

## 「良き企業市民」として

伊藤忠商事が創業以来、150年にわたって貫いてきた「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の精神。この考え方は、コーポレート・ガバナンスのあり方、社会貢献活動や環境保全活動を含む、伊藤忠商事の全ての事業活動の根幹を成すものです。私たちは、この精神を未来永劫、踏襲しながら、社会の期待に確実に応えていくことで、「全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業」への発展を確かなものにしていきます。

- 52 コーポレート・ガバナンス
- 55 取締役、監査役及び執行役員
- 58 伊藤忠商事のCSR
- 61 コンプライアンス
- 62 社員とのかかわり
- 63 社会とのかかわり
- 64 環境とのかかわり

# コーポレート・ガバナンス

伊藤忠商事は、「伊藤忠商事企業理念」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。また、適時適切な情報開示に努め、株主へのアカウンタビリティを十分に果たすことにより、株主からの信頼に基づいた経営に努めています。

## 伊藤忠商事のコーポレート・ガバナンス体制

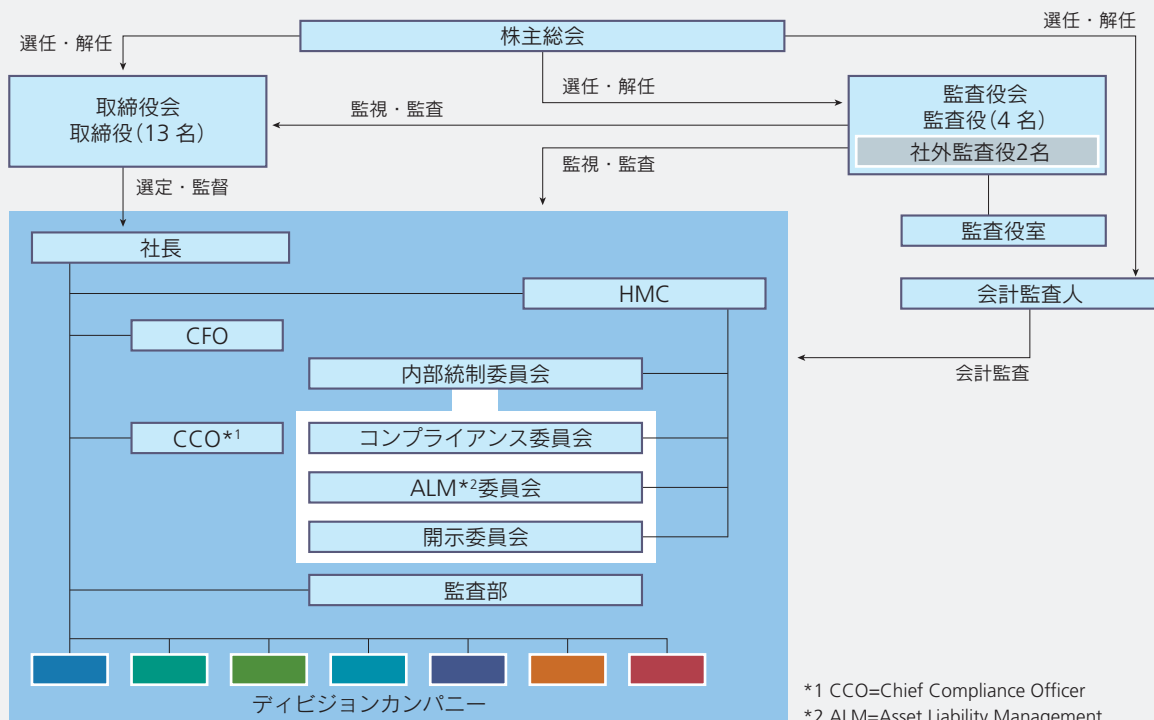
伊藤忠商事は、株主総会を最高意思決定機関とし、その下で重要事項の意思決定を行う取締役会と、取締役の業務執行を監督する監査役会を基本として、コーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

HMC (Headquarters Management Committee) は社長を補佐する機関として全社経営方針や重要事項を協議しています。2008年3月期にはHMCを49回開催しました。各種社内委員会は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っています。

意思決定の迅速化と経営の効率化を目的に、1998年3月期からディビジョンカンパニー制を採用しています。

総本社による総括管理のもと、各ディビジョンカンパニーは担当事業領域の経営に責任を負い、各カンパニープレジデントはDMC (Division Company Management Committee) の補佐を受けて意思決定を行っています。また、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化を図るため、1999年3月期から執行役員制度を採用しています。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、担当職務を執行しています。2007年3月期からは取締役及び執行役員の任期を1年に短縮しています。

### 現行のコーポレート・ガバナンス体制図



(注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及びカンパニーCFOを設置。

(注2) 内部統制システムは社内のあらゆる階層に組込まれており、その全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及びコンプライアンス委員会、ALM委員会、開示委員会よりそれぞれの主管する内部統制の整備・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。

## 主な社内委員会

名称	目的
内部統制委員会	• 「内部統制システムに関する基本方針」に基づく内部統制システムの整備・運用状況の評価・確認及び改善事項のHMC及び取締役会に対する提言
ALM委員会	• 全社のB/S管理・改善及びリスクマネジメントに関する全社的分析・管理並びに管理手法・改善策等の提言
戦略投資委員会	• 経営計画における戦略投資案件の検討
横断案件推進委員会	• 全社横断型案件において総合力を発揮し、カンパニー間のシナジーを実現するための支援・推進
役員報酬諮問委員会	• 役員報酬制度の整備・運営に関する検討
CIO*3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
開示委員会	• 開示にかかわる内部統制（財務報告にかかわる内部統制を含む）に関する方針・施策の検討
CSR委員会	• CSRに関する方針・施策の検討と推進 • 当社経営理念、企業行動基準の周知徹底並びに遵守の総括管理
コンプライアンス委員会	• コンプライアンスに関する基本方針の審議・決定、コンプライアンスの統括管理状況の確認と承認
DNA*4プロジェクト委員会	• グループ全体での業務改革推進にあたっての方針・施策の検討

\*3 CIO = Chief Information Officer      \*4 DNA = Designing New Age

## 監査役会の役割

客観的な立場からの経営監視の役割は社外監査役を含めた監査役が担い、取締役会などの重要な社内会議に出席しています。監査役は監査機能の強化のため会計監査人及び監査部との連携強化に努めており、監査部とは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い

ます。また監査役会に直属する監査役室は、監査役の職務遂行をサポートしています。当社は社外取締役を選任していませんが、このような体制により監査役による監視機能は十分に機能しています。

## 内部統制

内部統制の目的である、①財務報告の信頼性、②業務の有効性及び効率性、③資産の保全、④法令等の遵守について、それぞれ「開示委員会」、「DNAプロジェクト委員会」、「ALM委員会」、「コンプライアンス委員会」を設置し、実効性のある内部統制の整備・運用を行っており、「内部統制委員会」において内部統制上の全社的課題や改善策を審議し、内部統制全体を総括管理しています。

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」（54ページに概要を記載）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ることを決定しています。経営の有

効性と効率性向上に向けては、2007年3月期より業務改善プロジェクトである「ITOCHU DNA プロジェクト～Designing New Age～」に取り組んでいます。2008年3月期に「内部統制委員会」を設置し、内部統制への取組を強化するとともに、連結決算ベースでの財務報告の信頼性をより高めるため、国内外の主要な伊藤忠グループ会社を対象に、組織・制度、情報システム、業務プロセスの分野において内部統制環境の構築を行ってきました。更に、2008年4月には新たに内部統制監査室を設置し、内部統制が適切に整備・運用されているかについて、独立した視点で評価・監査する体制を構築しています。

## アドバイザーボードの設置

当社は、外部からの柔軟で客観的かつ専門的なご意見をいただくことを目的に、社外の専門家からなるアドバイザ

リーボードを設置しており、コーポレート・ガバナンスの更なる質的向上にも役立てています。

## 内部統制システムに関する基本方針 (概要)

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並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おります。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。（2008年4月30日付で一部改訂を行っております。）

### 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、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督する。
- 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従い、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、「伊藤忠商事企業理念」及び「伊藤忠商事企業行動基準」に則り行動する。
- ② チーフコンプライアンスオフィサー、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、チーフフィナンシャルオフィサーを設置し、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、職務執行の手段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従い、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うえで、法令等に従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、リスクを総合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) ディビジョンカンパニー制

ディ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、社内規程等に従い、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成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従い、子会社の経営管理及び経営指導にあたりるとともに、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

監査役に直属する監査役室を設置し、監査役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. その他監査役による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おります。また、当社は2008年4月30日開催の取締役会において、2007年度の整備状況を評価いたしました。重大な欠陥や不備は存在しないことを確認しました。

# 取締役、監査役及び執行役員

2008年7月1日現在



**小林 栄三**

取締役社長兼CEO

1972年 伊藤忠商事(株)入社  
2004年 取締役社長



**丹羽 宇一郎**

取締役会長

1962年 伊藤忠商事(株)入社  
2004年 取締役会長



**横田 昭**

取締役副社長

営業分掌役員

1967年 伊藤忠商事(株)入社  
2003年 取締役副社長



**渡邊 康平**

取締役副社長

経営管理担当役員

(兼)チーフフィナンシャル  
オフィサー  
(兼)チーフコンプライアンス  
オフィサー

1971年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 取締役副社長



**丹波 俊人**

取締役副社長

海外分掌役員

1972年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 取締役副社長



**岡藤 正広**

専務取締役

繊維カンパニープレジデント

1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 専務取締役



**小林 洋一**

専務取締役

金属・エネルギー  
カンパニープレジデント

1973年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 専務取締役



**田中 茂治**

常務取締役

食料カンパニープレジデント

1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 常務取締役



**古田 貴信**

常務取締役

機械カンパニープレジデント

1973年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 常務取締役



**井上 裕雄**

常務取締役

宇宙・情報・マルチメディア  
カンパニープレジデント

1975年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 常務取締役



**岡田 賢二**

常務取締役

金融・不動産・保険・物流  
カンパニープレジデント

1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 常務取締役



**高柳 浩二**

常務取締役

生活資材・化学品  
カンパニープレジデント

1975年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 常務取締役



**菊地 哲**

常務取締役

経営企画担当役員  
(兼)チーフインフォメーション  
オフィサー

1976年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 常務取締役



**富永 正人**  
常勤監査役

1971年 伊藤忠商事㈱入社  
2005年 執行役員  
2007年 常勤監査役



**米家 正三**  
常勤監査役

1974年 伊藤忠商事㈱入社  
2005年 執行役員  
2008年 常勤監査役



**阪口 春男**  
監査役

1989年～1990年  
日本弁護士連合会副会長、  
大阪弁護士会会長  
2001年～2006年  
大阪府入札監視委員会委員長  
2003年 伊藤忠商事㈱監査役



**工藤 正**  
監査役

2002年～2003年  
㈱みずほ銀行取締役頭取  
2004年 ㈱みずほ銀行理事  
2005年 伊藤忠商事㈱監査役

## 社外監査役として

### 阪口 監査役



#### 職務遂行にあたって

私は長年、ビジネス実務専門の弁護士として従事してきました。その経験や専門知識を活かして、コンプライアンス面はもとより、その他の分野の監査についても、常に形式的な面よりも、実態面を正しく把握するよう努めています。

監査役の真の役割は、CEOと真正面から向き合い、経営の舵取りをチェックすることにあるという意見がありますが、私はその通りだと考えています。特に私は、社外監査役としての立場にあるため、社内の人間では発言しにくいことでも、経営陣に対して率直に提言を行うよう心がけるとともに、取締役会やHMC (Headquarters Management Committee) などの重要会議への参加に加え、常勤監査役に対しても機会あるごとに意見を述べています。

#### 内部統制システムに対する評価と特徴を踏まえた監査

伊藤忠商事は、実効性のあるコンプライアンス・内部統制システムが整備されており、十分に健全性のある運用がなされていると評価しています。

広範な事業領域を7つの独立性が高い組織で括ったカンパニー制を採用しているという特徴を踏まえ、私は各カンパニーからもたらされる情報が十分に開示されているかどうか、或いは、それぞれのカンパニーで十分に議論された結論であるかどうかを見極めることに注力しています。その上で、各カンパニーが横の連携を強め、グループ全体として企業価値を向上させるよう、積極的に発言しています。このほか資源価格の高騰が、近年の好業績を後押ししたということも伊藤忠商事の特徴であるため、資源価格の変動リスクに備えた体制や戦略ができているかについても注視しています。

#### 持続的な発展のために必要なこと

伊藤忠商事は今年で創業150周年を迎えました。急速に進展するグローバル化や、資源をめぐる国際環境が大きく変化するなかで、今後も持続的な発展を遂げていくカギは、いかに商社機能を有効に活用し、経営環境の変化に対峙していくかにあると考えています。そのためには、「伊藤忠商事の強みは何か」ということを絶えず検討・明確化していくことが必要ではないでしょうか。また、大企業病の兆候がないか、商売の原点に立ち返って、いわゆる現場主義を徹底しているか、といった観点から、自省を怠らないことも今後の発展のためには必要だと考えています。

## 常務執行役員

## 太田 徹

名古屋支社長  
1970年 伊藤忠商事(株)入社  
2005年 常務執行役員

## 赤松 良夫

アジア総支配人  
(兼)伊藤忠シンガポール会社社長  
1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2005年 常務執行役員

## 桑山 信雄

中国総代表  
(兼)伊藤忠(中国)集団有限公司董事長  
(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  
1971年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 常務執行役員

## 青木 芳久

食料カンパニー  
エグゼクティブバイス  
プレジデント  
(兼)食品流通部門長  
1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 常務執行役員

## 鈴木 善久

伊藤忠インターナショナル会社  
社長(CEO)  
(兼)伊藤忠カナダ会社社長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 常務執行役員

## 関 忠行

経営管理担当役員補佐  
(兼)チーフフィナンシャル  
オフィサー補佐  
(兼)財務部長  
1973年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 常務執行役員

## 前田 一年

経営管理担当役員補佐  
(兼)人事部長  
1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 常務執行役員

## 井出 健義

欧州総支配人  
(兼)伊藤忠欧州会社社長  
(兼)伊藤忠ドイツ会社社長  
1975年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 常務執行役員

## 藤野 達夫

経営企画担当役員補佐  
(国内支社・支店担当)  
(兼)関西担当役員  
2006年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 常務執行役員

## 佐々 和秀

繊維カンパニー  
エグゼクティブバイス  
プレジデント  
(兼)ブランドマーケティング  
第二部門長  
1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 常務執行役員

## 野村 徹

機械カンパニー  
エグゼクティブバイス  
プレジデント  
(兼)プラント・プロジェクト  
部門長  
1976年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 常務執行役員

## 松川 良夫

金属・エネルギーカンパニー  
エグゼクティブバイス  
プレジデント  
(兼)エネルギー開発部門長  
1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 常務執行役員

## 執行役員

## 久米川 武士

欧州総支配人代行  
(兼)伊藤忠欧州会社副社長  
1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 執行役員

## 玉野 邦彦

営業管理統括部長  
1974年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 執行役員

## 松本 吉晴

広報部長  
1975年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 執行役員

## 石丸 慎太郎

IT企画部長  
2006年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 執行役員

## 松島 泰

自動車部門長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 執行役員

## 福田 祐士

生活資材・化学品カンパニー  
エグゼクティブバイス  
プレジデント  
(兼)化学品部門長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2006年 執行役員

## 久野 貢

伊藤忠インターナショナル会社  
エグゼクティブバイス  
プレジデント  
(兼)伊藤忠インターナショナル  
会社 食料部門長  
1975年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 執行役員

## 北村 喜美男

経理部長  
1975年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 執行役員

## 高田 和昭

メディア事業部門長  
1976年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 執行役員

## 小関 秀一

繊維原料・テキスタイル部門長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 執行役員

## 中村 一郎

金属資源・石炭部門長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 執行役員

## 吉田 朋史

生活資材部門長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 執行役員

## 高取 成光

情報産業部門長  
1980年 伊藤忠商事(株)入社  
2007年 執行役員

## 松見 和彦

法務部長  
1975年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 執行役員

## 加藤 裕

産機ソリューション部門長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 執行役員

## 佐藤 浩雄

食糧部門長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 執行役員

## 佐々木 淳一

中国総代表補佐(華東担当)  
(兼)上海伊藤忠商事有限公司  
総経理  
(兼)中国ビジネス開発  
グループ長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 執行役員

## 雪矢 正隆

金融・保険部門長  
1979年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 執行役員

## 岡本 均

ファッションアパレル部門長  
1980年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 執行役員

## 今井 雅啓

海外市場部長  
1980年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 執行役員

## 笠川 信之

航空宇宙・電子部門長  
1981年 伊藤忠商事(株)入社  
2008年 執行役員