

Attractive

Powerful

Super A&P-2004

Ready for the Leap



ITOCHU Corporation

ITOCHU Corporation

プロフィール

伊藤忠商事株式会社は、1858年の創業時のビジネスである繊維等の輸出入業・卸売業を中心とする業態から、資源開発から最終消費財までの幅広い領域で事業を行い、投融資、プロジェクトオーガナイズも含む複合的なビジネス形態へと拡大・発展してきました。近年は経済環境及び経営環境の変化に対応すべく、収益構造と財務体質の抜本的な変革にも取り組んでいます。

前中期経営計画「A&P-2002」（2001年4月～2003年3月）においては、「A&P（Attractive & Powerful）戦略」に基づき、“選択と集中”の推進と財務体質の改善を図りました。

A&P-2002の成果を活かし、さらに大きく飛躍していくために、今般当社では、新中期経営計画「Super A&P-2004」（2003年4月～2005年3月）をスタートさせました。A&P-2002同様、収益の根幹を成すA&P分野の強化を基本方針に、伊藤忠が圧倒的な強さを誇る繊維・食料等の「生活消費関連」分野を中心として、中国ビジネス、情報産業・メディア、ソリューション、資源関連等も含めて強化していきます。さらに、先端技術等の新規事業についても将来の収益の柱とすべく注力していきます。

目次

財務ハイライト	1
株主および顧客の皆様へ	2
中期経営計画「A&P-2002」最終年度の検証	7
2003～2004年度 中期経営計画「Super A&P-2004」	9
特集:	
伊藤忠商事の役割	12
中国戦略	13
先端技術分野の取組み	14
新経営指標の活用	16
退職年金制度改革	17
セグメント別ハイライト	18
ディビジョンカンパニー	20
海外オペレーション	34
総本社	36
コーポレートガバナンス	38
環境保全活動および社会貢献	40
主要な子会社および関連会社	42
海外・国内店／主な取引銀行	46
取締役、監査役および執行役員	48
組織図	50
財務セクション	51
株式情報	102
会社概要	103

財務ハイライト

伊藤忠商事株式会社及び子会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位:百万円		増減率 単位:%	単位:百万米ドル
	2003	2002	2003/2002	2003
会計年度				
売上高	¥10,461,620	11,400,471	△8.2%	\$87,035
売上総利益	566,037	578,867	△2.2	4,709
売上総利益率(%)	5.41	5.08		
販売費・一般管理費	△448,473	△465,519	△3.7	△3,731
貸倒引当金繰入額	△16,845	△16,831	0.1	△140
営業利益*	100,719	96,517	4.4	838
当期純利益	20,078	30,191	△33.5	167
会計年度末				
総資産	4,486,405	4,752,319	△5.6	37,325
株主資本	426,220	397,668	7.2	3,546
ネット有利子負債**	2,025,048	2,296,398	△11.8	16,847
10株当たり(円、米ドル)				
当期純利益	131	212	△38.2	1.09
配当金	50	50	0.0	0.42
レシオ				
総資産回転率(回)	2.3	2.3		
ROA (%)	0.4	0.6		
ROE (%)	4.9	8.4		
株主資本比率(%)	9.5	8.4		
ネット有利子負債対資本倍率(ネットDER)(倍)	4.8	5.8		
インタレストカバレッジ(倍)	2.7	2.1		

2003年3月期の円貨額につきましては、2003年3月末の米ドルへの換算レート120円20銭(東京三菱銀行公表レート)により換算し、米ドル金額にても参考表示しております。

本資料は前年の4月1日から当該年の3月31日に終了する会計年度を表示年度としています。

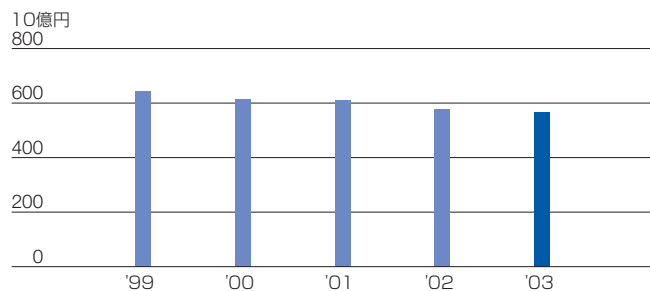
売上高・営業利益は、日本の会計慣行に従い表示しています。

売上高は当社及び当社の連結子会社が契約当事者として行った取引額及び代理人等として関与した取引の会計額です。

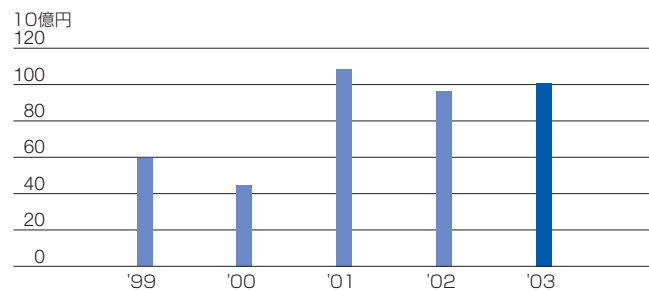
* 営業利益=売上総利益+販売費・一般管理費+貸倒引当金繰入額 なお、当アニュアルレポート上では、財務セクションを除いて、該当部分には*をつけて表示しています。

**ネット有利子負債=有利子負債-現金及び現金等価物・定期預金

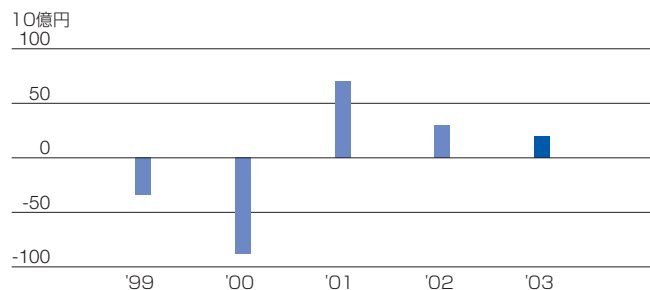
売上総利益



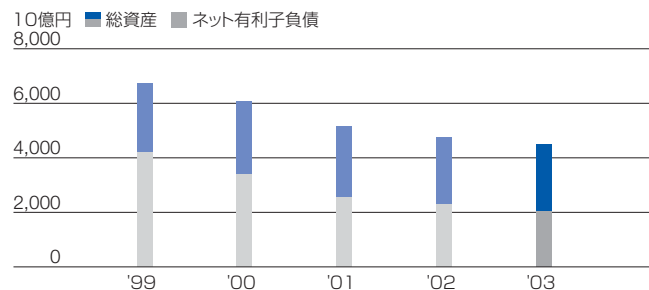
営業利益*



当期純損益



総資産及びネット有利子負債



The Mid-Term Plan “Super A&P-2004”

Decision and Action
Implement the Mid-Term Strategy
Stabilize and Improve Profit Structure

ITOCHU Corporation

株主および顧客の皆様へ

当期の連結業績—営業利益*1,000億円台回復、実態利益は過去最高

2002年度（2002年4月～2003年3月）の日本経済は、前半やや持ち直したものの年度後半から急速に冷え込みました。名目GDPは前年度比0.7%減で、2年連続のマイナス成長となりました。海外は、米国経済は概して低調に推移し、アジア経済が好調を維持する一方、欧州経済は不振でした。

当期の業績については、決して満足の行くものとは言えないものの、厳しい環境下において次につながる足場を築くことができたと考えています。

売上高は、前期比9,389億円（8.2%）減の10兆4,616億円でした。国内情報通信分野の不振による取扱い減少で、宇宙・情報・マルチメディアが減収になったほか、市況低迷、低効率取引の整理等により、機械、金属・エネルギー、建設・不動産等が前期比減収となりました。また、前期に鉄鋼製品事業を持分法適用会社である伊藤忠丸紅鉄鋼（株）に移管したことも影響しています。売上総利益は前期比128億円（2.2%）減の5,660億円でしたが、売上総利益率は前期比0.33ポイント改善し5.41%を確保しました。売上総利益率は近年、着実に改善してきており、低効率資産・取引の圧縮の効果が

現れてきています。

販売費及び一般管理費を前期比170億円(3.7%)削減したことにより、**営業利益***は前期比42億円(4.4%)増加の1,007億円と、1,000億円台を回復しました。さらに金融収支の改善、持分法投資損益の好転もありましたが、一方で株価下落によって447億円に上る有価証券評価損・売却損を計上したため、**当期純利益**は前期比101億円(33.5%)減の201億円という残念な結果に終わりました。

なお、基礎収益力の指標として、当社は**実態利益**(売上総利益+販売費・一般管理費+金融収支+持分法投資損益)を重視していますが、これについては前期に比べ128億円増の1,155億円と過去最高を記録、基礎収益力を着実に伸ばすことができました。

A&P戦略による経営資源の重点配分

当社は、前中期経営計画「A&P-2002」(2001年4月～2003年3月)において、「A&P(Attractive & Powerful)戦略」に基づき、収益構造の変革に取り組んできました。これは、顧客にとって魅力があり＝「Attractive」、当社が強みを持つ＝「Powerful」な分野に、経営資源を重点配分することで、全体の収益力を強化するというものです。特に、生活消費関連分野、情報産業分野、資源開発分野、金融ビジネスおよび北米・アジア地域を、「A&P分野・地域」と位置づけ、重点的に強化してきました。

総資産に対するA&P分野・地域の占める比率は、この2年間で44%から50%に上昇しました。また2002年度の**A&P分野・地域の純利益**は、環境が厳しい中でも、前期比52億円増の507億円と、着実に収益の牽引

役としての力をつけてきています。

グループ連結経営―事業会社の強化と連結財務体質の強化

これからの伊藤忠において、収益の中心となっていくのは事業会社です。A&P-2002では、強い伊藤忠グループをつくりあげるためグループ連結経営を推し進めてきました。

事業取込利益の増大のため、まず低効率・不採算事業の整理・統廃合を進めました。**連結対象会社数**は、2003年3月末で651社と、2年間で89社減、さらに99年3月末の1,027社と比べると、実に3分の2以下になっています。これにより、2002年度の**連結事業会社からの取込利益**は、2年前の231億円(黒字会社利益647億円、赤字会社損失416億円)から474億円(黒字会社利益621億円、赤字会社損失147億円)へと倍増しました。また、連結対象会社の**黒字会社比率**は2年前の73.5%から80%台(80.2%)にまで向上しました。

連結財務体質の強化についても、この2年間で着実な前進を遂げました。**総資産**は計画を大きく上回って、約6,700億円圧縮し4兆4,864億円に、また**ネット有利子負債**についても計画を大幅に越えた5,000億円強の削減を行い、2兆円目前までできました。一方**株主資本**は、利益の蓄積に加え、2002年7月に実施した時価発行増資による548億円の増加等により、1,000億円強増えて2003年3月末は4,262億円になりました。これらの結果、2年間で**株主資本比率**は6.1%から9.5%へ、また**ネットDER**(現預金控除後有利子負債対資本倍率)は8.0倍から4.8倍へと改善しています。しかしながら、株主資本についてはまだまだ十分なレベルとは言えません。安

定的かつ継続的な配当方針を継続しながら、今後とも利益の蓄積による着実な増強を図ります。

「Super A&P」戦略推進による収益倍増

A&P-2002の成果を受けて、2年間の新中期経営計画「Super A&P-2004」（2003年4月～2005年3月）をスタートさせました。

Super A&P-2004では、顧客・株主・従業員・社会への高い満足度の提供を目指し、A&P戦略を一層強化

グメント（事業領域）の資産効率分析を用いて、「収益倍増」、「2%&8%」（準コア事業としてROA2%、リスクリターン8%を目指す）、「縮小・撤退」のいずれかの戦略を選択することとし、更なる選択と集中を進めます。総資産の圧縮と資産の入替えによって、収益倍増と財務体質の強化を同時に実現したいと考えています。

A&P戦略の4つの強化策

今回のSuper A&P-2004については重要な強化策が4つあります。

伊藤忠が圧倒的な強さを誇る繊維・食料を中心とした「生活消費関連」分野を「Super Powerful」分野として、全社的な収益の牽引車と位置づけます。

します。A&P-2002同様、収益の根幹を成すA&P分野（情報産業・生活消費・資源開発・金融・北米・アジア）の強化という基本方針に変わりはありませんが、今回特に、伊藤忠が圧倒的な強さを誇る繊維・食料を中心とした「生活消費関連」分野を「Super Powerful」分野として、全社的な収益の牽引車と位置づけ、また、中国ビジネス、情報産業・メディア、ソリューション、資源関連を「Attractive」なビジネスとして、強化していきます。併せて、先端技術を含む新規事業についても将来の収益の柱とすべく、積極的に取り組んでいきます。

2年後には総資産に占めるA&P分野・地域及び2003年度から高効率分野と位置付けた分野の資産の比率を現在の50%から74%まで引き上げ、同時にA&P分野・地域の純利益を現在の507億円から880億円に伸ばす計画です。そのために、120にのぼるセ

繊維、食料、生活資材・化学品の3分野にかかわる、「衣・食・住」関連ビジネスを束ねる全社横断的共同プロジェクト体制を整えました。当社の繊維部門は世界最大規模の繊維会社です。食品部門も日本有数の食品卸会社と言えます。生活資材も建材分野を中心に強みを発揮しています。さらに、それぞれの分野が「川上」の原料・製造、「川中」の中間流通及び加工、「川下」のリーテイルまで一貫した体制を構築、「縦の総合力」を誇っています。これらが今、大きなシナジーを発揮できる段階に来たと判断し、今後は衣食住の横断的取組みによって「横の総合力」を強化、さらにパワーアップしていきます。

第2に、中国ビジネスの強化のために、「中国グローバル戦略室」を設置しました。あえて「グローバル」を名称に冠したのは、日本対中国という従来型商社の発想ではなく、日米欧三極の伊藤忠グループが一斉に中国を

テーマにしたビジネスに取り組むという、中国を軸としたグローバル戦略だからです。当社の中国ビジネスは総合商社の中で最も長い歴史を持っており、現在中国国内に14拠点を有し、投資先会社数は200以上となっています。グローバルビジネスの展開においては、お互いに強い部分をグローバルなパートナー同士で提供しあう、“Leveraged Growth Strategy”の考え方が重要であり、この戦略に基づき、強力なパートナーとともに中国を拠点とするスケールの大きなビジネスを展開していきます。

第3に、バイオ、ナノ等の新技術に対しては、すでに「先端技術戦略室」を設置していますが、これも単に新技術の開発をするというのではなく、伊藤忠の強みを活かした取組み、つまり新技術を利用して新しいビジネスを創り出すことを主眼に置いています。特に、生活消費関連分野に絡めたビジネス・チャンスは大きいと考えています。医療・食料バイオ等はもちろんのこと、日立製作所(株)と用途開発に関し提携している、世界最小の無線ICタグ「ミューチップ」でも、当社が扱っている約120ものブランドに掛け合わせることで大きなビジネス創出が可能だと考えています。すでにいくつかのブランドで、在庫管理の効率化や偽ブランドの横行防止の実証実験

に入っています。このように、新技術については、伊藤忠ならではの創造的・意欲的な取組みが期待できます。

最後に、前中期経営計画と大きく異なるのが、戦略投資枠です。新たな成長分野育成のためには、今のうちから優良な資産を獲得しておくことが重要です。そのた

めに、今回戦略投資枠を総資産ベースで400億円から2,000億円に大きく増額し、「Super A&P戦略投資委員会」にて、事業強化のためのM&A、新技術の獲得、アジア地域での事業拡大などを支援します。この戦略投資枠の配分については、収益倍増に寄与するA&P分野と、中長期的開発が必要なセグメントの優良案件に優先的に配分していきます。もちろんその一方で、成長性の望めない、効率化を図れないセグメントは思い切った縮小撤退を推進します。

最強の企業集団となるために

Global-2000(1999年4月～2001年3月)の期間において、1999年度には経営改革により3,039億円に上る「負の遺産」の処理を断行、続くA&P-2002において、「収益構造の変革」と「経営システムの変革」という2つの変革を進めたことで、財務体質、収益力、そして何よりも従業員のリスク・リターン意識が大きく向上しました。グループ会社を含む全従業員一丸となった4年間の奮闘

この歯車は巨大なだけに、一旦動き始めるとスピードが加速されます。この勢いを大切に、Super A&P-2004では、大きく「攻め」に転じて、収益力の飛躍的な増強を推し進めたいと考えています。

によって、ようやく錆びついた巨大な歯車が動き始めたのを感じます。この歯車は巨大なだけに、一旦動き始めるとスピードが加速されます。この勢いを大切に、Super A&P-2004では、大きく「攻め」に転じて、収益力の飛躍的な増強を推し進めたいと考えています。

伊藤忠は、生活消費関連分野や中国に代表されるような高成長分野・地域に強力なビジネス基盤を有し、グループ会社とともに、最適な構成と連携で、それぞれの分野で一番強い企業集団になろうとしています。私たちは、「業界トップクラスの企業から形成される連結純利益1,000億円の企業グループ」という大きな目標を持っています。当初2005年3月の達成を目指していましたが、長引くデフレ、SARSなど不透明な環境の下、その達成については1年遅らせ、**2005年3月期にはまず当期純利益750億円を達成した**と考えています。

コーポレートガバナンスとコンプライアンス

コーポレートガバナンスについては、経営の透明性向上のために、「アドバイザリーボード」を設置するとともに、監査役会のチェック機能を強化してきました。併せてグループ全体の監査体制強化のために、主要グループ会社の監査役で構成するGAC(Group Audit Committee)を開催しています。またコンプライアンスに関しては、CCO(Chief Compliance Officer)を委員長とする企業倫理・コンプライアンス委員会を設置するなど体制作りを進めてきました。

私は、社長就任以来、「清く、正しく、美しく」をモットーに、経営幹部や社員に対して倫理観の徹底を訴えてきました。

しかし、私はコーポレートガバナンスやコンプライアンスの本質は「形式」ではないと考えています。人間は誰しも私利私欲に走りやすい、ということを一人ひとりが自覚し、自ら律することなくしてはいかなる制度も魂が入ったものにはなりません。私は、社長就任以来、「清く、正しく、美しく」をモットーに、経営幹部や社員に対して倫理観の徹底を訴えてきました。「攻め」を目指す今こそ、全員が倫理観の大切さを再認識し、それを伊藤忠のDNAのなかにしっかり根付かせることが必要だと考えています。

私たちは、株主、顧客、そしてすべてのステイクホルダーの皆様から寄せていただいた信頼を大切に、それに応えられる「Attractive & Powerful」な企業であり続けたいと思っています。当社のビジネスについて、なお一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2003年7月

代表取締役社長
丹羽 宇一郎

中期経営計画「A&P-2002」最終年度の検証

2001年4月からの2年間、中期経営計画「A&P-2002」によって、「従来型の商社のビジネスモデルから脱却し、A&P戦略**に基づいた新しい事業展開」を実現するための諸改革に取り組んできました。定量目標においては、総資産の圧縮と有利子負債の削減については目標を大幅に上回る結果となりましたが、当期純利益については主として株式市場の低迷等の経済環境要因によって目標達成には至りませんでした。しかしながら、稼ぐ力は着実に強化されてきたと評価しています。

**A&P戦略

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、ヒト・モノを含む経営資源を重点配分することで、収益力を強化する戦略。「A&P-2002」では、A&P分野・地域として、4分野・2地域（情報産業、生活消費関連、資源開発、金融ビジネス、北米、アジア）を選定しました。

「A&P-2002」定量計画の達成状況（連結ベース）

	単位:億円		
	スタート時実績	初年度実績	当期実績(年初計画)
	2001	2002	2003
P/L (年3月期)			
当期純利益	705	302	201 (500)
B/S (年3月期末)			
総資産	51,575	47,523	44,864 (46,500)
有利子負債	30,705	27,947	25,744 (27,500)
ネット有利子負債***	25,368	22,964	20,250 (22,500)
株主資本	3,169	3,977	4,262 (4,400)
レシオ (年3月期)			
ROA****	1.26%	0.61%	0.43% (1.1%)
ROE****	23.6%	8.4%	4.9% (11.4%)
ネットDER	8.0倍	5.8倍	4.8倍 (5.1倍)
株主資本比率	6.1%	8.4%	9.5% (9.5%)

*** ネット有利子負債＝有利子負債－現金及び現金等価物・定期預金
****ROA、ROEの実績値については、それぞれ総資産、株主資本の期首と期末の平均残高に基づいて算出。

新たなビジネスモデルの構築－収益構造の変革

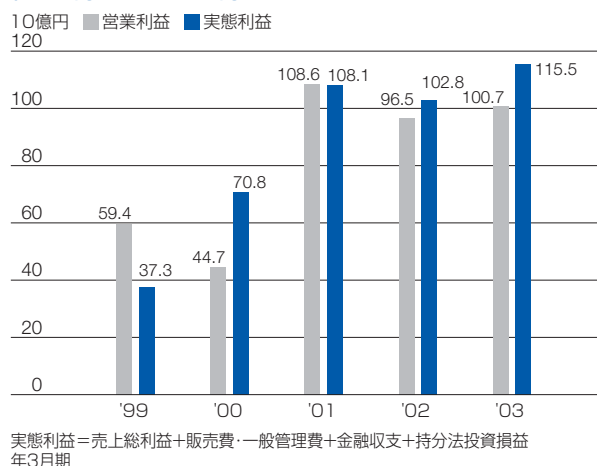
期末の株価下落による多額の有価証券評価損・売却損という想定外の要因で、連結純利益は201億円と目標の500億円に対し約40%に留まりました。しかしながら、ビジネス本来の収益力は着実に強化されており、そのことは営業利益や実態利益にも表れています。当社は総合商社のなかでもトップクラスの収益力を有していると言えます。

1. A&P戦略の継続・実行

総資産圧縮のなか、低効率資産の削減、A&P分野へのシフトを積極的に推進しましたが、A&P分野の資産はこの2年間はほぼ横ばいで推移する一方、非A&P分野の資産は6,629億円減少して2兆2,355億円となり、A&P分野の総資産に対する比率は、目標の55%には至らなかったものの、44%から50%に増加しました。

A&P分野からの当期連結純利益（一過性の特別な利益を除いたベース）は、前期から52億円増加し507億円となったものの、北米の不振に加え景気低迷の影響もあり、今一步の伸びが足りず、目標の620億円には届きませんでした。しかし一方では、非A&P分野のうち、機械、生活資材・化学品、建設不動産・物流の分野については、この2年間で低効率資産を合計2,722億円削減したことにより、これら3分野の純損益は515億の損失から7億の利益へと大幅に改善することができました。

営業利益*と実態利益



2003年3月期の大手商社5社の業績比較

	単位:億円				
	伊藤忠商事	三菱商事	三井物産	住友商事	丸紅
売上総利益	5,660 (-2.2%)	7,186	5,698	4,964	4,246
売上総利益率	5.41% (+0.33)	5.39	4.30	5.38	4.83
貸倒引当金繰入前営業利益	1,176 (+3.7%)	1,232	1,120	901	790
営業利益*	1,007 (+4.4%)	1,006	977	893	734
実態利益	1,155 (+12.4%)	1,772	1,388	1,003	757

() は前期比増減率

実態利益＝売上総利益＋販売費・一般管理費＋金融収支＋持分法投資損益

2. グループ連結経営の推進

海外現地法人を除いた事業会社からの取込み利益は、2001年3月期の231億円から当期474億円（黒字会社利益621億円、赤字会社損失147億円）へと倍増し、過去最高を記録しました。連結対象会社（海外現地法人を含む）の黒字会社比率は6.7ポイント改善し、過去最高の80.2%となりました。連結対象会社数（海外現地法人を含む）は整理・統廃合を進めた結果、2年間で89社減少し、2003年3月末時点では651社（連結子会社468社、持分法適用会社183社）となっています。

3. 連結財務体質の改善

2年間で連結総資産を6,711億円圧縮し、ネット有利子負債を5,118億円削減しました。いずれも計画より前倒しで削減を進めてきた結果、ネットDERは8.0倍から4.8倍へと大きく改善しました。株主資本については、2002年7月の時価発行増資により548億円の増加があったものの、当期末の円高による為替換算調整額の悪化（前期比マイナス206億円）や株式市場の低迷による未実現有価証券評価損益の悪化（前期比マイナス178億円）などによる累積その他の包括利益の悪化が影響し、目標の4,400億円には達しませんでした。4,262億円となり、5年ぶりに4,000億円台を回復しました。

A&P分野への資源配分（資産）

	単位:億円			
	実績	実績	計画	計画
年3月期末	2001	2003	2004	2005
情報産業	5,186	4,861	4,300	5,000
生活消費関連	10,800	10,252	11,600	12,400
資源開発	2,429	3,545	4,100	4,600
金融ビジネス	2,332	1,631	1,800	2,200
北米	1,844	1,542	2,000	2,800
アジア	—	697	800	800
A&P計	22,591	22,528	24,600	27,800
連結総資産全体に占める割合	44%	50%	55%	63%
その他高効率分野	—	—	4,100	4,600
連結総資産全体に占めるA&Pおよび その他高効率分野の割合	—	—	64%	74%
非A&P分野	28,984	22,355	15,800	11,600

4. 地域・市場戦略の推進

北米とアジアをA&P地域と位置付け、重点強化を図りました（詳細はP34ご参照）。北米は、タイヤ、建材等の分野で好調だったものの、自動車リース、小型発電機ビジネス等での不振、のれんの減損処理の影響を受け、2年前に比べ純利益が大きく減少しました。一方で、資産効率の良い機械施設等の保守運営事業の強化を、電力、飲料などの分野で図りました。アジアでは、消費者金融ビジネスが伸び悩みましたが、域内トレードの強化、また中国を中心に成長基盤の拡充を図ることができました（詳細はP13ご参照）。

新しい伊藤忠グループを支える経営体制の構築

一経営システムの変革

収益構造の変革と並行して、それを支える経営システムの変革にも注力しました。

カンパニー制の確立と定着を目指した「企業構造の変革」については、自己完結型経営に向けたディビジョンカンパニー内経営体制の整備を進めました。また、「人材戦略」については、今後の収益構造において中心的役割を担う事業会社への人的資源の投入、およびAsian Leadership Programによるアジアを中心とした海外現地幹部の育成を積極的に進めました。同時に、「コーポレートガバナンスの強化」（詳細はP38-39ご参照）や「リスクマネジメントの高度化」（詳細はP16ご参照）でも大きな前進を得ています。

A&P分野における連結純利益

	単位:億円			
	実績	実績	計画	計画
年3月期	2001	2003	2004	2005
情報産業	236	143	80	140
生活消費関連	154	223	300	380
資源開発	75	92	100	130
金融ビジネス	30	40	50	100
北米	60	-20	20	80
アジア	—	29	30	50
A&P計	555	507	580	880
連結純利益全体に対する割合	79%	252%	129%	117%
その他高効率分野	—	—	80-100	100-150

2003～2004年度 中期経営計画「Super A&P-2004」

「A&P-2002」の成果と課題を踏まえ、2003年4月からの2年を対象とする中期経営計画「Super A&P-2004」を策定、「Super A&P戦略推進による収益倍増」を基本方針に、「収益倍増と財務体質の強化」を目指します。

Super A&P

A&P-2002期間中より推進しているA&P戦略をさらに深化・拡大させるものがSuper A&P戦略です。従って、Super A&P-2004期間中も、これまでのA&P分野・地域を継続し、より大胆に選択と集中を進めることにより、これらA&P分野・地域に経営資源を重点配分していきます。

具体的には、当社が圧倒的な強さを誇る「生活消費関連」分野と「中国を中心としたアジア」地域を「Super A&P-2004」を牽引するエンジン役と位置付け、これらの分野と地域に最重点で経営資源を投入します。加えて、

将来の収益の柱となる「先端技術を含む新規事業」についても積極的に強化していきます（特集P13「中国戦略」およびP14「先端技術分野の取組み」をご参照）。

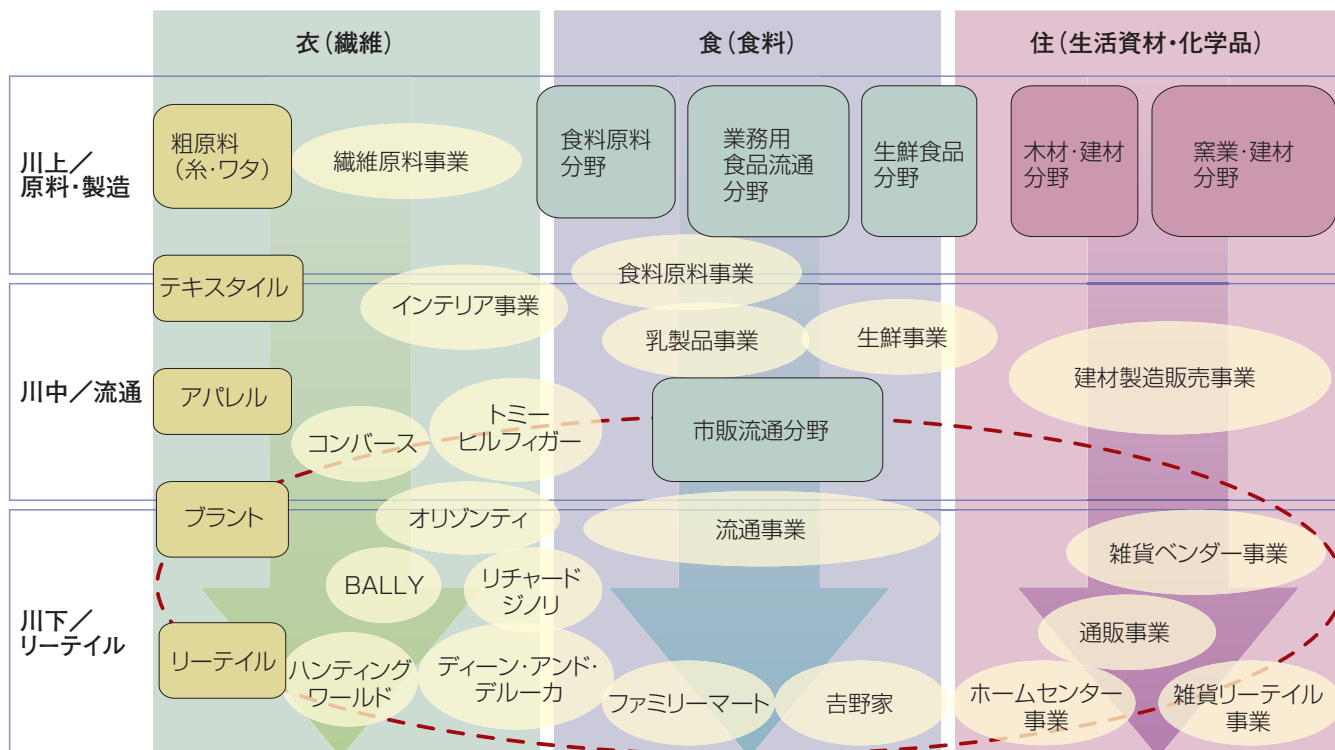
「Super A&P-2004」の定量計画

	単位:億円	
	「Super A&P-2004」 初年度計画	「Super A&P-2004」 最終年度計画
	2004	2005
P/L (年3月期)		
当期純利益	450	750
B/S (年3月期末)		
総資産	44,500	44,000
有利子負債	25,000	23,500
ネット有利子負債	20,000	19,500
株主資本	4,700	5,400
レシオ (年3月期)		
ROA	1.0%	1.7%
ROE	9.6%	13.9%
ネットDER	4.3倍	3.6倍
株主資本比率	10.6%	12.3%

Super Powerful分野: 生活消費関連

Attractive分野: 情報産業、資源開発、金融サービス、北米地域、アジア地域

生活消費関連分野戦略



資産入替えの加速と戦略投資枠の活用

「Super A&P-2004」では、より強力に集中と選択を行います。120のセグメント(事業領域)を、事業効率によって「高効率分野」(ROA2%以上かつRRI8%以上)、「準効率分野」(ROA2%以上またはRRI8%以上)、「低効率分野」(ROA2%以下かつRRI8%以下)に分類した上で、既に「高効率分野」に属するセグメントは「収益倍増」戦略、「準効率分野」については「2%&8%」戦略、「低効率分野」については、「2%&8%」戦略を実行するセグメントと、「縮小・撤退」戦略を実行するセグメントに分類していきます。また「低効率分野」であっても、資源開発など中長期に育成していくセグメントには個別対応をしていきます。なお、これはセグメントがA&P分野に属するかどうかとは別の次元です。A&P分野であってもより効率の高い資産への入れ替えのため、撤退・縮小するもの、非A&P分野でも高効率分野として経営資源を集中するものが出てきます。

RRI (リスクリターンインデックス) = 連結純利益 ÷ リスクアセット額
リスクアセット額 = 各資産額 × 各資産毎のリスク係数

「収益倍増戦略」

対象: 高効率分野

利益の絶対額の大幅な拡大に焦点をおき、資産を増やします。戦略枠として設定された総資産2,000億円の枠は優先的にこの分野に配分されます。また、既存事業の育成に加え、M&Aによる外部の優良資産の取り込みや新技術の獲得などの新規優良案件を強力に支援します。

「2%&8%戦略」

対象: 準効率分野、および低効率分野でも成長性の
見込めるセグメント

まずは既存資産の効率化に主眼をおきますが、同時に既存資産の削減、優良資産の買い増しを実行することによりROA2%、RRI8%レベルの資産効率を実現します。新規投資については、当該セグメントの低効率資産との入替えを同時に行うことで、資産を増加させずに行います。

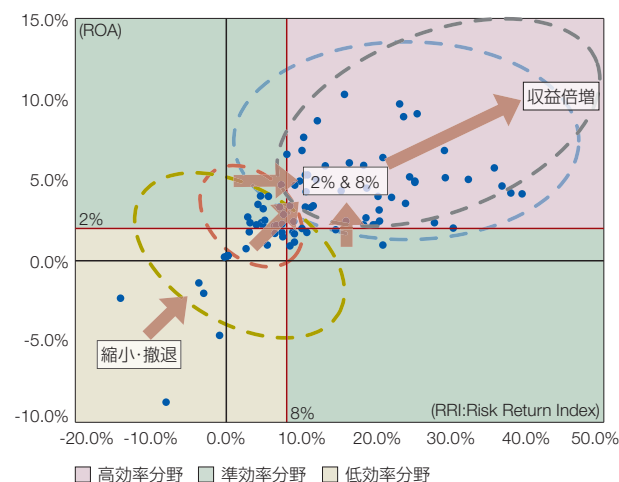
「縮小・撤退戦略」

対象: 低効率分野

総本社が資産効率を常にモニタリングし、資産及び有利子負債の削減を確実に進めます。

戦略投資枠: 総資産2,000億円の戦略枠を設定、戦略性が高い分野への投資を加速することで、メリハリの効いた経営資源の配分を進めます。

セグメント別分析



Super A&P-2004の目標

1. 総資産ポートフォリオの改善とA&P分野の利益拡大

総資産全体に占めるA&P資産の割合を、2003年3月末の50%から2005年3月末には63%に拡大、それと同時に、A&P分野からの純利益についても507億円から880億円へと拡大することを目指します。

またA&P-2002の期間中に非A&P分野の資産の圧縮・効率化を推進した結果、非A&Pの分野においてもROA2%、RRI8%を超える「高効率」資産が創出されてきたことから、これらの資産をA&P分野に次ぐ成長分野と位置付け、利益の拡大を図ります(実績値、計画値の詳細はP8の表をご参照)。

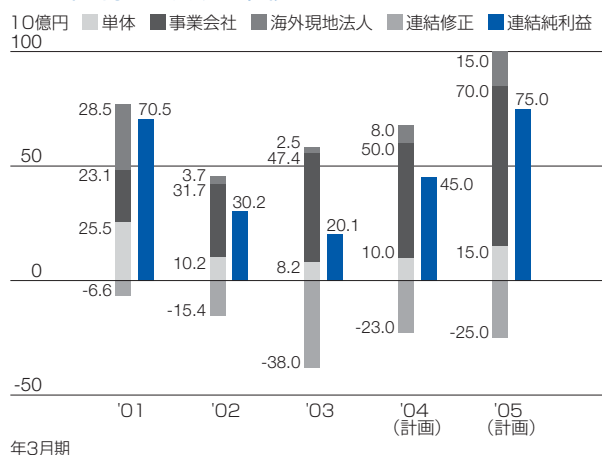
2. 連結純利益構成と事業取込損益

連結純利益の構成要素の柱となる事業会社収益については、A&P-2002の期間に赤字会社のリストラを大きく進めたことから、今後の事業会社収益拡大においては、黒字会社の収益拡大が鍵になります。そのため、取込利益規模10億円以上の中核会社、3-10億円の準中核会社を中心に収益拡大を図っていきます。海外現地法人については、北米の収益力を生活消費関連やサービス分野を中心に回復させるとともに、アジアからの収益拡大によって全体の利益を増加させていきます。また単体の利益についても、継続的・安定的な配当という観点からも引き続き重要視していきます。

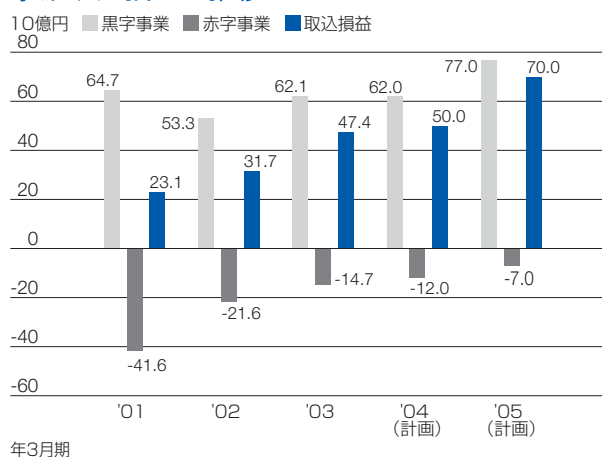
3. 財務体質の改善

2005年3月末には、総資産を4兆4,000億円に圧縮、ネット有利子負債を1兆9,500億円にまで削減、一方、株主資本については、利益の積み上げにより5,400億円まで増強する計画であり、それによりネットDERは3.6倍程度まで改善を図る方針です。

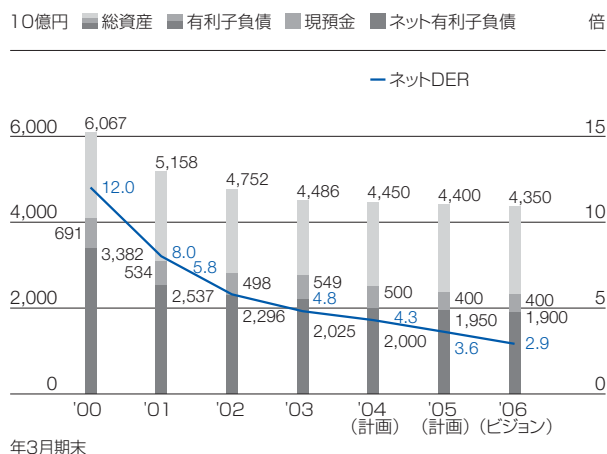
連結純利益構成の推移



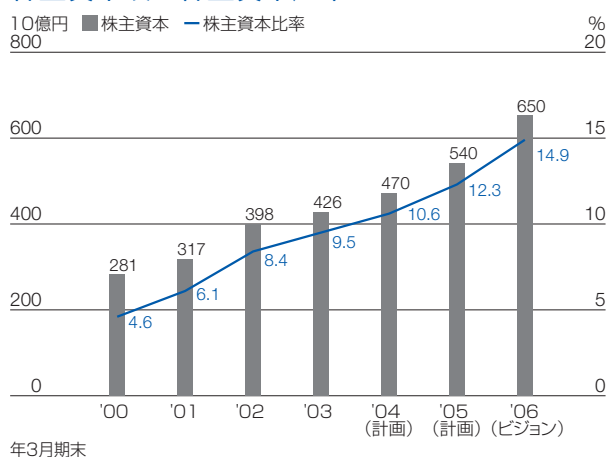
事業取込損益の推移



総資産、有利子負債及びネットDER



株主資本及び株主資本比率



伊藤忠商事の役割

総合商社は、今日その金融機能からしばしばベンチャーキャピタル（VC）や投資銀行に喩えられます。しかし、VCのように有望なニュービジネスを発掘し投資するだけではありません。また投資銀行のように、合併・買収・企業分割等のM&A手法によって企業価値を高めるだけではありません。総合商社は自ら積極的に投資先企業のビジネスに関与することによって、内側からも価値向上を図るという方法を取ります。総合商社は投資先企業のビジネスに関与するなかで、その企業に最適なビジネスモデルを探り、さらにその確実な実行のために仕入れから販売まであらゆる領域に及ぶ具体的なソリューションを提供します。総合商社は、投資先企業の生産・物流の支援はもちろんのこと、商品開発・マーケティングへの協力、場合によっては現場の人材の派遣まで行うことで、トータルに出資先企業の価値を高めていきます。また、近年では経営ノウハウの蓄積も強化し、必要に応じ経営のための人材も派遣しています。

トレーディング

こうしたビジネスへの積極的関与を可能にするのが、総合商社が長年培ってきたトレーディング・ノウハウです。国内外貿易取引に始まった商社のトレーディングは、時代とともに原料調達から加工、流通、リーテイルへと活動領域を広げてきました。しかも、それは単に川下へと下るだけでなく、いまや百貨店やコンビニエンスストアというリーテイルを基点に、逆に消費者ニーズから最適な流通・加工・原料調達のSCM（サプライチェーンマネジメント）を再構築、川上・川中・川下の全域で双方向のビジネスを展開するまでに至っています。そこから得られる膨大なビジネス情報は世界に張り巡らされたグローバルネットワークと相俟って、投資先企業の最適な仕入れ先・販路確保の上で強みとなっています。もともと少量多品種を特徴とする繊維・衣料から出発した当社は、取扱品目の多さと、取引先の幅広さに特段の強みを誇っています。ますますきめ細かな消費者ニーズへの対応が求められるリーテイルビジネスにおいて、最適なものを最適なところから最適な方法で供給する、このノウハウは大きな強みとなってきます。また当社は、各分野において自力でプロジェクトを立ち上げてきました。その経験のなかから、先取りの気風、高度なビジネスノウハウとリスク管理能力を養ってきました。

複数の機能

また、専門商社と違い複数の機能と事業領域を持つ総合商社であることで、初めて可能になるビジネスもあります。例えば、当社はインドネシアのガス田開発事業に対し、プラント部門がプラント建設資金として、総額4億5千万ドルのプロジェクト・ファイナンスを取りまとめましたが、その資金については、エネルギー部門がガス

との代替で得られる原油の長期引取り契約を締結する事により、その原油の販売代金をもって回収しました。このように通常の金融機能では不可能な、融資先に対する多様な決済方法の提供により、大きなビジネスチャンスを獲得できます。

事業投資

これまで当社は、生産から物流、販売まで一貫した関わり方を追求していくことによって、多くの投資先企業の事業価値を高めるとともに、グループ全体としての収益力を強化してきました。

例えば、大手コンビニエンスストアのファミリーマートに投資を行いました。これにより当社は、消費者ニーズの変化をタイムリーに把握し、原料調達や加工・流通といった分野に情報をフィードバックすることで、多様なニーズに対応するノウハウを得る一方で、事業パートナーとして、当社の持つ様々な機能をファミリーマートに提供し、トレードによる収益と、ファミリーマートからの事業取込利益の双方の増加を実現しました。例えば、お弁当などの商品開発においては、食料部門が最適な材料を調達、店舗開発においては、不動産部門が物件紹介を行い、新ビジネス開発においては、情報産業部門がe-businessのノウハウを供与し、金融部門がクレジットカード事業などを共同展開しています。またマーチャンダイジングにおいては、調達構造、物流プロセスの見直しにより、大幅な経費削減に寄与していますが、これは同時に当社にとっても、グループ企業を含めた川上から川下までのフローの合理化につながっています。さらにはアジアを中心とする海外進出もサポートし、そのひとつの成果として、台湾ファミリーマートの業績拡大、株式上場を果たしました。

シナジー

つまり、当社にとっての事業投資は、投資とトレードのシナジーにより、それぞれを単独で行う以上のメリットの追求を可能にし、一方で投資先企業にとっては、資金提供を受けるだけでなく、リスク負担の軽減と強力な事業パートナーの獲得というメリットがあります。双方にとってWin-Winの関係を構築できる事業形態であると言えます。

今後を見据えて

当社では、A&P分野においてこうした事業投資を積極的に活用してビジネスを拡大してきました。今後はこれをバイオ、ナノといった新技術や中国といった新興市場に対しても積極的に展開していきます。先端技術等の分野においても、新しいビジネスモデルをメーカーと一緒に構築することが、今日当社に求められた最大の役割であると考えています。

中国戦略

中国市場のポテンシャル

成長地域であるアジアのなかでも特に中国は、高い成長率とWTO加盟による規制緩和・市場開放の進展により内需を中心とする経済発展が一層推進されることから、従来の「輸出加工基地」としての中国から、「有望市場」としての中国に変貌しつつあります。2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博等の国際イベントが、この流れを加速させると予想されます。

昨年 の 共産党大会においても2020年のGDPを2000年の4倍に増加させるとの野心的な挑戦目標が提示され、中国は名実ともに経済大国化への道を歩み始めています。

伊藤忠商事の強み

伊藤忠商事は、他の総合商社に先駆けて、1972年の日中国交正常化以前に中国との貿易を開始した実績があり、1972年以降も中国との取引を通じて、他社を凌駕する形で中央・地方政府に対し、強固な人脈関係を構築してきました。

現在でも、北京市長経済顧問（丹羽社長）、青島市経済顧問（佐々木中国総代表）、福建省経済顧問（藤野顧問）等各省トップとの人的交流を維持・強化しています。これら長年の人的交流、中国ビジネスのノウハウ及びインフラ建設や国家重要プロジェクトへの参加を通じて得られた中国政府からの信頼が伊藤忠の強みとして挙げられます。これら強みを背景に、2002年12月には北京市からの要請を受け、物流・交通量の増大に対応する物流モデルの立案、最新鋭の物流センター建設およびノウハウの提供など、物流全般にわたって協力していくこととなりました。また、同年5月には山東省政府と経済・貿易面での包括提携を結びました。トレーディング・投資支援にとどまらず、現地企業の企業運営についてのコンサルティングを行うなど、商社機能をフルに生かした協力により、地域経済の活性化に大きく貢献しています。山東省に加え、華東地域（江蘇省・浙江省）、四川省、遼寧省などでも、伊藤忠の強みを発揮した事業を推進していく計画です。

また、2003年4月より本社内に中国グローバル戦略室を設置し、中国の経済発展とWTO加盟による中国ビジネスのグローバル化に対応し、日中間のみならず中国と欧米をはじめとする海外間取引拡充を含めた全社的な中国戦略の策定を行い、中国関連情報の共有化と新たな中国ビジネスモデルの創出を目指していきます。

基本戦略と注力分野

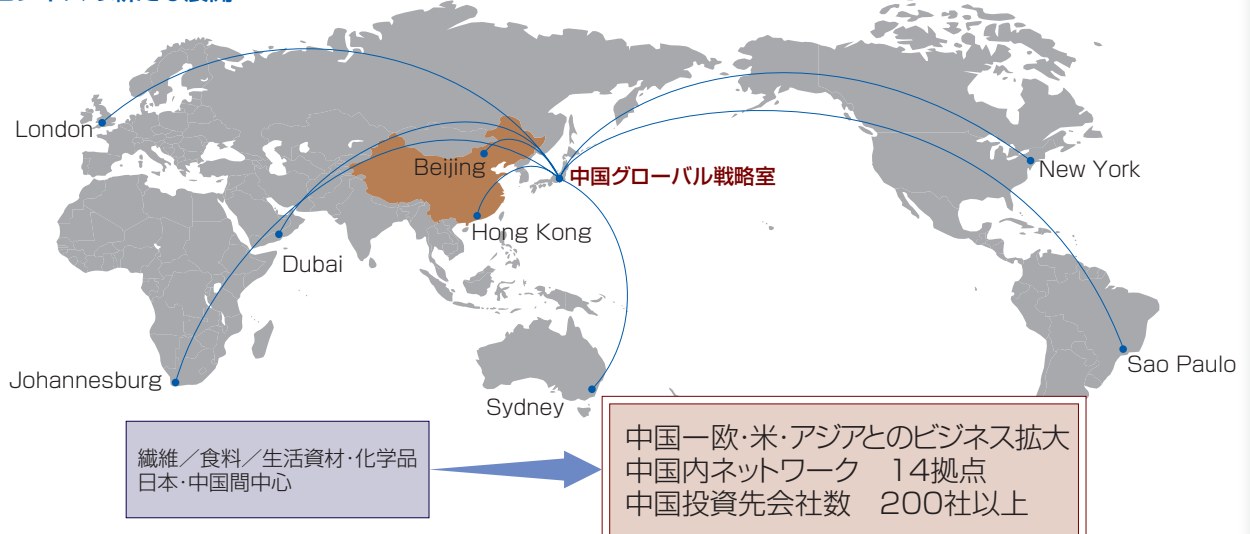
伊藤忠商事は、2003年3月期より「アジア」をA&P地域に定め、中国関連事業への取組みを加速しています。基本戦略として、「トレーディング」と「投資」という2つの商社機能のシナジーにより、対日・対三国貿易、拡大する内需に対応する内販・流通ビジネス、大型インフラ案件等に注力していきます。

今後、中国では外食、コンビニ、ブランド商品といった新たな消費形態に対応し、サービス産業・小売業が大きく成長すると予想されます。また、マイカー、マイホームがブームとなり、自動車、住宅・建材関連の消費拡大が予測されます。

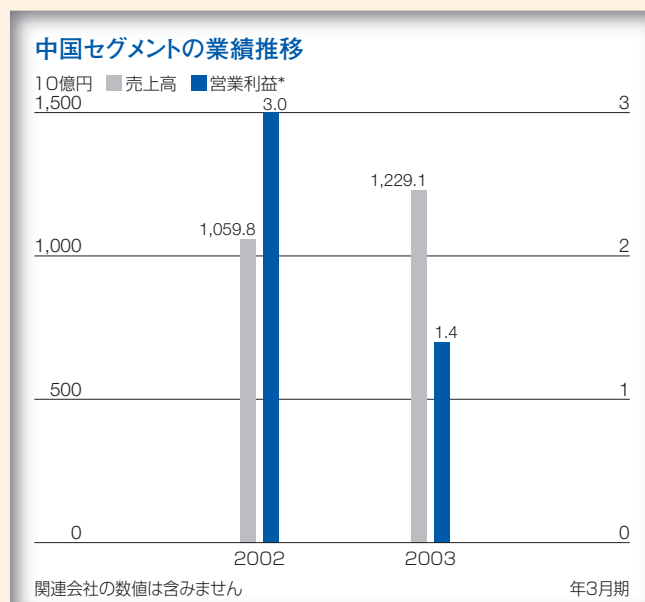
伊藤忠は、このような高成長かつ当社の得意とする消費関連分野におけるトレーディングの拡大を目指します。すでに、繊維カンパニーでは2002年10月にイタリアブランド「サッシュ」販売のための合弁会社を設立するなど、積極的な展開を進めています。また、生活資材・化学品カンパニーではホームセンターのフランチャイズ展開を検討しています。食料関係では、山東省にて加工食品主体に事業展開を拡大しており、その他ビールや即席麺の中国国内展開にも注力中です。その他、イトーヨーカ堂の展開をサポートしており、現在の北京2店舗、成都1店舗から、今後更なるチェーンの拡大を計画しています。

同時に、中国国内における需要拡大と小売形態の変化は、物流の拡充と高度化を必要とします。さらに、日本や欧米向け輸出の増大にも対応できる物流機能の充実が求められます。伊藤忠では、北京太平洋物流・広州忠達物流による中国国内物流の推

中国ビジネスの新たな展開



進に加えて、子会社のアイ・ロジスティクスによる貿易物流など、物流を中核としたビジネスの拡大を推進しています。その一環とし



て、2002年9月には、日本向け冷凍食品の輸出拠点とすべく、山東省に中国最大級の冷蔵・冷凍物流センターを建設しました。

また、伊藤忠では、優良投資案件への参加・実行を推進しています。オリンピック関連では北京市のインフラ整備事業等への投資を検討しています。また、日本政府ODA案件等、各地の交通・環境インフラやエネルギー・資源開発を中心に大型プロジェクトに取り組んでいます。

定量目標

2002年度実績で、対中取扱高約45億ドル、中国国内合弁会社数約210社と、対中取引及び事業関係では常に他社を一步リードしていますが、今後はさらに資本効率重視型の経営を推進していきます。2002年度の香港を含む中国全域（子会社・関連会社・現地法人）での連結純利益実績は20億円を超えるレベルにありますが、2004年度にはアジア地域での連結純利益目標約120億円のうち、約半分を中国地域から稼ぎ出すことを目標としています。

先端技術分野の取組み —新しいビジネスの創造—

伊藤忠では、新たな収益源の創出のため、全社をあげて先端技術への取組みを強化しています。全社横断型直轄組織である「先端技術戦略室」が中心となって国内外の有望な先端技術を発掘、その技術を使った新規ビジネスの開発を各カンパニーと協力して推進しています。

ナノ（10億分の1）メートルレベルで物質を制御し、微小機械などを作るナノテクノロジーは、情報通信から医療を含むあらゆる分野への応用が期待されています。またバイオテクノロジーでは、全遺伝子情報などを活用して個人の体質の違いに応じた最適の医薬品や治療を施す「テーラーメイド医療」や、人工的に細胞や組織を培養して損傷した臓器を再生する「再生医療」などに大きな期待が寄せられています。2010年には、国内市場規模はナノテクノロジー関連で27兆円に、バイオテクノロジー関連で25兆円になるといわれています。

しかし、先端技術はそのままでは、大きなビジネスにはなりません。生活に根ざした新しい製品・サービスへと形づくられてこそ、大きな需要が生み出されるのです。伊藤忠では総合商社の機能をもって、有望な先端技術を有する研究機関との戦略的提携を実現し、その技術を各分野のビジネスにどう活かすかという視点で取り組んでいます。多くの分野で幅広い展開が考えられますが、とりわけ当社が得意とする情報産業や生活消費関連分野において、大きなビジネスチャンスがあると考えています。

バイオインフォマティクス・センターの設立

伊藤忠テクノサイエンス（株）（CTC）、（株）CRCソリューションズなど有力なIT子会社を有する伊藤忠グループにとって、バイオテクノロジーとITを融合するバイオインフォマティクス（生命情報工学）は、強みを発揮できる分野のひとつです。伊藤忠グループは、2002年4月にバイオインフォマティクス・センターを設立、塩野義製薬や田辺製薬などの大手製薬会社に対して、ゲノム創薬支援のためのデータ解析・管理サービスを提供しています。

無線ICチップ「ミューチップ」

伊藤忠は2003年3月、（株）日立製作所が開発した世界最小の無線ICチップ「ミューチップ」の用途開発に向け、同社と業務提携しました。IT及び食品・繊維などの生活関連商品に強い当社がミューチップの用途開発を先行して行い、積極的に採用することで、ミューチップの早期普及とともに業界標準の獲得を目指しています。

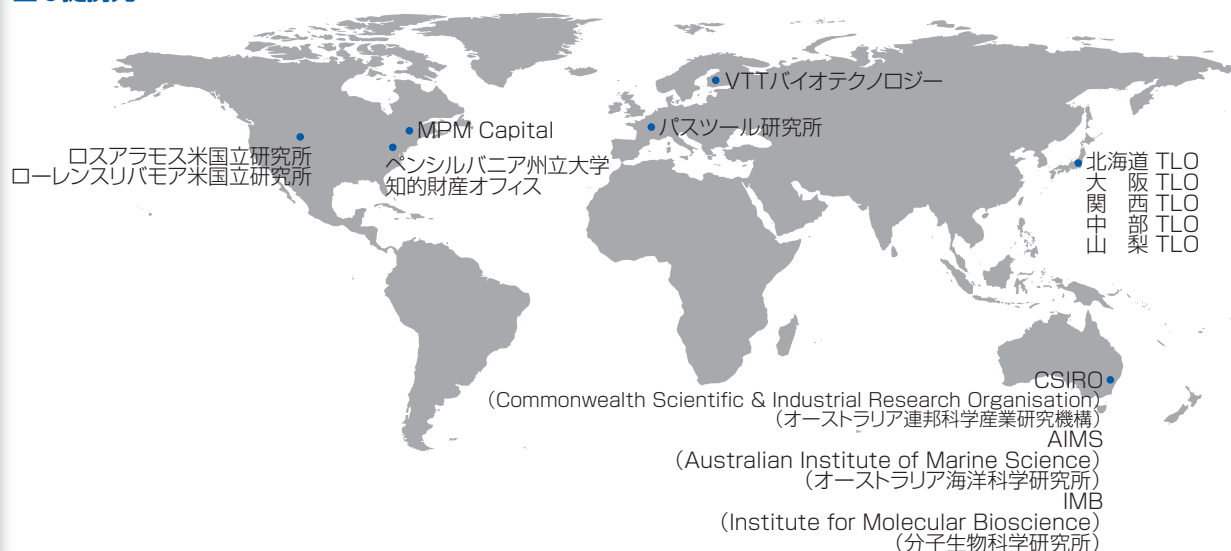
繊維分野では、当社取扱ブランドの商品やタグにミューチップを埋め込み、ブランドプロテクションや流通・在庫管理等の経営効率化を目的として実証実験を開始しています。また鉄鋼分野でも、伊藤忠丸紅鉄鋼（株）がミューチップを取り入れ大幅な効率化を実現する鋼材現品管理システムを共同開発し、鋼材を取り扱う企業向けにプロトタイプの販売を開始しています。

「機能性食品」ビジネス

また当社が強みを持つ食品関連事業分野では、オーストラリアの研究機関CSIROやフィンランドのVTTバイオテクノロジーと提携して、高齢化の進行に伴い重要性が増す予防医療への対応として、「機能性食品」のビジネス開発に取り組んでいます。

伊藤忠は、国内外の戦略提携により先端技術のseedsの囲い込みを実施しています。海外戦略提携先は、one-stop channelともいえる伊藤忠を経由することで、日本のあらゆる産業のあらゆる企業へのアプローチが可能となります。伊藤忠は戦略提携先のseedsと市場のneedsのmatch makingを全産業分野にわたって行い、先端技術分野における共同ビジネスの開発を推進していきます。

主な提携先



(名称・国・提携年月)	(特長・狙い)
ロスアラモス米国立研究所 ローレンスリバモア米国立研究所 米国 2002年秋	米国エネルギー省傘下の8大米国立研究所の代表格。20年先の先端技術開発を推進する米国の頭脳と言われており、多岐にわたる分野を研究。この提携により両研究所が保有する先端技術を日本企業に紹介、商業化の橋渡しをすることを目指すと同時に、先端技術開発に対する投資や知的財産の共有及び両研究所発スピンオフベンチャーに対する投資やそれらの共同事業を推進していく方針。
CSIRO オーストラリア 2002年9月	オーストラリア最大の研究機関。5ヵ年提携覚書を締結し、1996年以降の提携関係を、先端技術分野を中心とした長期間の戦略提携関係に拡大することで合意。
MPM Capital 米国 2002年6月	世界最大のバイオベンチャーキャピタル。戦略的提携を締結し、MPM Capitalが組成する総額9億ドルのファンドのバラレルファンドのスペシャルリミテッドパートナーとして2,000万ドルを出資。豊富なディールフローをベースにバイオビジネスの対日展開を推進する。
VTTバイオテクノロジー フィンランド 2002年2月	フィンランドの通産省傘下にある北欧最大のバイオ研究機関。麦類やベリー類に含まれる機能性成分の研究で先行し、腸内環境の維持・改善、抗酸化機能などの研究が中心。当社はVTTバイオテクノロジーと食品メーカーの共同開発による製品開発の仲介を実施、機能性食品の開発を目指す。
CSIRO、AIMS、IMB オーストラリア 2001年3月	オーストラリアの3大研究機関。バイオ分野での提携により、農業／食品バイオ分野、海洋資源研究、バイオインフォマティクス分野における研究成果の日本でのビジネス化を目指す。
ペンシルバニア州立大学知的財産オフィス 米国 2001年12月	バイオ・ナノテク分野で米国大学トップ5～6に入るペンシルバニア州立大学の知的資産オフィスと提携し、同大学発の技術を用いた新規ビジネス開発を目指す。
パスツール研究所 フランス 2001年12月	世界で最も権威のある優れた生命科学研究機関の1つ。微生物学分野における産業界への技術移転件数で世界第2位の実績を持つ当研究所の技術の日本でのビジネス化を目指す。
国内(北海道、大阪、関西、中部、山梨) TLO** 2001年～2003年	国内30の主要大学が参加する5つのTLOと提携。日本の大学発の技術のビジネス化を目指す。

**TLO: Technology Licensing Organization (技術移転促進機関) の略称。大学の研究成果を特許化し企業に技術移転するとともに、得られた対価を大学のさらなる研究資金にあて、新たな研究成果を生み出す「知的創造サイクル」の役割を担う機関です。日本では、1998年8月に「大学等技術移転促進法」が施行され、TLOの設立が支援されています。

新経営指標の活用 ―リスクキャピタルマネジメント(RCM)の浸透―

当社はリスクをKey Conceptとした経営手法であるリスクキャピタルマネジメント(RCM)を導入し、リスクを定量化したリスクアセット(注1)によりリスク総量をコントロールするとともに、リスクアセットに対するリターンであるリスクリターン率(RRI)(注2)により資産の効率性を測定し、企業価値の向上に向けて、低効率資産のExit・高効率資産への資源配分を行っています。

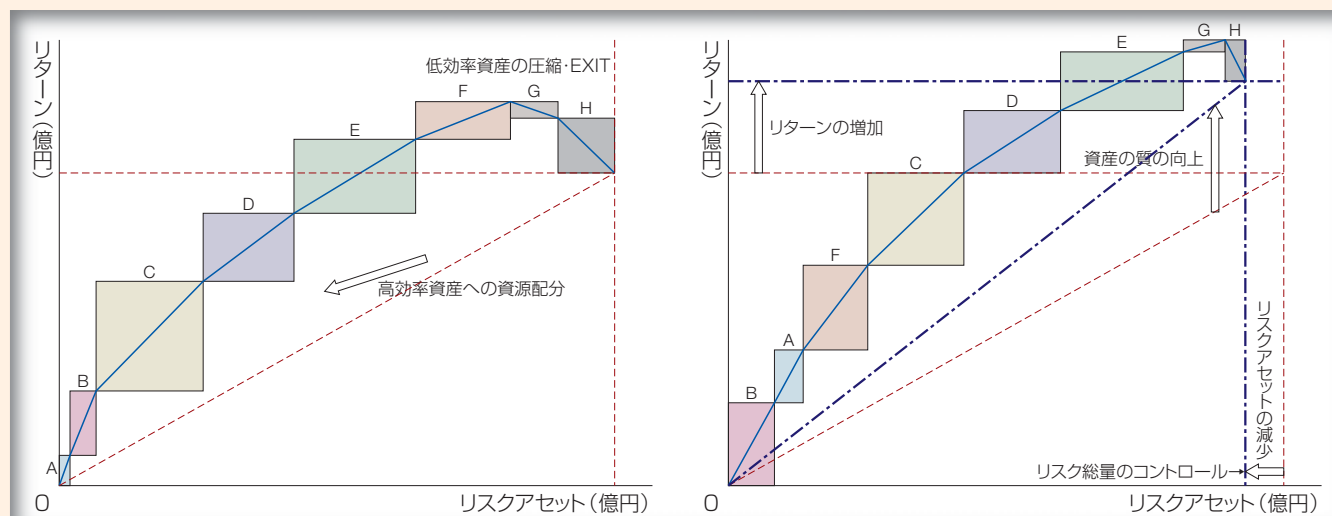
すなわち、各カンパニー/部門の事業領域を、それぞれのビジネスの特性に応じてセグメント分けを行い、セグメント毎に市場の成長性に加え、RCMの手法により資産効率を測定し、資源配分の判断基準としています。

具体的には、カンパニーごとに図1のような「玉簾(たますだれ)グラフ」(注3)を作成しています。玉簾グラフは、左側から効率の良い順にセグメントを並べており、カンパニー全体と各セグメントのリスクアセット額、リターン(当期純損益)額、資産効率(RRI=対

角線)が一覧できます。この例では、玉簾グラフの右側にある低効率セグメント(例えばG、H)については、成長性が見込めない場合は、基本的に縮小・撤退戦略の対象となり、資産圧縮・Exitを行います。そしてそこで回収された資源を新規戦略案件に振り向け、左側の効率の良いセグメント(例えばA、B)を増やします。収益効率の悪い分野と新規戦略分野とを入れ替えることによって効率の良いセグメントを増やし、全体の収益の増加と事業価値の向上を目指します。同時に、各カンパニーにおいてリスクアセット目標値としてコベナント(管理対象項目)を設定することにより、新規投資を行う際にもリスク総量=リスクアセット額に目を配り、リスクコントロールに努めています。

このような手法をとることにより、当社は資産の入替えによる高効率分野への経営資源の重点配分というSuper A&P戦略を推進していきます。

図1 (あるカンパニーの例)



(注1) リスクアセットについて

資産を保有することにより起こり得る最大損失額です。統計的手法により各々の資産の特性に応じたリスク係数を設定し、資産額×リスク係数で算出します。バランスシートに計上されている資産だけでなく、保証や為替バランスなど会計上オフバランスとなる項目もリスクアセット計算対象となります。

(具体例)

- ・営業債権：各取引先の財務データをもとに信用格付を行い、格付ごとに倒産確率をベースにしたリスク係数を設定し、担保等の保全を考慮した上でリスクアセット額を求めます。(貸付金や保証も同様の手法)
- ・上場株式/土地：株価/地価のVolatility(変動率)を元にリスク係数を算出しています。
- ・関連会社投資：出資先の資産項目ごとにリスクアセット額を計算し当社の出資比率を乗じたものをリスクアセット額とします。
- ・たな卸資産：帳簿残高のうち、売契約のついていないバランス部分に関しては、商品価格のVolatilityをもとにしたリスク係数

を適用し、売契約のついていない部分については、価格Volatilityに加えキャンセルリスクを考慮したリスク係数を適用して、リスクアセットを計算しています。

(注2) リスクリターン率(RRI)について

リスクアセット額に対するリターンである当期純損益の比率で求められます。RRIは株主資本コスト(現状は8%と設定)と比較して効率性を判断します。RRIが8%を上回りかつROAが2%を上回るセグメントを高効率分野と位置付けています。

(注3) 玉簾グラフについて

縦軸にリターン(当期純損益)、横軸にリスクアセット額をとったグラフ。対角線はRRIを示します。グラフの形が南京玉簾(たますだれ)に似ていることから「玉簾グラフ」と呼んでいます。

全社のリスク管理体制及び市場・信用・カントリー・投資リスクの管理手法については財務セクションのP66をご参照ください。

退職年金制度改革

伊藤忠商事の連結退職給付及び年金費用は、2000年度からこの2年間で124億から227億へと増加し、当社の連結業績に大きなインパクトを与える結果となっていますが、その大部分を伊藤忠商事本社で占めています。このことから、当社は本社従業員に対する退職金制度を以下の観点から見直すこととしました。

伊藤忠商事本社の退職金制度は、厚生年金基金と税制適格年金の二つの年金制度で構成され、2002年度末時点の退職給付債務(PBO)が約2,900億円、運用資産が約1,600億円、退職給付信託が約1,300億円という規模となっています。(単体日本基準:以下参照される数字はすべて単体日本基準)

伊藤忠商事では、運用環境の悪化や2000年4月の退職給付会計導入といった環境変化への対応として、1999年10月には年金給付利率の引下げ(5.5%から3.5%へ)と保証期間延長(15年から20年へ)によりPBOを圧縮し、また2000年9月には保有株式の信託設定により退職給付会計導入に伴う積立不足(会計基準変更時差異、458億円)を一括償却、その後も退職給付信託を設定するなど、年金財政健全化のための方策を講じてきました。

しかしながら、その後の資産運用環境の長期低迷により年金資産運用は3年連続でマイナスリターンを余儀なくされたこと、金利低下に伴う割引率の変更、さらに信託設定した株式の価値下落もあり、2000～2002年度の3年間の累計で総額2,000億円超の数理計算上の差異(未償却債務)が発生しました。このような厳しい環境の中、従前の形のままで退職金制度を維持するには限界があり、制度をさらに見直すことが必要と判断しました。

1999年度に職務・職責と成果を処遇の軸とする新人事制度を導入しましたが、退職金制度は依然「勤続年数」や「年齢」を基準としたままであり、これを新人事制度の思想に則った、よりフレキシブルな仕組みに改訂することも大きな課題でもありました。

2001年度に入り、退職金関連法案が相次いで成立する見通しとなり、退職金制度改訂の選択肢が拡充されたことを受け、伊藤忠商事では本格的な制度改訂の検討を開始しました。

この制度改訂の主旨は、PBOを減らすこと、或いはPBOが持つリスクを小さくすることにより、退職金制度が企業経営に与えるインパクトを出来るだけ小さくすることです。また具体的な制度設計においては、新人事制度の思想を取り入れ、社員の意識や価値観の多様化に対応し得る仕組みの実現を目指しています。

2002年8月から労働組合との協議を開始し、2003年3月に合意に至った退職金制度改訂案は、これまで全て会社が負担してきたリスクを、一部は国に返上し、一部は社員の負担とし、引き続き会社が負担する部分には「市場実勢連動」という考え方を取り入れて軽減を図ることとしました。具体的には、

- 1. 厚生年金基金代行部分の返上:**既に将来分返上の認可を取得し、現在過去分返上に向けて記録整備作業を進めています。代行部分の返上に伴い、約370億円のPBO(2002年度末時点)に係るリスクから解放されることとなります。
- 2. 厚生年金基金加算部分の改訂:**過去分代行返上の時点で厚生年金基金加算部分に、給付額を市場金利に連動させる「キャッシュ・バランスプラン」を導入します。これにより、厚生年金基金加算部分に係る約1,900億円のPBO(2002年度末時点)について、金利感応度の低減と、資産運用ハードルの低減が可能になるため、制度の維持運営に伴うリスクをミニマイズできます。また、現在は100%終身年金の給付設計ですが、一部を有期年金化することも予定しており、これによるPBOの圧縮と資産運用リスクの低減も期待できます。
- 3. 適格年金の改訂:**税制適格年金の将来分を一部減額して2003年7月に「選択制確定拠出年金」を導入します。これは、会社が拠出する掛金を社員が自ら運用する「確定拠出年金」で受け取るか、毎月の給料に上乗せして受け取るかを選択できる仕組みであり、PBOを生まない新たな仕組みが導入されることになります。

伊藤忠商事本社の退職金・年金制度改定概要

	旧制度	新制度
1. 厚生年金基金(代行部分)	終身年金	返上
2. 厚生年金基金(加算部分)	20年保証終身年金 給付利率: 3.5%	キャッシュバランスプラン導入 一部有期年金化
3. 税制適格退職年金	20年保証有期年金 給付利率: 3.5%	一部確定拠出年金化

セグメント別ハイライト

年3月期（単位:10億円）

	売上高**	売上総利益	営業利益*	当期純利益	総資産
繊維カンパニー					
2002	880.1	83.5	18.1	8.3	384.1
2003	871.7	93.5	20.8	10.4	370.8
機械カンパニー					
2002	1,937.3	50.2	△4.7	1.3	588.1
2003	1,746.6	48.6	1.1	2.4	490.1
宇宙・情報・マルチメディアカンパニー					
2002	960.3	112.6	28.2	36.3	526.2
2003	809.2	102.5	25.9	14.3	484.3
金属・エネルギーカンパニー					
2002	2,740.0	52.7	17.2	9.5	401.6
2003	2,216.2	33.0	14.5	10.0	391.6
生活資材・化学品カンパニー					
2002	1,735.8	80.7	15.8	△0.2	532.7
2003	1,799.8	87.1	20.3	10.7	524.6
食料カンパニー					
2002	2,445.2	126.9	24.5	9.6	665.1
2003	2,522.5	130.1	23.8	11.9	654.4
金融・不動産・保険・物流カンパニー					
2002	455.3	34.4	△7.9	△9.8	773.4
2003	269.4	33.8	△1.3	△8.4	692.7

**売上高:外部顧客に対する売上高

(単位:10億円)

主要連結対象会社及び取込損益	2002	2003	2003年3月期ディビジョンカンパニーハイライト
•Prominent Apparel Ltd. ¥0.6 •(株)レリアン △0.5		¥0.4 0.2	•「バリー」「ポリーニ」等新規ブランドの独占輸入販売契約締結 •米国ニューヨークの高級グルメストア「ディーン&デルーカ」と長期独占契約締結 •中国でイタリアのカジュアルブランド「サッシュ」の合併会社設立 •ファッション商品検索・購入サイト「マガシーク」業容・業績拡大 •中国最大規模の紡績企業、山東魏橋紡織集団有限公司と合併会社設立 •高機能素材「コンパクトヤーン」販売拡大 •ホームファーンシングの「リシェラリシェ」好調
•伊藤忠産機(株) ¥0.2 •MCL Group Ltd. 0.1 •センチュリー・シーリング・システム(株) 1.0		0.2 0.3 1.0	•アルジェリアでLNG輸送会社設立 •ブラジルで石油輸送事業成約 •欧州でバイオマス・エンジニアリング会社設立 •国内輸入車販売最大手の(株)ヤナセと業務・資本提携 •インドネシアで自動車販売金融会社設立 •電力小売りや省エネ事業を手掛けるエネソル(株)の営業拠点強化・人員増強 •機械設備メンテナンスのマイスターエンジニアリング社に出資
•伊藤忠テクノサイエンス(株) ¥5.7 •(株)CRCソリューションズ 0.5		2.8 0.6	•IT分野で(株)日立製作所と提携 •(株)CRCソリューションズの子会社化により伊藤忠テクノサイエンス(株)等との連携強化 •モバイルコンテンツ事業を再編 •CS放送「スカイパーフェクTV!」の受信機器販売会社設立 •アイ・ディフェンス・ジャパン(株)によるサイバーセキュリティ事業強化 •バイオインフォマティクス・センターを設立 •蛋白質解析を行うプロテオーム・システムズ・ジャパン(株)設立
•ITOCHU Coal Resources Australia Pty., Ltd. ¥3.3 •伊藤忠石油開発(株) 1.9 •伊藤忠ペトロリアム(株) 0.6 •伊藤忠丸紅鉄鋼(株) 1.0		3.0 5.1 0.6 3.3	•アルジェリアのオハネット天然ガス開発プロジェクトが生産開始に向け最終段階へ •カスピ海と地中海をつなぐ大型原油輸送パイプラインプロジェクトへの参加決定 •豪州の新規炭鉱開発プロジェクトへの参加決定 •豪州の鉄鉱山開発及び輸送・港湾能力拡張プロジェクトへ投資 •欧州・アジアを中心としたコンテナ用冷凍機販売のグローバル展開推進 •伊藤忠丸紅鉄鋼(株)が業績好調 •リサイクルビジネス、DME(ジメチルエーテル)の開発等、環境分野の取組み強化
•伊藤忠建材(株) ¥0.6 •伊藤忠紙パルプ(株) 0.3 •伊藤忠ケミカルフロンティア(株) ... 0.1 •伊藤忠プラスチック(株) 0.5		0.9 0.5 1.2 1.1	•カー用品大型店舗の経営着手 •タイでアクリルシート製造事業開始 •中国で無水フッ酸製造事業開始 •タイのコンパウンド製造会社及び、包材製造会社の設備増強 •セニプラ社を中心とするパルプ販売網の全世界展開強化 •国内での紙全般の取扱いを伊藤忠紙パルプ(株)に集約
•西野商事(株) ¥0.6 •ジャパンフーズ(株) 0.5 •(株)ファミリーマート △0.1		0.9 0.2 3.2	•(株)雪印アクセスの株式買増により筆頭株主に •給食事業分野でコンパス・グループ・ホールディング・ジャパン(株)に出資 •雪印乳業(株)へ出資 •第一糖業(株)等製糖会社3社を買収 •カリフォルニア州の食品問屋ジャパン カリフォルニア プロダクツ社を買収 •プリマハム(株)への出資により連結対象会社化を決定
•伊藤忠ファイナンス(株) ¥△0.8 •(株)センチュリー21・ジャパン ... 0.1 •カブドットコム証券(株) △0.5		1.2 0.1 0.0	•ファミマクレジット(株)が「ユビカード」の会員募集を開始 •「ラフィアファンド」「イデアファンド」組成でプライベート・エクイティ事業推進 •「千葉県少年自然の家」PFI事業を受託 •企業の福利厚生支援サービスとしてライフプランニング総合支援プログラムを提供開始 •新タイプのグループ取引信用保険の取扱い開始 •製薬会社向けの医薬品サードパーティーロジスティクス事業推進

繊維カンパニー

カンパニープレジデントからのメッセージ

「A&P-2002」では、従来より強みを発揮してきた原料・テキスタイル・縫製などの物づくり分野の収益拡大に加え、ブランドを核とするリーテイルなど顧客起点型のビジネスの育成、消費地としてのアジア・中国市場への進出に重点的に取り組みました。「Super A&P-2004」では、さらに「ライフスタイル提案型ビジネス」への進化を目指し、以下の成長戦略を推進します。

1. 優良ブランドの獲得（買収の積極化）、ブランドを切り口としたライフスタイル全般への事業領域拡大、中国でのブランドビジネスの本格展開
2. 素材供給から製品化・物流・ファッション情報までの一貫サービス提供による有力アパレルとの機能補完と、それによる取引拡大
3. 差別化素材の開発・販売強化



2003年3月期の業績

当期は低価格指向定着による価格低迷と低効率取引の見直しにより、売上高は前期比84億円減少しましたが、(株)オリゾンティー、(株)バリー・ジャパン、コンバースジャパン(株)といったブランド関連の新規連結子会社の寄与などにより、売上総利益は99億円増加しました。そのため、経費増があったものの営業利益*は27億円増加し、また、持分法会社の寄与も加わり、当期純利益は21億円の増加となりました。

2003年3月期の施策

ブランド関連では、「バリー」「ポリーニ」など多数のブランドと独占輸入販売契約を結びました。2002年6月には、米国ニューヨークの高級グルメストア「ディーン&デルーカ」と長期独占契約を締結、日本においてニューヨークと同形態のストア展開に乗り出し、2003年6月には1号店を東京にオープンしました。これを契機に、「ディーン&デルーカ」ブランドによる「食」と「ファッション」の融合した新業態の開発にも着手しました。また、中国におけるブランドビジネス展開の布石として、イタリアのカジュアルブランド「サッシュ」の中国合弁会社を設立するなど、アジア市場への拡大を図りました。

リーテイルサポート(アパレル)分野では、ファッション商品検索・購入サイト「マガシーク」の拡大・事業会社化を決定しました。

高機能素材分野では、シルクの光沢と滑らかさを実現した綿糸「コンパクトヤーン」の販売拡大に注力し、2002年度は世界の生産シェアの10%、日本における販売シェアの50%を獲得しました。また、中国最大規模の紡績企業である山東魏橋紡織集団有限公司と合弁、日本の高い技術力と融合させる取組みを進め、原料供給にとどまらず中国国内販売、欧米への輸出をも視野に入れた事業をスタートしました。

ホームファニッシング分野では伊藤忠ホームファッション(株)の手掛ける「リシェラリシェ」が好調で、2003年3月には5号店をオープンし、同社が扱うファブリックを生かした特徴ある事業展開を拡充しました。

繊維カンパニープレジデント
加藤 誠

トピックス

ヨーロッパ名門ブランドの独占輸入販売権を獲得

2002年6月、ヨーロッパで最も伝統あるスイスの高級紳士婦人靴・皮革雑貨ブランド「バリー」の日本における長期独占輸入販売権、および(株)バリー・ジャパンの株式80%を取得しました。今後はマーケティング活動を強化してブランドイメージの浸透を図るとともに、旗艦店の出店、百貨店インショップの展開強化により、3年後には100億円の売上を目指します。

2003年3月には、靴を中心にクラフトマンシップ溢れる物づくりで100年の歴史を持つイタリアのトータルファッションブランド「ポリーニ」の独占輸入販売権を取得しました。紳士婦人靴に加えバッグ、革小物、ウェアを総合展開、百貨店を中心に販路を開拓し、3年後には30億円の売上を目指します。



POLLINI 2003 Spring/Summer コレクション (左)
BALLY六本木ヒルズ店・2003 Spring/Summer
コレクション (右上下)

ファッション商品検索・購入サイト「マガシーク」を事業会社化

インターネット・携帯電話によるファッション商品検索・購入サイト「マガシーク」の事業拡大のため、別会社化を決定、2003年4月に「マガシーク株式会社」を設立しました。

2000年8月にスタートした「マガシーク」は、現在では大手出版社5社と提携、女性ファッション誌に掲載される約120のブランドを取り扱うまでに成長しました。売上7億円、月間アクセス数1,000万件に達し、消費者からは「流行商品をいつでもどこでも注文できる」と強い支持を得る一方、アパレル業者からも「いち早く売れ筋情報がわかる」と好評です。今回の事業会社化により、サービス対応機器・機種種の拡大や海外展開に加え、有力アパレルとの取引拡大を推進する計画です。



マガシークが提携した女性ファッション雑誌

組織図

繊維カンパニー

- 繊維経営企画部
- 繊維管理部
- 繊維IT推進部
- 繊維原料事業部
- 繊維資材・ライフスタイル事業部
- テキスタイル・製品事業部
- ファッションアパレル事業部
- ブランドマーケティング第一事業部
- ブランドマーケティング第二事業部

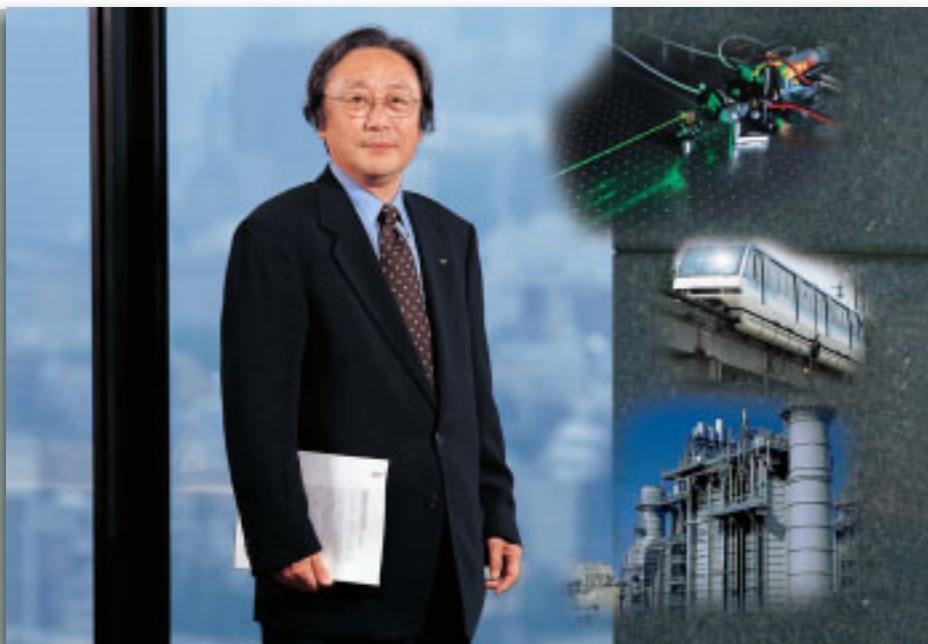
取扱品目

- 綿花
- 綿糸
- 羊毛
- 毛糸
- 人絹糸
- スフ綿
- スフ糸
- 合成繊維綿
- 合成繊維糸
- 綿織物
- 毛織物
- 絹織物
- 人絹織物
- スフ織物
- 合成繊維織物
- ニット生地
- 繊維二次製品
- 洋品雑貨
- 寝装用繊維品
- 室内装飾用繊維品
- 資材用繊維品
- 無機繊維及び製品等

機械カンパニー

カンパニープレジデントからのメッセージ

2001年3月期の当期純損失100億円からの再生をかけて取り組んだ2年間の構造改革にもようやく道筋がつき、前期より当期純損益で、当期からは営業損益でも黒字化を達成しました。この2年間で、低効率資産の処理、事業会社の整理、債権回収などにより資産を1,589億円削減するとともに、当期純損益については100億円の赤字から24億円の黒字へと、目覚しく改善させました。さらに、保守・運営などの資産効率の良いサービス事業をはじめとする重点領域で、将来の布石を打つことができました。「Super A&P-2004」では、「New Technology」、「ビジネスのソフト化」、「投資」、「総合力」をキーワードに新ビジネスを開拓し、更なる資産効率向上を図ります。



2003年3月期の業績

低効率取引の見直しや北米建機事業の減収により売上高は前期比1,907億円減少しましたが、売上総利益は、好調だった中国・中近東向けの自動車輸出がカバーし、16億円の減少に留まりました。営業利益*は経費の削減や貸倒引当金繰入額の減少により58億円増加し、当期純利益は11億円の増加となりました。

2003年3月期の施策

資源開発・資源輸送分野は世界的なエネルギー有効利用の観点から今後も市場が拡大するとともに、当社のプロジェクト取り纏め機能やファイナンス組成機能が発揮できる領域です。当期はアルジェリアでのLNG輸送事業、ブラジルでの石油輸送事業等の大型海外案件を成約しました。また、需要拡大が見込まれるバイオマス発電プラント事業への布石として、欧州においてバイオマス・エンジニアリング事業の新会社を設立しました。

自動車機能型事業は金融、小売、物流など、当社の既存事業の垂直・水平展開により、事業拡大が期待できる領域です。当期は米国・英国での新車・中古車ディーラー事業の拡大、国内輸入車販売最大手であるヤナセとの業務・資本

提携に加え、インドネシアで自動車販売金融会社を設立しました。

国内の規制緩和・サービス分野では、電力自由化やアウトソーシングニーズの高まりなどを受け、今後の市場拡大が予測されます。当期は電力小売りや省エネ事業を手掛けるエネソル(株)(旧 伊藤忠エナジーソリューション(株))の営業拠点強化・人員増強、また機械設備メンテナンスを手掛けるマイスターエンジニアリング社に20%出資するなど、新事業の育成に着実に取り組みました。

上記に加え、当社シェアが高い「非成熟市場向け車両&部品トレード」、成長性・安定性に優れた「医療分野」、フラットパネル分野で優位性のある「電子・半導体関連分野」、次世代レーザーや新都市交通システム等の「New Technology」を重点領域と位置付け、今後も引き続き強化していきます。

機械カンパニープレジデント
横田 昭

トピックス

ヤナセと業務・資本提携

2002年12月、メルセデスベンツをはじめとする有力ブランドをもつ、輸入車販売最大手の株式会社ヤナセと業務提携し、同社の事業の強化拡大に取り組むこととなりました。同時に総額15億円を出資、主要株主の1社となりました。

当社とヤナセは調達・販売・マーケティングにおけるノウハウを相互に補完・増強することにより、同社の顧客基盤を最大限に生かし、中古車販売や部品・用品の取扱い、販売金融サービスといった自動車関連分野のあらゆる領域での収益機会拡大を推進します。



ヤナセ本社とショールーム

ソナトラック社（アルジェリア）向けLNG輸送合併事業

2002年7月、当社は、アルジェリア国営炭化水素公社ソナトラック、同社海運子会社ヒブロック、(株)商船三井との4社均等出資で合併会社を設立し、(株)川崎造船に新造LNG船1隻を発注、同船の共同保有・運行事業を行うことで合意しました。アルジェリアは世界第2位のLNG輸出大国で、ソナトラックは欧米向けLNG販売用に本船を投入します。伊藤忠はソナトラックと30年にわたり、化学プラント建設からガス開発までの広範囲の関係を築いており、今般アルジェリア初のLNG輸送合併事業に参画することになりました。今後ともクリーンエネルギーとして注目されるLNGの輸送商談拡大を目指し、積極的な営業展開を図っていきます。



LNG輸送合併会社設立調印式と145,000cbm輸送船

組織図

機械カンパニー

機械経営企画部

機械経営管理部

プラントプロジェクト部門

船舶海洋部

化学プラント部

環境・電力・インフラ部

自動車部門

自動車第一部

自動車第二部

自動車欧州ビジネス推進部

自動車業務戦略室

産業機械事業部

ビジネス機能統合部

取扱品目

- 土木・建設・鉱山用各種機械及び荷役運搬機械
- 農業機械
- 金属加工機械及びプラント
- 工作機械
- 繊維機械
- 電子・半導体関連装置
- 電子デバイス機器
- プラスチック機械
- 自動車部品製造プラント
- 鉄鋼業関連プラント
- 海水淡水化プラント
- 食品機械
- 穀物用サイロ
- 病院設備機器
- 医療材料
- ガス・石油・化学プラント
- 乗用車
- 商用車
- 自動車部品・設備
- 特殊車両
- 鉄道車両
- 船舶
- 発電設備
- 環境関連設備等

宇宙・情報・マルチメディアカンパニー

カンパニープレジデントからのメッセージ

「業界をリードする強固な企業集団形成による企業価値の拡大」を目指してスタートした「A&P-2002」では、バイオ・ナノビジネス等の新規分野に取り組む一方、既存ビジネスの基盤強化と収益構造の改革に注力しました。

「Super A&P-2004」では、「新たなビジネスを創造し続けるフロンティア・スピリッツ」をキャッチフレーズに、新技術／新ビジネスへの取組みをはじめとした“将来に向けての布石”、事業会社の企業価値拡大策の実行による“事業会社の育成と連結利益の拡大”を重点施策に掲げ、急激に変化する市場・業界・技術に挑戦し、収益力の更なる強化・拡大に取り組めます。



2003年3月期の業績

当期の業績は、経済低迷によるIT関連投資の抑制から国内情報通信関連取引が減少したことにより、売上総利益1,025億円、営業利益*259億円となりました。当期純利益は株式売却益が前期と比べ減少したことにより143億円となりました。

2003年3月期の施策

トータルソリューション分野では、(株)日立製作所と提携し、ITサービスの更なる強化とバイオ・ナノなどの先端技術を活用した新規ビジネス開拓に共同で取り組むこととなりました。また、伊藤忠テクノサイエンス(株)(CTC)とともに、高い信頼性とシステム管理コストの大幅削減を実現する統合型ハイエンドLinuxサーバの国内販売権を獲得しました。加えて、同分野の強化のため、業務アプリケーションの開発・運用やアウトソーシング受託事業に強みを持つ(株)CRCソリューションズを連結子会社化し、CTCとの連携強化を図り2社を中核とした事業推進体制を整えました。

e-ビジネス分野では、エキサイト(株)が、コンテンツ配信サービス「BBエキサイト」や女性にフォーカスしたマーケティングスペース「ウーマンエキサイトカフェ」などのブロードバンド関連事業を本格始動しました。

モバイル分野では、携帯電話販売等を行うアイ・ティー・

シーネットワーク(株)の経営体制強化に加え、モバイルコンテンツ事業統括会社(株)ナノ・メディアの設立により、ハード・ソフト両面における競争力と収益力の向上に取り組ましました。

メディアコンテンツ分野では、CS放送「スカイパーフェクTV!」の加入世帯数の一層の拡大を主目的として、受信機器販売会社(株)ティ・ティ・ネクシーズを設立しました。

航空宇宙分野では、伊藤忠アビエーション(株)をはじめとする事業会社群との連携基盤のもと、収益向上に努めるとともに、アイ・ディフェンス・ジャパン(株)によるサイバーセキュリティ事業の強化を図りました。

新規ビジネス分野では、バイオビジネスの取組みを強化し、ITとバイオ技術を融合させたバイオインフォマティクス・センターを設立するとともに、豪バイオテクノロジー企業と共同で蛋白質解析を行うプロテオーム・システムズ・ジャパン(株)を設立しました。

宇宙・情報・マルチメディアカンパニープレジデント
奥田 陽一

トピックス

(株)ナノ・メディアを中核にモバイル・コンテンツ事業会社を再編

2003年2月より開始したモバイル・コンテンツ事業会社の再編は、電子番組表(EPG)の配信を行う(株)アイラテと位置・地図情報の配信を行うナビビットコム(株)の2社を、テレビのエンターテインメント系コンテンツ配信を行う(株)ナノ・メディア傘下に収める形で2003年4月に完了しました。

携帯電話の高機能化や家電のIP化などに伴い、(株)ナノ・メディアは、モバイルを中心とするパーソナルメディアに対し、コンテンツばかりでなく、家電の遠隔制御等のマシンコミュニケーションや他メディアと連動したサービスを提供し、モバイル向けコンテンツ配信・サービス提供分野におけるトップ企業を目指します。



電子番組表(左)と位置・地図情報(右)

アイ・ディフェンス・ジャパン(株)によるサイバーセキュリティ事業展開

サイバーセキュリティ事業を展開するアイ・ディフェンス・ジャパン(株)は、サービスメニューを拡大し、政府関係機関を含めた多数の企業から高い信頼を獲得し、順調に契約数を伸ばしています。

一般的な侵入監視ソフトウェア導入のみでは、巧妙化するサイバー攻撃の対策としては必ずしも十分とは言えないことから、同社は米国アイ・ディフェンス社、米国ファウンドストーン社との提携により、米国発の最新のサイバー攻撃情報をほぼ時差なく日本語で提供するほか、脆弱性診断・システム監査、セキュリティ教育・予防対策コンサルティングなどの総合的なサイバーセキュリティ情報サービスを提供しています。



アイ・ディフェンス・ジャパン(株)の提供するサイバーセキュリティ情報サービス

組織図

取扱品目

宇宙・情報・マルチメディアカンパニー

- 宇宙・情報・マルチメディア経営企画部
- 宇宙・情報・マルチメディア管理部
- 宇宙・情報・マルチメディア事業・審査部

航空宇宙・電子部門

- 航空宇宙部
- エアラインビジネス室

情報産業部門

- 情報産業ビジネス部
- ビジネスソリューション部
- 情報通信ビジネス部

メディア事業部門

- ネットワーク・コンテンツ部
- モバイルビジネス部

- 放送・通信事業
- 電子システム機材
- 放送・通信機器
- 映像・エンターテインメント関連事業
- 携帯電話関連機器
- コンピュータ・情報処理関連機器及びシステム
- 半導体関連装置
- 航空機・機内設備
- 航空交通管理システム
- 宇宙関連機材等
- セキュリティー機器等

金属・エネルギーカンパニー

カンパニープレジデントからのメッセージ

当カンパニーは、成長性の高い資源開発プロジェクトへの参画を積極的に推進し、同時にそれらプロジェクトからの生産品をトレードに結びつけることにより、収益の極大化を目指してきました。また、鉄鋼部門の分社化をはじめとする組織・資産効率の向上を進めました。その結果、「A&P-2002」の2年間で、目標としていた当期純利益100億円の突破を達成しました。「Super A&P-2004」においても、組織体制の更なる効率化を追求し、引き続き資源開発とトレードを両輪に収益拡大を継続し、2年後には当期純利益150億円の達成を目指します。



2003年3月期の業績

鉄鋼製品事業の持分法適用会社化などの影響により売上高は前期比5,238億円の減少、売上総利益も前期比197億円の減少となりました。一方、当期純利益はエネルギー分野の伊藤忠石油開発(株)等を中心とした資源開発事業の収益が拡大し、また伊藤忠丸紅鉄鋼(株)の業績が好調に推移したことなどにより、前期比5億円増加し、100億円を上回るレベルに到達しました。

2003年3月期の施策

エネルギー資源開発分野では、アルジェリアの「オハネット天然ガス開発」プロジェクトが順調に進捗し、2004年3月期中の生産開始に向けていよいよ最終段階を迎えています。「サハリンIプロジェクト」においても、第一フェイズである2005年末の原油生産開始に向けた開発作業が順調に進んでいます。なお、同プロジェクトの可採埋蔵量は原油23億バレル、天然ガス17兆立方フィートと評価されています。新規案件では、カスピ海と地中海をつなぐ総額23億ドルの大型原油輸送パイプラインプロジェクトへの参加を決定しました。同パイプラインを通じ、当社の子会社である伊藤忠石油開発(株)が権益を保有するアゼルバイジャンの大型油田から原油を輸送、世界の原油市場への販売へとつなげる計画です。

金属資源開発分野では、豪州の新規炭鉱開発プロジェ

クトへの参加を決定しました。また、インドネシアの新規炭鉱開発、豪州での鉄鉱山開発及び輸送・港湾能力拡張プロジェクトも順調に進んでいます。その他、中国などでの新規炭鉱開発についても本格的な検討を進めています。

トレード分野では、伊藤忠ペトロリアム(株)を中心に米国のChemoil社や欧州のGalaxy社とのアライアンスを強化することによる、エネルギートレードの世界三極体制をさらに推し進めました。また、石炭、鉄鉱石、非鉄分野における国際トレード体制をさらに強化し、非鉄分野では欧州・アジアを中心としたコンテナ用冷凍機販売のグローバル展開が着実に成果をあげています。

鉄鋼製品分野では、海外鋼管取引や北米、アジアを中心とした海外収益が寄与し、伊藤忠丸紅鉄鋼(株)の業績が好調に推移しました。

新規分野としては、環境への対応を主眼にリサイクルビジネスの拡大、クリーンエネルギーとして注目されるDME(ジメチルエーテル)の開発などに注力しています。

金属・エネルギーカンパニープレジデント
住江 漠

トピックス

オハネット天然ガス開発プロジェクト(アルジェリア)

伊藤忠石油開発(株)がオハネットオイルアンドガス社を通じて参画しているアルジェリアの「オハネット・プロジェクト」が、2004年3月期中の生産開始に向けた最終作業段階に入りました。天然ガス3兆立方フィート、LPG900万トン、コンデンセート1,100万トンの生産を計画しています。同プロジェクトは日本企業がアルジェリアで行う民間投資としては過去最大規模(総事業費は約10億ドル)で、国際協力銀行と国内市中銀行との協調融資が実行されています。伊藤忠石油開発(株)は、同プロジェクトの30%の権益を保有する日本側コンソーシアムのオハネットオイルアンドガス社に35%出資しています。



ガス生産プラント

アッシュトン炭鉱開発プロジェクト(オーストラリア)

豪州ニューサウスウェールズ州における新規炭鉱開発プロジェクト「アッシュトン・プロジェクト」への参加を決定しました。当社は、同プロジェクトの権益の20%を保有しています。アッシュトン炭鉱は年産200万トン規模の露天掘炭鉱として開発される一方、坑内掘開発により年産400万トン規模への拡張が期待されています。同炭鉱から産出される石炭は、2003年度より日本を含むアジア・欧州・米州で、コークス製造用の非微粘炭や発電用の一般炭として販売されます。当社は同プロジェクトのマーケティングを担当、世界各国での販売活動を積極的に推進しています。



石炭積出港

組織図

金属・エネルギーカンパニー

金属・エネルギー経営企画部

金属・エネルギー管理部

サハラプロジェクト推進部

鉄鋼総括室

金属資源部門

鉄鉱石部

石炭部

金属原料部

非鉄軽金属部

エネルギー部門

エネルギー開発部

エネルギー貿易部

エネルギー販売部

取扱品目

- | | | |
|----------------|------------|------------|
| ● 鉄鉱石 | ● 溶接鋼管 | ● 原油 |
| ● 還元鉄 | ● 継目無し鋼管 | ● NGL |
| ● 原料炭 | ● 線材 | ● ガソリン |
| ● コークス | ● 海洋鉄構造物 | ● ナフサ |
| ● 一般炭 | ● 橋梁 | ● 灯油 |
| ● 合金鉄及びその原料 | ● ビル鉄骨 | ● ジェット燃料 |
| ● 鉄スクラップ・銑鉄 | ● レール | ● 軽油 |
| ● 金属粉 | ● 非鉄金属 | ● 重油 |
| ● 電極 | ● 非鉄・アルミ製品 | ● 船用油 |
| ● 活性炭 | ● 貴金属地金 | ● 潤滑油 |
| ● 厚板 | ● レアメタル | ● アスファルト |
| ● 熱延・冷延鋼板及びコイル | ● アルミ | ● LPG |
| ● 亜鉛鉄板 | ● アルミナ | ● LNG |
| ● 機械構造用鋼 | ● アルミ圧延品 | ● DME |
| ● ステンレス鋼 | ● アルミ型材 | ● 原子燃料 |
| ● 高張力鋼 | ● 電線 | ● 原子力関連機器等 |
| ● 各種特殊鋼 | ● 光ケーブル | |
| ● 建材 | ● 電子材料 | |

生活資材・化学品カンパニー

カンパニープレジデントからのメッセージ

「A&P-2002」では、欧米でのタイヤ・ディストリビューター買収といったリーテイル／川下分野などの成長分野の拡大とともに、ブラジルでのパルプ生産事業（セニブラ社）への追加投資などの経営資源の傾斜配分を実行しました。その結果、2年間で総資産を490億円削減するとともに、当期純利益を83億円増加しました。

「Super A&P-2004」では、化学品については成長市場であるアジア・中国での合繊原料、電子材料、自動車、食品包装向け売上を拡大します。また、生活資材については、生活雑貨・建材等のリーテイル事業、およびタイヤ販売の世界展開を強化するほか、セニブラ社を核としたパルプ取引の拡大強化を進めます。



2003年3月期の業績

当期は、化学品市況の回復及び北米・欧州でのタイヤ事業、米国での建材ビジネスが好調だったことにより、売上高は前期比640億円の増収、売上総利益は64億円、営業利益*も45億円の増益となりました。当期純利益については、営業利益*の増益に加え、持分法投資損益の改善、株式評価損減少により、109億円の大幅増益を実現しました。

2003年3月期の施策

ゴム・タイヤ分野については、当社はこれまで、北米・欧州での強固なタイヤ・ディストリビューション事業の基盤を築いてきましたが、国内では従来のタイヤ店舗に続き、当期はカー用品大型店舗の経営に着手しました。各国へのタイヤ輸出や天然ゴム加工事業に加え、これら日・米・欧の三極によるタイヤリーテイル事業を含む総合展開により、更なる収益拡大を図ります。

化学品分野では、アジア・中国市場での市場拡大を好機と捉え、事業拡大の布石を積極的に行っています。タイのアクリルシート製造事業や、中国の無水フッ酸製造事業を立ち

上げたほか、コンパウンド製造のHexa Color (Thailand) Ltd.、包材製造のNARAI PACKAGING社については設備増強に着手しました。

紙・パルプ分野では、セニブラ社で生産されるパルプを核として、全世界に向けたパルプ販売網の拡充を図りました。また、紙の生産地および消費地として急速に伸びるアジア・中国における取扱い拡大に取り組みました。国内では、輸出入を含む紙全般の取扱いを伊藤忠紙パルプ(株)に集約し、植林から最終製品販売までの一貫システムにおけるグループ全体での効率化を進めました。

生活資材・化学品は暮らしの領域そのものであり、当社の取扱商品は生活のあらゆる分野に深く密着しています。生活消費関連ビジネスや、環境保全型ビジネスを通じ、この領域での新たな価値・サービスの提案をしていきます。

生活資材・化学品カンパニープレジデント
丹波 俊人

トピックス

タイヤリーテイル事業を強化

タイヤやアルミホイールなどのカー用品店舗を展開する(株)アイ・シー・エスは、2002年10月にカー用品大型店舗「ピット100藤岡店」の経営権を取得しました。今後も北関東を中心に店舗展開を進め、車に関するトータルサービス提供へと事業拡大を図ります。

海外においては、子会社である北米のAm-Pac Tire Distributors社、欧州のStapleton's (Tyre Services) 社を中心にフランチャイジーの開拓、ディストリビューターの買収を進めており、日・米・欧でのタイヤリーテイル事業を強化していきます。



ピット100藤岡店オープン

アジアでの樹脂製品事業の積極展開

当社は住友化学工業(株)と共同で、タイにてアクリルシートを製造販売するSumipex (Thailand) Co., Ltd.を設立、2002年8月より操業を開始しました。年間生産能力は8,400トンで、1~2年後には売上高25億円を見込んでいます。透光性・耐候性に優れるアクリルシートは、看板や防音壁などに幅広く使用されており、アジアを中心に需要が増大しています。他社に先駆けてアジアでの供給体制を整え、当事業を積極的に展開していきます。

その他にも、コンパウンド製造のHexa Color (Thailand) LTd.やポリプロピレンフィルム製造のShanghai Jinpu Plastic Packaging Material Co., Ltd.(China)の設備増設を予定しており、アジアでの合成樹脂需要の拡大に確実に対応していきます。



アクリル板を使用した水槽

組織図

取扱品目

生活資材・化学品カンパニー

生活資材・化学品経営企画部
生活資材・化学品経営管理部

生活資材部門
木材・建材部
紙パルプ部
ゴム・タイヤ部
物資部

化学品部門
有機化学品部
無機化学品部
合成樹皮部

●原木
●製材
●木質繊維板
●木材チップ
●木材パルプ
●古紙
●紙製品
●天然ゴム
●タイヤ
●家具
●靴
●ガラス
●セメント
●オレフィン
●芳香族

●合成樹脂原料
●合成繊維原料
●有機薬品
●メタノール
●エタノール
●各種溶剤
●各種精密化学品
●無機化学品
●化学肥料
●塩ビ
●ポリオレフィン
●合成ゴム
●カーボンブラック
●各種熱加塑性樹脂
●各種樹脂添加剤

食料カンパニー

カンパニープレジデントからのメッセージ

当カンパニーは、国内外の食料資源開発から製造加工・中間流通、リーテイルまでを有機的に結び付け、顧客ニーズを基点に需給体制を構築するSIS (Strategic Integrated System、戦略的統合システム)を基本戦略として事業展開しています。「A&P-2002」では、SISの中核を成す中間流通分野の拡充に重点的に取り組むとともに、業務用市場におけるSISを推進するため、業務用流通分野を中心に大型投資を実施しました。

「Super A&P-2004」では、これら大型投資の収益化を実現して国内SIS戦略を完成するとともに、中国・アジアなどの海外重点地域でもSISを展開し、当期純利益200億円規模の食料業界のリーディングカンパニーを目指します。



2003年3月期の業績

売上高は、飼料・青果物商品の相場上昇および市販用食品分野の取扱い増加により、前期比773億円の増加となりました。売上総利益は水産関連分野が低調でしたが市販用食品分野における取扱い増加により、前期比33億円増加しました。一方、営業利益*は市販用食品分野の取扱い増加に伴う物流経費の増加などにより前期比7億円減少しましたが、のれんに関する会計基準改訂の影響に加え持分法適用会社の業績改善により前期比大幅好転したことから、当期純利益は23億円の増加となりました。

2003年3月期の施策

市販用流通分野では全国・全温度帯物流網を強化するため、低温流通で国内トップの(株)雪印アクセスの株を買い増し、筆頭株主となりました。

業務用流通分野では、今後の市場拡大が期待される外食・給食分野を強化すべく、2002年8月に、同分野の世界最大手である英国コンパスグループ傘下のコンパス・グループ・ホールディング・ジャパン(株)に20%出資しました。これにより、コンパスグループを活用した業務用流通体制の構築と、伊藤忠グループのトレード拡大を図ります。また、当社が他商社と比べて出選

れている乳製品分野を強化するため、2003年3月に雪印乳業(株)へ30億円(8.07%)出資しました。乳原料の取扱いのみならず、同社の持つ乳関連技術を活かした新規事業分野への進出、伊藤忠グループのネットワークを活用した海外での乳関連事業展開などにより、乳製品分野への本格参入を図ります。

このほか、**コンビニエンスストア分野**ではファミリーマートが台湾、韓国、タイに続き、2003年度中に中国に第1号店を開店する予定など、アジアを中心に着実な海外展開を進めています。**食料原料分野**では第一糖業(株)含む製糖会社3社を買収し、製糖業界第3位の地位を確実にしたほか、**生鮮食品分野**ではブリマハム(株)に39.9%出資し、連結対象会社化することを決定、2004年4月に実行しました。

また、昨今の消費者の食品安全に対する関心の高まりに適切に対応するため、2002年4月に**食品安全管理室**を設置し、社員の意識向上、管理業務の高度化、危機管理体制の強化に取り組んでいます。

食料カンパニープレジデント
渡邊 康平

トピックス

(株)雪印アクセスの株式買増しにより低温流通市場へ本格参入

2002年7月、(株)雪印アクセスへの出資比率を10%から25%に引上げ、連結対象会社としました。

「全国物流網」と「全温度帯物流」を保有する同社との関係強化により、伊藤忠グループは、SIS戦略の完成に必須である全国・全温度帯物流網を構築することができます。特に同社は冷凍・チルド食品などの低温流通に大きな強みを持っているため、伊藤忠グループが市場規模約10兆円といわれる低温流通市場に本格参入する上で非常に重要な役割を担います。



雪印アクセスの定温食品物流センター

カリフォルニア州の食品問屋JCP社を買収

当社の米国子会社である伊藤忠インターナショナルは2002年8月、食品戦略子会社のアイクレスト社を通じ、ロサンジェルス食品問屋ジャパン カリフォルニア プロダクツ(JCP)社を買収しました。

1977年創業のJCP社は、カリフォルニア州を中心とする西海岸全域でアジア野菜などの生鮮野菜を高級レストランや日系スーパー等に販売していますが、最近では非日系レストランなどでも取扱いが急増しています。

今回の買収により、当社は、JCP社の営業網を軸に米国西海岸での食品流通事業の強化を図るとともに、子会社である(株)吉野家の米国法人、ヨシノヤ・ウエスト社の拡大戦略に対応するなど、米国内での総合的な食品事業展開を本格化します。



アイクレスト社新倉庫(写真上)ヨシノヤ・ウエスト店舗(写真下左)JCP社のプライベートブランド商品(写真下右)

組織図

食料カンパニー

食料経営企画部

食料経営管理部

食料原料第一事業部

食料原料第二事業部

生鮮流通事業部

食品流通第一事業部

食品流通第二事業部

CVS事業推進部

取扱品目

- 小麦
- 大麦
- 小麦粉
- 米
- 植物油
- 大豆
- トウモロコシ
- 砂糖類
- 乳製品
- コーヒー
- 酒類
- 飲料
- 畜産物
- 水産物
- 青果物
- 加工食品
- 冷凍食品
- 缶詰
- 食料ビジネスに関するコンサルティングサービス

金融・不動産・保険・物流カンパニー

カンパニープレジデントからのメッセージ

「A&P-2002」では低効率資産の削減と新規ビジネス開拓に取り組み、2年間で資産を1,344億円減らすとともに、当期純損失を409億円から84億円へと改善しました。セグメント全体としては赤字であるものの、金融サービス関連についてはA&P分野として着実に利益を計上しています。

「Super A&P-2004」では、引き続き中核セグメントであるリーテイル金融事業およびプライベート・エクイティ（PE）事業、保険分野、サードパーティロジスティクス（3PL）事業を中心に新規ビジネスを推進し、収益基盤のさらなる強化を図る一方で、建設・不動産分野については低効率資産の圧縮を進め、2005年3月期には営業利益*ベースでの黒字化を目指しています。



2003年3月期の業績

当期はマンション販売は堅調でしたが、宅地分譲事業等の低効率取引の見直しにより、売上高は前期比1,859億円減少し、また売上総利益は宅地等の評価損計上などにより5億円減少しました。一方、前期は大幅な貸倒引当金繰入額の計上があったこと、及び経費削減効果により、営業損失*では66億円、当期純損失では14億円改善しました。

2003年3月期の施策

リーテイル金融業では、ファミマクレジット（株）が2002年5月より「ユピカード」の会員募集を開始し、クレジットカード事業に本格参入しました。PE事業では2002年9月に、新生銀行と共同で全業種対象のバイアウトファンド「ラフィアファンド」を、あおぞら銀行と共同で情報システム会社特化型バイアウトファンド「アイデアファンド」を組成し、2003年3月には「ラフィアファンド」の第1号案件として、ジャスダックに上場している液体カートリッジ型フィルター製造最大手のロキテクノ社を同社経営陣とともに買収しました。建設・不動産分野では、低効率資産の処理とともに、資産効率の良いマンション事業、PFI**や証券化事業などのソリューションビジネスに注力しま

した。

保険分野では、従来型の保険仲介業からリスクソリューションプロバイダーへの脱却を目指し、企業の福利厚生制度構築・運営支援サービスを開始しました。また、企業と損害保険会社をそれぞれグループ化し、損保会社のリスクを分散するとともに加入条件を柔軟にした、グループ取引信用保険の取扱いを開始しました。

物流分野では製薬会社向けの医薬品3PL事業を推進、全国6ヶ所に物流センターを開設し、現在合計7社より受託しています。中国など国外においても（株）アイ・ロジスティクス、中国の北京太平洋物流有限公司、ハンガリーのEurasia Sped社等事業会社を中核に物流ビジネスを推進しています。今後も重点分野である医薬品や生活消費財、自動車産業を中心に、3PL事業の拡大に取り組みます。

金融・不動産・保険・物流カンパニープレジデント
植田 紘

トピックス

「千葉市少年自然の家」PFI**事業を受託

2002年12月、千葉市より「千葉市少年自然の家」PFI事業を受託しました。当事業は、千葉県長生郡長柄町に延床面積1万3,715m²の社会教育施設を建設し、15年間にわたり施設の維持管理と社会教育事業の運営を行うものです。

当社は、企業コンソーシアムの代表およびプロジェクトマネージャーとして全体の事業スキームを構築するほか、プロジェクトファイナンスの調達を行います。また、施設の維持管理業務を伊藤忠アーバンコミュニティ(株)が担当するなど、伊藤忠グループの総合力を活かして事業を推進します。



完成予想図(千葉県千葉市)

**PFI: Private Finance Initiative

社会インフラの建設・維持管理・運営を民間主導で行う仕組み

企業の福利厚生制度構築・運営支援サービスを開始

2002年10月、企業の福利厚生制度の構築・運営支援を行う「ライフプランニング総合支援プログラム」を開始しました。会員企業1,000社(従業員数50万人)を超える「ライフサポート倶楽部」を有するミサワリゾート(株)との提携により、同プログラムの普及を加速しています。

中核メニューである長期傷病所得補償制度は、従業員が傷病により長期休暇を取る場合の所得を補償します。現在の国内市場規模は約50億円で、同サービスを共同で提供するアドバンテッジリスクマネジメントグループは国内シェア30%と圧倒的な強さを誇ります。当カンパニーでは同サービスをリーテイル戦略の中核事業と位置付け、本格的に注力していきます。



ミサワリゾート、アドバンテッジリスクマネジメントグループと提携

組織図

金融・不動産・保険・物流カンパニー

金融・不動産・保険・物流経営企画部
金融・不動産・保険・物流経営管理部

金融部門

為替証券部
金融ソリューション部
金融事業開発部

建設・不動産部門

建設部
海外建設部
大阪建設部

保険部門

保険営業開発部
海上保険部

物流部門

物流営業第一部
物流営業第二部

取扱品目

- 為替・証券ディーリング
- 証券投資
- 金融商品の組成・販売等の資産運用ビジネス
- 融資
- 株式オンラインブローキング
- その他金融業
- 住宅・オフィスビル・ゴルフ場・工業団地・ホテル・商業施設等の企画・開発・コンサルティング・仲介・建設・販売・管理・運営等、建設・不動産関連設備・資機材の販売
- 保険代理店業
- 保険・再保険ブローカー業
- コンサルティングサービス
- 倉庫事業・トラック輸送業
- 配送センター管理・運営業務
- 用船業務
- 国際複合一貫輸送事業
- 利用航空
- 運送業
- 旅行業
- 流通加工業
- 港湾運送事業等

海外オペレーション

海外地域・市場を取り巻く環境は、規制緩和、資本移動の自由化、商取引・技術標準の共有化、IT主導による情報のオープン化などにより、グローバルな規模で急速に変化しています。このような経営環境の変化を見据え、伊藤忠商事はグループとしての機能を発揮しうる市場に対し、経営資源を重点配分しています。即ち、市場及び地域の「選択と集中」を行いA&P戦略を推進することで、各海外市場・地域における収益力強化を目指しています。

A&P地域

A&P戦略推進に向けて、海外地域のなかでも特に収益の核となる地域をA&P地域として選定しています。2001年度より北米地域を、2002年度よりアジア地域をそれぞれA&P地域に認定し、経営資源の重点配分により、両地域を中心とする海外地域における更なる利益拡大を図っています。

1. 北米地域

北米地域の核となる伊藤忠インタナショナル会社(III)の当期の業績は、自動車リース事業、小型発電機販売事業、フェンス事業等の一部事業会社は不振でしたが、繊維、生活資材・化学品関連ビジネスは全般的に堅調でした。特に、繊維では衣料品と原料の国内販売、生活資材・化学品では釘・建材販売のPrime Source社とタイヤ販売のAm-Pac社等が収益を牽引しました。

新規事業としては、消費関連分野でロサンジェルス食品問屋JCP社(ジャパン カリフォルニア プロダクツ インク)を買収しました。同社は日本食高級レストランやスーパー等に生鮮野菜を販売する食品流通事業の最大手で、これにより当社は米国内の食品物流に本格参入しました。

IIIが食品物流と並行して注力するのが、機械類の保守・運営事業です。IIIは機械関連の保守サービスの中核会社として、自動車製造用大型プレス機器補修及びスเปアパーツ製造で業界第1位の子会社Enprotech社と、世界最大手の独立系発電所運営保守会社North

American Energy Services(NAES)社を擁しています。2002年11月にはEnprotech社が飲料ボトリング機器の修理・メンテナンスを行うBevCorp社を買収し、一層の業容拡大を図りました。さらに、2003年6月にはIIIが電力・ガス卸売りのコンサルティングを行うTyr Energy社を、NAES社が発電所運営保守を行うConnective Operating Service社をそれぞれ買収し、発電分野で包括的ソリューションサービスを提供する体制を整えました。

その他、IIIは現地の有望ビジネスを本社に紹介する機能を担っており、高級グルメストア「ディーン&デルーカ」の日本向け展開を仲介しました。

今後はトレーディングを中心とする従来のビジネスモデルからの変革を目指しつつ、各既存事業会社の育成、成長分野におけるM&Aにも注力していきます。戦略大型投資を含め重点分野である消費関連分野、流通分野、保守・運営・サービス分野で積極的な成長戦略を図ることで、新規収益源として数千万ドルを稼ぎ出す計画です。

2. アジア地域

2001年度よりアジア戦略会議、アジア戦略推進室、アジア地域担当役員を新設し、アジア戦略の推進体制を強化しています。

アジア戦略としては、注力分野の明確化、経営資源の重点配分等により、地場・域内トレードの拡大、優良投資案件への新規投資、全社開発型・特定市場開発型プロジェクトの推進等の重要施策を実行しています。

地場・域内トレードの拡大については、化学品、生活資材、繊維、食料関連を中心にアジア域内及び他地域との取引拡大を図っています。新規投資としては、「A&P-2002」の期間中(2001-2002年度)に、インドネシアでのLPG生産案件、中国の冷蔵倉庫や果汁事業等の優良案件に積極的に投資しました。全社開発型・特定市場開発型プロジェクトとしては、中国・インド等で中長期プロジェクトの取組みを継続しています。

今後もA&P分野である繊維・食料等の生活消費関

連、資源開発、及び化学品分野を中心に収益拡大のための施策を実行していきます。伊藤忠商事はアジアの中でも特に中国に注力しており、今後は地場取引拡大及び中国の有力企業との提携による地場事業への投資等、中国を最重要市場として捉えたビジネス展開を推進していきます（詳細はP13「中国戦略」ご参照）。

その他、タイ、シンガポール、インドネシア、インド、ベトナムを中心に駐在員の増強、ナショナルスタッフの育成等により、地場域内取引と事業投資を推進しています。

その他地域

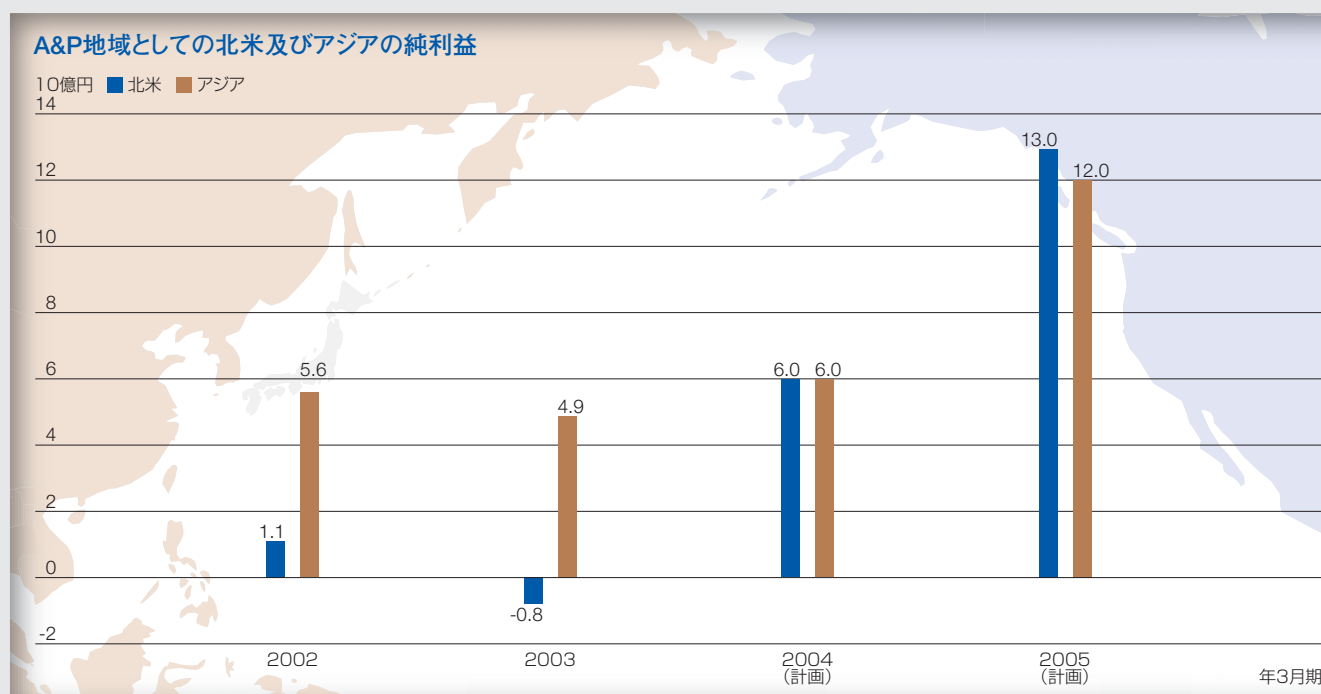
欧州地域では、伊藤忠欧州会社が繊維、生活資材・化学品、食料の主力営業グループを中心に基礎収益力を伸ばしています。繊維のProminent社、タイヤ関連事業のStapleton's社やGundlach社等を核とする域内地場取引の拡大、及び拡大EUを視野に入れた中・東欧市場対策により、更なる収益拡大を図っています。

大洋州地域では、石炭のITOCHU Coal Resources Australia社、鉄鉱石のCI Minerals Australia社といった資源関連分野を中心に収益を大きく伸ばしてい

ます。また、羊毛、食料、生活資材などの分野でも利益拡大を目指していきます。

地域・市場戦略のための人材戦略

地域・市場戦略を推進するためには、その戦力となる人材の確保・育成が不可欠です。地場事業推進のために、各地域の市場戦略・特性に沿った形で、実務研修生制度による若手社員の戦力化、海外派遣スペシャリスト制度によるOBの活用、研修制度によるナショナルスタッフの質の向上等より、各地域の市場戦略や特性にあわせた人材の育成・適正配置を推進しています。特に、アジアにおいては、2001年度よりナショナルスタッフ幹部養成のための研修制度としてAsian Leadership Program (ALP)を導入、さらに中堅クラスのナショナルスタッフ養成のための研修制度としてAsian Scholarship Program (ASP)を推進しており、当期も各々6名、14名のナショナルスタッフが参加しました。同地域を中心としたナショナルスタッフの育成・教育には今後も一層注力していきます。



総本社

社長直轄組織

社長直轄組織には、秘書部と監査部があります。秘書部は社長以下経営トップの秘書業務に従事するほか、トップと社内外との意志疎通の円滑化を図ることを基本的な役割としています。監査部は、内部統制システムのモニタリング機能と経営改善へのコンサルティング機能を発揮して、経営に貢献することを目標としています。子会社を含む連結ベースの監査を基本に、営業部門、海

財務・経理・審査・人事

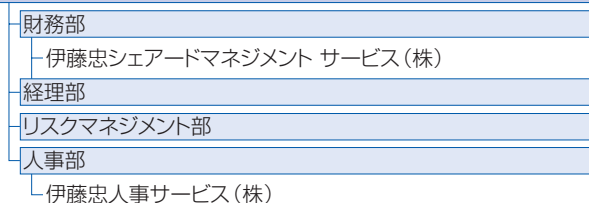


担当業務

財務・経理・審査・人事担当役員の傘下には、財務部、経理部、リスクマネジメント部、人事部の4部があり、総本社として全社の財務戦略の策定・資金調達等の財務分野、決算業務等の経理分野、リスク管理体制整備・モニタリング等のリスクマネジメント分野、人事制度全般の企画・立案、人材の採用・育成等の人事分野をカバーしています。

組織図

財務・経理・審査・人事担当役員



また、上記業務をサポートする子会社として、財務・経理機能を別会社化して設立した伊藤忠シェアードマネジメントサービス(株)や、グループ各社に対して人事・労務コンサルティング、人事管理サービスを提供する伊藤忠人事サービス(株)があります。

施策

財務面においては、グループ財務戦略会議等を通じて、連結財務管理体制の強化を図っています。特に、金利変動リスク管理体制強化、コミットメントラインの設定など資金調達ソースの多様化、および金融費用の更なる削減に主眼を置いた財務戦略を実行しています。また、2002年7月には時価発行増資による、548億円の株主資本の増強を図りました。さらに、総合業務パッケージであるSAPの導入による全社基幹システムの再構築が完了したことにより、決算公表の早期化を実現しました。また、連結納税制度の導入などの節税策も推進しました。

中期経営計画「A&P-2002」の重点課題のひとつであったリスクマネジメントの高度化については、海外事業会社などに対してリスクキャピタルマネジメントの手法の浸透を図るとともに、カンントリーリスク管理体制の見直しを行うなど、全社リスク管理体制強化を図っています。

人事面においては、各ディビジョン・カンパニーの特性に応じた人材戦略の推進、アジア地域における将来の幹部育成のためのAsian Leadership Programをはじめとする研修の充実と、適材適所による人材の活性化を促進しました。さらに退職金制度を抜本的に見直し(P17ご参照)、確定拠出型年金制度等を導入することにより、退職金費用に係る経営への影響を最小化しました。

財務・経理・審査・人事担当役員

チーフ フィナンシャル オフィサー

チーフ コンプライアンス オフィサー

藤田 純孝

外ブロック、総本社職能部といった組織別、あるいは全社横断的なテーマ別に対象を選び、内部統制状況や経営資源の効率活用などの実態を確認し、課題と提言を経営者に報告しています。また監査を効果的に行うために、監査役との連携強化、会計監査人との情報交換、グループ会社の内部監査部署との協力体制作りを積極的に行うとともに、社内公募などによる専門人材養成も進めています。

組織図

社長
監査部
秘書部

経営企画・事業・総務・法務



担当業務

経営企画・事業・総務・法務担当役員の傘下には、業務部・広報部・IT企画部・事業部・総務部・法務部の6部があります。総本社として、全社経営計画の策定・経営資源の配分・経営計画進捗状況管理・業績評価等の経営企画、社内外向けの広報分野、IT戦略策定・基盤整備等の情報システム分野、グループ事業戦略の策定とグループ企業経営のモニタリング及び評価等の事業関連管理分野、

会社インフラの運営及び管理・環境問題及び社会貢献策の実行等の総務関連分野、契約及び訴訟等への対処・国際貿易管理等を行う法務分野をカバーしています。

また、上記業務をサポートする子会社として、海外関連業務管理、調査・研究を行う伊藤忠マネジメントコンサルティング(株)や、総務関連サービスを提供する伊藤忠総務サービス(株)があります。

施策

連結収益の柱となる事業戦略については、「事業収益改善委員会」により子会社の経費構造改革を推進しています。今後も、事業会社からの取込利益拡大に向けて、グループマネジメントコミッティーなどを通じて強い会社をさらに強くする戦略策定を行っていきます。

当社では地球環境問題を企業の社会的責任の重要事項のひとつと位置付け、様々な取組みを行っています。本社、国内支社に続いて2002年6月には台湾伊藤忠会社がISO14001を取得するなど、海外法人での認証取得への取組みに加え、環境保全型ビジネスの推進により、持続可能な社会の実現と循環型社会の構築に寄与していく方針です。また、社会への貢献と地域社会との共生に努めるべく、「青少年の健全なる育成」のための活動を行う伊藤忠記念財団のほか、地域社会への貢献、社員個人による社会貢献活動への支援などに幅広く取り組んでいます。さらに、国際社会の一員として、国際協調に則り国際貿易管理を行うとともに、違法経営を徹底するための管理体制の強化、社員教育も行っています。

また、開発戦略室、先端技術戦略室、中国グローバル戦略室が、将来有望な事業領域において、長期的、または全社横断的な取組みのための布石を行います。今後もコーポレートの機能の高度化に努め、新しい伊藤忠グループを支える機動的な経営体制・インフラを構築していくとともに、経営の透明性の向上に努め、説明責任を果たし、企業価値の向上に努めていきたいと考えます。

組織図

経営企画・事業・総務・法務担当役員

業務部
伊藤忠マネジメントコンサルティング(株)
広報部
IT企画部
事業部
総務部
伊藤忠総務サービス(株)
法務部
開発戦略室
先端技術戦略室
中国グローバル戦略室

経営企画・事業・総務・法務担当役員

チーフ インフォメーション オフィサー

小林 栄三

コーポレートガバナンス

当社はコーポレートガバナンスの強化を重要な経営テーマと認識し、積極的に取り組んでいます。その基本方針は、「意思決定プロセスの透明性の向上、ディスクロージャー（情報開示）およびアカウンタビリティ（説明責任）の強化、コンプライアンス（遵法）をはじめとする危機管理の徹底、信賞必罰の厳格な実施によるビジネス倫理観の維持などを図り、株主等ステイクホルダーを意識した透明度の高い経営システムの構築を図る」こととしています。

経営の透明性向上

取締役数を、1999年3月期の45名から2003年3月期には12名に削減、2004年3月期は11名とする予定です。また、2000年3月期から執行役員制を、2002年3月期からは「役付執行役員制」（常務執行役員）を導入し、2003年4月時点の執行役員数（常務執行役員含む）は32名となっています。適正規模となった取締役会はスピーディな意思決定を行うとともに、本来機能である全社経営意思決定および業務執行に対する監督機能をより的確に果たし、執行役員は特定業務の執行に専念できることになりました。

取締役と執行役員の報酬については、2002年3月期及び2003年3月期の改訂により報酬を業績に連動させる新体系を導入し、各々の機能を十分に果たしたかどうかを報酬面で評価する仕組みを構築しました。

2001年3月期から設置した社外の様々な分野における専門家により構成される「アドバイザーボード」においては、当社の枠に縛られない柔軟で客観的な視点で経営の方向の妥当性を検証しています。

商法改正により2003年4月から委員会等設置会社制度も選択可能となりましたが、当社では取締役会から独立した機関である監査役会による経営監視を前提とした現行制度を一層充実してコーポレートガバナンスの強化を図っていきます。

今後とも先進各国におけるベストプラクティスを参考にしながら、当社にとっての最適なガバナンス体制のあり方につき、継続的に検討を重ねていきます。

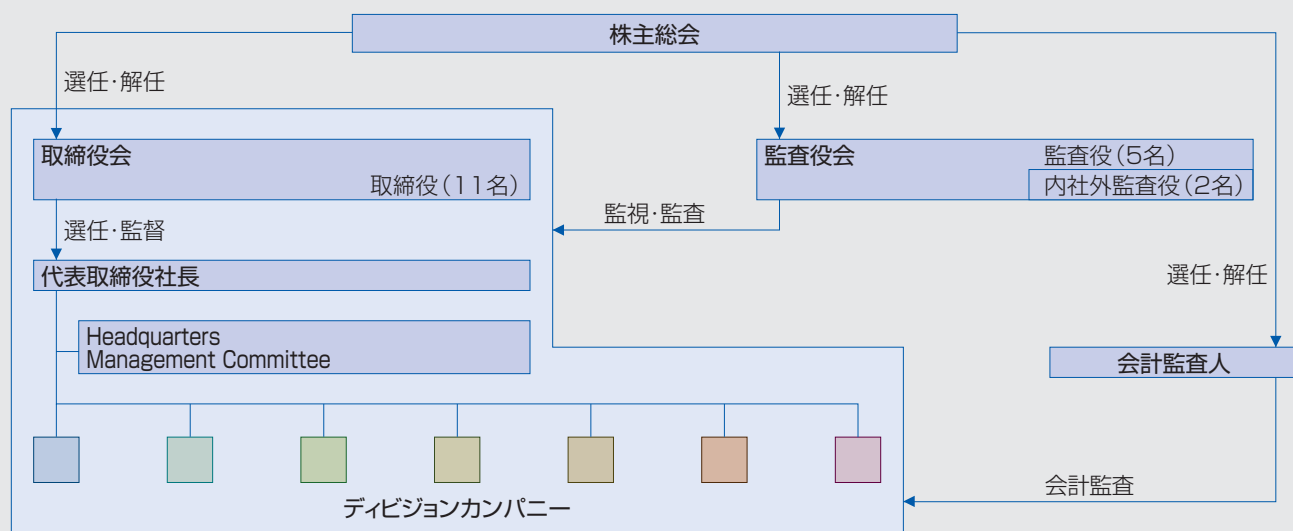
Headquarters Management Committeeおよび各種社内委員会

社長を補佐する機関としてHMC（Headquarters Management Committee）を設置し、会社の全般的経営方針および経営に関する重要事項を協議しています。さらにALM（Asset Liability Management）委員会、事業収益改善委員会、企業倫理・コンプライアンス委員会等の各種社内委員会を設置し、各々の担当分野における経営課題について慎重な審査・協議を行い、社長および取締役会の意思決定に役立てています（右表参照）。

ディスクロージャーおよびアカウンタビリティの強化

情報開示に対する重要性の認識はますます高まり、ステイクホルダーに対する説明責任を果たすだけでなく、自主開示による積極的な対話を志向しています。2001年3月期より他商社に先駆けて四半期決算の公表を開始し、2002年3月期からはセグメント別IRを強化しています。また、早期の情報開示にも努めており、2001年3月期に5月17日であった決算公表を2003年3月期には5

コーポレートガバナンス体制





監査役
阪口 春男

常勤監査役
宮串 努

常勤監査役
小西 敏夫

常勤監査役
浅野 正裕

監査役
近藤 克彦

監査役会の役割

当社の監査役会は、取締役会から独立した機関として株主総会で選任された5名の監査役（内2名は社外監査役）で構成されています。監査役会は、株主の負託を受けて、経営および取締役に対する監視・監査機能を発揮して、当社の健全な発展に寄与します。主な役割は以下の通りです。

1. 会計監査人の独立性、監査内容のレビュー
2. 連結グループの内部統制、リスクマネジメント、ガバナンスの監視
3. 社長を含む経営陣の業務執行の監視

上記の役割を果たすために、監査役は、議決権は有しませんが、取締役会のメンバーとして常時出席し、意見を述べています。また、常勤監査役を中心に社内重要会議への出席、主要幹部との定期会合を通じて経営の監視に努めています。さらに、会計監査人及び内部監査部門との緊密な連携、及び主要グループ会社監査役で構成するGAC (Group Audit Committee)をはじめとした、グループ会社との定期会合を通じて連結グループ会社監査役との協働に注力して活動しています。なお、社外監査役は、独立性に配慮して選任されています。

月9日としました。決算やセグメント別の説明会では常にトップマネジメントによる説明を実施しています。

コンプライアンス

当社はかねてよりコンプライアンスの徹底を図るための体制整備に努めてきましたが、伊藤忠グループ全体を対象としてより一層強固なコンプライアンス体制を構築し、さらにその維持・高度化を図るために、2003年3月期にCCO (Chief Compliance Officer)を

任命しました。CCOを委員長とする企業倫理・コンプライアンス委員会を設置し、外部専門家による定期的なチェック・アドバイスを受けています。グループ全体として教育・研修の充実やホットライン・相談窓口の設置を行うだけでなく、社員及びグループ会社社長に対して法令遵守確認書の取得を実施しました。また、カンパニー・海外店及び事業会社においてもコンプライアンス責任者が各々の組織特性に見合った体制構築を推進しています。

主な社内委員会(委員長)

Super A&P戦略投資委員会 (横田副社長)	新中期経営計画における戦略投資の検討
ALM**委員会 (藤田副社長)	全社のバランスシート管理・改善および リスクマネジメントに関する全社的分析・管理、ならびに管理手法・改善策等の提言
生活消費関連委員会 (加藤副社長)	生活消費関連分野における全社取組方針の策定
CIO***委員会 (小林常務取締役)	グループ情報化戦略についての方針・施策の検討と推進
事業収益改善委員会 (小林常務取締役)	収益レベルに見合った連結経費構造の構築に向けて、子会社の経費構造と収益構造を分析のうえ、 その両面から対策を検討し収益構造の改善を実行、さらに改善状況をフォロー
企業倫理・コンプライアンス委員会 (藤田副社長)	当社経営理念と企業行動基準の周知徹底ならびに遵守の総括管理、そのために必要な 個々のプログラムの策定方針の決定、およびプログラム実施のための具体的な施策の審議

** ALM=Asset Liability Management *** CIO=Chief Information Officer

環境保全活動および社会貢献

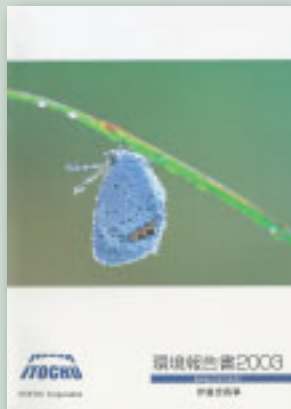
資源開発、事業投資、製品・サービス提供などを世界規模で展開する当社は、地球環境や社会と深く関わっているという認識を強く持ち、環境保全活動と社会貢献を経営方針の最重要事項のひとつに位置付けています。

環境保全活動

当期も引続き伊藤忠グループをあげて、環境リスクの把握と未然防止を推進しました。具体的には、土地購入時等に土壤汚染の有無についての調査実施を義務化したほか、環境負荷の高いグループ会社を訪問し、法規制遵守状況等の実態調査を実施、さらには各種法律説明会などを開催しました。

環境報告書第4版の発行

2003年6月、当社の2003年3月期の環境への取組みをまとめた「環境報告書2003」(第4版)を発行しました。環境保全型ビジネスについては一部のグループ会社の活動も含めて紹介しています。



環境マネジメントシステム

1997年12月にISO14001の認証を取得した当社は、2002年6月に海外現地法人として初めて台湾伊藤忠まで認証範囲を拡大しました。一方、グループ会社もISO14001の取得を推進しており、2003年3月期には前期末より11社増加の33社が認証を取得しました。

また、2003年3月期にグループ会社、海外店にも環境担当者を設置するなど、ISO認証を取得していない国内支店、海外店及びグループ会社に対しても自主環境監査を実施し、環境保全活動及びリスクの未然防止に努めています。

環境リスクマネジメント

日常の事業活動のなかで発生しうる環境リスクの管理、新規投資・開発案件に関する事前の環境影響評価の実施さらには事故・緊急事態への対応などを実施しています。なお、当期において環境に関する重大な法律違反及び事故はありませんでした。

環境保全型ビジネスの推進

2002年4月に地球環境委員会のもとに環境ビジネス推進部会を設置し、社内横断型ビジネスの検討・推進を開始しました。現在では4テーマについて分科会を設置し、各営業部署から構成するメンバーが検討協議を行い、新たなビジネスチャンスの発掘に注力しています(下表参照)。

オフィスにおける環境保全

省エネ型機器・設備等の設置はもちろん、全社の部門・各課に環境責任者とエコリーダーをそれぞれ配置し、全社員が省エネルギー、廃棄物削減・分別活動を推進しています。当社東京本社ビルは、1980年の竣工時よりビル敷地内に降った雨水、社員食堂の厨房排水等を浄化処理トイレの洗浄水に再利用する設備を備えています。社員一人ひとりの環境意識の向上にもつながり、一層節水効果を高めています。

環境ビジネス推進部会

分科会	内容	分科会メンバー
地球温暖化対策分科会	京都メカニズムにおける共同実施(JI)、クリーン開発メカニズム(CDM)、排出権取引(ET)等の検討	機械カンパニー、金属・エネルギーカンパニー、生活資材・化学品カンパニーより選出
ヒートアイランド対策分科会	大都市におけるヒートランド問題を遮熱塗料、屋上緑地化等による対策検討	金属・エネルギーカンパニー、生活資材・化学品カンパニーより選出
自動車リサイクル対策分科会	自動車のシュレッダーダスト対策の検討	機械カンパニー、金属・エネルギーカンパニー、宇宙・情報・マルチメディアカンパニーより選出
サマールリサイクル対策分科会	建設廃棄物等の産業廃棄物の適性処理事業の検討	機械カンパニーより選出

風力発電による売電ビジネス

2003年3月、幌延町（北海道）、JFEエンジニアリング（株）等と共同で設立した幌延風力発電（株）オトンレイ風力発電所（750kW×28基＝21,000kW）が、電気事業者に再生可能エネルギーの一定量使用を義務づける通称RPS法**に基づく「新エネルギー等発電設備」として、経済産業大臣の認定を受けました。年間発電量は一般家庭約12,000世帯分（約5,000万kWh）の消費電力に相当し、石油火力発電と比べ重油換算でドラム缶約5万8千本の節減、CO₂排出量では約35,000トンの削減に役立ちます。同発電所で発電される電気は、北海道電力の義務履行量の一部として継続的に活用されます。（**Renewable Portfolio Standard）



環境会計の導入

2001年6月発行の環境報告書第2版より「環境会計」を導入し、環境保全に関する費用・投資とその効果について、項目ごとに報告しています。総合商社である当社は、製造業と比較すると環境に対する影響が小さいことから、法規制の遵守をはじめ環境目

的・目標を達成するための活動等に係る環境コストのほとんどが人件費で占められています。しかし、当期は海洋汚染の予防措置を強化した結果、原重油輸送におけるダブルハル船の用船コストが大きく増加しました。

社会貢献活動

当社は企業理念の礎である「Societal Benefits」の実現のため、企業として広く社会貢献を行うことはもとより、社員の実践する社会貢献活動を積極的に支援します。

企業としての活動

● 基礎研究支援

1991年に東京大学気候システム研究センターに寄付研究部門を設置して以来、地球温暖化問題の解明など気候変動についての基礎研究支援を、グループ会社17社と協賛し継続しています。

● 伊藤忠記念財団

1974年に「青少年の健全育成」を目的として設立した「伊藤忠記念財団」では、「東京小中学生センター」の運営や「子ども文庫」助成事業などの様々な事業を継続的に実施しています。

● 社員の社会貢献活動支援

当社では1992年より「ボランティア休暇・休業制度」を設け、社員による社会貢献活動を支援しています。地元地域の小学生の自由研究をお手伝いする「夏休み環境教室」や、社員・家族・地元住民・身体障害者施設の方々を招待する「伊藤忠ロビーコンサート」など、ボランティア活動の場を提供しています。

社員のボランティア活動

社員ボランティア組織「ふれあいのネットワーク」による自然観察や災害救助、音読をテーマにした定例会の開催をはじめ、月一回昼休みに実施される東京本社周辺の清掃、延べ2800人以上が参加する献血・骨髄バンクドナー登録などの活発な活動を通じ、社員一人ひとりのボランティア精神が発揮されています。



自然観察を通じて環境保全の大切さを体感

主要な子会社および関連会社

2003年3月31日現在

繊維カンパニー		会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容		
子会社	国内	シーアイファブリック (株)	100.0	衣料、寝装製品の加工・販売		
		伊藤忠ホームファッション (株)	100.0	カーテン寝装寝具を中心としたホームファッション製品の販売		
		サカセ・アドテック株式会社	90.0	三軸織物等の産業資材用高機能織物・インテリア織物製品の製造・販売		
		(株)ロイネ	75.2	繊維二次製品の製造・販売		
		(株)マルサンアイ	75.0	各種テキスタイルの精練・染色・整理加工		
		伊藤忠モードパル (株)	99.9	繊維二次製品の製造・販売		
		(株)ユニコ	100.0	ユニフォームの製造・販売		
		(株)トミーヒルフィガー・ジャパン	60.0	トミーヒルフィガーブランド製品の販売		
		(株)リオンドール	100.0	紳士服の製造・販売		
		シーアイガーメントサービス (株)	100.0	紳士・婦人服及び服地の販売		
		ハンティングワールド・ジャパン (株)	100.0	ハンティングワールド製品の輸入・販売		
		(株)ジョイックスコーポレーション	100.0	紳士服及び関連商品の販売		
		(株)オリゾンティ	100.0	インターブラネット、ヴィヴィアンウエストウッド等ブランド衣料製品の販売		
		(株)ストラネス・ジャパン	75.0	ストラネスブランド商品の輸入販売		
		コンバース・ジャパン (株)	100.0	コンバースブランドに関するビジネスの総合管理		
		伊藤忠ファッションシステム (株)	100.0	ファッションビジネスを核とする総合コンサルティング		
		リチャード・ジノリ・ジャパン (株)	50.0	リチャード・ジノリブランド及び、パニョングループ全ての製品の輸入・販売		
		(株)バリー・ジャパン	80.0	BALLYブランド商品の卸小売販売		
		(株)伊藤忠繊維研究所	100.0	調査、コンサルティング、商品開発		
	シーアイ・ショッピング・サービス (株)	100.0	伊藤忠グループ及び取引先等、従業員家族に対する生活関連用品の斡旋・販売			
	海外	ITOCHU Wool Ltd. (オーストラリア)	100.0	羊毛類の買付・販売		
		ITOCHU Textile Materials (Asia) Ltd. (香港特別行政区)	100.0	化合繊維原料・綿糸の販売		
		杭州藤富絲綢服装有限公司 (中国)	80.0	繊維製品の生産及び輸出／中国国内販売		
		Prominent Apparel Ltd. (香港特別行政区)	100.0	繊維製品の生産管理及び販売		
		天津華達服装有限公司 (中国)	92.0	ユニフォームの製造		
		UNIMAX SAIGON CO., LTD. (ベトナム)	80.0	ユニフォームの製造		
		青島三美士西装有限公司 (中国)	80.0	紳士服の製造		
Prominent USA Inc. (アメリカ)		100.0	繊維製品の輸出入・販売			
Prominent (Europe) Ltd. (英国)		100.0	繊維製品の輸出入・販売			
伊藤忠繊維 (上海) 有限公司 (中国)		100.0	繊維製品の生産管理及び繊維原料・生地・製品等の販売			
関連会社	国内	(株)レリアン	25.9	婦人服の販売		
		(株)ディーンアンドデラー・カ・ジャパン	34.0	食品小売業及び飲食業		
		綾羽 (株)	33.5	タイヤコード及び産業資材製造・販売		
	海外	Thai Shikibo Co., Ltd. (タイ)	30.0	綿紡績		
		杭州旭化成紡織有限公司 (中国)	30.0	スパンデックス編み立て・染色・仕上げ加工		
		BULGARI KOREA LTD. (韓国)	49.0	ブルガリ製品の輸入販売		
機械カンパニー		会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容		
子会社	国内	伊藤忠プラント (株)	100.0	中小型プラント・機器の輸出入		
		(株)アイメックス	100.0	船舶の保有・運航、用船、船用機械、海外船社の決算管理		
		伊藤忠エナジーソリューション (株)	90.0	省エネ機器・システム販売、分散型電源事業		
		5月1日社名変更 エネソル (株)				
		伊藤忠オートモービル (株)	100.0	部品・設備の輸出入及び国内販売		
		伊藤忠建機 (株)	100.0	建設機械の販売		
		伊藤忠産機 (株)	100.0	各種産業機械の販売		
		伊藤忠テクスマック (株)	100.0	繊維機械の販売		
		センチュリー・メディカル (株)	100.0	医療用機器、資材の販売		
		海外	MCL Group Ltd. (英国)	60.0	自動車小売・倉庫 (部品)・販売金融	
			ITOCHU Automobile America, Inc. (アメリカ)	100.0	北米自動車関連事業統轄	
			Auto Investment Inc. (アメリカ)	100.0	自動車小売	
	PROMAX Automotive, Inc. (アメリカ)		100.0	サードパーティーロジスティクスサービス		
	MA International, Inc. (アメリカ)		100.0	小型建設機器のディストリビューション		
	North American Energy Services Inc. (アメリカ)		100.0	独立発電事業者 (IPP) 及び電力会社向け発電所運転保守サービス提供会社		
	関連会社		国内	センチュリー・リーシング・システム (株)	26.3	各種機械設備のリース
			海外	Mazda Canada Inc. (カナダ)	40.0	自動車輸入販売

宇宙・情報・マルチメディアカンパニー		会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容
子会社	国内	伊藤忠エアロテック (株)	100.0	大型民間航空機のリース及びファイナンス、セキュリティ関連機器等販売
		伊藤忠アビエーション (株)	100.0	航空機、宇宙関連機材の輸出入及び国内販売
		伊藤忠メカトロニクス (株)	100.0	NC工作機械、搬送装置等産業機械及び関連ソフトウェアの販売
		伊藤忠テクノサイエンス (株)	50.0	コンピュータ、ネットワーク、アプリケーションのコンサルからシステム開発・運用・管理、保守、教育、アウトソーシング提供
		(株)CRCソリューションズ	46.7	情報処理サービス、ソフトウェア開発、システム販売、科学・工学系情報サービス等
		インフォ・アベニュー (株)	70.0	調達業務、情報共有、販売促進を実現する為のソリューション&サービス事業
		エキサイト (株)	92.4	インターネット情報検索・提供サービス事業
		(株)スペースシャワーネットワーク	54.2	音楽専門委託放送事業
		アイ・ティー・シーネットワーク (株)	100.0	移動体通信機器販売・アフターサービス及び付帯関連事業
	海外	ITOCHU AirLease, Inc. (アメリカ)	100.0	大型民間航空機のリース及びファイナンス
		ITOCHU AirLease B.V. (オランダ)	100.0	大型民間航空機のリース
		ITOCHU Aviation, Inc. (アメリカ)	100.0	航空・宇宙関連機材の販売
		Innovative Information Systems Ltd. (香港特別行政区)	100.0	コンピュータ及びネットワークシステムの開発・販売・保守
		Global Network Solutions Europe (英国)	100.0	コンピュータ及びネットワーク機器の販売・保守
		ITOCHU Technology, Inc. (アメリカ)	100.0	ベンチャー投資事業、IT関連新規事業、新分野開拓及び対日輸出
	関連会社	(株)ジャムコ	20.6	航空機の整備及び内装品の製造
		(株)ジャパン・エンターテインメント・ネットワーク	50.0	アニメ専門委託放送事業
		(株)スターチャンネル	17.8	映画専門委託放送事業

金属・エネルギーカンパニー

子会社	国内	伊藤忠非鉄金属材料 (株)	97.5	非鉄金属材料及び製品の販売
		伊藤忠石油開発 (株)	96.4	石油、天然ガス、その他の炭化水素資源の探鉱・開発・生産
		伊藤忠ベトロリアム (株)	100.0	石油タンカーの用船・運航、船舶燃料油販売
		伊藤忠オイルターミナル (株)	100.0	石油貯蔵施設の運営
		伊藤忠エネルギー販売 (株)	100.0	石油製品の卸販売
		伊藤忠ルブネット (株)	100.0	自動車用潤滑油の輸入販売
	海外	CI Minerals Australia Pty., Ltd. (オーストラリア)	100.0	鉄鉱山開発事業に対する投資
		ITOCHU Coal Resources Australia Pty., Ltd. (オーストラリア)	100.0	石炭採掘・販売事業への投資
		ITOCHU Coal International Inc. (アメリカ)	100.0	石炭採掘・販売事業への投資
		ITOCHU Petroleum Co., (Singapore) Pte. Ltd. (シンガポール)	100.0	原油、石油製品の国際取引
		ITOCHU Petroleum Co., (Hong Kong) Ltd. (香港特別行政区)	100.0	原油、ガス及び石油製品の国際取引
	関連会社	伊藤忠丸紅鉄鋼 (株)	50.0	鉄鋼製品の卸販売
		伊藤忠エネクス (株)	38.7	石油製品の卸販売
		(株)オー・シー・エル	20.0	キャスクのリース、保守及びエンジニアリングサービス
	海外	Kobe Alumina Associates (Australia) Pty., Ltd. (オーストラリア)	35.0	ボーキサイト開発・アルミナ生産事業に対する投資
		Chemoil Corporation (アメリカ)	50.0	米国、その他地域における船舶燃料油販売
		Galaxy Energy Group Ltd. B.V.I. (英領バージン諸島)	25.0	原油、石油製品の国際取引

生活資材・化学品カンパニー

子会社	国内	伊藤忠建材 (株)	69.5	住宅用資材、合板、建設資機材販売
		大新合板工業 (株)	100.0	合板製造
		伊藤忠林業 (株)	100.0	造園緑化 (植栽・外溝工事)、浄水浄化プラント設計・施工
		エヴァンソンマッコイホームズ (株)	100.0	北米型輸入住宅販売
		伊藤忠紙パルプ (株)	100.0	紙、板紙、包装資材、パルプ販売
		伊藤忠セラテック (株)	100.0	セラミックス原料・製品の製造・販売
		伊藤忠ウィンドウズ (株)	100.0	複層ガラス製造・販売
		(株)アイ・シー・エス	95.0	タイヤおよびアルミホイールの販売
		ロイヤルステージ (株)	100.0	富裕層向け高級品カタログ販売
		リーテイルブランディング (株)	86.7	リーテイルサポート型の商業施設ビジネス
		(株)ハーツマルハラ	67.0	ホームセンター事業
		(株)ビーバートザン	51.0	ホームセンター事業
		伊藤忠ケミカルフロンティア (株)	100.0	精密化学品及び関連原料の販売
		伊藤忠プラスチック (株)	100.0	合成樹脂製品並びに関連商品の販売、製品開発
		伊藤忠テクノケミカル (株)	80.0	医薬品原料、特殊化学品等の販売

	会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容
子会社	日本シー・ビー・ケミカル (株)	90.0	金属製品の表面処理剤等の製造販売
	ヴィシージェイコーポレーション (株)	75.0	コンビニエンスストア、量販店向けビデオ/DVDソフト、雑貨販売
	ケミカルロジテック (株)	100.0	化学品貯蔵施設の管理運営、化学品・合成樹脂の国内外物流業務
	CIPA Lumber Co. Ltd. (カナダ)	100.0	製材、単板製造
	Siam Riso Wood Products Co., Ltd. (タイ)	44.0	パーティクルボード製造
	Pacific Woodtech Corp. (アメリカ)	100.0	構造用合板製造
	Prime Source Building Products Inc. (アメリカ)	100.0	建材の卸売
	Am-Pac Tire Distributors Inc. (アメリカ)	100.0	タイヤの卸売・販売
	Stapleton's (Tyre Services) Ltd. (英国)	100.0	タイヤの卸売・販売
	ITOCHU Plastics Pte., Ltd. (シンガポール)	100.0	合成樹脂の販売
	Plastribution Limited (英国)	100.0	合成樹脂の販売
	Hexa Color (Thailand) Ltd. (タイ)	57.5	合成樹脂着色及び濃縮着色剤の生産
	興寶国際工業有限公司 (中国)	82.2	塩ビ用可塑剤の製造
	ITOCHU Specialty Chemicals Inc. (アメリカ)	100.0	化学品・合成樹脂の販売
関連会社	浙江伊鵬化工有限公司 (中国)	60.0	無水フッ酸製造販売
	日伯紙パルプ資源開発 (株)	25.9	ブラジルのパルプメーカー・CENIBRAへの投資
	(株) ビービージー・シーアイ	49.0	板ガラスの輸入・販売
	タキロン (株)	26.0	平板・波板等合成樹脂製品の製造・販売
	シーアイ化成 (株)	36.5	塩ビパイプ、フィルム等の製造・販売
	(株) 東邦アーステック	34.2	天然ガス及びヨウ素の採掘・生産、コンクリート構造物の補修・補強設計・施工
	Daiken Sarawak Sdn. Bhd. (マレーシア)	15.0	中質繊維板製造
	Albany Plantation Forest Company of Australia Pty. Ltd. (オーストラリア)	30.0	製紙用植林事業
	Harris Daishowa (Aust.) Pty. Ltd. (オーストラリア)	37.5	木材チップの製造
	Rubber Net (Asia) Pte. Ltd. (シンガポール)	39.6	天然ゴム販売
	Thaitech Rubber Corp., Ltd. (タイ)	33.0	天然ゴム加工
	P.T. Aneka Bumi Pratama (インドネシア)	49.0	天然ゴム加工
	広州芸愛絲纖維有限公司 (中国)	29.0	不織布繊維の製造
	上海宝菱塑料製品有限公司 (中国)	22.6	プラスチック製品製造
	上海金浦塑料包装材料有限公司 (中国)	30.0	ポリプロピレンフィルム製造
	Tetra Chemicals (Singapore) Pte. Ltd. (シンガポール)	40.0	MTBEの製造・販売
	SUMIPEX (THAILAND) CO., LTD. (タイ)	49.0	高付加価値アクリルシートの製造販売会社

食料カンパニー

子会社	国内	伊藤忠製糖 (株)	100.0	砂糖及びその副産物の製造・加工・販売
		伊藤忠食糧販売 (株)	100.0	食品原料の輸入・国内販売
		伊藤忠ライス (株)	89.6	米卸販売
		伊藤忠飼料 (株)	85.9	各種飼料の製造・販売及び畜産物の販売
		伊藤忠フレッシュ (株)	100.0	青果、精肉、鮮魚の加工・販売
		伊藤忠食品 (株)	50.9	酒類・食料品等の販売
		西野商事 (株)	75.7	食料品・雑貨等の販売
		ヤヨイ食品 (株)	99.0	冷凍食品の製造・販売
		タワーベーカーリー (株)	100.0	フレッシュベーカーリーの製造・販売
		ユニバーサルフード (株)	98.0	外食産業への企画サポート
		ファミリーコーポレーション (株)	100.0	コンビニエンスストア、量販店、外食産業向け商品の全温度帯物流業
		Oilseeds International Ltd. (アメリカ)	100.0	植物油脂製造
関連会社	国内	P.T. Aneka Tuna Indonesia (インドネシア)	47.0	ツナ缶詰の製造・販売
		不二製油 (株)	20.3	食用油脂・植物蛋白の総合メーカー
		(株) 吉野家ディー・アンド・シー	21.2	国内外での牛丼事業と新規事業を両軸としたナショナルチェーン展開
		(株) 雪印アアクセス	25.0	酒類・食料品等の販売
		ジャパンフーズ (株)	47.8	清涼飲料の製造
		コンパス・グループ・ホールディング・ジャパン (株)	20.0	産業給食供給事業
		(株) ファミリーマート	30.9	フランチャイズシステムによるコンビニエンス・ストア事業
		Asahi Breweries ITOCHU (Holdings) Limited (香港特別行政区)	40.0	中国ビール事業の投資管理会社

	会社名	議決権所有割合 (%)	業務内容
関連会社	Cholburi Sugar & Trading Corp., Ltd. (タイ)	20.0	砂糖製造
	Nic Starch Products Ltd. (タイ)	34.0	澱粉製造
	Pal maju Edible Oil Sdn. Bhd. (マレーシア)	30.0	パーム油、パーム核油精製加工
	CGB Enterprise, Inc. (アメリカ)	50.0	穀物の売買及び物流事業
	Taiwan Distribution Center Co.Ltd. (台湾)	39.4	食料品、雑貨品の卸売業
	Winner Food Products Ltd. (香港特別行政区)	26.0	加工食品製造・販売

金融・不動産・保険・物流カンパニー

子会社	国内	伊藤忠ファイナンス (株)	87.9	融資業務を中心とした金融関連業務全般
		伊藤忠キャピタル証券 (株)	100.0	ファンド商品の組成販売等
		伊藤忠都市開発 (株)	100.0	住宅 (マンション、宅地) 関連の開発、分譲
		伊藤忠ハウジング (株)	100.0	不動産の販売代理・仲介・賃貸
		(株) センチュリー21・ジャパン	55.3	不動産仲介業者に対するフランチャイズシステムの運営
		伊藤忠アーバンコミュニティー (株)	100.0	マンション、オフィスビルの管理・サービス業務
		伊藤忠コムネット (株)	100.0	学生会館並びに賃貸マンションの運営
		イトーピアホーム (株)	100.0	戸建住宅の設計・施工
		伊藤忠保険サービス (株)	100.0	損害保険・生命保険代理店業
		伊藤忠インシュアランス・ブローカーズ (株)	89.0	保険ブローカー業
	海外	イー・ギャランティ (株)	54.8	企業間商取引において最適な与信・決済サービスを提供する金融ポータル事業
		(株) アイ・ロジスティクス	61.4	総合物流業 (倉庫陸運業、国際航空貨物取扱業、通関業、NVOCC)
		内外航空サービス (株)	100.0	海外・国内旅行販売代理業
		ITOCHU Finance (Europe) Plc. (英国)	100.0	ロンドンを中心とするユーロ市場での投資及び新規投資対象の発掘等
		ITOCHU Finance (Asia) Ltd. (香港特別行政区)	100.0	香港を中心とするアジア市場での投資及び新規投資対象の発掘等
		Cosmos Services Co., Ltd. (香港特別行政区)	92.3	保険・再保険のコンサルティング及びブローカー業
		Cosmos Services (America) Inc. (アメリカ)	100.0	保険のコンサルティング及びブローカー業
		Gotoh Distribution Service, Inc. (アメリカ)	100.0	輸送業、倉庫業、ターミナル業
		Eurasia Sped Kft. (ハンガリー)	95.7	自動車関連を中心とする輸送業、倉庫業、貿易業務
		I&D Logistics Private Limited (インド)	51.0	インドにおける日系メーカーの完成車輸送
関連会社	国内	広州忠達物流有限公司 (中国)	57.7	物流業 (倉庫・運送・物流加工)
		SIG Logistics, Inc. (アメリカ)	100.0	コンビニエンスストア向け物流センターの管理・運営
		カブドットコム証券 (株)	22.4	株式売買のオンライン・ブローカー業務
		(株) クレディア	25.1	消費者金融業、事業者金融業
		(株) プリーバ	22.7	オンライン個人向けローン業
		(株) ワイド	25.0	消費者金融業
		ファミマクレジット (株)	37.7	クレジットカード事業
		(株) スーパーレックス	37.9	物流センター管理運営業務
		アルキカタ・ドット・コム (株)	36.0	オンライン旅行販売代理業
	海外	P.T. Maligi Permata Industrial Estate (インドネシア)	50.0	工業団地の開発・販売及び運営

その他の事業会社

子会社	国内	伊藤忠マネジメントコンサルティング (株)	100.0	海外市場／内外政治経済／産業／環境関連の調査・分析・コンサルティング及びビジネスサポート
		伊藤忠メイビス (株)	100.0	情報通信機器等の販売、国内取引・貿易及び各種サービス業務等
		伊藤忠シェアードマネジメントサービス (株)	100.0	財務・経理・金融サービス・国際審査関連業務の受託及びビジネスサポート、コンサルティング、研修、セミナー、調査業務等
		キャプラン (株)	78.3	職業紹介、労働者派遣事業業務代行、研修セミナー、転職支援
		伊藤忠人事サービス (株)	100.0	人事制度構築コンサルティング及び人事関連業務 (人事データ管理、給与計算、社会保険業務等) 請負
	海外	伊藤忠総務サービス (株)	100.0	建物・設備管理・各種オフィスサービス・内装工事請負
		Telerent Leasing Corp. (アメリカ)	100.0	ホテル・病院向けテレビとエアコンのディストリビューションとリース業
		Master-Halco, Inc. (アメリカ)	100.0	フェンス材の製造/販売
		Enprotech Corporation (アメリカ)	100.0	プロジェクトマネージメント／産業機械の設計及び修繕・補修

海外・国内店／主な取引銀行

海外・国内店

北米

ITOCHU International Inc.
22nd, 23rd, and 24th floors,
Bank of America Plaza,
335 Madison Avenue,
New York N.Y. 10017, U.S.A.
Telephone : 1 (212) 818-8000
Facsimile : 1 (212) 818-8361
● New York. Vancouver
San Francisco. Los Angeles. Chicago
Montreal. Toronto

ヨーロッパ

ITOCHU Europe PLC.
The International Press Center,
76 Shoe Lane,
London EC4A 3PJ, U.K.
Telephone : 44 (20) 7827-0822
Facsimile : 44 (20) 7583-1847
● London. Düsseldorf. Paris. Milano
Madrid. Athens. Tunis
Budapest. Warszawa. Stockholm. Hamburg
○ Alger. Casablanca. Praha. Bucharest

CIS

ITOCHU Corporation, Moscow Office
Savvinskaya Office Building, 9th Floor,
Savvinskaya Nab., 15 Moscow, 119435,
RUSSIAN FEDERATION
Telephone : 7 (095) 961-1456
Facsimile : 7 (095) 961-1447/1448
○ Moscow. Yuzhno-sakhalinsk. Almaty
Kiev. Ashgabat. Tashkent. Baku

◎海外地域代表

●海外現地法人及びその支店

●海外支店

○海外事務所

●その他

中南米

ITOCHU Brasil S.A.
Edificio Asahi Av. Paulista 1274, 18 AO 20 and.
Bela Vista São Paulo, SP BRASIL C.E.P. 01310-926
Telephone : (11) 3170-8501
Facsimile : (11) 3170-8511
● São paulo. Panama. Buenos aires. Bogota
Mexico city. Santiago. Caracas. Quito. Rio de janeiro
● Panama
○ Guatemala. San salvador. Lima. Havana

アフリカ

ITOCHU Corporation, Johannesburg Branch
Muirfield Block No.7, Fourways Park
Roos Street, Fourways 2055 SOUTH AFRICA
Telephone : 27 (11) 465-0030
Facsimile : 27 (11) 465-0635, 0604
● Lagos. Douala
● Johannesburg
○ Harare. Abidjan. Accra
Nairobi. Addis ababa. Tananarive

中近東

ITOCHU Middle East FZE
201 The Spectrum Building,
Al Qataeyat Road,
Oud Metha, Dubai, U.A.E.
Telephone : 971 (4) 3355111
Facsimile : 971 (4) 3350101
● Dubai. Tehran
● Istanbul. Karachi
○ Cairo. Amman. Tel aviv. Ankara.
Riyadh. Damman. Kuwait. Muscat.
Doha

主な取引銀行

北米

Bank of America N.A.
Bank One N.A.
Citibank, N.A.
JPMorgan Chase Bank
Bank of Montreal
Canadian Imperial Bank of Commerce

中南米

Banamex S.A. Grupo Financiero Citigroup
Banco de Credito-Helm financial Service

ヨーロッパ・アフリカ

Barclays Bank PLC
The Royal Bank of Scotland plc
HSBC Bank plc
Standard Chartered Bank PLC
Deutsche Bank A.G.
COMMERZBANK A.G.
Bayerische Hypo-und VereinsbankAG
Credit Agricole Indosuez
BNP Paribas
Crédit Lyonnais S.A.
Société Générale
ABN AMRO Bank N.V.
ING Bank N.V.
San Paolo-IMI S.p.A.
Standard Bank of Southern Africa Limited

中近東

Union National Bank
Saudi American Bank

中国

ITOCHU(China)Holding Co., Ltd.
Unit 401, 4F West Wing Office,
China World Trade Center, No.1
Jian Guo Men Wai Avenue, Beijing,
THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA
(Post Code: 100004)
Telephone : (10)6505-1122
Facsimile : (10)6505-1148/1149
● Beijing. Shanghai. Dalian. Tianjin. Qingdao
○ Hong Kong. Guangzhou. Shenzhen
○ Sichuan. Ulaanbaatar

アジア

ITOCHU Hong Kong Ltd.
28th Floor, United Centre,
95 Queensway, HONG KONG
Telephone : 852-2529-6011
Facsimile : 852-2865-4631
● Singapore. Taipei. Seoul. Manila
Kuala Lumpur. Bangkok. Jakarta
● Manila. Kuala Lumpur. Davao. Kota Kinabalu
○ Yangon. Jakarta. Surabaya. Bandung
Hanoi. Ho Chi Minh City. Phnom Penh. New Delhi
Mumbai. Kolkata. Chennai. Dhaka. Colombo

日本

東京本社
〒107-8077 東京都港区北青山2丁目5-1
Telephone : (03)3497-2121 (案内台)
Facsimile : (03)3497-4141
大阪本社
〒541-8577 大阪市中央区久太郎町4丁目1-3
Telephone : (06)6241-2121 (案内台)
Facsimile : (06)6241-3220

名古屋支社
〒460-8664 名古屋市中区錦1丁目5-11
(名古屋 伊藤忠ビル)
Telephone : (052)203-2111 (案内台)
Facsimile : (052)203-2119

九州支社
〒812-8677 福岡市博多区博多駅前3丁目2-1
(日本生命博多駅前ビル)
Telephone : (092)471-3710
Facsimile : (092)471-3707

中国支社
〒730-0037 広島市中区中町8番18
(広島クリスタルプラザ)
Telephone : (082)248-3133
Facsimile : (082)249-4942

北海道支社
〒060-8547 札幌市中央区北三条西4丁目1-1
(第一生命ビル)
Telephone : (011)221-6715
Facsimile : (011)221-4916

東北支社
〒980-6180 仙台市青葉区中央1丁目3-1
(AERビル)
Telephone : (022)712-7378
Facsimile : (022)712-7380

新潟支店
Telephone: (025)247-2151

静岡支店
Telephone: (054)255-3195

富山支店
Telephone: (076)442-4513

金沢支店
Telephone: (076)265-5471

福井支店
Telephone: (0776)23-5505

神戸支店
Telephone: (078)334-2700

四国支店
Telephone: (087)823-7100

那覇支店
Telephone: (098)862-1136

大分出張所
Telephone: (097)558-8661

今治出張所
Telephone: (0898)32-4521

栃尾出張所
Telephone: (0258)52-3657

オセアニア

ITOCHU Australia Ltd.
Level 29, Grosvenor Place,
225 George Street, Sydney,
N.S.W. 2000, AUSTRALIA
Telephone : 61 (2) 9239-1500
Facsimile : 61 (2) 9241-3955
● Sydney. Auckland
Melbourne
○ Port Moresby

オセアニア

Westpac Banking Corporation
Australia and New Zealand
Banking Group Limited

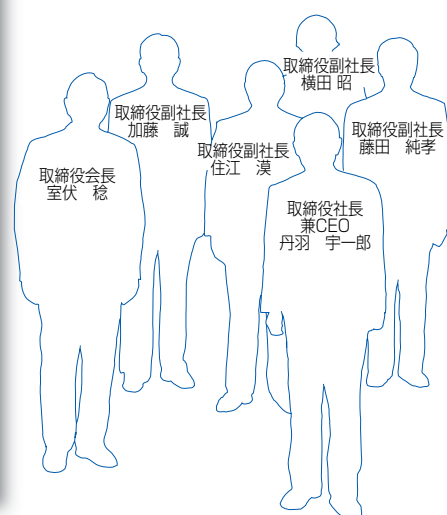
アジア

The Hongkong and Shanghai
Banking Corporation Limited
Bank of China
Industrial and Commercial Bank of China
Bank of Communications
Bangkok Bank Public Company Limited
Kasikornbank Public Company Limited
Bank Thai Public Company Limited
Malayan Banking Berhad
RHB Bank Berhad

日本

みずほコーポレート銀行
三井住友銀行
東京三菱銀行
UFJ銀行
新生銀行
あおぞら銀行
住友信託銀行
中央三井信託銀行
三菱信託銀行
UFJ信託銀行
国際協力銀行
日本政策投資銀行
農林中央金庫
信金中央金庫

取締役、監査役および執行役員



取締役会

取締役会議長 取締役社長兼CEO

丹羽 宇一郎

1962年 伊藤忠商事(株)入社
1998年 取締役社長

取締役会長

室伏 稔

1956年 伊藤忠商事(株)入社
1996年 取締役会会長

取締役副社長

住江 漢

金属・エネルギーカンパニープレジデント
1961年 伊藤忠商事(株)入社
1997年 取締役副社長

加藤 誠

繊維カンパニープレジデント
(兼)生活消費関連管掌
1964年 伊藤忠商事(株)入社
2001年 取締役副社長

藤田 純孝

職能管掌
(兼)チーフ フィナンシャル オフィサー
(兼)チーフ コンプライアンス オフィサー
(兼)財務・経理・審査・人事担当役員
1965年 伊藤忠商事(株)入社
2001年 取締役副社長

横田 昭

機械カンパニープレジデント
1967年 伊藤忠商事(株)入社
2003年 取締役副社長

常務取締役

奥田 陽一

宇宙・情報・マルチメディアカンパニー
プレジデント
1970年 伊藤忠商事(株)入社
2003年 常務取締役

植田 紘

金融・不動産・保険・物流カンパニー
プレジデント
1967年 伊藤忠商事(株)入社
2002年 常務取締役

渡邊 康平

食料カンパニープレジデント
1971年 伊藤忠商事(株)入社
2002年 常務取締役

小林 栄三

経営企画・事業・総務・法務担当役員
(兼)チーフインフォメーションオフィサー
1972年 伊藤忠商事(株)入社
2003年 常務取締役

丹波 俊人

生活資材・化学品カンパニープレジデント
1972年 伊藤忠商事(株)入社
2003年 常務取締役

(注) 入社及び現役位就任年について記載
(社外監査役をのぞく)

監査役会

常勤監査役

小西 敏夫

1968年 伊藤忠商事(株)入社
2001年 常勤監査役

浅野 正裕

1970年 伊藤忠商事(株)入社
2001年 常勤監査役

宮串 努

1968年 伊藤忠商事(株)入社
2003年 常勤監査役

監査役

近藤 克彦

1996年 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ
フィナンシャルグループ)頭取
1997年 同行顧問
2000年 伊藤忠商事(株)監査役

阪口 春男

1989年 日本弁護士連合会副会長、
大阪弁護士会会長
2001年 大阪府入札監視委員会委員長
2003年 伊藤忠商事(株)監査役

執行役員

常務執行役員

佐々木 聡吉

中国総代表
(兼)伊藤忠(中国)集团有限公司董事長
(兼)総経理

梅野 順義

財務・経理・審査・人事担当役員補佐
(財務・経理・審査担当)
(兼)経理部長

谷村 健

名古屋支社長

小寺 明

繊維カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント

竹森 二郎

機械カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント

井坂 博恭

食料カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)広報部管掌

西山 茂樹

業務部長

執行役員

谷岡 諭

繊維カンパニー
プレジデント補佐(原料・資材担当)

荒谷 勝喜

大洋州総支配人
(兼)伊藤忠豪州会社社長
(兼)伊藤忠ニュージーランド会社社長

中村 匡雄

職能担当役員補佐(人事・事業担当)

森 哲夫

総務部長

松本 明久

金属・エネルギーカンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)エネルギー部門長

中西 悦朗

テキスタイル・製品事業部長

笠間 正夫

欧州総支配人
(兼)伊藤忠欧州会社社長

佐々木 清志

財務部長

太田 徹

秘書部長

辻村 茂

建設・不動産部門長

本所 良太

アジア総代表
(兼)伊藤忠香港会社社長

富田 博

人事部長

赤松 良夫

アジア地域担当役員
(兼)中国グローバル戦略室長

岡藤 正広

繊維カンパニー
プレジデント補佐(ブランド担当)

中川 雅博

宇宙・情報・マルチメディアカンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント

南谷 陽介

化学品部門長

田中 茂治

食料カンパニー プレジデント補佐
(兼)食品流通第一事業部長

竹田 恒治

関西担当役員

中澤 佐市

職能管掌付

北村 博

伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)

桑山 信雄

繊維原料事業部長

秋光 実

IT企画部長

古田 貴信

プラント・プロジェクト部門長

新井 博

金属・エネルギー経営企画部長

青木 芳久

食料カンパニー プレジデント補佐
(兼)食料原料第二事業部長

井上 裕雄

情報産業部門長

鈴木 善久

航空宇宙・電子部門長

(2003年7月1日現在)

組織図



上記の他に伊藤忠グループ全体の企業価値向上を目的としてGMC (Group Management Committee)を設置しています。

(2003年7月1日現在)

Attractive



Powerful

財務セクション

目次	
主要な経営指標の推移	52
経営者による財政状態及び経営成績に関する説明及び分析	53
連結貸借対照表	72
連結損益計算書	74
連結資本勘定増減表	75
連結キャッシュ・フロー表	76
連結財務諸表注記	77
和文アニュアルレポートの発行および監査について	101

主要な経営指標の推移

伊藤忠商事株式会社及び子会社
3月31日に終了した各会計年度

年3月期	単位:百万円						単位:百万米ドル
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	2003
P/L (会計年度):							
売上高	¥10,461,620	11,400,471	12,135,261	12,144,445	13,900,567	15,544,508	\$87,035.1
売上総利益	566,037	578,867	611,600	612,348	641,713	596,678	4,709.1
売上総利益率(%)	5.41	5.08	5.04	5.04	4.62	3.84	
当期純損益	20,078	30,191	70,507	△88,271	△34,088	△91,931	167.0
10株当たり(円、米ドル):							
当期純損益	¥ 131	212	495	△619	△239	△645	\$ 1.09
配当金	50	50	50	—	—	60	0.42
B/S (会計年度末):							
総資産	¥ 4,486,405	4,752,319	5,157,519	6,067,125	6,733,026	7,531,125	\$37,324.5
短期有利子負債	990,939	991,410	1,263,714	1,553,251	1,851,889	2,564,958	8,244.1
長期有利子負債	1,583,481	1,803,321	1,806,794	2,520,127	2,811,162	2,684,128	13,173.7
有利子負債	2,574,420	2,794,731	3,070,508	4,073,378	4,663,051	5,249,086	21,417.8
ネット有利子負債	2,025,048	2,296,398	2,536,840	3,382,326	4,185,200	4,877,879	16,847.3
長期債務 (1年以内に期限が到来するものを除く)	1,637,916	1,863,629	1,868,185	2,574,964	2,861,338	2,738,901	13,626.6
株主資本	426,220	397,668	316,940	281,325	305,514	412,520	3,545.9
キャッシュ・フロー:							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 168,843	216,503	160,335	224,816	128,320	22,029	\$ 1,404.7
投資活動によるキャッシュ・フロー	5,253	214,008	564,707	197,658	306,405	△181,231	43.7
財務活動によるキャッシュ・フロー	△114,041	△232,047	△717,602	△320,418	△418,241	214,430	△948.8
現金及び現金等価物の期末残高	534,156	479,734	274,936	264,187	168,123	155,579	4,443.9
レシオ:							
ROA(%)	0.4	0.6	1.3	—	—	—	
ROE(%)	4.9	8.4	23.6	—	—	—	
株主資本比率(%)	9.5	8.4	6.1	4.6	4.5	5.5	
ネット有利子負債対資本倍率(倍)	4.8	5.8	8.0	12.0	13.7	11.8	
インタレストカバレッジ(倍)	2.7	2.1	1.5	0.9	1.0	0.9	
株式情報:							
株価(円、米ドル):							
始値	¥ 425	444	547	251	300	600	\$ 3.54
高値	506	520	566	625	368	655	4.21
安値	198	269	395	250	168	182	1.65
終値	288	430	445	547	246	320	2.40
時価総額(十億円、十億米ドル)	455	613	634	780	351	456	3.79
出来高(年間:百万株)	1,221	847	887	1,832	663	595	
対ドル為替レート:							
(ニューヨーク連邦準備銀行)							
会計年度末	¥ 118.07	132.70	125.54	102.73	118.43	133.20	
会計年度平均	121.10	125.64	111.65	110.02	128.10	123.56	
変動幅:							
低値	133.40	134.77	125.54	124.45	147.14	133.99	
高値	115.71	115.89	104.19	101.53	108.83	111.42	
単体従業員数(会計年度末):	4,355	4,580	5,012	5,306	5,775	6,675	

2003年3月期の円貨額につきましては、2003年3月末の米ドルへの換算レート120円20銭(東京三菱銀行公表レート)により換算し、米ドル金額にても参考表示しております。

経営者による財政状態及び経営成績に関する説明及び分析

本項目に記載される全ての財務情報は、本アニュアルレポートに含まれる連結財務諸表に基づいております。同財務諸表は、米国で一般に公正妥当と認められる会計基準に従って作成されております。

概況

2003年3月期のわが国経済は、輸出増加と在庫調整の進展を主因として国内生産がやや持ち直したものの、雇用者所得がマイナスの中で個人消費が伸び悩みました。一方、設備投資は底打ちを見せましたが、依然としてデフレ状態は解消されておらず、加えて株価の大幅な下落が企業経営を圧迫しました。海外につきましては、米国経済は大規模な減税と金融緩和の効果が薄れてきたこと等を背景に、概して低調に推移しました。また、アジア経済が好調を維持する一方で、欧州経済は不振が続きました。

このような環境下、当社は、中期経営計画「A&P（アトラクティブ アンド パワフル）-2002」（2002年3月期及び2003年3月期の2か年計画）において、この2年間で「従来型ビジネスモデルから脱却し、A&P戦略に基づいた新しい事業展開を実行する期間」と位置付け、その最終年度にあたる2003年3月期は、引き続き「収益構造の変革」と「経営システムの変革」の2つの変革を推進してまいりました。

「収益構造の変革」につきましては、A&P分野・地域としての情報産業分野、生活・消費関連分野、資源開発分野、金融ビジネス分野と北米地域、アジア地域を中心に、資産の入替えと経営資源の戦略分野への重点配分を進めると同時に、バイオ・ナノ

2003年3月期の円貨額につきましては、2003年3月末の米ドルへの換算レート120円20銭（東京三菱銀行公表レート）により換算し、米ドル金額にでも参考表示しております。

等の先端技術への布石を打ちました。その具体的な内容として、情報産業分野では、(株)日立製作所とのIT分野での戦略的提携等着実な布石を打ちました。また、携帯電話等の販売・サービスを行うアイ・ティー・シーネットワーク(株)に経営資源を集中し、取扱商品とサービスメニューの拡充を図りました。生活・消費関連分野では、(株)雪印アクセスの筆頭株主となり、全温度帯流通網の強化を図りました。またBALLY等、多数の欧米高級ブランドの独占輸入販売契約の締結を進めました。資源開発では、豪州における新規炭鉱開発を決定したほか、新たにカスピ海と地中海をつなぐ原油パイプライン事業への参加を決定しました。一方、連結財務体質の強化につきましては、2002年7月に公募増資を実行し株主資本を充実、総資産の圧縮を進めるとともに、有利子負債の削減を進め、2003年3月期末のネットDER（有利子負債対資本倍率）については、前期末比1.0ポイント改善の4.8倍となりました。

「経営システムの変革」につきましては、リスクマネジメント手法の海外を含むグループ会社への浸透、ならびに海外ナショナルスタッフを含めた人材教育の充実、適材適所の人材配置を継続して推進しました。また、チーフコンプライアンスオフィサーを中心に、グループ全体のコンプライアンス体制の徹底、強化を図りました。

収益力の推移・財務体質の改善状況

当社は、収益構造の変革と財務体質の改善に向け、A&P（アトラクティブ アンド パワフル）分野に経営資源を重点配分し、A&P分野での収益を伸ばすと同時に、不採算ビジネス又は不採算事業の整理を行い、総資産並びに有利子負債の圧縮を実行してまいりました。（以下「A&P戦略」という。）これと同時に、A&P戦略に基づいたグループ連結経営を推進し、事業会社管理の徹底を図っております。その結果、グループの基礎収益力は確実に伸長し、財務体質も大幅に改善しております。2003年3月期ま

での基礎収益力の推移・財務体質の改善状況、及び2004年3月期の見通しは以下の通りです。

なお、来期の見通しに関する記述につきましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものです。したがって、実際の業績は主要市場の経済状況や為替相場の変動等、環境の変化により異なる結果となることがあります。

売上総利益

2003年3月期の売上総利益は、前期比128億円(2.2%)減益の5,660億円(4,709百万米ドル)となりましたが、鉄鋼製品事業を伊藤忠丸紅鉄鋼(株)[持分法適用会社]へ移管したことによる減益が210億円あり、これを考慮すると実体的には82億円程度の増益となりました。国内外ともに厳しい経済環境が続く中、IT不況による国内情報通信関連子会社の不振がありましたが、繊維ブランド関連事業、欧米におけるタイヤ販売事業や住宅資材関連事業、及び食料の市販用食品分野が好調で、引き続き堅調に推移しました。2004年3月期の売上総利益は、繊維の生活消費関連分野の領域拡大、自動車での取扱増加及び食料の原料製品取扱増加などを見込み、前期比340億円増益の6,000億円程度を予定しております。

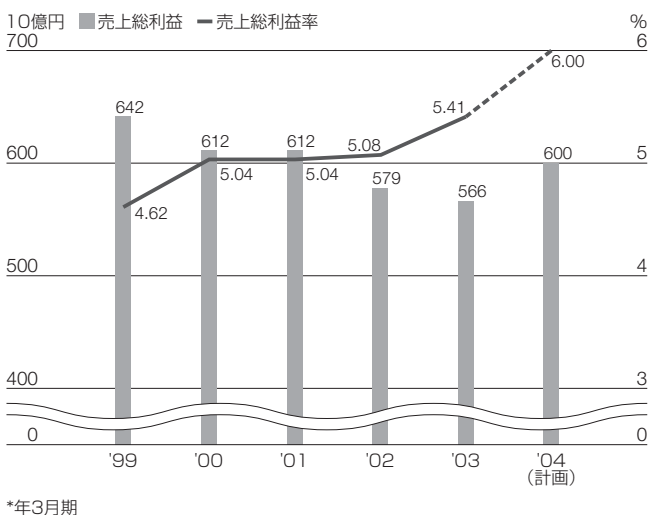
販売費・一般管理費控除後利益

2003年3月期における売上総利益から販売費・一般管理費を控除した利益は、前期比42億円(3.7%)増益の1,176億円(978百万米ドル)となりました。鉄鋼製品事業の移管による影響約70億円の減益を考慮すると、実体的には112億円程度の増益となりました。これは、売上総利益が引き続き堅調に推移したことに加え、国内情報通信関連子会社を中心に経費削減を促進したこと等によるものです。厳しい経済環境が続く中、同業他社との比較においても引き続き強い収益力のレベルを維持しております。2004年3月期における売上総利益から販売費・一般管理費を控除した利益は、厚生年金基金代行部分の政府への返上に伴う一時的なコスト発生が見込まれるものの、売上総利益の伸長等によりこれを補い、前期比74億円増益の1,250億円程度を予定しております。

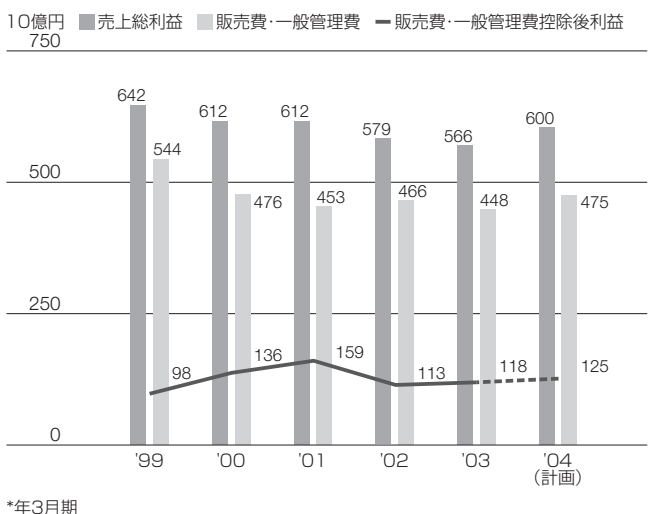
貸倒引当金繰入額

2003年3月期の貸倒引当金繰入額は、168億円(140百万米ドル)と、ほぼ前期並みの水準となりました。低効率資産の圧縮を含め財務体質の改善を進めたこと、及びリスク・マネジメントの強化を推進したことにより、2000年3月期の921億円、2001年3月期の498億円のレベルから比べると、着実に減少したレベルへと移行しております。今後更にリスク・マネジメント体制を強化し、貸倒引当金繰入額をより低水準での規模に抑えてまいります。2004年3月期は、150億円程度を予定しております。

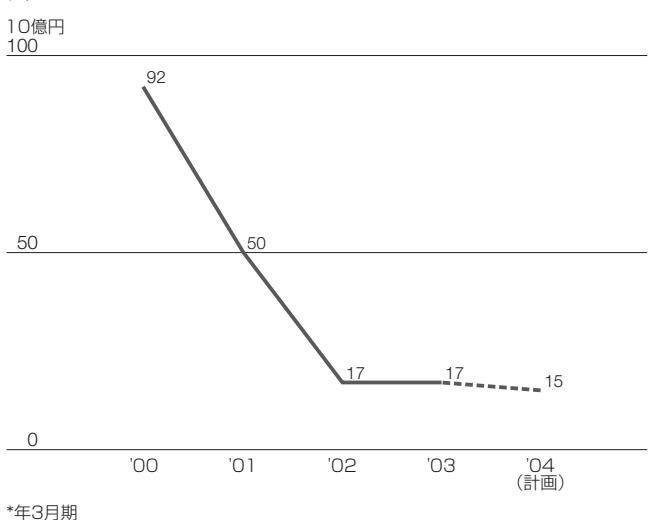
売上総利益



販売費・一般管理費控除後利益



貸倒引当金繰入額

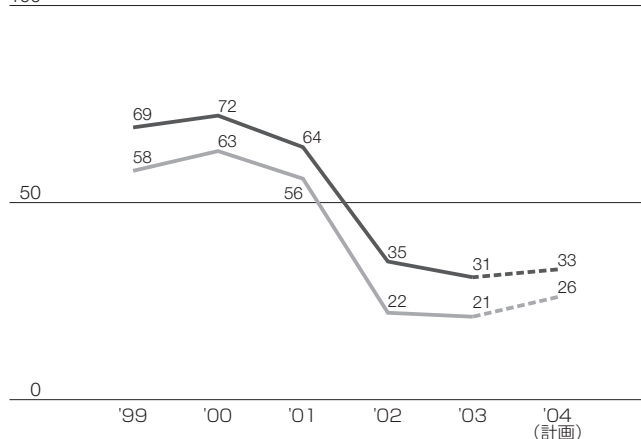


金融収支

2003年3月期の金利収支は、前期比43億円改善の307億円（255百万米ドル）のネット費用となりました。これは、有利子負債の平均残高が前期比約2,500億円程度減少したことに加え、グループ全体の平均金利率が前期比約0.6%程度好転したことによる支払利息の減少があったためです。LNG関連投資に対する受取配当金は前期比減少したものの、金融収支全体としては前期比14億円改善の206億円（171百万米ドル）のネット費用となりました。2004年3月期においては、若干の金利率上昇及び受取配当金の減少を見込み、金融収支として260億円程度のネット費用を予定しております。

金融収支

10億円 ■ 金利収支ネット費用 ■ 金融収支ネット費用



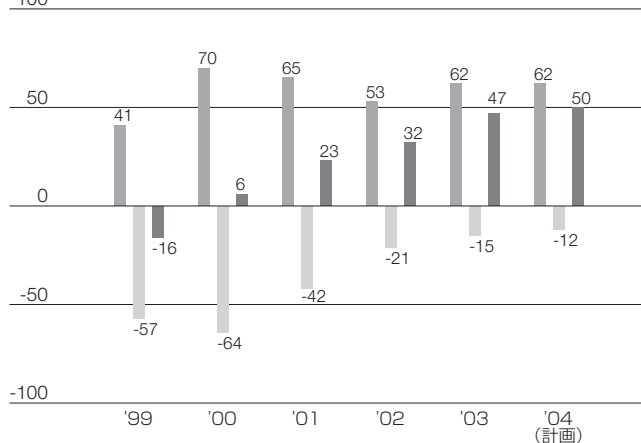
*年3月期

事業会社収益

連結利益に占める事業会社収益の向上は、当社がグループベースでの収益改善を進める上で、重要なミッションであります。A&P戦略に基づきグループ連結経営を推進し、事業会社における経営管理を徹底した結果、1999年3月期の事業会社損益（海外現地法人損益を除く。以下同じ）が158億円の赤字（黒字事業408億円、赤字事業566億円）であったのに対し、2003年3月期の事業会社損益が474億円の黒字（黒字事業621億円、赤字事業147億円）となり、大幅に改善しております。これは、黒字事業の利益の堅調な上積みがあったことに加え、赤字事業からの撤退を強力に推進してきた結果であります。この結果、黒字会社率は過去最高の80.2%と、初めて80%の大台にのせました。2004年3月期においては、黒字事業620億円、赤字事業120億円、ネット取込利益500億円程度を予定しております。

事業会社損益

10億円 ■ 黒字事業 ■ 赤字事業 ■ ネット取込損益



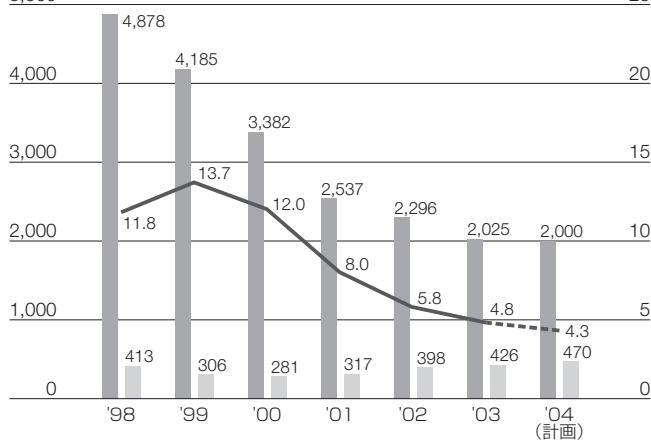
*年3月期

ネット有利子負債・株主資本・ネットDER（有利子負債対資本倍率）

A&P戦略に基づく低効率資産の圧縮、並びに有利子負債の削減を推進した結果、当社の財務体質は著しく改善しております。現預金控除後のネット有利子負債は、1998年3月期末の4兆8,780億円から著しく減少し、2003年3月期末は2兆250億円（16,847百万米ドル）となりました。一方株主資本も、2000年3月期の経営改革の実行以降利益が着実に積み上がったこと、及び2002年7月の公募増資実行により株主資本の充実を図ったこと等により着実に回復しており、2003年3月期末のネットDERは4.8倍となり、前期末比1.0ポイントの改善となりました。2004年3月期においては、生活消費関連分野等への新たな戦略投資枠の設定による、有利子負債の増加を見込むものの、同時に低効率資産のExitを図ることは引き続き推進していきます。2004年3月期末のネット有利子負債残高は2兆円程度、ネットDERは4.3倍程度を予定しております。

ネット有利子負債・株主資本・ネットDER

10億円 ■ ネット有利子負債 ■ 株主資本 ■ ネットDER



*年3月期

業績—2003年3月期と2002年3月期との比較

2003年3月期の売上高は、国内取引においては情報通信関連の不振による取扱高減少に伴い、宇宙・情報・マルチメディアが減収となったことに加え、市況低迷の影響、並びに低効率取引の整理を行ったこと等により、機械、金属・エネルギー、建設・不動産等が前期比減収となりました。輸入取引では、原油単価の高騰等によりエネルギー等で前期比増収となる一方、輸出取引では、前期において大口のプラント輸出があったこと等により、前期比減収となりました。また海外取引では、機械、食料等が堅調に推移し、前期比増収となりました。一方、2001年10月1日に、鉄鋼製品事業を伊藤忠丸紅鉄鋼(株)[持分法適用会社]へ移管したことによる減収が約3,800億円あり、売上高全体としては、前期比9,389億円(8.2%)減収の10兆4,616億円(87,035百万米ドル)となりました。

売上総利益は、前期比128億円(2.2%)減益の5,660億円(4,709百万米ドル)となりました。これは、繊維が新規連結子会社の寄与があり増益、生活資材・化学品が北米・欧州における生活資材関連事業が好調で増益、食料が市販用食品分野での取扱高増加に伴い増益となったものの、鉄鋼製品事業の移管による減益が約210億円あり、加えて国内情報通信関連取引が不振であったこと等により減益となったものです。

「販売費及び一般管理費」においては、鉄鋼製品事業の移管の影響による減少が約140億円あったことに加え、国内情報通信関連子会社をはじめとして経費削減を促進したこと等により、前期比170億円(3.7%)改善の4,485億円(3,731百万米ドル)となりました。販売費・一般管理費の改善幅が売上総利益の減益幅を上回ったことにより、売上総利益から販売費・一般管理費を控除した利益は、前期比42億円(3.7%)増益の1,176億円(978百万米ドル)となりました。

金利収支は、引き続き有利子負債の削減を進めたことに加え、

米ドル金利が低下したこと等により前期比43億円改善し、307億円(255百万米ドル)のネット費用となりました。LNG関連投資に対する配当が減少したこと等により、「受取配当金」は前期比29億円減少の101億円(84百万米ドル)となりましたが、金融収支全体としては前期比14億円改善し、206億円(171百万米ドル)のネット費用となりました。

「投資及び有価証券に係る損益」は、2003年3月期において有価証券売却益を260億円計上したものの、銀行株を中心に株式評価損・売却損を447億円計上したことに加え、事業整理損を58億円計上したこと等により、ネット132億円(110百万米ドル)の損失となりました。前期との比較においては、株式売却益が前期比減少したこと等により、前期比267億円の悪化となっております。「固定資産に係る損失」については、2003年3月期に自家用固定資産評価損を15億円計上したこと等により、8億円(6百万米ドル)の損失となりました。また「その他の損失」については、当連結会計年度末の為替レートが円高となったことに伴い、2002年3月期においては債権・債務の為替換算損益は利益であったのに対し、2003年3月期においては損失となったこと等により前期比63億円悪化し、85億円(71百万米ドル)の損失となりました。

これらの結果、「法人税等、少数株主持分損益及び持分法投資損益前利益」は、前期比205億円(26.2%)減益の577億円(480百万米ドル)となりました。一方、「持分法による投資損益」は、伊藤忠丸紅鉄鋼(株)の利益増加が約23億円あり、また食料の持分法適用関連会社が好調であったこと等により、前期比72億円(63.2%)増加の185億円(154百万米ドル)となりましたが、「少数株主持分損益及び持分法投資損益前利益」における前期比179億円(59.8%)の減益を補えず、当期純利益は前期比101億円(33.5%)減益の201億円(167百万米ドル)となりました。

オペレーティング・セグメント情報

年3月期	単位:十億円			単位:百万米ドル
	2003	2002	2001	2003
売上高				
繊維	¥ 872	880	944	\$ 7,252
機械	1,747	1,937	2,149	14,531
宇宙・情報・マルチメディア	809	960	890	6,732
金属・エネルギー	2,216	2,740	3,107	18,437
生活資材・化学品	1,800	1,736	1,842	14,974
食料	2,523	2,445	2,405	20,986
金融・不動産・保険・物流	269	455	630	2,241
その他及び修正消去	226	247	168	1,882
合計	¥10,462	11,400	12,135	\$87,035
売上総利益				
繊維	¥ 93	83	81	\$ 778
機械	49	50	56	404
宇宙・情報・マルチメディア	103	113	111	853
金属・エネルギー	33	53	68	274
生活資材・化学品	87	81	82	724
食料	130	127	127	1,082
金融・不動産・保険・物流	34	34	23	282
その他及び修正消去	37	38	64	312
合計	¥ 566	579	612	\$ 4,709
当期純損益				
繊維	¥ 10.4	8.3	7.2	\$ 87
機械	2.4	1.3	△10.0	19
宇宙・情報・マルチメディア	14.3	36.3	90.7	119
金属・エネルギー	10.0	9.5	6.9	83
生活資材・化学品	10.7	△0.2	2.4	89
食料	11.9	9.6	8.2	99
金融・不動産・保険・物流	△8.4	△9.8	△40.9	△70
その他及び修正消去	△31.2	△24.8	6.0	△259
合計	¥ 20.1	30.2	70.5	\$ 167
セグメント別資産				
繊維	¥ 371	384	383	\$ 3,085
機械	490	588	649	4,077
宇宙・情報・マルチメディア	484	526	519	4,029
金属・エネルギー	391	402	702	3,257
生活資材・化学品	525	533	574	4,365
食料	654	665	697	5,444
金融・不動産・保険・物流	693	773	827	5,763
その他及び修正消去	878	881	807	7,305
合計	¥ 4,486	4,752	5,158	\$37,325

繊維カンパニー：

2003年3月期の売上高は、低価格志向の定着による価格の低迷と、低効率取引の整理を行ったこと等により、前期比84億円（1.0%）減収の8,717億円（7,252百万米ドル）となりました。売上総利益は、ブランド関連等新規連結子会社の貢献等があり、前期比99億円（11.9%）増益の935億円（778百万米ドル）となりました。当期純損益は、ブランド・リーテイル関連取引を中心に利益増加となったことに加え、持分法投資損益の増加等もあり、前期比21億円（25.5%）増益の104億円（87百万米ドル）の利益となりました。セグメント別資産は、営業債権の減少等により前期末比133億円（3.5%）減少の3,708億円（3,085百万米ドル）となりました。

機械カンパニー：

2003年3月期の売上高は、低効率取引の整理を行ったこと、及び船舶等の売上が前期比減少したこと等により、前期比1,907億円（9.8%）減収の1兆7,466億円（14,531百万米ドル）となりました。売上総利益は、中国・中近東向け自動車が好調だったものの、北米建設機械事業が低調であったこと等により、前期比16億円（3.3%）減益の486億円（404百万米ドル）となりました。当期純損益は、売上総利益の減益はありましたが、前期に比し貸倒引当金繰入額が減少したことに加え、上場株式評価損が前期比減少したこと等により、前期比11億円（82.0%）増益の24億円（19百万米ドル）の利益となりました。セグメント別資産は、債権の回収・売却を進めたこと、及び事業会社での資産圧縮に加え、円高による資産目減り等があり、前期末比980億円（16.7%）減少の4,901億円（4,077百万米ドル）となりました。

宇宙・情報・マルチメディアカンパニー：

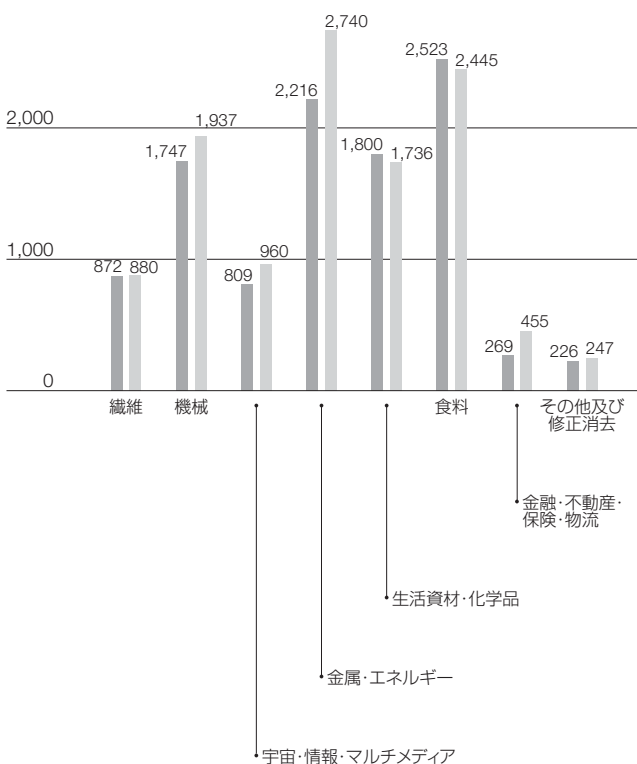
2003年3月期の売上高は、国内情報通信関連売上高が減収となったこと等により、前期比1,511億円（15.7%）減収の8,092億円（6,732百万米ドル）となりました。売上総利益は、売上高の減収に伴い、前期比100億円（8.9%）減益の1,025億円（853百万米ドル）となりました。当期純損益は、売上総利益の減益に加え、前期に比し有価証券売却益が減少したこと等により、前期比221億円（60.7%）減益の143億円（119百万米ドル）の利益となりました。セグメント別資産は、売上高減収に伴う営業債権の減少に加え、有価証券売却等による投資有価証券の減少等があり、前期末比419億円（8.0%）減少の4,843億円（4,029百万米ドル）となりました。

金属・エネルギーカンパニー：

2003年3月期の売上高は、鉄鋼製品事業の伊藤忠丸紅鉄鋼（株）への移管による減収約3,800億円に加え、エネルギーが国内市況低迷等により減収となり、前期比5,238億円（19.1%）減収の2兆2,162億円（18,437百万米ドル）となりました。売上総利益は、油価上昇に伴うエネルギーの海外取引好調による増益はありましたが、鉄鋼製品事業の伊藤忠丸紅鉄鋼（株）への移管による減益約210億円があり、前期比197億円（37.4%）減益の330億円（274百万米ドル）となりまし

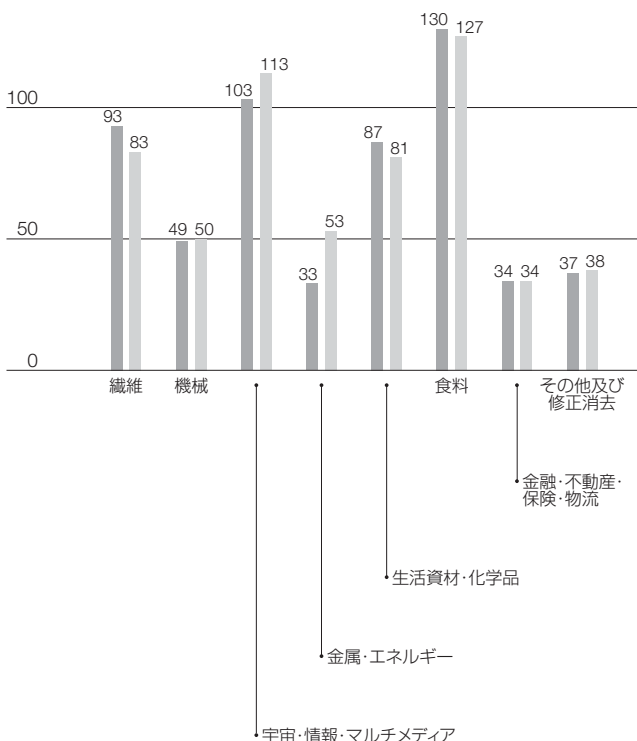
オペレーティング・セグメント別売上高

10億円 ■ 2003年3月期 ■ 2002年3月期
3,000



オペレーティング・セグメント別売上総利益

10億円 ■ 2003年3月期 ■ 2002年3月期
150



た。当期純損益は、売上総利益の減益はありましたが、伊藤忠丸紅鉄鋼(株)の持分法投資損益の増加及びエネルギー関連の事業会社が好調であったこと等により、前期比ほぼ横ばいとなり、5億円(5.1%)増益の100億円(83百万米ドル)の利益となりました。セグメント別資産は、油価上昇による営業債権の増加がある一方、円高による資産の目減り等があり、前期末比101億円(2.5%)減少の3,916億円(3,257百万米ドル)となりました。

生活資材・化学品カンパニー:

2003年3月期の売上高は、北米及び欧州におけるタイヤ販売事業や住宅資材関連事業が好調であったことに加え、化学品国際市況の上昇等があり、前期比640億円(3.7%)増収の1兆7,998億円(14,974百万米ドル)となりました。売上総利益は、売上高の増収に伴い、前期比64億円(7.9%)増益の871億円(724百万米ドル)となりました。当期純損益は、売上総利益の増益があったことに加え、前期に比し有価証券評価損が減少したこと、及び持分法適用関連会社の増益があったこと等により、前期の2億円の損失から109億円好転し、107億円(89百万米ドル)の利益となりました。セグメント別資産は、営業債権の回収を進めたこと等により、前期末比81億円(1.5%)減少の5,246億円(4,365百万米ドル)となりました。

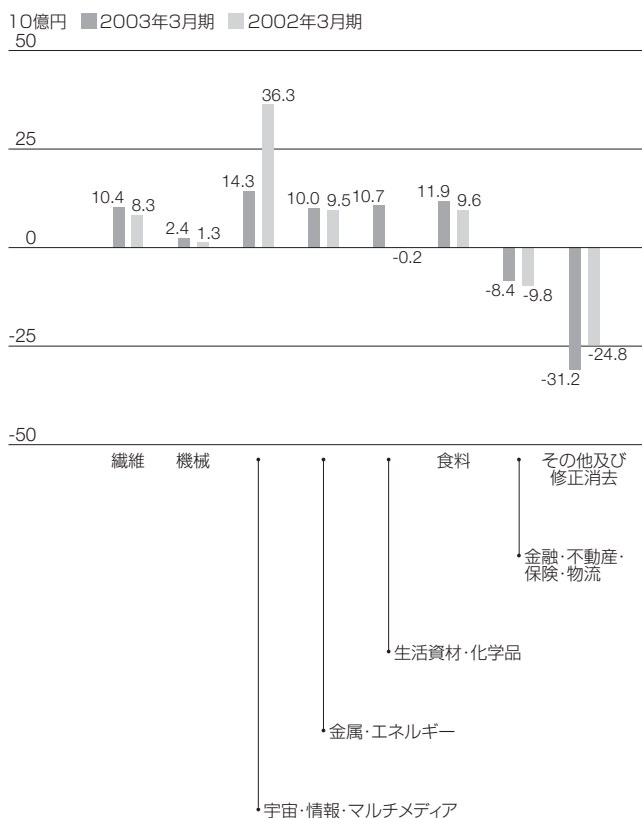
食料カンパニー:

2003年3月期の売上高は、飼料及び青果物商品における相場の上昇、及び市販用食品分野における取扱高増加等があり、前期比773億円(3.2%)増収の2兆5,225億円(20,986百万米ドル)となりました。売上総利益は、水産関連分野が低調であったものの、市販用食品分野における取扱高増加等により、前期比33億円(2.6%)増益の1,301億円(1,082百万米ドル)となりました。当期純損益は、売上総利益の増益があったことに加え、持分法適用関連会社が堅調に推移したこと等により、前期比23億円(23.4%)増益の119億円(99百万米ドル)の利益となりました。セグメント別資産は、営業債権の回収を進めたこと、及び一部連結法適用子会社の持分率低下による持分法適用化等により、前期末比107億円(1.6%)減少の6,544億円(5,444百万米ドル)となりました。

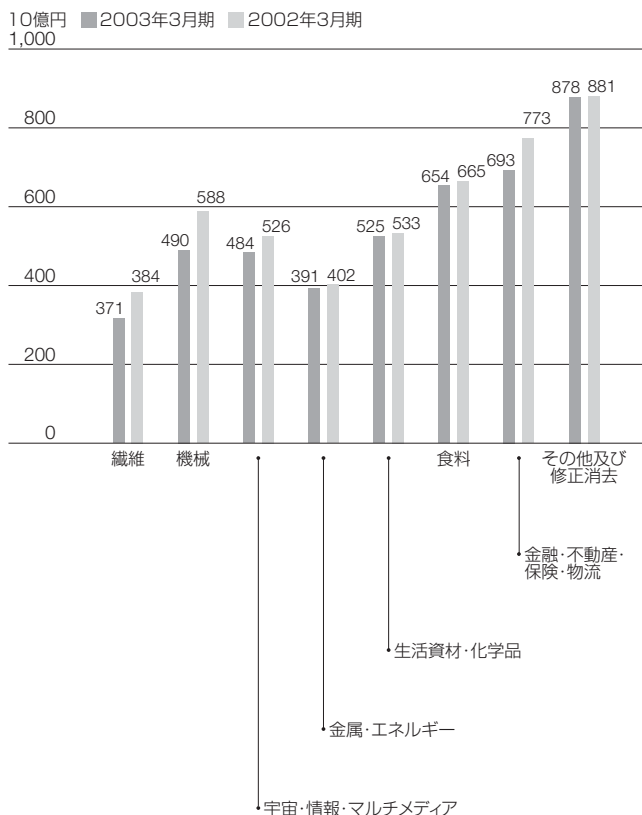
金融・不動産・保険・物流カンパニー:

2003年3月期の売上高は、マンション販売は堅調に推移しましたが、戸建仲介事業等の低効率取引の整理を行ったこと等により、前期比1,859億円(40.8%)減収の2,694億円(2,241百万米ドル)となりました。売上総利益は、売上高の減収に伴い、前期比5億円(1.6%)減益の338億円(282百万米ドル)となりました。当期純損益は、経費削減を進めたことに加え、前期に比し貸倒引当金繰入額及び資産処分損が減少したこと等により、前期の98億円の損失から14億円改善し、84億円(70百万米ドル)の損失となりました。セグメント別資産は、建設不動産関連資産の圧縮を進めたことに加え、金融部門における債券及び貸付金の減少等があり、前期末比807億円(10.4%)減少の6,927億円(5,763百万米ドル)となりました。

オペレーティング・セグメント別当期純損益



オペレーティング・セグメント別資産



その他及び修正消去:

2003年3月期の売上高は、アジア・中近東における増収があったものの、中南米における減収があり、前期比202億円(8.2%)減収の2,262億円(1,882百万米ドル)となりました。売上総利益は、前期比ほぼ横ばい、5億円(1.3%)減益の375億円(312百万米ドル)となりました。当

所在地別セグメント情報

日本:

2003年3月期の売上高は、鉄鋼製品事業を伊藤忠丸紅鉄鋼(株)へ移管したことに加え、機械、エネルギー、建設・不動産、情報通信関連での売上高が減収となったこと等により、前期比8,344億円(9.2%)減収の8兆2,428億円(68,575百万米ドル)となりました。セグメント別資産は、営業債権等の回収を進めたことによる減少、及び売上高の減収に伴う営業債権の減少等があり、前期末比1,064億円(2.7%)減少の3兆8,842億円(32,314百万米ドル)となりました。

北米:

2003年3月期の売上高は、鉄鋼製品事業を伊藤忠丸紅鉄鋼(株)へ移管したことに加え、エネルギーの取扱高が減少したこと等により、前期比1,321億円(21.4%)減収の4,846億円(4,031百万米ドル)となりました。セグメント別資産は、売上高の減収による営業債権の減少等があり、前期末比595億円(13.8%)減少の3,724億円(3,099百万米ドル)となりました。

欧州:

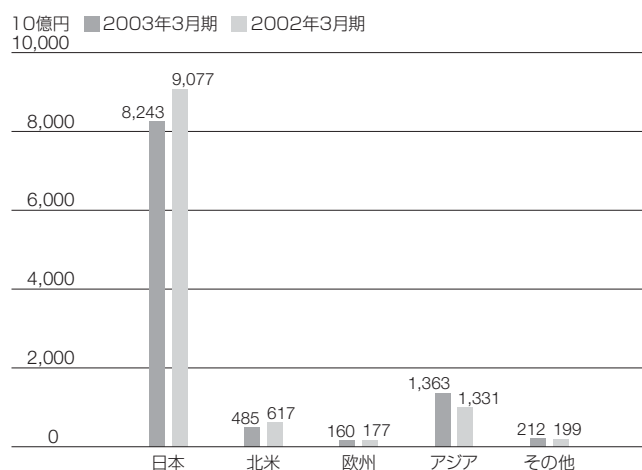
2003年3月期の売上高は、鉄鋼製品事業を伊藤忠丸紅鉄鋼(株)へ移管したこと等により、前期比174億円(9.8%)減収の1,596億円(1,328百万米ドル)となりました。セグメント別資産は、自動車の在庫減少、及び金融部門における債券減少等により、前期末比218億円(11.1%)減少の1,744億円(1,451百万米ドル)となりました。

アジア:

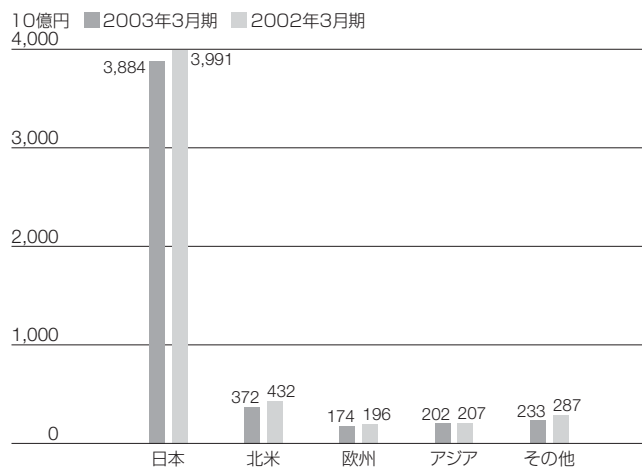
2003年3月期の売上高は、鉄鋼製品事業を伊藤忠丸紅鉄鋼(株)へ移管したことによる減収はありましたが、エネルギー関連の取扱高が増加したこと等により、前期比315億円(2.4%)増収の1兆3,626億円(11,336百万米ドル)となりました。セグメント別資産は、前期末比ほぼ横ばい、50億円(2.4%)減少の2,020億円(1,681百万米ドル)となりました。

期純損益は、北米・中南米における損失増加、及び年金費用の増加等により、前期比63億円悪化の312億円(259百万米ドル)の損失となりました。セグメント別資産は、前期比ほぼ横ばい、31億円(0.3%)減少の8,780億円(7,305百万米ドル)となりました。

所在地別セグメント売上高



所在地別セグメント資産



その他:

2003年3月期の売上高は、船舶関連の取扱高が増加したこと等により、前期比135億円(6.8%)増収の2,122億円(1,765百万米ドル)となりました。セグメント別資産は、中南米子会社における減少等があり、前期末比535億円(18.7%)減少の2,333億円(1,941百万米ドル)となりました。

なお、上記のセグメントに属さないセグメント別資産の修正消去があります。

主な連結子会社及び関連会社の業績

2003年3月期の連結業績には、468社の連結子会社（国内228社、海外240社）、183社の持分法適用会社（国内90社、海外93

社）、合計651社の業績が含まれております。当該連結対象会社の損益の状況は以下の通りです。

黒字会社率

年3月期	2003			2002		
	国内	海外	合計	国内	海外	合計
黒字会社数	263	259	522	262	249	511
連結対象会社数	318	333	651	331	340	671
黒字会社率	82.7%	77.8%	80.2%	79.2%	73.2%	76.2%

黒字・赤字会社別損益

年3月期	単位:十億円								
	2003			2002			増減		
	黒字会社	赤字会社	合計	黒字会社	赤字会社	合計	黒字会社	赤字会社	合計
事業会社	¥62.1	△14.7	47.4	53.3	△21.6	31.7	8.8	6.9	15.7
海外現地法人	4.7	△2.2	2.5	4.6	△0.9	3.7	0.1	△1.3	△1.2
連結対象会社合計	¥66.8	△16.9	49.9	57.9	△22.5	35.4	8.9	5.6	14.5

主な黒字会社

年3月期	持分率	持分損益		増減理由
		単位:十億円		
		2003	2002	
国内				
伊藤忠石油開発(株)	97.79%	¥5.1	1.9	権益売却益もあり増益
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	50.00%	3.3	1.0	海外事業好調及び前期取込損益は下期分のみ
(株)ファミリーマート	30.53%	3.2	△0.1	業績好調及びのれん償却中止
伊藤忠テクノサイエンス(株)	32.92%	2.8	5.7	IT不況により減益
日伯紙パルプ資源開発(株)	25.94%	2.7	△0.2	前期取込損益は下期分のみ
(株)吉野家ディー・アンド・シー	21.19%	1.7	0.5	子会社における債務免除益等により増益及びのれん償却中止
伊藤忠製糖(株)	100.00%	1.5	0.7	新規子会社貢献・株式売却益計上等
伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	99.90%	1.2	0.1	当期親会社からの商権移管及び前期特別損失計上あり
伊藤忠ファイナンス(株)	88.32%	1.2	△0.8	前期貸倒繰入損計上あり
アイ・ティー・シーネットワーク(株)	100.00%	1.1	0.0	経費削減・親会社からの商権移管に伴い増益
伊藤忠プラスチック(株)	100.00%	1.1	0.5	伊藤忠ポリマー(株)と合併及び親会社からの商権移管に伴い増益
海外				
ITOCHU Coal Resources Australia Pty., Ltd.	100.00%	¥3.0	3.3	主に為替要因による減益
Prime Source Building Products, Inc.	100.00%	2.1	1.0	住宅関連好調により営業利益増
伊藤忠欧州会社	100.00%	1.0	1.0	—
伊藤忠香港会社	100.00%	0.9	1.4	関連会社業績悪化により減益
伊藤忠豪州会社	100.00%	0.6	0.7	前期子会社売却益計上
伊藤忠タイ会社	100.00%	0.6	0.4	化学品部門好調
伊藤忠中国会社	100.00%	0.5	0.5	—

主な赤字会社

年3月期	持分率	持分損益		増減理由
		単位:十億円		
		2003	2002	
国内				
ファミマクレジット(株)	45.83%	¥△0.4	△0.1	新規立上げに伴う先行経費負担
(株)東京ヒューマニアエンタプライズ	35.17%	△0.4	△0.3	事業運営損
西室見開発(株)	100.00%	△0.3	△0.4	販売低調
海外				
伊藤忠中南米会社	100.00%	¥△1.8	△0.7	子会社不振及び自動車部門悪化
Luisita Industrial Park Corporation	56.00%	△1.3	0.0	開発用土地の転売損
ITOCHU Technology, Inc.	100.00%	△0.8	0.2	株式売却損及びIT不況
ITOCHU Coal International Inc.	100.00%	△0.6	0.1	生産計画数量未達並びに市場価格低下による収益悪化
ITC Ventures VIII, Inc.	97.64%	△0.4	△0.2	投資評価減

流動性と資金の源泉

資金調達の方針

当社の資金調達は、金融情勢の変化に対応した機動性の確保と資金コストの削減を目指し、調達の安定性を高めるために長期調達比率の向上に努めるなど調達構成のバランスを取りながら、調達先の分散や調達方法・手段の多様化を図っております。

日本における事業会社の資金調達は、まだ間接金融が主流であり、その間接金融の太宗を邦銀に依存しております。昨今、邦銀が不良債権処理を加速して実施することに伴い、邦銀の財務体質低下、リスクアセットの削減などにより借入環境が従前より厳しくなっております。このように不安定な金融環境下にもかかわらず、主力銀行をはじめとする金融機関は、当社の財務体質の改善を評価して積極的な融資姿勢を示しております。

当社では、株式・社債の発行や金融機関からの借入を通じ、必要に応じて以下のような資金調達を行っております。

2002年7月に財務体質の強化と中核分野への投融資のために公募増資による158百万株の普通株式を発行し、約550億円の調達を行いました。また、2002年12月と2003年1月にそれぞれ100億円(期間3年)の普通社債を発行しました。

また当社は、発行登録制度に基づき、2001年8月から2003年7月までの2年間で3,000億円の新規社債発行枠を登録しており、

機動的な社債発行ができるように対応しております。さらに短期・長期資金需要に機動的に対応するため、当社と伊藤忠インターナショナル会社(米国法人)及び英国の金融子会社で合わせて50億米ドルのメディアム・ターム・ノート・プログラム(MTN)を保有しております。2003年3月末における親会社の社債発行残高は3,481億円、MTNの発行残高は約4億米ドルでした。

有利子負債

2003年3月期末のグロス有利子負債の残高は、前期末比2,203億円減少の2兆5,744億円(21,418百万米ドル)となり、現金・預金をネットしたネット有利子負債は、前期末比2,714億円減少の2兆250億円(16,847百万米ドル)となりました。これは、引き続き財務体質改善を進める中で、効率化を図るための総資産圧縮と並行して、公募増資普通株式発行、借入金の返済及び社債の償還等を進めたことによるものです。この結果、ネットDER(有利子負債対資本倍率)は、前期末の5.8倍から1.0ポイント改善し、4.8倍となりました。また、支払利息を有利子負債平均残高で除した借入金利率は、2002年3月期の2.35%から、2003年3月期の1.77%へと0.58%好転しました。

2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在の有利子負債の内訳は以下の通りです。

	単位:十億円		単位:百万米ドル
	2003	2002	2003
短期借入金	¥ 465.1	494.6	\$3,869
1年以内に期限の到来する長期借入金	338.5	335.6	2,816
コマーシャルペーパー	0.0	10.0	0
1年以内に期限の到来する社債	187.3	151.2	1,559
流動計	990.9	991.4	8,244
長期借入金	1,336.9	1,420.9	11,122
社債	217.4	344.8	1,809
固定計	1,554.3	1,765.7	12,931
有利子負債計	2,545.2	2,757.1	21,175
※SFAS133簿価修正額	29.2	37.6	243
修正後有利子負債	2,574.4	2,794.7	21,418
(現預金)	△549.4	△498.3	△4,571
修正後ネット有利子負債	¥2,025.0	2,296.4	\$16,847

※SFAS133適用に伴う有利子負債の増加

金利スワップの時価評価差額を貸借対照表上、デリバティブ資産又は負債に計上する一方、ヘッジ対象である借入金についても時価を貸借対照表価額としている。

財政状態—2003年3月期末と2002年3月期末との比較

2003年3月期末の総資産につきましては、A&P戦略に基づき、資産の効率化を図るために低効率の資産売却を進めたことに加え、株価の下落等により資産の目減りが生じたことや、期末為替円高による減少があったこと等により、前期末比2,659億円減少の4兆4,864億円(37,325百万米ドル)となりました。

「営業債権」(貸倒引当金控除後)は、主に繊維・機械・食料において営業債権の回収を進めた結果、前期末比726億円減少の1兆283億円(8,555百万米ドル)となりました。

「たな卸資産」は、主に機械・建設において在庫圧縮による減少等があり、前期末比238億円減少の4,022億円(3,346百万米ドル)となりました。

「その他の流動資産」は、主に短期貸付金の回収による減少等があり、前期末比470億円減少の1,961億円(1,631百万米ドル)となりました。

「その他の投資」は、株価下落による評価切り下げ、及び上場株式売却による減少に加え、債券の期前償還等があり、前期末比830億円減少の3,395億円(2,825百万米ドル)となりました。

「その他の長期債権」(貸倒その他引当金控除後)は、長期債権の売却・回収を進めたことに加え、貸倒引当金を追加計上したこと、また期末為替円高による目減り等があり、前期末比748億円減少の2,595億円(2,159百万米ドル)となりました。

「有形固定資産」(減価償却累計額控除後)は、期末為替円高による目減りがあったことに加え、一部連結法適用子会社の持分率低下による持分法適用会社化に伴う減少等があり、前期末比362億円減少の5,925億円(4,929百万米ドル)となりました。

「前払年金費用」は、退職給付信託の追加設定を行ったことにより、前期末比686億円増加の2,257億円(1,878百万米ドル)となりました。

「営業債務」は、主に繊維・機械・食料において減少となり、前期末比503億円減少の9,377億円(7,801百万米ドル)となりました。

有利子負債(グロス)は、引き続き財務体質改善を進める中で、効率化を図るための総資産圧縮と並行して、公募増資普通株式発行、借入金の返済及び社債の償還等を進めたことにより、前期末比2,203億円減少の2兆5,744億円(21,418百万米ドル)となりました。

資本の部は、前期末比286億円増加の4,262億円(3,546百万米ドル)となりました。当期利益の積み増しによる201億円の増加、及び公募増資普通株式発行による約550億円の増加はありましたが、期末為替円高による為替換算調整額の悪化が前期末比206億円あり、また株式市場の下落等により上場株式の含み損益を示す未実現有価証券損益が前期末比178億円悪化したこと等により、前期末比286億円の増加にとどまりました。

流動性準備

当社の流動性準備必要額についての基本的な考え方は、短期有利子負債及び偶発債務に関して、ある時点より3ヶ月以内に期日到来する金額以上を維持・確保することです。これは、市場の混乱等により新規調達が困難な状態が3ヶ月程度続いた場合を想定し、その間に対応に必要な債務返済額以上の支払準備があれば、不測の事態にも対応できるという考え方によるものです。

2003年3月期末の現預金(5,494億円)及びコミットメントライン契約(短期2,500億円、長期2,100億円)を合計した第一次流動性準備は1兆94億円となり、前期末より1,611億円増加しました。この第一次流動性準備が前期末に比べ増加した主な理由は、コミットメントラインの長期ラインを新たに設定し全体として増額したこと、2004年3月期の社債償還を考慮して現預金を厚めに確保したことによります。

さらに第一次流動性準備に加え、第二次流動性準備(短期間での現金化が可能であるもの)を追加した流動性準備合計は、約1兆4,400億円となり、2003年3月期末における流動性必要額(短期有利子負債及び偶発債務に関して、3ヶ月以内に期日到来する金額)である約4,200億円の3倍以上に相当しており、十分な流動性準備を確保していると考えています。

流動性必要額

	単位:十億円	
	2003年3月31日	流動性必要額
短期有利子負債	¥465.1	¥232.5 (465.1/6ヶ月×3ヶ月)
1年以内に返済する長期有利子負債	525.8	131.4 (525.8/12ヶ月×3ヶ月)
偶発債務(関連会社、一般取引先に対する金銭債務実保証額)	227.4	56.9 (227.4/12ヶ月×3ヶ月)
合計		¥420.8

第一次流動性準備

	単位:十億円	
		流動性準備額
1. 現預金		¥ 549.4
2. コミットメントライン		460.0
第一次流動性準備合計		¥1,009.4

追加流動性準備(第二次流動性準備)

	単位:十億円	
		流動性準備額
3. 単体キャッシュマネジメントサービスのO/D枠空き		¥ 120.0
4. 売却可能有価証券(連結ベースでの公正価額)		167.4
5. 受取手形		145.8
第二次流動性準備合計		¥ 433.2
流動性準備総合計		¥1,442.6

資金の源泉

当社における資金の源泉に係わる基本的な考え方は、投資活動による新規支出は投資活動による売却・回収により賄う、あるいは営業活動による純現金入金額の範囲内で実施し、配当金を支払い、余剰を有利子負債の返済に充当するというものです。

2003年3月期末における現金及び現金等価物は、金融情勢が不透明なこと、2003年度の社債償還資金を考慮して厚めに確保したこと、前期末比544億円(11.3%)増加し、5,342億円(4,444百万米ドル)となりました。

2003年3月期及び2002年3月期のキャッシュ・フローの要約は以下の通りです。

	単位:十億円		単位:百万米ドル
	2003	2002	2003
営業活動による純現金入金額	¥168.8	216.5	\$1,405
投資活動による純現金入金額	5.3	214.0	44
財務活動による純現金支払額	△114.0	△232.0	△949
為替相場の変動による外貨建現金及び現金等価物への影響額	△5.6	6.3	△47
現金及び現金等価物の増加額	54.4	204.8	453
現金及び現金等価物の期首残高	479.7	274.9	3,991
現金及び現金等価物の期末残高	¥534.2	479.7	\$4,444

2003年3月期の営業活動による純現金入金額は、1,688億円(1,405百万米ドル)となりました。これは引き続き営業債権の回収を進めたこと等によるものですが、営業債権・債務の増減により、前期の純現金入金額に比し、477億円の減少となっております。

投資活動による純現金入金額は、53億円(44百万米ドル)となりました。これは有価証券の売却や長期債権の売却及び回収を進めたこと等によるものです。長期債権の期前返済による回収、及び定期預金・同等資産の減少による多額の入金があった前期の純現金入金額に比べると、2,088億円の減少となっております。

財務活動による純現金支払額は、1,140億円(949百万米ドル)となりました。これは2002年7月に実施した公募増資に伴う入金と合わせ、営業活動及び投資活動による純現金入金額により、更に有利子負債の削減を進めたこと等によるものです。前期の

純現金支払額と比べると、1,180億円の支払額減少となっております。

当社は、営業活動によって得られる純現金入金額、金融機関からの借入金、あるいは資本市場における株式や債券の発行により、現在予測される支出や負債の支払には将来にわたって十分な備えが確保できると確信しております。但し、実際の調達額は、将来の金融環境、経済状況、事業運営、その他の要因により変化し、その多くが当社ではコントロールできないものであることから、現時点で正確に予測することは不可能ですが、当社は、営業活動による純現金入金額が一時的に減少したとしても、その他の資金源を含めたキャッシュ・フローから十分な流動性を確保することは可能であると確信しております。

オフバランスシート・アレンジメント及び契約上の義務

当社及び子会社は、子会社、関連会社及び一般取引先の銀行借入等に対し、種々の形態の保証を行っております。子会社に対する保証金額は、子会社の借入金として連結貸借対照表上負債に含められているため、オフバランスとなっている保証金額

は、関連会社及び一般会社に対する保証金額の合計額です。2003年3月31日及び2002年3月31日現在の保証金額の内訳は以下の通りです。

	単位:十億円		単位:百万米ドル
	2003	2002	2003
子会社に対する保証:			
保証総額	¥639.9	729.2	\$5,323
実保証額	433.7	531.4	3,608
関連会社に対する保証:			
保証総額	¥343.5	394.4	\$2,858
実保証額	126.6	170.6	1,053
一般取引先に対する保証:			
保証総額	¥206.2	220.8	\$1,716
実保証額	116.2	124.8	967

保証総額は、当社及び子会社が保証契約において履行義務を負う最高支払額を表示しております。また実保証額は、当社及び子会社が各期末日現在において実質的に負うリスクと考えられる金額の合計額を表示しており、最高支払限度枠を設定している保証契約に係る被保証先の、各期末日現在における債務額に基づいた金額であります。なお実保証額は、第三者が当社及

び子会社に差し入れた再保証等がある場合には、その金額を控除しております。保証に関連する事項については、連結財務諸表注記「22. 偶発債務」をご参照下さい。

なお、当社が『財務会計基準審議会解釈指針』第46号「変動持分事業体の連結」で規定する変動持分事業体について、開示すべき重要な事項はありません。

なお、契約上の義務のうち、短期借入金及び長期債務の年度別返済内訳は以下の通りです。

	単位:十億円				
	合計	1年以内	1年超-3年以内	3年超-5年以内	5年超
短期借入金	¥ 465.1	465.1			
長期債務	2,163.7	525.8	837.5	519.8	280.6

リスク・マネジメント

当社は、その事業の性質上、市場リスク・信用リスク・投資リスク等の様々なリスクにさらされております。これらのリスクは、予測不可能な不確実性を含んでおり、将来の当社業績に悪影響を及ぼす可能性があります。当社は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にあたっております。

当社では、1997年にディビジョン・カンパニー制を導入し、各ディビジョン・カンパニーにおける個別案件リスクに対する自己管理体制を強化するとともに、総本社でのリスク管理手法の高度化に取り組んでおります。当社の最高意思決定機関であるHMC (Headquarters Management Committee)の諮問機関としてALM (Asset Liability Management) 委員会を設置し、グループ全体のバランスシート管理及びその改善策、リスク・マネジメントに関する全社的分析及び管理手法や改善策の提言を行っております。具体的には、主要な貸借対照表項目に対する社内コベナントを設定するとともに、各商品分野を細かく分けて、商品毎にエクスポージャー枠、取組基準、採算基準等を設定し、各々のエクスポージャー管理を実施しております。

また当社は、RAROC (リスク調整後資本利益率)をベースにした管理手法であるRCM (Risk Capital Management)を導入し、リスクアセット額とリスクリターン率を2つの経営指標として、ポートフォリオ管理を徹底しております。

市場リスク

当社は、為替相場、金利、商品市況及び株価の変動などによる市場リスクにさらされております。当社はバランス枠等による管理体制を構築するとともに、様々なデリバティブ商品を利用することにより、為替相場及び金利の変動などによるリスクを最小限に抑えております。デリバティブ商品に関する当社の会計処理は、連結財務諸表の注記「2. 重要な会計方針」に記載されており、さらに連結財務諸表の注記「19. 金融商品」に、関連する情報が記載されております。

為替リスク

当社は輸出入取引が主要事業の1つであり、外貨建の取引について為替変動リスクにさらされております。これらのリスクを軽減するために、当社は先物為替予約と通貨スワップの契約を締結しております。また為替バランスを管理するために、為替リスク限度 (バランス限度・損失限度)を設定し、為替バランス管理制度により契約高、債権・債務、自社リスク・他社リスク、及び短期・長期ごとに管理しております。また、当社は海外に多数の現地法人・事業会社を有し、外国通貨建の事業を展開しております。このため、当社の連結財務諸表には、事業を展開する国々における外国通貨を日本円に換算する際の為替

レート変動に伴う換算リスクが存在します。この換算リスクは、その外国通貨建の事業そのものの業績を左右するものではなく、当社は換算リスクに関してはヘッジを行っておりません。

金利リスク

当社は、融資活動、投資活動及び営業取引に伴う資金の調達や運用において、金利の変動リスクにさらされております。金利変動リスクとは、金利及び期間のミスマッチが存在する場合に金利変動によって損益が変動するリスクをいい、概ね「残高 (ポジションの大きさ) × 金利変動の大きさ × 期間」がリスクの要素であります。

当社は金利変動リスクを具体的かつ客観的にコントロールするために、金利変動リスクの定量化に取り組んでおり、「Earning at Risk (EaR)」という管理手法を導入し、金利変動リスクを計測しています。EaRによる計測結果に基づき、支払利息の最高許容額として一定の枠 (ロスカット枠)を設定し、このロスカット枠を遵守するためにヘッジ取引を実施しております。当社は金利変動リスクを軽減するために、主に金利スワップ契約を利用しております。EaRは毎月計測され、ロスカット枠の遵守状況等の定期的なレビューが実施されております。

商品価格リスク

当社が取り扱う原油や穀物などの商品について、相場変動による商品価格リスクにさらされております。当社では、各ディビジョン・カンパニー独自にリスク管理基本方針を設け、買付契約、棚卸在庫、売付契約等を把握し、オフバランスを含めて管理しております。さらに、価格ボラティリティが高く、経営に重要な影響を及ぼし得る商品については、特定重要商品バランスとして指定し、各ディビジョン・カンパニーは個別商品ごとに商品バランス枠及び損失限度の設定・管理を行っております。なお、取扱い金額の大きい商品の限度枠設定については、ALM委員会で審査の上、さらにHMCでの承認が必要となります。また、特定重要商品の取扱い状況については定期的にレビューを行ない、そのレビュー結果は商品バランス運用基準、管理手法等とともに定期的にALM委員会へ報告されます。当社は、商品バランスを必要最低限の水準で維持することにより、商品価格リスクを軽減しており、かつそのヘッジ手段として、商品先物契約又は商品先渡契約などのデリバティブ商品を利用しております。また、自社物流のために保有する船腹バランスに係る海運市況変動リスクについては、特定重要商品バランスと同様に、バランス枠及び損失限度の設定・管理を実施しております。

株価リスク

当社は、価格変動リスクを受けやすい様々な売却可能有価証券を有しております。株価変動リスクに対しては、デリバティブ等のヘッジは長期保有となる売却可能有価証券について有効でないため、投資効率が低く保有意義の乏しい投資に対するExit基準を適用することにより、投資額の適正化に努めております。売却可能有価証券の公正価値額は、2003年3月31日現在1,674億円、2002年3月31日現在2,561億円です。これらの投資の公正価値額が、10%変動したと仮定した場合、2003年3月31日時点では167億円、2002年3月31日時点では256億円変動します。

信用リスク

当社では、多様な商取引活動により国内外の取引先に対して発生する種々の信用リスクについて、各ディビジョン・カンパニー毎に営業部署より独立した審査部署が、信用リスクを定量・定性面から管理・評価し、与信限度・債権状況を定期的にモニタリングするとともに、回収状況及び滞留債権状況を定期的にレビューし、必要な引当金の検討・計上を行っております。

1.取引先登録制度

取引先登録基準を設け、取り組むに相応しい取引先の選別を行っております。

2.与信審査・限度設定とレビュー制度

- 1) 反復継続取引 財務分析・信用調査に基づき審査を行い、適切な限度を設定の上、限度期間を設けて定期的にレビュー・更新を行っております。
- 2) 中長期案件 上記に加え、契約形態・生涯採算等を加味した案件毎の取引基準を設定しております。

3.信用リスクの定量管理

財務分析による評点制度に加え、デフォルト率にリンクした独自の信用格付モデルによるリスクの定量管理を行っております。

重要な会計方針

当社の連結財務諸表は、米国で一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されております。連結財務諸表の作成にあたっては、各期末日における資産、負債、偶発資産、偶発債務の報告金額、及び報告期間における収益、費用の報告金額に影響を与える見積り、判断及び仮定を使用することが必要となります。当社の経営陣は、連結財務諸表作成の基礎となる見積り、判断及び仮定を、過去の経験や状況に応じ合理的と判断される入手可能な情報により継続的に検証し、意思決定を行っております。しかしながら、これらの見積り、判断及び仮定は

4.大口与信先・問題取引先

該当する特定の取引先については、経営内容の詳細な実態調査を行い、取引方針をその都度見直し、必要に応じ引当金の検討並びに計上を行っております。

カントリーリスク

発展途上国との取組みに当たっては、案件毎にカントリーリスク回避策を講じるほか、特定国に対するエクスポージャー集中を防止することを目的として、(a) 発展途上国向け取引についての基本方針策定、(b) 総枠ガイドライン及び国別枠の設定、(c) 国別社内格付付与と国別与信方針の策定、等の制度を構築しリスク管理の徹底を図っております。また、日頃から発展途上国についての社内外の情報を収集・分析し、定期的に把握する全社エクスポージャーの状況を勘案しながら、適宜国格付・与信方針・国枠の見直しを実施しております。

投資リスク

当社の主要な事業活動の一つに様々な事業に対する投資活動があります。投資は当社最大のリスク・アセットであり、リスクに見合った収益を生み出す事業に対する新規投資の実行、及びリスクに見合った収益を生まない投資からのExitに対する意思決定は、当社の投資ポートフォリオを戦略的に運用する上で、重要な判断を伴います。その基本方針として、当社ではRCMの考え方を導入しております。新規投資案件については、リスクアセットベースでのNPV (Net Present Value) により、リスクに対する収益性の評価を行っております。また、既存事業のモニタリングについては、リスクリターン率による効率性を定期的にレビューすることに加え、成長性も加味した厳格な投資Exit選定基準を設定することで、タイムリーなExitの意思決定に活用しております。

*RCM: 当社では、リスクアセット額とリスクリターン率を経営指標として活用しております。

*リスクアセット額 = 各資産額 × 各資産毎のリスク係数

*リスクリターン率 = 当期純利益 ÷ リスクアセット額

しばしば不確実性を伴うため、実際の結果と異なる場合があります。この差異は、当社の連結財務諸表及び当社における全ての事業セグメントの業績に影響を及ぼす可能性があります。当社の経営陣が、見積り、判断及び仮定により当社の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすと考えている項目は以下の通りです。

投資の評価

当社の連結財務諸表において、投資残高及び投資に係る損益は重要な要素を占めており、投資の評価に関する会計上の判断

は、当社の連結財務諸表に重要な影響を及ぼします。

当社は、市場性のある有価証券について公正価額による評価を行い、公正価額との差額については、その保有目的に応じ、売買目的有価証券については損益計算書に含め、売却可能有価証券については、税効果考慮後の純額を「未実現有価証券損益」として資本の部に含めて表示しております。当社は市場性のある株式について、価値の下落が一時的でないと判断した場合には、その下落した額を減損として認識しております。下落が一時的であるかどうかを判断する際には、帳簿価額を下回った期間の長さ及び下落幅を考慮しております。

一方、市場性のない有価証券の減損にあたっては、下落が一時的であるかどうかの判断は、純資産額（実質価額）の下落幅、投資先の財政状態及び将来の業績予想等を総合的に考慮した上で決定しております。

また、市場性のある関連会社投資の減損については、米国『会計原則審議会意見書』第18号に基づき、長期性資産の減損と同様に、株価の下落幅のみならず、当該投資により生み出される将来キャッシュ・フローを見積ること等により、投資の回収可能性について総合的に判断した上で、下落が一時的であるかどうかについての決定をしております。

当社の経営陣は、これらの投資の評価は合理的であると認識しております。しかし、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、将来キャッシュ・フロー等の見積りの差異が、投資の評価を切り下げる可能性があり、当社の将来の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすこともありえます。

貸倒引当金

当社の連結貸借対照表において、売掛金・手形などの営業債権及び貸付金の残高は多額であり、貸倒引当金繰入額は連結損益計算書において重要な構成要素を占めております。従い、債権の評価に関する会計上の判断は、当社の連結財務諸表に重要な影響を及ぼします。

当社では、各デビジョン・カンパニー毎に営業部署より独立した審査部署が信用リスクを定量・定性面から管理・評価し、与信限度・債権状況を定期的にモニタリングするとともに、回収状況及び滞留債権状況を定期的にレビューし、必要な貸倒引当金の検討並びに計上を行っております。貸倒引当金の計上にあたっては、債務者からの債権回収状況、過去の貸倒実績率、債務者の財務内容、及び担保価値などを総合的に判断した上で、債権の回収可能額を見積り、必要な貸倒引当金を計上します。

当社の経営陣は、これらの貸倒引当金を見積りは合理的であると認識しておりますが、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、債務者の財政状態の悪化や担保価値の見積りの下落等により、債権の回収可能額が直近の見積りより減少する可能性があります。貸倒引当金が増加した場合、当社の将来の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすこともありえます。

繰延税金資産

当社の連結貸借対照表において、資産側に計上される繰延税金資産は金額上重要性があり、繰延税金資産の評価に関する会計上の判断は、当社の連結財務諸表に重要な影響を及ぼします。当社は、繰延税金資産に対する評価性引当金の計上を検討する際、将来の課税所得と実行可能なタックス・プランニングを考慮し、実現可能な繰延税金資産を計上しております。実現可能性の評価には、実績情報とともに将来に関するあらゆる入手可能な情報が考慮されます。

当社の経営陣は、繰延税金資産の実現可能性の評価は合理的なものと考えておりますが、タックス・プランニング期間における課税所得の見積りの変動及びタックス・プランニングの変更等により、将来において評価性引当金の増減を生じる可能性があり、当社の将来の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすこともありえます。

長期性資産の減損

当社は、事業の用に供されている長期性資産及び耐用年数が明確な無形資産で、帳簿価額の一部分が回復不能と判断される事象が生じたり、状況が変化して回復不能となった場合に、当該長期性資産を事業の用に供した結果と、その売却により生じる将来キャッシュ・フロー（現在価値割引前）の合計額を測定し、帳簿価額を下回る場合には公正価額に基づき減損を認識しております。

当社の経営陣は、長期性資産に関する将来の見積りキャッシュ・フロー及び公正価額の算定は合理的に行われたと判断しておりますが、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、将来キャッシュ・フロー及び公正価額の見積りの変動等により、長期性資産の評価を切り下げる可能性があり、当社の将来の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすこともありえます。

のれん及びその他の無形資産

当社は、のれん及び耐用年数が確定できない無形資産については、その規則的な償却に替え、少なくとも1年に一度の減損テストを実施しております。減損テストに当たっては、これらの資産の公正価額を見積る必要がありますが、公正価額は事業計画に基づく割引将来キャッシュ・フローにより見積られます。

当社の経営陣は、将来の見積りキャッシュ・フロー及び公正価額の算定は合理的に行われたと判断しておりますが、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、将来キャッシュ・フロー及び公正価額の見積りの変動等により、のれん及びその他の無形資産の評価を切り下げる可能性があり、当社の将来の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすこともありえます。

退職給付費用

当社は、従業員の退職年金費用及び年金債務について、年金数理計算に使用される前提条件に基づいて算定しております。年金数理計算の前提条件には、割引率、退職率、死亡率、及び昇給率、制度資産の長期期待収益率などの重要な見積りが含まれております。当社は、これらの前提条件の決定にあたっては、金利変動などの市場動向を含め、入手可能なあらゆる情報を総合的に判断し決定しております。

当社の経営陣は、これらの前提条件の決定は合理的に行われたと判断しておりますが、前提条件と実際の結果が異なる場合には、将来の退職年金費用及び年金債務に影響を及ぼす可能性があり、当社の将来の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすこともありえます。

新会計基準

2001年6月に、『財務会計基準審議会基準書』第143号（資産除却債務の会計）が公表されました。基準書第143号は、長期資産の除却債務と関連する除却費用の会計処理及び開示を扱っており、買収、建設や開発の結果として生じる、もしくは通常の経営活動から生じる長期性資産の除却に関連する法的債務について適用されます。基準書第143号はそのような資産除却債務を負った期間に、公正価値の合理的な見積りが可能であれば、公正価値にてその債務を認識することを要求しております。当社及び子会社は、2003年4月1日に開始する会計年度から基準書第143号を適用いたします。基準書第143号を適用することにより連結財務諸表に与える影響額を、現時点で合理的に算定することはできません。

2002年4月に、『財務会計基準審議会基準書』第145号（基準書第4号、44号及び64号の廃止、基準書第13号の改訂並びに技術的修正）が公表されました。基準書第145号は一部の基準書

を廃止及び改訂し、また現行の公式見解へのいくつかの技術的修正を行っております。当社及び子会社は、2003年4月1日に開始する会計年度から基準書第145号を適用いたします。基準書第145号を適用することにより連結財務諸表に与える影響額を、現時点で合理的に算定することはできません。

2003年1月に、米国発生問題専門委員会は『発生問題専門委員会 (EITF)』03-2号（日本の厚生年金基金代行部分返上についての会計処理）について最終的な合意に至りました。『発生問題専門委員会』03-2号は、日本における厚生年金保険法の下で設立された確定給付型年金制度である厚生年金基金の代行部分の返上について規定しております。『発生問題専門委員会』03-2号は、雇用者に対して、加算部分を含む全体の制度からの代行部分の一連の分離行為について、給付債務及び関連する年金資産の代行部分の政府への移転が完了した時点において、段階的に実施される単一の清算取引の完了として会計処理することを要求しております。この会計処理に基づけば、政府へ移転されるべき当該債務及び資産の公正価値の差額は補助金として会計処理され、かつ別個に開示されることとなります。当社は、2003年3月に代行部分に係る従業員の将来勤務期間に関する給付の支払い義務の免除認可を受けております。当社はさらに、2004年3月期に残余の代行部分すなわち過去の勤務に関連した給付債務の返上に関する申請を予定しております。当該申請の政府による認可日以降に、代行部分に係る残余の給付債務（過去の勤務によって獲得された金額）及び厚生年金保険法で定める最低責任準備金に相当する資産は、政府に移転することになります。この移転が、当社の連結財務諸表に相当程度の影響を与えることを予期しておりますが、実際の申請時期等によりその影響額は異なるため、現時点においてその額を確定することはできません。

四半期財務データ及び株価情報

2003年3月期及び2002年3月期における、四半期財務データ及び株価情報は以下の通りです。

3月31日に終了した各会計年度	単位:十億円(10株当たり利益情報、株価情報を除く)							
	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
売上総利益	¥ 125.3	138.3	148.5	157.5	144.6	142.7	147.7	140.4
売上高:	2003	2002						
第1四半期	¥2,402.8	2,731.4						
第2四半期	¥2,672.1	3,163.6						
第3四半期	¥2,559.7	2,582.9						
第4四半期	¥2,827.0	2,922.6						
販売費及び一般管理費	△112.7	△112.8	△111.8	△123.0	△112.5	△113.8	△111.5	△115.8
貸倒引当金繰入額	△0.4	△0.9	△2.5	△8.5	△1.7	△1.4	△12.3	△6.1
受取利息	5.4	10.4	4.4	9.1	4.7	6.4	2.4	8.0
支払利息	△12.9	△22.1	△12.5	△17.7	△11.7	△15.8	△10.5	△13.3
受取配当金	3.1	2.6	1.7	5.8	2.6	2.7	2.7	2.0
投資及び有価証券に係る損益	5.4	7.2	4.2	17.8	△0.3	4.1	△22.5	△15.5
固定資産に係る損益	0.2	0.1	△1.0	△3.8	0.3	△0.2	△0.3	△3.8
その他の損益	△4.1	1.2	△0.5	△2.4	△1.6	3.9	△2.3	△5.0
法人税等、少数株主持分損益及び持分法投資損益前損益	9.3	24.0	30.5	34.8	24.4	28.6	△6.6	△9.1
法人税等	△5.6	△10.3	△18.8	△22.7	△12.9	△18.0	△8.3	2.7
少数株主持分損益及び持分法投資損益前損益	3.7	13.7	11.7	12.1	11.5	10.6	△14.9	△6.4
少数株主持分損益	△1.3	△1.9	△2.6	△4.9	△2.7	△3.2	△3.9	△1.1
持分法による投資損益	6.8	0.4	3.9	5.9	5.5	3.5	2.3	1.5
当期純損益	¥ 9.2	12.2	13.0	13.1	14.3	10.9	△16.5	△6.0
10株当たり利益情報: (単位:円)	¥ 65	85	85	92	90	77	△104	△42
株価情報: (単位:円)								
高値	¥ 506	520	448	509	346	397	316	477
安値	396	427	276	282	198	269	249	276

第2四半期累計数値及び年間累計数値を除き、監査法人による会計監査を受けておりません。

2004年3月期の重要施策

当社は、2004年3月期を初年度とする中期経営計画「Super A&P-2004」(2004年3月期及び2005年3月期の2か年計画)をスタートさせました。これまでの「A&P-2002」における収益構造の変革及び経営システムの変革への取り組みを継続・強化し、A&P分野・地域への集中を徹底して推し進め、収益力と財務体質の強化を図ってまいります。そのために、次の4点を重点施策として取り組んでまいります。

第一に、Super A&P戦略推進による収益力の安定と強化です。「Super A&P-2004」では、A&P分野・地域(生活消費関連分野、情報産業関連分野、資源開発関連分野、金融サービス関連分野および北米地域並びにアジア地域)のうち、特に当社が圧倒的な強さを持つ「生活消費関連分野」を牽引車とし、更なる選択と集中をスピードを上げて推進し、高効率資産への入替え、中核事業会社の育成強化による事業収益の拡大、海外収益の向

上を図ります。また、バイオ・ナノ等の先端技術、将来に向けた開発、新規事業領域への取り組みも強化してまいります。

第二に、財務体質の強化を継続して進めます。効率の高い資産への入替え、有利子負債の更なる削減を進め、DER等のレシオの更なる改善に努めてまいります。

第三に、強固な経営体制の構築を目指します。当社は、委員会等設置会社制度について検討を重ねてまいりましたが、当面は現行の取締役会及び監査役会制度を前提として、株主、市場からも評価される、透明性の高いコーポレートガバナンスの強化に取り組んでまいります。また、引き続きリスクマネジメントの一層の強化を図ります。

第四に、柔軟な人事戦略の確立であり、当社の強みである個々人の強さを更に強化するための人材活性化策を推し進め、人材の流動化、適材適所を進めます。

2004年3月期の業績見通し

2004年3月期の経営環境につきましては、米国経済の動向がわが国経済を大きく左右すると考えられますが、その動向には不透明感が強く、またわが国経済は現在のデフレ状態が続くと考えられ、株式市況の好転等も期待できず、急速な景気の回復は難しい状況にあると見られます。

このような経営環境下、2004年3月期の連結業績は、売上高として10兆円を見込んでおります。また、当期純利益として450億円を見込んでおります。

これらの見通しにつきましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものです。したがって、実際の業績は主要市場の経済状況や為替相場の変動等、環境の変化により異なる結果となる可能性があります。

2004年3月期の連結業績見通し(2003年4月—2004年3月)

年3月期	単位:十億円			
	2004通期見通し	2003通期実績	2004中間期見通し	2003中間期実績
売上総利益	¥ 600	566	290	274
売上高: 2004通期見通し: ¥10,000 2003通期実績: ¥10,462 2004中間期見通し: ¥ 4,800 2003中間期実績: ¥ 5,075				
販売費及び一般管理費	△475	△448	△232	△224
貸倒引当金繰入額	△15	△17	△8	△3
金利収支	△33	△31	△16	△16
受取配当金	7	10	2	5
その他損益	△3	△22	△1	4
法人税等、少数株主持分損益及び持分法投資損益前利益	81	58	35	40
法人税等	△44	△46	△22	△24
少数株主持分損益及び持分法投資損益前利益	37	12	13	15
少数株主持分損益	△13	△11	△5	△4
持分法による投資損益	21	19	7	11
当期純利益	¥ 45	20	15	22
総資産	¥ 4,450	4,486		
グロス有利子負債	2,500	2,574		
ネット有利子負債	2,000	2,025		
株主資本	470	426		

(参考)	2004通期見通し	2003通期実績
為替レート(¥/US\$)	120.00	122.85
原油価格(US\$/BBL)	20-22	27.19

2003年3月期及び2004年3月期の利益配分について

2003年3月期の利益配当金につきましては、1株につき5円(内、中間配当金2円50銭は実行済み)といたします。また次期におき

ましては、年間配当として5円の配当を実施する方針であります。なお、中間配当につきましては未定、後日決定いたします。

連結貸借対照表

伊藤忠商事株式会社及び子会社

2003年3月31日及び2002年3月31日現在

資産の部	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
流動資産:			
現金及び現金等価物(注記2及び8)	¥ 534,156	479,734	\$ 4,443,894
定期預金(注記8)	15,216	18,599	126,589
有価証券(注記2,3及び8)	40,879	51,165	340,091
営業債権(注記8):			
受取手形	145,764	184,957	1,212,679
売掛金	907,315	951,075	7,548,378
貸倒引当金	△24,816	△35,187	△206,456
計	1,028,263	1,100,845	8,554,601
関連会社に対する債権	98,157	96,477	816,614
たな卸資産(注記2及び8)	402,242	426,028	3,346,439
前渡金	40,398	52,785	336,090
前払費用	17,952	18,458	149,351
繰延税金(注記2及び13)	31,812	31,889	264,659
その他の流動資産	196,103	243,073	1,631,472
流動資産合計	2,405,178	2,519,053	20,009,800
投資及び長期債権:			
関連会社に対する投資及び債権(注記5及び8)	447,155	453,490	3,720,092
その他の投資(注記2,3,4,8及び9)	339,527	422,501	2,824,684
その他の長期債権(注記8)	465,548	574,990	3,873,111
貸倒その他引当金(注記2及び6)	△206,050	△240,724	△1,714,226
投資及び長期債権合計	1,046,180	1,210,257	8,703,661
有形固定資産(注記2,8及び9):			
土地	264,825	264,661	2,203,203
建物	298,215	307,057	2,480,990
機械及び装置	250,107	276,772	2,080,757
器具及び備品	49,467	51,216	411,539
建設仮勘定	6,322	6,870	52,596
計	868,936	906,576	7,229,085
減価償却累計額	△276,439	△277,888	△2,299,825
有形固定資産合計	592,497	628,688	4,929,260
前払年金費用(注記11)	225,732	157,121	1,877,970
長期繰延税金(注記2及び13)	89,585	90,189	745,299
長期前払費用及びその他の資産(注記2及び7)	127,233	147,011	1,058,511
資産合計	¥4,486,405	4,752,319	\$37,324,501

「連結財務諸表注記」参照

負債及び資本の部	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
流動負債:			
短期借入金(注記8及び10)	¥ 465,108	504,616	\$ 3,869,451
一年以内に期限の到来する長期債務(注記8及び10)	525,831	486,794	4,374,634
営業債務:			
支払手形(注記8)	168,310	196,301	1,400,250
買掛金	769,403	791,713	6,401,023
計	937,713	988,014	7,801,273
関連会社に対する債務	36,058	36,799	299,983
未払法人税等(注記13)	19,505	20,050	162,271
未払費用	88,407	99,587	735,499
前受金	44,164	59,126	367,421
繰延税金(注記2及び13)	1,149	11	9,559
その他の流動負債	143,297	148,567	1,192,155
流動負債合計	2,261,232	2,343,564	18,812,246
長期債務(注記8及び10)	1,637,916	1,863,629	13,626,589
退職給与及び年金債務(注記11)	22,383	18,366	186,215
長期繰延税金(注記2及び13)	9,528	12,600	79,268
少数株主持分	129,126	116,492	1,074,260
資本:			
資本金(普通株式):			
授權株式数3,000,000,000株			
発行済株式総数			
1,583,487,736株(注記16)			
(2002年3月期1,425,487,736株)	202,241	174,749	1,682,537
資本剰余金(注記16及び17)	136,842	111,348	1,138,453
利益剰余金(注記17)			
利益準備金	3,212	3,410	26,722
その他の利益剰余金	143,014	128,468	1,189,800
累積その他の包括利益(損失)(注記2,3,11及び18)	△58,408	△20,264	△485,923
自己株式	△681	△43	△5,666
資本合計	426,220	397,668	3,545,923
偶発債務(注記22)			
負債及び資本合計	¥4,486,405	4,752,319	\$37,324,501

連結損益計算書

伊藤忠商事株式会社及び子会社

2003年3月31日、2002年3月31日及び2001年3月31日に終了する期間

	単位:百万円			単位:千米ドル(注記1)
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
売上総利益 (注記15)	¥ 566,037	578,867	611,600	\$ 4,709,126
(売上高(注記2,5及び15): 2003年3月期: ¥10,461,620百万円(\$87,035,108千米ドル) 2002年3月期: ¥11,400,471百万円 2001年3月期: ¥12,135,261百万円)				
販売費及び一般管理費	△448,473	△465,519	△453,221	△3,731,057
貸倒引当金繰入額	△16,845	△16,831	△49,759	△140,141
受取利息	16,939	33,895	51,848	140,923
支払利息	△47,594	△68,834	△115,848	△395,957
受取配当金	10,076	12,997	8,465	83,827
投資及び有価証券に係る損益(注記3,9及び20)	△13,182	13,502	117,065	△109,667
固定資産に係る損益(注記9)	△755	△7,622	2,611	△6,281
その他の損益(注記2)	△8,528	△2,260	333	△70,948
法人税等、少数株主持分損益及び持分法投資損益前利益	57,675	78,195	173,094	479,825
法人税等(注記2及び13):				
当期税金	31,287	38,227	67,117	260,291
繰延税金	14,365	10,046	31,906	119,509
計	45,652	48,273	99,023	379,800
少数株主持分損益及び持分法投資損益前利益	12,023	29,922	74,071	100,025
少数株主持分損益(注記2)	△10,484	△11,093	△8,789	△87,222
持分法による投資損益(注記5)	18,539	11,362	5,225	154,235
当期純利益	¥ 20,078	30,191	70,507	\$ 167,038

	単位:円			単位:米ドル(注記1)
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
10株あたりの当期純利益(注記2及び14):				
基本的	¥ 131	212	495	\$ 1.09
希薄化後	¥ 131	212	459	\$ 1.09

「連結財務諸表注記」参照

連結資本勘定増減表

伊藤忠商事株式会社及び子会社

2003年3月31日、2002年3月31日及び2001年3月31日に終了する期間

	単位:百万円			単位:千米ドル(注記1)
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
資本金:				
期首残高	¥ 174,749	174,749	174,721	\$ 1,453,818
公募による新株式発行	27,492	—	—	228,719
転換社債の普通株式への転換	—	—	28	—
期末残高(注記16)	¥ 202,241	174,749	174,749	\$ 1,682,537
資本剰余金:				
期首残高	¥ 111,348	112,691	222,462	\$ 926,356
公募による新株式発行	27,285	—	—	226,997
転換社債の普通株式への転換	—	—	28	—
資本剰余金取崩額	—	—	△109,799	—
子会社並びに関連会社の普通株式の売却による再配分	△1,791	△1,343	—	△14,900
期末残高(注記16及び17)	¥ 136,842	111,348	112,691	\$ 1,138,453
利益剰余金(欠損金)(注記17):				
利益準備金:				
期首残高	¥ 3,410	2,614	20,243	\$ 28,369
利益準備金繰入(取崩)額	16	1,180	△17,506	133
子会社並びに関連会社の普通株式の売却による再配分	△214	△384	△123	△1,780
期末残高	¥ 3,212	3,410	2,614	\$ 26,722
その他の利益剰余金(欠損金):				
期首残高	¥ 128,468	108,421	△89,514	\$ 1,068,785
当期純利益	20,078	30,191	70,507	167,038
支払配当金	△7,521	△10,691	—	△62,571
資本剰余金取崩額	—	—	109,799	—
利益準備金取崩(繰入)額	△16	△1,180	17,506	△133
子会社並びに関連会社の普通株式の売却による再配分	2,005	1,727	123	16,681
期末残高	¥ 143,014	128,468	108,421	\$ 1,189,800
累積その他の包括利益(損失)(注記2,3,11及び18):				
期首残高	¥△20,264	△81,535	△46,587	\$△168,585
その他の包括利益(損失)	△38,144	61,271	△34,948	△317,338
期末残高	¥△58,408	△20,264	△81,535	\$△485,923
自己株式:				
期首残高	¥ △43	—	—	\$ △358
増減	△638	△43	—	△5,308
期末残高	¥ △681	△43	—	\$ △5,666
資本合計	¥ 426,220	397,668	316,940	\$ 3,545,923
包括利益(損失):				
当期純利益	¥ 20,078	30,191	70,507	\$ 167,038
その他の包括利益(損失)(注記2,3,11及び18)	△38,144	61,271	△34,948	△317,338
当期包括利益(損失)	¥△18,066	91,462	35,559	\$△150,300

「連結財務諸表注記」参照

連結キャッシュ・フロー表

伊藤忠商事株式会社及び子会社

2003年3月31日、2002年3月31日及び2001年3月31日に終了する期間

	単位:百万円			単位:千米ドル(注記1)
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
営業活動に伴うキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥ 20,078	30,191	70,507	\$ 167,038
純利益を営業活動による純現金入金額に調整するための修正:				
減価償却費等	33,794	35,839	31,854	281,148
貸倒引当金繰入額	16,845	16,831	49,759	140,141
有価証券、投資及び固定資産に係る損益	13,937	△5,880	△119,676	115,948
持分法投資損益(受取配当金差引後)	△12,104	△4,566	△1,133	△100,699
繰延税金	14,365	10,046	31,906	119,509
キャッシュ・フローに影響のないその他損益	16,272	10,031	18,574	135,375
資産・負債の変動:				
営業債権の減少	102,408	194,853	14,232	851,980
関連会社に対する債権の増減	21,308	△1,909	△6,923	177,271
たな卸資産の増減	20,780	48,361	△8,592	172,879
営業債務の増減	△40,105	△53,715	13,251	△333,652
関連会社に対する債務の増減	△331	11,969	7,964	△2,753
その他	△38,404	△75,548	58,612	△319,501
営業活動による純現金入金額	168,843	216,503	160,335	1,404,684
投資活動に伴うキャッシュ・フロー:				
有形固定資産の取得額	△47,310	△38,257	△46,633	△393,594
有形固定資産の売却額	30,754	11,853	48,094	255,857
関連会社に対する投資及び長期債権の増減	△8,558	△50,895	100,924	△71,198
投資の取得額	△47,335	△66,989	△58,852	△393,802
投資の売却額	43,354	46,899	92,558	360,682
子会社株式の売却額	4,385	13,282	168,911	36,481
長期債権の発生額	△52,797	△60,650	△125,674	△439,243
長期債権の回収額	70,116	115,130	234,838	583,328
定期預金・同等資産の減少	2,573	238,982	160,813	21,406
有価証券の増減	10,071	4,653	△10,272	83,785
投資活動による純現金入金額	5,253	214,008	564,707	43,702
財務活動に伴うキャッシュ・フロー:				
長期債務による調達額	483,477	492,770	166,049	4,022,271
長期債務の返済額	△620,534	△630,515	△755,351	△5,162,512
短期借入金の減少	△22,205	△86,856	△133,616	△184,734
普通株式発行による入金額	54,777	—	—	455,715
少数株主への株式発行による入金額	1,405	6,475	7,538	11,689
支払配当金	△7,521	△10,691	—	△62,571
少数株主に対する配当金の支払額	△3,164	△3,187	△2,222	△26,322
自己株式の増加	△276	△43	—	△2,296
財務活動による純現金支払額	△114,041	△232,047	△717,602	△948,760
為替相場の変動による外貨建現金及び現金等価物への影響額	△5,633	6,334	3,309	△46,864
現金及び現金等価物の増加額	54,422	204,798	10,749	452,762
現金及び現金等価物の期首残高	479,734	274,936	264,187	3,991,132
現金及び現金等価物の期末残高	¥ 534,156	479,734	274,936	\$ 4,443,894
キャッシュ・フロー情報の補足的開示				
利息支払額	¥ 49,915	74,748	122,792	\$ 415,266
法人税等支払額	35,162	46,228	74,568	292,529
現金収支を伴わない投資及び財務活動				
保有有価証券による退職給付信託設定額	70,358	85,016	45,846	585,341
株式移転による新株式取得額	3,054	—	27,410	25,408
会社分割による新株式取得額				
拋出した諸資産	—	306,916	—	—
拋出した諸負債	—	276,491	—	—
新株式取得額	—	30,425	—	—
転換社債の普通株式への転換	—	—	56	—

「連結財務諸表注記」参照

連結財務諸表注記

伊藤忠商事株式会社及び子会社

1. 連結財務諸表作成にあたっての基準及び米ドル金額への換算

当社及び国内子会社は、日本の会計基準に従って会計帳簿を作成しておりますが、当連結財務諸表は、米国で一般に公正妥当と認められている会計基準 (U.S. GAAP) に基づき、それに必要な修正を加え

た上で円貨にて作成されております。加えて、当連結財務諸表に記載しております2003年3月期の金額は、2003年3月31日の換算レート120円20銭にて換算し、米ドル金額にても参考表示しております。

2. 重要な会計方針

経営活動の状況

当社は、日本有数の総合商社です。「国際総合企業」として、原料素材から生産財、消費財を含む幅広い様々な商品の輸出入、三国間貿易及び国内販売を行っております。2003年3月期の連結売上高10兆4,616億円 (87,035百万米ドル) のうち、53%が国内取引として、12%が輸入取引として、12%が輸出取引として、23%が海外取引としてそれぞれ計上されております。また、商品区分別においては、繊維で8%、機械で17%、宇宙・情報・マルチメディアで8%、金属・エネルギーで21%、生活資材・化学品で17%、食料で24%、建設・不動産他で5%をそれぞれ占めております。

更に、ただ単に様々な商品を全世界的に取り扱っているだけではなく、関連する取引先に対する種々の金融の提供、及び各種産業にわたるプロジェクトの企画・調整・有機的結合を図り、幅広い情報収集を行い、加えて市場開拓、輸送・流通サービス、情報・通信サービス、建設業務、資源開発、先端技術及び情報通信分野への投資、環境保全事業等幅広く多角的な営業活動を行っております。

連結の方針

当連結財務諸表は、当社及び国内・海外の子会社の各勘定を連結したものです。

子会社の決算日は、いずれも3月31日またはそれに近い日でありますので、各勘定の連結に当たっては、それぞれの会社の会計期間に基づいて算入しております。なお、決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な修正を行っております。

また、子会社に該当するかの判定は、退職給付信託に拠出した株式を当社及び子会社の議決権所有割合の計算に含めて実施しております。当社は退職給付信託に拠出した株式の議決権を留保しておりますが、拠出した株式の処分権は退職給付信託の受託者が有しており、その議決権持分は少数株主持分に含めて処理しております。

関連会社 (通常、当社の持分比率が20%以上50%以下の会社) に対する投資については、取得原価に取得時以降の持分法による投資損益を加減算して表示しております。

投資額のうち、投資時の純資産持分を超過した部分 (投資差額) については、取得時における公正価値を基礎として識別できる各資産に配分し、配分できなかった金額は償却をせず、毎期減損のテストを実施しております。

売上高

当社及び一部の子会社は、商取引において取引の当事者 (PRINCIPAL) として、または代理人 (AGENT) として営業しております。

取引の当事者として会社が行う商取引の中には、商品の受け渡しを行わずに決済を行い、商品の所有権が移転するものがあります。

当連結損益計算書に表示した売上高は、取引の当事者としての商取引 (不動産の販売を含む) 並びに代理人としての商取引からなっております。

当連結損益計算書における売上高は、日本の会計慣行に従い表示しており、U.S. GAAPによるところの売上高、収益とは一致しません。同売上高は、同業の日本の商社で主に用いられる非U.S. GAAPの指標であり、収益と同義でもこれに替わるものでもありません。同時に業績指標や営業・投資・財務活動の結果としての流動性やキャッシュ・フローの状況を示すものでもありません。

売上総利益は、取引の当事者としての商取引から得られる粗利益と代理人としての商取引から得られる収入手数料からなっております。

法人税等

当社及び子会社は、『財務会計基準審議会基準書』第109号に基づき、資産負債法で税効果を計上しております。財務諸表上での資産及び負債の計上額と、それら税務上の計上額との差異に関連する将来の見積税効果について、繰延税金資産及び負債を認識しております。この繰延税金資産及び負債は、それらの一時的差異が解消されると見込まれる期の課税所得に対して適用される税率を使用して測定しております。また、繰延税金資産及び負債における税率変更の効果は、その税率変更に関する法律制定日を含む期間の損益として認識しております。

現金等価物

連結キャッシュ・フロー表における現金等価物には、流動性の高い、容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクを負わない短期投資を含んでおります。

有価証券及びその他の投資

当社及び子会社は、「有価証券」及び「その他の投資」に含まれる特定の有価証券につき『財務会計基準審議会基準書』第115号に基づく評価並びに会計処理を行っております。基準書第115号は特定の有価証券をその保有目的により区分し、満期保有有価証券については償却原価法で処理し、売買目的有価証券については帳簿価額と公正価値との差額を損益計算書に含め、売却可能有価証券については税効果考慮後の純額を資本の部に含めることを要求しております。原価は、移動平均法で計算しております。

上記以外の「その他の投資」については、原価またはそれより低い価額 (評価減後の額) で計上しております。

たな卸資産

たな卸資産については、原則として個別法に基づく原価と時価のいずれか低い価額により表示しております。

減損を認識した債権及び貸倒その他引当金

当社及び子会社は、『財務会計基準審議会基準書』第114号及び第118号に基づき、減損を認識した貸付金等の債権に関し、将来見込まれるキャッシュ・フローを当該債権の実効利率で現在価値に割り引いた金額、もしくは客観的な市場価格、または当該債権が担保に依存している場合にはその公正担保価値で債権を評価し、その評価額が帳簿価額を下回った際に貸倒引当金を設定しております。また、減損を認識した債権において入金がある場合には、原則として元本の返済と金利を区分して処理しております。

なお、期末日現在、減損を認識していない債権についても、過去の経験や経済情勢、その他適切な指標に基づいて見積られる回収不能額に対し、貸倒引当金を設定しております。

のれん及びその他の無形資産

2001年6月に『財務会計基準審議会基準書』第141号（企業結合）及び『財務会計基準審議会基準書』第142号（のれん及びその他の無形資産）が公表されました。基準書第141号は、2001年7月1日以降に完了する企業結合についてパーチェス法で会計処理することを要求しており、また取得時ののれんとは区別した無形資産の認識に具体的な基準を設定しております。基準書第142号は、のれんの規則的償却を中止し、かわりに少なくとも1年に一度は減損のテストを行うことを要求しております。また、基準書第142号は認識されたその他の無形資産をそれぞれの見積耐用年数にわたって償却し、かつ『財務会計基準審議会基準書』第144号（長期性資産の減損又は処分の会計処理）に従って減損のテストを行うことを要求しております。一方、耐用年数を見積もることができないその他の無形資産についてはのれん同様償却を行わず、減損のテストを行うことが要求されております。

当社及び子会社は、2003年3月期より基準書第141号及び基準書第142号を適用しております。基準書第141号はその適用日において現存するのれん及び無形資産の評価と新しい区分規定に準拠するために必要となる再組換えを要求しております。基準書第142号の適用にあたり、当社及び子会社はすべての無形資産の耐用年数及び残存価値の再評価と償却期間の調整を、2002年6月30日までに行っております。また移行期における減損評価に関連して、基準書第142号は2002年4月1日現在におけるのれんに減損の兆候があるか否かの評価を行うよう要求しております。これを行うため、(1) 報告単位の確定、(2) 現存するのれん及び無形資産を含め、資産及び負債を報告単位に割り当てることによる報告単位の帳簿価額の決定、(3) 報告単位の公正価値の決定をしました。報告単位の帳簿価額が公正価値を超過しているものについては、のれんの帳簿価額と公正価値を比較しました。のれんの公正価値は、基準書第141号に基づく買収価額の配分と同様の手法で、報告単位のすべての資産・負債に配賦することにより決定されます。この配賦後の残存公正価値が報告単位に属するのれんの公正価値となります。2003年3月期において、帳簿価

額が公正価値を超過していたのれんにつき、1,077百万円(8,960千米ドル)の減損を認識しております。

派生商品

当社及び子会社は、2001年4月1日より『財務会計基準審議会基準書』第133号（デリバティブ及びヘッジ活動に関する会計）及び『財務会計基準審議会基準書』第138号（デリバティブ及びヘッジ活動に関する会計-基準書第133号の改訂）を適用しております。

基準書第133号及び第138号は、為替予約契約、金利スワップ契約や商品価格契約のようなすべての派生商品について、その保有目的や保有意思にかかわらず公正価値で資産又は負債として財務諸表に計上することを要求しております。

派生商品のキャッシュ・フローまたは公正価値の変動額は、その派生商品の使用目的及び結果としてのヘッジ効果の有無に従って処理されます。

すべての派生商品は、公正価値で貸借対照表に計上されますが、派生商品は下記のとおり分類され、会計処理されます。

- ・「公正価値ヘッジ」は、既に認識された資産または負債、もしくは未認識の確定約定の公正価値の変動に対するヘッジであり、ヘッジの効果が高度に有効である場合、既に認識された資産または負債、もしくは未認識の確定約定と、公正価値ヘッジとして指定され、かつ適格な派生商品の公正価値の変動は損益に計上されます。

- ・「キャッシュフローヘッジ」は、未認識の予定取引もしくは既に認識された資産または負債に関連して発生する将来キャッシュ・フローの変動に対するヘッジであり、ヘッジの効果が高度に有効である限り、キャッシュフローヘッジとして指定され、かつ適格な派生商品の公正価値の変動は累積その他の包括利益（損失）に計上されます。

この会計処理は、ヘッジ対象に指定された未認識の予定取引もしくは既に認識された資産または負債に関連して発生する将来キャッシュ・フローの変動が、損益に計上されるまで継続されます。また、ヘッジの効果が有効でない部分は、損益に計上されます。

- ・「外貨ヘッジ」は、外貨の公正価値、もしくは外貨の将来キャッシュ・フローに対するヘッジであります。ヘッジの効果が高度に有効である限り、既に認識された資産または負債、未認識の確定約定または予定取引、及び外貨の公正価値ヘッジもしくはキャッシュフローヘッジとして指定され、かつ適格な派生商品の公正価値もしくはキャッシュ・フローの変動は、損益もしくは累積その他の包括利益（損失）のいずれかに計上されます。

損益もしくは累積その他の包括利益（損失）のいずれに計上されるかは、その外貨ヘッジが公正価値ヘッジもしくはキャッシュフローヘッジのいずれに分類されるかによります。

当社及び子会社は、基準書第133号及び第138号で規定されている派生商品を利用する目的、その戦略を含むリスク管理方針が文書化されており、それに加えて、その派生商品がヘッジ対象の公正価値もしくは将来キャッシュ・フローの変動の影響を高度に相殺しているかどうかについて、ヘッジの開始時、またその後も引き続いて、一定期間毎に評価を行っております。

ヘッジ会計は、ヘッジの効果が有効でなくなれば中止され、その有効でない部分は直ちに損益に計上されます。

トレーディング目的で保有している派生商品の公正価値の変動は損益に計上されます。

撤退又は処分活動に関して発生するコスト

2002年6月に、『財務会計基準審議会基準書』第146号（撤退又は処分活動に関して発生するコストの会計処理）が公表されました。基準書第146号は、2003年1月1日以降に行った撤退又は処分活動に関連するコストの負債認識について、米国財務会計基準審議会の基本概念における負債の定義に合致した場合にのみ、負債が認識されるとしております。また基準書第146号は撤退又は処分活動に関して発生する負債の測定に、公正価値を用いることも要求しております。基準書第146号を適用することにより、当社の連結財務諸表に与える影響額につき、重要性はありません。

子会社及び関連会社による株式の発行

子会社及び関連会社が第三者に対して株式を発行する場合に認識される当社持分の増減額は、その発行があった期の損益として計上しております。

減価償却

有形固定資産（賃貸固定資産を含む）の減価償却は、当該資産の見積耐用年数に基づき、主として定額法により算定しております。

10株当たりの当期純利益

基本的10株当たりの当期純利益は、各期の加重平均発行済株式数で除して計算しております。潜在株式調整後10株当たりの当期純利益は、潜在普通株式に該当する証券の希薄化効果を勘案して算出しております。

包括利益（損失）

当社及び子会社は、『財務会計基準審議会基準書』第130号に基づき、包括利益（損失）及びその構成項目（収益、費用、利益、及び損失）を、基本財務諸表の一部として開示しております。この包括利益（損失）には、当期純利益のほかに、為替換算調整額、最小年金債務調整額、未実現有価証券損益、デリバティブ評価損益の増減額が含まれております。

保証債務

2002年11月に、『財務会計基準審議会解釈指針』第45号（保証人の会計処理及び保証に関する開示）が公表されました。解釈指針第45

号は、保証を与えた時点で保証人の貸借対照表上で負債を認識することを要求しております。当社及び子会社は、2003年1月1日以降に引き受ける保証について、解釈指針第45号の負債認識に関する規定を適用しております。保証債務に関する事項については、連結財務諸表注記「22. 偶発債務」を参照下さい。

変動持分事業体

2003年1月に、『財務会計基準審議会解釈指針』第46号（変動持分事業体の連結）が公表されました。解釈指針第46号は、特定の性格を有する資本を持つ事業体を、変動持分事業体と定義付け、当該事業体の変動持分の過半数を保有する主たる受益者が当該事業体を連結することを要求しております。変動持分とは当該事業体の資産及び負債の価値の変動から生じる経済的な損益を付与する権利又は義務であります。当社及び子会社は、2003年2月1日以降に組成された変動持分事業体について、解釈指針第46号の連結に関する規定を適用しております。また、当社及び子会社は、2003年1月31日以前から存在する変動持分事業体について、2003年7月1日より解釈指針第46号の連結に関する規定を適用する予定であります。解釈指針第46号の適用に当たり、2003年3月31日現在において開示すべき重要な事項はありません。

見積りの使用

当社は連結財務諸表を作成するために、種々の仮定と見積りを行っております。それらの仮定と見積りは資産、負債、収益及び費用の計上金額並びに偶発資産及び債務の開示情報に影響を及ぼします。実際の結果がこれらの見積りと異なることもあります。

連結損益計算書の表示区分の変更

「少数株主持分損益」は、従来「その他の損失」に含めて表示しておりましたが、2003年3月期より、「法人税等」の下に独立表示しております。これに伴い、2002年3月期及び2001年3月期の連結損益計算書も同様の表示区分に従い組替表示しております。

新会計基準

2001年6月に、『財務会計基準審議会基準書』第143号（資産除却債務の会計）が公表されました。基準書第143号は、長期資産の除却債務と関連する除却費用の会計処理及び開示を扱っており、買収、建設や開発の結果として生じる、もしくは通常の経営活動から生じる長期性資産の除却に関連する法的債務について適用されます。基準書第143号はそのような資産除却債務を負った期間に、公正価値の合理的な見積りが可能であれば、公正価値にてその債務を認識することを要求しております。当社及び子会社は、2003年4月1日に開始する会計年度から基準書第143号を適用いたします。基準書第143号を適用することにより連結財務諸表に与える影響額を、現時点で合理的に算定することはできません。

2002年4月に、『財務会計基準審議会基準書』第145号（基準書第4号、44号及び64号の廃止、基準書第13号の改訂並びに技術的修正）が公表されました。基準書第145号は一部の基準書を廃止及び改訂し、

また現行の公式見解へのいくつかの技術的修正を行っております。当社及び子会社は、2003年4月1日に開始する会計年度から基準書第145号を適用いたします。基準書第145号を適用することにより連結財務諸表に与える影響額を、現時点で合理的に算定することはできません。

2003年1月に、米国発生問題専門委員会は『発生問題専門委員会(EITF)』03-2号(日本の厚生年金基金代行部分返上についての会計処理)について最終的な合意に至りました。『発生問題専門委員会』03-2号は、日本における厚生年金保険法の下で設立された確定給付型年金制度である厚生年金基金の代行部分の返上について規定しております。『発生問題専門委員会』03-2号は、雇用者に対して、加算部分を含む全体の制度からの代行部分の一連の分離行為について、給付債務及び関連する年金資産の代行部分の政府への移転が完了した時点において、段階的に実施される単一の清算取引

の完了として会計処理することを要求しております。この会計処理に基づけば、政府へ移転されるべき当該債務及び資産の公正価値の差額は補助金として会計処理され、かつ別個に開示されることとなります。当社は、2003年3月に、代行部分に係る従業員の将来勤務期間に関する給付の支払い義務の免除認可を受けております。当社はさらに、2004年3月期に残余の代行部分すなわち過去の勤務に関連した給付債務の返上に関する申請を予定しております。当該申請の政府による認可日以降に、代行部分に係る残余の給付債務(過去の勤務によって獲得された金額)及び厚生年金保険法で定める最低責任準備金に相当する資産は、政府に移転することになります。この移転が、当社の連結財務諸表に相当程度の影響を与えることを予想しておりますが、実際の申請時期等によりその影響額は異なるため、現時点においてその額を確定することはできません。

3. 有価証券及び投資

「有価証券」及び「その他の投資」に含まれる有価証券は、売買目的有価証券、売却可能有価証券及び満期保有有価証券によって構成されております。これら有価証券に関する2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在における主な有価証券の種類毎の情報は次のとおりです。

		単位:百万円			
		2003年3月31日			
		原価	未実現利益	未実現損失	公正価額
有価証券:					
売買目的有価証券:					
株式	¥	29,268	1,559	76	30,751
債券		3,663	—	—	3,663
	¥	32,931	1,559	76	34,414
売却可能有価証券:					
株式	¥	—	—	—	—
債券		7,044	1	580	6,465
	¥	7,044	1	580	6,465
満期保有有価証券:					
債券	¥	—	—	—	—
その他の投資:					
売却可能有価証券:					
株式	¥	146,774	18,086	15,801	149,059
債券		11,849	54	24	11,879
	¥	158,623	18,140	15,825	160,938
満期保有有価証券:					
債券	¥	849	—	—	849

		単位:百万円			
		2002年3月31日			
		原価	未実現利益	未実現損失	公正価額
有価証券:					
売買目的有価証券:					
株式	¥ 36,110	4,071	17	40,164	
債券	3,441	—	—	3,441	
	¥ 39,551	4,071	17	43,605	
売却可能有価証券:					
株式	¥ —	—	—	—	
債券	887	10	—	897	
	¥ 887	10	—	897	
満期保有有価証券:					
債券	¥ 6,663	—	73	6,590	
その他の投資:					
売却可能有価証券:					
株式	¥186,209	58,068	20,515	223,762	
債券	33,173	42	1,817	31,398	
	¥219,382	58,110	22,332	255,160	
満期保有有価証券:					
債券	¥ 420	—	—	420	

		単位:千米ドル			
		2003年3月31日			
		原価	未実現利益	未実現損失	公正価額
有価証券:					
売買目的有価証券:					
株式		\$ 243,494	12,970	632	255,832
債券		30,474	—	—	30,474
		\$ 273,968	12,970	632	286,306
売却可能有価証券:					
株式		\$ —	—	—	—
債券		58,602	8	4,825	53,785
		\$ 58,602	8	4,825	53,785
満期保有有価証券:					
債券		\$ —	—	—	—
その他の投資:					
売却可能有価証券:					
株式		\$1,221,082	150,466	131,456	1,240,092
債券		98,577	449	200	98,826
		\$1,319,659	150,915	131,656	1,338,918
満期保有有価証券:					
債券		\$ 7,063	—	—	7,063

2003年3月31日現在の売却可能有価証券及び満期保有有価証券の満期別情報は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル	
	原価	公正価額	原価	公正価額
売却可能有価証券:				
満期まで1年以内	¥ 7,044	6,465	\$ 58,602	53,785
1年超5年以内	5,873	5,913	48,860	49,193
5年超	5,976	5,966	49,717	49,633
株式	146,774	149,059	1,221,082	1,240,092
	¥165,667	167,403	\$1,378,261	1,392,703
満期保有有価証券:				
満期まで1年以内	¥ —	—	\$ —	—
1年超5年以内	465	465	3,868	3,868
5年超	384	384	3,195	3,195
	¥ 849	849	\$ 7,063	7,063

2003年3月期、2002年3月期及び2001年3月期における売却可能有価証券の売却による実現利益総額は20,028百万円（166,622千米ドル）、19,428百万円及び16,894百万円であり、損失総額は9,319百万円（77,529千米ドル）、1,450百万円及び6,933百万円です。

4. その他の投資

その他の投資の内訳は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
投資有価証券	¥245,411	343,567	\$2,041,689
長期差入保証金	42,592	39,778	354,343
保険積立金等	51,524	39,156	428,652
合計	¥339,527	422,501	\$2,824,684

5. 関連会社に対する投資

関連会社に関する財務情報については次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
流動資産	¥1,692,593	1,576,405	\$14,081,473
その他の資産（主として有形固定資産）	1,947,672	1,948,961	16,203,594
計	3,640,265	3,525,366	30,285,067
流動負債	1,584,428	1,498,027	13,181,598
その他の負債（主として長期債務）	1,292,655	1,281,534	10,754,201
純資産	¥ 763,182	745,805	\$ 6,349,268

	単位:百万円			単位:千米ドル
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
売上高	¥4,596,262	3,021,776	2,305,651	\$38,238,453
当期純利益	43,387	40,192	25,395	360,957
持分法による投資損益	18,539	11,362	5,225	154,235
受取現金配当	6,435	6,796	4,092	53,536

上記の流動資産、流動負債及びその他の負債の額には、当社及び子会社に対する債権・債務の額を含めております。

関連会社に対する当社及び子会社の売上高並びに仕入高は次のとおりです。

	単位:百万円			単位:千米ドル
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
売上高	¥562,810	454,618	379,972	\$4,682,280
仕入高	176,187	265,005	241,425	1,465,782

関連会社に対する投資額が、投資時における被投資会社の純資産持分額を超えた部分（投資差額）の残高は、2003年3月31日現在119,836百万円（996,972千米ドル）、2002年3月31日現在110,811百万円です。

関連会社に対する投資の中には市場価格を有する証券が含まれておりますが、それらの市場価額が連結簿価を下回る額は、2003年3月31日現在108,101百万円（899,343千米ドル）、2002年3月31日現在 67,868百万円です。

関連当事者との取引で重要なものはありません。

6. 減損を認識した債権及び貸倒その他引当金

2003年3月期、2002年3月期及び2001年3月期における貸倒その他引当金の増減は次のとおりです。

	単位:百万円			単位:千米ドル
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
期首残高	¥240,724	311,183	333,665	\$2,002,695
期中増加	59,724	59,457	76,034	496,872
期中減少	△94,398	△129,916	△98,516	△785,341
期末残高	¥206,050	240,724	311,183	\$1,714,226

基準書第114号の範囲に含まれる減損を認識した債権の2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在の残高は264,843百万円（2,203,353千米ドル）及び319,196百万円であり、これに対して設定した引当金は、それぞれ190,883百万円（1,588,045千米ドル）及び228,828百万円であり、減損した部分の簿価と引当金との差額につい

ては、担保等による回収が可能であると判断しております。

2003年3月期及び2002年3月期における減損を認識した債権の期中平均残高は、292,959百万円（2,437,263千米ドル）及び339,099百万円です。減損を認識した債権において、2003年3月期、2002年3月期及び2001年3月期に計上した受取利息の金額に重要性はありません。

7. のれん及びその他の無形資産

「2. 重要な会計方針」に記載のとおり、当社及び子会社は、2002年4月1日より『財務会計基準審議会基準書』第142号（のれん及びその他の無形資産）を適用しております。基準書第142号は、のれんの規則的な償却を中止し、かわりに少なくとも1年に一度は減損のテストを行うことを要求しております。また、基準書第142号は認識されたその他の無形資産を、それぞれの見積耐用年数にわたって償却し、かつ『財務会計基準審議会基準書』第144号（長期性資産の減損又は処分の会計処理）に従って減損のテストを行うことを要求しております。一方、耐用年数を見積もることができないその他の無形資産については、のれん

同様償却を行わず、減損のテストを行うことが要求されております。

当社及び子会社は、基準書第142号の適用により、その他の無形資産について見積耐用年数の見直しを実施し、見積耐用年数にわたって償却する無形資産と、耐用年数が明確でないため償却を中止する無形資産とに区分し、2003年3月期にそれぞれの減損テストを完了しました。この結果、当報告において開示すべき減損はありません。

2003年3月期において取得した無形資産は13,442百万円（111,830千米ドル）であり、このうち主なものは、ソフトウェア8,013百万円（66,664千米ドル）及び商標権3,436百万円（28,586千米ドル）です。

2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在における償却対象の無形資産の内訳は次のとおりです。

	単位:百万円				単位:千米ドル	
	2003年3月31日		2002年3月31日		2003年3月31日	
	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額
商標権	¥20,240	△6,946	17,343	△5,118	\$168,386	△57,787
ソフトウェア	35,356	△17,100	31,825	△14,024	294,143	△142,263
鉱業権	11,872	△1,436	12,940	△1,918	98,769	△11,947
その他	13,567	△4,731	11,329	△3,082	112,870	△39,359
合計	¥81,035	△30,213	73,437	△24,142	\$674,168	△251,356

2003年3月期における無形資産の償却費は9,800百万円(81,531千米ドル)です。また、翌年度以降5年間の見積り償却費は次のとおりです。

3月31日で終了する年度	単位:百万円	単位:千米ドル
2004年	¥9,298	\$77,354
2005年	8,079	67,213
2006年	7,146	59,451
2007年	4,192	34,875
2008年	3,153	26,231

当社及び子会社は、基準書第142号の適用により、2002年4月1日にのれんの償却を中止し、2003年3月期に減損テストを完了しました。この結果、2003年3月期において、帳簿価額が公正価値を超過していたのれんにつき、1,077百万円(8,960千米ドル)の減損を認識しております。

2003年3月期における、セグメント別ののれんの推移は次のとおりです。

	単位:百万円						
	機械	宇宙・情報・マルチメディア	金属・エネルギー	生活資材・化学品	食料	その他	合計
2002年3月31日残高	¥2,626	—	3,208	28,845	84,854	4,082	123,615
取得	155	1,358	—	783	28,868	1,667	32,831
減損	—	—	—	—	—	△1,077	△1,077
その他	△246	4	—	△5,767	20	△397	△6,386
2003年3月31日残高	¥2,535	1,362	3,208	23,861	113,742	4,275	148,983

	単位:千米ドル						
	機械	宇宙・情報・マルチメディア	金属・エネルギー	生活資材・化学品	食料	その他	合計
2002年3月31日残高	\$21,847	—	26,689	239,975	705,940	33,960	1,028,411
取得	1,290	11,298	—	6,514	240,166	13,868	273,136
減損	—	—	—	—	—	△8,960	△8,960
その他	△2,047	33	—	△47,978	167	△3,303	△53,128
2003年3月31日残高	\$21,090	11,331	26,689	198,511	946,273	35,565	1,239,459

(注) その他には、主に外貨換算調整額およびその他の勘定科目への振替等が含まれております。

のれん及び償却を中止したその他の無形資産について、基準書第142号適用以前の会計基準に従って行っていた償却影響額を除外した場合の、2003年3月期、2002年3月期及び2001年

2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在において、耐用年数が確定できない等により、償却対象とならない無形資産の内訳は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
借地権	¥1,119	4,840	\$ 9,309
商標権その他 ...	3,746	3,891	31,165
合計	¥4,865	8,731	\$40,474

3月期における当期純利益及び基本的10株当たりの当期純利益は以下のとおりです。

	単位:百万円			単位:千米ドル		
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期
当期純利益	¥20,078	30,191	70,507	\$167,038	251,173	586,581
加算：のれん償却費	—	3,608	3,158	—	30,017	26,273
無形資産償却費	—	247	208	—	2,055	1,730
調整後当期純利益	¥20,078	34,046	73,873	\$167,038	283,245	614,584

	単位:円			単位:ドル		
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期
基本的10株当たりの当期純利益	¥131	212	495	\$1.09	1.76	4.12
加算：のれん償却費	—	25	22	—	0.21	0.18
無形資産償却費	—	2	1	—	0.02	0.01
調整後基本的10株当たりの当期純利益	¥131	239	518	\$1.09	1.99	4.31

8. 担保に差し入れた資産

次の資産を担保に差し入れております。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
現金及び現金等価物・定期預金	¥ 40	2,269	\$ 333
有価証券	66	60	549
営業債権	60,845	111,959	506,198
たな卸資産	1,470	7,374	12,229
投資及び長期債権	140,531	283,944	1,169,143
有形固定資産	112,593	133,783	936,714
合計	¥315,545	539,389	\$2,625,166

被担保債務は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
短期借入金	¥ 20,420	18,581	\$ 169,884
長期債務	222,906	421,005	1,854,459
保証債務等	60,439	84,249	502,820
合計	¥303,765	523,835	\$2,527,163

上記のほかに、支払手形に含めている引受輸入手形については、手形引受銀行に差し入れたトラスト・レシートにより、手形引受銀行へ当該輸入商品またはその売上代金を担保として差し入れております。しかし、その担保に差し入れている資産の額は算定出来ません。

短期及び長期借入金については、慣習として、貸主である銀行及び諸金融機関と、次のとおり約定を取り交わしております。すなわち、貸主の

要求により、借入に対する担保の設定または保証人の提供（あるいは、担保の追加設定または保証人の追加）を行うこと、現在の担保物件が特定の借入に対するものか否かを問わず現在及び将来の借入に対する担保として貸主は取り扱えること、また、銀行からの大部分の借入については、銀行預金と返済期日の到来した借入金（偶発債務より発生する債務を含む）または約定不履行により期限前決済となった借入金を貸主は相殺する権利を有することを約定しております。

9. 長期性資産の減損

当社及び子会社は、「固定資産に係る損益」において、2003年3月期2,150百万円（17,887千米ドル）、2002年3月期6,992百万円、2001年3月期5,679百万円の評価損を認識しております。減損を認識した資産は主に国内における賃貸ビル及び自社使用固定資産です。

また、「投資及び有価証券に係る損益」において、2003年3月期583

百万円（4,850千米ドル）、2001年3月期11,888百万円の評価損を認識しております。減損を認識した資産は、国内における開発を目的に保有している土地です。

公正価額は、土地に関しては主として路線価、建物に関しては再調達価格で見積りあるいは評価しております。

10. 短期借入金及び長期債務

短期借入金の内訳は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
短期借入金（主として銀行借入金）	¥465,108	494,616	\$3,869,451
コマーシャルペーパー	—	10,000	—
合計	¥465,108	504,616	\$3,869,451

長期債務の内訳は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
銀行及びその他の金融機関からの借入金:			
担保付:			
国際協力銀行(期日)2002年-2013年			
(利率)主に1%-7%	¥ 69,800	111,827	\$ 580,699
その他			
(期日)2002年-2015年			
(利率)主に1%-9%	153,106	309,178	1,273,760
無担保:			
(期日)2002年-2023年			
(利率)主に0%-15%	1,481,658	1,373,099	12,326,606
社債:			
無担保社債:			
1996年発行円貨建2002年満期3.00% 利付普通社債	—	50,000	—
1996年発行円貨建2003年満期3.15% 利付普通社債	20,000	20,000	166,389
1997年発行円貨建2009年満期2.45% 利付普通社債	10,000	10,000	83,195
1998年発行円貨建2003年満期2.45% 利付普通社債	70,000	70,000	582,363
1998年発行円貨建2008年満期3.10% 利付普通社債	30,000	30,000	249,584
1998年発行円貨建2002年満期2.00% 利付普通社債	—	10,000	—
1998年発行円貨建2008年満期3.00% 利付普通社債	10,000	10,000	83,195
1999年発行円貨建2003年満期2.00% 利付普通社債	20,000	20,000	166,389
1999年発行円貨建2003年満期2.00% 利付普通社債	30,000	30,000	249,584
1999年発行円貨建2004年満期2.20% 利付普通社債	10,000	10,000	83,195
1999年発行円貨建2004年満期1.93% 利付普通社債	10,000	10,000	83,195
1999年発行円貨建2004年満期1.93% 利付普通社債	9,100	9,100	75,706
1999年発行円貨建2004年満期2.13% 利付普通社債	10,000	10,000	83,195
1999年発行円貨建2009年満期3.19% 利付普通社債	10,000	10,000	83,195
2001年発行円貨建2005年満期1.00% 利付普通社債	20,000	20,000	166,389
2001年発行円貨建2005年満期1.00% 利付普通社債	30,000	30,000	249,584
2001年発行円貨建2005年満期0.84% 利付普通社債	10,000	10,000	83,195
2001年発行円貨建2006年満期1.02% 利付普通社債	10,000	10,000	83,195
2002年発行円貨建2005年満期0.84% 利付普通社債	10,000	—	83,195
2003年発行円貨建2006年満期0.84% 利付普通社債	10,000	—	83,195
1998年以降発行ミディアムタームノートプログラム社債等			
2009年迄に順次返済期限到来	75,648	126,911	629,350
その他	54,435	60,308	452,870
小計	2,163,747	2,350,423	18,001,223
一年以内に期限の到来する長期債務	△525,831	△486,794	△4,374,634
合計	¥1,637,916	1,863,629	\$13,626,589

国際協力銀行からの借入の一部については、次のとおり約定を取り交わしております。すなわち、会社に返済余力があると貸主が判断した場合に、会社の営業収益の全部または一部を、あるいは会社の発行した社債または増資に対する払込額を、借入金の返済に充当すべき旨定めており、更に貸主は会社の利益処分案を審査及び承認するため、株主総会に先立ってその提示を求める旨定めております。しかし、当社は現在までこのような要求を受けたことはなく、また今後ともこのような要求を受けることはないと考えております。

当社及び一部の子会社は、金利変動に備え、一部長期債務につき金利スワップ契約を締結しております。2003年3月31日及び2002年3月31日現在、金利スワップ契約を付している長期債務合計金額は、1,108,184百万円(9,219,501千米ドル)及び1,598,260百万円となっております。

担保物件の内訳並びに借入契約における貸主の権利及び担保に関する慣習的条項については、連結財務諸表注記「8.担保に差し入れた資産」を参照願います。

長期債務の年度別返済内訳は次のとおりです。

3月31日で終了する年度	単位:百万円	単位:千米ドル
2004年	¥ 525,831	\$ 4,374,634
2005年	356,052	2,962,163
2006年	481,433	4,005,266
2007年	329,816	2,743,894
2008年	189,966	1,580,416
2009年以降	280,649	2,334,850
合計	¥2,163,747	\$18,001,223

11. 退職給与及び年金

当社及び一部の子会社は退職年金制度を有しており、ほとんど全ての従業員が対象となっております。この制度における年金給付額は、従業員の勤続年数等に基づいており、また制度資産は、主に市場性

のある株式、債券及びその他の利付証券から構成されております。なお、一部の子会社は、退職一時金を給付する退職金制度を有しております。

2003年3月期及び2002年3月期における給付債務及び制度資産の公正価額の増減は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月期	2002年3月期	2003年3月期
給付債務の増減:			
予測給付債務の期首残高	¥ 327,480	272,335	\$2,724,459
勤務費用	10,967	10,868	91,240
利息費用	7,830	8,996	65,141
従業員による拠出額	1,644	1,457	13,677
数理差異	△2,414	46,423	△20,083
給付額	△8,792	△10,615	△73,145
為替換算調整額	140	333	1,165
その他	△609	△2,317	△5,066
予測給付債務の期末残高	336,246	327,480	2,797,388
制度資産の増減:			
期首残高	313,237	217,996	2,605,965
制度資産の実際収益	△85,677	△24,857	△712,787
事業主による拠出額	88,195	130,168	733,736
従業員による拠出額	1,644	1,457	13,677
給付額	△8,792	△10,615	△73,145
為替換算調整額	△68	285	△566
その他	△437	△1,197	△3,635
期末残高	308,102	313,237	2,563,245
制度資産を上回る予測給付債務	28,144	14,243	234,143
未認識の数理差異	△262,264	△184,774	△2,181,897
制度変更に伴う未認識の過去勤務債務	27,416	30,157	228,087
認識済の前払年金費用／退職給与及び年金債務	△206,704	△140,374	△1,719,667
最小年金債務の認識に伴う調整:			
累積その他の包括損失(税効果調整前)	3,355	1,619	27,912
連結貸借対照表純計上額	△203,349	△138,755	△1,691,755
前払年金費用	△225,732	△157,121	△1,877,970
退職給与及び年金債務	22,383	18,366	186,215
累積給付債務の期末残高	¥325,198	320,901	\$2,705,474
数理計算上の前提条件:			
割引率	2.40%	2.40%	
制度資産の長期期待収益率	3.50%	3.50%	

2003年3月期及び2002年3月期における事業主による拠出額には、退職給付信託への株式による拠出額が含まれております。拠出時に

ける株式の公正価額は、54,761百万円(455,582千米ドル)及び85,016百万円です。

2003年3月期、2002年3月期及び2001年3月期における退職給与及び年金費用の内訳は次のとおりです。

	単位:百万円			単位:千米ドル
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
勤務費用	¥10,967	10,868	9,281	\$ 91,240
利息費用	7,830	8,996	8,502	65,141
制度資産の期待収益	△7,006	△6,576	△6,601	△58,286
償却費用	10,929	6,104	1,196	90,923
期間費用	¥22,720	19,392	12,378	\$189,018

12. 為替差損益

為替差損益は、2003年3月期5,164百万円(42,962千米ドル)の損失、2002年3月期10,108百万円の利益、2001年3月期11,967百万円の利益です。

13. 法人税等

当社及び国内子会社は、その所得に対して種々の税金が課されており、これらの法定税率を基礎として計算した標準税率は42%となっております。また、2003年度の税制改正により、2004年4月1日以降の所得に対して課される法定税率を基礎として計算した標準税率は41%となります。

海外子会社については、その所在国での法人所得税が課されております。

当社は2002年度より連結納税制度を適用しております。

「法人税等、少数株主持分損益及び持分法投資損益前利益」に対する各年度の標準税率と実効税率との差異は以下のとおりです。

	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期
標準税率	42.0%	42.0%	42.0%
課税所得の算定上損金算入されない費用	2.8	2.6	2.2
海外子会社の適用税率の差異	△3.0	△3.0	△1.5
子会社等欠損金のうち会計上認識されていない税効果	△3.6	1.5	1.6
受取配当金	20.5	10.0	5.7
税率変更による繰延税金資産及び負債への影響	3.8	—	—
外国税額控除	5.3	6.7	2.4
その他	11.4	1.9	4.8
実効税率	79.2%	61.7%	57.2%

2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在、繰延税金資産及び繰延税金負債を生じさせている主な一時的差異の税効果額は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
繰延税金資産:			
たな卸資産及び有形固定資産	¥ 48,193	54,623	\$ 400,940
貸倒その他引当金	63,252	73,329	526,223
繰越欠損金	55,414	48,781	461,015
退職給与及び年金債務	5,366	3,875	44,642
有価証券及びその他の投資	43,676	38,700	363,361
その他	36,578	17,929	304,310
繰延税金資産合計	252,479	237,237	2,100,491
評価性引当金	△59,962	△51,919	△498,852
繰延税金資産純額	192,517	185,318	1,601,639
繰延税金負債:			
延払条件付販売利益	△853	△1,223	△7,097
退職給与及び年金債務	△56,198	△51,320	△467,537
有価証券及びその他の投資	△892	△14,936	△7,421
その他	△23,854	△8,372	△198,453
繰延税金負債合計	△81,737	△75,851	△680,508
繰延税金資産の純額	¥ 110,720	109,467	\$ 921,131

2003年3月期、2002年3月期及び2001年3月期における評価性引当金の増減は、8,043百万円(66,913千米ドル)の増加及び3,104百万円、19,998百万円の減少です。

繰延税金資産の対象となった繰越欠損金は、将来発生する課税所得を減少させるために使用することができます。その金額の大部分は、

2008年まで、または無制限に使用することができます。

海外の関係会社において発生した未分配利益の一部については、再投資を考えておりますので、2003年3月31日現在27,627百万円(229,842千米ドル)、2002年3月31日現在35,163百万円、2001年3月31日現在 36,005百万円の法人税等を負債計上しておりません。

14. 10株当たりの当期純利益

2003年3月期、2002年3月期及び2001年3月期における基本的10株当たりの当期純利益及び潜在株式調整後10株当たりの当期純利益の計算は次のとおりです。

	単位:百万円			単位:千米ドル
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
分子項目:				
当期純利益	¥20,078	30,191	70,507	\$167,038
潜在株式調整後当期純利益	¥20,078	30,191	70,507	\$167,038

	単位:株式数		
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期
分母項目:			
加重平均発行済株式数	1,529,761,706	1,425,424,059	1,425,392,632
希薄化効果を有する証券の影響:			
円貨建2001年満期無利息転換社債	—	—	110,245,252
潜在株式調整後加重平均発行済株式数	1,529,761,706	1,425,424,059	1,535,637,884

	単位:円			単位:米ドル
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
基本的10株当たりの当期純利益	¥131	212	495	\$1.09
潜在株式調整後10株当たりの当期純利益	¥131	212	459	\$1.09

15. セグメント情報

当社グループは、国内及び海外における各種の商品売買を行うとともに、関連する取引先に対する種々の金融の提供、各種産業にわたるプロジェクトの企画・調整、更に資源開発・先端技術及び情報通信分野への事業投資を行う等、幅広い多角的な営業活動を行っております。

この多角的な営業活動に合わせて、当社は、ディビジョン・カンパニー制を導入しており、その区分によりオペレーティングセグメント情報を表示しております。この区分は、経営者が業務上の意思決定や業績評価等のために定期的に使用している社内管理上の区分です。

オペレーティングセグメント情報

	単位:百万円								
	2003年3月期								
	繊維	機械	宇宙・情報・ マルチメディア	金属・ エネルギー	生活資材・ 化学品	食料	金融・不動産・ 保険・物流	その他 及び修正消去	連結
売上高:									
外部顧客に対する									
売上高	¥871,680	1,746,583	809,150	2,216,196	1,799,838	2,522,544	269,442	226,187	10,461,620
セグメント間内部									
売上高	2,423	168	983	1,316	8,702	248	1,215	△15,055	—
合計	¥874,103	1,746,751	810,133	2,217,512	1,808,540	2,522,792	270,657	211,132	10,461,620
売上総利益	¥ 93,471	48,576	102,538	32,958	87,061	130,114	33,841	37,478	566,037
当期純損益	¥ 10,428	2,363	14,263	10,003	10,682	11,859	△8,403	△31,117	20,078
セグメント別資産	¥370,802	490,076	484,255	391,551	524,644	654,377	692,656	878,044	4,486,405

	単位:百万円								
	2002年3月期								
	繊維	機械	宇宙・情報・ マルチメディア	金属・ エネルギー	生活資材・ 化学品	食料	金融・不動産・ 保険・物流	その他 及び修正消去	連結
売上高:									
外部顧客に対する 売上高	¥880,105	1,937,312	960,270	2,740,037	1,735,813	2,445,209	455,292	246,433	11,400,471
セグメント間内部 売上高	2,584	268	3,181	1,374	17,942	149	2,313	△27,811	—
合計	¥882,689	1,937,580	963,451	2,741,411	1,753,755	2,445,358	457,605	218,622	11,400,471
売上総利益	¥ 83,540	50,208	112,578	52,668	80,654	126,861	34,383	37,975	578,867
当期純損益	¥ 8,308	1,298	36,321	9,522	△212	9,608	△9,811	△24,843	30,191
セグメント別資産	¥384,147	588,062	526,177	401,628	532,734	665,071	773,374	881,126	4,752,319

	単位:百万円								
	2001年3月期								
	繊維	機械	宇宙・情報・ マルチメディア	金属・ エネルギー	生活資材・ 化学品	食料	金融・不動産・ 保険・物流	その他 及び修正消去	連結
売上高:									
外部顧客に対する 売上高	¥944,021	2,149,468	890,144	3,106,731	1,841,806	2,404,702	630,215	168,174	12,135,261
セグメント間内部 売上高	1,856	1,690	4,067	2,015	2,887	278	4,339	△17,132	—
合計	¥945,877	2,151,158	894,211	3,108,746	1,844,693	2,404,980	634,554	151,042	12,135,261
売上総利益	¥ 81,335	55,619	110,480	67,592	82,412	127,419	22,828	63,915	611,600
当期純損益	¥ 7,224	△9,954	90,662	6,865	2,377	8,191	△40,947	6,089	70,507
セグメント別資産	¥383,156	648,993	518,606	702,256	573,594	696,824	827,095	806,995	5,157,519

	単位:千米ドル								
	2003年3月期								
	繊維	機械	宇宙・情報・ マルチメディア	金属・ エネルギー	生活資材・ 化学品	食料	金融・不動産・ 保険・物流	その他 及び修正消去	連結
売上高:									
外部顧客に対する									
売上高	\$7,251,913	14,530,641	6,731,697	18,437,571	14,973,694	20,986,223	2,241,614	1,881,755	87,035,108
セグメント間内部									
売上高	20,159	1,397	8,178	10,948	72,396	2,063	10,108	△125,249	—
合計	\$7,272,072	14,532,038	6,739,875	18,448,519	15,046,090	20,988,286	2,251,722	1,756,506	87,035,108
売上総利益	\$ 777,629	404,127	853,061	274,193	724,301	1,082,479	281,539	311,797	4,709,126
当期純損益	\$ 86,755	19,659	118,660	83,220	88,868	98,661	△69,908	△258,877	167,038
セグメント別資産	\$3,084,875	4,077,171	4,028,744	3,257,496	4,364,759	5,444,068	5,762,529	7,304,859	37,324,501

(注) その他及び修正消去の欄には、主にオペレーティングセグメントに属さない国内、海外における損益、資産、修正消去等を含めております。

所在地別セグメント情報

	単位:百万円						
	2003年3月期						
	日本	北米	欧州	アジア	その他	修正消去 又は全社	連結
売上高:							
外部顧客に対する売上高	¥8,242,776	484,551	159,584	1,362,552	212,157	—	10,461,620
セグメント間内部売上高	1,027,004	202,224	34,901	971,614	392,989	△2,628,732	—
合計	¥9,269,780	686,775	194,485	2,334,166	605,146	△2,628,732	10,461,620
セグメント別資産	¥3,884,166	372,447	174,403	202,014	233,304	△379,929	4,486,405

	単位:百万円						
	2002年3月期						
	日本	北米	欧州	アジア	その他	修正消去 又は全社	連結
売上高:							
外部顧客に対する売上高	¥ 9,077,174	616,618	176,949	1,331,048	198,682	—	11,400,471
セグメント間内部売上高	961,602	225,282	47,701	816,777	465,711	△2,517,073	—
合計	¥10,038,776	841,900	224,650	2,147,825	664,393	△2,517,073	11,400,471
セグメント別資産	¥ 3,990,540	431,938	196,171	207,049	286,810	△360,189	4,752,319

	単位:百万円						
	2001年3月期						
	日本	北米	欧州	アジア	その他	修正消去 又は全社	連結
売上高:							
外部顧客に対する売上高	¥ 9,813,896	672,568	212,197	1,259,163	177,437	—	12,135,261
セグメント間内部売上高	1,088,782	260,441	52,106	980,711	503,896	△2,885,936	—
合計	¥10,902,678	933,009	264,303	2,239,874	681,333	△2,885,936	12,135,261
セグメント別資産	¥ 4,313,819	459,601	213,885	266,058	286,317	△382,161	5,157,519

	単位:千米ドル						
	2003年3月期						
	日本	北米	欧州	アジア	その他	修正消去 又は全社	連結
売上高:							
外部顧客に対する売上高	\$68,575,508	4,031,206	1,327,654	11,335,707	1,765,033	—	87,035,108
セグメント間内部売上高	8,544,126	1,682,396	290,358	8,083,311	3,269,460	△21,869,651	—
合計	\$77,119,634	5,713,602	1,618,012	19,419,018	5,034,493	△21,869,651	87,035,108
セグメント別資産	\$32,314,193	3,098,561	1,450,940	1,680,649	1,940,965	△3,160,807	37,324,501

(注) 資産のうち、修正消去又は全社の項目に含めた全社資産は、2003年3月期73,112百万円(608,253千米ドル)、2002年3月期82,131百万円及び2001年3月期83,693百万円です。

2003年3月期、2002年3月期及び2001年3月期において、単一顧客に対する重要な売上高はありません。

16. 資本金

当社は、2002年7月25日に公募により、新株式を発行しました。2003年3月期に発行した普通株式数は158,000,000株です。日本の商法の規

定に基づき、発行価額の2分の1相当額を資本金に組み入れ、残額を資本剰余金に組み入れております。

17. 資本剰余金及び利益剰余金

従来、日本の商法の規定により、当社及び国内子会社はそれぞれ資本金の4分の1に達するまで、毎期の中間配当額及び利益処分として支出する金額の少なくとも10分の1に相当する金額を利益準備金として積立てなければならないとされておりましたが、2001年10月1日施行の改正商法により利益準備金と資本準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで、毎期の中間配当額及び利益処分として支出する金額の少なくとも10分の1に相当する金額を利益準備金として積立てなければならないとされました。

日本の商法上の配当可能利益は、日本の財務会計基準に従って当社が作成した会計帳簿に記帳している利益剰余金の額に基づいて算定されます。当連結財務諸表に含めている米国会計基準への修

正に伴う調整については、日本の商法上の配当可能利益の算定に当たって何ら影響を及ぼしません。当社の配当可能利益の額は2003年3月31日現在 17,875百万円(148,710千米ドル)です。

2001年3月期において、日本の商法の規定に基づき、株主総会の決議により欠損のてん補にあてるために資本準備金 109,799百万円(913,469千米ドル)を取崩しております。仮に米国の会社において一般に行われる会計処理に従った場合、2003年3月31日現在、2002年3月31日現在及び2001年3月31日現在の資本剰余金は連結貸借対照表計上額より 109,799百万円(913,469千米ドル)増加し、利益剰余金は同額減少します。

18. その他の包括利益（損失）

累積その他の包括利益（損失）の増減は次のとおりです。

	単位:百万円			単位:千米ドル
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
為替換算調整額:				
期首残高	¥△30,646	△65,972	△94,539	\$△254,959
期中増減	△20,563	35,326	28,567	△171,073
期末残高	△51,209	△30,646	△65,972	△426,032
最小年金債務調整額:				
期首残高	△739	△37,668	△11,010	△6,147
期中増減	△689	36,929	△26,658	△5,732
期末残高	△1,428	△739	△37,668	△11,879
未実現有価証券損益:				
期首残高	17,446	22,105	58,962	145,141
期中増減	△17,827	△4,659	△36,857	△148,311
期末残高	△381	17,446	22,105	△3,170
デリバティブ評価損益:				
期首残高	△6,325	—	—	△52,621
期中増減	935	△6,325	—	7,779
期末残高	△5,390	△6,325	—	△44,842
累積その他の包括利益（損失）:				
期首残高	△20,264	△81,535	△46,587	△168,586
期中増減	△38,144	61,271	△34,948	△317,337
期末残高	¥△58,408	△20,264	△81,535	\$△485,923

その他の包括利益（損失）を構成する各項目に配分された税効果の金額及び再分類調整は次のとおりです。

	単位:百万円		
	2003年3月期		
	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
為替換算調整額:			
在外事業体への投資に係る期中発生額	¥△19,931	△224	△20,155
在外事業体への投資の売却・清算により実現した損益に係る再分類調整	△408	—	△408
為替換算調整額の期中増減	△20,339	△224	△20,563
最小年金債務調整額	△1,474	785	△689
未実現有価証券損益:			
売却可能有価証券に係る期中発生額	△36,825	15,220	△21,605
純利益の中で実現した損益に係る再分類調整	6,411	△2,633	3,778
未実現有価証券損益の期中増減	△30,414	12,587	△17,827
デリバティブ評価損益:			
キャッシュフローヘッジに係る期中発生額	△3,060	1,189	△1,871
純利益の中で実現した損益に係る再分類調整	4,838	△2,032	2,806
デリバティブ評価損益の期中増減	1,778	△843	935
その他の包括利益（損失）	¥△50,449	12,305	△38,144

	単位:百万円		
	2002年3月期		
	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
為替換算調整額:			
在外事業体への投資に係る期中発生額	¥ 34,574	139	34,713
在外事業体への投資の売却・清算により実現した損益に係る再分類調整	613	—	613
為替換算調整額の期中増減	35,187	139	35,326
最小年金債務調整額	71,638	△34,709	36,929
未実現有価証券損益:			
売却可能有価証券に係る期中発生額	△7,512	1,911	△5,601
純利益の中で実現した損益に係る再分類調整	1,928	△986	942
未実現有価証券損益の期中増減	△5,584	925	△4,659
デリバティブ評価損益:			
キャッシュフローヘッジに係る期中発生額	△14,278	5,905	△8,373
純利益の中で実現した損益に係る再分類調整	3,531	△1,483	2,048
デリバティブ評価損益の期中増減	△10,747	4,422	△6,325
その他の包括利益(損失)	¥ 90,494	△29,223	61,271

	単位:百万円		
	2001年3月期		
	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
為替換算調整額:			
在外事業体への投資に係る期中発生額	¥ 21,066	190	21,256
在外事業体への投資の売却・清算により実現した損益に係る再分類調整	7,021	290	7,311
為替換算調整額の期中増減	28,087	480	28,567
最小年金債務調整額	△45,962	19,304	△26,658
未実現有価証券損益:			
売却可能有価証券に係る期中発生額	△74,736	30,226	△44,510
純利益の中で実現した損益に係る再分類調整	11,861	△4,208	7,653
未実現有価証券損益の期中増減	△62,875	26,018	△36,857
その他の包括利益(損失)	¥△80,750	45,802	△34,948

	単位:千米ドル		
	2003年3月期		
	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
為替換算調整額:			
在外事業体への投資に係る期中発生額	\$△165,815	△1,864	△167,679
在外事業体への投資の売却・清算により実現した損益に係る再分類調整	△3,394	—	△3,394
為替換算調整額の期中増減	△169,209	△1,864	△171,073
最小年金債務調整額	△12,263	6,531	△5,732
未実現有価証券損益:			
売却可能有価証券に係る期中発生額	△306,364	126,622	△179,742
純利益の中で実現した損益に係る再分類調整	53,336	△21,905	31,431
未実現有価証券損益の期中増減	△253,028	104,717	△148,311
デリバティブ評価損益:			
キャッシュフローヘッジに係る期中発生額	△25,458	9,892	△15,566
純利益の中で実現した損益に係る再分類調整	40,250	△16,905	23,345
デリバティブ評価損益の期中増減	14,792	△7,013	7,779
その他の包括利益(損失)	\$△419,708	102,371	△317,337

19. 金融商品

当社及び子会社は、多種の金融商品を有しており、契約相手による契約不履行の際に生ずる信用リスクにさらされておりますが、特定の相

手または特定の団体に対する信用リスクの過度な集中を避けるため、多数の相手と取引を行っております。

金融商品の公正価額

2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在の金融商品の公正価額は次のとおりです。

	単位:百万円				単位:千米ドル	
	2003年3月31日		2002年3月31日		2003年3月31日	
	帳簿価額	公正価額	帳簿価額	公正価額	帳簿価額	公正価額
資産:						
有価証券	¥ 40,879	40,879	51,165	51,092	\$ 340,092	340,092
その他の投資	289,557	289,557	376,508	376,508	2,408,960	2,408,960
その他の長期債権及び関連会社に対する長期債権	313,826	315,247	404,512	405,735	2,610,865	2,622,687
負債:						
長期債務	¥2,163,747	2,165,274	2,350,423	2,352,642	\$18,001,223	18,013,927

現金及び現金等価物、定期預金、営業債権・営業債務、関連会社に対する債権・債務、短期借入金及び未払費用:

満期または決済までの期間が短期であるため、2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在の貸借対照表価額は公正価額とほぼ同額です。

有価証券:

市場性のある有価証券の公正価額は、取引相場価格に基づいて見積っております。

その他の投資:

市場性のある有価証券の公正価額は、取引相場価格に基づいて見積っており、また市場性のない投資等の貸借対照表価額は、総額で公正価額とほぼ同額です。

その他の長期債権及び関連会社に対する長期債権:

その他の長期債権及び関連会社に対する長期債権の公正価額は、同程度の信用格付けを有する貸付先または顧客に同一の残存期間で同条件の貸付または信用供与を行う場合の現在の金利を用いて、将来のキャッシュ・フローを割引くことにより見積っております。

長期債務:

長期債務の公正価額は、同一の残存期間を有する債務を当社が調達する場合に現在適用される金利に基づいて見積っております。

金融派生商品の公正価額

2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在の金融派生商品の公正価額は次のとおりです。

	単位:百万円				単位:千米ドル	
	2003年3月31日		2002年3月31日		2003年3月31日	
	帳簿価額	公正価額	帳簿価額	公正価額	帳簿価額	公正価額
金融派生商品の資産:						
為替予約契約(通貨スワップ契約を含む)	¥ 3,776	3,776	7,722	7,722	\$ 31,414	31,414
金利スワップ契約	19,749	19,749	26,141	26,141	164,301	164,301
金利オプション契約	335	335	223	223	2,787	2,787
金融派生商品の負債:						
為替予約契約(通貨スワップ契約を含む)	¥ 480	480	2,355	2,355	\$ 3,993	3,993

金融派生商品の公正価額は、各期末日現在で反対取引を行うと仮定した場合の受取額または支払額を見積っております。

為替予約契約(通貨スワップ契約を含む):

為替予約契約の公正価額は、各期末日の先物相場を使用しております。

金利スワップ契約:

金利スワップ契約の公正価額は、現在価値キャッシュフロー・モデル等により算定しております。

金利オプション契約:

金利オプション契約の公正価額は、オプション価格計算モデル等により算定しております。

制限:

公正価額は、金融商品及び金融派生商品に関する市場情報等に基づき、特定時点において見積ったものです。それらの見積りは、その性質上、不確実な仮定や主観による判断を含んでいるため正確に計算できるようなものではありません。仮定の変更により公正価額の見積りは著しく影響されます。

派生商品とヘッジ活動

全体リスク分析

当社及び一部の子会社は国際的な営業活動を行っており、外国為替相場、金利相場及び商品相場に伴う市場リスクにさらされておりますが、主にこれらの市場リスクを軽減するために、派生商品を利用しております。

当社及び一部の子会社は国際的な活動を行っているため、為替リスクにさらされておりますが、主にこのリスクをヘッジするために、為替予約契約(通貨スワップ契約を含む)のような金融派生商品を締結しております。

当社及び一部の子会社は多様な金利感応資産負債があるため、金利リスクにさらされておりますが、主にこのリスクをヘッジするために、金利スワップ契約のような金融派生商品を締結しております。

当社及び一部の子会社は商品相場リスクにさらされておりますが、主にこのリスクをヘッジするために、商品価格契約(商品先物契約、商品先渡契約)などの派生商品を締結しております。

当社及び子会社は、多種の派生商品を有しており、契約相手による契約不履行の際に生ずる信用リスクにさらされておりますが、特定の相手または特定の団体に対する信用リスクの過度な集中を避けるため多数の相手と取引を行っております。

派生商品については、信用リスクを最小限にするために、優良な相手先に限定して取引を行っております。

また、社内規定に基づき、相手先毎の信用度及び与信状況を監視しております。

為替変動リスク管理

当社及び一部の子会社は外国為替相場の変動の影響にさらされている資産または負債を保有しておりますが、外国為替変動リスクをヘッジするために、為替予約契約(通貨スワップ契約を含む)を利用しております。主に米ドルと日本円の交換から生じる為替変動リスクを管理するために、為替予約契約を利用しております。これらの契約は主に外貨建債権債務及び未認識の確定約定から生じる将来キャッシュ・フローを固定化するために利用しております。

当社及び子会社は通貨毎の将来キャッシュ・フローの見積額と決済日を測定しており、将来キャッシュ・フローの一定割合に対して為替予約契約(通貨スワップ契約を含む)を締結する方針です。

ほとんどの金融派生商品とヘッジ対象とのヘッジ関係は高度に有効であり、為替相場の変動の影響を相殺しております。

金利変動リスク管理

当社及び一部の子会社は主に負債に関連する将来キャッシュアウトフローもしくは公正価値の変動リスクにさらされております。

主に金利変動に伴うキャッシュ・フローもしくは公正価値の変動を管理するために、金利スワップ契約を利用しております。

変動金利支払分を受取り、固定金利を支払う受取変動・支払固定の金利スワップ契約により変動金利条件の負債を固定金利の負債にしております。

一方で、固定金利支払分を受取り、変動金利を支払う受取固定・支払変動の金利スワップ契約により固定金利条件の負債を変動金利の

負債にしております。

ほとんどの金融派生商品とヘッジ対象とのヘッジ関係は高度に有効であり、金利リスクから生じるキャッシュ・フローもしくは公正価値の変動を相殺しております。

商品相場変動リスク管理

当社及び一部の子会社は主に商品相場の変動によるキャッシュ・フローもしくは公正価値の変動をヘッジするために、原油や穀物のような商品に対して派生商品を利用しております。

商品に対する派生商品の財務諸表に与える影響に重要性はありません。

ほとんどの派生商品とヘッジ対象とのヘッジ関係は高度に有効であり、商品相場リスクから生じるキャッシュ・フローもしくは公正価値の変動を相殺しております。

リスク管理方針

当社及び子会社は為替変動リスク、金利変動リスク及び商品相場変動リスクを継続的に評価し、ヘッジの機会を検討することによりリスク管理を行っております。

当社及び子会社は派生商品の保有目的ごとに派生商品の保有枠を設け管理をしております。

主に派生商品はヘッジ目的で保有することを当社及び子会社のリスク管理方針としております。

当社及び子会社は、本基準書で規定されている派生商品を利用する目的、その戦略を含むリスク管理方針が文書化されており、それに加えて、その派生商品がヘッジ対象の公正価値もしくは将来キャッシュ・フローの変動の影響を高度に相殺しているかどうかについて、ヘッジの開始時、またその後も引き続いて、一定期間毎に評価を行っております。

公正価値ヘッジ

既に認識された資産または負債、もしくは未認識の確定約定とそれらに対する公正価値ヘッジに指定され、かつ適格な派生商品の公正価値の変動は、損益に計上されます。

2003年3月期及び2002年3月期にヘッジの効果が有効でないため、またはヘッジの有効性の評価から除外されたために、損益に計上された金額に重要性はありません。

キャッシュフローヘッジ

未認識の予定取引もしくは認識された資産または負債のキャッシュフローヘッジとして指定され、かつ適格な派生商品の価値の変動は、累積その他の包括利益（損失）に計上されます。

累積その他の包括利益（損失）に計上された金額はヘッジ対象が損益に影響を与えるのと同じの期間に損益に再分類されます。

2003年3月期及び2002年3月期にヘッジの効果が有効でないため、またはヘッジの有効性の評価から除外されたために、損益に計上された金額に重要性はありません。

2003年3月期及び2002年3月期においてヘッジ対象の純損益額が損益に計上されたため、累積その他の包括利益（損失）から損益に再分類された金額はそれぞれ2,806百万円（23,344千ドル）（損失）、2,048百万円（損失）です。

2003年3月31日現在における累積その他の包括利益（損失）に計上されている金額の内、翌12カ月以内に損益に再分類されると予測される見積額は2,286百万円（19,018千ドル）（損失）です。

2003年3月31日現在、当社及び子会社の将来キャッシュ・フローの変動をヘッジする最長期間は約54か月です。

トレーディング目的のために保有または発行している派生商品に重要性はありません。

2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在の金融派生商品の契約金額または想定元本は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千ドル
	2003年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
為替予約契約（通貨スワップ契約を含む）			
外国通貨売契約	¥ 100,915	105,439	\$ 839,559
外国通貨買契約	228,733	263,723	1,902,937
金利スワップ契約	1,778,326	1,882,335	14,794,725
金利オプション契約	¥ 109,194	110,842	\$ 908,436

20. 子会社及び関連会社による株式の発行

当社の連結子会社である(株)センチュリー21・ジャパンは、2001年11月21日付けのJASDAQ市場上場に伴い、500株を公募発行致しました。1株当たりの発行価格は564,000円で、当該子会社に対する当社の1株当たりの持分額を超えております。この発行により、当社の持分比率は、従来の69.6%から61.9%に減少しました。発行総額は282百万円で、これは当該子会社に対する当社持分の一部売却取引とみなされ、「投資及び有価証券に係る損益」において、2002年3月期に102百万円の利益を計上しております。

当社の連結子会社である(株)スペースシャワーネットワークは、2001年4月18日付けのJASDAQ市場上場に伴い、2,000株を公募発行致しました。1株当たりの発行価格は376,000円で、当該子会社に対する当社の1株当たりの持分額を超えております。この発行により、当社の持分比率は、従来の70.6%から64.8%に減少しました。発行総額は752百万円で、これは当該子会社に対する当社持分の一部売却取引とみなされ、「投資及び有価証券に係る損益」において、2002年3月期に383百万円の利益を計上しております。

更に、2002年1月16日付けの第三者割当増資に伴い2,466株、及び事業の取得に伴い200株を発行致しました。1株当たりの発行価格は288,348円で、当該子会社に対する当社の1株当たりの持分額を超えております。この発行により、当社の持分比率は、従来の59.9%から53.7%に減少しました。発行総額は769百万円で、これは当該子会社に対する当社持分の一部売却取引とみなされ、「投資及び有価証券に係る損益」において、2002年3月期に270百万円の利益を計上しております。

21. 組替

2003年3月期の表示に合わせるために、2002年3月期及び2001年3月期の財務諸表を一部組替えて表示しております。

当社の連結子会社である伊藤忠食品(株)は、2001年3月13日付けの東京証券取引所市場第一部上場に伴い、1,200,000株を公募発行致しました。1株当たりの発行価格は4,324円で、当該子会社に対する当社の1株当たりの持分額を超えております。この発行により、当社の持分比率は、従来の60.1%から54.6%に減少しました。発行総額は5,189百万円で、これは当該子会社に対する当社持分の一部売却取引とみなされ、「投資及び有価証券に係る損益」において、2001年3月期に1,153百万円の利益を計上しております。

当社の連結子会社であったジャパンフーズ(株)は、2000年8月10日付けのJASDAQ市場上場に伴い、600,000株を公募発行致しました。1株当たりの発行価格は752円で、当該子会社に対する当社の1株当たりの持分額を超えております。この発行により、当社の持分比率は、従来の87.5%から77.2%に減少しました。発行総額は451百万円で、これは当該子会社に対する当社持分の一部売却取引とみなされ、「投資及び有価証券に係る損益」において、2001年3月期に163百万円の利益を計上しております。

当社の関連会社であったジェイサット(株)は、2000年8月4日付けの東京証券取引所市場第一部上場に伴い、45,000株を公募発行致しました。1株当たりの発行価格は665,000円で、当該関連会社に対する当社の1株当たりの持分額を超えております。この発行により、当社の持分比率は、従来の23.2%から20.5%に減少しました。発行総額は29,925百万円で、これは当該関連会社に対する当社持分の一部売却取引とみなされ、「投資及び有価証券に係る損益」において、2001年3月期に4,606百万円の利益を計上しております。

22. 偶発債務

「2. 重要な会計方針」に記載のとおり、2002年11月に、『財務会計基準審議会解釈指針』第45号（保証人の会計処理及び保証に関する開示）が公表されました。解釈指針第45号は、保証を与えた時点で保証人の貸借対照表上で負債を認識することを要求しております。当社及び子会社は、2003年1月1日以降に引き受ける保証について、解釈指針第45号の負債認識に関する規定を適用しております。

当社及び子会社は、子会社、関連会社及び一般取引先の銀行借入等に対し、種々の形態の保証を行なっております。当社及び子会社の2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在における子会社、関

連会社及び一般取引先に対する保証のそれぞれの保証総額及び実保証額は次のとおりです。

実保証額とは、当社及び子会社が最高支払限度枠を設定している保証契約に係る被保証先の、2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在における債務額に基づいた金額であります。なお、第三者が当社及び子会社に差し入れた再保証等がある場合には、その金額を控除しております。実保証額は、2003年3月31日現在及び2002年3月31日現在における、当社及び子会社が実質的に負うリスクと考えられる金額の合計額です。

	単位：百万円		
	2003年3月31日		
	金銭債務保証	その他の保証	合計
子会社に対する保証：			
保証総額	¥525,967	113,902	639,869
実保証額	359,384	74,285	433,669
関連会社に対する保証：			
保証総額	196,074	147,469	343,543
実保証額	116,580	10,041	126,621
一般取引先に対する保証：			
保証総額	200,180	6,067	206,247
実保証額	110,834	5,350	116,184
合計：			
保証総額	¥922,221	267,438	1,189,659
実保証額	586,798	89,676	676,474

	単位：百万円		
	2002年3月31日		
	金銭債務保証	その他の保証	合計
子会社に対する保証：			
保証総額	¥ 589,051	140,196	729,247
実保証額	391,223	140,156	531,379
関連会社に対する保証：			
保証総額	252,096	142,278	394,374
実保証額	164,120	6,522	170,642
一般取引先に対する保証：			
保証総額	213,790	6,976	220,766
実保証額	122,327	2,442	124,769
合計：			
保証総額	¥1,054,937	289,450	1,344,387
実保証額	677,670	149,120	826,790

		単位:千米ドル		
		2003年3月31日		
		金銭債務保証	その他の保証	合計
子会社に対する保証:				
保証総額		\$4,375,765	947,604	5,323,369
実保証額		2,989,883	618,012	3,607,895
関連会社に対する保証:				
保証総額		1,631,231	1,226,864	2,858,095
実保証額		969,884	83,535	1,053,419
一般取引先に対する保証:				
保証総額		1,665,391	50,474	1,715,865
実保証額		922,080	44,509	966,589
合計:				
保証総額		\$7,672,387	2,224,942	9,897,329
実保証額		4,881,847	746,056	5,627,903

これらの債務保証に対して認識されている負債の金額は、2003年3月31日現在1,469百万円(12,221千米ドル)、2002年3月31日現在688百万円です。

なお、これらの債務保証の他にリスク分担を目的として親会社及び子会社の間で差し入れている保証があり、その保証総額は、2003年3月31日現在38,893百万円(323,569千米ドル)、2002年3月31日現在51,428百万円であります。

保証総額には、当社及び子会社が差し入れた保証に対して第三者が当社及び子会社に差し入れた再保証額等を含めております。その金額は、2003年3月31日現在138,990百万円(1,156,323千米ドル)、2002年3月31日現在114,105百万円です。

当社及び子会社が子会社、関連会社及び一般取引先に対して行なっている保証のうち、その期限が最長のものは2037年12月31日に期限を迎えます。

なお、主要な関連会社及び一般取引先の債務に対する金銭債務保証の実保証額は次のとおりです。

		単位:百万円	単位:千米ドル			単位:百万円
		2003年3月31日				2002年3月31日
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)		¥38,753	\$322,404	伊藤忠丸紅鉄鋼(株)		¥70,700
Marubeni-Itochu Steel America Inc.	...	16,670	138,686	Marubeni-Itochu Steel America Inc.		22,585
日伯紙パルプ資源開発(株)		12,022	100,017	日伯紙パルプ資源開発(株)		14,417
(株)東京ヒューマニアエンタプライズ		9,534	79,318	(株)東京ヒューマニアエンタプライズ		9,558
Quatro World Maritime S.A.		6,431	53,502	Quatro World Maritime S.A.		7,129
P.T. PANTJA MOTOR		6,000	49,917	Digital Telecommunications Phils.		7,099
Digital Telecommunications Phils.		5,829	48,494	(株)スター・チャンネル		6,000
Chemoil Corporation		4,793	39,875	P.T.PANTJA MOTOR		6,000
ボンタントレインジープロジェクト		4,643	38,627	ボンタントレインジープロジェクト		5,981
川崎汽船(株)		3,215	26,747	Tycoon Corporation		5,811

受取手形の裏書譲渡の金額は、2003年3月31日現在4,538百万円(37,754千米ドル)、2002年3月31日現在3,342百万円であり、また、輸出手形割引の残高は、2003年3月31日現在54,750百万円(455,491千米ドル)、2002年3月31日現在54,720百万円です。

2001年7月、Citibank N.A.及びCitibank Canadaは、当社の米国

子会社である伊藤忠インターナショナル会社に対して、同社が2000年5月に同社の子会社であるCopelco Capital株を原告に売却した件に関し、ニューヨーク連邦裁判所に訴訟を提起しました。訴訟は多くの不確定要素に左右されるため、現時点では訴訟の最終結果を予想することは困難です。

23. 重要な後発事象

当社は2002年7月5日に開催された取締役会の決議に基づき、額面総額15,000百万円の2008年満期0.79%利付普通社債を2003年4月30日に、額面総額10,000百万円の2006年満期0.41%利付普通社債

及び額面総額10,000百万円の2010年満期0.87%利付普通社債を2003年5月27日に、額面総額10,000百万円の2007年満期0.47%利付普通社債を2003年6月23日に、それぞれ日本で発行しました。

和文アニュアルレポートの発行および監査について

当社は、当社の事業概要およびSEC基準での連結決算内容を中心としたアニュアルレポートを英文にて作成し皆様に提供しております。しかしながら、アニュアルレポートの開示における公平性および充実化の観点から、英文のアニュアルレポートに加え、2000年3月期より和文のアニュアルレポートを発行することといたしました。

和文アニュアルレポートの発行にあたっては、財務報告部分の英文と和文との表現における相違がなきよう、当社の独立監査人のレビューを受けておりますが、正式な監査を受けたものではありません。

このアニュアルレポートが、皆様にとって弊社をご理解していただく上でお役に立てれば幸いです。

尚、英文アニュアルレポートの財務セクションについては、下記のとおり、英文の監査報告書が添付されております。

Independent Auditors' Report



The Board of Directors
ITOCHU Corporation :

We have audited the accompanying consolidated balance sheets of ITOCHU Corporation and subsidiaries as of March 31, 2003 and 2002, and the related consolidated statements of income, stockholders' equity, and cash flows for each of the years in the three-year period ended March 31, 2003, all expressed in yen. These consolidated financial statements are the responsibility of the Company's management. Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audits. We did not audit the financial statements of certain associated companies, the investments in which are recorded at the companies' equity in their net assets. The companies' investment in such companies as of March 31, 2003 and 2002 was ¥15,886 million (\$132,163 thousand) and ¥16,828 million, respectively, and their equity in the earnings of such companies for each of the years in the three-year period ended March 31, 2003 was ¥1,694 million (\$14,093 thousand), ¥2,946 million and ¥8,158 million, respectively. Those statements were audited by other auditors, whose reports have been furnished to us, and our opinion, insofar as it relates to the amounts included for such companies, is based solely on the reports of the other auditors.

We conducted our audits in accordance with auditing standards generally accepted in the United States of America. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits and the reports of other auditors provide a reasonable basis for our opinion.

In our opinion, based on our audits and the reports of other auditors, the consolidated financial statements referred to above present fairly, in all material respects, the financial position of ITOCHU Corporation and subsidiaries as of March 31, 2003 and 2002, and the results of their operations and their cash flows for each of the years in the three-year period ended March 31, 2003 in conformity with accounting principles generally accepted in the United States of America.

The consolidated financial statements as of and for the year ended March 31, 2003, have been translated into United States dollars solely for the convenience of the reader. We have recomputed the translation and, in our opinion, the consolidated financial statements expressed in yen have been translated into United States dollars on the basis set forth in note 1 to the consolidated financial statements.

Tokyo, Japan
May 23, 2003
except for note 23, as to which the date is June 27, 2003

株式情報

名義書換代理人：
中央三井信託銀行株式会社

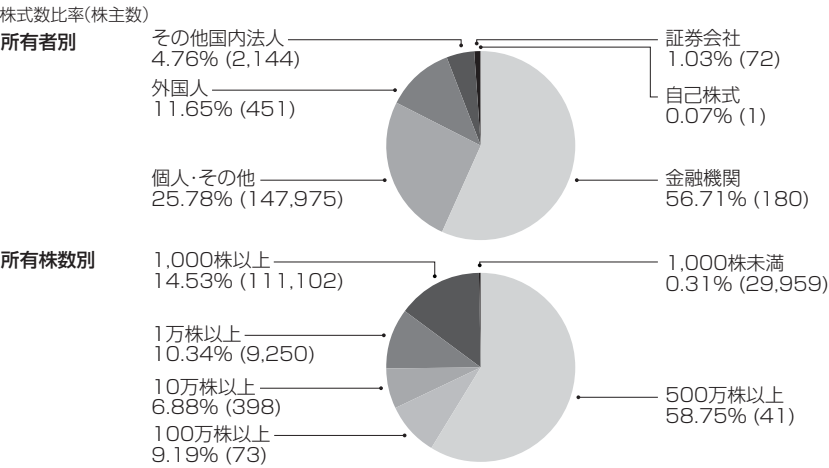
上場証券取引所：
東京、大阪、名古屋、福岡、札幌

株主総会：
2003年6月27日

発行済株式数：
1,583,487,736株

株主総数：
150,823名

株式分布状況

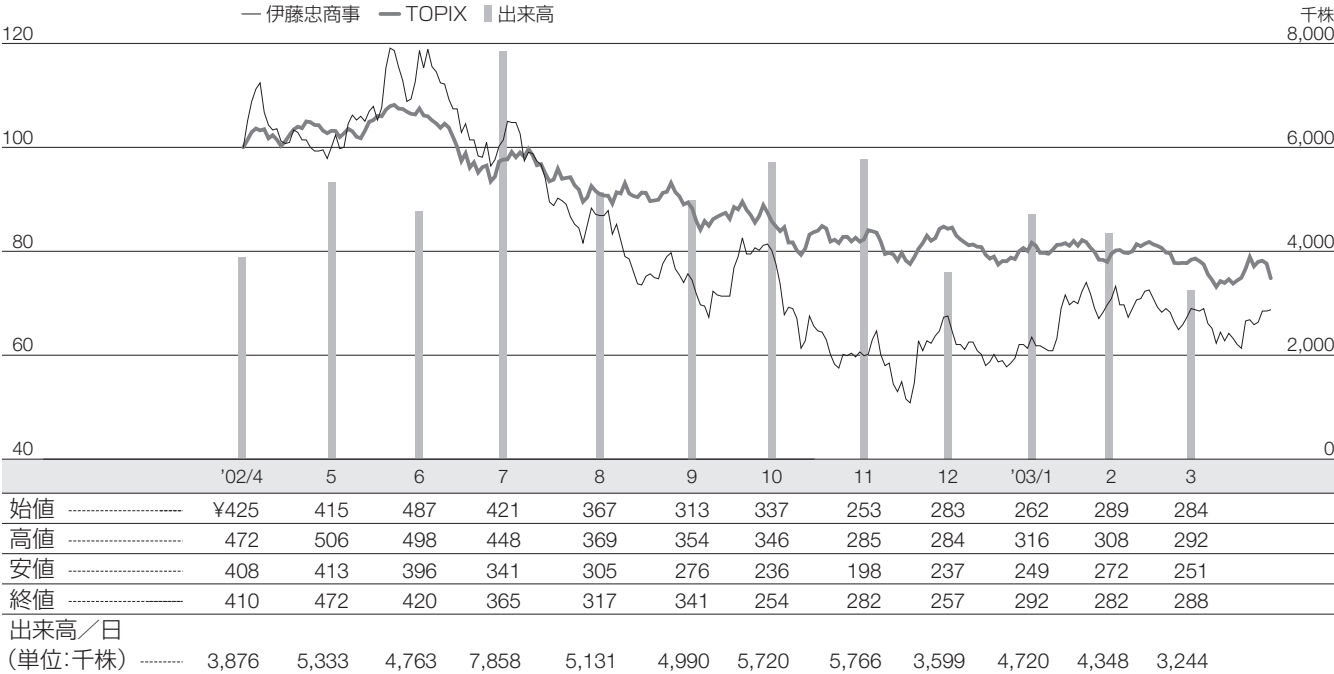


大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	120,046	7.58
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	80,685	5.10
株式会社みずほコーポレート銀行	68,842	4.35
三井住友海上火災保険株式会社	51,343	3.24
株式会社三井住友銀行	47,169	2.98
日本生命保険相互会社	42,022	2.65
日本興亜損害保険株式会社	41,566	2.63
東京海上火災保険株式会社	39,797	2.51
株式会社新生銀行	34,382	2.17
朝日生命保険相互会社	29,024	1.83

(注1) 日本トラスティ・サービス信託銀行(株)は、住友信託銀行(株)、(株)りそな銀行等の共同出資により設立した年金資産等の管理信託銀行であります。
(注2) 日本マスタートラスト信託銀行(株)は、三菱信託銀行(株)、日本生命保険相互会社、UFJ 信託銀行(株)、明治生命保険相互会社およびドイツ銀行の共同出資により設立した年金資産等の管理信託銀行であります。

伊藤忠商事の株価指数と出来高



2002年4月1日の株価(419円)を100とする。

(2003年3月31日現在)

会社概要

伊藤忠商事株式会社

創業：
1858年

設立：
1949年

東京本社：
〒107-8077 東京都港区北青山2丁目5番1号
Telephone: (03) 3497-2121
Facsimile: (03) 3497-4141

大阪本社：
〒541-8577 大阪市中央区久太郎町4丁目1番3号
Telephone: (06) 6241-2121

Homepage：
<http://www.itochu.co.jp>

営業所数：
国内 19店
海外138店

従業員数：
4,355名

資本金：
202,241百万円

(2003年3月31日現在)



**アニュアルレポートや補足情報をご希望の方は
下記までご連絡ください。**

〒107-8077
東京都港区北青山2丁目5番1号
伊藤忠商事株式会社広報部IRチーム
Telephone: (03) 3497-7295
Facsimile: (03) 3497-7296

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている、伊藤忠商事の現在の計画、戦略、見通し及びその他の歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものです。したがって、実際の業績は主要市場の経済状況や為替相場の変動等により、大きく異なる可能性があります。

伊藤忠商事株式会社

〒107- 8077 東京都港区北青山2丁目5番1号

Telephone: 81(3)3497-2121

Facsimile: 81(3)3497-4141

Homepage: <http://www.itochu.co.jp>



古紙配合率100%再生紙を使用しています



【リニューアルレポート 2003 2003年3月期）訂正のお知らせ】

リニューアルレポート 2003 2003年3月期）の記載事項の一部に訂正すべき事項がありましたので、その訂正箇所及び訂正事項について、以下お知らせいたします。訂正箇所は「」を付して表示しております。

P.65 オフバランスシート・アレンジメント及び契約上の義務

前文省略)

	訂正前			訂正後		
	単位：十億円		単位：百万米ドル	単位：十億円		単位：百万米ドル
	2003	2002	2003	2003	2002	2003
子会社に対する保証：						
保証総額	¥639.9	729.2	\$5,323	¥639.9	729.2	\$5,323
実保証額	433.7	531.4	3,608	433.7	531.4	3,608
関連会社に対する保証：						
保証総額	<u>¥343.5</u>	<u>394.4</u>	<u>\$2,858</u>	<u>¥208.9</u>	<u>258.7</u>	<u>\$1,738</u>
実保証額	126.6	170.6	1,053	126.6	170.6	1,053
一般取引先に対する保証：						
保証総額	¥206.2	220.8	\$1,716	¥206.2	220.8	\$1,716
実保証額	116.2	124.8	967	116.2	124.8	967

以下省略)

P.76 連結キャッシュ・フロー表

伊藤忠商事株式会社及び子会社

2003年3月31日、2002年3月31日及び2001年3月31日に終了する期間

	訂正前				訂正後			
	単位：百万円			単位：千米ドル(注記1)	単位：百万円			単位：千米ドル(注記1)
	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2003年3月期
キャッシュ・フロー情報の補足的開示								
利息支払額	¥49,915	74,748	122,792	\$415,266	¥49,915	74,748	122,792	\$415,266
法人税等支払額	35,162	46,228	74,568	292,529	35,162	46,228	74,568	292,529
現金収支を伴わない投資及び財務活動								
保有有価証券による退職給付信託設定額 ..	<u>70,358</u>	85,016	45,846	<u>585,341</u>	<u>52,358</u>	85,016	45,846	<u>435,591</u>
株式移転による新株式取得額	3,054	—	27,410	25,408	3,054	—	27,410	25,408
会社分割による新株式取得額								
提出した諸資産	—	306,916	—	—	—	306,916	—	—
提出した諸負債	—	276,491	—	—	—	276,491	—	—
新株式取得額	—	30,425	—	—	—	30,425	—	—
転換社債の普通株式への転換	—	—	56	—	—	—	56	—

P.87 11. 退職給与及び年金

前文、給付債務及び制度資産の公正価額の増減表省略)

訂正前	訂正後
2003年3月期及び2002年3月期における事業主による拠出額には、退職給付信託への株式による拠出額が含まれております。拠出時における株式の公正価額は、 <u>54,761百万円</u> (<u>455,582千米ドル</u>)及び85,016百万円です。	2003年3月期及び2002年3月期における事業主による拠出額には、退職給付信託への株式による拠出額が含まれております。拠出時における株式の公正価額は、 <u>52,358百万円</u> (<u>435,591千米ドル</u>)及び85,016百万円です。

以下省略)

前文省略)

	訂正前			訂正後		
	単位 :百万円			単位 :百万円		
	2003年3月31日			2003年3月31日		
	金銭債務保証	その他の保証	合計	金銭債務保証	その他の保証	合計
子会社に対する保証：						
保証総額	¥525,967	113,902	639,869	¥525,967	113,902	639,869
実保証額	359,384	74,285	433,669	359,384	74,285	433,669
関連会社に対する保証：						
保証総額	196,074	<u>147,469</u>	<u>343,543</u>	196,074	<u>12,829</u>	<u>208,903</u>
実保証額	116,580	10,041	126,621	116,580	10,041	126,621
一般取引先に対する保証：						
保証総額	200,180	6,067	206,247	200,180	6,067	206,247
実保証額	110,834	5,350	116,184	110,834	5,350	116,184
合計：						
保証総額	¥922,221	<u>267,438</u>	<u>1,189,659</u>	¥922,221	<u>132,798</u>	<u>1,055,019</u>
実保証額	586,798	89,676	676,474	586,798	89,676	676,474

	訂正前			訂正後		
	単位 :百万円			単位 :百万円		
	2002年3月31日			2002年3月31日		
	金銭債務保証	その他の保証	合計	金銭債務保証	その他の保証	合計
子会社に対する保証：						
保証総額	¥ 589,051	140,196	729,247	¥ 589,051	140,196	729,247
実保証額	391,223	140,156	531,379	391,223	140,156	531,379
関連会社に対する保証：						
保証総額	252,096	<u>142,278</u>	<u>394,374</u>	252,096	<u>6,648</u>	<u>258,744</u>
実保証額	164,120	6,522	170,642	164,120	6,522	170,642
一般取引先に対する保証：						
保証総額	213,790	6,976	220,766	213,790	6,976	220,766
実保証額	122,327	2,442	124,769	122,327	2,442	124,769
合計：						
保証総額	¥1,054,937	<u>289,450</u>	<u>1,344,387</u>	¥1,054,937	<u>153,820</u>	<u>1,208,757</u>
実保証額	677,670	149,120	826,790	677,670	149,120	826,790

	訂正前			訂正後		
	単位 :千米ドル			単位 :千米ドル		
	2003年3月31日			2003年3月31日		
	金銭債務保証	その他の保証	合計	金銭債務保証	その他の保証	合計
子会社に対する保証：						
保証総額	\$4,375,765	947,604	5,323,369	\$4,375,765	947,604	5,323,369
実保証額	2,989,883	618,012	3,607,895	2,989,883	618,012	3,607,895
関連会社に対する保証：						
保証総額	1,631,231	<u>1,226,864</u>	<u>2,858,095</u>	1,631,231	<u>106,731</u>	<u>1,737,962</u>
実保証額	969,884	83,535	1,053,419	969,884	83,535	1,053,419
一般取引先に対する保証：						
保証総額	1,665,391	50,474	1,715,865	1,665,391	50,474	1,715,865
実保証額	922,080	44,509	966,589	922,080	44,509	966,589
合計：						
保証総額	\$7,672,387	<u>2,224,942</u>	<u>9,897,329</u>	\$7,672,387	<u>1,104,809</u>	<u>8,777,196</u>
実保証額	4,881,847	746,056	5,627,903	4,881,847	746,056	5,627,903

以下省略)