

Operating Segments

繊維カンパニー

川下戦略の更なる推進及び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。



繊維カンパニー プレジデント
小関 秀一

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拡充及び入替による高効率な経営基盤の確立



事業分野

衣料用素材・繊維資材分野

天然繊維や化学繊維などの繊維原料、テキスタイルファブリック、裏地、服飾資材、機能素材、自動車、航空機、エレクトロニクス、建材土木、生活資材などのあらゆる産業用・工業用繊維資材等

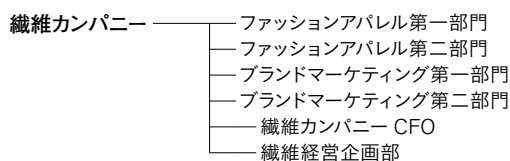
アパレル製品分野

メンズウェア、レディスウェア、シャツ、ジーンズ、インナーウェア、スポーツウェア、ユニフォーム等

ブランドビジネス

ラグジュアリー・カジュアル・スポーツ等幅広い分野での衣料品・服飾雑貨・ライフスタイルブランドのインポート・ライセンスを中心とした事業

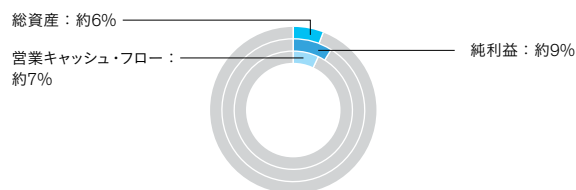
組織



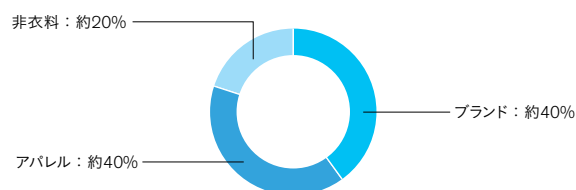
前列左から
繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント 諸藤 雅浩
(兼)ブランドマーケティング第一部門長
ファッションアパレル第一部門長 林 史郎

後列左から
ファッションアパレル第二部門長 清水 源也
ブランドマーケティング第二部門長 細見 研介
繊維カンパニー CFO 泉 竜也
繊維経営企画部長 三浦 省司

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）

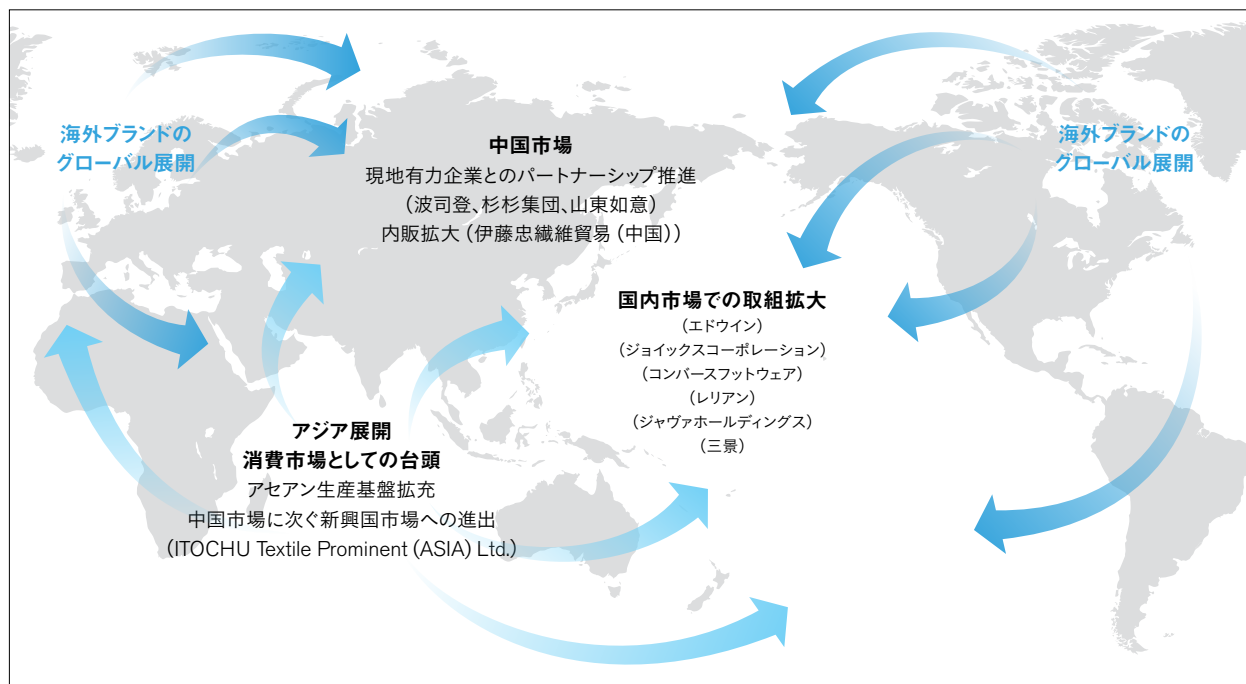


カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー

ビジネスポートフォリオ



2015年度の業績概況

中国関連事業の一般投資化に伴う再評価益の計上等はあったものの、営業利益の減少に加え、将来懸念払拭のためのアパレル関連事業における減損損失等により、当社株主帰属当期純利益は前期比175億円減益の145億円。

業績の推移 ※ 2011～2013年度は米国会計基準

単位：億円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
セグメント別資産	4,334	4,868	5,045	5,558	5,245
ROA	5.8%	6.8%	6.5%	6.2%	2.7%
営業利益	252	333	292	292	227
持分法投資損益	59	126	117	117	95
当社株主帰属当期純利益	244	312	325	320	145

<主要連結対象会社からの取込損益内訳>

ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.*	10	11	20	14	9
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	11	13	12	12	9
(株)ジョイックスコーポレーション	△3	13	13	13	11
(株)三景	40	16	15	26	10
(小計)	(58)	(53)	(60)	(65)	(39)

<単体トレード貢献割合(イメージ)>

約30%

全社従業員数に占めるカンパニー比率(人)	連結	約20,500 (19%)	約 19,000 (18%)
	単体	418 (10%)	426 (10%)
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社)	国内	24 (18%)	23 (18%)
	海外	14 (7%)	11 (6%)

※ 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います。

獲得を目指す収益機会

- 国内市場におけるインバウンドを含めた消費動向の変化
- 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



- サプライチェーンにおける人権への配慮や労働環境の改善等による、安定的な商品供給体制の構築



- リサイクル繊維の利用に代表される環境配慮型ビジネス創出等による新規需要の獲得



IN DEPTH

「デサント」ブランドの中国市場における事業拡大に向け合弁会社設立



調印式

経営資源

「デサント」ブランド × Antaグループの販売力
× 伊藤忠グループのネットワーク

付加価値の創造に向けて

当社は、海外子会社を通じ、安踏体育用品有限公司 (Anta) の子会社である安迪体育用品有限公司及び(株)デサントの韓国子会社であるデサントグローバルリテール(株)と中国に合弁会社を設立し、「デサント」ブランドの中国展開を開始することで基本合意しました。

今後は、中国を代表するスポーツ用品メーカーとして優れた販売力を持つAntaグループ、日本発の優れたブランドを展開するデサントグループ、中国に素材から製品までのバリューチェーンと現地有力企業との強固なネットワークを持つ伊藤忠グループの3社の連携により、「デサント」ブランドの中国市場における展開拡大を目指します。

挑戦すべき課題

- 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



- サプライチェーンマネジメントの精度向上と取組みの深化・拡大



- 環境関連法規制の改正への適切な対応等による事業継続性の確保

IN DEPTH

サプライチェーンマネジメント (労務管理及び環境への配慮)



TI GARMENT 社実態調査

事業戦略上重要である理由

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可能性があります。

挑戦すべき課題に対する対応

「伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針」に基づき、グループ会社も含めたモニタリング調査を継続的に実施するなど、サプライヤーと共にリスクの把握・改善の取組みを進めています。2015年度にはインナーウェア製造を行う国内子会社(株)ロイネ、ミャンマーのシャツ生産拠点である海外子会社TI GARMENT COMPANY LIMITEDにおける実態調査を外部専門家と共に行いました。今後も、サプライチェーンマネジメントの精度向上に努めていきます。

- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー



中長期成長戦略

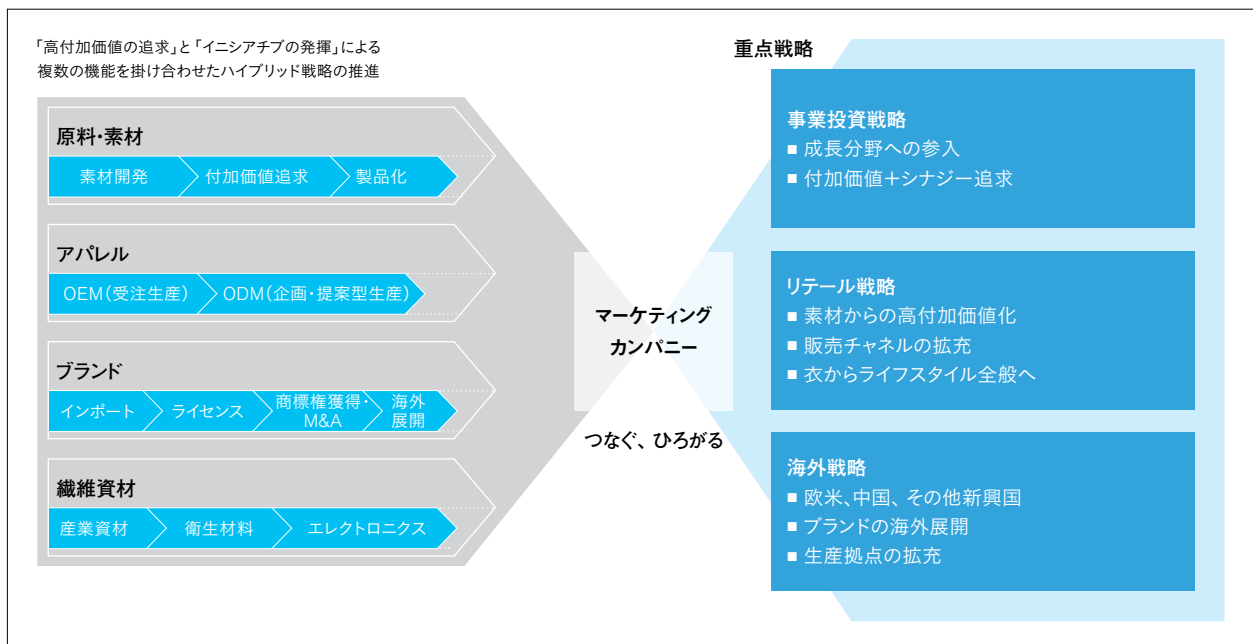
顧客視点に立つマーケティングカンパニーとしてライフスタイル全般をビジネス領域と捉え、原料・素材からアパレル、ブランド、更には繊維資材に至る、業界全般をカバーするバリューチェーンを軸に、グループ全体としての強みを発揮しながらビジネスを展開しています。

日本国内では、インバウンドも含めた消費動向の変化を捉え、付加価値の高いものづくりを推し進めると共に、展開ブランドの拡充、更には資本提携等を通じたリテール分野やライフケア分野などへの事業領域の拡大にも注力しています。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り組んでいます。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、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。

中長期成長戦略（概念図）



機械カンパニー

優良資産の積増しとバリューチェーンビジネスの再構築・強化を図り、更なる飛躍を目指します。



機械カンパニー プレジデント
吉田 多孝

強み

- 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



事業分野

プラント・船舶・航空機分野

電力、石油・ガス・石油化学プラント、水・環境関連、交通インフラ、新造船・中古船仲介、船舶ファイナンス、船舶保有、用船取引、防衛、民間航空機関連、航空機リース、航空機内装品

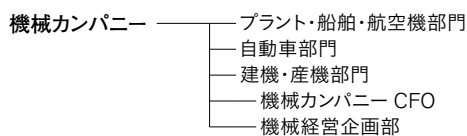
自動車分野

乗用車・乗用車生産用部品・商用車・商用車生産用部品の国内外販売及び関連事業展開

建機・産機・医療ビジネス分野

建設機械・電子システム関連機器・産業機械・医療機器の国内外販売及び関連事業

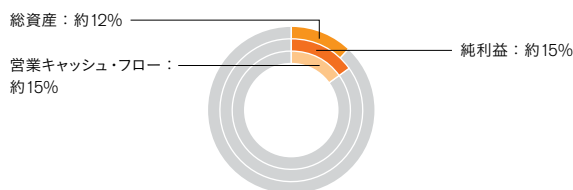
組織



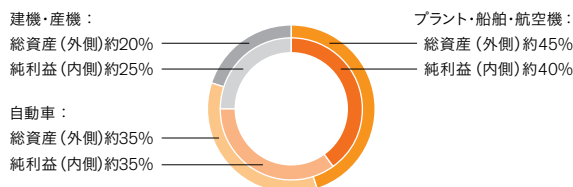
左から

- | | |
|----------------|--------|
| プラント・船舶・航空機部門長 | 佐藤 浩 |
| 自動車部門長 | 大杉 雅人 |
| 建機・産機部門長 | 本郷 義昭 |
| 機械カンパニー CFO | 平野 育哉 |
| 機械経営企画部長 | 薬師寺 久夫 |

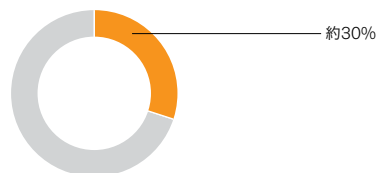
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）

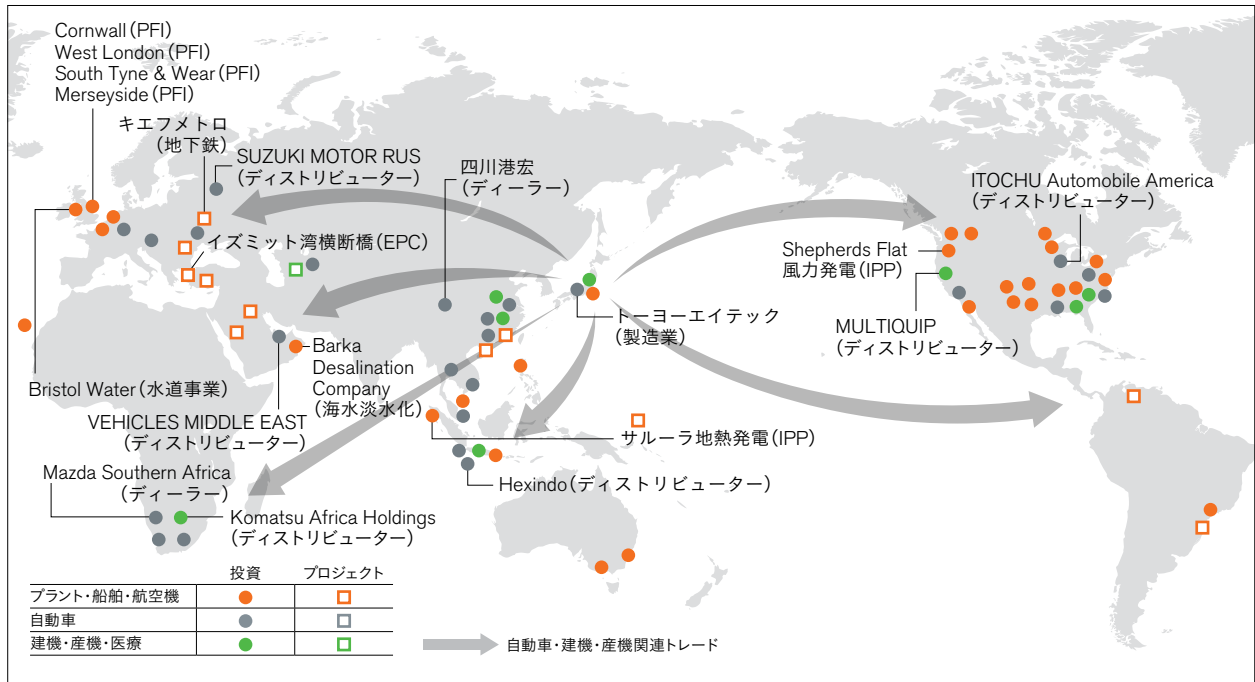


カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー

ビジネスポートフォリオ



2015年度の業績概況

営業利益は前年並みに推移し、持分法投資損益の増加はあったものの、有価証券損益及び税金費用の悪化により、当社株主帰属当期純利益は前期比62億円減益の484億円。

業績の推移 ※ 2011～2013年度は米国会計基準

単位：億円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
セグメント別資産	8,001	8,909	9,538	10,836	9,781
ROA	3.1%	3.8%	4.7%	5.4%	4.7%
営業利益	152	193	229	317	314
持分法投資損益	125	134	190	201	216
当社株主帰属当期純利益	231	321	434	546	484


<主要連結対象会社からの取込損益内訳>


日本エアスペース㈱	6	7	10	9	10
㈱ジャムコ	△12	6	9	17	15
伊藤忠建機㈱	6	9	13	9	8
東京センチュリーリース㈱	62	62	84	91	96
センチュリーメディカル㈱	9	10	11	10	3
伊藤忠マシンテクノス㈱	6	7	6	5	7
サンコール㈱	3	6	7	6	4
(小計)	(80)	(107)	(140)	(147)	(143)


全社従業員数に占めるカンパニー比率 (人)	連結	約12,500 (11%)	約9,600 (9%)
	単体	453 (11%)	449 (10%)
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率 (社)	国内	21 (16%)	17 (13%)
	海外	44 (21%)	46 (23%)

獲得を目指す収益機会

- 世界的なインフラ(電力、水・環境、交通、エネルギー)需要の拡大に伴う様々な投資機会
- 新興国での自動車需要増に伴う市場拡大
- 先進国の高齢化社会への進展に伴う先端医療機器ニーズの拡大

 地熱及び風力発電などの再生可能エネルギープロジェクトへの参画

 水需要増大に対応する水関連ビジネスへの取組み

 交通インフラ(自動車、鉄道等)の地域社会への貢献



IN DEPTH

命を繋ぐ飲用水を安定供給 オマーン最大の海水淡水化事業



プラント完成予想図

経営資源


オマーン政府との友好関係×伊藤忠グループのネットワーク


付加価値の創造に向けて


2016年3月、当社が参画するBarka Desalination Company(バルカ・デサリネーション・カンパニー)は水の安定供給に向けて、オマーン北部バルカでの日量281,000m³の海水淡水化事業契約に調印しました。同プロジェクトは、オマーン政府が推進する官民連携型事業であり、逆浸透膜(RO膜)方式の海水淡水化設備と周辺設備の建設及び20年間にわたる運営を行います。設備は2018年4月に商業運転開始を予定しており、総事業費約300百万米ドルのオマーン最大の海水淡水化事業となります。世界的な人口の増加や経済成長、地球温暖化等に起因する水需要の増加を受けて、当社は水ビジネスを重点分野として位置付け、海水淡水化や上下水事業等の拡大に取り組んでいます。

挑戦すべき課題

- 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

 インフラ事業型ビジネスでの開発地域における環境保全・地域社会・人権への配慮

 医療ビジネスにおける、急速に進む高齢化社会への対応

 再生可能エネルギーの活用による低炭素社会への対応

IN DEPTH

サルーラ地熱発電事業



プロジェクト建設現場

事業戦略上重要である理由

世界最大級の地熱源保有国であるインドネシアは、地熱を戦略的な電力源として位置付けています。インドネシア政府が掲げる地熱発電推進政策に貢献し、更に環境保全や地域社会との共生に配慮する再生可能エネルギーとしての発電事業への参画は重要な事業です。

挑戦すべき課題に対する対応

九州電力(株)、国際石油開発帝石(株)、インドネシアのPT Medco Power Indonesia、米国のOrmat Technologiesと共に事業会社Sarulla Operationsを通じ、インドネシア国有電力会社(以下、PLN社)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社)との間で、PGE社が保有する北スマトラ州サルーラ地区の地熱鉱区に出力320MWの地熱発電所を建設、2016年よりPLN社に30年間売電する長期売電契約を締結しています。今後も環境保全、地域社会等に配慮したインフラ事業型ビジネスで、新興国の経済発展に寄与していきます。

- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー



中長期成長戦略

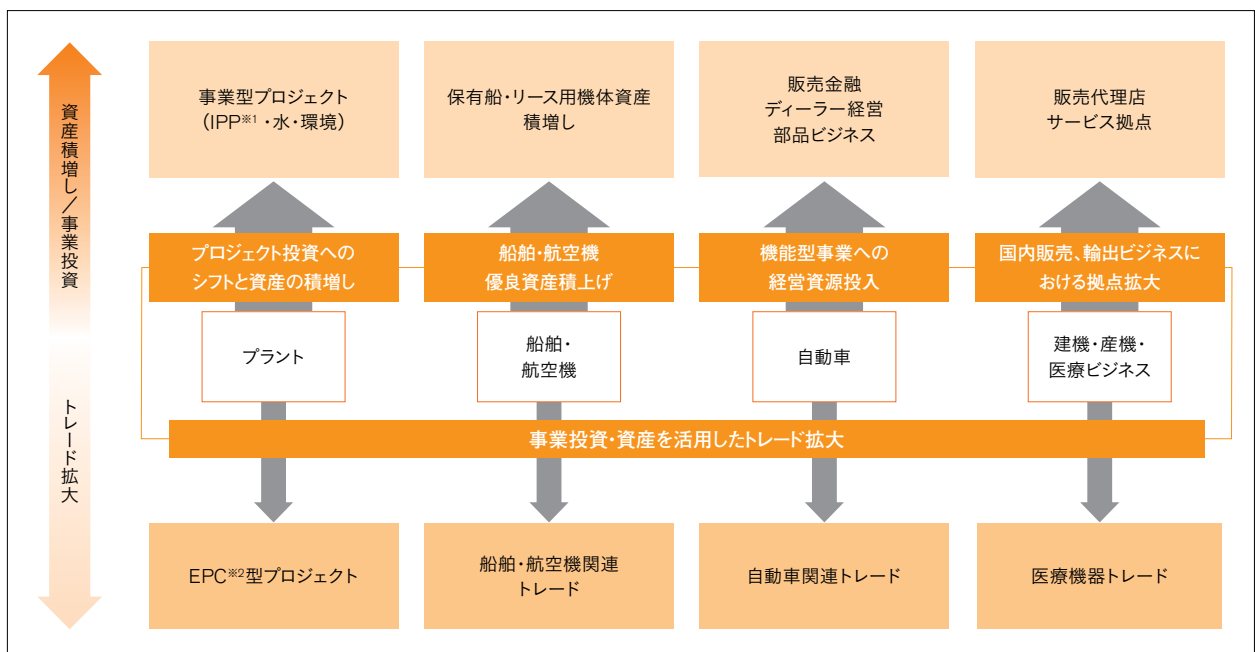
IPP・水・環境・エネルギー・交通インフラなどのインフラ事業型ビジネスでは、先進国における既設優良資産の積上げと途上国における高収益開発型案件をバランス良く推進していきます。また、船舶・航空・自動車・建機・産機の分野では、従来強みのあるトレードの拡大とバリューチェーンビジネスの再構築・強化を図ると共に、周辺分野にも厳選して投資し収益基盤の安定を図っていきます。更に、今後成長が期待される医療機器ビジネス分野では、医療機器関連バリューチェーンの構築を推進し、日本を含むアジア地域における事業投資・トレードの一層の拡大を図ります。

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り組んでいきます。

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、同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。

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)

金属カンパニー

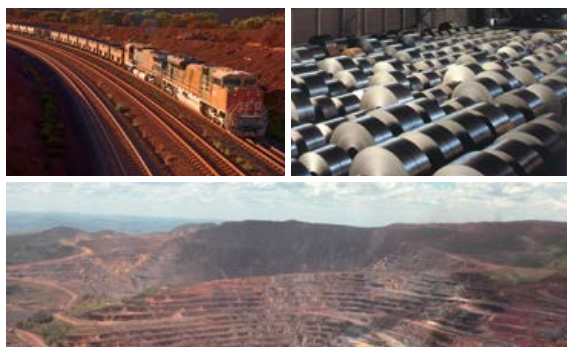
投資とトレードでバランスのとれたビジネスを展開し、
安定した収益基盤の構築と将来の成長機会の獲得に取り組んでいきます。



金属カンパニー プレジデント
米倉 英一

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
- 上流（金属・鉱物資源）から下流（鉄鋼・非鉄製品）まで幅広く厚みのあるトレードフロー



事業分野

金属資源・石炭・原子燃料分野

鉄鉱石、鉄ペレット、還元鉄、レアメタル、ベースメタル、アルミ、アルミナ、合金鉄及びその原料、原料炭、コークス、一般炭、原子燃料

鉄鋼・非鉄製品分野

厚板、熱延・冷延鋼板、亜鉛鉄板、機械構造用鋼、ステンレス鋼、高張力鋼、各種特殊鋼、建材、溶接鋼管、継目無し鋼管、線材、海洋鉄構造物、橋梁、ビル鉄骨、レール、非鉄・アルミ製品、アルミ圧延品、アルミ型材、電線、光ケーブル、電子材料、鉄スクラップ、銑鉄、金属粉、電極、活性炭

ソーラー・環境ビジネス分野

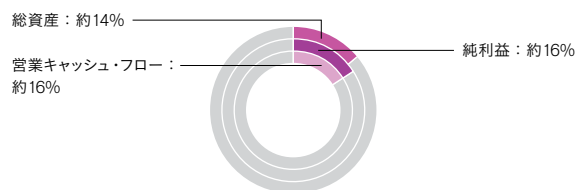
バイオマス、排出権、ソーラー発電関連全般

組織

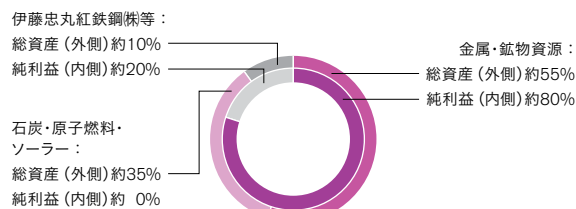


左から
 金属資源部門長 土橋 修三郎
 鉄鋼・非鉄・ソーラー部門長 岡田 明彦
 金属カンパニー CFO 松井 紀雄
 金属経営企画部長 瀬戸 憲治

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）

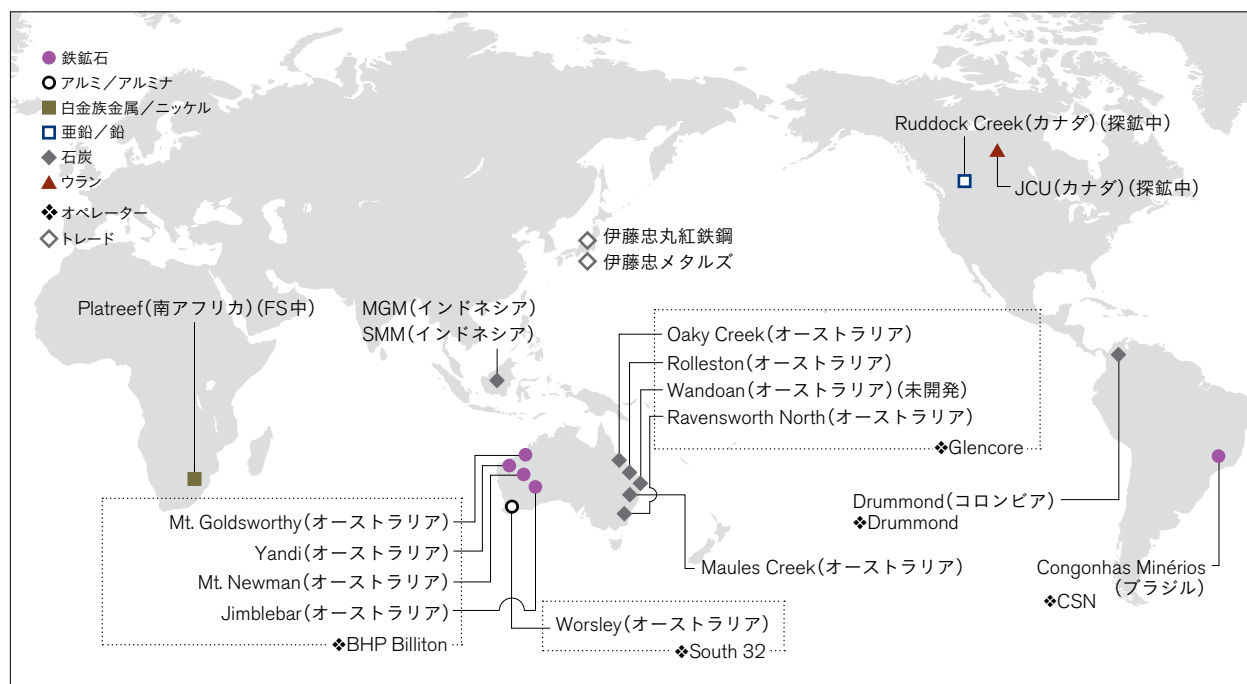


カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー

ビジネスポートフォリオ



2015年度の業績概況

前期のブラジル鉄鉱石事業における減損損失計上の反動はあったものの、資源価格の下落に加え、豪州石炭事業による減損損失の計上及び一部資産売却に伴う損失等により、当社株主帰属当期純利益は前期比279億円悪化の167億円の純損失。

業績の推移 ※ 2011～2013年度は米国会計基準

単位：億円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
セグメント別資産	10,157	11,752	13,082	12,618	8,764
ROA	17.4%	7.5%	6.0%	0.9%	—
営業利益	1,016	574	732	471	116
持分法投資損益	443	421	343	△468	183
当社株主帰属当期純損益	1,421	825	741	112	△167

<主要連結対象会社からの取込損益内訳>

伊藤忠メタルズ(株)	12	13	14	2	20
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	893	503	584	423	△226
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	129	128	130	128	66
日伯鉄鉱石(株)	368	104	38	△448	△9
ITOCHU Coal Americas Inc. (ICA)	20	35	5	1	△23
(小計)	(1,422)	(783)	(771)	(106)	(△172)

全社従業員数に占めるカンパニー比率(人)	連結	約550 (0.5%)	約500 (0.5%)
	単体	220 (5%)	207 (5%)
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社)	国内	5 (4%)	6 (5%)
	海外	8 (4%)	8 (4%)

持分権益数量実績(販売)

単位：百万トン

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
鉄鉱石	16.1	17.6	18.1	20.5	20.0
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	12.4	13.4	16.0	18.7	19.2
日伯鉄鉱石 (NAMISA社アランル鉄鉱山)	3.7	4.3	2.0	1.8	0.8
石炭	8.9	11.6	10.7	13.2	13.4
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	6.8	7.0	7.0	7.4	7.5
ICA (Drummond社コロンビア炭鉱)	2.1	4.5	3.7	5.8	5.9

獲得を目指す収益機会

- 金属・鉱物資源及びエネルギーの長期的な需要拡大
- 保有権益を起点としたトレード拡大及びサプライチェーンの構築
- 優良パートナーとのビジネス強化と新規事業開発



■ 太陽光などの再生可能エネルギーの普及・本格化



■ バイオマス発電事業の進展とバイオマス燃料市場の拡大



■ 循環型社会形成に向けた資源リサイクルの発展



IN DEPTH

ブラジル鉄鉱石事業関連資産の統合



Casa de Pedra 鉱山

経営資源

ブラジルCSN社が保有する世界有数の資源プロジェクト × 日本・アジア・ブラジルの有力企業によるアライアンス

付加価値の創造に向けて

2015年11月、当社は他株主と共に、それまで保有していたブラジルの鉄鉱石生産会社NAMISA社と、同社の現地パートナーであるCSN社の鉱山部門を統合しました。CSN社の鉱山部門は規模と品質で世界的に有名なCasa de Pedra鉱山のみならず、鉱石を輸送する鉄道会社株式や鉱石を積み出す港湾ターミナルを保有し、統合会社は世界第一級の鉱山とロジスティクスを備えた一貫操業を行う鉱山会社に生まれ変わりました。本件は、単なる有形資産の統合にとどまるのではなく、アジア・ブラジルの有力企業が、経営・操業・販売においてそれぞれが持つ強みを結集し、事業における相乗効果と成長を狙った取組みです。

挑戦すべき課題

- 事業環境の変化にも揺るがないバランスのとれた収益基盤の確立
- 保有権益の生産効率改善による市況変動への耐性強化
- 金属・鉱物資源の安定調達に向けた優良権益の獲得



■ 資源開発案件における地域社会との共生



■ 環境・生態系への影響、健康、安全な労働環境に配慮した、持続可能な資源開発



■ サプライチェーンマネジメントの徹底と継続的なモニタリング

IN DEPTH

再生可能エネルギー分野における取組み



大分日吉原太陽光発電所全景

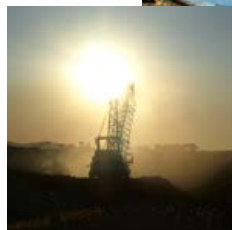
事業戦略上重要である理由

地球温暖化防止、またそれに向けた低炭素社会の実現はまさに地球規模での最重要課題の一つです。国内外を問わず太陽光発電、バイオマス発電をはじめとした再生可能エネルギーの導入・普及に向けた取組みが行われており、再生可能エネルギー市場は今後も着実に拡大していくものと見込まれています。

挑戦すべき課題に対する対応

2016年3月、(株)九電工と三井造船(株)との共同事業となる大分日吉原太陽光発電所の商用運転を開始しました。本発電所の発電出力は4万4,800kWであり、一般家庭約9,300世帯分の年間電力需要を賄うと共に、年間約3万2,000トン相当のCO₂排出量削減が見込まれています。このほかにも現在操業中の西条小松太陽光発電所(愛媛県)に加え、岡山県及び佐賀県においても新たな建設工事を進めています。今後も再生可能エネルギーによる発電事業並びに関連トレードビジネスを国内外で積極的に推進します。

- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー



中長期成長戦略

投資とトレードでバランスのとれたビジネスを展開し、安定した収益基盤の構築と将来の成長機会の獲得に取り組んでいきます。

資源開発分野では、コスト競争力など優位性のある権益を確保すると共に、継続的な生産効率改善により市況変化への耐性を高めていきます。また、安定調達に課題のある非鉄資源やレアメタル権益の獲得等を含め、資産ポートフォリオの更なる拡充と最適化を進めていきます。

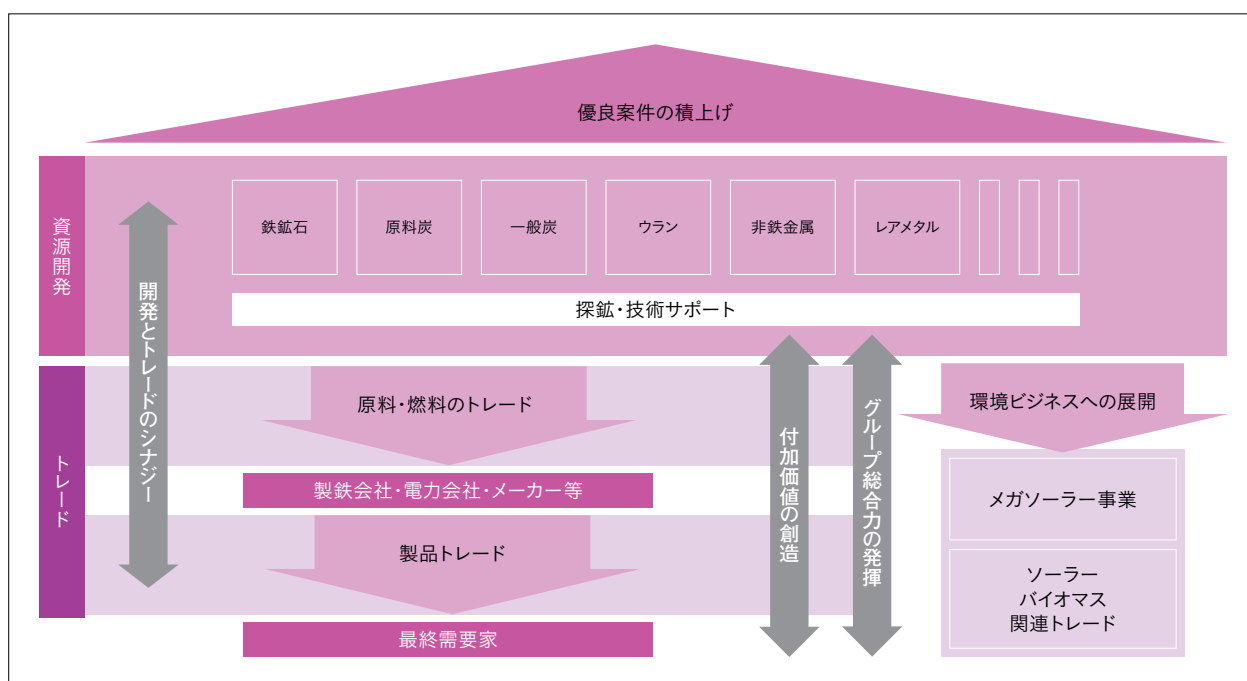
また、トレードビジネスにおいては、保有権益を起点とした原料・燃料のトレード拡大、製品分野を含むバリューチェーンの構築、そしてグループの総合力を活かした付加価値の創造

を通じて、川上から川下まで幅広く厚みのあるトレードフローを展開していきます。

戦略パートナーであるCITIC / CPグループとの連携を強化し、資源開発・トレードの両面において、お互いの強みを活かした協働を推進します。

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、安全な労働環境の確保を徹底し、持続可能な金属・鉱物資源の開発を推進していきます。また、メガソーラー事業、バイオマス燃料トレード、リサイクルビジネスといった地球環境に優しい事業への挑戦を積極的に行っていきます。

中長期成長戦略（概念図）



エネルギー・化学品カンパニー

部門間シナジーによる基礎収益拡大と新規分野への挑戦により
経営基盤の更なる拡充を目指します。



エネルギー・化学品カンパニー
プレジデント
今井 雅啓

強み

- エネルギー・化学品分野におけるアジア・中東を中心とした
強固な顧客基盤
- 化学品・エネルギー分野における全世界に広がる販売ネット
ワーク
- 化学品分野における川上から川下に至る事業ポートフォリオ



事業分野

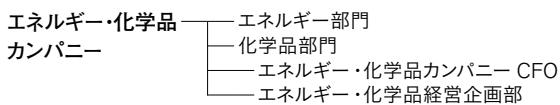
エネルギー分野

原油、NGL、ガソリン、ナフサ、灯油、ジェット燃料、軽油、
重油、船舶燃料、潤滑油、アスファルト、LPG、LNG、天然ガス、
電力等

化学品分野

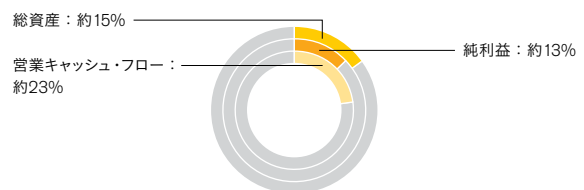
合繊原料、芳香族、アルコール類、硫黄、肥料、無機鉱産資源、
医薬品、合成樹脂、生活関連雑貨、包装資材原料、
精密化学品、電子材料等

組織

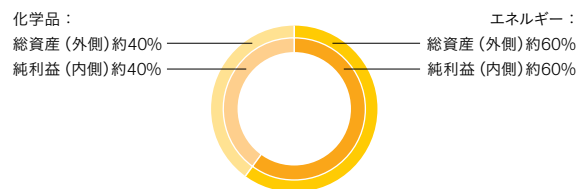


左から
エネルギー部門長 安田 貴志
エネルギー・化学品カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼) 化学品部門長 石井 敬太
エネルギー・化学品カンパニー CFO 中島 聡
エネルギー・化学品経営企画部長 大久保 尚登

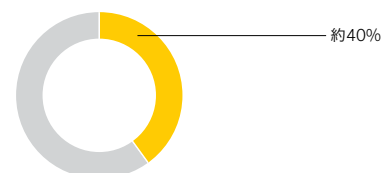
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）

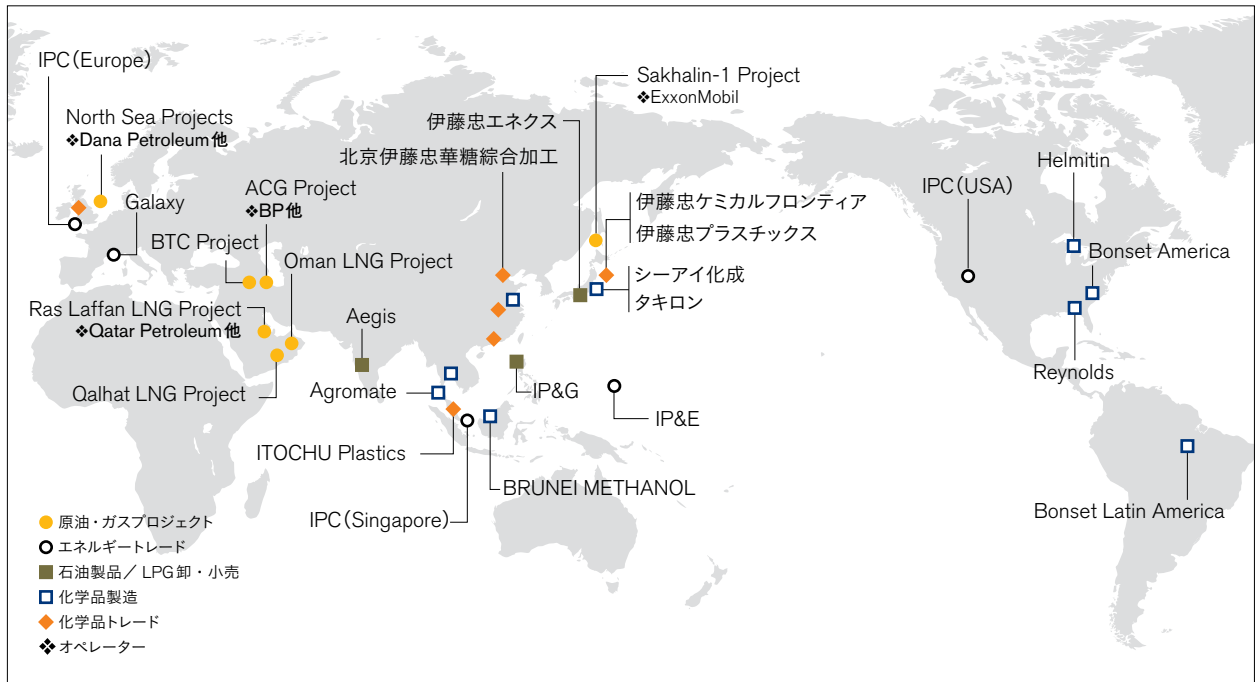


カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー

ビジネスポートフォリオ



2015年度の業績概況

営業利益の増加に加え、前期の米国石油ガス開発事業における減損損失の反動及び当期の撤退における税金費用等の好転もあり、北海油田開発案件に係る減損損失の計上はあったものの、当社株主帰属当期純利益は前期比531億円増益の555億円。

業績の推移 ※ 2011～2013年度は米国会計基準

単位：億円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
セグメント別資産	12,871	13,352	12,837	13,295	10,771
ROA	3.2%	1.8%	1.3%	0.2%	4.6%
営業利益	470	537	575	439	462
持分法投資損益	24	△283	△329	△396	△3
当社株主帰属当期純利益	378	231	167	24	555

<主要連結対象会社からの取込損益内訳>

ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	130	131	157	69	50
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	△2	8	43	10	23
JD Rockies Resources Limited*	△1	△312	△325	△438	—
伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	29	30	32	31	31
伊藤忠プラスチック(株)	19	22	30	35	35
シーアイ化成(株)	12	11	12	11	13
伊藤忠エネクス(株)	24	32	39	28	41
タキロン(株)	5	10	13	7	9
LNG配当(税後)	66	77	78	83	48
(小計)	(282)	(9)	(79)	(△164)	(250)

全社従業員数に占めるカンパニー比率(人)	連結	約11,700 (11%)	約11,600 (11%)
	単体	335 (8%)	329 (8%)
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社)	国内	21 (16%)	16 (13%)
	海外	29 (14%)	27 (14%)

※ 2015年度1Qにおいて当社連結対象会社ではありません。

持分権益数量実績

単位：千バレル/日*

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
原油・ガス	33.0	58.0	52.0	50.0	30.0

※ 天然ガスは6,000立方フィート=1バレルにて原油換算

獲得を目指す収益機会

- 強固な販売力を背景とした原油、石油製品及びLNGのトレード拡大
- 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



- 世界的な人口増加による食料需要拡大への対応（肥料ビジネス等）



- 地球温暖化に対応した電力消費削減への取組み



IN DEPTH

Agromate社



Agromate社が取扱う肥料

経営資源

Agromate社の持つ東南アジア肥料販売製造事業 × 伊藤忠グループの持つグローバルネットワーク

付加価値の創造に向けて

当社は、2012年7月に、マレーシア最大級の肥料販売事業を行うAgromate Holdings Sdn Bhd（以下、「Agromate社」）の株式25%を取得しました。Agromate社は1970年創業、マレーシア国内に9カ所、インドネシア国内に6カ所の物流拠点、年間26万トンの生産能力を持つNPK肥料工場を有し、年間約160万トンの肥料を販売するアジア域内でも有数の規模を誇るマレーシア最大級の肥料販売製造会社です。

世界的な人口増加に伴い、食料需要が増加する中、肥料資源の需給は中長期的に逼迫することが予想されます。当社のネットワークを活かし、仕入れソースの拡充を図ると共に、アジア域内を中心に強固な販売体制を構築していきます。

挑戦すべき課題

- 優良パートナーとのコスト競争力あるエネルギー開発案件の推進
- 電力自由化に伴う電力トレード事業への進出
- 中国の産業構造変化による化学品の内製化に伴う、内需型トレードへのシフトや高付加価値品の展開
- 変化する化学品関連法規制に対する遵守体制の構築



- エネルギー開発分野での「HSE(Health, Safety, Environment)」への配慮



- 地域社会との共生

IN DEPTH

アゼルバイジャン カスピ海ACG鉱区における原油生産



洋上掘削設備 (BP社提供)

事業戦略上重要である理由

1996年にアゼルバイジャンACG鉱区に参画後、原油の開発・生産を行っており、世界有数の生産量を誇ります。カスピ海で豊富な経験を有するBP p.l.c.（以下、BP社）と他オイル・メジャー等、優良なパートナーとの共同案件で、今後も長期にわたる持続的な安定生産を目指す当カンパニーの主要事業の一つです。

挑戦すべき課題に対する対応

本鉱区は日量約60万バレルの原油生産を行っており、その原油は当社が出資するBTCパイプラインを通じ、アゼルバイジャンのバクーからジョージアのトビリシ経由、トルコのジェイハンに搬送し出荷しています。本鉱区は当社（4.3%）のほか、オペレーターであるBP社（35.8%）、アゼルバイジャン国営石油会社SOCAR社（11.6%）、Chevron社（11.3%）、INPEX社（11.0%）、Statoil社（8.6%）、ExxonMobil社（8.0%）他のコンソーシアムを組成しており、今後も地域社会や環境に配慮しながら、エネルギー資源の安定供給を行ってまいります。

- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー



中長期成長戦略

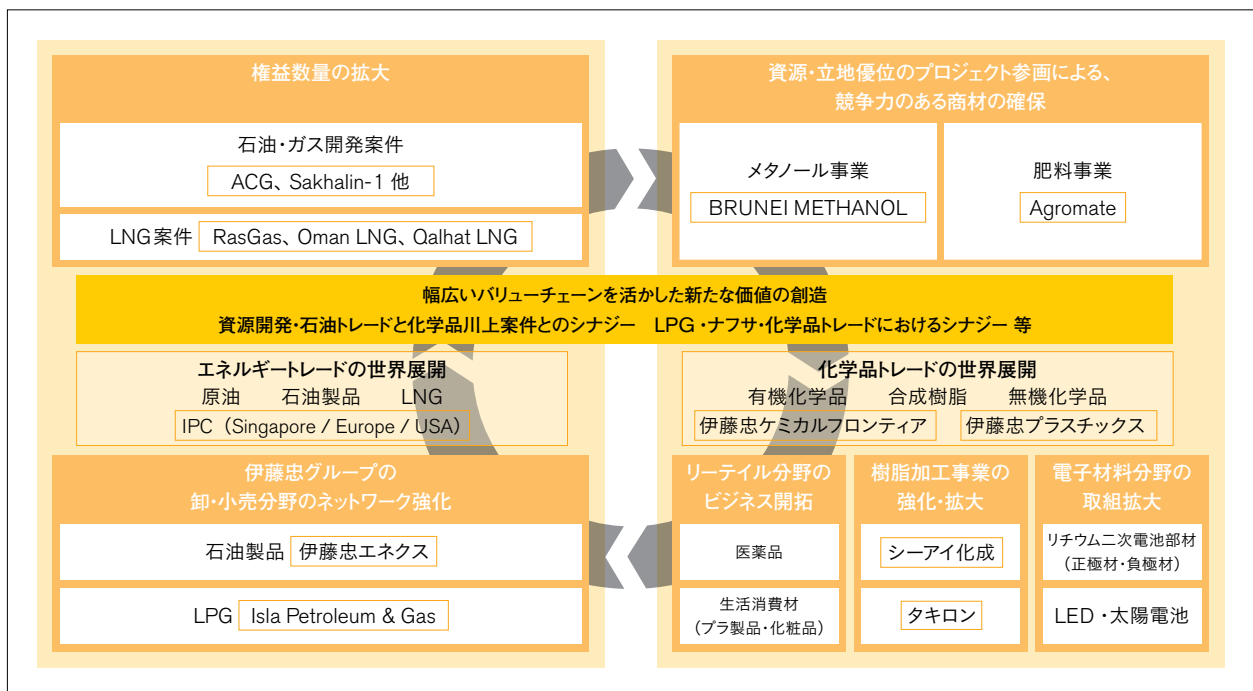
エネルギー・貿易分野では、従来のフローであるアジア各国間での輸入／卸売事業の継続・拡大を図ると共に、北米からアジアという新しいトレードの流れにも引き続き対応していきます。エネルギー開発に関しては、知見・経験を活かし、優良パートナーと共にリスクを抑えた既存案件の拡張やコスト競争力のある新規案件への参画により、将来の収益基盤の拡大を目指します。開発にあたっては、環境への配慮、地域社会との共生、安全な労働環境等が事業継続上の課題であると認識し、パートナーと共に適切な対策を講じていきます。

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、各種

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き、医薬品を含むリーテイル・樹脂加工・電子材料・精密化学品分野への取組みを推進することにより、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を強化していきます。

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引き続き取り組んでいく方針です。

中長期成長戦略（概念図）



※ □ … 会社名、プロジェクト名

食料カンパニー

Dole 事業をはじめとする既存事業の収益力向上と、CITIC / CPグループとの戦略的提携を軸とした日本・中国・アジアでの事業基盤・領域の拡大を図ります。



食料カンパニー プレジデント
高柳 浩二

強み

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



事業分野

食糧原料分野

海外各国から小麦、大麦、とうもろこし、大豆、米、パーム油等の食糧原料を日本・アジアを中心とした第三国向けに調達

製造加工分野

Dole、プリマハム、不二製油、伊藤忠製糖等の事業会社を通じての生産・加工分野での取組強化

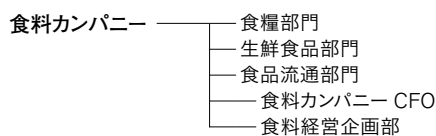
中間流通分野

伊藤忠食品、日本アクセス等の総合食品卸を軸とした付加価値の高いサービスの提供

リーテイル分野

ファミリーマートを中心に、消費者ニーズを起点とした付加価値の高いバリューチェーンの構築

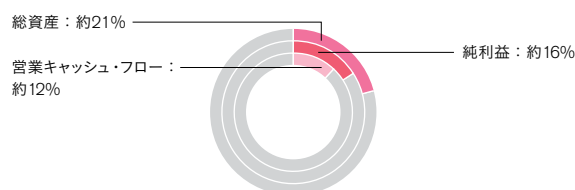
組織



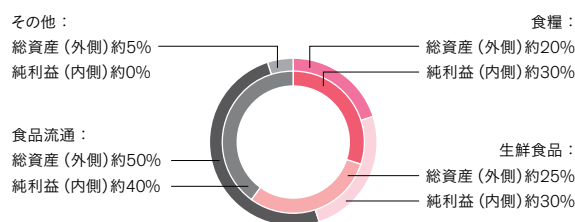
左から

- | | |
|----------------------------|-------|
| 食糧部門長 | 高杉 豪 |
| 生鮮食品部門長 | 山村 裕 |
| 食料カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント | 久保 洋三 |
| 食品流通部門長 | 高垣 晴雄 |
| 食料カンパニー CFO | 京田 誠 |
| 食料経営企画部長 | 田中 建治 |

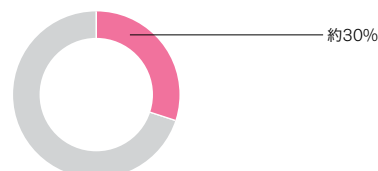
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）

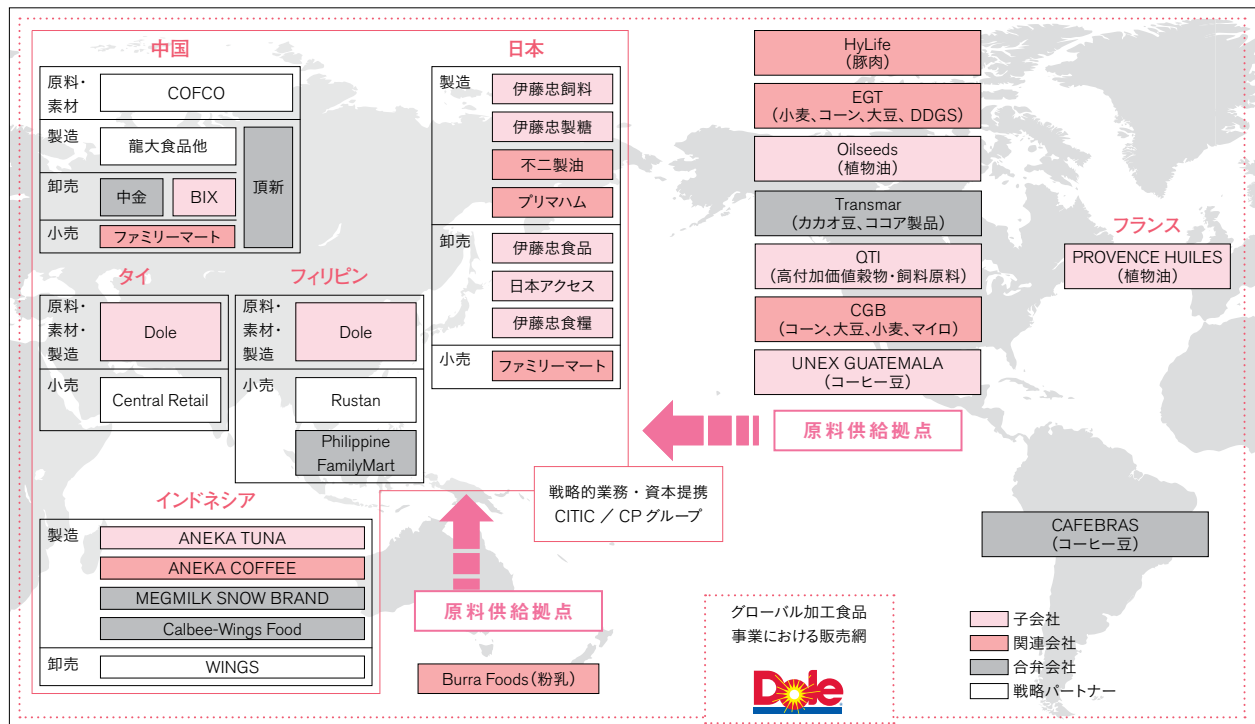


カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー

ビジネスポートフォリオ



2015年度の業績概況

営業利益は増加したものの、前期における頂新株式に係る一過性利益の反動及び青果物関連子会社における減損損失の計上等により、当社株主帰属当期純利益は前期比889億円減益の255億円。

業績の推移 ※ 2011～2013年度は米国会計基準

単位：億円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
セグメント別資産	12,984	13,702	15,752	17,722	17,231
ROA	3.5%	3.4%	3.9%	6.9%	1.5%
営業利益	374	404	493	466	487
持分法投資損益	201	229	215	270	173
当社株主帰属当期純利益	438	457	575	1,144	255

<主要連結対象会社からの取込損益内訳>

(株)日本アクセス	86	108	116	86	89
(株)シーエフアイ ^{※1}	24	27	43	33	—
Dole International Holdings (株)	—	0	71	48	△169
不二製油グループ本社 ^{※2}	23	23	21	24	24
プリマハム(株)	24	24	20	27	26
(株)ファミリーマート	67	91	73	81	61
伊藤忠食品(株)	23	19	10	13	15
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	—	1	0	21	26
(小計)	(247)	(293)	(354)	(333)	(72)

<単体トレード貢献割合 (イメージ)>

全社従業員数に占めるカンパニー比率 (人)	連結	約30,200 (27%)	約 30,200 (29%)
	単体	397 (9%)	406 (9%)
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率 (社)	国内	17 (13%)	18 (14%)
	海外	22 (11%)	20 (10%)

※1 2014年度末において当社連結対象会社ではありません。

※2 不二製油グループ本社(株)は、2015年10月1日をもって持株会社体制へ移行しており、社名を不二製油(株)より変更しています。

獲得を目指す収益機会

- 国内における強固なバリューチェーン
- CITIC / CPグループとの戦略的提携を軸とした事業展開
- 中国、アジアを中心とした人口増、所得増による市場拡大
- 食の安心・安全に対する消費者意識の一層の高まり



- サステナブル原料の供給体制の強化



IN DEPTH

カナダの事業会社 「HyLife(ハイライフ)」での取り組み



HyLife工場での豚肉加工過程

経営資源

一貫生産による安心・安全で美味しい豚肉の生産事業

付加価値の創造に向けて

カナダ・マニトバ州で豚肉生産事業を行っているHyLife Group Holdings.(HyLife)の株式を、当社は49.9%保有しています。同社は養豚農場、配合飼料工場、豚肉加工までの一貫生産を行っており、トレーサビリティが確立された、安心・安全で高品質な製品の安定供給を実現しています。また、この一貫生産によりお客様の個々のニーズを養豚現場までフィードバックすることが可能となり、日本向けにカスタマイズしたスペシャルティ・プログラムを確立し、市場でも高評価を受け、現在は対日向け冷蔵パーク輸出量でカナダNo. 1となりました。当社の駐在員も加わり、日々の管理・監督を徹底しています。

挑戦すべき課題

- 国内における少子高齢化による市場縮小への対応
- 食糧資源の安定供給源の確保
- 海外における強固なバリューチェーンの構築
- 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



- 地域社会への貢献



- 気候変動リスクへの対応

IN DEPTH

成長戦略の一環としての 地域社会への貢献



Dole社から贈られた学習用品を持った子どもたち

事業戦略上重要である理由

当社が100%出資するDole International Holdings(株) (以下、Dole社)は、アジアでの青果物事業及び全世界での加工食品事業を展開しています。Dole社は、企業の継続・発展のために人・環境・社会が最も重要な資源であると考え、様々なCSR活動を通じて地域社会に貢献することを成長戦略の一環と位置付けています。

挑戦すべき課題に対する対応

Dole社は2015年度に、フィリピン、スリランカ、日本、韓国、中国、北米等の国々において、約2百万米ドルを費やし、約60の学校への教材・施設・給食の寄付活動、約300件の奨学金の給付、障害のある子どもたちへの教育機会の提供、住宅・インフラ整備、農業機器の寄付、農家への技術指導、地域イベント後援などの地域活性化、更に資源リサイクルプログラムの提供、河川保護、CO₂排出量監視などの環境保護活動を実施しています。

- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー



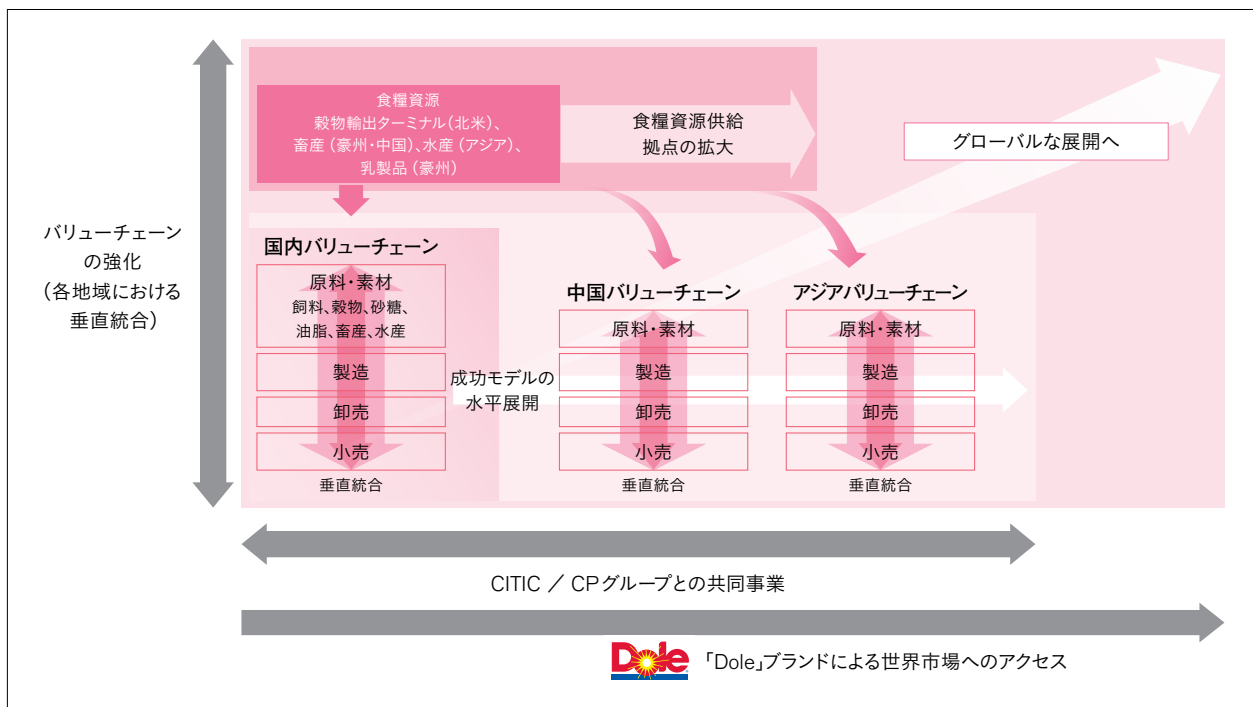
中長期成長戦略

当カンパニーを取り巻く環境は、国内においては家計所得の伸び悩み等から個人消費は低迷し、更には年明け以降の円高、株安傾向の強まりを受け、消費マインドが悪化するなど、一段と厳しさを増しています。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広がっています。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。また、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、海外サプライヤーの管理体制、商品特性、加工工程における衛生上のリスク等の個別事情に応じて、訪問監査の対象先や頻度を設定するなど、食料取引における安全確保のための広範な施策を行っています。今後も投資先、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。

中長期成長戦略（概念図）



住生活カンパニー

中核事業の収益基盤の強化と積極的な資産入替を図ると共に、付加価値の高い新規投資に挑戦します。



住生活カンパニー プレジデント
原田 恭行

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
- 資産ポートフォリオの積極的な入替による経営基盤の強化



事業分野

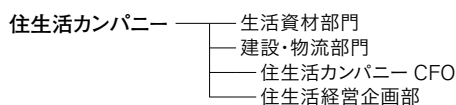
生活資材分野

原木、製材、木質繊維板、建材製品、木材チップ、木材パルプ、古紙、コットンリントナー、紙、板紙、紙製品、天然ゴム、タイヤ、ガラス、セメント、スラグ、外溝資材、耐火物、天然石膏、バイオマス燃料（チップ・ペレット等）等

建設・物流分野

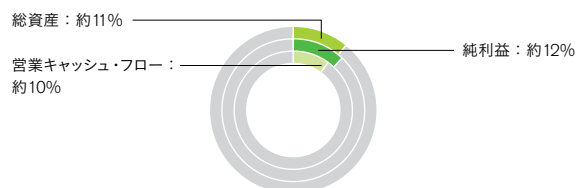
不動産開発関連、不動産ソリューション、PFI、建設設備・資機材取引（事業会社：分譲マンション、不動産管理・運用、戸建住宅・リフォーム事業等）、物流ソリューション事業（3PL、物流センター管理・運営、国際複合一貫物流、自動車物流）、海運サービス

組織

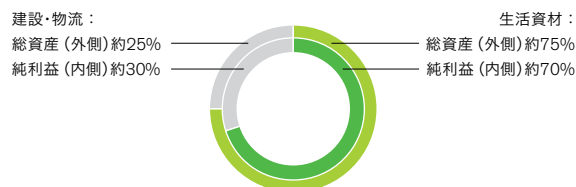


左から
生活資材部門長 浦島 宣哉
建設・物流部門長 真木 正寿
住生活カンパニー CFO 福島 昇
住生活経営企画部長 荒木 稔

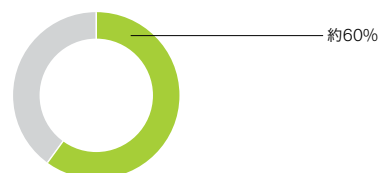
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー

ビジネスポートフォリオ

生活資材部門		建設・物流部門	
			
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	国内住宅開発	海外不動産開発
			
欧州タイヤ卸・小売事業	北米建材事業	物流施設開発	物流オペレーション事業

2015年度の業績概況

営業利益及び持分法投資損益の増加に加え、北米住宅資材関連子会社の売却益計上はあったものの、欧州タイヤ事業における減損損失の計上等により、当社株主帰属当期純利益は前期比103億円減益の256億円。

業績の推移 ※ 2011～2013年度は米国会計基準

単位：億円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
セグメント別資産	—	—	—	9,540	8,108
ROA	—	—	—	3.8%	2.9%
営業利益	—	—	—	332	344
持分法投資損益	—	—	—	143	170
当社株主帰属当期純利益	—	—	—	359	256

<主要連結対象会社からの取込損益内訳>

伊藤忠建材(株)	18	15	30	28	17
日伯紙パルプ資源開発(株)	21	20	40	14	37
ITOCHU FIBRE LIMITED	—	24	65	59	69
European Tyre Enterprise Limited	△4	22	51	47	△299
伊藤忠紙パルプ(株)	2	6	6	6	9
大建工業(株)	2	3	6	7	11
伊藤忠都市開発(株)	26	18	22	24	28
伊藤忠ロジスティクス(株)	13	12	14	19	21
PT. KARAWANG TATABINA INDUSTRIAL ESTATE	6	8	18	20	4
(小計)	(84)	(128)	(252)	(224)	(△103)
全社従業員数に占めるカンパニー比率(人)	連結 単体				約17,500 (16%) 約 16,000 (15%)
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社)	国内				22 (16%) 18 (14%)
	海外				31 (15%) 28 (14%)



獲得を目指す収益機会

- 中国・アセアン地域の人々の生活水準向上による市場拡大
- 国内消費マインドの改善
- 専門化・高度化する物流インフラサービス需要の拡大



- 環境配慮型の商材や建物に対するニーズ



- 森林認証を取得した木材に対するニーズ

IN DEPTH

国内外で物流（3PL）事業と物流施設開発を加速



伊藤忠物流（中国）有限公司 物流センター

経営資源

総合商社ならではの「商流」×当社グループにおける物流ネットワーク・専門性・知見の活用

付加価値の創造に向けて

近年の高度化・多様化する物流ニーズに応えるため、国内外で先進物流施設運営・開発の取組みを加速させています。伊藤忠物流（中国）有限公司は、中国全土をカバーする物流ネットワークを展開し、グローバル企業へサプライチェーンを提供。また近年は成長著しいネット通販、コールドチェーンに注力し、物流にとどまらない付加価値の開発に取り組んでいます。不動産分野でも中国江蘇省無錫市で物流施設開発案件に着手し、今後もニーズに合わせた更なる開発計画を検討しています。国内外物流（3PL）事業や、国内外物流施設開発事業において培った専門性、知見を融合させ、物流関連ビジネスのますます強固なバリューチェーンの構築と収益基盤の強化を目指していきます。

挑戦すべき課題

- コモディティ商品（パルプ・天然ゴム等）や住宅の市況変動のリスクヘッジ
- 市場ニーズの変化、各業界の規制に対する対応
- 海外有力パートナーとの海外市場開拓



- 持続可能な資源の利用



- 地域社会との共生



- 取扱い原料におけるトレーサビリティの確保

IN DEPTH

METSA FIBRE 社での取組み （持続可能な森林資源の安定供給）



METSA FIBRE 社 ヨーヴェノ工場

事業戦略上重要である理由

フィンランドでは原木成長量が消費量を大きく上回っており、長期的な原木の安定供給が可能な国です。持続可能な森林資源利用を推進すると共に、地域社会との共生が重要な施策となります。

挑戦すべき課題に対する対応

当社はフィンランドの世界最大級のパルプメーカー、年間約230万トンのパルプ生産量を誇るMETSA FIBRE社の株式24.9%を保有しています。そして主にアジア市場向け針葉樹パルプは、当社が独占販売代理店として販売。また、METSA FIBRE社は約80万トンの大規模増産を決定し、2018年には年間パルプ生産量は約310万トンに到達する見通しです。優良パートナーとの取組みを通じ持続可能な森林資源利用を推進すると共に、パルプ製造過程で電力も創出、自社使用以外の余剰分は周辺地域へ供給し、地域での化石燃料消費削減にも貢献しています。

- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー

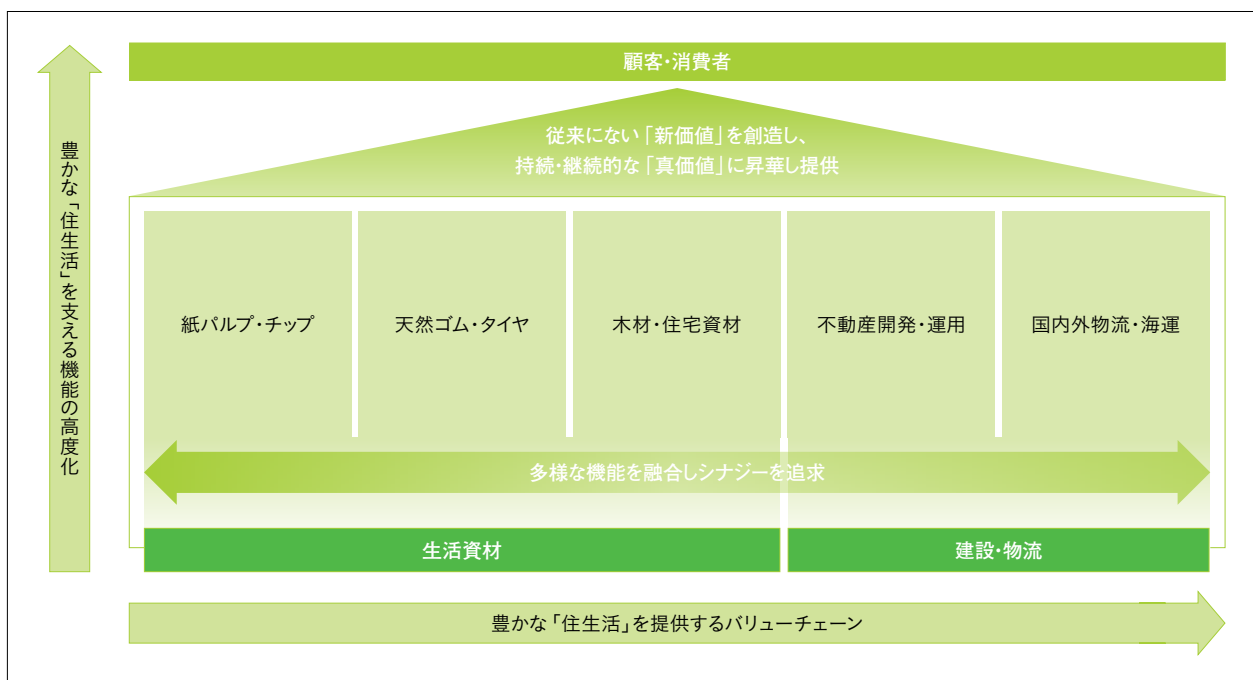


中長期成長戦略

当カンパニーは、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、紙パルプ・天然ゴム・タイヤ、木材・住宅資材等の生活に密着した商材を取扱う生活資材部門と、住宅・物流施設等の開発事業、並びに3PL、国際輸送等の物流事業を手掛ける建設・物流部門から構成されています。それぞれの持つ総合力とグローバルネットワークで社会に新たな価値を提供し、豊かな住生活の実現に貢献しています。積極的な資産入替でポートフォリオの拡充を図ると共に、消費の拡大が期待される中国、アジア市場に積極的に展開し、CITIC/CPグループとの協業も推進します。

また、社会・環境に関する課題をビジネスチャンスと捉えており、例えば紙・パルプ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持続可能性に配慮した森林経営を行っています。分譲マンション事業では、顧客や消費者の視点で、環境に配慮した住宅（省エネルギー技術・設計・機器等）の供給や、様々な世代に対応するユニバーサルデザインに取り組んでいます。また、建物の品質管理のみならず、マンション入居者の省エネ意識の啓蒙や、地域・住人同士の繋がりを活かしたコミュニティの形成に着目した取組みも積極的に進めています。

中長期成長戦略（概念図）



情報・金融カンパニー

変化の激しい情報・金融の世界の中で「知恵」と「スピード」を発揮して
業界の発展をリードし、新しいカンパニーとして更なる飛躍を目指します。



情報・金融カンパニー
プレジデント
鈴木 善久

強み

- 情報・通信分野における確固たる地位と各事業間の連携を通じたシナジー創出
- 国内外における金融・保険分野でのリテール事業展開
- 高度な専門性を持つ各組織によるインフラサービスの提供



事業分野

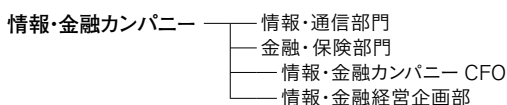
情報・通信分野

ITソリューション事業、インターネット関連サービス、ベンチャーキャピタル事業、携帯電話関連機器及びサービス、放送・通信事業、映像・エンターテインメント事業、BPO事業、医薬品臨床開発・販売支援サービス事業、健康・予防支援サービス事業、フィンテック事業

金融・保険分野

企業・プロジェクト向けファイナンス事業、グローバルコンシューマーファイナンス事業（クレジットカード、オートローン、ローン）、保険仲介事業、再保険事業、信用保証事業、フィンテック事業

組織



左から

情報・通信部門長

金融・保険部門長

情報・金融カンパニー CFO

情報・金融経営企画部長

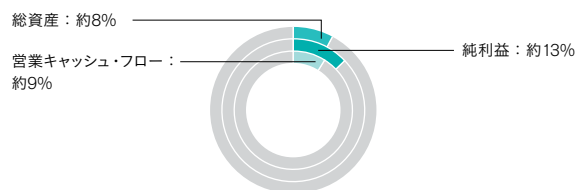
野田 俊介

加藤 修一

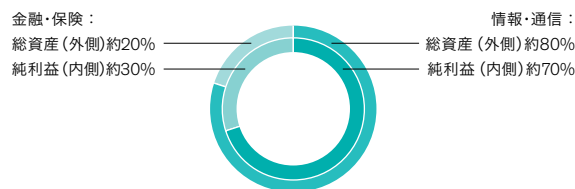
土橋 晃

山口 忠宜

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）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー

ビジネスポートフォリオ

情報・通信部門		金融・保険部門	
			
ITサービス事業	BPOサービス事業	グローバルコンシューマーファイナンス	企業・プロジェクトファイナンス
			
衛星通信事業	携帯電話流通事業	保険引受事業	保険流通事業

2015年度の業績概況

既存事業が伸長し、営業利益及び持分法投資損益が共に増加したことにより、当社株主帰属当期純利益は前期比53億円増益の484億円。

業績の推移 ※ 2011～2013年度は米国会計基準

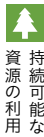
単位：億円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
セグメント別資産	—	—	—	6,683	6,848
ROA	—	—	—	6.9%	7.2%
営業利益	—	—	—	398	403
持分法投資損益	—	—	—	205	237
当社株主帰属当期純利益	—	—	—	431	484

<主要連結対象会社からの取込損益内訳>

伊藤忠テクノソリューションズ(株)	75	89	81	102	104
コネクシオ(株)	15	42	54	29	37
(株)ベルシステム24ホールディングス※	—	—	—	17	34
(株)オリエントコーポレーション	△37	△12	27	30	26
伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)	—	—	—	4	23
(小計)	(53)	(119)	(162)	(182)	(224)
全社従業員数に占めるカンパニー比率(人)	連結 単体	約14,000 (13%)			約 15,400 (15%)
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社)	国内	160 (4%)			176 (4%)
	海外	21 (16%)			26 (20%)
		10 (5%)			8 (4%)

※ (株)ベルシステム24ホールディングスは、2015年9月1日に同社を保有していた当社の特別目的会社である(株)BCJ-15により吸収合併され、社名変更したものです。2014年度の取込利益につきましては、(株)BCJ-15の取込利益を表示しています。



獲得を目指す収益機会

- 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
- 国内外を繋ぐファイナンス関連のビジネスチャンスを創出・拡大
- フィンテック等の情報と金融が融合する新たな市場への取組み



- 世界的な人口拡大、先進国の少子高齢化問題へIoTを用いたビジネスの拡大



- 国内地方優良企業の発掘及び事業拡大支援

IN DEPTH

BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)事業



ベルシステム24HD 東証一部上場 (2015年11月)

経営資源

ベルシステム24HDが持つ最先端のBPOサービス × 伊藤忠グループの総合力

付加価値の創造に向けて

当社は2014年10月に国内最大手コンタクトセンター事業者である(株)ベルシステム24ホールディングス(以下、ベルシステム24HD)に出資・参画以降、同社をBPO分野における中核事業会社と位置付け、生活消費関連分野を中心とする非資源分野への取組みを強化してきました。2015年8月には、伊藤忠テクノソリューションズ(株)(以下、CTC)を含めた3社間で業務提携契約を締結。当社の持つ事業拡大におけるビジネスノウハウ、CTCの先端IT、ベルシステム24HDのお客様業務の運用ノウハウを組み合わせ、最先端のBPOサービスであるCRM・コンタクトセンターサービスを提供します。

挑戦すべき課題

- 生活消費関連分野における顧客対応の品質向上と効率化の更なる追求
- 複雑・高度化するビジネスリスクに対するビジネスソリューションの提供
- スピードが速い業界構造の変化と各業界における規制に対する取組み
- ICT、医療、金融ビジネス展開における情報管理の徹底
- 情報・金融分野を中心とした各種法規制への対応

IN DEPTH

あおぞら銀行と、鹿児島銀行など地銀5行他と 共同事業化—地域創生事業—



事業戦略上重要である理由

日本国内の地方都市・大都市・海外を繋いだビジネスチャンスの創出・拡大、及び地方銀行の顧客企業の海外展開等の積極サポート、更に事業拡大支援に係るコンサルティング機能・商流に関わるファイナンス機能を提供するなど、地域経済の活性化に資する取組みは重要な施策の一つです。

挑戦すべき課題に対する対応

当社の100%子会社で法人向けファイナンス事業を営む(株)GLコネクト(以下、GL)は第三者割当増資を実施、あおぞら銀行と、鹿児島銀行をはじめとした地銀5行等をパートナーとして迎えました。GLは新たな株主各社が有する機能・ノウハウ・情報に関する強みを有機的に統合する共同事業体となることで、ファイナンス機能とビジネスソリューション創出機能を併せて提供すると同時に、地域経済の活性化にも資する取組みや事業活動を行っていきます。

- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー



中長期成長戦略

情報・金融カンパニーは環境の変化が激しい市場でビジネスを展開しています。当カンパニーは各事業分野において有力なグループ会社を擁しており、グループ会社間のシナジーを強化しつつ、環境の変化に対応した新しい取組みを積極的に支援し推進することで事業基盤の拡大を図っています。

情報・通信分野においては、更なる先端的なITサービスを開発し、新しい市場を開拓していくことが求められています。ベンチャー投資事業等を通じて世界の最先端の技術を導入し、これをグループ会社のビジネス基盤を通じて展開していくことで市場をリードし継続的に成長していきます。

金融・保険分野においては、強みであるリテールビジネスの一層の強化を図ると共に、法人向け投融资事業の新機軸を構築していきます。また、従来の代理店・ブローカー・再保険事業を更に強化し、収益拡大を目指します。

そのほか、社会・環境に関する課題をビジネスチャンスと捉えており、情報・通信分野では、予防医療の推進を間接的にサポートすることで、健康診断の受診率向上に繋げる取組みを行っています。金融・保険分野では、地方銀行との協業等を通じ、地域経済の活性化に寄与することを目指していきます。

中長期成長戦略（概念図）

