

コーポレートガバナンスとCSR（企業の社会的責任）

コーポレートガバナンス

当社はコーポレートガバナンスの強化を重要な経営テーマと認識し、積極的に取り組んでいます。その基本方針は、「意思決定プロセスの透明性の向上、ディスクロージャー（情報開示）およびアカウンタビリティ（説明責任）の強化、コンプライアンス（遵法）を始めとする危機管理の徹底、信賞必罰の厳格な実施によるビジネス倫理観の維持などを図り、株主等ステイクホルダーを意識した透明度の高い経営システムの構築を図る」こととしています。

経営の透明性向上

取締役数を、1999年3月期の45名から大幅に削減し2004年6月末時点では12名となっています。また、2000年3月期から執行役員制を、2002年3月期からは「役付執行役員制」（常務執行役員）を導入し、2004年6月末時点の執行役員数（常務執行役員含む）は34名となっています。適正規模となった取締役会はスピーディな意思決定を行うとともに、本来機能である全社経営意思決定および業務執行に対する監督機能をより的確に果たし、執行役員は特定業務の執行に専念する体制をとっています。

取締役と執行役員の報酬については、2002年3月期及び2003年3月期の改訂により報酬を業績に連動させる新体系

を導入し、各々の機能を十分に果たしたかどうかを報酬面で評価する仕組みを構築しました。

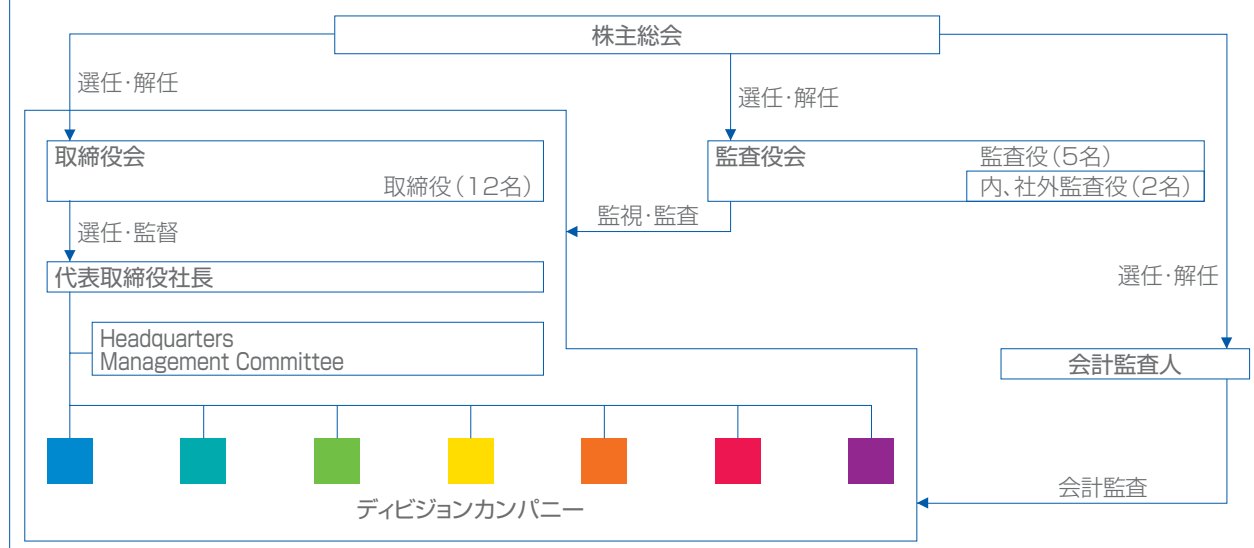
2001年3月期から設置した社外の様々な分野における専門家により構成される「アドバイザリーボード」においては、当社の枠に縛られない柔軟で客観的な視点で経営の方向の妥当性を検証しています。

商法改正により2003年4月から委員会等設置会社制度も選択可能となりましたが、当社では取締役会から独立した機関である監査役会による経営監視を前提とした現行制度を、一層充実してコーポレートガバナンスの強化を図っていきます。

Headquarters Management Committeeおよび各種社内委員会

社長を補佐する機関としてHMC（Headquarters Management Committee）を設置し、会社の全般的経営方針および経営に関する重要事項を協議しています。さらに各種社内委員会を設置し、各々の担当分野における経営課題について慎重な審査・協議を行い、社長および取締役会の意思決定に役立てています。（P42別表ご参照）

現行のコーポレートガバナンス体制





監査役会の役割

当社の監査役会は、取締役会から独立した機関として株主総会で選任された5名の監査役（内2名は社外監査役）で構成されています。監査役会は、株主の負託を受けて、経営および取締役に対する監視・監査機能を発揮して、当社の健全な発展に寄与します。

主な役割は以下の通りです。

1. 会計監査人の独立性、監査内容のレビュー
2. 連結グループの内部統制、リスクマネジメント、ガバナンスの監視
3. 社長を含む経営陣の業務執行の監視

上記の役割を果たすために、監査役は、議決権は有しませんが、取締役会のメンバーとして常時出席し、意見を述べています。また、常勤監査役を中心に社内重要会議への出席、主要幹部との定期会合を通じて経営の監視に努めています。さらに、会計監査人及び内部監査部門との緊密な連携、及び主要グループ会社監査役で構成するGAC (Group Audit Committee) をはじめとした、グループ会社との定期会合を通じて連結グループ会社監査役との協働に注力して活動しています。なお、社外監査役は、独立性に配慮して選任されています。

ディビジョンカンパニー制

当社は1998年3月期からディビジョンカンパニー制を採用しており、7つのディビジョンカンパニー（繊維・機械、宇宙・情報・マルチメディア、金属・エネルギー、生活資材・化学品、食料・金融・不動産・保険・物流）が担当事業領域における経営の全責任を負い、独立会社の如く自主経営を行っています。各ディビジョンカンパニー内での意思決定は、ディビジョンカンパニープレジデントがDMC (Division Company Management Committee) の補佐を受けながら、市場・顧客のニーズに対応し迅速に行っています。総本社は、全社の経営戦略の企画及び

総合経営管理に特化し、各ディビジョンカンパニーに対するコベナント（総資産、有利子負債、リスクアセット等定量管理項目）の設定、特に重要な事項に対する承認権の行使等によりディビジョンカンパニーを統括しており、ディビジョンカンパニーによる自主経営と総本社による全社戦略の企画及び総合経営管理との間でバランスのとれた効率の高い経営体制を構築しています。

ディスクロージャーおよびアカウンタビリティの強化

情報開示の重要性が高まるなか、透明性向上の観点から、ステイクホルダーに対する説明責任を果たすとともに、

トップマネジメントによる積極的なIR活動を行っています。当社は2001年3月期より他商社に先駆けて四半期決算の公表を開始しましたが、2004年3月期においては、適時開示資料の更なる充実を行いました。また、IRホームページの充実を図り、分かりやすい情報開示に努めるとともに、フェアディスクロージャーにも留意した情報開示を行っています。今後も、ステイクホルダーの多様化に対応すべくディスクロージャーの充実を図ります。

リスク管理・内部統制システム

職務権限と責任を明確化するとともに、適切な相互牽制機能を業務プロセスに組み込む等、適正な業務執行を確保するための体制（内部統制システム）を確立しています。但し、内部統制システムについては絶えず見直しを行い改善・強化に努める必要があるものと認識しており、社長直轄組織である監査部が各部門の業務遂行状況を監査し、内部統制システムが有効に機能していることを確認するとともに、改善点の指摘に努めています。

主な社内委員会

名称	目的
Super A&P戦略投資委員会	中期経営計画における戦略投資の検討 (委員長:加藤副社長 開催:月1回程度)
ALM*委員会	全社のバランスシート管理・改善およびリスクマネジメントに関する全社的分析・管理、ならびに管理手法・改善策等の提言 (委員長:藤田副社長 開催:月2回程度)
FV*委員会 (2004年度新設) (詳細P38「営業分掌」参照)	全社横串機能・総合力を発揮しシナジー効果の追求・全社的取組案件の支援・推進。先端技術、生活消費関連、IT/FT/LTの強化をタスクフォースにてフォロー (委員長:加藤副社長 開催:2ヶ月に1回程度)
CIO*委員会	グループ情報化戦略についての方針・施策の検討と推進 (委員長:藤田副社長 開催:月1回程度)
事業収益改善委員会	収益レベルに見合った連結経費構造の構築に向けて、子会社の経費構造と収益構造を分析のうえ、その両面から対策を検討し収益構造の改善を実行、さらに改善状況をフォロー (委員長:西山常務 開催:月1回程度)
企業倫理・コンプライアンス委員会 (詳細P44「企業倫理・コンプライアンス」参照)	当社の経営理念と企業行動基準の周知徹底ならびに遵守の総括管理、そのために必要な個々のプログラムの策定方針の決定、およびプログラム実施のための具体的な施策の審議 (委員長:藤田副社長 副委員長:前田執行役員 開催:2ヶ月に1回程度)

*ALM=Asset Liability Management

*FV=Function & Value

*CIO=Chief Information Officer

株主との対話のために——株主懇談会の開催

当社では、株主の皆様にご当社の経営内容をよりよく理解して頂くために、1999年から商社では初めての試みとして、株主総会終了後に株主懇談会を毎年開催しています。社長以下取締役が全員出席し、各ディビジョンカンパニーのトピックスや経営計画の進捗状況をご紹介させて頂くとともに、株主の皆様と当社の経営につき、和やかな雰囲気の中にも活発な質疑応答を交わさせて頂いています。今後もより透明度の高い経営を目指して、株主懇談会を続けていく予定です。

伊藤忠商事のCSRに対する考え方

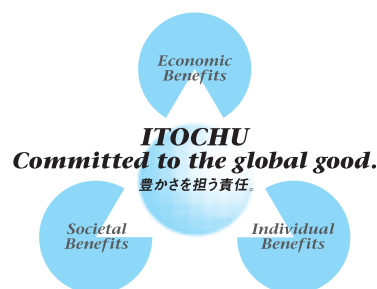
伊藤忠商事は、CSRとは企業を取り巻く様々なステークホルダーの要求に対し各企業がどのように責任をもって対応していくべきかを明確に宣言・開示することにより、ステークホルダーがその企業を評価できるようにする仕組みを構築することだと考えています。このため、伊藤忠商事は、企業として求められる社会的責任を果たしていく上で、社員が判断し行動する際の基準として、「The ITOCHU Credo」と「The ITOCHU Way」の2つからなる「企業理念」を定め、開示しています。

伊藤忠商事の考える社会的責任とは、企業として追求する「利益」を、量的で経済的な価値を意味する「プロフィット」から、質的で精神的な意味をも含む「ベネフィット」に変化させることです。そうすることで、「経済的」のみならず「社会的」「人間的」な3つのベネフィットを同時にバランスよく満たし、様々なステークホルダーとともに「豊かさ」を共有することです。

また、「企業理念」の考え方を具体的に示すべく、「伊藤忠商事企業行動基準」を定め、遵守と周知徹底を図っています。

伊藤忠商事の企業理念

The ITOCHU Credo



The ITOCHU Way

Yes, we can.

顧客と共に、前へ。

Fight fair.

フェアに、挑む。

Open minded.

いい風を心に、会社に。

伊藤忠商事企業行動基準

1) 法令等の遵守

伊藤忠商事は、法令の遵守はもとより、国際ルールおよびそれらの精神を遵守し、社会的良識をもって行動します。

2) 社会的に有用な商品、サービスの提供

伊藤忠商事は、多様化する消費者等の社会的ニーズに応えらるゝと共に、製造物責任・省資源・省エネルギー・環境保全等にも充分配慮を払い、安全かつ有用な商品・サービスの提供に努めます。また、商品・サービスの取扱い、社会性についても充分配慮したうえを行います。

3) 長期的な視野に立った経営

伊藤忠商事は、短期的な収益のみにとらわれず、常に長期的な視野に立った経営を行います。

4) 公正な取引

伊藤忠商事は、公正かつ自由な競争の確保が市場経済の基本ルールとの認識のもとに商活動を行い、また、政治・行政との健全かつ正常で透明な関係を維持します。

5) 企業情報の開示

伊藤忠商事は、株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションをはかり、積極的に企業情報を正確かつ公正に、適時開示します。

6) 環境問題への積極的取組

伊藤忠商事は、環境問題への配慮を常に忘れず、自主的、積極的に取り組みます。

7) 社会貢献

伊藤忠商事は、企業の利益と社会の利益を調和させ、「良き企業市民」としての役割を積極的に果たします。

8) 働きやすい職場環境の実現

伊藤忠商事は、従業員のゆとりと豊かさを実現し、働きやすい環境を確保すると共に、従業員の人格・個性を最大限に尊重し、自由闊達で創造性の発揮できる企業風土を実現します。

9) 反社会的勢力および団体との対決

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勢力および団体とは断固として対決します。

10) 国際協調

伊藤忠商事は、国際総合企業として、諸外国の習慣および文化を尊重し、平和を守り、現地の発展に貢献する経営を行います。

11) 周知徹底

伊藤忠商事は、別途定めるところに従い、「伊藤忠商事企業行動基準」の周知徹底と社内体制の整備を行います。

12) 率先垂範

伊藤忠商事の経営者は、自ら率先垂範し、「伊藤忠商事企業行動基準」の精神の実現に努め、万一、「伊藤忠商事企業行動基準」の内容に反するような事態が発生した場合には、経営者自ら問題解決にあたり、原因究明・再発防止に努めます。

また、社会への迅速かつ的確な情報公開を行うと共に、権限と責任を明確にしたうえで、自らも含めて厳正な処分を行います。

※なお、「伊藤忠商事企業行動基準」に関する取組状況の例として、上記 6)、7)、8) について具体的に説明しています。(P45～47ご参照)

企業倫理・コンプライアンス

企業倫理・コンプライアンス体制

2003年3月期において、「企業倫理・コンプライアンス委員会」を新設、CCO (Chief Compliance Officer) を新たに任命し、委員長としました。同委員会では、①企業理念や企業行動基準（詳細P43ご参照）の周知徹底、見直しの検討、②企業行動基準に沿ったプログラムの策定方針の決定および実施のための具体的な施策の立案、③重大事件・事故について発生原因の調査と対処方針の確認、④定期的モニター・レビュー並びに継続的改善方針の決定、等を行います。さらに、委員会の施策を客観性・妥当性のあるものにするため、顧問弁護士やコンサルタントといった外部専門家による定期的なチェック・アドバイスを受けます。

同時に、コンプライアンス室を設置し、それまで、総本社、カンパニー、海外店、グループ会社などの組織ごとに分散していたコンプライアンス機能をグループ全体で統括し、一層の高度化を目指すこととしました。

ホットラインの設置

法令違反等がある場合は、グループ内のすべての社員は上司に報告することを原則としますが、それが困難な場合には、コンプライアンス室長や外部弁護士に対するホットラインを通じて、法令違反等に関する内部情報を提供することができます。また、社員に対しては、内部情報を提供したことにより不利益を被らないことを保証する保護規定を設けています。

相談窓口の設置

コンプライアンスに関するあらゆる相談に応じるため、コンプライアンス室長はじめ各組織のコンプライアンス責任者への相談窓口を設置し、具体的な連絡先（氏名、電話番号、ファックス番号、メールアドレス）を社内イントラネットで公開しています。

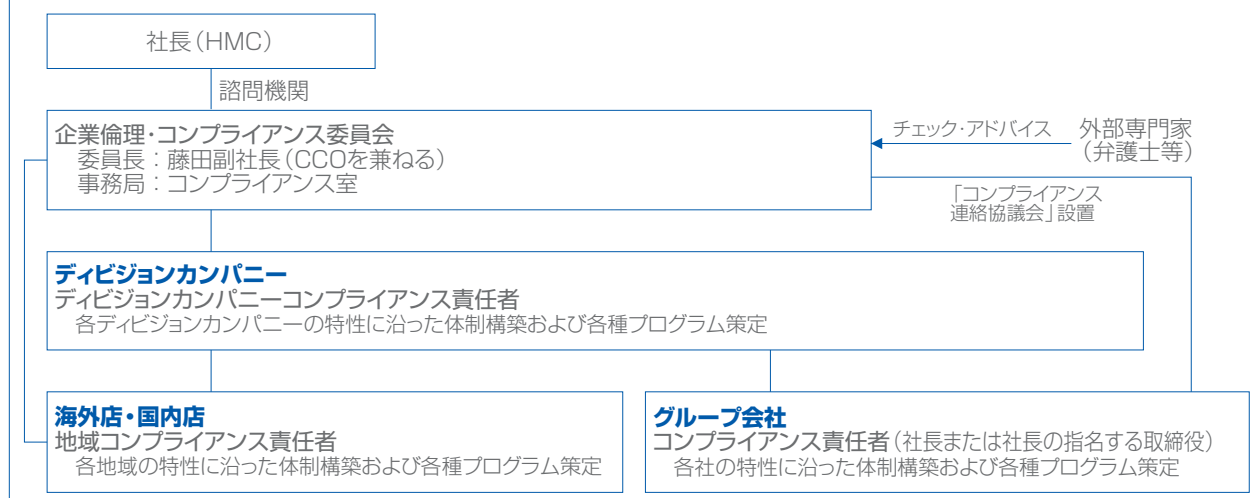
確認書の取得

毎年1回、役員を含む全社員から「伊藤忠商事企業行動基準を遵守する」旨の「確認書」を取得します。また、グループ会社社長からも、「伊藤忠商事企業行動基準の精神を自社の従業員に対し啓蒙の上周知徹底する」旨の「確認書」を取得します。

周知徹底とレビュー・評価

コンプライアンスの重要性を社員全員に浸透させるため、グループ全体として教育・研修に取り組んでいます。また、ディビジョンカンパニーやグループ会社でも、コンプライアンス責任者がコンプライアンス室との協力によりマニュアルを作成し、独自の教育・研修を実施しています。コンプライアンスの状況については、各組織におけるコンプライアンス責任者、コンプライアンス室、CCOの夫々が年二回レビューし、取締役会に報告、必要は是正を行ないます。さらに、人材アセスメント、個人業績評価にも、コンプライアンス・行動基準遵守に関する評価項目を設けています。

現行の伊藤忠グループの企業倫理・コンプライアンス体制図



環境問題への積極的取組

国内外で多種多様な商品・サービスを提供し、また、資源開発・事業投資活動を推進している伊藤忠商事は、環境問題への取組を重要な経営方針の一つに位置付けています。

環境保全活動

当社では、ISO14001規格に則した「環境方針」をベースに「環境マネジメントシステム」を構築し、具体的な環境目標や運用管理項目を設定して環境保全活動に取組んでいます。また、環境リスク管理という「守り」と、環境保全型ビジネスという「攻め」の2つの側面から、同活動を推進しています。

環境マネジメントシステム

取締役の中から地球環境委員長を任命し（2004年4月現在、丹波常務取締役）、その諮問機関として地球環境委員会を設置、全社ベースでの環境管理を推進しています。国内においては、伊藤忠商事（東京・大阪本社及び国内5支社）に加え33のグループ会社が、また海外においては、台湾伊藤忠股份有限公司（2002年6月）をはじめ、伊藤忠商事（香港）有限公司（2003年7月）および上海伊藤忠商事有限公司（2004年5月）がISO14001を取得済みです。今後海外店・グループ会社による取得を推進していきます。なお、未取得の組織については、自主環境管理・監査制度を導入し、環境リスク管理に努めています。

環境リスク管理

当社の国内外での活動が、公害問題や自然環境、さらには社会環境にまで影響を及ぼし得るとの認識に立ち、未然防止のための手法を導入することで、環境保全を推進しています。

当社の取扱商品については、原材料から廃棄までのフローを分析するライフサイクル分析的手法を用いて、環境リスク管理を行っています。また、すべての新規投資・開発案件に対し、環境に対する影響を事前に評価する仕組みを構築しています。さらに、環境関連法規制・協定等を遵守するとともに、必要に応じて法規制よりも厳しい自主基準値を設定することにより、環境リスク管理を徹底しています。

グループ会社に対しても、2002年3月期より、環境関連法

規制等の遵守状況の把握を目的とする訪問調査を開始し、3年間で72社の調査を実施、各社の環境リスクの未然防止に努めました。なお、2004年3月期において、環境に関わる重大な法規制等の違反はありませんでした。

環境保全型ビジネス

地球環境委員会の下に環境ビジネス推進部会を設置し、社内横断的な体制で、「地球温暖化」「ヒートアイランド」「自動車リサイクル」の3つのテーマに絞り込んだ環境保全型ビジネスを推進しています。その他営業部署が単独で行った案件も含めて、2004年3月期の主な取組としては、1) 三重県での燃料電池実証実験補助事業への参画、2) 養豚場の糞尿から発生するメタンガス由来のCO2排出権の日本向け販売決定、3) ヒートアイランド対策に有効な太陽熱高反射塗料「ATTSU-9」の販売促進、4) ニュージーランドの関連会社Southland Plantation Forest Company of New Zealand社保有植林地のFSC認証取得、5) フジファインテック（株）への資本参加による焼却炉用の離型材販売の全国展開を開始、などがあります。

東京本社ビルの環境保全

設備面での整備だけでなく、各部署に配置された環境責任者による指導のもと、全社員が水資源の有効利用、電力の削減、排出物の分別リサイクル、再生紙の利用とグリーン購入等に取り組んでいます。

環境会計

環境会計を導入して環境マネジメントシステムの継続的改善に役立てるとともに、透明性が高く、説明責任の果たせる環境保全活動を目指しています。

なお、当社の環境問題に関する取組の詳細については、「環境報告書2004」をご参照ください。



社会貢献

企業理念に掲げた3つの柱の一つは、「Societal benefits」の実現、つまり豊かでゆとりある社会の実現です。その実現のために私たちは、国際的視野に立ち、また「良き企業市民」として果たすべき役割を自覚して、社会貢献活動を実施しています。

ビジネスを通じた社会貢献

当社は、「企業の利益と社会の利益の調和」の実現を目指したビジネスを推進しています。当社に特徴的な取組みの一例として挙げられるのが、内外の地方自治体との提携による、地域発展型のビジネス展開です。国内では岐阜県と、海外では中国の山東省、江蘇省、南京市と提携し、地域の産業育成に対して、ビジネスを通じた多角的な支援を行っています。



山東省との提携に関する調印式

企業としての社会貢献活動

国内での活動としては、本年設立30周年を迎える「伊藤忠記念財団」が青少年教育に従事しています。具体的な活動としては、青少年に関する調査研究、子供文庫・留学への助成事業、施設運営等を行っています。また当社は、グループ会社とともに、1992年より東京大学気候システム研究センター（CCSR）の地球温暖化に関する基礎研究



伊藤忠記念財団で行なわれた「子供のためのお話し会」

への支援を継続、毎年CCSRとの共催により、その研究成果を「伊藤忠シンポジウム」という形で対外的に発表しています。

海外においては、それぞれの海外事業所が主体的に社会貢献活動を行っています。例えばガテマラの事業会社、Unex社では社会貢献ファンドを設立し、毎年経常利益の1～2%を拠出して、就学児童等に対する社会貢献活動を推進しています。

また、個別事業における取組みの例としては、WWFジャパンとのライセンス契約によりオーガニックコットン等の環境にやさしい繊維製品の事業展開を行っており、売上の一部を自然保護活動への支援に充てています。



ホスピスの子供達と寄贈された車（ガテマラ）

社員の実践する社会貢献活動

131名から構成される社内ボランティア組織「ふれあいのネットワーク」は、自然観察、災害救助、草の根、音読の4つの部会を設け、各種ボランティア活動に取り組んでいます。また、東京本社内での献血・骨髄バンクドナー登録を推進しており、2004年3月期には435名が献血に参加、21名がドナー登録しました。また、2003年12月に発生したイラン南東部地震に際しては内外での募金活動により、110万円の寄付を行いました。

これら、社員のボランティア活動を支援するため「ボランティア休暇・休業制度」を設け、積極的な参加を支援する仕組みを構築しています。2004年3月期の取得者は10名でした。

なお、当社の社会貢献に関する取組の詳細については、「環境報告書2004」をご参照ください。

働きやすい職場環境の実現

伊藤忠商事は、従業員のゆとりと豊かさを実現し、働きやすい職場環境を確保するとともに、従業員の人格・個性を最大限に尊重し、自由闊達で創造性の発揮できる企業風土の実現を目指しています。

適材適所の推進

年齢・性別にとらわれず、人材を最大限に活用することを基本方針としています。具体的には、人材アセスメント制度等を通じ、個人の能力、専門性・キャリアを上司と部下が面接を通じて十分確認した上で、個別に配置・異動計画、育成計画を作成し、能力開発や適材適所に繋げていきます。

職務・職責・成果に基づく処遇制度

従業員の給与は、職務・職責に基づき決定される固定給与と、組織・個人の成果に応じて支給される変動給与で構成されています。変動給与は、Profit Sharingの考え方に基づき、全従業員が会社と目標を共有し、その成果である利益の大きさに応じて原資を決定しています。また、Pay for Performanceの考え方に基づき、組織・個人の成果に応じて従業員に配分しています。

競争力を高める人材の育成

Global Mega Competition下の経営における収益力を担う人材集団の形成を目指し、特にグループ経営を担う人材の育成を重点課題と位置付け、経営者スクール、MBA研修を実施しています。また、次世代を担う若手・海外現地社員を対象とした研修を強化しており、新人海外

派遣、海外実務研修、ナショナルスタッフ研修等を実施しています。

多様な人材の活用

昨今の経済のグローバル化への対応と連結経営の推進のため、各業界・分野の実態に即した人材の活用が重要な経営課題となっています。当社では、年齢・性別・国籍にとらわれることのない多様な人材の活用を目指し、2003年12月に人材多様化推進計画を策定しました。本計画においては、特に、女性総合職の経営幹部への登用に向けた具体策の実行、ナショナルスタッフの抜擢登用・研修の強化等を積極的に実行することにより、「魅力ある会社・企業風土」を創り上げることを重点課題としています。

また、当社では身体障害・知的障害等のハンディキャップを背負った方々に共に働く機会を提供することを目的として、1987年に障害者雇用促進法に基づく特例子会社「伊藤忠ユニダス(株)」を設立しています。以後、継続して高い雇用率を確保しており、2004年4月1日現在の障害者雇用率は2.4%（法定雇用率1.8%）となっています。

従業員の人格・個性の尊重

メンタルヘルス、キャリア・職場における悩み等につき、精神科医・臨床心理士等専門家に社内で気軽にカウンセリングを受けることができる体制を整備しています。

また、家庭と仕事との両立については、待機児童問題、予測できない介護期間の実態を鑑み、安心して働くことのできる休業・休暇・短時間勤務制度を整備しています。

