

“为开创未来持续挑战”的伊藤忠

— 加速海外战略



伊藤忠商事将进一步加快开拓海外市场的速度，将北美、亚洲、中国定位为重点地区，将具备伊藤忠商事强项并拥有丰富资源的国家定位为加大力度地区，以实现扩大海外业务收益的目的。

其中，中国和巴西在“资源”、“内需”两个方面都具有较大的发展空间，并且本公司通过漫长历史过程在这两个国家积累了相当的竞争优势，以下就聚焦这两个国家进行说明。

丹波 俊人
取締役副社长
海外分掌役員

在“巨大消费市场”中国的布局

一贯重视中国的态度确立了“中国最强的商社”的地位

“一旦恢复邦交，中国市场必将成为重要的贸易国”。伊藤忠商事正是怀着这样的想法，为进入中国市场做了种种先期准备。在1972年中日邦交正常化半年前的1972年3月，我们作为日本大型综合商社中首家获得中国国务院正式批准的公司，恢复了中日贸易。此后，于1979年在北京设立驻中国代表处，于1992年在上海成立现地法人，于1993年获得许可设立投资性公司，于2005年获得跨国企业“地域总部”认定，每一阶段我们都始终领先市场一步，稳扎稳打地构筑了中国市场的根基。

我们通过不间断地重点配备经营资源，建立了大型综合商社中最大规模的据点网络，同时确立了各种竞争优势。这些优势包括广泛的人脉网络、与实力型企业建立的合作关系、众多拥有丰富中国知识的人才。正是依靠上述前瞻性以及一贯重视中国的态度，我们才确立了“中国最强的商社伊藤忠”这一地位。

在“生活消费相关”领域与大型企业构筑合作关系

看准不断扩大的内需市场进行先行布局

在全球范围的经济危机背景下，中国的出口行业也遭受了巨大影响，但是另一方面中国政府也推出了诸如积极投资基础设施等一系列经济刺激方案，以期将经济发展引入内需主导的轨道。我们可以肯定的说：中国经济将带领全球世界走出低迷。以前中国的经济发展主要依靠出口，但是我们认为其今后发展的驱动力将转向扩大内需。伊藤忠商事在此之前始终从中长期发展的角度出发，分析、预测中国产业结构的变化，率先进行先行布局。中国经济的结构逐渐从之前的“世界工厂”转变为以内需为本的“巨大消费市场”。针对这些变革，我们在本公司的强项“生活消费相关”领域，于2009年3月会计年度进行了大型的投资，并与下一页中提到的实力型企业建立了合作伙伴关系，为将来的发展奠定了坚实的基础。另外，除了长江三角洲地域、珠江三角洲地域、环渤海湾地域等沿岸地域之外，我们也加强了东北三省以及中西部地域的发展策略，努力在今后具有巨大

发展潜力的内陆地区把握商机。并且，我们不仅只与中国国内的实力型企业构建合作伙伴关系，同时也在考虑将这种合作扩展到全球范围内。

伊藤忠商事与中国的渊源

- 1972年 作为大型商社首次获准重开中日贸易
- 1979年 作为大型商社首次在北京设立驻中国代表处
- 1992年 作为大型商社首次在上海成立现地法人
- 1993年 作为大型商社首次获得许可设立伞型企业
- 2005年 作为大型商社首次获得跨国企业“地区总部”认定

伊藤忠商事的强项

- 拥有大型商社中最大规模的据点（7家当地法人、6家当地法人分公司、4处驻在员事务所）
- 广泛的人脉网络
- 与当地大型企业建立密切的合作关系
- 拥有大量有关中国的知识和渠道（筹措资源、销路、风险管理技术）
- 拥有众多精通中国业务的人才

加强与顶新集团的业务合作伙伴关系

照准“13亿个人消费”的布局

在全球经济危机的大环境下，中国市场凭借其总人口13亿的旺盛的个人消费，预计在2009年也将实现8%左右的经济高速增长。近年来，人们对奢侈消费和“食品安全”的关心程度空前高涨，这为在粮油食品领域拥有竞争优势的伊藤忠商事带来了巨大商机。

伊藤忠商事把在粮油食品领域推进的国际SIS战略*的实施中心放在中国市场，在与日本国内企业以及当地实力型企业建立密切的合作伙伴关系的基础上，通过运用食品安全管理和可追溯性管理等日本领先的技术经验，推进市场开拓。2008年11月，我们决定向顶新(开曼岛)控股有限公司(以下简称顶新)出资，并与其建立了业务合作伙伴关系，这一举措在战略推进上具有相当重大的意义。

顶新是中国最大规模食品事业集团顶新集团的控股公司。我们通过出资约689亿日元(出资比率20%)来强化这次业务合作伙伴关系的目的，这就是希望在富裕阶层、中产

阶级逐渐增多的中国市场，利用伊藤忠商事的先进经营管理和日本领先的食物安全管理以及品质提升技术实现差异化竞争力，以此提升顶新的企业价值。另外，伊藤忠商事也希望通过灵活运用顶新的业务基础，在中国以及台湾的食品、流通市场上广泛开展业务活动。今后，我们将以此作为立足点，进一步展开包括亚洲、澳大利亚在内的国际SIS战略。

*SIS (Strategic Integrated System) 战略：以消费者需求为起点，通过对上游(粮油食品资源开发·制造加工)、中游(中间流通)、下游(零售)等业务进行垂直整合，来追求高效率的生产·流通·销售流程的战略

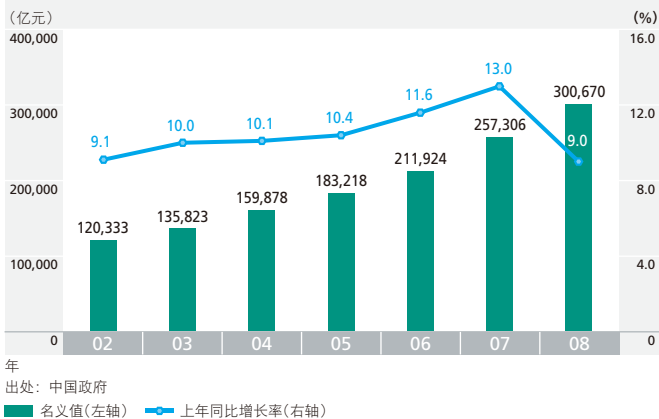
顶新集团在中国市场的占有率

方便面	47.0%
茶饮料	51.9%
饮用水	15.4%
饼干	25.6%

餐饮行业的DICOS是中国国内排名第3的餐饮连锁店，总共拥有约900家店铺



中国国内生产总值(GDP)的变化



签约仪式的情景

从国际化发展眼光出发构筑业务关系

投资杉衫集团

在竞争日益升级的中国纺织行业中想要提升竞争力的关键，就是要与拥有销售、物流网络等稳固的基础设施的企业构建合作伙伴关系。杉衫集团有限公司是中国著名的复合型集团企业。它以纤维业务起家，业务范围现已扩展到资源、能源、电子零件、粮油食品、金融、房地产等各行业。这次收购杉衫集团有限公司的股票(出资比率28%)，就是为了实现这一目的。

本公司与其共同构建集团运营体制，首先在品牌业务和服饰器材相关的纤维业务领域中，运用本公司的经营管理以

及品牌业务的经验、先进技术、国际化网络，实现差异化竞争。并且，在纤维以外的其他领域中，也将通过强化交易关系等方式来加深合作伙伴关系，以包括欧美在内的国际化发展为方向，来实现提升杉衫集团的企业价值。



签约仪式的情景

立足巴西强化合作

抓住“资源”和“消费”的巨大潜力

伊藤忠商事一直关注着巴西，因为巴西是一个“资源大国”，它拥有出口额第一的铁矿石和大豆等丰富的矿产、能源资源。同时随着劳动者收入环境的改善，个人消费不断扩大，其作为“消费市场”的魅力也逐渐显现。

巴西的铁矿石凭借其世界最高级别的品质受到高度评价。另外，由于接连发现海底油田，其原油埋藏量也得到了飞跃性的增长，因此巴西今后在资源与能源的出口方面也具备着巨大的潜力。除此之外，巴西拥有宽广的耕地面积，在大豆、甘蔗等粮油食品资源方面也拥有巨大的出口潜力。巴西的生物乙醇的出口额堪称世界第一，并拥有丰富的水资源、太阳能、农地，我们认为巴西拥有成为“化石燃料的代替能源的世界工厂”的潜力。在拉美，巴西拥有最稳定的政权和坚实的财政、金融政策、高水平的外汇储备，不仅初级产品较多，飞机、汽车等工业产品的出口额也较高。由于巴西的产业结构具有这样的特征，我们觉得今后巴西的经济一定能够得到稳定的发展，这也是我们关注巴西的原因。

在巴西的定位和战略

延续半世纪的业务积累造就我们的优势

伊藤忠商事在巴西拥有的竞争优势是建立在长期积累的丰富经验以及实际成绩的基础上的。

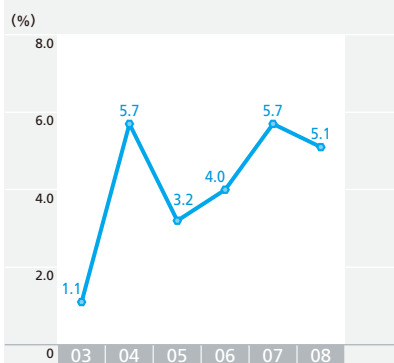
本公司进入巴西市场，可以追溯到1957年我们在里约热内卢设立海外当地法人的时期。近年来，巴西的发展潜力备受世界瞩目，其1960年代后半期到70年代上半期的经济高度发展期被称为“巴西奇迹”，而伊藤忠商事在这个经济高度发展期开始之前就已经进入了巴西市场。

之后，伊藤忠商事于1970年举日本高炉、商社之力，作为干事商社参与了MBR铁矿山项目。另外在日巴两国政府的支持下，实现了与各行业合作伙伴间的合作，推进了众多的本地国家项目。1973年，我们与日本的大型制纸公司共同设立纸浆制造商CENIBRA公司，并以此为开端，又于1974年成功参与了合成树脂原料制造业务和铝金属精炼业务等，为构建日巴两国的经济关系作出了贡献。

通过这些业务，我们积累了丰富的经验和业务技术、建立了多方面的交易关系，再加上对精通巴西市场人才的合理使用，使得伊藤忠商事将业务领域扩展到了铁矿石、粮油食品资源、石油资源开发等领域。

伊藤忠商事在2009年3月会计年度，与Bunge集团公司共同出资参与生物乙醇生产、销售业务，并通过建立日韩企业联盟收购了钢铁生产巨头Companhia Siderurgia Nacional公司的矿山子公司Nacional Minerios S.A.的股票，从而进一步巩固了在巴西的业务基础。今后，巴西作为资源大国以及消费市场，其发展潜力将备受期待。我们也将不断推进针对该国的市场投入，共享该国的发展成果。

巴西国内生产总值（GDP）增长率的变化



出处：International Monetary Fund



生物乙醇工厂

通过日韩企业联盟获得巴西铁矿石权益

确立铁矿石事业的稳固地位和新的收益模式

伊藤忠商事与5家日本国内大型钢铁厂商（JFE钢铁株式会社、新日本制铁株式会社、住友金属工业株式会社、株式会社神户制钢所、日新制钢株式会社）以及韩国钢铁行业巨头POSCO公司共同出资设立合资公司，并通过该公司收购巴西铁矿石生产、销售公司Nacional Minerios S.A.（以下简称NAMISA公司）40%的股票。伊藤忠商事的持股比例为16%。另外，该项目是伊藤忠商事在海外事业中迄今为止最大规模的投资项目。我们计划将NAMISA公司的销售量从2009年的1,700万吨/年扩大到2013年的3,800万吨/年。除此之外，我们通过长期合同还对铁路以及港湾等设施实施一体化经营，为应对将来出货量的扩大在基础设施方面做好了准备。

通过以上举措，实现了继西澳大利亚以后成功涉足巴西铁矿石业务的计划，以此巩固了我们在业界的地位。本公司今后不仅可以通过铁矿石权益获得业务收入，还将面向日本国内的各家钢铁公司以及POSCO公司扩大铁矿石贸易。与此同时，我们将加强与拥有NAMISA公司60%股票的Companhia Siderurgica Nacional公司（CSN公司）的合作关系，以期能够在更加广阔的领域中把握商机。

巴西NAMISA公司所在地

巴西南米纳斯吉拉斯州

扩展计划

投资总额 2008-2012年 US\$22亿

预计销售量 2009年 17百万吨

2013年 38百万吨



全球No.1纸浆贸易商伊藤忠商事

在森林资源领域内以CENIBRA事业为核心的发展战略

1973年，在巴西的米纳斯吉拉斯州成立了CENIBRA公司（Celulose Nipo-Brasileira S.A.），它是日巴合资的国家型企业。现在，由以王子制纸株式会社为中心的日本国内14家大型制纸公司、JICA、伊藤忠商事对其进行共同出资，已经将其变为100%日本出资并运营的企业。

该公司拥有25万公顷的土地（面积相当于神奈川县），其中13万公顷种植桉树，每年生产120万吨的纸浆。其原料



CENIBRA公司

使用可再生的植树林，并获得FSC（森林管理协议会）的森林认证，该认证只颁发给致力于地域贡献和自然环保的制造商。另外，通过几乎令人诧异的原木生长量和彻底合理化的生产，CENIBRA的成本竞争力已经达到世界顶级水平。

伊藤忠商事通过向该公司出资并参与策划，已经深入到其从生产到销售的所有价值链之中。作为CENIBRA产品的总代理商，伊藤忠商事运用自身的物流、金融功能以及世界最强的销售网络，以实现“CENIBRA”品牌的差异化，提升CENIBRA公司的企业价值为首要目标，展开了坚持不懈的营销活动。

伊藤忠商事今后仍将为CENIBRA公司的进一步发展贡献力量，不仅要在纸浆方面，在其他森林资源领域也将继续加大力量创造协同效果。