



# 04

## 持続的な成長を支える取組み・体制

このパートでは、事業活動やビジネスモデルとの関連性を重視して、マクロ環境要因に関するPEST分析やサステナビリティ推進の取組み等を、主にリスクへの対応の観点から記載しています。また、成長機会にも繋がる「個の力」を持続的に高めていくための人材戦略や、価値創造の基盤となるコーポレート・ガバナンスの体制や方針等を説明しています。

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目



### CONTENTS

PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	72	社外取締役による座談会	82
事業等のリスクへの対応	74	コーポレート・ガバナンス	86
サステナビリティ推進の取組み	76	取締役、監査役及び執行役員	94
人材戦略	80		

# PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)

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

**本ページの見方:**各マクロ環境要因について、当社が考える2030年までのリスクと機会の影響度のバランスを上段で、影響度の高まりのイメージを下段で図示しています。

リスクと機会のバランス

2030年までの長期トレンド

**例① 政治動向**  
機会よりもリスクの方が影響があり、その影響度は中期的に段々と上昇した後、長期的には不透明になると考えています。

**例② 新興国経済の成長格差拡大**  
リスクと機会の双方に一定の影響があり、その影響度が短期的に上昇した後、中長期的には低下していくと考えています。

**例③ 技術革新によるビジネスモデルの変化**  
リスクと機会の双方への影響が大きく、その影響度は短期的にも高く、中長期的には更に上昇していくと考えています。

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

先進国の政治的指導力への信頼が揺らぐ中、政策は国民生活と国内政治の安定を重視。企業への視線が厳しくなる中でのビジネス展開

E (Economic)		
リスク		機会
ビジネス機会・取引量の縮小	先進国経済の停滞	消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生
経済・社会情勢の悪化による不良資産の発生	新興国経済の成長格差拡大	生活水準の向上に伴う消費市場の拡大、 人口増を背景とするインフラ・食糧需要の増加
新興国通貨の下落、海外投資コストの上昇	為替相場のドル高	円安進行による収益環境の改善
特定分野・商品における資産バブルの発生と崩壊	資産(株式・不動産)・資源相場のボラティリティ	トレード収益の拡大
案件価格の過度な高騰・下落	投資環境の変化	成長回復による期待リターン改善、 再編等に伴う強みのある分野での投資機会増加

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

S (Social/Cultural)		
リスク		機会
SDGsへの意識の高まりに伴う化石燃料需要の減少、 脱炭素化対応による追加コスト増加	気候変動(脱炭素化)対応の加速	再生可能エネルギー等のビジネス機会増加、 既存の商品・サービスの高付加価値化や ブランド価値向上による新たな顧客獲得の可能性
少子化に伴う労働力不足、人材の流出、 ハラスメント・メンタルヘルス・長時間労働、 健康関連費用の増加	職場環境の整備	ITツール等の活用やダイバーシティの推進による 労働生産性の向上、勤務体制の柔軟化、 健康力・モチベーションの向上、優秀な人材の確保
人権問題による事業遅延・継続リスク、 コンプライアンス違反、情報漏洩	人権の尊重・配慮	地域社会との共生による事業安定化・人材確保、 倫理的調達に基づく持続的な商品供給体制構築
安全や健康問題発生時の信用力低下、 市場や社会保障制度の不安定化	健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり	非接触社会に対応する商材・サービスの需要増加、 食の安全・安心の可視化や健康増進の需要増加、 デジタル化に伴う情報・金融・物流サービス拡大
環境問題・反対運動の発生、 安全・安心を確保するための追加コスト増や 低価格競争による産業全体の構造的な疲弊	安定的な調達・供給	新興国における資源需要増加、 商品のライフサイクル全体を通しての環境負荷や 人権問題に配慮した安定供給
投資家による企業価値評価の低下、 投資資金の引揚げ、投資対象からの除外、 株価の下落	ガバナンス強化への対応	投資家による企業価値評価の上昇、 投資資金の流入、投資対象への追加、 株価の上昇

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

T (Technological)		
リスク		機会
AI、IoT、脱炭素化に向けた次世代技術等、 新技術普及・浸透に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化・ 消滅、サイバーテロによる社内データの外部流出等	技術革新によるビジネスモデルの変化	革新的サービスや新たなビジネスモデルの創出・提供、 新技術の活用による生産性向上や サプライチェーン全体の最適化

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

# 事業等のリスクへの対応

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

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



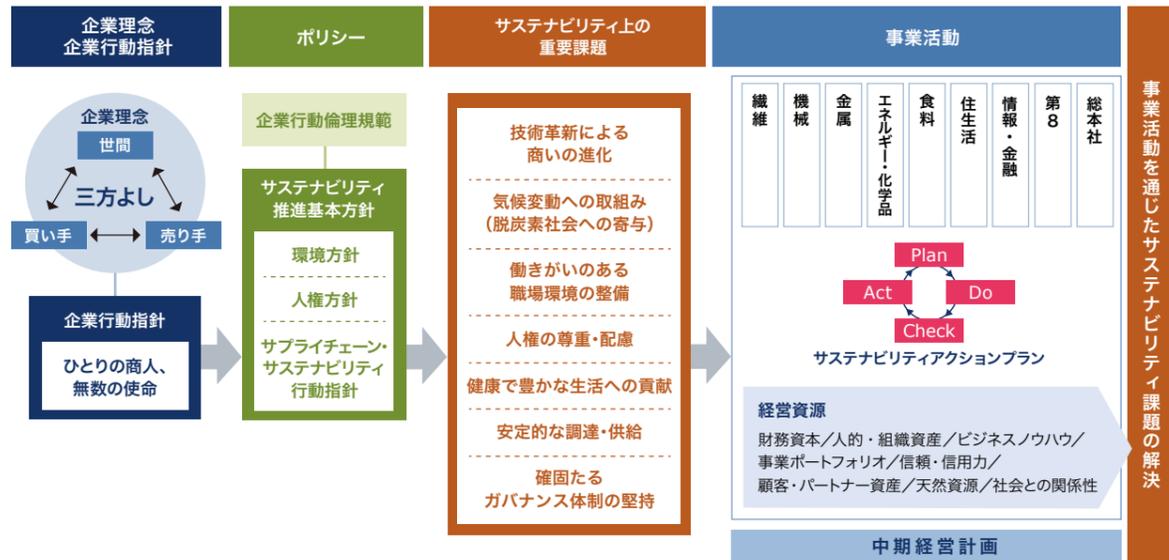
リスク項目と詳細	対応
<b>(1) マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク</b> ・ビジネス環境の変化(経済動向、急速な技術革新、規制緩和、競合激化等)による既存のビジネスモデルや競争力への影響 ⇒ Page 72 PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	・「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」による業態変革 ⇒ Page 56 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」
<b>(2) 市場リスク</b>	
<b>① 為替リスク</b> ・外貨建の取引における為替変動リスク ・為替換算調整額を通じた株主資本及び期間損益の増減リスク	・先物為替予約等のデリバティブを活用したヘッジ取引 ・為替換算調整額の増減要因となる在外事業体への純投資残高のモニタリング
<b>② 金利リスク</b> ・投融资や営業取引に伴う資金の調達や運用における金利変動リスク ・LIBORの恒久的な公表停止に係る金利指標改革の影響	・金利ミスマッチ額と金利変動リスクの定量化 ・定期的な金利動向の把握 ・「EaR(Earnings at Risk)」を用いた金利変動による支払利息への影響額のモニタリング ・代替的な金利指標への移行に係る規制当局・市場の動向のモニタリング
<b>③ 商品価格リスク</b> ・実需取引に係る買越及び売越ポジションを持つことによる価格変動リスク ・金属資源・エネルギーの開発事業やその他の製造事業に係る生産物・製品に関する価格変動リスク	・棚卸資産、売買契約等の把握 ・ミドル・バックオフィスでの商品バランス枠・損失限度額の設定、モニタリング管理、定期レビューの実施 ・商品先物・先渡契約等によるヘッジ取引 ・「VaR(Value at Risk)」を用いた市況商品取引リスクの把握・モニタリング
<b>④ 株価リスク</b> ・保有する上場株式の株価変動リスク	・「VaR(Value at Risk)」を用いた株価変動に伴う連結株主資本への影響額の定期的な把握・モニタリング
<b>(3) 投資リスク</b> ・投資先の事業停滞等により期待通りの収益が上げられないリスク、投資の一部または全部が損失となる、あるいは追加資金拠出が必要となるリスク ・希望する時期や方法での事業撤退や事業再編が行えないリスク ・投資先から適切な情報を入手できず不利益が発生するリスク	・投資基準に基づく意思決定による新規投資の実行 ・既存投資の定期的なモニタリング ・投資効率が低い投資等へのEXIT選定基準の適用による資産入替 ⇒ Page 40 事業投資
<b>(4) 固定資産に関する減損リスク</b> ・収益性低下、市況低迷、研究開発の方針変更、資産価値の下落や計画外の追加的な資金拠出等による不動産、資源開発関連資産、航空機・船舶、のれん及び無形資産等の減損リスク	・持続的成長基盤の構築に向けた投資と機動的な資産入替 ・買取価格の適切性に関する十分な審議を行った上での投資の決定 ・投資後の定期的なモニタリング
<b>(5) 信用リスク</b> ・取引先の信用状況の悪化や経営破綻等により債権等が回収不能となる、あるいは契約履行責任を負担することとなる等の信用リスク	・信用限度額の設定及び必要な担保・保証等の取得等を通じたリスク管理の実施 ・取引先の信用力、回収状況及び滞留債権の状況等に基づく予想信用損失の見積りによる貸倒引当金の設定
<b>(6) カントリーリスク</b> ・政治・経済・社会情勢等に起因して生じる予期せぬ事態、各種法令・規制の変更等による国家取用・送金停止等のカントリーリスク	・社内の国格付に基づく国別の国格の設定、及び国別の総エクスポージャーの総枠管理
<b>(7) 資金調達に関するリスク</b> ・金融市場での信用力が低下した場合や主要金融市場の金融システムの混乱が発生した場合等の金融機関・投資家から希望条件で資金調達ができなくなる可能性や資金調達コストが増大するリスク	・現預金・コミットメントライン等の活用による十分な流動性の確保 ・調達先の分散や調達手段の多様化

リスク項目と詳細	対応
<b>(8) 税務に関するリスク</b> ・タックス・プランニングによる課税所得の見積りの変動 ・タックス・プランニングの変更 ・税率変動等を含む税制の変更 ・繰延税金資産の評価に関する会計上の判断の変更	・グループ税務ポリシーの策定、各国租税法・租税条約等の遵守による適切な納税 ・各国・地域税務当局との建設的な対話による公正な関係の維持 ・将来の課税所得と実行可能なタックス・プランニングを考慮した、回収可能な繰延税金資産の計上
<b>(9) 重要な訴訟等に関するリスク</b> <b>(10) 法令・規制に関するリスク</b> ・当社グループの国内及び海外の事業活動等が重要な訴訟等の対象となるリスク ・役員及び従業員による個人的な不正行為等を含むコンプライアンスに関するリスクや社会的に信用が毀損されるリスク ・国内外の行政・司法・規制当局等により予期せぬ法令の制定・改廃が行われるリスク ・社会・経済環境の著しい変化等に伴う各種規制の大幅な変更のリスク	・適切な事前取引審査と訴訟等の管理・対応 ・コンプライアンス体制の継続的な整備・運用・強化と法規制の動向に応じた適時適切な対応
<b>(11) 人材リスク</b> ・特定分野に求められる高度な知識・経験を持つ人材の不足により新規事業創出や事業拡大の機会に十分応えられないリスク	・多様な人材の確保 ・グループ会社と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た適材適所の配置の実現 ⇒ Page 80 人材戦略
<b>(12) 環境・社会に関するリスク</b> ・環境汚染や人権侵害等の環境・社会に関する問題が生じた場合の事業の遅滞や停止、対策費用の発生、社会的評価の低下等のリスク	・サステナビリティ推進基本方針の制定とサステナビリティ上の重要課題の特定 ・環境マネジメントシステム(ISO14001)認証の取得 ・サプライチェーンに対するサステナビリティ調査の実施 ・事業での人権影響評価と特定及び人権デューデリジェンスプロセスの構築 ・新規投資案件に対する「ESGチェックリスト」によるリスク管理 ・TCFDに基づく気候変動が事業や業績に与える影響と対応策の分析・開示、GHG排出量の算出と削減目標の設定及び排出量削減に向けた取組み ⇒ Page 76 サステナビリティ推進の取組み ⇒ Page 64 脱炭素社会を見据えた事業拡大
<b>(13) 自然災害に関するリスク</b> ・地震等の自然災害及び感染症の発生による事業活動への影響	・大規模災害時及び感染症発生時の業務継続計画(BCP)の策定 ・安否確認システムの導入 ・防災訓練の実施
<b>(14) 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク</b> ・外部からの予期せぬ不正アクセス、コンピューターウイルス侵入等による機密情報・個人情報の漏洩、設備の損壊・通信回線のトラブル等による情報システムの停止等のリスク	・情報の取扱いに関する行動規範の制定 ・デジタル化/データ活用のための全社情報戦略の策定 ・情報共有や業務の効率化のための情報システム構築・運用 ・サイバーセキュリティを考慮したセキュリティガイドラインの設定 ・IT環境の整備 ・マルウェア等の技術的なセキュリティ対策強化及びサイバーセキュリティ対策チームによる体制強化
<b>(15) 新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク</b> ・様々な領域での事業環境の変化による影響 ・為替・金利・商品価格・株価等の変動による影響	・社員及び関係者の安全確保並びに感染拡大防止 ・各分野のサプライチェーンの維持を通じた社会全体の生活の安定への貢献 ・精緻なモニタリングと「削る、防ぐ」のより一層の徹底 ・コロナ後も見据えたビジネスモデルの進化

# サステナビリティ推進の取組み

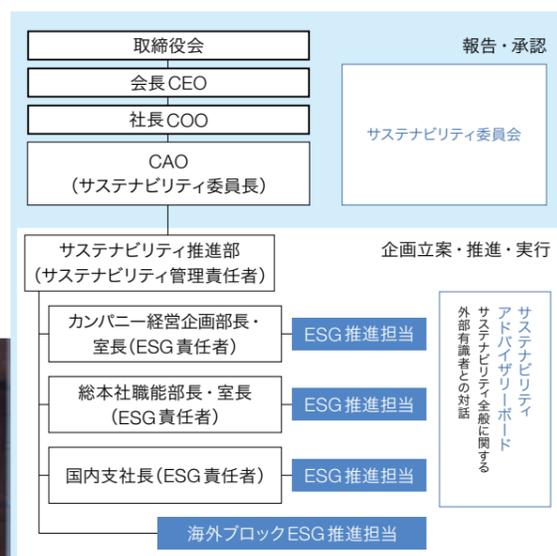
## ■ サステナビリティ推進の流れ

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



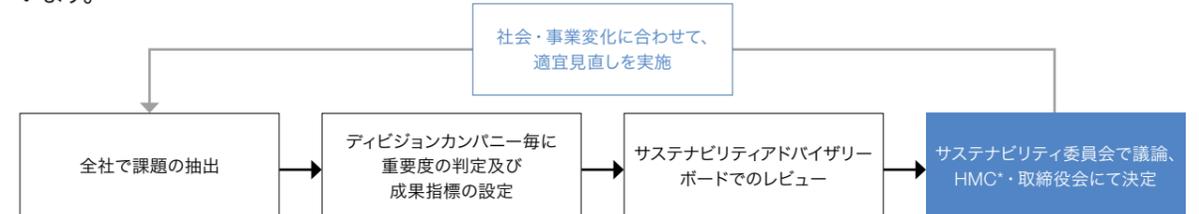
## ■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進の施策は、サステナビリティ推進部が企画・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。



## ■ 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、新たに7つの重要課題を特定し、「Brand-new Deal 2023」でも踏襲しています。



\* HMC = Headquarters Management Committee

## ■ サステナビリティに関する情報開示の拡充

当社グループは、投資家や株主の皆様、お取引先、社員のみならず、NGO・NPO、地域社会等、様々なステークホルダーとの対話を重視しています。当社のサステナビリティに関する情報に幅広くアクセスいただくため、「サステナビリティウェブサイト」や「ESGレポート」を通じて情報開示を拡充し、ステークホルダーからの当社に対する期待や懸念を認識することで、課題対応策を事業活動へ反映し、サステナビリティを推進しています。

当社の積極的な情報開示姿勢はサステナビリティ評価の向上にも繋がり、2020年12月にはMSCIのESG格付評価において、総合商社として初めて最高ランクの「AAA」を獲得しました。その結果、GPIFが採用するESG関連の全インデックスへの組み入れを達成(⇒Page 116 ESG情報)し、GPIFによる当社へのESG投資額は2020年度に総合商社No.1となりました。

今後もステークホルダーとの対話を重視しながら、サステナビリティに関する情報開示を拡充していきます。

詳細はESGレポートをご参照ください。

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



## ITOCHU SDGs STUDIOの開設



世の中のあらゆる「SDGs」に関する取組みの発信拠点として、2021年4月に「ITOCHU SDGs STUDIO」を開設しました。当社における「SDGs」への取組みのみならず、世の中のSDGsに関する取組みを後押しする場としてイベントスペースや収録専用ブースを提供し、持続可能な社会により良く貢献することを目的としています。生活者一人ひとりが自分なりのSDGsとの関わり方に会える場として、様々なイベントの運営やラジオ番組の製作等を展開しています。



収録専用ブースからJ-WAVE冠番組等を通じてSDGsに関する情報を発信

イベントスペースではSDGs関連の様々な企画を展開

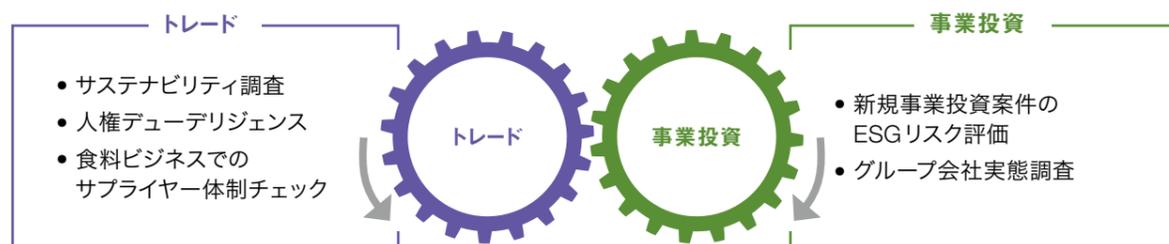
詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/corporatebranding/sdgs/20210415.html>

## ■ 事業活動に合わせたサステナビリティマネジメント

当社は、安定的かつ持続可能な原材料等の調達・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。

当社はトレーディングや事業投資等、それぞれの事業活動に合わせたサステナビリティマネジメントを実施しています。サプライチェーン・サステナビリティ調査や新規事業投資案件のESGリスク評価等を通じて、当社グループのみならず、サプライチェーン全体の透明性を高め、人権や労働、環境等を意識した取組みを推進することで、持続可能なバリューチェーンを構築し、当社グループの競争力や企業価値の向上に繋げていきます。



### 新規事業投資案件のESGリスク評価

当社は、新規事業投資の実行にあたり、「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・方針の整備状況、環境への著しい影響や法令違反の有無、訴訟リスク等について、デューデリジェンス(事前評価)を徹底しています。このチェックリストは、国際ガイドラインであるISO26000の7つの中核主題\*の要素を考慮した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、サステナビリティ推進部によるリスク分析に基づく審査意見を踏まえ、専門性が必要となる懸念点(例えば、建物の建造に係る土壌汚染調査等)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、2001年より訪問調査を継続的に行っています。

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、実地訪問は一旦中止しましたが、2021年3月末までに累計285事業所に対して調査を完了しています。

本調査により、訪問先のマネジメントとの質疑応答に加え、工場・倉庫等の施設や、河川への排水状況、環境法規制の遵守状況、労働安全・人権への配慮や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。



Dole Thailand 社訪問調査の様子

### サステナビリティ調査と人権デューデリジェンス

当社は、取引を開始する前に「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」をすべてのサプライヤーに通知し、当社のサステナビリティ方針に関するコミュニケーションを深めた上で、取引を開始しています。また、毎年、主要取引先へのサステナビリティ調査を継続的に実施(2020年度は310社)することで、実態把握にも努めています。

加えて、当社グループの人権方針に基づき、更に踏み込んだ形で人権デューデリジェンスを開始しました。2020年度は食料カンパニーで人権デューデリジェンスを実施し、リスクの特定とアセスメント、その是正に至るまでのプロセスを構築すると共に、結果を当社ウェブサイトで開示しています。今後、他カンパニーの事業領域に対しても人権デューデリジェンスの範囲を徐々に広げていく方針です。

当社は、これらの施策を通じてサプライチェーン上の人権・労働及び環境等のリスクを低減し、社会に対する安定的な供給責任を果たしていきます。

「人権デューデリジェンス2020実施状況について」は当社サステナビリティウェブサイトをご参照ください。

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



### 食料ビジネスでのサプライヤー体制チェック

食料カンパニーでは独自の管理体制を敷いており、新規取引開始時に行うサプライヤーの製造管理状況の確認や、サプライヤーへの定期監査を通じて、食料取引における安全確保のための広範な施策を実践しています。特に定期監査では、食品安全国際規格を参照の上、当社独自の食品安全管理マニュアルに則った形で、監査を実施しています。また、中国には「中国食品安全管理チーム」を置き、日本国内と同レベルの管理体制を構築しています。

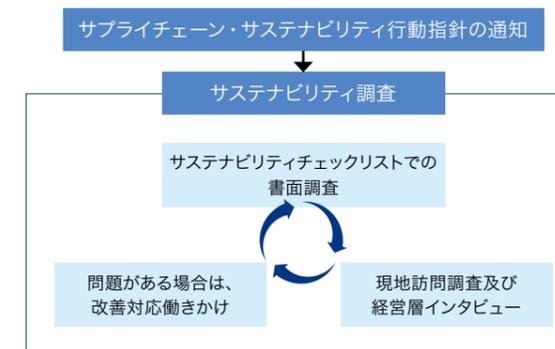
今般の食品衛生法改正で、HACCPによる衛生管理が制度化されたことを受け、更にフード・チェーンに沿った訪問監査の対象を拡大していきます。

#### 本業を通じたトレーサビリティの強化

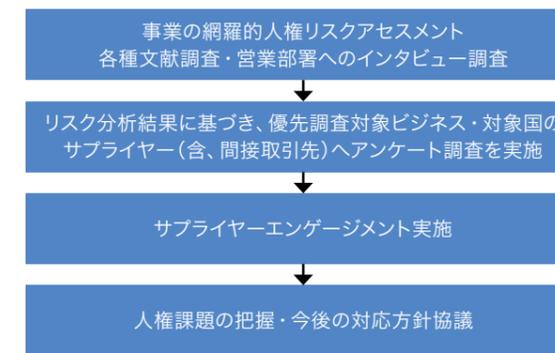


当社は、本業を通じたトレーサビリティ・ビジネスを推進しています。住生活カンパニーでは天然ゴムのトレーサビリティ・システムの開発やトレーサブルな天然ゴムの製造を開始(⇒Page 111 天然ゴムを持続可能な天然資源へ)しており、食料カンパニーでは植物油等の第三者認証品の取扱拡大に加え、コーヒーのトレーサビリティ・サステナビリティプラットフォームFarmer Connect 社への出資を実施しました。今後もトレーサビリティ・ビジネスの拡大を通じて、収益力の向上と「SDGsへの貢献・取組強化」を進めていきます。

### サプライチェーンマネジメント推進図



### 人権デューデリジェンスの実施フロー



# 人材戦略

## 働きがいのある職場環境の整備

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ます。少数精鋭の社員の「個の力」を最大限引出すことを重要な経営戦略として位置付け、社員一人ひとりの健康力とモチベーションの向上を図り、経営参画意識を強化することを通じて、労働生産性を着実に向上させてきました。

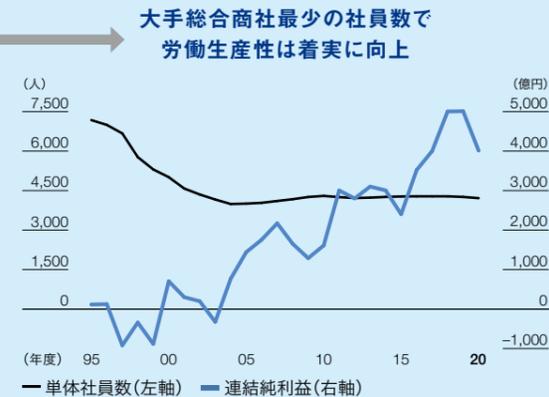
これらの施策は、社外からの評価にも繋がり、構造的な労働力不足や人材流動化等への対応が必要となる中でも、優秀な人材の確保を可能とする好循環を実現しています。

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。

### 労働生産性向上による企業価値の拡大

- 2020年度「女性が輝く先進企業表彰」にて、「内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰」受賞
- 主要7機関における就職人気企業ランキング\*  
(全業種)4機関で第1位  
(総合商社)全機関で第1位

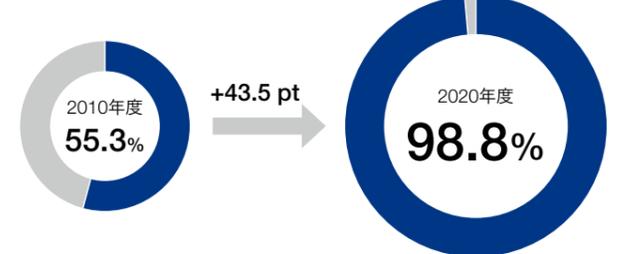
\* 2022年卒は学情、ダイヤモンドHR、楽天、文化放送で全業種1位を獲得、総合商社セクターでは当該4機関に加え、ディスコ、ワークス・ジャパン、マイナビを含む全7機関で1位を獲得。



## 経営参画意識の向上(株主の皆様との価値共有)

INPUT	OUTCOME
従業員持株会への加入促進 株式報奨制度(2019年度～)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度従業員持株会加入率98.8%</li> <li>社員一人ひとりの経営参画意識の向上</li> </ul>
会社業績連動比率の高い処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>賞与における会社業績比率4割</li> <li>会社業績に対する意識向上</li> </ul>

### 従業員持株会加入率



## 能力開発

INPUT	OUTCOME
個々の適性・キャリアを踏まえた成長機会付与 • 2021年度の人材育成投資予算約11億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人ひとりの「働きがい」向上による全世代の活性化</li> </ul>
女性活躍推進 • 計画的な業務経験付与等を通じた次世代マネジメント層の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性役員は社外取締役2名、執行役員2名*</li> <li>女性役職者35名*</li> <li>全管理職に占める女性管理職比率8%*</li> </ul>
中国語人材の増強(2015年度～)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度における中国語有資格者数は1,231名(全総合職の3分の1以上)</li> </ul>

\* 2021年4月1日現在

## 効率性の追求

INPUT	OUTCOME
ICT基盤の拡充 • シンククライアント端末導入、申請書電子化 • 各現場へのRPA導入の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍でのレジリエントな働き方を実現</li> <li>限られた労働時間を高付加価値業務に配分</li> </ul>
無駄な会議・資料の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>メリハリのある働き方、業務効率化に寄与</li> </ul>
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(軽食の無料配布・8時前に始業した社員への割増賃金支給)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率化・時間の有効活用(朝活セミナー・自己研鑽等)</li> <li>残業時間削減による長時間労働の是正</li> </ul>

## 朝型勤務による成果

	導入前	導入1年目	導入6～8年目平均	
退館 <sup>*1</sup>	20時以降 (うち、22時以降)	30% (10%)	7% (ほぼ0%)	6% (ほぼ0%)
入館 <sup>*1</sup>	8時以前	20%	34%	48%
月平均残業時間 <sup>*2</sup>	—	▲7%	▲5%	—
年次有給休暇取得率 <sup>*2</sup>	—	—	7%増加	—

\*1 本社在館者に占める割合

\*2 朝型勤務制度導入前との対比



## モチベーション向上

INPUT	OUTCOME
「無数の使命」表彰(2020年度～) • 企業行動指針に基づき成果を上げたチーム等を表彰	<ul style="list-style-type: none"> <li>「マーケットイン」に基づく事業やSDGsへの取り組み、デジタル化等の実践促進</li> </ul>
脱スーツ・デー(2017年度～) • 毎週火曜～金曜はカジュアルな服装で出社(夏期は毎日実施)	<ul style="list-style-type: none"> <li>服装を通じて個々人の働く姿勢を表現し、働く気分やモチベーションを向上</li> <li>何事にも積極的に関心を持ち、柔軟な発想や新しいアイデアが生まれやすい環境を実現</li> </ul>
日吉寮(2018年度～) • 総合商社最大(約360名)の男子单身寮	<ul style="list-style-type: none"> <li>年代・部署を超えたタテ・ヨコ・ナナメのネットワークと強固な組織力の構築</li> </ul>

➡ エンゲージメント・サーベイの結果はPage 117をご参照ください。

## 健康力向上

INPUT	OUTCOME
伊藤忠健康憲章(2016年度～) • 2021年度健康経営施策関連予算約1,300万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員一人ひとりの「やる気・やりがい」向上</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2020年度におけるがん検診対象者の受診率ほぼ100%</li> <li>保健師による個別支援体制を提供</li> </ul>

## 新型コロナウイルス対策

INPUT	OUTCOME
医療資源、会場等すべてを自社で運営するワクチン職場接種を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍でも社員が安心して働ける環境整備</li> </ul>
東京女子医科大学病院との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外へのワクチン職場接種に関するノウハウ提供</li> </ul>

# 伊藤忠商事の更なる企業価値向上に向けて

持続的な企業価値向上を目指す伊藤忠商事の経営の現場を、3名の社外取締役に語っていただきました。



次の経営陣をどう育成していくのが、今後の大きな課題だと認識しています。

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。2020年度から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、人材活用や組織活性化の分野において、数多くの有益な提言等を行っている。

### 一 取締役会の雰囲気をお聞かせください。

**村木:**2020年度は総合商社「三冠」を達成しましたが、2015年度に連結純利益で総合商社1位を獲得した時には、どこか現実味がない雰囲気だったように思います。ところが今回は、経営陣が自信と自覚を持って「三冠」という結果を受け止めており、継続的に1位を取れる会社に、伊藤忠商事のポジションが変わってきたことを実感しています。

**川名:**確かに、「三冠」を喜ぶよりも、一度きりの結果で終わらせないという意識で、既に始まっている2021年

度以降に目を向けた議論が展開されていました。「稼ぐ、削る、防ぐ」の中でも、特に「削る」と「防ぐ」が繰り返し強調されており、好調な時ほど油断しない経営姿勢が徹底されています。

**中森:**「稼ぐ、削る、防ぐ」等の覚えやすい言葉の選択や「三方よし」が企業理念として改めて掲げられたことに、文化や伝統をしっかりと言語化して根付かせ、実践するという強いこだわりを垣間見ることができ、感心しています。経営陣の経営哲学を全役職員が理解し、体現できていることが、伊藤忠商事の大きな強みではないでしょうか。取締役会での議論は、債権回収や契約条件の精査等、かなり踏み込んだレベルで行われており、リスクに常に目を配ろうという意識が伝わります。「攻め」と並行して「守り」も怠らず、常に最悪のケースも想定した議論が行われている印象です。

### 一 新たな中期経営計画の策定に際して どのような議論がありましたか？

**村木:**1、2年ほど前はまだまだ少々抽象的だったSDGsに関する議論が、今回の中期経営計画「Brand-new Deal 2023」では、本質を追求した活発な議論になりました。議論の結果が、「一般炭権益からの完全撤退」やGHG排出量削減等に関する具体的な定量目標とスケジュールに落とし込まれ、伊藤忠商事の本気度を感じました。

**川名:**医師という立場から見ると、例えば「朝型勤務」をはじめとする働き方改革や、「がんとの両立支援施策」といった健康増進策、社員が安心して働くことができる職場環境の整備等、様々なSDGsの理念に通じる施策がこれまでも講じられてきましたので、大きな驚きはありませんでした。SDGsの実現を通じて、「社会貢献」のみならず、「伊藤忠商事の持続的成長」に繋げるという視点で徹底した議論を重ねてきたので、提示された基本方針を、納得感を持って受け止めることができました。一般的にはもう少し曖昧に表現されがちなところを、十分に見通しを立てた上で、具体的なロードマップを打ち出す等、「有

言実行」の伊藤忠商事らしい打ち出し方になったと思います。

**村木:**今回の中期経営計画策定に際しても、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、施策にしっかりと反映する姿勢を強く感じました。議論の過程では、事業の裾野が広い総合商社が行うSDGsへの取組みなので、コンセプトやその影響をステークホルダーの皆様にご理解いただけるように、分かりやすく、取組みの全体像や、過去から現在、未来へと繋がる「ストーリー」を描けないかのご提案しました。整理してみると、SDGsに関連する案件が、実は社内に数多く存在することもわかりました。総合商社は幅広い接点を通して、他の会社はもとより、社会全体のSDGsの実現に貢献できる点が大きな強みだと思いますので、それが公表資料上で「見える化」できたことは大変良かったと思います。



ビジネスで社会要請に応える姿勢を強化しながら、SDGsへの取組みも加速していくことを期待しています。

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企業経営者としての豊富な経験を持つ。2019年6月に当社取締役就任。2020年度ガバナンス・報酬委員会委員、2021年度指名委員会委員。内部統制・コンプライアンスやDXの分野において、専門知識・経験を活かした数多くの有益な提言等を行っている。



「商いの基本」といった軸足はぶらさず、変化を厭わない会社であってほしいと思います。

社外取締役

川名 正敏

東京女子医科大学病院副院長等としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。2020年度からはガバナンス・報酬委員会の委員長を務め、当社のガバナンスの更なる進化に貢献。また、健康経営やコロナ禍における社内防疫体制について、専門知識を活かした数多くの有益な提言等を行っている。

**中森:**この「ストーリー」での開示という提案をすぐに実行に移されたスピード感が伊藤忠商事らしいと感じました。社会との関わりをこれまで以上に意識するようになり、社員がそれぞれの取組みとSDGsとの繋がりを理解できるようになったのは、非常に有意義なことだと思います。また、ここ数年進めてきた「商品縦割り」の打破も、「ストーリー」として見えるようになりましたので、新たな取組みを生み出しながら、一層加速していくのではないかと思います。

### 一 石井社長 COOの選任プロセスをお聞かせください。

**村木:**石井社長COOの選任に際しては、これからの伊藤忠商事にどういった経営者が求められるのかを起点に、指名委員会で丁寧に議論を重ねました。候補者に対して社外役員全員が、これまでのキャリアや考え方、会社を今後どのようにしていきたいかといった点をヒアリングして対象者を絞り、指名委員会での最終議論を

経て、全員一致での選任に至りました。私は、大きな夢を持ち、高い目標を掲げつつも、そこに至るアプローチは非常に現実的で、体を動かす労も惜しまないという点が、「現場主義」を追求する伊藤忠商事の社長COOとしてふさわしいと評価しました。

**川名:**石井社長COOは、お客様のもとにフットワーク良く駆けつけて、信用を蓄積しながら商売するという商人の姿勢を長年徹底されてきた方であることが、社外役員によるヒアリングからも良く理解でき、皆さんの共通認識となりました。

**中森:**現場視点と全社視点のバランス感覚に優れており、人当たりが柔らかく、明るくてエネルギッシュさも伝わってきます。お客様が非常に親しみやすいだけでなく、人と組織を動かす資質のある方だと感じています。候補者へのヒアリングは、社長COO選任のためとは知らせずに、非常にオープンな雰囲気を実施しました。私たちが知りたいことをお伺いできて、大きな実りがありました。また、取締役会という限られた時間内ではなかなか分からない、伊藤忠商事の次世代を担う方々の人となりを知ることにも繋がり、今後、私たちが社外の視点から提言していく上でも有用な機会となりました。

### — 新型コロナウイルスへの対応をどう評価していますか？

**川名:**新型インフルエンザ流行を想定した事業継続計画等が既に整備されており、日本での新型コロナウイルスの感染拡大がまだ見られないような時期から、感染拡大の影響が日本にも波及してくることを見越して、CAOの指揮の下、準備が進められていました。いち早く実施したワクチンの職域接種に代表されるように、常に先手先手で対策を打っているのが特徴的です。また、一律に在宅勤務の比率を高めるのではなく、出勤率を週や日毎に柔軟に変えるのも、生活消費関連のビジネスが多い、伊藤忠商事にふさわしい働き方かもしれません。目まぐるしく変わる指示に、組織が迅速に対応できるというのは特徴的な企業文化ですね。

**村木:**私も同感です。例えば、新型コロナウイルスの感染が拡大した当初の話ですが、出社に不安を感じているという社員の意識調査結果を踏まえて、少し出勤率を下げるといったことがありました。状況把握のためのデータ取

集と対処がとにかく早いです。これはコロナ禍の対応に限らず、何事においても共通していると思います。3年ほど前の社外役員のヒアリングで、取扱商品・分野毎の縦割り組織の弊害や、ローテーションの長期化といった人事面での問題意識が若手社員から上がったことがありましたが、その際もデータを迅速に集め、それらの課題の大きさや原因等を精緻に分析した上で、すぐに改善の方向性を検討していました。

**中森:**伝統的な大企業では一般的に、意思決定と実行に時間がかかるケースが多いですが、出勤率のきめ細かい変更の際し、水が大樹の枝先の葉まで一気に流れていくような、経営の意思が組織の末端まで浸透していく様子には驚いています。これは、風通しの良さが背景にあるからだと思います。社員に疑念を抱かせるような経営はしないという意味が、フェアで合理的な形で打ち出されていることも大きいのではないのでしょうか。すべての人事施策に社員のモチベーションを上げる姿勢が鮮明に感じられ、それにより、社員の頑張りを引出す好循環に繋がっているように思います。

### — 人材戦略や組織に課題はありますか？

**村木:**経営環境が大きく変化している中、取扱商品・分野毎の縦割り組織の打破、新しい技術の導入、若手社員の登用等にいかに取組んでいくかが重要になっていくと思います。会社の将来性の有無を判断するリトマス紙は、若手社員や女性社員が生き生きと働ける会社であるかどうかです。就任時から継続的に申し上げていることですが、特に女性社員の活躍促進は重要な課題だと思います。性別を問わない実力本位による登用という考え方は理解できますし、人事・総務部のリードによって制度面の整備も進んでいますが、ロールモデルが少ないため、女性社員が手を挙げにくい雰囲気があります。また、無意識のうちに、男性社員にバリアがある実態も残っています。ポジションが人を育てるので、一定の経験を積んだ女性社員は意識的に引上げ、女性社員もその与えられた責務をしっかりと果たしていくことが必要だと思います。

**中森:**そこでは、いかに管理職を含めた男性社員を巻き込んでいくかがポイントだと思います。一方、与えられた分野で高い専門性と自律性を身に付け、実績を積んだ



後、マネジメントとして全社を見る流れになっているためか、社員一人ひとりの個性が強く、本質的な面では多様性が維持されているように感じます。

**川名:**社外からは昔ながらの日本企業の均質な組織構造に見えているかもしれませんが、ビジネスに対する考え方という面では、社内にはダイバーシティがあり、変化に強い組織だと思います。一方、これからは一部の傑出した優秀な人材が世の中を動かす大きな原動力になっていくとも言われている中で、現在の新卒者の一括採用中心のやり方だけでは、そうした人材の獲得はなかなか容易ではないと思います。現時点では、社内の人材育成で対応していく方針と思いますが、新たな発想を持った優秀な人材を社外から引込んでくることも、いずれ求められるようになるのではないかと考えています。

**中森:**優秀な人材を社外から採用する仕組みづくりは、反面では既存社員の不利益に繋がる部分もあるので、実現は容易ではありませんが、第8カンパニーはそうした新しい取組みを実験的に進められる場でもあると思いますので、より様々な分野での挑戦に期待しています。

**村木:**会長CEOに加え、CAOやCFOといった経営陣の任期も長期化しています。優れたマネジメントクオリティを次世代に引き継いでいくために、次の経営陣をどう育成していくのかが、今後の大きな課題だと認識しています。

### — 今後の伊藤忠商事に対する期待をお聞かせください。

**村木:**これから日本がより活気のある社会になるためのキーワードは、異なるものが接点を持つことで生まれる化学反応だと考えています。異なるものを繋ぐ総合商社は、まさにそうした化学反応が起こり得る場であり、伊藤忠商事が動くことで、社会に貢献できる「面白い何か」が生まれる可能性は大いにあると思っています。是非この時代に合った機能を発揮し、イノベーションを生み出していただきたいです。そのためにも、社員がやりがいを持って働ける会社であり続けてほしいと考えています。

**川名:**社員がしっかりと自分の役割を果たして利益を出すことで、世の中の役に立っていることを肌で感じ、一人ひとりが自己の成長を実感できることは、とても大切です。ビジネスの仕方や「商いの基本」といった軸足はぶらさず、輝き続けるための変化を厭わない会社であってほしいと思っています。

**中森:**岡藤会長CEOが常々「商社は水」とおっしゃっているように、時代に合わせて変化しつつ、社会の役に立ち、貢献できる会社であり続けてきたからこそ、現在があるのだと思います。今後も、ビジネスで社会要請に応える姿勢を強化しながら、SDGsへの取組みも加速していくことを期待しています。一方で、経営トップのリーダーシップが強い伊藤忠商事が持続的に発展していくためには、社外取締役の役割がとても重要だと思います。責務をきちんと果たし、株主をはじめステークホルダーの皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

# コーポレート・ガバナンス

## ■ 当社ガバナンス体制の更なる充実に向けて

当社は、2015年のコーポレートガバナンス・コード導入への対応や、2017年のモニタリング重視型取締役会への移行、社外取締役比率の向上等、様々な施策や体制について、絶え間ない見直しと強化を実施してきました。一定の体制構築が完了した現行体制においては、より一層の「中身」の充実を目指すと共に、当社単体のみならず、当社グループとしてのガバナンス体制についても、更なる向上・強化に努めています。その一環として、当社が保有する上場子会社6社毎の保有意義を2020年6月以降開示していますが、2021年にはより実質面に踏み込んだ内容とすべく、説明内容の拡充を図りました。

2021年度においては、取締役会の多様性を更に高め、新たな中期経営計画の基本方針の一つである「マーケットインによる事業変革」の達成にも資する取締役会構成とするため、企業経営経験者を新たに招聘し、より多角的・専門的な視点・見解を活かした議論の活性化を図っています。また、社内外の役員が知見・経験を積み、高い見識を有する分野を特定すると共に、社外役員及び常勤監査役については、各役員の有する専門的な視点や高い見識が最大限活用される分野を更に特定の上、主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野(スキル・マトリックス)を開示しました。

また、経営戦略と役員報酬制度の連動性を高めるため、2020年度以降の各役員の評価は、新たに気候変動及びESG・SDGs対応を含めて決定しています。



## ■ 取締役会の構成等

当社は、取締役選任基準に基づき、社外取締役比率3分の1以上を常に維持した上で、経営環境や経営戦略を踏まえ、時機に応じて適切な社内外取締役の構成を検討しています。

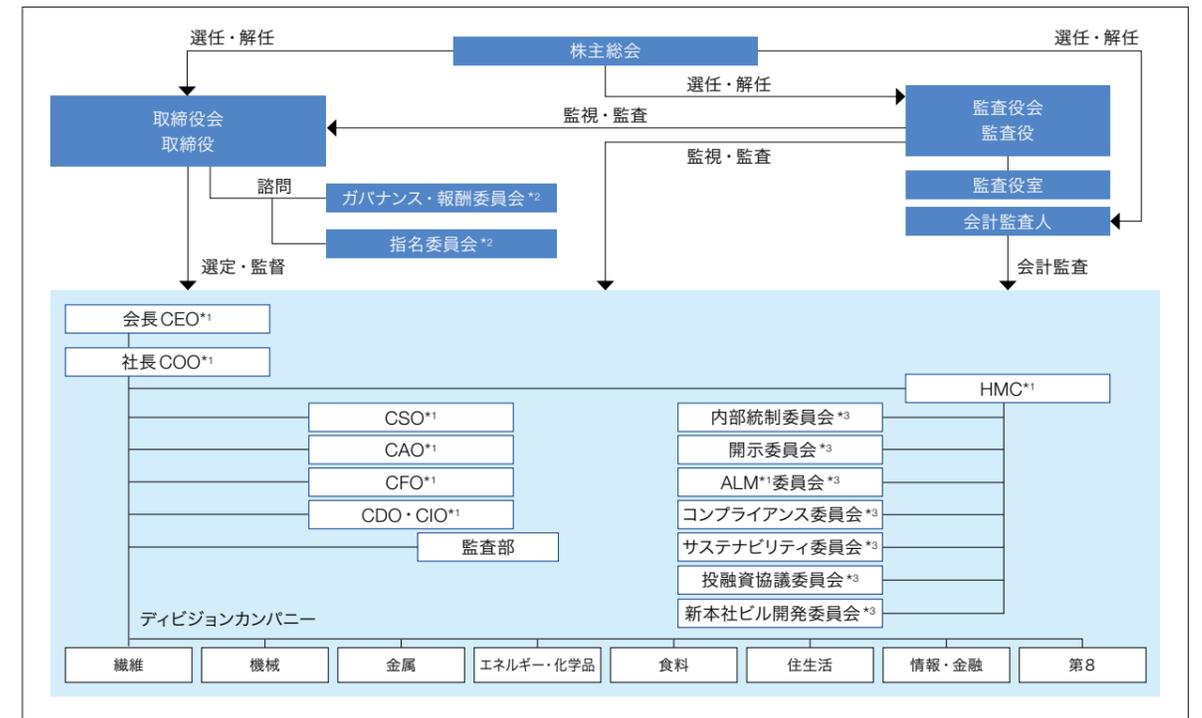
2021年度は、取締役副会長を選任したこと等により、結果的に社外取締役比率は前年度比低下しましたが、社長COO経験者でもある取締役副会長が、執行側と一定の距離を置いた立場で、取締役会メンバーの一人として果たす役割や貢献は大きく、当社の経営やガバナンスにとってより有意義と判断しています。また、2021年度も引き続き女性取締役2名を選任し、女性取締役比率は高水準を維持しています。

社内取締役*	社外取締役	女性取締役割合	社外取締役割合	2020年度の主な検討事項
7名 CEO, COO, CAO, CFO, P, 海外, 副会長(非執行)	4名 男性, 女性	18% (2名)	36% (4名)	① 2020年度経営計画 ② ファミリーマート非公開化 ③ Drummond一般炭権益売却 ④ 役員人事(社長COO交代等) ⑤ 「SDGs」への貢献・取組強化 ⑥ 組織改編(支店廃止等)

\* P: 住生活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

## ■ 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

(2021年7月1日現在)



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

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

- ・ガバナンス・報酬委員会: 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
- ・指名委員会: 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

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

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

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

## 「川下」起点での企業価値向上に向けて

私は、これまで同じ小売業界において、「商人」としての経験を長年重ねる中で、まさに消費者のニーズを汲み取り、事業拡大に直結させることを意識してきました。そして、常に「川下」起点の発想を携えて業務を遂行し、経営陣としてもその実践に努めてきました。その間、伊藤忠商事が、商いを実践する際の心構えを「ひとりの商人、無数の使命」という分かりやすい言葉で、かつ企業行動指針として社員に示したことに、「商人」の一人として、大いに共感を覚えていました。今般、当社は中期経営計画の基本方針の一つに「マーケットインによる事業変革」を掲げ、従来の発想を大きく転換し、最終消費者である「川下」を起点とする、ビジネスモデルの進化と新たな成長機会の創出を推進しています。今後は、これまでの経験を活かし、「世間の目」である社外取締役として、より高い視座から伊藤忠商事の経営に関与することで、経営陣をはじめとする伊藤忠グループの多くの「商人」の方々と共に、グループ全体の業績拡大や企業価値向上に貢献したいと考えています。



社外取締役

### 石塚 邦雄

㈱三越伊勢丹ホールディングス社長・会長、日本経済団体連合会の副会長を歴任、企業経営・小売業界について豊富な知見を持つ。2021年6月に当社取締役就任。当社ガバナンス・報酬委員会委員。

## ■ 役員のスキル・マトリックスと任意諮問委員会の構成

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

※ 社内取締役については、知見・経験を有する分野に○を付し、常勤監査役・社外取締役・社外監査役については、左記の通り、特に貢献することが期待される分野に●を付しています。

氏名	役位	性別	主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野								ガバナンス・報酬委員会	指名委員会	主な役割・経歴・資格等		
			経営全般	グローバル	マーケティング／営業	SDGs・ESG	健康・医療	財務・経理・リスクマネジメント	人事・労務	内部統制・法務／コンプライアンス					
岡藤 正広	代表取締役会長CEO	男	○	○	○	○	○		○	○	○	委員	委員	繊維カンパニープレジデント 社長	
鈴木 善久	取締役副会長	男	○	○	○	○	○		○	○	○			伊藤忠インターナショナル会社CEO 情報・金融カンパニープレジデント 社長COO	
石井 敬太	代表取締役社長COO	男	○	○	○	○	○		○	○	○	委員	委員	エネルギー・化学品カンパニープレジデント	
吉田 朋史	代表取締役	男	○	○	○	○			○	○	○			伊藤忠インターナショナル会社CEO 住生活カンパニープレジデント	
福田 祐士	代表取締役	男	○	○	○	○			○	○	○			エネルギー・化学品カンパニープレジデント 東アジア総代表(兼)アジア・大洋州総支配人	
小林 文彦	代表取締役	男	○	○		○	○		○	○	○	オブザーバー	委員	人事・総務部長 CAO	
鉢村 剛	代表取締役	男	○	○	○	○			○	○	○			財務部長 CFO	
村木 厚子	社外取締役	女				●	●			●			委員長		厚生労働事務次官
川名 正敏	社外取締役	男	●			●	●					委員長	委員	東京女子医科大学病院副院長 医学博士	
中森 真紀子	社外取締役	女			●				●		●		委員		公認会計士
石塚 邦雄	社外取締役	男	●		●					●		委員		(株)三越伊勢丹ホールディングス社長・会長	
土橋 修三郎	常勤監査役	男		●	●						●		オブザーバー		伊藤忠豪州会社社長 金属資源部門長
京田 誠	常勤監査役	男				●			●		●	委員		食料カンパニーCFO	
間島 進吾	社外監査役	男		●					●		●	委員		KPMG(米国)統括パートナー 日本・米国(ニューヨーク州)公認会計士	
瓜生 健太郎	社外監査役	男			●				●		●		委員		瓜生・糸賀法律事務所代表 弁護士
菊池 眞澄	社外監査役	男	●		●					●		委員		仙台ターミナルビル(株)社長 (株)アトレ社長・会長	

## ■ 社外役員に対する情報提供・支援体制

「世間の目」として経営の監視・監督を担う社外役員の機能が最大限に発揮され、当社経営への貢献を最大化するためには、社内役員と社外役員との情報の非対称性を可能な限り縮小することが不可欠です。総合商社としての当社の多岐にわたるビジネスへの理解を深める諸施策を実施し、取締役会の活性化等に努めています。

### 事前ブリーフィング

取締役会の開催にあたっては、社外役員を対象とする事前ブリーフィングを実施しています。各付議案件の重要ポイント・内容を説明すると共に、重要案件に関しては、それまでの経緯・決議事項の背景や社内経営会議における議論内容等についての理解を深める場となるように努めています。また、経営計画については、社外役員の多様な視点からの意見を反映すべく、策定プロセスにおける複数の段階で、社外役員への経過報告・意見交換を行っています。

### 現地視察の状況

社外役員が当社グループの広範囲にわたる事業活動や取扱商品・サービス、業態毎の多様な特性等についての理解を深め、適切な経営判断に繋がるように、定期的に国内外拠点やグループ会社・出資先の視察、各社の経営陣や各現場の社員との交流・対話の機会を設けています。



タキロンシーアイ(株) 多岐にわたる取扱商品の強みや、中長期を見据えたESG経営の取組内容等について議論



(株)デサント 中期経営計画の説明を受けると共に、顧客対応の現場である店舗訪問で現場の社員との対話を実施

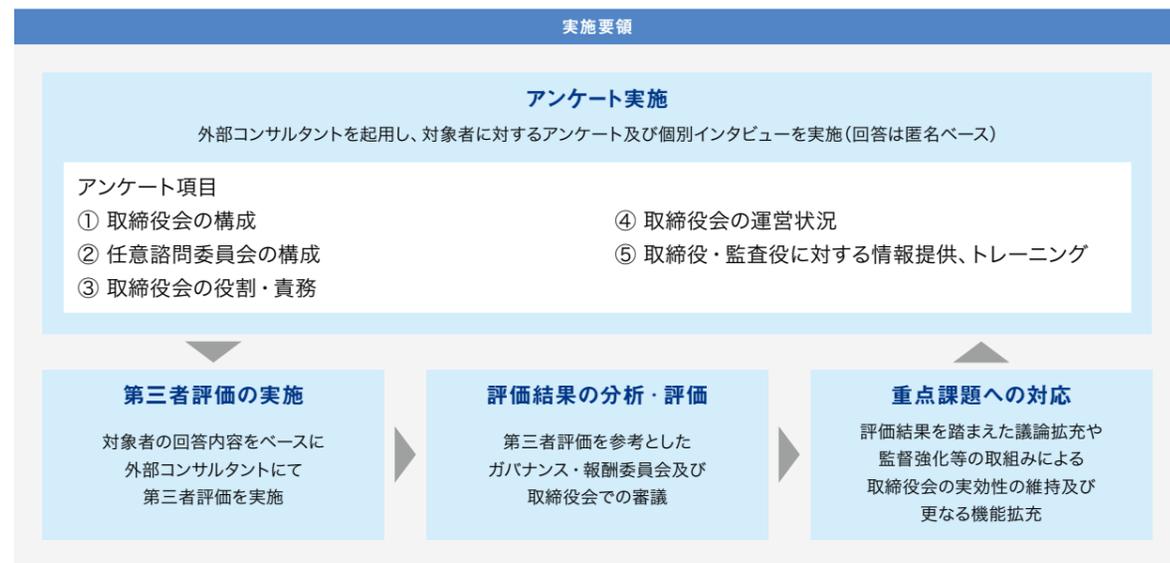
## ■ 取締役会評価の実施要領及び外部コンサルタント評価

当社は、2020年度 of 全取締役(10名)と全監査役(5名)を対象として、取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

当該評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、取締役会の役割・責務、取締役会の運営状況、取締役・監査役に対する情報提供、トレーニングの面において、当社の取締役会の実効性は引続き確保されていることを確認しました。

外部コンサルタントからは、2020年度において、当社の中長期的な経営戦略と整合性が高く、その実践に資する事項については、取締役会で十分な議論がなされ、取締役会の機能が発揮されている旨の確認がなされています。中でも、当社取締役会の実効性の表れとして、マネジメント選任プロセスにおける社外役員の関与強化や中期経営計画におけるSDGsへのコミットメントをはじめとして、取締役会が適切に役割を果たした旨の評価がありました。

実効性評価の結果を踏まえ、当社は、議論拡充・監督強化等に積極的に取り組み、取締役会の実効性の維持と更なる機能向上を図っていきます。



前回課題への対応状況	
<b>① 取締役会の更なる多様性向上</b>	2020年度において企業経営経験者を社外役員候補として決定(2021年定時株主総会日付)しました。これにより、中期経営計画の基本方針の一つである「マーケットインによる事業変革」と整合性の高い取締役会構成を確保すると共に、より一層の多様性を確保しました。
<b>② 取締役会の中長期的な議論の一層の拡充</b>	サステナビリティ推進に係る当社グループとしての取組み・全体方針につき取締役会にて議論の上、中期経営計画の基本方針の一つとして「SDGsへの貢献・取組強化」を決定する等、中長期的な視点に基づく取締役会の活発な議論が行われました。
<b>③ 社外役員への情報提供強化</b>	全社外役員と経営陣との間での個別面談や、各カンパニーによる中期経営計画具現化に向けた事業説明会等を実施し、社内役員と社外役員とのより一層のコミュニケーションの強化や情報格差の解消を図っています。

今後重点的に取り組むべき課題	
取締役会のより一層の機能発揮に向け、形式面ではなく実質面において、更なる企業価値向上に資する議論拡充・経営執行に対する監督強化を推進すべきである旨が指摘されています。	任意諮問委員会、取締役会以外のオフサイトでのディスカッション等、取締役会場のみにとどまらない様々な機会を活用し、社外役員との意見交換や、更なる実効性向上に資する建設的な議論等を行っていきます。

## ■ 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

当社は、各上場子会社について、2019年10月に公表した「上場子会社のガバナンスに関する当社方針等について」に基づき、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わないことを明確にしています。各上場子会社と当社は、それぞれ事業パートナーとして相互に企業価値向上に資する関係にあり、また、各社の一般株主との利益相反リスクを踏まえ、独立した意思決定を担保するために、各社に対して、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築を促進しています。

各社においては、2021年の各社定時株主総会時点で、社外取締役比率の向上や独立性のある取締役会諮問委員会の設置等、実効性のあるガバナンス体制が構築・維持されていますが、引き続き「コーポレートガバナンス・コード」の改訂内容等も踏まえ、更なるガバナンス体制の向上を促していきます。

当社の経営戦略における位置付け等からの各社の保有意義は、以下の通りです。

(2021年7月1日現在)

会社名	保有意義	独立社外取締役割合	取締役会諮問委員会設置状況	独立社外監査役割合
<b>伊藤忠エネクス</b>	国内の幅広い顧客基盤を活かし、既存エネルギー事業、電力事業に加え、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネス等を展開しており、同事業において当社グループが国内外で安定収益基盤を構築していく上で、重要かつ不可欠な存在です。また、同社は当社グループの幅広い国内外ネットワークを活かし、SDGs達成に向けた新エネルギー分野での取組みや当社グループ企業への燃料供給事業等を推進しています。	38%  (3名/8名)	・ガバナンス委員会	50%  (2名/4名)
<b>ダイキンシーアイ</b>	高度な技術力と大規模な生産キャパシティを有し、当社グループの合成樹脂事業における中核を担う企業です。同社は、同社の機能フィルム事業等における海外展開や競争力ある原材料の安定調達、更に、多岐にわたる同社製品の拡販において、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しています。	50%  (3名/6名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会*	50%  (2名/4名)
<b>ISC 伊藤忠食品</b>	酒類・加工食品の販売を主要事業としており、同社の存在により、当社は国内の多様な小売業との安定的な顧客接点を有するに至っており、この販売チャネルを活用し、食品流通分野における当社収益を最大化しています。また、「販売先に対するDX等を活用した売り場づくりへの貢献等」、同社の成長戦略の実践において当社グループの有する様々な顧客基盤・知見を活用し、当社は当社が提供するサービスの拡充・進化に貢献しています。	33%  (3名/9名)	・ガバナンス委員会	50%  (2名/4名)
<b>IPPUSUISAN</b>	食肉販売及び畜産加工品の製造販売を主要事業としており、当社の畜産バリューチェーンの中で最終製品の供給という重要な役割を担います。同社主力商品に係る高品質な輸入原料の安定供給の確保や当社海外出資先との豚肉ブランドの共同開発等において、同社は当社グループの幅広い国内外のネットワークを活用しています。	40%  (2名/5名)	・経営諮問委員会	50%  (2名/4名)
<b>CTC</b>	当社グループの出資先・取引先等の有する最先端技術製品・サービスの販売チャネルとしての機能等を担うと共に、当社グループの幅広いネットワークを活用しています。また、同社は新たな事業領域における有望な出資先への共同出資や共同提案等を行う等、当社との協業を通じ業容を拡大しています。	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)
<b>CONEXIO</b> <small>人とつなぐ、国境を越えて</small>	携帯アクセサリ販売事業の海外展開、当社グループ内の異業種企業との連携による店舗資産や個人顧客への商品・サービス販売ノウハウ等の経営資源の有効活用等において、当社グループの幅広い国内外ネットワークを活用し業容を拡大しています。	38%  (3名/8名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50%  (2名/4名)

\* 2021年8月1日付で設置

## ■ 役員報酬

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

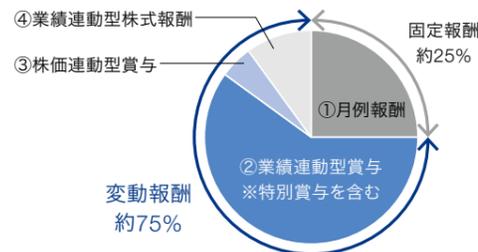
月例報酬は、各役員の役位毎の基準額をベースに気候変動及びESG・SDGs対応を含む会社への貢献度等に依りて評価・決定されています。

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

### 報酬制度の概要及び報酬限度額

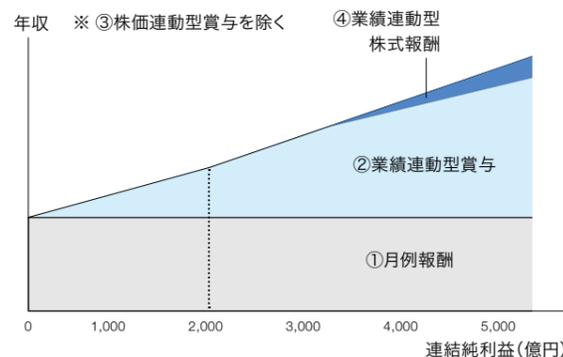
固定／変動	概要	報酬限度額	株主総会決議
固定報酬	① 月例報酬 役位毎の基準額をベースに気候変動及びESG・SDGs対応を含む会社への貢献度等に依りて決定	総額として年額8億円(うち、社外取締役は年額1億円)	2019年6月21日
変動報酬(単年度)	② 業績連動型賞与 連結純利益に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に依りて個別支給額が決定	賞与総額として年額20億円 ※社外取締役は不支給	
変動報酬(中長期)	③ 株価連動型賞与 連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定		以下は2事業年度分かつ取締役及び執行役員を対象とした限度額 ・当社から信託への拠出上限額：15億円 ・対象者に付与するポイントの総額：130万ポイント(1ポイント=1株として換算) ※社外取締役は不支給
	④ 業績連動型株式報酬 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依りて個別支給額が決定		

### 取締役(社外取締役を除く)報酬構成比率イメージ(2020年度)



※ 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。

### 取締役(社外取締役を除く)報酬イメージ



### ②業績連動型賞与及び④業績連動型株式報酬の算定式

#### 総支給額

総支給額算定ベース  

$$= (A + B + C) \times \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 55$$
 2021年度連結純利益のうち、  
 A = 2,000億円に達するまでの部分×0.35%  
 B = 2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分×0.525%  
 C = 3,000億円を超える部分×0.525%(うち、株式報酬として0.175%)

#### 個別支給額

個別支給額  

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

各取締役への個別支給額は上記に基づき計算された総支給額を、役位毎に定められた下記ポイントに依り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\*に依りて増減する仕組みとしています。また、株式報酬については、在任中は毎年ポイント

### ③株価連動型賞与の算定式

個別支給額\*1(2021年度及び2022年度累計)  

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

\*1 株価連動型賞与は、取締役退任後(取締役退任後において執行役員の地位に就く場合には執行役員退任後)に支給額を確定し支払います。なお、2021年度末にて退任する役員の支給額は、2020年度から2021年度の当社株価上昇額・相対株価成長率に基づき、上記算定式に準じて算出され確定します。  
 \*2 役位ポイントは、国内非居住取締役副社長執行役員の役位ポイントが5であることを除いて、②業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。  
 \*3 相対株価成長率  

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

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・役員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)。

(1ポイント=1株)を付与し、退任後に累積したポイント分に相当する株式報酬を信託よりまとめて支給することとしています。なお、信託より支給する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、左記算定式にて算出される個別株式報酬相当額(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依りて加減算して算出される額を、左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。

### 2020年度の当社取締役及び監査役に対する報酬等の内容

(百万円未満四捨五入)

役員区分	人員	報酬等の総額(百万円)	内訳(百万円)					
			月例報酬	業績連動型賞与	株価連動型賞与	特別賞与	株式報酬(非金銭報酬)	
取締役	取締役(社内)	6名	2,274	575	1,009	268	355	67
	社外取締役	4名	76	76	—	—	—	—
	合計	10名	2,350	651	1,009	268	355	67
監査役	監査役(社内)	3名	92	92	—	—	—	—
	社外監査役	3名	57	57	—	—	—	—
	合計	6名	148	148	—	—	—	—

当社は、ガバナンス・報酬委員会での審議を経て、2021年4月14日開催の取締役会決議により、特別賞与の支給を決定しています。これは、2020年度において、コロナ禍による減益幅を最小限に抑え、2020年度経営計画に定める利益目標を達成すると共に、企業価値の大幅な向上を実現し、年度平均株価及び平均時価総額において初めて商社業界において首位となったことを踏まえ、取締役賞与の限度枠内で支給するものです。



新たな取締役会体制の下、健全なリーダーシップの発揮と、透明で公正な意思決定を両立し、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

■ 取締役

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 287,035株(115,340株<sup>\*1</sup>)

② 取締役副会長

**鈴木 善久**

1979年 当社入社  
2018年 当社取締役社長COO  
2021年 当社取締役副会長  
所有株式数 143,322株(69,838株<sup>\*1</sup>)

③ 代表取締役社長

**石井 敬太**  
COO

1983年 当社入社  
2021年 当社取締役社長COO  
所有株式数 100,694株(34,191株<sup>\*1</sup>)

④ 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 103,226株(33,776株<sup>\*1</sup>)

⑤ 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

⑥ 代表取締役

**小林 文彦**  
CAO

1980年 当社入社  
2021年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 128,591株(44,711株<sup>\*1</sup>)

⑦ 代表取締役

**鉢村 剛**

CFO

1991年 当社入社  
2021年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 124,178株(41,978株<sup>\*1</sup>)

⑧ 取締役<sup>\*2</sup>

**村木 厚子**

2016年 当社取締役  
所有株式数 2,700株

⑨ 取締役<sup>\*2</sup>

**川名 正敏**

2018年 当社取締役  
所有株式数 10,300株

⑩ 取締役<sup>\*2</sup>

**中森 真紀子**

2019年 当社取締役  
所有株式数 10,500株

⑪ 取締役<sup>\*2</sup>

**石塚 邦雄**

2021年 当社取締役  
所有株式数 1,000株

②	①	③
④		⑤
⑥	⑦	⑧
⑨	⑩	⑪

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。

## 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 14,150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 24,810株



監査役\*2

### 間島 進吾

2013年 当社監査役  
所有株式数 0株



監査役\*2

### 瓜生 健太郎

2015年 当社監査役  
所有株式数 7,200株



監査役\*2

### 菊池 眞澄

2021年 当社監査役  
所有株式数 1,000株

## 執行役員

会長執行役員

岡藤 正広  
CEO

社長執行役員

石井 敬太  
COO

副社長執行役員

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

小林 文彦  
CAO

鉢村 剛  
CFO

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 51,039株(12,784株\*)

諸藤 雅浩  
繊維カンパニー プレジデント  
(兼)大阪本社管掌  
所有株式数 77,252株(32,670株\*)

茅野 みつる\*3  
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

貝塚 寛雪  
食料カンパニー プレジデント  
所有株式数 65,663株(28,466株\*)

高田 知幸  
広報部長  
所有株式数 62,455株(17,455株\*)

新宮 達史  
情報・金融カンパニー プレジデント  
所有株式数 59,927株(23,527株\*)

大谷 俊一  
アフリカ総支配人  
所有株式数 30,949株

執行役員

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 45,155株(15,505株\*)

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  
総経理  
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  
欧州・CIS 総支配人  
(兼)伊藤忠欧州会社社長  
所有株式数 31,155株

田中 正哉  
エネルギー・化学品カンパニー  
プレジデント  
(兼)電力・環境ソリューション  
部門長  
所有株式数 37,166株(9,866株\*)

瀬戸 憲治  
金属カンパニー プレジデント  
所有株式数 49,535株(17,385株\*)

的場 佳子  
人事・総務部長  
所有株式数 45,806株(1,061株\*)

中 宏之  
CDO・CIO  
(兼)業務部長  
所有株式数 16,658株(1,529株\*)

加藤 修一  
第8カンパニー プレジデント  
所有株式数 24,327株(2,172株\*)

真木 正寿  
建設・不動産部門長  
所有株式数 22,284株(1,061株\*)

小谷 建夫  
㈱レリアン 代表取締役社長  
所有株式数 23,265株(355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)ビジネス開発部長  
(兼)伊藤忠カナダ会社社長  
所有株式数 5,912株

渡辺 聡  
財務部長  
所有株式数 19,975株

武内 秀人  
ブランドマーケティング第二部門長  
所有株式数 20,761株

鯛 健一  
生鮮食品部門長  
所有株式数 20,133株

梶原 浩  
情報・通信部門長  
所有株式数 20,103株

齊藤 晃  
法務部長  
所有株式数 20,099株

所有株式数は伊藤忠商事㈱の所有株式数。

\*1 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型  
株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。  
なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。

\*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役。

\*3 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/>