



ITOCHU Corporation

Capturing New Growth Opportunities

公司介绍 2010

2010年3月会计年度



14 特集

Capturing New Growth Opportunities

抓住新的商机

伊藤忠商事的企业模式是“综合商社”，这在世界范围内也是独具特色的。一般来说，其特征可以表现为“贸易和投资双轮驱动，使用各种功能实现收益的最大化”。但是，虽然不具备生产设备，却将大部分行业的特征都集于一体，因此其收益取得的模式是多面型的，也是复合型的。

当今世界，新兴高速发展行业的竞争非常激烈，并且已经超越了业界与国界的界限。在此，我们就通过实际的案例，来介绍一下“综合商社”伊藤忠商事是如何进军跟其他行业不同的高速发展领域的。

14 开拓巨大的中国消费市场

18 致力于资源、能源的稳定供给

22 瞄准变化过程中萌发的发展机遇

2 了解“综合商社”伊藤忠商事的关键字

6 致伊藤忠商事的全体利益相关者

8 就伊藤忠商事的现在与将来向冈藤社长进行采访

14 特集

26 公司内公司

26 公司内公司 At a Glance

28 纺织公司

30 机械公司

32 信息通信·航空电子公司

34 金属·能源公司

36 生活资材·化学品公司

38 粮油食品公司

40 金融·房地产·保险·物流公司

42 作为“良好的企业公民”

42 公司治理

46 取締役、监查役及执行役員

48 集团运营体制

48 组织图

50 海外·国内店 / 主要业务往来银行

52 合并财务报表摘要

伊藤忠商事的企业理念

ITOCHU Mission

Committed to the Global Good



The ITOCHU group respects the individual, society, and the future in its Commitment to the Global Good.

伊藤忠商事对社会应尽的责任、伊藤忠商事的存在价值。立足“对三方有利”的基本精神。

ITOCHU Values



Visionary



Integrity



Diversity



Passion



Challenge

在实现“ITOCHU Mission”的前提下，伊藤忠集团的每个员工都必须重视的价值观。我们传承了前人的基本价值观，是它促成了伊藤忠商事的发展，也将促进我们继续发展。

有关展望的注意事项

本年度报告中所记载的伊藤忠商事的计划、战略、展望以及其他非历史性事实即为有关将来的展望，这都基于现在可以收集到的期望、预估及预测。这些期望、预估及预测会受到经济形势的变化、外汇汇率的变动、竞争环境的变化、处于纠纷以及将来的诉讼结果、资金筹措及金融商品的持续有用性等诸多潜在风险、不确定因素及假设的影响，所以实际业绩可能会与展望有较大出入。因此，也请浏览者不要将这些有关将来预测的记述全面地作为依据。伊藤忠商事也并不负有根据新的信息、将来发生的事件来更新这些将来预测的义务。

公司概况

截止到2010年3月31日

商号 伊藤忠商事株式会社	东京总公司 邮编107-8077 东京都港区北青山2丁目5番1号 电话：81(3)3497-2121 Fax：81(3)3497-4141	营业所数 国内：15店 海外：136店
创业 1858年		职员人数 合并*：62,379名 单体：4,259名
设立 1949年	大阪总公司 邮编541-8577 大阪府中央区久太郎町4丁目1番3号 电话：81(6)6241-2121	*合并职员人数是指就业人员数(不包括临时工)。
资本金 202,241百万日元	网址 http://www.itochu.co.jp (投资者信息) http://www.itochu.co.jp/ja/ir/	

在中国开展事业的主要子公司以及关联公司

截止到2010年3月31日

	公司名称	表决权 (%)	业务内容	结算月份
纺织公司				
子公司	海外 ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd. (香港特别行政区) *1	100.0	纤维原料·原丝的销售以及纤维产品的生产管理、销售	3
	伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司(中国)	100.0	纤维产品的生产管理以及纤维原料·面料·产品等的销售	12
关联公司	海外 □ 大连雅文内衣有限公司(中国)	28.0	女性内衣的制造销售	12
	杉衫集团有限公司(中国)	28.0	拥有经营纺织事业·电子零件等企业的控股公司	12
生活资材·化学品公司				
子公司	海外 日美健药品(中国)有限公司(中国)	70.0	针对中国市场的医药品(处方药、OTC)、健康食品、健康保健商品的进出口、批发	12
	□ 杭州新花海商贸有限公司(中国)	85.0	化妆品·日用品批发商、化妆品、护肤品、洗漱用品、其他日用品的销售	12
关联公司	国内 宁波PTA投资株式会社	35.0	在中国投资PTA事业	3
粮油食品公司				
子公司	国内 株式会社日本ACCESS	69.8	酒类·食品等的销售	3
关联公司	国内 株式会社吉野家集团	21.0	在日本国内外以牛肉饭事业与新事业为双轴心展开国际性连锁	2
	株式会社FamilyMart	31.5	以特许加盟体系形态展开便利店事业	2
	海外 ASAHU BREWERIES ITOCHU (HOLDINGS) LIMITED (香港特别行政区)	40.0	在中国投资啤酒事业	12
	P.T. ANEKA TUNA INDONESIA (印度尼西亚)	47.0	金枪鱼罐头的制造·销售	12
	□ 顶新(开曼岛)控股有限公司(英属开曼群岛)	20.0	在中国·台湾展开的食品制造销售公司、餐饮、零售等的控股公司	12
金融·房地产·保险·物流公司				
子公司	海外 ITOCHU Finance (Asia) Ltd. (香港特别行政区)	100.0	在以香港为中心的亚洲市场进行投资以及挖掘新的投资对象等	2
	COSMOS SERVICES CO., LTD. (香港特别行政区)	100.0	保险·再保险的咨询以及中介业务	3
	北京太平洋物流有限公司(中国) *2	100.0	针对中国市场的综合物流业务	12
关联公司	海外 顶通(开曼岛)控股有限公司(英属开曼群岛)	50.0	中国国内物流事业	12
海外当地法人及其子公司				
	伊藤忠香港会社(香港特别行政区)	100.0	商品的销售·采购以及投资	3
	伊藤忠(中国)集团有限公司(中国)	100.0	商品的销售·采购以及投资	12
	北京伊藤忠华糖综合加工有限公司(中国)	90.0	衣食住各类商品的再次加工、分类、包装以及配送	12
	台湾伊藤忠股份有限公司(台湾)	100.0	商品的销售·采购以及投资	3

□ 2010年3月会计年度中的新合并结算对象公司

*1 2010年2月23日更改公司名称 原公司名：Prominent Apparel Ltd.

*2 2010年6月1日更改公司名称 新公司名：伊藤忠物流(中国)有限公司

伊藤忠商事在灵活地适应产业结构变化的同时，创造了世界少有的“综合商社”这一企业形态。在广泛的事业领域以及世界范围内开展业务，将贸易·投资·事业经营·金融·物流·风险管理等特征与机能集中于一体，并凭借这种强大的“综合力”在新的竞争环境中保持长胜不败。

与杉杉集团有限公司合作开展的中国国内品牌事业(中国)



萨哈林 Yastreb 钻机(俄罗斯)



Azeri 油田中央部海上平台(阿塞拜疆)



顶新集团(中国·台湾)



纽曼山 JV 铁矿山(澳大利亚)



海水淡化 PPP 事业(澳大利亚)



See page 14

Global Reach

——遍布全球的网络

在全球 80 个国家设置有 136 个据点的伊藤忠商事的事业领域正可以说就是“世界”。在进入突破国境的大竞争时代，我们将以遍布全球的网络和收集、分析信息的能力为武器，不断开辟新天地。通过成长为真正的全球化企业，正致力于进一步扩大海外事业利益。

国内据点	15
海外据点	136
海外当地法人	73

截止到 2010 年 3 月 31 日

西海岸谷物仓储出口事业(EGT)
(美国)



PrimeSource公司产品(美国)



引进SolarNet公司施工的
太阳能发电项目(美国)



See page 22

Celulose Nipo-Brasileira S.A. 全景
(巴西)



NAMISA公司铁矿山(巴西)



See page 18

Newlands煤矿
(澳大利亚)



Wide-Ranging of Business Fields

——广泛的事业领域

7个公司内公司与总公司营业部从事的业务活动所涉及的产业领域极其广泛。事业领域没有界限。只要有商机的地方，就是事业领域。现在还在挑战太阳能业务、生活保健业务等新兴成长领域。另外，在生活消费相关领域、资源·能源相关领域、以及其他领域构筑平衡发展的事业组合也是特征之一。

- 纺织公司
- 机械公司
- 信息通信·航空电子公司
- 金属·能源公司
- 生活资材·化学品公司
- 粮油食品公司
- 金融·房地产·保险·物流公司

Human Resources

——“人才”就是竞争优势

对于“综合商社”伊藤忠商事而言，“人才”就是最大的经营资源。只有每个员工拥有强烈的工作热忱和挑战精神，才能支撑公司的竞争力。现在，我们公司正在推进“全球型人才战略”，努力营造不受国籍、人种、性别与年龄限制，适合多样化人才最大限度发挥能力的企业氛围。并且正在以世界各城市的GTEC*为中心，努力招聘和培养可以肩负伊藤忠商事未来发展重任的“世界人才”。

*GTEC: Global Talent Enhancement Center(世界人才·开发中心)

世界人才战略推进体制图



Risk Management

——不断强化的风险管理

在从以贸易中心转向包含投资在内的复合型事业形态发展的过程中，为了应对大型化、多样化的风险，我们不断加深了风险管理的等级。RCM*就是使用统计计算出将来可能发生的最大损失额的“风险资产”以及以此求出的回报率RRI*，并利用该数据进行全公

司的组合管理。而现在，我们正在推进综合全面控制所有风险的ERM*，从而进一步提高风险管理的等级。

*RCM: Risk Capital Management

*RRI: Risk Return Index

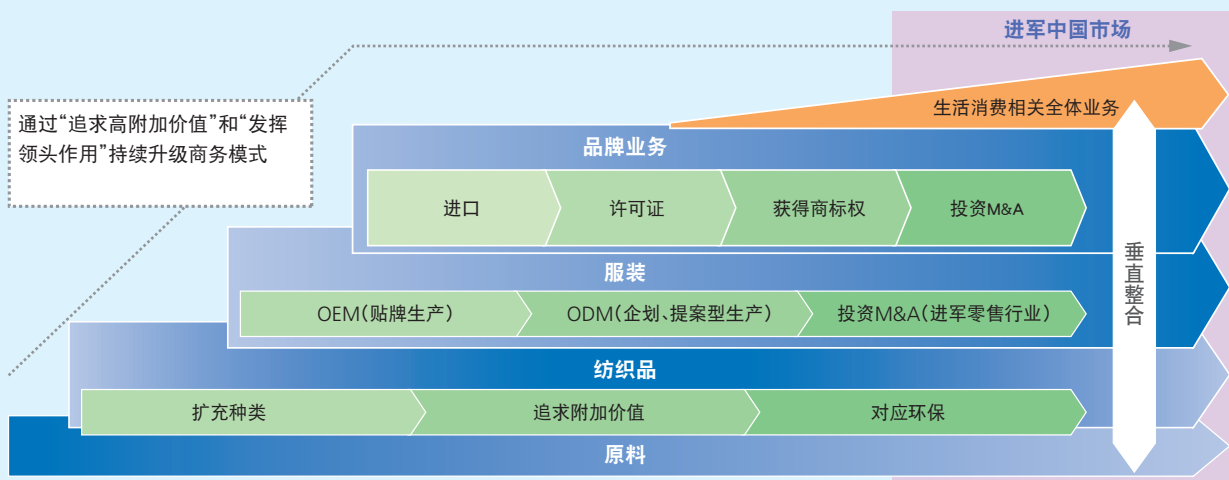
*ERM: Enterprise Risk Management

Foresight and Flexibility

——前瞻性与灵活性

我公司敏感洞察变化的先兆，始终走在变化之前创造新的商业模式。例如，公司的纺织业务规模就是在不断灵活推进商务模式的同时得以扩大的。在向日本国内市场下游转移的过程中通过强化

零售领域夺得先机。在品牌业务方面，从通过获得海外知名品牌的进口销售权到以商权的长期稳定为目的收购商标权，以及采用向企业直接投资等战略，成功获得了业界最强的地位。



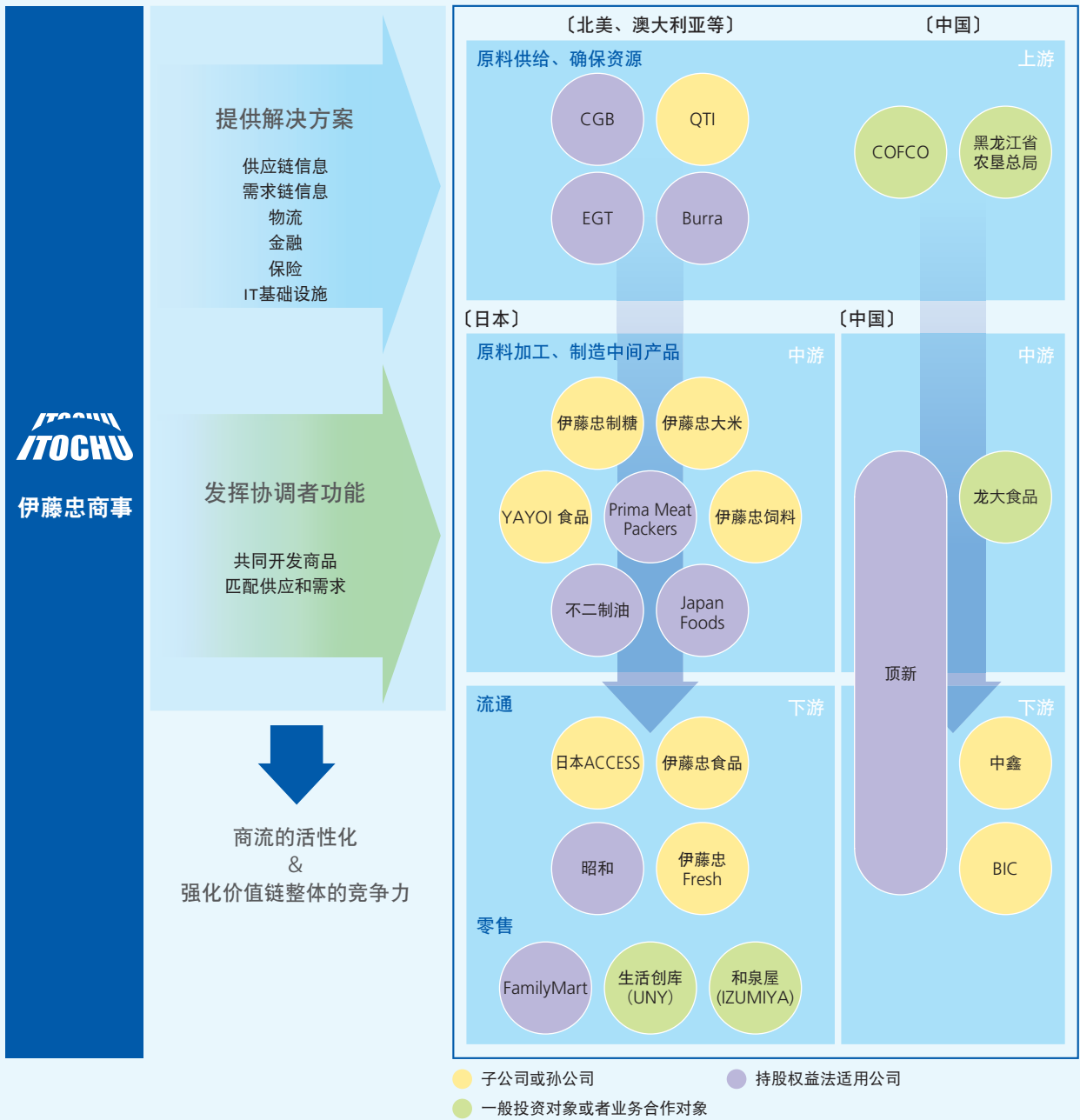
Value Chain

——纵览商流整体，发挥协调者功能

我公司作为“综合商社”，对于商品，在从原料供给到经过制造、加工工序后制成最终商品销售给消费者的整个交易过程（商流）中，通过灵活使用遍布世界的网络，提供复合性·整体性的信息和物流、金融、保险以及IT基础设施等解决方案参与贸易。另外，还通过向依靠商品交易构筑了信赖关系的企业和重要合作伙伴企业进行注资、参与其经营，从而形成更加稳固的价值链，实现从

商流整体的大局角度开发商品、发挥符合供应和需求等的协调者功能。通过这些策略，我们希望能活跃商流整体作出贡献的同时，努力提高价值链整体的附加价值，强化竞争力。其结果，我公司通过扩大贸易收支、从出资对象处获得利润分红与事业收支增加等形式获取与附加价值相称的回报。我公司正在将这种组合贸易和价值链的价值提高机制向国内外的各个行业进行推广。

粮油食品相关领域的案例



伊藤忠商事将进一步加速挑战和变革，进一步提高收益能力。营造自由豁达、可最大限度发挥“个人”能力的公司氛围，更加强化我公司长期以来传承的“现场执行能力”，努力创建一个能让全体利益相关者都感受到魅力的企业。

代表取缔役社长 冈藤 正广



冈藤 正广

代表取缔役社长

1974年4月
加入伊藤忠商事株式会社
1997年4月
时装服饰第三部长
2002年4月
品牌市场营销部门部长
2002年6月
执行役員
2004年4月
常务执行役員
纺织公司 董事长
2004年6月
就任代表取缔役 常务取缔役
2006年4月
就任代表取缔役 专务取缔役
2009年4月
就任代表取缔役 副社长
2010年4月
就任现职

通过贯彻“盈利”、“削减”、“防止”方策，努力达成目标

我是冈藤正广，于2010年4月就任代表取缔役社长。我将时刻铭记“致力于全球的富饶和发展”这一公司理念，为实现企业价值的持续提升，以坚定的斗志面对今后的经营活动。

回顾2010年3月会计年度的世界经济可以看到，虽然上半个会计年度受到了自2008年度以来世界经济后退的影响，但是从下半个会计年度开始，由于各国都推出大规模的经济对策和金融缓和政策，世界经济进入了缓慢的恢复阶段。本会计年度中伊藤忠商事的业绩主要受上个会计年度中以资源·能源价格为首的市场低迷和实体经济衰退的影响，销售毛利与上个会计年度相比减少了13%，为9,244亿日元，归属本公司股东的本期净利润与上个会计年度相比减少了23%，为1,282亿日元。

我公司正在推进中期经营计划“Frontier^e 2010”（2010年3月会计年度~2011年3月会计年度）。今年是实施“Frontier^e 2010”的第一年，完成了对顶新（开曼岛）控股有限公司的注资，提早实现了巴西NAMISA公司的盈余等，巩固了在迅速发展市场中的地位，同时我们也为在世界经济全面恢复后实现高速发展，实施了诸多新的战略投资。在L-I-N-E-s领域，环境·新能源和生活保健业务等正在稳步发展，这些都将会成为支撑伊藤忠商事收益的源泉。另一方面，通过充实合并股东资本，控制有息负债比率，实现了超出预设目标的改善成果，NET DER达到了1.6倍，从而有效地强化了财务基础。2011年3月会计年度是“Frontier^e 2010”的最后一年，我们将目标设为销售毛利1兆800亿日元、归属本公司股东的本期净利润1,600亿日元。要将“盈利”—扩大收益、“削减”—削减经费、“防止”—防止损失这三条定为经营的三大原则，并通过彻底贯彻，竭尽全力达成这一目标。

更加强化现场执行能力

世界范围的经济危机导致我们的经营环境发生了重大的变化。我公司也身处巨大变化的浪潮之中，而这个变化用我们过去的经验是无法预测的。今后，想要取胜于国际市场，就不能拘泥于以往的旧业务模式，必须根据时代的变化改变业务方式，相信大家都已认识到了这一点。伊藤忠商事将比以往更加注重挑战和变革，不断强化收益能力。并且为了实现这一目标，将重整我公司一直传承的“自由豁达”的公司氛围，更加强化“现场执行能力”。发挥“个人”力量这一我公司优势的真正价值，为各位展现一个强大的伊藤忠商事。

这一次，我继承了伊藤忠商事前人传承了150多年“公司传统”的“接力棒”。为了能够将这个“接力棒”永远传递下去，我们全公司员工将团结一致，共同努力。

希望伊藤忠商事的全体利益相关者能够继续对我们的工作给予支持和理解。

2010年7月

加速变革与挑战，
通过更加强化
现场执行力来提高收益能力



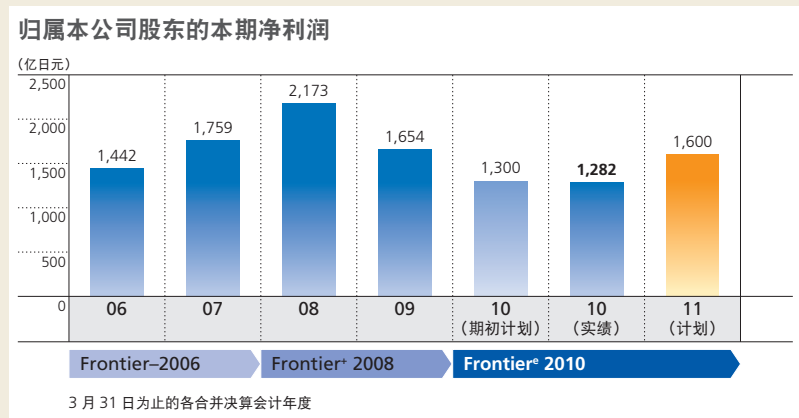
回顾“Frontier[®] 2010”第一年

■ 您对2010年3月会计年度的业绩如何分析、评价？

回首2010年3月会计年度的经营环境我们可以发现，上半个会计年度中虽然受到了上一会计年度经济不景气的影响，但是进入下半个会计年度之后新兴国家的经济发展带动世界经济一起进入了恢复期。另外，资源·能源价格在进入下半个会计年度后有了显著的恢复。尽管如此，从整个会计年度的角度来看，由于上一会计年度的低迷，资源·能源价格的年度平均值与上一年相比发生了大幅度的下降，而建设机械、汽车、信息通信相关业务、金融相关业务等恢复也有所延迟，这些情况都对本会计年度的业绩产生了影响，从而导致归属本公司股东的本期净利润出现了下降。另一方面，我认为尽管本期净利润稍低于我们在会计年度初期制定的1,300亿日元，但已基本上实现了目标。

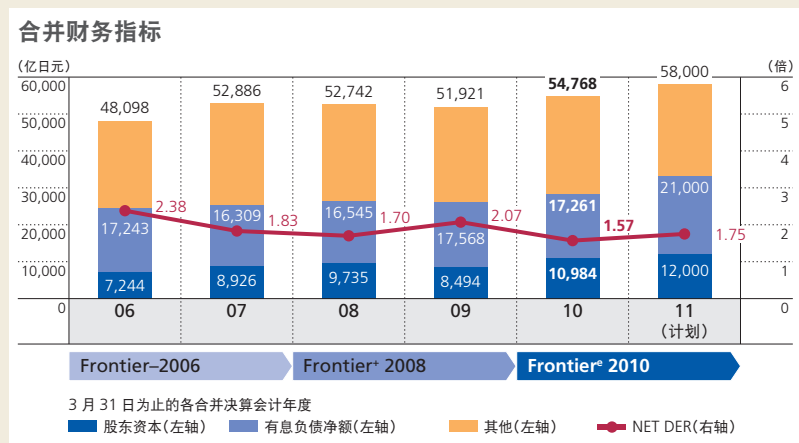
如果观察各个部门的定量业绩，相信您可理解我公司的收益结构是多么强韧。我公司的特色在于，不仅在资源、能源相关业务方面，在与“衣食住”相关的生活消费相关业务方面同样具有优势。本会计年度中虽然金属·能源公司的利润出现了大幅下滑，但现有业务依然非常坚挺，同时新投资项目也逐渐开始奏效，粮油食品公司创造了史上最高利润，纺织公司、生活资材·化学品公司也确保了与上一会计年度相同水准的利润，为整个公司的收益作出了贡献。

在机械等“重厚长大型”业务方面，虽然留下了“构筑不受经济景气变动的商务模式有所延迟”的这一课题，但是就我公司整体来说，能够在强大的逆风中充分证明公司所建立的收益结构是多么的坚固，这一点就已经是一个不错的结果了。



在强化财务体质方面如何？

2009年3月会计年度中，由于大规模地向NAMISA公司注资等原因，造成有息负债不断增加，另一方面日元走高和股票市场低迷导致了综合损益的恶化，致使NET DER增长到了2.1倍。我公司一直将NET DER作为财务体质强化的最重要指标之一，财务体质的改善将成为在确保今后的战略机动性时的一个无论如何也必须实现的经营课题。因此，一方面稳步积累了归属本公司股东的本期净利润，同时继续严格控制有息负债，其结果，获得了将计划的“不满2.0”改善到了1.6倍的好成绩。在会计年度末，合并股东资本首次超过了1兆日元，重要策略“强化财务体质”也获得了令人满意的结果，这一点非常值得赞赏。我们将继续以“维持健全的财务体质”为重要课题，并将2011年3月会计年度的NET DER目标设定为“1.75倍”。



请就重要方策之一的“扩充收益基础”的进展情况进行说明

在2010年3月会计年度中依然对投资项目实施严格的筛选。新投资项目的成绩有，在“资源·能源相关领域”投资600亿日元，在“生活消费相关领域”投资1,200亿日元，在机械·信息产业·化学品·金融等“其他领域”投资1,000亿日元，总计投资2,800亿日元，实际投资净额为2,400亿日元。



在资源·能源相关业务中，资源相关业务方面我们与BHP Billiton公司通过合资方式，在西澳大利亚铁矿石业务中进行了用于扩张生产能力的投资。同时，巴西NAMISA矿山也实现了盈利，这些情况都使得我们为了满足不断扩大的需求而切实稳健地建立了相关体制。在能源相关业务方面，决定向里海海域ACG矿区的“奇拉格石油项目”进行投资。预计在2013年开始生产，以大幅度扩展我公司的权益生产量。

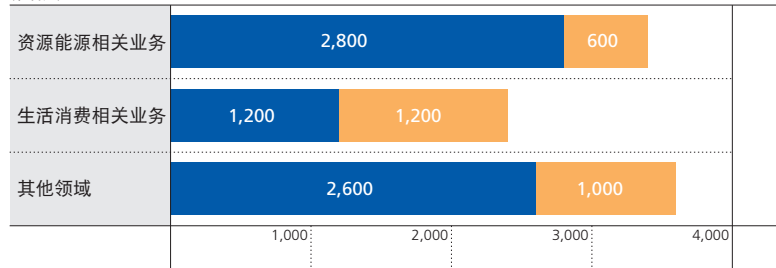
在生活消费相关业务中，取得了超过预想值的进展。其中，认为我们已经在作为“巨大消费市场”而倍受关注的中国市场进一步巩固了经营基础。在粮油食品相关业务中，完成了向中国最大的食品集团顶新（开曼岛）控股有限公司的注资。

这一投资项目完成了对我公司核心地位的价值链布局，不仅大幅度地推进了中国SIS战略，同时也提高了公司在日本国内食品市场的知名度，是一次具有战略意义的投资。在纺织相关业务中，与2008年度注资过的杉杉集团有限公司共同以品牌业务为中心，在扩大中国国内销售方面进一步加深了协作关系，同时超越纺织业务的框架，着手开展全公司内跨部门协作的范围。另外，我们还将株式会社JAVA HOLDINGS和株式会社Leilian等一批在各领域中具有发展实力的企业转变为子公司。

在其他领域中，公开收购希爱化成株式会社、株式会社爱通国际物流（现在的伊藤忠物流株式会社）的股份，实现了非上市公司的子公司化。并拟将这两公司分别作为在合成树脂加工领域以及物流领域的核心子公司，通过与其在国内外共同开展业务，不断提高协同效应。

投资实绩

(亿日元)



■ 2008年3月会计年度~2009年3月会计年度 ■ 2010年3月会计年度

2011年3月会计年度计划

总额	2,500亿日元
净额	1,500亿日元~2,000亿日元

在L-I-N-E-s领域中开发培育新事业

不仅要实现资源·能源相关领域以及作为稳定收益源泉的生活消费相关领域的利润稳步发展，还必须开展和培育成为未来收益支柱的事业。因此公司正在L-I-N-E-s领域加速开展业务，其中关注的业务有蓄电池、水资源相关业务、太阳能以及生活保健领域。

在本会计年度中，特别在蓄电池业务中进行了诸多的新尝试。由于电动汽车(EV)和混合动力汽车中使用的大型锂离子电池的需求不断增大，因此与生产可以左右电池性能的重要材料即正极材料的户田工业株式会社积极地展开共同合作。不仅在北美、加拿大推进合资业务，还与杉杉集团旗下的中国最高级别的正极材供应厂商共同出资。

在太阳能业务方面，正在推进构筑可以垂直整合从上游的素材到下游的系统集成、发电业务所

有工序的“太阳能价值链”。将具有竞争力的企业收归属下，推进在日本、美国、欧洲构建三极经营体制。另外在生活保健业务方面，通过挖掘有实力的企业，积极进行投资，努力构建“医药价值链”。特别在本会计年度中，我们对WATAKYU SEIMOA株式会社进行了注资，而该公司在医疗、福利相关服务行业中有压倒性的市场占据率，此项目可望我公司在生活保健业务领域进一步巩固领先地位。

在水资源相关业务方面，在澳大利亚世界最大规模的海水淡化化业务的竞标中，我公司参加的国际财团成功中标，目前正在施工建设以能在2011年完工。这些领域的市场需求将在全球范围内不断扩展，因此这些领域中将继续加强开展工作。

■ “强化基础收益能力”也将被定为重要方策

日前的全球范围经济危机，导致可盈利公司的比率下降，从而彰显了业务公司改善盈利体制的必要性。在2011年3月会计年度中，为了今后的快速发展将进行资产更替。不仅针对低收益、低效率的资产，同时针对战略意义较低的资产也将积极地进行更替。

中国市场和伊藤忠

■ 中国经济的重要性不断提高

只有中国经济才能充当引领世界经济走出低谷的重要角色，关于这一点是众所共识的。特别是在全球性经济危机之后，中国政府为了扩大内需制定了诸多相关政策，为此中国消费市场的重要性飞



与杉杉集团有限公司进行资本以及业务合作的签约仪式

速提高。例如，中国的汽车新车销售数量已经跃居世界首位。另外，富裕阶层以及仅次于富裕阶层的中间收入阶层的人数正在急速增加，市场也在发生从沿海地区向内陆地区的地域性扩展，可以说中国经济正在增加其厚重感。为了开拓这个巨大的消费市场，全球各国企业正在向中国聚集。不仅如此，除了消费市场之外还有很多地方值得我们关注。在旺盛的资源·能源需要，物流基础设施、铁路、公路等交通基础设施、水资源和环境·节能业务等方面同样存在着无数的商机。并且，作为综合商社，对几乎所有商机都有接点。

■ 伊藤忠商事在中国具有优势的理由

那就是“历史”。中国市场的商务习惯和业务环境与其他国家不同，外国资本想要单独在中国获得成功是非常困难的。我公司自1972年首先作为综合商社进入中国市场以来，长期积累了丰富的人脉、网络以及精通中国国情的“中国人才”。特别是中国人非常注重相互间的信任关系，而人脉将成为一个重要武器。当然，相互信任关系不是一朝一夕就能建立起来的。但是一旦建立起来，它将不断派生出新的人脉，也将不断扩大商机。

现在，我公司可与熟知市场的中国著名企业进行合作，从而使得我们可以在开展业务时获得

非常有利的条件。并且，这也多亏于前辈们在世界如此关注中国市场的很久之前，就扎实地在中国奠定了稳固的基础。

今后的经营方针

■ 显示“进一步强化收益能力”的决心

企业想要实现可持续发展，必须在每一个转变的节点上进行自我审视、自我反省。我公司拥有资源·能源等上流权益，在2008年之前一直享受着经济坚挺带来的恩惠，这是不可否定的事实。另外，在经营环境顺利的时候也可以比较容易的掌握商机。但是在进入全球性经济危机之后，情况发生了变化。守株待兔的做法将不能等来机遇。现在正是要拿出积极果断推进业务姿态的时候了。

■ 也称为“更加强化现场执行能力”

根据我过去一直与消费者进行沟通的经验，确信商机起源于对彻底的“消费者视角”。营销人员来到现场亲身体验市场的变化，这对于发现新商机以及领先其他公司开创新商务模式是不可或缺的。这些做法也适用于管理部门。通过赶赴现场，可以从与以前不同的现场角度，发挥相互牵制的功能。想要发挥这些“现场执行能力”，必须建立可以最大限度发挥“个人”能力的环境。回顾过去可以了解，伊藤忠商事是一个每个人通过自己的判断力发现机遇，然后创建为完整业务的倾向较强的公司。这也许是因为伊藤忠商事原本是起源于一个独立商社的缘故。但是非常遗憾，最近这些“伊藤忠特色”正在变得淡薄。我希望重拾个人的自由豁达精神、找回不惧挫折勇于挑战的公司氛围。

因此，首先必须着手重新评估过多的公司内部规则以及妨碍营业活动的“制度”。经济景气较好的时候，项目很容易变得很大。也就是说风险也相对变大，因此理所当然也必须严格地设定规则。这与汽车在高速公路行驶时必须有意识地踩“刹车”是相同的道理。而另一方面，现在的经营环境正在发生变化。另外，我们常说“商务是活着的，始终在变动”，而现在其速度正在以前所未有的程度加速。如果过多害怕风险则将错失商机。因此我们必须重新评估组织和规则，从而使得营销可以机动性地发挥作用，可以尽早把握机遇。如果在上坡路上需要踩“油门”的时候与往常一样踩了“刹车”，自然是不能前进的。当然，这不是说要忽视风险控制。而应该不受限于规则，通过上述“个人”的判断力抑止风险，可以说创造这样一个可以实现自我净化的组织也是“再次强化现场执行能力”的表现。我希望可以花1年时间来实施这些措施。

另外，如果只是贯彻消费者视角，则不能在激烈变化的时代中致胜。例如，我本人曾从事纺织业务，拥有国内综合商社No.1的销售额，其品牌业务绝对是其他公司不可匹敌的。在市场结构发生巨大变化的浪潮中，正是由于一线员工懂得“追求附加价值的”和“获得主动性”并且一直努力创造新的商务模式，才能获得今天的地位。希望大家可以研究各市场的特殊性，赋予其附加价值，获得业务的主动性，并且将这些做法渗透到全公司。



本会计年度是“Frontier° 2010”的最后一年， 我们将如何扩大今年的收益

2011年3月会计年度是“Frontier° 2010”的最后一年，今年的定量目标为：销售毛利1兆800亿日元、归属本公司股东的本期净利润1,600亿日元。通过贯彻“盈利”、“削减”、“防止”这三个原则，竭尽全力达到定量目标。

在“盈利”方面，将通过推进上述“更加强化现场执行能力”，积极推进经过严格筛选的新投资，撤出保留意义较低业务等进行资产更替，努力扩充收益基础。另外，还将改革以往略有古板的规则与基准。我公司共有七个公司内公司。针对其中较强的部门、市场不断扩展的领域，将设立更高的门槛，进一步强化，同时对于处于严峻环境的部门将设定符合其实力的目标，致力于从根本上提升收益能力，也就是说根据具体情况设定不同目标·培养方针。今后应该始终记住避免集中风险，同时为了达到收益的最大化将资源重点分配到快速发展的领域，在投资方针上也要采取不同的力度。

其次是“削减”，也就是削减经费。虽然经营环境的确在好转，但是我公司推进业务经营时不会寄希望于经营环境的好转。伊藤忠商事以及集团的事业公司还有进一步削减成本的余地。应对所有经费进行重新评估，努力从根本上提高集团的收益。

最后就是“防止”。即使收益得以扩大，但是如果放任“漏水”不管的话，就不能积累充分的最终损益。同时也要注意通过提高风险管理的水平，将备抵坏帐导致的损失和减损等投资相关损失防范于未然。

最后请您向各位利益相关者讲几句话

各位利益相关者，我想说伊藤忠商事是一个具有巨大发展潜力的公司。在资源·能源领域针对不同商品、区域采取均衡化发展，在生活消费相关业务领域也具有强大优势。并且更在中国也确立了稳固的市场地位。另外也有进一步改善收益能力的余地。我向各位保证，我们能够贯彻上述三大原则，最大限度发挥其潜力，回报各位对我们的期待。

伊藤忠商事将重新焕发在150多年的历史中磨练出来的“自由豁达”的风格以及不惧风险敢于果敢的精神，努力成为一个对伊藤忠商事的全体利益相关者来说充满魅力的企业。希望各位一如既往支持伊藤忠商事。



Capturing New Growth Opportunities 1

开拓巨大的中国市场

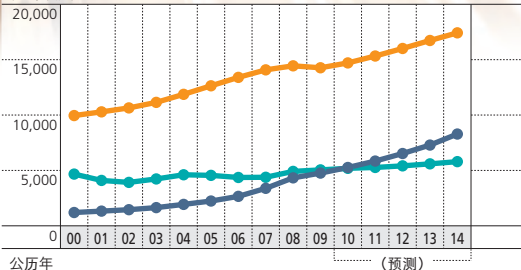
GDP增长率8.7%。

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企业的全球的企业，都对拥有“13亿人口”的巨大消费市场投以热切关注的目光。

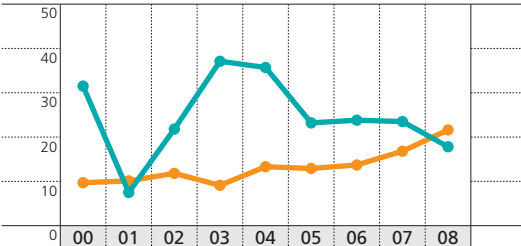
名义GDP的变化

(10亿美元)



由“世界的工厂”向“世界的消费市场”转变

(%)



“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(出资比率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。

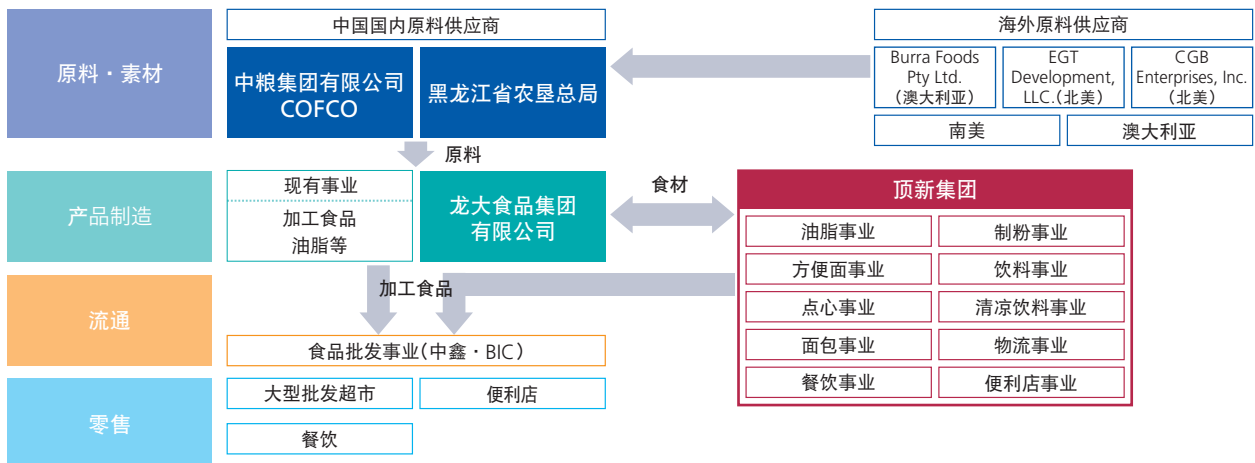
完成中国SIS战略的支柱

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

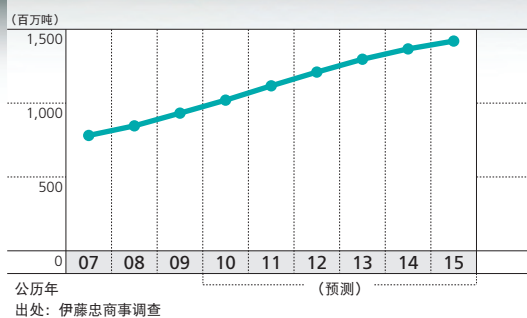
西澳大利亚 Port Hedland 铁矿石出货港

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。

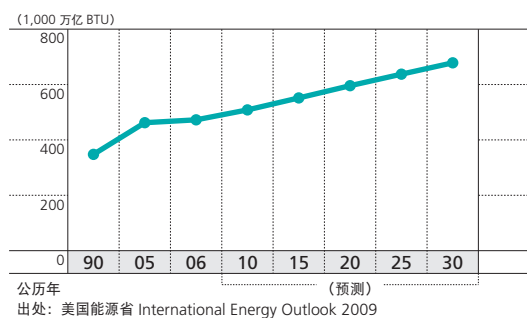
新兴国家的急速发展带来了庞大的资源需求。2009年，发达国家的粗钢生产量纷纷减产，而中国与2008年相比生产量增加了14%，扩大到568百万吨。同时能源方面的需求也在不断增大。据IEA（国际能源机构）预测，以中国、亚洲地域为首，2030年全世界的一次能源需求量与2000年相比将增加约6成之多。

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



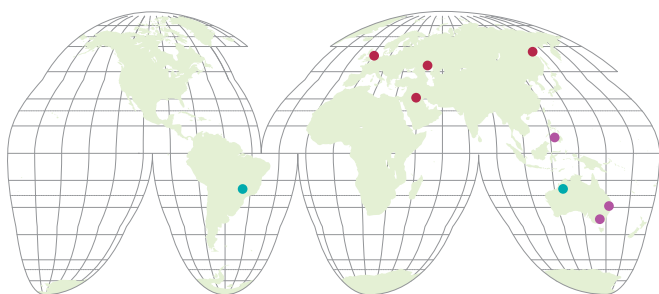
伊藤忠商事资源·能源战略

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。

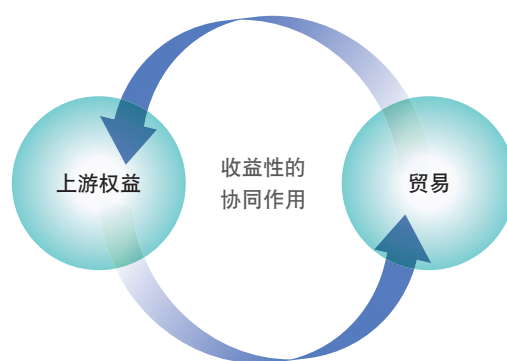
创造资源开发和贸易的协同作用

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

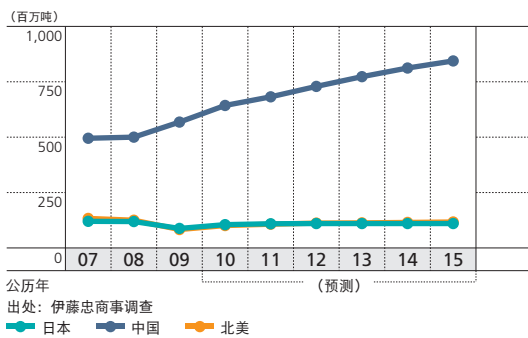
现在，中国的铁矿石进口量正在急剧增大。2009年的进口量与上一年相比增加了41.6%，达到了6亿2,778万吨，这在全世界范围引起了铁矿石和焦炭的原料——焦煤的供需紧张。以西澳大利亚为中心拥有铁矿石权益的伊藤忠商事将持续扩大投资，着眼于中长期市场需求增大的趋势，努力应对眼下不断增长

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

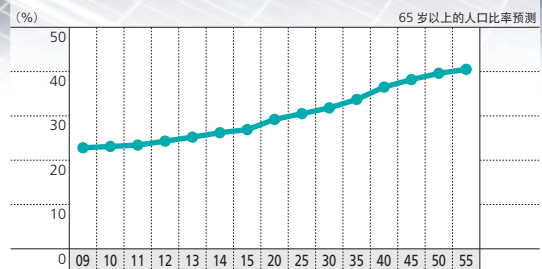
瞄准变化过程中 萌发的发展机遇

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）

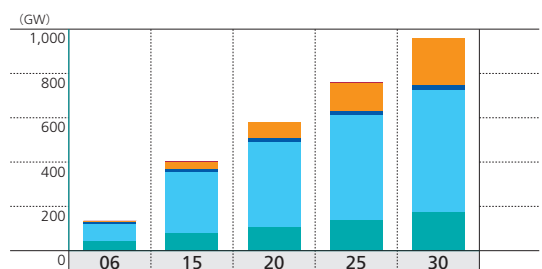
正在加速高龄化社会进程的日本



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 ■ 太阳能 ■ 波力

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

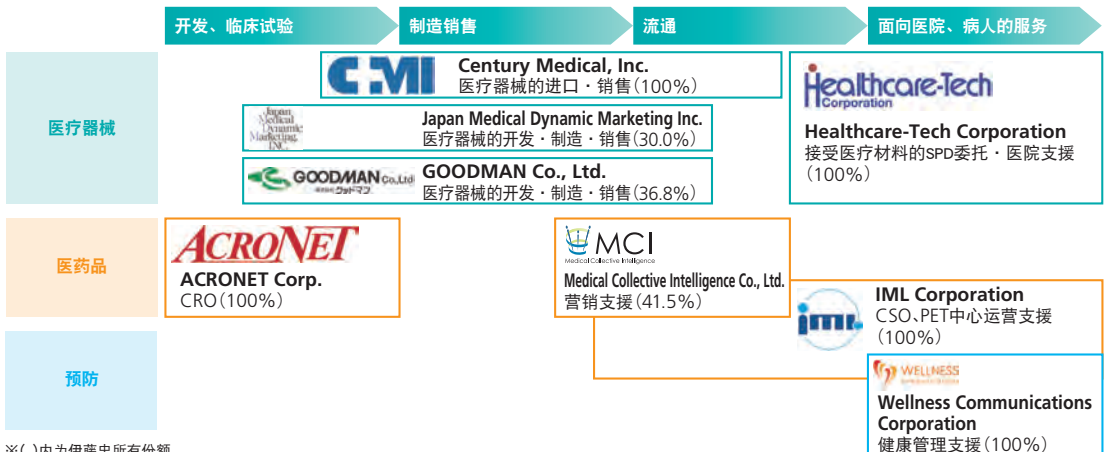
下面，按照在目标领域选定时的不同姿态，就我公司是如何关注各个发展领域，对获取收益又是如何计划的进行说明。

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

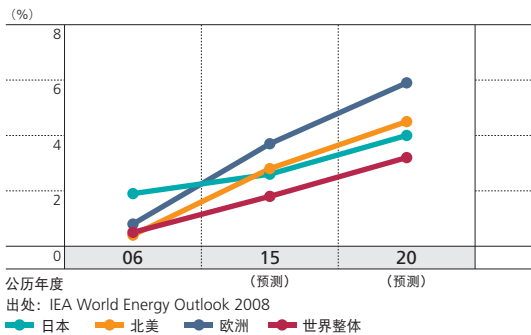
全世界的产业结构都在加速着转换。“可再生能源”领域也是近来显著增长的巨大产业之一。伊藤忠商事也在各行业中进行了产业布局。其中，进行重点投资的业务之一就是太阳能发电业务。

太阳能发电市场自2005年左右起以欧州为中心，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，

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。

太阳能发电市场份额（可再生能源内）



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。

伊藤忠商事株式会社及子公司
3月31日为止的各合并决算会计年度

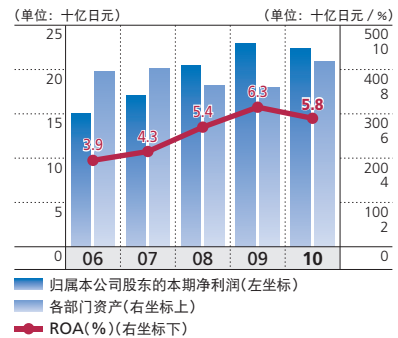
纺织公司



主要经营品种·服务范围

- 纤维原料
- 纺织品
- 服装
- 服饰杂货
- 产业资材
- 以品牌为切入口的衣、食、住等相关产品

归属本公司股东的本期净利润 / 各部门资产 / ROA



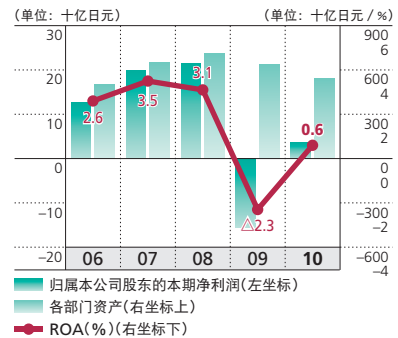
机械公司



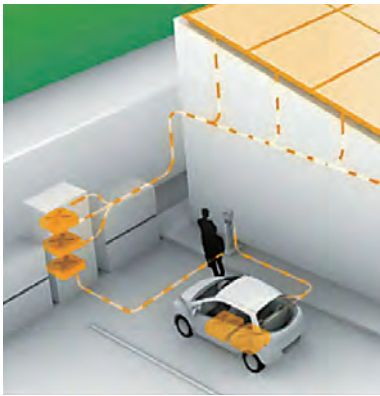
主要经营品种·服务范围

- 煤气·石油·化工成套设备
- 船舶
- 汽车
- 铁路车辆
- 发电设备
- 建筑机械
- 水、环境相关器械以及相关事业
- 可再生、可替代能源相关设备以及事业
- IPP/IWPP (独立发电/造水事业) 以及其他社会·产业基础设施事业的开发、投资、运营、维护

归属本公司股东的本期净利润 / 各部门资产 / ROA



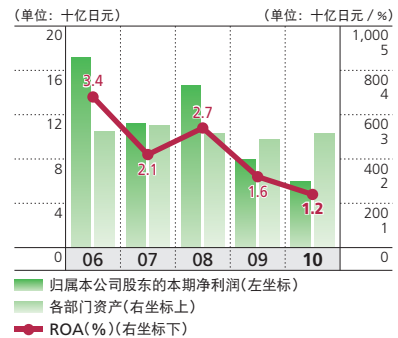
信息通信·航空电子公司



主要经营品种·服务范围

- 计算机·信息处理相关机械及系统
- 互联网相关事业
- 影像、娱乐相关事业
- 广播、通信事业
- 广播、通信器材
- 手机相关器械及服务
- 飞机、机舱设备
- 航空交通管理系统
- 宇宙相关机械材料等
- 保安器械等
- 产业机械
- 半导体相关装置
- 电子元件、电子相关设备

归属本公司股东的本期净利润 / 各部门资产 / ROA



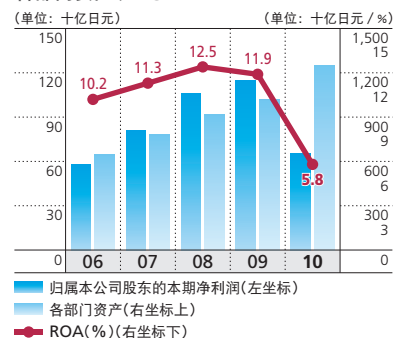
金属·能源公司



主要经营品种·服务范围

- 铁矿石
- 煤炭
- 铝
- 废铁
- 钢铁产品
- 原油
- 石油产品
- LPG
- LNG
- 原子燃料
- 生物乙醇
- 天然气
- 排放权
- 生物能源

归属本公司股东的本期净利润 / 各部门资产 / ROA



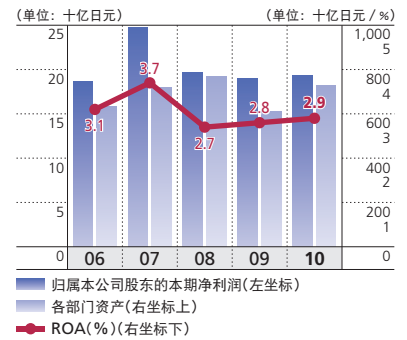
生活资材·化学品公司



主要经营品种·服务范围

- 住宅资材
- 木材
- 木片、纸浆、纸
- 生物能源燃料（碎片、颗粒等）
- 天然橡胶、轮胎
- 水泥、玻璃、陶瓷产品
- 鞋类
- 基础化学品
- 精密化学品
- 医药品
- 无机化学品
- 合成树脂
- 生活相关商品
- 二次电池相关材料

归属本公司股东的本期净利润 / 各部门资产 / ROA



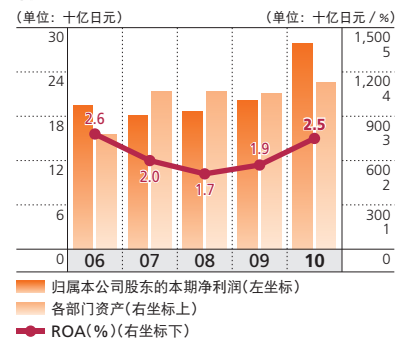
粮油食品公司



主要经营品种·服务范围

- 小麦、大麦
- 植物油
- 大豆、玉米
- 饮料原料（果汁、咖啡）
- 砂糖类
- 乳制品
- 农畜水产品
- 冷冻食品
- 加工食品、宠物食品
- 饮料、酒类

归属本公司股东的本期净利润 / 各部门资产 / ROA



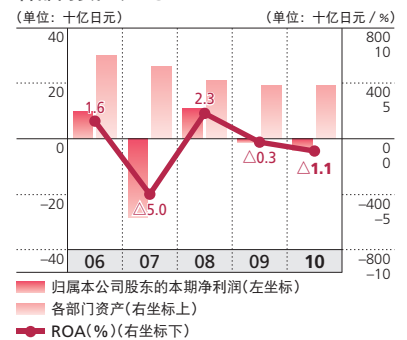
金融·房地产·保险·物流公司



主要经营品种·服务范围

- 汇兑、证券交易、证券投资，金融商品的组成、销售等资产运用商务、融资、汇兑保证金交易
- 信用卡事业
- 其它金融业务
- 房地产开发、买卖、中介、资产管理业务
- 房地产交易相关咨询
- 对基金的投资
- PFI参与
- 独栋房建设施工
- REIT运用
- 持有、运营高尔夫球场
- 保险中介业、保险经纪人
- 国内、国际3PL业务
- 海运服务业务

归属本公司股东的本期净利润 / 各部门资产 / ROA



纺织公司



冈本 均
纺织公司董事长

纺织公司的强项

- 始终创造新的商业模式，具有对能促进资产新陈代谢、发展前景良好的事业进行先行投资的前瞻性和灵活性
- 在品牌业务方面通过不间断的功能强化确立行业最强的地位
- 领先于其他公司在快速发展的中国、亚洲市场开展事业
- 在日本国内纺织市场构建起其他公司无可比拟的强大价值链和收益能力

2010年3月会计年度的主要业务

- 通过与合作企业间的合作，扩大面向中国国内市场的销售
- 强化中国女性内衣事业，强化与新投资对象公司进行服装OEM业务的综合协作
- 与杉杉集团有限公司除了在服装领域进行合作之外还推进了公司内部跨部门业务
- 通过向WATAKYU SEIMOA株式会社出资，进军医疗·看护·福利相关领域

组织图

纺织公司

纤维原料·纺织品部门

时装服装部门

品牌市场营销第一部门

品牌市场营销第二部门

纺织经营企划部

纺织事业统辖部

纺织IT推进室

将要在服装领域构筑从原料到纺织品、最终产品的整个价值链，在品牌业务方面扩大进口专利许可证、销售渠道和销售品种，以及将通过合作和收购相结合的方式追求长期稳定的商权作为我们的基本战略，同时灵活运用在纺织业务中积累的经验，将业务范围扩大到整个生活方式领域。努力贯彻从客户角度出发追求高“附加价值”，以中国、亚洲为中心扩大国际市场业务。

对本合并决算会计年度的回顾

在国内外加速与战略合作伙伴的协作

尽管处于严峻的市场环境，但在迅速实施了可以预见稳定收益的大型投资，并且在经费进行彻底重新调整和经营合理化之后，2010年3月会计年度的销售毛利与上一合并会计年度相比增长了0.1%，达到了1,027亿日元，归属本公司股东的本期净利润同比减少了2.2%，为224亿日元。2010年3月末的纺织公司资产与上一合并会计年度末相比增加了15.8%，达到了4,174亿日元。

在本会计年度，国内纺织行业的市场规模进一步缩小，纺织原料、纺织品、服装等市场需求大幅缩减。欧美市场同样也未能摆脱这一低迷状况。但在另一方面，中国市场由于采取经济政策扩大了内需，特别是由于个人收入的增加，依然维持着坚挺的姿态。

为了将信用危机和销售低迷的影响控制在最小范围，在贯彻授信管理和经营合理化的同时，还加速了与拥有稳健的经营基础和稳固的客户渠道的国内外优秀企业间的合作。

在“Frontier[®] 2010”中，在被定位为最重要的据点的中国市场，通过与合作伙伴企业间的合作，推进了中国国内市场销售（内销）。2009年2月，与适用控股法公司的杉杉集团有限公司除了在纺织领域加强合作之外，还在其它多个领域推进了我公司内部的跨部门协作。另外，自1998年起就与中国大型女性内衣企业集团——大连雅文内衣有限公司建立起

业绩推移		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
销售毛利	¥122.9	¥124.6	¥115.2	¥102.6	¥102.7	
持股权益法投资损益	△0.5	1.5	2.0	3.6	8.0	
归属本公司股东的本期净利润	15.0	17.1	20.5	22.9	22.4	
各部门资产	395.4	401.8	364.3	360.4	417.4	
ROA(%)	3.9	4.3	5.4	6.3	5.8	

(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益净额		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.*	¥0.0	¥0.6	¥0.6	¥0.6	¥0.5	
伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司	0.5	0.9	0.9	1.0	0.9	
株式会社骄意可思	1.2	1.1	0.9	0.4	0.1	

(年3月会计年度)

*于2010年2月23日公司改名(原公司名: Prominent Apparel Ltd.)

了商业关系,而此次通过将其变为适用控股法的关联公司,又为进军持续快速发展的中国女性内衣市场构筑了稳固的基础。

在日本国内,收购株式会社JAVA HOLDINGS以及株式会社Leilian为联结子公司,并与2008年度成为联结子公司的株式会社三景一起,以促进服装OEM业务的活性化为目标,为实现在日本国内和以中国为中心的海外市场开展业务完成了布局。

在品牌业务方面,除纺织领域以外,还在生活消费相关的整个领域开展业务,同时以“LeSportsac”为代表加速进军海外市场。

此外,与向医院提供床上用品的最大企业WATAKYU SEIMOA株式会社进行了业务、资本的合作,在老龄化背景下,为生命保健领域业务需求的增长奠定了基石。

2011年3月会计年度的方针

通过强化营销能力,努力扩大收益能力

以日本国内为中心开展的纺织业务所处的严峻环境预计还会持续。将在继续加强风险管理等的同时努力强化营销能力,积极扩充业务内容。而且,通过扩大与事业公司的合作、人员交流、经营经验的共享等方式努力扩大集团整体的收益能力。

此外,在高速发展的中国市场,除了继续强化与杉杉集团进行的跨行业合作,还将加强与长期以来保持合作关系的中国No.1服装企业集团——雅戈尔(Youngor)集团进行的合作,通过进军无店铺销售、电视购物事业等不断扩大事业领域。

Topics

强化与国内外优秀企业的合作



株式会社Leilian店铺



MARUKO株式会社店铺

我公司积极推进与拥有稳健经营基础和稳固的客户渠道的国内外领先企业进行资本、业务合作。

2008年10月,收购服装辅料行业首位的株式会社三景为子公司,2009年2月,向中国大型综合企业杉杉集团有限公司出资28%。本会计年度,在2009年8月向医疗、福利相关服务行业最大的企业WATAKYU SEIMOA株式会社出资25%,同年11月又收购了女装企业集团的株式会社JAVA HOLDINGS,并于2010年1月收购了株式会社Leilian,将其收为了子公司。

2009年9月,向中国大型女性内衣企业集团大连雅文内衣有限公司出资28%。实施此策略的目的,是为了在每年保持以30%以上的速度快速增长的中国市场构建战略基础,同时通过该公司与我公司关联公司MARUKO株式会社的合作,将体型矫正内衣事业全新引进中国市场。综上所述,我们通过在纺织行业的各领域、各地区,依靠伊藤忠集团的整体实力来发挥协同作用,加快了在成长市场中的战略布局。

机械公司



松岛 泰
机械公司董事长

机械公司的强项

- 通过加强对海外派遣人员的配置，在成套设备·船舶·汽车·建设机械业务方面于世界各地构建我公司独立的销售网络
- 从开发各种大型成套设备项目到金融管理等的项目、设备采购、基础设施事业型项目的开发·投资以及运营、提供各种售后服务以及综合解决方案方面都有着丰富的实绩
- 在汽车业务方面与战略合作伙伴拥有稳固的关系，在欧美·新兴市场拥有多年的交易成果

2010年3月会计年度的主要业务

- 参与澳大利亚最大的海水淡化PPP*事业
- 在北美实现生物能源发电站开发事业的第一个项目
- 达成在沙特阿拉伯设立首项海水淡化反渗透膜元件制造·销售公司的协议
- 增持Century Tokyo Leasing Corporation的股份，进一步加强业务合作
- 在泰国设立汽车销售公司

* 所谓PPP，即是公共部门与民间企业的一种合作模式，是指官方和民方组建合作关系，共同推进事业的官民协作的合同形态。

组织图



* 从2011年3月会计年度开始，整合原汽车部门和原五十铃建机部门这2个部门，由此组建了汽车·建机部门，今后将与成套设备·船舶部门一起实施2部门体制经营。

经营从燃气·石油化学·电力的大型成套设备，铁道·道路·桥梁等社会基础设施到船舶·汽车·建设机械等各种商品。着眼于“为世界经济作出贡献和实现丰富多彩的生活”，不仅开展国内业务，也将推进在国际上进行的贸易和事业投资。另外，还在水·环境相关业务以及可再生能源·替代能源相关业务方面努力创造新的收益基础。

对本合并决算会计年度的回顾

在景气低迷之下，环境相关项目和新能源需求的增大形成顺风

我公司2010年3月会计年度的业绩，销售毛利与上一合并决算会计年度相比减少了39.8%，为433亿日元，归属本公司股东的本期净利润由于2009年3月会计年度的汽车相关投资的减损、蒙古三国交易中呆帐等特殊要因的副作用，同比增长了191亿日元，达到了37亿日元。另外，2010年3月末的各部门资产与上一合并决算会计年度末相比减少了14.8%，为5,450亿日元。

2009年3月会计年度后半年的世界经济的景气倒退，在进入本会计年度之后依然不见恢复，以欧美为中心发达国家的经济持续低迷，因此汽车和建设机械的需求大幅减少。在这样的背景下，我在进一步强化库存管理、信贷管理等风险管理的同时，在深受经济景气倒退影响的欧美市场，实施了包含更替资产在内的结构改革方策，采取切实有效的措施应对史无前例的经济危机。同时，将环境的变化看作机遇，通过积累优良资产努力再次构筑资产组合，特别是在提早摆脱景气低迷的新兴国家和受景气影响较低的环境相关领域，积极开展了作为“Frontier° 2010”重要战略的“新事业的挖掘与构筑”策略。

在成套设备·船舶部门，推进了可再生能源·替代能源相关业务和完善社会基础设施项目的策略。在北美，通过IPP事业公司向生物能源发电事业开发公司进行了投资，并将由此获得的美国最大的木屑焚烧生物能源发电站的开发权益转让给美国大型电力公司，这个第1号项目的成功成为了在推进生物能源发电事业方面的巨大成果。另外，还在急需稳定提供水资

业绩推移		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
销售毛利	¥ 68.7	¥ 89.3	¥ 99.1	¥ 71.9	¥ 43.3	
持股权益法投资损益	6.4	5.8	4.8	1.8	10.5	
归属本公司股东的本期净利润	12.7	19.9	21.4	△15.5	3.7	
各部门资产	501.8	652.9	709.7	639.9	545.0	
ROA(%)	2.6	3.5	3.1	△2.3	0.6	

(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益净额		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
伊藤忠建机株式会社	¥0.4	¥ 0.7	¥ 0.8	¥ 0.4	¥ 0.5	
MCL Group Limited	0.4	△0.4	△2.6	△2.5	△0.6	
ITOCHU Automobile America Inc.	1.1	1.2	0.6	△1.6	△1.0	
Century Tokyo Leasing Corporation*	1.3	1.6	1.5	1.0	6.8	

(年3月会计年度)

*2009年4月1日, Century Leasing System, Inc.以及Tokyo Leasing Co., Ltd.合并后正式改名

源的澳大利亚和中东市场开展了海水淡化相关事业。2009年7月,决定参与澳大利亚最大的海水淡化事业,另外在2010年3月与东洋纺织株式会社、Arabian Company for Water & Power Development(APD)达成一致,成立合资公司在沙特阿拉伯设立了海水淡化用反渗透膜元件的制造·销售公司。

在汽车部门,为了抓住亚洲、新兴国家地域急速推进的机动化机遇,与国内外的战略合作伙伴加强紧密合作,在泰国设立了铃木汽车的销售公司,并以此为契机进一步积极推进汽车零售事业和销售金融事业等战略,为将来的发展奠定了基础。

在五十铃·建机部门,加强了与亲密合作伙伴五十铃汽车株式会社间的合作,不断摸索在包含日本在内的世界各地推行市场战略、新型策略。特别是在日本推进的策略中,从2010年4月起,将五十铃汽车株式会社的国内营销部门转移到了五十铃网络株式会社,因此今后也将为强化五十铃汽车株式会社的国内销售战略不断作出贡献。

2011年3月会计年度的方针

积累战略性优良资产和确保稳定收益

2011年3月会计年度是“Frontier[®] 2010”计划的最后一年,鉴于经营环境依然十分严峻,我们将在重新评估现有商务模式的同时,致力于开发·构筑新业务。在成套设备、船舶领域,通过与战略合作伙伴加强合作,进一步推进IPP事业和社会基础设施相关的策略,特别是加强可再生能源以及水相关业务。在汽车领域,除了在亚洲·新兴国家地域开展业务之外,还将进一步开展销售金融业务。针对资产的有效性,将继续进行验证,同时通过向发展前景良好的新事业进行积极的投资来努力强化收益能力。

Topics

参与澳大利亚最大的海水淡化PPP事业



公司作为Aquasure国际财团的一员,决定参与澳大利亚维多利亚州政府推进的世界最大规模(日量约40万吨)的海水淡化事业。此项目将承接从海水淡化设备到取水·送水乃至建设送电设备各个工程,并在2011年末竣工后的27年内负责向墨尔本市稳定供水。我们将灵活运用在中东的海水淡化事业的成果,今后加速进军澳大利亚以及亚洲各国等饮水问题不断恶化的地域。

加速位于北美的发电站事业



受到美国引进可再生能源进程加速的影响,通过IPP事业公司Tyr Energy, Inc.在2008年8月设立了American Renewables公司,推进生物能源发电站相关事业。第一号项目Nacogdoches Power项目(德克萨斯州东部)开发阶段于2009年秋结束后,将全部开发权益出售给美国大型电力公司——Southern Company。今后还将运用在美国最大级别的生物能源发电站中获得的成果,积极参与美国的发电站事业。

信息通信·航空电子公司



井上 裕雄

信息通信·航空电子公司董事长

信息通信·航空电子公司的强项

- IT服务事业以伊藤忠Techno-Solutions株式会社为核心，在综合商社业界拥有最高水平的收益能力
- ITC NETWORKS株式会社在日本拥有全国规模的手机流通网络
- 在飞机内饰品的制造、销售事业中，拥有极强的市场占有率
- 在国内外积极开展蓄电池领域和产业机械·电子系统领域的业务

2010年3月会计年度的主要业务

- 对伞下拥有车载锂离子电池供应商的美国Ener1公司进行第三者配额增资
- 运用清洁能源开始低碳素交通社会系统的共同验证项目
- 以应对企业节能修订法为主，运用IT系统推进节能事业

组织图

信息通信·航空电子公司

信息通信·媒体部门

航空宇航·产机系统部门

信息通信·航空电子经营企划部

信息通信·航空电子事业统辖部

各领域都拥有最高水准的事业公司，在IT服务、媒体、因特网、移动设备相关领域以及飞机、产业机械相关行业等各领域开展事业，并着重加强核心事业。另外，为了满足环保、节能的需要，我们也积极致力于开发蓄电池、环境IT、环保科技等领域的新技术、新事业。

对本合并决算会计年度的回顾

在蓄电池的领域取得长足发展

我公司2010年3月会计年度的业绩为1,364亿日元，销售毛利与上一合并决算会计年度相比减少了1.7%。由于发生投资有价证券亏损，归属本公司股东的本期净利润同比减少25.0%，下降至60亿日元。2010年3月末的各部门资产与上一合并决算会计年度末相比增加了4.7%，达到了5,132亿日元。

本会计年度，在抑制企业的IT投资、设备投资以及削减广告预算的前提下，在压缩低效资产的同时，致力于加强高速发展领域，努力确保稳定的收益基础。另外，受航空产业低迷的影响，在民用航空领域，通过努力扩大上游领域，力求提高收益能力。

在“Frontier[®] 2010”中，将加强、扩大核心事业的收益基础，将在新技术、新产业中挑战、开拓新的领域作为公司的重点发展方向，过去一年中也切实推进了这方面工作。

在加强、扩大核心事业的收益方面，努力向高速发展领域进行战略转移。例如，在IT服务领域，扩展了受经济波动影响较少的数据中心相关事业和虚拟主机托管等服务事业。在移动设备领域，随着手机销售模式的变化，终端销售数量不断减少，将终端换购周期的长期化视为商机，致力于扩大手机终端保证服务事业。在手机销售事业方面，由于信息安全性的强化和通信成本降低的需求增强，针对市场不断扩大的法人需求，强化了销售体制。这些努力已见成效，IT服务、移动等核心事业通过坚挺的收益能力，为公司的收益提供了强大的支持。

业绩推移		(单位：十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
销售毛利	¥116.4	¥133.5	¥139.0	¥138.9	¥136.4	
持股权益法投资损益	1.8	△1.5	△1.2	0.3	2.1	
归属本公司股东的本期净利润	17.2	11.2	14.6	8.0	6.0	
各部门资产	524.7	551.2	513.9	490.2	513.2	
ROA(%)	3.4	2.1	2.7	1.6	1.2	

(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益净额		(单位：十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
伊藤忠Techno-Solutions株式会社*	¥6.6	¥7.4	¥ 8.1	¥ 6.9	¥ 6.8	
ITC NETWORKS株式会社	2.1	1.8	1.7	1.6	1.6	
EXCITE株式会社	0.6	0.2	△1.1	△1.4	0.0	
株式会社SPACE SHOWER NETWORKS	0.2	0.2	0.2	0.1	△0.1	

(年3月会计年度)

*伊藤忠Techno-Solutions株式会社的数据中包含了原株式会社CRC Solutions的数值。

作为对开拓新领域的挑战，我们在电动汽车(EV)市场急速形成的进程中，在“蓄电池”领域扩大了电池产品，建筑机械、材料等的交易，以及加速开发以蓄电池为核心的新服务模式。2009年12月，对伞下拥有车载锂离子电池供应商EnerDel公司的Ener1公司进行了第三者配额增资。在包括伊藤忠集团在内的众多协作公司及筑波市联合实施的《利用清洁能源实施低碳素交通社会系统的联合实证项目》中，利用EnerDel公司的电池系统进行了实证实验的同时，该项目也为创造新的产业作出了贡献。

2011年3月会计年度的方针

现有事业的合理化与强化培养新的增长点

2011年3月会计年度是实施“Frontier[®] 2010”的第2年，在IT服务及航空、产业机械等领域，加强和扩大现有收益基础，特别是开展、强化在中国和亚洲等海外市场的增长，重点发展环保科技领域和蓄电池事业等、尽早启动满足环保、节能需求的新事业，实现收益化为行动方针。

另外，在扩大收益基础的同时，推进、整顿低效、赤字资产，通过妥善地进行经营资源转移，努力加强收益基础，实现构筑高收益的事业体质。

Topics

开始低碳素交通社会系统的联合验证项目



自2010年3月起，与各协作企业及筑波市联合实施《利用清洁能源实施低碳素交通社会系统的联合实证项目》。

在本项目中，实施了多项国内第一，如：将车载电池运用在固定用途的系统，将太阳能发电的电力有效运用在电动汽车和店铺的系统等。

本项目以伊藤忠Techno-Solutions株式会社为主，诸多伊藤忠集团企业都参与其中，EnerDel公司还提供了电池系统。

对Ener1公司实施增资，大力推进蓄电池事业



美国Ener1公司在清洁能源基础技术方面拥有优势，2009年12月我们通过对该集团进行第三者配额增资，进一步巩固了与该公司的合作关系。该公司伞下的EnerDel公司生产车载锂离子电池，拥有美国国内唯一一条可以将车载锂离子电池从电池单元到电池系统实施一条龙开发、制造的设备。我公司在L-I-N-E-s中将“蓄电池”定为重点发展领域之一，而本次实施增资，将成为战略性重点发展策略。

金属·能源公司



小林 洋一
金属·能源公司董事长

金属·能源公司的强项

- 通过所持优良权益在综合商社业界中拥有最高水准的收益基础和资产效率
- 在石油贸易方面拥有综合商社业界最高水平的业务规模
- 在资源开发事业方面，就商品、地域构筑了均衡的资产结构业务体系
- 在铀矿贸易方面拥有世界第二位的年交易量

2010年3月会计年度的主要业务

- 扩展澳大利亚现有权益(铁矿石、氧化铝)，以及追加开发石油燃气现有项目(库页岛-1、阿塞拜疆ACG矿区)
- 切实推进NAMISA项目
- 扩大煤炭的国际贸易
- 通过与伊藤忠丸红钢铁株式会社加强协作来扩大钢铁产品贸易
- 在马来西亚设立固形生物能源燃料制造事业的合资公司

组织图



在推进挖掘·开发上游权益的同时，以此权益为基础构筑起价值链，努力通过创造开发和贸易的协同作用扩大业务规模。另外，在生物能源和铀矿等环境、新能源领域也稳健地进行着布局。我们将通过向需要资源的各个国家提供长期·稳定的供应，为世界经济的发展作贡献。

对本合并决算会计年度的回顾

扩大现有权益，推进新权益收益化的早期实现

我公司2010年3月会计年度的业绩，销售毛利与上一合并决算会计年度相比减少了36.3%，为1,416亿日元。归属本公司股东的本期净利润同比减少42.8%，为657亿日元。虽然由于在上个会计年度中从美国Entrada湾油气田开发项目中撤资而造成的处理损失所导致出现的副增长因素，但是受到了上半个会计年度资源·能源市场需求低迷的影响。2010年3月末的各部门资产与上一合并决算会计年度末相比增加了22.9%，达到了1兆2,490亿日元。

本会计年度针对资源能源价格的巨大变动实施了削减成本等各种应对措施，通过“Frontier[®] 2010”中公司重要策略的3个框架，开展工作。

第一，就是扩大资源相关保有权益、提高新取得项目的收益。澳大利亚是我公司开发金属资源的中心，通过向与澳大利亚大型资源公司BHP Billiton公司等共同运营的多个铁矿山进行投资实施扩大业务(RGP4以及RGP5)，并决定为了下个会计年度的扩张计划(RGP6)进行先行投资，同时也为扩大氧化铝精炼事业进行了投资。在石油燃气开发方面，在阿塞拜疆的ACG矿区以及库页岛-1为扩大生产量实施了追加开发。另外，正是启动了在上个会计年度中进行注资的NAMISA公司的运营，运用完善的基础设施这一优势，稳健地推进业务的开展(详细内容请参照18~21页的特集《致力于资源·能源的稳定确保》)。

第二个重点策略就是加强贸易活动。为了应对以中国为中心的新兴国家不断增长的需求，扩大了煤炭的国际贸易。在钢铁产品的贸易方面，继续推进与伊藤忠丸红钢铁株式会社之间的协作，并在澳大利亚的铁矿开发项目中成功签定了资材(铁道轨道等)合同。

业绩推移		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
销售毛利	¥ 73.9	¥102.1	¥127.5	¥ 222.3	¥ 141.6	
(金属)	48.2	46.5	50.0	110.7	55.0	
(能源)	25.6	55.6	77.5	111.6	86.6	
持股权益法投资损益	24.0	27.1	25.5	24.7	9.2	
归属本公司股东的本期净利润	58.0	80.7	105.7	114.7	65.7	
各部门资产	644.4	781.4	916.6	1,016.6	1,249.0	
ROA(%)	10.2	11.3	12.5	11.9	5.8	

(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益净额		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
ITOCHU Metals Corporation	¥ 1.0	¥ 1.2	¥ 1.4	¥ 1.4	¥ 0.8	
ITOCHU Petroleum Japan Ltd.	2.5	5.1	3.6	5.0	0.8	
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	25.9	28.9	38.5	71.2	34.1	
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	5.2	21.2	33.4	26.1	6.9	
伊藤忠丸红钢铁株式会社	15.9	16.8	16.9	14.8	2.7	

(年3月会计年度)

第三个重点策略就是受到主要各国政策支持,加强在全球范围内不断扩大商机的新能源、环境业务。我公司于2009年4月1日新增了新能源部,通过这些措施完善公司的推进体制,强化策略。

在生物能源燃料方面,在马来西亚与世界最大的棕榈榨油专业公司 FELDA Palm Industries Sdn. Bhd. 设立了合资公司,共同实施固形生物能源燃料制造事业。并已经确保了销售渠道,可以说这个项目将为带来稳定收益作出贡献。

由于削减排放温室化气体的必要性,世界各国扩大利用原子能发电的呼声不断高涨,在此背景下我公司强化了针对铀的上游权益的策略。本会计年度,参与了西澳大利亚的事业化调查项目,同时还参与了纳米比亚共和国的开发项目。特别是在纳米比亚共和国的项目,是在拥有世界屈指可数的资源量的大规模矿区实施的开发项目,因此预测这将为日本稳定提供铀资源。

2011年3月会计年度的方针

以确立稳定·持续的收益基础为目标

我公司以确立能够稳定、持续地确保合并纯利润1,000亿日元以上的收益基础作为基本方针。为了实现这一目标,在通过扩大现有权益,实现新权益的稳定收益化来扩大权益生产量的同时,致力于努力挖掘新的优良项目。另外,通过运用现有权益的协同作用努力扩大贸易,争取获得新的贸易机会。在铀矿、生物能源、生物乙醇等新能源、环境业务中也将进一步进行强化。今后新兴国家对资源、能源的需求将不断扩大,而我们将通过稳定供应来应对这一需求,还将通过开发有利于环保的业务,不断为世界经济的可持续发展作贡献。

Topics

通过认购Kalahari公司的股份, 参与世界最大级别的铀矿项目



通过澳大利亚子公司认购了Kalahari Minerals plc (Kalahari公司) 的股份。Kalahari公司是拥有纳米比亚共和国罗辛南部矿区100%权益的Extract Resources Limited的第一大股东。该矿区拥有世界上屈指可数的资源量,为了在2013年开始生产铀,现在正在开展事业化调查。我公司在资源能源厅的全面支持以及独立行政法人石油天然气、金属矿物资源机构(JOGMEC)的金融·技术支持下,积极推进这个世界最大级别的铀矿项目,努力为向日本进行铀资源的稳定供应作出巨大贡献。

决定在里海ACG矿区开发新的原油生产平台



包含我公司在内的各业务合作伙伴以及阿塞拜疆国营石油公司(SOCAR),预测里海海域ACG矿区的原油生产量会进一步增加,决定向该“奇拉格石油项目”进行投资。

投资总额为60亿美元,从2013年开始投入生产为目标,将建造全新的生产平台。预计可以增加生产约3亿6,000万桶的原油,从而为扩大我公司的权益生产量作出巨大贡献。

【照片提供】AIOC (Azerbaijan International Operating Company)

生活资材·化学品公司



菊地 哲
生活资材·化学品公司 董事长

生活资材·化学品公司的强项

- 在北美以及日本国内拥有住宅资材相关业务的竞争优势
- 在巴西拥有较强竞争力的纸浆制造业务以及全球范围内强大的销售网络
- 拥有可以满足在化学品领域有旺盛需求的中国、亚洲的国际筹措能力和销售网络
- 拥有从基础化学品到合成树脂产品、电子材料、医药品原料等众多竞争力强大的商品群
- 在合成纤维原料、通用树脂领域拥有全球销售网络

2010年3月会计年度的主要业务

- 完成希爱化成株式会社的子公司化
- 与横滨橡胶株式会社共同在俄罗斯设立轮胎生产销售公司
- 对中国著名的日用杂货批发商杭州新花海商贸有限公司注资
- 与户田工业株式会社共同在北美设立锂离子电池正极材料工厂

组织图

生活资材·化学品公司

生活资材部门

化学品部门

生活资材·化学品经营企划部

生活资材·化学品事业统辖部

生活资材·化学品公司通过与从素材到最终产品的所有产业界建立密切关系，从全球视野出发广泛掌握顾客需求，同时进军以环境、新能源、生活保健&人性关怀领域为主的新事业领域，努力创造收益基础。

生活资材部门以“居住和生活”为关键字，在住宅资材、纸浆、橡胶与轮胎等领域构建了坚固的价值链，努力扩大业务、贸易规模。化学品部门则通过推进从各种石油化学产品到医药、电子材料的诸多商品群的国际贸易，以及向以中国为首的亚洲、欧美等进行战略性业务投资，构筑均衡的业务组合。

对本合并决算会计年度的回顾

资产更替，推进优质资产的积累，扩大贸易收益

我公司2010年3月会计年度的业绩，销售毛利与上一合并决算会计年度相比减少了3.7%，为1,101亿日元。归属本公司股东的本期净利润同比增长了1.3%，达到了193亿日元。2010年3月末的各部门资产与上一合并决算会计年度末相比增加了19.1%，达到了7,280亿日元。

2010年3月会计年度，由于各国政府的经济刺激政策，在世界经济景气逐渐恢复的背景下，轮胎和天然橡胶、纸浆、化学品与合成树脂原料等石油化学产品的需求维持了不断恢复的基调。在生活资材部门，为了加强推进纸浆以及轮胎的贸易，强化了海外销售网络，以期实现进一步扩充。但是，在国内的住宅资材相关事业方面，日本的新建住宅开工户数自1964年以来的45年后，首次低于80万户，在这样严峻的环境下，我们被迫接受了低于上一年度的这一现实，进行了艰难的斗争。另一方面，在化学品部门，为了应对中国的旺盛需求，发挥出国际化商品筹措功能，从而实现了同比增长。

在“Frontier 2010”中将“扩充收益基础”设定为重要策略，从这一观点出发总结本会计年度可以发现，北美的住宅资材相关事业公司PrimeSource公司在自北美市场的新建住宅开工户数跌至统计开始以来最低的55万户的过程中，将市场需求低迷的影响降到了最低限度，为海

业绩推移		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
销售毛利	¥111.1	¥126.2	¥122.6	¥114.3	¥110.1	
(生活资材)	72.7	79.4	74.3	66.0	50.3	
(化学品)	38.4	46.8	48.3	48.3	59.8	
持股权益法投资损益	2.8	2.3	2.0	2.9	1.6	
归属本公司股东的本期净利润	18.6	24.8	19.7	19.0	19.3	
各部门资产	634.3	716.8	766.8	611.4	728.0	
ROA(%)	3.1	3.7	2.7	2.8	2.9	

(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益净额		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
伊藤忠建材株式会社	¥0.8	¥2.4	¥0.3	¥△1.0	¥0.2	
伊藤忠纸浆株式会社	1.1	0.8	0.6	0.1	0.2	
伊藤忠富隆达化工株式会社	1.3	1.8	1.8	1.1	1.9	
伊藤忠塑料株式会社	2.6	3.2	3.1	1.6	1.9	
PrimeSource Building Products, Inc.	7.7	7.4	6.4	8.3	4.7	

(年3月会计年度)

外收益作出了贡献。并且,中国宁波的聚酯原料事业也为扩大收益作出了贡献,这些都是我们通过优质资产构筑稳定的收益结构的凭证。另外,为了布局下一会计年度以后的战略,与横滨橡胶株式会在俄罗斯共同设立了轮胎的生产销售公司,通过公开收购化学品合成树脂领域业务的核心子公司希爱化成株式会社为子公司等,积极实施了高速发展领域的战略投资。

在海外市场,作为化学品相关业务,对中国的日用杂货品批发商杭州新花海商贸有限公司(新花海)进行了注资。新花海和我公司的子公司北京伊藤忠华糖综合加工有限公司在经营商品和销售渠道方面存在互补关系,通过这一方策,可期待飞跃性的增强我们在日用杂货品领域的销售基础。另外,在“Frontier^e 2010”中设为关注领域的环境、新能源相关领域方面,在北美与户田工业株式会社设立了合资公司,进行锂离子电池的正极材料的生产与销售。

2011年3月会计年度的方针

强化显著提升收益的事业,致力于培养新的收益基础

2011年3月会计年度是实施“Frontier^e 2010”的第2年,我们将重点实施扩大、培养可带动贸易收益持续成长、显著提升收益的事业、以及实行包含新事业领域的战略性投资。

在生活资材部门,在纸浆部门将进一步强化作为世界No. 1的纸浆贸易商而建立起来的销售网络,并且扩大相关事业。在住宅资材部门,将在进一步推进相关事业的收益结构改革。在轮胎部门也将在进一步推进贸易和事业同时发展的世界战略,致力于确立能够成为新收益支柱的事业。

在化学品部门,将一边加强国际贸易,一边努力稳定收益,并打算推进上游战略,在医药品领域、二次电池相关领域等新领域实施推进事业投资方针。

Topics

与横滨橡胶株式会在俄罗斯共同设立轮胎生产销售公司



与横滨橡胶株式会在俄罗斯共同设立了轮胎生产销售公司YOKOHAMA R.P.Z. L.L.C.(我公司出资比率20%)。公司设立在俄罗斯联邦共和国佩茨克州的经济特区内,正在进行轮胎生产工厂的建设,预计2011年9月投入运营,每年的生产能力将达到140万个。另外,为了配合本次工厂建设,我们针对2005年4月同样与横滨橡胶株式会的共同出资在莫斯科设立的轮胎销售公司YOKOHAMA RUSSIA L.L.C.,将我公司的出资比率从14.9%提升到了20%。双方公司将进一步加强紧密合作,在俄罗斯扩大横滨轮胎的生产销售事业。

与户田工业株式会在北美共同设立锂离子电池正极材料工厂



与户田工业株式会在美国密歇根州共同设立合资公司,负责锂离子电池的主要部件——正极材料的制造与销售。预计2010年春开工、2011年开始正式生产,2015年将扩大到相当于生产电动汽车8万台的规模。同时,我们也将生产正极材料原料在加拿大安大略州已设立的户田工业的子公司变为两家公司的合资公司。通过两大事业的统一运营,来完善从原料到正极材料的一条龙制造、销售体制。通过本次的合资事业,将在北美构筑制造据点,以期加入市场规模不断扩大的欧美市场,同时也将努力在快速发展的地域扩大业务领域。

粮油食品公司



青木 芳久
粮油食品公司董事长

2010年3月会计年度的主要业务

- 实现使中国以及台湾地区食品、流通行业最大企业顶新集团的控股公司顶新(开曼岛)控股有限公司事业公司化
- 在中国推进与顶新集团以及中粮集团(COFCO)的合作
- 参与美国西海岸最大级别的谷物出口仓储新事业
- 为了扩大亚洲地域的奶粉销售,实现使澳大利亚乳业供应商事业公司化
- 与日本国内大型零售商生活创库(UNY)株式会社以及和泉屋(IZUMIYA)株式会社签定资本、业务合作合同
- 开始公开收购株式会社日本ACCESS的股份

组织图



粮油食品公司的强项

- 在全球开展SIS战略
(Strategic Integrated System: 战略性整合系统)
- 在上游、中游、下游的整个领域中构建强大牢固的事业基础
上游: 谷物收购业务等稳定的海外原料供应体制
中游: 国内最高水准的全温度带流通网
下游: 拥有以株式会社FamilyMart为中心可以把消费者需求向上游准确反馈的客户窗口
- 在推进SIS战略方面拥有与中国著名企业进行战略合作的基础
- 拥有综合商社粮油食品部门中最强的获利能力

我公司从顾客需求出发,把粮油食品的资源开发、原料供应、制造加工、中间流通、零售等各流程环节进行有机的结合,并在全球范围内推进、开展高效率的生产、流通、销售的SIS(Strategic Integrated System: 战略性整合系统)战略。通过强化食品安全、安心管理功能以及与国内外的合作伙伴加强合作,努力成为在日本、中国、亚洲能够领导粮油食品行业的企业。

对本合并决算会计年度的回顾 在国际市场推进SIS战略

我公司2010年3月会计年度的业绩,销售毛利与上一合并决算会计年度相比基本持平,为3,355亿日元。归属本公司股东的本期净利润增长了37.8%,达到278亿日元。2010年3月末的各部门资产与上一合并决算会计年度末相比增加了7.3%,达到1兆1,307亿日元。

由于近年来经济发展速度迟缓,国内粮油食品行业也慢慢从接近饱和和转变为逐渐缩小,从中长期角度看,由于少子高龄化和人口减少,预计需求也将继续缩小。在本会计年度中,个人消费持续低落,随之而来的供需差距将加速行业整合的进行,同时行业竞争也不断激化,已经超越了供应商、批发商、零售商的行业界限。我公司通过准确掌握如此激烈变化的状况,积极推进国内SIS战略,在严峻的环境下依然确保了坚挺的获利。在下游领域,我们与生活创库(UNY)株式会社以及和泉屋(IZUMIYA)株式会社签定资本、业务合作合同,为应对消费结构的变化努力加强合作。在中游领域,将强化中间流通领域业务作为价值链轴心,为此我们通过公开收购的方式增加了对株式会社日本ACCESS的持有股份(注:2010年4月完成公开收购)。

在中国、亚洲市场,虽然受到了全球性经济下滑的影响,但是由于旺盛的个人消费的支持,全年获利情况非常坚挺。在中国,我们实现了使顶新控股事业公司化。另外,以推进近年来通过积极策略构建起来的与现地战略合作伙伴的共同合作关系为核心,推进在“Frontier^e 2010”中

业绩推移		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
销售毛利	¥142.6	¥264.6	¥324.7	¥335.6	¥335.5	
持股权益法投资损益	9.3	10.2	8.0	10.1	13.0	
归属本公司股东的本期净利润	19.4	18.1	18.7	20.2	27.8	
各部门资产	778.8	1,070.7	1,064.8	1,054.1	1,130.7	
ROA(%)	2.6	2.0	1.7	1.9	2.5	

(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益净额		(单位:十亿日元)				
	2006	2007	2008	2009	2010	
株式会社日本ACCESS*	¥0.5	¥2.4	¥2.6	¥3.7	¥4.5	
伊藤忠食品株式会社	1.8	1.4	1.3	0.7	1.7	
株式会社FamilyMart	4.3	4.7	4.9	5.3	4.7	

(年3月会计年度)

※株式会社日本ACCESS的2007年3月会计年度的数据中包含了西野商事株式会社的数值。

被设定为公司重要策略的国际SIS战略。例如,通过与中国的合作伙伴顶新集团和中粮集团有限公司(COFCO)进行各种信息交换强化合作关系,构建起了今后开展新事业的基础。另外,我们完成使中国食品制造大型企业龙大食品集团的山东龙大肉食品事业公司化。今后,将在中国推进开展畜禽养殖统筹管理系统(详细内容请参照14~17页的特集《开拓中国巨大的消费市场》)。

在上游确保、扩大粮食资源的采购与加工基地是在推进国际SIS战略的过程中极其重要的一环。就此我们采取了一系列新的措施:在美国西海岸开展了拥有最高效率的谷物仓储能力和最大的谷物出货能力的谷物出口终端设备的新事业,在澳大利亚投资乳业供应商参与奶粉事业,另外还决定投资中国东北地区的农产物收购、销售公司。这些措施的主要目的都是为了面向包括日本、中国在内的亚洲市场的用户需求,强化粮食资源供应体制。

2011年3月会计年度的方针

努力成为领导亚洲粮油食品行业的公司

在“Frontier[®] 2010”中,将确立实现合并净利润300亿日元规模的获利基础为目标,继续努力实施“中国·推进国际SIS战略”、“对日·推进国内SIS战略”、“确保、扩大原料采购、加工基地”的这些重要策略,努力成为在包含日本、中国在内的亚洲地区能够领导粮油食品行业的企业。

在继续推进与中国合作伙伴企业合作的同时,也在新兴国家推进构建食品流通基础。我们将通过共同开发商品等,与日本国内合作伙伴企业一起追求业务合作的优势。不仅在中国,在北美、澳大利亚等世界各地也将继续致力于供应源的确保工作。

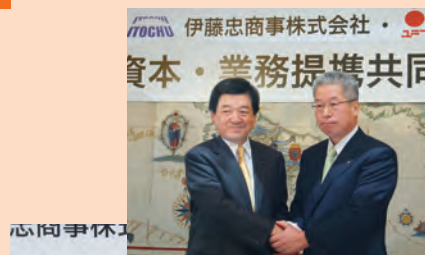
Topics

决定设立美国西海岸最大级别的谷物出口设施



与谷物行业的大型企业Bunge North America以及韩国最大的BULK CARRIER的美国法人STX Pan Ocean (America), Inc.达成一致,决定共同在美国西海岸设立谷物出口设施。该设施在该地区拥有最高效率的谷物仓储能力,同时通过引进最尖端的机材,使其具备有最大的谷物出货能力。本事业在推进国际SIS战略的过程中,担任着扩充粮食资源的稳定供应体制的重要职责。

在日本国内食品流通领域加强合作关系



通过资本、业务合作,加强与生活创库(UNY)株式会社以及和泉屋(IZUMIYA)株式会社的合作关系。将伊藤忠拥有的国际网络和各种零售技术功能与这两家公司的店铺网络以及商品开发技能等经营资源进行有机的结合以及共同合作,从而实现在应对日本国内市场结构变化的同时,推进以中国为中心的海外事业的开展。

金融·房地产·保险·物流公司



冈田 贤二

金融·房地产·保险·物流公司董事长

金融·房地产·保险·物流公司的强项

- 提供可以融合金融·保险·物流·房地产4种功能的解决方案
- 率先洞察市场环境的变化，推出了金融与保险相融合的商业模式
- 通过灵活运用广范围的网络与价值链提供房地产证券化业务，以事业公司为中心在建设、房地产领域提供优质的产品、服务
- 驾驭综合商社的功能，通过高附加价值的物流推出差异化的物流服务事业

2010年3月会计年度的主要业务

合并 Advance Residence Investment Corporation 和 Nippon Residential Investment Corporation

将伊藤忠物流株式会社(原株式会社爱通国际物流)转变为子公司

与杉杉集团有限公司和三井不动产株式会社通过JV(共同投资)方式参与中国·宁波的奥特莱斯购物广场事业

着手重新整合中国的物流事业

组织图

金融·房地产·保险·物流公司

金融·保险部门

建设·房地产部门

物流部门

Orico关联事业统辖部

金融·房地产·保险·物流经营企划部

金融·房地产·保险·物流事业统辖部

运用丰富的经验和成果，以及IT(信息技术)、LT(物流技术)、FT(金融技术)等综合商社特有的经验和功能，提供高附加价值的解决方案。通过跨越部门的一体化经营模式，我们可以进军任何行业，在国际市场特别是近年来飞速发展的中国、亚洲地区创造新业务。

对本合并决算会计年度的回顾

凭借综合实力准确地捕捉金融危机后的新潮流

我公司2010年3月会计年度的业绩，销售毛利与上一合并决算会计年度相比减少了15.2%，为356亿日元。归属本公司股东的本期净利润减少了30亿日元，为△42亿日元。2010年3月末的各部门资产与上一合并决算会计年度末相比增加了0.1%，达到了3,821亿日元。

由于发达国家的经济恢复速度缓慢，我公司开展的事业面临的经营形势依然十分严峻，但是中国、亚洲地域的经济成长对我公司而言却十分有利。在金融、保险领域，过去一年中传统的市场交易和融资相关业务的收益能力下降，进一步提升资产效率就是去年留给我们的重要课题。另一方面，通过努力向中国、亚洲进行经营资源转移，亚洲的金融事业公司获得了良好的成绩。由于日本国内房地产市场需求的恶化，建设、房地产领域一直处于苦战状态。我们在加强风险管理的基础上，通过努力压缩库存房源、提高现有房源的收益性；以及在不动产事业公司·基金为资金筹措和稳定经营而苦苦奋战的背景下，通过稳定提供严格筛选的房源成功地进一步提升了我公司的优势。在物流领域，由于运输需求的低迷，国际物流事业的收益恢复较慢，但是我们通过强化中国物流事业及重新评估赤字事业等对策巩固了收益基础。

本会计年度是“Frontier[®] 2010”的第一年，虽然上个会计年度以来的严峻趋势依然有所影响，但是通过发挥融合多样功能的综合实力，为预见金融危机后的世界经济发展奠定了稳固的基础。

在金融、保险领域，积极开创新领域业务，比如与建设、房地产部门共同经营ITC Investment Partners株式会社，开发新金融商品；进行

业绩推移

(单位:十亿日元)

	2006	2007	2008	2009	2010
销售毛利	¥ 46.0	¥ 43.3	¥ 41.4	¥ 42.0	¥ 35.6
持股权益法投资损益	8.0	△66.0	29.6	△2.9	△7.1
归属本公司股东的本期净利润	9.9	△28.3	10.8	△1.2	△4.2
各部门资产	600.9	524.9	420.5	381.8	382.1
ROA(%)	1.6	△5.0	2.3	△0.3	△1.1

(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益净额

(单位:十亿日元)

	2006	2007	2008	2009	2010
伊藤忠金融株式会社	¥3.2	¥ 2.3	¥△7.0	¥ 0.6	¥△1.7
伊藤忠都市开发株式会社	1.3	0.7	△4.4	0.3	0.5
伊藤忠物流株式会社*	0.6	0.4	0.7	0.1	2.0
株式会社Orient Corporation	3.1	△40.6	19.3	△2.7	△6.2
FX PRIME株式会社	0.3	0.1	0.7	0.9	0.0
eGuarantee株式会社	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1

(年3月会计年度)

*于2010年1月1日正式改名(原公司名:株式会社爱通国际物流)

融合金融和保险的再保险基金投资等。在快速发展的中国、亚洲地域,精准把握其增长趋势,致力于推出中华圈中间金融基金,在该地域开展金融服务事业。

在建设、房地产领域,以我公司集团为最大股东的AD Investment Management株式会社将负责资产运营的Advance Residence Investment Corporation和Nippon Residential Investment Corporation这2家公司合并,成为了日本国内住宅行业中最大规模的J-REIT。在海外业务开展方面,继承、强化了与Mapletree公司的合作关系,为在亚洲、中国地域开展房地产事业打下了基础。在新策略方面,与杉杉集团有限公司和三井不动产株式会社通过JV(共同投资)方式参与中国·宁波的奥特莱斯购物广场事业,并预计2011年春季开业。

在物流领域,我们认为在市场发展前景广大的中国、亚洲地域需进一步强化第三方物流(3PL)事业,已着手开展中国物流事业整合,并构筑印度物流网络。

2011年3月会计年度的方针

继续努力进一步强化公司的协同作用

2011年3月会计年度我们在继续努力进一步强化公司的协同作用的同时,也将这一年定义为积极进军海外的一年。具体来说,金融、保险部门和建设、房地产部门合作,推出资产运用业务;建设、房地产部门和物流部门共同强化物流基金;在海外则推进中国、亚洲业务,探索新商务模式的可行性。另外,我们也通过审视事业收益性,将经营资源向重要领域集中以提高收益能力。

Topics

日本最大规模的住宅行业J-REIT诞生



Advance Residence Investment Corporation和Nippon Residential Investment Corporation于2010年3月合并,以新投资法人“Advance Residence Investment Corporation”的身份开始了新的征程。其资产规模约为3,500亿日元,由此日本国内住宅行业最大规模的J-REIT诞生了。今后将运用伊藤忠集团拥有的各种网络提供全方位支持,通过帮助该法人实现长期而稳定的发展,努力在住宅领域扩展商机。

在中国设立的物流事业



为了应对中国国内不断高涨的物流需求,在致力于构筑物流网络的同时,也着手开始重新整合集团的物流事业。在中国国内物流方面,我们以伊藤忠物流(中国)有限公司(原北京太平洋物流有限公司)、顶通(开曼岛)控股有限公司为中心,开展80几处物流网点,提供覆盖中国全国的物流网络服务。另外,通过与伊藤忠物流株式会社协作,不仅局限在中国国内,还向以日本为首的海外提供国际物流服务。预计将来把同样的商务模式推广到其他新兴国家。

伊藤忠商事经营的基本方针为，遵照“伊藤忠集团企业理念”以及“伊藤忠集团企业行动基准”，通过在各种利益相关者中间构建公正并且良好的关系，从长远视角出发提高企业价值。我们将按照此基本方针，为确保能够妥善并且高效地执行业务，在提高决策透明度的同时致力于构筑一个赋有切实监视·监督机能的公司治理体制。

伊藤忠商事公司治理体制的特征

伊藤忠商事采用设置监查役员的公司体制。包括公司外部监查役员在内的所有监查役员都从独立并且客观的角度对经营状况进行监督。公司虽然没有选任公司外部取締役，但是为了能进一步提高监查机能的实效性，通过不断强化监督体制，从而使得监查役员的监视机能得到了充分的发挥。公司另外还设置了顾问委员会，通过客观并且灵活的外部意见从根本上提高了公司治理的质量。

截至到2010年7月1日，取締役会共由14名取締役构成，他们在对经营上的重要事宜进行决策的同时，也将对取締役们的业务执行情况进行监督。

为了将取締役会的决策与监督功能和经营的执行相分离，我公司采用了执行役员制度。

伊藤忠商事公司治理的特征之一就是设置辅佐社长的机构——HMC(Headquarters Management Committee)。HMC负责对整个公司的经营方针和对重要事宜协商讨论。

除此以外，由各种公司内部委员会在各自的负责领域中开展经营课题的审查与协商工作，以帮助社长以及取締役会进行决策。另外，一部分的公司内部委员会还邀请公司外部的有识之士来担任委员，建立吸取外部意见的相关体制，实施运营。

我公司至今为止，为加强公司治理所执行的方策，如下表所示。

至今为止为加强公司治理执行的方策

1997年	采用公司内公司制度	决策的迅速化·经营的高效化
1999年	过渡至执行役员制度	强化取締役会的决策功能和监督功能
2000年	设置顾问委员会	欲通过外部的客观、专业的意见，提高经营的质量
2007年	缩短取締役以及执行役员的任期至1年	为明确任期过程中的经营责任

为确保监查机能实效性的机制

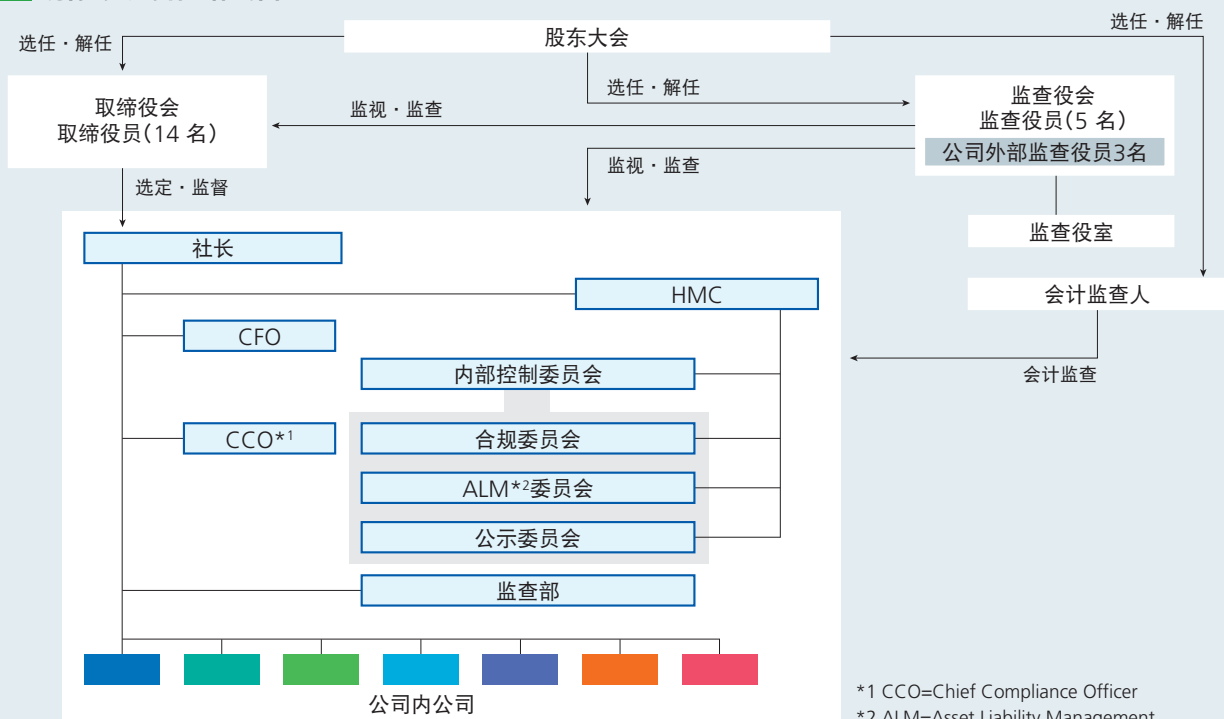
公司共选任了包括3名公司外部监查役员在内的共5名监查役员。常勤监查役员除了要经常出席取締役会等公司内部会议以外，还需要与会计监查人等公司内外的监查组织通过合作来努力强化公司的监查机能。监查部是作为

内部监查部门设立的，在与监查役员一起协商内部监查计划的同时，还通过定期集会达到彼此之间密切的信息交流与协作。另外，作为支持监查役员履行职务的组织，还设置了直属于监查役会的监事役室。

公司外部监查役员与公司之间的关系

姓名	兼职	选任的理由
阪口 春男	律师	公司与阪口监查役员之间，虽然在该监查役员就任我公司监查役员之前就签定了法律顾问合同，但是现在我公司与其之间不存在重要的利害关系。该监查役员运用上述法律顾问合同期间中积累的对公司业务内容的相关理解和在法律界长期积累的经验以及见识，从独立视角出发实施监查。
林 良造	东京大学公共政策研究生院教授	林监查役员与我公司之间，在其就任监查役员以前和就任后都不存在重要的利害关系。该监查役员运用在经济产业省的丰富经验以及作为研究生院教授所拥有的宽广视野和长远观点，从独立的视角对我公司进行监查。
鸟居 敬司		鸟居监查役员在就任我公司的监查役员以前，曾作为经营者就职于与我公司有交易关系的某大型金融结构，但在就任我公司的监查役员之前既已退职于该金融机构，现在与我公司之间不存在重要的利害关系。该监查役员运用担任大型金融机构经营者长期积累的经验 and 见识，从独立的视角对我公司进行监查。

现行的公司治理体制图



(注 1)各个公司内公司均设有董事长。
 (注 2)内部控制系統囊括了公司内部的所有阶层,其内容无法完全记载,在此仅记载主要的组织以及委员会。
 此外,内部控制委员会还要接受由公司内部的内部控制相关部门以及合规委员会、ALM 委员会、公示委员会各自主管的内部控制的整備・运营状况方面的报告,并针对内部控制整体的整備状况进行评价与确认,另外,还要将有必要改善的事宜向 HMC 以及取締役会进行报告。

*1 CCO=Chief Compliance Officer
 *2 ALM=Asset Liability Management

主要公司内委员会

名称	目的
内部控制委员会	● 审议与内部控制整体的整備状况相关的事宜
公示委员会	● 审议与公示相关的事宜以及与财务报告相关的内部控制
ALM委员会	● 审议与风险管理体制、制度相关的事宜以及与B/S管理相关的事宜
役員報酬咨询委员会	● 审议与役員待遇相关的事宜以及与役員退任后待遇相关的事宜
合规委员会	● 审议与合规相关的事宜
CSR委员会	● 审议与CSR相关的事宜、与环境问题相关的事宜和与社会贡献活动相关的事宜

内部控制

我公司在2006年4月19日的取缔役会上制定了《与内部控制系统相关的基本方针》，致力于通过对内部控制系统进行不断地评估以达到持续性改善的目的。

（关于《与内部控制系统相关的基本方针》，敬请参照<http://www.itochu.co.jp/ja/about/governance/policy/>）

此处将从《与内部控制系统相关的基本方针》中摘取部分有必要特别说明的内容进行介绍。

■ 为提高财务报告信赖性的方策

伊藤忠商事为了进一步提高合并结算财务报告的信赖性，以“公示委员会”作为指导委员会，从组织性角度开展构筑应对内部控制报告制度的内部控制工作。

另外，还设置了对内部控制进行评价的独立机构，针对是否切实地实行了内部控制的完善与运营进行评价。

评价结果被反馈到相关部门，以此作为切实完善与运用内部统制的指针。我公司就是这样构筑支持内部控制报告制度的PDCA周期，努力加强内部控制力量的。

■ 风险管理的强化

为了应对市场风险、信用风险、国家风险、投资风险以及其他各种风险，在设置各种公司内部委员会和责任部门的同时，还通过设定各种管理规则、投资基准、风险限度额/交易限度额以及完善报告、监视体制等方式，完善必要的风险管理体制以及管理手法，从整体以及个体两个方面全面进行风险管理。另外，针对管理体制的有效性定期进行评估。由“ALM委员会”负责管理全公司的资产负债表、以及对风险管理相关的分析与运营进行审议，以期保障本集团公司的资产。

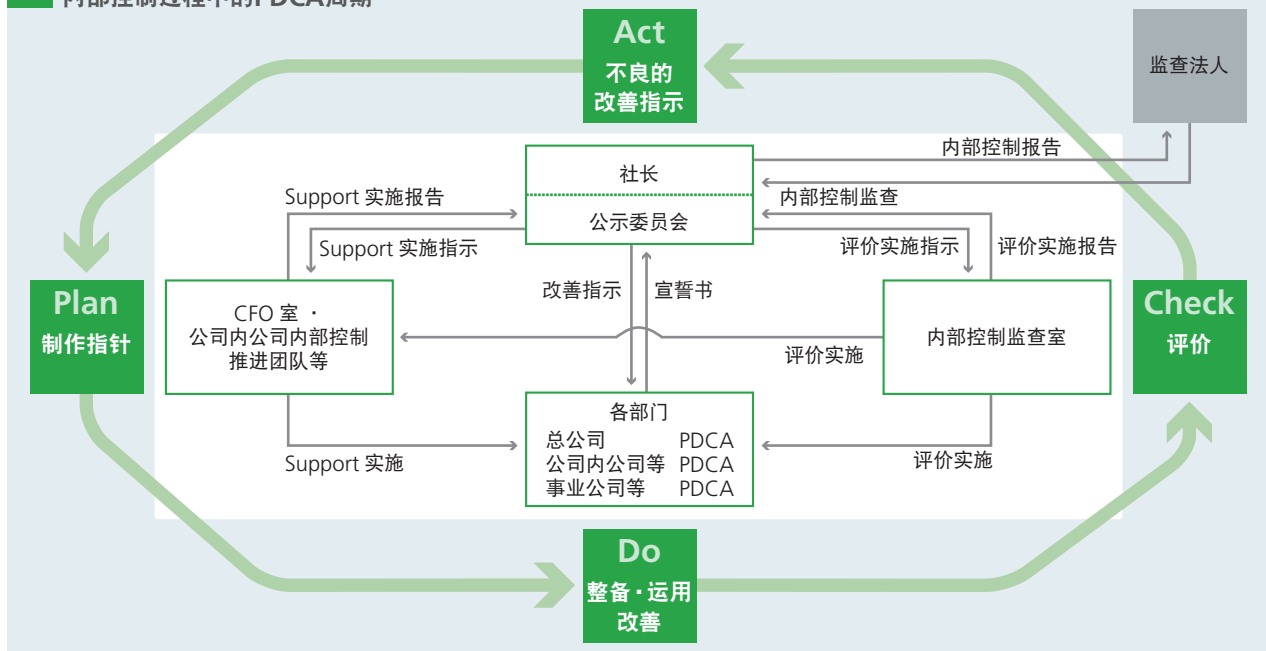
■ 推进添加了内部控制要素的业务改善项目

为提高业务效率，强化各个组织以及各位员工各自拥有的力量——“现场执行能力”，正在全力推进“ITOCHU DNA项目～Designing New Age～”这一全公司业务改革项目。

从现有业务流程的“可视化”开始，在对被抽选课题的解决方案开展各种讨论的同时，顾全内部控制要素制定全公司的标准业务。现在，各公司内公司正从业务高效化和强化风险管理的观点出发，稳步开展构建各业务最佳业务流程的工作。

今后，将在推进支持各种业务系统的开发和设计的同时，一并研讨如何完善用于执行、支援业务流程管理的组织体制。

内部控制过程中的PDCA周期





对利益相关者进行说明的责任

伊藤忠商事一贯认为对股东·投资者等利益相关者进行企业·经营信息的说明是公司治理中的一个重要课题，同时也正在为能适时、恰当地进行信息公开而不断努力。

在每季度发布决算结果时，管理层都会召开决算说明会，并在网站上通过视频刊登管理层的说明。对于海外的投资者，则派遣管理层进行访问，创造直接说明经营信息的机会。2010年3月会计年度，在欧洲、美国、亚洲的主要城市创造了与投资者进行直接对话的机会。针对个人投资者，在日本国内主要城市举办说明会。另外，对于不能出席说明会的股东·投资者或者所有利益相关者，发

行日语·英语年报、报告书，以此作为报告伊藤忠商事经营方针、经营状况的工具。并且，从公平的角度出发，还在网站上用日、英两种语言同时公布公开资料。

及时地将来自说明会等场合的股东、投资者们的意见反馈给管理层，以帮助我们实现恰当并且高透明度的信息公示。

来自监查役员的评语



监查役 林 良造

我运用在经济产业省工作时积累的制定社会和企业和谐关系相关政策的经验、以及在大学进行的对公司治理的研究活动经验，始终从管理层的想法是否与社会意识相背离，应当如何强化企业统治的机制等角度来观察经营状况。

包括伊藤忠商事在内，众多企业所处的经营环境正面临着前所未有的快速变化。特别是国际化进程的加速，使得机遇和风险变得复杂多样化，这就要求经营必须要具备可以实现快速决策的强大领导能力和可以将风险控制在一定范围内的“机制”即公司治理的两个方面。特别是综合商社在世界各地开展着各种事业活动，因此要求既能关注极其广范的业务领域、又具备能平衡短期业绩和长期价值创造力的能力。我在应对伊藤忠商事将要面对的各项课题的基础上，就如何在确保广大利益相关者的利益的前提下实现能令股东满意的经营这一点，从原点出发，立于客观的视角进行监查、发表提议。

截止到2010年7月1日

■ 取締役及執行役員

取締役社長
岡藤 正广

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 取締役副社長
2010年 取締役社長

取締役会長
小林 荣三

1972年 加入伊藤忠商事株式会社
2004年 取締役社長
2010年 取締役会長

取締役副会長
渡邊 康平

社長輔佐 经营管理管掌
1971年 加入伊藤忠商事株式会社
2006年 取締役副社長
2010年 取締役副会長

取締役
丹波 俊人

副社長執行役員
社長輔佐 (LINEs分掌)
1972年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 取締役副社長
2010年 取締役 副社長執行役員

取締役
小林 洋一

専務執行役員
金属・能源公司 董事长
1973年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 専務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
赤松 良夫

専務執行役員
人事・总务・法务担当役員
(兼) Chief Compliance Officer
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2005年 常務執行役員
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
青木 芳久

専務執行役員
粮油食品公司 董事长
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
関 忠行

専務執行役員
财务・会计・风险管理担当役員
(兼) Chief Financial Officer
1973年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常務取締役
2010年 取締役 専務執行役員

取締役
井上 裕雄

常務執行役員
信息通信・航空电子公司 董事长
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 常務取締役
2010年 取締役 常務執行役員

取締役
岡田 贤二

常務執行役員
金融・房地产・保险・物流公司 董事长
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 常務取締役
2010年 取締役 常務執行役員

取締役
高柳 浩二

常務執行役員
经营企划担当役員
(兼) Chief Information Officer
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 常務取締役
2010年 取締役 常務執行役員

取締役
菊地 哲

常務執行役員
生活资材・化学品公司 董事长
1976年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 常務取締役
2010年 取締役 常務執行役員

取締役
松島 泰

常務執行役員
机械公司 董事长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常務執行役員
2010年 取締役 常務執行役員

取締役
冈本 均

常務執行役員
纺织公司 董事长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 執行役員
2010年 取締役 常務執行役員

■ 执行役員 (取缔役兼职者除外)

■ 专务执行役員

桑山 信雄

关西担当役員
1971年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 专务执行役員

■ 常务执行役員

铃木 善久

伊藤忠国际会社社长 (CEO)
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2006年 常务执行役員

前田 一年

人事·总务·法务担当役員辅佐
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2007年 常务执行役員

藤野 达夫

大洋洲总负责人
(兼)伊藤忠豪州会社社长
2006年 加入伊藤忠商事株式会社
2007年 常务执行役員

野村 徹

亚洲总负责人
(兼)伊藤忠新加坡公司社长
(兼)新加坡支店长
1976年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 常务执行役員
2009年 常务取缔役
2010年 常务执行役員

久米川 武士

欧洲总负责人
(兼)伊藤忠欧洲会社社长
1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行役員

松本 吉晴

名古屋支社长
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行役員

■ 监查役

■ 常勤监查役

富永 正人

1971年 加入伊藤忠商事株式会社
2005年 执行役員
2007年 常勤监查役

■ 社外监查役

阪口 春男

1989年~1990年
日本律师联合会副会长、
大阪律师会会长
2001年~2006年
大阪府招标投标监督委员会委员长
2003年 伊藤忠商事株式会社监查役

石丸 慎太郎

金融·房地产·保险·物流公司
常务副董事长
2006年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行役員

福田 祐士

生活资材·化学品公司 常务副董事长
(兼)化学品部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 常务执行役員

北村 喜美男

会计部长
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

小関 秀一

中国总代表代行 (负责华东)
(兼)上海伊藤忠商事有限公司总经理
(兼)中国业务开发集团团长
(兼)上海伊藤忠商事有限公司武汉分公司总经理
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

中村 一郎

金属·能源公司 常务副董事长
(兼)金属部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

吉田 朋史

生活资材部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

佐佐木 淳一

中国总代表
(兼)伊藤忠(中国)集团有限公司董事长
(兼)上海伊藤忠商事有限公司董事长
(兼)伊藤忠香港会社社长
(兼)BIC 董事长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

米家 正三

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2005年 执行役員
2008年 常勤监查役

林 良造

2004年~
株式会社NTT DATA经营研究所顾问
2005年~
东京大学公共政策研究生院教授
2009年 伊藤忠商事株式会社监查役

鸟居 敬司

2004年~2005年
株式会社瑞穗金融集团取缔役副社长
2005年~2009年
瑞穗信息综研株式会社取缔役副社长
2009年 伊藤忠商事株式会社监查役

■ 执行役員

松见 和彦

法务部长
1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

佐藤 浩雄

食粮部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

雪矢 正隆

金融·保险部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

今井 雅启

成套设备·船舶部门长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

笠川 信之

航空宇航·产机系统部门长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2008年 执行役員

木造 信之

建设·房地产部门长
1976年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

须崎 隆宽

信息通信·媒体部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

高木 正信

能源部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

三宅 幸宏

事业部部长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

鷺巢 宽

中南美总负责人
(兼)伊藤忠巴西会社社长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

大林 稔男

人事部长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

米仓 英一

业务部长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

星 秀一

食品流通部门长
1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

玉卷 裕章

纤维原料·纺织品部门长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

小林 文彦

总务部长
1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

中山 勇

粮油食品公司 董事长辅佐
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

丰岛 正徳

中近东总负责人
(兼)伊藤忠中近东会社社长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

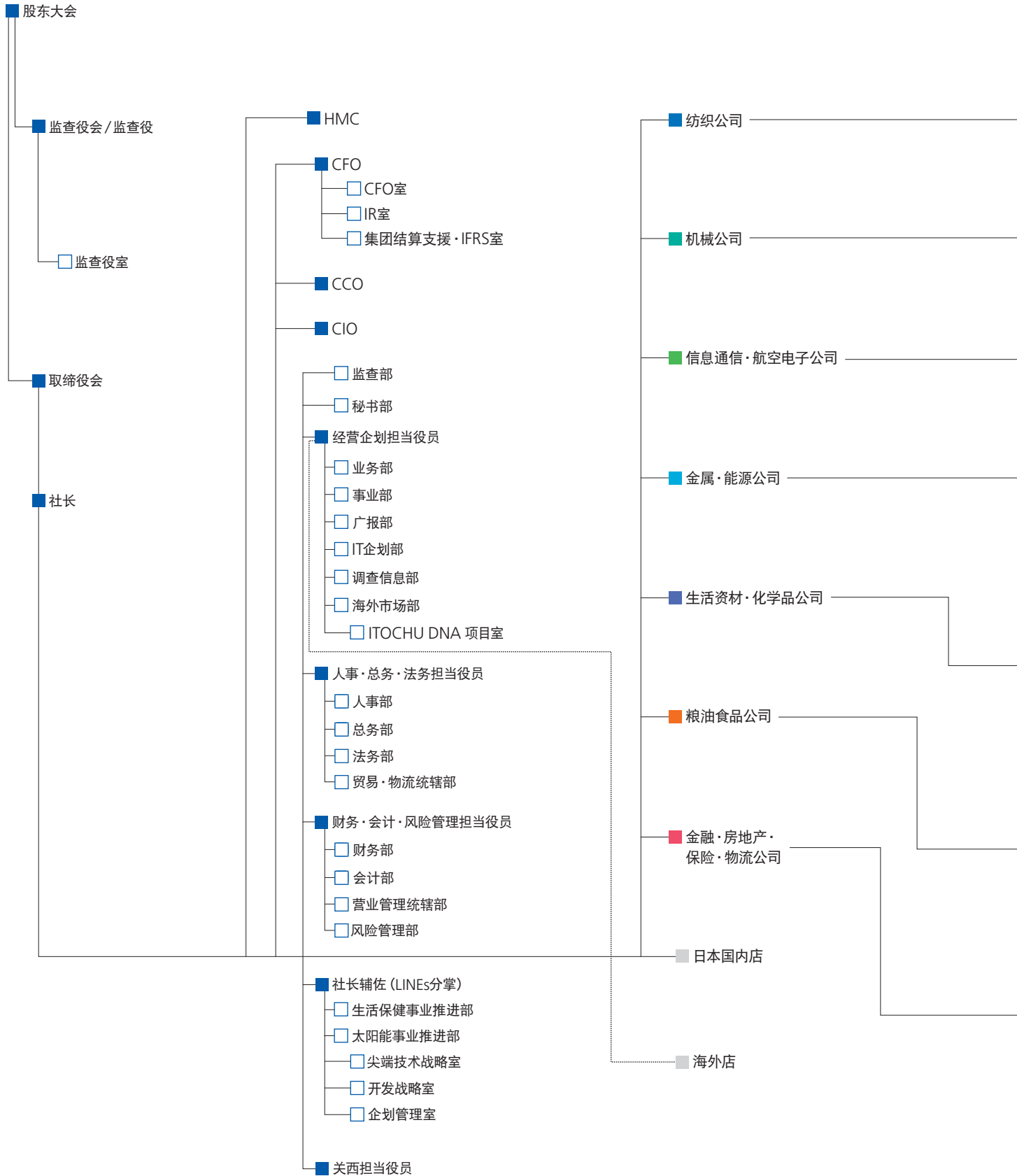
吉田 多孝

汽车·建机部门长
1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員



前列左起富永 正人、米家 正三
后列左起阪口 春男、林 良造、鸟居 敬司

截止到2010年7月1日



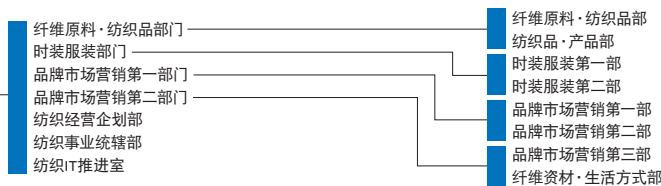
HMC : Headquarters Management Committee

CFO : Chief Financial Officer

CCO : Chief Compliance Officer

CIO : Chief Information Officer

此外,为了提高伊藤忠集团整体的企业价值,还成立了GMC (Group Management Committee)。



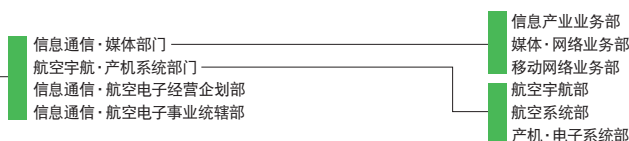
职员人数	
合并	11,608
单体	392

子公司·关联公司数	
国内	25
海外	14



职员人数	
合并	8,050
单体	408

子公司·关联公司数	
国内	12
海外	38



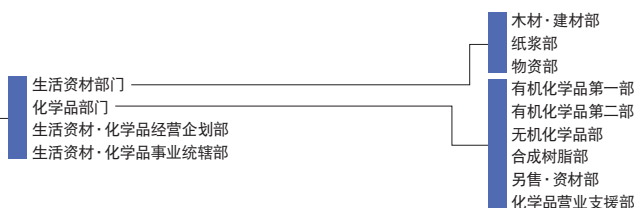
职员人数	
合并	11,889
单体	210

子公司·关联公司数	
国内	29
海外	13



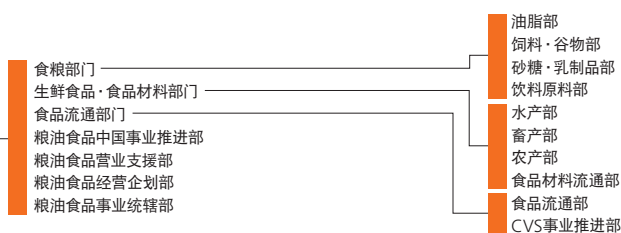
职员人数	
合并	4,262
单体	259

子公司·关联公司数	
国内	14
海外	16



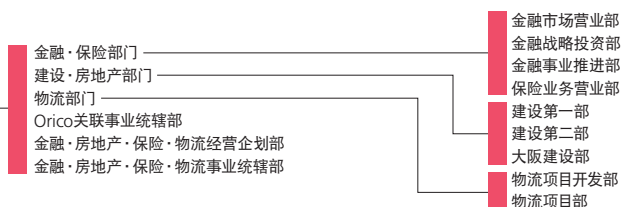
职员人数	
合并	9,404
单体	296

子公司·关联公司数	
国内	23
海外	49



职员人数	
合并	7,256
单体	385

子公司·关联公司数	
国内	25
海外	28



职员人数	
合并	3,873
单体	278

子公司·关联公司数	
国内	27
海外	20

其他	
职员人数	
合并	6,037
单体	2,031

子公司·关联公司数	
国内	15
海外	65

共计	
职员人数	
合并	62,379
单体	4,259

子公司·关联公司数	
国内	170
海外	243

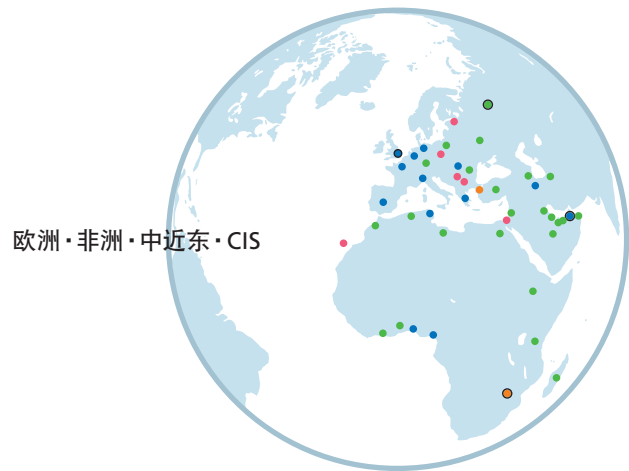
* 职员人数及子公司、关联公司数是截止到2010年3月31日为止的数字。
 * 合并核算公司人数指在职员工数(不包括临时职员人数)。
 * 单体职员人数的其他栏中包括派往国内外其他公司的常驻人员(国内635名、海外296名)、海外当地法人的驻在人员以及实习生等338名,共计1269名。
 * 所记载的子公司以及关联公司数是指由本公司以及本公司的海外当地法人直接投资的公司数。

截止到2010年7月1日

[海外・国内店]



北美洲・中南美



欧洲・非洲・中近东・CIS

北美洲・中南美

北美洲

ITOCHU International Inc.
22nd and 23rd Floors, Bank of America
Plaza, 335 Madison Avenue, New York
N.Y. 10017, U.S.A.

Telephone :1-212-818-8000
Facsimile :1-212-818-8543

- New York, Chicago, San Francisco,
Los Angeles, Washington, Houston,
Portland, Vancouver, Mexico City

中南美

ITOCHU BRASIL S.A.
Av. Paulista 37
19 andar, Vila Mariana,
São Paulo CEP 01311-902, BRAZIL

Telephone :55-11-3170-8501

Facsimile :55-11-3170-8549

- São Paulo, Rio de Janeiro, Panama, Buenos
Aires, Bogota, Santiago, Caracas, Quito
- Lima, Havana

欧洲・非洲・中近东・CIS

欧洲

ITOCHU Europe PLC
The International Press Center,
76 Shoe Lane, London EC4A 3PJ, U.K.
Telephone :44-20-7827-0822
Facsimile :44-20-7583-1847

- London, Düsseldorf, Hamburg, Paris,
Milano, Madrid, Athens, Budapest, Tunis
- Alger, Casablanca, Praha, Bucharest,
Warszawa

非洲

ITOCHU Corporation, Johannesburg Branch
2nd Floor Block No. 9, Fourways Golf Park,
Roos Street, Fourways, 2055,
Johannesburg, SOUTH AFRICA

Telephone :27-11-465-0030

Facsimile :27-11-465-0635/0604

- Lagos, Douala
- Johannesburg
- Abidjan, Accra, Nairobi, Addis Ababa,
Tananarive

中近东

ITOCHU MIDDLE EAST FZE
LOB 12 - Office No. 119 & 121, P.O.Box
61422, Jebel Ali Free Zone, Dubai, U.A.E.

Telephone :971-4-302-0000

Facsimile :971-4-335-5321

- Dubai, Tehran
- Istanbul
- Cairo, Amman, Ankara, Riyadh,
Dammam, Kuwait, Muscat, Doha,
Tripoli, Karachi, Islamabad, Abu Dhabi

CIS

ITOCHU Corporation, Moscow Office
Savvinskaya Office Building, 9th Floor,
Savvinskaya Nab., 15, Moscow, 119435,
RUSSIAN FEDERATION

Telephone :7-495-961-1456

Facsimile :7-495-961-1447/1448

- Moscow, Almaty, Kiev, Ashgabat,
Tashkent, Baku

大洋洲・中国・亚洲・日本

大洋洲

ITOCHU Australia Ltd.
Level 29, Grosvenor Place, 225 George
Street, Sydney, N.S.W. 2000, AUSTRALIA

Telephone :61-2-9239-1500

Facsimile :61-2-9241-3955

- Sydney, Melbourne, Perth, Brisbane,
Auckland
- Port Moresby

亚洲

ITOCHU Singapore Pte Ltd.
9 Raffles Place, #41-01 Republic Plaza,
SINGAPORE 048619

Telephone :65-6230-0400

Facsimile :65-6230-0560

- Singapore, Kuala Lumpur, Jakarta,
Surabaya, Bandung, Bangkok,
New Delhi, Mumbai, Kolkata, Chennai,
Taipei, Kaohsiung, Seoul
- Kuala Lumpur, Manila
- Jakarta, Hanoi, Ho Chi Minh City, Yangon,
Phnom Penh, Colombo, Dhaka,
Ulaanbaatar

日本

东京总公司

邮编1078077

东京都港区北青山2丁目5番1号

电话号码 :81-3-3497-2121

传真号码 :81-3-3497-4141

大阪总公司

邮编5418577

大阪府中央区久太郎町4丁目1番3号

电话号码 :81-6-6241-2121

传真号码 :81-6-6241-3220

- 名古屋, 九州, 中国, 北海道,
东北, 新潟, 静岡, 富山,
金泽, 福井, 四国, 那霸, 大分



- 海外地区代表
- 海外当地法人以及分支店·事务所
- 海外支店
- 海外事务所
- 其他

大洋洲·中国·亚洲·日本

中国

- **伊藤忠(中国)集团有限公司(ICN)**
邮编100025 北京市朝阳区建国路79号
华贸中心2号写字楼5层501室
电话号码: 86-10-6599-7000
传真号码: 86-10-6599-7111
- **ICN四川分公司**
邮编610015 四川省成都市蜀都大道
少城路25号少城大厦21层2108室
电话号码: 86-28-8625-3221
传真号码: 86-28-8625-5909
- **伊藤忠(大连)有限公司(DCN)**
邮编116001 大连市中山区明泽街
16号丽苑大厦20层
电话号码: 86-411-8360-8000
传真号码: 86-411-8360-8111
- **DCN沈阳分公司**
邮编110013 辽宁省沈阳市沈河区
悦宾街1号方圆大厦16层1605室
电话号码: 86-24-2250-5257
传真号码: 86-24-2250-5260
- **DCN哈尔滨分公司**
邮编150036 黑龙江省哈尔滨市香坊区
赣水路20-22号
福顺天天大酒店8层804A室
电话号码: 86-451-8233-3722
传真号码: --
- **伊新(大连)物流有限公司**
邮编116001 大连市中山区明泽街
16号丽苑大厦20层
电话号码: 86-411-8360-8000
传真号码: 86-411-8360-8111
- **伊藤忠(天津)有限公司**
邮编300052 天津市和平区南京路235号
河川大厦1座21层A室
电话号码: 86-22-2721-3332
传真号码: 86-22-2721-3728
- **伊藤忠(青岛)有限公司**
邮编266071 山东省青岛市香港中路
40号新世界数码旗舰大厦23层
电话号码: 86-532-8666-2929
传真号码: 86-532-8667-9919
- **伊藤忠(重庆)贸易有限公司**
邮编400015 重庆市渝中区中山三路131号
庆隆希尔顿商务中心801室
电话号码: 86-23-8906-7915
传真号码: 86-23-8906-7918
- **上海伊藤忠商事有限公司(SCN)**
邮编200120 上海市浦东新区
世纪大道100号上海环球金融中心56层
电话号码: 86-21-6877-6688
传真号码: 86-21-6877-5566

- **SCN南京分公司**
邮编210029 南京市汉中中路89号
金鹰国际商城22层C2,C3,C4
电话号码: 86-25-8472-9154
传真号码: 86-25-8472-6777
- **SCN武汉分公司**
邮编430032
湖北省武汉市汉口解放大道634号
新世界中心写字楼A座2106室
电话号码: 86-27-8331-6566
传真号码: 86-27-8331-6361
- **SCN张家港保税区分公司**
邮编215600 江苏省张家港市
长宁中路388号华芳金陵国际酒店507室
电话号码: 86-512-5869-7106
传真号码: 86-512-5869-7536
- **SCN宁波保税区分公司**
邮编315040 宁波市彩虹北路48号
波特曼大厦1808室
电话号码: 86-574-8719-7628
传真号码: 86-574-8719-7808
- **伊藤忠商事(香港)有限公司**
香港金钟道95统一中心28层
电话号码: 852-2529-6011
传真号码: 852-2865-4631
- **广州伊藤忠商事有限公司(GCN)**
邮编510620 广州市天河区
体育东路138号金利来数码网络大厦
1006-1007室
电话号码: 86-20-8668-0888
传真号码: 86-20-3878-1605
- **GCN厦门分公司**
邮编361004 福建省厦门市市府
大道西侧普利花园大厦1702室
电话号码: 86-592-221-6863
传真号码: 86-592-221-8356
- **伊藤忠(深圳)有限公司**
邮编518008 深圳市深南东路5002号
信兴广场地王商业中心0703室
电话号码: 86-755-8212-5455
传真号码: 86-755-8212-5435
- **伊藤忠商事(株)沈阳事务所**
邮编110013 辽宁省沈阳市沈河区
悦宾街1号方圆大厦16层1605室
电话号码: 86-24-2250-5258
传真号码: 86-24-2250-5260
- **伊藤忠商事(株)哈尔滨事务所**
邮编150036 黑龙江省哈尔滨市
香坊区赣水路20-22号
福顺天天大酒店8层804室
电话号码: 86-451-8230-0437
传真号码: 86-451-8233-6813
- **伊藤忠商事(株)长春事务所**
邮编130061 吉林省长春市西安大路
569号香格里拉大饭店1020,1022室
电话号码: 86-431-8898-1131
传真号码: 86-431-8898-1137

[主要业务往来银行]**北美洲**

Bank of America, N.A.
Canadian Imperial Bank of Commerce
Citibank, N.A.
Comerica Bank
JPMorgan Chase Bank
Wells Fargo Capital Finance

中南美

Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V.
Helms Bank S.A.

欧洲·非洲

Barclays Bank PLC
BNP Paribas
Credit Agricole
Deutsche Bank
ING Bank N.V.
Intesa Sanpaolo S.p.A.
Investec Bank Limited
Rabobank Nederland
The Royal Bank of Scotland plc
Societe Generale
The Standard Bank of
South Africa Limited
Standard Chartered Bank
Unicredit

中近东

SAMBA Financial Group
Union National Bank

大洋洲

Australia and New Zealand
Banking Group Limited
Westpac Banking Corporation

中国

中国农业银行
中国银行
交通银行
中国建设银行
中国工商银行

亚洲

Bangkok Bank Public Company Limited
CIMB Thai Public Company Limited
The Hongkong and Shanghai
Banking Corporation Limited
Kasikornbank Public Company Limited
Malayan Banking Berhad
RHB Bank Berhad

日本

瑞穗实业银行
三井住友银行
三菱东京UFJ银行
新生银行
青空银行
里索那银行
住友信托银行
中央三井信托银行
瑞穗信托银行
三菱UFJ信托银行
日本政策金融公库 国际协力银行
日本政策投资银行
农林中央金库
信金中央金库

合并财务报表摘要

伊藤忠商事株式会社及子公司
3月31日为止的各合并决算会计年度

	单位：百万日元					增减率%	单位：
	2010	2009	2008	2007	2006		2010/2009
会计年度：							
收入	¥3,416,637	¥3,419,061	¥2,859,853	¥2,646,037	¥2,217,393	△0.1%	\$36,722
销售毛利	924,366	1,060,521	994,547	907,511	713,546	△12.8	9,935
金融收支*1	3,562	5,582	△7,709	△7,555	△7,816	△36.2	39
利息收支*2	△25,338	△29,457	△32,156	△29,218	△26,032	△14.0	△272
红利收入	28,900	35,039	24,447	21,663	18,216	△17.5	311
权益法投资收益	36,269	41,304	70,238	△20,069	51,737	△12.2	390
归属本公司股东的本期净利润	128,153	165,390	217,301	175,856	144,211	△22.5	1,377
会计年度末：							
总资产	¥5,476,847	¥5,192,092	¥5,274,199	¥5,288,647	¥4,809,840	5.5	\$58,866
股东资本	1,098,419	849,411	973,545	892,553	724,377	29.3	11,806
有息负债净额*3	1,726,073	1,756,764	1,654,532	1,630,928	1,724,314	△1.7	18,552
现金流量：							
营业活动产生的现金流量净额	¥ 295,376	¥ 276,854	¥ 65,552	¥ 235,917	¥ 185,147	6.7	\$ 3,175
投资活动产生的现金流量净额	△196,318	△326,033	△65,774	△83,394	△79,871	△39.8	△2,110
财务活动产生的现金流量净额	△258,987	258,322	△81,294	△100,920	△85,193	—	△2,784
现金及现金等价物的期末余额	475,674	628,820	446,311	532,856	477,707	△24.4	5,113
(参考)							
销售额*4	¥10,306,799	¥12,065,109	¥11,729,082	¥11,556,787	¥10,456,727	△14.6%	\$110,778
实际利润*5	194,290	339,292	333,673	240,766	251,210	△42.7	2,089

本资料所表示的年度为前一年4月1日至该年3月31日为止的会计年度。

2010年3月会计年度的日元表示金额以2010年3月底的外汇牌价1美元兑换93.04日元（三菱东京UFJ银行公布兑换汇率）为标准进行换算。同时附上美元金额以供参考。

*1 金融收支=利息收支+红利收入

计算公式（2010年3月会计年度：百万日元）：3,562 = △25,338 + 28,900

*2 利息收支=利息收入+利息支出

计算公式（2010年3月会计年度：百万日元）：△25,338 = 9,911 + △35,249

*3 有息负债净额=有息负债-现金及现金等价物·定期存款

计算公式（2010年3月会计年度：百万日元）：1,726,073 = 2,209,270 - 483,197

*4 销售额根据本公司以及本公司的合并结算子公司为合同当事人展开的交易额以及代理人等参与的交易额的合计。

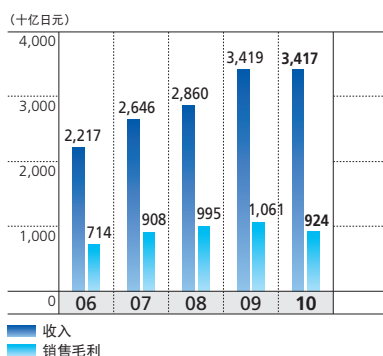
*5 实际利润=销售毛利+销售费用及管理费用+金融收支+权益法投资权益

计算公式（2010年3月会计年度：百万日元）：194,290 = 924,366 + △769,907 + 3,562 + 36,269

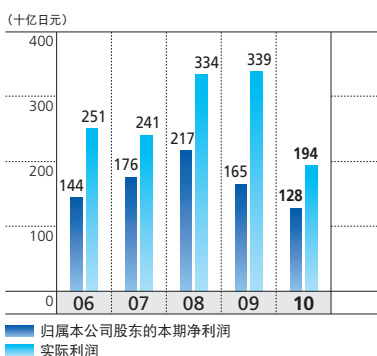
	单位：日元 (不含另外记录的数额)					增减率%	单位：
	2010	2009	2008	2007	2006		2010/2009
每股相当：							
归属本公司股东的本期净利润	¥ 81.09	¥104.64	¥137.46	¥111.19	¥ 91.15	△22.5%	\$0.87
股东资本	694.98	537.43	615.89	564.48	457.93	29.3	7.47
红利	15.0	18.5	18.0	14.0	9.0	△18.9	0.16
比率：							
销售净利率(%)	9.0	8.8	8.5	7.9	6.8		
ROA(%)	2.4	3.2	4.1	3.5	3.1		
ROE(%)	13.2	18.1	23.3	21.8	23.4		
股东资本/总资产(%)	20.1	16.4	18.5	16.9	15.1		
有息值/股东资本比率 (NET DER)(倍)	1.6	2.1	1.7	1.8	2.4		
利息保障倍数(倍)	5.3	7.2	6.2	6.6	5.7		

每股的归属本公司股东的本期净利润及每股的股东资本，是从发行完毕的股票总数扣除自我股票数计算的。

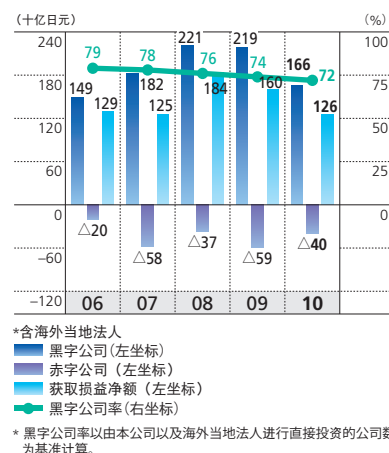
收入 / 销售毛利



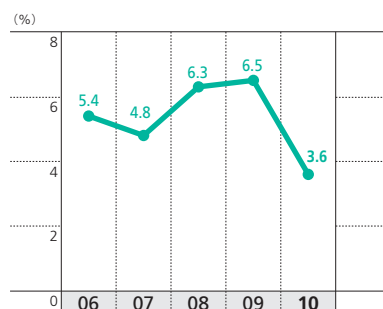
归属本公司股东的本期净利润 / 实际利润



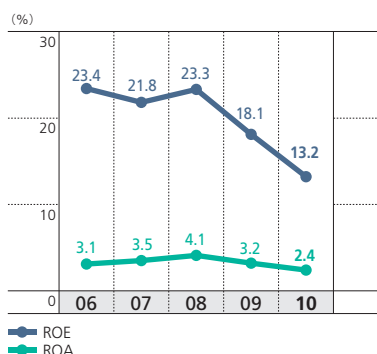
事业公司损益



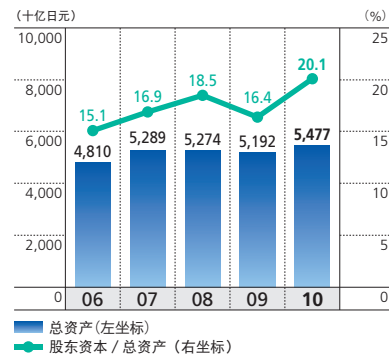
实际利润总资产率



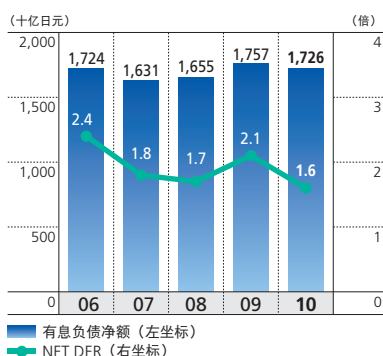
ROE / ROA



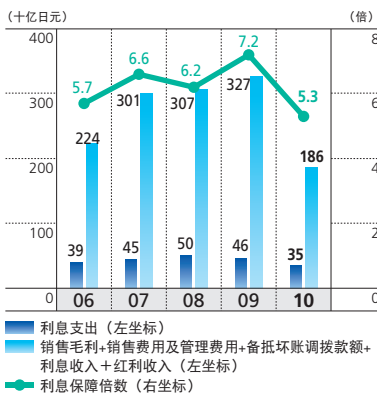
总资产 股东资本 / 总资产



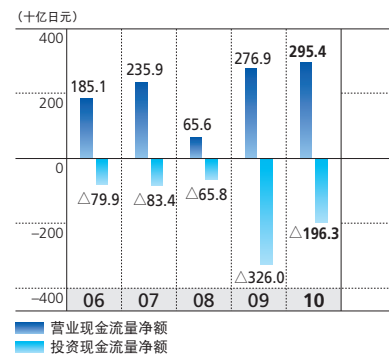
有息负债净额 / NET DER



利息保障倍数



现金流量



伊藤忠商事株式会社

邮编 107-8077 东京都港区北青山2丁目5番1号

电话: 81(3)3497-2121

传真: 81(3)3497-4141

网址: <http://www.itochu.co.jp>

