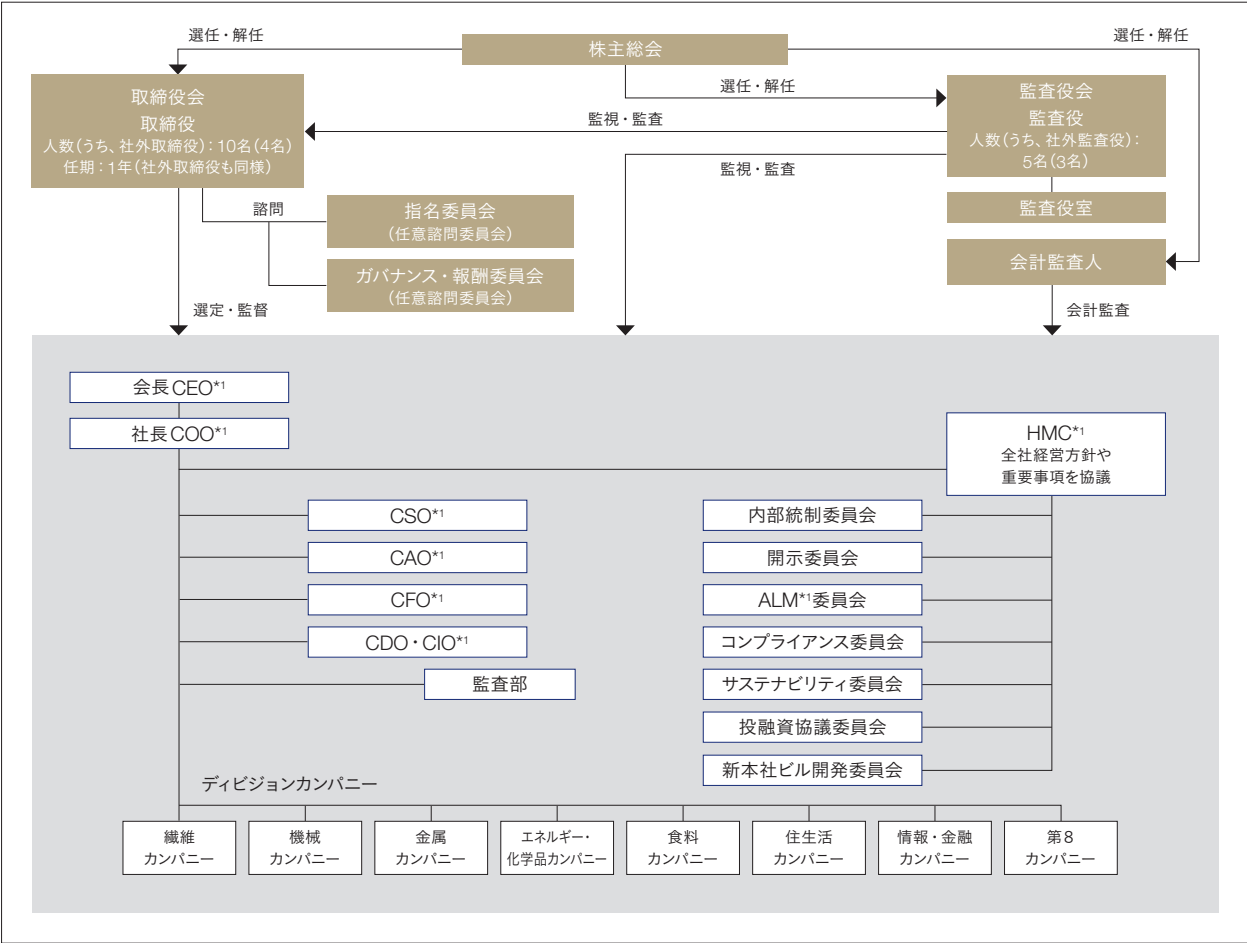
コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役（監査役会）設置会社として、経営監視の強化に向けた取組みを継続的に実施しています。2017年度の「モニタリング重視型」取締役会への移行後は、社外取締役比率を3分の1以上としており、今後もその比率は維持する方針です。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、委員総数の過半数を社外役員とする「ガバナンス・報酬委員会」「指名委員会」を設置しています。

また、当社の社内取締役には、豊富な業務経験と総合商社の経営全般に関する知見を有する人材を選任し、社外取締役には、より専門的な視点及び多様性等を備える人材を選任しています。また、社外監査役には、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・監督を可能にしています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制、各社外取締役・社外監査役の役割、主な専門的経験分野等は、以下の通りです。

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 （2020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
CDO・CIO = Chief Digital & Information 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。

主な社内委員会

名称	委員長	目的	名称	委員長	目的
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	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
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	サステナビリティ委員会	CAO	サステナビリティ及びESG（ガバナンスを除く）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	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

ガバナンス・報酬委員会及び指名委員会の構成

(2020年6月19日現在)

氏名	役位	ガバナンス・報酬委員会	指名委員会
		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	執行役員の選解任、 取締役・監査役候補の指名、 取締役・監査役の解任、 役付取締役・役付執行役員の 選定・解職等の議案の審議
岡藤 正広	代表取締役会長 CEO	○	○
鈴木 善久	代表取締役社長 COO	○	○
小林 文彦	代表取締役		○
村木 厚子	社外取締役		◎(委員長)
望月 晴文	社外取締役	○	○
川名 正敏	社外取締役	◎(委員長)	
中森 真紀子	社外取締役	○	
土橋 修三郎	常勤監査役		*
京田 誠	常勤監査役	○	
間島 進吾	社外監査役		○
瓜生 健太郎	社外監査役		○
大野 恒太郎	社外監査役	○	
		(7名)	(7名)

* オブザーバーとして出席

社外取締役の主な専門的経験分野

氏名 役割	性別	在任 年数 *1	主な専門的経験分野						主な経歴・資格等
			経営全般	海外駐在 (グローバル)	財務・経理	人事・労務	内部統制・ 法務/ コンプライアンス	健康・医療	
村木 厚子 社外取締役 指名委員会委員長		4年	●			●	●	●	厚生労働省・事務次官
望月 晴文 社外取締役		3年 *2	●	● (北米／欧州)		●	●		経済産業省・事務次官
川名 正敏 社外取締役 ガバナンス・ 報酬委員会委員長		2年	●	● (北米)		●	●	●	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		1年	●		●		●		伊藤忠テクノソリューションズ (株)他複数企業の社外役員、 公認会計士

持続的な成長を支える取組み・体制

社外監査役の主な専門的経験分野

氏名 役割	性別	在任 年数 *1	主な専門的経験分野						主な経歴・資格等
			経営全般	海外駐在 (グローバル)	財務・経理	人事・労務	内部統制・ 法務/ コンプライアンス	健康・医療	
間島 進吾 社外監査役		7年	●	● (北米)	●		●		中央大学常任理事、 KPMG LLP シニア 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		5年	●	● (アジア)			●		瓜生・糸賀法律事務所代表、 弁護士
大野 恒太郎 社外監査役		3年	●			●	●		検事総長、 法務省・事務次官、 弁護士

*1 在任年数は、2020年6月30日現在の満年数を記載しています。

*2 望月 晴文は、社外取締役への就任前、当社社外監査役として3年間の在任実績があります。



取締役会実効性の維持・向上に向けて

2019年度取締役会評価の実施要領及び外部コンサルタント評価

当社は、取締役会の実効性の維持・向上を目的として、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。2019年度取締役会に係る評価の結果、取締役会の実効性は確保されていることを確認いたしました。

調査結果を踏まえ、当社は、社外役員の多様性向上に向けた検討を継続すると共に、取締役会における大きなテーマでの議論の拡充を図っていきます。

対象者	2019年度全取締役(10名)及び全監査役(5名)
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 対象者の回答内容をベースに外部コンサルタントにて第三者評価を実施 Step 3 第三者評価を参考にしたガバナンス・報酬委員会における検討 Step 4 取締役会において分析・評価を実施
質問内容	以下、5つの大項目に関する事項 - 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
外部コンサルタントの評価	- アンケート設問の大多数でスコアが改善していることに加え、以下を通じて取締役会の実効性は更に前進している ① 多様性向上や諮問委員会構成等の外形的な前進 ② 議事進行・運営の向上による取締役会の議論の活発化 ③ 情報共有の拡充等 - 前回評価において継続課題として認識した「『モニタリング重視型』への移行を踏まえた取締役会の運用」については、経営戦略や企業理念等、当社が目指すべき中長期的な企業価値向上に向けた議論が行われ、着実な進展が見られた。 - 今後の課題として、以下について引き続き取組みを要する ① 取締役会の更なる多様性向上 ② 取締役会の中長期的な議論の一層の拡充 ③ 社外役員への情報提供強化等

有意義な議論を行うための取組み

当社は、「総合商社」の多岐にわたるビジネスの全体像や課題等について、社外役員により深くご理解いただき、取締役会をより活発な議論の場とするための様々な工夫を行っています。

例えば、取締役会の議案等に関する事前ブリーフィングにおいては、社外役員に議論すべき重要なポイントや観点のご理解を深めていただくために、案件等の特質や背景等についての明瞭かつ詳細な事前説明と有益な情報提供に努めています。事前ブリーフィングの窓口は業務部(経営企画部署)が担っており、個別案件の中身だけではなく、経営全体における位置付けについても併せて説明することで、当社グループの実態を踏まえた本質的な意見交換に繋がっています。

また、グループ会社・出資先等国内外の拠点の事業現場への訪問機会を定期的に設け、経営陣との直接の意見交換や社員との対話、取扱商品・サービスに直に触れることを通じて、取締役会実効性の向上に取り組んでいます。



米国Via社訪問



米国MASTER-HALCO社工場視察

2019年度取締役会における主な検討事項

- ① グループ企業理念改訂
- ② 組織改編(第8カンパニー新設)
- ③ 上場子会社ガバナンス方針
- ④ 指名委員会改組
- ⑤ 短期経営計画

上場子会社のガバナンスに関する当社方針

独立性の確保とシナジー創出の両立

当社における上場子会社の保有意義は、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や、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等が挙げられます。

一方、昨今の親子上場に対する株主や機関投資家等の関心の高まり等を踏まえ、当社は、各上場子会社における一般株主の利益を適切に保護することが当該上場子会社の企業価値向上に繋がるという考え方にに基づき、2019年10月に以下の方針を公表しています。

- 1 当社は、当社グループに上場子会社が存在する場合において、当該上場子会社の独立性を尊重し、かつ、株主平等の原則から反するような行為は行いません。
- 2 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ます。
- 3 当社は、当社グループにおける上場子会社につき、上場子会社として維持することの合理的理由及び当該上場子会社のガバナンス体制の実効性につき説明責任を果たしていきます。

上場子会社のガバナンス体制構築状況

当社は、上場子会社に対して、①独立社外取締役を取締役総数の3分の1以上とすること、②独立性のある取締役会諮問委員会を設置すること、③独立社外監査役を監査役総数の半数以上とすることを要請しており、以下の上場子会社において概ね当該要請に沿った形でのガバナンス体制が構築されています。

(2020年7月1日現在)

カンパニー	会社名	①独立社外取締役割合			②取締役会諮問委員会設置状況	③独立社外監査役割合
		社内取締役	社外取締役			
エネルギー・化学品	伊藤忠エネクス(株)	5名 	3名 	38% (3名/8名) 	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名) 
	タキロンシーアイ(株)	5名 	3名 	38% (3名/8名) 	・指名・報酬委員会	50% (2名/4名) 
食料	伊藤忠食品(株)	6名 	3名 	33% (3名/9名) 	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名) 
	プリマハム(株)	3名 	2名 	40% (2名/5名) 	・経営諮問委員会	33% (1名/3名) 
情報・金融	伊藤忠テクノソリューションズ(株)	4名 	2名 	33% (2名/6名) 	・指名委員会 ・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名) 
	コネクシオ(株)	5名 	3名 	38% (3名/8名) 	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名) 
第8	(株)ファミリーマート*	8名 	4名 	33% (4名/12名) 	・報酬委員会	50% (2名/4名) 

* 当社グループは、(株)ファミリーマートの非公開化を目的とした公開買付けを2020年7月8日に公表しています。



役員報酬

企業価値と連動した透明性の高い報酬制度

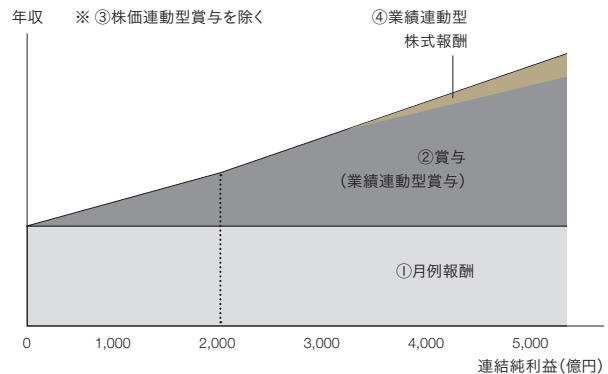
当社の取締役報酬制度は、「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計され、事業年度ごとに取締役会の任意諮問委員会であるガバナンス・報酬委員会で審議の上、取締役会にて決議しています。

総報酬に占める業績連動型賞与の割合が高く、かつ、その割合を一定の水準には固定せず、当社の業績が拡大するにつれて高くなる設計としています。業績連動の主な指標としては、成長投資や株主還元の原因でもあり株式市場の関心も高い連結純利益を採用しています。また、中長期的な業績向上と企業価値拡大への貢献意識を高めるため、報酬の一部として株式報酬を含めると共に、株価連動型賞与については、2018年度から2020年度における当社の株価成長率を連動指標としています。

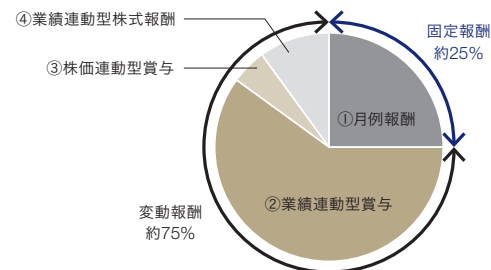
高い透明性を維持すべく、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示していることも特徴の一つです。

2020年度の実績（社外取締役を除く）報酬制度は、以下の通りです。

取締役（社外取締役を除く）報酬イメージ



取締役（社外取締役を除く）報酬構成比率イメージ



※ 連結純利益が赤字となった場合には、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬の何れも支給されません。

報酬の種類	内容	固定／変動	報酬限度額	株主総会決議
① 月例報酬	役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定	固定	月例報酬総額として年額8億円 (うち、社外取締役分は年額1億円)	2019年 6月21日
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に応じて個別支給額が決定	変動 (単年度)	賞与総額として年額20億円 ※社外取締役は不支給	
③ 株価連動型賞与	2018年度から2020年度における当社の株価成長率を、東証株価指数 (TOPIX) の成長率と相対評価した上で賞与額を算定	変動 (中長期)	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 ・当社から信託への抛出上限額：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	2016年 6月24日
④ 業績連動型株式報酬	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			

2019年度の当社取締役及び監査役に対する報酬等の内容

役員区分		人員	報酬等の総額 (百万円)	内訳(百万円)				
				月例報酬	業績連動型賞与	株価連動型賞与	特別慰労一時金	株式報酬
取締役	取締役(社内)	6名	2,239	532	1,273	105	180	149
	社外取締役	4名	59	59	—	—	—	—
	合計	10名	2,298	591	1,273	105	180	149
監査役	監査役(社内)	2名	86	86	—	—	—	—
	社外監査役	3名	45	45	—	—	—	—
	合計	5名	131	131	—	—	—	—

※1 当社は、特別慰労一時金を支給することを、ガバナンス・報酬委員会の審議を経た上で2020年5月13日開催の取締役会で決議しています。これは、厳しさを増す経営環境にもかかわらず、当社が史上最高益を更新したことを踏まえて、取締役賞与の限度枠内で支給するものです。

※2 株価連動型賞与の賞与額は、2020年度終了時に確定します。

※3 当社は、2005年6月29日開催の第81回定時株主総会の日を以て取締役及び監査役の退職慰労金制度を廃止し、同株主総会終結後引続いて在任する取締役及び監査役に対しては、退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する退職慰労金を各氏の退任時に贈呈することを決議しています。

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

$$\begin{aligned} &= (A + B + C) \times \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 55 \\ &\quad 2020年度連結純利益のうち、 \\ &A = 2,000億円に達するまでの部分 \times 0.35\% \\ &B = 2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分 \times 0.525\% \\ &C = 3,000億円を超える部分 \times 0.525\% \text{ (うち、株式報酬として0.175\%)} \end{aligned}$$

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、役位ごと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
10	7.5	5	4	4	3

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%は、担当組織の計画達成率に応じて増減する仕組みとしています*。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、退任時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、信託より支給する株式はすべて株式市場から調達予定ですので、希薄化は生じません。

なお、国内非居住者の取締役は業績連動型株式報酬の対象外であるため、その代替として、当該取締役が業績連動型株式報酬の対象であれば支給される、上記算定式にて算出される個別株式報酬額相当額(但し、国内非居住者の取締役の役位ポイントは15)に、一定の業績達成率に応じて加減算して算出される額を、上記とは別の業績連動型賞与として支払います。

* 個別支給額(現金部分)80%の算定式：

$$(\text{総支給額} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}) \times 80\% \times \text{担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率}$$

- ・担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率：100%+(担当組織連結純利益の計画達成率-100%)×2(乗率が負数の場合は0%とします)
- ・担当組織の業績評価ができない取締役の計画達成率は100%とします。

③株価連動型賞与の算定式

個別支給額*(株価連動型賞与への改定後の期間(2019年度及び2020年度)累計)

$$= (2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値 - 2018年度における日々の当社株価終値の単純平均値) \times 1,300,000 \times (2019年度及び2020年度の単年度ごとの役位ポイント**の合計) \div (108.8ポイント \times 2(年)) \times \text{相対株価成長率}^{*3}$$

*1 株価連動型賞与は、取締役退任時(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時)に支給額を確定し支払います。

*2 役位ポイントは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

$$= (2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値 \div 2018年度の日々の当社株価終値の単純平均値) \div (2020年度の日々のTOPIXの単純平均値 \div 2018年度の日々のTOPIX単純平均値)$$

ガバナンス実効性の更なる向上に向けて

当社の社外取締役に就任して1年が経過しましたが、当社のガバナンス体制が形式面だけでなく実質面でも機能していることを実感する局面が多々ありました。取締役会や各種説明会、意見交換の場において、活発かつ有意義な議論が展開されている背景には、まず第一に社内側のオープンで率直な議事運営が挙げられます。重要な審議事項について、経営陣からは社外役員に対しても「本音」が語られており、社外からの闊達な意見を受け入れる姿勢も示されることが、建設的な議論へと繋がっていると考えています。また、ビジネスに直接関与していない社外役員として、本質的な意見を述べるためには、多岐にわたる商社ビジネスへの深い理解が不可欠となりますが、当社では、毎回の取締役会の事前ブリーフィングや国内外の事業視察、各種説明会の機会が設けられ、ポイントをついた的確な説明を受けることが可能となっています。

既存概念に囚われないスピード感を持った意思決定等、経営環境の大きな変化にも対応可能な強い武器を持つ当社の経営に直接関与しながら、より健全な経営体制の保持という観点で、社外取締役としての牽制・監督機能を発揮していきたいと考えています。



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豊富な企業経営者としての経験を持つ。2019年6月に当社取締役就任。2019年度はガバナンス・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に貢献。また、内部統制・コンプライアンスや次世代ビジネス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る。



取締役、監査役及び執行役員 2020年7月1日現在

取締役



①	②		
③	④	⑤	⑥
⑦	⑧	⑨	⑩

① 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 275,613株 (104,018株^{*1})

② 代表取締役社長

鈴木 善久

COO

(兼)CDO・CIO

1979年 当社入社

2018年 当社取締役社長COO

2020年 当社取締役社長COO

(兼)CDO・CIO

所有株式数 133,154株 (63,470株^{*1})

③ 代表取締役

吉田 朋史

住生活カンパニー プレジデント

1979年 当社入社

2019年 当社取締役 副社長執行役員

所有株式数 95,265株 (28,115株^{*1})

④ 代表取締役

福田 祐士

東アジア総代表

(兼)アジア・大洋州総支配人

(兼)CP・CITIC 管掌

1979年 当社入社

2019年 当社取締役 副社長執行役員

所有株式数 44,200株

⑤ 代表取締役

小林 文彦

CAO

1980年 当社入社

2017年 当社取締役 専務執行役員

所有株式数 123,163株 (40,183株^{*1})

⑥ 代表取締役

鉢村 剛

CFO

1991年 当社入社

2018年 当社取締役 専務執行役員

所有株式数 115,050株 (37,450株^{*1})

⑦ 取締役^{*2}

村木 厚子

2016年 当社取締役

所有株式数 2,300株

⑧ 取締役^{*2}

望月 晴文

2014年 当社監査役^{*3}

2017年 当社取締役

所有株式数 4,000株

⑨ 取締役^{*2}

川名 正敏

2018年 当社取締役

所有株式数 1,800株

⑩ 取締役^{*2}

中森 真紀子

2019年 当社取締役

所有株式数 400株

所有株式数は伊藤忠商事(株)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} 常務執行役員の茅野 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 役員一覧をご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer/>

監査役



常勤監査役

土橋 修三郎

1985年 当社入社
2018年 当社常勤監査役
所有株式数 13,650株



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 12,050株



監査役^{*3}

間島 進吾

2013年 当社監査役
所有株式数 0株



監査役^{*3}

瓜生 健太郎

2015年 当社監査役
所有株式数 6,300株



監査役^{*3}

大野 恒太郎

2017年 当社監査役
所有株式数 0株

執行役員

会長執行役員

岡藤 正広
CEO

社長執行役員

鈴木 善久
COO
(兼)CDO・CIO

副社長執行役員

吉田 朋史
住生活カンパニー プレジデント

福田 祐士

東アジア総代表
(兼)アジア・大洋州総支配人
(兼)CP・CITIC 管掌

専務執行役員

小林 文彦
CAO

鉢村 剛
CFO

石井 敬太

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
(兼)電力・環境ソリューション部門長
所有株式数 55,966株(29,663株^{*1})

常務執行役員

都梅 博之
機械カンパニー プレジデント
所有株式数 44,643株(9,388株^{*1})

諸藤 雅浩

繊維カンパニー プレジデント
(兼)ブランドマーケティング第二部門長
(兼)大阪本社管掌
所有株式数 63,356株(29,274株^{*1})

茅野 みつる^{*4}

伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)
所有株式数 26,204株

佐藤 浩

欧州総支配人
(兼)伊藤忠欧州会社社長
所有株式数 28,100株

今井 重利

中部支社長
所有株式数 64,683株(9,351株^{*1})

貝塚 寛雪

食料カンパニー プレジデント
所有株式数 59,967株(25,070株^{*1})

清水 源也

繊維カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)ファッションアパレル部門長
所有株式数 51,878株(15,682株^{*1})

高田 知幸

広報部長
所有株式数 60,082株(15,682株^{*1})

岡 広史

秘書部長
所有株式数 42,298株(15,682株^{*1})

新宮 達史

情報・金融カンパニー プレジデント
所有株式数 41,831株(20,131株^{*1})

大谷 俊一

アフリカ総支配人
所有株式数 27,849株

執行役員

池添 洋一

東アジア総代表代行
(兼)伊藤忠(中国)集团有限公司董事長
(兼)上海伊藤忠商事有限公司董事長
(兼)伊藤忠香港会社会長
(兼)アジア・大洋州総支配人補佐
(兼)CP・CITIC 海外担当
所有株式数 10,200株

細見 研介

第8カンパニー プレジデント
所有株式数 57,004株(20,131株^{*1})

大久保 尚登

エネルギー・化学品カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)エネルギー部門長
所有株式数 41,232株(13,382株^{*1})

水谷 秀文

東アジア総代表補佐(華東担当)
(兼)上海伊藤忠商事有限公司總經理
所有株式数 23,720株

田中 慎二郎

European Tyre Enterprise Limited (CEO)
所有株式数 7,249株

森田 考則

自動車・建機・産機部門長
所有株式数 35,150株(8,195株^{*1})

田中 正哉

化学品部門長
所有株式数 33,395株(8,195株^{*1})

瀬戸 憲治

金属カンパニー プレジデント
所有株式数 39,694株(14,944株^{*1})

油屋 真一

プラント・船舶・航空機部門長
所有株式数 15,186株

的場 佳子

調査・情報部長
所有株式数 43,345株

中 宏之

業務部長
(兼)CP・CITIC 戦略室長
所有株式数 14,629株

泉 竜也

経理部長
所有株式数 20,352株

田中 建治

アジア・大洋州総支配人代行
(インドシナ担当)
(兼)インドシナ支配人
(兼)伊藤忠タイ会社社長
(兼)伊藤忠エンタープライズ・タイ会社社長
所有株式数 5,752株

加藤 修一

情報・金融カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)金融・保険部門長
所有株式数 10,155株

真木 正寿

建設・不動産部門長
所有株式数 16,823株

小谷 建夫

(株)レリアン 代表取締役社長
所有株式数 16,610株

西影 昌純

Dole Asia Holdings Pte. Ltd.
(Director, SEVP & COO)
所有株式数 10,331株

山口 忠宣

伊藤忠インターナショナル会社 CAO
(兼)経営企画部長
(兼)伊藤忠カナダ会社社長
所有株式数 5,912株

