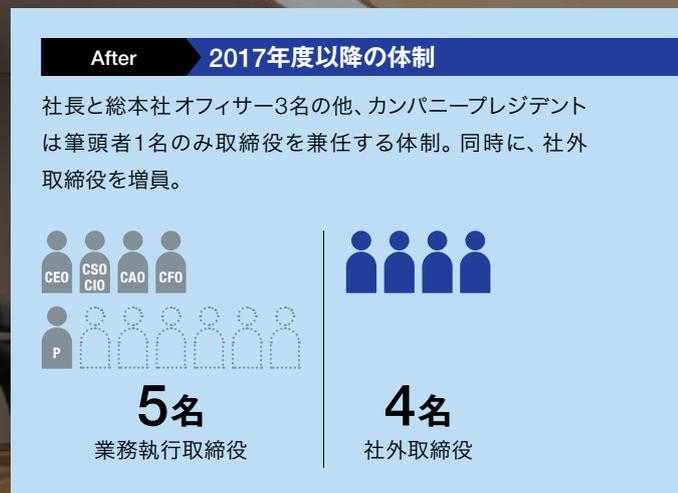
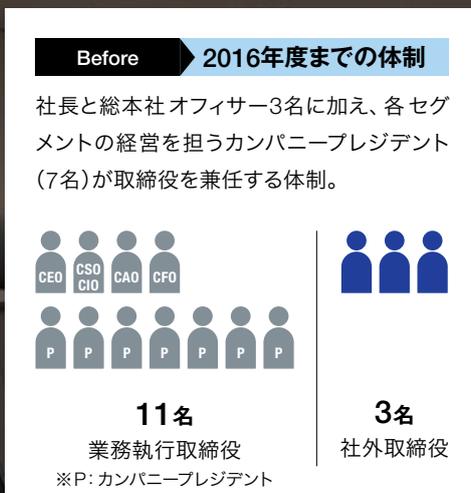


# 取締役会改革～2017年度以降の体制について

## 改革内容



## 決定プロセス

**2016年3月～5月**

**2015年度取締役会評価における結論**

取締役会の構成や付議事項を見直した上で、将来的に取締役会が「モニタリング(監督)」へ移行することの是非を継続して検討する必要があることを確認。

上記評価結果を受け、ガバナンス・報酬委員会を通じて具体的な施策を継続的に審議することを決定。

**2016年10月～11月**

ガバナンス・報酬委員会(委員長:藤崎社外取締役)において、取締役会構成を現行通りとする案と2017年度より「モニタリング重視型」に移行する案に分け、複数回に亘る審議を実施。

## 取締役会改革に関する審議に参加して



村木 厚子

厚生労働事務次官等を経て、2016年6月に当社取締役就任。当社ガバナンス・報酬委員会委員。当社における「働き方改革」に加え、コンプライアンス問題や経営計画におけるサステナビリティの課題等についても積極的に発言している。

ガバナンス向上のために、当社でも取締役会における社外取締役の割合を高め、執行に対するモニタリング機能の強化を図ることの是非を検討しました。取締役会にて実質的な議論ができる適正規模を考慮し、カンパニープレジデントを取締役から外し総本社オフィサー中心での取締役会構成とすることがモニタリング機能の強化に結び付くかが論点となりました。

懸念は2つ。カンパニープレジデントが外れることで取締役会の議論が現場から乖離し、あるべき論に偏るのではという点。また、執行という重要な役割を担うカンパニープレジデントが、会社の意思決定を大所高所から見る機会を失うことにならないか、という点です。この懸念を払拭するため、取締役会にカンパニープレジデントが同席し、現場の生の情報を踏まえ意見を述べる場を確保すること、また社外取締役がより現場の状況に精通できるよう、社内での意見交換、現場視察等の機会を増やすこととしました。

取締役会の構成の見直しそのものは難しいことではありません。しかし、意図した運用ができるかは難しい点です。その意味から、2017年度は「取締役会改革元年」として、その実効性向上を追求していく年にしたいと考えています。

### 「改革のポイント」

- 取締役総数を削減、かつ社外取締役比率を3分の1以上とし、取締役会がモニタリング機能を有効に発揮するための体制を整備。
- カンパニープレジデントは執行役員として、原則、カンパニー経営に注力。但し、取締役会としてカンパニー経営実務を踏まえた判断を行えるよう、筆頭者1名は取締役を兼任。
- 取締役会が営業現場から乖離しないよう、各カンパニーから取締役会に対する業務執行の報告体制を強化。

### In the Future 今後の課題

- 実効性を伴った取締役会のモニタリング機能強化に向け、運営改善の継続。
- 次期中期経営計画におけるESGを含めた企業価値向上策の審議。
- 持続的な成長に向けた指名・報酬の監督強化。

### (主な意見)

- 執行と監督の分離の観点もあるが、意思決定プロセスの透明化という観点も重要。
- 「モニタリング重視型」に移行すべきと考える一方、取締役を兼任しないカンパニープレジデントによる業務執行の報告の在り方は要検討。
- 急激に切り替えると、社外取締役が投資案件等の実務から切り離され、情報不足から逆に取締役会が形骸化するリスクもあり。

審議の結果、ガバナンス・報酬委員会は2017年度からの「モニタリング重視型」取締役会への移行を答申。指名委員会(委員長:川北取締役)の審議も踏まえ、取締役会として2017年度の役員人事と取締役会規程の改定を同時に決定(2017年1月)。

## 取締役会の更なる進化に向けて



### 望月 晴文

経済産業事務次官等を経て、2014年6月に当社監査役、2017年6月に当社取締役就任。当社指名委員会委員。兼職先における企業経営者としての経験を踏まえ、当社のコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、内部統制等について積極的に発言している。

3年間当社の監査役を務め、様々な場面でガバナンス改革にも関与してきました。その間、日本全体でも取締役会改革が叫ばれ、当社も日本を代表する企業として、この改革に適切な対応をとってきました。

今般、社外取締役として選任され、新たな立場で経営に貢献したいと考えています。行政にあって長い間、産業政策に携わってきた経験やその後の企業経営に直接関わっている経験・知見を大いに活用し、特に取締役会の経営監督機能を効果的に発揮させ、当社の持続的な企業価値向上を図る一助を担えればと思っています。

ガバナンス強化と並行して、内部統制・コンプライアンスは、その違反が時に会社の存立を危うくするリスクをはらんでいることから、そのような事態を組織として未然に防止する仕組みを常に工夫する必要があります。一方、企業価値向上に資する自由闊達で活気のある企業風土を醸成していくことも重要です。

私自身、社外取締役としての使命を果たすことで、当社の取締役会もより一層進化させていきたいと考えています。

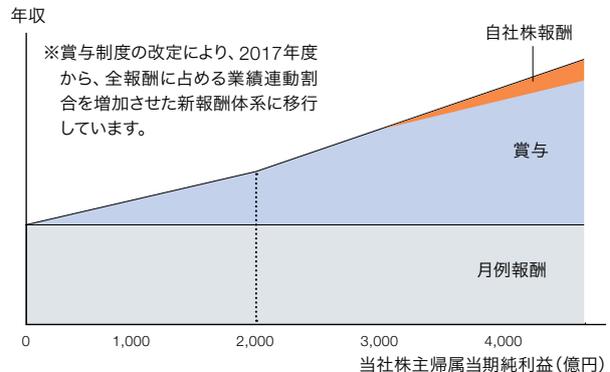
# 当社のコーポレート・ガバナンスの特徴

## 役員報酬

## 企業価値向上と連動した透明性の高い報酬制度

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、①月例報酬と②業績連動型賞与に加え、③業績連動型株式報酬（信託型）から構成されています。①月例報酬は役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定され、②業績連動型賞与、及び③業績連動型株式報酬は当社株主帰属当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定されます。業績連動型株式報酬は、当社の中長期的な企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として2016年度より導入されました。

### 取締役（社外取締役を除く）報酬（イメージ）



	報酬の種類	内容	報酬限度額	株主総会決議
取締役	①月例報酬	役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定	月例報酬総額として年額12億円 (うち、社外取締役分は年額50百万円)	2011年6月24日
	②賞与		賞与総額として、年額10億円 ※社外取締役は支給せず	
	③株式報酬(信託型) 2016年度導入	当社株主帰属当期純利益に基づき総支給額が決定 算定式は下記参照	下記は2事業年度分かつ、取締役及び執行役員を対象とした限度額 ・当社から信託への拠出上限額：15億円 ・対象者に付与するポイントの総数：130万ポイント (1ポイント=1株として換算) ※社外取締役は支給せず	2016年6月24日
監査役	月例報酬のみ		月額総額13百万円	2005年6月29日

### 業績連動型賞与及び株式報酬の算定式

#### 総支給額

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

2017年度当社株主帰属当期純利益のうち、

$$A = 2,000\text{億円に達するまでの部分} \times 0.35\%$$

$$B = 2,000\text{億円を超え}3,000\text{億円に達するまでの部分} \times 0.525\%$$

$$C = 3,000\text{億円を超える部分} \times 0.525\% \text{ (うち、株式報酬として}0.175\%)$$

総支給額は、A、B、及びCの合計額に、対象となる取締役の員数増減・役位変更等に伴う一定の調整を加えた額です(賞与及び株式報酬それぞれにつき報酬限度額による制限があります)。

#### 個別支給額

$$\text{個別支給金額} = \text{総支給額} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}$$

各取締役への個別支給額は上記に基づき計算された総支給額を、役位ごとに定められた下記ポイントに応じて按分した金額です。

取締役会長 取締役社長	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員
10	5	4	3

個別支給額のうち、総支給額中のA及びBにかかる部分は全額現金で支払われます。Cにかかる部分については、0.175%分を株式報酬で支給し、残額は現金で支払われます。株式報酬については、在任中は毎年ポイント(1ポイント = 1株)を付与し、退任時に累積したポイント分に相当する株式報酬を信託よりまとめて支給することとしています。なお、信託より支給する株式はすべて株式市場から調達しますので、希薄化は生じません。

## 報酬制度に対する評価



藤崎 一郎

駐米大使等を経て、2013年6月に当社取締役就任。2016年6月より、当社ガバナンス・報酬委員会委員長。外交官としての長年の経験を踏まえ、当社の海外政策や大型プロジェクト等について積極的な助言を行っているほか、ガバナンス・報酬委員会の委員長就任後は、同委員会における審議の充実化に努めている。

当社は2017年度より、取締役に対する業績連動型の賞与を改定しました。今回の改定は、自社株報酬制度と合わせ業績連動比率をより高めるものですが、当社が更なる企業価値向上を目指すにあたり、高い経営目標を達成した際には経営陣に対して相応の報酬を支払うとの考え方に基づいており、ガバナンス・報酬委員会としては適当と評価しています。

現中期経営計画の最終年度である2017年度は、2年連続の最高益の更新となる連結純利益4,000億円を計画していますが、モニタリング重視型の新たな取締役会で、より一層の監督機能を発揮していきます。

### 指名

### 指名委員会を通じた後継者計画の監督

当社の指名委員会は、取締役会の任意諮問委員会として2015年度に設置され、その後2016年度からは、社外取締役を委員長とし、委員の半数を社外役員とする体制に移行しています。当社の制度上、執行役員及び取締役・監査役候補の選任議案の立案権は社長に付与されていますが、指名委員会は当該議案を事前に審議し、その結果を取締役に答申することを通じ、主として議案策定プロセスの適正性を監督する役割を担っています。また、社長の後継者計画についても、指名委員会における社長との質疑等を通じ、その進捗の監督を実施しています。

## 指名委員会の活動状況について

「ひとりの商人、無数の使命」のコーポレートメッセージに象徴されるように、当社全社員がそれぞれの使命を果たすべく活躍し、我が国のリーダーカンパニーとして今まで以上に社会に貢献して欲しいと思っています。そのためには、社員一人ひとりの意欲と能力が、十二分に発揮されるような経営体制を作ることが重要です。

当社指名委員会は設置から2年が経過しましたが、社外役員もその見識や経験を活かしてより積極的に意見を表明し、後継者計画を含め、様々な角度から活発な議論を展開しています。毎年度の株主総会で、株主の皆様にご安心かつ、大きな期待をもってご賛同いただけるように進めていきたいと思っております。



川北 力

国税庁長官等を経て、2013年6月に当社取締役就任。2016年6月より、当社指名委員会委員長。当社の資本政策や投融資案件について積極的に発言しているほか、指名委員会の委員長就任後は、当社における在るべき指名の監督プロセスについて検討を進めている。

# コーポレート・ガバナンス体制概要

## これまでのコーポレート・ガバナンス強化施策の経緯

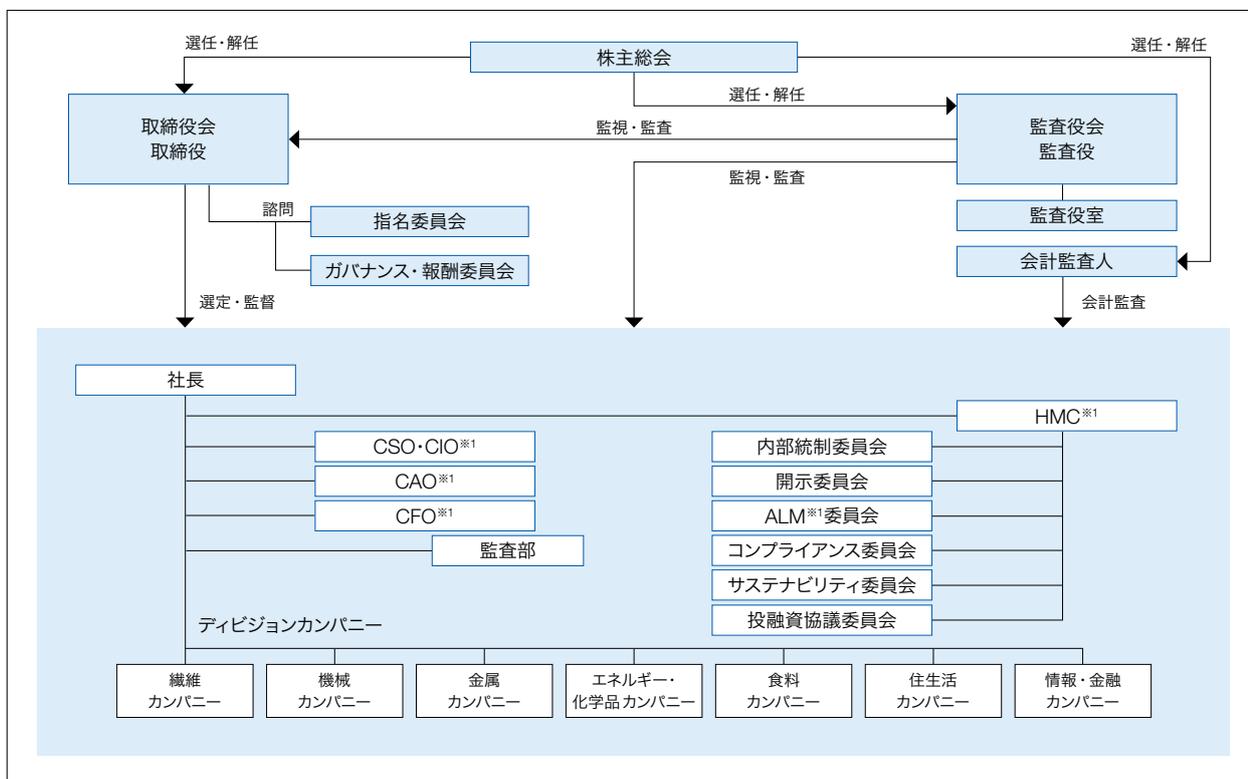
1999年	■ 執行役員制度の導入	取締役会の意思決定機能と監督機能の強化
2011年	■ 社外取締役の選任(2名)	経営監督の実効性と意思決定の透明性の向上
2015年	■ 「コーポレートガバナンス・コード」への対応 ■ 指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置 ■ 取締役会規程の改定	取締役会の監督機能の強化と透明性の向上
2016年	■ 社外取締役の増員(2名→3名) ■ 指名委員会、ガバナンス・報酬委員会を改組(委員長を社外取締役に、委員半数を社外役員に) ■ 取締役会の実効性評価を実施	取締役会の監督機能の強化
2017年	■ 「モニタリング重視型」取締役会への移行 ■ 社外取締役比率を3分の1以上に ■ カンパニープレジデントは1名を除いて取締役非兼任に	経営の「執行」と「監督」分離の徹底

## コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	取締役会・監査役(監査役会)設置会社
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	9名(4名)
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	5名(3名)
取締役の任期	1年(社外取締役も同様)
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	HMC <sup>※1</sup> が全社経営方針や重要事項を協議
取締役会の任意諮問委員会	指名委員会及びガバナンス・報酬委員会を設置

## 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

(2017年4月1日現在)



※1 HMC: Headquarters Management Committee CSO-CIO: Chief Strategy & Information Officer CAO: Chief Administrative Officer  
CFO: Chief Financial Officer ALM: Asset Liability Management

※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。

※3 内部統制システムは社内のある階層に組込まれており、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います。

## 取締役会の任意諮問委員会

名称	役割
指名委員会	執行役員及び取締役・監査役候補の選任議案の審議
ガバナンス・報酬委員会	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

## 指名委員会及びガバナンス・報酬委員会の構成

氏名	役位	指名委員会	ガバナンス・報酬委員会
岡藤 正広	代表取締役社長	○	○
岡本 均	代表取締役		○
小林 文彦	代表取締役	○	
藤崎 一郎	社外取締役		◎(委員長)
川北 力	社外取締役	◎(委員長)	
村木 厚子	社外取締役		○
望月 晴文	社外取締役	○	
赤松 良夫	常勤監査役	○	
山口 潔	常勤監査役		○
間島 進吾	社外監査役		○
瓜生 健太郎	社外監査役	○	
大野 恒太郎	社外監査役		○
		(6名)	(7名)

## 主な社内委員会

名称	目的
内部統制委員会	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	企業内容等の開示及び財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項の審議
ALM委員会	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

名称	目的
コンプライアンス委員会	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	CSR、環境問題及び社会貢献活動に関する事項の審議
投融資協議委員会	投融資案件に関する事項の審議

## 2016年度のレビュー

コーポレート・ガバナンス体制のもとでの、2016年度の主な取組実績は以下の通りです。

### 主な会議体の開催回数

取締役会	16回
社外取締役の取締役会への出席状況	98%
社外監査役の取締役会への出席状況	94%
監査役会	12回
社外監査役の監査役会への出席状況	94%

### 2016年度の取締役会における主な意思決定事例

①2015年度取締役会評価
②業績連動型株式報酬制度導入
③自己株式買付
④タキロンとシーアイ化成の経営統合
⑤取締役候補者選任基準、賞与制度の改定



# 取締役、監査役及び執行役員

2017年7月1日現在

## 取締役



代表取締役社長

**岡藤 正広**

1974年 当社入社  
2010年 当社取締役社長  
所有株式数 171,095株



代表取締役

**岡本 均**

CSO・CIO(兼)CP・CITIC 戦略室長  
1980年 当社入社  
2014年 当社取締役 専務執行役員  
所有株式数 63,265株



代表取締役

**鈴木 善久**

情報・金融カンパニー プレジデント  
1979年 当社入社  
2016年 当社取締役 専務執行役員  
所有株式数 45,184株



代表取締役

**小林 文彦**

CAO  
1980年 当社入社  
2017年 当社取締役 専務執行役員  
所有株式数 72,780株



代表取締役

**鉢村 剛**

CFO  
1991年 当社入社  
2015年 当社取締役 常務執行役員  
所有株式数 56,700株



取締役<sup>※1</sup>

**藤崎 一郎**

2013年 当社取締役  
所有株式数 3,100株



取締役<sup>※1</sup>

**川北 力**

2013年 当社取締役  
所有株式数 0株



取締役<sup>※1</sup>

**村木 厚子**

2016年 当社取締役  
所有株式数 400株



取締役<sup>※1</sup>

**望月 晴文**

2014年 当社監査役  
2017年 当社取締役  
所有株式数 1,000株

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役  
※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役  
※3 執行役員の茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

所有株式数は伊藤忠商事(株)の所有株式数

取締役及び監査役の略歴は当社ウェブサイト 役員一覧をご参照ください。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer>

## 監査役



### 常勤監査役

#### 赤松 良夫

1974年 当社入社  
2010年 当社取締役  
専務執行役員  
2012年 当社常勤監査役  
所有株式数 44,040株



### 常勤監査役

#### 山口 潔

1980年 当社入社  
2011年 当社執行役員  
2016年 当社常勤監査役  
所有株式数 10,800株



### 監査役<sup>※2</sup>

#### 間島 進吾

2013年 当社監査役  
所有株式数 0株



### 監査役<sup>※2</sup>

#### 瓜生 健太郎

2015年 当社監査役  
所有株式数 2,700株



### 監査役<sup>※2</sup>

#### 大野 恒太郎

2017年 当社監査役  
所有株式数 0株

## 執行役員

### 社長

#### 岡藤 正広

### 専務執行役員

#### 吉田 朋史

伊藤忠インターナショナル会社社長  
(CEO)  
所有株式数 63,250株

#### 岡本 均

CSO・CIO(兼)CP・CITIC 戦略室長

#### 福田 祐士

アジア・大洋州総支配人  
(兼)伊藤忠シンガポール会社社長  
(兼)CP・CITIC 管掌  
所有株式数 44,200株

#### 鈴木 善久

情報・金融カンパニー プレジデント

#### 小関 秀一

繊維カンパニー プレジデント  
所有株式数 55,000株

#### 米倉 英一

金属カンパニー プレジデント  
所有株式数 66,605株

#### 今井 雅啓

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント  
所有株式数 41,600株

#### 小林 文彦

CAO

### 常務執行役員

#### 吉田 多孝

機械カンパニー プレジデント  
所有株式数 49,900株

#### 久保 洋三

食料カンパニー プレジデント  
所有株式数 37,495株

#### 鉢村 剛

CFO

#### 上田 明裕

東アジア総代表  
(兼)伊藤忠(中国)集団有限公司董事長  
(兼)上海伊藤忠商事有限公司董事長  
(兼)BIC 董事長  
所有株式数 39,100株

#### 原田 恭行

住生活カンパニー プレジデント  
所有株式数 73,100株

#### 都梅 博之

欧州総支配人  
(兼)伊藤忠欧州会社社長  
所有株式数 18,955株

#### 深野 弘行

社長補佐(関西担当)(兼)大阪本社管掌  
所有株式数 11,200株

#### 岡田 明彦

鉄鋼・非鉄・ソーラー部門長  
所有株式数 25,400株

#### 石井 敬太

エネルギー・化学品カンパニー  
エグゼクティブ バイス プレジデント  
(兼)化学品部門長  
所有株式数 25,403株

#### 諸藤 雅浩

繊維カンパニー  
エグゼクティブ バイス プレジデント  
(兼)ブランドマーケティング第一部門長  
所有株式数 32,282株

### 執行役員

#### 茅野 みつる<sup>※3</sup>

伊藤忠インターナショナル会社 EVP  
(兼)伊藤忠インターナショナル会社 CAO  
(兼)伊藤忠カナダ会社社長  
所有株式数 26,204株

#### 池添 洋一

伊藤忠香港会社社長  
(兼)アジア・大洋州総支配人補佐  
(兼)CP・CITIC 海外担当  
所有株式数 4,700株

#### 林 史郎

ファッションアパレル第一部門長  
所有株式数 27,306株

#### 佐藤 浩

プラント・船舶・航空機部門長  
所有株式数 12,400株

#### 関 鎮

経理部長  
所有株式数 31,506株

#### 高田 知幸

広報部長  
所有株式数 31,900株

#### 貝塚 寛雪

食糧部門長  
所有株式数 31,597株

#### 岡 広史

秘書部長  
所有株式数 26,016株

#### 今井 重利

中南米総支配人  
(兼)伊藤忠ブラジル会社社長  
所有株式数 20,132株

#### 清水 源也

ファッションアパレル第二部門長  
所有株式数 25,296株

#### 大杉 雅人

自動車部門長  
所有株式数 13,656株

#### 土橋 晃

監査部長  
所有株式数 20,355株

#### 福嶋 義弘

ブランドマーケティング第二部門長  
所有株式数 23,323株

#### 細見 研介

食品流通部門長  
所有株式数 25,873株

#### 大久保 尚登

エネルギー部門長  
所有株式数 10,150株

#### 野田 俊介

業務部長  
所有株式数 22,788株

#### 新宮 達史

情報・通信部門長  
所有株式数 11,100株