最終更新日：2026年11月2日
伊藤忠商事株式会社
代表取締役社長ＣＯＯ　石井　敬太
問合せ先：ＩＲ部長　原田　和典　Tel:03-3497-7295
証券コード：8001
https://www.itochu.co.jp

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。

Ⅰ 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え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、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。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、売り手や買い手のみならず、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下、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取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」及び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、社外役員の目による経営監視を継続しています。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います。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います。
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います。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います。
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であると考えています。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、コーポレートガバナンス・コードに記載された各原則をすべて実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【（原則1-4） 政策保有株式】
＜政策保有に関する方針＞
当社は、純投資目的以外の目的での投資株式（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・関連会社化等戦略性の高いものに限定する方針としています。この方針は、国内株式または海外株式、あるいは上場株式または非上場株式の別にかかわらず同一です。

＜政策保有株式に係る検証の内容＞
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、経営会議において、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）について、毎年検証しています。2期累計で経済的付加価値を生み出せていない、若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います。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について、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います。2025年3月末時点で保有する政策保有株式を含む上場一般投資について、取締役会で検証した結果、EXIT方針となっている銘柄を除くすべての株式に関する保有合理性を確認しました。

＜政策保有株式に係る議決権行使基準＞
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います。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定のうえ、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います。

（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います。

【(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、係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います。

【(補充原則2-4①) 中核人材の登用等における多様性の確保】
1.働き方改革
当社は、「働き方改革」が多様な人材の活躍に資すると位置付け、2010年度以降、様々な取組みを推進しています。2013年度に導入した「朝型勤務」は、「夜は早く帰り、朝早く出社して効率的に働く」という意識改革を促し、子育てや介護等により時間に制約のある従業員の活躍を後押ししてきました。また、家族との時間が増えることによる絆の強化や、自己啓発に充てる時間の創出等を通じて、社員の働きがい向上に寄与するとともに、政府が重要課題としている出生率の上昇にも資する取組みであると考えています。更に、2022年5月より、「朝型勤務」を進化させ、個々の従業員が業務の繁閑・私生活の状況等に応じて柔軟な働き方ができる「朝型フレックスタイム制度」、全従業員を対象とした「在宅勤務制度」を導入しています。

2.中核人材の登用
(1)女性活躍推進
当社では、女性活躍推進を一層加速させるため、2021年10月、取締役会の任意諮問委員会として、「女性活躍推進委員会」を設置しました。同委員会は、現在社外取締役を委員長とし、委員総数の過半数を社外役員で構成しています。これまで社員や現場の意見を共有するとともに、「役職登用に向けた育成加速」「柔軟な働き方への進化」に関する、今後の方向性・対応策について議論を重ねてきました。その結果、海外現地法人社長や国内事業会社社長等、重要ポジションへの女性登用が着実に進展しています。また、2023年12月の取締役会において執行役員の人事制度改訂を決定し、2024年4月1日付で5名、2025年4月1日付で5名、2026年4月1日付で新たに2名を執行役員として登用しました。これにより、2026年6月19日時点で全役員に占める女性比率は27.5%となりました。経営陣の多様化は、様々な視点が必要となる生活消費関連ビジネスに注力する当社にとって非常に重要な要素になるため、政府方針を上回る「2030年までに、全役員(執行役員を含む)に占める女性比率を30%」とする数値目標を定めています。今後も、挑戦機会の提供とキャリア形成上の障壁を軽減するきめ細かな個別支援を強化し、女性幹部候補人材の育成パイプラインの構築を進めてまいります。

なお、当社における2026年3月31日時点での女性管理職比率は10.1%、男女間賃金格差は56.9%です。同一役位内での男女間賃金格差はありませんが、女性総合職の約8割が20代・30代であり、管理職登用までに一定の時間を要することから、女性の平均賃金が相対的に低い水準となっています。
※女性管理職比率及び男女間賃金格差は女性活躍推進法(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出しています。女性管理職比率については、課長級以上の女性従業員のみを対象としており、2024年度に導入した女性執行役員特例措置制度に基づき登用した女性執行役員10名を従業員に含めています。

女性が長きにわたり活躍できる職場環境の整備のため、2020年度より毎年婦人科検診の中で検診対象としている子宮頸がん検診を全女性従業員に拡充しました。就労年齢におけるがんの罹患率は女性のほうが高いことから、「がんと仕事の両立支援」を進めることは、女性活躍推進にも寄与するものと考えています。2022年度には、健康に関する相談や仕事との両立に対する不安の解消等を目的として、社外の当社担当助産師への匿名相談窓口も設置しました。

更に、社内の多様な価値観、共働き社員の増加に対応するため、2022年度には改正育児・介護休業法を見据えた、男性育児休業の更なる取得促進、出生後の早期復職支援を目的とした育児両立手当の導入、仕事と不妊治療の両立支援休暇の新設等、働き方の選択肢を拡充しました。男性従業員の育児休業取得を更に後押しするため、女性活躍推進委員会での議論を踏まえ、2024年度より、配偶者が出産した男性従業員の育児休業取得を「必須化」しました。その結果、男性従業員の育児休業取得率は2024年度に96%、2025年度に128%となり、配偶者が出産した男性従業員は必ず育児休業を取得しています。こうした取組みは、男性従業員の当社での「働きがい」向上に加え、多様性を尊重する社内風土の醸成を通じて、女性従業員の更なる活躍推進にも繋がるものと考えています。また、当社では毎年、ダイバーシティ強化期間を設定し、同期間に育児・介護やLGBTQに対する理解促進策を通じ、多様な価値観が受容される環境作りに努めています。
これらの取組みを通じ、当社は厚生労働省「プラチナくるみん企業」認定(2016年度)、「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(2020年度)、経済産業省・(株)東京証券取引所「なでしこ銘柄」選定(2015年度、2021年度、2023年度、2025年度)、「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」選定(2024年度)、「東京都女性活躍推進大賞」事業者部門優秀賞(2024年度)等の評価を取得しています。

今後も個々の事情を把握したうえで、「現場との協議、女性活躍推進委員会での議論、取締役会への報告」という一連のサイクルを継続し、実効性のある施策に落とし込み、女性が長期にわたって活躍できる環境作りを一層進めることで、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

(2)外国人(海外現地従業員含む)の活躍推進
当社は、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、グローバルな視点に基づく人材戦略を推進しています。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等級制度(ITOCHU Global Classification:IGC)を整備し、当社のリーダーが備えるべき行動要件を設定しています。このIGCに基づく研修体系を活用し、本社主催の研修には、毎年100～130名程度の海外現地従業員が参加しています。また、キャリア形成支援策として、場所を問わず受講可能な選択型のオンライン研修プログラムを海外へも提供しており、約340名の海外現地従業員が活用しています。また、本社企業理念への理解を深め、本社業務を通じた知識・経験の修得や人的ネットワーク構築を目的として、これまで延べ130名程度の海外現地従業員が日本へ駐在しました。現在、海外現地従業員の管理職は約780名、全体の約40%となっており、北米・中南米・欧州・アフリカ・中近東・東アジア・アジア・大洋州の各拠点において、2026年3月31日時点で計34名の現地従業員が重要な役職を担っています。今後も、現場との連携を通じ、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、グローバルに活躍できる人材の育成を着実に進めてまいります。

◆海外人員数・海外現地従業員の管理職数
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/index.html?href=tab01-2#h3_society_03

(3)キャリア(中途)入社者の活躍推進
当社を取り巻くビジネス環境は日々大きく変化している中、当社では、ビジネス上必要となる業界等における高度な専門性や高いポテンシャルを有し、当社の企業理念に共感するとともに、当社のカルチャーに親和性の高い人材を、年間を通じて採用しています。入社後は、同時期入社した社員間のネットワーク構築を目的とした懇親会の実施や、経営トップとの対話機会の創出等を通じ、キャリア入社者の早期活躍を支援しています。2026年4月時点では、キャリア入社者に占める管理職比率が約40%となっており、着実に定着が進んでいます。今後も、キャリア入社者の更なる

登用と活躍に向けた支援を行ってまいります。

※中核人材の登用に関して、特に女性の管理職登用においては、管理職数における男女差があることを課題として認識しており、上記のとおり、特定の数値を目標として設定したうえで、女性活躍推進の重点施策として取組んでいます。外国人・キャリア入社者においては、管理職登用において特段の差は生じていないことから、具体的な数値目標は設定せず、着実な育成・登用を通じ、現在の数値を向上させることを目標として、様々な取組みを行っています。

【(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、資産運用における高い専門性を持つ人材を当社財務部から企業年金基金に複数名派遣し、運用執行理事をはじめとして同基金の資産運用を担当させています。派遣者については、十分な育成を行ったうえで計画的かつ定期的にローテーションを行う等、適切な配置及び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及び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ことを目的とした積立金の運用を禁止している他、同基金の理事・代議員等に対して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得る利益相反を適切に管理しています。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」、2024年11月13日に、「アセットオーナー・プリンシプル」の受入れを表明し、運用体制を整備すると共に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) 情報開示の充実】
(i) 企業理念
① 企業理念
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)」の精神を企業理念に掲げています。これは、1858年の創業以来、当社の創業の精神として現在まで受け継がれ、そして未来においても受け継いでいく心です。「三方よし」は、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え、その結果、社会課題の解決に貢献したいという願いであり、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当社の目指す商いの心です。
※「三方よし」は、「売り手よし」「買い手よし」に加えて、近江商人がその出先で地域の経済に貢献し、「世間よし」として経済活動が許されたことに起源があり、現代サステナビリティの源流ともいえるものです。初代伊藤忠兵衛の言葉「商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」が、その起源とされています。

② 企業行動指針
当社グループは、「ひとりの商人、無数の使命」を企業行動指針の言葉として掲げています。それは「三方よし」に込めた思いを実現し、当社グループの社員が理想とする商いを実践する際の指針となる言葉です。社員一人ひとりが、「求められるものを、求める人に、求められる形で」お届けするために、自らの商いにおける行動を自発的に考えることにより、当社の強みである「個の力」が発揮できる、そのような当社らしさをあらわすのが「ひとりの商人、無数の使命」です。これはまさに、創業者・伊藤忠兵衛の商いの哲学であり、当社の企業理念「三方よし」を実践するための道であり、日本を代表する総合商社として、これからも常に「商人魂」を原点に据えながら、売り手にも、買い手にも、世間にもより善い商い、より善い未来に向けて「無数の使命」を果たしてまいります。

企業理念及び企業行動指針については、当社ホームページ上にも公表しています。以下のURLをご参照下さい。https://www.itochu.co.jp/ja/about/mission/

③ 経営計画
当社は、2024年4月3日に従来の中期経営計画の公表を取りやめ、経営の羅針盤となる長期の「経営方針」を公表しました。また、2026年5月1日に2026年度経営計画を公表しています。経営方針及び2026年度経営計画については、以下のURLをご参照下さい。
経営方針:https://www.itochu.co.jp/ja/about/plan/index.html
2026年度経営計画:https://www.itochu.co.jp/ja/about/plan/managementplan.html

(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Ⅰ-1(基本的な考え方)をご参照下さい。

(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「業績拡大と株価上昇のインセンティブ」を目的として設計されています。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、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を特徴としています。また、中長期的な企業価値の増大に対する意識を一層高めるため、報酬の一部として非金銭報酬である株式報酬を含めています。
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、引続きメリハリの効いた本報酬制度を継続してまいります。

当社は、上記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、当該事業年度の経営計画を踏まえて取締役会にて決議していますが、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・指名・報酬委員会」で審議しています。
当社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)により構成されており、ガバナンス・指名・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います。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います。

上記のとおり、ガバナンス・指名・報酬委員会での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、2025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います。
2026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)-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」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いません。監査役の月例報酬は監査役の協議により定めており、賞与及び株式報酬は支給していません。

(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
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、以下のとおりです。

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て、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度選任します。加えて、多様な意見を当社の経営に反映させるため、女性の登用を積極的に進めることとし、特に今後の成長が期待できる優秀な女性を年齢に関わらず執行役員として選任します。常務以上の役位者及び上席執行役員（カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う執行役員）については、執行役員経験者を中心とした幅広い人材プールの中から、その重責を担うに相応しいと判断される者を選任します。選任の手続としては、新任の者については役員の推薦に基づき、また、再任の者については執行役員としての業績評価を、常務以上の役位者及び上席執行役員（カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う執行役員）についてはそれまでの経験や評価を踏まえて会長が候補者を選定し、ガバナンス・指名・報酬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（またはガバナンス・指名・報酬委員会委員長）による立案に基づき、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経たうえで、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各部統括オフィサーの他、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、「ガバナンス・指名・報酬委員会」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、「ガバナンス・指名・報酬委員会」での審議を経て、監査役会の同意を得たうえで取締役会にて決定します。

(v) 個々の選任・指名についての説明
当社は、取締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います。2026年度における開示につきましては、以下のURL(18～24頁)をご参照下さい。
招集ご通知 ：https://www.itochu.co.jp/ja/files/102_shoshu.pdf

【（補充原則3-1③） 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】
＜サステナビリティに関する考え方＞
当社は、2018年4月に環境・社会・ガバナンス（ESG）視点を取入れ、社会影響と事業影響という2つの観点から7項目のマテリアリティ（サステナビリティ上の重要課題）を特定しました。マテリアリティに対してリスクと機会の両方の観点から対応していくことで、当社の中長期的な企業価値向上に繋がると認識しています。

当社のマテリアリティ
・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
マテリアリティの特定・レビュープロセスの詳細については、当社「サステナビリティレポート 2026」15頁をご参照下さい。

当社は、2024年4月に公表した経営方針「The Brand-new Deal～利は川下にあり～」において「業績の向上」「株主還元」と並んで「企業ブランド価値の向上」を実現することを掲げています。
当社グループは、160年を超える発展の過程で変化をチャンスと捉えて、川上から川下まで、原料から小売までとその影響範囲を拡大しつつ、時代とともに取 扱商品の構成や事業領域を転換しながら発展してきました。そのため、常に既存ビジネスの枠組みを超えて新たな価値創造を行うことが、当社グループの企業ブランドを築き上げ、財務面の成長との相乗効果を生んでいます。当社グループは、強みである生活消費分野における消費者接点を活用し、全社員で「マーケットインの発想」の下、市場・社会・生活者の声に耳を傾けること及び地道な定性面の磨きを継続することで、企業ブランド価値の更なる向上を目指します。

＜サステナビリティについての取組み＞
企業理念や外的環境の変化を踏まえた当社のサステナビリティ推進の方向性を「サステナビリティ推進基本方針」として定め、組織的・体系的に推進しています。また、推進するうえで、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「サステナビリティアクションプラン」に落とし込み、経営方針に基づき推進するトレーディングや事業投資といった事業活動を通じて、課題解決に繋げていきたいと考えています。
また当社のサステナビリティ・ガバナンス体制図は後記図1をご参照下さい。

サステナビリティ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/index.html

＜気候変動への取組み＞
当社グループは気候変動を最も緊急性が高い地球環境問題の一つと認識しています。当社は、パリ協定や日本国が決定する貢献（NDC）を支持し、気候変動による事業環境の変化への適応に努めるとともに、これを更なる成長機会と捉えています。2030年・2040年・2050年までの温室効果ガス（GHG）排出量削減達成のため、バリューチェーン上の関係者と協力し、省エネや再生可能エネルギーの利用、一般炭権益からの撤退をはじめとする資産入替、環境に配慮した形での商品やサービスの提供等でGHG排出量を可能な限り削減し、また社会全体でのGHG排出量を削減する削減貢献ビジネスを積極的に推進することで、企業価値向上に繋げていきます。

当社は、気候関連財務情報開示の重要性に応えるべく、2019年5月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言を支持する署名を行

い、この提言フレームワークに沿って情報開示に努めています。
当社グループは様々な事業を世界各地で展開しており、それぞれの事業は気候変動の移行リスク及び物理的リスクの影響を短期・中期・長期の様々な時間軸で受けています。そのため当社は、各事業案件の推進プロセス及び気候変動を含む環境・社会リスクの管理プロセスの中で、当社事業・サプライチェーンと戦略にマテリアルな財務的影響を与える可能性のあるリスクと機会をグローバルベースで特定・評価・管理しています。
その結果、政策と法的リスク等の移行リスク影響の大きい事業として「発電事業」「エネルギー事業」「石炭関連事業」「鉄鉱石事業」「自動車事業」「化学品事業」を、気候変動の物理的リスク影響の大きい事業として「Dole事業」「飼料・穀物トレード事業」「パルプ事業」を、シナリオ分析を行う対象事業に選定しました。
シナリオ分析を行う中で、現状の事業戦略や事業地域の転換といった気候変動対策を取らない場合の財務的な負のインパクトが大きいリスクを把握し、経営方針「The Brand-new Deal」における「SDGsへの貢献・取組強化」の基本方針のもと、具体的な事業の移行計画・財務計画（資産入替を含む）の策定に着手しています。財務戦略の策定や、全社的なリスク管理にもサステナビリティ関連のリスクを統合していくことで、マテリアリティへの対応及び伊藤忠グループのGHG排出量の削減目標達成を目指します。

【温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標】
◆指標（集計範囲）：Scope 1/2/3（当社及び子会社）、化石燃料事業・権益（当社・子会社・関連会社・一般投資）
◆目標:
・2050年までにGHG排出量「実質ゼロ」を実現。
・2040年までに2018年比75%削減を実現し、GHG排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ「オフセットゼロ※」を目指す。
※オフセットゼロ: 削減貢献量が当社GHG排出量を上回る状態
・2030年までに2018年比40%削減を実現。

気候変動に関する具体的な取組み、及び直近の取組みのアップデートについては、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/ir/financial_statements/2026/_icsFiles/afieldfile/2026/02/06/26_3rd_05.pdf
＜自然資本・生物多様性への取組み＞
当社は原料等の川上から川下まで事業投資やトレードをグローバルに展開しており、人々に便益をもたらす、植物、動物、空気、水、土壌、鉱物等の再生可能及び非再生可能な自然資本の恵みに大きく依存し、またこれらに負の影響を与える可能性があります。当社は、自然資本・生物多様性を含む地球環境問題を経営の最重要課題の一つとして捉え、企業理念「三方よし」を実現すべく、伊藤忠グループ環境方針に示す生物多様性の保全を推進するため、生物多様性方針を定め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

当社は、自然資本関連財務情報開示の重要性に応えるべく、2022年6月、自然資本関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の提言を支持する署名を行いました。2024年10月にはTNFD提言に基づく情報開示への意思を宣言する「TNFD Adopters」にも登録し、このフレームワークに沿った情報開示に努めています。
具体的には、TNFDフレームワークを参考に、当社グループの全事業についてスコーピング（全事業の潜在的な自然資本への依存と影響に関する分析と評価）を行った上で、金属資源事業についてトライアルのLEAP分析を実施しました。LEAP分析とは、TNFDにより開発された、Locate（発見する）、Evaluate（診断する）、Assess（評価する）、Prepare（準備する）という4つのステップで構成された対象事業の自然関連課題を明確にする手法です。この結果、LEAP分析の当社における可用性が確認されたため、同様の手法で、自然資本への依存度が比較的高い天然ゴム事業、影響度が比較的高い不動産事業を対象に、LEAP分析によって自然資本への依存・影響のより深い評価と、シナリオ分析を用いた同事業のリスクと機会の特定を行いました。一定以上の重要度が認められるリスクについては、いずれの事業においても既に十分な対応策を行っていることを確認しています。
今後とも、自然資本や生物多様性にも配慮し共存していきながら、ビジネスチャンスの拡大や安定的な事業継続に努めてまいります。

自然資本・生物多様性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/biodiversity/index.html

【（補充原則3-1③） 人的資本への投資等】
当社グループは、企業理念である「三方よし」の精神を継承し、企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を体現する人材の確保・育成に努めています。その実現には、人種、性、宗教、国籍、年齢等にかかわらず、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出す人材戦略の実行と環境の整備が不可欠であり、当社の朝型勤務・健康経営等の働き方改革や人事政策の事例をグループで共有したうえで、グループ各社のビジネスに合わせた独自の人材戦略を展開しています。

1. 人材戦略（人材育成方針）
当社は、1999年度より人材育成費用を持続的な企業価値の向上のための「人的資本投資（E&D費）」と位置付け、毎年全社でレビューし、「伊藤忠らしさ」の伝承、グローバル経営人材育成、「学び続ける」支援を柱に人材育成を推進しています。現場（OJT）を育成の中心とし、20代のうちに海外駐在・出向含む多様な経験を付与し、成長を促進することを重視しており、キャリア棚卸の機会を通じて従業員一人ひとりの強み・課題を把握し、現場での実践と豊富な研修（Off-JT）の両輪で成長を支援しています。これらの取組みを通じ、社会環境の変化や顧客ニーズを捉えた「無数の使命」を果たす「商人」を育成し、当社グループの企業理念である「三方よし」の実現に繋げています。重点的施策は、以下の通りです。

・採用市場での優位性を活かした優秀な人材の確保
・役員登用制度を通じた多様な経営人材の継続的輩出
・現地に根差したビジネスを推進するためのグローバル経営人材の育成

【2025年度実績】
・人材育成投資総額　27.0億円　※単体
・1人あたり人材育成投資額 66.4万円　※単体
・研修受講者数（延べ人数） 53,811名　※単体
・企業理念「三方よし」を深く理解するための創業地訪問参加者数（累計）4,319名　※連結
（注）2004年度より導入した創業地訪問の参加者数の直近事業年度までの累計

2. 健康経営
当社は、「健康力向上」こそが、企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たす人材力強化の礎であるという考えに基づき、「伊藤忠健康憲章」の制定、「がんと仕事の両立支援」等をはじめとした健康・安全に対する万全な体制の構築に取組んでいます。例えば、東京・大阪本社内に健康管理室を設置し、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）をきめ細かく行っていることも当社の特徴です。更に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、従業員の安心感向上に繋げています。これら地道な取組みが評価され、2022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」の検診部門受賞をはじめ、健康経営優良法人ホワイト500に毎年認定される等、高い評価を受けています。

今後も、従業員一人ひとりの健康を第一に、従業員が安心して働くことができる職場環境の実現をグループ全体で目指してまいります。
【2025年度実績】
・がん特別検診対象者受診率 100%　※単体
・労働災害の罹災者数　　10名 ※単体
・死亡災害件数　　0件　※単体

【（補充原則3-1③） 知的財産への投資等】
当社は、繊維カンパニーや情報・金融カンパニーを中心に、商標権・著作権等の知的財産権を活用したブランドビジネスを幅広く展開しています。ブランドホルダーから許諾を受けた権利を活用したライセンス・インポート等のビジネスに加え、コンバース、レスポートサック、ハンティングワールド等のブランド商標権を自らまたは子会社を通じて保有・管理し、ブランドホルダーとして、これを起点とした様々なビジネスに取組んでいます。なお、2025年には、「FRUIT OF THE LOOM」の韓国・中国におけるライセンス契約の締結や、「NICE WEATHER」の日本市場におけるマスターライセンス権及び独占輸入販売権の取得等、ブランド・ライセンスビジネスの拡大にも継続して取組んでいます。また、近年は、アニメ・キャラクター等のIPコンテンツ領域においても、商品化権の取得、ライセンス運用、海外展開支援等の取組みを拡大しています。2025年度は、「おぱんちゅうさぎ」の北米地域における商品化権の取得、「んぽちゃむ」のアジアおよび北米地域における商品化権の取得、台湾大手オンライン流通事業者PChome Bibian Inc.との資本・業務提携による国内アニメ・キャラクター商品の海外流通支援等、知的財産権を活用したビジネスへの取組みを進めました。今後も、ブランドおよびIPコンテンツの価値向上を図り、知的財産を活用したビジネスを幅広く展開してまいります。

【（補充原則4-1①） 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います。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います。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います。

【（補充原則4-1③） 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、当社の企業理念である「三方よし」を実践できることを前提としています。具体的な選任プロセスは、以下の通りです。

① 会長CEOによる立案：中長期的な企業価値向上の実現に向けては、全社の事業内容に関する知識に加え、候補者の業務経歴・経験・人柄等についての深い理解が不可欠であることから、執行側による立案を前提とし、会長CEOがガバナンス・指名・報酬委員会に候補者を推薦します。
② ガバナンス・指名・報酬委員会での審議：社外取締役を委員長とし、かつ委員の過半数を社外取締役で構成するガバナンス・指名・報酬委員会において、「世間の目」、「一般株主の目」を併せ持つ社外役員の視点を反映させながら審議を行います。
③ 取締役会での審議：ガバナンス・指名・報酬委員会は、取締役会に審議結果を答申し、取締役会における議論を経てCEOを決定します。

【CEO候補者の育成方針】
「商人としての営業力」を有する役員が活躍し、経験を積み重ねることができるよう、適切に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ぶ機会を付与するため、本社・事業会社・国内外を問わず、常日頃から現場における難易度の高い業務経験を積ませています。

また、2024年度からは上席執行理事（※1）を設置し、上席執行理事またはグループ会社へ移籍済の当社元執行役員の中から重要役職者へ抜擢する仕組みを整えることで、実力主義を徹底した経営人材プールを形成しています。
※1 執行役員（役付執行役員・カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う者を除く。）の在任限度を2年間とし、その時点で全員が役員を退任する。退任した者のうち、退任前職務を継続する者若しくは社内のその他職務に就く者を上席執行理事とする。

【（原則4-9） 独立性判断基準】
当社は、以下のとおり、「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めています。

当社の社外取締役または社外監査役を（株）東京証券取引所が定める「独立役員」と指定するためには、 以下の基準のいずれにも該当してはならないものとする。

A. 当社を主要な取引先とする者又はその業務執行者（※ 1）
・上記において「当社を主要な取引先とする者」とは、直近の3事業年度のいずれかにおける当社との取引における当社の支払額が当該会社の当該
事業年度における連結売上高の2%以上を占める者をいう。

B. 当社の主要な取引先又はその業務執行者
・上記において「当社の主要な取引先」とは、直近の3事業年度のいずれかにおける当該会社に対する当社の収益が当社の当該事業年度における連結収益の2%以上を占める者をいう。

C.1.当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、 法律専門家又は税務専門家（当該財産を得ている者が
法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するコンサルタント、会計専門家、法律専門家又は税務専門家をいう）
・上記において、「多額の金銭」とは、当該金銭を得ている者が個人の場合には過去3年間の平均で年間1,000 万円以上、団体の場合には（当該団体の）
過去3事業年度の平均で当社からの支払額が1,000 万円、又は当該団体の連結総売上高の2%のいずれか高い額以上の金額をいう。
2. 当社の会計監査人である監査法人の社員若しくはパートナー、又は当社若しくは当社の子会社の監査を担当しているその他の会計専門家

D. 当社の主要な株主又はその業務執行者
・上記において、「主要な株主」とは、直接又は間接に当社の10%以上の議決権を保有する者をいう。

E. 当社が多額の寄付を行っている団体の理事（業務執行に当たる者に限る）その他の業務執行者
・上記において、「多額の寄付」とは、直近の3事業年度の平均で年間2,000万円を超える金額の寄付をいう。

F. 当社の主要借入先若しくはその親会社又はそれらの業務執行者
・上記において、当社の「主要借入先」とは、当社の借入先のうち、直近の事業年度における借入額が上位3位以内の会社をいう。

G. 就任前10年間のいずれかの時期において、当社又は当社の子会社の業務執行者であった者

H. 当社から取締役を受け入れている会社の業務執行者

I.　1.就任時点において上記A、B又はC-1に該当する団体が存在する場合に、就任前3年間のいずれかの時期において、当該団体に所属していた者
2. 就任前3年間のいずれかの時期において、上記C-2に該当していた者
3. 就任時点において上記Eに該当する団体が存在する場合に、就任前3年間のいずれかの時期において、当該団体に所属していた者
4. 就任前3年間のいずれかの時期において、上記D又はFのいずれかに該当していた者

J. 次のいずれかに掲げる者（重要な者に限る）の近親者（※2）
(A) 上記AからCのいずれか、又はI-1若しくはI-2に掲げる者（但し、A及びBについては、業務執行取締役、執行役及び執行役員を重要な者とみなす。
また、C-1については、団体に所属する者の場合、当該団体の社員及びパートナー、C-2については社員、パートナーその他当社グループの監査を直接担当する会計専門家を重要な者とみなす）
(B) 当社の子会社の業務執行者
(C) 当社の子会社の業務執行者でない取締役又は会計参与（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る）
(D) 就任前1年間のいずれかの時期において前(B)、(C)又は当社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない
取締役を含む）に該当していた者
※1.「業務執行者」とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する者をいう。※2.「近親者」とは、二親等以内の親族をいう。

また、上記は、当社ホームページ上にも公表しています。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

【（補充原則4-10①）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】
当社は、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、取締役会の下に、社外取締役を委員長とし委員総数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」、及び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「女性活躍推進委員会」を設置しています。なお、各委員会の役割、構成、活動状況等の詳細については、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）-1（機関構成・組織運営等に係る事項）中の「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4-11①）取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方】
当社は、経営の執行と監督の分離を促進することを目的として、2017年度よりモニタリング重視型取締役会に移行しています。適切な経営の監督を行うことのできる取締役会とするため、総本社職能各部統括オフィサーの多くを取締役として選任する他、複数名の社外取締役を選任して、その比率を3分の1以上としています。社外取締役については、より専門的な視点及び多様性等を備える人材を選任することで、当社取締役会の機能を更に高めています。また、社外監査役については、財務・会計・法務に関する知識等を有する人材を選任することで、当社の経営に対する中立的かつ客観的な視点からの監視・監督を可能にしています。上記に基づき選任された当社役員は、社内外を問わず、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います。社内取締役に関しては、知見・経験を有する分野とそのうち特に貢献が期待される分野を、社外役員及び常勤監査役に関しては、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、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しています。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・マトリックス及び各項目の選定理由については、後記図2をご参照下さい。

なお、現在、当社取締役には、2名の女性及び他社での経営経験を有する者1名が含まれています。

【（補充原則4-11②）取締役・監査役の兼任状況】
当社は、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、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います。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（事業報告）において開示しており、2026年3月31日時点の兼職状況については、以下のURLをご参照下さい。
招集ご通知: https://www.itochu.co.jp/ja/files/102_shoshu.pdf　（52頁をご参照下さい。）

更に、独立役員の重要な兼職の状況については、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）-1（機関構成・組織運営等に係る事項）の中の「その他独立役員に関する事項」にも記載しています。

【（補充原則4-11③）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・指名・報酬委員会における検討を経て、取締役会において分析・評価を実施しています（2016年度を除く）。

2025年度における実施・評価方法は以下のとおりです。
対象者：
2025年度の全取締役（10名）及び全監査役（5名）
実施/評価方法：
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）
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
3．外部コンサルタントによる分析・取りまとめを参考としたガバナンス・指名・報酬委員会における検討
4．取締役会において分析・評価を実施
質問内容（以下の9つの大項目・計39問により実施）：
1．取締役会の構成
2．ガバナンス構造・監督・取締役会の役割機能
3．取締役会の運営・プロセス・支援体制
4．人材
5．カルチャー・倫理・コンプライアンス

6．任意諮問委員会の実効性
7．取締役／監査役個人の実効性の発揮
8．経年相対評価（前年度からの改善項目、今後継続的改善が必要な項目）
9．ポジション別相互評価・その他全般（任意回答）

本年度は、当社取締役会の実効性が全般として高い水準で推移してきたことを踏まえ、従来の評価に加え、新たな評価観点を積極導入し、個別具体的な課題を、より解像度高く抽出・分析することを目的として評価項目を刷新しました。これに伴い、役員個人の自己評価やポジション別相互評価を新たに設けるとともに、アンケート結果をインタビュー時に共有したうえで、定性コメントに基づく深掘り分析を従来以上に重視しました。

定量面では、全般として高い評価水準が確認される中で、当社にとって重要性及び難易度の高いテーマについて、相対的に更なる高度化余地が示されました。この1年間で進展が認識されるテーマがある一方で、継続的な取組みが期待される領域も示されており、取締役会として、不断に議論と監督の質を高めていくべきテーマが明確になったと受け止めています。

定性面では、取締役会実務の安定性・効率性、意思決定と責任所在の明確さ、情報連携やステークホルダー対応、社外役員の知見活用・貢献などが、当社の強みとして確認されました。その一方で、連結グループガバナンス、DX・AIの推進と監督、人材育成・後継者計画については、当社取締役会がより高い次元の実効性を目指していくうえで、重点的に議論・監督を深めるべきテーマとして整理されました。

前回評価において重点課題とした「ダイバーシティ強化策の定着状況の監督と更なる進化に向けた議論」及び「グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策の監督」については、いずれも2025年度において着実な進展が確認されました。前者については、女性執行役員特例措置制度の維持・定着、きめ細かなフォロー機会の整備等が進展しました。後者については、成長投資の質・監督の向上、重要リスクに関する報告の量と質の向上、ガバナンス・指名・報酬委員会における議論の充実など、監督機能の具体化が進展しました。

今回の結果を踏まえ、当社は今後、主として以下の観点から、取締役会の監督機能の更なる向上に取組んでまいります。
1. 連結グループガバナンスの継続進化　－全体の状況把握と統制の仕組み強化－
カンパニー主導の強みを維持しつつ、グループ全体最適の観点から調整・監督・統制機能を強化していきます。
2. 価値創出テーマとしてのDX・AI推進　－論点設計と監督高度化－
取締役会として重点的に把握・議論すべきテーマを明確化し、業務効率化にとどまらず、事業変革や収益創出につながる取組を監督していきます。
3. 持続的経営を支える人材育成　－多様性とサクセッションの継続監督－
多様な人材の育成・登用・継承の状況について、取締役会として継続的に把握・議論し、将来の経営体制の強化につなげていきます。
当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引続き取締役会の実効性の維持・向上に努めてまいります。
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います。以下のURLをご参照下さい。 https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/board_evaluation/index.html

【（補充原則4-14②）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、取締役・監査役に関する法令やコーポレート・ガバナンス等に関する研修を行っています。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います。
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います。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、社外取締役と常勤監査役との連絡会の開催、内部監査部門による社外取締役への活動報告、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います。

【（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、以下のとおり定めています。
（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。

【株主との対話の実施状況等】
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を目指し、国内外の株主及び投資家等との建設的な対話を促進するため、様々なＩＲ活動を積極的に行っています。ＩＲに関する活動状況の具体的な内容及び2025年度の実施状況等については、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）に加え、年間700回の国内外の投資家との対話を実施しています。
また、当社は、株主及び投資家等との対話を通じて認識した意見・課題を経営陣や取締役会にフィードバックし、当社の経営戦略や財務・資本戦略等に適宜反映することで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に繋がるポジティブサイクルを実現しています。引続き、実効性の高い株主及び投資家等との対話を推進してまいります。当該ポジティブサイクルの具体的な内容・事例等については、当社の統合レポート（毎年度発行）にて公表しています。以下のURLをご参照下さい。
統合レポート：https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_report/index.html

IR活動に加えて、当社は、当社株式を保有する国内外の機関投資家との対話促進及び安定的な関係性構築のため、SR活動を積極的に行っています。SR活動は人事・総務部が担当部署となり、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）をそれぞれ担当するサステナビリティ推進部、業務部、IR部等の社内関係部署と横断的に連携し、主にESGに関するテーマを中心に、機関投資家の議決権行使担当者やESG担当者、アナリスト等との建設的な対話を実施しています。2025年度は、国内外約20社の機関投資家と個別に面談を実施し、気候変動や近年注目を集めている自然資本・生物多様性に対する当社の多様な取組み、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ、社外取締役の役割・活動状況やサクセッションプランに関する考え方について質疑応答や議論を活発に行いました。対話に当たっては、事前に興味・関心のあるテーマをヒアリングし、面談当日のアジェンダを設定することで効率的かつ建設的な対話を実現するとともに、事後にはアンケートを実施し、今後のSR活動に活かすことで中長期的な関係の構築に努めています。これらの対話を通して得た指摘事項や示唆はマネジメントとも共有し、企業価値の更なる向上に資するべく努めています。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年6月19日

該当項目に関する説明

（現状認識）
当社は、資本コストを検証・議論した上で現状８％と把握し、統合レポートにて開示しています。一方で、市場の求めるリターンがより高い水準であることも認識しており、経営資源の適切な配分を行う中で、グローバルに評価されるROEの水準(15%以上)を念頭においた高効率経営を追求し、持続的な企業価値向上を図っています。
2010～2025年度の16年間において平均ROEは16%であり、株価は同期間で約12倍となり、継続して上昇基調にあります。
また、持続的な企業価値の向上を目的として、長期の経営の羅針盤となる「経営方針」を策定し、2024年４月３日に公表しています（2026年5月に一部見直しを実施）。

(取組方針・目標)
「経営方針」においては、持続的な企業価値の向上を実現するための、以下３つの方針を掲げています。
・業績の向上：「投資なくして成長なし」（成長投資の加速による事業領域の拡大、事業基盤の更なる強化・拡充）
・企業ブランド価値の向上：人的資本の強化、ステークホルダーとの対話強化、SDGsへの貢献取組強化
・株主還元：総還元性向40%以上及び累進配当
またこれらに加え、従前から掲げている財務方針（成長投資・株主還元・有利子負債コントロールの３つのバランスに基づいた財務基盤を堅持）は引続き変わらない考え方としています。

上記の通り、当社は長期にわたり高効率経営を実行しており、今後も効率性を維持しながら、利益成長を実現することで高ROE堅持に拘った経営を継続的に追求してまいります。「経営方針」で掲げた通り、成長投資の推進等を通じた業績の向上と、総還元性向40%以上の株主還元を両立させることで、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。また、高ROEの維持・向上にあたっては、利益成長を通じて実現していくことを基本的な考え方としつつ、自己株式取得等の株主還元も活用してまいります。なお、2026年度における単年度の経営計画において、連結純利益9,500億円、成長投資1.5兆円規模、１株当たり配当44円以上、自己株式取得3,000億円以上、総還元性向を64%（期初見通し）としたうえで、ROE目標を約15%と設定しています。

資本コストや株価を意識した経営等については、当社ホームページにおいても、上記の考えを掲載しています。
また経営方針の背景にある考え方や戦略については、株主や投資家等からの理解が得られるように、株主総会や決算説明会、その他の各種説明会等において丁寧な説明を実施するとともに、統合レポートにて、「企業価値算定式」を用いて経営方針・戦略等と企業価値向上の結びつきを明確にした、当社経営の在り姿を明示しています。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/about/governance_compliance/stakeholder/index.html
統合レポート：https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_report/index.html

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)	1,073,113,500	15.33
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505104	707,421,402	10.11
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	364,442,900	5.21
日本生命保険相互会社	170,280,115	2.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	166,903,460	2.38
株式会社みずほ銀行	151,000,000	2.16
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	136,933,479	1.96
GOVERNMENT OF NORWAY	99,767,855	1.43
朝日生命保険相互会社	93,602,500	1.34
JP MORGAN CHASE BANK 385781	91,794,440	1.31

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、2026年3月31日時点のものであり、同時点の株主名簿のとおりに記載しています。
(2) 2026年3月31日時点で、当社は、自己株式926,270千株(発行済株式総数の11.69%)を所有していますが、上記大株主から除外しています。
(3) 2025年3月17日付でNational Indemnity Company(Berkshire Hathaway Inc.の完全子会社)から、2025年3月10日時点で135,246千株の株券等(株券等保有割合は8.53%)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いますが、当社として2026年3月31日時点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いません。当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っておりますが、上記の保有株券等の数は当該株式分割前の株式数を記載しております。なお、2026年3月2日付臨時報告書にて公表のとおり、National Indemnity Companyが当社の主要株主に該当することを確認しています。
(4) 2025年9月19日付で三井住友信託銀行株式会社から、2025年9月15日現在75,391千株の株券等(株券等保有割合は4.76%)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いますが、当社として2026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いません。当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っていますが、上記の保有株券等の数は当該株式分割前の株式数を記載しています。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	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うる特別な事情 更新

【グループ経営に関する考え方及び方針】
当社は多数の連結対象会社を有し、日本及び世界各国において広範な事業を展開しています。その中で、グループの中核を担う当社は、経営方針や経営計画をグループベースで策定し、セグメントごとにその進捗状況を定期的にモニタリングしています。また、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います。

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、各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います。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います。

（事業ポートフォリオ戦略に関する基本的な考え方・方針）
当社では、タイミングを捉えた戦略的投資の実行を目的として、当社単独で行う子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・子会社化等の多様な手段の中から最適な形態・出資比率を選択しています。対象会社の上場・非上場を問わず、出資形態について定まった使い分けはありません。保有割合の維持・増加・減少等の資本政策については、投資実行後の各投資先の状況や業界特性等を総合的に勘案し、保有意義をきめ細かく確認したうえで、投資を主管するカンパニーにおいて検討されます。また、重要な投資先については経営会議において毎年度議論が行われ、これらの議論を踏まえて保有方針を決定し、その内容は社外役員にも共有されます。
なお、当社は、上場子会社・関連会社であるという事実のみを理由として、その解消を一律で行うべきとは考えていません。個社ごとに保有意義があると判断しているため、利益相反が発生しないような実効性のあるガバナンス体制を構築・維持するべく取組む一方、個社の当社グループにおける戦略的位置付けも踏まえ、選択肢を限定することなく、是々非々で個社ごとの資本政策を判断しています。

（グループ管理体制における上場子会社・関連会社の取扱いに関する基本的な考え方・方針）
当社は、子会社・関連会社管理に関する社内ルールにおいて、国内上場会社については特則を設けています。当該特則においては、経営の独立性尊重や株主平等原則に反する行為の禁止を謳うと同時に、コンプライアンス・内部統制等の内部管理に関する事項については、親会社・大株主として、適切な管理を行う目的で助言・指導を行う必要がある旨を定めることでバランスを取った管理を行うこととしています。なお、当社子会社に対しては、原則として当社グループ金融制度への参加を求めていますが、上場会社については、経営の独立性に鑑み、同制度への参加は任意としています。
また、各上場子会社・関連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・関連会社と協議のうえ、当社から各上場子会社・関連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・関連会社の海外展開・海外拠点の経営人材を派遣するとともに、各上場子会社・関連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います。

【上場子会社を有する意義】
2026年6月19日現在、当社の上場子会社は、伊藤忠エネクス(株)及びプリマハム(株)です。当社において、各社を上場子会社として保有することのメリットとしては、それぞれ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、上場会社の資金調達力を背景とした当該上場子会社に対する当社資金負担の軽減、優秀な人材の確保及び社員のモチベーションの維持・向上等が挙げられます。また、各社を上場子会社として保有することのデメリットとしては、それぞれに共通のものとして、経済的利益の外部流出、少数株主への配慮の必要性から生じる当社のグループ経営・戦略遂行上の制約、情報取得の困難性、上場維持コスト等が挙げられます。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を踏まえた各上場子会社の保有意義は、以下のとおりです。

【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うえで、重要かつ不可欠な存在です。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を踏まえた新エネルギー分野での取組みや当社グループへの燃料供給事業等を推進しており、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、上場維持により、資金調達面において当社からの資金調達に加え、知名度・信用を活かした資本市場からの資金調達の可能性を確保できるほか、人材面においても、労働市場から有能な人材を確保することや従業員の士気向上に繋がるものと考えています。同社は、当社のグループ会社が上場したものであり、上記の上場維持のメリットを考えると、デメリットを踏まえても、上場子会社として保有することには十分に合理性があると考えています。

【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、当社グループの畜産バリューチェーンの中で最終製品の販売という重要な役割を担っています。同社主力商品に係る高品質な輸入原料の安定供給の確保や当社海外出資先との豚肉ブランドの共同開発等において、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、上場維持により、資金調達面において当社からの資金調達に加え、知名度・信用を活かした資本市場からの資金調達の可能性を確保できるほか、人材面においても、労働市場から有能な人材を確保することや従業員の士気向上に繋がるものと考えています。同社は、当社が段階的に株式を取得することにより当社の子会社となったものですが、上場会社であることにより、当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、上記の上場維持のメリットも考えると、デメリットを踏まえても、上場子会社として保有することには十分に合理性があると考えています。

【上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策】
当社は、上場子会社につき、各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います。
上述の上場子会社においては、一定数の社外取締役の選任や独立性のある取締役会諮問委員会・支配株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う特別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・維持していますが、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」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います。また、当社は、上場子会社の独立役員の選解任に関する議決権行使や独立役員の指名プロセスにおいて指名の機能を持つ取締役会諮問委員会の判断を十分に尊重しています。上場子会社毎のガバナンス体制の実効性確保に関する方策は、以下のとおりです。

【伊藤忠エネクス㈱】
同社は、当社との取引・行為に係る取引条件等については、市場価格を勘案し、一般取引条件と同様に設定しています。また市場価格が参照できない重要な取引・行為については、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会で審議・検討を行った上で、社外取締役及び社外監査役が出席する取締役会において承認決議を行うことにより取引の適正性を確保しています。

【プリマハム㈱】
同社は、当社と原材料調達等の取引を行う場合は、他社から見積もりを入手する等して、市場の実勢価格を勘案して取引条件を決定しています。加えて、重要な取引については、代表取締役社長及び独立社外取締役3名で構成される経営諮問委員会に諮問し答申を得たうえで、取締役会において取引の可否を判断することにより、取引の適正性を確保しています。同社は、独立社外取締役が過半数を占める経営諮問委員会を通じて、少数株主保護の観点から実効性のあるガバナンス体制を構築しています。

【グループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約】
当社、いずれの上場子会社ともグループ経営に関する契約や資本業務提携契約は締結していません。

【上場関連会社を有する意義】
2026年11月2日現在、当社は、複数の上場関連会社に出資しています。
各上場関連会社において上場を維持することのメリットとしては、それぞれに共通するものとして、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、当社と上場関連会社間をはじめとするグループ内シナジーの拡大、優秀な人材の確保及び社員のモチベーションの維持・向上等が挙げられます。
一方で、各社を上場関連会社として保有することのデメリットとしては、それぞれに共通するものとして、経済的利益の外部流出、少数株主への配慮の必要性から生じる当社のグループ経営・戦略遂行上の制約、情報取得の困難性、上場維持コスト等が挙げられます。

当社グループのグループ経営において、各上場関連会社の保有意義は、当社グループの販路を活かした売上拡大、海外展開や特定業界での経営における当社の知見の活用、当社グループのその他企業とのアライアンスによる競争力強化等が挙げられ、当社グループの一員として経営を行うことが、当社・各上場関連会社の双方の企業価値向上にとって有益であると考えています。各上場関連会社の保有意義は以下のとおりであり、先に述べた上場を維持するメリットを勘案すると、それぞれ上場関連会社として保有することに十分合理性があるものと考えています。

【東京センチュリー㈱】
同社は、顧客起点の取引構想を担う「国内ビジネス部門、海外ビジネス部門」と、専門的なソリューションを持つプロダクト組織の「社会インフラ 部門、トランスポート部門、モビリティ部門、企業投資部門」との有機的な連携等により、事業投資を含む多種多様なビジネスを展開しています。当社とは、従来より自動車や建設機械、航空機等の機械分野をはじめ、環境エネルギー、情報等の幅広い分野において協業関係にありますが、新たな事業領域における有望な出資先への共同出資や共同提案等を行うことにより、更に互いの業容を拡大しています。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。
同社は、当社の上場グループ会社が他の上場会社との合併により誕生したものです。

【日立建機㈱】
同社は、建設機械の新車販売事業に加え、ファイナンス事業、レンタル事業、中古車販売等の拡大を推進しています。同社とは、従来より輸出トレードやファイナンス事業の共同展開等を通じて様々な取引関係を有しており、当社が建機事業で安定収益基盤を構築していく上で、同社は重要且つ不可欠な存在です。また、同社とは当社グループが持つ幅広いネットワークを活かし、米国を含む様々な地域及び幅広い事業分野での協業を推進しており、同社と当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。
同社は、北米における旧代理店との提携解消に伴う、販売・サービス網の再構築と、(株)日立製作所との親子上場解消に際して、事業パートナーとして資本提携を実施したものであり、2026年4月以降、当社の同社に対する議決権比率は33.4%となっています。

【㈱アイチコーポレーション】
同社は、トラックなどの車体に高所作業機能を備えた機械を架装した高所作業車等の製造事業、及び国内外への販売事業を行っています。当社がこれまで培ってきた商用車ビジネスにおけるファイナンス、アフターサービス、中古車販売といったバリューチェーン拡大のノウハウや、当社ネットワークを活用した海外展開による協業を通じた事業拡大が期待され、同社と当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。
同社は、㈱豊田自動織機との親子上場解消に際して、事業パートナーとして資本業務提携を実施したものです。

【㈱アイ・グリッド・ソリューションズ】
同社は、オンサイト型太陽光発電を中心とする分散型再生可能エネルギーの開発・運営、エネルギーマネジメント及びエナジートレーディング等を主要事業としており、当社の次世代電力・再生可能エネルギー事業における重要な戦略的パートナーです。同社が有する分散型エネルギーの開発・運営ノウハウやエネルギーマネジメント技術と、当社グループが有する幅広い顧客ネットワーク、太陽光パネル・蓄電池等の資機材調達機能等を相互に活用し、協業を推進しており、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。
当社は2021年に同社株式を追加取得し、同社を関連会社としました。その後、2026年7月に同社株式が上場し、上場関連会社となったものです。

【ウェルネオシュガー㈱】
同社は、国内人口動態の変化や砂糖需要の多様化に対応するため、2023年1月に当社の100%子会社であった伊藤忠製糖(株)と東証プライム上場の日新製糖(株)が経営統合を行い、当社を筆頭株主として誕生した持株会社です。2024年10月には両社の吸収合併を実施し、グループ体制を強化しています。国内随一の製糖効率を誇る伊藤忠製糖と、東京・大阪等の大都市圏で高いブランド認知度を誇る日新製糖が合併したことで、国内シェア約3割の事業基盤を有し、商社トップクラスである当社の海外原料調達機能の提供や伊藤忠グループの中間流通・川下領域でのネットワークを活かした販売シナジーの更なる発揮等が期待され、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。
同社は、当社のグループ会社と他の上場会社との株式交換により誕生したものです。

【不二製油㈱】
同社は、植物性油脂・カカオ・大豆等を原料とした食品素材の開発、製造及び販売事業を行っています。同社は植物性素材の開発において創業以来蓄積した独自の技術力を誇り、事業の高付加価値化とともにグローバルに展開していることから、当社の事業ポートフォリオにおいても重要な位置付けにあります。当社とは米国における油脂事業の共同推進に加え、原材料の安定調達や製品販売、人材交流においても当社グループが保有するネットワークを活用しており、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。
同社は、上場のメリットを勘案した上で、当社のグループ会社が上場したものです。

【㈱センチュリー21・ジャパン】

同社は、不動産仲介業のフランチャイズ(FC)を主要事業とし、同フランチャイズに加盟する全国約930店の顧客接点を有するに至っており、不動産事業において当社グループが安定収益基盤を構築していく上で重要な存在です。また、同加盟店及び顧客へのサービス拡充に向け、同社は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。
同社は、上場のメリットを勘案した上で、当社のグループ会社が上場したものです。

【パラカ㈱】
同社は、駐車場運営及び管理業務を主要事業とし、全国約48,000車室の駐車場を運営・管理を行っており、当社の建設・不動産事業バリューチェーンにおいて重要な役割を担っており、安定収益基盤を構築していく上でも重要な存在です。同社は駐車場事業の拡大の為、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。
同社との資本業務提携を開始後、相互の企業価値向上に資する関係であることが確認できたため、同社株式を追加取得し関連会社としたものです。

【(株)ナルネットコミュニケーションズ】
同社は、リース車両の整備受託事業を行っており、リース車両の整備を全国1万2千超の整備工場に差配しています。同社を起点とした自動車整備工場ネットワークに対しては、当社のタイヤ販売や物流サービスの提供も期待でき、加えて今後展開を見込む中古車販売事業において、同ネットワークにおける自動車整備機能の活用が期待できるため、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。
同社は当社のグループ会社が、他株主のEXITシナリオの一環で上場したものです。

【西松建設㈱】
同社は、土木・建築工事及び不動産開発・保有を主要事業とする準大手ゼネコンとして、当社の建設・不動産事業バリューチェーンにおいて重要な役割を担っており、安定収益基盤を構築していくうえでも重要な存在です。同社事業の拡大の為、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。
同社との資本業務提携を開始後、相互の企業価値向上に資する関係であることが確認できたため、同社株式を追加取得し関連会社としたものです。

【サンフロンティア不動産㈱】
同社は、都心の築古ビルを買い取り、リノベーションにより収益性を高めて売却するオフィス主体の不動産再生事業者です。また、築古物件リノベーションのリーディングプレーヤーであり、家具・内装を備え即入居可能な賃貸オフィスであるセットアップオフィスにおいて業界トップクラスの実績を有しています。
昨今の建築費高騰や築古物件ストック増加を踏まえ、当社は不動産アフターマーケットを重要視しており、リノベーション・バリューアップ事業へ当社が本格的に進出するうえで、同社との提携事業は重要な位置付けにあります。同社とは約1年間にわたり提携協議を重ね、2026年2月より資本業務提携を開始したものであり、相互の企業価値向上に資する関係であることを踏まえ、上場関連会社として保有することには合理性があると考えています。

【オリエンタル白石㈱】
同社は、橋梁の建設・補修補強等の土木工事及び建物の基礎工事を主力とする総合建設会社として、当社の建設・不動産事業バリューチェーンにおいて重要な役割を担っており、安定収益基盤を構築していく上でも重要な存在です。同社が有する高い技術力・施工実績やインフラメンテナンス領域での知見と、当社グループが有する幅広い顧客ネットワーク、資機材調達・物流機能等を相互に活用し、協業を推進しており、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。同社とは2023年5月より資本業務提携を開始し、協業を進める中で相互の企業価値向上に資する関係であることが確認できたことから同社株式を追加取得し、2026年7月に関連会社としたものです。

【㈱ベルシステム24ホールディングス】
同社は、コンタクトセンター運営や経営課題解決型BPOサービス提供を主要事業としており、当社のデジタル事業群の中で顧客体験(Customer Experience)の高度化という重要な役割を担っています。同社はAIやデータ分析等の領域において、当社グループの幅広い国内外のネットワークを活用しており、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。
同社は当社のグループ会社が、他株主のEXITシナリオの一環で上場したものです。

【ウイングアーク1st㈱】
同社は、帳票生成・文書管理やデータ活用に関するソフトウェア、クラウドサービスの開発、販売を主要事業としており、当社のデジタル事業群の中でITシステム開発・運用という重要な役割を担っています。同社は顧客基盤の拡充や自社ソリューションを活用した新規事業創出等において、当社グループの幅広い国内外のネットワークを活用しているだけでなく、電子帳簿保存法対応等で当社グループのDXも支援しており、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。
同社は当社のグループ会社が、他株主のEXITシナリオの一環で上場したものです。

【スカパーJSAT㈱】
同社は、衛星通信サービスを軸とする宇宙事業と、有料放送「スカパー！」を提供するメディア事業を主要事業としており、当社の情報通信分野の中で宇宙・衛星・メディア関連領域強化という重要な役割を担っています。同社はコンテンツやソリューションを活用したメディア領域や衛星画像・データを活用した宇宙・衛星領域での新規事業構築等において、当社グループの幅広い国内外のネットワークと連携しており、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。
同社は、共に上場企業であった㈱スカパーフェクト・コミュニケーションズとジェイサット㈱の2社が株式移転による経営統合で設立され、上場したものです。当社は、両者の合弁設立当初からの株主であり、当社と㈱フジ・メディア・ホールディングスの2社がITCパートナーズ㈱(現:伊藤忠・フジ・パートナーズ㈱)(以下「IFP」)を共同設立し、両社が保有する同社株式をIFPに現物出資する事で、IFPによる同社への出資比率が20%を超過し、同社はIFPの上場関連会社となったものです。

【辻・本郷ITコンサルティング㈱】
同社は、2万社を超える中小企業顧客向けに、管理業務の改善やセールス・マーケティングなどに係るコンサルティングから、その解決策となるIT機器・ソフトウェアの販売、システム開発及びBPOサービスに至るまで、一気通貫で提供することを主要事業としており、当社のデジタル事業群の中で中小企業向け事業基盤拡充の役割を担っています。同社は、顧客基盤の強化や、コンサルティング及びBPO領域での新規事業創出等において、当社グループの幅広い国内外のネットワークを活用しているだけでなく、当社グループも、辻本郷グループが有する中小企業顧客基盤を活用した事業連携を加速する等、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。
2024年に同社と資本業務提携契約を締結し、約27%の株式を取得したことで同社を関連会社としました。その後、筆頭株主の辻・本郷税理士法人グループ主導で、2025年12月に株式を公開し、上場関連会社となったものです。

【㈱セブン銀行】
同社は、国内外コンビニエンスストアをはじめ、商業施設や観光地、空港や駅等に設置された28,000台を超えるATMネットワークを中核とするプ

ラットフォーム事業、リテール金融事業、法人サービス事業を主要事業としています。当社は、全国で約16,400店舗を展開するファミリーマートを傘下に有しており、同社のATMをファミリーマート店舗に導入することにより、来店客の利便性向上や店舗の付加価値向上が期待されるとともに、同社にとってもATM設置網の拡充及び稼働率向上につながるなど、双方にとって大きなメリットを有する協業関係にあります。加えて、同社が有する金融インフラ及び消費者との接点は、流通、決済、デジタル分野を含む当社の各種事業との連携可能性を有しており、中長期的には新たなサービス創出や事業機会の拡大を通じて、当社及び同社双方の企業価値向上に資する関係にあります。
当社は、同社との資本業務提携が相互の企業価値向上に資すると判断し、同社株式を取得して関連会社としたものです。

(海外市場に上場する関連会社について)
なお、当社は海外においても複数の上場する関連会社へ出資しています。海外の上場する関連会社への主な出資理由は下記の通りです。
・現地有力上場企業との戦略的業務・資本提携
・当該国の特定業種への法規制への対応
・国営企業との取引実施条件への対応
・事業展開国での信用力向上

【上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策、当社と少数株主の間の利益相反リスクの懸念が小さいこと及びグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約】
上場関連会社についても、当該関連会社との取引において利益相反が発生しないように配慮するとともに、資本関係・取引状況等、各社ごとの実態に鑑み、必要に応じ上場子会社に準じた対応を行っています。各上場関連会社(対象は上記保有意義の記載対象企業と同一)に関する記載は以下をご参照ください。

【東京センチュリー(株)】
同社は、当社及び当社グループ企業と営業取引関係にありますが、それぞれの取引は、一般の取引先と同様に各会社と個別交渉を行い、同社独自の判断に基づき実行されていることから、当社からの事業上の制約はなく、一定の独立性は確保されていると考えており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応されています。また、同社は、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役を委員長とする指名委員会を設置しており、取締役候補者の指名・選任にあたっては、同委員会の意見を参考に取締役会が決定しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

【日立建機(株)】
同社においては、2026年6月開催予定の同社定時株主総会において、日本産業パートナーズ(株)代表取締役社長である馬上英実氏が退任し、当社代表取締役副社長執行役員 機械カンパニープレジデント(兼)COO補佐である都梅博之氏が社外取締役に就任予定ですが、同社取締役会は取締役9名のうち社外取締役6名(うち独立社外取締役5名)で構成される予定であり、また、指名委員会等設置会社として、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会及び報酬委員会を設置しています。当社と同社の事業内容は競合関係になく、また同社において独立性を重視したガバナンス体制が確保されていることから、当社と同社の少数株主間の利益相反リスクへの懸念は小さいと考えています。なお、HCJIと同社の間で資本提携契約書を締結しています。

【(株)アイチコーポレーション】
同社は、独立社外取締役比率を半数以上にするとともに、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しており、当社からの独立性を十分に確保していることから、当社と同社の少数株主間の利益相反リスクへの懸念は小さいと考えています。当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しているほか、当社、同社及び同社の株主である(株)豊田自動織機との間で業務提携契約を締結しています。

【(株)アイ・グリッド・ソリューションズ】
同社は、取締役8名のうち4名を社外取締役(うち3名を独立社外取締役)とするとともに、監査役4名全員を独立社外監査役としているほか、社外取締役を委員長とし、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置するなど、経営の独立性・透明性に配慮したガバナンス体制を構築しています。
また、当社との取引については、他の企業との取引条件等との比較等により、取引の合理性・妥当性及び取引条件の適正性を確認していることから、当社と同社の少数株主との間の利益相反リスクへの懸念は小さいと考えています。
当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

【ウェルネオシュガー(株)】
当社及び同社の株主である住友商事(株)並びに同社の間で資本業務提携契約書を締結しており、同契約内において同社の経営の独立性を確保することを基本方針とするとともに、同社の独立性、自主性及び既存の取引先との関係を尊重し、また同社の取締役会による株主共同の利益を図る観点から業務を遂行するために必要な施策の採択・実施を尊重することにつき、合意しています。

【不二製油(株)】
同社が当社グループとの①新規取引(年間10億円以上のもの)、②当社にとって重要と判断される事業提携案件が生じた場合には、両社間で少数株主保護の視点を踏まえて実施の妥当性について協議し、かつ判断の透明性と妥当性を確保するべく、取締役会で審議・決議を行っており、当社と同社の少数株主との間の利益相反リスクの懸念は限定的であると考えています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

【(株)センチュリー21・ジャパン】
同社が主業とする不動産仲介業のフランチャイズ先と、当社及び当社グループとの間に、同社の独立性に影響を及ぼすような継続的な取引はありません。また、独立社外取締役・独立社外監査役による協議会を開催するなど、少数株主保護に配慮したガバナンス体制を構築しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

【パラカ(株)】
同社は、取締役7名の内、社外取締役を5名選任しており、透明性の高いガバナンス体制を構築しているほか、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を複数名選任するなど、少数株主保護に配慮した体制を整備しています。当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しています。

【(株)ナルネットコミュニケーションズ】
当社及び当社グループ企業との個別の営業取引に際しては、一般の取引先と同様に各会社と個別交渉を行い、同社独自の判断に基づき実行されることから、当社からの事業上の制約はなく、一定の独立性は確保されていると考えており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応されています。また、同社は取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しており、取締役の指名・報酬に係る事項について同委員会が審議し、取締役会に答申を行う体制を構築しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

【西松建設㈱】
同社は、監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役4名）で構成される監査等委員会を設置しています。当社及び当社グループ企業との個別の営業取引に際しては、一般の取引先と同様に各会社と個別交渉を行い、同社独自の判断に基づき実行されることから、当社からの事業上の制約はなく、一定の独立性は確保されていると考えており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応されています。当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しています。

【サンフロンティア不動産㈱】
同社は、社外取締役を5名選任しており、業務執行の妥当性、適法性を客観的に評価・是正し監督機能を強化するうえで重要な役割を担っています。また社外取締役の独立性を担保するため、社外取締役の独立性判断基準を定めており、同社の株主において利益相反が生じる恐れがないよう制度を整備しています。同社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員会の半数を社外役員で構成するなど、経営の独立性及び透明性を確保できる監督機能を備えていることに加え、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しており、委員の半数を社外役員で構成しています。当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しています。

【オリエンタル白石㈱】
同社は、監査等委員会設置会社であり、取締役11名のうち6名を独立社外取締役とするとともに、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役とする指名報酬諮問委員会を設置するなど、経営の独立性・透明性を確保するガバナンス体制を構築しています。
当社と同社の間では資本業務提携契約を締結しており、同契約において同社の自主独立を尊重する方針を合意しています。また、同契約に基づき当社が同社の社外取締役候補者の指名を行う場合にも、同社の独立社外取締役が過半数を占める指名報酬諮問委員会において十分な検討を行う方針とされており、少数株主保護に配慮した体制が確保されていることから、当社と同社の少数株主との間の利益相反リスクへの懸念は小さいと考えています。

【㈱ベルシステム24ホールディングス】
当社グループ並びに第二位株主のTOPPANホールディングスグループを、同社の財務上及び業務上の意思決定に対して重要な影響力を有している関連当事者に指定した上で、関連当事者取引の管理等に関する規程を定め、取引の規模や性質等によって取締役会の承認を要するものと要さないものとの基準を設けて運用しています。また、取締役会の承認の要否にかかわらず、毎期初には継続する関連当事者取引の承認を取締役会に求め、その承認をもって取締役会による取引妥当性に関する監視を実施しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

【ウイングアーク1st㈱】
同社は、関連当事者取引の承認等に際しての事前諮問機関として、社外取締役及び社外取締役がその協議により指名する当社から派遣する取締役以外の者で構成される特別委員会を臨時の機関として設置する特別委員会規程を定めることで、経営の独立性及び透明性を確保し、経営に関する監督機能を維持強化しています。当社と同社の間では、資本・業務提携契約書を締結しています。

【スカパーJSAT㈱】
同社は、主要株主との取引については、必ず事前に審査を行い、株主共同の利益を害することなく、合理的かどうかを確認した上で実行しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

【辻・本郷ITコンサルティング㈱】
同社は、支配株主を含む関連当事者間の取引の公正性・妥当性を確保するため、社外役員が過半数を占める関連当事者取引委員会を設置するとともに「関連当事者取引管理規程」を制定し、取引開始前に関連当事者取引委員会及び取締役会において事業上の必要性、取引条件の妥当性等を検討・確認した上で承認を得ることとしています。これにより、第三者との取引条件と比較した取引の合理性・妥当性を厳格に審査する体制を構築し、不当な利益供与・享受を防止しています。また、取締役等の指名・報酬に係る評価・決定プロセスの独立性、公平性、透明性及び客観性を担保するため、社外役員を委員の過半数とする指名・報酬諮問委員会を設置しています。当社と同社の間でグループ経営に関する考え方及び方針として記載されるべき内容に関連した契約は締結していません。

【㈱セブン銀行】
同社は、支配株主との取引等を行う際には、銀行法上のアームズ・レングス・ルールを遵守し、取引の必要性及び取引条件が第三者との通常取引の条件と著しく相違しないことを十分に確認しています。また、少数株主の利益保護の観点から、取引条件の妥当性及び手続きの公正性を検討・判断するための特別委員会を設置し、独立した立場から十分に議論を重ねた上で最終判断を行うこととしています。更に、同社は独立社外取締役が取締役会の過半数を占めており、取締役会の機能を補完するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会を設置するなど、支配株主からの独立性を確保しています。当社と同社の間では基本合意書及び資本業務提携契約を締結しています。

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	9 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
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											
伊藤　明子（注）	その他											

※　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f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
川名　正敏	○	―――	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います。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います。
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います。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います。
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います。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います。
伊藤　明子 (注)	○	―――	国土交通省において、大臣官房審議官、同省初の女性局長 (住宅局長) 、内閣官房内閣審議官まち･ひと･しごと創生本部事務局地方創生総括官補等の要職を歴任後、消費者庁長官に就任した、消費者視点の課題全般についての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います。なお、伊藤氏は、(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います。 (注)伊藤明子の戸籍上の氏名は、野田明子です。

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	ガバナンス･指名･報酬委員会	7	0	3	4	0	0	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･指名･報酬委員会	7	0	3	4	0	0	社外取締役

補足説明

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、取締役会下にガバナンス･報酬委員会、指名委員会及び女性活躍推進委員会を設置していましたが、2023年6月23日付で、ガバナンス･報酬委員会及び指名委員会を、社外取締役を委員長、社外取締役を委員の過半数とするガバナンス･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て同じ委員の下、一体して審議する体制とすることにより、議論の活性化を狙うものとなります。なお、女性活躍推進委員会は、社外取締役を委員長、社外役員を過半数とする構成で設置しています。

各委員会の役割、構成（2026年6月19日現在）及び2025年度の活動状況は以下のとおりです。

2026年6月19日現在の各委員会の役割
■ ガバナンス･指名･報酬委員会
（役割）執行役員の選解任、上席執行理事の委嘱･解嘱、取締役･監査役候補者の指名、取締役･監査役の解任、役付取締役･役付執行役員の選定･解職、後継者計画の検討、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、西口取締役、中森社外取締役、石塚社外取締役、伊藤社外取締役（瓜生監査役がオブザーバーとして出席）

■ 女性活躍推進委員会
（役割）女性従業員の活躍推進に向けた方針･戦略や推進施策等の審議
（構成）伊藤社外取締役（委員長）、西口取締役、中森社外取締役、藤田社外監査役、小林社外監査役、茅野広報部長、西川人事･総務部長

2025年度の活動状況
■ ガバナンス･指名･報酬委員会
（活動状況）：
2025年度は合計5回開催し、すべての回に、出席対象の全委員が出席しています。2025年度に開催されたガバナンス･指名･報酬委員会に付議された主な議題は以下のとおりです。
･2024年度取締役会評価の件（2025年4月7日）：
2024年度取締役会評価結果についての報告及び対外公表文案について、取締役会に付議することの了承
･役員報酬制度の件（2025年4月7日）
月例報酬における当社への「個人貢献度」の一部変更、並びに2025年度取締役の業績連動型賞与の算定方法及びその個別支給額上限等について、取締役会に付議することの了承
･後継者計画について（2025年9月25日）
役員の後継者計画について審議
･役員報酬制度の件（2026年1月9日）
特例執行役員の報酬制度を一部変更することについて取締役会へ付議することの了承
･2026年度役員人事について（2026年1月9日）
2026年度役員人事案について、取締役会に付議することの了承
･役員制度の改定及び顧問制度創設の件（2026年1月16日）
上席執行役員の創設、及び顧問制度創設について取締役会へ付議することの了承
･役員報酬制度の件（2026年2月25日）
業績連動型賞与の算定方法の一部変更、並びに2026年度取締役の業績連動型賞与の算定方法及びその個別支給額上限等について、取締役会に付議することの了承

■ 女性活躍推進委員会
（活動状況）：
2025年度は1回開催し、同委員会には全委員が出席しています。2025年度に開催された女性活躍推進委員会に付議された主な議題は以下のとおりです。
･女性活躍推進の進捗状況と次期行動計画（2025年10月16日）：
女性管理職比率･男女間賃金格差に向けた具体策、及び女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の新たな目標設定について審議

【監査役関係】

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

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

・会計監査人とは四半期レビュー及び内部統制監査に関する報告に加え、月次の定期会合で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います。
・監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters）については、当期の経営状況を踏まえた選定に関する意見交換を行っています。2025年度の選定事項となった、ファミリーマートののれんの評価とCITIC Limited投資の評価については、評価の前提となる将来キャッシュ・フローや割引率等について、担当部門及び会計監査人より詳細な説明を受け質疑を行いました。
・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います。
・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、定期的に内部監査における指摘や提言等について意見交換する等、密接な連携を図っています。
・監査部は、会計監査人とも定期会合を持ち、密接な連携を図ると同時に、グループ会社の内部監査部署との関係強化にも努めています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	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
瓜生　健太郎	弁護士										○			
藤田　勉	他の会社の出身者										○			
小林　久美（注）	公認会計士													

※　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
瓜生　健太郎	○	当社は、同氏が代表弁護士・マネージングパートナーを務める弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所に対し、法律アドバイスを受領したことの対価として弁護士報酬を支払っていますが、同法律事務所への年間支払額は同法律事務所の年間総収入の1%に満たない僅少なものであることから、同氏の独立性に影響を及ぼすおそれはないと判断しています。	弁護士としての法律に関する高度な専門知識と豊富な実務経験を活かして、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います。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います。
藤田　勉	○	当社は、同氏が代表取締役社長を務める株式会社ストラテジー・アドバイザーズに対し、研修プログラムの提供を受けたことの対価として報酬を支払っていますが、同社への年間支払額は同社の年間総収入の1%に満たない僅少なものであることから、同氏の独立性に影響を及ぼすおそれはないと判断しています。	長年にわたる金融業界における経歴から高度な専門知識と豊富な実務経験を活かして、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います。なお、藤田氏は、(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います。
小林　久美(注)	○	―――	公認会計士としての金融・会計の経歴から、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実務経験を活かして、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います。なお、小林氏は、(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います。 (注)小林久美の戸籍上の氏名は、野尻久美です。

[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
当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」については、上記Ⅰ(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)-2(コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示)における原則4-9についての開示をご参照下さい。

当社は、(株)東京証券取引所の独立性基準及び当社の「社外役員の独立性に関する判断基準」に基づき、独立役員の資格を満たす社外役員をすべて独立役員に指定しています。当社による寄付については、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、更に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しています。

■ 独立役員の2025年度における活動状況
[社外取締役]
川名取締役は、2025年度に開催された取締役会19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います。2025年度はガバナンス・指名・報酬委員会の委員長を務め、取締役会実効性評価等のガバナンス面、経営陣幹部の選解任や後継者計画、役員報酬等に関する議論を主導する等、当社が社外取締役として期待する重要な役割を果たしました。また、当社が推進する健康経営に関し、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います。

中森取締役は、2025年度に開催された取締役会19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います。2025年度は女性活躍推進委員会の委員長を務め、当社女性従業員の活躍推進に向けた施策について現場目線に根差した議論を主導するとともに、ガバナンス・指名・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や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献しました。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います。

石塚取締役は、2025年度に開催された取締役会19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います。2025年度はガバナンス・指名・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や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献しました。また、当社が推進するマーケットインの発想による成長投資の加速や人材戦略の分野において、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います。

伊藤取締役は、2025年度に開催された取締役会19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います。2025年度はガバナンス・指名・報酬委員会及び女性活躍推進委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上や女性活躍支援の加速化に貢献しました。また、当社が推進するマーケットインの発想による成長投資の加速や人材戦略の分野において、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います。

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・向上に寄与していると考えています。

【社外監査役】
瓜生監査役は、2025年度に開催された取締役会19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います。2025年度はガバナンス・指名・報酬委員会のオブザーバーを務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献しました。

藤田監査役は、2025年度に開催された取締役会19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います。2025年度は女性活躍推進委員会の委員を務め、当社の女性活躍支援のための施策や女性登用促進に向けた取組みの加速化に貢献しました。

小林監査役は、2025年度に開催された取締役会19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います。2025年度は女性活躍推進委員会の委員を務め、当社の女性活躍支援のための施策や女性登用促進に向けた取組みの加速化に貢献しました。

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・向上に寄与していると考えています。

■ 独立役員の重要な兼職の状況（2026年6月19日現在）

【社外取締役】
中森取締役： 中森公認会計士事務所（代表）、鹿島建設（株）（社外監査役）
伊藤取締役： キヤノン（株）（社外取締役）

【社外監査役】
瓜生監査役： 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所（代表弁護士・マネージングパートナー）、U&Iアドバイザリーサービス（株）（代表取締役）、（株）ロッテホールディングス（取締役）
藤田監査役： RIZAPグループ（株）（社外取締役）、（株）ドリームインキュベータ（社外取締役）、（株）ストラテジー・アドバイザーズ（代表取締役）
小林監査役： 小林公認会計士事務所（代表）、Tokyo Athletes Office（株）（代表取締役）、（株）コーセーホールディングス（社外取締役）

■ Advisory Board
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。

【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）により構成されており、ガバナンス・指名・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います。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います。

・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います。この設計・仕組みは、「業績拡大と株価上昇のインセンティブ」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います。
2025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32.3%、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57.1%であり、2026年度においては、業績連動型賞与の割合が約32.0%、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58.4%となる予定です。なお、上記2026年度の株価連動型賞与に係る割合については、当社の株価成長率が110%、また、東証株価指数（TOPIX（注））との相対株価成長率が110%との前提にて算出しています。
（注）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。

・当期純利益（連結）は成長に向けた投資や株主還元の原資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）」としています。なお、2025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9,000億円（2025年５月２日公表）、実績は、9,003億円（2026年５月１日公表）となっています。

・2025年度の株価連動型賞与については、連続する２事業年度の日々の当社株価の平均値の上昇額等を同賞与の連動指標としています。なお、2025年度の当社株価平均値は、2023-2024年度の当社株価平均値との比較において約437円（株式分割後株価換算ベース）上昇しています。

・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」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

2025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、以下のとおりです。

氏名	役員区分	月例報酬	業績連動型賞与	株価連動型賞与	株式報酬（BIP信託）	株式報酬（RS報酬）	合計
岡藤　正広*	取締役	191百万円	573百万円	140百万円	192百万円	889百万円	1,984百万円
石井　敬太*	取締役	107百万円	344百万円	84百万円	144百万円	400百万円	1,078百万円
小林　文彦	取締役	84百万円	228百万円	56百万円	72百万円	311百万円	752百万円
鉢村　剛	取締役	82百万円	222百万円	56百万円	72百万円	311百万円	743百万円
都梅　博之	取締役	81百万円	348百万円	35百万円	48百万円	311百万円	823百万円
中　宏之*	取締役	55百万円	103百万円	25百万円	42百万円	31百万円	257百万円

（百万円未満四捨五入）

2025年度の取締役（社外取締役を除く）の報酬は、月例報酬、業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬（非金銭報酬／BIP信託及びRS報酬制度）により構成されています。月例報酬は、役位ごとの基準額をベースに、気候変動及びSDGs／ESGの要素も加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの対応を含む会社への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、当社株価の成長率とTOPIXの成長率との相対評価を加味したうえで賞与額を算定する仕組みをとっています。業績連動型株式報酬制度の概要については、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）-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」に記載しています。上記BIP信託の金額についてはBIP信託に基づき2025年度中に付与したポイントに係る費用計上額、RS報酬の金額についてはRS報酬制度に基づき2025年度中に取締役（社外取締役を除く）6名に対する譲渡制限付株式報酬の予定額として費用計上した額をそれぞれ記載しています。なお、*印の取締役の月例報酬には住宅手当が含まれています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	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) 2025年度における役員報酬等
2025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、以下のとおりです。

役員区分	人員数（名）	報酬等の総額（百万円）	内訳	
取締役	10	5,729	(1)月例報酬	694百万円 (93百万円)
（内、社外）	(4)	(93)	(2)業績連動型賞与	1,818百万円
			(3)株価連動型賞与	395百万円
			(4)株式報酬（BIP信託）	569百万円
			(5)株式報酬（RS報酬）	2,252百万円
監査役	5	229	月例報酬のみ	
（内、社外）	(3)	(69)		
計	15	5,958		
（内、社外）	(7)	(162)		

（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11億円（うち、社外取締役分は年額2億円）、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50億円（いずれも2025年6月20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、年額4億円（2025年6月20日株主総会決議。2025年6月20日時点の対象監査役数は5名）です。
（注3）当社は、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会においてBIP信託の導入を決議したとともに、2025年6月20日開催の第101回定時株主総会においてBIP信託の改定及びRS報酬制度の導入を決議しました。上記のBIP信託の金額についてはBIP信託に基づき2025年度中に取締役（社外取締役を除く）6名に付与したポイントに係る費用計上額、RS報酬の金額についてはRS報酬制度に基づき2025年度中に取締役（社外取締役を除く）6名に対する譲渡制限付株式報酬の予定額として費用計上した額をそれぞれ記載しています。なお、2026年3月31日付で退任した取締役2名に対するRS報酬制度に基づく報酬については、現金での支給を予定しています。同株式報酬制度の概要については、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）-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」に記載しています。

(b) 2026年度における取締役賞与
a. 業績連動型賞与
2026年度の業績連動型賞与は、以下の方法に基づき算定のうえ、支給額を確定し、第103回定時株主総会終了後、支払います。
(A). 総支給額
総支給額は(B)の個別支給額の合計額または50億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、以下のとおりとなります。

総支給額算定ベース ＝ 2026年度当社株主に帰属する当期純利益（連結） × 0.35%（注1）
× 対象となる取締役の役位ポイントの総和 ÷ 55（1円未満切捨て）

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
×（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（注2、5） × 50%
＋ 担当組織当期純利益（連結）の前年度業績比により決定する乗率（注3、5） × 20%
＋ 役職就任時に担当する組織の就任前年度業績比により決定する乗率（注4、5）
× 30%）（1,000円未満切上げ）

（注1）担当組織の業績評価を反映する取締役の総支給額算定ベースの算定にあたっては、上記「0.35%」を「0.48%」とします。
（注2）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% ＋（担当組織当期純利益（連結）の計画達成率 － 100%） × 2（乗率が負数の場合は0%、上限は200%とします。）
（注3）担当組織当期純利益（連結）の前年度業績比により決定する乗率：
100% ＋（2026年度の担当組織当期純利益（連結） ÷ 2025年度の担当組織当期純利益（連結） － 100%） × 2
（乗率が負数の場合は0%、上限は200%とします。）
（注4）役職就任時に担当する組織の就任前年度業績比により決定する乗率：
（2026年度の担当組織当期純利益（連結） － 就任前年度の担当組織当期純利益（連結））
÷（就任前年度の担当組織当期純利益（連結） × 10%）（乗率が負数の場合は0%、上限は200%とします。）
但し、制度改定日である2023年6月13日時点で既に担当組織を持つ役職に就任している取締役については、就任前年度の担当組織当期純利益（連結）を2023年度の担当組織当期純利益（連結）に読替えるものとします。
（注5）2026年度の当社取締役のうち、担当組織の業績評価を反映する取締役の担当は、機械カンパニーであり、同カンパニーの2026年度の当期

純利益（連結）の計画値は1,800億円（2026年5月1日に公表）です。取締役会長及び取締役社長の「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」、「担当組織当期純利益（連結）の前年度業績比により決定する乗率」、及び「役職就任時に担当する組織の就任前年度業績比により決定する乗率」は、いずれも100%とします。
取締役会長及び取締役社長以外の取締役のうち、担当組織の業績評価を反映しない取締役については、「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」、「担当組織当期純利益（連結）の前年度業績比により決定する乗率」、及び「役職就任時に担当する組織の就任前年度業績比により決定する乗率」に代えて、いずれも「全社計画比乗率」を用いるものとし、「全社計画比乗率」の算式は以下のとおりとします。

全社計画比乗率：100% ＋（全カンパニー合算の当期純利益（連結）の計画達成率 － 100%）× 2
（乗率が負数の場合は0%、上限は200%とします。）

役位ポイント及び2026年度の個別支給額の限度額は次のとおりです。
役　位 役位ポイント
（注）2026年度の個別支給額の限度額
（百万円）
取締役会長 10.0 1,800
取締役社長 6.0 1,080
取締役副社長執行役員 5.0 900
取締役専務執行役員 4.0 720
取締役常務執行役員 3.0 540
取締役上席執行役員／
取締役執行役員 2.2 400
（注）取締役会長、取締役社長以外の取締役のうち、担当組織の業績評価を反映しない取締役については、役位ポイントに0.8を乗じる。

b. 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います。本賞与は連続する2事業年度における日々の当社株価の平均値の上昇額等を連動指標とし、公平性を担保するため、連続する2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（注1））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、在任期間中の賞与額総額を取締役の退任後に支給しています。

・2026年度の株価連動型賞与は、以下の具体的算定フォーミュラに基づき賞与額を算定のうえ、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。
・個別支給額は、以下①及び②のいずれか大きい額とします。なお、当社は、2026年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割（以下、「本株式分割」という。）を実施しました。それに伴い、下記算定フォーミュラにおける2025年12月31日以前における「当社株価終値の単純平均値」については、本株式分割実施後の当社株価終値に換算して算定を行うものとします（以下、「当社株価終値の単純平均値」の算定について同じ）。

①（2025～2026年度の日々の当社株価終値の単純平均値 － 2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値）× 6,500,000
×（2025年度と2026年度の役位ポイントの合計）÷（108.8ポイント × 2）× 相対株価成長率（注2）－ 2025年度の株価連動型賞与
② 2023～2024年度の当社株価終値の単純平均値 ×（相対株価成長率（注2）－ 100%）× 6,500,000
×（2025年度と2026年度の役位ポイントの合計）÷（108.8ポイント × 2）－ 2025年度の株価連動型賞与

（注1）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）
（注2）相対株価成長率 ＝（2025～2026年度の日々の当社株価終値の単純平均値 ÷ 2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値）
÷（2025～2026年度の日々のTOPIXの 単純平均値 ÷ 2023～2024年度の日々のTOPIXの単純平均値）

・2026年度中に退任または株価連動型賞与の対象者でなくなった者に対しては、2025～2026年度において対象者であった期間（以下、「2025～2026在任期間」という。）のうち、2026年度の株価連動型賞与として、以下①及び②のいずれか大きい額を支給します。
①（2025～2026在任期間の日々の当社株価終値の単純平均値 － 2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値）× 6,500,000
×（2025年度と2026年度の役位ポイントの合計）÷（108.8ポイント × 2）× 相対株価成長率（注3）× 2025～2026在任期間における月数
÷ 24 － 2025年度の株価連動型賞与
② 2023～2024年度の当社株価終値の単純平均値 ×（相対株価成長率（注3）－ 100%）× 6,500,000 ×（2025年度と2026年度の
役位ポイントの合計）÷（108.8ポイント × 2）× 2025～2026在任期間における月数 ÷ 24 － 2025年度の株価連動型賞与

（注3）相対株価成長率 ＝（2025～2026在任期間の日々の当社株価終値の単純平均値 ÷ 2023～2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値）÷（2025～2026在任期間の日々のTOPIXの単純平均値 ÷ 2023～2024年度の日々のTOPIXの単純平均値）

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。
各取締役の役位ポイントは、業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。但し、担当組織の業績評価を反映する取締役については、役位ポイントに2分の1を乗じます。

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50億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50億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（非金銭報酬）
・当社は、業績連動型株式報酬に関し、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会（以下、「2024年株主総会」という。）において、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2024年度より導入することを決議しました。また、当社は、2025年6月20日開催の第101回定時株主総会（以下、「2025年株主総会」という。）において、BIP信託の一部改定を行うとともに、BIP信託とは別枠の新たな業績連動型株式報酬として、譲渡制限付株式（Restricted Stock）の付与のための報酬制度（以下、「RS報酬制度」という。）を導入することを決議しました。BIP信託の改定では、当社当期純利益（連結）が一定の基準額を超える場合により多くの株式が支給されるよう業績に応じたポイントの算定式を変更するとともに、これまで信託内に累積し退任時に現金で支給されていた配当金を、配当金額に応じたポイントに置き換えて付与する仕組みに変更しました。併せて、かかる変更に対応すべく、BIP信託において当社が拠出する金員の上限及び付与するポイントの総数の上限を改定しました。また、BIP信託による当社株式等の交付は退任後に行うほか、RS報酬については退任時まで譲渡制限を付すことにより、在任期間を通じて株主との価値共有及び中長期の企業価値向上への継続的なコミットメントを促す設計としています。業績連動型株式報酬の内容は下記のとおりとなります。

(i) BIP信託
・BIP信託により取締役（社外取締役を除く）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の在任月数に応じて業績ポイントが付与されます。また、毎年の期末または中間の配当基準日（以下、「配当基準日」という。）まで取締役（社外取締役を除く）として在任した者を対象として、各配当基準日時点の配当金に応じて配当金ポイントが付与されます。
・2026年度の取締役（社外取締役を除く）へ付与される株式交付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。但し、本株式分割の実施に伴い、2026年6月30日までに付与されるポイントについては、1ポイントは当社株式5株とし、0.2ポイント未満の端数は切捨てるものとします。

株式交付ポイント ＝ 業績ポイント ＋ 配当金ポイント

業績ポイント　＝ 役位ごとの基準ポイント（注1） × 業績によるポイント算出率（注2）
×（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） ÷ 12）
（小数点以下の端数は切捨て）

配当金ポイント　＝ 配当基準日時点の株式交付累積ポイント（注3） × 1株あたり配当金 ÷ 基準株価（注4）

2026年度の株式交付ポイントの役位ごとの上限は次のとおりです。
取締役会長 取締役社長 取締役
副社長執行役員 取締役
専務執行役員 取締役
常務執行役員 取締役
上席執行役員／
取締役執行役員
350,000 260,000 175,000 140,000 105,000 75,000

（注1）役位ごとの基準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 取締役
専務執行役員 取締役
常務執行役員 取締役
上席執行役員／
取締役執行役員
159,500 119,500 80,000 64,000 48,000 35,000

（注2）業績によるポイント算出率は、次の①～③の合計です。
① （2026年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）が3,000億円を超え、8,000億円に達するまでの部分） ÷ 100億円 × 2%※
② （2026年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）が8,000億円を超え、1兆円に達するまでの部分） ÷ 100億円 × 2%※ × 2
③ （2026年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）が1兆円を超える部分） ÷ 100億円 × 2%※ × 3
※担当組織の業績評価を反映する取締役については、上記「2%」を「1%」とします。

（注3）株式交付累積ポイント ＝ 業績ポイントの累積 ＋ 配当金ポイントの累積

（注4）基準株価 ＝ 配当金支給日が属する月の前月の日々の当社株価終値の単純平均値

・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。）を業績等に応じて交付または給付します。BIP信託の仕組みは後記図3のとおりです。
（1）対象者： 当社の取締役、執行役員及び上席執行理事（社外取締役及び国内非居住者を除く。2026年6月19日時点の対象者は、取締役5名、取締役を兼務しない執行役員31名、上席執行理事9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80億円
（3）本信託による当社株式の取得方法： 株式市場又は当社からの取得（原則、株式市場から取得します）。
（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450万ポイント（年平均で225万ポイント）
（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）の水準に応じて対象者に付与するポイント数が変動。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。

(ii)RS報酬制度
・当社は、2025年株主総会において、当社の取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、「RS対象取締役」という。）を対象としたRS報酬制度の導入を決議しました。
・RS報酬制度により支給される報酬は、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、①当社株式または②当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権（以下、「当社株式または金銭債権」という。）とし、RS対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、当社株式の発行または処分を受けるものとします。RS報酬制度に基づく2026年度の報酬としてRS対象取締役へ支給される当社株式数（以下、「RS支給株式数」という。）は次のとおりです。

RS支給株式数 ＝ 2026年度の当社株主に帰属する当期純利益（連結） ÷ 1億円 × RS算定係数（注）
×（対象期間の開始月である4月から翌年3月までの間の在任月数（1月未満切上げ） ÷ 12）（小数点以下の端数は切捨て）

2026年度の役位ごとのRS支給株式数及びRS報酬に係る個別報酬金額の上限は次のとおりです。

役　位 RS支給株式数の上限
（株） RS報酬に係る個別支給額の上限
（百万円）
取締役会長 500,000 900
取締役社長 225,000 410
取締役副社長執行役員 175,000 320
取締役専務執行役員 75,000 140
取締役常務執行役員 40,000 80
取締役上席執行役員／
取締役執行役員 17,500 40

（注）役位ごとのRS算定係数は次のとおりです。
取締役会長 取締役社長 取締役
副社長執行役員 取締役
専務執行役員 取締役
常務執行役員 取締役
上席執行役員／
取締役執行役員
50.0 22.5 17.5 7.5 4.0 1.75

・RS報酬制度に基づき支給される報酬として、RS対象取締役に対して、当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権を支給する場合、RS対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、支給される金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社株式について発行または処分を受けるものとします。この場合における1株あたりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における(株)東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当社株式を引き受けるRS対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。
・RS報酬制度に基づき支給される報酬としての当社株式または金銭債権の総額は、年額30億円の範囲内とします。
・RS対象取締役が当社株式の発行または処分を受ける前に任期満了、死亡その他の正当な事由により退任した場合または当社が消滅会社となる合併契約その他の組織再編等がなされる場合は、当社株式に代えて金銭を支給することとし、これに基づき支給される報酬としての金銭の総額は、当社株式または金銭債権の総額と合わせて年額30億円の範囲内とします。なお、かかる事由に基づき金銭を支給する場合における金額は、金銭支給日が属する月の前月の日々の当社株価終値の単純平均値を用いて算出するものとします。
・RS対象取締役に対して発行または処分される当社株式の総数は年150万株以内とします。但し、当社株式の株式分割（当社株式の無償割当てを含む）または株式併合が行われた場合、その他譲渡制限付株式として発行または処分をされる当社株式の総数または個別株式数の調整が必要な事由が生じた場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当該株式数を調整します。本株式分割の実施に伴い、2026年1月1日以降RS対象取締役に対して発行または処分される当社株式の総数は年150万株以内とします。
・RS報酬制度に基づく、RS対象取締役に対する当社株式または金銭債権の支給にあたっては、当社とRS対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下、「本割当契約」という。）を締結することを条件とします。

（本割当契約の概要）
① 譲渡制限期間
RS対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた日より当社または当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位（以下、「当社役職員等の地位」という。）を退任した直後の時点までの間（以下、「譲渡制限期間」という。）、本割当契約により割当てを受けた当社株式（以下、「本割当株式」という。）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下、「譲渡制限」という）。

② 退任時の取扱
RS対象取締役が譲渡制限期間満了前に当社役職員等の地位を退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他の正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

③ 譲渡制限の解除
上記①の定めにかかわらず、当社は、RS対象取締役が、譲渡制限期間中継続して当社役職員等の地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。但し、上記RS対象取締役が、上記②に定める任期満了、死亡その他の正当な理由により、譲渡制限期間が満了する前に当社役職員等の地位を退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。また、当社は、上記の定めに従い譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

④ 組織再編等における取扱
上記①の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（但し、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に定める場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

⑤ その他の事項
本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

当社は、「世間の目」「一般株主の目」である社外役員による経営への監視・監督の機能を最大限発揮し、取締役会の実効性を維持・向上することができるよう、社内役員と社外役員の情報の非対称性縮小を目的とした、社外役員とのコミュニケーション強化・情報共有に注力しています。これらの取組みについては、取締役会実効性評価における役員からのコメント等も踏まえて、より良いものとなるよう、不断の見直しを実施しています。

■ 社外役員への事前ブリーフィング等
取締役会の開催にあたっては、社外役員を対象とする事前ブリーフィングを実施しています。付議案件の内容だけでなく、当該案件の背景や全社

的な計画・戦略の中における当該案件の位置付け、事前に行われている執行側での議論内容等の情報提供も行うことにより、社外役員が、当該案件の全体像を十分に理解したうえで、取締役会に臨むことができるよう工夫しています。

■ 各種会合・面談等
当社では、当社役職員と社外役員との直接の対話を重視しています。定期的に開催している会長ＣＥＯや社長ＣＯＯと社外役員との定期的な面談や社外取締役と常勤監査役の連絡会、内部監査部門による社外取締役への活動報告等に加えて、カンパニープレジデントや総本社職能各部統括オフィサー一人ひとりと社外役員との面談を実施しています。また、社外役員に当社への理解を深めてもらう目的で、執行側による説明会も実施しており、2025年度は、当社の採用方針や人材育成についての説明会を行いました。加えて、若手・中堅社員との懇親会や、営業部門長である執行役員との面談等、幅広い層との対話機会を通じて、当社への理解を更に深めました。

■ 現地視察等当社グループへの理解促進
当社では、事業会社や出資先等、当社グループの拠点への社外役員の定期的な訪問の機会を設けています。事業現場を訪問し、取扱商品・サービスに直に触れる機会や、経営陣等との直接の意見交換や社員との対話等を行う機会等を通じて、社外役員による当社グループの広範囲にわたる事業活動や取扱商品・サービス等への理解を深めることに繋げています。
2025年度は、当社主要事業の一つである北米電力事業の理解深化を目的に、社外取締役がペンシルベニア州のヒッコリーランガス火力発電所及びテキサス州のプレイリー・スイッチ風力発電所を訪問しました。現地では、当社子会社のTyr Energy,Inc.及びNAES Corporationの経営陣より、事業ポートフォリオや戦略及び発電所運転・保守を起点とした一気通貫の取組みについて説明を受け、同事業の強みや成長戦略への理解を深めました。また、NAES傘下の送電・遠隔運転等を含む現場の実態を確認し、資料確認だけでは得られない事業運営の要諦や、安全・安定操業に向けた取組への解像度が向上しました。加えて、ニューヨークにおいては若手駐在員とも意見交換を行い、子育てをしながら帯同する女性駐在員を含む多様な声を直接聞くことで、生活面・キャリア面での悩みや課題を理解する契機となりました。国内では、社外役員が(株)日本アクセスの八潮物流センターを訪問しました。同社経営陣より事業概要及びセンター運営の説明を受けた後、冷凍・冷蔵倉庫内のオペレーションを中心に視察し、温度帯別の物流現場における作業プロセスや工夫について理解を深めました。このような現場視察に加え、当社グループ会社トップとの間で各社の経営戦略・業容拡大に向けた取組に関して活発な意見交換を行いました。

上記社外役員へのサポート体制は、取締役会実効性評価においても高い評価を受けており、今後も取組みを継続してまいります。

【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

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
小林　栄三	名誉理事	無し	非常勤、無報酬	2016/06/24	定めない
鈴木　善久	理事	無し	非常勤、無報酬	2021/03/31	定めない

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	2 名

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います（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、退任役員には原則として理事を委嘱することとなります。「名誉理事」、「特別理事」、「専務理事」、「常務理事」及び「上席執行理事」の役付理事も設置していますが、「上席執行理事」以外の理事が当社経営に関与することはありません（「上席執行理事」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）をご参照ください）。

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、「特別理事」、「専務理事」及び「常務理事」が当該活動等を担うこととし、当該活動に見合う処遇を行うこととしています。
理事制度（上席執行理事を除く）については、以下の記載をご参照下さい。

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

また、当社は2026年1月16日開催の取締役会において、2026年4月1日付をもって、以下を内容とする顧問制度を創設することを決議しています。

（呼称）	（定数）	（任期）	（勤務形態）	（報酬）	（役割）	（資格要件）
顧問	若干名	1年間	非常勤	あり	後任に対する業務上の助言	総本社職能各部統括オフィサー経験者である元役員

総本社職能各部統括オフィサーが管轄する職務は広範囲かつ高度であることから、長期間に亘り在任した場合には、その職責の重要性に鑑み、

後任者への引継ぎに十分な期間を確保することが必要です。上記観点から、当社は、取締役会決議により、後任者に対する業務上の助言を役割とする顧問として委嘱することを可能とする制度を創設しました。なお、過去に相談役・顧問制度を廃止していますが、今般創設した顧問制度は、役割を明確に定めると共に、委嘱対象者および委嘱期間を限定するものであり、従前の顧問制度とは制度趣旨やガバナンス上の位置付けにおいて明確に異なります。

＊　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）

［業務執行・取締役会に係る体制］
■ 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））を兼務しています。

■ 取締役会は、社内取締役５名、社外取締役４名の計９名で構成されており、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います。なお、社外取締役のうち２名は女性であり、また、社内取締役一人あたりの平均海外駐在年数は5.5年となります（2026年６月19日現在）。

■ 2025年度は、取締役会を合計19回開催し、鉢村取締役、中取締役及び京田監査役の各１回の欠席を除き、全取締役及び全監査役がすべての取締役会に出席しています。また、５件の取締役会書面決議の提案があり、いずれも全取締役が同意の意思表示をし、全監査役が異議を述べなかったため、取締役会の決議があったものとみなされました。

■ 2025年度において取締役会に付議された議題は合計81件であり（上記書面決議事項を除く）、主な議題は以下のとおりです（他に、個別の投融資案件や業務執行状況等を含む重要事項が付議されています）。
・2024年度取締役会評価の件（2025年４月16日）
2024年度取締役会評価結果についての報告及び対外公表文案の承認
・役員報酬制度の件（2025年４月16日）
月例報酬における当社への「個人貢献度」の一部変更、並びに2025年度取締役の業績連動型賞与の算定方法及びその個別支給額上限等の承認
・2024年度女性活躍推進状況報告（2025年４月16日）
女性活躍推進委員会の成果、人的資本開示における課題、社外評価や今後の対応についての報告
・「内部統制システムに関する基本方針」2024年度通期評価の件（2025年５月２日）
内部統制システムの構築・運用状況に関する2024年度通期評価の報告、及び対外公表文案の承認
・第101期（2024年度）連結・単体決算及び2025年度経営計画・2024年度配当案・2025年度配当方針（2025年５月２日）
2025年３月期の連結・単体決算の報告及び対外公表資料の承認、並びに2025年度経営計画、2024年度配当案、2025年度配当方針、及び対外公表資料の承認
・自己株式取得の件（2025年５月２日）
自己株式取得の承認
・第101期監査役会監査報告（2025年５月14日）
第101期監査報告についての報告
・第101期会社法関連書類の承認の件（2025年５月14日）
第101期計算書類、事業報告等の承認
・独立役員指定の件（2025年５月14日）
定時株主総会日付で社外取締役及び社外監査役を独立役員へ指定することの承認
・株主総会招集の件（2025年５月14日）
2025年６月20日に第101回定時株主総会を招集することの承認
・2025年度 総合資金調達計画（2025年５月14日）
2025年度の総合資金調達計画の承認
・第101期 有価証券報告書提出の件（2025年６月11日）
第101期有価証券報告書提出についての承認
・2024年度内部統制関連事項の件（2025年６月11日）
2024年度の内部統制評価結果及び第101期確認書・内部統制報告書提出の承認
・「コーポレート・ガバナンス報告書」提出の件（2025年６月11日）
コーポレート・ガバナンス報告書の年次改訂についての承認
・会社役員賠償責任保険年次更新の件（2025年６月11日）
2025年7月1日から1年間付保する会社役員賠償責任保険更新の承認
・譲渡制限付株式報酬の支給及び同支給に係る自己株式処分の件（2025年６月20日）
譲渡制限付株式報酬の支給及びそれに伴う自己株式処分の件の承認
・2025年度監査役会監査計画（2025年７月23日）
2025年度の監査計画についての報告
・2025年度上場一般投資保有方針の件（2025年９月５日）
政策保有株式含む上場一般投資の保有合理性の検証結果の報告
・株式分割及び定款変更の件（2025年11月５日）
当社株式の株式分割及びそれに伴う定款変更の承認
・2025年度増配及び株主還元方針変更の件（2025年11月５日）
2025年度配当の増配、及び2025年度株主還元方針の変更の承認
・「内部統制システムに関する基本方針」2025年度上期レビューの件（2025年11月５日）
内部統制システムの構築・運用状況に関する2025年度上期評価の報告
・役員報酬制度の件（2026年１月16日）
特例執行役員の報酬制度を一部変更することの承認
・2026年度上期組織改編の件（2026年１月16日）

2026年4月1日付での組織改編の承認
・役員制度の改定及び顧問制度創設の件（2026年1月16日）
上席執行役員の創設、及び顧問制度創設の承認
・2026年度役員人事の件（2026年1月16日）
2026年度役員人事の承認
・サステナビリティに関する取組み（2026年2月6日）
2025年度のサステナビリティ関連活動についての報告
・自己株式取得の件（2026年2月6日）
自己株式取得の承認
・取締役会任意諮問委員会委員選任の件（2026年3月19日）
2026年度の取締役会任意諮問委員会の委員選任の承認
・役員報酬制度の件（2026年3月19日）
業績連動型賞与の算定方法の一部変更、並びに2025年度取締役の業績連動型賞与の算定方法及びその個別支給額上限の承認

■ 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います。

■ 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取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」、及び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「女性活躍推進委員会」を設置しています。各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「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」に係る補足説明に記載しています。

■ 当社の社外役員には、原則として上場企業における兼職を1社以内とするよう依頼しています。また、当社の社外役員には、就任を依頼するにあたって、原則として全ての取締役会に出席するよう求めています。

■ 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、執行役員制を採用しています。執行役員は、取締役会の決定の下、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います。なお、2026年6月19日時点における執行役員（取締役兼務を含む）の総数は42名で、男性31名、女性11名で構成されています。

■ 当社は、執行役員（役付執行役員・カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う者（以下総称して「重要役職者」という）及び女性執行役員特例措置制度に基づき選任された執行役員を除く）の在任限度を2年間とし、退任後の職位として、「上席執行理事」を設けています。上席執行理事は、執行役員退任後も、退任前の職務を継続若しくは社内のその他の職務に就任し、執行役員（重要役職者を除く。）の上位に位置付けられます。また、上席執行理事若しくは当社グループへ移籍済の当社元執行役員の中から、重要役職者への登用を行うものとします。

■ 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います。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います。

■ 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・協議を行っています。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ＣＯＯ及び取締役会の意思決定に役立てています。2026年度における主な社内委員会とその役割は以下のとおりとなります。

・内部統制委員会（委員長：ＣＡＯ）：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：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（Asset Liability Management）委員会（委員長：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（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：ＣＸＯ（Chief Transformation Officer））：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：社長ＣＯＯ(兼)ＣＳＯ（Chief Strategy Officer））：東京新本社ビルに関する事項の審議

【監査役に係る体制】
■ 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（2026年6月19日時点）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、監査業務の分担及び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・上席執行理事等の職務執行についての適正性を監査しています。

■ 社外監査役小林久美氏は公認会計士・税理士の資格を有し、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、社外監査役瓜生健太郎氏は、弁護士の資格を有し、法律及びコンプライアンスに関する相当程度の知見を有しています。

■ 監査役会は、月次での開催を基本に必要に応じて随時招集、開催しています。2025年度は合計14回開催し、1回あたりの平均所要時間は約1時間30分でした。年間を通じて行われた主な決議、報告は次の通りです。

決議事項：10件
・会計監査人の再任
会計監査人による自己評価、経理部、監査部からの会計監査活動に関する意見聴取に加えて、会計監査人の相当性・独立性を確認したうえで、監査役会として会計監査人の評価を行い、再任の決議を行っています。
・監査役会の監査報告書
常勤監査役並びに社外監査役から提出された監査報告書を踏まえて監査役会としての監査報告書を審議し、決議を行っています。
・取締役会に対する監査結果報告
監査役会としての監査報告書の決議を受けて、取締役会で報告する監査報告書を審議し、決議を行っています。

・株主総会における口頭での監査報告及び質問に対する回答者
第101回定時株主総会において口頭で監査報告を行う報告者と報告内容、及び質問に対する回答者を決議しています。
・監査役会議長の選定
上記株主総会後の最初の監査役会で議長の選定を行いました。
・常勤監査役の選定
監査役会の議長の選定に続き、常勤監査役の選定を行いました。
・監査方針及び監査計画策定
監査方針及び監査計画の策定においては、取締役等の職務執行の適正性が法令及び定款に適合することに留まらず、グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資することにも依拠するとの基本認識を各監査役の間で共有し、これらの実現を支えるコーポレート・ガバナンスの一環として各監査役が以下監視を行うことを基本方針としています。
・取締役等の職務執行及びその管下組織の業務執行が適法かつ適正に行われていること
・内部統制システムが適切に整備され、運用されていること
・意思決定が適正に行われていること
・会計監査人の監査の相当性が確保されていること
監査にあたっては、監査対象の業務内容、経営課題を十分理解し、監査の実効性を高めるため、内部監査部門、経理部門、会計監査人及び社内関係部門との密接なコミュニケーションと子会社及び持分法適用会社の常勤監査役をはじめとする各社関係者との情報交換と連携を強化し、また上場子会社及び上場持分法適用会社については、独立性を尊重しつつ、情報の共有と連携の強化を推進することを方針とし、当期の重点監査項目と監査業務の分担、並びに監査実施計画を決議しています。
・監査役監査に係る経費予算
当事業年度の監査活動に伴う経費予算の決議を行っています。
・会計監査人の監査報酬に関する同意
財務諸表監査及び内部統制監査に関する前年度実績と当年度計画に基づき、適正な監査の実施が担保される水準であると同時に不当に高額ではないことを確認し、同意する旨の決議を行っています。
・監査役監査基準の改定
税務ガバナンス体制にかかる監査役監査を、監査役監査基準に追加する改定案について審議し、決議を行っています。

報告・協議事項：32件
・会計監査人による監査方針
再任にあたっての会計監査人からの監査方針の説明
・単体・連結決算案
各四半期における単体・連結決算の決算案概要の報告
・期末配当金の分配可能額
期末配当金の支払にあたっての分配可能額の確認結果の報告
・取締役・プレジデントの業務執行状況についての確認
事業年度終了に際して、常勤監査役が社外取締役を除く取締役、プレジデント全員と個別に面談を行い、業務執行についての確認を行うとともに、確認した全員から業務執行上の義務違反が無い旨の確認書を受領したことを報告
・監査部による監査計画・活動状況
監査部による監査計画（期初）、活動状況（期中）の説明
・内部統制システム及び税務ガバナンスに係る監査
内部統制委員会における内部統制システム及び税務ガバナンス体制に関する体制構築・運用状況や評価結果等の審議内容につき、同委員会に出席した常勤監査役から報告すると共に、監査基準等に基づき監査した結果として内部統制システム等の構築・運用状況に重大な不備や欠陥が発見されなかった旨を報告
・会計監査人の評価
会計監査人の再任を決議するにあたり、監査役会として評価を審議
・会計監査人による期末監査・四半期レビューの状況及び結論
会計監査人による財務諸表監査及び内部統制監査に関する各四半期レビュー及び期末監査の実施に伴う中間進捗状況及び結論の定期的な報告
・株主総会提出議案、書類等の調査結果
株主総会に提出される議案、事業報告書を含む招集通知等の書類に関して、その適正性を常勤監査役が確認した結果を協議
・各監査役からの監査報告書提出
監査役会における監査報告を決議するにあたり、各監査役から提出された監査報告書の内容の共有
・株主総会での想定問答
想定される監査役関連の株主提案とそれに対する質疑応答案の説明
・職能部署からの活動状況報告
当期の重点監査項目に関連して、開発・調査部・IR部・サステナビリティ推進部・監査部・財務部・経理部の各部から、主に組織運営や重点施策への取組状況等、活動内容を報告
・IR活動状況
ＣＦＯによるIR（Investors Relations）活動状況の報告

■ 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、適正性を監査しています。

■ 重要会議への出席については、取締役会、執行役員会をはじめ、各社内委員会やＨＭＣ、ＤＭＣ（Division Company Management Committee）等、2025年度は全267回出席し、必要な意見を述べています。

■ 取締役・使用人等からの職務執行状況の聴取については、会長ＣＥＯ、社長ＣＯＯ、総本社職能各部統括オフィサー、カンパニープレジデント、部門長、カンパニーＣＦＯ、カンパニー経営企画部長、総本社職能部長等と定期的な対話を実施しており、2025年度は全130回の対話を通じて職務執行状況の確認と意見交換を行っています。

■ 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います。2025年度は海外現地法人を含む子会社51社を訪問し、子会社の取締役及び監査役等と面談を行っています。

■ 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います。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、取締役会及び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います。

[内部監査に係る体制]
■ 内部監査組織として、社長ＣＯＯ直轄の監査部を設置しています。監査部は、新卒から配属されている社員、営業や職能部署からの受入人材、約50名の部員の約3分の1を占める女性社員等、多様なバックグラウンドを有する人材で構成されています。また、事業会社や海外現地法人とも人材交流を行っており、伊藤忠グループ全体の監査力強化にも努めています。

■ 監査部は、伊藤忠グループのリスクマネジメント、コントロール、ガバナンスの有効性の評価と改善の観点から、当社及びグループ会社における経営活動全般を客観的に検証・評価し、改善提言を行うことにより、経営目標の達成に役立つことを目的としています。その際、重点項目として、ⅰ）戦略の策定及び達成状況、ⅱ）業務の有効性と効率性、ⅲ）財務報告等の信頼性、ⅳ）法令等の遵守、を念頭に置いています。

■ 監査結果は、代表取締役である会長CEO 及び社長COO に報告するとともに、取締役及び監査役が同席する執行役員会にも直接報告する等、デュアルレポーティングラインを構築することで、内部監査の実効性を確保しています。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います。

■ 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、独立の立場で評価を行う組織を設置しています。

[会計監査に関する体制]
■ 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います。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います。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います。

■ 有限責任監査法人トーマツによる継続監査期間は、58年（1969年3月期～2026年3月期）です。

■ 業務を執行した会計監査人は、丸地肖幸、山田博之及び薮内大介の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。また、監査業務に係る補助者は、2026年6月19日時点で、公認会計士36名、その他81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します。また、監査役会は、会計監査人の品質管理、当社からの独立性等の監査役会が定める評価基準に基づく評価結果及びその他考慮すべき事項を総合的に勘案した結果、会計監査人の解任または不再任が妥当であると判断した場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任及び新たな会計監査人の選任に関する議案の内容を決定します。

■ 監査役会は、2023年9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います。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、専門性の発揮と多面的かつ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いると判断し、再任を決議しています。また、再任決議にあたり、更なる監査品質向上に向けて、当社グループの事業の多様化・複雑化による高度な会計・監査論点への対応力の必要性に鑑み、当社グループの事業に対する高い知見と豊富な経験を有するグローバルチームの組成、デジタルイノベーションを活用した先進的な監査ツールやAI不正検知モデル等の導入、会計上、内部統制上の必要な報告に加え、建設的な提言の積極的な実施、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の策定・運用状況等について会計監査人より説明を受けています。また、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）の倫理規程に基づく非保証業務への事前了解の制度化についても、対応に必要な体制を構築し、運用しています。

■ 監査報酬は、ＣＦＯが会計監査人から提示された監査計画、監査日数及び業務の内容等の妥当性を吟味したうえで、監査役会の同意を得て決定しています。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及び他社の状況等、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項の同意を行っています。

■ 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います。

[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、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。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時は、同法第425条第1項に定める最低限度額としています。

[役員等賠償責任保険契約の内容の概要]
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、填補することとしています。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填補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います。なお、本保険の保険料は全額当社が負担しています。

[補償契約の内容の概要]
当社は、取締役及び監査役の全員との間で、会社法第430条の2 第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する契約を締結しています。なお、各取締役及び各監査役が、法令違反を認識しながら行った行為、自己若しくは第三者の不正な利益を図るまたは当社に損害を加える目的で職務を執行したことに関して発生した費用等については、当社は、締結者に対して補償を行いません。

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います。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取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」及び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「女性活躍推進委員会」を設置しています。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います。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Ⅰ－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います。

Ⅲ 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2～3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 (株) 東京証券取引所のTDnetに掲載。
その他	株主の利便性の向上、議案検討期間の確保のため、株主への発送に先立ち、株主総会日の約1か月前に、招集通知を当社ホームページ及び (株) 東京証券取引所のTDnetに掲載。更に、株主総会の様子を株主向けにインターネット上でライブ配信するとともに、当社ホームページにて一定期間、アーカイブ動画を掲載。

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。 https://www.itochu.co.jp/ja/ir/policy/	
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。 (2025年度実施状況) 個人投資家向説明会 (5回) を実施。	あり
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。 (2025年度実施状況) 決算説明会･ネットコンファレンス (4回) 、施設見学会 (2回) 、事業説明会、統合レポート説明会等を実施。	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。 (2025年度実施状況) 個別面談に加え、海外IR (6回) を実施、証券会社主催カンファレンス (国内10回、海外3回) に参加。	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) 、事業説明会資料、適時開示資料、有価証券報告書、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、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 (TEL. 03-3497-7295) 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え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、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。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。 また、企業理念を目指すにあたり、当社役員・社員が実践すべきものとして「企業行動倫理規範」を定めている他、サステナビリティ推進にあたっては、国連グローバル・コンパクトの10原則や、SDGs（持続可能な開発目標）等の国際規範を参照して「サステナビリティ推進基本方針」を制定しています。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	＜環境保全活動及び社会貢献活動＞ 当社は、「環境管理体制」を「サステナビリティ推進体制」に整理・統合し、ISO14001の規格に則り、効率的な環境マネジメントシステムを構築、維持・運用しています。自社の事業活動による環境・社会リスクの未然防止に努めています。 当社の地域社会とともに取組んでいる環境保全活動、社会貢献活動に関する情報は、当社ホームページに記載しています。以下のURLをご参照下さい。 当社では、地方自治体・NGO・教育機関等と協働して様々な環境保全活動を実施しています。 当社は地球的視野に立って「良き企業市民」として果たすべき役割を自覚し、地域社会、国際社会との調和を図り、持続可能な社会の実現に貢献しています。これらを実現するため、3つの重点分野からなる「伊藤忠グループ社会貢献活動基本方針」を定め、グループ会社等とも連携して活動しています。 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/social/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	「IR基本方針」において適時適切に開示することを決定済みです。

Ⅳ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います。以下、2026年６月19日時点における「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2024年５月８日付で一部改訂されています。）

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、取締役会の決定の下、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）取締役及びその他役職員は、「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を図る。
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うえで、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、必要なリ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）　ディビジョンカンパニー制
ディ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らせることにより、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、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、以上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時は、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うえで、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・運用状況等を確認する体制を取っています。内部統制委員会（2025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、意見を述べています。

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項目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・運用状況等を確認しています。

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・運用状況等について最終的な通期評価を行っています。

内部統制に関連する主な社内委員会の開催状況（2024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12回となっています。

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集団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います。

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います。また、当社は2025年５月２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2024年度における構築・運用状況等を評価しましたが、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います。
これを実現するために、社員への教育啓蒙を定期的に実施するとともに、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・強化を行っています。

Vその他

1．買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	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4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担当者を設置したうえで、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います。後記図5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います。

2．開示内容･方法の決定等
当社では以下のとおり開示内容･方法を決定しています。
（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主管者は、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･広報部と協議のうえ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　当社のサステナビリティガバナンス体制図（2026 年4月1日現在）

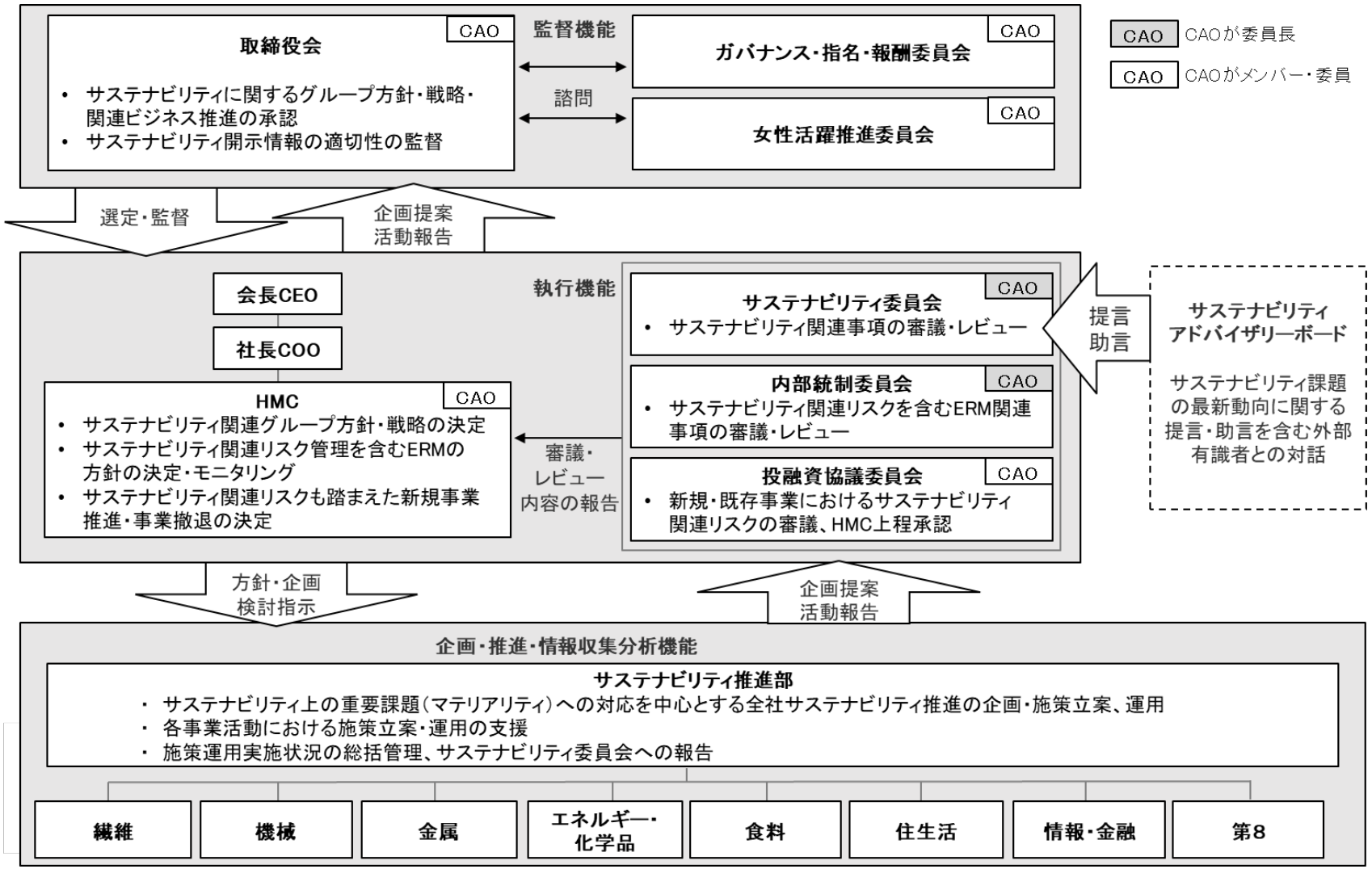


図2①　役員のスキル・マトリックス

注1　社内取締役については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎とし、常勤監査役・社外取締役・社外監査役については、特に貢献することが期待される分野を●としています
注2　ガバナンス・指名・報酬委員会の委員には、下記の他、CAOを含みます。
注3　女性活躍推進委員会の委員には、下記の他、CAO、人事・総務部長を含みます。

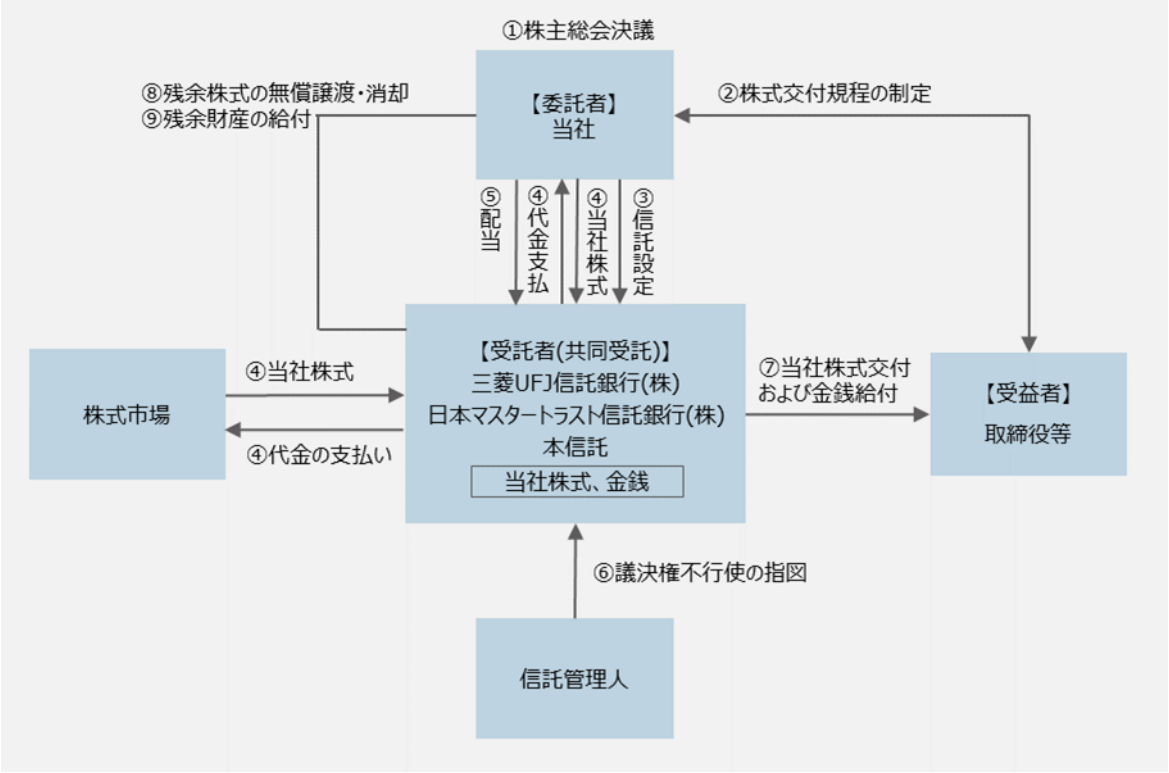
氏名	地位	性別	主な専門的経験分野/特に貢献が期待される分野									ガバナンス・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会	主な役割・経歴・資格等
			経営全般	グローバル	マーケティング/営業	自己変革/DX	SDGs・ESG	健康・医療	財務・経理・リスクマネジメント	人材戦略	内部統制・法務/コンプライアンス			
岡藤 正広	代表取締役 会長CEO		◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	□		繊維カンパニープレジデント 社長
石井 敬太	代表取締役 社長COO		◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	□		インドシナ支配人 エネルギー・化学品カンパニープレジデント CSO
都梅 博之	代表取締役		○	◎	◎	○	○		○	○	○			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 COO補佐
中 宏之	代表取締役		○	○	○	◎	○		◎	○	○			業務部長、CDO・CIO CSO、CXO CFO
川名 正敏	社外取締役		●				●	●				■		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					●			●		●	□	■	公認会計士
石塚 邦雄	社外取締役		●		●					●		□		(株)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						●	●		●		□	□	消費者庁長官
京田 誠	常勤監査役						●		●		●			食料カンパニーCFO
的場 佳子	常勤監査役			●			●			●			□	調査・情報部長 人事・総務部長
瓜生 健太郎	社外監査役				●				●		●	※		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		●	●					●				□	シティグループ証券(株)取締役副会長
小林 久美	社外監査役					●			●		●		□	公認会計士 税理士

■委員長　□委員　※オブザーバーとして参加

図2 ② 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。全体を俯瞰したうえで、「三方よし」の理念のもと、企業価値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ともに、「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」を果たす人材力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ともに、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。

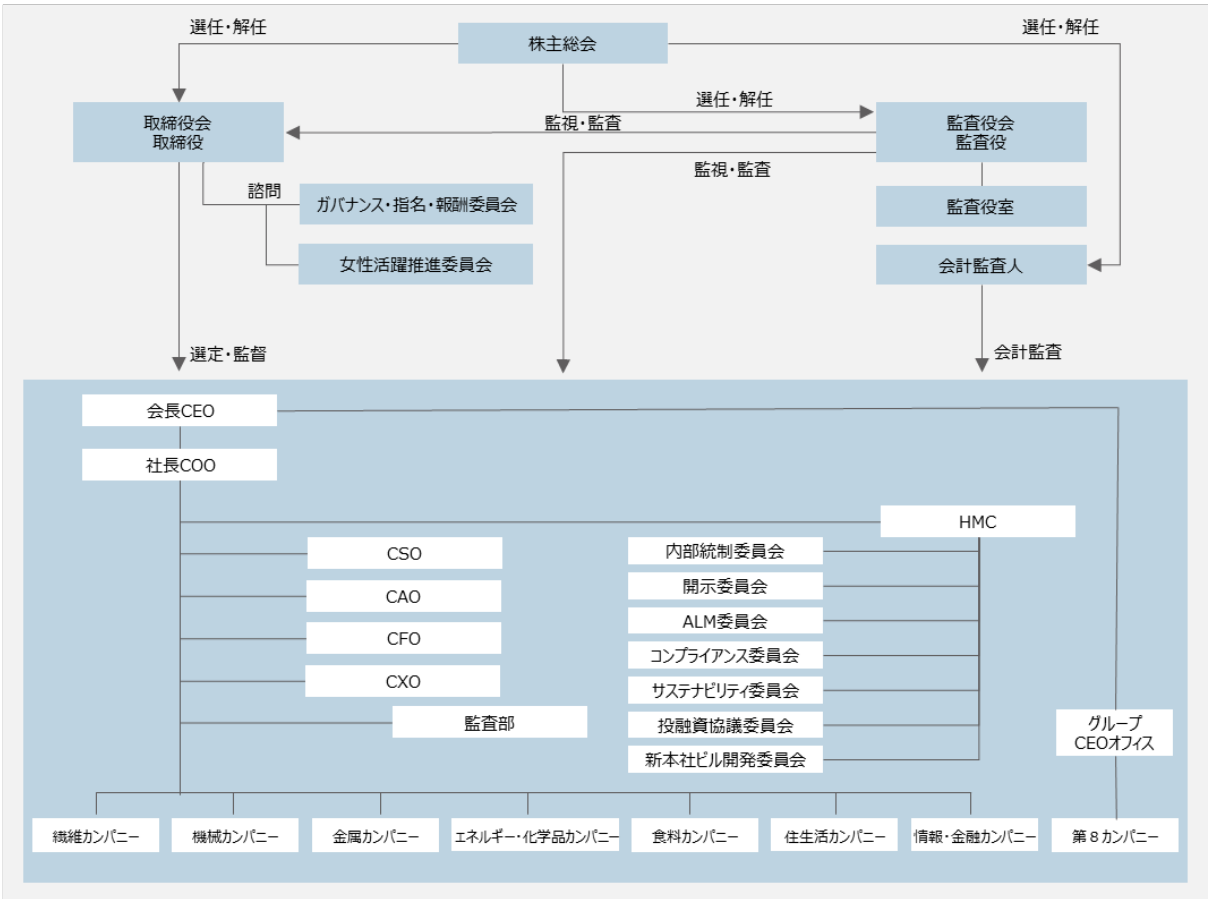
図3 Board Incentive Plan (BIP) 信託の仕組み



① 当社は 2024 年株主総会において BIP 信託の導入に関する役員報酬の承認決議を得ました。
② 当社は BIP 信託に関する株式交付規程を制定済みです。
③ 当社は①における 2025 年株主総会の決議により承認を受けた範囲内で金銭を追加拠出し、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。)を設定します。
④ 本信託は、信託管理人の指図に従い、③で信託された金銭を原資として当社株式を株式市場又は当社から取得します(原則、株式市場から取得するものとします)。本信託が取得する株式数は、2025 年株主総会における承認決議の範囲内とします。
⑤ 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。
⑥ 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。
⑦ 信託期間中、取締役等に毎事業年度の業績ポイント及び配当金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株式交付累積ポイントに相当する当社株式の交付を受けます(但し、在任期間が短い取締役等については、株式交付累積ポイント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ます。)。なお、1ポイントは当社株式1株とします。但し、当社株式について信託期間中に、株式分割(当社株式の無償割当てを含む)または株式併合が行われた場合、その他1ポイントあたりの当社株式数(換価処分の対象となる株式数を含む)の調整が必要な事由が生じた場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当該株式数を調整します。
⑧ 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。
⑨ 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4　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

（2026 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　CXO＝Chief Transformation 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5　適時開示報告体制の概要図

