

# 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

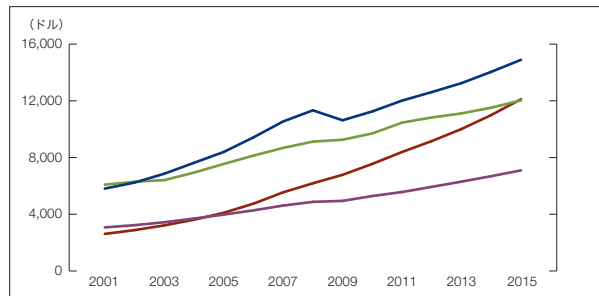
優れたアセアンの生産拠点に加え、欧州における小売各社に対する拡販の基盤を獲得しました。ブランドビジネスでは、豪州「SKINS (スキinz)」、米国「OUTDOOR PRODUCTS (アウトドアプロダクツ)」、米国「PENFIELD (ペンフィールド)」をはじめとする有カブランドのアジア等における商標権を取得しました。また、当社が全世界の販売権を持つ米国高級バッグブランド「HUNTING WORLD (ハンティング・ワールド)」の中国における本格的な店舗展開を開始しました。優良資産の積上げによる「稼ぐエンジン」の更なる強化を進める一方、低効率資産の整理も継続・強化し、資産効率の向上を実現しま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

# 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

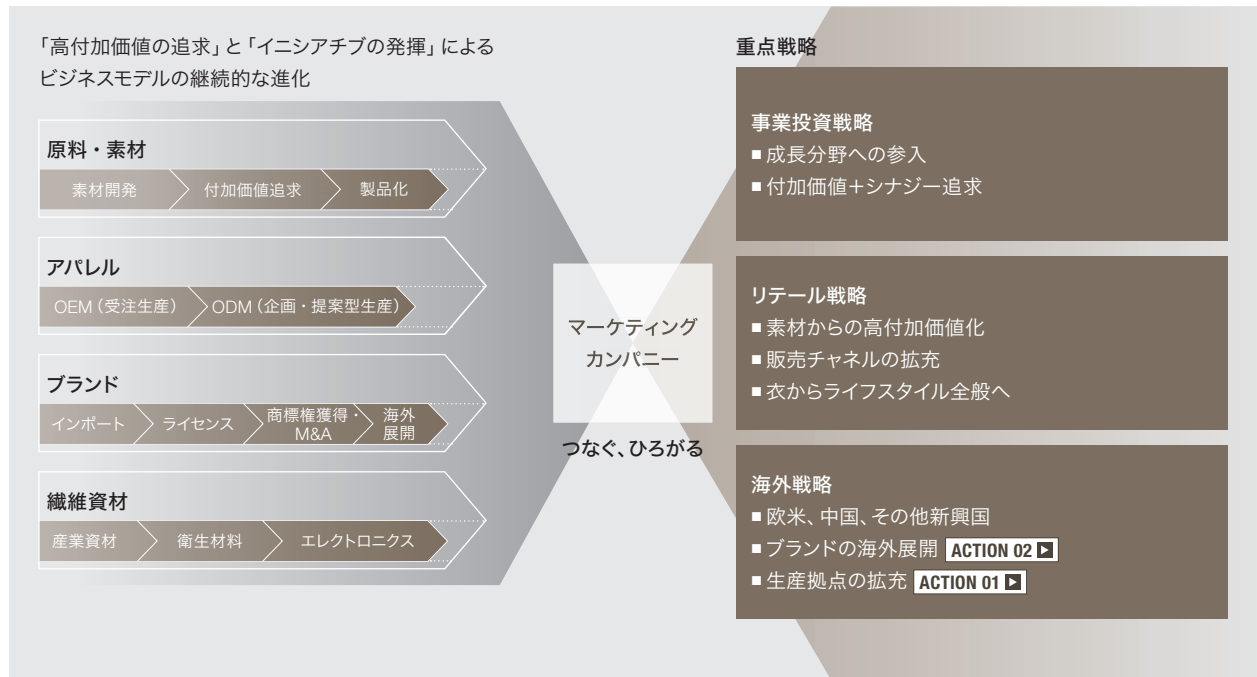
海外生産工場に対するモニタリング調査を、グループ会社を含めて継続実施すると共に、社員の教育によるサプライチェーンマネジメントの更なる高度化を目指します。また、社会・環境配慮型のビジネスを引き続き推進していきます。

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。

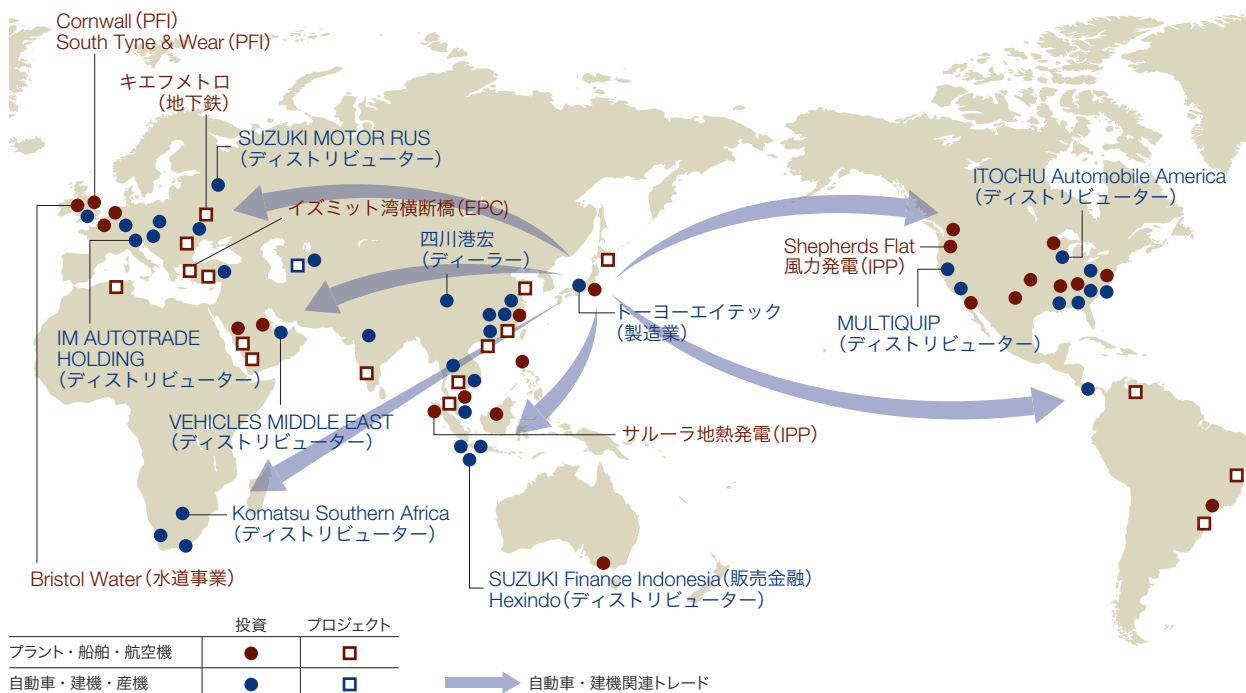


#### 自動車・建機・産機部門

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

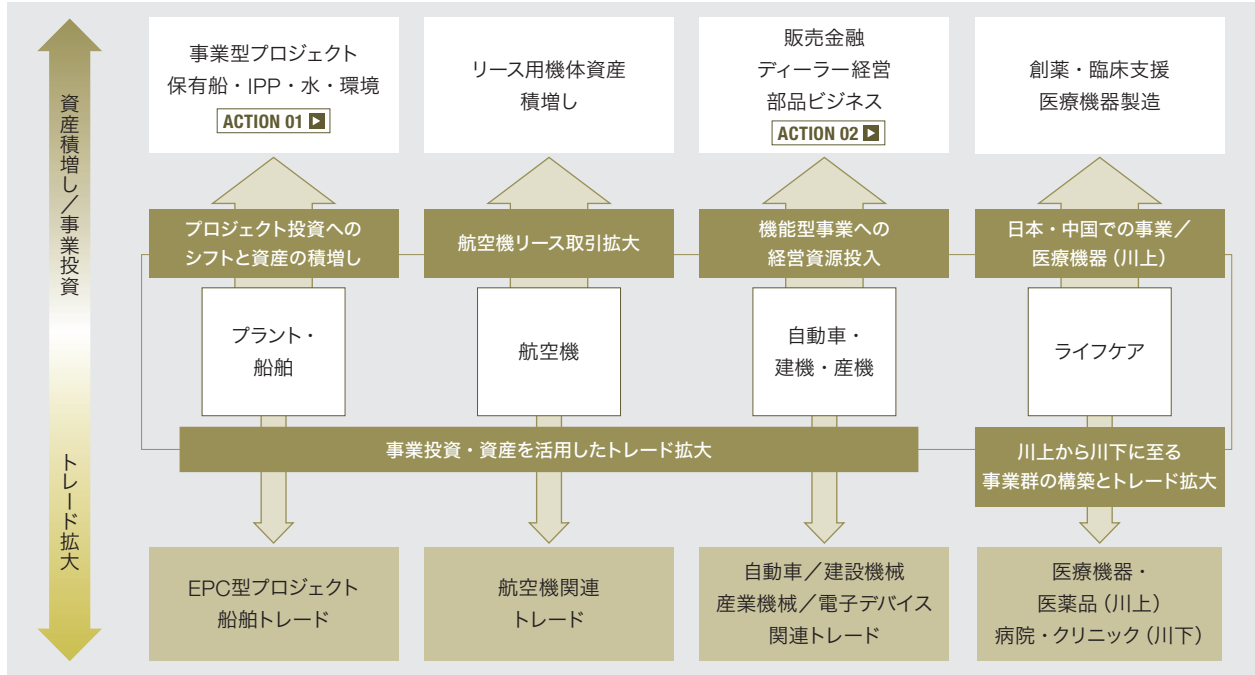
2013年度も、環境及びCSRに配慮した経営の実行に尽力します。風力、地熱などの再生エネルギー関連事業や廃棄物処理案件への参画、海水淡水化などの水関連事業へ積極的に取組んでいきます。また、国内の自治体及び関連組織向けに疫病予防・災害対策器材の供給、啓蒙活動を行い、社会の安寧維持の一助となるよう努めます。

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。

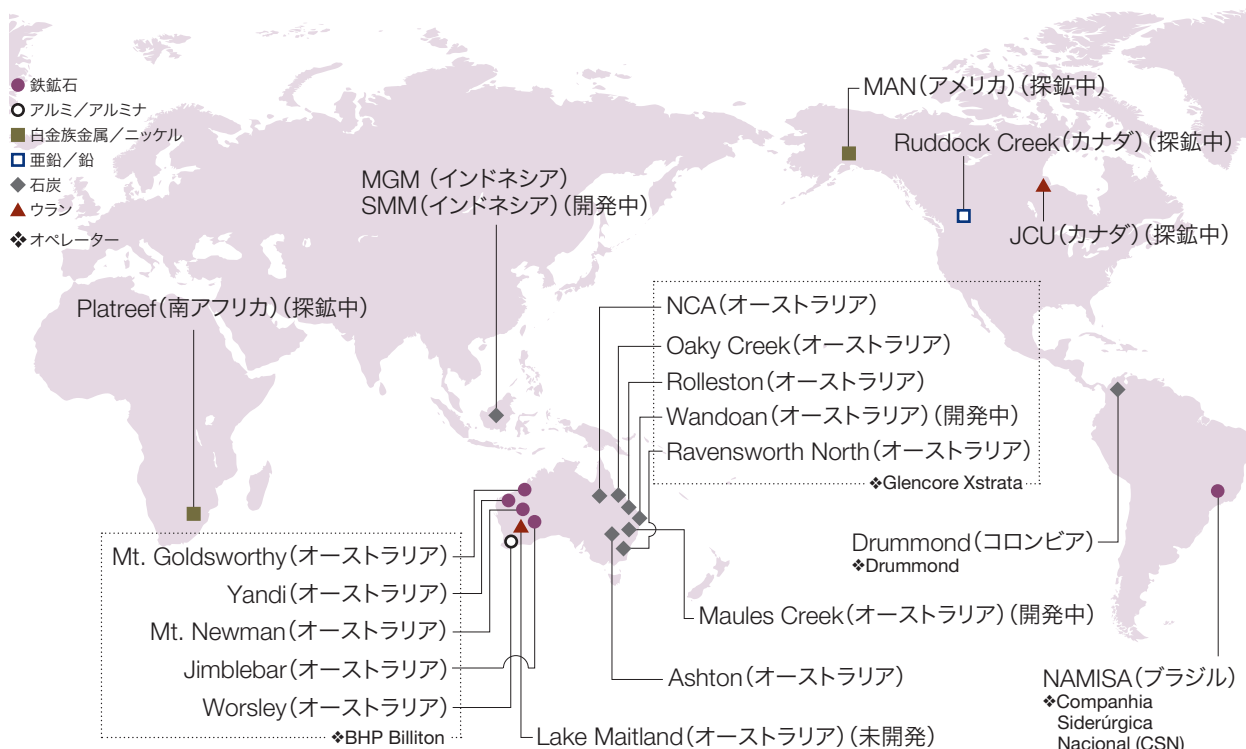


#### 鉄鋼製品事業室

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	<b>¥79.5</b>
持分法投資損益	20.2	9.2	29.4	44.3	<b>42.1</b>
当社株主帰属当期純利益	83.8	42.9	111.0	142.1	<b>82.5</b>

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。

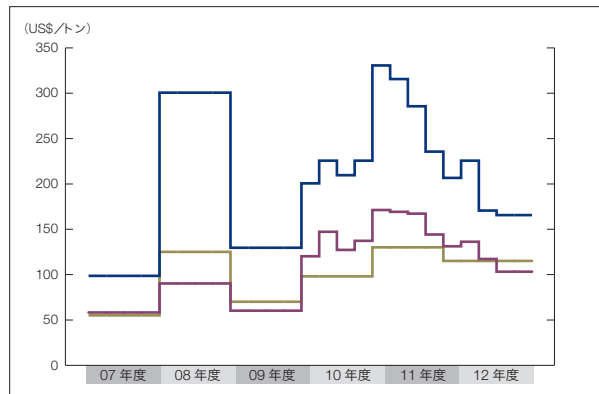
# MARKET

## 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、保有権益の増強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

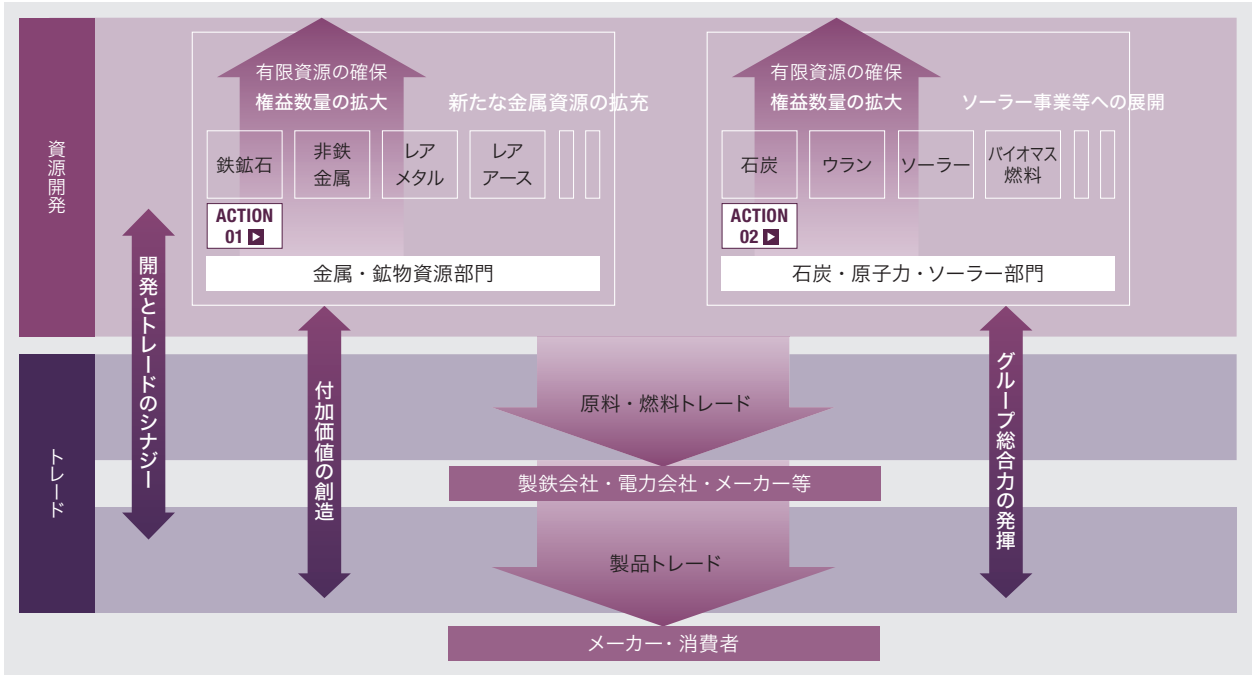
グローバル企業として国内のみならず海外グループ会社においても、環境マネジメントを推進していきます。鉱物資源の開発・採掘時にパートナー企業と安全・環境面への配慮を推進すると共に、ソーラービジネスなど資源の持続可能な利用に向けた取組みなど地球環境に優しい事業への挑戦を行ってまいります。また対面業界の社会的課題に応じたCSRの啓発と教育研修も引き続き実施していきます。

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。



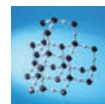
#### エネルギー第二部門

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。

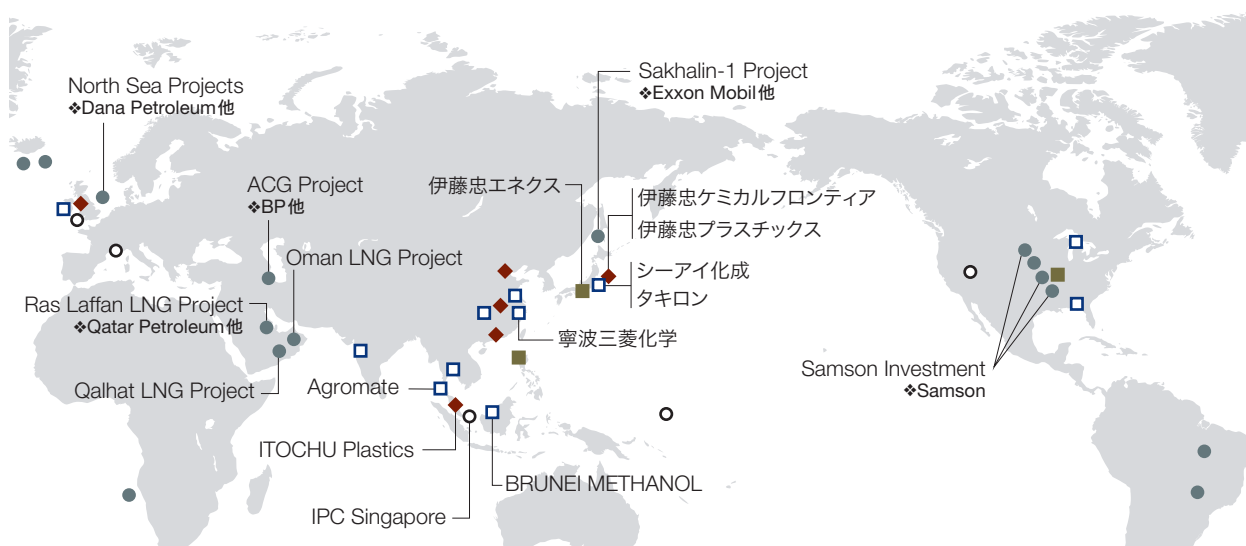


#### 化学品部門

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

(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	<b>¥165.0</b>
持分法投資損益	2.2	2.0	1.7	2.4	<b>△28.3</b>
当社株主帰属当期純利益	37.9	37.3	12.6	37.8	<b>23.1</b>

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

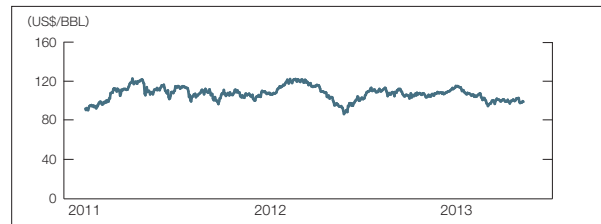
### エネルギー分野

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。

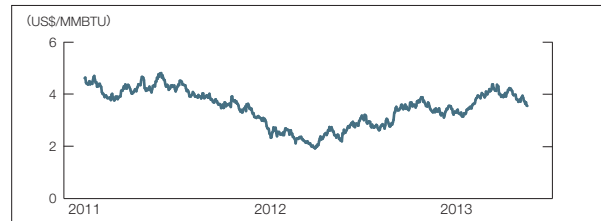
### 化学品分野

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。

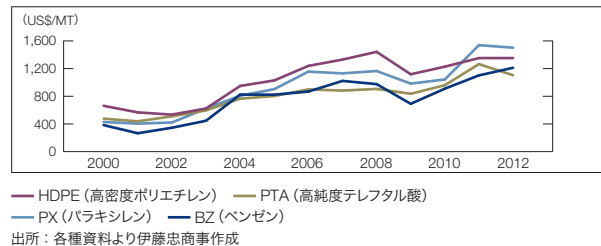
### ブレント原油価格の推移



### 北米ガス価格 (ヘンリーハブ) の推移



### 化学品市況実績



# 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

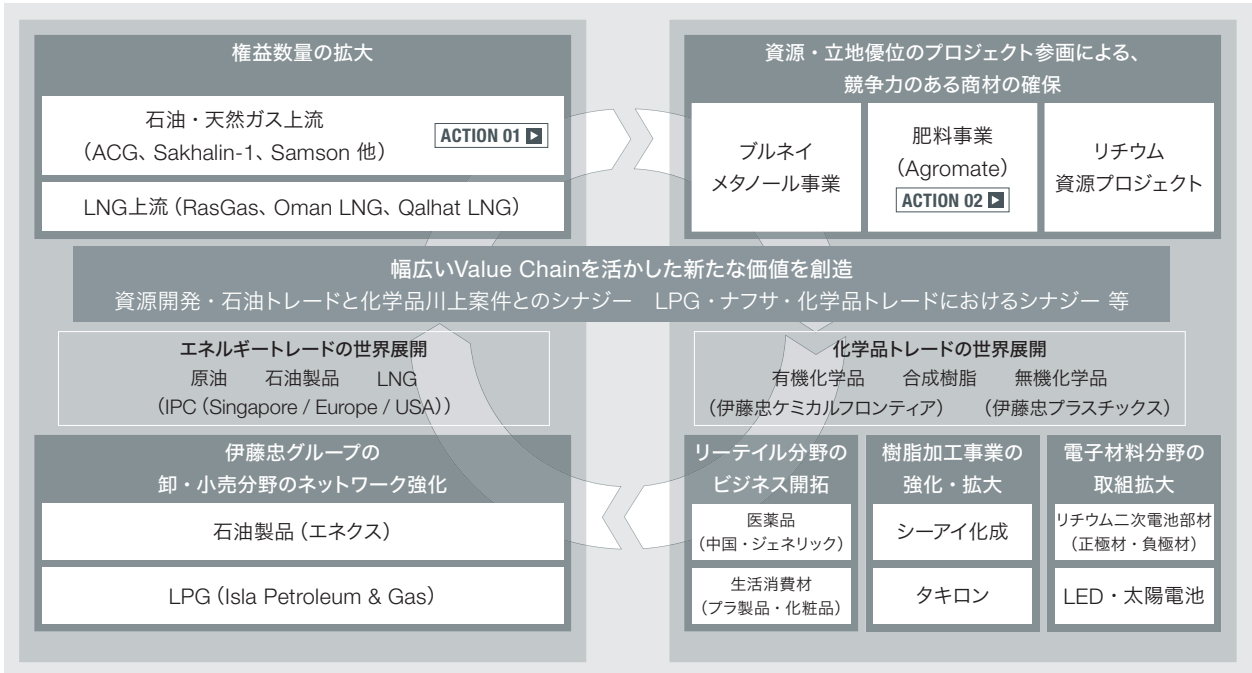
従来型油田開発によるエネルギー資源の安定確保・安定供給と同時に、再生可能な自然エネルギーであるバイオエタノール、DME、リチウム電池関連事業など地球環境に優しいビジネスへの取組みをグループを挙げて推進します。また、エネルギー・化学品関連の法規制と安全に関わる教育・研修を引き続き実施していきます。

エネルギー・化学品カンパニーのCSR活動については  
当社ウェブサイトCSRページをご参照ください。

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



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鉦区(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。



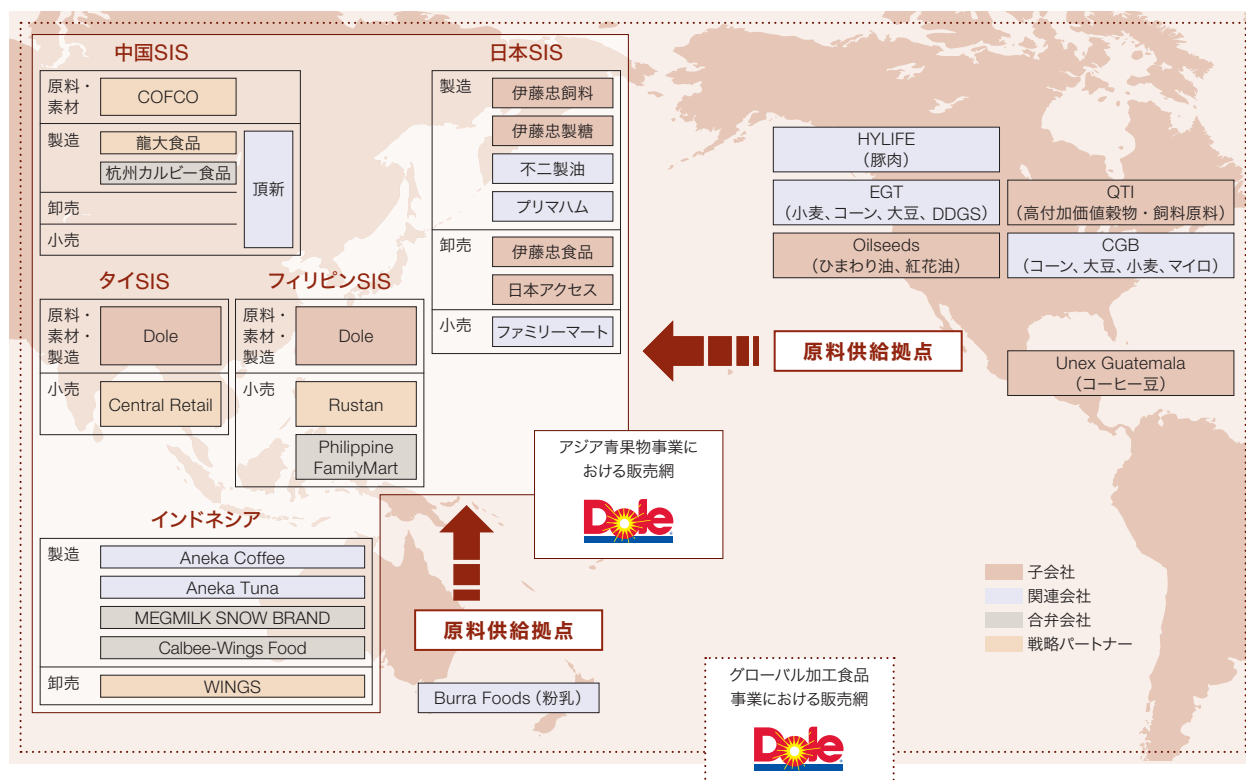
#### 食料中国事業推進部

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。

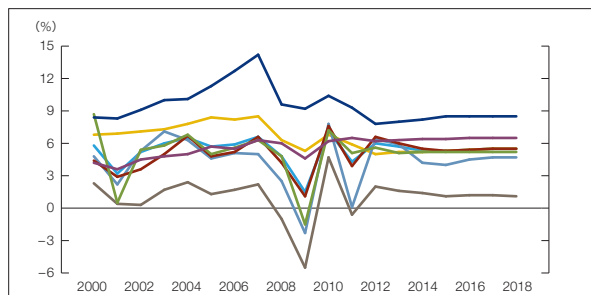
# MARKET

## 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

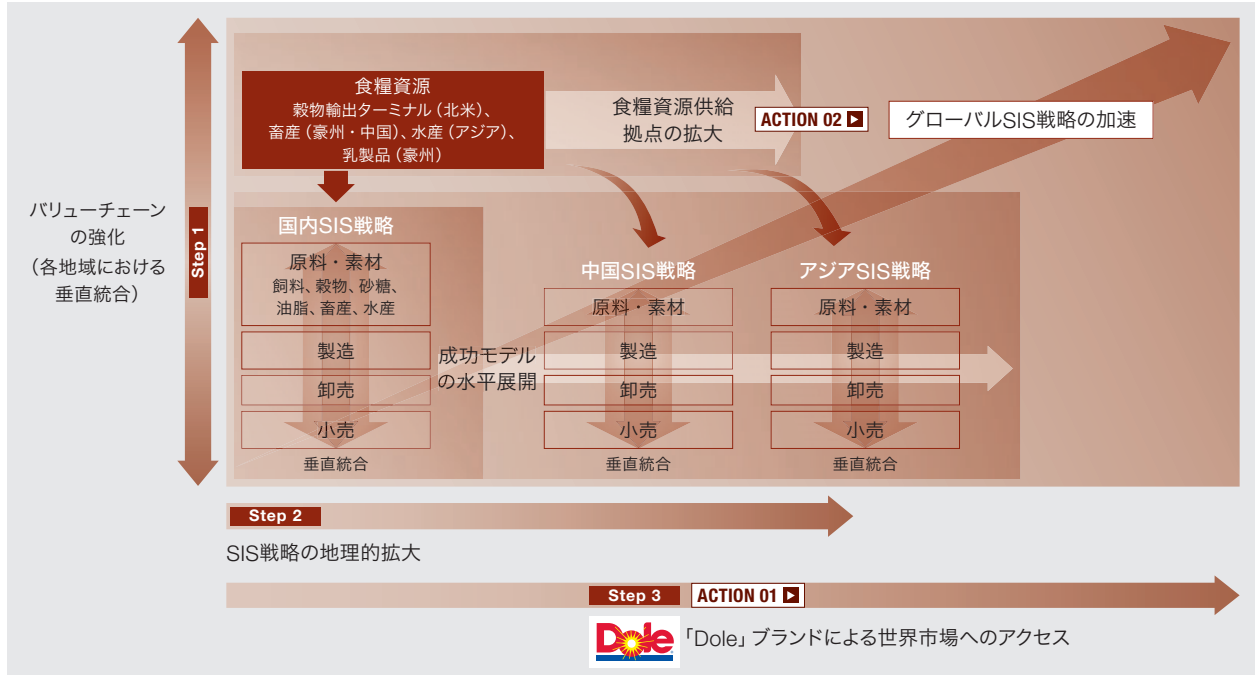
食糧資源安定供給／環境保全／社会・生活インフラとしてのコンビニエンスストアの機能強化／より健康的な食品の開発／食の安全確保のための検査体制強化など、さまざまな社会要請に合わせた取組みを継続的に推進していきます。

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本社前にて

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

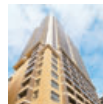
情報通信分野では、IT・ネットサービス、携帯流通及びアフターセールスサービスの事業



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

### 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	¥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

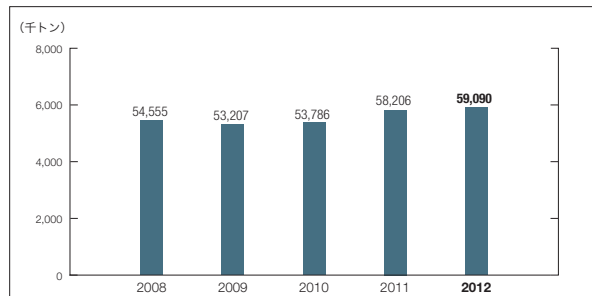
## 中長期の事業環境認識

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。

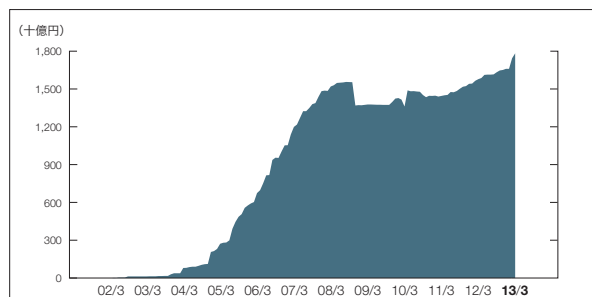
不動産証券化市場は、リーマンショックによる一時的な調整局面を除けば概ね順調に成長しており、今後も同様の傾向が継続すると見ています。住宅系J-REIT市場も同様に拡大基調にある中、アドバンス・レジデンス投資法人の保有不動産額は2010年3月の合併を機に飛躍的に増大し、日本最大級の住宅特化型J-REITとしてプレゼンスを高めています。

### 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

# 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、METSА 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。

## 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

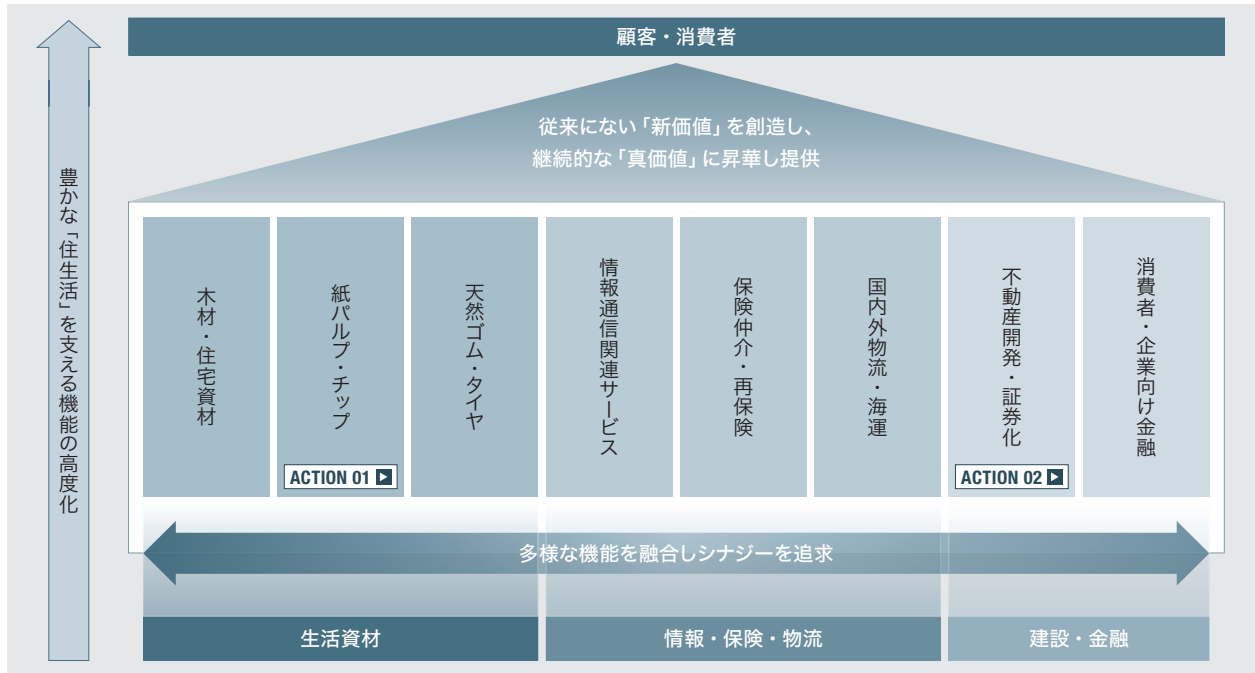
持続可能な資源利用に繋がる森林認証材の取引、環境配慮型分譲マンションの開発、ITを活用したエネルギー管理ソリューションビジネスといった環境に配慮したビジネスを推進します。また、中国・アジアにおける物流ネットワーク構築、建設・金融分野での現地パートナーとのビジネスの推進により、国際社会の発展と豊かな社会の実現に寄与します。一方、サプライチェーンマネジメントの強化や関係法令等の遵守も、引き続き着実に進めてまいります。

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、関係各国の利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。