コーポレート・ガバナンス

絶え間ないガバナンス体制のアップデート

当社は、企業価値の持続的向上を支える経営基盤を強化するため、様々な取組みを継続的に行い、絶え間なく経営基盤のバージョンアップを図ってきました。必ずしも形式面で先進性を追求するのではなく、企業価値向上の実現を目的として実質面を重視すると同時に、今後も市場や社会の声に耳を傾けながら、最適なガバナンス体制の構築を進めていきます。

2015～2016年度	2017～2018年度	2019～2020年度	2021～2022年度	2023～2025年度
・指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置 ・社外取締役の増員	・「モニタリング重視型」取締役会への移行 ・相談役・顧問制度の廃止	・社外取締役比率を常時3分の1以上に ・上場子会社ガバナンス方針策定	・女性活躍推進委員会の設置 ・企業経営経験者2名を社外役員として招聘	・ガバナンス・指名・報酬委員会へ改組 ・同委員会の委員長と委員の過半数を社外取締役に

取締役 2025年7月18日現在

代表取締役会長
岡藤 正広
CEO
1974年 当社入社
2018年 当社取締役会長CEO
所有株式数 568,143株(308,008株*1)

代表取締役社長
石井 敬太
COO(兼)CSO
1983年 当社入社
2025年 当社取締役社長COO(兼)CSO
所有株式数 284,572株(177,958株*1)

代表取締役
小林 文彦
CAO
1980年 当社入社
2021年 当社取締役 副社長執行役員
所有株式数 259,724株(140,936株*1)

代表取締役
鉢村 剛
CFO
1991年 当社入社
2021年 当社取締役 副社長執行役員
所有株式数 260,475株(138,167株*1)

代表取締役
都梅 博之
機械カンパニー プレジデント(兼)COO補佐
1982年 当社入社
2023年 当社取締役 副社長執行役員
所有株式数 153,806株(81,743株*1)

代表取締役
中 宏之
CXO (兼)グループCEOオフィス長
1987年 当社入社
2022年 当社取締役 執行役員
所有株式数 65,563株(40,354株*1)

取締役*2
川名 正敏
2018年 当社取締役
所有株式数 13,300株

取締役*2
中森 真紀子
2019年 当社取締役
所有株式数 13,300株

取締役*2
石塚 邦雄
2021年 当社取締役
所有株式数 5,400株

取締役*2
伊藤 明子*3
2023年 当社取締役
所有株式数 1,500株

監査役 2025年7月18日現在

常勤監査役
的場 佳子
1986年 当社入社
2023年 当社常勤監査役
所有株式数 50,306株

常勤監査役
京田 誠
1987年 当社入社
2020年 当社常勤監査役
所有株式数 30,210株

監査役*4
瓜生 健太郎
2015年 当社監査役
所有株式数 9,300株

監査役*4
藤田 勉
2023年 当社監査役
所有株式数 200株

監査役*4
小林 久美*5
2023年 当社監査役
所有株式数 500株

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

執行役員の一覧及び所有株式数については当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2025J_11.pdf

所有株式数は伊藤忠商事㈱の所有株式数。
*1 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。
*2 会社法第2条第15号に定める社外取締役。 *3 伊藤 明子の戸籍上の氏名は、野田 明子です。
*4 会社法第2条第16号に定める社外監査役。 *5 小林 久美の戸籍上の氏名は、野尻 久美です。
※ 当社は2012年度より、株主の皆様と同じ目線に立ち、役員の株価上昇への意識を高めるため、「自社株数保有ガイドライン」を設定しています。
自社株数保有ガイドライン:執行役員が保有する目安となる当社株式数のガイドラインを役位毎に設定
会長・社長(10万株)、副社長執行役員(5万株)、専務執行役員(4万株)、常務執行役員(3万株)、執行役員(2万株)、2024年4月1日以降新任役員(1.3万株)

コーポレート・ガバナンス

取締役会の絶えざる実効性の向上を通じ、適切なリスクテイクを推進する「稼ぐ力」の強化に向けたガバナンス体制を整備しています。

企業価値の向上 ↑ ＝ 創出価値の拡大 ↑ ／ 資本コストの低減 ↓ － 成長率の向上 ↑

コーポレート・ガバナンス体制

POINT　実質面にこだわったガバナンス体制の整備・強化

当社は、監査役設置会社であり、社外取締役が3分の1以上を占める取締役会と、社外役員を過半数とする取締役会の任意諮問委員会、社外監査役が過半数を占める監査役会を核としたガバナンス体制を採用しています。取締役会では、社外役員への充実した情報提供・支援体制を通じ、「世間の目」「一般株主の目」を意識した社外視点による業務執行への監督が適切に行われるよう工夫されています。コーポレートガバナンス・コードや市場の声も踏まえ、引続き、より実質面にこだわったガバナンス体制強化を追求していきます。

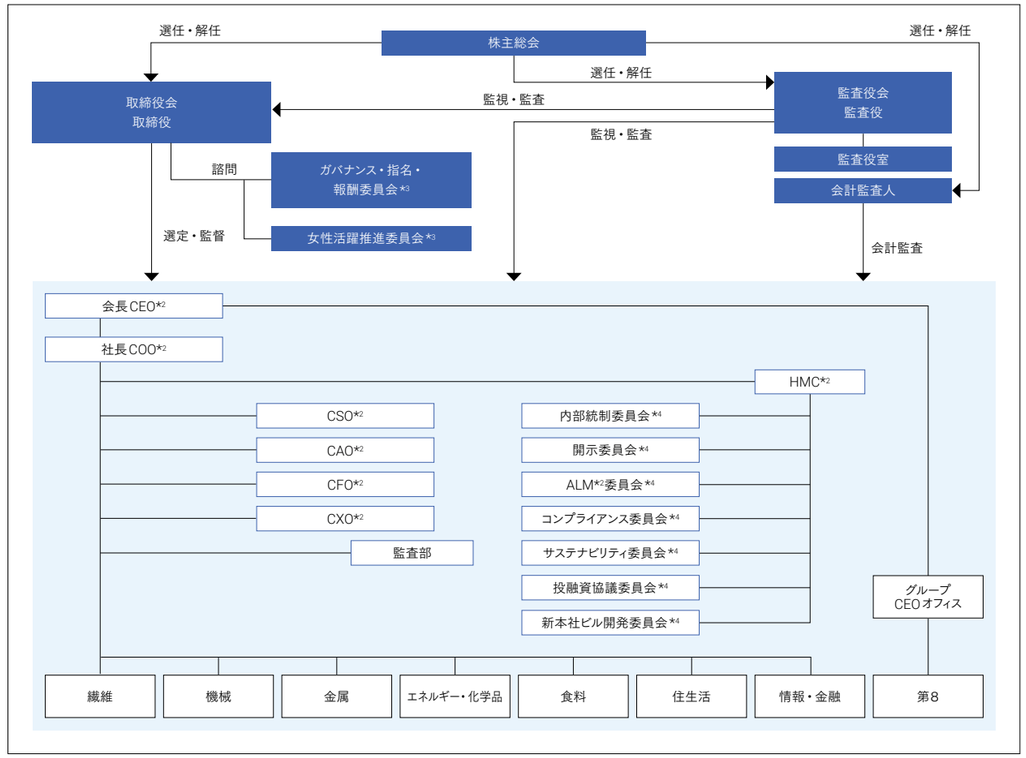
取締役会の構成等

: 男性　: 女性　*1 社内取締役 P：機械カンパニープレジデント（兼）COO補佐

取締役		監査役		取締役会における女性比率	取締役会における社外役員比率	出席率（2024年度）
社内取締役*1	社外取締役	社内監査役	社外監査役			
6名	4名	2名	3名	27%（4名）	47%（7名）	100%（13回）
CEO　COO・CSO　CAO　CFO　P　CXO						

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

（2025年7月1日現在）



*2 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

*3 取締役の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会下に任意諮問委員会を設置

*4 括弧内は委員長を記載。内部統制委員会（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（CFO）：企業内容等の開示及び財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項の審議　ALM委員会（CFO）：リスクマネジメント体制・制度及びB/S管理に関する事項の審議　コンプライアンス委員会（CAO）：コンプライアンスに関する事項の審議　サステナビリティ委員会（CAO）：SDGs・ESG対応（環境・社会関連。但し、ガバナンス関連は除く）に関するサステナビリティ推進事項の審議　投融資協議委員会（CXO）：投融資案件に関する事項の審議　新本社ビル開発委員会（社長COO兼CSO）：東京新本社ビルに関する事項の審議

内部統制システムについては当社ウェブサイト内部統制システムをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/control/

取締役会の実効性評価

当社は、外部コンサルタントを起用して客観性を確保した上で、毎年取締役会の実効性に関する評価を実施しています。過年度評価で認識した課題に対しては具体的施策を策定・実施し、また策定した施策に対する再度の評価と新たな課題の特定を繰り返すことで、取締役会の実効性の継続的な維持・向上に繋げています。

2024年度の評価では、定量的な評価スコアが過去最高を更新し、6つの評価テーマすべてにおいて実効性の高さを確認しました。定性面で中長期に取組むべき重要課題としては、「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」や「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」が挙げられ、過年度に引続き、取締役会として更なる取組みを行うべきとの認識に至っています。

また、例えば業務執行状況報告の頻度やテーマについて社外役員からの意見を反映して運用方法を変更する等、特定された課題以外でも取締役会の運用改善に向けた対応を継続的に行っています。取締役会の実効性評価に関しては、形式的評価にとどまることなく、細部にわたる改善を着実に積み重ねることで、当社らしい実効性の向上を実現していきます。

取締役会評価の実施要領

対象者	2024年度の全取締役（11名）及び全監査役（5名）
実施／評価方法	Step 1：外部コンサルタントを起用し、対象者に対するアンケート及び個別インタビューを実施（回答は匿名ベース） Step 2：対象者の回答内容について、外部コンサルタントが分析・取りまとめを実施 Step 3：外部コンサルタントの分析・取りまとめを参考にして、ガバナンス・指名・報酬委員会において検討を実施 Step 4：取締役会において分析・評価を実施
質問内容	・取締役会の構成 ・取締役会の役割・責務 ・取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング ・任意諮問委員会の構成等 ・取締役会の運営状況 ・その他の重要テーマ

2023年度評価で抽出された課題に対する2024年度における対応

特定された課題	ダイバーシティ強化策の実装状況の監督	グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策の監督
2024年度の進捗と評価	・新たに就任した女性執行役員の能力発揮と更なる成長のため、執行側によるサポートに加えて、女性活躍推進委員会の委員との面談やその他の機会を通じたきめ細かなモニタリングを実施 ・2024年度に続き、2025年度も、若手の抜擢含む5名の女性執行役員を新たに任命し、全役員に占める女性役員の割合を着実に高める等、継続的な女性活躍推進について強いメッセージを発信 ・女性役員登用に加え、事務職制度の見直しによる意識改革や専門性強化、女子寮の一棟統合による若手女性社員の一体感醸成等、当社らしい各種施策への取組み	・新たな経営方針に基づき、1兆円を上限に「成長投資」を掲げる経営計画を策定。持続的成長に繋がる成長投資の後押しに向け、上場子会社や上場関連会社へのTOBでは、取締役会として少数株主保護の観点も踏まえた議論と意思決定を実施。また、㈱WECARSへの投資では、投資後に社外役員による現場視察が行われた他、複数カンパニーが協力して事業再建と成長に向けた取組みを行ったことを確認 ・社外取締役が、カンパニープレジデント、職能担当オフィサー、事業会社の経営層との面談を行い、将来の重要役職者の候補者層への理解を深めた
今後の対応	女性役員の会社への貢献を支える執行側の組織的支援を継続すると共に、かかる支援状況につき、女性活躍推進委員会の委員によるモニタリングを継続	取締役会の攻守両面での監督機能強化や機能発揮に向け、社外役員への情報提供を充実させると共に、社外役員と執行側との接点を拡充

多様かつ有用なスキルを有した取締役・監査役を選任することで、短期目標の達成や中長期的な成長機会の獲得、適切なリスクコントロールを実現しています。

企業価値の向上 ↑ ＝ 創出価値の拡大 ↑ ／ 資本コストの低減 ↓ － 成長率の向上 ↑

取締役の選任基準とスキル・マトリックス

POINT 意思決定の質にこだわった取締役の選任

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決定を行う必要があることから、取締役候補者は事業内容への深い理解と多角的な視点・経験を有することが重要です。

社内取締役は、原則として、会長、社長、総本社職能各部統括オフィサーに加え、カンパニープレジデントの中から適任者1名を選任しています。また、社外取締役は、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人材を選任しており、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以上としています。

取締役候補者は、知見、経験、性別、国際経験等の多様性に留意し、会長作成の原案を、社外取締役が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決定しています。

知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野の選定理由

分野	選定理由(要約)
経営全般	・総合商社としての広範な事業分野を俯瞰し、経営を掌握するため ・企業価値の向上に向けた経営計画・経営戦略等を策定するため
グローバル	・異文化・地政学への理解をベースとして、グローバルな事業展開を維持・拡大するため
マーケティング／営業	・「マーケットイン」の発想・「商人」としての営業力の発揮を通じ「稼ぐ」を推進するため
自己変革／DX	・総合商社としての総合力を発揮しつつ、外部環境の変化に応じた自己変革を遂げるため ・既存の事業基盤を活用した、サプライチェーンの効率化等、早期に収益貢献が見込めるDXを推進するため
SDGs／ESG	・気候変動への取組み等、特定した7つのマテリアリティに本業を通じて取組み、「持続可能な開発目標(SDGs)」達成に貢献するため
健康・医療	・最大の財産である従業員の「健康力」増強を通じ、人材力の底上げを図るため
財務・経理・リスクマネジメント	・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等を通じ、継続的に「稼ぐ、削る、防ぐ」を推進するため
人材戦略	・働き方改革等、人材戦略の進化を通じた企業価値の向上をより効果的に推進するため
内部統制・法務／コンプライアンス	・経営の監視・牽制機能を適切に発揮し、適正かつ効率的な業務執行を確保することで、「防ぐ」を推進するため

役員のスキル・マトリックスと任意諮問委員会の構成

社内取締役については、知見・経験を有する分野に○、そのうち特に貢献が期待される分野に◎を付し、社外役員及び監査役については、各役員の有する専門的な視点・高い見識を最大限活用すべく、当社経営において特に貢献が期待される分野に、各役員とも 協議の上で、●を付しています 。

氏名	役位	取締役・監査役在任年数	主な役割・経歴・資格等	知見・経験を有する分野／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*
				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	21年	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	4年	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	◎	○	◎		○	○	○	○	○	○	□	
小林 文彦	代表取締役	10年	人事・総務部長 CAO	○	○			○	◎	○	○	◎	○	□	□
鉢村 剛	代表取締役	10年	財務部長 CFO	○	◎	○		○	○		◎	○	○		
都梅 博之	代表取締役	3年	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	3年	業務部長 CDO・CIO、CSO、CXO	○	○	○		◎	○		◎	○	○		
川名 正敏	社外取締役	7年	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	6年	公認会計士					●			●		●	□	■
石塚 邦雄	社外取締役	4年	㈱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	2年	消費者庁長官						●	●		●		□	□
的場 佳子	常勤監査役	2年	調査・情報部長 人事・総務部長		●				●			●			□
京田 誠	常勤監査役	5年	食料カンパニー CFO						●		●		●		
瓜生 健太郎	社外監査役	10年	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	2年	シティグループ証券㈱取締役副会長	●	●						●				□
小林 久美	社外監査役	2年	公認会計士 税理士					●			●		●		□

* 女性活躍推進委員会の委員には、上記の他、人事・総務部長を含みます。

※ 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。

■委員長　□委員　※オブザーバー

社外取締役の多様な活動や任意諮問委員会での議論を通じて、業務執行への牽制や更なる成長に向けた実効性の高い提言等に繋げています。

企業価値の向上 ↑ ＝ 創出価値の拡大 ↑ ／ 資本コストの低減 ↓ ― 成長率の向上 ↑

社外取締役の活動

POINT 多様な活動を通じて、持続的成長を後押し

社外取締役の主な活動実績（2024年度）

活動内容	回数
取締役会	13回
取締役会の事前ブリーフィング	10回
任意諮問委員会	7回
当社役職員との面談（プレジデント、総本社職能統括オフィサー、上席執行理事、執行役員）	19回（計24名）
事業会社社長との面談	10回
アナリスト・機関投資家との面談	2回
海外・事業会社視察	3回

社外取締役と機関投資家との対話要旨については当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/presentation/#dialogue

任意諮問委員会の概要

2025年7月1日現在

委員会	役割	2024年度の活動実績	社外役員比率
ガバナンス・指名・報酬委員会	・マネジメントの選解任関連（執行役員の選解任、上席執行理事の委嘱及び解嘱、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の議案の審議	開催回数：5回 委員の出席状況： 全委員会に全委員が出席 主な審議事項： 譲渡制限付株式報酬制度（RS）の新設等について	57%（4名）
女性活躍推進委員会	・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	開催回数：2回 委員の出席状況： 2回のうち1回で1名が欠席 主な審議事項： 事務職制度の見直し等について	57%（4名）

社外取締役からのメッセージ

社外取締役
伊藤 明子

国土交通省初の女性局長として住宅局長を務め、内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局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。消費者視点の課題全般について豊富な知見を持つ。2023年6月に当社取締役就任。2025年度女性活躍推進委員会及びガバナンス・指名・報酬委員会委員。

重層的な活動を通じた実質的ガバナンスへの挑戦

社外取締役として、事前ブリーフィングを含む取締役会へ参加するのは当然のこととして、役職員や事業会社社長との面談、事業会社視察等、幅広い活動があることが当社の大きな特徴です。特に面談は対象者の選定を含めて社外取締役等の意向を丁寧に反映した上で実施されます。これら幹部層との面談は、対象者が一人で社外役員と対峙する形が基本です。通常の事業説明にとどまらず、現在及び将来の課題の他、組織運営や仕事への取組みについての考え方等、話題は多岐にわたる上、いわば「ひざ詰め」の形で、率直な意見交換をする場となっています。書面や短時間の案件説明からでは得られない理解の深化により、取締役会の意思決定に寄与するとともに、人柄等も垣間見ることができ、後継者計画等、組織運営の重要な「基盤」となっています。

英ETEL社*現地視察の様子

また、迅速で着実な改善も当社の強みです。世間の注目度が高い案件の検討機会が増加する中、取締役会への上程前からの情報共有を依頼したところ、即座に改善が図られ、初期の段階から状況共有や意見交換がなされるようになりました。

今後更に期待したいことは、人材育成と事業会社の成長です。2024年に訪問した英タイヤ小売最大手Kwik-Fit等を運営するETEL社*や私が社外取締役を務める㈱WECARSでは、出向者が現場で奮闘している姿が印象的でした。行政の世界でも中央官庁から地方自治体へ出向することがあります。こうした出向は、現場を知り、社内外のネットワークを駆使し、コミュニケーション力を磨き、マネジメントを学ぶ、大切な機会です。㈱WECARSでも、出向者が現場の社員等と全員で一丸となって「防ぐ」を新たに構築し、これをベースに「稼ぐ」、「削る」というフェーズに入ってきました。当社グループ全体として、出向者のみならず、事業会社社員も含めて人材育成を強化し、更に大きく成長することが望まれます。

私自身も、きめ細かいニーズの汲み上げと確かな情報提供等、消費者や取引先、関係会社等に寄り添う姿勢を持ち、当社の利益貢献を目指し、更なる成長を後押ししていきたいと考えています。

* ETEL：European Tyre Enterprise Limited

個別案件に関する議論 ― ㈱デサント非公開化の事例 ―

当社は、2024年度に㈱デサントの非公開化を目的としたTOB（株式公開買付）を実行しました。当社の知見を活用したブランド運営・生産連携強化、海外事業の強化・拡大、新規ビジネスの創出を図ることで、同社の成長を加速させることを狙いとしたものです。本件の推進にあたり、取締役会には交渉に向けた方針申請と計8回の提案書提出等の交渉を経て公開買付価格を4,350円（買付総額1,826億円）とする実行申請が付議されています。社外役員からも多くの質問や意見が提示され、活発な議論がなされています。

社外取締役からの主な意見	・市場評価の高い同業他社を見習ったDX基盤の構築の必要性について ・投資差額の妥当性を担保するシナジー実現に向けた取組推進の重要性について
社外監査役からの主な意見	・減損リスクを踏まえたシナジー実現の重要性について ・PMIの重要性について ・シナジー計画の計画乖離時のバックアッププラン検討の重要性について ・資本市場での評価を適切に踏まえた交渉の重要性について

社外取締役からのメッセージ

社外取締役
川名 正敏

東京女子医科大学病院副院長等としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。健康経営やコロナ禍後における社内防疫体制について、専門知識を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2025年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員長。

多様な視点を通じた取締役会への貢献

2025年度は、初めて機関投資家の皆様と直接対話する機会を得て、「なぜ医師である私が取締役を務めているのか」という率直なご質問をいただきました。私は循環器専門医として長年臨床に従事し、2004年頃から大学病院の経営に携わる傍ら、経営大学院で学びました。また、同病院のメディカルクラブで多くの企業経営者と出会い、様々なご相談を受ける中で、取締役会に多様な視点が求められていることを受け、社外取締役への就任を打診されました。

機関投資家とのスモールミーティング

専門分野である健康経営の推進やコロナ禍対応はもちろん、企業経営者とは異なる視点で、意思決定のプロセスについて一つひとつ丁寧に確認し、自分なりの気づきを持ち寄って議論の質を高めたいと考えています。異なるキャリア背景を活かし、現場の声に耳を傾けつつ偏りのない議論と意思決定を確認し、小さな違和感にも注目して「世間の目」を意識した提言を行っています。

企業経営と病院経営には共通点が多くあります。どちらも「人が財産」であり、組織づくりと適材配置を通じて能力を引上げ、社会に貢献することが本質だと感じています。伊藤忠商事は現場社員の「やりきる力」と一人ひとりを大切にする風土を強みとしています。これらの強みに加え、ヘルスケア領域でビッグデータ解析がビジネスや政策立案に活用されつつあるように、当社で取組みが始まった独自の生成AI等を活用したビジネス創出・業態変革が新たな価値を生み出す可能性は大いにあると認識しています。今後も異分野で培った経験と気づきを取締役会に反映し、企業価値向上に貢献していきます。（☛ Page 56 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略）

社外取締役からのメッセージ

社外取締役
中森 真紀子

主に公認会計士としての財務及び会計に関する高度な専門知識と企業経営者としての豊富な経験を持つ。2019年6月に当社取締役就任。内部統制・コンプライアンスやDXの分野において、専門知識・経験を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2025年度女性活躍推進委員会委員長及びガバナンス・指名・報酬委員会委員。

女性活躍推進を通じた企業価値向上

この1年にかけて複数回、機関投資家の方々と率直な意見交換を行う場を持ちました。2024年度の統合レポートでは、当社の経営に対する評価や課題認識が私の視点と多く重なり、経営への信頼感を感じた点に言及しましたが、更なる対話を重ねる中で、私が委員長を務める女性活躍推進委員会が伊藤忠商事の企業価値向上にどのように寄与するのかといった点に対話の内容が深まっていると感じています。

女性活躍推進は、M&AやITツールのようにすぐ効果が出るものではありませんが、一人ひとりの労働生産性を最大化するという当社の方針に沿って企業価値を高める取組みです。2024度から導入した女性執行役員登用の特例措置制度は、非財務目標に対しても、決めたことは高いスピード感と実行力で対応する当社らしい施策です。本制度の導入と運用にあたっては、対象者への面談に加え、現場の理解・サポート獲得に向けた細やかなフォローアップを重ねてきました。その結果、初年度にとどまらず2年目も新たに5名の役員登用を継続し、一過性でなく継続的な推進の本気度を示しています。

社会全体の労働力不足が課題となる中、女性役員のロールモデル確立は、より若い世代の女性社員の定着率改善やモチベーションの最大化にも繋がります。また、次世代の役員に求められる素養について、旧来通りの価値観を前提としない選出条件の見直しを進めることは、共働き比率の高い20～30代の男性社員も含め、多くの社員のキャリア形成にポジティブな波及効果が期待できると考えています。全社員のポテンシャルを最大限引出すことで、「業績の向上」、ひいては企業価値の向上に繋げていきます。

☛ Page 91 石塚社外取締役メッセージ「後継者計画」

業績や時価総額に強く連動する報酬制度の構築・開示によって、経営陣の業績向上に対するコミットメントを高めています。

企業価値の向上 ↑ ＝ 創出価値の拡大 ↑ ／ 資本コストの低減 ↓ － 成長率の向上 ↑

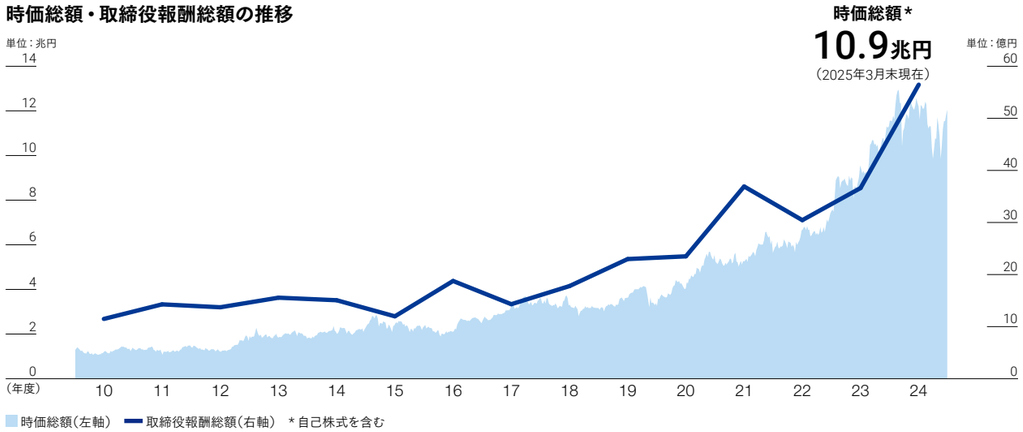
役員報酬

POINT 業績拡大と株価上昇を牽引する報酬制度

役員報酬についての考え方

当社の役員報酬制度は、持続的な企業価値向上と株主利益の最大化を強く意識し、業績及び株価パフォーマンスと強く連動したインセンティブ設計を採用しています。報酬総額のうち変動報酬が占める割合は、他社との比較においても非常に高い水準となっています。業績が上がれば報酬が増加する一方、業績が悪化した場合には各取締役の報酬は大幅に減少し、経営責任を明確に負う仕組みとなっています。また、従前より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。業績連動型賞与は短期業績を意識するための報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬とそれぞれ位置付けています。実際に、連結純利益の増加に加え、時価総額の大幅な上昇と連動する形で役員報酬額も上昇しています。

時価総額・取締役報酬総額の推移



報酬制度の概要及び報酬限度額

報酬の種類	内容	固定／変動	報酬限度額	株主総会決議
①月例報酬	役位毎の基準額をベースに、気候変動及びSDGs・ESGの要素を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	固定	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）	2025年6月20日
②業績連動型賞与	連結純利益に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に応じて個別支給額が決定	変動（単年度）	賞与総額として年額50億円	
③株価連動型賞与	連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数（TOPIX）の成長率との相対評価を加味して算定	変動（中長期）		
④業績連動型株式報酬	連結純利益に基づき、取締役の役位に応じて、報酬として支給される株式数が決定		（1）BIP信託 ・80億円（当社から信託への拠出上限額） ・90万株（対象者に付与する当社株式の総数）実際は1ポイント＝1株としてのポイントで付与 上記は2事業年度分かつ取締役、執行役員及び上席執行理事を対象とした限度額	
			（2）RS報酬制度 ・年額30億円（当社株式及び当社株式取得のための現物出資財産としての金銭債権の総額） ・年間30万株（対象者に対して発行または処分される当社株式の総数）	

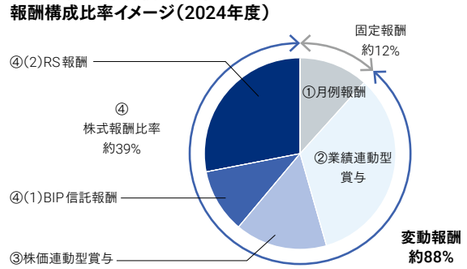
※ ②～④の変動報酬は社外取締役は不支給

役員報酬についてよくいただくご質問

Q. 固定報酬と変動報酬の割合は？

A. 当社は、業績及び株価パフォーマンスと強く連動する変動報酬の割合が非常に高い役員報酬制度を採用しています。2024年度の社内取締役報酬における変動報酬の割合は約88％（業績連動型賞与、株価連動型賞与、業績連動型株式報酬の合算）となっており、固定報酬は全体の約12％に抑制しています。これにより、経営陣と株主の利益がより強く連動する仕組みとなっています。

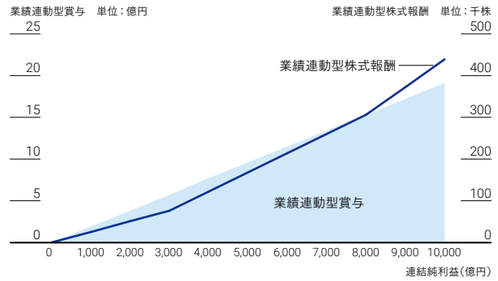
取締役（社外取締役を除く）報酬構成比率イメージ（2024年度）



Q. 業績と報酬の関係は？

A. 当社では連結純利益が赤字となった場合、変動報酬（業績連動型賞与・業績連動型株式報酬）は一切支給されない厳格な仕組みを導入しています。②業績連動型賞与は連結純利益に比例して増加し、④業績連動型株式報酬は利益水準に応じて支給株数が段階的に増加します。これにより、業績変動による報酬額の違いが明確に経営陣のインセンティブへと繋がっています。

業績連動型報酬の考え方（②、④）



※ 2025年度の取締役（社内）構成に基づく、取締役（社内）に対する賞与額・報酬株式数の合計を記載

Q. 株価と報酬の関係は？

A. 当社の株価パフォーマンスは2つの経路で役員報酬に反映されます。一つは、株価の絶対水準及びTOPIXとの比較に基づき、一定の条件を満たした場合に支給される③株価連動型賞与です。もう一つは、④業績連動型株式報酬で、株価が上昇すれば付与された株式価値がそのまま報酬金額に直結します。上限額も大きく、株価上昇のメリットが経営陣の報酬に強力に反映される仕組みです。

株価連動型賞与の仕組み（③）

下記、AまたはBの何れか高い方を支給
（BはTOPIXをアウトパフォームした場合のみ）

A　対象期間一基準期間の平均株価上昇額（日次・終値）　×　TOPIX比での相対成長率　×　係数（在任期間按分）

B　基準期間の平均株価（日次・終値）　×　TOPIX比での相対成長率　×　係数（在任期間按分）

役員報酬の計算式の詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate_governance.pdf

2024年度の当社取締役及び監査役に対する報酬等の内容

（百万円未満四捨五入）

役員区分		人員	報酬等の総額（百万円）	内訳（百万円）				
				① 月例報酬	業績連動報酬			
					② 業績連動型賞与	③ 株価連動型賞与	④ 業績連動型株式報酬（非金銭報酬）	
							BIP信託	RS報酬
取締役	取締役（社内）	7名	**5,566**	658	1,878	871	598	1,561
	社外取締役	4名	**81**	81	—	—	—	—
	合計	11名	**5,647**	739	1,878	871	598	1,561
監査役	監査役（社内）	2名	**129**	129	—	—	—	—
	社外監査役	3名	**60**	60	—	—	—	—
	合計	5名	**189**	189	—	—	—	—

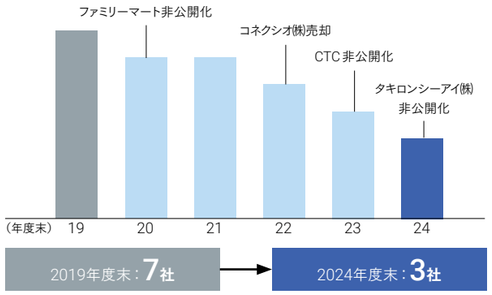
適切な資本政策・グループ経営の推進、後継者計画の議論や経営人材プールの整備を通じ、企業の持続性や中長期での成長性を確保しています。

企業価値の向上 ↑ ＝ 創出価値の拡大 ↑ ／（資本コストの低減 ↓ － 成長率の向上 ↑）

上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

当社は、「上場子会社のガバナンスに関する方針」（2019年10月公表）に基づき、各上場子会社の独立性と株主平等の原則を尊重した対応を徹底しています。各上場子会社とは事業パートナーとして相互の企業価値向上に資する関係を確認すると共に、一般株主との間で生じ得る利益相反リスクにも十分配慮しています。加えて、各社に対して独立社外取締役の活用等を通じた実効的なガバナンス体制の構築を促進することで、各社の独立した意思決定を担保しています。更に経営戦略上の位置付け等を踏まえ、上場子会社の保有意義を定期的に見直し、必要に応じて買増しや売却等を行っています。

上場子会社数の推移



上場子会社の保有意義とガバナンス体制

（2025年7月1日現在）

会社名	①保有意義と②主なシナジー	独立社外取締役割合	取締役会諮問委員会設置状況	独立社外監査役割合
伊藤忠エネクス	① 既存エネルギー事業、電力事業、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネスといった幅広い当社事業範囲をカバー ② ㈱WECARS及び新エネルギー分野での協業や当社グループへの燃料供給事業等	50%（4名／8名）	・ガバナンス委員会 ・特別委員会	50%（2名／4名）
ISC 伊藤忠食品	① 同社の酒類・加工食品の販売を通じた国内の多様な小売業との安定的な顧客接点・販売チャネルの確保による食品流通分野における当社収益の最大化 ② 同社の提供サービス拡充・進化における当社グループの顧客基盤・知見の活用等	43%（3名／7名）	・ガバナンス委員会	50%（2名／4名）
プリマハム	① 畜産バリューチェーンにおいて最終製品である食肉販売及び畜産加工品の製造販売を担う ② 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	60%（3名／5名）	・経営諮問委員会 ・サステナビリティ委員会	50%（2名／4名）

また、当社は2025年7月1日現在、12社の国内上場関連会社へも出資しています。当該関連会社との取引においても利益相反リスクに十分配慮すると共に、資本関係・取引状況等、各社の実態に鑑み、必要に応じて上場子会社に準じた対応を行っています。また、定期的な保有意義の見直しを通じ、直近1年間においても、㈱デサントを完全子会社化により非公開化した一方で、ジャパンフーズ㈱を全部売却し、㈱ジャムコ、㈱オリエントコーポレーションは株式売却により持分法適用から除外しています。

主要な上場関連会社（2025年7月1日現在）

東京センチュリー株式会社 Tokyo Century Corporation
HITACHI Reliable Solutions
不二製油株式会社
SKY Perfect JSAT Group

上場子会社・上場関連会社のガバナンスに関する方針の詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate_governance.pdf

政策保有株式に関する方針

当社は、純投資以外の目的で保有する投資株式（連結対象会社への投資は除く。以下「投資株式」という。）について、取引関係の構築を目的とし、原則として投資リターンの実現確度の高い銘柄、または将来の子会社化・関連会社化等が見込まれる、戦略性の高い銘柄に限定しています。この方針は、地域や上場株式・非上場株式の別にかかわらず同一です。加えて、毎年経営会議では、全銘柄について投資リターンを踏まえた投資の経済合理性及び将来的な投資目的の実現確度を踏まえた保有意義を検証しています。すなわち、現在保有している投資株式は、事業領域の拡大やシナジーの発揮等が見込める銘柄に限定されています。

当社の中核事業会社である㈱デサント、㈱ヤナセ、ほけんの窓ログループ㈱等も当初は数％の株式保有から、現在の資本構成へ変化したものです。定期的な保有意義の検証等、厳格な制度運用を徹底しながら、企業価値向上に繋がる手段として適切に活用していきます。

後継者計画

POINT 企業価値向上の持続性を高める後継者計画

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。CEOの任期や定年について形式的に定めることはせず、その選任プロセス及び候補者の育成方針については、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併せ持ち、「三方よし」を実践できることを前提としています。

CEOの選任プロセス

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、全社の事業内容に関する知識だけでなく、候補者の業務経歴・経験・人柄等についての深い理解が必須であることから、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
▼	
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かつ委員の過半数とするガバナンス・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て審議
▼	
取締役会で審議	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、取締役会で議論の上でCEOを決定

CEO候補者の育成方針

「商人としての営業力」のある役員が活躍し、経験を積み重ねることができるよう、役員を配置しています。複数名の候補者に対して、リーダーシップの育成やお客様との向き合い方を学ばせるため、本社・事業会社・国内外を問わず、常日頃から現場における難易度の高い業務経験を積ませています。

また、重要役職者への選任にあたっては、2024年度から新たに設置した上席執行理事*やグループ会社へ移籍した元執行役員等を対象とし、グループ全体から広く経営幹部候補を選抜できる仕組みを構築しています。これにより、実力主義を徹底した経営人材プールの形成を進めています。

* 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及び女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員を除く）の在任限度を2年間とし、その時点で全員役員を退任する。退任した中で、退任前職務の継続も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。

社外取締役からのメッセージ

社外取締役
石塚 邦雄

㈱三越伊勢丹ホールディングス社長・会長、日本経済団体連合会の副会長を歴任、企業経営・小売業界について豊富な知見を持つ。2021年6月に当社取締役就任。2022年度には指名委員会委員長、2023～2024年度にはガバナンス・指名・報酬委員会委員長を務める。2025年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

企業価値向上を支える経営人材の発掘と継承

2021年度から社外取締役を務め、総合商社に対する「大型投資でダイナミックに利益を追う会社」という印象は大きく変わりました。当社には「商人」として、小さな利益にもこだわり、着実な積み上げを重視する経営が全社に根付いています。社外取締役の活動も、正直に言ってここまで活動の量や質が高い会社はないのではと感じるほどに活発で、社外取締役の私が毎週複数回出社する月も珍しくありません。取締役会に加え、各種情報共有会や多様な面談・現場視察等の活動を通じ、密度の高い議論を交わしています。

こうした活動を通じて事業理解を深めることは、執行側への牽制に加え、後継者計画への準備にも繋がるとの認識の下、特に幹部層との面談に力を入れています。2024年度も、20名を超える役員や事業会社社長と個別面談を重ね、候補人材の資質・現場での成果・周囲からの評価等を多面的に把握しています。こうした対話を通じて、経営者としての人柄や精神力、時代に即した柔軟な発想やリーダーシップの在り方等、単なる経歴や実績だけでは測れない側面にも着目し、将来の経営体制像について社外取締役全員でイメージを共有しています。

2024年度には、機関投資家の皆様とも直接対話し、後継者計画についての関心の高さを改めて実感しました。その場で私がお伝えしたのは、伊藤忠グループの経営人材の厚みです。伊藤忠グループには多くの事業会社が存在し、若い段階から社員が経営経験を積む環境が整っています。約260社の事業会社のうち9割以上が黒字を達成しているという成果は、他社にはない特徴であり、変化の激しい外部環境下でも「商人」としての軸を持ちながら結果を出せる将来の経営層の厚みを物語っています。当社は、形式的なルールによる経営陣交替を行わず、安定した経営体制による一貫した経営の推進を強みとしていますが、将来の経営体制を見据え、諮問委員会としてタイムリーかつ適切な提言ができるよう、緊張感を持って候補者層の見極めと準備を進めています。今後も、執行サイドと次世代経営陣について実質的な議論を重ね、持続的な企業価値向上を支える経営人材の発掘・育成・継承に責任を持って取組んでいきます。