

■ 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	男性	○	○	○	○	○		○	○	○	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	男性	○	○	○	○	○		○	○	○			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	男性	○	○	○	○	○		○	○	○	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	男性	○	○	○	○			○	○	○			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	男性	○	○	○	○			○	○	○			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	男性	○	○		○	○		○	○	○	オブザーバー	委員	人事・総務部長 CAO
鉢村 剛	代表取締役	男性	○	○	○	○			○	○	○			財務部長 CFO
村木 厚子	社外取締役	女性				●	●			●			委員長	厚生労働事務次官
川名 正敏	社外取締役	男性	●			●	●					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	女性			●				●		●		委員	公認会計士
石塚 邦雄	社外取締役	男性	●		●					●		委員		㈱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	男性		●	●						●		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	男性				●			●		●	委員		食料カンパニー CFO
間島 進吾	社外監査役	男性		●					●		●	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	男性			●				●		●		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	男性	●		●					●		委員		仙台ターミナルビル㈱社長 ㈱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



㈱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

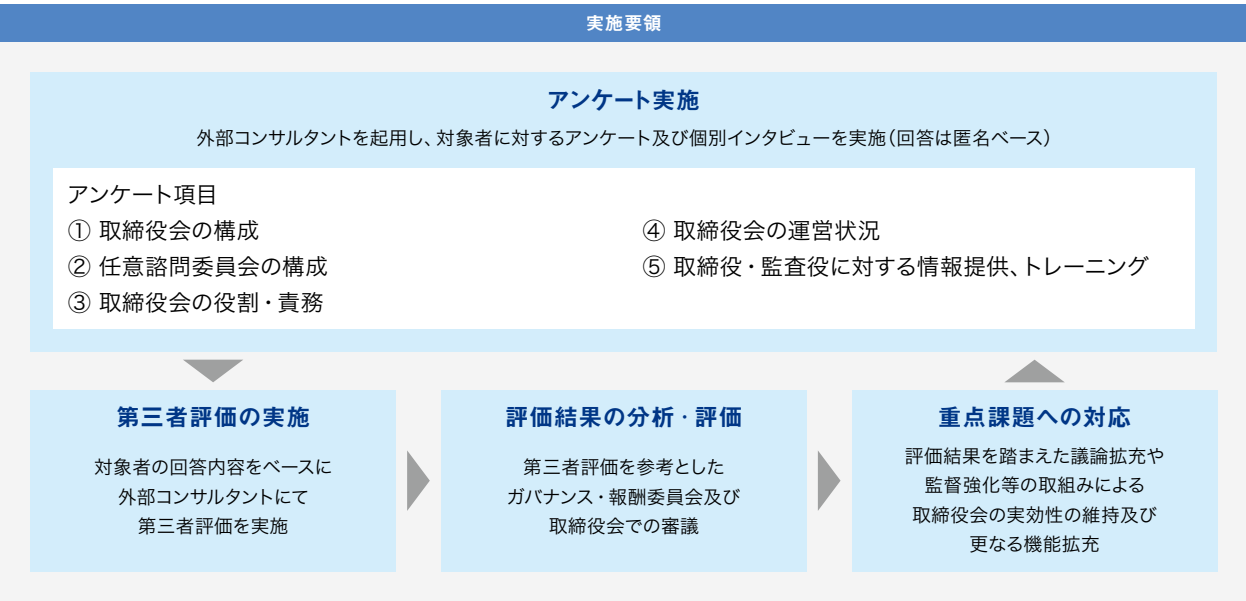
取締役会評価の実施要領及び外部コンサルタント評価

当社は、2020年度の全取締役(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	
① 取締役会の更なる多様性向上	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。
② 取締役会の中長期的な議論の一層の拡充	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。
③ 社外役員への情報提供強化	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、取締役会の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
 伊藤忠エネクス	国内の幅広い顧客基盤を活かし、既存エネルギー事業、電力事業に加え、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネス等を展開しており、同事業において当社グループが国内外で安定収益基盤を構築していく上で、重要かつ不可欠な存在です。また、同社は当社グループの幅広い国内外ネットワークを活かし、SDGs達成に向けた新エネルギー分野での取組みや当社グループ企業への燃料供給事業等を推進しています。	38% (3名/8名)	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
 タキロンシーアイ	高度な技術力と大規模な生産キャパシティを有し、当社グループの合成樹脂事業における中核を担う企業です。同社は、同社の機能フィルム事業等における海外展開や競争力ある原材料の安定調達、更に、多岐にわたる同社製品の拡販において、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しています。	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)
 ISC 伊藤忠食品	酒類・加工食品の販売を主要事業としており、同社の存在により、当社は国内の多様な小売業との安定的な顧客接点を有するに至っており、この販売チャネルを活用し、食品流通分野における当社収益を最大化しています。また、「販売先に対するDX等を活用した売り場づくりへの貢献等」、同社の成長戦略の実践において当社グループの有する様々な顧客基盤・知見を活用し、当社は同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)
 理研製薬	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)
 CTC	当社グループの出資先・取引先等の有する最先端技術製品・サービスの販売チャネルとしての機能を担うと共に、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)
 CONEXIO 人をつなぐ。価値をつなぐ。	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。

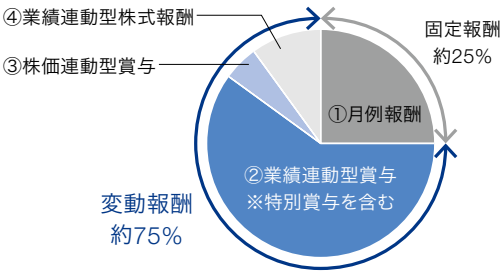
月例報酬は、各役員の役位毎の基準額をベースに気候変動及びESG・SDGs対応を含む会社への貢献度等に応じて評価・決定されています。

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

報酬制度の概要及び報酬限度額

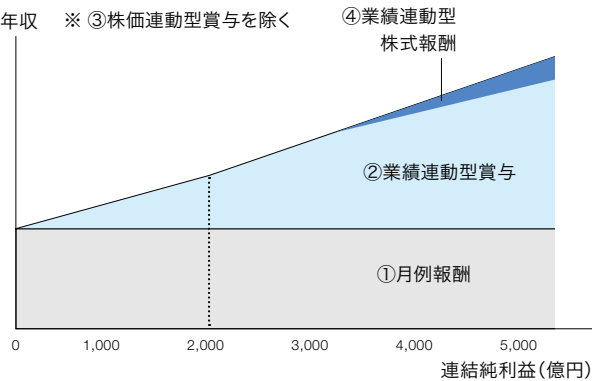
固定／変動	概要	報酬限度額	株主総会決議
固定報酬	① 月例報酬 役位毎の基準額をベースに気候変動及びESG・SDGs対応を含む会社への貢献度等に応じて決定	総額として年額8億円(うち、社外取締役は年額1億円)	2019年6月21日
変動報酬 (単年度)	② 業績連動型賞与 連結純利益に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に応じて個別支給額が決定	賞与総額として年額20億円 ※社外取締役は不支給	
変動報酬 (中長期)	③ 株価連動型賞与 連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定		以下は2事業年度分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応じ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)×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷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
＝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

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

取締役会長	取締役社長	取締役副社長執行役員 (国内居住)	取締役副社長執行役員 (国内非居住)	取締役専務執行役員	取締役常務執行役員
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。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)
×1,300,000×(2021年度及び2022年度の単年度毎の役位ポイント*2の合計)÷(108.8ポイント×2(年))×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÷2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値)
÷(2022年度の日々のTOPIXの単純平均値÷2020年度の日々のTOPIX単純平均値)

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。