



ITOCHU Corporation

Brand-new Deal 2014

アニュアルレポート2013

2013年3月期

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。

Business Development Model

ビジネス創造モデル

page **2**

伊藤忠商事のビジネス創造・拡大のプロセスを、事例を添えてご説明しています。

Management Message

経営者の考え

page **8**



前中期経営計画の実績や、新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」に込めた想い、社会的責任に関する考えを社長の岡藤が自らの言葉でご説明しています。

Strength

戦略の基盤となる強み

page **28**



新中期経営計画の目標に掲げた「非資源No.1 商社」に向けた基盤となる当社の強みの例として、食料ビジネスと繊維ビジネスをご紹介しますと共に、戦略の方向性を米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収を例に具体的に紹介しています。

Numbers

業績データ

page **41**

業績データを集約して取上げています。過去10カ年の主要経営指標、過去5カ年の事業セグメント別業績推移と共に、当社株主帰属当期純利益の過去10カ年の主な変動要因や資源エネルギー関連の持分権益数量、主要連結対象会社からの取込損益の推移などの参考情報も掲載しています。

CSR

企業の社会的責任

page **77**



CSRに関する基本方針や取組事例等を、社会的責任に関する国際規格ISO26000の枠組みを活用し、7つの中核主題に沿ってご報告しています。社会的課題の解決に資するビジネスの事例や、第三者による取扱商品のサプライチェーン視察をルポ形式でご紹介しています。

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

page **95**

コーポレート・ガバナンス活動をご説明すると共に、取締役、監査役及び執行役員の紹介を行っています。「アニュアルレポート2013」より、新任社外取締役からのメッセージや、リスク管理の例として投資に関する意思決定プロセス等も掲載しています。

編集方針

「アニュアルレポート2013」では、株主・投資家をはじめとする幅広い読者の皆様が、経営実績や成長戦略等の経済的側面と社会・環境的側面の両面から当社をご理解いただけるよう、それらの中で特に重要な情報を一体的にご報告しています。右記ウェブサイトでは、より網羅的に情報をご提供しています。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。

Results & Strategy

実績及び経営戦略

page 16

Brand-new Deal 2014

前中期経営計画期間から新たな成長ステージに移行したことや、新中期経営計画策定の背景、戦略を推進する上で重要な手段である事業投資に関する考え、財務戦略等、新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」へのご理解を深めていただくための情報を集約してご案内しています。

Operating Segment

各事業セグメントの説明

page 51

各事業セグメントのビジネスポートフォリオ、業績概況、成長戦略とその背景となる事業環境認識、CSRの基本方針とアクションプラン等を、図表を用いながらご説明しています。

Operational Structure

グループ運営体制

page 106

組織図、海外・国内店、及び主要子会社・関連会社等を掲載しています。

▶ 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/>

Contents

2	絶え間ないビジネスの創造
8	株主・投資家並びにすべての ステークホルダーの皆様へ
	実績及び経営戦略
16	伊藤忠商事の成長の軌跡
20	新中期経営計画策定の背景
22	2013～2014年度 中期経営計画
24	伊藤忠商事の事業投資に関する考え
26	CFO / CSO / CAO
28	特集 非資源No. 1 商社を目指して
30	磨き上げてきた強み 01 SIS戦略の推進による付加価値の創造
33	磨き上げてきた強み 02 絶え間ないビジネスモデルの創造で「業界最強」に
36	「ブランド」を推進力に グローバルビジネスモデルへの転換を加速 —米国Dole社のアジア青果物事業及び グローバル加工食品事業の買収
41	Numbers (業績データ)
42	10カ年の連結業績推移
46	10カ年財務サマリー
48	オペレーティングセグメント別業績推移 (5カ年)
50	主要連結対象会社からの取込損益 (5カ年)
51	Operating Segment (各事業セグメントの説明)
52	■ 繊維カンパニー
56	■ 機械カンパニー
60	■ 金属カンパニー
64	■ エネルギー・化学品カンパニー
68	■ 食料カンパニー
72	■ 住生活・情報カンパニー
76	海外オペレーション
77	CSR (企業の社会的責任)
78	伊藤忠商事のCSRとは
80	活動HIGHLIGHT ビジネスを通じた社会的課題の解決 —プレオーガニックコットンプログラム
82	サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト —リチウムイオン二次電池ができるまで
85	伊藤忠商事のISO26000中核主題への取組み
86	■ 人権
87	■ 労働慣行
89	■ 環境
91	■ 公正な事業慣行
92	■ 消費者課題
93	■ コミュニティへの参画及びコミュニティの発展
95	コーポレート・ガバナンス
96	コーポレート・ガバナンス体制の概要
99	内部統制システム
100	2013年3月期のレビュー
102	取締役、監査役及び執行役員
106	グループ運営体制
106	組織図
108	海外・国内店
110	主要子会社及び関連会社
115	会社情報 / 株式情報

Tireless Business Development

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、幾多の環境変化の中で、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。川上から川下までの垂直統合により、サプライチェーンの最適化を狙う「バリューチェーン」は当社のビジネスモデルの一類型に過ぎません。

当社の得意とする機能を発揮できる領域に照準を定めて進出し、ビジネスノウハウの蓄積やマーケットポジションの確立を図ります。そして、進出領域を起点として、更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。

1 Leveraging Our Distinctive Strengths

得意とする機能を発揮できる領域へ進出

2 Establishing Market Positions

マーケットポジションの確立

3 Pursuing Multifaceted Business Expansion

面的なビジネス拡大



1

Leveraging Our Distinctive Strengths

得意とする機能を発揮できる領域へ進出

新たなビジネスやマーケットへの進出を検討する際は、当社の得意とする機能を発揮できるかどうかを判断の基準に据え、領域を絞り込みます。既存ビジネスとのシナジーの創出が期待でき、当社でリスクをコントロールできるというのがその理由です。

伊藤忠商事の得意とする機能

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。



豪州石炭



CENIBRA社
(パルプメーカー)



化学品トレード

需要家と生産者のマッチング

買い手と売り手を結び付けるトレードは、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、需要家の競争力ある調達と生産者の販売機会の拡大に貢献しています。



自動車輸出



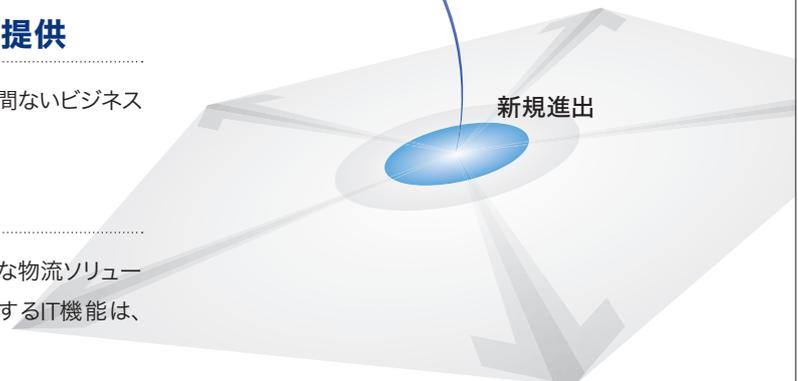
Stapleton's社
(タイヤ卸・小売事業)

消費者ニーズを捉えた付加価値の提供

消費者ニーズを的確に捉えた付加価値の提供と絶え間ないビジネスモデルの進化により、高い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、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機能は、総合力の基盤です。



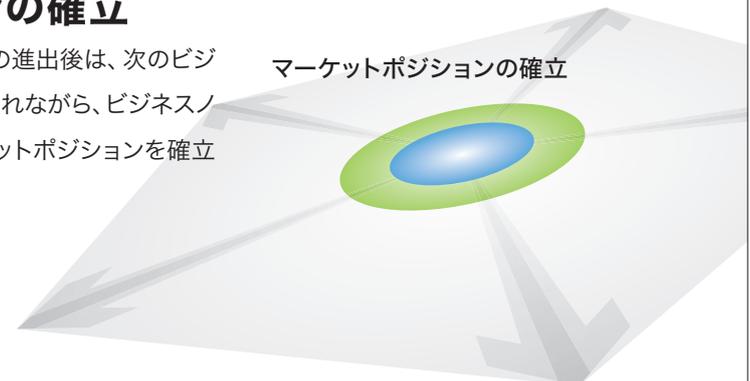
2

Establishing Market Positions

マーケットポジションの確立

得意とする機能を発揮できる領域への進出後は、次のビジネスやマーケットへの展開を視野に入れながら、ビジネスノウハウの蓄積を進めると共に、マーケットポジションを確立していきます。

マーケットポジションの確立



3

Pursuing Multifaceted Business Expansion

面的なビジネス拡大

進出領域を起点とし、蓄積し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、更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。



Drummond社コロンビア炭鉱

供給源の拡充と分散

金属・エネルギー資源や、食糧資源等の供給拠点の地理的な分散や供給量の拡充を進めます。豪州を中心に展開してきた石炭事業では、コロンビアのDrummond社炭鉱への投資により、新たな供給源の確保と地域ポートフォリオの分散を実現しました。

ビジネス創造上重視するもの

有力企業とのパートナーシップ

新たなビジネスやマーケットへの進出、面的なビジネスの拡大を図る際には、各分野において、高いプレゼンスや知見を有する企業とのパートナーシップを構築することを重視しています。お互いの機能・強みによる補完関係を築き上げることで、成功の確率を高めながらビジネスを発展させていきます。

ビジネス創造上の重要な手段

事業投資

ビジネス創造の際の重要な手段が事業投資です。取込利益にとどまらず、得意とする機能であるトレードの拡大が実現できるかどうか投資判断の基準に置き、当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、出資先企業の企業価値向上を目的とする経営参画など、戦略目的に応じて最適な形態を選択します。

▶ P24「伊藤忠商事の事業投資に関する考え」をご参照ください。



ブルネイメタノール



トーヨーエイテック(株)

生産活動への参画

川上領域プロジェクトへの進出を通じ、競争力のある商材を確保することでトレードの強化や収益源の多様化を進めます。化学品ビジネスでは、トレードを軸にブルネイのメタノール製造事業を展開し、自動車関連ビジネスでは、自動車輸出におけるマツダ(株)との協業関係を背景として実現したトーヨーエイテック(株)の株式取得により、工作機械・自動車部品の製造事業に進出しました。



頂新グループ



Dole事業

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、他の商材や地域へ展開していきます。食料ビジネスでは、SIS戦略*という日本における成功モデルを中国・アジアに展開し、頂新グループをはじめとする現地有力企業とのパートナーシップを構築しています。また、米国Dole社から買収したアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業と、これまで当社が構築してきた事業基盤やブランドビジネスの成功ノウハウとの融合により、世界中の地場市場への事業展開を図っています。

* 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。

5つの視点から面的に ビジネスを拡大



METSA FIBRE社

スケールメリットの追求

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に加え、機能補完によるサービス・商材の高付加価値化により、一層の競争力強化を図ります。パルプビジネスでは、フィンランドの針葉樹パルプメーカー METSA FIBRE社の株式取得により、ブラジルのCENIBRA社の広葉樹パルプと合わせ、質、量を兼ね備えたリーディング・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。



Kwik-Fitグループ

消費者接点の獲得

商流の川上や川中で築き上げてきたポジションを活かし、より消費者に近い領域へ収益機会を拡げていきます。英国タイヤビジネスでは、Stapleton's社で築き上げた卸事業No. 1の地位を基盤にKwik-Fitグループを買収し、川下の小売事業への本格進出を実現しました。

ビジネス創造事例

食品中間流通事業

経営統合により競争力の強化と効率化を実現

得意とする機能

- 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



日本アクセス物流センター外観

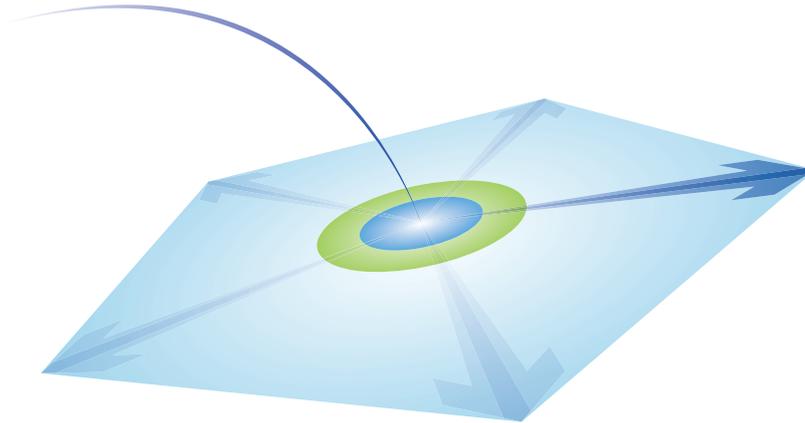
食品中間流通事業においては、全温度帯物流網を構築している(株)日本アクセス、生鮮三品に強みを有する(旧)伊藤忠フレッシュ(株)、(株)ファミリーマート向けの物流を手掛ける(旧)ファミリーコーポレーション(株)、外食卸の(旧)ユニバーサルフード(株)が、それぞれの分野で高付加価値のソリューションを提供していましたが、2011年、(株)日本アクセスを中核に、それら事業会社の経営統合を段階的に実施し、業界トップクラスの業容を実現しました。常温・冷凍・チルドなど全温度帯の加工食品に加え、生鮮三品(水産物、畜産物、農産物)も一元的・総合的に取扱う体制を構築し、また物流、販売チャンネルの一元化・総合化によるサービスの高付加価値化や、システム、管理業務等の統合を通じた効率化により、収益力の強化を実現しました。

面的なビジネス拡大

- スケールメリットの追求



日本アクセス物流センター内



人材—ビジネス創造モデルを機能させる基盤

人材こそが、当社のビジネス創造モデルを機能させる原動力であり、競争力の源泉です。持続的なビジネス創造に向けて、人材の採用と育成を強化すると共に、高度な専門人材の能力を最大限に発揮させることで迅速な意思決定システムを有効に機能させています。

創造性溢れる人材を採用し各分野における高い専門性を育む

伊藤忠商事では、信頼する心と挑戦する気概を持ち、自らのアイデアで新たな価値を生み出す創造性に溢れる人材を、性別や国籍の区別なく採用しています。

また、ビジネスが多様化し難易度がますます高まる中で、新たなビジネスを絶え間なく生み出していくために、各々のフィールドで高い専門性を有する「その道のプロ」の育成に力を注いでいます。現場での実践を通じた成功と失敗からの学習の積み重ねこそが、「その道のプロ」の育成に繋がる

ブランドビジネス

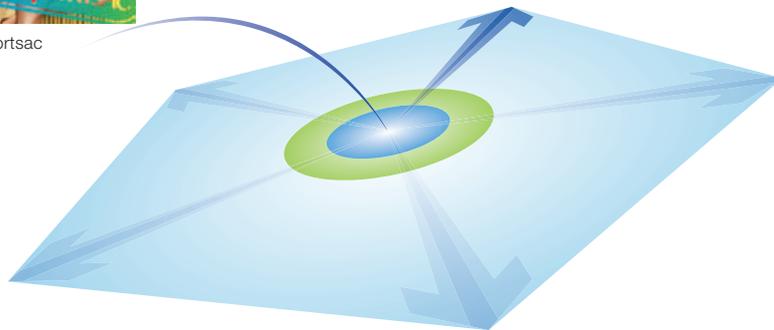
ブランドを切り口としたビジネスの拡大

得意とする機能

- 消費者ニーズを捉えた付加価値の提供



LeSportsac



ブランドビジネスでは、「顧客視点」に立脚した付加価値の追求によるビジネスモデルの進化を続け、業界で圧倒的な地位を確立しています。そこで蓄えてきたノウハウを活かし、ブランドを切り口とした事業領域の拡大を進めています。米国ニューヨークの高級グルメストア「ディーン&デルーカ (DEAN & DELUCA)」への出資や、ベルギー発祥の高級ベーカリーレストラン「ル・パン・コティディアン (Le Pain Quotidien)」の日本におけるマスターライセンス獲得など、「衣」からライフスタイル全般への拡大に加え、Dole事業のブランド戦略にも、ブランドビジネスで培ってきたノウハウが活かされています。

面的なビジネス拡大

- 成功モデルの領域拡大 (他の商材)



DEAN & DELUCA

面的なビジネス拡大

- 成功モデルの領域拡大 (他の地域)



● 杉杉集团有限公司 ● 山東如意科技集团有限公司

中国・アジア市場への展開

国内ブランドビジネスの成功モデルを、中国・アジアを中心とする海外へ展開し、事業領域を拡大しています。巨大消費市場である中国では、杉杉集団や山東如意科技集団といった現地有力企業とのパートナーシップを軸に、積極的に事業展開しています。



Le Pain Quotidien

との考えのもと、現場主義を徹底し将来の伊藤忠グループの経営者人材として育成しています。

▶ P87「労働慣行」をご参照ください。

迅速な意思決定システムを支える プロフェッショナル集団

当社はディビジョンカンパニー制を導入し、各ディビジョンカンパニーのプレジデントに資金や人材等の経営資源の配分を含む広範な権限を委譲しています。各カンパニープレジデントは権限の範囲内でDMC*の補佐を

受けて意思決定を行い、更に各カンパニーにおいても、部門・部課単位で権限を委譲するなど、事業環境の変化に対する迅速な意思決定システムを有しています。経営企画から法務やリスクマネジメント、会計・税務、資金調達等の総本社及び各カンパニーの職能組織、並びに世界中の最前線で活躍する営業に至るまで、こうした迅速な意思決定システムを可能にし、高度な専門性を備えた豊富な人材を有しています。

* DMC: Division Company Management Committee

株主・投資家並びにすべ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

真の強みを発揮した 伊藤忠商事は、「非資源No.1商社」の 地位を盤石なものにすべく、 更なる前進を続けます。

2013年3月期の伊藤忠商事は、非資源分野の収益力という真の強みの発揮により、期初計画を達成すると共に、総合商社3位の地位を固めました。新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、本当の意味で「御三家」の一角を占めるところまで力を蓄えていくために、非資源分野において、総合商社No.1の地位を盤石なものにしていきます。

有言実行を貫いた「Brand-new Deal 2012」

私は2013年3月期の期初、有言実行を貫くと申し上げました。蓄えてきた「真の強み」を発揮するともお話ししました。そして、お約束した通りの結果をご覧に入れることができました。

2010年4月の就任後の1年間、社内会議や会議資料の削減、人事・給与制度の改定、職能（管理）部門の組織改編など、「現場力強化」に向けたさまざまな社内改革を断行しました。こうして「攻めの徹底」、「規模の拡大」を図るための足場を整えた上で始動したのが、中期経営計画「Brand-new Deal 2012」（2011～2012年度）でした。

計画初年度にあたる2012年3月期の当社株主帰属当期純利益は3,005億円となり、史上最高益を大きく更新することができました。2年目の2013年3月期は2,800億円と、金属資源価格の下落懸念等を反映して前期比減益とはなるものの、依然として高水準の収益を計画しました。その後、天然ガス価格の低迷等により、米国石油ガス開発関連事業において減損損失を計上するなど逆境に対

峙することになりましたが、当社株主帰属当期純利益は2,803億円となり、期初計画を達成しました。

資源分野は、合計で755億円の利益を稼ぎ出し、これまで同様、絶対額では当社利益の大きな柱であることには変わりありませんが、前期比738億円の大きな減益を余儀なくされました。その落ち込みをカバーし、計画達成を下支えしたのが、当社の「真の強み」と、「稼ぐ」「削る」「防ぐ」の全社への浸透及び確実な実践でした。

2013年3月期

当社株主帰属当期純利益

期初計画	→	実績
2,800億円		2,803億円

1株当たり配当金

期初計画	→	実績
40.00円		40.00円

真価を発揮した「真の強み」

非 資源分野の収益力こそ当社の「真の強み」です。2013年3月期には、「Brand-new Deal 2012」計画期間中に実施した丹念な種まきにより、更に磨き上げられてきたこの強みが、本領を発揮しました。非資源分野全体で前期比317億円の増益、過去最高となる1,913億円を稼ぎ出し、これが資源分野の落ち込みを補うことになりました。

生活消費関連分野は、繊維、食料、住生活・情報といった構成するすべてのセグメントで過去最高益を更新し、前期に引続き、総合商社No. 1の当社株主帰属当期純利益を達成しました。機械カンパニーも大胆な資産入替が奏功し、過去最高益を更新しました。「稼ぐ」力の強化・底上げが、

確実に進んでいることを示す証だと考えています。

「削る」と「防ぐ」の徹底が計画達成を支えたことも申し上げなければなりません。「削る」については、経費構造の改善に向けた不断の努力を積み重ね、低重心経営の徹底を図りました。損失を未然に回避する「防ぐ」については、戦略性が乏しい一般投資に加え、低収益事業会社のEXITを推進してきた結果、2013年3月期の黒字会社率は、過去最高を更新する84.6%となりました。こうした成果を得る一方、資源価格の下落により売上総利益が減少したこともあり、売上総利益経費率を2011年3月期比で10%削減する目標が未達となるなど新中期経営計画に持ち越した課題もありました。

強みを伸ばし、弱点を補強した非資源分野

「Brand-new Deal 2012」では、基本方針である「攻めの徹底」に基づき、前中期経営計画の約5,600億円を大きく上回る売上約9,700億円を投じ、収益基盤の拡大に資する投資を行いました。2012年3月期に実績の6割程度を資源分野の大型案件に投じた結果、総資産に占める資源分野の構成比が計画スタート時の約20%から約30%にまで高まったことで、2013年3月期は実績の約7割を非資源分野に投資しました。その結果、「Brand-new Deal 2012」計画期間中の投資実績は、非資源分野・資源分野共に売上約4,850億円となりました。これにより、非資源：資源の構成比は総資産、当社株主帰属当期純利益共に7:3となり、バランスの取れたポートフォリオを構築することができました。



生活消費関連分野では、当社のプレゼンスや実績が新たな案件を呼び込む好循環を活かしながら、優良案件への投資を実行しました。2012年3月期に実施した英国の独立系タイヤ小売最大手Kwik-Fitグループの株式取得は、サービス面での高付加価値化など独自の経営手法の注入を通じ英国タイヤ卸業界最大手としての地位を固めてきたStapleton's (Tyre Services) Ltd.の成功が基盤となりました。同グループの買収は、英国タイヤ市場における強固なドミナントの構築と共に、天然ゴム加工事業からタイヤ卸・小売事業に至るバリューチェーンの更なる強化に繋がっています。川下分野の強化を目指す中国繊維大手企業グループである山東如意科技集団への資本参加は、ブランドビジネスにおける当社の業界No. 1のポジションが背景にあります。また、2013年3月期に持分法適用会社化したフィンランドの世界最大級の針葉樹パルプメーカー METSA FIBRE社も同様です。ブラジルのCENIBRA社からの広葉樹パルプを中核に据えた販売ネットワークを世界中に張り巡らせ、年間215万トン（2011年度実績）を取扱う当社のリーディング・パルプトレーダーとしての地位が呼び込んだ案件です。

2011年3月期に、全案件一律ではなく、業種の特性に応じたハードルレートを適用するよう投資基準を見直し、案件選択の幅を広げました。2012年4月には、より緻密な経営と機動的な資産入替を可能とするための組織改編を実施しました。この成果が顕著に出たのが機械分野です。優良資産を積み増すと共に、新たな領域での安定収益基盤を

拡充しました。例えば、トーヨーエイトック株は当社が初めて工作機械・自動車部品メーカーの過半数の株式を取得した案件です。また、英国Bristol Waterへの投資を通じて、当社として初めて水源管理から浄水処理、給配水、料金徴収までを包括した上水事業への参入を果たしました。

冷静に足元を見つめ続けた資源分野

私は2010年4月の就任時より、当時の資源ブームに対して危うさを感じていました。一般的に、資源案件の投資額は数千億円にも上っていました。そうすると、繊維ビジネスなどでは大きな投資額といえる100～200億円も「巨額」という感覚が希薄になります。資源以外の分野でも案件に対する目利きや採算管理が甘くなりかねません。また、資源価格に全社収益が大きく左右される中では、コスト削減を地道に積み重ねるといった経営の基本動作すらできなくなると懸念していたのです。そのため私は、ブームの中でも努めて冷静に、無規律に手を上げることなく、強い分野に軸足を置くスタンスを徹底してきました。

2012年3月期は、新興国の旺盛な需要に支えられ、鉄鉱石が史上最高値を付けるなど資源価格が高水準で推移

する中、当社は、主として強みを持つ鉄鉱石と石炭への投資に注力してきました。加えて、収益への即効性と開発リスク低減の観点から、「既に生産していること」も案件選択時の条件としました。約1,311億円を投資したコロンビア炭鉱及び輸送インフラ資産をはじめ、西豪州やブラジルの鉄鉱石事業への拡張投資や権益の追加取得などは、すべてこの考えに基づくものです。2013年3月期、一転して資源価格が大幅に下落しましたが、強い分野に絞ったことで、期待収益には及ばないものの、開発凍結等による大きな減損リスクを抱えることなく、一定の利益を得ることができています。常に足元を見つめ続けたことが、正しい判断に繋がったと考えています。

「御三家」の一角に恥じない力をつけていく

当社は、2年連続で総合商社の中で3位を勝ち得ることができました。しかし油断した途端に凋落が始まります。現状に甘んじることなく、地位を確固たるものにしなければなりません。上位財閥系商社に肩を並べ、本当の意味で御三家の一角を占めるには、不断の努力を続けていかねばなりません。無論、やみくもに差を詰めていくつもりはありません。冷静に自社の強みと弱点を分析し、着実にステップを踏んでいきます。

基幹産業との結びつきが強く、資源ブームでも大型の投資を実行してきた上位財閥系商社とは、資源エネルギー分

野の業容では大きな開きがあります。リスク吸収力も含めて企業体力に差があることも認めざるを得ません。一方、既にお話した通り、当社は生活消費関連分野では当社株主帰属当期純利益において総合商社No. 1です。しかも特定の分野ではなく、繊維、食料等それぞれが業界をリードしています。

今後の経済動向を見通すと、資源価格は中長期的には新興国の経済成長による需要増に支えられ堅調に推移していくことが予想されますが、当面は不透明感が強い状況が継続するものと見ています。一方、生活消費関連分野は、



人口が増えていけば安定的に伸びていく分野です。中でもアセアン諸国は内需が経済成長をけん引していくものと期待され、中国も中長期的には個人消費が主導しながら安定成長を続けていくと予想されます。このような経済動向は、生活消費関連分野に強みを持つ当社には追い風です。数少ない大型投資により収益が拡大できる資源分野とは異なり、生活消費関連分野ではお客様との関係作りから、パートナーとの関係深化、バリューチェーンの構築など

事業基盤の整備に長い年月と地道な努力が求められます。また中国ビジネスの中心は、一度消費者に支持されれば、安定的な需要を見込むことができる生活消費関連分野です。こういった当社の強みは、容易に他の追随を許すものではありません。この分野を中心とする非資源分野でトップの座を不動のものとするのが、上位財閥系商社に肩を並べていくための次のステップです。

「Brand-new Deal 2014 ～非資源No. 1商社を目指して～」

新 中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、これまでお話ししてきた考えを「非資源No. 1商社を目指す」というシンプルな言葉で表現しました。抽象的ではなく具体的、遠い将来ではなく努力すれば手が届く目標だからこそ、進む方向を全社員が共有し、実践できると考えたためです。そして基本方針として「収益拡大」「バランスの取れた成長」「財務規律遵守と低重心経営」を掲げました。

計画期間は2カ年ですが、経営環境の先行きが不透明であることもあり、定量計画は2014年3月期の1年間としました。当社株主帰属当期純利益は、2013年3月期比97億円の増益となる2,900億円を計画し、その必達を目指す考えです。

繊維、食料、生活資材の業界でのリードを更に広げ、情報・保険・物流及び建設・金融の底上げも図ることで、生活消費関連分野を当社収益基盤として盤石なものとすると共に、機械・化学品の収益底上げにも力を注ぎます。これにより2014年3月期は、非資源分野全体で、2013年3月期比172億円増益の2,085億円を目指します。

特にポイントとなるのは、他商社と収益規模で差がある機械分野の収益拡大です。必要以上に急がず、また全方位的に手を広げることもなく、得意な分野に注力することで安定収益基盤を着実に築き上げ、まずは計画の370億円を確実にクリアしていきたいと考えています。

強みの更なる強化に向けた投資方針

2年間のグロス投資額の上限は、前中期経営計画の投資実績と足元の為替の水準を踏まえ、1兆円に設定しました。また、2年間累計のネット投資額を8,000億円と設定し、厳格なモニタリングによる資産入替も推進していく方針です。財務健全性を維持しながら規律ある成長を果すために、新規投資は優良案件を厳選していきます。

「非資源No. 1 商社」に向けて、グロス投資額の3分の2を非資源分野に割り、手を緩めることなく新規優良案件への投資を実行していく方針です。2013年4月には、世界最大の

青果物メジャー Dole Food Company, Inc. (米国Dole社) のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業を買収しました。

一方、資源分野では、案件の難易度が一層高まっていくと考えており、既存事業の拡張に軸足を置き、新規投資については慎重な姿勢で臨む考えです。2:1という投資額の非資源：資源比率により、2013年3月期末の総資産の非資源：資源比率7:3というバランスの取れたポートフォリオを堅持していく考えです。

実行済み投資からの収穫による収益拡大

前中期経営計画で実行した投資からの収穫を中心とする「収益拡大」は、計画の重要なテーマです。前計画期間中に実行した大型投資の中には、期待通りのリターンが得られていない案件があります。しかしながら、そのうち特に非資源分野は、現在よりも円高のタイミングで投資を実行したこともあり、非常に価値の高い資産になったとも考えています。また、当社の知見や事業基盤を活かすことで収益改善を図ることができます。例えば欧州景気低

迷の影響を受けたKwik-Fitグループは、きめ細かな顧客対応などのリーテイルの基本を徹底してきたことで、収益好転の兆しが見えてきています。また、パルプ市況低迷による影響を受けたMETSА FIBRE社も、当社が誇る販売網を活かし、さまざまな収益改善の方策を描くことができます。資源分野では、権益パートナーとの連携を深めながら積極的な提言を行っていきます。

持続的な成長を実現していくための「バランス」

資源・非資源に加え、国内・海外、トレード収益と事業収益など、いずれも一方向に偏ることなく、バランスの取れた成長を図っていく考えです。

資源分野への重点投資が、収益性が高いというのは、あくまで短期的な視座で見たときの考え方です。長期的な目線で捉えれば、「選択と集中」が良いとはいえない切れません。その時々を経営環境に応じた最適なバランスのポートフォリオを組み立てていくことが必要だと考えています。

国内と海外でも同様です。日本経済は成熟し切っているから海外に向かうという単純な発想が、常に成功に結びつくとは限りません。海外で大きな成長が期待されている地域の多くは、法制面などでのリスクや、脆弱なビジネスインフラといった障害があります。その点、日本にはそれらすべてが整っており、当社に知見があるためリスクも低く、また、

国際競争力がある数多くの有望なビジネスもあります。円安の進行も踏まえ、国内市場にもこれまで以上に力を注いでいく考えです。

近年、総合商社のビジネスでは、投資の重要性がますます高まっていますが、投資の実行は「土地を買っただけ」に過ぎません。荒れ地を耕して種を蒔き、豊かな畑にしてこそ多くの実りを得ることができます。投資実行後に、お客様とのパイプを作り、情報を集め、トレードに繋げることが、総合商社ならではの価値の高め方だと考えています。商売の勘所を磨くことで人材も育ちます。投資だけ実行し、他人任せにするビジネスモデルが長続きするはずはありません。トレードが見込めない案件には投資を実行しないという基本姿勢のもとで、トレードを再度強化していく考えです。

「付加価値」でROAの向上を図る

一般的にはROAが相対的に高くはないとされる非資源分野や国内事業、トレードビジネスを強化していきますが、ビジネスに「付加価値」を加えることで収益性を高め、全体としてROAを引上げていく考えです。これまでの私の経験を活かしてそれを実現していきたいと考えています。繊維カンパニーのROAは、6.8%（2013年3月期実績）と比較的高い水準にあります。これは、ブランドという「付加価値」を付けながら、事業基盤を川上・川中分野から収益性が高い川下分野へシフトしてきたことによります。このアプローチを他の分野にも適用していく考えです。米国Dole社のアジア

青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収は好例です。強調させていただきたいのは、このビジネスの「ブランド戦略」という側面です。「Dole」ブランドは世界中で親しまれています。これを活用し「付加価値」を加えることで、ビジネスの可能性を大きく広げていきたいと考えています。例えば、日本の高品質な果実や、健康食品をはじめとした新規商品を「Dole」ブランドで括れば、アジアをはじめ世界中へと販路を広げていくことができると考えています。そこでの強みは、当社がブランドビジネスで培ってきたノウハウです。実績がある当社だからこそ手掛けることができるビジネスといえます。

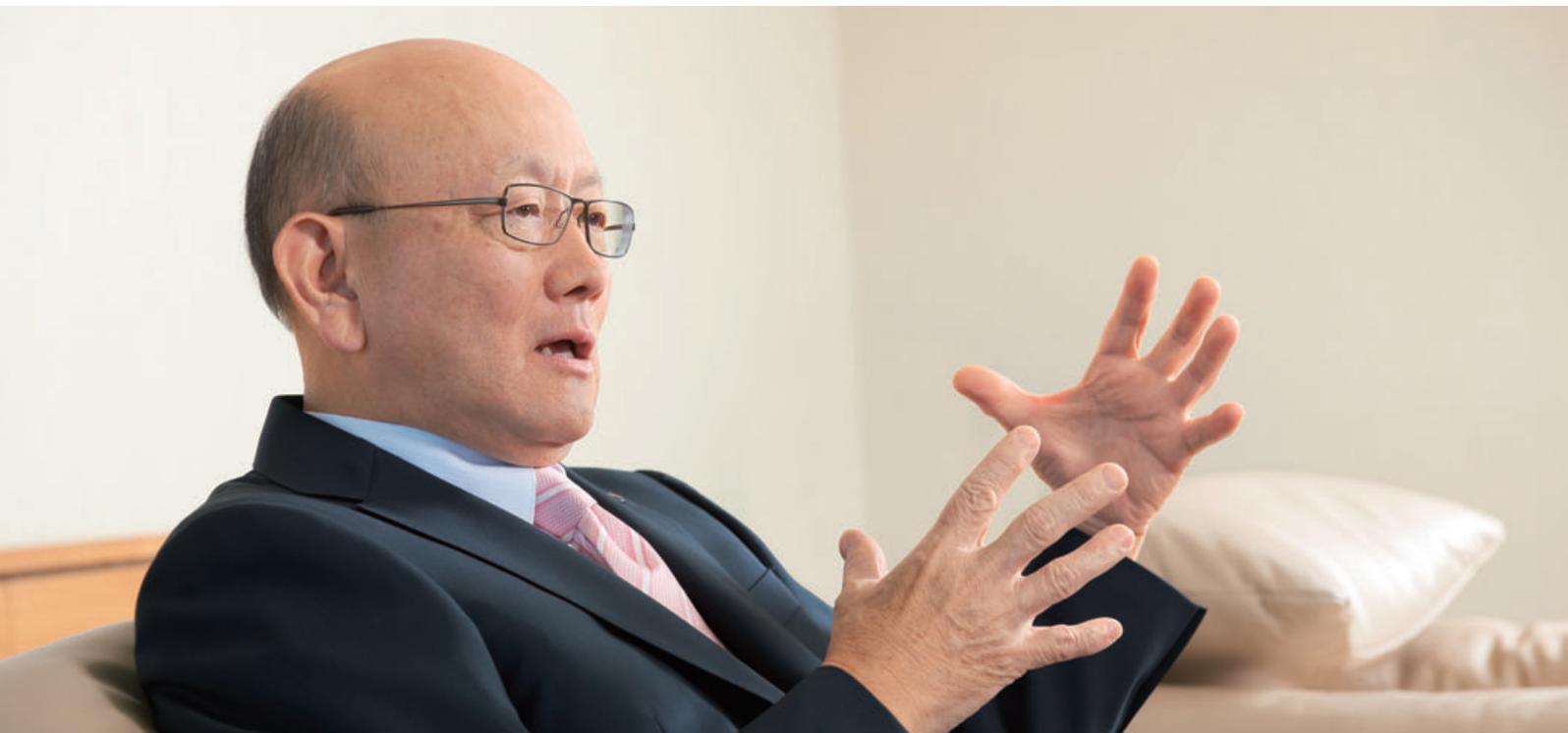
利益成長による企業価値の拡大

企業価値に関しては、ステークホルダーによってさまざまな見方があります。「株価」は、株主の皆様にとって重要な関心事だと思います。私は、伊藤忠商事の時価総額の増大を自身の責務と捉え、日々、株主・投資家の皆様への経営に対する評価である株価を意識した経営を心掛けています。正しい評価をいただくための積極的な情報開示にも注力していきたいと考えています。

また、配当については透明性を重視しています。前中期経営計画より、当社株主帰属当期純利益に連動する配当方針を採用しています。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%を目途に実施することを基本方針としています。2013年3月期は、利益計画の達成により、中間配当、期末配当それぞれ1株当たり20円の配当を実施した結果、年間では40円の配当額となり、配当性向は22.6%となりました。「Brand-new Deal 2014」計画期間中も基本方針を継続し、2014年3月期は1株当たり42円の年間配当額を予定しています。

利益成長を実現し、時価総額と配当金の両面で、ご期待にお応えしていきたいと考えています。



社会と同じ目線で企業価値を拡大

より広い視野で企業価値を捉え、これからの企業経営には、社会と同じ目線に立ち、社会と共通の価値を追求していく姿勢が求められています。特に我々総合商社は、多様な商品・サービス、培ってきたノウハウ、世界規模での市場を有機的に結び付け、社会の課題を解決することが期待されています。本業を通じた社会的課題の解決は我々にとっても長期的にグローバル競争を勝ち抜いていく強みになります。また、創業者である伊藤忠兵衛をはじめとする近江商人が提唱した「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の経営哲学に通じるもので、創業から150年を超える今も、伊藤忠グループの企業理念「豊かさを担う責任」へと発展させ、世界のビジネスの現場で実践しています。なお、当社は、国際社会に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。

本業を通じた社会的課題の解決に向けた取組みについては、2013年3月期は繊維カンパニーが展開する、インドにおける有機栽培移行期の綿農家を支援する「プレオーガニックコットンプログラム」が、商業的な成功と持続可能な開発を両立する取組みとして国連開発計画（UNDP）などが主導する「ビジネス行動要請」に承認されました（詳細P80参照）。このような取組みを更に広げていくために、現場主義を徹底し、営業社員をはじめ社員一人ひとりが、目の前の仕事から一歩踏み込み、客先、業界、社会とより大きな目線で課題を捉え、解決型のアクションに知恵を絞っていく環境作りを実践していきたいと考えています。

「その道のプロ」の育成と多様な人材の活躍支援

総合商社の最大の経営資源は人材であり、成長を支える重要な経営基盤です。我々の事業活動を支える人材はゼネラリストではなく、特定の分野で高い専門性を身につけた「その道のプロ」を目指すべきだと考えています。例えば、ある営業社員が、幅広い分野で業務経験と知識を持っていたとしても、表面的な知識では特定の分野で何十年も経験があるお客様と対等なビジネスはできません。「幹」がなければ「枝」はありません。一つの部署で経験を積み重ね、商売の「肝」や「勘所」をしっかりと学んだ人材が、ビジネスの難易度が年々高まりを見せる現在の総合商社には必要です。

一つの業界でビジネスの流れに精通すれば、他のフィールドでも必ずそれを活かすことができると考えています。そのような深みのある人材を育てていきたいと考えています。

また、当社はこれまでも多様な人材の活躍支援に注力してきましたが、新中期経営計画においても「活躍する女性ロールモデルの創出」を人事政策の一つに掲げました。2014年3月期は当社で総合商社初となる女性執行役員が誕生しましたが、それぞれの人材に応じたきめ細かなキャリア支援を行うことで、これに続くロールモデルを創出し、リーダーを担う人材を育成していきます。

最後に

私は社長就任時に、「攻め」に転じる宣言を行いました。また社内には、「総合商社3位」を目指すというストレートなメッセージを発信しました。社長として新参だった私に、社員がどこまでついてきてくれるかというのが、当時の正直な気持ちでした。

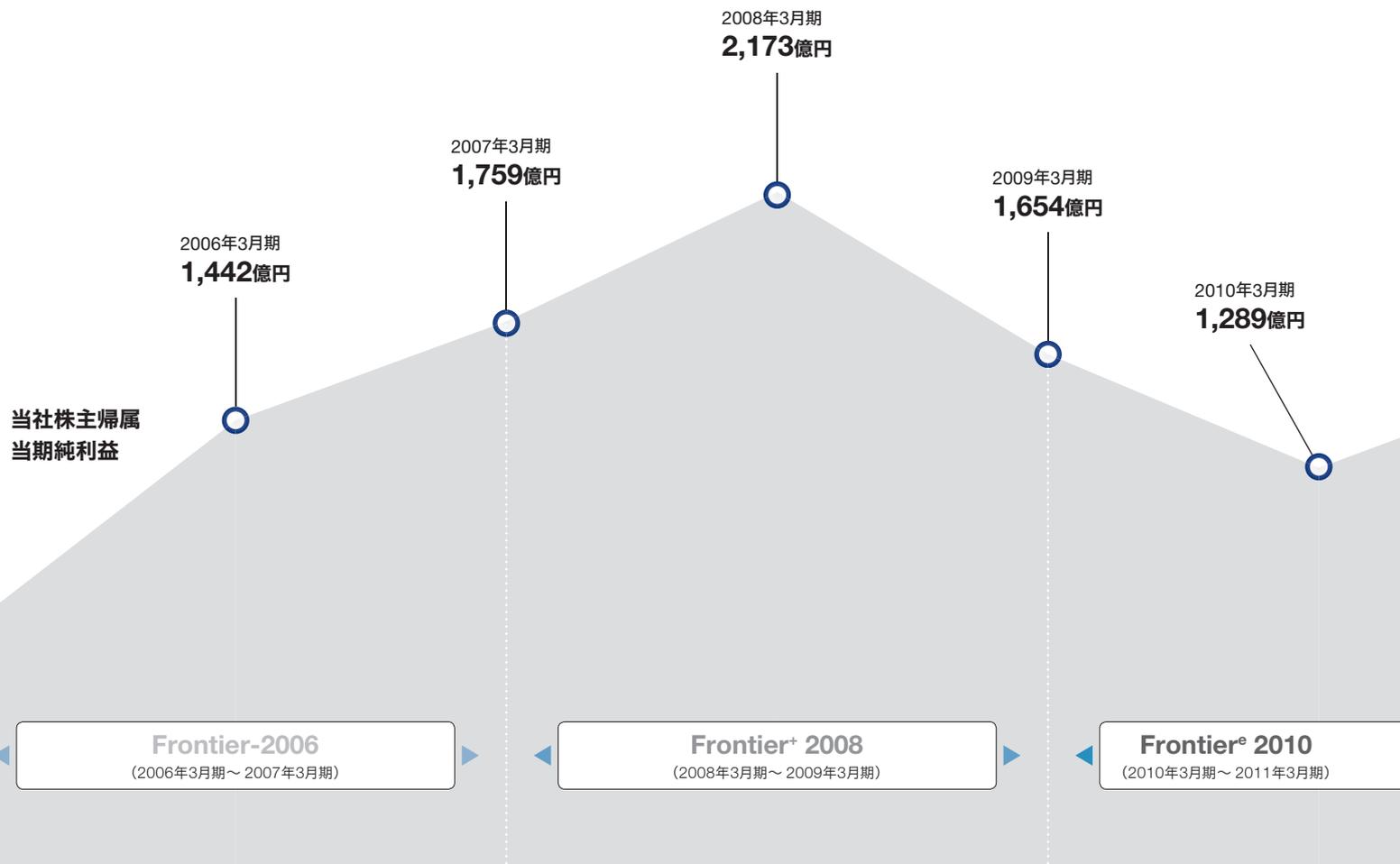
それから3年、「現場力」を存分に発揮した営業部門には、伊藤忠商事の底力を見ました。また職能（管理）部門にも「現場主義」が浸透し、お客様のもとに赴き営業部門と協力してビジネスを勝ち取るなど、伊藤忠商事の企業価値を高めるために大いに能力を発揮してくれました。当社の

競争力の源泉である「個の力」の結集が、伊藤忠商事を新たなステージに導いたと考えています。

そして今、当社は次の目標に向けて歩みを進めています。「非資源No. 1 商社」への道は決して平坦ではなく、社会と共通の価値観のもとで持続可能なビジネスを創り上げていくための近道もありません。ただ「現場力」の強化に向けた不断の改革と低重心経営をはじめとする経営の基本を徹底するのみです。伊藤忠商事全体に何ごととも最後までやり抜く文化を醸成していくために、「Brand-new Deal 2014」でも私が率先垂範し、有言実行を貫いていきます。

OUR GROWTH

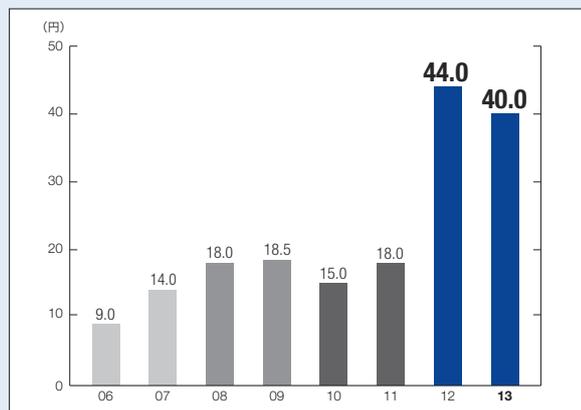
伊藤忠商事の成長の軌跡



新たな成長ステージに移行した伊藤忠商事

透明性ある株主還元

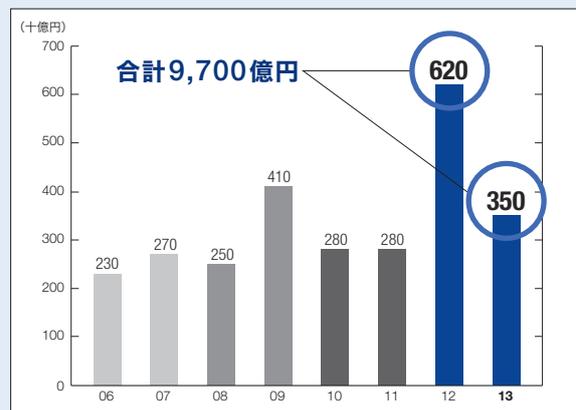
Brand-new Deal 2012より当社株主帰属当期純利益に連動する配当方針に見直し、株主還元の透明性を高めると共に、収益拡大により大幅な増配を実施しました。



(3月31日に終了した各会計年度)
(注) 金額は1株当たり

2年間で1兆円に迫る投資額

過去最大規模となるグロス9,700億円を優良案件に投資し、「規模の拡大」を実現しました。



(3月31日に終了した各会計年度)

STAGES

史上最高益

2012年3月期
3,005億円

2013年3月期
2,803億円

2011年3月期
1,611億円

新たな成長ステージ

Brand-new Deal 2012

(2012年3月期～2013年3月期)

「稼ぐ!」「削る!」「防ぐ!」

「現場力強化」に向けた社内改革により固めた足場を基盤に、「規模の拡大」に向け「攻め」に大きく舵を切りました。



Brand-new Deal 2012の実績は中面をご覧ください。

新中期経営計画

Brand-new Deal 2014

(2014年3月期～2015年3月期)

～非資源No. 1 商社を目指して～

「収益拡大」「バランスの取れた成長」「財務規律遵守と低重心経営」を基本方針に、生活消費関連分野で業界No. 1の地位を堅持すると共に、機械や化学品などの基礎産業関連分野の収益底上げも図り、「非資源No. 1 商社」の地位を確固たるものにしていきます。

2014年3月期 (計画)

当社株主帰属当期純利益

2,900億円

NET DER

1.4倍

株主資本 (当社株主帰属分)

1兆9,000億円

1株当たり配当金

42円

2014年3月期～2015年3月期累計 (計画)

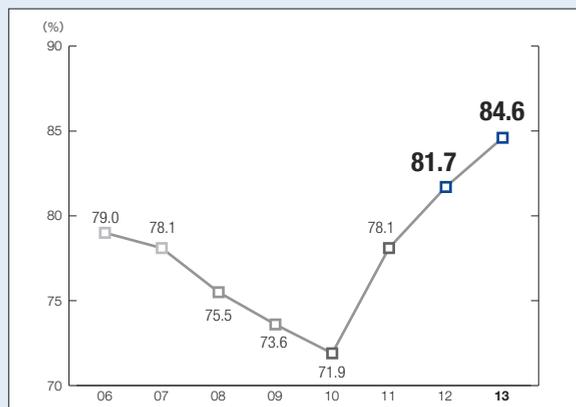
投資計画

グロス **上限1兆円**

ネット **8,000億円**

稼ぐ力の強化 (黒字会社率*)

低収益事業会社の収益力改善とEXITの加速度的な推進により、黒字会社率は過去最高水準の80%台へと向上しました。



(3月31日に終了した各会計年度)

* 連結対象会社数に占める黒字会社数の比率

▶ 新中期経営計画の詳細はP22～23をご参照ください。

STAGES

史上最高益

2012年3月期
3,005億円

2013年3月期
2,803億円

2011年3月期
1,611億円

新たな成長ステージ

Brand-new Deal 2012

(2012年3月期～2013年3月期)

「稼ぐ!」「削る!」「防ぐ!」

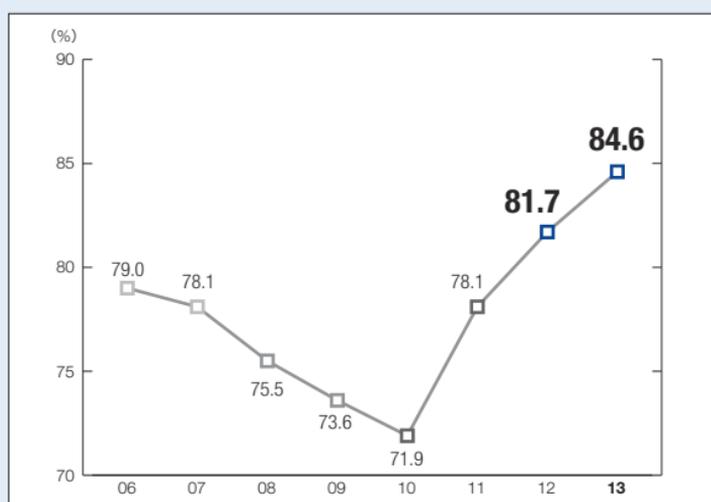
「現場力強化」に向けた社内改革により固めた足場を基盤に、「規模の拡大」に向け「攻め」に大きく舵を切りました。



Brand-new Deal 2012の実績は中面をご覧ください。

稼ぐ力の強化 (黒字会社率*)

低収益事業会社の収益力改善とEXITの加速度的な推進により、黒字会社率は過去最高水準の80%台へと向上しました。



(3月31日に終了した各会計年度)

* 連結対象会社数に占める黒字会社数の比率

Brand-new Deal 2012

稼ぐ! 削る! 防ぐ!

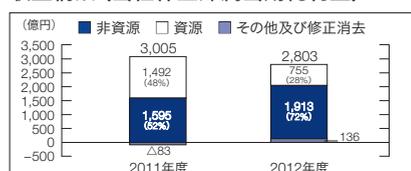
基本方針： 現場力強化
攻めの徹底
規模の拡大

定量レビュー

単位：億円	2011年度		2012年度	
	計画	実績	計画	実績
当社株主帰属当期純利益	2,400	3,005	2,800	2,803
総資産	64,000	65,073	70,000	71,174
ネット有利子負債	22,000	20,149	23,000	21,856
株主資本(当社株主帰属分)	13,500	13,638	15,500	17,654
NET DER	1.6倍	1.5倍	1.5倍	1.2倍

- 2011年度には、過去最高益となる当社株主帰属当期純利益3,005億円を達成
- 2012年度は、資源分野で減損の発生あるも、当社の強みである非資源分野の収益拡大により、計画達成
- 積極的な投資実行により規模の拡大を果たすも、財務規律は健全な水準を維持 (NET DER 1.2倍)

収益構成(当社株主帰属当期純利益)



(注1) 構成比はその他及び修正消去を除くオペレーティング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。

投資レビュー

- Brand-new Deal 2012 のグロス投資計画は、当初計画であった8,000億円から、2012年度期初に1兆円へ修正
- 2年間で9,700億円の投資を実行し、基本方針である「規模の拡大」を実現
- 非資源：資源の投資割合は1:1

単位：億円	Brand-new Deal 2012修正計画	グロス投資額		
		2年間累計 (比率)	2011年度	2012年度
資源エネルギー関連	5,000～6,000	4,850 (50%)	3,800	1,050
生活消費関連	1,500～2,500	2,650 (27%)	1,300	1,350
機械関連	1,000～2,000	1,500 (15%)	700	800
化学品・建設他	500～1,500	700 (7%)	400	300
合計	10,000	9,700 (100%)	6,200	3,500

主な投資案件

	2011年度	2012年度	2カ年累計 実績	2カ年累計 修正計画		
資源エネルギー関連	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ Maules Creek 炭鉱 ■ 南アフリカ Platreef (白金族) ■ IMEA 拡張 ■ 米国 Samson 社 ■ ACG (アゼルバイジャン) 拡張 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ IMEA 拡張 ■ ACG (アゼルバイジャン) 拡張 等 	約3,800億円	約1,050億円	約4,850億円	5,000～6,000億円
生活消費関連	<ul style="list-style-type: none"> ■ 山東如意科技集団 ■ Kwik-Fit 買収 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 寺岡製作所 ■ HYLIFE ■ METSA FIBRE 等 	約1,300億円	約1,350億円	約2,650億円	1,500～2,500億円
機械関連	<ul style="list-style-type: none"> ■ Shepherds Flat 風力発電 ■ 東京センチュリーリース買い増し ■ 豪州ヴィクトリア州海水淡水化事業 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ トーヨーエイテック ■ 英国 Bristol Water 水道事業 ■ 豪州ヴィクトリア州海水淡水化事業 ■ Shepherds Flat 風力発電 ■ CSC Automated / CSC ESI 等 	約700億円	約800億円	約1,500億円	1,000～2,000億円
化学品・建設他	<ul style="list-style-type: none"> ■ CIAM (CITIC International Assets Management) ■ 商業施設ファンド(海外) 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agromate ■ 戸田工業 ■ UAF (United Asia Finance) 増資 等 	約400億円	約300億円	約700億円	500～1,500億円
グロス金額	約6,200億円	約3,500億円	約9,700億円	1兆円		
ネット金額	約5,100億円	約2,200億円	約7,300億円			
EXIT金額	約△1,100億円	約△1,300億円	約△2,400億円			

THE BACKGRO

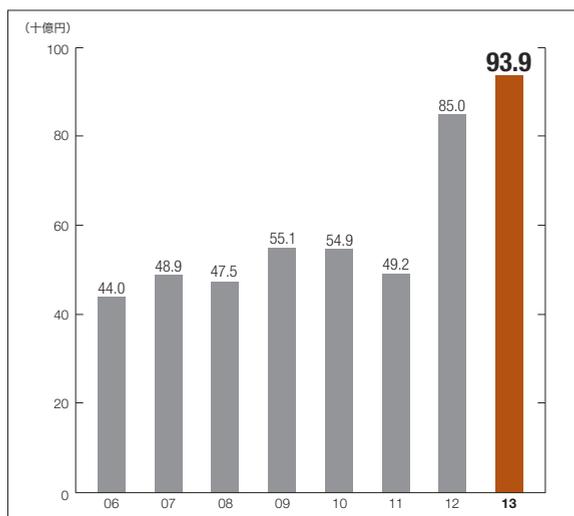
新中期経営計画策定の背景

強み1 生活消費関連分野でリード

繊維、食料、住生活・情報からなる生活消費関連分野は、業界最大の収益規模を誇り、当社の大きな強みとなっています。また、機械・化学品等の底上げにも力を注いでおり、それらを含む非資源分野全体でも収益規模を拡大しています。その結果、非資源分野と資源分野のバランスが取れたポートフォリオを有するに至っています。

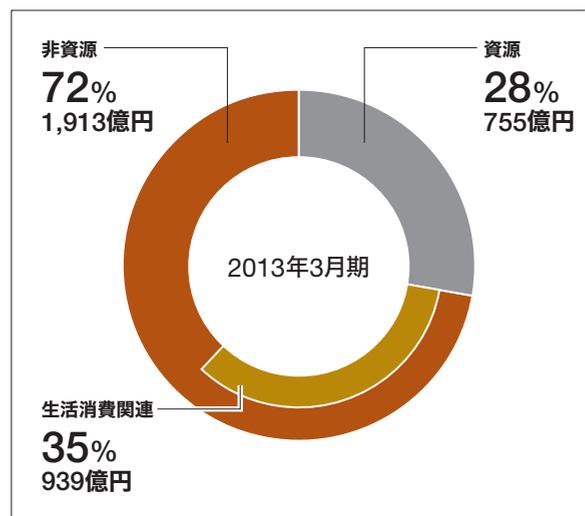
▶ P28「特集 非資源No.1商社を目指して」をご参照ください。

生活消費関連分野の当社株主帰属当期純利益



(3月31日に終了した各会計年度)

収益構成 (当社株主帰属当期純利益)



(注1) 構成比はその他及び修正消去を除くオペレーティング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。

商機 生活消費関連分野の安定成長が期待できる環境に

アセアン諸国は内需の堅調な拡大が続き、中国も輸出・公共投資主導による高成長から、個人消費が主導する安定成長に移行していくものと思われます。先進国も回復傾向にある米国に加え、日本も、消費税率の引上げ後には注意を要するものの、大胆な金融・財政政策による景気浮揚策が、個人消費に波及していくことが予想されています。一方、当社の収益に少なからず影響を与える資源価格については、中長期的には新興国の経済成長による需要増が牽引し、堅調に推移するものと思われますが、当面の事業環境は、先行き不透明感が強い状況が継続するものと予想されます。

UND

強み2 鍛え上げてきた財務基盤

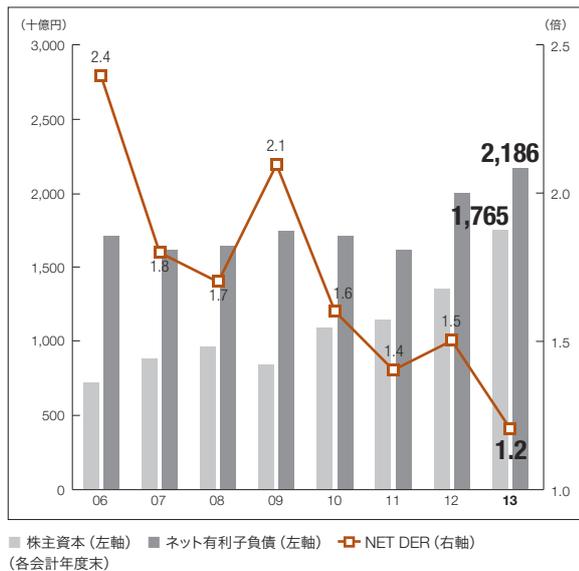
健全な財務体質

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。Brand-new Deal 2012では過去最大規模の投資を実行しましたが、2013年3月末のNET DERは1.2倍であり、健全な財務体質を維持しています。

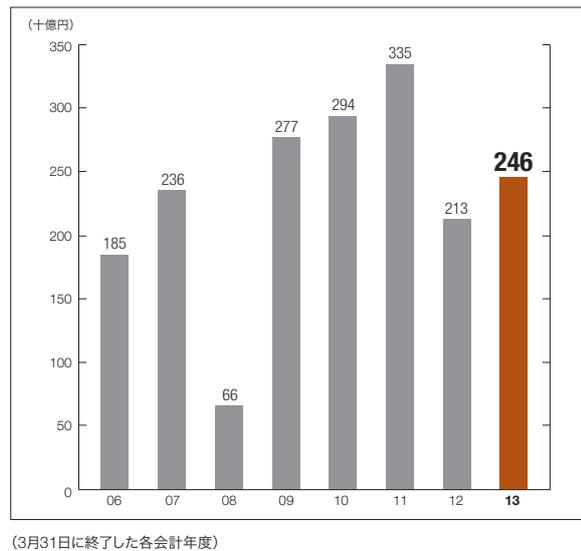
安定したキャッシュ・フロー創出力

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、関連会社からの配当性向を高めること等によって、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。その結果、2,000億円以上の営業活動によるキャッシュ・フローを安定的に創出する力を有するに至っています。

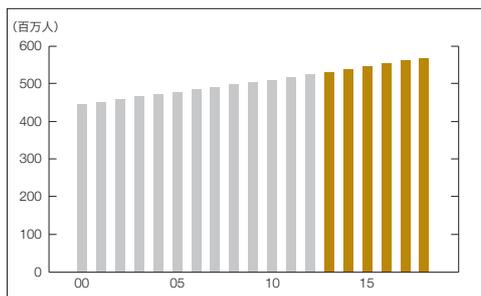
株主資本／ネット有利子負債／NET DER



営業活動によるキャッシュ・フロー



アセアン5*の人口予測



* インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム
出所：International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2013

強み を活かし、**商機** を掴むために

中期経営計画 Brand-new Deal 2014



2013～2014年度 中期経営計画

伊藤忠、その先へ

Brand-new Deal 2014

～非資源 No. 1 商社を目指して～

Brand-new Deal 2014 基本方針

→ 収益拡大

- 実行済み大型投資からの収穫
- 既存ビジネスの収益性向上
- 新規優良案件への積極取組

→ バランスの取れた成長

- 非資源と資源のバランス
- 国内とトレードの再強化

→ 財務規律遵守と低重心経営

- 健全なNET DER維持
- 営業キャッシュ・フロー重視
- 政策目的保有株の削減
- 更なる売総経費率改善

2013年度定量計画

単位：億円	2012年度実績	2013年度計画
売上総利益	9,159	10,000
営業利益	2,442	2,800
持分法投資損益	859	1,200
当社株主帰属当期純利益	2,803	2,900

- 引続き非資源分野の収益強化により、2013年度の当社株主帰属当期純利益は、前年度比97億円増加の2,900億円

単位：億円	2012年度実績	2013年度計画
総資産	71,174	75,000
ネット有利子負債	21,856	26,500
株主資本(当社株主帰属分)	17,654	19,000
NET DER	1.2倍	1.4倍

- NET DERは1.4倍程度に設定
- 株主資本(当社株主帰属分)は、利益の積上げと配当の支払い等により、2013年3月末比約1,300億円増加の1兆9,000億円

前提条件	2012年度実績	2013年度計画	(参考) 市況変動が当社株主帰属当期純利益に与えるインパクト
為替(円/US\$)	82	90	約△20億円(1円の円高)
金利(%) TIBOR(¥)	0.32	0.30	約△50億円(1%の金利上昇)

投資区分の変更

Brand-new Deal 2012		Brand-new Deal 2014	
生活消費関連	→	生活消費関連	■ 繊維 ■ 食料 ■ 住生活・情報
機械関連		基礎産業関連	■ 機械 ■ 化学品
化学品・建設他			■ 石油製品 ■ 鉄鋼製品
資源エネルギー関連		資源関連	■ 金属資源 ■ エネルギー資源

投資方針

2年間累計でネット8,000億円。但し、グロス投資額の上限は1兆円とする

- 財務健全性を維持しながら、規律ある成長を果たす
- 優良案件を厳選すると共に、モニタリング強化によりEXITを促進する

非資源：資源の比率は2:1

- 伊藤忠の強みであり、比較的安定した収益の見込める非資源分野の収益基盤拡充に軸足を置き、非資源分野と資源分野の投資額の比率は2:1を目安とする

分野別重点施策

非資源	生活消費	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業界No. 1の堅持 ■ トレードと事業のバランスの取れた収益拡大 ■ 国内ビジネスの再強化
	基礎産業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 機械と化学品の底上げ ■ トレード再強化と既存事業の拡大 ■ No. 1を狙えるビジネスへの布石
資源		<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存事業のコスト削減と拡張による収益力向上 ■ 権益パートナーとの関係強化 ■ 資産入替推進による資産効率向上

事業・海外・人事政策

事業政策

- 既存事業のモニタリング強化
- 低効率事業の整理・統合推進
- 事業会社の経営を担う人材育成策の強化

海外政策

- 各セグメントの営業現場主導による海外展開の継続
- 成長市場における優良パートナーの開拓
- 海外駐在員増員の促進

人事政策

- 海外・事業会社を含めた人員シフトの推進
- 英語以外の第二外国語習得のための海外研修生制度拡充
- 活躍する女性ロールモデルの創出

内部管理とコーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

- 連結リスク管理体制の強化と、適切な集中リスク管理の継続

内部統制・コンプライアンス

- 各組織のビジネスリスクに応じた内部統制の整備推進
- 海外コンプライアンス体制の継続強化
- 国内外の贈収賄・独禁法リスクに対する実効的・効率的な調査・モニタリング体制の構築

コーポレート・ガバナンス

- 複数名の社外取締役を含む取締役会と、社外監査役が半数以上を占める監査役会を基礎とした現状の企業統治体制を維持

INVESTMENT

伊藤忠商事の事業投資に関する考え

I 基本的な考えと意思決定プロセス

当社は、得意とする機能を発揮できる領域に進出し、進出領域を起点として、更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が、その際、戦略提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。当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、出資先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。

投資資産は長期保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値とグループ収益の最大化を図ります。トレード収益や取込利益、キャピタルゲインなど、何重にも収益を拡大しています。

新規投資に際しては、投資基準に照らし合わせて妥当性を精査し、決裁します。また、投資額に応じて、DMC*1での決裁やHMC*2での承認等、幾重もの審査プロセスを設けています。投資実行後も年一回のレビューを実施し、収益規模・投資効率・戦略的意義等の観点から、EXIT方針とした案件については、EXITを着実に履行します。

*1 DMC: Division Company Management Committee

*2 HMC: Headquarters Management Committee

▶ 意思決定プロセスの詳細は、P99 「リスク管理の例」をご参照ください。

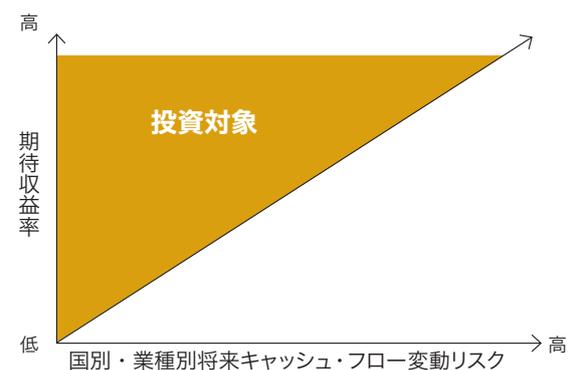
投資判断

■ 投資基準

投資判断に際しては、予め設定している資本コストに基づく国別・業種別ハードルレートを用いてフリー・キャッシュ・フローベースのNPV (Net Present Value) を算出し、投資効率を評価しています。国別・業種別将来キャッシュ・フロー変動リスクに見合ったハードルレートを用いるため、国や業種の特性に応じた投資判断が可能であり、優良案件発掘の選択の幅を拡げています。また、「投資効率」に加え、「単体へのキャッシュイン」や「利益規模」も投資基準として組み込んでいます。

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あり、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。

投資基準のイメージ

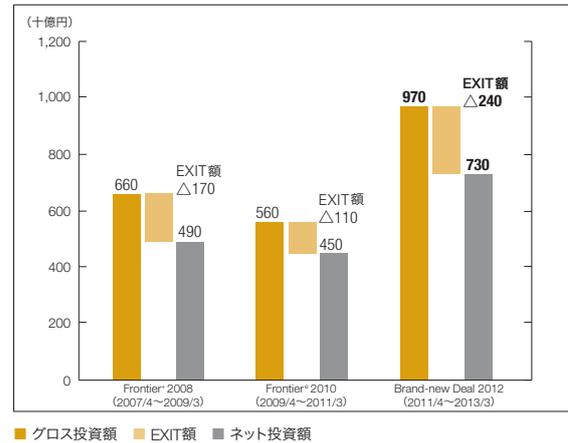


資産入替

■ 継続的な資産の入替

投資実行後、一定期間経過しても投資利回りが所定の基準を満たさない、あるいは戦略的意義が低下した低効率資産のEXITを継続的に実施しています。2008年3月期から2013年3月期までの投資総額はグロス21,900億円、ネット16,700億円となっています。これは成長分野への投資を実行する一方で5,200億円のEXITを実行してきたことを表しています。

継続的な資産の入替

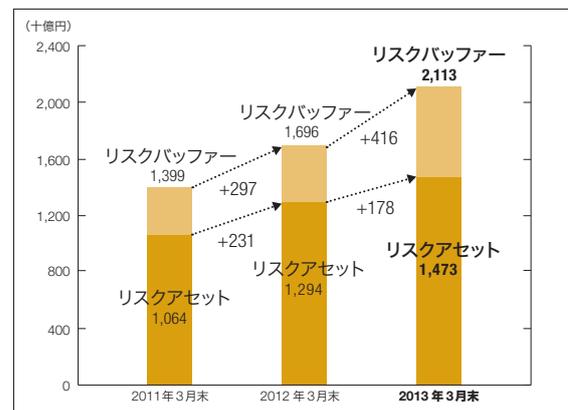


リスク管理

■ リスクアセットによる投資リスクの管理

当社は、投資を含むバランスシート上のすべ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、リスクアセットをリスクバッファー（連結株主資本+非支配持分）の範囲内にコントロールすることを基本方針とする「リスクキャピタル・マネジメント」を導入・運用しています。2013年3月末のリスクアセットの額は、リスクバッファーの70%にとどまっています。

2013年3月末 リスクアセットの状況



I 財務健全性の維持

継続的な資産の入替と「リスクキャピタル・マネジメント」を通じ、財務健全性の堅持に努めています。グロス投資額の上限を1兆円と設定する「Brand-new Deal 2014」期間中も、健全なNET DERを維持し、これまで以上に営業キャッシュ・

フローを重視すると共に、国内格付機関に加え、米系格付機関からもAフラット格取得を目指していきます*。

* 当社長期信用格付け (2013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&プアーズ (S&P) : A-

CFO/CSO/CAO

I CFOからのメッセージ



関 忠行

CFO

前中期経営計画「Brand-new Deal 2012」では、「攻め」の経営に大きく舵を切り、過去最大規模の投資を実施しました。一方で、保有意義の薄れた投資の売却等による資産入替を行うと共に、純利益の積上げ等による株主資本の拡充が進んだことで、2013年3月末のNET DERは1.2倍、リスクアセットはリスクバッファの70%となり、「規模の拡大」を実現しつつも、財務安全性指標は健全な水準を維持しました。

新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」でも、新規投資の継続により総資産・有利子負債は増加するものの、財務安全性指標は健全な水準を維持していきます。NET DERについては、当社の資産ポートフォリオは収益のボラティリティの高い資源関連に大きく偏重していないことから、1.0倍を下回るような水準を維持する必要はないと考えており、現在の当社の資産ポートフォリオからすると、1.0～1.5倍程度の水準は維持したいと考えています。また、リスクアセットもリスクバッファの範囲内にコントロールしていきます。更に、これまで以上に営業キャッシュ・フローを重視していきます。既存投資における収益拡大に伴うキャッシュの回収や運転資金の効率化等により、営業キャッシュ・フロー創出能

力を高めていく考えです。加えて、政策目的保有株の削減や投資のモニタリング強化による資産入替を促進し、資産効率の維持・向上を図ると共に、投資キャッシュ・フローの改善にも努めます。

当社の収益力は向上し、財務体質も着実に改善しており、格付の更なる向上が期待できる状況です。国内格付機関に加え、米系格付機関からAフラット格を獲得することにより、成長戦略の推進を支える資金調達のも多様性・柔軟性を高めていきたいと考えています。

株主資本の拡充が進む過程では、より一層ROEを意識して、高い資本効率を維持していきたいと考えています。

リスク管理体制強化に向けては、当社グループ各社が適切なリスク管理体制を構築すると共に、主要なリスク項目の管理手法に関する基本的な考え方につき、グループベースでの更なる共有化を図っています。また、各種リスクに対して適切な対応を行っています。集中リスクに対しては、特定の事業分野につき個別資産枠を設けると共に、政治情勢や経済情勢などの複合的要素を勘案して国別にエクスポージャー上限枠を設定し、定期的にモニタリングを行うなど、過度なリスク集中を防ぐ仕組みを導入しています。金利上昇リスクに対しては、一定の管理手法を用いて金利変動による損失限度額を定めたと共に、必要に応じて金利の固定化を行っています。

今後導入が予定されているIFRSに関しては既に専従組織を中心に対応を本格化しています。

上記の施策を行いつつ、財務規律を遵守することで、持続的な成長と収益拡大を支えていきたいと考えています。

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

CSOからのメッセージ



高柳 浩二

CSO

前中期経営計画「Brand-new Deal 2012」では、基本方針とした「現場力強化」「攻めの徹底」「規模の拡大」が結実し、2012年3月期に史上最高益を更新、厳しい環境に対峙した2013年3月期も期初計画を達成しました。2カ年で過去最大規模となる約9,700億円の投資を実行し、優良案件を着実に積上げました。また、収益規模・組織サイズの均等化を柱とする組織改編により、一層、緻密な経営が全組織に浸透しています。

新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、前中期経営計画期間に実行した大型投資からの着実な収穫等による収益の拡大を図ると共に、資源・非資源分野のバランスに加え、国内・トレードの再強化による国内と海外、事業収益とトレード収益のバランスの取れた成長も目指します。投資については、グロス投資額の上限を1兆円（ネット投資額8,000億円）に設定し、案件を厳選の上、新規優良案件への積極的取組みを継続します。

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を目的に、2012年3月期より社外取締役を選任しています。外部の多様な視点から当社の経営に対してさまざまな助言を得ることにより、取締役会の活性化と経営監督の実効性向上に繋がっています。また、社外取締役の選任にあたっては、その独立性の確保を重視することにより、取締役会における意思決定の透明性確保にも努めています。

CAOからのメッセージ

今日、企業には持続的な成長と共に、健全な企業活動を通して、より豊か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開発・実現し、国際社会へ貢献することが不可欠であると認識しています。

2013年3月期は前中期経営計画「Brand-new Deal 2012」のもと、営業部と一体となり事業案件を推進すると共に、環境や人権に関する研修や、コンプライアンス巡回研修を実施するなど、積極的な活動を展開しました。これらの活動を通じて、東京証券取引所グループ（現東京証券取引所）が公表するESG（環境、社会、ガバナンス）に関する優れた企業としての選定や、SRI調査機関インテグレックス社が事務局を務める「『誠実な企業』賞2013」優秀賞の受賞など、外部からも高い評価をいただくことができました。

新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」においては、事業を通じて社会的課題を解決する、「攻め」のCSRを更に推進していきます。「CSR推進基本方針」に、持続可能



松島 泰

CAO

な資源の利用をサプライチェーン全体で推進していくことを追加すると共に、事業を通じて解決すべきCSR上の重要課題4項目を選定するなど、長期的な視点で企業理念である「豊かさを担う責任」を果たす取組みを推進していきます。

また、2013年4月当社で総合商社として初の女性執行役員が誕生しましたが、引き続き、女性社員の活躍支援策を含め、社員一人ひとりのキャリアと多様性を重視した人材力強化の取組みをより積極的に進めていきます。



BRAND VALUE CHAIN

磨き上げてきた強み

01 SIS戦略の推進による付加価値の創造

02 絶え間ないビジネスモデルの創造で「業界最強」に

P30

P33

特集 非資源No.1

粘り強く磨き上げてきた強みを基盤に

当社が誇る生活消費関連分野を中心とする非資源分野の収益力が、2013年3月期の業績において大いに真価を発揮しました。

欧州債務問題の深刻化や中国をはじめとする新興国経済の減速により、資源エネルギー関連の収益が大きく減少する中、2013年3月期の期初計画達成の立役者となったのが、2012年3月期比20%の収益拡大（2012年3月期：1,595億円→2013年3月期：1,913億円）で過去最高益を更新した非資源分野です。

非資源分野の中でも、2013年3月期の収益構成（当社株主帰属当期純利益）で35%（939億円）を占める生活消費関連分野では、当社が総合商社No.1の収益規模を誇ります。そして、生活消費関連分野

VALUE × CHAIN BRAND

「ブランド」を推進力に
グローバルビジネスモデルへの転換を加速

— 米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収 P36

商社を目指して

で蓄えてきた強みこそ新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」で目指す「非資源No.1商社」の礎です。繊維ビジネスを源流とし、消費者に近いところからビジネスを拡げていった歴史を背景に、当社はビジネス基盤の構築やノウハウ蓄積の面で先行してきました。また、2000年代に入り資源価格が高騰する局面においても、丹念に成長の種を蒔いてきました。今日の強みは一朝一夕にできるものではなく、長きに亘り粘り強く磨き上げてきた結果なのです。

この特集では、当社の生活消費関連分野での強みを、食料ビジネスと繊維ビジネスを例に具体的にご説明すると共に、「非資源No.1商社」に向けた当社の方向性を象徴する取組みをご紹介します。

磨き上げてきた強み 01

SIS戦略の推進による 付加価値の創造

業界最大規模の業容を誇る 食料バリューチェーン

過去10年間、当社株主帰属当期純利益が年平均14%のペースで成長を遂げ、2013年3月期も過去最高益を更新した食料カンパニー。国内個人消費が低迷を続ける中で確かな利益成長と、国内大手総合商社の中でトップクラスの利益規模を実現してきた原動力が「SIS戦略」です。

SIS (Strategic Integrated System) 戦略とは、川上の食糧資源の確保、川中の加工・製造、中間流通、そして川下のリーテイルに至るバリューチェーンの構築・強化を図り、収益の最大化を図る戦略です。このバリューチェーンによる収益拡大の仕組みを「トレード」「投資」「付加価値」といった3つのキーワードをもとにご説明していきます。

まず、食料ビジネスの大きな収益の柱であり、業界最大規模の業容を誇る「トレード」力を背景に「投資」を実行し、バリューチェーンを構築します。1998年のコンビニエンスストアチェーン大手(株)ファミリーマートへの出資を起点として、布陣を着々と固めてきました。川中では食品製造・加工事業の強化に加え、業界トップクラスの業容と総合力を誇る(株)日本アクセス、伊藤忠食品(株)を食品中間流通分野に擁しています。また、川上では、北米で穀物輸出拠点を確保し、更にアジア、オセアニア等での食糧資源確保を進めています。そして前出の(株)ファミリーマートは、国内外での積極出店により、国内とアジアを中心に、コンビニエンスストアチェーンとして世界No. 2の店舗網を構築しています。次に、「付加価値」について詳しくご説明します。

食料バリューチェーンにおける 伊藤忠商事の機能発揮

トレード力を背景に
投資を実行し、
バリューチェーンを
構築する



卸売



小売



ファミリーマート

中国・アジアを中心にコンビニエンスストアチェーンとして世界No. 2の店舗網を構築。SIS戦略の起点として、消費者ニーズの川上への還流を担います。



食糧資源



北米穀物内陸集荷会社・輸出ターミナル

世界有数の穀物生産地帯に食糧資源の供給拠点を確保し、日本及び拡大するアジアの需要に安定供給で応えています。

原料・素材



製造



機能発揮及び事業会社・パートナーとの連携強化により、バリューチェーン全体の付加価値が高まる



日本アクセス

経営統合により業界最大規模の業容を実現すると共に、全温度帯物流網で生鮮三品を一元的に提供する競争力ある事業基盤を構築しています。

機能発揮によるビジネスの付加価値向上

当社は、原料供給拠点や販路、コーディネート力、経営ノウハウといった総合商社ならではのさまざまな経営資源・機能を生かし、投資先のビジネスの付加価値向上を図ります。当社のグローバルな調達ソースを活用した「原料調達の最適化」は、当社が発揮できる代表的な機能の一つです。例えば、(株)ファミリーマートのヒット商品である「ファミチキ」(フライドチキン)では、当社は海外パートナーからの高品質な原料の安定調達を通じて商品開発に関与しています。また、PB(プライベートブランド)の菓子については、当社の主導により設立したファミリーマート専用の菓子ベンダー会社が、商品開発を担っています。

このように、フライドチキンなどのファストフードや、おむすびや弁当、サンドイッチをはじめとするアメリカ食品、PB商品を中心とする幅広い商品で、原料調達はもとより、製造・加工メーカーの選定や容器・包装資材の調達などを通じて、商品開発をバックアップしています。川下で掴んだ消費者ニーズを川上に還流し、当社が競争力ある原料の安定的な調達で側面支援すると共に、グループ企業を含む、卸、製造・加工メーカーと連携しながらマーケットニーズに応えた商品開発に繋げていくこのような構図こそ、SIS戦略の真骨頂といえます。

(株)ファミリーマートが掴んだ消費者ニーズを川上に結び付けているのが、ファミリーマート店舗への食品の配送のほぼすべてを担う川中の(株)日本アクセスです。当社は2006年に同社を子会社化し、小売、卸業において合併や資本・業務提携などの合従連衡の動きに拍車がかかる中、段階的に3社の食品中間流通事業会社との経営統合を主導し、業界トップクラスの業容を実現しました。そこで当社が発揮した機能は、多様な機能を有する企業を束ね、ビジネスを組み立てる「コーディネーター」としての役割です。この再編

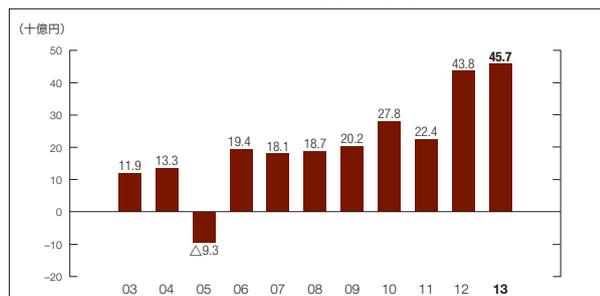
による「付加価値」は、規模の拡大を通じた経営効率化にとどまりません。(株)日本アクセスが強みを持つ常温・冷凍・チルドの全温度帯物流網を活用し、(旧)伊藤忠フレッシュ(株)が得意とする生鮮三品(水産物、畜産物、農産物)を一元的に提供することで、取扱商品の集約によるサービスの高付加価値化に繋がっています。

調達ソースの地理的な分散による、メーカーに対する原料供給の安定性向上も川上の食糧資源供給における重要な「付加価値」です。2012年夏、世界有数の穀物生産地帯である米国中西部は約60年来の干ばつに見舞われ、穀物が大減産となりました。当社は、穀物集荷拠点をコーンベルトの東西に分散して保有し、事業会社を通じて広範な地域の農家から買付を行っていたため、日本・中国を含むアジア市場の顧客に対して、飼料穀物・油糧種子等の安定供給を継続することができたのです。

垂直統合による連鎖的な収益拡大と成功モデルの水平展開

このように「投資」先を含むバリューチェーン上で当社の機能が十分に発揮され、事業会社及びパートナーとの連携が強化されることにより、バリューチェーン全体の「付加価値」が高まり、グループ内の「トレード」も活性化します。バリューチェーンの双方向的な付加価値向上の例としては、先にご紹介した、食料原料の調達ソース確保がリーテイル分野の競争力強化に繋がる構図が、逆に川中・川下からのニーズに応えることが食料原料の調達ソースの拡充・多様化に繋がるという側面も有していることが挙げられます。上記バリューチェーンの強化が、当社にとっては、トレードボリュームの拡大と、事業会社の収益成長による投資リターン拡大に繋がっており、食料カンパニーの当社株主帰属当期純利益は、2003年3月期の119億円から、2013年3月期にはそ

食料カンパニーの当社株主帰属当期純利益



(3月31日に終了した各会計年度)

SIS戦略による収益拡大

1. トレード力を背景に投資を
実行し、バリューチェーン
を構築

トレードボリュームと
投資リターンの拡大

2. 機能発揮及び事業会社・
パートナーとの連携強化に
より、バリューチェーン全体
の付加価値が高まる

3. トレードの活性化と
事業会社の利益成長

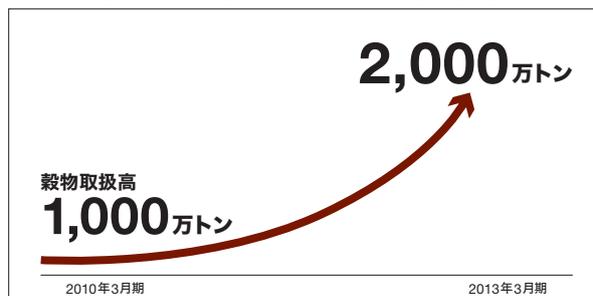
の3.8倍となる457億円へと拡大してきました。また、事業会社を含む伊藤忠グループの穀物取扱高は、2010年3月期の約10百万トンから、2013年3月期には約20百万トンへと拡大しています。

そして現在、当社はこの国内での成功モデルを、中国を中心とするアジア、そして世界へと水平展開する「グローバルSIS戦略」を推進し、着々と強みを蓄えています。中国では、食品製造・流通大手の頂新(ケイマン)ホールディングをはじめとする数多くの有力企業との戦略提携を果たすなど、外資による海外展開の成功のカギを握るパートナーとの関係深化を先んじて進めてきました。その実現の背景にある40年以上に亘る中国市場でのビジネスノウハウや人脈の蓄積は、当社の大きな強みです。



康師傅(頂新グループ)

供給源の拡充と販路拡大による穀物取扱高の拡大



BRAND

磨き上げてきた強み 02

絶え間ないビジネスモデルの創造で「業界最強」に

繊維ビジネスの競争力の源泉 —「付加価値の追求」

繊維ビジネスは伊藤忠商事の祖業です。そして創業から150余年を経た今も、当社生活消費関連分野の一翼を担う大きな収益の柱であり続けています。

対米輸出自主規制や円高、発展途上国の繊維産業の興隆を背景に、国内繊維産業が輸出型から内需型への産業構造の転換期に差し掛かっていた1970年代、当社は「Yves Saint-Laurent」ブランドの紳士服地の輸入によってブランドビジネスに先鞭をつけました。以来、「顧客視点に立った付加価値の追求」を自らの進むべき道と定め、マーケットの変化への感度を磨きながら、新たなビジネスモデルを創造し続けています。大手総合商社の中で唯一、「繊維」の看板を守り続け、一貫して国内繊維業界の先頭を走り続けてきた繊維ビジネスの強みの源泉は、ここにあります。

躍進の原点となったブランドビジネスでは、バブル景気を迎え、高級ブランド市場が拡大していった1980年代より、収益源の多様化を強力に推し進めていきました。その一つが、当社が総合ライセンスを取得し、優良アパレルメーカーや服飾雑貨メーカー等をサブライセンスとしてアライアンスを組むライセンスビジネスです。スポーツブランド

や量販店向けのライセンスブランド、「GIORGIO ARMANI」などの大型インポートブランド等、ポートフォリオも拡充していきました。ライセンスビジネスにより鮮明化した、ブランドという「付加価値」をつけ、ビジネスのイニシアチブを獲得する基本姿勢は、2000年代に入り、より高次元でのビジネスモデルへと繋がっていきます。

投資を絡めた ビジネスモデルへの深化

2013年3月期までの10年間、国内繊維産業の市場規模が縮小する中、当社繊維カンパニーの当社株主帰属当期純利益は、年率12%で成長を続け約3倍に拡大しています。成長力の源泉の一つが、1999年頃から乗り出していった商標権の取得やブランドを持つ企業への直接投資です。その目的は、ブランドホルダーの日本における市場展開の自前化による契約解除や、契約条件の変更といったブランドビジネスに常在するリスクに対処し、商権の長期安定化を図るためでした。「HUNTING WORLD」「LeSportsac」「mila schön」など数々の世界的な有力ブランドの買収、「CONVERSE」の日本における商標権取得、Paul Smith Group Holdings Limitedへの資本参加等を進めていきました。

ライセンスビジネスモデル



HUNTING WORLD



CONVERSE



LeSportsac



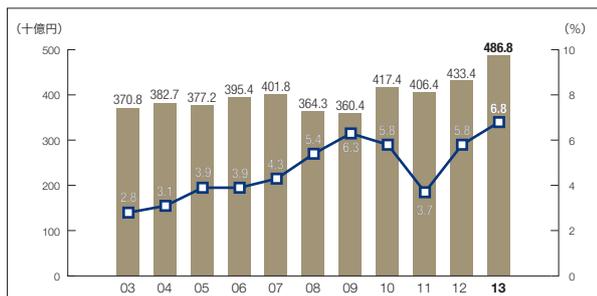
Paul Smith

投資の積極化と並行し、ブランド価値向上によるリターンの最大化も図っていきました。買収先を選定する際には、既に消費者の高い支持を獲得しているブランドのみを見極めて導入することを徹底しています。また、ポジショニングを正確に把握した上で、販売チャネル、商品展開、プロモーション等、マーチャндаイジング全般の統合的なブランドマネジメントにより導入ブランドの価値を継続的に高めています。

収益力を高めた 事業ポートフォリオのシフト

過去10年間、繊維カンパニーの総資産は概ね4,000億円程度で推移しています。一方、ROAは、2003年3月期が2.8%であったのに対して、2013年3月期は過去最高の6.8%を記録しています。その背景には、資産ポートフォリオの戦略的な川下へのシフトがあります。当社は2000年代に入り、紡績、織布、縫製等の製造工場など、一定の役割を終えた川

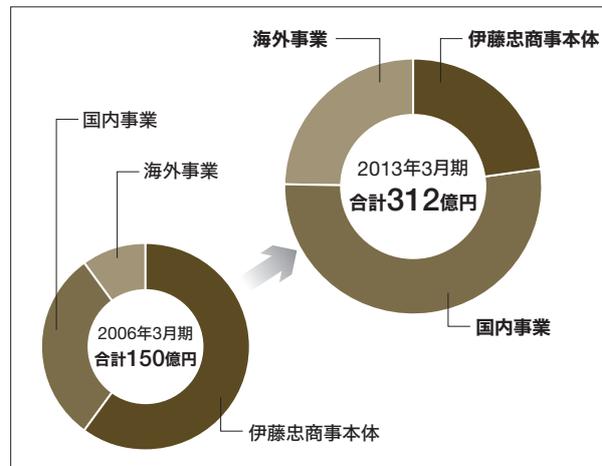
川下へのシフトによる資産効率の向上 (繊維カンパニーの総資産とROA)



■ 総資産 (左軸) □ ROA (右軸)
(3月31日に終了した各会計年度)

上・川中の資産からの撤退を大胆に進めていきました。一方、ブランドへの投資に加え、婦人アパレル企業の(株)レリアンや、(株)ジャヴァホールディングスといった川下の優良企業への資本参加も進めていきました。また、川中でも衣料副資材最大手の(株)三景など、当社の川下事業とのシナジーが見込める企業への出資を徹底しました。こうした資産ポートフォリオの川下へのシフトによる資産効率の大きな改善が、快進撃を支えたもう一つの要因です。また、ブランドや国内外での事業投資、海外への積極展開により、伊藤忠商事本体によるトレードから、資産効率が高い国内・海外事業へ収益構造をシフトしています。

伊藤忠商事本体中心から海外・国内事業展開への 収益構造のシフト



国内事業：国内子会社・関連会社の収益
海外事業：海外現地法人・子会社・関連会社の収益

強みをテコに領域を広げる

ブランドビジネスやアパレル小売といった川下を中心とした複合的なビジネスモデルを縦横に駆使し、業容・収益力の両面で業界最強の地位を固めている当社は、「衣」にとどまらず、米国ニューヨークの高級グルメストア「DEAN & DELUCA」をはじめ、ブランドを切り口にライフスタイル全般へと収益機会を拡大しています。更に、蓄えてきた実績とノウハウが新たなチャンスを生み出す好循環を活かし、事業基盤をグローバルに広げています。



Le Pain Quotidien

世界第2位の巨大市場に拡大している中国では、消費者ニーズの「量から質」への変容を睨んだ取組みを進めています。アパレル・ブランドのリーディングカンパニーである寧波杉杉股份有限公司を傘下に擁する杉杉集団有限公司と資本業務提携を締結し、また、繊維総合企業大手の山東如意科技集団等への資本参加も果たしています。長きに亘り深めてきた信頼関係に加え、国内での確固たる実績があるからこそ実現したこれらのパートナーシップを軸に、同地域での地歩を固めています。

また、今後成長の見込める新興国を中心にブランドの海外展開を加速しています。2013年3月期には、「デイパックの



OUTDOOR PRODUCTS

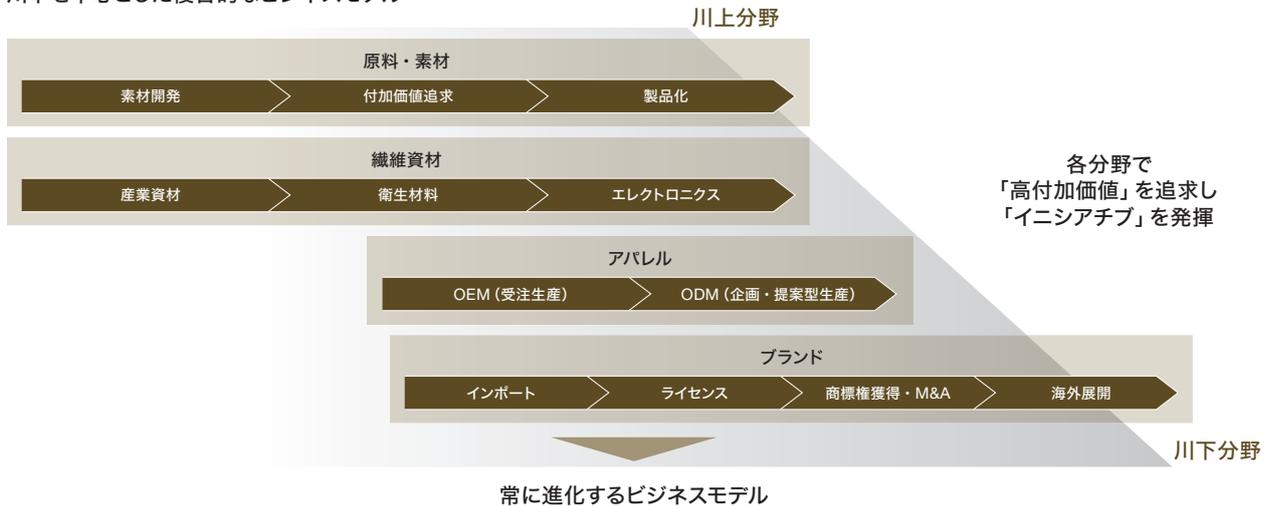
代名詞」ともいわれる米国「OUTDOOR PRODUCTS」の商標権を、日本を含むアジアに加え、中東、南米など計19カ国・地域で取得しました。

アジアでの生産拠点の一層の拡充も進めています。2013年3月期には、英国Marks & Spencerへのアパレル納入においてトップランクのシェアを誇る英国大手アパレル製造・卸業のBramhope Group Holdings Ltd.を買収しました。同社の買収は、欧州における商機獲得に加え、アセアンにおける品質と価格競争力に優れた新たな生産拠点の確保という戦略的意義を有しています。



Bramhope

川下を中心とした複合的なビジネスモデル



非資源 No. 1 商社に向けて

新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、当社が強みを有し、景気変動の影響を受けにくく、比較的安定的な収益成長が見込める非資源分野の収益基盤拡充を方針として掲げています。繊維、食料に住生活・情報を加えた生活消費関連分野では、拡大が見込まれる中国・アセアン諸国の個人消費や、国内における新たな商機を取込むことができます。基礎産業関連分野では、機械でのトーヨーエテック株の株式取得や、英国Bristol Water水道事業への資本参加、IPP資産の積上げ等により、安定収益基盤を拡充しています。また、伊藤忠丸紅鉄鋼株や伊藤忠エネクス株は収益力強化が着実に進み、業界をリードする会社に成長し

ています。今後も生活消費関連分野で業界No. 1の地位を堅持すると共に、基礎産業関連分野の着実な収益底上げにより、非資源No. 1商社を目指します。その中で、目標に向けた大きな一歩となるのが、次に紹介する米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収です。この案件は、これまでご説明してきたグローバルSIS戦略の事業基盤と、ブランドビジネスで培ってきたノウハウという、伊藤忠商事の経営資源を統合しながら生活消費関連分野における業界No. 1の強みを最大限発揮できる取組みなのです。

「ブランド」を推進力にグローバル ビジネスモデルへの転換を加速

—米国 Dole 社のアジア青果物事業及び グローバル加工食品事業の買収

世界中で愛され続ける 「Dole」ブランド

世界中の青果売場で必ず目にするバナナ。栄養価の高さと安定した価格から根強い人気を得ています。日本でも他の果実とは対照的に消費量が増加し、2004年より生鮮果実の中でNo.1の消費量となっています*1。年間100万トンを超える輸入量のうち、フィリピン産が9割強を占め*2、その約3割のトップシェアを握ってきたのが、Dole Food Company, Inc. (米国Dole社)です。パイナップルも過半が「Dole」ブランドです。また、米国から輸入されるセロリの約7割、ロメインレタスも約8割を米国Dole社が手掛けています。バナナ、パイナップルはアジア全体でも売上高1位のシェアを獲得しています。

バナナ、パイナップルではアジア全体で1位のシェア

国	商品	市場シェア (売上高ベース)
日本	バナナ	31%
	パイナップル	53%
韓国	バナナ	30%
	パイナップル	26%
中国	バナナ	12%
	パイナップル	48%

(2011年実績)

北米果物加工食品市場でNo.1のポジション

商品	北米市場シェア (売上高ベース)
パイナップル缶詰	56%
パイナップルジュース	57%
フルーツカップ (Bowls)	49%
フルーツボトル (Jars)	54%

(2011年実績)

加工食品事業では、特に北米市場で、売上高No. 1を誇る数々の商品群を有しています。パイナップ缶詰やパイナップジュース、フルーツカップ、フルーツボトル等が5割前後のシェアを獲得しています。2013年4月、当社は、この世界最大の青果物メジャーである米国Dole社のアジア青果物事業とグローバル加工食品事業（以下、当該事業）を買収しました。

*1 出所：総務省「家計調査」

*2 出所：財務省貿易統計

半世紀に亘る信頼関係が土台に

2012年5月、米国Dole社は、更なる株主価値向上策「Strategic Business Review」を発表しました。選択肢の一つとして探していたパートナーとして白羽の矢が立ったのが当社です。実は、米国Dole社と当社の間には、長年に亘り浅からぬ関係があります。



1960年代の日本では、1963年のバナナ輸入自由化を受け、それまでの台湾バナナに加え、エクアドルなどの南米からの輸入も拡大していました。安定的な生産拠点としてフィリピンに着目した米国Dole社（当時はキャッスル&クック社）は、日本の輸入販売業者として当社に話を持ちかけました。その後、米国Dole社が生産技術の追求により高品質なバナナを生産し、その販路を当社が切り拓くという抜群のチームワークにより「Dole」ブランドの日本市場でのシェアを拡大していきました。フィリピン産が1位を獲得した1973年^{*3}は事業提携からわずか7年後のことでした。その後もアジア青果物事業の日本向け輸入は当社が全量を取扱うなど、緊密な協業関係を続けてきました。こうして50年近くに亘り手を携え、日本の食卓で最も選ばれるブランド「Dole」を共に育ててきた信頼関係があるからこそ、米国Dole社が、当該事業の譲渡先として当社を選択したのです。

*3 出所：財務省貿易統計

貴重な経営資源を活かして 大きなシナジーを創出

当社は、100%出資の子会社Dole International Holdings 株式会社（以下、Dole社）を新設し、当該事業を取得しました。

米国Dole社は、最大消費地として期待されるアジアにおけるバナナ・パイナップル等の二大産地であるフィリピンとタイに生産拠点を持っていることから、拡大する需要への対応が可能であり、産地の分散によるリスクヘッジもできていることが、同社アジア青果物事業の大きな強みの一つであり、他の青果物メジャーに対する優位性となっています。一方、北米を中心とする他地域の青果物事業は、主要な生産地が中南米等に位置するため、当社既存事業との相乗効果が限定的であることもあり、青果物事業についてはアジアに注力することとしました。加工食品事業については、



世界最大の市場である北米での高いシェアを更に引き上げ、かつグローバルに構築されたサプライチェーンを活用して北米以外の地域における販売を更に拡大できると判断し、全世界を対象とした事業への参入を決定しました。

当社は、数々の価値ある経営資源を手に入れました。プランテーション農場は、フィリピン、タイを中心に展開しており、加工工場は、フィリピン2カ所、タイ2カ所、北米3カ所の直営工場を中心に24カ所が操業しています。更に約400カ所のパッキング施設、約80カ所の冷蔵保管設備に加え、専用港湾設備、専用契約船舶、50カ所以上の追熟*・加工及び物流拠点も有しています。販売網は世界70カ国以上に広がっています。そして何よりも大きな経営資源は世界中の人々に愛され続ける「Dole」ブランドです。

こうしたグローバルに構築されたサプライチェーンや「Dole」ブランドに加え、誇りを持って働く約3万4,000名の従業員の存在は、買収後の事業運営の大きなメリットです。

投資実行後は、これらさまざまな経営資源を当社の事業基盤と融合させることで、大きなシナジーを創出し、企業価値を大いに高めていくことを目指しています。

* 甘みを深めたり果肉を柔らかくしたりして食べ頃に熟成させる処理

シナジーを生み出しグローバルビジネスモデルへの転換を加速

買収後は当社の資金力を活用し農地拡大等の戦略投資を積極的に進めることや、当社の国内外の取引先及び事業会社との缶詰の材料や包装資材などの共同調達、物流の統合なども可能と考えていますが、当社が狙うより大きなシナジーは、当社の流通インフラ・バリューチェーンを活かした「Dole」商品の販売拡大です。米国Dole社は、個人消費の拡大に伴いバナナ・パイナップルの消費量の伸長が予想される中国・アジア市場でも地歩を固めてきました。販売網を持ち、かつ食文化や商習慣に長じた当社のパートナーと提携すれば、今後「Dole」ブランドのシェアを拡大する余地はまだあると判断しています。

当社は、SIS戦略により、バリューチェーンを日本から中国・アジアへと広げながら、マーケットに関する知見を深めてきました。中国、インドネシア、フィリピン、タイなど、各市場で大きな存在感を有する企業とパートナーシップを組み、販路・物流網などのビジネスインフラを構築しています。また、消費者接点としては、(株)ファミリーマートも中国・アジアで店舗網拡大を図っています。

こうした事業基盤と「Dole」商品の融合を図っていきます。例えば、消費者ニーズの質への転換が進展し、食の「安心・安全」への関心が高まる中国では、高糖度の「スウィーティオバナナ」をはじめとする高品質、かつ安全が担保された商品群は、大きな競争力を持ちます。パートナーとの連携に加え、量販店向け等の新たな流通の仕組みも作り上げながら、「Dole」事業の拡大を図ります。中国に加え、アジア全域でも、各国のパートナーと連携し、グループの物流機能を強化しながら、豊富な販路で「Dole」商品を拡販することができます。これは同時に、当社がこれまで推進してきた各国の地場市場（小売・川下）の更なる開拓が可能になることも意味します。

その可能性を更に広げるのが、「Dole」の世界70カ国以上の販売ネットワークの活用です。当社取扱商品の販路が、これまで有していなかった地域へと広がり、SIS戦略は、一気にグローバルマーケットへと拡大します。海外で日本向け商材を調達し、国内で販売するという、これまでの「対日、内需向け」から、世界中の地場市場をターゲットとした真の「グローバルビジネスモデル」への転換が大きく進展します。

投資判断の理由 1

最大消費地に産地を有する

フィリピン：約32,000ha、
タイ：約12,000ha、スリランカ等

- 拡大する需要への対応が可能
- 産地分散によるリスクヘッジが可能

投資判断の理由 2

グローバルサプライチェーン

- 加工工場：フィリピン2カ所、タイ2カ所、北米3カ所、その他協力工場
- パッキング施設：約400カ所、冷蔵保管設備：約80カ所
- 専用港湾設備、専用契約船舶
- 追熟・加工及び物流拠点50カ所以上
- 販売網：世界70カ国以上

投資判断の理由 3

ブランド



投資判断の理由 1～3に加えて

投資判断の理由 4

当社の事業基盤との融合によりシナジーの創出が可能

「対日、内需向け」から、世界中の地場市場をターゲットとした真の「グローバルビジネスモデル」へ



「ブランド」を推進力一気に世界へ

当社は青果物・加工食品の専門家や、ブランドビジネスの専門家で構成する最強のチームを組成し、Dole社の企業価値向上に向けたブランド戦略を推進していきます。

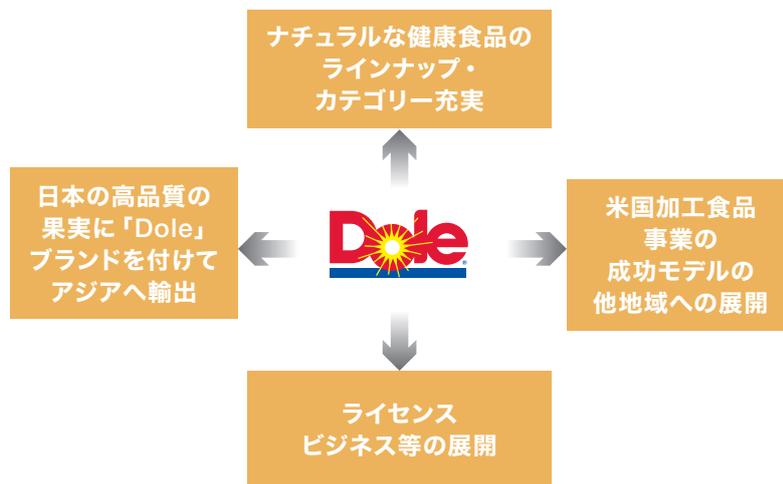
「私たちの会社は、クオリティ、クオリティ、そしてクオリティの上に築かれる」。創業者であるジェームズ・ドールのこのモットーに表れている通り、米国Dole社は、品質第一主義を貫き、生産から加工、流通、販売に至るまでクオリティを徹底管理しています。こうした品質を追い求める姿勢を礎として築き上げてきた「Dole」ブランドこそ、食料ビジネスがグローバルビジネスモデルへの転換を加速する上での推進力です。

ブランドビジネスで成功を収めてきた当社は、米国Dole社同様に、ブランドを活かしたビジネスモデルを構築・推進

するノウハウを持っています。グローバルブランドの価値を活かし、「付加価値」を商品に加えながら商機拡大を目指します。コンセプトは「美と健康」です。

北米の加工食品事業では、缶詰からフルーツカップ、ソフトドリンク、ドライフルーツ、冷凍フルーツなどへと商品ラインナップを拡充してきました。また、「シェイカーズ(スムージー用キット)」や「ディッパーズ(チョココーティングされた冷凍スライスバナナ)」などの新たな商品カテゴリーも生み出してきました。その結果、北米の加工食品事業は10年間で売上が3倍に拡大しています。こうした成功例を他の地域に広げていきます。また、「美と健康」のコンセプトに合致する商品ラインナップやカテゴリーの拡充も図ります。例えば、現在を中心とするパイナップルベースから、ベリー類のスムージー等、朝食をターゲットにした野菜・果物ベースのナチュラルな健康食品へと広げていきます。

「美と健康」をコンセプトとしたブランド戦略



アジア青果物事業では、これまで培ってきた国内の農産物生産者とのネットワークを活かし、高い栽培技術を有する農家が生産する質の高い果実に「Dole」ブランドを付けて、ブランドが浸透しているアジアに輸出することも視野に入れています。例えば、アジアの高所得者層に根強い需要がある日本のリンゴや柿、桃などに「安心・安全」の保証を付ければ、可能性が大きく広がります。「Dole」ブランドの野菜の国内市場での流通拡大も可能性の一つです。「Dole」ブランドは、日本の農業の活性化にも貢献できる可能性を秘めています。

戦略を推進していく上では、当社がブランドビジネスで培ってきたノウハウが、強みになります。例えば、ブランド戦略の起点となる「Dole」ブランドに対する消費者の期待を調査・分析する上では、ブランドのポジショニング分析等のノウハウを活かすことができます。ライセンスビジネスでは、販路戦略、価格戦略、広告戦略等を一元的に管理するブランドマネジメントの知見が武器になります。

ナチュラルな健康食品をはじめとする商品ラインナップの拡充では、米国Dole社の研究所が蓄積してきた技術に加え、高度な技術を有する国内メーカーのネットワークも活用していきます。

米国Dole社と伊藤忠商事という二つのブランド所有者が、共に経営資源を活用しながら、世界中で「Dole」ブランドの価値を高めていきます。

産地との関係深化と 天候リスクの低減

アグリビジネスならではの特徴を踏まえながら、ビジネスの持続性にも留意していきます。Dole社のビジネスでは、特にフィリピンやタイの生産拠点で働く従業員との関係が、ビジネスの持続性や、生産性や品質等の競争力に大きな影響を与えます。これまで米国Dole社は、雇用の創出に加え、学校などの生活インフラの整備等により生活水準の向上、生活の安定を図るなど、地域社会の発展を支援してきました。従業員も米国Dole社で働くことに誇りを持っています。半世紀に亘りビジネスを持続してきた背景にある、このような地域と共に「Dole」を盛り上げていく伝統を尊重するために、米国Dole社を知り尽くした経営陣を中心とする運営体制を敷きました。

ビジネスの持続性という観点では、天候リスクにも対応しています。長期的な視座で見るとフィリピンのバナナ農園は台風の影響が少なく生産量は安定していますが、2012年、現地での事業開始以降初めて台風の影響を受けました。スリランカにおけるバナナ生産の拡張や、ベトナム、インドネシアにおける試験栽培・契約栽培等による産地開拓を進めるなど、産地分散により天候リスクの低減を図っていきます。



Dole社のバナナ農園



Dole社のパイナップル農園

アジアを起点とした世界の食料業界 のリーディングカンパニーを目指して

Dole社をプラットフォームとしたグローバルビジネスモデルへの転換は着々と進展しています。既に、当社の既存パートナーにとどまらず、国内外のさまざまな企業との連携の可能性につき検討を開始しており、販路開拓面で所期の効果が出つつある他、輸出を目指す国内生産者からのアプローチもあります。

アジア最大の農産物（生鮮・加工）インテグレーター、そしてその先に見据える、「アジアを起点とした世界の食料業界のリーディングカンパニー」に向けて、取組みを加速していきます。



Numbers 業績データ

42 10カ年の連結業績推移

46 10カ年財務サマリー

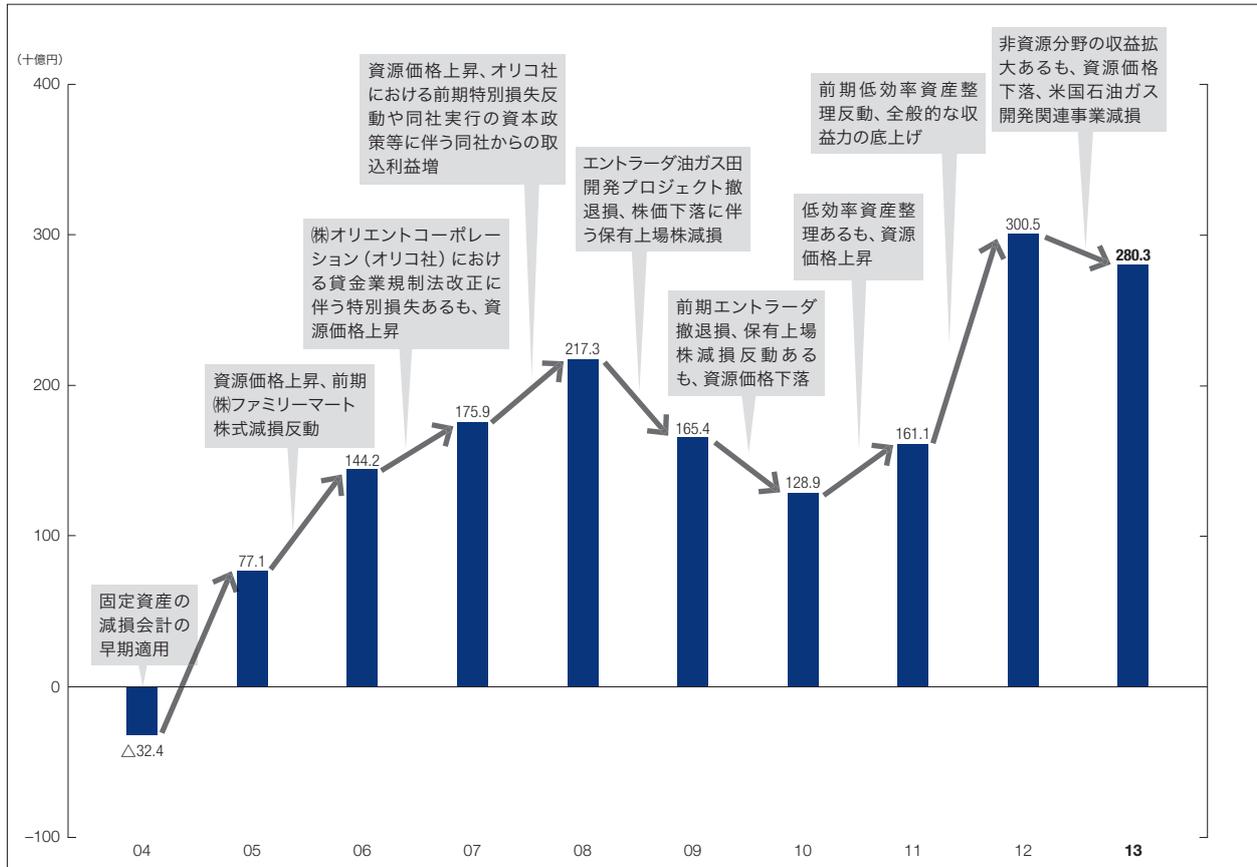
48 オペレーティングセグメント別業績推移 (5カ年)

50 主要連結対象会社からの取込損益 (5カ年)

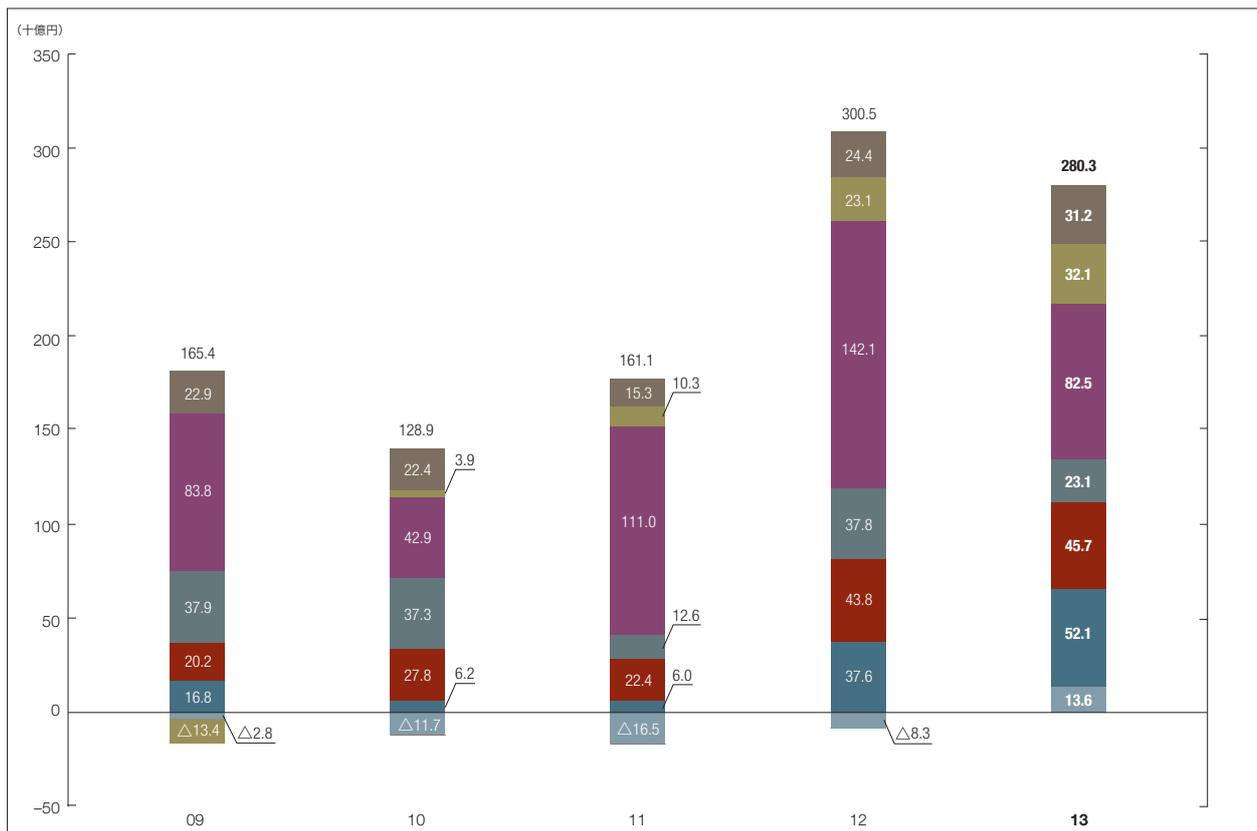
10カ年の連結業績推移

3月31日に終了した各会計年度

当社株主帰属当期純利益

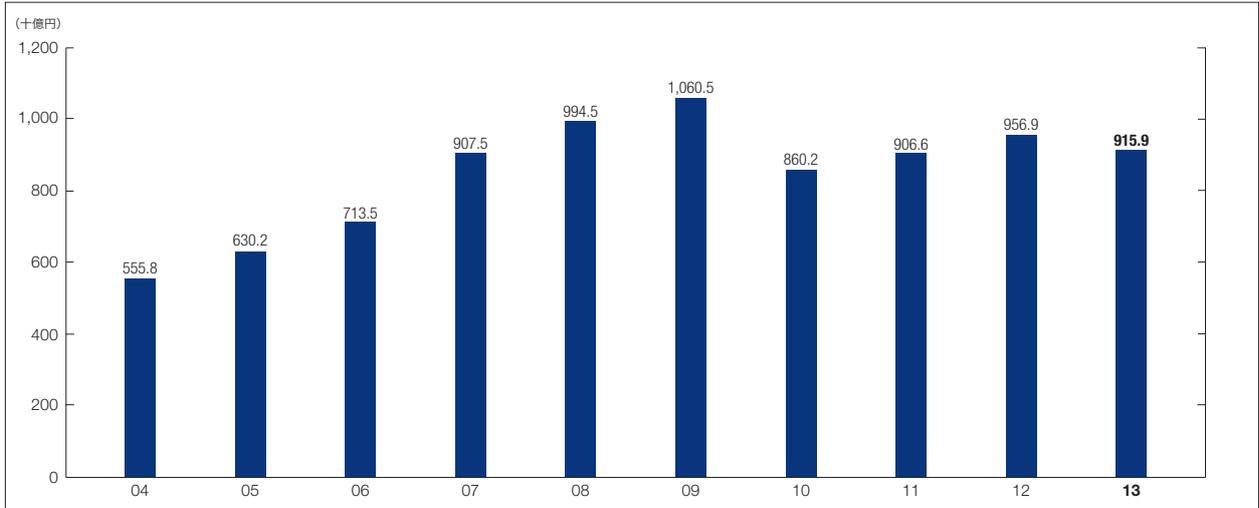


オペレーティングセグメント別当社株主帰属当期純利益

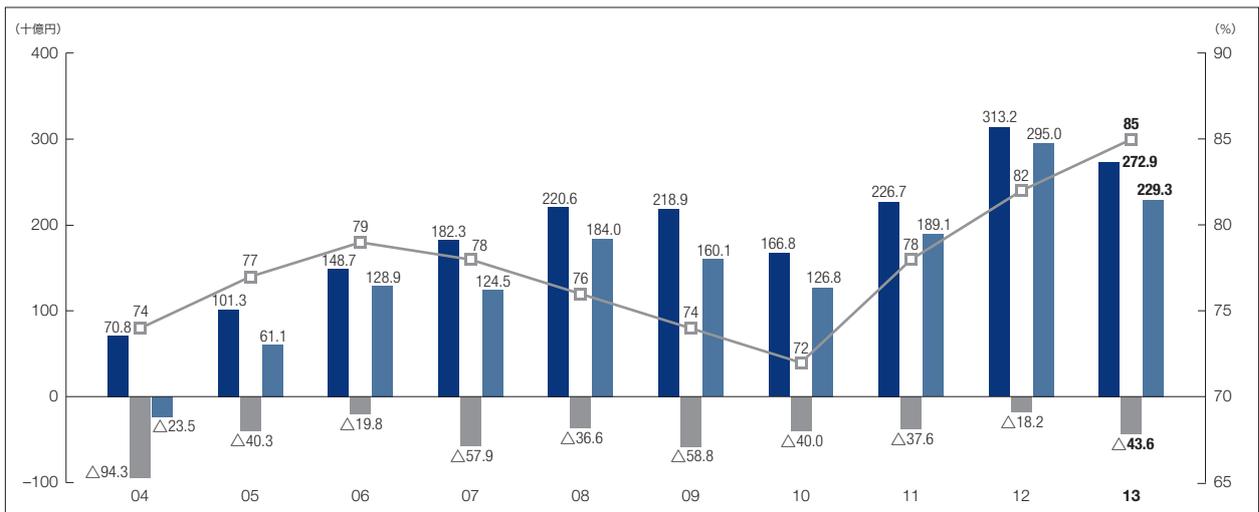


■ 繊維カンパニー ■ 機械カンパニー ■ 金属カンパニー ■ エネルギー・化学品カンパニー ■ 食料カンパニー ■ 住生活・情報カンパニー ■ その他及び修正消去

売上総利益

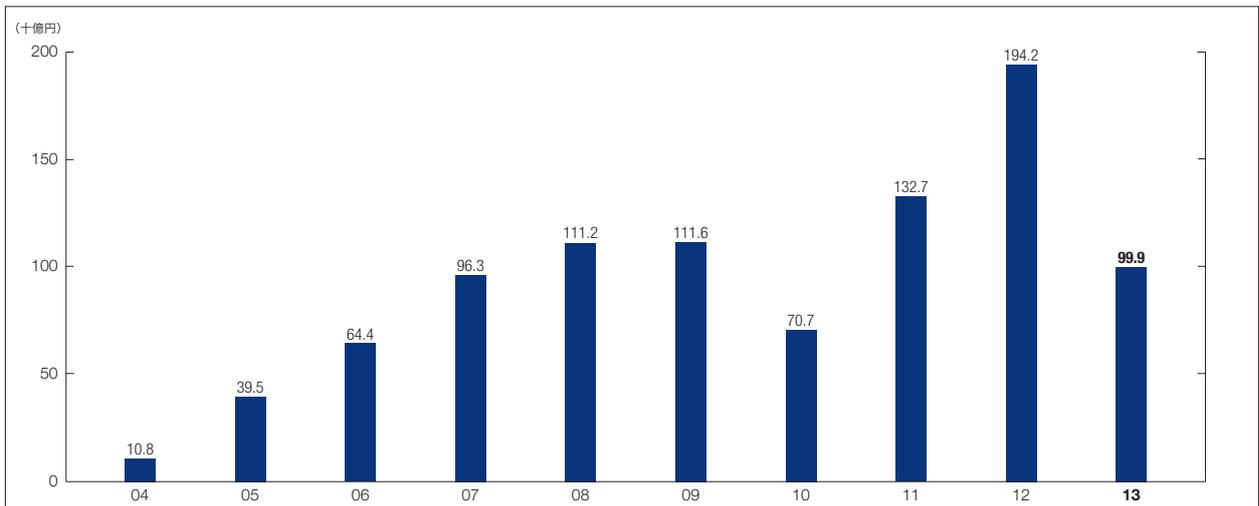


事業会社損益

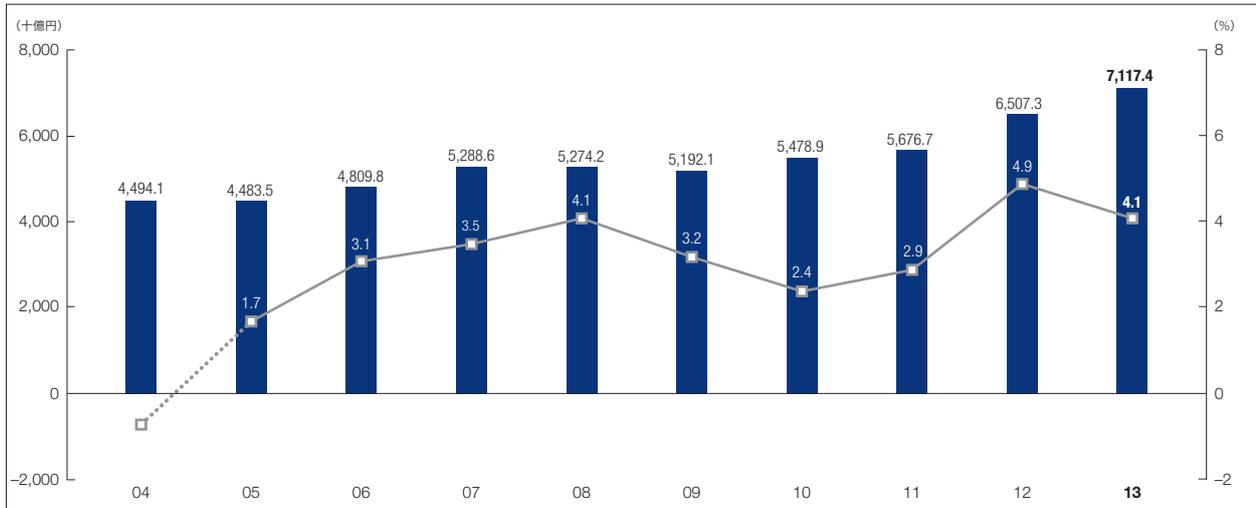


■ 黒字事業 (左軸) ■ 赤字事業 (左軸) ■ ネット取込損益 (左軸) □ 黒字会社率* (右軸)
 * 連結対象会社数に占める黒字会社数の比率

海外事業損益

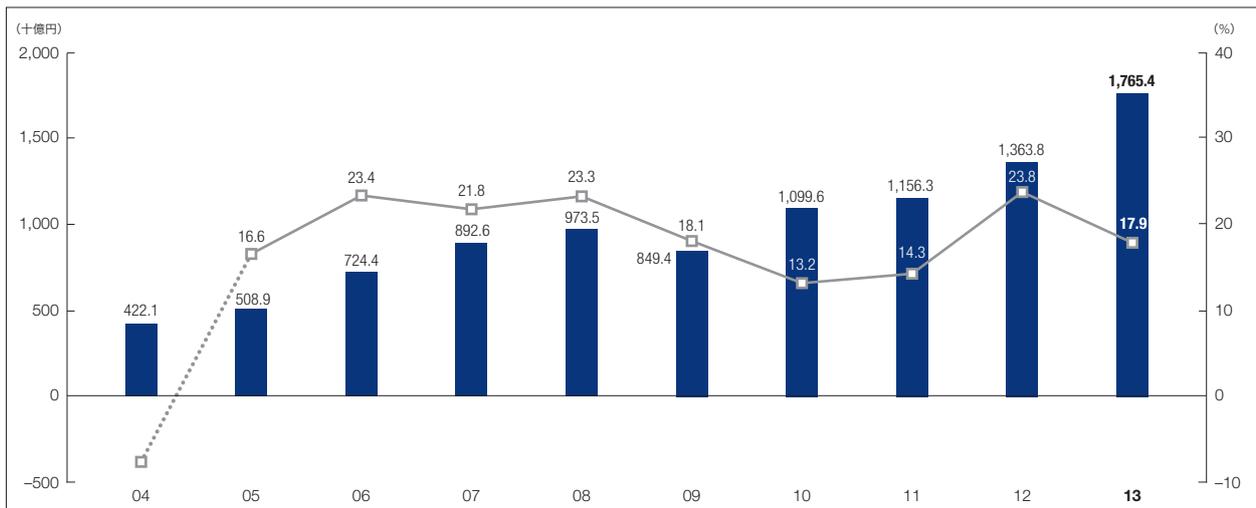


総資産／ROA



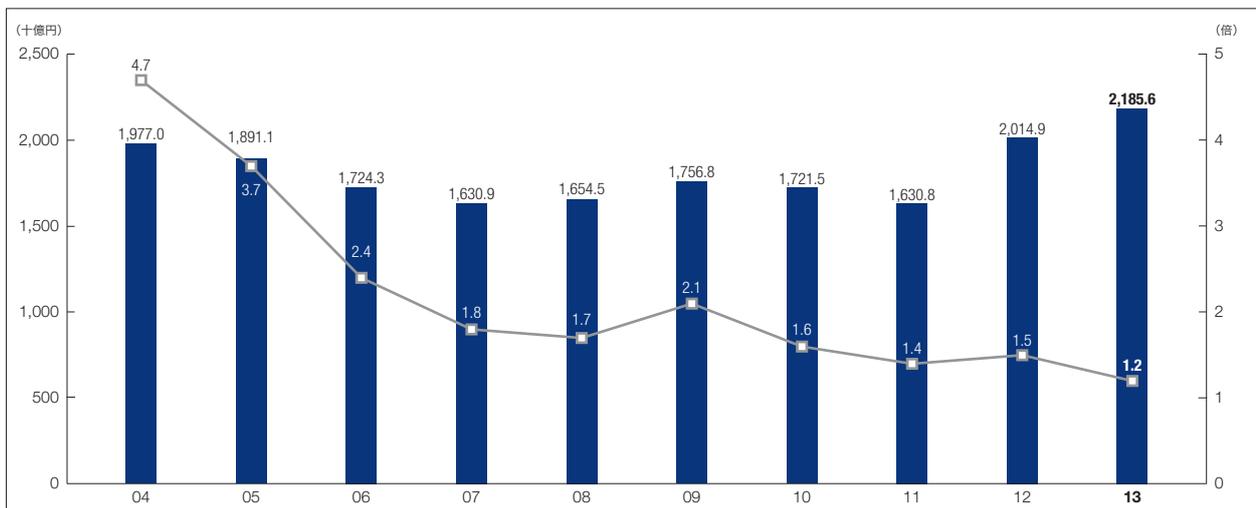
■ 総資産 (左軸) □ ROA (右軸)

株主資本／ROE



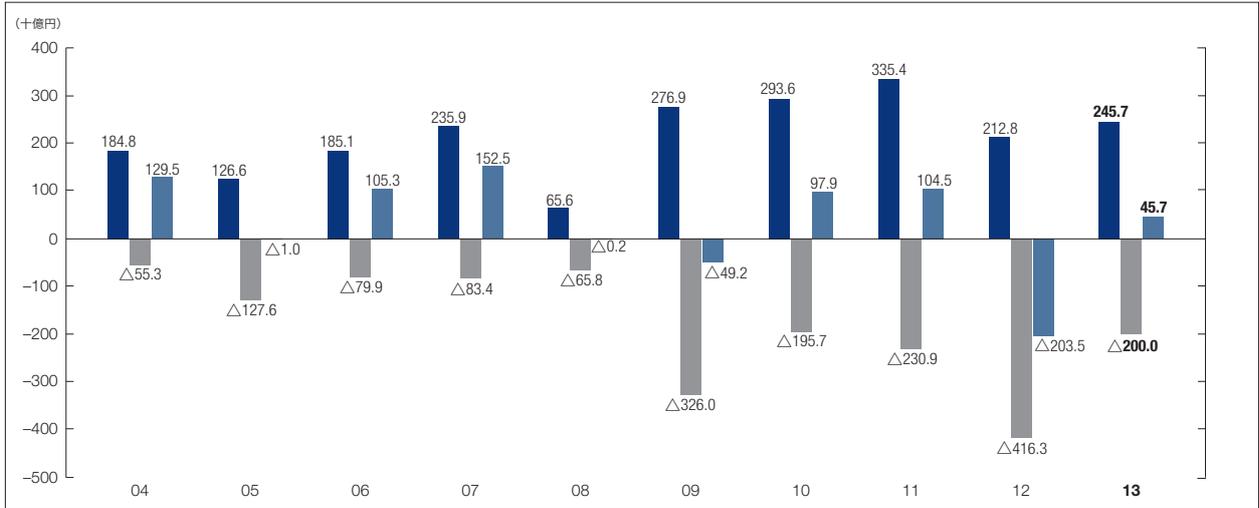
■ 株主資本 (左軸) □ ROE (右軸)

ネット有利子負債／NET DER



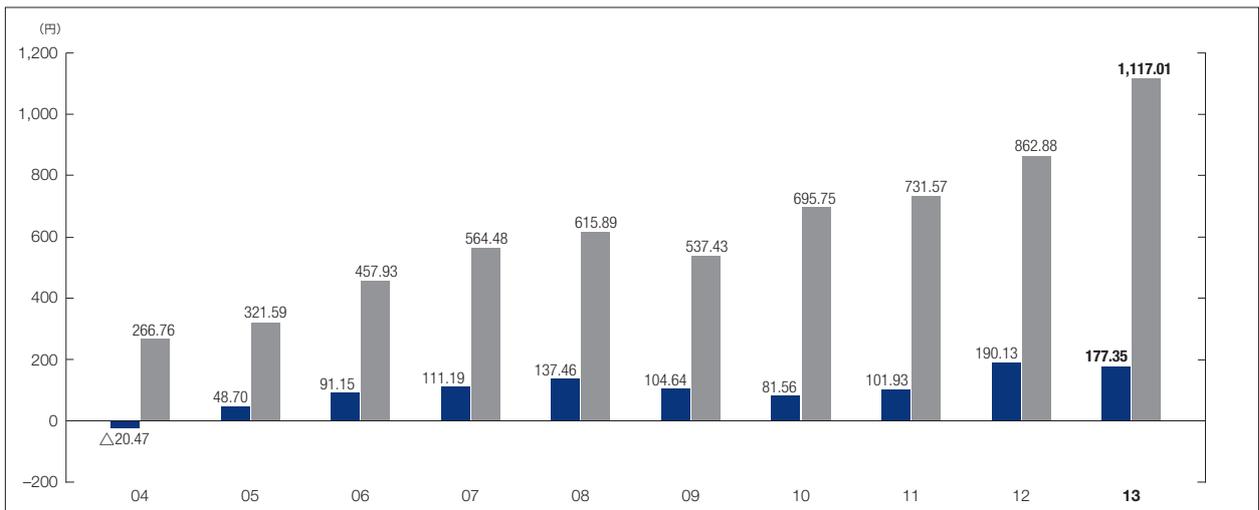
■ ネット有利子負債 (左軸) □ NET DER (右軸)

キャッシュ・フロー



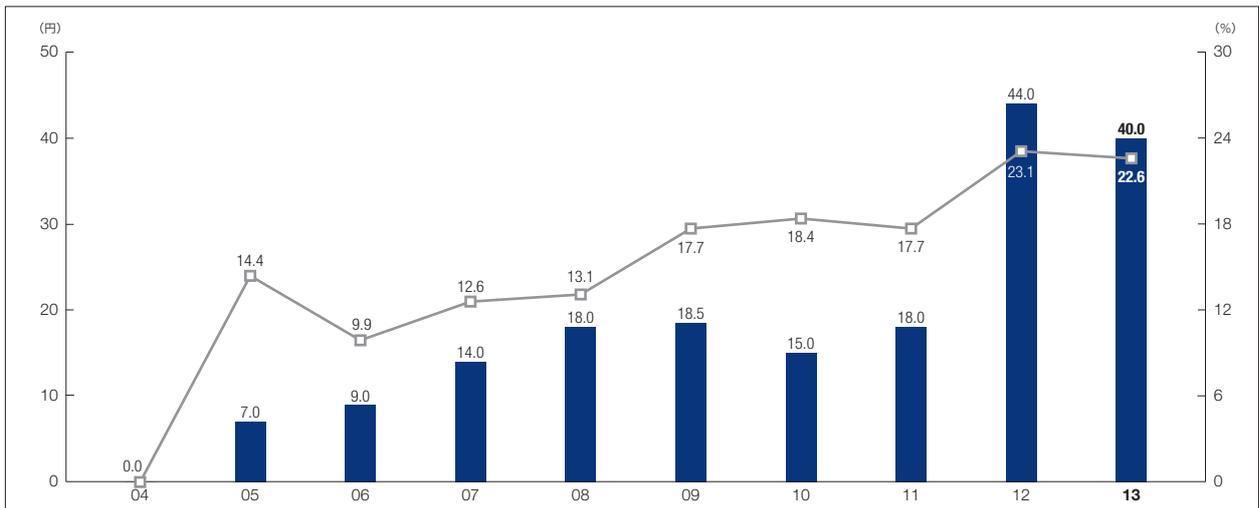
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ■ フリー・キャッシュ・フロー

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



■ 1株当たり配当金 (左軸) □ 配当性向 (右軸)

10カ年財務サマリー

3月31日に終了した各会計年度

	単位：百万円				
	2004	2005	2006	2007	2008
会計年度：					
収益	¥1,738,636	¥1,990,627	¥2,217,393	¥2,646,037	¥2,859,853
売上総利益	555,784	630,150	713,546	907,511	994,547
金融収支*1	△ 14,215	△ 6,878	△ 7,816	△ 7,555	△ 7,709
金利収支*2	△ 24,743	△ 21,040	△ 26,032	△ 29,218	△ 32,156
受取配当金	10,528	14,162	18,216	21,663	24,447
持分法による投資損益	22,859	31,764	51,737	△ 20,069	70,238
当社株主に帰属する当期純利益	△ 32,378	77,063	144,211	175,856	217,301
当社株主に帰属する包括損益	48	86,803	233,342	223,307	108,990

会計年度末：

総資産	¥4,494,100	¥4,483,505	¥4,809,840	¥5,288,647	¥5,274,199
株主資本	422,091	508,893	724,377	892,553	973,545
ネット有利子負債*3	1,977,048	1,891,086	1,724,314	1,630,928	1,654,532

キャッシュ・フロー：

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 184,780	¥ 126,624	¥ 185,147	¥ 235,917	¥ 65,552
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 55,300	△ 127,600	△ 79,871	△ 83,394	△ 65,774
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 79,695	△ 125,342	△ 85,193	△ 100,920	△ 81,294
現金及び現金同等物の期末残高	579,565	452,934	477,707	532,856	446,311

(ご参考)

売上高*4	¥9,509,374	¥9,562,614	¥10,456,727	¥11,556,787	¥11,729,082
実態利益*5	100,565	188,196	251,210	240,766	333,673

単位：円（別途記載のものを除く）

	2004	2005	2006	2007	2008
1株当たり*6：					
当社株主に帰属する当期純利益	¥△ 20.47	¥ 48.70	¥ 91.15	¥111.19	¥137.46
株主資本	266.76	321.59	457.93	564.48	615.89
配当金	—	7.0	9.0	14.0	18.0

レシオ：

売上総利益率(%)	5.8	6.6	6.8	7.9	8.5
ROA(%)	—	1.7	3.1	3.5	4.1
ROE(%)	—	16.6	23.4	21.8	23.3
株主資本比率(%)	9.4	11.4	15.1	16.9	18.5
ネット有利子負債対株主資本倍率 (NET DER) (倍)	4.7	3.7	2.4	1.8	1.7
インタレストカバレッジ(倍)	2.7	5.7	5.7	6.7	6.1

連結対象会社数(会計年度末)*7 645 656 651 651 626

連結従業員数(会計年度末) 40,737 40,890 42,967 45,690 48,657

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。

2013年3月期の円貨額につきましては、2013年3月末の米ドルへの換算レート94円05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 (2013年3月期：百万円)：20,572 = △14,054 + 34,626

*2 金利収支 = 受取利息 + 支払利息

計算式 (2013年3月期：百万円)：△14,054 = 9,153 + △23,207

*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 (2013年3月期：百万円)：2,185,623 = 2,762,459 - 576,836

単位：百万円					増減率%		単位： 百万米ドル
2009	2010	2011	2012	2013	2013/2012	2013	
¥3,419,061	¥3,418,220	¥3,581,795	¥4,197,525	¥4,579,763	9.1	\$48,695	
1,060,521	860,187	906,587	956,920	915,879	△ 4.3	9,738	
5,582	3,535	6,780	15,184	20,572	35.5	219	
△ 29,457	△ 25,365	△ 16,722	△ 12,819	△ 14,054	9.6	△ 149	
35,039	28,900	23,502	28,003	34,626	23.7	368	
41,304	36,269	60,617	102,748	85,891	△ 16.4	913	
165,390	128,905	161,114	300,505	280,297	△ 6.7	2,980	
△ 92,334	270,570	106,041	249,983	475,819	90.3	5,059	
¥5,192,092	¥5,478,873	¥5,676,709	¥6,507,273	¥7,117,446	9.4	\$75,677	
849,411	1,099,639	1,156,270	1,363,797	1,765,435	29.4	18,771	
1,756,764	1,721,464	1,630,764	2,014,898	2,185,623	8.5	23,239	
¥ 276,854	¥ 293,597	¥ 335,361	¥ 212,830	¥ 245,661	15.4	\$ 2,612	
△ 326,033	△ 195,698	△ 230,866	△ 416,315	△ 199,990	△ 52.0	△ 2,126	
258,322	△ 256,568	53,202	84,704	△ 11,323	△ 113.4	△ 120	
628,820	480,564	633,756	513,489	569,716	10.9	6,058	
¥12,065,109	¥10,308,629	¥11,323,793	¥11,904,749	¥12,551,557	5.4	\$133,456	
339,292	195,552	333,098	395,477	351,023	△ 11.2	3,732	

単位：円 (別途記載のものを除く)					増減率%		単位： 米ドル
2009	2010	2011	2012	2013	2013/2012	2013	
¥104.64	¥ 81.56	¥101.93	¥190.13	¥ 177.35	△ 6.7	\$ 1.89	
537.43	695.75	731.57	862.88	1,117.01	29.5	11.88	
18.5	15.0	18.0	44.0	40.0	△ 9.1	0.4	
8.8	8.3	8.0	8.0	7.3			
3.2	2.4	2.9	4.9	4.1			
18.1	13.2	14.3	23.8	17.9			
16.4	20.1	20.4	21.0	24.8			
2.1	1.6	1.4	1.5	1.2			
7.2	5.3	10.7	13.5	12.4			
420	413	393	366	356			
55,431	62,379	62,635	70,639	77,513			

*4 売上高は日本の会計慣行に従って表示しております。

*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 (2013年3月期：百万円)：351,023 = 915,879 + △671,319 + 20,572 + 85,891

*6 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益及び1株当たり株主資本は、発行済株式総数から自己株式数を控除して計算しております。

*7 2009年3月期より当社及び当社の海外現地法人が直接投資している子会社及び関連会社数を記載しております。

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。

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。

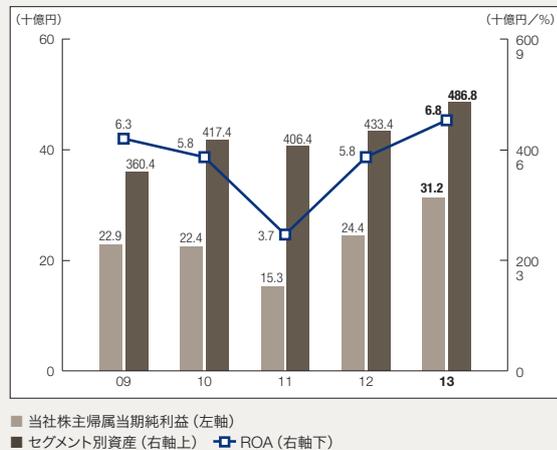
当社グループの食品中間流通事業における物流経費等に関し、顧客である量販店等の物流センターで発生する運営費や各店舗までの配送料等のうち当社グループの負担額について、2013年3月期より表示科目を変更しております。これに伴い、2012年及び2011年3月期の数値についても同様に組替えて表示しております。

オペレーティングセグメント別業績推移 (5カ年)

3月31日に終了した各会計年度

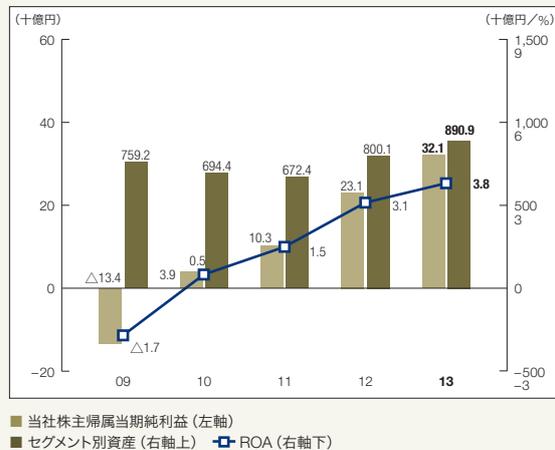
繊維カンパニー

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



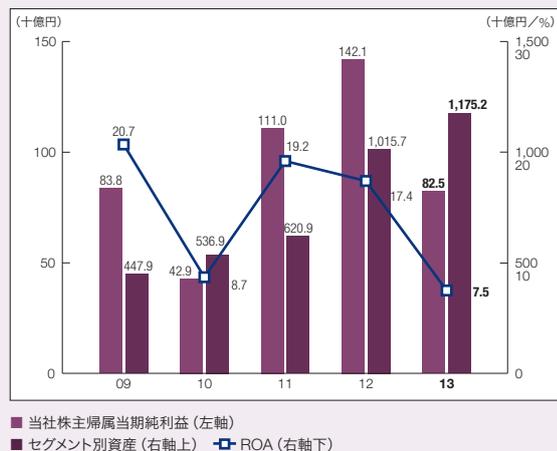
機械カンパニー

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



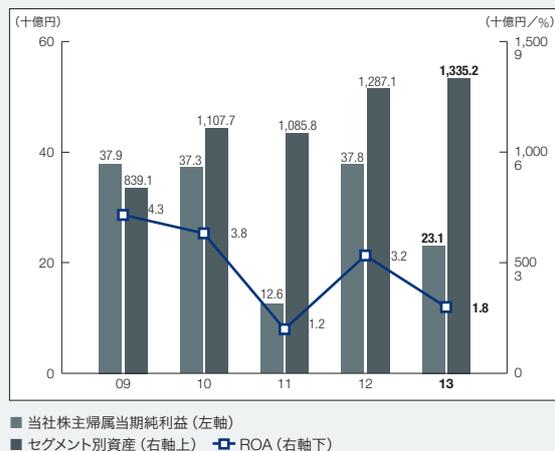
金属カンパニー

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



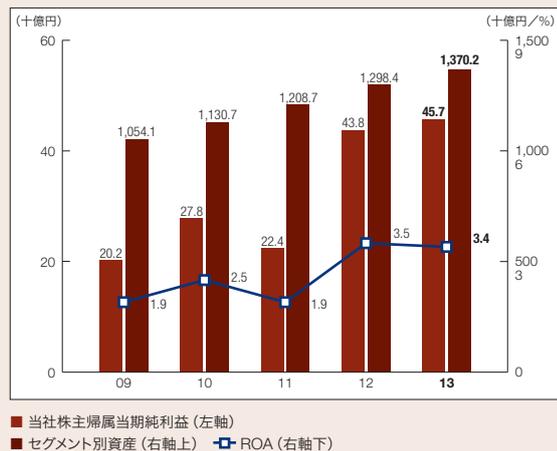
エネルギー・化学品カンパニー

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



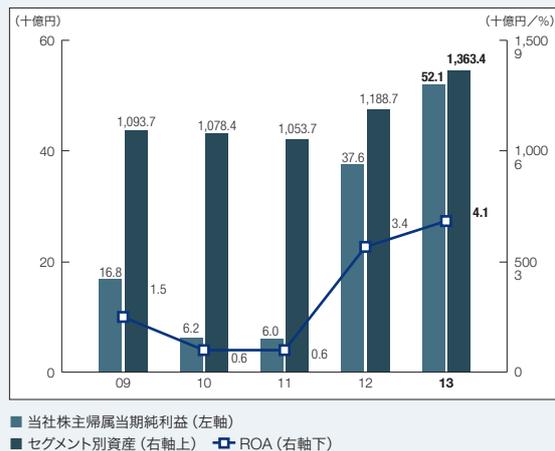
食料カンパニー

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



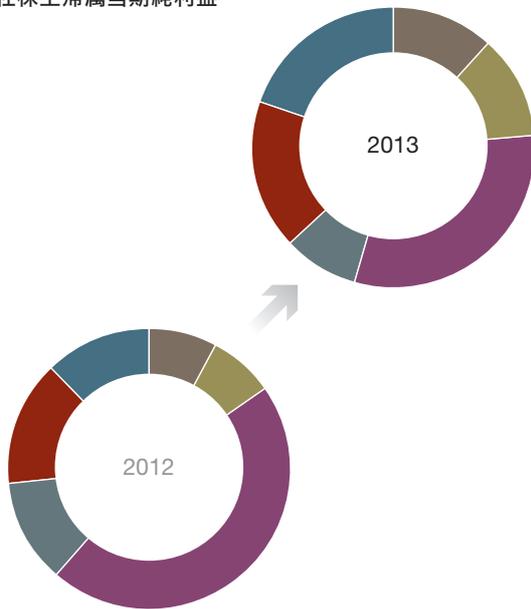
住生活・情報カンパニー

当社株主帰属当期純利益/セグメント別資産/ROA



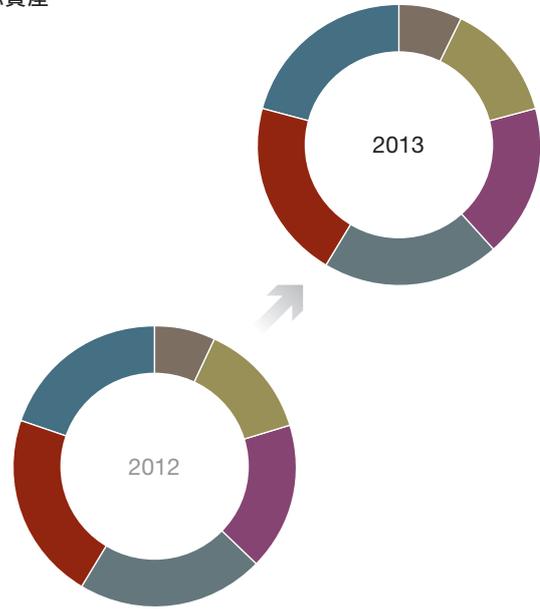
オペレーティングセグメント別構成比

当社株主帰属当期純利益



	2012	2013
■ 繊維カンパニー	7.9%	11.7%
■ 機械カンパニー	7.5%	12.0%
■ 金属カンパニー	46.0%	30.9%
■ エネルギー・化学品カンパニー	12.2%	8.7%
■ 食料カンパニー	14.2%	17.1%
■ 住生活・情報カンパニー	12.2%	19.5%

総資産



	2012	2013
■ 繊維カンパニー	7.2%	7.4%
■ 機械カンパニー	13.3%	13.5%
■ 金属カンパニー	16.9%	17.7%
■ エネルギー・化学品カンパニー	21.4%	20.2%
■ 食料カンパニー	21.6%	20.7%
■ 住生活・情報カンパニー	19.7%	20.6%

* 構成比はその他及び修正消去を除くオペレーティングセグメント合計値を100%とする。

持分権益数量実績(販売)

	2009	2010	2011	2012	2013
原油・ガス(千バレル/日*1)	42.0	39.0	35.0	33.0	58.0
鉄鉱石(百万トン)	9.7	12.1	13.2	16.1	17.6
IMEA*2	9.7	9.7	10.5	12.4	13.4
日伯鉄鉱石(NAMISA)	—	2.5	2.7	3.7	4.3
石炭(百万トン)	7.1	8.0	8.0	8.9	11.6
IMEA*2	7.1	8.0	8.0	6.8	7.0
ICA*3 (Drummond社コロンビア炭鉱)	—	—	—	2.1	4.5

*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.

主要連結対象会社からの取込損益 (5カ年)

3月31日に終了した各会計年度

単位：十億円

	2009	2010	2011	2012	2013
繊維カンパニー					
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.*1	¥0.6	¥0.5	¥0.0	¥ 1.0	¥1.1
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	1.0	0.9	0.8	1.1	1.3
株ジョイックスコーポレーション	0.4	0.1	0.5	△0.3	1.3
機械カンパニー					
伊藤忠建機(株)	¥0.4	¥0.5	¥0.6	¥0.6	¥0.9
伊藤忠マシンテクノス(株)	—	0.3	0.3	0.6	0.7
東京センチュリーリース(株)	1.0	6.8	4.0	6.2	6.2
センチュリーメディカル(株)	0.5	0.6	0.8	0.9	1.0
金属カンパニー					
伊藤忠メタルズ(株)	¥ 1.4	¥ 0.8	¥ 1.2	¥ 1.2	¥ 1.3
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	71.2	34.1	80.1	89.3	50.3
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	14.8	2.7	6.8	12.9	12.8
日伯鉄鉱石(株)	0.0	4.0	12.9	36.8	10.4
ITOCHU Coal Americas Inc.	—	—	—	2.0	3.5
エネルギー・化学品カンパニー					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	¥26.1	¥6.9	¥10.7	¥ 13.0	¥13.1
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	5.0	0.8	0.0	△0.2	0.8
伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	1.1	1.9	2.0	2.9	3.0
伊藤忠プラスチック(株)	1.6	1.9	2.2	1.9	2.2
食料カンパニー					
株日本アクセス*2	¥3.7	¥4.5	¥ 6.5	¥8.6	¥10.8
伊藤忠食品(株)	0.7	1.7	1.8	2.3	1.9
株ファミリーマート	5.3	4.7	4.0	6.7	9.1
不二製油(株)	2.0	2.7	2.5	2.3	2.3
プリマハム(株)	1.9	1.8	△1.4	2.4	2.4
住生活・情報カンパニー					
伊藤忠建材(株)	¥△1.0	¥0.2	¥0.0	¥1.8	¥1.5
伊藤忠紙パルプ(株)	0.1	0.2	0.2	0.2	0.6
伊藤忠テクノソリューションズ(株)	6.9	6.8	6.3	7.5	8.9
アイ・ティー・シーネットワーク(株)*3	1.6	1.6	1.4	1.5	4.2
伊藤忠ロジスティクス(株)	0.1	2.0	0.7	1.3	1.2
伊藤忠都市開発(株)	0.3	0.5	1.7	2.6	1.8

*1 ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.の2013年及び2012年3月期の取込損益には、2013年3月期の繊維原料・テキスタイル事業再編に伴い、本社の直接投資から間接投資に変更となった関連会社の取込損益が含まれております。

*2 株日本アクセスは2011年3月1日に(旧)ファミリーコーポレーション(株)を吸収合併し、また、(旧)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(旧)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。

*3 2013年10月1日社名変更予定 新社名：コネクシオ(株)

Operating Segment

各事業セグメントの説明

52 ■ 繊維カンパニー

56 ■ 機械カンパニー

60 ■ 金属カンパニー

64 ■ エネルギー・化学品カンパニー

68 ■ 食料カンパニー

72 ■ 住生活・情報カンパニー

76 海外オペレーション

繊維カンパニー

Textile Company

顧客視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

事業内容

事業分野

ファッションアパレル第一部門

メンズ・レディス・ユニフォームなど、すべ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。



ファッションアパレル第二部門

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。



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。更にスポーツ分野におけるマーケティング・生産機能を集約し、事業を拡大しています。

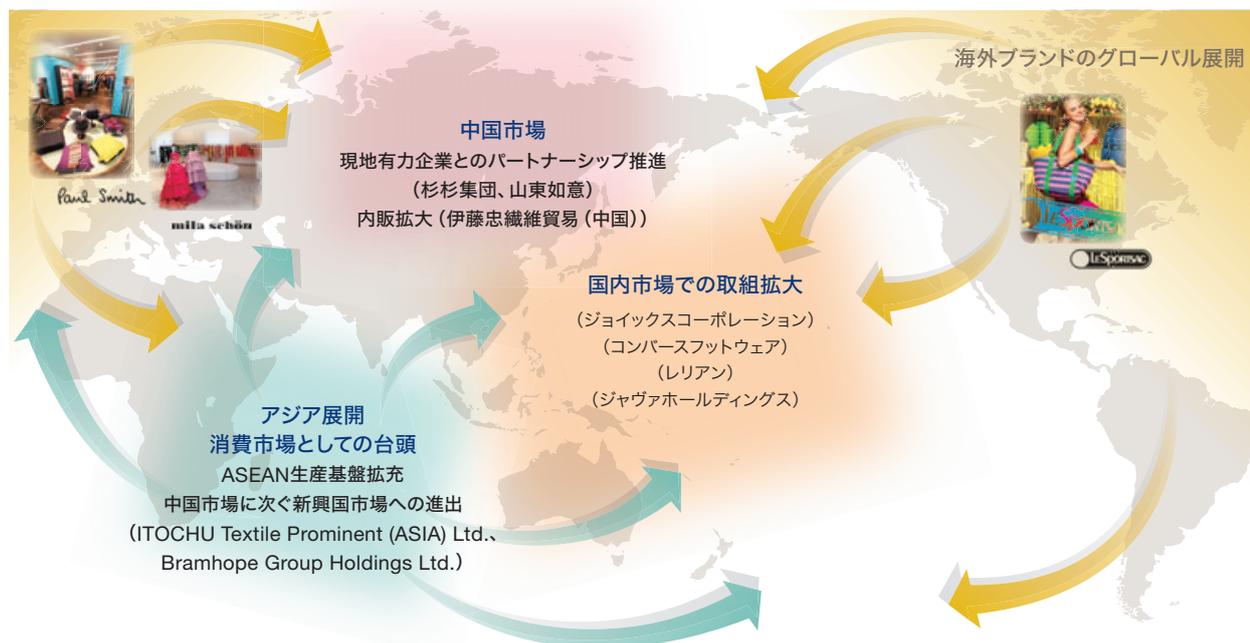


ブランドマーケティング第二部門

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ブランドビジネスの拡大を続けると共に中国・アジアでの展開を加速しています。また、自動車・建築・土木・エレクトロニクス分野の各種資材から紙オムツの不織布に至る、あらゆる繊維資材をグローバルに取扱っています。



ビジネスポートフォリオ



カンパニープレジデントからのメッセージ

顧客視点に立ったマーケティングカンパニーとして、
収益の極大化を目指します。

「Brand-new Deal 2012」の2年間においては、国内・海外共に不透明な経営環境ながら、中国や欧州で有力企業と資本・業務提携を行うと共に、既存の中核子会社の収益を拡大するなど、連結経営を更に推進したことで、2期連続の過去最高益更新となりました。

今後、国内においては、景気回復による消費全般の伸長への期待感が高まる一方、繊維業界においては、急激な円安がアパレル製品の生産分野におけるコストアップ要因として懸念されています。更に、消費税の増税に向けて一時的な混乱も懸念され、市場の動向に迅速かつ柔軟に対応することが必要となります。海外においては、北米の景況回復が期待されると共に、アセアン・南米等の新興国は引続き高い経済成長による消費市場の拡大が見込まれます。

今年度よりスタートした「Brand-new Deal 2014」の初年度となる2014年3月期において、繊維カンパニーは、グループ会社を活用した更なる川下戦略の深耕や、ブランドビジネスの海外展開の加速等による海外収益の拡大など、連結経営の更なる強化を図りつつ、国内外でのビジネスポートフォリオ拡充に資する優良資産の積上げを積極的に進めます。

繊維カンパニーは顧客視点での発想を徹底し、常に新たなビジネスを創造し、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。

RESULTS
2013年3月期の概況

業績の推移

単位：十億円

(3月31日に終了した各会計年度)	09	10	11	12	13
売上総利益	¥102.6	¥102.7	¥128.3	¥127.6	¥128.9
持分法投資損益	3.6	8.0	5.9	5.9	12.6
当社株主帰属当期純利益	22.9	22.4	15.3	24.4	31.2

欧州アパレル製造・卸事業取得に伴う増加及び国内アパレル製品取引の増加等により、売上総利益は前期比1.0%増の1,289億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、新規を含め持分法適用関連会社各社の寄与等もあり、前期比28.2%増の312億円と前期に続き過去最高益を更新しました。

当カンパニーは、中国をはじめとするアジア全域を重点地域と位置付け、ブランド展開やリーテイル分野を中心に、国内外の有カパートナーとの連携を加速しました。英国大手アパレル製造・卸業のBramhope Group Holdings Ltd.の株式100%を取得し、彼らの持つ品質と価格競争力に

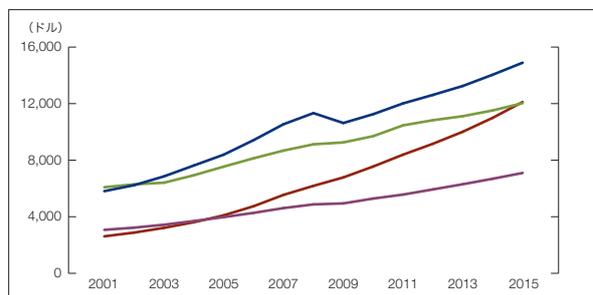
優れたアセアンの生産拠点に加え、欧州における小売各社に対する拡販の基盤を獲得しました。ブランドビジネスでは、豪州「SKINS (スキinz)」、米国「OUTDOOR PRODUCTS (アウトドアプロダクツ)」、米国「PENFIELD (ペンフィールド)」をはじめとする有カブランドのアジア等における商標権を取得しました。また、当社が全世界の販売権を持つ米国高級バッグブランド「HUNTING WORLD (ハンティング・ワールド)」の中国における本格的な店舗展開を開始しました。優良資産の積上げによる「稼ぐエンジン」の更なる強化を進める一方、低効率資産の整理も継続・強化し、資産効率の向上を実現しました。

MARKET

中長期の事業環境認識

国内の消費市場は近年不況の影響や、少子高齢化、ライフスタイルの変化による支出の減少や低価格化などにより縮小傾向が続いています。しかしながら、2012年度後半からの円安・株高の影響で、景気回復への期待感が高まり、高額品を中心に消費が復活し、今後は生活消費関連全般への波及が期待されます。一方、海外市場に目を向けますと、長年成長を続けてきた中国は調整局面に入ったものの、引き続き消費市場としての魅力は維持しています。更に、アセアンや中近東などの新興国は、1人当たり国内総生産の推移に見られる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、中長期的には消費の量的拡大と質的向上が見込まれます。

主要新興国地域の1人当たり国内総生産（購買力平価換算）



— ロシア及びCIS — アセアン5* — 中東及び北アフリカ — 中国
 出所：International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2013
 * インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム

STRATEGY

事業環境認識に基づく中長期成長戦略

**「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。**

顧客視点に立つマーケティングカンパニーとして、ライフスタイル全般をビジネス領域と捉え、原料・素材からアパレル、ブランド、更には繊維資材に至るまで業界全般をカバーしてビジネスを展開してきました。

日本国内ではリテール分野での事業領域を拡大し、ブランドを切り口に衣料からライフスタイル全般へビジネスを拡大し、更にはライフケア分野における事業も積極的に展開しています。

今後は、ブランドの海外展開等を推し進め、北米、欧州、中国でのライセンスビジネスの更なる強化に加えて、生活消費市場の拡大が期待されるアセアン諸国、中近東、中南米等の新興国への展開も加速します。更に、アジアでの生産拠点の一層の拡充を行い、市場のニーズに応えていきます。

繊維カンパニーのCSR

社会の視点に立つマーケティングカンパニー

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、社会・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。

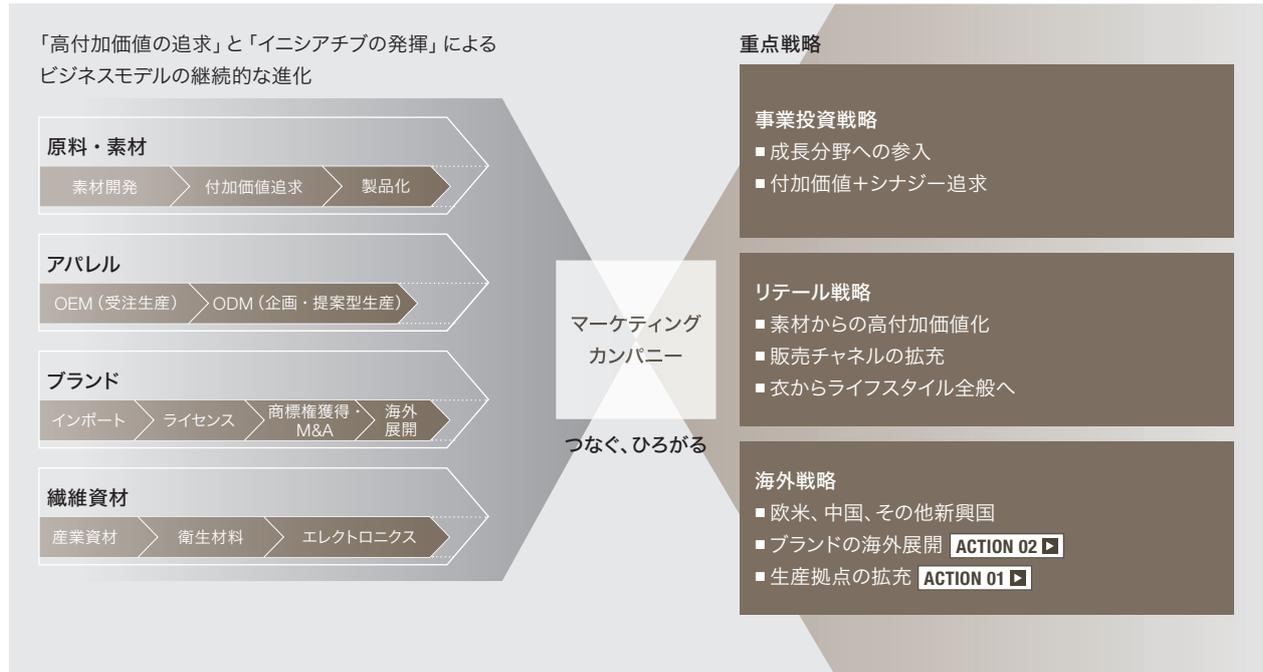
CSRアクションプラン：2013年度行動計画の要点

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共に、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、社会・環境配慮型のビジネスを引き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/>

事業環境認識に基づく中長期成長戦略



ACTION

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 英国Bramhope Group Holdings Ltd.の買収

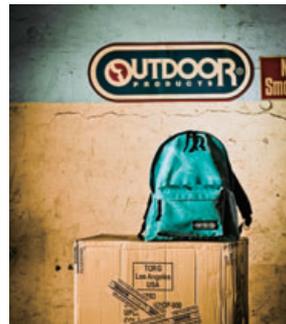
英国大手アパレル製造・卸業のBramhope Group Holdings Ltd. (BGH社)の100%株式を取得しました。レディースインナーウェア、メンズシャツなどを主力商品とするBGH社は、英国屈指の小売企業であるMarks & Spencerのアパレル仕入れにおいてトップクラスのシェアを誇ります。BGH社の強みは、英国における洗練された商品企画力と、インド、スリランカ、カンボジアを主とした豊富な生産背景による価格訴求力です。各国の工場は、Marks & Spencerの厳しい品質管理基準を満たすと共に、従業員教育や労働環境への配慮などが社会貢献面でも高評価を受けています。BGH社の製品を欧州有力小売各社へ販売していくことによる収益拡大を図ると共に、ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.とBGH社を核としてアジアにおける生産拠点を拡充していきます。



BGH社工場

ACTION 02 ブランドの海外展開

着実な経済成長を続け、消費市場として台頭しているアジア諸国や中近東などの新興国においては、ブランド商品へのニーズが着実に高まってきています。そうした地域におけるファッションブランドの商標権や独占使用権を相次ぎ取得し、海外戦略を加速していきます。豪州コンプレッションウェアブランド「SKINS」はアジア6地域で、米国カジュアルバッグブランド「OUTDOOR PRODUCTS」はアジア13地域、中近東4地域、南米2地域で、米国ファッションアウトドアブランド「PENFIELD」はアジア4地域で、それぞれ順次展開していきます。また、当社が全世界の商標・販売権を持つ米国カジュアルバッグブランド「レスポートサック」では、ブラジル、ウルグアイなど南米諸国での展開も開始しました。今後成長の見込める新興国の市場において引続きブランド展開を拡大し、連結収益を拡大していきます。



「OUTDOOR PRODUCTS」



「PENFIELD」

機械カンパニー

Machinery Company

事業投資の積極的推進とトレードビジネスの拡大により収益基盤の強化を図ります。



機械カンパニー プレジデント

塩見 崇夫

事業内容

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。

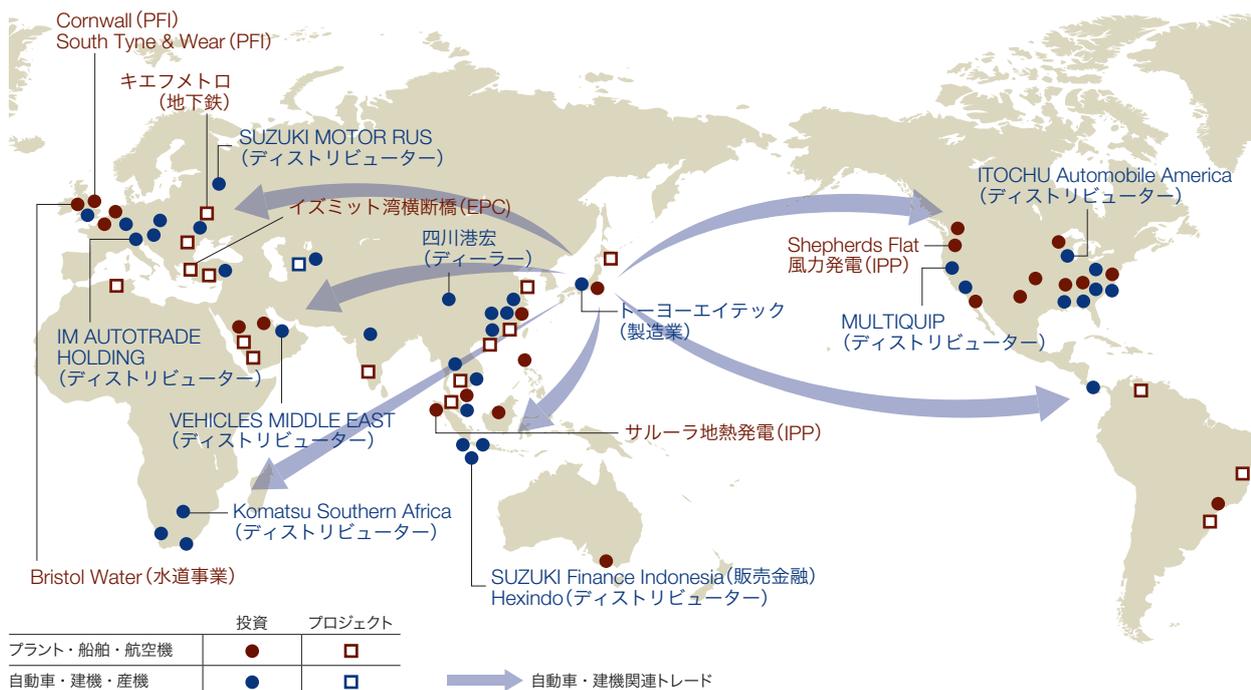


自動車・建機・産機部門

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



カンパニープレジデントからのメッセージ

「攻め」の経営により新たなステージを目指します。

機械カンパニーは、「Brand-new Deal 2012」の期間中に2度に亘る戦略的な組織改編を実施し、「攻め」に向けた取組体制を整備しました。その効果もあり、「Brand-new Deal 2012」の最終年度である2013年3月期は、過去最高益を更新しました。当カンパニーは新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」においても、引続き非資源分野の一翼として重要な役割を担います。事業領域がプラント・船舶・航空機・自動車・建設機械・産業機械・ライフケアと多岐にわたっていることから、環境への影響に配慮しながら、メリハリを効かせた経営資源の再

配分を更に実施し、収益力を一段階上げます。事業分野別には、IPP・水・環境関連事業の資産積増し、新興国を中心とした海外におけるインフラ事業への戦略的関与、船舶・航空機関連事業の積極的展開、幅広いバリューチェーンを持つ自動車・建機・産機関連事業のトレード拡大、国内及び中国市場におけるライフケア関連事業の強化等を行っていきます。これらの取組みを通じて、非資源分野の一つである機械関連セグメントにおいて確実に収益貢献できる強いカンパニーを目指します。

RESULTS
2013年3月期の概況

業績の推移					単位：十億円
(3月31日に終了した各会計年度)	09	10	11	12	13
売上総利益	¥83.4	¥61.6	¥69.4	¥85.9	¥89.4
持分法投資損益	2.4	12.9	9.8	12.5	13.4
当社株主帰属当期純利益	△13.4	3.9	10.3	23.1	32.1

自動車関連事業の取得、及び船舶取引の増加を主要因として売上総利益は前期比4.1%増の894億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、IPP・水関連事業の取込利益の増加、投資有価証券売却益の計上、及び前期の投資有価証券評価損計上の反動等により、前期比38.8%増の321億円と過去最高益を記録しました。

当カンパニーは、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の再配分を加速し、収益拡大を図りました。水関連事業では、英国Bristol Water Group

への資本参画を通じ、当社として初めて水源管理から浄水処理、給配水、料金徴収までを包括したフルサービス上水事業への参画を果たしました。IPP事業では、ベルギーのT-Power天然ガス火力発電所の株式を取得し、欧州における天然ガス火力発電事業に初めて参入しました。国内では、トーヨーエイテック(株)の株式70%をマツダ(株)より取得しました。当社初となる工作機械・自動車部品メーカーへのマジョリティ出資により、製造分野における新たな事業展開の足場を固めました。

MARKET

中長期の事業環境認識

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おり、今後も同様の傾向が続くと考えられます。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しています。先進諸国においても、世界各国の環境保全を重視する政策により、自然と人が調和する社会の構築に資するインフラの需要が増加しており、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。

航空産業

民間航空旅客機市場は、リーマンショック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よる牽引に加え、燃料効率の高い航空機への買い換え需要により回復しています。更に、LCC（低コスト・エアライン）が低価格の運賃と新路線の提供により旅客市場を拡大しており、今後民間航空旅客機市場は成長基調が続くと考えられます。

自動車産業

2012年度は欧州経済低迷、中国経済減速と環境的には厳しい年となりましたが、2013年度の世界の自動車需要は、北米市場の回復、新興国市場の成長もあり、拡大傾向が継続しており、今後も同様の傾向が続くと考えられます。このような環境下、需要の新たな牽引役となっている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。

STRATEGY

事業環境認識に基づく中長期成長戦略

環境への影響に配慮しながら、引続きIPP・水・環境などの社会インフラ事業を推進していきます。その他に船舶や航空機リース、自動車・建機の販売金融を通して収益基盤を更に強固なものにします。同時に将来の収益の柱となり得る新たな成長分野での事業取組を強化・加速し、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収益を極大化します。ライフケアでは医療関連バリューチェーンの構築を推進し、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CSR

環境保全型ビジネスを通じ次世代の豊かさを担う
次世代によりよい地球環境を引継ぐことを目指し、環境保全型ビジネスを推進し、環境調和型で持続可能な健康社会の実現に寄与できるよう尽力していきます。

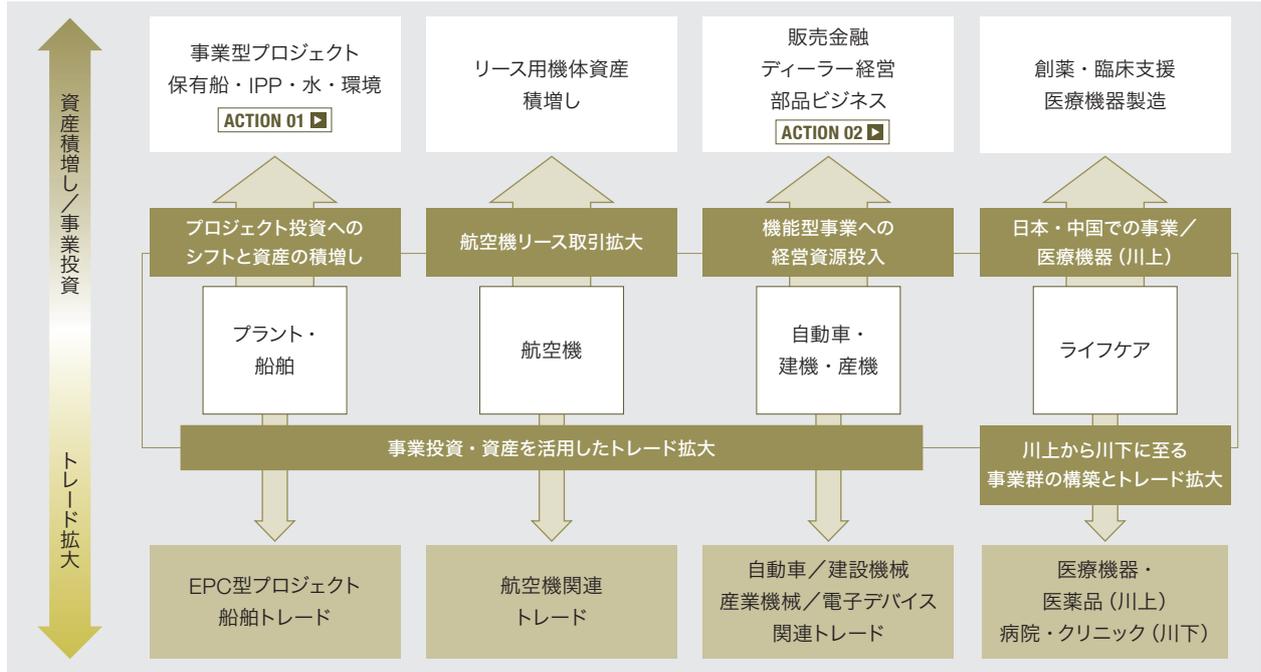
CSRアクションプラン：2013年度行動計画の要点

2013年度も、環境及びCSRに配慮した経営の実行に尽力します。風力、地熱などの再生エネルギー関連事業や廃棄物処理案件への参画、海水淡水化などの水関連事業へ積極的に取組んでいきます。また、国内の自治体及び関連組織向けに疫病予防・災害対策器材の供給、啓蒙活動を行い、社会の安寧維持の一助となるよう努めます。

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/>

事業環境認識に基づく中長期成長戦略



ACTION

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 英国Bristol Water水道事業への資本参画

英国南西部のブリストル市とその周辺に上水サービスを提供するBristol Water Groupの株式20%相当をカナダのインフラ投資会社であるCapstone Infrastructure Corporationより43.5百万ポンド（約60億円）で取得しました。当社にとって初の水源管理から浄水処理、給配水、料金徴収までを包括したフルサービス上水事業への参画であり、日本企業として初めての英国水道事業への参入となります。英国の水道事業は、1989年の民営化以降、サービス水準の著しい向上が達成され、民営化の世界的な成功モデルといわれています。当社では、水関連ビジネスを重点分野と位置付けており、高品質かつ持続可能で経済的な給水を実現するために、日本の水道業界が有する各種技術・サービスを同社に提案していくと共に、先進的な英国水道事業のノウハウを取得・蓄積し、アジアやその他地域での水関連ビジネスに活かしていく方針です。



紫外線殺菌装置

ACTION 02 トーヨーエイテック株式会社取得

マツダ(株)が保有するトーヨーエイテック(株)の株式を70%取得しました。トーヨーエイテック(株)の事業領域の一つである、「工作機械事業」では、当社の海外ネットワークを最大限



工機製造部

活用し販売拡大を図っていきます。また、もう一つの重要な事業領域である「自動車部品事業」では、マツダ(株)への重要な部品納入サプライヤーとして、従来以上に高付加価値製品を提供し、当社とマツダ(株)との協業関係を更に深めていきます。これらの活動に加え、経営への本格的な参画を通して、トーヨーエイテック(株)の更なる企業価値向上、収益拡大を目指します。



トーヨーエイテック本社

金属カンパニー

Metals & Minerals Company

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

事業内容

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、発電事業・一般産業向け燃料炭・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。

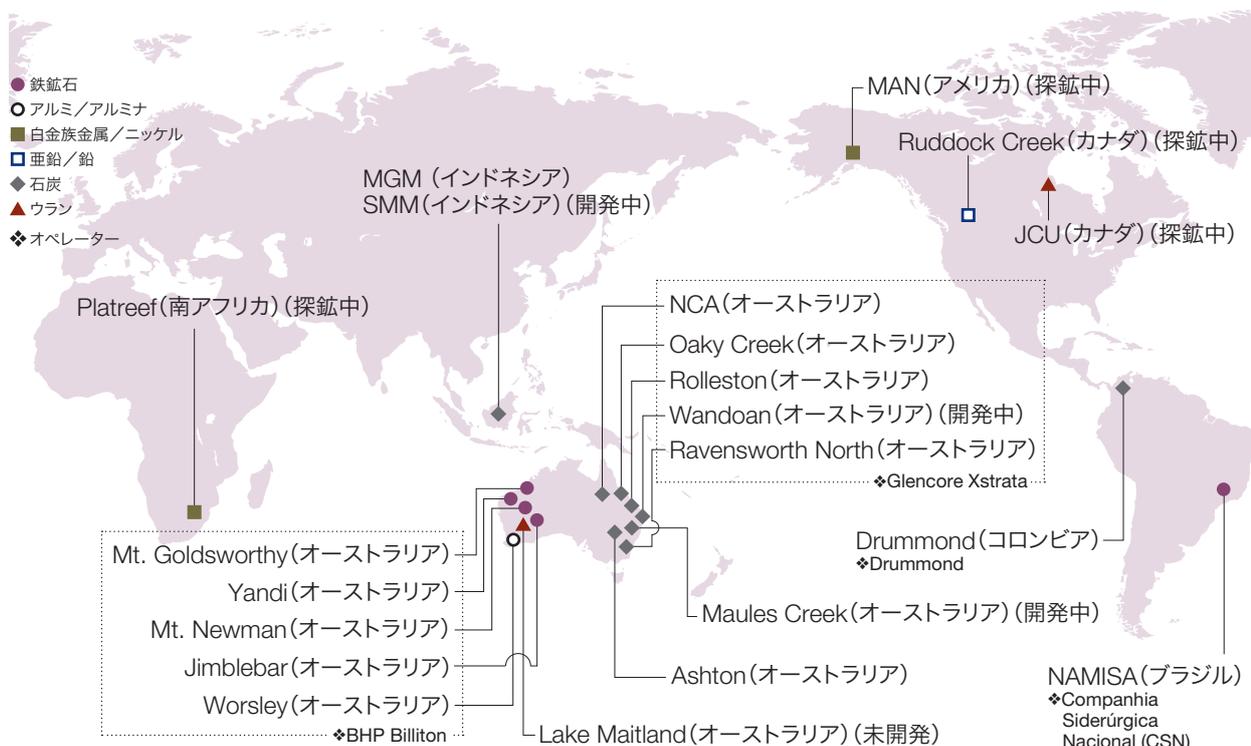


鉄鋼製品事業室

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



カンパニープレジデントからのメッセージ

保有権益の積上げとトレードとのシナジーにより
収益基盤を強化していきます。

金属カンパニーとしての初年度であった2013年3月期は、金属・鉱物資源価格の下落等により、前期比大幅な減益となりましたが、鉄鉱石・石炭の権益数量拡大のための既存権益の拡張投資、トレードとのシナジー追求等により、2012年3月期に引続き収益基盤を強化することができました。

当面の事業環境は先行き不透明感が強く、また、金属・鉱物資源価格ピークアウトの観測が喧伝されてもいますが、金属・鉱物資源の需要は中長期的には新興国

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。日本と世界の金属・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、「Brand-new Deal 2014」においても既存事業の拡張を着実に実行すると共に、新規投資については優良案件を厳選した上で推進し、収益基盤を強化していきます。

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

RESULTS
2013年3月期の概況

業績の推移					単位：十億円
(3月31日に終了した各会計年度)	09	10	11	12	13
売上総利益	¥110.7	¥55.0	¥124.6	¥122.6	¥79.5
持分法投資損益	20.2	9.2	29.4	44.3	42.1
当社株主帰属当期純利益	83.8	42.9	111.0	142.1	82.5

鉄鉱石、石炭の販売数量は増加したものの、販売価格の下落により、売上総利益は前期比35.2%減の795億円となりました。前期における日伯鉄鉱石(株)の支配獲得に伴う一過性の利益計上(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)、及び豪州の税制改正に伴う税効果計上の反動等も影響し、当社株主帰属当期純利益は、前期比41.9%減の825億円となりました。

当カンパニーは、既存権益の供給能力増強に軸足を置いた投資を実行すると共に、開発とトレードの連携強化を推し進め、金属・鉱物資源の安定確保と、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。西豪州鉄鉱石事業では、出荷能力拡充を目的とした投資計画に関して、前期に引続き追加設備等への投資を実行しました。豪州石炭事業では、Ravensworth North炭鉱が生産を開始しました。ソーラー事業では、当社が37.5%出資するScatec Solar社が、南アフリカ共和国において、第1フェーズ75MWの太陽光発電事業を着工すると共に、第2フェーズの売電契約も締結し、計190MWとなる太陽光発電事業の取組みを開始しました。

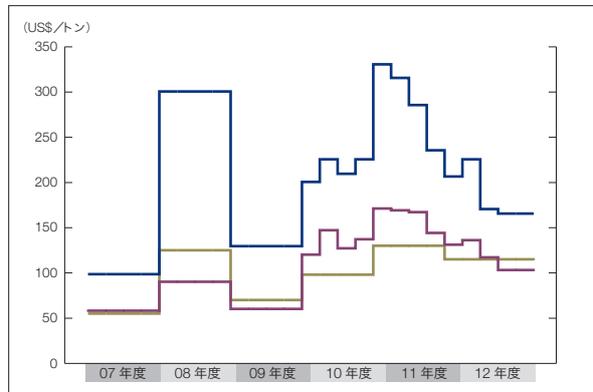
MARKET

中長期の事業環境認識

2012年度は主に中国の短期的な資源需要の鈍化に伴い、金属・鉱物資源価格は総じて下落基調となりました。

金属・鉱物資源の需要は中長期的には新興国を中心に堅調に推移することが予想される一方で、需要面では中国や欧州の経済動向、供給面ではサプライヤーによる新規開発及び拡張計画の進捗により、短期的には需給バランスに変化が起き、金属・鉱物資源価格に影響を及ぼしていくものと思われます。

鉄鉱石・石炭価格の推移



— 鉄鉱石 — 原料炭 (強粘結炭) — 一般炭 (燃料炭)

*1 出所：当社開示資料

*2 2009年度までは対日ベンチマーク価格、2010年度以降は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

STRATEGY

事業環境認識に基づく中長期成長戦略

産業の基盤である金属・鉱物資源を安定的に確保すべく、保有権益の増進を進めることを目指してまいります。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まいります。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組んでまいります。

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み

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。

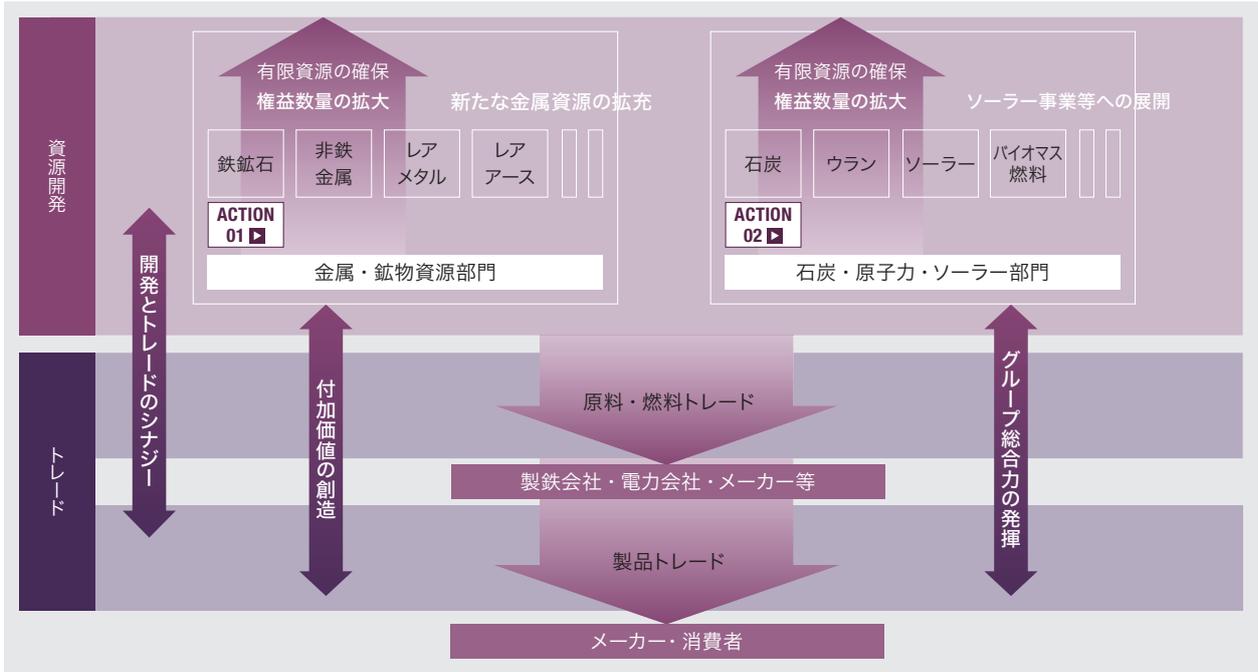
CSRアクションプラン：2013年度行動計画の要点

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、環境マネジメントを推進していきます。鉱物資源の開発・採掘時にパートナー企業と安全・環境面への配慮を推進すると共に、ソーラービジネスなど資源の持続可能な利用に向けた取組みなど地球環境に優しい事業への挑戦を行ってまいります。また対面業界の社会的課題に応じた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/>

事業環境認識に基づく中長期成長戦略



ACTION

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 西豪州鉄鉱石事業における段階的な出荷能力拡張

当社は、ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd (IMEA社)を通じて、世界最大の鉱物資源会社BHP Billiton (豪・英)と共同で運営する西豪州鉄鉱石事業において、段階的な供給能力の拡張計画 (RGP: Rapid Growth Project) を推進しています。

本計画では、中国等の新興国を中心とした鉄鉱石需要の中・長期的な増加に対応するために、主要鉄鉱山の生産・出荷能力及び鉄道輸送能力の拡張と、ポートヘッドランド港にある鉱石積込設備の増設等を実施しています。

これにより、本事業における鉄鉱石出荷能力が、2015年には年間220百万トンまで拡大する予定です。



ポートヘッドランド港 (BHP Billiton社提供)

ACTION 02 豪州及びインドネシアにおける石炭開発事業

当社は、IMEA社を通じて、世界最大級の資源メジャーであるGlencore Xstrata plc (スイス) 他と共同で豪州において数々の石炭開発事業を推進しています。ニュー・サウス・ウェールズ州のCumnock JVにおいてはRavensworth North 炭鉱が2012年夏より生産を開始し、生産能力年間8百万トンに向け、順調に立ち上がりつつあります。同炭鉱が生産する石炭の日本向け独占販売権も保有しており、日本市場を中心とした販売活動に注力していく所存です。

また、インドネシアのカリマンタン島 (ボルネオ) 中央に位置するスプラバリ (SMM) 鉱区における炭鉱、豪州ニュー・サウス・ウェールズ州ガネダ地区のMaules Creek 炭鉱については、各々2013年、2014年の生産開始に向けて着実に開発を進めており、各々年間2百万トン、年間約10百万トンの生産能力を見込んでいます。



Ravensworth North 鉱山

エネルギー・ 化学品カンパニー

Energy & Chemicals Company

石油・ガス・化学品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

事業内容

事業分野

エネルギー第一部門

原油・石油製品・LPG・天然ガス・LNG等のエネルギー関連商品全般の、トレーディング及び関連事業を推進しています。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(株)を中心に事業展開を行っています。



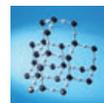
エネルギー第二部門

北米、アゼルバイジャン、サハリン、英領北海等での油・ガス田プロジェクトに参画しており、世界各地での新規案件の発掘に取り組んでいます。

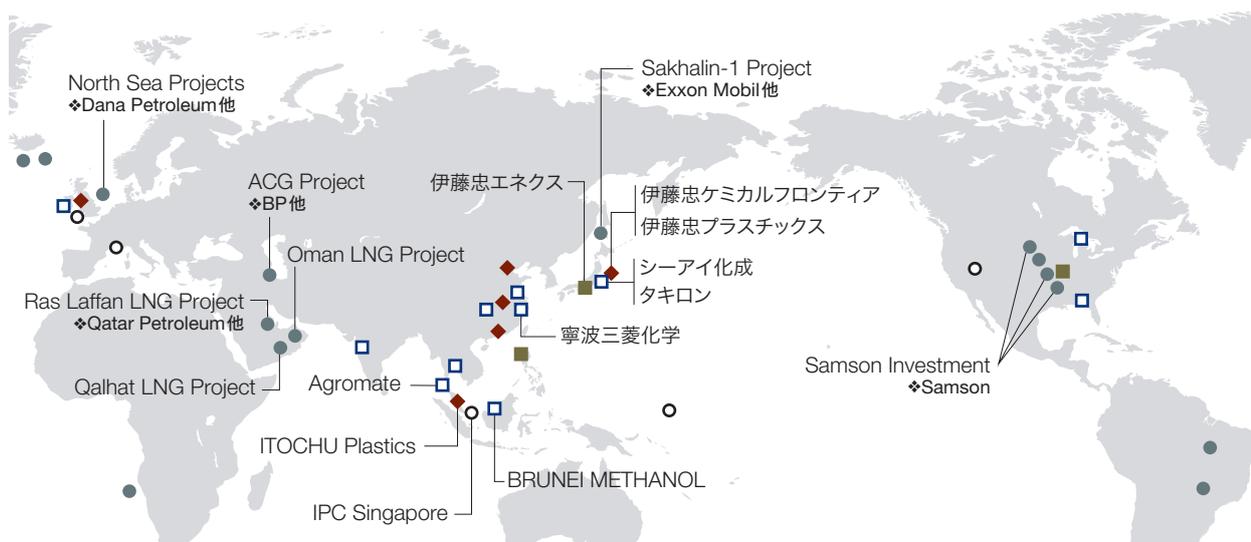


化学品部門

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(株)、伊藤忠プラスチック(株)、シーアイ化成(株)等、数多くの有力事業会社を傘下に擁しています。



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
- ❖ オペレーター

カンパニープレジデントからのメッセージ

部門間シナジーによる収益拡大と安定した経営基盤の確立を目指します。

「Brand-new Deal 2012」の2年目にあたる2013年3月期は、エネルギー分野では英領北海における油田開発プロジェクトへの投資を決定し、化学品分野ではマレーシア最大級の肥料製造販売会社 (Agromate Holdings Sdn Bhd) の株式を取得しました。これらの案件実行により、2012年3月期に実行したエネルギー分野での米国 Samson社への投資、化学品分野での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設立と合わせ、「Brand-new Deal 2014」に向けて優良資産の積上げを行うことができました。

「Brand-new Deal 2014」では、実行済み大型案件からの収穫に注力していきます。加えて、エネルギーと化学

品の両分野におけるシナジーを追求し、更なる優良資産の積上げを行うことで収益拡大を目指すと共に、キャッシュ・フローの重視や経費削減等により、筋肉質で安定した経営基盤の確立を図っていきます。

当社は非資源と資源のバランス経営を謳っていますが、その両方を活動領域とする当カンパニーの役割は重要だと考えています。それぞれの活動領域において戦略を描き実行することで、日本のエネルギー資源の確保や、石油・ガス・化学品分野におけるバリューチェーンを活かした付加価値の創造といった総合商社ならではの機能を通じ、日本及びアジア、ひいては世界の発展に貢献していきます。

RESULTS
2013年3月期の概況

業績の推移

単位：十億円

(3月31日に終了した各会計年度)	09	10	11	12	13
売上総利益	¥159.9	¥146.4	¥151.1	¥155.6	¥165.0
持分法投資損益	2.2	2.0	1.7	2.4	△28.3
当社株主帰属当期純利益	37.9	37.3	12.6	37.8	23.1

売上総利益は、化学品市況が低迷した一方、エネルギー分野における国内エネルギー関連事業の取得や、原重油、石油製品取引等の増加により、前期比6.1%増の1,650億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、サハリン石油ガス関連投資からの受取配当金の増加、投資有価証券売却益の計上があったものの、米国の石油ガス開発関連事業における減損損失の計上により、前期比38.9%減の231億円となりました。

エネルギー分野では、英領北海に保有する鉱区において発見した新規油田群について、オペレーターと共同開発

に着手することで合意しました。化学品分野では、マレーシア最大級の肥料製造販売会社であるAgromate Holdings Sdn Bhdの株式を取得し、将来、逼迫が予想される肥料資源分野への参画を実現しました。また、リチウムイオン二次電池用材料の製造・販売を行う(株)クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパンへの追加出資や、電子素材を製造・販売する戸田工業(株)との資本・業務提携等、新たな成長分野における布石も着実に打ちました。

MARKET

中長期の事業環境認識

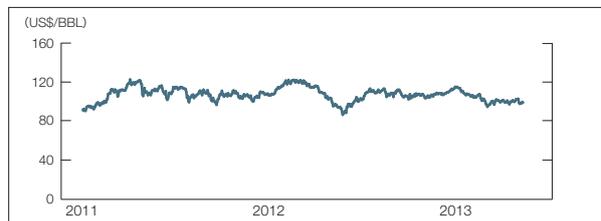
エネルギー分野

産油国の余剰生産能力が限定的であることや中東・アフリカにおける地政学的不安定要因により、原油価格は高値で推移しています。先進国の需要が減少傾向にある中、アジア・南米等の新興諸国の成長により、世界の需要は引続き増加が見込まれることから、原油価格は今後も堅調に推移するものと思われます。北米ガス価格は、非在来型天然ガスの大増産により、低水準で推移していますが、中長期的には緩やかな上昇が見込まれます。一方、日本及び欧州のガス価格は北米よりも緩やかな上昇にとどまり、北米ガス価格との差が縮まっていくものと思われます。

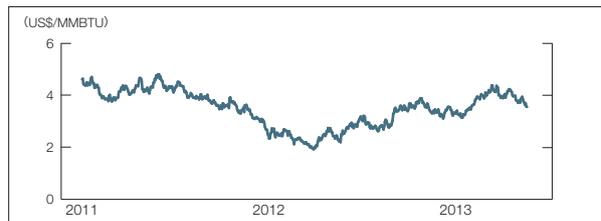
化学品分野

主要マーケットである中国の経済成長の伸びが鈍化していく一方、アセアン及び北・中南米を中心として、需要は堅調に伸びていくものと考えています。供給面では、特に、北米でのシェールガスを原料とする大規模エチレンプラント、及び中東でのエチレンプラントの新增設が控えており、今後は北米・中東から競争力のある化学品がアジア・中南米に向かって流れていくと思われます。

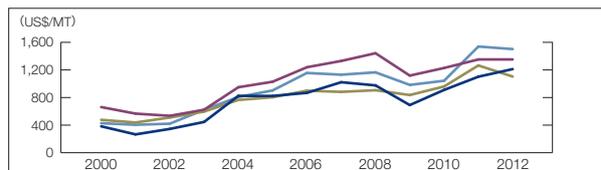
ブレント原油価格の推移



北米ガス価格 (ヘンリーハブ) の推移



化学品市況実績



— HDPE (高密度ポリエチレン) — PTA (高純度テレフタル酸)

— PX (パラキシレン) — BZ (ベンゼン)

出所：各種資料より伊藤忠商事作成

STRATEGY

事業環境認識に基づく中長期成長戦略

エネルギー分野

開発に関しては、既存案件の拡張やリスクを最小限に抑えた新規優良案件への参画により、知見を活かした業容の拡大を目指します。トレードに関しては、従来のフローであるアジア各国での中東からの輸入卸売事業の継続・拡大を図ると共に、北米での非在来型原油・ガスの生産拡大を好機と捉え、北米からアジアという新しい流れにも対応していきます。また、北米において保有する天然ガス権益を活かしたトレードビジネスの展開を図っていきます。

化学品分野

有機化学品・合成樹脂・肥料を含む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、川上領域の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医薬品を含むリーテイル・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CSR

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、エネルギー資源・インフラの開発、川上での商材確保、川下でのサプライチェーン強化を通して、安全・安心な品質の確保と安定的な供給を行い、持続可能な社会の実現に貢献します。

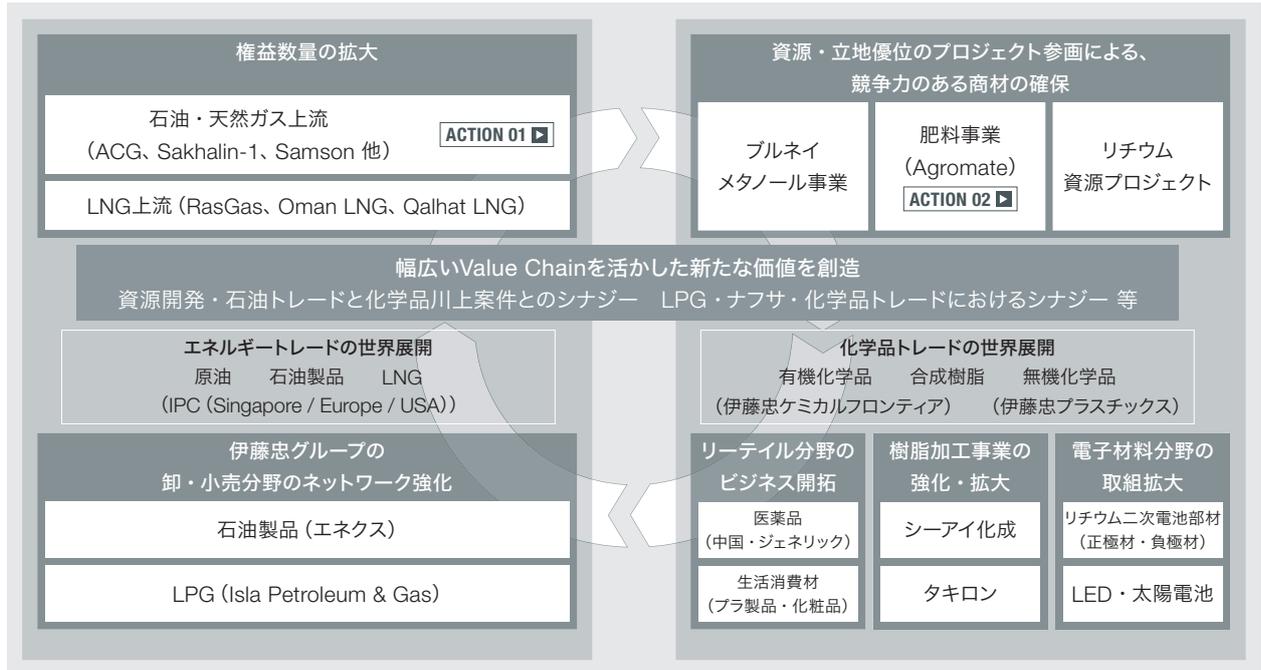
CSRアクションプラン：2013年度行動計画の要点

従来型油田開発によるエネルギー資源の安定確保・安定供給と同時に、再生可能な自然エネルギーであるバイオエタノール、DME、リチウム電池関連事業など地球環境に優しいビジネスへの取組みをグループを挙げて推進します。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/>

事業環境認識に基づく中長期成長戦略



ACTION

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 英領北海油田開発プロジェクト (WIDP)

CIECO Exploration and Production (UK) Limited (当社100%子会社)が英領北海に保有する鉱区(持分比率23.08%)において発見した新規油田群(Western Isles Development Project(以下、「WIDP」))につき、オペレーターのDana Petroleum (E&P) Limitedと共同での投資を決定し、開発につき2012年12月に英国政府の承認を取得しました。

当社は1993年以来、2005年のアルバ油田権益の追加取得等、英領北海の石油開発事業に従事し、資源の安定確保に取組んできました。WIDPには1996年の試掘作業時から参画し、この度開発へ移行したものです。2015年の生産開始により、当社の原油・ガスの持分権益数量は約1万バレル/日(ピーク生産時)増加する見込みです。英領北海で蓄積された技術・商務両面のノウハウを活用し、WIDPの生産移行、更なる容容拡大を目指します。



建造中のSEVAN型(円型)浮体式石油開発設備

ACTION 02 マレーシア最大級肥料製造販売会社の株式取得

マレーシア最大級の肥料製造販売会社であるAgromate Holdings Sdn Bhd(以下、アグロメイト社)の株式を取得しました。アグロメイト社は、マレーシア国内に7カ所、インドネシア国内に2カ所の物流拠点を持し年間約130万トンの肥料を販売する、アジア域内でも有数の規模を誇るマレーシア最大級の肥料ディストリビューターです。またマレーシア・サバ州において年間20万トンの生産能力を持つNPK(窒素・リン酸・カリウム)肥料工場を保有しています。

アジアの肥料需要は中国・インド等を中心に今後拡大していくことが予想されます。世界的にも、人口増加に伴う食料需要の増加を通じて、肥料資源の需給が中長期的に逼迫すると思われま。当社は新規の肥料資源分野への投資を行い、アグロメイト社と共同でアジア域内を中心とした強固な販売体制を構築することで、食料安定供給の一翼を担います。

商品画像



アグロメイト社工場外観

食料カンパニー

Food Company

グローバルSIS戦略を加速し、日本・アジアから世界の食料業界のリーディングカンパニーを目指します。



食料カンパニー プレジデント

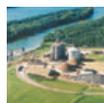
青木 芳久

事業内容

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、乳製品等、さまざま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。



生鮮食品部門

生鮮三品（水産物、畜産物、農産物）を中心に、産地ー製造加工ー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。Dole事業の買収を契機に内需型のビジネスモデルに加え、アジア市場を中心としたグローバルビジネスモデルを拡大していきます。



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や効率的な食品流通網の構築を行っています。小売業から外食、中食まで幅広いチャネルをカバーしており、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。



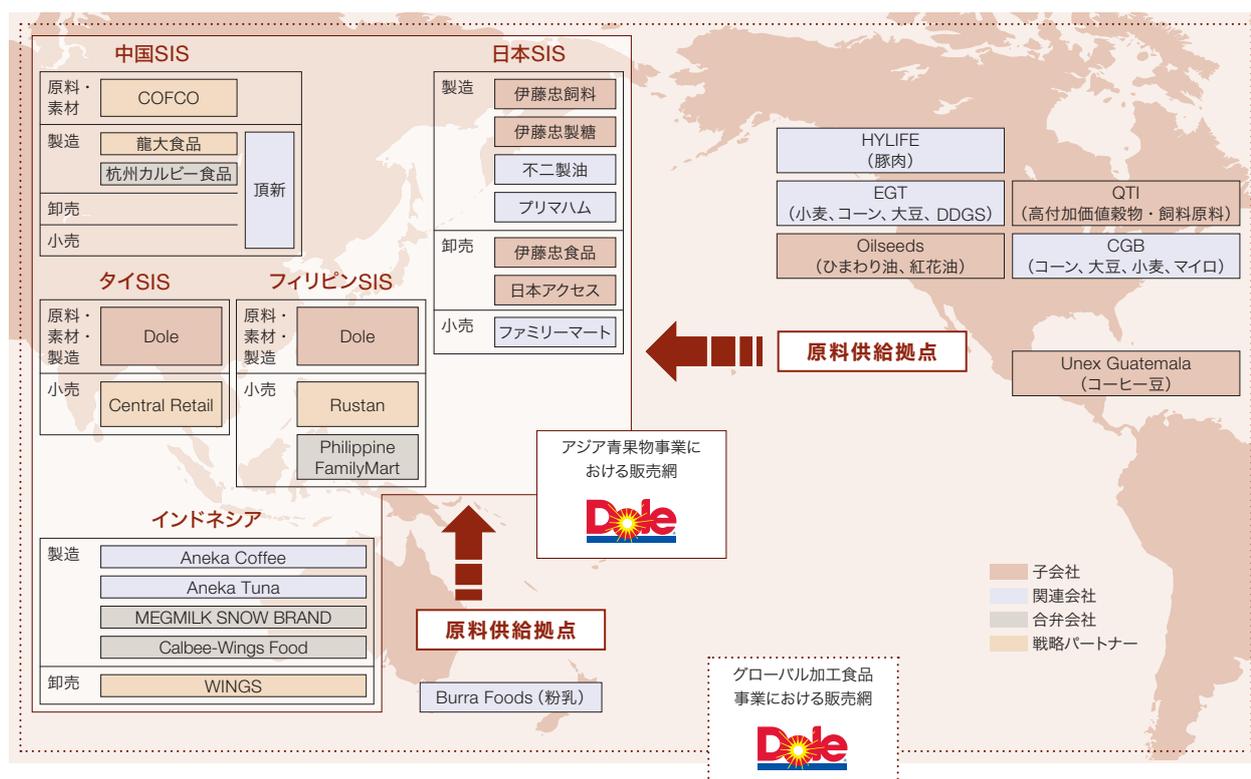
食料中国事業推進部

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みを中心に、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。



* SIS戦略：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。

ビジネスポートフォリオ



カンパニープレジデントからのメッセージ

日本・アジアを起点としたグローバルSISを加速させることで
更なる収益拡大を図ります。

2013年3月期は世界経済の不透明感が継続する中、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、連結純利益457億円というカンパニー史上最高益を実現することができました。

「Brand-new Deal 2014」の初年度にあたる2014年3月期においては、16.85億米ドルを投じたDole事業の買収を起点に新たなステージに挑戦していきます。これまでカンパニーの基本戦略であるSIS戦略は、国内における食料バリューチェーンを中国・アジアへと拡大していくことで発展を遂げてきましたが、Doleが持つ全世界の

販売ネットワークに加え、世界的に認知度の高い「Dole」ブランドを継承したことにより、全世界に事業展開が可能な基盤を持つことができたと考えています。これにより既存商品の販売拡大に加え、「Dole」ブランドを活用した新商品の開発や新規ビジネスの展開を図っていきます。今後は日本・アジアから世界の食料業界のリーディングカンパニーを目指し、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550億円を目指します。

RESULTS
2013年3月期の概況

業績の推移					単位：十億円
(3月31日に終了した各会計年度)	09	10	11	12	13
売上総利益	¥335.6	¥270.0	¥201.0	¥201.2	¥202.7
持分法投資損益	10.1	13.0	11.7	20.1	22.9
当社株主帰属当期純利益	20.2	27.8	22.4	43.8	45.7

売上総利益は、冷凍食品子会社の関連会社化による生鮮・食材関連分野の減益があったものの、食品流通関連子会社の取扱増加により、前期比0.8%増の2,027億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、前期の固定資産売却益計上や保険金受取の反動があった一方で、投資有価証券売却益の計上に加え、コンビニエンスストア事業の業績好調などにより、前期比4.3%増、過去最高益となる457億円となりました。

国内では引き続きSIS戦略を推進し、(株)ファミリーマート、前期に経営統合を完了した(株)日本アクセスを中心とする食品流通分野の事業拡大を推進しました。海外では、

頂新(ケイマン)ホールディングとの共同取組を軸に、パートナーとの連携を更に推し進め、事業基盤の強化を図ると共に、フィリピンへの(株)ファミリーマートの新規進出をはじめ、SIS戦略のアジア全域への拡大を図りました。また、世界最大の青果物メジャーである米国Dole Food Company, Inc.より、アジア青果物事業とグローバル加工食品事業を取得することを決定し、グローバルSIS戦略の加速に向けた推進力を獲得しました。また、カナダでの豚肉生産事業への参画等により、食糧資源トレードの拡大に取組みました。

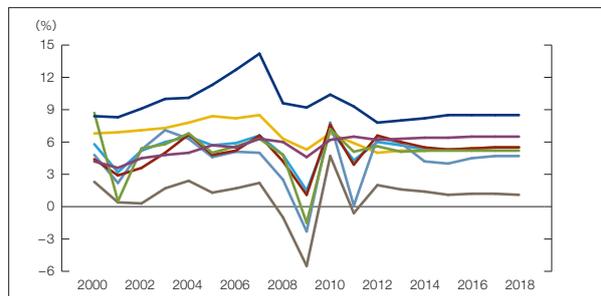
MARKET

中長期の事業環境認識

新政権下において大規模な金融緩和策が実施されるとの観測により、円安と株高が進行したことから、冷え込んでいた消費者マインドが改善され個人消費が活発化し、日本経済は上向きに転じました。当カンパニーにとって国内市場は重要な収益基盤であり、昨今の景気回復は追い風である一方、少子高齢化の進行と人口減という問題は解消の見込みが立っておらず、中長期的に大きな成長は見込み難い状態です。

中国市場については、人口増加率が低下基調に転じ、GDP成長率にも陰りが見えてきているものの、世界一の人口を誇る巨大市場として、更なる購買力増加が期待されます。また、アセアン5（インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム）に代表される東南アジアの人口増、GDP成長率の伸びが同地域の堅調な経済成長を物語っており、今後の新しい市場としてその重要性が高まっています。

各国のGDP成長率



— 中国 — インドネシア — マレーシア — フィリピン — タイ
— ベトナム — アセアン5 — 日本

出所：International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2013

STRATEGY

事業環境認識に基づく中長期成長戦略

当カンパニーのSIS戦略（川上分野から川下分野までの垂直統合）は、国内の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（Step 1）。また成長著しい新興国における需要を取込むため、かつ国内の少子高齢化に伴う人口の減少や市場の縮小に対応するため、当カンパニーは頂新ホールディングをはじめとする中国・アジア各国の戦略パートナーとの共同取組を軸に、食料バリューチェーンを海外に水平展開するグローバルSIS戦略を推進・発展させることでSIS戦略の基盤を拡充してきました（Step 2）。更に、今回買収したDole事業が持つ世界的なブランド「Dole」や生産から販売までのネットワークと、当カンパニーが有する食料バリューチェーンを有機的に融合することで、既存商品の販売拡大、「Dole」ブランドを活用した新商品開発や新規ビジネス展開を図り（Step 3）、グローバルSIS戦略を加速していきます。

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。

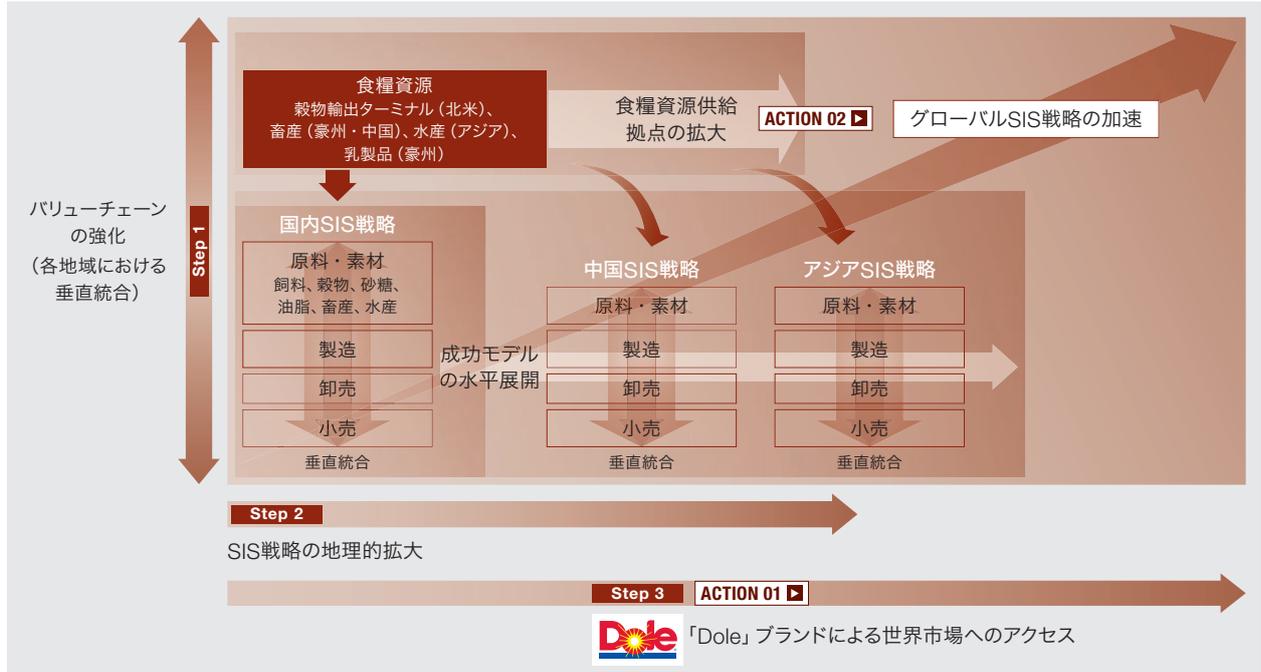
CSRアクションプラン：2013年度行動計画の要点

食糧資源安定供給／環境保全／社会・生活インフラとしてのコンビニエンスストアの機能強化／より健康的な食品の開発／食の安全確保のための検査体制強化など、さまざまな社会要請に合わせた取組み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/>

事業環境認識に基づく中長期成長戦略



ACTION

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業を買収

米国Dole Food Company, Inc. (以下、Dole社) が保有してきたアジアにおける青果物事業とグローバルに展開する加工食品事業を、当社が2012年10月に新設したDole International Holdings(株)を通じ、総額16.85億米ドルにてDole社より取得しました。



商品画像

当社が有する世界的な食料バリューチェーンと、今回買収した事業が持つ「美と健康」をコンセプトに掲げる世界的なブランド「Dole」や生産から販売までのネットワークを融合することにより、お互いの既存商品の販売拡大を図ると共に、「Dole」ブランドを活用した新商品の開発や新規ビジネスの展開を推進し、当該事業価値の更なる向上に努めます。

今後、両事業の買収を機にグローバルSIS戦略を加速し、世界の食料業界のリーディングカンパニーを目指していきます。



Dole本社にて

ACTION 02 カナダでの豚肉生産事業への参画

2012年12月、カナダ最大級の養豚・豚肉生産者であるHYLIFE GROUP HOLDINGS LTD. (以下、HYLIFE社) の株式の33.4%を取得し、カナダでの豚肉生産事業に参画することになりました。



HYLIFE本社にて

HYLIFE社は同国マニトバ州を中心に自社による豚肉の一貫生産事業(種豚事業から養豚、飼料配合、豚肉加工)を行っている企業です。その一貫生産体制を活かし、飼料や品種を独自で管理し、安心・安全な豚肉を世界各地の市場に供給しています。日本市場向けにも、お客様のニーズに合わせた飼料等を使用することで、付加価値の高い、こだわりの豚肉を安定的に供給しています。

今後は当社の販売ネットワークを活用し、日本市場のみならず、消費伸長が続く中国を中心としたアジア市場での、HYLIFE社の安心・安全な豚肉の販売拡大を狙います。また、中国市場においては、当社の重要なパートナーである



HYLIFE社工場外観

龍大グループとの豚肉生産事業において、養豚分野での技術交流等を通じ、事業の拡大を目指します。

住生活・ 情報カンパニー

ICT, General Products & Realty Company

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

事業内容

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セールスサービスの事業



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	 国内住宅開発事業	 海外不動産開発事業	 物流施設開発事業	 国内/海外 金融事業

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。

2013年3月期に「住生活・情報カンパニー」として発足した当カンパニーは、極めて広い事業領域（生活資材、情報通信、保険、物流、建設、金融）を持ち、大きな可能性を秘めています。

その可能性の実現として、「Brand-new Deal 2012」期間中には、英国タイヤ小売最大手Kwik-Fitグループ買収、北欧パルプメーカー：METSA FIBRE社への投資、マレーシア及びシンガポールのITサービス事業者買収といった新規大型投資を積極的に実行してきました。その結果、連結純利益も521億円（2013年3月期）まで拡大できましたが、まだまだ盤石とはいえないと認識しています。

従い、「Brand-new Deal 2014」期間中はまず何よりも既存案件の磨き上げを通じた安定成長に注力し、より一層強固な収益基盤の構築に向けて邁進します。

もちろん、オーガニック・グロースだけでは賅いきれない分野に関しては、各種案件を十分吟味の上、絞り込み・厳選を図りつつも時機を逃さず投資実行していきます。

また、広大な事業領域を持つ当カンパニーの特徴を活かし部門・分野間の連携を深めることで、顧客に対する総合的なアプローチを通じた付加価値創造にもチャレンジしていきたいと考えています。

これら施策を着実に実行することで、「一騎当千」の人・組織が、互いに「融合」することを通じ、「新価値・真価値」を創造できるカンパニーを目指します。

RESULTS

2013年3月期の概況

(3月31日に終了した各会計年度)	09	10	11	12	13
売上総利益	¥235.3	¥204.0	¥208.3	¥244.6	¥236.6
持分法投資損益	2.1	△7.9	3.9	17.4	24.5
当社株主帰属当期純利益	16.8	6.2	6.0	37.6	52.1

前期のKwik-Fitグループの買収、及び国内情報産業関連事業の取引増加があった一方で、マンション販売の減少、携帯電話関連事業子会社の関連会社化、並びに前期の連結子会社売却等により、売上総利益は、前期比3.3%減の2,366億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、投資有価証券損益の増加、持分法投資損益の大幅な増加に加え、前期の法人実効税率変更に伴う繰延税金資産の取崩損計上の反動等により、前期比38.6%増の521億円となりました。

当期は、海外を中心に成長分野・地域における優良資産の積上げを積極的に推進すると共に、資産入替を継続し、収益構造の更なる強化を図りました。生活資材分野では、

世界最大級の針葉樹パルプメーカーであるフィンランドのMETSA FIBRE社への投資を実行し、リーディング・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。また、情報通信分野では、伊藤忠テクノソリューションズ(株)と共に、マレーシア・シンガポールのITサービス企業の株式を取得し、成長市場と位置付ける東南アジアへの展開強化を図りました。保険分野では、世界最大の保険市場である英国ロイズ保険組合でのロンドンにおける保険引受事業に、日本の一般事業会社として初めて参入しました。建設・金融分野では、国内物流施設開発事業、海外不動産開発事業等の既存事業を着実に強化しました。

MARKET

中長期の事業環境認識

紙の原料であるパルプの市販品流通量は、リーマンショック後に一時減少したものの、中国を中心とした需要拡大に伴い、再び増加基調に戻っており、今後も同様の傾向が続くものと思われま。当カンパニーは年間2百万トンを超える取扱量を有し、リーディング・パルプトレーダーの地位を盤石のものとしています。英国タイヤ市況は2011～2012年にかけて悪化しましたが、ここにきて底打ちの兆しが見られます。かかる状況下、Kwik-Fitの業績は底堅く推移しています。

情報通信分野については、経済成長著しいアジア地域においてIT需要が今後益々高まっていくものと思われ、当カンパニーにとって大きな事業機会となっています。国内においては、引続きスマートフォンへの移行が情報通信市場を活性化していくものと考えています。

不動産証券化市場は、リーマンショックによる一時的な調整局面を除けば概ね順調に成長しており、今後も同様の傾向が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。

STRATEGY

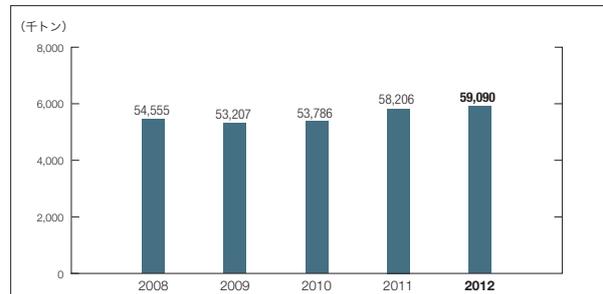
事業環境認識に基づく中長期成長戦略

広大な事業領域を抱える当カンパニーですが、基本は各部門・分野が専門性を強化・拡大し、「一騎当千」たり得る組織として確固たる収益基盤を確立することと考えています。例えば、紙パルプ分野ではセニブラ社に加え、METSA FIBRE社への投資を通じリーディング・パルプトレーダーとしての地位を確固たるものとしています。

次に、こういった「一騎当千」の組織同士が部門・分野の垣根を越えて連携し「融合」することで収益拡大を図ります。例えば、建設分野で当社と不動産取引を開始したIT企業と、通信・紙パルプ・物流分野へと取引を拡大しています。

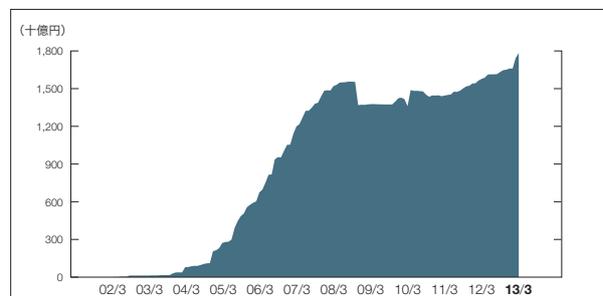
これらを通じ、収益の複層化・重層化を追求することで従来の取引には無かった「新価値」を創造していきます。また一過性の取引に終わらせることなく継続的な取引に発展させることを通じ「真価値」への昇華にもチャレンジしていきます。

市販パルプ数量



出所：RISI / Sales results

住宅系J-REITの保有不動産額推移



出所：(社)不動産証券化協会

事業環境認識に基づく中長期成長戦略

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。

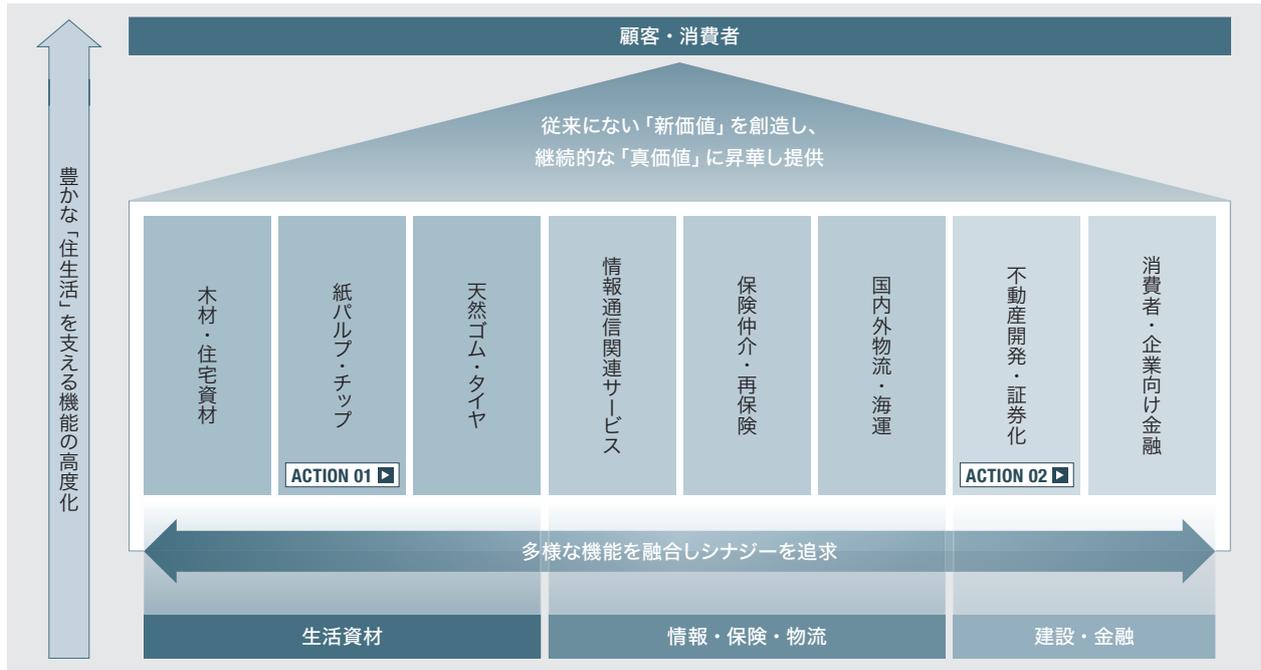
CSRアクションプラン：2013年度行動計画の要点

持続可能な資源利用に繋がる森林認証材の取引、環境配慮型分譲マンションの開発、ITを活用したエネルギー管理ソリューションビジネスといった環境に配慮したビジネスを推進します。また、中国・アジアにおける物流ネットワーク構築、建設・金融分野での現地パートナーとのビジネスの推進により、国際社会の発展と豊かな社会の実現に寄与します。一方、サプライチェーンマネジメントの強化や関係法令等の遵守も、引き続き着実に進めてまいります。

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/>

事業環境認識に基づく中長期成長戦略



ACTION

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 世界最大級パルプメーカーへの出資

紙パルプ事業においては、2012年5月、世界最大級のフィンランド針葉樹パルプメーカー METSA FIBRE OY (METSA社) に24.9%、約480百万ユーロを出資しました。製紙原料は大きく広葉樹パルプと針葉樹パルプに分けられます。広葉樹パルプについては、既に、生産拠点として世界的に優位性を持つブラジルのCENIBRA社に出資し、CENIBRA社の広葉樹パルプを全世界に販売しています。この度のMETSA社への投資を通じた針葉樹パルプの取扱量増加により、最高峰の質、量を兼ね備えたリーディング・パルプトレーダーとしての地位を確固たるものにしていきます。METSA社はパルプ製造工程で電力も創出しており、自社使用分以外の余剰分は周辺地域へ供給しています。その量はフィンランドで創出されるバイオエネルギーの約2割を占めており、地域環境保全に貢献しています。

このような優良パートナーとの取組みを通じ、今後も更なる事業強化を推進していきます。



METSA社工場外観

ACTION 02 国内不動産開発事業の取組み

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「パートナーシップ」です。このキーワードのもと、国内の不動産開発分野においては、コア事業である住宅（分譲／賃貸）、物流施設、オフィスビル等の多様な事業を展開しています。

2012年6月には、伊藤忠都市開発(株)、東京建物(株)と共同で開発したオフィスビル (TIXTOWER UENO) をジャパンリアルエステイト投資法人へ売却、2013年4月にはケネディクス(株)とDHLサプライチェーン(株)専用の物流施設 (相模原ロジスティクスセンター) の開発に着手する等、多様な取組みを推進し、収益力の強化を図っています。

また、「安心・安全を主眼においた良質な施設の提供」、「環境への配慮の徹底」を建設・金融部門のCSRアクションプランとして掲げており、今後もCSRを意識した不動産開発事業を推進していきます。



TIXTOWER UENO



相模原ロジスティクスセンター完成予想図

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)



巨大な消費市場・食糧資源を抱え、シェールガス革命・各種産業のイノベーション・景気回復が着実に進行する北米における当社の活躍の機会が確実に増加します。伊藤忠の持つ多様な機能を融合し、従来の延長線上の発想を越えた独自性の高い付加価値を創造して厳しい競争を勝ち残り、新たな収益源を追求・構築していきます。

中南米

林 正樹

中南米総支配人



中南米は引続き堅調な経済成長が期待され、新たに太平洋同盟も発足、日本を含むアジアとの連携を益々深めていくことが予想されます。当ブロックは金属・森林資源、食糧、バイオエタノール関連のビジネスに取組むと共に、自動車分野等、今後拡大が予想される内需関連ビジネスにも挑戦し、更なる収益の拡大を目指します。

欧州

今井 雅啓

欧州総支配人



欧州経済は2013年後半から緩やかに回復し始めると予想されていますが、本格的な回復には更に時間を要すると考えられます。

このような状況下、近年実行した投資案件の着実な育成に重点を置く一方で、当社の強みである生活消費関連分野や電力・水・環境等のインフラ分野での新規投資による更なる成長を追求していきます。

アフリカ

赤松 知之

アフリカ支配人



2013年6月の第5回アフリカ開発会議(TICAD V)ではアフリカへの新たな支援策、投資促進施策が打ち出され、アフリカへの関心がより高まっています。当ブロックはブラチナ鉱山、ガス田投資、大型太陽光発電に加え、自動車販売、消費材販売などの非資源分野でも事業投資を推進し、成長する市場への布石を打っていきます。

中近東

都梅 博之

中近東総支配人



2013年春、アラビア半島北東部は、豪雨とイラン・パキスタン国境で発生した地震に見舞われました。変化する自然環境同様、地域の政治・経済環境は未だ大きく揺れています。資源の安定供給と共に、人口増加と生活水準の向上に対応した輸送機・食料・繊維・生活資材の拡販、大規模インフラの建設及びサービス提供に注力していきます。

東アジア

小関 秀一

東アジア総代表



東アジアの経済は、中国を中心に域内相互依存度を益々高めつつあります。高度成長期から安定成長期に移行しつつある中国経済ですが、巨大な消費市場を背景とする内需が引き続き域内経済を牽引していくものと思われます。当ブロックは、生活消費関連分野を中心に中国の内需に深く入り込み、収益の拡大を目指します。

大洋州

2013年3月期は金属資源価格の急落により節目を迎えた年でしたが、長期的視点では世界の需要を充たす豊富な資源を持つ豪州の地位は揺ぎなく、競争力のある資源ビジネスを引続き推進していきます。非資源分野では、世界の需要に応える大洋州の食糧・森林資源確保に努めると共にインフラ関連ビジネスにも挑戦していきます。

アセアン・南西アジア

人口20億人を擁し経済成長が持続する中、中間層の消費が拡大し、「チャイナ・プラス・ワン」として輸出企業の進出が増えている当ブロックは、地場有力企業と組んだIPP・港湾等のインフラ事業、Doleやファミリーマート等の生活消費関連事業、石炭・ガス等の資源開発関連事業に注力し、収益拡大とブレゼンスの向上に邁進します。



佐々木 淳一

大洋州総支配人
アセアン・
南西アジア
総支配人

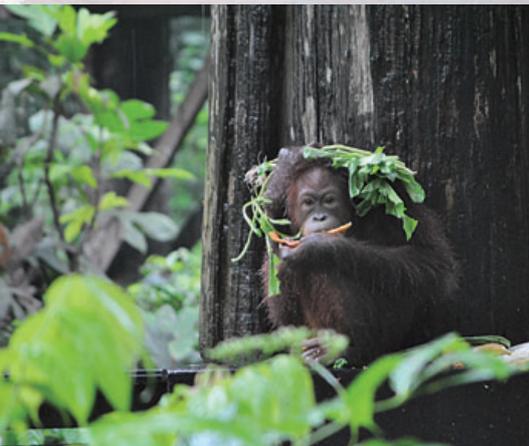
CIS

藤塚 潔

CIS代表



豊富な天然資源・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、関係各国の国益に直結する資源分野に注力すると共に、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、サービス・情報システム関連等のビジネスを伊藤忠のグローバルネットワークを活用し拡大していきます。



CSR 企業の社会的責任

78 伊藤忠商事のCSRとは

80 **活動 HIGHLIGHT** —ビジネスを通じた社会的課題の解決
サプライチェーンを通じ、
インドの綿花農家の課題解決を目指す
プレオーガニックコットンプログラム

82 **サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト**
リチウムイオン二次電池ができるまで

85 伊藤忠商事のISO26000中核主題への取組み

86 ■ 人権

87 ■ 労働慣行

89 ■ 環境

91 ■ 公正な事業慣行

92 ■ 消費者課題

93 ■ コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

伊藤忠商事のCSRとは

伊藤忠商事は、世界のさまざまな地域において、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、本業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

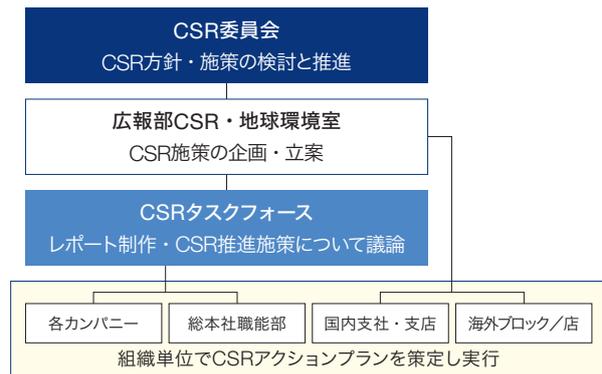
伊藤忠商事では、初代の伊藤忠兵衛が麻布類の卸売業を始めた創業1858年から150年以上にわたり、近江商人の経営哲学「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神を受け継いできました。

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。

CSRマネジメント体制図



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合わせて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。

2013～2014年度の中期経営計画「Brand-new Deal 2014」の期間中のCSR推進基本方針は、持続可能な資源の利用をサプライチェーン全体で更に推進していくことを目指し、以下の通り改訂致しました。

- 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 環境・人権に配慮し、持続可能な資源利用に繋がるサプライチェーンマネジメントの強化
- 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

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？ |

伊藤忠商事のCSR推進体制

伊藤忠商事では、広報部CSR・地球環境室が中心となり、全社CSR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職能部のメンバーによる「CSRタスクフォース」を組成し、各レポートの制作及びCSRアクションプラン等のCSR推進施策について議論し、より一層のステークホルダーとのコミュニケーションの強化を目指しています。

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、総本社職能部、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。

CSR上の重要課題

伊藤忠商事は、「CSRアクションプラン」をもとに、自社の持続可能な事業活動に不可欠な4つのCSR上の重要課題を選定しました。当社では、「CSR推進基本方針」のもと、事業活動を通じてこれらの課題の解決に注力していきます。

- 1 気候変動
- 2 持続可能な資源の利用
- 3 人権の尊重・配慮
- 4 地域社会への貢献

これらの重要課題は当社の事業戦略やGlobal Reporting Initiative 4.0、IIRCのフレームワーク等の国際的なガイドラインに基づき、継続して検証・補完を行い、長期的な視点で、事業活動を通じたCSRの推進に活かしてまいります。

※ 具体的な取組みの一部は、活動HIGHLIGHT (P80)、サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト (P82) で紹介しています。

事業投資・サプライチェーンにおける社会・環境影響評価

当社では、新規事業投資先及びサプライヤーについて、社会・環境面での影響評価を行っています。

新規事業投資先については、「投資等に関わるCSR・環境チェックリスト」を使用して、事前に実態及び課題を認識して、投資判断に役立てています。2012年度末に、このチェックリストをISO26000の7つの中核主題に照らし、改訂を行い、2013年度から運用を開始しています。

サプライヤーについても、「伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針」に則り、サプライヤーの社会・環境側面の実態把握に努めています。特に人権・労働側面について力点を置いたサプライヤー調査を毎年約400社に対して実施しています。(⇒P86参照)

今後もこれらの取組みを通じCSRマネジメントを強化していきます。

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み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」



「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。

社外からの評価

伊藤忠商事は、社会的課題の解決に資するビジネスをCSR推進基本方針に掲げています。2012年8月には繊維カンパニーで展開するインドのプレオーガニックコットンプログラムが、国連開発計画 (UNDP) が主導する、商業活動と持続可能な開発を実現するビジネスを促進する世界的なイニシアティブ (取組み) である、「ビジネス行動要請 (BCtA)」に応える取組みとして高く評価され承認されました。

また、社会的責任投資 (SRI) の分野では、2012年7月、商社ビジネスを通じ、自然エネルギー分野に取組んでいること等が評価され、東京証券取引所グループ (現 東京証券取引所) より、ESG銘柄に関する優れた企業の1社として選定されました。また、2013年2月にSRIのための調査・投資助言等を行う(株)インテグレックスが選出する「誠実な企業」賞2013の優秀賞を受賞しました。「三方よし」の精神を土台に、世界中の社員が、山積する社会的課題に対して技術や資金を使っていかにアプローチしていくかを考える環境づくりが評価されました。

活動HIGHLIGHT ビジネスを通じた社会的課題の解決

サプライチェーンを通じ、インドの綿花農家の課題解決を目指す

プレオーガニックコットンプログラム

1960年代の緑の革命以来、インドでは遺伝子組み換え種子とそれに適応する農薬が多量に使われてきました。その結果、貧困層が多い綿花農家にとって農薬の購入及び使用が経済面や健康面で大きな負担となっています。この状況を、ビジネスを通じて改善していくことを目指し、2008年にプレオーガニックコットンプログラムを開始しました。年々拡大している取扱量やプログラムに参加する農家の状況等を報告します。



プレオーガニックコットンプログラムとは

プレオーガニックコットン（以下POC）プログラムは、2008年から伊藤忠商事と（株）クルックが共同で実施する「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年の移行期間に、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、プレミアムを付けて買い取り保証することで、農薬や化学肥料による環境・健康への被害、農家の経済的負担を軽減することを目的としています。

POC取扱量の拡大

2008年のプログラム開始からこれまでに2,346世帯の農家が参加し、うち1,184世帯がオーガニックの認証を取得しました。また綿花の取扱量は、アパレルメーカーや自然化粧品メーカーなど40社を超える製品に導入され、2012年に1,000トンに達しており、2013年には大手客先との取組みがPOCの売上と市場拡大を牽引し、取扱量1,500トンが見込まれています。今後は欧米市場など海外にも拡大し、2017年には取扱量10,000トン、取扱高50億円規模を目指しています。POCの継続的な取扱量の拡大により、インド

のオーガニック栽培農家数の増加実現を通じ、より多くの綿花生産者の生活環境の向上を目指します。

	綿花数量	関連商品売上合計
2012年	1,000トン	3億円
2015年	5,000トン	23億円
2017年	10,000トン	50億円

BCtAに承認

POCはミレニアム開発目標（MDGs）*にも貢献することから、2012年、国連開発計画（UNDP）が主導する、商業活動と持続可能な開発を実現するビジネスを促進する世界的なイニシアティブ（取組み）である、「ビジネス行動要請（BCtA）」に定める取組みとして高く評価され承認されました。この承認により、開発途上国の人々をサプライチェーンに取り入れるインクルーシブビジネスの日本発の成功事例として、POCプログラムの国際的な認知度が向上しました。



* ミレニアム開発目標（MDGs）：極度の貧困と飢餓の撲滅など、2015年までに国際社会が達成すべき8つの開発課題

POC採用企業様の声

エコや社会貢献をビジネスに繋げる

エコや社会貢献に対する意識の高まりから、風力発電を使った紡績での商品は2013年のマーケットに合致する企画になると思い、2012年4月には伊藤忠商事の担当者と共にインドに飛び、POCの農家や風力発電の様子を確認させていただきました。2013年3月末から婦人、紳士、子どものカジュアルウェアを、4月からは肌着も販売を開始しています。2013年は100万枚の販売計画で、来年は更に拡大を計画しています。



北出 耕三氏

(株)イトーヨーカ堂
衣料事業部
SPA推進室総括マネジャー

第三者による現地報告

2012年12月にインドのPOCプログラムに参加する農家の状況を調査した法政大学 吉田秀美准教授の現地調査報告です。



吉田 秀美氏 (左から3番目)
法政大学大学院公共政策研究科准教授
最近の研究テーマは企業のCSR活動やソーシャルビジネスを通じた貧困削減

POCプログラムは、インドの農家の生計向上や生活改善に向けたユニークな取組事例として、国際協力の観点からも評価されている。開発途上国の農村支援に商社が関与することの第1の強みは、ODAプロジェクトのように実施期間限定の予算にしばられていないので、ビジネスと開発の両立が成立する限りは活動を継続していける可能性が高いこと。第2に大口の顧客との取引関係を活かして販売規模を拡大できるので、今後もより多くの農家を支援していける可能性が高いことが挙げられる。一方で、現場の農民からはどのように見られているのだろうか。2012年12月にインド人リサーチャーの協力を得て現地調査を行った。

プログラム開始当初からの活動地であるマディヤ・プラデシュ州では有機農法を推進するラジエコファームがPOCプログラムの技術普及や綿花の買い上げを担当している。フィールドスタッフが各村を回って参加希望者を募り、在来種の種子の無料配布や、牛糞や薬草を使った肥料・殺虫剤作りの技術指導、認証団体から有機認証を受けるための支援も行っている。調査では、POC参加農家120世帯及び近隣の非参加農家60世帯を対象に、収入や支出、生活の変化などを聞き取りした。この結果、(1) POCに参加した農家は綿花の生産財(農薬・肥料・種子)への支出を大きく減らしている、(2) 余剰資金は住宅の改善や子どもの教育、債務の返済に回されている、(3) 半数以上の参加者が健康状態

(特に皮膚のかゆみなど)の改善を実感している、といった点が定量的にも明らかになった。

また、参加者からは「有機栽培はすべての作物の収量が上がる」という声が聞かれた。一般的に聞かれる「収量減や作業量の増加」などのデメリットを挙げた回答者はほとんどいなかった(おそらく、在来農法に関する知識や技術が不十分で、もともとの収量自体が低かったところへ、適切な有機農法が持ち込まれたために、このような回答が得られたのだろう)。

以上に紹介したPOCの効果は、インドの社会問題解決に一石を投じる事例として高く評価できるだろう。インドの貧困問題の象徴ともいえるのが、借金を苦にした綿栽培農家の自殺問題なのである。遺伝子組み換え種の種子や肥料・農薬を購入するために高利貸しから借金したものの、天候不順などの不作で借金が返せなくなり自殺に至る件が少なくない。POCプログラムでは、無料配布する種が在来種で自家採種したものが翌年も発芽するため、種子購入費や農薬購入費がかからず、肥料についても牛糞などを地域で入手するので化学肥料よりも安くなる。POCプログラムは近代的な農業技術の導入による緑の革命とは逆を行くものだが、それが確実に農民の生計の安定に繋がっている点を強調したい。

POCプログラムに参加した理由 上位5件
(回答数116名。選択肢から3つまでの複数回答。)

主な参加理由	回答数	割合
農薬・肥料が購入不要になる	85	73.3%
種子の無料配布	57	49.1%
有機栽培の研修	47	40.5%
生産コスト削減	42	36.2%
すべての作物の収量が上がる	32	27.6%

健康状態の改善 (回答者数116)

	体調全般	咳	頭痛	目まい	目の状態	皮膚の状態
改善した	41	21	25	21	9	63
割合	35.3%	18.1%	21.6%	18.1%	7.8%	54.3%

POCプログラム担当者より

インド農家と消費者を繋げる

伊藤忠商事がPOCプログラムを開始して5年が経過しました。POCプログラムへ参加する農家数は着実に増加しているものの、未だに数多くの農家が貧困による負のスパイラルから抜け出すことができていません。POCプログラムは生産者であるインド農家と消費者を「繋げる」活動です。製品を通じて日本や欧米諸国の消費地で、世界が抱える貧困問題への「気付き」が生まれ、社会に「変化」をもたらすことが、繊維原料トレードで長年の実績とプラットフォームを有する我々の社会への責任と受け止め、本プログラムを推進していきます。



大室 良磨
ファッションアパレル
第三部繊維原料課長

サプライチェーン・レポート・プロジェクト

リチウムイオン二次電池ができるまで

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・レポート・プロジェクト』。第5回目を迎える今年は、再生可能クリーンエネルギー社会の実現に大きな役割を担うリチウムイオン電池（以下、LiB）を取り上げます。伊藤忠商事は、グループ会社と協力し、マーケティング・技術開発力や原材料調達・物流機能等を結集し、LiBがより身近な製品となるようサプライチェーン構築に力を入れています。

現地報告：宮田 秀明（みやたひであき）

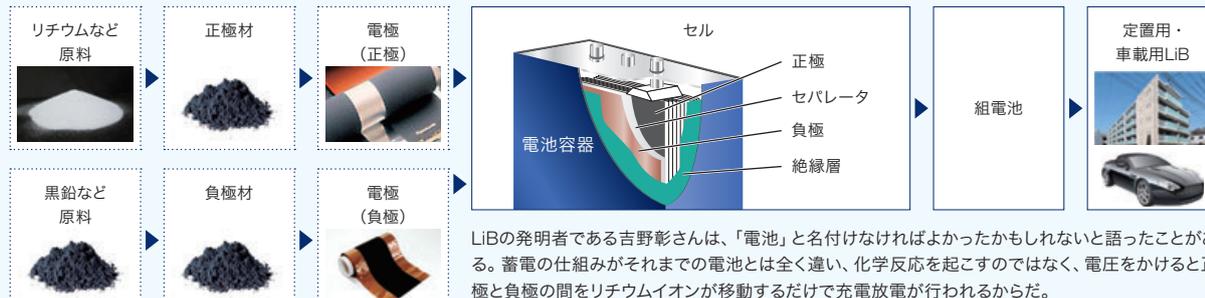
社会システムデザイン株式会社 代表取締役社長
 東京大学名誉教授
 一般社団法人二次電池社会システム研究会
 代表理事
 一般社団法人東日本未来都市研究会
 代表理事



ファミリーマート「つくば研究学園店」で2010～12年に実施した実証実験。太陽光発電エネルギーを蓄電し、電気自動車の急速充電を実現した。

1991年に日本のメーカーによって製品化された電子機器用の小型LiBは、今や完全にコモディティー化した。「電気は貯蔵できる」というパラダイムシフトは、定置用・車載用の大型LiBによって、より大きな規模で世の中を変え、ビジネスを変えようとしている。伊藤忠グループのこの問題への取組みについて、現場を追ってみた。

定置用・車載用リチウムイオン電池（LiB）の製造の流れ



原料

リチウム資源開発

現在リチウムは、世界の約7割のシェアを南米の塩湖で生産する既存メーカー3社が占めている。米国カリフォルニア州のSymbol Materials社（以下、SIM社）では、地熱発電所の使用済み地熱かん水に含まれるリチウムを回収し製品化する、世界初の画期的な製造方法を独自に開発しており、既に実証試験にも成功している。SIM社の天候の影響

を受けない世界唯一の製法は、南米の天日乾燥工程と比べ増設が容易なので、生産能力を拡張することでコスト競争力を一層高めることができるという。

2010年6月、伊藤忠商事はSIM社に出資し、LiBの主要部材である正極材や電解液に含まれる電解質、その他工業製品向けに、リチウム化合物の供給を目指している。

材料

正極材の製造

取材先：戸田工業㈱（以下、戸田工業）*

正極材に使われる材料はリチウム以外にマンガン、コバルト、ニッケルなどがあり、このうちどの原料を組み合わせるかが、電池の性能、寿命を決める。だから正極材の設計と製造はLiBの製造の中心的部分といっても

いいくらいだ。正極材の製造過程は溶解・反応・乾燥・混合・焼成・粉碎なのだが、この過程での異物混入は、製品の寿命や安全性に致命的な影響を与えるので、絶対に避けなくてはならない。よって、電磁石などで鉄分混入の可能性を高精度でチェックするなど、工場は食品工場のように清潔だ。

Column : クリーンエネルギーに期待される未来!

エネルギー供給の最適化のためには、用途別には勿論のこと、地域ごとにインフラ整備状況、国土面積、化石燃料・クリーン資源へのアクセス事情が異なるので、個別対応が必要とされる。例えば米国は国土が広くインフラが老朽化しており、周波数調整などが供給の最適化に貢献する一方、国土は広いが経済発展にインフラが追いつかないロシアでは、分散型の電源が短期的に貢献する。

その上、クリーンエネルギーの普及のためには、化石燃料と戦えるコスト競争力が必要である。米国の電気料金は州により異なるが、極めて安価である。米国のベンチャー企業、大手企業が大胆なコスト削減技術にしのぎを削っている。

クリーンエネルギーと蓄電技術の応用が実用に耐えることは過去10年で証明された。普及は遅れているが、2018年には、1兆円規模の産業になるものとPike Research社は予測している。今後10年で、クリーンエネルギーが主要エネルギーとなり、平和に貢献することが期待されている。

太田 直樹氏

24M Technologies, Inc.のCTO
(MIT発のベンチャー会社)
元Ener1/EnerDel, Inc.のCTO



リチウムをはじめとする正極材の原料は、ほとんどすべてが輸入に頼っている。戸田工業のような世界トップの製造技術を、SIM社のリチウムも扱っていく伊藤忠商事の調達サプライチェーンによって強気に支えていくべきだろう。



原料を混合して容器に入れ、オープンのような焼成機械にかけていく

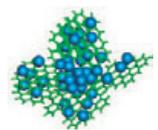
* 2012年12月に資本・業務提携契約を締結。伊藤忠商事の持分法適用関連会社。戸田工業と伊藤忠商事は、北米及び中国でも正極材製造販売の合併事業を展開中。

負極材の製造

取材先：(株)クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン (以下、KBMJ) *

LiBは充電するために電圧をかけると、リチウムイオンが正極から負極へ移動する。移動先である負極材の分子構造

の中にリチウムイオンがどのように収納できるかにより電池の充電容量、パワー、耐久性などの性能が変わる。



クラスター構造

負極材は見た目は黒いカーボンの粉で、製造プロセスは粒状化・熱処理・粉碎・焼成と全自動化されている。ここにはKBMJの貴重なノウハウが詰め込まれていて、クラスター構造という特殊な空間をデザインして作ることで、進化するLiBのニーズに応えるものを製造している。今後、KBMJでは豊富な経験や技術力により、ヤシガラなどの植物由来の原料から製造した負極材の発売を行い、急拡大する需要とコストダウンの要求に応じていく予定だ。

* 2011年4月に(株)クレハと合併で設立。2012年に(株)クラレと(株)産業革新機構が株主に加わる。伊藤忠商事の持分法適用関連会社。負極材の生産に加え、電極の製造時に使われる接着剤(バインダー)の生産は業界トップシェアを持つメーカーでもある。

製品

電極の製造

ロール状に巻かれたアルミの薄い板に何十ミクロンの厚さで正極材を塗布すると正極部品ができる。同じように薄い銅板に負極材を塗布すると負極部品ができる。この段階での塗布技術を支えるのは精密な塗工機械である。



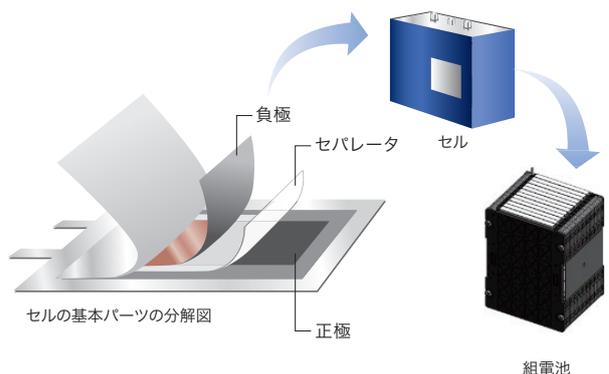
(左) 負極部品 / (右) 伊藤忠商事の出資先である株ヒラノテクシード製LiB電極用塗工装置。伊藤忠商事は塗工装置をはじめLiB各種製造装置を国内外に販売している

組み立て

製品の大きさに切り取られた正極部品と負極部品の間にセパレータという絶縁体を挟み、電解液を注入しアルミパツ

クのように包んで封をすると、ラミネート型LiBの基本パーツが完成する。

車載用や定置用の電池は、基本パーツを何枚か並べてアルミ箱などに収めてセルを作る。一つのセルは電圧4ボルト位なので、必要な容量に合わせてセルを直列に組み合わせると組電池を完成させる。充放電を安全に効率よく行うために、コンピューターによる充放電管理も不可欠だ。



用途

定置用リチウムイオン電池

取材先：伊藤忠都市開発㈱、伊藤忠エネクス㈱

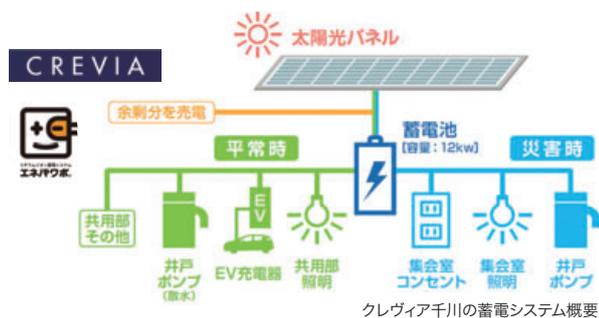
近年、新築住宅にLiBを標準装備する企業も出てきているようだが、2011年3月に完成した伊藤忠都市開発㈱のマンション「クレヴィアニ子玉川」はその一つだ。5階建



クレヴィアニ子玉川

51戸のマンションの屋上には約10KWの太陽光パネルが設置され、1階の駐車場脇には24KWhのLiBを使ったエネルギー管理システムが導入されている。ここではマンションの共用部分の電気を供給すると共に、一部を売電している。電気自動車を使ったカーシェアリングも行っており、好評だそう。

2013年1月に竣工した「クレヴィア千川」では、伊藤忠エネクス㈱の蓄電システムを導入している。停電時には、集会室の照明やコンセントに電気を供給したり、ポンプを動かして井戸水を供給するなど非常用電源として利用できる。



伊藤忠エネクスの蓄電システムは一般家庭用で、太陽光発電システムや燃料電池（エネファーム）とLiBを組み合わせることで、『創エネ』+『蓄エネ』によるエネルギーを自給自足す



蓄電池設置事例

るライフスタイルを提案し、設置事例が増えてきているようだ。

これらLiBは、伊藤忠商事が調達してきたものだ。

車載用リチウムイオン電池

電気自動車の開発競争では日本が先行しているが、普及はまだ助走段階で、日本での販売は年間2万台程度だ。

しかし、急速に進むモータリゼーションと同時に進む大気汚染の深刻化が電気自動車普及の後押しとなる中国をはじめ、近い将来、普及は急速に進むかもしれない。仮に世界中で生産される乗用車の10%が環境対応車になれば、既に確立されている電子機器用の小型電池市場の10倍を超える規模になるだろう。

伊藤忠商事は、2010年から環境省や自治体の公共交通機関の電気自動車化の実証プロジェクト等に、LiBの供給を行ってきた。2010



秋田県で走行中のLiB搭載の電動バス

～12年は、つくば市でコンビニエンスストアの協力を得て、太陽光発電を発電源とした電気自動車の充電ステーションとしての実証実験を成功させている。



つくば市のコンビニエンスストア店舗で行った実証実験例

視察を終えて：～地産地消型エネルギー社会を目指して～

原発の将来が見えないことから、日本の資源エネルギーと環境問題の解決のためには再生可能エネルギーの大規模な導入が不可欠である。そのためには土地の有効利用と大規模な蓄電設備の導入が最重要課題だと思う。例えば、東北の複数の公共施設では、太陽光発電とLiBの導入が始まっている。国土の狭い日本でも、40万ヘクタールの休耕地、耕作放棄地がある。この面積に太陽電池を置くだけで電力需要の30%が賄えてしまうが、天候次第の気まぐれな発電をするので、蓄電設備の併設はだんだん不可欠になっていくだろう。

今回の取材で日本のLiBのサプライチェーンのすべての段階で優れた技術と素晴らしい研究者・技術者の方々とお会いすることができた。LiBの原材料調達からエネルギー管理システム構築までの長いサプライチェーンをいかに競争力のある構造にできるかは、この新しい産業を戦略的に育成していくために極めて重要だ。総合社社の果たす役割は大きく、今後も全社横断的に取り組んで欲しいと思っている。

ウェブサイト版サプライチェーン・レポートプロジェクト

http://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply_chain/reportage/

伊藤忠商事のISO26000中核主題への取組み

伊藤忠商事は国際社会の一員として、社会の期待や懸念を企業活動に反映し、社会的課題の解決に資する事業の展開等を通じて持続可能な社会への貢献を目指しています。本レポートでは社会的責任に関する国際規格であるISO26000の枠組みを活用し、7つの中核主題に沿って基本的な考え方や取組体制、2012年度の主なトピックスを報告しています。

基本的な考え方	主なトピックス
組織統治 P78	
 <p>「豊かさを担う責任」の企業理念の下、事業活動が与える社会・環境への影響をよく認識することが大切だと考えています。CSR上の重要課題の設定と事業分野ごとのCSRアクションプランを通して、PDCAサイクルに則り持続可能な社会の実現に貢献する体制を構築しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR推進基本方針」の改訂 ・「CSRアクションプラン」に基づく4つの重要課題の選定 ・「投資等に関わるCSR・環境チェックリスト」の改訂
人権 (グローバル・コンパクト原則1～6) P86	
 <p>グローバルに事業活動を展開する企業として、ビジネスと人権の関わりを重要と考え、サプライチェーンや投資先にもその考えを反映しています。また、社員が各々の能力を最大限に発揮できるよう、人権と個性を尊重しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・海外サプライヤー 430社のCSR実態調査を実施 ・伊藤忠マレーシアで人権セミナーを実施 ・401名が人権に関する社内研修に参加 ・インドの綿花農家への支援が国際社会から評価 (P80)
労働慣行 (グローバル・コンパクト原則3～6) P87	
 <p>真のプロフェッショナルとしてグローバルに活躍できる人材の育成・強化や、多様な人材がその能力を最大限に発揮できる体制を整備しています。また、世界のさまざまな地域で事業活動を支える社員や家族が、安全かつ健康な生活がおくれるよう、体制を構築しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・総合商社初となる女性執行役員の誕生 (2013年4月) ・異業種 Women's Forumの開催 ・育児休業開始後5日を有給化 ・介護短時間勤務取得可能期間の延長
環境 (グローバル・コンパクト原則7～9) P89	
 <p>事業活動が地球環境に与える影響を把握し、攻め (環境保全型ビジネスの推進) と守り (汚染の未然防止) の両面から取り組んでいます。特に攻めの分野では、持続可能な資源の利用や気候変動への適応、生物多様性の保全などのテーマに多角的なビジネスを展開しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ISO14001の認証更新 ・グループ会社9社に環境実態調査を実施 ・6,265名が伊藤忠グループ向け環境関連セミナーに参加 ・第三者によるリチウムイオン電池のサプライチェーン視察 (P82)
公正な事業慣行 (グローバル・コンパクト原則3～10) P91	
 <p>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、業界慣行に安住することなく、社員一人ひとりが誠実に、高い倫理観を持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モニター・レビュー等を通じて継続的な改善を図っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本社及びグループ企業向けコンプライアンス巡回研修 ・不正利益供与禁止規程等の改訂及びモニタリングレビュー ・独禁法マニュアルの改訂及びモニタリングレビュー
消費者課題 P92	
 <p>人々の暮らしを支えるさまざま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、持続可能な消費に繋がる意識の啓発など消費者の生活の質の向上に資する活動を行っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・海外食品サプライヤー定期訪問監査 (115社に延べ175回) ・生活者参加型の環境保全プラットフォームの推進 ・MOTTAINAIを通じた子ども環境保全意識の向上 (約3万人)
コミュニティへの参画及びコミュニティの発展 P93	
 <p>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とどまらず、コミュニティに積極的に参加し、事業活動と社会貢献活動の両面からその地域の持続的な発展にも貢献することを目指しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・食品加工メーカー 14社と「アフリカ食料開発研究会」発足 ・国際医療交流施設の建設資金5億円の寄付 ・伊藤忠記念財団による子ども文庫助成と電子図書普及事業 ・東日本大震災復興支援 (社員ボランティア派遣等累計216名)



人権

基本的な考え方

企業理念である「豊かさを担う責任」の中には、Society（社会）の豊かさと共に、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共に、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みを行っています。

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）の豊かさと共に、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

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、地域ごとに「ビジネスと人権」について啓発活動を行っています。

伊藤忠マレーシアでは、2013年1月、LNY ManagementよりCSR・品質・環境管理分野の専門家を講師にお招きし、支店内の全社員が参加して人権セミナーを開催しました。

人権の理解度を測るクイズや、児童労働の実態についてのネット動画の視聴なども活用したセミナーでは、人権の本質についての講演と共に、企業による人権侵害の実例を題材にディスカッションも行い、人権問題とビジネスの関わりについて学ぶ貴重な機会となりました。

社内各種研修での教育啓発

社内の各種研修において、企業活動と人権の関わり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等の問題を取り上げ、人権に関する理解の徹底を図っています。また、海外赴任前研修においてはサプライチェーン上の人権への配慮について取り上げ、各地域での意識の啓発に努めています。2012年度の人権に関する研修には401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、CSR行動指針の10項目を必須調査項目とした上で、カンパニーごとにそれぞれの商品特性に適した方法でサプライヤーの実態を調査しています。

2012年度は、海外店のサプライヤー 32社、グループ会社 17社のサプライヤー 193社を含む430社の調査を行い、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。法令で「団体交渉権」が認められていない国のサプライヤーにおいても、経営と従業員のコミュニケーションを図る施策を行っていることを確認、また、環境に対する方針・体制等が整備中の会社については、今後もその実施状況について注視していきます。担当した現場の社員からは「毎年実施している本調査を通じ、サプライチェーンマネジメントが浸透しつつある」といった感想もきかれ、今後も調査を継続することで、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（2012年度実績）

カンパニー	2012年度
繊維	25
機械	16
金属	11
エネルギー・化学品	69
食料	146
住生活・情報	163
計	430

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。

 **労働慣行**

基本的な考え方

世界で多様な事業を展開する総合商社、伊藤忠商事にとって「人材」は最大の経営資源です。企業活動の成長を支える、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きます。従来から注力してきた「業界のプロ」の育成や、多様な人材がグローバルに活躍できる体制づくりに、引き続き取り組みます。

「攻め」を支える人材育成

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。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。

さまざまな研修制度

職掌別、階層別に必須研修、選抜研修、選択研修といったさまざま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 (GEP*1、GLP*2、GNP*3) 研修」「グローバルリーダー育成研修」「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年度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。また、2013年度からは英語以外の第二外国語習得のための海外研修制度を更に拡充していく予定です。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」や人材戦略に基づくカンパニー独自研修等、目的に合わせ、さまざまな研修を実施しています。

*1 Global Executive Program : グローバル人材開発プログラム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。

*2 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。

*3 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。

人材育成方針及び研修内容 (抜粋)

人材育成体系の骨子	主な研修 (2012年度参加者数)
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 (88)、組織長ワークショップ (372)、短期ビジネススクール派遣 (43)
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 (合計79)
「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 (2,037)、その他各カンパニー・総本社職能部の独自研修

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。全世界・全階層の職務を対象に、職務・職責に基づくグローバルスタンダード ITOCHU Global Classificationを整備、2010年度には全世界の組織長人材のデータベースを構築、組織長に求める行動要件を整備するなど人材の育成・活用を推進する仕組みを整備してきました。現在は中国やアジアといった市場の人材戦略を強化すると共に、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。これらの取り組みを通じ、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。

人材多様化推進への取り組み

伊藤忠商事は会社・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、2003年12月より人材多様化の推進に取組んできました。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。

女性執行役員の誕生

2013年4月には、初の女性執行役員が誕生しました。伊藤忠商事は、ダイバーシティ先進企業として、今後も女性を含む多様な人材の育成・活躍支援を推進していきます。

VOICE



執行役員 法務部長 茅野 みつる

伊藤忠商事のビジネスは、さまざまな地域や多岐にわたる分野で展開されており、多様な人材が現場で一体となって創造・推進しています。

人材は伊藤忠の原動力でもあり、これらの人材の活躍こそが、ビジネス戦略に直結するとの考えに基づき、多様な人材の活用・育成を支援していきます。

女性社員の活躍支援

伊藤忠商事ではこれまで、日本の女性の社会進出が進むのに合わせ、女性活躍のための支援策を積極的に推進し、諸制度の整備を行ってきました。今後は、制度の適正運用を更に推し進めると共に、社員個々人のライフステージやキャリアに応じた個別支援策の推進等により、頑張る女性の活躍支援を強化していきます。

女性総合職による「異業種Women's Forum」を開催

2013年2月に、野村ホールディングス(株)と共同で、日本を代表するグローバル企業5社の女性社員が業種を越えて交流し、今後のキャリアについて学び合う「異業種Women's Forum」を開催しました(参加企業は他に、(株)資生堂、全日本空輸(株)、日産自動車(株))。各社から参加した約100名の若手女性社員が、子連れで海外駐在(子女のみ帯同)した女性や、管理職に就いている女性等、各社から選出された多彩なロールモデルの経験談や、参加者同士の交流を通じて視野を広め、自身のキャリアを切り拓くための有意義な機会となりました。

社員が活躍できる環境づくり

社員が安心して、働きがいを持って仕事に集中できる環境の整備は非常に重要と考え、社員が活躍できる環境づくりを推進しています。

仕事と育児・介護の両立支援

育児や介護といった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、最大限に能力を発揮できるよう、伊藤忠商事では、男性・女性が共に利用可能な、仕事と育児・介護の両立を支援するための諸制度を、法定を上回る水準で拡充してきました。

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。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たもので、社員のキャリア継続への阻害要因を緩和し、社員の働き続ける意欲を支援しています。

また、男性社員の育児参加を促進するため、2012年10月より、従来無給であった育児休業開始後の5日間を有給扱いに改訂しました。

介護制度については、2011年に海外駐在員を対象とした高齢者見守りサービス「駐在員ふるさとケアサービス」をセコムグループと協働のうえ、開始しました(全費用会社負担)。また、2012年10月より、介護短時間勤務取得可能期間の延長(3年→5年)、介護に関するWeb相談サービス

の開始等、来るべき大介護時代を見据え介護制度の拡充を行っています。

海外安全対策

グローバルにビジネスを展開する伊藤忠商事では海外駐在員は約800人、年間海外出張者は延べ1万人に及びます。

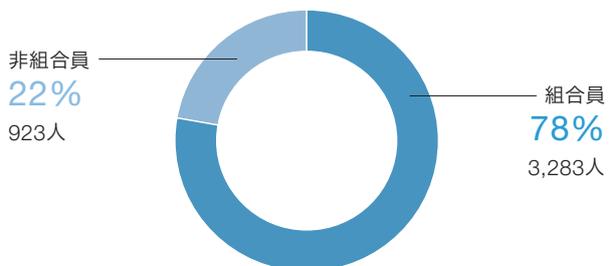
海外安全対策については、現地と日本の共通認識が重要であるとの考えから、人事・総務部内の安全担当者が、世界9ブロックに配置された人事・総務担当と、政治や経済、治安等に関する情報を定期的に交換し、社内への発信を行っています。また、専門のセキュリティ会社との契約を通じて、情報を集めにくい地域についてもカバーできる体制を構築しています。また、海外赴任前の社員に現地の安全や医療、異文化への対応などの講習を徹底する一方、赴任後に現地でも家族を含めた安全セミナーを開く等、注意喚起を行っています。

社員とのコミュニケーション

伊藤忠商事では、社長と社員が直接双方向の対話を行う機会を積極的に設けています。2012年度は、普段社長との対話の機会が限られる国内支社・支店、海外の事務所及び事業会社を積極的に訪問し、対話集会を15回開催しました。

また、労働組合とさまざまな課題について協議しており、2012年度は社長との経営協議会、カンパニー・総本社との経営協議会等を計5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 (2013年4月1日時点)



2012年度労働組合との取組実績

2012年 6月	決算協議会
2012年 9月	機械カンパニー経営協議会
2012年11月	エネルギー・化学品カンパニー経営協議会
2013年 3月	CFOとの経営協議会
2013年 3月	社長との経営協議会



環境

基本的な考え方

伊藤忠商事では、環境マネジメントとして、環境保全型ビジネスを推進する「攻め」と環境リスクの未然防止を行う「守り」の両面より取り組んでいます。攻守のバランスを両立させることで、企業としての「持続可能な発展」に貢献することが重要であると考えています。

環境方針

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、より良い地球環境づくりに向けての積極的な取り組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献することを環境方針の基本理念で示しています。この基本理念のもと、環境保全に関する行動指針として、環境汚染の未然防止、法規制等の遵守、環境保全活動の推進、社会との共生、啓発活動の推進の5つを定めています。この環境方針は、ISO14001対象部署の全社員に携行するよう周知徹底を行っています。

環境方針本文は、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/policy/>

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を取得し、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)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(2012年度合計60名)、その活動を補佐するエコリーダー(同年度合計260名)と共に全社員が参加し、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。

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(399名登録)から監査チームを構成し、環境関連法規制の遵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。2012年度は、59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。2012年度は『更新』審査に該当し、総合評価『向上』にて『認証更新』となりました。

守りの取り組み：環境リスクの未然防止

伊藤忠商事及びグループ全体の事業活動が地球環境に与え得る影響を認識し、環境リスクの未然防止に向けた活動に努めています。以下の取り組みを行い、2012年度は、環境関連法規制に違反した重大な事例はありませんでした。

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、各商品の地球環境への影響について、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、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)：一つの製品が、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の再発防止策としてスタートし、2013年3月末までの12年間で合計173社(239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リスク評価

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「投資等に関わる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、着手することとしています。

環境教育・啓発活動

2012年度は「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」「環境一般教育」等環境に関するセミナー、研修を開催し、延べ6,265名が参加しました。今後も伊藤忠グループ社員へ環境関連法規制の遵守徹底及び環境意識向上を図っていきます。

攻めの取組み：環境保全型ビジネスの推進

伊藤忠商事は、ビジネスを通じた環境問題の解決に取り組んでいます。これらのビジネスを推進するための体制として、各部門でCSRアクションプランを策定し、PDCAサイクルに則って推進しています。また「気候変動」、「持続可能な資源の利用」をCSR上の重要課題と認識し、これらの課題をビジネス活動を通じて解決するよう注力していきます。

持続可能な資源の安定供給

伊藤忠商事は、環境に配慮した、持続可能な資源の利用につながるサプライチェーンマネジメントの構築と安定供給に注力しています。パルプ生産においては、1973年から広葉樹パルプを生産しているブラジルのCENIBRA社に日本の大手紙パルプメーカー等と出資しており、2012年度には、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社に出資しました。両社共に、生産過程において、排水、使用電力、廃棄物の削減に積極的に取り組んでいます。今後も、伊藤忠商事は、持続可能な資源の安定供給を更に推進していきます。



CENIBRA社の苗床

低炭素社会の実現に向けて

先端技術を活用した街路照明のスマート化ビジネス「スマート街路照明サービス」で、伊藤忠商事は2012年「第9回エコプロダクツ大賞推進協議会特別賞（節電大賞）」を受賞しました。このサービスは、街路照明1灯ごとに電力線通信対応通信機器を取付け、遠隔から環境に応じた細やかな調光と制御を行うと共に、消費電力の計測や累積点灯時間等を正確に把握することが可能になり、電力消費量やCO₂排出量の抑制と、街路照明の運用保守管理の効率化の両立を実現するシステムです。現在は、環境省「低炭素地域づくり集中支援モデル事業」の委託事業として、つくば市において実証を行っております。今後もITを活用したエネルギー及びスマートITインフラ事業を更に強化し、エネルギー管理の普及に努め、低炭素社会の実現に貢献していきます。



つくば市のスマート街路灯

再生可能エネルギー関連

伊藤忠商事は、風力、太陽光、地熱等の多様な再生可能エネルギーを展開しています。米国オレゴン州にて進めているShepherds Flat風力発電所は2012年に本格稼働し、年間148万トンのCO₂削減に貢献する見込みです。2013年4月には、インドネシア北スマトラ州サルーラ地区に330MWの地熱発電IPP売電契約を締結しました。また近年、廃棄物の埋立量の大幅削減と化石燃料を使用しないクリーン発電の観点から注目されている廃棄物焼却・発電事業に関しては、2013年3月のSITA Cornwall Holdings Limitedへの出資参画を筆頭に、優先交渉権を取得した案件も含めると英国において合計4件展開することになり、英国内の年間焼却処理廃棄物量の約2割の処理業務を担うこととなります。



Shepherds Flat風力発電所

2012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)	1,982,538	983	1,983,521
②都市ガス (千m ³)	16,486	0	16,486
③温水 (GJ)	2,680	0	2,680
④冷水 (GJ)	20,546	4,147	24,693
⑤蒸気 (GJ)	17,505	0	17,505
⑥二酸化炭素 (CO ₂ -t) : ①~⑤換算	1,126,745	701	1,127,446
⑦廃棄物排出量 (t)	206,756	5	206,761
⑧上水 (m ³)	6,236,892	10,980	6,247,872
⑨中水 (m ³)	37,212	0	37,212

＜対象事業所＞

- 国内とは、伊藤忠商事及び、国内管理対象グループ会社64社 ※但し、③④⑤⑨に関してはグループ会社は含まれていません。
- 海外とは、ISO14001 認証取得済の海外現地法人など10事業所
- 二酸化炭素 (CO₂-t) への換算に際しては、伊藤忠商事は東京都環境確保条例、省エネ法の基準、その他はIEA (International Energy Agency) 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/



公正な事業慣行

基本的な考え方

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、先例を過信することや、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、高い倫理観を持って日々の職務に取組める体制及び環境を整備しています。

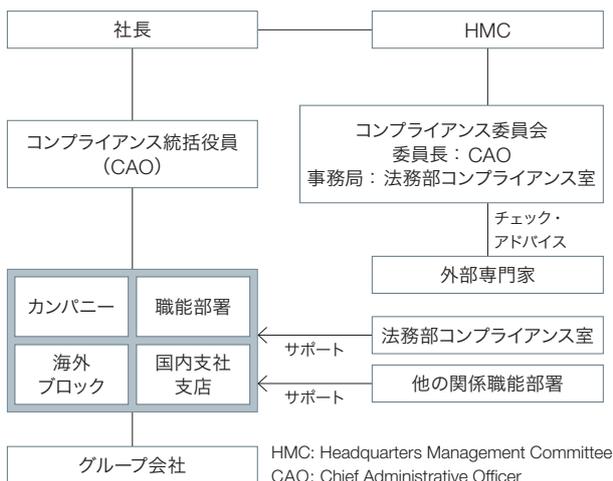
コンプライアンス

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、各組織におけるビジネスの特性・業態・所在地域の法制度等を考慮しながら、コンプライアンス推進体制を構築しています。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さまざまな機会を捉え、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。

また、内部情報提供制度（ホットライン）規程を策定し、内部情報提供者の保護を図ると共に、適正な処理の仕組みを定め、不正行為等の早期発見と是正を図りコンプライアンス経営の強化に繋げています。

コンプライアンス体制



2012年度に実施した主な施策と今後の課題

2012年度には、本社の全社員及び要望のあったグループ会社の社員を対象に、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共に、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ける判断指針を示し、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。

米国連邦海外腐敗行為防止法 (US FCPA) や英国贈収賄法 (UK Bribery Act 2010) をはじめとする世界的な贈収賄規制強化の流れに鑑み、2011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。2012年度は、上記改訂について、各種研修を通じて社内や海外ブロックへの周知に努めると共に、モニター・レビューを通じて不正な利益供与に関するリスクアセスメントを行いました。

談合・カルテル防止に向けた取組み

昨今、カルテル行為の嫌疑で摘発される事例が世界的に数多く見られるため、2010年4月に対応強化策として独禁法マニュアルの改訂を行いました。本マニュアルの周知状況と、伊藤忠グループ全体のカルテル行為排除の体制整備状況を把握するために、2012年度には独禁法違反防止モニタリングを実施しました。この結果を踏まえて、今後はグループ全体の談合・カルテル行為に関する理解の向上を目的に教育・研修を実施し、継続的なリスクアセスメント及びモニタリング制度を実施していきます。



消費者課題

基本的な考え方

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。製品の安全・品質の確保や、持続可能な消費に繋がるサプライチェーンの構築、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、人々の生活の質の向上に資する活動を行っています。

海外サプライヤー定期監査を通じた食の安全確保

食生活の多様化、食品の流通のグローバル化、健康意識の高まりなどを背景に、食の安心・安全に対する消費者の関心は、一層高まっています。



一方でBSE問題、農薬等の残留基準違反、安全性未審査の添加物を使用した食品の流通といった、食の安心・安全をおびやかす事件や問題が発生しています。

伊藤忠商事では2002年度に食料カンパニー内に食品安全管理室を設立し、食料取引における安全確保のための広範な施策を行っています。その一環として輸入食品については、2011年度より海外サプライヤーの食品加工工場の定期的な訪問監査を実施しています。相手国の管理体制、商品特性、加工工程の衛生上のリスク等の個別事情に応じて、対象先や監査頻度を設定、社員または現地スタッフが実際に現場を訪問して監査を実施しています。監査は125のチェック項目に基づき管理状況を確認し、必要に応じて改善提案を行うもので、2012年度は115社のサプライヤーに対して延べ175回の訪問監査を実施しました。

また、伊藤忠グループ全体を対象とした監査手法に関する研修を定期的に実施し、監査の質の向上につなげています。

生活者と一体となった環境保全活動のプラットフォーム ファッションアースプロジェクト

地球温暖化が進む中で、環境保全の取組みはアパレル業界の各社においても大きな課題の一つとなっています。このような背景をうけて、伊藤忠商事は2010年に(株)博報堂DYメディアパートナーズと協同で、アパレル業界での横断的な環境保全活動「Fashion Earth PROJECT」(以後「FEP」)を立ち上げました。

国連認証のインドの風力発電プロジェクト等のCO₂排出枠を利用し、アパレルメーカー向けに、CO₂の排出権付き商品下げ札(「青色のFEP下げ札」)を販売開始し、更に2011年には森林保全活動を展開する一般社団法人more trees(代表:坂本龍一氏)と協力のもと、「緑色のFEP下げ札」の提供を開始し、国内の森林保全活動に貢献しています。

FEPは、下げ札のメッセージを通じて生活者と一体となった環境保全活動を展開できることから、2013年1月までに、アパレルメーカー17社53ブランドに導入され、4220トンのCO₂排出削減につながっています。

今後もこれらのノウハウをさまざまなプロジェクトに展開することで、メーカー、生活者、NPOなど、多様なステークホルダーが一体となった環境保全活動のプラットフォームを更に発展させてまいります。

☐ **[Fashion Earth PROJECT]** <http://www.fe-p.jp/>

MOTTAINAIを通じた子どもの環境保全意識の向上

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。



2012年4月からオフィシャルスポンサーとして子供向け職業・社会体験施設「キッズニア東京」にMOTTAINAIキャンペーンの環境教育ノウハウを活かした「エコショップ」パビリオンをオープンし、子ども達にグローバルな視点で環境保全を学ぶ場を提供しています。子どもの参加1名につき、ケニアの植林活動「グリーンベルト運動」に苗木1本分の費用を寄贈する仕組みになっており、2013年3月末までの参加人数に相当する約3万本分の苗木費用を寄贈しました。

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」(P82～84参照)を実施しています。製品の価格や品質だけでなく、製品が作られる過程で、社会とどのように関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、社会・環境面における意識の啓発に繋げてまいります。



コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

基本的な考え方

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とどまらず、自らがコミュニティの一員であることを自覚し、コミュニティに参画、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 (MDGs) 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。

事業活動を通じた地域発展への貢献

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」(P79参照)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。

アフリカ農業支援 (アフリカ食料開発研究会の取組み)

世界規模の人口増加を背景に食料資源の確保が重要となる中、伊藤忠商事は2012年7月、食品加工メーカー14社と「アフリカ食料開発研究会」を発足し、日本政府が推進する、日本、ブラジル、モザンビークの三角協力による農業開発プロジェクト「モザンビーク熱帯サバンナ農業開発 (通称: ProSAVANA-JBM)」と連携し、食料資源の安定調達を推進しています。

モザンビーク熱帯サバンナ農業開発は、JICA (独立行政法人国際協力機構) が熱帯農業の先駆者であるブラジルの農業公的機関と協同し、サハラ以南のサバンナ草原の一帯を競争力のある農業地帯へと開発することで、同国の貧困問題の解決と日本及び世界の食料資源の安定調達への寄与を目指すプロジェクトです。

「アフリカ食料開発研究会」では、伊藤忠商事が主体となって栄養価が高い大豆や胡麻について、世界トップレベルの研究・開発技術を有する食品メーカーと共に、日本で使用可能な非遺伝子組み換え大豆や品質に厳しい日本人の感覚に合う胡麻の日本市場向け品種の選抜・選定等を通じて、同プロジェクトをサポートしています。2013年秋にはモザンビークで使用可能な種子が選抜され、育種の予定です。

モザンビークは人口の8割が農業に従事していますが、その9割は小規模農家にとどまっています。農業技術を導入し組織化することで、農家の生活レベルの改善や持続可能な農業モデルの構築に繋がるものと見込まれています。

「神戸国際医療産業都市」発展への寄与

国内最大級の医療クラスターである神戸医療産業都市に、2014年夏に開設予定の国際医療交流施設「伊藤忠メディカルプラザ」の建設資金として、公益財団法人神戸国際

医療交流財団に対し5億円を寄付しました。

外国人医療人材の育成や、研修生受入事業、各種研究事業等に取り組むことにより、途上国の医療技術の向上と日本の高齢化の課題解決に貢献する拠点となることが期待されます。

また、同産業都市内の日本初の小児がん専門治療施設「チャイルド・ケモ・ハウス」にも基金を通じて寄付を行っています。伊藤忠商事社内の自動販売機で社員等が購入した飲料の6~10%の金額が寄付される仕組みで、小児がんの子どもとその家族が治療中でも共に生活できる環境づくりに貢献していきます。

社会貢献活動

5つの重点分野からなる「社会貢献活動基本方針」に則り、地域社会の課題解決と発展のために、NPOやNGO等と協力しながら、国内外でさまざまな活動に取り組んでいます。

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。

国連唯一の食糧支援機関、国連世界食糧計画 (WFP) の活動を支援、国連WFP協会の評議員となり、チャリティーウォーク「ウォーク・ザ・ワールド」に参加。また、社員食堂にて「TABLE FOR TWO」のプログラムを通じ1食につき20円 (会社のマッチングと合わせ合計40円) の寄付を実行、開発途上国の学校給食を支援しています。

2. 環境保全

環境保全活動を通じ、社会の持続的な発展に貢献します。

2009年より伊藤忠グループ会社と共に自然保護団体WWFと協業しマレーシア国サバ州北ウルセガマで「ボルネオ島での熱帯林再生及び生態系の保全プログラム」を実施。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として最大規模です。本プログラムを通じて植林の管理やオランウータンの生息状況のモニタリングを行っています。



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。

2012年10月に東京本社隣にCSRの拠点として「伊藤忠青山アートスクエア」をオープンしました。青山商店会連合会などとの連携により、地域のコミュニティ活性化に努めています。アートを通じてさまざまな社会的課題に取り組み、定期的に展覧会を実施することによって地域の生活文化創造への貢献を目指しています。

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。

伊藤忠商事は子ども向け職業・社会体験施設「キッズニア東京」に、グローバルな視点で環境保全を学ぶ場として「エコショップ」パビリオンを提供しています。同パビリオンでは、子ども達がオリジナルのエコ商品を作りながら、世界の環境問題について楽しく学ぶことができるプログラムを展開しており、この活動を通じて持続可能な社会を担う青少年の育成を目指します。

5. 社員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。

2011年5月から、東日本大震災復興支援ボランティアとして、社員がボランティア活動に参加しやすくなるため、交通費/現地滞在費等を会社から補助する制度を実施し、2013年3月末までに延べ216人が利用しました。



東日本大震災支援活動

東日本大震災は東日本全域に甚大な被害をもたらしました。これからは伊藤忠商事では、中長期的な視野で復興支援に全力を挙げていきます。

伊藤忠子どもの夢ファンド創設

岩手県陸前高田市の中学校の部活動や少年野球チームを支援する公益社団法人日本国際民間協力会(NICCO)「東北子どもの夢応援団プロジェクト」へ寄付しました。



©NICCO

石巻線マンガタンライナーの運行協力

観光客誘致による復興を目的に、電車の車体を人気キャラクターで覆うラッピング費用の全額を宮城県石巻市に寄付しました。



株主の皆様との支援活動

2011年度から伊藤忠商事の株主宛情報の電子化にご承諾を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・郵送料等に同額の支援金を加えて、伊藤忠記念財団が行う子ども文庫助成事業に寄付する取組みを開始しました。2012年度は6,216名の株主様のご賛同をいただき、被災地で活動するボランティア団体等へ児童書を寄贈しました。

伊藤忠記念財団による活動

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」を柱に子ども達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、2012年度は通常の子どもの本購入費助成や、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支援を行いました。



財団から送られた本を読む
イスタンブール補習授業校の生徒達

子ども文庫 助成内容

	助成件数
子どもの本購入費助成	39件(うち 海外 1件)
病院施設子ども読書支援 購入費助成	7件
子どもの本100冊助成	32件(うち 海外 10件)
日本人学校/補習校図書助成	51件(うち 海外 51件)
子ども文庫功労賞	2件
東日本大震災被災地支援	15件
合計	146件(うち 海外 62件)

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さまざまな障害のある子ども達のためのパソコン等を利用した「電子図書普及事業」は、更に読みやすくなるように様式を変更、58作品を全国538カ所の特別支援学校などに無償提供しました。

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

96 コーポレート・ガバナンス体制の概要

99 内部統制システム

100 2013年3月期のレビュー

102 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かつ良好な関係を構築することにより、長期的な視点に立って企業価値の向上を図ることを経営の基本方針とし、この基本方針に従い、適正かつ効率的な業務執行を確保することができるよう、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・ガバナンス体制を構築します。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

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。

2013年7月1日現在、当社の取締役会は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、取締役の職務執行を監督しています。

当社は、2011年6月より独立性の高い2名の社外取締役を選任しています。社外取締役は、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することにより、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。

当社は、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため、執行役員制度を採用するとともに、社長及び取締役会による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的として、HMC (Headquarters

Management Committee) 及び各種社内委員会を設置しています。HMCは、社長の補佐機関として全社経営方針や重要事項の協議を行い、各種社内委員会では、各々の担当分野における経営課題について審査・協議を行っています。なお、一部の社内委員会では、社外の有識者を委員とし、外部の意見を取入れる仕組みも構築し、運営しています。

また、当社は2名の社外監査役を含む4名の監査役を選任しており、各監査役が独立的かつ客観的な視点で当社の経営状況に対する監視・監査を実施しています。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の連携により、監査機能の強化に努めています。内部監査部門として監査部が設置され、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密接な情報交換・連携を行っています。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も置かれています。

コーポレート・ガバナンス体制一覧表

機関設計の形態	取締役会・監査役（監査役会）設置会社
取締役の人数	14名
内、社外取締役の人数	2名
監査役の人数	4名
内、社外監査役の人数	2名
取締役の任期	1年（社外取締役も同様）
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	HMC (Headquarters Management Committee) が全社経営方針や重要事項を協議
役員報酬体系	① 月例報酬 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 ② 業績連動型の賞与 当社株主に帰属する当期純利益（連結）に基づき総支給額を決定 ※ 社外取締役には月例報酬のみを支給
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

これまでのコーポレート・ガバナンス強化のための取組み

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

社外取締役・社外監査役の選任状況

当社は、社外取締役及び社外監査役の選任にあたり、国内の金融商品取引所が定める「独立役員」の要件を参考に、独立性の確保を重視することとしています。2013年7月1日

現在の社外取締役2名、及び社外監査役2名については、いずれも上記「独立役員」の要件を満たしており、それら全員を、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。

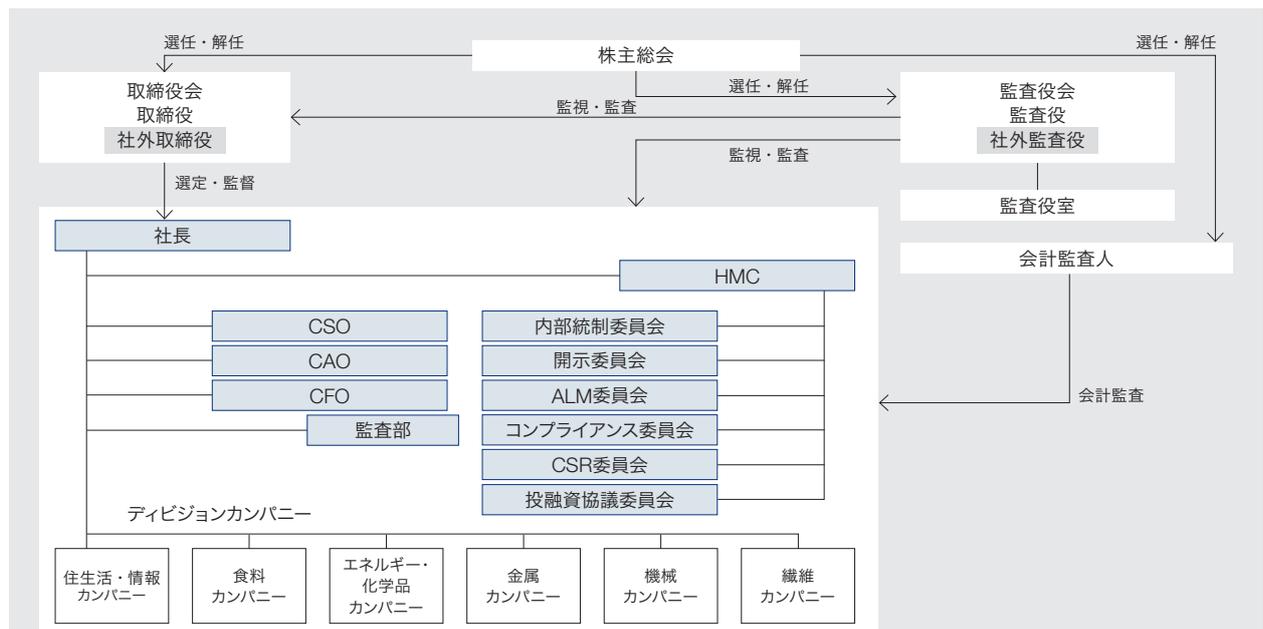
社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
藤崎 一郎 2013年6月就任	外交官としての長年にわたる経験を通して培われた国際情勢・経済・文化等に関する高い見識を当社の経営に活かして頂くとともに、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、藤崎氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。
川北 力 2013年6月就任	財務省（及び旧大蔵省）及び国税庁における長年の経験を通して培われた財政・金融・税務等に関する高い見識を当社の経営に活かして頂くとともに、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、川北氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。

社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
下條 正浩 2011年6月就任	主に企業法務・国際取引法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・監督することを期待して選任しています。なお、下條氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。
間島 進吾 2013年6月就任	公認会計士や大学教授としての豊富な経験と会計及び経理に関する専門知識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しています。なお、間島氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。

当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図



(注1) HMC: Headquarters Management Committee CSO: Chief Strategy Officer CAO: Chief Administrative Officer CFO: Chief Financial Officer
 ALM: Asset Liability Management
 (注2) コンプライアンス統括役員はCAO。また、各ディビジョンカンパニーにはカンパニープレジデントを設置。
 (注3) 内部統制システムは社内あらゆる階層に組み込まれており、そのすべてを表記することはできませんので主要な組織及び委員会のみ記載しております。
 なお、内部統制委員会は、社内の内部統制関連部署よりそれぞれの主管する内部統制の構築・運用状況について報告を受け、内部統制全体の構築・運用状況を評価し、その評価結果及び改善すべき事項をHMC及び取締役会に報告します。

主な社内委員会

名称	目的
内部統制委員会	● 内部統制システム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	● リスクマネジメント体制・制度及びB/S管理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
投融資協議委員会	● 投融資案件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

新任社外取締役によるメッセージ

社外取締役というものに初めてなります。伊藤忠商事がこの制度をスタートしたのもまだ2年前と聞いています。

会社であれ、政府の各省庁であれ、組織というものはプロの集団です。中でも取締役というのはプロ中のプロです。情報が集中し、長年の仕事を通じ、勘を磨いてきています。前に進むか、とどまるか、退くかの決断にはこうしたいわば勝負勘がもっとも大事でしょう。

社外取締役は、違います。会社の仕事や組織について他の取締役のように詳しいわけではありません。しかし物事には、中に入り込んでいくと気付かなくなることたまにはあるでしょう。いわゆる傍目八目です。また中からは提起しにくいこともあるかもしれません。社外取締役を設ける意義はそこにあるのだと思います。

私は最近まで政府に40余年勤め、安全保障問題、経済交渉、情報分析など幅広い分野の問題を担当しました。微力ですが、こうした経験を踏まえ、私なりの心構えで職責を果たしたいと思います。

総合商社は日本経済の鍵を握っています。日本経済という体のいろいろな筋肉を結びつけ最も効率よく動かす神経のようなものでしょう。その動きが経済に安心と活力をもたらします。伊藤忠商事は最も元気の良い会社の一つです。開かれた社風であるとも聞いています。

日本経済が飛躍のときを迎えている今、その一端に携われることを幸運に思います。社員の方々と一緒に働くのを楽しみにしています。



藤崎 一郎

現職
上智大学特別招聘教授
国際戦略顧問



川北 力

現職
一橋大学大学院法学研究科教授

この度、伊藤忠商事の社外取締役に就任しました。私は、長年行政に従事したのち、現在は大学教授をしています。そうした知見をもとに、独立の立場から、伊藤忠商事の成長と発展に貢献したいと思っています。

コーポレート・ガバナンスについて、私は、直近の国税庁勤務においても、その重要性を強く感じて仕事をしていました。すなわち、第1に、コーポレート・ガバナンスの機能が税務を含むコンプライアンス保持に不可欠な要素であることに着目し、企業経営者の皆さんにコーポレート・ガバナンス体制の構築をお願いしてきました。

第2に、税務当局にとって、納税者・国民の皆様は、株主とも顧客ともなぞらえることができます。良い仕事をしてステークホルダーの期待に応えたい、その思いは政府部門も同じです。「良い仕事をするためのコーポレート・ガバナンスとは何か」。官と民とでは具体的な手法は違いますが、そうした意識をもって組織の管理運営に腐心してきました。

こうした経験も踏まえて、伊藤忠商事のコーポレート・ガバナンスのさらなる充実に尽くす所存です。

伊藤忠商事は、グループの企業理念として、「豊かさを担う責任」を掲げています。生き生きとした人間集団には、確かなビジョンが共有されていることを感じます。私も、「豊かさを担う責任」の理念の下、伊藤忠商事がステークホルダーの皆様の信頼と期待に応えられるよう、その挑戦を私の立場で支えたいと思います。

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（2013年5月8日付で一部改訂）。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に改善を図り、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。ここでは、2点特筆すべき取組みを抜粋してご紹介します。

（「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_compliance/control/policy/ をご参照ください）

財務報告の信頼性を高めるための取組み

連結ベースでの財務報告の信頼性をより高めるため、社内体制を整備しています。まず、組織ごとに営業部門長等を内部統制統括責任者として任命し、グローバルな責任体制を構築しています。更に、開示委員会をステアリング・コミティとして、財務報告に係る内部統制の整備構築及び評価を組織的に行っています。評価結果は関連部署にフィードバックし、整備と運用の改善を不断に行うPDCAサイクルを

回しています。また、金融庁の指針改正（2011年3月）を受け、実効性と効率性の追求を継続し、引続き内部統制の強化に努めていきます。

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、投資リスクその他さまざま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共に、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクを総合的かつ個別的に管理しています。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。

リスク管理の例

投資リスク管理（投資に関する意思決定プロセス）

新規投資実行

新規投資にあたっては、まず申請部署が、投資の意義、成長戦略、事業計画、買収価格の妥当性、投資基準への適合状況、EXIT条件の設定等について十分に検証をした上で、申請を行います。次に、関係職能部（管理部門）が各々の専門的観点からのリスク分析を踏まえた審査意見を付した上で、DMC*での審議を経て、カンパニープレジデントが決裁します。プレジデントの権限を超える案件はHMCでの承認が必要となります。なお、HMCでの承認が必要な案件のうち、収益性・戦略性等の面で追加的に検討・精査すべき点があると判断された場合は、CSO、CFO、統合リスクマネジメント部長、監査役等からなる投融資協議委員会が審議の上、HMCに諮ります。このように、ディビジョンカンパニーに裁量権を委譲し迅速な意思決定を実現する一方で、幾重もの審査プロセスを設けることで、投資リスクの抑制を図っています。

* DMC: Division Company Management Committee

モニタリング

資産入替の促進、小規模・赤字会社削減の観点から、すべての事業会社につき年1回、定性（戦略的意義等）、定量（収益規模・投資効率等）の観点からレビューを実施しています（事業会社定期レビュー）。EXIT選定基準への抵触状況を確認すると共に、全事業会社に対する今後の取組方針を検討の上、EXIT候補を決定しています。

EXIT

事業会社定期レビューでEXIT方針とした事業会社については、統合リスクマネジメント部が進捗状況のモニタリングを行い、EXITを着実に履行しています。

集中リスク管理

経営資源を各ディビジョンカンパニーに社内コベナントとして配分する他、エクスポージャーの大きい取引分野につき資産枠を設定することにより、特定セグメント・分野への集中リスクを管理しています。また、先進国以外の国に対するカントリーリスクエクスポージャーを総枠で管理すると共に、社内での国格付けに基づく個別の国枠管理も行っています。特定分野資産枠や国枠等については、ALM委員会が審議を行い、HMCで承認しています。

2013年3月期のレビュー

これまでご説明したコーポレート・ガバナンス体制のもとでの、2013年3月期の主な取組実績は以下の通りです。

主な会議体の開催回数等

取締役会	18回
監査役会	15回
社外取締役の取締役会への出席状況	97%
社外監査役の取締役会への出席状況	94%
社外監査役の監査役会への出席状況	96%

2013年3月期の取締役会における主な意思決定事例

① 世界最大級フィンランドパルプメーカー METSA FIBRE社の株式取得
② トーヨーエイテック(株)の株式取得(子会社化)
③ 世界最大の青果物メジャー・米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収
④ 2013～2014年度中期経営計画「Brand-new Deal 2014」
⑤ 九州電力(株)他とのインドネシア・サルーラ地熱発電事業への共同取組

役員報酬等

区分	人員数(人数)	支給額(百万円)	内訳
取締役 (内、社外)	14 (2)	1,372 (23)	①月例報酬 741百万円 ②当事業年度に係る取締役賞与(支払予定額) 631百万円
監査役 (内、社外)	6 (3)	119 (33)	月例報酬のみ
計 (内、社外)	20 (5)	1,491 (56)	

(注1) 取締役の報酬限度額：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)

(注2) 監査役の報酬限度額：月額総額13百万円(2005年6月29日 株主総会決議)

(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。

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。

監査報酬の内容等

監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	2012年3月期		2013年3月期	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	500	101	620	24
連結子会社	762	80	679	75
計	1,262	181	1,299	99

その他重要な報酬の内容

2012年3月期及び2013年3月期における当社及び当社の連結子会社が支払うべき、当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツ以外のDeloitte Touche Tohmatsu Limitedのメンバーファームに対する報酬額は、それぞれ1,229百万円及び1,375百万円であります。

監査公認会計士等の当社に対する非監査業務の内容

2012年3月期及び2013年3月期において、当社が会計監査人に対して報酬を支払っている非監査業務の内容は、コンフォートレターの作成業務及び国際財務報告基準 (IFRS) に関する指導・助言業務等についての対価であります。

監査報酬の決定方針

CFOが、会計監査人から提示された監査計画、監査日数及び業務の内容等の妥当性を吟味したうえで、監査役会の同意を得て決定しております。

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。

2013年3月期における主なIR活動は以下の通りです。

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け説明会	4回	四半期ごとに説明会を実施。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実施。
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	1回	事業会社や当社関連プロジェクトの見学会を実施。
アナリスト・機関投資家向け分野別説明会	1回	当社の事業セグメントの戦略等特定のテーマについての説明会を実施。
アナリスト・機関投資家向け大型案件説明会	1回	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、公表時に説明会を開催。
海外機関投資家向け説明会	6回	欧米、アジアを中心に実施。
個人投資家向け説明会	数回	証券取引所及び証券会社支店において説明会を開催。
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

2013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(株)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(株)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(株)入社
2011年 取締役 副社長執行役員



代表取締役

関 忠行

CFO

1973年 伊藤忠商事(株)入社
2013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(株)入社
2010年 取締役 専務執行役員



代表取締役

高柳 浩二

CSO

1975年 伊藤忠商事(株)入社
2012年 取締役 専務執行役員



代表取締役

松島 泰

CAO

1979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

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(株)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㈱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㈱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㈱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㈱入社
2012年 取締役 常務執行役員



取締役*

藤崎 一郎

1969年 4月 外務省入省
外務本省の他、在インドネシア大使館、経済協力開発機構 (OECD) 日本政府代表部、大蔵省主計局を経て
1987年 8月 在英國大使館参事官
1991年 2月 外務省大臣官房在外公館課長
1992年 3月 同省大臣官房会計課長
1994年 2月 同省アジア局参事官
1995年 7月 在アメリカ合衆国大使館公使 (政務担当)
1999年 8月 外務省北米局長
2002年 9月 外務審議官 (経済担当)
2005年 1月 在ジュネーブ国際機関 日本政府代表部特命全権大使
2008年 4月 アメリカ合衆国 駐箚特命全権大使
2012年11月 外務省退官
2013年 1月 上智大学特別招聘教授、国際戦略顧問 (現任)
2013年 6月 現職に就任



取締役*

川北 力

1977年 4月 大蔵省入省
2001年 7月 財務省主税局税制第一課長
2002年 7月 同省大臣官房総合政策課長
2004年 7月 同省大臣官房文書課長
2005年 7月 国税庁大阪国税局長
2007年 7月 財務省大臣官房審議官 (主税局担当)
2008年 7月 同省大臣官房総括審議官
2009年 7月 同省理財局長
2010年 7月 国税庁長官
2012年 8月 財務省退官
2012年10月 一橋大学大学院法学研究科 教授 (現任)
2013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



4

2

1

3

常勤監査役

1 赤松 良夫

1974年 伊藤忠商事㈱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㈱入社
 2007年 常務執行役員
 2011年 常勤監査役

監査役

3 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㈱社外監査役
 2003年 6月 日立電線㈱社外取締役
 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
 2013年 4月 学習院大学法科大学院特別招聘教授（現任）

4 間島 進吾※

1972年 3月 公認会計士登録
 公認会計士間島進吾事務所設立
 1975年 9月 PEAT MARWICK MITCHELL & CO.
 （現KPMG LLP）ニューヨーク事務所入所
 1981年 3月 米国公認会計士（ニューヨーク州）登録
 1987年 7月 同社監査担当パートナー
 1997年 7月 同社日本関連事業部米国北東部総括パートナー
 （監査／税務／コンサルティング部門）及び
 日本関連事業部全米統括パートナー（監査部門）
 2005年 1月 同社顧問
 2005年 9月 同社退任
 2006年 4月 中央大学商学部教授（現任）
 2007年 5月 ㈱アテランス社外取締役
 2011年11月 中央大学経理研究所所長（現任）
 2012年 6月 ㈱ウイン・インターナショナル社外取締役
 2013年 4月 ウイン・パートナーズ㈱社外取締役（現任）
 2013年 6月 現職に就任

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)

関 忠行

CFO

■ 専務執行役員

青木 芳久

食料カンパニー プレジデント

高柳 浩二

CSO

■ 常務執行役員

松島 泰

CAO

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 伊藤忠商事株式会社

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 伊藤忠商事株式会社

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) 大洋州総支配人

(兼) 伊藤忠シンガポール会社 社長

(兼) シンガポール支店長

(兼) 伊藤忠豪州会社 社長

1979年 伊藤忠商事株式会社

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 伊藤忠商事株式会社

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 伊藤忠商事株式会社

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

欧州総支配人

(兼) 伊藤忠欧州会社 社長

1980年 伊藤忠商事株式会社

2012年 常務執行役員

木造 信之

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

(兼) 建設・金融部門長

1976年 伊藤忠商事株式会社

2012年 常務執行役員

鷺巣 寛

金属カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント

(兼) 金属・鉱物資源部門長

1980年 伊藤忠商事株式会社

2013年 常務執行役員

小林 文彦

人事・総務部長

1980年 伊藤忠商事株式会社

2013年 常務執行役員

吉田 多孝

自動車・建機・産機部門長

1981年 伊藤忠商事株式会社

2013年 常務執行役員

■ 執行役員

豊島 正徳

エネルギー第一部門長

1981年 伊藤忠商事株式会社

2010年 執行役員

大喜多 治年

プラント・船舶・航空機部門長

1980年 伊藤忠商事株式会社

2011年 執行役員

久保 洋三

繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント

(兼) ファッションアパレル第一部門長

1981年 伊藤忠商事株式会社

2011年 執行役員

中出 邦弘

経理部長代行

1980年 伊藤忠商事株式会社

2012年 執行役員

亀岡 正彦

食料カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント

(兼) 食品流通部門長

1980年 伊藤忠商事株式会社

2012年 執行役員

柘植 一郎

生活資材部門長

1980年 伊藤忠商事株式会社

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 伊藤忠商事株式会社

2012年 執行役員

齋藤 一也

化学品部門長

1981年 伊藤忠商事株式会社

2012年 執行役員

鉢村 剛

財務部長

1991年 伊藤忠商事株式会社

2012年 執行役員

早田 憲之

秘書部長

1981年 伊藤忠商事株式会社

2013年 執行役員

杉本 繁慈

中部支社長

1982年 伊藤忠商事株式会社

2013年 執行役員

上田 明裕

化学品部門長代行

(兼) 合成樹脂部長

1982年 伊藤忠商事株式会社

2013年 執行役員

久保 勲

業務部長

1982年 伊藤忠商事株式会社

2013年 執行役員

原田 恭行

生活資材部門長代行

(兼) 物資部長

1982年 伊藤忠商事株式会社

2013年 執行役員

茅野 みつる※

法務部長

2000年 伊藤忠商事株式会社

2013年 執行役員

※ 執行役員の茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

グループ運営体制

組織図 2013年7月1日現在



HMC: Headquarters Management Committee
CSO: Chief Strategy Officer

CAO: Chief Administrative Officer
CFO: Chief Financial Officer



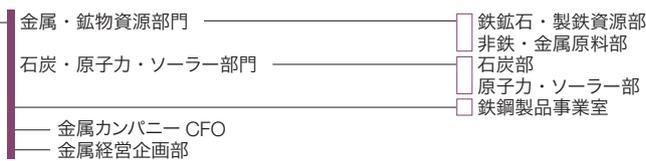
繊維カンパニー

従業員数	
連結	20,101
単体	402
子会社・関連会社数	
国内	23
海外	17



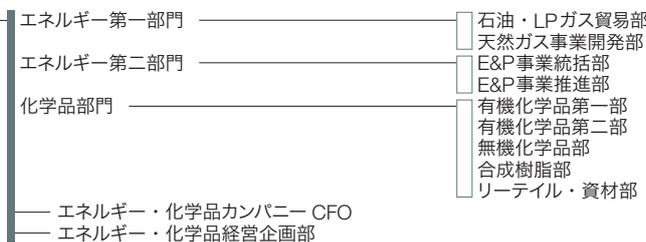
機械カンパニー

従業員数	
連結	11,749
単体	468
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	774
単体	197
子会社・関連会社数	
国内	6
海外	9



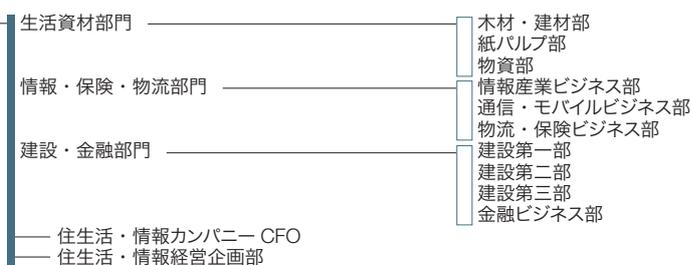
エネルギー・化学品カンパニー

従業員数	
連結	8,523
単体	333
子会社・関連会社数	
国内	23
海外	32



食料カンパニー

従業員数	
連結	6,995
単体	389
子会社・関連会社数	
国内	20
海外	25



住生活・情報カンパニー

従業員数	
連結	25,828
単体	407
子会社・関連会社数	
国内	42
海外	37

その他

従業員数	
連結	3,543
単体	2,023
子会社・関連会社数	
国内	4
海外	49

合計

従業員数	
連結	77,513
単体	4,219
子会社・関連会社数	
国内	145
海外	211

* 従業員数、子会社・関連会社数は2013年3月31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886名、海外322名）、海外現地法人における勤務者・実習生等340名の合計1,548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。

海外・国内店 2013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, Budapest,
Tunis
■ Alger, Casablanca, Praha, Bucharest, Warszawa

アフリカ

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
■ Accra, Nairobi, Addis Ababa

中近東

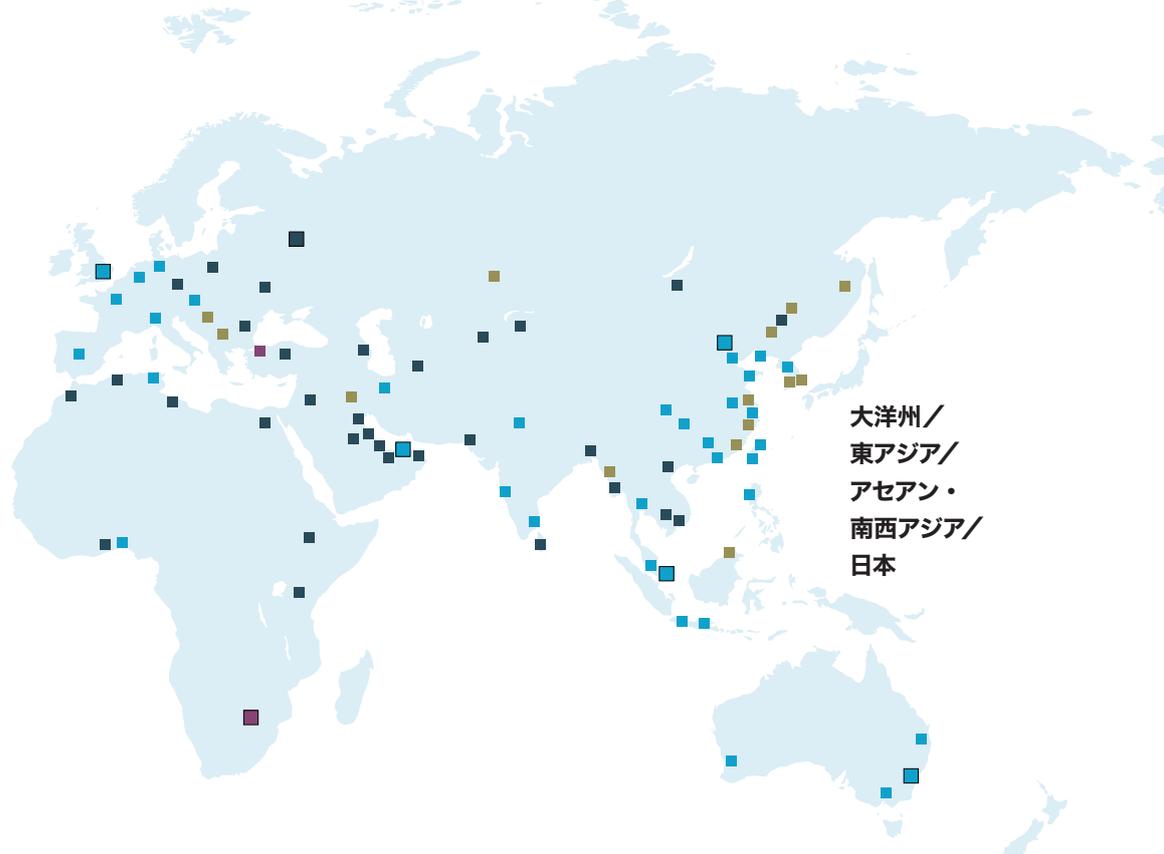
ITOCHU Corporation, Dubai Branch
201 The Spectrum Building, Al Qutaeyat Road, Oud Metha,
P.O.Box 3572, Dubai, U.A.E.
Telephone: 971-4-302-0000
Facsimile : 971-4-335-0101
■ Dubai, Tehran
■ Dubai, Istanbul
■ Cairo, Amman, Ankara, Riyadh, Al Khobar, Kuwait, Muscat, Doha,
Tripoli, Karachi, Abu Dhabi

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

欧州／アフリカ／
中近東／CIS大洋州／
東アジア／
アセアン・
南西アジア／
日本

- 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

大洋州

ITOCHU Australia Ltd.
Level 31, 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, 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, Manila
■ Manila
■ Jakarta, Hanoi, Ho Chi Minh City, Yangon, Phnom Penh,
Colombo, Dhaka

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

中部支社
〒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



主要子会社及び関連会社 2013年3月31日現在

	会社名	議決権所有割合(%)	業務内容	
繊維カンパニー				
子会社	国内	(株)三景	100.0 衣料用副資材製造・販売	
		(株)レリアン	99.4 婦人既製服小売	
		(株)ユニコ	100.0 ユニフォームの製造・販売	
		(株)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	
		伊藤忠モードバル(株)	100.0 繊維二次製品の製造・販売	
		(株)ロイネ	99.9 繊維二次製品の製造・販売	
		(株)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	
		ピーエムアイ・ホールディングス(株)	100.0 ブランド関連子会社の統括	
		スキヤバル ジャパン(株)	80.0 スキヤ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)	100.0 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・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 繊維製品の生産管理及び繊維原料・生地・製品等の販売
			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
			UNIMAX SAIGON CO., LTD. (ベトナム)	80.0 ユニフォームの製造
		□ Bramhope Group Holdings Ltd. (英国)	100.0 アパレル製品製造・卸売業	
関連会社	国内	マルコ(株)	26.5 体型補整用婦人下着の製造販売、化粧品・健康食品の販売	
		(株)デサント	25.7 スポーツウェア及び関連商品の製造・販売	
		■ マガシーク(株)	25.0 インターネットでの婦人・紳士服の販売	
		川辺(株)	25.7 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	
		□ (株)寺岡製作所	25.4 粘着テープの製造販売	
		綾羽(株)	33.5 タイヤコード及び産業資材製造・販売	
		海外	山東如意科技集团有限公司(中国)	31.7 繊維事業等の企業を有する持株会社
			Thai shikibo co., ltd. (タイ)	30.0 綿紡績
			Paul Smith Group Holdings Limited (英国)	40.4 ボール・スミスグループの統括
			杉衫集团有限公司(中国)	30.0 繊維事業・電子部品等を営む企業を有する持株会社

■ 2013年3月期中に子会社／関連会社区分変更

□ 2013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	
		(株)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、ヘリコプターエンジン、防衛/セキュリティー関連機器の輸入販売	
		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	
		□ トーヨーエイテック(株)	70.0 工作機械、自動車部品の製造・販売	
		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	
		(株)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 四輪車・二輪車販売金融
			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	

□ 2013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	マーリヤガス投資(株)	30.0 ガス輸送事業投資
		(株)ジヤムコ	33.2 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	25.7 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)	49.0 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

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
		伊藤忠鉱物資源開発(株)	100.0 鉱山開発に関する技術サービスの提供
	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 炭鉱、輸送インフラ資産の権益保有	
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
		(株)日本エコシステム	49.3 太陽光発電システム及び環境配慮型製品の販売・施工
	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

■ 2013年3月期中に子会社/関連会社区分変更

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
	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
		CIECO Exploration and Production (UK) Limited (英国)	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	
	互騰貿易(上海)有限公司(中国)	100.0 PTA(高純度テレフタル酸)販売	
関連会社	国内	日商LPガス(株)	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(株)	35.0 ガス、コンデンサートの開発及び生産
		寧波PTA投資(株)	35.0 中国でのPTA事業への投資
		□ 戸田工業(株)	22.1 機能性顔料・電子素材等の製造・販売
		タキロン(株)	28.9 平板・波板等合成樹脂製品の製造・販売
		(株)クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン	20.0 リチウムイオン電池材料の製造・販売
	海外	Isla Petroleum & Gas Corporation (フィリピン)	40.0 LPG事業
		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

□ 2013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
-----	-------------	------

食料カンパニー

会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容		
子会社	国内	伊藤忠飼料株	99.9	各種飼料の製造・販売及び畜産物の販売
	伊藤忠製糖株	100.0	砂糖及びその副産物の製造・加工・販売	
	伊藤忠食糧株	100.0	食品原料の国内販売・輸出入	
	日本ニュートリション株	100.0	飼料・飼料添加物製造・販売	
	トサイロホールディングス株	100.0	穀物サイロ運営会社の持株会社	
	□ Dole International Holdings株	100.0	Dole関連事業統括	
	伊藤忠食品株	51.7	酒類・食料品等の販売	
	株日本アクセス	93.8	食料品等の販売	
	株シーエフアイ	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	UNEX (GUATEMALA), S.A. (グアテマラ)	80.0	コーヒー精製・輸出業者
	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、高付加価値穀物の輸出業務	
関連会社	国内	不二製油株	25.7	食用油脂・植物蛋白の総合メーカー
	ジャパンフーズ株	37.0	清涼飲料の製造	
	久米島製糖株	34.8	砂糖(原料用粗糖)の製造及び販売	
	プリマハム株	39.6	ハム・ソーセージ、食肉及び加工食品の製造販売	
	株ケーアイ・フレッシュアクセス	33.5	食品スーパー向けECR*1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	
	株昭和	20.0	食品卸売業	
	株ファミリーマート	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	
	□ コンフェックス株	25.0	菓子卸売業	
	海外	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 COFFEE INDUSTRY (インドネシア)	26.8	コーヒー製品の製造・販売	
	BFA HOLDINGS PTY LTD. (オーストラリア)	45.0	乳製品製造・販売会社の持株会社	
	P. T. ANEKA TUNA INDONESIA (インドネシア)	47.0	ツナ缶詰の製造・販売	
	□ HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD. (カナダ)	33.4	養豚及び豚肉の製造・販売	
	TAIWAN DISTRIBUTION CENTER CO., LTD. (台湾)	39.4	食料品、雑貨品の卸売業	

□ 2013年3月期中の新規連結対象会社

*1 ECR (efficient consumer response) : メーカー・卸業者・小売業者が連携し、消費者の低価格志向に対応した流通の効率化を進めること。

	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
	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)	56.6	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)	57.4	インターネット情報提供サービス
	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
ITOCHU BUILDING PRODUCTS CO., INC. (アメリカ)	100.0	建材の卸売	
□ ITOCHU FIBRE LIMITED (英国)	100.0	パルプ・チップ・紙製品トレード及びMETSА FIBREへの投資	
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	
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)	
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)	32.1	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)アドウェイズ	22.6	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
	(株)スペースシャワーネットワーク	36.4	音楽専門放送事業
	■ アイ・ティー・シーネットワーク(株)*2	48.3	携帯電話の卸売・販売
	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
	イー・ギャランティ(株)	25.2	法人向け信用リスク受託・流動化事業
	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)オリエンコーポレーション	22.6	信販業
	海外		
	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
	Unicharm Consumer Products (China) Co., Ltd. (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)

■ 2013年3月期中に子会社/関連会社区分変更
 □ 2013年3月期中の新規連結対象会社
 *2 2013年10月1日社名変更予定 新社名:コネクシオ(株)

	会社名	議決権所有割合(%)	業務内容
総本社			
子会社	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	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

2013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 (2013年4月1日現在)

国内： 9店
海外： 115店

従業員数*

連結： 77,513名
単体： 4,219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886名、海外322名）、海外現地法人における勤務者・実習生等340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

上場金融商品取引所

東京、大阪*、名古屋、福岡、札幌

* 大阪証券取引所の現物市場は、2013年7月16日付けで東京証券取引所に統合されております。

証券コード

8001

発行済株式総数

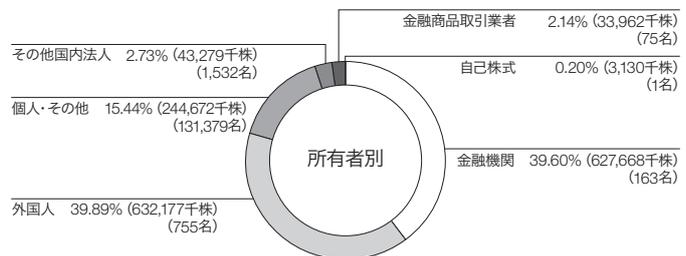
1,584,889,504株

株主数

133,905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)	89,859	5.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	72,747	4.59
三井住友海上火災保険株式会社	37,750	2.38
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	36,925	2.33
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	34,719	2.19
日本生命保険相互会社	34,056	2.15
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	29,370	1.85
日本興亜損害保険株式会社	27,556	1.74
朝日生命保険相互会社	27,530	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>

