

Brand-new Deal 2012

公司介绍 2011
2011年3月会计年度



ITOCHU Corporation

	内容介绍
2 SNAPSHOT	
2 持续开创业务	
6 强化收益基础	
10 致股东、投资者及全体利益相关者	
20 2011 ~ 2012年度 中期经营计划“Brand-new Deal 2012”	
22 特集1 “中国最强商社”伊藤忠商事	
28 特集2 坚持“顾客视角”，“携手、拓展” —— 开拓纺织业务新商机	
32 公司内公司	
32 纺织公司	
36 机械・信息通信公司	
40 金属・能源公司	
44 生活资材・化学品公司	
48 粮油食品公司	
52 特定营业部门・总公司营业部	
54 公司治理	
58 取締役、监查役及执行役員	
62 集团运营体制	
62 组织图	
64 海外・国内店/主要业务往来银行	
66 合并财务报表摘要	

伊藤忠商事的企业理念

伊藤忠的使命

Committed to the Global Good

致力于全球的富饶和发展



伊藤忠集团
重视个人利益与社会利益，
承担致力于全球富饶和发展的
社会责任。

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

伊藤忠的价值观



远见



诚信



多样



热情



挑战

Visionary

Integrity

Diversity

Passion

Challenge

在实现“伊藤忠的使命”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。

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。

有关展望的注意事项

本年度报告中所记载的我公司的计划、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。我公司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2011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	营业所数 (截止到2011年4月1日) 国内 : 9店 海外 : 117店
创业 1858年	大阪总公司 (2011年8月~) 邮编 530-8448 大阪市北区梅田3丁目1番3号 电话 : 81 (6) 7638-2121	职员人数 * 合并 : 62,635名 单体 : 4,301名
设立 1949年		* 合并结算公司职员人数指就业人员数 (不包括临时工)。单体职员人数包括派往国内外其他公司的常驻人员 (国内632名, 海外298名)、海外当地法人的驻在人员以及实习生等342名。
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

各公司信息截止到2011年3月31日、管理组织信息截止到4月1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)	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	
		杉杉集团有限公司 (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	
机械・信息通信公司						
子公司	海 外	大连长兴岛临港工业区伊能项目管理有限公司 (中国)	100.0	长兴岛项目的 F/S 公司	12	
关联公司	海 外	广州曙光制动器有限公司 (中国)	20.0	汽车用制动器制造业	12	
		曙光制动器 (苏州) 有限公司 (中国)	20.0	汽车用制动器摩擦材料制造业	12	
		四川港宏企业管理有限公司 (中国)	40.0	汽车、汽车配件的销售以及维修	12	
		山东华菱电子有限公司 (中国)	24.0	打印机用关键部件的生产销售	12	
金属・能源公司						
子公司	海 外 □	大连新绿再生资源加工有限公司 (中国)	75.0	复合型再生资源加工利用事业 (废旧金属、废旧家电、废旧塑料等)	12	
生活资财・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、健康保健食品的进出口、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	
	海 外 □	尤妮佳生活用品 (中国) 有限公司 (中国)	20.0	婴儿护理相关产品・女性护理相关产品等的生产、销售	12	
粮油食品公司						
子公司	国 内	株式会社日本 ACCESS	93.8	酒类・食品等的销售	3	
关联公司	国 内	株式会社 FamilyMart	31.7	以特许加盟体系形态开展便利店事业	2	
	海 外	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)	25.2	在中国・台湾展开的食品制造销售公司、餐饮、流通等的控股公司	12	
总公司营业部						
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	
		伊藤忠物流 (中国) 有限公司 (中国)※1	100.0	综合物流业务 (3PL、仓库、运送、进出口、报关、流通加工)	12	
关联公司	海 外	United Asia Finance Limited (香港特别行政区)	25.1	香港、中国地区的私人无担保信贷	12	
		顶通 (开曼岛) 控股有限公司 (英属开曼群岛)	50.0	中国地区的综合物流业务 (3PL、仓库、运送、流通加工)	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

□ 2011年3月会计年度中的新合并结算对象公司

*1 2010年6月1日更改公司名称 原公司名: 北京太平洋物流有限公司

持续开创业务

向创造型业务发展

从“中介”到“创造”，从“线”到“面”。
在经营环境激烈变化之中，伊藤忠商事不断推进公司独有的成长模式，
同时不断开创出各项新业务。

发现市场并开创业务

伊藤忠商事在世界经济结构变化及市场无国境化等，公司外围经营环境发生巨大改变的局面下，灵活地发展了成长模式。

以往的商务模式以市场中介型业务为核心。也就是说，为了将供应者与需求者的需求连接起来而从“中间”参与市场的业务占据了绝大多数。

相比之下，现在我们要去发现潜在的市场(商机)，并亲自主动地去开创业务。

在发现市场后，在原料生产、加工·制造、销售物流、零售等业务的各个阶段中，在考虑到我公司的知识经验·业绩与市场特征这两个方面的基础上，将以最适合的领域为起点开创业务。

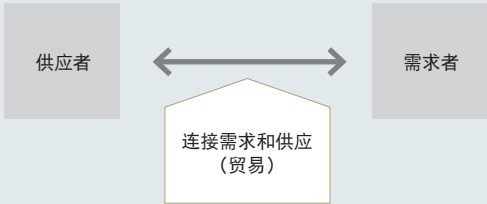
参与形式的多样化

开创业务之际，我们在斟酌市场和业务的特征、对我公司而言的收益机会以及风险之后，用最恰当的形式参与策划，并致力于增强组织功能。例如与具有竞争力的合作伙伴进行合作，通过投资加强合作关系以实现业务的稳定，以及以创造协同性收益及整体业务的优化为目标参与经营及开展子公司化等。

通过持续的资产重组提高资产效率

随着通过事业投资参与市场的程度增加，经营上的风险也会增大。其中也会有一些项目无法获得最初期待的成果。在始终洞悉各项事业投资的战略意义的同时，通过不断实施资产重组，保持并提高资产的有效性。

以往的市场中介型业务



原料·生产



CGB
(北美谷物出口收购事业)



西澳洲 Mount Newman JV 铁矿山
(金属资源开发事业)

加工·制造



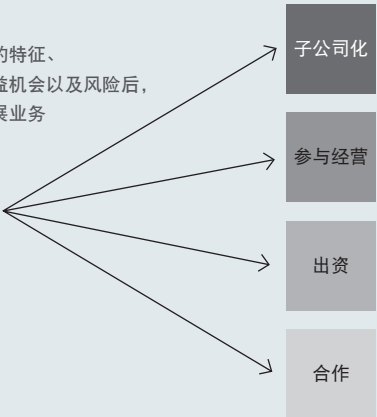
伊藤忠丸红钢铁株式会社
(钢铁产品进出口·加工事业)



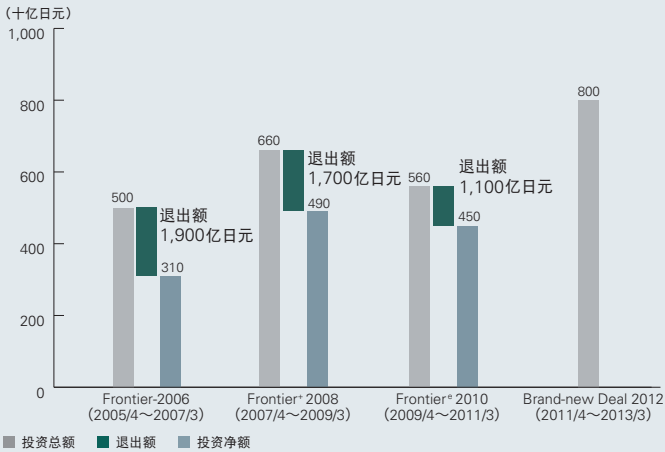
文莱甲醇制造工厂
(甲醇制造事业)

多样的参与形式

在斟酌市场和业务的特征、
对我公司而言的收益机会以及风险后，
以最恰当的形式开展业务



持续的资产重组



- P5的图片
- ① 巴西NAMISA公司铁矿山（金属资源开发事业）
 - ② renoma（杉杉集团中国品牌事业）
 - ③ EGT（北美西海岸谷物出口总站）
 - ④ Kwik-Fit（英国轮胎零售事业）
 - ⑤ CPV Keenan II LLC（北美风力发电事业）
 - ⑥ 中国FamilyMart（中国CVS事业）
 - ⑦ DEAN & DELUCA（生活方式品牌事业）

开创新业务

发现
新市场

进一步积累资源和经验，
提高市场地位

全面调动起综合力量，
实现业务价值的最大化

充分利用资源和经验，
开创新型业务

从“面”的角度扩大业务范围

充分利用通过追求现有业务的附加价值所获得的见识、经验及市场地位，同时向上游领域拓展业务或进入下游领域、扩充经营商品乃至实现地区性的业务扩大，从而达到从“面”的角度拓展收益机会。通过持续地、多方面重复开展，伊藤忠集团的业务组合将配合市场需求不断进化。
(关于各部门的具体实例，请参照P32～P52“公司内公司”中的“〇〇公司的发展战略”。)

原料・生产

加工・制造

市场的发现

批发/物流

零售

❖ 批发/物流



汽车・建设机械部门
(汽车相关贸易和销售事业)



Stapleton's (Tyre Services) Ltd.
(英国轮胎批发・零售事业)

❖ 零售



Paul Smith
(品牌事业)



FamilyMart
(国内CVS事业)



强化收益基础

提高收益能力——销售毛利

2007 ~ 2011 平均
9,858 亿日元

2002 ~ 2006 平均
6,088 亿日元

* 年3月会计年度

提高收益能力——归属本公司股东的本期净利润

2007 ~ 2011 平均
1,694 亿日元

2002 ~ 2006 平均
478 亿日元

* 年3月会计年度

强固的财务基础——NET DER

2011
1.4 倍

2002
5.8 倍

* 截至3月31日

现金流量创造力——营业活动产生的现金流量

2007 ~ 2011 平均
2,422 亿日元

2002 ~ 2006 平均
1,766 亿日元

* 年3月会计年度

提高资本效率——ROE

2007 ~ 2011 平均
17.9%

2002 ~ 2006 平均
10.3%

* 年3月会计年度

充实利润回馈——红利

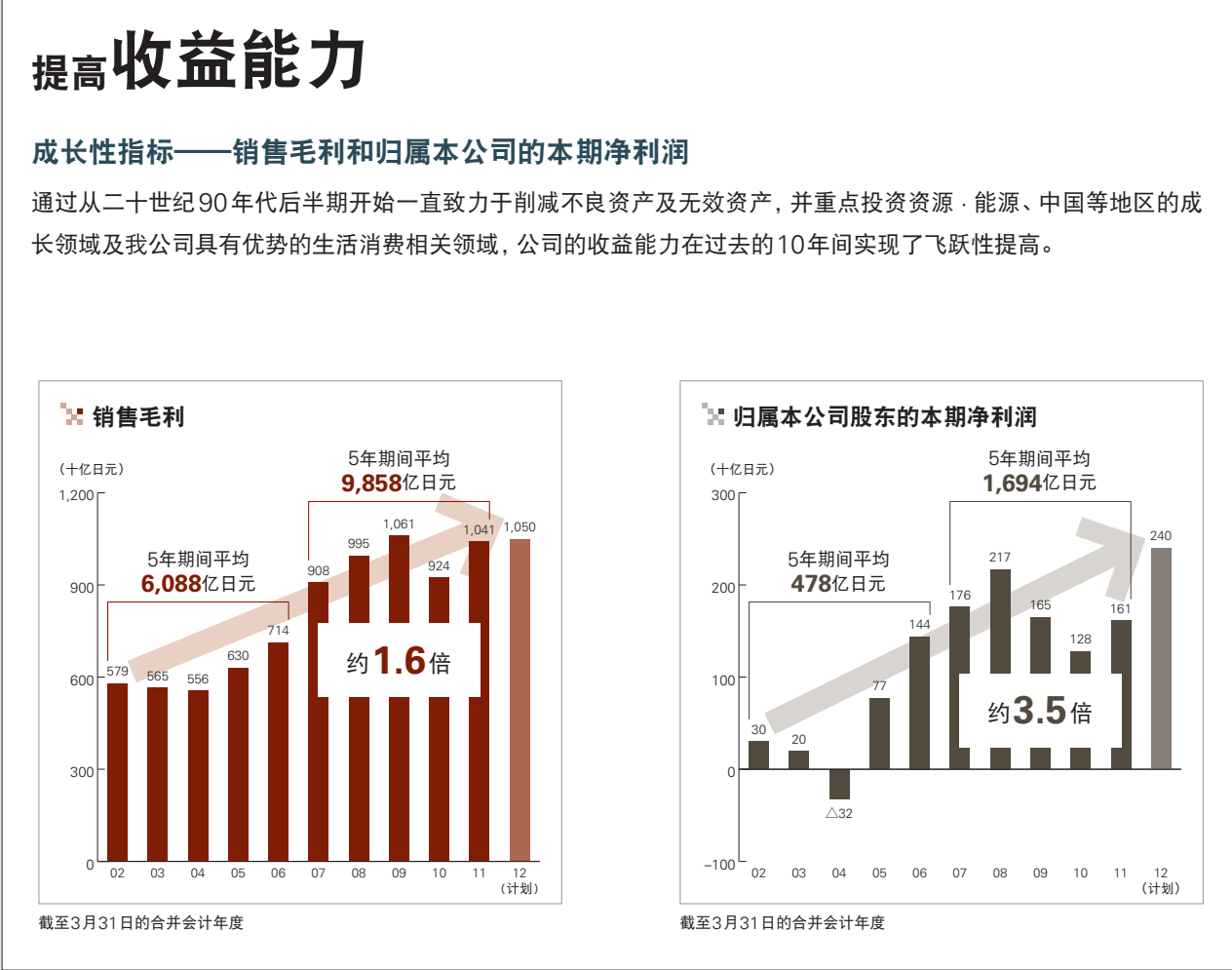
2007 ~ 2011 平均
16.7 日元

2002 ~ 2006 平均
5.2 日元

* 年3月会计年度

强化收益能力和财务基础

伊藤忠商事的收益能力、财务体制健全性、资本效率性在这10年期间有了大幅改善。
我们已经做好向更高成长阶段迈进的准备。

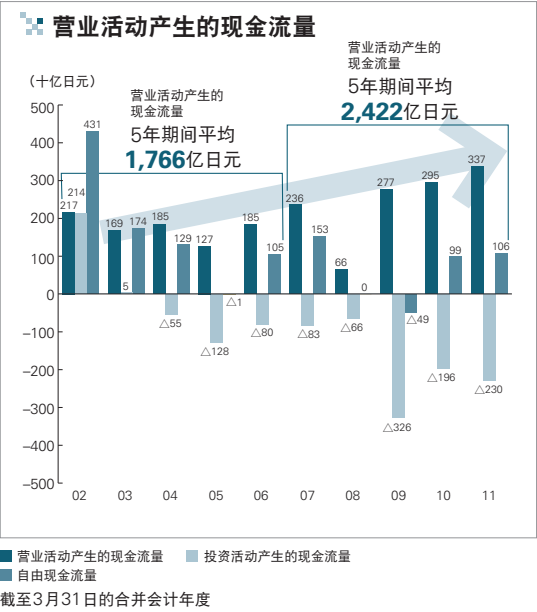


现金流量创造力

支持着积极投资

营业活动产生的现金流量

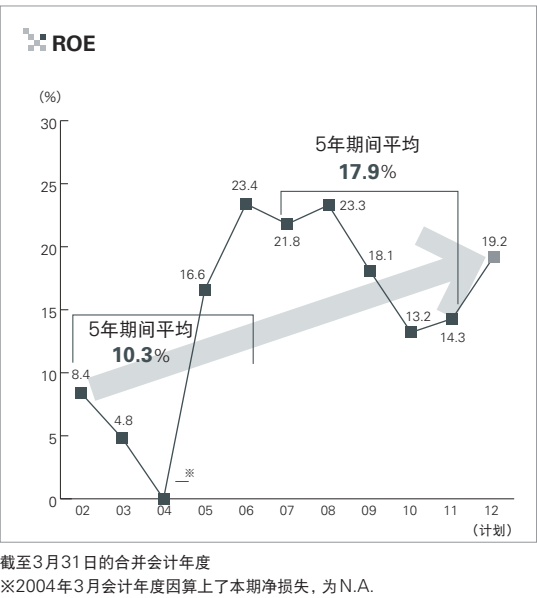
我公司除在增加利润外，还通过对来自顾客的资金回收进行严格管理及提高权益法适用公司的红利支付率等，致力于通过营业活动创造现金流量。营业活动产生的充裕的现金流量正在为近来大型投资项目提供支持。



提高资本效率

资本效率性指标——ROE

我公司致力于考虑到资本效率的组合经营，并努力提高ROE。经过雷曼冲击后的调整，预计能够再次恢复到超过15%的水平。在力图充实股东资本的同时，保持着较高的ROE。



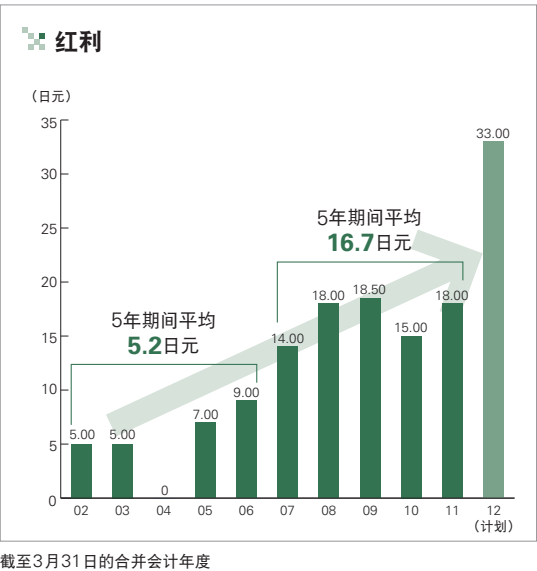
充实利润回馈

红利

我公司一贯致力于实施稳定且持续的利润分配。新的中期经营计划重新明示了红利支付率，提高了利润回馈的透明度。

关于本中期经营计划期间的股东红利，归属本公司股东的本期净利润

- 在2,000亿日元 / 年以内的部分，合并红利支付率定为20%
 - 超过2,000亿日元 / 年的部分，合并红利支付率定为30%。
- 根据这一方针，预定2012年3月会计年度期中和期末的红利共计33日元。



我们已做好准备。 请期待发动“进攻”的 伊藤忠商事。

自2010年4月就任以来，我一直以“强化现场执行能力”为理念，迅速推行各项改革，并达到了在会计年度初期设定的“在年度内处理未决项目”的目标。

我们已经做好了发动“进攻”的准备。

中期经营计划“Brand-new Deal 2012”将以“强化现场执行能力”、“彻底进攻”、“扩大规模”为基本方针，在整个伊藤忠集团上下实践“盈利！削减！防止！”策略。

请期待着伊藤忠商事今后的发展。

岡 藤 正 広

代表取締役社長 岡藤 正広



关于东日本大震灾的影响

首先，谨向东日本大震灾受灾的人们表示诚挚的问候。

在衷心祝愿灾区早日实现重建的同时，我公司将尽最大努力继续为灾区提供支援。

关于震灾对我公司的影响，综合当前情况来看，值得庆幸的是预计对2012年3月会计年度业绩影响将会控制在限定范围之内。但是，如果国内消费低迷和电力不足情况长期持续，公司必将受到相应的影响。我们打算不断关注事业环境并采取恰当的应对策略。如果情况有变，则将通过公司主页等方式依次报告。

(伊藤忠商事公司主页“新闻发布”<http://www.itochu.co.jp/ja/news/>)

伊藤忠商事正在迈向新的成长阶段

伊藤忠商事自二十世纪90年代后半期开始，就致力于彻底整顿低效资产和削减有息负债等，由此改善了曾让人头痛的资产负债表。在财政状况趋于健全的过程中，自2000年代中期开始，在资源、能源行情上涨等推动作用，造就了可稳定创造超过1,000亿日元利润的体制。合并股东资本于2001年3月会计年度末约为3,100亿日元，而于2011年3月会计年度末超过了3倍，增长到了1兆1,500亿日元，外加削减了约9,000亿日元的有息负债净额，NET DER（有息负债净额对股东资本的倍率）从8.0倍增长到1.4倍，实现了大幅改善。可以说通过对效率性的彻底追求，过去10年期间伊藤忠商事财务体制的健全性得到了飞跃的改善。

另一方面，这一期间伊藤忠商事的总资产仅增长了6.0%。

在我公司致力于财政状况健全化的10年期间，世界形势有了变化。其中尤以中国为首的新兴国牵引世界经济发展的趋势日渐鲜明，新兴国家对所有物资的旺盛需求以及反映了这一旺盛需求的资源价格攀升给各家商社的收益带来了莫大的影响。在这种外部环境变化过程中产生了诸多商机，但是我公司从追求效率性出发所制定的严格规则却成了制约发展的枷锁，这让我们不禁怀疑优良资产的积累是否不够充分。总资产的增长微乎其微或许也正是这一事实的体现。

在“变化”中“维持现状”就意味着“衰退”。如今积累了实力的伊藤忠商事应当转向积极经营，即在能力范围内选择风险，与此同时获得新的收益来源。本会计年度已尽全力为此做好了相应的准备。

对Frontier[®] 2010的回顾

“绝不将未决项目拖到下一会计年度完成”。这是面临Frontier[®] 2010的最后一年之际于本会计年度初期提出的目标。为此，提前作出了大胆整顿、重组无效资产的决断，全力进行了损失处理。

尽管坚决执行了以株式会社Orient Corporation为首的上市权益法适用相关公司的股份亏损处理、亏本或缺乏成长潜力的41家事业公司的整顿等未决项目的处理及低效事业的重组、处置，并且还算上了持有上市股份的亏损损失，但资源、能源价格等的上涨超出了预期水平，从而扩大了利润，归属本公司股东的本期净利润与2010年3月会计年度相比，增长了约328亿日元并超出了期初计划，达到了1,610亿日元。



合并股东资本与上一会计年度末相比，增长了564亿日元，达到了1兆1,548亿日元，财务体制健全性的重要指标——NET DER增长到了1.4倍。

关于投资业绩，2年内累计的投资总额达到了约5,600亿日元。伴随资产重组原有投资退出总额约为1,100亿日元，因此投资净额约为4,500亿日元，投资总额和投资净额均完成了计划。

从实现了会计年度初期提出的“绝不将未决项目拖到下一会计年度完成”的目标且基本完成了期初计划的净利润指标这两点来看，结果较为满意。就投资方面来看，可以说不偏向特定领域，成功投资了有助于扩充收益基础的优良项目。

另外，在定性方面，为了巩固转向“进攻”的基础，实行了各项“公司内部改革”。

为自由豁达地从事营业活动的公司内部改革

对商社而言，在发展业务方面，“顾客”是最为重要的存在。例如，投资商标权这一无形资产的品牌业务，是否受顾客欢迎成为衡量品牌价值的基础。资源业务也是如此，只有与钢铁制造厂商等需求者之间建立好关系，权益开发与贸易业务的协同作用这一商社特有的商务模式才能够得到有效的发挥，从而得以作出巨额权益投资的决断。

换言之，只要能够抓住顾客的业务就能占据优势。只要不限于某一项业务，不断提供顾客所需，业务就会无止境地拓展。

为此必须始终通过与顾客之间的密切交流来揣摩其需求。我认为这一点正是我公司作为综合商社在各个领域扩大经营范围的原动力。

为了重拾这一初衷，改变迄今为止以“管理”为立足点的规则，在“营业”方面完善能够更为自由豁达地从事营业活动的环境，这就是“公司内部改革”的目标。

为了把握广阔商机 “放宽限制”

首先大胆削减了公司内部会议的次数和会议资料。新的商机诞生于“现场”而非会议室。编制资料所用的时间应当用来拜访顾客。我们将把迄今为止为公司内部会议及编制会议资料而耗费的过多时间用于顾客及开创业务方面。

作为其中的一环，将整个公司以往单一的投资标准按照行业不同细分为大约40种，对投资标准进行重新评估，以求能够根据各个行业的实际情况作出相应的投资。通过这一改定，使得对那些虽无法预估高额利润率却有望获得稳定收益的基础设施项目等的投资变得容易。基于新的投资标准，正在开展一些具有发展前景的项目，例如已在本会计年度获得权益的美国天然气火力发电所等。

另外，配合这些措施，将迄今为止为改善财务体制而力求严格、设计过于保守且不符合实际情况的风险资产计算方法改善为与各项资产的实际情况相吻合的方式，从而得以掌握适当的风险量并从事适宜的投资活动。

为了齐心协力发动“进攻”设立公正的人事·工资制度

伊藤忠商事工资制度从“绩效工资(Pay for Performance)”的观点出发，迄今为止一直根据“个人的成果”和所属“组织的业绩”决定报酬，但却造成了过度反映单年度的“组织的业绩”的结果。“组织的业绩”未必是单年度的成果，几年前前人所做的准备在后期开花结果的案例也不少见，从这一点来看，将单年度的结果过度反映到此时组织内的在编人员的工资中就显得并不妥当。

例如，近年来金属·能源公司在良好市场行情的背景下带动了全公司的收益，其下属员工的工资与其他部门的员工相比差距悬殊，这未必称得上公正。从人才配置的观点来看，考虑到不让优秀的人才偏向部分业绩好的部门，而应当使所有的员工都带着高昂的干劲为伊藤忠商事的将来而努力，我们废除了组织业绩制度并修订了人事工资制度，将所属组织的业绩在个人工资中的反映控制在最小限度。这样就消除了无用的派系思想，从而得以跨越组织间的壁垒不断接近“提供客户所需”这一商社应有的姿态。



对事业公司役员的评价、录用制度也做了重新评估。不再一律适用同一种标准，而改成让有能力的人才能够更长久地施展才能的役员退休制度。

为了最大限度利用经济资源及贯彻现场主义进行组织改编

作为打造“进攻”基础的一环，对组织进行了大范围的重新评估。

对于营业组织，将原先7个公司内公司改组为5个公司。这是我公司时隔11年的又一次大规模的组织改编。

我公司在生活消费相关领域和资源相关领域具有优势。今后为了进一步扩大收益能力，不仅要进一步强化这些优势领域，关键是要提高其他领域的收益能力。特别机械领域是具有向其他业务拓展潜力的领域。从这一思路出发，这次的组织改编为了让灵活机动的资产重组能够转变成可能的收益规模，将机械公司和信息通信·航空电子公司合二为一，组建了“机械·信息通信公司”。打算今后将向成长领域推进包括人才在内的经营资源的再分配。

另外，对于近年来收益持续低迷的金融·房地产·保险·物流公司，按照功能的不同分割、缩减为“建设·房地产部门”、“金融·保险事业部”和“物流统括部”，这些部门均为不属于任一个特定公司的组织。建设·房地产部门在今后将通过与国内外的实力型合作伙伴的共同合作，推进构筑可确保收益稳定的商务模式，而金融·保险事业部和物流统括部将把重点放在各自的强项领域，力图强化收益能力和功能。

总公司的管理部门也实施了重组。通过将总公司的管理部按照功能的不同从16个部门大幅改编为11个部门，得以实现业务的效率化和功能的强化。另外，将集中在总公司的营业管理及信贷管理等功能移交给了各公司内公司。组织改编的目的在于让管理部门同样贯彻“现场主义”，与营业合为一体，立足于现场实施“活的管理”。通过比至今为止更进一步地加强“加速”（营业）和“刹车”（管理）之间的协作，将两者的力量发挥到最大限度。

我们通过以上所述的一系列措施，完善了全力投入“进攻”的体制。下面将介绍新制定的中期经营计划。

中期经营计划 “Brand-new Deal 2012”

“Brand-new Deal 2012”的命名包含了与今后的“进攻”阶段相称的“开创全新的伊藤忠商事”和“加速发展”的希望。集团的全体员工将以“强化现场执行能力”、“彻底进攻”、“扩大规模”为基本方针，如字面所述，以崭新的精神状态彻底追求利润的增长和规模的扩大。

定量计划——计划是“必须达成之物”

计划期间为从2012年3月会计年度到2013年3月会计年度，共计2年，基于经济环境的前景尚难以预测，且资源价格也难以估计，定量计划设定为2012年3月会计年度的1年期间。

以计划达到2,400亿日元(与2011年3月会计年度的业绩相比增长49%)的归属本公司股东的本期净利润为首,计划在主要的阶段利润方面达到以往的最高利润。当然,我们并不轻率地推进“扩大规模”,而将充分地考虑“规律”。我公司的方针是通过进一步积累合并股东资本并控制有息负债,将合并NET DER维持在1.6倍左右的健全水平,同时让风险资产与风险缓冲大体均衡。

我认为计划是“必须达成之物”。如果能在达成的基础上超额完成最为理想。彻底贯彻“盈利!削减!防止!”三项原则,将本计划作为最低限额务必完成预定目标。

我们认为通过处理未决项目及整顿低效事业,有助于各公司提高收益能力和新项目的收益,从而达到完善“盈利”的基础。“削减”将比本会计年度更彻底地继续下去。下定决心务必在这2年内完成费用率对销售毛利率削减10%的目标。特别是对于费用额规模较大的事业公司,我们的方针是加强、贯彻总公司的干预。

从泡沫经济崩溃以后到二十一世纪初,包括我公司在内诸多日本企业不得不面对处理巨额损失。此后,伴随新兴国家经济的崛起、资源能源价格的攀升以及国际经济的无国境化,感觉到围绕经营的外部环境越来越多变。在如此众多的不确定因素当中,希望着重“防止”损失于未然。严禁轻率投资,不仅要充分透彻盈利性、发展性,还要贯彻对我公司具有见地的、能够掌握主导权并发挥功能的项目,以及发生意外事件也能够将损失降至最小限度的项目的投资。另外,在必要情况下迅速作出退出投资的决定。

各领域的重点方策——扬长补短

在本计划中,提出了“积极扩大中国业务”、“增强机械相关领域的资产”、“扩充资源相关领域”作为各个领域的重点方策。

我公司已经与中国屈指可数的综合企业杉杉集团有限公司、中国大陆及台湾地区最大的食品、流通公司顶新集团构建了资本和业务合作关系,为了让一家企业能够在经济飞速发展的中国伸展羽翼而扩大事业范围。一般的合并事业往往只限于单一的业务,但如果与这些控股公司构筑强固的合作关系,就可以配合他们的业务拓展获得各种合作机会,这一点会成为我们的巨大优势。我公司正在各个领域与这些实力型企业扩大合作。与在今春签订了全面战略合作协议的中国大型国有综合企业——中国中信集团公司(CITIC)除已经开始合作的金融事业以外,还将在房地产、资源开发、生活消费相关领域等极为广泛的领域推广业务。

其他公司尽管也在中国市场致力于开展业务,但先于其他商社加入中国市场的我公司与上述的实力型企业之间已经培养了信赖关系。另外,我们还在漫长的岁月中积累了市场的知识经验,并且拥有综合商社当中规模最大的熟知中文的“中国人才”阵容。我公司绝不让出“中国最强商社”的地位,并希望进一步扩大领先优势,为此我们已经做好了准备。今后,将在向合作伙伴提供伊藤忠商事附加价值的同时,希望通过在合作伙伴与其寻求的日本企业之间牵线搭桥,不断地创造出新的商机。

在机械相关领域,通过在IPP、基础设施相关事业、汽车销售金融等可预测稳定收益的领域加强与实力型业务合作伙伴之间的关系,力图积累优良的稳定收益资产。另外,还将在蓄电池、可再生能源、生活保健相关领域等成长领域加强力度开展业务。在美国这一全球最大的可再生能源市场,正在通过与GE公司的合作推进风力发电事业。

资源相关领域的收益可能会受到市场行情变化的影响,这一点确为事实。但是,从长远的角度来看,预测其市场行情将受到新兴国家的稳定需求支持,基于这一背景,我公司的方针是一如既往地将其定为带动我公司收益的业务,并力求扩充业务范围。我们将充分发挥贸易功能的优势,通过慎重而大胆的迅速决策作出部署。

在原油、天然气领域,以“权益数额翻番”为目标推进新的投资。我公司的方针是力图进一步强化在综合商社中我公司同列第2位的铁矿石、煤炭行业。不仅在澳洲,还在南美及其他地域稳步推进现有事业的扩张及新业务的开展,力求扩大权益。另外,从技术革新、环境应对的观点出发,还将致力于需要确保长期稳定供应的包括稀有金属、稀土在内的有色金属行业,构筑收益基础。

理所当然需要充分注意盈利性。对于已完成勘察的矿区,或者是尚在勘察阶段的矿区,如果认定通过与有见地有经验的合作伙伴之间的合作能够提高成功率并降低风险,即使投资额偏大,也将在能力范围内积极投入。

投资方针——严格选择能够获得主导权的项目实行投资

计划在2年期间新投资总额累计达8,000亿日元。与上一个中期经营计划期间的业绩相比,增长约2,400亿日元,但我们打算不按计划中提出的数字,而是在注意产业领域的均衡性的同时严格选择项目进行投资。另一方面,对于亏损领域及预测无发展潜力的领域,方针则是实行退出投资。

本计划中将产业领域分为“生活消费相关”、“资源能源相关”、“机械相关”、“化学品·建设等”四大类别。上一个中期计划将机械相关、化学品·建设等一同划分到了“其他”类别中,但从其各自的内容来看,作为同一类看待并不合适。化学品在行业内已经占据一流地位,而机械相关则是具有巨大的发展潜力的领域,因此配合中期经营计划的方针将其作为独立的领域进行分类。

海外政策——在全球发掘商机

在海外政策方面,由于除了能够预测到大量商机的中国等新兴国以外,在其他国家、地区也存在许多商机,因此没有设定某一特定的重点国家、地区。例如,印度这一新兴国作为未来的消费大国存在商机,这一点无可争议,但在经济进入成熟期的发达国家,通过利用我公司的功能、经营资源以及与合作伙伴的合作关系,同样也存在着扩大商机的巨大空间。



例如, 我公司对英国最大的轮胎零售公司Kwik-Fit集团实行了收购。通过将这项事业与该国家批发行业内规模最大的公司——我公司的子公司Stapleton's (Tyre Services) Ltd. 拥有的见识、网络、经验相结合, 将发挥巨大的协同作用, 从而构筑在轮胎流通业务方面业界一流的稳固地位。

要像这样在全球市场发掘更多的优良项目, 我们认为不可在经营计划中设定地域限制, 而应让公司内公司根据这项战略主导海外的业务拓展。

强化经营基础——培养“行业的专家”

所谓“商社因人而成”。对综合商社而言, “人才”是最大的经营资源, 能否培养优秀人才是掌握确保长期竞争优势的钥匙。我公司平均1人的教育培训费用不只在综合商社中, 甚至还在整个产业当中排在首位, 迄今为止一直致力于对人才的投资。

在将所有的年轻员工派往海外的“新员工海外派遣制度”中, 之前在美国等地实施英语培训, 现在除此以外还将中文语学留学义务化。

商社要在各个行业不断保持较高的存在感, 就必须提供无可模仿的独特功能以及自家公司独有的附加价值, 外语也是其中之一。

今后, 我们将进一步投入力量培养各个领域中的“行业专家”。

将不懈推进内部控制的完善、风险管理的强化以及公司治理的进一步充实。本会计年度录用了2名独立性强的公司外部取缔役。期待能通过他们具有专业知识性的见解与从客观性视角出发提出的建议、提议, 为进一步加强我公司的公司治理做出贡献。

股东回馈方针——以明确的 回馈方针回应期待

在2011年3月会计年度，每股的期中红利为9日元，期末红利为9日元，全年红利共计18日元。在2012年3月会计年度，将明示曾作为课题的红利支付率，具体而言，关于本中期经营计划期间的股东红利，对于归属本公司股东的本期净利润在2,000亿日元以内的部分，红利支付率定为20%，对于超过2,000亿日元的部分，红利支付率定为30%。根据这一方针，如果2012年3月会计年度归属本公司股东的本期净利润达到了计划的2,400亿日元，则在每股的红利为33日元。我们希望通过扩大收益，明确地回应各位股东的期待。

朝向持续发展——以成为“被 需要的企业”为目标

开拓日本优质商品的海外销路，并将海外的优质商品介绍给日本的消费者——尽管随着时代的推移发生了变化，但商社始终具有被人们需要的功能、作用。我们认为通过在各种产业内不断提供我公司独有的功能及附加价值，始终保持“被顾客需要的企业”地位，并在市场上不断掌握主导权是持续保持竞争力的条件。

另外，从更广阔的视角来看，理所当然，必须长期成为对“社会”而言的必要存在。从这次的东日本大震灾也可以明确地看出，有很多事情即使国家做不到，企业可以做到。不仅是捐款这样的直接援助，企业还拥有通过各项事业活动提供支援的义务和能力。其次，为了进行持续且有实效的支援，企业必须具备一定的规模和体力。我们认为“扩大收益”和“贡献社会”绝不是背道而驰的两件事，两者在“成为被需要的企业”这一点上具有一致性。

我们希望伊藤忠商事能以带动日本经济复苏、发展的气魄投身到今后的经营活动中去。

最后

我始终为汲取近江商人传统的独立型商社——伊藤忠商事是“非财阀系统商社之雄”而感到自豪。从在“生活消费相关领域”具有优势这一点也可以理解，我公司从贴近消费者的纺织业务起家，并以此为出发点向“重厚长大型”业务和资源相关领域拓展经营范围，拥有一段富于特色的历史。我们能够构筑起这样的历史，应归功于每一位员工的努力，以及发现并培养商机的“现场”执行能力。因此，为了唤回伊藤忠商事原本的优势，我将在“强化现场执行能力”方面不断地精益求精。

现在，公司迎来了变革的时期。必须主动出击，开拓未来。我们向大家保证将进一步推进“强化现场执行能力”，描画出伊藤忠商事全新的成长阶段。

2011 ~ 2012年度 中期经营计划

“Brand-new Deal 2012”

盈利！削减！防止！

基本方针：强化现场执行能力
彻底进攻
扩大规模

定量计划 单位：亿日元

	2010年度业绩	2011年度计划
合并 销售毛利	¥ 10,413	¥ 10,500
合并 营业利润	2,561	3,200
归属本公司股东的本期净利润	1,610	2,400
总资产	¥ 56,737	¥ 64,000
有息负债净额	16,332	22,000
股东资本(归属本公司股东的份额)	11,548	13,500
NET DER	1.41倍	1.6倍

各个领域的重点策略

积极扩大中国业务

加强与当地综合企业的合作
 ■强化与杉杉集团、顶新HD、COFCO、CITIC等的合作
 在全公司层面上推进有发展潜力的中国项目
 ■设立中国业务扩大会议
 增强中国人才

加强机械相关领域资产

积累稳定收益资产
 ■IPP、基础设施事业、销售金融
 加强在成长领域的业务
 ■蓄电池、可再生能源、生活保健
 加强与实力型合作伙伴的合作关系
 严格挑选项目并张弛有度地
 分配经营资源

扩充资源相关领域

原油・天然气
 ■为实现权益数额翻番进行新的投资
 ■加强拓展全球性贸易
 铁矿石・煤炭
 ■在澳洲・巴西扩大投资
 ■参与煤炭大型新项目
 铀・有色金属・生物燃料

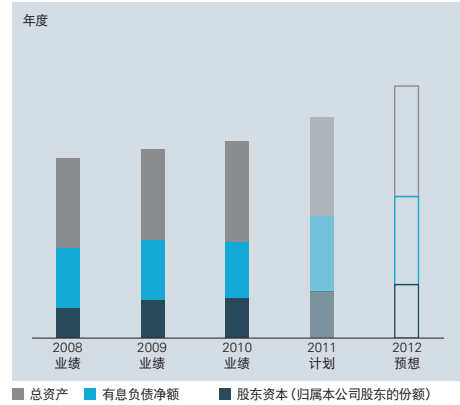
投资方针

增强资产

- 进一步积累超过1兆日元的合并股东资本，不断扩充财务基础
- 在保持财务体制健全性的同时，实现规律性发展
- 不断保持产业领域(4大领域)的均衡性，按照领域的不同实行张弛有度的资产配置

积极进行新的投资

- 计划2年期间累计投资总额8,000亿日元
- 积极积累优良资产，力图扩大收益规模、资产规模
- 通过退出向低效事业的投资继续实施资产重组



生活消费相关领域	增加以中国为首的海外资产，稳定保持全公司收益 计划新投资1,000 ~ 2,000亿日元
资源能源相关领域	逐步提高在全公司资产中所占比例，带动全公司的收益扩大 计划新投资3,500 ~ 4,500亿日元
机械相关领域	通过扩充，重点强化收益基础 计划新投资1,000 ~ 2,000亿日元
化学品·建设等领域	按照各个领域的战略，有序地扩大业务 计划新投资500 ~ 1,500亿日元

事业公司政策

张弛有度地经营事业

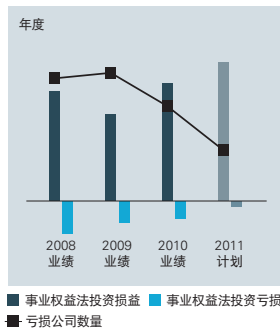
- 将经营资源优先分配到核心事业、有发展潜力的事业，强化收益能力
- 推进低效事业的整顿整合

防止事业经营不善·提供经营支援

- 通过职能现场主义的彻底化而强化解决问题的能力

加强集团向心力

- 继续着力于经营者的公正评价·起用



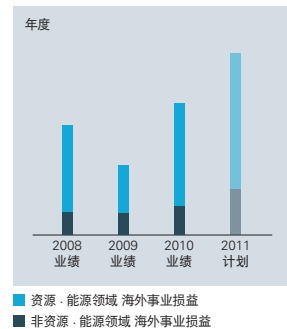
海外政策

定量目标

- 在非资源能源领域确立500亿日元以上的稳定收益基础

经营方针

- 通过各部门主导营业现场推进海外业务的开展
- 在预测成长迅猛的国家开拓生活消费领域的实力型合作伙伴
- 促进在海外区域增加驻外员工



强化支持“进攻”的经营基础

培养“行业的专家”、“优秀的人才”

- 通过加强课长的指导能力贯彻OJT(在岗培训)
- 进一步充实培训计划
- 通过给予适当的机会等，加强各个员工的人才管理

加强公司治理

- 任用独立性强的公司外部取締役
- 合理、有效地举办取締役会、HMC、公司内部委员会等全公司的各类会议

优化内部控制·风险管理

- 促进现场积极整備·运用内部控制
- 通过设定重点领域等，继续强化合规体制
- 加强海外内部管理·监查体制
- 修订特定领域资产范围管理制度
- 正式开展构建合并风险管理体制
- 导入“压力测试”以测定难以预料的市场变化的潜在风险

“中国最强商社” 伊藤忠商事

1972 作为大型商社**首家**获准恢复开展日中贸易

1979 作为大型商社**首家**在北京设立驻中国代表处

1992 作为大型商社**首家**在上海成立现地法人上海伊藤忠商事有限公司

1972年

回溯40年前的1971年，当时以越后社长为团长的经济代表团访问了中国，该代表团的目的是“恢复由于文化大革命而中断的日中贸易”。翌年的1972年3月，伊藤忠商事成为首家获准恢复开展日中贸易的日本企业，圆满完成访华目的。此事发生在1972年9月“日本国政府和中华人民共和国政府联合声明”宣告日中邦交正常化的半年前。将伊藤忠商事的未来寄托于中国的将来，自有远见的领导层开放门户以来，我公司以1979年在北京设立驻中国代表处为开端，现地法人的成立，伞型企业设立的获批，跨国企业“地区总部”认定的取得等，协同中国经济发展的步调，每一阶段我们都始终走在日本国内综合商社的先端，奠定了扎实的根基。除此以外，眼下倍受瞩目的在中西部的四川省设立的驻中国代表处，其桥头堡的构筑是早在1984年之事。

为什么我公司在中国能拥有如此绝对性的存在感？延续至今的竞争优势又是如何打造出来的呢？所有这些问题的答案皆要追溯到1972年。



以越后社长（当时）为团长的访华团

01

长达40年的信赖和人才的积累造就了“伊藤忠品牌”

信赖关系的建立是商业活动的基础，在中国也是如此。尤其在中国，理解与日本大相径庭的文化及价值观是构建信赖关系的出发点。我公司于1972年进入中国市场后，以历任社长为首的经营层一直都继承了孜孜不倦地加深相互理解的传统。在中国开始贯彻经济改革和对外开放路线、慎重推进外资和海外技术的引进过程中，我们始终在尊重中方利益的同时巩固自己的地位。1978年，在中国发生因外汇短缺暂停履行对日成套设备合同的问题时，我公司通过从中劝导日本制造商等措施来调解解决问题。“饮水不忘挖井人”，这句话体现了中国人重视历史和恩义的美德。在中国屡屡赢得的这一赞誉之词，是我公司代代在中国构建起信赖的证明，是我们的骄傲。

在漫长的历史中，我公司积累了“人才”这一无比宝贵的经营资源。外资企业在中国开展业务，不仅需要精通中文，还必须对中国的历史及文化、习惯有深刻的理解。我公司在与中国共渡历史的过程中，培养了具备上述能力的“中国人才”。现在，在综合商社中

已形成了引以自豪的
四百余人的杰出阵容。

此外，我公司还拥有总共约580名（2011年3月时，不包括事业公司）的当地员工，其规模堪称综合商社之最。在当地招聘的员工可以以当地人的感受敏锐地掌握市场动向，也是我们推进中国业务的宝贵力量。

历经长久岁月培养的信赖关系、在当地积累了丰富的业务经验和人脉关系的优秀人才形成了让现在的伊藤忠商事成为“最强综合商社”的巨大竞争优势——“伊藤忠品牌”。

下面，我们用几项事例说明我公司是如何在竞争优势中发挥真正价值。



上海公司培训时的情景

1993

作为大型商社**首家**设立伞型企业
伊藤忠（中国）集团有限公司

2005

作为大型商社伊藤忠（中国）集团有限公司**首家**获得
商务部的跨国企业“地区总部”认定

02

与业界领头企业建立合作伙伴关系

以消费者爱好为首的市场特性及商务习惯、法令、规定的差异、物流及货款回收等商业基础设施，外国资本要从零开始对此一一把握和完善并非易事。要迅速并以高概率获得成功，我公司得出的结论是，与已拥有这些商务基础的合作伙伴携手合作。特别是与各个领域的领头企业建立合作伙伴关系是我们战略的核心。例如粮油食品业务，我公司的权益法适用公司——顶新（开曼岛）控股有限公司是中国大陆及台湾地区食品制造及流通业的大型企业。该公司旗下有以41.6%的绝对性市场占据率（数量基准）著称的方便面为首、拥有大量市场占据率No.1商品的康师傅控股有限公司，以“德克士”、“康师傅私房牛肉面”品牌开设了超过1,000家连锁餐厅的顶巧控股有限公司等。另外，与我公司签署全面战略合作协议的中粮集团有限公司（COFCO）不仅是国有企业，还是中国最大的粮油食品综合企业。在纺织业务方面，与旗下拥有服装·品牌零售公司宁波杉杉股份有限公司的杉杉集团有限公司达成了资本及业务合作关系，并且

与雅戈尔（Youngor）集团股份有限公司、青岛即发集团有限公司、大连雅文内衣有限公司等建立了牢固的合作伙伴关系。2011年，与中国最大的国有综合企业——中国中信集团公司（CITIC）签订了全面战略合作协议。以信赖关系为基础与市场领军企业间的业绩会衍生出更坚固的信用和业绩，从而形成良好的循环。

拥有多项No.1市场占有率*1的顶新集团
（集团最大的事业公司“康师傅控股有限公司”）

2.86倍 过去5年的销售额增长

时价总额约 **1.2兆日元***2

41.6%
方便面的市场份额



54.1%
茶水的市场份额



24.1% 水饮料的市场份额



*1 出处：康师傅2010年年报

*2 香港证券交易所上市。截止到2010年12月末

03 从“面”来扩大合作范围

现在中国有许多从多方位开展多元化经营的企业项目。例如顶新集团以食品制造·销售事业为核心，向零售事业、餐厅事业发展多元化经营。此外，杉杉集团将经营范围从创业时的纺织业拓展到资源·能源、科技、房地产等其他行业领域，已发展为拥有100家子公司的综合企业集团。向这些多元化企业的“持股公司”投资正成为我公司在中国开展业务的巨大优势。这正是因为我们有长期以来形成的信赖关系才得以实现的资本关系。

通过在广泛的产业领域开展业务并积累了知识经验，不开展单一的合营，即不是通过「点」，而是通过合作对象集团的指挥塔，在与合作伙伴的多元化步调保持一致的同时，积极推进“面”的广泛合作。

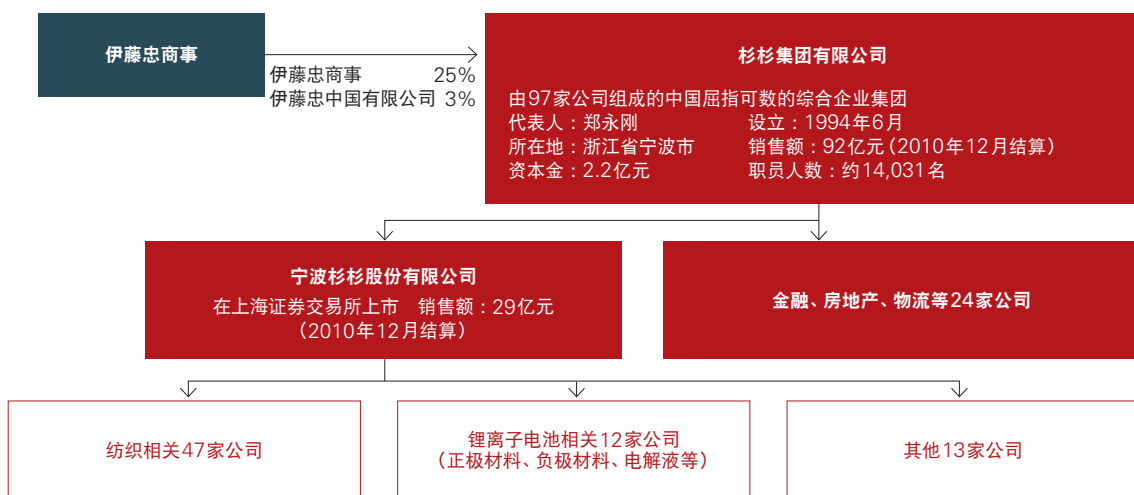
例如，我们一方面与杉杉集团通过开展时装品牌经营等来深化在纺织领域的合作，另一方面在科学技术领域，与户田工业株式会社共同出资湖南杉杉新材料有限公司(该公司是中国一流的集团公司)，进行锂离子电池的正极材料制造方面的合作。此外，还在奥特莱斯购物广场等房地产开发及太阳能电池板制造用资材等方面开展跨部门合作。



与杉杉集团的签约仪式

作为“面”的合作战略的崭新平台，我公司与CITIC开展了全面战略合作。该集团的经营范围以金融业务为核心，涉及房地产·基础设施、建设相关、资源·能源、制造业、信息产业、贸易、服务业等多个行业。我们旨在这些行业通过融合CITIC的强项“金融”方面的方策与我公司基于产业知识经验的“商品”、“服务”方面的方策，实现在广泛领域中开展互促效果的合作关系。

扩大与综合企业的面的合作



截止到2010年12月末

与杉杉集团共同合作案例



品牌事业
(le coq sportif)



品牌事业 (renoma)



锂离子电池正极材料生产
(湖南杉杉新材料有限公司)



太阳能电池板生产用资材



房地产开发(宁波奥特莱斯购物广场事业)

04

作为组织者

我公司通过各种方式提供技术及市场营销经验、物流基础设施、经营管理及内部管控经验等在合作伙伴的经营战略中所需的功能及附加价值。在此之际，除提供我公司的功能外，还与日本各个领域的实力型企业探讨最佳的资本关系及调整两者之间的利益，同时充分发挥从事市场营销的“组织者”功能，从而促使经营项目获得成功。

对于已确立销售渠道及原料筹措渠道的中国合作伙伴而言，在消费者的生活水平及技术需求快速变化的情况下，吸收日本企业拥有的包括世界最高水平的卫生管理技术、质量管理技术在内的高超制造技术会成为实现自家公司差异化的强大武器。

例如，在粮油食品行业，以有效利用敷岛面包株式会社(Pasco)的高超制造技术及品质管理经验、顶新集团的销路、我公司的原材料筹集力等三家公司合资方案推进了量产型面包制造事业即是其中一例。与朝日啤酒株式会社的饮料制造事业、与株式会社FamilyMart的便利店事业以及与可果美株式会

社的饮料生产·销售事业、与日本制粉株式会社的制粉·销售事业等。通过我公司的介入，正在陆续实现有助于顶新集团的业务扩展以及日本合作伙伴推进中国的合资事业。

另外，在医药品领域，2011年3月旗下拥有医药品流通子公司的辽宁成大股份有限公司与Alfresa控股株式会社经由我公司签订了三方全面业务合作协议，由此得以开创中国东北地区规模最大的约780家连锁药店与日本的高附加值医药品流通及高效医药品物流共同协作的新局面。



中国FamilyMart店铺

05

横向扩展成功模式

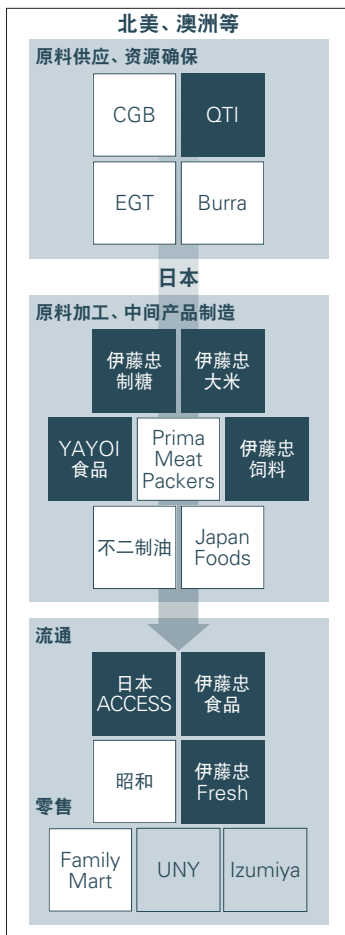
我公司利用与当地企业的合作伙伴关系和组织者功能，正在向中国横向扩展日本的成功模式。

在粮油食品业务方面，通过“SIS (Strategic Integrated System : 战略性一体化系统) 战略体系”，在日趋成熟的日本市场确立了稳固的存在感。这一战略的目的在于将粮油食品资源的开发、制造加工·中间流通和零售有机统一起来，并建立顾客需求出发的价值链。我公司以2002年与顶新集团签署全面战略合作协议为契机，稳健地向中国市场横向推进SIS战略。

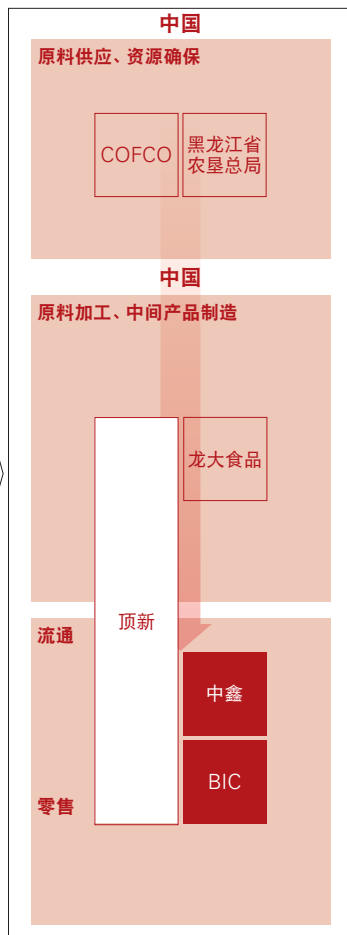
我公司于2007年与黑龙江省农垦总局建立合作关系，翌年

■ ■ ■ : 子公司或孙公司
□ □ □ : 持股权益法适用公司
■ ■ ■ : 一般投资对象或者业务合作对象

针对日本市场的SIS战略



针对中国市场的SIS战略



的2008年与中粮集团有限公司(COFCO)建立合作关系,从而完善了在上游的原料筹措领域的体制。2009年,我们对多年来通过生产冷冻蔬菜等各项合作有过密切关系的大型食品制造商——龙大食品集团有限公司旗下的山东龙大肉食品有限公司进行投资,巩固了在中游的产品制造领域的布局,同时对顶新集团的控股公司——顶新(开曼岛)控股有限公司进行投资,从而在全球最大的消费市场造就了从上游到下游的“一体化”基干。这一巨大“基干”稳定产生

的需求将会成为今后刺激中国粮油食品业务的巨大原动力。

下面就今后我公司的战略方向性进行说明。



与顶新集团的签约仪式

06

掌握13亿人口消费文化的巨大变化

中国的第12个五年计划表明今后中国的发展动力将由出口和固定资产投资逐渐向个人消费转变。13亿人口消费文化实现由量到质的改变的全新时代即将拉开序幕。我公司也着重观察这一结构变化,为进一步扩展在生活消费相关领域的领先地位,开始了新的挑战。

在纺织业务方面,为了应对消费文化的改变并抢占优势,正在强有力地推进下游战略。

在进一步推动与杉杉集团合作的同时,强化电视购物和电子商务等具有广泛发展前景的无店铺销售业务,从而打开品牌商品的销售新渠道。

在过渡到加粗“基干”阶段的粮油食品业务方面,

为了在数量和质量上应对预期的庞大粮油食品需求,将确保粮食资源供给据点定为重点战略,以北美、中南美、澳洲等为中心,从全球的视角进一步拓展及巩固据点。预定于2011年8月,具有北美西海岸最大装载能力的谷物出口总站将开始运营。

为响应人们对食品“安全、放心”表现出的关注热点,我们也做好了相应的准备。通过与黑龙江省农垦总局和黑龙江省农业科学院的业务合作,除迄今为止在加工、消费场所的二次和三次检查体制外,还增加栽培管理和产地检查体制,从而构建了放心、安全的农作物一条龙供应体制。



黑龙江省的农场



EGT: 北美西海岸谷物出口总站

CITIC集团的业务内容



今后的合作探讨领域

- 在中国以不断扩大的中层阶级消费市场为目标,在零售金融领域共同合作
- 关于中日间的跨国并购及向有意到中国市场拓展业务的日本企业提供支援及咨询的业务合作
- 住宅、商务楼、商业设施、物流设施等房地产领域的共同开发、运营及基金业务
- 车辆销售等汽车领域的共同合作
- 海外的资源开发以及新能源领域的共同合作
- 在飞速发展的中国消费市场,开展生活消费相关领域的共同合作

我公司今后将与参与投资金融事业公司而开始全面战略合作的CITIC集团探讨不断扩大的中层阶级消费市场为目标的零售金融领域及汽车领域等广泛的业务范围内开展共同合作。

我公司的中国物流最初以中日贸易物流为主,自九十年代后,向为满足进入中国市场的日本企业在沿海地区开展内销的需求转换。以沿海地区大城市为中心以低成本提供日式优质服务,以北京太平洋物流有限公司(现在:伊藤忠物流(中国)有限公司)为中心,着手开展内需型第三方物流(3PL)服务。

进入二十一世纪,在内需市场迅猛扩大的形势下,我们将为顾客企业提供顺应事业发展需求的供应链作为我们的经营战略。2004年,我们以50%的出资比例向顶新国际集团的物流子公司——顶通物流投资,通过有效利用该公司的全国物流据点,先于其他日本物流企业开展由我公司运营的全国3PL服务。

现在,集团在整个中国设有约95个物流据点,提供快速对应顾客企业需求的供应链。此外,我们通过有效利用这一事业基础,旨在向具有巨大发展潜力的长三角地域、环渤海湾地域等沿海地域及东北三省乃至自“西部大开发政策”出台10年以来迅猛发展的中西部地区也作为消费市场扩展业务范围。



伊藤忠物流(中国)有限公司上海安亭物流中心

07 新成长的要点“环境”

在作为国家政策推行的提高能源效率及环保领域,也充满了开创新商机的机会。

在中国的国家级项目、作为振兴东北地区规划的最重要据点而正在大规模开发的大连长兴岛临港工业区,我公司加强了环境、节能业务方面的活动。继2010年4月与水处理领域的全球最大企业之一——法国苏伊士(Suez Environnement)

公司合营了污水处理事业之后,于2010年12月着手兴建以废旧金属、废旧家电、废旧塑料为对象的中国

首家大规模复合型再生资源工厂,开展复合型再生资源加工利用业务。通过引进全球最先进的设备和

日本优良的环保技术,旨在让其成为循环再利用领域的典范工厂。此外,长兴岛临港工业区的这一业绩对于在其他经济特区业务的开展也将产生影响,我们将继续在这一新的发展领域不断挑战。



长兴岛循环再利用中心建成构想图

08 坚守“最强”地位

明年将迎来“越后代表团”访华40周年的纪念。我们在代代传承先人的开拓者精神的同时,也在这片肥沃的大地上不断地开拓商机。不是单一地销售“物品”,还切实传承“为引进先进技术提供援助、为中国的经济发展做出贡献”的愿望。

近年来,尽管有人指出中国经济发展速度有所减

缓,但对于被预计在不久的将来会超越美国成为世界第一经济大国的中国而言,应该不会将牵引世界经济发展的地位拱手相让。因此,通过新的中期经营计划“Brand-new Deal 2012”,迄今为止一直在中国市场上打出“进攻”战略的我公司也将继续坚守“中国最强商社”的地位而不断向前迈进。

坚持“顾客视角”， “携手、拓展”

—— 开拓纺织业务新商机

继承祖业

从2000年3月会计年度到2010年3月会计年度，归属本纺织公司股东的本期净利润在这10年间实现了2.8倍的增长（同期日本国内纺织产业的规模缩减了38%（出自矢野经济研究所《纺织白皮书》））。

空洞化，陈旧的经营体制……。国内纺织产业在产业结构变化的背景下，给人留下了“衰退产业”的印象，而我公司顺应时代的要求，赋予产品和服务以附加价值，以全球市场为舞台不断发展。在其他大型商社都陆续卸下纺织招牌的形势下，我公司之所以能将祖业“纺织”的招牌守护至今，其原点就在于贯彻了“顾客视角”。尽管这一词语并不新颖，但对于我公司的纺织业务而言却有着特别的意义。

纺织公司
本期净利润

2.8倍

缩减 38%
国内纺织产业的
市场规模

2000

2010

01 “顾客视角”是开创业务的原点

此事发生在20世纪70年代一场男士定制西服面料的展会上。当时在发展中国家纺织产业崛起的背景下，日本的纺织产业结构正由出口型向内需型发生转变。

当时，英国产的毛织品是高档商品的代名词，但厂家的名字多半生硬，面料也多为素色，毫无个性而言。归结原因在于人们普遍抱有“仅男士选购”之先入观念。一位同样抱着这种观念的我公司销售员在环顾来场顾客时，无意中注意到这样的情景，那就是女士们先挑选了面料样品，然后拿给坐在桌旁的男性顾客看。于是他当即意识到，真正的决定权掌握在女性手中。他凭直觉感到“如果能开发及引进女性喜爱的西服面料，那一定会更加畅销”。于是与大受日本女性欢迎的Yves Saint Laurent商谈合约，开始进

口与该公司开发的“Yves Saint Laurent”品牌西服面料，并最终获得巨大的成功。这便是之后成为所有纺织业务基轴的“顾客视角”的原点。而这位当时任职于进口纺织部的销售员，正是现任社长冈藤先生。

02 顺应高级商品市场的扩大潮流

立足于现场不断开创我公司特色的商务模式。

二十世纪80年代的日本在1985年签署“广场协议”后，受日元迅速升值的影响，纺织、服装产业的生产基地开始向亚洲等地转移，国内纺织产业的空洞化进一步加剧。另一方面，由于进入泡沫经济时代，高级品牌市场的规模不断扩大。我公司为了从质和量这两个方面同时满足扩大的需求，在取得了品牌的综合授权后，按照商品类别将授权分别再授予擅长该商品领域的国内优良服装生产商、服饰杂货生产商等，并与这些公司结成联盟，开始了授权业务以扩大收益来源。面向量贩店开展授权品牌及运动品牌业务也是在这一时期。此外，还强有力地推进引入了

“GIORGIO ARMANI”、“BVLGARI”、“HUNTING WORLD”等大型进口品牌。

授权模式



03 不只是一个单纯的“投资者”

在本篇开头介绍的二十一世纪00年代勾勒的强有力发展的背景中，蕴藏了商务模式的进一步深化。

在品牌业务方面，因为品牌经营母体的交替以及包括授权管理在内，在日业务的品牌持有者实行自营化等，始终存在有解除合同及变更条件的风险。一旦总授权代理的合同遭到解除，那么获得分授权的代理商的经营也会变得不稳定。为此，我公司从1999年

前后开始，以保证商业权的长期稳定为目

的，对商标权进行收购及向拥有品牌的国内外企业直接投资，一直在为合同的长期化而努力。

我公司接连收购了“HUNTING WORLD”、“CONVERSE”等品牌，在应对伴随投资而增大的风险的同时，追求品牌价值的提升，致力于实现收益的最大化。

例如，在选择品牌时，通过遍布全球各个市场的网络仔细观察消费的最前沿，引进已经受到消费者欢迎的“畅销品牌”，从而降低风险。

在品牌管理方面，准确把握每个品牌的市场定位



CONVERSE



Paul Smith



mila schön



LeSportsac

(消费者的需求)。在此基础上,统一管理销售渠道、商品推广、促销宣传等整个销售规划,以与市场定位相符合的最恰当的方法把稳市场,力图不断提升品牌价值。例如对于“LeSportsac”,贯彻与其“轻量、功能性高、朝气蓬勃的设计”的市场定位相符的定价、销售规划。在授权业务方面,我公司集中管理销路及形象的控制,防止品牌价值的损毁。另外,在从海外引进品牌时,与品牌持有者协商后,根据需要配合日本消费者的喜好进行定制,建立知名进口商品和授权商品良好的共存关系。“LANVIN”、“mila schön”等就是其中很好的例子。

我公司迄今为止已实际引进了超过150个品牌,

并一直努力提升其价值。于2005年进行注资的英国男装品牌“Paul Smith”的销售额一直稳步增长,即使在因雷曼危机,服装业遭受重创的2009年,销售额也实现了增长,该品牌的实力也得到了证明。另外,于2006年

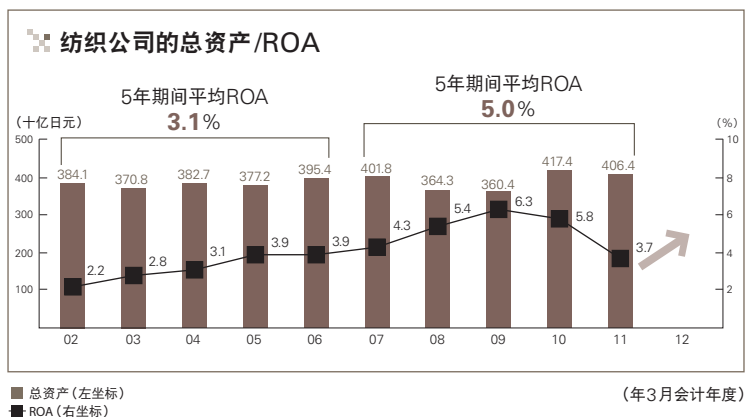
收购的“LeSportsac”,在之后的5年内销售额增长到了1.7倍。类似这样引进品牌价值提升的业绩正在不断吸引着新品牌的加入,衍生了一个良好的循环。

本纺织公司并不只是一个单纯的“投资者”,还是一家立足于“顾客视角”的“市场营销型公司”。

04

为快速出击提供支持的另一个要因

除品牌业务的飞跃发展以外,二十一世纪00年代的纺织业务得以快速出击的背后还有一个事实。那就是通过及时地从效益不好的事业及上游、中游领域的亏损初期就撤退,并重点投资下游领域,将事业基础战略性地转移到下游领域。在纺织业务的漫长历史当中,我公司尽管曾在国内外拥有纺织、织布、缝纫工厂,但现在已从这些完成了一定使命的生产型工厂退出,将资产转移到了向以品牌业务为首的国内外消费领域。近年来,我们对女装企业株式会社Leilian、株式会社JAVA HOLDINGS和经营时尚服饰资材的株式会社三景等希望与我公司发挥协同效应的企业进行了注资。



在过去的10年间,本纺织公司的平均总资产在前半期的2001年3月末至2006年3月末为3,822亿日元,在后半期的2006年3月末至2011年3月末为3,910亿日元,前后基本保持在同一水平,但由于积极地向下游领域分配经营资源,ROA从3.1%增长到了5.0%,实现了大幅改善。

05 超越“纺织”的范畴

我公司从“消费者追求什么”的视点出发,充分发挥品牌业务的经验以及在行业内的知识经验,不仅限于“服装”,还向整个生活方式领域拓展业务平台。

2003年,向美国纽约的高级餐厅“DEAN & DELUCA”进行投资,并与其签订了战略性业务合作协议,为“DEAN & DELUCA”品牌包括日本在内的海外战略提供支持。2010年,取得了源自比利时、在全球经营面包餐厅的“Le Pain Quotidien”在日本的总授权代理。在这项事业中,我们正在力图将商品筹备、店铺安排等合作伙伴的经验与包括店铺开发在

内的整体形象管理、营销控制等我公司在品牌业务中积累的品牌管理经验相融合以开展店铺业务。

在纤维资材领域,将在老龄化日益加剧的背景下有成长潜力的生活保健领域定为新的战略领域。2009年,在医疗福利相关服务业以绝对的市场占有率著称的Watakyu Seimoa株式会社成为了我们的权益法适用公司。该公司旗下拥有40家公司,以向医院提供床品服务及向医疗福利设施供餐等为首,在广泛的领域开展事业,我公司正在致力于扩大公司内部的横向合作范围。



DEAN & DELUCA



Le Pain Quotidien

06 向中国市场挺进

中国的服装零售市场在2008年超越了日本,市场规模位居世界第二。在纺织业务方面,也将中国定为最重要市场。特别是瞄准其今后作为消费市场的发展潜力,加强贴近消费者的下游领域业务。以与旗下拥有纺织、品牌方面的领军企业——宁波杉杉股份有限公司的杉杉集团有限公司之间的合作为核心,在中国推广业务。我公司与杉杉集团从1993年开始就开始了贸易往来,自二十一世纪00年代起通过开展品牌业务更加深了合作关系。2009年,通过战略性资本业务合作参与经营,并以此为契机注入我公司以品牌为中心的经营资源,从而推进了企业价值的提升。除童装服饰精品店“StompStamp”、服装品牌“ELLE”的店铺经营等纺织、品牌领域以外,还在广泛事业领域内横向性的拓宽合作领域。今后我们仍将继续推进与中国实力型企业之间的合作。

此外,我公司还在不断扩充销售渠道。2010年投资了大型电视购物公司乐拍,从而构筑了通往年增长率达到30%的中国电视购物市场的渠道。此外,我们还在与香港网购公司Fortune Link开展资本合作,在中国着手经营品牌商品的电子商务。



StompStamp

07 “携手、拓展”

伊藤忠商事在准备向全球扩大发展空间的纺织业务方面,提出了新的战略方向。我们的战略是打破以往部门之间的壁垒,将在原料·纺织品、服装、品牌业务等方面积累的资源有机地结合,同时在一气贯穿的商务渠道中组建新的商务模式,并且在多个方面综合

扩大业务范围。“携手、拓展”。新战略的原点也同样是“顾客视角”。

纺织公司

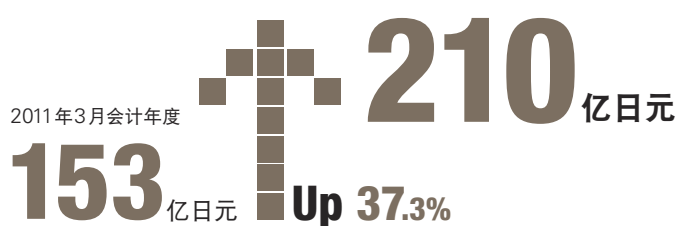
2012年3月会计年度是转向“进攻”的一年。将立足于顾客视角对附加价值的彻底追求作为竞争力的源泉，加强与实力型合作伙伴的合作，不断拓展业务领域。

冈本 均
纺织公司 董事长



归属于本公司股东的本期净利润

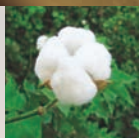
2012年3月会计年度计划



业务内容

原料・原材料领域

从天然纤维及化学纤维等的纤维原料、纺织品到牛仔服、衬衣、休闲服等成品，在广泛的领域追求附加价值并开展全球化业务，让伊藤忠商事的事业不断发展。



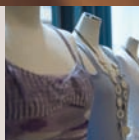
纤维资材领域

从面向汽车、飞机、电子工业的产业·工业用纤维资材到以内饰产品为主的生活方式相关商品，在广泛的领域开展业务。另外还向医院、福利设施提供床上用品等的服务，在生活保健领域扩大发展空间。



服装领域

在男装、女装、内衣、运动服及制服等所有服装领域，提供高质量的商品，并开展各项商务活动以应对从生产到销售的各种需求。此外，还通过与各领域的龙头企业推进资本及业务合作，力图提供更为优质的商品和服务。



品牌业务

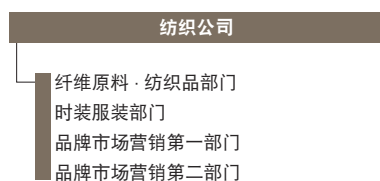
预见时代的变化，通过创造以品牌为切入口的商业模式，确立了业界No.1的地位。将业务范围从高级品牌、休闲品牌、运动品牌等广泛领域的服装·服饰杂货拓展到整个生活方式领域，并在全球开展业务。



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、住等相关商品

组织图



中西 英雄
纤维原料·
纺织品部门长

久保 洋三
时装服装部门长

诸藤 雅浩
品牌市场营销
第一部门长

石井 和则
品牌市场营销
第二部门长

纺织公司的发展战略

通过“追求高附加价值”和“发挥主导权”
不断进化商务模式



携手、拓展

重点战略

事业投资战略

- 参与成长领域
- 扩大集团间的协同效应

零售战略

- 扩充销售渠道
- 从服装到整个生活方式领域

P35 ► FOCUS02/03

海外战略

- 最重要消费市场“中国”
- 品牌的海外拓展

P35 ► FOCUS01

骄意可思	
Leilian	
JAVA HOLDINGS	
三景	
MAGASseek	
Watakyu Seimoa	
CONVERSE	
DEAN & DELUCA	
Le Pain Quotidien	
杉杉集团	
乐拍 (LuckyPai)	
LeSportsac	

“携手、拓展”

纺织公司将伊藤忠商事の祖业传承至今。

将整个生活方式领域定为业务范围，作为立足于顾客视角的
市场营销型公司，在灵活发展从原料到各种产品的商务模式
的同时，始终处于行业的领先地位。

在日本国内拓展零售领域的经营范围，以“品牌”为切入
口将业务范围从“服装”扩展到整个生活方式领域，并且在“生
活保健”领域开展业务活动。

今后，我们将以作为一大消费地区而具有绝对性存在感的
中国为中心，在生活消费相关领域与实力型企业合作，共同
开展品牌业务及零售业务。此外还将有效利用电子商务、电
视购物等新型销售渠道加速推进业务的开展。

2011年3月会计年度的业绩概况

日本国内的纺织行业因酷暑等异常气候,以及期末发生的东日本大地震引起的零售业销售额下滑,市场规模不断缩小。另一方面,在中国由于受到扩大内需政策的推动,个人消费保持了坚挺的上升趋势。

我公司将飞速发展的中国定为最重要地区,加速推进了与合作伙伴企业之间的合作。与杉杉集团有限公司除开展“ELLE”品牌的共同合作及童装精品店“Stomp Stamp”的零售店经营外,还在锂离子电池正极材料及房地产相关事业等领域开展合作,合作领域横跨整个公司。此外,通过向乐拍公司(中国)及Fortune Link公司(香

港)进行投资,推进了电视购物及电子商务等新型销售渠道的开拓。

2011年3月会计年度因新增合并报表子公司的贡献等,销售毛利比上一会计年度增长了24.9%,达到了1,283亿日元,但由于上一会计年度某些特殊性会计利润计算在内的原因,归属本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比反而减少了31.7%,为153亿日元。

业绩推移

单位:十亿日元

	07	08	09	10	11
销售毛利	¥ 124.6	¥ 115.2	¥ 102.6	¥ 102.7	¥ 128.3
权益法投资损益	1.5	2.0	3.6	8.0	5.9
归属本公司股东的本期净利润	17.1	20.5	22.9	22.4	15.3

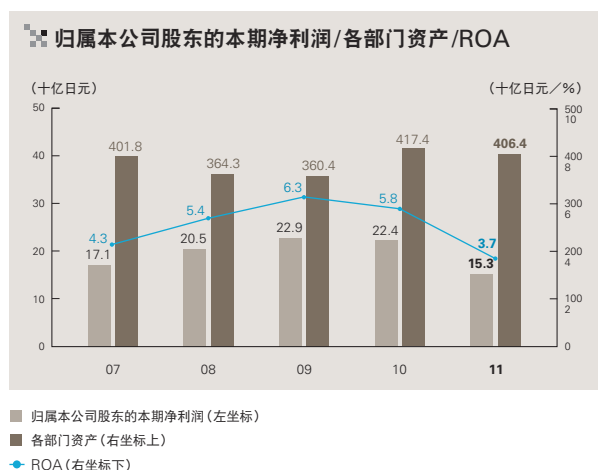
(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益额

单位:十亿日元

	07	08	09	10	11
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	¥ 0.6	¥ 0.6	¥ 0.6	¥ 0.5	¥ 0.0
伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司	0.9	0.9	1.0	0.9	0.8
株式会社骄意可思	1.1	0.9	0.4	0.1	0.5

(年3月会计年度)



公司董事长致辞

纺织公司长期以来守护着综合商社中独一无二的“纺织”招牌,在业界确立了稳固的地位。我公司在“生活消费相关领域”拥有强势地位,其中发挥着重要作用的竞争力和赢利能力为不断创造及变革立足于顾客视角和现场主义的商务模式提供着支持。

2012年3月会计年度作为“Brand-new Deal 2012”的首个年度,打出了比迄今为止更为鲜明的“进攻”招式,通过事业投资等努力扩大业务规模。特别是将中国定为最重要地域。在中层阶级消费市场飞速扩大的中国,能够接受我公司强项的高附加值产品的土壤正在日益完备。我们将进一步加强与实力型企业的业务和资本合作,构筑并扩大内销的基础。旨在成为有意在这一市场开展业务的日本企业的领航者,并将不断开拓商机。将迅速扩大的电视购物、网上购物等无店铺销售事业作为零售事业的新渠道,以在2011年3月会计年度实施投

资的2家公司为中心,不断强化事业。

此外,我们还将进一步强化合并报表企业的经营。通过开拓集团内企业的销售渠道、共享经验及经营资源等方式,深化集团整体的合作,力求实现收益最大化。

纺织公司今后将继续坚持立足于顾客视角,不断创造新的业务。此外,我们还将提供我公司独有的功能及附加价值,希望成为集团内企业、客户企业乃至终端消费者不可或缺的重要存在。

冈本 均

纺织公司 董事长



基于发展战略的活动

01

与杉杉集团开展品牌、零售店业务

我公司与在2009年2月签署了资本业务合同的杉杉集团，在锂离子电池正极材料的生产及奥特莱斯购物广场事业等领域，开展着横跨整个公司的合作。在纺织行业，于2010年9月引进了法国品牌“ELLE”女装，以对时尚敏感的25~35岁女性为目标群体，在上海、广州为首的中国主要城市开始了店铺经营（截至2011年3月末共34家店铺）。此外，于2010年12月在上海开设了首家来自日本的童装时尚店“Stomp Stamp”。面向高度关注时尚的家庭，引进了可一站式购买欧美品牌的精品店这一新型销售模式。今后我们将继续在中国加速开展与实力型企业合作的品牌业务。



“StompStamp”中国1号店（上海）



“ELLE”店（广州）

02

参与中国电视购物、电子商务业务

在中国，随着消费市场的成长，销售渠道也日趋多样化。我公司于2010年8月与韩国乐天集团共同向在中国全国拥有坚实的网络基础的中国电视购物大型企业——乐拍公司投资。据估计，中国电视购物市场每年增长约30%，极具发展潜力。此外，在网购领域，于11月向香港的Fortune Link公司进行了投资。

今后我们将有效利用该种的新型销售渠道，在中国推进生活消费相关领域业务的扩展。



乐拍（LuckyPai）公司



乐拍公司演播室的情景

03

以“品牌”为切入口，从“服装”扩展到整个生活方式领域
～ Le Pain Quotidien

继2003年开始的“DEAN & DELUCA”事业之后，2010年3月，获得了源自比利时、在全球开展业务的高级面包餐厅“Le Pain Quotidien”在日本的独家开店授权、独家进口销售权及独家生产销售权，并与株式会社北国合作开展高级面包餐厅事业。2011年1月在东京芝公园开设了日本1号店，今后将逐步扩大店铺数。第一家“Le Pain Quotidien”是由一位名叫Alain Coumont的主厨于1990年在比利时的布鲁塞尔开设的一家以有机食物为主的简约而优雅的面包餐厅，如今“Le Pain Quotidien”已在全球21个国家开设了152家店铺。我公司今后也将继续引进独特且受世人关注的生活方式品牌。



“Le Pain Quotidien”在日本的第1号店铺（东京·芝公园）

机械・信息通信公司

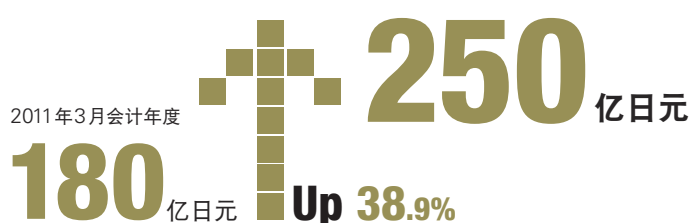
我公司因组织改编与合并确定了新的起点，通过积累优良资产构筑稳定的收益基础，从而为全公司的收益提供支持。

松岛 泰
机械・信息通信公司 董事长



■ 归属本公司股东的本期净利润

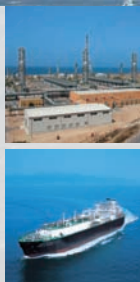
2012年3月会计年度计划



■ 业务内容

成套设备・船舶领域

从事天然气、石油化学、电力等大型成套设备、铁路・公路・桥梁・水方面的社会基础设施及船舶事业，为各个项目提供最佳解决方案。近年来，在环境相关以及可再生・替代能源相关领域扩大业务范围，同时加强向IPP等的事业投资。



汽车・建设机械领域

在汽车领域，充分发挥全球网络与战略合作伙伴的稳固关系，着力在贸易业务、零售、销售金融、零部件制造相关等所有汽车相关业务方面扩大收益。在建设机械领域，重点加强在新兴国家的业务力量。



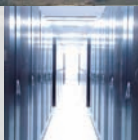
飞行器・产业机械系统领域

在飞行器领域，通过在从飞机贸易到飞机的内装品等广泛领域开展业务，提供一站式解决方案。在产业机械系统领域，向太阳能电池及锂离子电池等方面拓宽发展空间。



信息通信领域

在IT服务、互联网、手机相关的广泛领域开展业务。在各领域拥有业界一流的事业公司，重点拓展云服务、手机终端相关事业等。另外，还致力于在环境IT、绿化领域等方面开发新事业。



生活保健领域

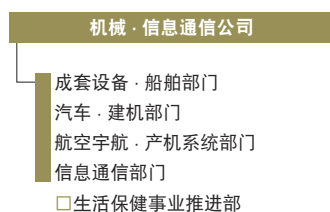
提出了“医疗价值链的构想”，力图从国内外的医疗器械经营到医院市场营销的各项领域扩大现有的业务规模。



主要经营品种・服务范围

- 制油所、天然气、石油化工成套设备
- 发电、送电设备
- 铁路车辆、系统
- 水、环境相关设备
- 可再生、可替代能源相关设备
- IPP/IWPP (独立发电/造水事业) 以及其他各种事业的开发、投资、运营、维护
- 船舶
- 汽车
- 建设机械
- 飞行器、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
- IT解决方案事业
- 互联网相关服务事业
- 无店铺销售事业
- 能源管理事业
- 风险投资事业
- 人才、教育服务事业
- 移动终端流通、服务事业
- 通信、媒体事业
- 医疗器械、医药品

组织图



今井 雅启
成套设备・船舶部门长

吉田 多孝
汽车・建机部门长

笠川 信之
航空宇航・产机系统部门长

须崎 隆宽
信息通信部门长

机械・信息通信公司的发展战略



在中期经营计划中,作为增强资产的产业领域(4个领域)之一的我公司相关领域,在这些领域中积极推进资产积增。在对成套设备・船舶领域内的基础设施事业、汽车・建设机械领域内的销售金融及飞行器领域内的租赁事业的资产进行积增的同时,对可充电电池相关事业、无店铺销售事业等可成为将来

之收益基础的新成长领域加强并加速事业开展。另外,还通过从事积累资产和事业投资的相关、附带贸易活动,稳健地扩大收益。在生活保健领域,致力于构建医疗相关价值链,力图进一步拓展国内外贸易。

2011年3月会计年度的业绩概况

在海外，除以新兴国家为中心，基础设施相关、可再生能源领域成长显著外，新兴国家的经济进一步增长，发达国家的经济也有所复苏，汽车需求已呈现出恢复倾向。在国内，因智能手机飞速普及，手机市场趋于活跃，对我公司而言形成了一股顺风之势。

原机械公司在北美 IPP、可再生能源领域等方面推进了对市场波动具有较强承受力的稳定收益资产的积累。另外在中国市场，在交通基础设施领域等方面积极推进与当地合作伙伴的共同合作。

原来的信息通信·航空电子公司以传媒、网络领域及民间飞机领域为中心，在致力于低利润事业的整顿及收益性改善的同时，着力向锂离子电池业务及有效利用 ICT 的

“绿色科技领域”等成长领域、中国等成长市场转移经营资源。

2011年3月会计年度因新兴国家的汽车、建设机械需求恢复、手机终端相关服务事业等，支持了收益，销售毛利与上一会计年度相比增长了3.0%，达到了1,851亿日元，归属本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比增加了85%，达到了180亿日元。

业绩推移

单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
销售毛利	¥ 222.8	¥ 238.1	¥ 210.7	¥ 179.7	¥ 185.1
(机械)	89.3	99.1	71.9	43.3	51.1
(信息通信·航空电子)	133.5	139.0	138.9	136.4	134.0
权益法投资损益	4.3	3.5	2.1	12.6	12.1
(机械)	5.8	4.8	1.8	10.5	8.2
(信息通信·航空电子)	△1.5	△1.2	0.3	2.1	3.9
归属本公司股东的本期净利润	31.1	35.9	△7.4	9.7	18.0
(机械)	19.9	21.4	△15.5	3.7	8.1
(信息通信·航空电子)	11.2	14.6	8.0	6.0	9.8

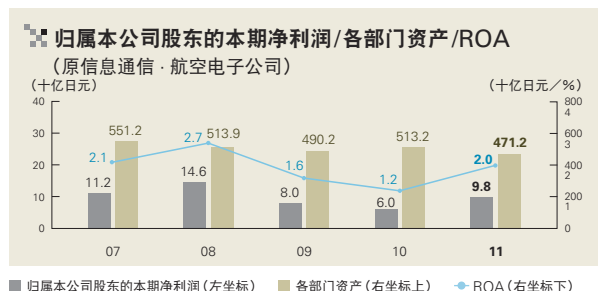
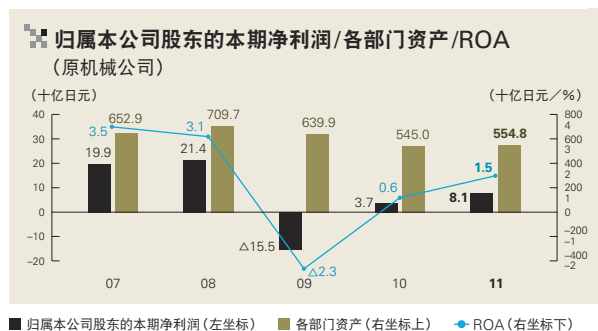
(年3月会计年度)

来自主要合并结算对象公司的权益法投资损益额

单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
ITOCHU Automobile America Inc.	¥ 1.2	¥ 0.6	¥ △1.6	¥ △1.0	¥ 0.3
东京盛世利租赁株式会社	1.6	1.5	1.0	6.8	4.0
伊藤忠 Techno-Solutions株式会社	7.4	8.1	6.9	6.8	6.3
ITC NETWORKS 株式会社	1.8	1.7	1.6	1.6	1.4
Century Medical 株式会社	0.2	0.2	0.5	0.6	0.8

(年3月会计年度)



公司董事长致辞

从2011年4月开始，我们作为“机械·信息通信公司”，确立了崭新的起点。新公司由原来的机械公司和信息通信·航空电子公司合并而成，拥有780名综合职员工，是公司内最大的公司，在“Brand-new Deal 2012”中承担重要的职责。拥有成套设备·船舶部门、汽车·建设机械部门、航空宇宙·产业机械系统部门、信息通信部门及生活保健事业推进部，覆盖了广泛的业务范围，尽管各自面对的行业环境有所差异，但许多领域在将来具有发展潜力。我们将充分利用新公司的丰富资源，大胆进行资产的重组并积累新的优良资产，力争扩大收益。具体而言，以与实力型合作伙伴合作开展风力发

电事业为首，以北美为中心在海外从事IPP事业，挖掘拥有广泛的价值链的汽车相关事业，战略性扩大信息、通信相关事业，进一步推进可充电电池相关事业，并在中国及亚洲市场拓展医疗器械、医药品相关业务等。我们将通过这些活动，力求成为可稳定贡献收益的强大公司。

松岛 泰

机械·信息通信公司 董事长



基于发展战略的活动

01

北美 IPP

作为在北美推进的扩充优良 IPP 资产的一环，通过在美国的子公司 Tyr Energy, Inc. 与中部电力株式会社共同获得了 Tenaska 公司的 5 座天然气火力发电所的部分事业权益。我们将最大限度地有效利用包括 Tyr Energy, Inc. 的事业投资·事业运营功能等在内的伊藤忠集团的经验，致力于提高所得资产的价值。



Kiowa 发电所

02

风力发电事业

关于在全球的可再生能源领域发掘共同投资项目与 GE 公司达成了全面合作协议，并参与了美国俄克拉荷马州的 CPV Keenan II 风力发电事业和全球最大的风力发电事业——美国俄勒冈州的 Shepherds Flat 风力发电事业。CPV Keenan II 风力发电事业由我公司在美国的子公司 NAES Corporation 实施运营、维护。



Keenan II 发电所

03

中国基础设施相关

我公司与中国规模最大的铁路车辆制造厂商——中国南车股份有限公司旗下的青岛四方机车车辆股份有限公司共同连续签订了广州地铁总公司为 6 号线购入 196 辆直线电机地铁车辆、为 5 号线购入 192 辆增加的直线电机地铁车辆的订单。

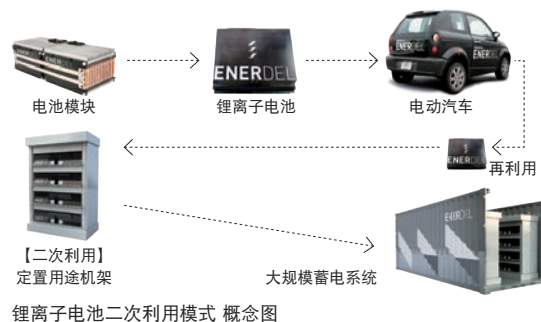


广州市地铁 6 号线车辆 (设计)

04

在锂离子电池业务方面与
美国最大的电力公司合作

2010 年 11 月，我公司与美国大型电力公司杜克能源 (Duke Energy) 公司签署了在智能电网 (新一代输电网) 和可再生能源领域合作的备忘录。作为合作的第一步，开始了将使用过一定时间的车载锂离子电池 (以下简称“LIB”) 作为家庭、商业用电池再利用的商业模式验证。在美国的印第安纳州，通过使用我公司投资的美国电池制造厂商 Ener1 公司制造的车载 LIB，对 LIB 的各种用途的使用方法以及对现有电网的影响进行验证，旨在能与杜克能源公司共同实现早期商业化。



金属・能源公司

为扩大现有的业务规模，在积极挖掘优良权益并积极投资的同时，进一步通过权益开发和贸易的协同作用扩大收益。

中村 一郎
金属・能源公司 董事长



■ 归属本公司股东的本期净利润

2012年3月会计年度计划

2011年3月会计年度
1,092 亿日元

1,540 亿日元

Up 41.0%

■ 业务内容

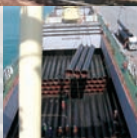
金属资源领域

开发铁矿石和有色金属等金属资源并开展贸易活动。在西澳洲、巴西所持有优良权益的铁矿石业务，通过所持股份额及对日贸易，位居综合商社一流地位。



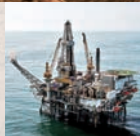
金属产品领域

以伊藤忠丸红钢铁株式会社为中心，构筑牢固的网络，并且开展钢铁产品的销售、加工业务。另外，以 ITOCHU Metals Corporation 为核心，推进有色金属产品、废铁循环再利用业务。



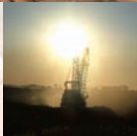
能源领域

构筑能将石油、天然气等能源的资源开发与贸易有机结合的供应链。拥有综合商社一流的业务规模。



新能源・煤炭领域

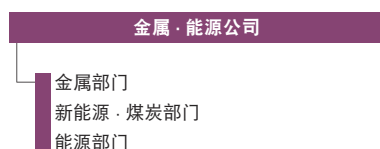
在煤炭领域推进新矿区的开发，力图增加所持权益的数额。在新能源领域，在生物能源领域及太阳光、太阳热发电事业等广泛开展业务。



主要经营品种・服务范围

- 铁矿石
- 生物乙醇
- 煤炭
- 天然气
- 铝
- 排放权
- 废铁
- 生物能源
- 钢铁产品
- 太阳光相关资材、产品
- 原油
- 太阳光发电系统、集成事业
- 石油产品
- 太阳光、太阳热发电事业
- LPG
-
- LNG
-
- 原子燃料
-

组织图

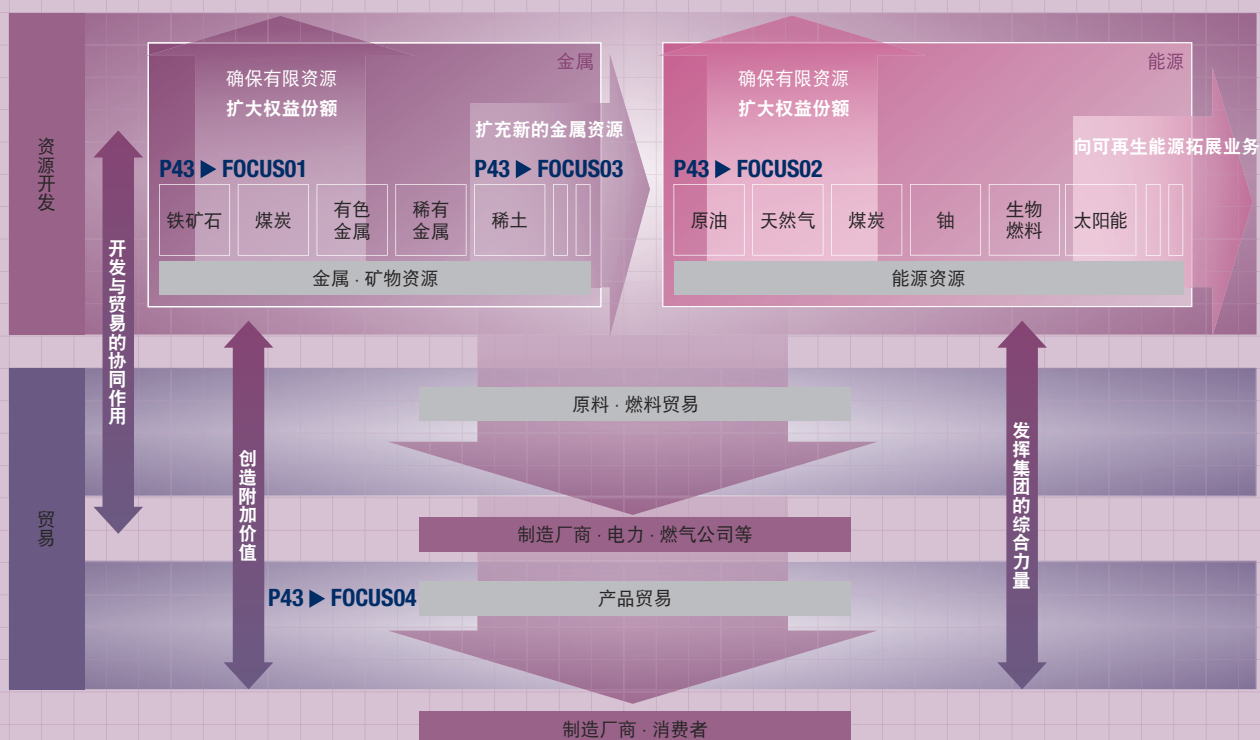


鷺巢 宽
金属部门长

大喜多 治年
新能源・煤炭部门长

丰岛 正德
能源部门长

金属・能源公司的发展战略



在以中国为首的新兴国家的资源需求不断扩大的局面下，本公司为确保资源、能源的稳定，力求不断积增所持权益。

其次，在推进构筑以所有权益为基础的价值链的同时，充分发挥集团的综合能力，致力于创造在贸易业务方面的附加价值。

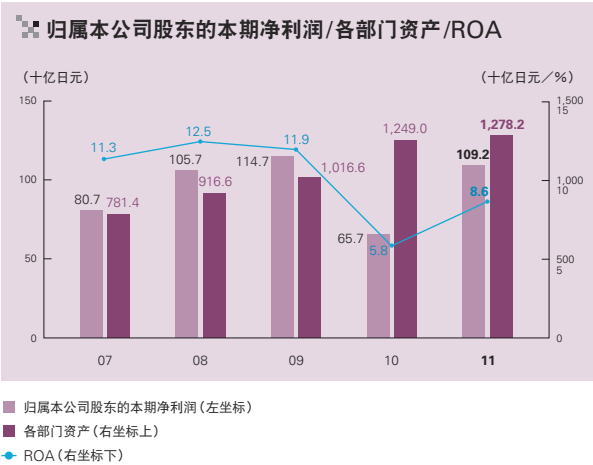
此外，在努力确保近年来筹措日益困难的有色金属及稀有金属、稀土等资源的同时，在国际社会对地球环境问题表现出高度关注的局势下，进一步加强包括温室效应气体排放权交易在内的环境业务和针对生物燃料、太阳能等可再生能源的措施。

2011年3月会计年度的业绩概况

在以中国为首的新兴国家经济发展的背景下，金属资源、能源相关需求得到了增长。下半年，以中东形势的混乱和美国的量化宽松政策为开端，受金融市场流动性增强等影响，能源价格进一步呈现强劲上涨势头。

我公司在铁矿石、煤炭、能源领域，推进贸易业务并牢牢掌握扩大的需求，另一方面，推进了着眼于将来的事业活动，如扩张投资现有项目、获得新项目、勘察包括有色金属在内的新矿区以及参与页岩油开发事业等。在新能源、环境相关领域，除追加投资铀矿山开发新项目外，还在中国推进复合型再生资源加工利用业务。

2011年3月会计年度的销售毛利与上一会计年度相比增加了705亿日元(49.8%)，达到了2,121亿日元。尽管伴随美国、澳洲的石油天然气生产·开发事业的亏损处理产生了处理损失，但因出售煤炭权益带来的固定资产出售收益增加及权益法投资损益的增加等，归属本公司股东



公司董事长致辞

在“Brand-new Deal 2012”中，为积累优良权益数额采取比迄今为止更为强劲的“进攻”战略，同时希望通过权益开发与贸易的协同作用所带来的收益扩大，继续推动全公司的收益。

预测资源、能源需求今后也将在新兴国家强劲的经济发展的支持下继续上涨。另一方面，金属资源、能源行业的环境包含许多不稳定因素，每一天都在发生变化，在这一点上也必须留意。例如，在澳洲发生的集中强降雨、前段时间日本遭遇的自然灾害威胁等，给资源、能源的供求造成了不小的影响。为了确保资源、能源的稳定，并为应对环境保护的新能源开发做出贡献，从长远的角度出

发，在世界各地推进资源、能源资源的开发和贸易。

我们希望充分发挥综合商社特有的功能，取得供应方和消费方均给予好评的成果。

业绩推移

单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
销售毛利	¥ 102.1	¥ 127.5	¥ 222.3	¥ 141.6	¥ 212.1
(金属)	46.5	50.0	110.7	55.0	124.6
(能源)	55.6	77.5	111.6	86.6	87.5
权益法投资损益	27.1	25.5	24.7	9.2	28.5
归属本公司股东的本期净利润	80.7	105.7	114.7	65.7	109.2
(金属)	43.5	55.9	73.5	42.9	111.0
(能源)	37.2	49.8	30.8	22.8	△1.8

(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额

单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
ITOCHU Metals Corporation	¥ 1.2	¥ 1.4	¥ 1.4	¥ 0.8	¥ 1.2
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	28.9	38.5	71.2	34.1	80.1
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	21.2	33.4	26.1	6.9	11.8
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.*	5.1	3.6	5.0	0.8	0.0
伊藤忠丸红钢铁株式会社	16.8	16.9	14.8	2.7	6.8
日伯铁矿石株式会社	—	—	0.0	4.0	12.9

※ 2007年3月会计年度~2009年3月会计年度的数值记载 控股公司ITOCHU Petroleum Japan Ltd.的数值。

(年3月会计年度)

中村 一郎
金属・能源公司 董事长



FOCUS

基于发展战略的活动

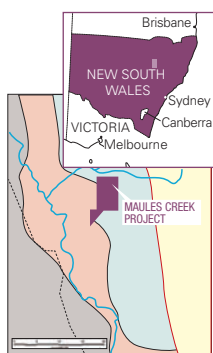
01

收购澳洲 Maules Creek 煤矿权益

我公司通过在澳洲的子公司 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd, 收购了澳洲煤炭资源开发公司 Aston Resources Limited 所有的 Maules Creek 煤矿权益的 15%, 同时获得了该煤矿生产的煤炭在日本的独家销售权和在其他国家的优先销售权。该煤矿以澳洲屈指可数的可采储量和高品质著称, 现在正在为决定开发做准备。预定于 2012 年度开始生产煤炭, 生产对象为炼焦煤(非微粘煤)及高品位动力煤。



Maules Creek 矿区



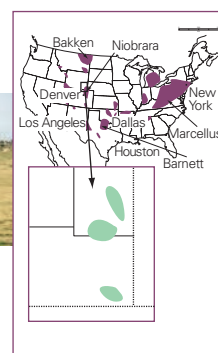
02

参与美国奈厄布拉勒页岩油开发事业

我公司通过在美国的子公司 JD Rockies Resources Limited 获得了美国石油燃气开发公司 Fidelity Exploration & Production Company 在美国怀俄明州奈厄布拉勒郡所有的约 88,000 英亩(约 356 平方公里)石油天然气矿区权益的 25%, 参与了页岩油的开发事业。本事业预定于 2011 年开始挖掘和生产。本公司的方针为不断致力于获得优良且均衡的石油、天然气权益。



项目对象区域



03

在中国大连长兴岛临港工业区展开复合型再生资源加工利用事业

我公司与我公司在中国 100% 出资的当地法人伊藤忠(中国)集团有限公司及全资子公司 ITOCHU Metals Corporation 在中国大连长兴岛临港工业区成立了大连新绿再生资源加工有限公司, 对废旧金属、废旧家电、废旧塑料等进行再生资源加工利用。该公司作为长兴岛临港工业区内获批准的唯一一家再生资源加工企业, 计划引进世界上最先进的机械设备和日本高精度环境技术, 建成中国首个大规模复合型再生资源加工厂, 并努力将其建成在再生资源加工行业的典范企业。



建成预想图

DNG Dalian Xinlv Resource Recycling & Resource Corporation 大连新绿再生资源加工有限公司

04

参与投资关岛·塞班岛的石油产品销售事业

我公司通过在新加坡的子公司 ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD. 以第三者配额增资的方式获得了在关岛、塞班岛经营石油产品零售事业的 IP&E Holdings, LLC 股份的 25%, 参与了该项事业。IP&E 于 2009 年 11 月从壳牌集团收购了在关岛、塞班岛的石油产品销售事业, 拥有面向加油站的零售业务及商业设施、航空公司的高市场占有率。我公司作为石油贸易业务战略的一环, 通过参与海外的石油产品销售事业推进收益的多样化。



在董事会会议上

生活资材・化学品公司

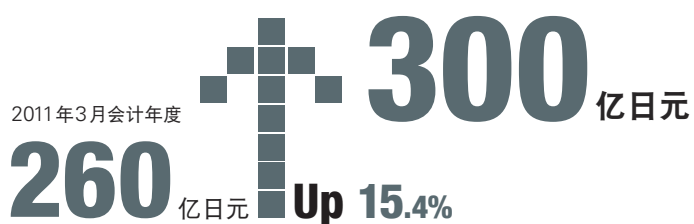
在构建稳定收益基础的同时，通过培养新的收益驱动力，力求更上一层楼。

菊地 哲

生活资材・化学品公司 董事长

■ 归属本公司股东的本期净利润

2012年3月会计年度计划



■ 业务内容

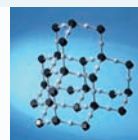
生活资材领域

以“居住和生活”为关键词，在房屋建材、纸浆、橡胶与轮胎等领域构建了强大而巩固的全球价值链。旗下拥有实力型事业公司群，例如以卓越市场著称的北美及日本国内房屋建材相关事业、以成本竞争力和营销实力造就优势的纸・纸浆事业、综合商社最大的天然橡胶收购・加工事业、建立起全球销售网络的轮胎事业等在各项事业中确立了很高的竞争力。



化学品领域

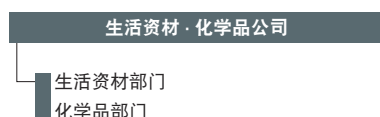
力求扩大从基础化学品到合成树脂产品、电子材料、医药品原料等广泛商品群的贸易，同时通过事业投资，从多方面推进构建从上游到下游的资产组合。拥有富于竞争力的事业公司，取得了行业顶级的收益力。另外，还在甲醇制造事业、锂离子电池相关材料、医药事业等新领域稳步开展业务。



主要经营品种・服务范围

- 房屋建材
- 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
- 蓄电池相关材料

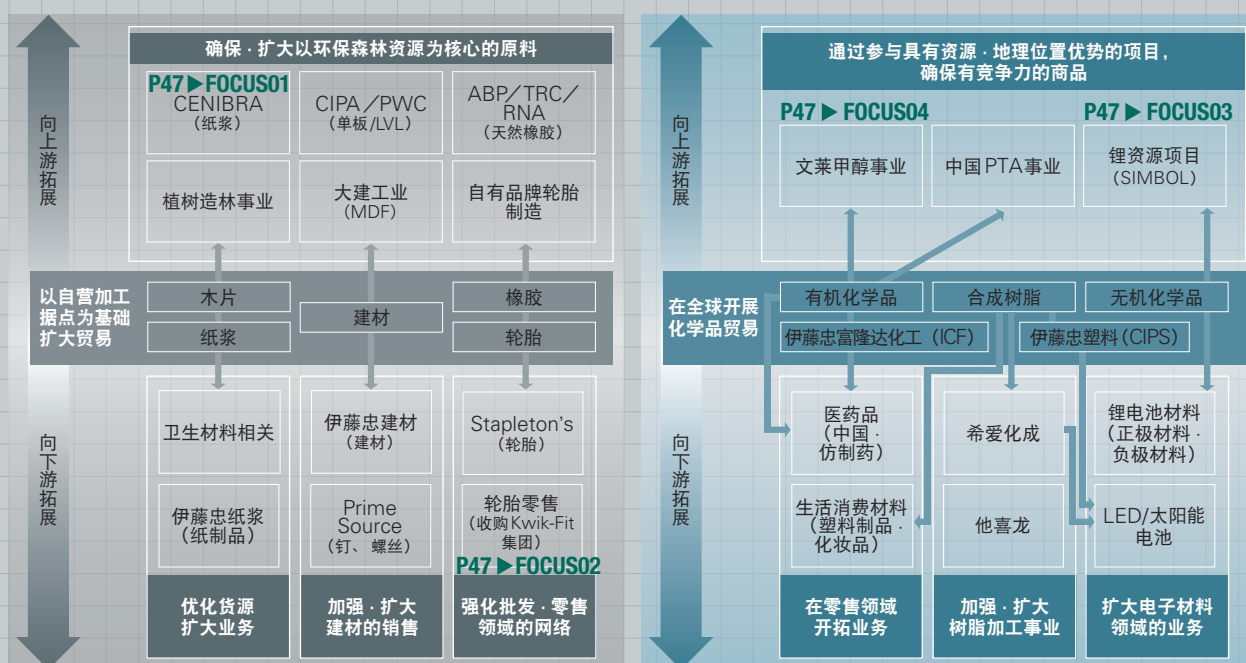
组织图



吉田 朋史
生活资材部门长

福田 祐士
化学品部门长

生活资材・化学品公司的发展战略



生活资材部门：

以“小市场、低技术、主导性”为基本战略，致力于扩大有益于环境的业务，在上游领域投资以植树造林为基础的造纸原料（纸浆、木片）的生产、天然橡胶生产等，在中下游领域扩大对以轮胎、建材、纸为中心的经销商的投资。

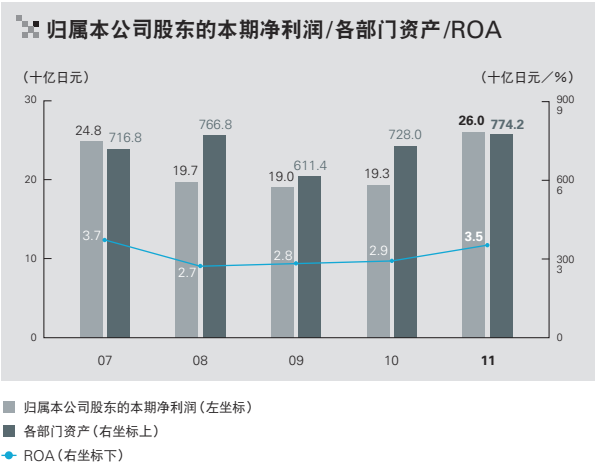
化学品部门：

以在有机化学品、合成树脂、无机化学品的各个领域开展全球规模的贸易为核心，通过推进上游领域项目确保有竞争力的商品，同时在中下游领域以加强零售、树脂加工、电子材料行业的业务为中心，力求扩大业务范围并强化供应链。

2011年3月会计年度的业绩概况

由于受需求地严冬以及中国、韩国地区低价商品市场扩大的影响，轮胎的需求得到增长，并且以新兴国家的需求增长为背景，天然橡胶、纸浆价格上涨，石油化工产品、合成树脂产品等的行情在整个会计年度内呈现出强劲上涨势头。

通过对5家投资公司的亏本、非核心事业实施整顿等，稳步推行资产重组，强化了收益结构。在生活资材领域，通过在海外轮胎事业方面向大型项目拓展业务，在化学品业务方面积极投资锂离子相关资材等，为将来的事业发展打下了扎实的基础。



2011年3月会计年度因化学品行情走势良好，且天然橡胶、纸浆价格上涨及轮胎销售扩大，销售毛利与上一会计年度相比增长了7.5%，达到了1,183亿日元，归属本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比增长了34.9%，达到了260亿日元，两者均超过了上一会计年度。

业绩推移
单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
销售毛利	¥ 126.2	¥ 122.6	¥ 114.3	¥ 110.1	¥ 118.3
(生活资材)	79.4	74.3	66.0	50.3	54.8
(化学品)	46.8	48.3	48.3	59.8	63.6
权益法投资损益	2.3	2.0	2.9	1.6	6.4
归属本公司股东的本期净利润	24.8	19.7	19.0	19.3	26.0
(生活资材)	13.7	8.3	12.0	4.7	11.5
(化学品)	11.1	11.4	7.0	14.6	14.5

(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额
单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
伊藤忠建材株式会社	¥ 2.4	¥ 0.3	¥ △1.0	¥ 0.2	¥ 0.0
伊藤忠纸浆株式会社	0.8	0.6	0.1	0.2	0.2
伊藤忠富隆达化工株式会社	1.8	1.8	1.1	1.9	2.0
伊藤忠塑料株式会社	3.2	3.1	1.6	1.9	2.2

(年3月会计年度)

公司董事长致辞

2011年3月会计年度的本期净利润实现了从200亿日元到260亿日元的跳跃性增长。在“Brand-new Deal 2012”的2年期间，我们将通过贸易的进一步强化和资产重组，构筑稳定的收益基础，首先为突破300亿日元大关巩固基础。其次，在生活资材及化学品两个领域，通过稳固开启新的核心事业，力求更上一层楼。

在生活资材领域，以能够与已经在海外展开业务创造出协同作用的地区、领域为对象。收购了英国轮胎零售最大企业 Kwik-Fit 的轮胎事业极具发展潜力，有望成为继北美房屋建材事业、纸浆事业之后的第三大收益支柱。

在化学品领域，将充分发挥在现有业务中培育的知识经验和贸易强项，在可带来附加价值的领域拓展业务。例如近年来不断强化锂离子相关资材业务，不仅限于正极材料、负极材料等资材生产，还将参与上游资源的确保，

力图扩大商机。

在“Brand-new Deal 2012”中，我们希望今后带着“巨大飞跃”的梦想开展业务。

菊地 哲

生活资材・化学品公司 董事长



基于发展战略的活动

01

纸浆事业领域工作

在上游领域，制定以确保环保森林资源为核心的原料、以及扩大以其为背景的贸易为基本战略。在纸浆事业方面，将巴西CENIBRA公司的桉树纸浆作为主体货物，主要在中国、欧洲、北美扩大销售网络。在2010年度世界主要纸浆贸易家中交易量排名中位列第一。今后将在确保货源方面进一步扩大投资，并实施世界一流纸浆贸易商战略。



CENIBRA公司 工厂和植树造林

02

轮胎事业领域工作

在下游领域，积极开展以稳定的货源为背景的批发、零售领域的业务活动。在轮胎事业方面，为进一步强化现有的全球销售网络而扩大投资，特别是在英国这一战略地域，除Stapleton's公司扩大批发贸易、扩充零售店铺外，还收购了以英国为中心在欧洲开展轮胎零售事业的Kwik-Fit集团。今后在欧洲、俄罗斯、美国扩大轮胎批发·零售事业还将是生活资材部门的一项重要战略。



Kwik-Fit 外观图

03

为确保锂资源

随着电动汽车及混合动力车的普及，锂资源的需求将会快速增长，我公司抢占市场先机，对美国资源开发公司Simbol Mining进行了投资。该公司采用独有的技术回收位于加利福尼亚州南部的地热发电所使用过的地热盐水中包含的锂，推进制造锂化合物事业，为数年内的商业生产做准备。我公司已取得该公司产品面向亚洲的总销售代理权，将供应日本、中国、韩国等地。



产品外观图（锂化合物）

04

在文莱的甲醇事业

我公司与三菱瓦斯化学株式会社及Brunei National Petroleum Company合资成立的BRUNEI METHANOL COMPANY SDN.BHD.的甲醇工厂于2010年4月投产，开始了年产量85万吨的甲醇事业。我们将充分发挥其位于迅猛发展的亚洲市场中心的物流优势，通过本合资事业，进一步提高甲醇事业的全球竞争力。



甲醇工厂外观

粮油食品公司

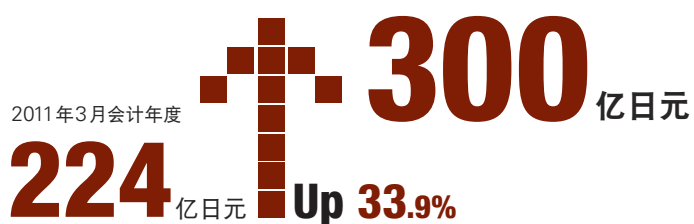
努力成为“在日本、中国、亚洲能够领导粮油食品行业的企业”，
加速推广全球 SIS 战略。

青木 芳久
粮油食品公司 董事长



■ 归属本公司股东的本期净利润

2012年3月会计年度计划



■ 业务内容

粮油食品资源领域

在确保北美、亚洲、中国、澳洲、南美等地域的供应基地的同时，向日本及第三者国家供应谷物、油脂、砂糖、咖啡以及畜牧产品等各种食品原料。



制造加工领域

在国内以中间原料制造商为中心开展事业。在海外，除了面向日本，还通过在需求地向从事制造事业的企业投资等，力图扩大事业规模。



中间流通领域

以伊藤忠食品株式会社、株式会社日本ACCESS等综合食品批发公司为核心，开展国内顶级的食品批发事业。为了能充分应对多样化需求而扩充功能，同时通过低成本运营，确立了竞争优势。



零售领域

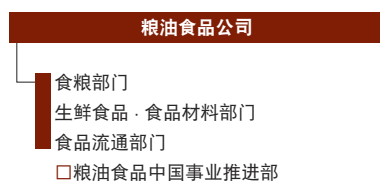
我公司的基本战略“SIS战略”从顾客需求出发根据客户要求对产品进行开发、制造以及原料供应和流通。通过与FamilyMart、UNY、Izumiya开展资本及业务合作，致力于零售业务，构筑以顾客需求为出发点的供求体制。



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

组织图



中山 勇
食粮部门长

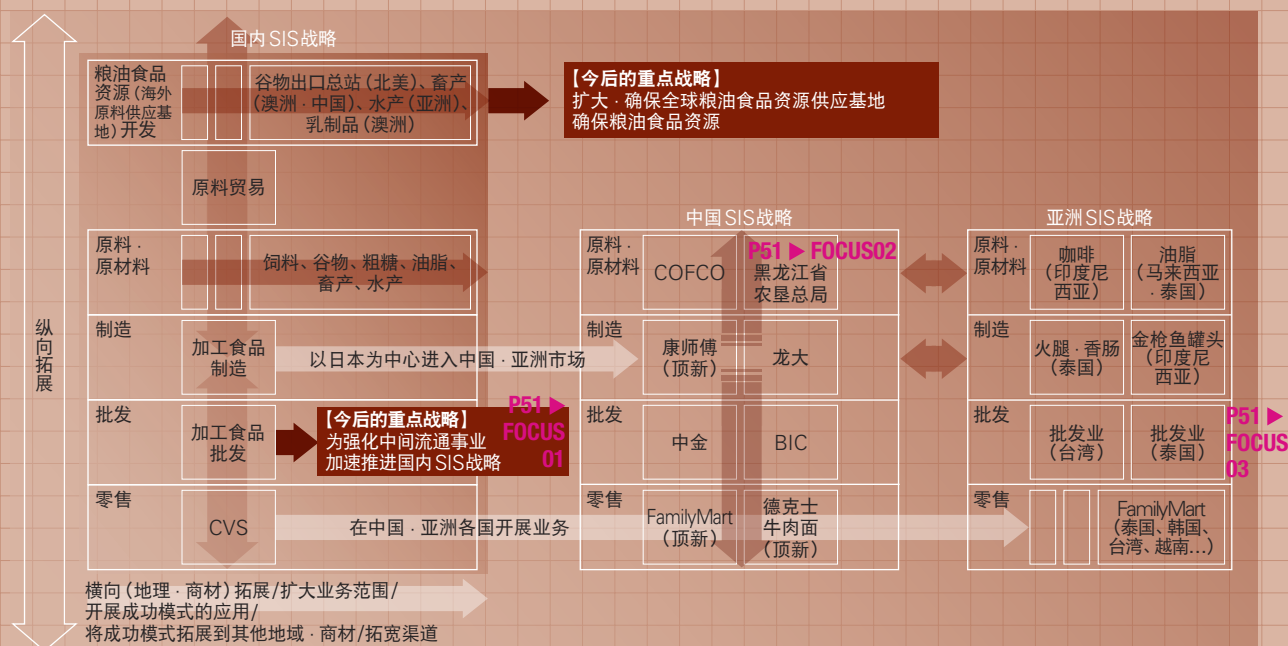


千叶 尚登
生鲜食品·
食品材料部门长



龟冈 正彦
食品流通部门长

粮油食品公司的发展战略



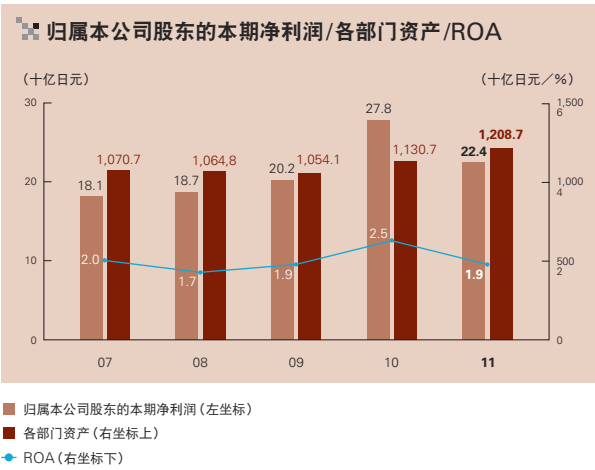
国内的 SIS 战略（从上游领域到下游领域的纵向统一）通过在零售领域的资本及业务合作、在中间流通领域的集团事业公司合并等，得到了充实。在“Brand-new Deal 2012”中，将不仅在日本，还以中国、亚洲为中心在全球开展 SIS 战略（全球 SIS 战略）作为一项重点策略提出。在中国，通过以顶新控

股有限公司、龙大、COFCO 等战略合作伙伴为核心的合作活动扩充 SIS 战略的基础，同时在亚洲，以挖掘正在经营的项目及与各个战略合作伙伴的共同合作为核心推广 SIS 战略。特别是以世界各国为对象进一步重点确保、扩大在推进全球 SIS 战略方面相当重要的粮油食品资源供应基地。

2011年3月会计年度的业绩概况

国内市场个人消费持续低迷，零售、流通领域的竞争愈发激化。另一方面，在中国及亚洲各国，个人消费呈现上涨态势。

我公司在国内，将加速进行中的行业重组动向作为良机，致力于推进食品流通战略与强化生鲜食材领域注。在中间流通领域，为进一步加强竞争力与4家事业公司在经营合并方面达成了协议。在海外，以中国、亚洲为中心推进全球 SIS 战略。在中国加速发展与当地及国内实力型合作伙伴的共同努力。



在2011年3月会计年度，尽管将东日本大震灾的影响造成的库存相关损失计算在内，但由于食品流通相关领域的业务增加等，销售毛利略有增长，达到了3,359亿日元。但是，归属本公司股东的本期净利润算上东日本大震灾带来的固定资产亏损等方面的损失，与上一会计年度相比减少了19.5%，为224亿日元。

■ 业绩推移

单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
销售毛利	¥ 264.6	¥ 324.7	¥ 335.6	¥ 335.5	¥ 335.9
权益法投资损益	10.2	8.0	10.1	13.0	11.7
归属本公司股东的本期净利润	18.1	18.7	20.2	27.8	22.4

(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额

单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
株式会社日本ACCESS	¥ 2.4	¥ 2.6	¥ 3.7	¥ 4.5	¥ 4.7
伊藤忠食品株式会社	1.4	1.3	0.7	1.7	1.8
株式会社FamilyMart	4.7	4.9	5.3	4.7	4.0

(年3月会计年度)

■ 公司董事长致辞

在“Brand-new Deal 2012”中，与上个中期经营计划相同，提出了“努力成为在日本、中国、亚洲能够领导粮油食品行业的企业”的经营方针。我们面临仍然残留震灾影响的严峻形势，大胆设定了一项具有挑战性的定量目标：在2012年3月会计年度提前1年实现300亿日元的合并净利润。加速转变收益结构，力争在2014年3月会计年度达到2016年3月会计年度的目标，即400亿日元的合并净利润。重点策略将继续以“在中国·亚洲推进全球 SIS 战略”、“确保·扩大粮油食品资源供应基地”为中心。以顶新集团等合作伙伴为核心持续稳步地构筑 SIS 战略在中国的基础。今后还将强有力地推进在亚洲开展 SIS 战略。另外，今后为响应中国、亚洲的巨大市场需求，粮油食品资源供应基地的确保和扩大将变得日益重要。将粮油食品作为“资源”，通过与海外合作伙伴携手合作，重点

确保世界各地的供应源，构建能够稳定筹措放心、安全原料的方案。另一方面，预测国内市场需求将继续缩小，竞争也会随之激化。在各项业务中，我们的方针是逐渐实现面向扩充功能和低成本运营的彻底改革。

青木 芳久
粮油食品公司 董事长



FOCUS

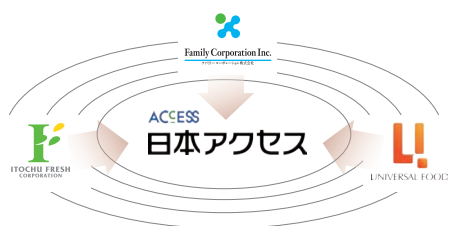
基于发展战略的活动

01

对4家中间流通事业公司进行经营整合

2010年9月，对以我公司的食品中间流通事业公司——株式会社日本ACCESS、Family Corporation株式会社、伊藤忠Fresh株式会社、Universal Food株式会社等4家公司为对象的事业重组，开始协商及探讨，并于同年12月就这4家公司的经营整合达成了协议。

推行这次经营整合的目的是在作为粮油食品公司的SIS战略价值链核心的中间流通事业领域，更为密切且有效地利用经营资源。在竞争激化的食品流通行业内，强化中间流通事业的“物流领域”和“生鲜领域”等，力求扩大规模及强化功能以加强竞争力，通过这次经济整合，有助于(1)提高顾客的满意度，(2)扩大伊藤忠中间流通事业的收益，(3)加速伊藤忠中间流通事业的海外拓展。



日本ACCESS 冰鲜物流中心

02

针对中国农作物的稳定供应

2010年6月，分别与在蔬菜、粮食巨大供应地中国黑龙江省管理有大型国营农场的黑龙江省农垦总局及农作物专门研究机构黑龙江省农业科学院签署了业务协作协议。

根据本协议，利用黑龙江省农业科学院的设备，对在黑龙江省农垦总局下属农场生产的蔬菜、粮食进行安全检测后予以出货。通过之前我公司在中国国内构筑的中国国内外营销功能和商品流通网络，外加农产品的栽培管理和产地检测体系，建立更放心、更安全的农作物的稳定供应体制。



业务协作协议书缔结仪式的情景



黑龙江省农场

03

在越南的食品流通事业

2011年2月，就向越南流通大型公司PHU THAI GROUP（以下简称“PTG公司”）新成立的食品流通公司投资的事宜达成了协议。

PTG公司经营食品原料、家庭用品、衣料品等领域广泛的各类商品，在越南国内拥有遍及各地的顶级物流网络。我公司将越南的食品流通市场定位为东盟地域的贸易市场，并将其预测为将进一步成长的消费市场，通过与FamilyMart合作开展便利商店事业等，构筑食品流通的基础。



合营合同签约仪式的情景

特定营业部门・总公司营业部

冈田 贤二

特定业务担当役員（建设・房地产业部门担当）（兼）特定业务担当役員（金融・保险事业部/物流统括部担当）

建设・房地产业部门

事业概要

建设・房地产业部门以有效运用房地产证券化方案等的房地产开发相关事业及分售公寓事业为中心，从事房地产咨询、中介业务、PFI事业、建设资材及机材的经营等，运用综合商社特有的广泛网络、信息力量、策划力量提供高附加价值的解决方案。同时还力争以亚洲为中心向海外积极推广业务。

2011年3月会计年度的业绩概况

2011年3月会计年度自全球金融萧条之后，尽管分售公寓事业已开始进入恢复轨道，但在房地产证券化领域等的真正恢复仍无法预测的情况下，在力图构建新商务模式的同时，致力于建立能够确保收益稳定的商务模式。在房地产证券化事业领域，通过向 Advance Residence Investment Corporation 增资推进强化财务体制，并且通过资产重组加强收益能力。在海外，除了实现了开发型物流设施特化型共同投资基金的上市以外，还在中国推进开发商业设施。

本期因住宅领域经营状况良好等，销售毛利与上一会计年度相比增加了25亿日元（15.4%），达到了187亿日元。归属本公司股东的本期净利润因出售海外房地产等的影响，与上一会计年度相比增长了11亿日元（69%），达到了27亿日元。

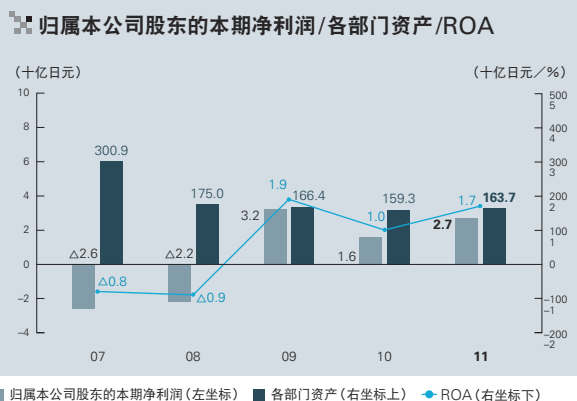
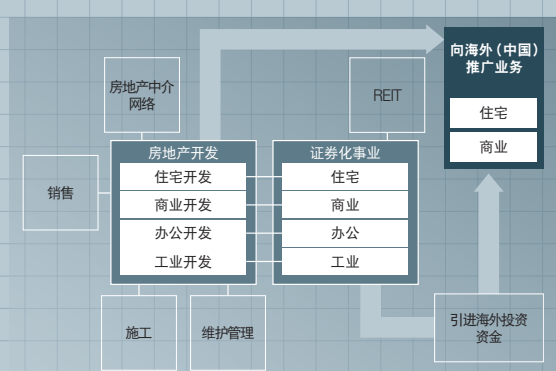
“Brand-new Deal 2012”的事业战略

充分发挥综合商社建设房地产团队的强项，在进一步巩固国内收益基础的同时，力争在海外正式开展房地产业，以期扩大收益。

【国内】通过扩大房地产证券化事业和分售公寓事业的经营资产，以及强化事业公司的功能，来努力扩大收益。

【海外】在以中国为中心的亚洲圈，通过强化海外各据点的推进组织、体制，以及加强与国内合作伙伴的合作，致力于构筑商务模式。

建设・房地产业部门的发展战略



业绩推移

单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
销售毛利	¥ 22.9	¥ 19.9	¥ 19.8	¥ 16.2	¥ 18.7
归属本公司股东的本期净利润	△2.6	△2.2	3.2	1.6	2.7

(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额

单位：十亿日元

	07	08	09	10	11
伊藤忠都市开发株式会社	¥ 0.7	¥ △4.4	¥ 0.3	¥ 0.5	¥ 1.7

(年3月会计年度)

建设・房地产业部门在国内以我公司和伊藤忠都市开发株式会社的开发功能为核心开展房地产业。

以核心功能为中心，利用伊藤忠 Urban Community 株式会社的设施管理功能、伊藤忠 HOUSING 株式会社的房地产销售功能、ITOPIA HOME 株式会社的住宅开发・翻新功能、CENTURY 21 REAL ESTATE OF JAPAN LTD. 的房地产中介网络以及中央设备 ENGINEERING 株式会社的施工・工程功能等，积极推进住宅、商业设施、商业大厦、工业设施的开发，以及以 J-REIT 品牌的 Advance Residence Investment Corporation 为中心的房地产证券化。

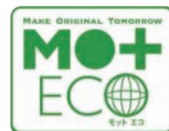
今后将通过在国内培养的房地产经验及海外投资资金的引进，推广以中国为中心的海外房地产领域业务。



木造 信之
建设·
房地产部门长

“今后的环保公寓”理念 ～ CREVIA MO+ECO ～

在建设、房地产领域经营分售公寓的伊藤忠都市开发(株)
正在推广环保标准理念——“CREVIA MO+ECO”。



MO+ECO 商标

MO+Eco.1 : 【更周到】

在公寓中积极导入节水及节能设备, 力图实现舒适的节能生活。

MO+Eco.2 : 【更友好】

通过利用太阳光及雨水、植物绿化等, 提供更有利于环境的公寓方案。

MO+Eco.3 : 【更舒适】

为了实现更方便、更有趣的环保生活, 为“更舒适”的生活提供支持。

不仅是单一地提高住宅的节能性能, 还将通过以构思如何诱发住户开展快乐节能活动、积极引进更易使用节能商品的形式, 向客户提供环保概念住宅。

总公司营业部

金融·保险事业部/物流统括部

通过2011年4月的组织重组, 原金融·房地产·保险·物流公司内公司中的金融·保险部门及物流部门改组为金融·保险事业部和物流统括部, 不再属于公司内公司, 而成为总公司的营业部, 力图在加强其功能的同时, 尽早改善收益。

2011年3月会计年度的业绩概况

2011年3月会计年度金融·保险部门除在中国各城市扩大零售金融业务范围外, 还在新加坡开始再保险中介事业, 在亚洲致力于该事业的进一步强化。

物流部门在加强与伊藤忠物流株式会社合作的同时, 强化在中国的物流事业, 并在上海市内开设了大型骨干中心。

2011年3月会计年度的销售毛利与上一会计年度基本持平, 为192亿日元, 但归属本公司股东的本期净利润因株式会社 Orient Corporation 持有股份减损及金融相关事业公司的事业重组损失等方面的影响, 与上一会计年度相比减少了101亿日元, 损失了159亿日元。

“Brand-new Deal 2012”的事业战略

在金融领域, 以中国、亚洲为重点地域开展事业。自从进入2012年3月会计年度后, 与CITIC集团结成全面战略合作关系, 作为合作的第一步, 获得了正在开展对中国的成长企业及事业的投资、融资以及资产运用事业的CIAM(CITIC国际资产管理)股份的25%。另外, 在现有事业方面, 在香港地区、中国大陆开展零售金融业的亚洲联合财务有限公司于2010年12月会计年度已发展到单个公司利润达到1亿美元的规模。东京盛世利租赁株式会社与在中国开展的东瑞盛世利融资租赁有限公司也逐渐扩大了业务规模。另外, 在泰国、英国的个人金融事业的发展也呈现良好发展趋势。

在国内, 曾对株式会社 Orient Corporation 实施了大范围的减损处理, 2011年3月会计年度致力于该公司与 Famima Credit 株式会社 整合而成的 Pocket Card 株式会社的收益确保。

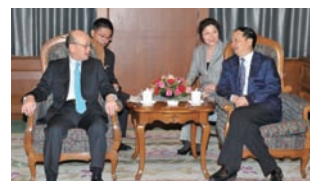
在保险领域, 通过日本国内的代理店事业及海外的再保险承保事业确保稳定的收益。此外, 在因受灾的影响而将保险作为一种防备手段深受关注下, 通过发挥功能努力扩大收益。具体而言, 将继续投入于2009年度投资的再保险基金事业。另外, 在日本企业中首次获得劳合社的经纪人认证, 有效利用以英国、亚洲等为据点构建的日本规模最大的保险经纪人网络, 着力于有关机械、资源、能源等大型项目的再保险中介和在成长显著的亚洲地域的再保险中介。

在物流领域, 通过与2009年7月以TOB方式子公司化的伊藤忠物流株式会社的一体化经营, 强化了作为物流集团的合并经营基础。通过与该公司合作发挥伊藤忠集团的功能, 推进第三方物流(3PL)事业以及加速拓展海外事业等, 努力扩大收益。

在海外, 以伊藤忠物流(中国)有限公司和顶通物流为核心扩大收益, 并在其他亚洲新兴国家推广物流事业。

与中国中信集团公司(CITIC)的全面战略合作

我公司与中国政府100%出资的国营企业CITIC集团签署了全面战略合作协议。CITIC集团旗下涉及广泛的领域, 是中国最大的综合企业。我公司的方针是通过这次战略合作, 追求在广泛领域的协同作用, 让双方的事业得到进一步扩大、发展, 从而在中国的业务领域提供竞争力更强的服务。



签约仪式前CITIC公司常董社长与
冈藤社长的会谈

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取締役会、监查役（监查役会）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视、监查。另外，为了提高取締役会经营监督的实效性和决策透明度，在2011年6月的股东总会上选任了公司外部取締役。

截止到2011年7月1日，取締役会共由14名取締役（内含2名公司外部取締役）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員制度。

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，以帮助社长和取締役会进行决策。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。

至今为止，为加强公司治理执行的方策，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	过渡至执行役員制度	强化取締役会的决策功能和监督功能
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
2011年	引进公司外部取締役制度	提高经营监督的实效性和决策透明度

■ 取締役会经营监督的强化（引进公司外部取締役制度）

我公司在2011年6月的股东总会上选任了2名公司外部取締役。我们认为，由于公司外部取締役能够发挥在客观、中立立场上对公司内部取締役进行监视、监督的机能，以及基于各种角度提出经营建议的机能，因此能够进一步提高取締役会经营监督的实效性和决策透明度。

公司外部取締役与公司之间的关系

姓名	选任的理由
川本 裕子（注1）	期待运用其在担任经营顾问和研究生院教授期间的多年经验积累的有关企业经营的知识经验，有效运用于我公司的经营活动，同时以独立的角度对我公司的经营进行监督，故此选任。该取締役与我公司之间不存在特别的利害关系。
杉本 和行（注1）	期待通过其在财务省（及旧大藏省）的多年经验积累的有关财政、金融的卓越见识，有效运用于我公司的经营活动，同时以独立的角度对我公司的经营进行监督，故此选任。该取締役与我公司之间不存在特别的利害关系。

（注1）在2011年8月1日的取締役会上，川本裕子、杉本和行被指定为东京证券交易所等国内金融商品交易所规定的独立役員。

■ 为确保监查机能实效性的机制

公司共选任了包括3名公司外部监查役在内的共5名监查役。常勤监查役除了要经常出席取締役会等公司内部会议以外,还需要通过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查役室。

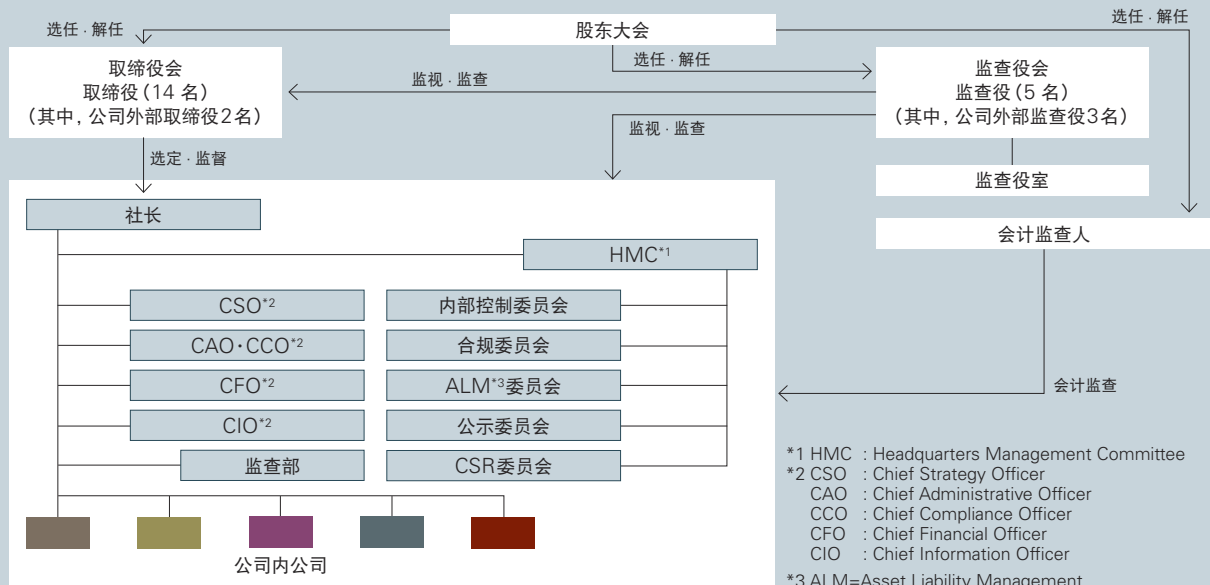
公司外部监查役与公司之间的关系

姓名	选任的理由
林 良造 ^(注1)	期待运用其在经济产业省(及旧通商产业省)的丰富经验以及作为研究生院教授所拥有的宽阔视野和远见,从独立视角出发进行监查,故此选任。该监查役与我公司之间不存在特别的利害关系。
鸟居 敬司 ^(注2)	期待其运用担任大型金融机构经营者长期积累的经验和见识,从独立视角出发进行监查,故此选任。鸟居监查役在就任我公司的监查役以前,曾作为经营者就职于与我公司有交易关系的某大型金融机构,但在就任我公司的监查役之前既已退职于该金融机构,现在与我公司之间不存在特别的利害关系。
下条 正浩 ^(注2)	期待运用其作为律师在企业法律事务、国际贸易法领域的丰富经验和专业知识,从独立视角出发进行监查,故此选任。该监查役与我公司之间不存在特别的利害关系。

(注1) 林 良造是东京证券交易所等国内金融商品交易所规定的独立役員。

(注2) 在2011年8月1日的取締役会上，鸟居敬司、下条正浩被指定为东京证券交易所等国内金融商品交易所规定的独立役員。

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) 内部控制系统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的内部控制相关部门各自主管的内部控制的构筑、运用状况方面的报告，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。

主要公司内委员会

名称	目的
内部控制委员会	● 审议与内部控制系统的整備状况有关的事宜
公示委员会	● 审议与企业内容等的公示有关的事宜以及与财务报告有关的内部控制的整備、运用的相关事宜
ALM委员会	● 审议与风险管理体制、制度有关的事宜以及与B/S管理有关的事宜
役員報酬咨询委员会	● 审议与役員待遇有关的事宜以及与役員退任后待遇有关的事宜
合规委员会	● 审议与合规有关的事宜
CSR委员会	● 审议与CSR有关的事宜、与环境问题有关的事宜和与社会贡献活动有关的事宜

■ 役員報酬等方面的内容

2011年3月会计年度我公司取締役和監査役的報酬等方面的内容如下。

分类	人数(名)	支付金额(百万日元)	明细
取締役	15	1,148	①月薪1,058百万日元 ②本经营年度将费用计算在内的取締役奖金91百万日元
監査役 (公司内部、公司外部)	5 (3)	123 (32)	仅含月薪
合计	20 (3)	1,271 (32)	

(注1) 根据股东总会决议，取締役的報酬限度額为全年月薪总额12亿日元(其中，公司外部取締役的全年月薪总额为50百万日元)，除上述報酬以外，取締役(不包括公司外部取締役)的全年奖金总额为10亿日元(均为2011年6月24日股东总会决议)。

(注2) 根据股东总会决议，監査役的報酬限度額为月薪总额13百万日元(2005年6月29日股东总会决议)。

(注3) 我公司决定自2005年6月29日召开第81届定期股东总会当日起，废除取締役和監査役的退職慰劳金制度，对于该股东总会结束后仍继续在任的取締役和監査役，在其退職时发放与退職慰劳金制度废除之前的在任期间相对应的退職慰劳金。根据该项决定，除上述支付金额外，于2010年6月向在本经营年度内退任的1名取締役发放320百万日元的退職慰劳金。

取締役(不包括公司外部取締役)的報酬，由月薪和与业绩联动的奖金构成，月薪以各职位的基本工资为基础、根据对公司的贡献程度等决定，奖金由基于归属本公司股东的本期净利润(合并)的支付总额决定。此外，对于公司外部取締役，仅支付月薪而不发放奖金。

内部控制系统

我公司在2006年4月19日的取締役会上制定了《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/control/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，任命营业部门长等担任内部控制统括负责人，构建在全球层面上的责任体制，以“公示委员会”作为指导委员会，从组织性角度维持并强化应对内部控制报告制度的内部控制。

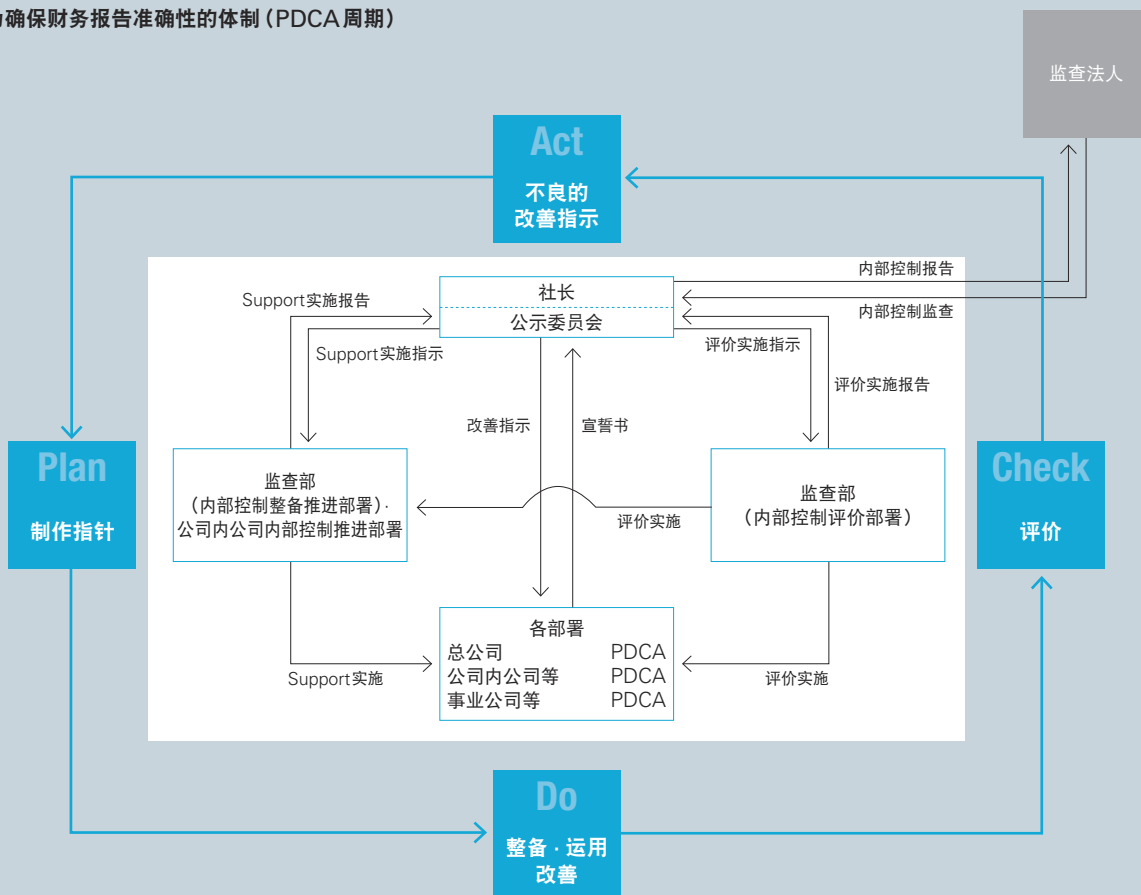
另外，从2011年度开始为了提高内部控制的实效性，以与之前的監査部内的独立评价机构并列的形式，设置了为推进完善提供支援的机构，力求致力于与风险对应的评价。

评价结果被反馈到相关部署，以此作为切实完善与运用内部控制的指针。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署的同时，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，从整体和个体两个方面进行风险管理。另外，针对管理体制的有效性定期进行评价。由“ALM委员会”对全公司的资产负债表的管理、风险管理相关的分析·管理进行审议，以期保障本集团公司的资产。

为确保财务报告准确性的体制 (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。对于国内外的投资者，管理层会进行访问，创造直接说明经营信息的机会。特别是对于海外，于2011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、投资者及所有利益相关者，

发行日语及英语年报、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。



取締役、監査役及執行役員

截止到2011年7月1日

取締役及執行役員



代表取締役社長

岡藤 正广

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
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
2010年 取締役会長



代表取締役

小林 洋一

副社長執行役員
社長輔佐(主管金属・能源公司/
机械・信息通信公司)

1973年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 取締役 副社長執行役員



代表取締役

赤松 良夫

専務執行役員
CAO・CCO

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 専務執行役員



代表取締役

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
2010年 取締役 専務執行役員



代表取締役

関 忠行

専務執行役員
CFO

1973年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 専務執行役員



代表取締役

岡田 贤二

常務執行役員
特定业务担当役員(建设・房地产部门担当)
(兼)特定业务担当役員(金融・保险事业部/
物流统括部担当)

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 常務執行役員



代表取締役

高柳 浩二

常務執行役員
CSO(兼)业务部长

1975年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 常務執行役員



代表取締役

菊地 哲

常務執行役員

生活資材・化学品公司 董事长

1976年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 常務執行役員



代表取締役

松島 泰

常務執行役員

機械・信息通信公司 董事长

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 取締役 常務執行役員



代表取締役

中村 一郎

常務執行役員

金属・能源公司 董事长

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 取締役 常務執行役員



代表取締役

岡本 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
2010年 取締役 常務執行役員



取締役※

川本 裕子

1982年 4月 进入株式会社东京银行

1988年 9月 进入 McKinsey &
Company 东京分公司

2004年 4月 早稻田大学研究生院
金融研究科教授（现任）

2011年 6月 就任现职

（重要兼职情况）

株式会社大阪证券交易所 公司外部取締役

Monex Group株式会社 公司外部取締役

雅马哈发动机株式会社 公司外部取締役

东京海上控股株式会社 公司外部监查役



取締役※

杉本 和行

1974年 4月 进入大藏省

1997年 7月 该省主计局法规课长

1998年 7月 该省大臣官房调查企画课长

2000年 4月 内阁总理大臣秘书官事务处理

2001年 1月 内阁总理大臣秘书官

2001年 4月 财务省主计局次长

2005年 7月 该省大臣官房总括审议官

2006年 7月 该省大臣官房 房长

2007年 7月 该省主计局长

2008年 7月 财务事务次官

2009年 7月 辞去财务省官职，担任该省顾问

2010年 1月 东京大学公共政策研究生院
教授

2010年 5月 瑞穗综合研究所 顾问

2011年 3月 律师注册（现任）

2011年 4月 瑞穗综合研究所 理事长（现任）

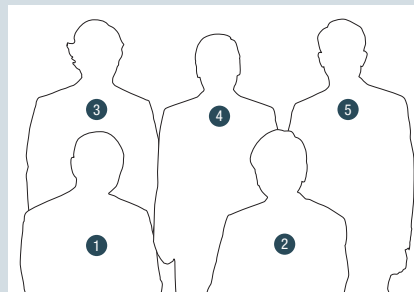
TMI 综合法律事务所

特邀律师（现任）

2011年 6月 就任现职

※ 日本公司法第2条第15号规定的公司外部取締役

監査役



常勤監査役

1 米家 正三

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2005年 執行役員
2008年 常勤監査役

2 前田 一年

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2007年 常務執行役員
2011年 常勤監査役

監査役

3 林 良造※

1970年 4月 进入通商产业省
1988年 6月 该省机械情报产业局情报处理振兴课长
1996年 8月 该省资源能源厅石油部长
1998年 6月 该省机械情报产业局次长
2000年 6月 该省生活产业局长
2001年 1月 经济产业省大臣官房长
2002年 7月 该省经济产业政策局长
2003年 7月 辞去在该省的官职
2003年 8月 独立行政法人经济产业研究所
顾问研究员（现任）
财团法人产业研究所顾问
日本生命保险相互会社特别顾问
2004年 6月 帝人株式会社公司外部监查役（现任）
2004年 9月 株式会社NTT DATA经营研究所
顾问（现任）
2005年 4月 东京大学公共政策研究生院教授
2009年 6月 就任现职
2011年 4月 明治大学研究推进部特任教授（现任）
东京大学公共政策研究生院特任教授
（现任）

4 鸟居 敬司※

1971年 4月 进入株式会社第一银行
1999年 4月 株式会社第一劝业银行
美洲经理（兼）纽约分行行长
（兼）开曼分行行长
1999年 6月 该行取缔役
2000年 5月 该行常务取缔役
2002年 4月 株式会社瑞穗实业银行常务执行役員
市场・ALM业务单位总括役員
2004年 4月 株式会社瑞穗金融集团副社长执行役員
IT・系统・事务集团团长
2004年 6月 该公司取缔役副社长
2005年 6月 辞去该公司职务
瑞穗信息综研株式会社取缔役副社长
2009年 6月 该公司取缔役
就任现职

5 下条 正浩※

1973年 4月 律师注册（现任）
进入西村小松法律事务所
（现西村朝日法律事务所）（现任）
1982年 12月 获得美国加利福尼亚州律师资格
2000年 6月 日立电线株式会社公司外部监查役
2003年 6月 日立电线株式会社公司外部取缔役
（现任）
2011年 6月 就任现职

※ 日本公司法第2条第16号规定的公司外部监查役



执行役員（取締役兼职者除外）

■ 专务执行役員

桑山 信雄

社长辅佐（担任关西地域）

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

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

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

石丸 慎太郎

CIO（兼）特定业务担当役員辅佐
（金融・保险事业部 / 物流统括部担当）

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

东亚总代表
（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）伊藤忠香港会社会长
（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

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

东盟・西南亚总负责人
（兼）伊藤忠新加坡公司社长
（兼）新加坡支店长

1979年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 常务执行役員

玉野 邦彦

CFO辅佐（兼）统合风险管理部长

1974年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 常务执行役員

米仓 英一

伊藤忠国际会社社长（CEO）

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 常務執行役員

■ 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

统合风险管理部长代行

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

鷺巢 宽

金属部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2009年 执行役員

小林 文彦

人事・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（兼）食粮部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2010年 执行役員

丰岛 正徳

能源部门长

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

山口 潔

伊藤忠国际会社 常务副董事长
（兼）伊藤忠国际会社 纺织部门长
（兼）ITOCHU PROMINENT USA LLC
（CHAIRMAN & CEO）

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行役員

铃木 英文

法务部长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行役員

高坂 正彦

开发・调查部长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行役員

大喜多 治年

新能源・煤炭部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行役員

久保 洋三

时装服装部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社
2011年 执行役員

集团运营体制

组织图

截止到2011年7月1日



HMC : Headquarters Management Committee
CSO : Chief Strategy Officer
CAO : Chief Administrative Officer

CCO : Chief Compliance Officer
CFO : Chief Financial Officer
CIO : Chief Information Officer

纤维原料·纺织品部门	纤维原料·纺织品部 纺织品·产品部
时装服装部门	时装服装第一部 时装服装第二部
品牌市场营销第一部门	品牌市场营销第一部 品牌市场营销第二部
品牌市场营销第二部门	品牌市场营销第三部 纤维资材·生活方式部
—— 纺织公司 CFO·CIO	
—— 纺织经营企划部	

成套设备·船舶部门	船舶海洋部 电力项目部 成套设备·项目部
汽车·建机部门	汽车第一部 汽车第二部 汽车事业推进部 五十铃事业推进部 建设机械部
航空宇航·产机系统部门	航空宇航部 航空系统部 产机·电子系统部
信息通信部门	信息产业业务部 通信·移动终端商务部 生活保健事业推进部
—— 机械·信息通信公司 CFO·CIO	
—— 机械·信息通信经营企划部	

金属部门	钢铁总辖室 铁矿石·制铁资源部 非铁·金属原料部
新能源·煤炭部门	煤炭部 原子能·低炭素燃料部 太阳能事业推进部
能源部门	能源贸易第一部 能源贸易第二部 石油·天然气开发部 天然气事业开发部
—— 金属·能源公司 CFO·CIO	
—— 金属·能源经营企划部	

生活资材部门	木材·建材部 纸浆部 物资部
化学品部门	有机化学品第一部 有机化学品第二部 无机化学品部 合成树脂部 零售·资材部 化学品营业支援部
—— 生活资材·化学品公司 CFO·CIO	
—— 生活资材·化学品经营企划部	

食粮部门	饲料·谷物·粮油部 油脂·谷物产品部 砂糖·乳制品部 饮料原料部
生鲜食品·食品材料部门	水产部 畜产部 农产部 食品材料流通部
食品流通部门	食品流通部 CVS事业推进部 粮油食品中国事业推进部 粮油食品营业支援部
—— 粮油食品公司 CFO·CIO	
—— 粮油食品经营企划部	

建设·房地产部门	建设第一部 建设第二部 建设第三部
----------	-------------------------

纺织公司	
职员人数	
合并	10,887
单体	386
子公司·关联公司数	
国内	23
海外	16

机械·信息通信公司	
职员人数	
合并	20,672
单体	657
子公司·关联公司数	
国内	45
海外	50

金属·能源公司	
职员人数	
合并	4,706
单体	309
子公司·关联公司数	
国内	15
海外	22

生活资材·化学品公司	
职员人数	
合并	9,894
单体	297
子公司·关联公司数	
国内	22
海外	46

粮油食品公司	
职员人数	
合并	7,451
单体	386
子公司·关联公司数	
国内	23
海外	27

建设·房地产部门	
职员人数	
合并	1,050
单体	120
子公司·关联公司数	
国内	14
海外	6

其他	
职员人数	
合并	7,975
单体	2,146
子公司·关联公司数	
国内	17
海外	67

共计	
职员人数	
合并	62,635
单体	4,301
子公司·关联公司数	
国内	159
海外	234

- * 职员人数及子公司、关联公司数是截止到2011年3月31日为止的数字。
- * 职员人数及子公司、关联公司数的管理组织信息是截止到2011年4月1日为止的信息。
- * 合并结算公司职员人数指就业人员数（不包括临时工）。
- * 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632名，海外298名）、海外当地法人的驻在人员以及实习生等342名，共计1,272名。
- * 所记载的子公司以及关联公司数是指由我公司以及我公司的海外当地法人直接投资的公司数。

海外・国内店 / 主要业务往来银行

截止到2011年7月1日

海外・国内店

欧洲 / 非洲 /
中近东 / CIS

大洋洲 /
东亚 /
东盟・
东南亚 /
日本

- 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

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

欧洲 / 非洲 / 中近东 / CIS

欧洲

ITOCHU Europe PLC
The Broadgate Tower 20 Primrose Street,
London EC2A 2EW, U.K.
Telephone : 44-20-7947-8000
Facsimile : 44-20-7947-8240/8241
■ 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
■ Johannesburg
■ Abidjan, Accra, Nairobi, Addis Ababa

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
■ Dubai, Istanbul
■ Cairo, Amman, Ankara, Riyadh,
Dammam, Kuwait, Muscat, Doha,
Tripoli, Karachi, Abu Dhabi

CIS

ITOCHU Corporation, Moscow
Representative 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 / 东亚 / 东盟・ 东南亚 / 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

东亚

ITOCHU (China) Holding Co., Ltd.
Room 501, 5/f. No.2 Office Building,
China Central Place, No.79, Jian Guo
Road, Chaoyang District, Beijing,
THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA
(ZIP code: 100025)
Telephone : 86-10-6599-7000
Facsimile : 86-10-6599-7111
■ Beijing, Shanghai, Dalian, Tianjin
Qingdao, Chongqing, Hong Kong,
Guangzhou, Nanjing, Sichuan, Wuhan,
Taipei, Kaohsiung, Seoul
■ ChangChun, Ulaanbaatar

东盟・东南亚

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, Bangkok, New Delhi,
Mumbai, Chennai
■ Kuala Lumpur, Manila
■ Jakarta, Hanoi, Ho Chi Minh City,
Yangon, Phnom Penh, Colombo, Dhaka

日本

东京总公司
邮编 107-8077
东京都港区北青山2丁目5番1号
电话号码 : 81-3-3497-2121
传真号码 : 81-3-3497-4141

大阪总公司 (2011年8月~)
邮编 530-8448
大阪市北区梅田3丁目1番3号
电话号码 : 81-6-7638-2121
传真号码 : 81-6-7638-3220

名古屋, 九州, 中国, 北海道,
东北, 北陆, 富山



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610041 四川省成都市青羊区
下南大街2号宏达国际广场17楼15-19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: 86-451-8233-6813

■ 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(2011年9月~)

邮编300040 天津市和平区南京路85号
君隆广场B2座-801-1
电话号码: 86-22-5807-6002
传真号码: 86-22-5807-6019

■ 伊藤忠(青岛)有限公司

邮编266071 山东省青岛市香港中路
40号新世界数码旗舰店大厦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(2011年9月~)

邮编210005 南京市白下区中山南路1号
南京中心40层C2座
电话号码: 86-25-8472-4866
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

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

中南美

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

欧洲·非洲

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

中近东

SAMBA Financial Group
Union National Bank

大洋洲

Australia and New Zealand
Banking Group Limited
National Australia Bank 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

The Hongkong and Shanghai
Banking Corporation Limited
Bangkok Bank Public Company Limited
CIMB Thai Bank Public Company 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
住友信托银行
三菱UFJ信托银行
瑞穗信托银行
中央三井信托银行
日本政策投资银行
日本政策金融公库 国际协力银行
信金中央金库
农林中央金库
青空银行
新生银行
里索那银行

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： 百万美元
	2011	2010	2009	2008	2007	2011/2010	2011
会计年度：							
收入	¥ 3,649,671	¥ 3,416,637	¥ 3,419,061	¥ 2,859,853	¥ 2,646,037	6.8%	\$ 43,893
销售毛利	1,041,291	924,366	1,060,521	994,547	907,511	12.6	12,523
金融收支 ^{*1}	6,770	3,562	5,582	△7,709	△7,555	90.1	82
利息收支 ^{*2}	△16,732	△25,338	△29,457	△32,156	△29,218	△34.0	△201
红利收入	23,502	28,900	35,039	24,447	21,663	△18.7	283
权益法投资损益	60,617	36,269	41,304	70,238	△20,069	67.1	729
归属本公司股东的本期净利润	160,975	128,153	165,390	217,301	175,856	25.6	1,936
会计年度末：							
总资产	¥ 5,673,683	¥ 5,476,847	¥ 5,192,092	¥ 5,274,199	¥ 5,288,647	3.6	\$ 68,234
股东资本	1,154,826	1,098,419	849,411	973,545	892,553	5.1	13,888
有息负债净额 ^{*3}	1,633,219	1,726,073	1,756,764	1,654,532	1,630,928	△5.4	19,642
现金流量：							
营业活动产生的现金流量净额	¥ 336,868	¥ 295,376	¥ 276,854	¥ 65,552	¥ 235,917	14.0	\$ 4,051
投资活动产生的现金流量净额	△230,420	△196,318	△326,033	△65,774	△83,394	17.4	△2,771
财务活动产生的现金流量净额	52,905	△258,987	258,322	△81,294	△100,920	△120.4	636
现金及现金等价物的期末余额	630,722	475,674	628,820	446,311	532,856	32.6	7,585
(参考)							
销售额 ^{*4}	¥11,392,589	¥10,306,799	¥12,065,109	¥11,729,082	¥11,556,787	10.5	\$137,012
实际利润 ^{*5}	332,867	194,290	339,292	333,673	240,766	71.3	4,003

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。
2011年3月会计年度的日元表示金额以2011年3月底的外汇牌价1美元兑换83.15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(2011年3月会计年度：百万日元)：6,770 = △16,732 + 23,502

*2 利息收支=利息收入+利息支出

计算公式(2011年3月会计年度：百万日元)：△16,732 = 10,278 + △27,010

*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(2011年3月会计年度：百万日元)：1,633,219 = 2,268,361 - 635,142

*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+权益法投资损益

计算公式(2011年3月会计年度：百万日元)：332,867 = 1,041,291 + △775,811 + 6,770 + 60,617

	单位：日元 (不含另外记录的数额)					增减率 %	单位： 美元
	2011	2010	2009	2008	2007	2011/2010	2011
每股相当：							
归属本公司股东的本期净利润	¥ 101.84	¥ 81.09	¥ 104.64	¥ 137.46	¥ 111.19	25.6%	\$ 1.22
股东资本	730.65	694.98	537.43	615.89	564.48	5.1	8.79
红利	18.0	15.0	18.5	18.0	14.0	20.0	0.22
比率：							
销售净利率(%)	9.1	9.0	8.8	8.5	7.9		
ROA(%)	2.9	2.4	3.2	4.1	3.5		
ROE(%)	14.3	13.2	18.1	23.3	21.8		
股东资本/总资产(%)	20.4	20.1	16.4	18.5	16.9		
有息值/股东资本比率 (NET DER) (倍)	1.4	1.6	2.1	1.7	1.8		
利息保障倍数(倍)	10.7	5.3	7.2	6.2	6.6		

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。

2011年3月会计年度决算概要

销售毛利

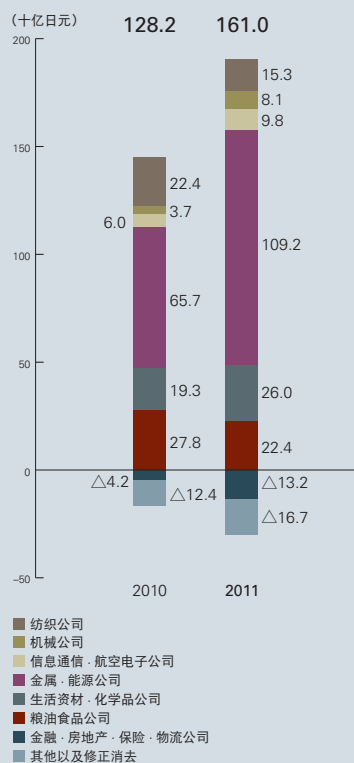
+ 12.6%

归属本公司股东的本期净利润

+ 25.6%

- 归属本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比，增加了328亿日元，达到了1,610亿日元。
- 各领域所占比率为：资源·能源相关领域68% (1,092亿日元)，生活消费相关领域30% (492亿日元)，其他领域2% (26亿日元)。
- 特殊损益 (税后，扣除相关利润) 为：事业相关减损 (整顿·撤退、固定资产减损、有价证券评价减损等) 414亿日元，固定资产·一般投资股份的减损损失等97亿日元，伴随发生东日本大震灾的库存相关·固定资产相关减损62亿日元。
- 股东资本与上一会计年度相比增长了564亿日元，达到了1兆1,548亿日元，股东资本比率为20.4%，NET DER为1.41倍。

归属本公司股东的本期净利润



纺织公司

销售毛利因株式会社JAVA HOLDINGS和株式会社Leilian的合并子公司化，增加了256亿日元 (24.9%)，达到了1,283亿日元。归属本公司股东的本期净利润因市场行情低迷，加上上一合并会计年度短暂性利润的反作用以及服装相关事业公司的事业整顿损失带来的影响，减少了71亿日元 (31.7%)，为153亿日元。

机械公司

销售毛利因汽车交易等恢复正轨，增加了78亿日元 (18.1%)，达到了511亿日元。尽管将持有的有价证券评价损失计算在内，而且权益法投资损益减少，但由于经费减少，归属本公司股东的本期净利润增加了44亿日元 (119.8%)，达到了81亿日元。

信息通信·航空电子公司

销售毛利因国内信息产业相关事业的交易减少，减少了24亿日元 (1.8%)，为1,340亿日元。归属本公司股东的本期净利润因经费减少，而且权益法投资损益增加等，增加了38亿日元 (63.6%)，达到了98亿日元。

金属·能源公司

销售毛利因金属资源·能源价格上涨，增加了705亿日元 (49.8%)，达到了2,121亿日元。尽管算上澳洲和美国油气田权益的亏损损失，但由于金属资源相关领域的销售毛利增长，并且因出售煤炭权益带来的固定资产出售收益增加以及权益法投资损益的增加等，归属本公司股东的本期净利润增加了436亿日元 (66.3%)，达到了1,092亿日元。

生活资材·化学品公司

销售毛利因化学品行情走势良好，并且天然橡胶、纸浆价格上涨，以及欧洲的轮胎销售增加，增加了83亿日元 (7.5%)，达到了1,183亿日元。尽管上一合并会计年度伴随获得希爱化成株式会社支配权的利润 (廉价收购利润等) 带来了反作用，但因销售毛利增加及权益法投资损益的增加，归属本公司股东的本期净利润增加了67亿日元 (34.9%)，达到了260亿日元。

粮油食品公司

尽管算上了东日本大震灾影响带来的库存相关损失等，但由于食品流通相关领域的交易增加等，销售毛利增加了4亿日元 (0.1%)，达到了3,359亿日元。虽然销售毛利增加，但由于东日本大震灾带来了损失及权益法投资损益减少等，归属本公司股东的本期净利润减少了54亿日元 (19.5%)，为224亿日元。

金融·房地产·保险·物流公司

尽管受到上一合并会计年度房地产相关事业的权益法适用关联公司化的影响，但由于销售用房地产评价额的损失减少，并且公寓销售事业方面的销售额增加，销售毛利增加了22亿日元 (6.2%)，达到了379亿日元。虽然销售毛利增加，但由于算上株式会社Orient Corporation的普通股和优先股的相关评价损失，以及金融相关事业公司的事业重组的影响，归属本公司股东的本期净利润减少了89亿日元 (210.7%)，损失了132亿日元。

伊藤忠商事株式会社

邮编 107-8077 東京都港区北青山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/cn>

