



CORPORATE GOVERNANCE

公司治理

84 公司治理

88 取締役、监事及执行董事

公司治理

伊藤忠商事经营管理的基本方针为，遵照“伊藤忠集团企业理念”和“伊藤忠集团企业活动准则”，通过在各种利益相关者之间构建公正且良好的关系，立足于长远提高企业价值。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富有切实监管、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、监事(监事会)的公司体制。包括公司外部监事在内的所有监事都从独立及客观的角度对经营管理状况进行监管、监查。另外，为了进一步提高取締役会经营管理监督的实效性和决策透明度，选任了独立性很强的公司外部取締役。

截止到2012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，他们在对经营管理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状况进行监督。

为了将取締役会的决策与监督功能和经营管理的执行相分离，本公司采用了执行董事制度。

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)。在HMC会上，将就整个公司的经营管理方针和重要事宜展开讨论。

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管理课题的审查与讨论，以帮助社长和取締役会进行决策。另外，有些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。

至今为止，本公司为加强公司治理所采取的措施如下表所示。

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、经营管理的高效化
1999年	改用执行董事制度	强化取締役会的决策功能和监督功能
2007年	将取締役和执行董事的任期缩短至1年	为明确任期期间的经营管理责任
2011年	引进公司外部取締役制度	提高经营管理监督的实效性和决策透明度

强化取締役会经营管理监督的功能

自从2011年6月的股东大会以后，本公司选任了2名公司外部取締役。公司外部取締役能够以客观、中立的立场，合理地发挥对公司内部取締役进行监管、监督

的功能以及基于多种视角进行经营管理谏言的功能，有助于确保并提高取締役会经营管理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	当选理由	取締役会出席状况
川本 裕子 (注1)	期待运用其在担任经营管理顾问和研究生院教授期间的多年积累的有关企业管理的知识经验，有效运用于本公司的经营管理活动，同时以独立的角度对本公司的管理进行监管、监督，故此当选。该取締役与本公司之间不存在特别的利害关系。	在当选后召开的12次取締役会中出席10次。
杉本 和行 (注1)	期待通过其在财务省(即旧大藏省)的多年经验积累的有关财政、金融的卓越见识，有效运用于本公司的经营管理活动，同时以独立的角度对本公司的管理进行监管、监督，故此当选。该取締役与本公司之间不存在特别的利害关系。	在当选后召开的12次取締役会中无一次缺席。

(注1) 川本裕子和杉本和行在本公司上市的国内金融商品交易所登记为独立董事。

为确保监查功能的实效性的体制

公司选任了包括3名公司外部监事在内的共5名监事。常勤监事除了要经常出席取締役会等公司内部会议，还需要通过与会计师事务所等公司内外的监查组织合作来努力强化公司的监查功能。监查部是作为内部监查部

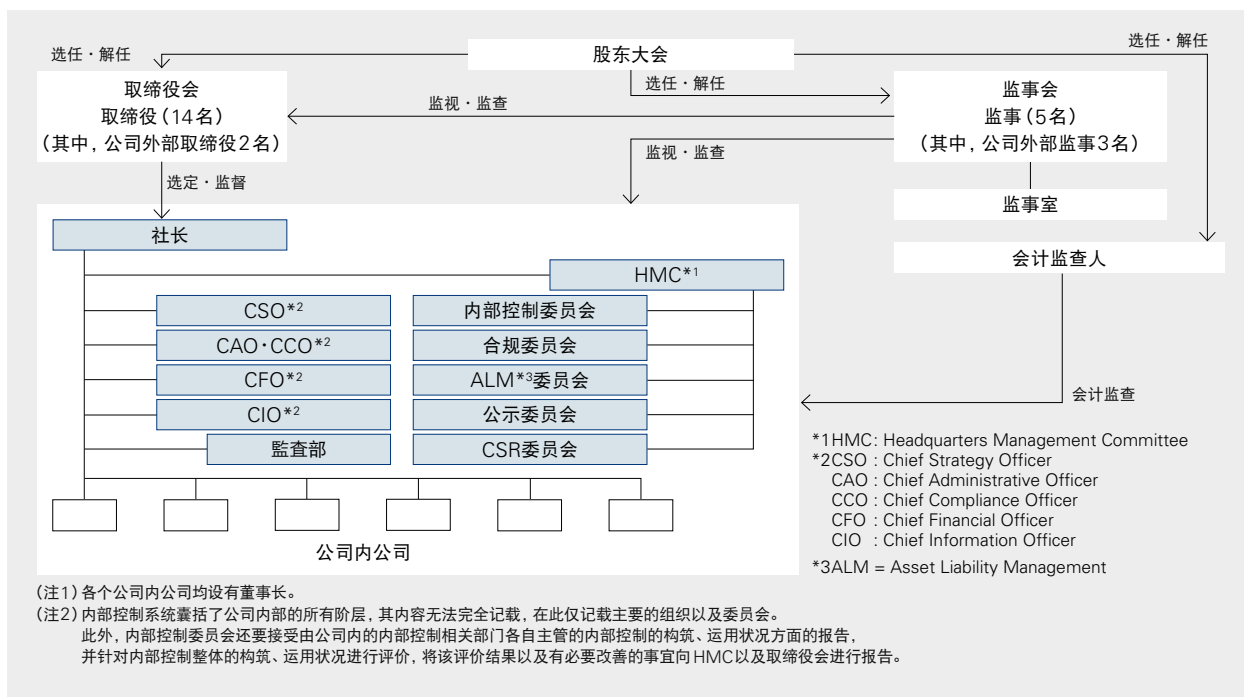
门设立的，在与监事一起协商内部监查计划的同时，还通过定期集会进行彼此之间密切的信息交流与协作。另外，作为支持监事履行职务的组织，还设置了直属于监事会的监事室。

公司外部监事与公司之间的关系

姓名	当选理由	取締役会和监事会的出席情况
林 良造 (注1)	期待运用其经济产业省(即旧通商产业省)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,从独立视角出发对本公司的经营管理进行监督、监管,故此当选。该监事与本公司之间不存在特别的利害关系。	在本会计年度召开的17次取締役会中出席15次,并在11次监事会中出席10次。
鸟居 敬司 (注1)	期待运用其曾担任大型金融机构的管理者期间长期积累的经验和知识,从独立视角出发,对本公司的管理进行监督、监管,故此当选。鸟居监事在就任我公司的监事以前,曾是与本公司有业务联系的某大型金融机构的董事,但在就任本公司的监事之前既已离职,现在与本公司之间不存在特别的利害关系。	在本会计年度召开的17次取締役会中无一次缺席,并在11次监事会中无一次缺席。
下条 正浩 (注1)	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,对本公司的管理进行监督、监管,故此当选。该监事与本公司之间不存在特别的利害关系。	在就任后召开的12次取締役会中无一次缺席,并在8次监事会中无一次缺席。

(注1) 林良造、鸟居敬司、下条正浩在本公司上市的国内金融商品交易所登记为独立董事。

现行的公司治理体制图



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的整備状况有关的事宜
公示委员会	● 审议与企业内容等的公示有关的事宜以及与财务报告有关的内部控制的整備、运用的相关事
ALM委员会	● 审议与风险管理体制、制度有关的事宜以及与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与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

董事报酬等方面的内容

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)本公司取缔役和监事的报酬等内容如下。

分类	人数(名)	支付金额(百万日元)	明细
取缔役 (公司内部、公司外部)	14 (2)	1,428 (18)	①基本薪酬758百万日元 ②该会计年度的取缔役奖金(预定支付额)670百万日元
监事 (公司内部、公司外部)	7 (4)	119 (32)	仅含基本薪酬
合计 (公司内部、公司外部)	21 (6)	1,547 (50)	

(注1) 根据股东大会决议, 取缔役的报酬限度额为全年基本薪酬总额12亿日元(其中公司外部取缔役的基本薪酬总额为50百万日元), 除上述薪金以外, 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, 监事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, 废除取缔役和监事的制度, 对于该股东大会结束后仍继续在任的取缔役和监事, 在其退职时发放与退职慰劳金制度废除之前的在任期间相对应的退职慰劳金。根据该项规定, 除上述支付金额外, 2011年4月向2名取缔役发放的退职慰劳金为71百万日元。

取缔役(公司外部取缔役除外)的报酬, 由基本薪酬和与业绩挂钩的奖金构成, 基本薪酬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, 奖金由基于归属于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, 仅支付基本薪酬而不发放奖金。

内部控制系统

在2006年4月19日的取缔役会上, 本公司制定了《与内部控制系统有关的基本方针》(最近于2011年5月6日作出了部分修订)。对于该内部控制系统, 我们通过进行不断地评估以达到持续性改善的目的, 努力构筑更妥善、更高效的体制。《与内部控制系统有关的基本方针》敬请参照<http://www.itochu.co.jp/en/about/governance/control/policy/>。

此处将从《与内部控制系统有关的基本方针》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度的举措

伊藤忠商事为了进一步提高合并结算财务报告的信赖度, 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。

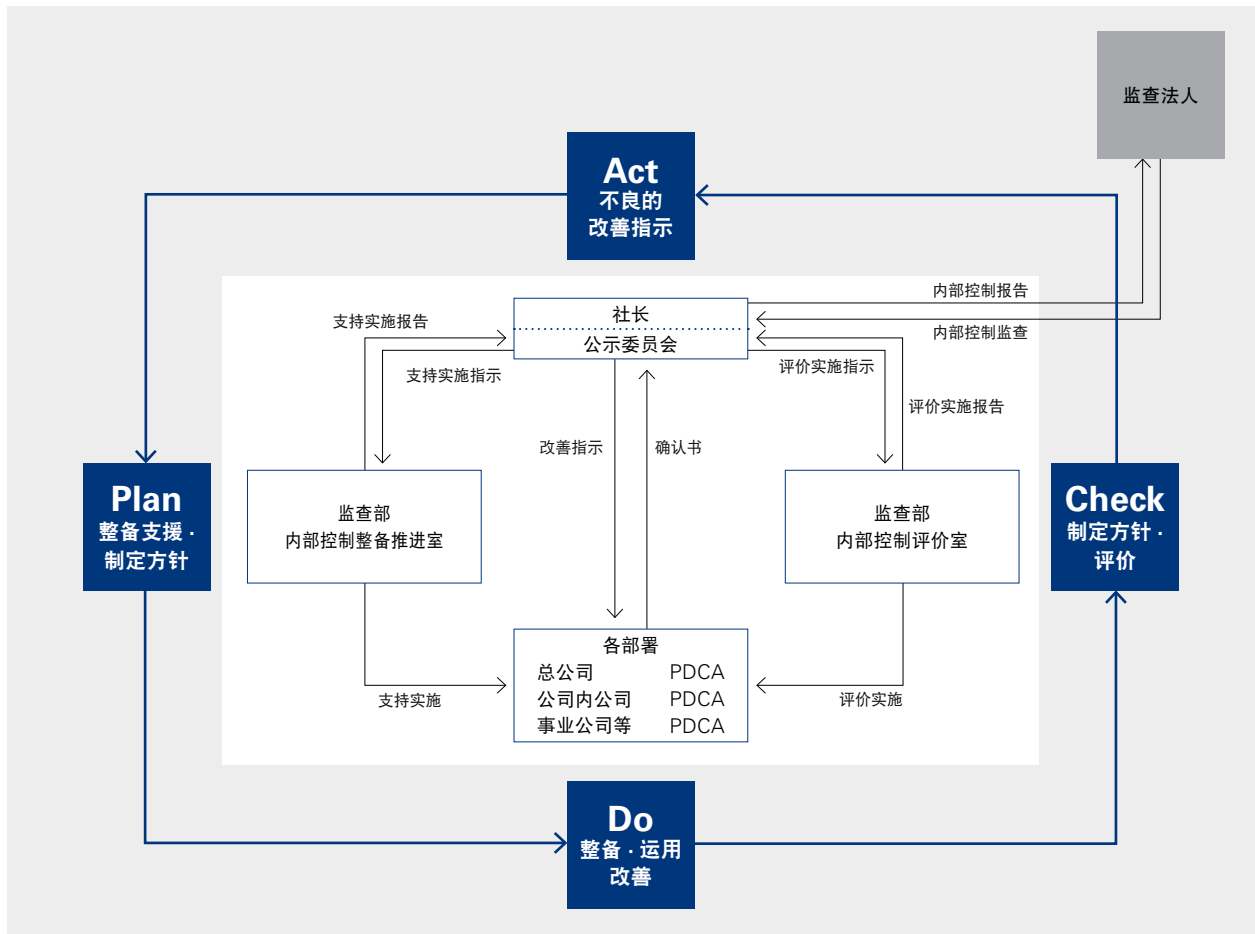
另外, 根据金融厅修改指南(2011年3月)的指示, 从2012年度开始提出简化配备、评价等方针, 力求实现与风险相对应、合理且有实效性的内部控制的构筑和评价。

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控制的指南。本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、投资标准、风险限度额、交易限度额以及完善报告、监管体制等方式, 完善必要的风险管理体制和管理手法, 从整体和个体两个方面对风险进行管理。另外, 针对管理体制的有效性定期进行评估。由“ALM委员会”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、管理信息的说明是公司治理中的一个重要课题，同时也正在为能及时、恰当地进行信息公开而不断努力。

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的主要IR活动如下所述。

活动内容	补充说明
面向个人投资者召开说明会	一年几次在证券交易所和证券公司分部召开说明会。
面向证券分析师、机构投资者召开说明会	每季度举办说明会。第二季度由社长召开年度决算说明会，第一、三季度由CFO以网络会议的形式举办说明会。举办访问投资公司及本公司相关项目的“设施参观会”。举办关于本公司营业部门的战略等特定主题的“各领域说明会”。对于证券分析师、机构投资者给予极高关注的大型项目，在公布时召开说明会。
面向海外机构投资者召开说明会	以欧美、亚洲为中心一年举办5次左右。
在网站上刊登IR资料	刊登决算信息、决算说明会资料、各领域说明会资料、及时公布资料、有价证券报告书、季度报告书、公司治理的情况、股东大会召开通知等。



取締役、监事及执行董事

截止到2012年7月1日

取締役及执行董事



代表取締役社長

岡藤 正广

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
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
2010年 取締役会長



代表取締役

小林 洋一

社長助理(关西担当(兼)营业管掌)

1973年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 取締役 副社長执行董事



代表取締役

青木 芳久

粮油食品公司 总裁

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 专务执行董事



代表取締役

关 忠行

CFO

1973年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 专务执行董事



代表取締役

高柳 浩二

CSO(兼)业务部长

1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 取締役 专务执行董事



代表取締役

松岛 泰

CAO・CCO

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 常务执行董事



代表取締役

福田 祐士

能源・化学品公司 总裁

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 取締役 常务执行董事



代表取締役

中村 一郎

金属公司 总裁

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 取締役 常务执行董事



代表取締役

吉田 朋史

生活资材・住居&信息通信公司 总裁

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 取締役 常务执行董事



代表取締役

冈本 均

纺织公司 总裁

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 常务执行董事



代表取締役

盐见 崇夫

机械公司 总裁

1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 取締役 常务执行董事



取締役*

川本 裕子

1982年 4月 进入株式会社东京银行
1988年 9月 进入 McKinsey & Company
东京分公司
2004年 4月 早稻田大学研究生院
金融研究科教授(现任)
2011年 6月 就任现职

(重要兼职情况)

株式会社大阪证券交易所 公司外部取締役
Monex Group株式会社 公司外部取締役
雅马哈发动机株式会社 公司外部取締役
东京海上控股株式会社 公司外部监事



取締役*

杉本 和行

1974年 4月 进入大藏省
1997年 7月 该省主计局法规课长
1998年 7月 该省大臣官房调查企画课长
2000年 4月 内阁总理大臣秘书官事务处理
2001年 1月 内阁总理大臣秘书官
2001年 4月 财务省主计局次长
2005年 7月 该省大臣官房总括审议官
2006年 7月 该省大臣官房房长
2007年 7月 该省主计局长
2008年 7月 财务事务次官
2009年 7月 辞去财务省官职,担任该省顾问
2010年 1月 东京大学公共政策研究生院教授
2010年 5月 瑞穗综合研究所株式会社 顾问
2011年 3月 律师注册(现任)
2011年 4月 瑞穗综合研究所株式会社 理事长
(现任)
TMI综合法律事务所特邀律师
(现任)
2011年 6月 就任现职

※ 日本公司法第2条第15号规定的公司外部取締役

監事



常勤監事

1 赤松 良夫

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 専務執行董事
2012年 常勤監事

2 前田 一年

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2007年 常務執行董事
2011年 常勤監事

監事

3 林 良造[※]

1970年 4月 进入通商产业省
1988年 6月 该省机械情报产业局情报处理振兴课长
1996年 8月 该省资源能源厅石油部长
1998年 6月 该省机械情报产业局次长
2000年 6月 该省生活产业局长
2001年 1月 经济产业省大臣官房长
2002年 7月 该省经济产业政策局长
2003年 7月 辞去在该省的官职
2003年 8月 独立行政法人经济产业研究所 顾问研究员(现任)
财团法人产业研究所顾问
日本生命保险相互会社特别顾问
2004年 6月 帝人株式会社公司外部監事
2004年 9月 株式会社NTT DATA经营研究所 顾问(现任)
2005年 4月 东京大学公共政策研究生院教授
2009年 4月 佳能全球战略研究所理事(现任)
2009年 6月 就任现职
2011年 4月 明治大学研究推进部特任教授(现任)
东京大学公共政策研究生院特任教授(现任)
2011年12月 明治大学国际综合研究所所长(现任)

4 鸟居 敬司[※]

1971年 4月 进入株式会社第一银行
1999年 4月 株式会社第一劝业银行
美洲经理(兼)纽约分行行长
(兼)开曼分行行长
1999年 6月 该行取締役
2000年 5月 该行常务取締役
2002年 4月 株式会社瑞穗实业银行常务执行董事
市场・ALM业务单位总括董事
2004年 4月 株式会社瑞穗金融集团副社长执行董事
IT・系统・事务集团长
2004年 6月 该公司取締役副社长
2005年 6月 辞去该公司职务
瑞穗信息综研株式会社取締役副社长
2009年 6月 该公司取締役
就任现职

5 下条 正浩[※]

1973年 4月 律师注册(现任)
进入西村小松法律事务所
(现西村朝日法律事务所)(现任)
1982年12月 获得美国加利福尼亚州律师资格
2000年 6月 日立电线株式会社公司外部監事
2003年 6月 日立电线株式会社公司外部取締役(现任)
2011年 6月 就任现职
2012年 4月 学习院大学法学部特别客座教授(现任)

※ 日本公司法第2条第16号规定的公司外部監事

执行董事

■ 社长

冈藤 正广

■ 副社长执行董事

小林 洋一

社长助理(关西担当(兼)营业管掌)

■ 专务执行董事

青木 芳久

粮油食品公司 总裁

关 忠行

CFO

高柳 浩二

CSO(兼)业务部长

■ 常务执行董事

藤野 达夫

大洋洲总负责人
(兼)伊藤忠澳大利亚公司社长

2006年 加入伊藤忠商事株式会社
2007年 常务执行董事

久米川 武士

欧洲总负责人
(兼)伊藤忠欧洲公司社长

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行董事

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 常务执行董事

石丸 慎太郎

CIO(兼)生活资材·住居&信息通信公司 总裁助理

2006年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行董事

松岛 泰

CAO·CCO

福田 祐士

能源·化学品公司 总裁

北村 喜美男

会计部长

1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行董事

小关 秀一

东亚区总代表
(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)伊藤忠香港会社会长
(兼)BIC董事长

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行董事

中村 一郎

金属公司 总裁

吉田 朋史

生活资材·住居&信息通信公司 总裁

佐佐木 淳一

东南亚·西南亚总负责人
(兼)伊藤忠新加坡公司社长
(兼)新加坡支店长

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行董事

冈本 均

纺织公司 总裁

玉野 邦彦

CFO助理(兼)统合风险管理部长

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 常务执行董事

米仓 英一

伊藤忠美国公司总裁(CEO)

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 常务执行董事

盐见 崇夫

机械公司 总裁

今井 雅启

成套设备·船舶·航空器部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 常务执行董事

木造 信之

建设·金融部门长

1976年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 常务执行董事

中山 勇

粮油食品公司 总裁助理(兼)食粮部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 常务执行董事

■ 执行董事

鹭巢 宽

金属·矿物资源部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行董事

小林 文彦

人事·总务部长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行董事

丰岛 正德

能源部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行董事

吉田 多孝

汽车·建机·产机部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行董事

山口 洁

秘书部长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行董事

铃木 英文

法务部长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行董事

高坂 正彦

开发·调查部长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行董事

大喜多 治年

煤炭·核能·太阳能部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行董事

久保 洋三

时装服装部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行董事

中出 邦弘

会计部长代行

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 执行董事

龟冈 正彦

食品流通部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 执行董事

柘植 一郎

生活资材部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 执行董事

石井 和则

品牌市场营销第二部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 执行董事

齐藤 一也

化学品部门长(兼)有机化学品第一部长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 执行董事

钵村 刚

财务部长

1991年 加入伊藤忠商事株式会社
2012年 执行董事