



*Governance*

## アクションプラン

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強固なガバナンス体制の確立による意思決定の透明性の向上、変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立 等</li> </ul>

マテリアリティ	SDGs 目標	取組むべき課題	事業分野	コミットメント	具体的対応アプローチ	成果指標	進捗度合
確固たるガバナンス体制の堅持	16 PEOPLE JUSTICE STRONG INSTITUTIONS	持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持・強化	コーポレート・ガバナンス	独立した客観的な立場から、経営に対する実効性の高い監督を行うと共に、意思決定の透明性を高め、また適正かつ効率的な業務執行を確保することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社独立性判断基準を満たす高い独立性を有し、各分野における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、複数の社外取締役を選任。</li> <li>● 中長期的な業績の向上と、企業価値の増大への貢献意識を高めることのできる、透明性・客観性の高い役員報酬制度を継続。</li> </ul>	各年の取締役会評価を通じて、取締役会の監督機能強化に向けた施策を継続的に実施。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役比率を「常時」3分の1以上とすることを決定。</li> <li>● 2018年度取締役会評価を実施、2019年4月公表。</li> </ul>

## 方針・基本的な考え方

当社は、「豊かさを担う責任（Committed to the Global Good）」を企業理念とし、個人と社会を大切に、未来に向かって豊かさを担う責任を果たしていくことを使命としております。また、企業理念に込めた意図を分かりやすく示し、当社の強さである卓越した個人の力を表す言葉として、「ひとりの商人、無数の使命」をコーポレート・メッセージとして定めております。

当社は、この企業理念及び伊藤忠グループ企業行動基準に則り、様々なステークホルダーとの間で公正かつ良好な関係を構築することにより、長期的な視点に立って企業価値の向上を図ることを経営の基本方針とし、この基本方針に従い、適正かつ効率的な業務執行を確保することができるよう、意思決定の透明性を高めるとともに、監視・監督機能が適切に組み込まれたコーポレート・ガバナンス体制を構築します。

充実したコーポレート・ガバナンスのためには、経営者による健全なリーダーシップの発揮と、透明で公正な意思決定の両立が不可欠であるとの考えのもと、当社は、監査役（監査役会）設置会社として、法令上認められる範囲内で通常の業務執行に属する事項の経営陣への委任を進める一方、経営監視を強化するための施策を行ってきました。既に、独立した社外取締役を複数名選任するとともに、取締役会の諮問委員会として、社外取締役を委員長とし委員総数の半数以上を社外役員とする「ガバナンス・報酬委員会」及び「指名委員会」を設置しておりますが、2017年度には、業務執行取締役を大幅に減員することにより社外取締役比率を3分の1以上に高め、経営の執行と監督の分離を促進し、今後も引き続き社外取締役比率3分の1以上を維持してまいります。なお、社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、独立性の確保を重視しており、（株）東京証券取引所が定める「独立役員」の要件に加えて、当社独自の独立性判断基準を策定しております。このように高い独立性が確保された取締役会において、経営陣による業務執行の監督の他、定量面または定性面から重要性の高い業務執行に関する審議も行っており、業務執行の監督が適切に行われることに加え、重要な業務執行については社外の視点からの検討も行うことができると考えております。

更に、当社は、株主・投資家等のステークホルダーに対する財務・非財務情報の発信もコーポレート・ガバナンス上の重要な課題の一つと認識し、適時・適切な情報開示に努めております。2015年5月には、当社の企業理念及び（株）東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神を尊重し、様々なステークホルダーとの間の対話を更に促進する目的で「IR基本方針」を定め、公表しました。こうした対話の促進により、長期的な視点での当社の企業価値の向上に繋げていきたいと考えております。

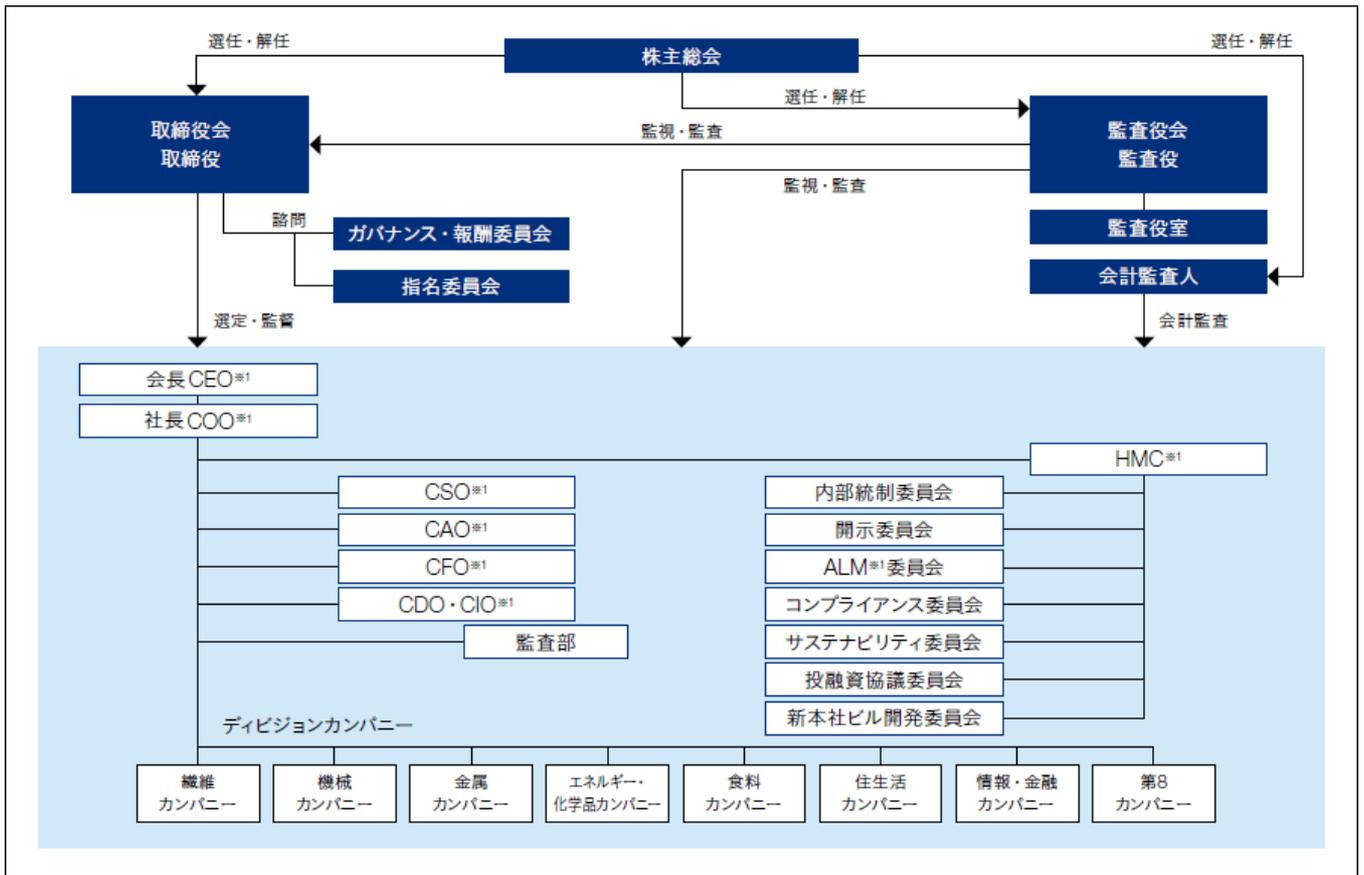
当社としては、現状のコーポレート・ガバナンス体制は（株）東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」において標榜されている「攻めのガバナンス」の精神にも適うものと考えております。一方で、当社が置かれた経営環境を踏まえた最適なコーポレート・ガバナンス体制を構築すべく、引き続き検討を続けてまいります。

# 体制・システム

## コーポレート・ガバナンス

1. 取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督する。
2. 取締役は取締役会の決定した役割に基づき、法令、定款、取締役会決議及び社内規程に従い、担当業務を執行する。
3. 取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため執行役員制を採用する。執行役員は、取締役会の決定の下、取締役会及び代表取締役の委任に基づき、担当職務を執行する。
4. 監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行の適正性を監査する。

当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図（2019年7月1日現在）



※1 CEO=Chief Executive Officer COO=Chief Operating Officer CSO=Chief Strategy Officer CAO=Chief Administrative Officer CFO=Chief Financial Officer CDO・CIO=Chief Digital & Information Officer HMC=Headquarters Management Committee ALM=Asset Liability Management

※2 コンプライアンス統括役員はCAO。

※3 各ディビジョンカンパニーにはカンパニープレジデントを設置。

※4 内部統制システムは社内のあらゆる階層に組込まれており、そのすべてを表記することはできませんので、主要な組織及び委員会のみ記載しています。

## これまでのコーポレート・ガバナンス強化施策の経緯

	施策内容	目的
1999年	●執行役員制度の導入	取締役会の意思決定機能と監督機能の強化
2011年	●社外取締役の選任(2名)	経営監督の実効性と意思決定の透明性の向上
2015年	●「コーポレートガバナンス・コード」への対応 ●指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置	取締役会の監督機能の強化と透明性の向上
2016年	●社外取締役の増員(2名→3名) ●指名委員会、ガバナンス・報酬委員会を改組 (委員長を社外取締役に、委員半数を社外役員に)	取締役会の監督機能の強化
2017年	●「モニタリング重視型」取締役会への移行 ●社外取締役を3分の1以上に ●カンパニープレジデントは1名を除いて取締役非兼任に	経営の「執行」と「監督」の分離
2018年	●会長CEO・社長COOの経営体制に ●社外取締役の多様性の向上 ●社外取締役比率は引続き3分の1以上 ●相談役・顧問制度を廃止	社内外の変化に対応した取締役会の体制整備
2019年	●社外取締役比率は常時3分の1以上 ●社外取締役の更なる多様性の向上 ●取締役会の女性比率20%(なお、取締役非兼任の女性執行役員も2名に)	取締役会の実効性の更なる向上

## 取締役会及び取締役

### 概要

- 取締役会は、社内取締役6名、社外取締役4名の計10名で構成されており、取締役会長が取締役会議長を務めています。毎月1回以上開催することを原則とし、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督しております。なお、社外取締役のうち2名は女性であり、また、社内取締役一人当たりの平均海外駐在年数は5.5年です（2019年6月21日現在）。
- 取締役は、取締役会が決定した役割に基づき、法令、定款、取締役会決議及び社内規程に従い、担当業務を執行しております。

### コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	取締役会・監査役（監査役会）設置会社
取締役の人数（内、社外取締役の人数）	10名（4名※）
監査役の人数（内、社外監査役の人数）	5名（3名）
取締役の任期	1年（社外取締役も同様）
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	HMC(Headquarters Management Committee)が全社経営方針や重要事項を協議
取締役会の任意諮問委員会	ガバナンス・報酬委員会及び指名委員会を設置

※ 社外取締役のうち2名は女性、社内取締役一人あたりの平均海外駐在年数は5.5年

## 構成

氏名	現在の当社における地位、担当	2018年度 取締役会出席状況	ガバナンス・ 報酬委員会	指名委員会
岡藤 正広	再任 取締役会長 CEO	17/17回 (100%)	○	○
鈴木 善久	再任 取締役社長 COO	17/17回 (100%)	○	○
吉田 朋史	再任 取締役 副社長執行役員 住生活カンパニー プレジデント	13/13回 (100%) (就任以降)	-	-
福田 祐士	新任 副社長執行役員 東アジア総代表 (兼) アジア・大洋州総支配人 (兼) CP・CITIC管掌	-/-回 (-%)	-	-
小林 文彦	再任 取締役 専務執行役員 CAO	17/17回 (100%)	-	○
鉢村 剛	再任 取締役 専務執行役員 CFO	17/17回 (100%)	-	-
村木 厚子	再任 社外 独立 取締役	17/17回 (100%)	◎	○
望月 晴文	再任 社外 独立 取締役	17/17回 (100%)	-	◎
川名 正敏	再任 社外 独立 取締役	13/13回 (100%) (就任以降)	○	-
中森 真紀子	新任 社外 独立 -	-/-回 (-%)	○	-

◎委員長 ○委員

社外取締役比率は40%、また女性取締役比率は20%となり、いずれの比率も2018年度より改善しました。

### 取締役会の変遷

#### 2016年度

業務執行取締役	社外取締役	女性取締役割合	社外取締役割合	特徴
11名 	3名 	7% (1名) 	21% 	社長と総本社オフィサー3名に加え、各セグメントの経営を担うカンパニープレジデント(7名)が取締役を兼任する体制。

P:カンパニープレジデント



#### 2017年度～2018年度

業務執行取締役	社外取締役	女性取締役割合	社外取締役割合	特徴
5名 	3名 	13% (1名) 	38% 	2017年度は、業務執行取締役を大幅に減員し、モニタリング重視型取締役会へ移行。2018年度は、経営の継続性と急激な世の中の変化へ対応するため会長CEO・社長COO体制に移行。



#### 2019年度

業務執行取締役	社外取締役	女性取締役割合	社外取締役割合	特徴
6名 	4名 	20% (2名) 	40% 	社外取締役を常時3分の1以上。取締役会の多様性にも留意し、2019年度は女性取締役(社外)を1名増員し計2名、取締役会における女性比率は20%まで上昇。

海外：東アジア総代表(兼)アジア・大洋州総支配人(兼)CP・CITIC管掌

## 取締役候補者の選任の方針と手続

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意思決定を行えるよう、原則として、会長、社長及び総本社職能担当オフィサーの他、カンパニープレジデントの中から適任者1名を取締役（社内）として選任するとともに、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以上とする、複数名の社外取締役を選任します。社外取締役については、独立性を重視する観点から、（株）東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「独立性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、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者を優先的に選任します。取締役候補者については、上記の方針を踏まえ、また、知見、経験、性別、国際性等の多様性にも留意しながら、会長が原案を作成し、指名委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。

氏名	独立役員	選任の理由
村木 厚子	○	厚生労働省（及び旧労働省）における行政官としての豊富な経験と高い見識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しております。なお、村木氏は、（株）東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
望月 晴文	○	経済産業省（及び旧通商産業省）における行政官としての豊富な経験と高い見識及び兼職先における企業経営者としての経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しております。なお、望月氏は、（株）東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
川名 正敏	○	東京女子医科大学病院の医師として長年従事し、同院副院長等の重要役職を歴任、同大学附属青山病院病院長としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しております。なお、川名氏は、（株）東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しています。
中森 真紀子	○	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豊富な企業経営者としての経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しております。なお、中森氏は、（株）東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。

## 報酬

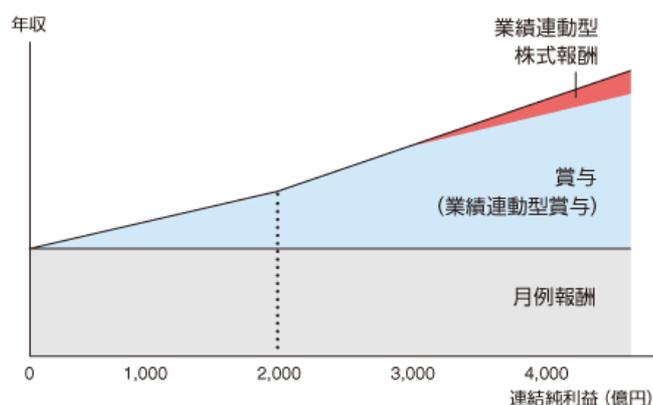
### 取締役に対する報酬制度の概要

当社の現行の取締役報酬制度は、「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計されています。総報酬に占める業績連動型賞与の割合が高く、また、過去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が、中長期的な業績向上と企業価値増大へ貢献意識を高めるため、報酬の一部として株式報酬を含めています。

当社の取締役報酬制度については、各事業年度ごとに、同事業年度における経営計画を踏まえて取締役会にて決議しておりますが、取締役会に先立ち、取締役会の任意諮問委員会であるガバナンス・報酬委員会で審議しております。

2019年度の取締役報酬制度は、①月例報酬、②業績連動型賞与、③株価連動型賞与及び④業績連動型株式報酬（信託型）から構成されています。このうち、③株価連動型賞与は、2018年度に導入した時価総額連動型賞与を改定したもので、導入時に採用した半年度ベースでの設計ではなく、各中期経営計画の期間中における当社の株式成長率を、東証株価指数（TOPIX）の成長率と相対評価した上で賞与額を算定するものであり、株式報酬と同様に、中長期の視点に立った企業価値の増大に対する意識を更に強化することを目的としています。

### 取締役（社外取締役を除く）報酬イメージ



※ 株価連動型賞与を除く

2019年度の取締役報酬制度は、①月例報酬、②業績連動型賞与、③株価連動型賞与及び④業績連動型株式報酬（信託型）から構成されています。このうち、③株価連動型賞与は、2018年度に導入した時価総額連動型賞与を改定したもので、導入時に採用した半年度ベースでの設計ではなく、各中期経営計画の期間中における当社の株式成長率を、東証株価指数（TOPIX）の成長率と相対評価した上で賞与額を算定するものであり、株式報酬と同様に、中長期の視点に立った企業価値の増大に対する意識を更に強化することを目的としています。

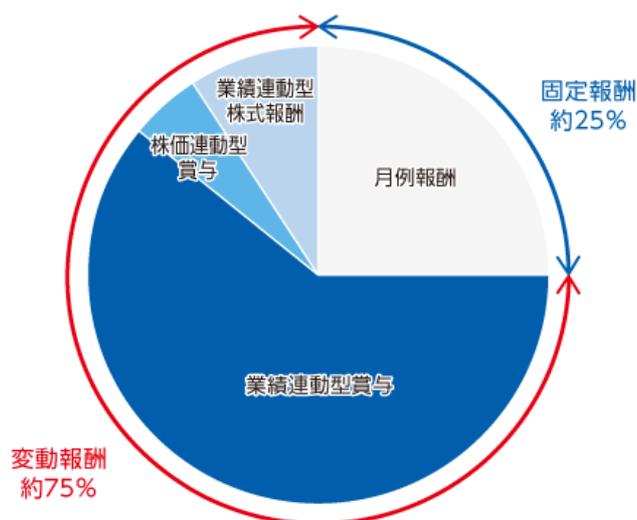
当期純利益（連結）は、成長に向けた投資や株主還元の原因となる分かり易い指標であるため株式市場の関心が高く、今後も指標としての重要性は揺るがないと考えており、また、従業員の賞与も当期純利益（連結）に連動させていることから、業績連動型賞与（上記②）及び業績連動型株式報酬（上記④）の連動指標は「当社株主に帰属する当期純利益（連結）」としています。また、株価連動型賞与（上記③）については、上述の通り、各中期経営計画の期間中における当社の株価成長率を連動指標としておりますが、株価成長率の算出にあたっては各事業年度における当社株価終値の単純平均値を使用します。

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	役位ごとの基準額をベースに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8億円 (うち、社外取締役分は年額1億円)	2019年 6月21日
②業績連動型 賞与	当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント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20億円 ※社外取締役は不支給	
③株価連動型 賞与	中期経営計画の期間中における当社の株価成長率を、東証株価指数（TOPIX）の成長率と相対評価したうえで賞与額を算定※1	変動 (中長期)		以下は2事業年度分かつ取締役及び執行役員を対象とした限度額 ● 当社から信託への抛出上限額：15億円 ● 対象者に付与するポイントの総数：130万ポイント（1ポイント＝1株として換算） ※社外取締役は不支給
④業績連動型 株式報酬	当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定し、業績連動型賞与の個別支給額の算出にあたり使用する取締役の役位ポイントに応じて個別支給額が決定※2			

※1 各事業年度における当社株価及びTOPIXの成長率をベースに当該事業年度における賞与額を算定したうえで、中期経営計画の期間終了時に同期間中の各事業年度の賞与額を合算します。当該賞与額の支給時期は、役員退任後となります。

※2 株式報酬については、役員在任中は毎年ポイントを付与し、役員退任時に累積したポイント分に相当する株式報酬を信託よりまとめて支給することとしています。

#### 取締役（社外取締役を除く）報酬構成比率イメージ



※ 当期純利益（連結）が赤字となった場合には、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬のいずれも支給されません。

## ■ 報酬算定方法

### 業績連動型賞与

2019年度の業績連動型賞与は、下記方法に基づき算定のうえ、支給します。

#### a. 総支給額

総支給額は下記b.の個別支給額の合計額、または、20億円、のいずれか少ない額です。

#### b. 個別支給額

個別支給額に係る具体的算定フォーミュラを示すと、次のとおりとなります。

総支給額算定ベース = (A + B + C) × 対象となる取締役の役位ポイントの総和 ÷ 55

A = 2019年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）のうち2,000億円に達するまでの部分 × 0.35%

B = 2019年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）のうち2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分 × 0.525%

C = 2019年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）のうち3,000億円を超える部分 × 0.35%（1円未満切捨て）

### 株価連動型賞与

当社は、2018年2月2日開催の取締役会決議に基づき、当社企業価値の増大に向けたインセンティブとする目的で、当社株式時価総額の前事業年度比増加額に連動する時価総額連動型賞与を導入しましたが、中長期の視点に立った企業価値の増大に対する意識を更に強化するため、以下の変更を行い、名称を時価総額連動型賞与から株価連動型賞与に改定いたしました。

- 単年度ベースではなく、中期経営計画（3年）をベースとした設計に変更
- より株主の皆様と目線を合わせるため連動指標を時価総額から株価に変更
- 公平性を担保するため、絶対額に相対的な指標を加味した内容に変更

株価連動型賞与は、個別支給額に係る下記の具体的算定フォーミュラに基づき各事業年度ごとに賞与額を算定のうえ、取締役退任時（取締役退任後において執行役員の地位に就く場合には執行役員退任時）に支給額を確定し支払います。

#### a. 中期経営計画初年度

$$\left( \text{中期経営計画初年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - \text{中期経営計画初年度の前年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \right) \times 1,300,000 \times \text{役位ポイント} \div 108.8 \text{ポイント} \times \text{相対株価成長率}^{\ast 1}$$

※1 相対株価成長率 =  $\left( \text{中期経営計画初年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \div \text{中期経営計画初年度の前年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \right) \div \left( \text{中期経営計画初年度の日々のTOPIX}^{\ast 2} \text{の単純平均値} \div \text{中期経営計画初年度の前年度の日々のTOPIXの単純平均値} \right)$

※2 TOPIX = 東証市場第一部に上場する内国普通株式全銘柄を対象とする株価指数（以下、同じ）

#### b. 中期経営計画第2年度

$$\left( \text{中期経営計画第2年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - \text{中期経営計画初年度の前年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \right) \times 1,300,000 \times \left( \text{中期経営計画期間初年度と第2年度の役位ポイントの合計} \right) \div \left( 108.8 \text{ポイント} \times 2 \text{（年）} \right) \times \text{相対株価成長率}^{\ast 3} - \text{上述a.にて算定した株価連動型賞与}$$

※3 相対株価成長率 =  $\left( \text{中期経営計画第2年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \div \text{中期経営計画初年度の前年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \right) \div \left( \text{中期経営計画第2年度の日々のTOPIXの単純平均値} \div \text{中期経営計画初年度の前年度のTOPIXの単純平均値} \right)$

#### c. 中期経営計画最終年度

$$\left( \text{中期経営計画最終年度の日々の当社株価終値の単純平均値} - \text{中期経営計画初年度の前年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \right) \times 1,300,000 \times \left( \text{中期経営計画期間の単年度ごとの役位ポイントの合計} \right) \div \left( 108.8 \text{ポイント} \times 3 \text{（年）} \right) \times \text{相対株価成長率}^{\ast 4} - \left( \text{上述a.にて算定した株価連動型賞与} + \text{上述b.にて算定した株価連動型賞与} \right)$$

※4 相対株価成長率 =  $\left( \text{中期経営計画最終年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \div \text{中期経営計画初年度の前年度の日々の当社株価終値の単純平均値} \right) \div \left( \text{中期経営計画最終年度の日々のTOPIXの単純平均値} \div \text{中期経営計画初年度の前年度の日々のTOPIXの単純平均値} \right)$

各取締役の役位ポイントは、業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。

なお、取締役に対する株価連動型賞与は、業績連動型賞与と合わせた金額が取締役に対する賞与の限度額である20億円を超えない範囲で支給されます（上記算定式に基づく業績連動型賞与と株価連動型賞与の金額が20億円を超える場合には、業績連動型賞与を優先的に、限度額に充当します）。

## 業績連動型株式報酬

2016年6月24日開催の第92回定時株主総会における決議により、当社は、新たに業績連動型株式報酬制度を導入しておりますが、2018年5月2日開催の取締役会決議により、当社は2018年度以降も本制度を継続しております。

- 本制度により取締役等には、信託期間中の毎年6月に、前年7月1日から同年6月末日までの期間を対象として、同年3月31日で終了した事業年度における業績及び当該支給対象期間における在任月数に応じてポイントが付与されます。
- 2019年度の実績（社外取締役を除く）へ付与されるポイントの算定方法は、次のとおりです。なお、1ポイントは当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切捨てます。

ポイント = 個別株式報酬額<sup>※1</sup> ÷ 信託内の当社株式の取得平均株価<sup>※2</sup> × { (対象期間の開始月である7月から翌年6月までの間の在任月数 (1月未満切上げ) ) ÷ 12 } (小数点以下の端数は切捨て)

※1 個別株式報酬額は、次のとおり算定された総株式報酬額に基づき、算定されます。

### a. 総株式報酬額

= (2019年度当社株主に帰属する当期純利益 (連結) - 3,000億円) × 0.175% × 対象となる取締役の役位ポイントの総和 ÷ 55 (1円未満切上げ)

### b. 個別株式報酬額

= 総株式報酬額 × 役位ポイント ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和 (千円未満切捨て)  
各取締役の役位ポイントは、業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。

※2 信託期間の延長が行われた場合には、信託期間の延長に伴い本信託により取得された当社株式の取得平均株価とします (但し、信託期間の延長に伴い本信託により取得された当社株式がない場合には、延長された信託期間の初日における (株) 東京証券取引所における当社株式の終値とします)。

- 執行役員 (取締役兼務者を除く) に対して毎年6月に付与されるポイントは、取締役に準じた方法により算出するものとします。
- 本制度は、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託 (以下、「BIP信託」という。) と称される仕組みを採用しております。BIP信託とは、米国のパフォーマンス・シェア (Performance Share) 制度及び譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) 制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランです。当社は、取締役等の退任後 (当該取締役等が死亡した場合は死亡後。以下同じ。) に、BIP信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭 (以下、「当社株式等」という。) を業績等に応じて当社株式から生じる配当とともに交付または給付します。

## 本制度の概要

- (1) 本制度の対象者： 当社の取締役及び執行役員 (社外取締役及び国内非居住者を除く。2019年6月現在の対象者は、取締役5名、取締役を兼務しない執行役員17名)
- (2) 当社が本信託に拠出する金員の上限： 2事業年度を対象として、合計15億円。
- (3) 本信託による当社株式の取得方法： 株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない。
- (4) 対象者が取得する当社株式の数 (換価処分の対象となる株式数を含む。) の上限： 2事業年度を対象として、信託期間中に対象者に付するポイントの総数 (株式数) の上限は130万ポイント (年平均で65万ポイント)。
- (5) 業績達成条件の内容： 毎事業年度の「当社株主に帰属する当期純利益 (連結)」の水準に応じて業績連動型株式報酬の原資が変動。詳細は上記記載のとおり。
- (6) 対象者に対する当社株式等の交付の時期： 退任後
- (7) 本信託内の当社株式に関する議決権行使： 本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しない。

## ■ 2018年度における役員報酬等

2018年度における当社の取締役及び監査役に対する報酬等の内容は、次の通りです。

区分	人員数（名）	支給額（百万円）	内訳
取締役（内、社外）	10（5）	1,779（48）	(1) 月例報酬 493百万円 (2) 当事業年度に係る賞与 1,000百万円 (3) 当事業年度に係る特別賞与 113百万円 (4) 当事業年度に係る株式報酬 173百万円

2018年度の報酬等総額が1億円以上である役員の氏名、役員区分及び報酬額の内訳は、次のとおりです。

氏名	役員区分	月例報酬	賞与	特別賞与	株式報酬	合計
岡藤 正広*	取締役	153百万円	334百万円	38百万円	63百万円	589百万円
鈴木 善久	取締役	95百万円	251百万円	29百万円	42百万円	417百万円
吉田 朋史	取締役	55百万円	147百万円	16百万円	19百万円	238百万円
小林 文彦	取締役	76百万円	134百万円	15百万円	25百万円	250百万円
鉢村 剛	取締役	65百万円	134百万円	15百万円	24百万円	238百万円

（百万円未満四捨五入）

※ 2018年度における取締役（社外取締役を除く）の報酬は、月例報酬、業績連動型の賞与、特別賞与、及び業績連動型株式報酬（役員報酬BIP信託）により構成されており、月例報酬は役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定され、業績連動型の賞与は当社株主に帰属する当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定される仕組みをとっております。なお、\*印の取締役の月例報酬には住宅手当が含まれております。

## 実効性評価

当社は、2018年度の実効性評価の対象として取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、役割・責務、運営状況、情報提供・トレーニングの面において、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

外部コンサルタントよりは、①アンケート設問の大多数でスコアが改善している、②取締役会議長及び事務局がガバナンス向上に向けて社外役員と連携、より効率的で高密度な取締役会の運営を実施している、③社内役員及び社外役員双方の努力により任意諮問委員会の客観性・独立性・透明性が向上している、との評価がありました。

前回の取締役会評価で課題として認識した「モニタリング重視型」への移行を踏まえた取締役会の運用については、経営計画の公表後レビューや内部統制・コンプライアンス等、2017年度に比べて議題は拡充したが、時機をとらえた特定分野でのビジョンや戦略に関する議論をより深めるべきとの意見があり、社外役員の意見を踏まえ、審議項目について更なる検討を重ねていきます。また、「任意諮問委員会の審議内容の取締役会への報告の拡充等」については、指名委員会における後継者計画の議論及び報告の在り方につき取締役会で整理済みであり、この整理に基づいた運用を実施していきます。

当社は、今回の取締役会評価の結果を踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

（上記取締役会評価結果の概要については、当社ホームページにて公表しております。以下のURLをご参照下さい。

[https://www.itochu.co.jp/ja/files/board\\_evaluation\\_2018j.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/board_evaluation_2018j.pdf)

## | 諮問機関

### 取締役会の任意諮問委員会

名称	役割／活動状況
ガバナンス・報酬委員会	執行役員・取締役の報酬制度、その他ガバナンス関連議案の審議
	2018年度は合計4回開催し、全委員会に全委員が出席のうえ、役員報酬制度、2017年度取締役会評価、東証コーポレートガバナンス・コードの改訂への対応等につき審議を行っております。
指名委員会	執行役員を選解任、取締役・監査役候補の指名、取締役・監査役の解任、及び役付取締役・役付執行役員を選定・会食等の議案の審議
	2018年度は合計4回開催し、瓜生社外監査役による欠席1回を除き、全委員会に全委員が出席の上、東証コーポレートガバナンス・コードの改訂への対応、役員人事、後継者計画等につき審議を行っております。

### ガバナンス・報酬委員会及び指名委員会の構成

氏名	役位	ガバナンス・報酬委員会	指名委員会
岡藤 正広	代表取締役会長CEO	○	○
鈴木 善久	代表取締役社長COO	○	○
小林 文彦	代表取締役		○
村木 厚子	社外取締役	◎（委員長）	○
望月 晴文	社外取締役		◎（委員長）
川名 正敏	社外取締役	○	
中森 真紀子	社外取締役	○	
山口 潔	常勤監査役		○
土橋 修三郎	常勤監査役	○	
間島 進吾	社外監査役		○
瓜生 健太郎	社外監査役		○
大野 恒太郎	社外監査役	○	
		(7名)	(8名)

## 監査役会及び監査役

### 概要

各監査役は、「監査役会規程」、「監査役監査基準」、監査役会が定めた監査の方針、業務の分担等に従い、取締役会その他重要な会議に出席、取締役等からその職務の執行状況を聴取する他、重要な決裁書類等を閲覧、本社及び主要な営業所において業務及び財産の状況を調査し、必要に応じて子会社から営業の報告を求め、取締役・執行役員の職務執行を、厳正に監査しております。更に、主要グループ会社常勤監査役で構成する連絡協議会を設置する等、連結グループ会社監査役との協働に注力して活動しております。なお、監査役である間島進吾氏は、日本及び米国における公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、監査役である瓜生健太郎氏及び大野恒太郎氏は、日本における弁護士の資格を有し、法律に関する相当程度の知見を有しております。

## 構成

監査役会は、常勤監査役2名、非常勤監査役（社外監査役）3名の計5名で構成されており、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行の適正性を監査しております。

氏名	当社における地位	2018年度取締役会出席状況	2018年度監査役会出席状況	ガバナンス・報酬委員会	指名委員会
山口 潔	常勤監査役	17/17回 (100%)	13/13回 (100%)	-	○
土橋 修三郎	常勤監査役	13/13回 (100%) (就任以降)	9/9回 (100%) (就任以降)	○	-
間島 進吾	社外 独立 監査役	17/17回 (100%)	13/13回 (100%)	-	○
瓜生 健太郎	社外 独立 監査役	16/17回 (94%)	13/13回 (100%)	-	○
大野 恒太郎	社外 独立 監査役	17/17回 (100%)	13/13回 (100%)	○	-

## 監査役候補者の選任の方針と手続

広範囲な事業領域を有する総合商社の監査役として、経営の監査・監視を適切に行えるよう、当社の経営に関する知見や、会計、財務、法律、リスク管理等の各分野で高度な専門知識を有し、広範囲にわたる経験を兼ね備えた者を監査役として選任します。当社は、監査役会設置会社として監査役の半数以上を社外監査役とし、社外監査役については、独立性を重視する観点から、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「独立性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、高度な専門知識や各分野での豊富な経験をもって当社の経営を適切に監査・監視することが期待される者を選任します。また、監査役のうち最低1名は、財務及び会計について相当程度の知見を有する者を選任します。監査役候補者については、上記の方針を踏まえて会長が常勤監査役と協議のうえ原案を作成し、指名委員会での審議を経て、監査役会の同意を得たうえで取締役会にて決定します。

氏名	選任の理由
間島 進吾	長年にわたる公認会計士としての財務及び会計の監査業務に関する高度な専門知識と豊富な経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しております。なお、間島氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
瓜生 健太郎	弁護士としての法律に関する高度な専門知識と豊富な経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しております。なお、瓜生氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。
大野 恒太郎	法務省にて、法務事務次官、東京高等検察庁検事長、検事総長等の重要役職を歴任する等、法律に関する高度な専門知識と豊富な経験を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しております。なお、大野氏は、(株)東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」に定める独立性基準及び当社独自の「独立性判断基準」に基づき独立性を有しており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断されることから、独立役員に指定しております。

## 報酬

区分	人員数 (名)	支給額 (百万円)	内訳
監査役 (内、社外)	6 (3)	115 (43)	月例報酬のみ
計 (内、社外)	16 (8)	1,894 (91)	

(百万円未満四捨五入)

株主総会決議による監査役の報酬限度額は、月額総額13百万円（2005年6月29日株主総会決議）です。

## 主な社内委員会

名称	委員長	目的
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	サステナビリティ及びESG（ガバナンスを除く）に関する事項の審議
投融資協議委員会	CFO	投融資案件に関する事項の審議
新本社ビル開発委員会	CAO	東京新本社ビルに関する事項の審議

## 独立役員による牽制

### 独立役員 の 状況

当社は、2016年度までに行われた全日本空輸（株）向け制服の販売業務に関して独占禁止法に違反する行為があったとして、2018年7月に、公正取引委員会より独占禁止法第7条第2項に基づく排除措置命令を受けました。また、同年度までに行われた（株）NTTドコモ向け制服の供給業務に関しても独占禁止法に違反する行為があったとして、2018年10月に、公正取引委員会より排除措置命令及び課徴金納付命令（納付すべき課徴金の額：429万円）を受けました。これらの案件はいずれも、2018年1月及び同年2月に公正取引委員会より排除措置命令を受けた西日本旅客鉄道（株）及び東日本電信電話（株）向け制服の販売業務と同様、2016年度以前に当社が行っていた制服販売業務に関する一連の事案であり、当社の再発防止策の策定及び実行の過程で、それぞれ公正取引委員会の調査開始前に自ら違反行為を取止めたものです。村木社外取締役、望月社外取締役、川名社外取締役及び間島社外監査役、瓜生社外監査役、大野社外監査役は、平素より取締役会において法令遵守の重要性について発言を行っており、また、本件の判明後は、当社及びグループ会社における法令遵守の更なる徹底並びに独占禁止法等遵守に係る社内ルールの整備、違反行為の自主申告の促進及び独占禁止法遵守教育の強化・充実を含む再発防止策の策定につき積極的な提言を行い、コンプライアンス体制の強化に関する当該取組みにつき継続的に確認をしております。

# 内部統制システム

当社は、2006年4月19日の取締役会において「内部統制システムに関する基本方針」を制定しています（直近では2016年5月6日付で一部改訂）。この内部統制システムについては、不断の見直しによって継続的に改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めることとしています。

## 内部統制システムに関する基本方針

### 1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

#### コーポレート・ガバナンス

- (1) 取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督する。
- (2) 取締役は取締役会の決定した役割に基づき、法令、定款、取締役会決議及び社内規程に従い、担当業務を執行する。
- (3) 取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため執行役員制を採用する。執行役員は、取締役会の決定の下、取締役会及び代表取締役の委任に基づき、担当職務を執行する。
- (4) 監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行の適正性を監査する。

#### コンプライアンス

- (1) 取締役、執行役員及び使用人は、「伊藤忠グループ企業理念」及び「伊藤忠グループ企業行動基準」に則り行動する。
- (2) コンプライアンス統括役員（代表取締役）、コンプライアンス委員会及びコンプライアンスに係る事項を統括する部署を設置するとともに、「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」を制定し、コンプライアンス体制の充実に努める。

### 財務報告の適正性確保のための体制整備

- (1) 商取引管理及び経理に関する社内規程を整備するとともに、CFO（Chief Financial Officer）を設置し、財務報告の適正性を確保するための体制の充実に努める。
- (2) 開示委員会を設置するとともに、財務報告の適正性を確保するための体制につき、その整備・運用状況を定期的に評価し改善を図る。

#### 内部監査

社長直轄の監査部を設置する。監査部は、「監査規程」に基づき業務全般に関し、法令、定款及び社内規程の遵守状況、職務執行の手続き及び内容の妥当性等につき、定期的に内部監査を実施する。

### 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役は、「情報管理規程」、「文書管理規則」その他の社内規程に従い、株主総会議事録等の職務執行に係る重要な文書を、関連資料とともに適切に保存・管理し、取締役及び監査役は、いつでも、これを閲覧することができる。また、会社の重要な情報の適時開示その他の開示を所管する部署を設置するとともに、取締役は、開示すべき情報を迅速かつ網羅的に収集した上で、法令等に従い適時かつ適切に開示する。

### 3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスクその他様々なリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置するとともに、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。

### 4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

#### HMC及び各種社内委員会

社長補佐機関としてHMC（Headquarters Management Committee）及び各種の社内委員会を設置し、社長及び取締役会による適切かつ機動的な意思決定に資するものとする。

## ディビジョンカンパニー制

ディビジョンカンパニー制を採用し、各カンパニーにはカンパニープレジデントを設置して、法令、定款、社内規程等に従い、担当事業領域の経営を行う。また、カンパニーごとに、数値目標を設定し、定期的に数値目標の達成度を検証することにより、経営管理を行う。

## 職務権限・責任の明確化

適正かつ効率的な職務の執行を確保するため、社内規程を整備し各役職者の権限及び責任の明確化を図る。

### ■ 5. 当社及びその子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

#### 子会社管理・報告体制

- (1) 子会社統括部署を設置する。また、子会社ごとに主管部署を定め、主管部署が連結会社経営に関する社内規程に従い、子会社の経営管理及び経営指導にあたるとともに、各子会社には原則として取締役及び監査役を派遣して業務の適正を確保する。
- (2) 当社が子会社を通じて間接的に保有する子会社に関しては、原則として、当社が直接保有する子会社をして経営管理及び経営指導にあたらせることにより、本基本方針に基づく業務の適正が確保されるように努める。
- (3) 子会社の経営上の重要事項に関しては、子会社の事業内容・規模、上場/非上場の別等を考慮の上、原則として、子会社ごとに、当社の事前承認を要する事項や当社への報告を要する事項を取決める。

#### 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

子会社の事業内容・規模、上場/非上場の別等を考慮の上、リスクカテゴリー毎にグループ内での管理対象会社を選定し、グループ全体のリスクを管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。

#### 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

連結ベースにて経営計画を策定し、当該経営計画の達成のため子会社の経営指導にあたるとともに、当社よりグループファイナンス等の機能の提供を通じた支援を実施する。

#### 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) 各子会社に対して原則として取締役及び監査役を派遣し、当該取締役及び監査役が各子会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、子会社における取締役等及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合するように努める。
- (2) 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、コンプライアンス体制の整備につき指針を示し、当該事項の実施状況につき定期的なモニター・レビューを実施するとともに、必要に応じて子会社における教育・研修を実施し、グループ全体のコンプライアンスの徹底に努める。
- (3) 子会社の業務活動全般も監査部による内部監査の対象とする。

### ■ 6. 監査役の補助使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役会に直属する監査役室を設置し、監査役の職務補助に専従する使用人を置く。当該使用人に対する指揮命令権限は監査役に専属し、その人事考課は、監査役会で定めた監査役が行い、その人事異動及び懲戒処分は、事前に当該監査役の同意を必要とする。

### ■ 7. 取締役及び使用人による監査役への報告体制等

#### 重要会議への出席

監査役は、取締役会、HMCその他の重要な会議に出席し、取締役等からその職務執行状況を聴取し、関係資料を閲覧することができる。

## 報告体制

- (1) 取締役及びその他の役職者は、定期的に職務執行状況を監査役に報告する。また、取締役及びその他の役職者は、監査役に対して、法令が定める事項のほか、財務及び事業に重大な影響を及ぼすおそれのある決定の内容等をその都度直ちに報告する。
- (2) 使用人は、監査役に対して、当社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等を直接報告することができる。
- (3) 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、監査役に対して報告を行った取締役及び使用人に対する不利益取扱を禁止する旨明記し、周知徹底する。

### ■ 8. 子会社の取締役・監査役等及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者による監査役への報告体制等

## 報告体制

- (1) 子会社の取締役及び監査役は、当社の監査役に対して、当該子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等を直接報告することができる。
- (2) コンプライアンス統括部署は、子会社の役職員から報告された、当該子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等の概要について、定期的に当社監査役に対して報告する。
- (3) 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、上記により監査役に対して報告を行った者に対する不利益取扱を禁止する旨明記し、十分周知する。

### ■ 9. 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役がその職務の執行について、当社に対し、会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求をしたときは、担当部署において確認のうえ、速やかに当該費用または債務を処理する。

### ■ 10. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

## 監査部の監査役との連携

監査部は、監査役との間で、各事業年度の内部監査計画の策定、内部監査結果等につき、密接な情報交換及び連携を図る。

## 外部専門家の起用

監査役は、監査の実施にあたり必要と認めるときは、外部専門家を独自に起用することができる。

## 内部統制システムの運用状況の概要

内部統制システムを適正に運用するため、当社は、基本方針に定める各事項を更に細分化した確認項目を年度ごとに策定し、各確認項目について担当部署を定め、半期ごとに開催される内部統制委員会において、各担当部署（及び関連するその他の社内委員会）による内部統制システムの構築・運用状況を確認する体制を取っております。内部統制委員会（2019年度）は、CAOを委員長、事務局を業務部とし、CFO、監査部長及び外部専門家（弁護士）が委員となって構成されている他、監査役も毎回出席し、意見を述べております。

内部統制委員会では、各担当部署から提出される上記確認事項ごとの達成状況や課題等をまとめたチェックリストの内容を検証することに加え、財務報告の適正性確保のための体制、コンプライアンス体制、損失の危険の管理のための体制、及び企業集団における内部統制システムの構築・運用状況等の重要事項については、各担当部署からなされる個別の報告内容を検証することで、内部統制システムの構築・運用状況を確認しております。

また、内部統制委員会における審議結果については、HMC及び取締役会に対しても年2回報告されており、取締役会において、内部統制システムの構築・運用状況について最終的な通期評価を行っております。

内部統制に関連する主な社内委員会の開催状況（2018年度）は、内部統制委員会が2回、コンプライアンス委員会が2回、ALM委員会が8回となっております。

なお、当社の内部統制システムは当社及び当社の子会社から成る企業グループベースで構成されており、その運用状況及び子会社における内部統制システムの構築・運用状況等については定期的に内部統制委員会に報告されております。

この内部統制システムについては、不断の見直しによって継続的に改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めることとしております。また、当社は2019年4月18日に開催した取締役会において、基本方針に定める各事項について2018年度における構築・運用状況を評価しましたが、重大な欠陥や不備は存在しないことを確認しました。

## 財務報告の信頼性を高めるための取組み

連結ベースの財務報告の信頼性をより高めるために、社内体制を構築し、財務報告に係る整備・運用状況を定期的に評価することにより、適宜改善を図っています。具体的には、各組織に内部統制統括責任者を任命して整備・運用を進め、監査部が評価し、各組織へフィードバックすることにより、継続的な改善活動を実行しています。この取組み全体を監査部が企画・管理し、重要項目はCFOを委員長とする開示委員会で審議のうえ意思決定をすることにより、全社的な内部統制の強化に努めています。

## 当社子会社を含めたグループベースでのリスク管理の強化

当社グループの市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスクその他さまざまなリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置すると共に、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法をグループベースで整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューしています。「ALM委員会」が当社グループのバランスシート管理やリスクマネジメントに関する分析・管理に関する審議を行い、当社グループの資産の保全を図っています。

### 投資プロセス



### 集中リスク管理

先進国以外の国に対するカントリーリスクエクスポージャーを総枠で管理すると共に、社内の国格付けに基づく個別の国枠管理も行っています(国枠管理制度)。なお、国枠等については、ALM<sup>※</sup>委員会で審議を行い、HMCで承認しています。

※ ALM : Asset Liability Management

## ■ Business Continuity Plan（事業継続計画）

伊藤忠では、大地震等の自然災害、感染症の蔓延、テロ等の事件、大事故等、不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるためのBCP（Business Continuity Plan）を策定し、内容の見直しを定期的に行っています。

大規模災害時において、BCP発動から全面復旧に至るまで、①初動復旧、②BCP発動、③業務回復、④全面復旧の4つの段階に分け、それぞれの指揮命令者・対応事項を定めた計画を策定。BCPの策定は、伊藤忠グループ全体を対象としており、各事業セグメント・職能各部においても個別に策定しています。

2011年3月の東日本大震災発生時には、BCPに基づき対策本部を立ち上げ、社員の安否確認・大きな被害を被った東北支社に対する支援体制の確立等を迅速に実施し、必要な諸対策を講じました。続いてグループ各社、取引先、自治体等への支援策についても検討し、随時実施していきました。

# リスクマネジメント

## アクションプラン

リスク	機会
● コーポレートガバナンス・内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 等	● 強固なガバナンス体制の確立による意思決定の透明性の向上、変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立 等

マテリアリティ	SDGs 目標	取組むべき課題	事業分野	コミットメント	具体的対応アプローチ	成果指標	進捗度合
確固たるガバナンス体制の堅持		持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持・強化	リスクマネジメント	損失の危険の管理や企業集団の業務の適正を確保する為、グループリスクマネジメント体制を構築し、継続的な維持を実施します。	社内委員会・リスク管理部署の設置、各種規定・基準等の設定や報告・監視体制等のリスク管理体制の整備、有効性を定期的にレビューする。	リスク管理責任部署によるアクションプランの策定と実行、社内委員会によるモニタリング&レビューといったPDCAサイクルを確立することで、中長期的に強固なガバナンス体制を堅持。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各リスク管理責任機能部署による2018年上期のアクションプランに対する進捗状況のレビューを実施。当該期間に発生した事象に対する対応等含め、リスク管理体制は機能している旨、統合RM部が取り纏めて2018年10月の内部統制委員会に報告し、報告了承取得済み。</li> <li>● 尚、2018年度下期のレビュー及び2019年度のアクションプランについては2019年上期開催予定の同委員会に報告予定。</li> </ul>

## 方針・基本的な考え方

当社グループは、その広範にわたる事業の性質上、市場リスク・信用リスク・投資リスクをはじめ、様々なリスクにさらされています。これらのリスクは、予測不可能な不確実性を含んでおり、将来の当社グループの財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、リスク管理を経営の重要課題と認識し、COSO-ERMフレームワークの考え方を参考に、伊藤忠グループにおけるリスクマネジメントの基本方針を定め、必要なリスク管理体制及び手法を整備しています。具体的には、下記18のリスクを主要リスク<sup>※</sup>と定義し、それぞれのリスク管理責任部署において連結ベースでの情報管理・モニタリング体制を構築し、これらのリスクに対処しています。また、管理体制等の有効性につき、社内委員会において定期的にレビューしています。加えて、中期経営計画策定に合わせ、現状把握しているリスクの再評価、及び網羅的にリスクを洗い出すリスクアセスメントという取組みを全社的に実施しております。

※ 主要リスク

1. コンプライアンスリスク
2. 法務関連リスク（コンプライアンスリスクを除く）
3. 安全保障貿易管理に関するリスク
4. 関税関連リスク
5. カントリーリスク
6. 商品価格変動リスク（特定重要商品）
7. 信用リスク
8. 投資リスク
9. 株価リスク
10. 為替リスク
11. 金利リスク
12. 資金調達リスク
13. 情報システムリスク
14. 情報セキュリティリスク
15. 労務管理リスク
16. 人材リスク
17. 財務報告の適正性に関するリスク
18. 内部管理に関するリスク

# 体制・システム

HMCの下部組織である内部統制委員会、開示委員会、ALM委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会、投融資協議委員会等において、各分野のリスクに係る個別案件や社内制度を報告・審議する体制を構築・整備しています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図はP147をご覧ください。

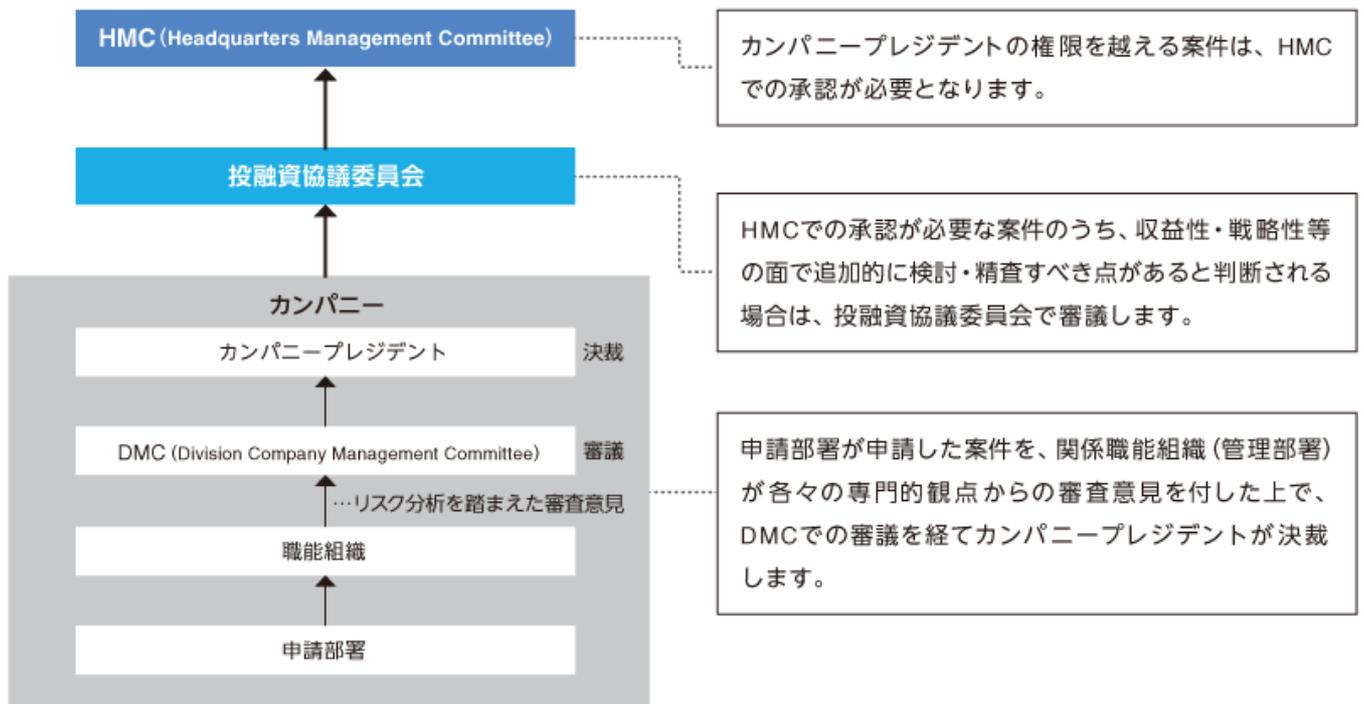
## 事業投資管理

### 基本的な考え方

当社がビジネスを創造・拡大する際、業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。当社単独での子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・子会社化等の多様な手段の中から、戦略・目的に応じて最適な形態を選択します。投資資産は長期保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。投資の大型化・買収価格の上昇もあり、事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底しています。また既存事業投資についても、事業収益の向上並びに低効率資産の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニタリングを更に強化しています。

### 投資実行時の意思決定プロセス

各カンパニーに裁量権を委譲し迅速な意思決定を実現する一方で、投資リターンの追求、投資リスクの抑制も図る重層的な意思決定プロセス





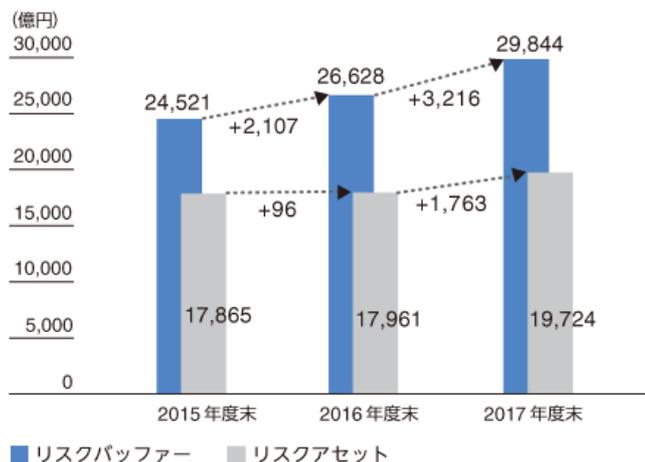
# 取組み

## リスク管理

### ■ リスクキャピタル・マネジメント

当社は、巨額の有利子負債と非効率資産を抱え抜本的な経営改革が急務であった1999年度に「リスクキャピタル・マネジメント」を導入し、以降、財務体質が改善した現在においてもその精神を脈々と受け継ぎ、リスクの定量的な把握とコントロールを継続的かつ厳格に行っています。具体的には、投資を含むバランスシート上のすべての資産及びオフバランス取引において将来発生し得る最大毀損額をもとに「リスクアセット」を算定し、リスクアセットをリスクバッファ（連結株主資本+非支配持分）の範囲内にコントロールすることを基本方針とした運用を行っています。今後、次世代・新技術分野への投資を推進していく方針のもとにおいても、リスクアセットはリスクバッファの範囲内で維持し、厳格なリスク管理と更なる財務体質の強化に取り組んでいきます。

リスクアセットとリスクバッファの状況



### ■ カントリーリスクマネジメント

当社グループは、海外の国・地域において積極的にビジネスを展開しており、同時に、これらの国・地域の政治・経済・社会情勢等に起因して生じる様々なカントリーリスクに晒されています。カントリーリスクが顕在化した場合には、債権回収や事業遂行の遅延・不能等が一度に発生することにより巨額の損失が発生しかねないことから、カントリーリスクの管理は極めて重要です。

そのため、個別案件ごとに適切なリスク回避策を講じ、リスク耐性の評価・分析等を実施するのはもちろんのこと、当社グループ全体として特定の国・地域に対する過度なリスク集中を防止する観点から、カントリーリスク管理規則を定め、社内の国格付に基づく国別の国枠を設定すると共に、これらの国々に対する総エクスポージャーを当社グループの経営体力に見合った総枠で管理すること等により、リスクのコントロールに努めています。

なお、国枠の設定は個別案件の審議プロセスとは独立して行い、当社グループ全体として国枠が付与されない場合は当該個別案件を実行することができない等、厳格な運用を行っています。

また、必要に応じて国別と信方針の策定等を行うと共に、各カンパニーにはカントリーリスク管理責任者を配置し、総本社と連携してその管理にあたっており、前広にリスクの軽減に努めています。

### ■ 情報セキュリティリスクマネジメント

当社では過去に社内パソコンがマルウェア（悪意のあるソフトウェア）に感染し取引先情報が外部流出したことを受け、再発防止に向けた対策に注力してきました。再発防止策として、監視／防御等のためのセキュリティ基盤を拡充すると共に、サイバーセキュリティ対策チーム（ITCCERT：ITOCHU Computer Emergency Readiness, Response & Recovery Team）の体制を抜本的に見直し、専門の上級サイバーセキュリティ分析官を雇用し運用を強化しました。

平時はログの分析やマルウェアの解析により最新の脅威情報を収集して事前予防を行い、また、事故（インシデント）発生時には即座にインシデント・レスポンス（原因調査、対応策検討、サービス復旧）を実施しています。2017年に当社IT企画部内にITCCERT専用スペースを新設し、当社グループのセキュリティ対策を強化すると共に、セキュリティ対策要員の育成に努めています。また、国立大学法人千葉大学にクロスアポイントメント契約（混合給与制度）で分析官を派遣し、社会的に必要とされるサイバーセキュリティ対策技術者の教育・育成にも取り組んでいます。ユーザ企業がここまでアクティブに体制を整備し、積極的に活動している例は国内では少なく、今後も持続的な成長を支えていく取組みを進めていきます。

尚、情報セキュリティ教育についても情報管理体制を維持向上させるために、以下の定期的な取組みを実施しております。

- サイバー攻撃の1つである「標的型メール攻撃」に対する全社員向け対策訓練を年に2回実施。
- eラーニングによる「情報セキュリティ講座」を3年毎に国内外の全社員及びグループ会社で一斉開講を実施。
- ITCCERTを講師とした、当社グループ会社向け情報セキュリティのワークショップ開催及び講演会を年に数回実施。

# コンプライアンス

## アクションプラン

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンス・内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強固なガバナンス体制の確立による意思決定の透明性の向上、変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立 等</li> </ul>

マテリアリティ	SDGs 目標	取組むべき課題	事業分野	コミットメント	具体的対応アプローチ	成果指標	進捗度合
確固たるガバナンス体制の堅持		コンプライアンスの遵守徹底	コンプライアンス	いかなる時でもコンプライアンスを遵守することが会社・社会への貢献であるという社員の意識を更に醸成します。	定期的な意識調査や現場訪問等を通して、各現場の声に耳を傾け、課題を抽出し、課題克服のための諸施策を構築、実施。	変化するリスク、社会からの要請及び現場での課題に対応した諸施策のモニタリングを実施すると共に、教育・啓蒙内容を常に充実させ、巡回研修等を通じて直接社員へ訴えかけることの継続。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2017年度に実施した意識調査の結果を踏まえ、単体及びグループ会社における状況・課題につき、全カンパニーのプレジデントと意見交換を実施。</li> <li>● 2018年5月に、単体の全社員を対象に独占禁止法に関するeラーニングを実施。また、単体においては2017年度に独禁法等遵守基本規程を制定済であり、導入後1年経過を踏まえ運用に関わるモニタリングを2018年10-12月で実施。主要グループ会社に対しても同様の規程を導入するよう依頼（2018年度中に導入完了）。</li> <li>● 2018年度の巡回研修実施状況は以下の通り（2019年2月28日時点）。 単体向け：実施回数42回、出席者数 1,265名。 グループ会社向け（91社を対象に実施）：実施回数177回、出席者数 10,246名。</li> </ul>

## 方針・基本的な考え方

### コンプライアンス

- 取締役、執行役員及び使用人は、「伊藤忠グループ企業理念」及び「伊藤忠グループ企業行動基準」に則り行動する。
- コンプライアンス統括役員（代表取締役）、コンプライアンス委員会及びコンプライアンスに係る事項を統括する部署を設置するとともに、「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」を制定し、コンプライアンス体制の充実に努める。

### 体制・システム

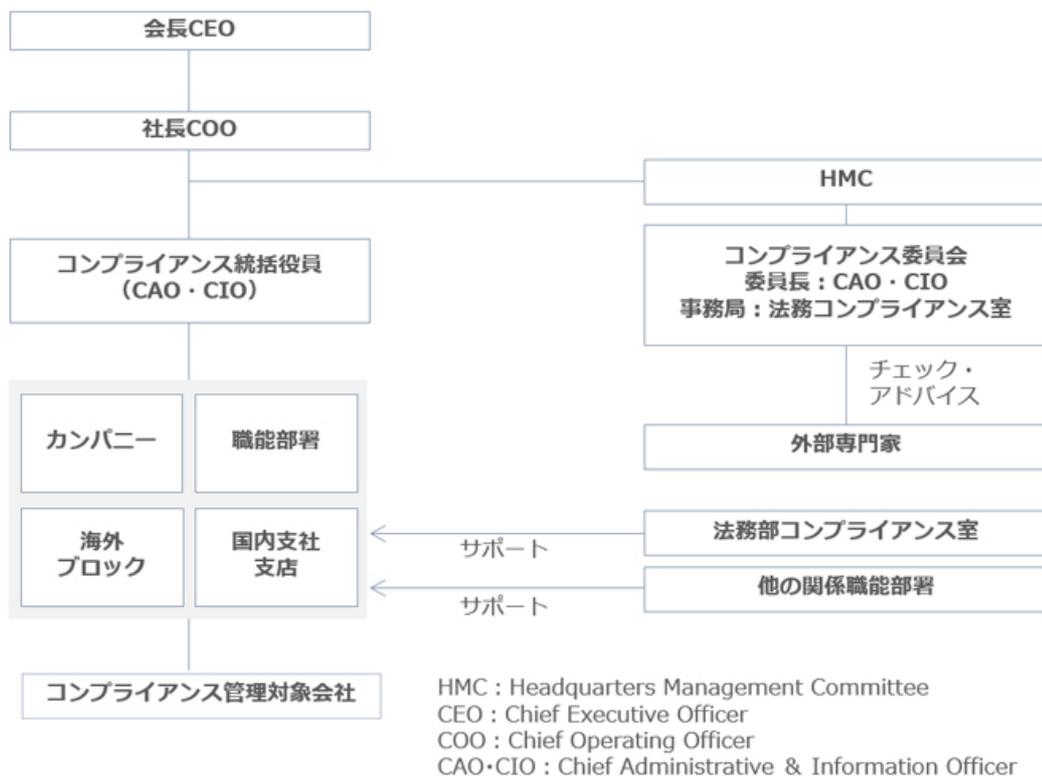
伊藤忠グループでは、法務部コンプライアンス室が、全体のコンプライアンス推進のための方針や施策の企画・立案を行い、伊藤忠商事の各組織、海外拠点及び国内外の主要なグループ会社（連結子会社、一部の持分法適用関連会社を含む。以下「コンプライアンス管理対象会社」）にコンプライアンス責任者を配置し、コンプライアンス推進体制を構築しています。本社の各組織、海外拠点及びコンプライアンス管理対象会社において発覚したコンプライアンス関連事案は、コンプライアンス統括役員（CAO・CIO）及び監査役に報告し、「重大なコンプライアンス関連事案」については、適宜取締役会へ報告しています。またCAO・CIOが委員長であるコンプライアンス委員会は3名の社外委員と関係職能部長及び営業部門長等からなる社内委員で構成され、業務執行上の常設機関としてコンプライアンスに係る事項を審議します。直近では2019年2月19日にコンプライアンス委員会を開催しました。（原則年2回開催）

伊藤忠商事の各組織、海外拠点及びコンプライアンス管理対象会社が、ビジネスの特性・業態・所在地域の法制度などを考慮しながらコンプライアンスを遵守することができるように、コンプライアンス体制の整備につき「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」で示しています。

全社的な活動としては、コンプライアンス体制の整備・運用状況につき、年に一度、モニター・レビューを実施するほか、海外拠点やコンプライアンス管理対象会社などの重点先に対しては現場のコンプライアンスの実態把握やリスクの洗い出しを目的とした訪問指導を行うなど、体制運用に重点を置いた活動に取り組んでいます。更に、発生した事案の傾向、モニター・レビューの結果等を踏まえて組織ごとに独自のコンプライアンス強化策を策定し、順次実行に移しています。

また、コンプライアンス遵守を社員に徹底させるために、全社員に対し毎期末の個人業績評価の際にコンプライアンスを遵守したことを書面で確認させています。

## 概要



## 子会社の管理体制

### 子会社管理・報告体制

- (1) 子会社統括部署を設置する。また、子会社ごとに主管部署を定め、主管部署が連結会社経営に関する社内規程に従い、子会社の経営管理及び経営指導にあたるとともに、各子会社には原則として取締役及び監査役を派遣して業務の適正を確保する。
- (2) 当社が子会社を通じて間接的に保有する子会社に関しては、原則として、当社が直接保有する子会社をして経営管理及び経営指導にあたらせることにより、本基本方針に基づく業務の適正が確保されるように努める。
- (3) 子会社の経営上の重要事項に関しては、子会社の事業内容・規模、上場／非上場の別等を考慮の上、原則として、子会社ごとに、当社の事前承認を要する事項や当社への報告を要する事項を取決める。

### 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

子会社の事業内容・規模、上場／非上場の別等を考慮の上、リスクカテゴリー毎にグループ内での管理対象会社を選定し、グループ全体のリスクを管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。

### 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

連結ベースにて経営計画を策定し、当該経営計画の達成のため子会社の経営指導にあたるとともに、当社よりグループファイナンス等の機能の提供を通じた支援を実施する。

### 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) 各子会社に対して原則として取締役及び監査役を派遣し、当該取締役及び監査役が各子会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、子会社における取締役等及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合するように努める。
- (2) 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、コンプライアンス体制の整備につき指針を示し、当該事項の実施状況につき定期的なモニター・レビューを実施するとともに、必要に応じて子会社における教育・研修を実施し、グループ全体のコンプライアンスの徹底に努める。
- (3) 子会社の業務活動全般も監査部による内部監査の対象とする。

## 内部情報提供制度（ホットライン）

伊藤忠商事は「内部情報提供制度（ホットライン）規程」を策定しており、各コンプライアンス管理対象会社でもホットライン制度を設けることで、内部情報提供者の保護を図るとともに、適正な処理の仕組みを定め、贈収賄行為を含む不正行為等の早期発見と是正を図りコンプライアンス経営の強化に繋がっています。

伊藤忠商事のホットライン制度は、国内外それぞれにおいて通報受付窓口を複数設け（専門業者及び外部弁護士を活用した外部の通報受付窓口等）、内部情報提供者に対し報復など不利益な取扱いを行うことを禁止し、情報提供者が匿名で通告することを可能としています。

また伊藤忠商事ホームページでは、一般の方からのお問い合わせについて、頂いた内容に応じ、しかるべき部署が対応する仕組みを構築しております。

## 違反事例対応

万が一、腐敗防止を始めとする上記方針・規程に違反する事例が確認された場合には、原因究明や当事者や関係者の教育訓練など各種是正措置を行います。伊藤忠商事は、贈収賄を含む法令違反に関与した役員・社員に対し、懲戒を検討し、社内調査の結果によっては厳罰をもって処す姿勢で取り組んでいます。

## 取組み

### 社員教育

#### 巡回研修

コンプライアンス意識の向上と事案の発生を未然に予防することを目的に、実際に発生したコンプライアンス事案を教材として、下記の点も踏まえながら「コンプライアンス巡回研修」を伊藤忠商事の役職員を対象に毎年実施しています。

- 業務上必要な法律の遵守に関する意識の向上
- 贈収賄、インサイダー取引やマネー・ロンダリング等を含む幅広い腐敗防止に関する意識の向上
- パワハラやセクハラなどのハラスメントによる人権侵害防止に関する意識の向上

またグループ会社各社では業態に応じた独自のコンプライアンス研修を役職員に対し実施するとともに、主要なグループ会社の役職員に対しては、本社からの巡回研修もあわせて行いました。2018年度は国内98社（受講者数約10,600名）と主要な海外のグループ会社91社（受講者数約1,100名）に対して研修を実施しました。また、仕事で対面する可能性がある場面別アドバイス（Q&A形式）や腐敗リスクを未然に防止するため取る行動について教えている「コンプライアンスハンドブック」を全社員に配布しているほか、新人研修、管理職研修、グループ会社役員研修、海外赴任前研修等、社員の階層別にも、実際の事例などを基にしたきめ細かい教育研修を実施しています。

#### 意識調査

伊藤忠グループではグループ全社員を対象に、隔年で「コンプライアンス意識調査」を実施し、企業理念の理解度を含めたコンプライアンス浸透の実態を把握し、具体的な施策に役立てています。2017年度はグループ社員のうち約4万4千名を対象に調査を実施し、41,215名から回答を得ました（回答率93.4%）。分析結果は各組織にフィードバックし、コンプライアンス体制の改善に活かされています。

## 腐敗防止

伊藤忠グループの企業理念・企業行動基準である、ITOCHU Mission（使命）・Values（価値感）においては、Value（価値観）の一つに「誠実/Integrity」を掲げ、『伊藤忠グループの一人ひとりが、自分の利益確保にとらわれて、不正な手段により競争を妨げたり、公務員などとの不適切な関係を構築するような行動をとることは一切しません』と宣言しています。また、伊藤忠グループとしての反贈賄ポリシーにおいて、日本国内外を問わず、公務員や民間の役職員に対して、不正な利益を得る目的で、金品・供応・便宜その他の利益を供与しないことを定めています。

### 伊藤忠グループ反贈賄ポリシー

#### 1. 伊藤忠グループの反腐敗・反贈賄について

伊藤忠グループは、創業者である伊藤忠兵衛をはじめとする近江商人の経営哲学「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）の精神に則り、企業理念として「豊かさを担う責任」を掲げています。これを果たすための基本的な価値観の1つとして引き継がれている「誠実」は「明言された約束を守り、裏表のない行動をし、どこでも誰とでも常に高い倫理感をもつて接すること」を意味するものであり、コンプライアンス遵守にほかなりません。

伊藤忠グループが広く社会に「豊かさ」を提供し続けるためには、法令遵守は当然のこと、コンプライアンスを徹底し、社会に存在を許される組織であり続けなければならないと認識しており、不正な手段によらなければ得られない利益は1円たりとて要りません。

伊藤忠グループにおいては、腐敗・贈賄リスクを排除するために「不正利益供与禁止規程」及び4つの関連ガイドライン（公務員・外国公務員・ビジネスパートナー・投資）に基づき、腐敗・贈賄に利用されやすい行為類型につき、申請及び承認手続、記録方法等に関するルールを定め、これを厳格に運用しています。

#### 伊藤忠グループ反贈賄ポリシー

- 日本国内外を問わず公務員またはそれに準ずる立場の者に対し、不正な利益を得る目的で、金品・供応・便宜その他の利益供与を行わない。
- 民間の取引先の役職員に対し、不正な利益を得る目的で、金品・供応・便宜その他の利益供与を行わない。

#### 2. パートナーの皆様へのお願い

伊藤忠グループが上記の反贈賄ポリシーを実現するためには、伊藤忠グループと共にビジネスに取り組んで頂いておりますビジネスパートナー及び投資パートナーの皆様のご協力が必要です。

伊藤忠グループでは、ビジネスパートナー並びに投資先及び投資パートナーにつき、デューデリジェンスの実施、別紙の確認書の提出、反贈賄条項を含んだ契約書の締結をお願いさせていただきます。

何卒ご理解・ご協力を賜りますよう宜しくお願い致します。

伊藤忠商事株式会社  
代表取締役会長CEO 岡藤 正広  
2018年4月1日

伊藤忠商事では、米国の海外腐敗行為防止法（US FCPA）や英国贈収賄法（UK Bribery Act 2010）をはじめとする世界的な贈収賄規制強化の流れに鑑み、国内外の公務員及びこれに準ずる立場の者に対する不正な利益供与を広く禁止するため、これまでに「不正利益供与禁止規程」及び「3つの関連ガイドライン（公務員・外国公務員・代理店）」を制定し、これを厳格に運用していましたが、2015年12月に「代理店ガイドライン」を「ビジネスパートナーガイドライン」に改訂し、適用範囲を拡大するとともに、投資案件での贈収賄リスクのチェックを徹底するために「投資ガイドライン」を新設し腐敗防止の取組みを更に強化しました。「不正利益供与禁止規程」では、禁止されている不正利益供与に、通常の行政サービスに係る手続きの円滑化のみを目的とした少額の支払いにあたるファシリティー・ペイメントを含み、民間の取引先に対する不正な利益供与にあたる商業賄賂も禁止しています。贈賄のみならず、役職員が民間の取引先から不正な利益供与を受けるケースについても、公私混同（利益相反等）に当たるとして、社内規程で禁止しています。

公務員ガイドライン及び外国公務員ガイドラインでは、公務員・外国公務員との接待や贈答品贈与についての判断指針を示し個別審査を実施しています。ビジネスパートナーガイドラインでは、伊藤忠商事に対して役務を提供頂くビジネスパートナー（代理店、コンサルタント等を含む）の新規起用・契約更新に際し、漏れなくチェックを行う為のプロセスを明確にし、また契約のプロセスを定めています。海外のビジネスパートナーについては、トランスペアレンシー・インターナショナルが公開している腐敗認識指数(Corruption Perception Index/CPI)をリスク認定の基準の一つにしています。ビジネスパートナーとの契約書を含む贈賄リスクと関係する可能性がある各種契約書においては、贈賄禁止条項を盛りこみ、不正支払（贈賄または不正な利益供与）を禁止し、かつ当該禁止に違反した場合には、直ちに契約書を解除できるよう明記しています。投資ガイドラインでは、投資案件の検討において、腐敗防止の観点からデューデリジェンスの実施や確認書の取得手続きを具体的に定めています。

役員及び社員教育等で「伊藤忠グループ反贈賄ポリシー」「不正利益供与禁止規程」及び「4つのガイドライン」の啓蒙・浸透を図り、日頃の管理業務へも落とし込むことで、不正利益の供与を含む腐敗行為の未然防止に努めています。特に贈賄リスクが高い組織に対しては、贈収賄に特化した研修も実施しています。政治献金、慈善事業、スポンサー活動に関しても、寄付や協賛の実施が腐敗行為とならないよう、社内規程と照らし合わせ、また社会的に公正かつ倫理規範を満たすよう、社内です定められた寄付・協賛の申請ルートに基づき実施しています。

上記の、「伊藤忠グループのコンプライアンス推進体制とマネジメント」にある、通期に一度の、モニター・レビュー等において、伊藤忠商事の各組織、海外拠点、コンプライアンス管理対象会社の、公務員・外国公務員との接待や贈答品贈与及び、代理店及びコンサルタントの起用・更新の実施状況を確認しており、必要に応じて各組織のコンプライアンス責任者と実施状況について対話を実施しています。

## 談合・カルテル防止

伊藤忠商事は、不公正な取引に関与することがないように2017年11月1日「独禁法等遵守基本規程」及び具体的運用指針である「カルテル・談合防止基準」を制定しました。その他に「独占禁止法コンプライアンス・マニュアル」や、参照が容易な「必読！独禁法Q&A特選'51問」を定期的に（直近では2017年8月に）見直ししながら、各種モニター・レビューや教育研修を通じて周知徹底を行っています。更に2017年7月には相談窓口として法務部内に独禁法デスクを設け、新教材として「独禁法よくある誤解29問」を作成しました。

なお、当社は2018年度に公正取引委員会より受けた2件の排除措置命令に従い命令事項を取締役会で決議し、決議内容の通知及び周知徹底を行いました。

## 税務戦略

伊藤忠商事及び伊藤忠グループ（以下、総称して「当社グループ」）は、各国租税法、租税条約及び関連諸規定等（以下、「租税制度」）を遵守の上で適切に納税することを基本理念とし、事業を展開する国及び地域、株主、債権者、取引先及び当社グループ従業員を含む、全てのステークホルダーの利益を追求する。

### 1. 【基本理念】租税制度を遵守した適切な納税

当社グループは、租税回避を企図した取引は行わず、租税制度の定めにより、誠実な態度で税務業務に取り組む。

### 2. 税務コスト適正化

当社グループは、基本理念を堅持したうえで、租税制度に基づき二重課税の排除及び優遇税制を適切に活用することで、税務コストの適正化に努める。

### 3. 各国・地域税務当局との公正な関係維持

当社グループは、適時適切に資料を具備することで、グループ全体の税の透明性の確保に努め、各国・地域税務当局との建設的な対話を行うことにより、公正な関係維持に努める。

## 知的財産

伊藤忠商事では、知的財産権関連ビジネスや日常業務において、他人が保有する知的財産権を侵害する行為の防止を徹底するため、社員を対象とした講習会の開催による注意喚起や、関連法規に準じた社内規則・マニュアルの整備を実施しています。また、会社の資産としての知的財産権の適切な管理、取扱いのため、職務発明・著作に関する社内規程、及び各種権利の出願・更新等のルールを明確化し、的確に運用しています。

## 製品安全

伊藤忠商事は、取扱い製品に関する安全関連の法令に定められた義務を遵守し、お客様に対してより安全・安心な製品を提供する方針のもとに、カンパニーごとに「製品安全マニュアル」を策定し安全確保に努めています。今後も、社内教育の推進や、製品安全担当部署の設置・情報伝達ルート確立、万が一製品事故が発生した場合の対応について見直ししながら、安全・安心な製品の提供に取り組んでまいります。

## 輸出入管理

総合商社の活動の柱である貿易を適正かつ効率的に行うため、伊藤忠商事では継続的に輸出入管理の強化、そして更なる改善を図っています。安全保障貿易管理においては、大量破壊兵器及び通常兵器の拡散防止の為、外国為替及び外国貿易法（外為法）遵守の為の体系的・総合的な貿易管理プログラムを策定し、厳格な管理を行っています。当社の貿易管理プログラムは、外為法遵守に加え、国際平和及び安全を脅かすような取引に不用意に巻き込まれ結果として当社のレピュテーションを毀損することのないよう、米国制裁等の国際政治リスクを包括的にカバーする内容になっています。安全保障貿易管理に関する企業統治の重要性の増大に伴い、当社は国際社会の責任ある一員として様々なプロジェクトやトレードに伴う潜在的リスクに対する審査を厳格に行っています。また、輸入（納税）申告を含めた適正な輸出入通関手続きを実施するため、社内輸出入調査（モニタリング）や輸出入通関・関税管理に関する研修等、社内管理規則に基づいた諸施策を実施し、関税コンプライアンス等の徹底を図っています。また今後、営業課で活用が拡大する各種経済連携協定に特化した研修を実施し、ビジネスを新たに構築する上で必要な情報提供も始めています。こうした取り組みの結果、当社は横浜税関長より「法令順守体制」（コンプライアンス体制）と「セキュリティ管理」が優れた事業者に与えられる「認定事業者（AEO事業者）」（特定輸出者及び特例輸入者）の承認を取得しております。

## 反社会的勢力

伊藤忠商事は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは断固として対決することを基本方針として明文化し、これを実現するために、反社会的勢力との対決「三ない原則」プラス1「恐れない、金を出さない、利用しない、+交際しない」及び具体的対応要領10か条を対応マニュアルとして定め、全社員に対して周知徹底しております。また、反社会的勢力への対応統括部署を人事・総務部内に設置しています。さらに、反社会的勢力及び団体と知らずして取引関係に入ることを防ぐための体制整備及び教育啓蒙を進めています。

## インサイダー取引規制

伊藤忠商事は「内部者取引等の規制に関する規程」を定め、2014年4月には同規定を改訂し、「インサイダー情報の報告・管理体制に関するガイドライン」を策定しました。投資先や取引先に関する重要情報を知った場合の対応を定め、社員への周知徹底をはかっています。

## 情報管理

伊藤忠商事は、情報の取扱いに関し、「情報セキュリティポリシー」を制定し、当社の全ての役職員が情報の適切な取扱い・管理・保護・維持すべく努めています。また、行動規範を示し、高い情報セキュリティレベルを確保することにより、経営活動に必要な情報の適切な管理を実現するために、全ての役員と社員を対象に「情報管理規程」を定めています。具体的には、個人情報管理、文書管理、ITセキュリティに関する規則や基準を定め、個人情報や機密情報の漏えい防止に努めています。2015年に施行されたマイナンバー法に対応する管理体制も整備しています。

### ■ 個人情報モニター・レビュー

伊藤忠グループは、単体及びコンプライアンス管理対象会社に対して、隔年で個人情報モニター・レビューを業務部・法務部、IT企画部主催で行っています。9回目当たる2017年度は、2017年9月から11月にかけて、伊藤忠商事及びコンプライアンス管理対象会社80社に対して個人情報管理体制の確認を実施しました。その結果も踏まえて伊藤忠商事及びグループ会社での改善のための啓蒙活動を継続するとともに外部弁護士のアドバイスを通じた体制の構築及び運用支援を行っています。