

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社グループは、創業者・伊藤忠兵衛の言葉から生まれた「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」の精神を企業理念とし、自社の利益だけでなく取引先、株主、社員をはじめ周囲の様々なステークホルダーの期待と信頼に応じて社会課題の解決に貢献することにより、世の中に善き循環を生み出し、持続可能な社会に貢献することを目指しております。また、社員一人ひとりが自らの商いにおける行動を自発的に考え、売り手、買い手のみならず世間に対しても、より善い商い、より善い未来に向けた「無数の使命」を果たすべく、「ひとりの商人、無数の使命」を企業行動指針と定めています。

当社は、この企業理念及び企業行動指針に則り、様々なステークホルダーとの間で公正かつ良好な関係を構築することにより、長期的な視点に立って企業価値の向上を図ることを経営の基本方針とし、この基本方針に従い、適正かつ効率的な業務執行を確保することができるよう、意思決定の透明性を高めるとともに、監視・監督機能が適切に組み込まれたコーポレート・ガバナンス体制を構築します。

充実したコーポレート・ガバナンスのためには、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もと、当社は、監査役(監査役会)設置会社として、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の施策を行ってきました。2017年度には、業務執行取締役を大幅に減員することにより社外取締役比率を3分の1以上に高め、経営の執行と監督の分離を促進し、今後も引続き社外取締役比率3分の1以上を維持していきます。また、取締役会の諮問委員会として、社外取締役を委員長とし委員総数の過半数を社外役員とする「ガバナンス・報酬委員会」及び「指名委員会」並びに社外取締役を委員長とし委員総数の半数以上を社外役員とする「女性活躍推進委員会」を設置しております。なお、社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、独立性の確保を重視しており、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件に加えて、当社独自の独立性判断基準を策定しております。このように高い独立性が確保された取締役会において、経営陣による業務執行の監督の他、定量面または定性面から重要性の高い業務執行に関する審議も行っており、業務執行の監督が適切に行われることに加え、重要な業務執行については社外の視点からの検討も行うことができると考えております。

更に、当社は、株主・投資家等のステークホルダーに対する財務・非財務情報の発信もコーポレート・ガバナンス上の重要な課題の一つと認識し、様々なステークホルダーとの間の対話を更に促進する目的で「IR基本方針」を定め、適時・適切な情報開示に努めております。こうした対話の促進により、長期的な視点での当社の企業価値の向上に繋げていきたいと考えております。

当社としては、現状のコーポレート・ガバナンス体制は(株)東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」において標榜されている「攻めのガバナンス」の精神にも適うものと考えております。一方で、当社が置かれた経営環境を踏まえた最適なコーポレート・ガバナンス体制を構築すべく、引き続き検討を続けていきます。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードに記載された各原則(2022年4月4日以降適用となるプライム市場向けの原則を含む)をすべて実施しております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードに記載された各原則(2022年4月4日以降適用となるプライム市場向けの原則を含む)に基づき、記載しています。

(原則1-4)

・政策保有株式

当社は、純投資目的以外の目的である投資株式(連結対象会社への投資は除き、以下「投資株式」という。)の保有は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もの、または将来の子会社化・持分法適用会社化等戦略性の高いものに限定する方針としております。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。

当社は、投資の管理を目的に社内管理規則を定め、政策保有株式を含むすべての投資株式の経営内容の把握を行うとともに、経営会議にて、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)を毎年検証しております。2期累計で経済的付加価値を生み出せていない、もしくは投資目的の実現確度が低いと判断した投資株式については、原則として売却する方針と位置付けております。政策保有株式については、経営会議において保有方針、あるいは売却方針に分類した結果を、経済合理性・保有意義の観点から毎年度の取締役会で検証し、経営会議における分類結果の妥当性を確認しております。

当社は、投資先との取引関係・協業関係の構築・維持強化を図るとともに、当社及び投資先の企業価値向上の観点から、投資先とのコミュニケーションを重視しております。2015年5月より、当社が保有する政策保有株式については、以下の社内基準を設け、すべての対象投資先に対して、適時・適切に議決権を行使しております。

< 議決権行使基準 >

- (1) 原則として棄権はしない。また、議決権行使の白紙委任は行わない。
- (2) 当社の投資目的・保有方針を踏まえて当社の賛否を決定する。

なお、議決権の行使にあたり、投資を行っている主管部が株主総会議案に対する当社の賛否表明案を立案し、当社内における所定の協議・審査プロセスを経て、各議案についての当社の賛否を決定しております。

(原則1-7)

・関連当事者間の取引

当社は、「取締役会規程」に基づき、当社の取締役の利益相反取引及び競業取引については取締役会の承認を得ることとしており、かかる運用を通じて取締役会による適切な監督がなされているものと判断しております。

(補充原則2-4)

・中核人材の登用等における多様性の確保

後記(株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況)-3(ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況)中の「その他」をご参照下さい。

(原則2-6)

・企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社では、当社財務部から資産運用における高い専門性を持つ人材を企業年金基金に複数名派遣し、運用執行理事を始めとして同基金の資産運用を担当させております。派遣者については、十分な育成を行った上で計画的かつ定期的にローテーションを行う等、適切な配置並びに登用を行っています。また、当社は、企業年金基金の運用ポートフォリオと運用委託先のスチュワードシップ活動に関して同基金の意向を尊重し、同基金の規約において自己または第三者の利益を図る目的をもった積立金の運用を禁止している他、同基金の理事・代議員等には利益相反等に関する周知を定期的に行うことで、企業年金の受益者と会社との間に生じえる利益相反を適切に管理しております。なお、企業年金基金では、2019年6月6日に、「資産保有者としての機関投資家」(アセットオーナー)として「日本版スチュワードシップ・コード」の受入れを表明し、資産運用を委託する運用機関の行動を通じたスチュワードシップ活動を実施しています。

(原則3-1(i))

・企業理念

企業理念及び企業行動指針につきましては、当社ホームページ上にて公表しております。以下のURLをご参照下さい。 <https://www.itochu.co.jp/ja/about/mission/>

・経営計画

当社は、2021年5月10日に2021年度～2023年度 中期経営計画を公表しました。中期経営計画につきましては、以下のURLをご参照下さい。 [https://www.itochu.co.jp/ja/ir/financial\\_statements/2021/\\_icsFiles/afldfile/2021/05/10/21\\_ended\\_02.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/financial_statements/2021/_icsFiles/afldfile/2021/05/10/21_ended_02.pdf)

(原則3-1(ii))

・コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

上記1(基本的な考え方)をご参照下さい。

(原則3-1(iii))

・経営陣幹部・取締役の報酬決定の方針と手続

当社の現行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ます。総報酬に占める変動報酬(業績連動型賞与・株価連動型賞与・業績連動型株式報酬)の割合が高く、また、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。

中長期の視点に立った企業価値の増大に対する意識を強化するため、報酬の一部として非金銭報酬である株式報酬を含めております。

現在までの当社業績の実績を踏まえれば、本報酬制度の目的は十分に達成されていると考えており、更なる業績拡大及び企業価値の向上を目指し、引き続きメリハリの効いた本報酬制度を継続していきます。

当社の上記記載の取締役報酬の決定方針に則り、毎事業年度の各取締役への個別支給額の算定式・算定方法等を含む取締役報酬制度について、事業年度ごとに、同事業年度の経営計画を踏まえて取締役会にて決議しておりますが、取締役会に先立ち、取締役会の任意諮問委員会であるガバナンス・報酬委員会で審議しております。

取締役報酬制度は月例報酬、並びに業績連動報酬である業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬(非金銭報酬)により構成しており、ガバナンス・報酬委員会で審議、同委員会にて了承された内容にて取締役会において全会一致にて承認されております。なお、業績連動型賞与とは短期(単年度)の業績に連動する報酬、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位置付けております。

上記のとおり、ガバナンス・報酬委員会で審議及び取締役会決議に則った算定プロセス・手続を経て、取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会は、当事業年度の報酬内容が決定方針に沿うものであり、相当であると判断しております。

2021年度における取締役に対する報酬の算定方法の詳細につきましては、後記(経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況)-1(機関構成、組織運営等に係る事項)中の「報酬の額またはその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照下さい。なお、社外取締役については月例報酬のみを支給しており、賞与及び株式報酬は支給しておりません。監査役は監査役協議により定めており、賞与及び株式報酬は支給しておりません。

(原則3-1(iv))

・経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名の方針と手続

執行役員、取締役候補者及び監査役候補者の選任の方針と手続については、後記II(経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況)-2(業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要))中の【執行役員、取締役候補者及び監査役候補者の選任の方針と手続】をご参照下さい。

(原則3-1(v))

・個々の選任・指名についての説明

当社は、取締役候補者及び監査役候補者の選任理由を定時株主総会の招集通知において開示しております。2021年度における開示につきましては、以下のURLをご参照下さい。

招集ご通知 : [https://www.itochu.co.jp/ja/files/97\\_shoshu.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/97_shoshu.pdf)

(取締役候補者については8-15頁、監査役候補者については16-17頁をご参照下さい。)

(補充原則3-1)

・サステナビリティについての取組み、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に基づく開示の質と量の充実

後記(株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況)-3(ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況)中の「環境保全活動、CSR活動等の実施」をご参照下さい。

・人的資本等への投資等

後記(株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況)-3(ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況)中の「その他」をご参照下さい。

( 補充原則 4-1 )

・経営陣への委任の範囲

当社は、監査役(監査役会)設置会社として、法令上認められる範囲内で通常の業務執行の決定については経営陣への委任を極力進めております。取締役会においては、経営陣による業務執行の監督やコーポレート・ガバナンスに関する事項の決定に加えて、定量面または定性面から重要性の高い業務執行に関する決定も行っております。取締役会に付議すべき事項は当社の「取締役会規程」において規定されております。

( 原則 4-9 )

・独立性判断基準

社外役員の独立性に関する判断基準につきましては、指名委員会における審議を経て、取締役会において策定し、当社ホームページ上にて公表しております。以下のURLをご参照下さい。 [https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance\\_compliance/governance/pdf/independence\\_criteria.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/governance/pdf/independence_criteria.pdf)

( 補充原則 4-10 )

・指名報酬委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等

後記「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」-1( 機関構成・組織運営等に係る事項)・「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性」の補足説明をご参照下さい。

( 補充原則 4-11 )

・取締役会の構成

取締役会の構成、及び取締役候補者の選任の方針と手続については、後記II( 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況)-2( 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項( 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要))中の【執行役員、取締役候補者及び監査役候補者の選任の方針と手続】及び【役員の多様性の確保】をご参照下さい。

なお、当社では、独立社外取締役に他社での経営経験を有する者が含まれております。

( 補充原則 4-11 )

・取締役・監査役の兼任状況

取締役会として取締役・監査役の兼任状況を常に把握する観点から、当社の「取締役会規程」において、取締役または監査役による他の会社の役員の兼任については、取締役会への事前報告または取締役会の承認を要することとしております。また、取締役・監査役の重要な兼職の状況については、定時株主総会の招集通知において開示しております。2021年度における開示につきましては、以下のURLをご参照下さい。

招集ご通知:

[https://www.itochu.co.jp/ja/files/97\\_shoshu.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/97_shoshu.pdf)

( 43頁をご参照下さい。 )

( 補充原則 4-11 )

・取締役会の評価

当社は、2015年度以降毎年度1回、外部コンサルタントを起用のうえ、取締役及び監査役を対象とする取締役会の実効性に関する評価を実施し、ガバナンス・報酬委員会における検討を経て、取締役会において分析・評価を実施しております( 2016年度を除く)。

2020年度の実効性及び監査役を対象とする取締役会の実効性に関する評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、取締役会の役割・責務、取締役会の運営状況、取締役・監査役に対する情報提供、トレーニングの面において、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認致しました。

外部コンサルタントからは、2020年度において、当社の中長期的な経営戦略と整合性が高く、その実践に資する事項につき、取締役会での十分な議論がなされ、取締役会の機能が発揮されている旨、確認されております。なかでも、当社取締役会の実効性の現れとして、マネジメント選任プロセスにおける社外役員の関与強化や次期中期経営計画におけるSDGsへのコミットメントをはじめとして取締役会が適切に役割を果たした旨の評価がありました。

また、前回評価において認識した課題( 更なる多様性向上、中長期的な議論の一層の拡充、及び社外役員への情報提供強化)については、それぞれ着実な改善・進捗が確認されました。

一方、今後重点的に取り組むべき課題として、取締役会のより一層の機能発揮に向け、形式面ではなく実質面において、更なる企業価値向上に資する議論の拡充・経営執行に対する監督強化を推進すべきである旨が指摘されております。

上記の実効性評価結果を踏まえ、当社は、議論拡充・監督強化等に積極的に取り組み、取締役会の実効性の維持及び更なる機能向上を図ってまいります。

( 上記取締役会評価結果の概要については、当社ホームページ上にて公表しております。以下のURLをご参照下さい。 [https://www.itochu.co.jp/ja/files/board\\_evaluation\\_2020.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/board_evaluation_2020.pdf) )

( 補充原則 4-14 )

・トレーニングの方針

当社は新任の社内外の取締役・監査役を対象としたトレーニングの一環として、コーポレート・ガバナンス等に関する研修を行っております。また、当社は、取締役・監査役に対して第三者機関による研修の機会を提供し、その費用は会社負担としております。

当社では、取締役・監査役による経営監督・監視が効果的になされるよう、毎回の取締役会に先立って、社外役員に対して取締役会事務局及び監査役室を通じた付議案件のブリーフィングを毎回行っております。また、社外役員に対しては、当社の事業内容や経営課題が適切に認識されるよう、就任時の事業内容説明会、国内外事業の視察、常勤監査役との連絡会の開催、経営陣との定期的な面談、経営計画その他社外役員から要望があった事項についての社内説明会の実施等を行っております。

( 原則 5-1 )

・株主との対話の方針

当社は、「IR基本方針」において、株主等との建設的な対話に関する方針を、次のとおり定めております。

( 株主及び投資家等との対話 )

・株主及び投資家等との対話はCFO(Chief Financial Officer)を責任者とし、合理的な範囲で経営陣幹部または取締役が対応するよう努める。

・CFOは、株主及び投資家等との対話に関する実務担当部署としてのIR部を統括し、また、IR部は、定期的なミーティングを含めた社内関係部署との連携を密に行うことにより、経営陣幹部または取締役による株主及び投資家等との対話を補佐するものとする。

・CFOは、対話を通じて得られた株主及び投資家等の意見・懸念を定期的に取締役会に報告する。また、これに限らず、経営陣幹部への情報共有を随時行う。

・CFOは、IR部を担当部署として様々な機会を通して株主及び投資家との対話の促進を図るものとする。

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでいきます。また、株主との建設的な対話を促進するため、IR活動を積極的に行っております。取組や方策等、詳細については後記III( 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況)-2( IRに関する活動状況)

をご参照下さい。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	140,390,900	9.44
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	85,057,535	5.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	81,626,400	5.49
CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED	63,500,000	4.27
日本生命保険相互会社	34,056,023	2.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	31,431,600	2.11
株式会社みずほ銀行	31,200,000	2.10
朝日生命保険相互会社	23,400,500	1.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	21,128,200	1.42
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,773,751	1.40

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

### 補足説明

- (1) 上記大株主の状況は、2021年3月31日時点のものです。
- (2) 2021年3月31日時点で、当社は、自己株式97,462,139株(自己株式を除く発行済株式総数の6.15%)を所有しておりますが、上記大株主から除外しております。
- (3) 上記は、株主名簿のとおりに記載しております。なお、CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITEDは、上記の他に別名義(CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED 1008520)で当社株式を保有していることを当社として確認できており、これを合算した同社の実質所有株式数は、78,000,000株(自己株式を除く発行済株式総数の5.24%)です。
- (4) 2020年8月31日付でナショナル・インデムニティー・カンパニー(National Indemnity Company)(Berkshire Hathaway Inc.の完全子会社)から、2020年8月24日現在79,509千株の株券等(株券等保有割合は5.02%)を保有している旨の大量保有報告書が関東財務局長宛に提出されておりますが、当社として2021年3月31日現在の実質所有状況の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。
- (5) 2020年10月6日付で三井住友信託銀行株式会社から、2020年9月30日現在三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社他2名の共同保有者が83,989千株の株券等(株券等保有割合は5.30%)を保有している旨の大量保有報告書が関東財務局長宛に提出されておりますが、当社として2021年3月31日現在の実質所有状況の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。
- (6) 2021年5月7日付でJPモルガン・アセット・マネジメント株式会社から、2021年4月30日現在ジェー・ピー・モルガン・セキュリティーズ・ピーエルシー他3名の共同保有者が86,060千株の株券等(株券等保有割合は5.43%)を保有している旨の大量保有報告書が関東財務局長宛に提出されておりますが、当社として2021年3月31日現在の実質所有状況の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分 <span style="background-color: orange;">更新</span>	東京 プライム
決算期	3月
業種	卸売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社は199社の連結子会社(2021年3月末日現在)を有し、日本及び世界各国において広範な事業を展開しておりますが、グループの中核を担う当社は、経営方針や短期・中期の経営計画をグループベースで策定し、セグメントごとに定期的にその進捗状況をモニタリングするとともに、多様なリスクにグループとして適切に対処するため、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制並びにその他業務の適正を確保するために必要な体制(内部統制システム)をグループベースで整備しております。

具体的には、各子会社に対して原則として取締役及び監査役を派遣し、当該取締役及び監査役が各子会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、子会社における取締役等及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合するよう努めております。また、当社グループの市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスク、環境・社会リスクその他様々なリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置するとともに、必要なリスク管理体制及び管理手法をグループベースで整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。更に、当社は、グループコンプライアンスプログラムを策定し、法令違反等の事案発生を未然に防止するために必要な体制及び制度を構築・運用のうえ、定期的なレビューを通じて、その継続的改善に努めております。

当社は、上記連結子会社のうち、上場子会社である伊藤忠テクノソリューションズ(株)、伊藤忠エネクス(株)、伊藤忠食品(株)、コネクシオ(株)、タキロンシーアイ(株)、及びプリマハム(株)につき、各社の独立性を尊重し、かつ株主平等の原則から反するような行為は行いません。特に、当社と当該上場子会社の一般株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、当該上場子会社としての独立した意思決定を担保するために、当該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しております。

2021年の各社定時株主総会時点において、上述の上場子会社においては、社外取締役比率や独立性のある取締役会諮問委員会の設置等各社において、実効性のあるガバナンス体制を構築・維持しておりますが、引続き(株)東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の改訂内容等も踏まえ、更なるガバナンス体制の向上を促してまいります。

なお、各上場子会社との連携を強化しシナジーを追求する一方、各上場子会社との間で取引を行う場合には、互いの経済合理性を追求することを前提として、市場価格を勘案する等公正かつ適切な取引条件を決定しております。

当社における上場子会社の保有意義としては、各上場子会社に共通のものとして、知名度、信用力及び当社からの独立性に基づく取引先の拡大、当社と上場子会社間をはじめとするグループ内シナジーの拡大、当該上場子会社に対する当社資金負担の軽減、優秀な人材の確保等が挙げられますが、当社グループの経営戦略における位置付けや営業的な視点に立った各上場子会社の保有意義は以下のとおりです。

##### 【伊藤忠テクノソリューションズ(株)】

同社は、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ンネルとしての機能等を担うとともに、当社グループの幅広いネットワークを活用しております。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おります。従って、当社と同社は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す。

なお、同社は当社が過去に行っていた情報産業ビジネスの一部を継承して独立した企業であり、当社事業とは競合関係にはありません。

##### 【伊藤忠エネクス(株)】

同社は、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おり、当社と同社は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す。

##### 【伊藤忠食品(株)】

同社は、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、この販売チャンネルを活用し、食品流通分野における当社収益を最大化しております。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・進化に貢献しております。従って、当社と同社は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す。

##### 【コネクシオ(株)】

同社は、携帯アクセサリ販売事業の海外展開、当社グループ内の異業種企業との連携による店舗資産や個人顧客への商品・サービス販売ノウハウ等の経営資源の有効活用等において、当社グループの幅広い国内外ネットワークを活用し業容を拡大しており、当社と同社は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す。

なお、同社は当社が過去に行っていた携帯端末販売ビジネスを継承して独立した企業であり、当社事業とは競合関係にはありません。

##### 【タキロンシーアイ(株)】

同社は、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おり、当社と同社は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す。

##### 【プリマハム(株)】

同社は、食肉販売及び畜産加工品の製造販売を主要事業としており、当社の畜産バリューチェーンの中で最終製品の供給という重要な役割を担います。同社主力商品にかか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おり、当社と同社は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す。

また、当社は、同社とのシナジーを追求する一方、他社とも幅広く取引を行うことでバリューチェーンをより強固なものとしております。

なお、グループ全体の企業価値の向上のため、当社は親会社・大株主として当該上場子会社の法令遵守体制・状況につき、常に十分な注意を払い、必要に応じてコンプライアンスに係る一定の事項や、内部統制システムの構築等について助言・支援を適宜行っております。

また、各上場子会社の経営安定化と収益拡大に寄与するべく、各上場子会社と協議のうえ、当社から各上場子会社に対する財務経理や法務等

の専門知識を有する者及び各上場子会社の海外展開・海外拠点の経営人材の派遣、並びに各上場子会社から当社営業部署・管理部署への人材の受入れを中心とする人材交流を図っております。

## 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数 <span style="background-color: #ffcc00;">更新</span>	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
村木 厚子	その他													
川名 正敏	学者													
中森 真紀子	公認会計士													
石塚 邦雄	他の会社の出身者													

#### 会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

#### 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

村木 厚子			厚生労働省(及び旧労働省)における行政官としての豊富な経験と高い見識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しております。なお、村木氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
川名 正敏		当社は、東京女子医科大学病院との間で、新型コロナウイルスに関連する提携を行っておりますが、当社役職員への一般の医療サービスの提供のみを内容としていることから、川名氏の独立性に影響を与えおそれはないと判断しております。	東京女子医科大学病院の医師として長年従事し、同院副院長等の重要役職を歴任、同大学附属青山病院病院長としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しております。なお、川名氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
中森 真紀子			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豊富な企業経営者としての経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しております。なお、中森氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
石塚 邦雄			株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社長・会長、日本経済団体連合会の副会長を歴任したことによる企業経営や小売業界に関する豊富な知見を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しております。なお、石塚氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

#### 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	7	0	3	3	0	1	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス・報酬委員会	7	0	2	2	0	3	社外取締役

#### 補足説明 更新

取締役会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、取締役会の任意諮問委員会として、取締役会下に社外取締役を委員長とし、委員総数の過半数を社外役員とするガバナンス・報酬委員会及び指名委員会を設置しております。また、新たな取締役会任意諮問委員会として、2021年10月1日付にて女性活躍推進委員会を設置し、社外取締役を委員長とし委員総数の半数以上を社外役員とする構成としております。

各委員会の役割、構成(2022年4月1日現在)及び2020年度の活動状況は次のとおりです。

・ガバナンス・報酬委員会

(役割)執行役員・取締役の報酬制度、その他ガバナンス関連議案の審議

(構成)川名社外取締役(委員長)、岡藤取締役、石井取締役、石塚社外取締役、京田監査役、間島社外監査役、菊池社外監査役(小林取締役がオブザーバーとして出席)

(活動状況)2020年度は合計3回開催し、全委員会に全委員が出席のうえ、役員報酬制度等につき審議を行っております。

・指名委員会

(役割)執行役員の選解任、取締役・監査役候補の指名、取締役・監査役の解任、及び役付取締役・役付執行役員の選定・解職等の議案の審議  
(構成)村木社外取締役(委員長)、岡藤取締役、石井取締役、小林取締役、川名社外取締役、中森社外取締役、瓜生社外監査役(土橋監査役がオブザーバーとして出席)

(活動状況)2020年度は合計4回開催し、このうち2回の委員会には岡藤取締役及び社外役員である委員のみが出席し、他2回の委員会には全委員が出席のうえ、役員人事、後継者計画等につき審議を行っております。

・女性活躍推進委員会

(役割)従業員の女性活躍の推進に向けた方針・戦略や推進施策等の審議

(構成)村木社外取締役(委員長)、小林取締役、中森社外取締役、土橋監査役、菊池社外監査役、的場人事・総務部長

## 【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	員数の上限を定めていない
監査役の数	5名

### 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

・監査役と監査役会は、監査の品質向上及び効率化並びにコーポレート・ガバナンスの充実・強化への寄与を目的として、会計監査人との間で、相互の監査計画・監査の実施状況及び結果その他監査上の重要事項について、積極的に情報及び意見の交換を行う等連携強化に努めております。

・監査部と監査役の間では、内部監査計画を協議するとともに、定期的に内部監査結果及び指摘・提言事項等につき、相互に意見交換する等、密接な情報交換・連携を図っております。

・監査部は、会計監査人とも定期会合を持ち、情報交換を行う等連携を図っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
間島 進吾	公認会計士													
瓜生 健太郎	弁護士													
菊池 眞澄	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)



- j 上場会社の取引先 (f, g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者 (本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者 (本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者 (本人のみ)
- m その他

## 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
間島 進吾			長年にわたる公認会計士としての財務及び会計の監査業務に関する高度な専門知識と豊富な経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しております。なお、間島氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
瓜生 健太郎			弁護士としての法律に関する高度な専門知識と豊富な経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しております。なお、瓜生氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
菊池 眞澄			仙台ターミナルビル株式会社の社長、株式会社アトレの社長・会長を歴任されたことによる、経営トップとしての豊富な経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しております。なお、菊池氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。

## 【独立役員関係】

独立役員の人数

7名

## その他独立役員に関する事項

### ・独立性判断基準

当社は、社外役員の独立性に関する判断基準を取締役会において決定し、当社ホームページ上にて公表しております。

以下のURLをご参照下さい。 [https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance\\_compliance/governance/pdf/independence\\_criteria.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/governance/pdf/independence_criteria.pdf)

当社は、東証の独立性基準及び当社の上記判断基準に基づき、独立役員の資格を充たす社外役員をすべて独立役員に指定しております。

当社による寄付につきましては直近の事業年度で1,000万円までとする軽微基準を定めており、軽微基準の範囲内である寄付については、株主の議決権行使の判断に影響を及ぼすおそれがないものと判断し、独立役員届出書への記載を省略することとしております。

### ・独立役員の状況

村木取締役は、2020年度に開催された取締役会12回のすべてに出席し、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っております。2020年度は指名委員会の委員長を務め、経営陣幹部の選解任や後継者計画について実質面での議論を主導しました。また、内部統制・コンプライアンス、人材活用や組織活性化の分野での数多くの有益な提言等を行っております。

川名取締役は、2020年度に開催された取締役会12回のすべてに出席し、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っております。2020年度はガバナンス・報酬委員会の委員長を務め、役員報酬等に関する議論を主導しました。また、健康経営やメディカルケア関連ビジネスの分野において、専門知識を活かして数多くの有益な提言等を行っております。

中森取締役は、2020年度に開催された取締役会12回のすべてに出席し、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っております。2020年度はガバナンス・報酬委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化に貢献しました。また、内部統制・コンプライアンスやDX分野において、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っております。

社外取締役については、その客観的・中立的な立場から、当社の取締役会及び取締役会の任意諮問委員会において積極的に助言・提言を行う等、社内取締役に対する監視・監督機能と多様な視点に基づく経営助言機能を適切に発揮することにより、取締役会による経営監督の実効性と

意思決定の透明性の確保・向上に寄与していただいていると考えております。

間島監査役は、2020年度に開催された取締役会12回のすべてに出席し、また、当該年度に開催された監査役会14回のすべてに出席し、社外監査役として客観的・中立的な立場から発言を行っております。2020年度は指名委員会の委員を務め、当社の役員指名の客観性の向上に貢献しました。

瓜生監査役は、2020年度に開催された取締役会12回のすべてに出席し、また、当該年度に開催された監査役会14回のすべてに出席し、社外監査役として客観的・中立的な立場から発言を行っております。2020年度は指名委員会の委員を務め、当社の役員指名の客観性の向上に貢献しました。

社外監査役については、その客観的・中立的な立場から、当社の取締役会及び取締役会の任意諮問委員会において積極的に意見を述べる等、取締役の職務執行に対する監視・監査機能を適切に発揮することにより、取締役会の意思決定の透明性の確保・向上に寄与していただいていると考えております。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する  
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

### 該当項目に関する補足説明

・現行の取締役報酬制度は月例報酬、並びに業績連動報酬である業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬(非金銭報酬)により構成しており、ガバナンス・報酬委員会で審議、同委員会にて了承された内容にて取締役会において全会一致にて承認されております。なお、業績連動型賞与は短期(単年度)の業績に連動する報酬、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位置付けております。

・現行の取締役報酬制度においては、業績連動報酬である業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬(非金銭報酬)の割合を一定の水準には固定せず、当社の業績や株価が拡大・上昇するにつれて取締役の総報酬に占める業績連動報酬の割合が高くなる設計としております。この設計・仕組みは、「業績拡大のインセンティブ」を目的としている取締役報酬の決定方針と整合的と判断しております。2020年度における取締役総報酬に占める業績連動型賞与の割合は約69%、並びに業績連動型株式報酬及び株価連動型賞与の割合は約14%であり、2021年度においては、業績連動型賞与の割合が約58%、並びに業績連動型株式報酬及び株価連動型賞与の割合は約12%となる予定です。なお、上記の2020年度の割合の算出においては、後記(経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況)-1(機関構成・組織運営等に係る事項)中の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載の「特別賞与」を含めており、また、上記2021年度の株価連動型賞与にかかる割合については、当社の株価成長率が110%、また、TOPIXとの相対株価成長率が110%との前提にて算出しております。

・当期純利益(連結)は成長に向けた投資や株主還元の出発点となる分かり易い指標であるため株式市場の関心が高く、今後も指標としての重要性は揺るがないと考えており、また、従業員の賞与も当期純利益(連結)に連動させていることから、業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬(非金銭報酬)の連動指標は「当社株主に帰属する当期純利益(連結)」としております。なお、2020年度の「当社株主に帰属する当期純利益(連結)」の期初計画は4,000億円(2020年5月8日公表)、実績は、4,014億円(2021年5月10日公表)となっております。

・2020年度の株価連動型賞与については、各事業年度の日々の当社株価の平均値を同賞与の連動指標としており、2020年度の当社株価平均値は、2018年度の当社株価平均値との比較において約660円上昇しております。なお、2021年度から株価連動型賞与の連動指標として連続する2事業年度の日々の当社株価の平均値を採用することと致します。

・なお、上記業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬の詳細については、後記(経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況)-1(機関構成・組織運営等に係る事項)中の「報酬の額またはその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照下さい。

ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

2020年度の報酬等総額が1億円以上である役員の氏名、役員区分及び報酬額の内訳は、次のとおりです。

氏名	役員区分	月例報酬	業績連動型賞与	株価連動型賞与	特別賞与	株式報酬	合計
岡藤 正広*	取締役	165百万円	287百万円	75百万円	100百万円	22百万円	649百万円
鈴木 善久	取締役	98百万円	215百万円	57百万円	75百万円	16百万円	462百万円
吉田 朋史	取締役	90百万円	156百万円	38百万円	50百万円	11百万円	345百万円
福田 祐士*	取締役	75百万円	121百万円	38百万円	50百万円	0百万円	284百万円
小林 文彦	取締役	73百万円	115百万円	30百万円	40百万円	9百万円	267百万円
鉢村 剛	取締役	73百万円	115百万円	30百万円	40百万円	9百万円	267百万円

(百万円未満四捨五入)

(注1) 2020年度の実績連動型賞与(社外取締役を除く)の報酬は、月例報酬、業績連動型賞与、株価連動型賞与、特別賞与及び業績連動型株式報酬(非金銭報酬)(役員報酬BIP信託)により構成されております。月例報酬は役員ごとの基準額をベースに会社への気候変動及びESG・SDGs対応を含む貢献度等に応じて決定され、業績連動型賞与は当社株主に帰属する当期純利益(連結)に基づき総支給額が決定され、株価連動型賞与は当社の株価上昇額に、当社株主の成長率と東証株価指数(TOPIX)との相対評価を加味した上で賞与額を算定する仕組みをとっております。業績連動型株式報酬制度の概要については、後記「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」-1(機関構成・組織運営等に係る事項)中の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しております。なお、\*印の実績連動型月例報酬には住宅手当が含まれております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

(a) 2020年度における役員報酬等

2020年度における当社の取締役及び監査役に対する報酬等の内容は、次のとおりです。

役員区分	人員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	内訳
取締役 (内、社外)	10 (4)	2,350 (76)	(1)月例報酬 651百万円 (76百万円) (2)業績連動型賞与 1,009百万円 (3)株価連動型賞与 268百万円 (4)特別賞与 355百万円 (5)株式報酬 67百万円
監査役 (内、社外)	6 (3)	148 (57)	月例報酬のみ
計 (内、社外)	16 (7)	2,498 (133)	

(百万円未満四捨五入)

(注1) 株主総会決議による取締役の報酬限度額は、月例報酬総額として年額8億円(うち、社外取締役分は年額1億円)、上記報酬額とは別枠で取締役(社外取締役を除く)に対する賞与総額として年額20億円(いずれも2019年6月21日株主総会決議)です。

(注2) 株主総会決議による監査役の報酬限度額は、月額総額13百万円(2005年6月29日株主総会決議)です。

(注3) ガバナンス・報酬委員会での審議を経て、2021年4月14日開催の実績連動型賞与の支給を決定しております。これは、2020年度において、コロナ禍による減益幅を最小限に抑え、2020年度経営計画に定める利益目標を達成するとともに、企業価値の大幅な向上を実現し、年度平均株価及び平均時価総額において初めて商社業界において首位となったことを踏まえ、取締役賞与の限度枠内で支給するものです。

(注4) 当社は2016年6月24日開催の第92回定時株主総会において、取締役の業績連動型株式報酬(役員報酬BIP信託)の導入を決議しております。表の株式報酬の総額は、役員報酬BIP信託に関して当事業年度中に付与した株式付与ポイントに係る費用計上額等です。同株式報酬制度の概要については、後記「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」-1(機関構成・組織運営等に係る事項)中の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しております。

(b) 2021年度における取締役賞与

・業績連動型賞与

2021年度の業績連動型賞与は、第98回定時株主総会終了後、下記方法に基づき算定のうえ、支給額を確定し支払います。

a. 総支給額

総支給額は下記b.の個別支給額の合計額または20億円のいずれか少ない額です。

b. 個別支給額

個別支給額に係る具体的算定フォーミュラを示すと、次のとおりとなります。

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

A = 2021年度当社株主に帰属する当期純利益(連結)のうち2,000億円に達するまでの部分 × 0.35%

B = 2021年度当社株主に帰属する当期純利益(連結)のうち2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分 × 0.525%

C = 2021年度当社株主に帰属する当期純利益(連結)のうち3,000億円を超える部分 × 0.35%(1円未満四捨五入)

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)

$\times 20\% + (\text{総支給額算定ベース} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}) \times 80\% \times \text{担当組織当期純利益(連結)の計画達成率}$   
により決定する乗率 (1,000円未満切上げ)

担当組織当期純利益(連結)の計画達成率により決定する乗率:  $100\% + (\text{担当組織当期純利益(連結)の計画達成率} - 100\%) \times 2$   
(乗率が負数の場合は0%とします)

2021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住生活カンパニーであり、同カンパニーの2021年度の当期純利益(連結)の計画値は630億円(2021年5月10日に公表)となります。

担当組織の業績評価ができないカンパニープレジデント以外の取締役の担当組織当期純利益(連結)の計画達成率は100%とします。

役位ポイントは次のとおりです。

取締役会長	取締役社長	取締役 副社長執行役員 (国内居住)	取締役 副社長執行役員 (国内非居住)	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員
10	7.5	5	4	4	3

個別支給額の限度額は次のとおりです。

個別支給額の限度額:	取締役会長	546百万円
	取締役社長	409百万円
	取締役副社長執行役員(国内居住)	273百万円
	取締役副社長執行役員(国内非居住)	218百万円
	取締役専務執行役員	218百万円
	取締役常務執行役員	163百万円

#### ・株価連動型賞与

株主と同じ目線に立ち、企業価値向上をより一層意識することを目的として、当社株価を連動指標とする株価連動型賞与を導入しております。本賞与は連続する2事業年度における各事業年度の日々の当社株価の平均値の上昇額を連動指標とし、公平性を担保するため、各事業年度の日々の当社株価の平均値の成長率と東証株価指数(TOPIX)の平均値の成長率との相対評価を加味して算定する仕組みとし、在任期間中の賞与総額を取締役の退任後に支給しております。

当社は、2021年度以降の株価連動型賞与の算定フォーミュラにつき、上記導入目的の達成により一層ふさわしい仕組みとするため、算定フォーミュラの一部を改訂致しました。改訂にあたっては、ガバナンス・報酬委員会で審議、同委員会にて了承された内容にて取締役会において全会一致にて承認されております。

改定後の下記算定フォーミュラに基づき、2021年度及び2022年度の株価連動型賞与の個別支給額を各事業年度ごとに算定のうえ、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。

#### a. 2021年度

$(\text{2021年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - \text{2019年度から2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値}) \times 1,300,000 \times (\text{2021年度の役位ポイント}) \div (108.8\text{ポイント}) \times \text{相対株価成長率(注1)}$

(注1)相対株価成長率 =  $(\text{2021年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \div \text{2019年度から2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値}) \div (2021年度の日々のTOPIX(注2)の単純平均値 \div \text{2019年度から2020年度のTOPIXの単純平均値})$

(注2)TOPIX = (株)東京証券取引所が定める東証指数算出要領(TOPIX編)に基づき算出される株価指数(以下、同じ)

#### b. 2022年度

$(\text{2021年度から2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - \text{2019年度から2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値}) \times 1,300,000 \times (2021年度から2022年度の単年度ごとの役位ポイントの合計) \div (108.8\text{ポイント} \times 2(\text{年})) \times \text{相対株価成長率(注3)} - (\text{上述a.にて算定した2021年度の株価連動型賞与})$

(注3)相対株価成長率 =  $(\text{2021年度から2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \div \text{2019年度から2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値}) \div (\text{2021年度から2022年度の日々のTOPIXの単純平均値} \div \text{2019年度から2020年度の日々のTOPIXの単純平均値})$

各取締役の役位ポイントは、国内非居住者である取締役副社長執行役員の役位ポイントが5であることを除いて、業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。

なお、取締役に対する株価連動型賞与は、業績連動型賞与と合わせた金額が取締役に対する賞与の限度額である20億円を超えない範囲で支給されます(上記算定式に基づく業績連動型賞与と株価連動型賞与の金額が20億円を超える場合には、業績連動型賞与を優先的に、限度額に充当します)。

#### (c) 業績連動型株式報酬

・2016年6月24日開催の第92回定時株主総会での決議により、当社は、業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」という。)を導入しておりますが、2020年5月13日開催の取締役会決議により、当社は、2020年度以降も本制度を継続しております。

・本制度により取締役には、信託期間中の毎年6月に、前年7月1日から同年6月末日までの期間を対象として、同年3月31日で終了した事業年度の業績及び当該支給対象期間中の在任月数に応じてポイントが付与されます。

・2021年度の実績(社外取締役を除く)へ付与されるポイントの算定方法は、次のとおりです。なお、1ポイントは当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切捨てます。

ポイント =  $\text{個別株式報酬額(注1)} \div \text{信託内の当社株式の取得平均株価(注2)} \times \{(\text{対象期間の開始月である7月から翌年6月までの間の在任月数(1月未満切上げ)}) \div 12\}$ (小数点以下の端数は切捨て)

(注1)個別株式報酬額は、次のとおり算定された総株式報酬額に基づき、算定されます。

#### a. 総株式報酬額

= (2021年度当社株主に帰属する当期純利益(連結) - 3,000億円) × 0.175% × 対象となる取締役の役位ポイントの総和 ÷ 55 (1円未満切上げ)

b. 個別株式報酬額

= 総株式報酬額 × 役位ポイント ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和 (千円未満切捨て)

各取締役の役位ポイントは、次のとおりです。

取締役会長	取締役社長 副社長執行役員	取締役 専務執行役員 (国内居住)	取締役 常務執行役員	取締役
10	7.5	5	4	3

(注2) 信託期間の延長が行われた場合には、信託期間の延長に伴い本信託により取得された当社株式の取得平均株価とします(但し、信託期間の延長に伴い本信託により取得された当社株式がない場合には、延長された信託期間の初日の(株)東京証券取引所の当社株式の終値とします)。

・執行役員(取締役兼務者を除く)に対して毎年6月に付与されるポイントは、取締役に準じた方法により算出するものとします。

・本制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下、「BIP信託」という。)と称される仕組みを採用しております。BIP信託とは、米国のパフォーマンス・シェア(Performance Share)制度及び譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランです。当社は、取締役等の退任後(当該取締役等が死亡した場合は死亡後、以下同じ。)に、BIP信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭(以下、「当社株式等」という。)を業績等に応じて当社株式から生じる配当とともに交付または給付します。BIP信託の仕組みは後記図1のとおりです。

・本制度の概要は次のとおりです。

- (1)本制度の対象者: 当社の取締役及び執行役員(社外取締役及び国内非居住者を除く。提出日現在の対象者は、取締役4名、取締役を兼務しない執行役員21名。)
- (2)当社が本信託に拠出する金員の上限: 2事業年度を対象として、合計15億円。
- (3)本信託による当社株式の取得方法: 株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない。
- (4)対象者が取得する当社株式の数(換価処分の対象となる株式数を含む。)の上限: 2事業年度を対象として、信託期間中に対象者に付するポイントの総数(株式数)の上限は130万ポイント(年平均で65万ポイント)。
- (5)業績達成条件の内容: 毎事業年度の「当社株主に帰属する当期純利益(連結)」の水準に応じて業績連動型株式報酬の原資が変動。詳細は上記記載のとおり。
- (6)対象者に対する当社株式等の交付の時期: 退任後
- (7)本信託内の当社株式に関する議決権行使: 本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しない。

(d) 国内非居住者の取締役に對する特則

国内非居住者の取締役は業績連動型株式報酬の対象外であるため、その代替として、当該取締役が業績連動型株式報酬の対象であれば支給される、上記(c)の算定式にて算出される個別株式報酬額相当額(但し、国内非居住の取締役の役位ポイントは15)に、一定の業績達成率に応じて加減算して算出される額を、上記(b)とは別の業績連動型賞与として、第97回定時株主総会終了後、支給額を確定し支払います(1,000円未満切上げ)。本特則に基づく業績連動型賞与は、上記(b)の業績連動型賞与及び上記(b)の株価連動型賞与を合わせた金額が賞与限度額である20億円(2019年6月21日株主総会決議)を超えない範囲で支給されます(本特則に基づく業績連動型賞与及び上記(b)の業績連動型賞与並びに上記(b)の株価連動型賞与の金額が20億円を超える場合には、本特則に基づく業績連動型賞与及び上記(b)の業績連動型賞与を優先的に、限度額に充当します)。

**【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】**

社外取締役については、取締役会事務局を通じて、取締役会の議案資料の配付と必要に応じた事前説明を行うとともに、担当秘書を設置して職務遂行に必要なサポートを提供しております。社外監査役については、常勤監査役及び監査役会に直属する監査役室を通じて、取締役会の議案資料の配付と必要に応じた事前説明を行うとともに、監査役室より必要な会社情報を適宜提供する等の方法により、その職務遂行に必要なサポートを提供しております。

**【代表取締役社長等を退任した者の状況】**

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等 更新

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
丹羽宇一郎	名誉理事	無し	非常勤、無報酬	2010/06/16	定めなし
小林栄三	名誉理事	無し	非常勤、無報酬	2016/06/24	定めなし
鈴木善久	専務理事	財界活動等の社外活動に従事	常勤、報酬有	2021/03/31	2022年4月1日より1年

## その他の事項

当社は、2018年1月18日開催の取締役会において、2018年4月1日付をもって相談役・顧問制度を廃止することを決議しております(外部招聘の顧問は廃止の対象外)。

当社は従前より、相談役・顧問制度の他に「理事」制度を有しており、退任役員には理事を委嘱することとなります。当社の「理事」制度は、役員が退任した後の名誉職としての位置付けであり、理事が当社経営に関与することはありません。

一方、当社の担う財界活動等の実情に鑑みると、退任役員によるサポートは必要であり、今般の制度変更に併せて「特別理事」及び「常務理事」の役付理事を創設、役付理事に当該活動等を担っていただくこととし、当該活動に見合う処遇を行うこととしております。

理事制度については、下記をご参照下さい。

(呼称)	(定数)	(任期)	(勤務形態)	(報酬)	(役割)	(備考)
名誉理事	若干名	定めなし	非常勤	無	無	会長・社長経験者のみ
特別理事	1名	有期	原則、常勤	有	財界活動等の社外活動に従事	会長・社長経験者のみ
専務理事	若干名	有期	原則、常勤	有	財界活動等の社外活動に従事	-
常務理事	若干名	有期	原則、常勤	有	財界活動等の社外活動に従事	-
理事	定数無	定めなし	非常勤	無	無	-

\* 役員とは「取締役(非常勤の取締役を除く)、執行役員及び監査役(非常勤の監査役を除く)」をいいます。

\* \* 「特別理事」「専務理事」「常務理事」の任期は、委嘱の都度定めます。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

【現状の体制】

・当社は、取締役会設置会社、監査役(監査役会)設置会社です。

・2018年4月1日付にて、取締役会長が最高経営責任者(CEO(Chief Executive Officer))、取締役社長が最高執行責任者(COO(Chief Operating Officer))を兼務しております。

・取締役会は、社内取締役4名、社外取締役4名の計8名で構成されており(但し、2022年1月19日に公表しましたとおり、2022年6月開催予定の定時株主総会において、社内取締役6名、社外取締役4名の選任を求める議案を提出予定です)、取締役会長が取締役会議長を務めています。毎月1回以上開催することを原則とし、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督しております。なお、2022年6月開催予定の定時株主総会において上記取締役選任議案が可決された場合には、社外取締役のうち2名は女性、社内取締役一人あたりの平均海外駐在年数は5.6年となります。

・2020年度は、取締役会を合計12回開催し、全取締役及び全監査役がすべての取締役会に出席しております。

主な検討事項は、2020年度経営計画、組織改編、「SDGs」にかかる取組、定量または定性面から重要性の高い投融资案件、内部統制・コンプライアンス、役員報酬、コーポレート・ガバナンス(政策保有株式レビューを含む)等です。

・取締役は、取締役会が決定した役割に基づき、法令、定款、取締役会決議及び社内規程に従い、担当業務を執行しております。

・取締役会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、取締役会の任意諮問委員会として、取締役会下に社外取締役を委員長とし、委員総数の過半数を社外役員とするガバナンス・報酬委員会及び指名委員会を設置しております。また、新たな取締役会任意諮問委員会として、2021年10月1日付にて社外取締役を委員長とし委員総数の半数以上を社外役員とする女性活躍推進委員会を設置致しました。両委員会の役割及び委員構成等は、上記II(経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況)-1(機関構成・組織運営に係る事項)の中の「指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無」にかかる補足説明に記載しております。

・取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため、執行役員制度を採用しております。執行役員は、取締役会の決定のもと、取締役会及び代表取締役の委任に基づき、担当職務を執行しております。なお、2022年4月1日時点における執行役員(取締役兼務を含む)の総数は30名で、男性28名、女性2名で構成されております。

・社長及び取締役会による適切かつ機動的な業務執行に関する意思決定に資することを目的として、HMC(Headquarters Management Committee)及び各種社内委員会を設置しております。HMCは、原則として社長が議長を務め、原則として会長、社長及び社長が指名する執行役員で構成されています。社長の補佐機関として、会社の全般的経営方針及び経営に関する重要事項を協議しております。

・各種社内委員会では、各々の担当分野における経営課題について慎重な審査・協議を行っております。また、内部統制委員会等の一部の社内委員会には外部有識者を委員とする等、外部の意見を取り入れ、社長及び取締役会の意思決定に役立てております。主な社内委員会とその役割は次のとおりです(2022年4月1日現在)。

内部統制委員会(委員長:CAO(Chief Administrative Officer)):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(委員長:CFD):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(Asset Liability Management)委員会(委員長:CFD):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(委員長: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(委員長: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(委員長: CFO): 投融資案件に関する事項の審議  
新本社ビル開発委員会(委員長: CAO): 東京新本社ビルに関する事項の審議

・監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役3名の計5名で構成されています。また、監査役会に直属する監査役室を設置し、監査役の職務補助に専従する使用人を5名(2022年4月1日現在)配置しており、当該使用人に対する指揮命令権限は監査役に専属します。

・監査役会は、定時株主総会終了後、最初の監査役会において、翌年の定時株主総会までの期間の監査計画として、監査の方針、監査業務の分担並びに監査実施計画を決定し、各監査役は、「監査役会規程」、「監査役監査基準」に従い、取締役・執行役員の職務執行についての適正性を監査しております。

・なお、間島進吾社外監査役は、日本及び米国の公認会計士の資格を有し、財務及び会計並びに内部統制に関する相当程度の知見を有しており、また、瓜生健太郎社外監査役は、日本の弁護士の資格を有し、法律並びにコンプライアンスに関する相当程度の知見を有しております。

・監査役会は、月次での開催を基本に必要なに応じて随時招集、開催しております。当事業年度は合計14回開催し、全監査役の出席率は100%、1回あたりの平均所要時間は約1時間でした。主な検討事項は、常勤監査役・議長(特定監査役)の選定、2020年度監査方針及び監査計画、会計監査人の監査報酬、監査役選任議案の同意、会計監査人の再任、取締役会への監査結果報告、監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters)に関する当社及び会計監査人の対応状況等です。また、会社決算に関する事項、内部統制に関する事項、取締役の業務執行状況、監査の状況等に関する報告を適時に実施しており、これら事項について随時意見交換しております。

・常勤監査役は、業務の分担等に従い、取締役会その他重要な会議に出席する他、取締役・使用人等からその職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧、本社及び主要な営業所において業務及び財産の状況を調査し、必要に応じて子会社から営業の報告を求める等、取締役・使用人等の職務執行について、適正に監査しております。会計監査人とは月次の定期会合に加え、適時に情報を交換しており、会計監査人による監査の状況を監視するとともに会計監査人との間で課題を共有しております。また、当社グループ連結経営の観点から子会社往査等を通じ、子会社の取締役及び監査役等から直接、経営状況を聴取する他、主要グループ会社常勤監査役で構成する連絡協議会を開催する等、当社グループ会社監査役とも連携しながら監査活動を行っております。これら常勤監査役の監査活動により得られた情報のうち、重要な情報については、社外監査役との間で適時に共有しております。

・社外監査役は、取締役会、執行役員会に出席し、取締役及び使用人等から職務の執行状況を聴取する他、常勤監査役より監査の実施状況及び結果について報告を受け、それぞれの専門的な知見やバックグラウンドを活かしつつ、取締役会並びに監査役会において中立的な立場からの意見表明を行っております。

・内部監査組織として、社長直轄の監査部(2022年4月1日現在で約50名)を設置しております。監査部は、当社並びに内外の連結会社を対象に、( )財務情報及びその他の報告や記録、及びそれらを行う手続きが信頼できるかどうか、( )法令等が遵守されているか、関連する社内の仕組み・制度が有効・妥当なものかどうか、( )組織の方針・計画を達成するために、業務の手続きや活動が有効で効率的かどうか、( )その他経営の諸活動が、合理的かつ効率的に行われているかどうか等の観点から監査を実施し、その監査結果を会長及び社長に直接報告しております。指摘・提言事項の改善履行状況については、監査後のフォローアップを徹底しております。また、グループ会社の内部監査部署とも密接な連携を図っております。なお、監査部内には、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況について、独立的な視点で評価を行う組織を設置しております。

・会計監査については、当社は有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、英文財務諸表に係る監査、会社法監査及び金融商品取引法監査を受けております。会計監査人は、独立の第三者としての立場から財務諸表監査及び内部統制監査を実施し、当社は監査結果の報告を受けて、会計及び内部統制の検討課題等について適宜意見を交換し、改善事項等の助言を受けております。また、当社からは情報・データを提供し、迅速かつ正確な監査が実施できる環境を整備しております。

・有限責任監査法人トーマツによる継続監査期間は、53年(1969年3月期～2021年3月期)です。

・業務を執行した会計監査人は、大久保孝一、永山晴子、及び中村進の3氏であり、継続監査年数については、全員法定の期限内の期間です。又、監査業務に係る補助者は、2021年6月18日現在、公認会計士40名、その他58名で構成されています。

・監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項のいずれかに該当した時には、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任致します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨とその理由を報告致します。また、監査役会は、会計監査人の監査の適正性及び信頼性を確保できないと認めた時には、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定致します。

・監査役会は、2016年4月に策定した「会計監査人の評価基準」に基づき、毎期会計監査人の評価を実施しております。当該評価基準に基づき、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人から監査計画及び監査体制並びに職務の執行状況について説明を受け、評価致しました。この結果、会計監査人としての独立性を保ちつつ、専門性の発揮と密接なコミュニケーションにより、十分な機能を果たしており、会計監査人の変更を検討する必要性は見受けられないと判断致しました。また、再任決議にあたり、更なる監査品質向上に向けて、当社事業の多様化・複雑化による高度な会計論点、監査論点への対応力の必要性を鑑み、監査責任者及び補助者の長期的なサクセッションプラン等について会計監査人より説明を受けております。

(会計監査人の評価基準)

- ・監査法人の品質管理体制
- ・監査チームの独立性・専門性、監査計画の内容・体制
- ・監査報酬等
- ・監査役とのコミュニケーション
- ・経営者等とのコミュニケーション
- ・グループ監査
- ・不正リスクに関する品質管理体制の運用

・監査役会は、会計監査人の監査計画の内容を確認し、前事業年度の職務執行状況や会計監査人に期待される監査品質、そのために必要とされる監査日数、前事業年度報酬との比較並びに他社の状況等、報酬見積りの算出根拠について確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。

・監査役、会計監査人、監査部による監査の結果は、適時適切に取締役会、HMC、社内委員会等に報告され、意思決定にあたり十分考慮されるとともに、経営の改善に活かされております。

【執行役員、取締役候補者及び監査役候補者の選任の方針と手続】

当社における、執行役員、取締役候補者及び監査役候補者の選任の方針と手続は、次のとおりです。

#### 1. 執行役員の選任の方針と手続

執行役員は、原則、当社の職務等級制度における経営者候補層の中から高評価を得、誠実な人格で高い識見と能力を有している者、または既に執行役員として選任されている者の中から、その職責を全うするために必要な知見と経験を有する者を毎年選任します。選任の手続としては、新任の者については役員推薦に基づき、また、再任の者については執行役員としての業績評価を踏まえて会長が候補者を選定し、指名委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。なお、執行役員が当社の執行役員規程に違反した時、その他執行役員としてふさわしくないと認められる場合には、会長（又は指名委員会委員長）による立案に基づく指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により適時に解任するものとします。

#### 2. 取締役候補者の選任の方針と手続

広範囲な事業領域を有する総合商社の取締役会として、適切な経営の監督及び重要な業務執行の意思決定を行えるよう、原則として、会長、社長及び総本社職能担当オフィサーの他、カンパニープレジデントの中から適任者1名を取締役（社内）として選任するとともに、取締役会の経営監督機能を強化するため、社外取締役比率を3分の1以上とする、複数名の社外取締役を選任します。社外取締役については、独立性を重視する観点から、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「独立性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、各分野における経験を通じて培った高い見識をもって当社の経営に貢献することが期待される者を優先的に選任します。取締役候補者については、上記の方針を踏まえ、また、知見、経験、性別、国際性等の多様性にも留意しながら、会長が原案を作成し、指名委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。

#### 3. 監査役候補者の選任の方針と手続

広範囲な事業領域を有する総合商社の監査役として、経営の監査・監視を適切に行えるよう、当社の経営に関する知見や、会計、財務、法律、リスク管理等の各分野で高度な専門知識を有し、広範囲にわたる経験を兼ね備えた者を監査役として選任します。当社は、監査役会設置会社として監査役の半数以上を社外監査役とし、社外監査役については、独立性を重視する観点から、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「独立性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、高度な専門知識や各分野での豊富な経験をもって当社の経営を適切に監査・監視することが期待される者を選任します。また、監査役のうち最低1名は、財務及び会計について相当程度の知見を有する者を選任します。監査役候補者については、上記の方針を踏まえて会長が常勤監査役と協議のうえ原案を作成し、指名委員会での審議を経て、監査役会の同意を得た上で取締役会にて決定します。

【役員の多様性の確保】 改訂後のコーポレートガバナンス・コードに対応しております。

上記2.及び3.に基づき選任された当社役員は、社内・社外を問わず、各分野における知見・経験や高い見識をもって経営にあたっております。社外役員及び監査役に関しては、各役員の有する専門的な視点・高い見識を最大限活用すべく、各役員とも協議のうえ、特に当社経営において貢献することが期待される分野を特定致しました。取締役会として備えるべき専門的経験分野・特に貢献が期待される分野を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスは、後記図4をご参照下さい。

【責任限定契約の内容の概要】

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役及び社外監査役との間で、同法423条1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、社外取締役または社外監査役が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項に定める最低限度額としております。

【役員等賠償責任保険契約の概要】

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である取締役及び監査役等が負担することになる法律上の損害賠償金・損害賠償請求対応等の費用等の損害を当該保険契約により、てん補することとしております。但し、贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外となっており、役員等の職務の執行の適正性は損なわれない仕組みとなっております。なお、本保険の保険料は全額当社が負担しております。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査役（監査役会）設置会社として、社外監査役を含めた監査役による経営監視を十分機能させることで監視・監督機能の充実と意思決定の透明性を確保しております。この監査役による経営監視を主軸とした企業統治体制に加えて、当社は、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を強化・向上させることを目的に、2017年度より取締役総数の3分の1以上の社外取締役を選任しており、今後も引き続き社外取締役比率3分の1以上を維持していきます。また、取締役会の任意諮問委員会として、社外取締役を委員長とし委員総数の過半数を社外役員とする「ガバナンス・報酬委員会」及び「指名委員会」並びに社外取締役を委員長とし委員総数の半数以上を社外役員とする「女性活躍推進委員会」を設置しております。なお、社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、独立性の確保を重視しており、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件に加えて、当社独自の独立性判断基準を策定しております。取締役総数の3分の1以上の社外取締役を含む取締役会及びその任意諮問委員会に加え、社外監査役が過半を占める監査役会を基礎とした現状の当社の企業統治体制は、上記「1」に記載した当社の「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に合致したものであると考えております。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会日の約3週間前に発送。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日以外の日に株主総会を開催。
電磁的方法による議決権の行使	個人株主等の議決権行使促進のため、2005年6月定時株主総会より議決権行使の電子化を実施。更に、2019年6月定時株主総会よりQRコードを利用したスマートフォンによる議決権行使を導入。



議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2008年6月総会より、(株)ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームを利用。
招集通知(要約)の英文での提供	2010年6月総会より、事業報告を含む招集通知全文の英訳版を作成し、当社ホームページ及びTDnetに掲載。
その他	株主の利便性の向上、議案考慮期間の確保のため、2005年6月定時株主総会より招集通知の電子化を実施。また、2015年6月定時株主総会より、株主への発送に先立ち招集通知を当社ホームページ及びTDnetに掲載。

## 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	IR基本方針を定めて、開示済み。 以下のURLをご参照下さい。 <a href="https://www.itochu.co.jp/ja/ir/policy/">https://www.itochu.co.jp/ja/ir/policy/</a>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	オンライン説明会に加え、証券会社等において複数回、説明会を開催。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算説明会あるいはネットコンファレンスの形式により、四半期ごとに説明会を実施。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	欧州、北米、香港、シンガポール他の投資家に対して実施。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、決算説明会資料(含む質疑応答要旨)、分野別説明会資料、適時開示資料、有価証券報告書、四半期報告書、コーポレート・ガバナンスの状況、株主総会の招集通知、報告書(株主のみならずへ)、統合レポート等を掲載。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IRに関する専任部署として、CFOの下にIR部を設置。	

## 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社グループは、創業者・伊藤忠兵衛の言葉から生まれた「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」の精神を企業理念とし、自社の利益だけではなく取引先、株主、社員をはじめ周囲の様々なステークホルダーの期待と信頼に応じて社会課題の解決に貢献することにより、世の中に善き循環を生み出し、持続可能な社会に貢献することを目指しております。また、社員一人ひとりが自らの商いにおける行動を自発的に考え、売り手、買い手のみならず世間に対しても、より善い商い、より善い未来に向けた「無数の使命」を果たすべく、「ひとりの商人、無数の使命」を企業行動指針と定めています。 2018年度には、社会・環境問題等の全社サステナビリティを巡る課題への対応を経営上の重要課題の一つとして推進するため、サステナビリティ推進基本方針を策定しており、その中で「社会との相互信頼づくり」を明記し、公開しています。

#### < サステナビリティ基本方針 >

企業理念「三方よし」のもと、グローバルに事業を行う当社グループは、地球環境や社会課題への対応を経営方針の最重要事項の一つとして捉え、企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たすべく、持続可能な社会の実現に貢献します。  
当社グループの「サステナビリティ推進基本方針」は、以下のURLをご参照下さい。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/policy/index.html#policy>  
社会の今と未来に責任を果たす当社のサステナビリティへの取組みは、2015年に国連で採択された、「持続可能な開発目標 (SDGs)」達成にも寄与しています。

また、上記基本方針に加え、全役職員が実践すべき規範、行動指針を整備し、当社グループ役員への周知・徹底を図っています。

- ・企業行動倫理規範
- ・環境方針
- ・人権方針
- ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針

#### < サステナビリティ推進の体制・システム等 >

社会・環境問題等、全社サステナビリティ推進のための施策は、サステナビリティ推進部が企画・立案し、担当役員であるCAOの決定のもと、国内外の各組織で推進しています。また、方針の策定や重要な案件については主要な社内委員会である「サステナビリティ委員会」で議論・決定し、サステナビリティ推進の主たる活動状況は取締役会に定期報告されています。加えて、定期的に社内外のステークホルダーとの対話を図ることを目的とした「サステナビリティアドバイザリーボード」を通じて当社に対する社会の期待や要請を把握し、それらをサステナビリティ推進に活かしています。  
当社のサステナビリティ推進体制図は、後記図5をご参照下さい。

#### < サステナビリティ上の重要課題 (マテリアリティ)・アクションプラン >

2018年4月、当社は環境・社会・ガバナンス (ESG) の視点を取り入れたサステナビリティ上の7つの重要課題 (マテリアリティ) を以下のとおり特定しました。

- ・技術革新による商いの進化
- ・気候変動への取組み (脱炭素社会への寄与)
- ・働きがいのある職場環境の整備
- ・人権の尊重・配慮
- ・健康で豊かな生活への貢献
- ・安定的な調達・供給
- ・確固たるガバナンス体制の堅持

社会課題の解決に資する具体的な対応として、特定したマテリアリティを事業分野ごとの「サステナビリティアクションプラン」に落とし込み、中期経営計画の方針に基づき推進するトレーディングや事業投資等の事業活動、すなわち本業を通じた課題解決や新企業理念「三方よし」のもとでの持続的成長に繋げています。

アクションプランでは中長期的な成長と社会への価値提供の姿を示す「コミットメント」、コミットメントを達成するための具体的な「対応アプローチ」と「成果指標」を定め、「進捗度合」を毎年開示しています。

サステナビリティアクションプランに関しては、以下のURLをご参照下さい。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/index.html>

#### < 気候変動への対応 >

当社は、長期目標として2050年までのGHG排出量「実質ゼロ」を公表しております。また、当社は2019年5月に、TCFDがまとめた情報開示提言を支持する署名を行い、この提言の気候関連財務情報開示の中核要素、及び事業評価に係る測定基準とターゲットに沿って、気候変動への対応を検証するとともに、中核要素に沿って気候変動情報を開示していきます。

気候変動に関する具体的な取組みは、以下のURLをご参照下さい。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/climate\\_change/index.html](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/climate_change/index.html)

#### < その他サステナビリティに関する取組み >

サステナビリティに関する具体的な取組み内容は、以下のURLをご参照下さい。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/index.html>

当社は1997年に商社で初めてISO14001に基づく環境マネジメントシステム (EMS) を導入し、総合商社としての幅広い機能、ネットワークを活用した環境保全型ビジネスにも積極的に取り組むとともに、地球温暖化等、深刻さを増す地球環境問題に対し、当社単体のみならずグループ全体としての取組みを進めています。

また2009年より、国際社会において持続可能な成長を実現するための世界的な取組みである国連グローバル・コンパクトに参加しています。当社は、国連グローバル・コンパクトの日本のローカル・ネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」 (GCN J) の理事会員企業としても積極的に活動に参画しています。グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」からなる10原則に則り、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の考え方をリスクマネジメント等にも活用する等、社員への啓発活動を行っています。

当社のサステナビリティに関する情報は、当社ホームページやESGレポート (毎年度発行)

に記載しております。以下のURLをご参照下さい。  
当社ホームページ：<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/index.html>  
ESGレポート：<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/index.html>

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

「内部統制システムに関する基本方針」において適時適切に開示することを決定。

### 1. 少数精鋭体制の堅持に向けた労働生産性向上

当社は、他商社比最少の単体社員による「労働生産性向上」のため、独自の「多様な人材活躍支援」「働き方改革」の取組みを推進しています。これらの取組みは、社外からの評価にも繋がり、企業価値の向上にも寄与しています。今後も個別事情を踏まえたいきめ細やかな育成・支援やメリハリのある処遇・登用を行うことにより、「厳しさ」と「働きがい」双方を実現し、全社員が活性化され能力を最大限に発揮できる環境づくりを行ってまいります。

### 2. 多様な人材の活躍支援

改訂版コーポレートガバナンス・コード等により「人材の多様化」に対する社会的な要請が一層高まる中、当社は、企業の持続的発展のためには「組織としての多様性が不可欠」との認識のもと、女性、外国籍、キャリア(中途)採用者等、多様な人材の活躍を支援しています。

2003年度に「人材多様化推進計画」を掲げ、他社に先駆けて女性社員を含む多様な人材の数の拡大・定着に向けた制度の拡充を進めてきました。2010年度以降は、すべての社員が健康でモチベーション高く働くことにより労働生産性を高める「働き方改革」のもと、男性社員の育児休業取得促進やダイバーシティウィークにおける介護やLGBTに対する理解促進を通じ、無意識の偏見(アンコンシャスバイアス)に対する理解を深め、多様な価値観が受容される環境作りに努めています。これらの取組みが評価され、2015年度に経済産業省・(株)東京証券取引所「なでしこ銘柄」、2016年度に厚生労働省「プラチナくるみん企業」を取得した他、2017年度に「均等・両立推進企業表彰ファミリー・フレンドリー企業部門」、厚生労働大臣優良賞を受賞、2020年度に「女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰を受賞しています。

#### 女性活躍推進

「人材多様化推進計画」のもと、女性の採用数を拡大し、法定の水準を上回る育児・介護関連制度を整備し、女性社員の定着を図ってきました。具体的には、産前休暇前・育児休業復帰前の本人・職場(上司)・会社(人事・総務部)による三者面談の機会提供、育児休業中のスキルアップ・復職後フォローアップ研修、海外駐在時の子女のみ帯同等、個々人のライフステージやキャリアに応じたきめ細かい個別支援策を講じています。

現在、新卒の女性採用数を拡大した2000年代以降入社した女性の総合職が役職候補となる重要な局面を迎えています。従い、一層の女性活躍を加速させるため、2021年10月に社外取締役を委員長とし、委員総数の半数以上を社外役員、委員総数の半数を女性とする「女性活躍推進委員会」を取締役会の諮問委員会として設置しました。継続的な個別キャリア支援に加え、役職登用に向けた計画的な経験の付与等を協議し、具体的な施策に繋げていく予定です。

また、一般事業主行動計画においては、2024年3月までに、女性管理職比率9%(2021年3月時点8%)を掲げており、これらの女性活躍の取組みを着実に推進し、対外的にも積極的に発信することを通じ、当社のみならず日本のSDGs(ジェンダー平等)への貢献を果たしてまいります。

【一般事業主行動計画】 [https://www.itochu.co.jp/ja/csr/pdf/action\\_plan.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/pdf/action_plan.pdf)

#### 外国人(海外現地社員含む)の活躍推進

当社グループ全世界ベースでの海外収益拡大を担う優秀な人材の採用・育成・活用・登用を目指し、2007年度より世界視点での人材戦略を推進しています。2009年度に全世界・全階層の職務を対象に、職務・職責に基づくグローバルスタンダード(ITOCHU Global Classification)を整備し、2010年度に当社のリーダーが備えるべき行動要件を整備しました。今後も、各カンパニーや海外ブロックとの連携を通じ、国籍を問わず優秀な人材を適材適所で積極的に育成・登用し、海外での更なる事業拡大に繋げていきます。現在、外国籍社員を准執行役員に登用している他、北米・欧州・中近東・東アジアの拠点において2021年度、計6名の現地社員が重要な役職を担っています。

#### 海外人員数

[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/employee/employee\\_benefits/index.html#data03](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/employee/employee_benefits/index.html#data03)

#### 海外現地社員のマネジメント人員数

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/development/index.html>

#### キャリア(中途)採用者の活躍推進

多様な経験や専門性を持つキャリア採用者の活躍は、マーケットインの発想で市場のニーズを的確に捉えるために不可欠です。当社では、必要な人材要件を定め、ビジネス上必要な業界等から専門性の高い人材を探りに行く「プロ採用」を継続して実施しています。また、入社したキャリア採用者の早期活躍に向け、相談相手となる社員を「モチベーター」として任命し、定着に努めた結果、2021年3月時点でキャリア採用者のうち、役職者は3割を超えました。加えて、配偶者の海外転勤等のため退職した社員の再雇用、非正規社員からの正社員への登用も継続的に行っています。

### 3. 働き方改革「朝型勤務」「健康経営」

2013年度に導入した「朝型勤務制度」による「夜は早く帰り、朝早く出社して効率的に働く」という意識改革は、子育てや介護等、時間に制約のある社員の活躍を後押しし、家族との時間が増えることによる絆の強化、自己啓発の時間の創出等、社員の働きがいにも繋がっています。当社の取組みは、長時間労働削減の好事例として、その後の政府の働き方改革の推進方針や多くの民間企業の取組みに影響を及ぼしました。

当社は、働き方改革を進めて行く上で、社員一人ひとりが会社を支え、働きがいを持ち、安心して思う存分に働き続けることができる環境を整備することが重要な責務と位置付けています。社員一人ひとりが自らの「健康力」に責任を持ち、会社がその取組みを積極的に支援すること、また、社員の健康を本人・家族・お客様や社会全体の幸福の礎と考え、「伊藤忠健康憲章」を制定しました。

2017年度には、「がんになっても、自分の居場所はここだ」と実感し、安心して働き続けることのできる職場を実現するため、「がん」と仕事の両立支援として「予防」「治療」「共生」の3つの観点からなる取組みを開始しました。産業医、保健師等による国境を越えた個別支援（コンシェルジュ）、国立がん研究センターとの提携による定期がん特別検診の実施、高度先進医療費の支援充実、がん・指定難病に対する特別休暇付与等の他、万が一の場合に残された家族への子女育英資金支給・当社グループにおける就労支援により、社員の安心感向上に繋がっています。なお、就労年齢におけるがんの罹患率は、女性の方が高いことから、「がん」と仕事の両立支援を進めることは女性が活躍できる職場環境の整備にも寄与しています。

これらの取組みの結果、健康経営の先進企業として、2015年度・2016年度に経済産業省・(株)東京証券取引所「健康経営銘柄」への選定や2017年度の厚生労働省「がん対策推進企業アクション推進パートナー表彰」の厚生労働大臣賞受賞等、高い評価を受けています。

#### 4. 人的資本への投資

少数精鋭での経営を徹底する中、人材育成は重要な人事政策の一つです。当社の人材育成は企業理念「三方よし」が基盤となっており、「OJTによる業務経験付与」を中心に、「評価とフィードバックによる成長意欲醸成」と「研修による知識・スキル習得」で補強されています。

お客様目線での「マーケットインの発想」での先進ビジネス事例やIT専門知識等の習得に向けた「朝活セミナー」や若手社員の海外派遣、CP・CITICとの合同研修等の経営戦略に沿った研修に加え、各社員の多様な意欲に応じた「キャリアビジョン支援研修」や各カンパニー・総本社の人材戦略に基づく独自研修等、目的に合わせた様々な研修を実施しています。また、直近では最先端のビジネスモデルの事例学習やIT専門知識習得に向けた研修・講演会等の機会を社員に提供し、高い進化推進が可能な人材の育成を進めています。連結ベースでの人材育成の観点からは、2013年度にグループ会社の経営管理を担える人材の育成スキームを構築しました。具体的には、事業管理に関する基礎知識やリスクマネジメント手法の習得強化のため、演習を通じて経理業務を短期間で効率的に学ぶ研修プログラムを若手社員の必須研修としています。加えて、国内グループ会社の社員がスキルアップとグループ内のネットワーク拡大を図ることができるよう、グループ会社社員向け研修の拡充も行っています。これらの人材育成に、2020年度は約10億円を投じており、継続的な改善を図っています。

当社の人材育成アクションプラン・研修実績

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/development/index.html>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制並びにその他業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）を次のとおり整備しております。以下、2021年6月18日現在における「内部統制システムに関する基本方針」の概要及び内部統制システムの運用状況の概要を記載します。（当社の「内部統制システムに関する基本方針」は2006年4月19日開催の取締役会にて決定され、直近では2021年5月14日付で一部改訂されております。）

#### 1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

##### (1) コーポレートガバナンス

- 1) 取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督する。
- 2) 取締役は、取締役会の決定した役割に基づき、法令、定款、取締役会決議及び社内規程に従い、担当業務を執行する。
- 3) 取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため執行役員制を採用する。執行役員は、取締役会の決定のもと、取締役会及び代表取締役の委任に基づき、担当職務を執行する。
- 4) 監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行の適正性を監査する。

##### (2) コンプライアンス

- 1) 取締役、執行役員及び使用人は、「伊藤忠グループ企業理念」及び「伊藤忠グループ企業行動指針」に則り行動する。
- 2) コンプライアンス統括役員（代表取締役）、コンプライアンス委員会及びコンプライアンスに係る事項を統括する部署を設置するとともに、「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」を制定し、コンプライアンス体制の充実に努める。

##### (3) 財務報告の適正性確保のための体制整備

- 1) 商取引管理及び経理に関する社内規程を整備するとともに、CFOを設置し、財務報告の適正性を確保するための体制の充実に努める。
- 2) 開示委員会を設置するとともに、財務報告の適正性を確保するための体制につき、その整備・運用状況を定期的に評価し改善を図る。

##### (4) 内部監査

社長直轄の監査部を設置する。監査部は、「監査規程」に基づき業務全般に関し、法令、定款及び社内規程の遵守状況、職務執行の手続及び内容の妥当性等につき、定期的に内部監査を実施する。

#### 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役は、「情報管理規程」、「文書管理規則」その他の社内規程に従い、株主総会議事録等の職務執行に係る重要な文書を、関連資料とともに適切に保存・管理し、取締役及び監査役は、いつでも、これを閲覧することができる。また、会社の重要な情報の適時開示その他の開示を所管する部署を設置するとともに、取締役は、開示すべき情報を迅速かつ網羅的に収集した上で、法令等に従い適時かつ適切に開示する。

#### 3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスク、環境・社会リスクその他様々なリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置するとともに、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なりスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。

#### 4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

##### (1) HMC及び各種社内委員会

社長補佐機関としてHMC及び各種の社内委員会を設置し、社長及び取締役会による適切かつ機動的な意思決定に資するものとする。

##### (2) デイビジョンカンパニー制

デイビジョンカンパニー制を採用し、各カンパニーにはカンパニープレジデントを設置して、法令、定款、社内規程等に従い、担当事業領域の経営を行う。また、カンパニーごとに、数値目標を設定し、定期的に数値目標の達成度を検証することにより、経営管理を行う。

##### (3) 職務権限・責任の明確化

適正かつ効率的な職務の執行を確保するため、社内規程を整備し各役職者の権限及び責任の明確化を図る。

#### 5. 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

##### (1) 子会社管理・報告体制

1) 子会社統括部署を設置する。また、子会社ごとに主管部署を定め、主管部署が連結会社経営に関する社内規程に従い、子会社の経営管理及び経営指導にあたりるとともに、各子会社には原則として取締役及び監査役を派遣して業務の適正を確保する。

2) 当社が子会社を通じて間接的に保有する子会社に関しては、原則として、当社が直接保有する子会社をして経営管理及び経営指導にあたりさせることにより、本基本方針に基づく業務の適正が確保されるように努める。

3) 子会社の経営上の重要事項に関しては、子会社の事業内容・規模、上場・非上場の別等を考慮のうえ、原則として、子会社ごとに、当社の事前承認を要する事項や当社への報告を要する事項を取決める。

##### (2) 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

子会社の事業内容・規模、上場・非上場の別等を考慮のうえ、リスクカテゴリーごとにグループ内での管理対象会社を選定し、グループ全体のリスクを管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。

##### (3) 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

連結ベースにて経営計画を策定し、当該経営計画の達成のため子会社の経営指導にあたりるとともに、当社よりグループファイナンス等の機能の提供を通じた支援を実施する。

##### (4) 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

1) 各子会社に対して原則として取締役及び監査役を派遣し、当該取締役及び監査役が各子会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、子会社における取締役等及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合するように努める。

2) 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、コンプライアンス体制の整備につき指針を示し、当該事項の実施状況につき定期的なモニター・レビューを実施するとともに、必要に応じて子会社における教育・研修を実施し、グループ全体のコンプライアンスの徹底に努める。

3) 子会社の業務活動全般も監査部による内部監査の対象とする。

#### 6. 監査役の補助使用人に関する事項、及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役会に直属する監査役室を設置し、監査役の職務補助に専従する使用人を置く。当該使用人に対する指揮命令権限は監査役に専属し、その人事考課は、監査役会で定めた監査役が行い、その人事異動及び懲戒処分は、事前に当該監査役の同意を必要とする。

#### 7. 取締役及び使用人による監査役への報告体制等

##### (1) 重要会議への出席

監査役は、取締役会、HMCその他の重要な会議に出席し、取締役等からその職務執行状況を聴取し、関係資料を閲覧することができる。

##### (2) 報告体制

1) 取締役及びその他の役職者は、定期的に職務執行状況を監査役に報告する。また、取締役及びその他の役職者は、監査役に対して、法令が定める事項の他、財務及び事業に重大な影響を及ぼすおそれのある決定の内容等をその都度直ちに報告する。

2) 使用人は、監査役に対して、当社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等を直接報告することができる。

3) 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、監査役に対して報告を行った取締役及び使用人に対する不利益取扱を禁止する旨明記し、周知徹底する。

#### 8. 子会社の取締役・監査役等及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者による監査役への報告体制等

##### (1) 報告体制

1) 子会社の取締役及び監査役は、当社の監査役に対して、当該子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等を直接報告することができる。

2) コンプライアンス統括部署は、子会社の役職員から報告された、当該子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等の概要について、定期的に当社監査役に対して報告する。

3) 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、上記により監査役に対して報告を行った者に対する不利益取扱を禁止する旨明記し、十分周知する。

#### 9. 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役がその職務の執行について、当社に対し、会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求をしたときは、担当部署において確認のうえ、速やかに当該費用または債務を処理する。

#### 10. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

##### (1) 監査部の監査役との連携

監査部は、監査役との間で、各事業年度の内部監査計画の策定、内部監査結果等につき、密接な情報交換及び連携を図る。

##### (2) 外部専門家の起用

監査役は、監査の実施にあたり必要と認める時は、外部専門家を独自に起用することができる。

内部統制システムを適正に運用するため、当社は、基本方針に定める各事項を更に細分化した確認項目を年度ごとに策定し、各確認項目について担当部署を定めた上で、半期ごとに開催される内部統制委員会において、各担当部署（及び関連するその他の社内委員会）による内部統制システムの構築・運用状況を確認する体制を取っております。内部統制委員会（2021年度）は、CAOを委員長、事務局を業務部とし、CFO、監査部長及び外部専門家（弁護士）が委員となって構成されている他、監査役も毎回出席し、意見を述べております。

内部統制委員会では、各担当部署から提出される上記確認事項ごとの達成状況や課題等をまとめたチェックリストの内容を検証することに加え、財務報告の適正性確保のための体制、コンプライアンス体制、損失の危険の管理のための体制、及び企業集団における内部統制システムの構築・運用状況等の重要事項については、各担当部署からなされる個別の報告内容を検証することで、内部統制システムの構築・運用状況を確認しております。

また、内部統制委員会における審議結果については、HMC及び取締役会に対しても年2回報告されており、取締役会において、内部統制システムの構築・運用状況について最終的な通期評価を行っております。

内部統制に関連する主な社内委員会の開催状況(2020年度)は、内部統制委員会が2回、コンプライアンス委員会が2回、ALM(Asset Liability Management)委員会が10回となっております。

なお、当社の内部統制システムは当社及び当社の子会社から成る企業グループベースで構成されており、その運用状況及び子会社における内部統制システムの構築・運用状況等については定期的に内部統制委員会に報告されております。

この内部統制システムについては、不断の見直しによって継続的に改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めることとしております。また、当社は2021年5月14日に開催した取締役会において、基本方針に定める各事項について2020年度における構築・運用状況を評価しましたが、重大な欠陥や不備は存在しないことを確認しました。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

伊藤忠商事は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との一切の関係・取引を遮断することを基本方針としております。これを実現するために、社員への教育啓蒙を定期的実施するとともに、取引等の相手方が反社会的勢力に該当しないことの事前確認を徹底する等、必要な社内体制の整備・強化を行っております。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

【当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図】は、後記図2をご参照下さい。

【適時開示体制の概要】

### 1. 社内組織体制

当社は、社内基本規程において、開示に関する社内の取扱いルールを定め、適時開示に関する業務の主管部署をIR部、協議部署を業務部・広報部と定め、またディビジョンカンパニー(営業部門)に広報・IR担当者を設置した上で、関係者の緊密な連絡体制を構築することにより適切な開示に努めております。後記図3をご参照下さい。

IR部では、(株)東京証券取引所が定める諸規則に基づき適時開示が求められる、当社及び子会社情報の定性的及び定量的な基準・内容を、毎年度末の決算公表直後に各ディビジョンカンパニー(営業部門)及び総本社職能部署(管理部門)へ通知し、また、社内関係部署に対して定期的及び必要の都度、説明会を開催する等、(株)東京証券取引所が定める諸規則の遵守を徹底するため、周知徹底及び社内啓蒙を図っております。

### 2. 開示内容・方法の決定等

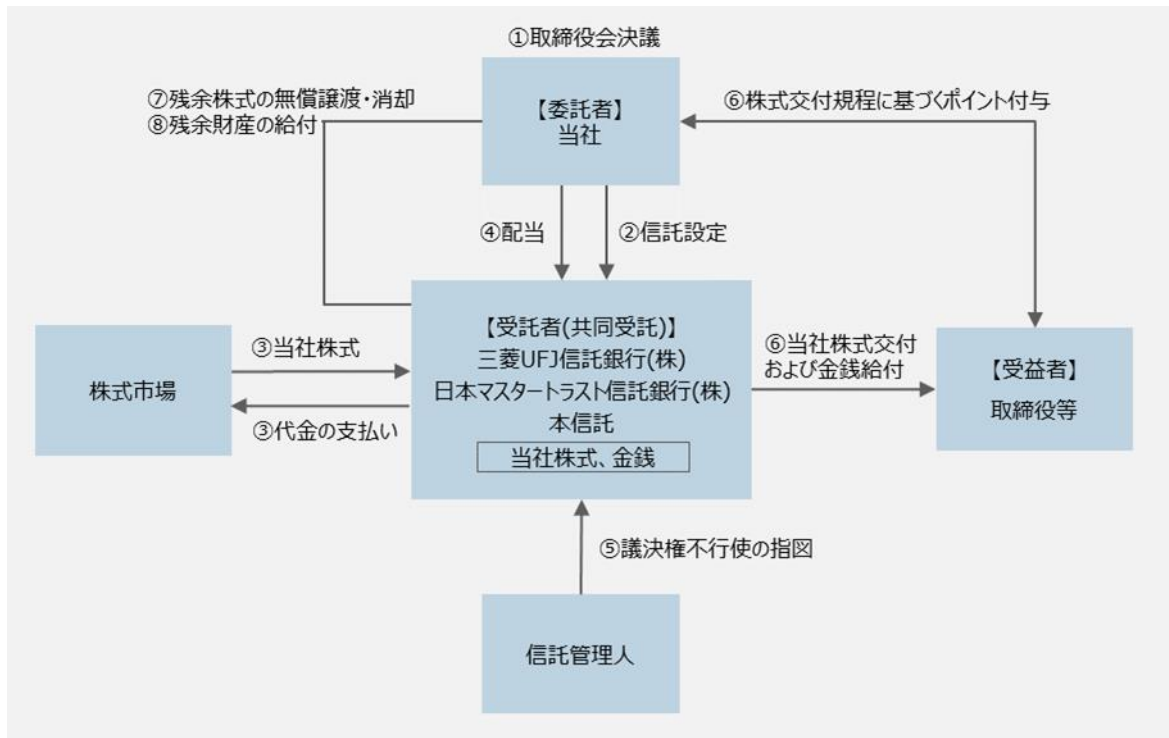
当社では次のとおり開示内容・方法を決定しております。

(1)各ディビジョンカンパニー(営業部門)、海外現地法人、及び総本社職能の管理者は、自らが管轄する部署及び国内外子会社に係る決定事実、または発生事実、決算情報等が(株)東京証券取引所が定める諸規則に基づき開示が必要とされる、あるいはその可能性がある場合には、遅滞なく、IR部に連絡します。

(2)IR部は、前項による連絡を受領した場合には(i)当該事項の開示の要否、及び(ii)開示が必要な場合にはその内容・方法を立案し、業務部・広報部と協議の上で適時開示に関する決定をCFOに求めます。

(3)IR部は前項のCFOの決定取得後、遅滞なく(株)東京証券取引所に開示します。

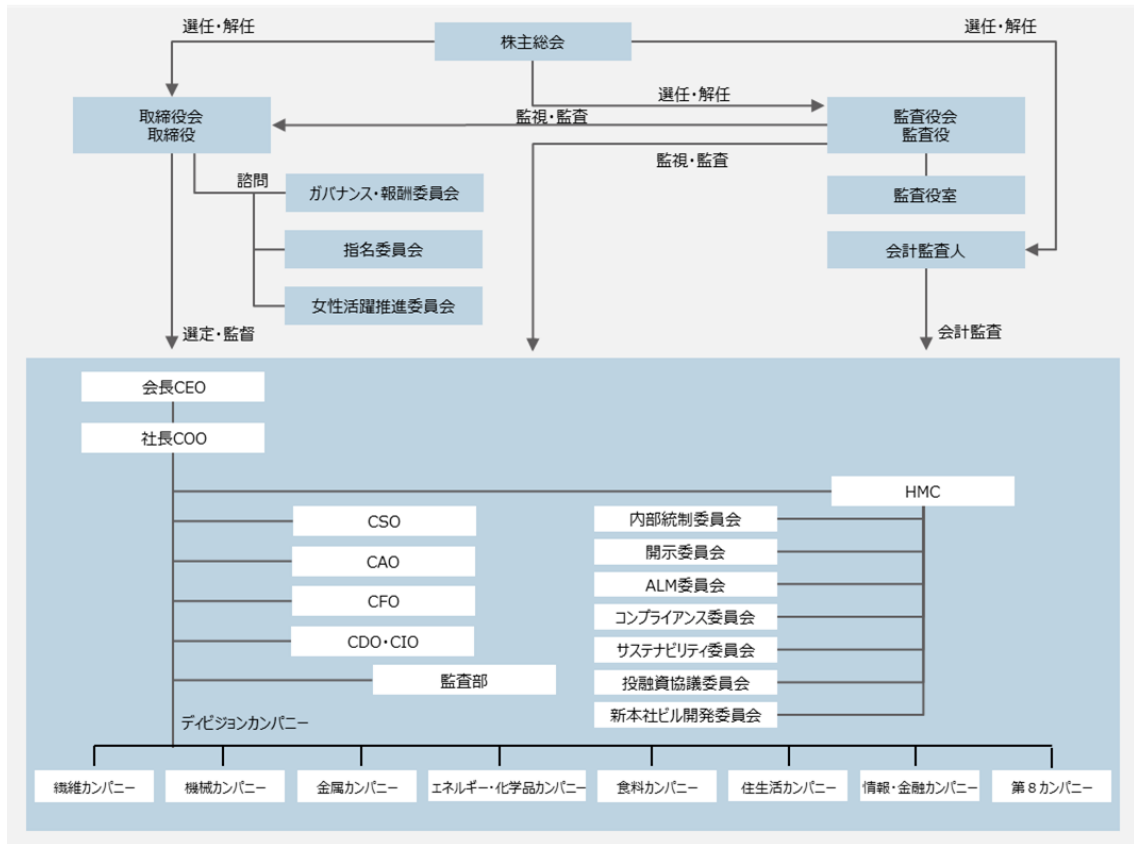
図1 Board Incentive Plan (BIP) 信託の仕組み



- ① 当社は取締役会において本制度の継続を決議しております。なお、当社は本制度に関する株式交付規程を制定済です。
- ② 当社は、2016年6月24日開催の第92回定時株主総会(以下「2016年株主総会」という。)の決議により承認を受けた範囲内で金銭の追加信託を行い、受益者要件を満たす取締役等を受益者とする信託(以下「本信託」という。)の期間を延長します。
- ③ 本信託は、信託管理人の指図に従い、②で信託された金銭を原資として当社株式を株式市場から取得します。本信託が取得する株式数は、2016年株主総会の承認決議の範囲内とします。
- ④ 本信託内の当社株式に対する配当は、他の株式と同様に行われます。
- ⑤ 本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。
- ⑥ 信託期間中、毎事業年度における業績等に応じて、取締役等に一定のポイントが付与されます。一定の受益者要件を満たす取締役等は、取締役等の退任後に累積したポイント数の一定割合に相当する当社株式の交付を受け、残りの当該ポイント数に相当する株式数の当社株式については、信託契約の定めに従い、信託内で換価したうえで換価処分金相当額の金銭を受領し、あわせて本信託内の当社株式に関して支払われていた配当についても、配当基準日におけるポイント数に応じた金銭を受領します。
- ⑦ 信託期間中の毎事業年度の業績目標の未達等により、信託満了時に残余株式が生じた場合、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより新たな株式報酬制度として本信託を継続利用するか、または、本信託から当社に当該残余株式を無償譲渡し、取締役会決議により消却を行う予定です。
- ⑧ 本信託の終了時に、受益者に分配された後の残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内で当社に帰属する予定です。また、信託費用準備金を超過する部分については当社及び取締役等と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。



図2 当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図(2022年4月1日現在)



(注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  
 (注2) 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  
 (注3) 内部統制システムは社内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はできませんので、主要な組織及び委員会のみ記載しております。

図3 適時開示報告体制の概要図

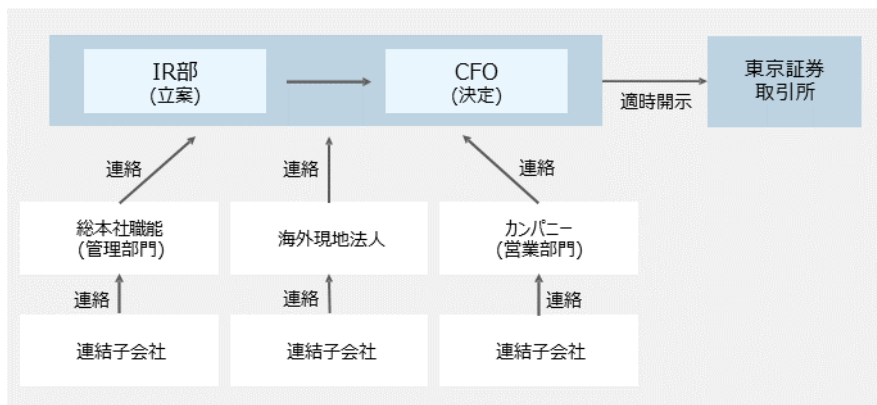


図4 役員の多様性の確保

注1 社内取締役については、知見・経験を有する分野を○とし、常勤監査役・社外取締役・社外監査役については、上記の通り特に貢献することが期待される分野につき◎としています。  
 注2 女性活躍推進委員会の委員は、下記の他人事総務部長を含みます。  
 注3 鈴木善久、吉田朋史及び福田祐士は、2022年3月31日付で退任致しました。

氏名	地位	性別	主な専門的経験分野/特に貢献が期待される分野								ガバナンス・報酬委員会	指名委員会	女性活躍推進委員会	主な役割・経歴・資格等
			経営全般	グローバル	マーケティング/営業	SDGs ESG	健康・医療	財務・経理 リスクマネジメント	人事・労務	内部統制・法務/ コンプライアンス				
岡藤 正広	代表取締役 会長CEO	男性	○	○	○	○	○	○	○	○	□	□		繊維カンパニープレジデント 社長
鈴木 善久	取締役副会長	男性	○	○	○	○	○	○	○	○				伊藤忠インターナショナル会社CEO 情報・金融カンパニープレジデント 社長COO
石井 敬太	代表取締役 社長COO	男性	○	○	○	○	○	○	○	○	□	□		エネルギー・化学品カンパニープレジデント
吉田 朋史	代表取締役	男性	○	○	○	○			○	○				伊藤忠インターナショナル会社CEO 住生活カンパニープレジデント
福田 祐士	代表取締役	男性	○	○	○	○			○	○				エネルギー・化学品プレジデント 東アジア総代表兼アジア・大洋州総支配人
小林 文彦	代表取締役	男性	○	○		○	○	○	○	○	※	□	□	人事・総務部長 CAO
鉢村 剛	代表取締役	男性	○	○	○	○			○	○				財務部長 CFO
村木 厚子	社外取締役	女性				◎	◎			◎		■	■	厚生労働事務次官
川名 正敏	社外取締役	男性	◎			◎	◎				■	□		東京女子医科大学病院副院長 医学博士
中森 真紀子	社外取締役	女性			◎				◎			□	□	公認会計士
石塚 邦雄	社外取締役	男性	◎		◎					◎	□			三越伊勢丹ホールディングス社長・会長
土橋 修三郎	常勤監査役	男性		◎	◎					◎		※	□	伊藤忠豪州会社社長 金属資源部門長
京田 誠	常勤監査役	男性				◎			◎	◎	□			食料カンパニーCFO
間島 進吾	社外監査役	男性		◎					◎	◎	□			KPMG(米国)統括パートナー 日本・米国(ニューヨーク州)公認会計士
瓜生 健太郎	社外監査役	男性			◎				◎	◎		□		瓜生・糸賀法律事務所代表 弁護士
菊池 眞澄	社外監査役	男性	◎		◎				◎		□		□	仙台ターミナルビル社長 アトレ社長・会長

■委員長 □委員 ※オブザーバーとして参加

図5 当社のサステナビリティ推進体制図(2022年4月1日現在)

