

SECTION 04

資本コストの低減

LOWER COST OF CAPITAL

CONTENTS

- 66 事業投資
- 70 サステナビリティ推進の取組み(気候変動、自然資本・生物多様性、サステナビリティマネジメント)
- 78 企業価値向上に繋がる人材戦略
- 82 社外取締役 & CAO 座談会
- 86 コーポレート・ガバナンス

このセクションに関連する主な取組み

- ・ガバナンス・指名・報酬委員会へ改組(2023年度)
- ・投資の失敗事例研修の対象を全社員へ(2022年度)
- ・TNFD 提言への賛同(2022年度)
- ・「女性活躍推進委員会」の設置(2021年度)

- ・GHG 排出量を、2050年までに「実質ゼロ」、2040年までに「ネットゼロ」とする目標を策定(2020年度)
- ・「三方よし」をグループ企業理念に制定(2020年度)
- ・TCFD 提言への賛同(2019年度)
- ・マテリアリティの改訂(2018年度)

- ・「がんと仕事の両立支援」開始(2017年度)
- ・モニタリング重視型取締役会への移行、社外取締役比率1/3以上(2017年度)

- ・「朝型勤務制度」導入(2013年度)
- ・マテリアリティの特定(2013年度)

- ・社外取締役選任(2011年度)
- ・投資基準における業種別ハードルレートの設定(2010年度)

連結純利益の推移

10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 (年度)

企業価値の持続的向上を支える経営基盤の強化に向け、市場や社会の声に耳を傾けながら、様々な取組みを継続的に行い、絶え間なく経営基盤のバージョンアップを図っています。投資の成功率を高める仕組み、サステナビリティ推進の考え、気候変動や自然資本に関する取組み、独自性の高い人材戦略、着実な進化を遂げるコーポレート・ガバナンスの体制・方針等についてご説明しています。

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

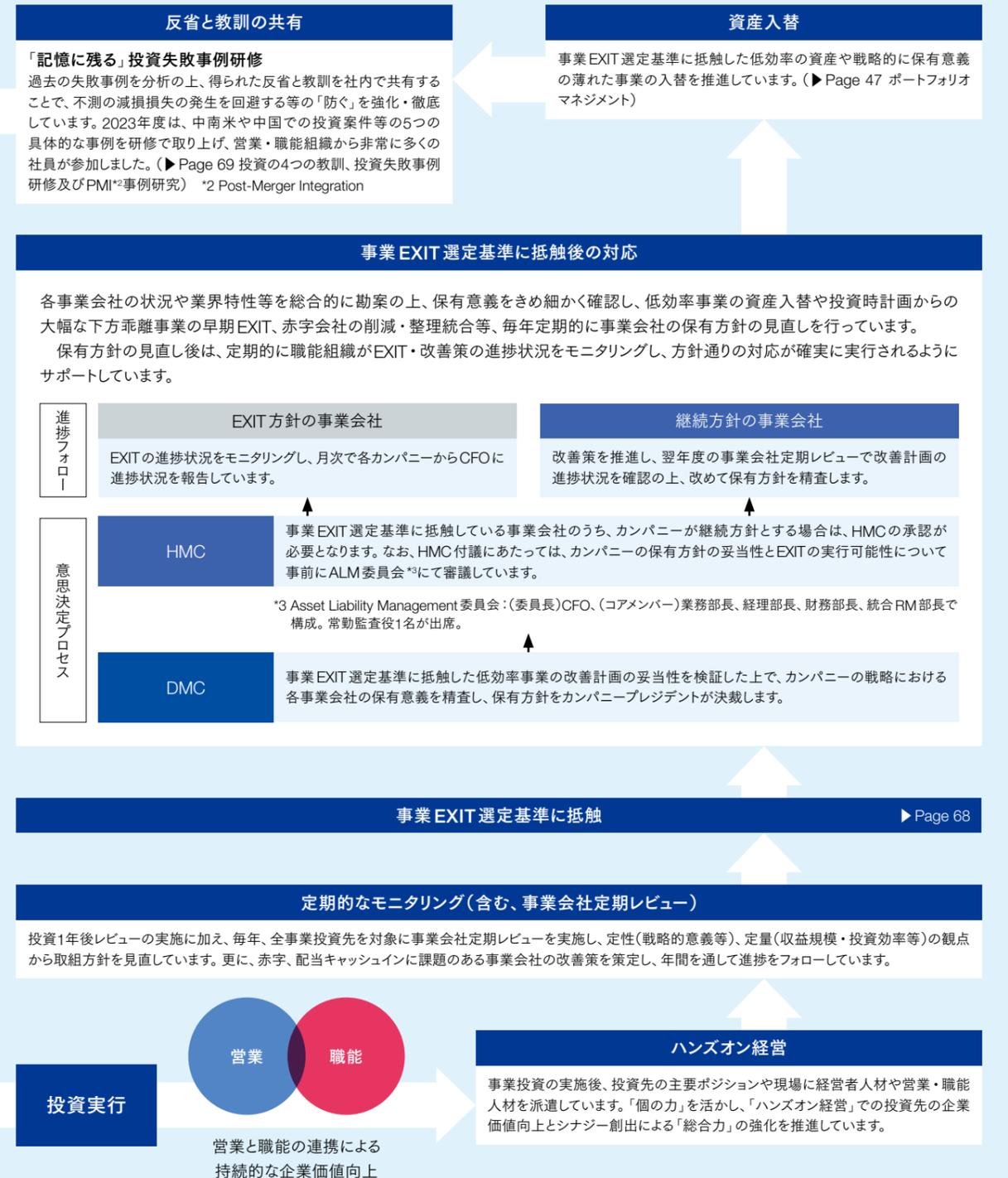
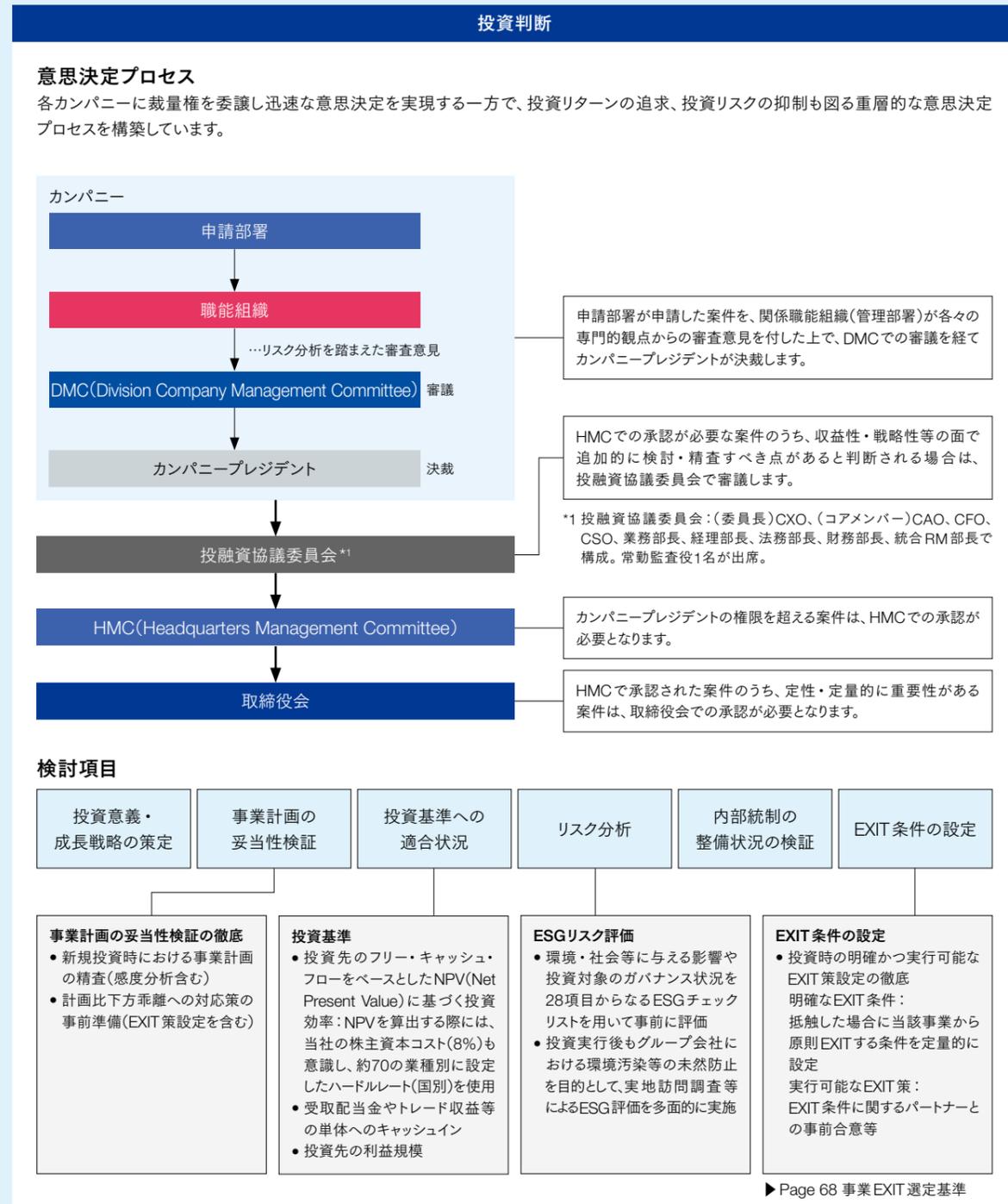


事業投資

事業投資プロセス

当社がビジネスを創造・拡大する際に、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形態を選択します。職能組織は、高度な専門性と蓄積されたノウハウを活かして、各種リスクの洗い出しや事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底する等、成長投資に舵を切る中でも一段と厳格な審査を行っています。投資実行後は、当社の機能をフル活用して「ハンズオン経営」を行い、投資先の

企業価値の最大化を図ると共に、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。また、事業収益の向上や低効率資産等の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、事業会社定期レビューの徹底を中心としたモニタリングも一層強化しています。更に、カンパニーを横断した社内研修等を通じて、投資の失敗事例から得た反省と教訓やグループ内の知見を共有することにより、今後の投資成功率の向上に努めています。



投資実行

ハンズオン経営

事業投資の実施後、投資先の主要ポジションや現場に経営者人材や営業・職能人材を派遣しています。「個の力」を活かし、「ハンズオン経営」での投資先の企業価値向上とシナジー創出による「総合力」の強化を推進しています。



事業会社の企業価値向上に向けて

当社は、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を図ると共に、各種レビュー等を通じたモニタリング強化を実践することで、事業会社の企業価値向上に繋がっています。例えば、シナジーを含む事業投資の戦略的意義や収益規模、投資効率等の定性・定量両面からの検証に加え、与信管理や各資産における回収可能性の評価を常に保守的な前提を用いて実施する等、将来の損失懸念に対する早めの手当を実践することで、着実に優良資産を積み上げています。非資源分野を中心に、分野分散の効いた景気変動耐性の高い強固な収益基盤の構築を実現しており、2023年度末の連結対象会社数は263社、黒字会社比率は92%となりました。(▶ Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード)

また、当社では、会長CEOと社長COOによる事業会社訪問や事業会社トップとの面談を積極的に行っています。事業会社との直接的なやり取りを通じて、現場の生きた情報を入手することで、迅速かつ柔軟な経営判断を実現しています。更に、グループ経営活性化の促進を目的として「事業会社表彰制度」を導入しています。表彰会社の選定基準は、「稼ぐ」の観点から「予算達成」や「取込利益の増加(前期比)」等、「削る」の観点から「売上総利益経費率の改善(前期比)」等を設定しており、複数項目の達成が必要です。受賞企業のトップが一堂に会する表彰式では、受賞企業の役員と社員が喜びを分かち合うための賞金等も授与され、当社グループ全体のモチベーションを高めることにも寄与しています。



第38回 事業会社表彰 表彰式

投資の4つの教訓

当社は、過去の失敗事例の反省から得られた教訓を「投資の4つの教訓」としてまとめ、投資失敗事例研修や全社の経営会議等で何度も繰り返し共有し、現場における投資案件の検討段階から留意するよう徹底しています。

投資の4つの教訓(以下の防止を徹底)

① 高値掴み	• 将来の減損リスクを最小化するため、投資額を抑制
② 取込利益狙い	• 足元の利益貢献のみを目的とした投資は行わない
③ パートナーへの依存・過信	• パートナーに頼らざるを得ない案件や特定客先に依存している案件には取組まない
④ 知見のない分野	• 経験やノウハウが乏しい案件には取組まない

投資失敗事例研修及びPMI*3事例研究

投資失敗事例研修は、過去の投資失敗と同じ轍を踏まないために、失敗事例の本質的な理解を目的として全社員を対象に実施する研修です。統合RM部は、投資時の意思決定プロセスやDMC*4・HMC*5等での議論の内容等を関係者にヒアリングした上で研修のコンテンツを作り込んでいます。2023年度は、中南米や中国での投資案件やオーナーからの買取案件等に関する留意点を取り上げました。更に、これまでの事例分析で得られた反省と教訓を、事業のステージ毎に切り分け、複数の失敗事例に共通するポイントを整理し、「事業投資のステージ別留意点」としてまとめました。

事業投資のステージ別留意点

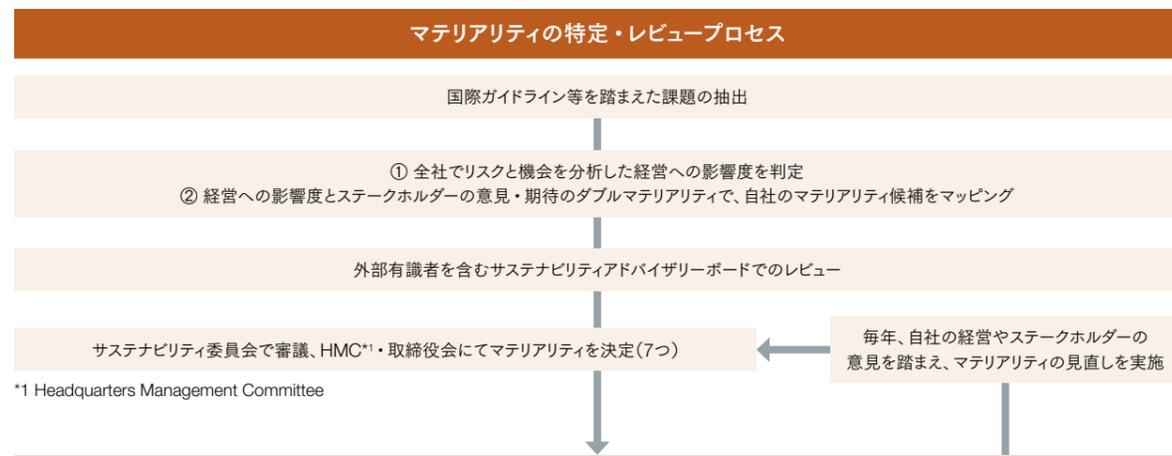
フェーズ	① 設立	② 育成	③ EXIT
ステージ	1. FS(フィージビリティ・スタディ) 2. DD(デューデリジェンス) 3. 事業計画精査 4. 契約締結 5. 事業の方向性共有	6. PMI 7. コミュニケーション確立 8. 経営レビュー	9. 成否見極め
留意点	事業計画の徹底的な精査、 正確な事業実態の把握	適切なカバナンス体制の構築、 業界に精通した人材の派遣	冷静な継続可否の見極め、 時機を逃さないEXIT判断

投資を成功に導き、期待されるシナジーを早期に実現させるためには、投資実行直後の「ハンズオン型」のアクションが極めて重要です。こうした重要なプロセスであるPMIに関してグループ内の知識やノウハウを共有するため、PMI事例研究を新たな研修として実施しました。PMIの基礎知識を体系的に学習できる「導入編」と、「個別事例編」の2部構成となっており、「個別事例編」では、国内・海外合わせて4案件を対象とし、実際にPMIを担当した担当者からのインタビューに基づき、管理面での留意点や取締役として出向した場合の留意すべきポイント、経営統合を行った事例等をまとめました。今後もこれらの研修を通じて、過去の失敗事例からの教訓を投資判断やモニタリングに活かし、投資実行後には速やかに「ハンズオン型」のPMIを実行することで、「稼ぐ」、「削る」の推進に加え、不測の減損損失の発生を回避する等の「防ぐ」を強化・徹底し、投資の成功率を高めていきます。

*3 PMI : Post-Merger Integration
*4 DMC : Division Company Management Committee
*5 HMC : Headquarters Management Committee

サステナビリティ推進の取組み

当社は、経営方針「The Brand-new Deal」において、「業績の向上」、「株主還元」と並んで「企業ブランド価値の向上」を実現することを掲げており、具体的には「人的資本の強化」、「ステークホルダーとの対話強化」、「SDGsへの貢献・取組強化」を推進することとしています。「SDGsへの貢献・取組強化」は、前中計から引継ぐ基本方針であり、本業を通じて、SDGs目標とも関連付けられた当社グループのマテリアリティに取組むことにより、パリ協定の目標達成やSDGs達成にも寄与する仕組みとなっています。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」を作成し、毎年進捗レビューを行い、サステナビリティ委員会へ報告することで、マテリアリティに対する着実な進捗を目指しています。各組織のESG推進責任者は、管下組織におけるサステナビリティ関連の各種施策・取組みの進捗管理及びモニタリングを行い、サステナビリティ委員会にその内容を報告します。全社的なサステナビリティ推進は、サステナビリティ委員会で審議され、委員長であるCAOが決定し、取締役会へ報告、または内容に応じて取締役会で審議・決定されています。



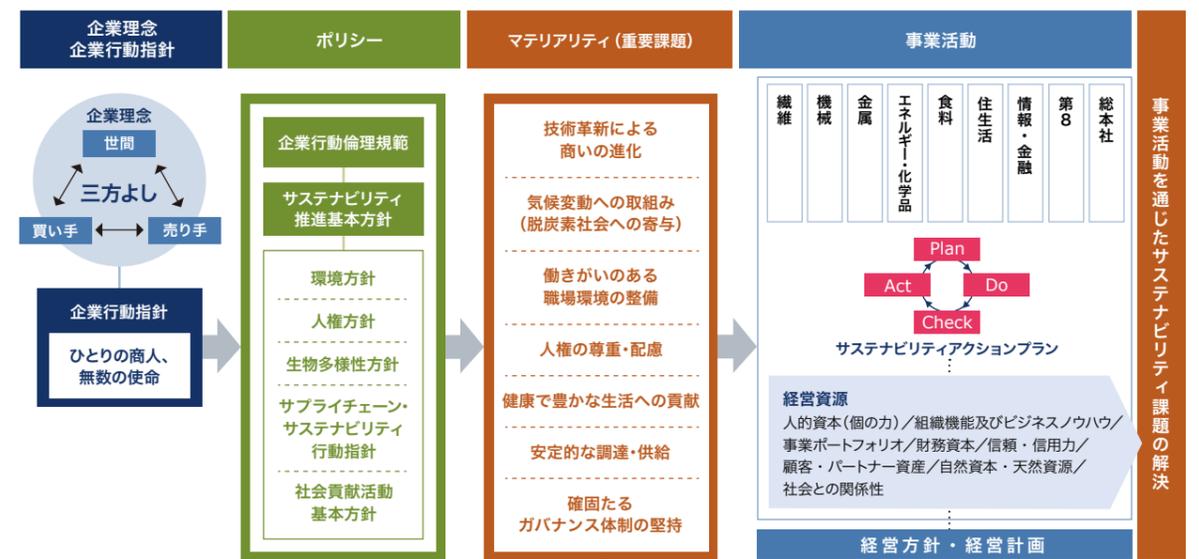
マテリアリティ	関連するSDGs	アクションプランの数*2
技術革新による高い進化 新技術へ積極的に取組み、産業構造の変化に既存ビジネスの枠組みを超えて挑戦することにより、新たな価値創造を行います。		27
気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与) 気候変動による事業影響への適応に努めると共に、脱炭素社会へ寄与する事業活動の推進や、GHG排出量削減に取組みます。		45
働きがいのある職場環境の整備 社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、多様性を活かして、能力を最大限発揮できる環境を整備します。		16
人権の尊重・配慮 事業活動を通じた人権の尊重と配慮に取組み、事業の安定化を実現すると共に、地域社会の発展に寄与します。		23
健康で豊かな生活への貢献 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。		16
安定的な調達・供給 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。		41
確固たるガバナンス体制の堅持 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。		10

*2 2023年度実績(複数のマテリアリティに紐づくもの含む)

マテリアリティの特定・レビュープロセスの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/csr/itochu/policy/index.html#h2_03

サステナビリティ推進のためのガバナンス体制・システムの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/csr/itochu/governance/>

サステナビリティ推進の流れ



マテリアリティに対する中長期目標

7つのマテリアリティのうち、当社にとって特に影響度の高い4つのマテリアリティについては、事業分野毎に設定する「サステナビリティアクションプラン」に加えて、全社的な中長期の数値目標を設定し、進捗を管理しています。

マテリアリティ	中長期目標	実績												
技術革新による高い進化	当社グループは、2040年までにGHG排出量を上回る削減貢献量を創出する(オフセットゼロ)	創出した削減貢献量 • 2023年度 12.3百万t-CO ₂ e • 2022年度 6.4百万t-CO ₂ e • 2018年度 1百万t-CO ₂ e												
気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)	当社グループにおけるGHG排出量を2018年比で2040年までに75%減、2050年までに実質ゼロを実現する	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018年度</th> <th>2022年度</th> <th>2023年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Scope1/2/3計*3 (千t-CO₂e)</td> <td>4,161</td> <td>4,103</td> <td>3,923</td> </tr> <tr> <td>2018年度比(%)</td> <td></td> <td>△1.4</td> <td>△5.7</td> </tr> </tbody> </table> *3 ESG情報に開示しているScope1/2/3の合算		2018年度	2022年度	2023年度	Scope1/2/3計*3 (千t-CO ₂ e)	4,161	4,103	3,923	2018年度比(%)		△1.4	△5.7
	2018年度	2022年度	2023年度											
Scope1/2/3計*3 (千t-CO ₂ e)	4,161	4,103	3,923											
2018年度比(%)		△1.4	△5.7											
働きがいのある職場環境の整備	当社は、2030年までに、全役員における女性比率(執行役員を含む)を30%以上にする	2024年4月1日付で新たに5名の女性執行役員を登用した結果、全役員における女性比率は21%												
人権の尊重・配慮	当社は、毎年、重要サプライヤーに対しサステナビリティ調査を実施し、是正措置が必要な違反サプライヤー数ゼロを目指す	• 2023年度はサステナビリティ調査を305社に実施。結果、再確認依頼件数は34件 • 再確認の結果、是正依頼件数ゼロ、違反サプライヤー数ゼロ												

マテリアリティ毎の「リスクと機会」「社会へのインパクト」の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/csr/itochu/strategy/>

サステナビリティアクションプランの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/csr/itochu/actionplan/>

気候変動に関する考え方・取組み

当社は、気候変動を最も緊急性が高い地球環境問題の一つと認識し、気候変動による事業環境の変化への適応に努めると共に、更なる成長機会と捉えています。当社は、2030年・2040年・2050年までのGHG排出量削減目標達成に向け、バリューチェーン上の関係者と協力し、省エネルギーや再生可能エネルギーの利用、一般炭権益からの撤退をはじめとする資産入替、環境に配慮した形での商品やサービスの提供等を通じて、GHG排出量を可能な限り削減し、また社会全体のGHG排出量を削減する削減貢献ビジネスを積極的に推進することで、企業価値向上に繋げていきます。

また、当社は、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019年5月にTCFD*1提言への賛同を表明して以降、TCFDフレームワークに基づく情報開示に努めています。

*1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures :
金融安定理事会(FSB)により設立された気候関連財務情報開示タスクフォース



ガバナンス体制図やシナリオ分析の内容等、気候変動に関する考え方・取組みの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/csr/environment/climate_change/

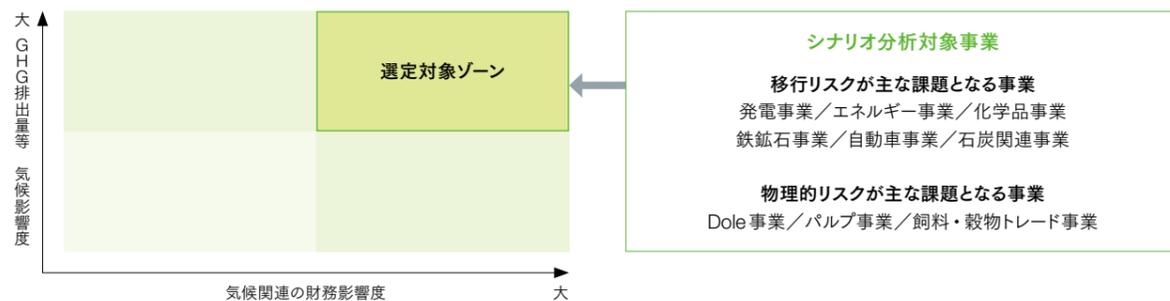
気候変動ガバナンス

当社における気候変動に関わるリスクと機会への対応方針や取組み等については、サステナビリティ推進部が企画・立案し、サステナビリティ委員会で審議・決定しています。代表取締役かつサステナビリティ委員会の委員長であるCAOがサステナビリティ委員会での審議・決定事項を議題に応じて取締役会に付議・報告することで、取締役会がサステナビリティ委員会での審議・決定事項も考慮した上で、環境・社会リスクと機会に対応する事業戦略の推進を適切に監督できる体制としています。なお、GHG排出量削減の目標・取組みを踏まえた経営計画等の重要事項は、取締役会で審議・決定しています。

また、気候変動の方針・取組み・体制等については、定期的にサステナビリティアドバイザリーボード等、社外のステークホルダーとも対話を図り、当社に対する社会の期待や要請等を把握することで、それらを気候変動対策の推進に活かしています。

気候変動戦略

当社は、TCFDフレームワークに基づく情報開示の重要性に鑑み、2019年度に初めて2°C未満・4°Cシナリオで発電事業のシナリオ分析を行って以降、分析・開示領域を拡大してきました。シナリオ分析の結果を踏まえ、顧客が求める環境配慮型商品・サービスへの転換や事業ポートフォリオの見直し、資産入替等を進めることで、強固な事業基盤を長期に亘り維持できることを確認しています。2023年度には、発電事業等の既存シナリオを1.5°Cシナリオベースで再分析し、現在推進中の緩和・対応策が引き続き有効であり、大きな事業成長余地があることを確認しました。今後も定期的にシナリオ分析を行うことで、気候変動リスク・機会を踏まえた持続可能な経営を推進していきます。



BHP社提供

気候変動リスクマネジメント

グローバルに事業を展開する当社は、各国の気候変動対策や世界各地の異常気象の状況、平均気温の変化等が様々な事業に与えるリスクを常に注視しています。当社グループ全体にわたるリスク分析において、気候変動対応に関する規制・異常気象等の情報から特定された気候変動リスクは、主要リスクの一つ「環境・社会リスク」として管理対象となっています。また、特定された気候変動リスクは、投資判断プロセス時に検討・評価を実施すると共に、各リスク管理責任部署において連結ベースでのリスクの特定・評価・情報管理・モニタリング体制を構築しています。

事業段階毎の気候変動リスクマネジメント・評価手法

事業の段階	評価手法
事業開始	<ul style="list-style-type: none"> 新規投資案件の気候変動リスクを含む環境・社会リスク評価 炭素税コスト等をシャドウプライシングで算定し、ストレステストを実施(インターナルカーボンプライシング)
事業運営	<ul style="list-style-type: none"> 取扱商品の環境リスク評価(サプライチェーン全体でLCA(ライフサイクルアセスメント)評価) グループ会社の環境実態調査(1年に2、3社) サプライチェーン・サステナビリティ調査(当社及び子会社) ISO14001(環境マネジメントシステム)に基づく内部環境監査(当社及び対象グループ会社3社、年1回) Scope1/2/3集計と経年評価、インターナルカーボンプライシングインパクト評価(例:発電事業(米国)の場合205米ドル/t-CO₂e)
事業戦略の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略・資産入替の検討

気候変動指標と目標

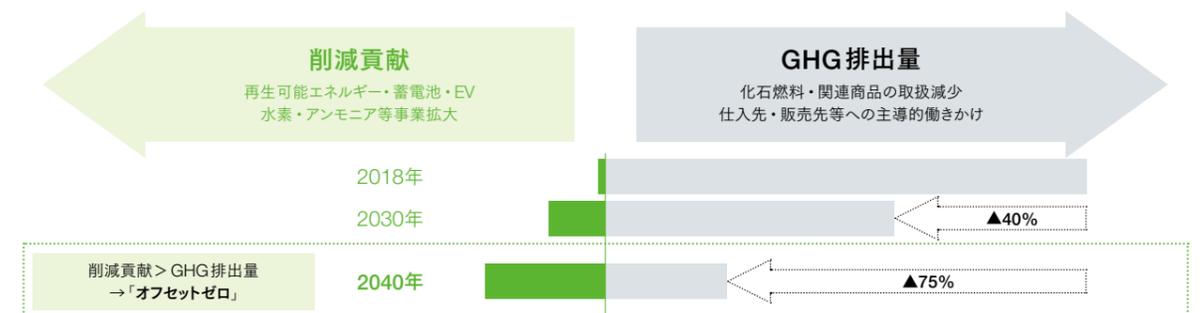
当社は前中計「Brand-new Deal 2023」で、他社に先駆けてScope3を含むGHG排出量削減目標を策定しました。2024年4月公表の経営方針「The Brand-new Deal」においても、GHG排出量を、2050年までに「実質ゼロ」及び2040年までに「オフセットゼロ*2」とする目標達成に向けた考え方を維持し、サプライチェーンに関わるステークホルダーとの積極的な対話を通じて中長期視点での削減推進を継続していきます。

また当社は、社会全体のGHG排出量削減に貢献するビジネス拡大に向け、削減貢献を生み出すクリーンテックビジネスの指標と目標を定め、本業を通じて目標達成に向けた取組みを行っています。(▶ Page 63 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス)

GHG排出量削減・オフセットに関する目標

- 2050年までにGHG排出量「実質ゼロ」を実現
- 2040年までに2018年比75%削減を実現し、GHG排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ「オフセットゼロ」を目指す
- 2030年までに2018年比40%削減を実現

*2 オフセットゼロ: 削減貢献量が当社GHG排出量を上回る状態



※ GHG排出量の算出対象: Scope1/2/3+化石燃料事業・権益(関連会社・一般投資)
※ GHG排出量等の環境データは「▶ Page 118 ESG情報」をご参照ください。

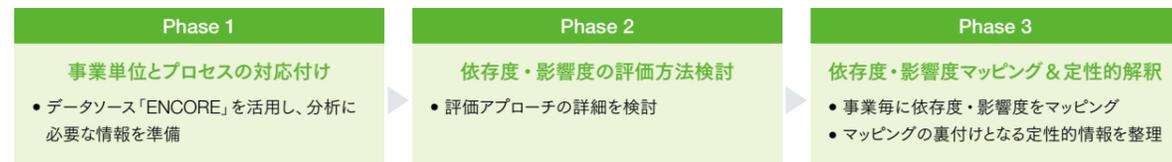
自然資本・生物多様性に関する考え方・取組み

当社は、川上から川下まで事業投資やトレードをグローバルに展開しており、人々に便益をもたらす、植物・動物・空気・水・土壌・鉱物等の再生可能及び非再生可能な自然資本の恵みに大きく依存し、またこれらに負の影響を与える可能性があります。当社は、自然資本・生物多様性を含む地球環境問題を経営の最重要課題の一つとして捉え、気候変動と同様に適切なガバナンス及びリスク管理体制を構築しています。

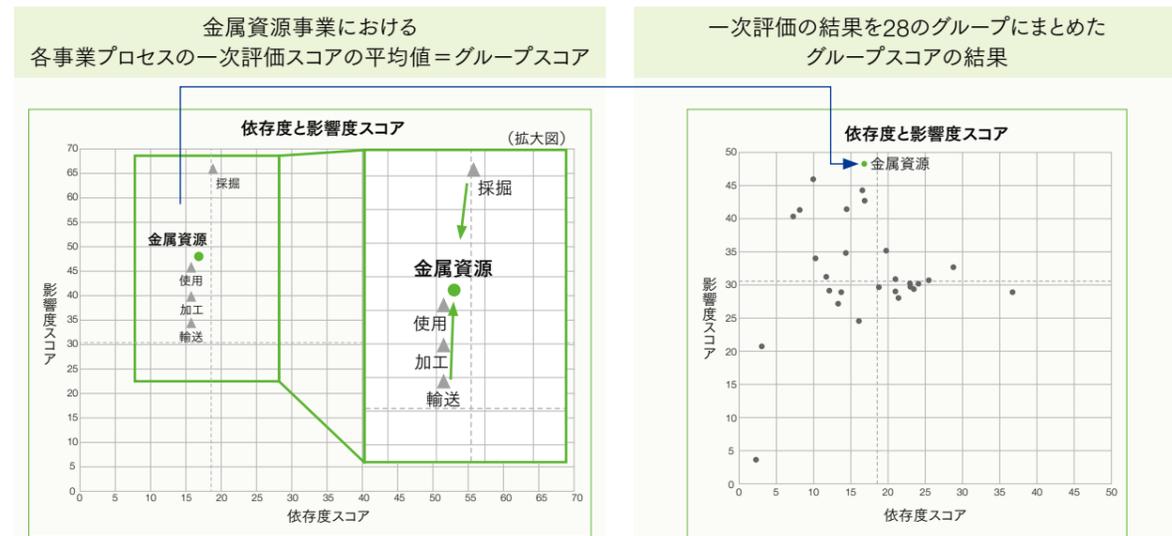
また、当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラムに参加しており、今後、最終提言に基づく情報開示にも努めていきます。

自然資本・生物多様性に関する全社的なポートフォリオ分析

TNFD最終提言に基づく事業分析を行うにあたり、まず、当社グループの事業について自然資本・生物多様性への依存度・影響度が大きい事業活動を特定するため、トライアルでの一次評価を以下のステップで独自に実施しました。



具体的には、当社の各事業のバリューチェーンにおける各段階(プロセス)での当社の関与度合い等も考慮しながら、依存度・影響度それぞれのスコアを算出し、その平均値を取る手法としました。例えば、金属資源事業は、「採掘」、「輸送」、「加工」、「使用」というプロセス要素に分解が可能であり、これら各プロセスの評価得点の平均値が本評価結果として表れています。



*破線はENCORE全プロセスの依存度・影響度の平均

自然資本への影響度の高い事業における取組み

今回の一次評価にて自然資本への影響度が大きいとされた金属資源事業につき、TNFDが提唱するLEAPアプローチ*1を活用してトライアルで二次評価を行いました。まず、Locate分析では、生態学的に影響を受けやすい拠点を特定しました。また、事業の重要性を勘案の上、いくつかの拠点について、関連するバイオームや生態系の情報も特定し自然資本への依存と影響についてEvaluate分析を実施しました。その結果、同事業の採掘プロセスについて、トライアルでの一次評価で示唆された通り、自然資本への影響の程度が大きいことが確認されました。

LEAPアプローチを活用することで、ENCOREを用いた評価の妥当性が確認されたため、当社は本トライアルを通じて得た知見を踏まえ、自然資本に係る事業評価と対応を更に検討していきます。

*1 Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)という4つのステップで構成された対象事業の自然関連課題を明確にする手法

自然資本への依存度の高い事業における取組み

当社における自然資本への依存度が高い事業は、森林コモディティ(食料、木材、天然ゴム、パーム油等)の調達、製造、加工、流通です。当社は、これらの事業の持続可能性を高めるため、商品毎に個別の調達方針を定め、トレーサビリティにより調達地域を特定できる国際的な第三者認証品の調達等に努めています。

商品毎の調達方針

自然林と森林資源保護に関する調達方針	天然ゴム調達方針	持続可能なパーム油の調達方針	カカオ豆調達方針
コーヒー豆調達方針	原料鯉類調達方針	Canopyとのセルロースファイバー(MMCF)の調達方針	

自然関連リスクと影響の管理、事業関連地域における取組み等の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/csr/environment/biodiversity/>

商品毎の個別調達方針の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/csr/society/value_chain/activity/

TNFDは「リスクと機会への対応において、自然へのマイナスのインパクトを回避または最小化する事業活動は、復元の取組み、または再生・補償措置による既存の損害の緩和の追求よりも優先されるべきである」としており、その分析手法の一例としてAR3Tアクション・フレームワーク*2を示しています。同フレームワークを用いて、当社の自然資本への依存度の高い各種ビジネス・取組みについて分析した結果、以下の通り、様々な事業において自然関連リスク低減のための取組みが推進されていることを確認しました。当社は今後とも、回避、軽減、復元・再生に資する事業の推進と、変革的行動による社会変容を起こすことで、生物多様性の損失を止め、反転させる「ネイチャーポジティブ」に貢献していきます。

*2 自然資本への負の影響を抑えるため、事業における取組みをAvoid(回避)、Reduce(軽減)、Regenerate & Restore(復元・再生)、Transform(変革的行動)の4つに分類・整理する手法

AR3Tアクション・フレームワークに沿った当社の取組事例

AR3Tアクション・フレームワークの分類: 回避 軽減 復元・再生 変革的行動

大分類	コモディティ	AR3T 分類	具体的取組み
森林資源	木材	回避	認証材、または高度な管理が確認できる材の取扱比率100%
	天然ゴム	軽減	NGOとのエンゲージメント実施
	パーム油	軽減	GPSNR(持続可能な天然ゴムのための新たなグローバルプラットフォーム)に設立メンバーとして参画、プラットフォームの基準の策定と運用に協力
	バイオマス燃料	軽減	ミルレベルまでのトレーサビリティ100%を達成 RSPO(持続可能なパーム油に関する円卓会議)に加盟し、取組みを推進
食品	カカオ豆・コーヒー豆	軽減	カカオ豆のトレーサビリティ強化(2030年度目標:100%、2023年度実績:64%) サステナブル認証のコーヒー豆の取扱強化(2030年度目標:50%、2023年度実績:37%) 生産性向上のための農業技術の供与といった小規模農家の技術支援を実施
	乳製品	軽減	ニュージーランドで定期的に放牧地を変えながら乳牛を飼育することで生態系の劣化を軽減
	食肉	軽減	すべての食肉のサプライヤーで100%、生産段階までトレーサバックができる仕組みを構築
	水産物	軽減	MSC(海洋管理協議会)におけるCoC認証(流通・加工の管理認証)を取得 MSC(海洋管理協議会)認証が限定的である鯉類について、漁業者に対する働きかけを実施
	青果物	軽減	Dole事業におけるグリーンエネルギーの使用
繊維原料	コットン	軽減	インドのオーガニックコットン調達ではGOTS(オーガニックテキスタイル世界基準)認証を取得、100%トレーサブルを達成
	環境配慮型素材	変革的行動	循環型経済の実現を目指す「レニュー(RENU)」プロジェクトにおいて、再生ポリエステルを展開
アパレル	アウトドアアパレル	変革的行動	チャリティグッズを企画・販売し、売上の一部を熱帯雨林回復やボルネオ象の保護に活用

サプライチェーンや事業投資先のサステナビリティマネジメント

当社は、様々な事業活動に合わせたサステナビリティマネジメントを通じて、サプライチェーンや事業投資先における人権・労働及び環境等への配慮に努めています。

■ サプライチェーン・サステナビリティ調査

当社は、取引の開始前に「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ています。取引開始後は、重要サプライヤーを対象とするサステナビリティ調査を毎年実施しています。

サステナビリティ調査におけるアンケートは、組織の社会的責任に関する国際規格であるISO26000の7つの中核主題*を必須調査項目とする設問で構成されています。高リスク国・取扱商品・取扱金額等の一定のガイドラインに基づき重要サプライヤーを選定しており、当該サプライヤーからの回答入手後、毎年約300社を対象に各カンパニーの営業担当者や海外現地法人・事業会社の営業担当者がサプライヤーを訪問し、アンケートの回答に基づくヒアリングを実施しています。ヒアリングの結果、「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の趣旨に違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーには是正措置を求めると同時に、必要に応じて現地調査を行い、指導や改善支援を行っています。

2023年度は305件の調査を行い、34社のサプライヤーに追加確認を行いました。直ちに対応を要する深刻な問題は見つからず、調査時に挙げた懸念事項についても迅速な改善措置や対策等を確認しています。このような調査・レビュー等の取組みを通じて、サプライチェーンにおける実態把握と問題発生への未然防止に努めていきます。

* 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

サプライチェーン・サステナビリティ調査の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
 担当部門・取扱商品特有の追加調査項目や2023年度調査の詳細等を開示しています。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/system/

2023年度調査対象社数の地域別内訳

欧州・CIS	アフリカ	中東	中国	アジア(除く中国)	大洋州	北米	中南米	日本
5社	7社	9社	56社	169社	5社	3社	22社	29社

サステナブルな天然ゴムのバリューチェーン「PROJECT TREE」の生産現場訪問

タイヤ等の産業用ゴム製品や日用品等に幅広く使われる天然ゴムは、原料の多くが東南アジアで生産されますが、天然ゴムの原料となるパラゴムノキの樹液の採取は、その多くを数百万とも言われる小規模農家が担っており、現場では自然林の違法伐採、小規模農家の貧困、未熟な農業技術等多くの課題が残っています。当社は、タイヤのバリューチェーン上の企業と共に、原産地情報付きの天然ゴムを調達し、タイヤメーカーへ販売、協賛タイヤの売上の一部を小規模農家へ還元する仕組みである「PROJECT TREE」を推進しています。

天然ゴム加工会社であるインドネシアAneka Bumi Pratama社の専任スタッフチームが、点在する生産地を日々巡回し、小規模農家に対し生産地データの入力支援や実地監査、原料の生産性向上への研修活動を実施しています。研修では、天然ゴム業界の課題についてイラストを使用して分かりやすく伝え、原料の樹液を採取する時の切り込みの高さや角度、頻度等の生産性向上に向けた取組みを説明し、活発な質問が飛び交いました。本プロジェクトに参加する小規模農家を増やしていくことで、サステナブルな天然ゴム業界の実現を目指します。



GPSによる生産地の特定



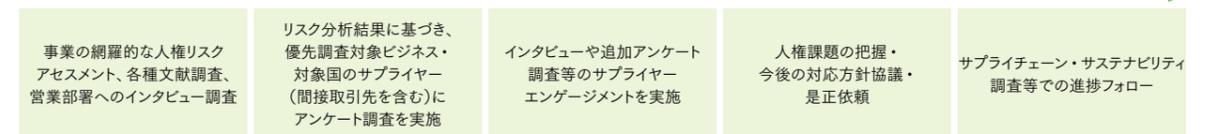
生産性向上の研修

「PROJECT TREE」の詳細はプロジェクトのウェブサイトをご参照ください。
<https://project-tree-natural-rubber.com/jp/>

■ 人権デューデリジェンス

当社グループは、世界規模での人権の尊重・配慮を重要課題と捉えています。2019年4月に策定した伊藤忠グループ「人権方針」に基づき、毎年事業領域(カンパニー)毎に人権デューデリジェンスを実施しており、ステークホルダーの人権へのマイナス影響の防止・軽減を図っています。外部専門家の協力の下、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」において詳述されている手順に従って、人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。労働環境の評価規格であるSA8000及び「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」の5つの中核的労働基準等の国際基準を参考に、人権リスクが比較的高い分野・商品を絞り込み、アンケート・現地監査を実施しています。

人権デューデリジェンスの実施フロー



人権デューデリジェンスの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/csr/society/human_rights/

2020年度から、毎年1カンパニー毎に人権デューデリジェンスに取り組んでおり、これまで食料カンパニー、金属カンパニー、繊維カンパニー、住生活カンパニーを対象に実施しました。2023年度の住生活カンパニーにおける人権デューデリジェンスの概要は以下の通りです。2024年度は第8カンパニーを対象に人権デューデリジェンスを実施しており、今後も他の事業領域に展開して実施する方針です。

住生活カンパニーにおける人権デューデリジェンスの概要(2023年度)

対象	内容	課題・発見事項
調査対象としたテーマ	児童労働、強制労働、安全で健康な職場環境、結社の自由と団体交渉権、差別、懲罰、労働時間、報酬、地域社会・住民への影響	人権課題： 特定事項なし
対象商品	木材製品、木材チップ、パルプ、天然ゴム	発見事項： 労働安全や健康・衛生、通報システムの導入・周知
アンケート対象先の選定基準	取引額、所在国（天然ゴム60%、その他70%をカバー）	上記の事項に対し、対応を推奨し、今後サプライチェーン・サステナビリティ調査等を通じ、対応状況を継続してモニタリングする
アンケート調査	64社	
コンサルタントによる追加調査先	31社	
現地訪問・ヒアリング	3社	

2023年度は、住生活カンパニーが取扱う木材製品、木材チップ、パルプ、天然ゴムを対象に、上記「人権デューデリジェンスの実施フロー」の通り調査を実施しました。調査対象としたテーマについて、既に発生している、あるいは顕在化が直ちに懸念される人権課題はありませんでしたが、当社が外部専門家と共に行った現地監査では、経営者インタビューや従業員ヒアリング等を通じ、労働安全、従業員の住居環境・工場における健康・衛生、匿名通報システムの設置・周知について改善余地が発見されました。当社から、当該会社に対し、改善への対応とその報告を依頼しました。毎年実施しているサプライチェーン・サステナビリティ調査の対象先に当該会社を加えることで、引き続き継続的に対応状況をフォローしていきます。



経営者インタビュー



工場監査

企業価値向上に繋がる人材戦略

当社は、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、全社員が働きがいを感じ、能力を最大限に発揮するため「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を目指しています。この実現により、社員のモチベーションや労働生産性の向上だけでなく、社会からの評価、ひいては企業ブランド価値の向上に繋げ、企業価値の更なる向上を目指していきます。また、企業ブランド価値の向上により、当社の強みの源泉である優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています。2010年から始まった当社独自の「働き方改革」に関する一連の施策は、社会からも高い関心を集め、そのご期待に応えるべく、その内容を詳細に開示しており、当社の企業理念「三方よし」で掲げる「世間よし」の精神にも繋げています。

労働生産性向上による企業価値の向上

社員のモチベーション・貢献意欲の向上



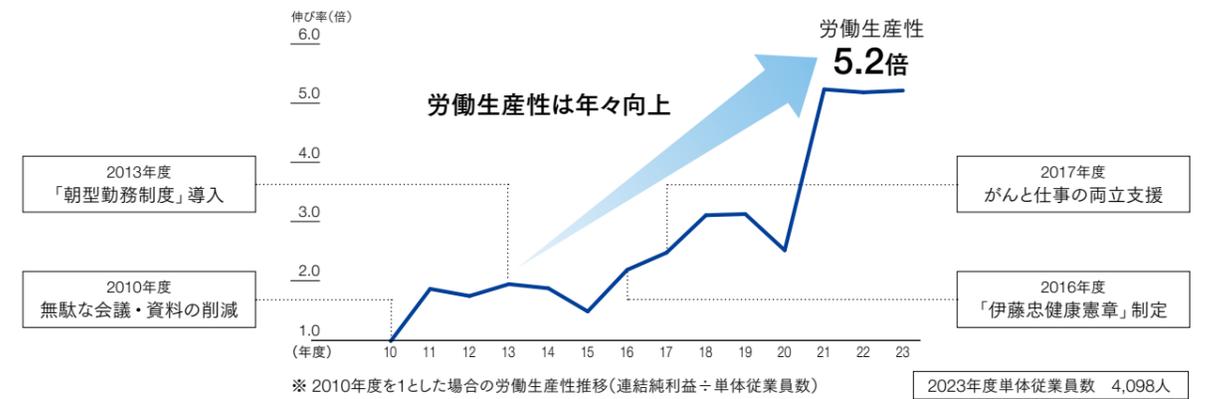
- 主要な就職人気企業ランキングすべてで「**商社1位**」
- そのうち4つで「**全業種1位**」
(朝日新聞・読売新聞／東洋経済・産経新聞・週刊ダイヤモンド)

外部評価の獲得

企業ブランド価値の向上



労働生産性



重要指標

優秀な人材の確保	2010年度	2023年度	働き方の進化	2010年度	2023年度
新卒採用における女性割合	41%	39%	労働生産性	1.0	5.2
総合職女性割合	8.4%	11.9%	朝型勤務比率	約20%*2	約55%
自己都合退職率	0.9%	1.6%	男性育児休業取得率	1%	53%
				2026年3月末目標：100%	
				*2 朝型勤務導入前2012年度実績(朝8時以前の入館実績に基づき算出)	
経営参画意識の向上	2010年度	2023年度	健康力向上	2010年度	2023年度
従業員持株会加入率	55%	ほぼ100%	がん特別検診対象者受診率*3	-	94%
			年次有給休暇取得率	51.9%	64.7%
				*3 2018年度より制度導入	
成果に応じた評価・報酬	2010年度	2023年度	主体的なキャリア形成支援	2010年度	2023年度
平均年収(万円)	1,254	1,754	人材育成投資総額(億円)*4	10.5	22.7
取締役会における女性比率	0%	25%*1	1人当たり人材育成投資額(万円)	24.3	55.5
全役員における女性比率(執行役員含む)	0%	21%*1	入社8年目までの総合職海外派遣比率	91.0%	87.3%
2030年目標：30%以上				*4 目的別の内訳は、グローバル・経営人材育成(海外研修等)14.9億円、「伊藤忠らしさ」の伝承(創業地訪問等)4.4億円、「学び続ける」支援(DX研修等)3.5億円となっています。	
女性管理職比率	3.5%	8.8%		*1 2024年4月1日現在	

働き方改革・健康経営の進化

2022年5月より、朝型勤務を進化させ、「朝型フレックスタイム制度」、「在宅勤務制度」を導入する等、社員が業務の繁閑・家庭の状況等に応じて柔軟な働き方を選択できる環境を整備し、もう一段効率的な働き方を加速させ、更なる労働生産性の向上を追求しています。また、朝型勤務と親和性があり、睡眠の質・量が労働生産の向上に寄与するとの考えから、2022年度に睡眠マネジメントに関する産学連携コンソーシアムに参画すると共に、2023年度に実施した当社社員736名への睡眠実態調査をベースとして、大手寝具メーカーの西川(株)との連携により、睡眠時無呼吸症候群をはじめとする様々な睡眠課題の発見と解決支援を実施しています。



「働き方改革」の詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。2010年度から始まった当社独自の「働き方改革」について、朝型勤務をはじめとする各施策の目的や成果、実現に至るまでのエピソード等をご紹介します。

https://www.itochu.co.jp/ja/about/work_style/

■人材戦略推進に向けたPDCAサイクル



当社は、3～4年に一度、エンゲージメントサーベイを実施(実施しない年度には、主要項目を対象としたスモールサーベイ(簡易版エンゲージメントサーベイ)を実施)することで、タイムリーに課題を把握し、改善を行う「人材戦略推進に向けたPDCAサイクル」を構築しています。2023年度スモールサーベイは、「社員を大切に、配慮している」、「高い成果を求める文化」の項目について、引続き肯定的回答率が高い水準にある一方、「若手・中堅社員の更なる働きがい向上と多様な価値観への対応」について、引続き社員の関心が高い結果となりました。2023年度は、この結果を詳細に分析し、課題と対応策を経営会議に報告した上で、次の打ち手として、「成果に応じた評価・報酬」の促進やライフイベント等を考慮した「主体的なキャリア形成支援」を軸として、約10年ぶりに大規模な人事制度改訂を実施しました。主な課題と対応する施策は以下の通りです。

エンゲージメントサーベイに基づいて把握した主な課題

若手・中堅社員の更なる働きがい創出	組織の壁を越えた人材・アイデアの共有	多様な価値観への対応
-------------------	--------------------	------------



人事制度改訂

1999年度に現行人事制度を導入して以降、一貫して職務に基づくBAND制度(固定給)と業績連動型の賞与(変動給)をベースに採用競争力の維持と働きがいの向上に資する改訂を実施してきました。今般の改訂の背景として、個人の頑張りに応じた処遇のメリハリ強化の必要性や年功的な昇格管理による若手・中堅社員の貢献意欲の低下、また、共働き社員が増え、育児等に直面する社員の活躍支援策が求められていることが挙げられます。これらの課題に対して、2024年度より、若手・中堅社員を中心に給与水準を上げると共に、従来同程度であった個人業績と会社業績の変動給の割合を個人業績重視に改訂し、

処遇のメリハリを強化しました。貢献度が極めて高い場合、課長クラスで年収3,000万円、部長クラスで年収3,500万円と商社トップクラスの報酬を可能とし、「成果に応じたメリハリのある評価・報酬」を実現しています。貢献度が高い社員に対しては、今後も更に競争力のある処遇を実現していきます。また、年功的な要素を廃し、30歳前後で事業会社の経営者としてマネジメント経験を積むことを可能とする等、優秀な若手・中堅社員を早期に抜擢する仕組みも導入しました。加えて、育児等で制約を抱える社員に対し、一定期間の転勤義務の免除や権限・裁量の軽減等を行うことで、仕事との両立を支援する取組を始めています。

主体的キャリア形成支援

当社は、社員一人ひとりの主体的な学びやチャレンジングな経験の機会を創出し、多様な能力・適性に合った人材育成、キャリア形成支援をグループ全体で推進しています。2001年度に人材アセスメント制度を導入し、毎年全社員を

対象としたキャリアビジョン面談を実施、2002年度よりキャリアカウンセリング室による専門的な支援を行っています。更に2024年度より、総合職新入社員に対し、本人の適性等を踏まえた「個人別キャリアプランイメージ」を共有し、

定期的に面談を行う等、キャリアに関する不安軽減のための取組を行っています。また、社内の人材流動化策として、バーチャルオフィス、チャレンジキャリア制度(社内公募制度)等、所属組織の壁を越えて「やりたい仕事に挑戦できる」、主体的なキャリア形成を支援する仕組みを設けています。

更に、社内外の環境変化、技術革新、ビジネスモデル変革に対応するため、経営戦略に基づき必要な知識・スキルを獲得すべく、全社員の個人業績目標に「学び続ける(リスキル)」項目を入れ、社内の「学び続ける文化」を醸成し、社員のキャリア形成や働きがい、組織の活性化に繋げています。

バーチャルオフィス(社内兼業制度)

2023年4月、当社は、組織横断案件の推進や新規事業創出の更なる加速に向け、所属組織の壁を越えて、熱意ある社員が関心のあるプロジェクトに参加できるオンラインでの組織横断協業プラットフォーム「バーチャルオフィス」を正式導入しました。所属組織における業務とのバランスを考慮し、案件の活動期間は3～6ヶ月で案件毎に設定します。2023年度は、16の案件に、海外駐在員を含めた総勢82名の社員が参加しました。こうした取組を通じ、総合商社の課題である業界縦割りを打破した知見の交わりを生むと共に、チャレンジ精神や成長意欲を刺激し、若手・中堅社員の活性化や成長に繋げています。



女性社員の育成・登用加速

当社は、「持続的に個の力と組織力を強化し、収益力を高めるためには、組織としての多様性が重要」という一貫した考えの下、女性活躍を推進してきました。2010年以降の働き方改革により、女性がキャリアを諦めず働き続けることができる環境を整え、同時に、ライフイベント等を考慮した上で、キャリア形成上の障壁を取り除ききめ細かな個別支援を行っています。具体的には、朝型フレックスタイム制度や早期復職支援(育児休業からの早期復職に伴う保育費用の補填制度)に加え、重要なキャリアである海外駐在への挑戦を支援すべく、子どものみを帯同する場合の個別支援や卵子凍結・不妊治療への補助等を実施しています。その結果、2021年4月に35名であった女性役職者は、2024年4月には61名と着実に増加し、海外拠点長や国内外の事業会社の社長等、重要役職への登用も進んでいます。

役員選考ルール」を新設し、4月1日付で5名の新任執行役員を任用しました。重要な役職、幅広い異動等の経験が十分でない女性社員には、時限的にアフターマティブ・アクションを取り、全社の経営に関わる機会を特別に付与しながら更なる成長を促すことで、女性の働きがいと可能性を引出していく方針です。当社は、2030年までに、日本政府が求める「取締役会における女性比率30%以上」を達成するだけでなく、「執行役員を含めた全役員における女性比率30%以上」の達成を目指します。(▶ Page 82 社外取締役 & CAO座談会)

更なる役職登用を推進すべく、2023年12月の取締役会において、2024年度より女性社員を対象とした「執行

また、女性社員がキャリア構築を諦めない職場環境実現のため、フェムテックを通じて、多様化する女性特有の健康課題に対応し、労働生産性向上や周囲の理解促進を図る他、2024年度より、男性社員の育児休業取得(出産後1年以内に暦日5日以上)を必須化し、男性社員の意識改革にも繋げています。



社外取締役
中森 真紀子

代表取締役 副社長執行役員 CAO*
小林 文彦
* Chief Administrative Officer

社外取締役
石塚 邦雄

社外取締役 & CAO

ROUNDTABLE

任意諮問委員会で委員長を務める社外取締役のお二人と小林 CAO に、「日本一良い会社」を目指す当社の取組みについて語っていただきました。

伊藤忠商事の社外取締役に求められる役割

小林: コーポレート・ガバナンスの強化は企業経営にとってゴールのない課題です。社外取締役に求められる役割も日々進化していると思います。先日、お二人には投資家やアナリストの皆様とのスモールミーティングに登壇いただきましたが、まずはその印象から教えてください。

石塚: 私は、社外取締役に第一の役割は持続的成長の後押しにあると考えています。ミーティングの場でも、女性活躍推進や後継者計画、事業会社経営等、多岐にわたる話題が挙がった通り、私が企業のトップとして経営に携わっていた頃よりも、市場の動向や投資家の皆様のニーズを意識することが求められていると感じました。

中森: 投資家やアナリストの方々と直接会話をしてみると、当社経営のどこに関心をお持ちなのか肌で感じる事ができ

ました。反応も如実に伝わってきます。嬉しい驚きだったのは、投資家やアナリストの方々と我々との間で、当社の良い面や今後の課題についての理解に大きな差がなかったことです。当社が社内外の情報発信を区分せず、首尾一貫してありのままを見せていることを感じられました。

小林: 私も、お二人が当社経営に深く入り込んだ上で、社外の立場から意見を述べられていたことが印象的です。「ありのまま」という意味では、社外取締役に對しても、社外・社内という線引きをせずに隠さず情報開示をしていて、接点も非常に多いです。情報のバイアスがありません。だからこそ、社外取締役の方々も役割にコミットしていただけるし、社外取締役の発信が、社内の取締役からの発信とも齟齬なく受け止められたのではないかと思います。

石塚: 取締役会で審議されたところの議案が、社外取締役の意見を踏まえ、最終的に否決されたことがありました。取

締役会の議案が否決されるというのは、自分の経営者としての経験も含めて、極めて珍しいことだと思います。社外取締役として忌憚のない意見が言える信頼関係が土壌にあることと、当社の取締役会が健全な議論を行っており、社外取締役の監視・監督機能が有効に働いている証左ではないかと思います。

中森: この案件について実は後日談があります。取締役会があった後、海外事業視察として豪州を訪れたのですが、現場で会った社員が偶然この案件の担当者だったので。普段、我々社外取締役は取締役会の議案について、書類を読んで説明を聞くことで考えをまとめていくわけですが、現場社員から直接話を聞くと、担当ビジネスに対する意気込みや熱量が会話からひしひしと伝わり、事業への理解がより立体的になりました。そして書類に書かれた事業の裏に、社員の皆さんの存在を強く感じたという意味でも、事業視察は本当に有意義でした。今後の取締役会での議論にも活かされると思います。

小林: 事業の見学も大事ですが、現場で働く社員とのコミュニケーションに意味があると言っていて嬉しいです。当社は世界中どこに行っても、他商社に比べて少ない人員で現場を回しているケースが多く、そのような環境で働いている生産性の高い一人ひとりの社員こそが当社の企業価値の源泉です。

石塚: 現場の社員と話す時、当社にはこんなにも多様な人材がいるのかと気付かされます。人を知ることで、会社のことも事業のこともより深く知ることができますから、持続的成長の後押し、そして監視・監督機能の強化のためにも現場での活動は欠かせません。視察自体もかなりタイトなスケジュールで組まれていて、「稼ぐ、削る、防ぐ」を体感しています。

女性活躍推進も、一滴のしずくが集まって大きな流れになるように、今の施策が当社の文化に染み込み繋がっ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。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。2024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。

女性活躍推進や後継者計画、更なる成長に向けて

小林: お二人は2つの任意諮問委員会の委員長も務めていただいています。委員長を社外取締役にお願いすることは、世の潮流として当然であり、また、風通しの良さ、議論の客観性や実効性を担保したいと考えての判断だったのですが、まずは女性活躍推進委員会の活動について、中森さんはどのように見ておられますか。

中森: 女性活躍推進委員会は2021年に発足し、私は2023年度から委員長を務めています。委員会の議論において一番大切に考えていることは、女性も含めた社員全員の労働生産性を高めていくということです。目下の課題は女性役員登用だと認識していますが、人口分布として、役員適齢期である40-50代の女性社員が極めて少ないという現実があり、ここからどのように役員を輩出していくかが鍵になってきます。第一弾の施策として、2024年度に新たに生え抜きの女性執行役員を5名登用したところですよ。
(▶ Page 87 女性活躍推進委員会)

小林: この女性役員登用は、これまで重要な役職や幅広い異動等の経験が限られていた女性に対するアフターマティブ・アクションと位置付けています。当社では、元々「厳しくとも働きがいのある会社」を掲げて働き方改革を推進しており、性別を問わず、社員全体の労働生産性を向上させることを主眼としていました。これを推し進めていく中で、各施策が女性の活躍を促すことにも繋がると分かってきたのです。一方で、中森さんのご指摘の通り、女性の役員登用に向けては母集団が非常に少ないという現状がありました。社外から抜擢するという手もありますが、社内での育成プロセスを発展させないと続かないので、何としても社内から抜擢していくべきだという議論がありました。しかも、抜擢するのなら1、2名ではなく、影響力もインパクトもあ





社外取締役と経営人材プールとの距離が近いこと自体が後継者計画の準備に繋がっているといえるでしょう。

社外取締役
石塚 邦雄

(株)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。2024年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員長。

る5名を登用しようと。改めて特別な役割を与えるということではなく、役員になれば入ってくる情報は質も量も大きく違ってきますから、その情報を自ら咀嚼することで経営に対する理解や考え方が変わり、成長してくれることを期待しています。(▶ Page 81 女性社員の活躍推進)

中森: 本人のモチベーションや社内での見られ方も相当変わると思います。朝型勤務等の働き方改革の施策も、始まった当初は「定着しないのでは」という懐疑的な見方が大半だったそうですね。それが10年経って、社内でもすっかり浸透し、労働生産性の向上という面で効果も検証されて、先進的な取組みとして社会から注目されるまでになっています。同じことが女性活躍推進にもいえると思います。時間はかかるでしょうが、今の施策が点ではなく線になる、一滴のしずくが集まって大きな流れになるように、当社の文化に染み込み繋がっていくことを期待しています。それと同時に、会社としてその理想への道のりをどう打ち出していくか、また今の経営のスピード感を落とさずにいかに進めていくか、このあたりは大きな課題だと思います。

小林: 石塚さんは、ガバナンス・指名・報酬委員会の委員長を務められています。特に最近の後継者計画について関心が高まっていますが、この点に関しては社内の立場からは少々発言が難しいところですね。委員長としてのお考えを、改めてお聞かせいただけますか。

石塚: 後継者計画に関する注目度の高さは私も認識しています。ガバナンス・指名・報酬委員会は、諮問委員会として、会長CEOの後継者計画の立案を受けて審議するというスタンスです。現在の当社の経営状況は極めて良好で、この好調な時期に経営体制を変えるというリスクを冒す必要はなく、現状においてCEO交代の必要性はないと考えています。但し、当委員会の社外役員4名は、CEOの

後継者に関する諮問を受けた際に、しっかりと議論ができるよう、オフィサー、カンパニープレジデント、事業会社社長との面談等、日頃の活動を通じてCEOの後継者候補となり得る経営人材との交流を進めています。社外取締役と経営人材プールとの距離が近いこと自体がガバナンス・指名・報酬委員会としての準備に繋がっているといえるでしょう。面談を通して、当社には次期経営者候補となるべき優秀な人材が多くいると実感しています。例えば、当社の重要なKPIである黒字会社比率が92%と極めて高い水準にあることも、優秀な経営者人材が多く存在している証左だといえるのではないのでしょうか。(▶ Page 91 後継者計画)

小林: 黒字会社比率を経営者人材プールの質と繋げて捉えられているのは石塚さんならではの観点だと思います。グループ経営というのは、当社の今後の課題という意味でも非常に重要です。事業会社の役職者ポジションには、当社の出身者や出向者を数百人という単位で派遣しており、彼らを通じて当社のフィロソフィーを浸透させていくスタイルを取っています。ただ、有力な事業会社では特に、派遣するトップが当社で実績を上げた「大物」であるケースもあり、グループCEOオフィスを設立し、当社CEO自らがコントロールタワーとして全体最適を目指す仕組みを持っています。今後その役割が拡充する余地はあるでしょう。他にもお二人から見て、今後当社が更に成長していくための課題はありますか。

中森: これからの伊藤忠はグループ経営をいかに磨いていくかが、ますます重要になると思います。そのために特に「攻め」の部分でまだできることがあるのではないかと考えています。取締役に就任した際、当社のリスク管理の徹底度に驚いたことをよく覚えています。グループ企業に対する守備面はかなり進んでいます。一方で「攻め」といえる業績面は、グループ内の個々の企業の経営力に委ねられて

いる部分が大きく、まだ目が行き届いていないところや改善できる部分もあるはずです。そこへ本社がリードして経営基盤を底上げすることで、更なる収益拡大の余地が生まれてくるのではないのでしょうか。そのためには、これまでも課題としてきた事業部間の横連携の推進、DX等を含めたグループ横断的なシナジーを生み出す仕組みを構築していくことが必要だと思います。

石塚: 気候変動や地政学リスク等、世界が10年前には考えられなかった変化を続ける中で、当社のビジネスは今後どうなっていくのかな、と考えることがあります。個々の力が強いことは当社の強みではありますが、商売の在り方や相手も変わっていく中で、今後もずっとカンパニー制の下でビジネスをしていくのか議論が必要になるかもしれません。少なくとも、もっと総合力を発揮すればもっと伸びていくのは間違いないと思います。

「企業ブランド価値」の向上

小林: 2024年4月に公表した経営方針「The Brand-new Deal」では、定量面での成長に加えて、定性面の磨きを通じた「企業ブランド価値の向上」も基本方針として掲げています。これも当社らしいのではないかと思います。(▶ Page 28 経営方針)

石塚: 企業行動指針「ひとりの商人、無数の使命」が表すように、社員一人ひとりがブランドを背負っているのだと思います。ブランドを作り上げることは大変なことで時間がかかるのに、崩れるときは簡単に崩れてしまう。他方、一人ひとりがビジネスをする際には、会社が積み上げてきたブランドが他社との違いを生み出し、力を発揮する。そういった意味で、私の経験からしても、「企業ブランドの向上」という考え方にはとても共感しますし、企業価値の持続性に繋

「三方よし」による「企業ブランド価値」の向上を通じて「日本一良い会社」を目指していきたいと思っています。

代表取締役 副社長執行役員 CAO
小林 文彦

がっていくと思います。

中森: 伊藤忠商事のブランドは、今とても輝いていると思います。普段の何気ない会話の中で「伊藤忠」について触れると、「伊藤忠はすごいですね」といった反応が返ってくることも多いです。そういう好意的なリアクションの背景には、これまでの好調な業績への評価があると思いますが、同時に当社のブランディングのユニークさがあるからではないでしょうか。つまり、広い世代の共感を集める今日的な企業イメージと、160年超の歴史に遡る「ひとりの商人、無数の使命」の姿が無理なく融合していて、それが他には真似のできないブランドイメージを形成しているように感じます。企業としての信念を一貫して持ち続けてきたことがカルチャーとしてにじみ出てくる、これがブランドなのかもしれません。

小林: 創業以来、不変の価値観として継承し続けている「三方よし」が、当社独自のブランドであり、看板です。当社にはもともと近江商人の麻布の持ち下りを祖業とし、掛け売りで商売をしていた歴史があります。信用がなければ商売ができないわけです。ですから、「三方よし」、つまり信頼・信用を軸とした一貫性ある当社のコーポレート・カルチャーを世間にも浸透させていくことで、企業ブランド価値を高めていきたいと考えています。またその先には、「日本一良い会社」を目指したいという思いがあります。先日、当社の企業所内託児所「I-Kids」に通っていた小学生のお子さんから手紙をいただきました。毎朝、お母さんと一緒にI-Kidsに行って、友達と遊び、また夕方お母さんと一緒に帰るのがとても楽しかった、だからI-Kidsを作ってくれて、働き方改革をしてくれて、ありがとう、と書かれていたのです。大袈裟かもしれませんが、会社の施策が、一つの家庭の幸せに結びついているとしたら、とても嬉しいですよ。社員が幸せな会社を作ることで、「厳しくとも働きがいのある会社」を、そして「日本一良い会社」を目指していきたいと思っています。



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

当社は、監査役設置会社であり、社外取締役が3分の1以上を占める取締役会と、社外役員を中心とした取締役会の任意諮問委員会、社外監査役が半数以上を占める監査役会を核としたガバナンス体制を採用しています。充実したコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、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、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に取締役会の絶え間ないバージョンアップを続けてきました。取締役会では、重要性の高い業務執行に関する審議も行われており、社外役員への充実した情報提供・支援体制を通じて、「世間の目・一般株主の目」を意識した社外の視点から業務執行の監督が適切に行われるよう工夫されています。ガバナンス体制の更なる充実に向け、不断の見直しを継続し、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、引き続き、より実質面にこだわった体制強化や開示の拡充に取り組んでいきます。

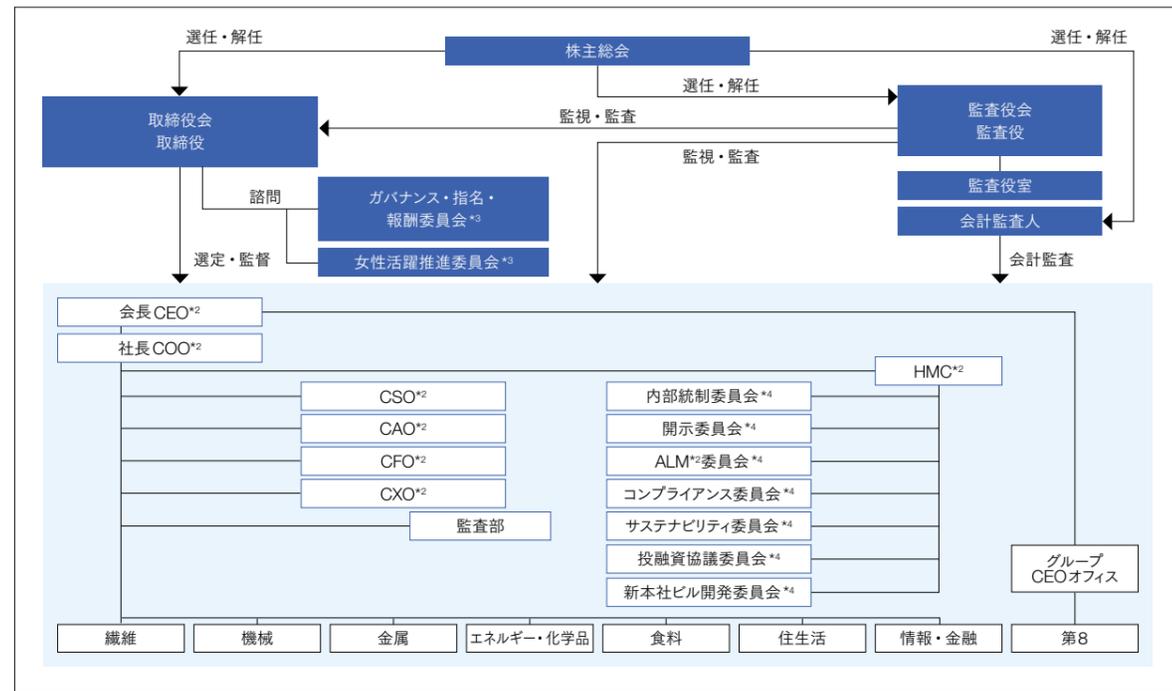
取締役会の構成等

♂: 男性 ♀: 女性 *1 社内取締役 P: 機械カンパニープレジデント

取締役		監査役		取締役会における女性比率	取締役会における社外役員比率	2023年度の主な検討・報告事項
社内取締役*1	社外取締役	社内監査役	社外監査役			
7名 CEO COO CAO CFO P CSO CXO	4名	2名	3名	25% (4名)	44% (7名)	<ul style="list-style-type: none"> CTCの非公開化について 大建工業(株)の非公開化について (株)WECARSによる旧(株)ビッグモーターの事業承継について (▶ Page 87 個別案件に関する議論) サステナビリティに関する取組み

■ 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

(2024年7月1日現在)



*2 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
*3 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
*4 括弧内は委員長を記載。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 投融資協議委員会(CXO): 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
※ 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
※ 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

■ 取締役会における議論の活性化

当社は、取締役会の実効性を高めるため、社外役員に対する情報提供・支援体制の強化に注力しています。社外役員に対し、付議される議題について事前ブリーフィングを行うのみならず、投融資案件については、投融資協議委員会やHMCでの審議の内容や関係機能部の意見等を速やかに共有し、審議のレベルアップに繋げています。更に、プレジデントや職能統括オフィサーとの個別面談、国内・海外事業視察等を通じて、社外役員が幅広い当社ビジネスに対する理解を深めることで、取締役会の更なる実効性向上や取締役会における議論の活性化を目指しています。

個別案件に関する議論

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、取締役会の承認が必要となります。2023年度においては、2件のTOB(株式公開買付)案件を含む複数の案件が取締役に付議されました。そのうち、「(株)WECARSによる旧(株)ビッグモーターの事業承継について」は、2回の実行取締役会付議を行い、慎重な検討が実施された案件の一つでした。1回目の取締役会では、想定ストラクチャー等のリスクをコントロールする手法等について報告がなされ、この議論を踏まえた上で事業承継に向けた意向を表明しました。2回目の取締役会では、投資金額の妥当性や当社グループとのシナジー、人材の承継等に関するHMCでの議論が報告された後、審議が行われました。案件の収益性・リスクに関する議論のみならず、定性的な取組意義についても議論が行われました。例えば、本件は社会貢献に繋がる意義があり、再生に向けて全社を挙げた取組みが重要であること、コンプライアンス・顧客第一の体制構築が求められること、社会的な関心の高さから、当社のレピュテーションの毀損に繋がらないような対応が必要であること等の活発な議論が行われ、これらを踏まえて本件の実行について、全会一致で承認されました。

また、他にも、HMCまでは承認されたものの、取締役会において、サステナビリティに関する視点を踏まえた活発な議論の結果、否決された案件もあり、当社の取締役会において、「世間の目・一般株主の目」である社外役員による経営への監視・監督が十分に機能していることを示す一例と考えています。

■ 取締役会の任意諮問委員会の活動

▶ Page 82 社外取締役 & CAO 座談会

ガバナンス・指名・報酬委員会

2023年度は、前身のガバナンス・報酬委員会と合わせて合計5回開催し、全委員が出席しました。取締役会の実効性評価、スキル・マトリックス、後継者計画、役員報酬制度、役員制度の改定等が議題となり、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。役員制度の改定に関する審議では、女性執行役員特例措置制度*5の導入について、選ばれた執行役員へのプレッシャーは大きく、今後のバックアップが重要であること、執行役員への在任限度の導入・上席執行理事*6の設置については、執行役員の若返りや人材プールの構築等の制度趣旨に沿った運用が定着するようなフォローが重要であること等の意見が示されました。

女性活躍推進委員会

2023年度は、合計2回開催し、全委員が出席しました。女性活躍推進の全体方針、女性役員比率の向上や女性役職候補者への取組み、2024年度以降の一般事業主行動計画等が議題となり、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。女性役員比率の向上については、「2030年までに取締役会における女性比率30%以上」という日本政府方針も踏まえ、役員になり得る平均的な年齢まで待つことなく、育成も含めた制度として、アフターマティブ・アクションによる女性執行役員の登用を具体的に検討すべきこと等が議論されました。本委員会での議論が取締役に答申され、女性執行特例措置制度の導入に繋がりました。また、取締役・監査役のみならず、執行役員を含んだ全役員における女性比率も2030年までに30%以上とすることを公表しました。

*5 一定数の女性執行役員を登用するためのアフターマティブ・アクションとして、女性役員を選考し、全社的経営に関わる経験を積む機会を特別に付与する仕組み
*6 執行役員(役付執行役員・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者及び女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員を除く)の在任限度を2年間とし、その時点で全員役員を退任する。退任した中で、退任前職務の継続もしくは社内のその他職務に就く者を上席執行理事とする。



取締役及び監査役の略歴は当社ウェブサイト 役員紹介をご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer/

■ 取締役、監査役、執行役員及び上席執行理事 2024年7月1日現在

取締役

代表取締役会長

岡藤 正広 ①
CEO
1974年 当社入社
2018年 当社取締役会長CEO
所有株式数 434,357株(262,362株^{*1})

代表取締役社長

石井 敬太 ②
COO
1983年 当社入社
2021年 当社取締役社長COO
所有株式数 211,460株(144,457株^{*1})

代表取締役

小林 文彦 ③
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 203,901株(118,221株^{*1})

代表取締役

鉢村 剛 ④
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 206,388株(115,488株^{*1})

代表取締役

都梅 博之 ⑤
機械カンパニー プレジデント
1982年 当社入社
2023年 当社取締役 副社長執行役員
所有株式数 111,492株(70,237株^{*1})

代表取締役

瀬戸 憲治 ⑥
CSO
1987年 当社入社
2024年 当社取締役 執行役員
所有株式数 85,339株(49,089株^{*1})

代表取締役

中 宏之 ⑦
CXO (兼)グループCEO オフィス長
1987年 当社入社
2022年 当社取締役 執行役員
所有株式数 52,626株(30,697株^{*1})

取締役^{*2}

川名 正敏 ⑧
2018年 当社取締役
所有株式数 11,200株

取締役^{*2}

中森 真紀子 ⑨
2019年 当社取締役
所有株式数 13,000株

取締役^{*2}

石塚 邦雄 ⑩
2021年 当社取締役
所有株式数 4,600株

取締役^{*2}

伊藤 明子 ^{*3} ⑪
2023年 当社取締役
所有株式数 1,000株



監査役

常勤監査役

京田 誠 ⑫
1987年 当社入社
2020年 当社常勤監査役
所有株式数 27,710株

常勤監査役

的場 佳子 ⑬
1986年 当社入社
2023年 当社常勤監査役
所有株式数 49,406株

監査役^{*4}

瓜生 健太郎 ⑭
2015年 当社監査役
所有株式数 9,000株

監査役^{*4}

藤田 勉 ⑮
2023年 当社監査役
所有株式数 0株

監査役^{*4}

小林 久美 ^{*5} ⑯
2023年 当社監査役
所有株式数 200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

小林 文彦
CAO

鉢村 剛

CFO

都梅 博之

機械カンパニー プレジデント

専務執行役員

野田 俊介

情報・金融カンパニー プレジデント
所有株式数 46,165株(4,452株^{*1})

常務執行役員

茅野 みつる ^{*6}

広報部長
所有株式数 37,702株(4,198株^{*1})

執行役員

田中 正哉

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
所有株式数 72,070株(41,570株^{*1})

瀬戸 憲治

CSO

中 宏之

CXO
(兼)グループCEO オフィス長

加藤 修一

欧州・CIS 総支配人
(兼)伊藤忠欧州会社社長
所有株式数 38,655株

真木 正寿

住生活カンパニー プレジデント
所有株式数 55,819株(25,196株^{*1})

小谷 建夫

第8カンパニー プレジデント
所有株式数 37,283株(7,201株^{*1})

武内 秀人

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 37,277株(15,216株^{*1})

宮本 秀一

食料カンパニー プレジデント
所有株式数 34,053株(11,997株^{*1})

猪股 淳

金属カンパニー プレジデント
所有株式数 26,835株(3,799株^{*1})

山内 務

㈱WECARS 取締役副社長
所有株式数 21,609株(1,399株^{*1})

福垣 学

ブランドマーケティング部門長
所有株式数 22,708株(1,399株^{*1})

垣見 俊之

人事・総務部長
所有株式数 22,178株(1,399株^{*1})

石橋 忠

東アジア総代表
所有株式数 20,747株

牛島 浩

自動車・建機・産機部門長
所有株式数 24,361株(1,399株^{*1})

角野 然生

機械カンパニー プレジデント補佐
(特命事項担当)
(兼)グリーントランスフォーメーション(GX)
担当役員
所有株式数 2,000株

海老根 桂子

伊藤忠フィナンシャルマネジメント(株)
代表取締役社長
所有株式数 10,616株

岩澤 香織

住生活M&R 室長
所有株式数 4,442株

中村 洋幸

食品流通部門長
所有株式数 19,000株

安部 泰宏

電力・環境ソリューション部門長
所有株式数 13,025株

山田 哲也

エネルギー部門長
所有株式数 13,044株

山本 顕治

第8カンパニー GM
所有株式数 15,774株

中元 寛

第8カンパニー GM
所有株式数 13,280株

三村 剛

ファッションアパレル部門長
所有株式数 18,898株

井上 大輔

金属資源部門長
(兼)非鉄・リサイクル部長
所有株式数 14,547株

井上 健司

業務部長
(兼)CP・CITIC 戦略室長
所有株式数 5,237株

山浦 周一郎

経理部長
所有株式数 4,355株

曾我部 雅博

法務部長
所有株式数 20,927株

奥寺 俊夫

機械経営企画部長
所有株式数 16,565株

多田 博子

伊藤忠インターナショナル会社
ワシントン事務所長
所有株式数 4,083株

太田 頼子

人事・総務部総務室長
所有株式数 5,763株

寺内 香織

法務部安全保障貿易管理室長
所有株式数 2,041株

上席執行理事

西口 知邦

秘書部長
所有株式数 28,047株(2,794株^{*1})

田畑 信幸

化学品部門長
所有株式数 36,088株(2,794株^{*1})

吉川 直彦

伊藤忠インターナショナル会社社長
(CEO)
所有株式数 21,824株

山本 広太郎

生活資材・物流部門長
所有株式数 10,587株

阿部 邦明

生鮮食品部門長
所有株式数 24,384株(2,794株^{*1})

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} 伊藤 明子の戸籍上の氏名は、野田 明子です。

^{*4} 会社法第2条第16号に定める社外監査役。 ^{*5} 小林 久美の戸籍上の氏名は、野尻 久美です。

^{*6} 茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

※ 当社は2012年度より、株主の皆様と同じ目線に立ち、役員の株価上昇への意識を高めるため、

「自社株数保有ガイドライン」を設定しています。

自社株数保有ガイドライン：執行役員が保有する目安となる当社株式数のガイドラインを役位毎に設定

会長・社長(10万株)、副社長執行役員(5万株)、専務執行役員(4万株)、常務執行役員(3万株)、執行役員(2万株)

(2024年4月1日付新任執行役員を除く)

■ 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。社内取締役については、知見・経験を有する分野に○、そのうち特に貢献が期待される分野に◎を付し、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・高い見識を最大限活用すべく、当社経営において特に貢献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。

知見・経験を有する分野／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、総合会社として広範な分野で事業を展開しています。全体を俯瞰した上で、「三方よし」の理念の下、企業価値の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、総合会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、総合会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、気候変動への取組み等、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共に、「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共に、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ち出しており、働き方改革の進化を通じた企業価値の向上等、当社の取組み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み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。

役員のスキル・マトリックスと任意諮問委員会の構成

氏名	役位	性別	知見・経験を有する分野／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*1	主な役位・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	代表取締役会長 CEO	男	◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	□	繊維カンパニー プレジデント 社長
石井 敬太	代表取締役社長 COO	男	◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	□	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	
小林 文彦	代表取締役	男	○	○	○	○	◎	○	○	○	◎	○	□	人事・総務部長 CAO	
鉢村 剛	代表取締役	男	○	◎	○	○	○	○	○	◎	○	○	□	財務部長 CFO	
都梅 博之	代表取締役	男	○	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	□	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	
瀬戸 憲治	代表取締役	男	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	□	金属カンパニー プレジデント CSO	
中 宏之	代表取締役	男	○	○	○	◎	○	○	○	◎	○	○	□	業務部長 CDO・CIO、CSO、CXO	
川名 正敏	社外取締役	男	●				●		●				□	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				●			●			●	□	公認会計士	
石塚 邦雄	社外取締役	男	●		●						●		■	㈱三越伊勢丹ホールディングス社長・会長	
伊藤 明子	社外取締役	女					●		●		●		□	消費者庁長官	
京田 誠	常勤監査役	男					●		●		●		□	食料カンパニー CFO	
的場 佳子	常勤監査役	女		●			●				●		□	調査・情報部長 人事・総務部長	
瓜生 健太郎	社外監査役	男			●						●		※	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	社外監査役	男	●	●							●		□	シティグループ証券㈱取締役副会長	
小林 久美	社外監査役	女				●			●		●		□	公認会計士 税理士	

*1 女性活躍推進委員会の委員には、上記の他、人事・総務部長を含みます。

※ 当社の元社外取締役である望月晴文氏、村木厚子氏及び元社外監査役である大野恒太郎氏、また、谷内正太郎氏については、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Boardのメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。

■委員長 □委員 ※オブザーバー

■ 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。CEOの選任プロセス及び候補者の育成方針については、総合会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しています。

CEOの選任プロセス

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、全社の事業内容に関する知識だけでなく、候補者の業務経歴・経験・人柄等についての深い理解が必須であることから、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
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かつ委員の過半数とするガバナンス・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て審議
取締役会で審議	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、取締役会で議論の上でCEOを決定

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。

また、2024年度からは上席執行理事*2を設置し、上席執行理事またはグループ会社へ移籍済みの当社元執行役員から重要役職者へ抜擢する仕組みを整え、実力主義を徹底した経営人材プールを形成しています。

*2 執行役員(役付執行役員・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者及び女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員を除く)の在任限度を2年間とし、その時点で全員役員を退任する。退任した中で、退任前職務の継続もしくは社内のその他職務に就く者を上席執行理事とする。

取締役会の実効性評価

当社は、毎年取締役会の実効性に関する評価を実施しています。2023年度は、定量面において2022年度に改善したスコアが更に上昇し、6つの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という評価結果となりました。特に、取締役総数・比率、取締役会議長の属性、議事進行の適切性等について、2022年度も高い評価であった中、更に評価を高めており、取締役会の審議の充実への取組みが評価にも表れました。定性面においては、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、中長期に取組む優先事項としては、主に「グループ・ガバナンス」、「将来を見据えた議論」等が挙げられました。

取締役会評価の実施要領

対象者	2023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・指名・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 取締役会の役割・責務 取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング 	<ul style="list-style-type: none"> 任意諮問委員会の構成等 取締役会の運営状況 その他の重要テーマ

2023年度における取締役会の評価結果

特定年度	特定された課題	2023年度の進捗
2021年度	経営基盤の強化に向けた継続的な議論	<ul style="list-style-type: none"> 上場子会社や関連会社のTOB(株式公開買付)、複数カンパニーを横断する投資案件の検討等、当社グループ全体の将来の成長に向けた投資判断を行っている。 CXOを新設し、デジタル化推進を含む、グループの業容・業態変革推進に向けた体制づくりを進めている。
	更なる人材多様性の確保	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進委員会の議論や提言も踏まえ、新たに女性執行役員の登用や全役員における女性比率の数値目標を定める等、女性活躍の推進に向けた具体的な施策・目標を決定・公表し、具体的な取組みに繋げている。 バーチャルオフィス(社内兼業制度)の導入による、若手従業員の成長・キャリア形成や組織横断的なビジネスの促進、その他の働き方改革の施策の導入等、更なる人材多様性に繋がる具体的な取組みを実施している。 取締役・監査役全体の女性比率の向上により、役員の多様性が更に高まり、取締役会における議論の深化を促進している。
2022年度	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	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス・指名・報酬委員会(委員長及び委員の過半数が社外取締役)において、後継者計画、執行役員の選定や報酬等について、横断的・有機的な議論ができるガバナンス体制を構築している。 新たな職位として上席執行理事を新設し、執行役員経験者層が厚みを増すことで、グループ会社経営者と共に、当社の重要役職者の候補者となり得る人材を確保している。
	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	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点を含む事業拠点の社外役員の視察、カンパニープレジデント・職能担当オフィサー、事業会社の経営層、若手従業員等と社外役員との面談、監査役の監査計画の取締役会での説明、監査役と社外取締役との連携を通じて、当社及びグループ会社に対する社外役員による理解を深め、監督の実効性を高めている。 任意の諮問委員会について、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」に改組し、取締役会による監督機能を強化している。 GHG排出量の削減やSDGsへの貢献を考慮した取締役会による議論や監督を行い、投資や事業上の判断に繋げている。

2023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、下記を新たに特定

- ダイバーシティ強化策の実装状況の監督
- 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

社外取締役メッセージ



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後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。2024年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

「現場」にこだわる社外役員の活動

当社は、取締役会の実効性向上に向け、社外役員が「総合商社」の多岐にわたるビジネスや当社の課題を深く理解するための機会を積極的に設けています。具体的には、社内の重要役職者や事業会社のトップマネジメントとの個別面談、国内・海外の事業視察、若手・中堅社員



豪州での鉄鉱石事業・海水淡水化事業視察

とのディスカッション等を行い、現場に赴き社員と直接対話する機会も多くあります。私の経験上、他社と比較しても現場や人材に接する機会は格段に多い印象を持っています。2023年度は、豪州での鉄鉱石事業や海水淡水化事業の視察を実施し、単なる事業見学にとどまらず、現場社員との意見交換を通じて現場の風土や社員のモチベーションを直に感じ取り、事業の取組意義を一層理解することができました。また、当社社員が現場に入り込み、ハンズオン経営による「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底が事業会社の隅々にまで浸透している様子を実感し、当社の強みを再認識しました。これらの現場訪問の経験から得た深い理解をもとに、取締役会でより多角的かつ本質的な議論を行うことで、社外取締役としての牽制・監督機能を発揮し、企業価値の持続的向上に貢献していきます。

当社の更なる成長に向けた横連携への期待

当社の社外取締役に就任してから1年が経過しました。社内役員との対話や事業会社のヒアリング等を通じて各事業の理解も進み、幅広い経験を持った社外役員同士でも活発な議論を行っています。この1年で特に印象的だったのは、社会からも高い注目を集め、取締役会でも様々な意見が挙がった(株)WECARSに関する議論です。当社の幅広い知見を掛け合わせることで将来の成長を期待していますが、その前提となるのは、まず組織風土改革を貫徹することです。私自身、消費者目線で人々の暮らしや生活の分野に携わってきた経験を活かし、(株)WECARSの取締役として監視・監督機能を果たしていきます。(▶ Page 62 総合力の発揮によるWECARSの事業再建)

また私は、長年に亘る行政での経験から縦割り組織の強みと限界を実感してきました。当社においても、「縦割り」はこれまでの成長を支えてきた力強い事業基盤である一方、消費者ニーズの多様化が進む中では大きな課題の一つになると感じています。しかし、逆に言えば成長のチャンスでもあります。旧来の縦割りを打破し、川下起点でニーズを総合的に捉え、横の繋がりを活かした新たなビジネス展開を推進できるよう、これまでの知見を活かした有益な提言を行うことで、当社の持続的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



社外取締役
伊藤 明子

国土交通省初の女性局長として住宅局長を務め、内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局総括官補等の要職を歴任後、消費者庁長官に就任。消費者視点の課題全般について豊富な知見を持つ。2023年6月に当社取締役就任。2024年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。



役員報酬

当社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」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	2024年6月21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、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*1 *1 従来の制度では、連結純利益と役位ポイントにより計算される報酬額を、信託の取得平均株価で割ることで交付株式数を算定。本制度では、株式報酬額を経由せず直接交付株式数を算定	以下は2事業年度分かつ取締役、執行役員及び上席執行理事を対象とした限度額 ● 当社から信託への抛上上限額：50億円 ● 対象者に付与するポイントの総数：60万ポイント (1ポイント=1株として換算) ※ 社外取締役は不支給	

2023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			株式報酬 (非金銭報酬)
				業績連動型 賞与	株価連動型 賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役	取締役(社内)	6名	3,579	633	1,966	512	469
	社外取締役	5名	81	81	—	—	—
	合計	11名	3,661	714	1,966	512	469
監査役	監査役(社内)	2名	100	100	—	—	—
	社外監査役	5名	61	61	—	—	—
	合計	7名	160	160	—	—	—

②業績連動型賞与の算定式

総支給額

総支給額算定ベース

$$= (A + B + C) \times \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 55$$
 2024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 $\times 0.35\%$

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。

個別支給額

個別支給額

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

*2 個別支給額80%の算定式：

$$(\text{総支給額} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}) \times 80\% \times (\text{担当組織連結純利益の計画達成率}^{*3} \text{により決定する乗率} \times 70\% + \text{役職就任時に担当する組織の就任前年度業績との比較により決定する乗率}^{*4} \times 30\%)$$

 *3 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。)
 *4 役職就任時に担当する組織の就任前年度業績との比較により決定する乗率：

$$100\% + (2024\text{年度の担当組織連結純利益} \div \text{就任前年度の担当組織連結純利益} - 100\%) \times 2$$
 (乗率が負数の場合は0%とします。上限は200%とします。)
 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年度の担当組織の連結純利益に読み替えるものとします。
 ※ 2024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2024年度の連結純利益の計画値は1,300億円(2024年5月8日に公表)です。担当組織の業績評価ができない取締役の担当組織連結純利益の計画達成率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との比較により決定する乗率は100%とします。

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

別途、個別支給額の上限を定めています。

個別支給額の80%*5は、担当組織の計画達成率及び役職就任時に担当する組織の就任前年度業績との比較により決定される乗率に応じて増減する仕組みとしています。

③株価連動型賞与の算定式

個別支給額*5(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) $\times 1,300,000 \times (2023\text{年度と}2024\text{年度の役位ポイント}^{*6}\text{の合計}) \div (108.8\text{ポイント} \times 2) \times \text{相対株価成長率}^{*7} - 2023\text{年度の株価連動型賞与}$

*5 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。
 *6 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。
 *7 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 \div 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) \div (2023~2024年度の日々のTOPIXの単純平均値 \div 2021~2022年度の日々のTOPIXの単純平均値)

④業績連動型株式報酬の算定式

ポイント*8 = 役位毎の基準ポイント*9 \times 業績によるポイント算出率*10 \times {(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月末満切上げ) \div 12}(少数点以下の端数は切捨て)

*8 業績連動型株式報酬は、在任中に毎年ポイント(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。

*9 役位毎の基準ポイントは次の通りです。

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 執行役員
31,900	23,900	16,000	12,800	9,600	7,000

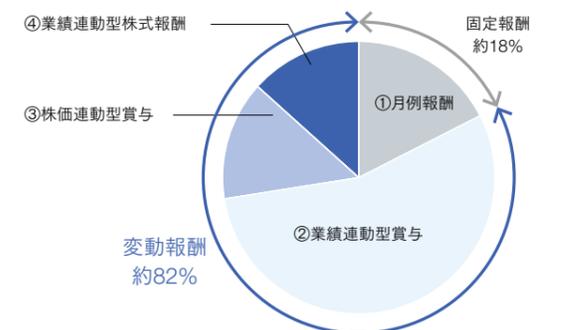
別途、株式交付ポイントの上限を定めています。

*10 業績によるポイント算出率は次の通りです。

$$(2024\text{年度の連結純利益} - 3,000\text{億円}) \div 100\text{億円} \times 2\%$$

なお、業績連動型株式報酬についてクローバック・マルス条項を導入しています。取締役に職務の重大な違反または社内規程の重大な違反が判明した場合や、責任処分に相当する重大な非違行為等を理由として辞任、解任となった場合またはそれに準ずる場合に、当社は、当該取締役に対し、本制度に基づく当社株式等の交付等は行わず、既に交付等が済んでいる場合には、本制度における交付済み株式数(換価処分した株式数を含む)に返還を通知した日の東京証券取引所における当社株式の終値を乗じて得た額につき、賠償を求めることができるものとします。

取締役(社外取締役を除く)報酬構成比率イメージ(2023年度)



■ 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

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。

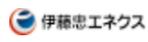
当社は、経営戦略における位置付け等を踏まえ、定期的の上場子会社の保有意義を見直した上で、必要に応じて買増しや売却等を実施しています。2020年度はファミリーマートの非公開化、2022年度にはコネクシオ(株)の株式売却、2023年度はCTCの非公開化を実行しました。今後も、定期的の上場子会社の保有意義を見直すと共に、「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえた更なるグループ・ガバナンス体制の向上を図っていきます。

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・上場関連会社の保有意義は、以下の通りです。

上場子会社

(2024年7月1日現在)

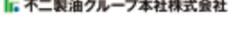
会社名	保有意義	独立社外取締役割合	取締役会諮問委員会設置状況	独立社外監査役割合
 伊藤忠エネクス	国内の幅広い顧客基盤を活かし、既存エネルギー事業、電力事業に加え、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネス等を展開しており、同事業において当社グループが国内外で安定収益基盤を構築していく上で、重要かつ不可欠な存在です。また、当社は当社グループの幅広い国内外ネットワークを活かし、SDGsを踏まえた新エネルギー分野での取組みや当社グループへの燃料供給事業等を推進しています。	43% (3名/7名)	・ガバナンス委員会 ・特別委員会	75% (3名/4名)
 タクロンエア*	高度な技術力と大規模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。当社は、同社の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、多岐にわたる当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)
 IFC 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)
 ITC 伊藤忠製薬	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、当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)

*1 2024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。

 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針や政策保有株式に関する方針の詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate_governance.pdf

主要な上場関連会社

(2024年7月1日現在)

会社名	保有意義
 DESCENTE ^{*2}	自社ブランド「デサント」、「ルコックスポルティフ」、「マンシングウェア」が主力のスポーツアパレルであり、当社重点分野の一つであるスポーツ関連ビジネスにおいて安定的収益基盤を構築する上で、当社にとって重要かつ不可欠な存在です。当社は「デサント」を中心にプレミアムスポーツブランドとしての地位を確立しており、当社の有する人材やモノづくりのノウハウの活用、及び生産・物流・DXのプラットフォーム構築支援を行うことで収益の極大化を目指しています。
 Jamco	航空機内装品製造を主要事業としており、大型機向けギャレー(厨房設備)及びラバトリー(化粧室)にて世界トップシェアを有する当社の民間航空事業における中核を担う企業です。同社製品の一部拡販において、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。
 東京センチュリー株式会社 Tokyo Century Corporation	祖業の「国内リース」をはじめ、「オートモビリティ」、「スペシャルティ(航空機・船舶・不動産等)」、「環境インフラ」、「国際」の5事業分野にわた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が、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。
 HITACHI Reliable Solutions	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、同社は重要か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います。
 フエルエネジヤ株式会社	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当社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ます。
 不二製油グループ本社株式会社	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。当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共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います。
 Bell System 24	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います。当社は、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います。
 SKY Perfect JSAT Group	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います。当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います。
 Orico	個品割賦、クレジットカード、家賃・決済保証等幅広く事業を展開しており、リテール金融事業における重要パートナーであると共に、当社が進める海外展開における事業化調査等において当社グループのネットワークを活用しています。また当社はFintech企業への出資等を通じて業容拡大を進めており、こうした取組みの中で当社との協業検討を行っています。

*2 2024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。

■ 政策保有株式に関する方針

当社は、純投資目的以外の目的で保有する投資株式(連結対象会社への投資は除く。以下「投資株式」という。)の保有について、取引関係の構築を目的とし、原則として投資リターンの実現確度の高い銘柄、または将来の子会社化・関連会社化等が見込まれる、戦略性の高い銘柄に限定する方針としています。この方針は、国内株式または海外株式、あるいは上場株式または非上場株式の別にかかわらず同一です。また、この方針に基づき、毎年経営会議において、保有する全銘柄の投資リターンを踏まえた投資の経済合理性(定量面)や将来的な投資目的の実現見通しを踏まえた保有意義(戦略面)を検証しています。

現在保有している投資株式は、事業領域の拡大やシナジーの発揮等が見込める銘柄であり、例えば、2023年度は、建設・建材周辺事業とのシナジーが見込める橋梁メーカーのオリエンタル白石(株)やクラウド領域での豊富な開発リソースを有しCTCとの連携が期待されるコムチュア(株)との資本業務提携を実行しています。