

セグメント概要

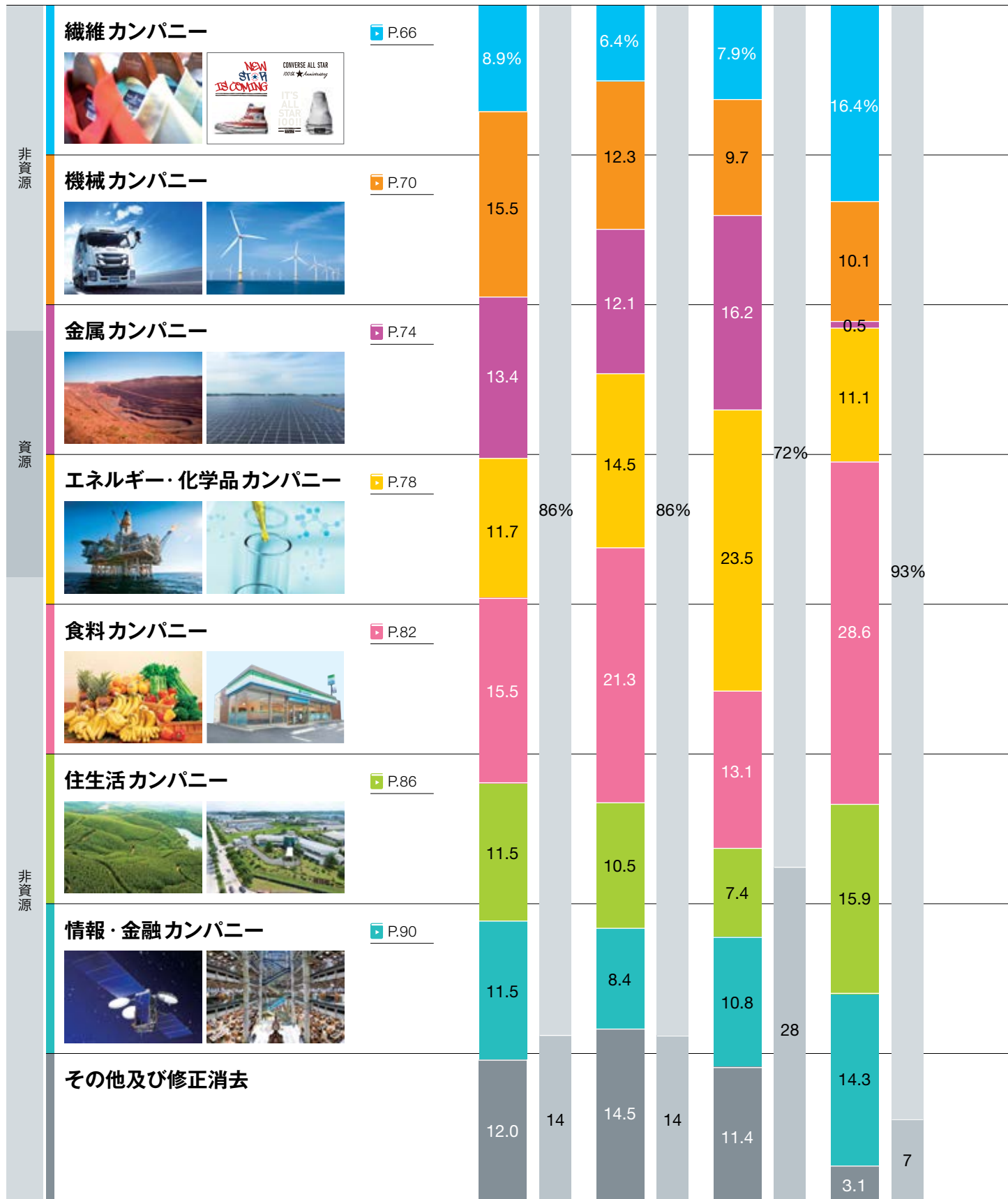
全社の各重要数値に占めるカンパニー比率、非資源・資源比率(過去3年平均)

連結純利益

総資産

営業
キャッシュ・フロー

連結従業員数



※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	■ (株)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)	■ 新潟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(株)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)	■ (株)ファミリーマートとユニーグループ・ホールディングス(株)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(株)が発足 ■ RIZAPグループ(株)及び(株)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(株)ABEJA／(株)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(株)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併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



NEW
STAR
IS COMING



CONVERSE ALL STAR
100th ★ Anniversary

IT'S
ALL
STAR
100!!



組織

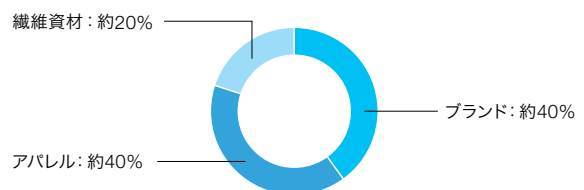


左から
ファッションアパレル第一部門長
ファッションアパレル第二部門長
繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼) ブランドマーケティング第一部門長
ブランドマーケティング第二部門長
繊維カンパニーCFO
繊維経営企画部長

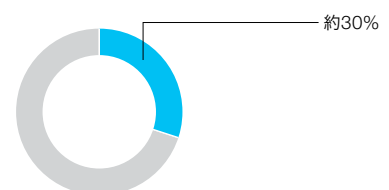
林 史郎
清水 源也
諸藤 雅浩
福嶋 義弘
泉 竜也
三浦 省司

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

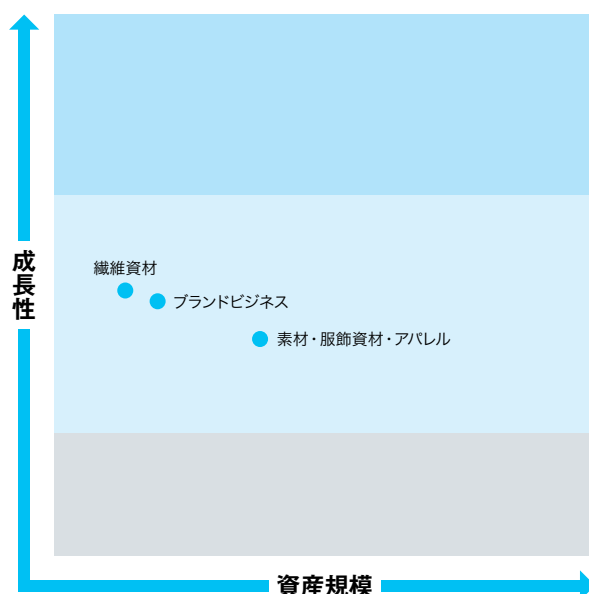
- 国内市場におけるインバウンドを含めた消費動向の変化
- 中国、アジア、新興国の生活水準向上等による購買層の拡大
- 貿易協定締結等による新たな商機の到来
- サプライチェーンにおける人権への配慮や労働環境の改善等による、安定的な商品供給体制の構築
- リサイクル繊維の利用に代表される環境配慮型ビジネス創出等による新規需要の獲得

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 杉村集団

価値創造ドライバー 安定収益事業 再強化事業

成長戦略

付加価値の創出

- 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り組んでいます。

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、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(株)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(株)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り組みます。



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(株)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り組んでいます。

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しました。また、国内ジーンズ製造・販売大手(株)エドウィ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、CO₂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り組んでいます。



主要取扱い商品(裏地、ボタン、RFID等)

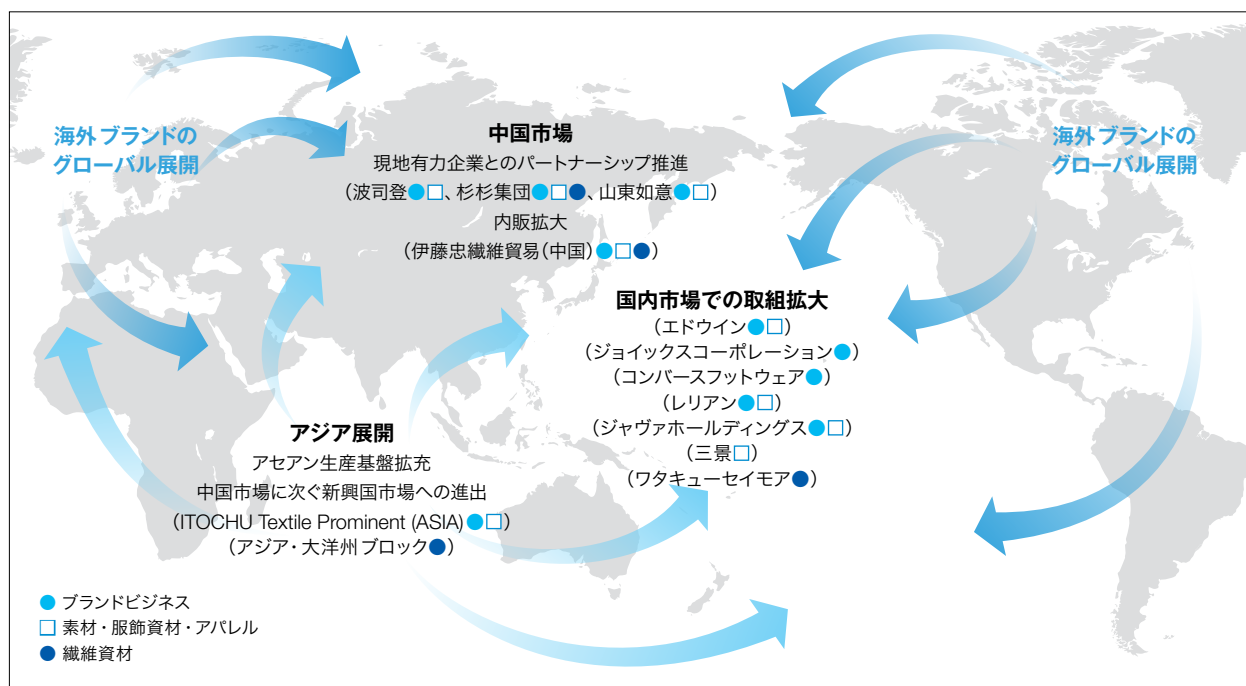


三国工場敷地内遊休地に設置した
ソーラーパネル

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/>

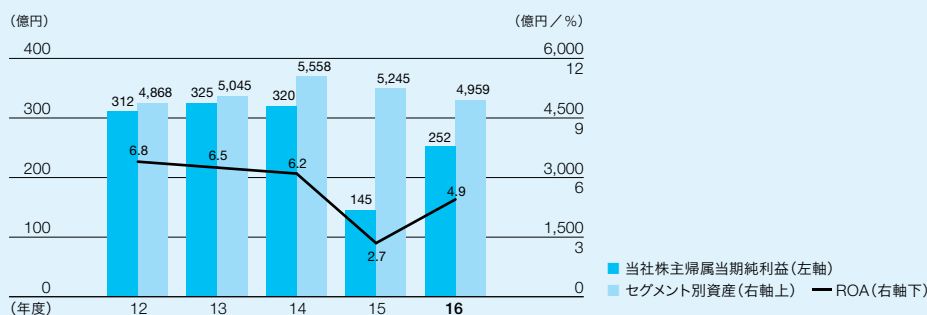
事業展開



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>					
(株)ジョイックスコーポレーション	13	13	13	11	14
(株)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



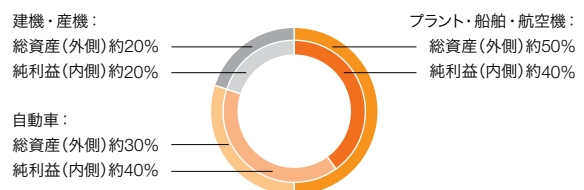
左から

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

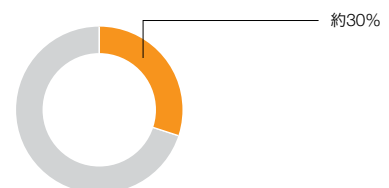
佐藤 浩
大杉 雅人
藤岡 俊彦
平野 育哉
牛島 浩

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

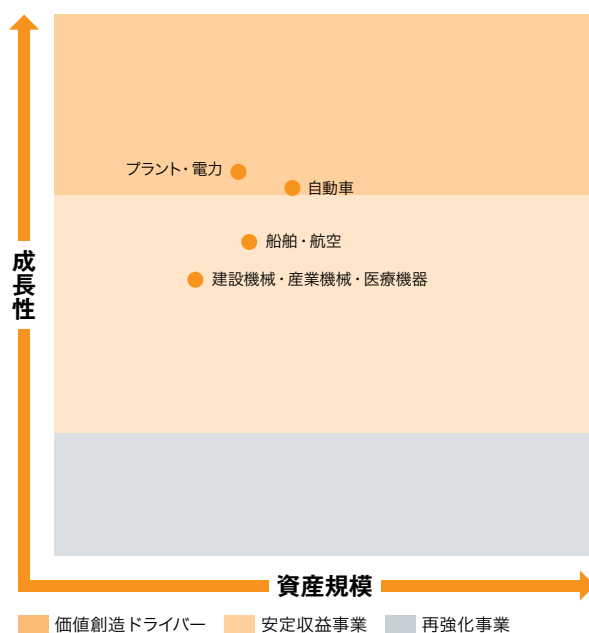
- 世界的なインフラ(電力、水・環境、交通、エネルギー)需要の拡大に伴う様々な投資機会
- 新興国での自動車需要増に伴う市場拡大
- 先進国の高齢化に伴う先端医療機器ニーズの拡大
- 地熱及び風力発電等の再生可能エネルギープロジェクトへの参画
- 水需要増大に対応する水関連ビジネスへの取組み

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

(株)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(株)、国際石油開発帝石(株)、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。

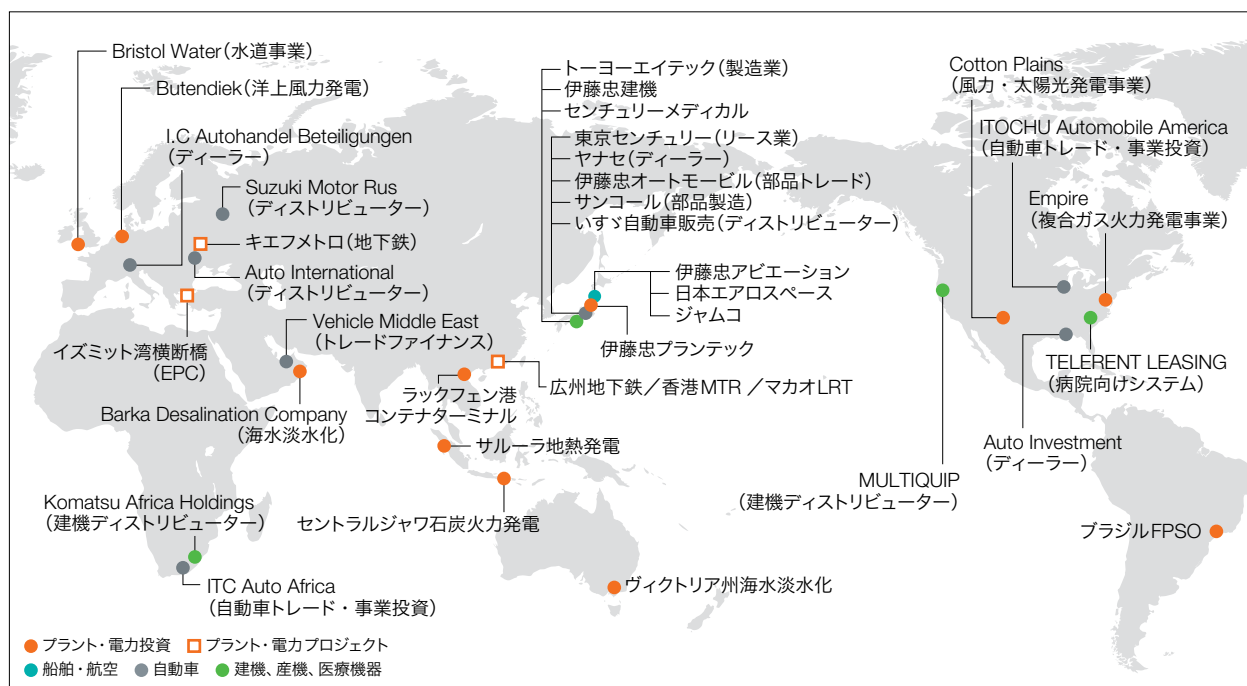


サルーラ地熱発電所1号機

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/>

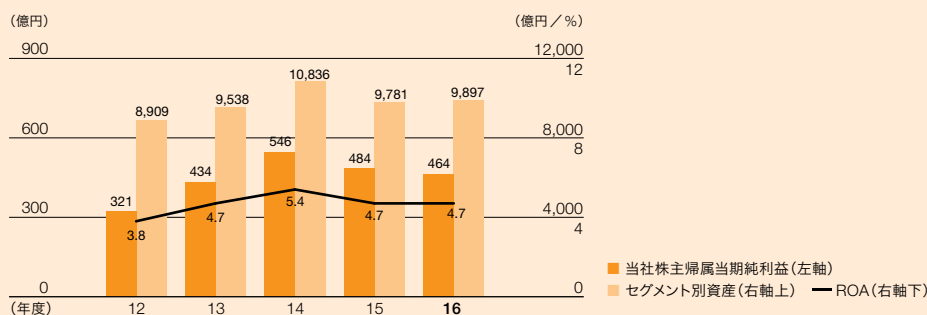
事業展開



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(株)※	62	84	91	96	102
(株)ジャムコ	6	9	17	15	4
日本エアロスペース(株)	7	10	9	10	11
サンコール(株)	6	7	6	4	3
伊藤忠建機(株)	9	13	9	8	7
伊藤忠マシンテクノス(株)	7	6	5	7	11
センチュリーメディカル(株)	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(株)は、2016年10月に東京センチュリーリース(株)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り組んでいきます。

金属カンパニー プレジデント
米倉 英一



組織

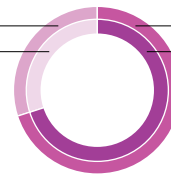


左から
金属資源部門長 瀬戸 憲治
鉄鋼・非鉄・ソーラー部門長 岡田 明彦
金属カンパニーCFO 松井 紀雄
金属経営企画部長 猪股 淳

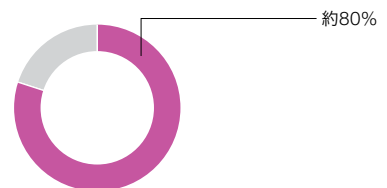
各種構成比

カンパニー内連結分野別構成比(イメージ)

鉄鋼・非鉄・ソーラー： 金属資源：
総資産(外側)約30% 総資産(外側)約70%
純利益(内側)約30% 純利益(内側)約70%



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

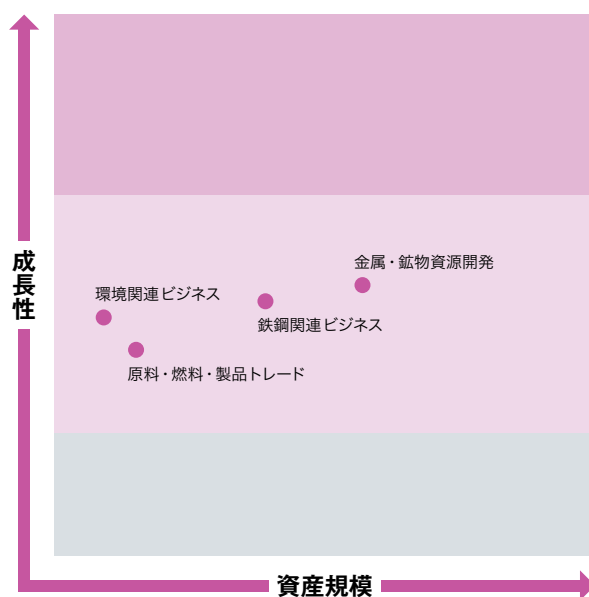


地域社会への貢献



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CO₂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）

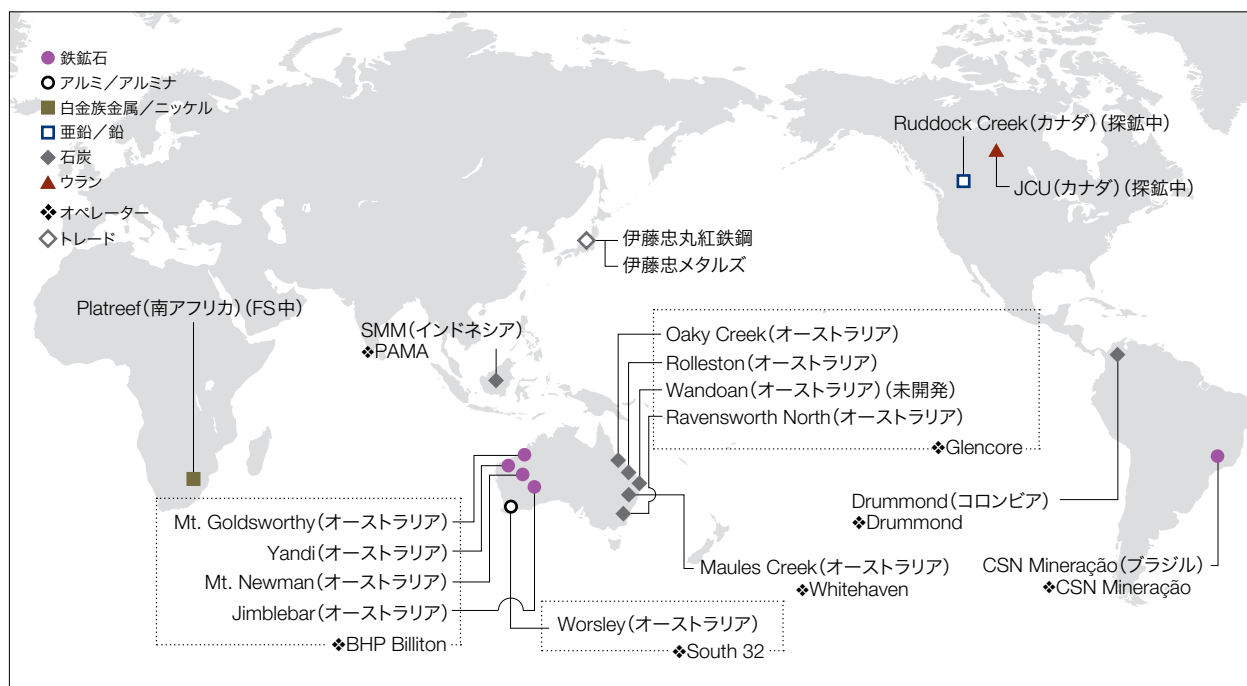


新岡山太陽光発電所
（2017年1月、商用運転開始）

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/>

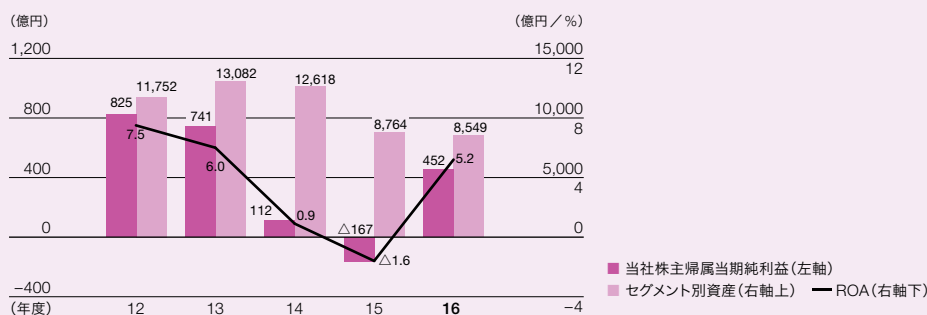
事業展開



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

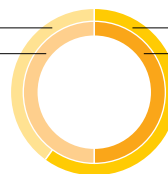


左から
エネルギー部門長 大久保 尚登
エネルギー・化学品カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)化学品部門長 石井 敬太
エネルギー・化学品カンパニーCFO 中島 聡
エネルギー・化学品経営企画部長 中尾 功

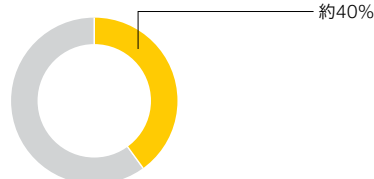
各種構成比

カンパニー内連結分野別構成比(イメージ)

化学品： 総資産(外側)約40% 純利益(内側)約50%
エネルギー： 総資産(外側)約60% 純利益(内側)約50%



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

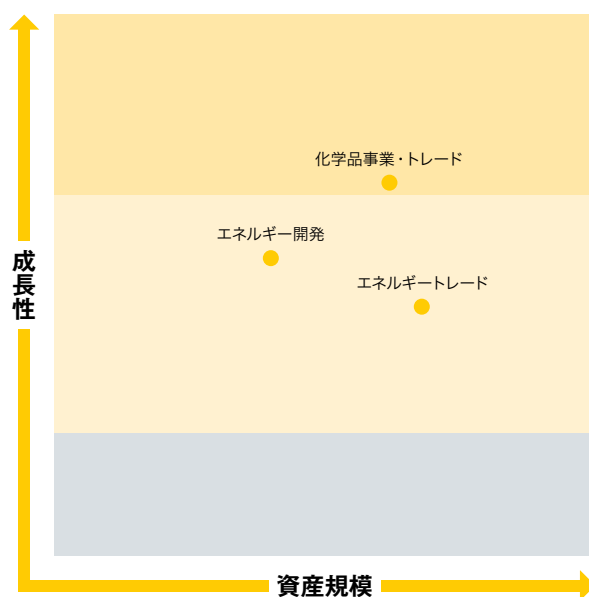
- エネルギー需要の長期的な拡大
- 中国、アセアン、北・中南米市場での堅調な化学品需要の伸びを捉えたトレードの拡大
- 世界的な人口増加による食料需要拡大への対応(メチオニン、肥料ビジネス等)
- 環境配慮型のエネルギー・商品へのニーズ

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(株)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(株)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(株)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増殖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

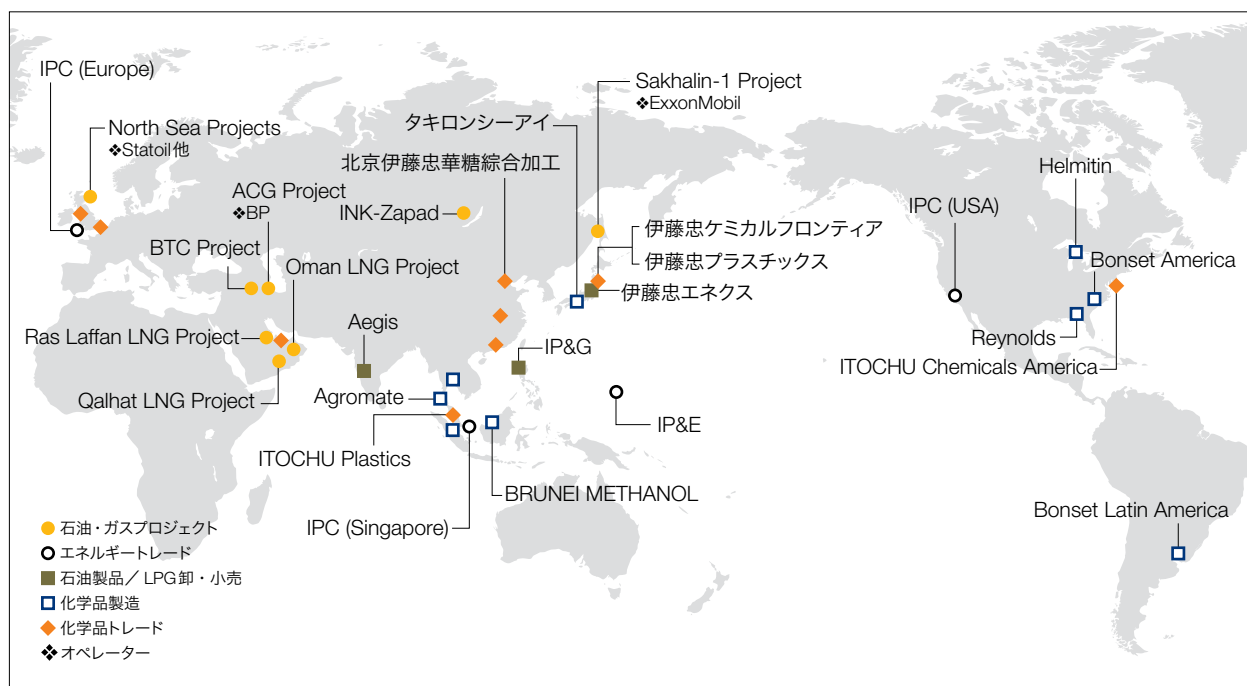


原油処理施設の建設現場

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/>

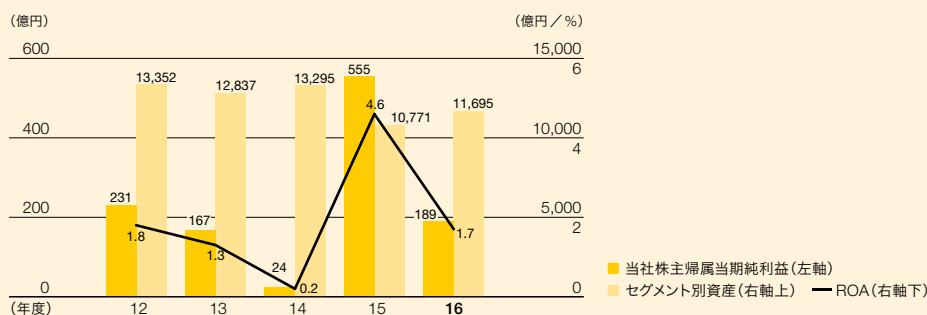
事業展開



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 (Azerbaijan) Inc.	131	157	69	50	7
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	8	43	10	23	18
伊藤忠 エネクス(株)	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(株)	30	32	31	31	31
伊藤忠 プラスチックス(株)	22	30	35	35	42
シーアイ化成(株)*	11	12	11	13	41
タキロン(株)*	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(株)とシーアイ化成(株)は2017年4月に経営統合し、タキロンシーアイ(株)となりました。

食料カンパニー

商売は商品を買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

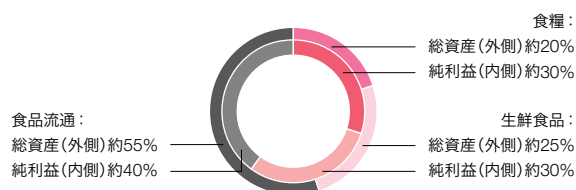


左から
食糧部門長
食料カンパニー プレジデント補佐
(兼)生鮮食品部門長
食品流通部門長
食料カンパニーCFO
食料経営企画部長

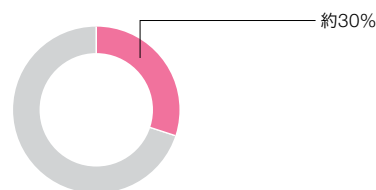
貝塚 寛雪
山村 裕
細見 研介
京田 誠
井上 健司

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

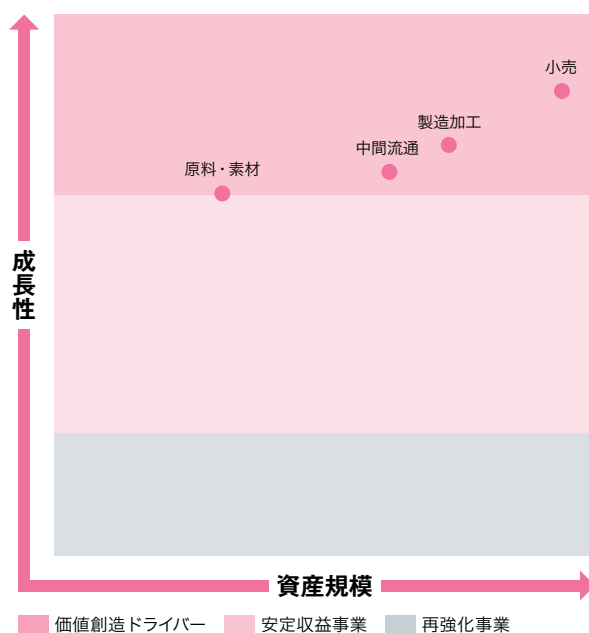
- 川上から川下の強固なバリューチェーンの保有
- CITIC / CPグループとの戦略的提携を軸とした事業展開
- 中国、アジアを中心とした人口増、所得増による市場拡大
- 食の安心・安全に対する消費者意識の一層の高まり
-  サステナブル原料の供給体制の強化

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(株)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(株)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

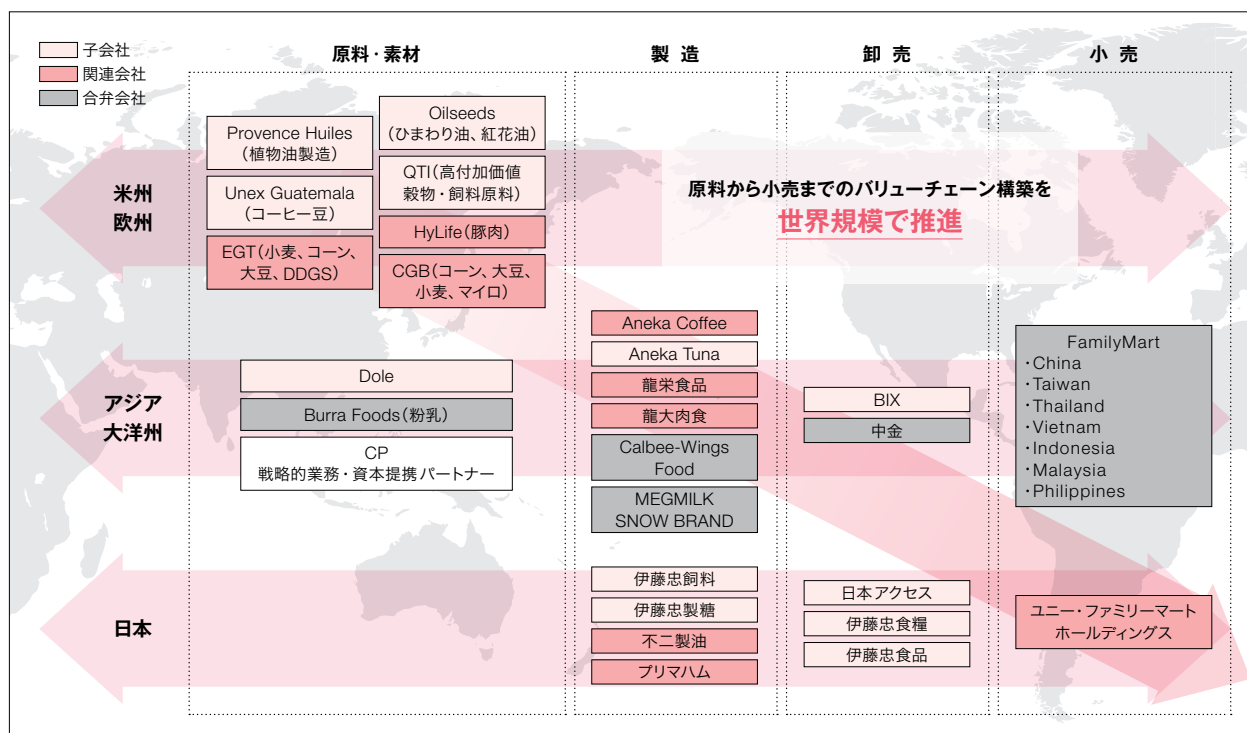


主力ブランド

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/>

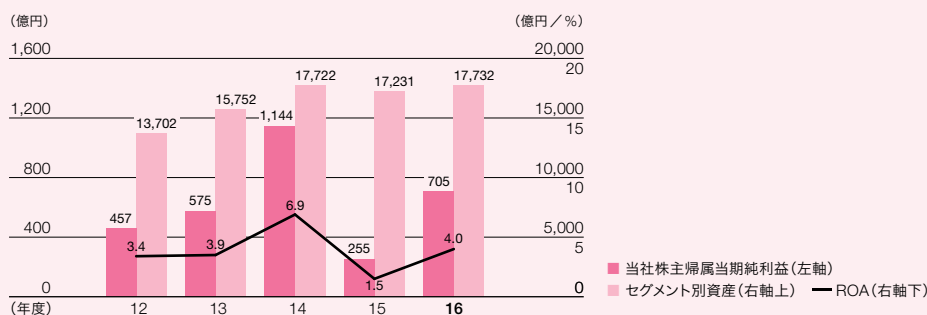
事業展開



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(株)*	91	73	81	61	74
Dole International Holdings(株)	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(株)	23	21	24	24	27
プリマハム(株)	24	20	27	26	37
伊藤忠食品(株)	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(株)は2016年9月に(株)ファミリーマートとユニーグループ・ホールディングス(株)との経営統合により、(株)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

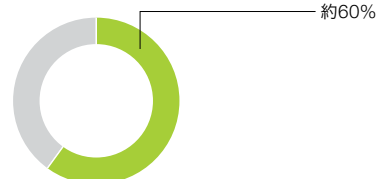
各種構成比

カンパニー内連結分野別構成比(イメージ)

建設・物流：		生活資材：
総資産(外側)約25%		総資産(外側)約75%
純利益(内側)約30%		純利益(内側)約70%



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

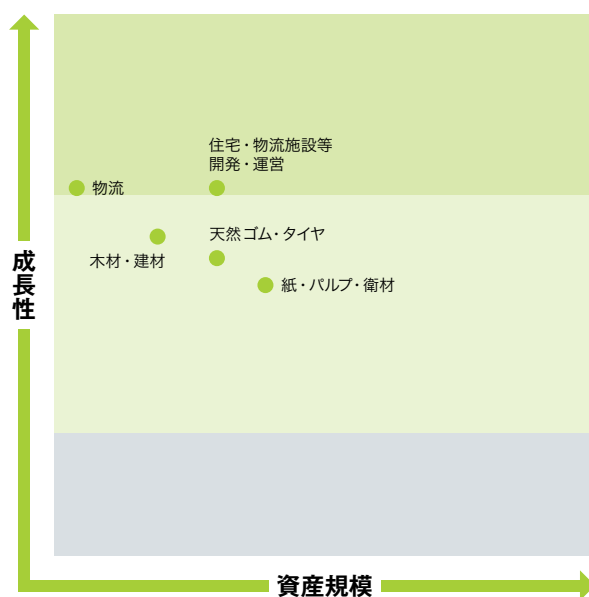
- 中国・アセアン地域の人々の生活水準向上による市場拡大
- 専門化・高度化する物流インフラサービス需要の拡大
- 国内外の建材事業の収益機会創出
- 環境配慮型の商材や建物に対するニーズ
- 森林認証を取得した木材に対するニーズ

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(株)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、引き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/>

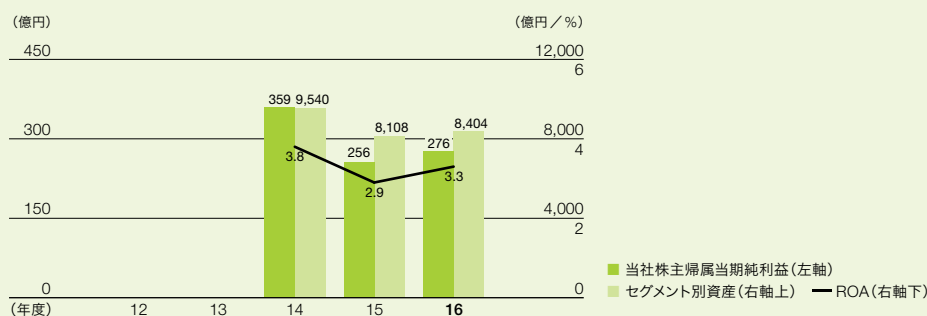
事業展開



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



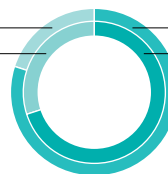
左から

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)

金融・保険：	情報・通信：
総資産(外側)約20%	総資産(外側)約80%
純利益(内側)約30%	純利益(内側)約70%



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

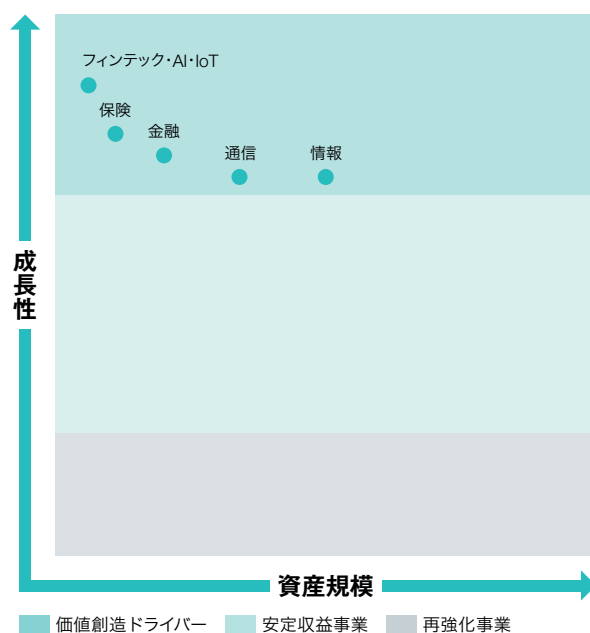
- 国内外を繋ぐファイナンス関連のビジネスチャンスを創出・拡大
- フィンテック等の情報と金融が融合する新たな市場への取組み
- 専門化・高度化するビジネスプロセスに対応するインフラサービス事業の拡大
- AI・IoTを用いた業務効率の改善と生産性向上
- 国内地方優良企業の発掘及び事業拡大支援

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(株)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(株)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(株)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(株)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、(株)ベルシステム24ホールディングス、(株)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(株)空色と資本業務提携しました。

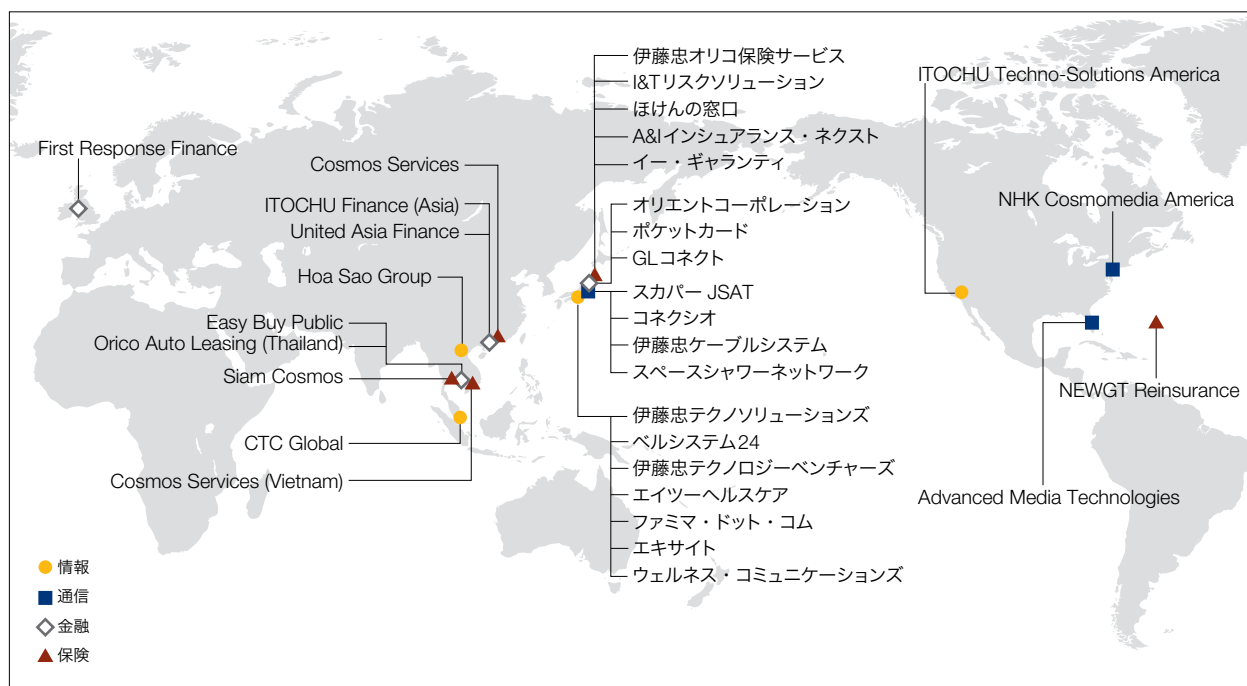
2017年にカンパニー内に新設した「フィンテック推進室」を中心に、情報・通信部門のビジネス開発機能と、金融・保険部門が持つ顧客網とノウハウを組み合わせ、テクノロジーを活用した先進的な金融サービスを創造する新たな市場の取込みと拡大をリードしていきます。



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/>

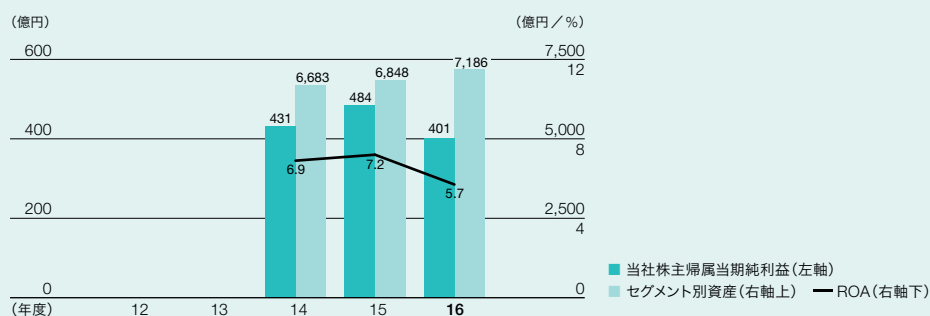
事業展開



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(株)	89	81	102	104	126
コネクシオ(株)	42	54	29	37	39
(株)ベルシステム24ホールディングス	—	—	17	34	14
(株)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(株)	—	—	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)