

## 繊維カンパニー



岡本 均  
繊維カンパニープレジデント

### 繊維カンパニーの強み

- 常に新たなビジネスモデルの創出や資産の新陳代謝、将来性のある事業への先行投資を行ってきた先見性と柔軟性
- ブランドビジネスでは絶え間ない機能深化によって業界最強の地位を確立
- 急成長する中国・アジア市場をターゲットとした他社に先駆けた事業展開
- 国内繊維市場における他社の追隨を許さない強固なバリューチェーンと収益力

### 2010年3月期の主な取組

- パートナー企業との協業により中国国内市場向け販売を拡大
- 中国レディースインナー事業を強化
- 新規投資先とのアパレルOEMビジネスの総合的取組強化
- 杉杉集团有限公司とアパレル分野での取組に加えて社内横断ビジネスを推進
- ワタキューセイモア(株)への出資により、医療・介護・福祉関連分野に進出

### 組織図

#### 繊維カンパニー

繊維原料・テキスタイル部門

ファッションアパレル部門

ブランドマーケティング第一部門

ブランドマーケティング第二部門

繊維経営企画部

繊維事業統括部

繊維IT推進室

衣料品分野における原料から織物、最終製品に至るバリューチェーンの構築と、ブランドビジネスにおけるインポート・ライセンス、販路・アイテムの拡大及び提携と買収を組合せた長期安定商権の追求を基本戦略としつつ、繊維ビジネスで培ったノウハウを活かしてライフスタイル全般へ事業領域を拡大しています。徹底した顧客視点のもと高い「付加価値」を追求しつつ、中国・アジアを中心とするグローバルマーケットでビジネスの拡大に努めています。

#### 当連結会計年度の回顧

##### 国内外で戦略パートナーとの協業を加速

2010年3月期の当カンパニーの業績は、厳しい市場環境下にもかかわらず、直ちに確実な収益の見込める大型投資を実行し、且つ経費等の徹底的な見直しと経営合理化を図った結果、売上総利益は前連結会計年度比0.1%増益の1,027億円、当社株主帰属当期純利益は同2.2%減益の224億円となりました。2010年3月末のセグメント別資産は、前連結会計年度末比15.8%増加の4,174億円となりました。

当期の国内繊維業界は、市場規模の縮小が一層進み、繊維原料や織物、衣料品等の市況が大きく落ち込みました。欧米市場も同様に不振から脱するには至りませんでした。他方、中国市場は経済政策による内需の拡大、とりわけ個人所得の増加を背景に、堅調さを維持しました。

当カンパニーは、信用不安や販売不振による影響を最小限に止めるべく、与信管理や経営合理化を徹底する一方、確固たる経営基盤や顧客との太いパイプを有する国内外の優良企業との取組を加速させました。

「Frontier<sup>®</sup> 2010」で最重要拠点と位置付ける中国市場では、パートナー企業との協業により国内向けの販売(内販)を推進しました。2009年2月に持分法適用会社化した杉杉集团有限公司と、繊維分野での協業強化に加え、複数の分野において当社の社内横断的な取組を推し進めたほか、1998年より取引関係にある中国大手レディースインナー企業

業績の推移		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
売上総利益	¥122.9	¥124.6	¥115.2	¥102.6	<b>¥102.7</b>	
持分法投資損益	△0.5	1.5	2.0	3.6	<b>8.0</b>	
当社株主に帰属する当期純損益	15.0	17.1	20.5	22.9	<b>22.4</b>	
セグメント別資産	395.4	401.8	364.3	360.4	<b>417.4</b>	
ROA (%)	3.9	4.3	5.4	6.3	<b>5.8</b>	

(年3月期)

主要連結対象会社からの取込損益		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.*	¥0.0	¥0.6	¥0.6	¥0.6	<b>¥0.5</b>	
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	0.5	0.9	0.9	1.0	<b>0.9</b>	
㈱ジョイックスコーポレーション	1.2	1.1	0.9	0.4	<b>0.1</b>	

(年3月期)

\*2010年2月23日付で社名変更(旧社名：Prominent Apparel Ltd.)

グループである大連雅文內衣有限公司の持分法適用会社化により急成長を続ける中国レディースインナー市場の攻略に向けた確かな足場を構築しました。

国内では㈱ジャヴァホールディングス及び㈱レリアンを連結子会社化し、2008年度に連結子会社となった㈱三景と合わせ、アパレルOEMビジネスの活性化に向けて、国内や中国を中心とした海外マーケットでの展開を推進するための布陣を整えました。

ブランドビジネスでは、繊維分野に止まらず、生活消費関連分野全般において展開するとともに、「レスポートサック」に代表されるように海外展開を加速させています。

このほか、病院向けリネンサプライ分野の最大手企業であるワタキューセイモア㈱と業務・資本提携を締結し、高齢化を背景に成長が見込まれるライフケア分野における布石も打ちました。

## 2011年3月期の方針

### 営業力の強化により収益力拡大を目指す

国内を中心に繊維ビジネスを取巻く事業環境は依然として厳しい状況が続くと思われまます。リスクマネジメント等の管理面の強化を継続する一方で、営業力を強化し、積極的にビジネスの拡充を図ります。また、事業会社との取組拡大、人的交流、経営ノウハウの共有化等によりグループ全体の収益力拡大を目指します。

また、成長市場である中国において杉杉集団との横断的取組を継続的に強化し、加えて、従来提携関係にある中国No.1のアパレル企業グループである雅戈尔(ヤンガー)集団との取組強化や、無店舗販売・TV通販事業への進出等、事業領域も拡大していきます。

## topics

### 国内外の優良企業との取組を強化



(株)レリアン店舗



マルコ(株)店舗

当社は、確固たる経営基盤や顧客との太いパイプを有する国内外のトップ企業との資本・業務提携を積極的に推進しています。

2008年10月に衣料用副資材トップの㈱三景を子会社化、2009年2月には中国の大手総合企業である杉杉集団有限公司に28%出資しました。当期は、2009年8月に医療・福祉関連サービス業界最大手ワタキューセイモア㈱に25%出資したほか、同年11月には婦人アパレル企業グループの㈱ジャヴァホールディングスを、2010年1月には㈱レリアンを子会社化しました。

2009年9月には中国大手レディースインナー企業グループ大連雅文內衣有限公司に28%出資しました。この取組の狙いは、年率30%以上で成長を続ける同市場における戦略基盤の構築に加え、同社と当社関連会社であるマルコ(株)との連携により、体型補整下着事業を新たに同市場に導入していくことにあります。このように、繊維業界各分野・地域において伊藤忠グループ全体でシナジーを発揮し成長市場における戦略展開を加速しています。

## 機械カンパニー



松島 泰  
機械カンパニープレジデント

### 機械カンパニーの強み

- 海外への人員配置の強化により、プラント・船舶・自動車・建設機械ビジネスにおいて世界各地にカンパニー独自の販売ネットワークを構築
- 各種大型プラントの案件発掘からファイナンスアレンジ等の案件形成、設備の納入、インフラ事業型案件としての開発・投資・運営、各種アフターサービスの提供に至るトータルソリューションの豊富な実績
- 自動車ビジネスにおける戦略パートナーとの強固な関係と、欧米・新興市場における長年にわたる取引実績

### 2010年3月期の主な取組

- 豪州最大の海水淡水化PPP\*事業に参画
- 北米でのバイオマス発電所開発事業の第一号案件の実現
- サウジアラビアで初となる海水淡水化用逆浸透膜エレメント製造・販売会社の設立に合意
- 東京センチュリーリース(株)の株式買増しと一層の協業推進
- タイにおける自動車販売会社設立

\* PPPとは、パブリックプライベートパートナーシップと呼ばれ、官と民がパートナーシップを組んで共同で事業を行うという官民協力の契約形態。

### 組織図



\* 2011年3月期より、旧自動車部門と旧いすゞ・建機部門の2部門を統合することにより自動車・建機部門が誕生、プラント・船舶部門との2部門体制で経営していきます。

ガス・石油化学・電力の大型プラント、鉄道・道路・橋梁等の社会インフラから、船舶・自動車・建設機械等に至るまで幅広い商品を取扱っています。「世界経済への貢献と豊かさの実現」に主眼を置き、国内でのビジネスのみならず、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・環境関連ビジネスや、再生可能・代替エネルギー関連ビジネス等、新たな収益基盤の創出にも取組んでいます。

### 当連結会計年度の回顧

#### 景気低迷の中、環境関連プロジェクトや新エネルギー需要の増大が追い風に

2010年3月期の当カンパニーの業績は、売上総利益は前連結会計年度比39.8%減益の433億円、当社株主帰属当期純利益は2009年3月期の自動車関連投資の減損、モンゴル三国取引における引当等の特殊要因の反動もあり、同191億円増益の37億円となりました。また、2010年3月末のセグメント別資産は前連結会計年度末比14.8%減少の5,450億円となりました。

2009年3月期後半からの世界的な景気後退は当期に入っても収束を見ず、欧米を中心とした先進国経済の低迷は続き、自動車や建設機械の需要は大幅に減りました。そのような中、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更に強化するとともに、景気後退の影響を大きく受けた欧米市場では、資産の入替を含む構造改革を実行し、未曾有の経済危機への対応を確実に実施しました。同時に、環境の変化をチャンスと捉え、優良資産の積上げによる資産ポートフォリオの再構築に取組み、特に景気低迷をいち早く脱した新興国や景気の影響が軽微な環境関連分野において、「Frontier<sup>®</sup> 2010」で重要施策に掲げる「新規事業の発掘・構築」を推進しました。

プラント・船舶部門においては、再生可能・代替エネルギー関連ビジネスや社会インフラ整備案件の取組を推し進めました。北米ではIPP事業会社を通じて出資していたバイオマス発電事業開発会社による米国

業績の推移		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
売上総利益	¥ 68.7	¥ 89.3	¥ 99.1	¥ 71.9	¥ 43.3	
持分法投資損益	6.4	5.8	4.8	1.8	10.5	
当社株主に帰属する当期純損益	12.7	19.9	21.4	△15.5	3.7	
セグメント別資産	501.8	652.9	709.7	639.9	545.0	
ROA (%)	2.6	3.5	3.1	△2.3	0.6	

(年3月期)

主要連結対象会社からの取込損益		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
伊藤忠建機(株)	¥0.4	¥ 0.7	¥ 0.8	¥ 0.4	¥ 0.5	
MCL Group Limited	0.4	△0.4	△2.6	△2.5	△0.6	
ITOCHU Automobile America Inc.	1.1	1.2	0.6	△1.6	△1.0	
東京センチュリーリース(株)*	1.3	1.6	1.5	1.0	6.8	

(年3月期)

\*2009年4月1日、センチュリー・リーシング・システム(株)及び東京リース(株)が合併し社名変更

最大級の木屑焚バイオマス発電所の開発権益を米国大手電力会社に譲渡、この1号案件の成功はバイオマス発電事業を推進していくうえでの大きな実績となりました。また、水資源の安定確保が急がれる豪州や中東では海水淡水化関連事業を展開しました。2009年7月には、豪州最大の海水淡水化事業への参画が決定したほか、2010年3月には東洋紡績(株)、Arabian Company for Water & Power Development (APD)と合併で、サウジアラビアに海水淡水化用逆浸透膜エレメントの製造・販売会社の設立に合意いたしました。

自動車部門においては、アジア・新興国地域において急速に進むモータリゼーションを捉えるべく、国内外の戦略パートナーと密接な連携を図り、タイにおけるスズキ自動車の販売会社設立をはじめとした自動車小売事業や販売金融事業等の取組を一層積極化し将来への布石を打ちました。

いすゞ・建機部門においては、密接なパートナーであるいすゞ自動車(株)との取組を強化、日本を含む世界各地での市場戦略、新規取組を模索しました。特に日本における取組として、2010年4月よりいすゞネットワーク(株)にいすゞ自動車(株)の国内営業部門が移管されることとなり、当社として今後もいすゞ自動車(株)の国内販売戦略強化に貢献していきます。

## 2011年3月期の方針

### 戦略的優良資産の積上げと安定収益確保

「Frontier® 2010」最終年度である2011年3月期は、厳しさの残る経営環境に鑑み、既存のビジネスモデルの見直しを行うとともに、新たなビジネスの発掘・構築にも注力していきます。プラント・船舶分野では、戦略パートナーとの連携強化により、IPP事業や社会インフラ関連の取組を更に推し進め、特に再生可能エネルギー及び水関連ビジネスの強化を図っていく予定です。自動車分野では、アジア・新興国地域におけるビジネス展開に加え、販売金融業の更なる展開を図っていきます。資産の効率性については継続的に検証する一方で、有望な新規事業への積極的な投資により収益力の強化を図ります。

## Topics

### 豪州最大の海水淡水化PPP事業に参画



豪州ビクトリア州政府が進める世界最大規模(日量約40万トン)の海水淡水化事業に、アクアシュアコンソーシアムの一員として当社の参画が決定しました。海水淡水化設備から取水・送水、更には送電線設備の建設までを受け持つこのプロジェクトは、2011年末の完成後27年間にわたってメルボルン市への水の安定供給を担うことになっています。中東での海水淡水化事業の実績を活かし、今後は豪州・アジア諸国等、水問題が深刻化する地域への進出も加速していきます。

### 北米での発電所事業を加速



米国での再生可能エネルギー導入の加速を受けて、IPP事業会社であるTyr Energy, Inc.を通じて2008年8月にAmerican Renewables社を設立し、バイオマス発電所関連事業を進めています。第一号案件であるナコドチェス・パワープロジェクト(テキサス州東部)は2009年秋に開発フェーズを終え、その全開発権益を米国大手電力会社サザン・カンパニーグループに売却しました。米国最大級のバイオマス発電所における実績を活かし、当社は今後も米国での発電所事業に積極的に関与していきます。

## 情報通信・航空電子カンパニー



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を有する携帯端末流通事業
- 業界トップクラスのシェアを誇る航空機内装品の製造・販売事業
- 蓄電池分野や産業機械・電子システム分野の国内外での幅広い取組

### 2010年3月期の主な取組

- 車載用リチウムイオン電池メーカーを傘下に有する米国Ener1(エナール・ワン)社の第三者割当増資を引受
- クリーンエネルギーを活用した低炭素交通社会システムの共同実証プロジェクトを開始
- 企業の改正省エネ法への対応をはじめとするITを活用した省エネルギー推進事業を開始

### 組織図

#### 情報通信・航空電子カンパニー

情報通信・メディア部門

航空宇宙・産機システム部門

情報通信・航空電子経営企画部

情報通信・航空電子事業統括部

ITサービス、メディア、インターネット、モバイル関連分野及び航空機、産業機械関連分野において幅広い領域で事業を展開しています。各分野において業界トップクラスの事業会社を擁し、コア事業の強化に取り組んでいます。また、環境配慮・省エネに対するニーズに応えるべく、蓄電池や環境IT・グリーンテック分野等の新技術・新規事業の開発にも積極的に取り組んでいます。

#### 当連結会計年度の回顧

##### 蓄電池の分野で大きな進展

2010年3月期の当カンパニーの業績は、売上総利益は前連結会計年度比1.7%減益の1,364億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、投資有価証券評価損の計上もあつたため、同25.0%減益の60億円となりました。2010年3月末のセグメント別資産は、前連結会計年度末比4.7%増加の5,132億円でした。

当期は、企業のIT投資・設備投資抑制や広告予算が削減されるなか、低効率資産を圧縮すると同時に、安定収益基盤の確保及び成長分野への取組強化を図りました。また、航空産業低迷の影響を受けた民間航空機分野では、川上分野での取組を拡充することで、収益基盤の強化を図りました。

「Frontier° 2010」におけるカンパニーの重要施策であるコア事業の収益基盤強化・拡大と新技術・新産業での新規領域開拓への挑戦も確実に推し進めました。

コア事業の収益基盤強化・拡大では、成長領域への取組シフトを図りました。例えば、ITサービス分野では、景気変動の影響が少ないデータセンター関連事業や仮想ホスティング事業といったサービス事業の拡大を図りました。携帯端末販売モデルの変更に伴い端末販売台数が減少したモバイル分野では、端末買替サイクルの長期化を商機と捉え、携帯端末保証サービス事業の拡大に注力しました。携帯端末販売事業では、

業績の推移 (単位：十億円)					
	2006	2007	2008	2009	2010
売上総利益	¥116.4	¥133.5	¥139.0	¥138.9	<b>¥136.4</b>
持分法投資損益	1.8	△1.5	△1.2	0.3	<b>2.1</b>
当社株主に帰属する当期純損益	17.2	11.2	14.6	8.0	<b>6.0</b>
セグメント別資産	524.7	551.2	513.9	490.2	<b>513.2</b>
ROA (%)	3.4	2.1	2.7	1.6	<b>1.2</b>

(年3月期)

主要連結対象会社からの取込損益 (単位：十億円)					
	2006	2007	2008	2009	2010
伊藤忠テクノソリューションズ(株)*	¥6.6	¥7.4	¥ 8.1	¥ 6.9	<b>¥ 6.8</b>
アイ・ティー・シーネットワーク(株)	2.1	1.8	1.7	1.6	<b>1.6</b>
エキサイト(株)	0.6	0.2	△1.1	△1.4	<b>0.0</b>
(株)スペースシャワーネットワーク	0.2	0.2	0.2	0.1	<b>△0.1</b>

(年3月期)

\*伊藤忠テクノソリューションズ(株)の数値は旧(株)CRCソリューションズを含む

情報セキュリティ強化や通信コスト削減需要を背景に市場拡大が見込まれる法人向け営業体制を強化しました。これらの取組が功を奏し、ITサービス、モバイル等のコア事業が底堅い収益力でカンパニーの収益を下支えしました。

新規領域開拓への挑戦としては、電気自動車(EV)市場が急速に形成されつつある中で「蓄電池」分野で電池製品や製造機械、材料等の取引拡大と蓄電池を中核に据えた新たなサービスモデルの開発に向けた取組を加速しました。2009年12月には車載用リチウムイオン電池メーカーであるEnerDel社を傘下に有するEner1社の第三者割当増資を引受けました。多くの伊藤忠グループ企業を含む協力会社及びつくば市と共同で実施している「クリーンエネルギーを活用した低炭素交通社会システムの共同実証プロジェクト」では、EnerDel社の電池システムを活用した実証実験を実施しているとともに、プロジェクトを通じて新たな産業の創造に寄与しています。

## 2011年3月期の方針

### 既存事業の合理化と新たな成長の芽の育成を強化

「Frontier<sup>®</sup> 2010」の2年目にあたる2011年3月期においては、ITサービスや航空・産業機械分野等、既存収益基盤の強化・拡大、特に中国・アジアといった海外成長市場での展開を強化する一方で、グリーンテック分野や蓄電池事業等、環境配慮・省エネに対するニーズに対応した新規事業の早期立ち上げ・収益化にも注力していく方針です。

また、収益基盤の拡充を進めていく一方で、低効率・赤字資産の整理を進め収益基盤の強化を図るとともに、適切な経営資源シフトによる高収益な事業体質の構築を目指していく方針です。

## Topics

### 低炭素交通社会システムの共同実証プロジェクトを開始



2010年3月より、協力企業各社及びつくば市と共同で、「クリーンエネルギーを活用した低炭素交通社会システムの共同実証プロジェクト」を実施しています。

本プロジェクトでは、車載用電池を定置用途に利用するためのシステム開発や、太陽光により発電した電力の電気自動車と店舗での有効活用システムの開発等、数々の国内初となる取組を複合的に実施しています。

伊藤忠テクノソリューションズ(株)をはじめ、多くの伊藤忠グループ企業が参画するほか、EnerDel社も電池システムを提供しています。

### Ener1社の増資引受により、蓄電池事業を大きく前進



2009年12月、米国Ener1社の第三者割当増資引受により、クリーンエネルギーの基幹技術に強みを有する同グループとの関係を強化しました。傘下のEnerDel社は、車載用リチウムイオン電池を製造しており、米国内で唯一車載用リチウムイオン電池をセルから電池システムに至るまで一貫して開発・製造できる設備を有しています。本増資引受は、L-I-N-E-sで「蓄電池」を重点分野の一つとして位置付ける当社にとって、戦略的に重要な取組となりました。

## 金属・エネルギーカンパニー



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においてトップレベルを誇る収益基盤と資産効率
- 石油トレードにおける総合商社業界トップの業容
- 資源開発事業において商品・地域的にバランスのとれたポートフォリオを構築
- ウラン鉱トレードにおける世界第二位の年間取扱量

### 2010年3月期の主な取組

- 豪州既存権益（鉄鉱石、アルミナ）の拡張及び、石油ガス既存案件（サハリン-1、アゼルバイジャンACG鉱区）の追加開発
- NAMISAプロジェクトの着実な推進
- 石炭国際トレードの拡大
- 伊藤忠丸紅鉄鋼㈱との連携強化による鉄鋼製品トレードの拡大
- マレーシアにおいて固形バイオマス燃料製造事業を行う合弁会社を設立

### 組織図

#### 金属・エネルギーカンパニー

金属部門

エネルギー部門

新エネルギー部

金属・エネルギー経営企画部

金属・エネルギー事業統括室

上流権益の発掘・開発を推進するとともに、それら権益を基点としたバリューチェーンを構築し、開発とトレードのシナジー創出による業容の拡大を図っています。また、バイオマスやウラン鉱等の環境・新エネルギー分野でも着実に布石を打っています。資源を必要とする様々な国への長期・安定供給を通じ、世界経済の発展に貢献していきます。

#### 当連結会計年度の回顧

#### 既存権益の拡張と新規権益の早期収益化を推進

2010年3月期の当カンパニーの業績は、売上総利益は前連結会計年度比36.3%減益の1,416億円となりました。当社株主帰属当期純利益は同42.8%減益の657億円となりました。前期の米国エントラダ湾油ガス田開発プロジェクトからの撤退に伴う処理損失の反動といった増益要因がありましたが、上期の資源・エネルギー市況の低迷による影響を受けました。2010年3月末のセグメント別資産は、前連結会計年度末比22.9%増加の1兆2,490億円でした。

当期は、コスト削減等、資源エネルギー価格の大きな変動への対処策を講じつつ、「Frontier<sup>®</sup> 2010」におけるカンパニーの重要施策である3つの枠組みで、取組を推し進めました。

第一に、資源関連保有権益の拡大と新規に取得したプロジェクトの収益向上です。当カンパニーの金属資源開発の中心であるオーストラリアでは、大手資源会社BHP Billiton社等と共同運営する複数の鉄鉱山の拡張に向けた投資を実行（RGP4及びRGP5）し、次期拡張計画（RGP6）への先行投資を決定したほか、アルミナ精製事業の拡張に向けた投資も行いました。石油ガス開発においては、アゼルバイジャンのACG鉱区及びサハリン-1において生産量拡大に向けた追加開発を推進しました。また、前期、資本参加したNAMISA社については、事業を本格的にスタートさせ、整ったインフラという優位性を活かし、着実な操業を推進しています（詳しくは24～27ページの特集「資源・エネルギーの安定確保を担う」をご参照ください）。

第二の重点施策は、トレードの取組強化です。中国を中心とする新興

業績の推移		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
売上総利益	¥ 73.9	¥102.1	¥127.5	¥ 222.3	¥ 141.6	
（金属）	48.2	46.5	50.0	110.7	55.0	
（エネルギー）	25.6	55.6	77.5	111.6	86.6	
持分法投資損益	24.0	27.1	25.5	24.7	9.2	
当社株主に帰属する当期純損益	58.0	80.7	105.7	114.7	65.7	
セグメント別資産	644.4	781.4	916.6	1,016.6	1,249.0	
ROA (%)	10.2	11.3	12.5	11.9	5.8	

(年3月期)

主要連結対象会社からの取込損益		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
伊藤忠メタルズ(株)	¥ 1.0	¥ 1.2	¥ 1.4	¥ 1.4	¥ 0.8	
伊藤忠ペトロリアム(株)	2.5	5.1	3.6	5.0	0.8	
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd.	25.9	28.9	38.5	71.2	34.1	
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	5.2	21.2	33.4	26.1	6.9	
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	15.9	16.8	16.9	14.8	2.7	

(年3月期)

国での需要拡大に 대응べく、石炭の国際トレードを拡大しました。鉄鋼製品のトレードでは、伊藤忠丸紅鉄鋼(株)との連携を継続的に推進しており、オーストラリアの鉄鉱石開発プロジェクト向けには資材(鉄道レール等)の成約に至りました。

第三の重点施策は、主要各国の政策に後押しされ、グローバル規模で商機が拡大している新エネルギー・環境ビジネスの強化です。当カンパニーは、2009年4月1日に新エネルギー部を新設するなど推進体制を整備し、取組を強化しました。

バイオマス燃料では、マレーシアにおいて世界最大のパーム搾油事業者のFELDA Palm Industries Sdn. Bhd.と固形バイオマス燃料製造事業を行う合併会社を設立しました。既に販売チャネルも確保しており、将来の確かな収益貢献が期待される案件といえます。

温暖化ガス排出削減の必要性から世界各国で原子力発電拡大の機運が高まるなか、当カンパニーは、ウランの上流権益への取組を強化しています。当期は、西豪州の事業化調査プロジェクトに参画するとともに、ナミビア共和国における開発プロジェクトに参画しました。とりわけナミビア共和国の取組は、世界有数の資源量を誇る大規模な鉱区での開発案件であり、日本向けウラン資源の安定供給に繋がるものと期待しています。

### 2011年3月期の方針

#### 安定的・持続的な収益基盤の確立を目指す

当カンパニーは、連結純利益1,000億円以上を安定的・持続的に確保する収益基盤を確立することを基本方針としています。その実現に向け、既存権益の拡張と新規権益の確実な収益化により持分生産量を拡大するとともに、新たな優良案件の発掘にも取組んでいきます。また、既存権益とのシナジーによるトレードの拡大と新規トレードの獲得にも取組んでいきます。ウラン鉱やバイオマス、バイオエタノール等の新エネルギー・環境ビジネスも一層強化していきます。今後も拡大する新興国の資源・エネルギー需要に安定供給で応えとともに、環境保全に貢献するビジネスの開発を通じ、世界経済の持続的な発展に貢献していきます。

## topics

### Kalahari社の株式取得により 世界最大級のウラン案件に参画



豪州子会社を通じてKalahari Minerals plc (Kalahari社)の株式を取得しました。Kalahari社は、ナミビア共和国のロツシング・サウス鉱区の権益を100%保有するExtract Resources Limitedの筆頭株主です。同鉱区は世界有数の資源量を誇り、2013年のウラン生産開始を目指し、現在、事業化調査が進められています。当社は資源エネルギー庁の全面支援及び、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)の金融・技術支援のもと、世界最大級のウラン案件である本件を積極的に推進し、日本のウラン資源の安定供給に大きく貢献することを目指します。

### カスピ海ACG鉱区で新たな 原油生産プラットフォーム開発を決定



当社を含むパートナー各社及びアゼルバイジャン国営石油会社(SOCAR)は、カスピ海海域ACG鉱区の更なる原油生産量の増加を見込む「チラグ・オイル・プロジェクト」への投資を決定しました。

総額60億ドルを投じ、2013年の生産開始を目指し、新たなプラットフォームを建設する計画です。約3億6,000万バレルの追加原油生産が見込まれ、当社の持分生産量の拡大に大きく貢献することになります。

【写真提供】AIOC (Azerbaijan International Operating Company)

## 生活資材・化学品カンパニー



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のあるパルプ製造事業、及びグローバルに展開する強力な販売ネットワーク
- 化学品分野における中国・アジアの旺盛な需要に 대응する、グローバルな調達力と販売ネットワーク
- 基礎化学品から合成樹脂製品、電子材料、医薬品原料といった広範且つ競争力ある取扱商品群
- 合繊原料、汎用樹脂分野におけるグローバルな販売ネットワーク

### 2010年3月期の主な取組

- シーアイ化成(株)の子会社化を完了
- 横浜ゴム(株)と共同でロシアにタイヤ生産販売会社設立
- 中国・有力日用雑貨卸である杭州新花海商貿有限公司に資本参加
- 戸田工業(株)と共同で北米にリチウムイオン電池正極材工場設立

### 組織図

#### 生活資材・化学品カンパニー

生活資材部門

化学品部門

生活資材・化学品経営企画部

生活資材・化学品事業統括部

生活資材・化学品カンパニーは、素材から最終製品に至るまであらゆる産業界と密接に関わることで、グローバルな視点から幅広い顧客ニーズを掴むとともに、環境、新エネルギー、ライフ&ヒューマンケア分野をはじめとする新規事業領域への進出での収益基盤の創造を目指しています。

生活資材部門では「住まいと暮らし」をキーワードに、住宅資材、紙パルプ、ゴム・タイヤ等の分野で強固なバリューチェーンを構築し、事業・トレードの拡大に取り組んでいます。化学品部門では、様々な石油化学製品から医薬・電子材料に至る幅広い商品群のグローバルなトレード展開及び中国をはじめとするアジア、欧米等における戦略的な事業投資により、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。

#### 当連結会計年度の回顧

#### 資産入替、良質な資産の積上げを進めトレード収益を拡大

2010年3月期の当カンパニーの業績は、売上総利益は前連結会計年度比3.7%減益の1,101億円となりました。当社株主帰属当期純利益は同1.3%増益の193億円となりました。2010年3月末のセグメント別資産は、前連結会計年度末比19.1%増加の7,280億円でした。

2010年3月期は、各国政府の景気刺激策による世界的な景気回復を受けて、タイヤや天然ゴム、パルプ、化学品・合成樹脂原料等の石油化学製品の需要が回復基調を維持しました。生活資材部門ではパルプ及びタイヤにおけるトレード強化推進のため、海外販売ネットワークの強化を行い、更なる拡充を図りました。しかしながら、国内の住宅資材関連事業では日本の新設住宅着工戸数が1964年以来45年ぶりの80万戸割れという厳しい環境下、前年度比悪化となる苦戦を強いられました。一方、化学品部門では、中国の旺盛な需要に応えたグローバルな商品調達機能を発揮し前年度対比増益となりました。

「Frontier<sup>®</sup> 2010」に掲げた重要施策である「収益基盤の拡充」の観点から当期を総括すると、北米の住宅資材関連事業会社であるPrimeSource社が、北米市場の新設住宅着工戸数が統計開始以来最低となる55万戸に

業績の推移		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
売上総利益	¥111.1	¥126.2	¥122.6	¥114.3	<b>¥110.1</b>	
(生活資材)	72.7	79.4	74.3	66.0	<b>50.3</b>	
(化学品)	38.4	46.8	48.3	48.3	<b>59.8</b>	
持分法投資損益	2.8	2.3	2.0	2.9	<b>1.6</b>	
当社株主に帰属する当期純損益	18.6	24.8	19.7	19.0	<b>19.3</b>	
セグメント別資産	634.3	716.8	766.8	611.4	<b>728.0</b>	
ROA (%)	3.1	3.7	2.7	2.8	<b>2.9</b>	

(年3月期)

主要連結対象会社からの取込損益		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
伊藤忠建材(株)	¥0.8	¥2.4	¥0.3	¥△1.0	<b>¥0.2</b>	
伊藤忠紙パルプ(株)	1.1	0.8	0.6	0.1	<b>0.2</b>	
伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	1.3	1.8	1.8	1.1	<b>1.9</b>	
伊藤忠プラスチック(株)	2.6	3.2	3.1	1.6	<b>1.9</b>	
PrimeSource Building Products, Inc.	7.7	7.4	6.4	8.3	<b>4.7</b>	

(年3月期)

まで落ち込むなか、市況低迷の影響を最小限に止め、海外収益に貢献したことや、中国寧波におけるポリエステル原料事業が収益拡大に寄与したことは、良質な資産による安定した収益構造が構築されてきていることの証といえます。また、来期以降の布石として横浜ゴム(株)と共同でロシアにタイヤ生産販売会社を設立、化学品合成樹脂分野ビジネスにおける中核子会社として位置付けるシーアイ化成(株)の公開買付による子会社化等、成長領域における戦略投資も積極的に実行しました。

海外においては、化学品関連ビジネスとして中国の日用雑貨品卸である杭州新花海商貿有限公司(新花海)に出資しました。新花海と子会社である北京伊藤忠華糖総合加工有限公司は、取扱商品や販路の面で補完関係にあり、この取組は日用雑貨品分野における販売基盤を一気に強化できるものと期待しています。また、「Frontier<sup>®</sup> 2010」で注力分野として掲げる環境・新エネルギー関連分野では、北米で戸田工業(株)とリチウムイオン電池の正極材の生産・販売合弁会社を設立しました。

## 2011年3月期の方針

### 収益牽引事業の強化と新たな収益基盤の育成に注力

「Frontier<sup>®</sup> 2010」の2年目となる2011年3月期においては、トレード収益の持続的成長と、収益を牽引する事業の拡大・育成、そして新規事業領域を含む戦略的投資を重点的に実行していきます。

生活資材部門では、紙パルプセグメントにおいて世界No.1パルプトレーダーとして築き上げてきた販売ネットワークの更なる強化、及びその関連事業の拡大を図ります。住宅資材セグメントでは関連事業の更なる収益構造の改革を推進するとともに、タイヤセグメントにおいてはトレードと事業を組合せた世界戦略を推進し、新たな収益の柱となる事業の確立に注力していきます。

化学品部門ではグローバルなトレードの強化を図る一方で、収益の安定化を目指し、川上戦略の推進や医薬品分野、二次電池関連分野等、新規領域での事業投資を推進していく方針です。

## Topics

### 横浜ゴム(株)と共同でロシアに タイヤ生産販売会社設立



横浜ゴム(株)と共同で、ロシアにタイヤ生産販売会社YOKOHAMA R.P.Z. L.L.Cを設立しました(当社出資比率20%)。ロシア連邦共和国リベツク州の経済特区に、2011年9月の操業開始に向け、年間生産能力140万本のタイヤ生産工場の建設を進めています。また、今回の工場建設に合わせ、2005年4月に同じく横浜ゴム(株)との共同出資でモスクワに設立したタイヤ販売会社YOKOHAMA RUSSIA L.L.C.に関し、当社の出資比率を14.9%から20%へ上げました。両社が従来以上に緊密な連携を図り、ロシアでのヨコハマタイヤの生産・販売事業を拡大していきます。

### 戸田工業(株)と共同で北米に リチウムイオン電池正極材工場設立



戸田工業(株)と共同で米国ミシガン州において、リチウムイオン電池の主要部材である正極材の製造・販売を行う合弁会社を設立しました。2010年春着工、11年に操業を開始し、2015年には電気自動車8万台分相当規模に拡大する予定です。同時に、正極材原料を生産するカナダオンタリオ州の戸田工業の子会社も両社の合弁会社としました。両事業を一体運営することにより、原料から正極材までの一貫製造・販売体制を整えます。今回の合弁事業により北米での製造拠点を構築し、市場規模拡大が見込まれる米欧市場への参画を図ると同時に、更に成長の見込まれる地域へのビジネスフィールド拡大を目指します。

## 食料カンパニー



青木 芳久  
食料カンパニープレジデント

### 2010年3月期の主な取組

- 中国及び台湾における食品・流通最大手である頂新グループの持株会社頂新(ケイマン)ホールディングの事業会社化
- 中国における頂新グループ及び中糧集団(COFCO)との取組を推進
- 米国西海岸最大級の穀物輸出エレベーター新設事業に参画
- アジア地域での粉乳拡販を目指し豪州乳業メーカーを事業会社化
- 国内大手小売ユニー(株)及びイズミヤ(株)と資本・業務提携契約を締結
- (株)日本アクセス株式の公開買付を開始

### 組織図

#### 食料カンパニー

- 食糧部門
- 生鮮・食材部門
- 食品流通部門
- 食料中国事業推進部
- 食料営業サポート部
- 食料経営企画部
- 食料事業統括部

### 食料カンパニーの強み

- SIS戦略のグローバルな展開  
(Strategic Integrated System: 戦略的統合システム)
- 川上・川中・川下の全領域で強固な事業基盤を構築
  - 川上: 穀物集荷事業等、海外における確固たる原料供給体制
  - 川中: 国内トップクラスの全温度帯流通網
  - 川下: (株)ファミリーマートを中心に消費者ニーズを的確に川上に環流する顧客接点
- 有力企業との戦略提携による中国におけるSIS戦略の推進基盤
- 総合商社食料部門ではトップクラスの収益力

当カンパニーは、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、リテー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 (Strategic Integrated System: 戦略的統合システム) 戦略をグローバルに推進・展開しています。食の安全・安心に対する管理機能の高度化と、国内外のパートナーとの連携強化により、日本・中国・アジアにおける食料業界のリーディングカンパニーを目指しています。

#### 当連結会計年度の回顧

#### グローバルマーケットでSIS戦略を推進

2010年3月期の当カンパニーの業績は、売上総利益は前連結会計年度比ほぼ横ばいの3,355億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、同37.8%増益の278億円となりました。2010年3月末のセグメント別資産は、前連結会計年度末比7.3%増加の1兆1,307億円でした。

近年の経済成長の鈍化に伴い頭打ちから縮小傾向にある国内食料業界は、中長期的にも少子高齢化と人口の減少を背景とする需要の縮小が予想されています。当期は、個人消費の低迷が続き、これに伴う需給ギャップが業界再編の動きを加速させるとともに、メーカー・卸・小売といった業界を越えた競争も激化しました。当カンパニーはこのような激しく変化する状況を的確に捉えて国内SIS戦略を推進することで、厳しい環境下においても堅調な収益確保を実現しました。川下では、ユニー(株)やイズミヤ(株)と資本・業務提携を締結し、消費構造の変化に対応するための連携強化を図りました。川中では、バリューチェーンの軸と位置付ける中間流通分野の強化に向けて(株)日本アクセス株式買増しに向けた公開買付を開始しました(注:2010年4月に公開買付完了)。

中国・アジア市場は、世界的な景況感の悪化による影響を受けたものの、旺盛な個人消費に支えられ、年間を通じて総じて堅調な結果となりました。中国においては、頂新ホールディングの事業会社化を実現しました。また、近年の積極的施策により築き上げた現地戦略パートナーと

業績の推移		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
売上総利益	¥142.6	¥264.6	¥324.7	¥335.6	<b>¥335.5</b>	
持分法投資損益	9.3	10.2	8.0	10.1	<b>13.0</b>	
当社株主に帰属する当期純損益	19.4	18.1	18.7	20.2	<b>27.8</b>	
セグメント別資産	778.8	1,070.7	1,064.8	1,054.1	<b>1,130.7</b>	
ROA (%)	2.6	2.0	1.7	1.9	<b>2.5</b>	

(年3月期)

主要連結対象会社からの取込損益		(単位：十億円)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
(株)日本アクセス*	¥0.5	¥2.4	¥2.6	¥3.7	<b>¥4.5</b>	
伊藤忠食品(株)	1.8	1.4	1.3	0.7	<b>1.7</b>	
(株)ファミリーマート	4.3	4.7	4.9	5.3	<b>4.7</b>	

(年3月期)

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

の共同取組の推進を軸に、「Frontier<sup>®</sup> 2010」においてカンパニーの重要施策として掲げるグローバルSIS戦略を推し進めました。例えば、中国のパートナーであります頂新グループや中糧集团有限公司(COFCO)とは、各種情報交換を行い関係を強化し、今後の新規事業展開の礎を築きました。また、中国食品製造大手である龍大食品グループの山東龍大肉食品の事業会社化を行い、今後、中国における畜産インテグレーションの展開を推進してまいります(詳しくは20~23ページの特集「巨大な中国消費市場を切り拓く」をご覧ください)。

川上における食糧資源の調達・加工拠点の確保・拡大もグローバルSIS戦略の推進上、極めて重要な取組です。米国西海岸において最高の効率を誇る穀物受入能力と最大の穀物積出能力を備える穀物輸出ターミナルの新設事業や、豪州乳業メーカーへの出資を通じた粉乳事業への出資、また中国東北地方における農産物買付・販売会社への資本参加に合意するといった新たな取組を行いました。いずれも日本・中国を含むアジア市場のユーザー向けの食糧資源供給体制の強化を主な目的としています。

### 2011年3月期の方針

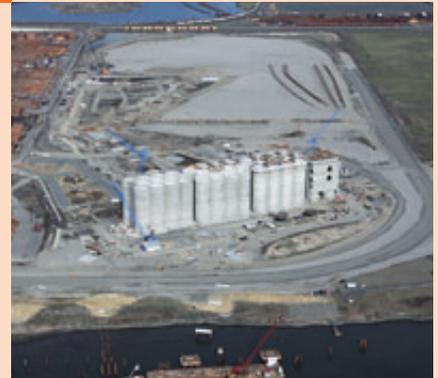
#### アジア食料業界のリーディングカンパニーを目指す

「Frontier<sup>®</sup> 2010」では、連結純利益300億円規模を達成できる収益基盤の確立を目標とし、重要施策である「中国・グローバルSIS戦略の推進」「対日・国内SIS戦略の推進」「原料調達・加工拠点の確保・拡大」に引続き取組み、日本・中国を含むアジアにおける食料業界のリーディングカンパニーを目指します。

中国におけるパートナー企業との取組を引続き推進するとともに、新興国における食品流通基盤の構築も推し進めます。国内パートナー企業とは、共同での商品開発等を通して業務提携のメリットを追求していきます。中国のみならず北米・豪州等世界各地におけるサプライソースの確保にも引続き注力します。

## Topics

### 米国西海岸最大級の穀物輸出施設の新設で合意



穀物メジャーのBunge North America及び韓国最大のバルクキャリアの米国法人であるSTX Pan Ocean (America), Inc.と共同で、米国西海岸に穀物輸出施設を新設することで合意しました。同施設は同地域で最高効率の穀物受入能力に加え、最新鋭の機材の導入により、最大の穀物積出能力を備えます。本事業は、グローバルSIS戦略において、食糧資源の安定供給体制の拡充と位置付ける取組です。

### 国内食品流通分野におけるパートナーシップを強化



資本・業務提携を通じて、ユニー(株)及びイズミヤ(株)との協力関係を強化しました。伊藤忠のグローバルネットワークや各種リテールサポート機能と、両社の店舗ネットワークや商品開発機能等の経営資源を有機的に結合する共同取組により、国内市場の構造変化に対応するとともに、中国を中心とする海外事業展開を推進していきます。

## 金融・不動産・保険・物流カンパニー



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

- 金融・保険・物流・不動産という4つの機能を融合したソリューションの提供
- マーケット環境の変化を先取りした、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建設・不動産分野における良質なものづくり・サービスの提供
- 総合商社の機能を駆使した高付加価値物流で差別化を図る物流事業

### 2010年3月期の主な取組

- アドバンス・レジデンス投資法人与日本レジデンシャル投資法人の合併
- 伊藤忠ロジスティクス(株)(旧・(株)アイ・ロジスティクス)の子会社化
- 杉杉集团有限公司・三井不動産(株)とのJVによる中国・寧波におけるアウトレットモール事業に参画
- 中国における物流事業の再編に着手

### 組織図

#### 金融・不動産・保険・物流カンパニー

金融・保険部門

建設・不動産部門

物流部門

オリコ関連事業統轄部

金融・不動産・保険・物流経営企画部

金融・不動産・保険・物流事業統括部

豊富な経験と実績、そしてIT(情報技術)、LT(物流技術)、FT(金融技術)等の総合商社ならではのノウハウと機能を活かし、高付加価値ソリューションを提供しています。部門の枠を越えた一体化経営により、あらゆる業界にアクセスが可能であり、グローバルマーケット、とりわけ近年においては成長著しい中国・アジア地域において新たなビジネスの創出を図っています。

#### 当連結会計年度の回顧

##### 金融危機後の新潮流を総合力で確実に捉える

2010年3月期の当カンパニーの業績は、売上総利益は前連結会計年度比15.2%減益の356億円となりました。当社株主帰属当期純損失は30億円減益の△42億円となりました。2010年3月末のセグメント別資産は、前連結会計年度末比0.1%増加の3,821億円でした。

先進国においては景気回復テンポが緩く当カンパニーが展開する事業は引続き苦しい経営を強いられましたが、一方で、中国・アジア地域の経済成長は当カンパニーにとって好材料となりました。金融・保険分野では、従来の市場取引や融資関連ビジネスの収益力が低下し、更なる資産の効率化が課題として残る一年となりました。一方、これまでに取組んできた中国・アジアへの経営資源のシフトにより、アジアの金融事業会社については好業績を収めることができました。国内不動産市況悪化により、建設・不動産分野も苦戦しましたが、リスク管理の強化に加えて在庫物件の圧縮・既存物件の収益性向上に取組んだことや、不動産事業者・ファンドが資金調達や安定経営に苦戦するなか、厳選された物件を安定的に供給したことが、当社の優位性を一層高める結果となりました。物流分野では、荷動きの低迷により、国際物流事業の収益回復は鈍いものとなりましたが、中国物流事業の強化、不採算事業の見直し等により、収益基盤の強化を行いました。

「Frontier<sup>®</sup> 2010」の初年度となった当期は、前期に引続き厳しい環境下ではありましたが、多様な機能を融合した総合力を発揮しつつ、金

業績の推移 (単位：十億円)					
	2006	2007	2008	2009	2010
売上総利益	¥ 46.0	¥ 43.3	¥ 41.4	¥ 42.0	¥ 35.6
持分法投資損益	8.0	△66.0	29.6	△2.9	△7.1
当社株主に帰属する当期純損益	9.9	△28.3	10.8	△1.2	△4.2
セグメント別資産	600.9	524.9	420.5	381.8	382.1
ROA (%)	1.6	△5.0	2.3	△0.3	△1.1

(年3月期)

主要連結対象会社からの取込損益 (単位：十億円)					
	2006	2007	2008	2009	2010
伊藤忠ファイナンス(株)	¥3.2	¥ 2.3	¥△7.0	¥ 0.6	¥△1.7
伊藤忠都市開発(株)	1.3	0.7	△4.4	0.3	0.5
伊藤忠ロジスティクス(株)*	0.6	0.4	0.7	0.1	2.0
(株)オリエンコーポレーション	3.1	△40.6	19.3	△2.7	△6.2
FXプライム(株)	0.3	0.1	0.7	0.9	0.0
イー・ギャランティ(株)	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1

(年3月期)

\*2010年1月1日付で社名変更(旧社名：(株)アイ・ロジスティクス)

融危機後の世界経済を見越した布石を着実に打つことができたと考えています。

金融・保険分野では、建設・不動産部門と共同で経営するITCインベストメント・パートナーズ(株)による新たな金融商品の開発、金融と保険を融合した再保険ファンド投資等、新たな分野への積極展開を図りました。成長が見込まれる中国・アジア地域においては、その成長を確実に捉えるべく中華圏メザニンファンドの取組や同地域における金融サービス事業に注力しました。

建設・不動産分野では、当社グループが筆頭株主であるADインベストメント・マネジメント(株)が資産運用を行うアドバンス・レジデンス投資法人と日本レジデンシャル投資法人の合併を実施し、住宅系では国内最大級のJ-REITとなりました。海外展開については、Mapletree社との提携関係を継続・強化し、アジア・中国地域における不動産事業の展開の足掛かりとしました。新たな取組としては、杉杉集团有限公司・三井不動産(株)とのJVにて中国・寧波でのアウトレットモール事業を推進し、2011年春の開業を予定しています。

物流分野では、市場のポテンシャルが大きい中国・アジア地域でのサード・パーティー・ロジスティクス(3PL)事業を更に強化すべく、中国での物流事業の再編、インドでの物流網の構築に着手しました。

### 2011年3月期の方針

#### カンパニーシナジーの一層強化に継続して取組む

2011年3月期は引続きカンパニーシナジーの一層の強化に努めるとともに、海外展開も積極的に推進する年と位置付けています。具体的には、金融・保険部門と建設・不動産部門の協業による資産運用ビジネス、建設・不動産部門と物流部門が共同で取組む物流ファンドの強化等を進め、海外においては中国・アジアへの展開を推進し、新規ビジネスモデルへの展開の可能性も探ります。一方で事業収益性の見極めを行い、注力分野へ経営資源を集中することで、収益力向上を図ります。

## Topics

### 日本最大級の住宅系J-REITが誕生



アドバンス・レジデンス投資法人と日本レジデンシャル投資法人は2010年3月合併し、新投資法人、「アドバンス・レジデンス投資法人」として新たなスタートを切りました。資産規模約3,500億円の住宅系としては国内最大級のJ-REITが誕生したことになります。当社としては、今後、伊藤忠グループの持つネットワークを活用し多角的な支援を行い、同法人の長期的・安定的な成長を図ることにより住宅分野におけるビジネスチャンスの拡大を目指します。

### 中国における物流事業



中国での物流ニーズの高まりに対応するため、物流ネットワークの構築に注力する一方、グループの物流事業再編にも着手しています。国内物流については伊藤忠物流(中国)有限公司(旧：北京太平洋物流有限公司)、頂通(開曼島)控股有限公司を中心に80か所以上の物流拠点を展開、中国全土をカバーする物流ネットワークサービスを提供しています。また伊藤忠ロジスティクス(株)との連携により、中国国内のみならず日本をはじめとした海外との国際物流にも対応していきます。将来的には同様のビジネスモデルを他の新興国にも展開していく予定です。

# LINEs 分掌

丹波 俊人 社長補佐 (LINEs 分掌)



伊藤忠商事の将来の収益を支える「L-I-N-E-s」領域の事業を、カンパニー横断的にシナジー (s) を活かしながら開発・育成することを目的に2009年4月に新設されました。「Frontier<sup>®</sup> 2010」では、特にL(ライフケア分野)とE(環境・再生可能エネルギー分野)に注力しており、両分野において当社の強みを発揮すべくバリューチェーンの構築に取り組んでいます。また、I(機能インフラ・社会インフラ分野)、N(先端技術分野)に関してもビジネスシーズの発掘、育成に注力しています。

(詳しくは28～31ページの特集「変化に芽吹く成長の種を狙う」をご参照ください)

■ **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。

2009年度は、特に医療機器川上分野の収益拡大・体質強化を図り、単体収益・連結営業利益を拡大させました。具体例として、国内においては100%子会社のセンチュリーメディカル(株)による昭和医科工業(株)の脊椎関連製品の国内販売事業の買収、また海外では伊藤忠(中国)集団有限公司、(株)グッドマンの三者で中国の医療機器メーカー天健医療科技(蘇州)有限公司と資本・業務提携契約を締結するなど、将来の収益拡大に向けた布石を打ちました。2010年度は、国内事業の収益基盤を強化するとともに、中国を中心にアジア、北・中南米等、成長市場での事業構築・拡大を目指します。

■ **ソーラー事業推進部**：太陽光ビジネスにおいて、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)、太陽光発電事業に至るまでの太陽光ビジネスバリューチェーンの構築に取り組んでいます。

2009年度は、太陽光ビジネスにおいて川上から川下までのバリューチェーンの構築を進めましたが、特に日・米・欧の主要三市場におけるシステムインテグレーター事業の基盤拡充を推進しました。2010年度は、構築したバリューチェーンをベースに収益規模の拡大を図るとともに、更なるバリューチェーンの強化に向けて、川上材料関連ビジネスや発電事業等において、新たな取組を推進していきます。

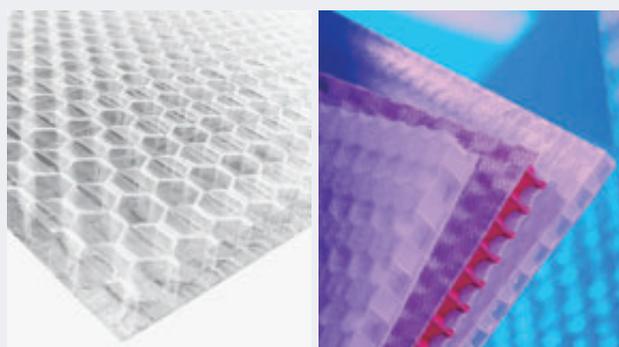
■ **先端技術戦略室**：バイオ・ナノテクノロジーをはじめとした先端技術分野のシーズと市場ニーズをマッチングさせることにより、新たなビジネス領域の開拓と将来の



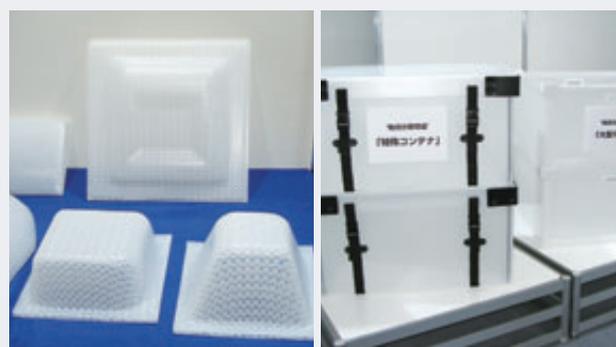
ライフケア事業推進部：(株)グッドマンの取扱製品  
(左：PTCAバルーンカテーテル／右：冠動脈ステント)



ソーラー事業推進部：伊藤忠商事東京本社ソーラー発電所



先端技術戦略室：連続成形技術で作られたハニカムコア



先端技術戦略室：複雑形状に成型されたハニカムとアプリケーション例

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。例えば、ベルギーのEconCore社が開発したハニカム構造体連続成形技術は、当室の発掘、インキュベーションを経て、カンパニーに移管され、2009年度までに日本を含むアジア太平洋地域及び中東における包括的な独占ライセンス契約を締結しました。この新しいビジネスにより、カンパニーでは既に収益化を実現しています。2010年度も引き続き新規ベンチャー投資・共同開発投資による先行布石と既存取組案件のビジネス化を推進します。

■ **開発戦略室**：環境・再生可能エネルギー、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。また昨今注目されている「スマートグリッド」に関し、国内（つくば市）、米国（ニューメキシコ州）、インド（グジャラート州）で、当室が主導し、伊藤忠グループ及びパートナー企業とともに実証実験を行い、事業モデルをいち早く確立すべく活動しております。

■ **企画管理室**：上記2部、2室をLINEs分掌役員の下に束ね、「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**

2010年7月1日現在

社長補佐 (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



開発戦略室：伊藤忠エネクス学園東大通りCS店（ガソリンスタンド）に設置した急速充電器とカーシェアリング用途として配備した電気自動車



開発戦略室：つくば市での「クリーンエネルギーを活用した低炭素交通社会システムの共同実証プロジェクト」のオープニングセレモニーの様子

# 経営企画

高柳 浩二 経営企画担当役員



経営企画担当役員の傘下には、全社経営計画の策定を行う「業務部」、事業推進のバックアップ機能としての「事業部」「IT企画部」「調査情報部」、社内外へのコミュニケーション活動を通じて事業推進を支援する「広報部」、海外市場政策の企画・調整・推進部署である「海外市場部」の各部署と、全社業務改革プロジェクトを推進し、業務改革の意識醸成を図る「ITOCHU DNAプロジェクト室」があります。

また、経営企画担当役員は、海外ブロックを総括統制しています。

■ **業務部**：中期経営計画「Frontier<sup>®</sup> 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。

■ **広報部**：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。

■ **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**：経営環境が劇的且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。

■ **海外市場部**：伊藤忠グループの海外収益拡大に向け、海外市場政策について企画・立案・推進するとともに、市場に立脚したプロジェクトの推進に向け、各カンパニーを積極的に支援しています。また、海外店の機能の強化、管理体制の更なる充実を図っています。

■ **ITOCHU DNAプロジェクト室**：全社員の業務改革に対する意識醸成と業務の効率性向上のために、2006年度にスタートした「ITOCHU DNAプロジェクト」(DNA = Designing New Age)を推進し、各カンパニーのそれぞれのビジネスにおける最適な業務プロセスの構築作業を支援しています。

## 体制図

2010年7月1日現在

経営企画担当役員

業務部

事業部

広報部

IT企画部

調査情報部

海外市場部

ITOCHU DNA プロジェクト室

海外店

## 海外地域代表からのコメント

### 北米

鈴木 善久

伊藤忠インターナショナル会社社長 (CEO)

リーマンショック以降の景気後退の中、昨年度は建機・建設資材関連事業を中心に試練の年でしたが、今年度は景気回復を受け新時代への変革の年となります。傘下の事業会社32社の持続的成長とともに、風力や太陽光発電等の新エネルギー事業、環境関連技術、アジア向け穀物エレベーター建設等、新たな事業や投資に挑戦してまいります。



### 中南米

鷲巢 寛

中南米総支配人

世界の資源・食料供給源として益々重要性が高まる中南米。グローバルな視点の下、鉄鉱石等鉱物資源、森林資源、バイオエタノール、食料開発等に積極的に取り組んでいます。また域内の堅調な内需に焦点を当てた社会インフラ、自動車、プラント、医療、通信等の分野での事業・トレードで新たな収益源構築を目指します。



### 欧州

久米川 武士

欧州総支配人

欧州経済は徐々に回復しつつあるものの、EU諸国の財政問題等もあり未だ本格的な回復局面に至っていません。2010年中の劇的な経済回復が見込まれない中、環境(再生エネルギー等)・インフラといった有望分野や、ブランド・生活産業といった当社の強みの発揮しうる分野での事業開発を進めています。



### アフリカ

赤松 知之

アフリカ支配人

アフリカは資源価格の高騰と採掘技術の進歩により資源大陸として見直され、世界に向けた資源の重要供給拠点として再び世界の注目を集めています。当ブロックでは自動車/建機、コーヒー/カカオ/ゴマ、ウッドチップ等従来の取扱商品に加え、ナミビアでのウラン開発等の資源開発を新たな重要注力分野として取り組んでいます。



### 中近東

豊島 正徳

中近東総支配人

中近東は産油国を中心に歳出を拡大し、インフラ、石油化学分野への投資を増大、一方で、人口増、生活水準の向上により消費関連ビジネスが伸びています。当ブロックは引続きエネルギー、化学品、プラント、自動車分野に注力するとともに生活消費関連及び再生可能エネルギー等のL-I-N-E-s関連ビジネスを開拓していく方針です。



### 大洋州

藤野 達夫

大洋州総支配人

大洋州経済は主要先進地域の中では比較的早期に世界同時不況の波を抜け出し、2009年度後半からの資源価格の再上昇により、経済は顕著に回復しています。従来と同じく石炭・鉄鉱石等鉱物資源分野に最大の注力をするとともに、食料分野・森林資源/木材製品開発、及び水・鉄道インフラ案件開発でもビジネス拡大を目指します。



### 中国

佐々木 淳一

中国総代表

中国は他国同様輸出低迷、金融危機の影響を受けながらも、13億人を有する巨大な市場として堅調な内需に大きく支えられ、2010年第1四半期のGDPは前年同期比11.9%の成長率を達成しました。当ブロックは、更に内需シフト戦略を推進し、環境・省エネ・資源・生活消費関連の四つの分野に注力していきます。



### アジア

野村 徹

アジア総支配人

世界的景気後退から力強く立ち直りをみせるアジアではアセアンを中心としたFTA締結等によりアジア域内に加え、中国・インドともトレード拡大により収益拡大を目指しています。有力な地場企業との協調の下、様々な分野での投資や、各国のインフラ案件へも重点分野として取り組み、新たな収益源を築いていきます。



### CIS

茂谷 貴彦

CIS代表

CIS各国は経済危機下の2009年を除き、過去10年間一貫して数%以上のGDP成長率を維持しており、ロシア・カザフスタン・アゼルバイジャンなど原油・ウラン等資源の豊富な国も多数あります。当ブロックは資源関連に加え、経済成長に伴う自動車・タイヤ等消費関連や産業再興に必要なプラント・機械・原材料ビジネスに注力していきます。



## 経営管理

赤松 良夫 人事・総務・法務担当役員



人事・総務・法務担当役員の傘下には「人事部」「総務部」「法務部」「貿易・物流統括部」の4部があり、「Frontier<sup>®</sup> 2010」の重要施策に掲げられている「経営システムの進化」の一翼を担うとともに「世界人材戦略の本格展開」の実現に向けた取組を主導しています。

■ **人事部**：「Frontier<sup>®</sup> 2010」の重要施策の一つである「世界人材戦略の本格展開」の中核的役割を果たし、世界視点での人材力強化に取り組んでいます。「世界人材開発センター（GTEC）本部」の下で、各ブロックの人材戦略を統括・推進する役割を担っています。また、人事制度・人事政策を通じ、社員のやる気・やりがいの向上に繋げるとともに、人材育成の強化を推進しています。更には、個々のキャリアを重視し、働きやすい職場環境の整備やメリハリある働き方の実現を通じて、年齢・国籍・性別を問わず多様な人材一人ひとりが最大限能力を発揮できる会社作りを目指しています。

■ **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捉え、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**：会社全体が経営目標達成に向け円滑且つ効率的に業務を遂行できるよう、資産管理、文書管理、警備・防災対策等の多様な支援を行うとともに、当社並びに当社グループにおけるCSR活動と環境保全活動を推進しています。また、株主への情報開示や地域社会との共生等、会社を取巻く各種ステークホルダーとの良好な関係を築くための各種施策を実施しています。

■ **貿易・物流統括部**：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、グループ全体に亘る安全保障貿易管理や関税管理等の輸出入管理及び貿易・物流政策の企画・立案・推進や物流業務委託先の登録制度等、貿易・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ます。

### 体制図

2010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** 財務・経理・リスクマネジメント担当役員(兼)チーフフィナンシャルオフィサー



財務・経理・リスクマネジメント担当役員の傘下には「財務部」「経理部」「営業管理統括部」「リスクマネジメント部」があり、「Frontier<sup>®</sup> 2010」の重要施策である「財務体質の強化」「リスクマネジメントの高度化」の実現に向けて取り組んでいます。またCFO直属の組織として「CFO室」「IR室」「グループ決算サポート・IFRS室」があります。

■ **財務部**：金融情勢の変化に対応し、機動的且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も進めています。

■ **経理部**：高度化・複雑化する会計制度の変化に対応し、連結・単体決算、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を担っています。

■ **リスクマネジメント部**：信用リスク並びにカントリーリスクを集中管理するとともに、リスクアセットを活用したRCM（Risk Capital Management）を中心に全社的なリスク管理を統括・推進しています。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止まらず、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**：CFOの補佐業務に加え、当社グループ連結の財務報告に係る内部統制の整備・運用を統合管理しています。

■ **IR室**：投資家、アナリストをはじめとする国内外のステークホルダーに対し、適時適切に情報を提供、開示するとともに、マネジメントによる各種説明会・海外投資家訪問の企画・立案・実行、個別取材対応、アニュアルレポートの作成等を通じて、当社グループの経営状況・経営戦略に対する適正な理解を促進しています。

■ **グループ決算サポート・IFRS室**：国際財務報告基準（IFRS）の導入に向け、グループ全体で適切な対応を図ることを目的として、2010年4月に新設しました。IFRS導入に向けたグループ会計方針の検討や、各グループ会社の具体的な実務対応に関するサポート等を実施していきます。また、現在採用している米国会計基準に関するグループ会社の決算サポートも併せて実施していきます。

**体制図**

2010年7月1日現在

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

