

NEW GROWTH STAGE 2012

アニュアルレポート2012

2012年3月期



ITOCHU Corporation

QUICK SEARCH

読者の皆様の関心事をキーワードとしたインデックスです。必要な情報への迅速なアクセスにご活用ください。



GROWTH POTENTIAL

P.2 成長性

伊藤忠商事のビジネス創造・拡大のプロセスと2012年3月期から新たな成長ステージに入ったことをいくつかのキーワードでご紹介しています。



STRATEGY

P.12 戦略

社長の岡藤が、中期経営計画「Brand-new Deal 2012」初年度の実績と、新たな成長ステージでの伊藤忠商事の戦略、社会的責任に関する考えをご説明します。



NUMBERS

P.22 業績データ

過去5カ年の主要経営指標、資源エネルギー関連の持分権益数量の推移、及び過去10カ年の長期業績推移を掲載しています。



INVESTMENT

P.26 投資

成長戦略上、ますます重要性が高まる「投資」に焦点を当て、投資活動に関する考え等を、いくつかの実例を挙げながらご説明しています。



OPERATIONS

P.39 オペレーション

各ディビジョンカンパニーの事業ポートフォリオ、業績概況、成長戦略、本業を通じたCSRへの取組等を図表や事例を用いてご説明しています。



SUSTAINABILITY

P.71 CSR

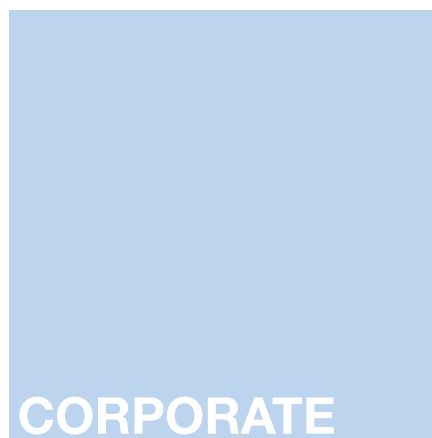
CSRに関する方針や取組事例等をISO26000の中核主題に基づいてご報告しています。また、第三者による取扱商品のサプライチェーン視察をレポート形式でご紹介しています。



GOVERNANCE

P.89 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス活動をご説明するとともに、取締役、監査役及び執行役員の紹介を行っています。



CORPORATE

P.98 運営体制

グループの運営体制及び主要子会社、関連会社等を掲載しています。

CONTENTS

2	絶え間ないビジネスの創造	71	CSR (企業の社会的責任)
8	新たな成長ステージ	72	伊藤忠商事のCSRとは
12	株主・投資家ならびに全ての ステークホルダーの皆様へ	74	サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト パルプ生産の熱き 「グリーンエコノミー」プロジェクト セニブラ社の環境ビジネスの取組
20	2012年度短期経営計画	78	ISO26000中核主題と 伊藤忠商事の考える課題
22	連結業績ハイライト	79	人権
26	特集 伊藤忠商事の投資戦略	80	労働慣行
28	投資によるビジネス創造と拡大	82	環境
30	「付加価値」分野での商機拡大を掴む	85	公正な事業慣行
32	競争力ある新たな石炭安定供給源の確保	86	消費者課題
34	非在来型資源の未来を切り拓く	87	コミュニティへの参画及びコミュニティの発展
36	英国タイヤビジネスにおける ドミナント戦略の大いなる進展	89	コーポレート・ガバナンス
38	投資リスクの管理と財務健全性の維持	90	コーポレート・ガバナンス
39	オペレーション	94	取締役、監査役及び執行役員
40	組織改編	98	グループ運営体制
42	ティビジョンカンパニー パフォーマンス in Brief	107	会社情報／株式情報
44	■ 繊維カンパニー		
48	■ 機械カンパニー		
52	■ 金属カンパニー		
56	■ エネルギー・化学品カンパニー		
60	■ 食料カンパニー		
64	■ 住生活・情報カンパニー		
68	海外オペレーション		
69	CFO／CSO／CAO・CCO		
70	主要連結対象会社からの取込損益		

編集方針

当社では、2012年3月期版の「アニュアルレポート2012」より、それまで経営実績、今後の成長戦略、当社の強み等を中心にご説明してきた「アニュアルレポート」に、「当社ウェブサイトCSRページ」等でご報告しているCSR関連情報のうち、特に重要な情報を盛り込み、一体的にご報告しています。詳細な財務情報については、別冊「財務セクション」をご参照ください。

▶ IR (投資家情報) ウェブサイト

<http://www.itochu.co.jp/ja/ir/>

▶ CSRウェブサイト

<http://www.itochu.co.jp/ja/csr/>

絶え間ないビジネスの創造

当社は、機動性を活かし、その時々で最も成長が期待できる領域に軸足を移しながら、幾多の環境変化のなかで柔軟に事業ポートフォリオを変化させてきました。その柔軟さゆえに、当社のビジネスモデルは産業分野・地域によって極めて多種多様でありシンプルな類型化は困難です。

得意とする機能を発揮してビジネスを展開し、そこで蓄積したビジネスノウハウや確立したマーケットポジションを活かし、新たなビジネスを創造する「面的なビジネスの拡大」のプロセスを繰り返していきます。

資源・原材料の確保

需要家と生産者のマッチング

得意とする機能を
発揮してビジネス
を展開

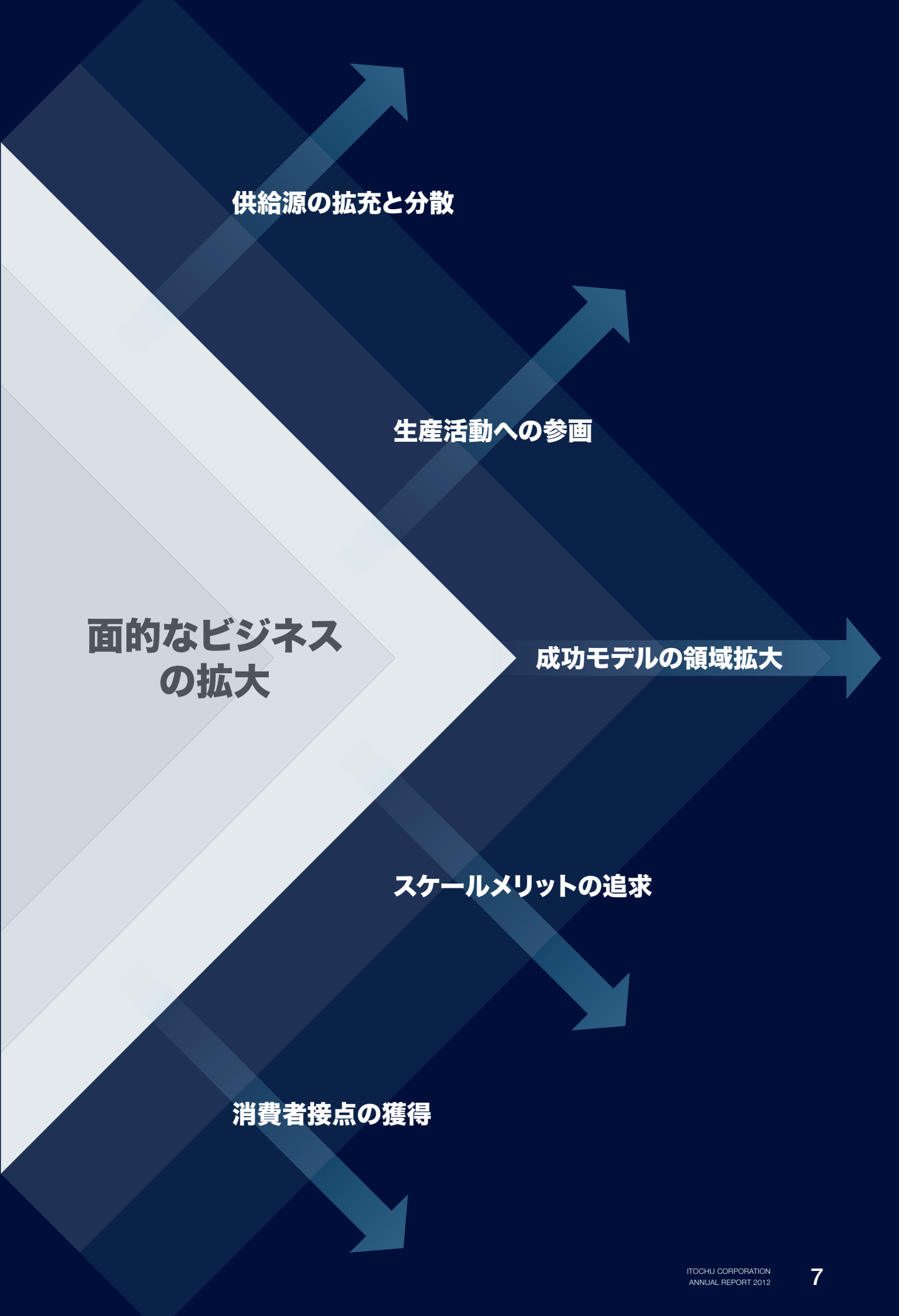
消費者ニーズを捉えた
付加価値の提供

ソリューションの提供

ビジネスノウハウ
の蓄積



中面で具体的にご説明しています。



供給源の拡充と分散

生産活動への参画

面的なビジネス
の拡大

成功モデルの領域拡大

スケールメリットの追求

消費者接点の獲得



■ 西豪州鉄鉱石



■ 東豪州石炭



■ CGB



■ ACG



■ 化学品トレード



■ 自動車・建機・産機輸出

得意とする機能を発揮してビジネスを展開

当社は、自社の得意とする機能を活かすことができる領域に照準を定め、事業展開を図ります。①既存ビジネスとの接点を活かしたシナジーの創出が可能、②リスクをコントロールできるため成功の確率を高めることが可能というのがその理由です。機能をフルに発揮して、ビジネスを成功に導きます。



■ ブランドビジネス



■ Stapleton's



■ 日本アクセス



■ ファミリーマート



■ 伊藤忠ロジスティクス

資源・原材料の確保

資源・原材料の確保や需要家への安定供給を目的として、世界中で上流資源や原材料供給源の開拓に取り組んでいます。

需要家と生産者のマッチング

売り手と買い手を結びつけるトレードは、総合商社の原点ともいえる機能です。あらゆる商材の販売チャネルをグローバルに張り巡らせ、生産者の販売機会の拡大、需要家の競争力ある調達に貢献しています。

ビジネスノウハウ の蓄積

事業展開の過程では、マーケットにおけるポジションの確立とビジネスノウハウの蓄積を図ります。

消費者ニーズを捉えた 付加価値の提供

消費者ニーズを迅速に捉えた付加価値の提供とビジネスモデルの絶えまない進化で競争力を発揮しています。

ソリューションの提供

ビジネスと密接に関連した金融・保険機能、グローバルネットワークを活かした効率的な物流ソリューションの提供、情報の分析・戦略的活用を実現するIT機能などの機能は総合力の基盤です。

供給源の拡充と分散

供給拠点の地理的な分散や供給量の拡充を進めます。東豪州を中心に展開してきた石炭事業において、供給源の分散を図るためにコロンビアのDrummond社炭鉱に事業基盤を広げたのはその一例です。

生産活動への参画

川上領域プロジェクトの推進を通じて、競争力のある商材の確保を行っていきます。例えば、化学品ビジネスでは、トレード展開を軸として、ブルネイのメタノール製造事業に進出しています。

面的なビジネスの拡大

蓄えてきたビジネスノウハウや確立したマーケットポジションを活かしながら、主に5つの視点から、事業特性に合わせて縦横に商機を広げ、さらなる収益拡大に向けて連鎖的にビジネスを創造していきます。

成功モデルの領域拡大

ある商材や地域における成功モデルを、他の商材や他の地域へ展開していきます。例えば、繊維では、杉杉・山東如意とのパートナーシップにより、日本で成功した川下を中心としたビジネスを中国で展開していきます。

スケールメリットの追求

一定のマーケットポジションを基盤に、経営統合等による規模の拡大を通じて、オペレーションの効率化等のスケールメリットを追求します。国内食品中間流通事業では、日本アクセスを中核に食品中間流通事業会社の経営統合を行い、総合的なマーチャндаイジングとローコストで高品質なロジスティクスを実現しています。

消費者接点の獲得

商流の川中あるいは川上で築き上げたポジションを活かし、より消費者に近い領域へと、収益機会を広げていきます。英国タイヤビジネスでは、卸事業No.1のStapleton'sで築き上げた基盤を活かし、Kwik-Fitの買収により小売事業への本格進出を実現しました。

**この「面的な」ビジネスの創造
プロセスが継続的・多面的に
繰り返されることで、伊藤忠商事の
ビジネスポートフォリオは
常に進化し続けています。**

生産活動への参画

■ ブルネイメタノール



スケールメリットの追求

■ 食品中間流通事業会社経営統合



供給源の拡充と分散

■ Drummond社コロンビア炭鉱



成功モデルの領域拡大

■ 杉杉集団 ■ 山東如意



消費者接点の獲得

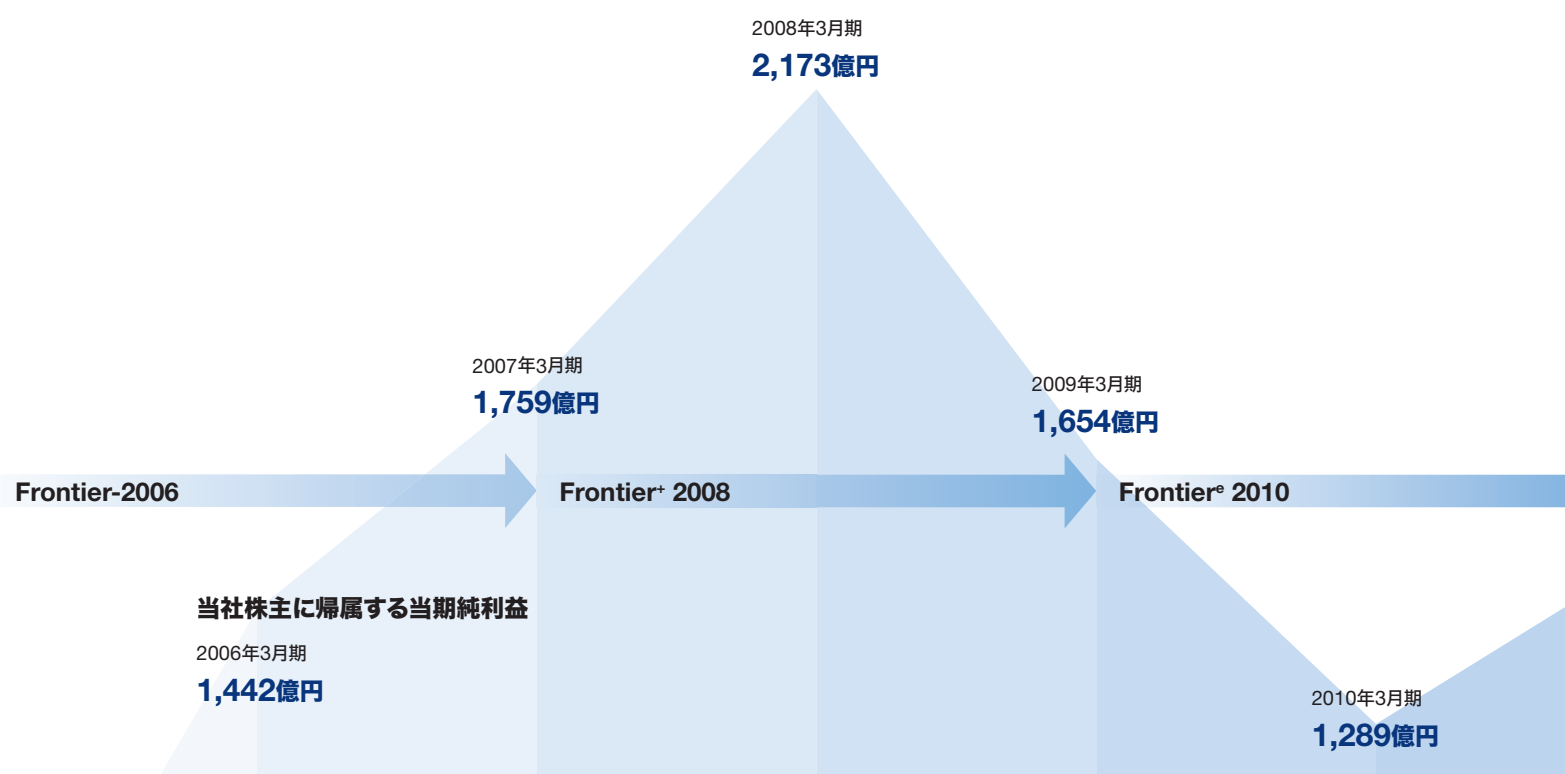
■ Kwik-Fit



THE KEYWORDS FOR FURTHER GROWTH

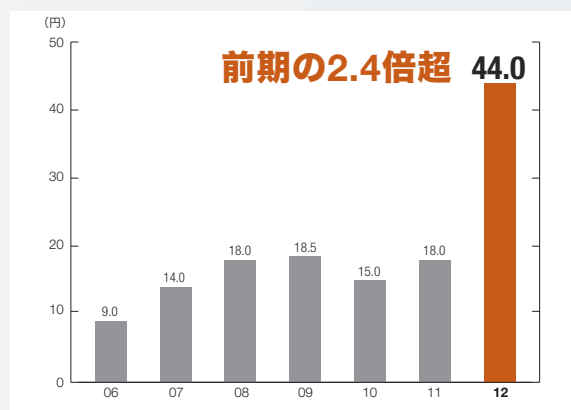
NEW GROWTH STAGE

— 新たな成長ステージ



配当金

Brand-new Deal 2012 計画期間に見直した配当方針に基づき、2012年3月期は、前期の2.4倍以上の配当を実施しました。



3月31日に終了した連結会計年度
(注) 金額は1株当たり

当社株主に帰属する当期純利益

史上最高益 (2012年3月期)

3,005億円

当社株主帰属当期純利益は、史上最高の3,005億円を達成、9年振りに日本の総合商社3位の座に
返り咲きました。

Brand-new Deal 2012 伊藤忠商事は 新たな成長ステージへ

Brand-new Deal 2012

2011年3月期
1,611億円

2012年3月期の伊藤忠商事は、本来の実力を発揮し大きな飛躍を
遂げました。これからの当社は新しい成長ステージでの更なる収
益成長を目指していきます。

投資額

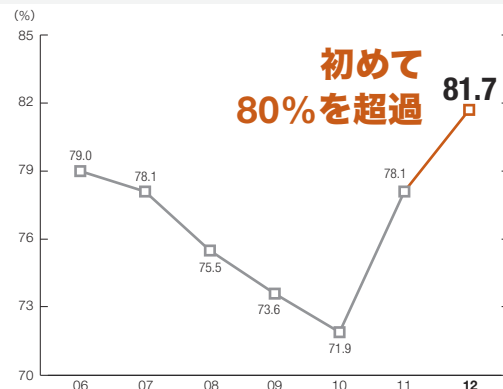
計画初年度で前計画の2カ年分を超えるグロス6,200億
円の投資を実行しました。初年度の進捗を踏まえ、2年
間の投資額を8,000億円から1兆円に修正しました。



3月31日に終了した連結会計年度

黒字会社率*

低収益事業会社の収益力改善、EXITを前倒しで加速度
的に推し進めた結果、黒字会社率は、初めて80%を超え
ました。



3月31日に終了した連結会計年度

* 連結対象会社数に占める黒字会社数の比率

THE KEYWORDS FOR FURTHER GROWTH

STRENGTHENED FOOTHOLD

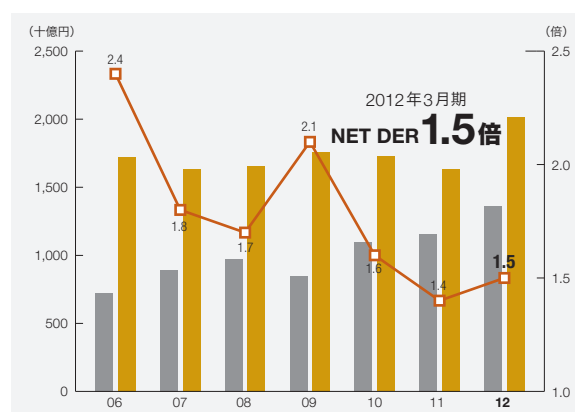
— 鍛え上げた財務基盤

攻めを支える強固な足場

健全性指標－NET DER

当社は、NET DERを財務体質管理の重要指標と定め、有利子負債の削減と利益の積上げによる連結株主資本の増強を通じた財務体質の強化を推進してきました。2012年3月期は、過去最大規模の投資を実行しましたが、NET DERは1.5倍となり、健全な財務体質を維持しています。

株主資本／ネット有利子負債／NET DER



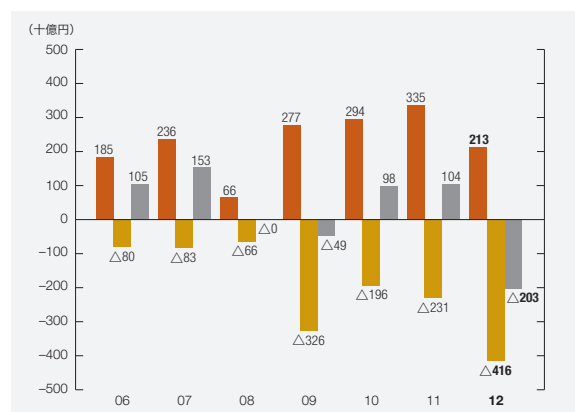
■ 株主資本 (左軸) ■ ネット有利子負債 (左軸) — NET DER (右軸)
3月31日現在

積極投資を支える キャッシュ・フロー創出力

営業活動によるキャッシュ・フロー

当社は、利益の積増しに加えて、客先からの資金回収を厳格に管理し、持分法適用会社からの配当性向を高める等によって、営業活動によるキャッシュ・フローの創出に努めてきました。引続き営業活動によるキャッシュ・フローの最大化、及び投資活動によるキャッシュ・フローのコントロールに努めていきます。

キャッシュ・フロー



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
■ フリー・キャッシュ・フロー
3月31日に終了した連結会計年度

BALANCE

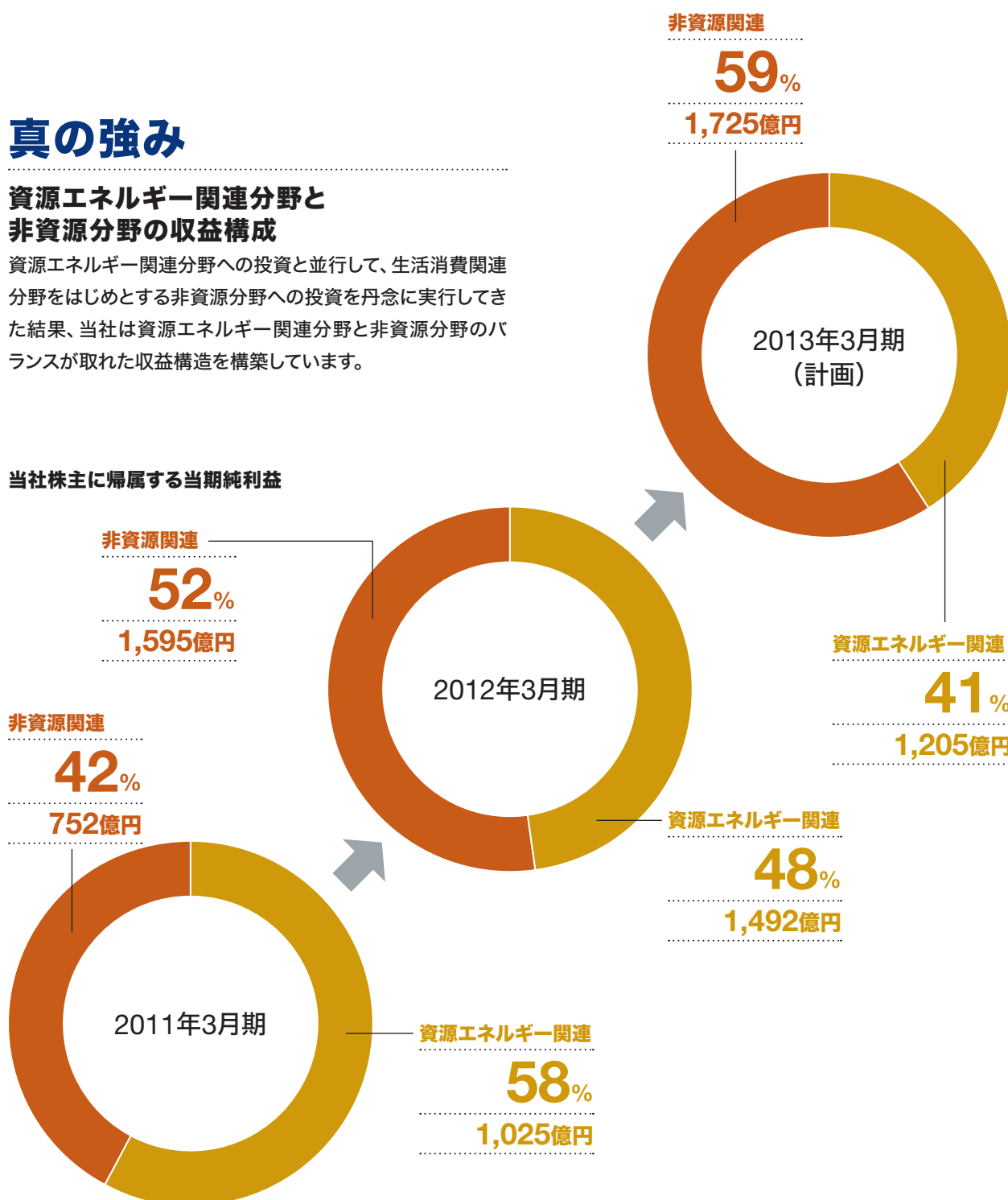
— バランスの取れた収益構造

真の強み

資源エネルギー関連分野と 非資源分野の収益構成

資源エネルギー関連分野への投資と並行して、生活消費関連分野をはじめとする非資源分野への投資を丹念に実行してきた結果、当社は資源エネルギー関連分野と非資源分野のバランスが取れた収益構造を構築しています。

当社株主に帰属する当期純利益



(注1) 構成比は本社口関連（修正消去等）を除くビジネスセグメント合計値を100%とする。

(注2) 鉄鋼製品事業は非資源関連に含む。

株主・投資家ならびに全てのステークホルダーの皆様へ



岡藤正広

代表取締役社長
岡藤 正広

最高益を更新した伊藤忠商事は、 新たな成長ステージに移行しました。 真の強みをご覧に入れるのは これからです。

2012年3月期の伊藤忠商事は、最も重要な基本方針である「現場力の強化」が前進し、大きな飛躍を果たすことができました。今後は、当社の真の強みである非資源分野を中心に優良資産を着実に積上げつつ、経費構造の改善により、経営環境の変動にかかわらず収益が確保できる重心の低い筋肉質の収益構造の構築を目指す経営（低重心経営）を基本に、不透明な経営環境に万全の備えで臨むとともに、「稼ぐ」「削る」「防ぐ」の徹底による現場力の更なる強化により、新たな成長ステージで盤石な収益基盤を築き上げていきます。

現場力の強化に向けた環境を整えてスタートした1年

1990年代後半からの伊藤忠商事は、財務健全性の向上を主眼に置いた施策を徹底的に推進し、バランスシートの飛躍的な改善を果たしました。その一方、厳しいルールが足枷となり、収益基盤の拡大につながる優良資産の積上げが十分にできなかったと考えていた私は、2010年4月の就任時に「攻め」に大きく舵を切る方針を打ち出しました。そして、2012年3月期を本格的な「攻め」に舵を切る年と定め、2011年3月期をそのための足場固めの期間と位置付けました。

「攻め」に向けた準備として、何よりも重視したのは「現場力の強化」です。当社は元来、社員が現場でお客様のニーズを敏感に察知することで新たな商機を見出し、ビジネスに結びつける「現場力」が大変強い会社でした。バランスシート改善の必要性から経営が保守的となっていたため、影を潜

めていた感があるその本来の強みを発揮するために、様々な社内改革を断行してきました。社内会議や会議資料の削減、全ての社員が高いモチベーションを持てる人事・給与制度への改定、「現場目線」での管理を行うための管理部門の組織再編などに加え、財務健全性の改善を念頭に置いた過度に保守的な投資基準や、リスクマネジメント手法も実態に合ったものに変更しました。また、後で述べますが、非効率資産の大胆な整理を前倒しで進めました。

こうして「現場力強化」に向けた環境整備のために成すべきと考えたことを全て実行した上で、2012年3月期より「過去と一線を画す新しい伊藤忠商事を創っていきたい」という思いを込めた中期経営計画「Brand-new Deal 2012」をスタートしました。

「稼ぐ」「削る」「防ぐ」の徹底が過去最高益として結実

私は「Brand-new Deal 2012」の発表時に、「計画は達成すべきもの。達成してなお上積みを目指すべき」という考えをお話ししました。2012年3月期は、それを実行することができました。

当社株主帰属当期純利益は、2011年3月期比1,394億円増の3,005億円となり、期初計画の2,400億円を大きく超過達成しました。2008年3月期に記録したこれまでの過去最高益2,173億円も大きく上回り、過去最高益を更新することができました。また、単体当期純利益も1,310億円となり、2007年3月期に記録した934億円を上回り、過去最高益を更新しました。

過去数年、他の総合商社同様に当社は資源エネルギー関連ビジネスが利益成長を牽引してきました。一方、2012年3月期は、全てのセグメント（カンパニー）が前期比増益を達成し、バランスの取れた収益構造を構築できたと考えています。とりわけ、当社が各業界をリードする生活消費関連分野では、中国への投資をはじめとする諸施策が着実に収益に貢献し始め、繊維、食料、生活資材の全てにおいて過去最高益となり、且つ日本の総合商社中No.1の当社株主帰属当期純利益を達成しました。収益力の強化を急いでいた機械・情報カンパニーも大きく業績を伸ばしました。

決して順風満帆だったわけではありません。東日本大震災の影響や世界経済の減速、期後半からの資源価格の下落や、円高、税率改正の影響といった数多くの環境変化に直面しました。株価の下落による減損損失など様々な一過性の

損失も発生しました。このような環境にもかかわらず過去最高益を達成できたのは、当社全体の収益力の底上げが確実に進んでいる証左として自信を深めています。また、想定外のマイナス要因を吸収することができたのは、「削る」による低重心経営の徹底、そして損失を未然に回避する「防ぐ」を全社末端に至るまで徹底し、変化に対して常に先手を打って備えてきた結果です。

「削る」では単体、事業会社を含め、聖域を設けずに経費構造の改善を進めました。資源価格下落の影響などにより、売上総利益経費率は前年度並みに止まりましたが、資源価格が売上総利益に大きく影響を与える金属・エネルギーカンパニーを除いて見ると、前期と比較して着実に改善しています。

私は、最も重要であり、且つ最も難しいのは「防ぐ」だと考えています。「懸念案件を来期に持ち越さない」という方針を掲げ、2011年3月期に非効率資産の大胆な整理の前倒し処理を進めたのに加え、2012年3月期も引続き採算性の精査やリスク管理を徹底し、低収益事業会社の改善やEXITを進めてきました。過去最高を更新した黒字会社利益や事業会社損益、初めて80%を上回る81.7%になった黒字会社率は、一連の取組の成果です。

逆境を克服し、大きな飛躍を果たした当期の業績結果は、「稼ぐ」「削る」「防ぐ」という三原則を確実に遂行してきた結果といえます。

数々の優良案件を獲得、進捗を踏まえ投資計画を1兆円に修正

「Brand-new Deal 2012」では、収益規模・資産規模の拡大を方針に掲げ、2年間累計のグロス投資額では、前中計（「Frontier[®] 2010」（2010年3月期～2011年3月期））の5,600億円を大きく上回る8,000億円を計画し、初年度の2012年3月期だけでグロス約6,200億円の投資を実行しました。この進捗を踏まえ、2年間の投資計画を1兆円に修正しました。

当期は、リスク抑制・採算性・収益への即効性などの視点で多面的に精査し、様々な優良案件を有利な条件で獲得することができました。

分野別には、資源エネルギー関連分野に最大となる約3,800億円を投資しました。現在、資源エネルギー関連分野では、開発難易度の上昇や案件価格の高騰などを背景に、リスクが小さく採算性の高い案件を獲得するのは容易ではありません。しかしながら、10年、20年といった長い時間軸で捉えたリスクの大きな投資は原則として避け、生産中の案件を中心に投資を検討することで、リスクを最小限に抑えることが可能です。投資を実行する場合も、金利や為替の長期的な変化を十分考慮の上、可能な限り有利な条件を獲得し、採算性を更に上げるというのが基本的な考えです。ドラモンド社が

保有するコロンビア炭鉱及び輸送インフラ資産への投資は、この考えに基づく案件の一つです。一般炭の新たな供給源の開拓を果たしたこの取組では、日本企業による新規炭鉱買収額としては最大となる約1,311億円を投じましたが、既に生産中でもあり、投資額に見合ったリターンが中長期的に期待できる優良案件です。また、耳目を集めている非在来型資源のシェールガス、シェールオイルでは、米国の非上場最大手の石油ガス開発会社であるSamson社への投資を実行しました。生産中であることに加え、非在来型資源権益の積上げと米国

内でのトレード拡大、更には、近い将来に期待されるアジア向けLNG輸出も視野に入れた、ビジネスの拡がり期待できる案件です。

生活消費関連分野では、英国を中心に欧州で独立系タイヤ小売業を展開するKwik-Fitグループの株式を取得し、Stapleton'sとの卸・小売機能の統合により、欧州タイヤビジネスの強化を実現しました。また中国では、同国繊維大手企業グループの山東如意科技集団との間で資本提携契約を締結しました。川上の繊維原料・テキスタイル分野に

おけるグローバルオペレーションの展開や、ブランドビジネスの開発等を通じた中国内販の強化など、幅広い分野で協業を進めていきます。

機械関連分野では、インドネシアでアジア最大規模となる新規石炭火力IPP案件に参画した他、2013年3月期に入り、日本企業として初めて英国水道事業へ参入するなど、これまで着実に優良資産を積上げてきた北米に加え、アジアや欧州等、他の地域でも長期安定収益基盤の強化を進めました。



社員・組織の力を最大限に引出すための組織改編

2011年4月に、11年ぶりに実施したディビジョンカンパニーの組織改編に続き、2012年4月1日付でディビジョンカンパニーの改編を実施しました。機械・情報カンパニー、金属・エネルギーカンパニー、生活資材・化学品カンパニーを「機械カンパニー」、「金属カンパニー」、「エネルギー・化学品カンパニー」、及び「住生活・情報カンパニー」に再編し、それまでの5ディビジョンカンパニーから6ディビジョンカンパニー編成に改めました。

利益規模で見ると、それまではカンパニー間に大きな格差がありました。投資額も相応に異なるためリスク管理や経営判断の重みも違ってきます。収益規模・組織サイズの均等化を通じて、より緻密な経営を行うというのが一連の改編の背景に

ある考えです。再編成に際しては、シナジーの創出を念頭に置き、業界の関連性を考慮しました。

また、今回の改編には別の側面があります。当社の一部のカンパニーは、事業会社の管理が中心的な業務となり、新しいビジネスの創造に直接関与できない構造になっていました。社員一人ひとりの力を最大限に発揮させる場を作ること、は、経営者の役目だと考えています。今回の組織改編には、「稼ぐ」機会を得られる職場への人員の再配置により、伊藤忠商事全体の活力を向上させ、業績拡大に繋げようとする狙いがあります。

経営戦略上、2年がかりとなりましたが、当初より探求してきた最適な組織体制を整備することができました。

新たなステージで実力が試される2013年3月期

2012年3月期は、伊藤忠商事本来の力を発揮し、当社株主帰属当期純利益において、日本の総合商社の中では3番目に3,000億円の大台に到達するとともに、9年ぶりに3位の座に返り咲くこととなりました。当社は新たな成長ステージに移行しました。今後も現在の収益水準を維持・向上させていかなければなりません。「Brand-new Deal 2012」の最終年度となる2013年3月期は、本当の実力が試される勝負の年だと考えています。

ギリシャに端を発した欧州の財政危機は、未だ火種を抱えています。米国経済も停滞傾向が継続しており、中国をはじ

めとする新興国も先行きに予断を許さない状況が続いています。また、円高の定着も懸念材料です。2013年3月期は、このような不透明な経営環境を保守的に捉え、当社株主帰属当期純利益は、2012年3月期比減益となる2,800億円を計画しています。

市況が低迷している資源エネルギー関連分野は、これまでのような収益の牽引役としての役割は期待できません。しかし、この状況は他社も同様です。非資源分野に強みを持つ当社が業界プレゼンスを更に高めていく上では、逆に好機になるかもしれません。

真の強みー非資源分野の収益力ーを発揮するとき

2012年3月期を見てみると資源エネルギー関連分野の収益比率は48%であるのに対して、非資源分野の収益比率は52%となっています。2013年3月期計画では、非資源分野の収益比率が更に上昇する見通しです。つまり、当社は半分以上を非資源分野が稼ぎ出すバランスの取れた収益構造を有しているといえます。なかでも、生活消費関連分野では、当社が各業界をリードしていると自負しています。例えば、繊維ビジネスは、国内市場が縮小する中、ブランドビジネスをはじめとする付加価値の追求により、他の追随を許さない地位を確立しています。食料ビジネスも「SIS (Strategic Integrated System) 戦略」*のもと、業界再編の動きを好機と捉え業界での地位を一層高めています。長い時間をかけて布石を打ってきた中国の生活消費関連分野で、圧倒的なポジションを確立していることはいうまでもありません。

上位商社との収益規模の差は、主に資源エネルギー関連分野での業容の違いによるものです。歴史的に基幹産業と

の結びつきが深い財閥系商社が、資源ブームという追い風に乗って、資源エネルギービジネスで収益を拡大する間に、当社は生活消費関連分野で丹念に種を蒔き、強みを更に伸ばしてきました。

また、資源エネルギー関連分野は、数少ない大型案件への投資により収益拡大に繋げることができます。それに対して、生活消費関連分野はバリューチェーンの構築をはじめ、投資実行後も長い年月をかけて地道にビジネスを育成していく必要があります。つまり一朝一夕に収益基盤を構築できない分野です。

資源エネルギー市況の低迷が予想されるこれからは、当社がこれまで粘り強く先行布石を打ってきた非資源分野の収益力、すなわち「真の強み」を発揮するチャンスが到来するものと考えています。

* 川上の食糧資源の確保から川中の加工製造・中間流通、川下の小売までを垂直統合することで、サプライチェーンの最適化を狙う戦略。

投資方針―「獲物」を求めてこれまで以上に現場を駆ける

既にお話したとおり、2年間の投資計画を1兆円に増額しましたが、投資枠を消化するために無理な投資を行うような考えはありません。不透明な経営環境を踏まえ、本当に「稼ぐ」ことができる案件を、これまで以上に慎重に見極めながら投資を実行していきます。

私はしばしば商社を「狩人」に例えます。狩人は、天候がいかにかろうとも糧を得るために常に狩りに赴かねばなりません。周りにいくらでも獲物がいた以前とは異なり、厳しい環境下にある現在は、狩りに赴く前に本社の「獲物」の条件を厳しく定めるべきではありません。これまで以上に現場を走り回り、とにかく、より多くの「獲物」を捕まえ、それら獲

物の中から食べられるもの、すなわち真の優良案件を総本社の管理部門が見極める必要があります。管理部門の役目は、これまで以上に重要になっていきます。

投資拡大に伴い、「防ぐ」もこれまで以上に強化していく方針です。懸念案件については既に一掃したため、現在は大きな減損に結びつく可能性がある資産はないと認識していますが、ビジネスを続けていく限り、新たな懸念案件が発生するのは避けられません。投資判断時だけではなく、契約内容の精査、投資実行後の資産のモニタリングを入念に行い、懸念される資産については損失が拡大する前に速やかに整理・入替を実行していきます。

非資源分野への投資に軸足を置く

2013年3月期は計画初年度に大規模投資を実行したこともあり、資源エネルギー関連分野での新規投資は抑制し、実行済の案件の着実な収益化を行いたいと考えています。その一方、生活消費関連分野をはじめとする非資源分野への投資を積極的に行う方針です。

生活消費関連分野では近年、最も強みが際立つ当社に優良案件が来るという傾向が顕著です。2012年4月、フィンランドの世界最大級の針葉樹パルプメーカーであるMETSA FIBRE（メツァファイバー）社と同社の株式取得で合意しましたが、この案件は好例です。当社は、既にブラジルのCENIBRA（セニブラ）社の広葉樹パルプを基点とするグロー

バル販売ネットワークを活かし、世界の主要パルプトレーダーの中で年間215万トンの最多数量を取扱っています（2011年度実績）。当案件により、世界No.1パルプトレーダーとしての地位を確固たるものとします。このような、強みが更なる強みをもたらすという好循環を活かしながら優良案件の積上げを推進していきます。

また、インフラ事業・電力事業に代表されるように、様々な産業と接点を持ち、ビジネスの拡がりが大いに期待できる機械関連分野は、引続き重点分野と位置付け、北米及びアジアでのIPP、水・環境事業などに積極的な投資を行っていく方針です。



株主還元ー収益拡大により前期比2.4倍強の年間配当を実施

当社は従来、財務体質改善のために、内部留保による株主資本の充実、会社競争力の強化を図るとともに、安定的かつ継続的に配当を行うという株主還元方針を定めてきました。これに対して「Brand-new Deal 2012」期間中の株主配当金については、当社株主帰属当期純利益に連動して明確に配当額を決定することとしました。具体的には、当社株主帰属当期純利益2,000億円までに対しては配当性向20%とし、2,000億円を超える部分については、より還元割合を高め、配当性向30%を目処に実施することとしています。

2012年3月期は、中間配当として実施した1株当たり16.5円の配当額に加え、27.5円の期末配当を実施しました。この結果、年間では前期実績の2.4倍強、26円の増配となる44円の配当額となり、配当性向は23.1%となっています。

2013年3月期は、配当方針並びに利益計画に基づき40円の年間配当額を予定していますが、収益拡大を通じて株主の皆様のご期待にお応えしていきたいと考えています。

「知見・技術」「資金」「意識」を通じ、社会に広く貢献する

「物のない時代に製品をどんどん作り、安価で供給して人びとの生活のレベルを上げることが企業の目標である」ということを述べた有名な松下幸之助氏の「水道哲学」*があります。私はこの考えに大変共感しています。企業というのは、もともと本業によって社会に貢献するものであり、すべきであると考えています。

今の時代の日本においては、物資を大量に供給するという考えは馴染まない面もありますが、企業が日々の事業活動を通じて培ってきたノウハウが、困難な社会状況を克服する一助にな

るという点では大いに通じるものがあると思います。東日本大震災では、一気に人びとが物のない不自由な生活を強いられ、多くの企業が被災された人びとに支援の手を差し伸べました。支援の形は、義援金やボランティアの派遣に止まらず、本業を通じて築き上げてきた得意な分野や、磨き上げてきた技術を活かし、必要とされている場所に必要とされる支援活動を行うことが、企業にはできるのです。

海外に目を向ければ「水道哲学」を活かせる国はいくらでもあります。海外にも視野を拡げ、本業を通じて広く社会に貢献する努力を行うべきだと思います。一方、そういった貢



献も資金力がなくてできません。また、経営陣と社員一人ひとりのモラルや意識が大切であることはいまでもありません。「専門分野における知見・技術」「資金」、そして「意識」。当社はこの3つを通じて社会に貢献していきたいと考えています。そのためには、私たちは常に自己研鑽を続けていかねばなりません。

* 水道哲学：松下電器製作所（現、パナソニック㈱）の創業者である松下幸之助氏の「産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには物資の生産につぐ生産をもって富を増大しなければならない。水道の水は通行人がこれを飲んででも咎められない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も水道の水のごとく、物資を安価無尽蔵たらしめ、楽土を建設することである」という所主告示に基づく経営哲学。

「三方よし」と企業理念「豊かさを担う責任」

歴史を紐解けば、当社は初代の伊藤忠兵衛が創業して以来、近江商人の哲学である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」という精神を継承し、ビジネスの場で常に実践してきました。自社の利益だけを追求し、社会の利益をないがしろにするビジネスは長続きしません。お客様も我々も儲かり、持続可能な社会の実現のもと、人々の生活がより豊かで潤いのあるものになれば、自然と当社に安定的な利益がもたらされるはずで、この「三方よし」の考え方をより大きな次元で捉えたものが、伊藤忠グループの企業理念「豊かさを担う責任」です。

現在は「稼ぎ」の質が問われる時代です。世界中の社員が、一つひとつの仕事の社会にとっての意味を見直し、山積する

社会的課題に対して、当社の技術や資金を使っていかにアプローチして貢献していくか。個人個人がそういったビジョンを描いていくための土壌を築いていかねばなりません。そして、それが新たな市場の開拓に繋がり、そこから生まれた優れた製品やサービスを新たな収益ドライバーとしながら成長していくことが「豊かさを担う責任」のあるべき姿と考えます。当社は、企業理念の確実な実践を表明する意味を込めて、国連グローバル・コンパクトに2009年から参加しています。（P72～73「伊藤忠商事のCSRとは」参照）

「三方よし」と「豊かさを担う責任」を常に胸に刻みながら、日々の事業活動を行っていきたいと考えています。

社外視点によるガバナンスの強化

当社は2012年3月期より2名の社外取締役を招聘しました。社内のしがらみがなく、異なる視点で反対意見を述べ、経営判断に一定のブレーキをかける役割を持つ社外取締役の存在は極めて重要だと考えています。

日本では一部に、社外取締役は企業の事業内容に精通した人材が望ましいという考え方があります。しかし私は、必

ずしも総合商社の事業に精通している必要はないと考えています。内輪からは決して出てくることがない、異なる視点からの意見に耳を傾けることは極めて有益です。

社外取締役の招聘後、当社の取締役会は、社外取締役の存在を常に意識した事前準備と議論が実施されており、大いに活性化しています。

最後に

当社はこれまで幾多の環境変化を乗り越えてきました。それを可能にしてきたのは、成長する領域をいち早く見極めて、常に足場を「稼ぐ」ことができる市場に求めてきたことです。成長の種を素早く掴むには、お客様を掴んでいることが重要です。需要がある程度予測できるお客様の存在は、リスクを抑えながら新たなビジネスに進出することも可能にします。大切なことは、変化を敏感に察知する「感度」を絶えず磨き続けることです。そうすれば、現下の厳しいビジネス環境の中でも、成長市場に新天地を切り拓き続けることができると考えています。

「感度」は「現場」で磨かれます。社会の課題と、当社への期待を考えながらビジネスを創り上げる土壌もまた、「現場」から醸成されます。社内改革を通じ、伊藤忠商事の「現場力」は確実に強化が進んでいます。しかし、盤石な収益基盤を築き上げていくためには、今後も更に強化していく必要があります。現場力の強化に向けた改革に終わりはありません。

これからの伊藤忠商事は、新たな成長ステージでの飛躍を目指すことになります。2013年3月期を、そのための確固たる礎を築く年にしていきます。蓄えてきた「真の強み」をご覧に入れるのはこれからです。私の信条である有言実行を貫き、皆様のご期待にお応えしていきたいと考えています。

Brand-new Deal 2012 **稼ぐ！ 削る！ 防ぐ！**

**基本方針： 現場力強化
攻めの徹底
規模の拡大**

2012年度短期経営計画の基本的な考え方

- Brand-new Deal 2012 基本方針を継続する
- 経済環境の変化を商権獲得の好機と捉え、より大きな収益を目指し案件の掘り起こしを積極化する
但し、投資実行にあたっては案件をこれまで以上に厳しく見極め、優良案件に絞り込む
- 経営環境に細心の注意を払い、低重心経営に努める

Brand-new Deal 2012 初年度レビュー

定量実績

- 2011年度当社株主帰属当期純利益は過去最高の3,005億円を達成
- グロス投資額は6,200億円、EXITは1,100億円となり、ネット投資額は5,100億円
- 連結株主資本は1兆3,638億円、NET DERは1.5倍となり、健全な財務体質を維持

分野別重点施策（主要投資案件）

- 中国ビジネス 山東如意科技集団、CITICグループ金融事業（CIAM）
- 機械関連分野 北米風力発電、インドネシア石炭火力発電事業
- 資源関連分野 コロンビア石炭、ブラジル鉄鉱石、米国石油ガス開発事業

攻めを支える経営基盤の強化

- 2012年度より6カンパニー 16部門に営業組織を改編することを決定
- 社外取締役2名の任用により取締役会とHMCの機能・役割を明確化
- 具体例を用いたコンプライアンス研修の実施。各カンパニーにM&R室を設置

2012年度定量計画

単位：億円	2011年度 実績	2012年度 計画	前年度比
売上総利益	10,304	10,400	+96
営業利益	2,726	2,900	+174
持分法投資損益	1,027	1,300	+273
当社株主帰属当期純利益	3,005	2,800	△205

単位：億円	2011年度 実績	2012年度 計画	前年度比
総資産	65,073	70,000	+4,927
ネット有利子負債	20,149	23,000	+2,851
株主資本（当社株主帰属分）	13,638	15,500	+1,862
NET DER	1.5 倍	1.5 倍	—

投資方針

- 2011年度実績を考慮し、中期経営計画2年間のグロス投資は1兆円とする
- 経営環境の先行き不透明感が増していることから、新規投資は従来以上に厳選する
- 不採算案件や戦略的意義の薄れた投資のEXITを促進し、資産の入替を継続する
- 産業分野（4分野）のバランスを保ちつつ、特定分野への過度の集中は避ける

単位：億円	Brand-new Deal 2012	修正計画（2カ年累計）	2011年度実績
資源エネルギー関連	3,500 ～ 4,500	5,000 ～ 6,000	約3,800
生活消費関連	1,000 ～ 2,000	1,500 ～ 2,500	約1,300
機械関連	1,000 ～ 2,000	1,000 ～ 2,000	約700
化学品・建設他	500 ～ 1,500	500 ～ 1,500	約400
合計	8,000	10,000	約6,200

分野別重点施策

中国ビジネス積極拡大

- 現地複合企業との取組強化
 - ・ 杉杉集団、山東如意、頂新HD、COFCO、CITIC等との取組深耕
 - ・ キャッシュイン重視の経営実行
- 全社レベルでの有望中国案件推進
- 中国人材の増強

機械関連分野基盤強化

- 安定収益資産の積上げ
 - ・ 北米及びアジアでのIPP、水・環境事業の推進
 - ・ 優良案件開拓と注力分野の見極め
- 成長分野の取組
 - ・ 知見ある国内成功モデルの成長市場への展開
 - ・ 有力パートナーとの共同取組
 - ・ グループ事業会社の経営資源活用

資源関連分野収益力増強

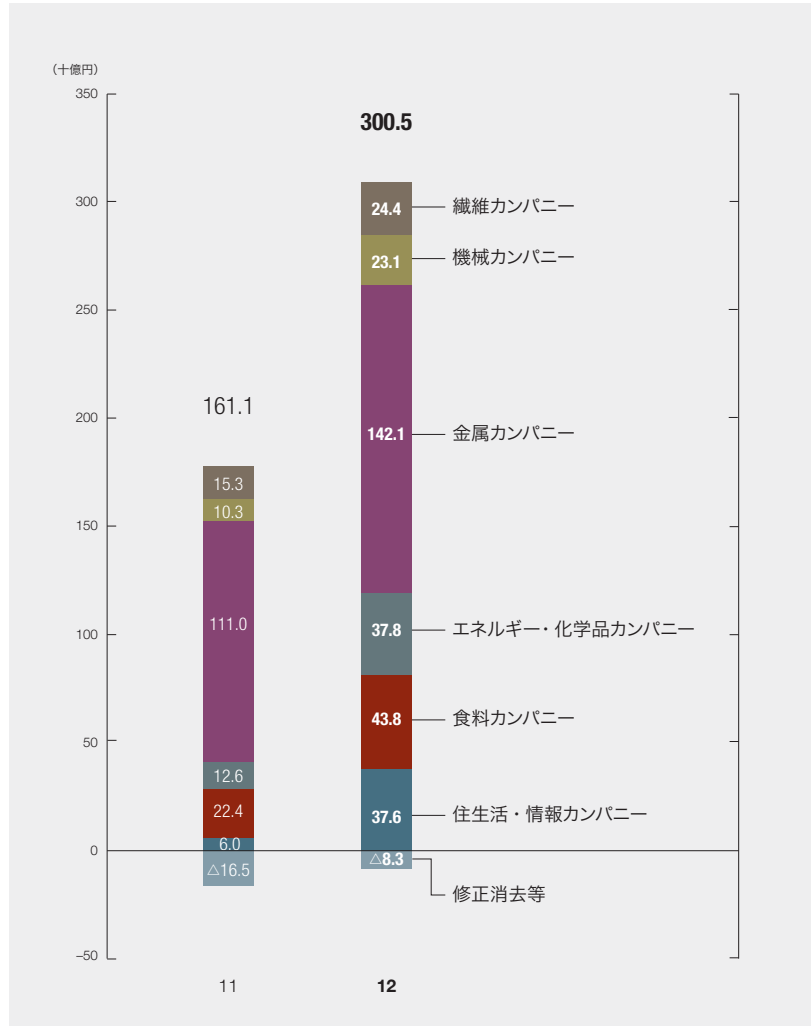
- 原油・ガス
 - ・ 権益数量倍増に向けた新規投資
 - ・ 米国Samson社の確実な収益化
- 鉄鉱石・石炭
 - ・ 豪州・ブラジル鉄鉱石事業の拡張と収益確保
 - ・ コロンビア石炭事業の早期収益安定化
- ウラン・非鉄・バイオ燃料

連結業績ハイライト

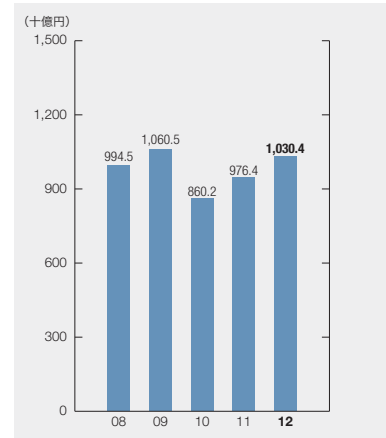
伊藤忠商事株式会社及び子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

主要経営指標

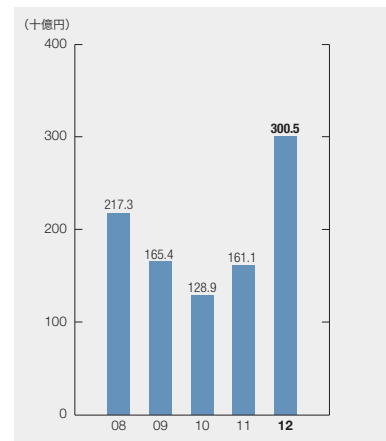
オペレーティングセグメント別当社株主帰属当期純利益



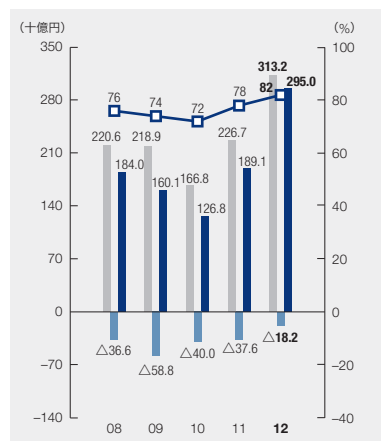
売上総利益



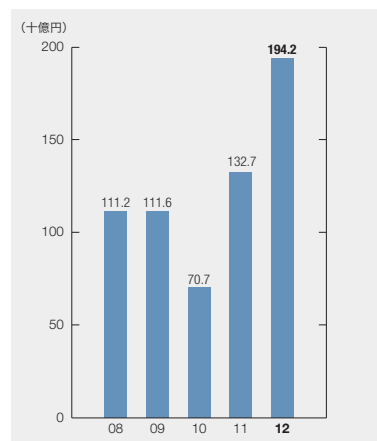
当社株主帰属当期純利益



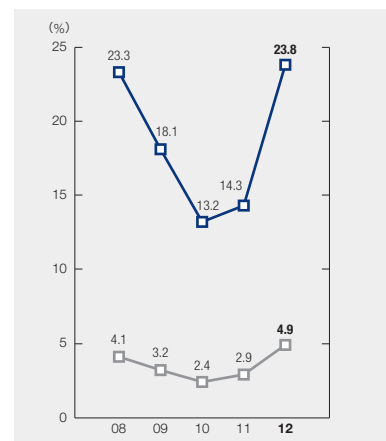
事業会社損益



海外事業損益

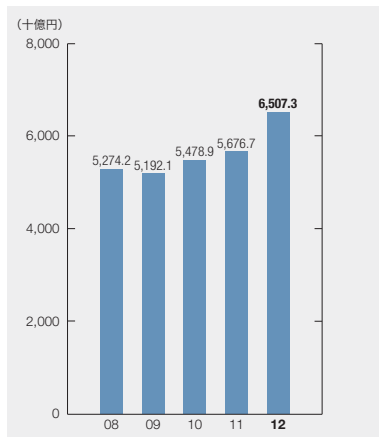


ROE/ROA

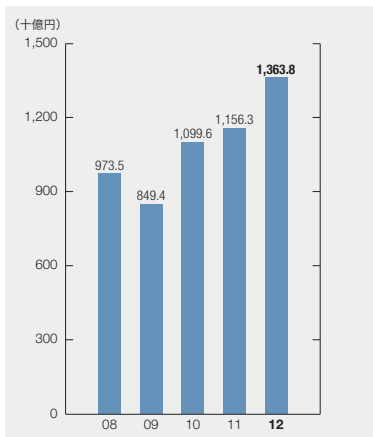


■ 黒字事業 (左軸)
■ 赤字事業 (左軸)
■ ネット取込損益 (左軸)
□ 黒字会社率* (右軸)
* 連結対象会社数に占める黒字会社数の比率

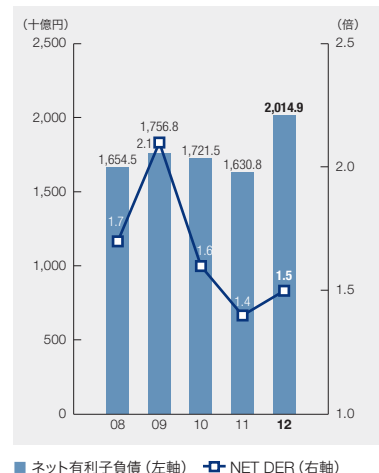
総資産



株主資本(当社株主帰属分)



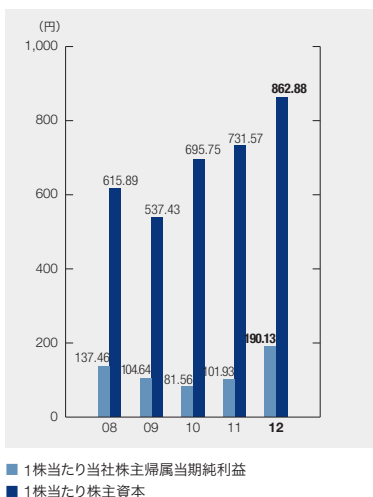
ネット有利子負債／NET DER



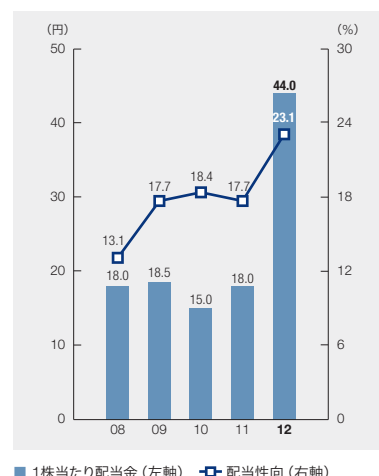
キャッシュ・フロー



1株当たり当社株主帰属当期純利益／1株当たり株主資本



1株当たり配当金／配当性向



持分権益数量実績(販売)

	2008	2009	2010	2011	2012
原油・ガス(千バレル／日 ^{*1})	57.0	42.0	39.0	35.0	33.0
鉄鉱石(百万トン)	8.8	9.7	12.1	13.2	16.1
IMEA ^{*2}	8.8	9.7	9.7	10.5	12.4
日伯鉄鉱石(NAMISA)	—	—	2.5	2.7	3.7
石炭(百万トン)	7.2	7.1	8.0	8.0	8.9
IMEA	7.2	7.1	8.0	8.0	6.8
ICA ^{*3} (Drummond社コロンビア炭鉱)	—	—	—	—	2.1

*1 天然ガスは6,000立方フィート=1バレルにて原油換算

*2 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd

*3 ITOCHU Coal Americas Inc.

10カ年財務サマリー

単位：百万円

	2003	2004	2005	2006	2007
会計年度：					
収益	¥1,681,670	¥1,738,636	¥1,990,627	¥2,217,393	¥2,646,037
売上総利益	564,919	555,784	630,150	713,546	907,511
金融収支*1	△ 20,579	△ 14,215	△ 6,878	△ 7,816	△ 7,555
金利収支*2	△ 30,655	△ 24,743	△ 21,040	△ 26,032	△ 29,218
受取配当金	10,076	10,528	14,162	18,216	21,663
持分法による投資損益	18,539	22,859	31,764	51,737	△ 20,069
当社株主に帰属する当期純利益	19,867	△ 32,378	77,063	144,211	175,856
当社株主に帰属する包括損益	△ 18,277	48	86,803	233,342	223,307

会計年度末：

総資産	¥4,489,606	¥4,494,100	¥4,483,505	¥4,809,840	¥5,288,647
株主資本	425,879	422,091	508,893	724,377	892,553
ネット有利子負債*3	2,025,048	1,977,048	1,891,086	1,724,314	1,630,928

キャッシュ・フロー：

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 168,843	¥ 184,780	¥ 126,624	¥ 185,147	¥ 235,917
投資活動によるキャッシュ・フロー	5,253	△ 55,300	△ 127,600	△ 79,871	△ 83,394
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 114,041	△ 79,695	△ 125,342	△ 85,193	△ 100,920
現金及び現金同等物の期末残高	534,156	579,565	452,934	477,707	532,856

(ご参考)

売上高*4	¥10,442,428	¥9,509,374	¥9,562,614	¥10,456,727	¥11,556,787
実態利益*5	114,406	100,565	188,196	251,210	240,766

単位：円（別途記載のものを除く）

	2003	2004	2005	2006	2007
1株当たり*8：					
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 12.99	¥△ 20.47	¥ 48.70	¥ 91.15	¥111.19
株主資本	269.31	266.76	321.59	457.93	564.48
配当金	5.0	—	7.0	9.0	14.0

レシオ：

売上総利益率(%)	5.4	5.8	6.6	6.8	7.9
ROA(%)	0.4	—	1.7	3.1	3.5
ROE(%)	4.8	—	16.6	23.4	21.8
株主資本比率(%)	9.5	9.4	11.4	15.1	16.9
ネット有利子負債対株主資本倍率 (NET DER) (倍)	4.8	4.7	3.7	2.4	1.8
インタレストカバレッジ(倍)	2.7	2.7	5.7	5.7	6.7

本資料は前年の4月1日から当該年の3月31日に終了する会計年度を表示年度としています。

2012年3月期の円貨額につきましては、2012年3月末の米ドルへの換算レート82円19銭（三菱東京UFJ銀行公表レート）により換算し、米ドル金額についても参考表示しています。

*1 金融収支 = 金利収支 + 受取配当金

計算式（2012年3月期：百万円）：15,184 = △12,819 + 28,003

*2 金利収支 = 受取利息 + 支払利息

計算式（2012年3月期：百万円）：△12,819 = 10,166 + △22,985

*3 ネット有利子負債 = 有利子負債－現金及び現金同等物・定期預金

計算式（2012年3月期：百万円）：2,014,898 = 2,533,560 - 518,662

単位：百万円					増減率 %	単位： 百万米ドル
2008	2009	2010	2011	2012	2012/2011	2012
¥2,859,853	¥3,419,061	¥3,418,220	¥3,651,586	¥4,271,052	17.0	\$51,965
994,547	1,060,521	860,187	976,378	1,030,447	5.5	12,537
△ 7,709	5,582	3,535	6,780	15,184	124.0	185
△ 32,156	△ 29,457	△ 25,365	△ 16,722	△ 12,819	△ 23.3	△ 156
24,447	35,039	28,900	23,502	28,003	19.2	341
70,238	41,304	36,269	60,617	102,748	69.5	1,250
217,301	165,390	128,905	161,114	300,505	86.5	3,656
108,990	△ 92,334	270,570	106,041	249,983	135.7	3,041
¥5,274,199	¥5,192,092	¥5,478,873	¥5,676,709	¥6,507,273	14.6	\$79,174
973,545	849,411	1,099,639	1,156,270	1,363,797	17.9	16,593
1,654,532	1,756,764	1,721,464	1,630,764	2,014,898	23.6	24,515
¥ 65,552	¥ 276,854	¥ 293,597	¥ 335,361	¥ 212,830	△ 36.5	\$ 2,589
△ 65,774	△ 326,033	△ 195,698	△ 230,866	△ 416,315	80.3	△ 5,065
△ 81,294	258,322	△ 256,568	53,202	84,704	59.2	1,031
446,311	628,820	480,564	633,756	513,489	△ 19.0	6,248
¥11,729,082	¥12,065,109	¥10,308,629	¥11,393,584	¥11,978,276	5.1	\$145,739
333,673	339,292	195,552	333,098	395,477	18.7	4,811

単位：円（別途記載のものを除く）					増減率 %	単位： 米ドル
2008	2009	2010	2011	2012	2012/2011	2012
¥137.46	¥104.64	¥ 81.56	¥101.93	¥190.13	86.5	\$ 2.31
615.89	537.43	695.75	731.57	862.88	17.9	10.50
18.0	18.5	15.0	18.0	44.0	144.4	0.5
8.5	8.8	8.3	8.6	8.6		
4.1	3.2	2.4	2.9	4.9		
23.3	18.1	13.2	14.3	23.8		
18.5	16.4	20.1	20.4	21.0		
1.7	2.1	1.6	1.4	1.5		
6.1	7.2	5.3	10.7	13.5		

*4 売上高は当社及び当社の連結子会社が契約当事者として行った取引額及び代理人等として関与した取引の合計額です。

*5 実態利益 = 売上総利益 + 販売費及び一般管理費 + 金融収支 + 持分法による投資損益

計算式（2012年3月期：百万円）：395,477 = 1,030,447 + △752,902 + 15,184 + 102,748

*6 2012年3月期に実施した一部の関係会社における決算期変更に伴う影響額を、2011年及び2010年3月期の一部項目に係る数値に反映しております。

*7 当社グループにおける食品中間流通事業の統合に伴い、2012年3月期より当該事業に係る物流経費等の表示科目を変更しております。

この変更に伴い、2011年及び2010年3月期の数値も同様に組替えて表示しております。

*8 1株当たりの当社株主に帰属する当期純利益及び1株当たりの株主資本は、発行済株式総数から自己株式数を控除して計算しています。



SHANDONG
RUYI

特集

伊藤忠商事の投資

この5年間、累計でグロス18,400億円、ネット14,500億円を成長分野への戦略投資に投じている通り、事業投資は当社にとって重要な成長戦略です。一方、大規模な投資を行う総合商社は、しばしば配当やキャピタルゲイン等を追求する「投資会社」的な側面へののみ関心が寄せられます。しかし、それは一側面を表しているに過ぎません。この特集では、当社の投資活動の本質をご理解いただくことを目的としています。最初に当社の投資に関する考え方と、「Brand-new Deal 2012」初年度の主な投資実績をご説明し、その後、事業投資を活用した成長戦略遂行の実例をいくつかご紹介します。最後に投資リスクの管理方法をご説明します。



DRUMMOND

SAMSON

03

戦略



CONTENTS

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 28 | 投資によるビジネス創造と拡大 | 36 | 英国タイヤビジネスにおけるドミナント戦略の
大いなる進展
ー英国タイヤ小売最大手Kwik-Fitグループ |
| 30 | 「付加価値」分野での商機拡大を掴む
ー中国繊維大手企業グループ山東如意科技集団 | 38 | 投資リスクの管理と財務健全性の維持 |
| 32 | 競争力ある新たな石炭安定供給源の確保
ーDrummond社コロンビア炭鉱・輸送インフラ資産 | | |
| 34 | 非在来型資源の未来を切り拓く
ー米国石油ガス開発会社Samson社 | | |



04
KWIK-FIT

投資によるビジネス創造と拡大

戦略を推進する手段としての投資

当社は、ある市場への参入や、新たなビジネスの創造を企図する際、自身の強みや知見を最も活かすことができ、最大の収益獲得が可能な領域から参画します。参画領域を基点に自社、グループ企業に加え、各領域の様々な企業とのパートナーシップを構築しながら、更なる収益拡大に向けて新たなビジネスを連鎖的に生み出していきます。こうしたビジネス創造プロセスにおける手段のうち、戦略提携と並び重要な選択肢の一つが事業投資です。自社単独による子会社の設立から、パートナーシップ強化のための出資、出資企業の企業価値向上を目的とする経営参画・子会社化など多様な手段・出資比率の中から、戦略目的に応じて最適な形態を選択します。例えば、食料ビジネスにおける中国戦略は、パートナーとの関係深化に向けた投資活用の好例です。「SIS (Strategic Integrated System) 戦略」*という日本における「成功モデルの中国への水平展開」、というビジネスの完成形に向け、頂新グループの持株会社である頂新(ケイマン)ホールディングをはじめ、食糧資源の確保から製造、小売に至るまで様々な有力パートナーと資本業務提携契約を締結しています。

配当金やキャピタルゲインに止まらず、得意とする機能や販売チャンネルを活かして幾重にも収益獲得を図り

ます。例えば、資

源エネルギービジネスにおける上流権益への投資は、権益からの取込利益に加え、販売権の優先取得等を通じたトレードの相乗的な拡大も目的としています。投資資産は長期保有を原則とし、投資実行後は、知見・機能をフル活用し投資先の企業価値とグループ収益の最大化を図ります。例えば、繊維ビジネスでは、ブランドの買収により商権の長期安定化を図るとともに、マーケティング力を駆使し、ブランドを基点とした新たなビジネスモデルの創造による投資リターンを最大化を図っています。



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

* 川上の食糧資源の確保から川中の加工製造・中間流通、川下の小売までを垂直統合することで、サプライチェーンの最適化を狙う戦略。

成長ステージに適した投資判断基準に見直し

当社は、ハードルレートを用いて投資判断を実施しています。2010年度に投資基準の見直しを行うまでは、財務体質の強化に注力する中、低リターンの投資案件を除外し、全社資産効率の改善を図ることを目的に全業種一律の基準を設けてきました。この施策が成果を上げ、財務体質が大幅に改善し、攻めへの基盤が整いました。「攻めの徹底」を基本方針とする「Brand-new Deal 2012」では、新たな

成長ステージにおいて適切な投資ポートフォリオを構築するという観点から、投資判断基準を見直しました。

新投資判断基準では、将来の変動リスクも含めて十分に精査された事業計画に基づく将来キャッシュ・フローを、国・業種等の実態に即したハードルレートを用いて現在価値に割引き、投資額との比較を行った上で、投資案件の投資実行可否を判定しています。この変更により産業や地域

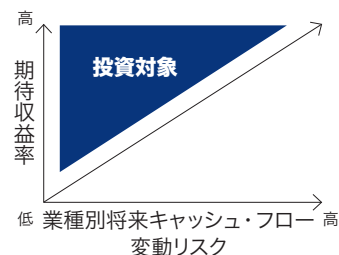
旧基準の考え方

全案件に一律のハードルレートを適用



新基準の考え方

業種ごとのハードルレートを適用



ごとの特性に応じた投資判断が可能になり、IPPをはじめ、高いリターンが望めなくても長期的に安定収益が見込める分野へと案件選択の幅が広がりました。

一方で、連結株主資本が積上がっていく中では、従来に

も増してROEに配慮した事業ポートフォリオの運営が必要です。全社ROEの悪化に繋がらないよう、事業ポートフォリオを管理しています。

「Brand-new Deal 2012」の投資方針と初年度の実績

「Brand-new Deal 2012」では、2012年3月期から2013年3月期の2カ年累計で、グロス8,000億円（前中期経営計画「Frontier[®] 2010」では2年間累計のグロス投資額実績5,600億円）という積極投資の姿勢を強く打ち出し、優良資産の積極的な積上げによる収益規模・資産規模の拡大に舵を切りました。分野別では、生活消費関連分野、資源エネルギー関連分野、機械関連分野、化学品・建設他分野の4産業分野のバランスを保ちつつ、メリハリのある資産配分を行うこととしました。

初年度の2012年3月期の投資案件としては、(1) 生活消費関連分野では、英国等において独立系タイヤ小売事業を展開するKwik-Fitを買収（買収総額839億円）し、欧州タイヤビジネスの強化を図りました。また、中国繊維大手企業グループである山東如意科技集団に約150億円を出資し持分法適用会社（出資比率30%）としました。加えて、2013年3月期に入り、世界最大級のフィンランドの針葉樹パルプメーカー METSA FIBRE社に出資し、リーディング・グローバル・パルプトレーダーとしての地位を確固たるものとしました。(2) 資源エネルギー関連分野では、需要が拡大する石炭の持分権益数量拡大に向けて、コロンビアの炭

鉱及び輸送インフラ資産への投資を実行しました（投資額1,311億円、出資比率20%）。また、米国の非上場最大手石油ガス開発会社Samson Investment Companyへの投資を実行し、非在来型資源開発事業を拡大しました（投資額821億円、出資比率25%）。(3) 機械関連分野では、インドネシアの新規石炭火力IPP案件、北米風力発電事業の他、2013年3月期に入り、日本企業として初めて英国水道事業への参画を果たし、安定収益基盤を強化しました。(4) 化学品・建設他分野では、中国大手政府系コングロマリットのCITICグループとの包括戦略提携に基づき、同グループ傘下の香港の金融事業会社CIAM (CITIC International Assets Management) 社へ25%出資しました。

計画2年目の2013年3月期は、2012年3月期の進捗等を踏まえ、2カ年累計のグロス投資額を当初計画の8,000億円から1兆円へ引上げ、優良資産の積上げを継続します。但し、不透明な経済環境を踏まえ、投資案件の検討にあたってはこれまで以上に慎重な姿勢で臨み、優良案件を厳選していきます。また、引続き低効率資産のEXITによる資産の入替を行っていく方針です。

Brand-new Deal 2012 の主な投資実績

	2012年3月期
資源エネルギー関連	■ 米国ドラモンド社コロンビア石炭権益 ■ 日伯鉄鉱石 (NAMISA) 追加取得 ■ 米国 Samson 社 ■ Maules Creek 炭鉱 ■ IMEA 拡張 ■ ACG (アゼルバイジャン) 拡張 ■ 南アフリカ Platreef (白金族)
	約3,800億円
生活消費関連	■ Kwik-Fit 買収 ■ 山東如意科技集団
	約1,300億円
機械関連	■ Shepherds Flat 風力発電 ■ 東京センチュリーリース買増 ■ 豪州ヴィクトリア州海水淡水化事業
	約700億円
化学品・建設他	■ 商業施設ファンド (海外) ■ CIAM (CITIC International Assets Management)
	約400億円
グロス金額	約6,200億円
ネット金額	約5,100億円

Brand-new Deal 2012

2カ年累計	当初計画	2カ年累計	修正計画
3,500 ~ 4,500 億円		5,000 ~ 6,000 億円	
1,000 ~ 2,000 億円		1,500 ~ 2,500 億円	
1,000 ~ 2,000 億円		1,000 ~ 2,000 億円	
500 ~ 1,500 億円		500 ~ 1,500 億円	
8,000 億円		1兆円	

「付加価値」分野での 商機拡大を掴む

—中国繊維大手企業グループ山東如意科技集団

分野	中国繊維ビジネス
投資額	約150億円
戦略的意義	中国内販の拡大とグローバルオペレーションの強化



中国内販の拡大に向けてパートナーシップを強化

1972年、他の日本企業に先駆けて中国に足場を築き上げて以来、当社は、「現地有力パートナーとの関係構築」を戦略上の最優先事項と定め、原料調達からテキスタイル、アパレル、小売に至る領域において、多くの現地企業との信頼関係を構築してきました。原料・テキスタイル分野では中国No.1のアパレル企業集団である雅戈尔（ヤンガー）集団と合併事業を幅広く展開しています。

中国衣料品小売市場が日本を抜き、世界第2位の規模に成長する中、当社は今後中国繊維事業において特に川中・川下分野を拡充していきたいと考えています。小売分野では、市場に精通したパートナーとの協業が特に重要です。当社は2009年、繊維ビジネスを祖業とし、中国有数の複合企業グループとして発展してきた杉杉集团有限公司と戦略的資本業務提携契約を締結し、ブランド事業の展開を軸に

協業を拡大しています。また、繊維ビジネスにとどまらず、同グループの多角化に合わせ、不動産開発やリチウムイオン電池正極



山東如意科技集団との調印式

材製造などへと協業の範囲を拡大しています。中国企業集団の持株会社への出資が可能にしたビジネスの拡がりです。

2011年、当社は中国内販の拡大、更には川上・川中分野におけるグローバルオペレーションの強化に向けた強力なパートナーとして、中国繊維大手企業グループである山東如意科技集団に資本参加し、持分法適用会社としました。

「付加価値の創造」で思いが一致

1972年に国营毛紡績工場として設立された山東如意科技集団は、2001年の民営化後、経済構造の変化に対応し、川上・川中の原料・テキスタイル分野から川下の小売へと事業領域を拡大してきました。繊維企業では唯一、中国先端技術の表彰を受けたことが示すとおり、高い製造技術を強みとしています。

中国衣料品小売市場が成長を続ける中で、実用衣料分野では、供給過剰による値引き合戦が常態化するなど、競争は激化の一途を辿っています。価格競争とは一線を画し、高品質な付加価値を志向することで、川下の強化を加

速していこうとする山東如意。「付加価値の追求」により川下分野で新たなビジネスモデルを創造してきた当社。こうした「付加価値」での思いの一致が両社の資本提携の背景にありました。

1990年代の豪州原毛での取引に始まり、2000年代に入ると山東如意が得意とする高級毛織服地の対日、対米取引など、当社と山東如意は長年に亘り良好な関係を築き上げてきました。この資本提携は、これまで醸成してきた信頼関係があればこそといえます。

繊維ビジネスの幅広い領域で協業を加速

多くの中国企業同様、山東如意も多角化を進めています。しかし、邱董事長の祖業を本業として堅持する経営方針により、同グループは繊維ビジネスの比率（売上高ベース）が90%超と高いのが特徴です。加えて、川上から川中・川下と幅広く事業展開を行っており、当社繊維ビジネスの広範な事業分野で、お互いの強みを活かしたシナジーの創出が可能です。

今後は、川上分野では、当社が中国国内やオーストラリア、インド、パキスタンなどから競争力ある繊維原料を調達する他、アジアに有する生産拠点からテキスタイル・製品を供給するなど、伊藤忠商事のグローバル生産・調達網を活用した協力を進めていきます。また、生産技術や企画面でのノウハウの提供により製品の競争力強化にも協力していきます。一方、当社も山東如意の競争力ある生産基盤を活用し、川上・川中分野におけるグローバルオペレーションの強化を図っていきます。



最新鋭の紡績設備

川下分野では、中国内販での協業にとどまらず日・米・欧のアパレル市場への同社製品の展開など、当社のグローバル販



祖業である毛紡績工場

売網を活用して販路拡大をサポートしていきます。また、当社が山東如意と日系アパレル企業との協業の橋渡し役となることで、ビジネスを拡げていきます。

中国の「ぜいたく品」（高額消費材）は、年20%のペースで成長しており、2012年には日本を抜き世界第1位になると予想されています。これは当社が強みを持つブランドビジネスの商機拡大を意味しています。当社が保有するブランドの展開に加え、欧米ブランドの共同取得等も視野に入れ、商機を確実に掴んでいきます。

既に副董事長をはじめ、総勢6名の人員を派遣するなど、苛烈な競争を勝ち抜くためのパートナーシップの実現に着手しています。今後も、当社が中国において培ってきたグローバル企業としての経営管理手法、及び欧米・アジアで長年に亘り構築してきた生産・販売ネットワーク等のリソースをフル動員して、この提携関係を必ず成功に導いていきます。



山東如意科技集団

邱 亜夫董事長

今回の資本提携により、当社は伊藤忠商事のグループ会社となることができました。今後、当社の更なる業容拡大と企業価値向上のため、幅広い分野での伊藤忠商事のサポートを期待しています。まず、祖業である川上・川中分野では、伊藤忠商事の調達・販売両面でのネットワークを活用して、高い付加価値を誇るハイテク技術を駆使した素材の開発・販売拡大、スーツ・ホームファーンニシング分野におけるグローバル展開を加速します。また、川下分野では、伊藤忠商事の持つブランドビジネスのノウハウを活用して、ブランドのM&Aも視野に入れつつ、中国国内のみならず、グローバルマーケットへの展開を進めたいと考えています。中国の紡績業も、最大の輸出先である欧州市場の先行きが未だ不透明であり、難しい局面を迎えている中で、当社は原料コストの平準化をはかり、最新の設備による高付加価値商品を生産、提供しているため、ほとんどの事業分野において収益成長をみせています。今後も伊藤忠商事のサポートの下、グローバルファッション産業を担う企業となっていきたいと考えています。

競争力ある新たな 石炭安定供給源の確保

—Drummond社コロンビア炭鉱・輸送インフラ資産

分野	石炭資源開発
投資額	約1,311億円
戦略的意義	新たな供給源の確保と地域ポートフォリオの分散



新たな安定供給源の確保

当社は、米国Drummond Company, Inc.（ドラモンド社）及びグループ会社がコロンビアに保有する炭鉱及び輸送インフラ資産の20%を取得しました。

日本は国内消費の99%を輸入に依存する世界最大の石炭輸入国です。特に東日本大震災後は、電力供給不足への対応のため石炭火力発電のフル稼働状態が続いており、高品位の発電用一般炭への需要が高まっています。一方、経済成長に伴い、新興国の輸入量が急速に拡大しており、アジア地域の需給は特に逼迫しています。また日本は、豪州とインドネシアに輸入の8割強を依存しており、供給源の集中リスク解消も課題になっています。

世界4位の石炭輸出国であるコロンビアは、今後も政府の方針により石炭生産が拡張される見込みである一方、国内需要が少ないため輸出余力の拡大が期待されます。なかでも1995年に操業を開始したドラモンド社のコロンビア炭鉱は、確定及び推定含め埋蔵量約19億トン、年間30百万トンの一般炭を生産・輸出する世界でも有数の規模を誇るプロジェクトです。同案件は、日本向けの輸出がわずかにとどまっていたコロンビアの門戸を開き、豪州、インドネシアに続く第三の安定供給源を確保したという点で、日本及びアジアのエネルギーセキュリティに大きく貢献する取組です。

また当社にとって、豪州に偏在した石炭権益の地域分散化と、炭鉱から産出される一般炭の日本向け独占販売権を活用したトレードの拡大という大きな戦略的意義を持ちます。

経済性を背景に世界の発電電力量の40%以上を占めている石炭火力の発電量は、2035年に向けて1.5倍に増加するといわれています*。とりわけ電源構成に占める石炭火力の比率が7割～8割*と高水準である中国やインドでは、今後も経済成長に伴って石炭需要の継続的な拡大が予想されます。当社は日本に加え、アジア諸国の需要への対応も視野に入れていきます。

* 出所：IEA World Energy Outlook 2011



表土除去を行うドラッグライン

中長期的にコスト競争力の維持・拡大が期待できる

当社は、開発フェーズや地域ポートフォリオのバランスを考慮しつつ、経済性を慎重に見極めた上で、投資判断を行っています。

日本企業による新規炭鉱取得額では史上最高額となる約1,311億円を投じた本案件に関する投資判断の第一の理由は「コスト競争力」です。現時点でも豪州と比較して2～3割

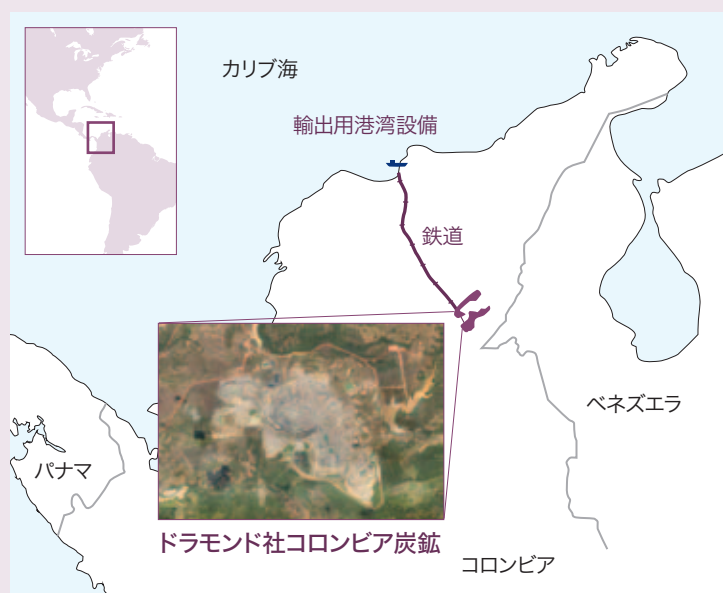
程度低い水準にある採炭コストは、今後の拡張により規模のメリットが一層拡大していくと予想しています。一方で、長距離輸送に伴う輸送コストの高さは、日本やアジア向けに輸出が少なかった大きな理由となっていました。しかし、現在、パナマ運河の拡張工事が進められており、2014年に予定されている竣工後は通行可能な船幅の拡張に伴う輸送能力の向上により、輸送コストは低下すると見込んでいます。このように本案件のコスト競争力は、生産コスト、輸送コストの両面で中長期的に高まっていくと見込んでいます。

投資判断の第二の理由は、「品質」です。一般炭の品質は、発電効率を大きく左右します。ドラモンド炭鉱で生産される一般炭は、高カロリー、低硫黄分、低灰分という高い品質で、発電効率が世界最高水準の石炭火力発電を運用する国内の電力会社の高い品質要求に応えることが可能です。

また、探鉱等の初期の開発段階ではなく、「既に操業している」ことも重要な判断材料です。日本の電力会社等の需要家に対して早期に供給が実現できるとともに、開発リスクの極小化と当社収益面への即効性というメリットもあります。

炭鉱操業と鉄道・港湾といった輸送インフラの所有者が異なる場合は、しばしばインフラがボトルネックになるケースがあります。拡張に応じた機動的な増強ができないのがその理由です。それに対して、同炭鉱は輸送インフラを一括所有しているため、生産拡張に合わせ、インフラの増強を主体的にコントロールできます。既に今後の生産拡張を睨み、鉄道の複線化や港湾設備の増強を進めています。

コロンビアは政府の努力により治安が劇的に改善していることに加えて、政府及びドラモンド社による万全の警備体制により、地政学的リスクも極小化できると判断しています。



投資判断の理由

投資判断理由1 規模	■ 確定及び推定埋蔵量 19億トン ■ 年間生産・輸出事 30百万トン
投資判断理由2 コスト競争力	■ 豪州と比較して2～3割低廉な採炭コスト ■ パナマ運河開通による輸送コストの低下期待
投資判断理由3 品質	■ 高カロリー、低硫黄分、低灰分
投資判断理由4 操業中	■ 需要家に対する早期供給の実現 ■ 開発リスクの極小化と収益面での即効性
投資判断理由5 地政学リスクの改善	■ コロンビア政府とドラモンド社による警備体制

2,000万トン／年体制に向けて

当初の入札では、資産の100%売却を検討していたドラモンド氏に対して、当社は共同保有を提案、複数の大手資源会社も参加する中、鋭意交渉の末、合意に至りました。実は当社とドラモンド社は、約40年以上の間連綿と積重ねてきた長い取引関係にあります。コロンビア、炭鉱経営に豊富な知見を有するドラモンド社と、日本・アジアに販売チャネルを有する当社との協業によるメリットが理解されたことに加え、長年培ってきた信頼関係も少なからず合意に影響を与えたと考えています。

当社は、石炭の持分権益数量を2012年3月期の8.9百万トン／年から2016年3月期までに20百万トン／年超に拡大、うち14百万トンを一般炭で積上げていく目標を掲げています。ドラモンド炭鉱は2015年には年間生産量を35百万トンに拡張する予定であり、それに伴い当社の持分権益数量は7百万トン／年増加し、計画達成に大きく貢献します。

今後はトレードをはじめとする当社の強み・機能をフルに活用し、ドラモンド社との相互発展を実現していきます。

非在来型資源の 未来を切り拓く

—米国石油ガス開発会社Samson社

分野	非在来型天然ガス開発
投資額	約821億円
戦略的意義	持分権益数量とトレードの拡大



非上場石油ガス開発会社トップクラスのSamson社

環 境負荷の低さや豊富な埋蔵量により、天然ガスが石油代替エネルギーとして注目されています。2035年には世界で2008年比62%もの需要拡大が見込まれています*1。その背景には、近年、開発技術の進歩により低コストでの開発が可能になり、天然ガスの可採埋蔵量が飛躍的に増大させた非在来型天然ガスの存在があります。

当社は「天然ガスの時代」に向けた大きな布石として、米国の石油ガス開発会社Samson Investment Company

(Samson社)の100%株式を米国Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.と共同で買収しました。当社が米国子会社を通じて25%の株式を取得したSamson社は、非在来型油ガス田を中

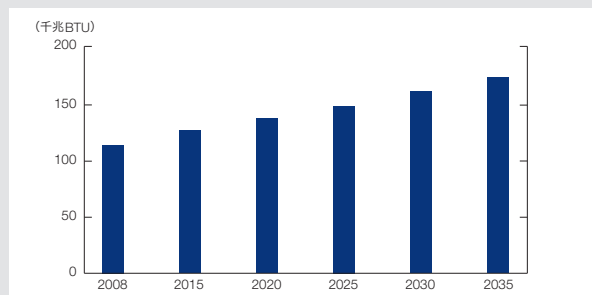


石油・ガス開発現場

心に約1万本の坑井を有し、うち4千本でオペレータシップ（操業権）を保有、更に複数の非在来型資源の未開発権益を競争力ある価格で取得しており、石油と天然ガスのバランスが取れたポートフォリオを構築しています。

*1 出所：IEA World Energy Outlook 2011
Special Report "Are We Entering A Golden Age of Gas?"

世界の天然ガス需要予測



出所：EIA International Energy Outlook 2011

持分権益数量の増大と米国内トレード事業の拡大

S amson社は、ロッキーマウンテン地域や内陸中央地域、東テキサス地域等に主要権益を保有しており、米国の非上場石油ガス開発会社の中で国内生産量トップにランクされています。Samson社への投資により、当社の原油・ガスの持分権益数量は2012年3月期の3万3千バレル／日から、2013年3月期には6万バレル／日に拡大する計画です。更に、Samson社では今後も継続的な生産量の増大が見込まれることから、同社への投資は、2016年3月

期までに7万バレル／日以上という、当社持分権益数量の目標達成に大きく貢献することになります。

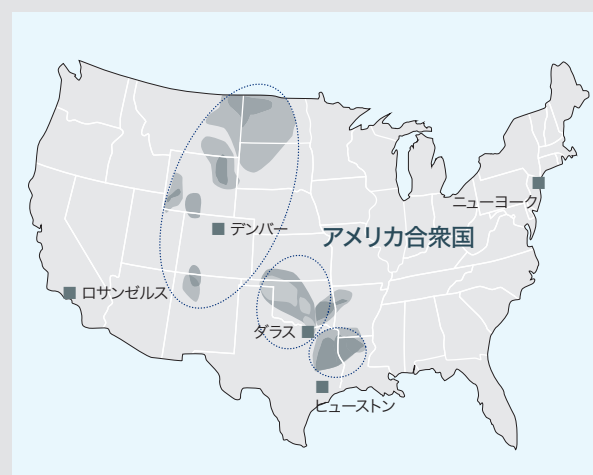
非在来型資源権益の積上げと合わせて、トレードの機能の拡充も図ります。米国では、天然ガスが一次エネルギーの約3割を占め、そのうちシェールガスが23%を占めています。今後は豊富な資源量を背景に発電用に止まらず産業分野でも利用が進み、2035年には天然ガスに占めるシェールガスの割合は49%に達すると予想されています*2。

当社は、出資比率に応じた天然ガスの引取権を確保している米国子会社を通じて、米国内でのトレードを推進し収益拡大を図ります。

Samson社が鉱区を保有する地域には、ロッキー山系の「バッケン・シェール」やオクラホマ州の「ウッドフォード・シェール」など、市場価値の高いシェールオイルやウェットガス（下記コラム参照）の代表的産地が含まれており、同社は液分の生産拡大が可能な資産ポートフォリオを有しているといえます。今後は、現在の天然ガス中心の生産から、液分の生産割合を高めていき、資産全体の収益性を高めていく計画です。

*2 出所：EIA Annual Energy Outlook 2012 Early Release Overview

Samson社が権益を保有する鉱区

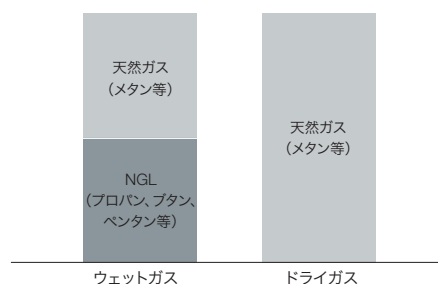


「ドライガス」と「ウェットガス」

「シェールガス」の中には、メタンが主体で気体だけの「ドライガス」と、メタンに加え、プロパンやブタンなどを含み加圧すると常温で液化するNGLを含む「ウェットガス」が存在します。このような液分の違いが大きな価格差をもたらしています。天然ガス（ドライガス）の価格は、米国で著しく低迷しており、米国の天然ガス指標であるヘンリーハブで見ると2～3ドル／百万BTU（英国熱量単位）程度で推移しています。他方、ウェットガスの価格は、市場価値の高いNGLを含むため5～10ドル／百万BTU程度と、両者の価格には開きがあります。そのため、米国の生産者はドライガスの生産を抑制しながら、ウェットガスの生産に傾注しています。

ウェットガスとドライガスのイメージ

ウェットガスは市場価値の高いNGLを含むため、ドライガスよりも価格が高い



LNGバリューチェーンの構築を視野に

「シェールガス革命」の契機となった「水平坑井技術」や「多段階式水圧破碎技術」などの採掘技術をはじめ、非在来型天然ガスの開発には、開発技術・地質・環境面での高度なノウハウが求められます。それらノウハウでは米国が世界をリードしており、なかでも1971年に創業したSamson社は、豊富な熟練技術者を抱え、その技術力は業界でも高く評価されています。同社が蓄積してきた貴重なノウハウを得ることができる点は、今後当社が北米、あるいは他の地域で非在来型資源ビジネスを展開していく上で大きな戦略的意義を持ちます。

米国内では、非在来型天然ガスの増産等による需給緩和が影響して、天然ガス（ドライガス）の価格が低迷しています。一方、アジアでは東日本大震災後の日本による輸入

拡大等により需給が逼迫、価格の高騰が続き、日本向けの入着価格と米国内価格とでは実に6倍を超える差が生じています。これを受け、米国では、現在は政府のエネルギー政策の下でのLNG輸出規制があるものの、今後LNGの輸入受入基地に液化設備を設け、LNGを国外へ輸出する計画が進行しています。既にいくつかのプロジェクトがFTA締結国向けの輸出権を獲得しており、今後は非FTA締結国向けの輸出権獲得の本格化も期待されています。当社は、上流のSamson社の業容拡大を進めつつ、パイプラインや液化施設等の中流事業への参画を通じ、将来のLNG輸出事業への発展を視野に、LNGバリューチェーンの構築を検討していきます。

英国タイヤビジネスにおける ドミナント戦略の大きな進展

ー英国タイヤ小売最大手Kwik-Fitグループ

分野	英国タイヤビジネス
投資額	約839億円
戦略的意義	Stapleton'sとのシナジー創出による英国タイヤビジネスの強化



大きく進展した英国タイヤ事業の「ドミナント戦略」

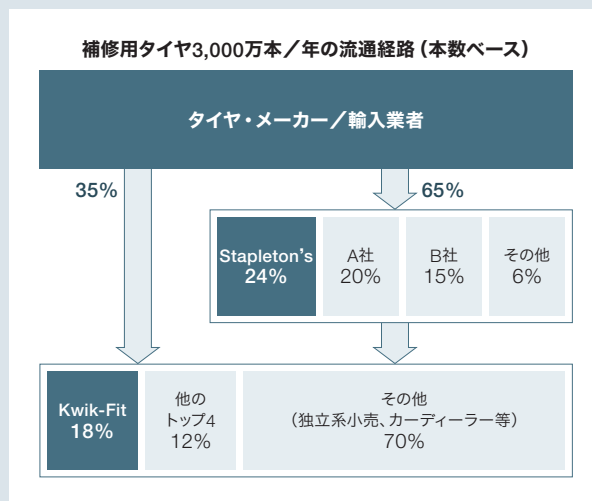
当社は、英国等でタイヤ小売業を展開するKwik-Fitグループの全株式を、買収総額637百万ポンド（約839億円）で取得しました。Kwik-Fitは、特にイギリスでは絶大なブランド力を誇り、リーディングカンパニーとしての確固たる地位を築き上げています。この買収は、当社が生活資材ビジネスの中核分野の一つと位置付けるタイヤ事業における「ドミナント戦略」に大きな進展をもたらしました。

当社は、タイヤ、天然ゴム、パルプ、木材・建材等、新興国の底堅い実需にも支えられ、需要が安定的に拡大している、人々の生活と密接に結び付いたマーケットで事業を展開しています。事業展開においては、それらマーケットの中で、自社の強みを活かすことでプレゼンスを高める余地が大きい市場・地域を選択し、一気に大きなシェアの獲得を図る「ドミナント戦略」を推進しています。資本力に加え、人材、経営ノウハウやグローバルネットワークといった強みをフルに活かすことで競争優位を築き上げ、着実な収益成長を狙います。

グローバルなネットワークとノウハウを活用し、大規模・効率的、且つきめ細やかな顧客対応を実現する「物流機能」は当社の強みの一つです。英国のタイヤ市場は、独立

系の小売店の経営比率が高く、メーカーの生産拠点や物流・販売網が整備されていないため、その強みを最大限に発揮することができ、「ドミナント戦略」を推進する上での条件が整っています。当社は、1994年のStapleton's (Tyre Services) Ltd.の買収により、このマーケットにおけるドミナント戦略の橋頭堡を築き上げ、徐々に足場を強化してきました。

英国タイヤ市場の構造



「質」のノウハウを「量」で活かす

当社の100%子会社であるStapleton'sは、24%を超えるシェアで英国タイヤ卸業界最大手としての地位を確立するとともに、124店舗*1で小売事業も展開しています。出資直後から、当社は様々な独自の経営手法を同社に

注入してきました。特に品揃えの強化や、きめ細やかな顧客対応などサービス面での高付加価値化は、大きな差別化要素となっています。顧客ニーズに即応するための迅速な小口配送の導入、サービス品質の向上に主眼を置いた社

員教育なども実施しました。これらの取組が、カスタマーロイヤリティの向上をもたらし、小売業界で群を抜く店舗当たりの収益力として結実しています。

こうして英国タイヤ卸・小売業界における経験値を蓄積した上で、同社との大きなシナジーの創出を見込み、買収したのがKwik-Fitでした。

Kwik-Fitは、675店舗^{*1}という英国No.1の店舗数を有し、業界トップの売上高を誇ります。景気悪化の影響を受けにくいフリート事業^{*2}で圧倒的シェアを確立していることも収益の下支えとなり、2004年から2010年まで7年連続の増収を達成しています。Kwik-Fitの買収によりStapleton'sと合わせ、英国タイヤ市場における流通量の

約40%を占めることとなり、強固なドミナントを構築することができました。卸・小売それぞれの分野のNo.1企業のコンビネーションにより、パイニングパワーの拡大をはじめとする様々な規模のメリットをテコとした収益の相乗的な拡大が期待できます。

当社が描く最も大きなシナジーは、Stapleton'sで確立した「質」（経営・サービスの質的向上）をKwik-Fitの「量」（Stapleton'sの約5倍の店舗数）で最大限に発揮することであり、より大きなスケールでの収益拡大を狙います。

^{*1} 2011年12月末現在

^{*2} 企業が従業員に供する乗用車向けタイヤ販売・補修業

Stapletons
Tyre Services



- No.1卸業 売上本数占有率24%
- 小売店124店舗
- 独自の経営手法による差別化で店舗当たりの収益性は英国でトップ

KwikFit



- No.1小売店舗数675店舗
- フリート市場で圧倒的シェア

流通量の約40%を占める
ドミナントを構築。

＝ 今後はStapleton'sの「質」を
Kwik-Fitの「量」で最大限に
発揮するステージへ

シナジーの創出はオペレーションの効率化から量的拡大へ

当社は、出資直後からタイヤビジネスのエキスパートを派遣し、シナジーの創出に向けた取組をスピーディーに進めています。管理部門／ITの統合、小売店網の統合、タイヤをはじめとする様々な商品の調達の最適化、Stapleton'sの競争力のある配送方法ノウハウの導入など、これまでにオペレーションの効率化はほぼ完了しました。2013年3月期以降は、いよいよStapleton'sの競争力に大きな影響を与えたサービス面での高付加価値化を本格化し、量的な拡大に向けてシナジーを発揮するステージに移行していきます。

また当社では、英国に加え、ロシアや米国において物流・

卸機能をはじめとする強みを発揮しながら、タイヤ事業の強化を進めています。また、タイヤの原料である天然ゴム集荷・加工事業を、インドネシアやタイなどにおいて総合商社最大規模で展開しています。販売チャネルの開拓と、安定的な原料供給源の確保という川上・川下の分野に軸足を置きながら、タイヤ事業のグローバルな成長を目指していきます。



投資リスクの管理と財務健全性の維持

リスクの定量化により投資リスクを管理

事業投資の戦略上の重要性が増すに従い、多様化するリスクのコントロールや、財務健全性の維持に向けた仕組みの継続的な高度化が必要になります。

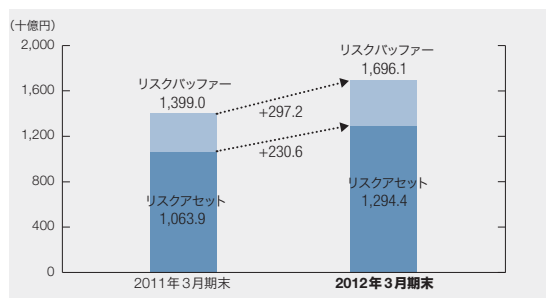
当社は2000年代に入り、投資活動に係るリスクを定量的に管理する「リスクキャピタル・マネジメント」を導入・運用してきました。これは、バランスシート上の全ての資産及び、オフバランス取引において将来発生し得る最大毀損額をもとに「リスクアセット」を算定し、期待されるリターンとのバランスを投資判断の基準とするものです。リスクアセットの額は、リスクバッファの健全な範囲内にコントロールしていくことが基本方針です。

「Brand-new Deal 2012」では、10年ぶりにリスクアセットの算定方式の見直しを実行しました。具体的には(1)過度に保守的であったリスク係数の見直し、(2)分散効果の考慮、(3)リスクバッファの定義の見直し(従来の「連結株主資本」から「連結株主資本+非支配持分」へ変更)を実施しました。算定方式をより実態に合わせて変更したとはい

え、今後も厳格なリスク管理を継続していく方針に変わりはありません。引続きリスクアセットとリスクバッファの均衡には留意しており、2012年3月期末のリスクアセットの額1兆2,944億円はリスクバッファの76%に止まっています。

また、投資判断基準見直し後も、投資判断基準に沿って投資案件の投資実行可否を厳格に判定することにより、国・業種別の将来キャッシュ・フローの変動リスクに見合ったハードルレート以上のリターンが期待できる優良案件のみに投資しています。

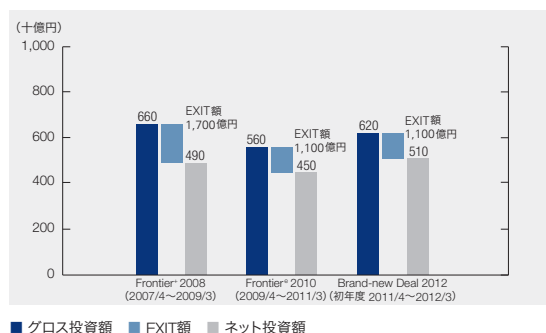
2012年3月期末 リスクアセットの状況



機動的な資産の入替により高い効率性を維持

投資実行後も、戦略的意義が低下した、あるいは一定の水準に満たない低効率資産のEXITを継続的に実施しています。2007年度から2011年度までの投資総額はグロスで18,400億円、ネットで14,500億円となっています。これは成長分野への積極投資を実行する一方で3,900億円のEXITを実行してきたことを表しています。このように案件選択時と投資実行後の両方でのリスク管理により、資産全体の効率性の維持・向上を図っています。

継続的な資産の入替



財務健全性の維持

「Brand-new Deal 2012」では攻めに舵を切ったことに合わせ、投資基準等の見直しを実施しましたが、上記「リスクキャピタル・マネジメント」と資産の継続的な入替を通じ、財務健全性を堅持していく方針に変わりはありません。大型投資を実行する中でも、NET DER1.8倍以下を維持し、

国内格付機関に加え、海外格付機関からも「Aフラット」格取得を目指す*とともに、キャッシュ・フローの健全性にも注意を払っていきます。

* 当社長期信用格付け(2012年3月末現在) 日本格付研究所(JCR): AA-、格付投資情報センター(R&I): A、ムーディーズ・インベスターズ・サービス(Moody's): Baa1、スタンダード・アンド・プアーズ(S&P): A-

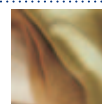
OPERATIONS

オペレーション

40 組織改編

42 ディビジョンカンパニー パフォーマンス in Brief

44 繊維カンパニー



48 機械カンパニー



52 金属カンパニー



56 エネルギー・化学品カンパニー



60 食料カンパニー



64 住生活・情報カンパニー



68 海外オペレーション

69 CFO/CSO/CAO・CCO

70 主要連結対象会社からの取込損益

組織改編

2012年3月期に続き、2012年4月1日付で、組織改編を実施しました。近年のビジネス拡大に伴い、事業領域も拡大してきました。その拡がりとともに、組織はより大きくなり、重要な経営判断が求められるようになっていきます。経営陣を含む人材の適材適所や業界との関連性を考慮した上で、できる限り均等に分担して経営にあたることのできる組織体制とするべく、5ディビジョンカンパニーを6ディビジョンカンパニーに再編しました。組織単位を適正サイズとすることで、より緻密な経営を実現していきます。

1. 組織改編の内容

機械・情報カンパニー、金属・エネルギーカンパニー、生活資材・化学品カンパニーを「機械カンパニー」、「金属カンパニー」、「エネルギー・化学品カンパニー」、及び「住生活・情報カンパニー」に改編し、現行の5ディビジョンカンパニーを6ディビジョンカンパニー編成としました。

機械カンパニー

プラント・船舶部門、自動車・建機部門、航空宇宙・産機システム部門の3部門を、「プラント・船舶・航空機部門」及び「自動車・建機・産機部門」の2部門に改編し、管下としました。

金属カンパニー

金属部門を「金属・鉱物資源部門」、新エネルギー・石炭部門を「石炭・原子力・ソーラー部門」に改称し、管下としました。

エネルギー・化学品カンパニー

エネルギー部門及び化学品部門を管下としました。

住生活・情報カンパニー

- 生活資材部門を管下としました。
- 情報通信部門を、金融・保険事業部のうち保険分野及び物流統括部と統合の上、「情報・保険・物流部門」に改編し、管下としました。
- 建設・不動産部門及び金融・保険事業部のうち金融分野を統合し、「建設・金融部門」に改編し、管下としました。
- 上記改編に伴い、特定営業部門及び総本社営業部は廃止しました。

2. 組織改編の意義・狙い

機械カンパニー

(旧) 機械・情報カンパニーは、統合した2011年度の1年間で、前年度比大幅な増益を達成したことに加え、人員の適正配置を含めたメリハリある経営資源の再配分が進みました。一方で、取組分野の多様さや人員規模等、一つのカンパニーとして運営していく難しさも顕在化してきたため、情報通信分野を住生活・情報カンパニーに移管しました。

航空機分野と船舶分野は、重工メーカーを中心に取引メーカーで共通するところが多く、ビジネスモデルにも類似性があることから、シナジー効果が期待できます。産機分野は、トレード主体のビジネス形態で自動車・建機分野と親和性があります。以上により、3部門を2部門に改編しました。

金属カンパニー

大型案件の実行等により、金属資源分野の業容が拡大したことから、より緻密に経営するべく、事業領域を絞り、独立したカンパニーとしました。

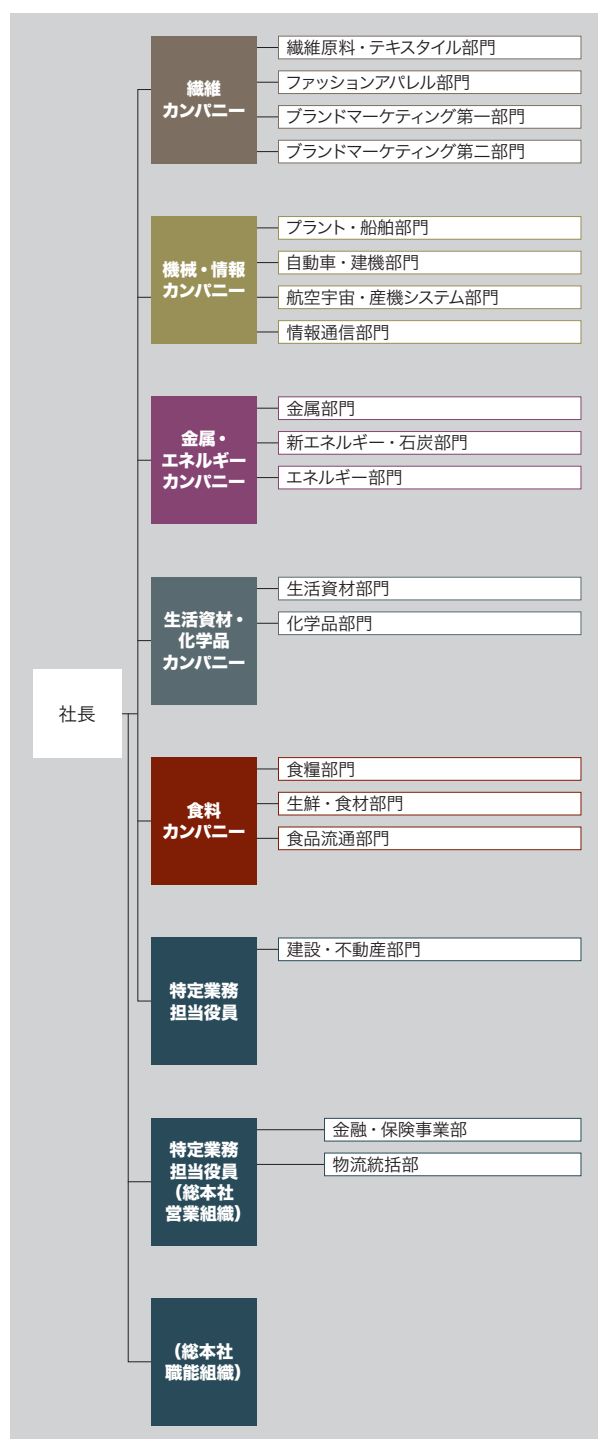
エネルギー・化学品カンパニー

エネルギー部門と化学品部門の取扱商品及びトレードを核とするビジネスモデルに親和性があることから、シナジー効果を期待して統合しました。

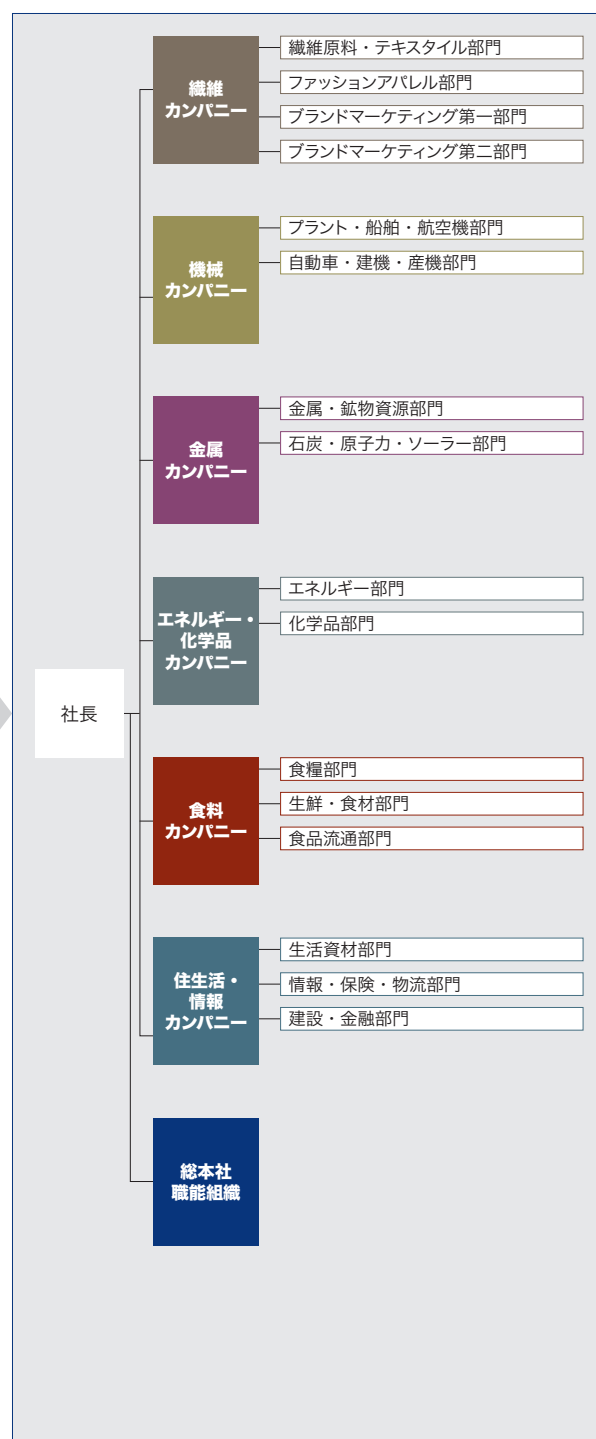
住生活・情報カンパニー

住生活（生活資材、建設・不動産）及び情報に関連する分野を核として新設しました。金融分野は不動産分野と事業領域が重なる部分が多く、一つの部門に集約することで効率化を図ります。情報通信及び保険・物流は、当該カンパニー内に止まらず、全社的にも提供できる「機能」分野としての面を持っています。統合により一定の収益規模を確保しながら、今後の相乗効果を狙います。

旧組織図 5カンパニー 17部門



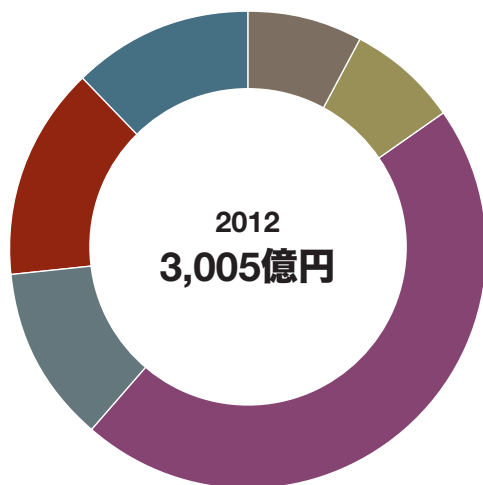
新組織図 6カンパニー 16部門



ディビジョンカンパニー パフォーマンス in Brief

3月31日に終了した各連結会計年度

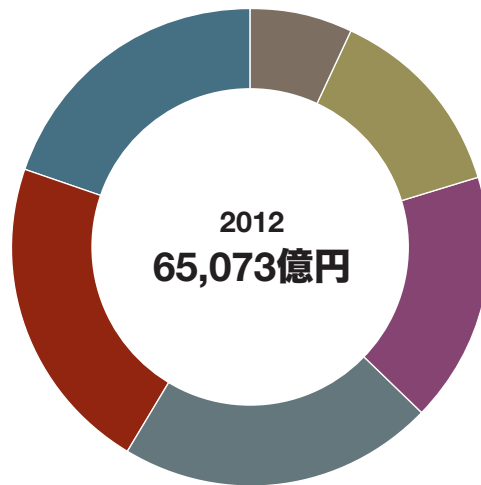
当社株主帰属当期純利益



■ 繊維カンパニー	7.9%
■ 機械カンパニー	7.5%
■ 金属カンパニー	46.0%
■ エネルギー・化学品カンパニー	12.2%
■ 食料カンパニー	14.2%
■ 住生活・情報カンパニー	12.2%

* 構成比は本社口関連(修正消去等)を除くビジネスセグメント合計値を100%とする。

総資産



■ 繊維カンパニー	7.2%
■ 機械カンパニー	13.3%
■ 金属カンパニー	16.9%
■ エネルギー・化学品カンパニー	21.4%
■ 食料カンパニー	21.6%
■ 住生活・情報カンパニー	19.7%



繊維カンパニー

主要取扱品目・サービス

- 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

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



機械カンパニー

主要取扱品目・サービス

- 石油・天然ガス(ガス処理、LNG、LPG)・石油化学プラント
- 発電・送電設備
- IPP/IWPP(独立卸売発電/造水事業)及びその他の各種事業開発・投資・運営・保守
- 水・環境関連設備
- 再生可能・代替エネルギー関連設備
- 鉄道車両・システム
- 船舶
- 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
- 自動車
- 建設機械
- 産業機械
- 半導体関連装置
- 電子デバイス・エレクトロニクス関連設備
- 医療機器・創薬/臨床支援・病院関連事業・予防医療事業

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



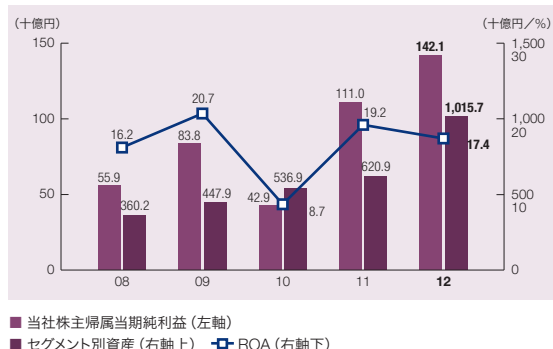


金属カンパニー

主要取扱品目・サービス

- 鉄鉱石
- 石炭
- 鉄鋼製品
- 非鉄金属
- レアメタル・レアアース
- 鉄スクラップ
- 原子燃料
- 排出権
- 固形バイオマス燃料
- 太陽光関連部材・製品
- 太陽光発電システム・インテグレーション事業
- 太陽光・太陽熱発電事業

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA

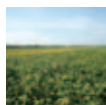


エネルギー・化学品カンパニー

主要取扱品目・サービス

- 原油
- 石油製品
- 石油化学原料
- LPG
- LNG
- バイオエタノール
- 天然ガス
- 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
- 二次電池関連材料

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



食料カンパニー

主要取扱品目・サービス

- 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

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA

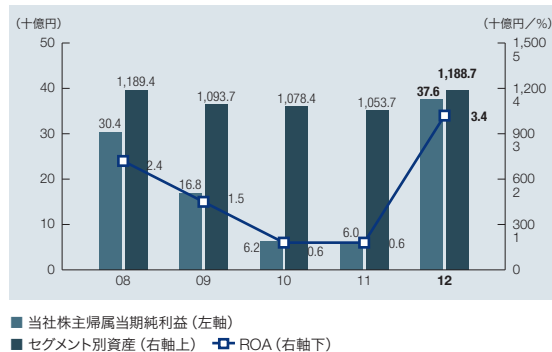


住生活・情報カンパニー

主要取扱品目・サービス

- (生活資材)
- 住宅資材
- 原木、製材、木質繊維板、輸入建材
- 木材チップ、パルプ、紙、コットンリントナー
- バイオマス燃料 (チップ、ペレット等)
- 天然ゴム、タイヤ
- スラグ、セメント、ガラス、耐火物、天然石膏
- (情報・保険・物流)
- ITソリューション事業
- インターネット関連サービス事業
- エネルギーマネジメント事業
- ベンチャー投資事業
- モバイル端末流通・サービス事業
- 通信・メディア事業
- 保険仲介・再保険事業
- 国内・国際3PL
- 海運サービス
- (建設・金融)
- 不動産証券化事業 (住宅、物流倉庫、オフィスビル等)
- 分譲マンション
- 各種不動産管理・運用・販売・請負
- 金融サービス (クレジットカード、個人向けローン)
- 投融資事業

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



繊維カンパニー

顧客基点に立脚した付加価値の追求を競争力の源泉に、有力パートナーとの連携を強め、新たなビジネスを創造し続けます。

繊維カンパニー プレジデント

岡本 均

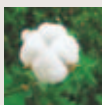
BUSINESS OVERVIEW

TEXTILE COMPANY

事業分野

繊維原料・テキスタイル部門

伊藤忠商事の祖業の部門として、繊維原料、テキスタイル、シャツ、インナー、ワーキングウェア、カジュアルウェアなど多様なビジネスを世界中の拠点を活用してグローバルに展開しています。



ファッションアパレル部門

メンズ・レディス・スポーツウェア、ユニフォームなど全ての衣料品において、高品質な商品を提供し、素材提案・商品企画・縫製・物流に至るまでの多彩なニーズに対応したビジネスを展開しています。



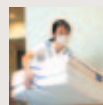
ブランドマーケティング 第一部門

ブランドを軸に、インポートのみならずライセンスとの組み合わせ、製品の生産、M&Aや経営参画など、常にマーケティング視点を取り入れながらビジネスモデルを進化させ、業界の発展を牽引しています。



ブランドマーケティング 第二部門

ブランドを切り口に「衣」から「食」「住」へと業種・業態の垣根を越えたビジネスの拡大を続けています。また、自動車などの工業製品用材料から紙オムツの不織布に至るまで、あらゆる繊維資材を取扱っています。



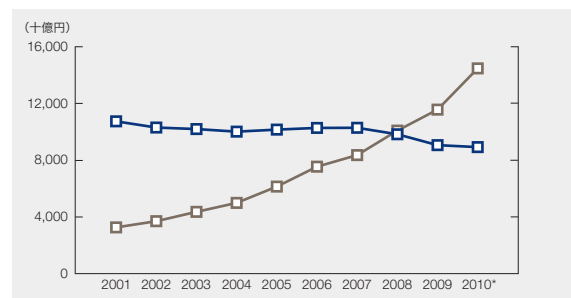
ビジネスポートフォリオ



事業環境

国内の衣料品消費市場規模は、1990年代には最大で小売ベース約13～14兆円であったと言われていますが、バブル経済崩壊後の不況から徐々に縮小し、リーマンショックの起こった2008年に10兆円、その後の世界同時不況の影響で2010年には9兆円を割り込みました。不況の影響に加え、少子高齢化、ライフスタイルの変化による衣料向け支出の減少、衣料品の低価格化などにより、今後も縮小傾向が続くと見られています。一方、中国をはじめとするアジア諸国の衣料品市場は、高い経済成長に裏打ちされた中間所得者層の購買力の高まりと共に拡大の一途を辿っています。

衣料品市場規模（日本・中国）



■ 日本 □ 中国

出所：

日本：矢野経済研究所「繊維白書」

リテール市場の中の紳士服・洋品、婦人服・洋品、子どもベビー服・洋品の合計

中国：中国紡織工業発展報告

Textile Industry Main Indicators by Industrial Sectors

Textile & Garment, Shoes, Caps Manufacturing

Revenue from Principal Business

* 1-11月累計

（換算レート：13円／人民元）

2012年3月期の概況

2012年3月期は、前年度末の事業整理の影響などにより、売上総利益は前期比0.6%減の1,276億円となりましたが、資産効率化が奏功し、当社株主帰属当期純利益は、前期比59.3%増の244億円となりました。

2012年3月期の当カンパニーは、有力パートナーとの協業を一層加速しました。最重要地域と定める中国では繊維大手企業グループである山東如意科技集団との資本提携契約を締結し、高付加価値戦略の強固な基盤を構築しました。また、粘着テープ分野の業界大手である(株)寺岡製作所

業績の推移

単位：十億円

	08	09	10	11	12
売上総利益	¥115.2	¥102.6	¥102.7	¥128.3	¥127.6
持分法投資損益	2.0	3.6	8.0	5.9	5.9
当社株主帰属当期純利益	20.5	22.9	22.4	15.3	24.4

（年3月期）

への出資により、グローバルに成長している衛材・エレクトロニクス分野における事業基盤を強化しました。ブランドビジネスでは、「ニナ・リッチ (Nina Ricci)」ブランドの独占輸入販売権とマスターライセンス権に関する独占契約を締結しました。こうした「攻め」の取組を進める一方で、低効率資産の整理による資産効率の向上も継続しました。

カンパニープレジデントからのメッセージ

「稼ぐエンジン」の更なる強化を通じて、一層の収益拡大を目指します。

「Brand-new Deal 2012」の初年度である2012年3月期は、「攻め」の姿勢を強く打ち出し、過去最高益を更新しました。計画2年目となる2013年3月期は、引続き中国を最重要地域と定め、一層の業容拡大を図ります。杉杉集団に加え、山東如意との資本提携により、消費市場としての成長を取込む基盤は一層強固になりました。ブランドの本格展開をはじめ、当カンパニーの強みを活かしながら連携を深めていきます。「稼ぐエンジン」の更なる強化も図ります。

効率性に留意しつつ、中国を中心にアジア全域を視野に入れながら、有力企業との業務・資本提携を一層強化していきます。

繊維カンパニーは、顧客基点発想の徹底により、常に新たなビジネスを創造し続けることで、祖業である「繊維」の看板を守り続けてきました。今後もこの姿勢を貫き、マーケティングカンパニーとして業界におけるプレゼンスの更なる強化と収益の極大化を目指していきます。



STRATEGY 繊維カンパニーの成長戦略

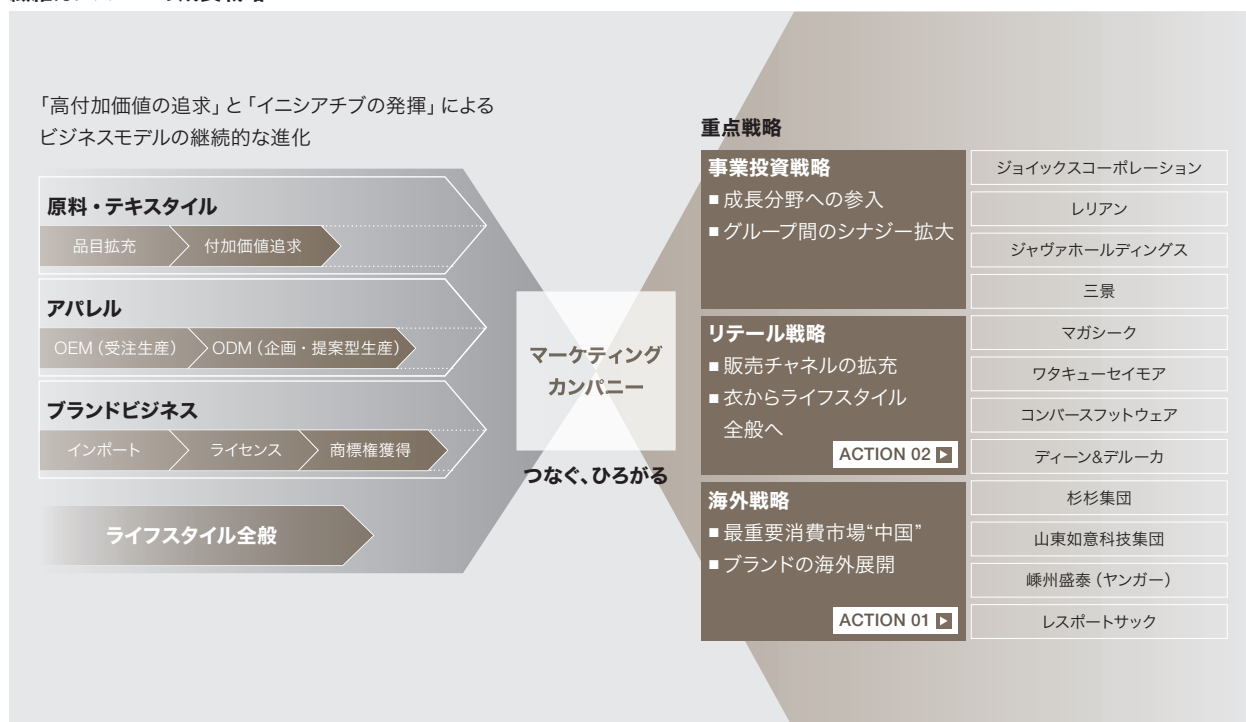
「つなぐ、ひろがる」伊藤忠商事の祖業を いまに受け継ぐ繊維カンパニー。

ライフスタイル全般をビジネス領域と捉え、顧客基点に立つマーケティングカンパニーとして、原料から様々な製品に亘るビジネスモデルを柔軟に進化させながら、常に業界をリードしてきました。

日本国内ではリテール分野の事業領域を拡大し、また

「衣料」からライフスタイル全般へと「ブランド」を切り口にビジネスを拡げ、更には「ライフケア」分野における事業も展開しています。今後は、一大消費地として圧倒的な存在感を示す中国を中心に、生活消費関連分野において、有力企業をパートナーとしたブランド展開やリテール分野での取組を一層加速していきます。

繊維カンパニーの成長戦略



繊維カンパニーのCSR

健全で豊かな活力のある世の中を実現する

商品・サービスの安全性及び顧客満足度の向上を繊維カンパニーCSRの重点課題と位置付けています。

また、環境配慮型のビジネスを推進し、CSRのグループ会社への展開も継続して行っています。

ACTION 03 ▶

CSRアクションプラン

● 2012年度行動計画の要点

海外生産工場に対するモニタリング調査を、グループ会社を含めて継続実施するとともに、社員の教育によるサプライチェーンマネジメントの更なる高度化を目指します。また、環境配慮型のビジネスを引続き推進していきます。

繊維カンパニーのCSR活動については当社ウェブサイトCSRページをご参照ください。 <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/textile/>

ACTION 成長戦略に基づく取組

01 山東如意科技集団との資本提携

中国繊維大手企業グループである山東如意科技集団有限公司の株式を取得し、同社は持分法適用関連会社（出資比率30%）となりました。1972年に国営毛紡績工場として設立された同社は、祖業の川上分野から、そのバリューチェーンを川中、川下に拡げて成長を続けています。当社とは1990年代の豪州原毛取引開始以来、長年に亘り良好な関係を築いてきました。この資本提携による全面的協業のもと、如意の持つ生産基盤を活用した素材事業のグローバルオペレーションの展開や、中国国内でのブランドビジネスの開発などの中国内販市場への販売強化を進めていきます。本案件は、2009年に華東地域で実施した杉杉集团有限公司への出資に引続き、華北地域を基点とした中国における当社の積極的拡大戦略の更なる強化となります。



調印式の模様

02 寺岡製作所との資本・業務提携

電機・電子用粘着テープ等を製造する業界大手の(株)寺岡製作所と資本業務提携契約を締結し、当社が発行済み株式の25%を保有したことで、同社は2012年度より持分法適用関連会社となりました。近年、携帯電話・スマートフォン・モバイルPCの普及に伴い、電機・電子用粘着テープの国内外での需要は拡大し、特にアジア圏の後押しにより成長市場として注目されています。今後はマーケティング、原材料調達、ロジスティクスなど伊藤忠の全社ネットワークを活用し、両社全面的な協力体制のもとに、グローバルに成長している衛生材料、エレクトロニクス分野においてビジネスを積極的に展開していきます。



最新設備のCleanroom塗工機（茨城工場）

本業を通じた社会・環境への貢献

03 プレオーガニックコットンプログラム

プレオーガニックコットンプログラムとは、当社と(株)クルックが共同で企画、運営を行っている「インドのコットン農家のオーガニック栽培への移行を支援するプログラム」です。3年間の移行期間中に、有機農法の指導やオーガニック認証の取得サポートを行い、農薬や化学肥料による環境・健康への被害、農家の経済的負担増などの悪循環を断ち切ることを目指しています。2007年に活動を開始し、今日では延べ2,500以上の農家を支援、導入している国内ブランドは40以上に上ります。2011年



「グッドデザイン・サステナブルデザイン賞」を受賞



度グッドデザイン賞において、「ビジネスを通してサステナブルな社会の実現に大きく貢献するプログラム」として高く評価され、「グッドデザイン・サステナブルデザイン賞」を受賞しました。今後も様々な企業、団体、消費者の皆様の理解と共感を支えに、プレオーガニックコットンプログラムの更なる拡大を目指していきます。

機械カンパニー

優良資産の積上げによる安定収益基盤の強化と
将来の収益基盤の発掘・育成を加速していきます。

機械カンパニー プレジデント

塩見 崇夫

BUSINESS OVERVIEW

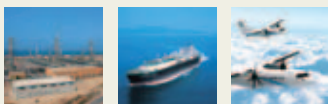
MACHINERY COMPANY

事業分野

プラント・船舶・航空機部門

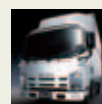
石油・天然ガス・石油化学・電力等の大型プロジェクト、鉄道・道路・橋梁、港湾等の社会・交通インフラプロジェクト、航空機・装備品関連分野、各種新造船・中古船、用船案件に取り組んでいます。

海水淡水化プラント、ごみ焼却発電等の水・環境関連分野及び地熱・風力・バイオマス発電等の再生可能エネルギー分野にも積極的に取り組んでいます。

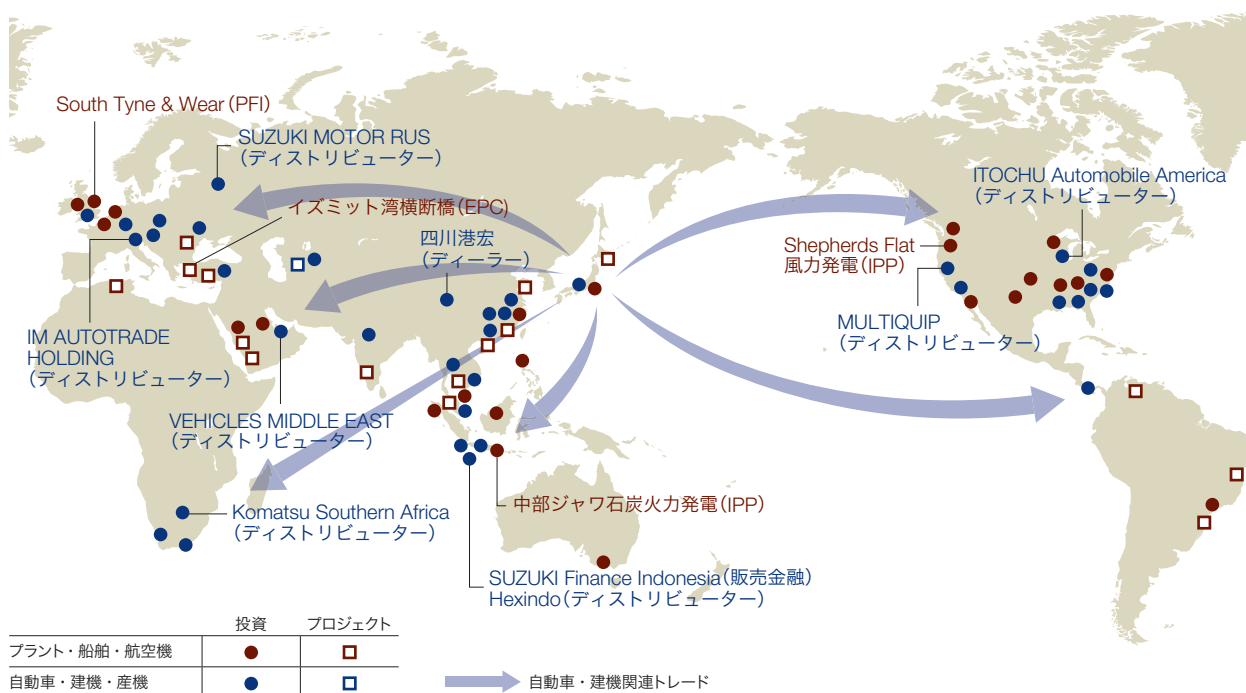


自動車・建機・産機部門

乗用車・商用車・建設機械の国内外販売・事業展開、及び電子システム関連機器・産業機械・半導体関連装置・蓄電池関連装置（製品／各種材料含む）の販売を行っています。また、医療・健康関連分野、特に医療機器・医療材料・病院向けビジネスにも取り組んでいます。



ビジネスポートフォリオ



事業環境

インフラ産業

世界的にインフラ投資・維持管理の需要が拡大しています。特に急速な経済発展を伴う新興国ではインフラを整備する動きが急拡大、また世界各国によるグリーン・ニューディール政策などにより環境に優しい社会の構築に資するインフラの需要が増加しており、先進諸国においても、インフラ関連ビジネスが成長分野として注目を集めています。

自動車産業

世界の自動車需要は持続的に拡大していますが、従来需要を牽引していた先進国市場が低迷し、中国をはじめとする新興国市場が拡大するという構図に変わってきています。2011年度は東日本大震災やタイ洪水による生産への多大

な影響がありました。更に、円高の長期化により海外市場における競争は厳しさを増しています。このような環境下、需要の新たな牽引役となってきた新興国市場に向けた事業戦略が自動車関連ビジネスの成長を大きく左右していくものと考えています。

航空産業

航空旅客需要は、米国金融危機を発端とした世界的な経済不況で減速したものの、その後は新興国経済に牽引され回復しています。更に、LCC（低コスト・エアライン）が低運賃と新路線の提供により旅客市場を拡大しており、今後航空旅客需要は成長傾向が続くと考えられます。

2012年3月期の概況

2012年3月期は、建機関連事業での取引増加に加え、ライフケア関連事業等の移管により売上総利益は前期比23.8%増の859億円となり、リース関連事業における追加投資に伴う一過性利益の計上や取込利益の増加などにより、当社株主帰属当期純利益は前期比125.7%増の231億円となりました。

当カンパニーは、景気耐性が強く長期安定収益が見込める優良資産の積上げによる収益構造改革を推進しました。北米に加え、インドネシアの石炭火力IPP案件をはじめ、アジア・欧州においてもIPP事業基盤の拡大を進め、英国で

業績の推移

単位：十億円

	08	09	10	11	12
売上総利益	¥113.7	¥83.4	¥61.6	¥69.4	¥85.9
持分法投資損益	5.5	2.4	12.9	9.8	12.5
当社株主帰属 当期純利益	24.7	△13.4	3.9	10.3	23.1

(年3月期)

は廃棄物処理・発電PFI事業への参入を果たしました。また、北米の風力発電事業や、中国・インドにおける水関連分野での取組など、水・環境関連分野においてパートナーとの共同取組を進めました。持分法適用会社である東京センチュリーリース(株)との連携強化に向けて、同社株式の買増しも実行しました。

カンパニープレジデントからのメッセージ

収益構造改革を継続推進し、 安定収益基盤の強化を図ります。

2012年4月より、旧機械・情報カンパニーより情報通信部門を他カンパニーに移管し、新たに機械カンパニーとしてスタートしました。新機械カンパニーでも引続き「Brand-new Deal 2012」において重要な役割を担います。事業領域はプラント・船舶・航空機・自動車・建機・産業機械・ライフケアと幅広く、これらを比較的親和性の高い事業で2部門に大括りしました。大胆な資産入替と優良資産の積上

げ、及びメリハリのある経営資源再配分の更なる加速を実施し、収益の拡大を目指します。事業分野別には、風力発電事業の展開をはじめ、北米を中心に海外におけるインフラ事業の取組、幅広いバリューチェーンを持つ自動車関連事業の深掘、医療機器関連の中国・アジア市場におけるビジネスの拡大等を行っていきます。これらの取組を通じて安定的に収益貢献できる強いカンパニーを目指します。

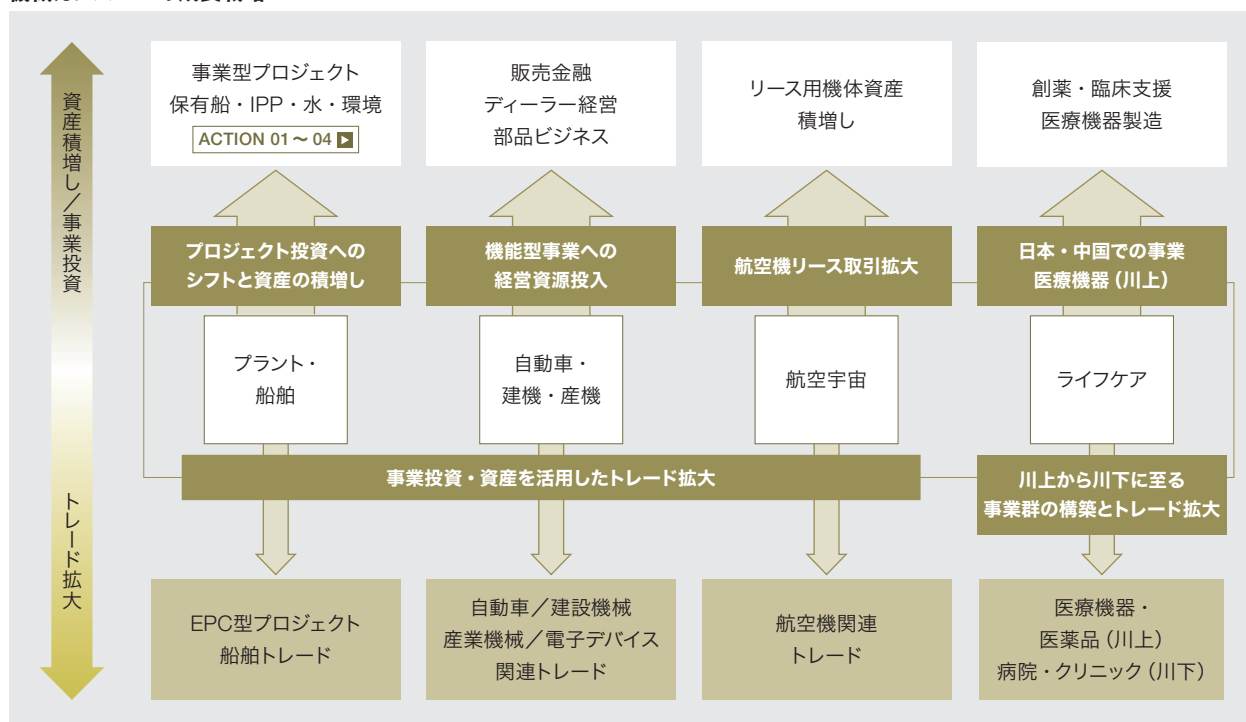


STRATEGY 機械カンパニーの成長戦略

中期経営計画の中で資産増強の産業分野の一つに掲げられた当カンパニー関連分野において積極的に資産の積増しを進めます。プラント・船舶分野におけるインフラ事業、自動車・建機分野における販売金融や航空機分野におけるリース事業の資産を積増すと共に、将来の収益基盤となる

新成長分野での事業取組を強化・加速します。また積上げた資産並びに事業投資に関連・付随するトレードを取込むことでも収益を着実に拡大します。ライフケア分野では医療関連バリューチェーンの構築に取組み、国内外におけるトレードの一層の拡大を図ります。

機械カンパニーの成長戦略



機械カンパニーのCSR

環境に配慮した事業を通じ 地域・国際社会の発展に貢献

環境負荷低減に配慮した環境適合型ビジネスや商品開発・販売に取組めます。また、環境調和型社会の実現に寄与できるよう尽力し、地域・国際社会の発展に貢献していきます。

ACTION 04

CSRアクションプラン

● 2012年度行動計画の要点

2012年度も、環境及びCSRに配慮した経営を実行しつつ、バイオマス・地熱・風力等の再生可能エネルギー関連事業や海水淡水化プラントを中心とした水関連事業に、積極的に取組んでいきます。

機械カンパニーのCSR活動については当社ウェブサイトCSRページをご参照ください。 <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/machinery/>

ACTION 成長戦略に基づく取組

01 インドネシア石炭火力IPP

電源開発(株)、インドネシアのPT ADARO POWER社と共同出資する事業会社PT. BHIMASENA POWER INDONESIAは、インドネシア国有電力会社(PLN)との間で中部ジャワ州に合計出力200万kWの石炭火力発電所を建設し、電力を25年間に亘りPLNに供給する長期売電契約(PPA)を締結しました。本事業はインドネシア初の超々臨界圧技術を使用したものであり、環境親和型高効率発電のモデルケースとなるものです。また、インドネシア政府が推進するPPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)案件第1号であることも特筆すべき点です。IPP事業を重点施策分野の一つと位置付ける当社は、北米に加え、アジア、欧州、中近東等においても、積極的な取組を進めていきます。



Sponsor's Agreement署名の様子

02 英国廃棄物処理・発電PFI事業

仏スエズ・エンパイロメント社の子会社であるSITA UK Limited及びLend Lease Infrastructure Holdings (EMEA) Limitedと共に英国South Tyne and Wear Waste Management Partnershipと廃棄物処理・発電事業PFI契約に調印し、日本企業としては初めて英国における廃棄物処理・発電PFI事業に参入しました。

年間19万トンの一般廃棄物を25年間に亘り焼却処理し、その余熱で発電を行うこの事業は、化石燃料を使用しないクリーンな発電であると共に、埋立廃棄物量の削減により、温暖化効果の高いメタンガス発生を抑制し、CO₂換算で年間62,000トンの温暖化効果ガスを削減することができます。



廃棄物焼却・発電施設の完成予想図

03 トルコイズミット湾横断橋

(株)IHIインフラシステム(IIS)と共同で、トルコ共和国の有力ゼネコンをはじめとする6社で構成される事業体Gebze-İzmir Otoyolu İnşaatı (NÖMAYG) Adi Ortaklığıと「イズミット湾横断橋建設工事」契約に調印しました。当社は契約調印に至るまでの協力並びにIISの契約履行支援を行っています。今後は詳細設計を主とした工事準備に入り、2015年に完成する予定です。本プロジェクトは、国の「新成長戦略」に基づくインフラ海外展開の一環として、官民一体での戦略が功を奏し、国際受注競争に勝利した案件です。



イズミット湾横断橋の完成イメージ

本業を通じた社会・環境への貢献

04 世界最大の風力発電事業が稼働

米国子会社のティア・エナジー社を通じて参画したシェファード・フラット風力発電事業(845MW)が2012年2月より順次商業運転を開始しました。

2012年中の完工の後は、米国の235,000戸以上の一般家庭に供給可能な電力を提供する世界最大の風力発電事業であり、約20万台の乗用車が年間に発生させるCO₂量と同等の年間150万トンのCO₂削減に貢献します。

同事業は、当社とGE社との間で締結した「全世界の再生可能エネルギー分野の投資に関する業務提携」の



シェファード・フラット発電所

覚書に基づく2件目の案件となります。

金属カンパニー

鉱物資源、鉄鋼・非鉄製品の日本と世界への安定供給を通じ、世界経済の発展に貢献していきます。

金属カンパニー プレジデント

中村 一郎

BUSINESS OVERVIEW

METALS & MINERALS COMPANY

事業分野

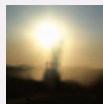
金属・鉱物資源部門

鉄鉱石・アルミナの大型プロジェクト運営、ベースメタル・レアメタル等の金属資源開発と、鉄鉱石や非鉄金属製品のトレードという金属・鉱物資源のサプライチェーンを構成する部門です。



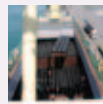
石炭・原子力・ソーラー部門

製鉄会社向け原料炭、電力会社向け発電燃料用の石炭・ウラン・バイオマス燃料を取扱っている他、温室効果ガス排出権取引や、太陽光・太陽熱発電事業を行っている部門です。

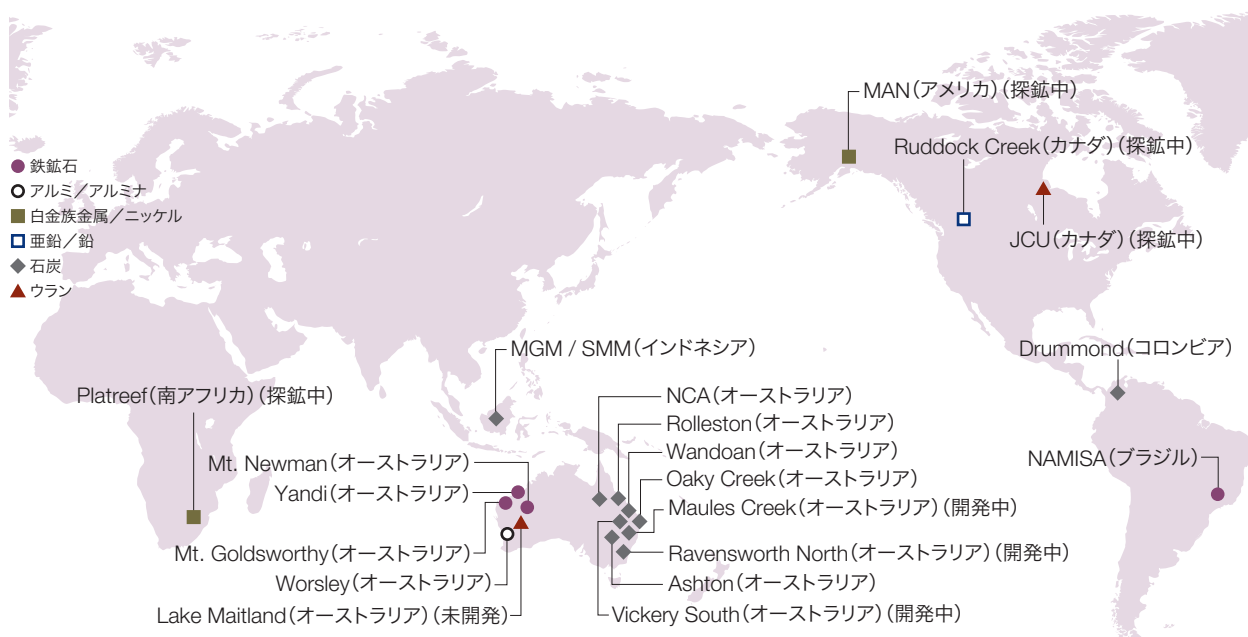


鉄鋼製品事業室

鉄鋼総合商社である伊藤忠丸紅鉄鋼株の窓口組織として、同社に関わる業務全般を管理・統括しています。同社国内外 100 社強の事業会社を通じた強固な鉄鋼流通ネットワークを活かし、当社とのシナジーを追求しています。



ビジネスポートフォリオ

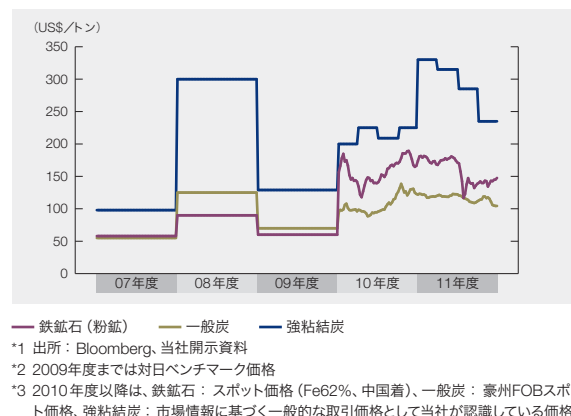


事業環境

2011年度の金属・鉱物資源価格は当初高い水準で推移していましたが、欧州債務問題や中国をはじめとする新興国の景気後退の影響等により、上期終盤以降に大幅な下落を記録しました。

金属・鉱物資源の需要は新興国を中心に引続き拡大する一方で、中国の景気動向や欧州の経済動向、更にはサプライヤーによる新規開発及び拡張計画の進捗に伴う需給バランスの変化が、今後の資源価格に影響を及ぼすものと思われます。

鉄鉱石・石炭価格の推移



2012年3月期の概況

2012年3月期は、売上総利益は前期比1.6%減の1,226億円となったものの、鉄鉱石の販売数量増加、販売価格の上昇に加え、日伯鉄鉱石(株)の支配獲得に伴う利益計上（バークンパーチェス益及び既保有持分に対する再評価益）、有価証券売却益により、当社株主帰属当期純利益は前期比27.9%増の1,421億円となりました。

当期も引続き、既存権益の拡張と新規案件への積極投資、開発とトレードの連携強化を推し進め、資源の安定確保と、保有権益を基点としたバリューチェーンの構築・強化に努めました。

石炭事業では、コロンビアにおける炭鉱及び輸送インフラ資産の権益を取得しました。西豪州における鉄鉱石事業

業績の推移

単位：十億円

	08	09	10	11	12
売上総利益	¥50.0	¥110.7	¥55.0	¥124.6	¥122.6
持分法投資損益	22.5	20.2	9.2	29.4	44.3
当社株主帰属当期純利益	55.9	83.8	42.9	111.0	142.1

(年3月期)

では、中長期的な需要増に対応した港湾出荷能力の拡充のための先行投資を決定しました。また多様な非鉄金属の需要に対応するため、南アフリカ共和国における白金族金属・ニッケル探鉱・開発事業を推進する開発会社の株式を追加取得すると同時に、金属・鉱物資源分野での探鉱・開発案件を手掛ける新会社として、伊藤忠鉱物資源開発(株)を設立しました。

カンパニープレジデントからのメッセージ

保有権益とトレードのシナジーにより 全社収益を牽引していきます。

2012年3月期は優良権益数量の積上げを目標に、鉄鉱石、石炭、レアメタルを中心に積極的に投資を行いました。またトレードとのシナジーによる収益の拡大もあり2011年3月期に引続き全社収益を牽引することができました。そして2013年3月期は金属カンパニーとして新しい年度を迎えました。

資源価格ピークアウトの観測、世界的な経済減速傾向など不透明な先行きが喧伝されていますが、金属・鉱物資源

の需要は今後も新興国の力強い経済発展に支えられ堅調に推移することが予想されています。日本の金属・鉱物資源の安定的な確保に貢献するべく、長期的な視野のもと、世界各地で優良な金属・鉱物資源開発案件やトレードを引続き推進していきます。

総合商社ならではの機能を存分に発揮して、供給サイドと消費サイドの双方から評価される成果を挙げていきたいと考えています。

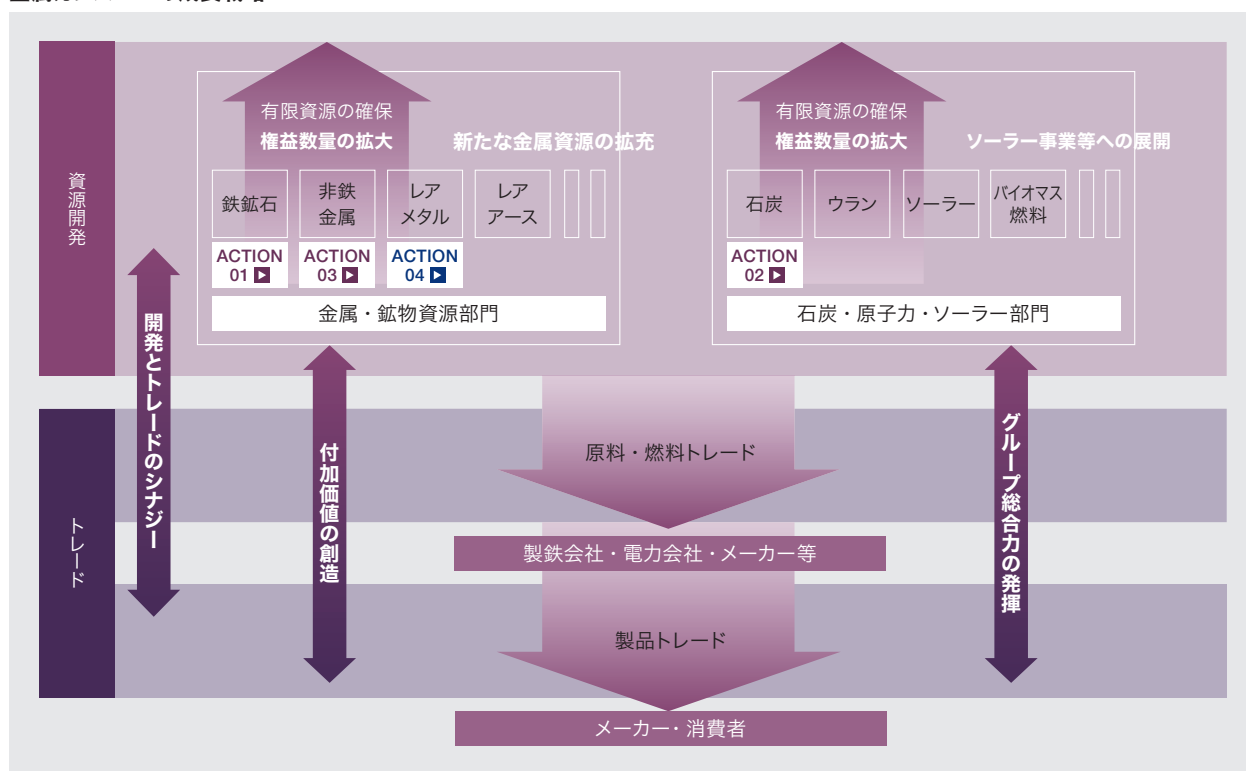


STRATEGY 金属カンパニーの成長戦略

中国をはじめとする新興国の資源需要の拡大が続く中、当カンパニーとしては、金属・鉱物資源の安定確保のため、保有権益の増進を進めることを目指しています。また、保有権益を基点としたバリューチェーンの構築を進めると共に、グループの総合力を活かし、トレードビジネスにおける付加価値の創造に注力しています。更に、近年ますます

調達が困難になっている非鉄金属やレアメタル、レアアースなどの資源の確保に取り組むと共に、地球環境問題に対する国際的な関心が高まりを見せる中、ソーラー事業やバイオマス燃料関連ビジネス、温室効果ガス排出権取引などにも取り組んでいます。

金属カンパニーの成長戦略



金属カンパニーのCSR

鉱物資源の開発と安定供給を通じたCSR推進

1. 鉱物資源の開発と安定供給
2. 地球に優しいソーラー・リサイクル関連ビジネスへの取組
これらのミッションに取組みつつ、伊藤忠グループ全体でCSRを推進していきます。

ACTION 04

CSRアクションプラン

● 2012年度行動計画の要点

グローバル企業として国内のみならず海外グループ会社においても、環境マネジメントの推進と地球環境に優しい事業への挑戦を行っていきます。またCSRの啓発と教育研修も引き続き実施していきます。

金属カンパニーのCSR活動については当社ウェブサイトCSRページをご参照ください。 <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/metal/>

ACTION 成長戦略に基づく取組

01 西豪州鉄鉱石事業における出荷能力 拡張に向けた取組

当社はITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltdを通じて、大手鉱物資源会社・BHPビリトン（豪・英）と共同で運営する西豪州鉄鉱石事業において、港湾出荷能力の拡充を目的とする先行投資を行うことを決定しました。今回の決定は、西豪州ポート・ヘッドランド港の外洋に鉄鉱石出荷設備、内陸にストックヤード及び鉄道支線等の鉄鉱石供給設備を新設することにより、年間100百万トンの港湾出荷能力を追加する計画の先行投資です。本計画

関連設備の稼動開始は2016年上期を予定しています。



西豪州ポート・ヘッドランド鉄鉱石積出港

02 米国 Drummond社コロンビア炭鉱 への出資

当社はITOCHU Coal Americas Inc.を通じ、米国Drummond Company, Inc.及びグループ会社が保有していたコロンビアで操業中の炭鉱及び輸送インフラ資産の20%権益を取得すると共に、同炭鉱から産出される一般炭の日本向け独占販売権を獲得しました。本炭鉱は1995年に生産を開始、全量を一般炭として輸出販売しています。高カロリー、低硫黄分、低灰分の高品質で、確定及び推定含め約19億トンの豊富な埋蔵量を有して

おり、現在は、年間30百万トンを生産しています。2015年には年間35百万トンへ拡張予定です。



Drummond社コロンビア炭鉱の大規模露天掘

03 カナダ Ruddock Creek亜鉛／鉛 共同探鉱事業

三井金属鉱業株式会社及び当社は2010年より参画しているカナダでの亜鉛／鉛共同探鉱事業において、2010-2011年の探鉱成果として参画前の鉱量比で162%増となる6百万トン強の追加鉱量を確認しました。今後も追加探鉱による更なる鉱量増加を目指すと共に開発、操業を見据えたスタディを実施します。また、両社はこの追加探鉱費用6百万カナダドル（約5億円）の負担により、Imperial Metals CorporationよりRuddock Creek鉱区権益の15%を追加取得しました。



地表ボーリング現場の様子

本業を通じた社会・環境への貢献

04 南ア 白金族金属探鉱・開発事業

当社は南アフリカ共和国にてIvanhoe Nickel & Platinum Ltd.が推進中のPlatreef白金族金属・ニッケル探鉱開発事業を推進する開発会社の株式を追加取得し、本事業の合計8%を保有することになりました。白金族金属は、需要の5割近くが自動車の排気ガスを浄化する触媒に使用され、我が国の産業の競争力維持と強化に

不可欠な金属であるため、日本の資源確保政策の中で、最重要鉱種の一つに位置付けられています。当社は本事業を通じて日本の資源確保に貢献すると同時に、資源権益の拡充を目指します。



探鉱ボーリング現場の様子

エネルギー・ 化学品カンパニー

石油・ガス・化学分野におけるバリューチェーンを
活かし、新たな価値を創造していきます。

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント

福田 祐士



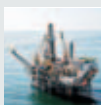
BUSINESS OVERVIEW

ENERGY & CHEMICALS COMPANY

事業分野

エネルギー部門

世界を舞台とした原油、石油製品、LPGなど幅広い商品群のトレードに加え、北米、アゼルバイジャン、サハリン、英領北海等で石油・天然ガス開発事業に参画しています。また、カタール、オマーンでLNG生産事業に参画し、商社機能を活かしたLNGトレードも積極展開しています。国内では、商社系最大規模の石油卸会社である伊藤忠エネクス㈱を中心に事業展開を行っています。

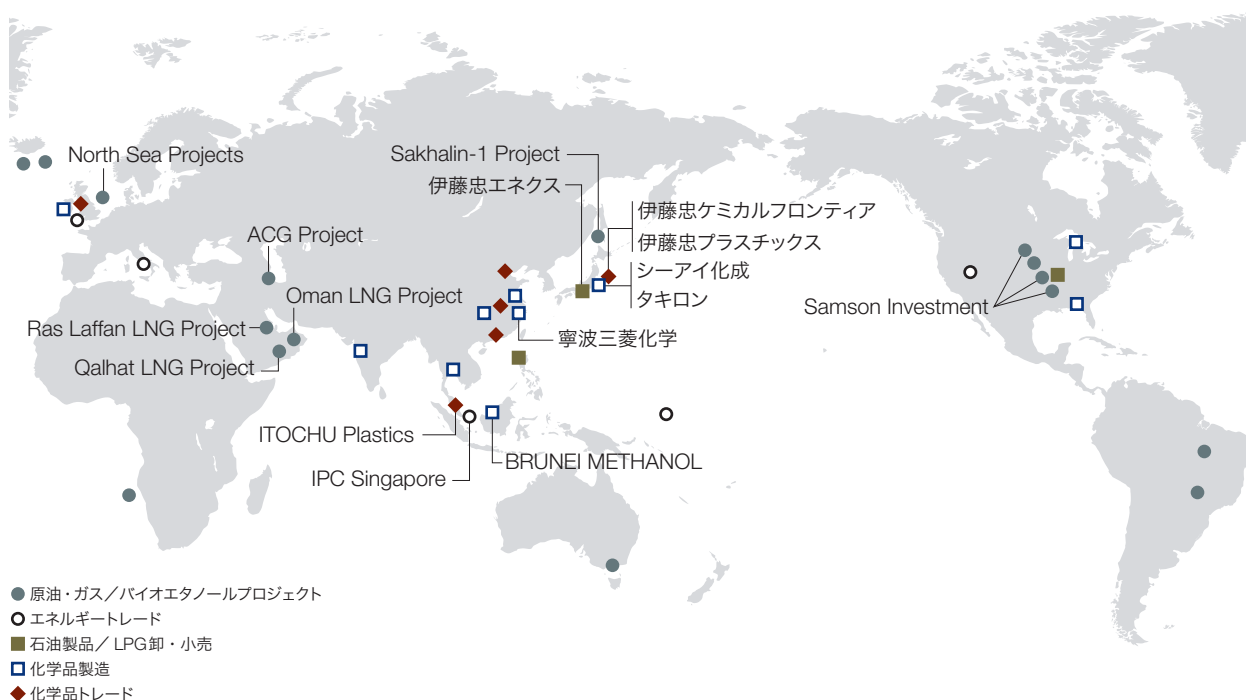


化学品部門

基礎化学品から合成樹脂製品、電子材料、医薬品原料など幅広い商品群のトレードに加え、事業投資を通じて、川上から川下に至るポートフォリオの構築を多方面で進めており、伊藤忠ケミカルフロンティア㈱、伊藤忠プラスチック㈱、シーアイ化成㈱等、数多くの有力事業会社を傘下に擁しています。中国の合成繊維原料製造業や、ブルネイのメタノール製造業等での取組も強化しています。



ビジネスポートフォリオ



事業環境

欧州・中国では景気減速感が漂うものの、日米の景気は回復基調であり、年明けから株式相場をはじめとした経済指標も緩やかに改善していることから、原油価格は2012年度も堅調に推移するものと思われます。また、イラン情勢の不透明感が依然として拭いきれないことも、原油価格の下支えとなると考えられます。中長期的に見ても、BRICSをはじめとした新興国経済は、今後も安定した伸びが続き、原油・石油製品の需要は引き続き底堅いと見込まれるため、原油価格は堅調に推移すると思われます。

原油価格の推移 (Brent原油)



2012年3月期の概況

2012年3月期は、エネルギー価格の上昇、化学品市況の回復などにより、売上総利益は前期比2.9%増となる1,556億円、当社株主帰属当期純利益は、前期の油ガス田権益減損の反動や、化学品関連事業における取込損益の増加により、前期比198.9%増の378億円となりました。

当カンパニーは、将来を睨んだ優良資産の積上げを推進すると共に、非効率事業からの撤退等、資産効率の向上に努めました。

エネルギー分野においては、権益とトレードのシナジーによる収益拡大を推進すると共に、米国石油ガス開発会社

業績の推移

単位：十億円

	08	09	10	11	12
売上総利益	¥125.8	¥159.9	¥146.4	¥151.1	¥155.6
持分法投資損益	2.7	2.2	2.0	1.7	2.4
当社株主帰属 当期純利益	61.2	37.9	37.3	12.6	37.8

(年3月期)

Samson社への戦略投資の実行など、成長が期待される非在来型エネルギー分野のトレード拡大に向けた布石を打ちました。

化学品分野においては、事業領域の選択と集中を通じた構造改革に取り組む一方、重点分野であるリチウムイオン電池関連部材への積極投資を実行し、成長分野における基盤の強化も図りました。

カンパニープレジデントからのメッセージ

優良資産の積増しと 部門間シナジーの創出を目指します。

「Brand-new Deal 2012」初年度である2012年3月期は、エネルギー分野では米国Samson社への出資を行い、化学品分野ではリチウムイオン二次電池材料の製造・販売のための合併会社を設立するなど、稼ぐための布石を打つと共に、非効率資産のEXITを実行し、「Brand-new Deal 2012」最終年度を果敢に攻め抜く体制を整えました。

「エネルギー・化学品カンパニー」として新たなスタートを切った2013年3月期は、エネルギー・化学品の個々のセ

グメントにおいて、引続き優良資産の積増しによる収益拡大を図っていきます。また、幅広いValue Chainを活かした新たな価値創造に向けて、資源開発・石油トレードと化学品川上案件とのシナジー、LPG・ナフサ・化学品トレードにおけるシナジーなど、両部門間で有機的な繋がりを持ち、明るく風通しが良いカンパニーにしていきたいと考えています。



STRATEGY エネルギー・化学品カンパニーの成長戦略

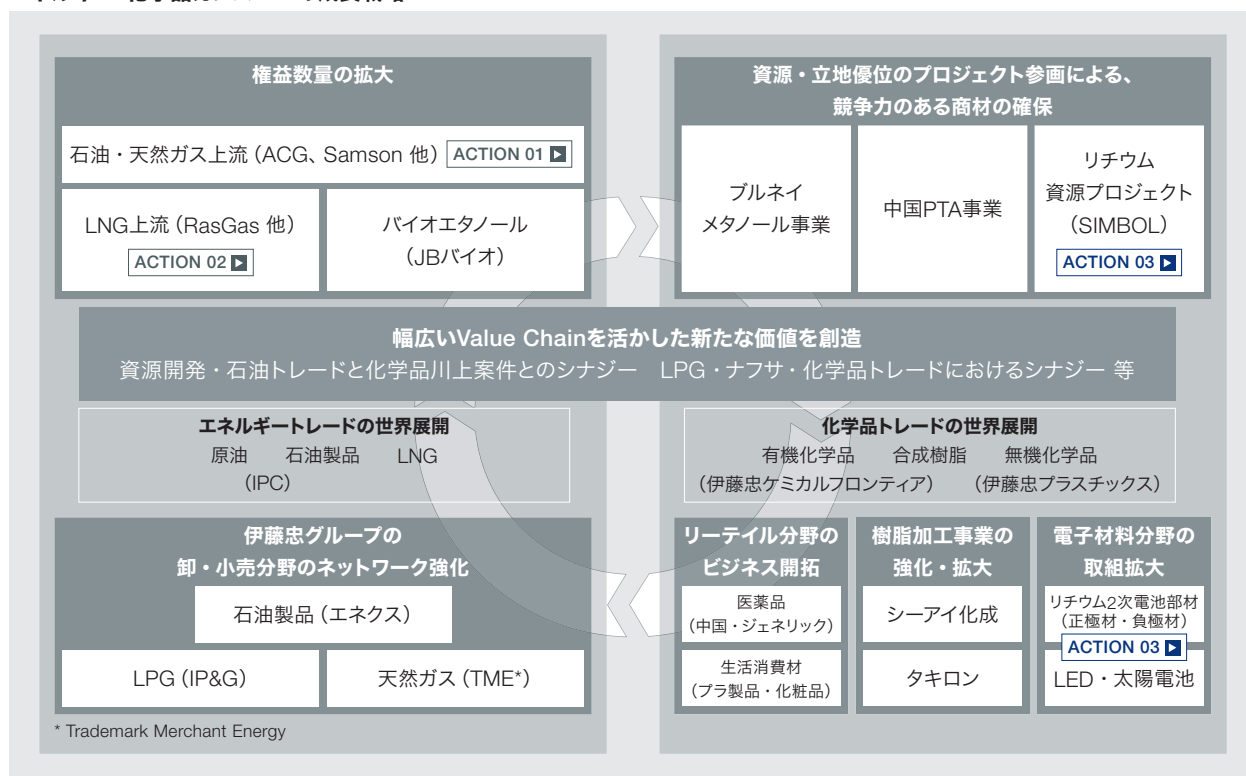
エネルギー部門

原油・天然ガスの自社権益数量を拡大させると共に、IPCを軸としたトレーディング体制と伊藤忠エネクス(株)を軸とした卸・小売分野のネットワークを強化することで、伊藤忠グループによるサプライチェーンの強化を目指します。また、地球環境問題への関心が高まる中、バイオエタノールへの取組も加速させていきます。

化学品部門

有機化学品・合成樹脂・無機化学品の各分野における世界規模でのトレード展開を軸として、川上領域プロジェクトの推進を通じて競争力のある商材の確保を行っていくと共に、川下領域についてもリーティール・樹脂加工・電子材料分野での取組強化を中心としてビジネスフィールドの拡大及びサプライチェーンの強化を目指していきます。

エネルギー・化学品カンパニーの成長戦略



エネルギー・化学品カンパニーのCSR

地球環境保全と商品の安全確保・安定供給を通じたCSR推進

環境への影響に最大限配慮し、商品・サービスの安全・安心な品質の確保と安定的供給により、持続可能な社会の実現に貢献します。

ACTION 03

CSRアクションプラン

● 2012年度行動計画の要点

エネルギー資源の安定確保・安定供給とリチウムイオン電池関連事業など地球環境に優しいビジネスへの取組をグループをあげて推進します。また、エネルギー・化学品関連の法規制と安全に関わる教育・研修を引続き実施していきます。

エネルギー・化学品カンパニーのCSR活動については当社ウェブサイトCSRページをご参照ください。 <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/chemical/>

ACTION 成長戦略に基づく取組

01 米国石油ガス開発会社の Samson社を買収

米国Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.と共同で、米国の大手石油ガス開発会社Samson Investment Company (Samson社) の100% (うち当社25%) 株式を買収しました。米国の非上場石油ガス開発会社の中で国内生産量トップランクにあるSamson社の技術力は業界でも高い評価を得ています。近年は非在来型資源権益を競争力のある価格で取得、石油と天然ガスのバランスの取れた資産を保有しており、今後はこれらの開発による生産拡大を計画しています。今回の買収を通じて目標持分権益数量 (2015年までに7万バレル/日以上) の達成を図ると共に、非在来型資源開発事業への参画を強化し、同時に天然ガス・LNGトレード機能の拡充を目指します。



北米での石油・ガス開発現場

02 ウラジオストクにおけるLNG共同 事業化調査を実施

当社、石油資源開発(株)、丸紅(株)、国際石油開発帝石(株)及び伊藤忠石油開発(株)が出資する極東ロシアガス事業調査(株)と、ロシア国営ガス会社ガスプロムは、ウラジオストク市周辺における年産1,000万トン規模の液化天然ガス (LNG) プラントの建設、圧縮天然ガス (CNG) パイロットプロジェクト、ガス化学製品の製造・販売の共同事業化を目指した調査を実施しました。当プロジェクトの実現は、日露協力にとって重要な案件と位置付けられており、日本のみならず極東及びアジア周辺諸国へのLNG安定供給と共に、ロシアのガス (LNG) 輸出源の多様化に寄与するものと考えられます。



モスクワ・ガスプロム本社での調印式の模様

本業を通じた社会・環境への貢献

03 リチウムイオン電池関連への取組

2010年6月に出資した米国シンボル マテリアルズ社を通じ、リチウムイオン電池 (LiB) 用の高純度炭酸リチウム製造事業に参画しました。高純度炭酸リチウムは、LiBの主要部材である電解液に使用される電解質 (LiPF_6) の原料となるもので、今後需要拡大が期待される電気自動車向けLiBをはじめ、定置用蓄電池やクリーンエネルギー分野で使用されます。また、(株)クレハ、(株)クラレとは、LiBの負極材「ハードカーボン」の新規品の共同開発を進め、植物由来原料の新規開発品「バイオカーボトロン」の共同事業化に向けた取組を行っています。



製品イメージ (リチウム化合物)



記者会見にて

食料カンパニー

グローバルSIS戦略を加速し、「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」の実現を目指します。

食料カンパニー プレジデント

青木 芳久

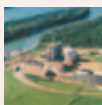
BUSINESS OVERVIEW

FOOD COMPANY

事業分野

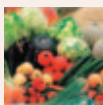
食糧部門

グローバルSIS戦略の一翼を担う原料調達拠点の確保に加え、日本を含むアジア諸国向けを中心に穀物、油脂、砂糖、コーヒー等、様々な原料を供給しています。需要地への安定供給並びに食の安心・安全の提供により、当社のグローバル・バリューチェーンの構築に大きく貢献していきます。



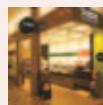
生鮮・食材部門

生鮮三品（水産物、畜産物、農産物）を中心に、産地－製造加工－販売のインテグレーションをグローバルに構築しています。外食、中食、内食というマーケットをカバーし、そのニーズを起点とした商品開発・商品供給を世界的に行っています。



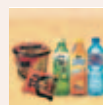
食品流通部門

伊藤忠食品(株)や(株)日本アクセスといった国内トップクラスの総合食品卸を有し、(株)ファミリーマートの他、ユニー(株)・イズミヤ(株)との提携を通じて、お客様のニーズを起点とした商品開発を行っています。また中国・アジアにおいても食品流通事業を推進しています。

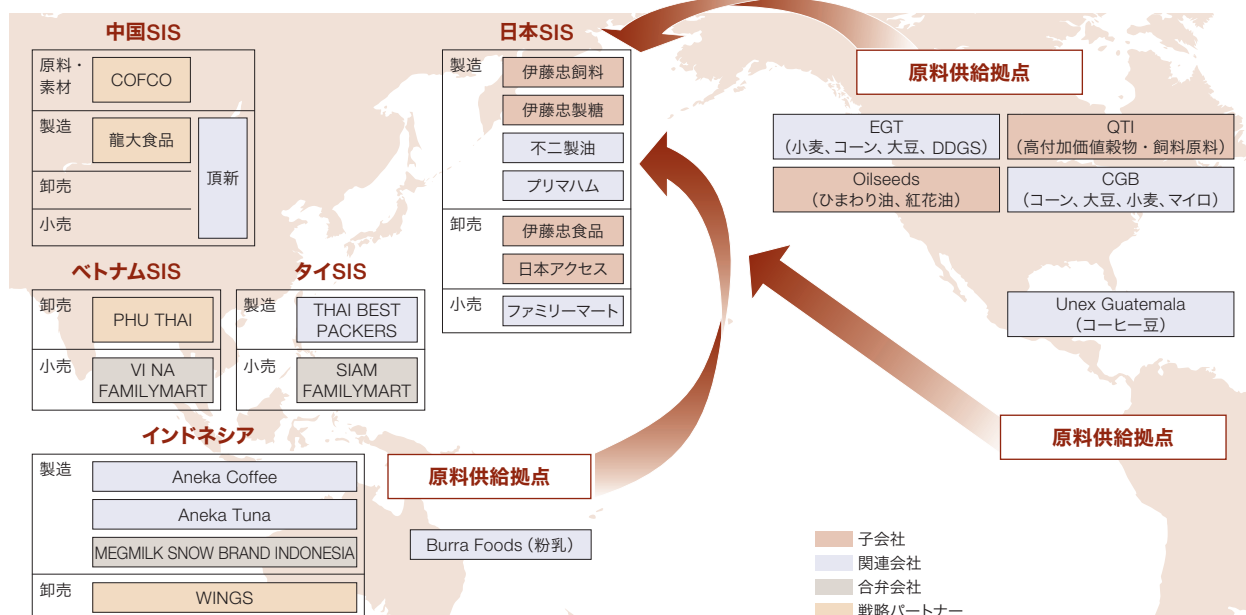


食料中国事業推進部

世界最大の即席麺メーカーを有する頂新グループをはじめ、COFCO、龍大食品集団といった大手中国企業集団との取組を中心に、従来の日本向け食料基地としてだけではなく、巨大なマーケットとしての中国で積極的に事業展開を行っています。



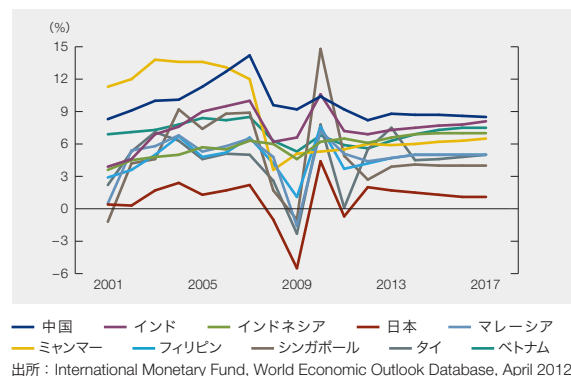
ビジネスポートフォリオ



事業環境

これまで当カンパニーは国内市場を中心に着実に収益を拡大してきましたが、国内は今後益々少子高齢化が進み、人口の減少にも簡単には歯止めがかからず、市場は徐々に縮小していくものと思われます。一方で、中国については、短期的には、欧州危機を背景として、欧州向け輸出に更にブレーキがかかれば、GDP成長率も予想を下回る可能性があります。しかしながら、中長期的には人口増加に伴い着実な経済成長を続けていくものと思われ、東南アジア諸国と共に、新たな市場としての重要度が今後益々高まっています。

各国のGDP成長率



2012年3月期の概況

2012年3月期は、東日本大震災の影響により減益となった事業はあるものの、国内消費の内食化傾向による食品流通分野の増益もあり、売上総利益は前期比1.4%増の2,747億円、当社株主帰属当期純利益は前期の震災に伴う損失計上の反動や、損害保険金入金などの一過性利益の計上もあり前期比95.8%増の438億円となりました。

国内市場では、食料原料販売の主力事業会社の合併、中間流通における事業会社での経営合理化など、業界再編の加速に鑑みた競争力の向上を推し進めました。また国内

業績の推移

単位：十億円

	08	09	10	11	12
売上総利益	¥324.7	¥335.6	¥270.0	¥270.8	¥274.7
持分法投資損益	8.0	10.1	13.0	11.7	20.1
当社株主帰属 当期純利益	18.7	20.2	27.8	22.4	43.8

(年3月期)

SIS戦略の他地域への水平展開を進め、個人消費が拡大する中国・アジアにおける基盤強化に努めました。特にアジアにおいては、インドネシアにプロセスチーズ製造・販売会社を設立した他、ベトナムには(株)ファミリーマートと共に、日本の小売業では初となる合併会社を設立し、同国におけるファミリーマート事業の加速に向けた布石を打ちました。

カンパニープレジデントからのメッセージ

国内SISとグローバルSISの推進により 更なる収益拡大を図ります。

「Brand-new Deal 2012」の初年度にあたる2012年3月期は、2011年3月11日の東日本大震災の影響により厳しいスタートとなりました。そのような環境下ではありましたが、カンパニーの経営方針である「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す」のもと、敢えて高い定量目標を設定し、グループ会社含め一丸となって収益構造転換の加速を図りました。その結果、一過性の利益も加わり、連結純利益438億円というカンパニー

の史上最高益を実現することができました。2013年3月期も、取巻く環境は引続き厳しいと思いますが、「食糧資源供給拠点の確保」、「中国およびアジア市場を中心としたグローバルSISの実行」、「国内構造改革への対応」を重点施策に、環境の変化に敏速に対応しつつ、安心・安全な食料を安定的に供給する仕組み作りに引続き注力し、連結純利益430億円を目指します。

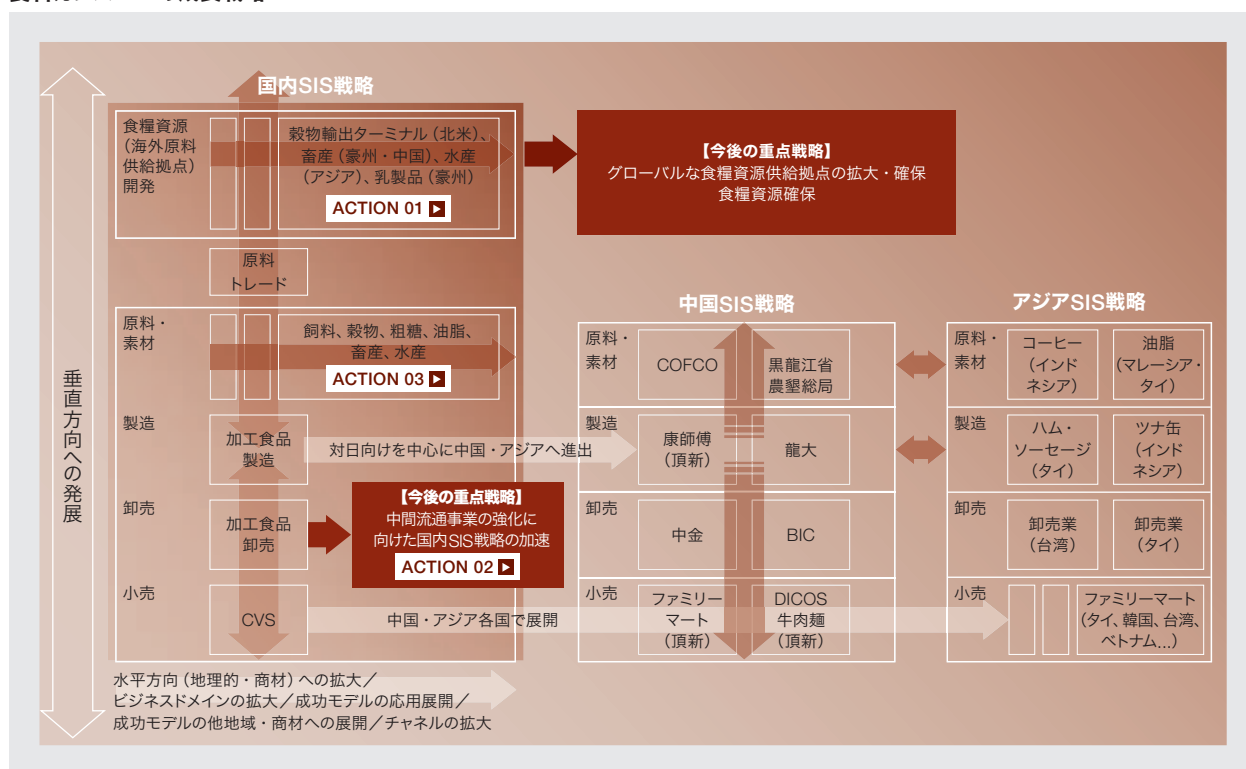


STRATEGY 食料カンパニーの成長戦略

国内のSIS戦略（川上分野から川下分野までの垂直統合）は、小売分野における資本・業務提携、中間流通分野におけるグループ事業会社統合などにより、充実を図ってきました。「Brand-new Deal 2012」においても、このSIS戦略を日本のみならず、中国・アジアを中心としてグローバルに展開していくこと（グローバルSIS戦略）を重点施策の一つとして掲げています。中国においては、頂新ホールディングスを

はじめ、龍大・COFCOなどの戦略パートナーを核とした取組の推進によりSIS戦略の基盤を拡充していくと共に、アジアにおいても、既に取り組んでいる案件の深耕と各戦略パートナーとの共同取組を軸にSIS戦略を推進・発展させていきます。特にグローバルSIS戦略を推進する上で重要となる食糧資源供給拠点の確保・拡大には世界各国を対象に一層注力していきます。

食料カンパニーの成長戦略



食料カンパニーのCSR

社会的ニーズ・消費者ニーズへの対応、環境への配慮

安全な食料の安定供給、食の安全に関する多面的なチェック、環境への配慮等を行い、社会に貢献する良質なビジネスを実行することで、世の中からの信頼を得ていくことが必要と考えています。

ACTION 04

CSRアクションプラン

● 2012年度行動計画の要点

食糧資源安定供給のための調達ビジネス推進、食の安全確保のための検査体制整備／サプライチェーンマネジメント／内部監査によるチェック、環境保全／廃棄物削減のための中食リサイクル推進など、さまざまな社会要請に合わせた取組を継続的に推進していきます。

食料カンパニーのCSR活動については当社ウェブサイトCSRページをご参照ください。 <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/food/>

ACTION 成長戦略に基づく取組

01 集荷能力拡大により穀物の安定供給体制を強化

2012年2月、北米西海岸において最新鋭の穀物輸出ターミナルであるEGTの稼動を開始しました。また、CGBは2011年7月に内陸集荷会社であるColusa Elevator社を、同10月にはTwomey社を買収しました。基盤である保管能力の飛躍的な向上により、穀物集荷能力はEGT・CGB合わせて年間2,000万トンを超え、日系最大、世界の穀物メジャーにも匹敵する規模に成長、顧客に対する年間を通じた穀物の安定供給体制を構築

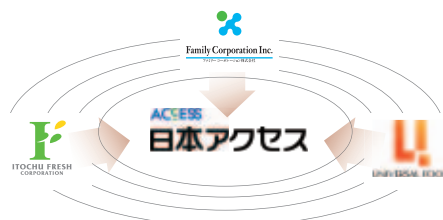


北米西海岸穀物輸出ターミナル

しました。今後も生産・流通・販売の効率性を追求するSIS戦略を推進することで、顧客ニーズに応じていきます。

02 中間流通事業会社4社の経営統合が完了

2011年10月、㈱日本アクセスが伊藤忠フレッシュ㈱と事業統合し、当社傘下の食品中間流通事業会社4社の経営統合が完了しました。従来の常温・冷凍・チルドなど全温度帯の加工食品に加え、生鮮三品も取扱う「食の総合マーチャンダイジング」と、外食・給食分野の取引先も含めた物流の一元化・総合化による「ローコストで高品質なロジスティクス」を提供していきます。また、今後は特に、成長市場である中国、アジアにおける中間流通事業展開を加速します。



伊藤忠傘下の食品卸4社

03 食料原料販売事業会社を経営統合

2011年10月、甘味料・小麦粉・油脂・米穀・製菓原料・飲料原料などの食料原料の国内販売事業の強化に向けて伊藤忠食糧販売㈱及び伊藤忠ライス㈱という100%子会社2社を統合し、社名も伊藤忠食糧㈱と改めました。取引先に供給可能な品揃えの拡充と付随する情報発信体制の整備、顧客基盤・経営資源の共有による統合シナジーの実現により、取引先に安心・安全な食料原料及びサービスの安定的な供給を効率的に行う体制を整備します。国内食料原料販売分野における伊藤忠グループの経営資源を伊藤忠食糧に集中的に投下することで、これまで以上に



全国の消費者及び取引先のニーズにお応えできる体制を整え、将来的には売上高3,000億円を目指します。

伊藤忠食糧㈱ウェブサイト

本業を通じた社会・環境への貢献

04 からだスマイルプロジェクト

健康の増進の重要性が増大している社会的環境の下、「からだスマイルプロジェクト」は消費者の健康志向の高まりを背景に、ユニー、サークルKサンクス、ファミリーマート、当社の4社が、「体にいい」商品を原料レベルから研究・開発する共同プロジェクトとして、2008年1月に発足しました。2011年6月には、従来の栄養バランスや低カロリーに加え、野菜不足を補ってほしいお母さんの気持ちから発想した「ハハのキモチ」ブランドを立上げ、パン、ヨーグルトの商品化を実現しています。今後も消費者マーケティングを基にコンセプトを選定し、日々



の食事での健康作りを積極的に推進するお客様にとって価値の高い商品を提供していきます。

商品画像

住生活・情報カンパニー

企業から消費者までの幅広いお客様に、総合力とグローバルネットワークを活かした高い付加価値を提供していきます。

住生活・情報カンパニー プレジデント

吉田 朋史



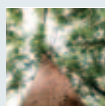
BUSINESS OVERVIEW

ICT, GENERAL PRODUCTS & REALTY COMPANY

事業分野

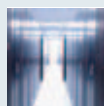
生活資材部門

日本・米国で高いプレゼンスを誇る住宅資材事業、世界市場における販売ネットワークとコスト競争力で優位性を持つ紙・パルプ事業、総合商社最大規模を誇る東南アジア天然ゴム事業、グローバル販売網を有するタイヤ事業等、高い競争力を持つ強固なグローバル・バリューチェーンを構築しています。



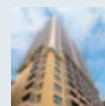
情報・保険・物流部門

情報通信分野では、IT・ネットサービス、携帯流通及びアフター付加価値サービスの事業を行っており、保険・物流分野では、再保険仲介事業や国際物流事業等、中国・アジアを中心に事業の強化に取り組んでいます。また、両分野の連携による新規事業開発・相乗効果等を積極的に追求していきます。

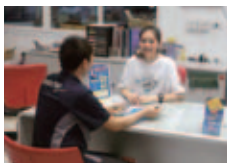
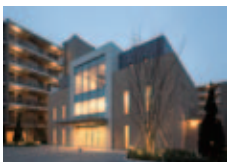


建設・金融部門

日本最大の住宅系J-REIT「アドバンス・レジデンス投資法人」を基軸としたREIT関連事業、住宅・物流施設開発事業、金融サービス事業を国内で展開すると共に、海外では、中国・アジアを中心に積極的に事業展開しています。金融機能と不動産開発機能の融合による新たなビジネスを推進していきます。



ビジネスポートフォリオ

生活資材部門	 パルプ製造事業 (ブラジル、フィンランド)	 東南アジア天然ゴム加工事業	 英国タイヤ卸・小売事業	 北米建材事業
情報・保険・物流部門	 ITサービス事業	 携帯端末流通事業	 物流事業	 保険事業
建設・金融部門	 国内分譲マンション事業	 海外不動産開発事業	 国内商業施設開発事業	 国内/海外 金融事業

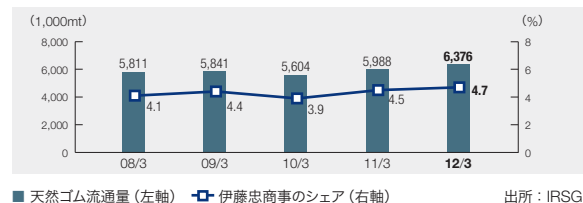
事業環境

天然ゴムの市場流通量は、リーマンショック後に一時下落したものの、新興国を中心とした需要拡大に伴い、再び増加基調となっています。かかる状況下、市場における伊藤忠グループのシェアも着実に高まっており、総合商社最大となっています。（右上グラフ参照）

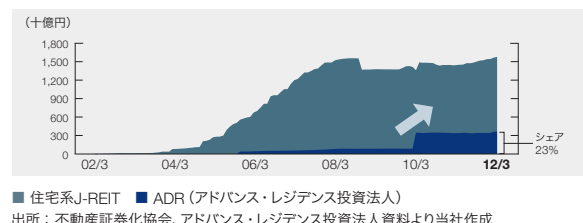
情報通信分野については、スマートフォンの急速な普及が、携帯電話関連市場の活性化につながり、当カンパニーにとつての追い風となっています。

不動産証券化市場は概ね順調に成長しており、今後も継続すると見えています。住宅系J-REIT市場も同様に拡大基調にある中、アドバンス・レジデンス投資法人の保有不動産額は2010年3月の合併を機に飛躍的に増大し、日本最大級の住宅特化型J-REITとしてプレゼンスを高めています。（右下グラフ参照）

天然ゴム流通量と伊藤忠商事のシェア（タイ・インドネシア）



住宅系J-REITとADRの保有不動産額推移



2012年3月期の概況

2012年3月期は、英国タイヤ事業の新規連結、及び情報通信関連事業の増益等により、売上総利益は前期比17.4%増の2,446億円、既存事業の収益拡大、及び株式評価損の反動や事業売却益等の特殊損益等により、当社株主帰属当期純利益は、前期比522.1%増の376億円となりました。

当カンパニーは、成長分野、地域における優良資産の積上げを積極的に行うと共に、資産入替を継続し収益構造の強化を図りました。

生活資材分野では、英国タイヤ小売最大手企業グループKwik-Fitの買収並びに、同社とStapleton's社との卸・小売

業績の推移

単位：十億円

	08	09	10	11	12
売上総利益	¥240.0	¥235.3	¥204.0	¥208.3	¥244.6
持分法投資損益	29.9	2.1	△7.9	3.9	17.4
当社株主帰属当期純利益	30.4	16.8	6.2	6.0	37.6

(年3月期)

機能の統合により欧州タイヤ事業の拡大を推し進めました。情報・保険・物流分野では、インドにおける物流事業や、国内家電延長補償サービスなど、成長市場における布石を打ちました。建設・金融分野では、中国政府系金融コングロマリットのCITICグループとの金融事業、国内物流倉庫開発事業などの新規事業を推進しました。

カンパニープレジデントからのメッセージ

各分野の連携を通じたシナジーの創出を追求していきます。



当カンパニーは、2012年4月より「住生活・情報カンパニー」として新たなスタートを切ることとなりました。事業領域は、生活資材、情報通信、保険、物流、建設、金融と多岐に亘ります。

「Brand-new Deal 2012」初年度（2012年3月期）は英国タイヤ小売最大手Kwik-Fitグループの買収や、中国大手政府系コングロマリットCITICとの包括戦略提携契約の締結といった新規案件に取組む一方で、国内物流倉庫開発事業や中国内販物流事業といった既存ビジネスも着実に強化しました。

2013年3月期も海外事業強化を通じ収益基盤を拡充させていきます。2012年5月には北欧パルプメーカー：メツツアファイバー社への投資を通じリーディング・グローバル・パルプトレーダーとしての地位を確固たるものとししました。

今後もアグレッシブに投資案件の開発を進める一方で、多岐に亘る各分野のシナジー効果を通じ総合力を追求し、収益拡大に努めていきます。

STRATEGY 住生活・情報カンパニーの成長戦略

生活資材分野では、「ニッチ・ローテク・ドミナント」を基本戦略とし、住宅資材、紙・パルプ、天然ゴム、タイヤの各事業における原料生産から販売までの強固なグローバルバリューチェーンを強化します。情報・保険・物流分野では、ITサービス、携帯流通、グリーンテック、保険仲介、物流サービスの各事業を通じて中国・アジアを中心に海外収益基盤を構築します。また、各分野の連携によるシナジー

を追求します。建設・金融分野では、当社のグローバルネットワークを活用し、住宅・物流施設開発、不動産証券化、金融サービスの国内展開に加え、現地有力企業とのパートナーシップにより海外展開を図り、収益拡大を目指します。カンパニー全体で総合力の発揮によるお客様へのサービス・付加価値の提供を通じて、ビジネスチャンスの一層の獲得に努めると共に、シナジーを追求していきます。

住生活・情報カンパニーの成長戦略



住生活・情報カンパニーのCSR

環境への配慮と豊かな地域・社会づくりへの貢献

環境に配慮した商品・サービスの提供や、地域・社会のニーズに対応した豊かな社会の実現に資する商品・ソリューションの提供を通じて、地域・国際社会の発展と安全で豊かなライフスタイルの確立に貢献していきます。

ACTION 04

CSRアクションプラン

● 2012年度行動計画の要点

環境配慮型ビジネスとして、森林認証材の取引や、太陽光発電など環境対応した高機能な住宅・社会インフラの開発を積極的に推進していくほか、サプライチェーンマネジメント強化にも取り組んでいきます。また、ITを活用した創造性豊かなエネルギー管理ソリューションビジネスやスマート・インフラビジネス、アジアや欧州におけるリーテイル金融ビジネスなど社会のニーズに対応した豊かな社会実現に資するビジネスを確実に推進していきます。

住生活・情報カンパニーのCSR活動については当社ウェブサイトCSRページをご参照ください。 <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/general/>

ACTION 成長戦略に基づく取組

01 タイヤ事業の取組

欧州・ロシア・米国での卸・小売事業の拡大を基本戦略としているタイヤ事業について、戦略的地域である英国ではStapleton's社、Kwik-Fit社を核とし卸・小売事業を拡大しました。ロシアではタイヤ大手卸のLLC ITR社の物流・保管機能の強化・拡充を行い、2011年度は前年度に引続き取扱数量の大幅な増加を達成しました。また、横浜ゴム㈱との合併会社であるYOKOHAMA R.P.Z. L.L.C.の新工場における商業生産も開始しました。

今後もタイヤ事業は生活資材部門の重要事業の一つとして、グローバル販売網を強化していきます。



YOKOHAMA R.P.Z.工場外観

02 モバイル関連事業の取組

1990年代初頭に㈱エヌ・ティ・ティ・ドコモのドコモショップ第一号店を八王子（東京）に立上げて以来、同社の大手販売代理店として携帯流通事業を拡大、現在はアイ・ティー・シーネットワーク㈱を中核会社と位置付け、ビジネスの更なる拡大を図っています。また、携帯端末流通・販売に加え、既存契約者の満足度を高める「アフター付加価値サービス」の提供にも注力しています。2006年6月に関連会社であるアシュリオン・ジャパン㈱を通じ携帯端末補償事業を開始し、2011年8月には、NEWジャパン㈱に出資し、家電をはじめとする各種製品の延長補償サービス事業を開始しました。

当事業分野では、今後も端末流通からアフター付加価値



米国NEWの本社ビル

サービスに至るバリューチェーンを強化・拡大していきます。

03 中国における不動産開発事業

総合商社ならではの強みを活かした展開を目指す建設・金融部門におけるキーワードは「グローバルネットワーク」及び「パートナーシップ」です。これらキーワードの下、国内におけるコア事業である住宅（分譲・賃貸）／物流施設等の不動産開発事業、法人・個人向けの金融サービス事業に加え、海外においても、現地企業と協働し不動産・金融事業を推進しています。

2011年9月には中国パートナー杉杉集団ほかとの共同事業として着手した敷地面積約12ha（東京ドーム2.5個分）の「杉井アウトレット広場・寧波」が開業しました。

当部門では、総合商社が有するグローバルネットワーク上に点在する様々なニーズを結び付け、具現化することにより、収益力の強化を図ります。



杉井アウトレット広場・寧波

本業を通じた社会・環境への貢献

04 ITを活用したエネルギー及びスマートITインフラ事業の展開

当社では、「ecoFORTE（エコフォルテ）」というブランドの下、ITを活用したエネルギー及びスマートITインフラ事業を展開しています。ITを活用し、空調・照明設備のエネルギー使用量の計測から制御まで一貫したソリューションを提供しており、秋田市の「あきたスマートシティ・プロジェクト」における情報統合管理基盤プロジェクトにも参画しています。

また、屋外の街路灯の管理・制御ソリューションも提供しており、環境省の「平成23年度チャレンジ25地域づくり事業」において、岩崎電気㈱並びにパナソニック㈱の協力の下、つくば市に導入いただきました。

今後もITを活用したエネルギー及びスマートITインフラ事業の取組を進めていきます。



ecoFORTEロゴ

海外地域代表からのコメント

北米 米倉 英一 伊藤忠インターナショナル 会社社長 (CEO)  巨大な経済規模と潜在的な成長力を持つ北米は、IT分野は勿論、近年のシェールガス革命に見られる様に技術革新の中心であり、食料大国としての優位性も備えています。当ブロックは、ビジネスセグメント間の連携を強化し、グループ会社の知見を結集して優良資産を積上げ、旗艦店としてワンランク上の収益力構築を目指します。	中南米 林 正樹 中南米総支配人  中南米は、資源・食糧供給源として益々重要性が高まっていると同時に、内需も急速に拡大しています。当ブロックでは、金属資源、森林資源、バイオエタノール、食糧関連のビジネスに取組むと共に、自動車、インフラ、化学品、医療等の内需関連分野における事業・トレードにも積極的に挑戦し、更なる収益の拡大を目指します。	欧州 久米川 武士 欧州総支配人  欧州は、一部で回復が見られるものの、南欧諸国の財政危機の長期化などにより、総じて混沌とした経済状況が続くものと予想されます。 当ブロックはこの状況を好機と捉え、慎重且つ大胆な成長を目指したいと考えています。特に、生活消費関連分野とIPP・水・環境等の機械関連分野を中心に既存投資案件の育成と新規投資に注力します。
アフリカ 赤松 知之 アフリカ支配人  10と36の数字でアフリカ大陸を読み解きましょう。アフリカ10ヶ国が2012年の世界経済成長率ランク上位20を占め^{*1}、2100年のアフリカ大陸の人口は36億人に拡大すると予測されています^{*2}。当ブロックでは大型資源投資案件だけでなく、内需関連ビジネスが拡大するアフリカ市場で、将来の収益基盤作りに邁進していきます。	中近東 都梅 博之 中近東総支配人  複数の専制君主が去り、今年はエジプト大統領選に象徴されるアラブの春の第2幕です。見えてきたのは、拮抗する勢力の複雑な相関関係であり、関係国の利害対立です。多くの思惑が交差する中近東で、当ブロックは電力・エネルギー・水・横断橋等、様々なインフラ整備を通じ、地域の経済発展に貢献していきます。	大洋州 藤野 達夫 大洋州総支配人  大洋州は各種資源の重要供給源として世界経済の成長を支えています。当ブロックは、近年の資源高を反映して資産効率の高い経営を続けてきましたが、鉱物資源価格の先行きが不透明な中、従来にも増して経済性を考慮した鉄鉱石、石炭事業拡大と共に、食料／生活資材／インフラ分野のビジネス拡充・開拓に邁進していきます。
東アジア 小関 秀一 東アジア総代表  これまで高度成長を謳歌してきた中国は、2012年はやや減速傾向となっているものの、8%台のGDP成長を遂げると予測されており^{*3}、引き続き世界の牽引役を果たしていくものと思われます。当ブロックは今後も生活消費関連分野を中心に、域内トレード及び事業展開に注力しつつ、全社の収益に貢献していきたいと考えています。	アセアン・南西アジア 佐々木 淳一 アセアン・南西アジア総支配人  新興国の中で重要度が高まっているアセアン・南西アジアは、資源開発、急速なインフラ整備が進む中、内需の拡大が続いています。当ブロックでは、地場有力企業と組んだIPP・海水淡水化等のインフラ事業、消費拡大を脱んだ生活消費関連事業、資源開発関連事業の推進に注力し、収益力の拡大とプレゼンスの向上に努めます。	CIS 藤塚 潔 CIS代表  豊富な天然資源・人口と広大な大地に恵まれ高いポテンシャルを有するCIS諸国。当ブロックは、関係国の国益に繋がる資源分野に注力すると同時に、産業再興と生活環境改善のためのインフラや機械設備、旺盛な個人消費に応える生活関連商品や原材料、日本の最も得意とするソフト関連等の分野に一丸となって取り組み、ビジネスの拡大に挑戦します。

*1、*3 出所：IMF World Economic Outlook (April 2012)

*2 出所：国連 World Population Prospects: The 2010 Revision

CFOからのメッセージ

2011年度は収益力の向上に加え、非効率資産のEXIT等「防ぐ」の徹底も奏功し、過去最高益を達成しました。また、「攻め」に大きく舵を切る方針の下、過去最大規模の投資を実行しましたが、NET DERは1.5倍、リスクアセットはリスクバッファの76%となり、健全な財務体質を維持しました。今後も財務健全性を堅持すべく、NET DER 1.8倍以下を維持し、リスクアセットをリスクバッファの健全な範囲内にコントロールすると共に、キャッシュ・フローの健全性にも留意します。また、資産入替の継続による資産全体の効率性の維持・向上を図ります。IFRS導入に向けては専門組織を設置済みであり、対応を本格化しています。リスク管理の強化に向けては、グループ連結ベースでのリスクの把握を行い、適切なリスクコントロールを進めていきます。



関 忠行

CFO

CSOからのメッセージ



高柳 浩二

CSO

中期経営計画「Brand-new Deal 2012」初年度の2012年3月期は、過去最高となった当社株主帰属当期純利益をはじめ、基本方針の一つである「規模の拡大」の確かな成果を得ることができました。中期経営計画2カ年のグロス投資額を当初の8,000億円から1兆円に引上げ、2013年3月期も攻めの姿勢を維持しますが、投資実行に際しては、これまで以上に厳しい視点のもと、優良案件に絞り込む方針です。

また、2012年4月、2年がかりで進めてきた組織改編を完了しました。収益規模・組織サイズの均等化を通じ、これまで以上に緻密な経営を進めていきます。社外取締役2名の任用等によるコーポレート・ガバナンスの強化にも努めていきます。

CAO・CCOからのメッセージ



松島 泰

CAO・CCO

今日、企業には利益成長の継続とともに、健全な企業活動を遂行し、持続可能な社会の実現に貢献することが求められています。特に、グローバルに事業展開する当社は、環境や人権等の社会的課題の解決に資するビジネスを通じた国際社会への貢献が不可欠であると認識しています。

こうした認識の下、「Brand-new Deal 2012」においては、各現場の特性に応じた課題把握と個別的指導・支援による実効性の高いコンプライアンス体制を構築し、健全な企業活動の遂行を目指しています。また、社員一人ひとりのキャリアと多様性を重視した取組やグローバルな人材戦略の推進により、企業の持続的成長を支える「人材」力を強化し、本業を通じて当社の企業理念である「豊かさを担う責任」を果たしていきます。

* CFO: Chief Financial Officer
CSO: Chief Strategy Officer
CAO: Chief Administrative Officer
CCO: Chief Compliance Officer

主要連結対象会社からの取込損益

3月31日に終了した各連結会計年度

単位：十億円

	2008	2009	2010	2011	2012
繊維カンパニー					
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	¥0.6	¥0.6	¥0.5	¥0.0	¥ 0.1
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	0.9	1.0	0.9	0.8	1.1
(株)ジョイックスコーポレーション	0.9	0.4	0.1	0.5	△0.3

機械カンパニー					
伊藤忠建機(株)	¥0.8	¥0.4	¥0.5	¥0.6	¥0.6
伊藤忠マシンテクノス(株)	—	—	0.3	0.3	0.6
東京センチュリーリース(株)	1.5	1.0	6.8	4.0	6.2
センチュリーメディカル(株)	0.2	0.5	0.6	0.8	0.9

金属カンパニー					
伊藤忠メタルズ(株)	¥ 1.4	¥ 1.4	¥ 0.8	¥ 1.2	¥ 1.2
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	38.5	71.2	34.1	80.1	89.3
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	16.9	14.8	2.7	6.8	12.9
日伯鉄鉱石(株)	—	0.0	4.0	12.9	36.8
ITOCHU Coal Americas Inc.	—	—	—	—	2.0

エネルギー・化学品カンパニー					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	¥33.4	¥26.1	¥6.9	¥10.7	¥13.0
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	3.6	5.0	0.8	0.0	△0.2
伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	1.8	1.1	1.9	2.0	2.9
伊藤忠プラスチック(株)	3.1	1.6	1.9	2.2	1.9

食料カンパニー					
(株)日本アクセス	¥ 2.6	¥3.7	¥4.5	¥ 6.5*	¥8.6
伊藤忠食品(株)	1.3	0.7	1.7	1.8	2.3
(株)ファミリーマート	4.9	5.3	4.7	4.0	6.7
不二製油(株)	△0.4	2.0	2.7	2.5	2.3
プリマハム(株)	1.6	1.9	1.8	△1.4	2.4

住生活・情報カンパニー					
伊藤忠建材(株)	¥ 0.3	¥△1.0	¥0.2	¥0.0	¥1.8
伊藤忠紙パルプ(株)	0.6	0.1	0.2	0.2	0.2
伊藤忠テクノソリューションズ(株)	8.1	6.9	6.8	6.3	7.5
アイ・ティー・シーネットワーク(株)	1.7	1.6	1.6	1.4	1.5
伊藤忠都市開発(株)	△4.4	0.3	0.5	1.7	2.6
伊藤忠ロジスティクス(株)	0.7	0.1	2.0	0.7	1.3

* (株)日本アクセスは2011年3月1日にファミリーコーポレーション(株)を吸収合併し、また、ユニバーサルフード(株)を連結子会社化しております。加えて、2011年10月1日に伊藤忠フレッシュ(株)より事業譲渡を受けております。これに伴い、2011年3月期の取込損益につきましては、4社の取込損益を合算して表示しております。



CSR

CSR（企業の社会的責任）

72 伊藤忠商事のCSRとは

74 サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト
パルプ生産の熱き「グリーンエコノミー」プロジェクト
セニブラ社の環境ビジネスの取組

78 ISO26000中核主題と伊藤忠商事の考える課題

79 人権

80 労働慣行

82 環境

85 公正な事業慣行

86 消費者課題

87 コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

伊藤忠商事は、世界の様々な地域において、幅広い分野で多角的な企業活動を行っており、その企業活動が地球環境や社会に与える影響を強く自覚しています。

当社にとってCSRとは、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していくことであり、グローバル企業として「豊かさを担う責任」を果たすことが当社の使命であると考えています。

伊藤忠グループ企業理念

伊藤忠商事では、初代の伊藤忠兵衛が麻布類の卸売業を始めた創業1858年から150年以上にわたり、近江商人の経営哲学「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神を受け継いできました。

1992年には、「国際総合企業としてこれからの社会にどうコミットするか」を考え、実践するために企業理念「豊かさを担う責任」を制定、2009年にその概念体系を整理しました。伊藤忠グループが、社会に対して果たしていくべき責任をすべての社員が正しく理解し、日々の行動の中でそれを実現できるよう、企業理念の中核概念である「豊かさを担う責任」を「ITOCHU Mission」と位置付け、社員一人ひとりがそれを果たしていくために大切にすべき5つの価値観を新たに「ITOCHU Values」としました。更に、「ITOCHU Values」の実現に向けて社員が主体的に行動するために「5 self-tests」を策定し、社員一人ひとりが5つの価値観に照らしあわせて日々の行動を検証しています。

伊藤忠商事では、企業理念である「豊かさを担う責任」のもと、本業を通じて社会的責任を果たすことが重要であると考えています。CSRを組織的・体系的に着実に実行するために、全社方針としてのCSR推進基本方針を定め、各組織においてCSRアクションプランを策定し、CSRを推進しています。

伊藤忠商事のCSR推進に関する基本方針と推進体制

伊藤忠商事では、企業理念である「豊かさを担う責任」のもと、本業を通じて社会的責任を果たすことが重要であると考えています。CSRを組織的・体系的に着実に実行するために、全社方針としてのCSR推進基本方針を定め、各組織においてCSRアクションプランを策定し、CSRを推進しています。

ITOCHU Mission Committed to the Global Good 豊かさを担う責任



伊藤忠グループは、
個人と社会を大切にし、
未来に向かって豊かさを担う
責任を果たしていきます。

ITOCHU Values & 5 self-tests

	先見性 Visionary	私は、より良い未来を創るために、周囲の意欲を高めて一緒に前進しているか？
	誠実 Integrity	私は、その仕事に自分がかかわっていると胸を張って言えるか？
	多様性 Diversity	私は、最高の成果を生み出すために、様々な人の多様な視点や能力を活かしているか？
	情熱 Passion	私は、責任感をもって、熱い思いで取り組んでいるか？
	挑戦 Challenge	私は、積極的に新しいことに取り組んだり、新しい発想で解決を試みているか？

CSR推進基本方針

伊藤忠商事では経営計画策定のタイミングにあわせてCSR推進基本方針を定めており、経営計画と連動したCSRをグローバルに推進しています。

2011～2012年度の中期経営計画「Brand-new Deal 2012」の期間中のCSR推進基本方針は以下の通りです。

- 1 現場主義を通じたステークホルダーとのコミュニケーション強化
- 2 社会的課題の解決に資するビジネスの推進
- 3 サプライチェーンマネジメントの強化（人権の尊重・環境への配慮）
- 4 CSR・環境保全に関する教育・啓発
- 5 地域・国際社会への参画と発展への貢献

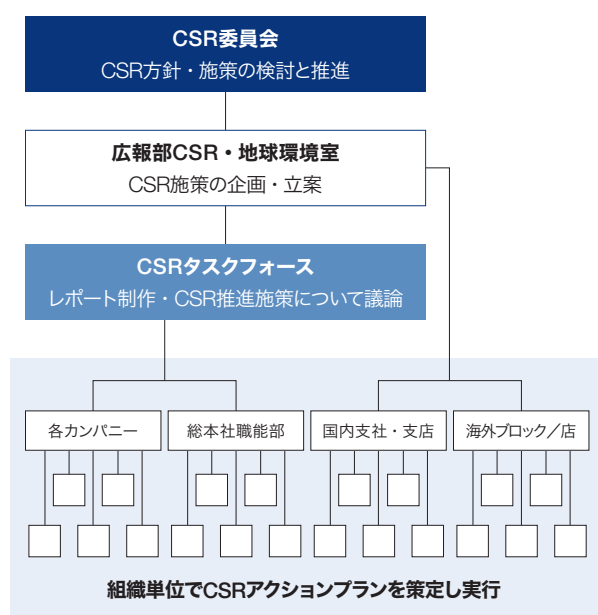
CSRアクションプランによるCSR推進

伊藤忠商事では、多岐にわたる事業を6つのディビジョンカンパニーで展開しています。本業におけるCSRを着実に推進するために、左記「CSR推進基本方針」に基づいて、それぞれの事業分野において重要なCSR課題をカンパニーごとに自ら抽出した「CSRアクションプラン」を策定し、PDCAサイクルシステムに則ってCSRを推進しています。また、総本社機能部、国内支社・支店、海外拠点などの組織でも、それぞれのビジネスや機能に沿ったCSRアクションプランを策定し、同様に実行しています。社員一人ひとりがそれらを理解した上で、各自の職務において着実に実践することをCSR推進の要としています。

伊藤忠商事のCSR推進体制

伊藤忠商事では、より一層のステークホルダーとのコミュニケーション強化を目指し、広報部CSR・地球環境室が全社CSR推進のための施策などを企画・立案し、「CSR委員会」で議論・検討しています。また、各ディビジョンカンパニーと機能部のメンバーによる「CSRタスクフォース」を組成し、レポートの制作及びCSR推進施策について議論しています。

CSRマネジメント体制図



国連グローバル・コンパクトへの参加

伊藤忠商事は、2009年4月、国際社会において持続可能な成長を実現するための世界的な取組である国連グローバル・コンパクトに参加しました。グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働基



準」「環境」「腐敗防止」からなる10原則に則り、当社の企業理念である「豊かさを担う責任」を果たしていきます。

国連グローバル・コンパクト 10原則

人権	企業は、
	原則1 国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し、 原則2 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。
労働基準	企業は、
	原則3 組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持し、
	原則4 あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、
	原則5 児童労働の実効的な廃止を支持し、 原則6 雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。
環境	企業は、
	原則7 環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し、
	原則8 環境に関するより大きな責任を率先して引き受け、 原則9 環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。
腐敗防止	企業は、 原則10 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。

パルプ生産の熱き 「グリーンエコノミー」プロジェクト セニブラ社の環境ビジネスの取組

商社の役割として「商品がどこから来るのか」を社会に伝えることも重要な役割と位置付け、2009年から取扱商品ごとのサプライチェーン全体像を報告する「サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト」を行っています。今回はブラジルのパルプ生産から身近な紙製品であるティッシュが出来るまでをたどった山根 一真氏の報告です。

取材時期：2012年3月

現地報告：山根 一真 (Kazuma Yamane)

(ノンフィクション作家 獨協大学経済学部特任教授)

1972年のブラジル初訪問以来、現地取材は約20回に及び、1996年にはNGO・アマゾン未来協会代表として、アマゾン初の国際環境シンポジウムを主催した。1997年に日本人初のアマゾン・パラ州議会功労賞を受賞。ブラジル・アマゾンを人生観や環境意識の原点としている。



🌐 はげ山に混じる緑

身近な生活用品であるティッシュペーパー。「ネピア」ブランドなどで知られるティッシュの原料にブラジルのセニブラ社のパルプが使われているという。その生産現場を見るためブラジル・ミナスジェライス州イパチング市を訪問した。

イパチング市は、サンパウロから直線距離で約700km北東に位置する人口約25万人の小都市だ。

1972年以来、私のブラジル訪問はすでに20回になるが、ミナス・ジェライス州の訪問は初。サンパウロ発の便がミナス州に入るにしたがい、低い山々のゆるやかな起伏

が地平線まで続いているのが見えてきた。その山肌のいたるところに、むき出しになった赤茶色の部分が目立つことに驚いた。機窓に広がるエリアは大西洋森林帯の西端にあたる。大西洋森林は、かつては130万km²（日本の国土面積の3.3倍）あったが、森林の93%が失われ、今では9万1,000km²を残すのみだ。

ところがイパチングに近づくにつれて、ドーセ川流域の荒れた山肌や小さな平地の中に、濃い緑のエリアが多く見え始めた。それらがセニブラ社による植林地だと知った。

セニブラ社について

セニブラ社は、1973年9月13日に日本の大手紙パルプメーカー、OECF、伊藤忠商事が出資する日伯紙パルプ資源開発株式会社（JBP社）48.5%とブラジルのリオ・ドーセ社（現ヴァーレ社）が51.5%出資する日伯合弁プロジェクトとして閣議決定を経て設立された。操業開始は1977年3月。

その後2001年にはJBPがリオ・ドーセ社の所有するセニブラ社株式を買い取り、現在は日本資本100%の会社として運営されている。JBP社は王子製紙（48.98%）、伊藤忠商事（32.11%）など14社が株主（2012年6月末現在）で、広葉樹市販パルプメーカーとしては世界第7位、2011年度の売上高は7億2800万ドル。

紙製品がたどるサプライチェーン



写真（P74～77）はティッシュペーパーと本人写真を除き、すべて山根 一真氏が撮影

年間1500万本の苗

1日に生産ラインに投入される丸太の数は、ユーカリ5万本分にもなる。すなわち毎日5万本分以上もの大量の植林用のユーカリの苗が必要だが、セニブラ社は100%、自社苗床で生産している。広大な試験農場のような「苗床」では、筆頭株主である王子製紙で豊富な経験を積んだ日本人の専門家が熱心に苗作りの指導を行っていた。乾燥や温度の変化、病害虫や風にも強く耐え、土壌に合った成長の良い親木を選ぶために、毎年、100 x 100の親木の掛け合わせから1万個の種子を作り、試験林を経て「成績優秀」な親木が選ばれる。このように選ばれた親木はクローンと呼

ばれ、親木の枝葉（5～8cmの挿穂）

を切り小さなポットに挿し70～80日で20～30cmに育った苗は、晴れて出荷、植林現場へと送られる。この苗床での苗の生産量は年間1,500万本に及ぶ。パルプメーカーのコスト競争力は原料となるユーカリの成長量にあると言われている。セニブラ社では、絶え間ない育種改良、気の遠くなるような歳月を掛けて「成績優秀」な苗木の選別を繰り返し行い、苗木の1本、1本から自社で生産することで世界でも屈指のコスト競争力を保っている。



7年で「収穫」できる原木

セニブラ社が保有する植林地は関東平野大の面積に「点在」している。なるほど、イバチンガに向かう機窓から「緑」のエリアが「点在」して見えたのはそれだったのだ。「点在」とはいえ、所有地の総面積は25万5,000ha、神奈川県

の面積に相当する広大さだ。その植林地の一つを見ることができた。まず作業員が掘削マシンで次々に地表面の土壌に穴をあけていく。次に別の作業員が金属製の筒をその地面に立て、苗を植え付ける。最後に、配水ホースを手にした作業員がシャワー状に

散水、施肥を行う。

こうして育つユーカリは1haあたり年間41m³の「木質」

を産み出し、7年で伐採期を迎える。この成長の速さがセニブラ社の国際競争力を支えている。伐採現場では伐採マシンのアームの「手」が30mほどに成長したユーカリの根本をつかみ切断、約20秒で1本分の伐採、丸太化を進めていた。その手際のよさには、目を奪われた。



「森林認証」と70の受賞

植林や伐採現場の近くには作業員たちが休憩や昼食の場となる仮設テントが設けられており、適正な労働条件の管理徹底ぶりにも驚いた。植林とはいえ森林資源の産業利用に際しては、自然環境の保護や生物多様性の維持、作業に従事する人々や地域社会への貢献などが厳しく問われるようになったためだ。それら社会的な要請を十分に満たす管理を経ているとの「認証」を得た製品を市場へ出している



企業のみが、生き残れる時代を迎えている。

セニブラ社は、2005年に森林認証であるFSCとブラジル独自の森林認証であるCERFLOR（Sistema Brasileiro de Certificação Florestal）を同時に取得した最初の企業だが、取得した環境ライセンス数は3,828件にも及ぶ。

セニブラ社のユーカリ植林では、原生林の伐採利用は皆無だ。保有する土地のうち、永久保護林、法定保護林として残し生態系の維持がされている面積は10万3,000ha。これは、保有林の実に約40%を占める。セニブラ社が2000年以降だけでも70もの賞を受賞しているのは、こういう環境に対する情熱が評価されてのことだろう。

徹底した省エネと廃水・臭気対応

パルプ工場の広大な原木ヤードには、トラックや鉄道で運ばれてくる膨大な量のユーカリの丸太の山が続いていた。出荷されるパルプは、甘酒の原料である「酒かす」を乾燥しシート状にしたような形状をしている。購入した製紙工場ではこのパルプを水で溶かし繊維原料とし、ティッシュ、印刷用紙など目的に応じた紙を製造するのである。

パルプ工場は大量の水と燃料を必要とする。また製造工程から出る臭気や廃水も少なくない。セニブラ社は、工場敷地外への臭気や廃水の汚染度のモニタリングを日々徹底しており、環境対応設備もトップ水準だ。また、皮付原木の皮はバイオマス発電に、蒸解工程で出る不純物リグニン自家

発電の燃料として利用するなど省エネも徹底している。

生産工程での水使用量は1977年比では15分の1に、晒薬品も2006年比で32%減（有効塩素換算値）、燃料消費量は2006年比で、電力購入量は29%減、ボイラー重油は実に82%減を達成（いずれも2011年）している。「そこまでののか!」という生産と環境対応の工夫や努力を随所で見したが、それは世界最高水準である日本の製紙生産技術をベースに日々の弛まぬ操業努力、コスト削減努力の賜物である。もちろん、ISO9001、ISO14001も取得済みだ。



550万tのパルプ専用積出港

こうして生産されるパルプの販売量は年に120万t。25カ国、90の顧客に送られているが、ブラジル市場へはセニブラ社が直販（5%）、輸出は販売代理店である伊藤忠商事が担っている。日本も含めたアジア向けが増えており、総輸出量の48%を占める。海外への輸出は375km離れた大西洋岸のポルトセル港から積み出される。そのポルトセルには1日に約3200tをビトリア・ミナス鉄道で運んでいる。

ポルトセルは、正式な会社名はTerminal Especializado de Barra do Riacho S.A.社で、セニブラ社が49%、フィブ

リア社（ブラジルのパルプメーカー）が51%を出資しており、2011年には550万tのパル

プを輸出した世界最大のパルプ専用ターミナルである。インフラの整備が途上であるブラジルにおいて、工場から港までの鉄道輸送ルートを確認し、自前の積出港を持つこともセニブラ社のコスト競争力の源泉の一つとなっている。



地域との共生

地域の農家と共に歩む

セニブラ社は、この植林を地元農家に託し生育した原木を購入する契約も進めている。牧場経営農家が多いが、ユーカリ植林は荒地を緑で覆い、かつ牧場よりも収益が大きいため農家にとっても魅力あるビジネスだ。訪問した契約農場主は、ユーカリ植林の安定的な収益に満足顔であった。1985年に始まった「契約植林」は、すでに契約農家数1,200、植林面積2万5,000haにおよんでいる。これは、荒地地を緑で覆う環境効果が得られ、セニブラ社にとっては植林のコスト削減にもなる新たなビジネスモデルでもある。



4億箱のティッシュペーパー

帰国後セニブラパルプの大手ユーザーの一つで、「ネピア」ブランドで知られているティッシュペーパーを生産している王子ネピア名古屋工場（愛知県春日井市）を訪問した。

東京ドーム2つ分の敷地面積を持つ名古屋工場の最終ラインを見たが、超高速でティッシュがパッケージされていく姿には圧倒された。生産量は年間約4億箱にのぼる。

ティッシュペーパーの「紙すき」は、水1リットルにパルプ繊維わずか1グラムで行い、あの肌にやさしい柔らかさを実現している。しかも極薄のティッシュ1枚は2重構造で、肌に触れる部分には柔らかい繊維を、裏面には少し硬い繊維を配し支持機能を持たせているという。その肌にやさしい

部分に使われている繊維の原料が、ブラジルのセニブラ社のパルプなのである。植林木100%で生産されたセニブラ社のパルプは、原料のユーカリの木1本1本から自社で生産、管理されているので、環境問題が騒がれる昨今においても原材料のトレーサビリティという点において何よりも消費者に安心感を与えるのではないだろうか。



視察を終えて

私たちが無意識に使っている身近な製品、ティッシュペーパーは、これほどの厳しい環境への配慮と努力によって得た原料で作られていた。折しも2012年6月に開催された「国連持続可能な開発会議」（通称「リオ+20」）の主要テーマは、「グリーンエコノミー」だった。セニブラ社が進めてきたエコビジネスは、まさに望ましい「グリーンエコノミー」の姿と思う。セニブラ社には、多くの企業がこれから学ばねばならない環境対応のありようがぎっしりと詰まっている。

生物多様性に向けた取組

稀少野生動物の保護増殖

長い歴史を通じて森林を失ってしまった土地が多いエリアだけに、セニブラ社は天然林の回復にも取り組んでいる。天然林を構成する40種の樹木の苗を年間7万本植林しており、その広さは年間300haに及ぶ。

これら生物多様性の維持回復を象徴するのが、天然林の保護地区（RPPN）「マセドニアファーム」でのアクションだ。ここでは、絶滅危惧鳥類の保護繁殖の活動を行っていると聞き、ぜひ訪ねたいという希望が実現した。

この地域の森林は、キジ科の鳥、ブラジル名「ムトゥン」（ホウカンチョウの仲間）の棲息地だった。「ムトゥン」の棲息地は南北アメリカのみであるため日本では知る人がまずいない。私も初めて見たが、黒色のちょっと大型の鳥でゆうゆうと飛ぶというより地面をニトリのように歩く姿が印象的だった。その保護、増殖、放鳥活動は、さしずめブラジル版のトキやコウノトリだ。セニブラ社が、NPOのCrax、Crax Internacionalをパートナーに、その絶滅を防ぎ、保護、繁殖、放鳥するプロジェクトを開始して21年になる。

森林内のその拠点では、「ムトゥン」のほかカオグロナキシャ

クケイなど7種の稀少野鳥がケージ内で飼育され、放鳥を待っていた。このセニブラ社のチームからは数時間に及ぶプレゼンテーションを受けた



が、その熱心さには圧倒された。繁殖・放鳥を続けた結果、世界の「ムトゥン」の20%が「マセドニアファーム」に棲息するまでになったという。ホウカンチョウは4,000～5,000万年前の地質時代から棲息していた鳥で、さながら鳥版の「シーラカンス」だけに、セニブラ社による情熱ある活動はブラジルでは広く知られているようだ。

稀少野生生物の保護増殖の取組は、教育効果も大きい。「マセドニアファーム」では、一般の環境見学者の受け入れ（年間6,000人）や学校教師の研修（1,760人）などにも力を入れてきた。研修を受けた公立学校教師による環境教育（「命の学校」）を受けた生徒数はすでに22万人に達するなど、地域の環境意識の向上のためのプログラムの充実ぶりにも感服した。

ISO26000中核主題と伊藤忠商事の考える課題

伊藤忠商事は国際社会の一員として持続可能な社会を目指し、2009年から国連グローバル・コンパクト（GC）に参加しています。本アニュアルレポートでは、GCの10原則を踏まえ国際社会の多様なステークホルダーからの要請にさらに応えるため、2010年11月に発行された社会的責任に関する国際規格であるISO26000の「7つの中核主題」に沿って当社のCSRに対する考え方や取組を報告しています。

	組織統治
伊藤忠商事にとってCSRとは、その企業活動が地球環境や社会に与える影響に配慮することのみならず、事業活動を通して持続可能な社会の実現に貢献していくことであると考えています。	P. 12-19 経営者のメッセージ P. 89-93 コーポレート・ガバナンス P. 72-73 伊藤忠商事のCSRとは P. 73 国連グローバル・コンパクトへの参加
	人権（グローバル・コンパクト原則1～6）
社会だけでなく個人の豊かさも担っている伊藤忠商事では、人権と個性を尊重した事業活動を行っています。またグローバルに多様な事業を展開する企業として、サプライチェーン上でも人権に配慮した取組を行うことが重要であると考えています。	P. 79 人権の尊重に関する社内教育啓発 サプライチェーンにおける人権
	労働慣行（グローバル・コンパクト原則3～6）
経営計画に掲げる「攻めの徹底」を確実に推進するために、「攻め」を支える業界のプロ・強い人材や、グローバルに活躍できる人材の育成・強化を積極的に進めています。また、多様な人材がその能力を最大限に発揮できる体制も整備しています。	P. 79 伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動方針 P. 80-81 「攻め」を支える人材育成 さまざまな研修制度 新たなステージに入ったグローバル人材戦略 社員が活躍できる環境づくり 日本における人材多様化推進への取組 社員とのコミュニケーション
	環境（グローバル・コンパクト原則7～9）
多種多様な事業を世界規模で展開する伊藤忠商事にとって、地球環境問題への配慮は不可欠です。事業活動が地球環境に与える影響を注視すると同時に、次世代にどのような環境を残すことができるのかについても考えています。	P. 74-77 サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト P. 82-83 環境方針 環境マネジメント 環境リスクの未然防止 オフィス環境パフォーマンス P. 84 ボルネオ島の熱帯林再生及び生態系保全活動
	公正な事業慣行（グローバル・コンパクト原則3～10）
法令や国際ルールに則った事業活動を行うのはもちろんのこと、社員一人ひとりが誠実に、高い倫理観をもって日々の職務に当たることができるよう、コンプライアンス推進体制を整備し継続的な改善を図っています。	P. 79 サプライチェーンにおける人権 P. 85 コンプライアンス
	消費者課題
人々の暮らしを支える様々な商品やサービスを取扱う伊藤忠商事は、製品の安全・品質の確保や環境保全に資する製品の開発など、サプライチェーンの各段階で消費者に関連する課題に取り組んでいます。	P. 74-77 サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト P. 86 食の安全を確保するために 「MOTTANAI」を通じて消費者の環境保全の意識向上を 商品ごとのサプライチェーンを紹介
	コミュニティへの参画及びコミュニティの発展
伊藤忠商事が事業を展開するそれぞれの地域で、自らがコミュニティの一員であるとの認識のもと、事業活動の関わる範囲に止まらず、地域社会に参加し、その持続的な発展にも貢献していきたいと考えています。	P. 87 地域貢献 P. 87-88 社会貢献



企業理念である「豊かさを担う責任」の中には、Society（社会）の豊かさとともに、Individual（個人）の豊かさに対する責任も含まれており、当社は、この理念に基づいて人権と個性を尊重しています。

この考え方を社内に周知徹底するとともに、グローバルに取引を展開する企業として、サプライチェーン上でも人権に配慮した取組を行っています。

人権の尊重に関する方針

伊藤忠グループの企業理念である「豊かさを担う責任」の「豊かさ」とは、物質的にだけでなく、精神的にも満足している幸福感を意味しています。当社では、Society（社会）の豊かさとともに、Individual（個人）の豊かさを担い、人権と個性を尊重しています。

こうした考えに基づき、伊藤忠商事は国連が1948年にすべての人民とすべての国とが達成すべき共通の基準として採択した「世界人権宣言」を支持し、この宣言などに基づく国連グローバル・コンパクトに2009年から参加しています。

人権の尊重に関する社内教育啓発

社内CSRセミナー「商社のビジネスと人権」を開催

世界で多様な事業を展開しサプライチェーン上の重要な役割を担う総合商社として、企業と人権問題に関する最新の動向などを知りビジネスに活かすことを目的として、2012年3月に人権に関するセミナーを開催しました。本セミナーは、第7回社内CSRセミナーとして（公社）アムネスティ・インターナショナル日本の若林秀樹事務局長にご講演いただき、伊藤忠商事及びグループ会社社員110名が参加しました。

国際人権基準に関する潮流や具体的な事例を通じたビジネスと人権の関わりについての説明の後、質疑応答では、現場におけるサプライチェーン上の人権分野での課題などについて活発な意見交換が行われました。

社内各種研修での教育啓発

毎年、社内の各種研修において、人権についての啓発を行っています。新入社員研修では伊藤忠パーソンとして持つべき人権を尊重するマインドを習得するための研修や、組織長等に向けた社内研修では、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントの問題を取り上げ、人権に関する理解の徹底を図っています。2011年度の人権に関する研修には295名が参加しました。

サプライチェーンにおける人権

人権・労働や環境保全等に配慮したCSRサプライチェーン・マネジメントを推進するため「伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針」を制定し、サプライヤーに対してその理解と実践を求めています。その手段として、サプライヤーの実態を把握するため、サプライチェーンCSR行動指針の10項目を必須調査項目としたうえで、カンパニーごとにそれぞれの商品特性に適した方法で調査しています。

2011年度は、海外店のサプライヤー 28社、グループ会社 16社のサプライヤー 115社を含む401社の調査を行い、一部、対象サプライヤーが存在する国の法律等により引続きフォローを必要とするサプライヤーを除き、その結果からは直ちに対応を要する深刻な問題は見つかりませんでした。

今後も調査を継続し、社員の意識向上、またサプライヤーの理解と実践を求めています。

CSR実態調査 組織別調査実施会社数（2009年度～2011年度）

カンパニー*	2011年度	2010年度	2009年度
繊維	26	24	28
機械・情報	16	15	17
金属・エネルギー	14	14	11
生活資材・化学品	202	193	133
食料	117	105	93
物流統括部	26	23	18
計	401	374	300

* 組織名は2011年当時

伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針（条文のみ）

1. 従業員の人権を尊重し、非人道的な扱いを行わない。
2. 従業員に対する強制労働・児童労働を行わない。
3. 雇用における差別を行わない。
4. 不当な低賃金労働を防止する。
5. 労使間の円滑な協議を図るため従業員の団結権及び団体交渉権を尊重する。
6. 法定限度を超えないよう、従業員の労働時間・休日・休暇を適切に管理する。
7. 従業員に対して安全で衛生的かつ健康的な労働環境の提供に努める。
8. 事業活動において、自然生態系、地域環境及び地球環境の保全に配慮し、環境汚染の未然防止に努める。
9. 関係法令及び国際的なルールを遵守し、公正な取引および腐敗防止を徹底する。
10. 上記の各項目に関する情報の適時・適切な開示を行う。



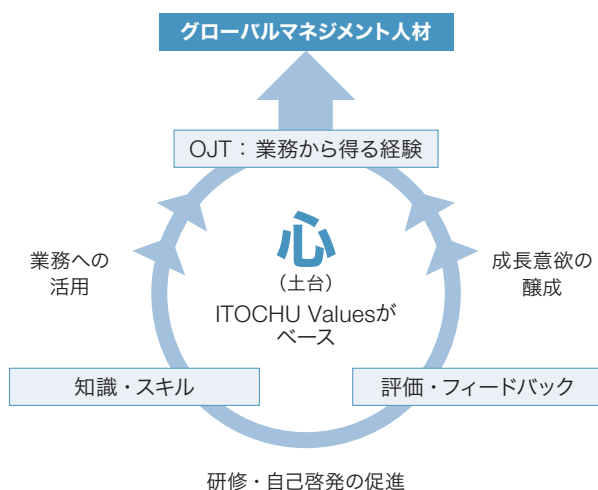
伊藤忠商事の安定的・継続的な成長を支えるのは人材です。

当社では、中期経営計画「Brand-new Deal 2012」の基本方針の一つに「攻めの徹底」を掲げており、「攻め」を支える経営基盤としての人材の育成・強化を積極的に推進しています。また、従来から注力してきたグローバル人材戦略の展開に引続き取組みます。

「攻め」を支える人材育成

伊藤忠商事は本社社員のみならず海外ブロック社員・グループ会社社員を対象とし、個々の適性・キャリアを踏まえ、それぞれのフィールドで活躍できる「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強い人材」の育成を目指します。その実現に向けて、OJT (on the job training) の徹底を通じた業務経験の付与を中心に、適切な評価・フィードバックによって社員の成長意欲を醸成、自己啓発を促し、研修を通じた知識・スキルの習得と、積極的なキャリアアップの補完を行うことで、更なる強化を図ります。引続き、研修を通じた人材育成に対しては多額の投資を行うとともに、今後はこれまでに構築した制度・仕組みを活用した現場主導による人材育成を更に促進していきます。

人材育成の基本構造 (イメージ)



様々な研修制度

職掌・階層別に必須研修、選抜研修、選択研修といった様々な研修を実施しています。「グローバルマネジメント人材」の育成に向けては、「グローバルディベロップメントプログラム研修」「組織長ワークショップ」といった研修を実

施しています。また、若手社員の英語力及び国際的視野の養成を図る目的で1999年より「新人海外派遣制度」を、2010年より中国他新興市場国へ派遣する「若手短期中国語・特殊語学派遣制度」を導入し、将来の各市場スペシャリスト候補の育成を図っています。その他、多様な価値観を持った「業界のプロ人材」の育成に向けて、「キャリアビジョン支援研修」等に加え、各カンパニー・総本社職能部の人材戦略に基づく独自研修等、目的にあわせ様々な研修を実施しています。

人材育成方針及び研修内容 (抜粋)

人材育成体系の骨子	具体的研修名
グローバルマネジメント人材の育成	グローバルディベロップメントプログラム (GEP、GLP、GNP*)、組織長WS、プレマネージャー研修、短期ビジネススクール派遣
ビジネスリーダーの育成	新人海外派遣、若手短期中国語・特殊語学派遣
「業界のプロ」・「多様な人材」の育成	キャリアビジョン支援研修、各カンパニー・総本社職能部の独自研修

* Global Executive Program: グローバル人材開発の基幹プログラムとして、グローバルエグゼクティブを育成する研修。

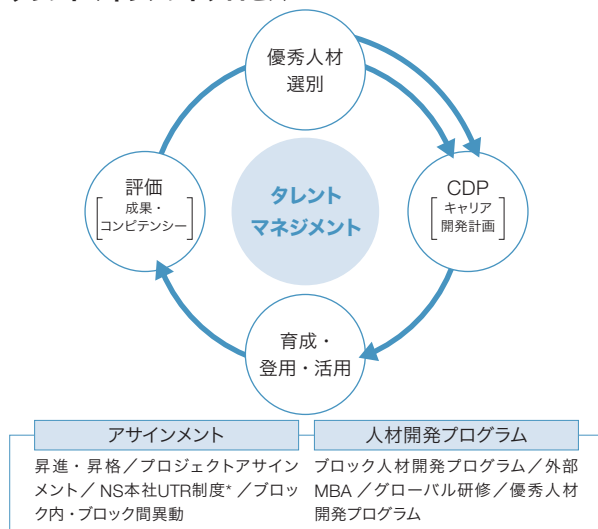
Global Leadership Program: グローバルに活躍できる組織長育成を目的とした研修。

Global Network Program: 海外ブロック社員を対象に、本社での研修を通じて伊藤忠グループのグローバルオペレーションを肌身で学び、参加メンバー間のネットワークを構築する研修。

新たなステージに入ったグローバル人材戦略

伊藤忠商事は、グループ全世界ベースでの人材価値の最大化・全体最適を目指し、2007年度より世界視点での人材戦略を推進しています。2010年度までに全世界の組織長人材のデータベースを構築し、組織長に求める行動要件を整備するなど、全世界で人材の育成・活用を推進する仕組みを整備してきました。2011年度からは中国やアジアといった海外注力市場への人材戦略を強化するとともに、海外収益拡大を担う優秀な人材の個別育成計画を、各ディビジョンカンパニーと協働のうえ整備することで、「タレントマネジメントプロセス」を展開しています。これらの取組を通じ、グローバルなビジネス展開に資する人材の採用・育成・活用の強化を図っています。

タレントマネジメントプロセス



* 海外ブロック社員を東京本社で受け入れる制度

具体的な取組み施策

1. 世界各国の拠点の社員を約2年間東京本社で受入れ、業務の修得、企業理念・社風・文化の理解、人脈形成の機会を提供し、育成するとともに、本社のグローバル化を促進しています（2008年4月から2012年3月末の4年間で延べ60名を受入）。
2. 全世界・全階層の職務を対象に、職務・職責の大きさを測り共通の尺度として構築した区分（ITOCHU Global Classification: IGC）を活用し、国籍にとらわれない人材の配置、登用、育成をグローバルベースで行っています。
3. 創業時から150年余り受け継がれている理念や価値観を、伊藤忠のリーダーが備えるべき人材要件に落とし込み、採用基準や評価・育成制度に反映させ、社内講師による浸透活動を行うなど、伊藤忠の価値観に合った人材の採用・育成をグローバルに行っています。

社員が活躍できる環境づくり

社員が様々なライフステージを迎えた際にも安心して会社で働き続けて、最大限に能力を発揮できるよう、伊藤忠商事では男女ともに利用可能な、仕事と育児・介護の両立を支援するための制度の拡充を図っています。

2010年、東京本社近隣に「社員用託児所 I-Kids（アイキッズ）」を開設しました。これは首都圏における「待機児童問題」が社会問題化し、育児休業からの計画的な復職が難しくなっている現状等を踏まえ、社員のキャリア継続への阻害要因を少しでも緩和し、社員の働き続ける意欲を支援するためのものです。また、2011年には海外駐在員を対象とした、国内で独り暮らしの高齢者家族のケアを行う「駐

在員ふるさとケアサービス」を開始しました（全費用会社負担）。今後更なる海外収益拡大を目指す中、「海外政策」の重要な取組方針の一つとして海外駐在員の増員を図っており、本制度を通じ、個々の状況に柔軟に対応、社員が安心して海外駐在できる環境の整備に取り組んでいます。

日本における人材多様化推進への取組

経済のグローバル化に伴う競争の激化や少子高齢化の進展に伴う人材獲得競争等の外部環境の変化、また当社における新規ビジネスの創造や年齢別人員構成の歪み等への対応が必要なことから、2003年12月より日本における人材多様化の推進に取り組んできました。

会社・社員が性別・国籍・年齢を意識しなくても、各々の社員が特性を活かして、活躍できる環境を整えることで個の力・組織力の更なる強化を目指すため、2009年度には「人材多様化推進計画2013（日本）」を新たに開始し、より多くの多様な人材の確保・定着・活躍支援を通じて「魅力ある会社・企業風土」づくりを推進しています。

単体男女別従業員数

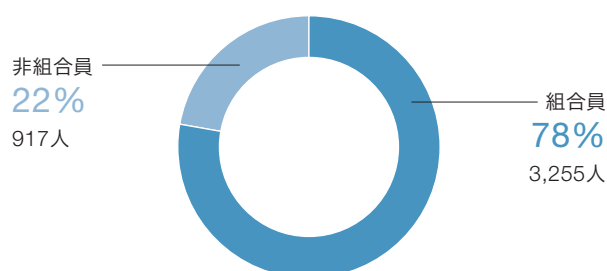
単位：人

	男	女	計
2009年度	3,191	1,068	4,259
2010年度	3,212	1,100	4,312
2011年度	3,162	1,093	4,255

社員とのコミュニケーション

伊藤忠商事では、企業理念である「豊かさを担う責任」の実現に向け、労働組合と様々な課題について協議しています。2011年度は社長との経営協議会、カンパニーとの経営協議会等を計6回実施しました。労使間で活発な議論を重ねることによって、お互いに現状の課題を認識・共有し、改善策を検討・実施していくことができる健全な関係を構築しています。

組合員比率（2012年4月1日時点）





伊藤忠商事では、企業理念である「豊かさを担う責任」を果たすために、伊藤忠グループ「環境方針」を定めています。現世代の「豊かさ」に寄与するのみならず、次世代に何を残すことができるかという観点から、持続可能な社会の実現は地球環境問題への配慮なしには達成できないと考え、常に地球環境問題を意識したグローバルな事業活動に取り組んでいます。

環境方針

伊藤忠商事は、国内外において様々な製品・サービスの提供や資源開発・事業投資等の活動を行っており、地球環境問題と密接に関係しています。持続可能な社会の実現は、地球環境問題への配慮なしには達成できないと考え、当社は1990年に地球環境室を創設、現在の「環境方針」の前身にあたる「伊藤忠地球環境行動指針」を1993年4月に策定し、指針を明文化しました。2010年には伊藤忠グループ「環境方針」に改め、今後も社会背景の変化に応じて見直しを行っていきます。

伊藤忠グループ「環境方針」

【I】基本理念

地球温暖化等の地球環境問題は、人類の生存にかかわる問題である。

グローバルに事業を行う伊藤忠グループは、地球環境問題を経営方針の最重要事項の一つとして捉え、「伊藤忠グループ企業理念」である「豊かさを担う責任」を果たすべく「伊藤忠グループ企業行動基準」に示す「より良い地球環境づくりに積極的に取組む」を推進し、持続可能な社会の実現に貢献する。

【II】行動指針

伊藤忠グループは、上記基本理念の下、環境マネジメントシステムの継続的改善を図り、環境保全活動に関する行動指針を以下のとおり定める。

(1) 環境汚染の未然防止	すべての事業活動の推進にあたり、自然生態系並びに生物多様性、地域環境及び地球環境の保全に配慮し、環境汚染の未然防止に努める。
(2) 法規制等の遵守	環境保全に関する国内外の法令諸規則及びその他当社の合意した事項を遵守する。
(3) 環境保全活動の推進	「省エネルギー・省資源」、「廃棄物の削減・リサイクル」を推進し、循環型社会の形成に貢献するとともに、環境保全に寄与する商品及びサービス等の開発、提供に努める。
(4) 社会との共生	良き企業市民として、次世代の繁栄と広く社会への貢献を願い、地域社会における環境教育に協力し、地球環境保全にかかわる研究の支援を行う。
(5) 啓発活動の推進	環境保全にかかわる意識及び活動の向上を図るため、伊藤忠商事及びグループ会社社員に対する啓発活動を推進する。

2010年5月

代表取締役社長 岡藤 正広

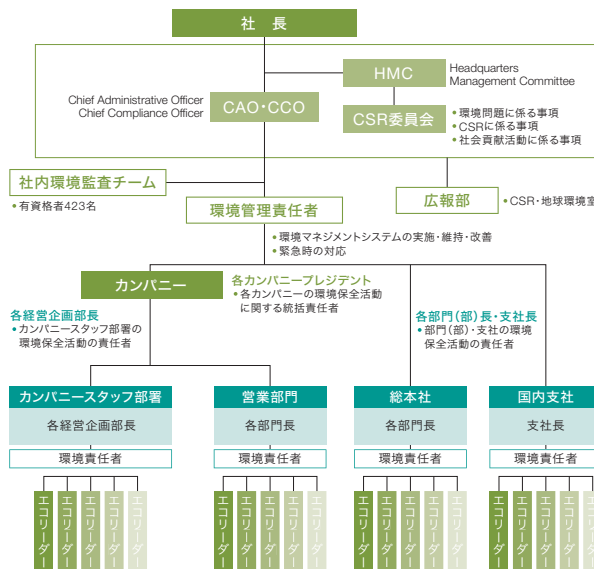
環境マネジメント

伊藤忠商事は環境関連法規制の遵守並びに環境リスクの未然防止を徹底するために、1997年に商社で初めてISO14001に基づく環境マネジメントシステムを導入しています。

環境管理体制

社長に任命されたCSR委員長（CAO・CCO）が環境管理体制に関するすべての権限を持っています。部門・支社・事業会社ごとに、各組織の長より権限の委譲を受けた環境責任者を配置し（2011年度合計64名）、その活動を補佐するエコリーダー（同年度合計213名）とともに全社員が参加し、PDCAサイクルを回すことによりシステムの継続的改善に努めています。

環境管理体制



社内環境監査の実施

CSR・地球環境室員及び社内環境監査人の資格保持者（423名登録）から監査チームを構成し、環境関連法規制の適法確認に特に力点を置きながら、期初の計画が適切に推進されているかを確認する社内環境監査を実施しています。2011年度は、64部署に対して社内環境監査を実施しました。

外部環境審査の結果

(株)日本環境認証機構より毎年、ISO14001の認証審査を受けています。2011年度は『維持』審査に該当し、総合評価『向上』にて『認証継続』となりました。

環境リスクの未然防止

環境問題を起こさないため、取扱商品及び新規投資において、環境に悪い影響を及ぼす原因となるものを特定し、事前に影響を評価する仕組みを構築しています。また、伊藤忠グループ内への環境教育を通じて環境意識の啓発に努め環境リスクの未然防止に繋がっています。その結果として環境に関する訴訟事案（伊藤忠商事及び子会社）は0件でした。

取扱商品における環境リスク評価

多種多様な商品を世界規模で取引しているため、各商品と地球環境との関わりについて、商品の原材料の調達から製造過程、使用並びに廃棄に至るまでをLCA*的分析手法を用いて、当社独自の環境影響評価を実施しています。

* LCA (Life Cycle Assessment) : ひとつの製品が、製造、輸送、使用、廃棄あるいは再使用されるまでのライフサイクルの全段階において、環境への影響を評価する手法。



グループ会社環境実態調査

2001年にグループ数社で発生した近隣住民からの環境汚染クレームに端を発し、その再発防止策として、2012年3月末までの11年間で合計164社（230事業所）の訪問調査をしています。経営層との質疑応答から、工場や倉庫等の施設並びに河川への排水状況調査、環境法規制の遵守状況等を点検し、問題点を指摘または予防策を示し、是正状況を確認しています。

新規投資案件の環境影響評価

事業投資案件については、市場、社会、環境等に与える影響を「投資に関わるCSR・環境チェックリスト」を使って事前に評価しています。専門的な見地を必要とする案件については外部専門機関に事前の調査を依頼し、その結果問題がないことを確認した上で、着手することになっています。

環境教育・啓発活動の推進

伊藤忠グループ社員への環境関連法規制の要求事項の周知徹底及びその遵守並びに環境意識啓発のため、「廃棄物処理法セミナー」「土壌汚染対策法セミナー」「地球環境経営推進セミナー」「伊藤忠シンポジウム」等を開催しています。これら活動を通じ、社員のコンプライアンス遵守の「守り」と環境保全型ビジネスを推進する「攻め」の姿勢を徹底しています。

オフィス環境パフォーマンス

伊藤忠商事では、事業活動を行う際の環境配慮のみならず、オフィス活動においても「電気使用量の削減」、「廃棄物のリサイクル推進」など、全社員で身の回りのできるところから環境保全に努力しています。また、2011年度からは環境パフォーマンスデータの収集範囲を拡大し、実態を把握するとともに、今後の環境保全活動に生かすべく取り組んでいきます。

2011年度 環境パフォーマンスデータ

	国内	海外	合計
①電気 (千kWh)	1,931,122	983	1,932,105
②都市ガス (千m³)	15,162	0	15,162
③温水 (GJ)	124,689	0	124,689
④冷水 (GJ)	3,392,014	22,861	3,414,875
⑤蒸気 (GJ)	13,075	0	13,075
⑥二酸化炭素 (CO ₂ -t) : ①～⑤換算	1,384,612	2,018	1,386,630
⑦廃棄物排出量 (t)	390,284	5	390,289
⑧上水 (m³)	6,330,686	6,774	6,337,460
⑨中水 (m³)	501,670	0	501,670

＜対象事業所＞

- (1) 国内とは、伊藤忠商事（1社）及び、ISO14001認証取得済又は省エネルギー法特定事業者に該当する国内グループ27社
- (2) 海外とは、ISO14001認証取得済の海外現地法人など10事業所
- (3) 二酸化炭素 (CO₂-t) への換算に際しては、伊藤忠商事は省エネ法の基準、その他はIEA (International Energy Association) の基準に準拠。

詳細は当社ウェブサイトCSRページをご参照ください

http://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/office_activities/

ボルネオ島の熱帯林再生及び生態系保全活動

伊藤忠商事では、事業活動における環境保全活動に加えて、社会貢献活動でもより良い地球環境づくりに積極的に取り組んでいます。

当社の環境方針と社会貢献活動基本方針に則って、開発により劣化したボルネオ島の熱帯林を植林により再生させ生態系の保全を目指す「ボルネオ島の熱帯林再生・生態系保全活動」を支援しています。

■ プログラム概要

伊藤忠商事では創業150周年記念社会貢献プログラムとして、グループ会社とともに2009年度から5年間で2億5千万円を（公財）世界自然保護基金ジャパン（WWF ジャパン）に寄付し、WWFがボルネオ島で推進している森林再生及び保全プロジェクトを支援しています。このプログラムは、森林伐採等により傷つき自然回復が期待できない熱帯林を植林によって再生させ、絶滅危惧種であるオランウータンを含めた動物の生育域を確保するとともに、森林全体における生物多様性の再生・保全を目的としています。

伊藤忠グループの支援対象面積は967ヘクタールで、一般企業の植林活動支援としては最大規模です。植林作業は2012年12月には完了する予定で、その後2014年9月までは、幼木の保守・管理作業が継続されます。

森林再生地域	マレーシア国サバ州北ウルセガマ地区
面積	967ヘクタール
活動内容	対象地域の植林、その後の幼木管理、オランウータン生息状況のモニタリング



■ 第3回植林体験ツアー

2011年度はプログラムも3年目を迎え、11月にグループ社員を含めた14名の社員が植林体験ツアーで現地を訪問し、植林作業を体験しました。同時に過去2回のツアー参加者たちが植林した苗木の生長を目の当たりにし、少しずつでも大きく育っている木々に社員同士のつながりの輪を感じながら、植林活動とその管理状況、オランウータンや野生動物の生息状況のモニタリングを行いました。



ツアー参加者による植林

WWFジャパンからのコメント

地球の生命力を高めよう！



WWF ジャパン
サポーター事業室 室長

南 洋子

今の人類の営みを維持するには地球1.5個分が必要と試算されています。自然資源を産出し、排出したCO₂を吸収する地球の能力を50%も超えているのです。「地球1個分で暮らす」ためには、私たちの消費を見直すと同時に、低下しつつある地球の生産力・吸収力を回復させることが不可欠です。ボルネオのような多様性に富む熱帯林を再生することは、野生生物のみならず、人の暮らしの基盤となる「地球の生命力」を高める意味でもきわめて重要なのです。



伊藤忠商事は企業理念を構成するITOCHU Valuesの一つとして「誠実 Integrity」を掲げています。法令や国際ルールなど企業活動に関連するあらゆるルールを学び遵守することはもとより、先例を過信したり、業界慣行に安住することなく、社員一人ひとりが「何が正しいか」を考え、高い倫理観をもって日々の職務に取り組める体制及び環境を整備しています。

コンプライアンス

伊藤忠グループのコンプライアンス推進体制

伊藤忠グループでは、本社の各組織だけでなく、国内外の主要なグループ会社においてもコンプライアンス責任者を配置し、各主管組織からの指示・支援のもと、それぞれのビジネスの特性・業態・所在地の法制度等を考慮しながら、コンプライアンス強化に向けた仕組み作り・教育研修・個別事案への対応等を行っています。

また、通期に一度、全社一斉に実施しているモニター・レビューや隔年で行っている意識調査など様々な機会をとらえ、各社の実施状況を確認しながら、グループをあげて、より充実したコンプライアンス推進体制の強化に向けて改善を図っています。

2011年度に実施した主な施策と今後の課題

2011年度には、本社の全社員を対象に、コンプライアンス意識の向上と事案の発生予防を目的に、実際に発生したコンプライアンス事案を教材として解説する「コンプライアンス巡回研修」を実施しました。また、グループ会社や海外店等の重点先に対しては、現場のコンプライアンスの実態把握やリスクの洗い出しを目的とした訪問指導等を行い、体制運用に重点を置いた活動に取り組んでいます。更に、発生した事案の傾向、モニター・レビューの結果等を踏まえ

てカンパニーごとに独自のコンプライアンス強化策を策定し、順次実行に移しています。また、教育研修面においては、実際の事例等をもとにした教育研修を社員の階層別にきめ細かく実施しました。今後は、これらの施策を更に推進するとともに、引続きグループ会社や海外店に重点を置いたコンプライアンス強化に努めていきます。

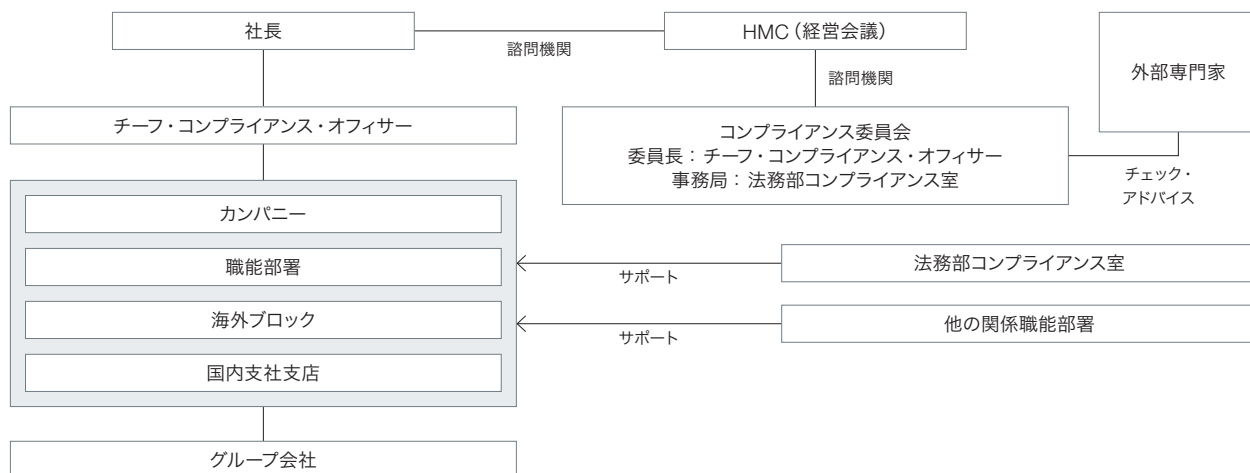
腐敗防止の取組強化

伊藤忠商事では、公務員及びこれに準ずる立場の者に対する不正な利益供与を広く禁止するため、これまでに「不正利益供与禁止規程」及び「関連ガイドライン」を制定し、実際のビジネスにおいての判断指針を示し、その浸透を図ることによって、腐敗防止に努めてきました。

この度、米国連邦海外腐敗行為防止法 (US FCPA) や2011年7月1日に施行された英国贈収賄法をはじめとする世界的な贈収賄規制強化の流れに鑑み、昨年6月に、当社対応強化策の一つとして、上記規程及びその関連ガイドラインの改訂を行いました。

今後は、上記改訂について、社内や海外ブロックへの周知に努めるとともに、不正な利益供与に関するリスクアセスメント及びモニタリング制度等の施策の実施についても図っていきます。

コンプライアンス体制





原料等の川上から小売等の川下までを包括的に事業領域とする総合商社として、人々の暮らしを支えるさまざまな商品やサービスを通じて消費者に関連する課題に取り組んでいます。サプライヤーとの協業による製品の安全・品質の確保や、商品の特性を活かした環境保全に対する意識の啓発など、取扱商品のサプライチェーンの様々な段階で、人々の生活の質の向上に資する活動を行っています。

食の安全を確保するために

近年、BSE問題、中国ギョーザによる食中毒、メラミン混入など、輸入食品に関して食の安全をおびやかす事件が複数発生する中、安全性の確保を行うことは大きなテーマとなっています。消費者の健康被害リスクを最小限に抑えるべく、食料カンパニーでは輸入食品の安全確保のために様々な施策を行っております。その中の取組の一つとして、海外サプライヤーの食品加工工場に対し、2011年度より定期的な訪問監査を行っています。相手国の管理体制、商品特性・加工工程の衛生上のリスク度合など、個別事情を考慮した上で対象先、監査頻度を設定し、社員または現地スタッフが実際に訪問し、管理状況の確認と必要に応じて改善提案を行うものです。125のチェック項目を設定し、2011年度は100社以上の仕入先に延べ150回程度訪問監査しました。監査を有効に行うためには監査人のレベルアップを図る必要があり、2011年度は本社社員向け、中国・アジアそれぞれの現地スタッフ向けに監査手法の研修会を実施しました。

「MOTTAINAI」を通じて消費者の環境保全の意識向上を

2005年からスタートしたMOTTAINAIキャンペーンに参画し、Reduce（ゴミ削減）、Reuse（再利用）、Recycle（再資源化）と、かけがえのない地球資源に対するRespect（尊敬の念）が込められている言葉「もったいない」を、環境を守る国際語「MOTTAINAI」とし、持続可能な循環型社会の構築を目指しています。

この趣旨に賛同する企業と開発した風呂敷やエコバック、マイ箸といった環境配慮型商品、フリーマーケットなどの収益金の一部や、クリック募金など様々な形で、ノーベル平和賞を受賞したワンガリ・マータイさんの理念を継続したケニアの植林活動である「グリーンベルト運動」を支援しています。また、2012年4月には、子ども向け職業・社会体験施設「キザニア東京」にMOTTAINAIキャンペーンの活動内容をテーマにした「エコショップ」パビリオンをオープンし、

グローバルな視点で環境保全を学ぶ場を提供するなど、次世代に向けた環境教育にも積極的に取り組んでいます。



子どもの参加1人につき、植林用の苗木1本分の費用を「グリーンベルト運動」に寄贈

商品ごとのサプライチェーンを紹介

伊藤忠商事は、「ものがどこから来るのか」を消費者に伝えることも重要な役割と認識し、2008年から取扱商品ごとに、商品の川上から川下までのサプライチェーン全体を紹介する「サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト」（P74~77参照）を実施しています。製品の価格や品質だけでなく、製品がつくられる過程で、環境や人権等の側面において、社会とどのようにかかわっているかを有識者の視点を通して紹介し、消費者と情報を共有することで、持続可能な消費につなげてまいります。

これまでのサプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト

2009年度	第1回 インド 綿花生産からTシャツまで
2010年度	第2回 エルサルバドル・グアテマラ 中米のコーヒー
2011年度	第3回 エクアドル カカオからチョコレートへ
2012年度	第4回 ブラジル パルプからティッシュペーパーへ



これまでの内容は当社ウェブサイトCSRページにてご覧いただけます。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply_chain/reportage/



コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

世界の多様な地域で事業活動を展開する伊藤忠商事は、事業活動に関わる範囲に止まらず、自らがコミュニティの一員であることを自覚し、コミュニティに参加、持続可能な発展を共に目指しています。世界の各地域の歴史や文化を尊重し、国連ミレニアム開発目標（MDG's）など国際社会の目指す方向を見据えながら、コミュニティの発展に貢献しています。

地域貢献

CSRアクションプランによる

地域ごとのCSR推進

伊藤忠商事では着実にCSRを推進するために、国内外の各地域においても「CSRアクションプラン」（P73参照）を策定し、コミュニティの一員として地域社会の発展を目指します。

マニラ麻農園リハビリテーション・

プロジェクトを支援

1912年に開設したマニラ支店が100周年を迎えるのを記念し、6月にフィリピン中部のソルソゴン州農村地帯においてマニラ麻農園リハビリテーション・プロジェクトの支援について、フィリピン繊維産業開発局及び地元の農業組合であるSt. Ann's Family Service Cooperativeと協定を締結しました。マニラ麻はマニラ支店開設当時の重要取扱商品でしたが、1970年代に発生した疫病等で、栽培事業は危機的な状況に陥りました。その後フィリピン政府は耐病性マニラ麻を開発するなど、マニラ麻栽培を農村開発の重要産業と位置付け、伊藤忠商事も地域社会との関わりおよび祖業である繊維産業への貢献として支援を行うものです。本プロジェクトは8月から開始され、伊藤忠商事は2014年3月までに実施予定の90ヘクタール分（約14万4千本）のマニラ麻の植付と栽培に必要な資金の全額である200万円を拠出します。また、本プロジェクトを通じて年間18トンのCO₂吸収が見込まれています。

インドネシア社会との融和を目指す

カラワン工業団地

伊藤忠商事が1992年から投資運営するカラワン工業団地（KIIC）（開発面積1,177ha＝千代田区の面積相当）は、近隣地域社会との共存共栄を目指して入居企業と共同で積極的なCSR活動を展開しています。

近隣の村の乳幼児への離乳食支給、中高生への奨学金支給等の直接的な支援に止まらず、ポゴール農科大学の協力のもと、団地内に農業公園を設置し、周辺農民に付加価値

の高い野菜栽培やなまづ養殖等の技術指導や環境改善プログラムも実施しています。また、農業公園内ナーセリーで育てた年間1万本超の苗木を工業団地内緑地や周辺村落等に植樹したり、近隣ヘルスケア関連施設の支援も行っています。更に、入居企業による作業服の制作等のビジネスチャンスの提供促進によって地域の小規模ビジネスの発展にも寄与し、地域社会に根ざした団地運営に努めています。

社会貢献

社会貢献活動基本方針

5つの重点分野からなる「社会貢献活動基本方針」に則り、国内外で様々な活動を展開しています。

社会貢献活動基本方針

1. 世界の人道的課題

グローバルに事業を行う企業として、世界における人道的課題に積極的に関わり、豊かな国際社会の実現に貢献します。

2. 環境保全

環境保全活動を積極的に行い、社会の持続的な発展に貢献します。

3. 地域貢献

良き企業市民として地域社会との良好な関係を構築し、地域社会との共生を図ります。

4. 次世代育成

次世代を担う青少年の健全な育成を支援する活動を行い、心豊かで活力ある社会の実現に貢献します。

5. 社員へのボランティア支援

社員一人ひとりが行う社会貢献活動を積極的に支援します。

伊藤忠記念財団による次世代育成

伊藤忠商事は、1974年に設立した（公財）伊藤忠記念財団を通じて、「次世代育成」の支援を続けています。伊藤忠記念財団は、2012年に公益財団法人に移行し、現在は「子ども文庫助成事業」及び「電子図書普及事業」を柱に子供たちの健全な成長に寄与する活動を行っています。

子ども文庫助成事業

「子ども文庫助成事業」では、2011年度は通常の子どもの本購入助成や、子どもの本100冊助成等に加えて東日本大震災の被災地にも緊急支援を行いました。

子ども文庫 助成内容

	助成件数
子どもの本購入費助成	37件 (内 海外 1件)
病院施設子ども読書支援購入費助成	8件
子どもの本100冊助成	32件 (内 海外 11件)
日本人学校／補習校図書助成	52件 (内 海外 52件)
東日本大震災被災地 緊急支援	6件
合計	135件 (内 海外 64件)



財団から送られた本を持つグア
テマラ日本人学校の生徒たち

電子図書普及事業

2010年度より開始した、通常の書籍を読むことができない様々な障害のある子供たちのためのパソコン等を利用した「電子図書普及事業」は、より多くの児童が更に読みやすくなるように様式を変更、38作品を全国、501か所の特別支援学校などに無償提供しました。

東日本大震災復興支援

長期的な支援活動に向けて

東日本大震災発生に際し、伊藤忠商事は、発生直後から4億円の義援金拠出をはじめ衣料、食料品等の緊急支援物資を被災地に提供してまいりました。

2011年5月から、社員がボランティア活動に参加しやすくするため、交通費／現地滞在費等を会社から補助する制度を実施し、2012年6月末までに延べ120人が利用しました。また、社内イントラネットに「東日本大震災復興支援サイト」を立ち上げ、ボランティア活動に関する情報や、参加した社員ボランティアのレポートを掲載し、長期的な支援活動に向けた社員の意識共有を行っています。

また、支援活動の一環として、2012年2月には社員の発案によるバレンタイン募金や3月には1周年募金を全社規模で行い、被災地の現状をパネルで伝えるなど、継続支援の重要性を共有しました。集められた募金は会社も同額をマッチングし、(公社)日本国際民間協力会を通じて学校再建支援に、伊藤忠記念財団を通じて被災地の文庫助成に、それぞれ活用されました。2012年1月には、(社)日本貿易会を通じて、被災3県に新たな支援として「震災孤児・遺児支援募金」を拠出したしました。

株主の皆様との被災地支援活動

2011年度から、伊藤忠商事の株主宛情報の電子化にご承諾いただいた株主様に、「株主総会招集ご通知」等の印刷物を電子メールに切り替え、それにより節約される用紙代・郵送料等に伊藤忠商事も同額を加えて、伊藤忠記念財団が行う文庫助成事業「子どもの本100冊助成」に寄付する取組を開始しました。

2011年度は7,500名を超える株主様からご賛同をいただき、東日本大震災の被災地で活動されている13のボランティア団体へ、合計15セット(1セット＝100冊)の児童書を寄贈しました。

寄贈先：ちゅうりっぷ文庫(福島県南相馬市)、保育ママの会グランマ(岩手県紫波郡)、絵本読み聞かせの会おむすびころりん(宮城県柴田町)など13団体

参加社員ボランティアレポート(抜粋)

伊藤忠ケミカルフロンティア株出向 安良 雄一(2012年2月参加)

「おかげさまで物資は足りている。足りないのは継続的な人的支援。最初のうちは本当に大勢の人が来てくれたが、時間とともに減ってしまった。復興までの道のりは遙か彼方で、今のままでは何年かかるか予測すらできない」…今回お聞きした陸前高田や気仙沼の人たちの声だった。人手＝我々が等しく持っている最もベーシックなものが、今一番必要なのだ。会社の同志がお互いに信頼のもと結束し、ひとつの仕事に取り組んだときのパワーは、間違いなく計算上の人力を超える。またぜひ参加したい。



ボランティアメンバーと



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

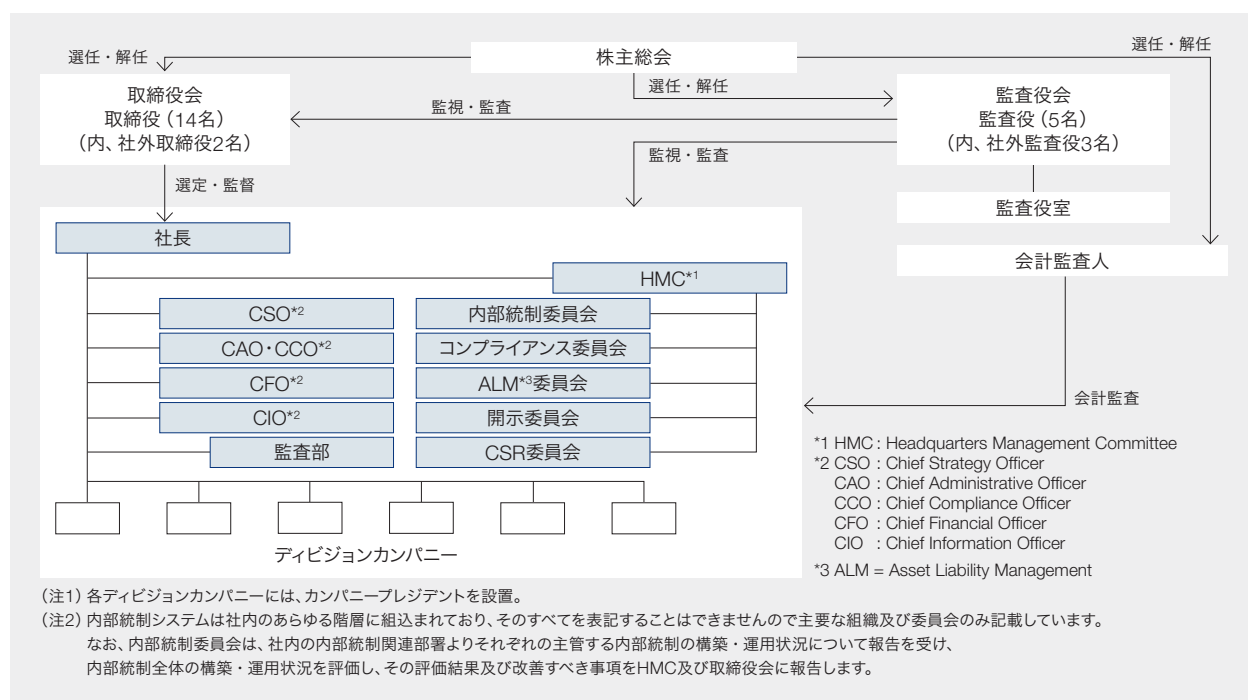
査部門としては監査部が設置されており、監査役との間で内部監査計画を協議するとともに、定期的に会合を持つなどして密接な情報交換・連携を図っています。また、監査役の職務遂行をサポートする組織として監査役会直属の監査役室が置かれています。

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。

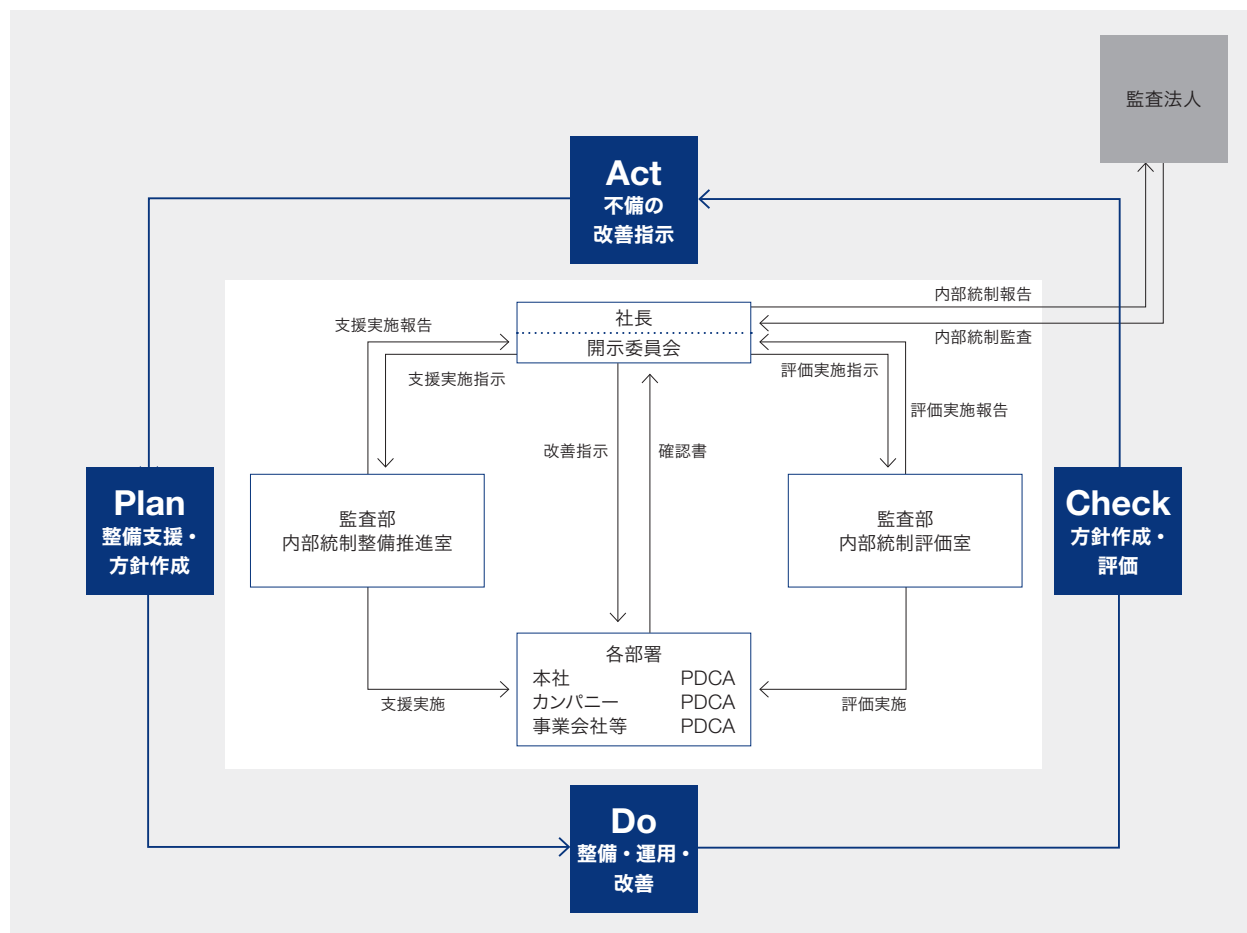
また、金融庁の指針改正(2011年3月)を受け、2012年度からは整備・評価の簡素化等の方針を掲げ、リスクに応じた合理的かつ実効性のある内部統制の構築及び評価に努めています。

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）

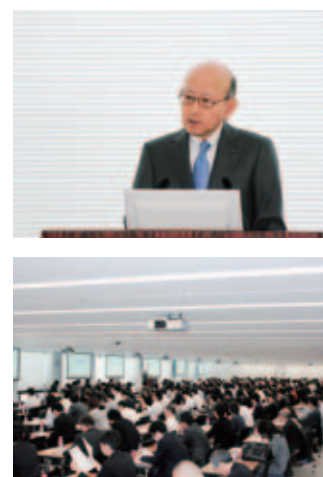


ステークホルダーへの説明責任

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㈱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㈱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㈱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㈱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㈱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㈱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㈱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㈱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

グループ運営体制

組織図

2012年7月1日現在



HMC : Headquarters Management Committee
 CSO : Chief Strategy Officer
 CAO : Chief Administrative Officer

CCO : Chief Compliance Officer
 CFO : Chief Financial Officer
 CIO : Chief Information Officer

繊維原料・テキスタイル部門	繊維原料・テキスタイル部
ファッションアパレル部門	テキスタイル・製品部
ブランドマーケティング第一部門	ファッションアパレル第一部
ブランドマーケティング第二部門	ファッションアパレル第二部
	ブランドマーケティング第一部
	ブランドマーケティング第二部
	ブランドマーケティング第三部
	繊維資材・ライフスタイル部
繊維カンパニーCFO	
繊維経営企画部	

プラント・船舶・航空機部門	航空宇宙部
	航空システム部
	船舶海洋部
	電力プロジェクト部
	プラント・プロジェクト部
自動車・建機・産機部門	自動車第一部
	自動車第二部
	自動車事業推進部
	いすゞビジネス部
	建設機械部
	産機・電子システム部
	ライフケア事業推進部
機械カンパニーCFO	
機械経営企画部	

金属・鉱物資源部門	鉄鉱石・製鉄資源部
石炭・原子力・ソーラー部門	非鉄・金属原料部
	石炭部
	原子力・低炭素燃料部
	ソーラービジネス部
	鉄鋼製品事業室
金属カンパニーCFO	
金属経営企画部	

エネルギー部門	エネルギー貿易部
	LPガス・事業プロジェクト部
	石油・ガス開発部
	天然ガス事業開発部
化学品部門	有機化学品第一部
	有機化学品第二部
	無機化学品部
	合成樹脂部
	リーテイル・資材部
	化学品営業サポート部
エネルギー・化学品カンパニーCFO	
エネルギー・化学品経営企画部	

食糧部門	飼料・穀物・油糧部
	油脂・穀物製品部
	砂糖・乳製品部
	飲料原料部
生鮮・食材部門	水産部
	畜産部
	農産部
食品流通部門	食材流通部
	食品流通部
	CVS事業推進部
	食料中国事業推進部
食料カンパニーCFO	
食料経営企画部	

生活資材部門	木材・建材部
	紙パルプ部
	物資部
情報・保険・物流部門	情報産業ビジネス部
	通信・モバイルビジネス部
	物流・保険ビジネス部
建設・金融部門	建設第一部
	建設第二部
	建設第三部
	金融ビジネス部
住生活・情報カンパニーCFO	
住生活・情報経営企画部	

* 従業員数、子会社・関連会社数は2012年3月31日現在のものです。

* 従業員数、子会社・関連会社数の管理組織情報は2012年4月1日現在のものです。

* 連結従業員数は就業人員数（臨時従業員数を含まない）です。

* 単体従業員数のその他には、国内外の他社への出向者（国内821名、海外326名）、海外現地法人における勤務者・実習生等358名の合計1,505名が含まれております。

* 子会社・関連会社数は当社及び当社の海外現地法人が直接投資している会社数を記載しております。

繊維カンパニー

従業員数	
連結	11,792
単体	398
子会社・関連会社数	
国内	22
海外	19

機械カンパニー

従業員数	
連結	10,537
単体	512
子会社・関連会社数	
国内	27
海外	42

金属カンパニー

従業員数	
連結	1,142
単体	179
子会社・関連会社数	
国内	6
海外	11

エネルギー・化学品カンパニー

従業員数	
連結	9,818
単体	319
子会社・関連会社数	
国内	22
海外	33

食料カンパニー

従業員数	
連結	7,449
単体	417
子会社・関連会社数	
国内	18
海外	25

住生活・情報カンパニー

従業員数	
連結	25,997
単体	426
子会社・関連会社数	
国内	44
海外	39

その他

従業員数	
連結	3,904
単体	2,004
子会社・関連会社数	
国内	5
海外	53

合計

従業員数	
連結	70,639
単体	4,255
子会社・関連会社数	
国内	144
海外	222

海外・国内店／主な取引銀行

2012年7月1日現在

北米／中南米

北米

ITOCHU International Inc.
22nd and 23rd Floors,
335 Madison Avenue,
New York, N.Y. 10017, U.S.A.
Telephone: 1-212-818-8000
Facsimile : 1-212-818-8282
■ New York, Chicago, San Francisco,
Los Angeles, Washington, Houston,
Portland, Vancouver, Mexico City

中南米

ITOCHU BRASIL S.A.
Av. Paulista 37
19 andar, Vila Mariana,
São Paulo CEP 01311-902, BRAZIL
Telephone: 55-11-3170-8501
Facsimile : 55-11-3170-8549
■ São Paulo, Rio de Janeiro, Panama,
Buenos Aires, Bogota, Santiago,
Caracas, Quito
■ Lima

欧州／アフリカ／中近東／CIS

欧州

ITOCHU Europe PLC
The Broadgate Tower 20 Primrose Street,
London EC2A 2EW, U.K.
Telephone: 44-20-7947-8000
Facsimile : 44-20-7947-8240/8241
■ London, Düsseldorf, Hamburg, Paris,
Milano, Madrid, Athens, Budapest, Tunis
■ Alger, Casablanca, Praha, Bucharest,
Warszawa

アフリカ (2012年8月より)

ITOCHU Corporation, Johannesburg Branch
2nd Floor Block A, The Pivot,
Montecasino Boulevard, Fourways, 2055,
Johannesburg, SOUTH AFRICA
Telephone: 27-11-465-0030
Facsimile : 27-11-465-0635/0604
■ Lagos
■ Johannesburg
■ Abidjan, Accra, Nairobi, Addis Ababa

中近東

ITOCHU Corporation, Dubai Branch
201 The Spectrum Building,
Al Qutaeyat Road, Oud Metha,
P.O.Box 3572, Dubai, U.A.E.
Telephone: 971-4-302-0000
Facsimile : 971-4-335-0101
■ Dubai, Tehran
■ Dubai, Istanbul
■ Cairo, Amman, Ankara, Riyadh,
Al Khobal, Kuwait, Muscat, Doha, Tripoli,
Karachi, Abu Dhabi

CIS

ITOCHU Corporation, Moscow
Representative Office
Savvinskaya Office Building, 9th Floor,
Savvinskaya Nab., 15, Moscow, 119435,
RUSSIAN FEDERATION
Telephone: 7-495-961-1456
Facsimile : 7-495-961-1447/1448
■ Moscow, Almaty, Kiev, Ashgabat,
Tashkent, Baku

大洋州／東アジア／アセアン・ 南西アジア／日本

大洋州

ITOCHU Australia Ltd.
Level 29, Grosvenor Place, 225 George
Street, Sydney, N.S.W. 2000, AUSTRALIA
Telephone: 61-2-9239-1500
Facsimile : 61-2-9241-3955
■ Sydney, Melbourne, Perth, Brisbane

東アジア

ITOCHU (China) Holding Co., Ltd.
Room 501, 5/f. No. 2 Office Building,
China Central Place, No. 79, Jian Guo
Road, Chaoyang District, Beijing,
THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA
(ZIP code: 100025)
Telephone: 86-10-6599-7000
Facsimile : 86-10-6599-7111
■ Beijing, Shanghai, Dalian, Tianjin,
Qingdao, Chongqing, Hong Kong,
Guangzhou, Nanjing, Sichuan, Wuhan,
Taipei, Kaohsiung, Seoul
■ Changchun, Ulaanbaatar

アセアン・南西アジア

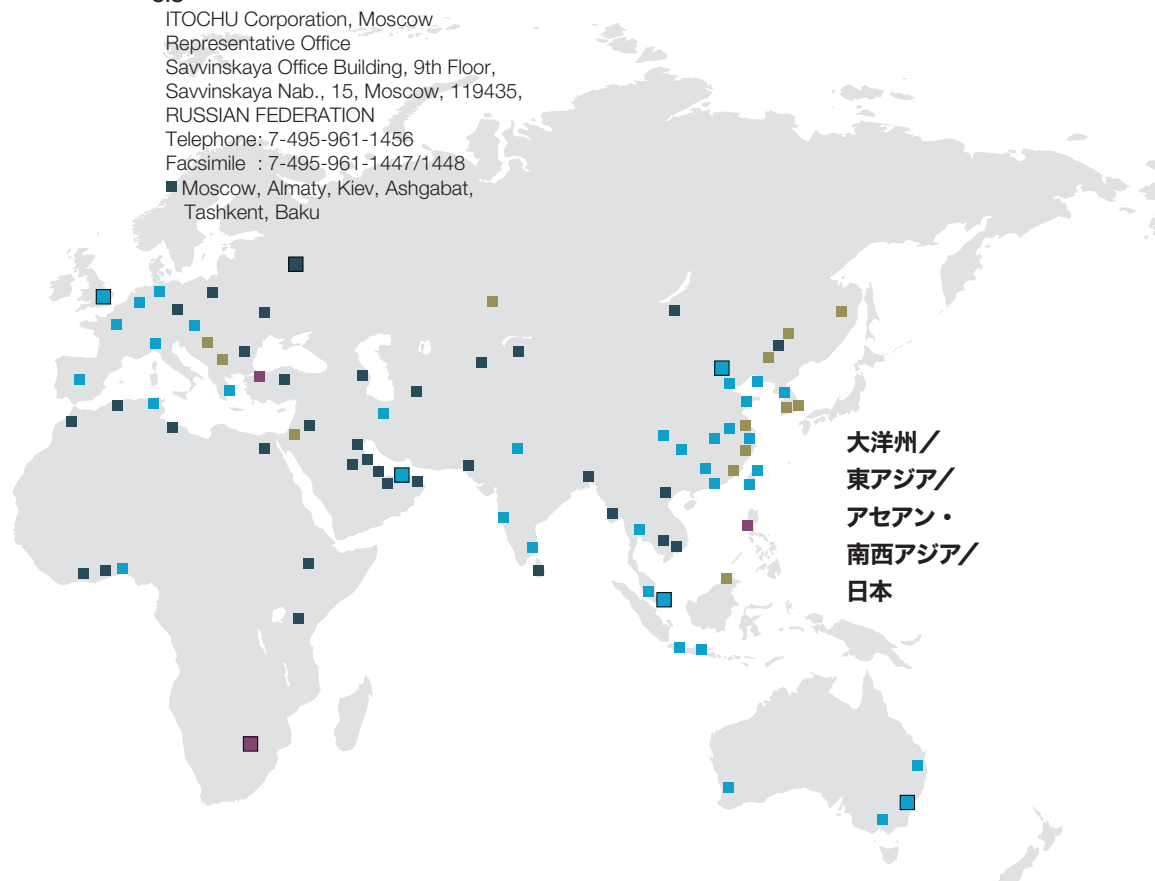
ITOCHU Singapore Pte Ltd
9 Raffles Place, #41-01 Republic Plaza,
SINGAPORE 048619
Telephone: 65-6230-0400
Facsimile : 65-6230-0560
■ Singapore, Kuala Lumpur, Jakarta,
Surabaya, Bangkok, New Delhi,
Mumbai, Chennai
■ Kuala Lumpur, Manila
■ Jakarta, Hanoi, Ho Chi Minh City,
Yangon, Phnom Penh, Colombo, Dhaka

海外・国内店

欧州／アフリカ／ 中近東／CIS

- 海外地域代表
- 海外現地法人及びその支店・事務所
- 海外支店
- 海外駐在員事務所
- その他

大洋州／ 東アジア／ アセアン・ 南西アジア／ 日本



日本

東京本社
〒107-8077 東京都港区北青山2-5-1
Telephone: 03-3497-2121 (案内台)
Facsimile : 03-3497-4141

大阪本社
〒530-8448 大阪市北区梅田3-1-3
Telephone: 06-7638-2121 (案内台)
Facsimile : 06-7638-3220

名古屋支社
〒460-8664 名古屋市中区錦1-5-11
(名古屋 伊藤忠ビル)
Telephone: 052-203-2111 (案内台)
Facsimile : 052-203-2119

九州支社
〒812-8677 福岡市博多区博多駅前
3-2-1
(日本生命博多駅前ビル13階)
Telephone: 092-471-3710
Facsimile : 092-471-3707

中四国支社
〒730-0037 広島市中区中町7番32号
(ニッセイ広島ビル)
Telephone: 082-248-3133
Facsimile : 082-249-4942

北海道支社
〒060-8547 札幌市中央区北三条西4-1
(第一生命ビル)
Telephone: 011-221-6715
Facsimile : 011-221-4916

東北支社

〒980-6180 仙台市青葉区中央1-2-3
(仙台マークワン15階)
Telephone: 022-712-7378
Facsimile : 022-712-7380

北陸支店

〒920-0031 金沢市広岡1-1-18
(伊藤忠金沢ビル)
Telephone: 076-265-5471
Facsimile : 076-223-3241

富山支店

〒930-0858 富山市牛島町18番7
(アーバンプレイス)
Telephone: 076-442-4518
Facsimile : 076-442-2656

主な取引銀行

北米

Citibank, N.A.
JPMorgan Chase Bank
Bank of America, N.A.

中南米

Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V.

欧州・アフリカ

Credit Agricole
Standard Chartered Bank
BNP Paribas
The Royal Bank of Scotland plc
Societe Generale
Barclays Bank PLC
Deutsche Bank
ING Bank N.V.
Intesa Sanpaolo S.p.A
Investec Bank Limited
The Standard Bank of South Africa Limited

中近東

SAMBA Financial Group
Union National Bank

大洋州

National Australia Bank Limited
Australia and New Zealand
Banking Group Limited
Westpac Banking Corporation

アジア

The Hongkong and Shanghai
Banking Corporation Limited
Bangkok Bank Public Company Limited
Bank of China
Bank of Communications
CIMB Thai Bank Public Company Limited
Industrial and Commercial Bank of China
Kasikornbank Public Company Limited
Malayan Banking Berhad
RHB Bank Berhad

日本

みずほコーポレート銀行
三井住友銀行
三菱東京UFJ銀行
三井住友信託銀行
日本政策投資銀行
株式会社国際協力銀行
農林中央金庫
三菱UFJ信託銀行
信金中央金庫
みずほ信託銀行
あおぞら銀行
新生銀行
りそな銀行

北米／中南米



主要子会社及び関連会社

各社情報は2012年3月31日現在、管理組織情報は4月1日現在

	会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容
子会社	国内		
	㈱ロイネ	99.9	繊維二次製品の製造・販売
	㈱三景	100.0	衣料用副資材販売
	㈱ジャヴァホールディングス	65.0	アパレルブランド子会社の統括
	㈱レリアン	61.2	婦人既製服小売
	伊藤忠モードバル(株)	100.0	繊維二次製品の製造・販売
	㈱ユニコ	100.0	ユニフォームの製造・販売
	㈱ジョイックスコーポレーション	100.0	紳士服及び関連商品の製造・販売
	ビーエムアイ・ホールディングス(株)	100.0	ブランド関連子会社の統括
	マガシーク(株)	64.4	インターネットでの婦人・紳士服の販売
	スキャバル ジャパン(株)	80.0	スキャバル製品の輸入販売
	伊藤忠ファッションシステム(株)	100.0	ファッションビジネスを核とする総合コンサルティング
	伊藤忠ホームファッション(株)	98.3	カーテン寝装寝具を中心としたホームファッション製品の販売
	シーアイ・ショッピング・サービス(株)	100.0	伊藤忠グループ及び取引先等、従業員家族に対する生活関連用品の斡旋・販売
	シーアイ繊維サービス(株)	100.0	物流・経理事務と生産・品質管理の業務受託
	海外		
	ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd. (香港特別行政区)	100.0	繊維原料・原糸の販売及び繊維製品の生産管理・販売
	PROMINENT (VIETNAM) CO., LTD. (ベトナム)	100.0	繊維製品の生産管理・販売
	UNIMAX SAIGON CO., LTD. (ベトナム)	80.0	ユニフォームの製造
	伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司(中国)	100.0	繊維製品の生産管理及び繊維原料・生地・製品等の販売
関連会社	国内		
	マルコ(株)	25.1	体型補整用婦人下着の製造販売、化粧品・健康食品の販売
	㈱デサント	25.7	スポーツウェア及び関連商品の製造・販売
	㈱ティーンアンドデューカジャパン	20.4	食品小売業及び飲食業
	川辺(株)	25.2	ハンカチーフ・スカーフ等服飾雑貨、香水等の製造・販売・輸出入
	ワタキューセイモア(株)	25.0	病院・福祉施設向けリネンサプライ業
	綾羽(株)	33.5	タイヤコード及び産業資材製造・販売
	海外		
	Thai shikibo co., ltd. (タイ)	30.0	綿紡績
	嵯峨盛泰色織科技有限公司(中国)	25.0	シャツ生地・製品製造販売
	嵯峨盛泰針織有限公司(中国)	25.0	ニット生地・製品製造販売
	大連雅文內衣有限公司(中国)	28.0	婦人インナー製造販売
	□ 山東如意科技集团有限公司(中国)	30.0	繊維事業等の企業を有する持株会社
	Paul Smith Group Holdings Limited (英国)	40.4	ボール・スミスグループの統括
	杉杉集团有限公司(中国)	28.0	繊維事業・電子部品等を営む企業を有する持株会社

□ 2012年3月期中の新規連結対象会社

機械カンパニー

子会社	国内		
	伊藤忠ブランテック(株)	100.0	中小型プラント・機器の輸出入及び国内環境省エネビジネス
	㈱アイメックス	100.0	船舶の保有・運航、用船、船用機械、中古船、海外船社の決算管理
	伊藤忠アビエーション(株)	100.0	航空機・航空機器部品及び関連機材等の輸出入並びに国内販売
	日本エアロスペース(株)	100.0	航空機・機器・部品、ヘリコプターエンジン、セキュリティ関連機材等の輸出入並びに国内販売
	伊藤忠オートモビル(株)	100.0	自動車部品の輸出入及び三国取引
	伊藤忠建機(株)	100.0	建設機械の販売及び賃貸
	伊藤忠マシンテクノス(株)	100.0	産業機械等の輸出入及び国内販売
	センチュリーメディカル(株)	100.0	医療機器の輸入・販売
	㈱ACRONET	100.0	CRO (医薬品開発支援業務)
	海外		
	I-Power Investment, Inc. (アメリカ)	100.0	電力事業投資会社
	Tyr Energy, Inc. (アメリカ)	100.0	北米における発電事業
	NAES Corporation (アメリカ)	100.0	発電所運転保守サービス
	Enprotech Corp. (アメリカ)	100.0	自動車、製鉄、飲料充填関連機械の保守、補修
	IM AUTOTRADE HOLDING G.m.b.H (オーストリア)	100.0	四輪車・二輪車の卸売及び三国取引
	ITOCHU Automobile America Inc. (アメリカ)	100.0	自動車トレード・物流
	Auto Investment Inc. (アメリカ)	100.0	自動車、同部品の販売及び修理
	PT. SUZUKI Finance Indonesia (インドネシア)	70.0	自動車販売金融
	VEHICLES MIDDLE EAST FZCO (アラブ首長国連邦)	100.0	自動車トレードファイナンス
	EURASIA LOGISTICS LTD. (ハンガリー)	70.7	自動車関連を中心とする輸送業、倉庫業、貿易業務
	MULTIQUIP INC. (アメリカ)	100.0	小型建設機械及び発電機の販売及び一部製造
	Telerent Leasing Corporation (アメリカ)	100.0	ホテル・病院向けテレビ等の販売・リース

	会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容
関連会社	国内		
	マリーヤガス投資(株)	30.0	ガス輸送事業投資
	(株)ジャムコ	33.3	航空機の整備、航空機内装品の製造
	いすゞ自動車販売(株)	25.0	商用車ライフサイクル事業
	(株)ヤナセ	22.0	自動車、同部品の販売及び修理
	東京センチュリーリース(株)	25.1	賃貸事業、割賦販売事業、営業貸付事業、その他の事業
	サンコール(株)	27.1	精密機器部品並びに組立品の製造・販売
	(株)グッドマン	36.8	医療機器の輸入・開発・製造・販売
	(株)日本エム・ディ・エム	30.0	医療機器の輸入・開発・製造・販売
	海外		
	□ PT. BHIMASENA POWER INDONESIA (インドネシア)	32.0	インドネシアに於ける発電事業
	□ KS Drilling Pte. Ltd. (シンガポール)	20.0	石油掘削サービス
	四川港宏企業管理有限公司 (中国)	40.0	自動車、同部品の販売及び修理
	"SUZUKI MOTOR RUS" LLC (ロシア)	50.0	四輪車・二輪車・補修部品の輸入・卸売
	Komatsu Southern Africa (Pty) Ltd. (南アフリカ共和国)	20.0	建設・鉱山機械の販売・サービス
	PT Hexindo Adiperkasa Tbk (インドネシア)	25.0	建設機械の販売、保守

□ 2012年3月期中の新規連結対象会社

金属カンパニー

子会社	国内	伊藤忠メタルズ(株)	100.0	非鉄金属の輸出入・卸販売及び鉄を中心としたリサイクル関連事業
		■ 日伯鉄鉱石(株)	67.5	ブラジル鉄鉱石事業投資・管理
		株日本エコシステム	82.7	太陽光発電システム及び環境配慮型製品の販売・施工
		□ 伊藤忠鉱物資源開発(株)	100.0	非鉄金属資源の探鉱・開発事業
	海外	ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd (オーストラリア)	100.0	豪州の金属・エネルギー資源開発投資事業
	□ ITC Platinum Development Ltd (英国)	75.0	南アフリカ共和国プラットリーフ白金族金属開発案件の事業管理	
	□ ITOCHU Coal Americas Inc. (アメリカ)	100.0	コロンビア石炭事業投資・管理	
	□ NURA Holdings Pty Ltd (オーストラリア)	100.0	ウラン鉱山開発事業への投資	
	SolarNet Holdings, LLC (アメリカ)	90.0	北米における太陽光発電システムの卸販売及び施工	
	I-SOLAR INVESTMENT LIMITED (英国)	100.0	欧州の太陽熱・太陽光事業への投資	
関連会社	国内	伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	50.0	鉄鋼製品の輸出入及び卸販売
	海外	Scatec Solar AS (ノルウェー)	37.5	太陽光発電システムインテグレーター

■ 2012年3月期中に子会社／関連会社区分変更

□ 2012年3月期中の新規連結対象会社

エネルギー・化学品カンパニー

子会社	国内	伊藤忠エネクス(株)	54.0	石油製品及び高圧ガスの販売
		伊藤忠石油開発(株)	100.0	石油、天然ガス、その他の炭化水素資源の探鉱、開発及び生産
		JBバイオエナジー(株)	100.0	ブラジルのバイオエタノールプロジェクトへの投資
		伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	100.0	精密化学品及び関連原料の販売
		伊藤忠プラスチック(株)	100.0	合成樹脂製品並びに関連商品の販売、製品開発
		シーアイ化成(株)	97.6	塩ビパイプ、フィルム等の製造・販売
		日本シー・ビー・ケミカル(株)	80.0	金属製品の表面処理剤等の製造販売
		VCJ コーポレーション(株)	100.0	コンビニエンスストア、量販店向け日用品、雑貨等の販売
		ケミカルロジック(株)	100.0	化学品貯蔵施設の管理運営、化学品・合成樹脂の国内外物流業務
		□ LIB リソーシズ(株)	100.0	リチウムイオン電池関連部材等製造会社への投資会社
	海外	ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc. (英領ケイマン諸島)	100.0	石油・ガスの探鉱、開発及び生産
		ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD. (シンガポール)	100.0	原油・石油製品トレーディング
		IPC EUROPE LTD. (英国)	100.0	原油・石油製品トレーディング
		■ IPC (USA), Inc. (アメリカ)	100.0	石油製品トレーディング
		□ JD Rockies Resources Ltd (アメリカ)	100.0	シェールオイル鉱区権益保有及び Samson 社への投資
		ITOCHU Plastics Pte., Ltd. (シンガポール)	100.0	合成樹脂の販売
		Plastribution Limited (英国)	100.0	合成樹脂の販売
		ITOCHU Chemicals America Inc. (アメリカ)	100.0	化学品・合成樹脂の販売
		杭州新花海商貿有限公司 (中国)	90.0	化粧品・日用品問屋、化粧品、スキンケア商品、トイレタリー商品、その他日用品の販売
		互騰貿易 (上海) 有限公司 (中国)	100.0	PTA販売

■ 2012年3月期中に子会社／関連会社区分変更

□ 2012年3月期中の新規連結対象会社

	会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容
関連会社	国内		
	日商LPガス㈱	25.0	LPガス及び石油製品の販売
	オハネットオイルアンドガス㈱	35.0	ガス、コンデンセートの開発及び生産
	タキロン㈱	28.1	平板・波板等合成樹脂製品の製造・販売
	㈱東邦アーステック	34.9	天然ガス及びヨウ素の採掘・生産、コンクリート構造物の補修・補強設計・施工
	寧波PTA投資㈱	35.0	中国でのPTA事業への投資
	海外		
	NARENDRA PLASTIC PVT. LTD. (インド)	36.3	レジ袋製造販売
	SUMIKA POLYMER COMPOUNDS (EUROPE) LTD. (英国)	25.0	樹脂コンパウンド製造販売
	上海宝菱塑料製品有限公司 (中国)	22.6	プラスチック製品製造
	上海金浦塑料包装材料有限公司 (中国)	30.0	ポリプロピレンフィルム製造
	Tetra Chemicals (Singapore) Pte. Ltd. (シンガポール)	40.0	MTBEの製造・販売
	SUMIPEX (THAILAND) CO., LTD. (タイ)	49.0	高付加価値アクリルシートの製造・販売
	NCT Holland B.V. (オランダ)	40.0	欧州・中東地域を基盤とした合成樹脂トレード及びディストリビューション
	BRUNEI METHANOL COMPANY SDN. BHD. (ブルネイ)	25.0	ブルネイでのメタノール製造

食料カンパニー

子会社	国内		
	伊藤忠飼料㈱	99.9	各種飼料の製造・販売及び畜産物の販売
	伊藤忠製糖㈱	100.0	砂糖及びその副産物の製造・加工・販売
	伊藤忠食糧㈱ ^{*1}	100.0	食品原料の国内販売・輸出入
	日本ニュートリション㈱	100.0	飼料・飼料添加物製造・販売
	□ I-サイロホールディングス㈱	100.0	穀物サイロ運営会社の持株会社
	ヤヨイ食品㈱	93.2	冷凍食品の製造・販売
	伊藤忠食品㈱	51.7	酒類・食料品等の販売
	㈱日本アクセス	93.8	酒類・食料品等の販売
	㈱シーエフアイ	74.1	頂新(ケイマン)ホールディング及び傘下グループ企業の事業管理
	海外		
	OILSEEDS INTERNATIONAL LTD. (アメリカ)	100.0	植物油脂製造
	Quality Technology International, Inc. (QTI) (アメリカ)	100.0	北米エリアにおける飼料添加物の販売、差別化穀物の輸出業務
関連会社	国内		
	不二製油㈱	25.7	食用油脂・植物蛋白の総合メーカー
	ジャパンフーズ㈱	35.0	清涼飲料の製造
	久米島製糖㈱	34.8	砂糖(原料用粗糖)の製造及び販売
	プリマハム㈱	39.6	ハム・ソーセージ、食肉及び加工食品の製造販売
	㈱ケーアイ・フレッシュアクセス	33.5	食品スーパー向けECR型青果物専用サービスセンター事業、生鮮青果物及び加工品卸売
	㈱昭和	20.0	食品卸売業
	㈱ファミリーマート	31.7	フランチャイズシステムによるコンビニエンス・ストア事業
	海外		
	PALMAJU EDIBLE OIL SDN. BHD. (マレーシア)	30.0	パーム油、パーム核油精製加工
	CGB ENTERPRISES, INC. (アメリカ)	50.0	穀物の売買及び物流事業
	EGT, LLC (アメリカ)	29.0	北米西海岸地区における穀物集荷・輸出エレベーター運営
	P. T. ANEKA TUNA INDONESIA (インドネシア)	47.0	ツナ缶詰の製造・販売
	WINNER FOOD PRODUCTS LTD. (香港特別行政区)	26.0	加工食品製造・販売
	TAIWAN DISTRIBUTION CENTER CO., LTD. (台湾)	39.4	食料品、雑貨品の卸売業

^{*1} 2011年10月1日、伊藤忠食糧販売㈱及び伊藤忠ライス㈱が合併し社名変更

□ 2012年3月期中の新規連結対象会社

	会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容
住生活・情報カンパニー			
子会社	国内	伊藤忠建材(株)	100.0 住宅用資材、合板、建設資材販売
		ITC グリーン&ウォーター(株)	100.0 水質浄化プラント設計・施工、造園緑化(植栽・外構工事及び管理)
		伊藤忠紙パルプ(株)	100.0 紙、板紙及び紙加工品の売買及び輸出入
		伊藤忠セラテック(株)	100.0 セラミックス原料・製品の製造・販売
		伊藤忠ウインドウズ(株)	66.0 複層ガラス製造・販売
		ITR(株)	100.0 タイヤの卸売・販売
		伊藤忠テクノソリューションズ(株)	55.4 コンピュータ・ネットワークシステムの販売・保守、ソフトウェア受託開発、情報処理サービス等
		エキサイト(株)	57.8 インターネット情報提供サービス
		アイ・ティー・シーネットワーク(株)	60.3 携帯電話の卸売・販売
		伊藤忠オリコ保険サービス(株)	65.0 損害保険・生命保険代理店業
		I&T リスクソリューションズ(株)	95.0 保険ブローカー業・リスクコンサルティング業
		伊藤忠ロジスティクス(株)	99.0 総合物流業(3PL、倉庫、運送、国際海上・航空貨物取扱、通関、NVOCC)
		伊藤忠都市開発(株)	99.8 住宅(マンション、宅地)関連の開発、分譲
		伊藤忠ハウジング(株)	100.0 不動産の販売代理・仲介・賃貸
		伊藤忠アーバンコミュニティ(株)	100.0 マンション、オフィスビルの管理・サービス業務
		イトーピアホーム(株)	100.0 戸建住宅の設計・施工
		ADインベストメント・マネジメント(株)	66.0 アドバンス・レジデンス投資法人の資産運用
	海外	CIPA Lumber Co. Ltd. (カナダ)	100.0 単板製造
		Pacific Woodtech Corporation (アメリカ)	100.0 構造用LVL(長尺平行合板)製造・販売事業
		PrimeSource Building Products, Inc. (アメリカ)	100.0 建材の卸売
		P. T. ANEKA BUMI PRATAMA (インドネシア)	100.0 天然ゴム加工
		RUBBERNET (ASIA) PTE LTD. (シンガポール)	80.0 天然ゴム販売
	□	European Tyre Enterprise Limited (英国)	100.0 Stapleton's及びKwik-Fitグループの事業統括
		COSMOS SERVICES CO., LTD. (香港特別行政区)	100.0 保険・再保険のコンサルティング及びブローカー業
		SIAM COSMOS SERVICES CO., LTD. (タイ)	100.0 保険のコンサルティング及びブローカー業
		伊藤忠物流(中国)有限公司(中国)	100.0 総合物流業(3PL、倉庫、運送、輸出入、通関、流通加工)
		広州忠達物流有限公司(中国)	77.7 総合物流業(3PL、倉庫、運送、流通加工)
		ITOCHU Finance (Asia) Ltd. (香港特別行政区)	100.0 香港・中国を中心とするアジア市場での投資及び新規投資対象の発掘等
関連会社	国内	日伯紙パルプ資源開発(株)	25.9 ブラジルのパルプメーカー・CENIBRAへの投資会社
		大建工業(株)	25.5 住宅関連資材の製造・販売
		(株)スペースシャワーネットワーク	37.0 音楽専門役務放送事業
		アシュリオン・ジャパン(株)	33.3 携帯電話端末補償サービスの企画運営事業、及び損害保険の代理業
	□	(株)アドウェイズ	20.4 インターネット広告事業、スマートフォンアプリケーション開発事業
		イー・ギャランティ(株)	25.4 法人向け信用リスク受託・流動化事業
		(株)スーパーレックス	41.9 物流センター管理運営業務
		中央設備エンジニアリング(株)	50.0 電気・空調等の設備工事
		(株)センチュリー 21・ジャパン	49.7 不動産仲介業者に対するフランチャイズシステムの運営
		ポケットカード(株)	27.0 クレジットカード事業
		(株)オリエントコーポレーション	23.6 信販業
	海外	DAIKEN NEW ZEALAND LIMITED (ニュージーランド)	29.0 MDFの製造
		SOUTH EAST FIBRE EXPORTS PTY. LTD. (オーストラリア)	37.5 木材チップの製造
		THAITECH RUBBER CORPORATION LTD. (タイ)	33.0 天然ゴム加工
		YOKOHAMA RUSSIA L.L.C. (ロシア)	20.0 タイヤの輸出入・販売
		尤妮佳生活用品(中国)有限公司(中国)	20.0 ベビーケア関連製品・フェミニンケア関連製品等製造・販売
		頂通(開曼島)控股有限公司(英領ケイマン諸島)	50.0 中国における総合物流業(3PL、倉庫、運送、流通加工)
		United Asia Finance Limited (香港特別行政区)	25.1 個人向けローン事業(香港、中国)

□ 2012年3月期中の新規連結対象会社

会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容
-----	-------------	------

総本社

子会社	国内	FXプライム株	56.4	金融商品取引業（外国為替保証金取引事業）
		ITCインベストメント・パートナーズ株	99.0	資産運用業
	海外	ITOCHU FINANCE (EUROPE) PLC (英国)	100.0	欧州における金融商品投資業務等
		ITOCHU TREASURY CENTRE ASIA PTE. LTD. (シンガポール)	100.0	金融サービス
		ITOCHU TREASURY CENTRE EUROPE PLC (英国)	100.0	金融サービス
		ITOCHU Treasury Center Americas Inc. (アメリカ)	100.0	金融サービス

海外現地法人及びその子会社

	伊藤忠インターナショナル会社 (アメリカ)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	Master-Halco, Inc. (アメリカ)	100.0	フェンス材の製造、販売
	伊藤忠欧州会社 (英国)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠シンガポール会社 (シンガポール)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	韓国伊藤忠株式会社 (韓国)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠タイ会社 (タイ)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠香港会社 (香港特別行政区)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠中南米会社 (パナマ)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠ブラジル会社 (ブラジル)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠中近東会社 (アラブ首長国連邦)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠豪州会社 (オーストラリア)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠 (中国) 集团有限公司 (中国)	100.0	商品の販売・仕入及び投資
	北京伊藤忠華糖総合加工有限公司 (中国)	90.0	衣食住類商品の再加工、仕分け、包装及び配送
	台湾伊藤忠股份有限公司 (台湾)	100.0	商品の販売・仕入及び投資

会社情報／株式情報

2012年3月31日現在

商号

伊藤忠商事株式会社

創業

1858年

設立

1949年

資本金

202,241百万円

東京本社

〒107-8077
東京都港区北青山2丁目5番1号
電話：(03) 3497-2121

大阪本社

〒530-8448
大阪市北区梅田3丁目1番3号
電話：(06) 7638-2121

営業所数

国内： 9店
海外：115店

従業員数*

連結：70,639名
単体： 4,255名

* 連結従業員数は就業人員数（臨時従業員数を含まない）です。
単体従業員数には、国内外の他社への出向者（国内821名、
海外326名）、海外現地法人における勤務者・実習生等358名が
含まれております。

ウェブサイト

<http://www.itochu.co.jp>

事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会

6月下旬

単元株式数

100株

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

上場証券取引所

東京、大阪、名古屋、福岡、札幌

証券コード

8001

発行済株式総数

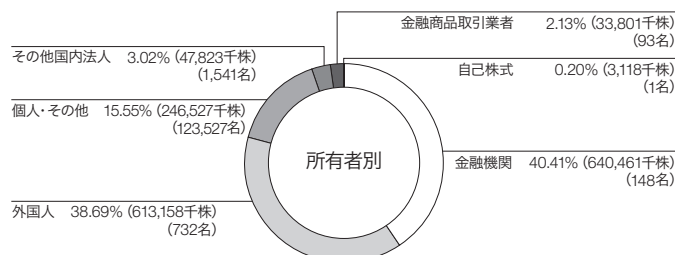
1,584,889,504株

株主数

126,042名

株式分布状況

株式数比率（持株数）（株主数）



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	103,270	6.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	72,972	4.60
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	45,876	2.89
三井住友海上火災保険株式会社	37,750	2.38
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	35,976	2.27
日本生命保険相互会社	34,056	2.15
日本興亜損害保険株式会社	30,104	1.90
朝日生命保険相互会社	27,530	1.74
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	27,511	1.74
東京海上日動火災保険株式会社	23,878	1.51

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている当社の計画、戦略、見通し及びその他の歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な期待、見積り、予想に基づいています。これらの期待、見積り、予想は、経済情勢の変化、為替レートの変動、競争環境の変化、係争中及び将来の訴訟の結果、資金調達の継続的な有用性等多くの潜在的リスク、不確実な要素、仮定の影響を受けますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

伊藤忠商事株式会社

〒107-8077 東京都港区北青山2丁目5番1号

Telephone : 81 (3) 3497-2121

Facsimile : 81 (3) 3497-4141

Website : <http://www.itochu.co.jp>

