

コーポレート・ガバナンスと内部統制、コンプライアンス



コーポレート・ガバナンス



伊藤忠商事は、「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、さまざま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ています。この基本方針に則り、適正かつ効率的な業務執行を確保できるよう、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・ガバナンス体制の構築に注力しています。

伊藤忠商事のコーポレート・ガバナンス体制の特徴

伊藤忠商事は、取締役会設置会社、監査役（監査役会）設置会社です。社外監査役を含む監査役が独立的かつ客観的な視点で経営状況に対する監視・監査を実施しています。また、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を一層向上させることを目的に、2011年6月の株主総会において社外取締役を選任しています。

2011年6月24日現在、取締役会は14名の取締役（内、社外取締役は2名）により構成されており、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、取締役の業務執行を監督しています。

当社は取締役会の意思決定及び監督機能と経営の執行の分離を図ることを目的として、執行役員制度を採用しています。

伊藤忠商事のコーポレート・ガバナンスの特徴の一つが、社長を補佐する機関であるHMC（Headquarters Management Committee）です。HMCでは、全社経営方針や重要事項を協議しています。

このほか、各種社内委員会が各々の担当分野における経営課題の審査・協議を行い、社長及び取締役会の意思決定に役立てています。なお、一部の社内委員会では、社外の有識者を委員とし、外部の意見を取入れる仕組みも構築し、運営しています。

当社のこれまでのコーポレート・ガバナンス強化に向けた取組は下表の通りです。

■ これまでのコーポレート・ガバナンス強化のための取組

| | | |
|-------|--------------------|----------------------|
| 1997年 | ディビジョンカンパニー制を採用 | 意思決定の迅速化・経営の効率化 |
| 1999年 | 執行役員制度に移行 | 取締役会の意思決定機能と監督機能の強化 |
| 2007年 | 取締役及び執行役員の任期を1年に短縮 | 任期中の経営責任を明確化するため |
| 2011年 | 社外取締役制度の導入 | 経営監督の実効性と意思決定の透明性の向上 |

取締役会による経営監督の強化(社外取締役制度の導入)

当社は、2011年6月の株主総会において2名の社外取締役を選任しています。社外取締役については、その客観的・中立的な立場から、社内取締役に対する監視・監督機能と多様な視点に基づく経営助言機能を発揮することにより、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を一層向上させることができると考えています。

■ 社外取締役の会社との関係

| 氏名 | 選任の理由 |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 川本 裕子(注1) | 経営コンサルタントや大学院教授としての長年の経験を通して培った企業経営に関する高い知見を当社の経営に活かすとともに、独立の立場から当社の経営を監督することを期待して選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。 |
| 杉本 和行(注1) | 財務省(及び旧大蔵省)における長年の経験を通して培った財政・金融に関する高い見識を当社の経営に活かすとともに、独立の立場から当社の経営を監督することを期待して選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。 |

(注1) 川本 裕子氏、杉本 和行氏は、東京証券取引所等国内金融商品取引所が定める独立役員です。

監査機能の実効性を確保するための仕組み

当社は、3名の社外監査役を含む5名の監査役を選任しており、常勤監査役は、取締役会等の社内会議に日常的に出席するほか、会計監査人をはじめとした社内外の監査組織と連携することで監査機能の強化に努めています。内部監査部門としては監査部が設置されており、監査役との間で内部監査計画を協議するとともに、定期的に会合を持つなどして密接な情報交換・連携を図っています。また、監査役の職務遂行をサポートする組織として監査役会直属の監査役室が置かれています。

■ 社外監査役の会社との関係

| 氏名 | 選任の理由 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 林 良造(注1) | 経済産業省(及び旧通商産業省)での豊富な経験及び大学院教授としての広い視野と長期的視点を活かして、独立的な視点で当社の監査を行うことを期待して選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。 |
| 鳥居 敬司(注1) | 大手金融機関の元経営者としての長年の経験と見識を活かして、独立的な視点で当社の監査を行うことを期待して選任しています。なお、同氏は、当社の監査役就任以前、当社と取引関係のある大手金融機関の経営者として経営にあたっていました。当社の監査役就任以前に同金融機関を退職されており、現在、同氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。 |
| 下條 正浩(注1) | 主に企業法務・国際取引法の分野における弁護士としての豊富な経験と専門知識を活かして、独立的な視点で当社の監査を行うことを期待して選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。 |

(注1) 林 良造氏、鳥居 敬司氏、下條 正浩氏は、東京証券取引所等国内金融商品取引所が定める独立役員です。

監査役からのコメント

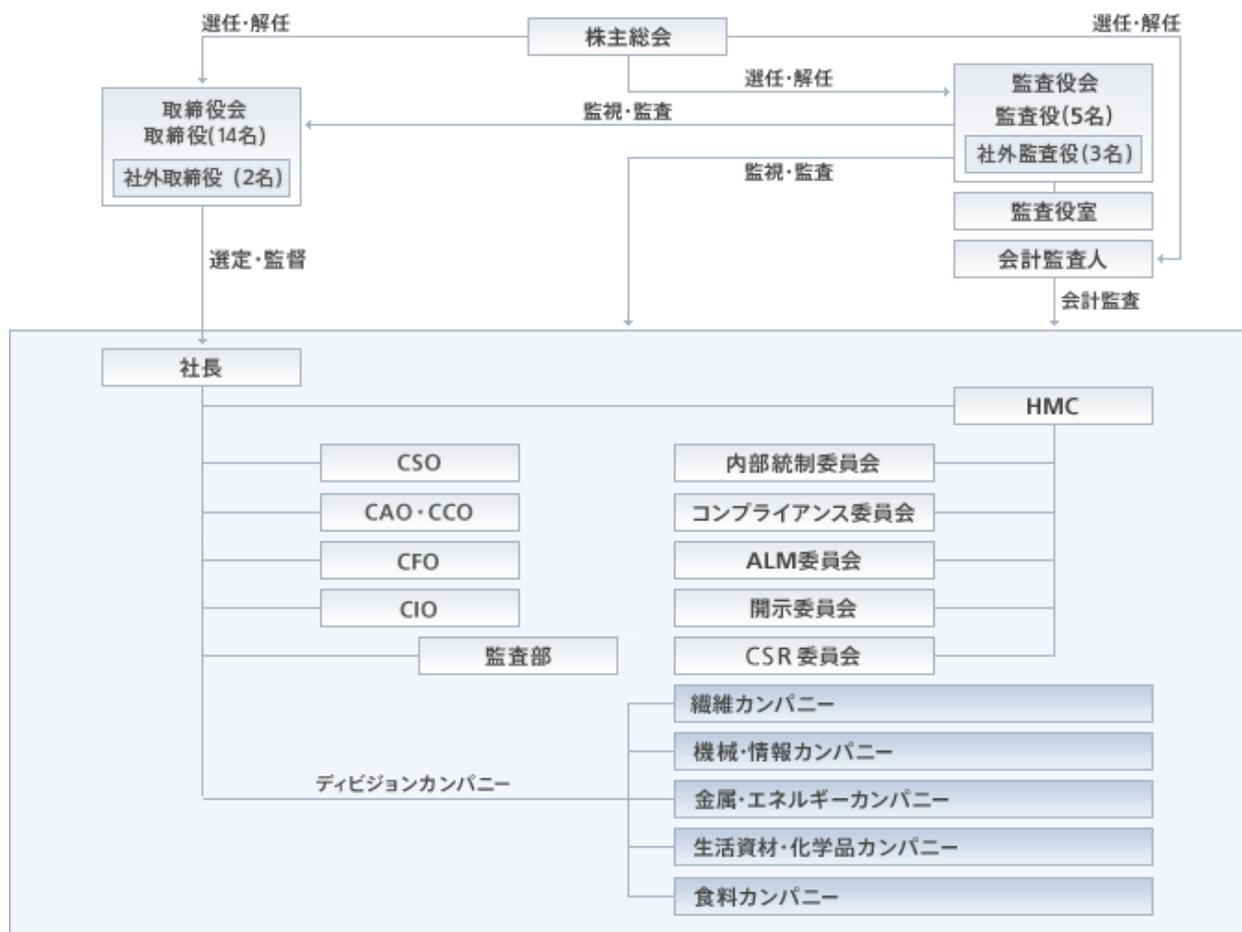


監査役 林 良造

私は、経済産業省での社会と企業の関係のあり方に関する政策立案の経験や、大学におけるコーポレート・ガバナンスの研究活動を活かし、マネジメントの考え方が世間の意識と乖離していないか、また企業統治の仕組みをどのように強化していくかという視点から経営を見るよう心がけています。

伊藤忠商事をはじめ多くの企業が置かれている経営環境は、かつてないスピードで変化しています。特にグローバル化の進展は、チャンスとリスクの複雑化・多様化をもたらしており、経営には迅速な意思決定を実現する強いリーダーシップと、リスクを一定の範囲に抑える「仕組み」としてのコーポレート・ガバナンスとの双方が求められます。とりわけ世界各地でさまざまな事業を展開する総合商社には、極めて広範な領域への目配りと、短期的業績と長期的な価値創造力のバランス確保が要求されます。私としては、伊藤忠商事がこれらの課題に対応し、幅広いステークホルダーの利益を踏まえつつ株主を満足させられるような経営をどのように実現していくかについて、常に原点に立ち返り、客観的な視点で監査、提言していきたいと考えています。

現行のコーポレート・ガバナンス体制図



※1 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。
 ※2 内部統制システムは社内のある階層に組まれており、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。
 なお、内部統制委員会は、社内の内部統制関連部署よりそれぞれの主管する内部統制の構築・運用状況について報告を受け、内部統制全体の整備状況について評価・確認し、また、改善すべき事項をHMC及び取締役会に報告します。

HMC = Headquarters Management Committee
 CSO = Chief Strategy Officer
 CAO = Chief Administrative Officer
 CCO = Chief Compliance Officer
 CFO = Chief Financial Officer
 CIO = Chief Information Officer
 ALM = Asset Liability Management

■ 主な社内委員会

| 名称 | 目的 |
|-------------|----------------------------------------|
| 内部統制委員会 | ■ 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 | ■ 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 | ■ リスク管理体制・制度及びB/S管理に関する事項の審議 |
| 役員報酬諮問委員会 | ■ 役員の処遇及び役員退任後の処遇に関する事項の審議 |
| コンプライアンス委員会 | ■ コンプライアンスに関する事項の審議 |
| CSR委員会 | ■ CSR、環境問題及び社会貢献活動に関する事項の審議 |

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、内部統制システムについて不断の見直しによって継続的な改善を図っています。

ここでは「内部統制システムに関する基本方針」より、いくつか特筆すべき取組みを抜粋してご紹介します。

財務報告の信頼性を高めるための取組

伊藤忠商事では連結ベースでの財務報告の信頼性をより高めるため、営業部門長等を内部統制統括責任者として任命し、グローバルベースでの責任体制を構築し、「開示委員会」をステアリング・コミッティとして、組織的に内部統制報告制度に対応する内部統制の維持強化を行っています。

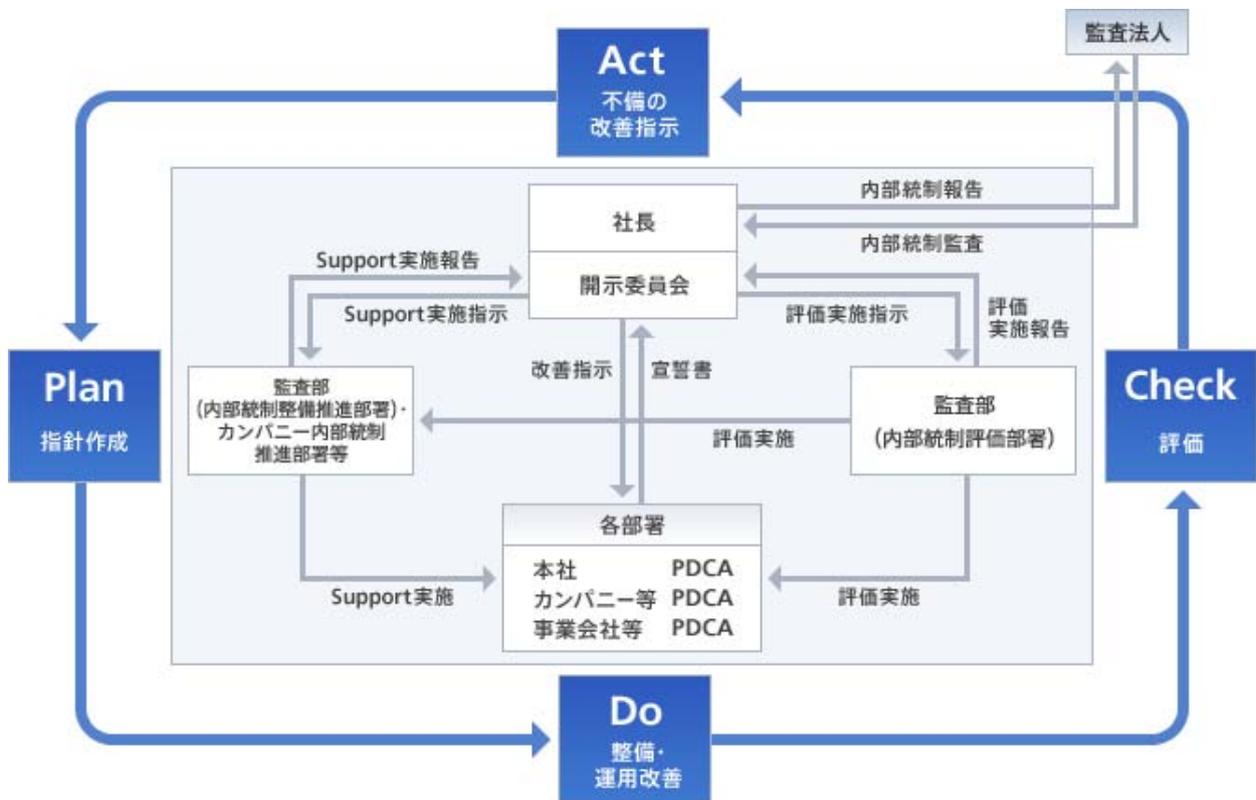
また、2011年度から内部統制の実効性を上げることを狙いとして、従前の監査部内の独立的評価組織と並列する形で整備推進を支援する組織を設置し、リスクに応じた評価に努めています。

評価結果は関連部署にフィードバックされ、内部統制をより適切に整備・運用するための指針としています。当社ではこのように内部統制報告制度に対応するPDCAサイクルを構築し、内部統制の強化に努めています。

リスク管理の強化

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」が全社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。

■ 財務報告の適正性確保のための体制(PDCAサイクル)



内部統制システムに関する基本方針

当社は、取締役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ならびにその他業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）を次のとおり整備しています。以下、2006年4月19日開催の取締役会において決議された「内部統制システムに関する基本方針」の概要を記載します。（2011年5月6日付で一部改訂を行っています。）

記

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

■ (1) 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しがたい、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しがたい、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。

■ (2) 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) CCO(Chief Compliance Officer)、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。

■ (3) 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。

■ (4) 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しがたい、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、法令等にしがた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ともに、各種管理規制、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

■ (1) 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。

■ (2) デイビジョンカンパニー制

デイ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、社内規程等にしがたい、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。

■ (3) 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

■ (1) 子会社管理体制

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しがたい、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) コンプライアンス

「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」に則り、コンプライアンス体制の整備につき子会社を指導するとともに、子会社への教育・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) 内部監査

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及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

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

■ (1) 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。

■ (2) 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。

8. 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

■ (1) 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。

■ (2) 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。

以上

※ 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。また、当社は2011年5月6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2011年3月期における構築・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。

コンプライアンス

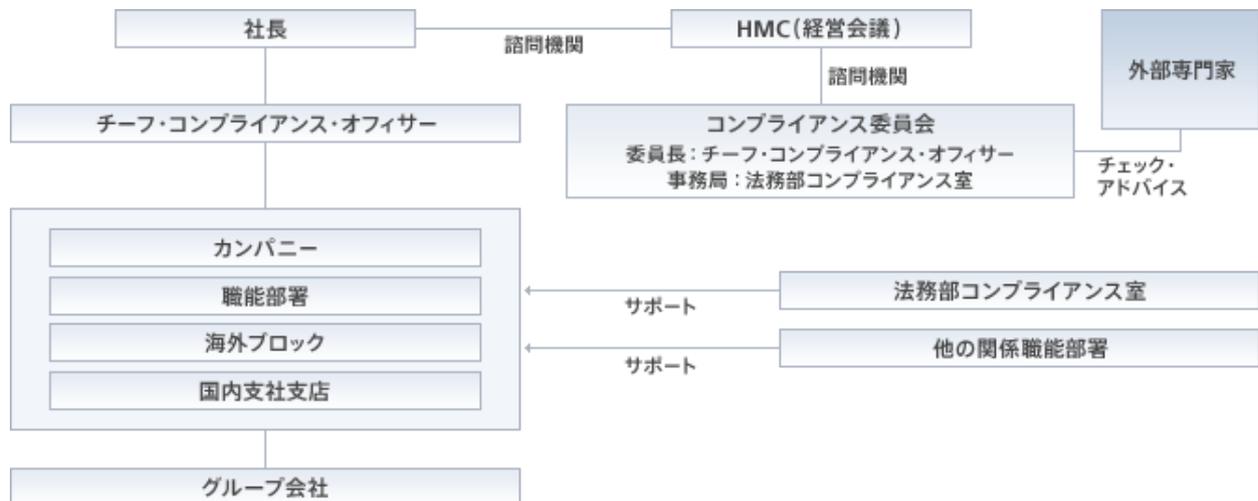


グループの推進体制

伊藤忠グループでは、本社の各組織だけでなく、国内外のすべてのグループ会社においてもコンプライアンス責任者を配置し、各カンパニー等からの指示・支援のもと、それぞれのビジネスの特性・業態・所在地域の法制度などを考慮しながら、コンプライアンス強化に向けた仕組みづくり・教育研修・個別事案への対応等を行っています。

また、半期に一度、全社一斉に実施しているモニター・レビューなどさまざまな機会をとらえ、各社の実施状況を確認しながら、グループをあげて、より充実したコンプライアンス推進体制の強化に向けて改善を図っています。

■ 伊藤忠グループのコンプライアンス体制概要



2010年度に実施した主な施策と今後の課題

2010年度には、社員一人ひとりが遵守すべきルールなどをまとめた『コンプライアンスハンドブック』を作成し全社員に配布するとともに、その内容について、eラーニングによる確認テストを行いました。又、海外やグループ会社などの重点先に対しては、現場の実態把握やリスクの洗い出しを目的とした訪問指導などを行い、体制運用に重点を置いた活動に取り組んでいます。更に、既発生事案の傾向、モニター・レビューの結果等を踏まえてカンパニー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、教育研修面においては、実際の事例などをもとにした教育研修を社員の階層別にきめ細かく実施しました。今後は、これらの施策を更に推進するとともに、引き続き海外やグループ会社に重点を置いたコンプライアンス強化に努めていきます。



腐敗防止の取組強化

伊藤忠商事では、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「関連ガイドライン」を制定し、実際のビジネスにおける判断指針を示し、その浸透を図ることによって、腐敗防止に努めてきました。

この度、2011年7月1日に施行された英国贈収賄法をはじめとする世界的な贈収賄規制強化の流れに鑑み、それに先駆けて6月に、当社対応強化策の一つとして、上記規程及びその関連ガイドラインの改訂を行いました。

今後は、上記改訂について、社内や海外ブロックへの周知に努めるとともに、不正な利益供与に関するリスクアセスメント及びモニタリング制度等の施策の実施についても図っていきます。

総合輸出入・物流管理への取組

総合商社の活動の柱である貿易や物流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及び物流管理の強化、改善を図っています。

安全保障貿易管理においては、外国為替及び外国貿易法(外為法)に基づく関連諸規制の遵守に加え、国際社会との協調や国際安全保障リスク(国際政治リスク)の管理をも目的とする体系的・総合的な内部管理規定を策定し、運用しています。

また、輸入(関税)申告を含めた適正な輸出入通関手続きを実施するため、社内関税調査(モニタリング)や関税評価に関する研修等、内部管理規定に基づく諸施策を実施し、関税コンプライアンス等の徹底を図っています。

これらの輸出入管理では、システムの有効活用等を通じ、輸出入関連データの蓄積を図るとともに、管理の一層の高度化、効率化を目指しています。