

Enhancing Corporate Value on the World Stage,
Frontier^e 2010 Shaping the Future

ディビジョンカンパニー

30	カンパニー At a Glance
34	繊維カンパニー
36	機械カンパニー
38	情報通信・航空電子カンパニー
40	金属・エネルギーカンパニー
42	生活資材・化学品カンパニー
44	食料カンパニー
46	金融・不動産・保険・物流カンパニー
48	総本社

カンパニー At a Glance

伊藤忠商事株式会社及び子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

※2009年4月1日付の組織改編により、宇宙・情報・マルチメディアカンパニーに機械カンパニーの産機システム部を移管し、「宇宙・情報・マルチメディアカンパニー」を「情報通信・航空電子カンパニー」に改称しました。

ディビジョンカンパニー

主要取扱品目・サービス

繊維カンパニー



- 繊維原料
- テキスタイル
- アパレル
- 服飾雑貨
- 産業資材
- ブランドを切り口とした衣・食・住等関連商品

機械カンパニー



- ガス・石油・化学プラント
- 船舶
- 自動車
- 鉄道車両
- 発電設備
- 建設機械
- 繊維機械
- 産業機械
- 食品機械
- 高分子・合成樹脂関連設備
- 電子デバイス・エレクトロニクス関連設備
- 水・環境関連機器及び事業
- 再生可能・代替エネルギー（太陽電池他）関連装置及び事業
- IPP/IWPP（発電／造水事業）

情報通信・航空電子カンパニー（旧 宇宙・情報・マルチメディアカンパニー）



- 放送・通信事業
- 電子システム機材
- インターネット関連事業
- 放送・通信機器
- 映像・エンターテインメント関連事業
- 携帯電話関連機器及びサービス
- ライフサイエンス
- コンピュータ・情報処理関連機器及びシステム
- 半導体関連装置
- 航空機・機内設備
- 航空交通管理システム
- 宇宙関連機材等
- セキュリティ機器等

金属・エネルギーカンパニー



- 鉄鉱石
- 石炭
- アルミ
- 鉄スクラップ
- 鉄鋼製品
- 原油
- 石油製品
- LPG
- LNG
- 原子燃料
- バイオエタノール
- 天然ガス
- 排出権

生活資材・化学品カンパニー



- 住宅資材
- 木材
- チップ、パルプ、紙
- ゴム、タイヤ
- セラミックス製品
- 靴
- 基礎化学品
- 精密化学品
- 医薬品
- 無機化学品
- 合成樹脂
- 生活関連商品

食料カンパニー



- 小麦・大麦
- 植物油
- 大豆・コーン
- 飲料原料（果汁・コーヒー）
- 砂糖類
- 乳製品
- 農畜水産物
- 冷凍食品
- 加工食品・ペットフード
- 飲料・酒類

金融・不動産・保険・物流カンパニー



- 為替・証券ディーリング・証券投資、金融商品の組成・販売等の資産運用ビジネス・融資・為替保証金取引
- クレジットカード事業
- その他金融業
- 不動産開発・売買・仲介・アセットマネジメント業務
- 不動産取引に関わるコンサルテーション
- ファンドへのエクイティ投資
- PFI取組
- 戸建施工
- REIT運用
- ゴルフ場保有・運営
- 保険仲介業・保険仲立人
- 国内・国際3PL業務
- 海運サービス業務

財務ハイライト (単位:十億円)

	2005	2006	2007	2008	2009
売上総利益	¥112.8	¥122.9	¥124.6	¥115.2	¥102.6
当期純損益	14.8	15.0	17.1	20.5	22.9
セグメント別資産	377.2	395.4	401.8	364.3	360.4
ROA (%)	3.9	3.9	4.3	5.4	6.3

主要連結対象会社からの取込損益 (単位:十億円)

	2007	2008	2009
Prominent Apparel Ltd.	¥0.6	¥0.6	¥0.6
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	0.9	0.9	1.0
㈱ジョイックスコーポレーション	1.1	0.9	0.4

	2005	2006	2007	2008	2009
売上総利益	¥ 57.4	¥ 68.7	¥ 89.3	¥99.1	¥ 71.9
当期純損益	9.8	12.7	19.9	21.4	△15.5
セグメント別資産	462.6	501.8	652.9	709.7	639.9
ROA (%)	2.2	2.6	3.5	3.1	△2.3

	2007	2008	2009
伊藤忠産機㈱	¥ 0.4	¥ 0.4	¥ 0.4
伊藤忠建機㈱	0.7	0.8	0.4
MCL Group Limited	△0.4	△2.6	△2.5
ITOCHU Automobile America Inc.	1.2	0.6	△1.6
㈱スペースシャワーネットワーク	1.6	1.5	1.0

	2005	2006	2007	2008	2009
売上総利益	¥108.4	¥116.4	¥133.5	¥139.0	¥138.9
当期純損益	14.4	17.2	11.2	14.6	8.0
セグメント別資産	489.4	524.7	551.2	513.9	490.2
ROA (%)	3.0	3.4	2.1	2.7	1.6

	2007	2008	2009
伊藤忠テクノソリューションズ㈱	¥7.4	¥ 8.1	¥ 6.9
アイ・ティ・シーネットワーク㈱	1.8	1.7	1.6
エキサイト㈱	0.2	△1.1	△1.4
㈱スペースシャワーネットワーク	0.2	0.2	0.1

※伊藤忠テクノソリューションズ㈱の数値は旧㈱CRCソリューションズを含む

	2005	2006	2007	2008	2009
売上総利益	¥ 39.1	¥ 73.9	¥102.1	¥127.5	¥ 222.3
(金属)	25.8	48.2	46.5	50.0	110.7
(エネルギー)	13.3	25.6	55.6	77.5	111.6
当期純損益	25.7	58.0	80.7	105.7	114.7
セグメント別資産	491.0	644.4	781.4	916.6	1,016.6
ROA (%)	5.5	10.2	11.3	12.5	11.9

	2007	2008	2009
伊藤忠メタルズ㈱*	¥ 1.2	¥ 1.4	¥ 1.4
伊藤忠ベトリウム㈱	5.1	3.6	5.0
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd.	28.9	38.5	71.2
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	21.2	33.4	26.1
伊藤忠丸紅鉄鋼㈱	16.8	16.9	14.8

※2008年4月1日付で社名変更(旧社名:伊藤忠非鉄マテリアル㈱)

	2005	2006	2007	2008	2009
売上総利益	¥105.9	¥111.1	¥126.2	¥122.6	¥114.3
(生活資材)	70.4	72.7	79.4	74.3	66.0
(化学品)	35.5	38.4	46.8	48.3	48.3
当期純損益	20.3	18.6	24.8	19.7	19.0
セグメント別資産	583.7	634.3	716.8	766.8	611.4
ROA (%)	3.5	3.1	3.7	2.7	2.8

	2007	2008	2009
伊藤忠建材㈱	¥2.4	¥0.3	¥△1.0
伊藤忠紙パルプ㈱	0.8	0.6	0.1
伊藤忠ケミカルフロンティア㈱	1.8	1.8	1.1
伊藤忠プラスチック㈱	3.2	3.1	1.6
PrimeSource Building Products, Inc.	7.4	6.4	8.3

	2005	2006	2007	2008	2009
売上総利益	¥136.2	¥142.6	¥ 264.6	¥ 324.7	¥ 335.6
当期純損益	△9.3	19.4	18.1	18.7	20.2
セグメント別資産	728.0	778.8	1,070.7	1,064.8	1,054.1
ROA (%)	△1.3	2.6	2.0	1.7	1.9

	2007	2008	2009
㈱日本アクセス*	¥2.4	¥ 2.6	¥ 3.7
ジャパンフーズ㈱	0.1	0.1	0.0
㈱ファミリーマート	4.7	4.9	5.3

※㈱日本アクセスの2007年3月期の数値は西野商事㈱の数値を加算しております。

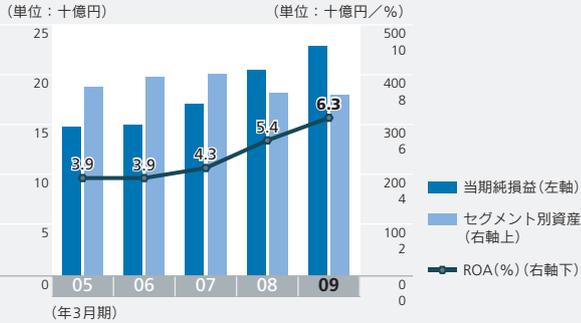
	2005	2006	2007	2008	2009
売上総利益	¥ 39.3	¥ 46.0	¥ 43.3	¥ 41.4	¥ 42.0
当期純損益	5.4	9.9	△28.3	10.8	△1.2
セグメント別資産	615.3	600.9	524.9	420.5	381.8
ROA (%)	0.9	1.6	△5.0	2.3	△0.3

	2007	2008	2009
伊藤忠ファイナンス㈱	¥ 2.3	¥△7.0	¥ 0.6
㈱センチュリー21・ジャパン	0.4	0.4	0.2
㈱アイ・ロジスティクス	0.4	0.7	0.1
㈱オリエンコーポレーション	△40.6	19.3	△2.7
FXプライム㈱	0.1	0.7	0.9
イー・ギャランティ㈱	0.1	0.0	0.1

セグメント別業績

繊維カンパニー

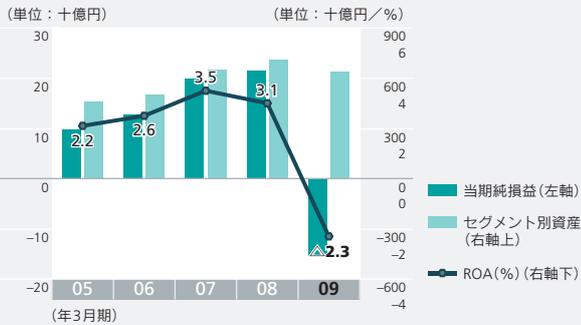
当期純損益/セグメント別資産/ROA



当期純利益は、売上総利益が減少したものの、新規関連会社連結に加え投資有価証券損益の大幅好転等があり、前連結会計年度比24億円(11.7%)増益の229億円となりました。セグメント別資産は、子会社が新規連結対象となった影響があったものの、営業債権の減少に加え、投資有価証券の売却等により、前連結会計年度末比39億円(1.1%)減少の3,604億円となりました。

機械カンパニー

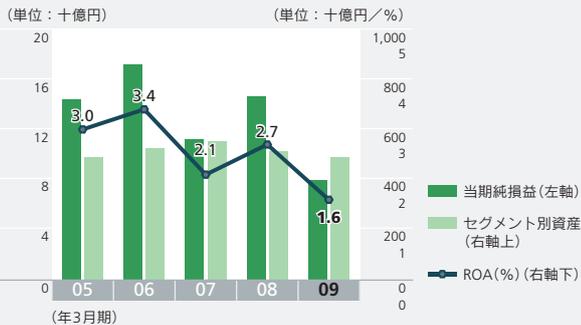
当期純損益/セグメント別資産/ROA



当期純利益は、売上総利益の減少及び自動車関連の投資有価証券の評価損の計上、並びに持分法投資損益の悪化により、前連結会計年度比368億円(172.4%)減益の△155億円となりました。セグメント別資産は、主に自動車・建機関連の売上債権の減少及び上場有価証券の株価低迷により、前連結会計年度末比698億円(9.8%)減少の6,399億円となりました。

情報通信・航空電子カンパニー(旧宇宙・情報・マルチメディアカンパニー)

当期純損益/セグメント別資産/ROA



当期純利益は、経費増加及び投資有価証券損益の悪化により、前連結会計年度比66億円(45.0%)減益の80億円となりました。セグメント別資産は、航空大口案件の納入に伴う前渡金の減少により、前連結会計年度末比237億円(4.6%)減少の4,902億円となりました。

※2009年4月1日付の組織改編により、宇宙・情報・マルチメディアカンパニーに機械カンパニーの産機システム部を移管し、「宇宙・情報・マルチメディアカンパニー」を「情報通信・航空電子カンパニー」に改称しました。

金属・エネルギーカンパニー

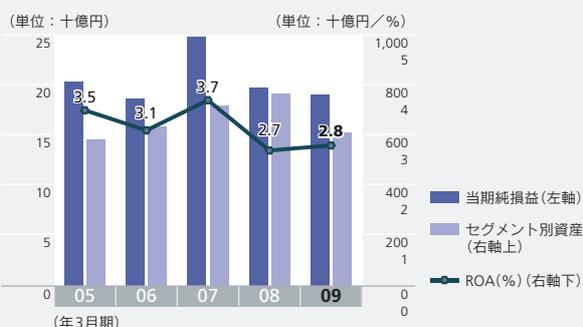
当期純損益／セグメント別資産／ROA



当期純利益は、エントラダ油ガス田開発プロジェクトからの撤退に伴う損失計上があったものの、金属資源価格上昇による売上総利益の増加及びLNG関連の受取配当金の増加等により、前連結会計年度比90億円(8.5%)増益の1,147億円となりました。セグメント別資産は、為替円高・油価下落に伴う減少があったものの、伊藤忠エネクス(株)子会社化及びブラジル鉄鉱石権益買収により、前連結会計年度末比1,000億円(10.9%)増加の1兆166億円となりました。

生活資材・化学品カンパニー

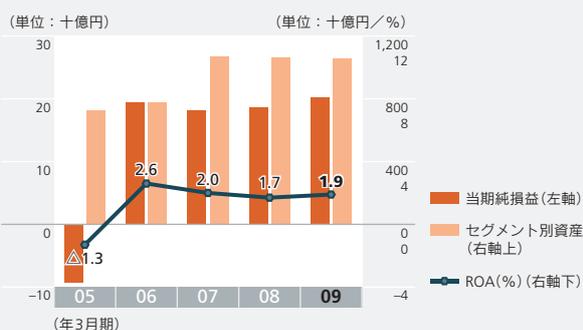
当期純損益／セグメント別資産／ROA



当期純利益は、持分法投資損益の好転があったものの固定資産損失及び前連結会計年度の有価証券売却益の反動により、前連結会計年度比7億円(3.3%)減益の190億円となりました。セグメント別資産は、化学品市況の急落並びに国内住宅市況低迷による営業債権の減少により、前連結会計年度末比1,554億円(20.3%)減少の6,114億円となりました。

食料カンパニー

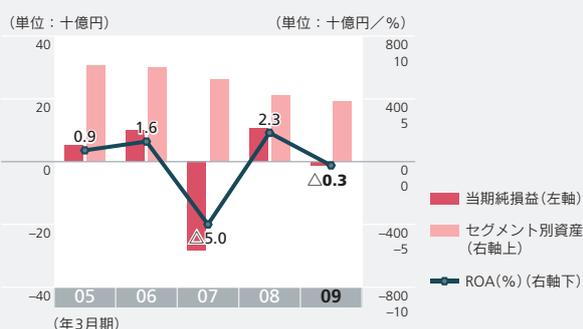
当期純損益／セグメント別資産／ROA



当期純利益は、子会社保有株式の評価損及び前連結会計年度において投資有価証券売却益の反動はありましたが、売上総利益の増加及び持分法投資損益の増加等により、前連結会計年度比15億円(8.2%)増益の202億円となりました。セグメント別資産は、主として食糧関連でのたな卸資産の減少により、前連結会計年度末比107億円(1.0%)減少の1兆541億円となりました。

金融・不動産・保険・物流カンパニー

当期純損益／セグメント別資産／ROA



当期純利益は、前連結会計年度の金融関連事業の資本政策に伴う利益(債務免除益)の反動に加え当連結会計年度の同事業に関する投資の評価損処理、金融子会社の運用収益悪化により、前連結会計年度比120億円減益の△12億円の損失となりました。セグメント別資産は、金融子会社での金融関連運用資産の減少により、前連結会計年度末比387億円(9.2%)減少の3,818億円となりました。

当カンパニーは、伊藤忠商事の祖業である繊維ビジネスを進化させ、原料からテキスタイル、最終製品といった川上から川下に至る領域をカバーし、消費者を起点に高い「付加価値」を追求しています。産業用高機能素材など非繊維ビジネスへの展開に加え、「衣」にとどまらず「食」「住」も含めた生活消費関連分野全体で、先見性と変化への対応力を活かし、新たなビジネスモデルの創造に取り組んでいます。



岡藤 正広
繊維カンパニープレジデント

繊維カンパニーの強み

- 絶えず新たなビジネスモデルの創出を行うとともに、資産の新陳代謝、将来性のある事業に先行投資してきた「先見性」と「積極性」
- インポートからライセンス、販路・アイテムの拡大、提携と買収を組み合わせた長期安定商権の確立など、他に先駆けて新たなビジネスモデルの創造に取り組んできたブランドビジネスでは、業界最強のポジションを確立

当期の主な取組

- (株)デサントの持分法適用関連会社化、(株)三景の子会社化、杉杉集团有限公司(中国)への出資などによる新規ビジネスの拡大とM&Aの推進
- 新規投資先とのアライアンス等による海外事業展開の加速
- 連結ベースでのリスクマネジメント強化による貸倒発生回避

当期業績

(単位：十億円)

	2007	2008	2009
売上総利益	¥124.6	¥115.2	¥102.6
持分法投資損益	1.5	2.0	3.6
当期純損益	17.1	20.5	22.9
総資産	401.8	364.3	360.4
ROA (%)	4.3	5.4	6.3

(年3月期)

当期環境認識と変化への対応策

当期の繊維業界は、ここ数年見られる国内市場規模の縮小傾向が一段と加速するなど、厳しい状況で推移しました。特に、2008年10月以降の衣料品市況は月を追うごとに急速な悪化を示し、2009年3月の百貨店の衣料品売上は21か月連続で前年同月割れとなり、業界では信用不安も顕在化しました。

このような環境変化を受けて、当カンパニーでは、連結ベースでの与信管理を一層徹底して不測の損失を防止したうえで、優良な資産・事業に対する投資や、新規事業領域での積極的な営業活動に取り組みました。その結果、従来から低効率資産の入替えを進めてきたこともあり、資産効率の良い「筋肉質」な体質のより一層の強化を実現しました。

「Frontier+ 2008」の実績と当期業績に対する評価

「Frontier+ 2008」期間の最終年度である2009年3月期の当期純利益は、過去最高益を更新し、8期連続の増益を実現することができました。また、ROAが6%を超え過去最高水準となったことが示すとおり、計画期間中に取組んできた高効率資産への入替えも順調に進捗しました。90%台を維持した黒字会社比率は、資産の入替えと事業会社の育成・強化施策の成果だと考えています。このように「Frontier+ 2008」は、満足できる結果を出すことができたと評価しています。

定性面に目を転じますと、当期は計画で重点施策として定めた高効率資産への入替えを目的とする新規ビジネスの拡大とM&Aの推進の取組の一環として、最重要地域である中国において、将来への布石となる投資を積極的に実行するとともに、新規投資先企業との連携を加速しました。

例えば、繊維ビジネスに起源を有する中国有数の複合企業グループ・杉杉集团有限公司の持分法適用関連会社化と、同社との戦略的提携の締結は、中長期的に安定成長が見込まれる中国市場を深耕していくうえでの強固な足場になりました。また、(株)デサントの持分法適用関連会社化は海外事業を展開していくうえでの連携強化や新規ブランドの導入を目的としたものです。衣料副資材関連のリーディングカンパニーである(株)三景の子会社化は、当カンパニーが有する商品調達力や海外における情報力と(株)三景が誇る資材調達力を活かすことで、アパレルの小売動向に即応できる調達・製造・販売の一貫体制を整備していくための取組です。合併によりベトナム・ホーチミンに品質管理会社のPROMINENT (VIETNAM)社を設立したのは、中国における生産コスト上昇対策や、対欧米輸出拠点の強化といった将来布石の一環といえるでしょう。

また、ブランドビジネスにおいては、年間500万足以上を販売するジュニア向けスポーツシューズ「瞬足」や、米国口サンゼルス発信の高感度セレクトショップ「キットソン」など、16のブランドを新規に導入しました。アイテムもブラックフォーマルウエアやゴルフウエアなど多岐にわたり、インポート、ライセンスの両分野で、ライフスタイルとマーケットニーズに対応した展開を強化しています。

当期を総括しますと、先にお話ししたリスクマネジメント強化策を迅速に打ち出すことで足場を固めながら、次期計画

に繋がる足場も着実に築くことができた1年だったと評価しています。

新中期経営計画「Frontier 2010」の重点方針

当カンパニーを取り巻く環境は、引続き予断を許さない状況が続いていくと考えています。そのため、経営の足元を固めながら基礎収益力の強化を図っていきます。

具体的には、経費削減を推し進めるとともに、与信管理の徹底により貸倒リスクの低減に努めていきます。また、これまでに実行し育成を進めてきた新規投資先の早期収益貢献を目指す一方、新規投資については、事業領域の更なる拡大を目的とした新規分野への投資を厳選しつつ、実行していきます。収益力の一層の強化を図るためには、これまで以上に海外展開に力を注いでいく必要があります。当カンパニーは、中国市場を中核ターゲットに据えながら、海外における取組を一段と加速させていきます。

杉杉集团有限公司との資本及び業務提携

杉杉集团有限公司は、繊維事業を起源とし、資源・エネルギー、電子部品、食糧、金融、不動産等、事業領域を拡大している中国有数の複合企業グループです。このたびの資本及び業務提携を機に、中長期にわたる強いパートナーシップを構築し、繊維のみならず他分野でも戦略的取組を進めていきます。



「瞬足」ライセンス展開

ジュニア向けスポーツシューズ「瞬足」を展開するアキレス(株)と、総合的なライセンス事業に関してパートナーシップを締結しました。2003年に発売された「瞬足」は、足裏の左側に重点的にスパイクをつけた左右非対称のソールが特徴で、コーナーで強く踏み込んで駆け抜けられる構造になっています。今年年間販売足数500万足超と、子供たちの間で高い認知度と絶大な人気を誇るブランドです。当社は、シューズを除くすべてのアイテムに関するマスターライセンス権を取得し、長年培ってきたキャラクターライセンスビジネスの実績とノウハウを活かして、更なるビジネスモデルを展開していきます。



当カンパニーは、船舶、プラント、自動車、建設機械ビジネスを中核に据え、海外拠点への人員の重点配置を通じたトレーディングと事業投資のグローバルな展開を推し進めています。また、水・環境関連機器取引や、再生可能・代替エネルギー関連ビジネスにも注力し、新たな収益基盤の創出にも取り組んでいます。



野村 徹
機械カンパニープレジデント

機械カンパニーの強み

- カンパニーの約3分の1の人員を海外に配置し、船舶、プラント、自動車、建設機械ビジネスにおいて数十か国以上にカンパニー独自の販売ネットワークを保有
- 戦略パートナーとの強固な関係と、国内のみならず欧米や新興市場を中心とする海外における取引実績
- アルジェリア等における化学プラントやインフラプロジェクト等の受注実績

当期の主な取組

- センチュリー・リーシング・システム(株)と東京リース(株)の合併・統合
- 環境分野で戦略パートナーと戦略投資を実行
- バイオマス発電事業開発会社設立
- 北米IPP・フォックス発電所買収
- いすゞネットワーク(株)の立上げ
- 北米及びタイにおける販売金融会社設立
- 太陽光発電システムインテグレーターや販売会社等への投資実行

当期業績

(単位：十億円)

	2007	2008	2009
売上総利益	¥ 89.3	¥ 99.1	¥ 71.9
持分法投資損益	5.8	4.8	1.8
当期純損益	19.9	21.4	△15.5
総資産	652.9	709.7	639.9
ROA (%)	3.5	3.1	△2.3

(年3月期)

当期環境認識と変化への対応策

2008年3月期の好調を維持したかたちで当上期までは北米を除く新興国・中近東などでは売上が順調に推移したものの、下期にはサブプライムローン問題による急激な景気減速が自動車や建機売上に直撃、大幅減収をもたらす結果となりました。加えて、企業の資金調達力の低下によるプロジェクトの延期や支払い遅延などの信用リスクの増大、急速に進行した円高による輸出競争力の低下、更には昨年秋以降の株価の急落による減損の増大などが当カンパニーの経営に大きな影響を与えました。そのようななか、当カンパニーでは、在庫管理や与信管理等のリスクマネジメントを強化徹底し、激変する環境への対応を実施しました。

他方、米国の政策発表をはじめCO₂削減や新エネルギー関連制度の国際的な枠組みが発表されたことを受けて、需要拡大が見込まれるバイオマス、地熱、太陽光など新エネルギー関連ビジネスに加えて水関連ビジネス等の環境分野への取組も積極推進しました。

「Frontier+ 2008」の実績と当期業績に対する評価

当期は、急激な環境悪化のなかでも、案件を慎重に厳選しながら、今後の収益基盤構築に向けた取組を確実に実行することができたと考えています。

プラント・プロジェクト部門では、船舶新造船の受注増加、並びに新規IPP資産の積上げ（フォックス発電所買収等）を継続するとともに、環境分野においては北米にバイオマス発電所の開発、建設、運転を行うAmerican Renewables社を設立するなど、協業や戦略投資を加速させました。

自動車部門では、いすゞネットワーク㈱の立上げや、㈱ヤナセへの追加出資による持分法適用関連会社化等、コアビジネスである販売事業の強化を進めるとともに、北米市場におけるいすゞ車のキャプティブ販売金融会社、タイにおけるスズキ二輪車専用販売金融会社の設立等、自動車周辺事業の強化も進めました。

産機ソリューション部門では、太陽電池バリューチェーン構築の一環として、太陽光システムインテグレーターのM&Aを推進。北米Solar Depot社の買収後の経営安定化、イタリアGreenvision Ambiente Photo-Solar社、ギリシャEnolia Solar Systems社への出資、国内では㈱日本エコシステムの買収など日米欧での三極体制を確立、将来の布石を打つことができました。*

また、センチュリー・リーシング・システム㈱と東京リース㈱の合併・統合により、リース&ファイナンス事業の中核会社としての地位確立と同社の将来的な成長をサポートしていきます。

「Frontier+ 2008」期間の最終年度である当期は、上期において重機械及び資機材等のモンゴル向け三国間貿易取引に関して物流を伴わない金融取引が含まれていた事態に伴い貸倒引当金108億円（税前）を計上しました。これに対し、発生後に策定した再発防止策を着実に遂行するなど内部統制の強化

を進めました。下期以降の株式市場の低迷による上場会社有価証券評価損や、持分法投資損益の悪化による減益、自動車ビジネスの急減速により、大幅な減益となり連結利益計画も未達となった一方で、上述のとおり、将来につながる価値ある投資を実行することができました。

* 2010年3月期より、機械カンパニー及び金属・エネルギーカンパニーの太陽光発電事業を、総本社開発組織に新設したソーラー事業推進部に統合し、太陽光発電事業の更なる強化を図っていきます。

新中期経営計画「Frontier+ 2010」の重点方針

「Frontier+ 2010」では、事業の整理・統合や、事業会社収益力の強化を通じ、環境変化への対応力を高めていきます。その一方、経済危機をチャンスと捉え、新たな商機・ビジネス機会の掘起しも進めるとともに、戦略的優良資産を厳選して積上げることにより、安定的な収益を確保できる資産ポートフォリオへの再構築を図るなど、持続的成長に向けた確かな布石を打っていきたくと考えています。

北米 American Renewables 社設立 バイオマス発電への参画

IPP事業会社のTyr Energy, Inc.を通じて、米国のエネルギー開発会社並びにIPP事業開発会社と共同で、バイオマス発電所の開発、設置、運転を行うIPP事業開発会社American Renewables社(本社: ボストン)を設立しました。現在全米3地点にて米国最大規模のバイオマス発電所を開発中であり、2012年の1件目の商業運転開始を目指して積極的に取り組んでいます。



㈱ヤナセの第三者割当増資引受け

2003年に㈱ヤナセの株式を引受けてから、両社の経営資源を活用し、事業の相互拡大に努めてきました。今回約30億円相当の株式(5,208,000株)を引受け、取得後の当社持株比率が22.04%となったことで、更なる経営基盤の強化につながると考えています。



当カンパニーは、航空宇宙、産業機械から、ITサービス、ネットビジネス、メディア、モバイルに至るまで、幅広い領域で業界をリードする数多くの事業会社を擁しています。コア事業の更なる強化と先行投資案件の収益化に取組むとともに、新技術・新規事業の開拓にも果敢にチャレンジしています。



井上 裕雄

情報通信・航空電子カンパニープレジデント

情報通信・航空電子カンパニーの強み

- 伊藤忠テクノソリューションズ(株)を中核に、総合商社でトップクラスの収益力を誇るITサービス事業
- アイ・ティー・シーネットワーク(株)における全国規模の携帯端末流通ネットワーク
- エキサイト(株)による総合ポータルサイト、伊藤忠エレクトロニクス(株)での広告・デジタルマーケティング事業等、ネットビジネス分野における多彩な事業展開
- 小型航空機販売や内装品製造・販売等民間航空分野での高い市場シェア

当期の主な取組

- (株)NTTぷららの株式取得により、インターネットを用いたTV向け映像配信事業(IPTV事業)の取組強化
- アイ・ティー・シーネットワーク(株)による(株)日立モバイルの移動体通信事業譲受
- 伊藤忠テクノソリューションズ(株)による環境配慮型データセンター新設
- 医薬品マーケティング支援会社(株)エム・シー・アイに資本参加
- ターボプロップ機製造世界最大手ATR社の国内販売代理店権取得

当期業績

(単位：十億円)

	2007	2008	2009
売上総利益	¥133.5	¥139.0	¥138.9
持分法投資損益	△1.5	△1.2	0.3
当期純損益	11.2	14.6	8.0
総資産	551.2	513.9	490.2
ROA (%)	2.1	2.7	1.6

(年3月期)

※2009年4月1日付の組織改編により、宇宙・情報・マルチメディアカンパニーに機械カンパニーの産機システム部を移管し、「宇宙・情報・マルチメディアカンパニー」を「情報通信・航空電子カンパニー」に改称しました。

当期環境認識と変化への対応策

ITサービス分野では、企業業績の悪化により、IT投資が抑制傾向になる中で、伊藤忠テクノソリューションズ(株)の業績にも影響が見られましたが、景気変動の影響が小さいデータセンターやクラウドコンピューティングといったサービス事業に向けた取組を強化することで対処しました。

モバイル分野では、販売方式変更による端末価格上昇と新規加入者の頭打ちの影響で、アイ・ティー・シーネットワーク(株)での端末販売数量が伸び悩みましたが、情報セキュリティの強化や通信コスト削減を切り口に、市場拡大が見込まれる法人ユーザーの開拓に注力することで影響を最小限に止めました。加えて、携帯端末の買い控え傾向が鮮明になるに従い、アシュリオン・ジャパン(株)が(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモに提供する「ケータイ補償お届けサービス」の需要が急拡大しました。

ライフサイエンス分野*では、開発競争激化に伴い、医薬品メーカーにおいて人件費削減と開発期間の短縮化志向が強くなるなか、治験アウトソーシング事業のビジネス機会が拡大しました。

*2010年3月期より、当カンパニーのライフサイエンス関連事業を、総本社開発組織のライフケア事業推進部に統合し、強化を図っていきます。

「Frontier+ 2008」の実績と当期業績に対する評価

当期は、金融危機後のITサービス分野や航空機分野における急速な市況悪化及び、一部事業会社での資産減損等の影響に

より、前期比減益となりました。一方、定性面では、コア事業の強化と将来に向けた成長の芽の育成を確実に遂行できたと考えています。

重要施策のひとつ「新規事業領域の開拓」の成果としては、IP（インターネットプロトコル）を用いたTV向け映像配信事業（IPTV事業）への取組強化を目的に、映像配信サービス「ひかりTV（ティービー）」を提供する㈱NTTぶららの株式を買増したほか、製薬会社向け営業支援サービス事業強化の一環として、医薬品マーケティング支援会社㈱エム・シー・アイに資本参加しました。また、航空宇宙分野で、燃料効率に優れたターボプロップ航空機の世界最大手メーカー ATR社の国内販売代理店権を取得しました。

「コアビジネスの強化」としては、伊藤忠テクノソリューションズ㈱が、環境配慮型グリーンデータセンター「目白坂データセンター」を開設し、グリーンITソリューションビジネスへの取組を強化しました。また、アイ・ティー・シーネットワーク㈱が、㈱日立モバイルの移動体通信事業譲受を通じ、携帯端末販売チャンネルや法人営業基盤を拡充しました。

アシュリオン・ジャパン（株）による㈱エヌ・ティ・ティ・ドコモ向け「ケータイ補償お届けサービス」が順調に加入者数を増やしたのは、重要施策「先行布石案件の収益化」の成果のひとつといえます。

次に当期を最終年度とする「Frontier+ 2008」の総括ですが、アイ・ティー・シーネットワーク㈱の積極的なM&Aによる携帯端末販売チャンネル及び法人営業基盤の拡充や、ジャム

コ株買増しによる航空機内装品分野への取組強化などの成果は、コア事業強化という面で評価できます。一方で、メディアネット分野の収益基盤の再構築や、伊藤忠テクノソリューションズ㈱、アイ・ティー・シーネットワーク㈱に続く準中核会社の収益力底上げなど、次期に積み残した課題も認識しています。先行布石案件の収益化については、既述の「ケータイ補償お届けサービス」の収益化が成果として挙げられますが、IPTV事業や、ATR社の国内販売代理店権取得も、来期以降の収益貢献が期待できると考えています。

新中期経営計画「Frontier+ 2010」の重点方針

新中期経営計画では、コア事業の着実な強化や新規領域への挑戦、海外展開の加速を基本方針に更なる収益拡大を目指します。まずコア事業の着実な強化におきましては、中核/準中核事業会社の収益基盤強化に継続して注力するとともに、低効率事業の資産入替え・事業モデルの再構築を断行します。新規領域への挑戦では、2009年4月に実行した情報産業とメディア、航空宇宙・電子と産機システムの組織統合のシナジーを最大限発揮すべく、環境関連等の新技術や、アウトソーシング・放送プラットフォーム等、情報通信分野での新規領域を開拓していきます。海外展開では、ITサービスや航空機関連事業を中心に北米・アジアへの展開を加速していきます。

光回線を利用した映像配信事業取組強化

「ひかりTV」を提供する㈱NTTぶららを持分法適用関連会社化しました。当社は、「スカパー！」や「スペースシャワーTV」の運営等で培った有料放送事業のノウハウや、当社関連会社㈱アイキャストが提供する「地上デジタル放送IP再送信」サービス等の提供を通じ、「ひかりTV」の更なる発展を支援していきます。



ターボプロップ航空機メーカー ATR社国内販売代理店権取得

世界最大手ターボプロップ機メーカー ATR社の国内販売代理店権を取得しました。地域空港の短い滑走路でも離着陸可能で、地域活性化に大きく貢献するという特徴に加え、ATRターボプロップ機は、同クラスのジェット機と比較して地球環境を配慮した設計（低炭素排出量、低外部騒音、低燃費）で、運航コストも半分に抑えられるという利点があり、世界の近距離・地域向け航空会社のベストセラー機となっています。



金属・エネルギーカンパニー

40

ティーンズカンパニー

当カンパニーは、鉄鉱石・石炭・アルミナ等の金属資源とエネルギー資源開発を重点セグメントと位置付け、優良案件の発掘・獲得を推進しています。更に、トレードとの連携を図ることで、自主資源開発を起点としたバリューチェーンを構築し、グループ収益の最大化を目指しています。バイオエタノールやバイオマス、DME、温室効果ガス排出権等の環境・新エネルギー関連ビジネスなど将来を見据えた種蒔きも確実に進めています。



小林 洋一
金属・エネルギーカンパニープレジデント

金属・エネルギーカンパニーの強み

- 優良権益保有による総合商社業界トップレベルの堅実な収益基盤
- 石油トレードにおいて総合商社業界トップの業容
- 資源開発事業において商品・地域・開発段階等、バランスの取れたポートフォリオを構築
- 伊藤忠丸紅鉄鋼(株)が国内外で構築する強固な鉄鋼流通ネットワーク

当期の主な取組

- 日韓企業連合を組成し、ブラジル鉄鉱石権益(NAMISA社)を取得
- 豪州既存鉄鉱石・石炭・アルミナ権益の拡張
- 国内石油ガス事業の再編及び非鉄・鉄スクラップ・リサイクルのトレード事業の統合
- ブラジルバイオエタノール事業、フィリピン及び中国における排出権創出事業を推進

当期業績

(単位：十億円)

	2007	2008	2009
売上総利益	¥102.1	¥127.5	¥ 222.3
持分法投資損益	27.1	25.5	24.7
当期純損益	80.7	105.7	114.7
総資産	781.4	916.6	1,016.6
ROA (%)	11.3	12.5	11.9

(年3月期)

当期環境認識と変化への対応策

当上期については、資源・エネルギー市況が期初予想を上回る高水準で推移し、これが既存保有権益の収益増に大きく寄与することになりました。これに対して下期は、米国の金融危機に端を発した世界全体の实体经济の急激な悪化により、原油、鉄鉱石、石炭、その他金属原料等の需要が大幅に減少するとともに、資源・エネルギー価格が急落し、当カンパニーのトレードビジネスや事業会社の収益面に大きな影響を与えました。当カンパニーとしては、為替ヘッジをはじめとするリスク管理の徹底を図るとともに、開発コストの削減等に努めました。

また、地球環境問題に対する国際的な関心がますます高まりを見せるなか、バイオエタノールやバイオマス、DME等の新エネルギーや排出権等の環境関連ビジネスへの新たな投資機会やビジネスチャンスが拡大したのも当期経営環境の特徴でした。

「Frontier+ 2008」の実績と当期業績に対する評価

当期は金属資源・エネルギー権益の新たな取得と既存権益の拡張を目的とする投資を積極的に実行しました。ブラジルでは、日韓主要鉄鋼各社とコンソーシアムを組成し、鉄鋼大手CSN社(Companhia Siderurgica Nacional社)の子会社で鉄鉱石生産・販売会社であるNAMISA社(Nacional Minerios S.A.社)への資本参加を実現しました。また、豪州資源開発事業において、鉄鉱石・アルミナ等の供給能力拡張に向けた投資や石炭権益への設備投資を実行しました。更に、豪州鉄鉱石、北米ニッケル・PGM、チリ銅鉱区などの探鉱や、英領北海

Riness SW等、新規油・ガス田の探鉱に着手するなど、将来の収益基盤強化に向けた布石も打ちました。ブラジル穀物大手ブンゲ（Bunge）社との合併によるバイオエタノール生産・販売事業への参入、フィリピンにおける排出権創出事業の推進も将来の収益基盤構築に向けた取組の一環といえます。当期は、国内事業会社の統合・再編を通じた経営基盤の強化も推し進めました。具体的には、国内石油製品の市場縮小への対応を目的とした当社国内石油関連事業の伊藤忠エネクス（株）への統合や、非鉄ビジネスと鉄スクラップ・リサイクルビジネスとを統合した伊藤忠メタルズ（株）の発足などが挙げられます。

次に、当期を最終年度とする中期経営計画「Frontier+ 2008」の実績についてですが、2008年3月期、2009年3月期ともに2年連続で1,000億円を上回る連結純利益を達成することができました。また、投資に関しては、既存権益の能力拡張、新規優良権益の取得、新たな収益基盤としての新エネルギー関連等に2年間合計で約2,800億円の投資を行いました。一方、米国メキシコ湾エントラダ油ガス田の開発プロジェクトからの撤退により、当期は362億円（税前）の損失を計上しましたが、当中期経営計画期間の実績は、定量面・定性面ともに概ね満足する結果になったと考えています。

新中期経営計画「Frontier+ 2010」の重点方針

世界経済は厳しい状況が続いていますが、中長期的には中国をはじめとする新興国の力強い経済発展を追い風として、金属・エネルギー資源や鉄鋼・非鉄製品の需要拡大が見込まれます。そのため、「Frontier+ 2010」では、第一に既存保有権益の拡大を行うとともに、資産の入替えを図りながら、厳選した更に優良な新規案件を積上げていきます。次にトレードビジネスでは、優良権益を起点とするバリューチェーンを構築し、収益面でのシナジーを拡大していくほか、タンクやターミナルなどの取得により新規ビジネスモデルの創造も図っていきます。更には、ウラン権益の積極的な取得とトレードの拡大や、ブラジルにおけるバイオエタノール事業の推進、排出権ビジネスの本格的な稼働、そしてバイオマス燃料の事業化など、新エネルギー・環境ビジネスの強化にも注力していきます。

これらの取組を通じ、資源エネルギー価格が大幅に変動しても、常に安定的に1,000億円以上の連結純利益を確保できる収益基盤を構築することが当カンパニーの経営ビジョンです。

日韓企業連合によるブラジル鉄鉱石権益取得

当社は日韓企業連合を組成し、ブラジルの鉄鉱石生産・販売会社のNAMISA社の株式40%を取得しました。当社の株式取得比率は16%と最大で、当社の海外事業投資規模としては、過去最大となります。中国やインド等の新興国を中心に中長期的に鉄鋼需要の大幅な伸びが期待される中、本投資は、西豪州での既存事業に次ぐ、鉄鉱石大型権益の確保となります。



ブラジルでのバイオエタノール事業

当社は2008年9月にブラジルにおけるサトウキビを原料としたバイオエタノール及び砂糖の生産・販売事業に資本参画しました。ブラジルで販売される自動車の約85%はエタノールを燃料とするフレックス車であり、エタノールの国内需要は非常に旺盛です。化石燃料代替としてのエタノール需要は米国、欧州、アジア等でも高まっていくと期待されます。



生活資材・化学品カンパニー

「住まいと暮らし」を中心とした生活消費関連分野において、住宅資材、紙パルプ、ゴム・タイヤ等の各種資材を取扱う生活資材部門と、資源系原料から医薬・電子材料まで幅広い商品群を扱う化学品部門は、あらゆる産業分野の素材(川上)から最終製品(川下・リーテイル)に至るバリューチェーンのなかで、顧客ニーズを捉えた事業展開を図るとともに、医療・環境・新エネルギー等の新規分野の拡大も積極的に進めています。



菊地 哲

生活資材・化学品カンパニープレジデント

生活資材・化学品カンパニーの強み

- 北米及び国内における住宅資材関連事業の競争優位性
- ブラジルにおける競争力あるパルプ製造事業、及び強力な販売ネットワーク
- 化学品部門における、基礎化学品や合成樹脂製品、電子材料、医薬品原料といった競争力のある取扱商品群
- 合繊原料、合成樹脂を中心としたグローバルな販売ネットワーク

当期の主な取組

- PrimeSource社における積極的なM&Aを通じた収益基盤の強化
- 大建工業(株)とのJ/VによりニュージーランドのMDF*工場を買収
- シーアイ化成(株)の子会社化を決定、公開買付を開始(2009年4月公開買付終了)
- ジェネリック医薬品事業の取組強化

*MDF: Medium Density Fiberboard 中密度繊維板

当期業績

(単位:十億円)

	2007	2008	2009
売上総利益	¥126.2	¥122.6	¥114.3
持分法投資損益	2.3	2.0	2.9
当期純損益	24.8	19.7	19.0
総資産	716.8	766.8	611.4
ROA (%)	3.7	2.7	2.8

(年3月期)

当期環境認識と変化への対応策

当上期は、世界的な商品市況の高騰とアジアを中心とする需要拡大とが相まって、化学品関連ビジネス、パルプ及びタイヤ等のトレードを中心に好調に推移しました。下期は世界的な金融危機が事業環境を一変させ、商品市況の急落と大幅な需要減退が化学品関連ビジネス等に大きな影響を与えました。また、住宅ブーム収束後、下降線を辿っていた米国の住宅市場は、サブプライムローン問題の表面化により更に深刻化し、2008年の新設住宅着工戸数が1959年の統計開始以来最低となる90.55万戸まで落ち込みました。国内住宅市場も振るわず、北米及び国内の住宅資材関連ビジネスが苦戦を強いられました。その一方で、世界的な金融引締めの影響により、当社にとって優良案件への投資機会が増大したことはポジティブな影響だったと考えています。激変する経営環境の中、在庫の圧縮、与信管理の強化、あらゆるコスト削減努力等により、景気悪化の影響を最小限に止めるとともに、中長期的な視野に立って、海外の優良事業の買収を積極的に推進しました。

「Frontier+ 2008」の実績と当期業績に対する評価

「Frontier+ 2008」の重要施策である「コアビジネスの強化」としては、北米における住宅資材関連事業会社のPrimeSource社が、競合3社の買収を実行するとともに、販売拠点の強化、取扱商品の拡充等により、収益基盤を強化し、海外事業収益拡大に貢献しました。また、大建工業(株)とのJ/VによるニュージーランドのMDF工場の買収、タイヤ関連では日米の卸・小売事業を売却する一方、英国子会社Stapleton's社において

タイヤ小売チェーンのCentralTyre社の買収を行い、資産入替えを図りました。紙パルプ関連では、世界的なパルプ市況の高騰により、ブラジルにおけるパルプ製造事業であるCENIBRA社の業績が好調に推移しました。化学品関連ビジネスでは、合成樹脂加工分野の事業会社であるシーアイ化成(株)との国内外における共同事業展開を加速・拡大すべく、同社の株式をTOBにより取得し、子会社化への目処をつけました。中国においては、寧波におけるポリエステル原料事業を中心として、合繊原料の取扱を更に拡大しました。一方で、新規事業についてもブルネイ国におけるメタノール製造事業が2010年の商業運転を目指して順調に進捗するとともに、その他化学品の川上分野においても来期に向けた大型案件の検討を進めました。

「新規事業領域の開拓」としては、総合植林事業及びバイオエタノール事業の推進やLED関連ビジネスなど、環境・新エネルギー関連のビジネスを拡大しました。また、医薬品関連分野においても、伊藤忠ケミカルフロンティア(株)によるジェネリック医薬品ビジネスの拡大、日美健薬品(中国)有限公司の子会社化、中国医薬品業界への進出に向けた九州通への出資等、成長分野への布石を打つことができました。

「Frontier+ 2008」の定量目標については、残念ながら未達となりましたが、激変する経営環境に対処しつつ、来期に向けての資産入替えを着実に進めたうえでの実績であり、定性的にも定量的にも評価に値する成果が残せたと考えています。

新中期経営計画「Frontier⁺ 2010」の重点方針

「Frontier⁺ 2010」では、バランスの取れたポートフォリオマネジメントの実践を通じた資産の入替えの積極推進と、良質な資産の積上げによる安定した収益構造の構築を目指し、激変する経営環境に対応していきます。

生活資材部門では、国内外の住宅資材事業の更なる強化、紙パルプ分野におけるグローバルトレードの拡大、タイヤの海外販売ネットワークの強化を重点施策に位置付けていきます。化学品部門では、大型石油化学分野における事業投資の推進、シーアイ化成(株)の企業価値向上及び合成樹脂分野における海外事業の強化を中核的な取組に据えていきます。また、医薬関連ビジネスを中心にライフケア分野での新たな収益基盤の育成も強化していきます。

これらの取組に加え、小規模・赤字事業の整理統合をはじめとする足場固めにも注力していく考えです。

シーアイ化成(株)の子会社化

持分法適用会社であったシーアイ化成(株)を子会社化し、合成樹脂分野における中核事業会社として明確に位置付け、海外共同事業の推進、経営資源の共有による事業運営の効率化等を追求し、収益力の強化を図っていきます。包装用フィルム、建装用資材、農業・土木用資材、工業用品等の事業でグループシナジーを追求していきます。



PrimeSource社が競合3社を買収

PrimeSource Building Products, Inc.は全米をカバーする釘・ネジの卸売りをコアビジネスとする住宅資材ディストリビューターです。地域のディストリビューターを買収することによる収益拡大は従来より成長戦略のひとつとなっています。2008年度はこの成長戦略に沿い、3G's社、Coast to Coast社、Compass社の買収を行い、収益基盤の強化を図りました。



顧客ニーズを起点に、食料資源の開発から原料供給、製造加工、中間流通、リーテイルまでを有機的に結びつけ、効率的な生産・流通・販売を図るSIS戦略をグローバルに推進・展開し、食の安全・安心に対する管理機能の高度化を図りながら、世界の食料業界のリーディングカンパニーを目指します。



青木 芳久
食料カンパニープレジデント

食料カンパニーの強み

- SIS (Strategic Integrated System: 戦略的統合システム) 戦略のグローバルな展開
- 川上・川中・川下の全領域で築き上げた強固な戦略基盤
川上: 穀物集荷事業等の海外原料供給拠点
川中: 国内トップクラスの全温度帯流通網
川下: (株)ファミリーマートや(株)吉野家ホールディングスを中心に消費者ニーズを川上に的確に環流する顧客接点
- グローバルSIS戦略推進上の基盤となる中国有力企業との戦略提携
- 総合商社食料部門ではトップクラスの収益力 (純利益ランキング2位)

当期の主な取組

- 中国及び台湾における食品・流通最大手、頂新グループへの出資
- 頂新グループとの連携により、中国初の量産型製パン事業やプレミックス事業を開始
- 中国最大の食料関連企業である中糧集団有限公司との包括戦略提携締結

当期業績

(単位: 十億円)

	2007	2008	2009
売上総利益	¥ 264.6	¥ 324.7	¥ 335.6
持分法投資損益	10.2	8.0	10.1
当期純損益	18.1	18.7	20.2
総資産	1,070.7	1,064.8	1,054.1
ROA (%)	2.0	1.7	1.9

(年3月期)

当期環境認識と変化への対応策

当期の食料業界は、国内では少子高齢化に伴う市場成熟化が進むなか、供給過多の需給構造が継続し競争環境が激化しました。これを背景に業界再編の加速も見られましたが、これは当カンパニーにとって、残存者利益を確保する機会の増大という意味で追い風だと認識しています。また国内では、偽装表示や賞味期限改ざんなど食の安全・安心に対する消費者の不信感の高まりを受けて、消費者離れを阻止するための安全に対するコスト負担が増大したほか、急激な景気減速も消費者マインドに大きな影響を与えました。

中国及びアジア諸国では、個人消費の堅調な推移を背景に、事業拡大の余地が増している反面、特に中国においては世界的な景況感の悪化や消費者の安全意識の高まりにより、今後は競争環境の変化が予想されます。これに対し、当カンパニーは、中国有力企業への戦略投資や提携を加速させ、成長市場における事業展開への基盤づくりを着々と進めました。

「Frontier+ 2008」の実績と当期業績に対する評価

当カンパニーでは、グローバルSIS戦略の加速と対日・国内SIS戦略の継続推進を軸に、「Frontier+ 2008」の重要施策である「海外展開の加速」「コアビジネスの強化」「新規事業領域の拡大」に取組みました。

まず定性面では、中国・北米・アジアを中心としたグローバルSIS戦略において、特に大きな潜在成長性を有し、引続き安定成長が見込まれる中国における基盤づくりができたことが評価すべき成果といえます。具体的には、当期、中国及び台湾の食品・流通最大手である頂新グループへの投資を実行し

ました。同グループと伊藤忠商事は、2002年に包括戦略提携を締結して以来、提携関係を強化しながら、事業展開を拡大してきました。中国は内需の拡大により引続き安定した成長が予測される一方、消費者の安全意識の高まりにより、更なる市場の変化も予想されます。これまでの実績によって培われた事業パートナーシップをもとに実行した今回の出資は、伊藤忠商事の経営管理や日本の優れた食品安全管理・品質向上のためのノウハウを中国市場に持ち込むことで、差別化を図り、頂新の企業価値を向上させていくという面で戦略的に大きな意義がある取組です。また、中国最大手の国有食料関連企業である中糧集团有限公司（COFCO）との包括戦略提携締結は、世界各地での食糧資源の共同確保や製造・加工業、流通業等での情報交換、経営資源の相互活用を可能にする施策と考えています。

また、対日・国内SISの取組としては、(株)日本アクセスと西野商事(株)との統合効果を最大限に発揮し、収益の更なる改善、取扱商品バランスの向上及び業務用商圏の拡大を実施しました。

定量面では、特に金融危機の影響を受けた後半は厳しい経済環境の中での舵取りを迫られ、当カンパニーにおいても上場企業の減損等の特別損失の計上を余儀なくされました。一方で、海外事業として北米での穀物集荷事業・中国での清涼飲料事業が好調であったこと、また国内事業として川上の不二製油(株)・

プリマハム(株)、川中の(株)日本アクセス、川下の(株)ファミリーマートによるコンビニエンスストア事業の好調もあり、連結純利益は前期を大幅に上回る結果となりました。当カンパニーが戦略的に取組んできた主要事業が、厳しい経済環境下においても好調に推移したことは、基礎収益力が着実に強化されている証として評価しています。

新中期経営計画「Frontier[®] 2010」の重点方針

日本・中国における食料業界のリーディングカンパニーを目指し、「Frontier[®] 2010」においては、連結純利益300億円規模を達成できる収益基盤を確立するべく、収益構造の転換を推し進めていきます。その実現に向けた重点施策としては、第一に頂新グループやCOFCOといった戦略パートナーとの共同取組や、中国市場をターゲットとした三国間取引の拡大などを軸に、中国・グローバルSIS戦略を推進していきます。第二に対日・国内SIS戦略を国内市場における積極的な業界再編の取組などを通じて推進していきます。更には、穀物など食糧資源の調達・加工拠点の確保といった川上事業の強化も図っていきます。このほか、食の安全・安心で差別化を図るための食品安全機能の拡充も進めていきます。

中国SIS戦略の構築

当カンパニーは、国内SIS戦略の加速・推進を行うとともに、もうひとつの大きな柱として、中国SIS戦略を構築してきました。具体的には、2008年7月、中国最大の食料関連企業である中糧集团有限公司（COFCO）と包括戦略提携を締結しました。また、2008年11月、中国及び台湾食品・流通最大手である頂新グループの持株会社である頂新ホールディングの株式取得及び第三者割当増資の引受を実施することに合意しました。

当社が持つ経営管理や日本の優れた食品安全管理及び品質向上のためのノウハウを、成長が期待される中国市場に持ち込み差別化を図ることで幅広く食品関連事業の展開が可能となり、更には、その中国市場に向けて北米・アジア・豪州を原料供給拠点とするグローバルなSIS戦略を展開していく方針です。



金融・保険部門、建設・不動産部門、物流部門それぞれが、豊富な経験と実績、そして総合会社ならではの総合力を活かし、高付加価値ソリューションを提供しています。時代のニーズを捉えた創造性豊かなサービスの提供により、収益の最大化を図っていきます。



岡田 賢二
金融・不動産・保険・物流カンパニープレジデント

金融・不動産・保険・物流カンパニーの強み

- サービスカンパニーであり、多様な機能の組合せにより、あらゆる業界にアクセス可能
- 規制緩和等の市場・マーケット環境変化を先取りした、金融・保険融合のビジネスモデル
- 幅広いネットワークとバリューチェーンを活用した不動産証券化事業、事業会社を中心とした良質なもののづくり・サービスの提供
- 精度・効率・安全面で付加価値の高いサード・パーティー・ロジスティクス(3PL)事業と80か所超の物流拠点ネットワークを持つ中国国内物流事業

当期の主な取組

- FXプライム(株)がJASDAQに上場
- (株)アイ・ロジスティクスの子会社化を決定
- 金融と不動産両分野をカバーする総合資産運用会社ITCインベストメント・パートナーズ(株)設立
- 金融と保険の機能を組合せた中小企業向け信用リスク引受ファンドを組成
- 国内外でプライベート・エクイティビジネスを強化
- シンガポールにおけるMapletree社との不動産流動化案件への出資

当期業績

(単位：十億円)

	2007	2008	2009
売上総利益	¥ 43.3	¥ 41.4	¥ 42.0
持分法投資損益	△66.0	29.6	△2.9
当期純損益	△28.3	10.8	△1.2
総資産	524.9	420.5	381.8
ROA (%)	△5.0	2.3	△0.3

(年3月期)

当期環境認識と変化への対応策

昨年来の世界金融危機の深刻化は、株式市場の下落や信用収縮を伴い、金融・保険分野において大きな影響を与えました。同様に、建設・不動産分野におきましても、不動産業者、ファンドの経営破綻や信用不安の増大により大きな影響を受けました。物流分野では、貨物輸送の急激な需給バランスの崩壊とともに、原油・資材コストの乱高下とコスト競争の激化が生じました。

当カンパニーでは、金融・保険分野において事業ポートフォリオのリスク低減に努め、建設・不動産分野ではリスク管理の徹底、在庫物件の圧縮、既存物件の収益性向上に注力しました。物流分野では、与信管理の徹底に加え、海運ビジネスにおいては市況的確な把握によるリスク回避に努めました。

「Frontier+ 2008」の実績と当期業績に対する評価

計画期間の最終年度である当期は、市況悪化に伴う金融運用収益の悪化、保有株式の減損処理、不動産証券化ビジネスの停滞、分譲マンションの販売鈍化などの影響を受け、通期計画は未達となりました。

当計画期間においては、カンパニー内の機能を融合し、シナジー（相乗効果）を追求することを重点施策のひとつに掲げましたが、それらが具体化し始めています。建設・不動産部門と物流部門が連携し、物流・流通インフラファンドを組成したほか、金融・保険部門と建設・不動産部門は、金融・証券関連分野と不動産関連分野の総合資産運用体制の整備を行いました。また、金融・保険部門内でも上場関連会社であるイー・ギャランティ(株)の保証機能と、ITCインベストメント・パート

ナーズ(株)、伊藤忠キャピタル証券(株)の金融サービス機能を活用し、中小企業を対象にした信用リスク引受ファンドを組成しました。

金融・保険分野では、海外PEビジネスの強化の一環として推進する中華圏メザニンファンドについても順調な進捗を見ました。第1号ファンドは成功裏にEXITを完了し、当期は第2号ファンドの設立を果たしました。また、FXプライム(株)が2008年9月にJASDAQ市場に上場し、認知度向上による収益基盤の拡大に向けて大きな一歩を踏み出すことができました。

建設・不動産分野は、厳しい環境にもかかわらず、優良資産への入替えを完了したこと等から黒字を確保することができました。シンガポールの物流施設開発最大手企業であるMapletree社と提携関係を強化し、シンガポール国内でのインダストリアル系不動産の流動化案件に対し、エクイティ出資を実行しました。

物流分野では当期、(株)アイ・ロジスティクスの子会社化を決定し、国内3PL(サード・パーティー・ロジスティクス)ビジネスの取組強化や、中国国内物流事業の再編・拡大に着手しました。

新中期経営計画「Frontier 2010」の重点方針

当カンパニーを取り巻く環境は依然不透明ではありますが、今回の金融危機後に確立されるであろう新しい秩序を睨み、多様な機能を組合わせた総合力を発揮し、収益拡大を目指します。

金融・保険分野においては、シナジーを発揮した総合資産運用ビジネスの強化、アジア圏を中心としたプライベート・エクイティビジネス並びに金融サービス業の海外展開、(株)オリエントコーポレーションとの更なる連携強化による相互のビジネス拡大、再保険等資本市場を活用した金融と保険の融合ビジネスの推進に取組みます。

建設・不動産分野においては、リスクマネジメントを徹底し、総合商社としてのバリューチェーンを活かした住宅・物流・流通分野における取組強化、環境分野等の新分野における事業構築を推進していきます。

物流分野においては、(株)アイ・ロジスティクスを核とした連結経営基盤の強化を行い、中国物流事業の再編・統合、3PL事業の取組強化、高付加価値物流の開拓を推進していきます。

八王子物流センター開発事業について

本件は、不動産証券化の手法を用いて、伊藤忠商事の幅広いネットワークとノウハウを活用した事業の一例です。中央自動車道・八王子インターチェンジから5分の土地(約5,500坪)を購入し、顧客の要望に合った物流センターを建設、完成時には売却するという仕組みです。



FXプライム社

2008年9月にJASDAQ市場に上場したFXプライム(株)では、個人投資家向け外国為替保証金取引を取扱っています。安定度の高い取引システムの構築、投資家の資産保護を重視した独自のリスク管理手法の採用など、「安心」「信頼」をキーワードに、信頼性の高い取引環境を提供しています。

(写真は同社取引画面)



当社は、ディビジョンカンパニー制の採用により、経営の機動性を高める一方で、全社横断的な横串機能を担う担当役員や分掌役員を、「開発」「経営企画」「経営管理」「海外」の各分野に配し、総合力を最大限に発揮していくための総本社体制を敷いています。

開発

古田 貴信 常務取締役 開発担当役員 (LINEs分掌)



新中期経営計画「Frontier[®] 2010」の推進に伴う組織改編により、2009年4月付で開発担当役員 (LINEs分掌) を設置しました。「Frontier[®] 2010」においては新体制のもとで、伊藤忠商事の未来の収益を支える「L-I-N-E-s」の一層の強化を図っていきます。また、「Frontier[®] 2010」では「太陽光」「蓄電池」「水関連」に特に注力していく方針を定めました。そのため、今回の組織改変では、「ソーラー事業推進部」を開発担当役員の傘下に新設しました。

ライフケア事業推進部： 少子高齢化社会の到来で拡大が予想される医療関連・健康関連のビジネス領域において、メディカルバリューチェーン構想のもと、医薬品・医療機器/材料(川上)から、病院・調剤薬局(川下)に至る広範な分野において新規取組を実施しています。

ソーラー事業推進部： カンパニーの太陽光ビジネスを集約して2009年4月に新設されました。原料生産、インゴット・ウェーハ製造から、太陽光発電システムの設計・販売施工(システムインテグレーター事業)に至るまでの太陽電池バリューチェーンの構築に取り組んでいます。

先端技術戦略室： バイオ・ナノテクノロジーをはじめとした先端技術分野のシーズと市場ニーズをマッチングさせることにより、新たなビジネス領域の開拓と将来の収益源の確保に向けたビジネス開発業務を推進しています。また、国内外の研究機関との戦略提携関係を活用した技術シーズの発掘やベンチャー企業への投資等を通じ、有望な先端技術シーズの囲い込み、共同開発、共同マーケティング等のインキュベーションを実施し、商業化段階に入った案件を順次カンパニーへ移管しています。

開発戦略室： 環境・新エネルギー、インフラ、消費関連といった戦略領域において、カンパニー横断型、先行布石型案件の開発・営業支援を行っています。横断的取組の一環として、地方自治体と協力協定を締結し、先端技術や地域振興等をテーマとする地域ビジネスを推進しています。また「横断案件推進委員会」の事務局として、「L-I-N-E-s」分野を中心に複数のカンパニーと連携した全社横断案件を推進する等の活動も幅広く行っています。

企画管理室： これらの2部、2室を開発担当役員の下に束ね、「L-I-N-E-s」案件推進に向けての戦略・企画の立案及び経営管理体制の整備を担当しています。

体制図

2009年7月1日現在

開発担当役員 (LINEs 分掌)

ライフケア事業推進部

ソーラー事業推進部

先端技術戦略室

開発戦略室

企画管理室

経営企画

高柳 浩二 常務取締役 経営企画担当役員



経営企画担当役員の傘下には、「業務部」「事業部」「広報部」「IT企画部」「調査情報部」「IR室」「ITOCHU DNAプロジェクト室」の各部署があり、主に全社経営計画の策定、戦略推進及び支援を行っています。

業務部： 新中期経営計画「Frontier 2010」をはじめとする総合経営計画の立案を行うとともに、カンパニー等と連携して全社的な重要経営政策を推進しています。経営資源の配分や計画の進捗管理、業績評価も行うなど、当社グループ全体の戦略推進の実務上の中心としての役割も担っています。

事業部： 当社グループが全体としての総合力を発揮するためには事業会社の収益力向上が不可欠であり、また内部統制等、管理上の要求水準の高まりにも対応する必要があります。事業部では、事業会社の戦略遂行の支援を行うと同時に、グループ全体の総合力を高める事業会社運営に携わっています。

IT企画部： 業務の高度化・複雑化に対応するためには、効果的なシステム設計、運営が求められます。当社グループ全体の戦略推進、経営課題の克服のために全社・グループでのIT戦略の立案、ITインフラの整備を進め、当社グループの業務を情報システムの面からバックアップしています。

調査情報部： 経営環境が劇的かつグローバルに変動していくなかで、正確で迅速な環境分析、将来予測の立案が必要になっています。調査情報部は当社グループのシンクタンクとして、様々な情報の分析・予測を行っています。

広報部・IR室： 広範にわたる内外のステークホルダーへの各種コミュニケーション活動を通じて説明責任を果たし、当社グループの経営や事業に対する理解促進を図っています。

ITOCHU DNAプロジェクト室： 複雑化し増加する業務の効率性を向上させるために全社を挙げてのITOCHU DNAプロジェクトが立ち上げられました。全社の各組織と協力し、このプロジェクトの立案、実務の遂行を担っています。

体制図

2009年7月1日現在

経営企画担当役員



経営管理

渡邊 康平 取締役副社長 人事・総務・法務担当役員



「人事部」「総務部」「法務部」「貿易・物流統括部」の4部を統括し、「Frontier[®] 2010」の重要施策である「経営システムの進化」と「世界人材戦略の本格展開」の実現に向けた取組を推進しています。

人事部：伊藤忠グループを世界企業として牽引する「グループマネジメント人材」を継続的に生み出すために、世界人材戦略を展開しています。「世界人材開発センター（GTEC：Global Talent Enhancement Center）本部」の下で、本社、世界4拠点（北米、アジア、中国、欧州）のGTEC及びその他地域の人事部が推進する世界人材戦略の実務上の中心としての役割を担っています。

法務部：重要法令動向等をフォローのうえ、経営に対する確かな対応を提言する役割を担うとともに、ビジネスの複雑化・グローバル化に伴いビジネスリスクを回避するための法的側面からの取引審査・ビジネス支援においても高度な専門性を発揮しています、更に、コンプライアンスを最重要課題ととらえ、社内教育啓蒙を含めコンプライアンス強化を図るための各種施策を実施しています。

総務部：従来の株式関連業務、資産管理業務、文書関連業務及び警備・防災対策統轄業務としての機能のほかに、2009年4月よりCSR推進室、地球環境室が加わり、「世界企業」を目指したCSR活動を推進しています。

貿易・物流統括部：2009年4月より新たに設置されました。総合商社において特に強く求められる総合輸出入管理及び総合物流管理を一元的に所管する部署として、グループ全体にわたる輸出入及び物流に関わる管理の更なる強化を図り、営業活動を支援していきます。

体制図

2009年7月1日現在

人事・総務・法務担当役員

人事部

総務部

法務部

貿易・物流統括部

関 忠行 常務取締役 財務・経理・リスクマネジメント担当役員 チーフフィナンシャルオフィサー



「財務部」「経理部」「営業管理統括部」「リスクマネジメント部」の4部門を統括しながら、「Frontier[®] 2010」の重点施策である「財務体質の強化」と「リスクマネジメントの高度化」の実現に積極的に取り組んでいます。

財務部： 金融情勢の変化に対応し、機動的かつ安定的な資金調達を行い、より強固な財務基盤の確立を目指しています。また、国内及び海外のグループ金融の整備を図り、グローバルな資金管理体制の構築を進めています。

経理部： 高度化・複雑化する会計制度の変化に対応し、対外決算、有価証券報告書の作成等財務会計業務を行うほか、当社グループの会計方針を立案しています。また、グローバルな視点での税務戦略を策定し、会計・税務面からグループとしての成長戦略をバックアップしています。

営業管理統括部： カンパニーの営業実態に即した総合的な管理業務を行うとともに、会計・税務面から各カンパニーの営業活動を支援する機能も担っています。

リスクマネジメント部： 与信管理業務、並びにカントリーリスク等の集中リスク管理、及びリスクアセットを活用したRCM (Risk Capital Management) における中心的役割を担っています。また、グループ全体でのリスク管理の高度化を目指し、個々のリスク管理の強化にとどまらず、全社的な観点からの包括的・統合的なリスク管理を行う、統合リスクマネジメント (ERM) への展開を推進しています。

CFO室： 近年、内部統制における体制・制度の整備・運用の必要性はますます高まってきており、グローバル・連結ベースでの構築が求められています。CFOに直属する組織として、当社グループにおける財務報告に係る内部統制の立案・対応を担っています。

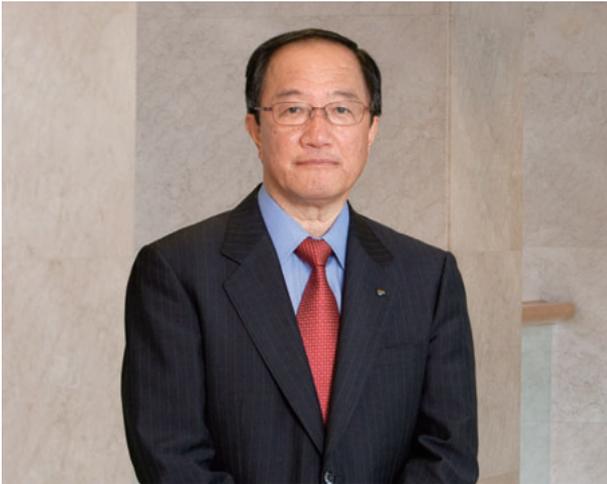
体制図

2009年7月1日現在



海外

丹波 俊人 取締役副社長 海外分掌役員



「Frontier[®] 2010」の重要施策のひとつである「収益基盤の拡充」の中で、「海外展開の更なる加速」を掲げ、海外地域代表者を指揮するとともに全社的な海外市場戦略及び商品戦略を総括し、重点地域・注力地域を中心に世界で収益を上げる真のグローバル展開を目指しています。

海外市場部

伊藤忠グループ内における海外での戦略的大型案件の具現化を目指し、現地における注力企業との連携強化や各カンパニーの大型案件の支援を積極的に行い、海外店の管理体制の更なる充実を図っています。

重点地域・注力地域での事業を加速

重点地域である、北米、中国、アジアにおいては、引続き各カンパニーの既存事業の強化・拡大並びに事業投資案件の具現化に向けた支援を積極的に推進します。また、豊富な資源を有し経済規模が拡大している成長国や当社グループが強みを持つ国を注力地域と位置付け、新たな案件開発や収益拡大に努めていきます。

世界人材の育成を支援

「Frontier[®] 2010」では、世界人材戦略を本格展開し、「人材の確保」と「グループマネジメント人材の育成・創出」に重点的に取り組む方針を打ち出しています。その実行のために人事部及び、海外拠点とも連携を図りながら人材戦略を更に積極推進していきます。

体制図

2009年7月1日現在

海外分掌役員

海外市場部

海外店