

Capturing New Growth Opportunities 1

开拓巨大的中国市场

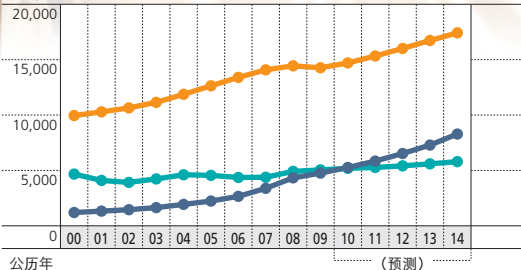
GDP增长率8.7%。

当2009年，各发达国家还未能完全摆脱经济危机带来混乱的一年，中国推出了4兆元的经济刺激政策，首先实现了经济恢复。伴随着城市化的发展，中国社会的基础设施不断完善，并且催生出各种各样的商机，其中尤以旺盛的钢铁需求为甚。另外，中国以沿海地区为主，从1990年代后期逐渐从“世界的工厂”转变为“世界的消费市场”，同时随着可支配收入的增加，消费者的价值观也在逐渐发生变化，人们对“安心、安全”的追求不断增强。在中国政府的主导下，消费市场也在迅速向内陆地区渗透。

相信不久的将来，中国将超越美国，成为经济规模世界第一的大国。面临本国市场发展停滞不前的现实，以发达国家为中心的全球的企业，都对拥有“13亿人口”的巨大消费市场投以热切关注的目光。

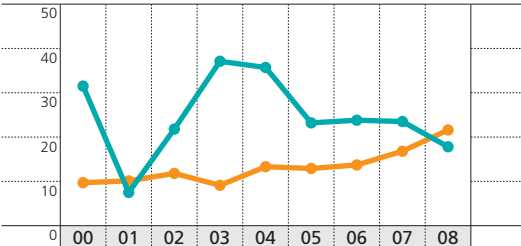
名义GDP的变化

(10亿美元)



由“世界的工厂”向“世界的消费市场”转变

(%)



公历年

出处: 根据中国国家统计局资料由我公司制作

贸易总额增长率 全国社会消费品零售总额增长率

“综合商社”伊藤忠商事的中国战略

与实力型合作伙伴间的信赖关系是我们的最大财富

在中日邦交正常化半年前的1972年3月，伊藤忠商事作为大型综合商社，首家获得中国国务院的正式批准，恢复了中日贸易。其后，我们一直对中国市场的潜力深信不疑，并且持续不断的、有重点的将经营资源投入到中国市场。历经长达40年的历史，终于建立起今天拥有的竞争基础，这些竞争基础包括在综合商社之中拥有最大级别的17个据点、对中国具有真知灼见的“中国人才”、人脉网络以及诸多成功经验等。

很多人认为，外国资本在中国市场获得成功是非常困难的。中国市场的商业习惯和消费者爱好与其他国家大有不同，在中国市场单独构建销售网络、构筑品牌的确是一件非常不容易的事。可以说，我们事业成功的要诀就是与可以跟我们互补的合作伙伴构筑信赖关系。1980年代，伊藤忠商事通过实际经历，就已认识到了中国消费市场存在的发展潜力。但我们并没有急功近利，而是优先与拥有强大竞争力的商品和销售以及物流网络的著名企业构筑了信赖关系。当然，这不是一朝一夕就能铸就的。2009年2月，我们向中国著名的复合型企业集团杉杉集团有限公司进行了注资(出资比例28%)，而这一举措是经历了长达

伊藤忠商事在中国市场的40年历史

1972年	作为综合商社首次获准重开中日贸易
1979年	作为综合商社首次在北京设立驻中国代表处
1992年	作为综合商社首次在上海成立现地法人
1993年	作为综合商社首次获得许可设立伞型企业
2005年	作为综合商社首次获得跨国企业“地域总部”认定
2009年	向杉杉集团有限公司注资
2009年	向顶新(开曼岛)控股有限公司注资

15年的合作才得以实现的。另外，后文中将提到的顶新集团，我们与顶新集团进行的战略合作以及注资顶新(开曼岛)控股有限公司的计划，也是以我公司历代首脑身先士卒构筑的信赖关系为基础的。与这些实力企业之间不断积累牢固的信赖关系，就是我们公司最大的财富，也是我们的竞争优势。

通过构筑双赢(WIN-WIN)关系实现共同发展

以下就在我公司具有优势的生活消费相关领域中，作为“综合商社”实施的特别方策进行说明。

毋庸置疑，在业务中与合作伙伴构筑双赢(WIN-WIN)关系是不可或缺的，我公司甚至认为我们的主要经营对象就应该是我们的合作伙伴。对此，我公司一贯通过提供经营经验、组织合作等方式，发挥运用综合商社擅长的功能，支持合作伙伴提高竞争力。例如，杉杉集团以纺织业务起步，并且正在向资源·能源、电子零件、粮油食品、金融、房地产等行业扩大业务范围，而我们与其不仅在我公司具有优势的品牌领域进行合作，还将扩大在房地产开发、锂离子电池等行业的共同合作，这就说明该集团公司对我公司全方位的支持功能寄予了厚望。我公司通过设立合资公司或向持股公司进行直接注资主动地参与到商流中。特别是在“生活消费相关领域”中，我们正在推进构筑联结上游~下游的价值链。其重点就是通过使商流活性化扩大贸易的全方位发展，通过提高出资对象企业的企业价值扩大事业收益与分红收支。

在下一页中，我们将就通过向顶新集团注资而迎来巨大转机的粮油食品领域的实例进行具体说明。

实现注资杉杉集团的历程

1993年	开始面向日本进行产品委托加工的交易
2000年左右	在中国国内市场摸索品牌事业的合作
2001年11月	设立品牌相关合资公司JIC GARMENTS (NINGBO) LTD. 开始共同开发“玛珂·爱萨尼Marco Azzali”品牌。
2004年	陆续设立合资公司——宁波乐卡克服装有限公司、宁波瑞诺玛服饰有限公司。
2009年1月	就收购杉杉集团有限公司的股份达成协议
2009年~	以业务合作为机遇，更加灵活地提供伊藤忠商事的经营资源，努力进一步开拓中国市场 推进锂离子电池业务等在更加广泛的事业领域中的合作

在 13 亿人口消费市场构筑巨大基干

——通过与顶新集团进行战略合作，实现中国 SIS 战略的长足发展

中国以及台湾食品·流通最大集团“顶新”

2008年11月，伊藤忠商事举行了收购和认购顶新(开曼岛)控股有限公司股份以及第三者配额增资的签约仪式。这一刻就是中国以及台湾的食品·流通最大企业集团与长年以来最重视中国市场的我公司之间长期以来不断构筑的信赖关系得以实现的见证。同时这一时刻也意味着伊藤忠商事的粮油食品战略迎来了新局面。

康师傅控股有限公司是顶新集团的最大事业公司，并且已经在香港证券交易所成功上市，该公司是中国最优秀的、拥有品牌实力与发展潜力的食品制造公司之一，在近5年中销售额增加了2.75倍，2009年度实现销售额50多亿美元，2009年12月末该公司的价值总额超过了1,000亿港元(约1.2兆日元)。

康师傅是方便面、饮料、点心等加工食品制造商，该公司的销售数量在世界No.1的方便面消费国家——中国拥有41.7%的市场占据率，销售额与上一年同期相比实现了超过10%的增长。另外，在饮料业务方面，在进入该市场不过10多年中，铸就了茶饮料、水饮料的领先品牌，其销售量实现了茶饮料

50.4%、水饮料21.4%的市场占据率，现在其销售额依然持续着超过30%的高速增长。这些数字，都能让我们深刻感受到中国市场潜力之大以及该公司在中国市场的品牌实力*。另外，它在引进最先进的制造生产线的同时，比日本企业更加注重品质管理，并将此视为经营风险，实施严格的卫生标准。这些就是该公司能够自负“亚洲No.1的品质”，并在中国拥有绝对品牌实力的原因。另外，顶新集团单独构建了中国最大的销售网络与物流网络，对于人才培养也是十分专注。实际上，他们豪不吝惜地将税后利润的3%投入到“人才培养”中。而我们最看重的则是他们对中国市场的熟知程度。这个巨大的食品集团和我公司的关系可以追溯到2002年签定《全方位战略合作协议》之时。

具有压倒性优势的顶新集团

(集团最大的事业公司“康师傅控股有限公司”)



* 香港证券交易所上市。截止到2009年12月末

* 出处：康师傅2009年年报

长期精心培育的“信赖关系”

我公司于2002年开始实施与顶新的战略合作，迄今以来我公司的历代经营首脑身先士卒地深入开展人际交流，不断追求各种合作的可能性以实现从原料筹措到流通的整个领域为扩大顶新集团的事业范围提供支持。其间，我公司作为中介人成功造就了众多合资事业，我们帮助该公司促成与株式会社FamilyMart合作的便利店事业、与朝日啤酒株式会社合作的饮料制造事业、与可果美株式会社合作的饮料生产与销售事业、与日本制粉株式会社合作的混合粉生产与销售事业、与敷岛面包株式会社合作的中国首个量产型面包事业等。这不仅使日本的合作伙伴企业可以在拥有13亿人口的中国市场构建桥头堡，也使顶新在扩大事业的同时可以吸收到来自日本的世界最高水平的制造技术和卫生管理技术的经验。而另一方面，也使我公司在大陆得以扩大商机。我们在中国市场上实施的历史上最大的注资，就是在如此相互取长补短、一步一步脚踏实地的构建信赖关系的基础上得以实现的。

注资顶新，使伊藤忠集团和顶新集团的互补关系进一步深化。顶新集团今后仍将持续发展，甚至当其进军国际市场时，我公司的经营管理、内部控制等经验将为其提供巨大帮助。我公司就是通过这些合作项目，构建起我们中国SIS战略“雏形”的。

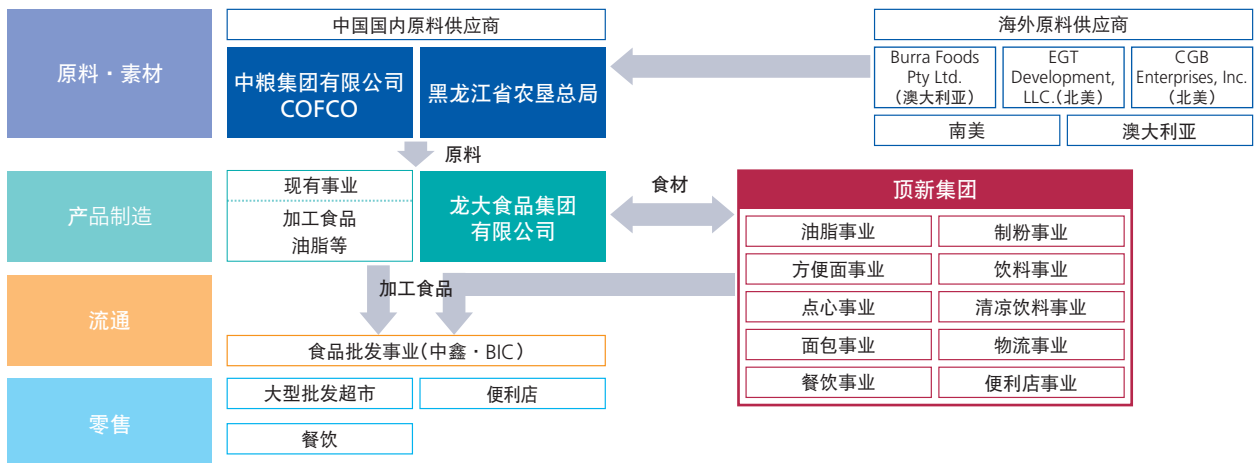
完成中国SIS战略的支柱

伊藤忠商事在粮油食品领域推进的“SIS战略(Strategic Integrated System: 战略性整合系统)”，是指以客户需求为基础，构筑连接从粮油食品资源的开发到原料供给、制造加工、中间流通、零售为止的产业链，实现高效的生产、流通与销售。将这个战略推广到国际市场时的立足点，就是中国SIS战略。

我公司于2007年与中国国内的大型供给地——黑龙江省的黑龙江省农垦总局(北大荒集团)开始合作，于2008年与中国最大的谷物进口企业中粮集团有限公司(COFCO)开始合作，在上游的原料筹措领域建立了基础。另外，我们于2009年向长期保持交易关系的龙大食品集团有限公司伞下的山东龙大肉食品有限公司进行注资，从而强化了在中游的产品制造领域的基础。在采取这些策略的同时，通过与在中游至下游开展事业的顶新集团进行战略合作，并且对其进行注资，使我们在中国推进SIS战略过程中造就了“巨大的基干”。

通过以顶新集团为中心扩大在巨大价值链上的商流，也将扩充伊藤忠商事实施的贸易的可能性。另外，通过与顶新进行的合资事业——顶通(开曼岛)控股有限公司、我公司的事业公司——伊藤忠物流(中国)有限公司(原北京太平洋物流有限公司)和BIC(北京伊藤忠华糖综合加工有限公司)，构建了遍布中国全国的销售与物流网络，为我们扩大商圈起到了重要的作用。

中国SIS的概要



使“基干”粗壮，并推向全球

我公司已经完成了业务舞台的搭建，今后将进入一个新的发展阶段，在这个阶段我们将使这个基干变得更加粗壮，枝叶变得更加丰满。我公司将作为领航人积极推进拥有优秀的技术和品牌并对中国市场持有旺盛的求知和开拓欲望的企业和顶新集团之间的合作。我们与日本国内流通大型公司生活创库(UNY)株式会社以及和泉屋(IZUMIYA)株式会社进行资本、业务合作，就不仅是为了追求在日本国内的市场规模优势，同时也是为了强化在中国的下游流通领域的基础。另外，我公司还积极通过参与拥有北美西海岸最大级别的出货能力的谷物出口设施的新项目以及注资澳大利亚乳业供应商等方式，努力构筑国际化的粮食资源供给体制，而采取这些措施的最最大的目标就是为了向拥有13亿人口的巨大消费市场——中国进行供给。

我公司还期望以中国为起点将SIS战略扩大到整个亚洲。我们的目标就是成为“领导亚洲粮油食品业界的企业”。SIS战略让我们从国际视角出发，紧密连接从生产据点到消费者的整个环节，从而实现了扩大贸易与事业受益的相乘性。可以说，这就是将合作关系作为基干、运用综合实力自我创造商流的“综合商社”伊藤忠商事进军海外市场的独特方式。

Capturing New Growth Opportunities 2...

致力于资源、能源的稳定供给

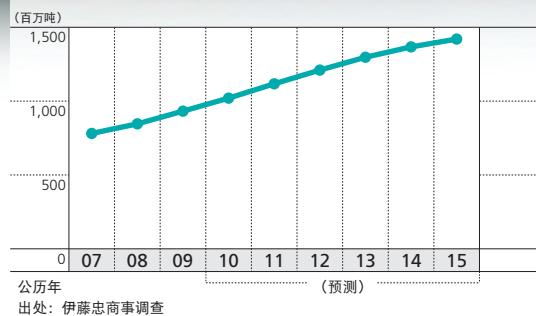
西澳大利亚 Port Hedland 铁矿石出货港

2008年的原油价格曾经一度攀升至140多美元/桶，对此仍记忆犹新。虽然原油价格在受到全球性经济危机影响后，回落到了反映其实际需求水平的价格，但从长期来看，出现资源、能源的供需紧张现象是不可避免的。而造成这一背景的主要原因就是新兴国家在世界经济中所占比重不断增大这一长期结构性因素。

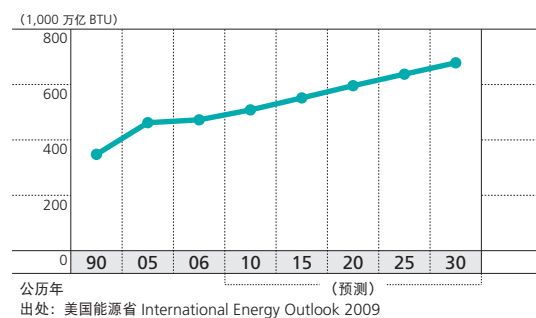
新兴国家的急速发展带来了庞大的资源需求。2009年，发达国家的粗钢生产量纷纷减产，而中国与2008年相比生产量增加了14%，扩大到568百万吨。同时能源方面的需求也在不断增大。据IEA（国际能源机构）预测，以中国、亚洲地域为首，2030年全世界的一次能源需求量与2000年相比将增加约6成之多。

如何确保资源·能源的稳定供给将成为各国的重要政策。特别是对于主要依存进口的日本而言，则更是燃眉之急。

铁矿石海上贸易供求预测



世界一次能源需求预测



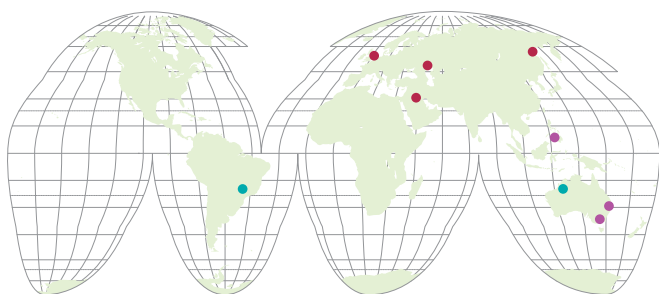
伊藤忠商事资源·能源战略

拥有“三种身份”的伊藤忠商事

伊藤忠商事在资源·能源业务方面拥有“三种身份”。

第一个身份就是“贸易商”。资源匮乏的日本以加工贸易为立国之本构筑了产业结构，在此过程中，我们一直致力于进出口来确保国家利益。目前在众多综合商社之中，伊藤忠商事在铁矿石对日贸易、石油经营这两个领域都处于领先水平。在铀贸易方面也建立了世界第二的地位。

对处于经济高速发展期的日本而言，确保自主开发资源是必经之路。1967年，我公司通过向西澳大利亚纽曼铁矿山进行注资，在以往从事的贸易事业基础上迈出了开发金属资源的第一步。由此我们开始拥有第二个身份，即根据持有权益获得利润的“投资者”身份。现在，我们在澳大利亚经营着多个合资铁矿山，通过持续性的扩大投资，每年的生产量已经达到了1.4亿吨。在开发煤炭矿山方面，我们在澳大利亚主要以合资为中心，持续进行着新矿区的开发和扩大投资。在非铁资源领域，我们在西澳大利亚实施从挖掘铝土矿到精炼氧化铝的一条龙生产。



我公司持有权益的生产量

● 石油、天然气	约4万桶/日
● 铁矿石	约15百万吨/年
● 煤炭	约8百万吨/年

我公司正式从事能源开发，是开始于海湾战争后的1992年，从当时急剧下滑的油价中预见到了在中长期油价将有可能上涨，因此购买了英领北海油田的权益。1996年，在属于阿塞拜疆的里海海域，投资参与了石油大型企业和国营企业组成的国际财团——ACG油田开发项目。通过阶段性扩大投资，2009年的生产量已经扩大到平均日产量82万桶。可以说，在进入2000年代后长期的需求分析能力、人脉构筑能力以及决策能力，为我们带来了巨大的成果。

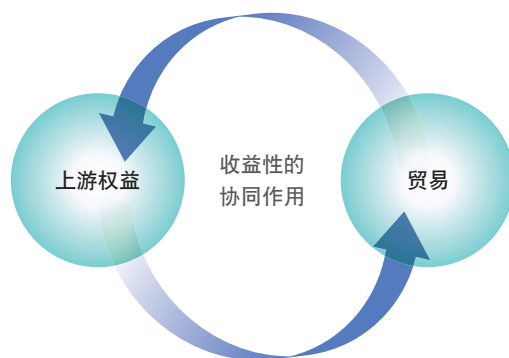
创造资源开发和贸易的协同作用

在阐明“第三个身份”之前，先就拥有上游权益和贸易的商业模式的特征作一下说明。对于我公司而言，获取上游权益与贸易经营是业务的两轮驱动。公司在获取权益的同时也努力获取销售权。在原油开发方面，在ACG项目和萨哈林-1项目中，获得了销售权。另外，通过贸易、销售活动发生的与客户间的沟通，可以向信息上游进行反馈，从而实现对急剧变化的市场需求作出快速应对。

最能表现“综合商社”伊藤忠商事的商业模式特征的，就是其最后一个身份——“组织者”。这一个身份与上述“贸易商”、“投资者”有着密切的关系。

在下一页中，我们将以2008年向巴西NAMISA公司注资的事例具体说明如何大幅推进了我公司的铁矿石业务。

贸易和权益开发的协同作用





NAMISA公司铁矿(巴西)

合作关系开拓了稳定供给的道路

——组建日韩企业联盟获取巴西铁矿石权益

打入南美资源大国的新楔子

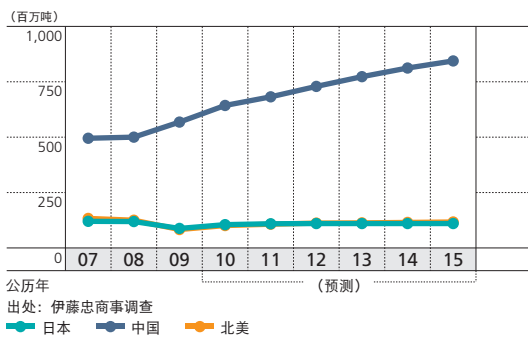
现在，中国的铁矿石进口量正在急剧增大。2009年的进口量与上一年相比增加了41.6%，达到了6亿2,778万吨，这在全世界范围引起了铁矿石和焦炭的原料——焦煤的供需紧张。以西澳大利亚为中心拥有铁矿石权益的伊藤忠商事将持续扩大投资，着眼于中长期市场需求增大的趋势，努力应对眼下不断增长

的需求。另一方面，还将全球范围内平衡分散偏重于西澳大利亚的持有权益，并从实现稳定供给铁矿石的愿望出发，进一步寻找新的铁矿石权益。其中，在与澳大利亚齐名的资源大国——巴西构建稳固的基础是我们的宿愿。

中国急剧扩大钢铁生产量导致铁矿石供需紧张，日本乃至全世界的钢铁厂家都感到极大的危机，因此钢铁厂家们势必不断提高各自持有的资源权益。2008年，伊藤忠商事作为组织者，组建日韩企业联盟，一起参加了巴西的铁矿石生产、销售公司Nacional Minerios S.A.公司(NAMISA公司)的国际竞标，并成功取得了NAMISA公司约40%的股权。参加国际财团联盟的企业包括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、日新制钢株式会社等日本国内的大型钢铁厂商，以及拥有同样危机感的韩国最大钢铁企业POSCO等世界级领头企业。伊藤忠商事也投入了作为本身海外投资的最大金额——约1,130亿日元，获得了参加企业联盟中最大的16%的持有权益。由世界著名的钢铁供应商联名投资带来的可靠性与我在铁矿石业务中拥有的长期经验受到了NAMISA公司的母公司——CSN公司的好评，这也是这个项目获得成功的重要原因。同时，由于日本政府的相关机构也急于确保稳定的供给源，因此给予了一定的支持和帮助。

世界粗钢生产量预测



更大力度发挥“资源开发和贸易的协同作用”的途径

通过大型国际财团联盟来获取权益的案例过去也是罕见的，而其背后各家公司也都有着自己的特殊情况和利点。

之所以能够获得大型钢铁供应商的赞同，除了上述背景之外，还由于项目的大型化、上游权益价格高涨。想要从1家公司获取数千亿乃至1万亿日元的投资金额是非常不易的。对我公司也是同样。

其次，对于NAMISA公司而言，能与多个具有强大实力的钢铁厂商成为合作伙伴，就可以稳定地保障最终用户。这是确保此次项目成功的最大要因。

对于我公司而言，这也是一个能够最大限度发挥商社重要功能之一的“组织者功能”的不二机遇。不仅如此，这次的巨额投资还给我们带来了巨大的商机。除了矿山机械以外，对于同时拥有焦煤、租船

业务、钢材贸易等广泛事业领域的我公司而言，这一项目中存在的商机是数之不尽的。这一项目的成功不仅标示着我们获得了仅次于西澳大利亚的大型权益，更是一项具有战略性重要意义的举措。

巴西的铁矿石由于拥有最高的铁含量而在世界上享誉盛名，NAMISA公司的矿山也属于此。由于在获取权益时已经完善了基础设施，因此投资风险也已被有效控制，这一点也是NAMISA公司矿山的特征。由于我们签定了长期合同，从矿场到铁路、出货港口实施统一运营，因此在获取权益后就可以立即实施生产、发货。事实上，2009年在世界经济开始缓慢复苏之时，看准时机提高了出货量。毋庸置疑，

这将会缩短投资回报周期。另外，由于NAMISA公司收购了铁路公司的一部分股权，今后在推进扩大生产规模过程中，也确保了铁路基础设施的长期使用。

在NAMISA项目中建立三赢(Win-Win-Win)构架



NAMISA 公司铁矿山

我公司投资额		1,130亿日元
投资总额	2008-2012年	US\$22亿
销售量实绩*	2009年	15百万吨
销售量计划*	2013年	38百万吨

* 以100%为准



完善整体运营矿山、铁路、港口设备等基础设施的优势

- ① 获取权益时控制了投资风险
- ② 面向需求增大实现迅速生产
- ③ 可以应对长期性的发货量增大

依靠独立框架开创稳定供给的途径

预计2010年的销售额，与上一年相比将会实现大幅度提升。另外，下一步计划推进扩张性投资，到2013年将销售量扩大到38百万吨。将来，将对微粉矿进行烧固加工，生产出可以提高高炉生产效率的“颗粒”，从而提高项目的竞争力。

从中长期来看，全世界的铁矿石的供需情况无疑将会十分紧张。我公司将在谨慎预测未来需求的基础上推进扩大权益的工作。这次通过结成国际财团联盟获取项目，再一次认识到我公司的组织者功能非常有效。我们不仅会将此框架运用到铁矿石业务中，还将把其经验有步骤地扩展到可以获取广泛资源、能源权益的业务中。

作为“组织者”，我们将汇总拥有共同目标企业的合作关系，自身则要实现“贸易和资源开发的协同作用”这一战略目的。在资源、能源领域中的长年经验，积累信息和人脉，并且同时以权益获取和贸易的两轮驱动的商业模式，这就是作为“综合商社”伊藤忠商事的独特的成功模式。

Capturing New Growth Opportunities 3

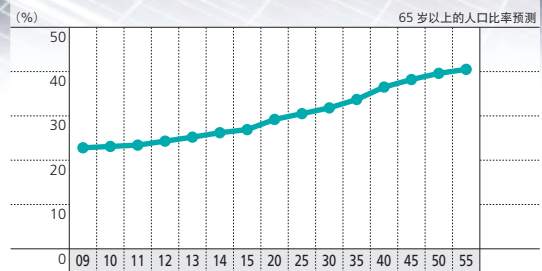
瞄准变化过程中 萌发的发展机遇

现在，各个领域都在发生着巨大的结构变化，各个方面都在急速地推进着新产业的形成。例如在加速高龄化社会进程的日本，政府明确将“医疗、看护、健康相关产业”指定为发展带动产业，并确定了要在2020年之前创造出约45万亿日元规模新市场的目标。从全球视角来看，在诸如温室效应对策、粮食与水的确保等这些用来应对可能阻碍人类持续发展要因问题方面，正在不断催生出新的市场。其中，风力、生物能源、太阳能发电等可再生能源的发电容量已达到了以每年平均8%以上的速度持续增长，预计到2030年将从2006年的135GW（GW：十亿瓦）增加到960GW。另外，在全球范围内已进入开拓应用领域阶段的生物科技，其在各个领域中的发展可能性也备受期待。

想要加入到这些新兴发展市场的企业络绎不绝。因此，在这里早已不存在任何“行业”壁垒。

通过Scatec Solar公司引进太阳能发电系统的案例（德国）

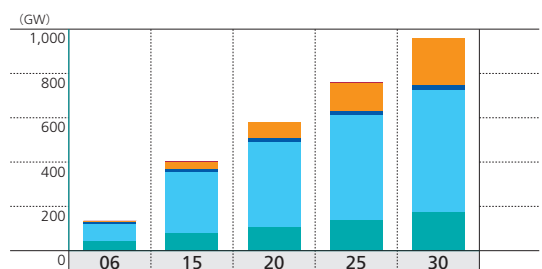
正在加速高龄化社会进程的日本



公历年

出处：国立社会保障、人口问题研究所《将来日本人口预测》
(2006年12月推测)

可再生能源的发电容量预测



公历年

出处：IEA World Energy Outlook 2008

■ 生物能源等 ■ 风力 ■ 地热 ■ 太阳光 ■ 波浪

伊藤忠商事的“全新创造”战略

在“L-I-N-E-s”领域跨部门开发事业

我公司将生活保健领域、功能性基础设施·社会基础设施等基础设施领域、生物·新材料·绿色技术等尖端技术领域、以及环境·可再生能源领域作为重点领域，并在其各自的首字母上加上表示各领域协同作用的“s”，将其命名为“L-I-N-E-s”，以此来推进下一代发展型事业的培育。

目标领域中的大部分都是不能拘泥于短期收益目标而需要进行耐心培育的领域。除此之外，由于我公司的业务机遇已经扩展到了极其广泛的领域，因此部门之间的信息共享和跨组织的战略调整是必不可少的。为此，在LINEs分掌役員属下配备了负责各自领域的专业部门，以此来支持公司内公司的工作开展。其中，生活保健业务、太阳能业务、先端技术领域由LINEs分掌役員属下的专业部门充当主体进行开发。

在处于形成阶段的市场中发挥特色的业务形态

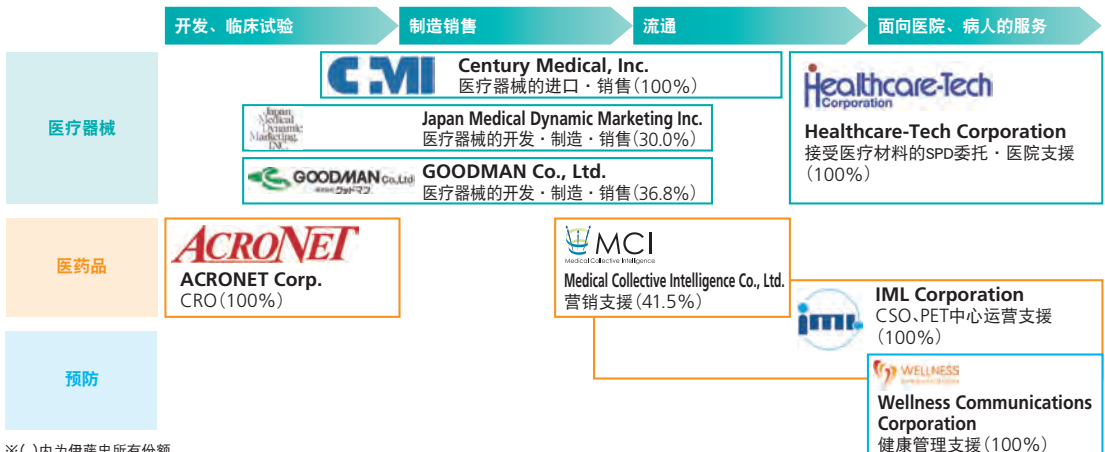
下面，按照在目标领域选定时的不同姿态，就我公司是如何关注各个发展领域，对获取收益又是如何计划的进行说明。

贸易是作为“综合商社”获得收益的基础。产业范围越广经营的产品就越多，贸易的机遇也就越广。具有广泛相关产业，并已跨越国境不断展开技术开发竞争的太阳能发电业务、跨越行业界限不断扩展的生活保健业务、要求将最新技术与全球的市场需求相结合的生物科技和可再生能源，这些领域都蕴育着巨大的可能性。将无数商机导致成功的要诀就是供应和需求间的匹配，行业间的协调能力，在全世界的各行各业中开展业务的综合商社可以淋漓尽致地发挥这一优势。我们与筑波市和15个行业协作企业共同实施的“低碳素交通社会系统的共同验证项目”就是其中的一个例子。

我公司在参与直接投资的同时，还努力开展构筑价值链。我们的目标就是，要在不断有企业加入的处于形成阶段的市场中，领先其他公司创造、控制整个商流，在抓住多样化商机的同时获取事业收益。也可以说是要构筑价值链这个“事业组合”。在投资时，正如在生活保健领域采取的医药价值链战略那样，从俯瞰医疗领域上下游价值链的全局，或者预测市场的趋势，决定我公司在市场整体中可行使影响力的领域、技术，有重点的采取策略。

下一页中例举太阳能电池业务来具体介绍“综合商社”伊藤忠商事进军新领域的独特方式。

医药价值链



※()内为伊藤忠所有份额

诞生于综合力和机动性的价值连锁

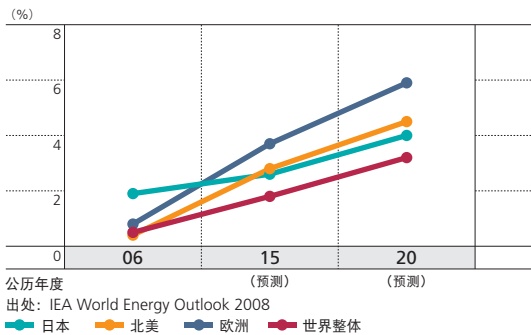
——“综合商社”独有的太阳能价值链战略

跃于产业主角的太阳能发电业务

全世界的产业结构都在加速着转换。“可再生能源”领域也是近来显著增长的巨大产业之一。伊藤忠商事也在各行业中进行了产业布局。其中，进行重点投资的业务之一就是太阳能发电业务。

太阳能发电市场自2005年左右起以欧洲为中心，以政府补助金和引进FIT（电力收购）制度为推动力，在环境意识高涨的背景下，得到了快速的发展。美国政府也作为绿色新政的一环，投入巨额资金明确展示了其要将可再生能源培养成新兴产业的姿态，在美国太阳能发电的增长势头也非常惊人。同样，

太阳能发电市场份额（可再生能源内）



在中国和日本等国家也采用政策手段培育环保业务。在日本，不仅提出了要在2020年之前将可再生能源的构成比率提高到10%的目标，还重新恢复了补助金，并于2009年引进日本式FIT（可再生能源固定价格制度），甚至还讨论了最终实现从收购多余电力转变为实施全量收购的这一制度设计上的改变。

由于上述世界的动态，我们预计太阳能发电产生的发电容量将从2006年的7GW（GW：十亿瓦）扩大10倍增长到2020年的72GW。

活用综合商社的优势构筑价值链

在诸多的可再生能源中，我公司特别关注太阳能发电业务的原因有3点。第一，就是“分散型发电”，也就是因为它具有只要确保日照量，就不受设置条件制约的这一特征。这将成为加速普及的关键因素。第二，降低成本的余地较大。虽然现在太阳能发电业务的单位发电成本比现有方式的发电成本要高，但是通过技术开发和量产技术的进步降低成本后，预计在不远的未来，太阳能发电业务的费用将会与现有的电费持平。最后一个因素，就是价值链的“形状”。我们的事业涉及到从原料的多晶硅到硅锭/硅片、电池板模块的制造、系统集成以及发电事业等各行各业，因此价值链在“长度”方面非常突出，国际分工也非常独特。这也是贸易和投资机会增多的原因。

我公司自2006年向挪威的硅锭·硅片制造商——NorSun公司注资以来，开始构筑了跨部门的“太阳能价值链”。目标就是在扩大太阳能发电模组和相关部材的贸易机会的同时，从事业公司获取营业外

太阳能发电价值链



收益与分红。此后，在欧洲、美国以及日本向6家SI（系统集成商）出资，逐渐建立起了价值链的雏形。2009年，为了进一步加速战略开展的速度，将原来各个公司内公司推进的太阳能相关业务汇集到集团总部，设立了“太阳能事业推进部”。

与关键领域的实力企业合作

我公司的战略重点，第一就是在扩大整体商流的基础上，控制住重要领域。例如，之所以向拥有高品质硅片制造技术的NorSun公司出资，就是因为预测到，如果太阳能电池得以广泛普及，那作为原料的多晶硅和中间材料的硅片就将变得十分紧缺。该公司是一个可以高效率、高品质制造太阳能电池的关键企业。其次，就向下游的SI重点投入资本的背景进行说明。今后，在技术革新和降低成本竞争急速进展的过程中，预计产业界的势力布局存在急剧变化的风险。另一方面，“销售力”也是一种普遍的优势，面对业界的变化可以机动性地采取措施应对，稳定地扩大收益。我们在欧洲的出资对象SI正在从事大规模太阳能发电站（太阳能工业园）的设计、施工，而我公司也与优秀的合作伙伴一起参与通过持有太阳能工业园而形成的发电事业。

尽早与在各个领域、市场拥有卓越技术与竞争力的企业成为合作伙伴，确保公司的领先性也是一个重要战略。例如，在下游的SI方面，通过收购美国的Solar Depot公司、SolarNet公司，使我们获得了在美国产业、住宅用太阳能发电系统批发市场上首屈一指的市场份额。另外，在日本于2009年4月收购了株式会社日本Ecosystem，在销售住宅用太阳能发电系统方面在市场占据首位。

我公司为了增强出资对象的竞争力，从各个角度对其提供支持。例举株式会社日本Ecosystem的

在广泛的领域中发挥协同作用



引进株式会社日本Ecosystem的太阳能发电系统的案例

案例说明。除了参与该公司的经营和在以往的采购方面提供支持之外，还运用本集团公司在各行各业的便利性，努力在销售方面创造出协同作用。例如，与伊藤忠ENEX株式会社一起运用LP燃气的分户销售网络不断扩大销路，而与株式会社Orient Corporation则在分期付款业务方面进行合作。甚至，还运用本集团公司拥有的法人客户网络，为该公司打开了进入产业市场的门户。

始终走在变化之前，努力强化、扩充价值链

在关键领域我公司已经巩固了经营基础。今后，将进入在美国、欧洲、日本等重点地域推进强化投资对象企业，追求价值链整体规模的阶段。另一方面，一边将强化最上游的多晶硅的调度等列入视野范围，一边继续挖掘新项目，努力进一步扩充价值链。

人们认为，当发电成本降低到低于现有的电费，即达到所谓的“grid parity”时，太阳能发电将会得到爆发式的普及。因此，在这一目标实现之前，我们将在应对补助金、FIT的阶段性的削减与降低的同时，瞄准正式普及期间的最大收益，随机应变并且快捷迅速地完善体制。这就是在综合实力和机动性、信息实力方面拥有优势的“综合商社”伊藤忠商事进军市场的独特方式。