

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下，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

伊藤忠商事的工资制度从“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，关键是还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何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先,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坚固的合作关系,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

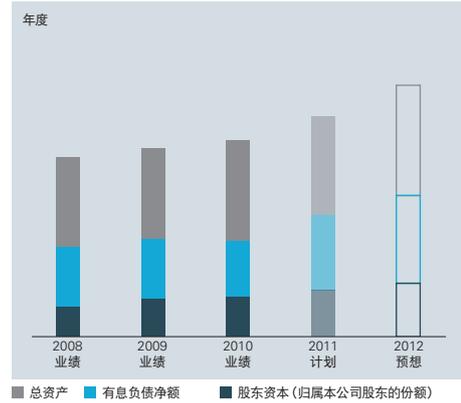
投资方针

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，有秩序地扩大业务 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



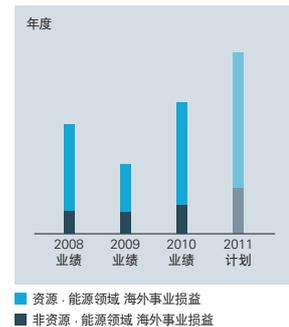
海外政策

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、有效地举办取缔役会、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