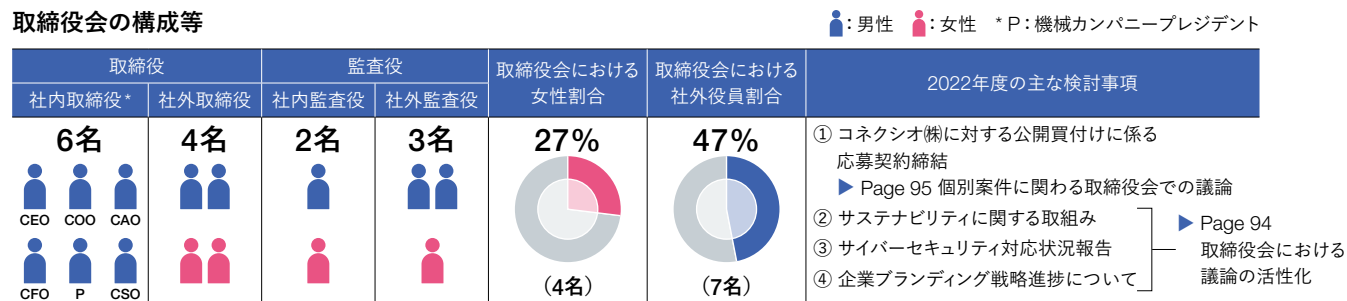


コーポレート・ガバナンス

■ 当社ガバナンス体制の更なる充実に向けて

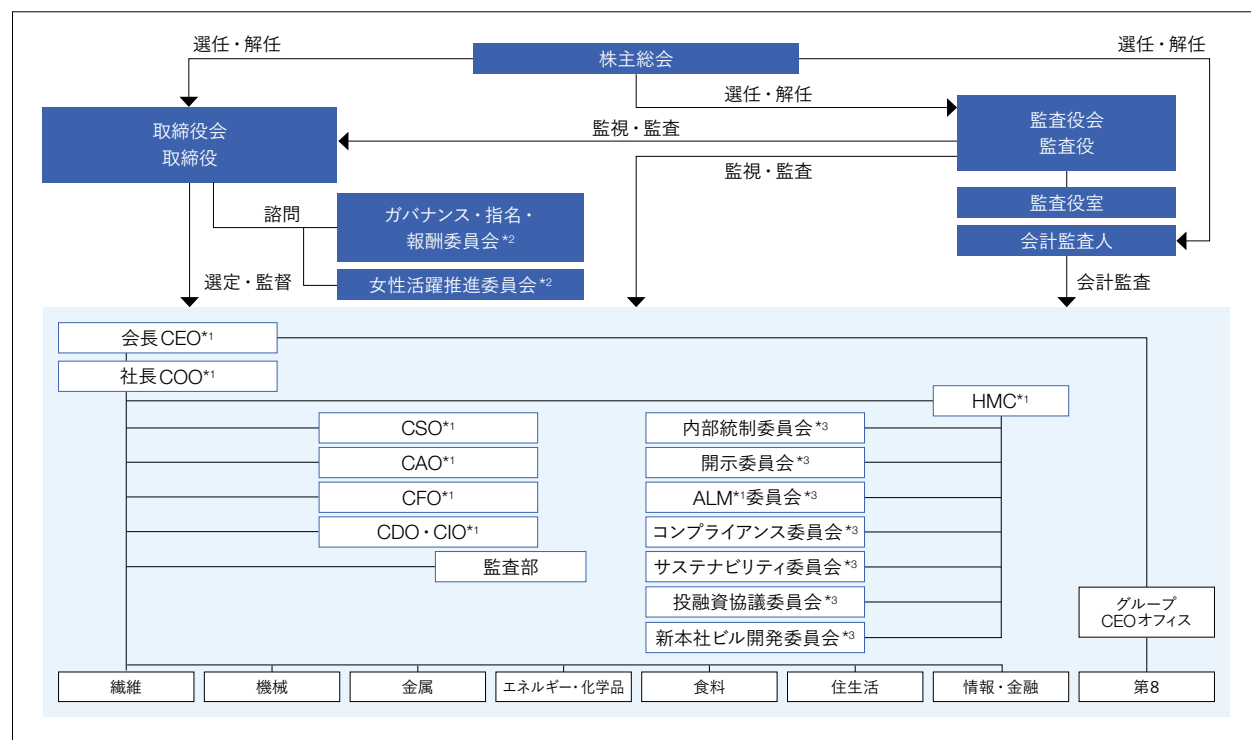
当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応やモニタリング重視型取締役会への移行、多様性のある社外役員を中心とした取締役会の任意諮問委員会の設置等、ガバナンス体制の絶え間ない見直しと強化を実施してきました。2023年6月開催の株主総会後より、従来の「ガバナンス・報酬委員会」及び「指名委員会」について、委員長と委員の過半数を社外取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」として改組しました。本改組は、関連することも多い指名と報酬及びその制度面を担うガバナンスを含め、同じ委員の下、一体して審議する体制とすることにより、更なる議論の活性化を狙うものです。また、ガバナンス・指名・報酬委員会における重要な審議項目の一つである後継者計画について、CEOの選任プロセスと育成方針を開示しました。引き続き、ガバナンス体制の更なる充実に向け、コーポレートガバナンス・コードの動向や市場の声を踏まえ、より実質面にこだわった体制強化や開示の拡充に継続的に取り組んでいきます。

取締役会の構成等



■ 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

(2023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。

*3 括弧内は委員長を記載。但し、投資協議委員会のみ副委員長も記載。内部統制委員会(CSO):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・副CSO):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

*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の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。

■ 取締役会の実効性評価

当社は、2022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。

この評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、取締役会の役割・責務、取締役会の運営状況、取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング等の面において、当社の取締役会の実効性は、引続き確保されていることを確認しました。2021年度に比べ、アンケートの回答結果は良好化しており、評価テーマのすべてにおいて高いレベルで機能していることが示されました。また、更なる発展に向けた示唆・指摘と共に、肯定的意見が多数得られました。中長期的に取組む優先事項としては「グループ・ガバナンス」が挙げられる等、「グループCEOオフィス」の設置に対するグループ経営強化の期待が評価に表れる結果となりました。

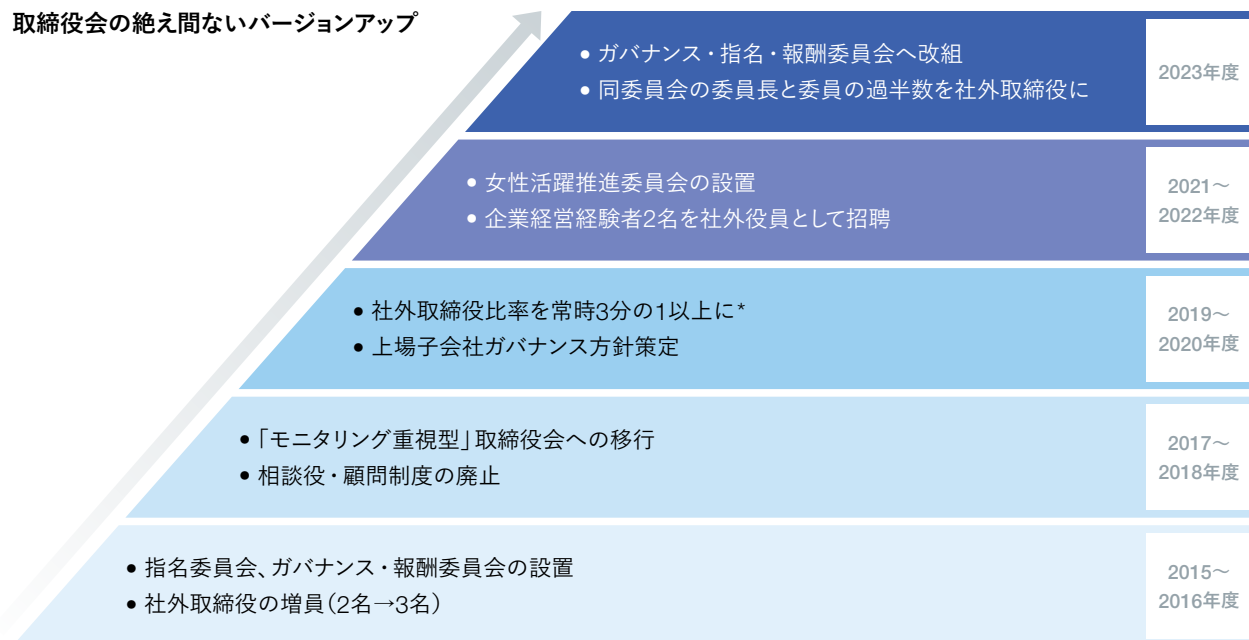
取締役会評価の実施要領

対象者	2022年度の全取締役(10名)及び全監査役(5名)
実施/評価方法	Step 1: 外部コンサルタントを起用し、対象者に対するアンケート及び個別インタビューを実施(回答は匿名ベース) Step 2: 対象者の回答内容について、外部コンサルタントが分析・取りまとめを実施 Step 3: 外部コンサルタントの分析・取りまとめを参考にして、ガバナンス・報酬委員会において検討を実施 Step 4: 取締役会において分析・評価を実施
質問内容	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成 任意諮問委員会の構成等 取締役会の役割・責務 取締役会の運営状況 取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング その他の重要テーマ

2022年度における取締役会の評価結果

2021年度に特定された課題 取締役会が、これまで以上の機能を発揮すべき課題として、右記を特定	課題1 <ul style="list-style-type: none"> 更なる人材多様性の確保 	課題2 <ul style="list-style-type: none"> 経営基盤の強化に向けた継続的な議論
2022年度の取組み・進捗	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進委員会において活発な議論を行い、「役職登用に向けた育成の加速」、「柔軟な働き方への進化」の取組方針を打ち出し、マネジメント主導による具体的な施策を展開 女性役員比率の上昇に伴い、多様性が高まり、取締役会における議論が深化 	<ul style="list-style-type: none"> 会長CEOによる当社グループへの指導・統轄の強化を目的とした「グループCEOオフィス」の設置に関する議論、第8カンパニーによる横串機能や新規ビジネス開拓の強化に向けた議論を実施 更なる企業価値向上を図るため、ステークホルダーの期待も踏まえ、財務だけでなく、非財務の中長期戦略の議論を実施
今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進のための施策の進捗・効果について、女性活躍推進委員会や取締役会によるモニタリングを継続 重点課題である中核人材の多様性確保のため、女性活躍に加え、若手社員の潜在能力の発揮等に資する方針や施策について、議論を深めていく 	<ul style="list-style-type: none"> 「グループCEOオフィス」を通じて、事業会社間でのコンフリクト解消や新規ビジネス開拓のための調整を図る 不透明な経営環境下においても、持続的な価値を創造するため、「防ぐ」の徹底に加え、機会を捉えた投資やSDGsへの貢献に関する議論を継続
2022年度に特定された課題 取締役会が、これまで以上の機能を発揮すべき課題として、右記を新たに特定	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度に特定された「更なる人材多様性の確保」及び「経営基盤の強化に向けた継続的な議論」は、着実な進捗が見られたが、何れも中長期的な課題であり、取組みを継続 グループ全体の経営者層の後継者計画に関する継続的な議論 外部環境の変化を踏まえた監視・監督体制の継続的な強化 	

取締役会の絶え間ないバージョンアップ



* 2017年度の「モニタリング重視型」取締役会への移行後、維持していた社外取締役比率3分の1以上を方針として継続。

取締役会の任意諮問委員会の活動

ガバナンス・報酬委員会

2022年度は、合計4回開催(うち、2回は書面開催)し、全委員が出席しました。取締役会の実効性評価、会社補償契約の締結、ガバナンス・報酬委員会と指名委員会の改組、株価連動型賞与の算定期間を2023～2024年度の2事業年度として継続すること等が議題となり、各委員がそれぞれの議題について、活発な議論を行いました。ガバナンス・報酬委員会と指名委員会の改組に関する審議では、委員会の統合により議論の更なる活性化が期待できる、取締役と監査役との役割の違いを踏まえた委員構成とすることで、それぞれに求められている役割を果たせるようになる等の意見が示されました。

指名委員会

2022年度は、合計4回開催(うち、1回は書面開催)し、実開催のうち1回は、会長CEO及び社外役員である委員のみが出席、他2回は、全委員が出席しました。2023年度役員人事、後継者計画等に関する審議を行い、CAO・CFOの継続登用、取締役・監査役・執行役員等の選任等の重要な人事について、活発な議論を行いました。また、後継者計画についても、将来を見据えた議論を継続していきます。

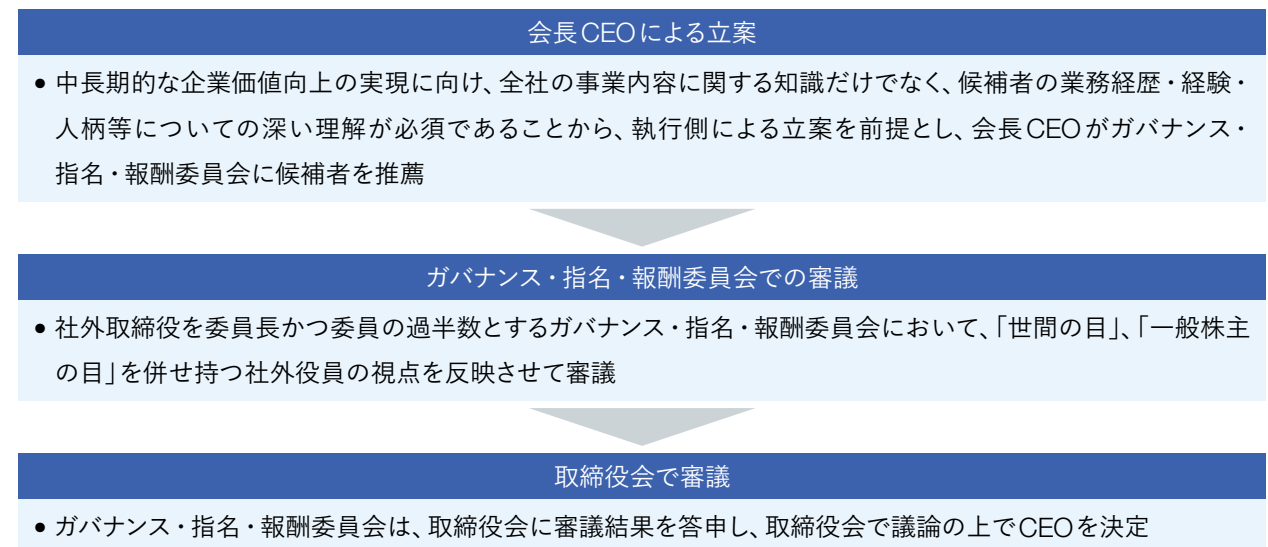
女性活躍推進委員会

2022年度は、合計2回開催し、全委員が出席しました。女性の新規役職登用者・役職候補者の現状と登用に向けた取組みや有価証券報告書における人的資本開示の対応状況等が議題となり、各委員がそれぞれの議題について、活発な議論を行いました。女性の新規役職登用者については、これまでの取組みの効果もあって、初の女性海外現地法人社長、国内事業会社社長等、重要なポジションへの登用が着実に進んでいることが報告されました。また、更なる成果を得るためには、実際に登用を行う現場の理解や支援が必要であり、重要ポジションに就いている女性総合職の成功事例等の共有が重要である等の意見が示されました。

後継者計画

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、「三方よし」を実践できることを前提とする、CEOの選任プロセス及びCEO候補者の育成方針は、以下の通りです。

CEOの選任プロセス



CEO候補者の育成方針

「商人としての営業力」のある役員が活躍し、経験を積み重ねることができるよう、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ばせるため、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。



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。2023年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員長。

実質面にこだわったマネジメントの選定に関する議論

私は、ガバナンス・指名・報酬委員会の委員長として、マネジメントの選定にあたっては、実質面を何よりも重視しています。CEOの任期や定年を形式的に定めることは、ステークホルダーの皆様にとって理解しやすい側面もありますが、不透明な経営環境が続く中、一定のルールのみに従って世代交代を進めることは、必ずしも持続的な成長と企業価値の向上に繋がらないと考えています。企業経営は、CEO一人で行うものではなく、CEOを支える強力なマネジメントチームの存在が不可欠であり、ガバナンス・指名・報酬委員会では、CEOを支えるマネジメント等、多くの重要な人事についても議論しています。マネジメントの選定においては、これまでの実績や日々のやり取りから垣間見える「人柄」に加え、「不屈の精神力」、更にはその時代の潮流に合わせた「資質」を見抜くことが重要です。特に、外部環境の変化と共に事業構造を変化させ、事業を拡大してきた総合商社においては、時代毎に求められる会社としての役割に応じた柔軟な発想に加え、「商人」としてのブレない軸を持ち、力強いリーダーシップを発揮できるかを見極める必要があります。当社には、商売に対する優れた才覚を持つ人材が多数います。ガバナンス・指名・報酬委員会の委員長として、社外役員や小売業界の経営者の視点に加え、時代の潮流を見極めながら、執行側が立案したCEOやマネジメント等の重要な人事について、議論を先導していきます。

■ 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、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が特徴です。具体的には、固定報酬である「①月例報酬」、並びに変動報酬である「②業績連動型賞与」、「③株価連動型賞与」及び「④業績連動型株式報酬」により構成されており、業績連動型賞与は短期業績を意識するための報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬とそれぞれ位置付けています。

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

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

報酬制度の概要及び報酬限度額

固定／変動	概要	報酬限度額	株主総会決議
固定報酬	① 月例報酬 役位毎の基準額をベースに気候変動及びSDGs・ESG対応を含む会社への貢献度等に応じて決定	月例報酬総額として年額10億円 (うち、社外取締役分は年額1億円)	2022年6月24日
変動報酬 (単年度)	② 業績連動型賞与 連結純利益に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に応じて個別支給額が決定	賞与総額として年額30億円 ※ 社外取締役は不支給	
変動報酬 (中長期)	③ 株価連動型賞与 連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定	※ 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(非金銭報酬) 連結純利益に基づき総支給額が決定し、業績連動型賞与の個別支給額の算出にあたり使用する取締役の役位ポイントに応じて個別支給額が決定	以下は2事業年度分かつ取締役及び執行役員を対象とした限度額 ● 当社から信託への拠出上限額：15億円 ● 対象者に付与するポイントの総数：130万ポイント (1ポイント=1株として換算) ※ 社外取締役は不支給	

2022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	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役	取締役(社内)	6名	2,964	581	1,825	168	390
	社外取締役	4名	81	81	—	—	—
	合計	10名	3,045	662	1,825	168	390
監査役	監査役(社内)	3名	111	111	—	—	—
	社外監査役	3名	60	60	—	—	—
	合計	6名	172	172	—	—	—

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

$$=(A + B + C) \times \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 55$$
 2023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%)

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

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

います。また、株式報酬については、在任中は毎年ポイント(1ポイント=1株)を付与し、退任後に累積したポイント分に相当する株式報酬を信託よりまとめて支給することとしています。なお、信託より支給する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。

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	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 執行役員
10	7.5	5	4	3	2.2

- *1 個別支給額(現金部分)80%の算定式：

$$(\text{総支給額} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}) \times 80\% \times (\text{担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率}^{*2})$$
- *2 担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率：

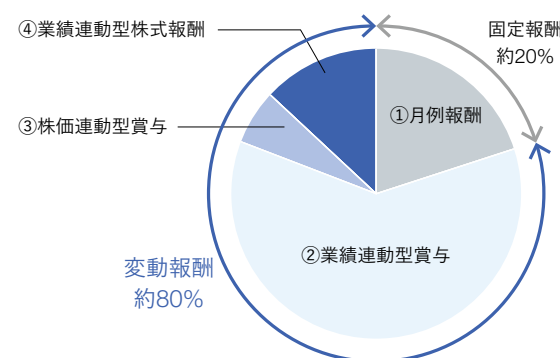
$$100\% + (\text{担当組織連結純利益の計画達成率} - 100\%) \times 2$$
 (乗率が負数の場合は0%とします。上限は200%とします。)
- *3 2023年度の当社取締役のうち、担当組織の業績評価を反映する取締役の担当は機械カンパニーであり、同カンパニーの2023年度の連結純利益の計画値は1,050億円(2023年5月9日に公表)ですが、更なる業績拡大へのインセンティブとするため、業績評価の基準額を1,100億円とします。
- *4 担当組織の業績評価ができない取締役の計画達成率は100%とします。

③株価連動型賞与の算定式

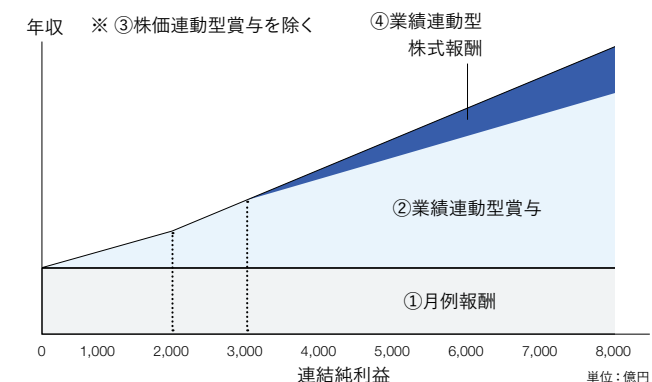
個別支給額^{*1}(2023年度) = (2023年度の日々の当社株価終値の単純平均値 - 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) × 1,300,000 × 2023年度の役位ポイント^{*2} ÷ 108.8ポイント × 相対株価成長率^{*3} × 2分の1
 個別支給額^{*1}(2024年度) = (2023~2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値 - 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) × 1,300,000 × (2023年度と2024年度の役位ポイント^{*2}の合計) ÷ (108.8ポイント × 2) × 相対株価成長率^{*4} - 2023年度の株価連動型賞与

- *1 株価連動型賞与は、取締役退任後(取締役退任後において執行役員の地位に就く場合には執行役員退任後)に支給額を確定し支払います。なお、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。
- *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 = (2023年度の日々の当社株価終値の単純平均値 ÷ 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) ÷ (2023年度の日々のTOPIXの単純平均値 ÷ 2021~2022年度の日々のTOPIXの単純平均値)
- *4 相対株価成長率 = (2023~2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値 ÷ 2021~2022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TOPIXの単純平均値 ÷ 2021~2022年度の日々のTOPIXの単純平均値)

取締役(社外取締役を除く)報酬構成比率イメージ(2022年度)



取締役(社外取締役を除く)報酬イメージ



■ 取締役会における議論の活性化

取締役会の実効性を高めるため、2022年度においても取締役会への報告議題の付議・報告を継続しています。主な報告議題として「サステナビリティに関する取組み」、「サイバーセキュリティ対応状況報告」、「企業ブランディング戦略進捗について」等が取締役会に付議・報告され、それぞれ以下のような議論を行いました。

議題	議論の内容
サステナビリティに関する取組み	サステナビリティ推進部より、同部の業務概要、有価証券報告書における非財務情報開示への対応状況、気候変動対応、ESG評価の獲得状況等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、GHG排出量を2030年までに2018年比40%削減するという目標に向けた達成の目途について質問がなされ、同部より、各カンパニーの実際のビジネスの状況や将来的な技術革新等の影響も加味したロードマップの準備を継続しているという回答がなされる等、当社の足元の気候変動対応の状況に関して、様々な議論が行われました。
サイバーセキュリティ対応状況報告	IT・デジタル戦略部より、当社グループのサイバーセキュリティに関する取組みや社内体制等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、当社グループのサイバーセキュリティの対応状況について質問がなされました。また、社外監査役より、なりすましによる誤送金事案は、サイバー攻撃の技術と通常の詐欺を組み合わせた大変巧妙な手口で行われることから、ケーススタディを行った上で当社及び当社グループの役員・社員に教育を実施することが重要である旨の意見が示されました。社内取締役からはサイバーセキュリティに関する高度な専門人材の確保を目的とした別会社設立等の検討状況について説明がなされ、今後の取組みに向けた有益な議論を行いました。 ▶ Page 51 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
企業ブランディング戦略進捗について	Corporate Brand Initiative*より、社会環境を踏まえた当社の企業ブランディング戦略の変遷、当社の企業イメージの考察、ITOCHU SDGs STUDIO KIDS PARKの開設等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、東京都内において無料で子どもを安心して遊ばせることができる、ITOCHU SDGs STUDIO KIDS PARKに対する世間のニーズは高いことから、社会や時代の流れに対応した取組みとして継続して欲しい旨の意見が示されると共に、競合他社の企業ブランディング戦略を分析すべきとの意見が示される等、活発な議論を行いました。 * 2020年1月に設置されたコーポレート・ブランディングを推進するCAO直轄組織。

当社は、取締役会の活性化に向けて、「世間の目」、「一般株主の目」を持つ社外役員による経営への監視・監督の機能を最大限強化することが、不可欠であると考えています。社外役員が当社の理解を深める場として、中長期的な視座に立った取締役会での議論やオフサイトディスカッション等の諸施策を実施し、取締役会の更なる活性化に努めていきます。



社外取締役
川名 正敏

東京女子医科大学病院副院長等としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。健康経営やコロナ禍における社内防疫体制について、専門知識を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2023年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

社外役員に対する情報提供・支援体制

当社は、社外役員が「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理解を深めるため、取締役会の事前ブリーフィングや現地視察等の機会を充実させています。2021年度より、社外役員の意見も踏まえ、「中長期的な企業価値向上に資する議題」としてサステナビリティや企業ブランディング等、非財務に関連するテーマを中心に取締役会で議論を重ねており、当社が目指す姿の理解が一層深まっています。2022年度は、各カンパニーの強みを踏まえた成長戦略、今後の具体的なビジネス展開に加え、成長戦略実現に資する財務・資本戦略や人材戦略等、当社の中長期的な企業価値向上に繋がる戦略に関する社内報告会が実施され、社外役員も参加しました。社内報告会の前に、各カンパニー及び機能部署は、日頃の業務から離れて戦略合宿を開催し、集中的な議論を実施したことから、報告会では各部署の重点施策について成熟度の高い説明がなされ、社外役員としても理解を深めることができました。今後は戦略を実行に移し、更なる収益基盤の拡大を図るステージとなりますが、その進捗を取締役会等でモニタリングし、各社外役員と共に、貢献が期待される分野を中心に積極的な提言を行うことで、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。

■ 個別案件に関わる取締役会での議論

当社は、取締役会規程に基づき、一定金額以上の投融資案件を実行する場合、HMC*での承認後、取締役会承認が必要となります。

2022年度においては、複数の案件が取締役会に付議されましたが、情報・金融カンパニーにおける「コネクシオ(株)に対する公開買付けに係る応募契約締結」もその一つです。コネクシオ(株)は携帯電話の代理店運営を主要事業とし、2020年度まで9期連続増益を誇る優良事業会社でしたが、携帯電話販売業界の事業環境の変化に伴い収益性が低下傾向にありました。そのような中、当社及びコネクシオ(株)は、更なるグループシナジーの模索と同時に、あらゆる選択肢の検討を進めた結果、公開買付けへの応募が両社の企業価値向上の実現に最適であると判断し、売却に至ったものです。

まず、取締役会では、本案件に関する説明が行われた上で、売却価格及びプレミアムの妥当性、交渉状況、買い手が想定するシナジーや買い手によるコネクシオ(株)の企業価値向上の蓋然性に加え、関係機能組織の意見等、執行側の投融資協議委員会やHMCの議論内容が報告されました。また、これまでのコネクシオ(株)の事業展開に関する反省点として、同社は代理店ビジネスに加え、自らがイニシアチブを取ることのできる事業への多角化を進めるべきであったこと、携帯電話販売業界の事業環境の変化を捉え、次に起こり得る状況を想定しながら事業に取り組むべきであった等、今後のビジネスに繋がる意見が述べられました。

取締役会での議論の結果、本売却による通信キャリアとの関係性への配慮等は必要であるものの、コネクシオ(株)と当社グループの更なるシナジー創出が困難な状況等を踏まえれば、今回の売却価格は好条件であると判断し、売却価格の最終交渉については気を緩めることなく実施すること、情報・金融カンパニーの新たな収益基盤の早期確立に注力することを確認した上で、TOB(株式公開買付)による売却方針は承認されました。

* Headquarters Management Committee



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。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。2023年度女性活躍推進委員会委員長及びガバナンス・指名・報酬委員会委員。

聖域なき資産の入替

コネクシオ(株)に対するTOB(株式公開買付)への応募は、大型の資産入替というビジネス上の論点に加え、親子上場の解消というガバナンスの論点も含まれる重要な案件でした。当社は、上場・非上場を問わずに各事業会社の置かれている経営環境をきめ細かくモニタリングした上で、低効率資産や戦略的に保有意義の薄れた事業の入替を推進しています。また、親子上場は少数株主との利益相反リスクの観点から、コーポレート・ガバナンスにおける課題の一つとして投資家等の関心も高く、当社は「上場子会社のガバナンスに関する当社方針」を公表すると共に、コーポレート・ガバナンス報告書等を通じて、利益相反が生じない体制が維持されていることを説明しています。コネクシオ(株)は、元々当社が取組んでいた携帯電話の代理店事業をスピノフし、長きに亘り収益貢献があった事業であり、社内関係者の思い入れの強さもありましたが、戦略的保有意義を見直し、親子上場解消の観点も考慮した結果、資産入替の対象となりました。引き続き、親子上場の観点も踏まえて、資産入替が聖域なく進められているか、社外取締役としての牽制・監督機能を発揮して、モニタリングを行ってまいります。

■ 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

当社は、2019年10月に公表した「上場子会社のガバナンスに関する当社方針等について」等に示す通り、各上場子会社の独立性を尊重し、かつ株主平等の原則に反するような行為は行わないことを明確にしています。各上場子会社と当社は、それぞれ事業パートナーとして相互に企業価値向上に資する関係にあり、また、各上場子会社の一般株主と当社との間に生じ得る利益相反リスク等を踏まえ、各上場子会社に対して独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築を促進することで、各上場子会社における独立した意思決定の担保を図っています。なお、当社は何れの上場子会社ともガバナンスに関する契約を締結していません。

当社は、経営戦略における位置付け等を踏まえ、定期的の上場子会社の保有意義を見直した上で、必要に応じて買増しや売却等を実施しています。2020年度はファミリーマートの非公開化、2022年度にはコネクシオ(株)の株式売却を実行しました。今後も、定期的の上場子会社の保有意義を見直すと共に、「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえた更なるグループ・ガバナンス体制の向上を図っていきます。また、当社は複数の上場関連会社へ出資しており、当該関連会社との取引においても利益相反が発生しないように配慮すると共に、資本関係・取引状況等、各社の実態に鑑み、必要に応じ上場子会社に準じた対応を行っています。

当社の経営戦略における位置付け等からの各上場子会社の保有意義は、以下の通りです。

(2023年7月1日現在)

会社名	保有意義	独立社外取締役割合	取締役会諮問委員会設置状況	独立社外監査役割合
 伊藤忠エネクス	国内の幅広い顧客基盤を活かし、既存エネルギー事業、電力事業に加え、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネス等を展開しており、同事業において当社グループが国内外で安定収益基盤を構築していく上で、重要かつ不可欠な存在です。また、同社は当社グループの幅広い国内外ネットワークを活かし、SDGs達成に向けた新エネルギー分野での取組みや当社グループ企業への燃料供給事業等を推進しています。	38%  (3名/8名)	・ガバナンス委員会 ・特別委員会	50%  (2名/4名)
 タキロンシーアイ	高度な技術力と大規模な生産キャパシティを有し、当社グループの合成樹脂事業における中核を担う企業です。同社は、同社の機能フィルム事業等における海外展開や競争力ある原材料の安定調達、更に、多岐にわたる同社製品の拡販において、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しています。	43%  (3名/7名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50%  (2名/4名)
 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)
 伊藤忠水産	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。	60%  (3名/5名)	・経営諮問委員会 ・サステナビリティ委員会	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等を担うと共に、当社グループの幅広いネットワークを活用しています。また、同社は新たな事業領域における有望な出資先への共同出資や共同提案等を行う等、当社との協業を通じ、業容を拡大しています。	57%  (4名/7名)	・指名委員会 ・報酬委員会 ・ガバナンス委員会 ・ダイバーシティ・コミッティ	50%  (2名/4名)

* 2023年8月、当社は、同社の非公開化を目的とするTOB(株式公開買付)を公表しています。