

“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**设立企型企业
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开展业务的巨大优势。这正是因为我们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。

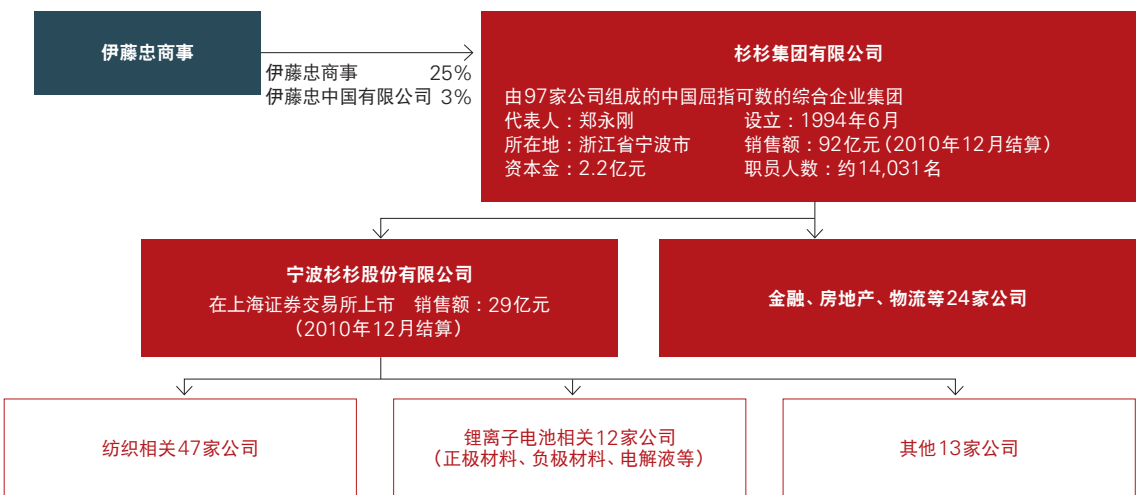
例如，我们一方面与杉杉集团通过开展时装品牌经营等来深化在纺织领域的合作，另一方面在科学技术领域，与户田工业株式会社共同出资湖南杉杉新材料有限公司(该公司是中国一流的集团公司)，进行锂离子电池的正极材料制造方面的合作。此外，还在奥特莱斯购物广场等房地产开发及太阳能电池板制造用资材等方面开展跨部门合作。



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

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

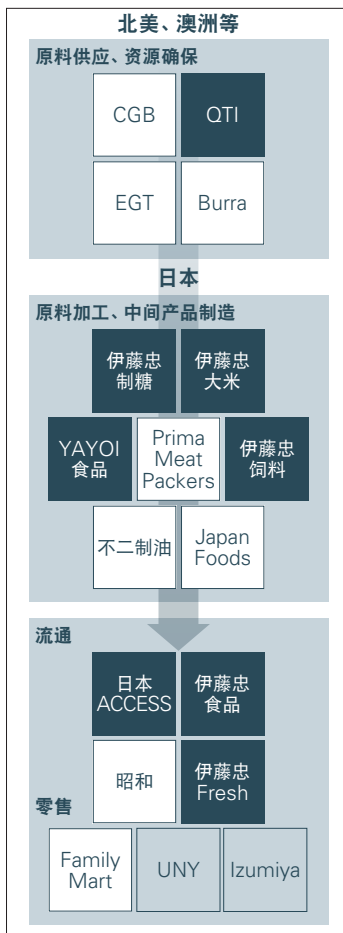
05 横向扩展成功模式

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。

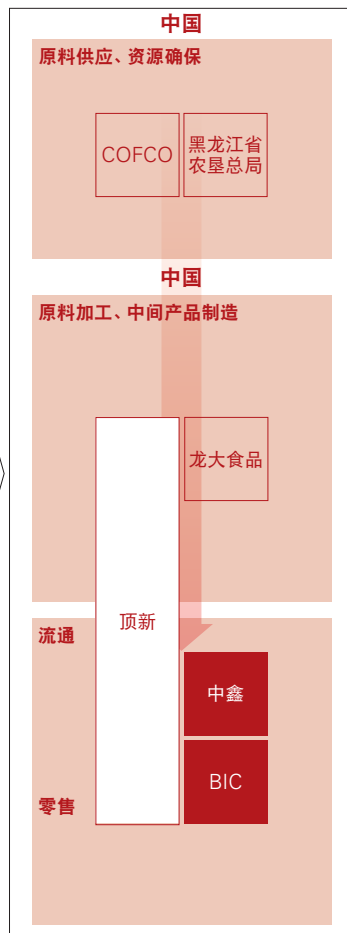
在粮油食品业务方面，通过“SIS (Strategic Integrated System : 战略性一体化系统) 战略体系”，在日趋成熟的日本市场确立了稳固的存在感。这一战略的目的在于将粮油食品资源的开发、制造加工·中间流通和零售有机统一起来，并建立顾客需求出发的价值链。我公司以2002年与顶新集团签署全面战略合作协议为契机，稳健地向中国市场横向推进SIS战略。

我公司于2007年与黑龙江省农垦总局建立合作关系，翌年

针对日本市场的SIS战略



针对中国市场的SIS战略



- : 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

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



长兴岛循环再利用中心建成构想图

(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。

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。