

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。

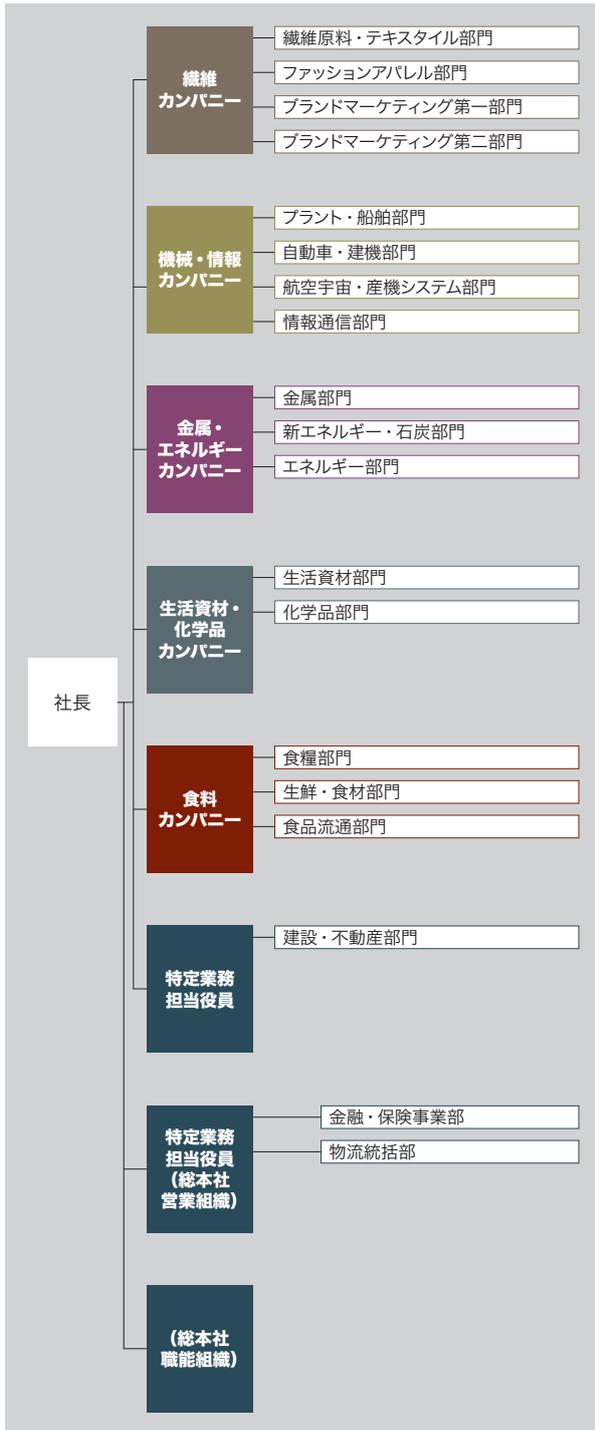
エネルギー・化学品カンパニー

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。

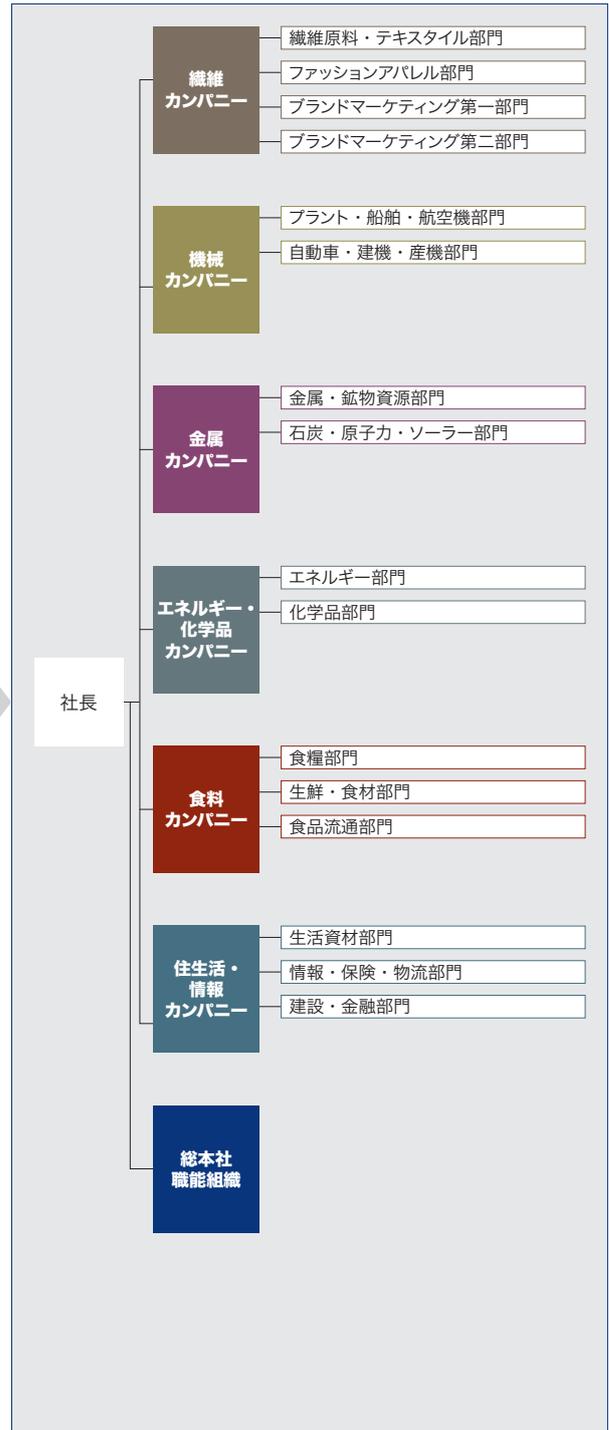
住生活・情報カンパニー

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



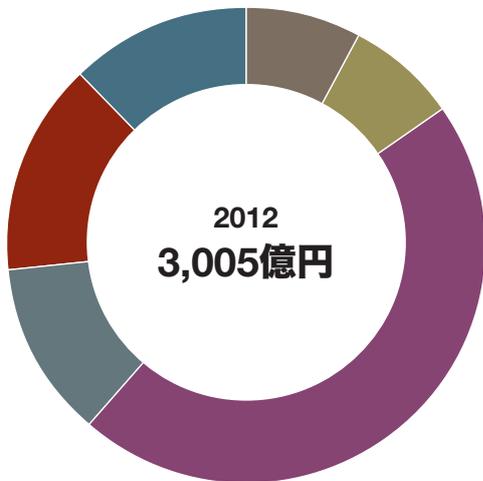
新組織図 6カンパニー 16部門



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

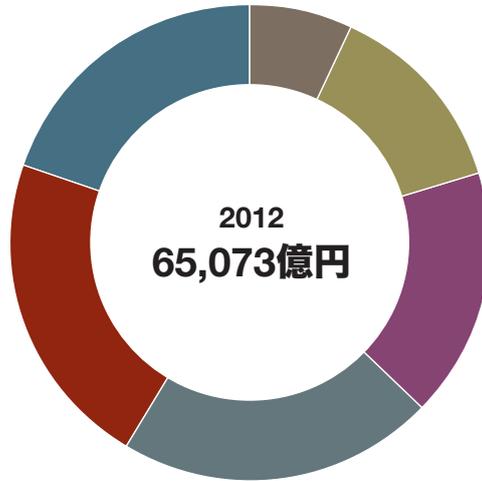
当社株主帰属当期純利益



■ 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%

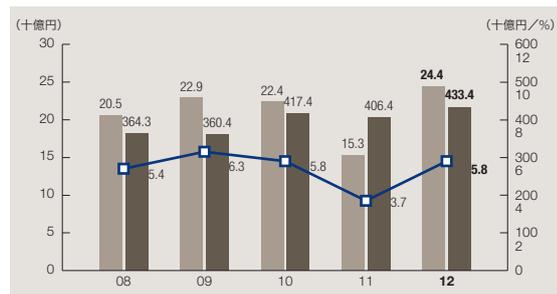


繊維カンパニー

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



■ 当社株主帰属当期純利益 (左軸)
■ セグメント別資産 (右軸上) □ ROA (右軸下)

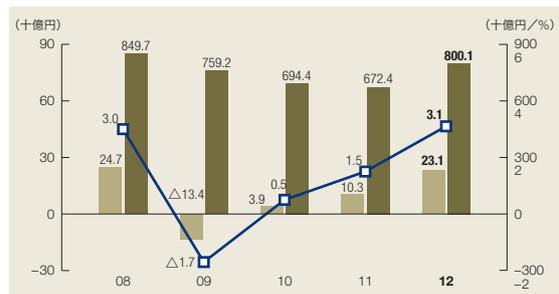


機械カンパニー

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



■ 当社株主帰属当期純利益 (左軸)
■ セグメント別資産 (右軸上) □ ROA (右軸下)



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



■ 当社株主帰属当期純利益 (左軸)
■ セグメント別資産 (右軸上) □ ROA (右軸下)

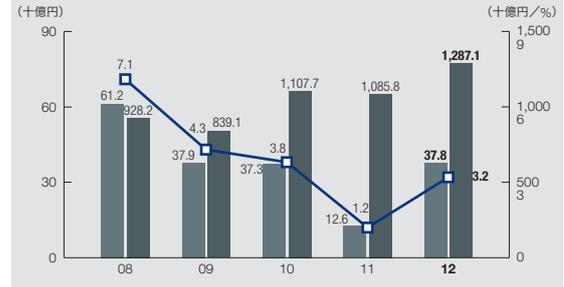


エネルギー・化学品カンパニー

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



■ 当社株主帰属当期純利益 (左軸)
■ セグメント別資産 (右軸上) □ ROA (右軸下)

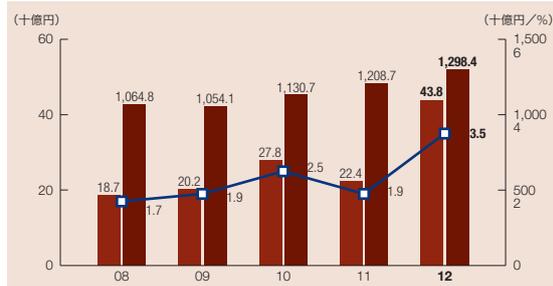


食料カンパニー

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



■ 当社株主帰属当期純利益 (左軸)
■ セグメント別資産 (右軸上) □ ROA (右軸下)

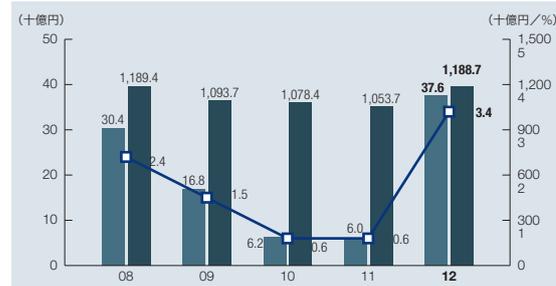


住生活・情報カンパニー

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



■ 当社株主帰属当期純利益 (左軸)
■ セグメント別資産 (右軸上) □ ROA (右軸下)

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。



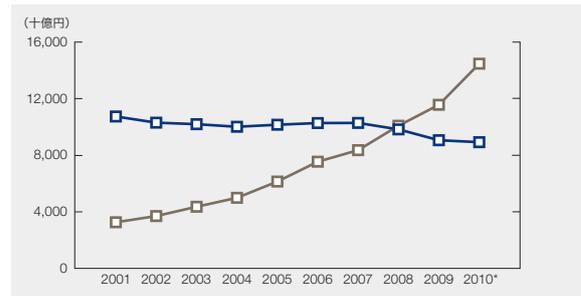
ビジネスポートフォリオ



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したが、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

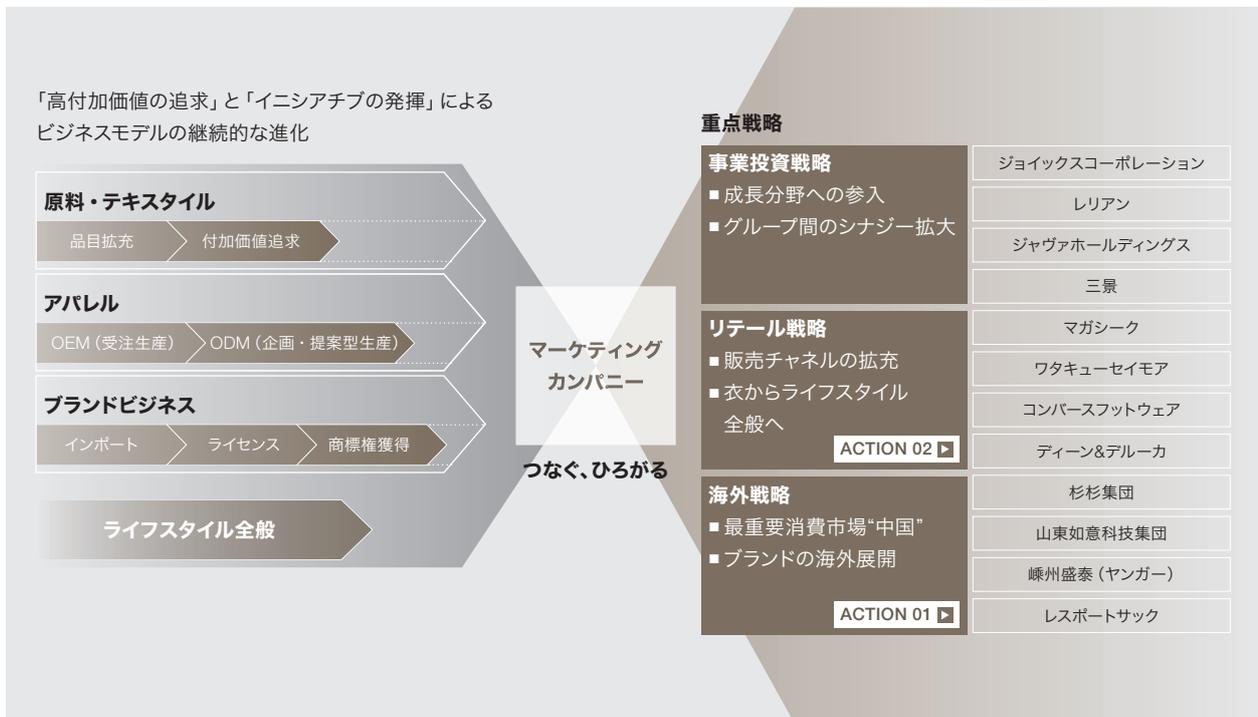
「つなぐ、ひろがる」伊藤忠商事の祖業を いまに受け継ぐ繊維カンパニー。

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、川下に広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、両社全面的な協働体制のもとに、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

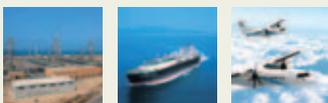
MACHINERY COMPANY

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。

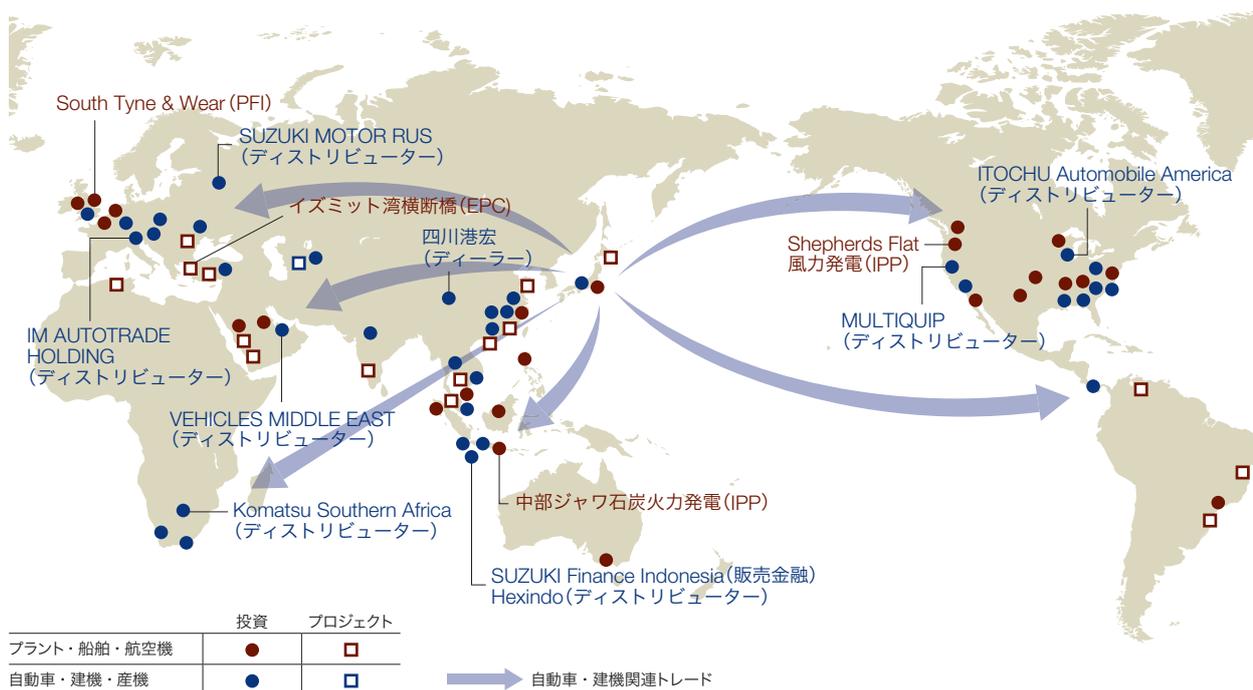


自動車・建機・産機部門

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。

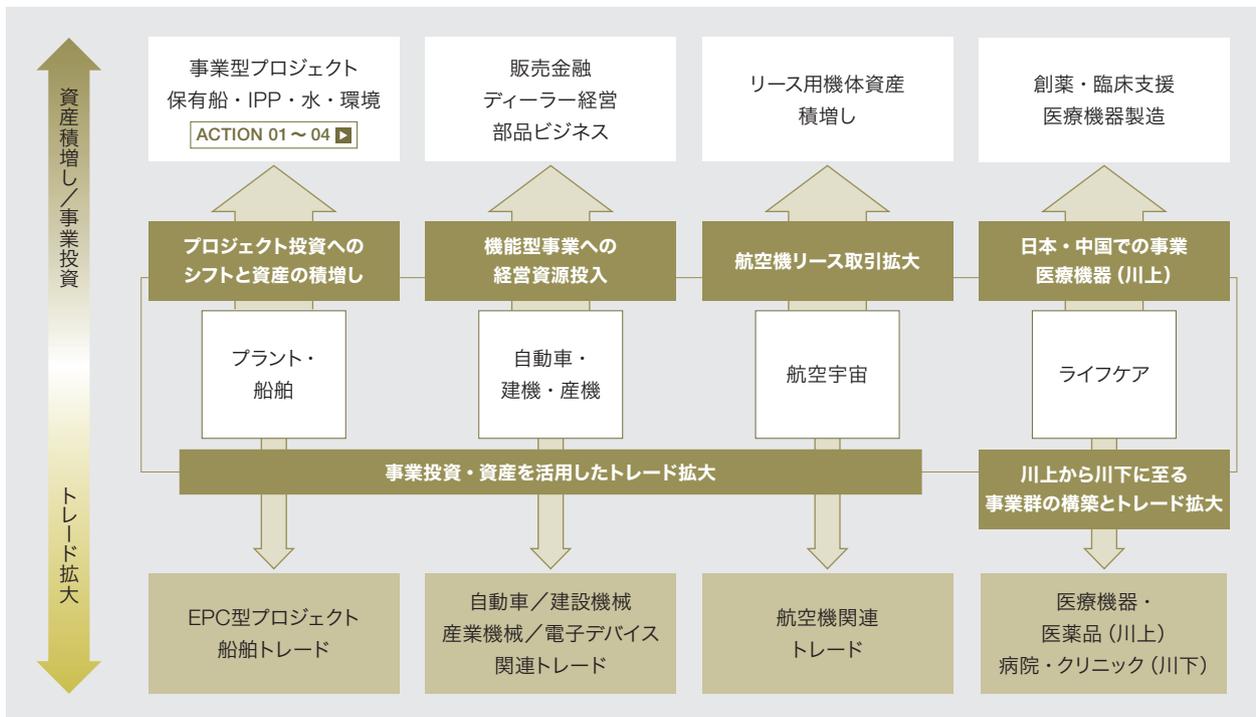


STRATEGY 機械カンパニーの成長戦略

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・販売に取組みます。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

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。

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。

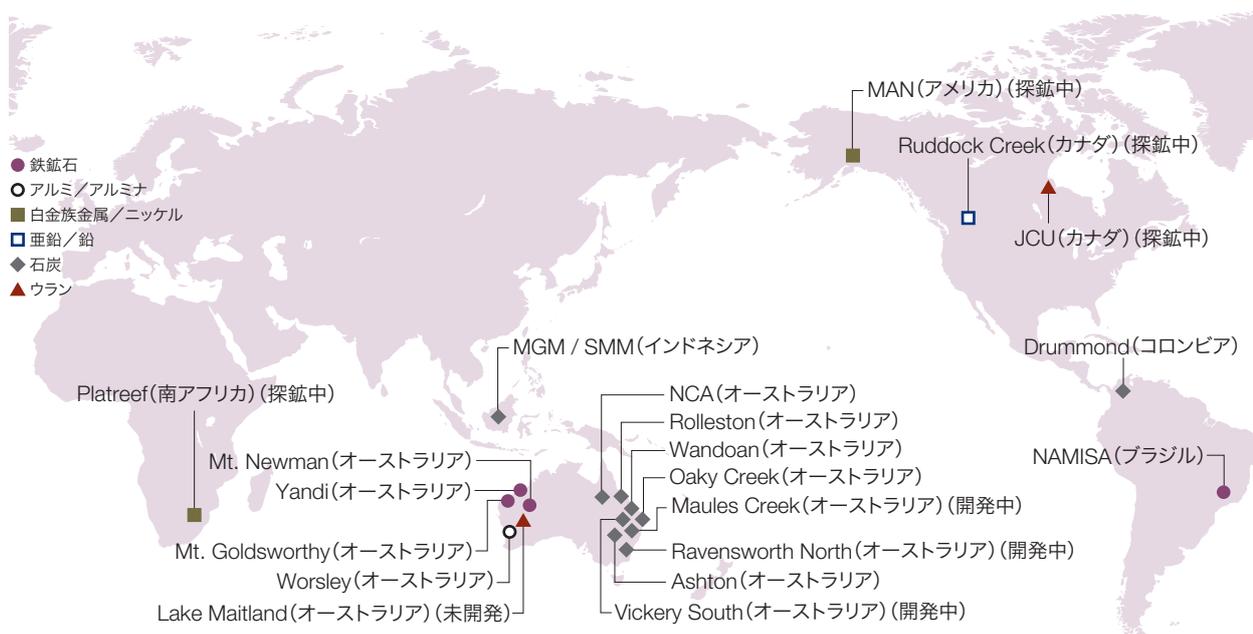


鉄鋼製品事業室

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

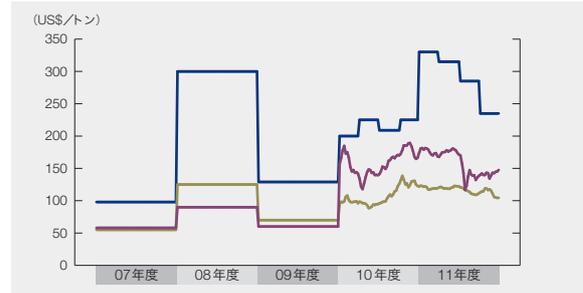


事業環境

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き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

鉄鉱石・石炭価格の推移



— 鉄鉱石(粉鉱) — 一般炭 — 強粘結炭

*1 出所: Bloomberg、当社開示資料

*2 2009年度までは対日ベンチマーク価格

*3 2010年度以降は、鉄鉱石: スポット価格 (Fe62%、中国産)、一般炭: 豪州FOBスポット価格、強粘結炭: 市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格

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(バーゲ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。

当期も引き続き、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月期に引き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き続き推進していきます。

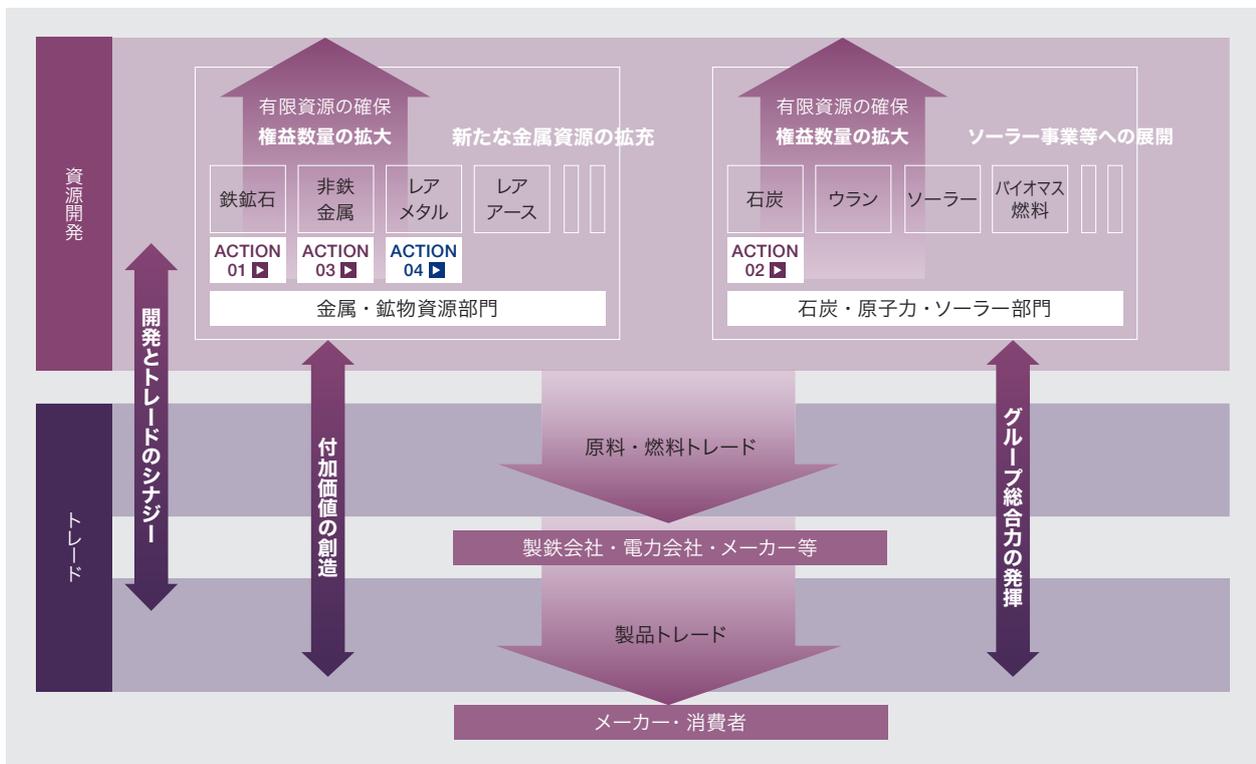
総合商社ならではの機能を存分に発揮して、供給サイドと消費サイドの双方から評価される成果を挙げていきたいと考えています。

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、保有権益の積増し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ピリトン（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



西豪州ポート・ヘッドランド鉄鉱石積出港

関連設備の稼働開始は2016年上期を予定しています。

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



Drummond社コロンビア炭鉱の大規模露天掘

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。

03 カナダ Ruddock Creek亜鉛／鉛 共同探鉱事業

三井金属鉱業株及び当社は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



探鉱ボーリング現場の様子

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。

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。

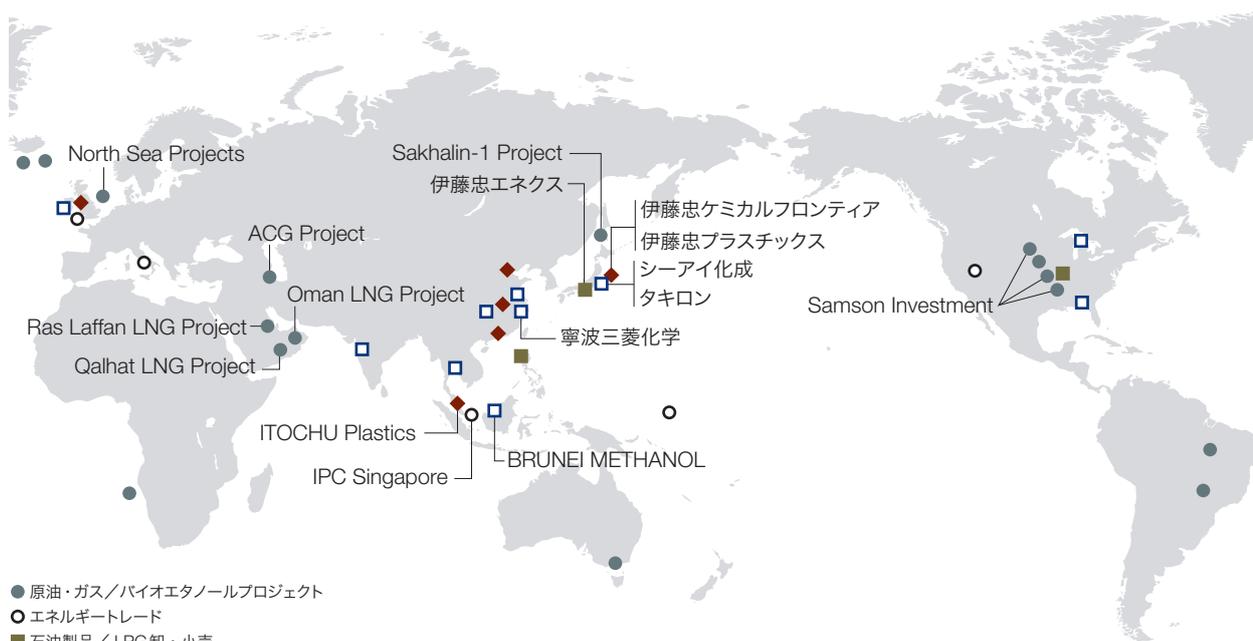


化学品部門

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

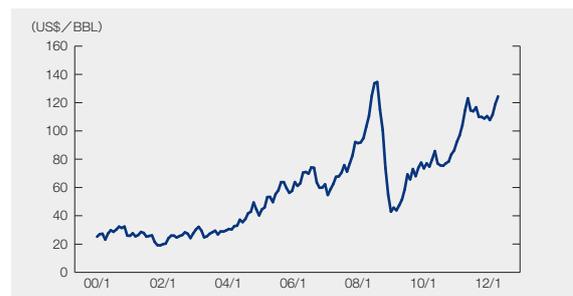


- 原油・ガス/バイオエタノールプロジェクト
- エネルギートレード
- 石油製品/LPG卸・小売
- 化学品製造
- ◆ 化学品トレード

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37.8億円となりました。

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・販売のための合弁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

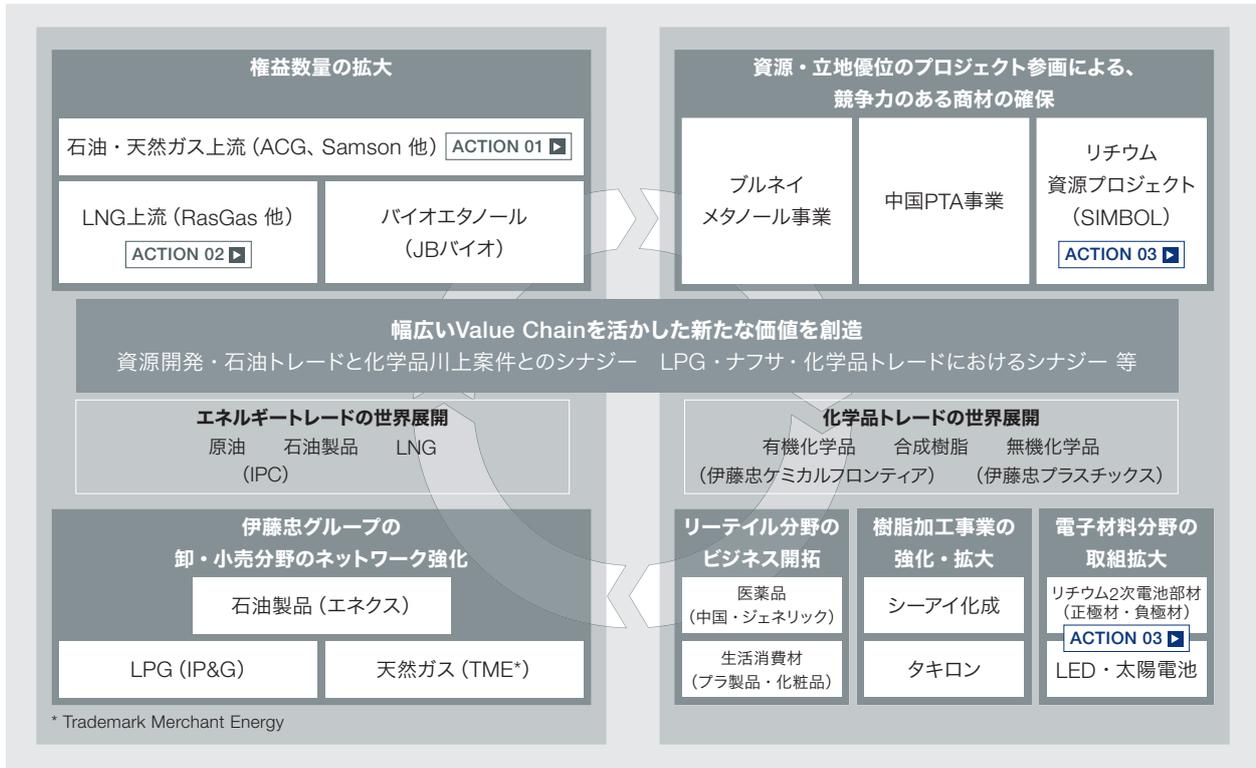
エネルギー部門

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イル・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・研修を引き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月に投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(LiPF₆)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。

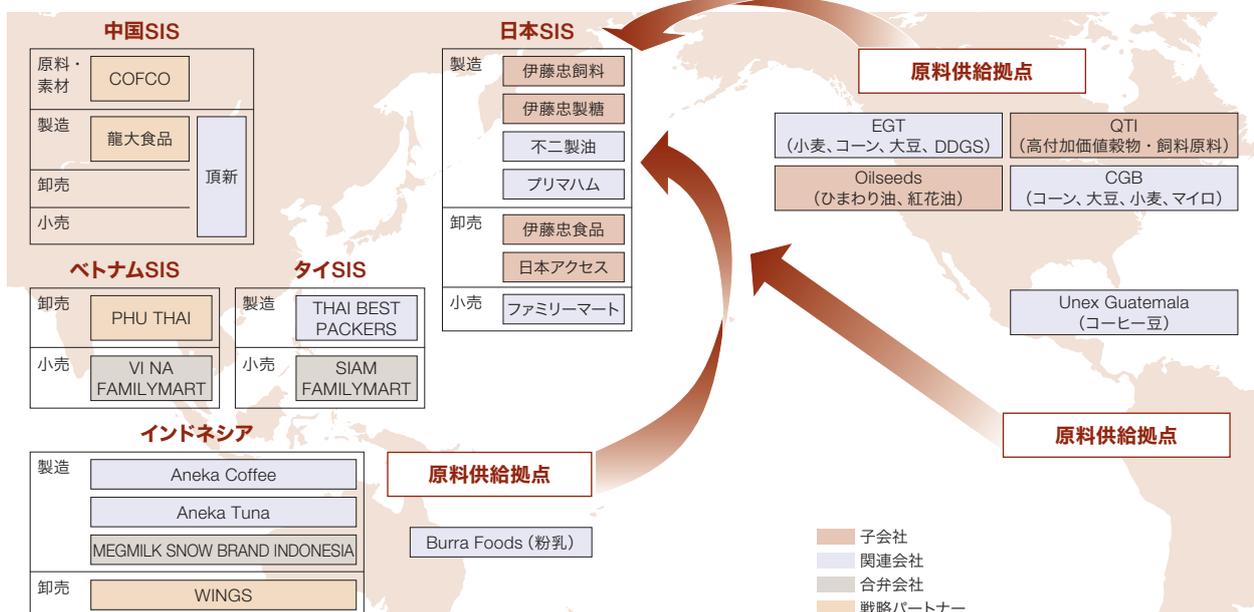


食料中国事業推進部

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。



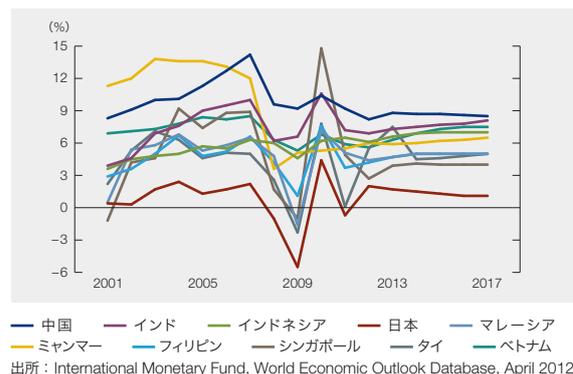
ビジネスポートフォリオ



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

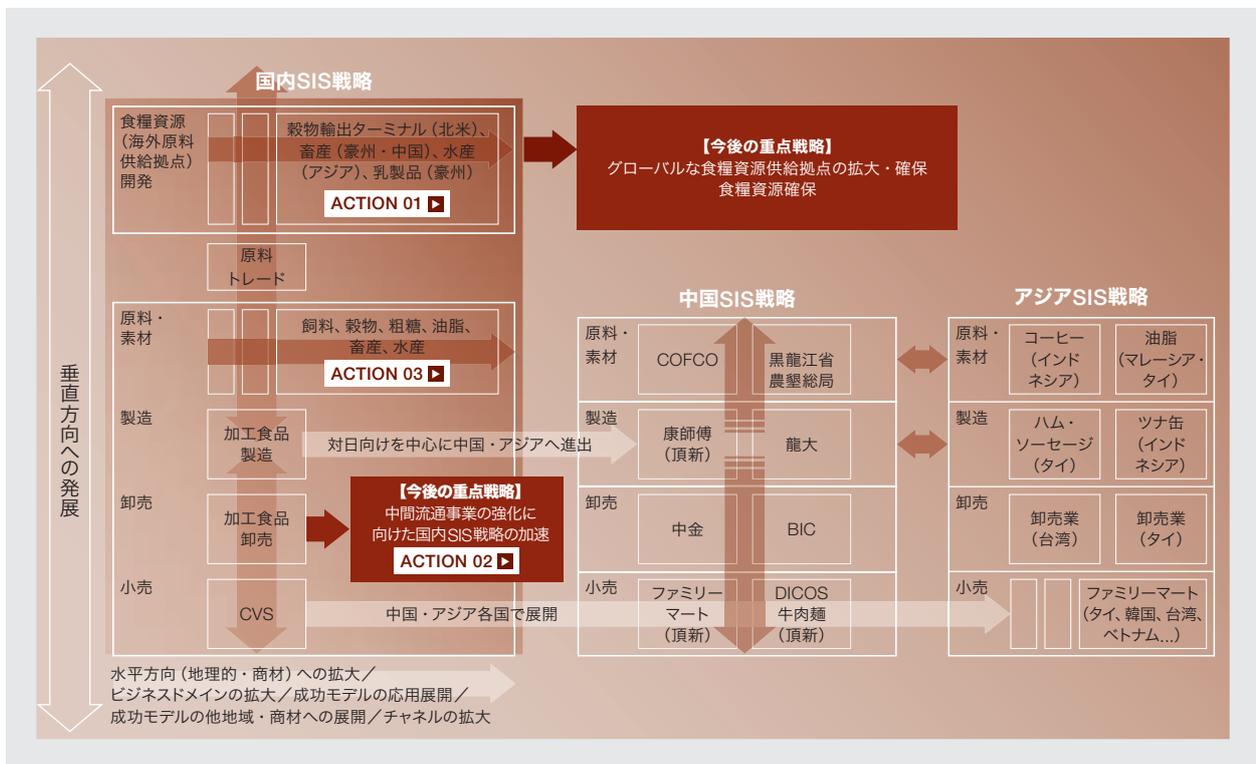
の史上最高益を実現することができました。2013年3月期も、取巻く環境は引続き厳しいと思いますが、「食糧資源供給拠点の確保」、「中国およびアジア市場を中心としたグローバルSISの実行」、「国内構造改革への対応」を重点施策に、環境の変化に敏速に対応しつつ、安心・安全な食料を安定的に供給する仕組み作りにも引き続き注力し、連結純利益430億円を目指します。

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の稼働を開始しました。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、顧客ニーズに対応していきます。

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(株)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нда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(株)及び伊藤忠ライス(株)という100%子会社2社を統合し、社名も伊藤忠食糧(株)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(株)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)

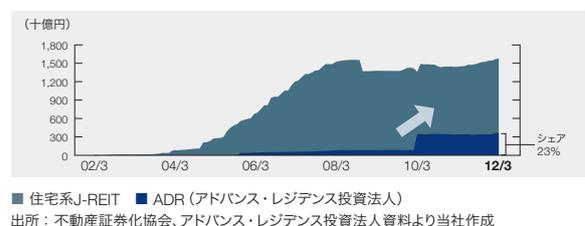
情報通信分野については、スマートフォンの急速な普及が、携帯電話関連市場の活性化につながり、当カンパニーにとつての追い風となっています。

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増益等により、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り組む一方で、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(株)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(株)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(株)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(株)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(株)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(株)並びにパナソニック(株)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

海外オペレーション

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、消費拡大を睨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。