統合レポート 2017

2016年度（2017年3月期）

ITOCHU Corporation

1858年

原点

三方よし

当社は、近江商人の初代伊藤忠兵衛が、麻布（まふ）の行商（持ち下り）を開始した1858（安政5）年に創業しました。

初代伊藤忠兵衛の座右の銘「商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」をルーツとする「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」。現代にも通用するその精神性は、当社のDNA及び「伊藤忠流」のサステナビリティとして今でも受け継がれています。

1915（大正4）年に新築された本店（大阪市）
エレベーターなど近代的設備を完備した、当時としては珍しい大規模な建築

受け継がれてきた

受け継がれてきた経営者の襷

初代 伊藤 忠兵衛

社長在任期間
（1949年 伊藤忠商事㈱設立以降）

二代 伊藤 忠兵衛

伊藤 竹之助

小菅 宇一郎

1949年～1960年

越後 正一

1960年～1974年

現在

ひとりの商人、無数の使命

コーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」は、企業理念である「豊かさを担う責任」に込めた意図をわかりやすく示した言葉です。

商いの先に広がる豊かさを提供し続けるという社会への約束、そして更なる挑戦に向けて全社員が共有すべき価値観を表現するために、豊かな個性を持った人々、自由闊達な風土、「個の力」など様々な「伊藤忠らしさ」を込めています。

伊藤忠商事は、常に「商人魂」を原点に据えながら、売り手にも、買い手にも、世間にも、より善い商いをめざし、社会に対しての責任「無数の使命」を果たして参ります。

理念

伊藤忠商事の159年間は、「商人魂」や「三方よし」の経営哲学を先人が継承し、実践してきたからこそ刻むことができた歴史といえます。これからも、あらゆるステークホルダーにとっての「無数の使命」を果たし、持続的に企業価値の拡大を実現していきます。

戸崎 誠喜

1974年～1983年

米倉 功

1983年～1990年

室伏 稔

1990年～1998年

丹羽 宇一郎

1998年～2004年

小林 栄三

2004年～2010年

岡藤 正広

2010年～

持続的な企業価値向上を支える競争優位、経営基盤

受け継いできた競争優位

非資源分野の収益力

総合商社No.1の非資源分野の連結純利益（2016年度）

3,137億円（連結純利益3,522億円の91%）

伊藤忠商事の原点

1893年
当社の根幹となる伊藤糸店を開店

原糸や生地等の繊維を祖業とする当社は、「衣食住」等の消費者に近い領域を中心として世の中のニーズに応えながら商いの幅を拡げてきました。

伊藤忠商事の原点

1932年
営業部 社内風景

戦後日本の経済発展を牽引した鉄鋼やエネルギー等の国策産業と密接な関わりを持っていなかった当社は、財閥系とは異なる非財閥系商社としての企業文化を育み、一人ひとりの社員が自力で商いを創造する力を鍛え上げてきました。

受け継いできた競争優位

「個の力」

高い労働生産性
現場力
働き方改革

(⇨Page 44 持続可能な価値創造を支える経営資源)

受け継いできた競争優位

中国・アジアでの経験と実績

アジア最大規模のコングロマリットCITIC／CPグループとの協業

中長期的なビジネス機会の獲得

伊藤忠商事の原点

1972年
越後社長（当時）を団長とする
ミッションが訪中

日中国交正常化の半年前の1972年3月、当社は大手総合商社として初めて日中貿易再開の批准を受け、その後の日中友好、日中貿易に貢献してきました。

進化を続けるガバナンス体制

経営の執行と監督の分離に向けて

（⇨Page 54 コーポレート・ガバナンス）

社外取締役／取締役の人数

	2016年度		2017年度
うち社外取締役	3名	→	4名
取締役の人数	14名	→	9名

当社は、経営の執行と監督の分離を柱とするモニタリング重視型の取締役会への移行に踏み出しています。社外取締役の増員と取締役の大幅な減員を実施した改革をはじめ、執行と監督の機能分離を一層進めていくことで「攻め」と「守り」のバランスがとれた経営体制を構築していきます。

編集方針

当社が重視する統合レポートの機能は、①国内外の幅広い読者に当社の国際的にもユニークなビジネスモデルを深く理解していただくこと、②長期持続的な企業価値拡大の実現可能性を理解していただくこと、の2点です。

こうした基本的な考えのもと、当社は国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークを意識しつつ、特に結合性と簡潔性に力点を置き、「統合レポート2017」を作成しました。また、創業以来受け継がれてきた、他社にない当社独自の理念と競争優位を見つめ直すと同時に、非資源分野を中心とした成長戦略及び事業戦略、強固な収益基盤を支える財務戦略、深化するコーポレート・ガバナンス体制等、持続的な企業価値の拡大に向けた取組みも分かりやすく記載しました。なお、統合レポートでは、特に企業価値に大きな影響を及ぼす情報に絞って掲載する一方、IR情報、ESG関連情報等はホームページで網羅的に開示することで、国内外の様々なステークホルダーの方にアクセスいただけるよう、配慮しています。当社では統合レポートを投資家様との対話ツールの一つとしても利用しており、今後も読者のご意見等を反映しながら統合報告書としての更なる進化を目指していきます。

表紙のご説明

伊藤忠商事の持続的な企業価値の拡大に向け、全カンパニーの一人ひとりの社員が、一段高い次元で無数の使命を果たし、「その先」に向かっていくことを表現しています。

決算に関する詳細情報

2016年度決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_93.pdf

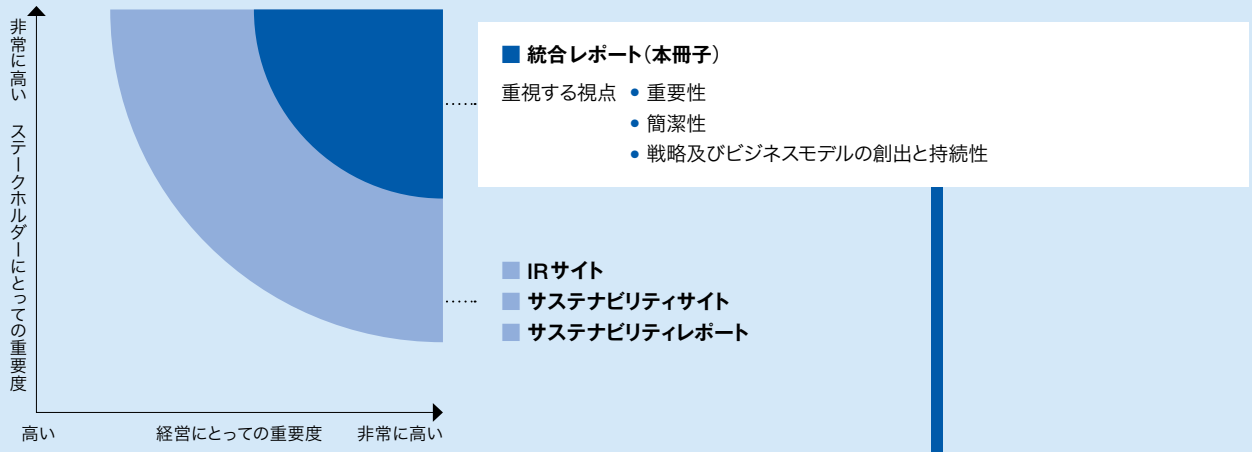
報告対象範囲等

対象期間：2016年4月1日～2017年3月31日(一部に2017年4月以降の活動内容等を含みます)

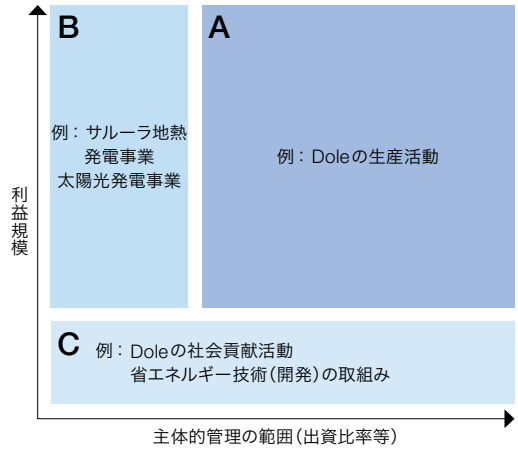
対象組織：伊藤忠商事㈱及び伊藤忠 グループ

会計基準：別途記載がない限り2013年度以前は米国会計基準、2014年度以降は国際会計基準(IFRS)による記載を行っています。

統合レポートに関するお問い合わせは
IR室 ☎：03-3497-7295



当社は投資家向けの統合レポートに掲載するESG関連情報を、利益規模を基準に選定しています。



統合レポートに掲載

A. 主体的管理の範囲が広く、利益規模が大きい事業活動

ビジネスに関する機会・リスク共に重要性が高い案件であり、かつ当社によるコントロールが可能であるため、主体的な管理を実施しています。

B. 利益規模が大きいものの主体的管理に制限がある事業活動

ビジネスに関する機会・リスク共に重要性が高い案件ではあるものの、出資比率等による制限も踏まえ、可能な管理を実施しています。

サステナビリティサイト、サステナビリティレポートに掲載

C. 短期的な利益規模が小さい事業活動

短期的な財務に対する影響度が低いものの、社会的重要性が高いビジネスは、長期的な機会及びリスクとして対応しています。

より幅広いサステナビリティ関連情報を入手したい方は

サステナビリティサイト https://www.itochu.co.jp/ja/csr/

• サステナビリティレポート • GRIガイドライン対照表 • 伊藤忠商事のサステナビリティ
• 事業活動とサステナビリティ • 環境への取組み • 社会貢献活動 等

目次

8 株主・投資家等のすべてのステークホルダーの皆様へ

16 持続的な企業価値拡大を目指して

16 150年を超える変革の歴史
20 持続的な企業価値拡大を実現するビジネスモデル
26 中期経営計画（2015～2017年度）
28 企業価値向上に向けたマイルストーン
29 CSO・CIOメッセージ
30 CFOインタビュー
32 株主価値
34 事業投資
37 リスク管理

38 特集 無限にシナジーを創出し続ける「商人」たち

ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱のコンビニエンスストア事業との連携に見る投資先の企業価値向上策

44 持続可能な価値創造を支える経営資源

44 CAOメッセージ
46 人材戦略
50 サステナビリティ
52 顧客・パートナー資産

54 コーポレート・ガバナンス

54 取締役会改革～2017年度以降の体制について
56 当社のコーポレート・ガバナンスの特徴
58 コーポレート・ガバナンス体制概要
60 取締役、監査役及び執行役員

62 長期的な価値創造の実績

62 10カ年の連結業績推移

64 事業ポートフォリオ

64 セグメント概要
66 繊維カンパニー
70 機械カンパニー
74 金属カンパニー
78 エネルギー・化学品カンパニー
82 食料カンパニー
86 住生活カンパニー
90 情報・金融カンパニー

94 IR活動

見通しに関する注意事項

この統合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など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。

株主・投資家等のすべてのステークホルダーの皆様へ

伊藤忠商事は、
連結純利益4,000億円に向けた収益基盤構築と、
「その先」への飛躍に向け、
グループ一丸となって突き進んでいきます。

当社は、2016年度の当社株主帰属当期純利益（以下、連結純利益）において史上最高益を達成し、新たな歴史を刻みました。2017年度は、商売の基本である「稼ぐ・防ぐ・削る」の再徹底等により、連結純利益計画4,000億円を確実に達成し、「有言実行」を貫きます。その先に見据えるのは、商社新時代をリードする総合的な企業価値の向上です。

（⇨Page 28 企業価値向上に向けたマイルストーン）

岡藤正広

代表取締役社長

岡藤 正広

「不器用」だからこその確かな前進

私は、非常に「不器用」だと自覚しています。世の中には何でも器用にこなせる人々がいるものです。一方で私は、英会話は苦手意識がありますし、ゴルフも決して上手くはありません。実はスピーチも得意とはいえず、特にぶっつけ本番が不得手なため、予定の半年も前から準備を進めるほどです。その間、何度も繰り返し練習します。

私はそうした「不器用さ」こそが、自身の強みだと考えています。不器用という自覚があるため、これまで、身の丈に合ったことにしか手を出さず、一つのことに集中し慎重に物事を考えながら、根気強く継続することができたのだと思います。ことあるごとに若手社員に「その道のプロ」を目指すよう促しているのも、根気強く一つのことを続けることで初めて、真の実力が培われるという信念があるためです。長期的な視座で道筋を描きながらも、山に登るがごとく目標に向けて一歩一歩着実にステップを踏んでいくことや、様々な可能性を精査し、目標達成に一定の確信が持てた上で各会計年度のスタートを切るのも、「心配性」ともいえるほどの慎重さの表れです。意思決定を行う際も徹底的に悩み抜きます。思いついたアイデアも、それによる影響を色々な人に相談して懸念点をクリアし、しかも一気ではなく徐々に実行に移し、立ち止まっては検証を繰り返してきました。

「不器用」で「心配性」、悩み抜く性格が自身の強みだと信じています。

このような私ですので、多くの「剛腕」「型破り」といわれる経営者とは対極にあると考えていますし、今までも何か特別なことを行ってきたつもりもありません。常に現場で培った商売感覚に照らして、「当然そうあるべき」と感じたことを着実に実行してきたに過ぎません。そして私が、「不器用な人間も自信を持って働くことができる」と信じる伊藤忠商事もまた、一歩ずつ足場を固めながら着実に、「あるべき姿」に向けて歩みを進めてきました。

伊藤忠商事は「商人」

当社は多くの企業イメージ調査において、人材や社員教育制度、働く環境等で高い評価をいただいており、その中には「優秀な人材が多い」で総合第1位という評価もあります。しかし、決して「エリート集団」などと勘違いしないよう社員に釘を刺しています。

繊維時代、北海道の釧路に赴いたことがありました。そこで一人の当社社員が、凍てつくような寒さの中で3カ月も遠洋漁業に同行し、肉体労働も厭わず懸命に会社に貢献しているのを知り、強い衝撃を受けたことを鮮明に覚えています。そして現在も数多くの社員が、世界各国の辺境の地に駐在し、過酷な生活環境の中で頑張っています。当社が伝統的に強みを持つ生活消費関連分野は、数千億円の投資を実行し、数百億円のリターンを狙う資源分野とは、ビジネスの特性が大きく異なります。例えば、繊維ビジネスの在庫管理では、布の長さを1センチ単位で計算し、数円単位でコストを計算し、10円や100円でお客様と丁々発止の交渉を繰り返します。こうした地道な商いの積み重ねで稼ぎを生み出すビジネスです。「総合商社」というと一見、派手に見えますが、当社は常に謙虚に頭を下げながら、日々お客様目線で工夫、研究を繰り返しながら、商売に打ち込むべき「商人」です。大上段に構えていては商売などできません。

社員には「がむしゃらに」働いて欲しいと思います。

「商人」は、日銭を稼ぐために、毎日のようにお客様のもとに通わねばなりません。特に繊維ビジネスや食料ビジネスには、非常に多くのお客様がいらっしゃいます。重要会議の開催回数や所要時間、社内申請資料のページ数削減、「朝型勤務」の導入、そして夜の会食を「1次会」「10時まで」にすることを呼びかける「110運動」など一連の施策は、すべて「商人」としてのあるべき姿、お客様目線で「攻め続ける」ために必然的な改革だったのです。

当社がいち早く導入した「朝型勤務」は、日本社会の働き方に一石を投じ、今では「働き方改革」「健康経営」が世の中の大きな潮流にもなっています。経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」への選出をはじめ、健康経営に関して高い評価もいただいています。強調させていただきたいのは、当社は当初より人事施策を「経営戦略」と位置付けてきたということです。「朝型勤務」も単なる勤務時間短縮が目的ではないことは、既にお話した通りです。大手総合商社の中では最少の単体従業員数で競争を勝ち抜くためには、労働生産性を高め続けなければならないのです。社員には、定められた時間内に効率的な働き方や能力向上を追求しながら、「がむしゃら」に働いて欲しいと思います。一方、会社側のエゴを一方的に押し付けたり、一律に規則で縛ったりするのではなく、常に社員の立場に立った「活きた経営」も心掛けています。例えば、「朝型勤務」に関しても午前8時前に出社する社員には5割増しの残業代を支払い、社員の健康にも気遣い朝食を用意する等、必ずインセンティブも与えています。

こうした継続的な改革の成果は、大手総合商社の中で最少の単体従業員数で、首位を争う利益を創出するという明快な実績でお示しすることができています。

(⇨Page 46 人材戦略)

商売の基本を徹底し、最高益を更新

商売の原点である「現場」を重視している私は、頻繁に現場や事業会社に赴いています。2016年度に訪問した多くの事業会社の1社に、ポリエチレン製ゴミ袋等を手掛ける日本サニパック㈱という事業会社があります。社員がエレベーターを使わず階段で上り下りし、夏場は窓を開放し、エアコンを切るなど経費削減に頑張っているのを目の当たりにしました。コストを徹底的に切り詰めながら、安くて良い製品をお客様に提供してきた同社は、2016年度に最高益を記録しています。同社にとどま

事業会社訪問の様子

らず2016年度は、全事業会社268社中、73社が最高益を達成しました。これまでの赤字の事業会社からのEXITの徹底も功を奏し、他商社比トップ水準の黒字会社比率が86.4%に達したのをはじめ、事業会社利益、黒字会社利益において過去最高を更新しました。数百億円以上稼ぐ事業会社は少なくとも、数十億円稼ぐ事業会社が数多く育っていることは、当社の大きな強みだと考えています。

「Brand-new Deal 2017」の2年目に当たる2016年度は、「商社新時代をリードする全社員総活躍企業」をサブタイトルに掲げ、従来にも増して経営の低重心化を進めると共に、事業会社を含む伊藤忠グループが一丸となって、商売の原点である「稼ぐ・防ぐ・削る」を徹底しました。その結果、連結純利益は前期比47%増の3,522億円となり史上最高益を達成し、一過性を除いた基礎収益も約3,700億円と過去最高益を更新しました。実質営業キャッシュ・フローは、過去最高の約4,200億円となり、実質的なフリー・キャッシュ・フローは約3,000億円の黒字となりました。堅調なキャッシュ・フローを伴った最高益となり、基礎収益力の着実な強化に確かな手応えを感じています。有利子負債が株主資本の何倍であるかを示すNET DERは過去最低の0.97倍となり、計画で掲げた「NET DER1倍以下への回復」を実現し、2つの基本方針のうち、1番目の基本方針である「財務体質強化」については2年目である2016年度に目途をつけました。「13%以上」を目標に掲げるROEは他の大手総合商社と比較して圧倒的に高い水準の15.3%となりました。(⇨Page 30 CFOインタビュー)

数百億円規模は少なくとも、数十億円を稼ぐ事業会社が数多く育っているのは強みです。

2011年度に、業界最強を誇る生活消費関連分野の収益力強化により連結純利益で総合商社3位を奪還し、「御三家」の座を不動のものとした後、非資源分野を戦う「土俵」に選んだ2014年度には、「非資源No.1商社」を達成しました。2015年度には、資源価格に左右されない収益体質を支えに、総合商社1位となりました。そして「商社新時代をリードする全社員総活躍企業」をサブタイトルとした2016年度の実績は、既にお話した通りです。目標を一つひとつ達成し、現在に至っていることは私たち伊藤忠グループ全体の誇りです。全社員及び事業会社の努力には感謝の念に堪えません。

「連結純利益4,000億円に向けた収益基盤構築」の達成

中期経営計画「Brand-new Deal 2017」のこれまでの2年間で、将来懸念の払拭と経営の低重心化、資源分野という浮き沈みの激しいビジネスに依存せずとも安定的に稼ぐ収益基盤の構築等、十分な備えを図ると共に事業に「磨き」をかけてきました。そうした盤石の態勢で臨む現中期経営計画の最終年度となる2017年度は、連結純利益計画を4,000億円とし、2番目の基本方針である「4,000億円に向けた収益基盤構築」の達成を目指します。(⇨Page 26 中期経営計画)4,000億円達成の自信の表れとして、2017年度は、既に実施した自社株買いに加え、配当金も連結純利益4,000億円達成を前提とし、下限保証を引き上げ、前年度比9円の増配となる1株当たり64円と史上最高額とすることとしました。利益成長を株主の皆様と共に分かち合いたいと思います。(⇨Page 32 株主価値)

史上最高額の配当で、利益成長を株主の皆様と分かち合いたいと思います。

目標達成に向け、「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底で臨みます。私は、「稼ぐ・削る・防ぐ」は三角形をイメージしています。底辺にある二点の「削る」と「防ぐ」を強化すれば低重心型の経営を生み出し、その結果、攻めの姿勢、つまり「稼ぐ」も強化されるわけです。底辺の一つである「削る」は少しでも気を許すとすぐに無駄が溜まります。経営において「削る」には終わりがなく、赤字会社のEXITや組織の簡素化・再編、余剰人員の再活用等に加え、きめ細かい経費削減を徹底していきます。

2016年度は、反省すべき事案もありました。投融資実行後、1年や2年といった極めて短い期間で数十億円単位の損失を計上する案件が複数発生したことです。2017年度は「防ぐ」、つまり予期せぬ損失発生の抑制に、特に力を注いでいく考えです。以前の当社を含めた総合商社は「投資枠」を設け、上限まで投資する傾向にありました。「枠ありき」で短期的な利益の取込みを狙った案件は、中長期的な戦略的構想が乏しく、相手との交渉も不十分になり、高掴みになりがちです。当然の結果として、そうした案件のその後の経過は芳しくありません。常に、成長に向けた種まきを続けなければならないことは論をまちません。当社も確信が持てた時には、積極的な投資を実行する考えです。しかし「枠」を設けないのはいうまでもなく、「利益を金で買う」がごとき近視眼的な投資も厳に慎み、中長期的に企業価値を高めていける案件のみを厳選していく考えです。有利な条件の新規投資先は、容易にめぐり合うことはできません。それよりも、経営状態を把握している既存事業の持分を買い増し、利益率改善や経費削減等により「磨き」をかけるほうが、入札に参加して競り上がった案件に投資するよりも勝算が見込めます。2017年度は、こうした投資を優先していく考えです。

長期の視点で商売を育てる

新技術で市場を先導できる製造業とは異なり、総合商社はまるで「水」のように市場環境の変化に自身を合わせていかねばなりません。1年後の「器」の形が「丸」なのか「四角」なのか全く読めない中でも、企業人として各会計年度の予算は達成すべきという私の信条は、いつも申し上げている通りです。商売では、こうした短期と、長期の両方の視点が大切だと考えています。ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱は、まさに中長期の商売の柱として育成を進めている案件の一つです。「当社ならでは」のアプローチで企業価値を高めていく考えです。

当社は同社株式の3分の1強を保有しており、子会社化には踏み込んでいません。日々、きめ細かく改善を行う必要があり、売場構成や商品開発のノウハウも求められる小売は、経営戦略立案やバリューチェーン構築

等の「上物」を得意としてきた商社的発想では難しいと考えています。多大な資金支出によって経営を支配するのではなく、小売運営そのものは、「その道のプロ」に任せるのが合理的だというのが私の考えです。当社はガバナンスを効かせながら、経営の方向性をきちんと見定めていくと共に、バリューチェーン上で、「面的」にシナジーを創出しながら、企業価値を高めていく方針です。

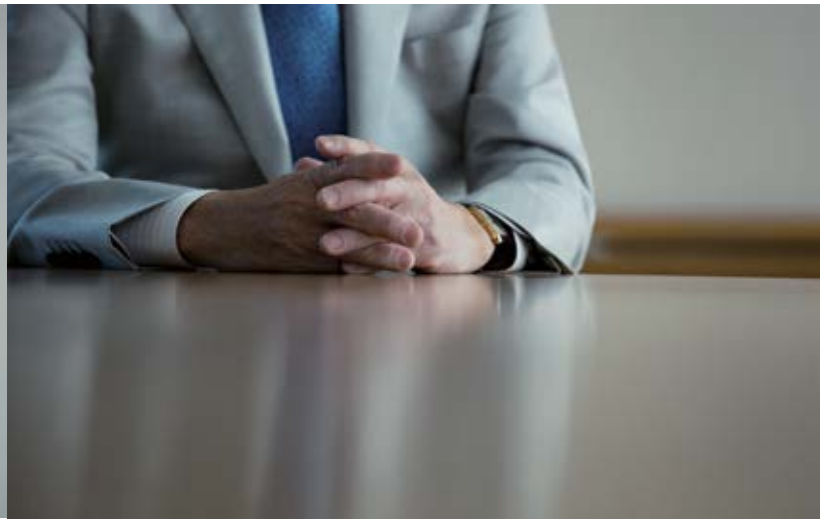
コンビニエンスストア事業では、外部流出が目立つ周辺ビジネスに大きな改善の余地があると考えています。当社グループの機能を駆使し、例えば金融ビジネスや、ITによる省力化・EC関連ビジネス、物流効率化等で連携を強めていく考えです。GMSも大いに改善する余地が残されていますので、将来大きな経営負担にならないように「磨き」をかけていきます。いずれも丁寧な対話を行いながら、腰を据えて改革を進めていきたいと思います。

(⇨Page 38 無限にシナジーを創出し続ける「商人」たち)

海外は、CITIC／CPグループとの協業が大きな柱になります。CITICは、非金融部門の収益比率を現状の約2割から4割に高めていく目標を掲げています。8,000億円超の連結純利益を生み出す収益構造を変えるためには、それに相応しい大型案件をしっかり目利きしていかねばなりません。そうした大型案件は、相応の時間も必要となります。この案件は、長期的な視座で育成していきたいと思います。将来、CITIC株を保有した意味をご理解いただく時が必ず来ると確信しています。

商売には、短期と長期の両方の視点が大切だと思います。

2017年度、CITICグループが非金融部門の核と位置付ける医療・健康分野における協業により、長期戦略は大きく前進していきます。当社は、病院周辺ビジネスの集約化による経営合理化や、日本の先進的な医療技術の導入により病院の価値向上に貢献していきます。まずはCITICグループ傘下の病院を第1号案件とし、ビジネスモデルを確立した上で、中国全土に拡大し、最終的にはアジアにも拡げていくという構想を描いています。これは中国政府が進める「健康中国2030計画綱要」という国家戦略に沿った取組みであり、規制産業であるため外資の参入障壁が非常に高いビジネスでもあります。政府系コングロマリットである



CITICグループとのパートナーシップがあればこそ実現した取組みといえましょう。

石油・ガス開発分野でも協業を検討しています。総合商社の資源ビジネスは、スポット取引が主流になっていく今後、自身でリスクを負わねばならなくなります。一方、CITICグループと組めば、中国の電力会社等の国営企業との長期契約も期待できるため、当社は資源分野への投資にかかるリスクを低減できます。将来の持分生産量の減少に備え、資産の内容とタイミングを慎重に見定めていく考えです。

「自分だけ儲かればよい」
という考えでは、
長く商売を続けることはできません。

商売を長く続けるために大切なこと

長期の商売を育てていく上で、私が常に重みを感じてきたことがあります。

繊維ビジネスに身を置いていた私は、大手財閥系商社を参考にブランドビジネスに乗り出しましたが、やがて彼らをリードし始め、ついには「ブランドビジネスは伊藤忠商事」といわれるようになりました。商標権の買収等へとビジネスモデルを進化させていましたが、最初のうちは、先例がないビジネスですので誰にも相談できず、一人で悩み抜いていたことを思い出します。そのような中、あるお客様が、膨大な在庫が積み上がって困っていらっしゃいました。ブランドビジネスでは、商標権を取得した当社が、毎年の購入量とロイヤリティについて事前にお客様と契約を交わします。そのため当社には在庫リスクがないのですが、そのお客様に大きな負担となることを懸念した私は、手弁当で当社の全国の支社・支店や、取引先を駆けずり回って販売協力をお願いし、在庫を売り切りました。当社（売り手）、このお客様（買い手）、良い商品を手にすることができた消費者の皆様（世間）が利益を分かち合う「三方よし」にも繋がる考え方ともいえます。それを意識せずとも、商いを長く続けようとすれば、「自分だけ儲かればよい」という誤った考えを正すのは当然の姿勢だと思います。こうした考えを経営の礎として守り続けてきた私は、「Brand-new Deal 2017」の最終年度である2017年度計画のサブタイトルにもその想いを込めました。

進化する無数の使命、成長　その先へ

総合商社は高度経済成長以降、1990年代後半まで熾烈な売上高競争に没頭していました。利幅の薄い取引の増加により全体的な収益性が低下し、総合商社の経営に対する不信感が高まった時期もありました。時代は移り変わりましたが、現在も利益競争が過剰になっている感があります。これは私も自省しているところです。企業である限り利益成長は宿命です。当社も「商社2強時代」に相応しい規模であると考える連結純利益4,000億円を射程圏に捉えています。一方、その後を見据えると、総合商社業界は連結純利益の規模だけではなく、「経営の質」「利益の質」も問われる新たなステージに突入していくと感じています。

国連で「持続可能な開発目標」（SDGs）が採択され、社会と共に持続的に成長していく企業像が今、求められています（⇨Page 50 サステナビリティ）。こうした考えは、まさに当社が長きに亘り大切にしてきた「三方よし」の精神と符合します（⇨Page 44 CAOメッセージ）。時代が要請する「三方よし」の精神を企業経営で実践しながら、持続的な成長を実現していくことを当社の使命と明確に位置付け、定量面のみならず、総合的な企業価値の向上を持続的に実現していくという強い想いを込めたのが、「進化する無数の使命、成長　その先へ」です。社員が、仕事にやりがいを感じ生活にも充実感を覚え、効率よく健康に働き1人当たりの生産性で他社を凌駕し、取引先や株主、社会等、すべてのステークホルダーにも評価していただける、そのような企業像を当社が業界をリードして創り上げていく覚悟です。

現在、様々なステークホルダーの声に耳を傾けながら「当社のあるべき姿」を社内で議論しています。そこで出た答えを次期中期経営計画に反映する考えです。
（⇨Page 29 CSO・CIOメッセージ）

当社に死角はありません。
ただ「慢心」を戒めるのみです。

足場を踏みしめながら突き進む

当社は、2017年度に、取締役の減員と社外取締役の増員により社外取締役比率を3分の1以上にし、「執行と監督の分離」に向けての一歩を踏み出しました。世の中の潮流に「形」を合わせるのではなく、「稼ぐ」を担う営業の声が経営に反映されるよう留意した、当社に合わせた体制にしています（⇨Page 54 コーポレート・ガバナンス）。こうしたコーポレート・ガバナンス改革に加え、財務体質の強化、強固な収益基盤の構築が確実に進み、中長期的な戦略も明確に描くことができています。現時点で、当社に死角はありません。唯一リスクがあるとすれば、「社員の慢心」です。商社1位をとったという思い上がりは社会の信用を失うことに繋がり、企業価値の毀損を招く可能性があると危惧します。先人たちが努力と挑戦で築き上げてきた長い歴史の上に、今の私たちがあることを胸に刻み、慢心を厳に戒めていく考えです。

当社グループは、有言実行を果たすために、2017年度も一丸となって力強く前進していきます。奇をてらうようなことをする必要は何もありません。ただ、これまで同様に商売の基本を徹底し、一歩ずつ足場を踏みしめながら突き進むだけです。

150年を超える変革の歴史

伊藤忠商事は、絶え間ない自己変革を続けながら幾多の困難を乗り越え、
159年間の長きに亘り企業価値拡大を実現してきました。

変革の歴史

変革 1　1950年頃～1990年代

「国際化と総合化」

経済構造のダイナミックな変化に歩調を合わせ、国際展開と非繊維部門の拡充を急ピッチで進め、総合商社としての陣容を整えていきました。

連結純利益の推移と主な出来事

1970年代前半 商社批判	1980年代前半 商社冬の時代	1990年代 バブル崩壊、
オイルショック後の物価高騰に起因する総合商社に対する批判の高まり	円高の進行等による業績の低迷	巨額の不良資産による

伊藤忠商事の主な出来事

1858　**創業**
初代伊藤忠兵衛、大阪経由、泉州、紀州へ初めて麻布の持ち下りをする
1918　伊藤忠商事㈱を創立
ニューヨーク出張所を開設
1949　伊藤忠商事㈱を設立
1950　東京証券取引所に株式上場
1972　大手総合商社で初めて日中貿易再開の批准を受ける
1977　安宅産業㈱を合併

ビジネスモデルの原形
付加価値の創造
⇨Page 20

当社は伝統的な仲介機能に新たな付加価値を創造することで、総合商社としての存在意義を高めてきました。

コーディネーション

1971年：いすゞ自動車とGMの業務提携を仲介

国際化時代の本格到来を見通し、米国ゼネラルモーターズといすゞ自動車㈱の資本・業務提携を仲介。これを皮切りに、様々な企業間の橋渡し役を担ってきました。

変革 3　2011年度～

「攻めへのシフト *Brand-new Deal*」（強みを引き出すための改革）

P.19

2017年度～「成長 その先へ」

2015年度　総合商社No.1へ（商社2強時代）

2014年度　非資源No.1商社へ

2011年度　総合商社3位へ（御三家に定着）

変革 2　1997～2010年度

「経営改善策」―抜本的な経営改革（不良資産の一掃とリスク管理の高度化）

P.18

商社不要論
経営悪化

2000年代 資源ブーム
資源価格の高騰による業績拡大

2007年頃～ 商社新時代へ
世界金融危機と資源価格下落による収益基盤の再構築。
結果、当社は他商社に先駆けて非資源分野にシフト

守り　攻め

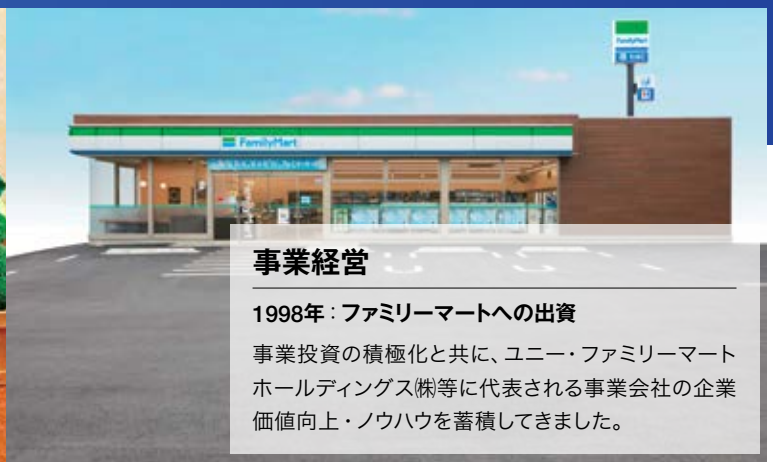
2000　2005　2010　2016（年）

1997　ディビジョンカンパニー制を導入
1998　㈱ファミリーマート株式を取得
1999　子会社の伊藤忠テクノサイエンス㈱（現 伊藤忠テクノソリューションズ㈱）が東京証券取引所に上場
2001　伊藤忠丸紅鉄鋼㈱設立
2013　米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収
2015　CITIC／CPグループとの戦略的業務・資本提携

ブランドマネジメント

1980年代：ブランドビジネスを開始

製品・サービスに「ブランド」という付加価値を与え、ブランドの価値向上を通じて収益の最大化を図ってきました。



事業経営

1998年：ファミリーマートへの出資

事業投資の積極化と共に、ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱等に代表される事業会社の企業価値向上・ノウハウを蓄積してきました。

変革 2　1997～2010年度

「経営改善策」— 抜本的な経営改革（不良資産の一掃とリスク管理の高度化）

ビジネスモデルの原形
資産戦略
リスク管理
資産効率の追求
⇨Page 20

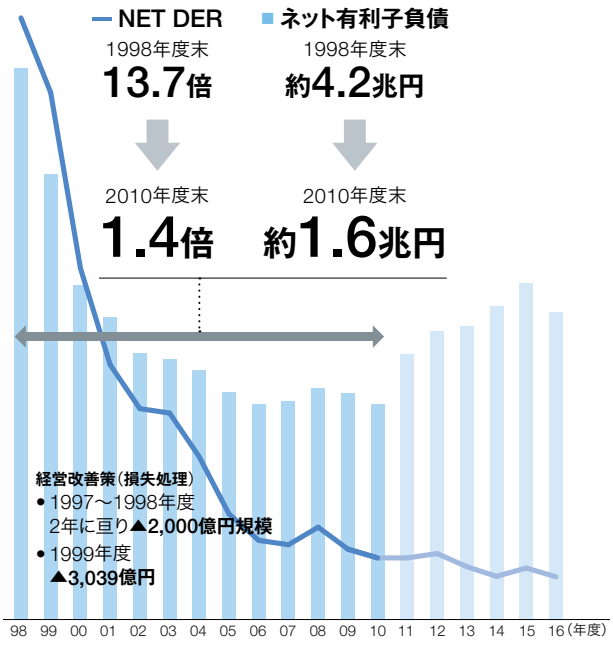
危機への対応がもたらした経営の高度化

巨額の有利子負債と非効率資産を抱え抜本的な経営改革が急務であった当社は、1999年度より財務体質の強化とリスク管理の高度化等の経営改善策を進めていきました。この間の各種施策が現在の資産戦略の原型となり、2011年度以降の攻めの礎ともなっていきました。

負の遺産の一掃と財務体質の強化

1997～2010年度は、非効率・不採算資産の抜本的な処理を通じ、バブル期の「負の遺産」を一掃すると共に、4兆円超まで膨らんだ有利子負債の削減を進めていった「守り」に軸足を置いた期間でした。不断の取組みが結実し、NET DERは1998年度末の13.7倍から2010年度末には1.4倍へと大きく低下、財務体質が飛躍的に改善しました。

1998～2010年度における財務体質改善

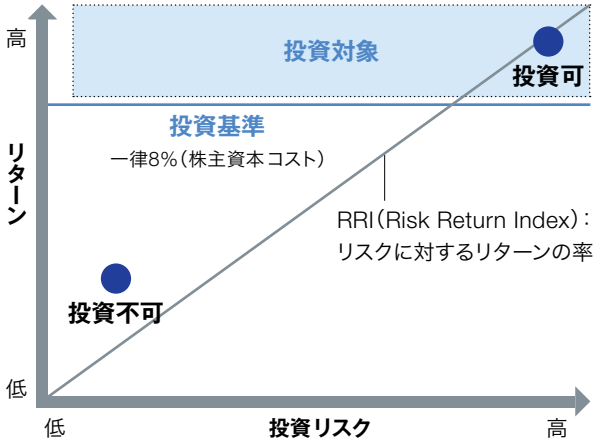


リスク管理体制の原形

限られた経営資源の効率的な活用の徹底を目的とし、当社は1999年度にRCM（リスクキャピタルマネジメント）という新たな経営手法を導入しました。「A&P戦略*」のもと、RRI（Risk Return Index）による資産効率の測定、非効率資産からのEXITと高効率資産への入替を推進、高収益事業モデルの構築に積極的に取組んでいきました。

***「A&P戦略」の推進**
財務体質の強化に軸足を置きながら、限られた経営資源をお客様にとって魅力があり（＝Attractive）、当社が強みを持つ（＝Powerful）な分野に重点配分

定量的リスク管理手法を導入



変革 3　2011年度～

「攻めへのシフト *Brand-new Deal*」（強みを引き出すための改革）

ビジネスモデルの原形
資産戦略
強みを持つ領域への投資
⇨Page 20

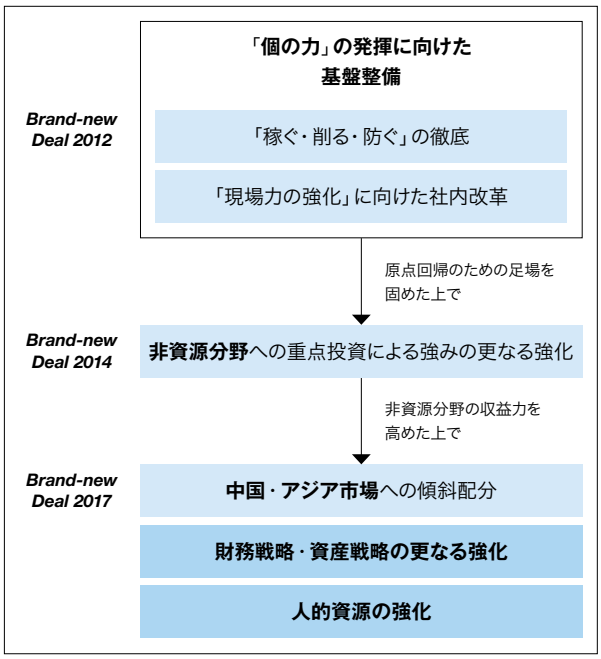
強みを解き放ち「攻め」に転じる

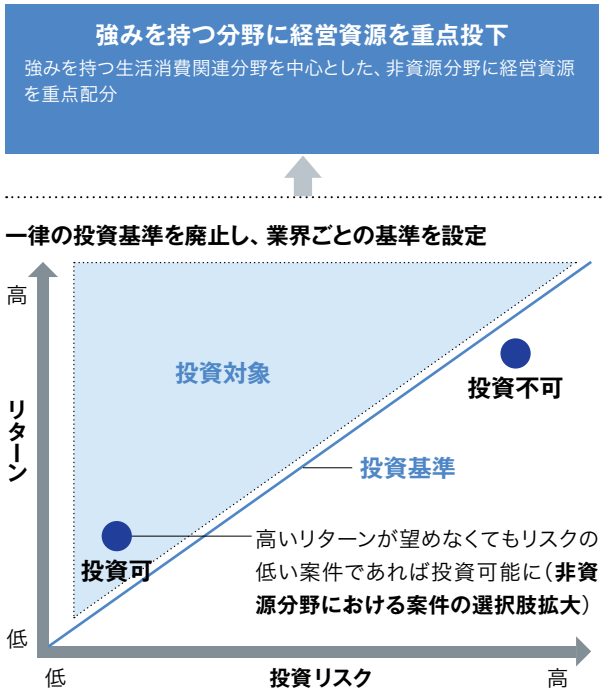
財務体質改善の飛躍的な前進を果たした当社は、経営の軸足を「守り」から「攻め」に一気にシフトしていきました。「非資源分野の収益力」「個の力」「中国・アジアでの経験と実績」の「3つの強み」を引き出しながら、企業価値の向上を実現していきました。

長期的な視座に立ち、着実にステップを踏む

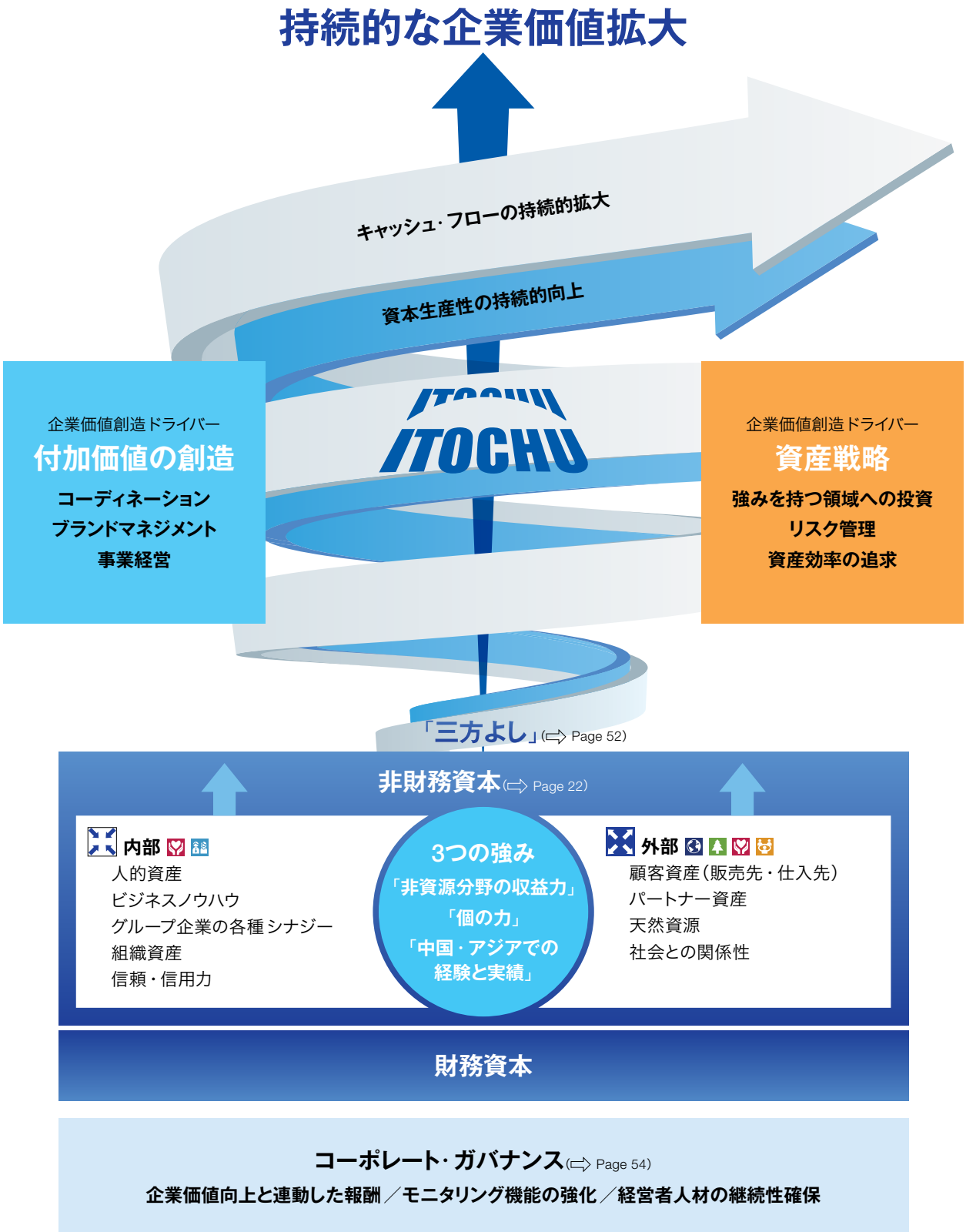
10年間に亘る取組みを通じて財務健全性を飛躍的に改善させた当社は、2010年度に非効率資産の更なる低重心化や各種社内改革等を実施しました。「個の力」の潜在力を解き放つための現場主義の徹底、非資源分野における案件の選択肢拡大のための投資基準の見直しといった具合に、すべての改革で主眼に置いたのは当社の強みを引き出すことでした。枠組みを整えた上で、非資源分野への積極投資を柱とする積極経営に大きく舵を切った当社は、2011年度に「生活消費関連」分野で業界No.1、2014年度には「非資源No.1商社」を達成しました。2015年度に総合商社No.1の連結純利益を記録した当社は、約6,000億円をCITICに投じ、成長を続ける中国市場において、更に当社の強みを発揮していくための大きな一歩を踏み出しました。このように、当社は長期持続的な視座のもと、一歩一歩 ステップを踏みながら企業価値を拡大していきました。

2011年度以降の戦略 ステップ





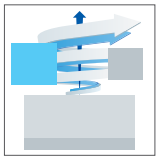
持続的な企業価値拡大を実現するビジネスモデル



「付加価値の創造」と「資産戦略」を両輪に

当社は、創業以来培った当社しか成し得ない「付加価値の創造」、並びに2000年代の継続的な変革を通じて磨き上げてきた強みを持つ領域への投資や資産効率の追求等の「資産戦略」という2つの企業価値創造ドライバーを両輪とするビジネスモデルを構築しています。

2つの企業価値創造ドライバー



付加価値の創造

コーディネーション

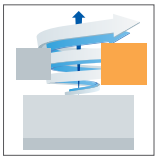
当社の顧客資産、有力企業とのパートナーシップを活用し、販路・調達先の開拓や大規模プロジェクトの組成等新規ビジネスの創造へと発展させます。

ブランドマネジメント

販売チャネルや商品展開等、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。

事業経営

総合商社として培ってきた様々な機能、経営ノウハウ等の提供を通じ、事業会社の企業価値向上を強力にサポートします。



資産戦略

強みを持つ領域への投資

生活消費関連分野を中心とする非資源分野や、中国・アジアや各カンパニーで強みを持つ領域への投資を原則とし、競争優位性の一層の強化に努めています。

リスク管理

「リスクアセット」によるリスクの総量管理、資本コストに基づくハードルレートを用いた投資評価による案件ごとのリスク管理や、事業を取り巻く多岐にわたる様々なリスク要因を分析し、コントロールしています。（⇨ Page 37 リスク管理）

資産効率の追求

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ると同時に、キャッシュ・フロー経営強化のもと、フリー・キャッシュ・フローの最大化を目指します。

（⇨ Page 34 事業投資）

01 持続性の根拠

キャッシュ・フローの安定性 （⇨ Page 30 CFOインタビュー）

当社のキャッシュ・フローの基盤となるのは、当社が強みを持ち、ボラティリティがコントロールされた安定的な非資源分野の収益力です。今後もステークホルダーが重視するキャッシュ・フローの持続的な創出を追求していきます。

02 持続性の根拠

独自の3つの強み（「非資源分野の収益力」・「個の力」・「中国・アジアでの経験と実績」）

2011年度以降、長きに亘り蓄積した潜在力を解き放ってきた当社独自の3つの強みが、模倣困難な競争優位を有し、持続的な企業価値の創造を実現します。

03 持続性の根拠

厚みのある非財務資本

当社は、まだ企業価値に顕在化していない厚みのある非財務資本を有しています。
これらは、ESG要因も取り込み、資本コストの低減に資するものであり、
ビジネスモデルの持続性を確保しています。

内的経営資源

人的資産

人材は、当社のビジネスモデルを機能させる原動力です。当社では、特定の分野で高い専門性を身に付けた「その道のプロ」の育成に注力しています。また働き方改革を通じ、人的生産性の向上に常に取組んでいます。（⇨ Page 46 人材戦略）

ビジネスノウハウ

7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、幅広いビジネスノウハウの蓄積があります。新たなビジネスの創造や、新領域への進出の際に必要不可欠な無形資産です。

グループ企業の各種シナジー

当社グループの207社の子会社、101社の関連会社（2016年度末時点）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。

組織資産

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。

信頼・信用力

総合商社として培ってきた信頼・信用力は、お客様、投資先など、多岐にわたるバリューチェーンにおける収益力を担保します。

外的経営資源

顧客資産（販売先・仕入先）

販売先と仕入先との関係性維持は、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、豊富な顧客資産を有しているからこそ投資のリスクも抑えることができます。（⇨ Page 52 顧客・パートナー資産）

パートナー資産

迅速な新規領域への展開、ビジネス成功確率の向上等の観点から、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。（⇨ Page 52 顧客・パートナー資産）

天然資源

非資源分野の強みを維持・強化する上で、特に森林資源等の有限の天然資源は、その調達の安定性がビジネスの持続性に影響を及ぼします。

社会との関係性

世界中に事業を拡大しているがゆえに、各国政府や地域社会との関係性維持・発展が事業活動の持続性に大きな影響を及ぼします。

マテリアリティとの関連性 （⇨ Page 50 サステナビリティ）

- 環境への配慮
- 持続可能な資源の利用
- 人権の尊重・配慮
- 地域社会への貢献
- 労働環境の整備

時代の変化に合わせた順応性

ポートフォリオの時間・産業分散

当社は、産業構造の変化に対応し事業ポートフォリオを柔軟に変革することで、持続的な企業発展を実現してきました。現在も将来の経済循環をにらみ、迅速に成長事業を拡大、あるいは新規事業を立ち上げることができるよう、常に人材をはじめ、一定の経営資源を幅広い領域に配置しています。

面の広がり

時代の産業構造に合わせてウェイトを変更

創業～	1950年代～	1980年代～
繊維分野中心	自動車・石油・食料も含めた「総合化」	情報・通信分野の拡大

2000年代～	2010年代～
選択と集中	**非資源分野への注力**

垂直方向への広がり

バリューチェーン構築において、知見を持ち強みが活かせる領域に進出、その他の領域はパートナーとの協業等により投下資本の効率性の向上やリスク低減を図り、ビジネス価値の最大化を目指します。

（⇨ Page 38 特集　無限にシナジーを創出し続ける「商人」たち）

一般的なプライベート・エクイティ・ファンド（PEファンド）と当社との相違点

事業投資を戦略上の有力な選択肢としているため、当社のビジネスモデルは、しばしばPEファンドと比較されます。主体的に経営に関与する点や投資先の企業価値最大化を図る等の点において共通点はあるものの、当社の事業投資は、自らの企業価値の向上を目指し、既存ビジネスとのシナジー創出に注力する点やトレード利益や配当を中心にリターン（キャッシュ）を享受する等の点で、違いがあると認識しています。

	投資先の流動性	投資先の保有比率	投資先の保有期間	ビジネス間シナジー	リターン（キャッシュ）
一般的なPEファンド	原則、非上場	原則、過半数～100%	EXITを前提に比較的長期	原則なし	キャピタルゲイン及び配当
当社	上場／非上場を問わない	業態・市場環境等に応じて個別に決定	継続保有を前提に期間は定めていない	既存ビジネスとのシナジーを創出	原則、トレード利益及び配当

05 持続性の根拠

面的に無限にビジネスを生み出す

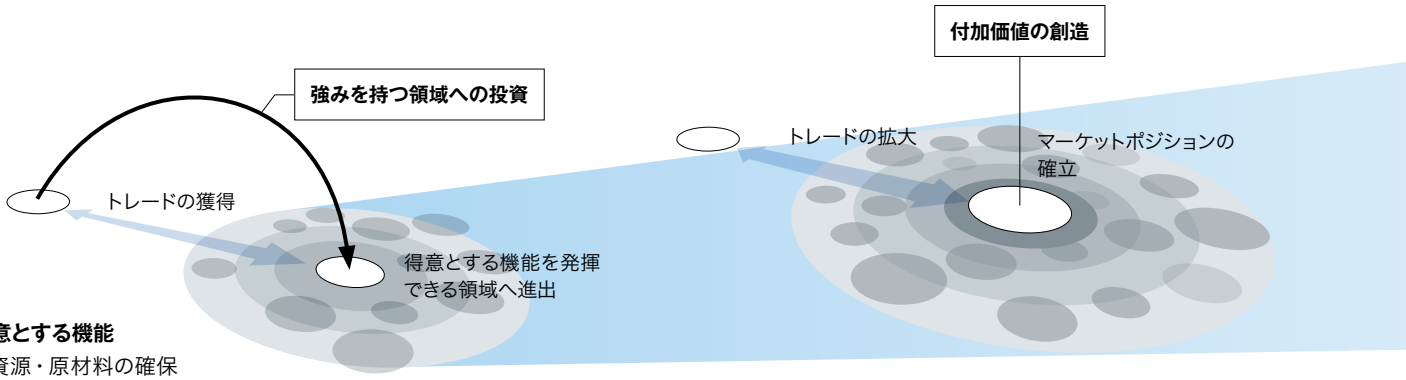
得意機能を発揮し、連鎖的に「面」を拡大

Ⅰ. 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ており、特に、トレードが獲得できるかどうかを重視しています。進出の際の重要な手段が事業投資です。

Ⅱ. 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本を駆使し、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。



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

面的なビジネス展開の5つの視点

1 供給源の拡充と分散

調達に際しての地政学的、為替等のリスク分散や、供給量の拡大による競争力の強化を目的に、供給源の分散や拡充を行います。

食糧の安定供給に向けて、穀物集荷供給拠点の整備・拡充を進めています。(写真は北米の穀物輸出施設CGB社)

2 生産活動への参画

競争力ある商材の開発や調達、並びに供給サイドに対するイニシアチブの獲得、利益の取込み等を目的に、川上の生産活動への参画を行います。

パルプ製造事業への参画により、グローバルNo.1パルプトレーダーとしての地位を固めています。
(写真はブラジルのセニブラ社)

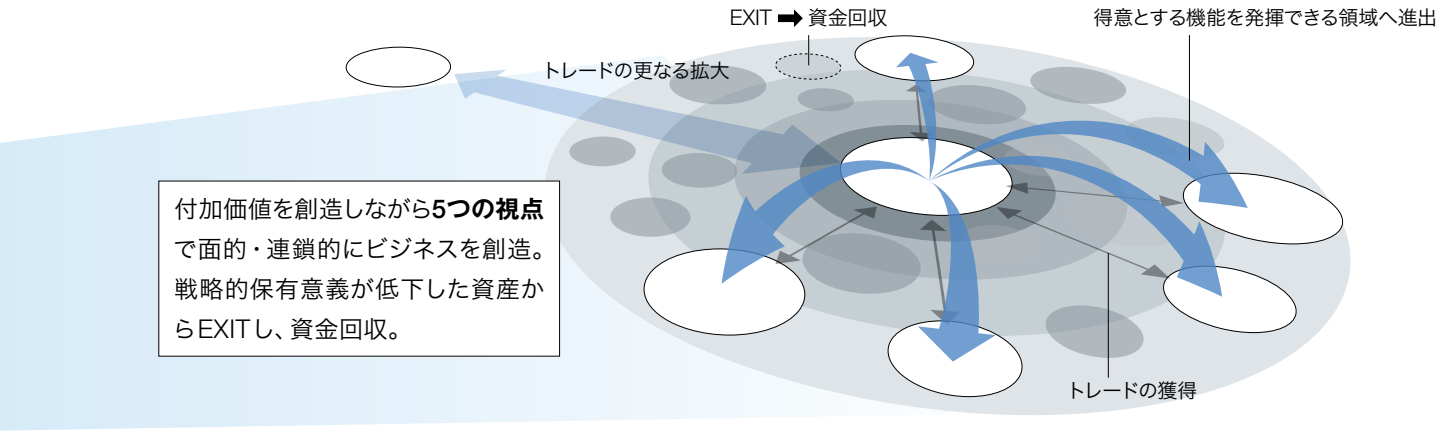
3 成功モデルの領域拡大

ある商材や地域における成功モデルを他の商材や地域に展開し、効率的かつ迅速なビジネスの創造を狙います。

ブランドビジネスでは、ライセンスビジネスや中国への展開等により、収益源の拡大に繋げています。
(写真はOUTDOOR PRODUCTS)

Ⅲ. 面的・連鎖的なビジネスの創造と機動的なEXIT

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、主に下記の5つの視点で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。また、戦略的保有意義が薄れた資産は、資産効率性の観点からEXITを行い、資金の回収を図ります。



付加価値を創造しながら**5つの視点**で面的・連鎖的にビジネスを創造。戦略的保有意義が低下した資産からEXITし、資金回収。

4 スケールメリットの追求

経営統合等による規模の拡大を通じてオペレーションの効率化と競争力の強化を図ります。

㈱ファミリーマートとユニー・グループホールディングス㈱の経営統合により競争力の向上を実現しました。

(⇨ Page 38 特集)

5 消費者接点の獲得

消費者接点を獲得し、商流の川中、川上のビジネスへの情報の還流や、サプライチェーンの最適化等を実現し、相乗的な利益成長を狙います。

消費者接点である㈱ファミリーマートにおいて得た情報が、バリューチェーン全体の付加価値を高めています。

EXITによる資金回収

長期的なビジネス環境認識のもと、既存ビジネスのEXITを実行し、回収したキャッシュを新たな戦略領域に再投資することで、新たな面の創造を狙います。

中期経営計画（2015～2017年度）

中期経営計画

Brand-new Deal 2017

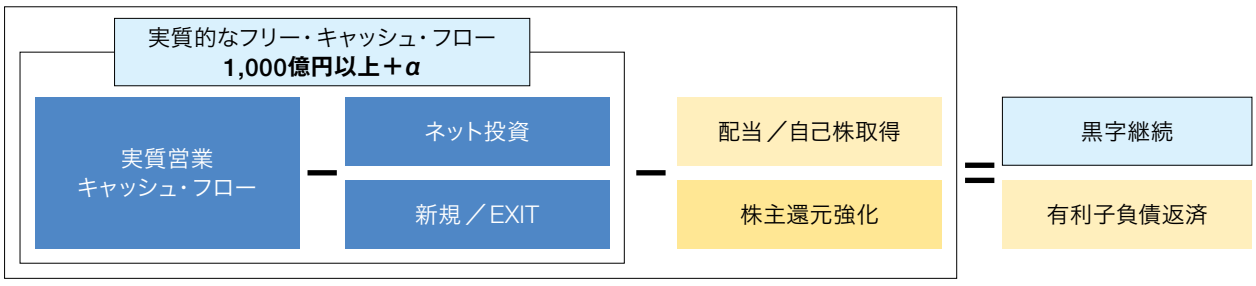
進化する無数の使命、
成長　その先へ

POINT 1 基本方針

財務体質強化	資産入替の促進	➡ 継続的な資産入替と優良案件厳選による資産の質・効率性の更なる向上 ➡ キャッシュ創出力の強化と投資規律遵守による配当後フリー・キャッシュ・フローの継続的な黒字確保 ➡ 資本コスト及びキャッシュ・フロー経営を意識した経営管理の更なる徹底と現場への浸透
	キャッシュ・フロー経営の強化	
連結純利益4,000億円に向けた収益基盤構築	戦略的提携先との協業徹底推進	➡ 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・領域の確立 ➡ 非資源分野の強み・優位性を活かした収益基盤の更なる強化 ➡ 「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底による基礎収益力の更なる伸長
	非資源分野の更なる増強	

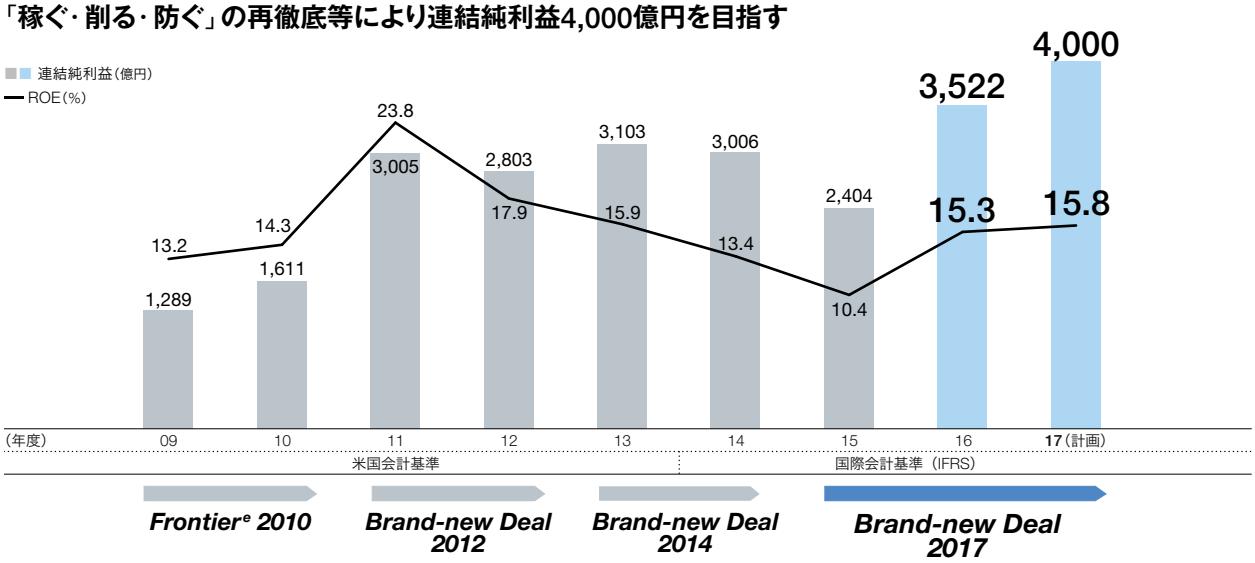
POINT 2 キャッシュ・フロー経営と財務体質強化

「実質的なフリー・キャッシュ・フロー」を1,000億円以上＋α確保することで、配当を中心とした株主還元、更には借入返済に充当し、キャッシュ・フロー経営と財務体質の強化を進める



POINT 3 2016年度実績及び2017年度計画

「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底等により連結純利益4,000億円を目指す

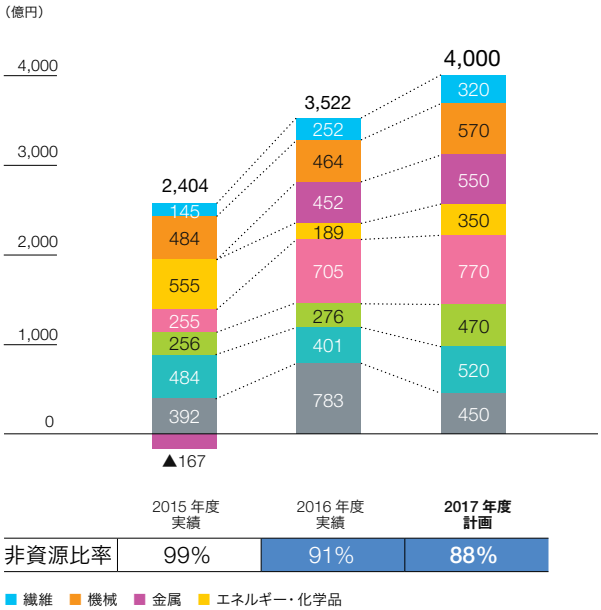


P/L計画 単位:億円	2016年度	2017年度計画	増減
連結純利益	3,522	4,000	+478
売上総利益	10,935	12,300	+1,365
販売費及び一般管理費	▲8,018	▲9,210	△1,192
持分法による投資損益	1,852	1,900	+48
法人所得税費用	▲1,253	▲1,030	+223

B/S計画 単位:億円	2017年3月末	2018年3月末計画	増減
総資産	81,220	86,000	+4,780
ネット有利子負債	23,307	23,500	+193
株主資本	24,019	26,500	+2,481
株主資本比率	29.6%	30.8%	1.2pt.上昇
NET DER	0.97倍	0.9倍	0.1改善
ROE	15.3%	15.8%	0.5%上昇

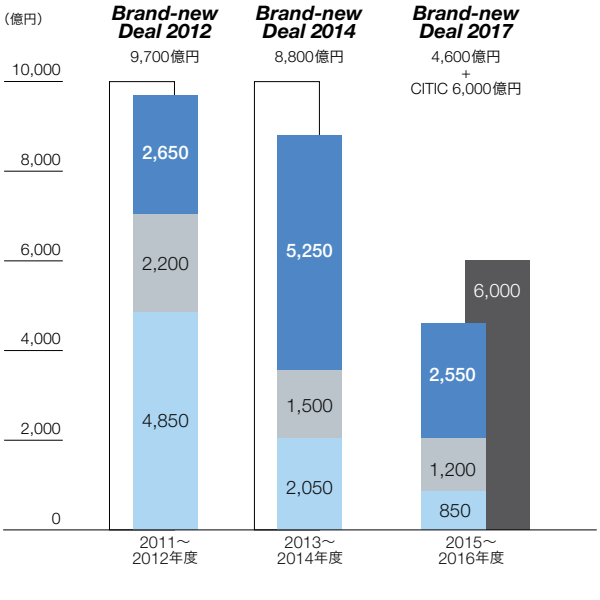
景気変動リスクに強い収益基盤に立脚し、安定的に利益成長を実現

カンパニー別連結純利益



「枠」から既存事業の買増を中心とした投資へ

投資実績



※「Brand-new Deal 2017」(2015~2017年度):CITICに対する大型戦略投資の実行を踏まえ、それ以外の新規投資は実質営業キャッシュ・フローとEXITによるキャッシュインの範囲内で実行

企業価値向上に向けたマイルストーン

長期持続的な企業価値拡大に向けて

⇨Page 8 株主・投資家等のすべてのステークホルダーの皆様へ

次期中期経営計画（2018年度～）

非財務資本　三方よしの精神 &「個の力」

総合商社ならではの非財務資本

⇨Page 22 厚みのある非財務資本　⇨Page 50 サステナビリティ　⇨Page 52 顧客・パートナー資産

人的資産

- 中国語人材（2017年度末までに1,000人に）
- 単体従業員数（大手総合商社最少の4,285人）
- 働き方改革（朝型勤務、健康経営）

⇨Page 46 人材戦略

個の力

財務資本　2017年度計画（連結純利益4,000億円の達成に邁進）

4つのコミットメント

- 株主還元の充実（配当下限・累進型 + 自己株買い）
- 実質フリー・キャッシュ・フロー 1,000億円以上+α
- NET DER 0.9倍
- ROE 15.8%

⇨Page 30 CFOインタビュー

- 連結純利益 4,000億円
- 非資源比率 88%
- 配当下限 64円/株　4,000億円達成への自信の表れ

進化する無数の使命、成長 その先へ

非資源分野の収益力

財務資本　2016年度実績（財務体質強化は1年前倒しで達成）

- 株主還元（配当55円/株 史上最高 +自己株買い）
- 実質営業キャッシュ・フロー 4,200億円 史上最高
- 実質フリー・キャッシュ・フロー 3,000億円
- 株主資本 2兆4,019億円 過去最高に迫る水準
- NET DER 0.97倍 史上最も低い
- ROE 15.3%

- 連結純利益 3,522億円 史上最高
- 非資源比率 91%
- 黒字会社比率 86.4% 史上最高

⇨Page 36 事業投資管理の高度化

業績連動型株式報酬の導入　取締役会改革

⇨Page 54 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

「*Brand-new Deal 2017*」3カ年（2015～2017年度）計画

⇨Page 26 中期経営計画

2つの基本方針

①財務体質強化

- 資産入替の促進
- キャッシュ・フロー経営の強化

②連結純利益4,000億円に向けた収益基盤構築

- 戦略的提携先（CITIC／CPグループ）との協業徹底推進
- 非資源分野の更なる増強

CITIC／CPグループとの戦略的業務提携

中国・アジアでの経験と実績

CSO·CIOメッセージ

持続的な企業価値の拡大を計画的に推進していきます。

代表取締役
専務執行役員 CSO・CIO（兼）CP・CITIC戦略室長
岡本 均

商社2強時代を牽引

2015年度に開始した中期経営計画「Brand-new Deal 2017」は、「財務体質強化」と「連結純利益4,000億円に向けた収益基盤構築」の2つの基本方針を掲げ、3カ年で行う計画としました。この3カ年計画の達成に向けて、初年度となる2015年度においては、CITICへの大型投資を踏まえた資産入替を加速すると共に、将来懸念を一掃する損失処理を断行した結果、連結純利益は2,404億円となりましたが、資源価格の下落に伴う他商社の大規模な減損処理もあり、総合商社No.1となりました。

中間年度となる2016年度の連結純利益は、前期比1,118億円（47%）増益の3,522億円となり、史上最高益を達成しました。一方で、資産の低重心化を更に進めると共に、NET DERや株主資本比率や実質営業キャッシュ・フロー等の多くの財務指標についても過去最高値を記録したことから、「財務体質強化」については1年前倒しで達成することができたと考えています。

そして総仕上げの年となる2017年度においては、2番目の基本方針である「連結純利益4,000億円に向けた収益基盤構築」に関しても、史上最高益の連続更新となる4,000億円を確実に実現する予定です。掲げた目標はきちんと達成する有言実行の経営を実践し、商社2強時代を牽引していく所存です。

次期中期経営計画に向けて

2017年度は、現中期経営計画のゴールの年であると同時に次期中期経営計画に繋がる重要な年と位置付けており、2017年度計画のサブタイトル「進化する無数の使命、成長 その先へ」に示した通り、新たなステージにおける当社の「あるべき姿」についても現在検討を行っています。

今後は、4,000億円レベルの収益規模を安定的に稼ぐことのみならず、「利益の質」にもこだわった経営を実践していくことが大切だと考えています。

例えば、特定の事業会社の利益に依拠するのではなく、一つ一つの事業会社が不断の努力により企業価値を上げていくことで、グループ全体をより強固なバリューチェーンを形成する集団にしていきたいと思います。そのためには、当社の強みである高いROEといった効率性指標に加え、指標には表れない社員の労働生産性や働き甲斐、グループ間のシナジー向上等が重要であると考えています。

非資源分野、とりわけ生活消費分野に強みを持つ当社にとって、AI（人工知能）、IoT（Internet of Things）、フィンテック（ファイナンス＋テクノロジー）、VR（Virtual Reality）といったITの活用は、「無数の使命」に大きな広がりをもたらします。当社の子会社である伊藤忠テクノソリューションズ㈱と一体となり、AIの技術を他の事業に応用する取組みを既にスタートしました。

2018年度期初に公表予定の次期中期経営計画は、現在注力している㈱ファミリーマートの周辺ビジネスの拡大やCITIC／CPグループとのシナジーの追求と併せ、このような新しい時代の変化にも柔軟に対応した計画にしていくことで、持続的企業価値の拡大を実現していきたいと考えています。

CFOインタビュー

「4つのコミットメント」を継続的かつ確実に達成し、ステークホルダーのご期待にお応えしていきます。

代表取締役
常務執行役員 CFO
鉢村 剛

Q. 1

2016年度の財務・資本戦略の総評を聞かせてください。

A. 1 お約束した以上の実績を示すことができました。

「Brand-new Deal 2017」の2年目となる2016年度の財務・資本戦略は、期初にお示しした「4つのコミットメント」をお約束した以上に果たすことができたと評価しています。

実質営業キャッシュ・フローは史上最高の4,200億円となり、実質フリー・キャッシュ・フローは3,000億円と「1,000億円以上」を大きく超過しました。稼いだ営業キャッシュ・フローの範囲内で投資を行うことの徹底や、資金効率への意識の高まり等、現場にもキャッシュ・フロー経営が浸透していることを肌で感じており、その結果は4期連続でほぼ4,000億円レベルの営業キャッシュ・フローが創出されていることに表れています。

連結株主資本は、史上最高額に迫る2兆4,019億円まで積み上がり、株主資本比率は史上最高水準となる29.6%となりました。その結果、NET DERも史上最も低い0.97倍となり、「NET DER1.0倍」というコミットメントも達成しました。ROEは「13.0% 以上」を大きく上回る15.3%となり、他商社との比較において圧倒的優位なROEを確保できました。マーケットが期待する株主資本コストも十分にクリアしたという認識です。基本方針の一つである「財務体質強化」は、3カ年計画の2年目で目途をつけることができました。

他社に先んじて導入した「配当の下限保証」と「収益連動型の配当性向」に基づき、2016年度は「1株当たり55円の配当」というコミットメントを果たした上で、自己株式取得も実施し、更なる株主還元を図ることができました。(⇨Page 32 株主価値)

Q. 2

成果が出ている事業会社管理について考えを聞かせてください。

A. 2 分野分散は当社の強みです。

当社はこれまで、投資時の計画に対する下方乖離に加え、黒字であっても利益が資本コストを賄えない事業は整理統合の対象とする等、EXITを厳格に行ってきました(⇨Page 36 事業投資管理の高度化)。「稼ぐ・削る・防ぐ」は事業会社にも浸透してきています。2016年度の黒字会社比率が86.4%と史上最高になり、過去最高益を更新した事業会社が73社に達したのは、こうした一貫した姿勢が、収益基盤の足腰の強さに繋がっているからだと考えています。

事業会社268社中、利益規模が100億円を超える事業会社は5社しかなく、75% 以下の200社が20億円以下という点にご注目いただきたいと思います。こうした規模が小さい事業会社は、ハンズオンで丁寧な経営改善が可能です。更にそうした事業会社が幅広い領域に分散していることは、特定の分野で何か生じてもカバーできる、リスク分散が図られているということを意味しています。分野分散は、当社の大きな強みだと考えています。

Q. 3

2017年度の財務・資本戦略のポイントを聞かせてください。

A. 3　引続き潤沢なキャッシュ・フローの創出を目指します。

「Brand-new Deal 2017」の総仕上げの年に相応しい連結純利益4,000億円を目標に掲げる2017年度の財務・資本戦略では、引続きお約束したことを確実に達成していく考えです。2017年度は、2016年度を上回る以下の「4つのコミットメント」で中期経営計画の最終年度を締めくくる方針です。

4つのコミットメント

①株主還元の充実

- 前年度比9円増配、史上最高となる1株当たり64円を下限とする業績連動累進型の配当
- 2016年度に引続き自己株買入を選択肢とする

②実質 フリー・キャッシュ・フロー

- 1,000億円以上＋α

③NET DER

- 2017年度末は2016年度末の0.97倍を超える0.9倍を目指す

④ROE

- 2017年度末は更なる株主資本の拡充等を行い、2016年度末の15.3%を上回る15.8%を見込む

なお、中長期的にもNET DER 1.0倍程度及びグローバル水準となるROE13%以上は継続する方針

2015年にCITICに6,000億円の投資を実行しましたが、これまでの2年間でその投資額を上回る合計7,100億円の実質 フリー・キャッシュ・フローを創出したという実績で、投資のコントロールを徹底していることをお示しすることができたと思います。最終年度も引続き確実性の高い案件を厳選すると共に、「削る・防ぐ」を着実に行いながらキャッシュ・コントロールを行い、潤沢な実質フリー・キャッシュ・フローの創出を目指していく考えです。その強い意志を込めたのが「＋α」です。

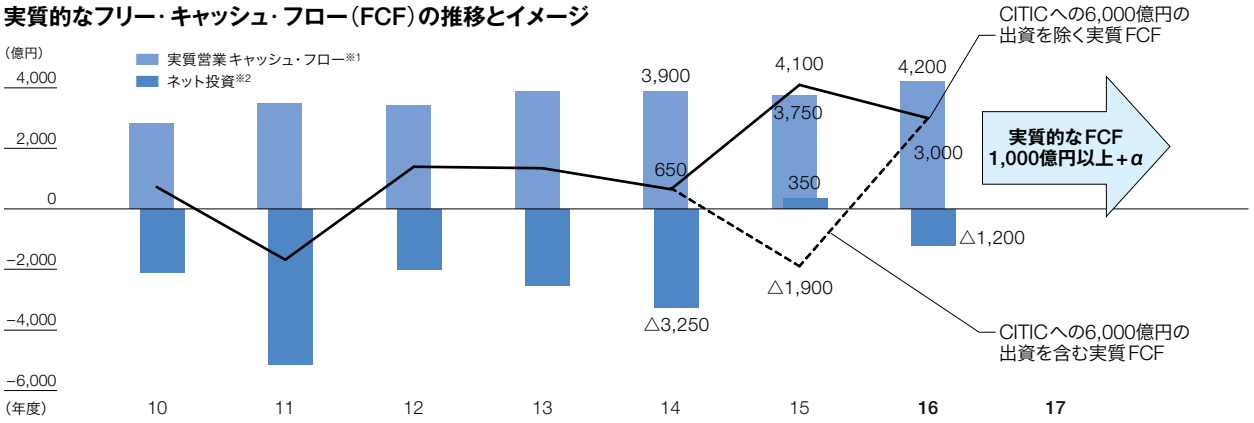
Q. 4

資本政策に関する基本方針を聞かせてください。

A. 4　最適な「バランス」をとっていく考えです。

連結純利益の安定的な成長と同様に、「継続」は資金提供者に信頼していただくために大変重要なキーワードだと認識しています。株主への総還元、NET DERやROEの水準、そして厳選した優良な投資の実行について、これまで同様に最適なバランスをとっていく考えです。自己株買いに関するご要望が多いことは認識しています。2016年度に明確に舵を切りましたので、継続的に選択肢としていく考えです。このように「断絶」で信頼を裏切らない姿勢を徹底しながら、次期中期経営計画に繋げていきたいと考えています。

実質的なフリー・キャッシュ・フロー（FCF）の推移とイメージ



※1「営業キャッシュ・フロー」−「運転資金等の増減」
※2 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収
「投資CF」＋「非支配持分との資本取引」−「貸付金の増減」等。
CITIC出資を除く

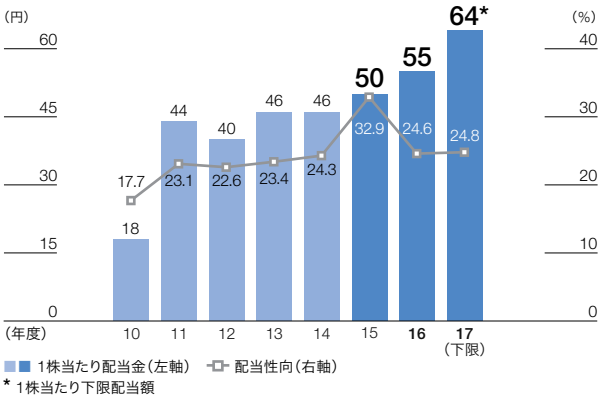
株主価値

株主還元方針

2017年度の配当方針

利益計画の達成確度及びキャッシュ・フローの状況等に鑑み、株主還元拡充を更に図っていく観点より、2016年度の55円から9円増額し、当社史上最高となる64円を下限保証します。

1株当たり配当金／配当性向



* 1株当たり下限配当額

従来の業績連動・累進型(連結純利益が2,000億円／年までの部分に対しては配当性向20%、2,000億円／年を超える部分に対しては配当性向30%を目処に実施)も継続します。

自己株式の取得

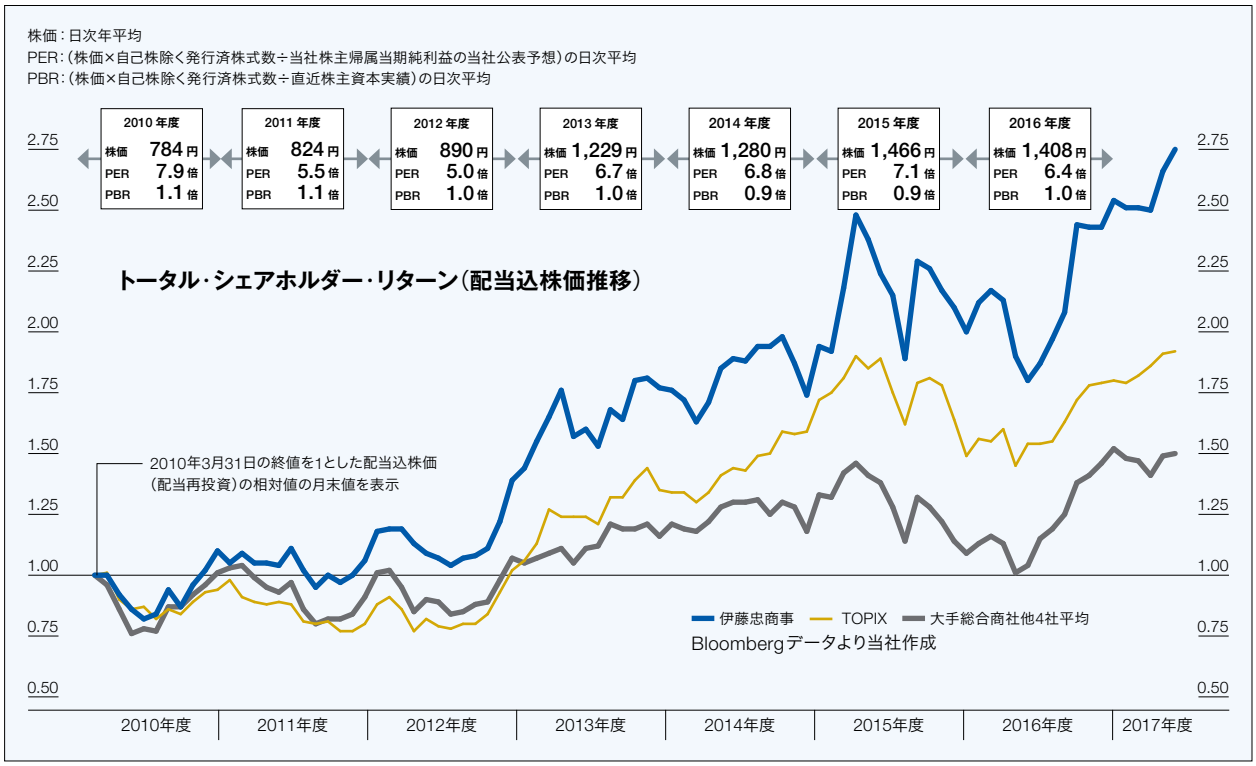
2016年度は着実なキャッシュ・フローの積み上がり、政策保有株式の持合い解消の流れ、株価水準等に鑑み、自社株買いを再開しました。

- 2016年11月　162億円(12百万株)
- 2017年5月　279億円(17百万株)

自社株買いによる機動的な対応による追加的な株主還元も継続的に検討していく方針です。

株価・PER・PBR・TSR

TSRにて、TOPIX及び大手総合商社他4社平均より大きくアウトパフォームする実績を残しています。
今後も株主価値の増大を着実に進めます。



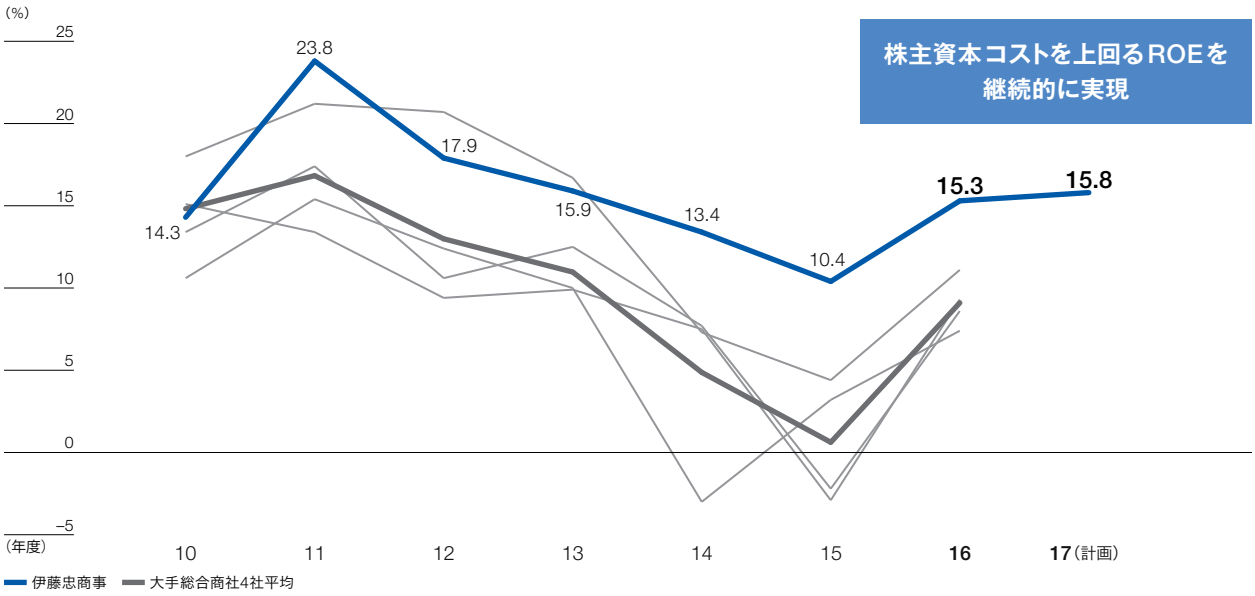
TSR(年率)	過去1年	過去2年	過去3年	過去4年	過去5年	過去6年	過去7年
伊藤忠商事	18.5%	30.8%	46.0%	61.7%	111.1%	130.2%	150.3%
TOPIX	14.8%	2.3%	33.6%	58.4%	96.3%	97.4%	79.2%
大手総合商社他4社平均	31.5%	10.8%	28.0%	44.7%	46.1%	38.0%	40.1%

TSR(トータル・シェアホルダー・リターン): 配当を再投資した場合の投資収益率

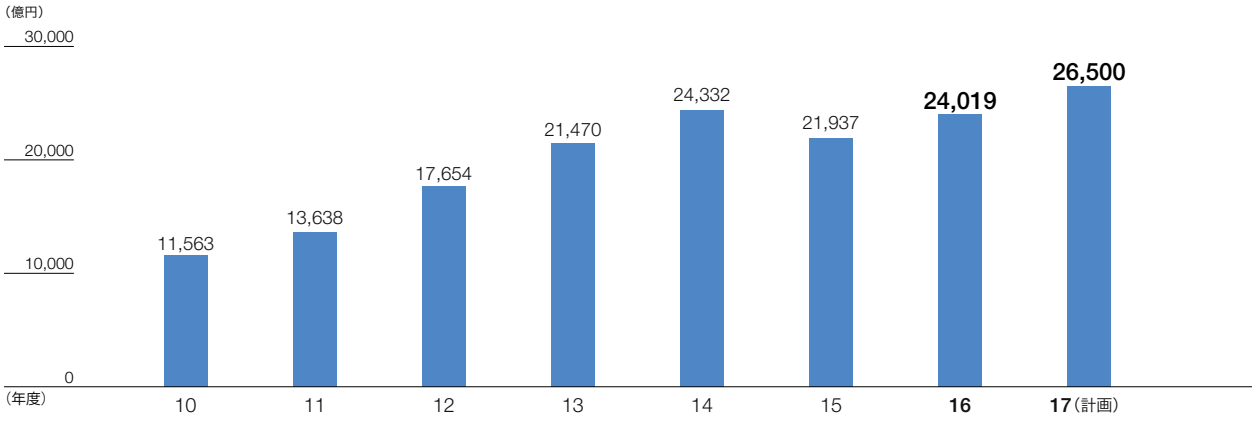
ROEと株主資本の推移

現在の業界No. 1のROE水準を踏まえ、今後も株主資本の拡充を進めながら利益成長によるROE13%以上を目指します。

大手総合商社のROE推移



株主資本の推移

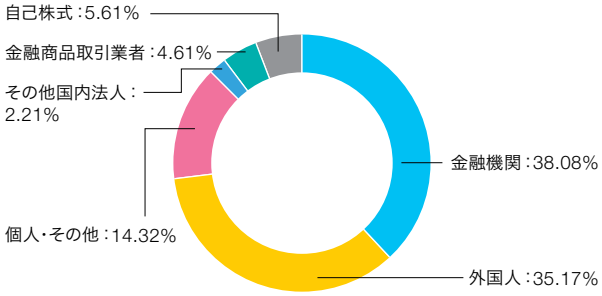


株式・株主情報 (2017年3月31日現在)

株式基本情報

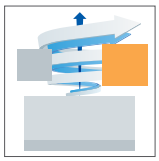
上場証券取引所	東京
業種	商業(卸売業)
証券コード	8001
単元株式数	100株
営業年度	4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主確定日	3月31日(中間配当9月30日)
発行済株式数	1,662,889,504株
株主数	172,462人

所有者別分布状況



事業投資

基本的な考え



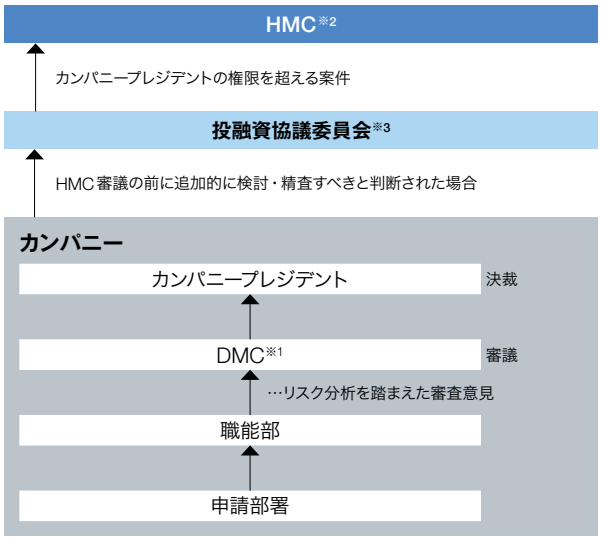
当社がビジネスを創造・拡大する際、業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。当社単独での子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・子会社化など多様な手段・出資比率の中から、戦略・目的に応じて最適な形態を選択します。投資資産は長期保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。投資の大型化・買収価格の上昇もあり、事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底しています。また既存事業投資についても、事業収益の向上並びに低効率資産の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニタリングを更に強化しています。

意思決定プロセス

申請部署が、投資の意義・成長戦略、リスク分析、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、内部統制の整備状況等について十分に検証した上で、申請を行います。リスク分析には、定量系リスクの分析に加え、労務、環境、コンプライアンス及びCSR(ISO26000の準拠)の確認等の定性的なリスク分析を含んでいます。次に、関係職能組織(管理部門)が各々の専門的観点からの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。カンパニープレジデントの権限を超える案件はHMC※2での承認が必要となります。なお、HMCでの承認が必要な案件のうち、収益性・戦略性等の面で追加的に検討・精査すべき点があると判断される場合は、投融資協議委員会※3で審議の上、HMCに上程します。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、適切な審査プロセスを設けることで、投資リターンの追求と同時に投資リスクの抑制も図っています。

※1 DMC:Division Company Management Committee
※2 HMC:Headquarters Management Committee
※3 投融資協議委員会:CSO・CIO※4、CFO※5、CAO※6、業務部長、法務部長、経理部長、財務部長、統合RM部長、監査役がコアメンバー。
※4 CSO・CIO:Chief Strategy & Information Officer
※5 CFO:Chief Financial Officer
※6 CAO:Chief Administrative Officer

新規投資実行時の意思決定プロセス



投資プロセス

1 投資判断

以下の投資判断項目に基づき、定量・定性の両面から評価

投資判断項目

投資意義・成長戦略	リスク分析	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	内部統制の整備状況

事業計画の妥当性検証の徹底
- 新規投資時における事業計画の精査(感度分析含む)
- 計画比下方乖離への対応策の事前準備(EXIT策の設定含む)

投資基準
- 投資先のフリー・キャッシュ・フローをベースとしたNPV(Net Present Value)に基づく投資効率※
- 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
- 投資先の利益規模

※ NPVを算出する際には、約40の業種別に設定したハードルレート(国別)を使用

EXIT条件の設定
- 投資時の明確かつ実行可能なEXIT策設定の徹底

※明確なEXIT条件
…抵触した場合に当該事業から原則EXITする条件を定量的に設定
※実行可能なEXIT策
…EXIT条件に関するパートナーとの事前合意

実行 → モニタリング

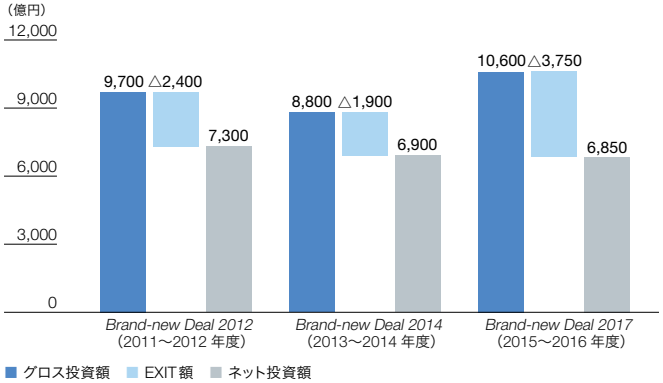
2 モニタリング

⇨Page 36

- 投資後1年後レビューの実施
- 全事業投資先につき、事業会社定期レビューを毎年実施
- 定性(戦略的意義等)、定量(収益規模・投資効率等)の観点から取組方針を見直し
- 赤字、配当キャッシュイン、営業キャッシュ・フローに課題のある事業会社の改善策策定
- 事業会社定期レビューで策定した方針や課題改善策につき年間を通して進捗フォロー

継続 / 抵触 → EXIT

継続的な資産の入替(実績)



3 資産入替

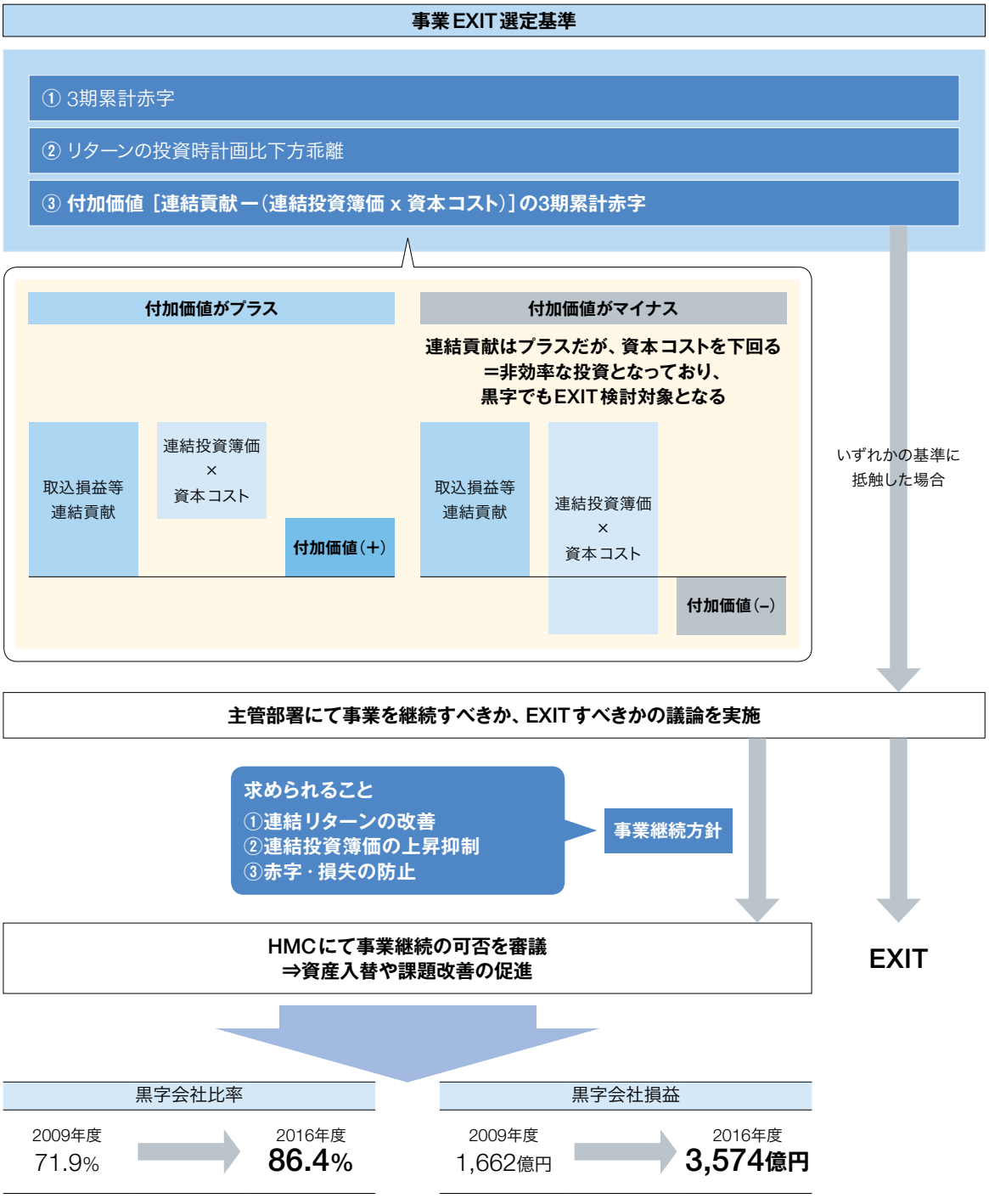
- 財務体質強化に向けて、資本コスト等を考慮した事業EXIT選定基準に抵触した低効率の資産や、戦略的に保有意義の薄れた事業の入替を推進

もっと詳しく

事業投資管理の高度化

～赤字事業の撲滅～

投資時点の計画比で下方乖離していないか等の厳格なモニタリングや、黒字でも利益が資本コストを賄えない事業は整理統合の検討対象とする等、資産入替や事業会社の課題改善に取組んでいます。



リスク管理

連結ベースで管理すべき重要なリスク

当社は、その広範にわたる事業の性質上、様々なリスクにさらされています。これらのリスクは、予測不可能な不確実性を含んでおり、将来の当社グループの財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。当社グループは下記18のリスクを主要リスクと認識し、これらのリスクに対処するため、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクの監視及び管理を行っています。

個別リスク項目（主要リスク）

1	コンプライアンスリスク	10	為替リスク
2	法務関連リスク（コンプライアンスを除く）	11	金利リスク
3	安全保障貿易管理に関するリスク	12	資金調達リスク
4	関税関連リスク	13	情報システムリスク
5	カントリーリスク	14	情報セキュリティリスク
6	商品価格変動リスク（特定重要商品）	15	労務管理リスク
7	信用リスク	16	人材リスク
8	投資リスク	17	財務報告の適正性に関するリスク
9	株価リスク	18	内部管理に関するリスク

リスクキャピタル・マネジメントと集中リスク管理

リスクキャピタル・マネジメント

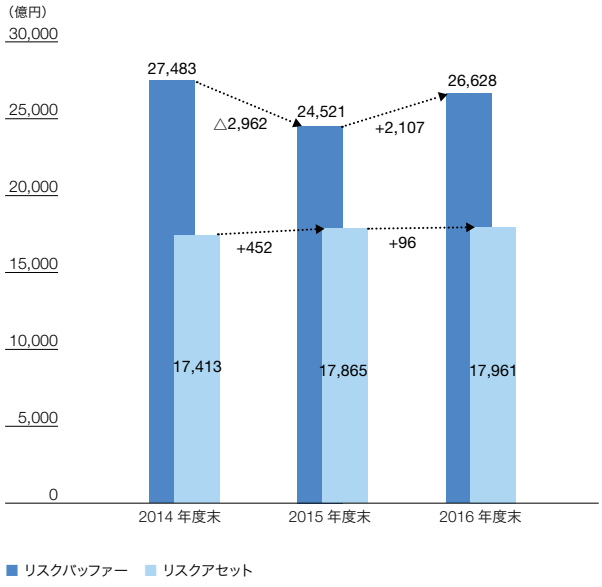
投資を含むバランスシート上のすべての資産及びオフバランス取引において将来発生し得る最大毀損額をもとに「リスクアセット」を算定し、リスクアセットをリスクバッファー（連結株主資本＋非支配持分）の範囲内にコントロールすることを基本方針とする「リスクキャピタル・マネジメント」を導入・運用しています。

集中リスク管理

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を行っています（国枠管理制度）。なお、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。

※ ALM：Asset Liability Management

リスクアセットの状況



無限にシナジーを創出し続ける「商人」たち

ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱のコンビニエンスストア事業との連携に見る投資先の企業価値向上策

連結純利益4,000億円を射程圏に捉えた当社は、ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱をその先の長期的な企業価値拡大に向けた柱の一つと位置付け、伊藤忠グループ横断的な取組みを推進しています。ここでは同社を例に、「衣・食・住」でノウハウを磨き上げてきた当社ならではの事業会社の企業価値向上に向けたアプローチをご紹介します。

㈱ファミリーマートを起点とした ビジネスモデルの変革

2016年9月1日、㈱ファミリーマートとユニーグループ・ホールディングス㈱が経営統合し、ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱として新たに船出しました。営業収益で1.2兆円を超える国内第3位の巨大流通グループの誕生です。同時にこれは、筆頭株主である当社にとって、生活消費関連分野の更なる強化に向けた大きな一歩となりました。

1998年、当社は㈱ファミリーマートの発行済株式総数の約30%を取得しました。初めての本格的な小売事業への参入となるこの取組みを機に、それまでの卸・物流事業を中心とする伝統的ビジネスモデルから、川上の食糧資源の確保、川中の加工・製造、中間流通、川下のリテールに至るバリューチェーンを構築する「SIS(Strategic Integrated System)戦略」を通じたビジネスモデルの変革に踏み出し、総合商社ならではの機能を提供しながら、㈱ファミリーマートの競争力向上に貢献してきました。現在では、消費者接点で得られる情報を活かしながら、下流(小売)から上流(原料)へBottom up型の強靭なバリューチェーンを構築し、食料カンパニーのみならず伊藤忠グループでの幅広いビジネスに収益機会を拡げています。

より一層「太い幹」となったバリューチェーン

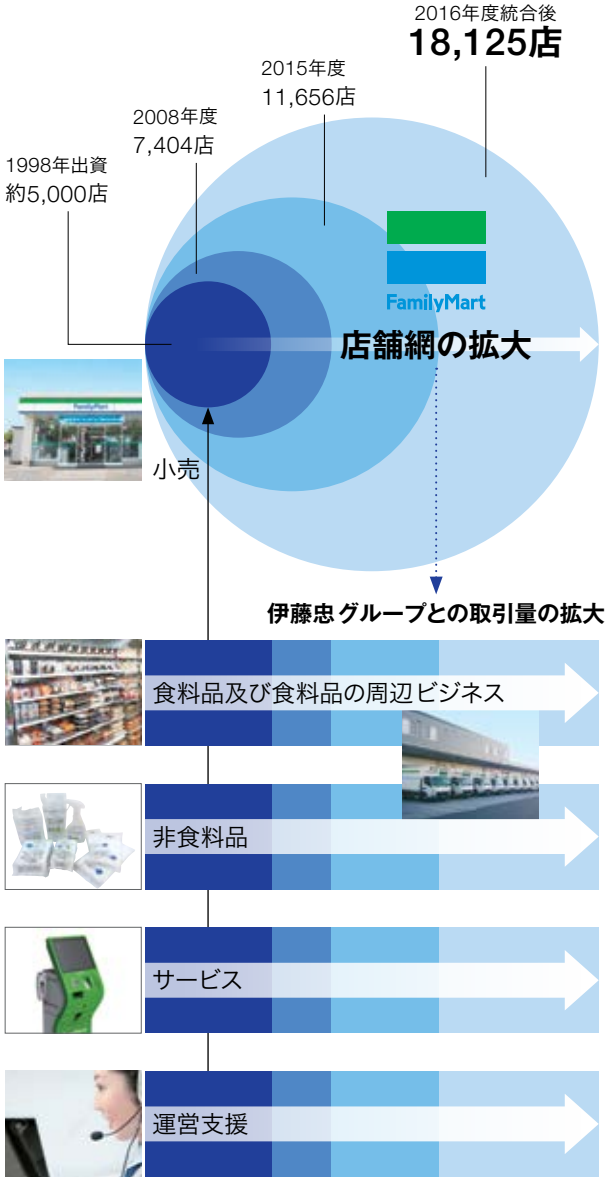
ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱の傘下に入った㈱ファミリーマートは、㈱サークルKサンクスとの経営統合により、国内約18,000店舗と業界トップ企業と肩を並べる規模になりました。当社は、太い幹となったバリューチェーン上で、伊藤忠グループの総力を結集し、㈱ファミリーマートとの大きなシナジーの創出を進めています。次頁以降、当社の戦略の方向性を、いくつかのキーワードでご説明します。

機能を駆使した商流の拡大により、トレード収益と投資先からの取込利益、配当金を相乗的に拡大

(国内店舗数)

セブン-イレブン・ジャパン	19,422店
新生ファミリーマート	**18,125店**
ローソン	13,111店
ファミリーマート	12,995店
サークルKサンクス	5,130店

(2017年2月末現在)



商流の拡大による当社グループの取扱量の拡大

VALUE CHAIN

KEYWORD1

周辺ビジネスの取込み

㈱ファミリーマートは、食料品をはじめとする様々な生活必需品から、金融、その他幅広いサービスへと機能を拡充しながら、人々の生活インフラとして進化してきました。当社は、食料品にとどまらず、日用品や用度品、様々なサービス分野でシナジーを創出しています。今後は、原材料供給や商品開発サポート、物流効率化、ITを駆使した省力化・省人化やEC関連ビジネス、金融ビジネス等の周辺事業における連携を、長期的な視座のもとで更に強化していきます。

■ 子会社
● 関連会社
▲ 伊藤忠商事

食料品及び食料品の周辺ビジネスの例

当社は、原料調達スキームの設計から、商品開発、製造・加工、更には容器・包装資材の調達等も含め、店頭に商品が並ぶまでの食料バリューチェーンを最適な形にコーディネートしています。

中食用プラスチック製包装材、パッケージ等	おむすび用フィルム お弁当の容器等	■ 伊藤忠プラスチックス㈱

原料・素材 → 商品企画 → 製造 → 販売代理

中間流通（卸売・物流）
■ ㈱日本アクセス（⇨ Page 42）
ファミリーマート店舗への食品及び非食品の物流の大部分を担っています。

配送車
● 日本カーソリューションズ㈱（東京センチュリーグループ）

非食料品の例

生活を支える日用品や、日々の店舗オペレーションを支える用度品を、伊藤忠グループが連携し提供しています。

日用品	年賀状	■ 伊藤忠紙パルプ㈱
	ファミコレ日用品（洗剤、ポリ袋、おそうじシート等）、傘	■ 伊藤忠リーテイルリンク㈱ ■ 日本サニパック㈱
用度品 店舗オペレーションを支える店舗資材等	箸、おしぼり、ファスト・フード包材（コーヒーカップ等） レジ袋、清掃道具	■ 伊藤忠リーテイルリンク㈱
	ユニフォーム	▲ 繊維カンパニー

サービスの例

金融サービスや、マルチメディア端末を介したチケット発券等の
生活に密着した幅広いサービスで伊藤忠グループが機能を提供しています。

金融サービス	ファミマTカード	● ポケットカード㈱
その他サービス	チケット	● ㈱ファミマ・ドット・コム
	はこBOON mini	▲ 情報・金融カンパニー ● ㈱ファミマ・ドット・コム ■ 伊藤忠インタラクティブ㈱
	POSAカード	■ コネクシオ㈱

ポケットカード㈱が発行。顧客のロイヤルカスタマー化に加え、収集したデータは、効果的なマーケティング、商品開発等にも活用しています。

はこBOON mini

㈱ファミリーマートの既存物流網を活用し、安価で
高い利便性を実現した店舗間配送サービスです。

サービス

食料品及び食料品の周辺ビジネス・非食料品

運営支援

周辺ビジネス強化の有力候補

- 物流効率化
- ITを駆使した省力化・省人化
- EC関連ビジネス
- 金融ビジネス　他

運営支援の例

物販・サービスや日々の店舗オペレーションにとどまらず、
様々な「裏方」が全国約18,000店舗の効率的な
オペレーションを多面的に支援しています。

システム構築	■ 伊藤忠テクノソリューションズ㈱ 業務管理システムの構築を通じて、業務効率化を支援しています。
電力供給	■ 伊藤忠プランテック㈱ 高圧受電サービスを通じて、店舗の電力コストの削減に貢献しています。
建築資材	■ 伊藤忠建材㈱
3R (Reduce、Reuse、Recycle) ＋W(Waste Management) サービス	■ 伊藤忠メタルズ㈱ 全国の提携先をネットワーク化し、什器の保守、再利用、リサイクル及び廃棄処分サービスを提供しています。
コンタクトセンター	● ㈱ベルシステム24

OUR VALUE

生活・社会インフラを支える

KEYWORD2

食料バリューチェーンの更なる強化

㈱ファミリーマートと㈱サークルKサンクスの経営統合をテコとした商流の拡大に加え、商品開発力の強化や物流の効率化、製造拠点の集約によるコスト削減等、これまで以上に幅広く大きなシナジーを創造していきます。

展開事業会社の例

■ 子会社　● 関連会社　▲ 伊藤忠商事　● 事業パートナー

	中食（おむすび、お弁当）	フライドチキン（「ファミチキ」）	フライドチキン（「スパイシーチキン チキンステーキ」）	カウンターコーヒー（「ファミマカフェ」）	RIZAPコラボ商品	卵
原料・素材	■ ジャパンフードサプライ㈱ ■ 伊藤忠食糧㈱ ■ 伊藤忠飼料㈱ 他	● 鶏肉サプライヤー	● CPグループ	■ UNEX (GUATEMALA), S.A. 他	■ ジャパンフードサプライ㈱ ■ 伊藤忠食糧㈱ 他	■ ㈱I・ひよこ（伊藤忠飼料グループ）
商品企画・製造・販売代理	● 中食製造ベンダー	▲ 畜産部	▲ 畜産部	▲ 砂糖・コーヒー・乳製品部 ▲ 食品流通部	▲ リテール開発部	■ アイ・ティー・エスファーム㈱（伊藤忠飼料グループ）
卸売・物流	■ ㈱日本アクセス					
小売	FamilyMart					

業界トップクラスの店舗網を支える
㈱日本アクセス

㈱日本アクセスは、日本最大規模の業容を誇る食品流通企業です。ドライ・チルド・フローズンといった全温度帯対応の独自インフラを全国449拠点に整備し、「サークルKサンクス」とのブランド統合を進める㈱ファミリーマートを縁の下から支えています。

ファミマカフェ
当社がコーヒー豆の調達スキームや製品開発、什器の選定・調達等で㈱ファミリーマートと連携し、原料豆の集荷・精製工程を含めたコーディネートをしています。

RIZAPコラボ商品
当社、㈱ファミリーマート、RIZAPグループ㈱の食品開発・販売を含めた業務提携に基づき、健康ニーズへの取組みの柱として共同開発商品の企画を進めています。

KEYWORD3

小売運営は、「その道のプロ」に任せる

小売は、品揃え、地域ごとの消費者の嗜好に合わせた商品政策、店舗レイアウト等、きめ細かなオペレーションが求められます。中間流通や川上の原材料調達に事業の軸足を置いてきた総合商社的な発想を持ち込むのは適切ではないというのが当社の考え方です。こうした考えに基づき、コンビニエンスストア（CVS）事業、総合小売（GMS）事業それぞれの事業会社の経営は、小売の経験が豊富な「その道のプロ」に任せ、当社は小売周辺ビジネス構築等の面で協業関係を深めていくことで、ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱の収益力強化に寄与していきます。

株式会社ファミリーマート
代表取締役社長
澤田 貴司

ユニー株式会社
代表取締役社長
佐古 則男

KEYWORD4

力点はガバナンスと有機的連携に

当社は、ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱に経営者人材を派遣し、ガバナンスを効かせながら、経営の方向性を見定めると共に、様々な分野のプロフェッショナルを派遣することで、当社の事業部門を越えた有機的な連携を促進し、シナジーの創出に繋げています。

伊藤忠グループの力を最大限に活用する

ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱
代表取締役社長
髙柳 浩二

ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱では、コンビニエンスストアのブランド統合と、㈱ファミリーマート、ユニー㈱を中心とする事業会社の強みを融合させたグループシナジーの最大化という2つの「統合」を最優先事項として進めています。中期経営計画で掲げた指針のうち、「店舗機能の強化」に際しては、伊藤忠グループとの連携がカギを握ると考えています。とりわけ金融、EC等の機能については、伊藤忠グループのリソースの活用に大きなメリットがあります。筆頭株主とはいえ、当社グループが伊藤忠商事を最大限に活用するというつもりで、当社グループの企業価値向上を追求していく考えです。

CAOメッセージ

「三方よし」の創業精神を受け継ぎながら、持続可能な新しい企業像を追求し、「経営の質」を高めていきます。

代表取締役
専務執行役員 CAO
小林 文彦

受け継いできた近江商人のDNA

現代にも通用する「三方よし」の創業精神

初代伊藤忠兵衛の「商売道」をルーツとする「三方よし」は、創業から159年を経た今でも、色あせることなく当社のDNAとして受け継がれています。

創業時、当社は現在の滋賀県に本拠を置いた「近江商人」として、大きな店舗に顧客を集めるのではなく、遠方に赴き行商していました。サンプルのみで交渉し、品物を後で送り届けるという商売のスタイルだったため、「信頼」「信用」「情報」を極めて重んじていたそうです。行商先で商いを許されるために、地域経済への貢献も大切にしていたと聞いています。「三方よし」は、近江商人のそうした商いの方法から自然に生まれた精神といえましょう。現代にも通用するこうした「伊藤忠流」のサステナビリティの考え方は159年に亘り成長を遂げていく過程で、商いの原点として脈々と継承されてきました。その精神は、「豊かさを担う責任」という企業理念、そして、2014年に発表した「ひとりの商人、無数の使命」というコーポレートメッセージにも息づいています。

新たな「伊藤忠流」のサステナビリティに向けて

社員が「幸せを感じる」取組みを通じステークホルダーへの利益還元を図ります

「商社2強時代」に相応しい利益の創出が可能となった当社が、今後社員の気持ちを奮い立たせていくには、利益競争を超えた別種の価値観が必要になっていきます。「労働環境の整備」をマテリアリティの一つとして設定したことはその一例です。これは当社が2013年から取組んでいる「働き方改革」が、社会に大きなうねりを生み出し日本政府の政策決定にまで影響を与えたことを契機として、自信と誇りを持って設定したものです。また、2016年には「伊藤忠健康憲章」を採択し、「健康力No.1商社」に向けた取組みを更に加速しています。当社の強みである「少人数でも向う傷を恐れずに挑戦し続ける風土」も守っていきたいと思います。こうした社員のやりがいを高め幸せを感じてもらうことのできる取組みの推進が、労働生産性の向上や、ステークホルダーへの利益還元にも繋がるものと考えています。国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs）等の国際的な要請にも、社員が現場で「無数の使命」を全うすることを通じてその責務を果たし、社会と共に持続的な成長を遂げていきます。

一方、仕入先・事業投資等のバリューチェーンが広域化・複雑化している中で、当社の果たすべき責任も大きくなっています。コンプライアンスの徹底はもちろんのこと、人権や環境に対する配慮について社員への教育の徹底や主要取引先への訪問調査等、サステナビリティ・マネジメントも一層強化していきます。

当社のサプライチェーン・マネジメント:
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply_chain/

新しい企業像の追求

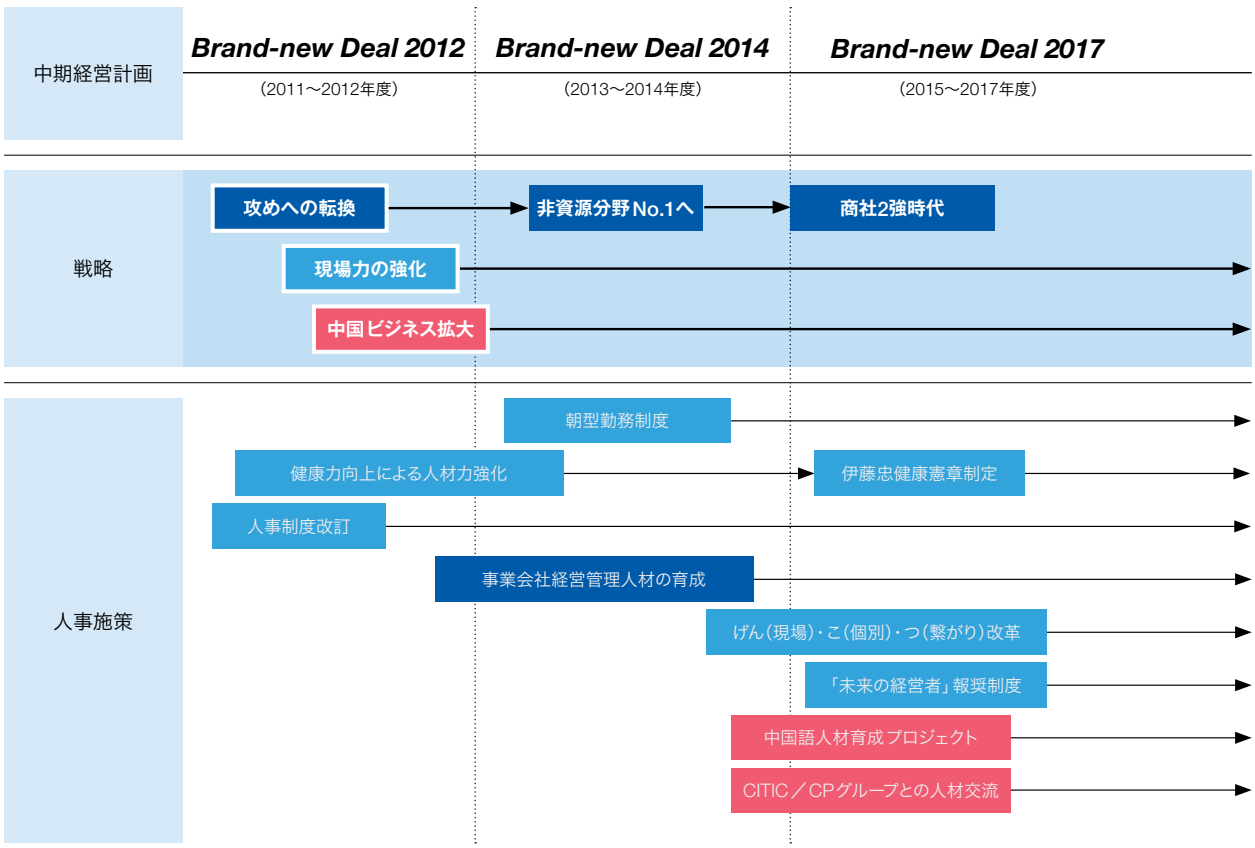
「経営の質」を高め、
「企業価値の持続的な向上」に取組みます

中長期的な企業価値を推し量る物差しは「経営の質」に他なりません。当社は、近年、関心が高まっているESG等の外部の要請にも対応すべく、一つ一つ丁寧に応えていくことに加えて、「企業価値を持続的に高めていくためには何が必要か」といった意識を会社全体で共有することが大切だと考えています。

私は、「過酷な生活環境の中で頑張る社員を激励したい」という社長の想いを届けるために、2013年から3年半をかけ、社長の名代として世界の辺境の地で活躍する社員を訪問し、激励してきました。今後も経営層ができる限り現場に足を運び対話を行い、一人ひとりの意欲が湧き上がるような社内風土や環境を築きながら「企業価値の持続的な向上」に取組んでいきます。

インドネシア スマトラ島にて
世界最大級の地熱発電所建設サイトで働く駐在員を訪問

経営戦略と連動した人材戦略



人材戦略

強みを最大限に発揮するための人材戦略

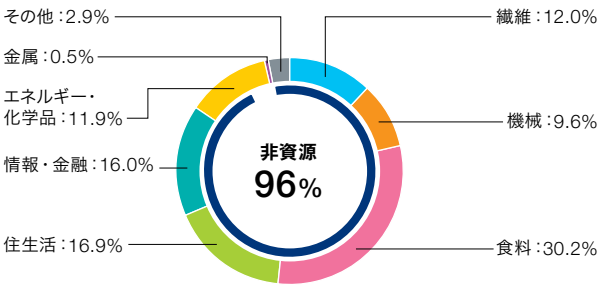
非資源分野の強みを一層強化するための最適配置

非資源分野への重点配置

非資源分野の強化に伴う新規連結、並びに単体における重点配置により、非資源分野の従業員数は拡大しています。一方、長期的な経済構造の変化に伴うリスクを軽減するために、市況が芳しくない中でも資源関連に一定の人員を配置する等、資産同様に人材についても、ビジネス全体を考慮したポートフォリオを組んでいます。

非資源分野の強化を進める当社にとって連結事業経営の重要性は一層高まっていることから、2013年度より、将来的に事業会社の経営管理を担う人材を育成する制度を導入し、社員の経営管理能力向上を図っており、年々その規模を拡大しています。国内事業会社の人材や海外の現地社員の育成支援も積極的に拡大しています。

2016年度 カンパニー別連結従業員数*



*単体及び子会社の従業員数

強みを最大限に発揮するための人材戦略

中国・アジアのビジネス基盤拡大に向けて

重点配置と中国語人材の増強

中国・アジアにおけるビジネス基盤拡大を目指す戦略と連動し、全世界の61%の人員を配置しています。

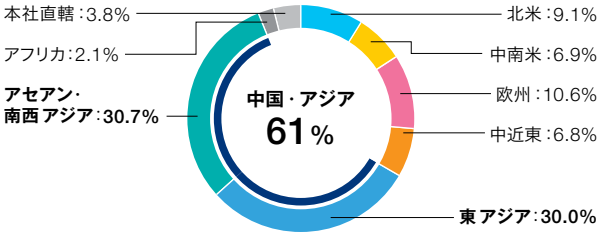
本社においては、2010年度より従来の英語に加えて第三言語をすべての若手社員が習得する制度を導入しています。特に中国語に関しては、CITIC／CPグループとの取組みに端を発し、2015年度より全総合職の3分の1にあたる1,000人の中国語人材を育成するプロジェクトを立ち上げ、中国並びに新興国で中長期的にビジネスを拡大するための基盤づくりを徹底して進めています。

CITIC／CPグループとは、2015年度に人材育成に関する覚書を3社で交わしました。3社間の人材ネットワークを確固たるものとし、戦略提携を支える基盤とすべく、有能な人材の相互交流や育成を進めています。

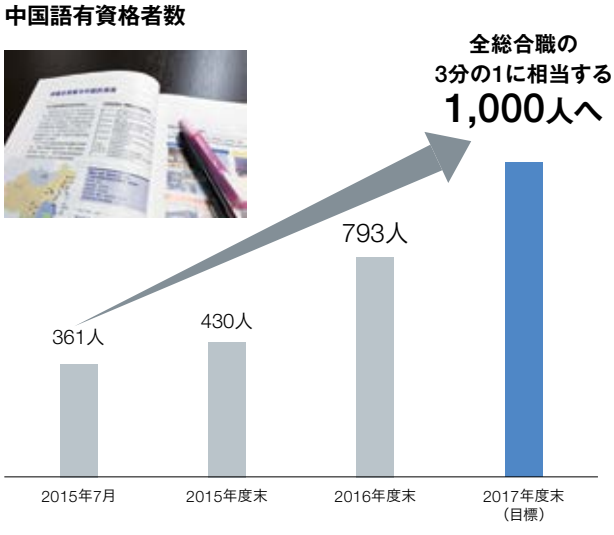
CITIC／CPグループとの3社合同研修

2016年度地域別海外従業員数（現地採用 スタッフ含む）

※事業会社除く



中国語有資格者数



強みを最大限に
発揮するための人材戦略

「個の力」「現場力」の潜在力を引き出す

「無数の使命」を担う人材の採用と育成

当社は、社員一人ひとりが自らの力量でビジネスを創り上げる「個の力」を磨き上げてきました。現在も単体従業員数が他商社と比べて最も少ない少数精鋭の体制で高い労働生産性を維持しています。採用にあたっても「野武士集団」と評される企業風土に合った人材を、性別・国籍・年齢にかかわらず人物本位で採用しています。

現場力強化に向けた社内改革

当社が伝統的に強みを持つ「個の力」「現場力」を高めるためには、「現場」に出向いてお客様との密接なコミュニケーションを通じて、ニーズを掴むことが極めて重要です。2010年4月よりお客様を訪問する時間を増大すべく社内会議や会議資料の削減・効率化を進めました。2015年度までに社内の重要会議（役員会議等）の開催回数は2009年度比約41%、総所要時間は同約50%、会議資料は同約48%の削減を実現しています。

社内重要会議

2009年度→2015年度

開催回数　約41%減

総所要時間　約50%減

会議資料

2009年度→2015年度

約48%減

人事（給与）制度改定

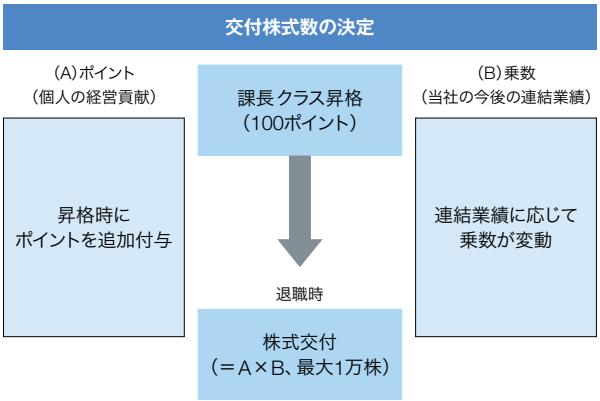
単年度の所属組織の業績が過度に反映される課題を解消すべく、2011年度より「組織業績制度」を廃止し、資源価格等の外部要因の影響を最小限にとどめ、個人の成果により重点を置いた人事給与制度に改めました。フェアでメリハリのある給与制度のもと、すべての社員が高いモチベーションを持って「個の力」を最大限に発揮しています。

社員の経営参画意識の向上

企業価値を高めるには、社員一人ひとりの経営参画意識の高まりが不可欠です。2015年度には、これからの伊藤忠商事の成長を担うキーパーソンとなる課長クラス以上の社員に対し、当社株式を在籍期間中の業績に応じて退職時に給付する「未来の経営者」報奨制度を導入しました。

他方で、全社員が加入できる持株会制度においても、2015年度より奨励金付与比率を2倍とし、加入率は2014年度の約55%から2016年度は約80%と大幅に上がっており、自社株保有を通じて社員の経営への関心がより高まっています。

「未来の経営者」報奨制度



強みを最大限に発揮するための人材戦略

一歩先を行く「働き方改革」

「朝型勤務」の更なる進化

当社では、早くから労働生産性の増強を競争力のカギと位置付け、2002年に民間企業として初めて専門組織によるキャリアカウンセリングを立ち上げたほか、健康管理の専門組織が30年以上に亘り実施している「国境なき医療コンシェルジュ」による健康指導等、健康経営にいち早く着手してきました。2013年度には、働き方改革の一環として「朝型勤務」を導入しました。本制度は入退館時間や時間外勤務時間において成果を上げ、導入3年が経過した現在も着実に進化を続けています。この取組みは、産業界のみならず、政府・官公庁にも大きな影響を与え、日本の働き方に一石を投じる大きな流れとなりました。

朝型勤務による成果

		導入前	導入6カ月後	導入3年後
退勤※	20時以降	30%	7%	**5%**
	（うち、22時以降）	10%	ほぼ0%	**ほぼ0%**
入館※	8時以前	20%	34%	**45%**
時間外勤務時間（導入前比）		—	▲10%	**▲15%**
コスト／月（残業手当＋軽食代）		—	—	**▲6%**
				導入2年後
電力使用量		—	—	**▲6%**
温暖化ガス排出量		—	—	**▲7%**

※ 本社在館者に占める割合

「健康力 商社No.1」に向けて

2016年6月には、健康経営に対する考えを「伊藤忠健康憲章」として明文化し、社員の健康力増強により「健康力 商社No.1」を目指すべく、重要な経営戦略として位置付けました。「食事」「運動」サポート体制の強化や職場環境の整備を中心とする新たなステージに移行した健康経営を通じて、1人当たりの生産性で他商社を凌駕し企業価値の向上に繋げていきます。

ウェアラブル端末を用いた健康管理サポートサービスを他社と共同で企画・開発し、社員一人ひとりの生活習慣の改善・定着を推進

新たな働くスタイルの提案

2017年6月より毎週金曜日を「脱スーツ・デー」と定め、伊藤忠商事らしい新たな働き方を社員に推奨する取組みを開始しました。服装は個人の働く姿勢を表現する大切なツールであり、お客様や周りの人の反応を意識すること自体が、何事にも積極的に関心を持ち新鮮で柔軟な発想力を養うこと、更には個の力の向上に繋がると考えています。

健康経営の全体像

健康力 商社No.1
社員の「健康力」増強により、1人当たりの生産性向上を更に推進する

働き方改革の推進

精勤休暇取得推進	業務効率化の促進	朝型勤務進化※1	110運動徹底※2

長時間労働削減

伊藤忠健康憲章 for Most Valuable Asset

徹底的なメリハリある働き方の加速

健康管理体制強化	メンタル対応徹底（労務強化）	「食事」「運動」サポート体制強化による健康増進	職場環境整備

積極的な健康増進策による健康経営強化

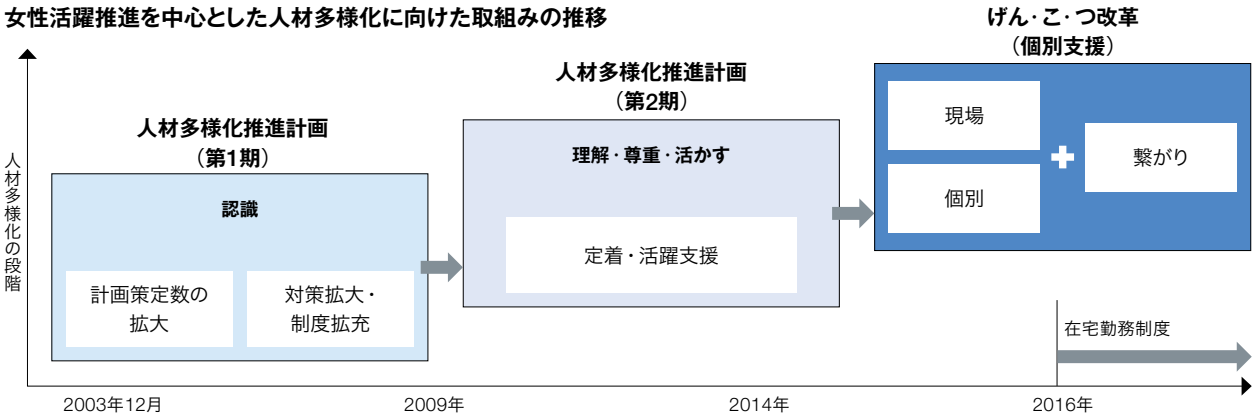
※1 夜型の残業体質を朝型へシフトする制度。20時以降の残業は「原則禁止」、22時以降は「禁止」。午前5～8時に深夜勤務と同額の割り増し賃金支給及び軽食無料配布。
※2 社内の飲み会は「1次会」「10時まで」とし、業務時間内外における効率的な時間活用への意識改革を促す運動。

女性の「個の力」を最大限に引き出す改革

女性活躍支援については、2003年に「人材多様化推進計画」を策定し、他商社に先駆けて女性総合職数の拡大や法定を上回る制度を整備してきました。

現在は、「げん（現場）・こ（個別）・つ（繋がり）改革」と称したステージにおいて、「登用」「駐在」「育児」の3つを注力分野に掲げ、子どものいる女性社員の海外駐在支援策や在宅勤務等、活躍する女性社員への個別支援を、女性活躍推進法の行動計画に基づき推進しています。

女性活躍推進を中心とした人材多様化に向けた取組みの推移



真に社会に必要とされる会社を目指す —特例子会社　伊藤忠ユニダス㈱

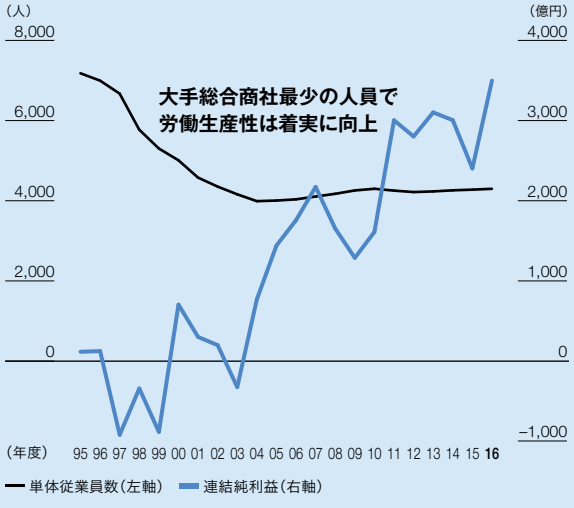
障がいのある人々が、仕事をすることを通じて社会に貢献する場を提供するために、当社は1987年、特例子会社伊藤忠ユニダス㈱を設立しました。2017年4月現在、障がい者44人（うち重度障がい者22人）を含む、86人の従業員がクリーニング事業、写真撮影サービス、印刷事業等に従事しています。当社の支援を受けながらも自主自立を目指す経営方針を貫いており、積極的な営業活動により伊藤忠グループ以外からの売上高比率が7割にまで拡大しています。全社員がプロ意識を持って、社名の由来である「You need us」の通り、真に社会から「必要とされる会社」を目指しています。

労働生産性強化の成果

健康経営及び働き方改革　受賞歴

2015年度	健康経営銘柄2016（経済産業省・東京証券取引所）
	なでしこ銘柄2016（経済産業省・東京証券取引所）
	新・ダイバーシティ経営企業100選（経済産業省）
2016年度	健康経営銘柄2017（経済産業省・東京証券取引所）
	働きやすく生産性の高い企業 奨励賞（厚生労働省）
	攻めのIT経営銘柄2017 IT経営注目企業（経済産業省・東京証券取引所）

単体従業員数と連結純利益の推移

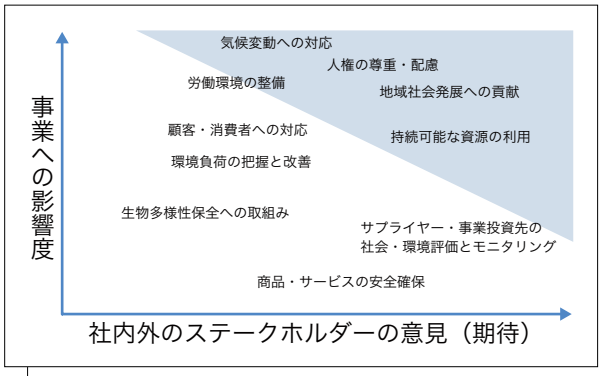


サステナビリティ

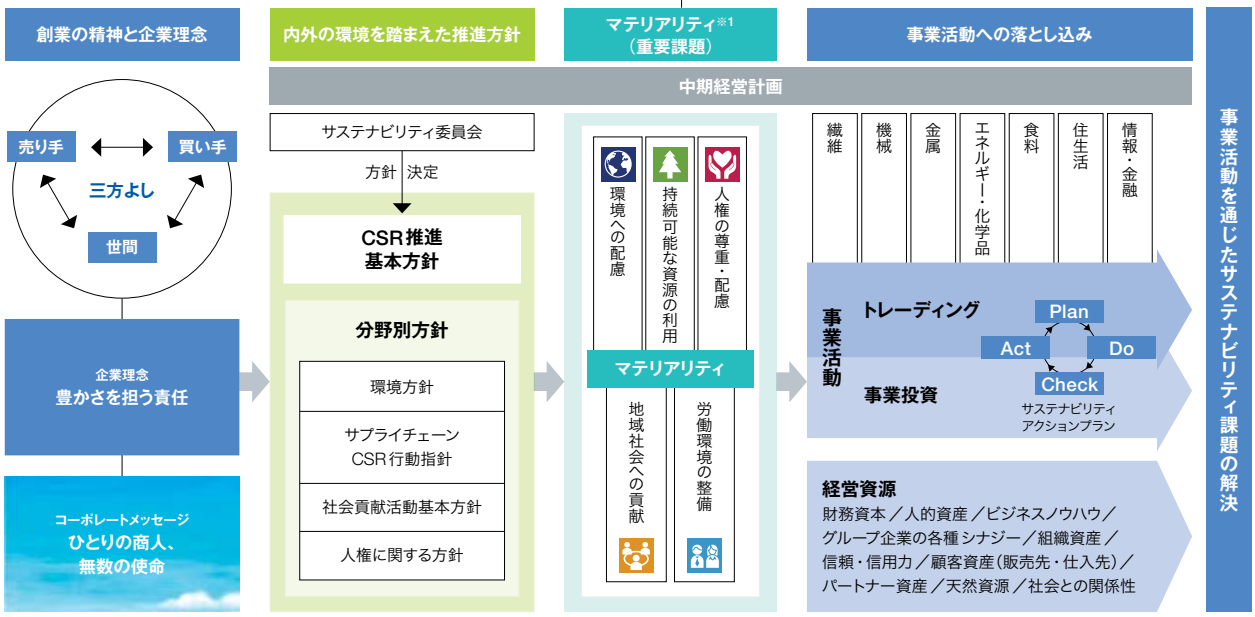
マテリアリティ（重要課題）

当社は社会と共に持続可能な成長を実現するため、当社の事業戦略や国際動向、社内外からの意見、社会への影響等を勘案の上、優先度合をつけマテリアリティ（重要課題）を選定しています。マテリアリティの解決に向けた具体的な施策は、事業分野ごとのリスクと機会を踏まえた「サステナビリティアクションプラン」に落とし込み、PDCAサイクルを回し推進しています。

マテリアリティ・マトリクス



サステナビリティ推進図



※1 マテリアリティ：持続可能な企業活動における重要課題

持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けて

当社の事業活動を通じたサステナビリティへの取組みは、2015年に国連で採択された、2030年までの「持続可能な開発目標（SDGs）」※2達成にも寄与しています。

※2 SDGs（Sustainable Development Goals）：国連加盟国が2015年9月に採択した2030年までの持続可能な開発目標。貧困や飢餓の解消、クリーンエネルギーの供給、働きがいのある職場での雇用と経済成長、住み続けられる安全なまちづくり、気候変動への対応等の17項目。

当社ウェブサイト サステナビリティページも併せてご参照ください。 サステナビリティに関する基本方針と推進体制 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/policy/
サステナビリティアクションプラン https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/actionplan/

マテリアリティの概要とSDGsの関連

環境への配慮 ⇨Pages 68、80、84

気候変動による天候不順等の自然災害リスク増加に対応し、青果物事業にて産地の多角化を図る等、リスク軽減の施策を実施しています。一方、事業活動から排出される温室効果ガスの削減や、再生可能エネルギー等のソリューション型ビジネスにより、地球温暖化の緩和に貢献しています。また、事業及び社会貢献活動を通じ、生物多様性の保全など環境課題の解決に取組んでいます。

青果物事業での気候変動リスク軽減

持続可能な資源の利用 ⇨Pages 72、88

自然から得られる多様な資源（水、大気、森林、食糧、鉱物、化石燃料等）に当社の事業は支えられています。例えば、針葉樹パルプ事業では持続可能な森林資源の活用が必要不可欠です。資源の枯渇に対する懸念がますます高まる中、リスクの軽減策を実施すると共に、ビジネス機会としても捉え、再生可能エネルギー事業、食糧の安定供給等に取組んでいます。

針葉樹パルプ事業での持続可能な森林資源の利用

人権の尊重・配慮 ⇨Page 45

世界各地で多様な事業を展開する企業としての責任、また安定的な商品供給体制の構築の観点からも、事業活動全体をバリューチェーンで捉え、人権の尊重や配慮を行っていくことが重要と考えています。事業投資先や取引先に当社のサステナビリティに対する考え方の理解と実践を求め、持続可能なバリューチェーンを構築していきます。

バリューチェーン全体での人権の尊重や配慮

地域社会への貢献 ⇨Pages 53、92

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加することで、地域社会の発展へ貢献していきます。例えば、AI技術を活用したWeb接客サービスの提供は、加速度的に増加する情報への対応が求められる、企業の業務効率改善と生産性向上に寄与するだけでなく、労働者人口の減少に直面する日本の課題解決に貢献しています。

AI・IoTを用いた業務効率の改善と生産性向上

労働環境の整備 ⇨Pages 46~49

世界における多様な事業展開を支える最大の経営資源は「人材」です。経営基盤として、人材の育成・強化を推進し、最大限能力を発揮できる労働環境の整備を行っています。朝型勤務や健康経営を中心とした「働き方改革」、多様な研修プログラムや人材多様化の推進等を通じ、「個の力」と「現場力」を強化することで、高い企業競争力を事業活動に活かしていきます。

多様な研修プログラムの実施による「個の力」「現場力」の強化

顧客・パートナー資産

当社は「三方よし」をビジネスの現場で実践しています。
多様な機能提供を通じ、様々なステークホルダーに付加価値を提供することで、ビジネスの持続性を確保しています。

ビジネス現場における「三方よし」の意義

付加価値の創造との関連性

- 売り手や買い手との長期的な関係性は、安定したトレード収益に繋がる
- 様々な産業領域に関するビジネスノウハウの蓄積が可能になる
- 当社のコーディネート機能によって、新たなビジネスが創造できる
- 消費者接点で得た情報の川上領域への還流によってバリューチェーン全体が強化される

資産戦略との関連性

- 確実性が高い需要は、リスクをとった投資を可能にする
- パートナーと資金面、機能の補完を行うことで、より迅速かつリスクを抑制しながら新たなビジネスの創造が可能になる
- 世界中の様々な国々や地域社会との関係性は、ビジネスの持続性に影響を及ぼす

パートナー資産

（パートナー、サプライヤー、地域社会、国際社会、環境等）

パートナーに提供する付加価値

- 経営資源の補完
- 新規ビジネスの創造
- 地域社会の発展
- 社会課題の解決　他

顧客資産

（売り手、買い手、一次顧客、二次顧客）

顧客に提供する付加価値

- 売り手、買い手の効率的な発掘
- 競争力ある商材の発掘
- 外部機能の活用による効率化　他

中国・アジアにおける「三方よし」

中国・アジアにおける事業展開では、当社、CITIC／CPグループそれぞれが、マーケットでのプレゼンスや人的ネットワーク、経営ノウハウ、ビジネスパートナー等の経営資源の融合によって、大きなシナジーの創出を企図しています。また、人々の生活水準の向上をはじめ地域社会の発展を最優先とすることが、このパートナーシップの成功のカギを握ります。

当社にとってのメリット

- 中国・アジア市場における中長期的な事業機会の獲得
- 「筋が良い」生きた情報の入手
- 磨き上げてきた経営資源の活用

パートナーに提供する付加価値

- 日本企業や生活消費関連ビジネスのノウハウ等を通じた新たなビジネスの拡大（CITIC／CPグループ）
- 中国・アジア市場の需要取込み（日本企業）
- 社会インフラや就労機会の増大を通じた地域社会の発展（地域社会）

顧客に提供する付加価値

- 安心・安全なサービス・製品の入手（中国・アジアの消費者／企業）

パルプトレードにおける「三方よし」

当社は、傘下の事業会社(セニブラ社・METSA FIBRE社)を通じて、世界的にも有数の広葉樹及び針葉樹のバランスのとれたポートフォリオを保有しており、その販売代理店としてリーディング・グローバル・パルプトレーダーの地位を確立しております。製紙メーカーに対しては、良質なパルプの安定供給を実現すると共に、再生可能性の高い森林資源の活用により地球環境の保全にも貢献しています。

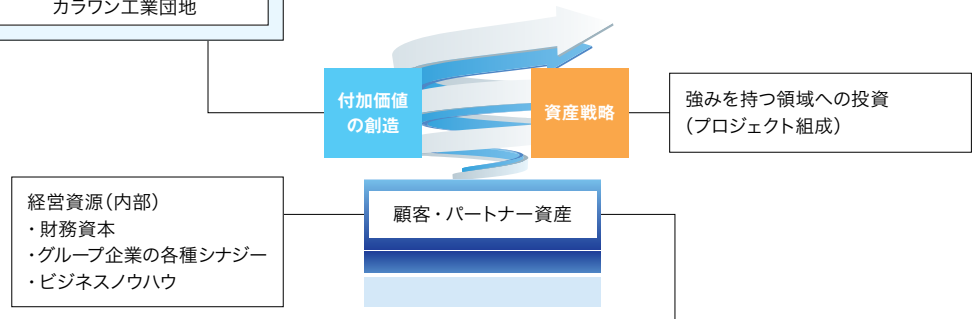
当社にとってのメリット
- セニブラ社とMETSA FIBRE社の供給を背景とした販売ネットワークの強化
- 戦略・情報面における優位性の発揮

パートナーに提供する付加価値
- 当社の販売ネットワークの活用による販売機会の拡大(セニブラ社・METSA FIBRE社)
- 持続可能な森林資源の利用による地球温暖化への対応(地球環境)

顧客に提供する付加価値
- 良質なパルプの安定確保(製紙メーカー)

インフラビジネスにおける「三方よし」

当社とインドネシアの大手財閥シナルマスの折半出資で事業をスタートしたカラワン工業団地は、当社とシナルマスが資金面だけでなく、それぞれの得意分野を持ち寄ることで補完関係を維持し、運営しています。また雇用の創出や現地企業とのパートナーシップ等によるインドネシア経済への貢献も実現しています。



当社にとってのメリット
- 分譲収入、管理・運営サービス収入の獲得
- 日本企業との関係性深化
- シナルマスの土地ソーシング機能や許認可の取得、建設プロジェクト等のノウハウの活用

パートナーに提供する付加価値
- 日本企業へのアクセス、ビジネスノウハウの活用(シナルマスグループ)
- 雇用の創出と地域社会の発展(地域社会)

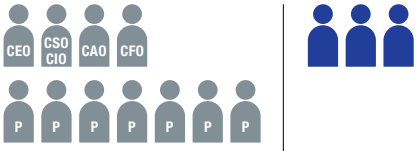
顧客に提供する付加価値
(日本企業)
- 日本品質のビジネスインフラの提供
- 進出にかかる手続き業務の軽減
- ワンストップのロジスティクスサービスの提供

取締役会改革～2017年度以降の体制について

改革内容

Before　2016年度までの体制

社長と総本社 オフィサー3名に加え、各 セグメントの経営を担うカンパニープレジデント（7名）が取締役を兼任する体制。

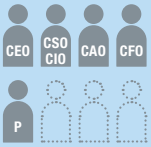


11名
業務執行取締役
※P：カンパニープレジデント

3名
社外取締役

After　2017年度以降の体制

社長と総本社 オフィサー3名の他、カンパニープレジデントは筆頭者1名のみ取締役を兼任する体制。同時に、社外取締役を増員。



5名
業務執行取締役

4名
社外取締役

決定プロセス

2016年3月～5月

2015年度取締役会評価における結論
取締役会の構成や付議事項を見直した上で、将来的に取締役会が「モニタリング（監督）」へ移行することの是非を継続して検討する必要があることを確認。

上記評価結果を受け、ガバナンス・報酬委員会を通じて具体的な施策を継続的に審議することを決定。

2016年10月～11月

ガバナンス・報酬委員会（委員長：藤崎社外取締役）において、取締役会構成を現行通りとする案と2017年度より「モニタリング重視型」に移行する案に分け、複数回に亘る審議を実施。

取締役会改革に関する審議に参加して

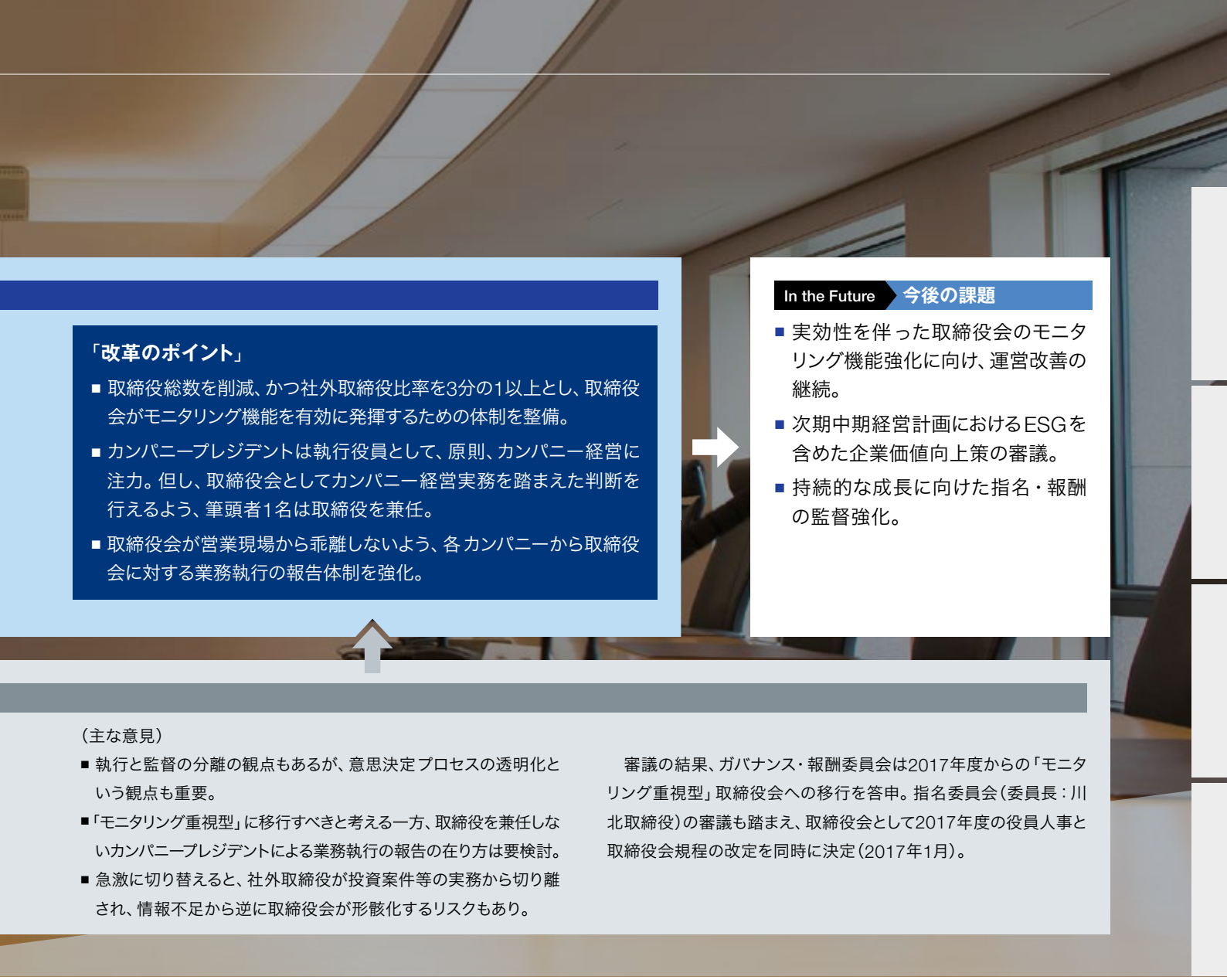
村木 厚子

厚生労働事務次官等を経て、2016年6月に当社取締役就任。当社 ガバナンス・報酬委員会委員。当社における「働き方改革」に加え、コンプライアンス問題や経営計画におけるサステナビリティの課題等についても積極的に発言している。

ガバナンス向上のために、当社でも取締役会における社外取締役の割合を高め、執行に対するモニタリング機能の強化を図ることの是非を検討しました。取締役会にて実質的な議論ができる適正規模を考慮し、カンパニープレジデントを取締役から外し総本社オフィサー中心での取締役会構成とすることがモニタリング機能の強化に結び付くかが論点となりました。

懸念は2つ。カンパニープレジデントが外れることで取締役会の議論が現場から乖離し、あるべき論に偏るのではという点。また、執行という重要な役割を担うカンパニープレジデントが、会社の意思決定を大所高所から見る機会を失うことにならないか、という点です。この懸念を払拭するため、取締役会にカンパニープレジデントが同席し、現場の生の情報を踏まえ意見を述べる場を確保すること、また社外取締役がより現場の状況に精通できるよう、社内での意見交換、現場視察等の機会を増やすこととしました。

取締役会の構成の見直しそのものは難しいことではありません。しかし、意図した運用ができるかは難しい点です。その意味から、2017年度は「取締役会改革元年」として、その実効性向上を追求していく年にしたいと考えています。



「改革のポイント」

- 取締役総数を削減、かつ社外取締役比率を3分の1以上とし、取締役会がモニタリング機能を有効に発揮するための体制を整備。
- カンパニープレジデントは執行役員として、原則、カンパニー経営に注力。但し、取締役会としてカンパニー経営実務を踏まえた判断を行えるよう、筆頭者1名は取締役を兼任。
- 取締役会が営業現場から乖離しないよう、各カンパニーから取締役会に対する業務執行の報告体制を強化。

In the Future 今後の課題

- 実効性を伴った取締役会のモニタリング機能強化に向け、運営改善の継続。
- 次期中期経営計画におけるESGを含めた企業価値向上策の審議。
- 持続的な成長に向けた指名・報酬の監督強化。

（主な意見）

- 執行と監督の分離の観点もあるが、意思決定プロセスの透明化という観点も重要。
- 「モニタリング重視型」に移行すべきと考える一方、取締役を兼任しないカンパニープレジデントによる業務執行の報告の在り方は要検討。
- 急激に切り替えると、社外取締役が投資案件等の実務から切り離され、情報不足から逆に取締役会が形骸化するリスクもあり。

審議の結果、ガバナンス・報酬委員会は2017年度からの「モニタリング重視型」取締役会への移行を答申。指名委員会（委員長：川北取締役）の審議も踏まえ、取締役会として2017年度の役員人事と取締役会規程の改定を同時に決定（2017年1月）。

取締役会の更なる進化に向けて

望月 晴文

経済産業事務次官等を経て、2014年6月に当社監査役、2017年6月に当社取締役就任。当社指名委員会委員。兼職先における企業経営者としての経験を踏まえ、当社のコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、内部統制等について積極的に発言している。

3年間当社の監査役を務め、様々な場面でガバナンス改革にも関与してきました。その間、日本全体でも取締役会改革が叫ばれ、当社も日本を代表する企業として、この改革に適切な対応をとってきました。

今般、社外取締役として選任され、新たな立場で経営に貢献したいと考えています。行政にあって長い間、産業政策に携わってきた経験やその後の企業経営に直接関わっている経験・知見を大いに活用し、特に取締役会の経営監督機能を効果的に発揮させ、当社の持続的な企業価値向上を図る一助を担えればと思っています。

ガバナンス強化と並行して、内部統制・コンプライアンスは、その違反が時に会社の存立を危うくするリスクをはらんでいることから、そのような事態を組織として未然に防止する仕組みを常に工夫する必要があります。一方、企業価値向上に資する自由闊達で活気のある企業風土を醸成していくことも重要です。

私自身、社外取締役としての使命を果たすことで、当社の取締役会もより一層進化させていきたいと考えています。

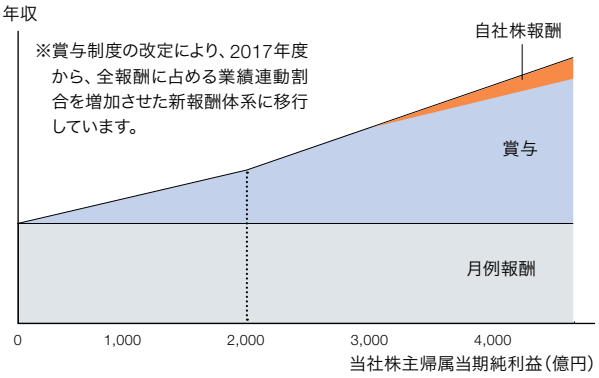
当社のコーポレート・ガバナンスの特徴

役員報酬

企業価値向上と連動した透明性の高い報酬制度

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、①月例報酬と②業績連動型賞与に加え、③業績連動型株式報酬（信託型）から構成されています。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業績連動型賞与、及び③業績連動型株式報酬は当社株主帰属当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定されます。業績連動型株式報酬は、当社の中長期的な企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として2016年度より導入されました。

取締役（社外取締役を除く）報酬（イメージ）



	報酬の種類	内容	報酬限度額	株主総会決議
取締役	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	月例報酬総額として年額12億円 （うち、社外取締役分は年額50百万円）	2011年6月24日
	②賞与	当社株主帰属当期純利益に基づき総支給額が決定 算定式は下記参照	賞与総額として、年額10億円 ※社外取締役は支給せず	
	③株式報酬（信託型） 2016年度導入		下記は2事業年度分かつ、取締役及び執行役員を対象とした限度額 ・当社から信託への拠出上限額：15億円 ・対象者に付与するポイントの総数：130万 ポイント （1ポイント＝1株として換算） ※社外取締役は支給せず	2016年6月24日
監査役	月例報酬のみ		月額総額13百万円	2005年6月29日

業績連動型賞与及び株式報酬の算定式

総支給額

総支給額 ＝（A ＋ B ＋ C）× 対象となる取締役の役位 ポイントの総和 ÷ 55

2017年度当社株主帰属当期純利益のうち、
A ＝ 2,000億円に達するまでの部分 × 0.35%
B ＝ 2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分 × 0.525%
C ＝ 3,000億円を超える部分 × 0.525%（うち、株式報酬として0.175%）

総支給額は、A、B、及びCの合計額に、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です（賞与及び株式報酬それぞれにつき報酬限度額による制限があります）。

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。

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
10	5	4	3

個別支給額のうち、総支給額中のA及びBにかかる部分は全額現金で支払われます。Cにかかる部分については、0.175%分を株式報酬で支給し、残額は現金で支払われます。株式報酬については、在任中は毎年 ポイント（1ポイント ＝ 1株）を付与し、退任時に累積したポイント分に相当する株式報酬を信託よりまとめて支給することとしています。なお、信託より支給する株式はすべて株式市場から調達しますので、希薄化は生じません。

報酬制度に対する評価

藤﨑 一郎

駐米大使等を経て、2013年6月に当社取締役就任。2016年6月より、当社ガバナンス・報酬委員会委員長。外交官としての長年の経験を踏まえ、当社の海外政策や大型プロジェクト等について積極的な助言を行っているほか、ガバナンス・報酬委員会の委員長就任後は、同委員会における審議の充実化に努めている。

当社は2017年度より、取締役に対する業績連動型の賞与を改定しました。今回の改定は、自社株報酬制度と合わせ業績連動比率をより高めるものですが、当社が更なる企業価値向上を目指すにあたり、高い経営目標を達成した際には経営陣に対して相応の報酬を支払うとの考え方に基づいており、ガバナンス・報酬委員会としては適当と評価しています。

現中期経営計画の最終年度である2017年度は、2年連続の最高益の更新となる連結純利益4,000億円を計画していますが、モニタリング重視型の新たな取締役会で、より一層の監督機能を発揮していきます。

指名

指名委員会を通じた後継者計画の監督

当社の指名委員会は、取締役会の任意諮問委員会として2015年度に設置され、その後2016年度からは、社外取締役を委員長とし、委員の半数を社外役員とする体制に移行しています。当社の制度上、執行役員及び取締役・監査役候補の選任議案の立案権は社長に付与されていますが、指名委員会は当該議案を事前に審議し、その結果を取締役会に答申することを通じ、主として議案策定プロセスの適正性を監督する役割を担っています。また、社長の後継者計画についても、指名委員会における社長との質疑等を通じ、その進捗の監督を実施しています。

指名委員会の活動状況について

「ひとりの商人、無数の使命」のコーポレートメッセージに象徴されるように、当社全社員がそれぞれの使命を果たすべく活躍し、我が国のリーダーカンパニーとして今まで以上に社会に貢献して欲しいと思っています。そのためには、社員一人ひとりの意欲と能力が、十二分に発揮されるような経営体制を作ることが重要です。

当社指名委員会は設置から2年が経過しましたが、社外役員もその見識や経験を活かしてより積極的に意見を表明し、後継者計画を含め、様々な角度から活発な議論を展開しています。毎年度の株主総会で、株主の皆様に安心かつ、大きな期待をもってご賛同いただけるように進めていきたいと思います。

川北 力

国税庁長官等を経て、2013年6月に当社取締役就任。2016年6月より、当社指名委員会委員長。当社の資本政策や投融資案件について積極的に発言しているほか、指名委員会の委員長就任後は、当社における在るべき指名の監督プロセスについて検討を進めている。

コーポレート・ガバナンス体制概要

これまでのコーポレート・ガバナンス強化施策の経緯

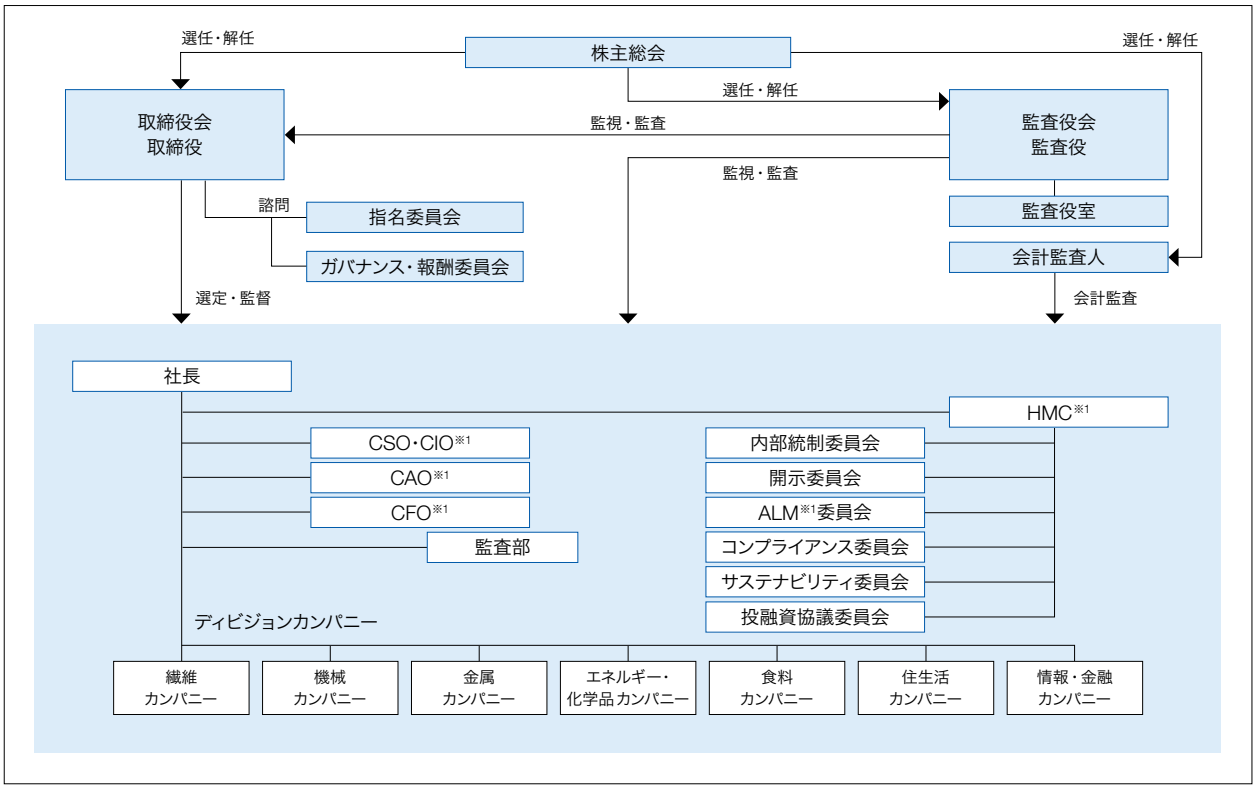
1999年	■ 執行役員制度の導入	取締役会の意思決定機能と監督機能の強化
2011年	■ 社外取締役の選任（2名）	経営監督の実効性と意思決定の透明性の向上
2015年	■「コーポレートガバナンス・コード」への対応 ■ 指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置 ■ 取締役会規程の改定	取締役会の監督機能の強化と透明性の向上
2016年	■ 社外取締役の増員（2名→3名） ■ 指名委員会、ガバナンス・報酬委員会を改組（委員長を社外取締役に、委員半数を社外役員に） ■ 取締役会の実効性評価を実施	取締役会の監督機能の強化
2017年	■「モニタリング重視型」取締役会への移行 ■ 社外取締役比率を3分の1以上に ■ カンパニープレジデントは1名を除いて取締役非兼任に	経営の「執行」と「監督」分離の徹底

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（うち、社外取締役の人数）	9名（4名）
監査役の人数（うち、社外監査役の人数）	5名（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※1が全社経営方針や重要事項を協議
取締役会の任意諮問委員会	指名委員会及びガバナンス・報酬委員会を設置

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

（2017年4月1日現在）



※1 HMC: Headquarters Management Committee　CSO・CIO: Chief Strategy & Information Officer　CAO: Chief Administrative Officer
CFO: Chief Financial Officer　ALM: Asset Liability Management
※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。
※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います。

取締役会の任意諮問委員会

名称	役割
指名委員会	執行役員及び取締役・監査役候補の選任議案の審議
ガバナンス・報酬委員会	執行役員・取締役の報酬制度、その他ガバナンス関連議案の審議

指名委員会及びガバナンス・報酬委員会の構成

氏名	役位	指名委員会	ガバナンス・報酬委員会
岡藤 正広	代表取締役社長	○	○
岡本 均	代表取締役		○
小林 文彦	代表取締役	○	
藤﨑 一郎	社外取締役		◎(委員長)
川北 力	社外取締役	◎(委員長)	
村木 厚子	社外取締役		○
望月 晴文	社外取締役	○	
赤松 良夫	常勤監査役	○	
山口 潔	常勤監査役		○
間島 進吾	社外監査役		○
瓜生 健太郎	社外監査役	○	
大野 恒太郎	社外監査役		○
		(6名)	(7名)

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

名称	目的
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
サステナビリティ委員会	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

2016年度のレビュー

コーポレート・ガバナンス体制のもとでの、2016年度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

取締役会	16回
社外取締役の取締役会への出席状況	98%
社外監査役の取締役会への出席状況	94%
監査役会	12回
社外監査役の監査役会への出席状況	94%

2016年度の取締役会における主な意思決定事例

①2015年度取締役会評価
②業績連動型株式報酬制度導入
③自己株式買付
④タキロンとシーアイ化成の経営統合
⑤取締役候補者選任基準、賞与制度の改定

取締役、監査役及び執行役員 2017年7月1日現在

取締役

代表取締役社長

岡藤 正広

1974年 当社入社
2010年 当社取締役社長
所有株式数 171,095株

代表取締役

岡本 均

CSO・CIO（兼）CP・CITIC戦略室長

1980年 当社入社
2014年 当社取締役 専務執行役員
所有株式数 63,265株

代表取締役

鈴木 善久

情報・金融カンパニー プレジデント

1979年 当社入社
2016年 当社取締役 専務執行役員
所有株式数 45,184株

代表取締役

小林 文彦

CAO

1980年 当社入社
2017年 当社取締役 専務執行役員
所有株式数 72,780株

代表取締役

鉢村 剛

CFO

1991年 当社入社
2015年 当社取締役 常務執行役員
所有株式数 56,700株

取締役 ※1

藤﨑 一郎

2013年 当社取締役
所有株式数 3,100株

取締役 ※1

川北 力

2013年 当社取締役
所有株式数 0株

取締役 ※1

村木 厚子

2016年 当社取締役
所有株式数 400株

取締役 ※1

望月 晴文

2014年 当社監査役
2017年 当社取締役
所有株式数 1,000株

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役
※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役
※3 執行役員の茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

所有株式数は伊藤忠商事㈱の所有株式数

取締役及び監査役の略歴は当社ウェブサイト 役員一覧をご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer

監査役

常勤監査役

赤松 良夫

1974年 当社入社
2010年 当社取締役
専務執行役員
2012年 当社常勤監査役
所有株式数 44,040株

常勤監査役

山口 潔

1980年 当社入社
2011年 当社執行役員
2016年 当社常勤監査役
所有株式数 10,800株

監査役 ※2

間島 進吾

2013年 当社監査役
所有株式数 0株

監査役 ※2

瓜生 健太郎

2015年 当社監査役
所有株式数 2,700株

監査役 ※2

大野 恒太郎

2017年 当社監査役
所有株式数 0株

執行役員

社長

岡藤 正広

専務執行役員

吉田 朋史
伊藤忠インターナショナル会社社長
(CEO)
所有株式数 63,250株

岡本 均
CSO・CIO(兼)CP・CITIC戦略室長

福田 祐士
アジア・大洋州総支配人
(兼)伊藤忠シンガポール会社社長
(兼)CP・CITIC管掌
所有株式数 44,200株

鈴木 善久
情報・金融カンパニー プレジデント

小関 秀一
繊維カンパニー プレジデント
所有株式数 55,000株

米倉 英一
金属カンパニー プレジデント
所有株式数 66,605株

今井 雅啓
エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
所有株式数 41,600株

小林 文彦
CAO

常務執行役員

吉田 多孝
機械カンパニー プレジデント
所有株式数 49,900株

久保 洋三
食料カンパニー プレジデント
所有株式数 37,495株

鉢村 剛
CFO

上田 明裕
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)BIC董事長
所有株式数 39,100株

原田 恭行
住生活カンパニー プレジデント
所有株式数 73,100株

都梅 博之
欧州総支配人
(兼)伊藤忠欧州会社社長
所有株式数 18,955株

深野 弘行
社長補佐(関西担当)(兼)大阪本社管掌
所有株式数 11,200株

岡田 明彦
鉄鋼・非鉄・ソーラー部門長
所有株式数 25,400株

石井 敬太
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
所有株式数 25,403株

諸藤 雅浩
繊維カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)ブランドマーケティング第一部門長
所有株式数 32,282株

執行役員

茅野 みつる ※3
伊藤忠インターナショナル会社EVP
(兼)伊藤忠インターナショナル会社CAO
(兼)伊藤忠カナダ会社社長
所有株式数 26,204株

池添 洋一
伊藤忠香港会社会長
(兼)アジア・大洋州総支配人補佐
(兼)CP・CITIC海外担当
所有株式数 4,700株

林 史郎
ファッションアパレル第一部門長
所有株式数 27,306株

佐藤 浩
プラント・船舶・航空機部門長
所有株式数 12,400株

関 鎮
経理部長
所有株式数 31,506株

髙田 知幸
広報部長
所有株式数 31,900株

貝塚 寛雪
食糧部門長
所有株式数 31,597株

岡 広史
秘書部長
所有株式数 26,016株

今井 重利
中南米総支配人
(兼)伊藤忠ブラジル会社社長
所有株式数 20,132株

清水 源也
ファッションアパレル第二部門長
所有株式数 25,296株

大杉 雅人
自動車部門長
所有株式数 13,656株

土橋 晃
監査部長
所有株式数 20,355株

福嶋 義弘
ブランドマーケティング第二部門長
所有株式数 23,323株

細見 研介
食品流通部門長
所有株式数 25,873株

大久保 尚登
エネルギー部門長
所有株式数 10,150株

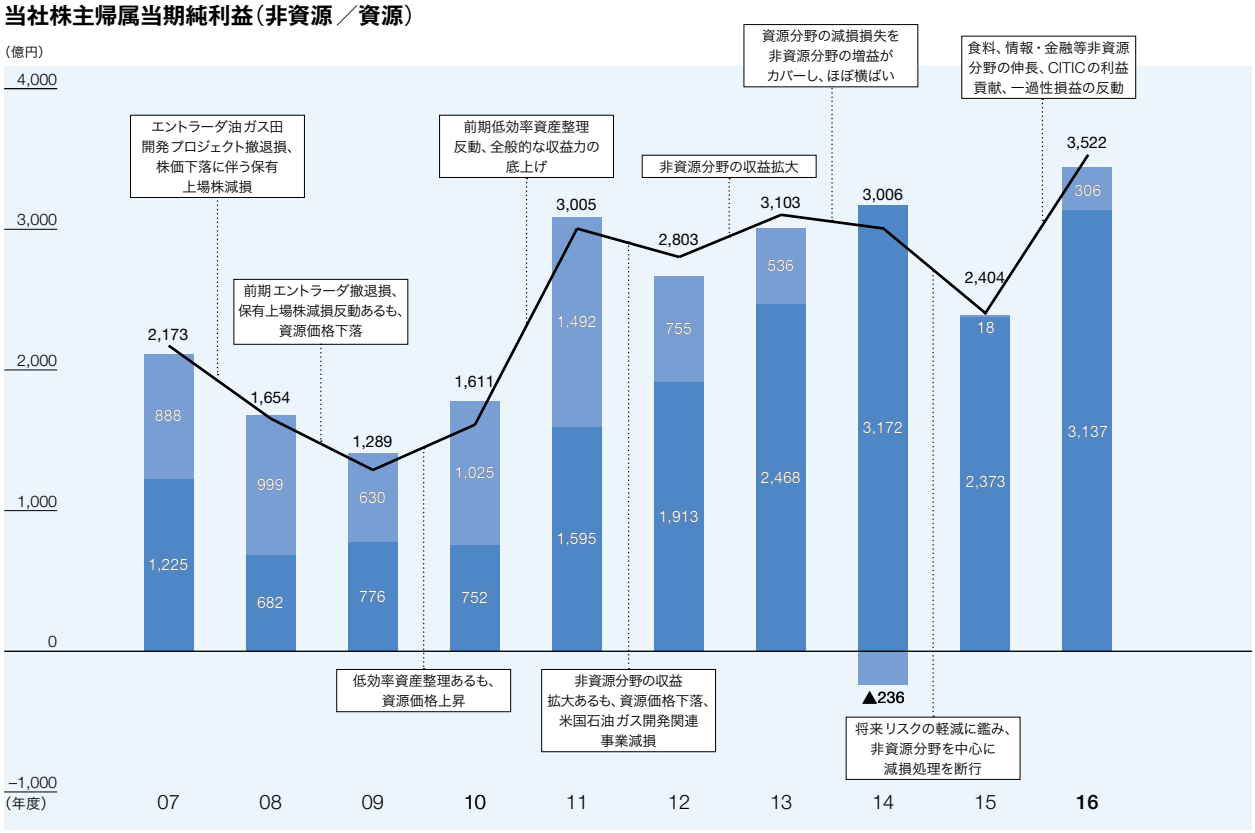
野田 俊介
業務部長
所有株式数 22,788株

新宮 達史
情報・通信部門長
所有株式数 11,100株

10カ年の連結業績推移

※ 2013年度以前は米国会計基準、2014年度以降は国際会計基準(IFRS)

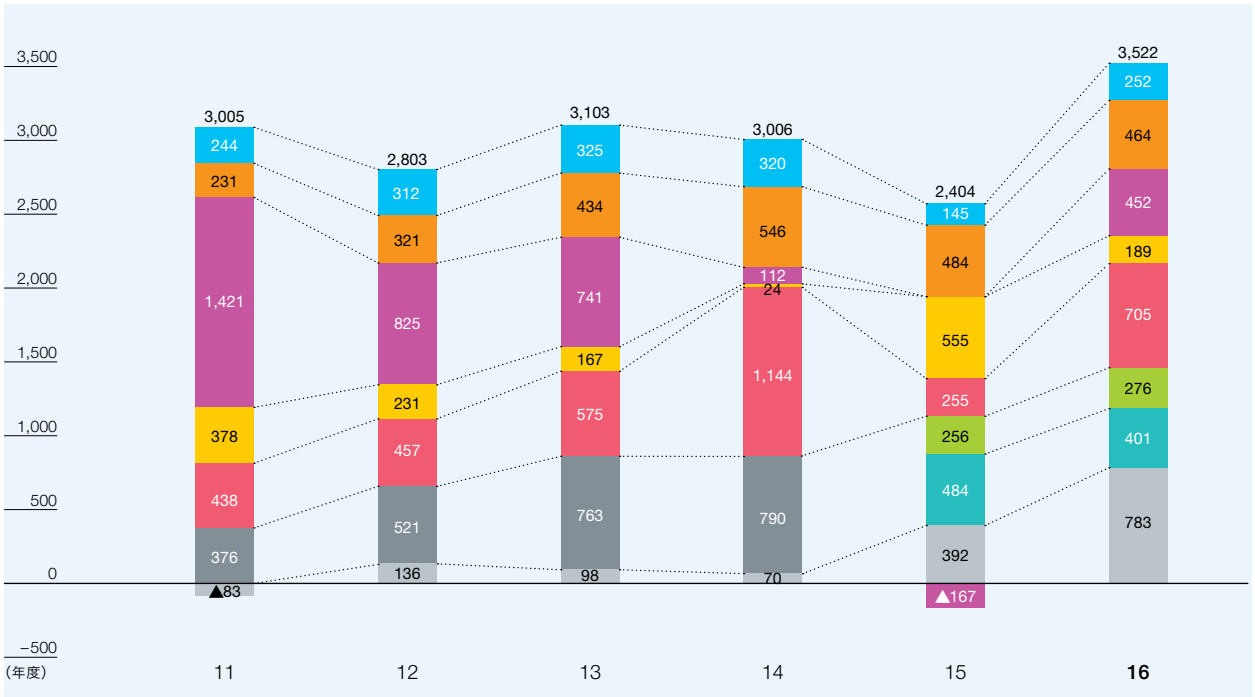
当社株主帰属当期純利益(非資源／資源)



当社株主帰属当期純利益　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。

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(6カ年)

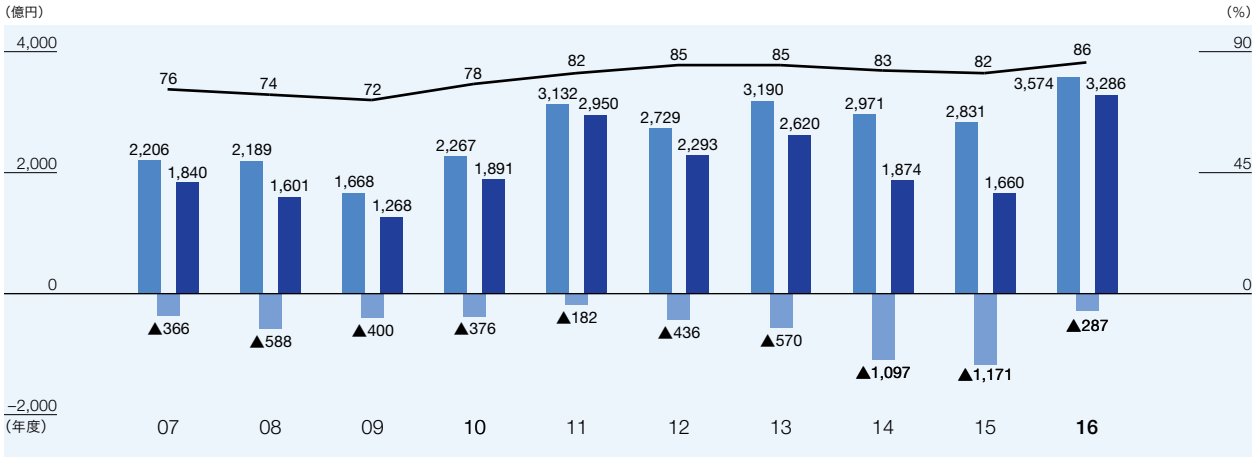


	11	12	13	14	15	16
一過性損益	+200	0	0	▲50	▲750	▲180

繊維カンパニー　機械カンパニー　金属カンパニー　エネルギー・化学品カンパニー　食料カンパニー
住生活・情報カンパニー(2014年度まで)　住生活カンパニー(2015年度以降)　情報・金融カンパニー(2015年度以降)　その他及び修正消去

※2016年4月より、「住生活・情報カンパニー」を「住生活カンパニー」と「情報・金融カンパニー」に改編しました。

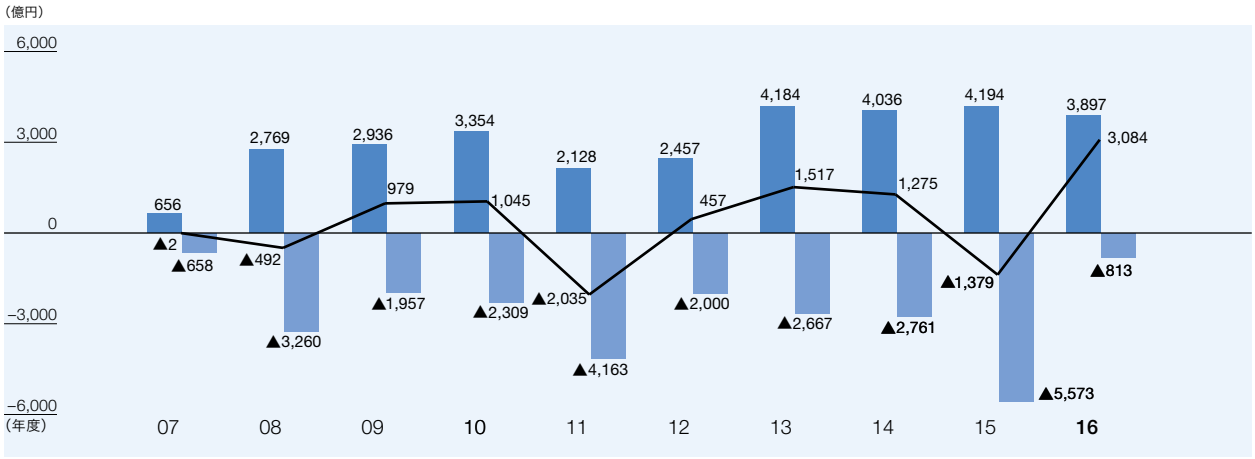
事業会社損益・黒字会社比率



黒字事業取込利益(左軸)　赤字事業取込損失(左軸)　ネット取込利益(左軸)　黒字会社比率※(右軸)

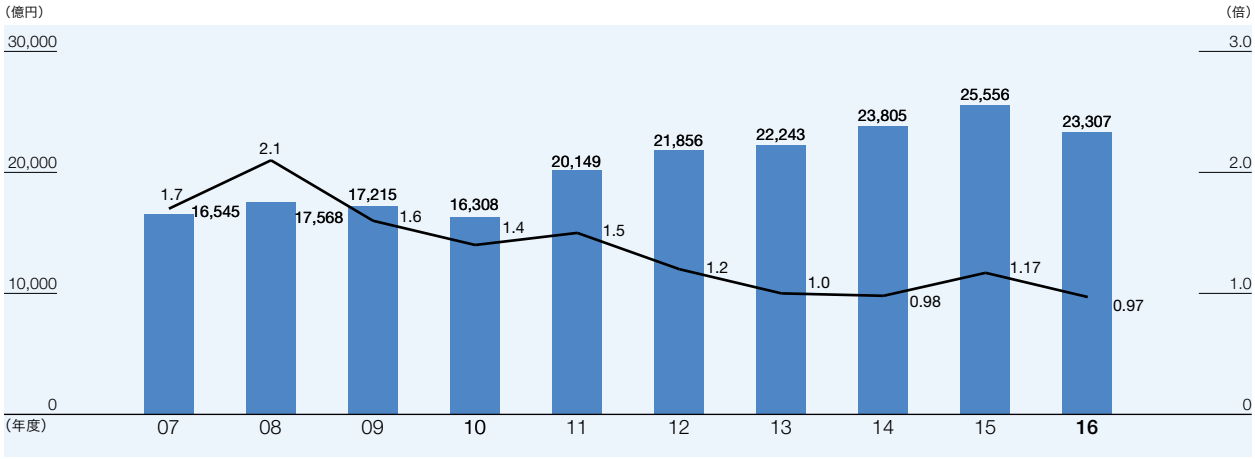
※連結対象会社数に占める黒字会社数の比率

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

ネット有利子負債／NET DER



ネット有利子負債(左軸)　NET DER(右軸)

事業ポートフォリオ

セグメント概要

全社の各重要数値に占めるカンパニー比率、非資源・資源比率（過去3年平均）

	連結純利益	総資産	営業キャッシュ・フロー	連結従業員数
繊維カンパニー	8.9%	6.4%	7.9%	16.4%
機械カンパニー	15.5	12.3	9.7	10.1
金属カンパニー	13.4	12.1	16.2	0.5
エネルギー・化学品カンパニー	11.7	14.5	23.5	11.1
食料カンパニー	15.5	21.3	13.1	28.6
住生活カンパニー	11.5	10.5	7.4	15.9
情報・金融カンパニー	11.5	8.4	10.8	14.3
その他及び修正消去	12.0	14.5	11.4	3.1
非資源	86%	86%	72%	93%
資源	14	14	28	7

繊維カンパニー P.66
機械カンパニー P.70
金属カンパニー P.74
エネルギー・化学品カンパニー P.78
食料カンパニー P.82
住生活カンパニー P.86
情報・金融カンパニー P.90

※連結純利益は一過性損益を除いた過去3年平均で算出

事業分野	2016年度ハイライト
■ ブランドビジネス ■ 素材・服飾資材・アパレル ■ 繊維資材	■ ㈱ジョイックスコーポレーションにおいて、「ポールスミス」に次ぐ中核ブランドとして2017年春夏シーズンより「サイコバニー」ブランドのアパレル分野の展開を開始。初年度に路面店を含む約20店舗の出店を見込む ■ 「コンバース」ブランドの更なる進化に向け、「オールスター」生誕100周年を機に、機能を高めた「ALL STAR 100」シリーズを発売。加えて、仏著名デザイナーによるハイエンドライン「AVANT CONVERSE」の展開を開始
■ プラント・電力(石油化学、水・環境、インフラ、IPP) ■ 船舶・航空(新造船・中古船仲介、船舶保有、民間航空機、航空機 リース) ■ 自動車(乗用車・商用車の国内外販売、事業投資) ■ 建設機械・産業機械・医療機器(国内外販売、事業投資)	■ CITIC Pacific Ltd.と共同でドイツ・ブーテンディーク洋上風力発電所の権益22.5%を取得 ■ インドネシア・サルーラ地熱発電IPPプロジェクトの第1号機商業運転開始 ■ 病院向けTVシステム販売で全米No. 1シェアのTelerent社がAV機器の設計・施工事業を展開するDNG社を買収
■ 金属・鉱物資源開発(鉄鉱石、石炭、アルミナ等) ■ 原料・燃料・製品トレード(鉄鉱石、石炭、アルミ、ウラン等) ■ 鉄鋼関連ビジネス(鉄鋼製品の輸出入、販売、加工) ■ 環境関連ビジネス(メガソーラー事業、バイオマス燃料トレード等)	■ 新岡山太陽光発電所にてメガソーラー事業の商用運転を開始 ■ 豪州Jimblebar鉄鉱山の拡張が進み、年産5千万トンに到達
■ エネルギー開発(LNGプロジェクト、石油・ガスプロジェクト等) ■ エネルギートレード (原油、石油製品、LPG、LNG、天然ガス、電力等) ■ 化学品事業・トレード	■ CITIC Resources Holdings Limitedとの石油・ガス開発分野での協業強化に向けた覚書の締結 ■ 住友化学㈱とメチオニン事業で販売提携に関して基本合意 ■ ロシア連邦・東シベリアでの石油探鉱事業における一部油田の生産段階移行
■ 原料・素材 ■ 製造加工(生鮮、食糧) ■ 中間流通(総合食品卸) ■ 小売(CVS、GMS)	■ ㈱ファミリーマートとユニーグループ・ホールディングス㈱が経営統合し、ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱が発足 ■ RIZAPグループ㈱及び㈱ファミリーマートと、ヘルスケア及びライフスタイル領域におけるアライアンスを締結
■ 木材・建材(製造、卸) ■ 紙・パルプ・衛材(製造、卸) ■ 天然ゴム・タイヤ(加工、卸、小売) ■ 住宅・物流施設等開発・運営 ■ 物流(3PL、国際輸送等)	■ インドネシア・カラワン工業団地、約200ヘクタールの敷地を取得の上、拡張工事推進 ■ 伊藤忠グループ100%子会社の伊藤忠物流(中国)有限公司を中心に、中国のネット通販向け物流センター開発、及びセンター運営受託を拡大
■ 情報(ICT、BPO、ヘルスケア) ■ 通信(モバイル、メディア、衛星事業) ■ 金融(リテール、法人) ■ 保険(流通、引受) ■ フィンテック・AI・IoT	■ AIやフィンテックの活用による情報通信と金融の垣根を越える新たな事業領域への挑戦(㈱ABEJA／㈱グリッドとの資本参加) ■ 伊藤忠グループ・製薬企業向けBPO事業における事業再編 ■ ほけんの窓口グループ㈱との関係強化
	■ CITIC Medical & Health Group Co., Ltd.と医療・健康関連ビジネスにおける合弁会社設立に向けての意向書を締結 ■ CITIC Holdings Co., Ltdと共同で開発した中国人富裕層向け越境ECサイトの運営を開始

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。

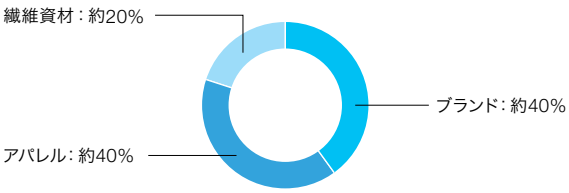
繊維 カンパニー プレジデント
小関 秀一

組織

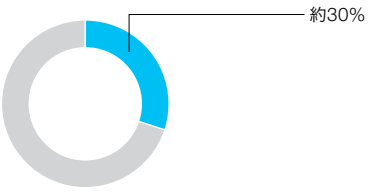
左から
ファッションアパレル第一部門長　林 史郎
ファッションアパレル第二部門長　清水 源也
繊維 カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント（兼）ブランドマーケティング第一部門長　諸藤 雅浩
ブランドマーケティング第二部門長　福嶋 義弘
繊維 カンパニー CFO　泉 竜也
繊維経営企画部長　三浦 省司

各種構成比

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）



現状分析

強み

- 繊維事業において総合商社で圧倒的No. 1の事業規模
- 繊維業界の川上から川下までのバリューチェーン
- バランスのとれた資産 ポートフォリオによる高効率な経営基盤

収益機会

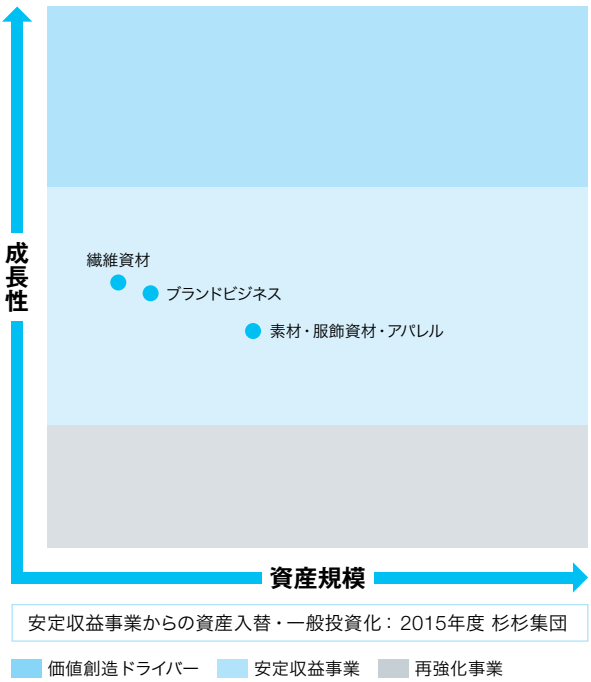
- 国内市場におけるインバウンドを含めた消費動向の変化
- 中国、アジア、新興国の生活水準向上等による購買層の拡大
- 貿易協定締結等による新たな商機の到来
- サプライチェーンにおける人権への配慮や労働環境の改善等による、安定的な商品供給体制の構築
- リサイクル繊維の利用に代表される環境配慮型ビジネス創出等による新規需要の獲得

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

マテリアリティ　環境への配慮　持続可能な資源の利用　人権の尊重・配慮　地域社会への貢献　労働環境の整備

資産 ポートフォリオ



安定収益事業からの資産入替・一般投資化：2015年度 杉杉集団

価値創造ドライバー　安定収益事業　再強化事業

成長戦略

付加価値の創造

- 既存ビジネスのブラッシュアップ（育成・改善）による収益の拡大
- 成長分野（電子商取引、スポーツ関連ビジネス等）での新規トレード・取組みの拡大
- 低重心化など既存事業の磨き上げ施策実行による基礎収益力の向上

資産戦略

- 中長期的視野に立った優良資産の拡充・入替の更なる推進
- 日本・中国・アジアの地場有力企業との資本取組強化

企業価値拡大に向けた取組み

付加価値の創造

既存事業の徹底した磨き上げ（育成・改善）による価値向上

当カンパニーでは、安定的かつ持続的な成長を遂げるため、新規案件への取組みはもちろんのこと、中長期的視点での既存事業の徹底的な磨き上げに取組んでいます。

当社が国内での商標権を保有する「コンバース」ブランドでは、1999年にアパレルとアクセサリー、2001年にシューズの商標権を取得し、2002年に当社100%出資でコンバースジャパン㈱を設立して以降、カンパニー全体でブランドの徹底的な磨き上げを進め、日本市場における「コンバース」ブランドの価値向上に寄与しています。主力ビジネスのシューズ分野では小売店への卸売ビジネスに加え、初の直営店のオープンによる販路拡大や、著名デザイナーとのコラボレーションによる商品展開の拡大を進め、ビジネスを着実に進化させました。また、量販店向けの卸事業を中心に展開していたカジュアルウェアにおいては、アパレル製造小売の㈱メルローズと協業し、新たな小売業態「CONVERSE TOKYO」を立ち上げる等、シューズ以外の分野でのブランドイメージも大きく向上させました。

「コンバース」ブランドを好事例として、今後も既存事業の更なる磨き上げに取組みます。

2015年オープンの直営店
「White atelier BY CONVERSE」（東京）

著名デザイナーとのコラボレーション
「AVANT CONVERSE」

付加価値の創造 ＋ ESG

三景との取組み

当社子会社の㈱三景は、裏地、ボタン、ファスナー等、衣料副資材分野に強みを持ち、国内外で生産から販売、物流まで一貫したサービスを提供するトータルサプライヤーです。国内最大規模の裏地染色工場である三国工場（福井県）をはじめ、複数の生産拠点を有し、裏地における国内シェアは7割を占めています。近年では、先端分野の開発にも注力しており、中でも非接触ICタグ（RFID）の製造・販売事業については、国内外で早期の普及に向けて積極的に取組んでいます。

2008年の子会社化以降、当社から経営人材を派遣し、同社の構造改革、アパレルサポート機能の充実に磨きをかけています。その結果、衣料副資材の業界最大手の地位を盤石なものとしました。また、国内ジーンズ製造・販売大手㈱エドウインへの服飾資材の提供をはじめ、グループ間のシナジービジネスも積極的に進めています。

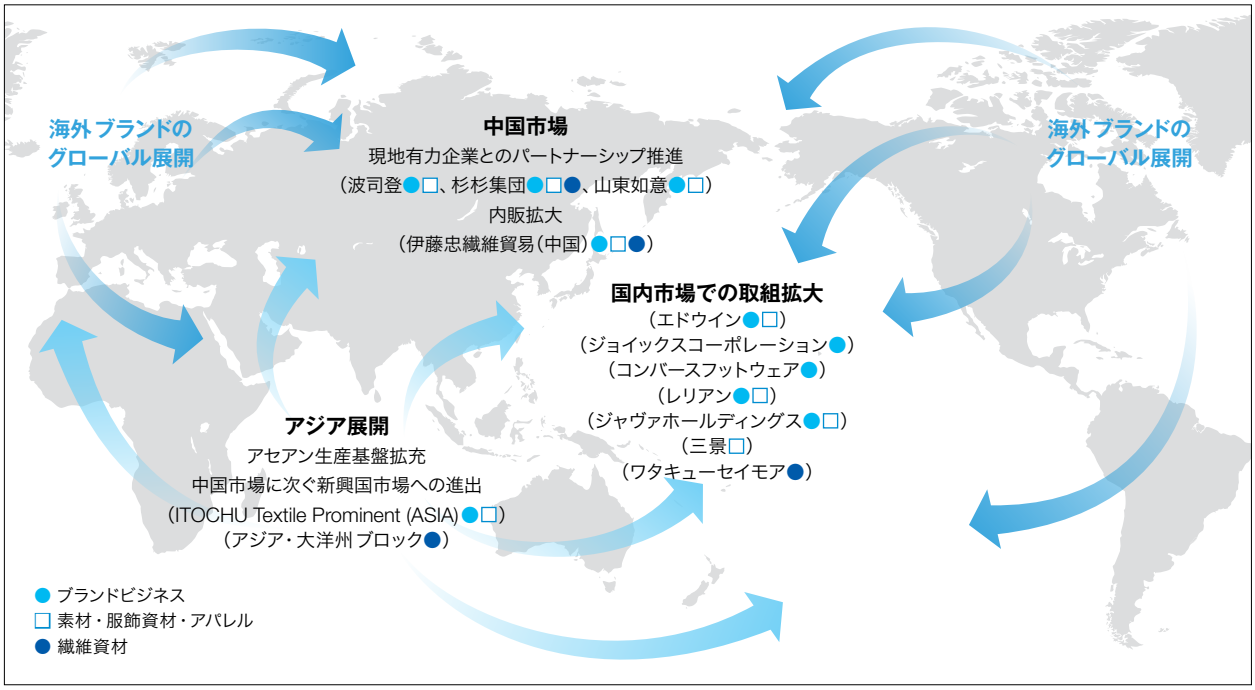
ESGの観点では、敷地内遊休地を活用した太陽光発電の設置や、廃材の木製チップ燃料によるバイオマスボイラー導入等、コスト削減と環境対策の両立を実現し、CO_2の削減、自然エネルギーへの転換など環境負荷を低減すると共に、持続可能な生産基盤の確立に取組んでいます。

主要取扱い商品（裏地、ボタン、RFID等）

三国工場敷地内遊休地に設置した
ソーラーパネル

持続的成長に向けた取組みは、当社 ウェブサイト サステナビリティページも併せてご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/textile/

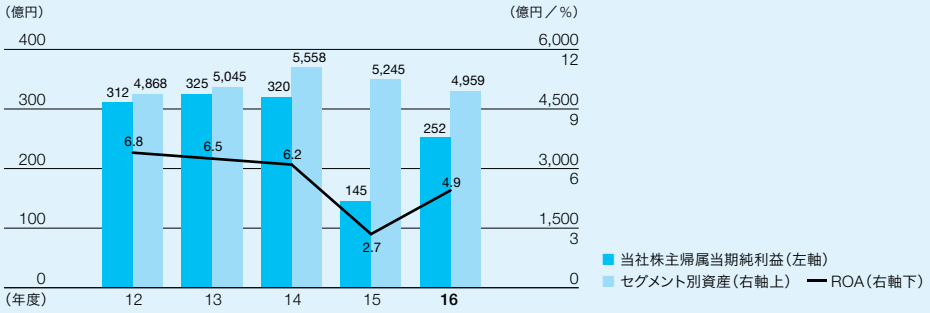
事業展開



業績の推移

※ 2012～2013年度は米国会計基準

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



単位：億円

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>						
㈱ジョイックスコーポレーション		13	13	13	11	**14**
㈱三景		16	15	26	10	**20**
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.		11	20	14	9	**8**
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司		13	12	12	9	**9**
<単体トレード貢献割合(イメージ)>				約30%		
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社)	国内			18%(24)	18%(23)	**17%(21)**
	海外			7%(14)	6%(11)	**6%(11)**

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

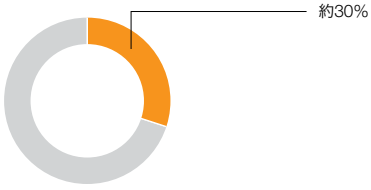
組織

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　藤岡 俊彦
機械カンパニーCFO　平野 育哉
機械経営企画部長　牛島 浩

各種構成比

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）



現状分析

強み

- 各事業分野における優良パートナーと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
- 先進国における多彩な事業並びに新興国におけるカントリーリスクを抑えたビジネス展開

収益機会

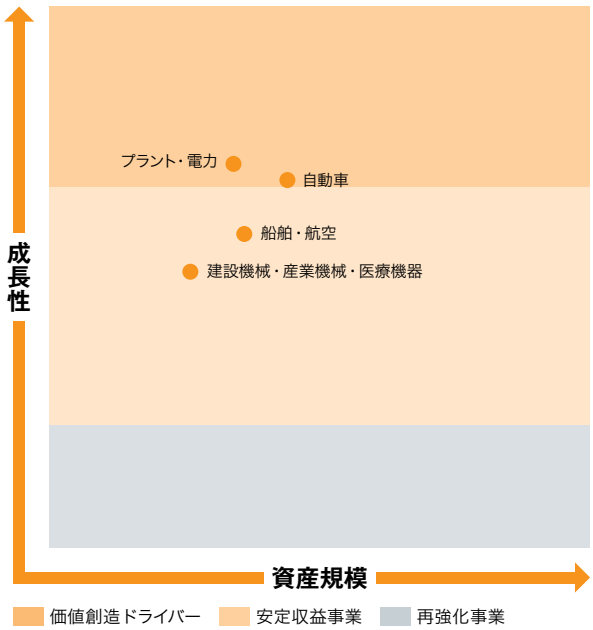
- 世界的なインフラ(電力、水・環境、交通、エネルギー)需要の拡大に伴う様々な投資機会
- 新興国での自動車需要増に伴う市場拡大
- 先進国の高齢化に伴う先端医療機器ニーズの拡大
- 地熱及び風力発電等の再生可能エネルギープロジェクトへの参画
- 水需要増大に対応する水関連ビジネスへの取組み

挑戦すべき課題

- 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
- 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

マテリアリティ　環境への配慮　持続可能な資源の利用　人権の尊重・配慮　地域社会への貢献　労働環境の整備

資産ポートフォリオ



成長戦略

付加価値の創造

- 既存事業の磨き上げ施策実行による基礎収益力の向上
- 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、周辺分野への拡大
- 優良パートナーとの協業促進(CITIC／CPグループ等)
- 医療機器関連バリューチェーンの構築の推進

資産戦略

- 資産入替と優良資産の積上げ
- 環境保全・地域社会へ配慮したプロジェクト投資への取組み

企業価値拡大に向けた取組み

付加価値の創造

ヤナセの連結子会社化

㈱ヤナセは日本全国に約190拠点、従業員約4,700人のネットワークを持つ国内最大の輸入車ディーラーグループです。2015年には創立100周年を迎えた老舗の企業でもあります。現在、新車ではメルセデス・ベンツ等のドイツ車を中心に7ブランドを取り扱い、日本における輸入車の約15%、年間約4.3万台(新車)を販売しています。

当社は2003年にヤナセへ資本参加し、その後段階的に出資比率を上げ、2017年度第2四半期、同社を連結子会社化しました。当社は実績のある既存事業の買い増し等を中心に資産の質・効率性の更なる向上を目指し、厳選した案件に優先的に投資する方針としています。本件はその一例です。

今後は、従来以上にヤナセとの連携を強化し、新車・中古車販売、アフターセールスなど国内既存事業に磨きをかけると共に、当社のノウハウや人材、資金力を用いたシナジーの実現等により、ヤナセの更なる企業価値向上に努めます。

2012年にリニューアルした本社屋

メルセデス・ベンツ ショールーム

資産戦略 + ESG

サルーラ地熱発電事業の取組み

当社は、九州電力㈱、国際石油開発帝石㈱、PT Medco Power Indonesia(インドネシア)、Ormat Technologies, Inc.(米国)との共同出資により設立したSarulla Operations Ltdを通じ、インドネシア国北スマトラ州サルーラ地区において、世界最大級の地熱発電事業(3機合計出力320.8MW)の開発を推進しています。

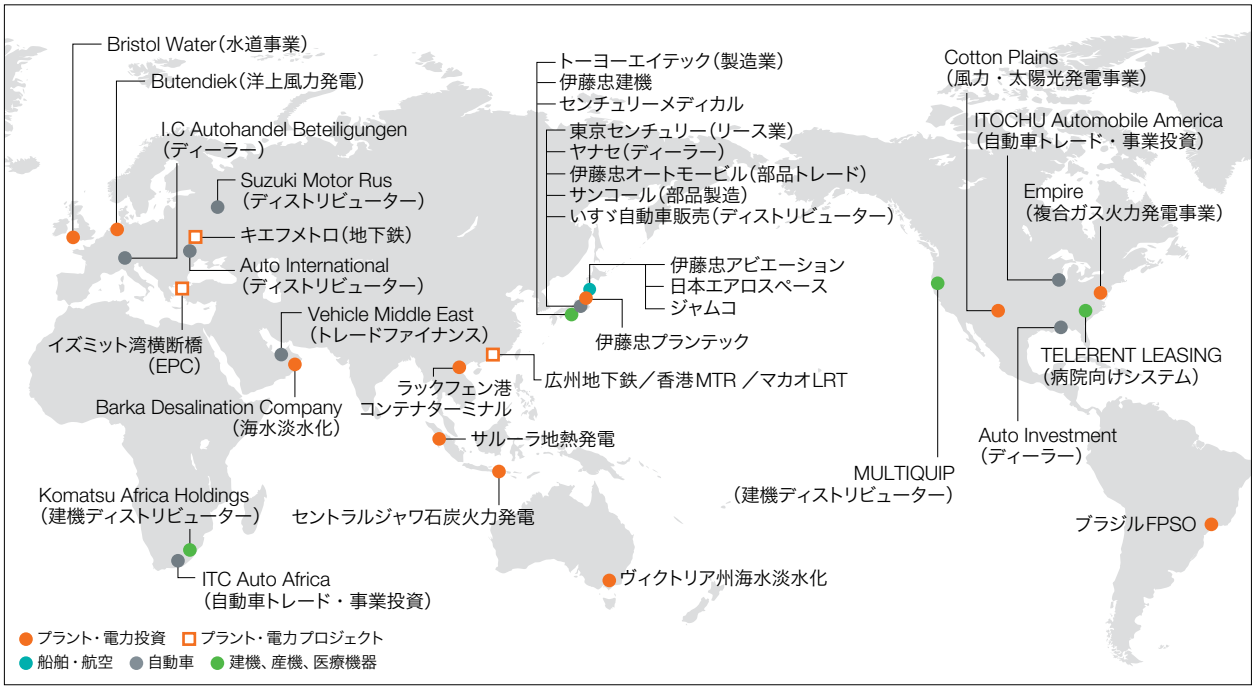
2013年にインドネシア国有電力会社との間で30年間に亘る長期売電契約を締結、その後発電所の建設を進め、2017年3月18日に1号機が商業運転を開始。更に2号機(2017年)並びに3号機(2018年)の商業運転開始に向け、引続き建設工事を進めています。

世界最大級の地熱資源保有国であるインドネシアは、政府が地熱を戦略的な電力源として積極的に開発を推進しています。当社は、世界的なインフラ需要拡大の中で優良事業への投資を促進すると共に、環境保全や地域社会等に配慮したビジネスを通じ、新興国の経済発展に寄与していきたいと考えています。

サルーラ地熱発電所1号機

持続的成長に向けた取組みは、当社 ウェブサイト サステナビリティページも併せてご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/machinery/

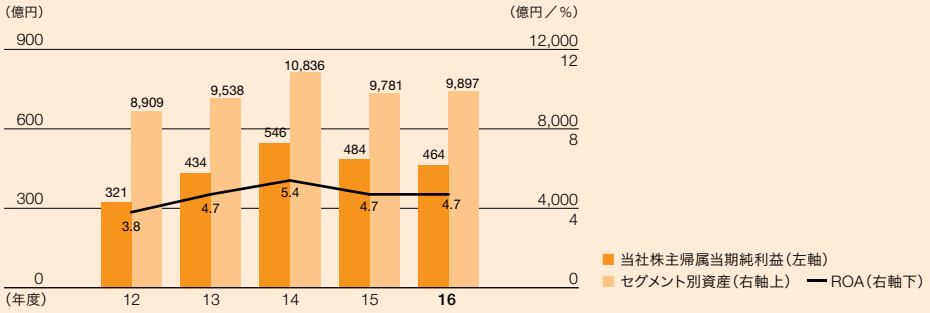
事業展開



業績の推移

※ 2012～2013年度は米国会計基準

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



単位：億円

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	**2016年度**
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>					
東京センチュリー㈱※	62	84	91	96	**102**
㈱ジャムコ	6	9	17	15	**4**
日本エアロスペース㈱	7	10	9	10	**11**
サンコール㈱	6	7	6	4	**3**
伊藤忠建機㈱	9	13	9	8	**7**
伊藤忠マシンテクノス㈱	7	6	5	7	**11**
センチュリーメディカル㈱	10	11	10	3	**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			16%（21）	13%（17）	**12%（15）**
海外			21%（44）	23%（46）	**23%（41）**

※ 東京センチュリー㈱は、2016年10月に東京センチュリーリース㈱から社名を変更しています。

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組んでいきます。

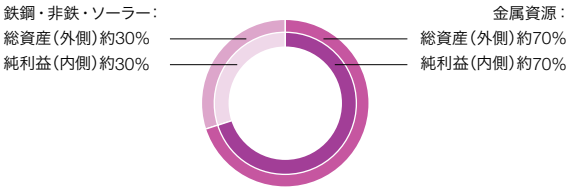
金属カンパニー プレジデント
米倉 英一

組織

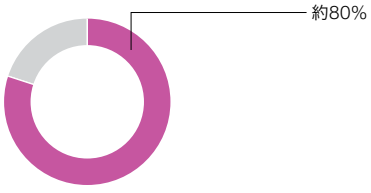
左から
金属資源部門長　瀬戸 憲治
鉄鋼・非鉄・ソーラー部門長　岡田 明彦
金属カンパニーCFO　松井 紀雄
金属経営企画部長　猪股 淳

各種構成比

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）



現状分析

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
- 鉄鉱石、石炭を中心とした優良資源資産の保有
- 上流（金属・鉱物資源、金属原料）から下流（鉄鋼・非鉄製品）にわたる幅広いトレードフロー

収益機会

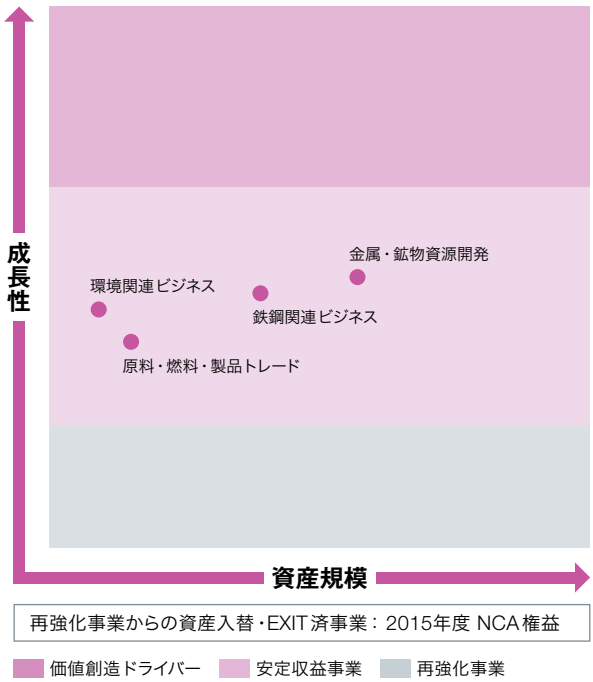
- 金属・鉱物資源及びエネルギーの長期的な需要拡大
- 保有権益を起点としたトレード拡大及びサプライチェーンの構築
- 優良パートナーとのビジネス強化と新規事業開発
- 太陽光等の再生可能エネルギーの普及・本格化
- バイオマス発電事業の普及とバイオマス燃料市場の拡大

挑戦すべき課題

- 事業環境の変化にも強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
- 地域社会、労働環境、環境等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

マテリアリティ　環境への配慮　持続可能な資源の利用　人権の尊重・配慮　地域社会への貢献　労働環境の整備

資産 ポートフォリオ



再強化事業からの資産入替・EXIT済事業：2015年度 NCA権益

価値創造ドライバー　安定収益事業　再強化事業

成長戦略

付加価値の創造

- 優良パートナーとの協業と販売・トレード機能強化によるビジネス拡大
- 環境ビジネスの積極展開（メガソーラー事業、バイオマス燃料トレード等）

資産戦略

- 優良パートナーとの協業及び新規優良案件獲得による資産ポートフォリオの拡充
- 低効率資産の入替促進

企業価値拡大に向けた取組み

資産戦略

持続可能な資源ビジネスの推進

当カンパニーは、鉄鉱石・石炭を中心に、世界各地に資源権益(主要権益群として、①西豪州鉄鉱石②東豪州石炭③ブラジル鉄鉱石④コロンビア石炭 等)を保有しています。

資源メジャーなど優良パートナーと共に、環境保護や地域発展に十分配慮・貢献しながらも保有権益の競争力に磨きをかけ、またトレード機能も駆使しながら、高品位な資源を安定的に需要家のもとに届ける使命を担っています。特に西豪州では1960年代から、資源メジャーのBHPビリトン社と世界トップクラスの競争力を有する鉄鉱石プロジェクトを開発・運営しており、また豪州東部では、グレンコア社などと共に高品位一般炭から原料炭まで幅広い石炭プロジェクト群を有しています。

今後とも、資源分野においても一定の資産を維持していき、当社全体のバランスのとれたポートフォリオ構築の一翼を担います。更なる発展に向け、世界の優良パートナーと共同で良質な資産の獲得、及びトレード機能の拡大を目指していきます。

東豪州石炭積出し港

付加価値の創造 + ESG

再生可能エネルギー分野における取組み

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。

当社は再生可能エネルギービジネスにおいて、案件開発・組成、資機材の調達、事業の運営、燃料供給等の役割を担っています。

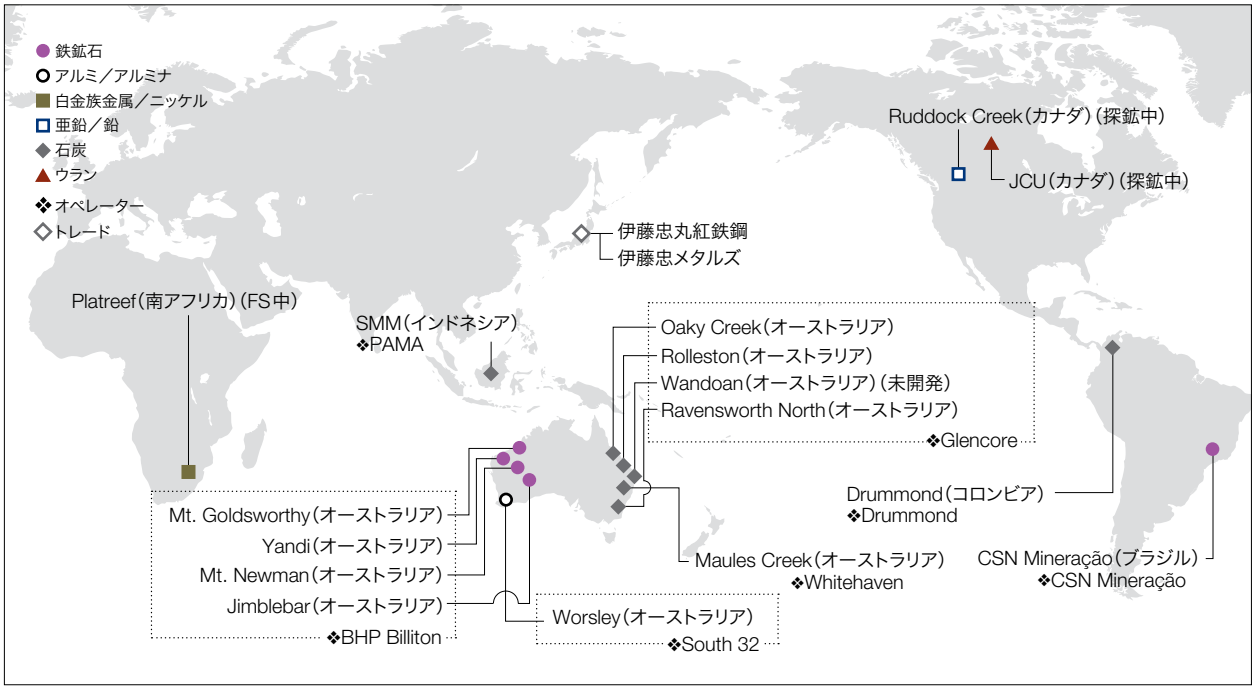
西条小松太陽光発電所(愛媛県、発電出力2万6,200kW)、大分日吉原太陽光発電所(発電出力4万4,800kW)に続き、2017年1月に新岡山太陽光発電所の商用運転を開始しました。本発電所の発電出力は3万7,000kWであり、一般家庭約7,600世帯分の年間電力需要を賄うと共に、年間約2万6,000トン相当のCO_2排出量削減が見込まれています。このほかにも佐賀県においても建設工事を進めています。今後も再生可能エネルギーによる発電事業並びに関連トレードビジネスを国内外で積極的に推進します。

大分日吉原太陽光発電所(2016年3月、商用運転開始)

新岡山太陽光発電所
(2017年1月、商用運転開始)

持続的成長に向けた取組みは、当社ウェブサイト サステナビリティページも併せてご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/metal/

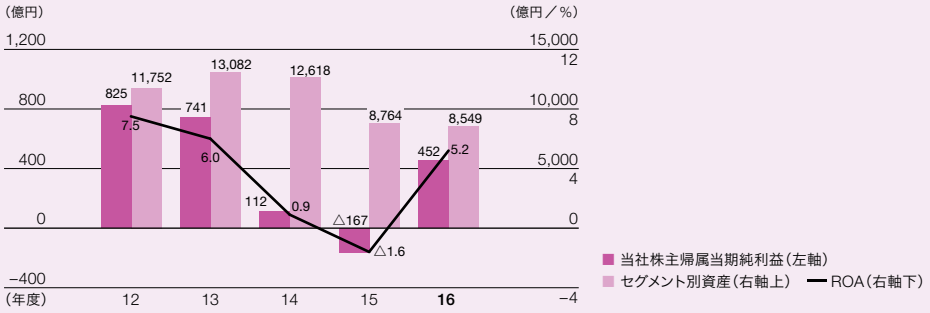
事業展開



業績の推移

※ 2012 ～ 2013 年度は米国会計基準

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



単位：億円

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	**2016年度**
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>						
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd		503	584	423	△226	**428**
日伯鉄鉱石㈱		104	38	△448	△9	**△29**
ITOCHU Coal Americas Inc.		35	5	1	△23	**△26**
伊藤忠丸紅鉄鋼㈱		128	130	128	66	**76**
伊藤忠メタルズ㈱		13	14	2	20	**11**
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率（社）	国内			4%（5）	5%（6）	**5%（6）**
	海外			4%（8）	4%（8）	**5%（9）**

エネルギー・化学品カンパニー

国内既存事業の磨きによる基礎収益力の維持・拡大と、世界を舞台に新規分野への布石による経営基盤の中長期的拡充を目指します。

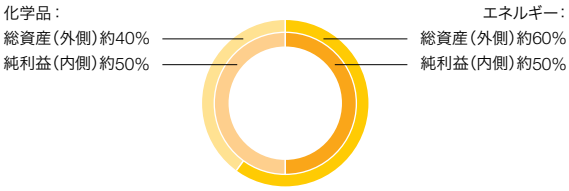
エネルギー・化学品カンパニー
プレジデント
今井 雅啓

組織

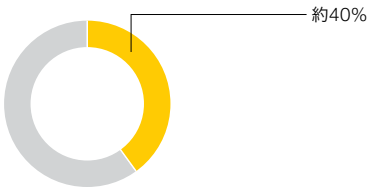
左から
エネルギー部門長　大久保 尚登
エネルギー・化学品カンパニー
　エグゼクティブ バイス プレジデント
（兼）化学品部門長　石井 敬太
エネルギー・化学品カンパニーCFO　中島 聡
エネルギー・化学品経営企画部長　中尾 功

各種構成比

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）



現状分析

強み

- エネルギー分野における上流から下流までの事業ポートフォリオ
- 化学品トレード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

収益機会

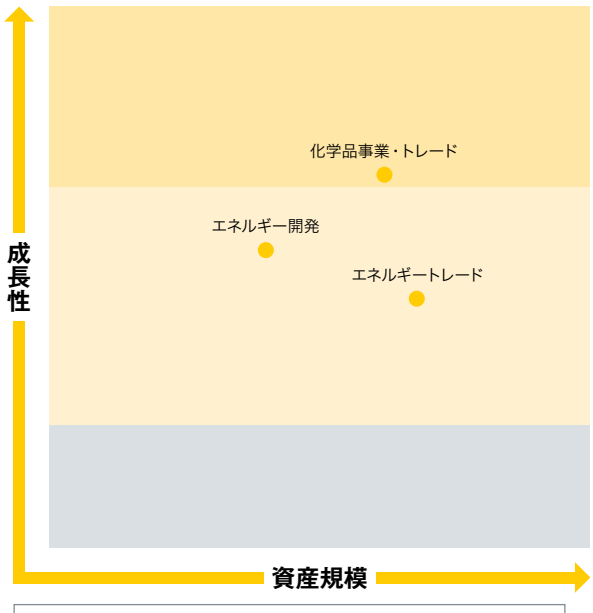
- エネルギー需要の長期的な拡大
- 中国、アセアン、北・中南米市場での堅調な化学品需要の伸びを捉えたトレードの拡大
- 世界的な人口増加による食料需要拡大への対応（メチオニン、肥料ビジネス等）
- 環境配慮型のエネルギー・商品へのニーズ

挑戦すべき課題

- 事業環境の変化にも強いバランスのとれた収益基盤の確立
- 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
- 変化する化学品関連法規制に対する遵守体制の強化
- エネルギー開発での地域社会、労働環境、環境への配慮

マテリアリティ 環境への配慮　持続可能な資源の利用　人権の尊重・配慮　地域社会への貢献　労働環境の整備

資産ポートフォリオ



再強化事業からの資産入替・EXIT済事業：2015年度Samson

価値創造ドライバー　安定収益事業　再強化事業

成長戦略

付加価値の創造

- 既存事業の磨きによる着実な収益拡大と新規事業領域・経営基盤の拡充
- 日本最大級のプラスチック加工会社となったタキロンシーアイ㈱の統合シナジー効果の実現
- CITIC／CPグループやオイルメジャー等の優良パートナーとの協業推進

資産戦略

- 石油・ガス開発、LNGプロジェクト等における優良資産の更なる積上げ
- 化学品トレードネットワークの拡充及び低重心経営・ローコストオペレーションの徹底

企業価値拡大に向けた取組み

付加価値の創造 + ESG

住友化学とのメチオニン事業

2016年12月、当社は住友化学㈱と、同社が増強を決定した愛媛工場の新系列で生産する飼料添加物 メチオニン（年産10万トン）の販売提携に関して基本合意しました。2017年3月の正式契約締結を経て、新系列完成後に開始する本格販売提携に向けて、2017年4月からプレマーケティングをスタートしました。

メチオニンはアミノ酸の一種で、鶏肉や鶏卵の生産性向上を目的に広く使用されています。更にはメチオニンの添加により飼料中のアミノ酸バランスを整えることで、動物の体内におけるアミノ酸の効率的な利用を促し、排泄物中の窒素酸化物を低減させる環境対策効果もあります。今後も世界的に安定的な需要伸長が期待できる商品であり、当社はメチオニン最大需要家の一つであるCharoen Pokphandグループと強固な関係を築いているほか、世界的な販売ネットワークを有しています。

本基本合意により、両社が中国・アジア市場を中心に長きに亘り足場を固めてきた強みを融合させ、グローバルな市場における互いの事業を一層強固なものとし、更には世界規模での食料の安定供給に貢献していくことを目指します。

住友化学愛媛工場 メチオニンプラント

住友化学Animal Nutrition Technical Center（マレーシア）

資産戦略

ロシア連邦・東シベリアでの石油探鉱・開発・生産事業

当社はロシア連邦・東シベリアに位置するイルクーツク州にて、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構、国際石油開発帝石㈱と共に、石油探鉱・開発・生産事業に参画しています。本事業ではロシアの石油会社イルクーツク石油と共に設立したINK-Zapad社をオペレーターとして探鉱・評価作業を推進、イチョディンスコエ油田で商業生産に十分な原油埋蔵量を確認し、2016年12月に生産段階へ移行しました。

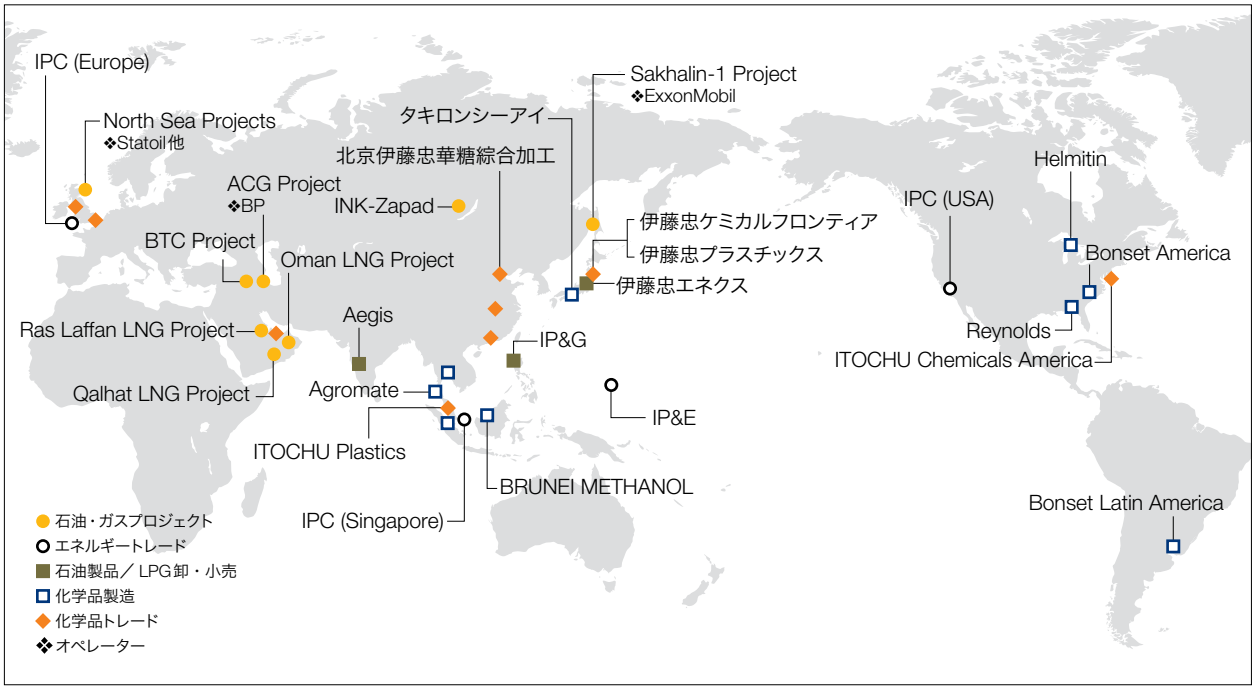
同油田の生産原油は、ロシア国内に供給されると共に日本を含むアジア市場にも輸出されています。東シベリアは大規模な石油・天然ガス田の発見が期待される地域であり、同一鉱区内では上記油田の他にも原油・天然ガスの胚胎が確認されており、今後も事業拡大に注力します。資源案件は減耗性資産であり継続的に資産の積増しを行う必要があるため、今後も安定した収益基盤の構築に資する優良案件の取得を目指します。

イチョディンスコエ油田の掘削現場

原油処理施設の建設現場

持続的成長に向けた取組みは、当社 ウェブサイト サステナビリティページも併せてご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/chemical/

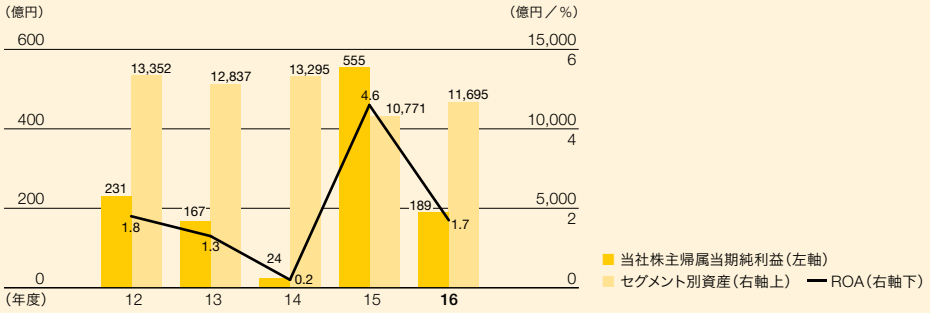
事業展開



業績の推移

※ 2012～2013年度は米国会計基準

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



単位：億円

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijian) Inc.	131	157	69	50	**7**
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	8	43	10	23	**18**
伊藤忠 エネクス㈱	32	39	28	41	**55**
LNG配当(税後)	77	78	83	48	**32**
伊藤忠 ケミカルフロンティア㈱	30	32	31	31	**31**
伊藤忠 プラスチックス㈱	22	30	35	35	**42**
シーアイ化成㈱※	11	12	11	13	**41**
タキロン㈱※	10	13	7	9	**13**
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社) 国内			16%(21)	13%(16)	**14%(17)**
海外			14%(29)	14%(27)	**13%(24)**

※ タキロン㈱とシーアイ化成㈱は2017年4月に経営統合し、タキロンシーアイ㈱となりました。

食料カンパニー

商売は商品を売って終わりではなく、その商品が売れたかを常に気に掛ける必要があります。この川下思考を徹底することで、川上から川下までのバリューチェーンを更に強固なものにし、グループ各社を含めた企業価値向上を図ります。

食料カンパニー プレジデント
久保 洋三

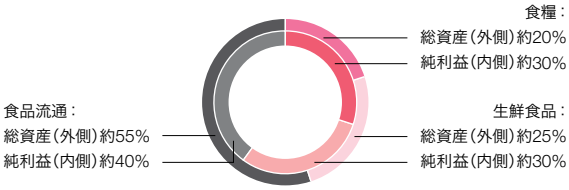
組織

左から

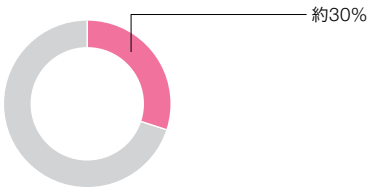
食糧部門長	貝塚 寛雪
食料カンパニー プレジデント補佐（兼）生鮮食品部門長	山村 裕
食品流通部門長	細見 研介
食料カンパニーCFO	京田 誠
食料経営企画部長	井上 健司

各種構成比

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）



現状分析

強み

- 業界トップクラスの中間流通・リテールネットワーク
- 世界に広がる生鮮3品（農産品、畜産品、水産品）の生産・流通・販売バリューチェーンの保有
- 食糧原料におけるグローバルサプライチェーンの保有

収益機会

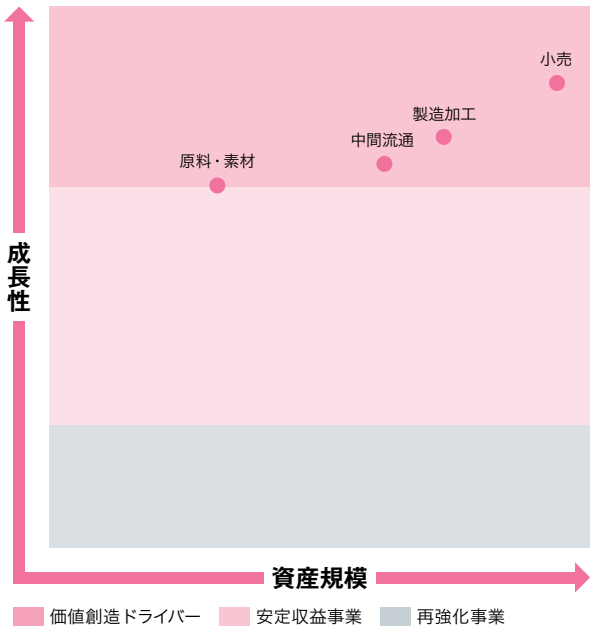
- 川上から川下の強固なバリューチェーンの保有
- CITIC／CPグループとの戦略的提携を軸とした事業展開
- 中国、アジアを中心とした人口増、所得増による市場拡大
- 食の安心・安全に対する消費者意識の一層の高まり
- サステナブル原料の供給体制の強化

挑戦すべき課題

- 国内人口減少や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
- 気候変動リスクへの対応
- サプライチェーンマネジメント（人権・労働慣行・環境）への対応

マテリアリティ 環境への配慮　持続可能な資源の利用　人権の尊重・配慮　地域社会への貢献　労働環境の整備

資産ポートフォリオ



成長戦略

付加価値の創造

- ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱と金融・IT・物流・サービス等の周辺事業での収益拡大
- Dole事業の規模拡大
- 伊藤忠グループのバリューチェーン強化
- 優良パートナーとの協業推進（CITIC／CPグループ等）

資産戦略

- 既存事業の関係強化
- 業界再編の主導
- 経営効率化の促進

企業価値拡大に向けた取組み

付加価値の創造 + ESG

Dole事業におけるターンアラウンドについて

当社は2013年4月に米国のドール・フード・カンパニーから、アジアにおける青果物事業と、グローバルに展開する加工食品事業を買収しました。買収以降、主要商品の最大生産拠点であるフィリピンで台風、干ばつ、病虫害等が発生し、バナナの生産数量は買収前と比べ約4割減少しました。当社のグループ金融制度を含む資金力の活用及びマネジメント・現場への人材派遣を通じて、生産量の回復・拡大に努めています。具体的には、バナナにおいては灌漑設備の導入、農地の集約・拡張、病虫害対策等、パイナップルにおいては農園への設備投資と栽培方法見直し等を行っています。更に、天候不順等のリスクに備えた産地の多角化の推進や、事業・商品の選択・集中、不採算事業の整理等の経営改善も実行しました。

2016年度は販売価格の好調や各種コスト削減も奏功し、収益が改善しました。今後2020年度までにフィリピンでバナナを2016年度の44万トンから80万トンに、パイナップルを75万トンから100万トンにする増産体制を整え、アジア最大の農産物インテグレーターを目指します。

フィリピン ミンダナオ島 パイナップル農園

フィリピン ミンダナオ島 バナナ農園

付加価値の創造

プリマハムとのシナジーについて

当社は、ハム・ソーセージ及び食肉の加工・販売事業を展開するプリマハム㈱に資本参画しています。

同社の主力であるハム・ソーセージ事業については、2016年に茨城工場内に新ウインナープラントを竣工・稼働させ、生産力強化を図っています。また、食肉事業については、当社が資本参画するカナダ最大の養豚企業であり、日本が輸入するカナダ産冷蔵豚肉No.1の販売数量を誇るHyLife Group Holdings(HyLife)とブランド豚を共同開発し、独自の品種と飼料配合により安心・安全・高品質で定評がある豚肉販売の拡大を図っています。HyLifeのみならず、今後も当社グループとのバリューチェーンの更なる強化を推進していきます。

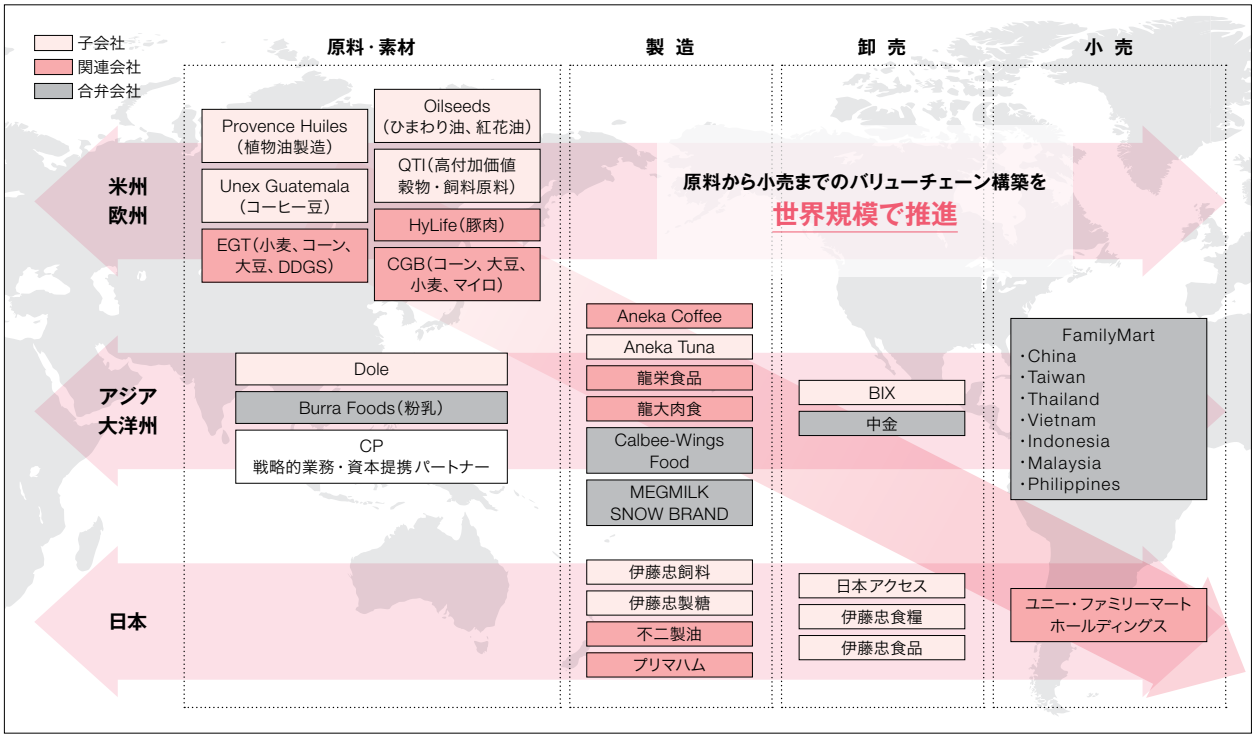
また、当社は、営業・スタッフ部署においてもお互いの人材を出向させる等の人的交流を通じて、同社との相互の理解を深める取組みも行っており、同社の中長期的な成長及び更なる企業価値の向上に貢献するシナジー創出を積極的に図っていきます。

茨城工場 新ウインナープラント

主力ブランド

持続的成長に向けた取組みは、当社ウェブサイト サステナビリティページも併せてご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/food/

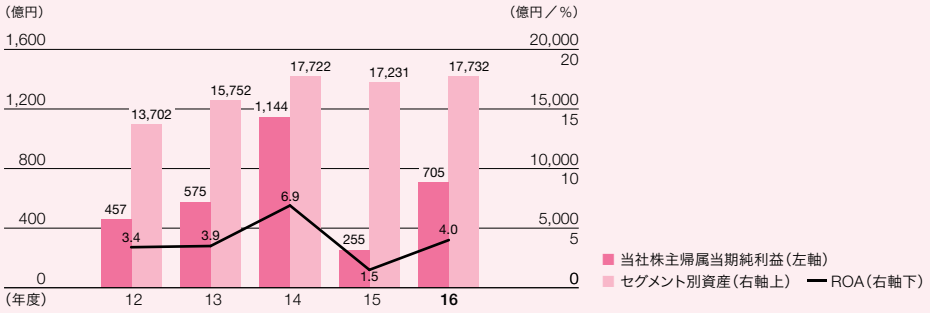
事業展開



業績の推移

※ 2012 ～ 2013 年度は米国会計基準

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



単位：億円

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>					
ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱※	91	73	81	61	**74**
Dole International Holdings㈱	0	71	48	△169	**83**
㈱日本アクセス	108	116	86	89	**122**
不二製油グループ本社㈱	23	21	24	24	**27**
プリマハム㈱	24	20	27	26	**37**
伊藤忠食品㈱	19	10	13	15	**17**
HyLife Group Holdings Ltd.	1	0	21	26	**27**
<単体トレード貢献割合(イメージ)>			約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			13%(17)	14%(18)	**14%(18)**
海外			11%(22)	10%(20)	**9%(17)**

※ ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱は2016年9月に㈱ファミリーマートとユニーグループ・ホールディングス㈱との経営統合により、㈱ファミリーマートから社名を変更しています。

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、更なる成長機会獲得に挑戦します。

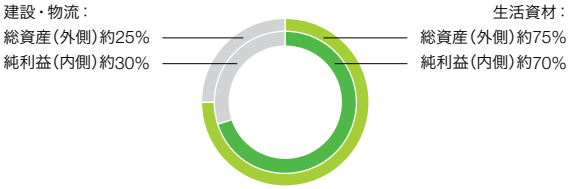
住生活カンパニー プレジデント
原田 恭行

組織

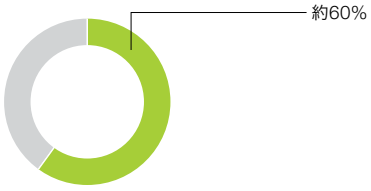
左から
生活資材部門長　浦島 宣哉
建設・物流部門長　真木 正寿
住生活カンパニーCFO　福島 昇
住生活経営企画部長　荒木 稔

各種構成比

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）



現状分析

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入替による経営基盤の強化

収益機会

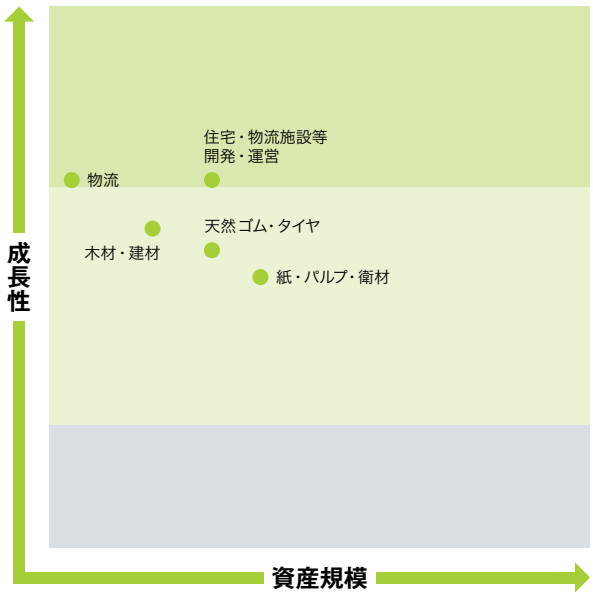
- 中国・アセアン地域の人々の生活水準向上による市場拡大
- 専門化・高度化する物流インフラサービス需要の拡大
- 国内外の建材事業の収益機会創出
- 環境配慮型の商材や建物に対するニーズ
- 森林認証を取得した木材に対するニーズ

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
- 持続可能な資源の利用
- 地域社会との共生

マテリアリティ　環境への配慮　持続可能な資源の利用　人権の尊重・配慮　地域社会への貢献　労働環境の整備

資産 ポートフォリオ



安定収益事業からの資産入替・EXIT済事業：2015年度 PrimeSource

価値創造ドライバー　安定収益事業　再強化事業

成長戦略

付加価値の創造

- 欧州 タイヤ事業の収益力強化
- 国内外建材事業の収益基盤の拡大
- 物流施設開発事業の拡大
- 中国を中心とした海外物流の運営基盤の強化

資産戦略

- 既存事業を中心とした優良資産の積上げ
- 不動産分野における資産回転型モデルの継続推進

企業価値拡大に向けた取組み

付加価値の創造

中国 ネット通販向け物流 サービス強化と拡大

当社はグループ中核物流会社の伊藤忠 ロジスティクス㈱を中心に海外物流事業に注力しており、特に中国においては、伊藤忠物流（中国）有限公司を軸に物流 ネットワークを展開しています。今後も年率10% 以上の安定成長が期待される中国 ネット通販市場に対し早期から取組みを開始、ネットと店舗一体となったすべての販売チャネルをカバーする物流 サービスを展開すると共に、コールセンターやマーケティング等、ネット通販に関連するすべての機能を提供する「フルフィルメントサービス」も行っています。

現在、中国全土100カ所を超える倉庫網の中、ネット通販専用の大型物流センターを主要都市に展開し、日系企業としては最大規模となる年間2,000万件のオーダーを出荷していますが、引続き急速に拡大する中国のネット通販市場に対応していきます。

当社は、今後も商社 ノウハウを活用し、オムニチャネル、O2O（オンラインtoオフライン）、商物一体展開等、独自の機能強化を図り、顧客のネット通販ビジネスに貢献すると共に、海外物流事業の拡大を進めていきます。

物流 オペレーション

伊藤忠物流（中国）有限公司物流 センター

付加価値の創造 ＋ ESG

METSA FIBRE社での取組み

世界的に紙の需要が増加する中、当社関連会社である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社は、フィンランド国内の持続可能な森林資源を活用し、その安定した原料供給を背景に高いコスト競争力を発揮しています。

当社とMETSA FIBRE社は1970年代の日本向け輸入取引を端緒に、2004年に正式な販売提携を開始し、現在当社は同社の針葉樹パルプの独占販売代理店としてアジア市場に販売しています。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。これにより同社は製紙用の市販針葉樹パルプメーカーとして生産量世界第1位となる見通しです。

また、ESGの観点でも、同社はパルプ製造過程で電力も創出し、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。当社は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、地域社会との共生が重要な施策と考えています。

METSA FIBRE社 ヨーツェノ工場

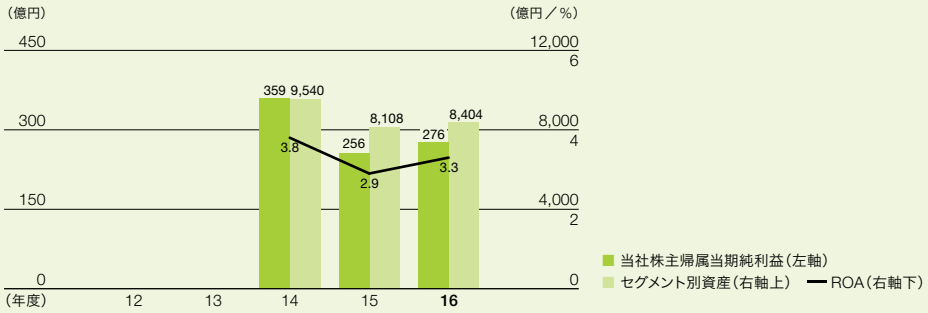
持続的成長に向けた取組みは、当社 ウェブサイト サステナビリティページも併せてご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/general/

事業展開

業績の推移

※1 2012～2013年度は米国会計基準
※2 2015年度より現行組織に改編。数値は2014年度分より掲載

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



単位：億円

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<主要連結対象会社からの取込損益内訳>						
European Tyre Enterprise Limited		22	51	47	△299	**△52**
ITOCHU FIBRE LIMITED		24	65	59	69	**43**
日伯紙パルプ資源開発㈱		20	40	14	37	**29**
伊藤忠建材㈱		15	30	28	17	**26**
伊藤忠都市開発㈱		18	22	24	28	**26**
伊藤忠ロジスティクス㈱		12	14	19	21	**24**
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社)	国内			16%(22)	14%(18)	**14%(17)**
	海外			15%(31)	14%(28)	**14%(26)**

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、新規事業創造に挑戦していきます。

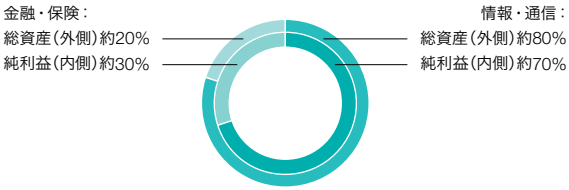
情報・金融カンパニー プレジデント
鈴木 善久

組織

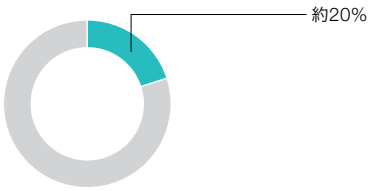
左から
情報・通信部門長　新宮 達史
金融・保険部門長　加藤 修一
情報・金融カンパニー CFO　木島 賢一
情報・金融経営企画部長　山口 忠宜

各種構成比

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）



現状分析

強み

- 情報・通信分野における主力事業会社の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
- 国内外のベンチャー企業／最先端企業とのネットワーク

収益機会

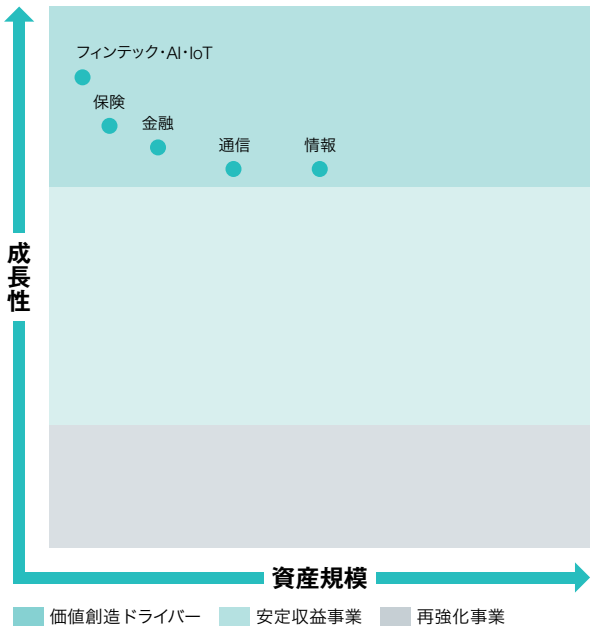
- 国内外を繋ぐファイナンス関連のビジネスチャンスを創出・拡大
- フィンテック等の情報と金融が融合する新たな市場への取組み
- 専門化・高度化するビジネスプロセスに対応するインフラサービス事業の拡大
- AI･IoTを用いた業務効率の改善と生産性向上
- 国内地方優良企業の発掘及び事業拡大支援

挑戦すべき課題

- 対面型ビジネス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・高度化する情報・通信事業環境の変化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への対応
- ICT、医療、金融事業での情報管理の徹底

マテリアリティ 環境への配慮　持続可能な資源の利用　人権の尊重・配慮　地域社会への貢献　労働環境の整備

資産 ポートフォリオ



成長戦略

付加価値の創造

- CTC社、コネクシオ㈱等の主力事業会社の成長戦略を実行することによる基礎収益力の向上
- ベンチャー投資を通じたフィンテック･AI･IoT分野の新規収益事業の発掘
- 情報・金融分野におけるユニー・ファミリーマートホールディングス㈱との取組強化・拡大

資産戦略

- 優良資産の積上げによるポートフォリオの多様性
- 資産の効率的活用による相対的に高いROAの維持
- 積極的なベンチャー投資の実行と資産の入替

企業価値拡大に向けた取組み

付加価値の創造 + ESG

First Response Financeの持続的成長モデル

当社は海外現地法人を通じ、中古車ローン事業を営むFirst Response Finance Ltd.（FRF社）に100%出資しており、経営陣の派遣や資金調達等でFRF社をサポートしています。FRF社は人材戦略こそが会社を持続的に成長させる鍵と考え、「people, service and profit」を企業理念として掲げています。その企業理念に基づき、長期的な視点に基づく人材採用や育成、働きやすい職場環境を整えるための誠実さや風通しの良さといった企業文化の促進を徹底しています。

その結果、従業員のモチベーションが向上し、高品質なサービスの実現により、9年連続で最高益を更新するという「持続的成長モデル」の確立がなされています。これらの取組みが評価され、英国の大手新聞社である『The Sunday Times』が選出する「100 Best Companies to Work For Awards」を7年連続で受賞しました。

また、FRF社のみならず、中間所得者層が拡大するアジアにおいても、顧客の資金ニーズに応える金融ビジネスを展開することにより、地域社会の発展に貢献をします。

FRF社外観

FRF社 Don Brough社長（右）

付加価値の創造

AI、フィンテックの活用による新たな事業領域への挑戦

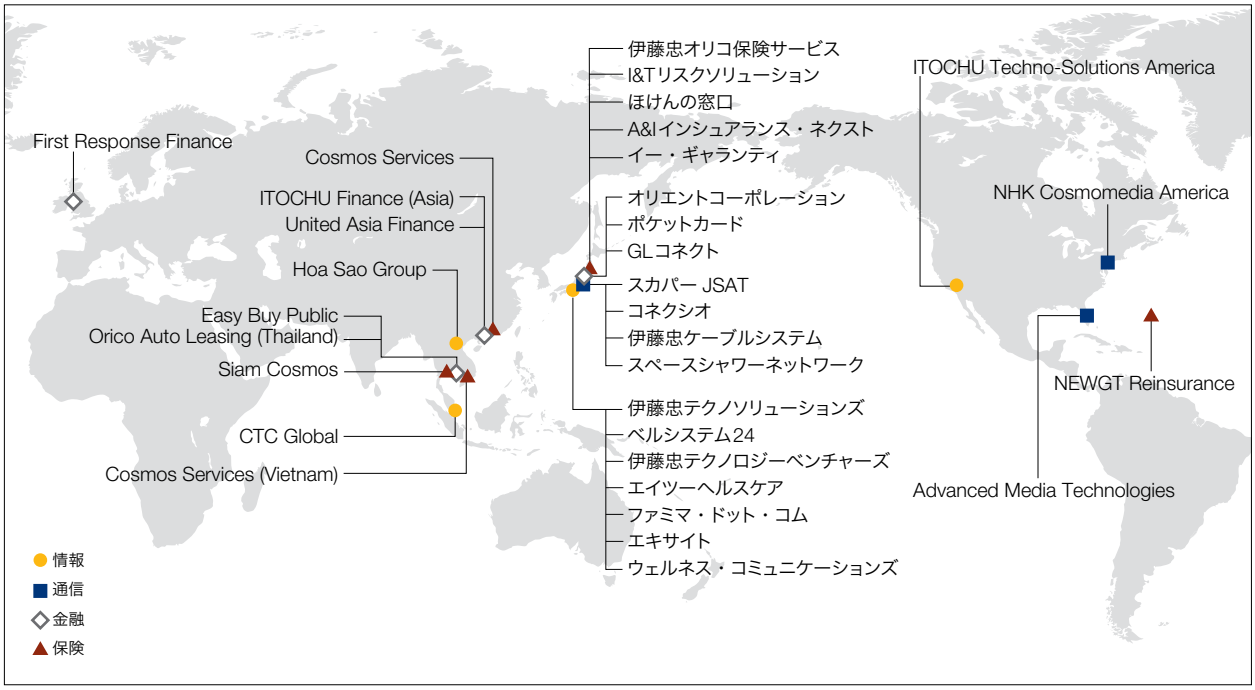
当社は、最新テクノロジーやビジネスモデルの発掘に強みを持つ「情報・通信」と、リテールビジネスに強みを持つ「金融・保険」の融合により、新たな事業領域への挑戦を続けています。特に、フィンテック（ファイナンス＋テクノロジー）、AI（人工知能）を注力分野の一つと位置付け、国内外のベンチャー投資を積極的に推進しています。

2016年度は、個人型確定拠出年金（iDeCo）の運営管理会社㈱MYDCと資本業務提携しました。また、AIを活用した資産運用提案サービスや、オンライン決済サービス「Paidy」を提供する㈱エクスチェンジコーポレーションと資本業務提携し、与信スコアリングによる個人向け融資・カードレス決済事業等に参入しました。BPO分野では、当社、㈱ベルシステム24ホールディングス、㈱NTTデータの3社で、AI技術を活用したWeb接客サービスを提供する㈱空色と資本業務提携しました。

2017年にカンパニー内に新設した「フィンテック推進室」を中心に、情報・通信部門のビジネス開発機能と、金融・保険部門が持つ顧客網とノウハウを組み合わせ、テクノロジーを活用した先進的な金融サービスを創造する新たな市場の取込みと拡大をリードしていきます。

持続的成長に向けた取組みは、当社ウェブサイト サステナビリティページも併せてご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/ict/

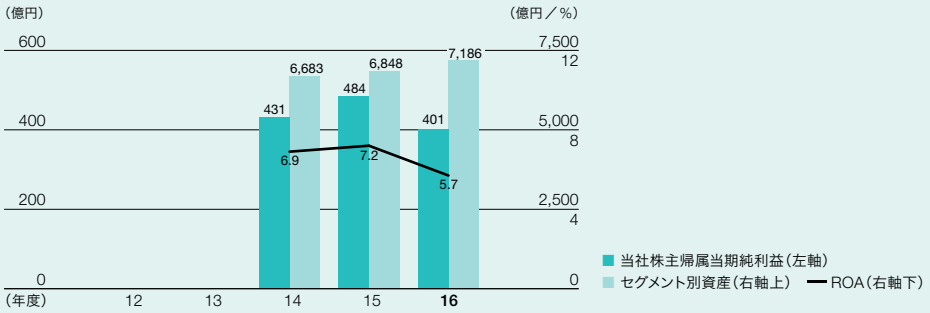
事業展開



業績の推移

※1 2012～2013年度は米国会計基準
※2 2015年度より現行組織に改編。数値は2014年度分より掲載

当社株主帰属当期純利益／セグメント別資産／ROA



単位：億円

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<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㈱		89	81	102	104	**126**
コネクシオ㈱		42	54	29	37	**39**
㈱ベルシステム24ホールディングス		—	—	17	34	**14**
㈱オリエントコーポレーション		△12	27	30	26	**50**
伊藤忠・フジ・パートナーズ㈱		—	—	4	23	**22**
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率(社)	国内			16%(21)	20%(26)	**21%(26)**
	海外			5%(10)	4%(8)	**4%(7)**

IR活動

当社は、アナリスト・機関投資家、海外機関投資家、個人投資家の皆様との対話において当社の考えをご説明すると共に、いただいた貴重なご意見を経営陣へ積極的にフィードバックし、企業価値の向上に繋げています。

主なIR活動実績

活動	2014年度実績	2015年度実績	2016年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	457回	408回*	329回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け大型案件説明会	2回	—	—
アナリスト・機関投資家向け分野別説明会	—	1回	1回
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	2回	1回	1回
海外IR	8回	8回	7回
証券会社主催コンファレンス(国内)	7回	7回	7回
個人投資家向け説明会	14回	33回	14回

* 2015年12月よりプレビュー取材を中止

	2014年度実績	2015年度実績	2016年度実績
総株主数(3月末時点)	162,624人	168,637人	172,462人
株主総会へのご来場者数	1,859人	2,202人	2,631人

当社のIR活動に対する外部評価

統合レポート	「日経アニュアルリポートアウォード2016」 **優秀賞**	
	「第4回WICIジャパン統合報告表彰」 **優秀企業賞**	
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ㈱ 2016年「インターネットIR表彰」 **最優秀賞**	Internet IR 最優秀賞 2016 Daiwa Investor Relations
	日興アイ・アール㈱ 「2016年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」 **総合4位**	
	モーニングスター㈱ ゴメス・コンサルティング事業部 「Gomez IRサイトランキング2016」 **優秀企業：銀賞**	
IR資料	IRグッドビジュアル賞実行委員会 (一般社団法人日本IR協議会、㈱バリュークリエイト) **「第4回 IRグッドビジュアル賞」受賞**	IR GOLD

格付情報 (2017年7月現在)

格付機関名	長期(見通し)	短期
日本格付研究所(JCR)	AA-(安定的)	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	A+(安定的)	a-1
ムーディーズ・インベスターズ・サービス	Baa1(ポジティブ)	P-2
S&Pグローバル・レーティング	A-(ポジティブ)	A-2

インデックスへの採用状況等（2017年7月現在）

- JPX日経インデックス400
- TOPIX Large70／TOPIX 100／TOPIX 500／TOPIX 1000
- 東証配当フォーカス100指数
- 日経平均株価（日経225）
- 日経株価指数300／日経500種平均株価／日経JAPAN 1000
- 日経中国関連株50
- 日経平均高配当株50
- MSCI Japan Index
- MSCI Japan高配当利回り
- S&P TOPIX 150
- Dow Jones Sustainability Index（World/Asia Index）
- モーニングスター社会的責任投資株価指数（MS-SRI）
- RobecoSAM Sustainability Award 2017
  Gold Class, Industry Mover

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

ROBECOSAM Sustainability Award Gold Class 2017

MS-SRI

ROBECOSAM Sustainability Award Industry Mover 2017

より幅広いIR関連情報を入手したい方は
IR（投資家情報）ウェブサイト

https://www.itochu.co.jp/ja/ir/

- 決算公表資料（決算短信等）
- 適時開示情報
- 個人投資家の皆様へ
- 株主・株式関連情報
- 業績・財務関連グラフ・データ等

IR室メンバー（2017年7月現在）

伊藤忠商事株式会社

〒107-8077 東京都港区北青山2-5-1
TEL : 03-3497-2121
HP ：https://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