

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・ガバナンスと内部統制

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、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。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

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。

2013年7月1日現在、当社の取締役会は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、取締役の職務執行を監督しています。

当社は、2011年6月より独立性の高い2名の社外取締役を選任しています。社外取締役は、その客観的・中立的な立場から、社内取締役に對する監視・監督機能と多様な視点に基づく経営助言機能を適切に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の確保・向上に寄与しています。

当社は、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、執行役員制度を採用するとともに、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ことを目的として、HMC（Headquarters Manage-

ment Committee）及び各種社内委員会を設置しています。HMCは、社長の補佐機関として全社経営方針や重要事項の協議を行い、各種社内委員会では、各々の担当分野における経営課題について審査・協議を行っています。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。

また、当社は2名の社外監査役を含む4名の監査役を選任しており、各監査役が独立的かつ客観的な視点で当社の経営状況に対する監視・監査を実施しています。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の連携により、監査機能の強化に努めています。内部監査部門として監査部が設置され、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密接な情報交換・連携を行っています。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も置かれています。

コーポレート・ガバナンス体制一覧表

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	14名
内、社外取締役の人数	2名
監査役の人数	4名
内、社外監査役の人数	2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
役員報酬体系	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 ② 業績連動型の賞与 当社株主に帰属する当期純利益（連結）に基づき総支給額を決定 ※ 社外取締役に月例報酬のみを支給
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

これまでのコーポレート・ガバナンス強化のための取組み

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

社外取締役・社外監査役の選任状況

当社は、社外取締役及び社外監査役の選任にあたり、国内の金融商品取引所が定める「独立役員」の要件を参考に、独立性の確保を重視することとしています。2013年7月1日

現在の社外取締役2名、及び社外監査役2名については、いずれも上記「独立役員」の要件を満たしており、それら全員を、当社が上場している国内の金融商品取引所に独立役員として届出しています。

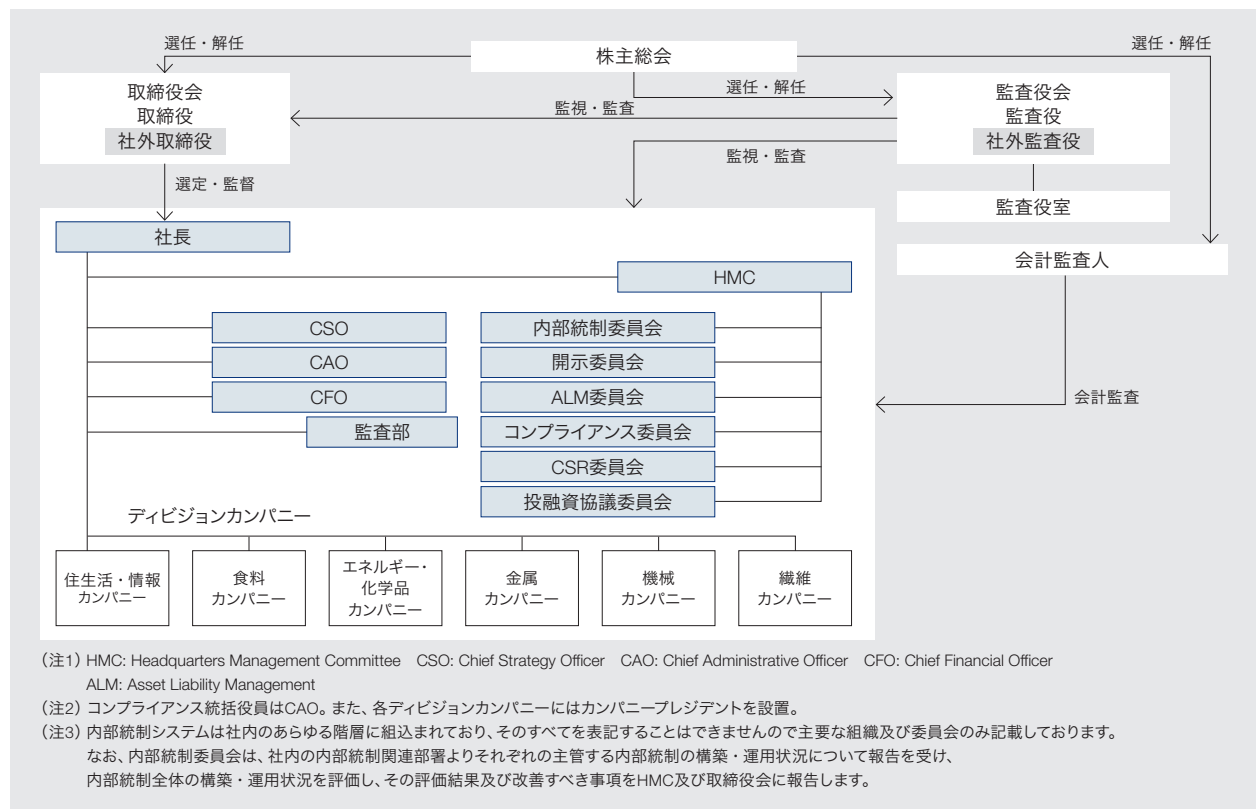
社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
藤崎 一郎 2013年6月就任	外交官としての長年にわたる経験を通して培われた国際情勢・経済・文化等に関する高い見識を当社の経営に活かして頂くとともに、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います。なお、藤崎氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。
川北 力 2013年6月就任	財務省（及び旧大蔵省）及び国税庁における長年の経験を通して培われた財政・金融・税務等に関する高い見識を当社の経営に活かして頂くとともに、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います。なお、川北氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。

社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
下條 正浩 2011年6月就任	主に企業法務・国際取引法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います。なお、下條氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。
間島 進吾 2013年6月就任	公認会計士や大学教授としての豊富な経験と会計及び経理に関する専門知識を活かして、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います。なお、間島氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。

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



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	・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
投融資協議委員会	・投融資案件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

新任社外取締役によるメッセージ

社外取締役というものに初めてなります。伊藤忠商事がこの制度をスタートしたのもまだ2年前と聞いています。

会社であれ、政府の各省庁であれ、組織というものはプロの集団です。中でも取締役というのはプロ中のプロです。情報が集中し、長年の仕事を通じ、勘を磨いてきています。前に進むか、とどまるか、退くかの決断にはこうしたいわば勝負勘がもっとも大事でしょう。

社外取締役は、違います。会社の仕事や組織について他の取締役のように詳しいわけではありません。しかし物事には、中に入り込んでいくと気付かなくなることもたまにはあるでしょう。いわゆる傍目八目です。また中からは提起しにくいこともあるかもしれません。社外取締役を設ける意義はそこにあるのだろと思うます。

私は最近まで政府に40余年勤め、安全保障問題、経済交渉、情報分析など幅広い分野の問題を担当しました。微力ですが、こうした経験を踏まえ、私なりの心構えで職責を果たしたいと思います。

総合商社は日本経済の鍵を握っています。日本経済という体のいろいろな筋肉を結びつけ最も効率よく動かす神経のようなものでしょう。その動きが経済に安心と活力をもたらします。伊藤忠商事は最も元気のいい会社の一つです。開かれた社風であるとも聞いています。

日本経済が飛躍のときを迎えている今、その一端に携われることを幸運に思います。社員の方々と一緒に働くのを楽しみにしています。



藤崎 一郎

現職
上智大学特別招聘教授
国際戦略顧問



川北 カ

現職
一橋大学大学院法学研究科教授

この度、伊藤忠商事の社外取締役に就任しました。私は、長年行政に従事したのち、現在は大学教授をしています。そうした知見をもとに、独立の立場から、伊藤忠商事の成長と発展に貢献したいと思っています。

コーポレート・ガバナンスについて、私は、直近の国税庁勤務においても、その重要性を強く感じて仕事をしていました。すなわち、第1に、コーポレート・ガバナンスの機能が税務を含むコンプライアンス保持に不可欠な要素であることに着目し、企業経営者の皆さんにコーポレート・ガバナンス体制の構築をお願いしてきました。

第2に、税務当局にとって、納税者・国民の皆様は、株主とも顧客ともなぞらえることができます。良い仕事をしてステークホルダーの期待に応えたい、その思いは政府部門も同じです。「良い仕事をするためのコーポレート・ガバナンスとは何か」。官と民とでは具体的な手法は違いますが、そうした意識をもって組織の管理運営に腐心してきました。

こうした経験も踏まえて、伊藤忠商事のコーポレート・ガバナンスのさらなる充実に尽くす所存です。

伊藤忠商事は、グループの企業理念として、「豊かさを担う責任」を掲げています。生き生きとした人間集団には、確かなビジョンが共有されていると感じます。私も、「豊かさを担う責任」の理念の下、伊藤忠商事がステークホルダーの皆様の信頼と期待に応えられるよう、その挑戦を私の立場で支えたいと思います。

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（2013年5月8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。ここでは、2点特筆すべき取組みを抜粋してご紹介します。

（「内部統制システムに関する基本方針」は http://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/control/policy/ をご参照ください）

財務報告の信頼性を高めるための取組み

連結ベースでの財務報告の信頼性をより高めるため、社内体制を整備しています。まず、組織ごとに営業部門長等を内部統制統括責任者として任命し、グローバルな責任体制を構築しています。更に、開示委員会をステアリング・コミティとして、財務報告に係る内部統制の整備構築及び評価を組織的に行っています。評価結果は関連部署にフィードバックし、整備と運用の改善を不断に行うPDCAサイクルを

回しています。また、金融庁の指針改正（2011年3月）を受け、実効性と効率性の追求を継続し、引続き内部統制の強化に努めていきます。

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。

リスク管理の例

投資リスク管理（投資に関する意思決定プロセス）

新規投資実行

新規投資にあたっては、まず申請部署が、投資の意義、成長戦略、事業計画、買収価格の妥当性、投資基準への適合状況、EXIT条件の設定等について十分に検証をした上で、申請を行います。次に、関係職能部（管理部門）が各々の専門的観点からのリスク分析を踏まえた審査意見を付した上で、DMC*での審議を経て、カンパニープレジデントが決裁します。プレジデントの権限を超える案件はHMCでの承認が必要となります。なお、HMCでの承認が必要な案件のうち、収益性・戦略性等の面で追加的に検討・精査すべき点があると判断された場合は、CSO、CFO、統合リスクマネジメント部長、監査役等からなる投融资協議委員会が審議の上、HMCに諮ります。このように、ディビジョン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、幾重もの審査プロセスを設けることで、投資リスクの抑制を図っています。

* DMC: Division Company Management Committee

モニタリング

資産入替の促進、小規模・赤字会社削減の観点から、すべての事業会社につき年1回、定性（戦略的意義等）、定量（収益規模・投資効率等）の観点からレビューを実施しています（事業会社定期レビュー）。EXIT選定基準への抵触状況を確認すると共に、全事業会社に対する今後の取組方針を検討の上、EXIT候補を決定しています。

EXIT

事業会社定期レビューでEXIT方針とした事業会社については、統合リスクマネジメント部が進捗状況のモニタリングを行い、EXITを着実に履行しています。

集中リスク管理

経営資源を各ディビジョンカンパニーに社内コペナントとして配分する他、エクスポージャーの大きい取引分野につき資産枠を設定することにより、特定セグメント・分野への集中リスクを管理しています。また、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。特定分野資産枠や国枠等については、ALM委員会が審議を行い、HMCで承認しています。

2013年3月期のレビュー

これまでご説明したコーポレート・ガバナンス体制のもとでの、2013年3月期の主な取組実績は以下の通りです。

主な会議体の開催回数等

取締役会	18回
監査役会	15回
社外取締役の取締役会への出席状況	97%
社外監査役の取締役会への出席状況	94%
社外監査役の監査役会への出席状況	96%

2013年3月期の取締役会における主な意思決定事例

- ① 世界最大級フィンランドパルプメーカー METSA FIBRE社の株式取得
- ② トーヨーエイトック(株)の株式取得（子会社化）
- ③ 世界最大の青果物メジャー・米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収
- ④ 2013～2014年度中期経営計画「Brand-new Deal 2014」
- ⑤ 九州電力(株)他とのインドネシア・サルーラ地熱発電事業への共同取組

役員報酬等

区分	人員数（人数）	支給額（百万円）	内訳
取締役 （内、社外）	14 (2)	1,372 (23)	①月例報酬 741百万円 ②当事業年度に係る取締役賞与（支払予定額） 631百万円
監査役 （内、社外）	6 (3)	119 (33)	月例報酬のみ
計 （内、社外）	20 (5)	1,491 (56)	

（注1）取締役の報酬限度額：月例報酬総額として年額12億円（内、社外取締役分は年額50百万円）

前記報酬額とは別枠で取締役（社外取締役を除く）に対する賞与総額として年額10億円（いずれも2011年6月24日 株主総会決議）

（注2）監査役の報酬限度額：月額総額13百万円（2005年6月29日 株主総会決議）

（注3）当社は、2005年6月29日開催の第81回定時株主総会の日をもって取締役及び監査役の退職慰労金制度を廃止し、同株主総会終結後引続いて在任する取締役及び監査役に対しては、退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する退職慰労金を各氏の退任時に贈呈することを決議しております。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、月例報酬と業績連動型の賞与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、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、社外取締役については月例報酬のみを支給しており、賞与は支給していません。

監査報酬の内容等

監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	2012年3月期		2013年3月期	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	500	101	620	24
連結子会社	762	80	679	75
計	1,262	181	1,299	99

その他重要な報酬の内容

2012年3月期及び2013年3月期における当社及び当社の連結子会社が支払うべき、当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツ以外のDeloitte Touche Tohmatsu Limitedのメンバーファームに対する報酬額は、それぞれ1,229百万円及び1,375百万円であります。

監査公認会計士等の当社に対する非監査業務の内容

2012年3月期及び2013年3月期において、当社が会計監査人に対して報酬を支払っている非監査業務の内容は、コンフォートレターの作成業務及び国際財務報告基準 (IFRS) に関する指導・助言業務等についての対価であります。

監査報酬の決定方針

CFOが、会計監査人から提示された監査計画、監査日数及び業務の内容等の妥当性を吟味したうえで、監査役会の同意を得て決定しております。

説明責任

伊藤忠商事では、株主・投資家等のステークホルダーに対する企業・経営情報の説明をコーポレート・ガバナンス上の重要課題の一つと認識しており、適時・適切な情報開示に努めています。

2013年3月期における主なIR活動は以下の通りです。

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け説明会	4回	四半期ごとに説明会を実施。第2四半期、本決算は社長による決算説明会、第1・第3四半期はCFOによるネットコンファレンス形式により実施。
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	1回	事業会社や当社関連プロジェクトの見学会を実施。
アナリスト・機関投資家向け分野別説明会	1回	当社の事業セグメントの戦略等特定のテーマについての説明会を実施。
アナリスト・機関投資家向け大型案件説明会	1回	アナリスト・機関投資家の関心が極めて高いと思われる大型案件について、公表時に説明会を開催。
海外機関投資家向け説明会	6回	欧米、アジアを中心に実施。
個人投資家向け説明会	数回	証券取引所及び証券会社支店において説明会を開催。
IR資料のウェブサイト掲載	—	決算情報、決算説明会資料、分野別説明会資料、適時開示資料、有価証券報告書、四半期報告書、コーポレート・ガバナンスの状況、株主総会の招集通知等を掲載。



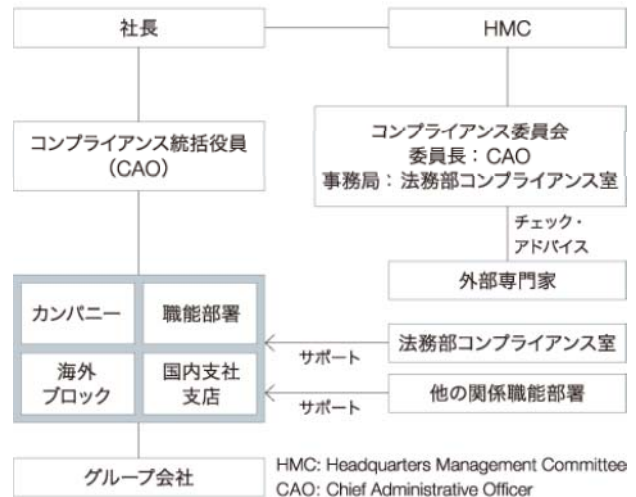
コンプライアンス

伊藤忠グループのコンプライアンス推進体制

伊藤忠グループでは、本社の各組織だけでなく、国内外の主要な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、各組織におけるビジネスの特性・業態・所在地域の法制度などを考慮しながら、コンプライアンス推進体制を構築しています。通期に一度、全社一斉に実施しているモニター・レビューや隔年で行っている意識調査などさまざまな機会を捉え、各社の実施状況を確認しながら、グループを挙げて、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。

また、内部情報提供制度（ホットライン）規程を策定し、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、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。

コンプライアンス体制



2012年度に実施した主な施策と今後の課題

2012年度には、本社の全社員及び必要のあったグループ会社の社員を対象に、コンプライアンス意識の向上と事案の発生予防を目的に、実際に発生したコンプライアンス事案を教材として解説する「コンプライアンス巡回研修」を実施しました。また、グループ会社や海外店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、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、引続きグループ会社や海外店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。

米国連邦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、2011年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。

2012年度は、上記改訂について、各種研修を通じて社内や海外ブロックへの周知に努めるとともに、モニター・レビューを通じて不正な利益供与に関するリスクアセスメントを行いました。

談合・カルテル防止に向けた取組

昨今、カルテル行為の嫌疑で摘発される事例が世界的に数多く見られるため、2010年4月に対応強化策として独禁法マニュアルの改訂を行いました。本マニュアルの周知状況と、伊藤忠グループ全体のカルテル行為排除の体制整備状況を把握する為に、2012年度には独禁法違反防止モニタリングを実施しました。この結果を踏まえて、今後はグループ全体の談合・カルテル行為に関する理解の向上を目的に教育・研修を実施し、継続的なリスクアセスメント及びモニタリング制度を実施していきます。

知的財産への取組

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。

総合輸出入管理への取組

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、当社では外国為替及び外国貿易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、厳格な安全保障貿易管理を行っています。更に、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たり、その結果、当社のレピュテーションを毀損することのないよう、関連法令の遵守のみならず、国際安全保障リスクに対する包括的な管理プログラムの策定・運用を通じた自主的な取組も行っています。国際安全保障リスクにおけ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などにおける潜在的リスクに対する審査を厳格且つ慎重に行っています。

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。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。

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力およ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」および具体的対応要領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。