ITOCHU Corporation

Brand-new Deal 2014

アニュアルレポート2014

2014年3月期

Quick Search

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

ビジネスモデル

さまざまな経営資源を活用し、付加価値の創造と資産戦略により収益を生み出すビジネスモデルをご説明しています。

page 2

経営者の考え

中期経営計画「Brand-new Deal 2014」の進捗と今後の方針や、果たすべき使命をはじめとする商社経営に対する想い等を、社長の岡藤が自らの言葉でご説明しています。

page 6

成長ストーリー

幅広い読者の皆様に当社の経営戦略をご理解いただくために、策定の背景から1年目の進捗、2年目の方針という流れに整理して中期経営計画「Brand-new Deal 2014」を簡潔にご説明しています。またCFOインタビューでは、収益拡大を支える財務戦略を中心にご説明する他、事業投資に関する考えもご案内しています。

page 14

具体例による ビジネスモデルの解説

当社のビジネスモデルが実際の戦略で機能している様子をご理解いただくために、資産戦略については、過去に遡り、「再構築」から「バランス」、「収益基盤の拡大」といった進化の歴史をご説明し、また、付加価値の創造については、具体的事例をご紹介しています。

page 24

業績データ

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等の業績データを集約して取上げています。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等も掲載しています。

page 38

各事業セグメントの説明

各事業セグメントのさまざまな構成比や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機会やリスク、CSRの基本方針や事業活動を通じたCSR等を、図表を用いながらご説明しています。

page 46

企業の社会的責任

CSRに関する基本方針や、CSR上の重要課題（マテリアリティ）、サプライチェーン・事業投資におけるCSRマネジメント等、総合商社の事業活動の特性を踏まえた切り口で、当社のCSR活動をご説明しています。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。

page 70

コーポレート・ガバナンス

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

page 86

Contents

2 伊藤忠商事のビジネスモデル
3 ビジネスモデルの背景となった事業展開の進化
4 進化した事業展開に相応しいビジネスモデル

6 株主・投資家並びにすべての ステークホルダーの皆様へ

14 新たな成長ステージの伊藤忠商事
15 「Brand-new Deal 2014」の背景
16 2013 ～ 2014年度 中期経営計画 「Brand-new Deal 2014」
17 2013年度の実績
18 株主価値
19 2014年度 短期計画概要（IFRS基準）
20 CFOインタビュー
22 伊藤忠商事の事業投資に関する考え

24 特 集 付加価値の創造と資産戦略を両輪に
資産戦略
26 PHASE 1　再構築　2000年3月期～ 2005年3月期
27 PHASE 2　バランス　2006年3月期～ 2011年3月期
28 PHASE 3　収益基盤の拡大　2012年3月期～
付加価値の創造
30 ブランドマネジメント―繊維ビジネス
30 コーディネーション―中国食料ビジネス
31 商社機能の提供 & ブランドマネジメント―Doleビジネス
32 商社機能の提供―自動車ビジネス
34 経営ノウハウの提供 ―European Tyre Enterprise Limited

38 Numbers（業績データ）
38 10カ年の連結業績推移
42 10カ年財務サマリー
44 オペレーティングセグメント別業績推移（5カ年）

46 Operating Segment（各事業セグメントの説明）
46 繊維カンパニー
50 機械カンパニー
54 金属カンパニー
58 エネルギー・化学品カンパニー
62 食料カンパニー
66 住生活・情報カンパニー

70 CSR（企業の社会的責任）
70 伊藤忠商事のCSRとは
72 CSR上の重要課題（マテリアリティ） 持続可能な資源の利用 （サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト） 人権の尊重・配慮、気候変動、地域社会への貢献
78 サプライチェーン・事業投資におけるCSRマネジメント
80 環境への取組み
81 人権の尊重
82 社員との関わり
83 「朝型勤務制度」の導入
84 コンプライアンス
85 社会貢献活動

86 コーポレート・ガバナンス
86 コーポレート・ガバナンス体制の概要
88 内部統制システム
90 2014年3月期のレビュー
92 取締役、監査役及び執行役員

95 グループ運営体制
95 海外・国内店
96 主要子会社及び関連会社
101 会社情報／株式情報

編集方針

「アニュアルレポート2014」では、近年、国際的に議論が進む開示フレームを意識しつつも、定型化の回避に留意しました。また、任意開示としての位置付けを念頭に置きながら、株主・投資家をはじめとする幅広い読者の皆様が、当社をより深くご理解いただけるよう、経済的側面と社会・環境的側面の両面から、当社の価値創造活動の実像を描写するよう努めました。

決算に関する詳細情報

2014年3月期決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

URL: http://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_security_report/pdf/security_90.pdf

報告対象範囲等

■ 対象期間
2013年4月1日～ 2014年3月31日
（一部に2014年4月以降の活動内容を含みます）

■ 対象組織
伊藤忠商事単体及び伊藤忠グループ

■ 会計基準
別途記載がない限り米国会計基準に従っておりますが、一部に国際会計基準（IFRS）による記載を行っております。

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/

伊藤忠商事のビジネスモデル

付加価値の創造と資産戦略を両輪とするビジネスモデルへ

当社は、事業展開の進化に合わせ、絶え間ない「付加価値の創造」と、磨き上げてきた「資産戦略」を両輪とするビジネスモデルを構築してきました。経営資源の高度化と活用を通じ、ビジネスの成功確率を高めながらトレード・投資収益の最大化を図っています。

トレード・投資収益の最大化

高度化した経営資源を活用し、
成功確率を高めながらビジネスを拡大

経営資源の高度化

付加価値の創造

- ブランドマネジメント
- コーディネーション
- 商社機能
- 経営ノウハウ

資産戦略

- 強みを持つ領域への投資
- リスク管理
- 効率性のモニタリング

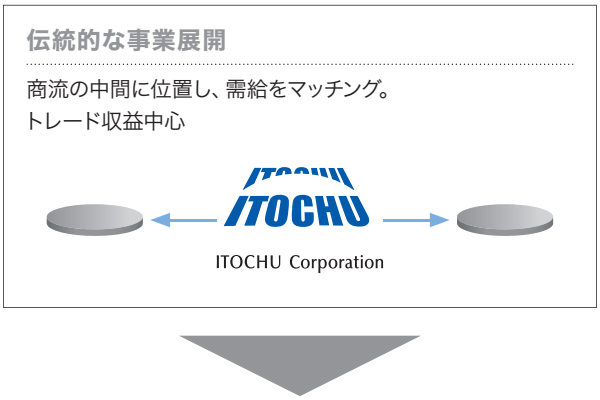
経営資源

内部	外部
財務基盤、人的資産、総合商社の伝統的な機能 ビジネスノウハウ グループ企業の各種機能 組織資産	顧客資産（販売先・仕入先） パートナー資産

ビジネスモデルの背景となった事業展開の進化

総合商社である当社の伝統的な事業展開は、商流の中間に位置し、需要と供給を繋げるトレードを中心としたものでした。

やがて、製造業が自身で海外展開を行うようになり、トレードを軸としつつ、事業投資を活用しながら主体的にビジネスや商流そのものを創造する事業展開に変化していきました。そして現在も、面的・連鎖的にビジネスを創造する事業展開へと進化を続けています。



面的・連鎖的にビジネスを拡大

1. 得意とする機能を発揮できる領域へ進出

既存ビジネスとのシナジーが創出でき、自社でリスクをコントロールできる領域に絞り込んで、新たなビジネスやマーケットに進出します。そのため、得意とする機能を発揮できるかどうかを判断基準に据えます。中でも「需要家と生産者のマッチング」によるトレードが獲得できるかどうかは、重視しています。進出の際の重要な手段が事業投資です。

得意とする機能

- 資源・原材料の確保
- 需要家と生産者のマッチング
- 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

2. マーケットポジションの確立

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図ると共に、総合商社ならではの経営資源を駆使し、付加価値を創造しながら投資先の企業価値向上とマーケットポジションの確立を図ります。

3. 面的・連鎖的なビジネスの創造

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、新たな付加価値を創造しながら、主に5つの視点から、一層の収益拡大に向けて面的・連鎖的にビジネスを創造していきます。

5つの視点

- 供給源の拡充と分散
- 生産活動への参画
- 成功モデルの領域拡大
- スケールメリットの追求
- 消費者接点の獲得

進化した事業展開に相応しいビジネスモデル

事業展開の進化に伴い、「付加価値の創造」と「資産戦略」を両輪とするビジネスモデルを築き上げてきました。経営環境の変化に対応しながら、その継続的な進化に取組んでいます。

トレード・投資

高度化した経営
成功確率を高めな

付加価値の創造

P30～37 特集 付加価値の創造と資産戦略を両輪に―付加価値の創造

当社は、内部・外部の経営資源を複合的に活用しながら、継続的に付加価値を創造し、トレードの拡大と投資先を含むビジネスの価値向上を図っています。

ブランドマネジメント

販売チャネルや商品展開等、マーチャンダイジング全般の統合的なマネジメントにより、ブランドの価値を高め、ビジネスのイニシアチブ獲得を目指します。

コーディネーション

当社の顧客資産、有力企業とのパートナーシップ、ビジネスインフラや知見を活かし、販路・調達先の開拓を行うと共に、そこから新たなニーズを掘り起こし、最適な商品開発や新規ビジネスの創造へと発展させます。

商社機能

信用供与・外貨決済・保険・物流・IT等の伝統的な商社機能に加え、ニーズに応えた新たな機能提供により、顧客、パートナーと共に新たなビジネスの創造を図ります。

経営ノウハウ

蓄積してきた経営ノウハウの提供や、経営人材の派遣により、投資先の企業価値向上をサポートします。

経営資源

当社は、総合商社としての長い歴史やグローバルな事業展開、そして幾多の環境変化への対応を通じて、さまざまな経営資源を蓄えてきました。

内部

財務基盤

営業キャッシュ・フローの安定的な創出力と、国内外グループ金融制度の強固な仕組み及び健全な財務基盤は、将来の収益拡大に向けた積極投資を可能にします。

人的資産

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。当社では、特定の分野で高い専門性を身に着けた「その道のプロ」の育成に注力しています。

総合商社の伝統的な機能

信用供与・外貨決済・保険・物流・IT等の伝統的な商社機能は、商取引を円滑に進めるためのソリューション提供の基盤です。

ビジネスノウハウ

6つのカンパニーが多岐にわたる業界で事業を展開している当社には、新たなビジネスの創造や新領域への進出の際に成功確率を高めるための幅広いビジネスノウハウの蓄積があります。

収益の最大化

資源を活用し、がらビジネスを拡大

経営資源の高度化

資産戦略

P22～23 伊藤忠商事の事業投資に関する考え
P26～29 特集 付加価値の創造と資産戦略を両輪にー資産戦略

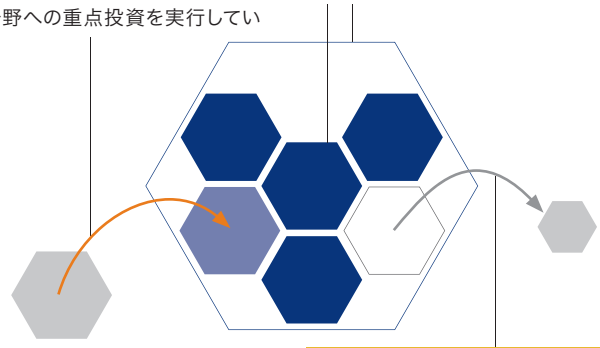
事業投資の戦略上の重要性が高まるに従い、強みを持つ領域への投資、リスク管理、効率性のモニタリングからなる資産戦略を構築してきました。

強みを持つ領域への投資

新規投資に際しては、強みを持つ領域への投資を原則としています。「Brand-new Deal 2014」では、「非資源No. 1商社」としての地位を確立するために、生活消費関連分野と基礎産業関連分野への重点投資を実行しています。

リスク管理

「リスクアセット」によるリスクの総量管理に加え、資本コストに基づくハードルレートを用いた投資効率の評価による案件ごとのリスク管理も実施しています。



効率性のモニタリング

継続的なレビューを実施し、収益規模・投資効率・戦略的意義等の観点から低効率資産と判断した案件についてはEXITを実行し、資産の効率性向上を図っています。

	外部
グループ企業の各種機能 当社グループの220社の子会社、134社の関連会社が有する機能と当社機能の融合は、付加価値創造の可能性を大きく拡げます。	**顧客資産（販売先・仕入先）** 販売先と仕入先ー顧客資産ーとの関係性維持は、トレードを永続的に獲得していく上で欠かせません。また、投資も豊富な顧客資産を有しているからこそそのリスクを抑えることができます。
組織資産 秩序立った各種規定や迅速な意思決定システムに加え、法務・リスクマネジメント、会計・税務、財務等の高度な専門性を備えた職能組織が、「現場視点」で営業の「稼ぐ力」を強力にバックアップしています。	**パートナー資産** 当社は、迅速な新規領域への展開、ビジネスの成功確率の向上等の観点でパートナーとのWin-Winの関係を重視しています。長い時間をかけて成長領域・市場で数多くの有力企業との良好な関係を築き上げてきました。

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

伊藤忠商事は、「その先」を見据えながら、「非資源No.1商社」に向けて一歩一歩、着実に歩みを進めていきます。

2014年3月期の当社は、さまざまな経営指標で自社の歴史を塗り替え、「御三家の一角」の地位を一層強固にしました。しかし、決して慢心せず、また、現状に安住することなく、「非資源No.1商社」の実現と、その先に見据えるそれぞれの目標に向けて、力強く前進を続けます。

「逆風」を乗り越え、歴史を塗り替えた1年

企業人である限り予算は必達。これは私の信念であり哲学です。

私にとって経営は「ハンググライダー」そのものです。ハンググライダーに乗ったら、事前に計算した通りに風が吹いてくれるとは限りません。飛行中に上昇気流が無くなることもあれば強い横風が吹くこともあります。飛行条件の変化に応じ、その都度上昇気流を探し、向かう方向を修正しながら目的地に向け飛行しなければなりません。経営も全く同じです。リスクを常に頭に入れ、機に臨んで変化に応じた対策を打ちながら期初の計画を達成します。前提条件が変わったことを未達の理由にすべきではないというのが私の考えです。2014年3月期も、まさにそれを象徴する1年でした。

当社株主帰属当期純利益は、2012年3月期の3,005億円を超え、当社史上最高益となる3,103億円となり、3年連続で総合商社「御三家」の地位を確固たるものとしました。総合商社の真の「稼ぐ力」を示す営業利益も2009年3月期の2,757億円を5期ぶりに更新する2,791億円となり、当社史上最高となりました。これは総合商社No.1の利益規模でした。非資源分野の当社株主帰属当期純利益は、前期比556億円の増益となる2,468億円となり、こちらも過去最高を大幅に更新しました。また、ここ数年の課題と認識していた営業キャッシュ・フローについても、初めて4,000億円を突破し、こちらも史上最高となりました。こうした好調な業績結果に伴い、1株当たり年間配当額も史上最高の1株当たり46円となりました。

2014年3月期（米国会計基準）

当社株主帰属当期純利益	1株当たり配当金
史上最高	史上最高
3,103億円	46円

このように実績を並べますと、一見、順風満帆な2014年3月期だったように映るかもしれませんが、当社が、当社株主帰属当期純利益の通期見通しを期初に発表した2,900億円から3,100億円に上方修正した直後の3月に、米国石油ガス開発事業で290億円の減損損失の計上が必要であることが判明しました。期末直前での「強い横風」であったため対応が限定される中、当社グループ全体が総力を結集してこの難局を乗り切り、「目的地」に無事到達しました。就任以来、4期連続で「有言実行」を果たすと共に、当社グループ全体に、有言実行の文化が浸透していることも証明することができました。

「非資源分野」の基礎収益力が大きく向上

資源価格が下落する中でも史上最高益を更新することができた大きな原動力は、中期経営計画「Brand-new Deal 2014」のもと、「No. 1商社」を目指している非資源分野です。繊維、機械、食料、住生活・情報の非資源カンパニーすべてが揃って史上最高益を更新したことをご覧いただけば、非資源分野全体で基礎収益力が強化されていることをご理解いただけると思います。

また、その中でも、近年実行した大型投資案件が順調に収益拡大を遂げました。非資源分野は投資を実行しただけでは十分な収益貢献は望めません。投資実行後、地道に収益改善策を重ね、付加価値を付けながら数年かけて企業価値を高めていく必要がある分野です。好例が英国タイヤ小売最大手Kwik-Fitを傘下に擁するEuropean Tyre Enterprise Limitedです。現場主義の徹底による物流や小売店舗の改革を通じて、取込利益が大きく拡大しました。また、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社や、中国繊維大手企業グループの山東如意科技集団も同様に収益に大きく貢献しました。いずれも投資実行から2、3年をかけて地道に付加価値を付けてきた結果が表れ始めた案件です。

非資源分野の4カンパニーのうち、特に目覚ましい飛躍を遂げたのが機械カンパニーです。機械分野はわが国の基幹産業です。産業領域も幅広く日本を代表する大手企業が勢揃いしているため、こうしたお客様とのパイプをいかに拡大すべきかを考えて対応してきました。2014年3月期の機械カンパニーは、自動車のトレード収益、IPP（独立発電事業）関連、各事業会社からの収益拡大等を牽引役に、当社株主帰属当期純利益が400億円を超える利益規模にまで大きく育ちました。

また、住生活・情報カンパニーは、全カンパニー中No.1の利益を稼ぎ出しました。特に強調させていただきたいのは、生活資材部門、情報・保険・物流部門、そして過去に厳しい時代を経験してきた建設・金融部門の3部門それぞれの当社株主帰属当期純利益が、250億円規模へと大きく拡大したことです。2012年4月の改編で発足した組織体制のもと、カンパニー内の各部門が協調と競争を通じて底力を発揮しています。

厳選した優良案件への投資を実行

2014年3月期は、グロス約4,300億円の投資を実行しました。そのうち、非資源分野には全体の6割強に相当する約2,850億円を投資しました。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は、2013年4月の買収以来、「Dole」ブランドを活用した企業価値向上に向けて、伊藤忠グループの機能をフルに活用した取組みを進めています。基礎産業関連分野では、機械分野において国内輸入車販売の㈱ヤナセ株式の買い増しをはじめ、基礎収益力の強化に資する案件に布石を打ちました。

資源分野では、豪州のジンブルバー鉄鉱山の新規権益を取得しました。本鉱山は、豊富な埋蔵量を有し、今後更なる鉱量増加が期待される大型優良鉄鉱山です。また、高品位鉱を生産し大規模な露天掘りのため操業コストにも優れる点や、当社が既に参画しているプロジェクトでの鉄道、港等のインフラも使用できる点など、さまざまな角度から厳選した投資案件です。

克服すべき課題も残った

好調な決算とはいえ、課題も残りました。資源分野において、米国の石油ガス開発事業会社Samson Resources Corporationにおける減損処理は2期連続となり、米国Drummond社コロンビア炭鉱やブラジルの鉄鉱石生産・販売会社のNAMISA社の収益も伸び悩んでいます。いかに資源・エネルギー価格が低迷しているとはいえ、バランスの取れた成長を実現していく上では、こうした資源分野の収益化の遅れは大きな課題と認識しています。

強みの発揮と「ワンランクアップ」

ここであらためて、当社が「非資源No.1商社」を目指す理由をご説明します。

繊維を祖業とし、消費者に近いところから発展してきた当社は、生活消費関連分野では圧倒的な収益基盤を持ちます。同分野での実績とビジネスノウハウにも一日の長があり、創業以来培ってきたこの優位性は、容易に覆すことはできないと自負しています。このため、生活消費関連分野では、当社に数多くのビジネスチャンスが訪れます。2014年3月に子会社化することに合意し、スポンサー契約を締結した国内最大手のジーンズ製造・販売業者の㈱エドウイン・ホールディングスは、繊維ビジネスでのこれまでの実績が呼び込んだ新たな案件の一例です。

当社が更に成長するために採るべきステップは、資源分野では決して無理をせず、その中でも当社の強い分野を中心に身の丈に合った投資を実行する一方、生活消費関連分野に、他商社と比して収益規模が劣る機械等の基礎産業関連分野を加えた非資源分野の収益力を高め、その分野で圧倒的No.1の地位を獲得することです。近年の資源価格の下落局面においては、収益ボラティリティが相対的に低い非資源分野に強みを持つことで、収益の低下を抑えることができました。

社員も部門もカンパニーもそれぞれが身の丈に合った方法で、一律、均一のゴールではなくそれぞれの目標に向け、「ワンランクアップ」を目指します。こうして全体が一段ずつステップアップすれば、確実に次の目標に迫ることができると確信しています。

真の「稼ぐ力」が問われる2015年3月期

資源価格、ウクライナ情勢、中国経済の行方等、経営環境は決して楽観視できませんが、総合商社の「御三家の一角」に恥じない利益規模を安定的に稼ぎ出していくことは、株主の皆様に対する責任だと考えています。2015年3月期は国際会計基準（IFRS）を適用するため、2014年3月期とは異なり一般株式の売却益は収益計上できません。しかし条件は他社も同じです。2015年3月期は、真の「稼ぐ力」が問われる1年になります。

当社に対して「ここ数年の当社株主帰属当期純利益の水準から、次の飛躍を期待する」といった声があるのも承知しています。皆様には、「当社株主帰属当期純利益3,500億円」という次のステージを見据えていることを、ご理解いただきたいと思います。しかし、自らの力を過信して一気にジャンプしようとしても思い通りの結果は得られません。「踊り場」の先で上がるか、下がるかを決める重要な1年と位置付けている2015年3月期を、株主・投資家の皆様には、じっくりご覧いただきたいと思います。

投資方針 ―「点」から「面」へ

「Brand-new Deal 2014」では、1兆円をグロス投資額の上限とし、非資源：資源の投資額の比率を2:1と設定しています。計画2年目の2015年3月期は、生活消費関連では圧倒的な強みが新たな優良案件を呼び込むという好循環を活かし、機械、化学品等の基礎産業関連では、基礎収益力の強化に繋がる案件への投資を実行し、「非資源No.1商社」の地位確立に向けた収益基盤の拡充を図ります。一方、資源価格が大きく下落してきたこともあり、資源分野では当社が強みを持つ分野を中心に、優良案件を厳選して投資する考えです。厳格なモニタリングによる資産入替の徹底とリスクマネジメントの強化も引続き進めていきます。

ここで少し非資源分野における「次の一手」についての私の考えをお話しします。中国の経済成長は一時の勢いを失いました。円安や人件費の高騰等により、中国・アジアからの輸入コストも上昇しています。しかし世界を俯瞰した場合、特に生活消費関連では、やはり中国・アジアの個人消費の成長を取り込むことが最も重要になるのは疑いありません。但し、その際の攻め口は、「点」ではなく「面」に拡がるような投資です。

いかに優良案件であったとしても、それが「離れ小島」のような単発の投資に終われば、その投資先の利益を取り込むだけにとどまりますが、私は、そうではなく「陸続き」のような投資を考えています。例えば、投資先の販売店などのビジネスインフラをプラットフォームとし、生活消費関連分野の強みを活かして当社のモノやサービスを流し、更に単に商品を持ち込むだけではなく、当社ならではの付加価値を付けていくようなイメージです。このように、アジアの数十億人が生み出す衣食住の需要を「面的」に掴むことで、一つの投資から幾重にも収益を生み出していくことができます。「踊り場の先」を睨みながら、この考えに基づく「次の一手」を慎重に探しています。

当社は「商人」であり続けなければならない

当社は、1858年の創業から150年を超える歴史を刻んできました。日本経済は、戦後復興期から高度経済成長期、バブル経済を経て成熟期に移行する過程で産業構造も大きく変化してきました。その間、当社に限らず多くの総合商社が幾多の荒波を乗り越えて持続的に企業発展を遂げています。その理由は、「マーケットが求めている商品を売る」ことに徹してきたところにあります。

昔、日本には「三河屋」という小売店があちこちにありました。最初はお酒だけを取扱っていたのが、やがてお客さんの要望に応えて味噌、豆腐、醤油、それから食料品全般へと取扱商品を拡げていきました。その結果、江戸時代から昭和初期まで300年近くも商売を続けていくことができました。当社もこの「三河屋」と同じように「御用聞き」であり続けました。分野の比重はその時代によって異なるものの、お客様のニーズにいつでもお応えできるよう、自社の強みを持つ分野を中心としたポートフォリオの多様性を堅持してきたからこそ、変化する経営環境を乗り越えていくことができたのです。間口が広ければ、その分ビジネスに繋がるさまざまな情報も入手できます。

「事業の選択と集中をすべき」という声をいただくこともあります。しかし総合商社である当社に「選択と集中」はそぐわないというのが私の考えです。「三河屋」も「選択と集中で酒以外扱わない」と主張していたら、あのように長くは続かなかったのではないでしょうか。

果たすべき「無数の使命」

単に幅広い商品を取扱い、商品を右から左へ流すだけでは商社の存在意義は徐々に低下していきます。世界中のさまざまなビジネスの「現場」で、社員一人ひとりが移り変わるマーケットニーズをいち早く察知し、絶えずそこで付加価値を提供してきたからこそ、当社は存在感を保ち続けています。これはビジネスの現場のみに限定されません。変化する社会からの要請に対応し、また「商うこと」の先に広がる豊かさを提供していくことが、社会に存続を許され続けるためには不可欠です。そして、これらはまさに、創業者である伊藤忠兵衛をはじめとする近江商人の経営哲学である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」と一致する持続的発展の道筋であり、当社が果たすべき「使命」です。

2014年6月に発表したコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」は、このような想いと、「個の力」をはじめとする当社の強みを分かりやすい言葉に凝縮したものです。常に「商人魂」を原点に据えながら、「無数の使命」を果たしていきたいと考えています。

株主・投資家の皆様に対する「使命」― 企業価値

時価総額の増大や配当等を通じた利益の還元は、株主の皆様に対して果たしていくべき「使命」です。私自身も自社株を保有し、経営に対する評価である株価と株主還元を意識した経営を常に心掛けています。2014年3月期は年間を通じて時価総額でも総合商社3位の座を確保し、財閥系上位商社との差も縮小しています。格段に強化された財務基盤や、非資源分野での強みを基盤に安定的に収益を拡大していること、そして先に触れました事業領域を広範に拡げている理由などをご理解いただけるよう、株主・投資家の皆様との対話を継続的に行っていきたいと考えています。

当社の配当方針は、利益の増加に応じて成果を積極的に還元する業績連動・累進型です（具体的な配当方針及び2014年3月期の配当実績はP18をご参照ください）。2015年3月期は、従来通りの算定式で算出した配当額に、1株当たり2円の定額上乗せをした1株当たり46円の配当を予定しています。また、自己株買いも重要な株主還元の選択肢と認識し、継続的に検討を進めていますが、まずは利益計画への上乗せを目指し、その成果を皆様と共有できるよう全力を尽くす考えです。

社会に対する「使命」― リスクを回避し、機会を生み出す

利益規模の拡大に伴い、事業活動の規模は拡大し、事業領域も一層、多様化が進んでいます。必然的に、事業活動が社会に与える影響の範囲も、大きさも拡大しており、当社が社会に対して果たすべき「使命」は増大の一途を辿っています。例えば、新興国でバリューチェーンの広域化を図れば、それに応じて人権の尊重や環境保全といった責務も増加します。そのマネジメントを怠れば、国際社会の厳しい目に晒され、一気に企業価値を毀損しかねません。常に、事業活動の拡大に付随して増大するリスクへの目配りを怠りなく進めていかねばなりません。

こうした社会からの要請への的確な対応が定着すれば、それは企業価値の永続性を担保するという意味で機会にもなり得ます。また、総合商社として培ってきた経営資源を活用し、本業と社会課題の解決を結び付ける目を鍛えれば、より多様な機会が見えてくるはずです。

ビジネスと隣り合うリスクを回避し、社会課題に内在する機会を掴むためには、社員一人ひとりが、社会と共通の価値観を養うために、現場に赴き「商人」としての感度を磨き続けなければならないと考えています。

将来を支える人材の確保

わが国では、少子高齢化により中長期的に労働力人口の減少が懸念されています。とりわけ「人」が最大の経営資源である当社にとっては極めて重要な課題です。将来を担う人材の採用・育成の必要性を強く認識しています。採用にあたっては、性別・国籍に関係なく「人物本位」で採用すべきというのが私の考えです。当社で誕生した総合商社初の女性執行役員も「女性だから」ではなく、優れた能力があることが登用の理由です。また、「グローバル人材」も同様に、外国人の採用ありきでは考えていません。国籍の如何にかかわらず、各国の文化を理解・尊重し、世界中の現場に溶け込みながら「商い」をリードできる人材を採用・育成していきたいと考えています。

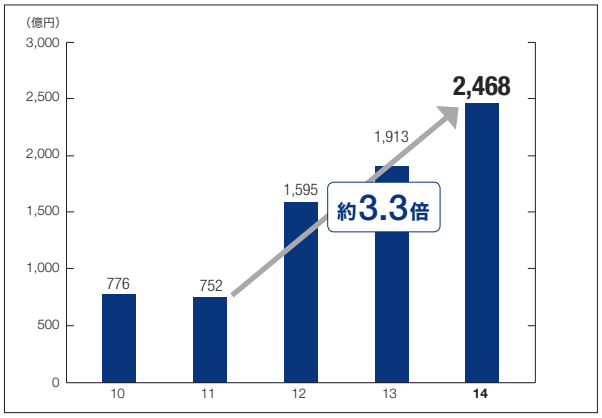
潜在力が解き放たれた4年間

4年前、経営のタスキを受け取った私に課せられた役割は、本格的な「攻め」に転じることでした。舵を大きく切るにあたり、私が思い定めたのが、「伊藤忠商事の潜在力を引出すこと」でした。当社は、伝統的に個人個人が現場に赴き、ビジネスの種を見出し、育む「個の力」が強い企業でした。財務基盤の改善を優先し「管理」に軸足を置いてきたことで、影を潜めていたその潜在力を引出すために打ち出したのが「現場力の強化」でした。そして、就任1年目の2011年3月期に、非効率資産の大胆な整理・入替を前倒しで断行すると共に、社内会議や会議資料の削減、人事・給与制度の改定、組織改編等、「現場力の強化」に向けた社内改革を断行しました。こうして準備を整えた上で、当社は攻めの徹底、規模の拡大を目指す「新たな成長ステージ」に移行していったのです。

それから4年、私が示す目標を社員が一つ一つクリアしてくれました。まずは「3位奪還」という目標、次に生活消費関連でNo.1に、そして現在は「非資源No.1商社」に向けて、ステップを着実に踏んでいます。まさに当社の潜在力が解き放たれたといっていいでしょう。数字で見ても、それは明らかです。

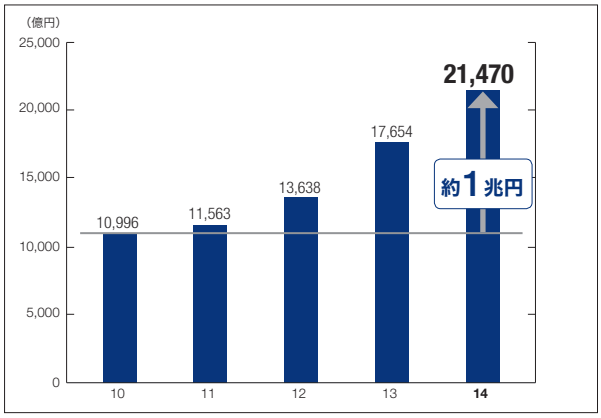
非資源分野の当社株主帰属当期純利益は、過去4年間で約750億円から約2,500億円へと約3.3倍の規模に拡大しました。非資源分野の4カンパニーの4年間を見ても、いずれも右肩上がりで順調に利益を拡大し、繊維カンパニーは約2.1倍、機械カンパニーは約4.2倍、食料カンパニーは約2.6倍、住生活・情報カンパニーは約12.7倍の利益規模へと伸長しています。こうした収益規模だけではなくバランスシートも見違えるほど改善しました。私が就任する直前の2010年3月末に約1兆円に達した株主資本は、その後の4年間に更に約1兆円積上がり、約2兆円に達しました。このようにこの4年間、当社は大きな飛躍を遂げましたが、だからこそ私は「慢心」を警戒しています。

非資源分野の当社株主帰属当期純利益は4年間で3.3倍に



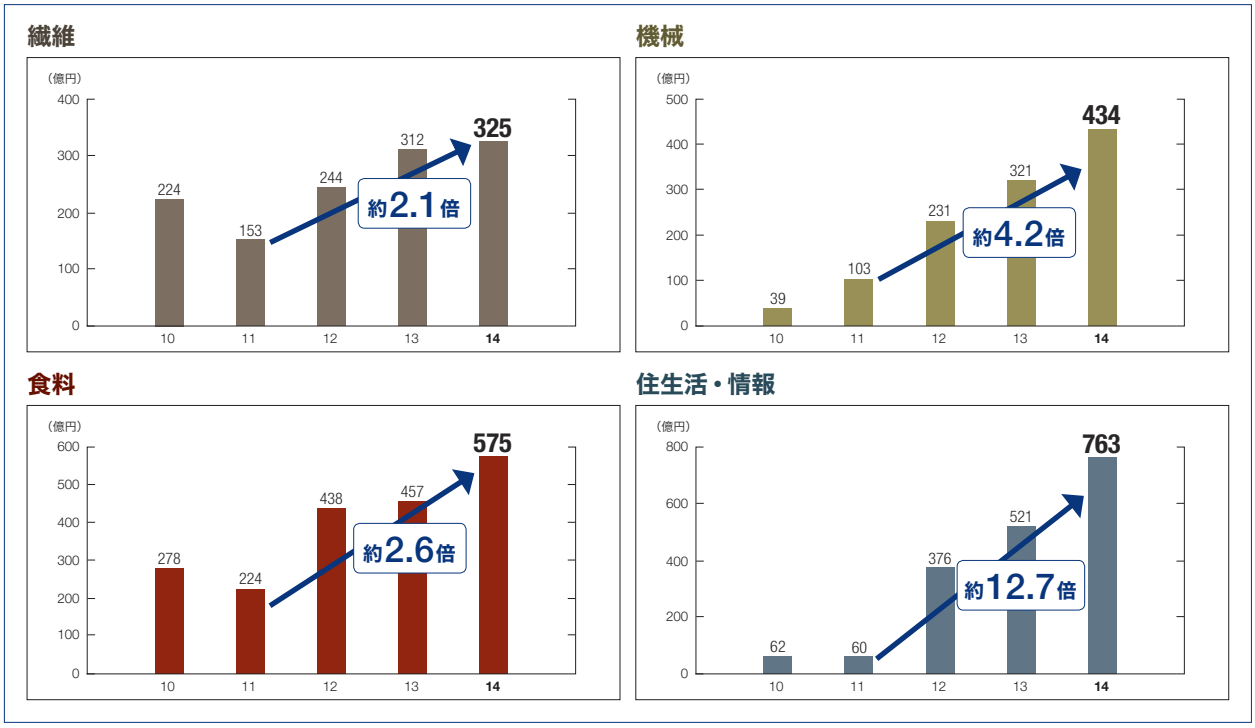
(3月31日に終了した各会計年度)

4年間で1兆円を積上げた株主資本



(各会計年度末)

非資源分野の4カンパニーが揃って右肩上がりで当社株主帰属当期純利益を拡大し、史上最高益を達成



(いずれも3月31日に終了した各会計年度)

「慢心」を戒め、現状に満足することなく

現在、もし会社が潰れる要因があるとするならば、それは経営者や社員の油断や慢心だと考えています。我々が慢心した態度をとれば、お客様は離れ、一気に坂道を下っていきます。2014年5月より正式導入した「朝型勤務」は、非効率な夜の残業を早朝にシフトすることで業務遂行を効率化し、総労働時間の削減や健康管理強化、育児・介護を抱える社員の支援に繋げるといったさまざまな目的もありますが、本取組みを通じて社員の「驕り」を戒め、お客様対応の徹底を図ることこそが大きな目的です。

今日、当社が「攻め」を徹底でき、好調な業績をあげることができるのも、過去の先輩方が血の滲むような取組みで存亡の危機を乗り切り、強固な財務基盤を築き上げ、丹念に種を蒔いてきたからこそだと考えています。万が一にも慢心による緩んだ姿勢が後世に大きな重荷を残し、次世代を苦しめることがないよう、私たちも苦難の歴史を新しい世代に語り継ぎながら、常に謙虚な気持ちと緊張感を保ち続けたいと考えています。

「非資源No. 1商社」に向けた歩みは、2年目に入りました。当社は、「御三家の一角」の地位を確固たるものとしましたが、現状に安住するつもりはありません。「その先」を見据えながら「有言実行」を貫き続けます。

新たな成長ステージの伊藤忠商事

NEW GROWTH STAGE

2011年3月期
1,611億円

2012年3月期
3,005億円

2013年3月期
2,803億円

2014年3月期
3,103億円

2015年3月期（計画）
3,000億円
（IFRS）

史上最高益更新

2014年3月期
2,453億円
（IFRS）

新たな成長ステージ

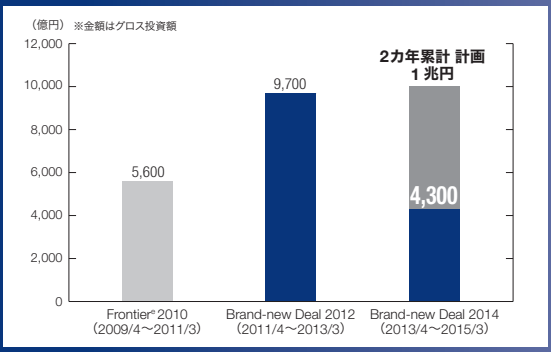
伊藤忠商事は新たな成長ステージに移行しました。
「現場力強化」に向けた社内改革を通じて固めた足場を基盤に、当社は「Brand-new Deal 2012」のもと、「規模の拡大」に向け大きく舵を切り、続く「Brand-new Deal 2014」では、「非資源No. 1商社」に向けて、「攻め」を継続しています。

Brand-new Deal 2012
（2012年3月期～2013年3月期）

Brand-new Deal 2014
（2014年3月期～2015年3月期）

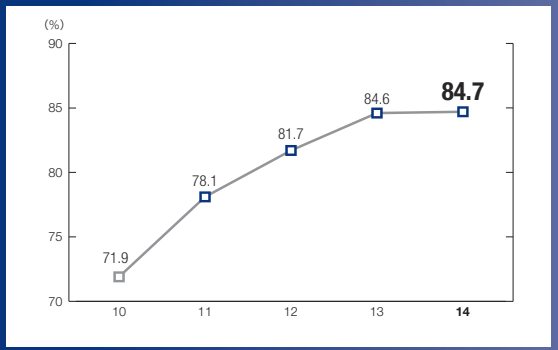
規模の拡大から「非資源No.1商社」へ

2年間累計でグロス9,700億円を投じ、優良資産の積上げによる規模の拡大を実現した「Brand-new Deal 2012」に続く現中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、「非資源No.1商社」に向けた収益基盤の強化を進めています。



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

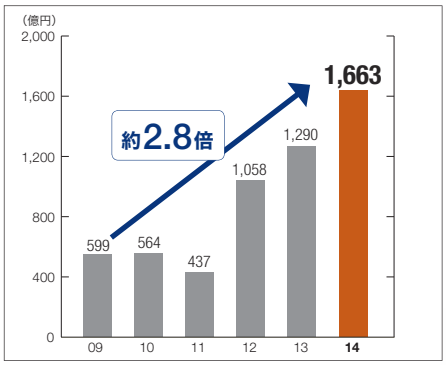
THE BACKGROUND

「Brand-new Deal 2014」の背景

強み >>生活消費関連分野でリードし、非資源分野でNo. 1を目指す

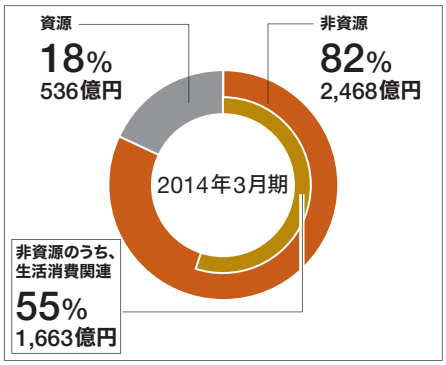
業界最大の収益規模を誇る生活消費関連分野に、機械、化学品を加えた非資源全体の収益規模拡大により、非資源分野と資源分野のバランスが取れたポートフォリオを有しています。

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)

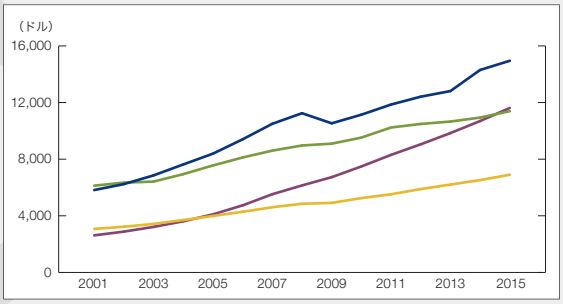


(注1) 構成比はその他及び修正消去を除くオペレーティングセグメント合計値を100%とする。
(注2) 鉄鋼製品事業及びエネルギーの石油製品取引は非資源に含む。

商機 >>期待される生活消費関連の安定成長

資源価格の不透明感が高まる一方、個人消費は、アセアン諸国、中国に加え、米国や日本等の先進国でも堅調な拡大が見込まれます。生活消費関連分野でリードする当社にとって、大きな成長機会が訪れています。

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)

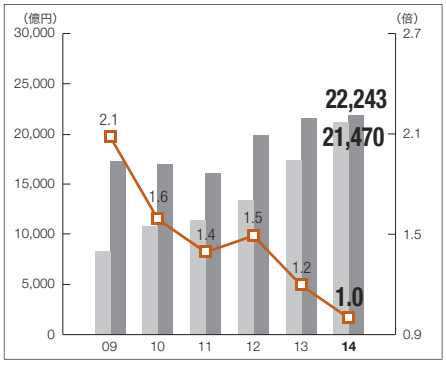


出所: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014
※インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム

強み >>鍛え上げてきた財務基盤

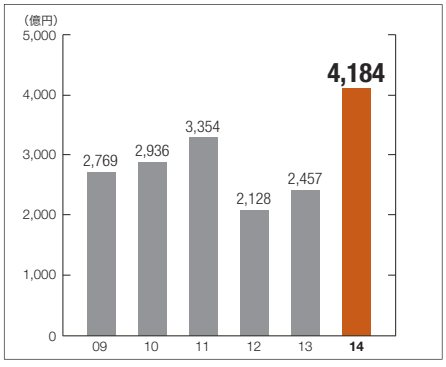
利益の積上げによる連結株主資本の増強により、NET DERは過去最低水準へと改善し、更なる利益の積増し、客先からの資金回収の適正な管理、関連会社からの配当性向を高めること等によって営業キャッシュ・フローの安定的な創出力を高めてきています。

株主資本/ネット有利子負債/NET DER



株主資本(左軸) ネット有利子負債(左軸)
NET DER(右軸)
(各会計年度末)

営業活動によるキャッシュ・フロー



(3月31日に終了した各会計年度)

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～

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
- 強みの発揮とワンランクアップ

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

分野別重点施策

非資源	生活消費	■ 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	■ 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		■ 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

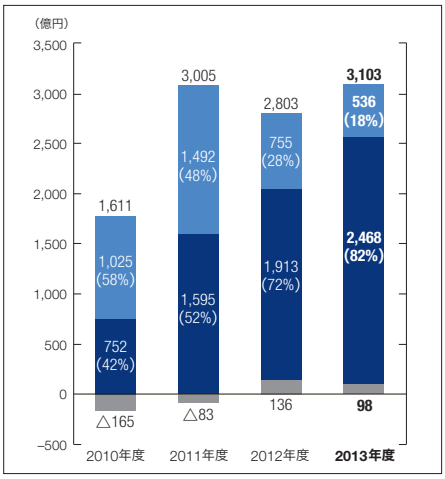
2013年度の実績

定量レビュー

単位：億円	2013 年度期初計画	2013 年度実績
当社株主帰属当期純利益	2,900	**3,103**
総資産	75,000	**78,484**
ネット有利子負債	26,500	**22,243**
株主資本（当社株主帰属分）	19,000	**21,470**
NET DER	1.4 倍	**1.0 倍**

- 2013年度の当社株主帰属当期純利益は、期初計画比203億円増益の3,103億円となり、過去最高益を達成
- 資源分野で資源価格の下落や減損の発生あるも、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 1.0倍）

資源／非資源比率



■ 非資源 ■ 資源 ■ その他及び修正消去

（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）鉄鋼製品事業及びエネルギーの石油関連取引は非資源に含む。

投資レビュー

単位：億円	2013 年度実績
非資源	**2,850**
生活消費関連	2,150
基礎産業関連	700
資源	**1,450**
グロス金額	**4,300**
ネット金額	**3,200**

主な投資案件

生活消費関連

Dole事業取得／ユニ・チャーム（中国）増資引受／ASF Limited　など

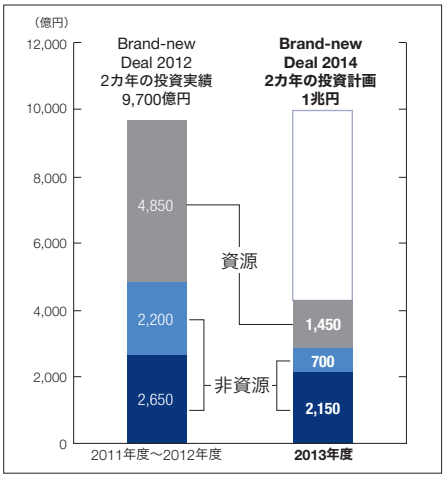
基礎産業関連

北京聯拓取得／㈱ヤナセ株式買い増し／北米自動車ディーラー取得　など

資源関連

ジンブルバー取得／IMEA拡張／ACG（アゼルバイジャン）拡張　など

投資実績（グロス）

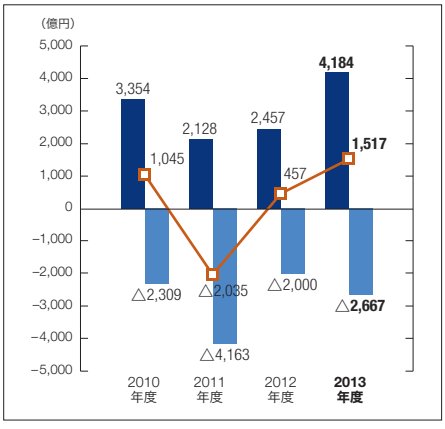


■ 生活消費関連 ■ 基礎産業関連 ■ 資源関連

キャッシュ・フロー

単位：億円	2012 年度実績	2013 年度実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,457	**4,184**	**+1,727**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,000	**△ 2,667**	**△ 667**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 113	**△ 717**	**△ 604**
フリー・キャッシュ・フロー	457	**1,517**	**+1,060**

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

株主価値

株主還元方針と2014年3月期の配当実績

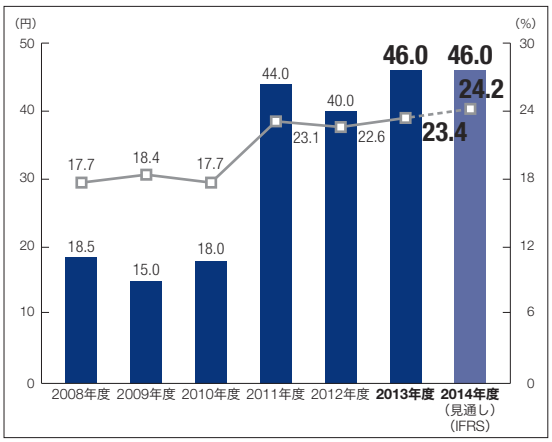
「Brand-new Deal 2012」（2012年3月期～2013年3月期）から配当性向を定量的に示し、当社株主帰属当期純利益に連動する透明性が高い配当方針に見直しました。具体的には、当社株主帰属当期純利益が2,000億円までに対して配当性向20%、同じく2,000億円を超える部分に対して配当性向30%を目途に実施することとしています。

当社株主帰属当期純利益3,103億円を達成した2014年3月期は、上記方針に基づき、46円の年間配当を実施しました。

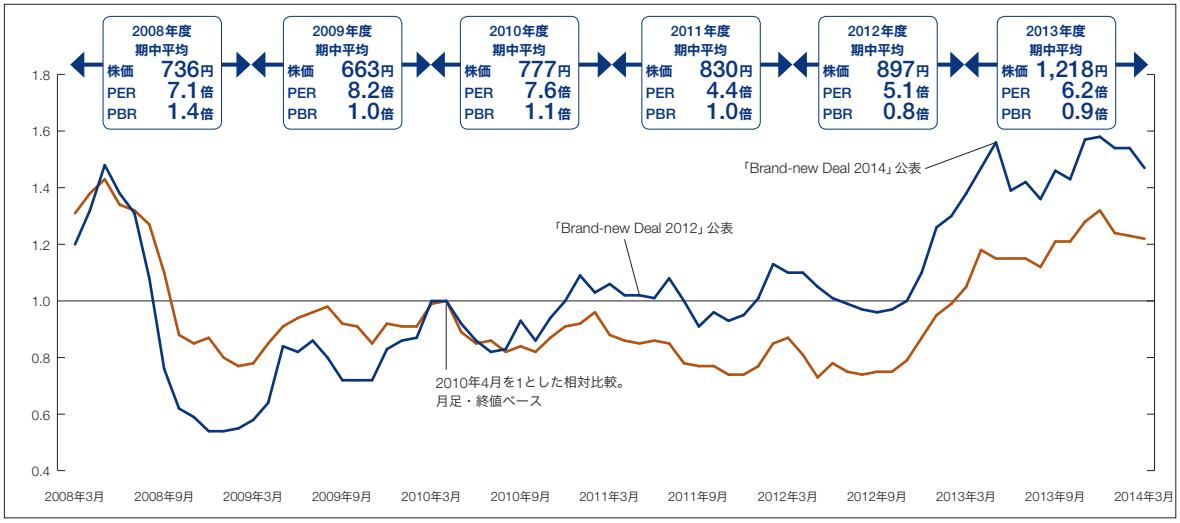
2015年3月期の予想配当金については、従来通りの配当方針で算出した上で、更に1株当たり2円の定額上乗せを実施します。従い、1株当たり46円（中間23円、期末23円）を予定しています。

透明性ある株主還元

「Brand-new Deal 2012」から配当性向を定量的に示し、株主還元の透明性を高めました。



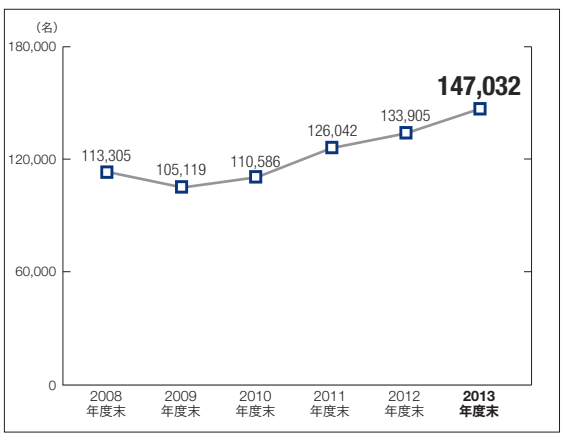
伊藤忠商事株とTOPIX（東証株価指数）の比較



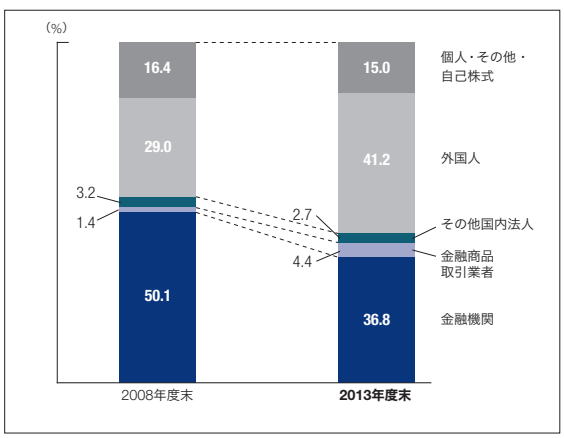
伊藤忠商事（東京証券取引所） TOPIX

* PER：期中平均株価に期末発行済株式総数を乗じた時価総額を当社株主帰属当期純利益で除して算出
* PBR：期中平均株価に期末発行済株式総数を乗じた時価総額を株主資本で除して算出

株主数の推移



株主構成比（株式所有割合）



PLAN

2014年度 短期計画概要（IFRS基準）

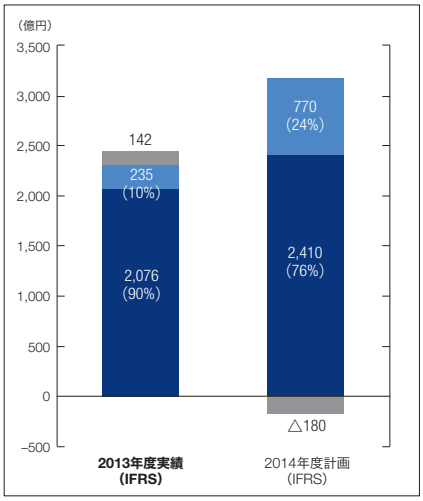
定量計画

単位：億円	2013 年度実績（IFRS）	2014 年度計画（IFRS）	増減
売上総利益	10,450	**11,100**	+650
営業利益	2,890	**3,000**	+110
持分法投資損益	560	**1,400**	+840
当社株主帰属当期純利益	2,453	**3,000**	+547
総資産	77,838	**82,000**	+4,162
有利子負債	28,934	**31,000**	+2,066
ネット有利子負債	22,320	**25,000**	+2,680
株主資本（当社株主帰属分）	20,457	**23,000**	+2,543
株主資本比率	26.3%	**28.0%**	+1.7%
NET DER	1.1 倍	**1.1 倍**	ほぼ横ばい

資源／非資源利益

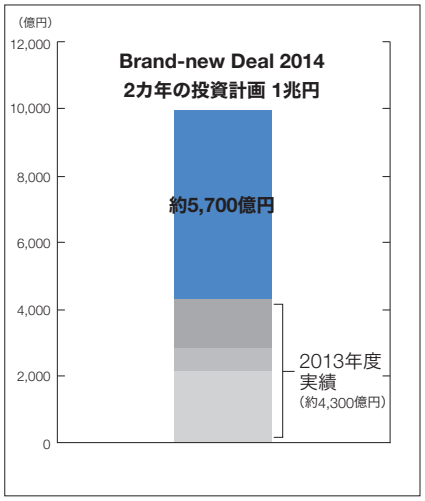
単位：億円	2013 年度実績（IFRS）	2014 年度計画（IFRS）	増減
資源	235	**770**	+535
非資源	2,076	**2,410**	+334
その他	142	**△ 180**	△ 322
合計	2,453	**3,000**	+547
資源／非資源比率	10%／90%	**24%／76%**	+14%／△14%

資源／非資源比率（当社株主帰属当期純利益）



■ 非資源 ■ 資源 ■ その他
（注）構成比はその他を除くオペレーティングセグメント合計値を100%とする。

2014年度の投資計画（グロス）



前提条件

	2013 年度実績	2014 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$）	100	**100**	約△15 億円（1円の円高）
金利（%）TIBOR（¥）	0.23	**0.25**	約△50 億円（1%の金利上昇）

CFOインタビュー

「攻め」を支える「守り」に力を注ぎ、バランスの取れた成長を実現していきます

代表取締役
副社長執行役員
CFO
関 忠行

Q1 CFOとして、どのようなことを常に心がけていますか。

A1 マーケットの声を経営トップに伝えるのも自身の役割です。

ここ数年、当社は過去最大規模の投資を実行するなど「攻め」に軸足を移していますが、無規律な拡大にはならないよう、財務面での規律、つまり「守り」に力を注ぐのが私の重要な役割の一つだと認識しています。また、私は、金融機関や投資家の皆様との面談を通じてマーケットと対話し、その際にいただく皆様の声を、経営トップにフィードバックしていくことも重要な役割であると考えています。厳しいご指摘も多々いただきますが、それを経営判断に反映しながら、マーケットとの良好な関係を維持していきます。

Q2 市場が注目する資本効率に関しての考えと今後の見通しを聞かせてください。

A2 中長期的にも最低12%のROEは維持していきます。

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を意識し、高い資本効率を維持していきたいと考えます。2014年3月期（米国会計基準）のROEは15.9%、ROAは4.1%と共に高い水準を維持できました。今後、株主資本の拡充が更に進む過程では、短期的にハードルは高くなるものの、中長期的に最低でも12%のROEを達成していきたいと考えています。また、ROAについても、安定的に4%程度の水準を維持できる資産ポートフォリオの構築を図っていきます。

Q3 積極的な投資を継続していく中、NET DERについてはどのような考えを持っていますか。

A3 一時的にレバレッジを高める際も1.3倍を超えないようコントロールします。

2014年3月末のNET DERは1.0倍となり、積極投資を実行する中でも、財務規律を適切にコントロールできています。当社の資産ポートフォリオが収益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を踏まえると、1.0倍を下回る水準の維持は必要ないであろうと考えています。但し、一時的にレバレッジを高める場合においても、1.3倍を超えることがないようコントロールしていく方針です。

Q4 2014年3月期の営業キャッシュ・フロー改善の背景、今後の見通しを聞かせてください。

A4 キャッシュ・フロー経営が全社に浸透したことが何よりの成果です。

2014年3月期の営業キャッシュ・フローは4,184億円と、当社史上最高を達成し、一過性を除いた実態ベースでも3,500億円程度と認識しています。フリー・キャッシュ・フローも1,517億円となり、2期連続で黒字を達成しました。

当社は、近年、収益規模拡大の一方で、営業キャッシュ・フローは低水準にとどまっていました。これに危機感を抱き、キャッシュ・フローも総合商社3位に相応しい水準にするべきという問題意識を共有しました。その上で、組織ごとにキャッシュ・フローを的確に把握する仕組みの整備を進めると共に、四半期ごとにモニタリングを実施しました。特に、運転資金の面での在庫水準の適正性、

安易なユーザンス付与となっていないか、持分法適用会社からの受取配当金の確保といった点等を注視してきました。持分出資から100%出資に軸足を移しているのも、一つはキャッシュ・フローを意識してのことです。

キャッシュ・フローを意識した経営マインドが社内に浸透し始めたことには満足していますが、2015年3月期も、利益計画と同水準の3,000億円程度は営業キャッシュ・フローを創出する必要があると考えており、引続き、気を引締めていきたいと考えています。

Q5 格付けに対する考えを聞かせてください。

A5 米系格付機関からのAフラット格取得を目指します。

大きく向上した安定的な収益力、上位商社と比較して遜色ない財務体質、2期連続で黒字のフリー・キャッシュ・フロー等を考え合わせますと、格付けの向上は十分視野に入っていると考えています。引続き、資金調達の多様性・柔軟性を高めるために、国内格付機関に加え、米系格付機関からAフラット格の取得を目指していきます。

Q6 各種リスク管理について聞かせてください。

A6 適切な対応を行い、リスクの低減を図っています。

当社は、連結ベースにて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について、当該リスクに係る担当部署を中心にモニタリングを行っています。

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、国別にエクスポージャー上限を設定し、定期的にモニタリングを行う等により、過度なリスク集中を防いでいます。

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上で、必要に応じて適切に金利の固定化を行っています。

資金調達リスクに対しては、長期資金の安定調達に向けて資金の多様化を図りつつ、間接及び直接金融を機動的に活用し、コミットメントライン枠も設定しています。

加えて、本社及び海外拠点を接合するキャッシュ・マネジメント・システム、中国本土と香港の間でも人民元を一括管理する制度の導入等、資金の効率化並びに外貨流動性を確保し、有事に備えています。

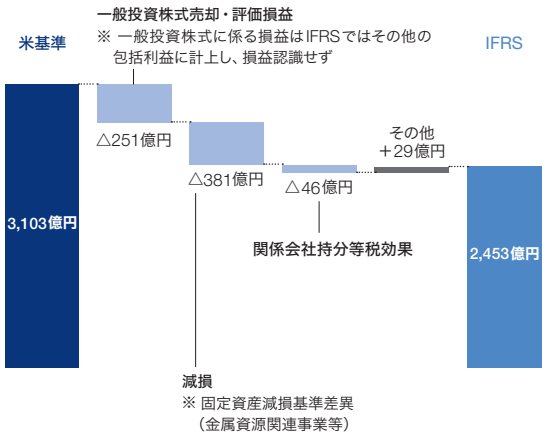
国際会計基準（IFRS）の任意適用開始

当社は、2014年3月期有価証券報告書から、国際会計基準（IFRS）に準拠することを決め、連結財務諸表を開示しました。
2014年3月期における、米国会計基準（米基準）と国際会計基準とでの差異は下記の通りです。

※ 詳細は、当社ウェブサイト 決算短信・決算情報ページ（http://www.itochu.co.jp/ja/ir/financial_statements/2014/）内、「国際会計基準（IFRS）への移行について」をご参照ください。

2013年度連結包括利益計算書への影響

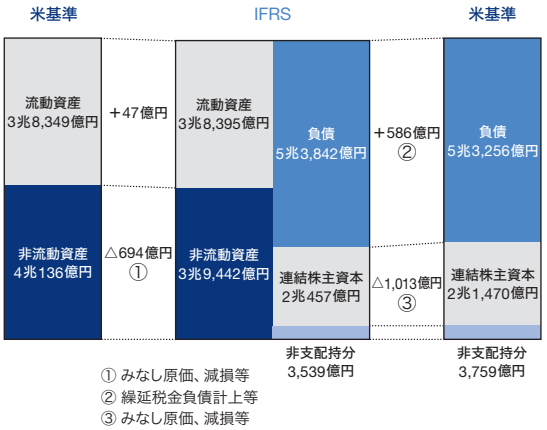
■ 当社株主帰属当期純利益への影響：
650億円減少
（米基準　3,103億円⇒IFRS　2,453億円）



2013年度連結財政状態計算書への影響

■ 連結総資産：　**647億円減少**
（米基準　7兆8,484億円⇒IFRS　7兆7,838億円）

■ 連結株主資本：**1,013億円減少**
（米基準　2兆1,470億円⇒IFRS　2兆457億円）



伊藤忠商事の事業投資に関する考え

基本的な考えと意思決定プロセス

当社がビジネスを創造する際、戦略的業務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、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・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の最大化を図り、トレード収益や取込利益等の収益を拡大しています。

新規投資の実行に際しては、投資基準に照らし合わせて妥当性を精査します。また、投資額や重要度に応じた幾重もの審査プロセスを経て、決裁します。投資実行後は少なくとも年1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を着実に実行します。

意思決定プロセスの詳細は、
P89 「リスク管理の例」をご参照ください。

新規投資の厳選及び既存事業投資のモニタリング強化

近年の投資の大型化、買収価格の上昇を背景として、適正価格での投資を実行すべく、新規投資は厳選しております（①）。また、既存事業投資についても、事業収益の向上、並びに低効率資産の早期EXITを図るため、以下の点（②、③）を中心にモニタリングを更に強化しております。

① 事業計画・買収価格の妥当性精査

② EXIT条件の厳格化

③ 1年後レビューの徹底

1 投資判断

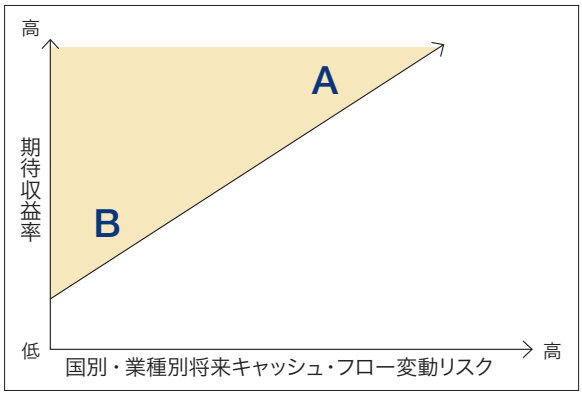
投資基準

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※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、受取配当金やトレード収益等の「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。

※Net Present Value

投資基準のイメージ



A 期待収益率が高い一方、将来キャッシュ・フロー変動リスクが大きい案件
例：資源ビジネス

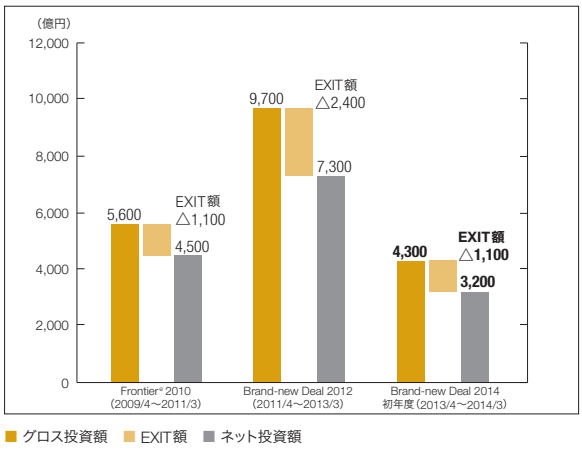
B 期待収益率は低いものの、安定的な収益が見込める案件
例：インフラビジネス

2 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。2010年3月期から2014年3月期までの5年間の投資総額はグロス1兆9,600億円、ネット1兆5,000億円となっています。これは成長分野への投資を実行する一方で4,600億円の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

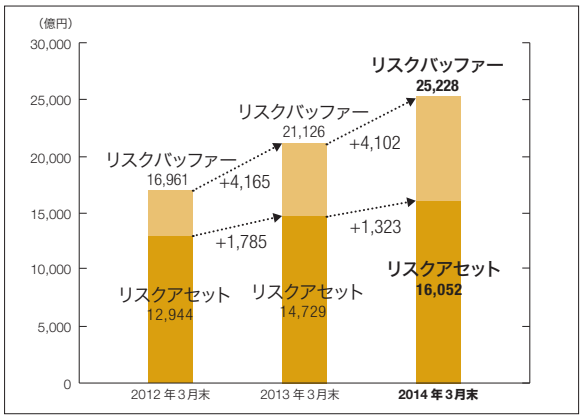


3 リスク管理

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。2014年3月末のリスクアセットの額は、リスクバッファーの64%にとどまっています。

2014年3月末 リスクアセットの状況



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（2014年6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–

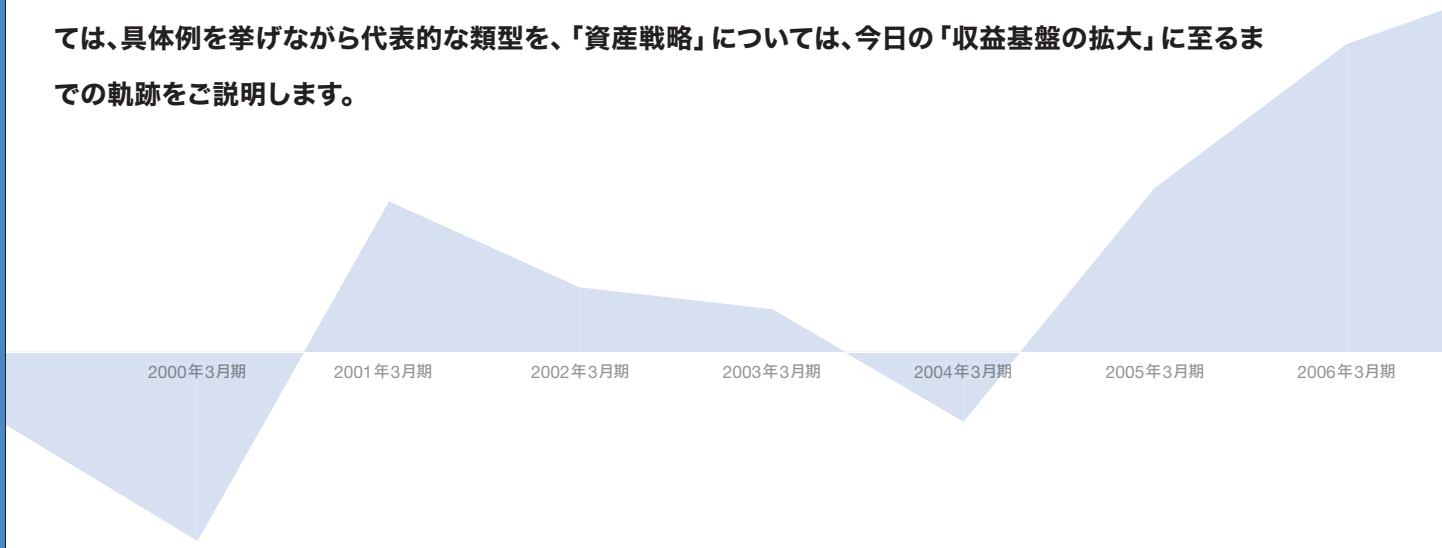
特集

付加価値の創造と

新たな成長ステージで「非資源No.1商社」を目指す当社は、2014年3月期、3,103億円の当社株主帰属当期純利益で史上最高益を更新しました。そのような当社も、1990年代の終わり頃は、バランスシート等に課題を抱え、苦境に立たされていました。

それから十余年、2000年前後にはITブーム、その後は資源ブームという追い風に乗り、2008年には世界金融危機、近年は資源価格の下落という逆風に立ち向かいながら、収益構造の強化と、財務体質の飛躍的な改善を実現してきました。その間、一歩一歩着実に磨き上げてきたのが、付加価値の創造と資産戦略を両輪とするビジネスモデルです。

この特集では、当社のビジネスモデルを形作る大きな二つの要素に関して、「付加価値の創造」については、具体例を挙げながら代表的な類型を、「資産戦略」については、今日の「収益基盤の拡大」に至るまでの軌跡をご説明します。



資産戦略を両輪に

資産戦略

PHASE 1　再構築	2000年3月期～2005年3月期	P26
PHASE 2　バランス	2006年3月期～2011年3月期	P27
PHASE 3　収益基盤の拡大	2012年3月期～	P28

付加価値の創造

ブランドマネジメント―繊維ビジネス	P30
コーディネーション―中国食料ビジネス	P30
商社機能の提供 & ブランドマネジメント―Doleビジネス	P31
商社機能の提供―自動車ビジネス	P32
経営ノウハウの提供―European Tyre Enterprise Limited	P34

SPECIAL FEATURE

ASSETS 資産戦略

前中期経営計画の「Brand-new Deal 2012」では、2年間累計でグロス投資額9,700億円を投じ、優良資産の積上げによる規模の拡大を実現しました。続く現中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、「非資源No. 1商社」に向けた収益基盤の強化を進めています。こうした成長戦略の基盤となる企業体力と、事業投資に係るリスク管理の枠組みを構築してきた経緯をご理解いただくために、時計の針を一旦2000年前後に戻し、当時の当社の状況からご説明します。

再構築 PHASE 1

3,039億円
2000年3月期に実施した低効率・不採算事業の一括処理で計上した特別損失の額

2000年3月期 2001年3月期 2002年3月期 2003年3月期 2004年3月期

Global-2000（2000年3月期～2001年3月期） ▶ A&P-2002（2002年3月期～2003年3月期） ▶ Super A&P-2004（2004年3月期～2005年3月期）

負の遺産の一掃～高収益事業モデルの構築

1990年代の終わり頃から2000年代初頭の伊藤忠商事は、巨額の有利子負債と非効率資産・不採算事業を抱え、高い収益力を誇りながら、その利益の多くを利払いや不良資産、貸倒損失の処理に充当しなければならない脆弱な体質でした。中期経営計画「Global-2000」（2000年3月期、2001年3月期）では、「低効率経営からの脱却」を掲げ、ゴルフ場事業や固定資産、投資不動産などを中心とする非効率資産や、不採算事業の売却・縮小・撤退と有利子負債の削減を断行していきました。2000年3月期には低効率・不採算事業の一括処理を実施し、3,000億円を超える特別損失を計上しました。

こうした非効率資産からの撤退と財務体質の改善に注力した経営スタンスは、続く中期経営計画「A&P-2002」（2002年3月期、2003年3月期）、「Super A&P-2004」（2004年3月期、2005年3月期）においても継続しました。この6年間の「再構築」フェーズにおける不断の取組みを経て、ネット有利子負債は約1兆9,000億円へ半減し、NET DERは3.7倍に低下することになります。

NET DER

1999年3月末 **13.7倍**
↓
2005年3月末 **3.7倍**

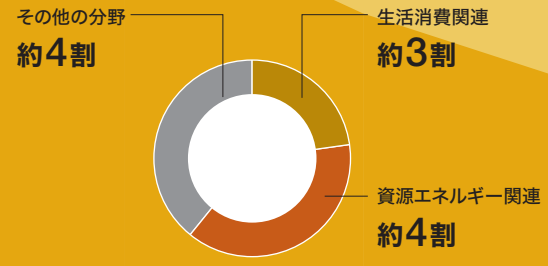
こうした財務体質の抜本的な改善に向けた努力と並行し、高収益事業モデルへの変革を目指し、中長期的な収益の柱になり得る分野への選択と集中に取組みました。特に重点的に経営資源を配分していったのが、生活消費関連分野や中国でした。

ネット有利子負債

1999年3月末 **約4.2兆円**
↓
2005年3月末 **約1.9兆円**

限られた経営資源の効率を最大限に高めるために、2000年3月期に導入したのが「リスクキャピタルマネジメント（RCM）」です。リスクを定量化したリスクアセット※1の把握によりリスク総量をコントロールすると共に、リスクアセットに対するリターン率であるRRI※2により資産の効率性を測定します。その上で、非効率資産からのEXITを実行し、資金を高効率資産に入れ替えていくという新たな経営手法です。このRCMの導入が、強みを持つ領域への投資、資産入替、及びリスクマネジメントからなる資産戦略の枠組みを形づくる契機となりました。

※1 資産にリスク係数を乗じて算出する当該資産を保有することにより起こり得る最大損失額
※2 RRI: Risk Return Index



バランス PHASE 2

Frontier+ 2008及びFrontiere 2010（4カ年）の
バランスが取れた投資分野構成

2006年3月期 2007年3月期 2008年3月期 2009年3月期 2010年3月期

Frontier-2006
（2006年3月期～2007年3月期）

Frontier+ 2008
（2008年3月期～2009年3月期）

Frontiere 2010
（2010年3月期～2011年3月期）

「守りの堅持」と「攻めへのシフト」

財務体質の改善を前進させた当社は、「Frontier-2006」（2006年3月期、2007年3月期）より、徐々に「攻め」（資産規模の拡大）へと経営の軸足を移していきます。

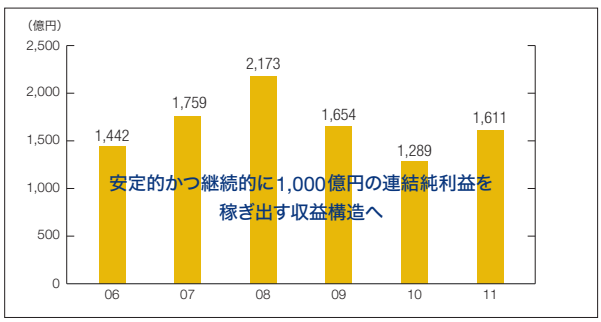
経営環境が変化する中でも安定的かつ継続的に1,000億円の連結純利益を稼ぎ出す収益構造の確立を目指し、消費関連、資源開発関連、その他の分野の「バランス」を意識した投資を実行していきました。大幅に改善したとはいえ、NET DERが3.7倍の水準にあるなど「Frontier-2006」スタート時の当社は、バランスシートの課題解決は未だ道半ばでした。そのため、有利子負債の削減やリスクマネジメントの強化、非効率資産からのEXIT等の「守り」も堅持することとしました。

こうした「攻め」と「守り」と、投資分野の「バランス」は、以降の「Frontier+ 2008」（2008年3月期、2009年3月期）、「Frontiere 2010」（2010年3月期、2011年3月期）にも共通するキーワードです。例えば、「Frontier+ 2008」と「Frontiere 2010」の4年間では、生活消費関連に約3割、資源エネルギー関連に約4割、その他に約4割とバランスの取れた投資を実行しました。㈱日本アクセスの子会社化を機に、業界トップクラスの食品中間流通事業の体制を構築していったのもこの時期です。また、中国及び台湾の食品製造・流通大手の頂新（ケイマン）ホールディングや、中国有数の複合企業グループである杉杉集団有限公司と資本・業務提携を締結するなど、中国経済の個人消費の成長を取込むための布石も打っていきました。

日本アクセス物流センター

一方、非効率資産からのEXITも継続し、また株主資本の積上げと相まってNET DERの改善も進みました。「Frontiere 2010」の最終年度である2011年3月期には、「懸念案件を来期に持ち越さない」という目標を掲げ、非効率資産の大胆な整理・入替を前倒しで実施しました。上場持分法適用関連会社株式の減損処理や、不採算・成長性が乏しい41の事業会社の整理等も行い、500億円超の特別損失を計上しています。こうした取組みは、次の「新たなステージ」に向けた足場固めという意味合いがありました。

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）

SPECIAL FEATURE

収益基盤の拡大 PHASE 3

1兆円
Brand-new Deal 2012とBrand-new Deal 2014における過去最大規模の投資額上限（グロス）

2010年3月期　2011年3月期　2012年3月期　2013年3月期　2014年3月期

Frontier^{e} 2010（2010年3月期～2011年3月期）
Brand-new Deal 2012（2012年3月期～2013年3月期）
Brand-new Deal 2014（2014年3月期～2015年3月期）

「攻め」の徹底

2011年3月期までの効率性に軸足を置いた取組みにより、飛躍的に当社の財務基盤の強化が進んでいました。その一方、中国をはじめとする新興国の勃興や、それを背景とする資源価格の高騰などさまざまな商機が到来する中、資産の積上げに関しては遅れていました。そこで、効率性の追求から「規模の拡大」に大きく舵を切るべきと判断した当社は、「Brand-new Deal 2012」（2012年3月期、2013年3月期）より、新たなステージ―規模の拡大―に移行するために、「攻め」のアクセルを踏み込むことになります。しかし、その前に実施すべきことがありました。

「攻め」に向けた規制緩和

「Brand-new Deal 2012」に先立つ2011年3月期、先にご説明した非効率資産の前倒し処理に加え、投資に関する制度設計を「攻めの徹底」に相応しいものへと見直しました。

「攻め」に向けた組織と人事制度の見直し

組織改編
組織の適正規模化による緻密な経営、業界の関連性（シナジー）、人材の適材適所による「稼ぐ力」の強化等を目的として、1997年のディビジョンカンパニー制導入以来の7カンパニー制を、段階的に現在の6カンパニーに再編。

繊維
機械
情報通信・航空電子
金属・エネルギー
生活資材・化学品
食料
金融・不動産・保険・物流

7カンパニーを6カンパニーへ

目的
- 組織の適正規模化による緻密な経営
- 業界の関連性（シナジー）
- 人材の適材適所

繊維
機械
金属
エネルギー・化学品
食料
住生活・情報

人事・報酬制度
全社が高いモチベーションで戦う組織を実現するために、組織の業績が報酬に与える影響が大きい組織業績制度を廃止し、個人の能力が、報酬に影響を与える幅を拡げるよう人事給与制度を改定。

「攻める」ための投資基準とリスクアセット算定方法の見直し

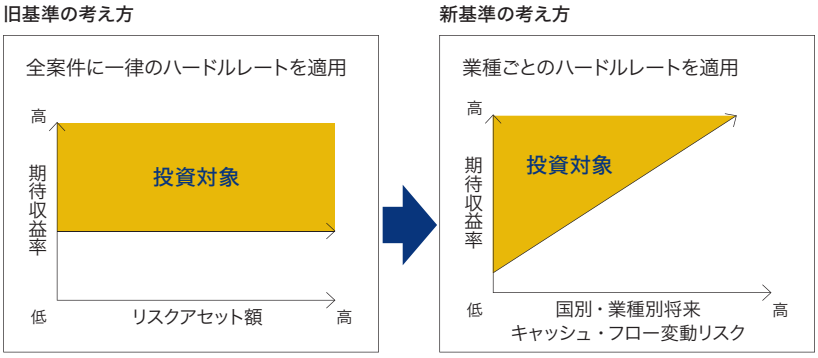
① 投資基準

それまでの投資基準は、リスクアセットを用いて全社一律のハードルレートを基準に投資の可否を判断してきました。「再構築」の時代の考え方を踏襲し、非効率資産を特定し、資産全体の効率性を高めることを主眼に置いてきたためです。この基準は、財務体質の改善に大きく寄与してきた一方で、安定収益が見込める案件の中には、期待収益率が低いため投資対象にはならないものもあるという課題がありました。「攻め」に大きく舵を切るにあたり、国別、業種別に約40に投資基準を細分化し、分野ごとの実態に即して投資判断を行うよう見直しを行いました。

② リスクアセット算定方法

RCMは、非効率資産の圧縮が最優先課題だった時期に導入したため、リスク係数を保守的に設定して運用してきました。そのため、より実態に合ったリスクアセットの算定方法に改めました。具体的には、過度に保守的だったリスク係数の見直し、分散効果の考慮、リスクバッファーの定義を従来の「連結株主資本」から「連結株主資本＋非支配持分」とする見直しを実施しました。

投資基準の考え方



「規模の拡大」に向けた積極投資「Brand-new Deal 2012」

足場を固めた上で、「Brand-new Deal 2012」では、2年間累計でグロス約9,700億円を投じ、慎重に案件を厳選しつつ、規模の拡大に向けた優良資産の積上げを行っていきました。

生活消費関連分野には、2年間累計で2,650億円を投じました。英国のタイヤ小売最大手のKwik-Fitグループや、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社等、この計画で投資を実行した案件は、収益改善基調に転じ、当期の業績に貢献しています。機械関連では、風力発電事業や上水事業、自動車関連事業など安定収益基盤の構築を推進しました。一方、資源エネルギー関連では、米国Drummond社コロンビア炭鉱をはじめ、石炭や鉄鉱石など強みを持つ分野への投資を徹底しました。

この結果、計画終了時には、バランスの取れたポートフォリオを構築、これを基盤として、当社は次の「Brand-new Deal 2014」に繋げていくことになります。

METSA FIBRE社

Drummond社コロンビア炭鉱

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

「Brand-new Deal 2014」（2014年3月期、2015年3月期）では、「非資源No.1商社を目指して」を掲げ、投資枠（グロス）1兆円のうち3分の2を「非資源分野」に投じると共に、実行済み大型投資からの収穫を進め、「非資源No.1商社」としての地位の盤石化とバランスの取れた成長を目指しています。財務規律に対する目配りや、非効率資産からのEXITなど資産効率を意識する点もこれまでと変わりません。

このように成長ステージに応じて「攻め」の度合いや重点領域は変わっていきましたが、リスクマネジメントの強化や資産入替は、途切れることなく継続しています。こうした資産戦略と両輪をなす「付加価値の創造」について次にご説明します。

ADDED VALUE 付加価値の創造

時代が移り変わっても「売り手と買い手を繋ぐ」トレードを常に収益の柱として維持し続けている背景には、絶え間ない「付加価値の創造」があります。社内外の経営資源を縦横に駆使した付加価値創造の代表的なアプローチを、実例を挙げながらご説明します。

ブランドマネジメント
蓄積してきたブランドの価値最大化ノウハウ―繊維ビジネス

製品・サービスに「ブランド」という付加価値を付け、ブランドの価値向上を通じて収益の最大化を図るアプローチが「ブランドマネジメント」です。その端的な例が繊維ビジネスです。

1970年代に、輸入服地に「ブランド」という付加価値を付け、新たなビジネスモデルを生み出した当社は、商権の長期安定化を目的に、主として1990年代から「ブランド」の購入や「ブランド」の所有者への資本参加に踏み切っていきました。そして、買収したブランドの価値を高めながら、ブランドマネジメントノウハウに磨きをかけていきました。

ブランドマネジメントでは、例えば、「LeSportsac」、「HUNTING WORLD」においては「ブランディング（ブランド構築）」から携わり、各々の特性に合わせたブランド戦略を導き出します。そして、その戦略に沿って、各国における価格、流通、商品企画、広告宣伝、販売促進等のマーケティング全般を一元管理することにより、各市場におけるブランド価値の持続的な向上を図ります。また、「CONVERSE」での有力アパレルメーカー等のライセンシーとの連携や、「OUTDOOR PRODUCTS」での現地有力パートナーとの提携を通じたブランドの中国市場への展開など、総合商社ならではの「コーディネーション」機能を駆使したブランド価値の向上策にも取組んでいます。

LeSportsac

HUNTING WORLD

CONVERSE

OUTDOOR PRODUCTS

コーディネーション
Win-Winの関係構築によりビジネスを創造―中国食料ビジネス

マーケットポジションを迅速に確立し、成功の確率を高めていく上で、機能を補完し合えるパートナーを重視する当社が、パートナーとの協業において発揮する付加価値の一つが、「コーディネーション」です。中国食料ビジネスはその好例です。

食料ビジネスにおいて推進する「グローバルSIS戦略※」の成功のカギを握るのは、各マーケットの知見を蓄積し、マーケットポジションを確立している有力企業とのパートナーシップです。中国では、インスタントラーメンや茶飲料、水飲料など数々のシェアNo.1商材を誇る事業会社（康師

傅等)を傘下に擁する中国及び台湾の食品製造・流通大手の企業集団である、頂新(ケイマン)ホールディングと業務提携を締結しています。当社は、頂新グループと中国市場への進出を図る日本企業と共に、新たなビジネスを「コーディネート」しています。

日本企業にとっては、頂新グループの販路や原料調達チャネル、豊富な販売ノウハウを活かすことができ、一方の頂新グループは、品質管理技術をはじめとする日本企業の世界最高水準の技術を自社の差別化に繋げていくことができます。当社は、商流の活発化により、頂新(ケイマン)ホールディングからの投資リターンの拡大や、トレード収益の拡大も見込みます。

※ SIS(Strategic Integrated System)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。

アサヒビール	不二製油
カゴメ	ファミリーマート
敷島製パン	カルビー
プリマハム	日本製粉

ITOCHU Corporation

頂新グループ

商社機能の提供&ブランドマネジメント
総力を結集した企業価値の追求—Doleビジネス

付加価値追求に向けたアプローチを最適な形に組み合わせながら、投資先の企業価値拡大を追求している典型的な事例がDoleビジネスです。

米国Dole社から買収したアジア青果物事業とグローバル加工食品事業では、当社グループのさまざまな商社機能を発揮しながら、「Dole」ブランドの価値最大化を図っています。長年築き上げてきた「Dole」ブランドと、当社が各市場で蓄積してきた食文化や商習慣等の知見、有力企業とのパートナーシップ、販路や物流網等の経営資源を融合し、中国・アジアでのシェア拡大を目指しています。一方、Dole社が世界中で築き上げてきた地場市場の販路に当社取扱商品を乗せ、SIS戦略を「対日、内需向け」から一気に「グローバルビジネスモデル」に転換していくことも戦略目的として描いています。

また、Dole社が進めてきた産地開発を発展させる形で「世界のDoleブランド」に相応しい商品の安定供給に向けた産地開発も進めています。当社の資金力を活かし、生産コスト低減を企図する自社農園の拡張に取組む他、当社のグローバルネットワークを駆使して、天候リスク低減に向けた新たな産地の開発も進めています。この他、段ボール、包装資材の調達等をグループ経由で行うなど、当社グループが一体となり、商社機能の提供に取組んでいます。

バナナ、パイナップルをはじめとする青果物に加え、加工食品でも「Dole」ブランドは世界中に浸透しています。Dole社が培ってきた商品開発力と商社が持つマーケティング力を結集し、消費者に支持される商品を市場に多く送り出すことで、ブランド価値向上を目指します。創業以来貫かれてきた「クオリティ」へのこだわりを、すべてのサプライチェーンで徹底することに加え、「美と健康」というコンセプトに合致する新たな商品の開発にも取組んでいます。北米で成功した商品群のアジアへの展開や、高品質な日本の果実に「Dole」ブランドを付け、アジアへ輸出することも行っています。

機能1:当社が構築しているビジネスインフラを活用した中国・アジアでの「Dole」商品の拡販

機能2:当社の財務基盤とネットワークを活かした産地開発

機能3:当社グループ企業の各種機能を活かしたコスト削減

機能4:ブランドマネジメントノウハウを駆使した「Dole」ブランドの更なる価値向上

商社機能の提供—自動車ビジネス

当社は、取引先のパートナーとして、販売先への信用供与（与信）、外貨決済、保険、物流、IT等の伝統的な商社機能にとどまらず、常に新たな機能を生み出し、トレードに付加価値を加え続けています。代表的な例が自動車ビジネスです。

ビジネスパートナーに寄り添いながら

当社が強化を進めている非資源分野の中でも、顕著に収益を拡大しているのが機械関連ビジネスです。2014年3月期の機械カンパニーの当社株主帰属当期純利益は前期と比較して35%増加し史上最高益を更新しました。収益拡大の牽引役の一つが自動車ビジネスです。

当社の自動車ビジネスのスタートは、南米向けにいすゞ自動車㈱（以下いすゞ）のトラックを輸出した1955年に遡ります。当時も、半世紀以上を経た今も、トレードは収益の柱の一つです。

高度経済成長期を経て国際競争力をつけた日本の製造業は、販路開拓の自前化や製造拠点の海外移転を進めていきました。その間、1980年代の「商社不要論」をはじめ、幾度も商社の存在意義が問われてきました。自動車ビジネスも例に漏れず、多くの商社がトレードビジネスを縮小してきました。そのような中でも当社は、トレードビジネスを中核に据え続け、現在でもいすゞ、マツダ㈱、スズキ㈱等のビジネスパートナーとして、全世界100カ国以上に日本車を送り届けています。

すべては「自動車メーカーの販売拡大」のために

輸出を中心とするトレードビジネスは、自動車メーカーの販売数量に大きく影響を受けます。そのため当社は、世界各地での販路開拓に加え、川中のみならず川下方面にも踏み込んでいき、さまざまな形で自動車メーカーの販売拡大に向けた側面支援を行っていきました。

一般的に自動車は、製造後、輸出によって消費地に届き、現地のディストリビューター（卸）、ディーラー（小売）を経て消費者の手元に届きます。当社は、例えば“SUZUKI MOTOR RUS” LLCのような自動車メーカーとの合弁、当社単独によるディストリビューターへの経営関与等を行うことで、自動車メーカーの販路開拓や物流網の整備をサポートしています。

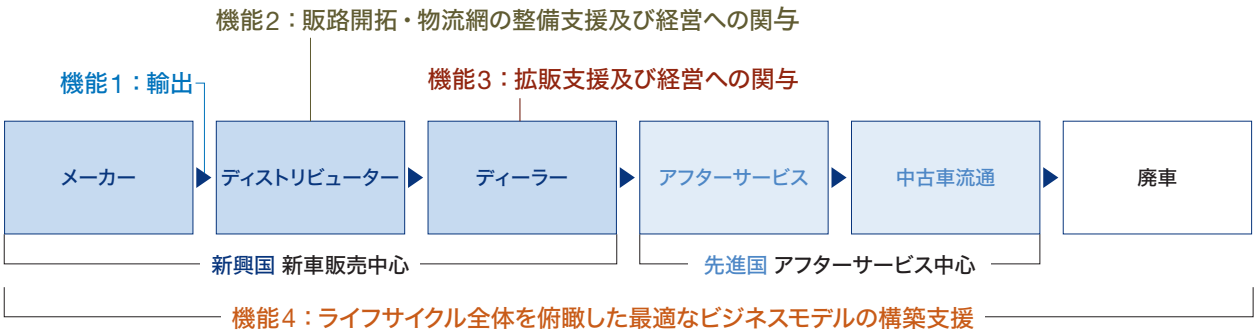
川下分野では、Auto Investment Inc.をはじめとするディーラーにも、主に当社がマジョリティを取得しながら経営参画し、消費者接点で拡販のための支援を行います。こうしたディーラーでは、自動車メーカーの方針に沿った販売戦略を採用すると共に、マーケティングに役立つ情報をメーカーに還流するなどの役割も担っています。自動車販売において不可欠な販売金融機能も、当社の資金力と金融ノウハウを駆使して提供しています。当社と東京センチュリーリース㈱、いすゞが合弁で米国に設立したいすゞのキャプティブ販売金融会社Isuzu Finance of America, Inc.は一例です。また、こうした合弁事業への経営者人材の派遣も機能提供の一つです。

このように、常にメーカーの販売拡大を第一に考え、絶えずメーカー・市場のニーズにきめ細やかに応えた付加価値を提供し続けてきたことが、トレードを維持・拡大できてきた背景にあります。

2014年3月期
当社自動車輸出出荷台数実績
414千台

2010年3月期
213千台

自動車ビジネスのバリューチェーン



バリューチェーン全体を俯瞰したビジネスモデルへ

自動車のバリューチェーンは、新車販売後も整備・修理・部品の提供等のアフターサービスへと伸びていき、中古車流通を経て廃車に至ります。このバリューチェーン全体で見た場合、自動車ディーラーの最適なビジネスモデルはマーケットの成熟度合によって異なります。普及段階にある新興国では新車販売が中心となりますが、普及が完了した先進国では、アフターサービスに軸足を置く事業モデルとなっていきます。こうしたマーケットごとの特性に合わせ、当社はメーカーと密接に連携しながら、経営参画するディストリビューター、ディーラーのビジネスモデルの構築を進めています。

例えば、いすゞとは川下分野での協業を強化しており、2007年には、現・いすゞ自動車販売㈱を合弁で設立し、国内商用車販売事業に参画しました。販売先となる法人顧客のニーズは、購入してから手放すまでの自動車のライフサイクル全般に及びます。そのため、いすゞと当社は一体となり、整備点検補修や中古下取り、廃車に至るサービスを総合的に提供するビジネスモデルを構築してきました。景気動向の影響を大きく受ける新車販売だけではなく、ライフサイクル全体を面的に押さえるこのビジネスモデルは、経営基盤の安定化にも繋がります。2013年4月には、いすゞリーシングサービス㈱を設立しました。いすゞが取組んできたライフサイクル事業に、当社の自動車販売金融事業のノウハウや、東京センチュリーリース㈱のオートリース事業のノウハウを付加することで、ニーズへの対応力を一層強化していきます。

国内輸入車業界でNo.1の販売台数を誇る㈱ヤナセとは、人的な連携も含む密接な協業関係のもと、販売からアフターサービスに至るバリューチェーンでのサービス提供に向けたビジネスモデルの構築を進めています。今後は、㈱ヤナセとの協業で得た業界最高水準の顧客サービスノウハウを、新興国を中心とした世界市場に展開していくことも視野に入れています。

新興国のモータリゼーションの更なる進展により、今後も自動車の販売台数は増加していくものと考えられますが、今後は環境技術が競争力を左右していくものと予想されます。当社はメーカーが技術革新に経営資源を集中できるよう、ビジネスパートナーとして求められる機能を常に進化させながら提供していきます。

経営ノウハウの提供
—European Tyre Enterprise Limited

当社は、投資の成功確率を高めるため、経営戦略やリスクマネジメント、財務、法務等の経営ノウハウの提供に加え、現場主義に立脚し、経営者人材の派遣により、投資先の企業価値向上をサポートしています。英国タイヤビジネスを例に取りご説明します。

現場主義が切り拓いた商機—英国タイヤビジネス

先進国のマーケットにも現場で目を凝らせば確かな商機があります。英国タイヤ市場もその一つです。

年間販売本数約3,000万本、約4,000億円の市場規模の英国補修用タイヤ市場。そこで約4割と圧倒的な取扱量を誇るのが、同国タイヤ卸売最大手で小売事業も展開するStapleton's (Tyre Services) Ltd. (以下Stapleton's) と、同国タイヤ小売最大手のKwik-Fitグループ (以下Kwik-Fit) を傘下に擁する当社100%子会社European Tyre Enterprise Limited (以下ETEL) です。1994年のStapleton'sの子会社化に端を発する当社の欧州タイヤビジネスは、着実に成長を続けており、2014年3月期のETELからの取込利益は前期比29億円増益の51億円となるなど、企業価値を高めています。しかし、その道のりは決して平坦ではありませんでした。「現場主義の徹底」により商機を掴み、ビジネスを軌道に乗せた一人の伊藤忠パーソンをご紹介しながら、収益力と競争力の大幅な改善に至る過程をご説明します。

英国的経営を尊重しながら、日本のサービス品質を組み込む

「業績は決して芳しいものではなく、売却すら選択肢に入っていた」—2004年に、Stapleton'sの立て直しの命を帯び同社に派遣された、現ETELのCEO村井氏は赴任当時をこう振り返ります。

英国では、必要に迫られるまで行くことを敬遠される場所が二つあるといわれています。一つは万国共通ともいえる「歯医者」。もう一つの場所は、タイヤショップです。同国の一般的なタイヤショップは「倉庫」さながらに店舗が汚く、待合室はなく、冬はタイヤ交換のお客様を凍えながら外で待たせるのも日常的な風景です。店員の顧客対応も決して丁寧とはいえません。Stapleton'sもその例に漏れませんでした。「タイヤ」という商材に大きな違いはないため、タイヤビジネスは差別化が難しいビジネスです。村井氏は、「細かいことは気にしない英国とはいえ、お客様の心情は日本と同じはず。タイヤショップでもより良いサービスを期待しているはず」と、当たり前として捉えられていた現場の風景に、決定的な差別化要素—「サービス品質」—を見出しました。

文化や価値観が大きく異なる英国に「日本式」をそのまま持ち込んでも通用しません。特にStapleton'sは、地域に根差した小売業も展開し、社員のほとんどは英国人という完全な地場型事業です。そのため、英国的経営の優れている面を守り、引出しながら、日本式のサービス品質を「組み込む」というスタンスを取っていきました。

サービス品質の向上とコスト削減を同時実現した卸機能の強化

Stapleton's が卸の倉庫在庫として取扱うタイヤの種類は4,500種類ありました。しかし、店頭在庫は250種類程度しかなかったため、お客様にとっては選択肢が限られていました。そこで、タイヤ1本から2時間以内に全土に配送される日本を参考に、商品の流れや保管システム、コントロール過程等を再構築し、それまでの1日1回から、英国内の85%の地域であれば1日2回配送できる小口配送体制を作り上げました。

こうしたサプライチェーン全体の再構築は、ニーズに合った最適なタイヤを最適なタイミングでお客様に選択いただくことを可能とし、その結果商量が大幅に増えたことで、物流コストの効率化にも繋がり、同社の収益構造の改善にも大きく寄与しました。

基本の徹底と「Morale（モチベーション）」の向上

卸がマーケットのニーズを捉え成功を収めたように、小売店舗でも、お客様満足度を高めるため積極的に投資を行いました。

まず実行したのが「小売業としての基本事項の徹底」です。整理整頓の徹底に加え、店舗の床や「Bay」と呼ばれる作業所を塗り替え、店舗を「倉庫」から「清潔で寛げる空間」に変えていきました。また、正確でミスがないメンテナンスサービスや顧客対応の質的向上に向けた社員教育や意識改革も進めていきました。「お客様がいるのにサンドイッチをかじったり、コーヒーを飲んだりするのはやめさせた。当時の彼らにとっては『何で？』と疑問に思ったことだろう」（村井氏）と、当初は戸惑っていた店員も、身なりを整え、新たに導入したルールに順応していくようになりました。また、商品やサービスの価格表示をガラス張りにし、それまで平然となされていた定価以上での販売「オーバーチャージ」という悪しき慣習も根絶していきました。

一般的に英国では、「Morale」（モチベーション）が特に経営において重視されます。そのため、さまざまな仕掛けを導入しました。例えば、店長を「Shopkeeper」から「Business Man」に変えるためのトレーニングを実施すると共に、在庫設定をはじめとする多くの裁量権を与える等、チャレンジ精神を醸成し、自立性ある組織に変えていきました。

お客様にソファで寛いでいただいている間に、タイヤ交換からバッテリー、ブレーキパッドのメンテナンスなど、業界最高品質のサービスを提供する。高度に効率化された物流管理と小売現場の改革を両輪として実現した業界最高クラスのサービス品質は、着実にお客様の支持を確立していきました。2003年から2010年にかけて約2.5倍に拡大した売上高、群を抜く店舗当たり収益性が、その証左です。

このビジネスで得た成功ノウハウは、更なる飛躍に向けた礎になっていきます。

Stapleton's の収益改善策

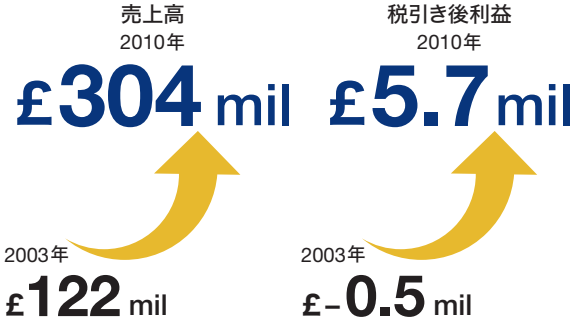
卸

配送体制をそれまでの1日1回から英国内85%の地域に1日2回配送可能な小口配送体制へ

小売

① 小売業の基本事項の徹底（整理整頓、店舗を寛げる空間へ改装、透明性のある価格提示、接客の質の向上等）
② 裁量権の付与を通じた自立性の向上等によるモチベーションの向上

Stapleton's の収益改善実績
（2003年：村井氏赴任前年～ 2010年：Kwik-Fit 買収前年）



英国小売最大手への経営ノウハウの応用展開

2011年、当社は約850億円を投じ、欧州で1,000店舗を展開し、英国では675店舗というNo.1の店舗網を構築している英国タイヤ小売最大手Kwik-Fitを買収しました。同社は、景気の影響を受けにくいフリート事業※に強みを有しています。Stapleton'sとKwik-Fitの小売の店舗数の合計は約800店舗に上ります。日本の約半分の人口と2/3の面積である英国で、日本の最大手カー用品店の500店舗を上回る圧倒的な店舗網を有しています。

タイヤ小売は、一人のお客様がメンテナンスを含め、再びご来店いただくまでの間隔が平均18ヶ月にも及ぶビジネスサイクルが長い小売業です。そのため腰を据えて事業を育成する必要がありますが、長い間投資ファンド傘下にあったため、短期志向の売上至上主義に偏重し、長期的な視座に立った投資がなされていませんでした。当社はここにKwik-Fitの可能性を見出しました。Kwik-Fitの経営のかじ取りを担うことになった村井氏は、Stapleton'sでの成功ノウハウを活用し、Kwik-Fitの企業価値向上に乗り出していきます。

※ 企業が業務で利用する乗用車向けタイヤ販売・補修業

「タイヤビジネスはブランドビジネス」

「タイヤ小売はブランドビジネスそのもの」と村井氏はいいます。タイヤは命を預かる大切なものです。しかしほとんどの消費者にとっては「必要だから買う」ものであり、性能や種類についての認知度は決して高くはありません。そのため「店員が勧めるタイヤを選ぶ」という消費行動が一般的です。必然的にタイヤを購入する際は、信用できる店員、ショップが選択されます。つまり「信用される」ショップブランドが、繰り返しご来店いただくためには不可欠です。Stapleton's でオーバーチャージを根絶し、顧客サービスの質を追求した背景もここにあります。「ディスカウントは許すけれども、オーバーチャージは絶対許さない」力を込めてそう強調する村井氏。Stapleton'sを通じて地道に蓄積してきた「ブランド価値向上ノウハウ」をStapleton'sの5倍のKwik-Fitの店舗網に応用展開し、信用されるショップブランドをより大規模に構築していくプロジェクトをスタートしました。

このように、圧倒的なサービス品質を広範に展開していくことで一層の収益拡大を目指しています。顧客満足度を追求する企業文化を醸成するために、「Kwik-Fit Way」という指針を社員自らが作り、技術面でのトレーニングを含む社員教育も徹底しています。また、待合スペースにおける無料コーヒーやWi-Fiの提供など店舗の改装も進んでいます。Stapleton'sで成功を収めた店舗グレード、サービス内容共に業界の水準を大きく超えるショップブランド「Tyre Pros」での店舗運営ノウハウを活かし、Kwik-Fitでも「Kwik Fit Premier」というコンセプトの展開を進めています。一段上のサービスクオリティを妥協せず提供することで、ブランド価値と店員の「Morale」向上を実現し、リピート率改善や店舗当たり売上高の拡大を目指しています。今後は、既に120店舗にて導入した「Kwik Fit Premier」のコンセプトを、時間をかけながら全店に展開していく計画です。

買収から2年半、クレーム数は半減した一方で、顧客からの感謝状が4倍になり、今ではその数はクレームの4倍にまでなりました。社員が一丸となった取組みは確かな成果を生み出しています。

現場主義を徹底し、長期的な視座で企業価値を拡大

ETELグループならではの更に高い付加価値も追求しています。当社のネットワークを活用したプライベートブランドの投入はその一例で、独自の品揃えで差別化を図っています。

「規模」だけであれば資金があれば買うことができます。しかし、文化を尊重しながら価値観を共有し、顧客満足度を高め、ブランドを築き上げるには、息の長い取組みが必要です。ETELグループとしての本格的なシナジーの創出も、時間と根気が求められます。しかし、そのようなビジネスだからこそ、現場主義に立脚し、消費者接点で商いを磨く伊藤忠パーソンの力量が発揮されます。

「たとえ真似されてもいい。私たちはその先に行くので」そういう村井氏は、店舗の定期的な訪問を欠かしません。突き動かすものは、「現場主義」です。

当社ETEL取込利益（米国会計基準）

2014年3月期
51億円

2013年3月期
22億円

European Tyre Enterprise Limited

パキスタン駐在から帰ってきた後、タイヤ小売店の企画開発・運営を店長として日本の地方都市にて行いました。B2Bビジネスが中心の総合商社で、川中からとは異なるタイヤの世界を小売の現場で実体験したことは、ものの見方・考え方を大きく変える大変貴重な財産になりました。この現場での実体験が、国は異なりますがKwik-Fitの経営の基礎になっていると思います。ですから今も現場を大切にしています。800店舗にもなると「自分の思い」はなかなか浸透しません。そのため、月に数回は店舗を訪問し店員に考えていることを直接伝え、プロジェクトの進捗を自分自身で確認しています。

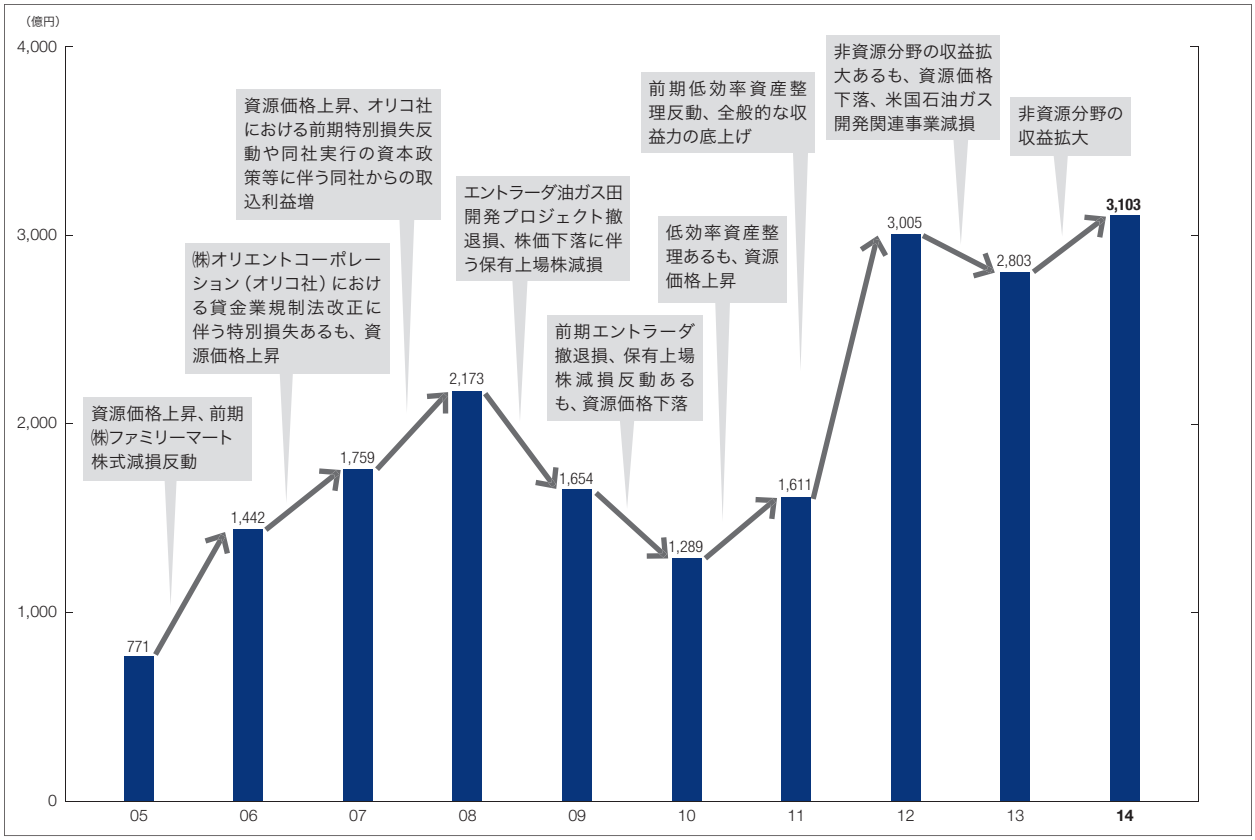
私はStapleton's赴任間もない業績不振時、英国スタッフからいわれた「Happy people make miracle」という言葉を胸にとどめ、実践しています。それは「Morale（モチベーション）」をいかに維持し、引出していくかということです。タイヤビジネスは結果が出るのに時間がかかるビジネスです。根気強く現場に語りかけながら、社員と共に高い「Morale」でプロジェクトを成功に導いていきたいと考えています。

European Tyre Enterprise Limited
CEO
村井 健二

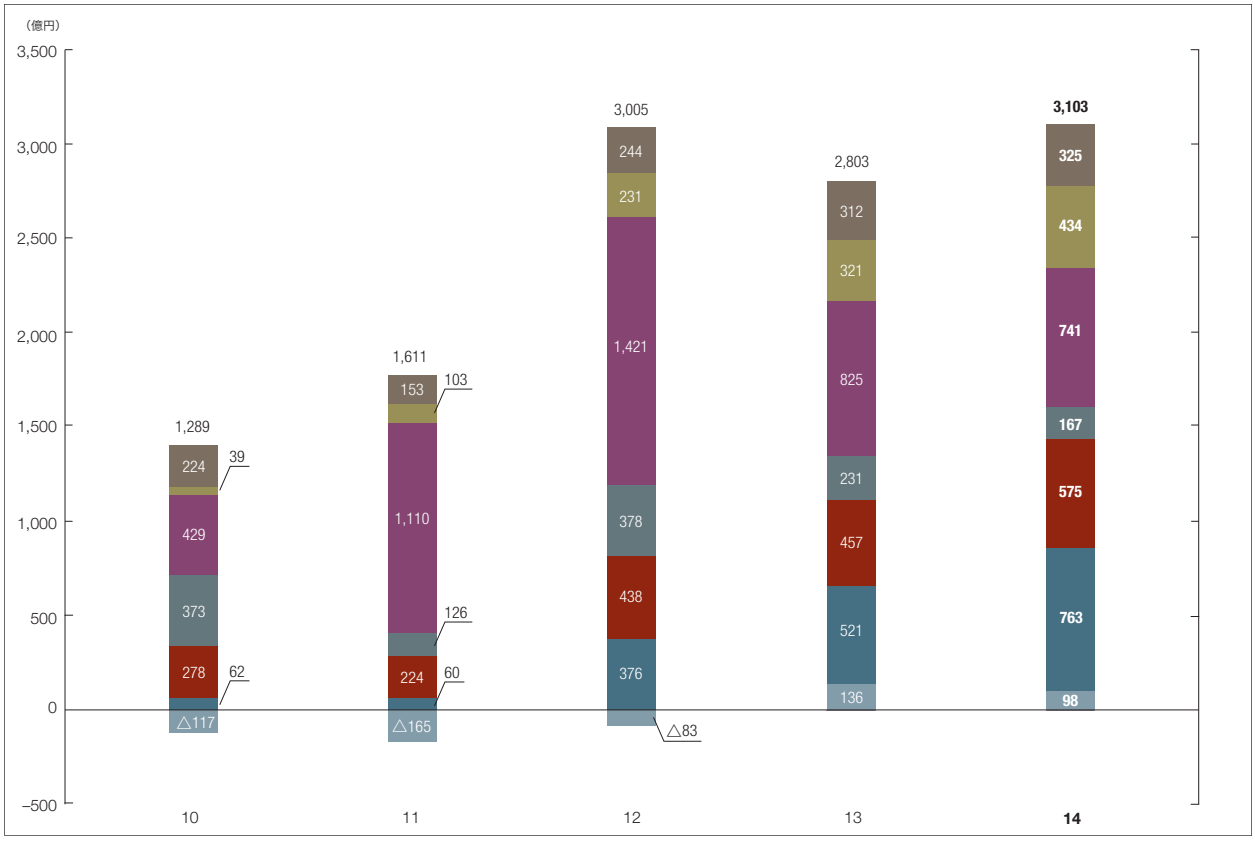
10カ年の連結業績推移

3月31日に終了した各会計年度

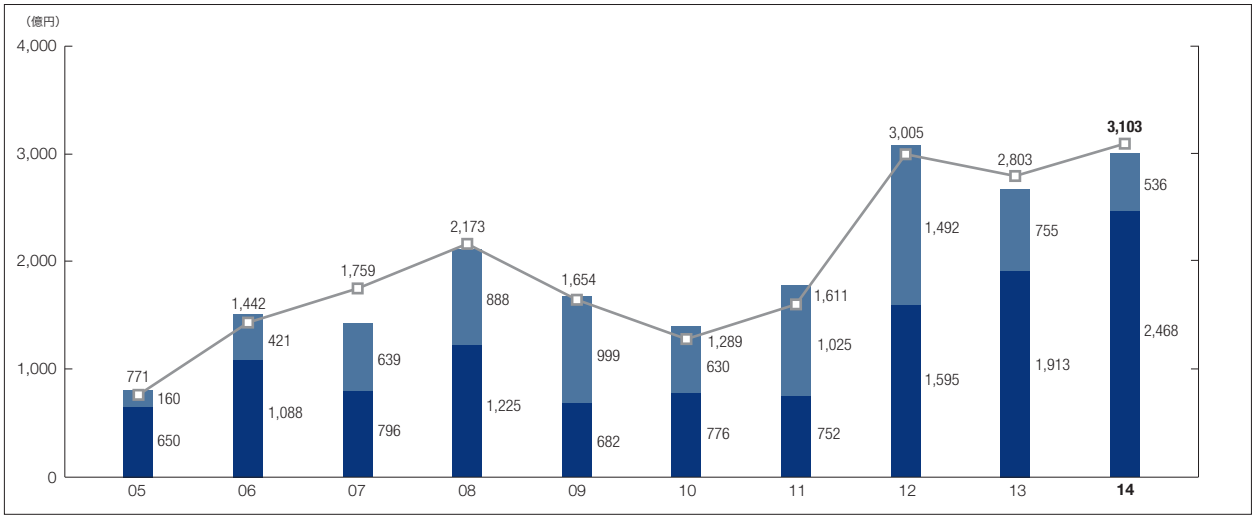
当社株主帰属当期純利益



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

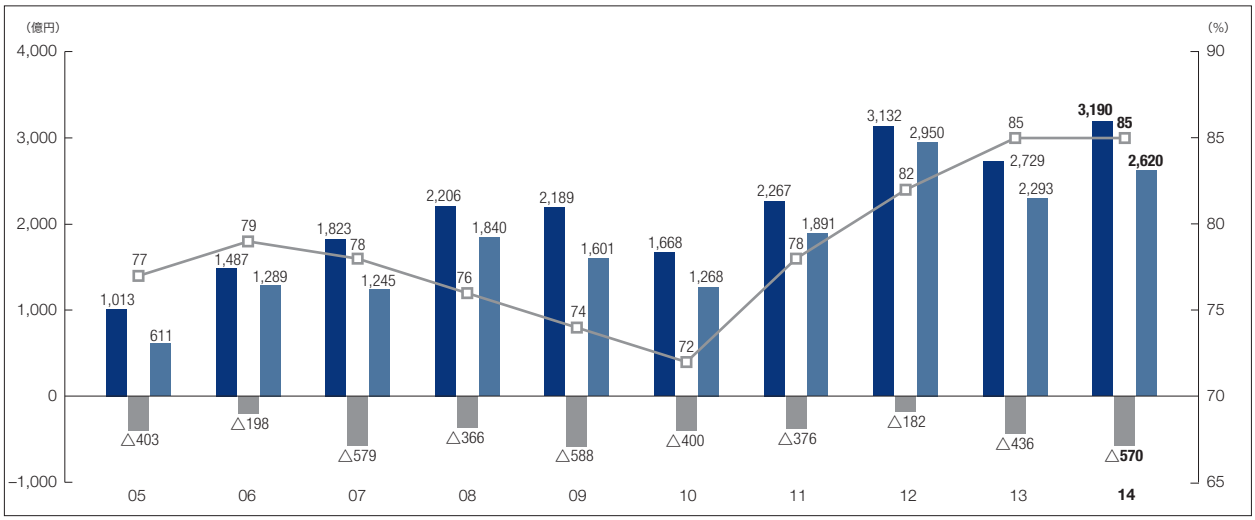


当社株主帰属当期純利益（非資源／資源）



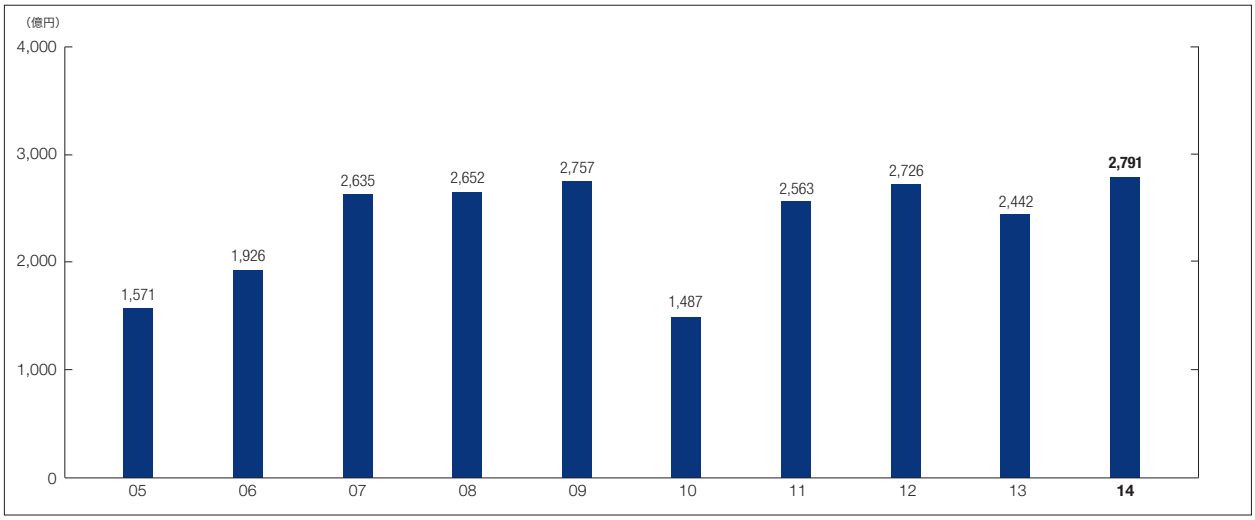
連結純利益 ■ 非資源利益 ■ 資源利益
※ その他及び修正消去は、非資源利益、資源利益に含まない。

事業会社損益



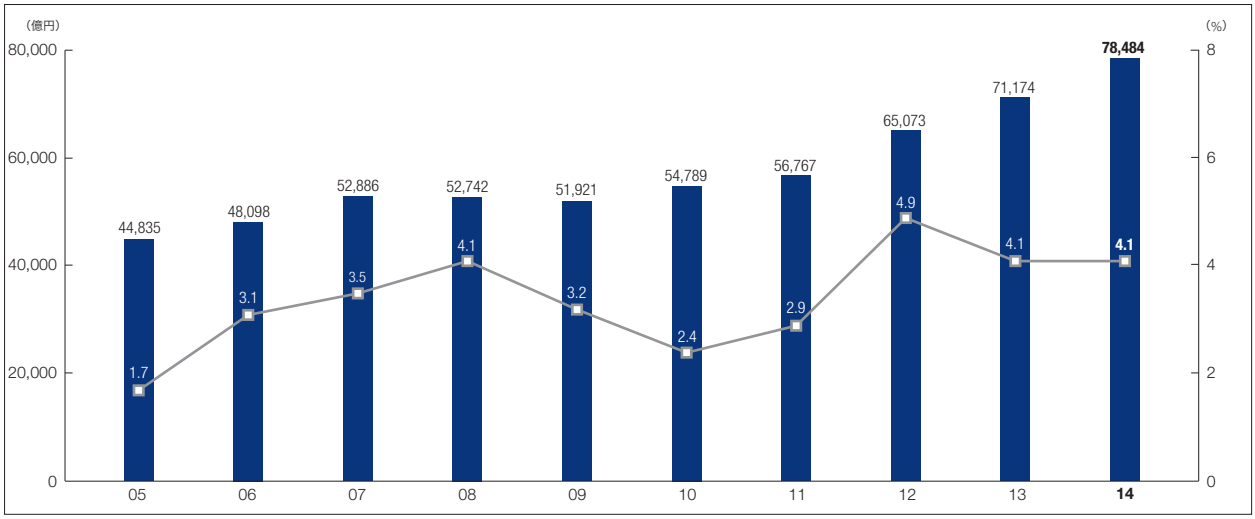
■ 黒字事業（左軸） ■ 赤字事業（左軸） ■ ネット取込損益（左軸） 黒字会社率※（右軸）
※ 連結対象会社数に占める黒字会社数の比率

営業利益※

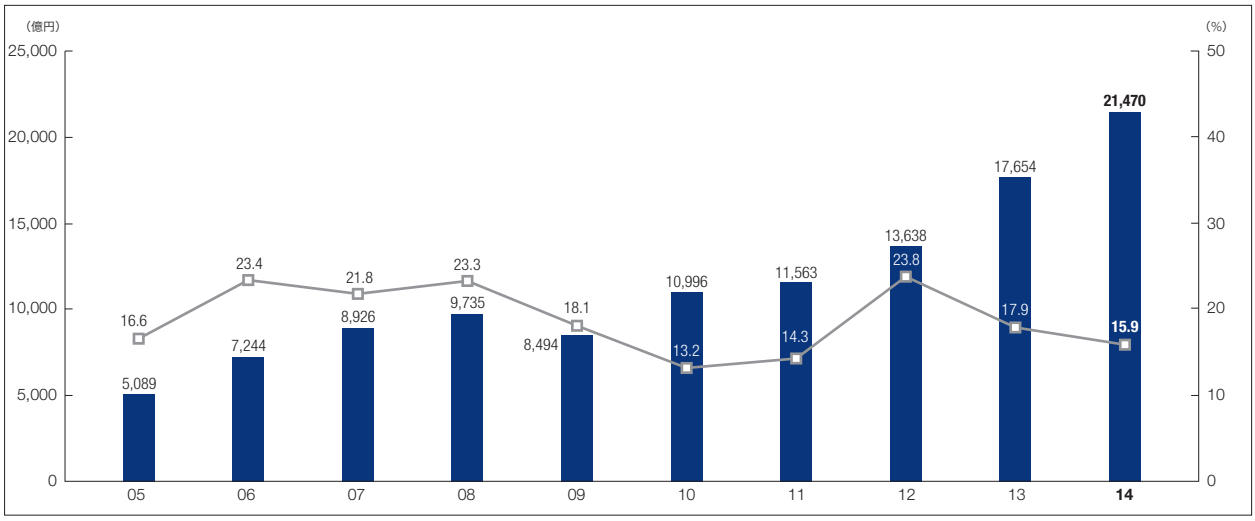


※ 営業利益＝売上総利益 ＋ 販売費及び一般管理費 ＋ 貸倒引当金繰入額

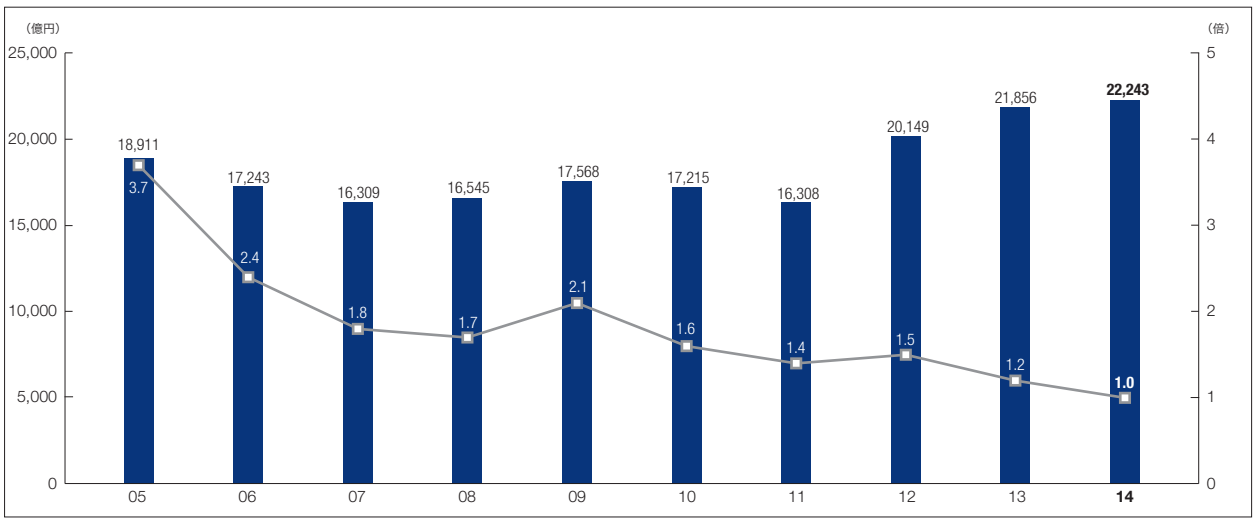
総資産／ROA



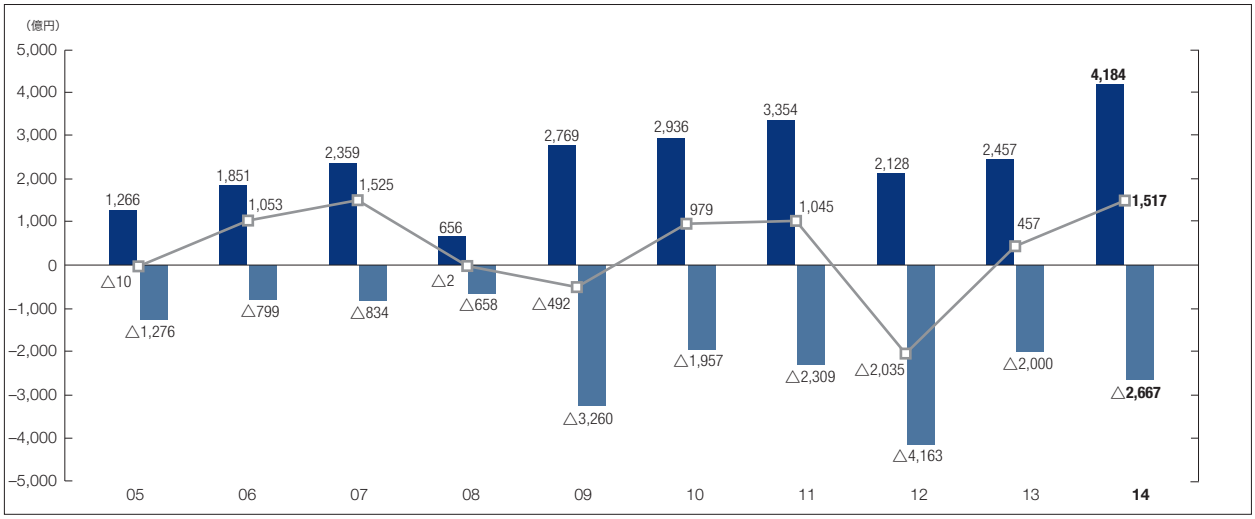
株主資本／ROE



ネット有利子負債／NET DER

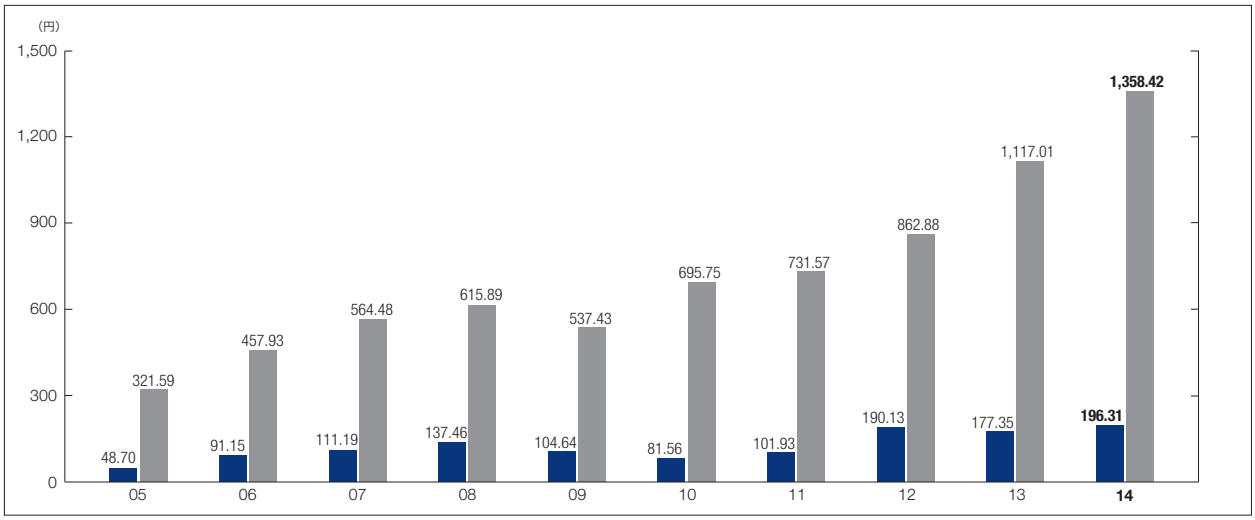


キャッシュ・フロー



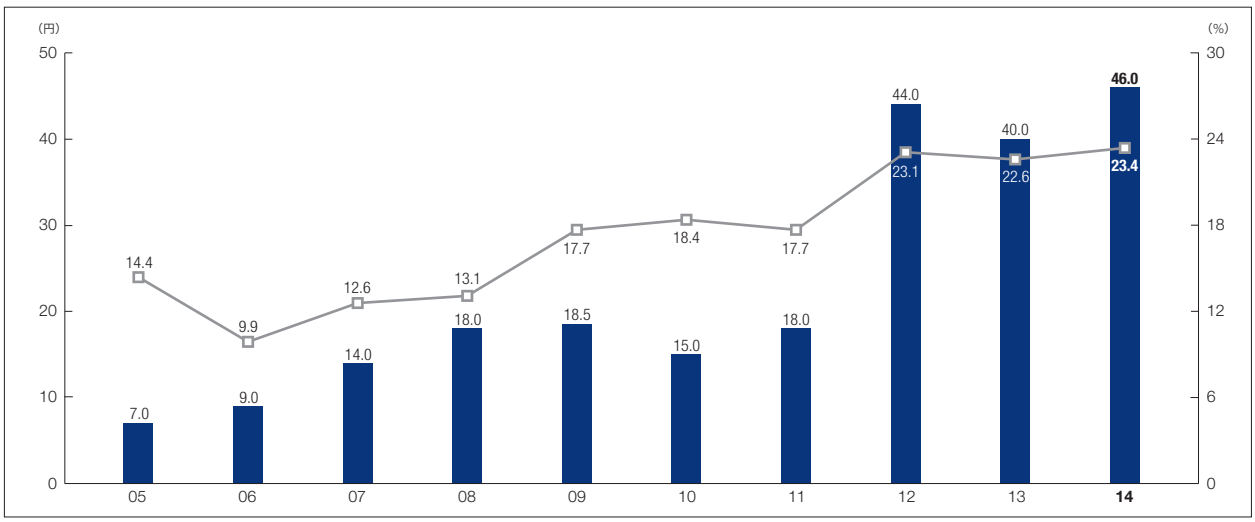
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー フリー・キャッシュ・フロー

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				
	2005	2006	2007	2008	2009
会計年度：					
収益	¥1,990,627	¥2,217,393	¥2,646,037	¥2,859,853	¥3,419,061
営業利益※1	157,129	192,561	263,456	265,167	275,664
金融収支※2	△ 6,878	△ 7,816	△ 7,555	△ 7,709	5,582
金利収支※3	△ 21,040	△ 26,032	△ 29,218	△ 32,156	△ 29,457
受取配当金	14,162	18,216	21,663	24,447	35,039
持分法による投資損益	31,764	51,737	△ 20,069	70,238	41,304
当社株主に帰属する当期純利益	77,063	144,211	175,856	217,301	165,390
当社株主に帰属する包括損益	86,803	233,342	223,307	108,990	△ 92,334
会計年度末：					
総資産	¥4,483,505	¥4,809,840	¥5,288,647	¥5,274,199	¥5,192,092
株主資本	508,893	724,377	892,553	973,545	849,411
ネット有利子負債※4	1,891,086	1,724,314	1,630,928	1,654,532	1,756,764
キャッシュ・フロー：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 126,624	¥ 185,147	¥ 235,917	¥ 65,552	¥ 276,854
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 127,600	△ 79,871	△ 83,394	△ 65,774	△ 326,033
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 125,342	△ 85,193	△ 100,920	△ 81,294	258,322
現金及び現金同等物の期末残高	452,934	477,707	532,856	446,311	628,820
（ご参考）					
売上高※5	¥9,562,614	¥10,456,727	¥11,556,787	¥11,729,082	¥12,065,109
実態利益※6	188,196	251,210	240,766	333,673	339,292

	単位：円（別途記載のものを除く）				
	2005	2006	2007	2008	2009
1株当たり※7：					
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 48.70	¥ 91.15	¥111.19	¥137.46	¥104.64
株主資本	321.59	457.93	564.48	615.89	537.43
配当金	7.0	9.0	14.0	18.0	18.5
レシオ：					
売上総利益率（%）	6.6	6.8	7.9	8.5	8.8
ROA（%）	1.7	3.1	3.5	4.1	3.2
ROE（%）	16.6	23.4	21.8	23.3	18.1
株主資本比率（%）	11.4	15.1	16.9	18.5	16.4
ネット有利子負債対株主資本倍率（NET DER）（倍）	3.7	2.4	1.8	1.7	2.1
インタレストカバレッジ（倍）	5.7	5.7	6.7	6.1	7.2
連結対象会社数（会計年度末）※8	656	651	651	626	420
連結従業員数（会計年度末）	40,890	42,967	45,690	48,657	55,431

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。
2014年3月期の円貨額につきましては、2014年3月末の米ドルへの換算レート102円92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。
米国会計基準に基づく2014年3月期の連結財務諸表については、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けておりません。

※1 営業利益 ＝ 売上総利益 ＋ 販売費及び一般管理費 ＋ 貸倒引当金繰入額
※2 金融収支 ＝ 金利収支 ＋ 受取配当金
　　計算式（2014年3月期：百万円）：23,793 = △13,286 + 37,079
※3 金利収支 ＝ 受取利息 ＋ 支払利息
　　計算式（2014年3月期：百万円）：△13,286 = 11,659 + △24,945
※4 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（2014年3月期：百万円）：2,224,279 = 2,885,264 − 660,985

単位：百万円					増減率 %	単位：百万米ドル	単位：百万円
2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013	2014	2014 (IFRS)
¥3,418,220	¥3,581,795	¥4,197,525	¥4,579,763	**¥5,530,895**	20.8	**$53,740**	**¥5,587,526**
148,703	256,303	272,620	244,219	**279,094**	14.3	**2,712**	**288,992**
3,535	6,780	15,184	20,572	**23,793**	15.7	**231**	**21,715**
△ 25,365	△ 16,722	△ 12,819	△ 14,054	**△13,286**	△5.5	**△129**	**△15,476**
28,900	23,502	28,003	34,626	**37,079**	7.1	**360**	**37,191**
36,269	60,617	102,748	85,891	**85,252**	△0.7	**828**	**56,036**
128,905	161,114	300,505	280,297	**310,267**	10.7	**3,015**	**245,312**
270,570	106,041	249,983	475,819	**446,214**	△6.2	**4,335**	**391,901**
¥5,478,873	¥5,676,709	¥6,507,273	¥7,117,446	**¥7,848,440**	10.3	**$76,258**	**¥7,783,756**
1,099,639	1,156,270	1,363,797	1,765,435	**2,146,963**	21.6	**20,861**	**2,045,683**
1,721,464	1,630,764	2,014,898	2,185,623	**2,224,279**	1.8	**21,612**	**2,231,988**
¥ 293,597	¥ 335,361	¥ 212,830	¥ 245,661	**¥ 418,396**	70.3	**$ 4,065**	**¥ 428,101**
△ 195,698	△ 230,866	△ 416,315	△ 199,990	**△266,692**	33.4	**△2,591**	**△270,377**
△ 256,568	53,202	84,704	△ 11,323	**△71,707**	533.3	**△697**	**△77,855**
480,564	633,756	513,489	569,716	**653,332**	14.7	**6,348**	**653,739**
¥10,308,629	¥11,323,793	¥11,904,749	¥12,551,557	**¥14,566,820**	16.1	**$141,535**	**¥14,645,718**
195,552	333,098	395,477	351,023	**394,201**	12.3	**3,830**	**372,797**

単位：円（別途記載のものを除く）					増減率 %	単位：米ドル	単位：円
2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013	2014	2014 (IFRS)
¥ 81.56	¥101.93	¥190.13	¥ 177.35	**¥ 196.31**	10.7	**$ 1.91**	**¥ 155.21**
695.75	731.57	862.88	1,117.01	**1,358.42**	21.6	**13.20**	**1,294.34**
15.0	18.0	44.0	40.0	**46.0**	15.0	**0.45**	**46.0**
8.3	8.0	8.0	7.3	**7.1**			**7.1**
2.4	2.9	4.9	4.1	**4.1**			**3.3**
13.2	14.3	23.8	17.9	**15.9**			**13.0**
20.1	20.4	21.0	24.8	**27.4**			**26.3**
1.6	1.4	1.5	1.2	**1.0**			**1.1**
5.3	10.7	13.5	12.4	**13.1**			**12.5**
413	393	366	356	**354**			
62,379	62,635	70,639	77,513	**102,376**			**104,310**

※5 売上高は日本の会計慣行に従って表示しております。
※6 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（2014年3月期：百万円）：394,201 = 1,028,273 + △743,117 + 23,793+ 85,252
※7 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。
※8 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。

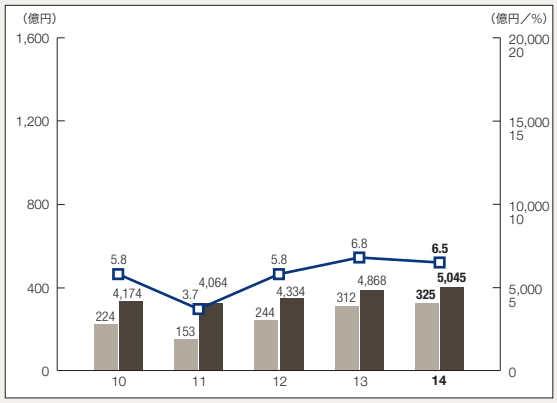
2012年3月期に実施した一部の関係会社における決算期変更に伴う影響額を、2011年及び2010年3月期の一部項目に係る数値に反映しております。
当社グループにおける食品中間流通事業の統合に伴い、2012年3月期より当該事業に係る物流経費等の表示科目を変更しております。この変更に伴い、2011年及び2010年3月期の数値も同様に組替えて表示しております。
当社グループの食品中間流通事業における物流経費等に関し、顧客である量販店等の物流センターで発生する運営費や各店舗までの配送料等のうち当社グループの負担額について、2013年3月期より表示科目を変更しております。これに伴い、2012年及び2011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

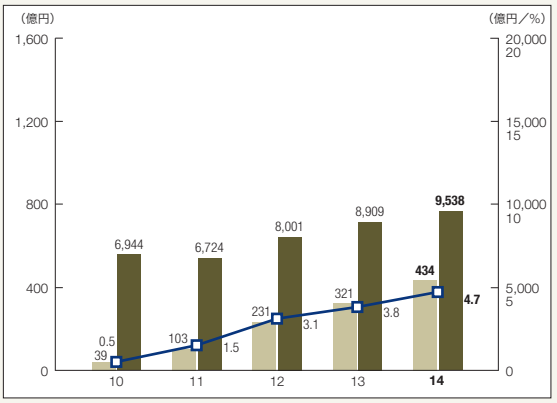
繊維カンパニー

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



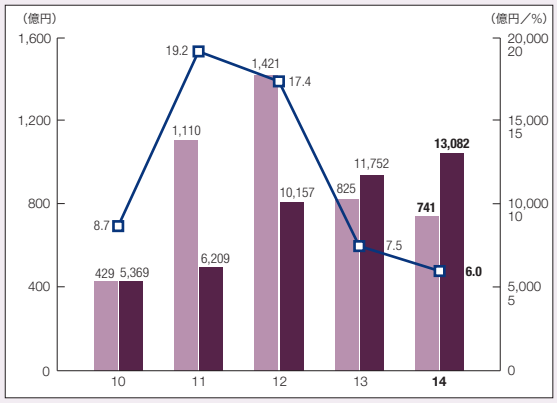
機械カンパニー

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



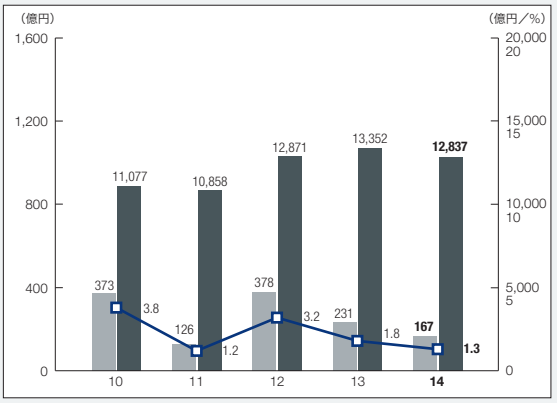
金属カンパニー

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



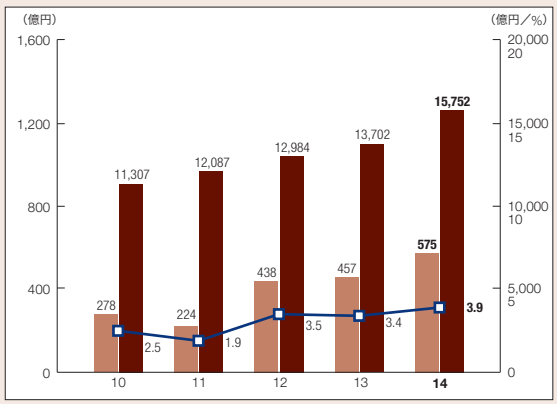
エネルギー・化学品カンパニー

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



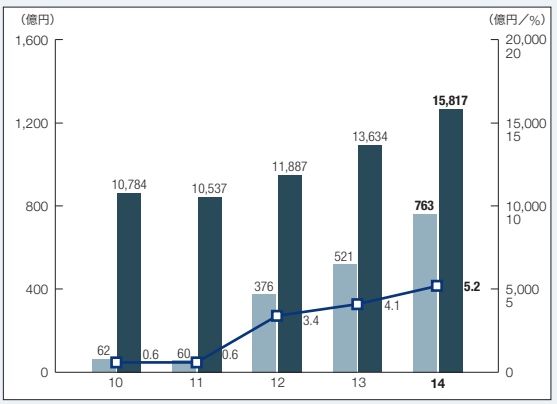
食料カンパニー

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



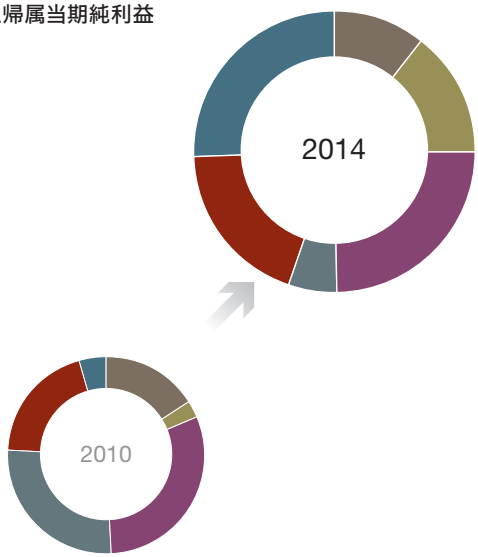
住生活・情報カンパニー

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



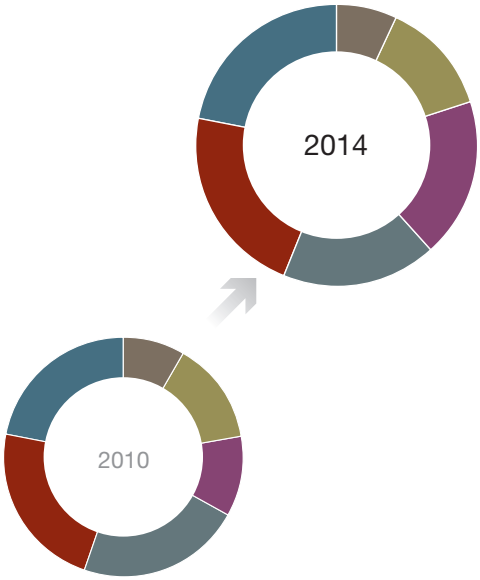
オペレーティングセグメント別構成比

当社株主帰属当期純利益



	2010	2014
■ 繊維カンパニー	15.9%	**10.8%**
■ 機械カンパニー	2.8%	**14.4%**
■ 金属カンパニー	30.5%	**24.7%**
■ エネルギー・化学品カンパニー	26.6%	**5.6%**
■ 食料カンパニー	19.8%	**19.1%**
■ 住生活・情報カンパニー	4.4%	**25.4%**

総資産



	2010	2014
■ 繊維カンパニー	8.4%	**7.0%**
■ 機械カンパニー	14.0%	**13.2%**
■ 金属カンパニー	10.8%	**18.2%**
■ エネルギー・化学品カンパニー	22.3%	**17.8%**
■ 食料カンパニー	22.8%	**21.9%**
■ 住生活・情報カンパニー	21.7%	**21.9%**

※ 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）

	2010	2011	2012	2013	2014
原油・ガス（千バレル／日※1）	39.0	35.0	33.0	58.0	**52.0**
鉄鉱石（百万トン）	12.1	13.2	16.1	17.6	**18.1**
IMEA※2	9.7	10.5	12.4	13.4	**16.0**
日伯鉄鉱石（NAMISA）	2.5	2.7	3.7	4.3	**2.0**
石炭（百万トン）	8.0	8.0	8.9	11.6	**10.7**
IMEA※2	8.0	8.0	6.8	7.0	**7.0**
ICA※3（Drummond社コロンビア炭鉱）	—	—	2.1	4.5	**3.7**

※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.

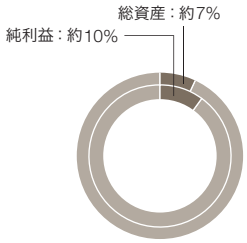
繊維カンパニー

TEXTILE COMPANY

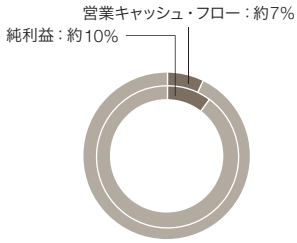
顧客視点に立脚した付加価値の追求を競争力の源泉に、
有力パートナーとの連携を強め、新たなビジネスを創造し続けます。

概要

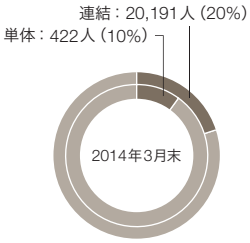
全社連結総資産、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



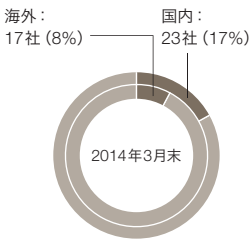
全社連結営業キャッシュ・フロー、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



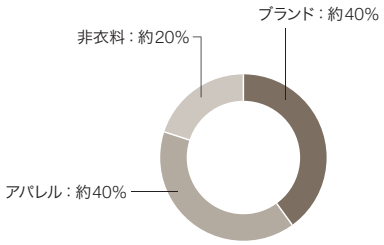
全社に対する従業員数割合



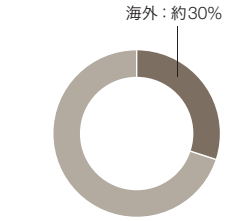
全社に対する子会社・関連会社数割合



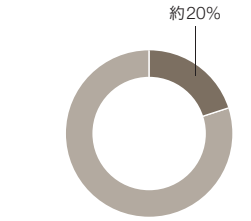
カンパニー内連結分野別収益構成比（イメージ）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



カンパニー連結純利益に占める単体トレード収益貢献額割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ

組織

■ 繊維カンパニー
- ファッションアパレル第一部門
- ファッションアパレル第二部門
- ブランドマーケティング第一部門
- ブランドマーケティング第二部門
- 繊維カンパニー CFO
- 繊維経営企画部

繊維カンパニー プレジデント
岡本 均

RESULTS

2014年3月期の業績概況

前期に取得した欧州アパレル製造・卸事業の収益貢献に加え、中国向け繊維原料取引の増加等あるも、前期の一過性の経費戻り益の反動等により、営業利益は、前期比12.3%減の292億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、営業利益は減少したものの、受取配当金、投資及び有価証券損益の増加等により、前期比3.9%増の325億円となりました。

業績の推移

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
営業利益	¥ 212	¥ 216	¥ 252	¥ 333	**¥ 292**
持分法投資損益	80	59	59	126	**117**
当社株主帰属当期純利益	224	153	244	312	**325**
セグメント別資産	4,174	4,064	4,334	4,868	**5,045**
ROA (%)	5.8	3.7	5.8	6.8	**6.5**

主要連結対象会社からの取込損益

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.※	¥5	¥0	¥ 10	¥11	**¥20**
伊藤忠繊維貿易 (中国) 有限公司	9	8	11	13	**12**
㈱ジョイックスコーポレーション	1	5	△3	13	**13**

※ 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。

MESSAGE

MESSAGE FROM THE DIVISION COMPANY PRESIDENT

川下戦略の更なる推進と新たな優良資産の積上げで、一層の収益拡大を目指します。

2015年3月期の意気込み

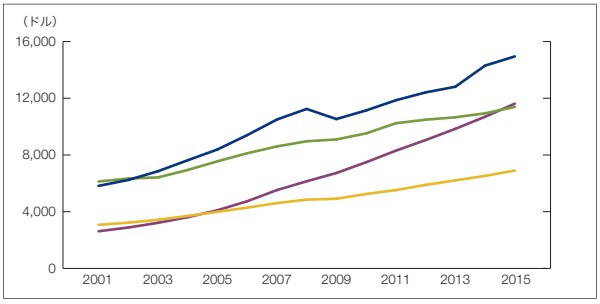
「Brand-new Deal 2014」2年目となる2015年3月期は、日本国内市場における高付加価値ビジネスを深耕すると共に、中国とアジアが連動した生産体制強化によるグローバル顧客とのビジネスの拡大や、アジア地域をはじめとするブランドの海外展開の拡大など、単体・国内外事業会社・海外現地法人が一丸となり、「素材」「企画生産」「ブランド」「物流」等の複数の機能を有機的に掛け合わせたハイブリッド型の取組みで、川下戦略をグローバルに推進していきます。また、スポンサー契約を締結したエドウイングループをはじめ、ビジネスポートフォリオ拡充に資する国内外の新たな優良資産の積上げも積極的に推進していきます。これらの施策を着実に実行することで、顧客視点に立脚する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を図ると共に、生活消費関連分野の一翼を担う繊維カンパニーの収益基盤を更に盤石なものとしていきます。

OPPORTUNITIES

当カンパニーにとっての成長機会及びリスク認識

近年縮小傾向が続いた国内消費市場は、景気回復により明るさが増してきました。円安が繊維業界の輸入における収益を圧迫している面もありますが、消費マインドの改善が衣料品全般の需要を喚起することが期待されます。海外市場においては、中国とアジア各国では生活水準の向上により、消費市場としての魅力は更に増しています。その他の新興国においても、経済成長が再び力強さを増すことで中間所得層の生活水準と購買力が高まるにつれ、消費の多様化が進み、高付加価値商品の販売機会拡大が見込まれます。

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）



出所：International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014
※ インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム

STRENGTHS

機会を活かすための強み

- 国内総合商社の中でも唯一「繊維」の看板を掲げ続け、繊維業界における確固たる地位を確立
- 原料・素材からアパレル、ブランド、更には繊維資材に至る業界の全領域を網羅
- 積極的な資産ポートフォリオの組み替え実施による高効率な経営基盤

STRATEGIES

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います。

日本国内では、消費者ニーズを捉えた付加価値の高いものづくりを推し進め、リテール分野での事業領域の拡大にも注力し、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。

また、生活消費市場の拡大が期待される中国やアセアン諸国、中近東、中南米等の新興国へのブランド展開にも注力しています。更に、アジア一帯での生産拠点の更なる拡充を行い、グローバルな顧客のニーズに応えていきます。

当カンパニーの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、繊維カンパニーの原点である「ものづくり」を支えるグローバルな適地生産体制では、サプライチェーン上の労働慣行や環境にも配慮し、持続可能なものづくりを推進していきます。

事業活動を通じた主なCSRの取組み

プレオーガニックコットンプログラム	
当社価値	**社会価値**
繊維原料のブランド化による付加価値の創出及びトレーサビリティの確立	農薬や化学肥料による環境・健康被害及び農家の経済的負担の軽減
ハンティングワールドの生物多様性保全活動への支援	
当社価値	**社会価値**
環境保全活動を推進するブランドの取扱い継続による顧客層の拡大	絶滅危惧種の保護及び生物多様性保全活動の支援

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/

中長期成長戦略

「高付加価値の追求」と「イニシアチブの発揮」による
複数の機能を掛け合わせたハイブリッド戦略の推進

原料・素材
素材開発 → 付加価値追求 → 製品化

アパレル
OEM（受注生産） → ODM（企画・提案型生産）

ブランド
インポート → ライセンス → 商標権獲得・M&A → 海外展開

繊維資材
産業資材 → 衛生材料 → エレクトロニクス

マーケティングカンパニー

つなぐ、ひろがる

重点戦略

事業投資戦略
- 成長分野への参入
- 付加価値+シナジー追求

リテール戦略
- 素材からの高付加価値化
- 販売チャネルの拡充 ACTION 01
- 衣からライフスタイル全般へ

海外戦略
- 欧米、中国、その他新興国
- ブランドの海外展開 ACTION 02
- 生産拠点の拡充

ACTIONS

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 エドウイングループとスポンサー契約を締結

「EDWIN」

国内最大手のジーンズ製造・販売業者であるエドウイングループを子会社化することについて合意し、スポンサー契約を締結しました。国民的ブランド「EDWIN」「SOMETHING」等の製造・販売に加え、北米を代表するジーンズブランド「Lee」「Wrangler」等のライセンスビジネスを展開するエドウイングループは、高い商品開発力を背景に製販一貫した独自のビジネスモデルを構築し、業界で確固たる地位を築いています。当社は、長年に亘る取引を通じ、さまざまな形で同グループの発展に貢献し、今回の契約締結に至りました。今後は、同グループの伝統と独自性を尊重しつつ、本業であるジーンズ事業を再強化すると共に、既存顧客との更なる関係強化や、海外を含む新市場の開拓等により、同グループの更なる企業価値向上とビジネスの拡大を目指します。

ACTION 02 香港Fenix Group Holdings Limited傘下ASF LIMITEDへの出資

アジア諸国や中近東などの新興国では、生活水準の向上により、ブランド商品へのニーズが高まっています。こうした中、イタリアの高級婦人ファッションブランド「ANTEPRIMA（アンテプリマ）」の各国での展開や香港、中国を中心に複数のブランドでリテールビジネスを手掛ける香港Fenix Group Holdings Limited（以下、Fenix社）傘下のASF LIMITEDに30%出資しました。当社が長年培ってきたブランドビジネスでの経験やノウハウを活用して、日本国内における「ANTEPRIMA」のライセンスビジネスの拡大を図ると共に、当社及びITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.のアジア全域に拡がるネットワークとFenix社の有する中国・アジア諸国における販売チャネルや小売のノウハウを融合させることにより、既存ブランドのアジア地域での展開拡大、更には新規ブランドのアジア展開など、さまざまなシナジー効果を生み出していきます。

「ANTEPRIMA」

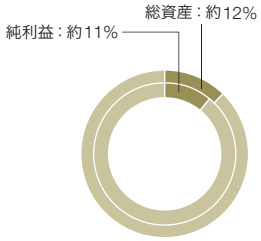
機械カンパニー

MACHINERY COMPANY

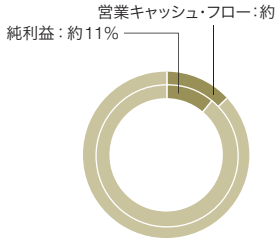
優良案件への積極的な投資推進とトレードビジネスの
更なる拡大により収益増強を図ります。

概要

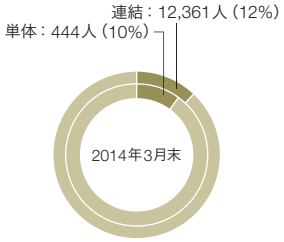
全社連結総資産、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



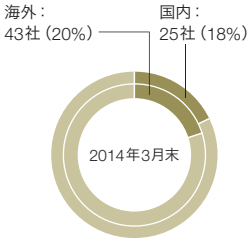
全社連結営業キャッシュ・フロー、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



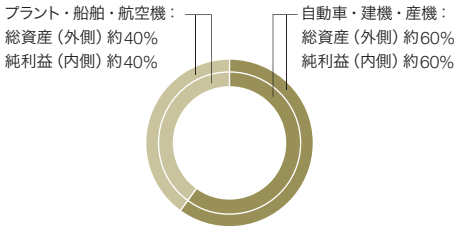
全社に対する従業員数割合



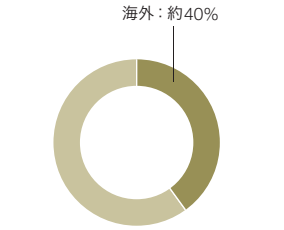
全社に対する子会社・関連会社数割合



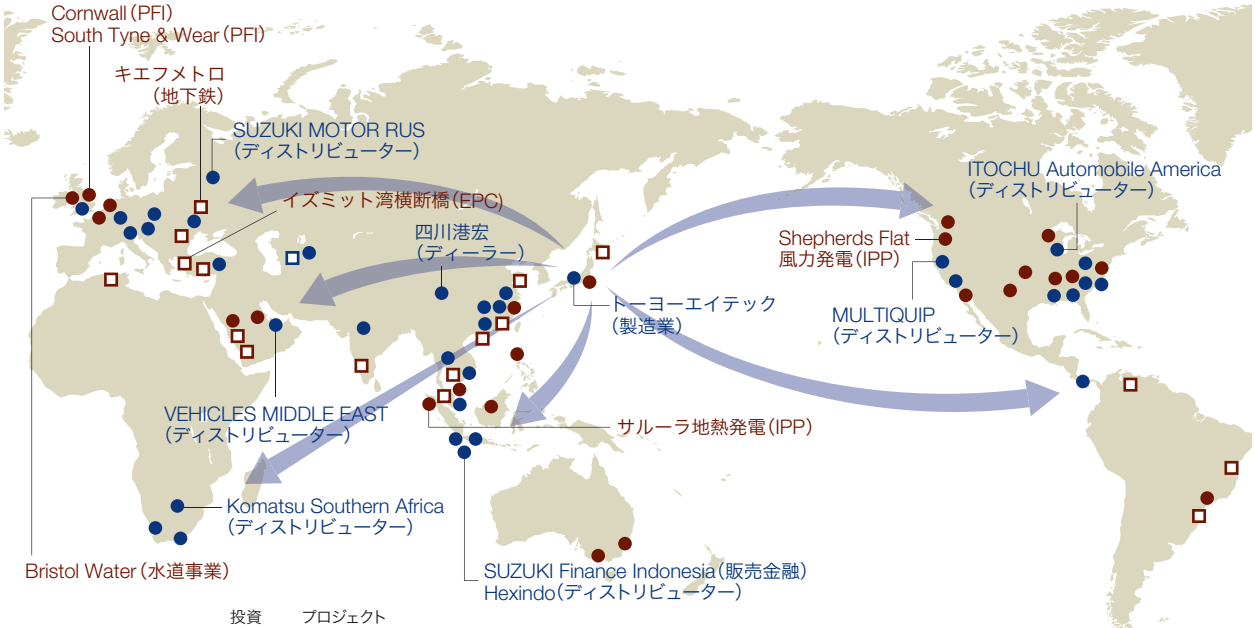
カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ



	投資	プロジェクト
プラント・船舶・航空機	●	□
自動車・建機・産機	●	□

自動車・建機関連トレード

組織

■ 機械カンパニー
- プラント・船舶・航空機部門
- 自動車・建機・産機部門
- 機械カンパニー CFO
- 機械経営企画部

機械カンパニー プレジデント
塩見 崇夫

RESULTS

2014年3月期の業績概況

自動車、建機及びプラント関連の取引増加等があり、前期の貸倒引当金取崩益計上の反動はあったものの、営業利益は前期比18.9%増の229億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、営業利益の増加に加え、受取配当金、投資及び有価証券損益、並びに持分法投資損益の増加等により、前期比35.1%増の434億円となりました。

業績の推移

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
営業利益	¥△22	¥ 89	¥ 152	¥ 193	¥ 229
持分法投資損益	129	98	125	134	190
当社株主帰属当期純利益	39	103	231	321	434
セグメント別資産	6,944	6,724	8,001	8,909	9,538
ROA (%)	0.5	1.5	3.1	3.8	4.7

主要連結対象会社からの取込損益

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
日本エアロスペース㈱	¥ 2	¥ 6	¥ 6	¥ 7	¥10
㈱ジャムコ	0	0	△12	6	9
伊藤忠建機㈱	5	6	6	9	13
東京センチュリーリース㈱	68	40	62	62	84
センチュリーメディカル㈱	6	8	9	10	11

MESSAGE

MESSAGE FROM THE DIVISION COMPANY PRESIDENT

ワンランクアップし「進化」することで、更なる成長を目指します。

2015年3月期の意気込み

「Brand-new Deal 2014」の初年度となる2014年3月期は既存事業の収益伸長が大きく貢献し、3期連続で過去最高益更新を達成することができました。今後も総合商社No. 1を目指す非資源分野の一翼を担う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。

当カンパニーは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り、多くの事業会社を傘下に持つ大きな組織ですが、各組織・個人が現状からワンランクアップし「進化」することで更なる成長を目指します。事業分野別では引続きIPP・水・環境分野での優良資産の積増し、需要が高まってきているインフラ・船舶・航空機関連事業への戦略的関与、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、国内及びアジア市場におけるライフケア関連事業の強化を経営資源を集中しながら行っていきます。これらの取組みをスピードをもって行うことで安定的な収益基盤を確立し、この先連結純利益500億円（IFRS）を目指します。

OPPORTUNITIES

当カンパニーにとっての成長機会及びリスク認識

インフラ産業：世界的にインフラ投資の需要が拡大しており、アセアン中心に新興国ではインフラ整備の動きが急拡大しています。また先進諸国でもシェールガス革命、環境重視、公共事業領域の民営化などの環境変化に伴い、商社におけるインフラ投資の機会が高まっています。長年に亘るインフラ投資のノウハウを駆使し、各種制度の整備が遅れている地域においてもリスクを極小化しながら優良案件の開発を行っています。

船舶（LNG船）：2014年以降、米国シェールガス案件を中心としたLNG船の需要が急速に高まっています。LNG船は資産規模の大きいものが中心となりますが、国内外のパートナーと連携しながら優良案件を見極め、長期安定収益資産の積上げを図ります。

自動車産業：新興国市場の成長に加え、欧州・中国市場の回復により市場は拡大してきています。また日本の自動車産業にとっては昨年来の円高是正の恩恵もあり環境としては改善してきています。環境対策、電気自動車等の新技術競争により業界構造の変化が起こりつつありますが、当社としては自動車ビジネスの長いバリューチェーンの中で付加価値創造を着実に行うことで業界での地位を確固たるものとしていきます。

STRENGTHS

機会を活かすための強み

- 各分野における優良パートナーとの長年に亘る強固な関係
- インフラ関連事業における、グローバルに張り巡らされた人材・情報網を活用した優良案件の開発力
- 裾野の広い自動車産業において、バリューチェーンを全世界で構築し、推進する展開力

STRATEGIES

中長期成長戦略

IPP・水・環境・エネルギーインフラなどのインフラ事業型ビジネスでは、環境への影響に配慮しながら先進国における既設優良資産の積上げと途上国における高収益開発型案件をバランス良く推進していきます。また為替を含めた外部環境が改善しつつある船舶・航空・自動車・建機・産業機械の分野では従来強みのあるトレードの拡大を図ると共に周辺分野にも厳選して投資し収益基盤の安定を図っていきます。更に今後成長が期待されるライフケア分野では医療関連バリューチェーンの構築を推進し、日本を含むアジア地域における事業投資・トレードの一層の拡大を図ります。

実行済みの投資からの収益を最大化すると共に、引続き大胆な資産入替と優良資産の積上げを促進し、関連・付随するトレードを取込むことで収益の極大化を目指します。

当カンパニーのCSR

地域社会における次世代の豊かさを担う

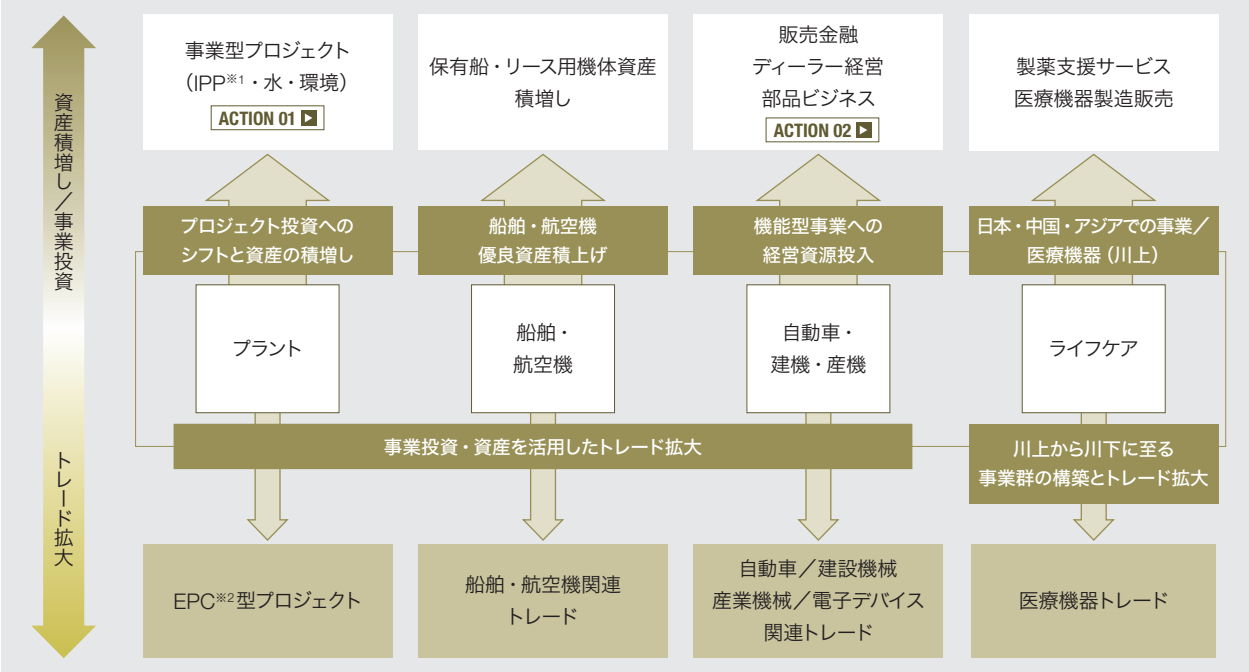
機械カンパニーは、社会のインフラを幅広く支える事業を通じて、人々のより豊かな生活に繋がる地域社会発展の実現を目指しています。環境保全型ビジネスによる気候変動等の地球規模の課題解決や、ライフケアビジネスを通じた健康社会への貢献に取組んでいきます。

事業活動を通じた主なCSRの取組み

英国Merseyside廃棄物処理・発電事業	
当社価値	**社会価値**
英国及び他地域における廃棄物処理・発電事業展開の基礎構築	廃棄物量を約92%削減、年間約13万トンのCO_2削減効果
スペイン カナリア諸島における水道事業	
当社価値	**社会価値**
英国に続く海外水道事業参画によるプレゼンス獲得及び安定的収益基盤の強化	高品質かつ持続可能で経済的な水道サービスの提供

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/

中長期成長戦略



※1 IPP : Independent Power Producer（独立発電事業）
※2 EPC : Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）

ACTIONS

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 水・環境分野での取組み

水道分野においては2012年に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%相当を取得したのに続き、2014年2月にスペインカナリア諸島にて上下水道サービスを提供するCANARAGUA CONCESIONES S.A.の株式33.4%を、スペイン最大の民間水道事業会社であるアグバールの子会社CANARAGUA S.A.から取得することで合意しました。本事業は日本企業として初めてのスペイン水道事業への参画となります。また環境分野では2013年12月に調印したMerseyside Recycling and Waste Authority案件をはじめとし、英国において4件の廃棄物処理・発電事業を展開しています。当該事業では従来埋立処分されていた廃棄物を焼却処理し、その余熱で発電を行うことで廃棄物量の削減、CO_2の削減に寄与しています。今後も世界的に水道事業の民営化並びに環境負荷低減・グリーン発電のニーズは高まっていくと予想され、これら英国・スペインにて培った経験・ノウハウを活用し各国でのニーズに応えながら長期安定収益が期待できる取組みを強化していく方針です。

グラン・カナリア島にある海水淡水化プラント

ACTION 02 ㈱ヤナセ株式の追加取得

2013年12月に日本土地建物㈱より㈱ヤナセの普通株式6,484千株（所有割合：13.72%）を公開買付けを通じて取得し、当社所有割合を39.44%としました。㈱ヤナセは日本全国に200以上の拠点を持ち、輸入車業界では販売台数で国内ナンバーワンの地位を確立していますが、現状にとどまることなく更なる発展拡大及び高収益体質の確立を目指し、新車販売・中古車販売・アフターセールスの三位一体による総合営業の推進やバリューチェーン経営の強化等、経営改善をより一層推し進めていく方針です。当社は、引続き㈱ヤナセの経営に資本・業務の両面から関与すると共に、主に当社グループのネットワークを活用した海外における事業取組み等を通じて同社の事業及び企業価値の向上に寄与したいと考えています。

ヤナセ社のメルセデス・ベンツ ショールーム

OPERATING SEGMENTS

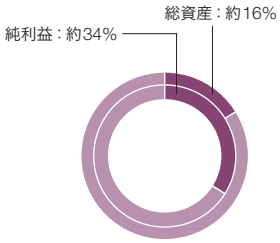
金属カンパニー

METALS & MINERALS COMPANY

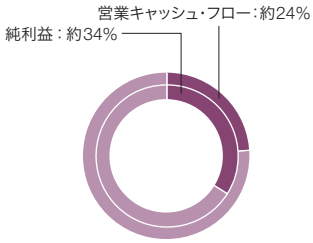
鉱物資源、鉄鋼・非鉄製品の日本と世界への安定供給を通じ、
世界経済の発展に貢献していきます。

概要

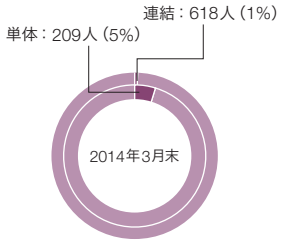
全社連結総資産、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



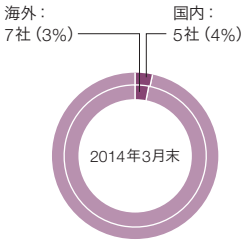
全社連結営業キャッシュ・フロー、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



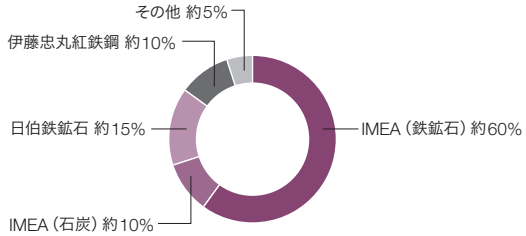
全社に対する従業員数割合



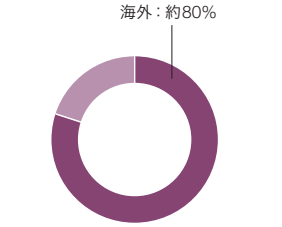
全社に対する子会社・関連会社数割合



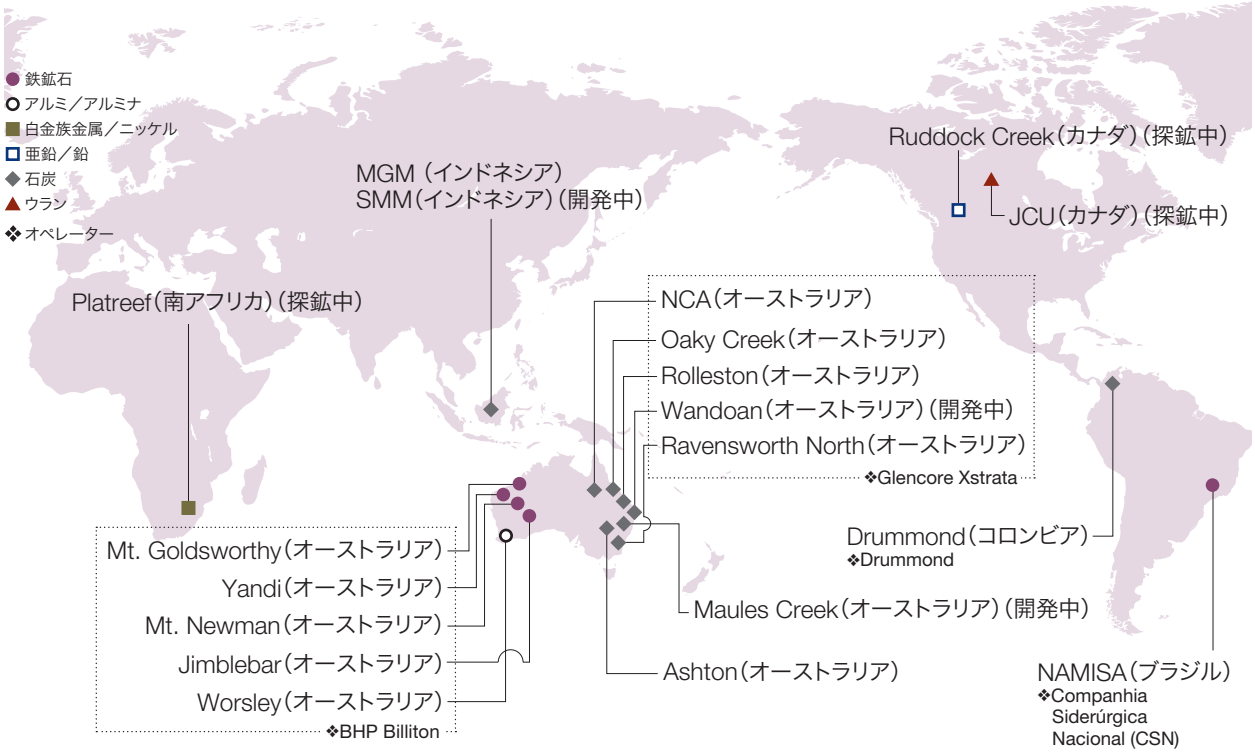
カンパニー内連結事業会社別収益構成比（イメージ）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ



組織

■ 金属カンパニー
- 金属・鉱物資源部門
- 石炭・原子力・ソーラー部門
- 鉄鋼製品事業室
- 金属カンパニー CFO
- 金属経営企画部

金属カンパニー プレジデント
米倉 英一

RESULTS

2014年3月期の業績概況

石炭価格下落の影響を受けたものの、鉄鉱石の販売数量増加及び円安の影響等があり、営業利益は、前期比27.6%増の732億円となりました。営業利益は増加したものの、前期における投資有価証券売却益計上の反動に加え、ブラジル鉄鉱石事業における一過性の税金費用を持分法投資損益に計上したこともあり、当社株主帰属当期純利益は、前期比10.2%減の741億円となりました。

業績の推移

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
営業利益	¥ 443	¥1,136	¥ 1,016	¥ 574	¥ 732
持分法投資損益	92	294	443	421	343
当社株主帰属当期純利益	429	1,110	1,421	825	741
セグメント別資産	5,369	6,209	10,157	11,752	13,082
ROA (%)	8.7	19.2	17.4	7.5	6.0

主要連結対象会社からの取込損益

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
伊藤忠メタルズ㈱	¥ 8	¥ 12	¥ 12	¥ 13	¥ 14
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	341	801	893	503	584
伊藤忠丸紅鉄鋼㈱	27	68	129	128	130
日伯鉄鉱石㈱	40	129	368	104	38
ITOCHU Coal Americas Inc.	—	—	20	35	5

MESSAGE

MESSAGE FROM THE DIVISION COMPANY PRESIDENT

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。

2015年3月期の意気込み

2014年3月期は、金属・鉱物資源価格の下落、ブラジル鉄鉱石事業における一過性の税金費用の計上等により、前期比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や西豪州鉄鉱石事業におけるジンブルバー鉄鉱山権益の取得、トレードとのシナジー追求等により、2013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。

減速する中国経済をはじめ、当面の事業環境は先行き不透明感が強くなっていますが、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、引続き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。

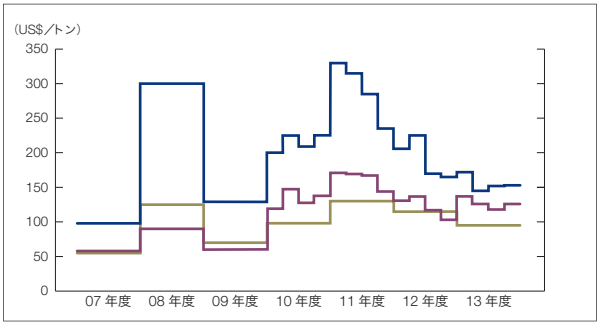
総合商社ならではの機能を存分に発揮して、供給サイドと需要サイドの双方から評価される成果を上げていきたいと考えています。

OPPORTUNITIES

当カンパニーにとっての成長機会及びリスク認識

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ており、成長機会と捉えることができます。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るため、注視していきます。

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

STRENGTHS

機会を活かすための強み

- 鉄鉱石・石炭分野での商社有数の持分権益数量と優良パートナーとの長年に亘る強固な関係
- グループの総合力を活かしたトレードビジネスにおける付加価値創造力
- 当社が50%出資する伊藤忠丸紅鉄鋼㈱を中心とした鉄鋼製品事業

STRATEGIES

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、保有権益の積増しを進めることを目指していきます。また、保有権益を基点としたバリューチェーンの構築を進めると共に、グループの総合力を活かし、トレードビジネスにおける付加価値の創造に注力していきます。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などにも取組んでいきます。

当カンパニーのCSR

金属・鉱物資源の持続可能な開発と安定供給

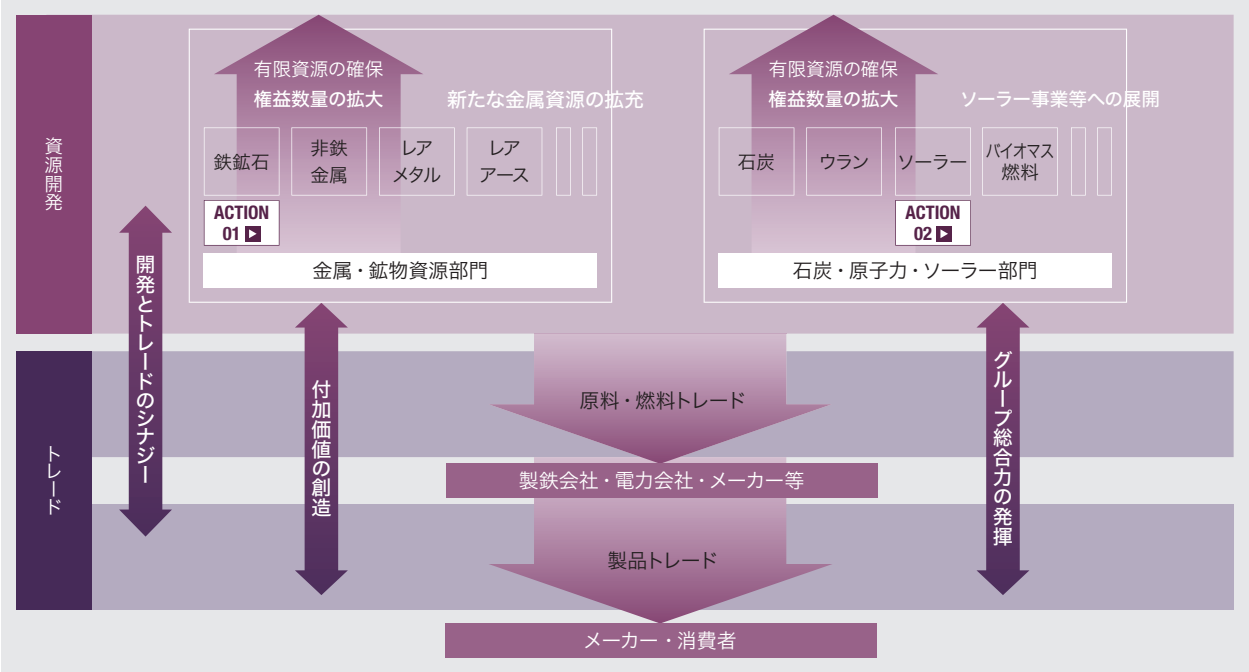
金属・鉱物資源の安定供給に向けて、ビジネスパートナーと共に、開発現場における環境への配慮、地域との共生、安全な労働環境を徹底し、持続可能な鉱物資源の開発を推進していきます。また、資源の有効な利用や、再生可能エネルギー事業を推進し、循環型社会の実現に貢献します。

事業活動を通じた主なCSRの取組み

ジンブルバー鉄鉱山の新規権益を取得	
当社価値	社会価値
西豪州鉄鉱石事業の供給能力の更なる拡充	中長期的に需要増加が見込まれるアジア地域への安定供給
アフリカ最大級の太陽光発電設備の稼働開始	
当社価値	社会価値
アフリカでの太陽光発電システムインテグレーターの地位確保及び太陽光分野での収益基盤強化	経済成長の維持に貢献する先進的クリーンエネルギー社会の実現

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/

中長期成長戦略



ACTIONS

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 ジンブルバー鉄鉱山の新規権益を取得

大手資源会社BHP Billiton（豪・英、以下、BHPビリトン社）の鉄鉱石事業の一部であり、西豪州に位置するジンブルバー鉄鉱山を開発しているBHP Iron Ore Jimblebar社の株式を取得しました。

ジンブルバー鉄鉱山は豊富な埋蔵量を有し、コスト競争力に優れる高品位鉱を露天掘りにて生産する大規模鉄鉱山です。当社はBHPビリトン社等と共に、西豪州で既に3つの鉄鉱石鉱山を運営しており、ジンブルバー鉱山で採掘された鉄鉱石は、これら3社が保有する既存の鉄道、港を使用して出荷されます。今後中長期的に需要増が見込まれるアジア向け等を中心に対応するため、西豪州鉄鉱石事業の供給能力を更に拡充していきます。

ジンブルバー鉄鉱山の鉱石処理設備（BHPビリトン社提供）

ACTION 02 南アフリカでアフリカ最大級の太陽光発電設備が稼働

当社が37.5%出資するノルウェーの太陽光発電システムインテグレーターのScatec Solar社は、南アフリカエネルギー省が実施した第一期・第二期太陽光発電事業入札で、合計190MWの太陽光発電事業を落札し、20年間の売電契約を国営電力会社Eskomと締結しました。そのうち、第一期の75MWについては、2012年9月に建設工事が始まり、2013年9月に完工し、2013年11月に現地で開所式が開催され、稼働を開始しました。南アフリカ政府は、2030年に総発電容量を85GWまで増加させるという目標に対して、その約2割を再生可能エネルギーで賄うことを目指しており、本事業もその一環で行われます。

本事業により、Scatec Solar社は大型太陽光発電所の開発から建設・保有までを手掛ける太陽光発電システムインテグレーターとしてのアフリカでの地位を確固たるものとしました。

南アフリカ共和国最大級のカルクバルト太陽光発電設備

OPERATING SEGMENTS

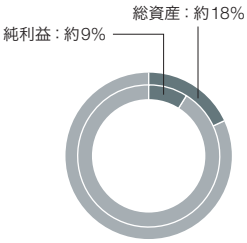
エネルギー・化学品カンパニー

ENERGY & CHEMICALS COMPANY

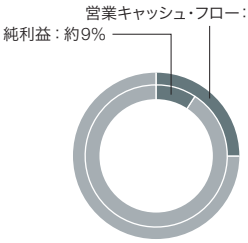
石油・ガス・化学品分野におけるバリューチェーンを活かし、
新たな価値を創造していきます。

概要

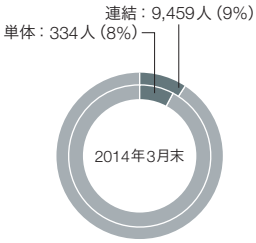
全社連結総資産、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



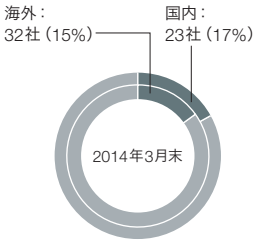
全社連結営業キャッシュ・フロー、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



全社に対する従業員数割合

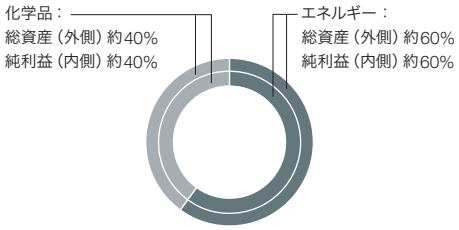


全社に対する子会社・関連会社数割合



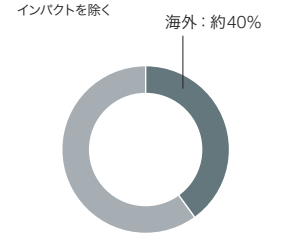
カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）

※ 米国石油ガス開発関連事業における特別損失インパクトを除く

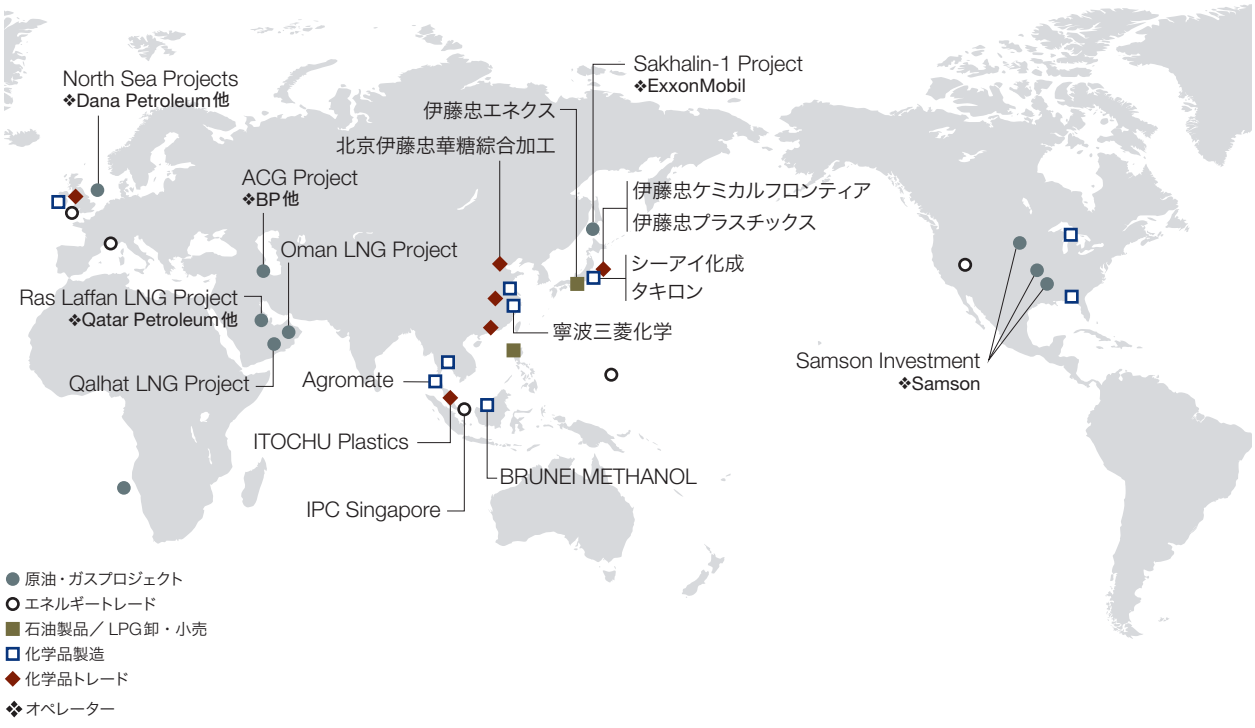


カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）

※ 米国石油ガス開発関連事業における特別損失インパクトを除く



ビジネスポートフォリオ



組織

■ エネルギー・化学品カンパニー
- エネルギー第一部門
- エネルギー第二部門
- 化学品部門
- エネルギー・化学品カンパニー CFO
- エネルギー・化学品経営企画部

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
福田 祐士

RESULTS

2014年3月期の業績概況

エネルギーのトレーディング取引の増加・採算改善に加えて、化学品の取引増加及び円安の影響等もあり、営業利益は前期比7.0%増の575億円となりました。営業利益は増加したものの、投資及び有価証券損益の減少、持分法投資損益の悪化等もあり、当社株主帰属当期純利益は前期比27.7%減の167億円となりました。

業績の推移

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
営業利益	¥ 332	¥ 421	¥ 470	¥ 537	**¥ 575**
持分法投資損益	20	17	24	△ 283	**△ 329**
当社株主帰属当期純利益	373	126	378	231	**167**
セグメント別資産	11,077	10,858	12,871	13,352	**12,837**
ROA (%)	3.8	1.2	3.2	1.8	**1.3**

主要連結対象会社からの取込損益

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	¥75	¥107	¥ 130	¥ 131	**¥ 157**
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	8	0	△2	8	**43**
JD Rockies Resources Limited	—	△1	△1	△312	**△325**
伊藤忠ケミカルフロンティア㈱	19	20	29	30	**32**
伊藤忠プラスチックス㈱	19	22	19	22	**30**

MESSAGE

MESSAGE FROM THE DIVISION COMPANY PRESIDENT

部門間シナジーによる収益拡大と将来に向けた経営基盤の拡充を目指します。

2015年3月期の意気込み

2014年3月期は、エネルギー分野では、開発作業を進めていたACG鉱区（チラグオイルプロジェクト）において原油の追加生産を開始することができ、化学品分野では、米国において地熱かん水から炭酸リチウムを製造することに世界で初めて成功しました。これらは中長期成長戦略として取組んできた案件であり、着実に前進している手ごたえを感じています。

2015年3月期においては、既存事業及びトレードの収益拡大による経営計画の達成を目指すと同時に、優良案件への投資等による規模の拡大を追求し、将来に向けた経営基盤の拡充を図っていきます。そのために営業キャッシュ・フロー創出強化や資金効率を意識した低重心経営の徹底、事業再編等を通じた経費削減・経営効率化、及び実行済み大型案件からの収益向上に加え、エネルギーと化学品の両分野におけるシナジーの創出に努めます。また、中長期成長戦略に基づく既存事業の拡張及び当社と補完関係にあるパートナーと共同した優良資産の積上げを追求していきます。当カンパニーの活動領域である資源及び非資源のそれぞれ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。

OPPORTUNITIES

当カンパニーにとっての成長機会及びリスク認識

エネルギー分野：新興諸国の経済成長による石油需要の継続的増加や、中東・アフリカ・ロシアにおける地政学的不安定要因等により、原油価格は今後も堅調に推移すると見込まれます。加えて世界の天然ガス需要の増加もあり、新たな石油・ガスの資源開発は持続的に行われています。また、北米シェールオイル・ガス増産により世界の需給構造が変化し、北米からのLNG、LPG輸出など新たな物流を生むと見込まれます。こうした見通しのもと、石油・ガスの資源開発及びトレードのビジネスチャンスは今後も拡がっていくと考えています。但し、世界の石油・ガスの需給バランス、中東情勢などの地政学的リスク、米国をはじめとした各国の金融政策等の石油・ガス価格に影響を及ぼす要因については引続き注視が必要です。

化学品分野：主要市場である中国、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と見込まれます。また、北米及び中東・アジアにおける大規模エチレンプラントの新増設により、北米地域及びアジアを中心とした汎用化学品の中期的な需給構造変化に伴うトレード機会の拡大などが見込まれます。こうした見通しのもと、トレード及び事業展開の新たなビジネスチャンスは今後も拡がっていくと考えています。但し、化学品市況や短期的な需給動向については引続き注視が必要です。

STRENGTHS

機会を活かすための強み

エネルギー分野

- トレードにおける、アジア・中東での強固な顧客基盤
- 石油資源開発やLNG開発における、既存プロジェクトでの長年の経験・実績に基づくノウハウ

化学品分野

- 競争力のある商材調達力及び世界各地に確立した販売拠点
- トレードの関係を活かしたパートナーとの事業展開

STRATEGIES

中長期成長戦略

エネルギー分野：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。

石油資源開発に関しては、知見・経験を活かし、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業容の拡大を目指します。

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。

当カンパニーのCSR

多様化するエネルギー資源・素材の安定供給を推進

石油・ガス・化学品の幅広いバリューチェーンにおける、環境への配慮、地域社会との共生、製品の安全な取扱いを徹底し、生活の基盤となるエネルギーや素材の安定供給に取組みます。また、多様なエネルギー資源の開発や、環境保全型ビジネスの推進を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

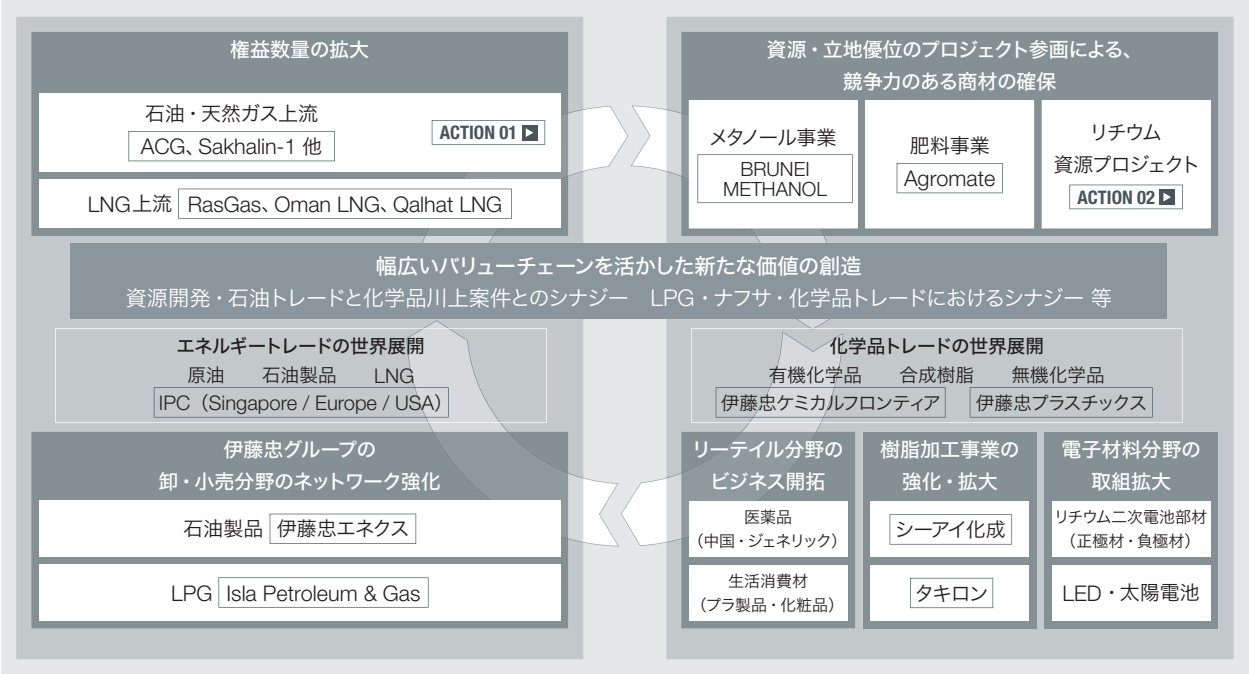
事業活動を通じた主なCSRの取組み

資源の安定確保に向けた英領北海油田開発の取組み	
当社価値	**社会価値**
技術・商務両面のノウハウの習得と活用に伴う業容の拡大	原油資源の安定確保
リチウムイオン電池関連ビジネスの取組み	
当社価値	**社会価値**
グループネットワークを活用した川上から川下までのバリューチェーン構築	需要拡大が見込まれるクリーンエネルギー分野への貢献

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/

ACTIONS

中長期成長戦略



※［　］… 会社名、プロジェクト名

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 アゼルバイジャン共和国 カスピ海ACG鉱区における原油の追加生産開始について（チラグオイルプロジェクト）

当社が子会社を通じて約4.3%の権益を保有する、アゼルバイジャン共和国カスピ海海域ACG鉱区（以下、本鉱区。オペレーターはBP社）における原油の開発・生産作業を実施しています。2010年より本鉱区にて開発作業を進めてきたチラグ油田及びグナシリ油田深海部の浅層を含む大規模な開発である「チラグオイルプロジェクト」（以下、本プロジェクト）において、2014年1月より6基目のプラットフォームから原油の追加生産を開始しました。カスピ海海域に位置する本鉱区で生産された原油は、当社が出資する総延長1,768kmのBTCパイプラインを経由してトルコの地中海沿岸に送られ輸出されます。

本プロジェクトは、総額約60億米ドルの費用を投じ、最大日量18万3,000バレルの原油生産が可能な生産プラットフォームの設置や、新たな開発井の掘削等を施し、原油の追加生産を行うものです。当社は、今後も本鉱区の価値を高める開発計画を継続していきます。

チラグオイルプロジェクトの生産プラットフォーム（AIOC提供）

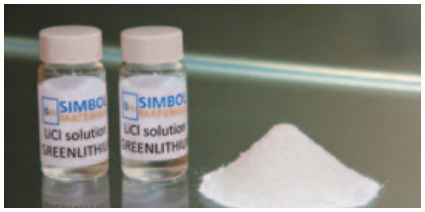
ACTION 02 米国地熱かん水から世界初の炭酸リチウム製造に成功

炭酸リチウム及び水酸化リチウムはリチウムイオン電池の主要部材である正極材製造に欠かせない原料であり、電解液中の電解質製造にも用いられます。これらリチウム化合物は、今後電気自動車向け用途等において需要拡大が見込まれています。

2010年6月に出資した米国シンボル社（以下、シンボル社）はカリフォルニア州ソルトンシーのデモプラントにて、地熱発電所から供給される地熱かん水よりリチウムを自社技術にて回収、世界初となる地熱かん水由来の炭酸リチウム（純度99.9%超）製造に成功しました。

現在、炭酸リチウム等のリチウム化合物は、世界の約7割が南米の塩湖由来のかん水から天日乾燥工程を経て生産される一方、シンボル社の独自開発製法は、高温の地熱かん水を利用することでCO_2排出量、エネルギーコストを下げることができ、天候にも左右されません。

今後はデモプラントで技術検証を重ね、商業生産開始、リチウム資源の安定供給を目指します。



製品イメージ（リチウム化合物）

食料カンパニー

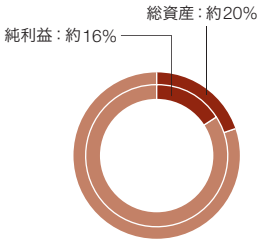
FOOD COMPANY

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。

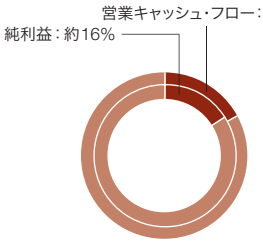
※ SIS戦略：川上の食糧資源の確保から川中の加工製造・中間流通、川下の小売までを垂直統合することで、サプライチェーンの最適化を狙う戦略。

概要

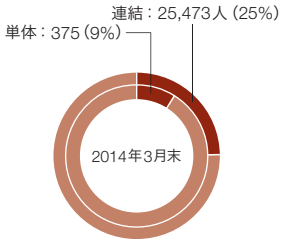
全社連結総資産、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



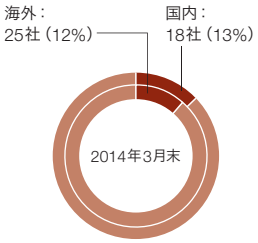
全社連結営業キャッシュ・フロー、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



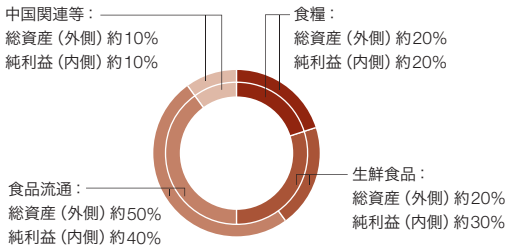
全社に対する従業員数割合



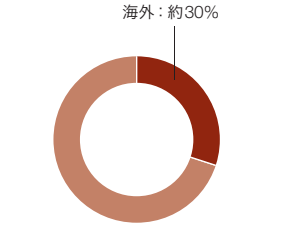
全社に対する子会社・関連会社数割合



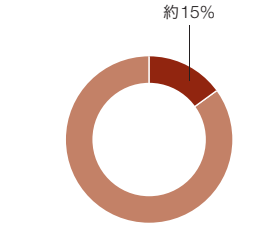
カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）



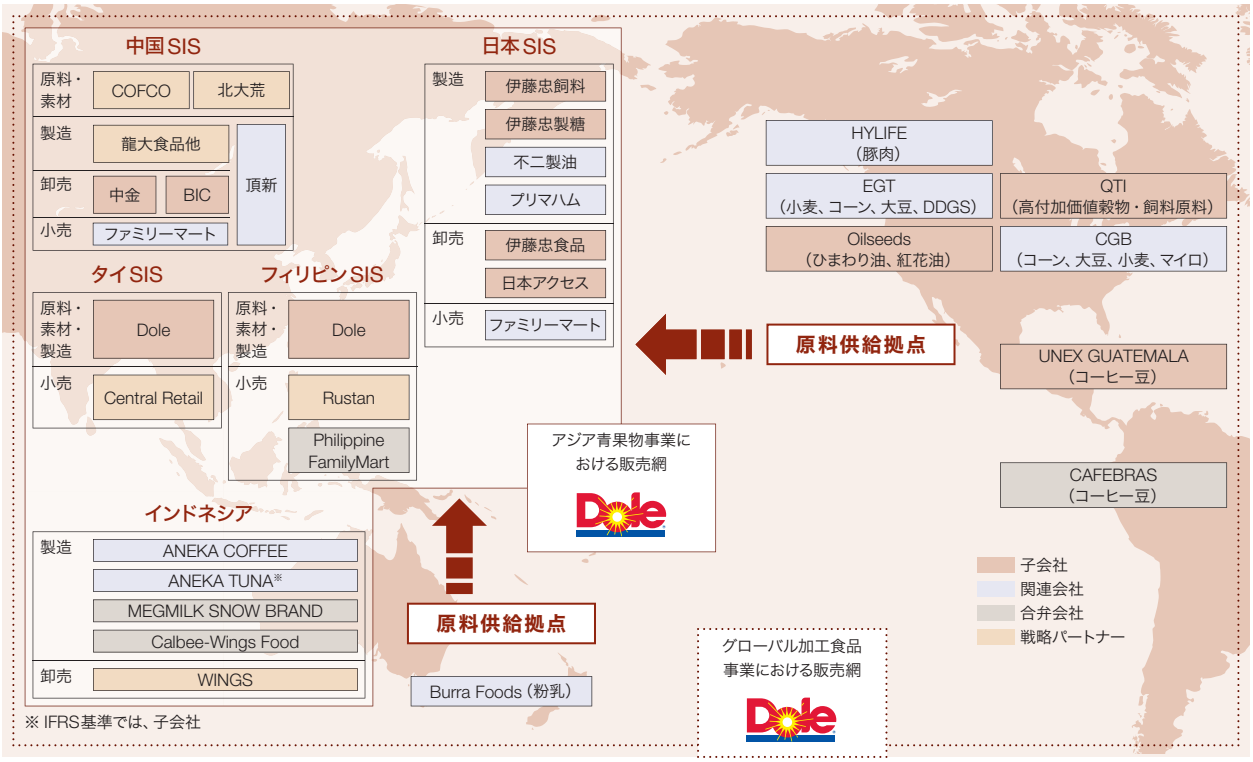
カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



カンパニー連結純利益に占める単体トレード収益貢献額割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ



組織

■ 食料カンパニー
- 食糧部門
- 生鮮食品部門
- 食品流通部門
- 食料中国事業推進部
- 食料カンパニー CFO
- 食料経営企画部

食料カンパニー プレジデント
青木 芳久

RESULTS

2014年3月期の業績概況

Dole事業の収益貢献に加え、既存事業の堅調な推移もあり、営業利益は、前期比22.1%増の493億円となりました。持分法投資損益は減少したものの、営業利益の増加に加え、投資及び有価証券損益の増加等があり、当社株主帰属当期純利益は、前期比25.8%増の575億円となりました。

業績の推移

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
営業利益	¥ 388	¥ 398	¥ 374	¥ 404	**¥ 493**
持分法投資損益	130	117	201	229	**215**
当社株主帰属当期純利益	278	224	438	457	**575**
セグメント別資産	11,307	12,087	12,984	13,702	**15,752**
ROA (%)	2.5	1.9	3.5	3.4	**3.9**

主要連結対象会社からの取込損益

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
㈱日本アクセス※	¥45	¥ 65	¥86	¥108	**¥116**
㈱シーエフアイ	87	40	24	27	**43**
Dole International Holdings ㈱	—	—	—	0	**71**
不二製油㈱	27	25	23	23	**21**
プリマハム㈱	18	△14	24	24	**20**
㈱ファミリーマート	47	40	67	91	**73**

※ ㈱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㈱を吸収合併し、また、（旧）ユニバーサルフード㈱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㈱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。

MESSAGE

MESSAGE FROM THE DIVISION COMPANY PRESIDENT

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。

2015年3月期の意気込み

「Brand-new Deal 2014」の締めくくりに当たる2015年3月期は、将来の更なる成長に向け力を蓄える1年と位置付けています。まずは、2013年に取得したDole事業をはじめとする既存事業の収益力向上を行うと共に、不採算事業の抜本的対策を断行し、より安定感のある筋肉質な収益体制を築きます。収益の基盤である国内市場においては、寡占化により激化する生存競争に勝ち抜き、伊藤忠本体及び国内事業会社が持つ、人的資源、ノウハウ、経験を最大限に活かし、各々の業界で確固たるプレゼンスの強化を行います。また同時に、カンパニーの成長戦略であるグローバルSISを更に加速させるべく、必要な戦略的投資を確実に行い、日本・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、安心・安全な食料を安定的に供給できる体制作りに引続き注力することで、2015年3月期は連結純利益580億円（IFRS）を目指します。

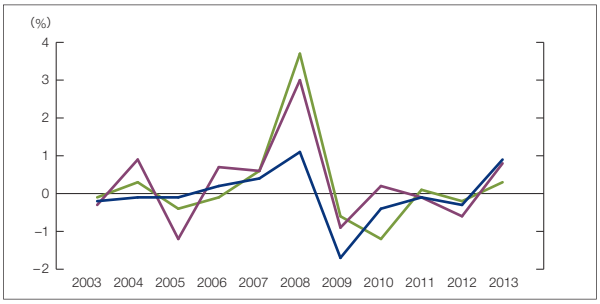
OPPORTUNITIES

当カンパニーにとっての成長機会及びリスク認識

アベノミクス政策の大きな柱である日銀の大規模な金融緩和策により、日本市場は長きに亘るデフレからの脱却が進みつつあり、2013年度の物価上昇率は+0.9%となりました。但し、食料カテゴリー物価上昇率は全体では+0.8%となっているものの、生鮮食品を除くと+0.3%にとどまっており、未だ十分なレベルの物価上昇とはいえず、また、大幅な円安によるコストアップも加わり、国内食料業界は収益増加が見込み難い状況にあります。

一方、海外、特にアジアをはじめとする新興国においては、人口増加、所得上昇に伴う需要増が引続き見込まれ、今後の成長戦略においては海外での収益強化・拡大の重要性が高まっていきます。

日本の消費者物価指数（前年度比）



※ 出所：総務省統計局 消費者物価指数（CPI）

STRENGTHS

機会を活かすための強み

グローバルSIS戦略に基づく食料インテグレーション

- 北米・豪州を中心とした原料集荷拠点からの安定的な食料原料調達力
- Doleをはじめとする国内外の産地及び製造加工拠点のバリューチェーン及び食品製品の開発・調達・販売機能
- 食品卸・小売事業において確立した国内トップクラスとしての地位とインフラ、及び同事業で培った経営ノウハウ

STRATEGIES

中長期成長戦略

当カンパニーのSIS戦略は、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、2013年に買収した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。

当カンパニーのCSR

食の安心・安全のバリューチェーンを構築

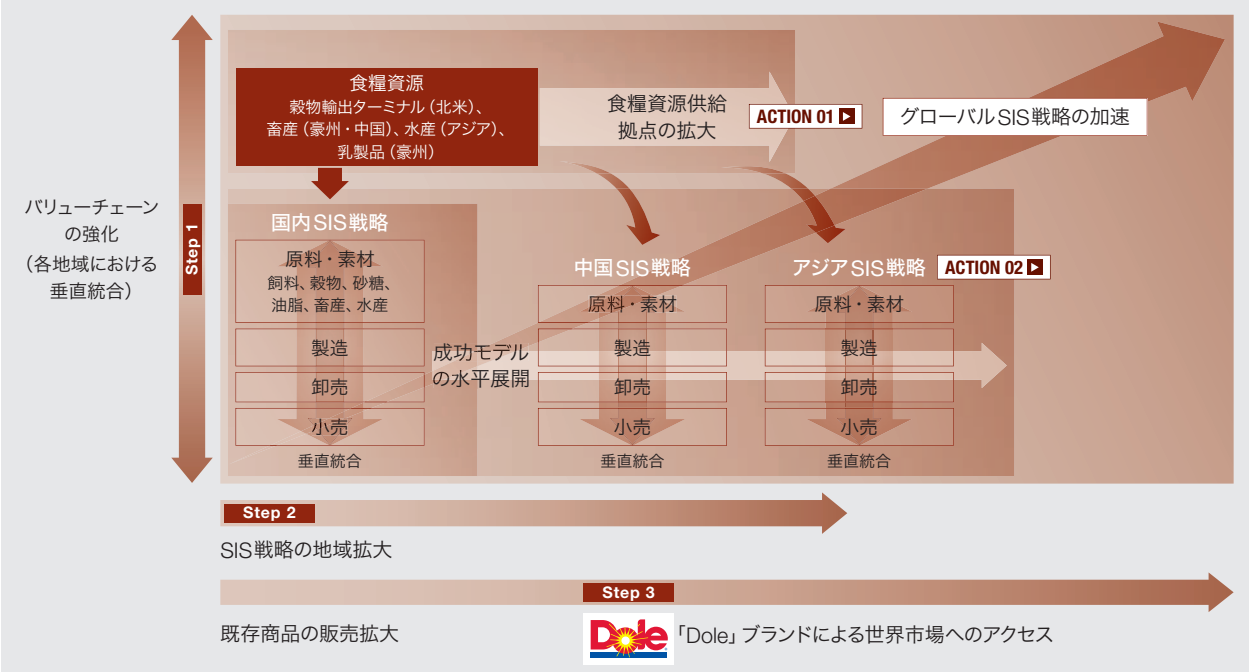
食に関わる多様なビジネスをグローバルに展開する食料カンパニーは、食の安心・安全の確保と環境への配慮を徹底し、食糧資源の安定供給から加工・製造、卸売・小売まで、付加価値の高いバリューチェーンを通じて、人々の健康的で豊かな生活の実現に取組んでいきます。

事業活動を通じた主なCSRの取組み

食糧資源の安定確保・安定供給のための調達網の整備・推進	
当社価値	社会価値
日本・中国を含むアジア市場への食糧安定供給を通じた顧客確保	日本・中国を含むアジア市場における食の安心・安全への貢献
より健康な生活のための食品開発の取組み	
当社価値	社会価値
更なる需要拡大が見込まれる国内健康食品市場への参入	消費者の健康志向に応える付加価値の提供

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/

中長期成長戦略



ACTIONS

成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 豪州における乳製品ビジネス 高品質な粉乳事業の展開

世界的な人口増加や所得水準の向上に伴い、乳製品に対する需要が拡大する中、当社及び伊藤忠豪州会社は、2009年に豪州有数の酪農地帯であるビクトリア州ギップスランド地方の乳業メーカー Burra Foods Pty Ltd（以下、バラ社）の100%持株会社BFA HOLDINGS PTY LTD.の株式45%を取得しました。

当社の出資後、バラ社は順調に事業を拡大していき、2010年から開始した脱脂粉乳と全脂粉乳の製造・販売に加え、2014年5月には、アジア・中国等需要が急速に拡大する市場への参入を目指して、より高い品質管理が求められる育児粉乳（粉ミルク）の設備を新たに導入し、製造を開始しました。

当社は、グローバル・バリューチェーンの構築を目指すSIS戦略のもと、バラ社との取組みをはじめとした食糧資源供給体制の構築を推進しています。引続き、日本・中国を含むアジア市場へ向けた食料の安定供給と、高品質な製品の提供を通じ、食の安心・安全の提供を実現していきます。

バラ社工場

ACTION 02 東南アジアでの販売拡大に向けて メーカー拠点を拡充

当社が雪印メグミルク㈱（以下、雪印社）及びインドネシアのPT RODAMASと2012年5月に合弁で設立したPT MEGMILK SNOW BRAND INDONESIAのプロセスチーズの製造工場が竣工しました。日系企業によって初めてインドネシアに設立されたプロセスチーズの工場です。本工場はジャカルタから東方へ約40km離れたジャバベカ工業団地内に位置し、大消費地へのアクセスに優れています。今後は、雪印社が培った高度な製造及び品質管理のノウハウを導入し、「おいしいチーズ」を消費者へ提供していきます。

MEGMILK SNOW BRAND
INDONESIA社工場

また、当社は、タイ現地法人のOsotspa Co., Ltd.とカゴメ㈱との共同出資により、OSOTSPA KAGOME CO., LTD.を設立しました。当面はトマト由来の機能性飲料を中心に、健康志向の高い消費者に向けた商品の開発・販売を進めます。タイにおける飲料及び食品等の製造販売事業を展開すると共に、成長する東南アジア市場へも事業を拡大します。

OSOTSPA KAGOME社による第一弾商品「トマト・エッセンス」

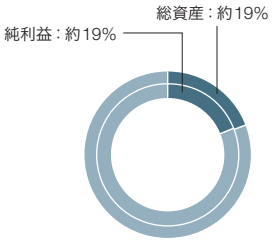
住生活・情報カンパニー

ICT, GENERAL PRODUCTS & REALTY COMPANY

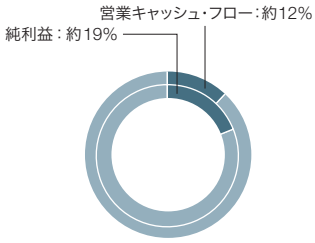
総合力とグローバルネットワークを活かした新たな価値を提供し
豊かな住生活を支えていきます。

概要

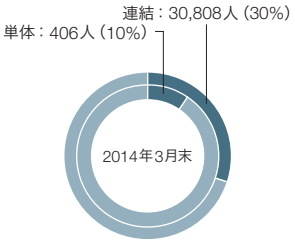
全社連結総資産、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



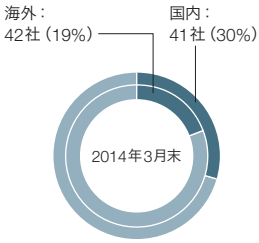
全社連結営業キャッシュ・フロー、全社連結純利益に占める割合（イメージ）



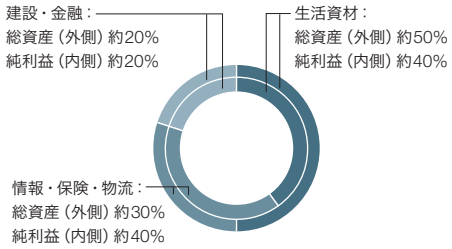
全社に対する従業員数割合



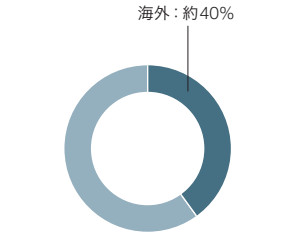
全社に対する子会社・関連会社数割合



カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



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	物流施設開発事業	海外不動産開発事業	海外中古車ローン事業	国内クレジットカード事業

組織

■ 住生活・情報カンパニー
- 生活資材部門
- 情報・保険・物流部門
- 建設・金融部門
- 住生活・情報カンパニー CFO
- 住生活・情報経営企画部

住生活・情報カンパニー プレジデント
吉田 朋史

RESULTS

2014年3月期の業績概況

パルプ取引及び住宅資材関連事業の好調な推移、携帯電話関連事業会社の業容拡大、不動産取引の貢献に加え、円安の影響等があり、営業利益は前期比17.4%増の629億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、営業利益の増加に加え、投資及び有価証券損益、持分法投資損益の増加等により、前期比46.5%増の763億円となりました。

業績の推移

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
営業利益	¥ 326	¥ 423	¥ 558	¥ 536	**¥ 629**
持分法投資損益	△ 79	39	174	245	**360**
当社株主帰属当期純利益	62	60	376	521	**763**
セグメント別資産	10,784	10,537	11,887	13,634	**15,817**
ROA (%)	0.6	0.6	3.4	4.1	**5.2**

主要連結対象会社からの取込損益

単位：億円

(3月31日に終了した各会計年度)	10	11	12	13	14
伊藤忠建材㈱	¥ 2	¥ 0	¥ 18	¥15	**¥30**
ITOCHU FIBRE LIMITED	—	—	—	24	**65**
European Tyre Enterprise Limited	—	—	△4	22	**51**
伊藤忠テクノソリューションズ㈱	68	63	75	89	**81**
コネクシオ㈱※	16	14	15	42	**54**
伊藤忠ロジスティクス㈱	20	7	13	12	**14**
伊藤忠都市開発㈱	5	17	26	18	**22**

※ 2013年10月1日社名変更　旧社名：アイ・ティー・シーネットワーク㈱

MESSAGE

MESSAGE FROM THE DIVISION COMPANY PRESIDENT

各分野における強固な収益基盤の構築と各分野間の連携により収益拡大を図ります。

2015年3月期の意気込み

当カンパニーは2012年4月1日に発足、生活資材・情報通信・保険・物流・建設・金融という極めて広い事業分野を持っています。

当カンパニー発足以来2年が経過しましたが、「Brand-new Deal 2014」最終年度である2015年3月期においては、各事業分野で策定された既存案件の成長戦略を継続して実行し、案件の磨き上げを通じた安定成長に注力します。また、十分に吟味・厳選された新規案件につき時機を逃さず投資を実行する一方で積極的な資産入替も進め、各分野において更なる収益基盤の拡充を図ります。

更に、広大な事業分野を持つ当カンパニーの特徴を活かし、発足当初より取組んできた各事業分野間の連携やグローバルネットワークを深化させることにより、豊かな住生活を支える新たな価値を創造することを目指します。

これら施策を着実に実行し、「一騎当千」の人・組織が互いに「融合」することを通じて「新価値・真価値」を創造し、非資源分野の一翼を担うカンパニーとして収益拡大を図ります。

OPPORTUNITIES

当カンパニーにとっての成長機会及びリスク認識

生活資材分野では、パルプの市販品流通量が新興国を中心とした需要拡大に伴い増加基調であり、今後も同様の傾向が続くものと思われます。英国タイヤ市況は底打ちの兆しが見られており、今後の回復が期待されます。一方、業績に影響を与える日米の住宅市況変動及びコモディティ商品（パルプ、天然ゴム等）の市況変動には注視しています。

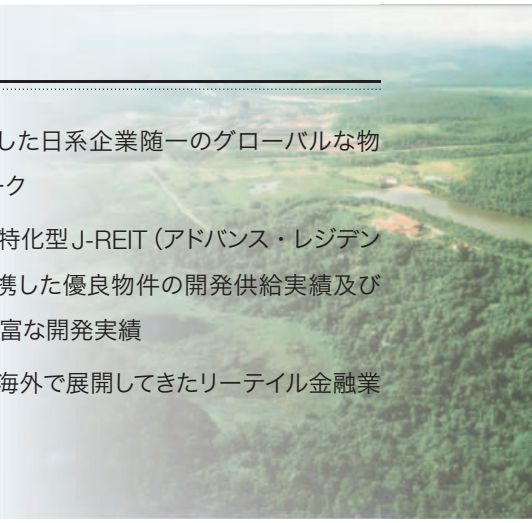
情報・保険・物流分野においては、アジア・中近東・アフリカ地域におけるICTサービスの需要拡大が大きな事業機会となっており、ビッグデータやスマートコミュニティ、ウェアラブル端末などの新たなビジネス機会も期待されています。

建設・金融分野のうち、建設分野においては、国内不動産証券化市場はしばらく好況を継続すると思われ、特に大型物流施設へのニーズが高く、大きな事業機会と捉えています。日本最大の住宅特化型REIT（アドバンス・レジデンス投資法人）も成長基調です。金融分野においては、経済成長著しいアジアでの中間層拡大による資金需要増加をチャンスと捉え、引続きリーテイル金融事業（個人向け小口融資）に注力します。

STRENGTHS

機会を活かすための強み

- 世界的に優位性を持つ広葉樹、針葉樹パルプメーカーへの出資を背景とした、リーディングパルプトレーダーとしての確固たる地位
- 英国に有している業界1位のタイヤ卸・小売業、及び同ビジネスを通じて蓄積された経営ノウハウ
- インターネット事業から携帯流通まで広範な情報通信事業領域の機能を組み合わせた総合力
- アジア圏を中心とした日系企業随一のグローバルな物流・保険ネットワーク
- 日本最大級の住宅特化型J-REIT（アドバンス・レジデンス投資法人）と連携した優良物件の開発供給実績及び大型物流施設の豊富な開発実績
- 長年に亘り国内・海外で展開してきたリーテイル金融業界への知見



STRATEGIES

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、まずは各部門・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、生活資材分野では国内外の建材流通事業において業界トップクラスの地位となっています。

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、建設分野においては自社開発する賃貸マンション物件に対し情報通信分野で展開するインターネットサービスを導入するなど、お客様へのサービス向上に寄与する一方、グループ内での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、豊かな住生活を支える「新価値・真価値」を創造していきます。

当カンパニーのCSR

環境への配慮と豊かな地域・社会づくりへの貢献

多様な事業領域を展開する住生活・情報カンパニーは、人々の生活に密接に関わり、かつ社会のニーズに適した商品・ソリューションの提供を通じて、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。また、持続可能な森林資源の安定的な調達や効率的な利用を推進し、循環型社会の実現に取組みます。

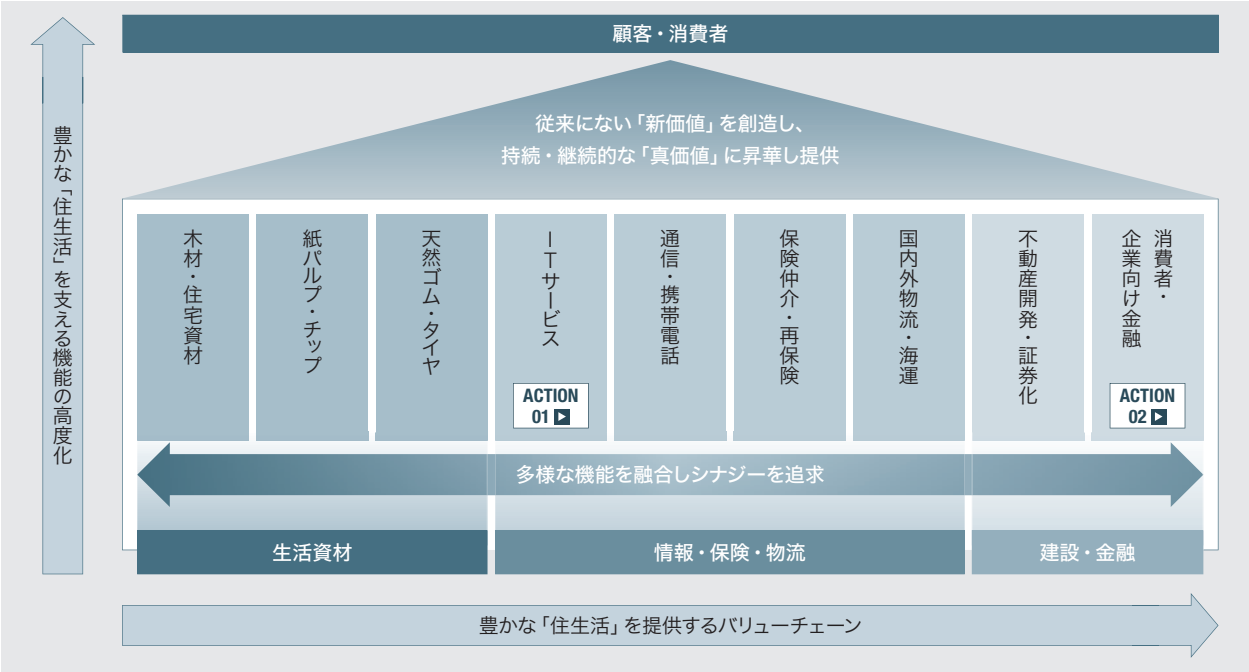
事業活動を通じた主なCSRの取組み

ブラジル、セニブラ社による持続可能な森林供給	
当社価値	**社会価値**
高品質の広葉樹パルプの安定供給による収益拡大	持続可能な森林経営によるCO_2の固定化、生態系の維持
ITを利用したエネルギーマネジメント事業（ecoFORTE）	
当社価値	**社会価値**
設備改善から運用改善まで、総合的なサービス提供によるビジネス拡大	エネルギーの効率的使用の促進を通じたCO_2削減

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/

ACTIONS

中長期成長戦略



成長戦略に基づく取組み

ACTION 01 アジアでのITサービス事業の取組み

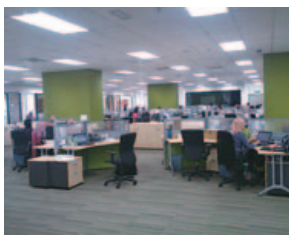
著しい発展を遂げる東南アジアを、情報通信分野における成長市場としても重要視しています。

2013年3月に、当社子会社の伊藤忠テクノソリューションズ㈱（CTC）と共に、米国大手ITサービス事業者であるComputer Sciences 社傘下のCSC ESI社（マレーシア）及びCSC Automated社（シンガポール）の100%株式を取得しました（現在、両社共に「CTC Global」と改称）。

地場のITサービス事業者としてトップクラスの規模を誇るこれら2社への事業投資により、CTCが強みを持つ通信分野などでの事業拡大、及び先行ノウハウの移転に伴う新規サービス展開によるシナジー追求や、事業拡大を目指したさまざまな取組みを実施しています。

今後とも、伊藤忠グループとして更なる勢いをもってITサービス事業を拡大し、日系・海外企業の皆様のアジア進出及び事業拡大の支援に注力していきます。

CTC Global設立式（マレーシア）


CTC Globalオフィス（マレーシア）

ACTION 02 海外個人向け金融事業の取組み

金融分野においては海外で個人向け金融事業を展開し、主に成長国における個人の資金ニーズに対応してきました。United Asia Finance Limitedは香港にて、1990年代後半から着実に顧客基盤・収益基盤を拡大してきましたが、そのノウハウをベースに2007年以降中国内陸でも個人向けローン事業を展開し、飛躍的な成長を続けています。

同様に、経済成長を続けるタイでも、EASY BUY PCL.がタイ経済の成長ステージに合わせ消費者ニーズに沿ったファイナンス商品を提供することにより、同分野でのトップクラス企業へと成長しました。加えて、英国で中古車ローンを提供するFirst Response Finance Ltd.も、極めて精緻な顧客管理システムを活用して顧客それぞれの状況に応じた与信とサービスを提供することを強みに、過去7年に亘り顧客基盤を強化し、利益の拡大を実現しています。

今後も既存事業の拡充と共に、国内外の双方で培った個人向け金融事業のノウハウを活かし、更なる事業展開を進め、連結収益を拡大していきます。

成長を続けるFirst Response Finance社の社員

バンコク市内のEASY BUY店舗

伊藤忠商事のCSRとは

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いる伊藤忠商事にとって、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

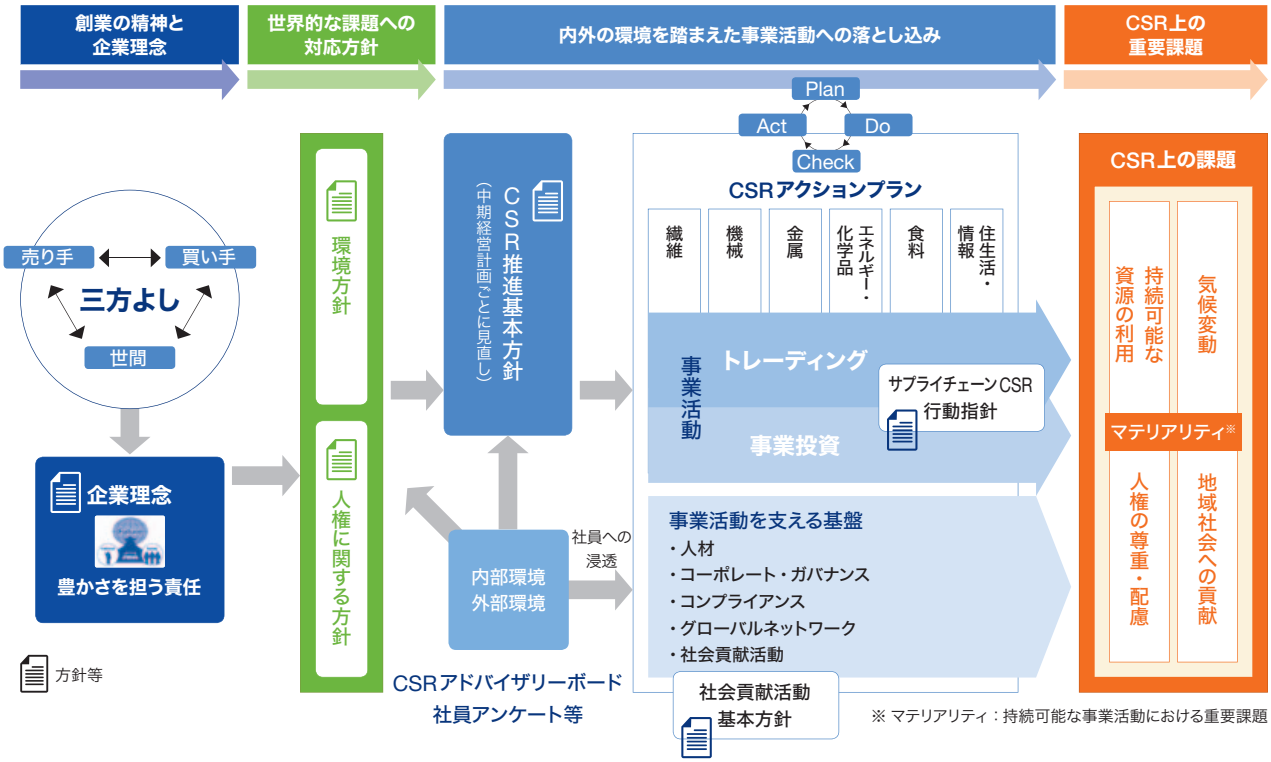
伊藤忠商事では、初代の伊藤忠兵衛が麻布類の卸売業を始めた創業1858年から150年以上に亘り、近江商人の経営哲学「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神を受け継いできました。

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」を制定しました。2009年には伊藤忠グループが、社会に対して果たしていくべき責任を、世界中の社員が正しく理解・実践できるよう、その概念体系を整理し、企業理念の中核概念である「豊かさを担う責任」を「ITOCHU Mission」、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「ITOCHU Values」と新たに位置付けました。

伊藤忠商事のCSR推進

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。環境や人権等の世界的な課題に対応しながら、内外の環境の変化を踏まえた伊藤忠商事のCSR推進の方向性を「CSR推進基本方針」として定め、CSRを組織的・体系的に推進しています。また、「CSR推進基本方針」に基づき、各組織において「CSRアクションプラン」を策定し、トレーディング・事業投資といった事業活動や、人材やコーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどの事業活動を支える基盤を通じて、CSR上の重要課題の解決に繋げています。

CSR推進図



※ マテリアリティ：持続可能な事業活動における重要課題

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。

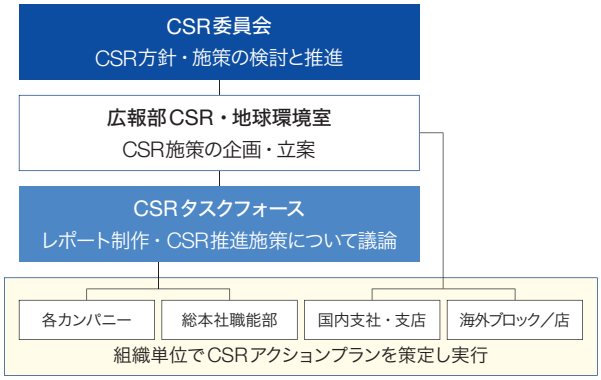
2013～2014年度の中期経営計画「Brand-new Deal 2014」の期間中のCSR推進基本方針

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

CSR推進体制

全社CSR推進のための方針や施策は、広報部CSR・地球環境室が、内外の事業環境や各ディビジョンカンパニー・関係職能部による「CSRタスクフォース」の意見を踏まえて企画・立案し、主要な社内委員会の一つである「CSR委員会」で議論・決定しています。

CSRマネジメント体制図



事業分野ごとのリスク認識と継続的レビュー

伊藤忠商事のビジネスは多岐に亘るため、事業分野ごとに対面する業界特有のリスクを内部要因・外部環境の両面から定期的に見直しています。具体的には、各事業分野におけるCSRリスクを抽出し、その発生頻度や重要度を分析し、リスク評価を実施しています。その評価も考慮し、リスク発生の未然防止や影響軽減に繋がる対処方法を策定し、CSRアクションプランに落とし込み、継続的にレビューしています。

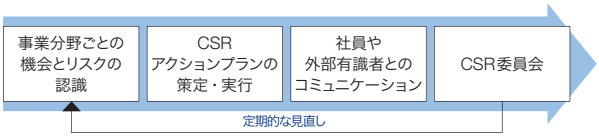
CSRアクションプラン

トレーディングや事業投資といった事業活動を通じてCSRを着実に推進するために、それぞれの事業分野において重要なCSR課題を各ディビジョン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。

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おける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。

重要課題の選定プロセス



CSR上の重要課題

1 気候変動　P76参照

気候変動はあらゆる事業活動に影響を及ぼし得る課題であり、自然災害等のリスクへの適応策と、事業活動から排出される温室効果ガスの削減や、再生エネルギー等のソリューション型ビジネスによる緩和策の両面から、課題解決に貢献していきます。

2 持続可能な資源の利用　P72参照

当社の多岐に亘る事業活動は、自然から得られる多様な資源とそれらのフローで成り立っています。資源枯渇への懸念が高まる中で、持続可能性に配慮した資源の開発や利用まで、リスクと機会の両面から取り組むべき重要課題と位置付けています。

3 人権の尊重・配慮　P74参照

事業規模が拡大するのに伴い、当社の事業活動が影響を及ぼす範囲も拡大していることを認識し、事業活動のバリューチェーン上における、どのような人々に影響を与え得るかを把握し、関わる人々の人権を尊重することが重要と考えています。

4 地域社会への貢献　P77参照

世界のさまざまな地域で事業活動を展開する中で、各地域社会が対面する課題やニーズに対して事業活動と社会貢献活動の両面から参画することで、地域の発展への貢献と伊藤忠商事の成長に繋がる新たな市場の開拓を目指しています。

国連グローバル・コンパクトへの参加

伊藤忠商事は、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ています。

MATERIALITY

CSR上の重要課題（マテリアリティ） ～サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト～

持続可能な資源の利用

自然景観と共存する豪州産石炭のサプライチェーン

取扱商品ごとのサプライチェーン全体像を報告する「サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト」。
第６回目の今年は、豪州の炭砿採掘現場から港湾での船積みまでのサプライチェーンの現場を取り上げます。
持続可能な資源の利用のため、環境保全・労働安全等に配慮した管理の実態を紹介します。

炭砿現場から港まで輸送される石炭

現地報告
山冨 二郎（やまとみ じろう）
工学博士・東京大学大学院工学系研究科教授

オーストラリア（豪州）のニューサウスウェールズ州、シドニーから北に直線距離で約150km離れたハンターバレーに良質な石炭の産炭地がある。ハンターバレーはワインの産地として有名で、放牧地とぶどう畑が広がる緑野を抜けると、炭砿が鉱区を接して連なる地帯となっている。2014年3月、資源メジャーのグレンコア・コール・アセット・オーストラリア社（Glencore Coal Assets Australia）※が保有するラベンスワース炭砿内にあるラベンスワース・ノース（Ravensworth North、以下RVN）炭砿を訪問し、操業状況とCSR活動を調査した。伊藤忠商事は現地法人を通じてRVNの権益を10%保持している。

※ 資源メジャーのグレンコア・エクストラータ社のグループ会社

炭砿現場における環境への配慮

RVNは2012年5月から本格操業を開始し、初年度は約300万トンの原炭を生産。2014年にかけて設備増強を行い、2015年は約1,100万トンの原炭（精炭ベース約780万トン/年）の生産を計画している。埋蔵炭量は2.8億トン（原炭）、可採年数は20年以上となっており、ハンターバレーで最後の大規模・優良炭砿の開発と現地マネージャーは語っていた。立ち上げのために、RVN炭砿は選炭・出荷プラントの拡張、道路・送電線の移設、ダンプ・ショベルの購入など、約14億豪ドルの投資を行った。

2010年から2013年までの4年間で、RVN開発・採炭活動により493haの土地が改変されたが、ラベンスワース炭砿全体で396haの緑化植栽を行った。採炭する際には、剥土といわれる石炭を覆う表土を取り除くのだが、表土は一旦、周辺に設けた堆積場等に保管し、採掘跡のリハビリテーションに使用する。採掘された石炭は選炭場に運ばれ、石炭以外の土石が取り除かれ、その土石は露天採掘場跡に堆積処分している。その後、植物の種を撒く一連のリハビリテーション作業により、林と牧草地が混在するハンターバレーの典型的な景観になるように計画されている。

RVNが操業において特に注意を払っているのは、粉じんと発破振動による地域への影響である。場内外の複数箇所で、大気・水質のモニタリングを行っており、散水車による散水、スプリンクラーの設置などに加え霧発生機や放水銃も導入し、風の強い時には操業を中断する措置もとることで、成果を上げている。2013年に周辺住民から3件の発破振動に関する苦情が寄せられ、担当者が直ちに必要な対応にあたった。地域社会との良好な関係保持は、鉱山操業に必須なものであり、ラベンスワース炭砿全体で、操業全体に関するレポートを年数回発行するなど取組みがなされている。

世界最大級のダンプトラックや油圧ショベルも稼働している

ハンターバレーの景観

Column：世界に求められる日本の環境負荷低減型の石炭利用技術

2014年4月に新たなエネルギー基本計画が閣議決定され、その中で石炭は「CO_2の問題があるが、優れた重要なベースロード電源の燃料として再評価。環境負荷を低減しつつ活用していくエネルギー源」とされた。現在、日本の一次エネルギーの約25%を石炭が担っているが、今後ともその重要性は変わらない。世界的にも、特に新興国にとって経済発展のもととなる電力開発に石炭火力は極めて重要な位置付けであり、石炭需要の増大が見込まれる。石炭の利用について、日本は、高効率化、環境対策、設備運用、いずれも世界の最高水準の技術を有している。環境と調和した石炭の開発、利用について日本が果たすべき役割は大きい。

加藤 元彦氏
一般財団法人
石炭エネルギーセンター
専務理事・事務局長

従業員の安全と健康を守る

RVNは従業員の研修にも力を入れており、例えば事務所へ向かう道路には、安全9ヵ条の看板が立ち並ぶ。そして正面玄関に入ると、従業員及びゲストは、安全な行動や操業のための質問事項小テストをモニター画面で行い、続いてアルコール濃度を測る呼気テストを機械で受ける。炭砿現場は、乗用車の何十倍も大きなダンプトラックが石炭を積んで激しく往来しており、機械の正しい操業が非常に大事であることが実感できる。

地域に根付いたコミュニケーションの実現

RVNは、連邦・州や地元の町と継続的なコミュニケーションにも努めている。例えば2013年には、植樹祭・学校の設立記念行事・救助ヘリの訓練・ガン撲滅運動など26件の地域活動に参加し、半年に1回は住民・行政機関の代表も参加する協議会を開き、操業状況・モニタリング結果・保安成績などを報告、地域支援プログラムを協議している。

炭砿から港までの鉄道輸送

ラベンスワース炭砿の選炭・出荷プラントには鉄道のレールが引込まれており、輸出用の精炭を貨車に払出し、ニューキャッスル港まで約100kmを鉄道で輸送する。2013年の出荷実績は約724万トンで、輸送中の飛散も防止するよう対策を講じながら979本の列車が運行された。

積出港での環境・安全への配慮

大きなリクレーマが回転しながら、石炭をベルトコンベヤに乗せる

ニューキャッスル港には石炭ターミナルが3つあり、合計で年間約2億トンの出荷能力を持っている（2012年実績は約1.34億トン）。最大出荷能力を持つクーラガン（1.2億トン/年）と、カーリントン（2,500万トン/年）の2つのターミナルは、ポート・ワラタ・コール・サービス社（Port Waratah Coal Services Limited、以下PWCS）が運営している。同社にはグレンコア・コール・アセット・オーストラリア社を含む鉱山会社と日系ユーザー及び伊藤忠商事を含む商社などが出資しており、RVN炭砿の石炭も同社のターミナルから日本等アジアへ輸出されている。

クーラガンには、貨車の底が開いて中に積んでいた石炭を自動で荷卸しする設備が4系列あり、石炭を屋外貯炭場までベルトコンベヤで運搬する。貯炭場は4面あって、それぞれが長さ2.5km × 幅56mと巨大だ。貯炭場では、天気に合わせた定期的な散水による粉じん抑制が行われる。出荷時には、リクレーマによって石炭を掻き込み、ベルトコンベヤに移送し、シップローダによって船積みされる。PWCS社も環境保全と、地域社会とのコミュニティ・リレーションズに積極的で、石炭取扱量の増加にもかかわらず、定点観測された粉じん降灰量に変化がないことをアピールしている。

従業員の安全確保のための教育・研修は勿論のこと、長年のノウハウに基づく安全な操業を徹底していた。

視察を終えて：～日本社会と豪州炭サプライチェーン～

SLファンでないかぎり、石炭を目にしたことのある日本人は少なくなったのではなかろうか。豪州の石炭輸出量は、この数年で中国向けを中心に急増しているが、最大の輸出相手国は依然として日本である。ハンターバレーの炭砿は、操業が環境や自然に与える負荷を十分に認識し、地域社会を大切にしながら日本へ向けて石炭を送り出している。石炭の持続的な供給に努める現場の実態について、またそこに関わる商社の役割について、日本社会と日本人にもっと知ってほしいという思いを込めた。

ウェブサイト版サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply_chain/reportage/

CSR上の重要課題（マテリアリティ）

人権の尊重・配慮

マーケティングカンパニーを支える「ものづくり」戦略

伊藤忠商事繊維カンパニーは顧客視点に立脚したマーケティングカンパニーとして、サプライチェーン上の社会・環境に配慮した付加価値の追求と新たなビジネスモデルの創出を目指します。

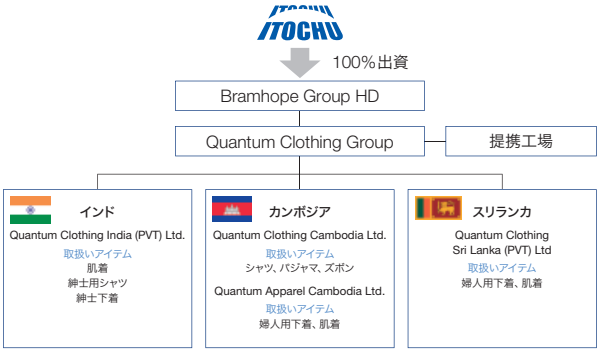
繊維カンパニーのものづくり戦略

「ものづくり」を原点とする繊維カンパニーでは、紳士服、婦人服をはじめスポーツウェア、インナーウェア、ユニフォーム、バッグ、シューズなど、幅広い商品に対応しており、素材の提案力や豊富な生産拠点のネットワークを背景に付加価値の高い商品を提供することが、成長の大きな強みとなっています。更に、昨今のアパレル業界においては、商品の品質や価格競争力だけでなく、労働環境や社会的貢献における真摯な姿勢が、顧客や消費者に向けた大きな付加価値に繋がっています。

2012年7月に買収したBramhope Group Holdings Ltd.（以下Bramhope社）は、2000年に設立された英国に本社を置くアパレル製造・卸企業で、傘下のQuantum Clothing Group（以下Quantumグループ）は、インド、スリランカ、カンボジアの自社工場やアセアン諸国の提携工場など、その豊富な生産背景を大きな強みとしています。

Quantumグループは、世界有数の英国小売企業であるMarks & Spencer社（以下M&S）を主力販売先とし、同社のアパレル仕入れにおいて高いシェアを有しています。パンティストッキングやランジェリー等の婦人用下着や肌着、メンズシャツ等を取扱い、英国での洗練された商品企画力に加え、主力客先であるM&Sの持続可能性を追求する先進的プログラム「Plan A」に則り、各生産工場において労働環境や社会貢献、環境保全等の厳しい管理基準を満たし、品質に対する高い技術力や価格競争力のみならず社会・環境面において高い付加価値を創造しています。

Bramhope社の持つエシカルな消費に対応した商品供給のノウハウと、伊藤忠グループのアジア各地に拡がる生産ネットワークが融合した強固な生産基盤を背景に、マーケティングカンパニーとして、北米、欧州、中国や新興国などのグローバル市場へと新たなビジネスモデルを追求していきます。



Quantumグループの CSR

2010年、Quantumの経営層が一堂に会し、持続可能なビジネスを確固たるものにするために、後の「Quantum Business Excellence Model」となる計画をまとめました。人、環境、持続可能な原材料から成るこのプログラムはQuantumグループの中長期の成長戦略を見据え、策定されたもので世界中のQuantumグループで実践しています。

Quantum Cambodiaの取組み

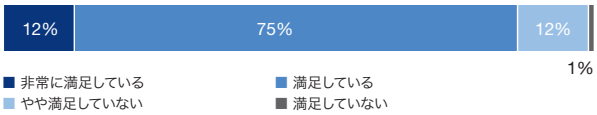
繊維製品の生産地として現在脚光を浴びているカンボジアには、Quantumグループの主力生産工場である、Quantum Clothing及びQuantum Apparelの2つの生産拠点を擁し、従業員数は両社合わせて5,000名を超える一大拠点です。Quantum ClothingはISO9001及びISO14001を取得、またQuantum Apparelは認証取得に向けた準備を開始するなど、両社共に、高い品質基準と環境への配慮の実現に取組んでいます。

従業員の労働安全への取組み

Quantumでは人材を最も重要な資産と認識し、従業員が安全に意欲を持って働くことができる職場環境の実現を目指しています。多くの従業員が働く工場の生産現場においては、従業員の労働時間の電子管理をいち早く導入しているほか、生産ラインの適切な間隔保持等を通じて細かなチェック項目を設けて事故の未然防止に取組んでいます。また、休憩スペースや従業員向けの食堂、医務室を設置するなど、働きやすい労働環境を実現しています。従業員の満足度を定期的に調査し、誇りと意欲を持って働ける職場の実現に繋げています。

パッキングライン

従業員満足度調査



従業員への啓発機会の提供

QuantumのCSRは従業員一人ひとりが正しくCSRを理解し各現場で実践することが重要と位置付け、多様なプログラムを実施し、啓発の機会を設けています。工場内では研修ルームが設置され、縫製技術指導や英語やITスキルの教育を行うほか、賃金の計算方法に関する講習を行うなど、従業員の能力開発や啓発活動も積極的に展開しています。また、優秀社員表彰制度も設けており、従業員のやる気とモチベーションの向上に繋げています。これらの取組みは、従業員が安心して働くことのできる労働環境を備えた工場として現地政府から表彰されるなど、社会的貢献の観点からも高く評価されています。

英語研修

環境保全への取組み

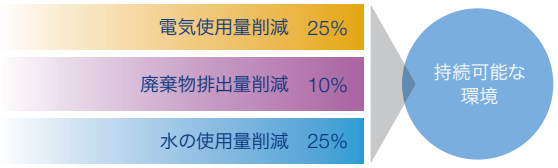
2004年にはISO14001の認証を取得し、PDCAのサイクルに則って、継続的な改善に繋げています。

電気使用量、排水、廃棄物に関しては2007年を基準値とする削減目標を掲げ、継続したモニタリングを実施しています。

具体的には、工場の生産フロアの照明に省エネルギー型のT5蛍光灯を設置するほか、すべてのミシンの手元照明をLEDにするなど、あらゆる場面できめ細かな省エネルギー化に取組んでいます。また、さまざまな啓発活動を実施し、現場の従業員の意識の向上と徹底に努めています。

環境目標

Quantum Clothingは、2007年をベースとして、以下のような環境目標を設定し、実現に向けた取組みを行っています。



お客様の声

M&Sは、世界で最も持続可能な小売業を目指して、2007年に「Plan A」の取組みをスタートさせました。これは、2020年のゴールに向け、気候変動、廃棄物、天然資源等の持続可能性に関わる7つの分野での180の具体的なコミットメントから成っています。

私たちは、Plan Aを推進する上で、消費者やビジネスパートナーにこのプランの趣旨を理解いただき、同じ価値観を共有することが何より重要と捉えています。その推進のため、Plan Aの理念を十分に理解し、人々の生活の質の向上と環境維持に貢献したサプライヤーを表彰しています。2013年度にはQuantum社を、Supplier of the Yearとして表彰しました。アパレル業界の持続可能性に関わる課題は、サプライチェーンの労働者福祉、原材料の問題、化学物質の使用などが挙げられますが、Quantum社はいずれの課題にも積極的に取組んでいます。特に従業員に対する施策は、教育訓練プログラムや福祉制度、積極的なダイアログの実施など、常に革新的な取組みを行い、また、工場における環境配慮にも熱心で傘下の複数の工場で当社のEco-Factory statusを取得しています。

世界ではますます透明性が重視され、企業は事業規模にみあった責任が求められています。Quantum社及び伊藤忠グループには、業界をリードする先進企業として、日々のビジネスにおいてサステナビリティに繋がるイノベーションを追求し続けていただき、それが企業文化そのものとなることを強く期待しています。

Krishan Hundal
Marks & Spencer
Director of GM Technology

MATERIALITY

CSR上の重要課題（マテリアリティ）

気候変動

再生可能エネルギーを中心とした環境配慮型ビジネスの推進で、次世代の豊かさに繋がる持続可能性を実現。

伊藤忠商事は、今後エネルギー供給の主要な担い手として成長が見込まれる、地熱、風力などの再生可能エネルギーを活用する発電資産などへの事業投資を通じて、地球規模の社会課題である気候変動の緩和に取組んでいきます。

インドネシアにおける、地熱IPPプロジェクト

伊藤忠商事は、インドネシア北スマトラ州サルーラ地区で、出力約320MWの地熱発電所を建設し、30年間に亘りインドネシア国有電力公社に売電する契約を2013年4月に、また融資契約を2014年3月に締結しました。インドネシアは世界の地熱源の4割が集中する世界最大規模の地熱源保有国であり、地熱を戦略的な電力源として発電政策を推進しています。

地熱発電は、地下深部にある地熱貯留層から高温高圧の蒸気・熱水を取り出して発電する技術で、発電時のCO_2発生量が少なく、天候に左右されることがないので、他のエネルギーに比べ、電力の供給が安定的であり、世界的に注目されている再生可能エネルギーです。

本件は世界最大規模の地熱発電IPP（独立発電事業）として、2016年から段階的に商業運転を開始する予定で、今後電力需要の拡大が予想されるインドネシアの経済発展にも貢献するプロジェクトとして期待が集まっています。

GE社と共同で、米国で風力発電事業を推進

伊藤忠商事は、2010年5月にGE社と全世界の再生可能エネルギー分野での共同投資案件発掘について包括的に提携し、再生可能エネルギー事業を推進しています。

米国オレゴン州で展開しているShepherds Flat風力発電事業は、総発電容量845MWと世界最大規模の風力発電で、Southern California Edison社との20年間の売電契約のもと、約23.5万世帯の一般家庭に電力が供給され、年間約150万トンの温室効果ガスの削減に貢献しています。米国オクラホマ州で展開する総発電容量152MWのCPV Keenan II風力発電事業と合わせ、約200万トン規模の温室効果ガスの削減が見込まれ、今後も両事業を通じて電力の安定供給と気候変動の緩和に貢献していきます。

再生可能エネルギー発電プロジェクトグローバルマップ

英国　廃棄物焼却・発電（P53参照）

プロジェクト名	廃棄物処理量	温室効果ガス削減規模
ST&W	26万トン／年	約6.2万トン／年
Cornwall	24万トン／年	約6万トン／年
Merseyside	46万トン／年	約13万トン／年
West London	35万トン／年	約8.3万トン／年

スペイン　太陽熱発電

プロジェクト名	発電容量・規模	温室効果ガス削減規模
Solaben2&3	100MW	約6.3万トン／年

南アフリカ共和国　太陽光発電（P57参照）

プロジェクト名	発電容量・規模	温室効果ガス削減規模
Kalkbult	75MW	約12.5万トン／年
Dreunberg	75MW	約12.5万トン／年
Linde	40MW	約6.5万トン／年

米国　風力発電

プロジェクト名	発電容量・規模	温室効果ガス削減規模
Shepherds Flat	845MW	約150万トン／年

米国　風力発電

プロジェクト名	発電容量・規模	温室効果ガス削減規模
CPV Keenan II	152MW	約41万トン／年

インドネシア　地熱発電

プロジェクト名	発電容量・規模	温室効果ガス削減規模
Sarulla	320MW	約100万トン／年

CSR上の重要課題（マテリアリティ）

地域社会への貢献

地域社会の発展を実現するビジネスモデルの構築を通じ、持続可能な成長を目指す。

世界各地で事業活動を展開する伊藤忠商事は、各地域社会が直面する課題やニーズに、事業活動と社会貢献活動の両面から参画し、地域の発展に貢献していきます。

インドのコットン農家のオーガニック栽培移行を支援

伊藤忠商事は㈱KURKKUと共同で、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「プレオーガニックコットン（以下POC）プログラム」を展開しています。3年間の移行期間中に、有機農法の指導やオーガニック認証の取得サポートを行い、農薬や化学肥料による環境への影響、健康被害、農家の経済的負担増などの悪循環を断ち切ることを目指しています。2008年にプログラムを開始し、2013年末時点には3,348世帯の農家が参加し、うち1,479世帯がオーガニックの認証を取得しました。また、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、綿花の取扱量は2013年に1,500トンに達しています。2014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2,500トンが見込まれています。2012年には、商業活動と持続可能な開発を実現するビジネスモデルとして、国連開発計画（UNDP）が主導する「ビジネス行動要請（BCtA）」の取組みとして承認され、以降、UNDPを中心に開発課題に取組む企業への認知度が高まりました。

今後もさまざまな企業、団体、消費者の皆様の理解と共感を支えに、POCプログラムの更なる拡大を目指していきます。

	綿花数量	関連商品売上合計
2013年	1,500トン	5億円
2015年※	5,000トン	23億円
2017年※	10,000トン	50億円

※ 計画

地域産業の支援により、被災地の復興と発展を実現する

伊藤忠グループは、東日本大震災で甚大な被害を受けた陸前高田市の復興支援の一環として、同地で栽培される新種米「たかたのゆめ」の生産から販売までを支援しています。

「たかたのゆめ」は、陸前高田市が、壊滅的な被害にあった農業の復興のシンボルとして、独自の地域ブランド米としての確立を目指しているお米で、2014年産は150トンの生産が見込まれています。伊藤忠グループは、本業を通じた被災地支援として、伊藤忠食糧㈱が都内百貨店等への販売面での支援を行う一方、生産過程においても、グループの社員ボランティアが、現地の農家の方と交流をしつつ、田植えや稲刈り、またPR活動も行っています。

陸前高田市は震災発生以降、伊藤忠グループの社員ボランティアが、ほぼ毎月訪れている地域であり、また、地域の子ども達のスポーツ等の活動支援も行っています（P85参照）。今後も事業活動と社会貢献の両面からの支援を継続し、地域の復興と発展に貢献していきます。

社員ボランティアによる農業支援

田植えから稲刈りまで社員ボランティアが、現地の農家の方と交流をしつつ行います。

PR

- 六本木ヒルズにておにぎりを販売するブースを出展。
- お米を販売している新宿髙島屋にて、陸前高田市写真展を開催し、たかたのゆめをPR。
- 現地サイクリングイベントにてお米のサンプルを配布。

販売

- 伊藤忠グループでお米の卸・販売を行う伊藤忠食糧㈱が、新宿髙島屋、銀座三越等で販売。
- 伊藤忠商事が展開する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）」にて、たかたのゆめを使用した期間限定メニューを販売。

サプライチェーン・事業投資におけるCSRマネジメント

世界を舞台にトレーディングと事業投資を展開する伊藤忠商事は、それぞれの事業活動に合わせたCSRマネジメントを通して、サプライチェーンや事業投資先の人権・労働及び環境等へも配慮していきます。これにより持続可能なバリューチェーンを構築し、伊藤忠グループの競争力や企業価値の向上に繋げていきます。

※ P80をご参照ください

サプライチェーン・マネジメント

伊藤忠商事は、「伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針」を定め、以下のような調査・レビューの取組みを行うことで、サプライチェーン上の問題発生の予防に努め、問題が見つかった場合にはサプライヤーとの対話を通じて改善を目指します。

伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針

1. 従業員の人権を尊重し、体罰を含む虐待などの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、公正な取引及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。

サプライヤーへのCSR行動指針の通知

サプライヤーから当社の調達に関する方針の理解と協力を得ていくことが重要と考え、2013年度に、継続的取引のある約4,000社のサプライヤーに対して「伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針」を改めて通知し、当社のCSRに関する方針についてコミュニケーションを深めています。

違反サプライヤーへの対応

本指針の趣旨に違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーに是正措置を求めると共に、必要に応じて現地調査を行い指導・改善支援を実施していきます。是正要望等を継続的に行ったにもかかわらず、是正が困難と判断された場合には、取引を見直す姿勢で取組んでまいります。

サプライヤー CSR実態調査

サプライヤーの実態を把握するため、CSR行動指針の10項目を必須調査項目とした上で、ディビジョン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調査を行っています。

調査対象のサプライヤーは、高リスク国・取扱商品・取扱金額等一定のガイドラインのもとに各カンパニーが選定し、営業担当や駐在員がサプライヤーを訪問しヒアリングを実施、あるいはアンケート形式により実態調査を進めています。

2013年度は、海外店のサプライヤー25社、グループ会社12社のサプライヤー89社を含む計380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。

調査時には懸念事項としてあがった問題点も、取引先による迅速な改善措置や対策等を確認しており、今後も取引先に対して、当社の考え方に対する理解を求め、コミュニケーションを継続していきます。

また重要なサプライヤーに対しては、必要に応じて広報部CSR・地球環境室が外部専門家と共に訪問調査も実施し、リスクの未然防止のための予防策等を提案しています。

今後も調査方法を見直しつつ実態調査を継続していく方針です。

CSR実態調査組織別調査実施会社数（2013年度実績）

カンパニー	2013年度
繊維	26社
機械	13社
金属	12社
エネルギー・化学品	62社
食料	118社
住生活・情報	149社
計	380社

訪問調査レポート

インドネシアの天然ゴム加工工場の実態調査

2014年2月27～28日、外部専門家と共に、グループ会社かつサプライヤーであるP.T. ANEKA BUMI PRATAMA社のインドネシアのJambiとPalembangにある2工場を訪問調査しました。タイヤの原料となる天然ゴムの加工工程において、環境・労働安全に配慮したマネジメントを行っていることを確認しました。外部専門家からは、工場排水と雨水のルート管理や土壌汚染の予防策、騒音対策など、環境事故や労働災害の未然防止強化のための助言があり、現地では、適切な対応策を早急にたて、更なる管理レベル向上に取組んでいます。

事業投資マネジメント

投資先の事業活動が、環境や社会に与え得る影響を認識し対処するため、CSRリスクの把握と未然防止活動に努めています。チェックリストの活用や訪問調査を通じてCSR全般についてリスク評価を行い、必要な措置を策定しています。また、これらは環境マネジメントシステムの枠組みの中で継続的に見直し、改善されています。

新規事業投資案件のCSRリスク評価

新規事業投資案件については、ISO26000の7つの中核主題の内容をチェック項目として網羅する「投資等に関わるCSR・環境チェックリスト」を用い、投資先の各課題に対する方針と体制が整備されているか、環境に著しい悪影響や法令違反、利害関係者からの訴訟リスクがないか等を事前に評価することが義務付けられています。万が一、懸念される点がある場合は、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（デューデリジェンス）を依頼し、その結果に問題がないことを確認した上で、着手することにしています。

全社的な「投資リスク管理」についてはP89をご参照ください

グループ会社環境実態調査

グループ会社における環境汚染等の未然防止を目的として、現地訪問調査を2001年より継続的に行っています。2013年度は各社の環境リスクを勘案の上、外部専門家も起用し計10社に対して実施しました。2014年3月末までに合計249事業所に対して調査を完了致しました。本調査は、経営層との質疑応答や、工場・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。

訪問調査レポート

マリンアクセス環境実態調査

2013年8月7日、㈱マリンアクセス（調査時はアクセスフレッシュ加工㈱静岡センター）を訪問調査しました。水産物の保管・加工を行っていることから、廃棄物処理法や各種自治体条例などの適用環境法規制も多く、より確実な管理を行うための助言を行いました。それに対応して、今後も継続的に環境汚染予防等に取組んでいくことを確認しました。

外部の有識者とのコミュニケーション

2014年2月28日、伊藤忠商事は、経営層と外部有識者が伊藤忠商事のCSR推進について対話を行う「CSRアドバイザリーボード」を東京本社で開催しました。今回は、「持続可能なサプライチェーン・事業投資マネジネント」及び「社会的課題の解決に資するビジネスの更なる推進」という2つのテーマについて、約2時間に亘る活発な議論が交わされ、伊藤忠商事の事業における原料開発から生産、そして消費（リサイクル）までの、多様なステークホルダーを巻き込んだストーリー性のあるバリューチェーンの構築や、CSRに関する更なる説明機会の創出など、高い期待が寄せられました。今後も、このような対話を通じて得た外部からのご意見を、サプライチェーン・事業投資におけるCSRマネジメントの中でも活かしてまいります。

CSRアドバイザリーボード
米倉 誠一郎 氏（一橋大学　教授）
渋澤 健 氏（コモンズ投信株式会社　取締役会長）
河口 真理子 氏（株式会社大和総研　主席研究員）

環境への取組み

伊藤忠商事では、環境マネジメントシステムを導入し、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「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。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。そして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（2013年度合計61名）、全社員が参加して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・地球環境室員を中心に監査チームを組み、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。2013年度は、60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

㈱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。2013年度は『維持』審査に該当し、総合評価『向上』にて『認証維持』となりました。

守りの取組み：環境リスクの未然防止

伊藤忠グループ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。2013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、各商品群の地球環境への影響について、原材料の調達から製造過程・使用・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。評価の結果、環境への影響が大きい商品について「著しい環境側面」として登録し、規程・手順書の作成や特別な教育の実施など、重点的な管理を行っています。

※ 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

新規投資案件に関する環境リスク評価やグループ会社実態調査については「事業投資マネジメント（P79）」をご参照ください

環境教育・啓発活動

2013年度は「廃棄物処理法セミナー」「土壌汚染対策法セミナー」「CSR・地球環境セミナー」「環境一般教育」等環境に関するセミナー・研修、「廃棄物処理」に関する全社員対象のe-learning形式のテストを実施し、延べ10,431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課題の解決に取組んでおり、各ディビジョンカンパニーでCSRアクションプランを活用することで、PDCAサイクルに則って推進しています。

具体的な事例は、CSR上の重要課題「持続可能な資源の利用（P72-73）」「気候変動（P76）」をご参照ください

2013年度 環境パフォーマンスデータ

	国内	海外	合計
① 電力使用量（千kWh）	2,092,110	185,809	2,277,919
② CO_2排出量（CO_2-t）	1,194,533	144,112	1,338,645
③ 廃棄物等排出量（t）	217,207	155,176	372,383
④ 水使用量及び排水量（m^3）	6,029,675	9,237,319	15,266,994

≪対象事業所≫
（1）国内とは、伊藤忠商事及び、国内事業会社66社
（2）海外とは、海外現地法人15事業所、海外事業会社36社
（3）二酸化炭素（CO_2-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（第三者保証の実施状況含む）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/

人権の尊重

伊藤忠グループは、企業理念としてITOCHU Mission「豊かさを担う責任」を掲げています。この「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おり、世界各地で多様な業務を展開する企業として、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。

人権の尊重に関する方針

企業理念である「豊かさを担う責任」を果たすために大切にすべき5つの価値観を ITOCHU Values とし、その一つとして「多様性（Diversity）」を掲げて、一人ひとりの人権と個性を大切にしています。

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。

就業規則においては、「人権の擁護違反」、「セクシュアルハラスメント」を禁止行為として明確に定めると共に、その行為者に対しては懲戒する旨を定めています。

事業活動における人権の尊重

世界各国で事業活動を行っている当社では、展開する各地域においても人々の人権を尊重し、事業活動を行っています。2013年度は事業活動における人権の尊重の一環として、「先住民の権利の尊重」、「警備会社起用の考え方」、「紛争鉱物への対応」を策定しました。

先住民の権利の尊重

伊藤忠商事は、先住民が在住する地域での事業活動においては、先住民が固有の文化や歴史を持つことを認識し、事業活動を行う国・地域の法律や国連や国際労働機関（ILO）等の国際規範等に定められた先住民の権利を尊重し、配慮を行っていきます。

警備会社起用の考え方

伊藤忠商事は、国連が法執行官による人間の尊厳を尊重・保護するという職務遂行のための、武器使用に関する原則を定めた「法執行官による力と銃器の使用に関する基本原則」を支持し、その内容に沿った警備会社の選定を行っていきます。

紛争鉱物への対応

伊藤忠商事は、調達活動における社会的責任を果たすため、2010年7月に米国で成立した「金融規制改革法」（ドッド・フランク法）※の趣旨に鑑み、ビジネスパートナーと連携し、人権侵害を行う武装集団を利するることのない鉱物の調達に向けた取組みを推進していきます。

※ 米国上場企業に対するコンゴ民主共和国またはその隣接国で産出される「紛争鉱物」の製品への使用状況等に関する開示義務。伊藤忠商事は米国において非上場のため同法に基づく報告義務はない

人権の尊重に関する社内教育啓発

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を行い、また組織長等に向けた社内研修では、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントの問題を取り上げ、人権に関する理解の徹底を図っています。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。2013年度の人権に関する研修には370名が参加しました。

2013年度人権に関する研修実績

	参加人数
新入社員研修	124名
新任課長研修	48名
海外赴任前研修	198名

「ビジネスと人権」に関する啓発

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、企業活動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、「ビジネスと人権」について啓発活動を行っています。

2013年度は、社員として最低限知っておくべきCSRに関する知識として全世界の社員を対象に、「ビジネスと人権」に関するe-learningを実施しました。本プログラムは国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や企業の人権尊重責任に関する事例を踏まえた内容で、単体社員と海外ブロック社員合わせて対象者6,738人のうち、6,505人、96.5%の社員が回答しました。

24時間体制の社員相談窓口の設置

社員が個々に抱える悩みや相談に対応する社員相談窓口「7830（ナヤミゼロ）」を設置、イントラネットに「人事Help Guide Book」を掲載して相談窓口について広く社員に周知し、社員が相談できる体制を整えています。また、社外へのホットラインも開設しています。

社員との関わり

世界で多様な事業を展開する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。本社社員のみならず海外ブロック社員・グループ会社社員を対象とし、個々の適性・キャリアを踏まえ、それぞれのフィールドで活躍できる「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強い人材」の育成を目指します。その実現に向けて、OJT（on the job training）の徹底を通じた業務経験の付与を中心に、適切な評価・フィードバックによって社員の成長意欲を醸成しています。また、研修を通じて知識・スキルを習得し、個々の能力を踏まえた積極的なキャリアアップを図ることで、更なる強化を図ります。

多様な人材の活躍支援

新興国との競争が激化する中、グローバル市場の多様なニーズに的確に対応し、新規ビジネスや付加価値の創造を継続的に行っていくためには、「組織としての多様性」が不可欠です。伊藤忠商事では2003年12月に「人材多様化推進計画」を策定し、多様な人材の数の拡大、定着・活躍支援を推進してきました。今後も個の力・組織力の強化を図ることで、「魅力ある会社・企業風土」づくりを推進していきます。

女性執行役員による「Women's Executive Forum」を開催

2013年4月に、当社で大手商社初の女性執行役員が誕生したことを受け、2014年3月には、東京海上日動火災保険㈱及びカルビー㈱と共に、各社で同時期に誕生した女性執行役員3氏によるパネルディスカッションを開催しました。各社の女性管理職及びその一歩手前の層を中心に70名強が参加し、女性活躍のパイオニアであるパネリスト達の貴重な経験談から、リーダーとしての心構えや、臆さずに一歩を踏み出す姿勢について学びました。

グローバル人材戦略の継続推進

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。現在は各ディビジョンカンパニーと協働の上、海外収益拡大を担う優秀な人材の個別育成計画を促進する「タレントマネジメントプロセス」を展開しています。

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位置付けています。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働ける各種制度を拡充し社員が活躍できる環境づくりを推進しています。

年	取り組み
2010	東京本社近隣に「社員用託児所 I-Kids（アイキッズ）」を開設
2011	厚生労働省より「くるみん」の認定マークを取得
	海外駐在員を対象とした高齢家族の見守りサービス「駐在員ふるさとケアサービス」を開始
2012	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
	介護短時間勤務取得可能期間の延長（3年→5年）

労働安全

社員がその能力を最大限に発揮し、国内外で活躍する社員とその家族が安全かつ健康でより有意義な生活が送れるよう、専門のセキュリティー会社と契約した上で万全な体制を構築しています。

- 安全担当者を配置し、国内外の情報を適宜社内へ発信
- 海外赴任前に現地の安全や医療、異文化対応等に関するセミナーを開催
- 健康管理システムにより心身両面の自己管理を促進
- ストレスマネジメントルームを設置し、臨床心理士によるカウンセリングを実施

社員とのコミュニケーション

社長と社員が直接双方向に対話を行う機会を設けており、2013年度は国内支社・支店、海外拠点計15ヵ所で対話集会を開催しました。また、労働組合ともさまざまな課題について議論しており、2013年度は経営協議会等を計5回実施しました。

組合員比率（2014年4月1日時点）

組合員	非組合員
3,313人（78%）	939人（22%）

PICK UP

より効率的な働き方の実現に向けて

「朝型勤務制度」の導入

伊藤忠商事は、より効率的な働き方の実現に向けて、朝型勤務制度を2014年5月より正式導入しました。

かねてより社員の健康管理や、効率的業務推進の観点から残業削減に努めてきましたが、一層の効率化の観点から、残業ありきの働き方を今一度見直すという思い切った意識改革が必要と判断し、2013年10月から夜型の残業体質から朝型の勤務へと改める朝型勤務制度のトライアル実施を開始しました。

トライアル期間中のレビューの結果、各現場において業務上の特段の不都合が発生することなく、当初の狙い通り時間外勤務時間が大幅に削減されたこと等の効果が確認できたことから、伊藤忠商事労働組合との労使合意を経て2014年5月1日からの正式導入となりました。

今後も社員一人ひとりの働き方に対する意識改革と併せて、業務改革をバランスよく推進していくことで、更なる業務効率化や社員の健康保持・増進、女性の活躍支援など多様な人材が最大限能力を発揮できる職場環境の実現を目指していきます。

トライアル期間中の取組みと効果　期間：2013年10月～2014年3月　対象：国内勤務社員（出向者除く）　約2,600名

取組概要（正式導入後も継続）

深夜勤務（22:00-5:00）の「禁止」、20:00-22:00勤務の「原則禁止」。但し、やむを得ず20:00以降勤務が必要な場合は事前申請の上、認める。
早朝勤務時間（5:00-8:00）は、インセンティブとして、深夜勤務と同様の割増賃金（時間管理対象者：150%／時間管理対象外：25%）を支給する。 ※ 7:50以前始業の場合、5:00-8:00の割増率を8:00-9:00にも適用。
健康管理の観点から8:00前始業社員に対し、軽食を支給する。

コスト

①時間外勤務手当	早朝割増含め約7%減
②軽食利用者	平均約550名／日
全体（①+②）	約4%減※

※ 時間外勤務手当（含む早朝割増）・軽食コスト合計

取組効果（昨年度同時期比）

入退館状況（全入退館者中の割合）

		導入前	トライアル期間
退館	20時以降	約30%	約7%
	22時以降	約10%	ほぼ0※
入館	8時以前	約20%	約34%

※ 事前・突発申請者数名のみ

一人当たり時間外勤務時間実績（月/平均）☆

	導入前	トライアル期間	効果
総合職	49時間11分	45時間20分	約4時間減
事務職	27時間3分	25時間5分	約2時間減

6ヵ月間で延べ約20,100時間減（時間管理対象者）

☆ 外部機関による国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000に準拠した第三者保証を実施（CSRウェブサイト）

電力使用量（東京本社）　約6%減

取組概要体系図

時間管理対象タイムスケジュール

社員の声

一日の仕事を終えてから、家族と過ごす時間が増えました。子どもがまだ小さいので、彼らの成長を日々感じられるのがとても楽しく、自分も頑張らなければと気持ちが前向きになってきます。また、一日の中で、静かにものを考える時間を持ちたいと、子どもが寝た後に、家の近くのライブラリーで勉強や考え事をする時間をつくっています。就寝時間が以前と比べて早くなったところ、朝すっきりと目覚め、気持ちよく仕事がスタートできるようになりました。

朝方勤務制度導入後の一日

5：00	起床
5：30	ジム開始
7：30	I-Kids（社員用託児所）に子どもを預け
7：40	出社
18：30	I-Kidsに子どもをお迎え
19：00	食事、片づけ、家族団欒
21：30	近所のライブラリーで勉強や読書
23：00	就寝

増田 恵介
法務部

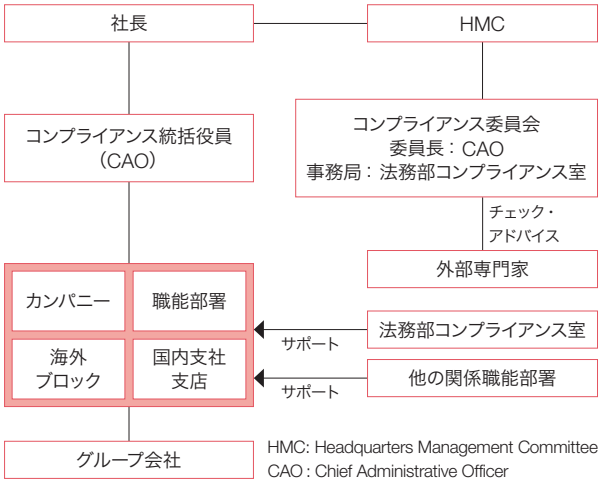
コンプライアンス

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。そのため、社員一人ひとりが法令や国際ルールなど企業活動に関連するルールを学び遵守し、高い倫理観を持って日々の職務に取組むことができる体制及び環境を整備しています。

伊藤忠グループのコンプライアンス推進体制とマネジメント

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する形で、コンプライアンス推進体制を構築しています。各組織が、ビジネスの特性・業態・所在地域の法制度などを考慮しながらコンプライアンスを遵守するための伊藤忠グループの体制・制度を、「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」として定めています。通期に一度、モニター・レビューを実施するほか、グループ会社や海外店など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を行うなど、体制運用に重点を置いた活動に取組んでいます。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組織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。

コンプライアンス体制



HMC: Headquarters Management Committee
CAO : Chief Administrative Officer

内部情報提供制度（ホットライン）

伊藤忠商事は「内部情報提供制度（ホットライン）規程」を策定し、各グループ会社でもホットライン制度を設けることで、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。

コンプライアンス意識向上の社員教育

コンプライアンス巡回研修の実施

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」を定期的に実施しているほか、社員の階層別にも、実際の事例などをもとにしたきめ細かい教育研修を実施しています。

2013年度は本社及びグループ会社52社（受講者数延6,300名）に対して研修を実施しました。

コンプライアンス意識調査の実施

伊藤忠グループではグループ全社員を対象に、隔年で「コンプライアンス意識調査」を実施し、コンプライアンス浸透の実態を把握し、具体的な施策に役立てています。2013年度はグループ社員のうち約3万名を対象に調査を実施し、27,598人から回答を得ました（回答率90.7%）。分析結果は各組織にフィードバックし、コンプライアンス体制の改善に活かされています。

腐敗防止の取組み強化

伊藤忠商事では、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、国内外の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「3つの関連ガイドライン（公務員・代理店・外国公務員）」を制定し、実際のビジネスにおいての判断指針を示し、その浸透を図ることによって、腐敗防止に努めています。

談合・カルテル防止に向けた取組み

カルテル行為の嫌疑で摘発される事例は、世界的に数多く発生しており、伊藤忠商事は、不公正な取引に関与することがないように「独占禁止法マニュアル」、参照が容易な「必読！独禁法Q&A特選‘51問’」を定期的に見直しながら、各種モニター・レビューや教育研修を通じて周知徹底を行っています。

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

伊藤忠商事は、反社会的勢力及び団体とは断固として対決することを示した基本方針や具体的応対要領を定め、全社員に対して周知徹底しています。

社会貢献活動

伊藤忠商事は、「世界の人道的課題」「環境保全」「地域貢献」「次世代育成」「社員へのボランティア支援」の5つを重点分野に定めた「社会貢献活動基本方針」に則り、地球的視野に立って「良き企業市民」として果たすべき役割を自覚し、地域社会、国際社会との調和を図り、持続可能な社会の実現に貢献しています。

40年続く息の長い支援～次世代育成の取組み～

被災地の子どもが参加する「海外に絵本を贈ろうin東北」

1974年に設立した公益財団法人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。同財団は、子ども文庫助成（本購入費助成、病院施設読書支援、100冊助成、日本人学校・補習校図書助成など）と電子図書普及（マルチメディアデイジー図書の提供など）を通じて、青少年の健全育成に努めると共に、被災地の子ども達への読書支援等の活動も行っています。

子ども文庫助成

	助成件数
子どもの本購入費助成	41件（うち海外2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	27件（うち海外7件）
海外日本人学校／補習校図書助成	30件
子ども文庫功労賞	2件
東日本大震災被災地支援	21件
合計	**128件（うち海外39件）**

電子図書普及

マルチメディアDAISY図書	55作品（送付先600件）

社員の声を反映させた社会貢献活動

看板の前の全体写真

創業150周年を迎えた2008年に全社員を対象にアンケートを実施した結果、一番要望が多かった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環境保全団体WWFと協働で実施しています。支援先は、絶滅危惧種に指定されているオランウータンの生息地域でもあることから、このプログラムを「ITOCHU Group：Forest for Orang-utan」と名付け、伊藤忠グループ各社と協力して2009年より5年間で2億5,000万円を拠出し、967haの再生を支援しています。これは一般企業の植林活動支援としては最大規模の面積になります。

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

完成予想図

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国際医療交流を目的として建設される「伊藤忠メディカルプラザ」の建設費用5億円を公益財団法人神戸国際医療交流財団に寄付しました。東南アジアを中心とした諸外国の医師や医療関係従事者の育成、国際医療交流、各種研究事業等の発展が国内外で期待されています（2014年秋に開設予定）。

国の発展の基盤となる教育分野に貢献

©Save the Children

6月の開所式の模様

子ども支援専門の国際組織セーブ・ザ・チルドレンと協働し、世界で一番子どもの数が多いインドにて、バスによるストリートチルドレンのための移動式図書館プログラムを開始しました。従来から継続している伊藤忠記念財団を通じた絵本・本による活動と通じるものがあり、国連ミレニアム開発目標・ポスト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きます。

長期的な視野で東日本大震災支援活動を継続

子どもの夢カップ

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。伊藤忠商事は、震災直後より岩手県陸前高田市を中心にグループ社員を含めて社員ボランティアを派遣し、2014年3月末までに延べ335人が参加しました。また、被災地支援のために創設した「伊藤忠子どもの夢ファンド」を通じて、2013年10月には陸前高田市野球大会「伊藤忠子どもの夢カップ」を開催し、子ども達が元気にプレーしました。今後も東日本大震災復興への支援を継続していきます。

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

コーポレート・ガバナンス体制早見表

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	13名
（内、社外取締役の人数）	（2名）
監査役の人数	5名
（内、社外監査役の人数）	（3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

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。

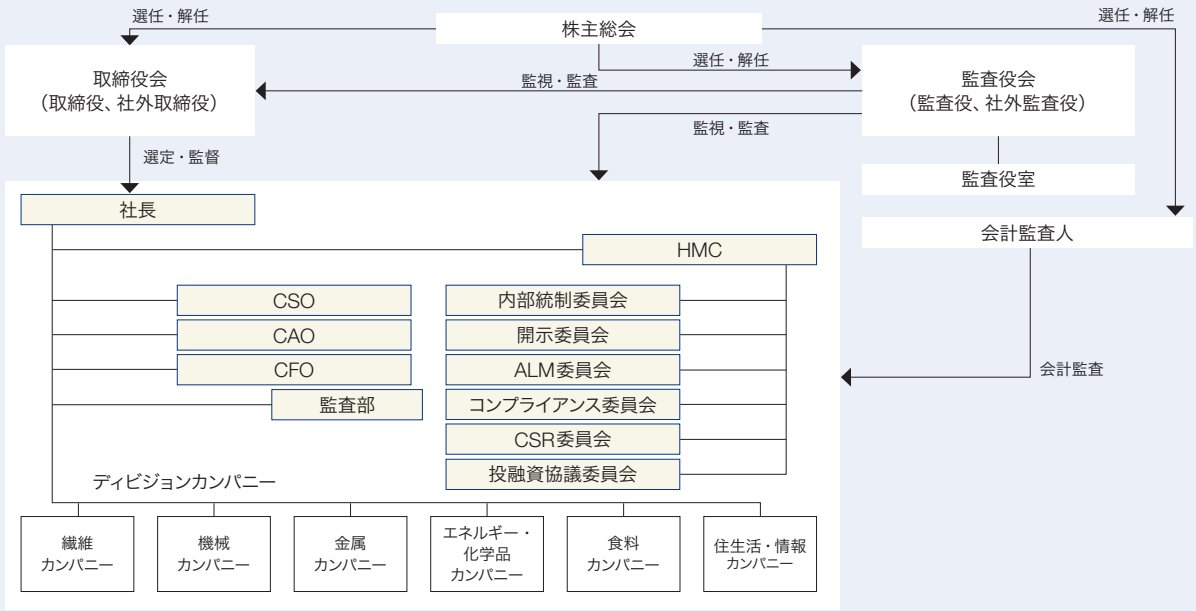
2014年7月1日現在、当社の取締役会は13名の取締役（内、社外取締役は2名）により構成されており、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、取締役の職務執行を監督しています。

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3名の社外監査役を含む5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、取締役会以外の社内会議にも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。

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のあらゆる階層に組込まれており、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

名称	目的
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

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。2014年7月1日現在の社外取締役2名、及び社外監査役3名については、いずれも左記「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ています。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
藤﨑 一郎 2013年6月就任	外交官としての長年に亘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、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、藤﨑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、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・国際取引法の分野における弁護士としての豊富な経験と専門知識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しています。なお、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・監査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。
望月 晴文 2014年6月就任	経済産業省（及び旧通商産業省）等における行政官としての豊富な経験と経済・産業政策等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・監査することを期待して選任しています。なお、望月氏と当社との間には、特別な利害関係はありません。

社外取締役によるメッセージ

取締役会では、社内審議プロセスを経てHMC※で議論された議案について、その審議内容・結果の報告を受け、適正性・妥当性を議論しています。議案の問題点や、承認に際しての条件なども説明を受けます。それを見ると各案件について、慎重な議論がなされてきている様子が伺えます。

社内の取締役は、総合商社のビジネスを熟知しています。一方、社外取締役は社外での長い経験を有し、また自由な立場で見ることができます。その意味で相互に補完的役割を果たすものと思います。

今後も、政府で幅広い分野に携わってきた経験に基づく視点、株主に対する責任を果たすという視点、そして社会通念的にはどうかという3つの視点で、社外取締役としての責務を果たしていきたいと考えています。

※ HMC(Headquarters Management Committee):全社経営方針や重要事項の協議を行う社長の補佐機関

藤﨑 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 在英国大使館参事官
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
2014年 6月 新日鐵住金㈱社外取締役(現任)

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

就任して1年、当社のビジネスについて理解を深めてまいりました。長期に亘る投資案件など、取締役会付議案件はどれも大変重要で、慎重な経営判断が必要です。私は、社外取締役として、担当部門等からよく説明を伺い、また、付議までの社内審議の過程や内容を確認して、これに参画しています。

その際、私は、自分の経験を踏まえながら、「株主の皆様にどう説明するか」、「国民の皆様はどう受け止めるか」という観点から質問し、意見を述べるよう心掛けています。そうした観点から検証を加えることは、社内の意思決定の精度を向上させると共に、企業としての説明責任を果たすことに繋がると考えています。

当社には、社員一人ひとりの能力やチャレンジ精神を重視する風土があります。この伝統をしっかり継承していくことが、更なる発展の礎にもなると思います。社会からリスペクトされる企業であるよう、内部統制やコンプライアンスの確保を徹底しつつ、大いに躍動することを期待し、本年度もこうした伊藤忠商事の挑戦を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

連結ベースの財務報告の信頼性をより高めるために、社内体制を構築し、財務報告に係る整備・運用状況を定期的に評価することにより、適宜改善を図っています。具体的には、各組織に内部統制統括責任者を任命して整備・運用を進め、監査部が評価し、各組織へフィードバックすることにより、継続的な改善活動を実行しています。この取組み全体を監査部が企画・管理し、重要項目はCFOを委員長とする開示委員会で審議のうえ意思決定をすることにより、全社的な内部統制の強化に努めています。

リスク管理の強化

市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスクその他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、リスクを総括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

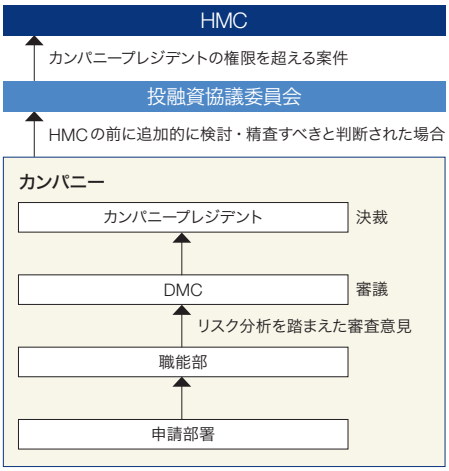
投資リスク管理（例：事業投資に関する意思決定プロセス）

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※1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※2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。

※1 DMC: Division Company Management Committee
※2 HMC: Headquaters Management Committee

新規投資実行時の意思決定プロセス



モニタリング

資産入替の促進等の観点から、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を着実に実行しています。

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ほか、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委員会で審議を行い、HMCで承認しています。

2014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、2014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	16回
社外取締役の取締役会への出席状況	96%
社外監査役の取締役会への出席状況	96%
監査役会	14回
社外監査役の監査役会への出席状況	100%

2014年3月期の取締役会における主な意思決定事例

① ジンブルバー鉄鉱山の新規権益取得
② ㈱ヤナセ株式の追加取得
③ 国際会計基準（IFRS）適用
④ ㈱エドウイン・ホールディングスへの出資

役員報酬等（実績）

区分	人員数（人数）	支給額（百万円）	内訳	報酬限度額
取締役 （内、社外）	15 （3）	1,556 （21）	① 月例報酬　817百万円 ② 賞与　739百万円 下記「取締役賞与の算定式」をご参照ください。	① 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） ② 賞与総額（社外取締役は賞与支給せず）として、年額10億円 （①、②共に2011年6月24日 株主総会決議）
監査役 （内、社外）	6 （4）	115 （26）	① 月例報酬のみ	① 月額総額13百万円 （2005年6月29日 株主総会決議）
計 （内、社外）	21 （7）	1,671 （48）		

（注1）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、①月例報酬と②業績連動型の賞与とにより構成されており、①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、②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、賞与は支給しておりません。

2015年3月期の取締役賞与の算定式

2015年3月期の取締役賞与は第91回定時株主総会終了後、下記方法に基づき算定の上、支給額を確定し支払います。

総支給額

総支給額（最大10億円）＝（2015年3月期当社株主に帰属する当期純利益（連結）－1,000億円）
×0.35% × 対象となる取締役の役位ポイントの総和 ÷ 55

総支給額は①第91期有価証券報告書に記載される2015年3月期当社株主に帰属する当期純利益（連結）から1,000億円を控除した金額の0.35%相当額（当社株主に帰属する当期純利益（連結）が1,000億円に満たない場合は0円）に対象となる取締役の員数増減・役位変更等に伴う一定の調整を加えた額、または②10億円、のいずれか少ない額です。

個別支給額

個別支給金額 ＝ 総支給額 × 役位ポイント ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和

各取締役への個別支給額は上記に基づき計算された総支給額を、役位ごとに定められた下記ポイントに応じて按分した金額です（1,000円未満切り捨て）。 但し、個別支給額の限度額は下記の通りです。

	取締役会長 取締役社長	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員
ポイント	10	5	4	3
個別支給額の限度額	181.8百万円	90.9百万円	72.7百万円	54.5百万円

監査報酬の内容等

当社会計監査人である有限責任監査法人トーマツに対する報酬の内容

（百万円）

区分	2013年3月期		2014年3月期	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	620	24	645	13
連結子会社	732	78	803	54
計	1,352	102	1,448	67

当社会計監査人である有限責任監査法人トーマツの当社に対する非監査業務の内容

2013年3月期及び2014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会計基準（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上で、監査役会の同意を得て決定しております。

その他重要な報酬の内容

2013年3月期及び2014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1,375百万円及び1,457百万円であります。

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。

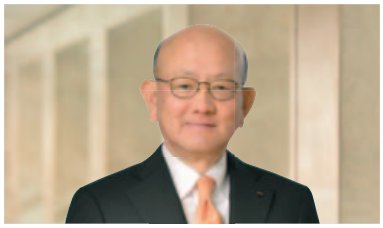
2014年3月期における主なIR活動は以下の通りです。

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。（当期はDole Thailand）
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。（当期は機械カンパニー）
アナリスト・機関投資家向け大型案件説明会	—	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。（当期は該当なし）
海外機関投資家向け個別ミーティング	6回	欧州、北米、香港、シンガポールで実施。
証券会社主催コンファレンス	6回	証券会社が主催するコンファレンスに出席し、海外機関投資家との個別ミーティングを実施。
個人投資家向け説明会	数回	証券取引所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（含む、質疑応答要旨）、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

2014年7月1日現在

取締役



代表取締役社長
岡藤 正広
所有株式数 139,295株

取締役会長
小林 栄三
所有株式数 114,070株

代表取締役
小林 洋一
社長補佐（関西担当（兼）営業管掌）
所有株式数 98,500株

代表取締役
関 忠行
社長補佐 CFO・CAO
所有株式数 74,405株

代表取締役
青木 芳久
食料カンパニー プレジデント
所有株式数 63,200株

代表取締役
髙柳 浩二
CSO
所有株式数 53,100株

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
所有株式数 51,450株

代表取締役
岡本 均
繊維カンパニー プレジデント
所有株式数 31,665株

代表取締役
塩見 崇夫
機械カンパニー プレジデント
所有株式数 27,900株

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
所有株式数 42,800株

代表取締役
米倉 英一
金属カンパニー プレジデント
所有株式数 23,005株

取締役※

藤崎 一郎

所有株式数 500株

取締役※

川北 力

所有株式数 0株

※ 会社法第2条第15号に定める社外取締役

監査役

（後列、左より）
前田 一年
赤松 良夫
（前列、左より）
望月 晴文
下條 正浩
間島 進吾

常勤監査役

赤松 良夫

2010年 当社取締役専務執行役員
2012年 常勤監査役

常勤監査役

前田 一年

2007年 当社常務執行役員
2011年 常勤監査役

監査役※※

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
（2013年6月退任）
2011年 6月 現職に就任
2012年 4月 学習院大学法学部
特別客員教授
2013年 4月 学習院大学法科大学院
特別招聘教授（2014年3月退任）

監査役※※

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 ㈱アデランス社外取締役
（2008年8月退任）
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3月退任）
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

監査役※※

望月 晴文

1973年 4月 通商産業省入省
1998年 7月 同省大臣官房審議官
（経済構造改革担当）
2001年 1月 原子力安全・保安院次長
2002年 7月 経済産業省大臣官房
商務流通審議官
2003年 7月 中小企業庁長官
2006年 7月 資源エネルギー庁長官
2008年 7月 経済産業事務次官
2010年 7月 経済産業省退官
2010年 8月 内閣官房参与（2011年9月退任）
2012年 6月 ㈱日立製作所社外取締役（現任）
2013年 6月 東京中小企業投資育成㈱
代表取締役社長（現任）
2014年 6月 現職に就任

※※ 会社法第2条第16号に定める社外監査役

執行役員

■ 社長

岡藤 正広

■ 副社長執行役員

小林 洋一
社長補佐（関西担当（兼）営業管掌）

関 忠行
社長補佐 CFO・CAO

■ 専務執行役員

青木 芳久
食料カンパニー プレジデント

髙柳 浩二
CSO

中村 一郎
中南米総支配人
（兼）伊藤忠ブラジル会社社長

吉田 朋史
住生活・情報カンパニー プレジデント

岡本 均
繊維カンパニー プレジデント

塩見 崇夫
機械カンパニー プレジデント

■ 常務執行役員

福田 祐士
エネルギー・化学品カンパニー プレジデント

小関 秀一
東アジア総代表
（兼）伊藤忠（中国）集団有限公司董事長
（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

佐々木 淳一
アセアン・南西アジア総支配人
（兼）伊藤忠シンガポール会社社長
（兼）シンガポール支店長

米倉 英一
金属カンパニー 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

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

小林 文彦
人事・総務部長

吉田 多孝
機械カンパニー
　エグゼクティブ バイス プレジデント
（兼）自動車・建機・産機部門長

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

■ 執行役員

大喜多 治年
プラント・船舶・航空機部門長

中出 邦弘
経理部長

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）食料中国事業推進部長

柘植 一郎
生活資材部門長

鉢村 剛
財務部長

早田 憲之
秘書部長

杉本 繁慈
中部支社長

上田 明裕
東アジア総代表補佐（華東担当）
（兼）上海伊藤忠商事有限公司総経理

久保 勲
業務部長

原田 恭行
伊藤忠インターナショナル会社社長（CEO）

茅野 みつる※
法務部長

都梅 博之
アフリカ総支配人
（兼）ヨハネスブルグ支店長

千葉 尚登
食品流通部門長

勝 厚
Dole International Holdings㈱
　取締役CFO

岡田 明彦
金属・鉱物資源部門長

石井 敬太
化学品部門長

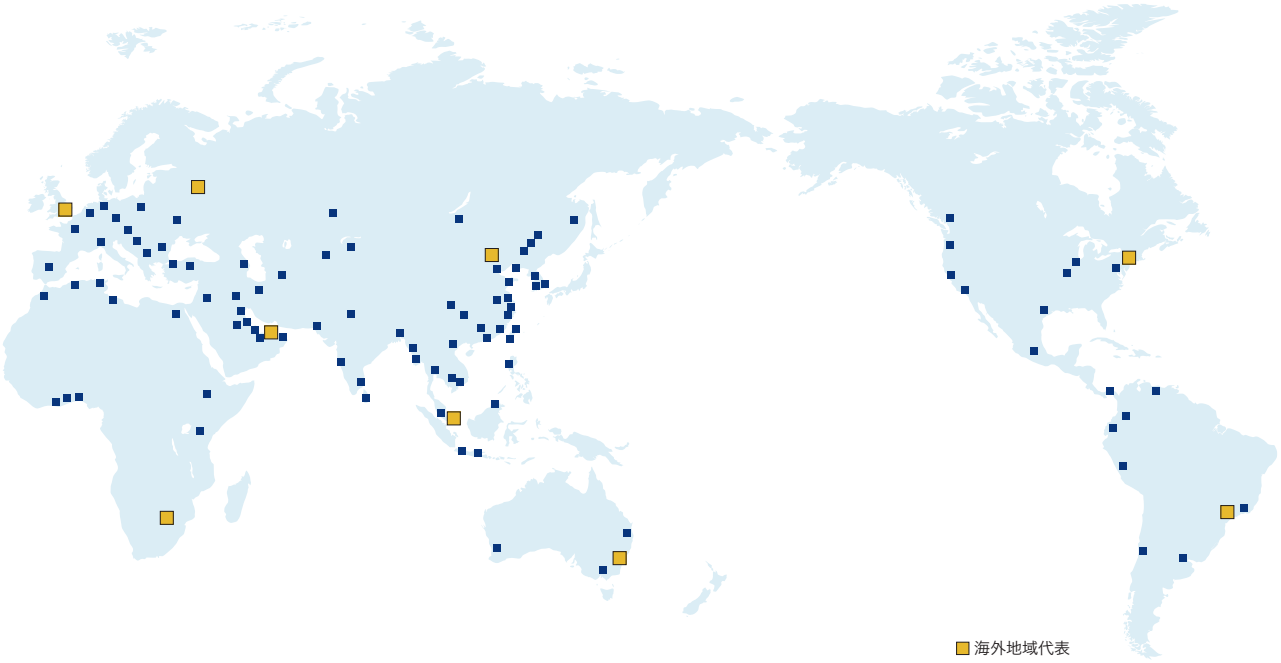
諸藤 雅浩
ブランドマーケティング第一部門長

深野 弘行
機械カンパニー プレジデント補佐

※ 執行役員の茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

海外・国内店

2014年7月1日現在



北米

ITOCHU International Inc.

- New York, San Francisco, Los Angeles, Washington, Houston, Portland, Chicago, St. Louis, Vancouver, Mexico City

中南米

ITOCHU BRASIL S.A.

- São Paulo, Rio de Janeiro, Buenos Aires, Santiago, Panama, Bogota, Caracas, Quito, Lima

欧州

ITOCHU Europe PLC

- London, Düsseldorf, Hamburg, Milano, Paris, Madrid, Budapest, Warszawa, Praha, Bucharest, Alger, Tunis, Casablanca

アフリカ

ITOCHU Corporation, Johannesburg Branch

- Johannesburg, Abidjan, Accra, Lagos, Nairobi, Addis Ababa

中近東

ITOCHU Corporation, Dubai Branch

- Dubai, Abu Dhabi, Istanbul, Ankara, Riyadh, Al Khobar, Tehran, Karachi, Doha, Kuwait, Muscat, Amman, Cairo, Tripoli

CIS

ITOCHU Corporation, Moscow Representative Office

- Moscow, Almaty, Kiev, Ashgabat, Tashkent, Baku

大洋州

ITOCHU Australia Ltd.

- Sydney, Melbourne, Perth, Brisbane

東アジア

ITOCHU (China) Holding Co., Ltd.

- Beijing, Dalian, Tianjin, Qingdao, Chongqing, Sichuan, Changchun, Shanghai, Nanjing, Hong Kong, Guangzhou, Taipei, Kaohsiung, Seoul, Ulaanbaatar

アセアン・南西アジア

ITOCHU Singapore Pte Ltd

- Singapore, Manila, Kuala Lumpur, Jakarta, Surabaya, Bangkok, Yangon, Phnom Penh, Hanoi, Ho Chi Minh City, New Delhi, Mumbai, Chennai, Colombo, Dhaka

日本

東京本社、大阪本社

中部支社、九州支社、中四国支社、北海道支社、東北支社

北陸支店、富山支店

※ 各拠点の情報は当社ウェブサイト 国内・海外拠点ページをご参照ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/about/network/

主要子会社及び関連会社

2014年3月31日現在

繊維カンパニー

		会社名	議決権所有割合（%）	業務内容
子会社	国内	㈱三景	100.0	衣料用副資材製造・販売
		㈱レリアン	99.1	婦人既製服小売
		㈱ユニコ	100.0	ユニフォームの製造・販売
		㈱ジャヴァホールディングス	65.0	アパレルブランド子会社の統括
		伊藤忠モードパル㈱	100.0	繊維二次製品の製造・販売
		㈱ロイネ	99.9	繊維二次製品の製造・販売
		㈱ジョイックスコーポレーション	100.0	紳士服及び関連商品の製造・販売
		ビーエムアイ・ホールディングス㈱	100.0	ブランド関連子会社の統括
		スキャバル ジャパン㈱	80.0	スキャバル製品の輸入販売
		伊藤忠ファッションシステム㈱	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㈱	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㈱	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㈱	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㈱	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
		㈱デサント	25.6	スポーツウェア及び関連商品の製造・販売
		マガシーク㈱	25.0	インターネットでの婦人・紳士服の販売
		川辺㈱	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㈱	25.0	病院・福祉施設向けリネンサプライ業
		㈱寺岡製作所	25.4	粘着テープの製造販売
		綾羽㈱	33.5	タイヤコード及び産業資材製造・販売
	海外	山東如意科技集団有限公司（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	ポール・スミスグループの統括
		□ ASF LIMITED（香港特別行政区）	30.0	アンテプリマの企画及びアジアでのブランド商品販売・物流子会社を傘下に持つ持株会社
		杉杉集団有限公司（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

□ 2014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	伊藤忠プランテック㈱	100.0	中小型プラント・機器の輸出入及び国内環境省エネビジネス
		㈱アイメックス	100.0	船舶の保有・運航、用船、舶用機械・中古船の販売、海外船社の決算管理
		伊藤忠アビエーション㈱	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㈱	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
		伊藤忠オートモービル㈱	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㈱	70.0	工作機械、自動車部品の製造・販売
		伊藤忠建機㈱	100.0	建設機械の販売及び賃貸
		伊藤忠マシンテクノス㈱	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㈱	100.0	医療機器の輸入・販売
	海外	I-Power Investment Inc.（アメリカ）	100.0	電力事業投資会社
		I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED（英国）	100.0	欧州の水・環境事業案件投資会社
		ITOCHU Automobile America Inc.（アメリカ）	100.0	自動車、部品トレード・物流・自動車関連企業への投資
		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
		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

		会社名	議決権所有割合（%）	業務内容

機械カンパニー

関連会社	国内	マーリャガス投資㈱	30.0	ガス輸送事業投資
		㈱ジャムコ	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㈱	25.0	商用車ライフサイクル事業
		㈱ヤナセ	39.4	輸入自動車、同部品の販売及び修理
		東京センチュリーリース㈱	25.2	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㈱	27.1	精密機器部品並びに組立品の製造・販売
		㈱グッドマン	33.0	医療機器の輸入・開発・製造・販売
		㈱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	インドネシアにおける発電事業
		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・サービス

金属カンパニー

子会社	国内	伊藤忠メタルズ㈱	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㈱	67.5	ブラジル鉄鉱石事業投資・管理
		伊藤忠鉱物資源開発㈱	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㈱	50.0	鉄鋼製品の輸出入及び卸販売
	海外	Scatec Solar AS（ノルウェー）	37.5	太陽光発電システムインテグレーター

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㈱	54.0	石油製品・LPガスの販売及び電力熱供給事業
		伊藤忠石油開発㈱	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
		伊藤忠ケミカルフロンティア㈱	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ス㈱	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㈱	98.3	塩ビパイプ、フィルム等の製造・販売
		伊藤忠リーテイルリンク㈱	100.0	コンビニエンスストア・量販店向け日用品、雑貨等の販売
	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 Limited（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㈱	25.0	LPガス及び石油製品の販売
		寧波PTA投資㈱	35.0	中国での PTA（高純度テレフタル酸）事業への投資
		戸田工業㈱	22.1	機能性顔料・電子素材等の製造・販売
		タキロン㈱	29.7	平板・波板等合成樹脂製品の製造・販売
		㈱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

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㈱	99.9	各種飼料の製造・販売及び畜産物の販売
		伊藤忠製糖㈱	100.0	砂糖及びその副産物の製造・加工・販売
		伊藤忠食糧㈱	100.0	食品原料の国内販売・輸出入
		日本ニュートリション㈱	100.0	飼料・飼料添加物製造・販売
		I- サイロホールディングス㈱	100.0	穀物サイロ運営会社の持株会社
		Dole International Holdings ㈱	100.0	Dole 関連事業統括
		伊藤忠食品㈱	51.7	酒類・食料品等の販売
		㈱日本アクセス	93.8	食料品等の販売
		㈱シーエフアイ	74.1	頂新（ケイマン）ホールディング及び傘下グループ企業の事業管理
	海外	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㈱	25.7	食用油脂・植物蛋白の総合メーカー
		ジャパンフーズ㈱	36.8	清涼飲料の製造
		久米島製糖㈱	34.8	砂糖（原料用粗糖）の製造及び販売
		プリマハム㈱	39.6	ハム・ソーセージ、食肉及び加工食品の製造販売
		㈱ケーアイ・フレッシュアクセス	50.0	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
		㈱昭和	20.0	食品卸売業
		㈱ファミリーマート	31.7	フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業
		コンフェックス㈱	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）	36.3	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
		PT. 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
		PT. 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

※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。

住生活・情報カンパニー

		会社名	議決権所有割合（%）	業務内容
子会社	国内	伊藤忠建材㈱	100.0	住宅用資材、合板、建設資材販売
		伊藤忠紙パルプ㈱	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㈱	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㈱	66.0	複層ガラス製造・販売
		ITR㈱	100.0	タイヤの卸売・販売
		伊藤忠テクノソリューションズ㈱	57.2	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㈱	57.4	インターネット情報提供サービス
		■ コネクシオ㈱ ※2	60.3	携帯電話の卸売・販売
		伊藤忠オリコ保険サービス㈱	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㈱	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㈱	99.0	総合物流業（3PL、倉庫、運送、国際海上・航空貨物取扱い、通関、NVOCC）
		伊藤忠都市開発㈱	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㈱	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㈱	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㈱	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㈱	66.0	アドバンス・レジデンス投資法人の資産運用
	海外	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 METSA 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	タイヤ卸のStapleton's及びタイヤ小売の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
		First Response Finance Ltd.（英国）	100.0	オートローン事業
		GCT MANAGEMENT (THAILAND) LTD.（タイ）	49.0	リテール金融会社 Easy Buy及び保険ブローカー事業会社Siam Cosmosを傘下に持つ投資会社
関連会社	国内	日伯紙パルプ資源開発㈱	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㈱	25.5	住宅関連資材の製造・販売
		㈱アドウェイズ	20.0	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
		㈱スペースシャワーネットワーク	37.0	音楽専門役務放送事業
		アシュリオン・ジャパン㈱	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㈱	25.0	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㈱	50.0	電気・空調等の設備工事
		㈱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㈱	27.0	クレジットカード事業
		㈱オリエントコーポレーション	25.8	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）	25.0	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）

■ 2014年3月期中に子会社／関連会社区分変更

※2 2013年10月1日社名変更　旧社名：アイ・ティー・シーネットワーク㈱

		会社名	議決権所有割合（%）	業務内容
総本社				
子会社	海 外	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）集団有限公司（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）	100.0	生活消費関連商品の再加工、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

2014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 (2014年4月1日現在)
国内： 9店
海外：116店

従業員数 (米国会計基準) ※
連結：102,376名
単体： 4,235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924名、海外342名）、海外現地法人における勤務者・実習生等339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

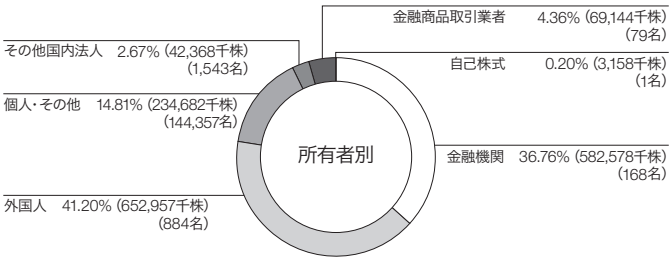
上場金融商品取引所
東京、名古屋、福岡、札幌

証券コード
8001

発行済株式総数
1,584,889,504株

株主数
147,032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）	80,149	5.06
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	74,157	4.68
株式会社みずほ銀行	39,200	2.47
三井住友海上火災保険株式会社	37,750	2.38
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 385632	31,865	2.01
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	29,854	1.88
バークレイズ証券株式会社	25,000	1.58
朝日生命保険相互会社	23,400	1.48
東京海上日動火災保険株式会社	21,888	1.38

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

伊藤忠商事株式会社

〒107-8077 東京都港区北青山2丁目5番1号
Telephone : 81 (3) 3497-2121
Website　: http://www.itochu.co.jp

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C006410

TOYO INK
nonVOC

Printed in Japan