

# 04

## 持続的な成長を支える取組み・体制

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



このセクションで説明するポイント

- ✓ マクロ環境要因に関するPEST分析
- ✓ 気候変動に関する考え方・取組み  
(TCFD提言に基づく1.5°Cシナリオの分析等)
- ✓ 人権デューデリジェンス等のサステナビリティマネジメントの取組み
- ✓ 価値創造の基盤となるコーポレート・ガバナンス体制や方針

### CONTENTS

PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	74	サステナビリティマネジメント	82
サステナビリティ推進の取組み	76	コーポレート・ガバナンス	84
気候変動に関する考え方・取組み	78		



# 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、景気後退リスクや地政学リスク、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、経営環境や時間的な変化に応じた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。また、関連する非財務資本を特定しています。

リスクと機会のバランス

2030年までの長期トレンド

**投資環境の変化**

**例：投資環境の変化**

リスクよりも機会の方に影響があり、その影響度(投資機会)は、不透明感はあるものの、足元から中期的に上昇が見込まれ、長期的には見通しが困難であることを示しています。

P	リスク	機会
<b>政治動向</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">天然資源</span>		
予測困難な政策の変更、利益拡大への逆風	<b>自由主義・民主主義の後退</b> (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	<b>異なる政治体制間での対立激化</b> (民主主義 vs 権威主義)	サプライチェーンの見直し、 食糧・エネルギー・鉱物資源調達 の困難化
テロ・軍事衝突による経済停滞、金融市場の混乱	<b>地政学リスク</b> (ロシア・東シナ海・南シナ海・中東・北朝鮮等)	生産量・供給量の減少に伴う関連品目の価格上昇
<b>経済政策動向</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">天然資源</span>		
経済成長ベースの鈍化	<b>成長重視から持続可能性重視へ</b>	安定した経済成長
金利上昇、税負担の増加	<b>財政金融政策の正常化</b>	経済成長における民間部門への期待、 規制緩和の加速
<b>税制・規制の変化</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">天然資源</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">社会との関係性</span>		
既存取引の消滅	<b>通商協定・協定・デリスキング</b> (TPP・RCEP・IPEF等、経済安全保障)	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)	<b>GHG排出抑制の規制</b> (パリ協定等)	再生可能エネルギー市場の拡大 (風力、太陽光、水素・アンモニア等)
既存取引の縮小、税負担の増加	<b>国際的な租税の潮流</b> (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	<b>デジタル分野での規制強化</b> (競争環境・情報管理・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

地政学リスクの顕在化等に伴い、政策は継続的な国際協調と国民生活の安定を重視。企業の適切な対応が問われる中でのビジネス展開

E	リスク	機会
<b>世界経済の停滞</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span>		
ビジネス機会・取引量の縮小		消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生
<b>新興国経済の成長格差拡大</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">人的・組織資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span>		
経済・社会情勢の悪化による不良資産の発生		グローバル・サウスにおける 生活水準の向上に伴う消費拡大、 人口増加を背景とするインフラ・食糧需要の増加
<b>為替相場のドル高</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span>		
新興国通貨の下落、海外投資コストの上昇		外貨建資産の価値上昇、 円安メリットを享受するビジネスの拡大
<b>資産(株式・不動産)・資源相場のボラティリティ</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">天然資源</span>		
特定分野・商品における資産バブルの発生と崩壊		トレード収益の拡大、 タイミングを捉えた資産売却益の増加
<b>投資環境の変化</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">天然資源</span>		
案件価格の過度な高騰・下落		成長回復による期待リターン改善、 強みを持つ分野・地域での投資機会増加

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	リスク	機会
<b>気候変動(脱炭素化)対応</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">天然資源</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">社会との関係性</span>		
SDGs意識の高まりに伴う化石燃料需要の減少、 脱炭素化に伴う投資コスト負担の増加、 電力価格の上昇、企業の競争力低下		エネルギーサプライチェーンにおける事業機会増加、 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
<b>職場環境の整備</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">人的・組織資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span>		
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		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
<b>人権の尊重・配慮</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">天然資源</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">社会との関係性</span>		
人権問題による事業遅延・継続リスク (企業イメージの低下、訴訟・契約解除、 不買運動、ストライキ等)		地域社会との共生による事業安定化・人材確保、 倫理的調達の推進による企業イメージの向上
<b>健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">人的・組織資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">社会との関係性</span>		
安全や健康問題発生時の信用力低下、 労働生産性の低下、離職率の上昇、医療費負担の増加		生産性・ブランドイメージの向上や医療費負担の削減、 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
<b>安定的な調達・供給</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">天然資源</span>		
食糧・エネルギー・鉱物資源等の安定調達・安定供給を 確保するための追加コスト増加		レアメタル・レアアース等の鉱物資源需要の増加、 環境負荷や経済安全保障に配慮した 安定調達・供給体制の構築による差別化
<b>ガバナンス強化への対応</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">人的・組織資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">社会との関係性</span>		
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		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

企業理念「三方よし」の下、顧客ニーズに合った商品・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、社会課題の解決を推進

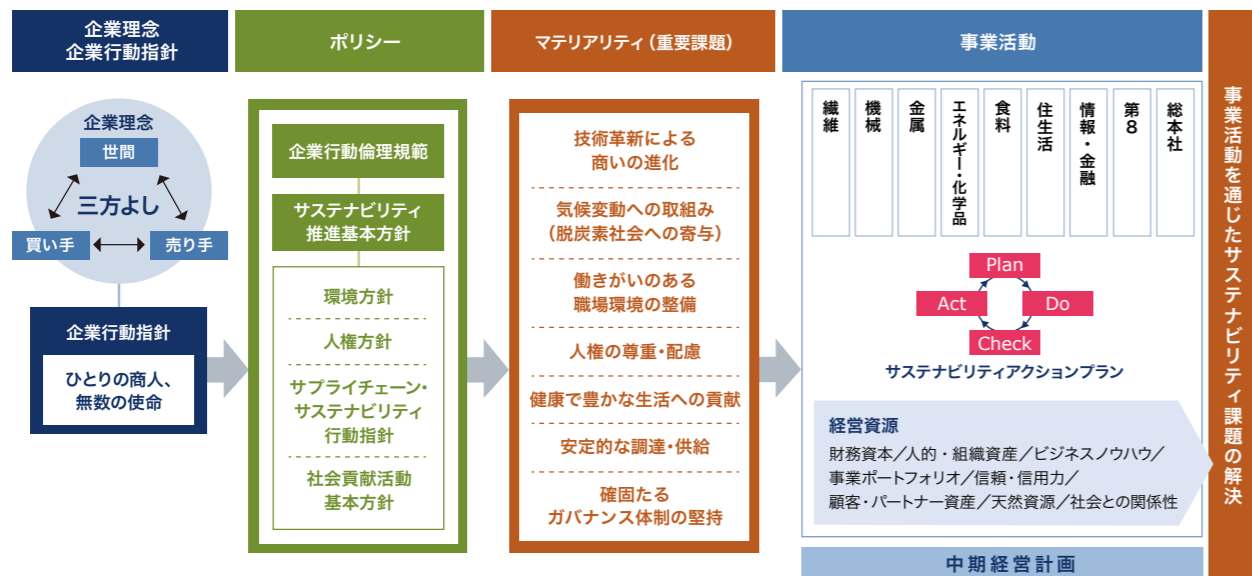
T	リスク	機会
<b>技術革新によるビジネスモデルの変化</b> — 関連する非財務資本: <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">人的・組織資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">ビジネスノウハウ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">事業ポートフォリオ</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">顧客・パートナー資産</span> <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">社会との関係性</span>		
新技術の普及・浸透に伴う既存ビジネスモデルの 陳腐化・消滅、サイバー攻撃による社内データの外部流出、 虚偽情報による混乱、DX関連費用の増加等		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・ 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の行動変化に対し、「マーケットイン」の発想で取組むことにより、ビジネスモデルの自己変革を推進・加速

## 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、企業理念や外部環境の変化を踏まえて定めた「サステナビリティ推進基本方針」の下、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。



### 「ITOCHU SDGs STUDIO」に新たな施設を開設

当社が運営する「ITOCHU SDGs STUDIO」は、2022年7月に、未来を担う子どもたちが「遊び」を通じて、SDGsの考え方を体験できる親子向け施設「ITOCHU SDGs STUDIO KIDS PARK」を開設しました。子どもたちが、安全・安心に遊べる無料の施設として注目され、1日300名の予約枠が常時満枠となっており、2023年3月時点で約5万名の来場者が利用しました。

更に、今年7月には、「おいしく、楽しく、サステナブル」な食体験を提供するレストラン「ITOCHU SDGs STUDIO RESTAURANT 星のキッチン」を開設しました。Doleや不二製油(株)等、当社のグループ会社が取扱う食材等を使った「子どもから大人までみんなが好きな定番メニュー」を提供し、サステナブルな「食」の取組みを気軽に体感できるレストランとなっています。

今後も、「ITOCHU SDGs STUDIO」では、子どもや消費者との接点を拡大し、SDGsと出会う、そして学びきっかけを提供していきます。



詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

「ITOCHU SDGs STUDIO KIDS PARK」

<https://www.itochu.co.jp/ja/kidspark/>



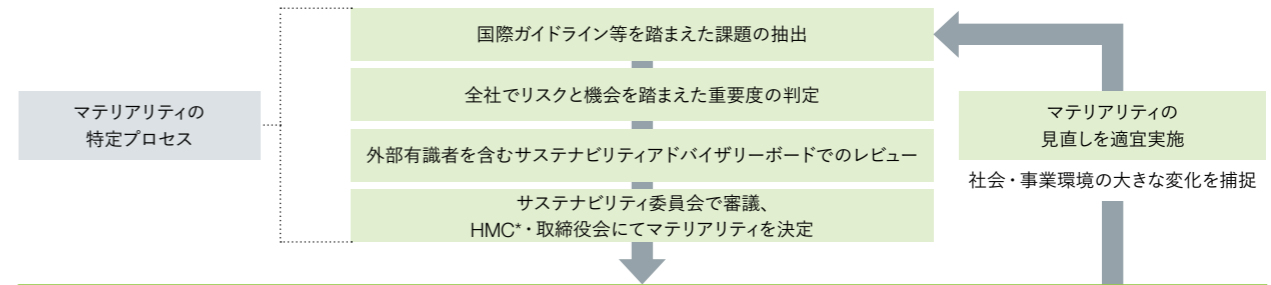
「ITOCHU SDGs STUDIO RESTAURANT 星のキッチン」

<https://www.itochu.co.jp/ja/hoshinokitchen/>

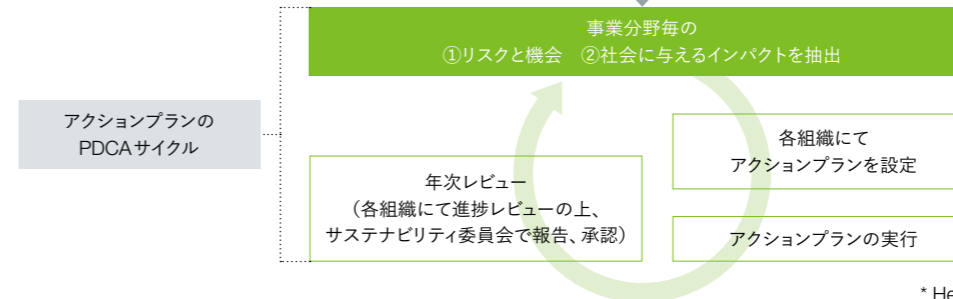


### ■ マテリアリティの特定プロセスとアクションプランへの落とし込み

当社は、2013年度に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ご期待等を踏まえ、継続的に見直しを実施しています。2018年度には、ESGの視点を取り入れ、当社の強みである健康経営や生活消費分野の要素を組み込むといった見直しを行い、本業を通してマテリアリティに取組むことにより、パリ協定や国連で採択されたSDGs達成にも寄与する内容に改訂しました。更に、特定したマテリアリティに資する具体的な取組みとして、各カンパニーや職能組織が事業分野毎の「サステナビリティアクションプラン」に落とし込みを行っています。最初に各組織において事業分野毎の「リスクと機会」、「社会に与えるインパクト」を抽出し、次に中長期的な目標、達成に向けた対応や成果指標をアクションプランとして定め、その進捗に関するレビューを実施し、最後にサステナビリティ委員会に報告するというPDCAサイクルを回すことにより、確実な推進を目指しています。



マテリアリティ	関連するSDGs
<b>技術革新による商いの進化</b> 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。	
<b>気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)</b> 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排出量削減に取り組めます。	
<b>働きがいのある職場環境の整備</b> 社員一人ひとりが誇りとやりがいをもち、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。	
<b>人権の尊重・配慮</b> 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。	
<b>健康で豊かな生活への貢献</b> 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。	
<b>安定的な調達・供給</b> 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・供給に取り組むことで、循環型社会を目指します。	
<b>確固たるガバナンス体制の堅持</b> 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。	



\* Headquarters Management Committee

## 気候変動に関する考え方・取組み

当社は、自らが関与するすべての「化石燃料事業・権益」のGHG排出量を開示すると共に、現中計期間中の一般炭権益からの完全撤退方針を公表しています。GHG排出量そのものの削減と排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に貢献します。

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\*提言への賛同を表明して以降、TCFD提言に基づく情報開示に努めています。

\* 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

### ■ 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。代表取締役かつ気候変動に関する担当役員であるCAOがサステナビリティ委員会の委員長を務めており、サステナビリティ委員会での審議・決定事項は、議題に応じてCAOより取締役会に付議・報告されています。これにより、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ることにより、当社に対する社会の期待や要請等を把握し、それらを気候変動対策推進に活かしています。

### ■ 気候変動戦略

当社は、「GHG排出量削減・オフセットに関する目標」(▶ Page 80)を策定すると共に、TCFD提言のシナリオ分析を行い、継続的に事業戦略や資産入替を検討しています。TCFD提言のシナリオ分析を行った結果、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を進めることで、強固な事業基盤を維持できることを確認しています。

2019年度以降、2°C未満シナリオでの政策・法的リスク等の移行リスク、4°Cシナリオでの自然災害等の物理的リスクの両面で、「発電事業」、「エネルギー事業」、「石炭事業」、「Dole事業」、「パルプ事業」の分析・開示を行ってきました。

2022年度は、新たに1.5°Cシナリオを加味した「鉄鉱石事業」、「自動車事業」、「化学品事業」、「飼料・穀物トレード事業」の分析・開示を行っています。

移行リスクが主な課題となる「鉄鉱石事業」と物理的リスクが主な課題となる「飼料・穀物トレード事業」のシナリオ分析結果は、次のページの通りです。

「鉄鉱石事業」、「飼料・穀物トレード事業」も含めたすべてのシナリオ分析等、詳細な開示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/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/climate_change/)



BHP 社提供

### シナリオ分析

		移行リスクが主な課題となる事業	物理的リスクが主な課題となる事業
事業内容		鉄鉱石事業	飼料・穀物トレード事業
タイムフレーム		～2050年	～2030年
温度帯シナリオ		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
主なリスクと機会	移行	<b>機会</b> ・低炭素製鉄原料の安定供給 ・新規の低炭素製鉄原料ビジネスの拡充 <b>リスク</b> ・炭素税導入による燃料・資材等のコストの増加	<b>機会</b> ・GHG排出量削減に貢献する飼料等、低炭素関連製品の需要獲得
	物理	<b>リスク</b> ・暴風雨増加、水不足悪化による調達コストの増加 ・気象災害多発による鉄鉱石サプライチェーンの寸断	<b>機会</b> ・輸入元国の多角化による供給体制の維持、穀物需要の取込み <b>リスク</b> ・輸入元国における大型ハリケーンや干ばつ等の異常気象による物流混乱・収穫量減少 ・気温上昇による輸入元国における収穫量減少、取引価格の上昇
事業環境認識と事業インパクト評価		炭素税導入による燃料・資材等のコスト増加の可能性があるが、事業パートナーとの関係性強化や操業効率化等により、収益への影響は限定的。鉄鋼業界の低・脱炭素化の加速により、需要拡大が見込まれる高品位鉄鉱石の生産に注力すると共に、低炭素製鉄原料関連ビジネスの拡充等、鉄鉱石及びその周辺分野におけるビジネス機会も着実に捉えることで、更なる収益拡大が見込まれる  連結純利益による分析 (%)	気象災害や気温上昇による収穫量の減少は、供給不安・価格上昇を招く可能性があるが、輸入元国の多角化により、供給体制を維持し、更に低炭素関連製品の需要増加に伴うビジネス機会の獲得が可能となる  売上総利益による分析 (%)
適応／緩和策・方針 事業機会		・低炭素製鉄技術の動向を注視し、低炭素製鉄原料の安定供給に向けた取組みを推進 ・事業パートナーとの関係性強化により、GHG排出量削減の取組みを推進	・気候変動による急性影響・慢性影響に備えた輸入元国の多角化 ・メタン排出量抑制に繋がる飼料等の新たな環境関連ビジネスの取組みを推進

### ■ 気候変動リスクマネジメント

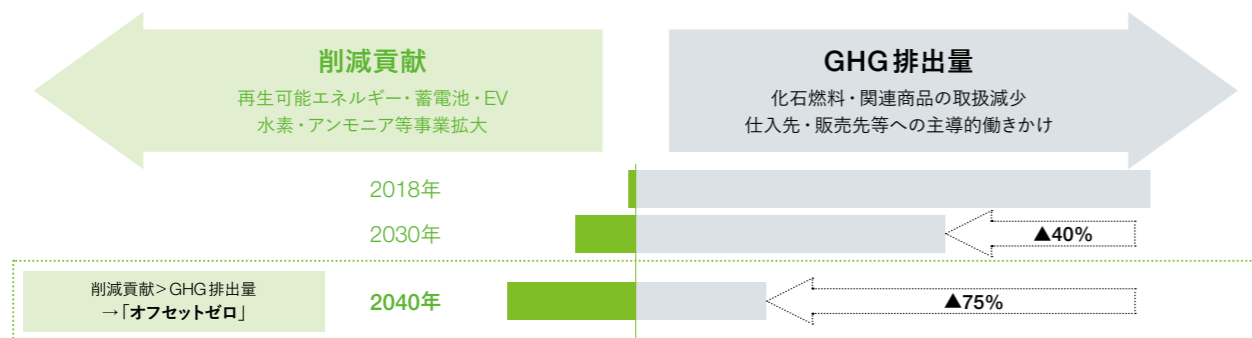
グローバルに事業を展開する当社は、各国の気候変動対策や世界各地の異常気象の状況、平均気温の変化等が様々な事業に与えるリスクを常に注視しています。当社グループ全体にわたるリスク分析において、気候変動対応に関する規制・異常気象等の情報から特定された気候変動リスクは、主要リスクの一つ「環境・社会リスク」として管理対象となっています。また、特定された気候変動リスクは、投資判断プロセス時に検討・評価を実施すると共に、各リスク管理責任部署において連結ベースでのリスクの特定・評価・情報管理・モニタリング体制を構築しています。

## ■ 気候変動指標と目標

### GHG 排出量削減・オフセットに関する目標

- 日本政府目標を遵守し、2050年までにGHG排出量「実質ゼロ」を実現。更に、排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、2040年までに「オフセットゼロ\*1」を目指す
- 2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府が掲げる中間目標\*2を遵守
- GHG排出量削減は継続的な取組みが重要との認識の下、「社会的要請への対応と事業拡大の両立」を前提に、「削減への道筋」は対面業界の特性等を注視し、柔軟かつ機動的に対応
- 対面業界の変化に応じた取扱商品の見直しや物流網での燃費改善等、強みを持つ非資源分野を中心に**サプライチェーンへの主導的働きかけを通じて中長期視点での削減を着実に推進**

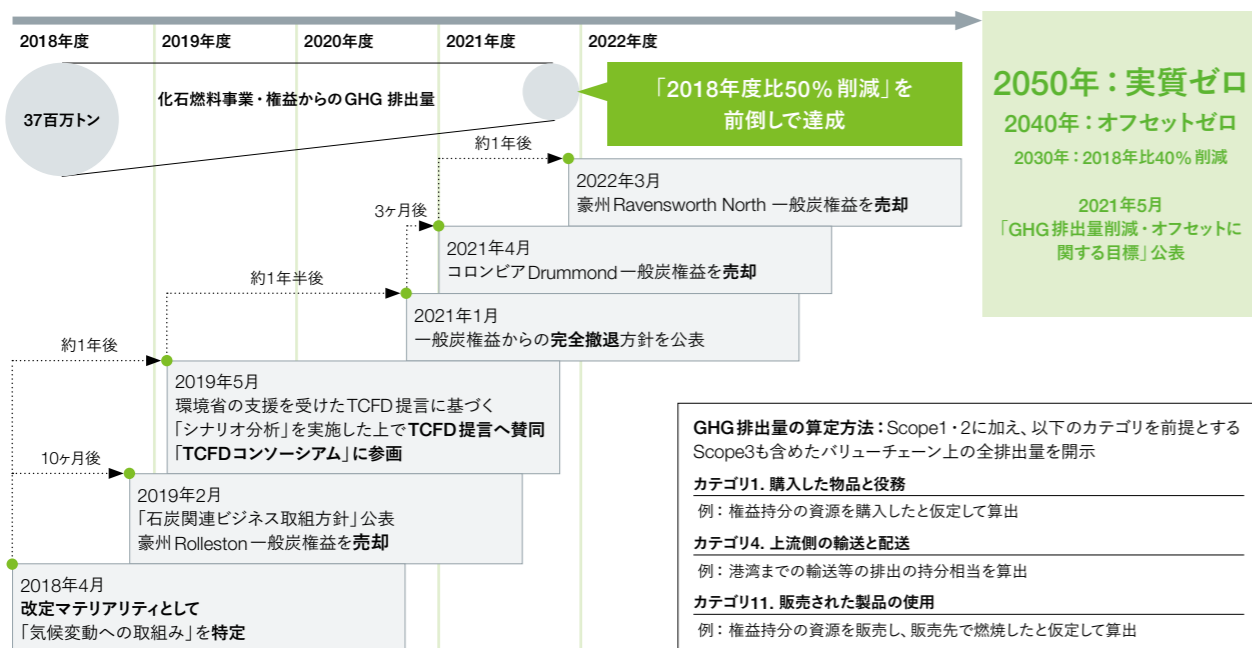
\*1 削減貢献量が当社GHG排出量を上回る状態  
\*2 2030年までの日本政府目標2013年比「46%削減」は、2018年を基準にすると「39%削減」



※1 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）  
※2 GHG 排出量等の環境データは「▶ Page 116 ESG 情報」をご参照ください。

## ■ 化石燃料事業・権益のGHG 排出量削減への取組み

当社は、現中計期間中の一般炭権益からの完全撤退方針を公表後、コロンビア Drummond 一般炭権益に続き、豪州 Ravensworth North 一般炭権益の売却を断行し、化石燃料事業・権益\*からのGHG排出量の「**2018年度比50%削減**」を前倒しで達成しました。資源エネルギーの安定供給責任を果たしつつ、環境負荷軽減の取組みを引続き積極推進していきます。



\* 化石燃料事業・権益（連結子会社・関連会社・一般投資）：①石炭権益（一般炭・原料炭）、②石炭火力発電、③石油・ガス権益

## ■ GHG 排出量削減に貢献するビジネスの取組み

### クリーンテックビジネスの指標と目標

当社は、「GHG 排出量削減・オフセットに関する目標」を策定すると共に、クリーンテックビジネスに関する個別目標を設定し、「スピード」と「実行力」を伴った気候変動への対応を着実に進めています。

### クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み

クリーンテックビジネス	個別目標と取組み
再生可能エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社持分容量に占める再生可能エネルギー比率を2030年度までに20%超に引上げる</li> <li>● 米国 Cotton Plains(風力・太陽光)、米国 Prairie Switch(風力)やインドネシア Sarulla Operations(地熱)等、合計約1,600MWの再生可能エネルギー事業に参画中</li> <li>● 再生可能エネルギー比率20%超達成に向け、現在、約2,000MWの再生可能エネルギー事業を新規に開発中</li> </ul>
アンモニア燃料関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アンモニア燃料船の開発と保有・運航、燃料供給拠点の整備、燃料アンモニア調達を統合的に実施することで、アンモニア燃料を中心としたバリューチェーンを構築する</li> <li>● 2026年以降、アンモニア燃料船の普及促進・社会実装を進めることで、国際海運の脱炭素化に貢献する</li> </ul>
蓄電池関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに蓄電システム販売累計容量5GWhを超える規模を目指す</li> </ul>
水インフラ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州・豪州等における実績を踏まえて、他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う</li> </ul>
廃棄物処理発電事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州における実績を踏まえ、中東をはじめアジア他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う</li> </ul>

クリーンテックビジネスの詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。

📄 <https://www.itochu.co.jp/ja/business/cleantech/>



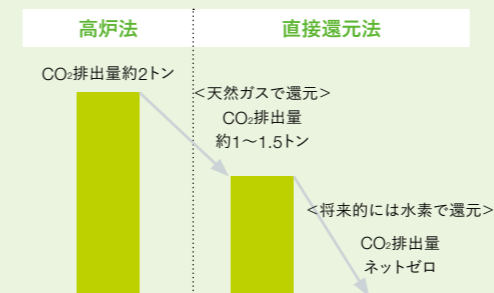
### 鉄鋼業界のグリーン化に貢献する低炭素還元鉄のサプライチェーン構築

鉄鋼は、幅広い産業で利用される社会インフラを支える代替不能な素材ですが、製造過程で発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減が鉄鋼業界における喫緊の課題となっています。中でも「直接還元法」は、高品位の鉄鉱石を原料とし、その還元で天然ガスを使用することで、従来の「高炉法」に比べ、製鉄過程におけるCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減します。

「直接還元法」に必要な不可欠な原料である高品位鉄鉱石の安定供給に向け、当社は、2022年12月にITOCHU Minerals & Energy of Australia社を通じて、カナダで操業中のAMMC鉄鉱石事業の一部権益を取得しました。これに先立ち、当社は、長年の事業パートナーであるJFEスチール(株)と共に、UAEの鉄鋼大手 Emirates Steel Arkan社と低炭素還元鉄のサプライチェーン構築に関する詳細な事業化調査を共同で推進することに合意しています。同事業では、当社の出資先であるブラジル鉄鉱石事業 CSN Mineração社で生産される高品位鉄鉱石も使用する予定です。UAEの価格競争力のある天然ガスを用いた「直接還元法」は、従来の「高炉法」に比べ、粗鋼1トンを生産する過程で発生する約2トンのCO<sub>2</sub>排出量を約1~1.5トンまで削減する効果があります。また、還元プロセスで発生したCO<sub>2</sub>を油田へ圧入するCCUS(CO<sub>2</sub>回収・有効利用・貯留)で処理することで、CO<sub>2</sub>排出量の一層の削減が可能となり、更に将来的には水素による還元を実現することで、CO<sub>2</sub>排出量のネットゼロを目指していきます。

今後は、詳細な事業化調査を実施した後、2026年以降に低炭素還元鉄の生産を開始し、アジア市場に供給するサプライチェーンの構築を進めていく計画です。引続き当社は、様々な産業界の課題解決に向け、新たな素材の提供や有力企業を含む顧客・パートナーとの協業を通じて、一層の脱炭素社会の構築に貢献していきます。

### 粗鋼1トンを生産する過程でのCO<sub>2</sub>排出量比較



低炭素還元鉄



UAE 経済ミッションでのMOU交換式

## 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た上で、取引の開始後は、アンケート形式のサステナビリティ調査を毎年実施しています。

このアンケートは、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アンケート回答の入手後、各カンパニーの営業担当者や海外現地法人・グループ会社の営業担当者がサプライヤーと面談を行い、アンケートの回答に基づくヒアリング(毎年約300社)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。

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く方針です。

\* 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

### 2022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	中南米	日本
8社	8社	6社	78社	170社	3社	23社	24社

サプライチェーン・サステナビリティ調査の詳細な開示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/system/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/system/)



### ■ グリーバンスメカニズム

当社は、2022年より、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して「対話救済プラットフォーム」を提供する一般社団法人「ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)」に加盟しています。JaCERは、通報者の匿名性や通報内容の秘匿性を確保した上で、サプライチェーン上のあらゆるステークホルダーから寄せられる国際行動規範や各国の行動規範等に違反する案件、あるいは違反が疑われる案件に関する通報を常時受け付けています。第三者窓口を介して苦情を受け付けることで、苦情処理の公平性・透明性を確保すると共に、従来以上に対話・救済の促進に繋げており、人権における本質的な課題解決に取り組んでいます。

### ■ 商品毎の個別調達方針の策定

当社は、「サステナビリティ推進基本方針」及びサプライヤーへの「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」に基づき、持続可能な原材料・商品の調達に努めています。また、責任ある調達を行うために、以下の個別調達方針を策定し、各方針に基づき取組みを実施しています。

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	

商品毎の個別調達方針の詳細な開示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/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/activity/)



### ■ 人権デューデリジェンス

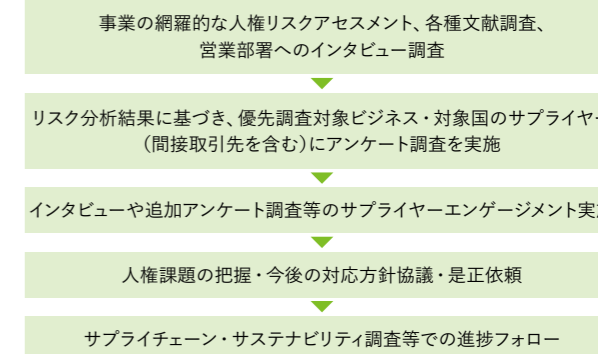
当社グループは、2019年4月に策定した伊藤忠グループ「人権方針」に基づき、人権尊重を促進する責任を果たすため、当社グループの企業活動が社会に与え得る人権へのマイナス影響の特定と評価を行い、適切な手段を通じてその防止や軽減を図っています。当社は、外部専門家の協力の下、SA8000等の国際的なガイドラインや指標等を参考に、各カンパニーの事業領域において重点的に人権リスク発生の防止に取り組むべきテーマを特定し、リスクマッピングを実施しました。

事業領域別リスクマッピング：各事業領域において配慮すべき人権項目の特定を目的とした机上調査

テーマ	繊維	機械	金属	エネルギー・化学品	食料	住生活	情報・金融	第8
児童労働								
強制労働								
安全と健康								
結社の自由と団体交渉権								
差別								
懲罰								
労働時間								
報酬								
移民労働者								
人身売買								
先住民族の人権								
地域社会・住民への影響								
土地取得・再定住								
人権デューデリジェンス実施状況	2022年度実施済み	2024年度以降実施	2021年度実施済み	2024年度以降実施	2020年度実施済み	2023年度実施中	2024年度以降実施	2024年度以降実施

当社は、事業領域別リスクマッピングをもとに、人権デューデリジェンスに取り組んでおり、2022年度は繊維カンパニーにおける「衣類、織物、履物、綿、カーペット、糸、カバン等」を調査対象として特定し、人権デューデリジェンスの結果等を開示しています。既に発生・顕在化が直ちに懸念される人権課題として特定された事項はありませんでしたが、確認された課題については、インタビューや追加アンケート調査等のサプライヤーエンゲージメントを実施すると共に、今後の対応方針に関する協議や是正依頼を行い、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等において、進捗をフォローしています。2023年度は、住生活カンパニーを対象に実施しており、今後その他の事業領域でも実施する方針です。

### 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な開示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/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human_rights/)



### 繊維カンパニーにおける人権デューデリジェンスの概要(2022年度)

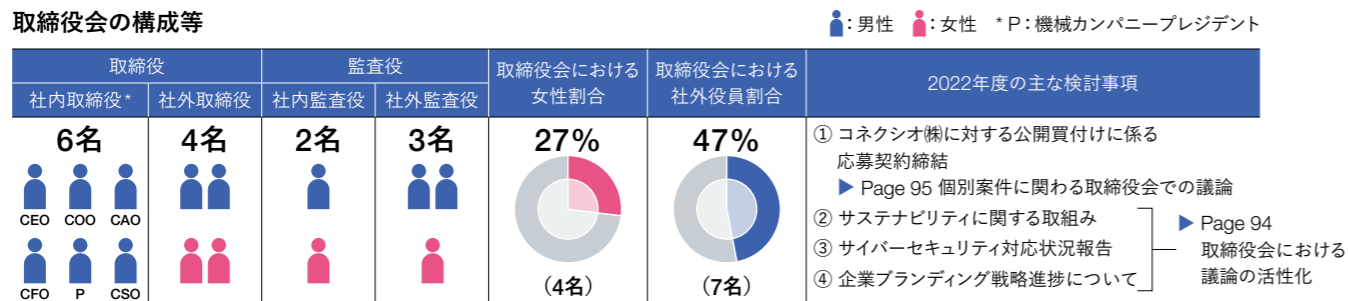
対象	内容	課題
調査対象としたテーマ	児童労働、強制労働、安全と健康、結社の自由と団体交渉権、差別、懲罰、労働時間、報酬、移民労働者、地域社会・住民への影響	安全と健康、方針・マニュアルの未整備、差別について、今後人権課題となる可能性のある発見事項があったことから、サプライチェーン・サステナビリティ調査等により継続フォロー
対象国・地域	インド・タイ・パキスタン・バングラディシュ・中国等、22の国と地域	
金額基準	仕入金額1億円以上(海外)／仕入金額3億円以上(国内)	
調査実施先(第1スクリーニング)	調査対象国に所在する1次または2次取引先	
アンケート調査先	112社(仕入金額ベースで繊維カンパニーの全サプライヤーの約70%をカバー)	
追加調査先(第2スクリーニング)	21社	
現地訪問先・ヒアリング先	12社	

## 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

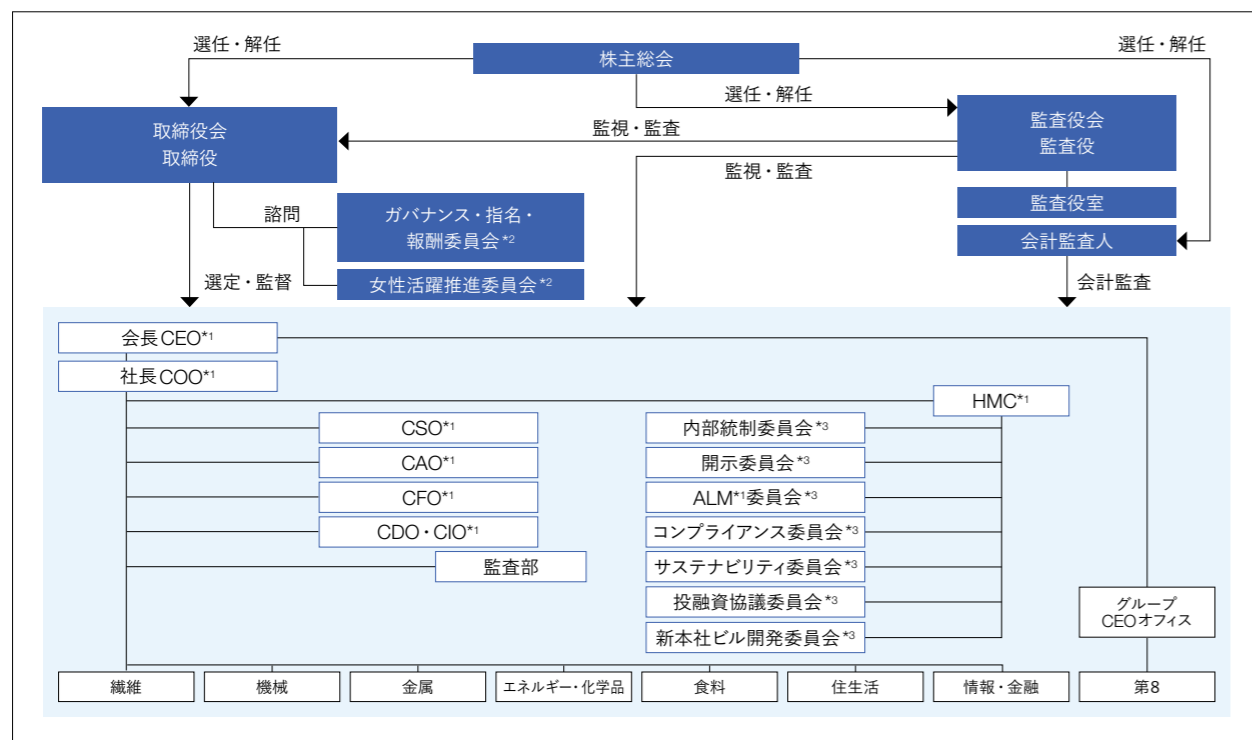
当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応やモニタリング重視型取締役会への移行、多様性のある社外役員を中心とした取締役会の任意諮問委員会の設置等、ガバナンス体制の絶え間ない見直しと強化を実施してきました。2023年6月開催の株主総会後より、従来の「ガバナンス・報酬委員会」及び「指名委員会」について、委員長と委員の過半数を社外取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」として改組しました。本改組は、関連することも多い指名と報酬及びその制度面を担うガバナンスを含め、同じ委員の下、一体して審議する体制とすることにより、更なる議論の活性化を狙うものです。また、ガバナンス・指名・報酬委員会における重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	・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 ・更なる人材多様性の確保	課題2 ・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	・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	・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	・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	・「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	・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、監査役及び執行役員 2023年7月1日現在



左から 小林 久美、藤田 勉、伊藤 明子、小林 文彦、川名 正敏、岡藤 正広、石井 敬太

左から 鉢村 剛、中 宏之、中森 真紀子、都梅 博之、石塚 邦雄、瓜生 健太郎、的場 佳子、京田 誠

■ 取締役

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 389,728株(217,833株<sup>\*1</sup>)

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 177,963株(111,060株<sup>\*1</sup>)

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 181,137株(95,957株<sup>\*1</sup>)

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 181,924株(93,224株<sup>\*1</sup>)

代表取締役

**都梅 博之**  
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 88,828株(47,973株<sup>\*1</sup>)

代表取締役

**中 宏之**  
CSO (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 42,630株(20,901株<sup>\*1</sup>)

取締役<sup>\*2</sup>

**川名 正敏**  
2018年 当社取締役  
所有株式数 11,000株

取締役<sup>\*2</sup>

**中森 真紀子**  
2019年 当社取締役  
所有株式数 12,400株

取締役<sup>\*2</sup>

**石塚 邦雄**  
2021年 当社取締役  
所有株式数 3,500株

取締役<sup>\*2</sup>

**伊藤 明子<sup>\*3</sup>**  
2023年 当社取締役  
所有株式数 0株

■ 監査役

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 27,110株

常勤監査役

**的場 佳子**  
1986年 当社入社  
2023年 当社常勤監査役  
所有株式数 48,745株

監査役<sup>\*4</sup>

**瓜生 健太郎**  
2015年 当社監査役  
所有株式数 8,500株

監査役<sup>\*4</sup>

**藤田 勉**  
2023年 当社監査役  
所有株式数 0株

監査役<sup>\*4</sup>

**小林 久美<sup>\*5</sup>**  
2023年 当社監査役  
所有株式数 0株

所有株式数は伊藤忠商事株の所有株式数。

<sup>\*1</sup> 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。<sup>\*2</sup> 会社法第2条第15号に定める社外取締役。<sup>\*3</sup> 伊藤 明子の戸籍上の氏名は、野田 明子です。<sup>\*4</sup> 会社法第2条第16号に定める社外監査役。<sup>\*5</sup> 小林 久美の戸籍上の氏名は、野尻 久美です。<sup>\*6</sup> 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 役員紹介をご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer/>



■ 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

常務執行役員

**茅野 みつる<sup>\*6</sup>**  
広報部長  
所有株式数 33,104株

貝塚 寛雪

伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)  
(兼)Dole Asia Holdings Pte. Ltd.  
(Chairman, Director)  
所有株式数 64,097株

高田 知幸

CDO・CIO  
(兼)広報部管掌  
所有株式数 73,417株(27,117株<sup>\*1</sup>)

新宮 達史

情報・金融カンパニー プレジデント  
所有株式数 91,874株(54,274株<sup>\*1</sup>)

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 61,968株(31,968株<sup>\*1</sup>)

瀬戸 憲治

金属カンパニー プレジデント  
所有株式数 74,837株(39,487株<sup>\*1</sup>)

中 宏之

CSO  
(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 45,117株(15,594株<sup>\*1</sup>)

山口 忠宜

金融・保険部門長  
所有株式数 11,212株

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 27,375株(5,614株<sup>\*1</sup>)

梶原 浩

情報・通信部門長  
所有株式数 26,222株(3,219株<sup>\*1</sup>)

齊藤 晃

東アジア総代表  
金属資源部門長  
所有株式数 21,499株

北島 義典

㈱ドーム 代表取締役CEO  
所有株式数 23,630株(1,395株<sup>\*1</sup>)

西口 知邦

秘書部長  
所有株式数 25,348株(1,395株<sup>\*1</sup>)

山口 和昭

財務部長  
所有株式数 25,098株(1,395株<sup>\*1</sup>)

田畑 信幸

化学品部門長  
所有株式数 24,989株(1,395株<sup>\*1</sup>)

吉川 直彦

プラント・船舶・航空機部門長  
所有株式数 22,419株(1,395株<sup>\*1</sup>)

山本 広太郎

ITOCHU Building Products  
Holdings Inc.(Director, President & CEO)  
所有株式数 10,587株

阿部 邦明

生鮮食品部門長  
所有株式数 22,785株(1,395株<sup>\*1</sup>)

宮本 秀一

食料カンパニー プレジデント  
所有株式数 23,551株(2,395株<sup>\*1</sup>)

猪股 淳

金属資源部門長  
所有株式数 22,836株

山内 務

生活資材・物流部門長  
所有株式数 19,810株

福垣 学

ブランドマーケティング部門長  
所有株式数 21,209株

垣見 俊之

人事・総務部長  
所有株式数 20,079株

石橋 忠

東アジア総代表補佐(筆東担当)  
(兼)上海伊藤忠商事有限公司董事長  
(兼)上海伊藤忠商事有限公司総経理  
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 22,762株

※ 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」:執行役員が保有すべき当社株式数のガイドラインを役員毎に設定  
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)



## ■ 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○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、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。

\*1 女性活躍推進委員会の委員には、以下の他、人事・総務部長を含みます。  
\*2 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。

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・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会*1	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	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	○	○	○	○	○		○	○	○	○	□	織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	○	○	○	○	○		○	○	○	○	□	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	
中 宏之	代表取締役	男	○	○	○	○	○		○	○	○	○		業務部長 CDO・CIO CSO	
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

■委員長 □委員 ※オブザーバー

### 主な専門的経験分野／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、総合商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、総合商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、総合商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。



社外取締役  
伊藤 明子

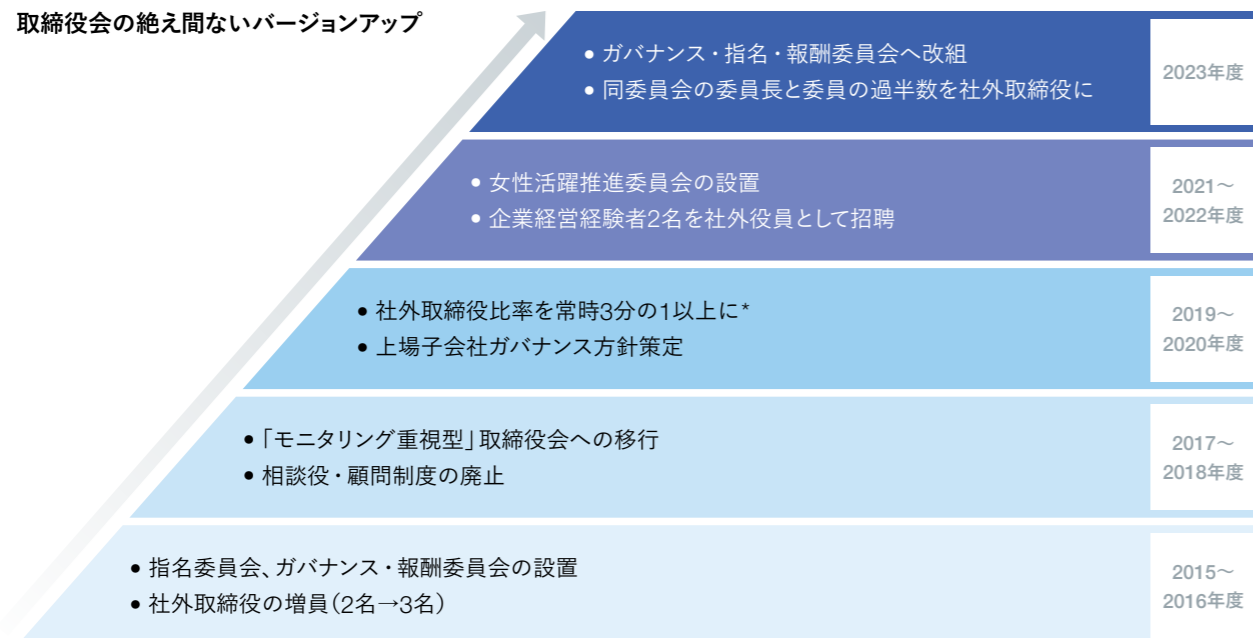
国土交通省初の女性局長として住宅局長を務め、内閣官房内閣審議官 まち・ひと・しごと創生本部事務局 総括官補等の要職を歴任後、消費者庁長官に就任。消費者視点の課題全般について豊富な知見を持つ。2023年6月に当社取締役就任。2023年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

### 社外役員の機能発揮

当社の社外役員は、弁護士、公認会計士に加え、企業経営経験者や医師等、幅広い経験に基づき、経営戦略を推進する上で実効性のある提言が可能な多様な人材で構成されています。社外役員は、「世間の目」、「一般株主の目」による監視・監督機能の発揮に加え、それぞれの経験から得た強みを活かし、健康経営や女性活躍推進委員会の設置等、経営戦略に直結する独自性の高い施策に有益な提言等を行っています。

私は、消費者庁長官をはじめ人々の暮らしに密着した住宅行政や地域に根差した地方創成等、暮らしや生活の分野を中心に、消費者を「守る」ことに重点を置いて、行政の立場からルールづくり等に取り組んできました。更に、日本のGDPの約50%は個人消費に支えられていることから、質の良い個人消費を伸ばすことが日本経済の先行きに直結すると考え、消費者を「守る」行政の立場から一歩進み、消費者と企業が互いに「共創・協働」して社会価値を向上させる取組みも推進してきました。特に、企業において、消費者の声を聞き、活かすことを大切にする消費者志向経営を支援してきましたが、これは、当社の掲げる「三方よし」にも相通じる考え方です。今後は、消費者行政等を通じて得た知見や経験を活かし、有益な提言を行うことで、当社の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

## 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。

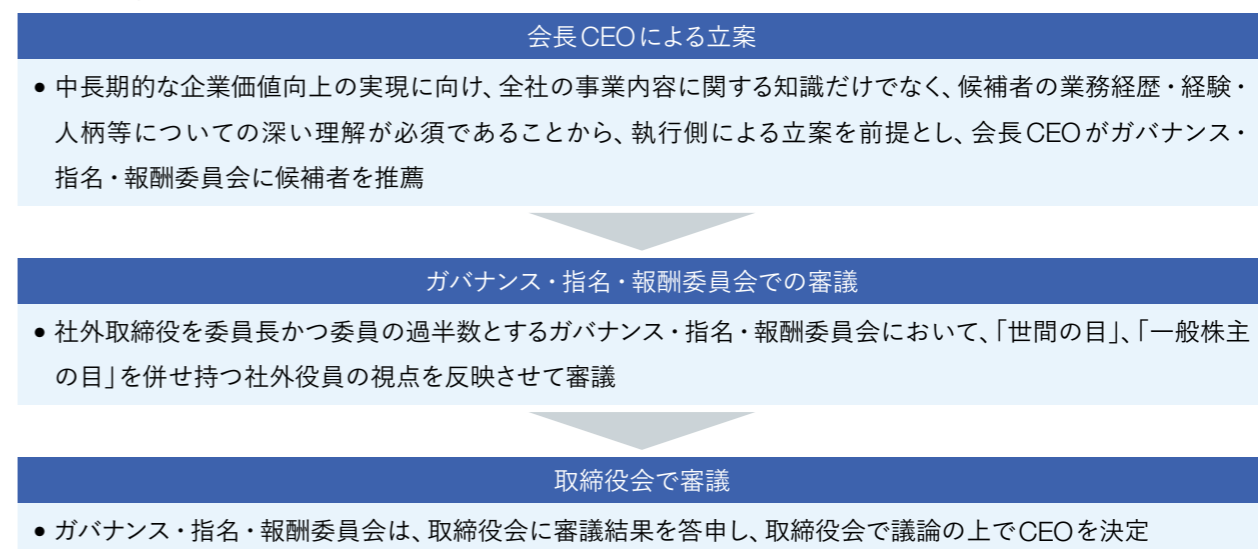
## 女性活躍推進委員会

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	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	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		

### 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%)

#### 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

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%<sup>\*1</sup>は、担当組織の計画達成率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

### ③株価連動型賞与の算定式

$$\text{個別支給額}^{*1}(\text{2023年度}) = (\text{2023年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - \text{2021} \sim \text{2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値})$$

$$\times 1,300,000 \times \text{2023年度の役位ポイント}^{*2} \div 108.8 \text{ポイント} \times \text{相対株価成長率}^{*3} \times 2 \text{分の1}$$

$$\text{個別支給額}^{*1}(\text{2024年度}) = (\text{2023} \sim \text{2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - \text{2021} \sim \text{2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値})$$

$$\times 1,300,000 \times (\text{2023年度と2024年度の役位ポイント}^{*2} \text{の合計}) \div (108.8 \text{ポイント} \times 2)$$

$$\times \text{相対株価成長率}^{*4} - \text{2023年度の株価連動型賞与}$$

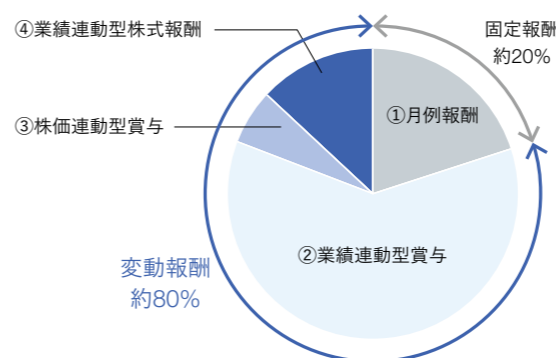
<sup>\*1</sup> 株価連動型賞与は、取締役退任後(取締役退任後において執行役員の地位に就く場合には執行役員退任後)に支給額を確定し支払います。なお、算定式に基づき算出された金額が負数となる場合には、当該年度の個別支給額は0となります。

<sup>\*2</sup> 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。

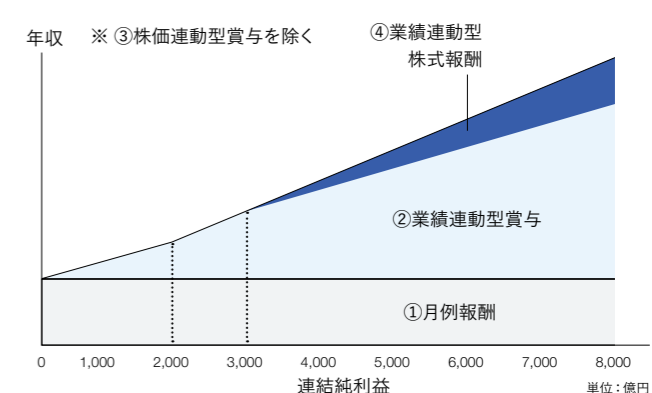
<sup>\*3</sup> 相対株価成長率 = (2023年度の日々の当社株価終値の単純平均値 ÷ 2021～2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) ÷ (2023年度の日々のTOPIXの単純平均値 ÷ 2021～2022年度の日々のTOPIXの単純平均値)

<sup>\*4</sup> 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)
 ITOCHU SIAM	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。