

|| The Brand-new Deal

2025年6月30日スモールミーティング

社外取締役と機関投資家の対話要旨

伊藤忠商事株式会社 (8001)

**ITOCHU
ITOCHU**



川名 正敏

取締役（2018年6月～）

ガバナンス・指名・報酬委員会委員長

2020年度・21年度にもガバナンス・報酬委員会
(当時)の委員長を務める



中森 真紀子

取締役（2019年6月～）

女性活躍推進委員会委員長

ガバナンス・指名・報酬委員会委員

- 1978年5月 東京女子医科大学循環器内科入局
- 1991年9月 Massachusetts General Hospital, Harvard Medical School 研究員
- 1991年12月 Vanderbilt University School of Medicine 研究員
- 2004年3月 東京女子医科大学循環器内科教授
- 2005年4月 同大学附属青山病院病院長
- 2014年4月 東京女子医科大学病院副院長
- 2014年11月 同院総合診療科教授
- 2018年6月 当社社外取締役（現任）
- 2019年2月 早稲田大学大学院先進理工学研究科客員教授
- 2019年4月 東京女子医科大学名誉教授（現任）、同大学特任教授
- 2019年12月 メドピア(株)社外取締役（現任）

- 1987年4月 日本電信電話株式会社入社
- 1991年10月 井上斎藤英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所
- 1996年4月 公認会計士登録
- 1997年7月 中森公認会計士事務所代表（現任）
- 2000年8月 日本オラクル株式会社 社外監査役
- 2006年12月 株式会社アイスタイル 社外監査役
- 2008年8月 日本オラクル株式会社 社外取締役
- 2011年12月 M&Aキャピタルパートナーズ株式会社 社外監査役
- 2013年6月 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 社外取締役
株式会社ネクスト（現株式会社LIFULL）社外監査役
- 2015年11月 株式会社チームスピリット 社外監査役
- 2019年6月 当社社外取締役（現任）
- 2024年6月 鹿島建設株式会社 社外監査役（現任）

女性活躍推進について

Q. 女性活躍推進によりどのような変化を期待しているのか

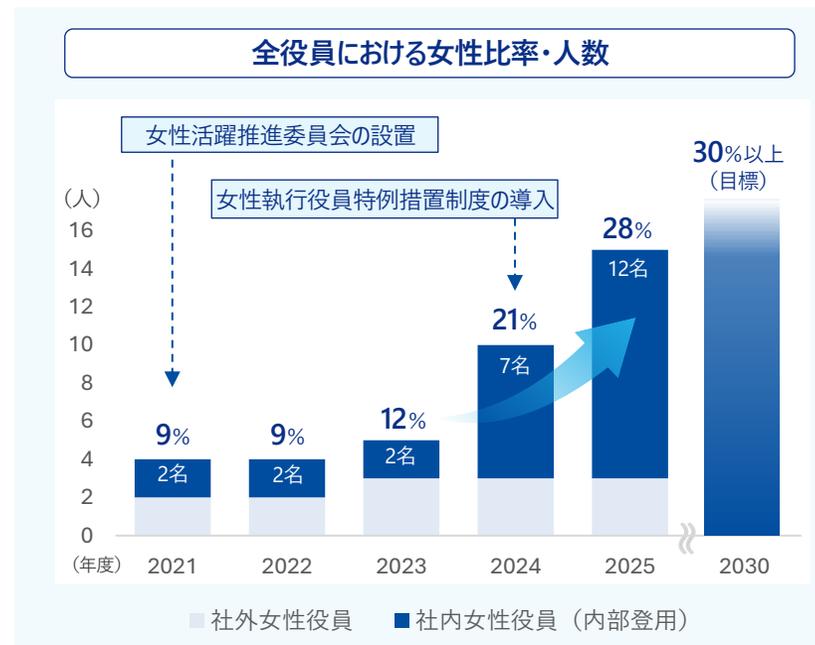
日本の人口に比して当社の女性比率が低い背景には働き方・考え方に関する様々な思い込みがある。当社が女性活躍に取り組む一番の目的は社員一人ひとりの生産性を最大化させることにある。女性が幹部になれば抜本的にビジネスが変わるものではないが、性別や立場に関係なく全ての社員のポテンシャルを十分に引き出し、全社員を活躍させることができれば必ず業績の向上に繋がるだろう。

Q. 女性役員比率の継続性について

社内で広く候補者を検討しこの2年間でまずは10名を内部登用したが、ここで終わらせてはいけない。登用した女性役員の育成、若年層からの登用検討も含めていかに継続していくかが重要となる。女性活躍推進委員会で今後も議論していく。

Q. 女性幹部候補の育成方法は

女性社員が少ない40-50代は各人の状況を踏まえた個別支援も行いながらレベルアップを図る。一方、女性社員が一定数いる20-30代は原則として男女の差を作らずに育成していく考え。若年層は共働き世帯も多く、働き方改革と女性活躍推進を両輪で進めている点が伊藤忠らしさと言えるだろう。





Q. 医療現場での経験も踏まえた川名取締役の役割とは

健康経営への助言は勿論、様々な意思決定においても内容に違和感はないか、偏りなく議論されたか、意思決定の手順は適切か等、「世間の目」としての役割を期待されていると理解し、確りと確認している。また企業も病院も「人」が一番の財産。組織を作り、人材を配置し、各人の能力を引き上げ社会に貢献していく点で共通しており、経験も活かして提言していきたい。

Q. 取締役会ではどのようなアドバイスを行っているか

ある投資案件では、経済価値があるとはいえ当社の気候変動に関する方針も踏まえ本当に推進すべき案件かを真剣に議論し、最終的に取締役会で否決した。取締役会の事前ブリーフィングでも良い議論が出来ており、企業価値向上に資するかを新鮮な目で確認し率直に意見を投げかけている。こうした議論を通じ、申請内容の修正や付議取り止めに至った例もある。



Q. 反対意見をしにくい雰囲気はないか

何度か反対意見をすることはあるがそれも意見として受け入れられた。決して意見を拒絶されることはなく、寧ろ会長CEOをはじめとする経営陣からは自分と異なる様々な意見の中から会社にとってプラスとなることを引き出したいの考えを強く感じる。

Q. 24年度には1兆円投資を決定したが、成長投資の加速に対する考えは

「川下起点」「知見のある分野」「早期の利益貢献」等、軸をブレさず確実性の高い案件に取り組んでいることが成功の秘訣だろう。多くの現地視察でも実感したが、当社には買収後にハンズオンで経営改革に取り組み「やりきる力」がある。WECARSも視察をしたが、確りと経営改革をやり遂げてくれるだろう。

現場が必死で作り上げ、本社の厳しい審査をクリアした案件のみが実行される。あらゆる角度から審査され生半可な案件は通らない仕組みとなっており、長年継続してきた丁寧な審議体制への信頼は厚い。特定分野への巨額投資ではなく、こうしたプロセスを経て着実に案件を積み上げた結果としての1兆円であり、リスクの観点で懸念は感じていない。



WECARS現地視察の様子

後継者計画・役員報酬について

Q. 後継者計画について

ガバナンス・指名・報酬委員会を年に複数回開催し、各議題について討議。後継者候補は原則として会長 CEO の立案を踏まえ議論することとしている。社外取締役として候補者となる経営人材プールの方々とは複数回面談を重ね、人柄や実績をよく理解している。会長CEOは候補者・タイミングを含めて常に気にかけており、当社における「ビジネスのやり方」を十分に理解している候補者が推薦されることとなるだろう。

Q. 役員報酬の決定方法は

業績貢献者にどう報いるか議論し、細かな修正を含め公平な制度となるよう常に見直しを行っている。先日の譲渡制限付株式報酬導入により株価へのコミットメントを更に強めたが、報酬設計については社内取締役からの提案や他社事例も踏まえ、社外取締役が中心となって議論している。

会長 CEO と社外取締役との議論はフランクかつ闊達。会長 CEO は伊藤忠に合った経営戦略・手段を定めることが非常に上手く明確に考えを示されるため、それを基に社外取締役で様々な議論を行い合意形成していくことが多い。会社がトップスピードで成長していくための仕組みを常に考えマイナー修正している。

Q. 取締役の変動報酬設計において、長期的な企業価値向上に向けた検討は

本人による取組みの成果が適切に反映されるよう丁寧に報酬制度を設計している。長期的な取組みは定性評価に確りと反映しており、ビジネス環境や市況変動もある中、本人の実力を正當に評価出来る仕組み作りを重視している。



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
ガバナンス・指名・報酬委員会	5回
女性活躍推進委員会	2回
当社役職員との面談	19回(計24名)
事業会社社長との面談 (*1)	10回
投資家との面談	2回
海外・事業会社視察	3回

(*1) エドウィン、伊藤忠アビエーション、伊藤忠ケミカルフロンティア、プリマム、日本アクセス、大建工業、伊藤忠ロジスティクス、ポケットカード、ベルシステム24、ファミリーマート