

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

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	13名
（内、社外取締役の人数）	（2名）
監査役の人数	5名
（内、社外監査役の人数）	（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
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 ※ 社外取締役には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

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。

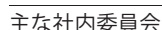
2014年7月1日現在、当社の取締役会は13名の取締役（内、社外取締役は2名）により構成されており、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、取締役の職務執行を監督しています。

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

Management 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3名の社外監査役を含む5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、取締役会以外の社内会議にも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。



名称	目的
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

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。2014年7月1日

現在の社外取締役2名、及び社外監査役3名については、いずれも左記「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亘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、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、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。
望月 晴文 2014年6月就任	経済産業省（及び旧通商産業省）等における行政官としての豊富な経験と経済・産業政策等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、望月氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。

社外取締役によるメッセージ

取締役会では、社内審議プロセスを経てHMC※で議論された議案について、その審議内容・結果の報告を受け、適正性・妥当性を議論しています。議案の問題点や、承認に際しての条件なども説明を受けます。それを見ると各案件について、慎重な議論がなされてきている様子が伺えます。

社内の取締役は、総合商社のビジネスを熟知しています。一方、社外取締役は社外での長い経験を有し、また自由な立場で見ることができます。その意味で相互に補完的役割を果たすものと思います。

今後も、政府で幅広い分野に携わってきた経験に基づく視点、株主に対する責任を果たすという視点、そして社会通念的にはどうかという3つの視点で、社外取締役としての責務を果たしていきたいと考えています。

※ HMC (Headquarters Management Committee)：全社経営方針や重要事項の協議を行う社長の補佐機関



藤崎 一郎

1969年 4月 外務省入省
外務本省の他、在インドネシア大使館、経済協力開発機構 (OECD) 日本政府代表部、大蔵省主計局を経て
1987年 8月 在英大使館参事官
1991年 2月 外務省大臣官房在外公館課長
1992年 3月 同省大臣官房会計課長
1994年 2月 同省アジア局参事官
1995年 7月 在アメリカ合衆国大使館公使 (政務担当)
1999年 8月 外務省北米局長
2002年 9月 外務審議官 (経済担当)
2005年 1月 在ジュネーブ国際機関
日本政府代表部特命全権大使
2008年 4月 アメリカ合衆国
駐米特命全権大使
2012年 11月 外務省退官
2013年 1月 上智大学特別招聘教授、
国際戦略顧問 (現任)
2013年 6月 現職に就任
2014年 6月 新日鐵住金(株)社外取締役 (現任)



川北 力

1977年 4月 大蔵省入省
2001年 7月 財務省主税局税制第一課長
2002年 7月 同省大臣官房総合政策課長
2004年 7月 同省大臣官房文書課長
2005年 7月 国税庁大阪国税局長
2007年 7月 財務省大臣官房審議官
(主税局担当)
2008年 7月 同省大臣官房総括審議官
2009年 7月 同省理財局長
2010年 7月 国税庁長官
2012年 8月 財務省退官
2012年 10月 一橋大学大学院法学研究科
教授 (現任)
2013年 6月 現職に就任

就任して1年、当社のビジネスについて理解を深めてまいりました。長期に亘る投資案件など、取締役会付議案件はどれも大変重要で、慎重な経営判断が必要です。私は、社外取締役として、担当部門等からよく説明を伺い、また、付議までの社内審議の過程や内容を確認して、これに参画しています。

その際、私は、自分の経験を踏まえながら、「株主の皆様はどう説明するか」、「国民の皆様はどう受け止めるか」という観点から質問し、意見を述べるよう心掛けています。そうした観点から検証を加えることは、社内の意思決定の精度を向上させると共に、企業としての説明責任を果たすことに繋がると考えています。

当社には、社員一人ひとりの能力やチャレンジ精神を重視する風土があります。この伝統をしっかり継承していくことが、更なる発展の礎にもなると思います。社会からリスペクトされる企業であるよう、内部統制やコンプライアンスの確保を徹底しつつ、大いに躍動することを期待し、本年度もこうした伊藤忠商事の挑戦を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。

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

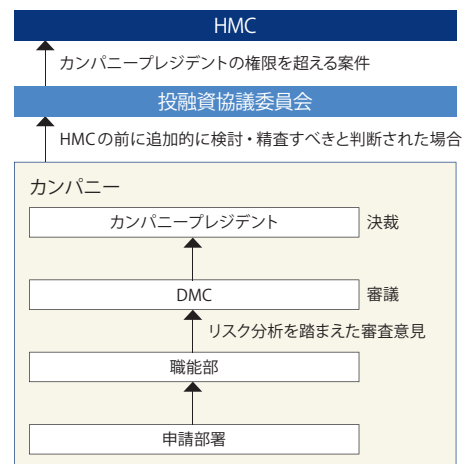
投資リスク管理（例：事業投資に関する意思決定プロセス）

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※1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※2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等からなる投融資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。

※1 DMC: Division Company Management Committee
※2 HMC: Headquarters Management Committee

新規投資実行時の意思決定プロセス



モニタリング

資産入替の促進等の観点から、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を着実に実行しています。

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ベナントとして配分するほか、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委員会で審議を行い、HMCで承認しています。

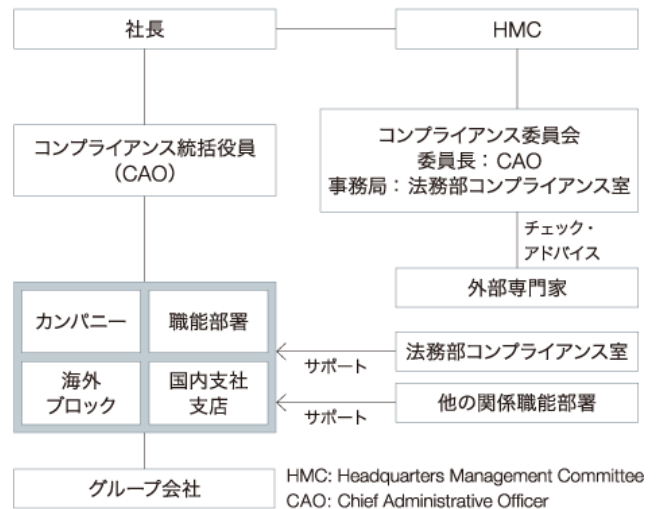
コンプライアンス

伊藤忠グループのコンプライアンス推進体制とマネジメント

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する形で、コンプライアンス推進体制を構築しています。各組織が、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ための伊藤忠グループの体制・制度を「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」として定めています。

通期に一度、モニター・レビューを実施するほか、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。

■ コンプライアンス体制



■ 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、各グループ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、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げています。

コンプライアンス意識向上の社員教育

■ コンプライアンス巡回研修の実施

本社の全社員及び要望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」を定期的実施しているほか、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。

2013年度は本社およびグループ会社52社（受講者数延6,300名）に対して研修を実施しました。

■ コンプライアンス意識調査の実施

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、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。2013年度はグループ社員のうち約3万名を対象に調査を実施し、27,598人から回答を得ました（回答率90.7%）。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。

腐敗防止の取組強化

伊藤忠商事では、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、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・代理店・外国公務員）」を制定し、実際のビジネスにおいての判断指針を示し、その浸透を図ることによって、腐敗防止に努めています。

談合・カルテル防止に向けた取組

カルテル行為の嫌疑で摘発される事例は、世界的に数多く発生しており、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「独占禁止法マニュアル」、参照が容易な「必読！独禁法Q&A特選'51問」を定期的に見直ししながら、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。

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。

製品安全に関する基本方針

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・情報伝達ルートの確立、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、安心・安全な製品の提供に取り組んでまいります。

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ることや、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

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。さらに、反社会的勢力およ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およ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。

情報管理に対する考え方

伊藤忠商事は、情報の取り扱いに関する行動規範を示し、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。