



CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

90 コーポレート・ガバナンス

94 取締役、監査役及び執行役員

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、様々なステークホルダーとの間で公正且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、適正且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且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、独立性の高い社外取締役を選任しています。

2012年7月1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、外部の意見を取り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

当社は、2011年6月の株主総会以降、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適切に発揮しており、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。

社外取締役の会社との関係

氏名	選任の理由	取締役会への出席状況
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視・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。	就任後開催の取締役会12回のうち10回に出席。
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視・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。	就任後開催の取締役会12回の全てに出席。

（注1）川本 裕子氏と杉本 和行氏につきましては、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。

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

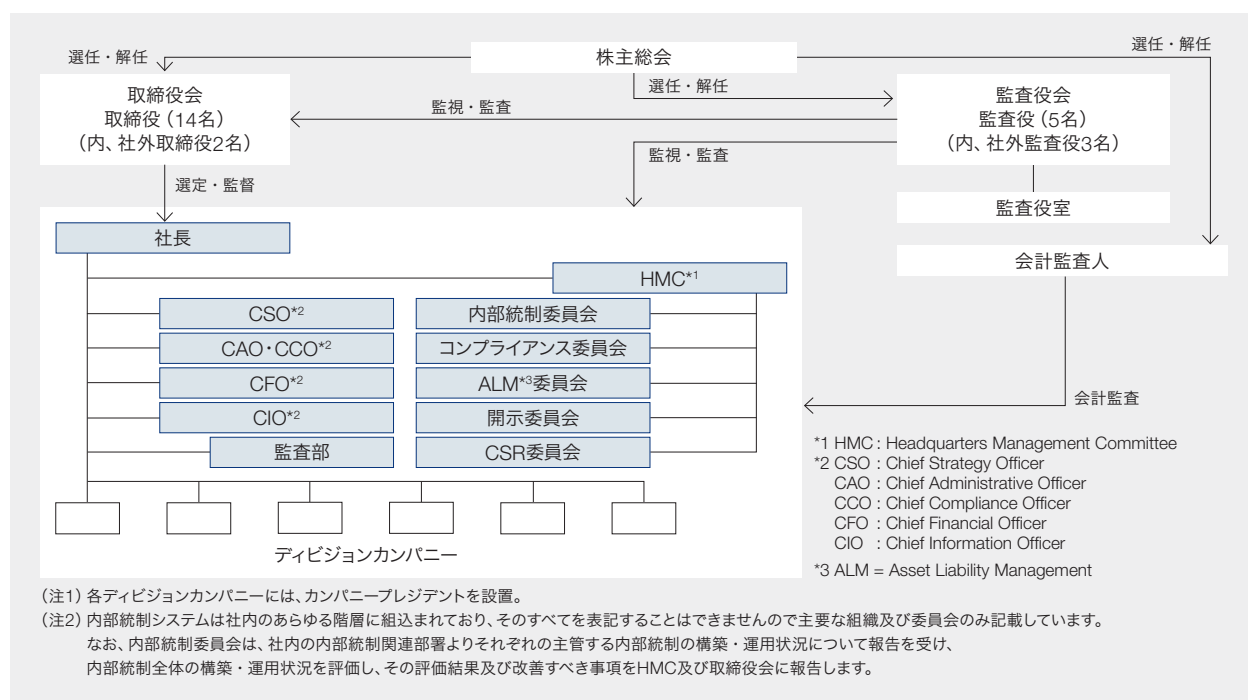
査部門としては監査部が設置されており、監査役との間で内部監査計画を協議するとともに、定期的に会合を持つなどして密接な情報交換・連携を図っています。また、監査役の職務遂行をサポートする組織として監査役会直属の監査役室が置かれています。

社外監査役の会社との関係

氏名	選任の理由	取締役会及び監査役会への出席状況
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、同氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。	当期開催の取締役会17回のうち15回に出席し、また、監査役会11回のうち10回に出席。
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、同氏は、当社の監査役就任前に、当社と取引関係のある大手金融機関の役員として経営にあたっていました。当社の監査役就任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。	当期開催の取締役会17回の全てに出席し、また、監査役会11回の全てに出席。
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、同氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。	就任後開催の取締役会12回の全てに出席し、また、監査役会8回の全てに出席。

(注1) 林 良造氏、鳥居 敬司氏、下條 正浩氏につきましては、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。

現行のコーポレート・ガバナンス体制図



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

役員報酬等の内容

2012年3月期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、以下の通りです。

区分	人員数(名)	支給額(百万円)	内訳
取締役 (内、社外)	14 (2)	1,428 (18)	①月例報酬 758百万円 ②当事業年度に係る取締役賞与(支払予定額) 670百万円
監査役 (内、社外)	7 (4)	119 (32)	月例報酬のみ
計 (内、社外)	21 (6)	1,547 (50)	

(注1) 株主総会決議による取締役の報酬限度額は、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)です。

(注2) 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。

(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。これに基づき、上記の支給額のほか、2011年4月に支給した退職慰労金は、取締役2名に対し71百万円です。

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。

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2011年5月6日付で一部改訂を行っています)。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な改善を図り、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」は <http://www.itochu.co.jp/ja/about/governance/control/policy/> をご参照ください)

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。

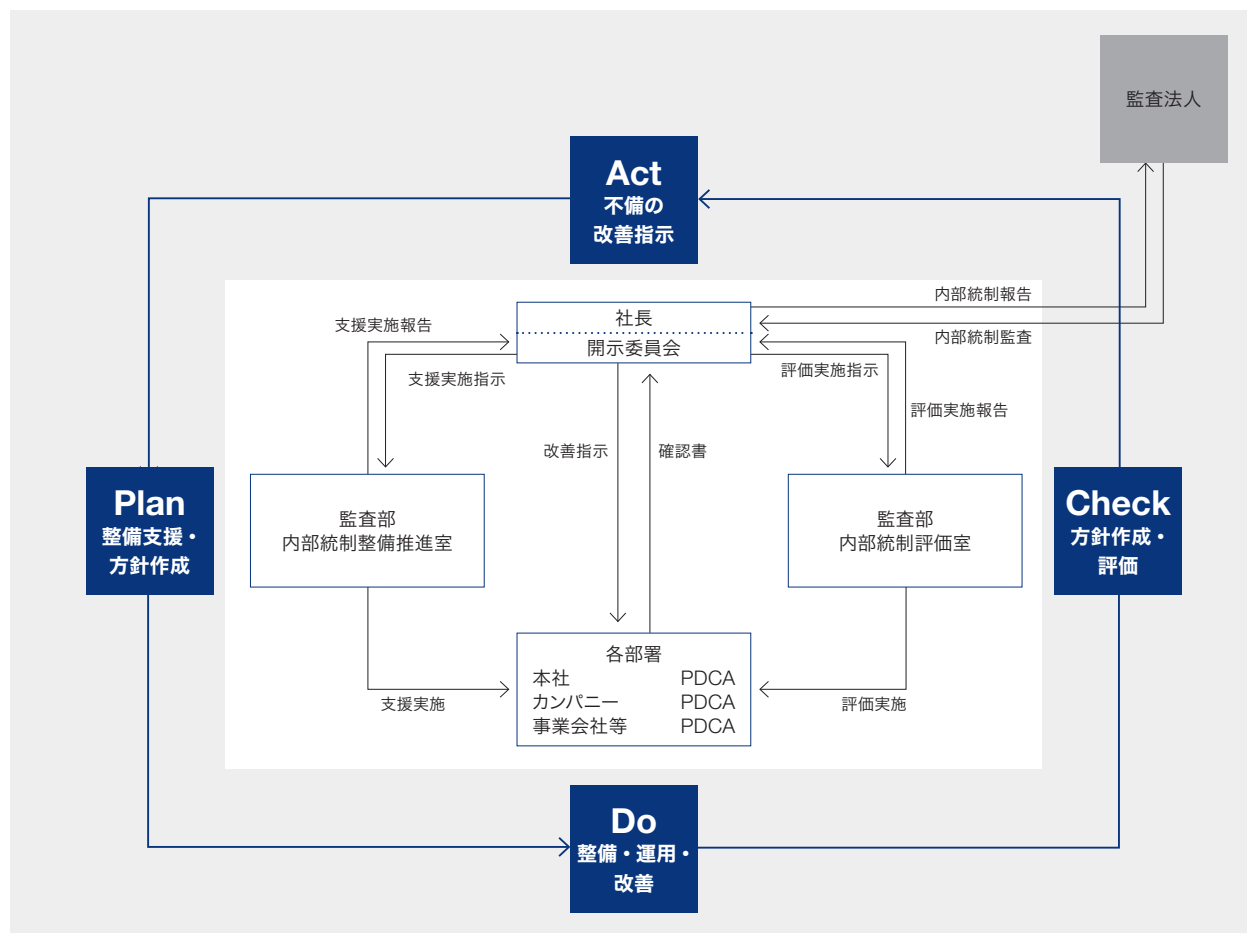
また、金融庁の指針改正(2011年3月)を受け、2012年度からは整備・評価の簡素化等の方針を掲げ、リスクに応じた合理的かつ実効性のある内部統制の構築及び評価に努めています。

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、リスクを総括的且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)

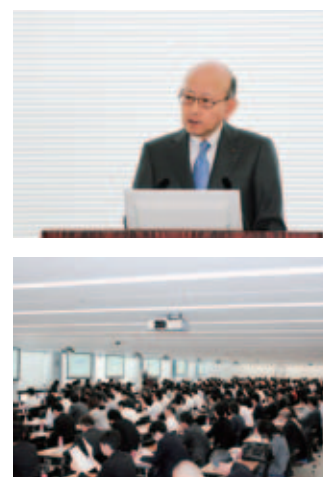


ステークホルダーへの説明責任

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。

2012年3月期における主なIR活動は以下の通りです。

活動内容	補足説明
個人投資家向けに説明会を開催	証券取引所及び証券会社支店において年数回の説明会を開催。
アナリスト・機関投資家向けに説明会を開催	四半期毎に説明会を実施。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説明会実施。事業会社や当社関連プロジェクトへの訪問を行う「施設見学会」を実施。当社の営業セグメントの戦略等特定のテーマについての「分野別説明会」を実施。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は、公表時に説明会を開催。
海外機関投資家向けに説明会を開催	欧米、アジアを中心に年5回程度実施。
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。



取締役、監査役及び執行役員

2012年7月1日現在

取締役



代表取締役社長

岡藤 正広

1974年 伊藤忠商事(株)入社
2010年 取締役社長



取締役会長

小林 栄三

1972年 伊藤忠商事(株)入社
2010年 取締役会長



代表取締役

小林 洋一

社長補佐(関西担当(兼)営業管掌)

1973年 伊藤忠商事(株)入社
2011年 取締役 副社長執行役員



代表取締役

青木 芳久

食料カンパニー プレジデント

1974年 伊藤忠商事(株)入社
2010年 取締役 専務執行役員



代表取締役

関 忠行

CFO

1973年 伊藤忠商事(株)入社
2010年 取締役 専務執行役員



代表取締役

高柳 浩二

CSO(兼)業務部長

1975年 伊藤忠商事(株)入社
2012年 取締役 専務執行役員



代表取締役

松島 泰

CAO・CCO

1979年 伊藤忠商事(株)入社
2010年 取締役 常務執行役員



代表取締役

福田 祐士

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント

1979年 伊藤忠商事(株)入社
2012年 取締役 常務執行役員



代表取締役

中村 一郎

金属カンパニー プレジデント

1979年 伊藤忠商事(株)入社
2011年 取締役 常務執行役員



代表取締役

吉田 朋史

住生活・情報カンパニー プレジデント

1979年 伊藤忠商事(株)入社
2012年 取締役 常務執行役員



代表取締役

岡本 均

繊維カンパニー プレジデント

1980年 伊藤忠商事(株)入社
2010年 取締役 常務執行役員



代表取締役

塩見 崇夫

機械カンパニー プレジデント

1975年 伊藤忠商事(株)入社
2012年 取締役 常務執行役員



取締役※

川本 裕子

1982年 4月 (株)東京銀行入行
1988年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社入社
2004年 4月 早稲田大学大学院
ファイナンス研究科教授
(現任)
2011年 6月 現職に就任

(重要な兼職の状況)
(株)大阪証券取引所 社外取締役
マネックスグループ(株) 社外取締役
ヤマハ発動機(株) 社外取締役
東京海上ホールディングス(株) 社外監査役



取締役※

杉本 和行

1974年 4月 大蔵省入省
1997年 7月 同省主計局法規課長
1998年 7月 同省大臣官房調査企画課長
2000年 4月 内閣総理大臣秘書官事務取扱
2001年 1月 内閣総理大臣秘書官
2001年 4月 財務省主計局次長
2005年 7月 同省大臣官房総括審議官
2006年 7月 同省大臣官房長
2007年 7月 同省主計局長
2008年 7月 財務事務次官
2009年 7月 財務省退官、同省顧問
2010年 1月 東京大学公共政策大学院教授
2010年 5月 みずほ総合研究所(株) 顧問
2011年 3月 弁護士登録(現任)
2011年 4月 みずほ総合研究所(株)
理事長(現任)
TMI総合法律事務所
客員弁護士(現任)
2011年 6月 現職に就任

※ 会社法第2条第15号に定める社外取締役

監査役



常勤監査役

1 赤松 良夫

1974年 伊藤忠商事(株)入社
 2010年 取締役 専務執行役員
 2012年 常勤監査役

2 前田 一年

1974年 伊藤忠商事(株)入社
 2007年 常務執行役員
 2011年 常勤監査役

監査役

3 林 良造[※]

1970年 4月 通商産業省入省
 1988年 6月 同省機械情報産業局情報処理振興課長
 1996年 8月 同省資源エネルギー庁石油部長
 1998年 6月 同省機械情報産業局次長
 2000年 6月 同省生活産業局長
 2001年 1月 経済産業省大臣官房長
 2002年 7月 同省経済産業政策局長
 2003年 7月 同省退官
 2003年 8月 独立行政法人経済産業研究所
 コンサルティングフェロー（現任）
 財団法人産業研究所顧問
 日本生命保険相互会社特別顧問
 2004年 6月 帝人(株)社外監査役
 2004年 9月 (株)NTTデータ経営研究所顧問（現任）
 2005年 4月 東京大学公共政策大学院教授
 2009年 4月 キヤノングローバル戦略研究所理事（現任）
 2009年 6月 現職に就任
 2011年 4月 明治大学研究推進部特任教授（現任）
 東京大学公共政策大学院特任教授（現任）
 2011年12月 明治大学国際総合研究所所長（現任）

4 鳥居 敬司[※]

1971年 4月 (株)第一銀行入行
 1999年 4月 (株)第一勧業銀行
 米州支配人（兼）ニューヨーク支店長
 （兼）ケイマン支店長
 1999年 6月 同行取締役
 2000年 5月 同行常務取締役
 2002年 4月 (株)みずほコーポレート銀行
 常務執行役員
 市場・ALMビジネスユニット統括役員
 2004年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ
 副社長執行役員
 IT・システム・事務グループ長
 2004年 6月 同社取締役副社長
 2005年 6月 同社退任
 みずほ情報総研(株)取締役副社長
 2009年 6月 同社取締役
 現職に就任

5 下條 正浩[※]

1973年 4月 弁護士登録（現任）
 西村小松法律事務所
 （現西村あさひ法律事務所）入所（現任）
 1982年12月 米国カリフォルニア州弁護士資格取得
 2000年 6月 日立電線(株)社外監査役
 2003年 6月 日立電線(株)社外取締役（現任）
 2011年 6月 現職に就任
 2012年 4月 学習院大学法学部特別客員教授（現任）

※ 会社法第2条第16号に定める社外監査役

執行役員

■ 社長

岡藤 正広

■ 副社長執行役員

小林 洋一

社長補佐（関西担当（兼）営業管掌）

■ 専務執行役員

青木 芳久

食料カンパニー プレジデント

関 忠行

CFO

高柳 浩二

CSO（兼）業務部長

■ 常務執行役員

藤野 達夫

大洋州総支配人
（兼）伊藤忠豪州会社社長

2006年 伊藤忠商事㈱入社
2007年 常務執行役員

久米川 武士

欧州総支配人
（兼）伊藤忠欧州会社社長

1974年 伊藤忠商事㈱入社
2009年 常務執行役員

松本 吉晴

名古屋支社長

1975年 伊藤忠商事㈱入社
2009年 常務執行役員

石丸 慎太郎

CIO（兼）住生活・情報カンパニー エグゼクティブ
バイス プレジデント

2006年 伊藤忠商事㈱入社
2009年 常務執行役員

松島 泰

CAO・CCO

福田 祐士

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント

北村 喜美男

経理部長

1975年 伊藤忠商事㈱入社
2010年 常務執行役員

小関 秀一

東アジア総代表
（兼）伊藤忠（中国）集团有限公司董事長
（兼）上海伊藤忠商事有限公司董事長
（兼）伊藤忠香港会社会長
（兼）BIC董事長

1979年 伊藤忠商事㈱入社
2010年 常務執行役員

中村 一郎

金属カンパニー プレジデント

吉田 朋史

住生活・情報カンパニー プレジデント

佐々木 淳一

アセアン・南西アジア総支配人
（兼）伊藤忠シンガポール会社社長
（兼）シンガポール支店長

1979年 伊藤忠商事㈱入社
2010年 常務執行役員

岡本 均

繊維カンパニー プレジデント

玉野 邦彦

CFO補佐（兼）統合リスクマネジメント部長

1974年 伊藤忠商事㈱入社
2011年 常務執行役員

米倉 英一

伊藤忠インターナショナル会社社長（CEO）

1981年 伊藤忠商事㈱入社
2011年 常務執行役員

塩見 崇夫

機械カンパニー プレジデント

今井 雅啓

プラント・船舶・航空機部門長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 常務執行役員

木造 信之

建設・金融部門長

1976年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 常務執行役員

中山 勇

食料カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント
（兼）食糧部門長

1981年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 常務執行役員

■ 執行役員

鷺巣 寛

金属・鉱物資源部門長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2009年 執行役員

小林 文彦

人事・総務部長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2010年 執行役員

豊島 正徳

エネルギー部門長

1981年 伊藤忠商事㈱入社
2010年 執行役員

吉田 多孝

自動車・建機・産機部門長

1981年 伊藤忠商事㈱入社
2010年 執行役員

山口 潔

秘書部長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2011年 執行役員

鈴木 英文

法務部長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2011年 執行役員

高坂 正彦

開発・調査部長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2011年 執行役員

大喜多 治年

石炭・原子力・ソーラー部門長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2011年 執行役員

久保 洋三

ファッションアパレル部門長

1981年 伊藤忠商事㈱入社
2011年 執行役員

中出 邦弘

経理部長代行

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 執行役員

亀岡 正彦

食品流通部門長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 執行役員

柘植 一郎

生活資材部門長

1980年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 執行役員

石井 和則

ブランドマーケティング第二部門長

1981年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 執行役員

齋藤 一也

化学品部門長（兼）有機化学品第一部長

1981年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 執行役員

鉢村 剛

財務部長

1991年 伊藤忠商事㈱入社
2012年 執行役員