ITOCHU Corporation

Brand-new Deal 2017
挑戦

アニュアルレポート2015

2014年度（2015年3月期）

LEAD STORY

世紀を越え「商人」であり続

1858年に創業した伊藤忠商事は、戦後の混沌とした時代から高度経済成長期を経て今日に至る日本経済の大きな変化を乗り越え、150年を超える企業価値拡大を実現してきました。

総合商社として、トレードを中核に据えながら自身の存在意義を守り、高め続けてきた原動力は、絶え間ない「付加価値の追求」です。「現場主義」の徹底により、マーケットの変化を敏感に察知して付加価値を加えながら、新たなビジネスモデルを次々に創造し続けています。

日本経済の産業構造の変化に歩調を合わせ、事業ポートフォリオを柔軟に変えながら、常にその時々で求められるものを提供してきた「変革力」も当社の長期的な発展を

主な出来事

1858 創業
初代伊藤忠兵衛、大阪経由、泉州、紀州へ初めて麻布の持ち下りをする。

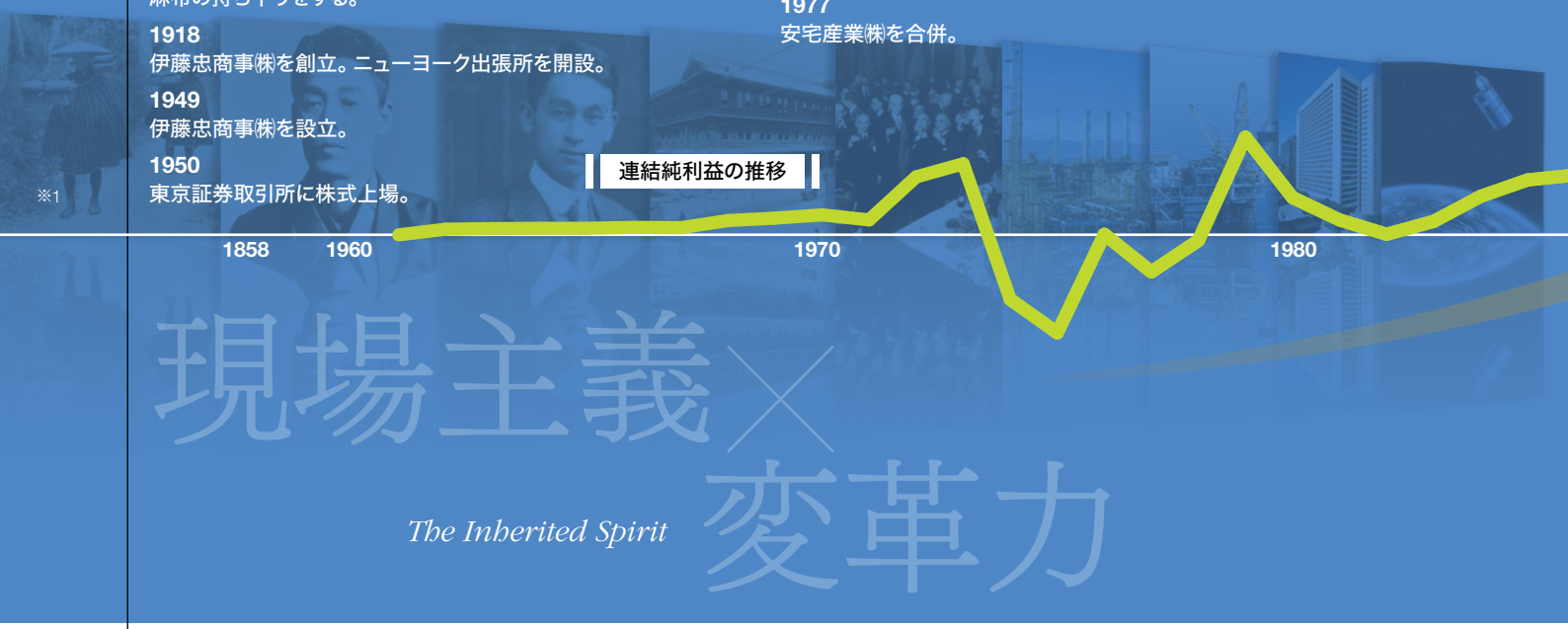
1918
伊藤忠商事㈱を創立。ニューヨーク出張所を開設。

1949
伊藤忠商事㈱を設立。

1950
東京証券取引所に株式上場。

1972
総合商社で初めて、中国から友好商社に指定される。

1977
安宅産業㈱を合併。



※1

現場主義×変革力

The Inherited Spirit

※1 滋賀大学経済学部附属史料館蔵 近江商人博物館提供

変革

ポートフォリオの変革

産業構造が変化する中、常にその時代、時代のニーズに合わせ、成長領域に重心を置く事業ポートフォリオへと柔軟に変化させてきました。

BHPビリトン社提供

2010年代～	非資源分野への注力
2000年代～	資源分野の拡大
1980年代～	情報・通信分野の拡大
1950年代～	自動車・石油・食料など非繊維分野も含めた「総合化」
創業～	繊維分野中心

取扱高に占める非繊維分野の割合
1940年頃 15% → 1960年頃 40%

ける伊藤忠

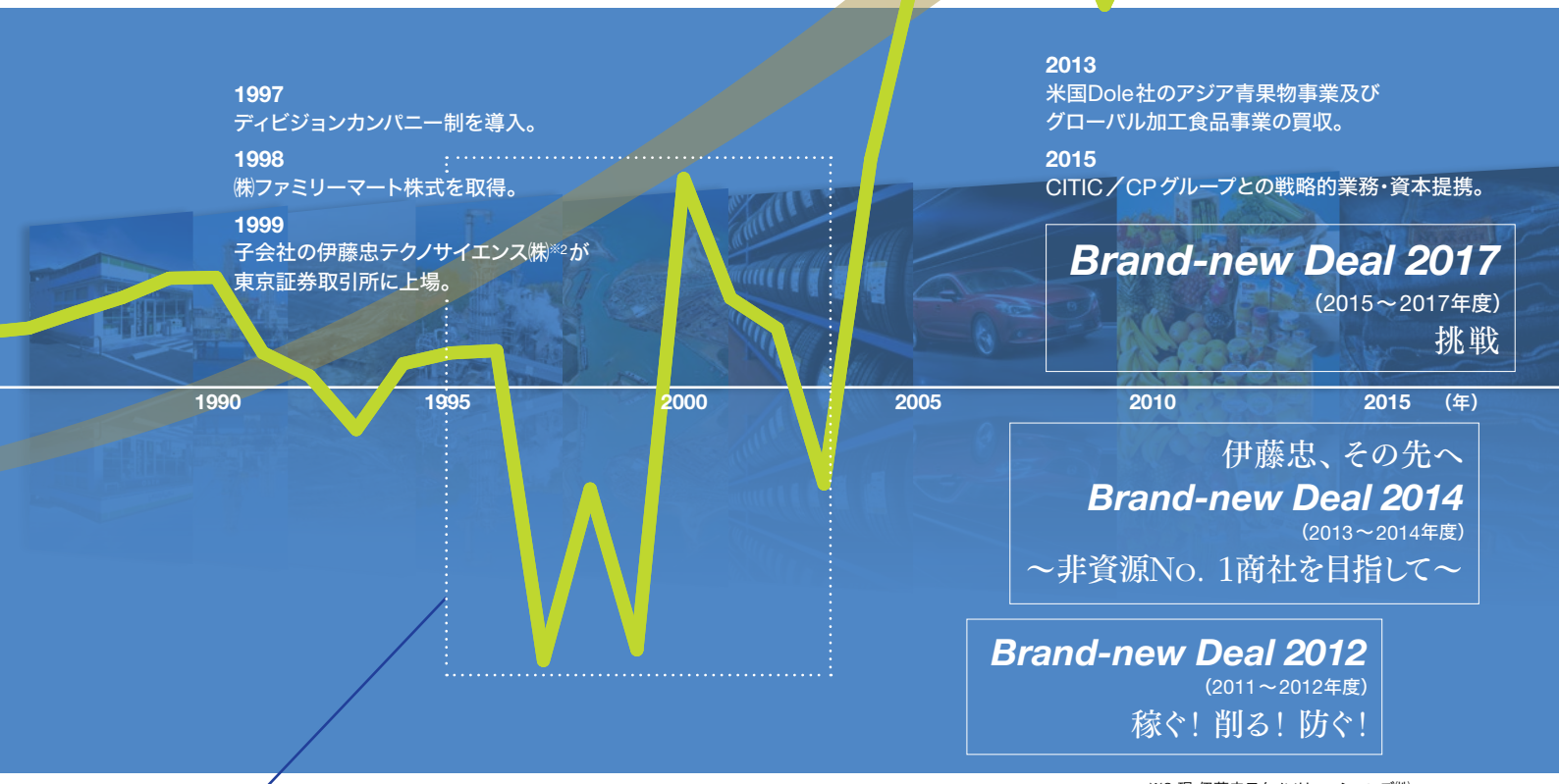
支えてきました。1990年代後半から継続的に進めてきた財務基盤の強化もまた、「変革力」を発揮した一例です。当社は長期持続的な発展に向け、現場主義を貫き、自己変革を絶え間なく続ける「商人」であり続けます。

史上最高益

2013年度
3,103億円

3,300億円
(2015年度計画)
(IFRS)

See Page 2

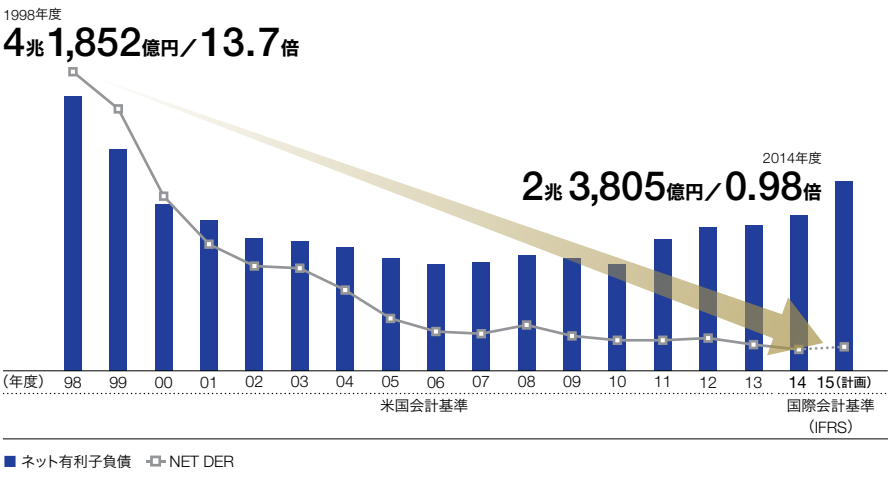


※2 現 伊藤忠テクノソリューションズ㈱

変革

財務体質の変革
(ネット有利子負債／NET DER)

1990年代の終わり頃から2000年代の初頭にかけて断行した不採算事業の徹底的な処理後も、財務基盤の強化を継続し、今日の攻めの投資を可能にする強固な財務基盤を築き上げてきました。

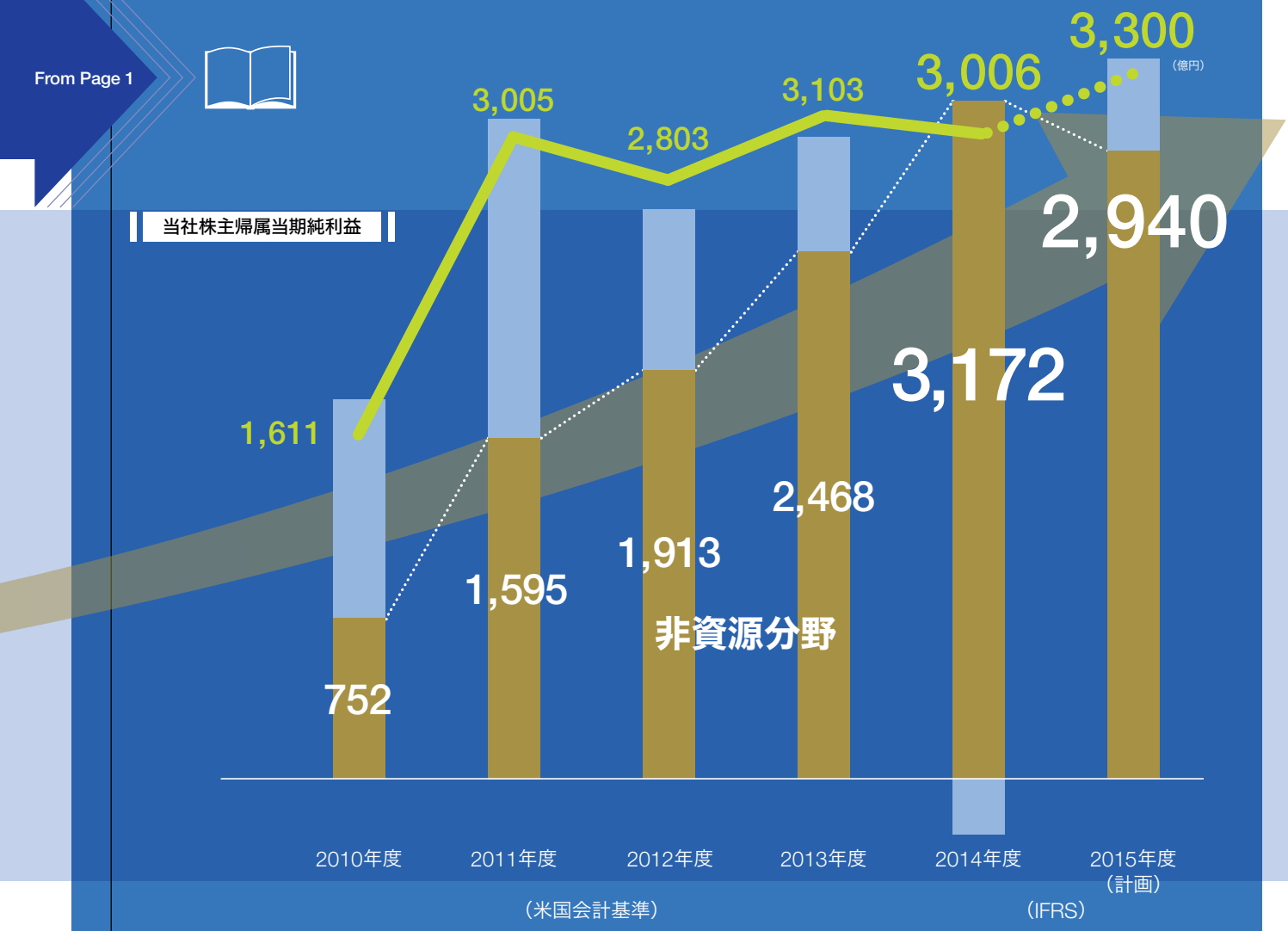


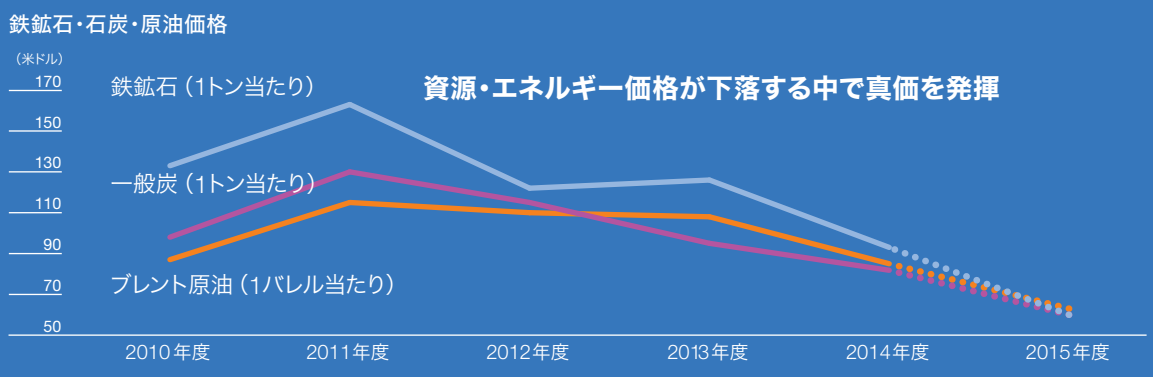
LEAD STORY

そして、「非資源No. 1商社」へ

2011年度から2014年度にかけて、非資源分野への積極投資を実行し、資源に依存していたそれまでの収益構造の大きな転換を実現しました。非資源分野の収益は4年間で4.2倍に拡大、「非資源No. 1商社」に大きく前進すると共に、総合商社トップグループに相応しい収益規模を実現しました。収益構造の変革の真価は、2014年に資源・エネルギー価格が大きく下落する局面で明確に証明されました。

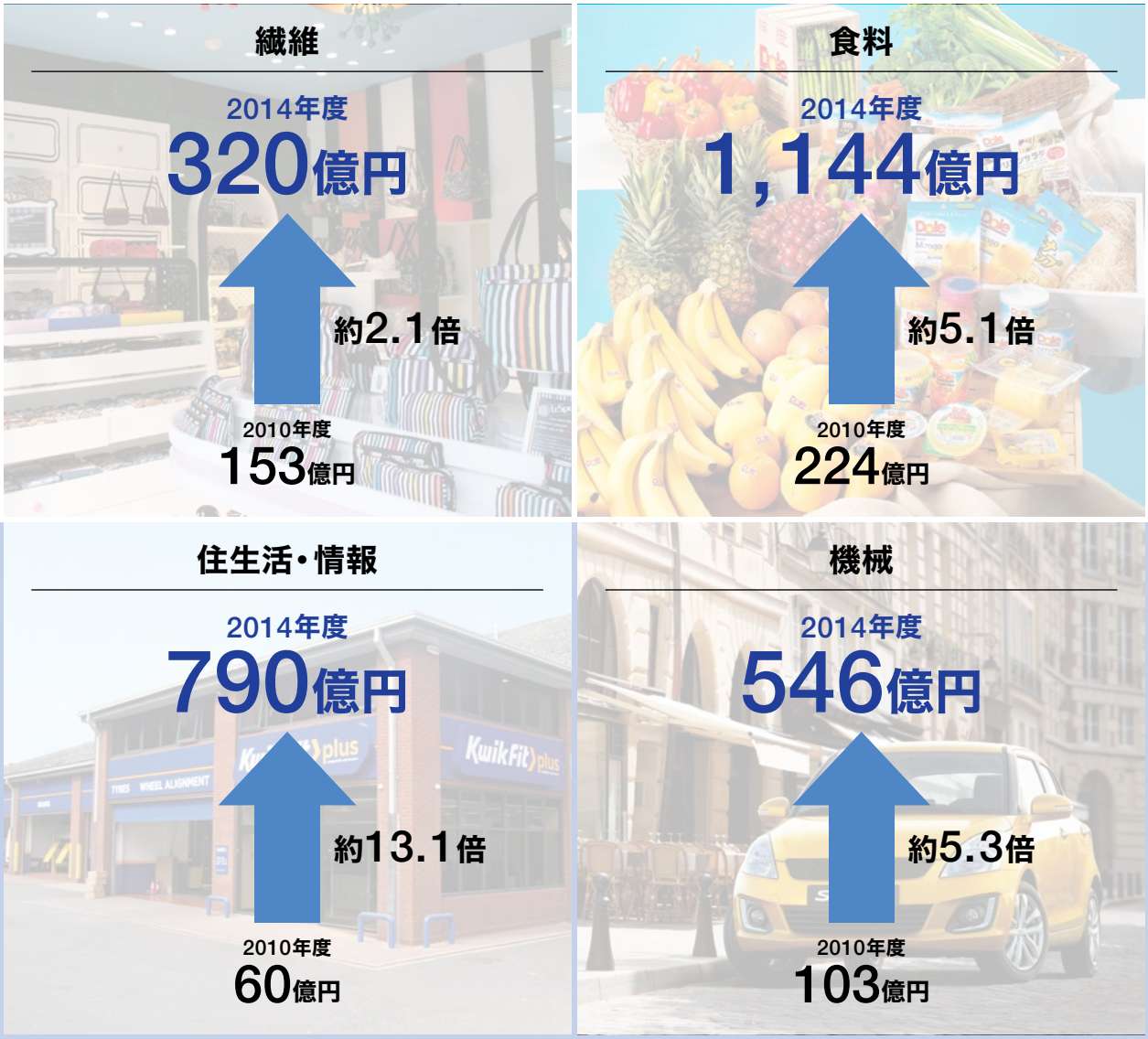
From Page 1





※ 2015年度は足元の価格を参考にイメージとして表示。

当社株主帰属当期純利益



※ 2010年度は米国会計基準、2014年度はIFRS

大幅に向上した非資源分野の稼ぐ力

非資源分野4カンパニーは揃って大幅に収益規模を拡大しました。新規投資の一方で低収益事業会社の収益改善及びEXITの加速により「稼ぐ力」を格段に向上させました。

また、キャッシュ・フローの創出力の強化も図り、営業キャッシュ・フローは2年連続4,000億円を超え、フリー・キャッシュ・フローは3年連続黒字化を達成しました。

営業キャッシュ・フロー	フリー・キャッシュ・フロー
2014年度	2014年度
4,036億円	1,275億円

稼ぐ力

ひとりの商人、無数の使命

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

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

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

当社は1858年の創業以来、近江商人の経営哲学「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」を受け継いできました。1992年には、「国際総合企業として、これからの社会にどうコミットするか」を考え、実践するために企業理念「豊かさを担う責任」を制定しました。更に2009年、すべての社員が企業理念を正しく理解し、日々の行動の中でそれを実現できるよう、中核概念である「豊かさを担う責任」を「ITOCHU Mission」と位置付け、社員一人ひとりが大切にすべき5つの価値観を新たに「ITOCHU Values」としました。

KEYWORD 検索

経営者
KEYWORD 社長メッセージ

Page 06

セグメント
KEYWORD ビジネスポートフォリオ／業績概況／カンパニー特性／中長期戦略／社会・環境リスク

Page 46

戦略
KEYWORD ビジネスモデル／中期経営計画／株主価値／投資方針／財務戦略／リスク管理／人材戦略

Page 14

CSR
KEYWORD CSR推進体制／サプライチェーン

Page 70

特集
KEYWORD CITIC／CPグループ／エドウイン／Dole ／水・環境

Page 28

コーポレート・ガバナンス
KEYWORD コーポレートガバナンス・コード／社外取締役／役員報酬／IR基本方針

Page 76

Contents

経営者メッセージ

6 株主・投資家並びにすべてのステークホルダーの皆様へ

成長ストーリー

14 伊藤忠のビジネスモデル

16 2013 ～ 2014 年度　中期経営計画「Brand-new Deal 2014」レビュー

18 株主価値

20 2015 ～ 2017 年度　中期経営計画「Brand-new Deal 2017」

22 CFO インタビュー

24 事業投資に関する考え

26 人材戦略

28 特集 1　広大な「面」で稼ぐ

30 「面」で稼ぐ 1　Charoen Pokphand グループと戦略的業務・資本提携契約を締結

32 「面」で稼ぐ 2　CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited、伊藤忠商事の 3 社間で戦略的業務・資本提携契約を締結

34 特集 2　長期持続的に「稼ぐ」ために

35 「MADE IN JAPAN」を世界へ エドウインの伊藤忠グループ入り

38 広い視野でリスクを管理し、長期的な視座で種を蒔く リスク管理―Doleビジネス／機会―水・環境関連ビジネス

Numbers

40 10カ年の連結業績推移（データ）

Operating Segments

46 繊維カンパニー

50 機械カンパニー

54 金属カンパニー

58 エネルギー・化学品カンパニー

62 食料カンパニー

66 住生活・情報カンパニー

CSR

70 伊藤忠の CSR とは

73 サプライチェーン CSR マネジメント

74 対談―総合商社に求められる CSR の取組み

コーポレート・ガバナンス

76 コーポレート・ガバナンス

80 IR 基本方針

81 取締役会開催実績と役員報酬

82 取締役、監査役及び執行役員

84 IR 活動

IR（投資家情報）ウェブサイト http://www.itochu.co.jp/ja/ir/
CSR ウェブサイト http://www.itochu.co.jp/ja/csr/

国内・海外拠点の詳細については、
http://www.itochu.co.jp/ja/about/network/

子会社・関連会社の詳細については、
http://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_report/2015/
をご覧ください。

株主・投資家並びにすべてのステークホルダーの皆様へ

岡藤正広

代表取締役社長
岡藤 正広

伊藤忠商事は、明確な戦略のもと、純利益4,000億円に向けた一段上の収益基盤を確立すべく挑戦していきます。

当社は、4期連続で業界3位の座を堅持しました。
しかし、私たちは決して成果に慢心することはありません。
絶えず挑戦者としての危機感を胸に、非資源分野での強みを最大限に発揮しながら、
より一層の飛躍に向けて歩みを加速していきます。

挑戦し続けたこれまで

私は絶えず挑み続けてきました。自らの強みと弱みを見極めた上で目標を設定し、一段、また一段と着実にステップを踏んでいきました。繊維カンパニーの営業時代には、ある課を上回ることができたら更に上の課を目指し、また外に対しては、当時の繊維業界のライバル商社にも、必ず打ち勝つという気概を持ちながら挑戦を続けてきました。もちろん数多くの困難に直面しましたが、それを挫折として意識したことはありません。競争環境に身を置き、壁を乗り越えていくことに大きなやりがいを感じていたからです。こうした経験は、成功体験の積み重ねが人を育て、組織を成長させるという私の考えの礎になっていきました。

2010年4月に社長に就任し、当時連結6万名超の社員、410社のグループ会社を率いる立場になってからもこの考えに変わりはありません。就任直後に掲げた「総合商社3位奪還」という目標は、2011年度に当社史上初めて当社株主帰属当期純利益で3,000億円を突破して達成しました。2013年度からスタートした中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、「非資源No. 1商社」という新たなビジョンを打ち立て、最終年度の2014年度はその目標に到達し、非資源分野で蓄えてきた強みの真価を明確にご覧にいれることができました。

非資源分野の強みが真価を発揮

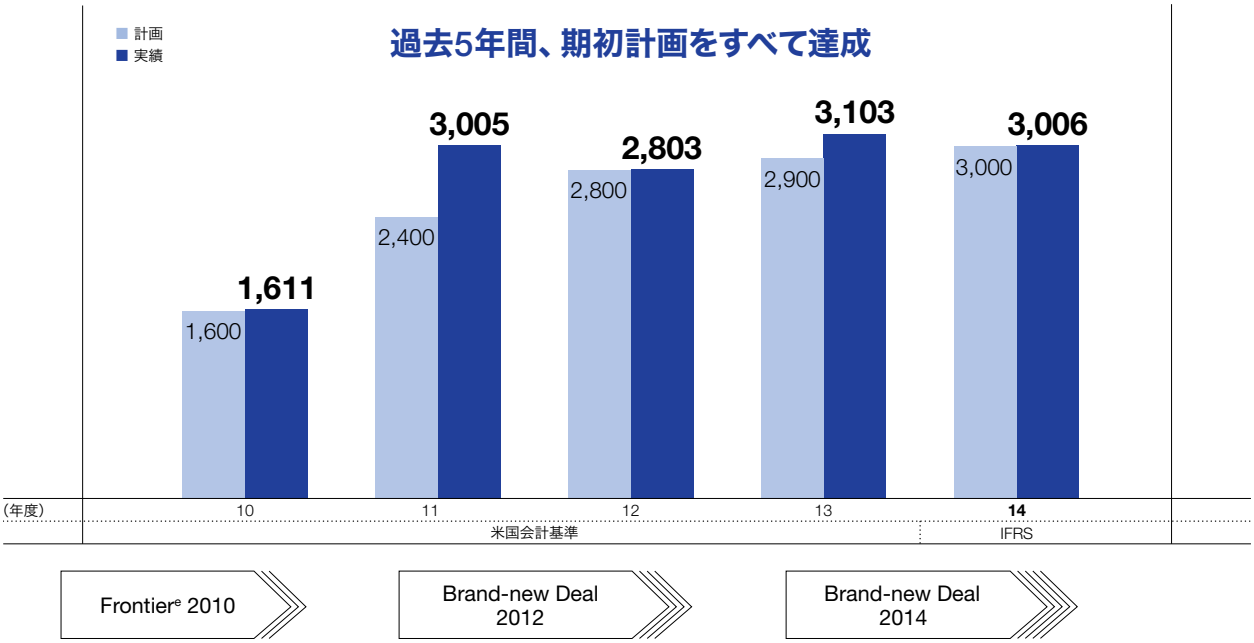
かつて総合商社が謳歌してきた「資源ブーム」は終焉を迎え、2014年度は、多くの総合商社が資源関連資産の減損損失計上を強いられました。当社も例外ではありませんでした。ブラジルの鉄鉱石生産・販売会社のNAMISA社や米国の石油ガス開発事業会社Samson Resources Corporationで、減損損失計上額が総額900億円以上に達しました。一方、他社が相次いで期初計画の下方修正を行う中、当社は、公表計画通り当社株主帰属当期純利益3,006億円の確保により期初計画を達成し、5期連続での有言実行を果たしました。

苦戦を強いられた資源関連分野をカバーしたのは、ここ数年で増益を継続してきた繊維、機械、食料、住生活・情報の非資源4カンパニーでした。非資源分野全体の当社株主帰属当期純利益は過去最高益を更新し、2010年度の約4倍となる3,172億円に拡大しています。収益拡大に伴い、株主資本は2014年度末には2兆4,000億円を超える水準となり、NET DERは初めて1倍を下回る0.98倍となるなど財務規律も計画以上の水準で遵守できました。また、利益水準以上の営業キャッシュ・フローの創出に向け、全社に号令をかけてきた結果、前年度に続き4,000億円を超える水準を達成することができました。

ひとたび慢心する気持ちが生じれば、お客様は一気に離れ、企業は坂道を下るように一気に衰退していきます。特に、現在のように成果が出ている時こそ慢心を警戒すべきだと私は考えています。経営陣はもとより全社員が、挑戦者としての危機意識を失わないよう意識改革を続けてきました。2010年度に、所属する組織の業績ではなく個人の成果をより一層給与に反映するよう、人事給与制度を改めたのもその一環です。また、2014年5月に正式導入した「朝型勤務」も意識改革の文脈でご理解ください。夜の残業を早朝にシフトするこの制度は、社員が朝早くからお客様の問合せにきちっと対応するという顧客視点を守り続けることこそが最大の狙いでした。深夜残業が当然とも言われる総合商社での実現を疑問視する声もありましたが、今では、当然のこととして全社で実践しています。お客様から大変ご評価いただいており、業務効率も向上するなど、狙い通りの効果を生み出すと共に、この先進的な取組みは産業界に限らず、政府・官公庁からも注目され、社会全体の動きにもなりつつあります。

有言実行を貫く伊藤忠商事

当社株主帰属当期純利益



「面」を拡げ続けるための事業投資

企業は常に成長を志向すべきということに異論はないと思います。私はしばしば成長の方法に関する考えを、農業を例に説明します。たとえ品種改良を行い、良質な肥料を使ったとしても、限られた農地で収穫量を増やすには限界があります。天候不順で思わぬ不作に見舞われるリスクも大きくなります。従い、農地を開墾して新しい「面」を拡げ、さまざまな種を蒔いていかねばならないときもあると考えています。最初は石ころだらけかもしれません。痩せた土地かもしれません。しかし、将来に希望を抱きながら、根気強く、知恵を絞りながら懸命に育てていけば、やがて肥沃な土地になり大きな実りが得られるという信念を持っています。当社のビジネスに置き換えると、将来性ある案件への事業投資を実行し、総合商社としてのさまざまな経営資源を駆使しながら投資先の企業価値を高めつつ、トレードと投資リターンという果実を得ていくのが、持続的な収益成長の道筋です。従い、「面」を拡げるための新規投資に取組んでいく必要があります。

2年間累計1兆円を投資額の上限に設定した「Brand-new Deal 2014」では、グロス投資額で8,800億円、ネット投資額で6,900億円を実行しました。グロス投資額のうち約75%に相当する6,750億円を非資源分野に投じ、同分野の強化に繋げました。一方の資源関連分野では、既存権益の拡張や追加投資を中心に2,050億円の投資を実行しました。

当社が強みを持つ生活消費関連分野では、米国Dole社のアジア青果物事業とグローバル加工食品事業や、国内最大手のジーンズ製造・販売業者である㈱エドウインなど、強みが優良案件を呼び込む好循環を確実に掴みながら、更なるリードに繋がる投資を実行しました。中でも、かつてない広さで「面」を描き、次期中期経営計画の強固な基盤となった取組みを次にご紹介していきます。

必然性のある戦略を「少しだけ早く」打つ

2010年4月の就任直後、私は当時の資源ブームに危うさを感じて注意を払っていました。「山高ければ谷深し」の格言もありますが、資源・エネルギー価格の上昇ピッチがかつてないほど急激だったためです。事実、その後資源価格が下落し、昨今、各社とも大型投資の減損処理を迫られることになりました。

しかし、一方で当社は先手を打って非資源ビジネスに注力するという策を講じていました。繊維を祖業とし、消費者に近いところから発展してきた当社が総花的に手を拡げるのではなく、強みを持つ非資源分野に経営資源を重点投資したことは、必然的な選択でした。ただ常に「少しだけ早く」動くことを意識してきました。

非資源分野で大きな商機が期待できるのが、中国・アジアであるのは誰が見ても明らかです。特に世界最大の人口を抱え、中間層の所得水準の向上が続く中国の生活消費関連分野が大きな潜在性を秘めていることにも疑問を差し挟む余地はないと思います。また、その中国で外資系企業が地場市場を開拓していくためには、強力なパートナーが必要であることも自明のことだと思います。現在の中国を「リスク」と見るか「機会」と捉えるかについては、意見が分かれると思いますが、大多数は政治情勢等に過敏になり、中国リスクを必要以上に懸念しているように感じます。状況が落ち着き、誰もが「良い」と思うタイミングでは時機を逸します。私は、「伊藤忠商事百年の計」を立てる覚悟で「機会」に着目し、「少しだけ早く」手を打ちました。それが、Charoen Pokphand Group Company Limitedと共に、中国のCITIC Limited（以下、CITIC）と締結した戦略的業務・資本提携契約です。

150年を超える歴史の中で最大のチャンス

当社史上最大規模、1件で昨年の日本企業全体の対中投資総額を上回る6,000億円を投じるわけですので、決して「一か八かの勝負」のような意思決定ではありません。冷静にリスクとリターンを検証した上で導き出した結論です。

Charoen Pokphand Group Company Limited を中心としたCPグループは、世界最大級の飼料事業をはじめ畜産等の実業を中核事業として成長を遂げてきたタイ最大級、アジア有数のコングロマリットです。当社とは、特に食料分野を中心に文字通り「面」的に、さまざまなシナジーを生み出すことができます。特筆すべきは、同グループが外資系企業の中で最も強固な事業基盤を中国で築き上げているという点です。1970年代後半に中国に対して最初に投資を行った外資系企業であり、現在では中国最大の鶏肉輸出業者であると共に、ほぼ全土の地場市場に深く根付いた事業活動を行っています。一方、「中国最強商社」を自認する当社が市場を開拓していく上で、CPグループが絶好のパートナーであることは疑いありません。CPグループが当社株式4.9%（第三者割当増資前の発行済株式数ベース）を取得する一方、当社はCPグループの中核企業の一つであるC.P. Pokphand Co. Ltd.の株式25%を取得しましたが、これは本腰を入れて持続的にシナジーを創出していくためには「運命共同体」になる必要があると判断したためです。

「運命共同体」として踏み出した大きな一歩が、CPグループとの折半出資によるCITIC株式の20%の取得と、3社間での戦略的業務・資本提携契約の締結でした。その戦略的価値の大きさは、CITICがどのような企業集団であるのかをご説明すれば、お分かりいただけると思います。

中国最大の政府系コングロマリットであるCITICは、銀行と証券会社を筆頭に、極めて幅広い産業でリーディングポジションにある企業集団です。香港証券取引所に上場する香港ハンセン株価指数構成銘柄の最大企業の1社でもあります。

現在でも中国政府が間接的に過半数の株式を保有しているCITICは、中国の経済面での対外的な「顔」としての機能を果たしてきました。その20%もの株式を外資系企業が取得することは、従来であれば不可能でした。また主要格付機関による格付けが日本を上回る中国の、国有の優良資産をPBRが1.0倍以下の価格で取得できたことは異例だという声もあります。この取組みは、「望めば誰もが打てる手ではない」ということを、ぜひご理解ください。CPグループと当社の長きに亘る中国国民の生活水準向上や経済発展への貢献が、中国政府から認められたからこそ実現した他に見られない取組みです。アジアを代表するコングロマリット3社の経営資源の融合により、グローバルかつ幅広い事業領域でシナジーを創出できる可能性が評価されたことも重要なポイントです。私はこの取組みを「伊藤忠商事150年を超える歴史の中で、千載一遇のビジネスチャンス」とさえ捉えています。

域内最強のビジネスインフラを構築し「面」で稼ぐ

戦略の練り直しを迫られている総合商社の中にあって、当社はこの取組みによって、成長の道筋を明確に描くことができるようになりました。

まず、持分法適用関連会社となったCITICが当社の連結純利益の拡大に寄与することが見込まれます。但し、何よりも大きな戦略的意義は中国・アジアに跨る域内最強のビジネスインフラを構築できることにあります。特に、中国の地場市場に確実に浸透できることの意義は計り知れないほど大きいと考えています。彼らと当社ではその領域における情報力で圧倒的な差があります。昨年の「アニュアルレポート2014」では、「面」に拡がるような投資を攻め口としていく考えを述べましたが、まさに当社は、生活消費関連を中心とする非資源分野で、多様かつ大きな果実を獲得でき得る広大な「面」を手に入れたのです。

既にさまざまな共同取組を具体化しています。2015年4月には、当社、CITICグループ、CPグループ、中国移動通信集団公司、上海市政府傘下の上海市信息投資股份有限公司の5社間で、上海の自由貿易試験区を拠点とするクロスボーダー電子商取引事業への参入に向けた戦略提携に合意しました。この取組みは、急成長が期待される中国のクロ

スボーダー電子商取引市場において、高品質の日本製品や丁寧なアフターサービスを中国全域の消費者にお届けするチャネルを、この共同取組で一気に獲得するといっても過言ではありません。これはあくまで一例ですが、これまでとは、明らかに「見える景色」が変わってきました。

新たな挑戦―「Brand-new Deal 2017」

当社は更なる挑戦に臨みます。

4期連続で総合商社3位の座を堅持しましたが、それは通過点に過ぎません。2015年度よりスタートした新中期経営計画「Brand-new Deal 2017」では、非資源分野を中心とした成長戦略推進による純利益4,000億円に向けた収益基盤の構築を目指します。資源ブームが沈静化した今こそが、生活消費関連分野を中心とする非資源分野の強みを発揮し、上位を伺う好機だと考えています。これまでお話ししてきたCITIC／CPグループとのシナジーの極大化を通じて、中国・アジアの非資源分野で収益基盤の拡大を推進し、上位商社の追撃を加速する考えです。

初年度の2015年度は、3,300億円の当社株主帰属当期純利益を計画しています。上位2社に挑戦するために必要な利益規模を4,000億円と見込み、到達までに必要な期間を見積もった結果、3カ年計画としました。

成長戦略の「器」を得た当社の次の命題となる財務体質の強化は、「資産入替の促進」と「キャッシュ・フロー経営の強化」を両輪に取組んでいく考えです。これまで以上の大胆なEXITで資産入替を加速し、資産の質・効率性を更に高めていきます。実際、2015年4月には、既に大型優良資産の売却を行っています。

新規投資については、CITIC／CPグループとの共同取組を中心に実行していく方針です。投資方針については、従来は投資枠を総額で管理していましたが、「Brand-new Deal 2017」では、実質営業キャッシュ・フローとEXITによるキャッシュインの範囲内で実行するという方針に転換しました。CITIC への出資分を除いた実質的なフリー・キャッシュ・フローを継続的に1,000億円以上黒字化していくと共に、配当を支払ってもなお、黒字を維持する方針です。

その株主還元も更に拡充します。1株当たり配当金は、毎期、当社史上最高額を更新する2015年度50円、2016年度55円、2017年度60円を下限として保証します。加えて、従来の業績連動・累進型の配当方針（具体的な配当方針、並びに2014年度の配当実績はP18をご参照ください）も継続していきます。今後の利益成長に対する当社の自信の表れとご理解ください。

株主の皆様を向いた経営を徹底

私は、株主の皆様と同じ目線に立った経営を常に心がけています。

企業は株主の皆様からお預かりした資金を、事業活動に活用させていただいています。皆様に信頼していただき、当社に愛情を持っていただきたいと考えるのは経営者として当然のことです。そのため私は、積極的な株主還元に加え、株主・投資家の皆様との真摯な対話も大切にしています。

また、株主の皆様の資金を効率的に活用することも重要な責務だと考えています。これまでも、最低でもROE12%を維持することに照準を合わせてきましたが、「Brand-new Deal 2017」では初めて計画として、「株主資本の拡充を行いつつ、安定的にROE13%以上を目指す」ことを経営目標として掲げました。新規投資だけではなく、既存事業においても資本コストを意識した経営管理を徹底していきます。但し、「分母」を小さくしてROEを高める自己株買入は、経営者自らが成長の限界を認めることになるのではないかと思うため、私はあまり肯定的に捉えていません。また、当社が財閥系上位商社と伍していくためには、株主資本の厚みを更に増していくことも必要と考え、当社は「分子」、つまり収益の拡大によってROEを高め、高収益企業を目指します。例えば、PBR

が1.0倍を長期間に亘り下回るようなことがあれば別かもしれませんが、当面は株主の皆様には、増益からくる増配という形で還元していきます。

私は経営者の通知表とも言える株価を絶えず意識しています。また私自身も、自社株式を継続して購入しています。当社の将来に対して大きな希望を持っているからです。

長期的な視点に立ち次世代のために

経営者が自分の在任中に将来の成長を犠牲にして短期的な利益の拡大にこだわるなら、企業に永続的な発展はありません。一時的に業績を上げようと思えば方法はいくらでもありますが、それは結果的に次の世代に負の遺産を残すことになります。

例えば、ブランドの育成というものは長期的な戦略がないと上手くいきません。ある有名ブランドのネクタイを扱う会社の担当者がある地域で一つのデパートと組み、ビジネスをスタートさせて軌道に乗り出したとします。その後、目先の利益だけを考えた次の担当者が、最初に組んだデパートの競合他社にも販売すれば、売上は短期的には一気に拡大することもあるでしょう。

しかし競合他社でも扱われることになれば、最初のデパートのそのネクタイに対する思い入れがなくなるだけでなく、ネクタイのブランド価値も下がり、次第にそのネクタイ全体の売上は落ちていきます。結果、2番目の担当者だけが良い思いをした一方で、3番目の担当者の時には売上が激減し、責任を取らされることにもなりかねません。これでは、このネクタイのブランドは成長を続けていくこともできなくなり、結果的に後世につけを回したこととなります。

私は経営者たるもの目先の利益に固執するのではなく、常に長期的な視点で次の世代に優良な資産を残すことを考え、永続的な発展を目指さなければならないと思っています。ブランドを基点に新たなビジネスモデルを次々に作り上げていった繊維カンパニー時代も、そして現在も長期的に果実を得ることができる仕組みを考え続けています。経営者として、社員とも株主の皆様とも夢を共有できる経営が大切だという想いがあるからです。

一方、いかに夢を語っても足元の業績が芳しくなく、目標未達が続けば誰も長期的なビジョンを信用してくれません。私が有言実行にこだわる理由です。

変えるべきリスク管理の視点と変わらぬ「使命」

総合商社は、2000年代初頭に不良資産、非効率資産の処理に追われた反省から、リスクの定量的な管理手法を開発・運用してきました。それにもかかわらず近年、大型投資の減損処理を迫られることになりました。私は、数値で判断するリスク管理手法に過度に頼るのではなく、投資実行時、実行後、リスクが顕在化した際の各段階で、「人」が知恵を絞って二重三重の方策を打つというのが、あるべきリスク管理であるという想いを強くしています。

当社が管理すべきリスクは、こうした投資リスクをはじめとする、収益への影響が直接的にイメージできるものにとどまりません。

事業活動の領域が拡がるほど、社会に与える影響は多様化し、収益規模の拡大に伴い、世の中に及ぼす影響も大きくなることを、私たちは常に心に留めておかねばなりません。広域化・複雑化したバリューチェーン上には、当社グループが間接的に環境破壊や人権侵害の原因となってしまうリスクも常に潜んでいます。例えば、食料バリューチェーンのどこかで、食の安心・安全をおびやかす事態が生じれば、それが当社のサプライヤーで起こったことでも当社の信用失墜に繋がり、成長戦略に甚大な影響を及ぼすおそれがあります。また、繊維ビジネスの委託工場にて、児童労働等の人権問題があった場合等も同様です。対象をより幅広いサプライヤーへと拡大しながら、企業価値の毀損に繋がり得るリスクを多面的にモニタリングしていく考えです。一方で、リスクマネジメントの観点だけではなく、社会的課題を解決するビジネスを創出していくことも重要と考え、地熱・風力等の再生可能エネルギー事業等を展開しています。

こうした社会的要請へのきめ細かな対応に加え、本業を

通じてそれぞれの国で求められるものをお届けし、「商うこと」の先に広がる豊かさを提供していくこともまた、社会に存続を許され続けるための必要条件といえましょう。当社は、そうした考えを近江商人の哲学である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」から、グループ企業理念「豊かさを担う責任」へと発展させながら、商人としての不変の「使命」として150年を超えて受け継いできました。

今後、当社が現在の総合商社3位から脱却し、新たなステージに挑戦していくためには、こうした価値観をすべての社員が共有し、一人ひとりが使命感に奮い立たねばならないと考えています。このような想いを込めたのが、コーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」です。この言葉には、「人」を中心とするさまざまな「伊藤忠らしさ」が凝縮されています。

「個」の強さを最大限に引出すために

一人ひとりの社員の積み重ねが、伊藤忠グループの安定的・継続的な成長を支えています。いかに事業規模が拡大し、事業のフィールドがグローバルに拡がろうとも、当社の社員は、お客様視点、現場主義を徹底する「商人」であり続けねばならないというのが、私の考えです。当社は「野武士集団」とよく評されるように、自由闊達な風土のもと、個人の強さと個性を活かす伝統を受け継いできました。そうした強い「個」こそ、今後も当社に求められる人材です。そのため、各業界に精通した「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強い人材」の育成を軸に据えた人事制度に加え、2014年度に新たに導入した「げん（現場）・こ（個別）・つ（つながり）」改革や「未来の経営者」報奨制度（P26～27「人材戦略」をご参照ください）など「個」の能力を最大限に発揮させるためのさまざまな施策を推進しています。また、CITIC／CPグループとのシナジー創出を加速するために、中国・アジア市場で活躍できる人材育成の強化も積極的に進めています。

言ったことは必ず実行する

CITIC／CPグループとの資本・業務提携により当社が享受できるメリットは大きいと考えています。従来であれば、得られなかった情報やネットワークにアクセスすることが可能となり、ビジネスの幅は大きく広がっています。今後、それぞれの分野での取組みの成果をご報告していくことになりますが、それをご覧いただくことにより、この挑戦の価値を更にご理解いただけると確信しています。

私はこれからも挑戦し続けます。恐らく一生、挑戦する気持ちを失うことはないでしょう。当社も常に一段上の目標に挑み続けていきます。どのような経営環境に対峙しようとも言い訳することはありません。伊藤忠商事は、「言ったことは必ず実行する」企業だからです。

伊藤忠のビジネスモデル

当社は事業展開の進化に伴い、内部・外部の経営資源の複合的な活用による「付加価値の創造」と、強みを持つ領域への投資、リスク管理、効率性のモニタリングからなる「資産戦略」を両輪とするビジネスモデルを構築してきました。経営資源の絶え間ない高度化を通じて、トレード収益と投資リターンの最大化を追求しています。

付加価値の創造と資産戦略を両輪とするビジネスモデル

BUSINESS MODELS

BACKGROUND

ビジネスモデルの背景となった事業展開の進化

当社は従来、商流の中間に位置し需要と供給を繋げるトレードを中心とした伝統的な事業展開を行ってきました。製造業が自身で海外展開を行うようになると、事業投資を絡めながら主体的かつ面的に商流や新たなビジネスを創造する事業展開へと進化を遂げていきました。

伝統的な事業展開
商流の中間に位置し、需給をマッチング。
トレード収益中心

ITOCHU Corporation

連鎖的に「面」を拡げていく事業展開

1 得意とする機能を発揮できる領域へ進出

既存ビジネスとのシナジーが創出でき、自社でリスクをコントロールできる領域に絞り込んで、新たなビジネスやマーケットに進出します。そのため、得意とする機能を発揮できるかどうかを判断基準に据えます。中でも「需要家と生産者のマッチング」によるトレードが獲得できるかどうかは、重視しています。進出の際の重要な手段が事業投資です。

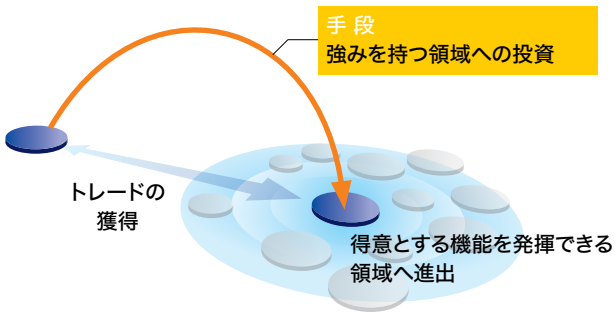
得意とする機能

- 資源・原材料の確保
- 需要家と生産者のマッチング
- 消費者ニーズを捉えた付加価値の提供
- ソリューションの提供

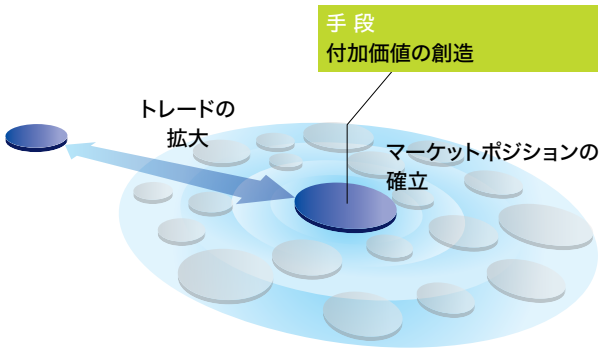
2 マーケットポジションの確立

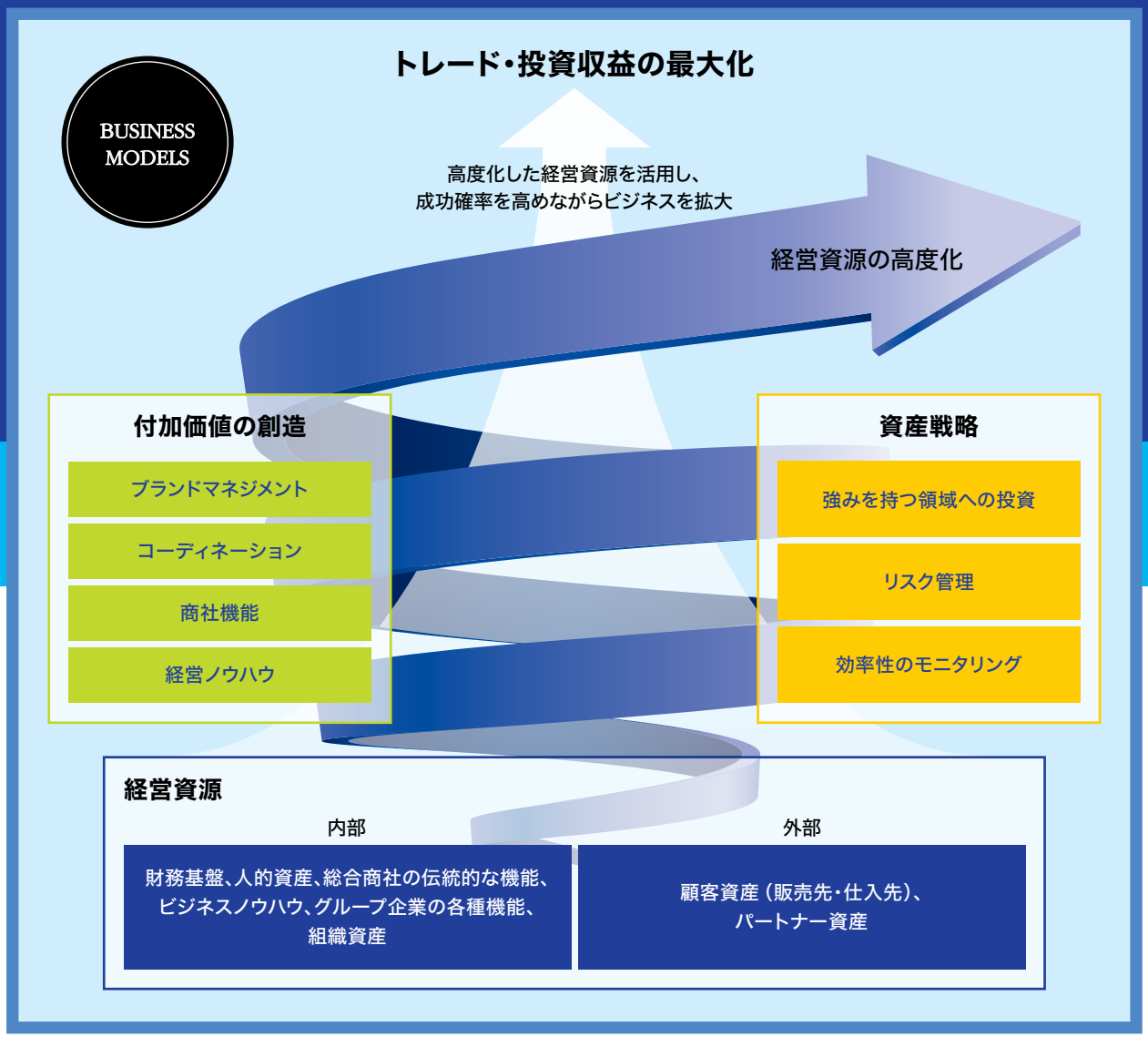
進出後は、次のビジネスやマーケットへの展開を視野に入れながら、ビジネスノウハウの蓄積を図ると共に、総合商社ならではの経営資源を駆使し、付加価値を創造しながら投資先の企業価値向上とマーケットポジションの確立を図ります。

新規進出



マーケットポジションの確立





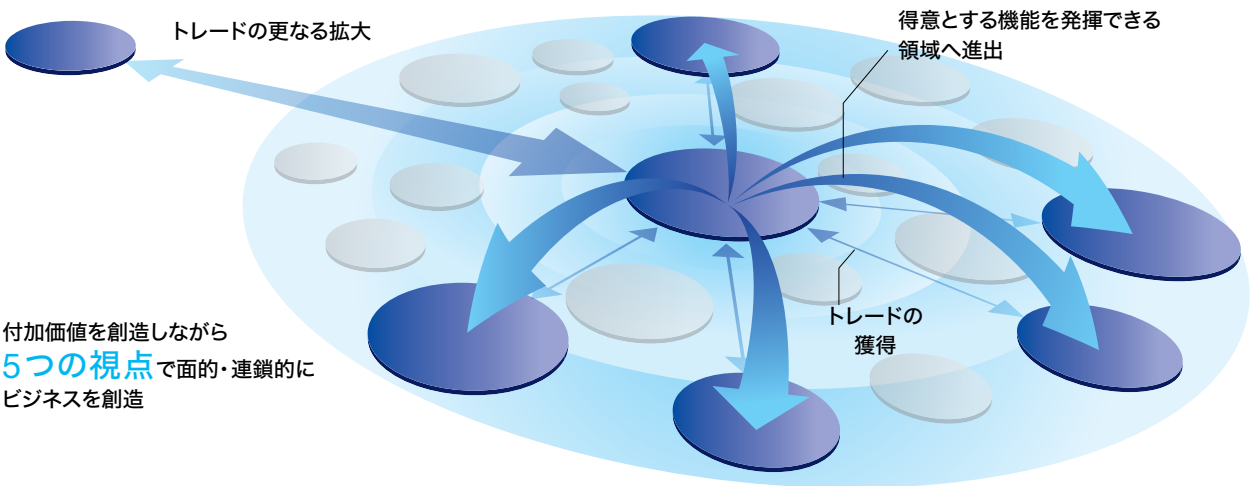
3 面的・連鎖的なビジネスの創造

進出領域を起点とし、蓄積してきたビジネスノウハウや確立したマーケットポジションを活かし、新たな付加価値を創造しながら、主に5つの視点から、一層の収益拡大に向けて面的・連鎖的にビジネスを創造していきます。

5つの視点

- 供給源の拡充と分散
- 生産活動への参画
- 成功モデルの領域拡大
- スケールメリットの追求
- 消費者接点の獲得

面的・連鎖的なビジネスの創造



概要

伊藤忠、その先へ
Brand-new Deal 2014 〜非資源No. 1商社を目指して〜

基本方針

収益拡大
- 実行済み大型投資からの収穫
- 既存ビジネスの収益性向上
- 新規優良案件への積極取組

バランスの取れた成長
- 非資源と資源のバランス
- 国内とトレードの再強化
- 強みの発揮とワンランクアップ

財務規律遵守と低重心経営
- 健全なNET DER維持
- 営業キャッシュ・フロー重視
- 政策目的保有株の削減
- 更なる売総経費率改善

基本方針レビュー

非資源No. 1商社達成

2014年度の非資源収益は3,172億円と飛躍的に拡大し、No. 1へ。
機械、食料、住生活・情報カンパニー等で史上最高益を更新。

収益拡大	■ 近年実行した大型投資案件は更なる収益改善の余地あり。 ■ 資源価格が軟調に推移する中、非資源分野の収益によりカバーし、期初計画を達成。 ■ フリー・キャッシュ・フローの黒字を維持しつつ、収益基盤拡充に資する投資を実行。
バランスの取れた成長	■ 資源価格の下落や減損計上等により資源収益は赤字化したが、非資源収益は飛躍的に拡大。 ■ 国内収益は事業会社を中心に収益を拡大したほか、エドウインやベルシステムへの新規投資等も奏功し増益。 ■ トレードは、円安の追い風もあり、プラント・自動車等を中心に概ね順調。
財務規律遵守と低重心経営	■ NET DERは0.98倍と改善。 ■ 営業キャッシュ・フローは、2年連続4,000億円超を確保。営業キャッシュ・フローを重視する経営は定着。 ■ 政策目的保有株の削減は、計画以上削減。（約△500億円） ■ 売総経費率は2012年度の73%に対し、2014年度は74%とほぼ横ばい。

2013〜2014年度の実績

定量レビュー

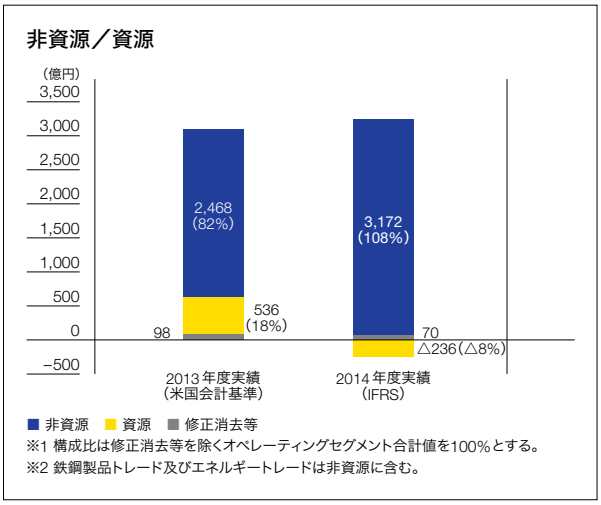
単位：億円	2013年度 期初計画 （米国会計基準）	2013年度 実績 （米国会計基準）	2014年度 期初計画 （IFRS）	2014年度 実績 （IFRS）
当社株主帰属当期純利益	2,900	3,103	3,000	**3,006**
総資産	75,000	78,484	82,000	**85,607**
ネット有利子負債	26,500	22,243	25,000	**23,805**
株主資本（当社株主帰属分）	19,000	21,470	23,000	**24,332**
NET DER	1.4倍	1.0倍	1.1倍	**0.98倍**
為替（円／US$期中平均レート）	90円	100円	100円	**108円**
為替（円／US$期末レート）	90円	103円	100円	**120円**

- 2013年度は、非資源分野の収益拡大により過去最高益を達成
- 2014年度は、資源分野で減損の発生あるも、当社の強みである非資源分野からの利益が過去最高益を達成し、期初計画を達成
- NET DERは2014年度末に初めて1倍を下回り0.98倍に

当社株主帰属当期純利益内訳

オペレーティングセグメント

単位：億円	2013年度実績（米国会計基準）	2014年度実績（IFRS）
繊維	325	320
機械	434	546
金属	741	112
エネルギー・化学品	167	24
食料	575	1,144
住生活・情報	763	790
修正消去等	98	70
合計	3,103	3,006

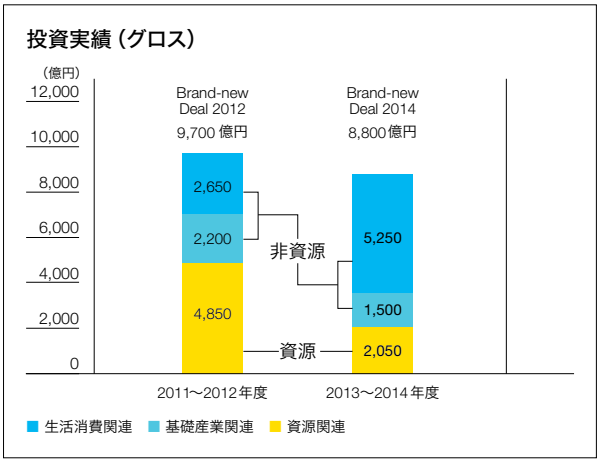


投資レビュー

単位：億円	2ヵ年累計計画	2013年度実績	2014年度実績	2ヵ年累計実績
非資源	非資源：資源比率は2:1	2,850	3,900	6,750
生活消費関連		2,150	3,100	5,250
基礎産業関連		700	800	1,500
資源		1,450	600	2,050
グロス金額	10,000	4,300	4,500	8,800
ネット金額	8,000	3,200	3,700	6,900

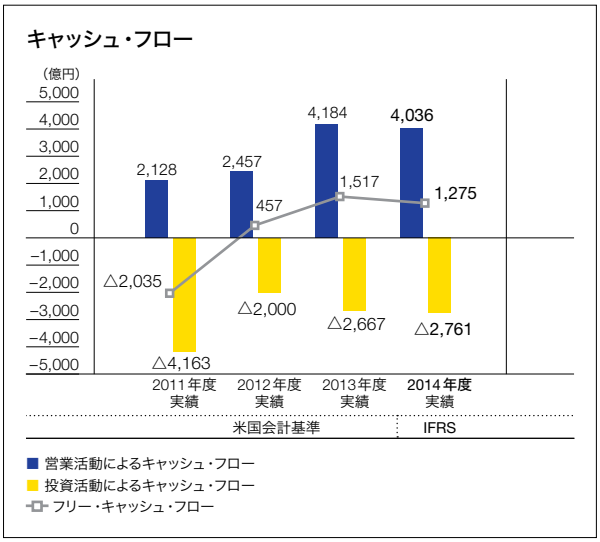
2013～2014年度の主な投資案件

生活消費関連	Dole事業取得／C.P. Pokphand／エドウイン／ファミリーマート追加取得／ベルシステム24　など
基礎産業関連	大阪カーライフグループ（伊藤忠エネクス）　など
資源関連	ジンブルバー取得／IMEA（ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd）拡張／ACG（アゼルバイジャンカスピ海油田）追加投資　など



キャッシュ・フロー

単位：億円	2013年度実績（米国会計基準）	2014年度実績（IFRS）
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,184	4,036
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,667	△2,761
財務活動によるキャッシュ・フロー	△717	△979
（フリー・キャッシュ・フロー）	1,517	1,275

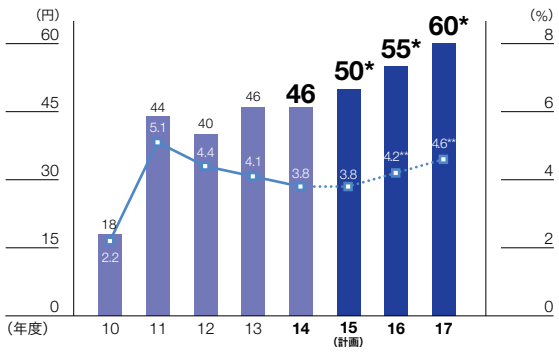


“過去最高配当の毎期更新へ”

Brand-new Deal 2017
2015年度 50円
2016年度 55円　　を下限保証
2017年度 60円

中期経営計画「Brand-new Deal 2017」期間中は、毎期、当社史上最高額を更新する2015年度50円、2016年度55円、2017年度60円を1株当たり配当金の下限として保証します。加えて従来の業績連動・累進型の配当方針も継続し、収益拡大による株主還元の拡充を目指します。

1株当たり配当金／配当利回り※1



■ 1株当たり配当金（左軸）　配当利回り（右軸）
※1 配当利回り＝年間配当実績÷前年度末株価
* 1株当たり下限配当額
** 配当利回りは2015年3月31日株価1,301.5円で試算

株主還元方針と2014年度の配当実績

当社は、2011年度より配当性向を定量的に示し、当社株主帰属当期純利益に連動する透明性が高い配当方針を採用しています。具体的には、当社株主帰属当期純利益が2,000億円までに対して配当性向20%、同じく2,000億円を超える部分に対して配当性向30%を目途に実施する配当方針を採用しています。2014年度は、この方針に加え、1株当たり2円を追加し、1株当たり46円（中間23円、期末23円）の年間配当を実施しました。

第三者割当増資に伴う既存株式価値の希薄化を抑制するための自己株買入枠の設定・買入実施

2014年7月に公表したCharoen Pokphandグループ（以下CPグループ）との業務提携契約の締結と合わせて、当社はCPグループに対し、当社株式の約4.9%（第三者割当増資前の発行済株式数ベース）に相当する7,800万株の第三者割当増資を1,024億円で実施しました。当社は本増資による既存株式価値の希薄化を抑制するために、割り当てた株式と同数の7,800万株の自己株買入枠を設定し、市場から徐々に自己株式を取得、総額1,007億円の買入れを2014年12月に終了しました。

株式・株主情報

株式基本情報

上場証券取引所	東京
業種	商業（卸売業）
証券コード	8001
単元株式数	100株（2010年4月から）
営業年度	4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主確定日	3月31日 （中間配当 9月30日）
発行済株式数	1,662,889,504株 （2015年3月末現在）
自己株式数 （単体保有分）	81,179,919株 （2015年3月末現在）

大株主の状況 ※2

2015年3月末現在

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）	68,593	4.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	65,027	3.91
シーピー ワールドワイド インベストメント カンパニー リミテッド ※3	63,500	3.82
株式会社みずほ銀行	39,200	2.36
日本生命保険相互会社	34,056	2.05
三井住友海上火災保険株式会社	30,400	1.83
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	26,336	1.58
バークレイズ証券株式会社	25,000	1.50
朝日生命保険相互会社	23,400	1.41
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	23,173	1.39

※2 当社は、自己株式81,179千株（持株比率4.88%）を所有しておりますが、上記大株主から除外しています。
※3 CPグループはこのほかにEn-CP Growth Investment L.P.が14,500千株（持株比率0.87%）を保有しており、合わせて合計4.69%を保有しています。

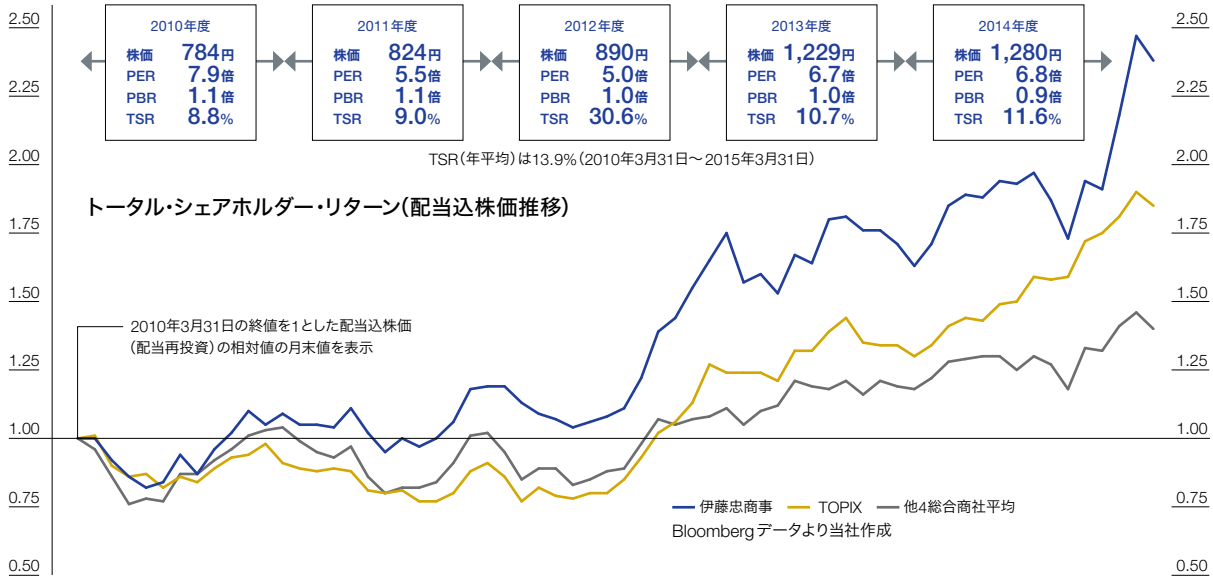
株価・PER・PBR・TSR

PER:（株価×自己株除く発行済株式数÷当社株主帰属当期純利益当社公表予想）の日次平均
PBR:（株価×自己株除く発行済株式数÷直近株主資本実績）の日次平均
TSR（トータル・シェアホルダー・リターン）：配当を再投資した場合の投資収益率

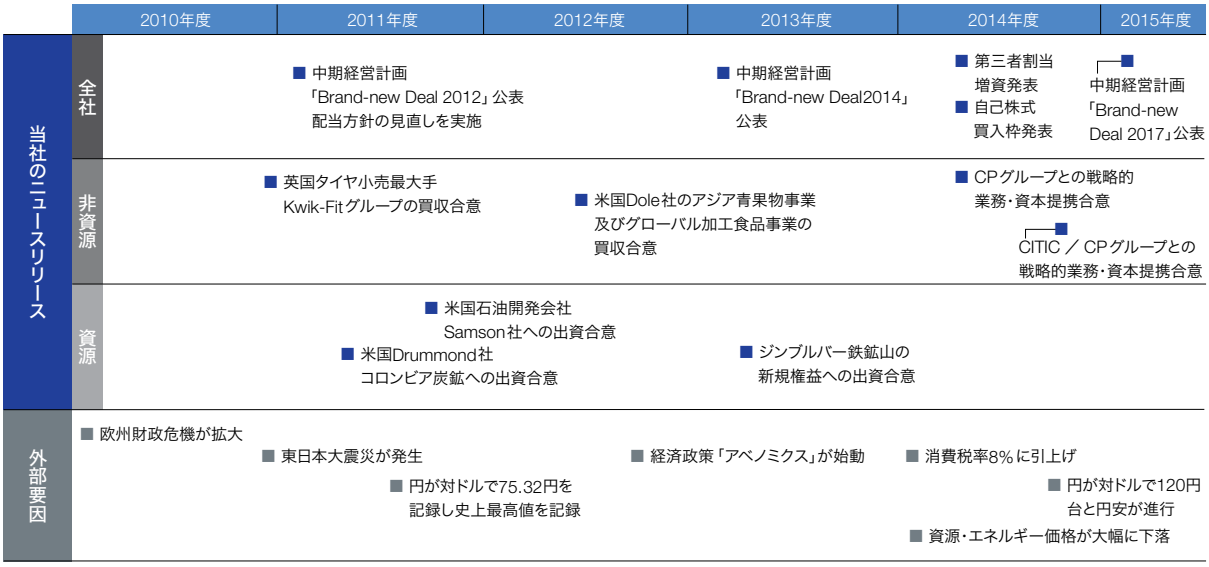
2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
株価 784円	株価 824円	株価 890円	株価 1,229円	株価 1,280円
PER 7.9倍	PER 5.5倍	PER 5.0倍	PER 6.7倍	PER 6.8倍
PBR 1.1倍	PBR 1.1倍	PBR 1.0倍	PBR 1.0倍	PBR 0.9倍
TSR 8.8%	TSR 9.0%	TSR 30.6%	TSR 10.7%	TSR 11.6%

TSR（年平均）は13.9%（2010年3月31日～2015年3月31日）

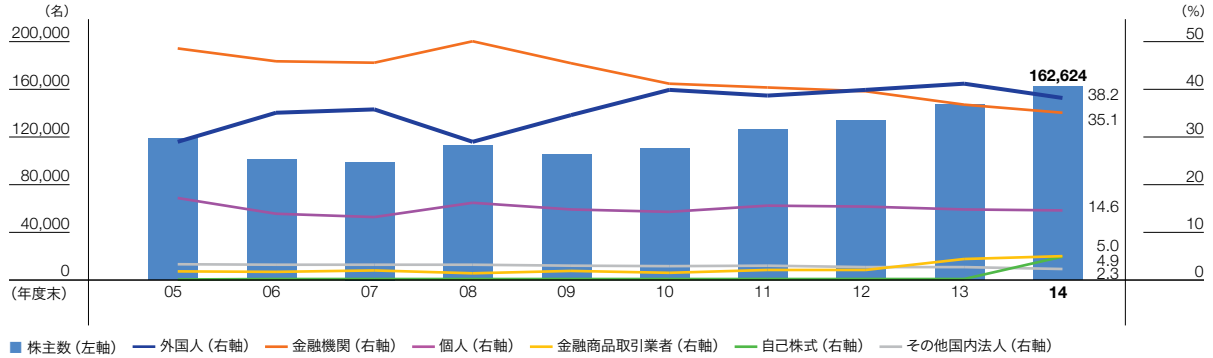
トータル・シェアホルダー・リターン（配当込株価推移）



Bloombergデータより当社作成



株主数と株主構成比（株式所有割合）の推移



中期経営計画

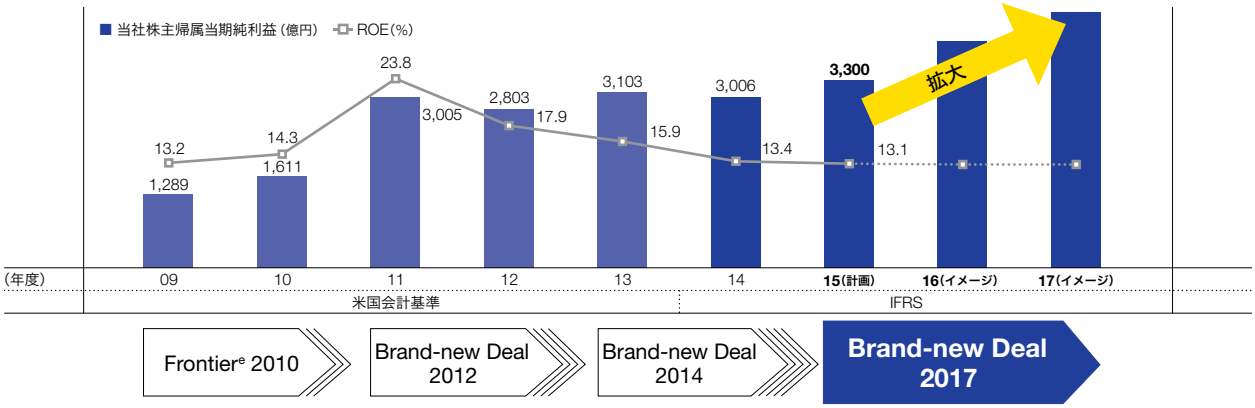
Brand-new Deal 2017

挑戦

Brand-new Deal 2017の目指す姿

非資源分野を中心とした成長戦略推進による**純利益4,000億円**に向けた収益基盤の構築

株主資本の拡充を行いつつ、安定的に**ROE13%**以上を目指す



Brand-new Deal 2017 基本方針

財務体質強化	資産入替の促進 キャッシュ・フロー経営の強化	■積極的な資産入替による資産の質・効率性の更なる向上 ■投資規律遵守によるフリー・キャッシュ・フローの早期黒字化 ■資本コストを意識した経営管理の高度化
純利益4,000億円に向けた収益基盤構築	戦略的提携先との協業推進 非資源分野の更なる増強	■CITIC／CPグループとの戦略的提携を軸とした中国・アジアでの事業基盤・領域の拡大 ■非資源分野の強み・優位性を活かした収益基盤の更なる拡大 ■既存ビジネスの収益力強化と新規優良案件による利益成長

2015年度　定量計画

単位：億円	2014年度 実績	2015年度 計画	増減
売上総利益	10,891	11,000	+ 109
営業利益	2,727	2,400	△ 327
持分法投資損益	101	1,200	+ 1,099
当社株主帰属当期純利益	3,006	3,300	+ 294
為替（円／米ドル期中平均レート）	108円	115円	+7円(円安)

単位：億円	2014年度 実績	2015年度 計画	増減
総資産	85,607	92,000	+ 6,393
ネット有利子負債	23,805	29,000	+ 5,195
株主資本	24,332	26,000	+ 1,668
NET DER	0.98倍	1.1倍	0.1上昇
ROE	13.4%	13.1%	△ 0.3%
為替（円／米ドル期末レート）	120円	115円	△5円(円高)

投資方針

投資額の枠を設定する従来の方針から、実質営業キャッシュ・フローとEXITによるキャッシュインの範囲内で行う方針に大きく変更しました。

中国・アジア地域を中心としたCITIC ／ CPグループとのシナジー創出を積極推進

新規投資：実質営業キャッシュ・フロー※1とEXITによるキャッシュインの範囲内で実行

実質的なフリー・キャッシュ・フロー※2　継続的に1,000億円以上黒字化

実質営業キャッシュ・フロー EXITによるキャッシュイン	＞	新規投資 • CITIC ／ CPグループとのシナジー投資 • その他分野への投資

CITICへの出資（約6,000億円）

※1「営業CF」－「運転資金等の増減」　※2 CITICへの6,000億円の出資、及び運転資金等の増減を除いたキャッシュ・フロー

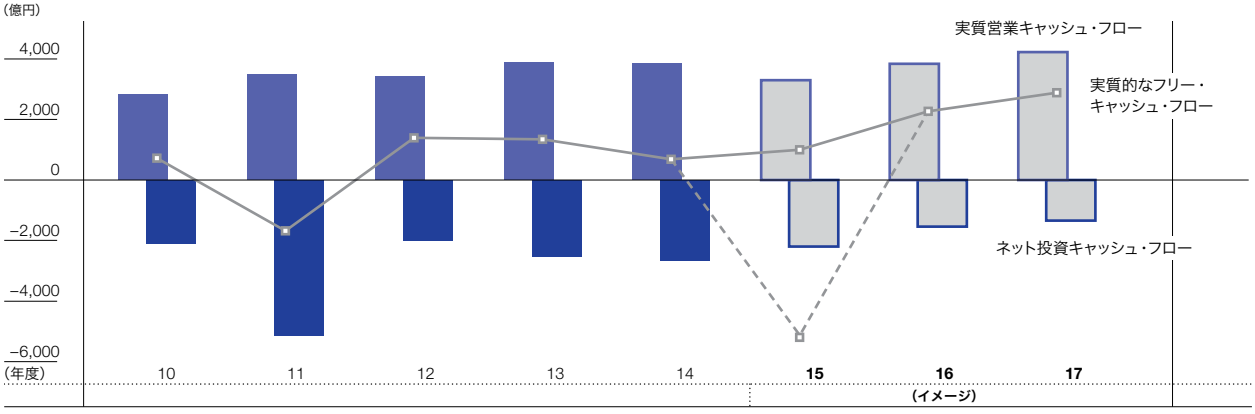
キャッシュ・フロー経営の強化

「実質的なフリー・キャッシュ・フロー」を継続的に1,000億円以上確保することで、配当による株主還元、更には借入返済に充当します。今まで以上に分かりやすく明確に、キャッシュ・フロー経営を推進していきます。

実質的なフリー・キャッシュ・フロー

実質営業キャッシュ・フロー － ネット投資キャッシュ・フロー（新規／EXIT） － 配当（株主還元強化） ＝ 黒字化（借金返済）

各年度の実質的なフリー・キャッシュ・フローの推移とイメージ



前提条件	2013年度実績	2014年度実績	2015年度計画	（参考）市況変動が当社株主帰属当期純利益に与えるインパクト
為替（円／米ドル期中平均レート）	100	108	115	約+15億円（1円の円安）
為替（円／米ドル期末レート）	103	120	115	
金利（%）TIBOR（¥）	0.23%	0.20%	0.20%	約△100億円（1%の金利上昇）
原油価格（米ドル／BBL）※3	108	86	60	±2.8億円
鉄鉱石（米ドル／トン）豪州産粉鉱	126※4	93※4	N.A.※5	±13.2億円
強粘結炭（米ドル／トン）豪州産	153※4	119※4	N.A.※5	±7.3億円
一般炭（米ドル／トン）豪州産	95.0※4	81.8※4	N.A.※5	

※3 原油はブレント原油。
※4 2013年度、2014年度の鉄鉱石・強粘結炭・一般炭価格実績は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格。
※5 2015年度計画における鉄鉱石・強粘結炭・一般炭価格は、2015年度1Qについては、下記の一般的な取引価格と見做している価格及び足元の市況を勘案し、2Q以降については、1Qの市況価格を考慮した価格を前提としております。なお、実際の価格は鉱種、炭種及び顧客ごとの個別交渉事項となります。
鉄鉱石（豪州産粉鉱）62米ドル／トン、強粘結炭（豪州産）109.5米ドル／トン、一般炭（豪州産）67.8米ドル／トン

「Brand-new Deal 2017」は、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていく3年間にしていきます。

代表取締役
常務執行役員
CFO（兼）財務部長
鉢村 剛

Q1 就任にあたりCFOとしての所信を聞かせてください。

A1 型通りではなく、「建設的な管理」に努めていきます。

私は、株主・投資家の皆様や金融機関の皆様と直接向き合う立場にあります。マネジメントレベルで説明責任を果たすことの重要性を強く認識し、積極的にステークホルダーのもとに赴き、コミュニケーションを深めていく考えです。

社内に対しては、経営方針やビジネスを把握している立場からの自律的な牽制が、私に求められている責務です。一方、当社は中期経営計画「Brand-new Deal 2017」のもと、大きな目標を目指しているため、ルールブックに沿った型通りの管理のみに陥ることなく、管理部門の知見とリソースを活かして営業部門をサポートする「建設的な牽制」を絶えず心掛けていきたいと考えています。

Q2 「Brand-new Deal 2017」における財務・資本戦略の概要を聞かせてください。

A2 株主重視の姿勢を一層、強めていきます。

「Brand-new Deal 2017」期間中は、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様のご期待にきちんとお応えしていく3年間にしたいと考えています。

当社は、成長戦略が明確になり、利益計画達成の蓋然性も向上しました。これを前提とした当社の財務・資本戦略のポイントをご説明します。

まず株主重視の姿勢をより一層、強めていくこととしました。配当については、3年間に亘り、毎期史上最高額を更新する2015年度50円、2016年度55円、2017年度60円の下限保証を新たに設けました。加えて、従来の業績連動・累進型の配当方針も継続していきます。また資本コストに関する意識を高め、初めて計画において「株主資本の拡充を行いつつ、安定的にROE13%以上を目指す」という目標を設定しました。2014年度の実績である13.4%は、同業他社と比較しても高い水準ではありますが、現状に満足することなく資本効率を高めていく考えです。

近年、当社はキャッシュ・フロー経営を強化しており、直近は2期連続で4,000億円強の営業キャッシュ・フローを創出し、フリー・キャッシュ・フローも3期連続で黒字を確保しています。「Brand-new Deal 2017」では、CITICへの投資資金を借り入れで賄うこともあり、キャッシュ・フローに対する意識を更に高めていきます。2015～2017年度は、実質営業キャッシュ・フローとEXITによって確保した原資の範囲内で新規投資を実行することとし、CITIC

への出資額約6,000億円を除く実質ベースで、少なくとも毎期1,000億円の実質的なフリー・キャッシュ・フローの黒字確保を目指します。配当もこの実質的なフリー・キャッシュ・フローの中から実施していく方針です。なお、2015年度は当社株主帰属当期純利益計画の3,300億円と同水準の営業キャッシュ・フローを想定しています。

成長の見通しが立ったことを受け、資産入替も一層強力に推進していきます。想定したパフォーマンスを上げていない投資案件は、厳格に、かつてない大胆さでEXITを実行し、資産の質の更なる向上に努めていきます。また優良資産であっても、限りある経営資源を有効活用すべく、戦略的な観点から資産の入替を図っていきます。その一環として2015年4月には、当社に多大な利益貢献をしてきたPrimeSource社を売却しています。

Q3 「安定的にROE13%以上」に向けた具体的な方針を聞かせてください。

A3 営業現場が実践できるアプローチを取っていきます。

自己株買入により財務レバレッジを高めることが、ROE向上のための一つの手段として注目されていますが、当社は「利益率」、つまりROEの構成要素の一つであるROAを高めることで、持続的な利益成長を実現しながら、ROEを向上させていく方針です。具体的には、ROAは3.7～4.0%程度の水準を維持・向上させていきます。

当社ではROEについて、経営レベルや管理部門の視点で見ていくのみではなく、向上に向けた取組みを実践できる形で営業現場に落とし込むべきと考えています。「レバレッジ」や「株主資本」は、営業現場がコントロールしていくことが難しい一方、利益率に結び付く粗利率や在庫回転期間、売掛金回収期間などは、営業現場が日々意識している管理指標です。それらは現場のビジネスの創意工夫により改善でき、また資産回転率の向上は当社が重視するキャッシュ・フローの改善にも繋がります。従い、当社では基本に忠実に「稼ぐ」ことをROE向上の出発点としました。

Q4 NET DERに関する方針と初年度以降の水準のイメージを聞かせください。

A4 2017年度末には1.0倍以下にコントロールする方針です。

CITICへの投資によって、当社のネット有利子負債残高は約2兆9,000億円に増加することになります。一方生活消費関連分野の総資産に占める比率向上に伴い、収益ボラティリティが低下しており、資本コストは低下していると認識しています。しかし当社は、それに甘んじることなく高いリターンを追求していくと共に、将来の金利上昇リスクを念頭に置きながら、有利子負債残高やNET DERを確実に管理していく方針です。

NET DERはCITICへの投資に伴って、2015年度末に約1.1倍に上昇することになりますが、財務規律の遵守に加え、ネット有利子負債削減、利益積上げによる株主資本増強により、2017年度末には1.0倍を下回る水準に抑制していく方針です。またリスクアセットとリスクバッファーの比率を80%以下で管理していきます。

Q5 CITICへの投資に関するカントリーリスクをどのように捉えていますか。

A5 十分にコントロールできるレベルだと考えています。

当社は、各国への集中リスクを国枠管理制度で管理しています。中国へのエクスポージャーは、2014年度末の約3,400億円にCITICへの投資を加えた1兆円弱となりますが、これは総資産の10%程度であり、成長戦略の軸足を中国・アジアにシフトしていることも考え合わせると、集中リスクは突出しておらず、十分にコントロールできるレベルだと考えています。中国は今後、当社が重点領域とする生活消費関連分野で大きな成長が期待できます。リスクについても、中国は欧米の格付機関から日本よりも高い格付けを取得しており、政府による収用や国外送金の停止等のリスクも低いと認識しています。

事業投資に関する考え

基本的な考え

当社がビジネスを創造する際、戦略的業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。当社単独による子会社の設立から、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・子会社化など、多様な手段・出資比率の中から、戦略目的に応じて、最適な形態を選択します。投資資産は長期保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や取込利益等の収益を拡大しています。

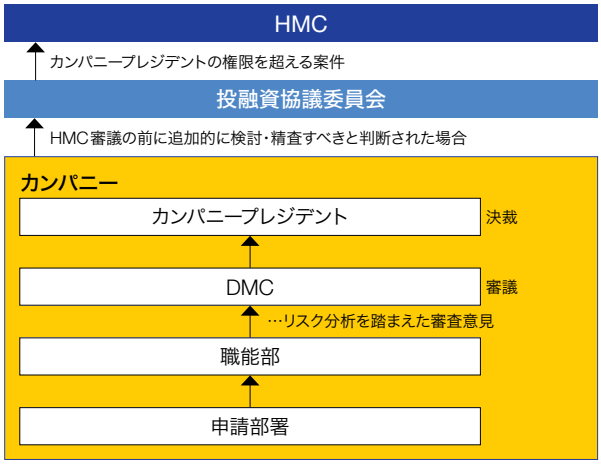
近年は投資の大型化、買収価格の上昇もあり、事業計画・買収価格の妥当性精査を強化しており、既存事業投資についても、事業収益の向上、並びに低効率資産の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニタリングを更に強化しています。

意思決定プロセス

申請部署が、投資の意義、成長戦略、リスク分析、事業計画（買収価格）の妥当性、投資基準への適合状況、EXIT条件の設定、内部統制の整備状況等について十分に検証をした上で、申請を行います。リスク分析には、定量的リスクの分析に加えて、労務リスクや環境リスク、コンプライアンスリスクなどのCSR・環境チェックや、反社会的勢力排除に向けたチェックなどを含んでいます。次に、関係職能部（管理部門）が各々の専門的観点からの審査意見を付した上で、DMC※1での審議を経て、カンパニープレジデントが決裁します。カンパニープレジデントの権限を超える案件はHMC※2での承認が必要となります。なお、HMCでの承認が必要な案件のうち、収益性・戦略性等の面で追加的に検討・精査すべき点があると判断された場合は、CSO※3、CFO※4、CAO※5、業務部長、統合リスクマネジメント部長、法務部長、監査役からなる投融資協議委員会が審議の上、HMCに上程します。このように、ディビジョンカンパニーに裁量権を委譲し迅速な意思決定を実現する一方で、適切な審査プロセスを設けることで、投資リターンの追求と同時に、投資リスクの抑制も図っています。

※1 DMC: Division Company Management Committee
※2 HMC: Headquarters Management Committee
※3 CSO: Chief Strategy Officer
※4 CFO: Chief Financial Officer
※5 CAO: Chief Administrative Officer

新規投資実行時の意思決定プロセス



投資判断項目とリスク分析項目

〈 投資判断項目 〉
投資意義・成長戦略
リスク分析
事業計画（買収価格）の妥当性
投資基準への適合状況
EXIT条件の設定
内部統制の整備状況

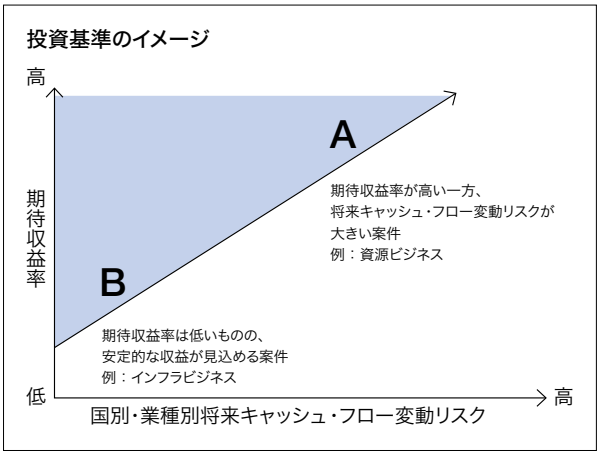
〈 リスク分析項目 〉	
ビジネスモデルリスク （市場変化・パートナー 等）	ガバナンスリスク※6 （意思決定・執行、監視・牽制 等）
価値変動リスク （金利・為替・商品・株価 等）	営業活動リスク※6 （販売・在庫・物流・調達 等）
信用リスク	投資リスク （のれん減損 等）
カントリーリスク	情報リスク※6 （セキュリティ、システム障害 等）
資金調達リスク	財務報告・内部管理に関するリスク※6
法務関連リスク※6 （紛争、法制度変更 等）	コンプライアンスリスク※6 （法令・規制関連、反社会性チェック 等）
外的環境リスク※6 （天候リスク 等）	人事リスク※6 （労務管理、人権、経営人材 等）
CSRリスク※6 （社会的責任、環境破壊 等）	製造リスク※6 （安全リスク、品質リスク 等）
その他のリスク	

※6 ISO26000（組織の社会的責任に関する国際ガイダンス）の「7つの中核主題（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展）」に基づく投資等に関わるCSR・環境チェックも実施。

1. 投資判断

投資基準

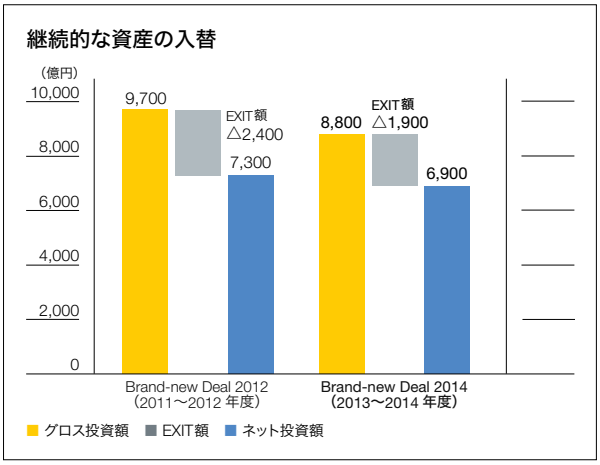
投資判断に際しては、予め設定している資本コストに基づく国別・業種別ハードルレートを用いてフリー・キャッシュ・フローベースのNPV（Net Present Value）の算出を行い、投資効率を評価しています。また、投資効率に加え、受取配当金やトレード収益等の「単体へのキャッシュイン」や「利益規模」も投資基準として組み込み、厳選した投資を実行しています。



2. 継続的な資産の入替

すべての投資先（事業会社）につき年1回、定性（戦略的意義等）、定量（収益規模・投資効率等）の観点からレビューを実施しています（事業会社定期レビュー）。投資実行後、一定期間経過しても投資利回りが所定の基準を満たさない、あるいは戦略的意義が低下した事業会社について取組方針を見直し、小規模・赤字、低効率等保有意義の薄れた事業からの撤退を含め、継続的な入替を推進しています。

更に、2015～2017年度中期経営計画で掲げた財務体質強化に向けて、黒字でも利益が資本コストを賄えない事業は整理統合の検討対象とする等、資本コスト等を考慮した事業EXIT選定基準の改訂を行い、保有意義の薄れた事業の入替を強く推し進めています。



3. リスク管理

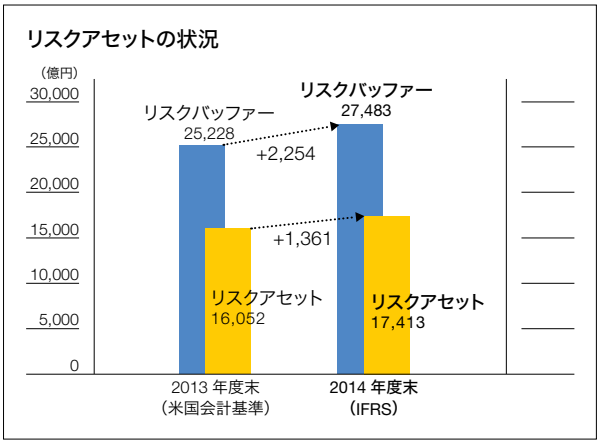
リスクアセットによる投資リスクの管理

当社は、投資を含むバランスシート上のすべての資産及びオフバランス取引において将来発生し得る最大毀損額をもとに「リスクアセット」を算定し、リスクアセットをリスクバッファー（連結株主資本＋非支配持分）の範囲内にコントロールすることを基本方針とする「リスクキャピタル・マネジメント」を導入・運用しています。2014年度末のリスクアセットの額は、リスクバッファーの63%にとどまっています。

集中リスク管理

エクスポージャーの大きい取引分野につき資産枠を設定することにより、経営資源の特定セグメント・分野への集中リスクを管理しています（特定分野資産枠管理制度）。また、先進国以外の国に対するカントリーリスクエクスポージャーを総枠で管理すると共に、社内の国格付けに基づく個別の国枠管理も行っています（国枠管理制度）。特定分野資産枠や国枠等については、ALM※7委員会で審議を行い、HMCで承認しています。

※7 ALM: Asset Liability Management



人材戦略

世界で多様な事業を展開する伊藤忠商事にとって、「人材」は最大の経営資源です。企業活動の成長を支える経営基盤としての人材の育成・強化を戦略的に推進しています。

コーポレートメッセージに込められた「人」に対する強い思い

創業より脈々と受け継がれている近江商人の哲学である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」をより大きな次元で捉えたものが、伊藤忠グループの企業理念である「豊かさを担う責任」です。この企業理念を分かりやすくし、果たすべき役割を社会に示した約束の言葉が、2014年6月に定めたコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」です。

ここで使われている「商人」には、常に「商人魂」を原点に据えつつも、お客様目線、現場主義を徹底し、商いの先に広がる豊かさを提供し「無数の使命」を果たしていく「強い個」としての「人」に対する思いが込められています。

社内に加え、さまざまな媒体を通じて社外へもコーポレートメッセージの浸透に取組んでいます。

個性豊かな多様な人材

採用においては、性別・国籍・年齢に拘らず「人物本位」で、多様な人材の採用を実施しています。採用された社員は「野武士集団」と評されるように、豊かな個性を持ち、自由闊達な風土のもと、日本に限らず世界各地で「無数の使命」を果たすべく、地域に根差した「商い」に取組んでいます。伊藤忠商事からは約800人の社員が65ヵ国136都市に駐在し（2015年3月31日現在）、連結では10万人を超える社員が世界の豊かさに貢献しています。

攻めを支える人材育成

伊藤忠グループの安定的・継続的な成長を支えるのは「人材」です。個々の適性・キャリアを踏まえ、それぞれのフィールドで活躍できる多様な価値観を持った「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強い人材」の育成を目指しています。

人材育成上の強化ポイントとして、「連結」「海外」「現場力」の3つの着眼点を掲げています。とりわけ、CITIC／CPグループとの戦略的業務・資本提携を力強く推し進める人材を育成すべく、「経営管理人材」と「中国語人材」の両面から研修プログラムを拡充させ実施しています。

将来の事業経営を担える人材を育成するため、2013年度より導入した職能インターン制度を更に充実させると共に、中国への派遣や研修の強化を通じて、中国に精通したプロフェッショナル人材を育成しています。

伊藤忠商事㈱の研修参加人数

研修名	2012年度実績	2013年度実績	2014年度実績
職能インターン制度	—	5	94
グローバルディベロップメントプログラム（※）	102	135	135
組織長ワークショップ	372	325	437
短期ビジネススクール派遣	44	50	39
新人海外派遣	41	37	5
若手短期中国語・特殊語学派遣	54	25	47
キャリアビジョン支援研修（延べ）	2,037	2,025	1,893

※ グループ会社からの参加を含む

また、グループ採用ホームページを活用した採用支援、伊藤忠商事で実施している各種研修プログラムの共有、海外駐在サポートなどを通じ、グループ全体の人材戦略も強力に推進しています。

能力を最大限発揮できる環境の整備

すべての社員がそれぞれの特性を活かし、安心して仕事に集中できる環境の実現に向けて、さまざまな施策を推進しています。

(1)「げん（現場）・こ（個別）・つ（つながり）」改革

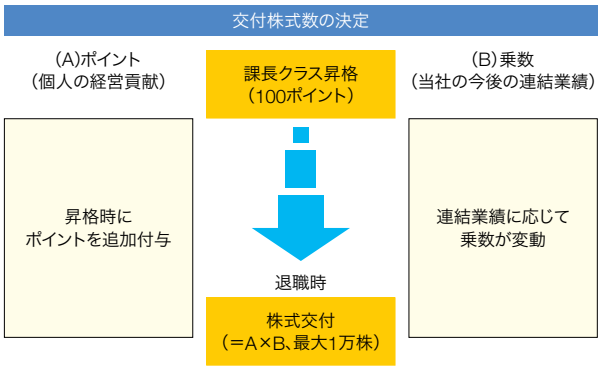
人材の多様化が進む中、「現場」に根差した血の通った「個別」支援を推進することに加え、会社・社会と常に「つなが

り」を持つという意識醸成を図ることにより、従業員一人ひとりが働きがいをもって会社に貢献し続けられる環境を提供する「げん・こ・つ」改革を推進しています。女性社員のキャリア形成支援をはじめとする各種施策がこの改革のもとで行われています。

(2)「未来の経営者」報奨制度

従業員の経営参画意識を高め、中長期的な視点に立った貢献を促すことを目的として「未来の経営者」報奨制度を導入しました。この制度は今後の成長を担うキーパーソンとなる課長クラス以上の従業員を、「未来の経営者」候補と位置付け、昇格に応じてポイントを付与し、制度対象期間中の連結業績に基づく乗数を乗じた当社株式を退職時に無償給付する制度です。本制度は、企業価値の増大を通じて、株主の皆様をはじめとした多様なステークホルダーの皆様とも成果を共有できるものと考えています。

「未来の経営者」報奨制度



(3)朝型勤務

早朝勤務の社員に朝食を提供

お客様対応を徹底し、業務効率化を通じた生産性の向上と社員の健康増進を目的として、夜20時以降の就業を原則禁止し、早朝の業務を促す朝型勤務制度を2014年5月より正式導入しました。当社の先進的な取組みは産業界に限らず政府・官公庁からも注目され、社会の大きな流れになってきています。

入退館者中の割合

		導入前	正式導入後
退館	20時以降	約30%	約7%
	(内、22時以降)	(約10%)	(ほぼ0 ※)
入館	8時以前	約20%	約34%

※ 事前・突発申請者数名のみ

(4)積極的な健康増進と健全なキャリア形成

社員一人ひとりが心身共に健康で仕事に邁進できるよう、健康管理の専門組織(健康管理室)を設け、健康保険組合と連携し、社員の健康増進に取組んでいます。メンタルヘルスについては、社内にストレスマネジメントルームを設置し、臨床心理士によるカウンセリングを実施しています。体調不良によるロスを防ぐだけでなく、心身共に健康で、より一層モチベーション高く仕事に邁進することで、更なる企業価値向上が図れると考えています。

更に、2002年に民間企業として初めて設置したキャリアカウンセリング室では、CDA(キャリア・デベロップメント・アドバイザー)の資格を持つカウンセラーが社員との面談を通じ、健全なキャリア形成を支援しています。

このような多面的な取組みが評価され、㈱日本政策投資銀行(以下、DBJ)より、総合商社では初となる「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、「従業員の健康配慮への取組みが特に優れている」という最高ランクの格付を取得しました。本格付の取得により、資金調達面でのメリットも得られます。

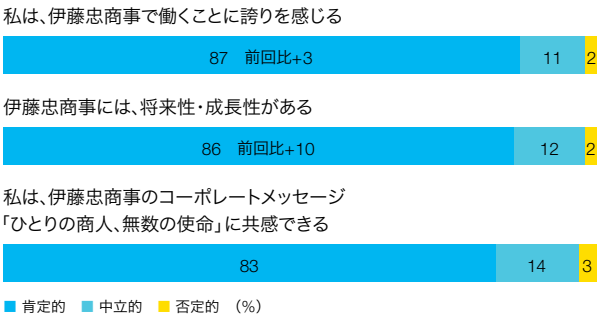
引続き、多様な人材が最大限能力を発揮できる職場環境の実現を目指していきます。

DBJ健康格付 2014

高いモチベーションを持った商人たち

定期的に社員意識調査を実施しており、2014年度はすべてのカテゴリーにおいて前回の2010年度調査を上回る結果となりました。特に、「社員エンゲージメント」は引続き高い状態にあり、各種取組みを通じ、社員一人ひとりがより一層、伊藤忠商事で働くことに対して誇りを感じ、高い貢献意欲を持って、業務に自発的に取組んでいます。

エンゲージメントサーベイ (2014年度)



広大な「面」

当社は、新中期経営計画「Brand-new Deal 2017」(2015～2017年度)で当社株主帰属当期純利益4,000億円に向けた収益基盤の構築を目指すこととしました。達成に向けた戦略の柱と位置付ける日本・中国・アジア有数のコングロマリット3社による中国・アジアを中心とした広大な「面」の形成と、シナジーの最大化に向けた取組みをご説明します。

で稼ぐ

「面」で稼ぐ 1

Charoen Pokphand グループと戦略的業務・資本提携契約を締結

「面」で稼ぐ 2

CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited、伊藤忠商事の3社間で戦略的業務・資本提携契約を締結

「面」で稼ぐ 1

投資額：約900億円

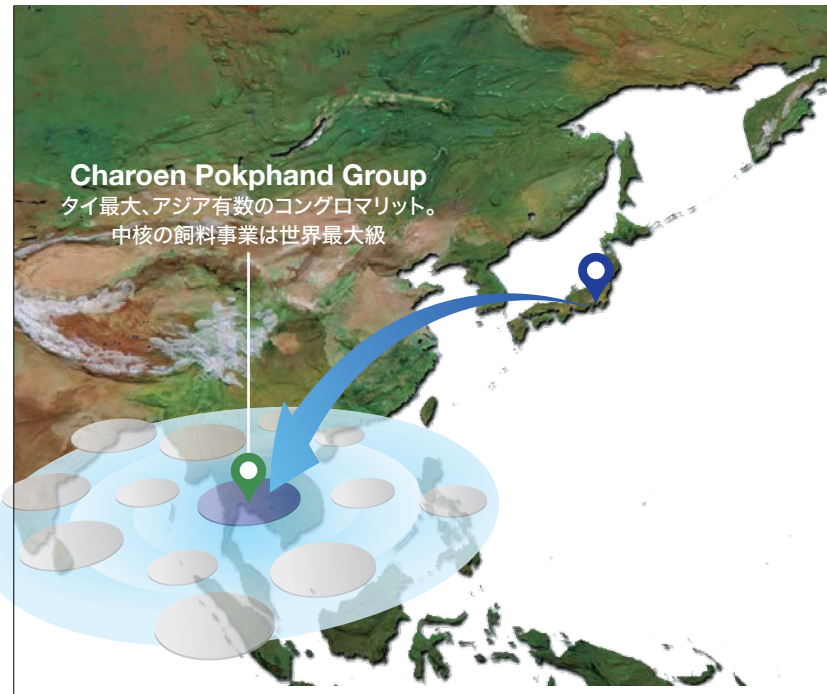
Charoen Pokphand グループと戦略的業務・資本提携契約を締結

経緯

タイからアセアン、中国へと展開する巨大コングロマリット

「面」で稼ぐ戦略の最初の一手は、2014年7月のCharoen Pokphand グループ（以下CPグループ）との戦略的業務・資本提携契約の締結です。

CPグループはCharoen Pokphand Group Company Limitedを中心とした企業集団であり、その原点は中国出身の謝（チャラワノン）一族がバンコクで小さな種苗販売店を開いた1921年に遡ります。その後、家畜の飼料生産に事業を拡げ、1980年代頃から農畜産物や食料品、情報通信、流通、金融、医薬品などへと多角化を加速し、アセアン全域、中国、欧州へと地域的にも事業領域を拡張してきました。現在では、タイの国家予算の半分に相当する5兆円の売上高、従業員数約30万人、世界17カ国で事業を展開するタイ最大、アジア有数のコングロマリットに発展を遂げています。中でも中核の飼料事業は、世界最大級の事業規模を誇ります。多くの華僑が財を成してきた不動産関連事業へのエクスポージャーは総資産の10%程度にとどまり、一貫して実業で発展してきた稀有な存在であることが大きな特徴です。



また、中国の地場市場で、事業基盤構築に成功している数少ない企業であることも大きな強みとしています。2013年には、中国の保険会社として2位の中国平安保険の株式15.6%（当時）を取得するなど更なる事業基盤の強化を進めています。

今般の戦略的業務・資本提携では、CPグループ傘下の企業であり、中国・ベトナムで飼料・畜産、水産事業を展開するC.P. Pokphand Co. Ltd.（以下、CPP）の株式の25%を当社が取得する一方、CP グループが第三者割当増資により当社の株式の約4.9%（第三者割当増資前の発行済株式数ベース）を取得しました。日本の総合商社による外資受け入れを伴う業務提携は過去に例がありません。ここにこそ、当社とCPグループの真意があります。

判断

食料分野を中心に大きなシナジーを見込む

当社は、中国・アジアの農畜産物、食料品分野で抜群の知名度と強固なネットワークを有するCPグループとの協業を通じ、それら地域を中心に、「非資源No. 1商社」としての地

CPグループの中国における強み

- **中国最大規模**の鶏肉輸出業者
- 31の省のうち**29省**で事業基盤を構築
- **300社以上**が事業を展開
- **政府**の厚い信頼を獲得
- 広く認知されている**正大**ブランド

位盤石化を確実に前進させることができます。一方のCPグループは、当社の原料調達拠点を通じて、競争力ある飼料原料（とうもろこし、大豆粕、飼料用麦等）を地球の裏側からでも効率的に調達することが可能になります。また、世界中に張り巡らせた当社の販路を通じてグループ各社の商品を販売すれば、日本はもとよりグローバルへと一気にマーケットを拡大することもできます。こうしてCPグループのグローバル戦略が大きく前進すれば、当社もトレードの拡大を見込むことができます。更に、双方による顧客基盤の融合と共同出資により、規模を活かした新たな調達拠点の確保も今後の有力な戦略上の選択肢になってきます。

中国、そして「面」的な協業への強い想い

とりわけ想いが一致したのは、中国における事業機会の創出です。

安定成長期に入ったとはいえ、中国は先進国を大きく上回る年率7%程度の成長が見込まれています。経済の量的成長から質的成長への転換を目指す「新常態」が政府の指導のもと進められており、人口14億人に迫る世界最大の消費市場では富裕層や中間層の拡大を背景に、「安心・安全」をはじめ、商品の品質に対するニーズが高まっています。

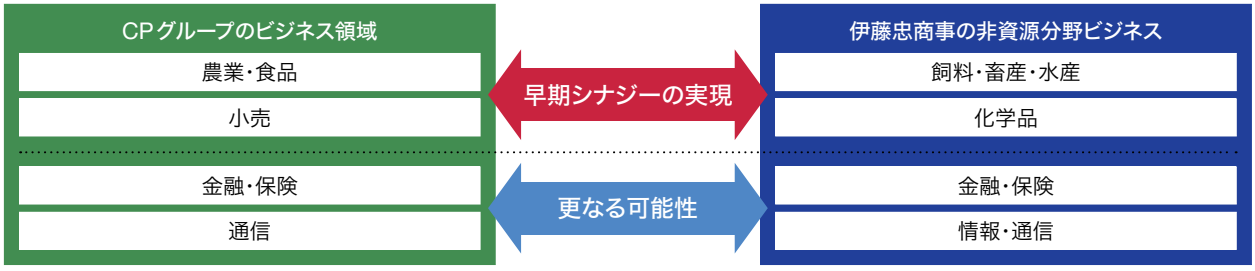
当社は、「中国最強商社」を自認しながらも、他の外資企業と同様に地場市場への浸透には課題がありました。それに対して、CPグループは300社以上の企業が29の省で農畜産品をはじめとする事業を手掛け、正大集団（チアタイ集団）として広く認知される中国最大の外資系企業集団に成長しており、中国政府や顧客の信頼と豊富な人脈も築き上げています。その中核企業の一つが、当社が資本参画したCPPです。同社は飼料製造において最大手の一角を占め、販売網をほぼ全土に築き上げています。日本の優れた技術をはじめとする当社の経営資源と、販路をはじめとするCPグループの事業インフラを組み合わせれば、拡大する「質へのニーズ」を広範囲で掴んでいくことができます。食料分野から非資源分野全体に視点を拡げれば、情報通信、流通、金融・保険、医薬品など極めて広範な領域での協業も可能です。

事業拡大に向けた共同開拓を確実かつ継続的に進めていくために、相互出資に踏み込み、相互の企業価値を高め合うべく、強固な関係を構築するに至りました。

道筋

成長市場での共同取組を始動

当社とCPグループは、定期的に業務提携委員会を開催したり、取締役及び社員の派遣も実施するなど具体的な協業を進めています。トウモロコシ等の飼料原料の調達や、日本向けの畜産物・畜産加工品の輸入等、シナジーが早期に創出できる分野を中心に既に協業を開始しました。中でも「面」で稼ぐ決定的な一手となった共同取組を次にご紹介します。



「面」で稼ぐ 2

投資額：約6,000億円

CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited、伊藤忠商事の3社間で戦略的業務・資本提携契約を締結

経緯

中国最大のコングロマリット

2015年1月、中国最大のコングロマリットであり香港ハンセン株価指数を構成するCITICの株式20%を総額約1兆2,000億円で、当社とCPグループの折半出資により取得することを3社間で合意すると共に、3社間で戦略的業務・資本提携契約を締結しました。これが「面」で稼ぐ決定的な一手です。

CITICは金融事業、資源・エネルギー関連事業、製造業、建設関連事業、不動産・インフラ事業など多岐にわたる事業を中国及び海外で展開しています。

中国の発展と共に培ってきたさまざまな業界におけるリーディングポジションと業種ごとの高度な専門性を活かし、中国の持続的成長に伴うビジネスチャンスを掴んでいく力を十分に備えています。CITICの2014年度末の総資産は92兆円にのぼります。

CITIC

- 金融
- 資源・エネルギー
- 製造
- 建設
- 不動産・インフラ
- その他（IT・通信・自動車・食品・運送・出版・旅行・スポーツ）

さまざまな業界で
中国第1位
- 信託会社
- 証券会社
- アルミホイール製造
- 採掘・建材製造機器
- 特殊鋼製造

極めて異例の資本参画の背景にある「歴史」

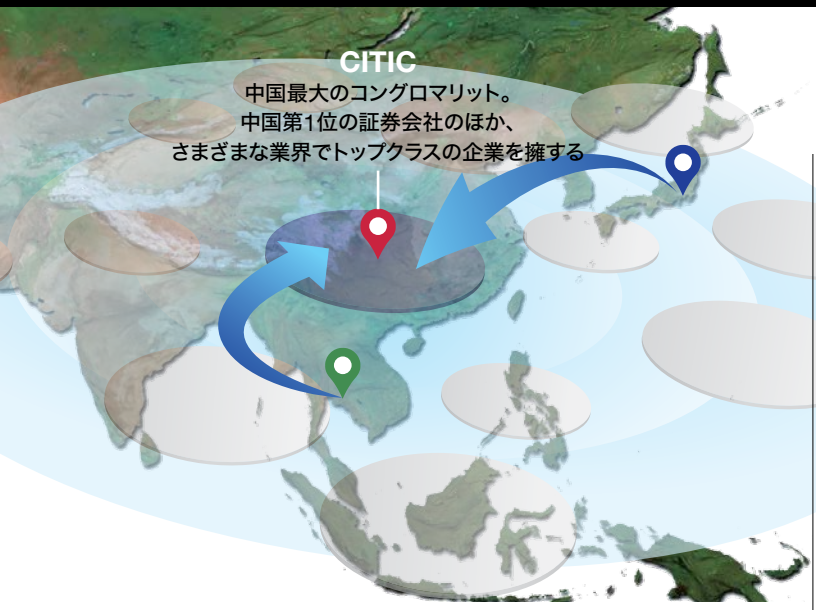
資本参画が持つ意味をご理解いただくには、歴史を1970年代まで遡る必要があります。当時の中国は、鄧小平氏の指導のもと改革開放路線に舵を切ったばかりでした。1979年、政府100%出資により、政府の経済面での対外的な窓口としての役割を担う中国国際信託投資公司（のちのCITICグループ）が設立されました。設立後は、改革開放に始まり「世界の工場」から「世界の消費市場」への変貌、世界第2位の経済大国への飛躍といった中国が辿ってきた一連の経済発展を支え続けてきました。

中国が現在進めている国有企業改革の柱の一つが、経営ノウハウの吸収や国際展開の加速に繋げることを目的に、外国資本を含む民間資本の受け入れを進める「混合所有制」です。この改革により今回の当社とCPグループによる20%もの資本参画が可能となりました。

CPグループは、1979年に外資企業としてはじめて中国に進出しました。一方の当社も、1972年9月の日中国交正常化の半年前に日中貿易再開の批准を取得し、日本企業の先陣を切ってビジネスの端緒を切り拓きました。

CPグループは、養鶏や養豚、卵を中心に生産性向上のためのノウハウ提供や農産物の買い取り、融資などを通じ、農業の振興と農民の所得増加に貢献するなど中国政府が進める農村改革に尽力してきました。当社も、中国が外資・海外技術の導入を慎重に進めていく中、日本企業との仲介役となり、人々の生活が豊かになることを考えながら産業の育成等に貢献してきました。

こうした当社とCPグループの長きに亘る中国との関わりに対する評価に加え、3社が「Win-Win-Win」の関係により、共に大きな企業価値向上を実現できるという戦略的な意義が異例の資本参画実現の背景にあります。



判断

世界に拡がるスケールの大きな「面」を形成するために

3社の経営資源の融合や優良資産の共同取得などを通じて、中国で進む「量から質への転換」に伴う需要を幅広い事業領域で「面的」に掴んでいくことができます。また、中国にとどまらず、アジア全域、そして当社のネットワークを通じて世界へと「面」を拡張していくことも可能になります。当社にとっては、これまで参入が難しかったさまざまな領域での商機が期待できます。

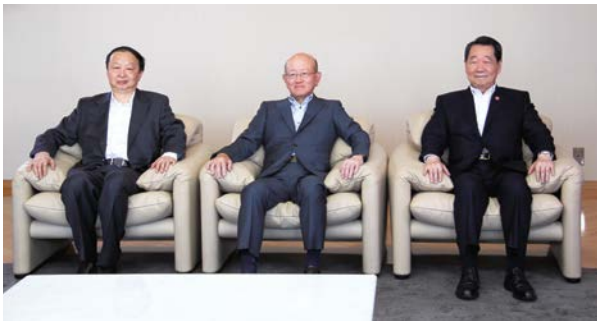
また当社とCPグループがCITICの20%の株式を取得することで、CITICは当社の持分法適用関連会社となることから、CITICの連結純利益の10%を当社が取込むこととなります。これらが日本企業による1件当たりの対中投資額として、日本の総合商社の1件当たりの海外投資額として、また当社史上、いずれも過去最大額となる約6,000億円を投じた理由です。

道筋

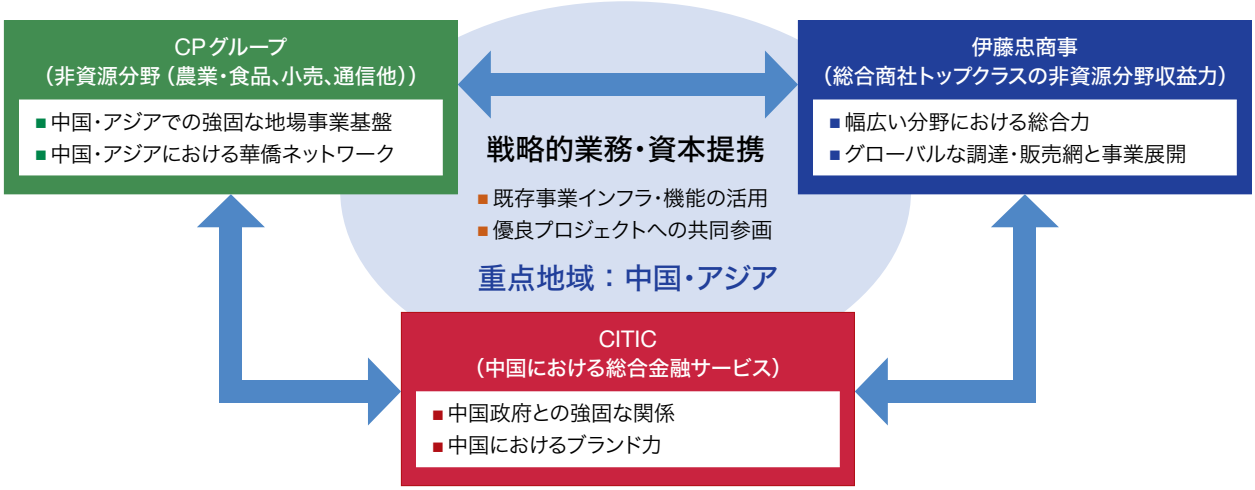
「面」で稼ぎ、中期経営計画の目標達成を目指す

現在、シナジー創出の可能性がある広範な分野での協議を進めています。2015年4月には当社、CITICグループ、CPグループ、中国移動通信集団公司、上海市信息投資股份有限公司の5社で上海の自由貿易試験区を拠点に、日本製品を中国の消費者に販売する電子商取引事業への参入に向けて提携することで合意し、急成長市場における足場構築に着手しました。また当社とCITIC傘下の中信証券股份有限公司の子会社は、アパレル大手のBosideng International Holdings Limited(波司登)との資本・業務提携契約も締結しました。巨大市場である中国において、加速度的に繊維のリーテイル事業に進出していくために、現地有力パートナーとの協業による体制の確立は、重要な基盤になっていくものと考えています。

当社はCITICの連結純利益の10%の取込に加え、こうした幅広い分野での商機を確実に掴みながら、「非資源No. 1商社」としてのリードを更に拡げ、「Brand-new Deal 2017」で当社株主帰属当期純利益4,000億円に向けた収益基盤の構築を目指します。

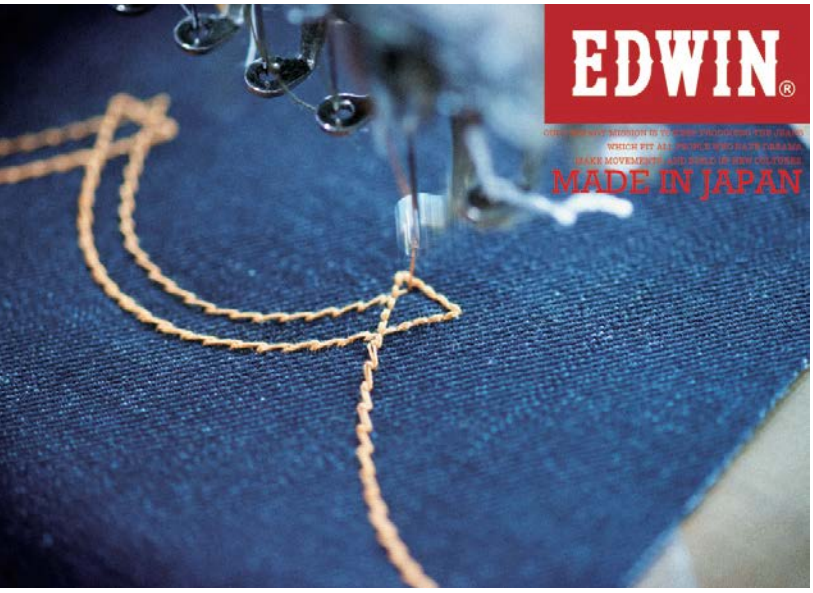


左から、常振明 CITIC董事長、当社社長 岡藤、謝国民 CPグループ会長
5月27日に当社東京本社にて第1回3社トップ戦略協業会議が開催され、今後協議していく案件などについての意見交換を行いました。



長期持続的に「稼ぐ」ために

当社は国内外の広範な産業領域で事業を展開しています。業界・企業の数だけ多種多様なビジネスモデルが存在し、その持続性を支える基盤もさまざまです。当社は、ビジネスごとのリスクへの目配りや、社会的要請を背景とする新たな機会への種蒔きを怠りなく行いながら、投資先の企業価値の長期持続的な拡大を追求しています。



page 35

「MADE IN JAPAN」を世界へ

エドウインの伊藤忠グループ入り

page 38

広い視野でリスクを管理し、長期的な視座で種を蒔く

リスク管理―Dole ビジネス

機会―水・環境関連ビジネス

「MADE IN JAPAN」を世界へ

エドウインの伊藤忠グループ入り

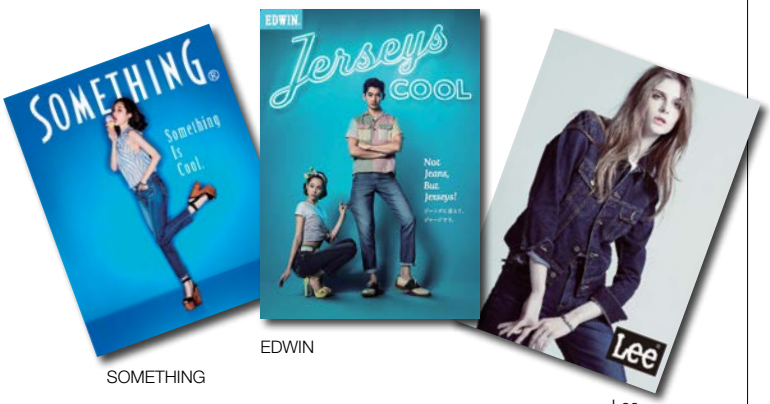
絶え間ないイノベーションと、比類なきものづくりで国内ジーンズ業界を牽引してきたエドウイン。当社は、総合商社ならではの経営資源を縦横に駆使し、同社の更なる企業価値向上を目指していきます。

経緯

数々の世界標準を生み出してきた国内最大手ジーンズメーカー

履き込んだ味わい深い風合いを生地で表現するジーンズの「ウォッシュ加工」は、いまや世界中で定着している加工技術です。1960年代初頭、「はきやすいジーンズをすべての人に」という着想で、作業着からファッションへの進化に先鞭をつけたのは、国内老舗ジーンズメーカーの㈱エドウイン(以下、エドウイン)です。エドウインは、1961年に日本で初めてデニム生地を輸入し、国産初のジーンズの製造・販売に乗り出しました。「DENIM」のアルファベットを自由に並べ換えた「EDWIN」という社名が示す、枠にとらわれない発想のもと、「ストーンウォッシュ加工」や「液アンデニム」など数々の新たな価値をジーンズに吹き込んできました。現在では、国民的ブランドとなっている「EDWIN」「SOMETHING」等の製造・販売に加え、「Lee」「Wrangler」「ALPHA INDUSTRIES」等の北米を代表するブランドのライセンスビジネスも展開し、国内最大手として業界を牽引し続けています。当社は、素材調達、商品開発、ブランド導入、販路開拓や信用補完等、同社との長年の取引関係を通じて信頼関係を培ってきました。

2014年3月、当社は事業再生ADR手続きを申請した同社との間でスポンサー契約を締結し、同年6月にエドウインを子会社化しました。



SOMETHING　EDWIN　Lee

判断

ビジネスモデルの根幹は世界に類を見ない「ものづくり力」

エドウインが事業再生ADRを申請するに至ったのは、2012年8月に為替デリバティブ等による巨額損失が発覚したことが原因であり、本業の不振ではありません。頭打ちが続く市場環境に競合他社が苦戦を強いられる中、エドウインは堅調な売上高で業界リーダーの座を守り続けてきました。多くのジーンズメーカーが国内生産を断念し、生産拠点の重心を中国やアジアに移す一方、エドウインは、国内での「ものづくり」にこだわり続けています。業界最多となる15の国内自社工場を中核に据えた、企画から製造、販売に至る「MADE IN JAPAN」のビジネスモデルが、競争優位を持続し続ける礎になっています。

1 部位ごとに13種類もの糸を使用する世界最高水準の縫製技術 2 「マシンと人の最適な調和」を追求
3 ウォッシュ加工工程。ジーンズに「洗う」という文化を根付かせた。

エドウインは、自社工場における商品開発力を徹底的に磨き上げ、世界に類例がない技術力を大きな強みとしています。日本の紡績メーカーとの製品コンセプトに合った繊維原料の選定や、ミシンメーカーとのミシンの共同開発など、パートナーと密接な協働関係を構築し、部位ごとに13種類もの糸を使用する独自の縫製や、フィット、ウォッシュ加工に至るまで一切の妥協を許さないものづくりで、付加価値の高いジャパンクォリティを守り続けています。市場を侵食する低価格商品との明確な差別化により、中価格帯の商品でありながらも消費者の支持を獲得し続けている理由がここにあります。

また、競合他社が海外での生産にかかるリードタイムが中国で60日から75日、ベトナムが75日から90日程度であるのに対し、エドウインの国内生産はおよそ27日と大幅な短納期化を実現しています。これにより、季節的要因や流行などにより刻々と変化する市場環境に応じて生産計画を機動的に調整することが可能であり、長期販売予測の誤りによる在庫リスクも低減できます。また、ファイブポケットジーンズ※のオペレーター一人当たりの生産本数／日は、中国で22本程度、ベトナムでは15本程度ですが、エドウインの国内工場はこれらを遥かに凌ぐ42本規模に達しています。熟練した社員の技術と感性を大切にしつつ、機械化可能な工程は機械化するなど、アパレル製造では類を見ない徹底した合理化と工程管理を図る「マシンと人の最適な調和」こそが、こうした世界トップクラスの生産効率を実現しているのです。

国内外で生産されたすべての製品に付された製造ロットナンバーにより、材料、生産工場、生産日、品質・安全性データなどの追跡を可能にするなど、トレーサビリティも徹底しています。社会的責任を果たしていることを購買動機とする「エシカル」ニーズの拡大や、安心・安全に対する関心の高まりなどへの対応という付加価値でも差別化を図っています。

※ ファイブポケットジーンズ：5つのポケットがあるスタンダードなタイプのジーンズ

生産性比較

生産国・地域	ファイブポケットジーンズ生産性（オペレーター一人当たり本数）
エドウイン国内生産	**42本／日**
中国・ベトナムの協力工場	15～22本／日

生産リードタイム比較

国内

裁断・資材調達	縫製	加工工場への輸送	洗い加工	物流センターへの輸送	裁断開始より到着まで
3日	4日	3日	14日	3日	27日

中国・ベトナム

資材調達	裁断・縫製・加工	輸送	国内検査	物流センターへの輸送	裁断開始より到着まで
中国14日以上・ベトナム30日以上	20日以上	海上コンテナ 上海7日以上 ベトナム14日以上	3日	3日	中国 60～75日 ベトナム 75～90日程度

持続的なものづくりを支える地域との共生

エドウインは、北東北（秋田・青森・宮城）で自社縫製工場及び協力工場の産業集積を形成しています。地理的に近い工場間で、品質やコスト面で競い合うと同時にノウハウの共有を活発に行うなど、ものづくりを担う社員のプロ意識の醸成や技術の高次元での共有・伝承を通じて、世界に誇るビジネスモデルの持続性の一端を支えています。

また、社員の帰属意識を高めるために、地域社会との共生も徹底しています。自社工場の従業員は正社員としての雇用を原則としており、地域雇用の受け入れ先となっています。社員構成比が80%に達する女性が長く働くことができるよう、さまざまな仕組みが完備されています。産休・育休の取得率も大変高く、復職率と共にほぼ100%に達しています。

また、染色排水による河川汚染が世界的に問題視される中、エドウインは繊維くずの除去、アルカリ性の中和、脱色、バクテリア処理等を実施し、条例で定める基準を十分に満たし、魚が棲める水質にまで浄化して排水しています。

こうしたエドウインにおける国内生産を基軸とするビジネスモデルは、人件費が高騰傾向にあり、設備導入による合理化も立ち遅れている中国をはじめとするアパレル生産国に対する大きな優位性になる可能性があります。当社の経営資源を提供すれば、そうした競争優位を企業価値の更なる拡大に繋げていくことができるという判断のもと、当社は投資を決定しました。

道筋

伝統と独自性を尊重しつつ「MADE IN JAPAN」を世界へ

当社は、素材からアパレル、ブランドに至る繊維業界全域で蓄えてきた豊富な経験・ノウハウの活用により、エドウインの企業価値向上を強力にサポートしていきます。既に経営者人材を派遣したほか、内部統制の強化にも着手しています。マーケットニーズを基点とする製販一体展開を強化するために、企画・生産、デザイン、営業等の機能軸からメンズ、レディースのブランドを軸とする組織改編も実施しました。

中核事業である国内ジーンズカジュアルでは、顧客との関係性強化等により事業の強化を進めています。また、当社の海外拠点からの競争力ある素材調達事業も推進するほか、海外製造拠点の活用によりコスト競争力を高めながら、ジーンズ以外のトップスをはじめとするラインアップ拡充も図っていきます。

また、エドウインの海外展開においても、当社の海外ネットワークが更に大きな可能性を切り拓き得ます。エドウインは過去に海外への輸出展開を図り、ストーンウォッシュ加工やロンドンスリムなどが大ヒットしました。現在では、高級イメージが定着した欧州は堅調に推移しているものの、それ以外の地域については今後の拡大に課題を残しています。まずは、国内既存事業の拡大に主眼を置きつつ、その後は、エドウインの世界トップクラスの品質や価格競争力を活かし、当社の海外ネットワークを融合することで、成長余地のある海外市場でも商機を掴み、エドウインの海外事業拡大に向け共に挑戦していきます。

当社はこうした全面的な協力を行う一方、エドウインの伝統と独自性を尊重し続けます。長い歴史の中で受け継がれてきた、ものづくりにかける熱い情熱とチャレンジ精神こそが、これまで同様にこれからも「MADE IN JAPAN」の競争力の源泉であり続けると考えているからです。

エドウインの世界最高品質・トップクラスの生産性

×

伊藤忠商事のグローバルネットワーク

- 競争力ある素材の調達
- 製造拠点の活用によるジーンズ以外のラインアップ拡充
- グローバルマーケットでの拡販

広い視野でリスクを管理し、長期的な視座で種を蒔く

リスク管理―Dole ビジネス
機会―水・環境関連ビジネス

事業領域の拡大や社会的な要請の高まりを背景に、財務リスクにとどまらず、社会・環境リスク等、当社が注視すべきリスクは極めて広範囲に拡がっています。そうしたリスクや社会的課題への適切な対処を、事業の持続性の確保だけではなく将来の競争優位に繋げるために、着実に取組みを進めています。

☞ 事業投資の際のリスク評価はP24～25「事業投資に関する考え」をご参照ください。

リスク管理

Dole International Holdings㈱の アジア青果物事業及びグローバル加工食品事業

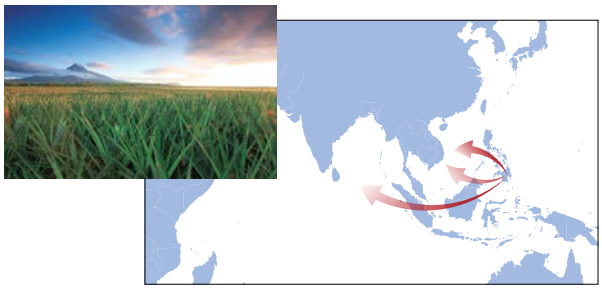
当社は、新設したDole International Holdings㈱（以下、Dole社）を通じて買収した米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業において、世界の「Dole」ブランドを原動力に、世界中の地場市場をターゲットとした真の「グローバルビジネスモデル」への転換を進めています。大規模な農園経営を行うこの事業の持続的な成長を実現していくために、アグリビジネスならではのリスク管理も怠りなく進めています。

天候不順リスクの低減に向けた産地分散

アグリビジネスにおいて収益を安定的に確保する上では、天候不順リスクへの対処は不可欠な取組みです。Dole社が約32,000haの農園でバナナ・パイナップル等を生産するフィリピンのミンダナオ島は、歴史的に台風直撃被害が非常に少なく、それゆえに他地域に比べ農産業が発達してきました。但し、2012年12月、50年ぶりにミンダナオ島を直撃した台風「Bopha（935hPa）」は、Dole社の農場に大きな被害をもたらし、生産量にも影響を及ぼしました。

Dole社は、当社の強固な財務基盤を後ろ盾としながら、天候不順リスクの低減に向けて台風の影響を受けにくいスリランカでのバナナ生産の拡大に加え、東南アジアやアフリカでも新たな産地開発を進めており、農業振興を推進している周辺国を中心とした産地分散に積極的に取組んでいます。

天候不順リスクの低減に向けた産地分散



多面的に実施するCSRリスクの管理

当社では事業が対峙するさまざまなリスクの重要性について本社、各カンパニー、事業会社が認識を共有し、リスクの顕在化を未然に防ぐための取組みを行っています。CSRリスクに関しても、重要な投資先については、第三者専門機関を帯同し、定期的な調査を実施しています。

Dole社のフィリピンの直営農場では、約9,000名の従業員が働いています。当社では、こうした従業員との関係性の維持・強化や地域社会との共生を、安定生産や生産性、品質等を左右し、ビジネスの持続性にも影響を与え得る重要課題と捉え、管理体制を強化しています。

2015年3月にフィリピンの農園で実施した調査では、品質・安全面や労働・人権、環境面に関して、管理体制が整備され、確実に実践されていることを確認しています。特に労務管理については、適切なシフトでの労働や適正な年齢での雇用、差別のない雇用環境、安全管理の徹底等がなされていました。調査と並行してコンプライアンスの実態把握も行い、体制・制度が適切に整備されていることを確認しました。

当社ウェブサイト「サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト–バナナが食卓に届くまで」も併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply_chain/reportage/?step=07

機会

持続可能な資源利用を商機に
—水・環境に関する公共インフラ事業

世界の水ビジネスの市場規模は、人口増加や新興国の経済発展、地球温暖化等を背景に2005年の約60兆円から2025年には約111兆円に達すると見込まれています。一方で世界の温室効果ガス(GHG)排出量が2010年から2050年にかけて著しく増加し、より破壊的な気候変動を起こす可能性も指摘されています。当社では、持続可能な資源利用を含む水・環境ビジネスを将来の商機と捉え、総合商社ならではのアプローチにより着実に布石を打っています。

水ビジネスでは英国及びスペイン水道事業に日本企業として初めて参入し、高品質かつ持続可能で経済的な水道サービスを提供すると共に、上下水道事業のノウハウを取得・蓄積し、今後世界の水道市場において案件開発・獲得を目指しています。また、豪州ヴィクトリア州では州政府がPPP※形態によって進める世界最大規模の海水淡水化事業にコンソーシアムの一員として参画し、プラント建設にかかるプロジェクトファイナンスの組成など総合商社ならではのコーディネーション機能を発揮し、完工後も安定的な事業運営に貢献しています。このほかにもサウジアラビアでプラントエンジニアリングや海水淡水化用逆浸透膜の製造・販売事業を行う等、水需要が増加している国々で海水淡水化事業を積極的に推進していく方針です。

気候変動の緩和とCO_2排出量削減に寄与するビジネスとしては、マージーサイド州をはじめとする英国4地域で廃棄物処理・発電事業を展開しています。本事業は、従来直接埋立処分されていた廃棄物を焼却処理することにより、埋立廃棄物量を131万トン／年、温室効果ガスを33.5万トン／年削減し、その余熱で165,000軒の家庭の消費電力に相当する発電を行うことになります。今後も、蓄積したノウハウ、資金調達能力、国際的なネットワーク等を活かし、水・環境ビジネスに取組んでいきます。

※ PPP：パブリックプライベートパートナーシップと呼ばれ、官と民がパートナーシップを組んで共同で事業を行う官民協力の事業形態。

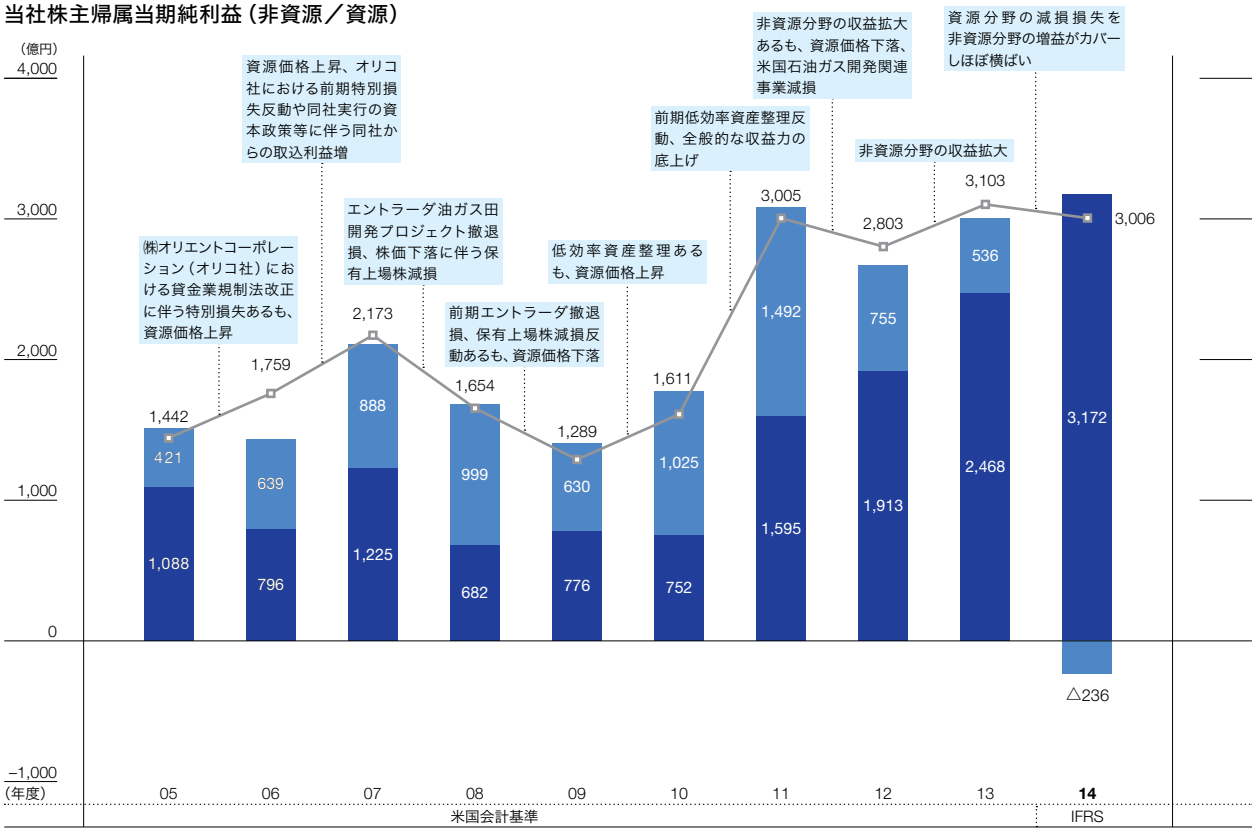
当社ウェブサイト「水・環境に関する公共インフラ事業」も併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/water/

水事業及び廃棄物処理・発電事業のグローバルマップ

10カ年の連結業績推移

※ 2013年度以前は米国会計基準、2014年度は国際会計基準（IFRS）

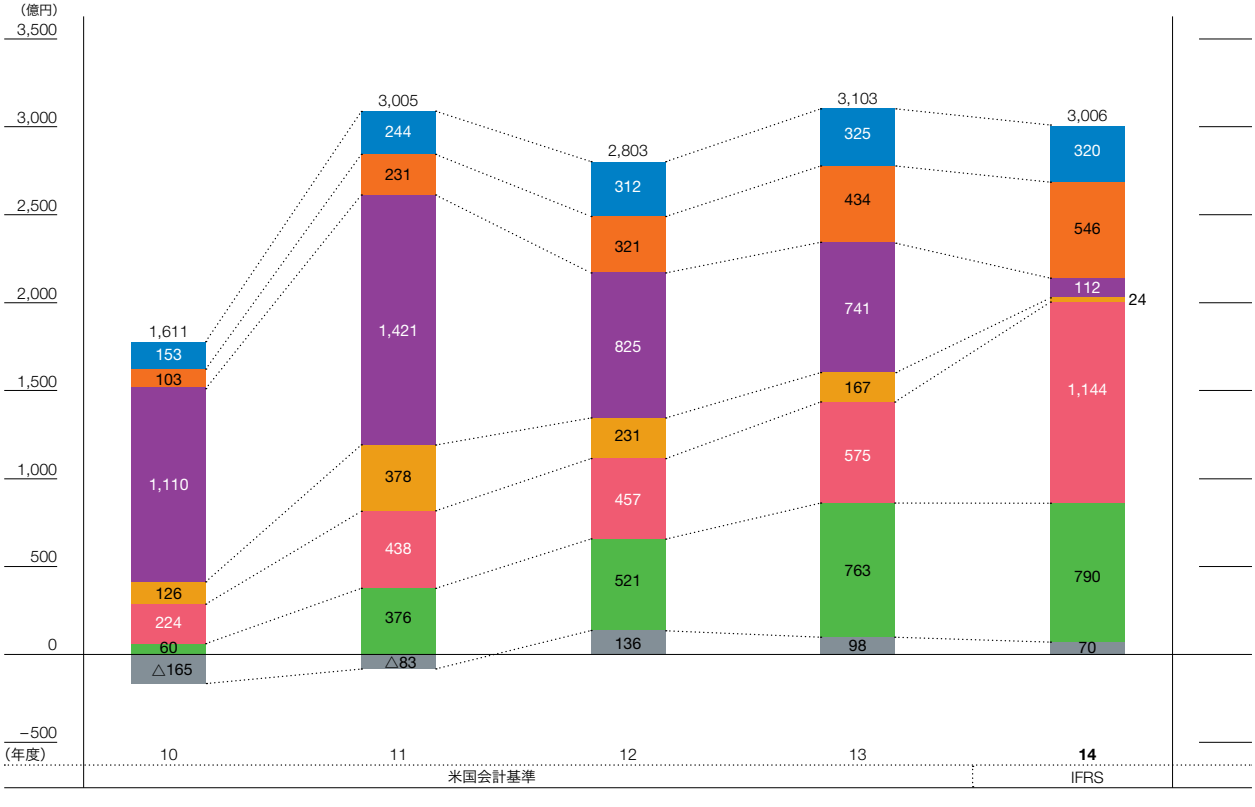
当社株主帰属当期純利益（非資源／資源）



■ 連結純利益　■ 非資源利益　■ 資源利益

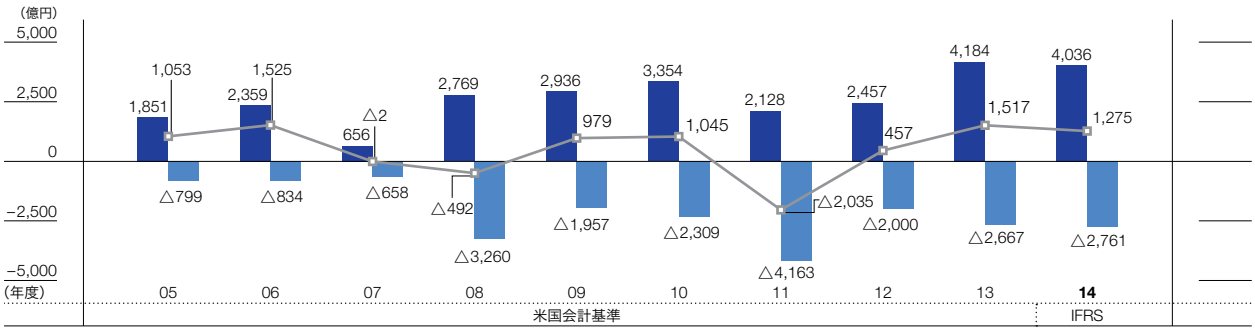
※ その他及び修正消去は、非資源利益、資源利益に含まない。

オペレーティングセグメント別当社株主帰属当期純利益（5カ年）



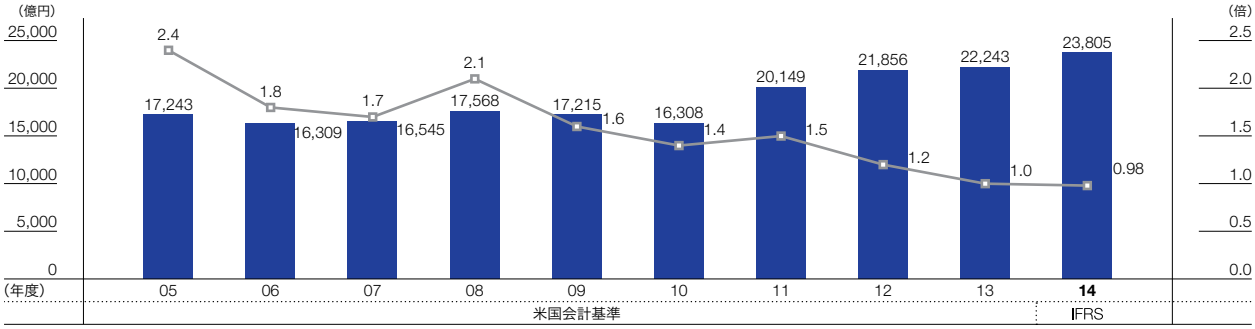
■ 繊維カンパニー　■ 機械カンパニー　■ 金属カンパニー　■ エネルギー・化学品カンパニー　■ 食料カンパニー　■ 住生活・情報カンパニー　■ その他及び修正消去

キャッシュ・フロー



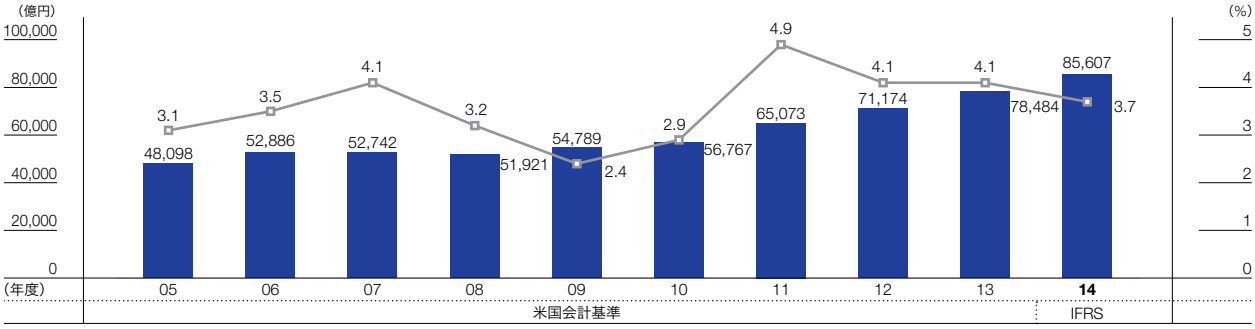
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー フリー・キャッシュ・フロー

ネット有利子負債／ NET DER



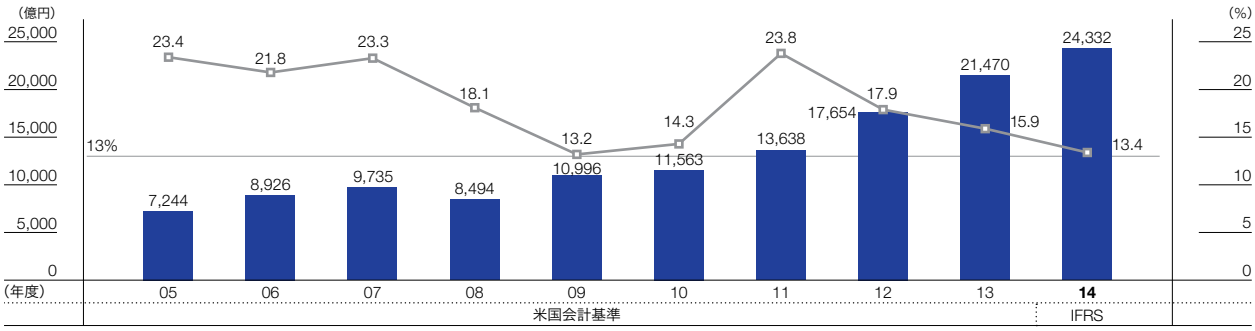
■ ネット有利子負債（左軸） NET DER（右軸）

総資産／ ROA



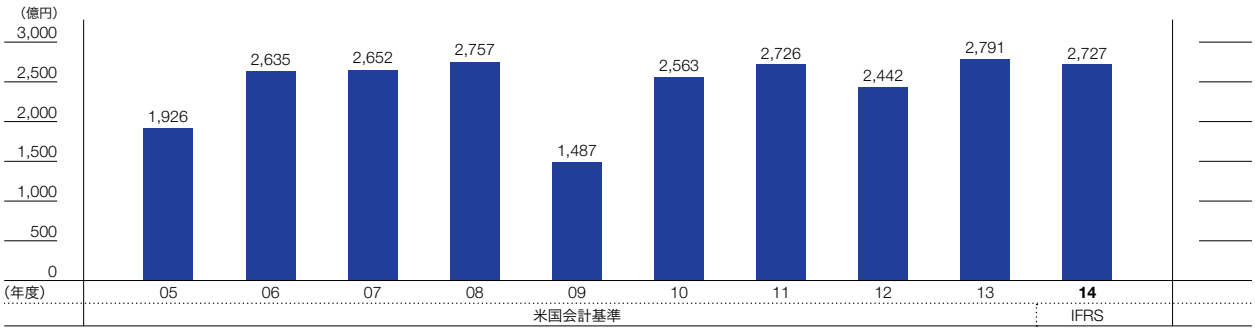
■ 総資産（左軸） ROA（右軸）

株主資本／ ROE



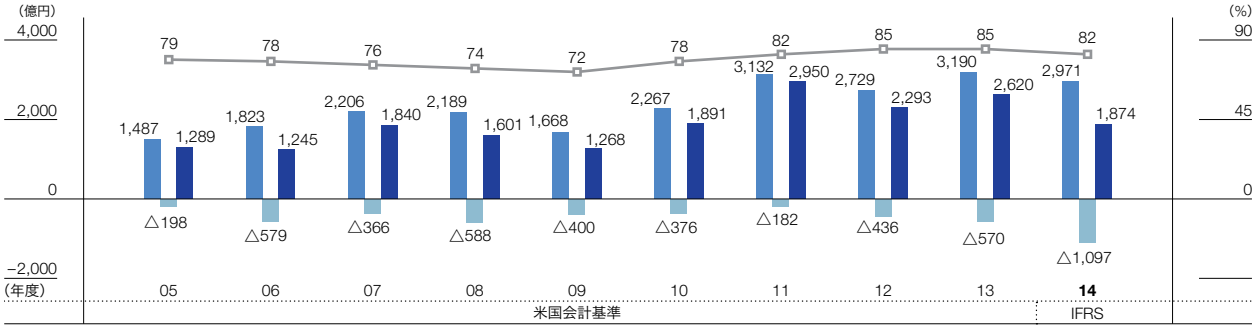
■ 株主資本（左軸） ROE（右軸）

営業利益※1



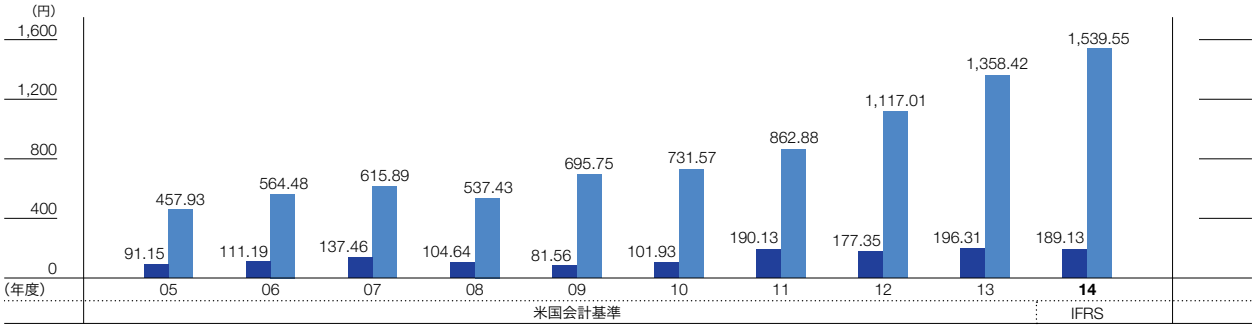
※1 営業利益 = 売上総利益 + 販売費及び一般管理費 + 貸倒引当金繰入額／貸倒損失

事業会社損益・黒字会社比率



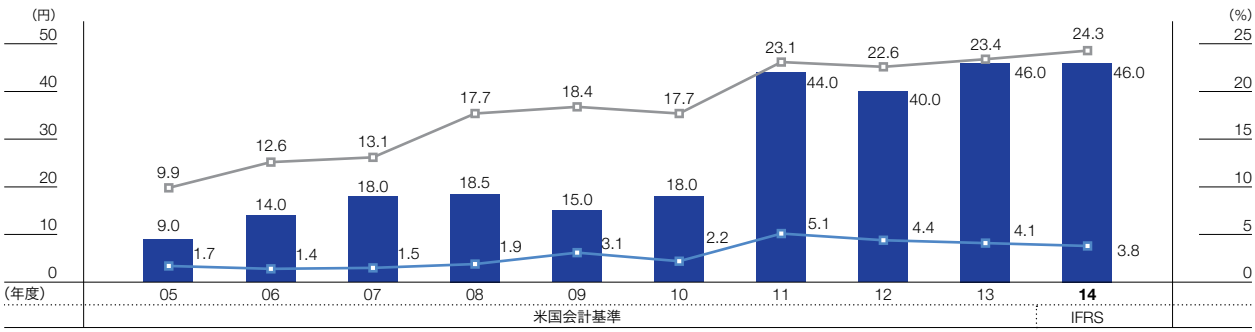
■ 黒字事業取込利益（左軸） ■ 赤字事業取込損失（左軸） ■ ネット取込損益（左軸） 黒字会社比率※2（右軸） ※2 連結対象会社数に占める黒字会社数の比率

1株当たり当社株主帰属当期純利益／1株当たり株主資本※3



■ 1株当たり当社株主帰属当期純利益 ■ 1株当たり株主資本 ※3 1株当たり株主資本＝株主資本÷（発行済株式数－自己株式数）

1株当たり配当金／配当性向／配当利回り※4

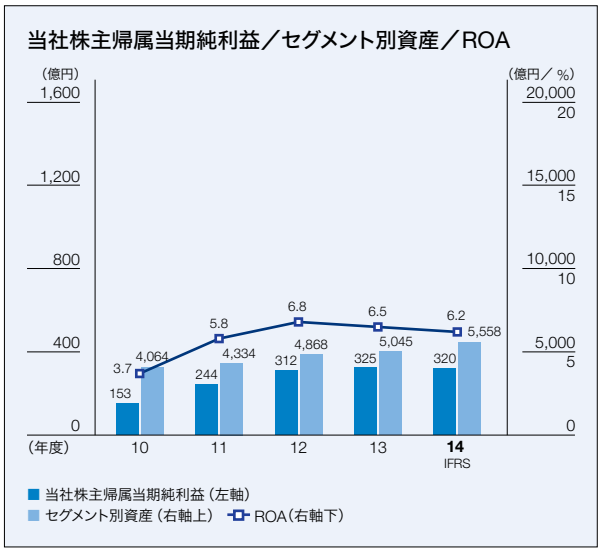


■ 1株当たり配当金（左軸） 配当性向（右軸） 配当利回り（右軸） ※4 配当利回り＝年間配当実績÷前年度末株価

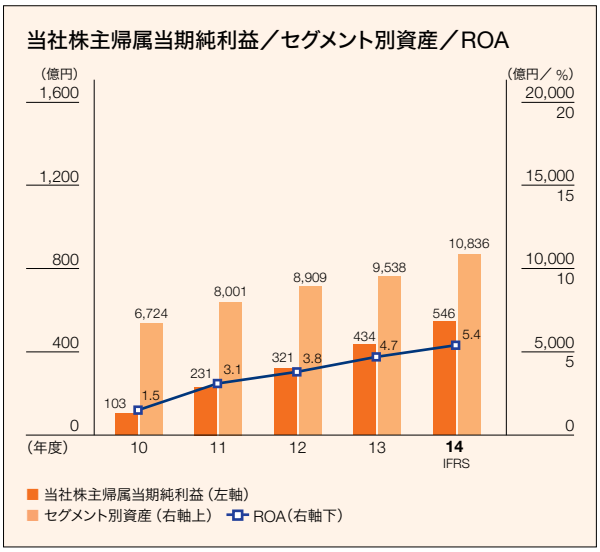
オペレーティングセグメント別業績推移（5カ年）

※ 2013年度以前は米国会計基準、2014年度は国際会計基準（IFRS）

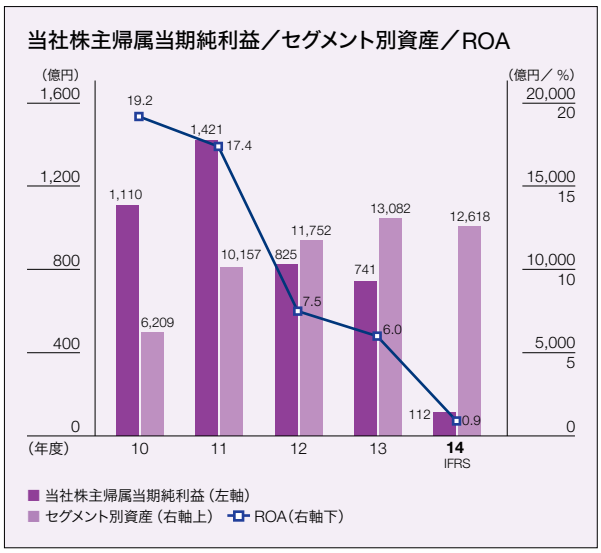
繊維カンパニー



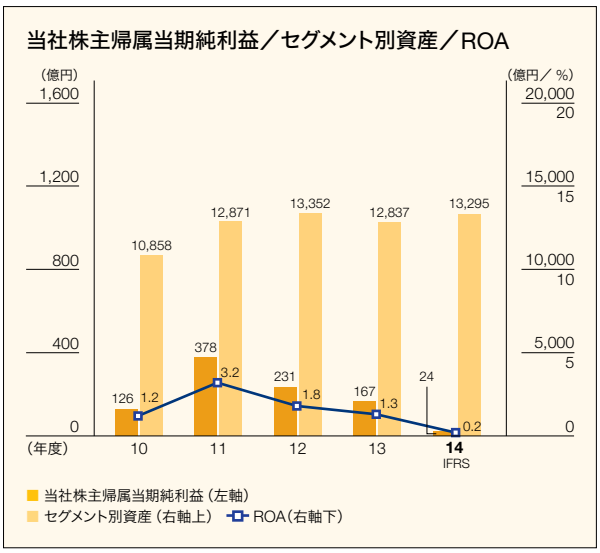
機械カンパニー



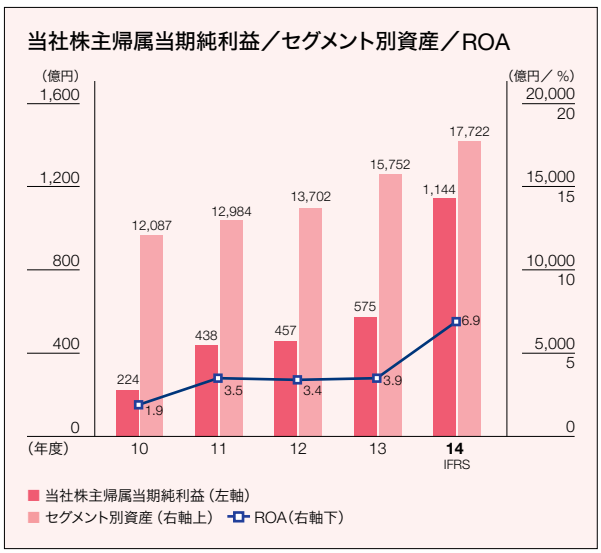
金属カンパニー



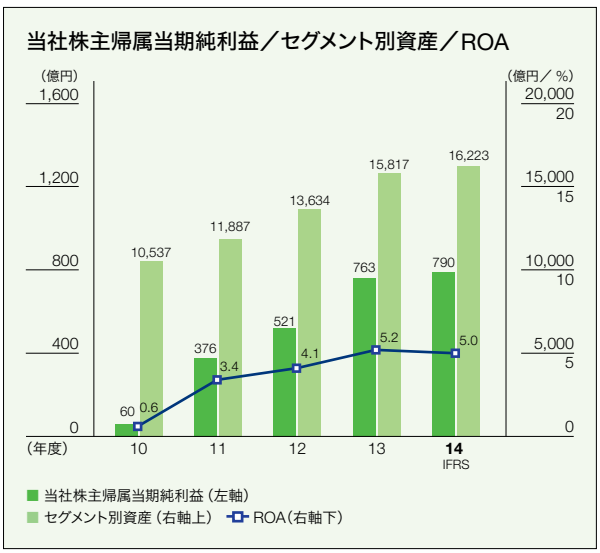
エネルギー・化学品カンパニー



食料カンパニー



住生活・情報カンパニー



10カ年の連結業績推移（データ）

米国会計基準

単位：百万円

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
P/L（会計年度）：					
収益	¥2,217,393	¥2,646,037	¥2,859,853	¥3,419,061	¥3,418,220
営業利益※1	192,561	263,456	265,167	275,664	148,703
金融収支※2	△7,816	△7,555	△7,709	5,582	3,535
金利収支※3	△26,032	△29,218	△32,156	△29,457	△25,365
受取配当金	18,216	21,663	24,447	35,039	28,900
持分法投資損益	51,737	△20,069	70,238	41,304	36,269
当社株主帰属当期純利益	**144,211**	**175,856**	**217,301**	**165,390**	**128,905**
当社株主帰属包括損益	233,342	223,307	108,990	△92,334	270,570
（ご参考）実態利益※4	251,210	240,766	333,673	339,292	195,552
B/S（会計年度末）：					
総資産	¥4,809,840	¥5,288,647	¥5,274,199	¥5,192,092	¥5,478,873
株主資本	724,377	892,553	973,545	849,411	1,099,639
ネット有利子負債※5	1,724,314	1,630,928	1,654,532	1,756,764	1,721,464
キャッシュ・フロー（会計年度）：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 185,147	¥ 235,917	¥ 65,552	¥ 276,854	¥ 293,597
投資活動によるキャッシュ・フロー	△79,871	△83,394	△65,774	△326,033	△195,698
フリー・キャッシュ・フロー	105,276	152,523	△ 222	△ 49,179	97,899
財務活動によるキャッシュ・フロー	△85,193	△100,920	△81,294	258,322	△256,568
現金及び現金同等物の期末残高	477,707	532,856	446,311	628,820	480,564

単位：円（別途記載のものを除く）

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
1株当たり※6：					
当社株主帰属当期純利益	¥ 91.15	¥111.19	¥137.46	¥104.64	¥ 81.56
株主資本	457.93	564.48	615.89	537.43	695.75
配当金	9.0	14.0	18.0	18.5	15.0
レシオ：					
ROA（%）	3.1	3.5	4.1	3.2	2.4
ROE（%）	23.4	21.8	23.3	18.1	13.2
株主資本比率（%）	15.1	16.9	18.5	16.4	20.1
ネット有利子負債対株主資本倍率（NET DER）（倍）	2.4	1.8	1.7	2.1	1.6
インタレストカバレッジ（倍）※7	5.7	6.7	6.1	7.2	5.3
（ご参考）					
連結対象会社数（会計年度末）※8	651	651	626	420	413
対ドル為替レート（会計年度末）	¥117.47	¥118.05	¥100.19	¥98.23	¥93.04
ESG：					
取締役人数※9 （うち社外取締役人数）（人）	12 (–)	14 (–)	13 (–)	13 (–)	14 (–)
連結従業員数（人）	42,967	45,690	48,657	55,431	62,379
電力使用量（千kWh）※10	15,404	14,617	14,285	14,003	16,220

本資料は当年の4月1日から翌年の3月31日に終了する会計年度を表示年度としています。
2014年度の円貨額につきましては、2015年3月末の米ドルへの換算レート120円17銭（三菱東京UFJ銀行公表レート）により換算し、米ドル金額についても参考表示しています。
米国会計基準に基づく2013年度の連結財務諸表については、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けておりません。
※1 営業利益は日本の会計慣行に従って表示しております。
営業利益 ＝ 売上総利益 ＋ 販売費及び一般管理費 ＋ 貸倒引当金繰入額／貸倒損失
※2 金融収支 ＝ 金利収支 ＋ 受取配当金
※3 金利収支 ＝ 受取利息 ＋ 支払利息
※4 実態利益 ＝ 売上総利益 ＋ 販売費及び一般管理費 ＋ 金融収支 ＋ 持分法投資損益
※5 ネット有利子負債 ＝ 有利子負債－現金及び現金同等物・定期預金
※6 1株当たり当社株主帰属当期純利益及び1株当たり株主資本は、発行済株式総数から自己株式数を控除して計算しております。

				国際会計基準（IFRS）			
				単位：百万円			単位：百万米ドル
2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
¥3,581,795	¥4,197,525	¥4,579,763	¥5,530,895	¥4,699,466	¥5,587,526	¥5,591,435	$46,529
256,303	272,620	244,219	279,094	256,858	288,992	272,688	2,269
6,780	15,184	20,572	23,793	19,017	21,715	23,439	195
△16,722	△12,819	△14,054	△13,286	△15,616	△15,476	△11,447	△95
23,502	28,003	34,626	37,079	34,633	37,191	34,886	290
60,617	102,748	85,891	85,252	87,967	56,036	10,116	84
161,114	**300,505**	**280,297**	**310,267**	**258,843**	**245,312**	**300,569**	**2,501**
106,041	249,983	475,819	446,214	474,460	391,901	465,605	3,875
333,098	395,477	351,023	394,201	364,150	372,797	312,421	2,600
¥5,676,709	¥6,507,273	¥7,117,446	¥7,848,440	¥7,198,501	¥7,784,851	¥8,560,701	$71,238
1,156,270	1,363,797	1,765,435	2,146,963	1,718,980	2,044,120	2,433,202	20,248
1,630,764	2,014,898	2,185,623	2,224,279	2,203,428	2,231,988	2,380,504	19,808
¥ 335,361	¥ 212,830	¥ 245,661	¥ 418,396	¥ 236,517	¥ 428,101	¥ 403,629	$ 3,359
△230,866	△416,315	△199,990	△266,692	△203,811	△270,377	△276,103	△2,298
104,495	△ 203,485	45,671	151,704	32,706	157,724	127,526	1,061
53,202	84,704	△11,323	△71,707	2,978	△77,855	△97,896	△815
633,756	513,489	569,716	653,332	570,335	653,739	700,292	5,828
				単位：円（別途記載のものを除く）			単位：米ドル
2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
¥101.93	¥190.13	¥ 177.35	¥ 196.31	¥ 163.77	¥ 155.21	¥ 189.13	$ 1.57
731.57	862.88	1,117.01	1,358.42	1,087.61	1,293.35	1,539.55	12.81
18.0	44.0	40.0	46.0	40.0	46.0	46.0	0.38
2.9	4.9	4.1	4.1	3.8	3.3	3.7	
14.3	23.8	17.9	15.9	17.1	13.0	13.4	
20.4	21.0	24.8	27.4	23.9	26.3	28.4	
1.4	1.5	1.2	1.0	1.28	1.09	0.98	
10.7	13.5	12.4	13.1	12.1	12.5	12.7	
393	366	356	354	—	354	342	
¥83.15	¥82.19	¥94.05	¥102.92	¥94.05	¥102.92	¥120.17	
14 (–)	14 (2)	13 (1)	14 (2)	13 (1)	14 (2)	13(2)	
62,635	70,639	77,513	102,376	83,768	104,310	110,487	
15,268	12,009	10,865	10,286	10,865	10,286	10,167	

※7 インタレストカバレッジ＝ $\frac{\text{売上総利益 + 販売費及び一般管理費 + 貸倒引当金繰入額／貸倒損失 + 受取利息 + 受取配当金}}{\text{支払利息}}$

※8 2008年度より当社及び当社の海外現地法人が直接投資している子会社及び関連会社数を記載しております。

※9 3月31日で辞任した取締役を含んでおります。

※10 データ集計対象拠点：東京・大阪本社、5支社（中部、九州、中四国、北海道、東北）（ただし、2005～2008年度については東京本社のみ集計）

2011年度に実施した一部の関係会社における決算期変更に伴う影響額を、2009年度及び2010年度の一部項目に係る数値に反映しております。

当社グループにおける食品中間流通事業の統合に伴い、2011年度より当該事業に係る物流経費等の表示科目を変更しております。この変更に伴い、2009年度及び2010年度の数値も同様に組替えて表示しております。

当社グループの食品中間流通事業における物流経費等に関し、顧客である量販店等の物流センターで発生する運営費や各店舗までの配送料等のうち当社グループの負担額について、2012年度より表示科目を変更しております。これに伴い、2010年度及び2011年度の数値についても同様に組替えて表示しております。

Operating Segments

繊維カンパニー

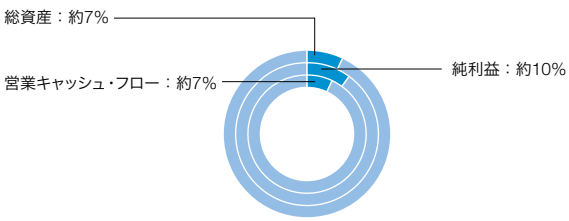
組織

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

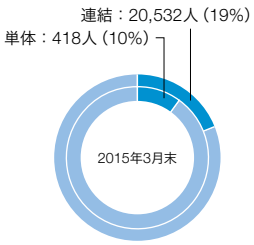
繊維カンパニー プレジデント
小関 秀一

概要

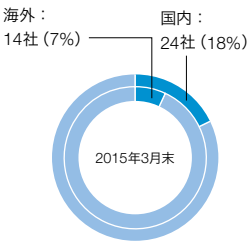
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



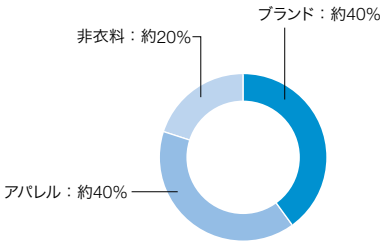
全社従業員数に占めるカンパニー比率



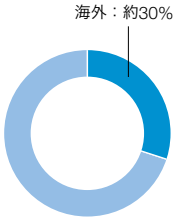
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率



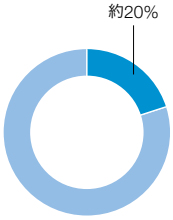
カンパニー内連結分野別収益構成比（イメージ）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



カンパニー連結純利益に占める単体トレード収益貢献額割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ

2014年度の業績概況 ※2010～2013年度は米国会計基準

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

業績の推移

単位：億円

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

※ ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.の2011年度以降の取込損益には、2012年度の繊維原料・テキスタイル事業再編に伴い、本社の直接投資から間接投資に変更となった関連会社の取込損益が含まれております。

Message from the Division Company President

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

2015年度の意気込み

「Brand-new Deal 2014」では、「素材開発」「企画生産」「ブランド」「物流」等の複数の機能を掛け合わせ、バリューチェーン全体で強みを発揮するハイブリッド型事業推進による川下戦略の深耕と、優良資産の積上げを積極的に推進してきました。今後、海外では、中国やアジアなどの新興国での消費市場の拡大が見込まれる一方で、国内では、個人消費回復の動きの衣料品全般への波及が限定的であることなど、先行きに関する不透明感はぬぐえず、消費者ニーズを的確に捉えた提案がますます求められます。「Brand-new Deal 2017」の初年度となる2015年度は、既存事業の強化に加え、香港Bosidengグループとの協業などを含めた川下戦略のグローバル展開を加速させると共に、ビジネスポートフォリオ拡充に資する国内外の優良資産の積上げと資産の入替などの施策を着実に実行していきます。当社の生活消費関連分野の一翼を担う当カンパニーの収益基盤を更に盤石にすると共に、コンプライアンス意識の醸成と、経営管理体制の見直し強化にも注力していきます。

当カンパニーの特性

強み

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

収益機会

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

挑戦

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

中長期成長戦略

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

日本国内では、消費者ニーズを捉えた付加価値の高いものづくりを推し進め、リテール分野やライフケア分野での事業領域の拡大にも注力しながら、資産ポートフォリオを拡充しています。また、海外においても、消費の拡大が期待される中国、アジア、新興国をはじめ、成長市場における展開拡大に向けた資産ポートフォリオの拡充にCITIC／CPグループとの協業も含めて取組んでいます。更に、今後の更なる関税自由化を踏まえたグローバル顧客のニーズに応えるべく、アジア全域を一つの面として捉え、関税メリットを意識した適地生産体制を更に強化し、人権をはじめとする労働慣行の遵守、環境保全、並びに地域との共生を図りつつ、中国を含むアジア地域における素材調達から縫製までのバリューチェーンを拡充しています。

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

VALUE DRIVER

ベトナム「VINATEX（ビナテックス）」との資本・業務提携

ベトナム国営繊維企業グループVietnam National Textile and Garment Group（以下、VINATEX）の株式を取得し、戦略的業務提携に関する契約を締結しました。VINATEXは、1995年に設立され、繊維業界の川上から川下にわたる83社の子会社・関連会社と約12万人の従業員を擁するベトナム最大の繊維企業グループです。当社とVINATEXは1990年代にアパレルOEM関連の取引を開始して以来、長年に亘り信頼関係を築いてきました。中国に次ぐ生産地として注目を集めているベトナム最大の繊維企業グループであるVINATEXとのパートナーシップ強化は、FTA等の関税メリットを活用したトレードの拡大や新規ビジネスの創出などさまざまなシナジー効果が期待されることから今回の契約締結に至りました。今後、VINATEX傘下の優良縫製拠点及び伊藤忠グループの持つグローバルネットワークを最大限活用し、欧米及び日本・中国を含むアジア地域などへの縫製製品の販売強化等により、同グループの更なる企業価値向上とビジネスの拡大を目指します。

VINATEX縫製工場

中長期成長戦略（概念図）

「高付加価値の追求」と「イニシアチブの発揮」による
複数の機能を掛け合わせたハイブリッド戦略の推進

原料・素材
素材開発 ＞ 付加価値追求 ＞ 製品化

アパレル
OEM（受注生産） ＞ ODM（企画・提案型生産）

ブランド
インポート ＞ ライセンス ＞ 商標権獲得・M&A ＞ 海外展開

繊維資材
産業資材 ＞ 衛生材料 ＞ エレクトロニクス

マーケティングカンパニー

つなぐ、ひろがる

重点戦略

事業投資戦略
- 成長分野への参入
- 付加価値＋シナジー追求

リテール戦略
- 素材からの高付加価値化
- 販売チャネル の拡充
- 衣からライフスタイル全般へ

海外戦略
- 欧米、中国、その他新興国
- ブランドの海外展開
- 生産拠点の拡充

当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

課題	事業	事業戦略上重要である理由
サプライチェーンマネジメント（労務管理）	海外アパレル生産事業	繊維カンパニーの原点である「ものづくり」を支えるグローバルな適地生産体制の拡充を進める上で、中国・アジアの生産拠点において、サプライチェーン上の労働慣行や環境への配慮を怠れば、レピュテーションの低下や法的制裁等により事業の継続性に大きな影響を受ける。

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

リスク管理 サプライチェーンマネジメント

商品・サービスの安全性及び顧客満足度の向上を、繊維カンパニー CSRの重点項目と位置付けています。また、当カンパニーの原点である「ものづくり」を支えるグローバルな適地生産体制では、サプライチェーン上の労働慣行や環境にも配慮し、持続可能なものづくりを推進しています。サプライヤーから当社の調達に関する方針の理解と協力を得ていくことが重要と考え、「伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針」に合致したサプライヤーとの取組みを進めています。グループ会社も含めた国内外生産工場に対するモニタリング調査を継続的に実施しており、2014年度には㈱三景傘下の主力国内染色加工工場である三国工場と㈱フクセンの2拠点や、ベトナムのユニフォーム生産拠点であるUNIMAX SAIGON CO., LTD.における実態調査を行いました。また、2014年度は外部講師を招いて「繊維業界の調達リスクと未然防止策」をテーマに東京・大阪本社、及びホーチミン事務所にてセミナーを実施するなど、サプライチェーンマネジメントの更なる高度化にも取組んでいます。

UNIMAX SAIGON社実態調査

持続的成長に向けた課題に対する取組みは、当社ウェブサイト CSR ページも併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/textile

機械カンパニー

組織

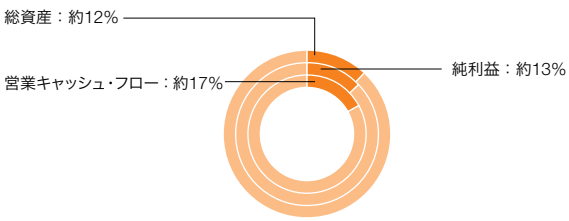
■ 機械カンパニー
- プラント・船舶・航空機部門
- 自動車部門
- 建機・産機部門
- 機械カンパニー CFO
- 機械経営企画部

※2015年4月に組織変更あり

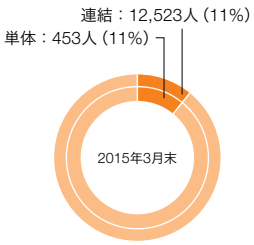
機械カンパニー プレジデント
塩見 崇夫

概要

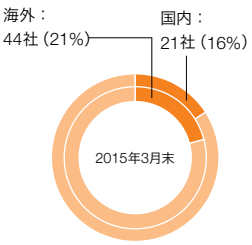
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



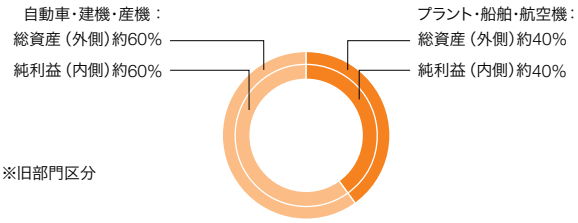
全社従業員数に占めるカンパニー比率



全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率

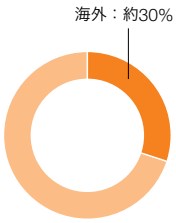


カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）※

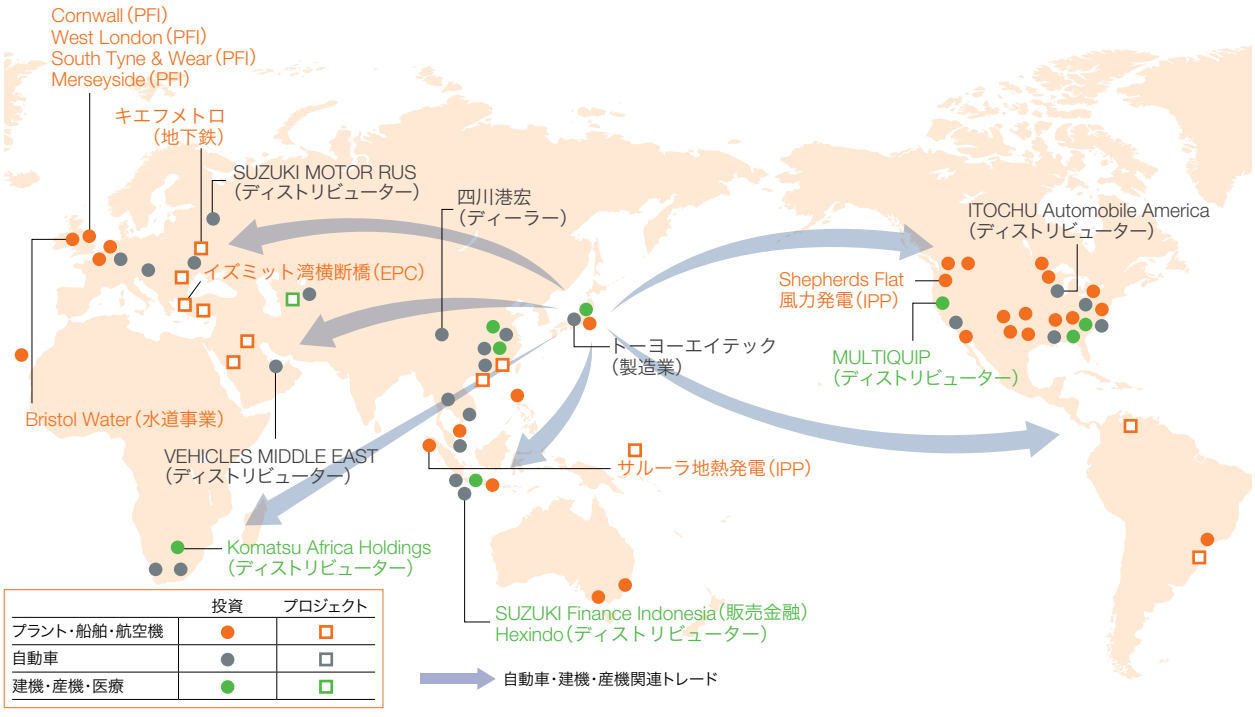


※旧部門区分

カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ



2014年度の業績概況 ※2010～2013年度は米国会計基準

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

業績の推移

単位：億円

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

Message from the Division Company President

安定した収益基盤の確立と収益力の強化を図り、新たに前進します。

2015年度の意気込み

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

2015年度は新部門を誕生させ3部門体制での門出となります。当カンパニーは、事業領域がプラント・船舶・航空機・自動車・建設機械・産業機械・医療機器関連ビジネスと多岐にわたり、多くの事業会社を傘下に持つため、よりきめ細かく対応ができるように組織変更を行いました。各組織・個人においては、「新たな前進+100」を合言葉に基礎収益力100億円の更なる積上げを目指します。事業分野別では、引続きIPP・水・環境分野での優良資産の積増し、需要が高まってきているインフラ・船舶・航空機関連分野での戦略的関与、幅広いバリューチェーンを持つ自動車、建機・産機関連分野の事業・トレード拡大、国内及びアジア市場における医療機器関連ビジネスの強化に、経営資源をバランス良く配分しながらスピード感をもって取組んでいきます。

当カンパニーの特性

強み

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

収益機会

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

挑戦

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

中長期成長戦略

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

実行済みの投資からの収益を最大化すると共に、今後も資産入替と優良資産の積上げを促進し、関連・付随するトレードを取込むことで収益の極大化を目指します。

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

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

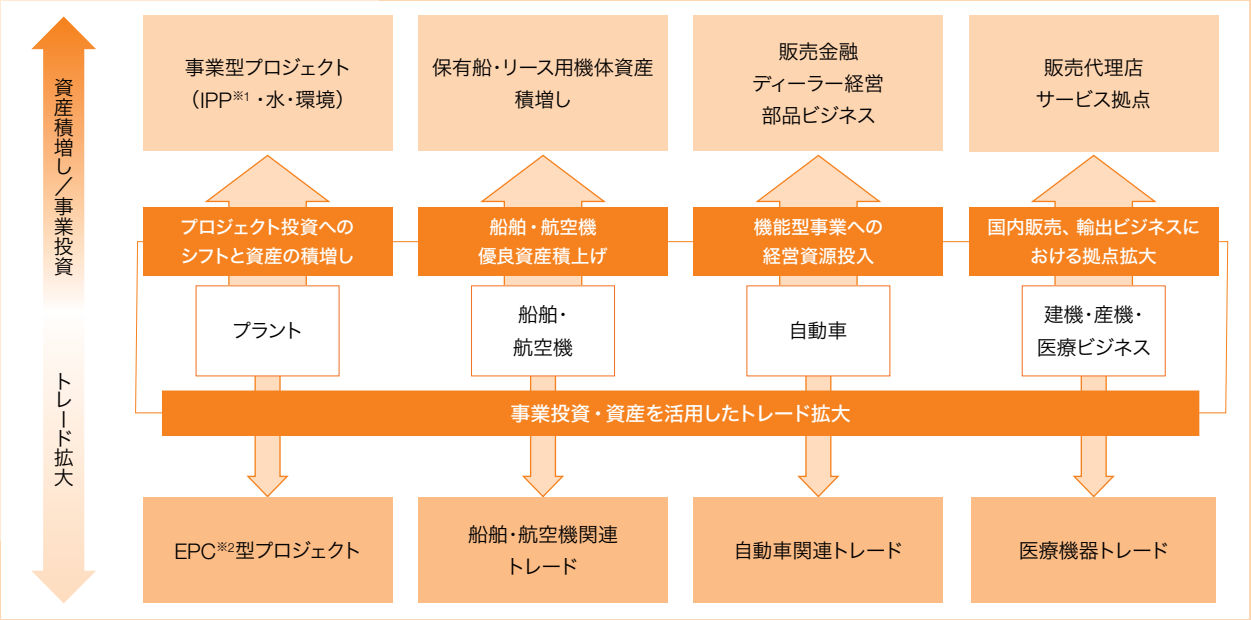
VALUE DRIVER

インドネシア・サルーラ地熱IPPプロジェクト

九州電力㈱、インドネシアのPT Medco Power Indonesia、米国のOrmat Technologies社と共に、それぞれが保有する投資子会社及び共同で出資する事業会社Sarulla Operations社を通じ、インドネシア国有電力会社（以下、PLN）並びにインドネシア国有石油会社の子会社PT Pertamina Geothermal Energy（以下、PGE）との間で、PGEが保有する北スマトラ州サルーラ地区の地熱鉱区に出力320MWの地熱発電所を建設し、2016年よりPLNに30年間売電する長期売電契約を2013年4月に、融資契約を2014年3月に締結、2014年5月にファイナンスクローズを達成しました。世界の地熱源の4割が集中する世界最大の地熱源所在国であるインドネシアは、地熱を戦略的な電力源と位置付けており、当社は本事業を通じてインドネシア政府が掲げる地熱発電推進政策に貢献すると共に、環境保全や地域社会との共生に配慮しながら、今後も引続き地熱・風力等の再生可能エネルギーを活用した発電事業を積極的かつ着実に推進します。

プロジェクト建設現場

中長期成長戦略（概念図）



※1 IPP：Independent Power Producer（独立発電事業）
※2 EPC：Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）

当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

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

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

機会 ウクライナ・キエフ市営地下鉄公団向け地下鉄車両用機器納入

ウクライナの大手鉄道車両メーカーであるクリュコフ社に、三菱電機㈱、富士電機㈱など日本製機器を中心とした地下鉄車両95両分の電気品及びブレーキシステムを納入しており、これらはキエフ市営地下鉄公団（キエフメトロ）の地下鉄車両に搭載されています。キエフメトロは製造後40～50年が経過した旧ソ連製地下鉄車両を多く保有しており、その更新が急務となっていましたが、本件により既存の旧型直流駆動車両がVVVFインバーター制御の交流駆動車両に更新されることにより、回生電力の利用と相まって電力消費量が約35%削減されます。日本の最新技術の導入を通じて、電力消費量及びそれに伴うCO_2排出量の削減を実現し、ウクライナの省エネルギー政策に貢献しています。

キエフメトロの地下鉄車両

持続的成長に向けた課題に対する取組みは、当社ウェブサイト CSR ページも併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/machinery

金属カンパニー

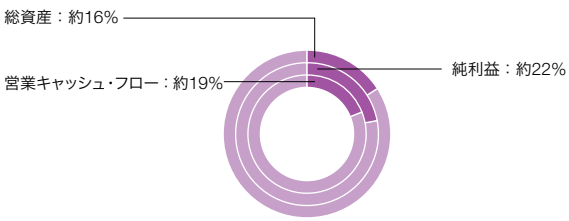
組織

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

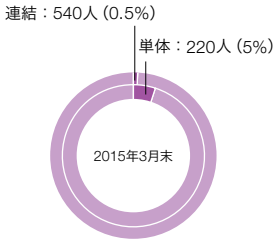
金属カンパニー プレジデント
米倉 英一

概要 ※ イメージはブラジル鉄鉱石事業に係る特別損失の影響を除く。

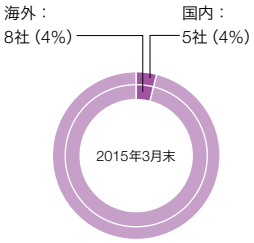
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



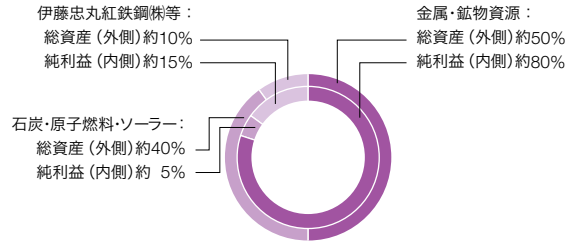
全社従業員数に占めるカンパニー比率



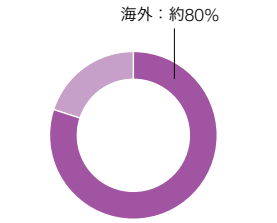
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率



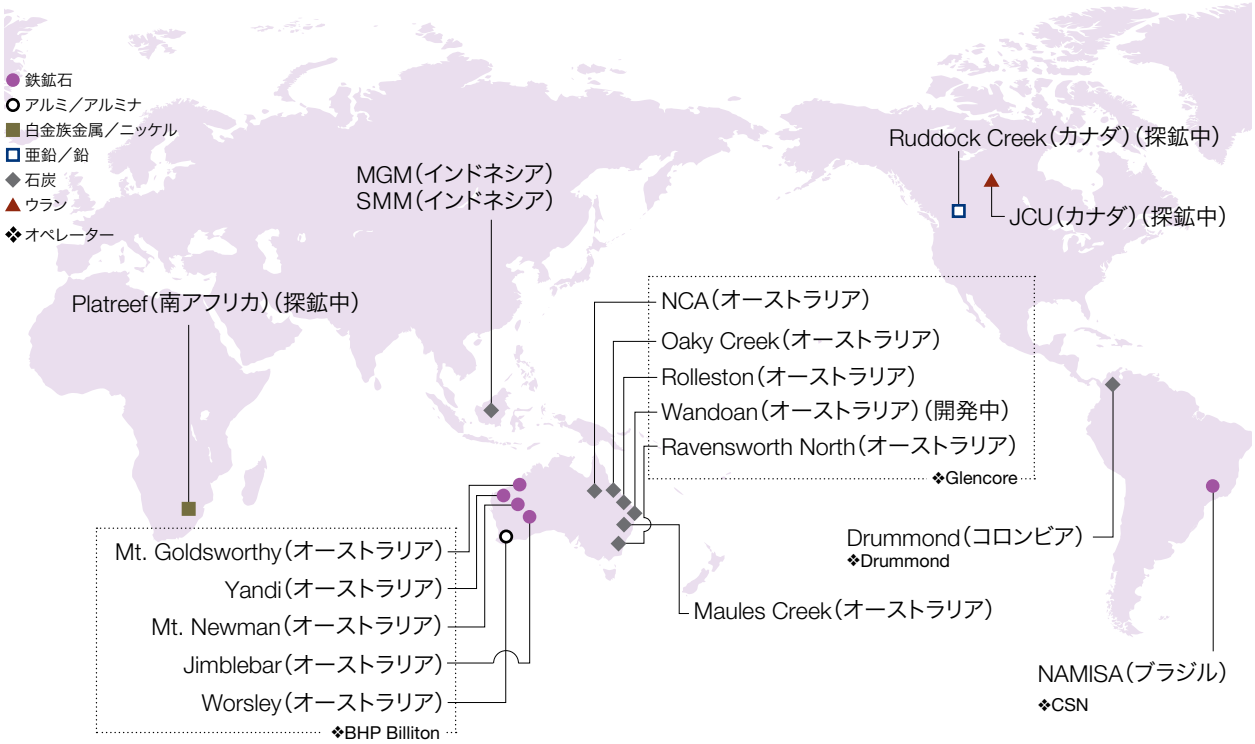
カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ



2014年度の業績概況 ※2010～2013年度は米国会計基準

鉄鉱石の販売数量増加、鉄鉱石・石炭事業のコスト改善及び為替の影響等はあったものの、鉄鉱石・石炭価格の下落により、営業利益は前期比36%減の471億円となりました。営業利益の減少に加え、ブラジル鉄鉱石事業における減損損失計上額の増加等により、当社株主帰属当期純利益は前期比85%減の112億円となりました。

業績の推移

単位：億円

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

持分権益数量実績（販売）

単位：百万トン

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

Message from the Division Company President

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

2015年度の意気込み

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

2015年度は、この収益基盤を更に強化するために、投資とトレードでバランスの取れたビジネスを展開します。投資では中長期的に伸長する世界の金属・鉱物資源・エネルギーの需給を的確に見据え、ベースメタル・レアメタルを組み込んだ資産のポートフォリオの構築を目指します。トレードではグループの総合力で得た優良なパートナーとの事業化を視野に入れながら、北米やアジアでの展開を加速することにより、短期的な資源価格に左右されにくいビジネスの体幹を鍛え上げていきます。

当カンパニーの特性

強み	収益機会	挑戦
■ 各事業分野における優良パートナーとの強固な関係 ■ 優良資源資産の保有 ■ 金属・鉱物資源から派生製品（鉄鋼／非鉄等）まで幅広く厚みのあるトレードフロー	■ 金属・鉱物資源及びエネルギーの長期的な需要増	■ 資源市況の変化にも揺るがない収益基盤の確立

中長期成長戦略

産業の基盤である金属・鉱物資源の中でもコスト競争力のある権益を確保、市況の変化に耐えるべく保有権益の更なる効率化を目指していきます。安定調達が課題となっている非鉄金属やレアメタル、レアアースなどの資源の確保にも、継続して取組んでいきます。トレードでは、保有権益を基点としたバリューチェーンの構築を進めると共に、グループの総合力を活かし、トレードビジネスにおける付加価値の創造に注力していきます。

CITIC／CPグループとも、投資・トレードの両面から優良案件を発掘・共有しつつ、バランスの良い協働を推進します。

また、当カンパニーが根幹に持つ長期的視点から、持続可能なビジネスの体制構築を行います。自発的に基準を持って環境マネジメントや生物多様性の保全、地域との共生や安全な労働環境の整備を推進していくと共に、太陽光事業や環境ビジネス、リサイクル事業など、社会に貢献できるビジネスを積極的に行っていきます。

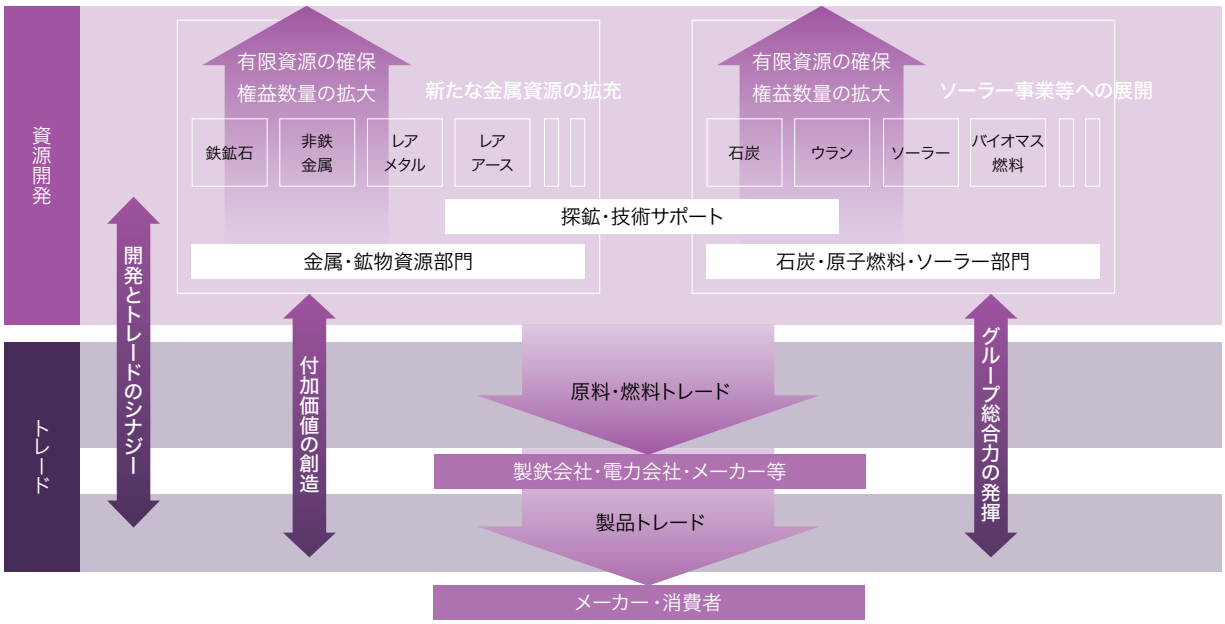
VALUE DRIVER

安定供給を担うジンブルバー鉄鉱山事業

鉄鉱石出荷用鉄道（BHPビリトン社提供）

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

中長期成長戦略（概念図）



当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

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

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

リスク管理 EHS（環境・衛生・労働安全）ガイドライン（鉱業）の運用

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

機 会 大分市にメガソーラーを建設

2014年8月、大分県大分市の三井造船㈱の保有敷地内で、当社にとっては国内で初めて開発主体となるメガソーラー（大規模太陽光発電所）の建設を開始しました。操業開始は2016年3月を予定しており、発電した電力は20年間に亘り九州電力㈱に販売します。同発電所の発電量は、年間5,250万110キロワット時で、一般家庭約9,300世帯分の年間電力需要を賄うと共に、約3万2,000トン相当のCO_2排出量削減が見込まれています。

大分市メガソーラー建設予定地

持続的成長に向けた課題に対する取組みは、当社ウェブサイト CSR ページも併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/metal

エネルギー・化学品カンパニー

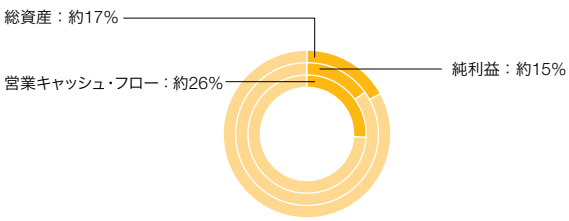
組織

■ エネルギー・化学品カンパニー
- エネルギー部門
- 化学品部門
- エネルギー・化学品カンパニー CFO
- エネルギー・化学品経営企画部

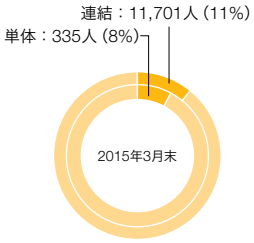
エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
福田 祐士

概要 ※ イメージは米国石油ガス開発事業に係る特別損失の影響を除く。

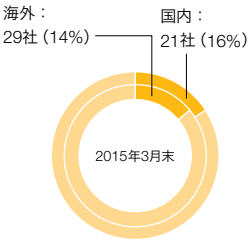
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



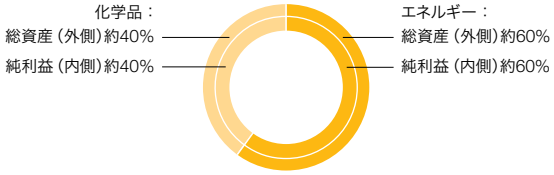
全社従業員数に占めるカンパニー比率



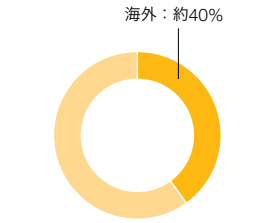
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率



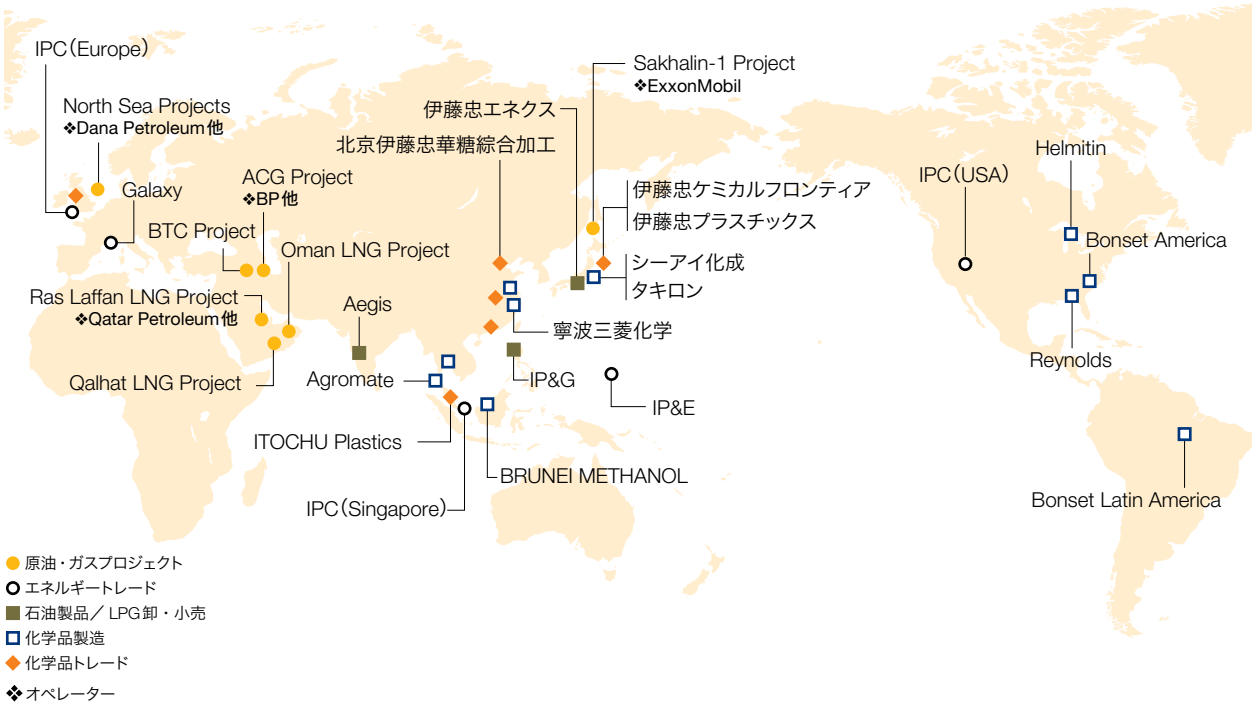
カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）



カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ



2014年度の業績概況 ※2010～2013年度は米国会計基準

エネルギー関連事業における連結子会社取得の影響はあったものの、開発原油取引の取扱数量減少及び油価下落等により、営業利益は前期比24%減の439億円となりました。前期におけるバイオエタノール事業の一過性損失の反動等はあったものの、営業利益の減少に加え、米国石油ガス開発事業における減損損失計上額の増加等により、当社株主帰属当期純利益は前期比86%減の24億円となりました。

業績の推移

単位：億円

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

持分権益数量実績（販売）

単位：千バレル／日※

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
原油・ガス	35.0	33.0	58.0	52.0	50.0

※ 天然ガスは6,000立方フィート＝1バレルにて原油換算

Message from the Division Company President

部門間シナジーによる収益拡大と経営基盤の更なる拡充を目指します。

2015年度の意気込み

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

「Brand-new Deal 2017」では、トレードによる着実な収益積上げを行うと共に、実行済み大型案件を軌道に乗せ、将来に向けた優良アセットの獲得にも注力していきます。また、キャッシュ・フローを重視した経営と経費の適切なコントロールにより、経営基盤の更なる拡充を図ります。

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

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

当カンパニーの特性

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

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

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

中長期成長戦略

エネルギー分野では、トレードに関し、従来のフローであるアジア各国での輸入／卸売事業の継続・拡大を図ると共に、北米での非在来型原油・ガスの生産拡大を好機と捉え、北米からアジアという新しいエネルギートレードの流れにも対応していきます。

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

化学品分野では、有機化学品・合成樹脂・無機化学品の各分野における世界規模でのトレード展開を軸として、川上領域のプロジェクトの推進を通じて競争力のある商材の確保を行っていくと共に、川下領域についても医薬品を含むリーテイル・樹脂加工・電子材料分野での取組強化を中心として、ビジネスフィールドの拡大及びサプライチェーンの強化を目指していきます。化学品の取扱いについては、国内外の化学品関連法の遵守に向けた教育の徹底、並びに原材料から買い手の手元に至るまでのサプライチェーン全体の管理に向けた体制強化を図っています。

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

VALUE DRIVER

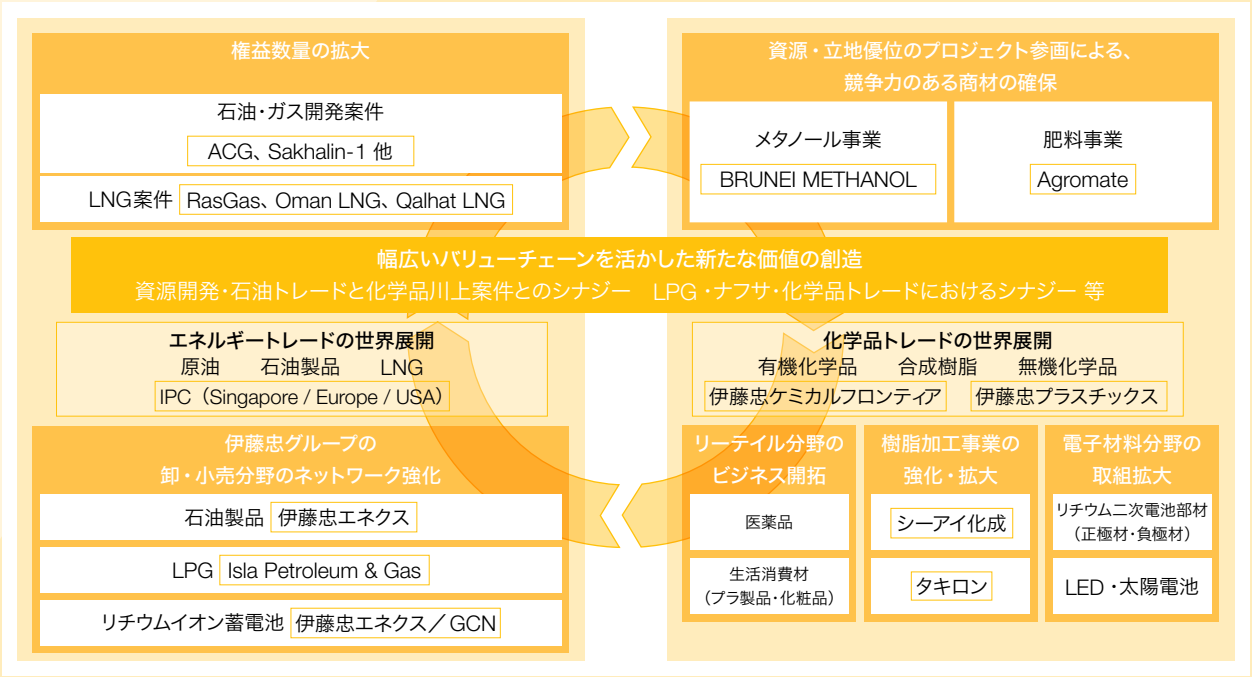
インド向けLPG物流事業に本格参入

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

世界のLPG海上物流量が拡大基調にある中、年間需要量がアメリカ、中国に続き世界第3位のインドは、経済成長、人口増、政府のクリーンエネルギー政策により一層の需要増加が見込まれ、有望な市場として注目されています。当社は現在、日本や中国、韓国、フィリピン、インド、インドネシア、タイ等アジアに向けて、年間約500万トンのLPGを販売しています。今後成長市場であるインドに本格参入し、イージス社の販売網を最大限に活用してインドにおけるLPGの普及に寄与すると共に、アジア向けLPG供給網を更に強化し、LPG関連事業の一層の拡大を図っていきます。

ムンバイのLPガス貯蔵施設（イージス社提供）

中長期成長戦略（概念図）



※ [　] … 会社名、プロジェクト名

当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

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

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

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

米国投資会社K-Road DG社と共同で、定置用リチウムイオン蓄電池システムを活用したエネルギーマネジメントサービス事業を展開する米国Green Charge Networks社（以下、GCN）の第三者割当増資を引受け、米国市場をはじめ日本を含む海外市場にて蓄電池システムの取扱いを開始します。GCNは蓄電池システムを遠隔で最適に制御・監視するソフトウェアを独自開発し、顧客の最大需要電力（ピーク電力）を削減することで、大幅な電気料金削減を顧客に提供しており、当社としてはこの分野に本格的に参画していきます。

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

カリフォルニア州の大学に設置されたGCNの蓄電池システム

持続的成長に向けた課題に対する取組みは、当社ウェブサイト CSR ページも併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/chemical

食料カンパニー

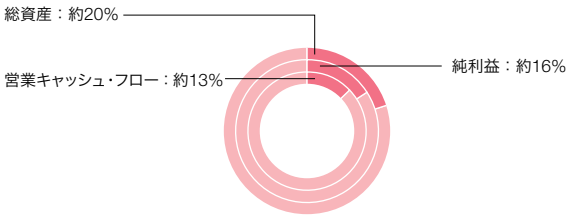
組織

■ 食料カンパニー
- 食糧部門
- 生鮮食品部門
- 食品流通部門
- 食料カンパニー CFO
- 食料経営企画部

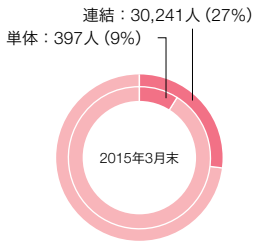
食料カンパニー プレジデント
髙柳 浩二

概要 ※ イメージは頂新株式に係る特別利益の影響を除く。

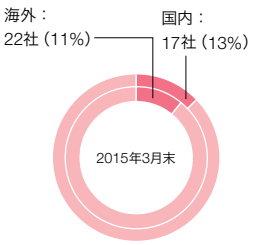
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



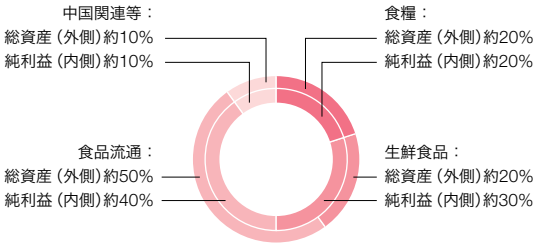
全社従業員数に占めるカンパニー比率



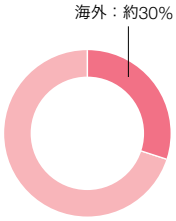
全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率



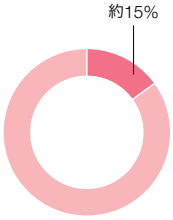
カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）



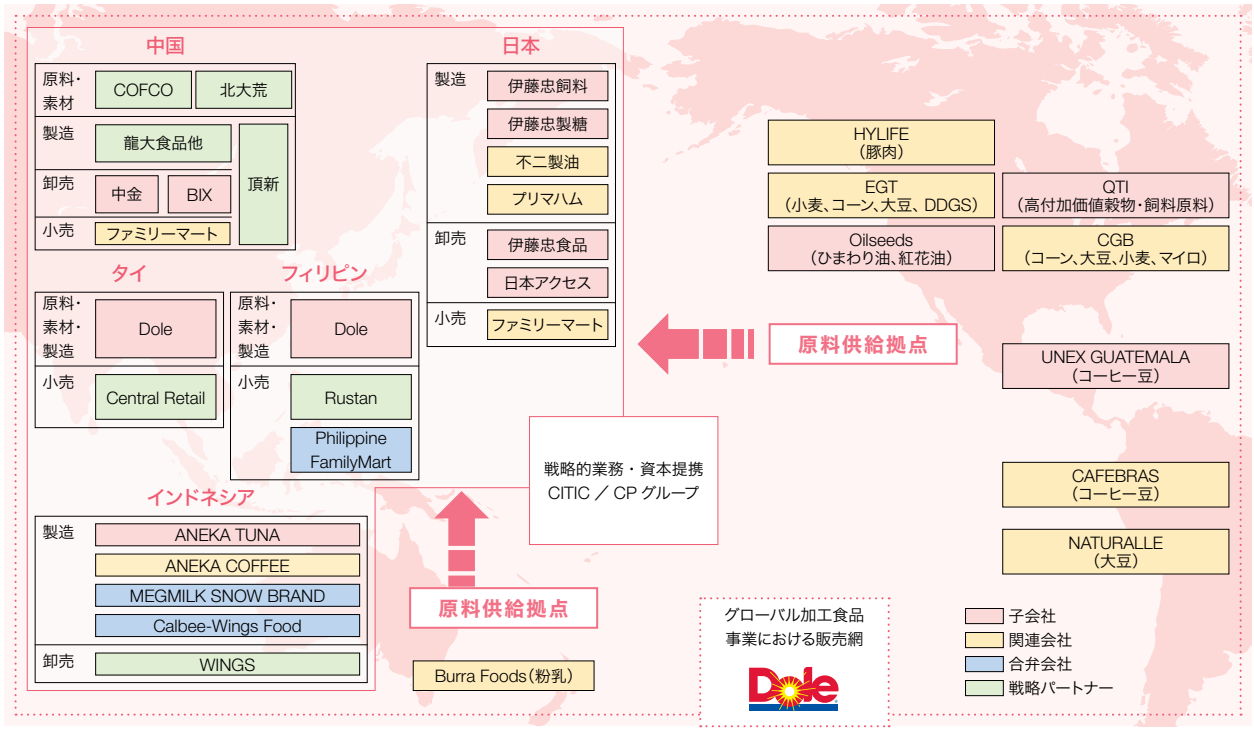
カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



カンパニー連結純利益に占める単体トレード収益貢献額割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ



2014年度の業績概況 ※2010～2013年度は米国会計基準

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

業績の推移

単位：億円

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

※1 ㈱日本アクセスは2011年3月1日に（旧）ファミリーコーポレーション㈱を吸収合併し、また、（旧）ユニバーサルフード㈱を連結子会社化しております。加えて、2011年10月1日に（旧）伊藤忠フレッシュ㈱より事業譲渡を受けております。これに伴い、2010年度の取込損益につきましては、4社の取込損益を合算して表示しております。
※2 2014年度末においては当社連結対象外。
※3 頂新株式に係る特別利益の影響を除く。

Message from the Division Company President

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

2015年度の意気込み

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

当カンパニーの特性

強み	収益機会	挑戦
■ 北南米、豪州を中心とした安定的な食料原料調達力 ■ 国内における強固なバリューチェーンの構築 ■ Dole事業を中心としたグローバル展開	■ 中国、アジアを中心とした人口増、所得増による市場拡大 ■ CITIC／CPグループとの戦略的提携を軸とした事業展開	■ アジアを中心とした世界各国での食の安心・安全への貢献 ■ 国内における少子高齢化による市場縮小への対応

中長期成長戦略

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

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

VALUE DRIVER

ブラジルにおける穀物内陸集荷・輸出事業へ参入

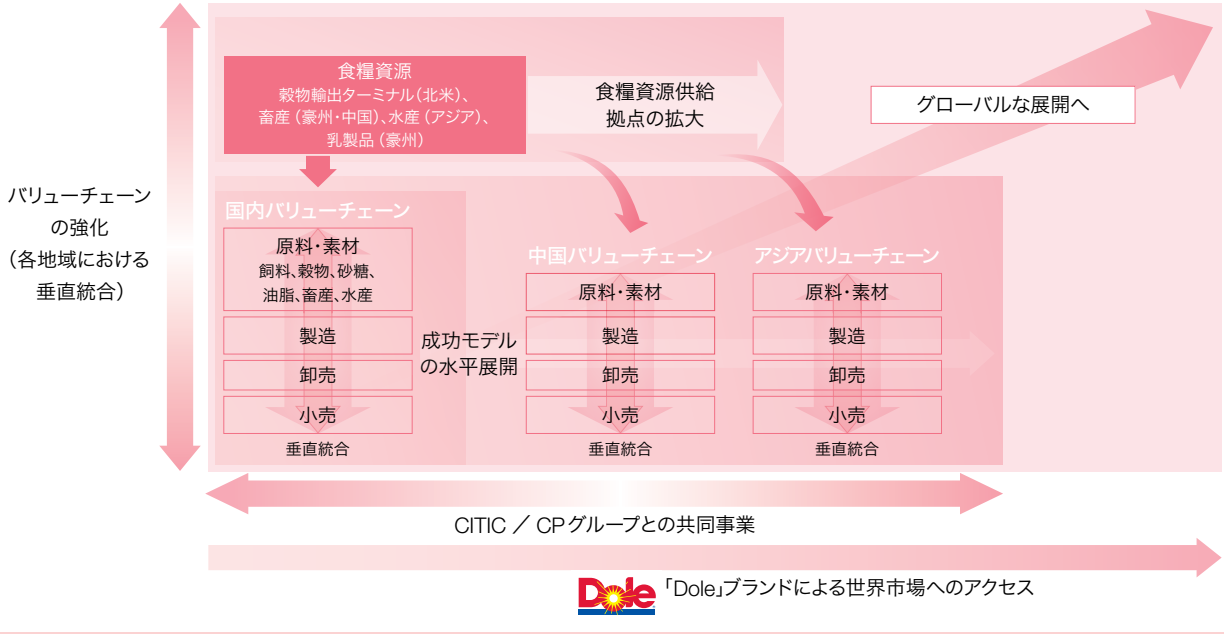
当社は、2015年3月にブラジルにおいて穀物内陸集荷・輸出事業及び大豆種子の開発・販売事業を運営するNATURALLE AGRO MERCANTIL LTDA.（以下、ナチュラーレ社）の発行株式の50%を取得しました。

農場全景

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

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

中長期成長戦略（概念図）



当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

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

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

リスク管理 輸入食品安全管理への取組み

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

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

工場監査

※1 食品防御：食品への意図的な異物混入を防御する取組み
※2 CEAR：一般社団法人産業環境管理協会・環境マネジメントシステム審査員評価登録センター

持続的成長に向けた課題に対する取組みは、当社ウェブサイト CSR ページも併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/food

住生活・情報カンパニー

組織

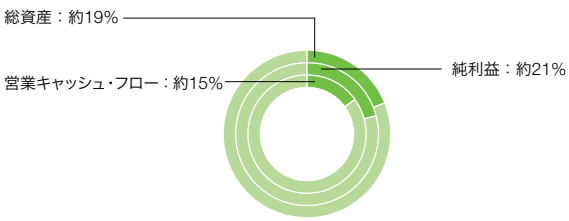
■ 住生活・情報カンパニー
- 生活資材部門
- 情報・通信部門
- 建設・物流部門
- 金融・保険部門
- 住生活・情報カンパニー CFO
- 住生活・情報経営企画部

※ 2015年4月に組織変更あり

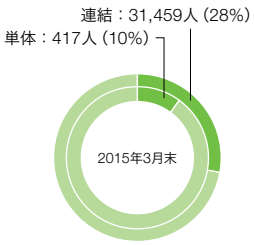
住生活・情報カンパニー プレジデント
吉田 朋史

概要

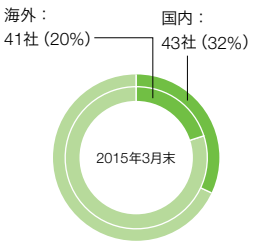
全社各重要数値に占めるカンパニー比率（イメージ）



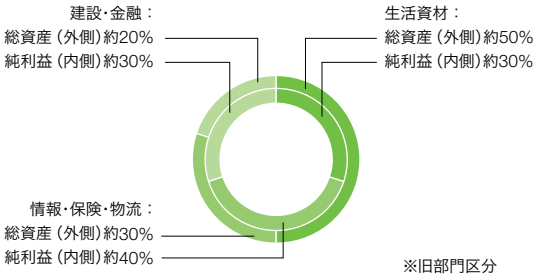
全社従業員数に占めるカンパニー比率



全社子会社・関連会社数に占めるカンパニー比率

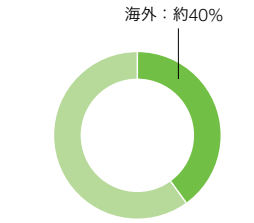


カンパニー内連結分野別構成比（イメージ）※



※旧部門区分

カンパニー内海外事業損益割合（イメージ）



ビジネスポートフォリオ

生活資材部門	パルプ製造事業（ブラジル、フィンランド）	東南アジア天然ゴム加工事業	欧州タイヤ卸・小売事業	北米建材事業
情報・通信部門	ITサービス事業	BPOサービス事業	衛星通信事業	携帯電話流通事業
建設・物流部門	国内住宅開発	海外不動産開発	物流施設開発	物流オペレーション事業
金融・保険部門	グローバルコンシューマーファイナンス	M&A、企業・プロジェクトファイナンス	保険引受事業	保険流通事業

2014年度の業績概況 ※2010～2013年度は米国会計基準

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

業績の推移

単位：億円

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

Message from the Division Company President

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

2015年度の意気込み

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

また、当カンパニーの強みである各事業分野間の連携を更に強め、シナジーを追求していきます。CITIC／CPグループとのシナジーを追求しつつ、グローバルネットワークを有機的に発展・深化させることにより、豊かな住生活を支える新たな価値を創造することを目指します。

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

当カンパニーの特性

強み

- 各事業分野での確固たる地位とバリューチェーン
- 各事業分野間の連携を通じたシナジー創出
- 専門性を持つ各組織のサービスインフラの活用（BPO※事業）

※ BPO: ビジネス・プロセス・アウトソーシング

収益機会

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

挑戦

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

中長期成長戦略

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

また、各分野の垣根を越えて連携し、「融合」することで収益拡大を図ります。具体的には、建設分野での自社開発賃貸住宅に対するインターネットサービス導入、住宅資材製造会社の海上輸送・国内配送、保険付保における物流分野及び保険分野のグループ会社のサポート等で、グループシナジーの強化を図っており、引続き顧客へのサービス向上と付加価値の提供を目指していきます。これらを通じ、収益の重層化を追求し、豊かな住生活を支える「新価値・真価値」を創造していきます。またCITIC ／ CPグループとの協業も推進します。

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

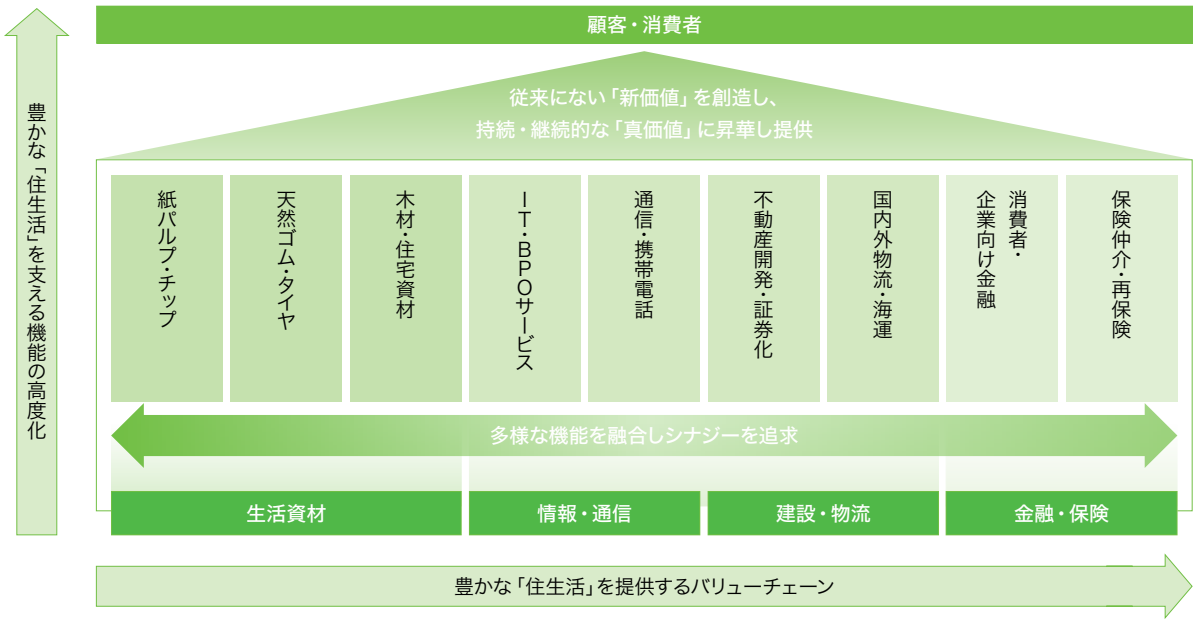
VALUE DRIVER

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

ベルシステム社の神戸サービスセンター

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

中長期成長戦略（概念図）



当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題

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

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

リスク管理 森林資源に関する特定業務要員教育

ISO14001環境マネジメントシステムのもと、環境負荷の高い森林資源を扱うビジネスに従事する社員は年に1回「特定業務要員教育」を受講しています。2014年度は外部の講師を招いてCSR分野別セミナーを開催、約70名が参加し、森林伐採の現況、サプライチェーン上の課題、NGOの活動や他企業の対応など、最新のグローバルな動きを俯瞰し、商社の果たす役割を改めて見つめる機会となりました。

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

セニプラの植林地

機 会 高炉スラグ輸出ビジネス

鉄鋼生産の副産物である「高炉スラグ」は、セメントの代替品として利用されています。天然資源の節約効果に加え、製造過程におけるエネルギー利用とCO_2の発生を、セメントのみを使用する場合に比べ4割程度削減※できる環境に優しい商品です。「高炉スラグ」は鉄鋼生産に伴い一定量発生しますが、国内で利用しきれない分を10ヵ国余りに輸出、商社機能を発揮することにより、世界規模での資源有効利用に寄与しています。

※ セメントと高炉スラグを55：45で混合して使用した場合で試算

高炉スラグを使用した橋梁

持続的成長に向けた課題に対する取組みは、当社ウェブサイト CSR ページも併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/general

伊藤忠のCSRとは

世界のさまざまな地域において、幅広い分野で多角的な企業活動を行っている伊藤忠商事にとって、CSRとは本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していくことであり、グローバル企業として「豊かさを担う責任」を果たすことが使命であると考えています。

伊藤忠商事グループ企業理念とコーポレートメッセージ

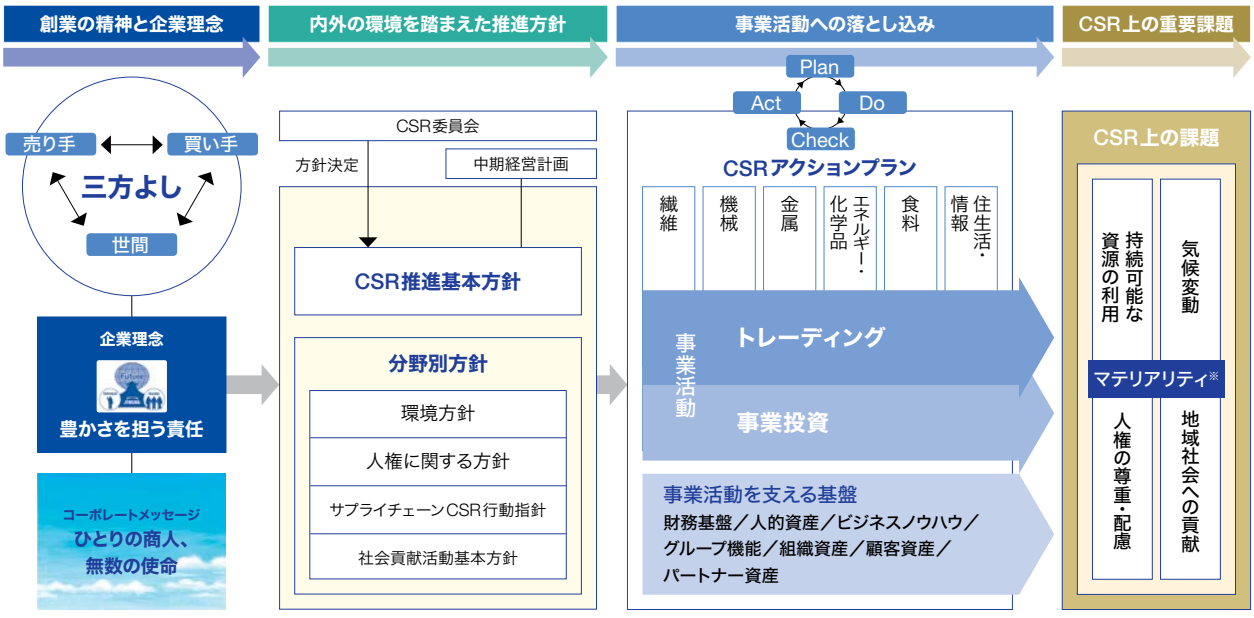
伊藤忠商事では、初代の伊藤忠兵衛が、麻布類の卸売業を始めた1858年の創業以来、近江商人の経営哲学「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神を受け継いできました。そして、企業理念である「豊かさを担う責任」のもと、本業を通じて社会的責任を果たすことが重要であると考えています。この「豊かさを担う責任」を紐解き、果たすべき役割を社会に示した約束の言葉として、2014年にコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」を定めました。また果たすべき責任を世界中の社員が正しく理解・実践できるよう、社員一人ひとりが大切にすべき5つの価値観（先見性、誠実、多様性、情熱、挑戦）を「ITOCHU Values」と定めており、社員に啓発しています。

企業理念、ITOCHU Valuesの詳細は、P4をご参照ください。

伊藤忠商事のCSR推進

伊藤忠商事では、環境や人権の世界的な課題に対応しながら、内外の環境の変化を踏まえた伊藤忠商事のCSR推進の方向性を「CSR推進基本方針」として定め、CSRを組織的・体系的に推進しています。「CSR推進基本方針」に基づき、各組織において、業界ごとのリスクや機会を踏まえた「CSRアクションプラン」を策定し、トレーディングや事業投資といった事業活動を通じて、PDCAサイクルシステムに則ってCSR上の重要課題（マテリアリティ）の解決に繋げています。全社CSR推進のための施策は、広報部CSR・地球環境室が企画・立案し、CSR担当役員であるCAOの決定のもと、国内外の各組織で推進しています。方針の策定や重要な案件については、主要な社内委員会の一つである「CSR委員会」で議論・決定しています。また、定期的に社内外のステークホルダーとの対話を図ることによって当社に対する社会の期待や要請を把握し、それらをCSR推進に活かしています。

CSR推進図



※ マテリアリティ：持続可能な事業活動における重要課題

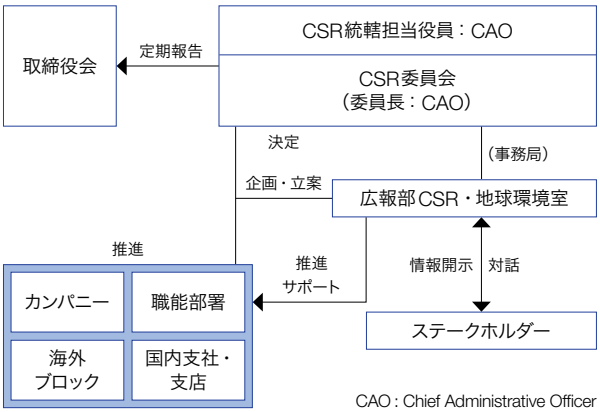
CSR推進基本方針

伊藤忠商事では中期経営計画策定のタイミングに合わせてCSR推進基本方針を定めており、経営計画と連動したCSRをグローバルに推進しています。

2015～2017年度の中期経営計画「Brand-new Deal 2017」の期間中のCSR推進基本方針

1. ステークホルダーとのコミュニケーションとCSR情報の開示強化
2. 重要課題（マテリアリティ）の解決に資するビジネスの推進
3. 環境・人権に配慮し、持続可能な資源利用に繋がるサプライチェーン・事業投資マネジメントの強化
4. CSR・環境保全に関する教育・啓発
5. 地域・国際社会への参画と発展への貢献

CSR推進体制

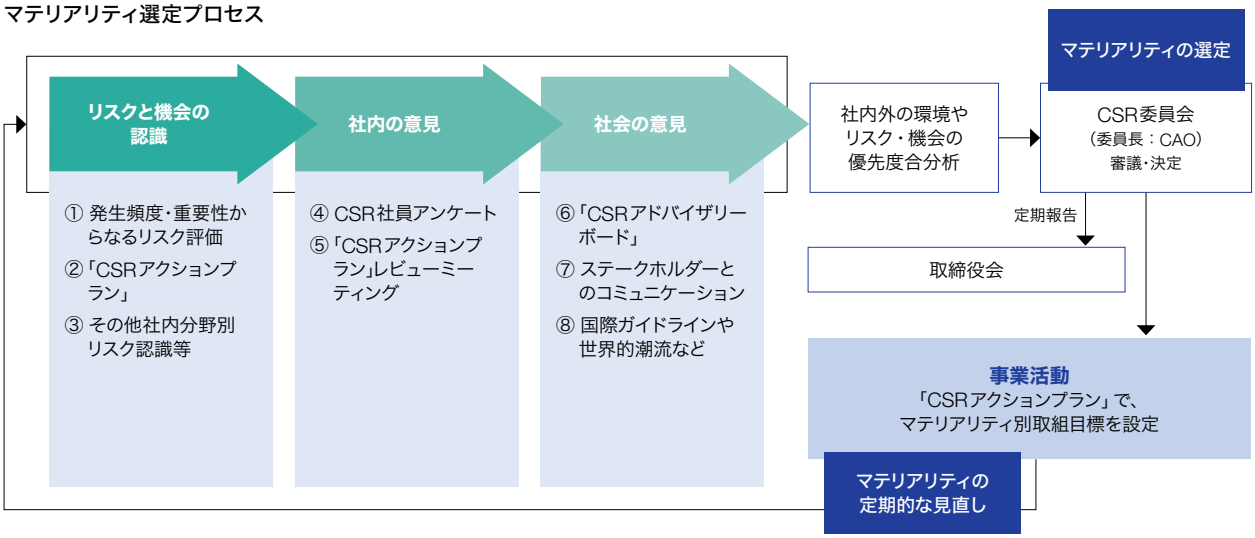


CAO：Chief Administrative Officer

CSR上の重要課題（マテリアリティ）の選定プロセスと推進体制

2013年に各事業分野のリスクと機会の認識に加えて、当社の事業戦略や国際動向、社内外からの意見などを勘案し、優先度合の分析を経て「CSR上の重要課題（マテリアリティ）」をCSR委員会で決定しました。各組織において、課題解決に向けた具体的な施策を「CSRアクションプラン」に落とし込み、継続して検証・補完を行い、定期的にCSR委員会においてマテリアリティの見直しをしています。また、その内容については、CAOが取締役会に報告しており、長期的な視点で、経営方針にも照らし合わせながら、事業活動を通じた重要課題の解決に取組んでいます。

マテリアリティ選定プロセス



事業分野ごとのリスク認識と継続的レビュー

伊藤忠商事のビジネスは多岐に亘るため、事業分野ごとに対面する業界特有のリスクを内部要因・外部環境の両面から定期的に見直しています。具体的には、各事業分野における労務リスクや環境リスク、コンプライアンスリスク等のCSRリスクを抽出し、その発生頻度や重要度を分析し、リスク評価を実施しています。その評価も考慮し、リスク発生の未然防止や影響軽減に繋がる対処方法を策定し、CSRアクションプランに落とし込み、継続的にレビューしています。

社外からの意見

伊藤忠商事の経営層と外部ステークホルダーがCSR推進について対話を行う「CSRアドバイザリーボード」を毎年開催しており、外部からの意見を参考に、マテリアリティの決定や、サプライチェーン・事業投資におけるCSRマネジメントに活かしています。2014年度は、事業の多様化、大型化に伴う地域住民やバリューチェーン全体への影響への高まりを背景とし「ビジネスと人権～地域社会への関わり～」をテーマに開催しました。投資家やNGO、アカデミック分野等、第一線で活躍される専門家から「グローバルリーダー企業として決して受け身ではなく、地域社会の課題に積極的に関わり、地域と共に成長する企業像を目指していただきたい」など期待や懸念について率直な意見をいただき、活発な議論が交わされました。

2014年度
CSRアドバイザリーボード
河口 真理子 氏（大和総研 主席研究員）
原田 勝広 氏　（明治学院大学 教授）
若林 秀樹 氏　（アムネスティ・インターナショナル日本 事務局長）

CSR上の重要課題（マテリアリティ）

1 気候変動

気候変動はあらゆる事業活動に影響を及ぼし得る課題であり、気候変動によっておこる自然災害等のリスクへの適応策と、事業活動から排出される温室効果ガスの削減や、再生エネルギー等のソリューション型のビジネスからなる緩和策の両面から課題の解決に貢献していきます。

2 持続可能な資源の利用

当社の多岐にわたる事業活動は、自然から得られる多様な資源とそれらのフローによって成り立っています。資源の枯渇に対する懸念がますます高まる中で、持続可能性に配慮した資源の開発やその利用まで、リスクと機会の両面から取組むべき重要な課題と位置付けています。

3 人権の尊重・配慮

ビジネスが広域化・複雑化するのに伴い、自社の事業活動が影響を及ぼす範囲も拡大していることを認識し、事業活動全体をバリューチェーンで捉えて、どのような人々に影響を与え得るかを把握し、関わる人々の人権の尊重や配慮を行っていくことが重要と考えています。

4 地域社会への貢献

世界のさまざまな地域で事業活動を展開する中で、各地域社会が対面する課題やニーズに対して事業活動と社会貢献活動の両面から参画することで、地域の発展への貢献と伊藤忠商事の成長に繋がる新たな市場の開拓を目指しています。

人権の尊重

伊藤忠商事は国連が1948年にすべての人民とすべての国とが達成すべき共通の基準として採択した「世界人権宣言」を支持し、この宣言に基づく国連グローバル・コンパクトに2009年から参加しています。また、具体的には、先住民の権利の尊重、警備会社起用の考え方、紛争鉱物への対応に関する方針を策定し、展開する各地域において人々の人権を尊重し、事業活動を行っています。社員の理解の徹底を図るため、社内の各種研修・e-learning等も実施しています。

THE GLOBAL COMPACT
Network Japan
WE SUPPORT

サプライチェーンCSRマネジメント

世界を舞台に事業を展開する伊藤忠商事は、トレーディング、事業投資、それぞれの事業活動に合わせたCSRマネジメントを通して、サプライチェーンや事業投資先の人権・労働及び環境等へも配慮しています。これにより持続可能なバリューチェーンを構築し、伊藤忠グループの競争力や企業価値の向上に繋げています。

☞ 事業投資に関するCSRマネジメントはP24「事業投資に関する考え–意思決定プロセス」をご参照ください。
☞ グループ会社実態調査の具体的取組みについてはP38～39「特集 リスク管理–多面的に実施するCSRリスクの管理」及びP49「繊維カンパニー サプライチェーンマネジメント」をご参照ください。

伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針

1. 従業員の人権を尊重し、体罰を含む虐待などの非人道的な扱いを行わない。
2. 従業員に対する強制労働・児童労働を行わない。
3. 雇用における差別を行わない。
4. 不当な低賃金労働を防止する。
5. 労使間の円滑な協議を図るため従業員の団結権及び団体交渉権を尊重する。
6. 法定限度を超えないよう、従業員の労働時間・休日・休暇を適切に管理する。
7. 従業員に対して安全で衛生的かつ健康的な労働環境の提供に努める。
8. 事業活動において、自然生態系、地域環境及び地球環境の保全に配慮し、環境汚染の未然防止に努める。
9. 関係法令及び国際的なルールを遵守し、公正な取引及び腐敗防止を徹底する。
10. 上記の各項目に関する情報の適時・適切な開示を行う。

サプライヤーへの行動指針通知

伊藤忠商事は、サプライヤーに対し、当社のCSRに関する方針の理解と協力を得ていくことが重要と考え、「伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針」を定めています。2013年度には、継続的取引のある約4,000社のサプライヤーに対して、行動指針を改めて通知し、更に2014年度からは新規のサプライヤーと取引を行う際は必ず事前に通知することを定めました。本指針の趣旨に違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーに是正措置を求めると共に、必要に応じて現地調査を行い指導・改善支援を実施しています。是正要望等を継続的に行ったにもかかわらず、是正が困難と判断された場合には、取引を見直す姿勢で取組んでいます。

サプライヤー CSR実態調査

「サプライチェーンCSR行動指針」の10項目を必須調査項目としたうえで、カンパニーごとにそれぞれの商品特性に適した方法でサプライヤーの実態調査を行っています。対象サプライヤーは、高リスク国・取扱商品・取扱金額等一定のガイドラインのもとに各カンパニー及び該当するグループ会社が選定します。営業担当者や駐在員が現地に訪問しヒアリングを実施、あるいはアンケート形式で調査を進めています。2015年度からは、より具体的にサプライヤーの環境・人権・労働慣行・腐敗防止等の管理状況の実態を把握し、改善アドバイスも行うことができるチェックの仕組みを強化しました。具体的には、外部専門家の助言をもとに、チェックリストを改訂し、併せてサプライヤーとのコミュニケーションに関するハンドブックも作成しました。

商品別リスク評価

多種多様な商品を世界規模で取引しているため、各商品群の地球環境及び人権への影響について、原材料の調達から製造過程・使用・廃棄に至るまで、当社独自の影響評価を実施しています。評価の結果、影響が大きい商品について「著しい環境側面」として登録し、規定・手順書の作成や特別な教育の実施など、重点的な管理を行っています。また、影響の大きい商品については商品別に調達に関する方針や対応を定め、日々の事業活動に活かしています。

CSR情報の開示強化に努め、企業価値を明確にする。すべての軸は企業理念であり、それが果たすべき使命。

ESG投資の拡大により、投資判断における非財務情報の重要性が高まっており、いかに分かりやすく自社のCSR情報を開示するか、企業の姿勢が問われています。
ここでは、サステナビリティ投資に造詣の深いNPO法人社会的責任投資フォーラム（JSIF）会長の荒井勝氏に、「三方よし」の精神を受け継ぐ伊藤忠商事の、CSR活動に対する感想や期待をお聞きしました。

小林 文彦
伊藤忠商事株式会社
CAO（兼）人事・総務部長

荒井 勝氏
NPO法人社会的責任投資フォーラム（JSIF）
会長

「ひとりの商人、無数の使命」に込められた想い

小林：総合商社というのは実際に何を行っているのか、あまり世の中に認知されていないと思います。事業が社会に与える影響や企業の社会的責任への関心が高まる中、どうしたら当社が行っている業務、背負っている責任をステークホルダーの方々にご理解いただけるのか、色々と考えてきました。そこで、当社の企業理念「豊かさを担う責任」を紐解き、端的に表す言葉として、「ひとりの商人、無数の使命」というコーポレートメッセージを設定しました。

荒井：確かに総合商社の業務は多岐にわたるので、投資家サイドとしても判断が難しい点があります。しかし同時に、プロダクトチェーン、サプライチェーン等を含めて、非常に大きな役割を担っていらっしゃいます。

伊藤忠商事には「三方よし」という精神が受け継がれていて、この経営哲学はまさに、ESG投資や責任投資でいうところの企業と社会との関わりについての言葉ですので、これを伝えることはとても重要ですね。コーポレートメッセージは、伊藤忠商事が社会における役割・責任を果たそうとしていることが伝わる、非常に重要な概念だと思います。

社外からの声に耳を傾け、重要課題の解決に取組む

小林：伊藤忠商事では、中期経営計画策定のタイミングで、「CSR推進基本方針」を見直しています。その中で、特に重要な取組みをCSR上の重要課題（マテリアリティ）として選定（「気候変動」「持続可能な資源の利用」「人権の尊重・配慮」「地域社会への貢献」）し、事業活動を通じてこれらの課題を解決するよう注力しています。特に気候変動については地球規模の課題であり、地熱、風力等の再生可能エネルギー事業等に取組んでいます。

荒井：この4つのマテリアリティは、どれも大事な社会課題ですが、自社にとって、事業上何が重要な課題であるかを特定したことが非常に重要です。社員がこうした課題を良く理解して日常の業務に取組むことが、CSRを推進するにあたり最も効果的かと思います。特に、気候変動については、昨年11月に公表されたIPCCの報告では、温暖化の要因は人的影響の可能性が極めて高いとされていて、避けて通れない課題です。ぜひ、伊藤忠商事の事業活動によって解決に取組んでいただきたいと思います。

小林：マテリアリティ選定後も、外部の有識者に入っていただくCSRアドバイザリーボードを開催し、目指すべきCSRの

方向性がひとりよがりになっていないか、世の中のニーズと合致しているか等を確認しています。

荒井：外部の有識者の意見を聞く機会は非常に重要であり、ぜひ継続していただきたいと思います。外部の意見は、企業にとって必ずしも受け入れやすいものばかりではないと思いますが、そのような機会がないと、情報として入ってきませんし、企業側の考えを直接伝える機会もありません。外部との積極的な意見交換により、社内だけではバイアスがかかりがちな意見をチェックすることもできると思います。

総合商社における人的資産の重要性

小林：非常にシンプルな言い方になりますが、商社には「人」しか資源がありません。この資源をいかに活用するかという点に勝負がかかっています。我々は社員一人ひとりにこれをしろ、あれをしろ、と指示を出しているわけではありません。自らミッションを見つけ出し、それぞれが個人として、個々の現場にて判断し、Win-Winの関係を築けるような人材を採用したい。従って、相手から信頼され、その信頼を自分の喜びとして更に次の信頼を得ようとする人なのか、という点を重視しています。どのようなビジネスの現場でも最後は1対1の人同士の対面なので、そのような信頼のサイクルを回すことができる人であれば、どの国においても必ずうまくいきます。

荒井：人材育成という面で、伊藤忠商事が恵まれていると思うのは、企業理念や先ほどのコーポレートメッセージなど、軸になるものが非常にはっきりしているということです。事業活動には良い時も、悪い時も、場合によっては、企業の生死を決するような状況もあります。その時に重要になるのは、企業理念であり、ミッションやビジョンなどの基本的指針だと思っています。そして、社員がそれを理解し、考え方の統一が図れているかが非常に重要な点と感じています。

小林：世界で事業展開をしている当社は、各国で働く社員への企業理念の浸透も重要と考えています。毎年200人近いナショナルスタッフを東京に招き、幾つもの研修に参加してもらっていますが、そこではリーダーシップや経営戦略を学ぶだけではなく、滋賀にある初代・伊藤忠兵衛の家を訪ねるというプログラムも組み込まれています。これは、伊藤忠商事の原点を知り、その発祥の精神、つまり「三方よし」という経営方針をナショナルスタッフに理解してもらう大変良い機会となっています。

透明性の高い情報開示に努め、投資家の声に応える

荒井：日本版スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの導入により、投資家をはじめとしたステークホルダーが企業に求める情報が変化しています。そこで重要になるのは、やはりエンゲージメント、いわゆる建設的な対話かと思います。しかし、機関投資家もすべての企業と対話することは難しいので、彼らはまずは企業が開示する情報を投資判断の基準にします。そこで、例えば統合報告ですが、CSRの取組みと、実際の営業活動との関わり合いについて、できれば財務情報との関連も含めて明確にされていると、投資家にとっては非常に使いやすい情報となります。ESG投資をしている投資家は、長期で投資しますので、企業にとっても安定した株主基盤づくりに結び付くでしょう。伊藤忠商事には、グローバルリーダーとして、今後も積極的な情報開示を期待しています。

小林：まさに今回作成したアニュアルレポートでは、従来の財務情報とCSR情報の分離を見直し、営業活動に直接関連し、会社全体への影響度が高いCSRの課題や取組みを、各事業セグメントの頁で取り上げる等、情報を関連付ける工夫をしました。CSR情報の開示と強化は今般改訂したCSR推進基本方針にも新たに加えています。エンゲージメントが投資家の間で重要視されているというのは実感していましたので、これに呼応するような透明性の高い開示に引続き取組んでいきます。

小林：「三方よし」という精神は非常に古風な表現ですが、「ひとりの商人」として自社やお客様だけでなく、社会全体を見てそれに対する責任を果たしていくことが私たちの使命です。今後も事業活動を通じた社会課題の解決に取組み、企業価値の向上を目指していきます。

荒井 勝氏

NPO法人社会的責任投資フォーラム（JSIF）会長
国連責任投資原則（PRI）理事

1972年大和証券入社。サウジアラビア駐在、大和ANZインターナショナル（オーストラリア）社長などを務め、1992年1月大和投資信託入社。取締役兼専務執行役員・運用本部長、顧問を経て2012年退任。2005年より世界的な責任投資指数であるFTSE4Good／ESG Ratingの諮問委員会、基準小委員会を務め（アジアから唯一）、2012年3月より社会的責任投資フォーラム会長。2014年5月より企業価値リサーチ・インスティテュート（CoVRI）代表理事。2015年6月には、国連責任投資原則（PRI）の理事に選出。

コーポレート・ガバナンス

伊藤忠商事は、「伊藤忠グループ企業理念」及び「伊藤忠グループ企業行動基準」に則り、さまざまなステークホルダーとの間で公正かつ良好な関係を構築することにより、長期的な視点に立って企業価値の向上を図ることを経営の基本方針としています。この基本方針に従い、適正かつ効率的な業務執行を確保できるよう、意思決定の透明性を高めると共に、監視・監督機能が適切に組み込まれたコーポレート・ガバナンス体制を構築します。東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」についても、その趣旨に賛同し、対応を積極的に行っていきます。

伊藤忠商事は、取締役会設置会社、監査役（監査役会）設置会社です。

2015年6月19日現在、当社の取締役会は13名の取締役（内、社外取締役は2名）により構成されており、経営上の重要事項について意思決定を行うと共に、職務執行を監督しています。

当社は3名の社外監査役を含む5名の監査役による経営監視を十分機能させることで、監視・監督機能の充実と意思決定の透明性を確保しています。この監査役による経営監視を主軸とした企業統治体制に加えて、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を強化・向上させることを目的に、2011年6月より独立性の高い社外取締役を2名選任しています。更に、2015年5月より取締役会の任意諮問委員会として、社外取締役及び社外監査役を含む委員で構成される指名委員会及びガバナンス・報酬委員会を設置しています。社外取締役を含む取締役会、社外役員を委員に含む任意諮問委員会に加え、社外監査役が過半を占める監査役会を基礎とした企業統治体制は、当社が構築すべきと考えている「意思決定の透明性を高めると共に、監視・監督機能が適切に組み込まれたコーポレート・ガバナンス体制」に合致したものであると考えています。

当社は、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため、執行役員制度を採用すると共に、社長及び取締役会による適切かつ機動的な業務執行に関する意思決定に資することを目的として、HMC（Headquarters Management Committee）及び各種社内委員会を設置しています。HMCは、社長の補佐機関として全社経営方針や重要事項の協議を行い、各種社内委員会では、各々の担当分野における経営課題について審査・協議を行っています。なお、一部の社内委員会では、社外の有識者を委員とし、外部の意見を取入れる仕組みも構築し、運営しています。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化のための取組み

1997年	ディビジョンカンパニー制を採用	意思決定の迅速化・経営の効率化及び責任の所在の明確化
1999年	執行役員制度に移行	取締役会の意思決定機能と監督機能の強化
2007年	取締役及び執行役員の任期を1年に短縮	任期中の経営責任を明確化するため
2011年	社外取締役制度の導入	経営監督の実効性と意思決定の透明性の向上
2015年	コーポレートガバナンス・コードへの対応	指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置他

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

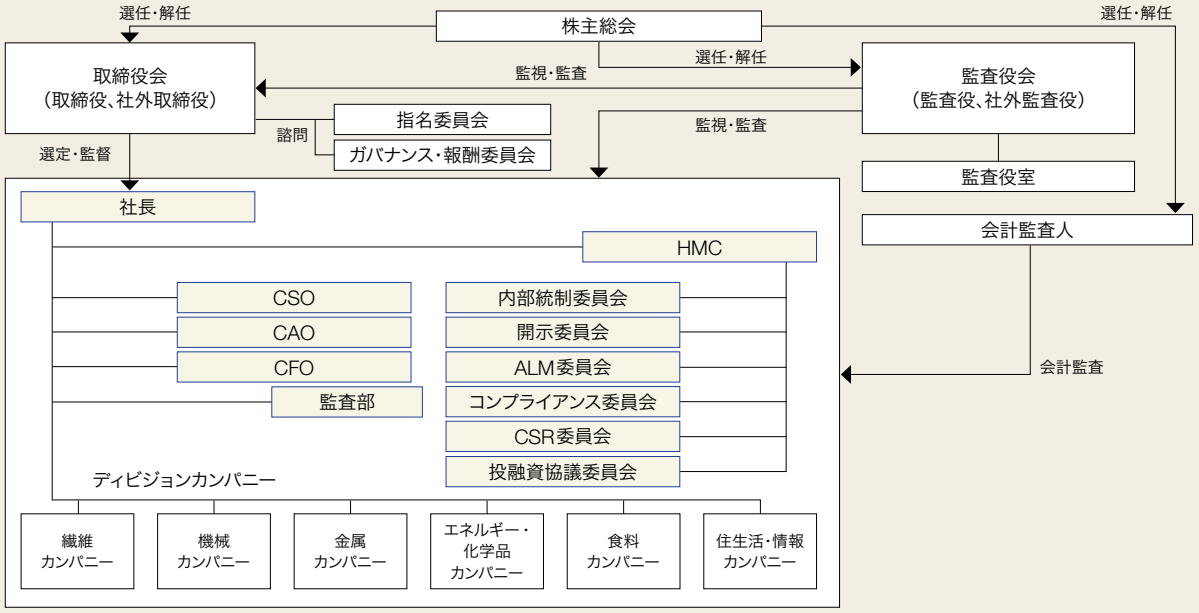
東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」への2015年6月時点の対応状況は下記の通りです。

- 取締役会の任意諮問委員会として、取締役会下に指名委員会及びガバナンス・報酬委員会を設置
  （P77「当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図」をご参照ください）
- 政策保有株式の保有方針、議決権行使基準等に関する検討を開始 （P78をご参照ください）
- 社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準について、「コーポレートガバナンス・コード」を受けた当社独自の基準の検討を開始 （P78をご参照ください）
- IR基本方針の策定 （P80をご参照ください）

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	取締役会・監査役（監査役会）設置会社
取締役の人数	13名
（内、社外取締役の人数）	（2名）
監査役の人数	5名
（内、社外監査役の人数）	（3名）
取締役の任期	1年（社外取締役も同様）
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	HMC（Headquarters Management Committee）が全社経営方針や重要事項を協議
取締役会の任意諮問委員会	ガバナンス・報酬委員会及び指名委員会を設置
役員報酬体系 （P81をご参照ください）	① 月例報酬：役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定
	② 業績連動型の賞与：当社株主に帰属する当期純利益（連結）に基づき総支給額を決定 ※ 社外取締役には月例報酬のみを支給
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図



※1 HMC: Headquarters Management Committee　CSO: Chief Strategy Officer　CAO: Chief Administrative Officer　CFO: Chief Financial Officer
ALM: Asset Liability Management
※2 コンプライアンス統括役員はCAO。また、各ディビジョンカンパニーにはカンパニープレジデントを設置。
※3 内部統制システムは社内のあらゆる階層に組込まれており、そのすべてを表記することはできませんので主要な組織及び委員会のみ記載しております。
なお、内部統制委員会は、社内の内部統制関連部署よりそれぞれの主管する内部統制の構築・運用状況について報告を受け、
内部統制全体の構築・運用状況を評価し、その評価結果及び改善すべき事項をHMC及び取締役会に報告します。

取締役会の任意諮問委員会

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

主な社内委員会

名称	目的
内部統制委員会	内部統制システムの整備に関する事項の審議
開示委員会	企業内容等の開示及び財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項の審議
ALM委員会	リスクマネジメント体制・制度及びB/S管理に関する事項の審議

名称	目的
コンプライアンス委員会	コンプライアンスに関する事項の審議
CSR委員会	CSR、環境問題及び社会貢献活動に関する事項の審議
投融資協議委員会	投融資案件に関する事項の審議

指名委員会及びガバナンス・報酬委員会の構成

氏名	役位	指名委員会	ガバナンス・報酬委員会
小林 栄三	取締役会長	○	○（委員長）
岡藤 正広	代表取締役社長	○（委員長）	○
岡本 均	代表取締役		○
小林 文彦	代表取締役	○	
藤崎 一郎	社外取締役		○
川北 力	社外取締役	○	
赤松 良夫	常勤監査役		○
大喜多 治年	常勤監査役	○	
間島 進吾	社外監査役		○
望月 晴文	社外監査役	○	○
瓜生 健太郎	社外監査役	○	
		（7名）	（7名）

政策保有株式の保有方針及び議決権行使基準

当社は、政策保有株式の保有については従来以上に厳選方針としており、トレードメリット等を勘案した厳格な投資基準を適用している他、定期的に投資効率と戦略的な保有意義の両面からレビューを行っています。また、当社は、保有する政策保有株式については当社の投資目的・保有方針を踏まえて必ず議決権を行使することとし、議決権行使の委任は行わない旨の方針を取締役会において決定しています。政策保有株式の保有方針や議決権行使基準については現在更に検討を行っており、詳細は本年末までにコーポレート・ガバナンス報告書において開示予定です。

社外取締役及び社外監査役を選任するための当社からの独立性に関する基準または方針の内容

当社は、社外取締役及び社外監査役の選任にあたって、従来より東京証券取引所が定める「独立役員」の要件を参考に、独立性の確保を重視することとしています。今般の東京証券取引所による「コーポレートガバナンス・コード」策定を受け、当社は社外取締役及び社外監査役の独立性に関する具体的な基準を策定すべく検討を開始しており、本年末までにコーポレート・ガバナンス報告書において開示予定です。

なお、現在の社外取締役2名、及び社外監査役3名については、いずれも東京証券取引所が定める「独立役員」の要件を満たしており、それら全員を、東京証券取引所に独立役員として届出ています。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
藤崎 一郎 2013年6月就任	外交官としての長年にわたる経験を通して培われた国際情勢・経済・文化等に関する高い見識を当社の経営に活かすと共に、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しています。なお、藤崎氏は、「独立性基準」に基づき独立役員の要件を満たしており、また、同氏と当社との間には特別な利害関係は存在しないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。
川北 力 2013年6月就任	財務省（及び旧大蔵省）及び国税庁における長年の経験を通して培われた財政・金融・税務等に関する高い見識を当社の経営に活かすと共に、独立の立場から当社の経営を監視・監督することを期待して選任しています。なお、川北氏は、「独立性基準」に基づき独立役員の要件を満たしており、また、同氏と当社との間には特別な利害関係は存在しないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。

社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
間島 進吾 2013年6月就任	公認会計士や大学教授としての豊富な経験と会計及び経理に関する専門知識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しています。なお、間島氏は、「独立性基準」に基づき独立役員の要件を満たしており、また、同氏と当社との間には特別な利害関係は存在しないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。
望月 晴文 2014年6月就任	経済産業省（及び旧通商産業省）等における行政官としての豊富な経験と経済・産業政策等に関する専門知識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しています。なお、望月氏は、「独立性基準」に基づき独立役員の要件を満たしており、また、同氏と当社との間には特別な利害関係は存在しないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。
瓜生 健太郎 2015年6月就任	主に企業法務・国際取引法の分野における弁護士としての豊富な経験と専門知識を活かして、独立の立場から当社の経営を監視・監査することを期待して選任しています。なお、瓜生氏は、「独立性基準」に基づき独立役員の要件を満たしており、また、同氏と当社との間には特別な利害関係は存在しないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。

社外取締役によるメッセージ

意思決定プロセスに関する評価

投資を含め案件については、社外役員は取締役会の前に資料に基づきブリーフィングを受けます。その際、疑問点があれば指摘し、必要に応じ追加の資料を要求し、精査します。取締役会の場では、先立って開かれたHMCで、どういう議論があり、決定に際し、どのような条件が付されたか説明が行われています。これは参考になり、良いプラクティスであると思います。いろいろな視点から検討が行われ、討議が行われていることがよく分かります。これを聞いた上で、決裁条件や結論が妥当か、決定を社外に説明して納得が得られるか、判断します。そして、必要に応じ更なる説明を求め、意見を述べることにしています。

今回、コーポレートガバナンス・コードに従い、伊藤忠商事も取締役会の諮問委員会を設置することになりました。指名や報酬といったガバナンス上重要な事項について社外からの者も含めた取締役、監査役がより深く会社に関わることにより、公平性・公正性を増大することが期待されています。社外の役員としても一層の責任をもって取組まなければならない、との感を強くしています。

藤﨑 一郎

1969年 4月 外務省入省
外務本省の他、在インドネシア大使館、経済協力開発機構（OECD）
日本政府代表部、大蔵省主計局を経て
1987年 8月 在英国大使館参事官
1991年 2月 外務省大臣官房在外公館課長
1992年 3月 同省大臣官房会計課長
1994年 2月 同省アジア局参事官
1995年 7月 在アメリカ合衆国大使館公使（政務担当）
1999年 8月 外務省北米局長
2002年 9月 外務審議官（経済担当）
2005年 1月 在ジュネーブ国際機関日本政府代表部特命全権大使
2008年 4月 アメリカ合衆国駐箚特命全権大使
2012年 11月 外務省退官
2013年 1月 上智大学特別招聘教授、国際戦略顧問（現任）
2013年 6月 現職に就任
2014年 6月 新日鐵住金㈱社外取締役（現任）

川北 力

1977年 4月 大蔵省入省
2001年 7月 財務省主税局税制第一課長
2002年 7月 同省大臣官房総合政策課長
2004年 7月 同省大臣官房文書課長
2005年 7月 国税庁大阪国税局長
2007年 7月 財務省大臣官房審議官（主税局担当）
2008年 7月 同省大臣官房総括審議官
2009年 7月 同省理財局長
2010年 7月 国税庁長官
2012年 8月 財務省退官
2012年 10月 一橋大学大学院法学研究科教授（2014年9月退任）
2013年 6月 現職に就任
2014年 10月 損害保険料率算出機構 副理事長（現任）

コーポレート・ガバナンス及びリスク管理に関する評価

伊藤忠商事は、世界各地で多くのパートナーと多様な仕事をしているので、当社の「使命」を果たすためには、卓越したコーポレート・ガバナンスのもとで、当社の経営方針、理念、高い規範意識を全社員が共有することが特に重要だと思います。

今般、取締役会の諮問委員会として「指名委員会」と「ガバナンス・報酬委員会」を新設するなどの対応をしました。これは、より良い経営管理のための「手段」のひとつですが、こうしたことも活用して、コーポレート・ガバナンスの実効性を一層向上していきたいと思います。

また、より良いコーポレート・ガバナンスは、やはり株主の皆さんとの「対話」が基礎になります。この点、当社は、アニュアルレポートが毎年高い評価を得ていることに象徴されるように、IRに力を入れており、大変良いことだと思います。

リスク管理については、不透明で流動的な経済環境を踏まえて、多段階のチェックシステムを設けて取組んでいます。

新しい中期経営計画においては、財務体質強化と収益基盤構築を基本方針とし、投資については、戦略的連携に基づくシナジー創出と共に、スクラップアンドビルドの手法を組み込んだ管理の枠組みを設定しています。こうした投資方針は、既存投資を見直し、新規投資を厳選することで、リスク管理に資するものと考えられます。

この3年間はまさに計画で標榜した「挑戦」の時期です。株主の皆様の期待に応える成果が生み出されるものと期待しています。

内部統制システム

当社は、2006年4月19日の取締役会において「内部統制システムに関する基本方針」を制定しています（直近では、2015年5月1日付で一部改訂）。この内部統制システムについては、不断の見直しによって継続的に改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めることとしています。ここでは、2点特筆すべき取組みを抜粋してご紹介します。

「内部統制システムに関する基本方針」は、当社ウェブサイトも併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/control/policy/

財務報告の信頼性を高めるための取組み

連結ベースの財務報告の信頼性をより高めるために、社内体制を構築し、財務報告に係る整備・運用状況を定期的に評価することにより、適宜改善を図っています。具体的には、各組織に内部統制統括責任者を任命して整備・運用を進め、監査部が評価し、各組織へフィードバックすることにより、継続的な改善活動を実行しています。この取組み全体を監査部が企画・管理し、重要項目はCFOを委員長とする開

示委員会で審議のうえ意思決定をすることにより、全社的な内部統制の強化に努めています。

当社子会社を含めたグループベースでのリスク管理の強化

当社グループの市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスクその他さまざまなリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置すると共に、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法をグループベースで整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューしています。「ALM委員会」が当社グループのバランスシート管理やリスクマネジメントに関する分析・管理に関する審議を行い、当社グループの資産の保全を図っています。

コンプライアンス

伊藤忠商事は企業理念を構成する「ITOCHU Values」の一つとして「誠実（Integrity）」を掲げており、社員一人ひとりが法令や国際ルールなど企業活動に関連するルールを学び遵守し、腐敗防止を含めて高い倫理観を持ち日々の職務に取組むことができる体制及び環境を整備しています。

推進体制としては、法務部コンプライアンス室が、全体の方針や施策の企画・立案を行い、伊藤忠商事の各組織、海外現地法人及び国内外の主要なグループ会社にコンプライアンス責任者を配置する体制を構築しています。発覚したコンプライアンス関連事案は、コンプライアンス統轄役員（CAO）及び監査役に報告し、重大な事案については、適宜取締役会へ報告しています。また、体制の整備・運用状況について年に一度、モニター・レビューを実施するほか、海外現地法人やコンプライアンス管理対象会社等の重点先に対しては現場におけるコンプライアンスの実態把握やリスクの洗い出しを目的とした訪問指導を行っています。更に、発生した事案の傾向、モニター・レビューの結果等を踏まえて組織ごとに独自のコンプライアンス強化策を策定し、順次実行に移しています。また、コンプライアンス意識の向上と事案の発生予防を目的とした社員教育も実施しています。毎年、伊藤忠商事の役職員を含む全社員及び要望のあったグループ会社の社員を対象に、実際に発生したコンプライアンス事案を教材として解説する「コンプライアンス巡回研修」を実施しており、2014年度は70社（受講者数4,800名）と、海外ブロックの全38拠点に対して実施しました。また、「内部情報提供制度規定（ホットライン）」を策定し、各グループ会社でもホットライン制度を設けることで、内部情報提供者の保護を図ると共に、適正な処理の仕組みを含め、不正行為等の早期発見と是正を図っています。コンプライアンスに反する事例が確認された場合には、原因究明や当事者・関係者の教育訓練など各種是正措置を行うと共に、関与した役員・社員に対し、厳正に対応しています。

IR基本方針

伊藤忠商事では、株主・投資家等のステークホルダーに対する企業・経営情報の説明をコーポレート・ガバナンス上の重要課題の一つと認識しており、適時・適切な情報開示に努めています。

また、2015年5月には「伊藤忠グループ企業理念&企業行動基準」及び東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神を尊重し、法令や規則に基づく適正な情報開示を行うと共に、さまざまなステークホルダーとの間で公正かつ良好な関係を構築しつつ株主及び投資家等との対話を促進し、長期的な視点での企業価値の向上に資することを目的としてIR基本方針を定めました。本基本方針のポイントは右記の通りです。

- CFOを委員長とする開示委員会の運営
- 適時開示の決定権限、IR室の役割、開示プロセスの整理
- 情報開示、株主投資家との対話に際しての基本原則を策定（(1)関係法令及び規則の遵守、(2)透明性、(3)適時性、(4)公正性、(5)継続性、(6)機密性）
- CFOが対話責任者となること、及び経営陣幹部または取締役による積極的な対応を明文化
- CFOによる株主・投資家の意見の取締役会への定期的な報告を明文化
- 持続的な株主価値の増大を図るために理想的と思われるバランスの良い株主構成の実現を図ることを明文化

「IR基本方針」は当社ウェブサイトも併せてご覧ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/ir/policy/

取締役会開催実績と役員報酬

これまでご説明したコーポレート・ガバナンス体制のもとでの、2014年度の主な取組実績は以下の通りです。

2014年度の会議開催

	2012年度	2013年度	2014年度
取締役会	18回	16回	20回
社外取締役の取締役会への出席状況	97%	96%	95%
社外監査役の取締役会への出席状況	94%	96%	93%
監査役会	15回	14回	14回
社外監査役の監査役会への出席状況	96%	100%	94%

2014年度の取締役会における主な意思決定事例

① 【2015年1月20日】中国最大のコングロマリット・CITIC Limited、アジア有数の大手コングロマリット・Charoen Pokphand Group Company Limitedとの3社間での戦略的業務・資本提携

② 【2014年7月24日】Charoen Pokphand（チャロン・ポカパン）グループとの業務提携契約の締結、第三者割当による新株式の発行及びC.P. Pokphand Co. Ltd.株式取得等

③ 【2014年7月24日】自己株式取得に係る事項の決定

④ 【2015年3月3日】中期経営計画基本方針

2014年度の役員報酬実績

区分	人員数（人数）	支給額（百万円）	内訳	報酬限度額
取締役 （内、社外）	13 （2）	1,507 （24）	① 月例報酬　837百万円 ② 賞与　670百万円 下記「取締役賞与の算定式」をご参照ください。	① 月例報酬総額として年額12億円 （内、社外取締役分は年額50百万円） ② 賞与総額（社外取締役は賞与支給せず）として、年額10億円 （①、②共に2011年6月24日 株主総会決議）
監査役 （内、社外）	5 （3）	122 （33）	① 月例報酬のみ	① 月額総額13百万円 （2005年6月29日 株主総会決議）
計 （内、社外）	18 （5）	1,629 （57）		

※ 当社は、2005年6月29日開催の第81回定時株主総会の日をもって取締役及び監査役の退職慰労金制度を廃止し、同株主総会終結後引続いて在任する取締役及び監査役に対しては、退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する退職慰労金を各氏の退任時に贈呈することを決議しております。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、①月例報酬と②業績連動型の賞与とにより構成されており、①月例報酬は役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定され、②賞与は当社株主に帰属する当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定される仕組みをとっております。なお、社外取締役については月例報酬のみを支給しており、賞与は支給しておりません。

2015年度の役員報酬予定（算定式）

2015年度の取締役賞与は2015年度の決算が確定次第、下記方法に基づき支給額を算定の上、第92回定時株主総会終了後、支払います。

総支給額

総支給額（最大10億円）＝（2015年度当社株主帰属当期純利益（連結）－1,000億円）
×0.35% × 対象となる取締役の役位ポイントの総和 ÷ 55

総支給額は①第92期有価証券報告書に記載される2015年度当社株主帰属当期純利益（連結）から1,000億円を控除した金額の0.35%相当額（当社株主帰属当期純利益（連結）が1,000億円に満たない場合は0円）に対象となる取締役の員数増減・役位変更等に伴う一定の調整を加えた額、または②10億円、のいずれか少ない額です。

個別支給額

個別支給金額 ＝ 総支給額 × 役位ポイント ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和

各取締役への個別支給額は上記に基づき計算された総支給額を、役位ごとに定められた下記ポイントに応じて按分した金額です（1,000円未満切り捨て）。但し、個別支給額の限度額は下記の通りです。

	取締役会長 取締役社長	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員
ポイント	10	5	4	3
個別支給額の限度額	181.8百万円	90.9百万円	72.7百万円	54.5百万円

取締役、監査役及び執行役員

2015年7月1日現在

取締役

代表取締役社長
岡藤 正広
所有株式数 143,995株

取締役会長
小林 栄三
所有株式数 118,770株

代表取締役
髙柳 浩二
食料カンパニー プレジデント
所有株式数 55,000株

代表取締役
吉田 朋史
住生活・情報カンパニー プレジデント
所有株式数 52,350株

代表取締役
岡本 均
CSO
所有株式数 32,565株

代表取締役
塩見 崇夫
機械カンパニー プレジデント
所有株式数 32,600株

代表取締役
福田 祐士
エネルギー・化学品カンパニー
プレジデント
所有株式数 43,500株

代表取締役
小関 秀一
繊維カンパニー プレジデント
所有株式数 34,900株

代表取締役
米倉 英一
金属カンパニー プレジデント
所有株式数 28,705株

代表取締役
小林 文彦
CAO
所有株式数 57,380株

代表取締役
鉢村 剛
CFO
所有株式数 22,400株

取締役※1
藤﨑 一郎
所有株式数 1,500株

取締役※1
川北 力
所有株式数 0株

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役
※2 所有株式数は2015年3月31日現在

監査役

常勤監査役

赤松 良夫

2010年　当社取締役専務執行役員
2012年　常勤監査役

常勤監査役

大喜多 治年

2011年　当社執行役員
2015年　常勤監査役

監査役 ※3

間島 進吾

1972年　3月 公認会計士登録
　　公認会計士間島進吾事務所設立
1975年　9月 PEAT MARWICK MITCHELL & CO.(現KPMG LLP) ニューヨーク事務所入所
1981年　3月 米国公認会計士(ニューヨーク州)登録
1987年　7月 同社監査担当パートナー
1997年　7月 同社日本関連事業部米国北東部総括パートナー(監査／税務／コンサルティング部門)及び日本関連事業部全米統括パートナー(監査部門)
2005年　1月 同社顧問
2005年　9月 同社退任
2006年　4月 中央大学商学部教授 (現任)
2007年　5月 ㈱アデランス社外取締役(2008年8月退任)
2011年 11月 中央大学経理研究所所長 (現任)
2012年　6月 ㈱ウイン・インターナショナル社外取締役 (2013年3月退任)
2013年　4月 ウイン・パートナーズ㈱社外取締役 (現任)
2013年　6月 現職に就任

監査役 ※3

望月 晴文

1973年　4月 通商産業省入省
1998年　7月 同省大臣官房審議官(経済構造改革担当)
2001年　1月 原子力安全・保安院次長
2002年　7月 経済産業省大臣官房商務流通審議官
2003年　7月 中小企業庁長官
2006年　7月 資源エネルギー庁長官
2008年　7月 経済産業事務次官
2010年　7月 経済産業省退官
2010年　8月 内閣官房参与(2011年9月退任)
2012年　6月 ㈱日立製作所社外取締役(現任)
2013年　6月 東京中小企業投資育成㈱代表取締役社長 (現任)
2014年　6月 現職に就任

監査役 ※3

瓜生 健太郎

1995年　4月 弁護士登録 (現任)
　　常松簗瀬関根法律事務所(現長島大野常松法律事務所)入所
1996年　1月 松尾綜合法律事務所入所
1999年　2月 ソロモン・スミス・バーニー証券会社(現シティグループ証券㈱)入社
2000年　4月 国際協力事業団(現独立行政法人国際協力機構)長期専門家 (日本弁護士連合会からベトナム司法省等派遣)
2002年　8月 弁護士法人キャスト(現弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所)代表弁護士マネージングパートナー(現任)
2008年　8月 SUIアドバイザリーサービス㈱(現U&Iアドバイザリーサービス㈱)代表取締役 (現任)
2014年　6月 ㈱フルッタフルッタ社外取締役 (現任)
2014年　9月 GMO TECH㈱社外取締役 (現任)
2015年　3月 協和発酵キリン㈱社外監査役 (現任)
2015年　6月 現職に就任

※3 会社法第2条第16号に定める社外監査役

執行役員

社長

岡藤 正広

副社長執行役員

髙柳 浩二

食料カンパニー プレジデント

専務執行役員

中村 一郎

中南米総支配人
(兼)伊藤忠ブラジル会社社長

吉田 朋史

住生活・情報カンパニー プレジデント

岡本 均

CSO

塩見 崇夫

機械カンパニー プレジデント

福田 祐士

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
(兼) CP・CITIC戦略室長

常務執行役員

小関 秀一

繊維カンパニー プレジデント
(兼)ブランドマーケティング第二部門長

佐々木 淳一

アセアン・南西アジア総支配人
(兼)伊藤忠シンガポール会社社長
(兼)シンガポール支店長

米倉 英一

金属カンパニー プレジデント

今井 雅啓

欧州総支配人
(兼)伊藤忠欧州会社社長

木造 信之

住生活・情報カンパニー
　エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)建設・物流部門長

小林 文彦

CAO(兼)人事・総務部長

吉田 多孝

機械カンパニー
　エグゼクティブ バイス プレジデント

中出 邦弘

経理部長

鉢村 剛

CFO(兼)財務部長

上田 明裕

東アジア総代表
(兼)伊藤忠 (中国)集団有限公司董事長
(兼)上海伊藤忠商事有限公司董事長
(兼)伊藤忠香港会社会長
(兼) BIC董事長

原田 恭行

伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)

執行役員

久保 勲

監査部長

茅野 みつる※4

法務部長

都梅 博之

アフリカ総支配人
(兼)ヨハネスブルグ支店長

勝 厚

Dole Asia Holdings Pte. Ltd.
(Director, EVP)

岡田 明彦

金属・鉱物資源部門長

石井 敬太

化学品部門長

諸藤 雅浩

ブランドマーケティング第一部門長
(兼)ブランドマーケティング第二部長

深野 弘行

機械カンパニー プレジデント補佐

川嶌 宏昭

中部支社長

髙杉 豪

食料カンパニー プレジデント補佐
(兼)食糧部門長
(兼) CP・CITIC戦略室長代行

池添 洋一

東アジア総代表補佐 (華南担当)
(兼)アセアン・南西アジア総支配人補佐
(兼)伊藤忠香港会社社長

宮﨑 勉

伊藤忠ケミカルフロンティア㈱
代表取締役社長

林 史郎

ファッションアパレル第一部門長

佐藤 浩

プラント・船舶・航空機部門長

関 鎮

伊藤忠インターナショナル会社 CFO

髙田 知幸

広報部長

安田 貴志

エネルギー部門長

貝塚 寛雪

業務部長

※4 執行役員の茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

IR活動

2014年度は、アナリスト・機関投資家の皆様、海外機関投資家の皆様、個人投資家の皆様とさまざまなコミュニケーションを取り、当社の考えをご説明すると共に、いただいた貴重なご意見を経営陣幹部へ積極的にフィードバックしました。主なIR活動実績は以下の通りです。

活動	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 計画
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け大型案件説明会	—	2回	—
アナリスト・機関投資家向け分野別説明会	1回	—	1回
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	1回	2回	1回
アナリスト・機関投資家向け説明会 質疑応答要旨HP掲載	—	翌営業日	翌営業日
個人投資家向け説明会	2回	14回	30回
海外IR	6回	8回	7回
証券会社主催コンファレンス（国内）	6回	7回	7回

機関投資家向け個別ミーティングの回数　2014年度
➡ **457回**

個人投資家からの照会件数
➡ **93件**

個人投資家向け説明会のご来場者数
➡ **1,424名様**

株主総会へのご来場者数（2015年6月19日）
➡ **1,859名様**

2014年度は、個人投資家向けのIR活動を強化しており、①個人投資家向けの説明会の実施回数を増やしたほか、個人投資家による理解度の向上を図るべく、②当社のホームページを充実させると共に、③個人投資家向けの情報誌への会社説明記事を掲載しました。

2015年度も引続き、個人投資家向けのIR活動を新たな取組みも含め、強化していきます。

アイアールmagazine
2014 Summer

個人投資家向けホームページ

IR活動に対する外部評価

2013年度	2014年度
「第19回証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」（商社部門）第1位	「第20回証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」（商社部門）第2位
「日経アニュアルリポートアウォード2013」最優秀賞	「日経アニュアルリポートアウォード2014」準グランプリ
「第1回WICIジャパン統合報告表彰」優秀企業賞	「第2回WICIジャパン統合報告表彰」優秀企業賞

アニュアルレポートの評価に関し、「日経アニュアルリポートアウォード2014」では、①明確で力強い社長メッセージ、②明快なビジネスモデルの説明、③読者の関心の高い箇所の深掘り、④各セグメントの定性・定量面の情報の盛り込みが評価され、また、「第2回WICIジャパン統合報告表彰」では、①業界での差別的競争優位性についてのトップメッセージを中心とした開示、②統合報告の観点でのビジネスモデルのまとめ、複雑な総合商社ビジネスの簡潔・明瞭な表現、③企業価値や株主価値についての充実化、等が評価されました。

アニュアルレポート 2014

インデックスへの採用状況等（2015年6月30日現在）

- JPX日経インデックス400
- TOPIX Large70／TOPIX 100／TOPIX 500／TOPIX 1000
- 東証配当フォーカス100指数
- 日経平均株価（日経225）
- 日経株価指数300／日経500種平均株価／日経JAPAN 1000
- 日経中国関連株50
- MSCI Japan Index
- S&P TOPIX 150
- 50 Dow Jones Sustainability World Index（DJSI World）
- モーニングスター社会的責任投資株価指数（MS-SRI）
- RobecoSAM Sustainability Award 2015 Silver Class, Industry Mover

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

ROBECOSAM Sustainability Award Silver Class 2015

MS-SRI

ROBECOSAM Sustainability Award Industry Mover 2015

編集方針

「アニュアルレポート2015」では、近年、国際的に議論が進む開示フレームを意識しつつも、定型化の回避に留意しました。また、昨今の日本版スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの導入も踏まえ、積極的な開示に努めるべく、株主・投資家を中心としながら、幅広い読者の皆様に当社をより深くご理解いただけるよう、経済的側面と社会・環境的側面の両面から、当社の価値創造活動の実像を描写するため、更なる改善を図りました。

決算に関する詳細情報

2014年度決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

http://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_security_report/pdf/security_91.pdf

報告対象範囲等

■ 対象期間
2014年4月1日～ 2015年3月31日
（一部に2015年4月以降の活動内容等を含みます）

■ 対象組織
伊藤忠商事㈱及び伊藤忠グループ

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

より幅広いIR関連情報を入手したい方は

IR（投資家情報）ウェブサイト

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

- 決算公表資料（有価証券報告書／決算短信等）
- 適時開示情報
- 個人投資家向けサイト
- 株主・株式関連情報
- 業績・財務関連グラフ・データ 等

より幅広いCSR関連情報を入手したい方は

CSRウェブサイト

http://www.itochu.co.jp/ja/csr/

- CSRレポート
- GRIガイドライン対照表
- 伊藤忠商事のCSR
- 事業活動とCSR
- 環境への取組
- 社会貢献活動 等

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 : 03-3497-2121
Website　: http://www.itochu.co.jp

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C006410

TOYO INK
nonVOC

Printed in Japan