

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取締役会、监查役（监查役会）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视、监查。另外，为了提高取締役会经营监督的实效性和决策透明度，在2011年6月的股东总会上选任了公司外部取締役。

截止到2011年7月1日，取締役会共由14名取締役（内含2名公司外部取締役）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員制度。

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，以帮助社长和取締役会进行决策。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。

迄今为止，为加强公司治理执行的方策，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	过渡至执行役員制度	强化取締役会的决策功能和监督功能
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
2011年	引进公司外部取締役制度	提高经营监督的实效性和决策透明度

■ 取締役会经营监督的强化（引进公司外部取締役制度）

我公司在2011年6月的股东总会上选任了2名公司外部取締役。我们认为，由于公司外部取締役能够发挥在客观、中立立场上对公司内部取締役进行监视、监督的机能，以及

基于各种角度提出经营建议的机能，因此能够进一步提高取締役会经营监督的实效性和决策透明度。

公司外部取締役与公司之间的关系

姓名	选任的理由
川本 裕子 ^(注1)	期待运用其在担任经营顾问和研究生院教授期间的多年经验积累的有关企业经营的知识经验，有效运用于我公司的经营活动，同时以独立的角度对我公司的经营进行监督，故此选任。该取締役与我公司之间不存在特别的利害关系。
杉本 和行 ^(注1)	期待通过其在财务省（及旧大藏省）的多年经验积累的有关财政、金融的卓越见识，有效运用于我公司的经营活动，同时以独立的角度对我公司的经营进行监督，故此选任。该取締役与我公司之间不存在特别的利害关系。

(注1) 在2011年8月1日的取締役会上，川本裕子、杉本和行被指定为东京证券交易所等国内金融商品交易所规定的独立役員。

■ 为确保监查机能实效性的机制

公司共选任了包括3名公司外部监查役在内的共5名监查役。常勤监查役除了要经常出席取締役会等公司内部会议以外，还需要通过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

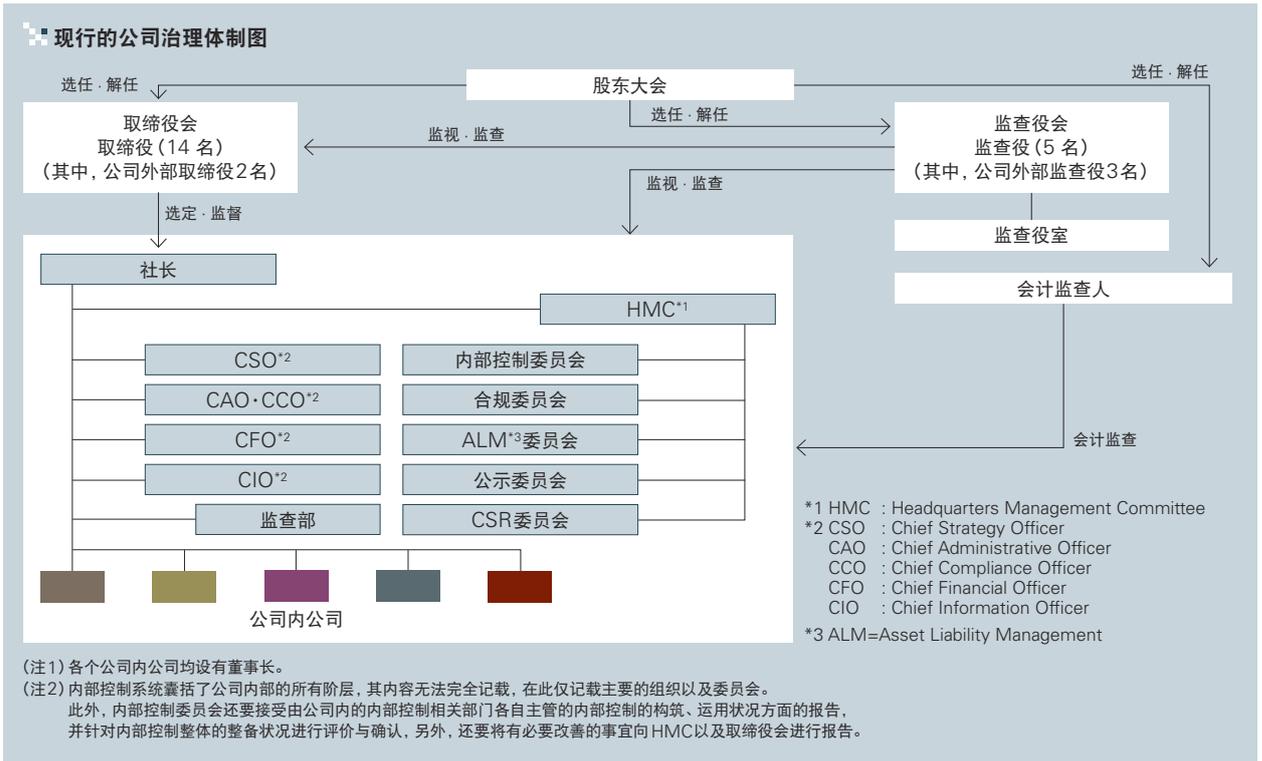
查部门设立的，在与监查役员一起协商内部监查计划的同时，还通过定期集会达到彼此之间密切的信息交流与协作。另外，作为支持监查役员履行职务的组织，还设置了直属

■ 公司外部监查役与公司之间的关系

姓名	选任的理由
林 良造 ^(注1)	期待运用其在经济产业省(及旧通商产业省)的丰富经验以及作为研究生院教授所拥有的宽阔视野和远见，从独立视角出发进行监查，故此选任。该监查役与我公司之间不存在特别的利害关系。
鸟居 敬司 ^(注2)	期待其运用担任大型金融机构经营者长期积累的经验 and 见识，从独立视角出发进行监查，故此选任。鸟居监查役在就任我公司的监查役以前，曾作为经营者就职于与我有交易关系的某大型金融机构，但在就任我公司的监查役之前既已退职于该金融机构，现在与我公司之间不存在特别的利害关系。
下条 正浩 ^(注2)	期待运用其作为律师在企业法律事务、国际贸易法领域的丰富经验和专业知识，从独立视角出发进行监查，故此选任。该监查役与我公司之间不存在特别的利害关系。

(注1) 林 良造是东京证券交易所等国内金融商品交易所规定的独立役员。

(注2) 在2011年8月1日的取締役会上，鸟居敬司、下条正浩被指定为东京证券交易所等国内金融商品交易所规定的独立役员。



■ 主要公司内委员会

名称	目的
内部控制委员会	• 审议与内部控制系统整备状况有关的事宜
公示委员会	• 审议与企业内容等的公示有关的事宜以及财务报告有关的内部控制的整备、运用的相关事宜
ALM委员会	• 审议与风险管理体制、制度有关的事宜以及B/S管理有关的事宜
役員报酬咨询委员会	• 审议与役員待遇有关的事宜以及役員退任后待遇有关的事宜
合规委员会	• 审议与合规有关的事宜
CSR委员会	• 审议与CSR有关的事宜、与环境问题有关的事宜和与社会贡献活动有关的事宜

■ 役員報酬等方面的内容

2011年3月会计年度我公司取缔役和监查役的报酬等方面的内容如下。

分类	人数(名)	支付金额(百万日元)	明细
取缔役	15	1,148	①月薪1,058百万日元 ②本经营年度将费用计算在内的取缔役奖金91百万日元
监查役 (公司内部、公司外部)	5 (3)	123 (32)	仅含月薪
合计	20 (3)	1,271 (32)	

(注1) 根据股东大会决议, 取缔役的报酬限度额为全年月薪总额12亿日元(其中, 公司外部取缔役的全年月薪总额为50百万日元), 除上述报酬以外, 取缔役(不包括公司外部取缔役)的全年奖金总额为10亿日元(均为2011年6月24日股东大会决议)。

(注2) 根据股东大会决议, 监查役的报酬限度额为月薪总额13百万日元(2005年6月29日股东大会决议)。

(注3) 我公司决定自2005年6月29日召开第81届定期股东大会当日起, 废除取缔役和监查役的退休慰劳金制度, 对于该股东大会结束后仍继续在任的取缔役和监查役, 在其退休时发放与退休慰劳金制度废除之前的在任期间相对应的退休慰劳金。根据该项决定, 除上述支付金额外, 于2010年6月向在本经营年度内退任的1名取缔役发放320百万日元的退休慰劳金。

取缔役(不包括公司外部取缔役)的报酬, 由月薪和与业绩联动的奖金构成, 月薪以各职位的基本工资为基础、根据对公司的贡献程度等决定, 奖金由基于归属本公司股东的本期净利润(合并)的支付总额决定。此外, 对于公司外部取缔役, 仅支付月薪而不发放奖金。

内部控制系统

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/control/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, 任命营业部门长等担任内部控制统括负责人, 构建在全球层面上的责任体制, 以“公示委员会”作为指导委员会, 从组织性角度维持并强化应对内部控制报告制度的内部控制。

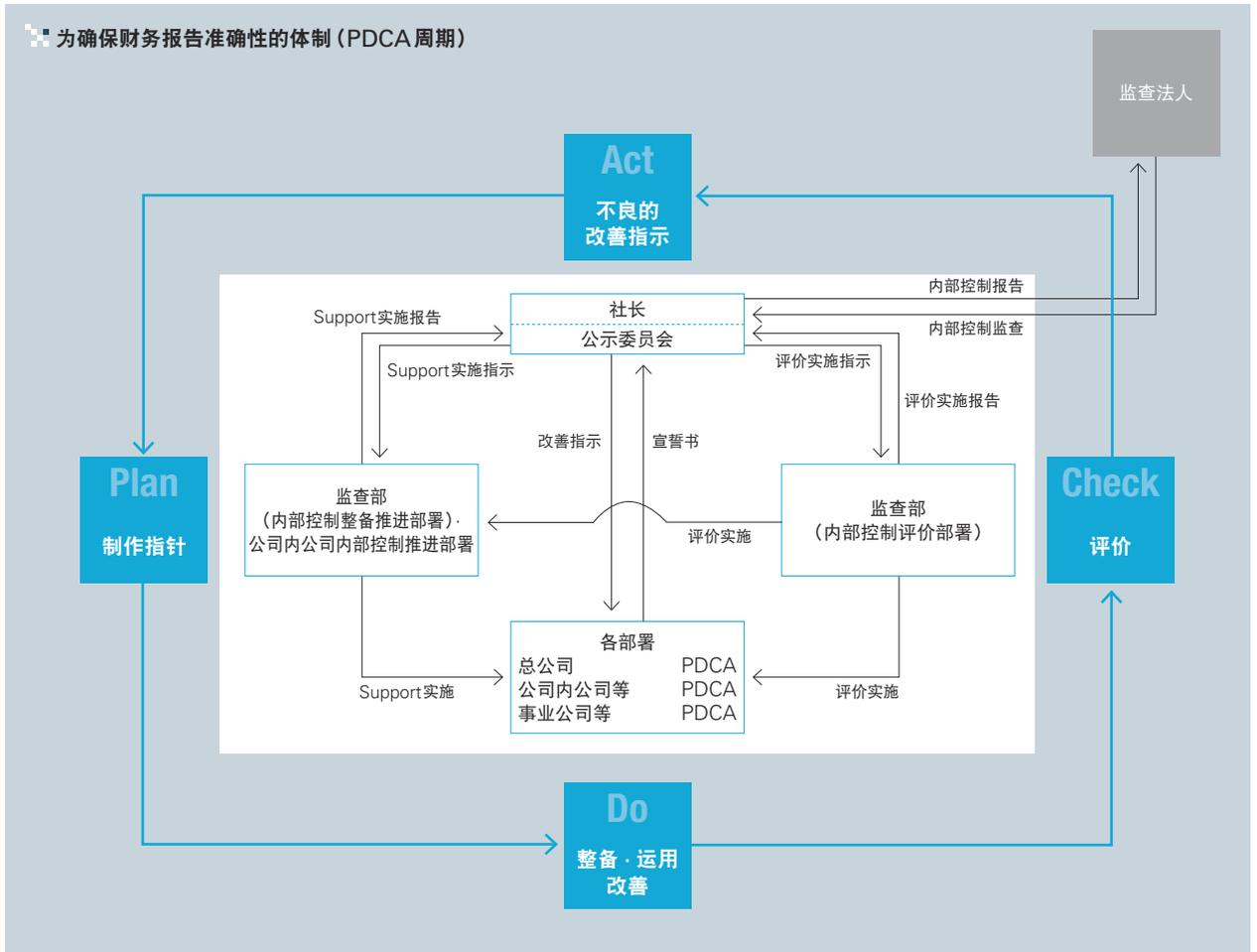
另外, 从2011年度开始为了提高内部控制的实效性, 以与之前的监查部内的独立评价机构并列的形式, 设置了为推进完善提供支援的机构, 力求致力于与风险对应的评价。

评价结果被反馈到相关部署, 以此作为切实完善与运用内部控制的指针。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署的同时, 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, 从整体和个体两个方面进行风险管理。另外, 针对管理体制的有效性定期进行评价。由“ALM委员会”对全公司的资产负债表的管理、风险管理相关的分析·管理进行审议, 以期保障本集团公司的资产。

为确保财务报告准确性的体制 (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。对于国内外的投资者，管理层会进行访问，创造直接说明经营信息的机会。特别是对于海外，于2011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、投资者及所有利益相关者，

发行日语及英语年报、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。

