

■ 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、中長期的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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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

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		
	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出上限額：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	2024年6月21日

2023年度の当社取締役及び監査役に対する報酬等の内容

役員区分		人員	報酬等の総額 (百万円)	内訳(百万円)			
				月例報酬	業績連動報酬		
					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	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)×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷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×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×0.35％

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
＝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

*2 個別支給額80％の算定式：
(総支給額×役位ポイント÷対象となる取締役の役位ポイントの総和)×80％×
(担当組織連結純利益の計画達成率*3により決定する乗率×70％＋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*4×30％)
*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％＋(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。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年度の担当組織連結純利益÷就任前年度の担当組織連結
純利益－100％)×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)
×1,300,000×(2023年度と2024年度の役位ポイント*6の合計)÷(108.8ポイント×2)
×相対株価成長率*7－2023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÷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)

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×業績によるポイント算出率*10×{(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)÷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。

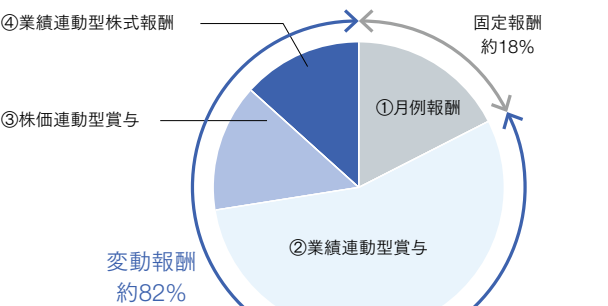
取締役 会長	取締役 社長	取締役 副社長 執行役員	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 執行役員
31,900	23,900	16,000	12,800	9,600	7,000

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年度の連結純利益－3,000億円)÷100億円×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遵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り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)
 タキオンシーエー ^{*1}	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)
 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)
 琉球マヒル	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。同社は「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。
 ウェルネスオシカ株式会社	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 System24	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。