

伊藤忠商事经营的基本方针为，遵照“伊藤忠集团企业理念”以及“伊藤忠集团企业行动基准”，通过在各种利益相关者中间构建公正并且良好的关系，从长远视角出发提高企业价值。我们将按照此基本方针，为确保能够妥善并且高效地执行业务，在提高决策透明度的同时致力于构筑一个赋有切实监视·监督机能的公司治理体制。

伊藤忠商事公司治理体制的特征

伊藤忠商事采用设置监查役员的公司体制。包括公司外部监查役员在内的所有监查役员都从独立并且客观的角度对经营状况进行监督。公司虽然没有选任公司外部取締役，但是为了能进一步提高监查机能的实效性，通过不断强化监督体制，从而使得监查役员的监视机能得到了充分的发挥。公司另外还设置了顾问委员会，通过客观并且灵活的外部意见从根本上提高了公司治理的质量。

截至到2010年7月1日，取締役会共由14名取締役构成，他们在对经营上的重要事宜进行决策的同时，也将对取締役们的业务执行情况进行监督。

为了将取締役会的决策与监督功能和经营的执行相分离，我公司采用了执行役员制度。

伊藤忠商事公司治理的特征之一就是设置辅佐社长的机构——HMC(Headquarters Management Committee)。HMC负责对整个公司的经营方针和对重要事宜协商讨论。

除此以外，由各种公司内部委员会在各自的负责领域中开展经营课题的审查与协商工作，以帮助社长以及取締役会进行决策。另外，一部分的公司内部委员会还邀请公司外部的有识之士来担任委员，建立吸取外部意见的相关体制，实施运营。

我公司至今为止，为加强公司治理所执行的方策，如下表所示。

至今为止为加强公司治理执行的方策

1997年	采用公司内公司制度	决策的迅速化·经营的高效化
1999年	过渡至执行役员制度	强化取締役会的决策功能和监督功能
2000年	设置顾问委员会	欲通过外部的客观、专业的意见，提高经营的质量
2007年	缩短取締役以及执行役员的任期至1年	为明确任期过程中的经营责任

为确保监查机能实效性的机制

公司共选任了包括3名公司外部监查役员在内的共5名监查役员。常勤监查役员除了要经常出席取締役会等公司内部会议以外，还需要与会计监查人等公司内外的监查组织通过合作来努力强化公司的监查机能。监查部是作为

内部监查部门设立的，在与监查役员一起协商内部监查计划的同时，还通过定期集会达到彼此之间密切的信息交流与协作。另外，作为支持监查役员履行职务的组织，还设置了直属于监查役会的监事役室。

公司外部监查役员与公司之间的关系

姓名	兼职	选任的理由
阪口 春男	律师	公司与阪口监查役员之间，虽然在该监查役员就任我公司监查役员之前就签定了法律顾问合同，但是现在我公司与其之间不存在重要的利害关系。该监查役员运用上述法律顾问合同期间中积累的对公司业务内容的相关理解和在法律界长期积累的经验以及见识，从独立视角出发实施监查。
林 良造	东京大学公共政策研究生院教授	林监查役员与我公司之间，在其就任监查役员以前和就任后都不存在重要的利害关系。该监查役员运用在经济产业省的丰富经验以及作为研究生院教授所拥有的宽广视野和长远观点，从独立的视角对我公司进行监查。
鸟居 敬司		鸟居监查役员在就任我公司的监查役员以前，曾作为经营者就职于与我公司有交易关系的某大型金融结构，但在就任我公司的监查役员之前既已退职于该金融机构，现在与我公司之间不存在重要的利害关系。该监查役员运用担任大型金融机构经营者长期积累的经验 and 见识，从独立的视角对我公司进行监查。

内部控制

我公司在2006年4月19日的取缔役会上制定了《与内部控制系统相关的基本方针》，致力于通过对内部控制系统进行不断地评估以达到持续性改善的目的。

（关于《与内部控制系统相关的基本方针》，敬请参照<http://www.itochu.co.jp/ja/about/governance/policy/>）

此处将从《与内部控制系统相关的基本方针》中摘取部分有必要特别说明的内容进行介绍。

■ 为提高财务报告信赖性的方策

伊藤忠商事为了进一步提高合并结算财务报告的信赖性，以“公示委员会”作为指导委员会，从组织性角度开展构筑应对内部控制报告制度的内部控制工作。

另外，还设置了对内部控制进行评价的独立机构，针对是否切实地实行了内部控制的完善与运营进行评价。

评价结果被反馈到相关部门，以此作为切实完善与运用内部统制的指针。我公司就是这样构筑支持内部控制报告制度的PDCA周期，努力加强内部控制力量的。

■ 风险管理的强化

为了应对市场风险、信用风险、国家风险、投资风险以及其他各种风险，在设置各种公司内部委员会和责任部门的同时，还通过设定各种管理规则、投资基准、风险限度额/交易限度额以及完善报告、监视体制等方式，完善必要的风险管理体制以及管理手法，从整体以及个体两个方面全面进行风险管理。另外，针对管理体制的有效性定期进行评估。由“ALM委员会”负责管理全公司的资产负债表、以及对风险管理相关的分析与运营进行审议，以期保障本集团公司的资产。

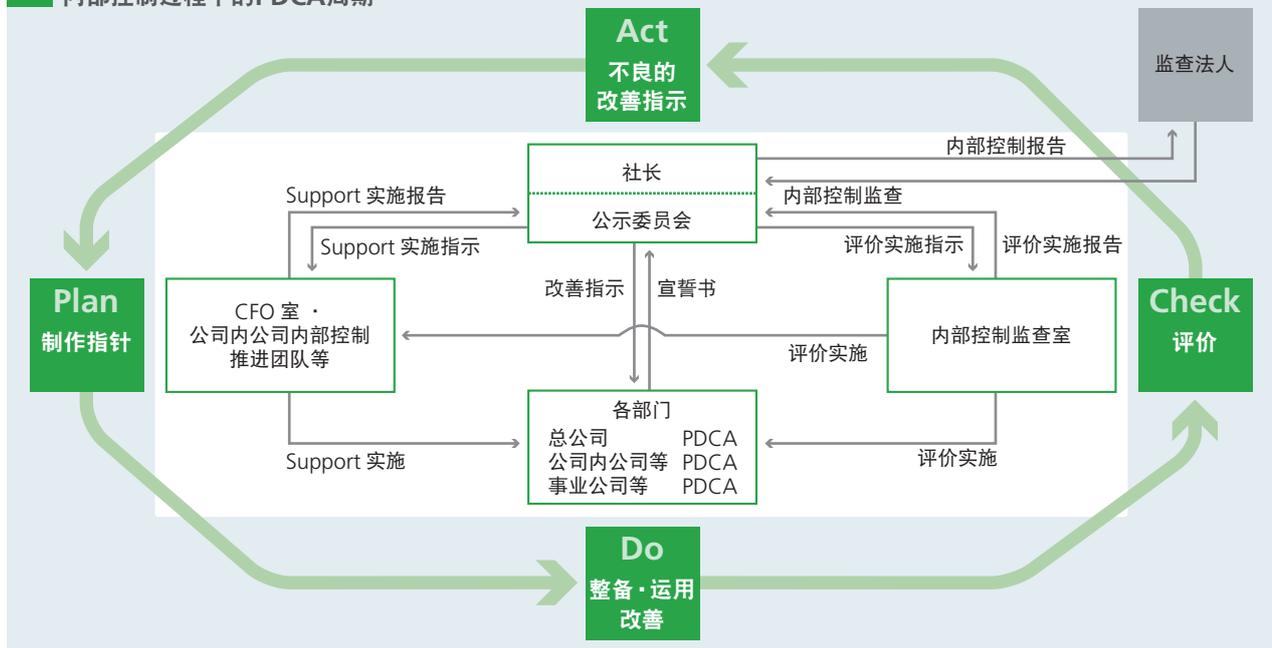
■ 推进添加了内部控制要素的业务改善项目

为提高业务效率，强化各个组织以及各位员工各自拥有的力量——“现场执行能力”，正在全力推进“ITOCHU DNA项目～Designing New Age～”这一全公司业务改革项目。

从现有业务流程的“可视化”开始，在对被抽选课题的解决方案开展各种讨论的同时，顾全内部控制要素制定全公司的标准业务。现在，各公司内公司正从业务高效化和强化风险管理的观点出发，稳步开展构建各业务最佳业务流程的工作。

今后，将在推进支持各种业务系统的开发和设计的同时，一并研讨如何完善用于执行、支援业务流程管理的组织体制。

内部控制过程中的PDCA周期





对利益相关者进行说明的责任

伊藤忠商事一贯认为对股东·投资者等利益相关者进行企业·经营信息的说明是公司治理中的一个重要课题，同时也正在为能适时、恰当地进行信息公开而不断努力。

在每季度发布决算结果时，管理层都会召开决算说明会，并在网站上通过视频刊登管理层的说明。对于海外的投资者，则派遣管理层进行访问，创造直接说明经营信息的机会。2010年3月会计年度，在欧洲、美国、亚洲的主要城市创造了与投资者进行直接对话的机会。针对个人投资者，在日本国内主要城市举办说明会。另外，对于不能出席说明会的股东·投资者或者所有利益相关者，发

行日语·英语年报、报告书，以此作为报告伊藤忠商事经营方针、经营状况的工具。并且，从公平的角度出发，还在网站上用日、英两种语言同时公布公开资料。

及时地将来自说明会等场合的股东、投资者们的意见反馈给管理层，以帮助我们实现恰当并且高透明度的信息公示。

来自监查役员的评语



监查役 林 良造

我运用在经济产业省工作时积累的制定社会和企业和谐关系相关政策的经验、以及在大学进行的对公司治理的研究活动经验，始终从管理层的想法是否与社会意识相背离，应当如何强化企业统治的机制等角度来观察经营状况。

包括伊藤忠商事在内，众多企业所处的经营环境正面临着前所未有的快速变化。特别是国际化进程的加速，使得机遇和风险变得复杂多样化，这就要求经营必须要具备可以实现快速决策的强大领导能力和可以将风险控制在一定范围内的“机制”即公司治理的两个方面。特别是综合商社在世界各地开展着各种事业活动，因此要求既能关注极其广范的业务领域、又具备能平衡短期业绩和长期价值创造力的能力。我在应对伊藤忠商事将要面对的各项课题的基础上，就如何在确保广大利益相关者的利益的前提下实现能令股东满意的经营这一点，从原点出发，立于客观的视角进行监查、发表提议。

截止到2010年7月1日

■ 取締役及執行役員

取締役社長
岡藤 正广

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 取締役副社長
2010年 取締役社長

取締役会長
小林 荣三

1972年 加入伊藤忠商事株式会社
2004年 取締役社長
2010年 取締役会長

取締役副会長
渡邊 康平

社長輔佐 经营管理管掌
1971年 加入伊藤忠商事株式会社
2006年 取締役副社長
2010年 取締役副会長

取締役
丹波 俊人

副社長執行役員
社長輔佐 (LINEs分掌)
1972年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 取締役副社長
2010年 取締役 副社長執行役員

取締役
小林 洋一

専務執行役員
金属・能源公司 董事長
1973年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 専務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
赤松 良夫

専務執行役員
人事・总务・法务担当役員
(兼) Chief Compliance Officer
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2005年 専務執行役員
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
青木 芳久

専務執行役員
粮油食品公司 董事長
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 専務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
関 忠行

専務執行役員
財務・会計・风险管理担当役員
(兼) Chief Financial Officer
1973年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 専務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
井上 裕雄

専務執行役員
信息通信・航空电子公司 董事長
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 専務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
岡田 贤二

専務執行役員
金融・房地产・保险・物流公司 董事長
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 専務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
高柳 浩二

専務執行役員
经营企划担当役員
(兼) Chief Information Officer
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 専務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
菊地 哲

専務執行役員
生活资材・化学品公司 董事長
1976年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 専務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
松島 泰

専務執行役員
机械公司 董事長
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 専務執行役員
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
岡本 均

専務執行役員
纺织公司 董事長
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 執行役員
2010年 取締役 専務執行役員

■ 执行役員 (取缔役兼职者除外)

■ 专务执行役員

桑山 信雄

关西担当役員
1971年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 专务执行役員

■ 常务执行役員

铃木 善久

伊藤忠国际会社社长 (CEO)
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2006年 常务执行役員

前田 一年

人事·总务·法务担当役員辅佐
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2007年 常务执行役員

藤野 达夫

大洋洲总负责人
(兼)伊藤忠豪州会社社长
2006年 加入伊藤忠商事株式会社
2007年 常务执行役員

野村 徹

亚洲总负责人
(兼)伊藤忠新加坡公司社长
(兼)新加坡支店长
1976年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 常务执行役員
2009年 常务取缔役
2010年 常务执行役員

久米川 武士

欧洲总负责人
(兼)伊藤忠欧洲会社社长
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行役員

松本 吉晴

名古屋支社长
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行役員

■ 监查役

■ 常勤监查役

富永 正人

1971年 加入伊藤忠商事株式会社
2005年 执行役員
2007年 常勤监查役

■ 社外监查役

阪口 春男

1989年~1990年
日本律师联合会副会长、
大阪律师会会长
2001年~2006年
大阪府招标投标监督委员会委员长
2003年 伊藤忠商事株式会社监查役

石丸 慎太郎

金融·房地产·保险·物流公司
常务副董事长
2006年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行役員

福田 祐士

生活资材·化学品公司 常务副董事长
(兼)化学品部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行役員

北村 喜美男

会计部长
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

小関 秀一

中国总代表代行 (负责华东)
(兼)上海伊藤忠商事有限公司总经理
(兼)中国业务开发集团团长
(兼)上海伊藤忠商事有限公司武汉分公司总经理
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

中村 一郎

金属·能源公司 常务副董事长
(兼)金属部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

吉田 朋史

生活资材部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

佐佐木 淳一

中国总代表
(兼)伊藤忠 (中国)集团有限公司董事长
(兼)上海伊藤忠商事有限公司董事长
(兼)伊藤忠香港会社社长
(兼)BIC 董事长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

米家 正三

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2005年 执行役員
2008年 常勤监查役

林 良造

2004年~
株式会社NTT DATA经营研究所顾问
2005年~
东京大学公共政策研究生院教授
2009年 伊藤忠商事株式会社监查役

鸟居 敬司

2004年~2005年
株式会社瑞穗金融集团取缔役副社长
2005年~2009年
瑞穗信息综研株式会社取缔役副社长
2009年 伊藤忠商事株式会社监查役

■ 执行役員

松见 和彦

法务部长
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

佐藤 浩雄

食粮部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

雪矢 正隆

金融·保险部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

今井 雅启

成套设备·船舶部门长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

笠川 信之

航空宇航·产机系统部门长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

木造 信之

建设·房地产部门长
1976年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

须崎 隆宽

信息通信·媒体部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

高木 正信

能源部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

三宅 幸宏

事业部部长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

鷺巢 宽

中南美总负责人
(兼)伊藤忠巴西会社社长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

大林 稔男

人事部长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

米仓 英一

业务部长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

星 秀一

食品流通部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

玉卷 裕章

纤维原料·纺织品部门长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

小林 文彦

总务部长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

中山 勇

粮油食品公司 董事长辅佐
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

丰岛 正徳

中近东总负责人
(兼)伊藤忠中近东会社社长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

吉田 多孝

汽车·建机部门长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員



前列左起富永 正人、米家 正三
后列左起阪口 春男、林 良造、鸟居 敬司