# 繊維カンパニー

#### 組織

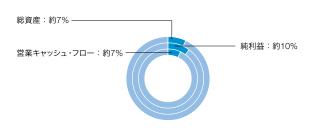
■繊維カンパニー・ ファッションアパレル第一部門 ファッションアパレル第二部門 - ファッションテハレル第一部 ] - ブランドマーケティング第一部門 - ブランドマーケティング第二部門 --- 繊維カンパニー CFO --- 繊維経営企画部



小関 秀一

## 概要

#### 全社各重要数値に占めるカンパニー比率 (イメージ)



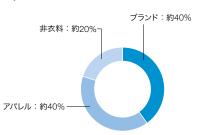
#### 全社従業員数に占める カンパニー比率



#### 全社子会社・関連会社数に 占めるカンパニー比率



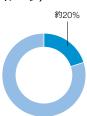
#### カンパニー内連結分野別収益構成比 (イメージ)



#### 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)





消費税率引上げに伴う国内アパレル関連事業の販売不振、 及び欧州アパレル製造・卸事業の不振に加え、円安の影響 はあったものの、主に㈱エドウインの新規取込利益等によ り、営業利益は前期と同水準の292億円を確保し、当社株主 帰属当期純利益は、前期とほぼ横ばいの320億円となりま した。

**業績の推移** 単位:億円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
セグメント別資産	4,064	4,334	4,868	5,045	5,558
ROA	3.7%	5.8%	6.8%	6.5%	6.2%
営業利益	216	252	333	292	292
持分法投資損益	59	59	126	117	117
当社株主帰属当期純利益	153	244	312	325	320
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>					
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.*	0	10	11	20	14
伊藤忠繊維貿易 (中国)有限公司	8	11	13	12	12
(株)ジョイックスコーポレーション	5	△3	13	13	13
㈱三景	15	40	16	15	26
(小計)	(28)	(58)	(53)	(60)	(65)
<単体トレード貢献割合 (イメージ)>			約20%		

<sup>※</sup> ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd. の2011年度以降の取込損益には、2012年度の繊維原料・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 from the Division Company President

# 川下戦略の更なる推進と優良資産の積上げと資産の入替で、一層の収益拡大を目指します。

#### 2015年度の意気込み

「Brand-new Deal 2014」では、「素材開発」「企画生産」「ブランド」「物流」等の複数の機能を掛け合わせ、バリューチェーン全体で強みを発揮するハイブリッド型事業推進による川下戦略の深耕と、優良資産の積上げを積極的に推進してきました。今後、海外では、中国やアジアなどの新興国での消費市場の拡大が見込まれる一方で、国内では、個人消費回復の動きの衣料品全般への波及が限定的であることなど、先行きに関する不透明感はぬぐえず、消費者ニーズを的確に捉えた提案がますます求められます。「Brand-new

Deal 2017」の初年度となる2015年度は、既存事業の強化に加え、香港Bosidengグループとの協業などを含めた川下戦略のグローバル展開を加速させると共に、ビジネスポートフォリオ拡充に資する国内外の優良資産の積上げと資産の入替などの施策を着実に実行していきます。当社の生活消費関連分野の一翼を担う当カンパニーの収益基盤を更に盤石にすると共に、コンプライアンス意識の醸成と、経営管理体制の見直し強化にも注力していきます。

#### 強み

- 繊維事業において総合商社 No. 1の事業規模を維持・拡大
- 繊維業界の川上から川下までの バリューチェーンを構築
- 資産ポートフォリオの積極拡充に よる高効率な経営基盤の確立

#### 収益機会 -

- 国内消費マインドの改善
- 中国、アジア、新興国の生活水準 向上等による購買層の拡大
- TPP協定締結等による 新たな商機の到来

#### 挑戦 -

- 円安によるコスト増加への生産地 シフト等による削減対応
- 縮小傾向の国内衣料品市場での 付加価値創出による消費喚起
- 国内人口減少下における、海外有力 パートナー企業との海外市場開拓

#### 中長期成長戦略

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、業界全般をカバーするバ リューチェーンを軸に、グループ全体としての強みを発揮しな がら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、リテール分野やライフケア分野での事 業領域の拡大にも注力しながら、資産ポートフォリオを拡充 しています。また、海外においても、消費の拡大が期待される 中国、アジア、新興国をはじめ、成長市場における展開拡大 に向けた資産ポートフォリオの拡充にCITIC/CPグループ との協業も含めて取組んでいます。更に、今後の更なる関税

自由化を踏まえたグローバル顧客のニーズに応えるべく、ア ジア全域を一つの面として捉え、関税メリットを意識した適 地生産体制を更に強化し、人権をはじめとする労働慣行の 遵守、環境保全、並びに地域との共生を図りつつ、中国を含 むアジア地域における素材調達から縫製までのバリュー チェーンを拡充しています。

今後も、当社の生活消費関連分野の一翼を担うカンパ ニーとして、業界のリーディングカンパニーとしての優位性を 最大限に活用しながら、既存事業の強化やグループ間シナ ジーの創出、優良資産の更なる積上げ及び資産の入替を着 実に実行していくことで、当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。

#### **VALUE DRIVER**

#### ベトナム「VINATEX(ビナテックス)」との資本・業務提携

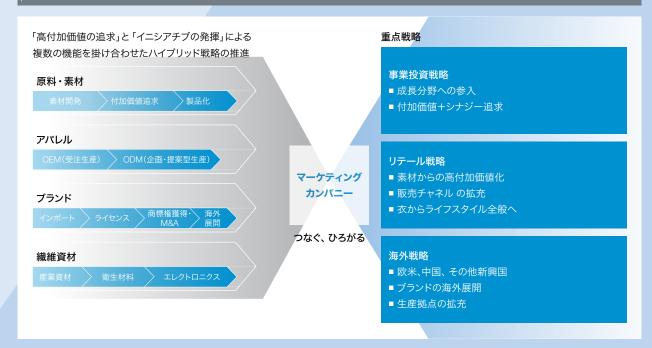
ベトナム国営繊維企業グループ Vietnam National Textile and Garment Group (以下、VINATEX)の株式を取得し、戦略的業 務提携に関する契約を締結しました。VINATEXは、1995年に設立され、繊維業界の川上から川下にわたる83社の子会社・関連 会社と約12万人の従業員を擁するベトナム最大の繊維企業グループです。 当社とVINATEXは1990年代にアパレルOEM関連



VINATFX縫製工場

の取引を開始して以来、長年に亘り信頼関係を築いてきました。中国に次ぐ生 産地として注目を集めているベトナム最大の繊維企業グループであるVINATEX とのパートナーシップ強化は、FTA等の関税メリットを活用したトレードの拡大 や新規ビジネスの創出などさまざまなシナジー効果が期待されることから今 回の契約締結に至りました。今後、VINATEX傘下の優良縫製拠点及び伊藤 忠グループの持つグローバルネットワークを最大限活用し、欧米及び日本・中国 を含むアジア地域などへの縫製製品の販売強化等により、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。

#### 中長期成長戦略 (概念図)



#### 当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

課題	事業	事業戦略上重要である理由
サプライチェーンマネジメント (労務管理)	海外アパレル 生産事業	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の拡充を 進める上で、中国・アジアの生産拠点において、サプライチェーン上の労働慣行や環境への 配慮を怠れば、レピュテーションの低下や法的制裁等により事業の継続性に大きな影響 を受ける。

## **INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY**

#### リスク管理・サプライチェーンマネジメント

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の重点項目と位置付けています。また、当カンパニーの 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ます。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、「伊藤忠

商事サプライチェーンCSR行動指針、に合致したサプライヤーとの取組みを進 めています。グループ会社も含めた国内外生産工場に対するモニタリング調査 を継続的に実施しており、2014年度には㈱三景傘下の主力国内染色加工工 場である三国工場と㈱フクセンの2拠点や、ベトナムのユニフォーム生産拠点で あるUNIMAX SAIGON CO., LTD. における実態調査を行いました。また、 2014年度は外部講師を招いて「繊維業界の調達リスクと未然防止策」をテー マに東京・大阪本社、及びホーチミン事務所にてセミナーを実施するなど、サプ ライチェーンマネジメントの更なる高度化にも取組んでいます。



UNIMAX SAIGON社実態調査

# 機械カンパニー

#### 組織

■ 機械カンパニー

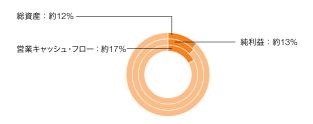
- 機械カンパニー CFO - 機械経営企画部



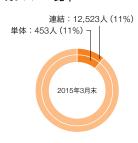
塩見 崇夫

#### 概要

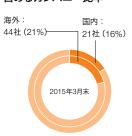
#### 全社各重要数値に占めるカンパニー比率 (イメージ)



#### 全社従業員数に占める カンパニー比率



#### 全社子会社・関連会社数に 占めるカンパニー比率

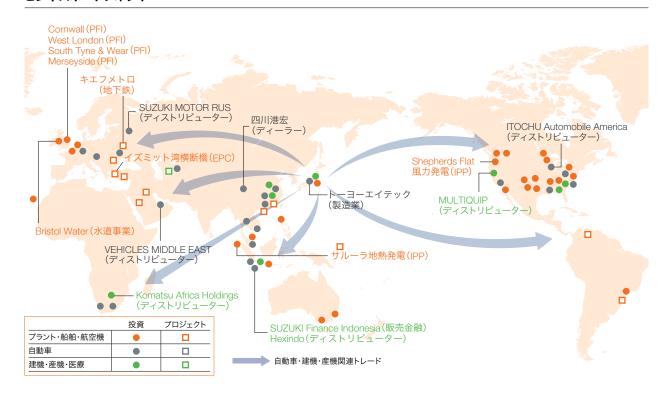


#### カンパニー内連結分野別構成比 (イメージ)※



#### カンパニー内海外事業損益 割合 (イメージ)





プラント関連事業の好調に加え、自動車関連取引の増加等 により、営業利益は前期比38%増の317億円となりました。 当社株主帰属当期純利益は、営業利益の増加に加え、固定 資産損益の好転、金融収益及び持分法投資損益の増加等 により、前期比26%増となる546億円となりました。

業績の推移 単位:億円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
セグメント別資産	6,724	8,001	8,909	9,538	10,836
ROA	1.5%	3.1%	3.8%	4.7%	5.4%
営業利益	89	152	193	229	317
持分法投資損益	98	125	134	190	201
当社株主帰属当期純利益	103	231	321	434	546
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>					
伊藤忠プランテック㈱	4	5	6	9	15
日本エアロスペース(株)	6	6	7	10	9
(株)ジャムコ	0	△ 12	6	9	17
伊藤忠建機㈱	6	6	9	13	9
東京センチュリーリース(株)	40	62	62	84	91
センチュリーメディカル(株)	8	9	10	11	10
サンコール(株)	4	3	6	7	6
(小計)	(68)	(79)	(106)	(143)	(157)

#### Message from the Division Company President

# 安定した収益基盤の確立と 収益力の強化を図り、新たに前進します。

#### 2015年度の意気込み

2014年度は、円安基調の中、国内外の事業・トレードの収益 伸長が大きく貢献し、4期連続で過去最高益更新を達成す ることができました。

2015年度は新部門を誕生させ3部門体制での門出とな ります。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・医療機器関連ビジネスと 多岐にわたり、多くの事業会社を傘下に持つため、よりきめ 細かく対応ができるように組織変更を行いました。各組 織・個人においては、「新たな前進+100」を合言葉に基礎収 益力100億円の更なる積上げを目指します。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・航空機関連分野での戦略 的関与、幅広いバリューチェーンを持つ自動車、建機・産機 関連分野の事業・トレード拡大、国内及びアジア市場におけ る医療機器関連ビジネスの強化に、経営資源をバランス良 く配分しながらスピード感をもって取組んでいきます。

- 各事業分野における優良パートナー との長年の強固なビジネス関係
- ■自動車分野における世界的規模の 幅広い事業展開
- カントリーリスクの低い先進国に おける多彩な事業展開

#### 収益機会 —

- 世界的なインフラ(電力、水・環境、 交通、エネルギー)需要の拡大に伴う さまざまな投資機会
- 新興国での自動車需要増に伴う 市場拡大
- 円安に伴う競争力の改善

- インフラ関連事業 (電力、水・環境、 交通、エネルギー)の拡大
- 新興国の成長速度やカントリーリス クを考慮したトレード・事業展開
- 中国・アセアン市場における各事業 分野での需要増取込み

#### 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、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・産機の分野では、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医 療機器ビジネス分野では、医療機器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、今後も 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。

新興国で開発を進めるインフラ事業型ビジネスでは、プ ロジェクトを円滑に進めるために、環境保全・地域社会等へ の配慮を慎重に行っています。また気候変動や廃棄物処 理、水資源の確保といった地球規模で解決が求められてい る課題は、当カンパニーにとって中長期的に有望なビジネス チャンスと認識しており、風力、地熱などの再生可能エネル ギー関連事業や廃棄物処理案件への参画、海水淡水化な どの水関連事業に積極的に取組んでいます。

また、CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携契 約に基づき中国・アセアンといった地域を中心に、CITIC / CPグループの特色を活かした共同投資やトレードの拡大を 検討していきます。

#### **VALUE DRIVER**

#### インドネシア・サルーラ地熱IPPプロジェクト

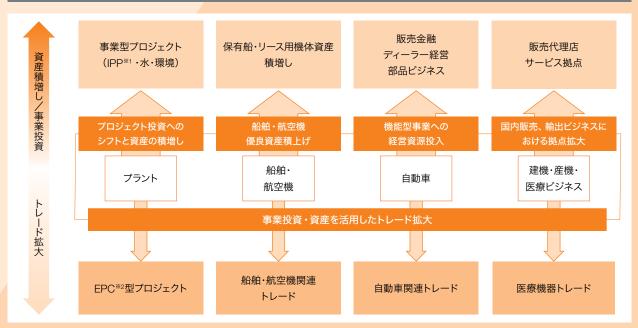
九州電力㈱、インドネシアのPT Medco Power Indonesia、米国のOrmat Technologies 社と共に、それぞれが保有する投資 子会社及び共同で出資する事業会社Sarulla Operations社を通じ、インドネシア国有電力会社(以下、PLN)並びにインドネシ ア国有石油会社の子会社PT Pertamina Geothermal Energy(以下、PGE)との間で、PGEが保有する北スマトラ州サルーラ



プロジェクト建設現場

地区の地熱鉱区に出力320MWの地熱発電所を建設し、2016年よりPLNに 30年間売電する長期売電契約を2013年4月に、融資契約を2014年3月に締 結、2014年5月にファイナンスクローズを達成しました。世界の地熱源の4割が 集中する世界最大の地熱源所在国であるインドネシアは、地熱を戦略的な電 力源と位置付けており、当社は本事業を通じてインドネシア政府が掲げる地熱 発電推進政策に貢献すると共に、環境保全や地域社会との共生に配慮しなが ら、今後も引続き地熱・風力等の再生可能エネルギーを活用した発電事業を積 極的かつ着実に推進します。

#### \_\_\_ 中長期成長戦略 (概念図)



※1 IPP: Independent Power Producer(独立発電事業)

※2 EPC: Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建設)

#### | 当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

課題	事業	事業戦略上重要である理由
環境保全・地域社会への配慮	インフラ関連事業	インフラ事業型ビジネスでは、開発地域における環境保全や地域社会との共生、安全・健康・人権への配慮が重要である。それらを怠れば、当該国の規制等によりプロジェクトが中断されたり、または計画通りに進まなくなり、レピュテーションリスクの顕在化や想定以上のコストの増加に繋がるおそれがある。

#### 機 会 ウクライナ・キエフ市営地下鉄公団向け地下鉄車両用機器納入

ウクライナの大手鉄道車両メーカーであるクリュコフ社に、三菱 電機㈱、富士電機㈱など日本製機器を中心とした地下鉄車両95 両分の電気品及びブレーキシステムを納入しており、これらはキ エフ市営地下鉄公団 (キエフメトロ)の地下鉄車両に搭載されて います。キエフメトロは製造後40~50年が経過した旧ソ連製地 下鉄車両を多く保有しており、その更新が急務となっていました が、本件により既存の旧型直流駆動車両がVVVFインバーター制 御の交流駆動車両に更新されることにより、回生電力の利用と 相まって電力消費量が約35%削減されます。日本の最新技術の 導入を通じて、電力消費量及びそれに伴うCO2排出量の削減を 実現し、ウクライナの省エネルギー政策に貢献しています。



キエフメトロの地下鉄車両

持続的成長に向けた課題に対する取組みは、当社ウェブサイト CSR ページも併せてご覧ください。

# 金属カンパニー

#### 組織

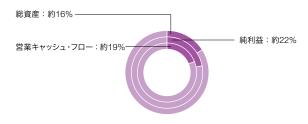
■ 金属カンパニー -

石炭・原子燃料・ソーラー部門 一鉄鋼製品事業室 金属カンパニー CFO 金属経営企画部



## 概要 ※ イメージはブラジル鉄鉱石事業に係る特別損失の影響を除く。

#### 全社各重要数値に占めるカンパニー比率 (イメージ)



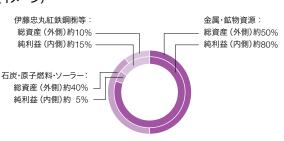
#### 全社従業員数に占める カンパニー比率



#### 全社子会社・関連会社数に 占めるカンパニー比率

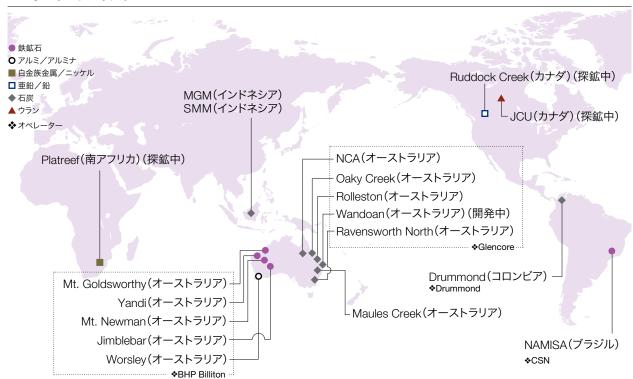


#### カンパニー内連結分野別構成比 (イメージ)



#### カンパニー内海外事業損益 割合 (イメージ)





鉄鉱石の販売数量増加、鉄鉱石・石炭事業のコスト改善及び為替の影響等はあったものの、鉄鉱石・石炭価格の下落により、営業利益は前期比36%減の471億円となりました。

営業利益の減少に加え、ブラジル鉄鉱石事業における減損 損失計上額の増加等により、当社株主帰属当期純利益は 前期比85%減の112億円となりました。

**業績の推移** 単位:億円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
セグメント別資産	6,209	10,157	11,752	13,082	12,618
ROA	19.2%	17.4%	7.5%	6.0%	0.9%
営業利益	1,136	1,016	574	732	471
持分法投資損益	294	443	421	343	△468
当社株主帰属当期純利益	1,110	1,421	825	741	112
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>					
伊藤忠メタルズ㈱	12	12	13	14	2
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	801	893	503	584	423
伊藤忠丸紅鉄鋼㈱	68	129	128	130	128
日伯鉄鉱石(株)	129	368	104	38	△448
ITOCHU Coal Americas Inc. (ICA)	_	20	35	5	1
(小計)	(1,010)	(1,422)	(783)	(771)	(106)

#### **持分権益数量実績 (販売)** 単位: 百万トン

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
鉄鉱石	13.2	16.1	17.6	18.1	20.5
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	10.5	12.4	13.4	16.0	18.7
日伯鉄鉱石 (NAMISA社ブラジル鉄鉱山)	2.7	3.7	4.3	2.0	1.8
石炭	8.0	8.9	11.6	10.7	13.2
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	8.0	6.8	7.0	7.0	7.4
ICA(Drummond社コロンビア炭鉱)	_	2.1	4.5	3.7	5.8

#### Message from the Division Company President

# 投資とトレードでバランスのとれたビジネスを展開し、 安定した収益基盤を構築していきます。

#### 2015年度の意気込み

2014年度は、金属・鉱物資源価格の下落、ブラジル鉄鉱石事業における減損損失計上などにより、前期比減益となりましたが、操業効率化やコスト削減をパートナーと共に実行、エクスポージャーを抑える取組みも行い、市況の低迷にも耐え得る鉱山経営を推進する基盤を整えました。また、金属・鉱物から鉄鋼/非鉄派生製品まで幅広く厚みのあるトレードフローも、基礎となる収益の骨格となっています。

2015年度は、この収益基盤を更に強化するために、投資

とトレードでバランスの取れたビジネスを展開します。投資では中長期的に伸長する世界の金属・鉱物資源・エネルギーの需給を的確に見据え、ベースメタル・レアメタルを組み込んだ資産のポートフォリオの構築を目指します。トレードではグループの総合力で得た優良なパートナーとの事業化を視野に入れながら、北米やアジアでの展開を加速することにより、短期的な資源価格に左右されにくいビジネスの体幹を鍛え上げていきます。

#### 強み

- 各事業分野における優良パートナー との強固な関係
- 優良資源資産の保有
- 金属・鉱物資源から派生製品 (鉄鋼/非鉄等)まで幅広く厚みの あるトレードフロー

#### 収益機会 -

■ 金属・鉱物資源及びエネルギーの 長期的な需要増

#### 挑戦 -

■ 資源市況の変化にも揺るがない 収益基盤の確立

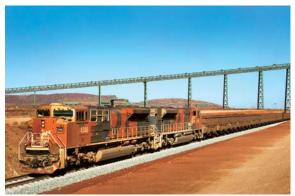
#### 中長期成長戦略

産業の基盤である金属・鉱物資源の中でもコスト競争力の ある権益を確保、市況の変化に耐えるべく保有権益の更な る効率化を目指していきます。安定調達が課題となってい 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も、 継続して取組んでいきます。トレードでは、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。

CITIC / CPグループとも、投資・トレードの両面から優良 案件を発掘・共有しつつ、バランスの良い協働を推進します。 また、当カンパニーが根幹に持つ長期的視点から、持続可 能なビジネスの体制構築を行います。自発的に基準を持っ て環境マネジメントや生物多様性の保全、地域との共生や 安全な労働環境の整備を推進していくと共に、太陽光事業 や環境ビジネス、リサイクル事業など、社会に貢献できるビ ジネスを積極的に行っていきます。

## **VALUE DRIVER**

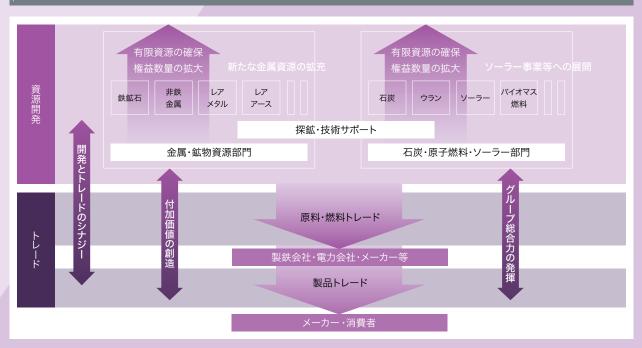
#### 安定供給を担うジンブルバー鉄鉱山事業



鉄鉱石出荷用鉄道 (BHPビリトン社提供)

大手資源会社BHP Billiton(以下、BHPビリトン社)の鉄鉱石事 業の一部であり、ジンブルバー鉄鉱山を開発しているBHP Iron Ore Jimblebar (BHP ジンブルバー社)の株式8%を2013年に取 得しました。西豪州に位置するジンブルバー鉄鉱山は豊富な埋 蔵量を有し、またコスト競争力に優れる高品位鉱を露天掘にて 生産する大規模鉄鉱山です。同鉱山は年産45百万トンの生産 体制への拡張を完了し、順調に操業しています。当社はBHPビリ トン社と共に、西豪州で既に3つの鉄鉱石鉱山を運営しており、こ れら既存事業の鉄道、港湾設備を使用し、ジンブルバー鉄鉱山で 採掘された鉄鉱石を出荷しています。今後更なる操業の効率化 を推進し、収益基盤強化に繋げていきます。

## — 中長期成長戦略 (概念図)



#### 当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

課題	事業	事業戦略上重要である理由
人権・地域社会への配慮	金属·鉱物資源開発	金属・鉱物資源の開発に際して、地域社会との共生、安全・健康に配慮した労働環境の確保を怠れば、操業停止による収益機会の逸失や法的制裁に伴うコスト増に繋がるおそれがある。
環境・生態系保全への配慮	金属·鉱物資源開発	鉱物資源が豊富な地域は生物多様性に富む地域が多い。環境に与える影響を管理し、 生物多様性の保全という世界的な要請に留意しなければ、開発の中断等を余儀なくされ る可能性がある。

## **INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY**

#### リスク管理 EHS(環境・衛生・労働安全) ガイドライン(鉱業)の運用

当カンパニーが関わる金属・石炭・ウラン資源探査事業に 起因する環境汚染や、事業に関わる者の事故及び健康障 害等の環境・衛生・労働安全リスクを回避あるいは低減 し、また生物多様性の保全や地域社会への十分な理解・ 最大限の配慮を目的として独自にEHS(環境・衛生・労働 安全)ガイドライン(鉱業)を定め、運用しています。

#### 機 会 大分市にメガソーラーを建設

2014年8月、大分県大分市の三井造船(株)の保有敷地内で、 当社にとっては国内で初めて開発主体となるメガソーラー (大規模太陽光発電所)の建設を開始しました。操業開始 は2016年3月を予定しており、発電した電力は20年間に亘 り九州電力㈱に販売します。同発電所の発電量は、年間

5.250万110キロワット時 で、一般家庭約9,300世 帯分の年間電力需要を 賄うと共に、約3万2.000 トン相当のCO<sub>2</sub>排出量削 減が見込まれています。



大分市メガソーラー建設予定地

# エネルギー・化学品カンパニ

- エネルギー・化学品カンパニー・

  - エネルギー・化学品カンパエー CFO
    - エネルギー・化学品経営企画部



福田 祐士

#### 概要 ※ イメージは米国石油ガス開発事業に係る特別損失の影響を除く。

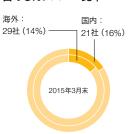
#### 全社各重要数値に占めるカンパニー比率 (イメージ)



#### 全社従業員数に占める カンパニー比率



#### 全社子会社・関連会社数に 占めるカンパニー比率

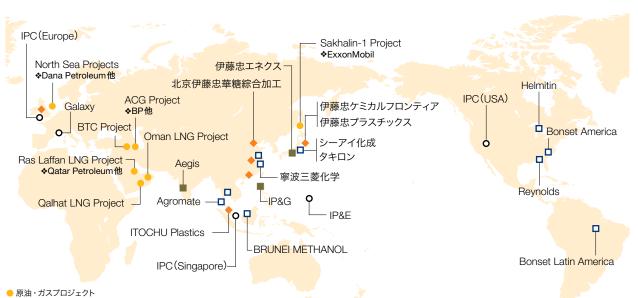


#### カンパニー内連結分野別構成比 (イメージ)



#### カンパニー内海外事業損益 割合 (イメージ)





- O エネルギートレード
- 石油製品 / LPG卸・小売
- □ 化学品製造
- ♦ 化学品トレード
- ❖オペレーター

単位: 千バレル/日※

# **2014年度の業績概況** ※ 2010~2013年度は米国会計基準

エネルギー関連事業における連結子会社取得の影響はあったものの、開発原油取引の取扱数量減少及び油価下落等により、営業利益は前期比24%減の439億円となりました。前期におけるバイオエタノール事業の一過性損失の反

動等はあったものの、営業利益の減少に加え、米国石油ガス開発事業における減損損失計上額の増加等により、当社株主帰属当期純利益は前期比86%減の24億円となりました。

**業績の推移** 単位:億円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
セグメント別資産	10,858	12,871	13,352	12,837	13,295
ROA	1.2%	3.2%	1.8%	1.3%	0.2%
営業利益	421	470	537	575	439
持分法投資損益	17	24	△ 283	△329	△ 396
当社株主帰属当期純利益	126	378	231	167	24
<主要連結対象会社からの取込損益等内訳>					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	107	130	131	157	69
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	0	△ 2	8	43	10
JD Rockies Resources Limited	△ 1	△ 1	△ 312	△ 325	△ 438
伊藤忠エネクス㈱	22	24	32	39	28
伊藤忠ケミカルフロンティア㈱	20	29	30	32	31
伊藤忠プラスチックス㈱	22	19	22	30	35
LNG配当 (税後)	63	66	77	78	83
(小計)	(233)	(265)	(△12)	(54)	(△ 182)

#### 持分権益数量実績 (販売)

 2010年度
 2011年度
 2012年度
 2013年度
 2014年度

 原油・ガス
 35.0
 33.0
 58.0
 52.0
 50.0

#### Message from the Division Company President

# 部門間シナジーによる収益拡大と 経営基盤の更なる拡充を目指します。

#### 2015年度の意気込み

「Brand-new Deal 2014」期間中は、エネルギー分野では、アゼルバイジャンACG鉱区において原油の追加生産を開始し、また英領北海での油田開発プロジェクトの開発を推進、化学品分野では、マレーシア最大級の肥料製造販売会社Agromate Holdings Sdn Bhdとの取組強化等、それぞれの事業分野においてビジネスを拡大しました。

「Brand-new Deal 2017」では、トレードによる着実な収益積上げを行うと共に、実行済み大型案件を軌道に乗せ、将来に向けた優良アセットの獲得にも注力していきます。

また、キャッシュ・フローを重視した経営と経費の適切なコントロールにより、経営基盤の更なる拡充を図ります。

加えて、資源・非資源の両分野を共にカバーする当カンパニーの特性を活かし、戦略的業務・資本提携契約を締結した CITIC / CPグループとの共同案件を積極的に構築していく方針です。

エネルギー・化学品のバリューチェーン展開を国内外で拡大することで、日本、アジアひいては世界の経済発展に貢献していきます。

<sup>※</sup> 天然ガスは6,000立方フィート=1バレルにて原油換算

- ■トレード分野におけるアジア・中東で の強固な顧客基盤
- エネルギー開発での経験・実績に 基づくノウハウ
- 競争力ある化学品関連商材調達力、 世界各地の販売拠点、パートナーと の事業展開

#### 収益機会

- アセアン等新興国を中心とした 石油・ガス需要の継続的増加
- LPG・ナフサにおける、強固な販売力 を背景としたトレード機会
- 中国、アセアン、北・中南米市場での 堅調な化学品需要の伸びとトレード の拡大

#### 挑戦 -

- 先進国の成長が頭打ちの中、成長する 新興国のエネルギー需要の取込み
- 資源価格のボラティリティに対する 的確な対応
- 川上での事業開発からトレードへの 展開、川下での重点ビジネス拡大と 新規事業

#### 中長期成長戦略

エネルギー分野では、トレードに関し、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エネルギートレードの流れにも 対応していきます。

石油・ガス開発に関しては、知見・経験を活かし、優良パー トナーと共にリスクを抑えた既存案件の拡張や生産開始済 みの案件への参画により業容の拡大を目指します。開発に あたっては、環境への配慮、地域社会との共生、安全な労働 環境等が事業継続上の課題であると認識し、パートナーと 共に適切な対策を講じています。

化学品分野では、有機化学品・合成樹脂・無機化学品の

各分野における世界規模でのトレード展開を軸として、川上 領域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。化学品の取扱いについては、国内外 の化学品関連法の遵守に向けた教育の徹底、並びに原材 料から買い手の手元に至るまでのサプライチェーン全体の 管理に向けた体制強化を図っています。

また、カンパニー全体として、戦略的業務・資本提携契約 を締結したCITIC / CPグループとのシナジー創出に向け て取組んでいく方針です。

# VALUE DRIVER

#### インド向けLPG物流事業に本格参入

2014年11月、当社グループを通じて、AEGIS GROUP INTERNATIONAL PTE. LTD.(以下、AGI社)の株式40%を取得しま した。AGI社は、インドでLPG(液化石油ガス)や石油化学製品の物流・販売事業を展開するAEGIS LOGISTICS LIMITED(イー ジス社)の子会社で、イージス社が保有する受入基地向けを中心にLPGの供給事業を担っています。インド向けのLPG販売量 は民間企業としては第1位の年間70万トン以上を誇ります。

世界のLPG海上物流量が拡大基調にある中、年間需要量がアメリカ、中国に続 き世界第3位のインドは、経済成長、人口増、政府のクリーンエネルギー政策により 一層の需要増加が見込まれ、有望な市場として注目されています。当社は現在、日本 や中国、韓国、フィリピン、インド、インドネシア、タイ等アジアに向けて、年間約500万 トンのLPGを販売しています。今後成長市場であるインドに本格参入し、イージス社 の販売網を最大限に活用してインドにおけるLPGの普及に寄与すると共に、アジア 向けLPG供給網を更に強化し、LPG関連事業の一層の拡大を図っていきます。



ムンバイのIPガス貯蔵施設(イージス社提供)

#### — 中長期成長戦略 (概念図)



## \_\_\_\_ 当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

課題	事業	事業戦略上重要である理由
人権・地域社会への配慮	エネルギー開発	エネルギー開発に際して、地域社会との共生、安全・健康に配慮した労働環境の確保を怠れば、操業停止による収益機会の逸失や法的制裁に伴うコストの増加に繋がるおそれがある。
危険・有害物質の管理	化学品事業	関連法規で定められている危険・有害物質の管理に不備があると、法的制裁、レピュテーションリスクの顕在化に繋がり、結果として取扱い停止・取扱量減少により、収入・コスト両面で影響を受ける可能性がある。

#### 機 会 米国節電サービス会社への出資及び蓄電池ビジネスの取組みについて

米国投資会社K-Road DG社と共同で、定置用リチウムイオン蓄電池システムを活用したエネルギーマネジメントサービス事業 を展開する米国Green Charge Networks社(以下、GCN)の第三者割当増資を引受け、米国市場をはじめ日本を含む海外市 場にて蓄電池システムの取扱いを開始します。GCNは蓄電池システムを遠隔で最適に制御・監視するソフトウェアを独自開発

し、顧客の最大需要電力 (ピーク電力)を削減することで、大幅な電気料金削減を 顧客に提供しており、当社としてはこの分野に本格的に参画していきます。

GCNへの出資を通じて、インテリジェンス機能を持った定置用蓄電池を最適な 条件で運用することで需要家側のピーク電力を低減し、効率的でクリーンな分散 型エネルギー社会の実現に貢献していきます。



カリフォルニア州の大学に設置されたGCNの蓄電池システム

# 食料カンパニー

#### 組織

■ 食料カンパニー 生鮮食品部門 食品流通部門

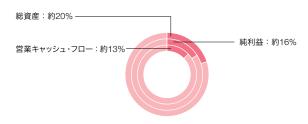
- 食料カンパニー CFO - 食料経営企画部



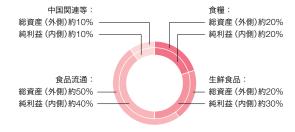
髙柳 浩二

## 概要 ※ イメージは頂新株式に係る特別利益の影響を除く。

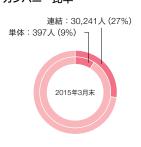
#### 全社各重要数値に占めるカンパニー比率 (イメージ)



#### カンパニー内連結分野別構成比 (イメージ)



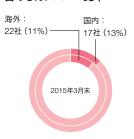
#### 全社従業員数に占める カンパニー比率



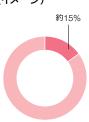
#### カンパニー内海外事業損益 割合 (イメージ)

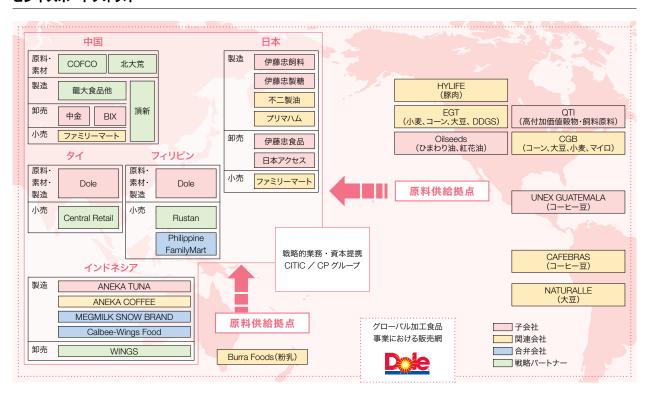


#### 全社子会社・関連会社数に 占めるカンパニー比率



#### 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)





食糧関連子会社における採算改善はあったものの、食品流 通関連子会社及び青果物関連事業のコスト増加等により 営業利益は前期よりやや減少し466億円となりました。頂 新株式に係る一過性利益の計上に加え、生鮮食品関連会 社の好調な推移及びCVS事業における関連会社株式売却 益の計上等により、当社株主帰属当期純利益は、前期の約2 倍の1,144億円となりました。

業績の推移 単位:億円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
セグメント別資産	12,087	12,984	13,702	15,752	17,722
ROA	1.9%	3.5%	3.4%	3.9%	6.9%
営業利益	398	374	404	493	466
持分法投資損益	117	201	229	215	270
当社株主帰属当期純利益	224	438	457	575	1,144
<主要連結対象会社からの取込損益等内訳>					
(株)日本アクセス**1	65	86	108	116	86
(株)シーエフアイ※2	40	24	27	43	33
頂新株式に係る特別利益	_	_	_	_	605
Dole International Holdings ㈱	_	_	0	71	48
不二製油(株)	25	23	23	21	24
プリマハム(株)	△ 14	24	24	20	27
㈱ファミリーマート	40	67	91	73	81
(小計)	(156)	(224)	(273)	(344)	(904)
<単体トレード貢献割合 (イメージ)※3>		約15%			

<sup>※1 ㈱</sup>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、2010年度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。 ※2 2014年度末においては当社連結対象外。

#### Message from the Division Company President

# Dole事業並びにCITIC / CPグループとの戦略的提携を軸に、 日本・中国・アジアでの事業基盤の拡大を図ります。

#### \_\_\_ 2015年度の意気込み

「Brand-new Deal 2017」の初年度となる2015年度は、当 カンパニーが着実かつ堅実なる成長を遂げるために布石を 打つ重要な年と位置付けています。Dole事業をはじめとす る既存事業の収益力向上に努めると共に、CITIC / CPグ ループとの戦略的提携を軸とした中国・アジアでの事業基 盤・領域の拡大を推進し、収益拡大を図ります。一方で、資 産の質・効率性を向上させるために、個々の案件をあらゆる 角度から精査し、成長性を吟味した上で資産の入替を積極 的に進めていきます。また、国内はもとより新興国においても 食の安全への関心が高まる中、当社では更なる管理体制の 強化を進め、食の安心・安全確保に注力します。これら施策 をもとに、2015年度は連結純利益550億円を目指します。

<sup>※3</sup> 頂新株式に係る特別利益の影響を除く。

#### 強み -

- 北南米、豪州を中心とした安定的な 食料原料調達力
- ■国内における強固なバリュー チェーンの構築
- Dole事業を中心としたグローバル 展開

#### 収益機会 —

- 中国、アジアを中心とした人口増、 所得増による市場拡大
- CITIC / CPグループとの戦略的 提携を軸とした事業展開

#### 挑戦 —

- アジアを中心とした世界各国での 食の安心・安全への貢献
- 国内における少子高齢化による市場 縮小への対応

#### 中長期成長戦略

当カンパニーを取り巻く環境は、国内においては一部に景 気回復に伴う売上増加も見られますが、少子高齢化による 市場縮小や消費者の低価格志向は依然として底流にあり、 円安に伴う原料価格上昇の影響も受けて決して楽観でき ない状態が続く見込みです。一方海外では、アジアを中心と した新興国において人口増加、所得増加による市場の拡大 が進み、ビジネスチャンスが拡がっています。そのような環境 下において、「財務体質強化」の全社方針に基づき、資産入 替による資産の質・効率性の更なる向上を実践し、Dole事 業並びにCITIC / CPグループと共同での事業展開を中心 に、これまで推進してきた日本、中国・アジアをはじめ全世界 における付加価値の高いバリューチェーン構築を引続き進 めていきます。

同時に、全人類規模での課題である食糧問題への取組み という観点から、食糧資源の安定供給源の確保にも注力し ます。食の安心・安全の確保は当カンパニーにおける最重 要課題であり、投資先、パートナーを含めた管理体制の更な る強化を進めていきます。

#### **VALUE DRIVER**

#### ブラジルにおける穀物内陸集荷・輸出事業へ参入

当社は、2015年3月にブラジルにおいて穀物内陸集荷・輸出事業及び大豆種子の開発・販売事業を運営するNATURALLE AGRO MERCANTIL LTDA.(以下、ナチュラーレ社)の発行株式の50%を取得しました。



ナチュラーレ社は自国内での穀物集荷事業に強みを持っており、当社の持つ日本・ アジア諸国向けの販売力・物流機能を活かし、ブラジル産穀物の取扱いを拡大して いきます。将来的には、ブラジルにおける食料バリューチェーンの強化・拡大のため、 内陸集荷サイロや港湾ターミナル等の物流インフラ、搾油事業などへの投資も視野 に入れて事業を展開していきます。

当社は、グローバル・バリューチェーンの構築・強化を目的に、既存の北米における 穀物集荷供給拠点に加え、南米における供給拠点を整備・拡大し、日本及びアジア 諸国へ向けた食糧の更なる安定供給を図ります。

農場全暑

#### — 中長期成長戦略 (概念図)



#### \_\_\_\_ 当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

課題	事業	事業戦略上重要である理由
食品安全管理	事業全般	食を扱う企業にとって食品安全管理は最も重要な取組みであり、これを怠り食品安全問題が発生した場合には、事業継続のみならず企業存続の危機を招く。
食糧資源の確保	原料事業	世界の人口増加に伴い、食料の需要が今後更に高まる見込みである一方、耕作地における大規模な干ばつや、魚介類の乱獲等による供給減少リスクが懸念されている。従い、農業・漁業資源の安定的な調達並びに新たな調達源の確保は、事業継続における重要な課題である。

#### リスク管理 輸入食品安全管理への取組み

各営業担当者が食品安全・コンプライアンス管理室と連携し、取引における食品安全を確保するための広範な施策を行っていま す。特に輸入加工食品については、海外サプライヤーの食品工場に対し最低年1回の訪問検査を実施しています。訪問時は工 場の食品衛生管理に関わる100項目と、食品防御\*1に関わる25項目を確認し、必要に応じて改善提案を行っています。

上記に加え、特に中国から輸入する食品の安全管理強化のため、2015年1月、 北京に「中国食品安全管理チーム」を新設しました。複数の中国人専任者による定 期監査に加え、抜き打ち検査・臨時監査等を通じて相互確認の機会を増やし、継続的 な改善を行っています。また、工場監査の実務経験豊富な日本人(CEAR※2登録 環境主任審査員)を専任者のトレーナーとして中国に毎月派遣し、日本国内で求めら れるレベルと遜色ない管理体制の構築を図っています。

※1 食品防御: 食品への意図的な異物混入を防御する取組み

※2 CEAR:一般社団法人産業環境管理協会・環境マネジメントシステム審査員評価登録センター



工場監査

# 住生活・情報カンパニー

#### 組織

■ 住生活・情報カンパニー

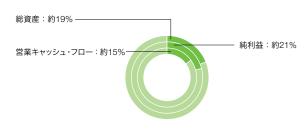
情報·通信部門建設·物流部門



住生活・情報カンパニー プレジデント 吉田 朋史

#### 概要

#### 全社各重要数値に占めるカンパニー比率 (イメージ)



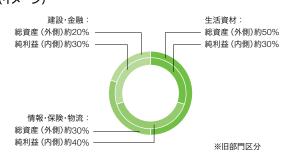
#### 全社従業員数に占める カンパニー比率



#### 全社子会社・関連会社数に 占めるカンパニー比率



#### 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)





国内情報産業関連事業の取引増加や携帯電話関連事業の 堅調な推移、建設関連プロジェクトの取引増加等に加え、主 に英ポンドに対する円安の影響等により、営業利益は前期 比16%増の伸びを見せ730億円となりました。営業利益の 増加に加え、持分法投資損益の増加、及びインターネット広告事業の一般投資化による再評価益の計上等があり、当社株主帰属当期純利益は前期をやや上回る790億円となりました。

**業績の推移** 単位:億円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
セグメント別資産	10,537	11,887	13,634	15,817	16,223
ROA	0.6%	3.4%	4.1%	5.2%	5.0%
営業利益	423	558	536	629	730
持分法投資損益	39	174	245	360	348
当社株主帰属当期純利益	60	376	521	763	790
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>					
伊藤忠建材㈱	0	18	15	30	28
ITOCHU FIBRE LIMITED	_	_	24	65	59
European Tyre Enterprise Limited	_	△ 4	22	51	47
伊藤忠テクノソリューションズ㈱	63	75	89	81	102
コネクシオ(株)	14	15	42	54	29
伊藤忠ロジスティクス㈱	7	13	12	14	19
伊藤忠都市開発㈱	17	26	18	22	24
(株)オリエントコーポレーション	△ 34	△ 37	△ 12	27	30
(小計)	(67)	(106)	(210)	(344)	(338)

#### Message from the Division Company President

# 中核事業の収益基盤の拡充と各事業分野間の連携強化により、 更なる収益拡大を図ります。

#### 2015年度の意気込み

「Brand-new Deal 2017」初年度にあたる2015年度は、前中期経営計画「Brand-new Deal 2014」において実行した投資案件の収益拡大を図ると共に、新たな投資を実行しつつ積極的な資産入替により、各事業分野において収益基盤の拡充と更なる成長を推進していきます。2012年4月のカンパニー発足以来続いている収益拡大を2015年度も引続き目指します。

また、当カンパニーの強みである各事業分野間の連携を 更に強め、シナジーを追求していきます。 CITIC / CP グループとのシナジーを追求しつつ、グローバルネットワークを有機的に発展・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。

更に、「一騎当千」の人を育て、その「一騎当千」の商人が活躍できる強い組織を作り、それらを互いに融合させることを通じて「新価値・真価値」を創造し、お客様をはじめとする各ステークホルダーへの還元と、株主価値の向上を図ります。

#### 強み・

- 各事業分野での確固たる地位と バリューチェーン
- 各事業分野間の連携を通じた シナジー創出
- 専門性を持つ各組織のサービス インフラの活用(BPO\*事業)
- ※ BPO: ビジネス・プロセス・アウトソーシング

#### 収益機会 –

- 中国・アセアン地域の人々の豊かな ライフスタイルへの変化に伴う市場 拡大
- 専門化・高度化するビジネスプロセ スに対応するインフラサービス事業 の拡大

#### 挑戦 -

- コモディティ商品 (パルプ、天然ゴム 等)や住宅市況変動に対するリスク ヘッジ
- 市場ニーズの変化、各業界の規制に 対する取組み

#### 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、各部門・分野 が業界での確固たる地位の確立を目指し専門性を強化・拡 大しています。例えば情報通信分野では、システム関連構 築事業から携帯電話流通事業まで幅広くカバーし、建設分 野では日本最大級の住宅特化型J-REITと連携した優良物 件の開発供給を、金融分野では長年に亘り国内・海外で リーテイル金融業を展開しています。

また、各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。具体的には、建設分野での自社開発賃貸住 宅に対するインターネットサービス導入、住宅資材製造会社 の海上輸送・国内配送、保険付保における物流分野及び保険 分野のグループ会社のサポート等で、グループシナジーの強化 を図っており、引続き顧客へのサービス向上と付加価値の提 供を目指していきます。これらを通じ、収益の重層化を追求 し、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。またCITIC / CPグループとの協業も推進します。

一方で顧客や消費者の環境管理ニーズに対するIT支援 エネルギーマネジメントシステム、環境配慮型マンションの 供給、セメント代替品「高炉スラグ」の輸出など、社会・環境 に関する課題をビジネスチャンスと捉えた事業も推進して います。また、生活資材分野では、森林資源の安定的な確保 と地域との共生をビジネス構築における重要課題と認識 し、ブラジル・セニブラ事業では持続可能性に配慮した森林 経営を行っています。

#### **VALUE DRIVER**

#### 国内最大手コンタクトセンター事業者(株)ベルシステム24ホールディングスへの出資



ベルシステム社の神戸サービスセンター

2014年7月、㈱ベルシステム24ホールディングスの49.9%の発行済株式を取得 しました。ベルシステム24は、約2万名のオペレーターを擁し、国内22ヵ所の自社 運営センター及び拠点を持つ国内最大手コンタクトセンター運営事業者です。 同社は電話を中心とした従来型BPO業務に加え、急速に拡大するソーシャルメ ディア等の新たなチャネルも積極的に活用し、IT技術を駆使した高効率で付加価 値の高いサービスを展開しています。当カンパニーは、同事業を新たな中核事業 の一つと位置付け、当社が持つ顧客との接点や消費者とのコミュニケーションの 品質向上・オペレーションの効率化を追求し、システム構築から運用・保守サポー トまで手掛ける伊藤忠テクノソリューションズ㈱等とのグループシナジーを発揮 し、同社の価値向上に努めていきます。

#### — 中長期成長戦略 (概念図)



#### 当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

課題	事業	事業戦略上重要である理由
持続可能な森林経営	生活資材関連事業	大規模な皆伐などにより、世界の自然林は現在も減少が続き、毎年広大な自然林が失われている。限りある森林資源の利用を継続するため、木材・住宅資材、紙パルプ・チップの分野において、持続可能な森林経営や森林認証商品の取扱いは、長期的な視野でのビジネス構築に不可欠である。

#### リスク管理 森林資源に関する特定業務要員教育

ISO14001環境マネジメントシステムのもと、環境負荷の高 い森林資源を扱うビジネスに従事する社員は年に1回「特 定業務要員教育」を受講しています。2014年度は外部の 講師を招いてCSR分野別セミナーを開催、約70名が参加 し、森林伐採の現況、サプライチェーン上の課題、NGOの 活動や他企業の対応など、最新のグローバルな動きを俯瞰

し、商社の果たす役割を改めて見 つめる機会となりました。

また、自然林の保護と森林資 源の持続的な利用を継続するた め、調達方針を策定しました。



#### 機 会 高炉スラグ輸出ビジネス

鉄鋼生産の副産物である「高炉スラグ」は、セメントの代替 品として利用されています。天然資源の節約効果に加え、 製造過程におけるエネルギー利用とCO2の発生を、セメン トのみを使用する場合に比べ4割程度削減\*できる環境に 優しい商品です。「高炉スラグ」は鉄鋼生産に伴い一定量 発生しますが、国内で利用しきれない分を10ヵ国余りに輸

出、商社機能を発揮することによ り、世界規模での資源有効利用 に寄与しています。

※ セメントと高炉スラグを55:45で混合して 使用した場合で試算



高炉スラグを使用した橋梁