

公司介绍 2012

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)

NEW

GROWTH

STAGE

2012



ITOCHU Corporation

# 目录

2	持续开创业务	65	<b>CSR (企业社会责任)</b>
8	新的成长阶段	66	何谓伊藤忠商事 CSR
12	<b>致股东、投资者及全体利益相关者</b>	68	供应链实地报道项目 倾注于纸浆生产的热情 “绿色经济”项目 CENIBRA公司的环境事业举措
20	2012年度短期经营计划	72	ISO26000核心主题与 伊藤忠商事思考的课题
22	合并业绩摘要	73	人权
24	<b>专栏 伊藤忠商事的投资战略</b>	74	劳工标准
26	通过投资开创并扩大业务	76	环境
28	把握“附加价值”领域扩大商机的机会	79	公正的事业惯例
30	确保具有竞争力的煤炭稳定供应新来源	80	消费者课题
32	开拓非常规资源的未来	81	对地区社会的参与和地区社会的发展
34	在英国轮胎业务中支配性战略取得重大进展	83	<b>公司治理</b>
36	管理投资风险和维持财务体制健全性	84	公司治理
37	<b>营业组织</b>	88	取締役、监事及执行董事
38	机构调整	92	<b>集团运营体制</b>
40	■ 纺织公司		
44	■ 机械公司		
48	■ 金属公司		
52	■ 能源·化学品公司		
56	■ 粮油食品公司		
60	■ 生活资材·住居&信息通信公司		
64	主要合并对象公司的投资损益		

## 编辑方针

本公司从2011会计年度(2011年4月-2012年3月)版的“公司介绍2012”开始,不仅就以往的经营业绩、今后的发展战略和本公司的优势等进行说明,同时还新添了在“本公司网站 CSR页面”等上面刊登过的CSR相关信息中的特别重要信息,使内容变得更为充实。

▶ IR网址

<http://www.itochu.co.jp/en/ir/>

▶ CSR网址

<http://www.itochu.co.jp/cn/csr/>

# 公司概况

截止到2012年3月31日

## 商号

伊藤忠商事株式会社

## 创业

1858年

## 设立

1949年

## 资本金

202,241百万日元

## 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

## 大阪总公司

邮编530-8448  
大阪市北区梅田3丁目1番3号  
电话：81 (6) 7638-2121

## 网址

<http://www.itochu.co.jp/cn/>

## 营业所数

国内：9店  
海外：115店

## 职员人数\*

合并：70,639名  
单体：4,255名

\*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821名,海外326名)、海外当地法人的驻在人员以及实习生等358名。

## 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2012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
<b>纺织公司</b>			
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
		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
关联公司	海外	嵯州盛泰色织科技有限公司(中国)	25.0 衬衫面料·成品的制造销售
		嵯州盛泰针织有限公司(中国)	25.0 针织面料·成品的制造销售
		大连雅文内衣有限公司(中国)	28.0 女性内衣的制造销售
		□ 山东如意科技集团有限公司(中国)	30.0 拥有纤维事业等企业的控股公司
		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
<b>机械公司</b>			
关联公司	海外	广州曙光制动器有限公司(中国)	30.0 汽车用制动器制造业
		曙光制动器(苏州)有限公司(中国)	30.0 汽车用制动器摩擦材料制造业
		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
		山东华泰电子有限公司(中国)	24.0 打印机用关键部件的生产销售
<b>金属公司</b>			
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)
<b>能源·化学品公司</b>			
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
		杭州新花海商贸有限公司(中国)	90.0 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
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
<b>粮油食品公司</b>			
子公司	国内	JAPAN NUTRITION Co., Ltd.	100.0 饲料·饲料添加物的制造、销售
		株式会社日本ACCESS	93.8 酒类·食品等的销售
		China Foods Investment Corp.	74.1 顶新集团以及其伞下的集团企业的事业管理
关联公司	国内	株式会社FamilyMart	31.7 以特许加盟体系形态展开便利店事业
	海外	EGT, LLC(美国)	29.0 在北美西海岸地区的谷物收购以及出口仓储设施的运营
		P.T. ANEKA TUNA INDONESIA(印度尼西亚)	47.0 金枪鱼罐头的制造·销售
<b>生活资材·住居&amp;信息通信公司</b>			
子公司	海外	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
		伊藤忠物流(中国)有限公司(中国)	100.0 综合物流业务(3PL、仓库、运送、进出口、报关、流通加工)
		ITOCHU Finance (Asia) Ltd.(香港特别行政区)	100.0 在以香港·中国为中心的亚洲市场进行投资以及挖掘新的投资对象等
关联公司	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
		顶通(开曼群岛)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)
		United Asia Finance Limited(香港特别行政区)	25.1 个人贷款业务(香港、中国)
		CITIC International Assets Management Limited(香港特别行政区)	25.0 中信集团(CITIC Group)的投资管理公司
		東瑞盛世利融資租賃有限公司(中国)	20.0 在中国的租赁业务
<b>海外当地法人及其子公司</b>			
		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
		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
		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
		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

□ 2011会计年度(2011年4月-2012年3月)中的新合并结算对象公司

# 持续开创业务

本公司至今一直以发挥能动性，时刻将立足点转移到最具成长潜力的领域，同时在诸多环境变化中灵活地将事业资产进行重组。就是这一灵活性，使本公司的业务模式根据产业领域、地区的不同种类多种多样，难以进行简单的分类。

通过发挥特有功能来开展业务，运用从中积累的业务经验及确立的市场地位，在开创新业务时贯彻“以‘面’的视角扩大业务范围”的理念。

确保资源及原材料

需求者与生产者的匹配

通过发挥特有功能  
来开展业务

把握消费者需求，  
提供附加价值

提供解决方案

积累业务经验



内页将作具体说明。

以“面”的视角  
扩大业务范围

扩充和分散供应源

参与生产活动

扩大成功模式的领域

追求规模效益

获得消费者接触点



■ 西澳洲铁矿石



■ 东澳洲煤炭



■ CGB



■ ACG



■ 化学品贸易



■ 汽车·建机·产机出口

## 通过发挥特有功能来开展业务

本公司将视线聚焦在能够发挥自身特有功能的领域，试图扩展业务。其原因在于，①利用与现有业务的接触点有可能创出协同效应，②可有效控制风险提高成功几率。我们将全方位发挥特有功能来推动事业迈向成功。



■ 品牌业务



■ Stapleton's



■ 日本ACCESS



■ FamilyMart



■ 伊藤忠物流

## 确保资源及原材料

以确保资源和原材料并向需求者稳定供应为目的，努力在全球开拓上游资源和原材料的供应源

## 需求者与生产者的匹配

将卖方和买方结合在一起的贸易形式，可以说是综合商社最初的功能。我们通过在全球布下各种商品材料的销售渠道，为生产者扩大销售机会和为需求者提供有竞争力的供应源而做出贡献。

# 积累业务经验

在开展业务的过程中，力图确立市场地位并积累业务经验。

## 把握消费者需求，提供附加价值

在迅速把握消费者需求的基础上提供附加价值，并在不断进化商业模式中发挥竞争力。

## 提供解决方案

运用与业务密切相关的金融和保险功能以及全球网络提供高效的物流解决方案，实现信息的分析及战略性使用的IT功能等类似功能是奠定我们综合实力的基础。

## 扩充和分散供应源

推进地理位置分散型供应基地及供应量的扩充。在以东澳洲为中心开展的煤炭事业方面，以分散供应源为目的对哥伦比亚Drummond公司的煤矿事业的拓展即是其中之一例。

## 参与生产活动

通过推进上游领域项目，确保获得有竞争力的商品。例如，在化学品业务方面，以开展贸易为核心，进军了文莱的甲醇制造事业。

## 以“面”的视角 扩大业务范围

通过发挥业务经验及确立的市场地位的优势，同时主要从5个视角出发，配合事业特性纵横拓展商机，以进一步扩大收益为目标，持续不断地开创业务。

## 扩大成功模式的领域

将某个商品或地区的成功模式拓展到其他商品或其他地区。例如在纺织方面，通过与杉杉、山东如意的合作，推动了在中国开展日本已经取得成功的以下游为中心的业务模式。

## 追求规模效益

以一定的市场地位为基础，通过经营合并等手段扩大规模，追求运营效率化等规模效益。在国内食品中间流通事业方面，以日本ACCESS为核心实行对食品中间流通事业公司的经营合并，以综合销售规划和低成本实现高质量物流。

## 获得消费者接触点

利用在商品流通的中游或下游构建的地位，将收益机会拓展到更贴近消费者的领域。在英国轮胎业务中，运用批发事业No.1的Stapleton's构筑的基础，通过收购Kwik-Fit实现了正式进入零售事业。

通过持续地、多方面地重复上述以“面”的视角开创业务的过程，伊藤忠商事的业务组合始终不断地得到进化发展。

### 参与生产活动

■ 文莱甲醇



### 追求规模效益

■ 食品中间流通事业公司经营合并



### 扩充和分散供应源

■ Drummond公司哥伦比亚煤矿



### 扩大成功模式的领域

■ 杉杉集团 ■ 山东如意



### 获得消费者接触点

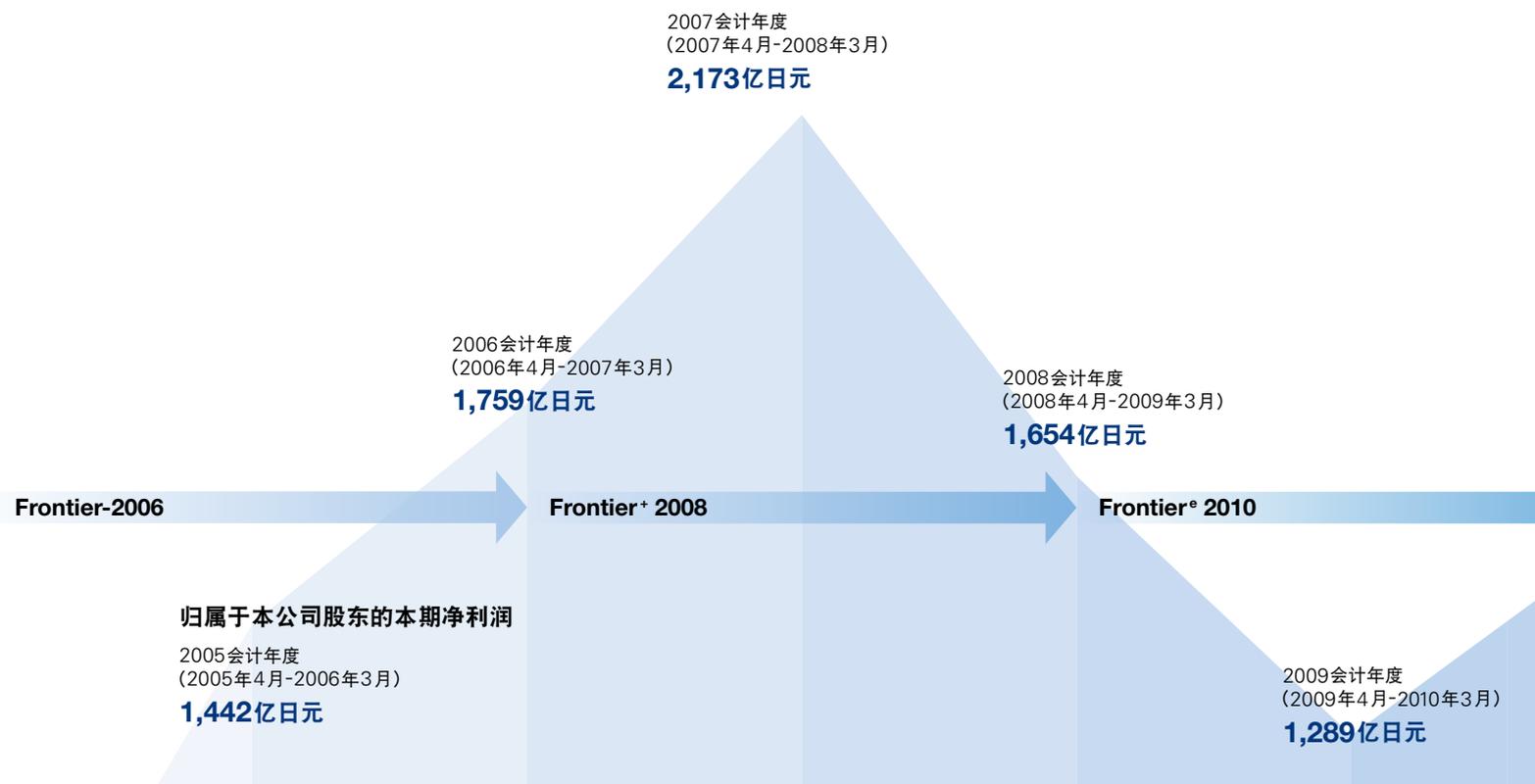
■ Kwik-Fit



THE KEYWORDS FOR FURTHER GROWTH

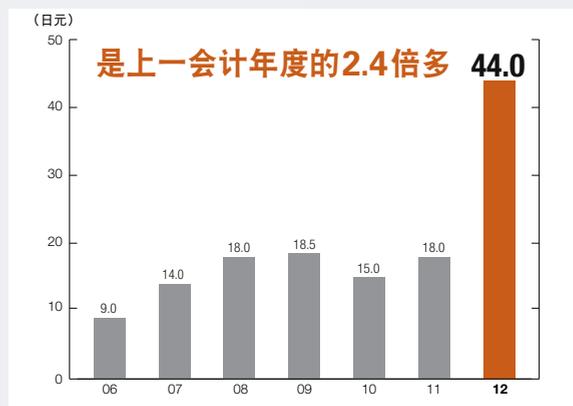
# NEW GROWTH STAGE

## — 新的成长阶段



### 红利

根据在Brand-new Deal 2012计划期间内重新评估的分红方针, 2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的红利是上一会计年度的2.4倍多。



截至3月31日的合并会计年度  
(注) 金额为每股的数值

归属于本公司股东的本期净利润

**历史最高利润** (2011会计年度(2011年4月-2012年3月))

**3,005** 亿日元

归属于本公司股东的本期净利润达到了历史最高的3,005亿日元，时隔9年重新登上了日本综合商社第3位的宝座。

# Brand-new Deal 2012 伊藤忠商事步入 新的成长阶段

Brand-new Deal 2012

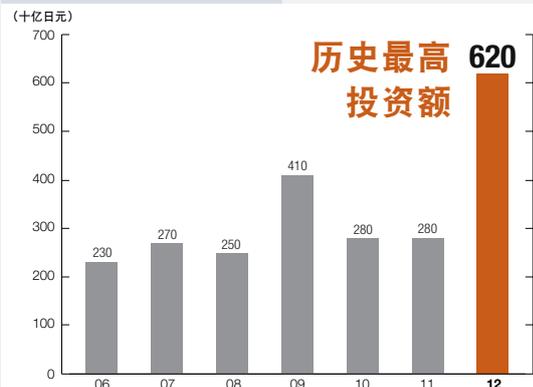
2010会计年度  
(2010年4月-2011年3月)

**1,611** 亿日元

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的伊藤忠商事发挥原本的实力，实现了巨大的飞跃。今后本公司将在新的成长阶段上力求进一步实现收益增长。

## 投资额

在计划的第一个年度实际投资总额达6,200亿日元，超过了上一个计划的2年份额。鉴于第一个年度进展良好，将2年的计划投资额从8,000亿日元修改为1兆日元。



截至3月31日的合并会计年度

## 盈利公司比率\*

通过对低收益投资公司收益能力的改善以及提前加速退出投资后的结果，盈利公司比率首次超过了80%。



截至3月31日的合并会计年度

\* 盈利公司数在合并结算对象公司数中所占比率

THE KEYWORDS FOR FURTHER GROWTH

# STRENGTHENED FOOTHOLD

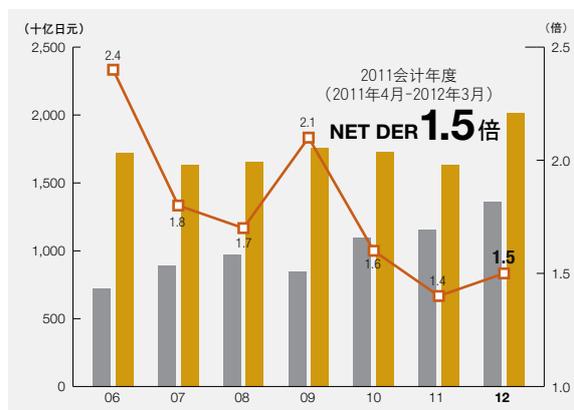
## 一千锤百炼的财务基础

### 稳固的基础为进攻提供支持

#### 健全性指标-NET DER

本公司将NET DER定为财务体制管理的重要指标，通过削减计息负债和积累利润来增强合并股东资本，从而推进强化了财务体制。虽然在2011会计年度（2011年4月-2012年3月）实施了历史最大规模的投资，但NET DER为1.5倍，维持了健全的财务体制。

所有者权益/计息负债净值/NET DER



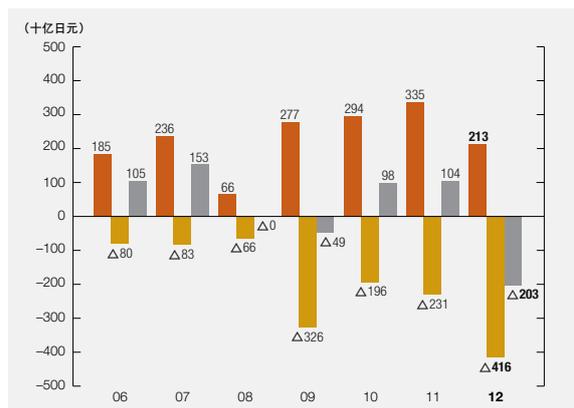
■ 所有者权益 (左轴) ■ 计息负债净值 (左轴) -○- NET DER (右轴)  
截至3月31日

### 现金流量创造力 为积极投资提供支持

#### 经营活动现金流量

本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手段，致力于通过营业活动创造现金流量。我们将继续为推进实现营业活动产生的现金流量的最大化，并控制投资活动产生的现金流量而不断努力。

现金流量



■ 经营活动现金流量 ■ 投资活动现金流量 ■ 自由现金流量  
截至3月31日的合并会计年度

THE KEYWORDS FOR FURTHER GROWTH

# BALANCE

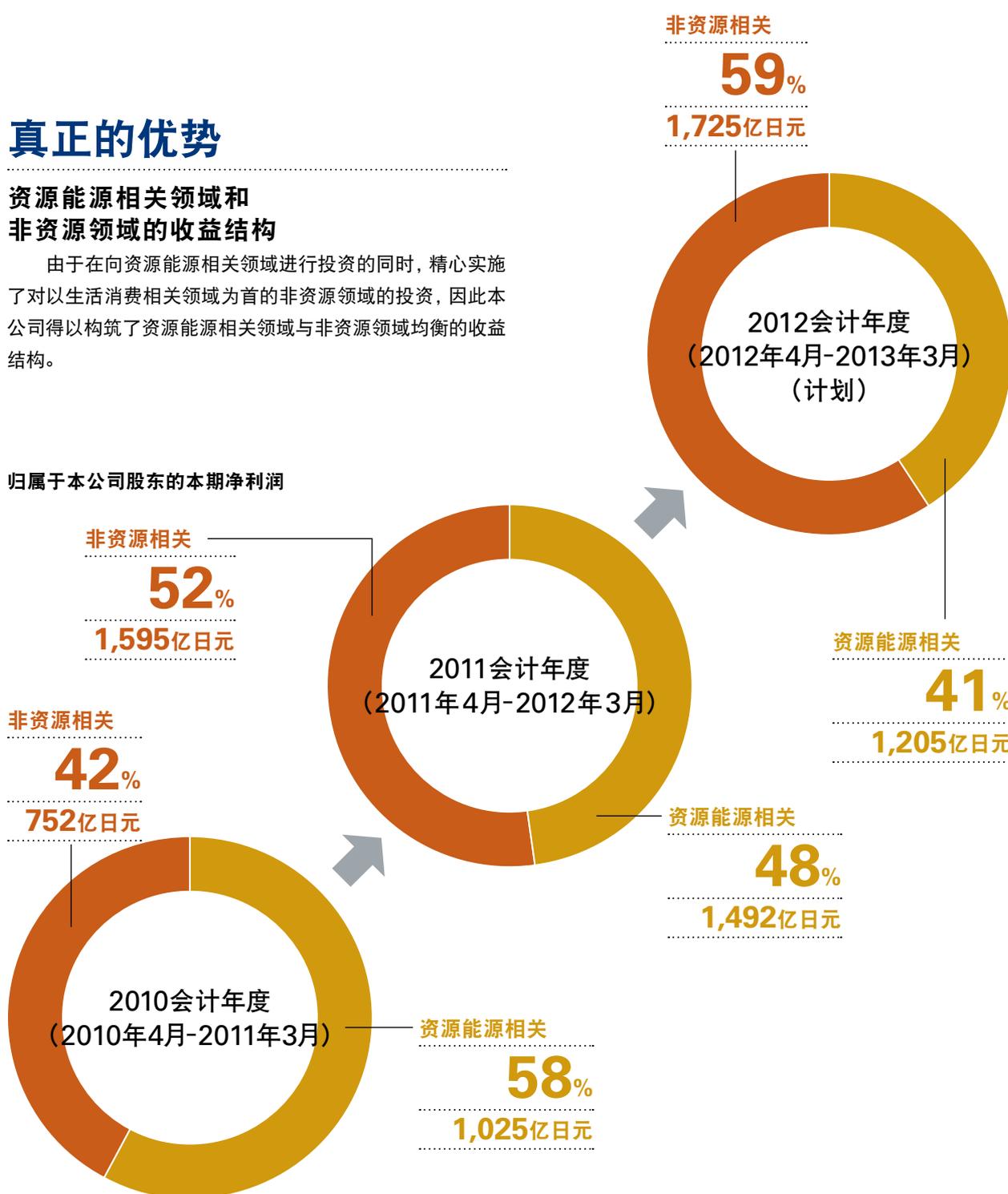
## — 均衡的收益结构

### 真正的优势

#### 资源能源相关领域和非资源领域的收益结构

由于在向资源能源相关领域进行投资的同时，精心实施了对以生活消费相关领域为首的非资源领域的投资，因此本公司得以构筑了资源能源相关领域与非资源领域均衡的收益结构。

归属于本公司股东的本期净利润



(注1) 与总公司相关(修改删除等)以外的业务部门的结构比合计值为100%。

(注2) 钢铁产品事业包含在非资源相关内。

致股东、投资者及全体利益相关者



岡藤正広

代表取締役社長  
岡藤 正広

# 刷新了最高收益记录的伊藤忠商事 步入了新的发展阶段。 今后将展现出真正的优势。

在2011会计年度(2011年4月-2012年3月),伊藤忠商事最重要的基本方针“强化现场力”取得了进展,由此,公司的业绩也实现了巨大飞跃。今后,我们将以本公司真正的优势非资源领域为中心稳步积累优良资产,通过改善经费结构,力求建立在经营环境变化的情况下也能确保稳定收益的低重心经营结构,并以此为根本,做好万全准备以面对难以预测的经营环境。同时通过彻底贯彻“增大盈利”、“削减成本”、“预防风险”来进一步强化现场力,在新的发展阶段构筑起坚固的收益基础。

## 为强化现场力而夯实基础的1年

自二十世纪九十年代后半期开始,伊藤忠商事致力全面提高财务的健全度,因此实现了资产负债表的巨大改善。另一方面,严格的制度成了制约发展的枷锁,我认为我们没能充分积累有助于扩大收益基础的优良资产,因此在2010年4月我就任社长时提出了大幅转向“进攻”的方针。其次,将2011会计年度(2011年4月-2012年3月)定为转向正式“进攻”的第一年,并将2010会计年度(2010年4月-2011年3月)定位成为转向正式“进攻”巩固基础的一年。

作为面向“进攻”的准备,我们最重视的是“强化现场力”。本公司原本就有极强的“现场力”,员工在现场敏感地察觉顾客的需求,从而发现新的商机并与业务相结合。之前出于改善资产负债表的考虑,经营变得保守,因此这种能力有

所隐藏,为了发挥出其原本的优势,我们毅然决定实施各种公司内部改革。除精简公司内部会议及会议资料,我们出台了让所有的员工都能充满干劲的人事·薪酬制度;为贯彻“现场主义”管理,我们对管理部门进行机构调整,还一改出于改善财务健全性的目的而实施过于保守的投资标准、风险管理手段,而是推行符合实际情况的政策;另外还提前开展了对无效资产的大胆整顿,这一点会在后面细述。

为了“强化现场力”而夯实基础,我们做了所有应当做的事情。有了这些基础,我们于2011会计年度(2011年4月-2012年3月)开启了新的中期经营计划“Brand-new Deal 2012”,我们对此中期经营计划的期待是:开创与过去完全不同的、全新的伊藤忠商事。

## 通过贯彻“增大盈利”、“削减成本”、“预防风险”实现历史最高收益

我在发表“Brand-new Deal 2012”时，曾经讲过“一定要达成计划，不仅达成，还要超额完成”。2011会计年度（2011年4月-2012年3月），我们做到了。

归属于本公司股东的本期净利润与2010会计年度（2010年4月-2011年3月）相比增长了1,394亿日元，达到3,005亿日元，大幅超额完成了期初计划的2,400亿日元。同时还大大超过了2007会计年度（2007年4月-2008年3月）当时的历史最高收益2,173亿日元，刷新了历史最高收益记录。另外，单体本期净利润也达到1,310亿日元，超过了2006会计年度（2006年4月-2007年3月）创下的934亿日元，刷新了历史最高收益记录。

过去几年，与其他综合商社相同，本公司也是由资源能源相关业务带动利润增长。不过，在2011会计年度（2011年4月-2012年3月），所有部门（公司）与上一会计年度相比均实现利润增长，建立了均衡的收益结构。特别是本公司在各行业中占据领先地位的生活消费相关领域，以对中国投资为首的各项措施开始稳步地贡献收益，在纺织、粮油食品、生活资材等所有领域均达到了历史最高收益，且归属于本公司股东的本期净利润在日本综合商社中排名第一。收益能力不断加强的机械·信息通信公司的业绩也大幅增长。

然而，这一切绝不是一帆风顺的。我们面临了东日本大地震的影响、世界性经济减速、本年度后半期开始的资源价格下跌、日元升值、税率修改等诸多环境变化。另外还发生

了由于股价下跌导致的减值损失等各种一次性损失。在这样的环境下仍能实现历史最高收益，证明本公司总体收益能力确实得到了提高，这让我们更有自信。此外，之所以能克服预想外的负面因素，完全得力于我们通过“削减成本”贯彻低重心经营战略，并将规避损失的“预防风险”方针贯彻到公司的各级组织，即针对变化始终抢先采取措施做好准备。

“削减成本”方针上，无论是伊藤忠商事本身，还是投资公司均无例外地推进改善经费结构。受资源价格下跌等的影响，销售毛利经费率与上一年度齐平。除去资源价格对销售毛利造成大幅影响的金属·能源公司来看，销售毛利经费率与上一会计年度相比正在稳步改善。

我认为最重要且最困难的是“预防风险”。我们提出了“绝不将不确定的因素带到下一年”的方针，于2010会计年度（2010年4月-2011年3月）提前开展了对无效资产的大胆整顿。在此基础上，2011会计年度（2011年4月-2012年3月）也继续实施了盈利性的精确评估及风险管理，并推进了对低收益投资公司的改善及退出。投资公司的收益刷新历史最高记录，并且盈利公司的比例首次超过80%，达到81.7%，这一切都是我们努力的结果。

可以说本年度克服逆境并实现业绩的巨大飞跃正是切实贯彻“增大盈利”、“削减成本”、“预防风险”三大原则的成果。

## 获得众多优良项目，立足于进展将投资计划修改为1兆日元

在“Brand-new Deal 2012”提出了扩大收益规模和资产规模的方针，计划2年内累计投资总额达到8,000亿日元，大大超过了上一个中期经营计划《“Frontier<sup>®</sup> 2010”（2009会计年度（2009年4月-2010年3月）～2010会计年度（2010年4月-2011年3月））》的5,600亿日元，仅作为第一个年度的2011会计年度（2011年4月-2012年3月）投资总额便达到大约6,200亿日元。鉴于此，我们将2年内的

投资计划修改为1兆日元。

本会计年度从风险控制、盈利性、收益速效性等视角出发进行了多方面详细调查，从而以有利的条件获得了各种优良项目。

在各个领域中，资源能源相关领域投资额最大，约为3,800亿日元。目前在资源能源相关领域，在开发难度提高、项目价格攀升等的背景下，获得风险小、盈利性高的项

目并非易事。然而，原则上避免10年、20年等时间跨度长的高风险投资，以正在生产的项目为中心探讨投资，可以将风险控制最低限度。实施投资时，也要在充分考虑利率、外汇的长期变化的基础上，尽可能地获得有利条件，进一步提高盈利性，这就是我们的基本观点。对Drummond公司持有的哥伦比亚煤矿及运输基础设施资产的投资正是基于这一观点的一个项目。在开拓了动力煤新供应来源的这项活动中，投入了大约1,311亿日元，这是日本企业收购新煤矿投资的最高额。由于已经处于生产状态，从中长期来看可望获得与投资额相称的回报，称得上是优良项目。另外，在引

起人们关注的非常规资源页岩气、页岩油方面，我们向美国最大的非上市石油天然气开发公司Samson公司进行了投资。由于该项目正在生产，另外考虑到积累非常规资源权益、扩大在美国国内的贸易，以及期望在不久的将来实现的向亚洲出口LNG，我们对该项目的期望值很高。

在生活消费相关领域，收购了以英国为中心在欧洲开展独立型轮胎零售事业的Kwik-Fit集团的股份，通过与Stapleton's合并批发、零售功能，强化了欧洲轮胎业务。在中国，与中国大型纺织企业集团山东如意科技集团签订了资本合作协议。在上游的纺织原料·纺织品领域开展全球运营，通过开发品牌业务等强化中国内销，并在广泛领域开展相关合作。

在机械相关领域，除在印度尼西亚参与亚洲规模最大的煤炭火力IPP新项目以外，进入2012会计年度（2012年4月-2013年3月）后，我们作为日本企业首次参与英国自来水事业等，不仅在迄今为止稳步积累了优良资产的北美，还在亚洲、欧洲等其他地区也推进强化了长期稳定收益的基础。



## 最大限度发挥员工、组织力量的机构调整

继2011年4月时隔11年实施了对公司内公司的机构调整之后，2012年4月1日，我们又对各业务公司进行了调整。将机械·信息通信公司、金属·能源公司、生活资材·化学品公司调整为“机械公司”、“金属公司”、“能源·化学品公司”和“生活资材·住居&信息通信公司”，将以往的5个业务公司改为6个业务公司。

从利润规模来看，在此以前不同公司间差距悬殊。由于投资额也相应地存在差异，风险管理及经营判断的重要性也不同。为了通过均衡分配收益规模和组织规模而进行更为周密的经营，在此背景下，我们实施了一系列的调整。我们在进行调整时将创造协同作用铭记于心，充分考虑了行业的相关性。

此外，这次的调整还有另一面。本公司的一部分公司将投资公司的管理作为核心业务，无法直接参与开创新业务。我认为为员工创造能最大限度发挥他们能力的舞台是经营者的职责。这次的机构调整希望通过将人员重新配置到能获得“盈利”机会的岗位，来提高伊藤忠商事的整体活力，从而有助于扩大业绩。

在经营战略上虽然花了2年时间，但是我们已建成我们当初所探求的最佳组织体制。

## 在新阶段考验实力的2012会计年度(2012年4月-2013年3月)

2011会计年度(2011年4月-2012年3月),我们发挥了伊藤忠商事真正的实力,归属于本公司股东的本期净利润突破3,000亿日元大关,在日本综合商社中位居第三,时隔9年重新登上了第3位的宝座。这也标志着本公司步入了新的发展阶段。今后也必须维持并提高目前的收益水平。我认为“Brand-new Deal 2012”的最后一年2012会计年度(2012年4月-2013年3月)将是考验真正实力的关键之年。

始于希腊的欧洲财政危机仍旧存有隐患。美国经济停滞

不前趋势继续,以中国为首的新兴国家的前景也不明朗。另外,日元升值也是一个让人担忧的因素。对这种难以预测的经营环境作保守考虑,我们计划2012会计年度(2012年4月-2013年3月)归属于本公司股东的本期净利润为2,800亿日元,低于2011会计年度(2011年4月-2012年3月)。

我们不能期待行情低迷的资源能源相关领域能一如既往地起到带动收益的作用。但是,其他公司也面临着同样的情况。对于在非资源领域具有优势的本公司而言,这或许反倒是个进一步提高行业地位的大好机会。

## 真正的优势——发挥非资源领域收益能力的时刻

回顾2011会计年度(2011年4月-2012年3月),资源能源相关领域的收益比率为48%,而非资源领域的收益比率为52%。根据2012会计年度(2012年4月-2013年3月)计划,预计非资源领域的收益比率将进一步提升。也就是说,本公司拥有非资源领域占据一半以上收益的均衡收益结构。其中在生活消费相关领域,本公司以在各行业占据领先地位为傲。例如纺织业务,在国内市场缩小的情况下,通过追求以品牌业务为首的附加价值,确立了无人可及的地位。在粮油食品业务方面,基于“SIS(Strategic Integrated System: 战略性一体化系统)战略体系”\*,将行业重组动向作为大好机会,进一步提高了行业地位。在历经漫长时间做好部署的中国生活消费相关领域,理所当然地确立了压倒性的优势地位。

与排在前列的商社的收益规模差距主要来自资源能源

相关领域的业务内容差异。在与基础产业的历史关联很深的财阀型商社受资源热潮的推动扩大资源能源业务收益的期间,本公司在生活消费相关领域精心地埋下了伏笔,进一步提升了优势。

另外,资源能源相关领域可以通过投资少量大型项目实现收益扩大。相比之下,生活消费相关领域是以构筑价值链为首,在实施投资以后也需要耗费长久年月踏实地培养业务,也就是说并非一朝一夕就能构筑收益基础的领域。

面对今后资源能源行情将继续低迷的预估,本公司发挥迄今为止预先耐心做好部署的非资源领域收益能力,也就是发挥“真正的优势”的机会即将到来。

\* 从确保上游的粮油食品资源、到中游的制造加工和中间流通、直至与下游的零售垂直统一起来,力求优化供应链的战略。

## 投资方针——为捕获“猎物”比以往更频繁地奔赴现场

正如之前所述，我们将2年内的投资计划增至1兆日元，但这并不是说为了要用完投资限额而可以进行不合理的投资。我们将立足于难以预测的经营环境，比以往更加慎重地辨别出真正能“盈利”的项目实施投资。

我常常将商社比作“猎人”。猎人不论天气如何恶劣，为了获得口粮，必须经常外出打猎。与周围有大量猎物的以往情况不同，在处于严峻环境的当下，外出打猎前不应在总公司严格地定下“猎物”的条件。必须比以往更频繁地四处走访现场，无论如何都要捕捉到更多的“猎物”，并从这些猎物

中找出能吃的食物，也就是说总公司的管理部门必须要辨别出真正的优良项目。管理部门的职责将比以往更加重要。

随着投资扩大，“预防风险”也是需要比以往进一步强化的方针。由于已经扫清了未决项目，我们认为目前没有可能会导致巨大亏损的资产，但只要继续开展业务，就无法避免产生新的未决项目。不仅是做投资判断时，还要谨慎地对合同内容进行详细调查、对投资实施后的资产进行监控，对于未决资产，在损失扩大前迅速实行整顿、重组。

## 以投资非资源领域为立足点

由于有在中期经营计划第一个年度实施的大规模投资，我们希望2012会计年度（2012年4月-2013年3月）在抑制资源能源相关领域新投资的同时，稳步扩大已投资项目的收益。另一方面，本公司的方针是对以生活消费相关领域为首的非资源领域进行积极投资。

本公司在生活消费相关领域的优势最为突出，近年来，在该领域接到优良项目的倾向非常显著。2012年4月，我们与芬兰全球最大的针叶树纸浆生产商METSA FIBRE公司就收购该公司股份达成了协议，这个项目是一个很好的例子。本公司已充分利用以巴西CENIBRA公司的阔叶树纸浆

为基础的全球销售网络，全年经营215万吨纸浆，在全世界主要的纸浆贸易商中经营量为最大（2011会计年度（2011年4月-2012年3月）业绩）。通过该项目，我们确立了全球第一纸浆贸易商的稳固地位。我们将有效利用这样以优势衍生出更大优势的良好循环，同时推进积累优良项目。

另外，本公司的方针是以基础设施事业、电力事业为代表，将与各种产业有着接触点、大有希望扩大业务的机械相关领域继续定位为重点领域，积极地在北美和亚洲投资IPP、水及环境事业等。



## 股东回馈——伴随收益扩大实现全年红利为上一会计年度同比的2.4倍之多

本公司之前由于改善了财务体制，在通过内部准备金充实了股东资本并强化了公司竞争力的同时，制定了稳定、持续地实施分红的股东回馈方针。对此，关于“Brand-new Deal 2012”期间内的股东红利，我们决定把红利金额与归属于本公司股东的本期净利润关联起来，明确确定金额。具体而言，对于归属于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，进一步提高回馈比例，将红利支付率

定为30%。

在2011会计年度(2011年4月-2012年3月)，每股的期中红利为16.5日元，期末红利为27.5日元。因此全年红利是上一会计年度实际红利的2.4倍多，增加了26日元，达44日元，红利支付率为23.1%。

2012会计年度(2012年4月-2013年3月)根据分红方针和利润计划，预定全年红利为40日元，但我们希望通过扩大收益，回应各位股东的期待。

## 通过“知识经验·技术”、“资金”、“意识”广泛为社会做出贡献

著名的松下幸之助“自来水哲学”<sup>\*</sup>这样说道，“企业的目标是在物质匮乏的时代不断生产出产品，以低廉的价格供应给社会，以提高人们的生活水平”。我对这一观点深有同感。我认为企业原本就是通过本行为社会做出贡献的团体，也应当为社会做出贡献。

当今的日本虽然有与大量供应物资的观点格格不入的一面，但我认为企业通过日常经营活动积累的经验有助于克服困难的社会情况，在这一点上有很大的相通之处。东日本大地震使人们在顷刻间被迫过上了物质匮乏的紧迫生活，许多企业向受灾民众伸出了援手。援助的形式不仅限于救济款及派遣志愿者，企业还可以充分利用在本行中累积的擅长领域和千锤百炼的技术，在必要的场所从事必要的援助活动。

将目光投向海外，充分利用“自来水哲学”的国家有很多。我认为应当在海外放宽视野，努力通过本行广泛为社会做出贡献。另一方面，做这些贡献必须要具备资金力量。当然，每一位高层领导和员工的道德及意识非常重要。本公司



希望通过“专业领域的知识经验·技术”、“资金”以及“意识”这三点为社会做出贡献。为此我们自己必须始终不间断地进行自身钻研。

<sup>\*</sup> 自来水哲学：松下电器制作所（现在：Panasonic株式会社）的创始人松下幸之助的经营哲学。他说，“产业人的使命是消除贫困，为此必须源源不断地生产物资，增加财富。过路人喝几口自来水也不会被人责怪，这是因为自来水的供应量很大而且非常便宜。产业人的使命就是建一个让物资像自来水一样廉价而且无穷无尽的乐土。”

## “三方有利”和企业理念“致力于全球的富饶和发展”

回顾历史，本公司自第一代伊藤忠兵卫创业以来就继承了近江商人经营哲学“三方有利(卖方有利、买方有利、社会有利)”的精神，在商界始终践行这一理念。只追求自己公司的利益而不顾社会利益的商业是无法持久的。在顾客和我們都能获益并实现可持续社会的前提下，人们的生活才能更加充实丰富，本公司自然也会获得稳定的利润。从更大的角度出发理解“三方有利”的观点，便是伊藤忠集团的企业理念“致力于全球的富饶和发展”。

这是个“盈利”内涵受到世人关注的时代。全世界的员工必须重新审视每一项工作对社会的意义，针对堆积如山的

社会课题，如何使用本公司的技术及资金进行研究并做出贡献是每位员工必须要考虑的问题，并且每个人必须培育用于实现这些理想的土壤。然后，将其与开拓新市场联系起来，把从中衍生的优秀产品及服务作为新的收益推动力不断发展，这就是“致力于全球的富饶和发展”的理想状态。本公司为了表明将企业理念切实地付诸实践，于2009年参加了联合国全球契约。(参照P66～67“何谓伊藤忠商事的CSR”)

我希望从事日常工作的同时将“三方有利”和“致力于全球的富饶和发展”时刻铭记于心。

## 以公司外部视角加强治理

本公司于2011会计年度(2011年4月-2012年3月)聘用了2名公司外部取缔役。公司外部取缔役与公司没有任何利益关系，因此可以从不同的视角提出相反的意见，对经营判断能起到一定的“刹车”作用，其存在极为重要。

在日本，一部分人认为公司外部取缔役最好是精通企

业业务内容的人才。但我以为未必一定要精通综合商社业务，倾听内部绝不会提出的、不同视角的意见非常有益。

自从聘用公司外部取缔役之后，在召开取缔役会之前，由于外部取缔役的存在，我们都会做好充分的准备和沟通，这样让取缔役会焕发出了新的活力。

## 结语

本公司迄今为止克服了很多环境变化。能够做到这一点，得力于我们迅速地洞悉成长领域，并始终在能够“盈利”的市场寻找立足点。为了快速获得成长的种子，抓住顾客非常重要。一定程度上有可能成为我们的顾客让我们能够在控制风险的同时进军新业务，这个时候的关键是要不断磨练敏感地洞察变化的“敏感度”。这样，即使在目前严峻的商业环境下，我们也能在成长市场持续开拓出新天地。

“敏感度”在“现场”得到磨练。在考虑社会的课题和对本公司的期待的同时开创业务的土壤也是在“现场”培育的。通

过公司内部改革，伊藤忠商事的“现场力”得到了切实的提高。但是，为了构筑坚固的收益基础，今后还需要进一步强化。强化现场力的改革永无止境。

今后的伊藤忠商事将力求在新的发展阶段实现飞跃。为此，我们将2012会计年度(2012年4月-2013年3月)定调为建立稳固基础的一年。今后将展现出我们一直以来积累的“真正的优势”。言出必行是我的信条，我希望贯彻这一信条，回应各位的期待。

# Brand-new Deal 2012 增大盈利！ 削减成本！ 预防风险！

基本方针：强化现场力  
彻底进攻  
扩大规模

### 2012年度短期经营计划的基本理念

- 继续贯彻Brand-new Deal 2012基本方针
- 将经济环境的变化视为获得商业机会的好时机，以实现更大的收益为目标更为积极地挖掘项目  
但是，在实施投资时必须比以往更严格地辨别项目，筛选优良项目
- 密切关注经营环境，致力于低重心经营

## 对Brand-new Deal 2012 第一年的回顾

### 定量业绩

- 2011年度归属于本公司股东的本期净利润达到了历史最高额3,005亿日元
- 投资总额为6,200亿日元，撤资额为1,100亿日元，投资净额达5,100亿日元
- 合并股东资本达1兆3,638亿日元，NET DER为1.5倍，维持了健全的财务体制

### 各个领域的重点策略（主要投资项目）

- 中国业务 山东如意科技集团、CITIC集团金融事业（CIAM）
- 机械相关领域 北美风力发电、印度尼西亚煤炭火力发电事业
- 资源相关领域 哥伦比亚煤炭、巴西铁矿石、美国石油天然气开发事业

### 强化支持进攻的经营基础

- 决定从2012年度起将营业机构调整为6个公司16个部门
- 聘用2名公司外部取缔役，明确取缔役会和HMC的功能、作用
- 实施使用具体事例的合规培训。在各公司设置M&R室

## 2012年度定量计划

单位：亿日元	2011年度 业绩	2012年度 计划	上年度比
销售毛利	10,304	10,400	+96
主营业务利润	2,726	2,900	+174
权益法投资收益	1,027	1,300	+273
归属于本公司股东的本期净利润	3,005	2,800	△ 205

单位：亿日元	2011年度 业绩	2012年度 计划	上年度比
总资产	65,073	70,000	+4,927
计息负债净值	20,149	23,000	+2,851
所有者权益（归属于本公司股东的部分）	13,638	15,500	+1,862
NET DER	1.5 倍	1.5 倍	—

## 投资方针

- 考虑到2011年度业绩，将中期经营计划2年内的投资总额定为1兆日元
- 鉴于经营环境的前景越来越难以预测，新投资的选择将比以往更加严格
- 促进撤出亏损项目及战略意义薄弱的投资，继续实施资产重组
- 不断保持产业领域（4大领域）的均衡性，避免过度集中于特定领域

单位：亿日元	Brand-new Deal 2012	修改计划（2年累计）	2011年度业绩
资源能源相关	3,500 ~ 4,500	5,000 ~ 6,000	约 3,800
生活消费相关	1,000 ~ 2,000	1,500 ~ 2,500	约 1,300
机械相关	1,000 ~ 2,000	1,000 ~ 2,000	约 700
化学品·建设等	500 ~ 1,500	500 ~ 1,500	约 400
合计	8,000	10,000	约 6,200

## 各个领域的重点策略

### 积极扩大中国业务

- 加强与当地综合型企业的合作
  - 挖掘与杉杉集团、山东如意、顶新HD、COFCO、CITIC等的合作
  - 实施重视现金流入的经营
- 全公司共同推进有发展潜力的中国项目
- 强化中国业务人才的培养

### 强化机械相关领域的基础

- 积累稳定收益的资产
  - 推进北美和亚洲的IPP、水及环境事业
  - 开拓优良项目和辨别主攻领域
- 成长领域的活动
  - 将积累了经验的国内成功模式拓展到成长型市场
  - 推进与有实力的合作伙伴合作
  - 有效利用集团公司的经营资源

### 增强资源相关领域的收益能力

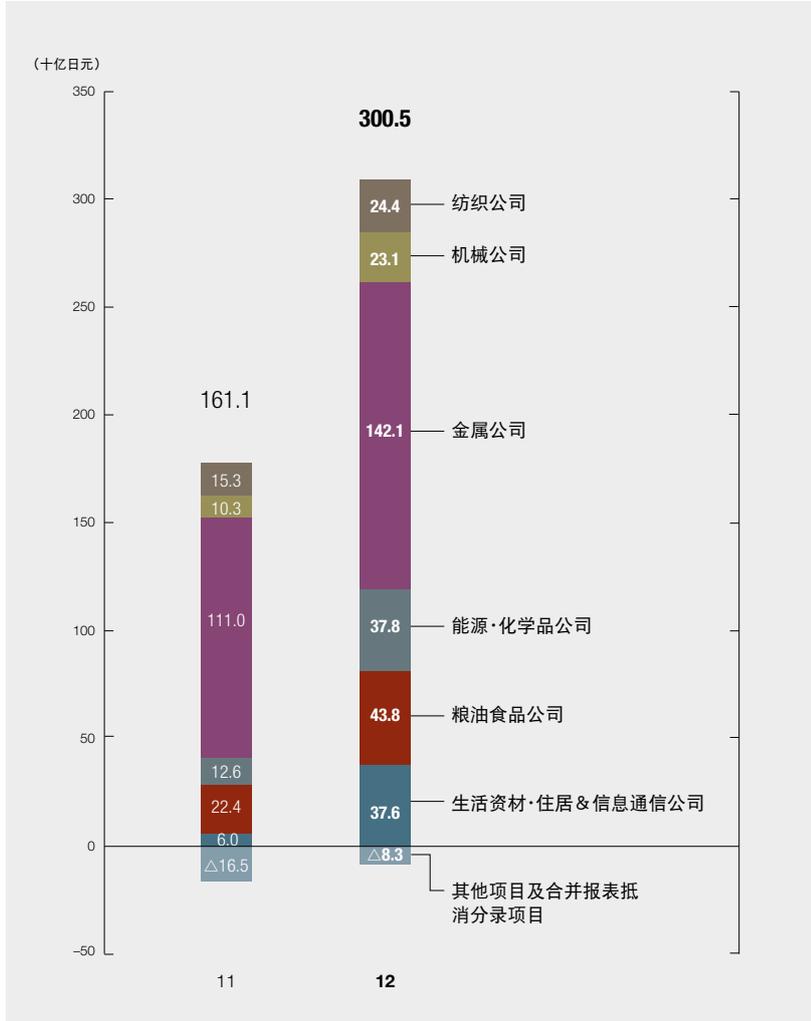
- 原油·天然气
  - 为实现权益数额翻番进行新的投资
  - 切实扩大美国Samson公司的收益
- 铁矿石·煤炭
  - 扩张澳洲、巴西铁矿石事业并确保收益
  - 尽早实现哥伦比亚煤炭事业的收益稳定化
- 铀·有色金属·生物燃料

# 合并业绩摘要

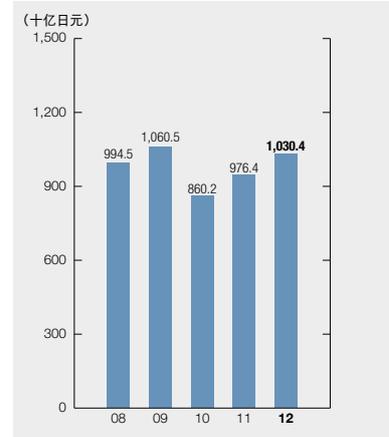
伊藤忠商事株式会社及子公司  
截至3月31日的各合并会计年度

## 主要经营指标

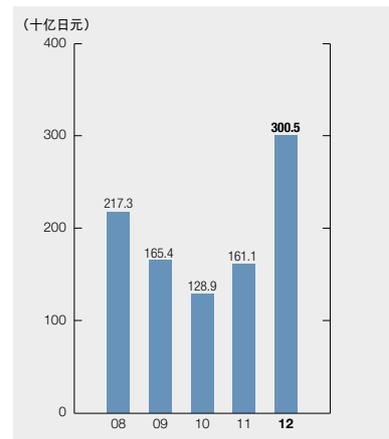
### 各业务公司归属于本公司股东的本期净利润



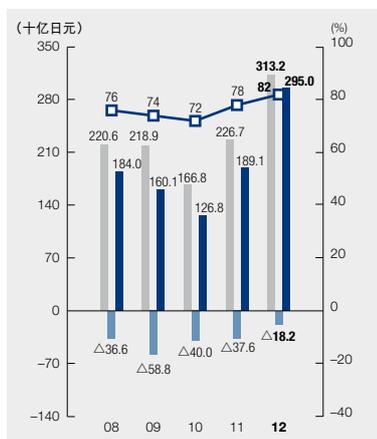
### 销售毛利



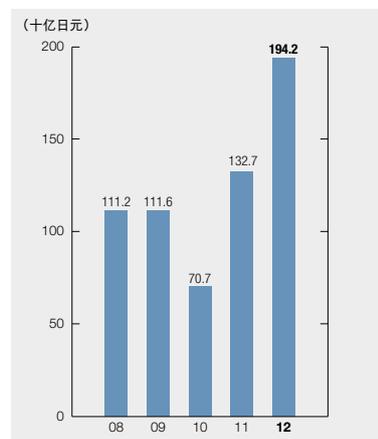
### 归属于本公司股东的本期净利润



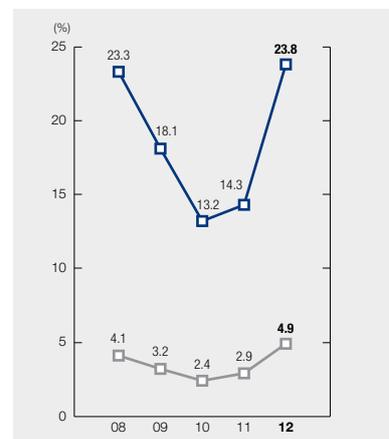
### 投资公司损益



### 海外事业损益



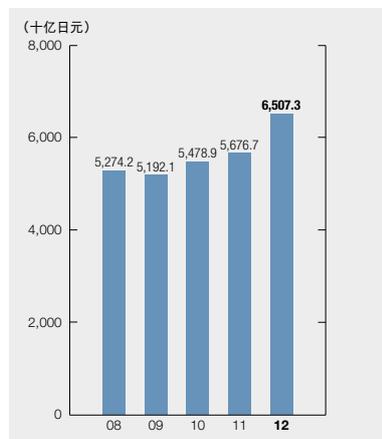
### ROE / ROA



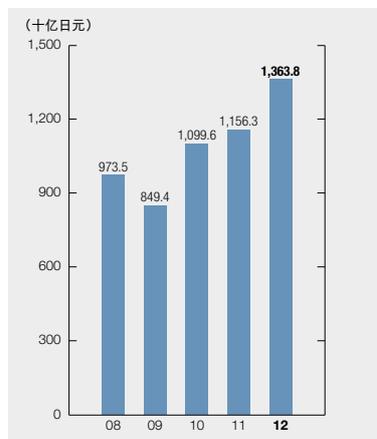
■ 盈利投资 (左轴)  
 ■ 亏损投资 (左轴)  
 ■ 投资收益 (左轴)  
 □ 盈利公司率\* (右轴)  
 \* 盈利公司数在合并连结对象公司数中所占比率

■ ROE □ ROA

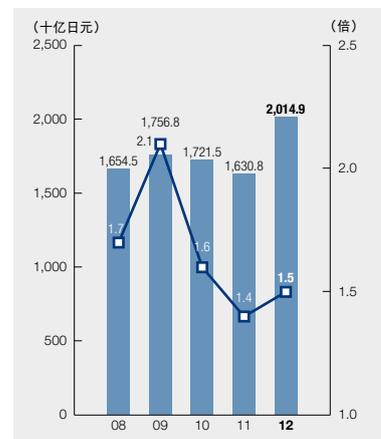
### 总资产



### 所有者权益 (归属于本公司股东的部分)

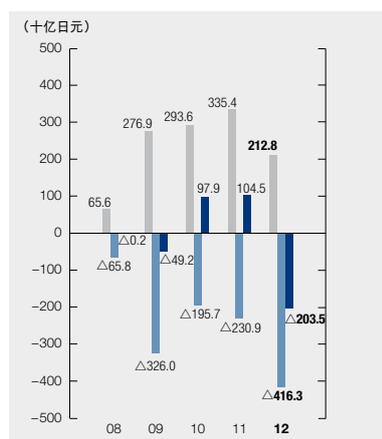


### 计息负债净值/NET DER



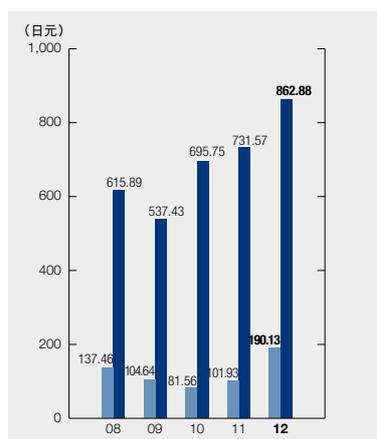
■ 计息负债净值 (左轴) □ NET DER (右轴)

### 现金流量



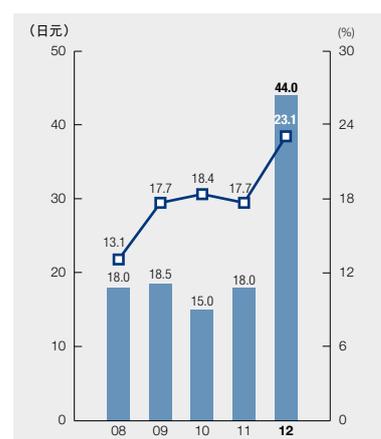
■ 经营活动现金流量  
■ 投资活动现金流量  
■ 自由现金流量

### 每股归属于本公司股东的本期净利润/每股所有者权益



■ 每股归属于本公司股东的本期净利润  
■ 每股所有者权益

### 每股红利/派息率



■ 每股红利 (左轴) □ 派息率 (右轴)

### 所持权益数额实绩 (销售)

	2008	2009	2010	2011	2012
原油·天然气 (千加仑/天*1)	57.0	42.0	39.0	35.0	33.0
铁矿石 (百万吨)	8.8	9.7	12.1	13.2	16.1
IMEA*2	8.8	9.7	9.7	10.5	12.4
日伯铁矿石 (NAMISA)	—	—	2.5	2.7	3.7
煤炭 (百万吨)	7.2	7.1	8.0	8.0	8.9
IMEA	7.2	7.1	8.0	8.0	6.8
ICA*3 (Drummond公司哥伦比亚煤矿)	—	—	—	—	2.1

\*1 天然气按6,000立方英尺=1加仑换算成原油  
\*2 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd  
\*3 ITOCHU Coal Americas Inc.



# 01

SHANDONG  
RUYI

专栏

# 伊藤忠商事的投资

在这5年里，我们对成长领域实施了战略投资，累计投资总额达18,400亿日元，投资净额达14,500亿日元，这体现出事业投资对本公司而言是非常重要的发展战略。另一方面，人们对于实施大规模投资的综合商社，往往只会关注其作为“投资公司”追求红利以及资本收益等的一面，但这仅仅只是体现了一个侧面。本专栏的目的在于让大家理解本公司投资活动的本质。首先将对本公司的投资理念和“Brand-new Deal 2012”初年度的主要投资业绩进行说明，然后介绍几个有效利用事业投资推行发展战略的实例，最后向大家说明投资风险的管理方法。



SAMSON

03

# 战略



## 目录

- 26 通过投资开创并扩大业务
- 28 把握“附加价值”领域扩大商机的机会  
— 中国大型纺织企业集团山东如意科技集团
- 30 确保具有竞争力的煤炭稳定供应新来源  
— Drummond 公司哥伦比亚煤矿及运输基础设施资产
- 32 开拓非常规资源的未来  
— 美国石油天然气开发公司 Samson 公司
- 34 在英国轮胎业务中支配性战略取得重大进展  
— 英国最大的轮胎零售公司 Kwik-Fit 集团
- 36 管理投资风险和维持财务体制健全性



04  
KWIK-FIT

# 通过投资开创并扩大业务

## 将投资作为推进战略的手段

本公司打算参与某个市场或开创新业务时，从能够最大限度地发挥自身优势及经验并能获得最大收益的领域开始涉足。立足于涉足领域，构筑本公司、集团公司与各领域的各个企业之间的合作伙伴关系，接连不断地开创新业务，进一步扩大收益。在这样的业务开创过程中，事业投资是与战略合作同等重要的手段之一。本公司单独设立子公司、为强化合作伙伴关系而进行的投资、以提高投资企业的企业价值为目的的参与管理、子公司化等，投资形态包含多种手段和投资比率，根据战略目的从这些形态中选择最佳的形态。例如，粮油食品业务把在中国的战略定位为有效利用投资加深与合作伙伴之间关系就是个很好的例子。为了最终完成“在中国横向拓展日本的成功模式”——“SIS (Strategic Integrated System: 战略性一体化系统) 战略”<sup>\*</sup>，从粮油食品资源的确保到制造、零售领域，与顶新集团的控股公司—顶新(开曼岛)控股有限公司等各种实力型合作伙伴签订了资本业务合作协议。

不仅是红利及资本收益，我们还力求运用自己擅长的功能及销售渠道获得多层收益。例如，投资资源能源业务领域的上游权益时，除权益法投



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

资利润外，还力求通过优先获得销售权等实现贸易的协同扩大。原则上长期持有投资资产，实施投资后，充分利用本公司的经验及功能，力求实现投资对象的企业价值和集团收益的最大化。例如在纺织业务中，通过收购品牌在让商业权长期保持稳定的同时，运用市场营销力，通过创造以品牌为基础的新的业务模式，力求实现投资回报的最大化。

<sup>\*</sup> 将上游的粮油食品资源的确保、中游的制造加工·中间流通和下游的零售垂直统一起来，力求优化供应链的战略。

## 重新评估投资判断标准以适应发展

本公司使用最低预期回报率进行投资判断。在2010会计年度(2010年4月-2011年3月)对投资标准进行重新评估前，在致力于强化财务体制的背景下，为了排除低回报的投资项目，改善全公司的资产效率，公司设定了所有行业一律适用的标准。这项措施取得了成果，财务体制大幅改善，完善了“进攻”的基础。在将“彻底进攻”作为基本方针的“Brand-new Deal 2012”中，从在新的发展阶段建立恰当的投资组合这一观点出发，对投资判断标准进行了重新评估。

新的投资判断标准使用切合国家、行业等实际情况的最低预期回报率，对基于包括将来的变动风险在内，经过充分详查的事业计划的未来现金流量进行折现，与投资额比较后，判定能否对投资项目进行投资。通过这项变更，得以根据各产业及地区的特性进行投资判断，使项目选择范围扩大到IPP等虽没有高回报，但可预测长期稳定收益的领域。

另一方面，在合并股东资本不断积累的情况下，需要实施比以往更加看重ROE的业务资产组合运营。为防止全公司ROE恶化，我们正在对业务资产组合进行管理。

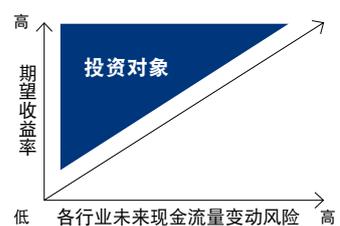
### 旧标准的理念

使用适用所有项目的最低预期回报率



### 新标准的理念

适用各个行业的最低预期回报率



## “Brand-new Deal 2012” 的投资方针和初年度业绩

在“Brand-new Deal 2012”中，在2011会计年度（2011年4月-2012年3月）和2012会计年度（2012年4月-2013年3月）的两年间预计累计投资总额实现8,000亿日元（在上一个中期经营计划“Frontier<sup>o</sup> 2010”中2年内实际累计投资总额5,600亿日元），打出了积极投资的强劲招式，通过积极地积累优良资产，转向扩大收益规模和资产规模。就各领域而言，决定在保持生活消费相关领域、资源能源相关领域、机械相关领域、化学品·建设等领域4大产业领域的均衡性的同时，实现张弛有度的资产分配。

关于初年度2011会计年度（2011年4月-2012年3月）的投资项目，(1) 在生活消费相关领域，收购了在英国等地开展独立型轮胎零售事业的Kwik-Fit（收购总额839亿日元），强化了欧洲轮胎业务。另外，向中国大型纺织企业集团山东如意科技集团投资约150亿日元，使其成为了权益法适用公司（投资比率30%）。进入2012会计年度（2012年4月-2013年3月）后，向全球最大的芬兰针叶树木浆生产商METSA FIBRE公司投资，确立了全球领先纸浆贸易商的稳固地位。(2) 在资源能源相关领域，为了增

加需求扩大的煤炭的所持权益数额，向哥伦比亚煤矿及运输基础设施资产进行了投资（投资额1,311亿日元，投资比率20%）。另外，向美国最大的非上市石油天然气开发公司Samson Investment Company进行了投资，扩大了非常规资源开发事业（投资额821亿日元，投资比率25%）。(3) 在机械相关领域，除印度尼西亚的煤炭火力IPP新项目、北美风力发电事业以外，进入2012会计年度（2012年4月-2013年3月）后，作为日本企业首次参与英国自来水事业，强化了稳定收益基础。(4) 在化学品·建设等领域，根据与中国大型国有综合企业CITIC集团的全面战略合作协议，向该集团旗下的位于香港的金融投资公司CIAM（CITIC国际资产管理）公司投资25%。

2012会计年度（2012年4月-2013年3月）是中期经营计划的第2年，在2011会计年度（2011年4月-2012年3月）的进展的基础上，我们将2年累计投资总额从当初计划的8,000亿日元提升至1兆日元，继续积累优良资产。但是立足于难以预测的经济环境，在探讨投资项目时，将以比以往更加慎重的态度来面对，严格选择优良项目。另外，本公司的方针是继续通过撤出低效资产实施资产重组。

### Brand-new Deal 2012 的主要投资业绩

2011会计年度（2011年4月-2012年3月）	
资源能源相关	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 美国Drummond公司的哥伦比亚煤炭权益</li> <li>■ 追加取得日伯铁矿石（NAMISA）股权</li> <li>■ 美国Samson公司</li> <li>■ Maules Creek煤矿</li> <li>■ IMEA扩张</li> <li>■ ACG（阿塞拜疆）扩张</li> <li>■ 南非Platreef（铂族金属）</li> </ul>
	<b>约3,800亿日元</b>
生活消费相关	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 收购Kwik-Fit</li> <li>■ 山东如意科技集团</li> </ul>
	<b>约1,300亿日元</b>
机械相关	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Shepherds Flat风力发电</li> <li>■ 增购东京盛世利租赁</li> <li>■ 澳大利亚维多利亚州海水淡化事业</li> </ul>
	<b>约700亿日元</b>
化学品·建设等	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商业设施基金（海外）</li> <li>■ CIAM（CITIC国际资产管理）</li> </ul>
	<b>约400亿日元</b>
总额	<b>约6,200亿日元</b>
净额	<b>约5,100亿日元</b>



# 把握“附加价值”领域 扩大商机的机会

## — 中国大型纺织企业集团山东如意科技集团

领域	中国纺织业务
投资额	约 150 亿日元
战略意义	扩大中国内销并强化全球运营



## 扩大中国内销及强化合作伙伴关系

**自** 1972年先于其他日本企业在中国奠定基础以来，本公司将“与当地实力型合作伙伴建立合作关系”定为战略上的最优先事项，从原料筹措到纺织品、服装，及零售领域，与许多当地企业建立了信赖关系。在原料·纺织品领域，与中国No.1的服装企业集团雅戈尔集团广泛开展了合资事业。

中国衣料品零售市场已超越了日本，市场规模发展为世界第二，在此情况下，本公司今后将在中国纺织事业方面特别致力于扩充中游和终端市场。在零售领域，与精通市场的合作伙伴之间的合作尤为重要。本公司于2009年与以纺织业务为祖业并发展为中国屈指可数的综合企业集团的杉杉集团有限公司签订了战略性资本业务合作协议，并且以开展品牌事业为核心在扩大合作。另外，我们

纺织业务之外，还配合该集团的多元化经营，在房地产开发、锂离子电池正极材料制造等领域扩大合作范围。业务的



与山东如意科技集团的签约仪式

扩大让我们得以投资中国企业集团的控股公司。

2011年，本公司将中国大型纺织企业集团山东如意科技集团定为扩大中国内销及在上游和下游领域强化全球运营的有力合作伙伴，对其进行投资使其成为本公司权益法适用公司。

## 在“创造附加价值”方面想法一致

**山** 东如意科技集团是1972年成立的国营毛纺织厂，2001年民营化后，迎合经济结构的变化，将经营范围从上游和中游的原料·纺织品领域逐渐扩大到终端市场的零售业务。该集团以高水平制造技术为优势，是纺织企业中唯一一家获得中国先进技术表彰的企业。

在中国衣料品零售市场不断发展的局势下，实用衣料领域方面因供给过剩导致“价格战”盛行，竞争日趋激烈。对此，区别于价格战而以追求高品质附加值及加速强化终

端市场业务的山东如意，与本公司通过“追求附加值”在下游领域创造出新的商业模式方面想法一致，故达成了资本合作关系。

本公司与山东如意由二十世纪九十年代的澳大利亚原毛贸易合作开始，到进入二十一世纪，对日、美进行山东如意的核心产品高级毛纺织服装原料的合作贸易，历时多年建立起良好的合作关系。可以说这次的资本合作正是建立在迄今为止培养的信赖关系的基础上。

## 在纺织业务的广泛领域加速合作

与众多中国企业一样，山东如意也在推进多元化经营。鉴于邱董事长坚持以祖业作为主营业务的经营方针，纺织业务占比超过90%（销售额层面）成为该集团显著特征。此外，从上游到中下游广泛拓展业务上，在本公司纺织业务的广泛事业领域方面，可以有效利用双方的优势创造联动作用。

今后，在上游领域，本公司除从中国国内、澳大利亚、印度、巴基斯坦等地筹措具有竞争力的纺织原料之外，还将从在亚洲拥有的生产据点供应纺织品、产品等，并有效利用伊藤忠商事的全球生产采购网络开展合作。另外，我们还将通过提供生产技术及企划方面的经验，助其强化产品竞争力。还有，本公司也将有效利用山东如意具有竞争力的生产基础，力求强化在上游和中游领域的全球运营。

在终端市场方面，不仅在中国内销方面进行合作，还



最先进的纺织设备

要在日本、美国、欧洲的服装市场推广该公司的产品，有效利用本公司的全球销售网络，为扩大销路提供援助。另外，本



祖业毛纺织厂

公司将为山东如意和日本服装企业之间的合作牵线搭桥，不断扩大业务。

中国的“奢侈品”每年以20%的速度增长，预计2012年将超越日本，位居世界第一。这就意味着本公司具有优势的品牌业务的商机将会扩大。除推广本公司持有的品牌外，还将考虑共同获得欧美品牌等，进而牢牢地把握商机。

另外，一共已经派遣了以副董事长为首的6名人员着手巩固合作伙伴关系，以便在激烈的竞争中胜出。今后，本公司将全面调动在中国积累的全球化企业的经营管理手法和整合在欧美、亚洲历经多年建立起来的生产销售网络等资源，引导该合作关系走向成功。



山东如意科技集团  
邱亚夫董事长

经过这次的资本合作，本公司成为了伊藤忠商事的关联公司。今后为了进一步扩大本公司的业务规模并提高企业价值，希望伊藤忠商事在多个领域给予支持。首先，在作为祖业的上游和中游领域，有效利用伊藤忠商事的采购、销售两方面网络，开发运用具有高附加值、高科技的原材料并扩大销售，加速在西服、家纺领域的全球拓展。另外，在终端市场有效利用伊藤忠商事在品牌业务方面的经验，考虑不仅在中国国内，还要向全球市场拓展品牌并购。中国的纺织业同样由于最大的出口地区欧洲市场前景的不明朗，正面临着严峻的形势。对此，本公司追求原料成本均衡化，通过使用最先进设备生产并提供高附加值商品，几乎在所有产业实现了收益增长。希望今后在伊藤忠商事的支持下，成为肩负起全球时尚产业的企业。

# 确保具有竞争力的煤炭稳定供应新来源

## — Drummond 公司哥伦比亚煤矿及运输基础设施资产

领域	煤炭资源开发
投资额	约 1,311 亿日元
战略意义	确保新供应来源并分散地区资产组合



## 确保稳定供应新来源

**本**公司获得了美国 Drummond Company, Inc. (Drummond 公司) 和该集团公司在哥伦比亚持有的煤矿及运输基础设施资产的 20%。

日本是全球最大的煤炭进口国, 99% 的国内消费依赖进口。特别是在东日本大地震后, 为了应对供电不足, 煤炭火力发电持续处于全力运转状态, 对高品位发电用动力煤的需求增大。另一方面, 伴随经济增长, 新兴国家的进口量迅速扩大, 亚洲地区的供求尤其紧张。另外, 日本进口的 8 成多依赖澳洲和印度尼西亚, 解除供应来源集中的风险也成为了课题。

哥伦比亚作为全球第 4 大煤炭出口国, 预计今后将按照政府的方针扩大煤炭生产, 另一方面, 由于国内需求少, 可望扩大出口余力。其中于 1995 年投产的 Drummond 公司哥伦比亚煤矿的可采储量及推定储量约为 19 亿吨, 每年生产出口 30 百万吨动力煤, 项目规模在全世界屈指可数。该项目打开了以往极少对日本出口的哥伦比亚的门户, 确保了继澳洲、印度尼西亚之后的第三大稳定供应来源, 从这一点来看, 其对日本和亚洲的能源安全做出了巨大贡献。

另外, 对本公司而言, 该项目使得原先偏向于澳洲的煤炭权益实现了地区分散化, 并能有效利用面向日本市场的独家销售权扩大贸易, 具有重大的战略意义。

预测以经济为背景, 占据全球发电量 40% 以上的煤炭火力的发电量将于 2035 年增至目前的 1.5 倍\*。特别是在中国及印度, 煤炭火力在电源结构中所占比率高达 7~8 成\*, 预测今后伴随经济增长煤炭需求将继续扩大。本公司不仅考虑到日本, 还将应对亚洲各国的需求纳入视野。

\* 出处: IEA World Energy Outlook 2011



剥离表土的拉斗铲

## 可望中长期维持并扩大成本竞争力

**本**公司在考虑开发阶段及地区资产组合的均衡性的同时, 在慎重地辨别经济性的基础上作出投资判断。

本项目投入了约 1,311 亿日元, 创下了日本企业新煤矿收购的历史最高额, 作出这一投资判断的首要理由是“成本竞争力”。目前采煤成本比澳洲低 2~3 成左右, 预

测伴随今后的扩张规模优势将进一步扩大。另一方面，运距长导致运输成本高昂，这是目前为止面向日本及亚洲出口较少的一大原因。但是目前正在推进巴拿马运河的拓宽工程，预定2014年竣工，竣工后可以让更大型的船舶通过运河，运输能力提高，预计运输成本会下降。因此，从中长期的角度出发，预计本项目的成本竞争力将从生产成本、运输成本两方面得到提高。

投资判断的第二个理由是“质量”。动力煤的质量会大大影响发电效率。Drummond煤矿生产的动力煤发热量高、硫分低、灰分低，质量好，国内电力公司运行的煤炭火力发电机组的发电效率达到世界最高水平，此项目可以满足他们对质量的高要求。

另外，“已投产”而非处于勘探等初期开发阶段也是重要的判断因素。不仅能够提早供应给日本电力公司等用户，而且还具有开发风险最小化及本公司收益速效性的优点。

当投产煤矿与铁路、港口等运输基础设施的所有者不同时，基础设施往往会成为瓶颈。其原因就在于无法配合扩产而灵活机动地增强基础设施能力。相比之下，该煤矿项目由于统一包括运输基础设施，因此能够配合生产扩张，主动地控制增强基础设施能力。我们已着眼于今后的扩产，推进铁路复线化并增强港口设备。

哥伦比亚在其政府的努力下，治安显著改善，通过政府及Drummond公司万全的警备体制，我们认为可以将地缘政治风险降到最低水平。



#### 投资判断的理由

投资判断理由1 规模	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 可采储量及推定储量 19 亿吨</li> <li>■ 年生产出口量 30 百万吨</li> </ul>
投资判断理由2 成本竞争力	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 采煤成本比澳洲低 2~3 成</li> <li>■ 巴拿马运河通航后，运输成本可望下降</li> </ul>
投资判断理由3 质量	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 发热量高、硫分低、灰分低</li> </ul>
投资判断理由4 生产中	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 能够提早供应给用户</li> <li>■ 开发风险最小化和收益速效性</li> </ul>
投资判断理由5 地缘政治风险的改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 哥伦比亚政府和 Drummond 公司的警备体制</li> </ul>

## 力求建立 2,000 万吨 / 年体制

当初投标时，Drummond公司考虑出售全部资产，本公司则提出共同持有的方案，多家大型资源公司也参与其中，经过积极的交涉后，双方达成了共同意见。事实上本公司与Drummond公司之间持续了约40年以上的长久的贸易关系。Drummond公司在哥伦比亚、煤矿经营方面拥有丰富的知识经验，本公司则在日本、亚洲拥有销售渠道，双方理解因强强联合所能够带来的利益，另外多年培养的信赖关系也对达成共识产生了不小的影响。

本公司提出了到2015会计年度(2015年4月-2016年3月)为止将权益煤炭数额从2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的8.9百万吨/年增至超过20百万吨/年(其中14百万吨为动力煤)的目标。Drummond煤矿预定2015年的年生产量增至35百万吨，本公司所持权益煤炭数量将随之增加7百万吨/年，为达成计划做出巨大贡献。

今后将充分利用本公司以贸易为首的优势和功能，努力实现与Drummond公司的共同发展。

# 开拓非常规资源的未来

—美国石油天然气开发公司Samson公司

领域	非常规天然气开发
投资额	约 821 亿日元
战略意义	所持权益数额和贸易的扩大



## 非上市顶级石油天然气开发公司Samson公司

由于环境负荷小且储量丰富，天然气作为石油替代能源受到人们的关注。预计与2008年相比，2035年全球天然气需求将增加62%<sup>\*1</sup>。其背景在于非常规天然气近年来由于开发技术进步，能够以低成本进行开发，使得天然气可采储量大大增加。

本公司为“天然气的时代”作出大型布局，与美国Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.共同收购了美国



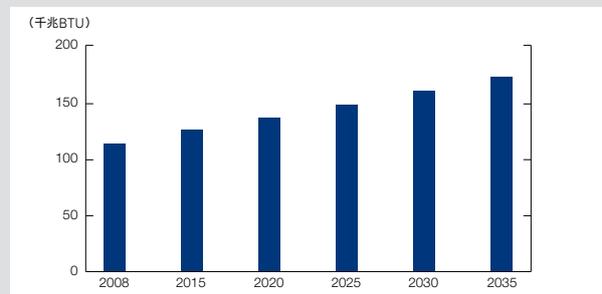
石油天然气开发现场

石油天然气开发公司Samson Investment Company (Samson公司)的100%股份。本公司通过在美国的子公司获得了25%股份的Samson公司以非常规油气田为中心，拥

有约1万口矿井，对其中的4千口持有开发作业权，并以具有竞争力的价格获得了多个非常规资源的未开发权益，构建了石油与天然气均衡的资产组合。

\*1 出处：IEA World Energy Outlook 2011  
Special Report "Are We Entering A Golden Age of Gas?"

### 全球天然气需求预测



出处：EIA International Energy Outlook 2011

## 所持权益数额增大和美国国内贸易事业扩大

Samson公司在落基山脉地区、内陆中部地区、东德克萨斯地区等持有主要权益，国内生产量在美国的非上市石油天然气开发公司中排在首位。计划通过向Samson公司投资，在2012会计年度(2012年4月-2013年3月)使本公司在原油天然气方面所持权益数额从2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的3万3千桶油当量/天增至6万桶油当量/天。此外，Samson公司预计今后生产量将继续增大，对该公司的投资将为完成本公司所持权益数额目标(到2015会计年度(2015年4月-2016年3月)

为止达到7万桶油当量/天以上)做出巨大贡献。

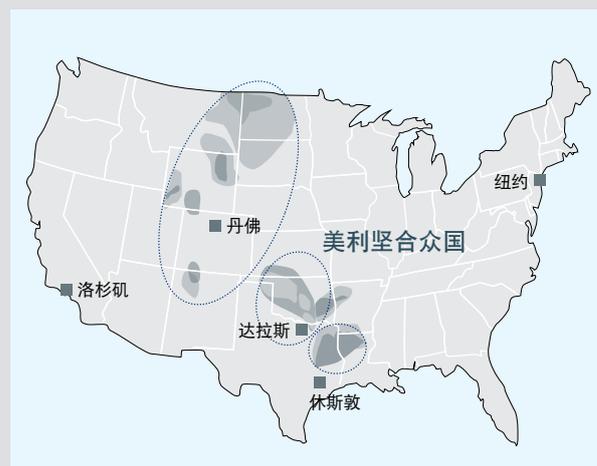
配合非常规资源权益的积累，力求扩充贸易功能。在美国，天然气在一次能源中约占3成，其中页岩气占23%。今后以丰富的资源量为背景，天然气不仅被用于发电，还将在产业领域拓展应用，预测2035年页岩气在天然气中所占比例将达到49%<sup>\*2</sup>。

本公司通过确保了与投资比率相应的天然气接收权的美国子公司，推进美国国内贸易，力求扩大收益。

Samson公司持有矿区的地区包含落基山脉的“巴肯页岩”、俄克拉荷马州的“伍德福德页岩”等市场价值高的页岩油及湿气(参照以下专栏)的代表性产地,可以说该公司拥有能够扩大生产液体成分的资产组合。计划今后将转变目前以天然气为中心的生产模式,逐步增大液体成分的生产比例,从而提高资产总体的收益性。

\*2 出处: EIA Annual Energy Outlook 2012 Early Release Overview

Samson 公司持有权益的矿区



### “干气”与“湿气”

“页岩气”中有“干气”和“湿气”。“干气”以甲烷为主,仅由气体构成,“湿气”除甲烷以外,还含有丙烷及丁烷等,并含有加压后会在常温下液化的NGL。液体成分的差异会带来巨大的价格差。在美国,天然气(干气)的价格显著低迷,以美国天然气指标亨利港(Henry Hub)来看,在2~3美元/百万BTU(英国热量单位)左右的水平推移。另一方面,湿气由于含有市场价值高的NGL,价格在5~10美元/百万BTU左右,两者价格存在差距。因此,美国的生产商在控制干气生产的同时,致力于生产湿气。

湿气与干气的示意图

湿气由于含有市场价值高的NGL,价格高于干气



## 将构筑LNG价值链纳入视野范围

以成为“页岩气革命”契机的“水平钻井技术”及“多段水力压裂技术”等采矿技术为首,非常规天然气的开发需要在开发技术、地质、环境方面拥有高度的技术经验。美国在这些技术经验方面处于世界领先水平,其中成立于1971年的Samson公司拥有大量的熟练技术人员,其技术实力在业内深受好评。能够获得该公司积累的宝贵技术经验,这对本公司在北美或其他地区开展非常规资源业务有着重大的战略意义。

美国国内由于非常规天然气产量增加等原因,供求关系得到缓和,受此影响,天然气(干气)的价格陷入了低迷

状态。另一方面,亚洲由于东日本大地震后日本扩大进口等原因,供求紧张,价格持续上涨,日本的买进价格与美国国内价格的差距足足超过了6倍。在此情况下,美国尽管目前在政府的能源政策下有LNG出口限制,但正在计划今后在LNG的进口接收基地设置液化设备,向国外出口LNG。已经有几个项目获得了面向FTA签约国的出口权,今后期望正式获得面向非FTA签约国的出口权。本公司在推进扩大位于上游的Samson公司业务规模的同时,通过参与管道及液化设施等的中游事业,将未来的LNG出口事业发展纳入视野范围,探讨构筑LNG价值链。

# 在英国轮胎业务中支配性战略取得重大进展

— 英国最大的轮胎零售公司Kwik-Fit集团

领域	英国轮胎业务
投资额	约 839 亿日元
战略意义	通过创造与 Stapleton's 的增效效应强化英国轮胎业务



## 取得重大进展的英国轮胎事业的“支配性战略”

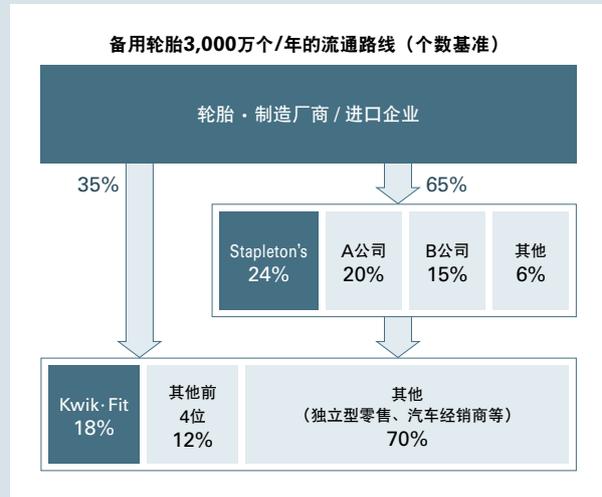
本公司以637百万英镑(约839亿日元)的收购总额获得了在英国等地开展轮胎零售事业的Kwik-Fit集团的所有股份。Kwik-Fit特别是在英国拥有极强的品牌实力，确立了作为顶级公司的稳固地位。这次收购使本公司在生活资材业务核心领域之一的轮胎事业方面的“支配性战略”取得了重大进展。

本公司在新兴国家坚挺的刚性需求的支持下，在轮胎、天然橡胶、纸浆、木材及建材等方面的需求稳定扩大且与人们的生活密切相关的市场中开展着业务。在开展业务的过程中，在这些市场中选择有较大的空间发挥自己的优势以提高地位的市场和地区，推进能够迅速获得较大市场份额的“支配性战略”。除资本实力以外，本公司还充分发挥人才、经营经验、全球网络等强项，确立竞争优势，力求稳步增长收益。

有效利用全球网络和经验，实现大规模、高效且细致入微的顾客应对的“物流功能”是本公司的一大优势。在英国的轮胎市场中，独立型零售店的经营比率高，并且没有完善的制造厂商的生产据点及物流销售网络，因此我们能

最大限度地发挥这一优势，为推进“支配性战略”具备了条件。本公司通过1994年收购Stapleton's (Tyre Services) Ltd.，在该市场建立了支配性战略的桥头堡，逐渐强化了基础。

英国轮胎市场的结构



## 以“量”发挥“质”的经验

本公司的全资子公司Stapleton's凭借超过24%的市场占有率确立了英国轮胎批发业最大企业的地位，同时开展了124家店铺\*1的零售业务。投资后不久，本公司向该公司灌输了各种独有的经营手法。特别是强化

商品筹备、细致入微的顾客应对等服务方面的高附加价值化是很大的差异化要素。为了适应顾客需求迅速引进了小批量配送，同时还实施了着眼于改善服务质量的员工培训等。这些努力提高了顾客忠诚度，使得平均每个店铺的收

益能力在零售行业内出类拔萃。

本公司在英国轮胎批发零售行业积累了经验，并且预料到将与该公司创造出巨大的增效效益，于是收购了Kwik-Fit这家公司。

Kwik-Fit拥有675家店铺\*1，其数量为英国第一，并拥有业界一流的营业额。由不易受到经济恶化影响的大宗事业\*2确立的绝对市场份额，也成为了收益的支柱，从2004年到2010年连续7年实现了增收。通过收购Kwik-Fit，加上Stapleton's，本公司的份额约占英国轮胎市场流通量的40%，由此建立了牢固的支配性地位。通过批发、零售各领域的No.1企业的结合，可望利用以扩大购买力为首的各种规模的优势实现收益的协同扩大。

本公司设想的最大的增效效益是以Kwik-Fit的“量”（约为Stapleton's的5倍的店铺数量）最大限度地发挥Stapleton's确立的“质”（经营与服务的质的改善），力求实现更大规模的收益扩大。

\*1 2011年12月末时

\*2 企业提供给员工的轿车用轮胎销售、维修事业

**Stapleton's**  
Tyre Services

**Kwik-Fit**

建立约占流通量的40%的支配性地位。  
今后向以Kwik-Fit的“量”最大限度地发挥Stapleton's的“质”的阶段过渡

- 批发业No.1 销售个数占有率为24%
- 零售店124家店铺
- 采用独有的经营手法实现差异化，平均每个店铺的收益性在英国首屈一指

- 零售店铺数量No.1，拥有675家店铺
- 在大宗市场拥有绝对的市场占有率

## 增效效益的创造将从运营的效率化转为量的扩大

**本**公司在投资后不久即派遣了轮胎业务的专家，迅速地展开创造增效效益的活动。管理部门/IT的整合，零售店网络的整合，优化以轮胎为首的各种商品的供应，并导入Stapleton's具有竞争力的配送方法经验等，迄今为止运营的效率化已基本完成。2012会计年度（2012年4月-2013年3月）以后，将要正式实行对Stapleton's的竞争力有很大影响的服务方面的高附加价值化，并且向以量的扩大为目标发挥增效效益的阶段过渡。

本公司不仅在英国，还在俄罗斯及美国发挥以物流、批发功能为首的优势，同时推进强化轮胎事业。另外，在

印度尼西亚及泰国等地，以综合商社的最大规模开展轮胎原料天然橡胶收购·加工事业。我们将致力于拓展销售渠道，确保稳定的原料供应来源，以上游、下游领域为立足点，努力实现轮胎事业的全球化发展。



# 管理投资风险和维持财务体制健全性

## 通过风险量化管理投资风险

伴随事业投资在战略上的重要性增加，需要继续提高控制多样化风险、维持财务体制健全性的机制水平。

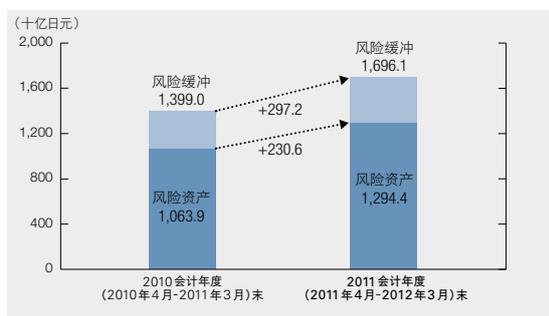
本公司进入二十一世纪后，引进并运用了对涉及投资活动的风险进行定量管理的“风险资本管理”。“风险资本管理”是基于资产负债表上的所有资产和在资产负债表外交易中将来可能产生的最大毁损额计算“风险资产”，将其与期望回报之间的均衡性作为投资判断的标准。我们的基本方针是将风险资产额控制在风险缓冲的健全范围内。

“Brand-new Deal 2012”时隔10年再次对风险资产的计算方式进行了重新评估。具体而言，(1)重新评估过于保守的风险系数，(2)考虑分散效应，(3)重新评估风险缓冲的定义(从以往的“合并股东资本”变更为“合并股东资本+非控制性权益”)。尽管对计算方式进行了更加符合实际情况的变更，但今后继续实施严格的风险管理的方针并未改变。我们继续留意风险资产与风险缓冲的均衡性，

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)末的风险资产额为1兆2,944亿日元，控制在风险缓冲的76%。

另外，对投资判断标准进行重新评估后，也按照投资判断标准严格地判定能否对投资项目进行投资，仅投资可望有与各国、各行业未来现金流量变动风险相称的最低预期回报率以上回报的优良项目。

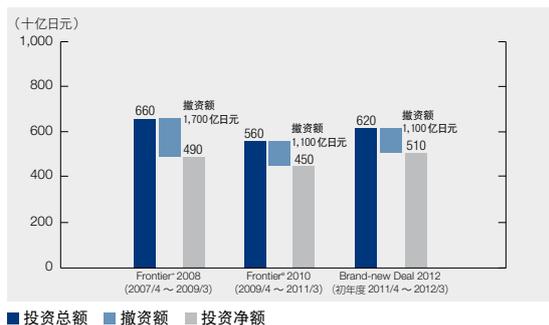
2011会计年度(2011年4月-2012年3月)末 风险资产的情况



## 通过灵活机动的资产重组维持高效率性

实施投资后，继续实行撤出战略意义减弱或没有达到一定水平的低效资产。2007会计年度(2007年4月-2008年3月)至2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的投资总额达18,400亿日元，投资净额达14,500亿日元。这表示在向成长领域积极进行投资的同时，撤出了3,900亿日元的投资。通过像这样在选择项目时和实施投资后均进行风险管理，力求维持并提高资产总体的效率性。

持续的资产重组



## 维持财务体制健全性

在“Brand-new Deal 2012”中，伴随方针转向进攻，公司对投资标准等进行了重新评估，但通过上述“风险资本管理”和持续的资产重组维持财务体制健全性的方针并未改变。在实施大型投资的过程中也将NET DER维持在

1.8倍以下，不仅是国内评级机构，我们还力求获得海外评级机构的“A”级\*，同时对现金流量的健全性加以留意。

\* 本公司长期信用评级(2012年3月末时点) 日本评级研究所(JCR): AA-, 评级投资信息中心(R&I): A, 穆迪投资者服务公司(Moody's): Baa1, 标准普尔公司(S&P): A-



# OPERATIONS

## 营业组织

---

38 机构调整

---

40 纺织公司

---



44 机械公司

---



48 金属公司

---



52 能源·化学品公司

---



56 粮油食品公司

---



60 生活资材·住居&信息通信公司

---



64 主要合并对象公司的投资损益

---

# 机构调整

继2011会计年度(2011年4月-2012年3月)后,自2012年4月1日起本公司再次进行了机构调整。近年来伴随着业务的扩大,经营范围也逐渐拓展。在此背景下,组织规模进一步扩大,因此要求组织能够做出重要的经营决断。在考虑到包括管理层在内的人才的合理配置和行业相关性的基础上,为了尽量能够实现人才均衡分配的经营管理组织体制,我们将5个公司重组为6个公司。通过把组织单位调整为适当的规模,使经营管理更为精细。

## 1. 机构调整的内容

将机械·信息通信公司、金属·能源公司、生活资材·化学品公司调整为“机械公司”、“金属公司”、“能源·化学品公司”和“生活资材·住居&信息通信公司”,由现行的5个公司调整为6个公司。

### 机械公司

将成套设备·船舶部门、汽车·建机部门、航空宇航·产机系统部门3个部门调整为“成套设备·船舶·航空器部门”和“汽车·建机·产机部门”2个部门,纳入管辖范围。

### 金属公司

将金属部门的名称更改为“金属·矿物资源部门”,将新能源·煤炭部门的名称更改为“煤炭·核能·太阳能部门”,纳入管辖范围。

### 能源·化学品公司

将能源部门和化学品部门纳入管辖范围。

### 生活资材·住居&信息通信公司

- 将生活资材部门纳入管辖范围。
- 原来的金融·保险事业部的保险方面和物流统括部并入信息通信部门,组成新的“信息通信·保险·物流部门”,纳入管辖范围。
- 将建设·房地产部门与金融·保险事业部中的金融领域合并,组成“建设·金融部门”,纳入管辖范围。
- 进行上述调整的同时,撤销了特定营业部门和总公司营业部。

## 2. 机构调整的意义·目标

### 机械公司

原来的机械·信息通信公司在合并后的2011年度一年内,与上一年度相比利润大幅增加,且推进了人员的适当配置等张弛有度的经营资源再分配。另一方面,由于投资领域的多样化及人员规模等原因,仅由一个公司来运营逐渐彰显难度,所以将信息通信领域移交给生活资材·住居&信息通信公司管辖。

航空器领域和船舶领域在交易厂商方面都是以重工业厂商为中心,存在很多共同点,商务模式也有类似之处,可望发挥协同效应。产机领域的业务形态以贸易为主体,与汽车·建机领域具有亲和性。综上所述,将3个部门调整为2个部门。

### 金属公司

由于实施了大型项目等,金属资源领域的业务规模扩大,为了能更为精密地进行经营管理,对业务领域进行了删选,划分为独立的公司。

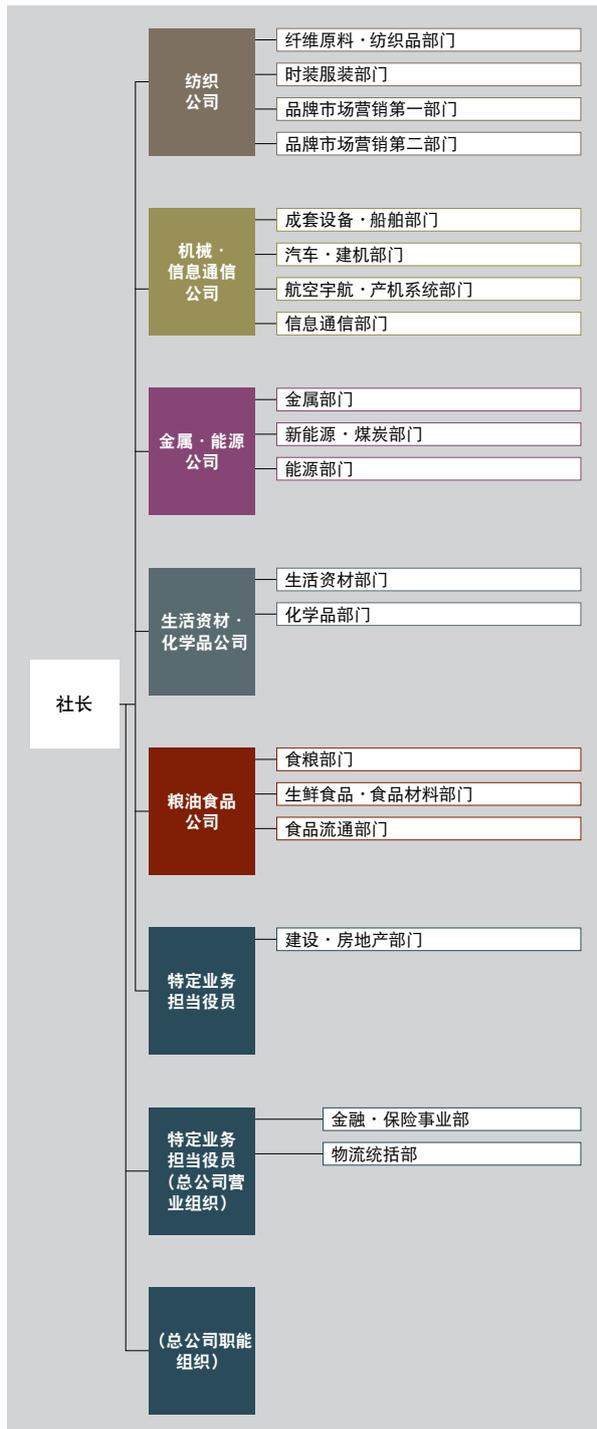
### 能源·化学品公司

能源部门和化学品部门的经营商品以及以贸易为核心的商务模式具有亲和性,希望能发挥两者的协同效应,因此实施了合并。

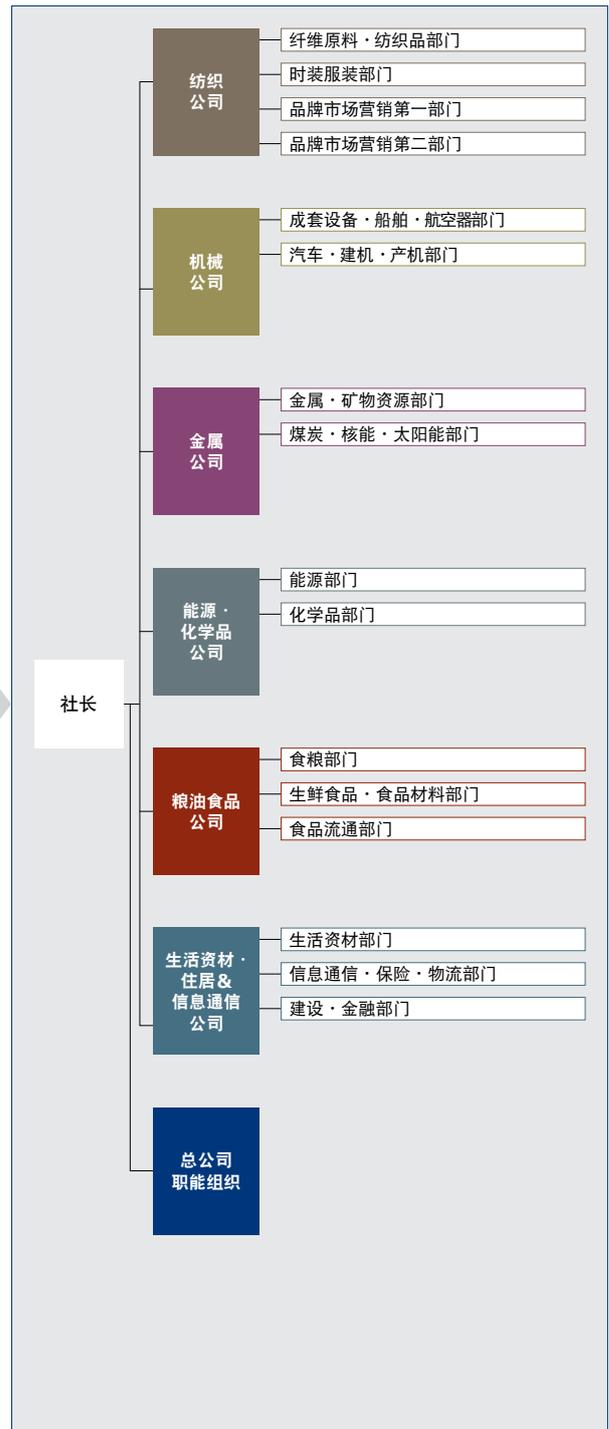
### 生活资材·住居&信息通信公司

以住居生活(生活资材、建设·房地产)和信息相关领域为核心而新设立的公司。金融领域与房地产领域的经营范围有很多重合的部分,因此将它们集中到一个部门有利于提高效率。信息通信和保险·物流具有作为“功能”领域的一面,不仅限于该公司内部,还能在整个伊藤忠内发挥作用。通过合并,在确保一定的收益规模的同时,力求今后发挥协同效应。

旧组织图 5个公司17个部门



新组织图 6个公司16个部门



# 纺织公司

将立足于顾客视角对附加价值的追求作为竞争力的源泉，加强与实力型合作伙伴的协作，不断开创新业务。

纺织公司 总裁  
冈本 均



## BUSINESS OVERVIEW

## TEXTILE COMPANY

### 事业领域

#### 纤维原料·纺织品部门

作为继承伊藤忠商事祖业的部门，有效利用全世界的据点在全球开展纤维原料、纺织品、衬衣、内衣、工作服、休闲装等多种业务。



#### 时装服装部门

在男装、女装、运动服及制服等所有服装产品方面，提供高质量商品，并开展应对从原材料提案到商品企划、缝制、物流的各种需求的业务活动。



#### 品牌市场营销第一部门

以品牌为核心，通过将进口与授权组合、产品生产、并购及参与经营等，始终在导入市场营销视角的同时发展商务模式，带动行业的发展。



#### 品牌市场营销第二部门

以品牌为切入点，跨越行业及行业状况的壁垒，将业务范围从“衣”扩张到“食”、“住”。另外，经营从汽车等工业产品用材料到用于纸尿裤的无纺布等各类纤维资材。



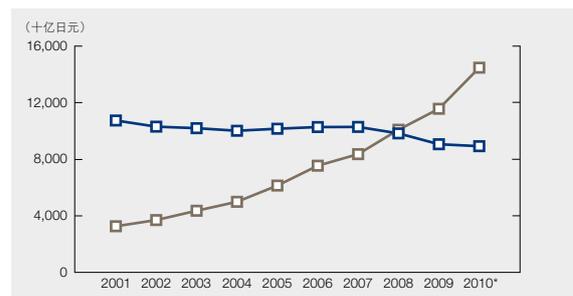
### 业务组合



## 事业环境

据说国内的服装品消费市场在二十世纪九十年代达到最大规模，零售额约达13~14兆日元，但在泡沫经济崩溃后，因经济萧条，其市场规模逐渐缩小，在国际金融危机的2008年跌破10兆日元，之后受到世界经济整体萧条的影响，在2010年跌破9兆日元。除经济萧条的影响外，由于少子老龄化、生活方式的变化导致服装消费支出减少、服装价格走低等，预计今后市场规模将继续缩小。另一方面，以中国为首的亚洲各国随着中层阶级在经济高速增长的支持下其购买力增大，服装品市场亦日趋扩大。

服装品市场规模（日本·中国）



■ 日本 □ 中国

出处：

日本：矢野经济研究所《纺织白皮书》

零售市场中的男装·服饰用品、女装·服饰用品、婴童服装·服饰用品合计

中国：中国纺织工业发展报告

Textile Industry Main Indicators by Industrial Sectors

Revenue from Principal Business in Textile & Garment, Shoes,

Caps Manufacturing

\* 1-11月累计

(换算汇率：13日元/人民币)

## 2011会计年度（2011年4月-2012年3月）的概况

2011会计年度（2011年4月-2012年3月）因受上一年度末业务整顿等的影响，销售毛利与上一会计年度相比减少了0.6%，为1,276亿日元，但因资产效率化奏效的影响，归属于本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比增长了59.3%，达到了244亿日元。

本公司在2011会计年度（2011年4月-2012年3月）进一步加速推进了与实力型合作伙伴的合作。在定为最重要地域的中国，与大型纺织企业集团山东如意科技集团签订了资本合作协议，构筑了高附加价值战略的稳固

## 业绩推移

单位：十亿日元

	08	09	10	11	12
销售毛利	¥115.2	¥102.6	¥102.7	¥128.3	<b>¥127.6</b>
权益法投资损益	2.0	3.6	8.0	5.9	<b>5.9</b>
归属于本公司股东的本期净利润	20.5	22.9	22.4	15.3	<b>24.4</b>

(截至3月31日的合并会计年度)

基础。另外，通过向胶带行业的大型公司（株）寺冈制作所投资，强化了在全球日益增长的医用材料、电子领域的事业基础。在品牌业务方面，签订了有关“Nina Ricci”品牌的独家进口销售权和独家总代理合同。在推进上述“进攻”措施的同时，继续通过整顿低效资产提高资产效率。

## 公司总裁致辞

通过进一步强化“盈利引擎”，力求推进收益扩大。



在实施“Brand-new Deal 2012”首年度的2011会计年度（2011年4月-2012年3月），我们打出了强劲的“进攻”招式，创下了历史最高利润。在作为计划第2年的2012会计年度（2012年4月-2013年3月），继续将中国定为最重要地域，力求进一步扩大业务规模。除杉杉集团以外，我们还与山东如意开展资本合作，使得吸纳了消费市场成长的基础更加稳固。以品牌的正式拓展为首，我们将在发挥本公司优势的同时加深合作。同时力求进一步

强化“盈利引擎”。在注重效率性的同时，以中国为中心将整个亚洲地区纳入视野范围，并进一步加强与实力型企业的业务、资本合作。

纺织公司通过贯彻顾客视角理念，不断开创新业务，将祖业“纺织”的招牌守护至今。今后将继续贯彻这一姿态，力求进一步强化作为营销公司在行业的地位，并实现收益最大化。

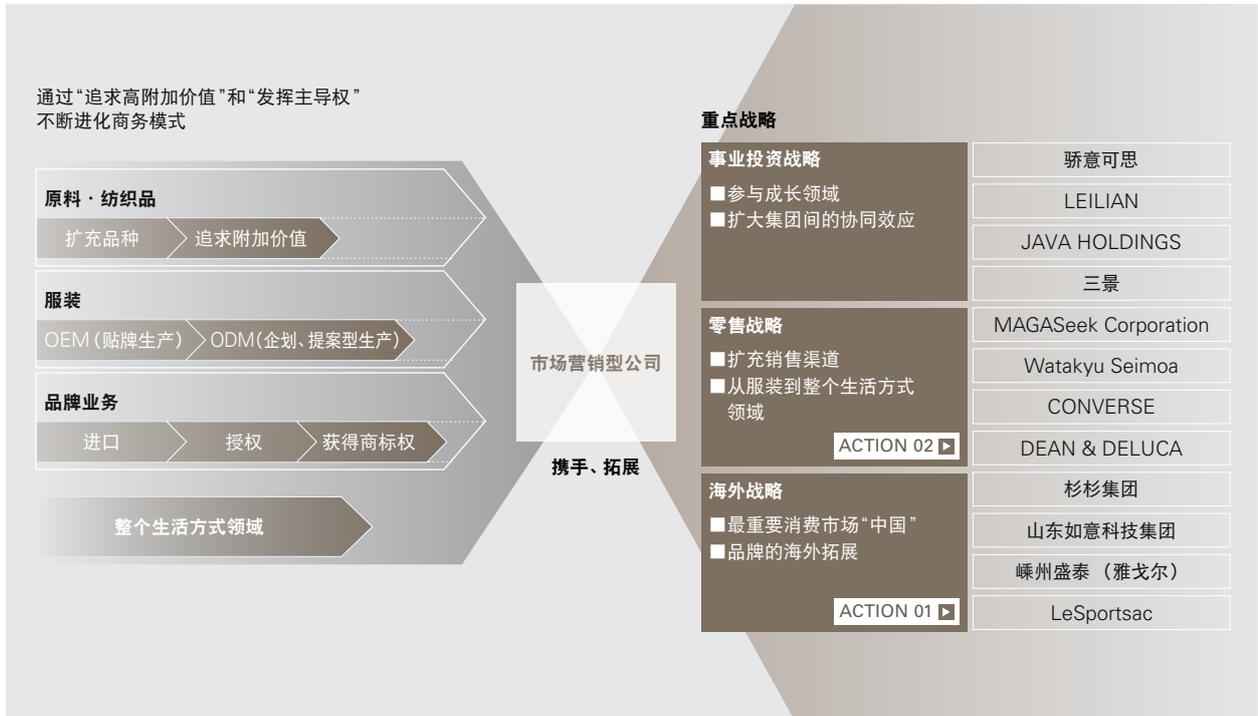
# STRATEGY 纺织公司的发展战略

“携手、拓展”——纺织公司将伊藤忠商事的事业传承至今。

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营销公司，在灵活发展从原料到各种产品的商务模式的同时，始终占据着行业的领先地位。

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”扩张到整个生活方式领域，并且在“生活保健”领域开展事业活动。今后我们将以作为一大消费地区表现出压倒性存在感的中国为中心，在生活消费相关领域进一步加速开展与实力型企业合作的品牌业务及在零售领域的经营活动。

## 纺织公司的发展战略



## 纺织公司的CSR

### 实现健全、丰富、且富有活力的社会

将提高商品和服务的安全性以及顾客满意度作为纺织公司CSR的重要课题。

另外，还将继续开展环保型业务，以及CSR活动在集团所属公司间的开展。

ACTION 03

### CSR行动计划

#### ● 2012年度行动计划要点

包括所属公司在内，继续实施针对海外生产工厂的监督调查，同时实施员工培训，实现更高水平的供应链管理。另外，还将继续推进环保型业务。

有关纺织公司的CSR活动详情敬请参阅本公司网站中的CSR网页。 <http://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/textile>

## ACTION 基于发展战略的活动

### 01 与山东如意科技集团的资本合作

我们获得了中国大型纺织企业集团山东如意科技集团有限公司的股份，该公司由此成为了权益法适用关联公司（投资比率30%）。该公司是1972年成立的国营毛纺织厂，以传统的上游领域为基础将其价值链拓展到中、下游领域并持续发展。本公司与山东如意自二十世纪九十年代开始澳大利亚原毛贸易以来，历经多年建立起了良好的合作关系。通过这次的资本合作，双方将开展全面协作，本公司将在此基础上有效利用如意拥有的生产基础开展原材料事业的全球运营，并在中国国内开发品牌业务，强化在中国内销市场的销售。继2009年在华东地区对杉杉集团有限公司实施投资之后，本项目将立足于华北地区，进一步强化本公司在中国的积极扩展战略。



签约仪式的情景

### 02 与寺冈制作所的资本·业务合作

本公司与生产电机、电子用胶带等的业内大型企业（株）寺冈制作所签订了资本业务合作协议，由本公司持有已发行股份的25%，由此该公司于2012会计年度（2012年4月-2013年3月）成为了权益法适用关联公司。近年来，伴随手机、智能手机、移动PC的普及，国内外对电机、电子用胶带的需求增大，特别是在亚洲地区的推动下，作为成长市场受到人们的关注。今后将有效利用伊藤忠在市场营销、原材料筹措、物流等方面的全公司网络，在双方全面合作体制的基础上，积极开展在全球日益增长的医用材料、电子领域的业务。



最新设备洁净室涂布机(茨城工厂)

## 通过本行业务为社会和环境做出贡献

### 03 准有机棉项目

准有机棉项目是本公司与（株）kurkku联合策划、经营的“支援印度棉农向有机栽培过渡项目”。在3年过渡期内为棉农提供有机农法技术的指导及获得有机认证的支持，旨在杜绝农药、化肥对环境的破坏、对健康的损害及农户经济负担增加等恶性循环。2007年开始开展此项活动，至今共援助2,500多家农户，引进国内品牌数40余个。在2011年度优秀设计奖上，作为“通过此项事业为实现可持续发展的社会做出重大贡献的项目”获得了高度评价，荣获“可持续发展优秀设计奖”。今后我们将以各企业、团体、各消费者的理解和共鸣为支柱，力求进一步发展准有机棉项目。



获得“可持续发展优秀设计奖”



# 机械公司

通过积累优良资产加速强化稳定收益基础和发掘、培养将来的收益基础。

机械公司 总裁  
盐见 崇夫



## BUSINESS OVERVIEW

## MACHINERY COMPANY

### 事业领域

#### 成套设备·船舶·航空器部门

致力于石油、天然气、石油化学、电力等大型项目，铁路、公路、桥梁、港口等社会交通基础设施项目，航空器、装备物品相关领域，各类新造船、二手船、租船项目。

另外还积极致力于海水淡化成套设备、垃圾焚烧发电等与水和环境相关领域以及地热、风力、生物能源发电等可再生能源领域。



#### 汽车·建机·产机部门

从事乘用车、商用车、建设机械的国内外销售和业务开展以及电子系统相关设备、产业机械、半导体相关装置、蓄电池相关装置(包括产品/各类材料)的销售。另外还致力于医疗保健相关领域，特别是医疗器械和医用材料的经营以及面向医院的业务。



### 业务组合



## 事业环境

### 基础设施产业

全世界的基础设施投资和维护管理需求日益扩大。特别是在新兴国家，伴随经济飞速发展，完善基础设施的动向急剧扩大，并且由于世界各国的绿色新政等，对于有助于构建环境友好型社会基础设施建设的需求增大，在各个发达国家基础设施建设相关业务也作为发展领域广受关注。

### 汽车产业

虽然全球的汽车需求持续扩大，但以往带动需求的发达国家市场处于低迷状态，逐渐演变成以中国为首的新兴国家市场扩大的局面。2011年度东日本大地震和泰国

洪灾对生产造成了极大的影响。另外，由于日元升值长期化，海外市场竞争日趋残酷。在这样的环境下，我们认为面向逐渐成为推动需求新动力的新兴国家市场的事业战略会大大影响汽车相关业务的增长。

### 航空产业

航空旅客需求尽管因为由于美国金融危机引起的全球经济萧条减缓了增长速度，但此后在新兴国家经济的带动下正在逐渐恢复。另外，LCC（廉价航空路线）通过提供廉价机票和新航线，拓展了旅客市场，预计今后航空旅客需求将持续增长。

## 2011会计年度（2011年4月-2012年3月）的概况

2011会计年度（2011年4月-2012年3月）因建设机械相关业务方面贸易增加，加上接管生活保健相关业务等，销售毛利与上一会计年度相比增长了23.8%，达到了859亿日元，如果将租赁相关业务追加投资带来的短暂性利润和合并收益计算在内，归属于本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比增长了125.7%，达到了231亿日元。

本公司通过积累可预测长期稳定收益的优良资产来加强对市场波动的承受能力，进而推进了收益结构改革。在北美之外，以印度尼西亚的煤炭火力IPP项目为首，还

### 业绩推移

单位：十亿日元

	08	09	10	11	12
销售毛利	¥113.7	¥83.4	¥61.6	¥69.4	¥85.9
权益法投资损益	5.5	2.4	12.9	9.8	12.5
归属于本公司股东的 本期净利润	24.7	△13.4	3.9	10.3	23.1

（截至3月31日的合并会计年度）

在亚洲、欧洲推进扩大IPP事业基础，在英国参与了废弃物处理及发电PFI事业。此外，在北美开展风力发电事业，在中国、印度从事水相关领域的经营活动等，在水及环境相关领域推进了与合作伙伴的共同活动。为了加强与事业投资公司东京盛世利租赁（株）的合作，增购了该公司的股份。

## 公司总裁致辞

### 继续推进收益结构改革， 力求强化稳定收益基础。

2012年4月，将信息通信部门从原来的机械·信息通信公司分离出来并移交给其他公司，机械公司以崭新的姿态开始运营。新机械公司将继续在“Brand-new Deal 2012”中承担重要的职责。经营范围涉及成套设备、船舶、航空器、汽车、建设机械、产业机械及生活保健等广泛领域，并将亲和性较高的事业规划到一起，将其归纳为两大部门。进一步加速实施大胆的资产重组、优良

资产的积累以及张弛有度的经营资源再分配，力求扩大收益。针对各个事业领域，以风力发电事业为首，以北美为中心在海外从事基础设施建设活动，挖掘拥有广泛价值链的汽车相关事业，在中国、亚洲市场扩大医疗器械相关业务等。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。

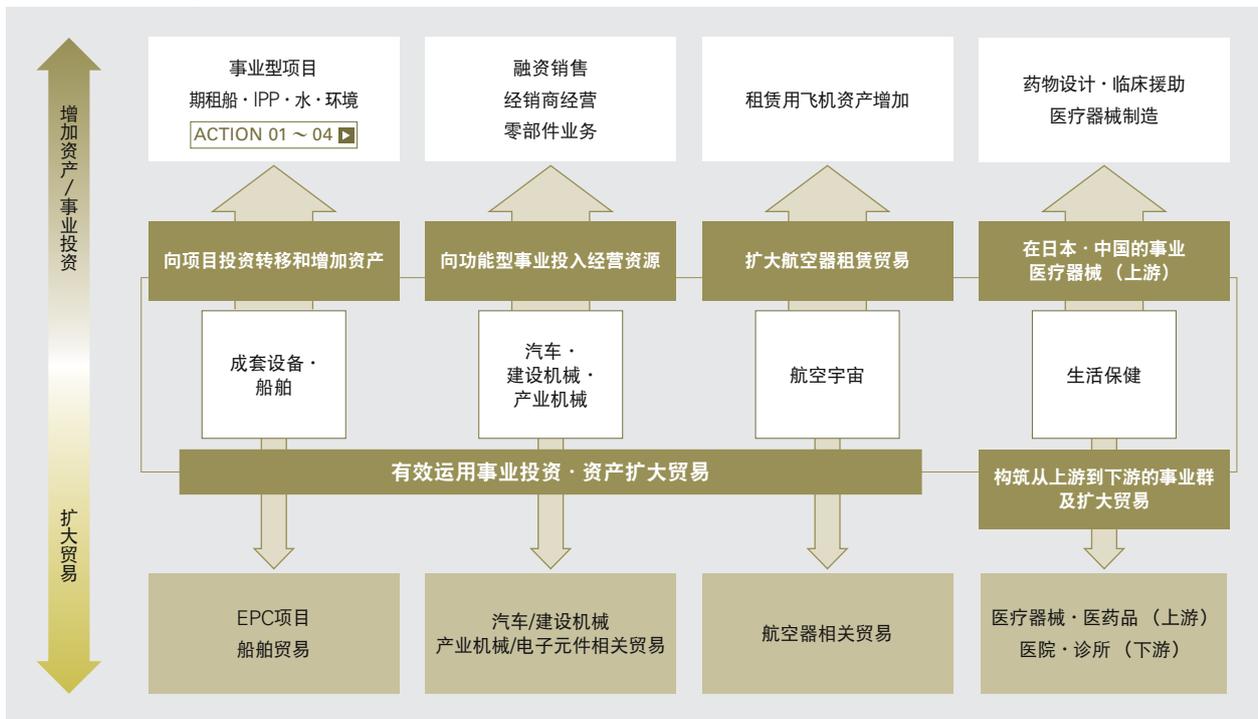


# STRATEGY 机械公司的发展战略

在中期经营计划中作为增强资产的产业领域之一而被提出的在本公司的相关领域中积极推进资产的增加。在成套设备·船舶领域内的基础设施事业、汽车·建设机械领域内的融资销售事业及航空器领域内的租赁事业中增加资产，同时在新的成长领域

加强并加速事业开展，以成为将来的收益基础。另外，还通过从事积累的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。

## 机械公司的发展战略



## 机械公司的 CSR

### 通过关注环境的事业 为地区和国际社会的发展作贡献

致力于降低环境负荷的环保型业务和商品开发、扩大销售，继续为实现环境和谐型社会而尽力，为地区和国际社会的发展做出贡献。

ACTION 04

### CSR行动计划

#### ● 2012年度行动计划要点

2012年度仍继续实行关注环境及CSR的经营活动，积极致力于生物质、地热、风力等可再生能源相关事业以及海水淡化工厂为中心的水相关事业。

有关机械公司的CSR活动详情敬请参阅本公司网站中的CSR网页。 <http://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/machinery/>

## ACTION 基于发展战略的活动

### 01 印度尼西亚煤炭火力IPP

与电源开发(株)、印度尼西亚的安达隆能源公司(PT ADARO POWER)共同出资成立的事业公司PT. BHIMASENA POWER INDONESIA与印度尼西亚国家电力公司(PLN)签订了长期售电合同(PPA),合同规定在中部爪哇州建设总计输出200万kW的煤炭火力发电站,并将在长达25年的时间内向PLN供电。本事业采用了超超临界压技术,这在印度尼西亚尚属首次,是环境友好型高效发电的典型范例。另外值得一提的是,该项目还是印度尼西亚政府正在推广的PPP(公共私营合作制)的第一号项目。本公司将



签署赞助商协议的情景

IPP事业定为重点策略领域之一,除北美以外,还在亚洲、欧洲、中近东等地积极地开展活动。

### 02 英国废弃物处理·发电PFI事业

本公司和法国苏伊士环境集团的子公司SITA UK Limited、Lend Lease Infrastructure Holdings (EMEA) Limited一起,与英国South Tyne and Wear Waste Management Partnership签订了废弃物处理及发电事业PFI协议,作为日本企业首次参与了英国的废弃物处理及发电PFI事业。

该事业在长达25年的时间内焚烧处理年19万吨的一般废弃物,利用余热进行发电,不仅是不使用化石燃料的清洁发电,而且通过削减填埋废弃物量,抑制温室效应显著的沼气产生,换算成CO<sub>2</sub>,一年可削减62,000吨的温室效应气体。



废弃物焚烧·发电设施的建成预想图

### 03 土耳其伊兹米特湾大桥

本公司和(株)IHI基础设施系统(IIS)一起与由土耳其共和国以实力型综合建筑承包商为首的6家公司构成的联合体Gebze-İzmir Otoyolu İnşaatı (NÖMAYG) Adi Ortaklığı签订了“伊兹米特湾大桥建设工程”合同。本公司提供签约前的协助和IIS的合同履行支援。今后将进入以详细设计为主的工程准备阶段,预定2015年竣工。本项目作为基于国家“新发展战略”的基础设施海外拓展的一环,官民一体的战略奏效,在国际接单竞争中胜出。



伊兹米特湾大桥的建成外观图

### 通过本行业务为社会和环境做出贡献

### 04 全球最大的风力发电事业投入运营

本公司通过在美国的子公司Tyr Energy公司参与的Shepherds Flat风力发电事业(845MW)从2012年2月开始逐步投入商业运转。

在2012年内竣工后,成为全球最大的风力发电事业,提供电力足以供应给美国235,000户以上的一般家庭,有助于每年削减150万吨CO<sub>2</sub>,这个数字等同于约20万辆乘用车一年产生的CO<sub>2</sub>量。

该事业是基于本公司与GE公司签订的“关于全世界可再生能源领域投资的业务合作”的备忘录的第2个项目。



Shepherds Flat发电站

# 金属公司

通过向日本及全世界稳定供应矿物资源、钢铁和有色金属产品，为世界经济的发展做出贡献。



金属公司 总裁  
中村 一郎

## BUSINESS OVERVIEW

## METALS & MINERALS COMPANY

### 事业领域

#### 金属·矿物资源部门

该部门是由铁矿石及氧化铝大型项目的运营、基本金属及稀有金属等金属资源的开发、铁矿石或有色金属产品的贸易这一金属及矿物资源供应链所构成的部门。



#### 煤炭·核能·太阳能部门

该部门不仅经营面向钢厂的冶金煤和面向电力公司的发电燃料用煤炭、铀、生物能源燃料，还从事温室效应气体排放权交易及太阳能、太阳热发电事业。



#### 钢铁制品事业室

作为钢铁综合商社伊藤忠丸红钢铁(株)的窗口组织，管理、总括与该公司有关的所有业务。发挥通过该公司的国内外100多家事业公司构筑的牢固的钢铁流通网络，追求与本公司的协同作用。



### 业务组合

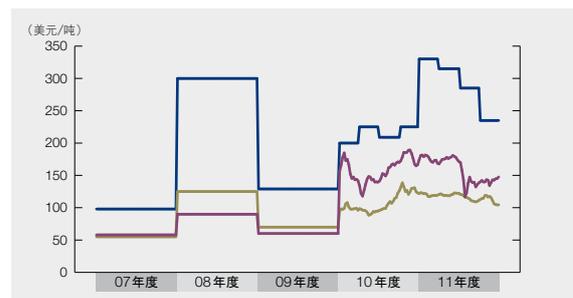


## 事业环境

2011年度金属、矿物资源价格最初在高位运行，但因欧洲债务问题及以中国为首的新兴国家经济倒退等的影响，自上半财年末期之后大幅下跌。

我们认为在金属、矿物资源的需求以新兴国家为中心继续扩大的同时，中国的行情动向、欧洲的经济动向以及供应商的新开发及扩张计划的进展所带来的供求平衡的变化会给今后的资源价格造成影响。

## 铁矿石·煤炭价格的推移



— 铁矿石(粉矿) — 动力煤 — 强粘结煤

\*1 出处: Bloomberg、本公司公开资料

\*2 到2009年度为止是对日基准价格

\*3 2010年度以后, 铁矿石: 现货价格(Fe62%, CFR), 动力煤: 澳洲FOB现货价格, 强粘结煤: 选取基于市场信息的一般交易价格为本公司所认定的价格

## 2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的概况

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的销售毛利与上一会计年度相比减少了1.6%，为1,226亿日元，但由于铁矿石销售量增加，销售价格上涨，并且算上伴随获得日伯铁矿石(株)支配权的利润(廉价收购利润和既有权益的重估价利润)、有价证券出售利润，归属于本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比增长了27.9%，达到了1,421亿日元。

本会计年度继续推进扩大现有权益、积极投资新项目以及强化开发和贸易协作，致力于确保资源的稳定和构筑、强化以所持权益为基础的价值链。

## 业绩推移

单位: 十亿日元

	08	09	10	11	12
销售毛利	¥50.0	¥110.7	¥55.0	¥124.6	<b>¥122.6</b>
权益法投资损益	22.5	20.2	9.2	29.4	<b>44.3</b>
归属于本公司股东的本期净利润	55.9	83.8	42.9	111.0	<b>142.1</b>

(截至3月31日的合并会计年度)

在煤炭事业方面，获得了哥伦比亚煤矿及运输基础设施资产的权益。在西澳洲的铁矿石事业方面，为了扩充港口发货能力以应对中长期的需求增长，决定进行前期投资。另外，为了应对多样的有色金属需求，在追加获得推进南非共和国铂族金属、镍矿勘探开发事业的开发公司股份的同时，设立了伊藤忠矿物资源开发(株)作为从事金属·矿物资源领域的勘探开发项目的新公司。

## 公司总裁致辞

### 通过所持权益与贸易的协同作用 带动全公司收益。

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)把积累优良权益份额作为目标，以铁矿石、煤炭、稀有金属为中心积极地进行了投资。另外还通过与贸易的协同作用扩大收益，得以在2010会计年度(2010年4月-2011年3月)之后继续带动全公司收益。2012会计年度(2012年4月-2013年3月)，我们作为金属公司迎来了新的一年。

尽管外界有关于资源价格已过顶峰、世界经济面临

减速倾向等不透明的前景因素一说，但预计金属、矿物资源的需求今后仍将在新兴国家强劲的经济发展的支持下继续上涨。我们将从长远的角度出发，在世界各地继续推进优良的金属、矿物资源开发项目及贸易，以为确保日本金属、矿物资源的稳定做出贡献。

我们希望充分发挥综合商社特有的功能，力争获取使供应方和消费方均能给予好评的成果。

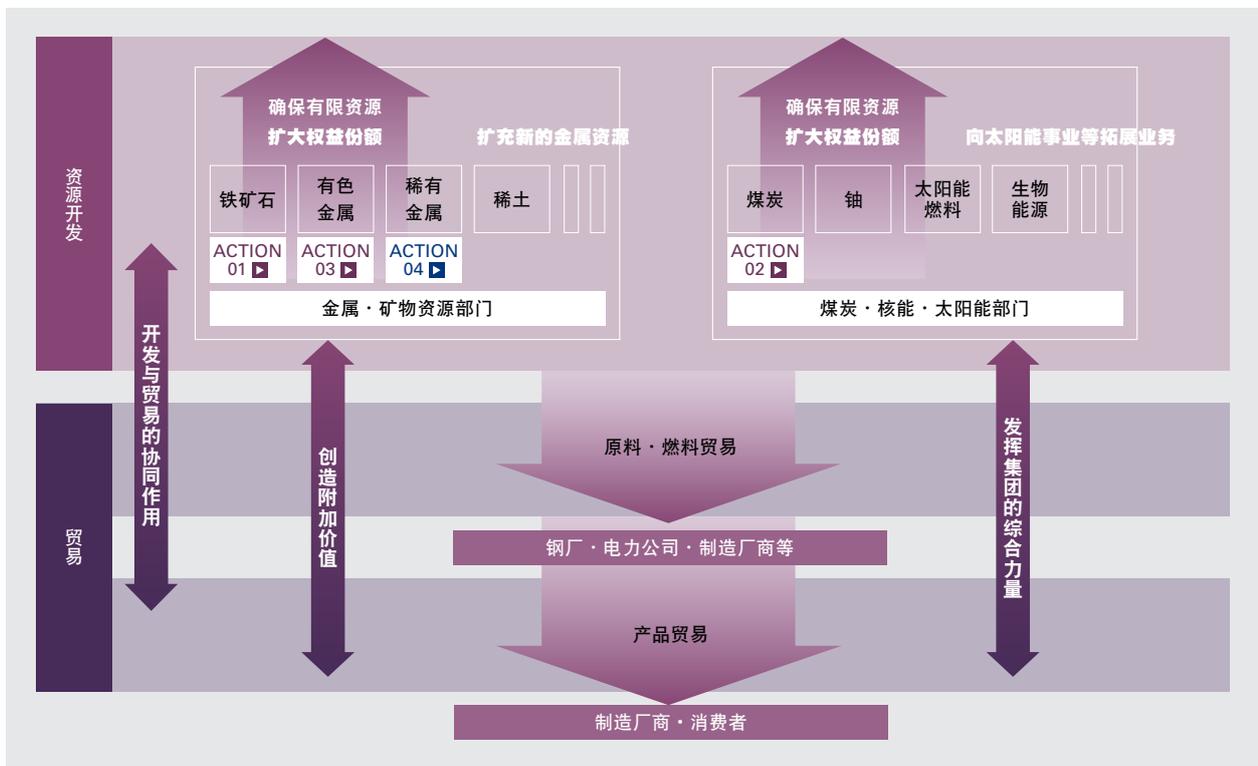


# STRATEGY 金属公司的发展战略

在以中国为首的新兴国家的资源需求不断扩大的局面下，本公司为确保金属、矿物资源的稳定，力求不断增加所持权益。其次，在推进构筑以所持权益为基础的价值链的同时，发挥集团的综合力量，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，致力于太阳能事业、生物能源燃料相关业务及温室效应气体排放权交易等。

## 金属公司的发展战略



## 金属公司的CSR

### 通过矿物资源的开发和稳定供给推进CSR

1. 矿物资源的开发和稳定供给
2. 致力于对地球有利的太阳能、再生循环相关业务  
继续致力于这些使命，伊藤忠集团全体共同推进CSR。

ACTION 04

### CSR行动计划

#### ● 2012年度行动计划要点

作为全球化企业，伊藤忠商事在国内外积极地挑战环境管理事业及保护地球环境的事业。继续实施CSR启蒙和教育培训。

有关金属公司的CSR活动详情敬请参阅本公司网站中的CSR网页。 <http://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/metal/>

## ACTION 基于发展战略的活动

### 01 西澳洲铁矿石事业发货能力扩张活动

本公司通过 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd 与大型矿物资源公司必和必拓 (BHP Billiton) 公司 (澳、英) 共同经营西澳洲铁矿石事业, 以扩充港口发货能力为目的决定进行前期投资。这次的决定是计划通过在西澳洲黑德兰港外海新设铁矿石发货设备, 并在内陆新设堆料场及铁路支线等铁矿石供应设备, 新增年 100 百万吨港口发货能力的前期投资。本计划相关设备预定于 2016 年上半年开始运转。



西澳洲黑德兰铁矿石出货港

### 02 美国对 Drummond 公司哥伦比亚煤矿的投资

本公司通过 ITOCHU Coal Americas Inc. 取得了美国 Drummond Company, Inc. 及该集团在哥伦比亚持有的已投产煤矿及运输基础设施资产的 20% 权益, 同时获得了该煤矿出产的动力煤对日本市场的独家销售权。该煤矿于 1995 年开始生产, 将产出的所有煤炭作为动力煤出口销售。该煤矿生产的动力煤发热量高、硫分低、灰分低, 质量好, 可采储量及推定储量共有约 19 亿吨, 储量丰富, 目前年产量达 30 百万吨。预定将于



Drummond 公司哥伦比亚煤矿大规模露天开采

2015 年增至年产 35 百万吨。

### 03 加拿大 Ruddock Creek 锌/铅矿共同勘探事业

三井金属矿业 (株) 和本公司从 2010 年起参与加拿大锌/铅矿共同勘探事业, 2010-2011 年的勘探证实了 6 百多万吨的追加矿量, 与参与前的矿量相比增加了 162%。今后将通过追加勘探力求进一步增加矿量, 同时以共同开发、投产为目标进行研究。另外, 双方通过承担追加勘探费用 6 百万加元 (约 5 亿日元), 从 Imperial Metals Corporation 处追加获得了 Ruddock Creek 矿区 15% 的权益。



地表钻孔现场的情景

### 通过本行业务为社会和环境做出贡献

### 04 南非铂族金属勘探·开发事业

本公司对艾文霍镍铂公司 (Ivanhoe Nickel & Platinum Ltd.) 在南非共和国开展 Platreef 铂族金属、镍矿勘探业务的开发公司进行了追加投资, 现在共持有该项目 8% 的股权。铂族金属的近 5 成被用于净化汽车尾气的触媒。作为维持及加强日本的产业竞争力必不可少的金属, 它们在日本资源安全政策中被



勘探钻孔现场的情景

列为最重要的矿种之一。本公司通过该项事业为日本的资源安全做出贡献的同时, 也希望据此扩充资源的权益。

# 能源 · 化学品公司

运用在石油、天然气、化学领域的价值链创造新的价值。

能源 · 化学品公司 总裁  
福田 祐士



## BUSINESS OVERVIEW

## ENERGY & CHEMICALS COMPANY

### 事业领域

#### 能源部门

不仅以世界为舞台开展原油、石油产品、LPG等广泛商品群的贸易，还在北美、阿塞拜疆、萨哈林岛、英属北海等地参与石油以及天然气开发事业。另外还在卡塔尔、阿曼参与 LNG 生产事业，并发挥商社功能积极开展 LNG 贸易。在国内，以商社中规模最大的石油批发公司伊藤忠 ENEX (株) 为中心开展业务。

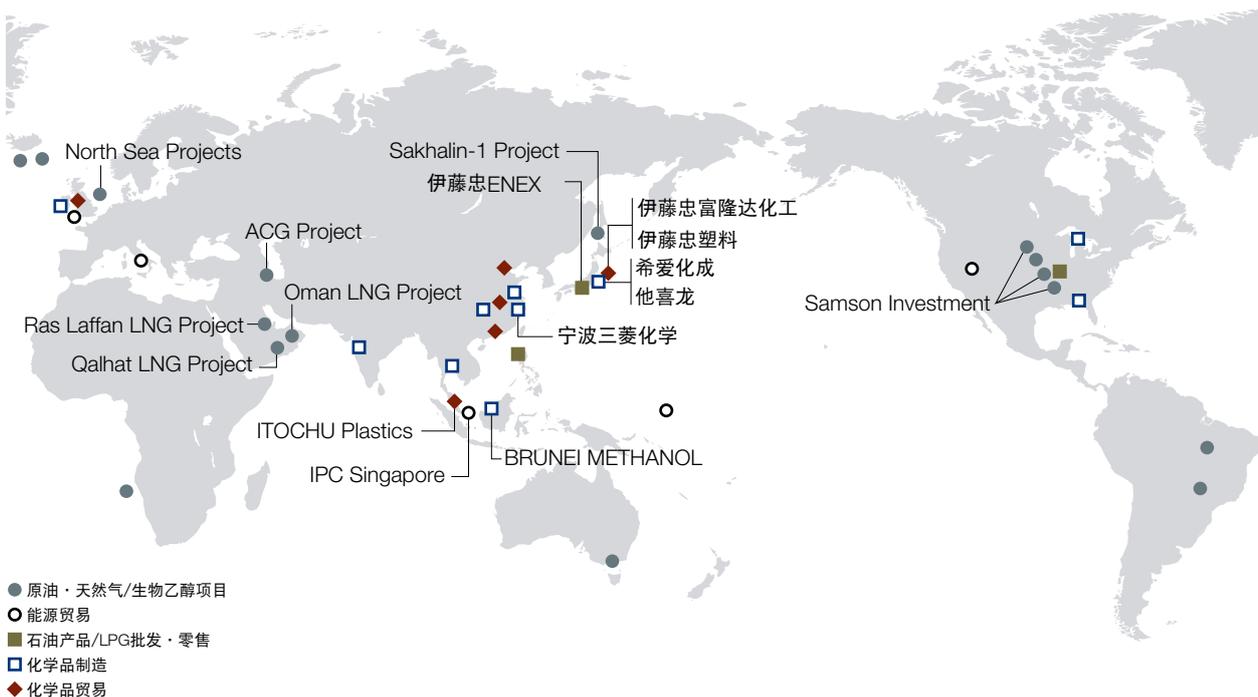


#### 化学品部门

不仅开展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，还通过事业投资，从多方面推进构建从上游到下游的资产组合，旗下拥有伊藤忠富隆达化工(株)、伊藤忠塑料(株)、希爱化成(株)等众多实力型事业公司。同时加强在中国合成纤维原料制造业、文莱甲醇制造业等方面的活动。



### 业务组合



## 事业环境

尽管在欧洲、中国有经济增长速度减缓的迹象，但美国经济已逐渐恢复，新年后以股票行情为首的经济指标也在缓慢改善，因此认为原油价格在2012年度也将继续上涨。另外，我们认为伊朗形势的不确定性仍然无法完全消除也是支撑原油价格的重要因素。从中长期的角度来看，预计以金砖四国为首的新兴国家经济今后将持续稳定增长，原油、石油产品需求也将继续保持稳定，认为原油价格将继续上涨。

原油价格的推移 (布伦特原油)



## 2011会计年度 (2011年4月-2012年3月) 的概况

2011会计年度 (2011年4月-2012年3月) 因能源价格上涨、化学品行情恢复等，销售毛利与上一会计年度相比增长了2.9%，达到了1,556亿日元，归属于本公司股东的本期净利润由于上一会计年度油气田权益亏损带来了反作用，且化学品相关事业的权益法投资利润增加，与上一会计年度相比增长了198.9%，达到了378亿日元。

本公司在推进着眼于将来的优良资产积累的同时，通过从无效事业中撤退等，致力于提高资产效率。

在能源领域，通过权益和贸易的协同作用推进收益扩

## 业绩推移

单位：十亿日元

	08	09	10	11	12
销售毛利	¥125.8	¥159.9	¥146.4	¥151.1	¥155.6
权益法投资损益	2.7	2.2	2.0	1.7	2.4
归属于本公司股东的本期净利润	61.2	37.9	37.3	12.6	37.8

(截至3月31日的合并会计年度)

大，同时对美国石油天然气开发公司Samson公司实施战略投资等，为扩大有发展潜力的非常规能源领域的贸易做好了部署。

在化学品领域，一方面通过选择和集中经营范围致力于结构改革，另一方面积极投资作为重点领域的锂离子电池相关资材，强化了成长领域的基础。

## 公司总裁致辞

### 力求增加优良资产并创造部门间的协同作用。

“Brand-new Deal 2012”的第一个年度2011会计年度 (2011年4月-2012年3月)，在能源领域向美国Samson公司投资，在化学品领域成立制造销售锂离子蓄电池材料的合资公司等，在为盈利作出部署的同时，退出无效资产，完善了果断地向“Brand-new Deal 2012”最后一年彻底进攻的体制。

2012会计年度 (2012年4月-2013年3月)，我们作



为“能源·化学品公司”确立了崭新的起点，在能源、化学品的各个部门继续通过增加优良资产力求扩大收益。另外，为了运用广泛的价值链创造新的价值，希望通过发挥资源开发、石油贸易与化学品上游项目的协同作用以及LPG、石脑油、化学品贸易的协同作用等，使得两部门间保持有机的联系，从而让公司的信息交流透明通畅。

# STRATEGY 能源·化学品公司的发展战略

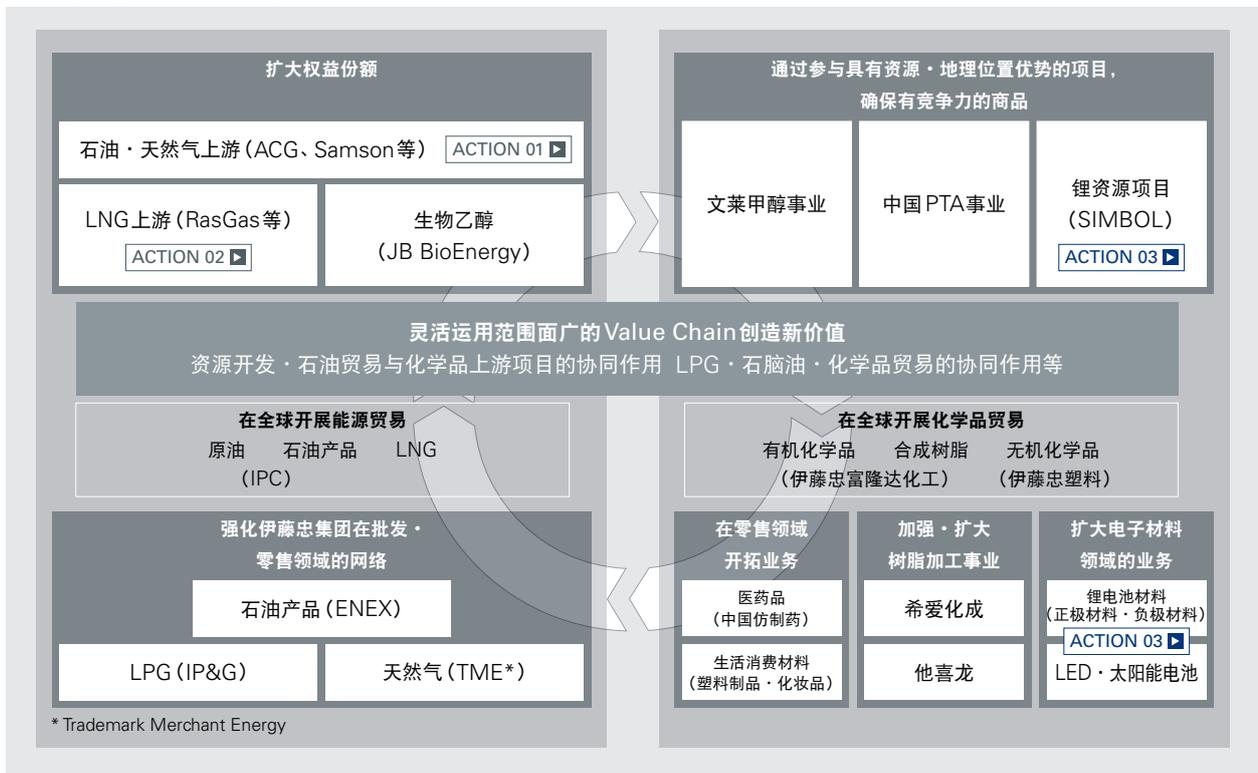
## 能源部门

在扩大自家公司原油、天然气的权益数额的同时，通过加强以 IPC 为核心的贸易体制和以伊藤忠 ENEX (株) 为核心的批发零售领域的网络，力求强化伊藤忠集团的供应链。另外，在高度关注地球环境问题的局势下，将加速推进在生物乙醇方面的业务。

## 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。

### 能源·化学品公司的发展战略



## 能源·化学品公司的 CSR

### 通过地球环境保护和确保商品安全、稳定供给推进 CSR

通过最大限度地关注对环境的影响，确保商品、服务的安全、放心的品质以及稳定的供给，为实现可持续的社会做出贡献。

ACTION 03

### CSR 行动计划

#### ● 2012 年度行动计划要点

举全公司之力，推进致力于确保能源资源的稳定供给以及锂电池相关事业等对地球环境有利的业务。此外，继续实施与能源、化学品相关的法规制度相关的教育、研修。

有关能源·化学品公司的 CSR 活动详情敬请参阅本网站中的 CSR 网页。 <http://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/chemical/>

## ACTION 基于发展战略的活动

### 01 收购美国石油天然气开发公司 Samson 公司

本公司与美国 Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. 共同收购了美国大型石油天然气开发公司 Samson Investment Company (Samson 公司) 100% (其中本公司为 25%) 的股份。Samson 公司的国内生产量在美国的非上市石油天然气开发公司中排在首位, 其技术实力在业内深受好评。近年来我们以具有竞争力的价格获得了非常规资源权益, 持有石油与天然气均衡的资产, 计划今后将对其进行开发以扩大生产。我们力求通过这次的收购完成所持权益份额目标 (到 2015 年为止达到 7 万加仑/天以上), 加强参与非常规资源开发事业, 同时旨在扩充天然气、LNG 贸易功能。



北美石油天然气开发现场

### 02 在符拉迪沃斯托克实施 LNG 共同事业化调查

本公司、石油资源开发 (株)、丸红 (株)、国际石油开发帝石 (株) 及伊藤忠石油开发 (株) 投资的远东俄罗斯天然气事业调查 (株) 与俄罗斯国营天然气公司俄罗斯天然气工业公司以在符拉迪沃斯托克市周边建设年产量 1,000 万吨规模的液化天然气 (LNG) 工厂、实施压缩天然气 (CNG) 试点项目、生产销售天然气化工产品的共同事业化为目的实施了调查。该项目的实施被视为日俄合作的重要项目, 不仅对日本, 也一同向远东地区及亚洲周边各国供应稳定的 LNG, 同时还将为俄罗斯的天然气 (LNG) 出口多样化做出贡献。



在俄罗斯天然气工业公司莫斯科总部的签约仪式的情景

## 通过本行业务为社会和环境做出贡献

### 03 锂离子电池相关活动

本公司通过 2010 年 6 月投资的美国 Symbol Materials 公司, 参与了锂离子电池 (LiB) 用高纯度碳酸锂制造事业。高纯度碳酸锂是 LiB 的主要材料电解液中使用的电解质 ( $\text{LiPF}_6$ ) 的原料, 以今后可望扩大需求的电动汽车用 LiB 为首, 用于定置用蓄电池及清洁能源领域。另外, 与 (株) 吴羽、(株) 可乐丽推进 LiB 的负极材料“硬碳”新产品的共同开发, 开展以植物性原料的新开发产品“Biocarbotron”的共同事业化为目的的活动。



产品外观图 (锂化合物)



在记者招待会上

# 粮油食品公司

以努力成为“日本、中国、亚洲粮油食品行业的标杆企业”为目标，加速推进全球SIS战略。



粮油食品公司 总裁  
青木 芳久

## BUSINESS OVERVIEW

## FOOD COMPANY

### 事业领域

#### 食粮部门

肩负全球SIS战略的重责，在确保原料筹措基地的同时，以面向包括日本在内的亚洲各国为中心供应谷物、油脂、砂糖、咖啡等各种原料。通过除向需求地稳定供应原料以外，还提供放心、安全的食品，为构建本公司在全球的产业链做出巨大贡献。



#### 生鲜食品·食品材料部门

以水产品、畜产品、农产品等生鲜食材为中心，在全球范围内建立统合产地·制造加工·销售的管理机制。从餐饮、食品加工、家庭用食品等市场需求出发在全球推进商品开发、商品供应。



#### 食品流通部门

除拥有伊藤忠食品及日本ACCESS等国内顶级综合食品批发公司以外，还通过与FamilyMart、UNY、IZUMIYA等零售公司合作，从顾客需求出发进行商品开发并构建高效的食品流通网络。另外还在中国、亚洲推进食品流通事业。

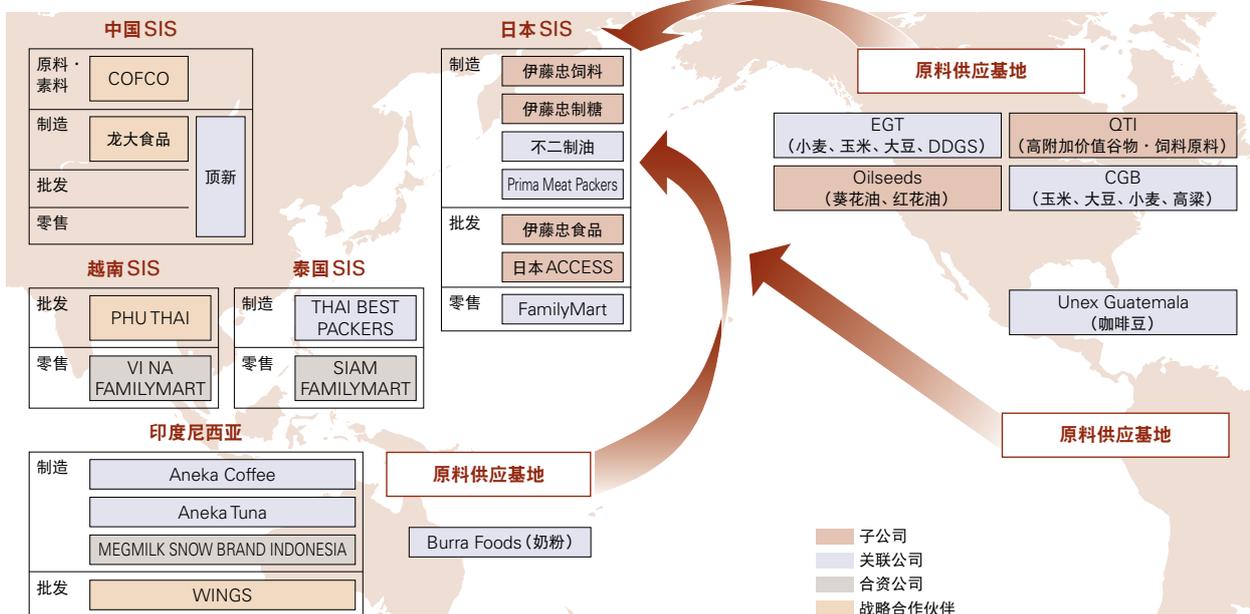


#### 粮油食品中国事业推进部

以与拥有全球最大方便面生产企业的顶新集团以及COFCO、龙大食品集团等中国大型企业集团合作为中心，不仅把中国继续做为面向日本的粮油食品供应基地，同时还做为巨大消费市场积极开发拓展各项业务。



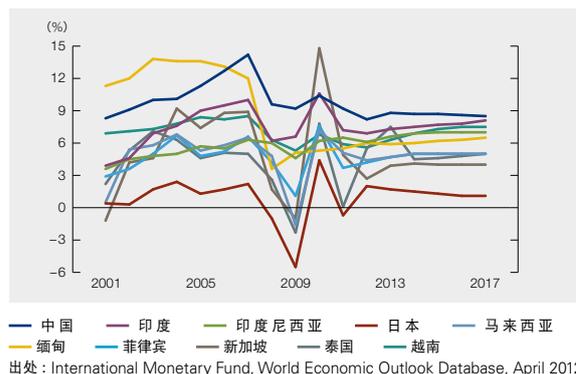
### 业务组合



## 事业环境

迄今为止，本公司主要以日本国内市场为中心不断稳健地扩大收益。但我们认为，日本无法轻易遏制今后因出生率低且老龄人口不断增加导致人口减少的趋势，国内市场也将随之逐渐缩小。另一方面，中国短期内如受欧洲危机影响对欧洲的出口继续下降，GDP增长率则可能会低于预期水平。即使如此，我们从中长期判断认为，随着中国人口的增长经济也将持续稳步成长，今后将与东南亚各国一样，中国做为新兴市场的重要性将日益提高。

各国的GDP增长率



## 2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的概况

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)尽管存在因受东日本大地震影响而减少利润的业务，但家庭内消费迅速增长的国内消费趋势使食品流通领域获利增加，销售毛利与前年度相比增长1.4%，达到2,747亿日元。由于前年度震灾造成的损失加上保险金收入等一次性利润的获得，使归属于本公司股东的本期净利润与前年度相比增长95.8%，达到438亿日元。

在国内市场，通过推进合并粮油食品原料销售主力事业公司、整合中间流通的事业公司强化经营效率等，提高

## 业绩推移

单位：十亿日元

	08	09	10	11	12
销售毛利	¥324.7	¥335.6	¥270.0	¥270.8	¥274.7
权益法投资损益	8.0	10.1	13.0	11.7	20.1
归属于本公司股东的本期净利润	18.7	20.2	27.8	22.4	43.8

(截至3月31日的合并会计年度)

自身的竞争力以对应行业重组不断加速的需求。另外还将日本国内SIS战略向其他地区横向拓展，致力强化在个人消费不断扩大的中国以及亚洲的经营基础。尤其在亚洲，我们在印度尼西亚设立了加工干酪的生产销售公司，并在越南与FamilyMart共同设立了首家日本零售业合资公司，为该地区加速推进FamilyMart事业奠定基础。

## 公司总裁致辞

### 加速推进国内SIS和全球SIS战略，进一步扩大收益。

做为“Brand-new Deal 2012”首年度的2011会计年度(2011年4月-2012年3月)由于受2011年3月11日东日本大地震的影响，起步非常艰难。就是在这样的环境下，我们依照“努力成为日本、中国、亚洲粮油食品行业的标杆企业”的公司经营方针，大胆设定了高获利目标，集团内各公司团结一致，加速转变了收益结构。最终，加上获得的一次性利润在内，合并净利润达到了438亿日



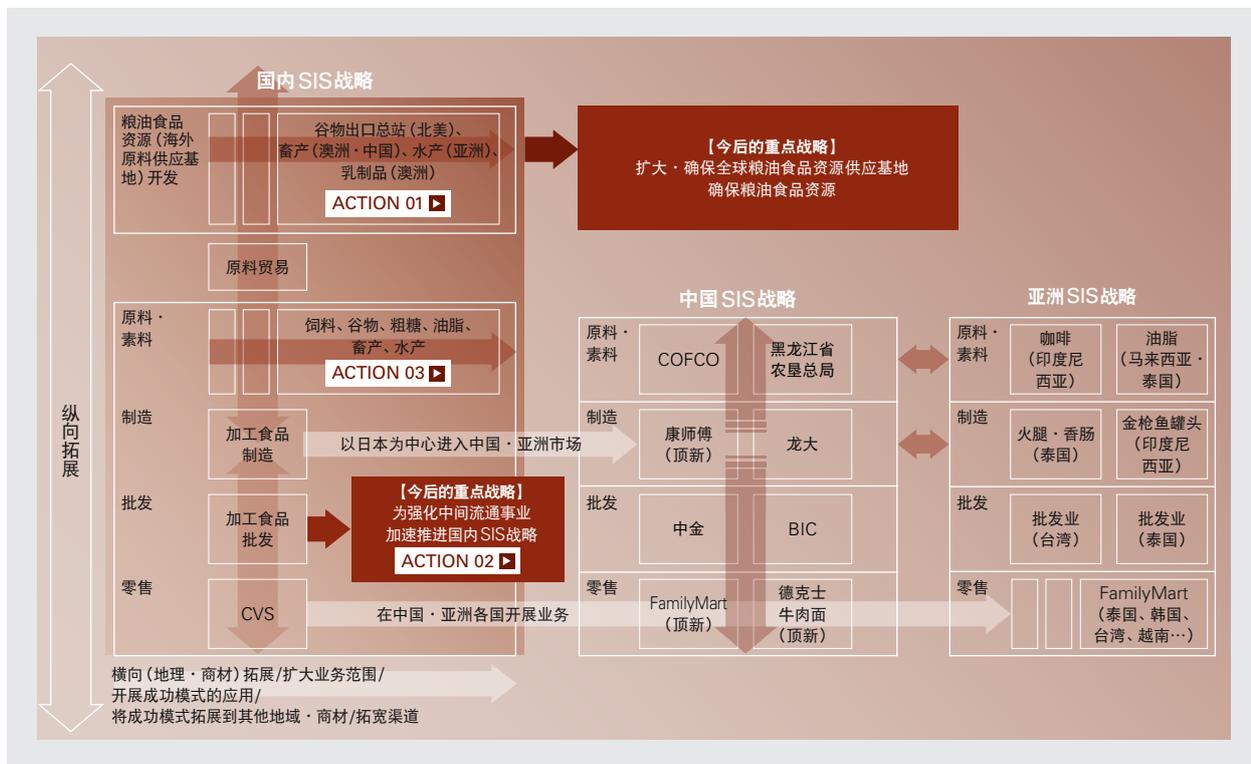
元，实现了公司有史以来的最高利润。尽管2012会计年度(2012年4月-2013年3月)所处经营环境仍旧严峻，但我们将把“确保粮油食品资源供应基地”、“以中国和亚洲市场为中心实施全球SIS”、“应对国内结构改革”做为重点策略，在迅速有效地应对环境变化的同时，继续致力于建立稳定供应放心、安全粮油食品的机制，力求实现合并净利润430亿日元。

# STRATEGY 粮油食品公司的发展战略

通过在零售领域实施资本及业务合作、在中间流通领域对集团事业公司进行合并等，充实了国内的SIS战略（从上游领域到下游领域的纵向统一）。“Brand-new Deal 2012”还将不仅在日本还在以中国、亚洲为中心的开展SIS战略（全球SIS战略）做为一项重点策略。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，以深耕正在经营的项目以及与各个战略合作伙伴的共同合作为核心推广SIS战略。确保、扩大粮油食品资源供应基地对推进全球SIS战略尤其至关重要，今后将于此方面在世界各国进一步加大投入力度。

## 粮油食品公司的发展战略



## 粮油食品公司的CSR

### 满足社会和消费者的需求，考虑环境问题

我们力图通过稳定供应安全的粮油食品，实施多方面食品安全检查，保护环境以及开展贡献于社会的良好商业活动，以赢得社会的信任。

ACTION 04

### CSR行动计划

#### ● 2012年度行动计划要点

推进旨在保证粮食资源稳定供应的采购业务、建立健全食品安全检查体制，通过供应链管理·内部监查进行检验，推进环境保护·旨在消减废弃物的午餐循环业务，迎合各种各样的社会需求，继续推进业务的开展。

有关粮油食品公司的CSR活动详情请参阅本公司网站中的CSR网页。 <http://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/food/>

## ACTION 基于发展战略的活动

### 01 通过扩大收购能力强化谷物的稳定供应机制

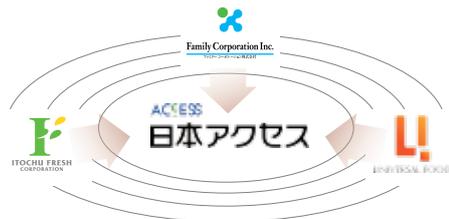
2012年2月，位于北美西海岸最先进的谷物出口基地EGT开始运营。另外，CGB在2011年7月收购了内陆集货公司Colusa Elevator公司，同年10月收购了Twomey公司，仓储能力得到了飞跃性的提高。EGT与CGB年谷物收购能力共计超过了2,000万吨，已成为日资最大规模，且足以与世界性大型谷物企业相匹敌的企业，构建了能够向客户全年稳定供应谷物的机制。今后将继续推进SIS战略通过不断追求生产、流通、销售效率以满足客户的需求。



北美西海岸谷物出口基地

### 02 4家中间流通事业公司完成经营整合

2011年10月日本ACCESS与伊藤忠Fresh进行业务整合，完成了该公司旗下4家食品中间流通事业公司经营合并作业。除经营传统的常温、冷冻、冷藏等三温度带加工食品以外，还通过推进加强水畜农产生鲜食材的“综合供应规划”以及包括餐饮、集体供餐领域业务客户在内的物流一元化和综合化，不断提供“高质量低成本的物流服务”。另外，今后还将在成长迅速的中国和亚洲市场加速开展中间流通事业。



伊藤忠旗下的4家食品批发公司

### 03 粮油食品原料销售事业公司实现经营整合

2011年10月，为了强化甜味剂、小麦粉、油脂、粮食、糕点原料、饮料原料等粮油食品原料的国内销售事业，整合伊藤忠粮食销售和伊藤忠大米2家全资子公司，公司名称更改为伊藤忠食粮。通过扩充供应商品的种类、完善提供关连信息的体制、共享客户信息及经营资源，实现发挥公司整合的互补效应，从而完善稳定而有效率地为客户供应放心、安全的粮油食品原料及服务的机制。通过向伊藤忠食粮集中投入伊藤忠集团在国内粮油食品原料销售领域的经营资源，进一步完善能够满足全国消费者及客户需求的机制，力求达到销售额3,000亿日元的目标。



伊藤忠食粮网站

### 通过本行业务为社会和环境做出贡献

### 04 身体微笑工程

伴随消费者健康意识的不断提高，社会对增进健康的食品需求也日益高涨。“身体微笑工程”是UNY、Circle K Sunkus、FamilyMart及本公司4家公司为满足这一社会需求联手合作，于2008年1月启动的从原料阶段开始进行研究、开发“有益健康”商品的食物开发项目。2011年6月，在确保营养成分均衡和低热量的基础上，还满足母亲希望能弥补孩子蔬菜摄取量不足的心愿，构思创建了新品牌“母亲的心”，实现面包、酸奶的商品化。今后将以消费者市场营销为基础选择理念，为积极通过日常饮食增进健康的顾客提供高价值商品。



商品图片

# 生活资材 · 住居 & 信息通信公司

充分利用综合力量和全球网络,向从企业到消费者的广泛顾客提供高附加价值。

生活资材 · 住居 & 信息通信公司 总裁  
吉田 朋史



## BUSINESS OVERVIEW

## ICT, GENERAL PRODUCTS & REALTY COMPANY

### 事业领域

#### 生活资材部门

在日本·美国具有显著地位的住宅资材事业、在全球市场凭借销售网络和成本竞争力占据优势的纸·纸浆事业、综合商社规模最大的东南亚天然橡胶事业、拥有全球销售网络的轮胎事业等,我们在以上事业范围内构建了具有高竞争力的坚固的全球价值链。



#### 信息通信·保险·物流部门

在信息通信领域开展IT·网络服务、手机流通及售后附加价值服务事业,在保险、物流领域以中国、亚洲为中心致力于强化再保险中介事业及国际物流事业等。另外,通过两个领域之间的协作,积极地追求新事业开发、协同效应等。



#### 建设·金融部门

国内,依托日本最大的住宅投资信托机构J-REIT“Advance Residence Investment Corporation”开展投资信托活动、住宅及物流设施开发事业及金融服务。与此同时,海外则以中国和亚洲为中心积极地推进相关业务。通过金融和房地产结合来推动新业务的开展。



### 业务组合

生活资材部门	 纸浆制造事业(巴西、芬兰)	 东南亚天然橡胶加工事业	 英国轮胎批发·零售事业	 北美建材事业
信息通信·保险·物流部门	 IT服务事业	 手机终端流通事业	 物流事业	 保险事业
建设·金融部门	 国内商品房事业	 海外房地产开发事业	 国内商业设施开发事业	 国内/海外 金融事业

## 事业环境

天然橡胶的市场流通量尽管在雷曼冲击后暂时下降，但伴随以新兴国家为中心的需求扩大，再次呈现出增长趋势。在此情况下，伊藤忠集团的市场占据率也获得了稳步提高，发展成为了综合商社的最大规模。（参照右上图）

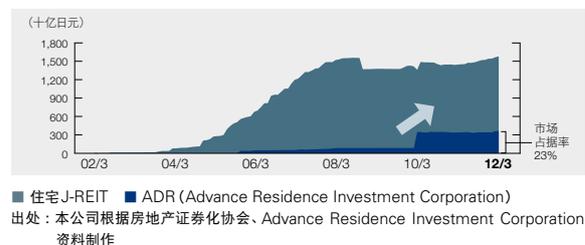
在信息通信领域，智能手机的飞速普及使得手机相关市场趋于活跃，对本公司而言形成了一股顺风趋势。

房地产证券化市场大体上发展顺利，预计今后也将继续发展。住宅J-REIT市场也同样存在着扩大趋势，Advance Residence Investment Corporation持有的房地产金额以2010年3月的合并为契机飞速增加，作为日本最大的住宅专业化J-REIT提高了市场地位。（参照右下图）

天然橡胶流通量和伊藤忠商事的市场占据率（泰国·印度尼西亚）



住宅J-REIT和ADR持有的房地产金额推移



## 2011会计年度（2011年4月-2012年3月）的概况

2011会计年度（2011年4月-2012年3月）因英国轮胎事业新合并及信息通信相关事业利润增加等，销售毛利与上一会计年度相比增长了17.4%，达到了2,446亿日元，由于现有事业的收益扩大、股票估价损失的反作用以及事业出售利润等特殊损益等，归属于本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比增长了522.1%，达到了376亿日元。

本公司就成长领域、地区积极地积累优良资产，并与此同时持续实施资产重组，强化了收益结构。

在生活资材领域，收购了英国最大的轮胎零售企业集

## 业绩推移

单位：十亿日元

	08	09	10	11	12
销售毛利	¥240.0	¥235.3	¥204.0	¥208.3	¥244.6
权益法投资损益	29.9	2.1	△ 7.9	3.9	17.4
归属于本公司股东的本期净利润	30.4	16.8	6.2	6.0	37.6

（截至3月31日的合并会计年度）

团Kwik-Fit，并通过合并该公司与Stapleton's公司的批发零售功能，推进扩大欧洲轮胎事业。在信息通信·保险·物流领域，通过印度物流事业、国内家电延长补偿服务等，在成长市场做好了部署准备。在建设·金融领域，推进开展与中国国有金融综合企业CITIC集团的金融事业、国内物流仓库开发事业等新事业。

## 公司总裁致辞

### 通过各领域间协作追求 创造协同作用。

从2012年4月开始，本公司作为“生活资材·住居&信息通信公司”，确立了崭新的起点。经营范围涉及生活资材、信息通信、保险、物流、建设、金融等多个领域。

“Brand-new Deal 2012”第一个年度（2011会计年度（2011年4月-2012年3月））在致力于收购英国最大的轮胎零售公司Kwik-Fit集团、与中国大型国有综合企业CITIC签订全面战略合作协议等新项目的同时，稳步强化了国内物流仓库开发事业、中国内销物流事业等现有

业务。

在2012会计年度（2012年4月-2013年3月），也将通过强化海外事业扩充收益基础。2012年5月通过向北欧纸浆生产商METSA FIBRE公司投资，确立了全球领先纸浆贸易商的稳固地位。

今后将在积极地推进开发投资项目的同时，通过发挥涉及多方面的各个领域的协同效应追求综合力量，继续努力扩大收益。



# STRATEGY 生活资材 · 住居 & 信息通信公司的发展战略

在生活资材领域，以“小市场、低技术、主导性”为基本战略，在住宅资材、纸·纸浆、天然橡胶、轮胎的各项事业中强化从原料生产到销售的坚固的全球价值链。在信息通信·保险·物流领域，通过IT服务、手机流通、绿色科技、保险中介、物流服务的各项业务，以中国、亚洲为中心构筑海外收益基础。另外还通过各领域协作追求

协同作用。在建设·金融领域，有效利用本公司的全球网络，在国内开展住宅及物流设施开发、房地产证券化、金融服务业务，并且通过与当地实力型企业合作在海外拓展业务，力求扩大收益。我们要通过发挥公司整体的综合力量向顾客提供服务及附加价值，并在努力把握更多商机的同时，追求协同作用。

## 生活资材 · 住居 & 信息通信公司的发展战略



## 生活资材 · 住居 & 信息通信公司的CSR

### 关注环境及对创建富饶的地区、社会做出贡献

通过提供环保商品及服务，以及提供有助于按照地区、社会的需要来实现富饶社会的商品、解决方案，为建立由地区、国际社会的发展和安带来富足的的生活方式做出贡献。

ACTION 04 ▶

### CSR行动计划

#### ● 2012年度行动计划要点

作为环保型商业活动，除了积极推进森林认证材料的交易、太阳能发电等符合环保的高性能住宅、社会基础设施的开发之外，还要努力强化供应链管理。同时，要实实在在地推进利用IT技术的富于创造性的能源管理解决方案业务，智能基础设施业务、以及亚洲、欧洲的零售金融业务等有助于满足社会需求、实现富饶社会的业务。

有关生活资材 · 住居 & 信息通信公司的CSR活动详情敬请参阅本公司网站中的CSR网页。 <http://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/general/>

## ACTION 基于发展战略的活动

### 01 轮胎事业的活动

在将扩大欧洲、俄罗斯、美国的批发零售事业作为基本战略的轮胎事业方面，在英国这一战略地域，以Stapleton's公司、Kwik-Fit公司为核心拓展了批发零售事业。在俄罗斯，强化、扩充了大型轮胎批发企业LLC ITR公司的物流、保管功能，2011年度的经营数量得以继上一年度之后大幅增加。另外，在与横滨橡胶(株)的合资公司YOKOHAMA R.P.Z. L.L.C.的新工厂开始了商业生产。今后将继续把轮胎事业定为生活资材部门的重要事业之一，强化全球销售网络。



YOKOHAMA R.P.Z.工厂外观

### 02 手机相关事业的活动

自从二十世纪九十年代初在八王子(东京)开设(株)NTT DoCoMo的DoCoMo一号店以来，作为该公司的大型销售代理商不断扩大手机流通业务，如今将ITC网络(株)定为核心公司，力求进一步扩大业务。另外，除手机终端流通销售以外，我们还致力于提供提高现有签约者满意度的“售后附加价值服务”。2006年6月通过关联公司Asurion Japan(株)开始了手机终端补偿业务，2011年8月向NEW Japan(株)投资，开始了以家电为首的各类产品的延长补偿服务业务。

今后将在本事业领域强化、扩大从终端流通到售后附加价值服务的价值链。



美国NEW的总部大厦

### 03 中国房地产开发事业

建设·金融部门要发挥综合商社特有的优势来开展业务，其中的关键是“全球网络”和“合作伙伴关系”。在这两个关键之下，国内的核心是住宅(商品房出售、出租)/物流设施等房地产开发事业、面向法人和个人的金融服务事业，而海外则是与当地企业合作共同推进房地产及金融事业的开发。

2011年9月，同中国合作伙伴杉杉集团等的合作项目“杉井奥特莱斯广场·宁波”开业，该项目占地面积约为12ha(相当于2.5个东京巨蛋)。

建设·金融部门要将散布于综合商社全球网络的各种需求融合并加以实现，从而达到强化收益能力的目的。



杉井奥特莱斯广场·宁波

### 通过本行业务为社会和环境做出贡献

### 04 有效利用IT开展能源及智能IT基础设施事业

本公司以“ecoFORTE”品牌有效利用IT开展能源及智能IT基础设施事业。有效利用IT提供从空调照明设备能源使用量的计量到控制的一条龙解决方案，同时参与秋田市“秋田智能城市项目”中的信息集成管理基础项目。

另外还提供室外路灯的管理控制解决方案，在环境省“2011年度挑战25地区建设事业”方面，在岩崎电气(株)和Panasonic(株)的协助下，成功地在筑波市引进了该方案。

今后将继续有效利用IT推进能源及智能IT基础设施事业的活动。



ecoFORTE商标

# 主要合并对象公司的投资损益

截至3月31日的各合并会计年度

单位：十亿日元

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>纺织公司</b>					
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	¥0.6	¥0.6	¥0.5	¥0.0	¥ 0.1
伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司	0.9	1.0	0.9	0.8	1.1
(株) 骄意可思	0.9	0.4	0.1	0.5	△0.3
<b>机械公司</b>					
伊藤忠建机(株)	¥0.8	¥0.4	¥0.5	¥0.6	¥0.6
ITOCHU MACHINE-TECHNOS(株)	—	—	0.3	0.3	0.6
东京盛世利租赁(株)	1.5	1.0	6.8	4.0	6.2
Century Medical(株)	0.2	0.5	0.6	0.8	0.9
<b>金属公司</b>					
伊藤忠Metals(株)	¥ 1.4	¥ 1.4	¥ 0.8	¥ 1.2	¥ 1.2
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	38.5	71.2	34.1	80.1	89.3
伊藤忠丸红钢铁(株)	16.9	14.8	2.7	6.8	12.9
日伯铁矿石(株)	—	0.0	4.0	12.9	36.8
ITOCHU Coal Americas Inc.	—	—	—	—	2.0
<b>能源·化学品公司</b>					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	¥33.4	¥26.1	¥6.9	¥10.7	¥13.0
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	3.6	5.0	0.8	0.0	△0.2
伊藤忠富隆达化工(株)	1.8	1.1	1.9	2.0	2.9
伊藤忠塑料(株)	3.1	1.6	1.9	2.2	1.9
<b>粮油食品公司</b>					
(株)日本ACCESS	¥ 2.6	¥3.7	¥4.5	¥ 6.5*	¥8.6
伊藤忠食品(株)	1.3	0.7	1.7	1.8	2.3
(株)FamilyMart	4.9	5.3	4.7	4.0	6.7
不二制油(株)	△0.4	2.0	2.7	2.5	2.3
Prima Meat Packers(株)	1.6	1.9	1.8	△1.4	2.4
<b>生活资材·住居 &amp; 信息通信公司</b>					
伊藤忠建材(株)	¥ 0.3	¥△1.0	¥0.2	¥0.0	¥1.8
伊藤忠纸浆(株)	0.6	0.1	0.2	0.2	0.2
伊藤忠技术解决方案(株)	8.1	6.9	6.8	6.3	7.5
ITC网络(株)	1.7	1.6	1.6	1.4	1.5
伊藤忠都市开发(株)	△4.4	0.3	0.5	1.7	2.6
伊藤忠物流(株)	0.7	0.1	2.0	0.7	1.3

\* (株)日本ACCESS于2011年3月1日吸收合并了Family Corporation(株),并使Universal Food(株)成为了合并子公司。另外,2011年10月1日接受了伊藤忠Fresh(株)转让的业务。因此,2010会计年度(2010年4月-2011年3月)的投资损益是4家公司的投资损益的合计数值。



# CSR

## CSR（企业社会责任）

---

66 何谓伊藤忠商事的CSR

---

68 供应链实地报道项目  
倾注于纸浆生产的热情“绿色经济”项目  
CENIBRA公司的环境事业举措

---

72 ISO26000核心主题与伊藤忠商事思考的课题

---

73 人权

---

74 劳工标准

---

76 环境

---

79 公正的事业惯例

---

80 消费者课题

---

81 对地区社会的参与和地区社会的发展

---

在全球各个地区广泛开展多领域、多样化的企业活动的伊藤忠商事，深刻认识到自身的企业活动对地球环境以及对国际社会所产生的巨大影响。

对本公司而言，CSR是指通过事业活动为实现可持续发展的社会不断做出贡献，这也是我们作为一个全球化企业为“致力于全球的富饶和发展”而肩负的使命。

## 伊藤忠集团的企业理念

伊藤忠商事从1858年第一代伊藤忠兵卫经营的麻布批发事业起步，历经150余年，其间，一直秉承着近江商人倡导的三方有利（卖方有利、买方有利、社会有利）经营哲学的精神。

1992年，伊藤忠商事开始仔细思考“作为一家国际性的综合企业，今后如何为社会做出贡献”。为实践这一目标，伊藤忠制定了“致力于全球的富饶和发展”的企业理念，并于2009年整理成了概念体系。伊藤忠集团为了使全体员工都正确理解公司应对社会承担的责任，且体现在其每天的行动中，把企业理念中的核心概念“担负起致力于全球富饶和发展的责任”作为“ITOCHU Mission（伊

藤忠使命）”，将每位员工为实现这一理念而应重视的5项价值观作为“ITOCHU Values（伊藤忠价值观）”。并且，为了让员工积极主动地行动起来，实现“ITOCHU Values”，公司还制定了“5self-tests（5项自我检测）”，让每位员工用5项价值观来对照检查自己的日常行为。

## 伊藤忠商事推进CSR基本方针与推进体制

伊藤忠商事认为，在企业理念“致力于全球的富饶和发展”的指导下，通过本职工作来履行社会责任是至关重要的。为切实做到有组织、有系统地实施CSR，作为公司方针制定了CSR推进基本方针，各部门分别制定CSR行动计划，推进CSR的实施。

### CSR推进基本方针

伊藤忠商事结合经营计划，制定了CSR推进基本方针，并在全球范围内推进与经营计划联动的CSR。

2011-2012年度的中期经营计划“Brand-new Deal2012”期间实施的CSR推进基本方针如下：

—— 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。

## 伊藤忠的5项自我检测

-  **远见 Visionary** 我是否能调动周围人的积极性，一起为公司创造美好的未来。
-  **诚信 Integrity** 我是否为我所从事的工作感到自豪。
-  **多样 Diversity** 我是否能灵活利用不同人的各种见解和技能，以获得最好的成果。
-  **热情 Passion** 我是否能以极大的热情和责任来专注于我的工作。
-  **挑战 Challenge** 我是否能够积极地尝试新事物，并不断寻求创新的解决方案。

- 1** 通过现场主义，加强与利益相关者间的交流
- 2** 推进有助于解决社会问题的业务
- 3** 加强供应链管理  
(尊重人权、关注环境)
- 4** CSR·环境保护相关的教育和启蒙
- 5** 参与到地区、国际社会，为发展做出贡献

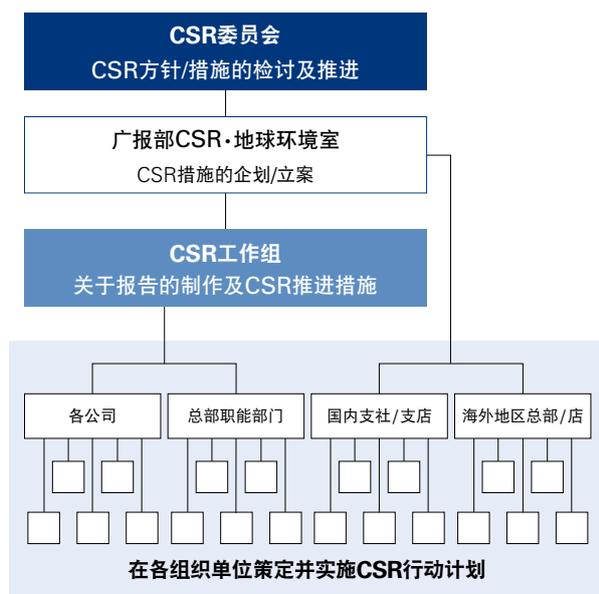
### 根据CSR行动计划推进CSR

伊藤忠商事通过横跨多个领域的6个公司开展各项业务。为在本职工作中切实推进CSR，在前述的“CSR推进基本方针”的基础上，各公司分别抽取各自业务中重要的CSR课题，制定“CSR行动计划”，按照PDCA循环体系推进CSR。另外，包括总公司职能部门、国内分社与分店、海外据点等部门，分别按照各自的业务与功能制定相应的CSR行动计划，并加以实施。推进CSR的关键在于每一位员工都能在充分理解的基础上，分别在各自的岗位上切实加以执行。

### 伊藤忠商事的CSR推进体制

伊藤忠商事为进一步加强与利益相关者之间的交流，由广报部CSR·地球环境室策划、制定了旨在全公司推进CSR的方案，并在“CSR委员会”上进行讨论、研究。另外还组成以各公司内公司与职能部门为成员的“CSR报告编辑特别工作组”，对报告的制作及CSR推进对策措施进行讨论。

CSR管理体制图



### 加入“联合国全球契约”

2009年4月，伊藤忠商事加入了为实现国际社会可持续发展的全球性组织“联合国全球契约”。遵照全球契约倡导的“人权”、“劳工标准”、“环境”、“反腐败”等内容构成的10项原则，实现本公司企业理念：“致力于全球的富饶和发展”。



联合国全球契约十项原则

人权	企业界应
	原则1 支持并尊重国际公认的人权； 原则2 保证不与践踏人权者同流合污。
劳工标准	企业界应
	原则3 支持结社自由及切实承认集体谈判权；
	原则4 消除一切形式的强迫和强制劳动；
	原则5 切实废除童工； 原则6 消除就业和职业方面的歧视。
环境	企业界应
	原则7 支持采用预防性方法应付环境挑战；
	原则8 采取主动行动促进在环境方面更负责任的做法； 原则9 鼓励开发和推广环境友好型技术。
反腐败	企业界应 原则10 努力反对一切形式的腐败，包括敲诈和贿赂。

# 倾注于纸浆生产的热情 “绿色经济”项目 CENIBRA 公司的环境事业举措

向社会传达“商品是从何而来”也被定位成商社的重要职责之一，伊藤忠商事从2009年开始启动了可以反映每一种经销商品供应链全貌的“供应链实地报道项目”。这次是山根一真教授撰写的报告，全程报道从巴西的纸浆生产到我们日用的纸巾类纸制品是如何制成的。

采访时间：2012年3月  
现地报告：山根一真 (Kazuma Yamane)  
(纪实作家、独协大学经济系特聘教授)

自1972年第一次访问巴西以来，山根教授进行实地采访达20次之多，1996年作为NGO亚马逊未来协会的代表，主办了第一届亚马逊国际环境论坛。1997年作为首位日本人获得亚马逊·巴拉州议会功勋奖。山根教授始终将巴西·亚马逊作为人生观及环境意识的出发点。



## 点缀于荒山间的绿色

纸巾是我们的日常生活用品。为大众所熟知的妮飘 (Nepia) 品牌的纸巾原料就是使用巴西CENIBRA公司的纸浆生产的。为亲眼目睹他们的生产现场，我决定前往巴西米纳斯吉拉斯州的伊帕廷加市。

伊帕廷加市是一个位于圣保罗东北方向，直线距离约700公里，人口约25万人的小城市。

1972年年以来，我访问巴西已经有20次了，但是来到米纳斯吉拉斯州还是第一次。由圣保罗起飞的航班一进入米

纳斯吉拉斯州上空，就可以看到低矮绵延的群山蜿蜒起伏一直伸向地平线。山表面裸露出来的红褐色十分刺眼。机窗外那广大的区域相当于大西洋森林带的西端。大西洋森林过去曾拥有130万km<sup>2</sup>（相当于日本国土面积的3.3倍），但是目前93%的森林已经消失，如今只剩下9万1千km<sup>2</sup>了。

然而，随着伊帕廷加的接近，在淡水河谷流域荒芜的山体表面及窄小的平地中，一片浓密的绿色区域开始跃入眼帘。不用说，那就是CENIBRA公司的人工林地了。

## CENIBRA公司简介

CENIBRA公司，成立于1973年9月13日，是由日本大型纸浆企业、OECF、伊藤忠商事共同出资成立的日巴纸浆资源开发株式会社 (JBP公司) 出资48.5%，巴西Rio·Doce公司（现为巴莱公司）出资51.5%的日巴合资项目经内阁决议而设立的。公司于1977年3月开业。

此后在2001年，JBP收购了Rio·Doce公司所属的CENIBRA公司的股份，现在作为100%日资企业运营。JBP公司由王子制纸（48.98%）、伊藤忠商事（32.11%）等14家公司共同出资成立（截至2012年6月末），作为阔叶浆厂家在市场上位居世界第7位，2011年度的销售额为72,800万美元。

## 纸制品过程中的供应链



照片 (P68-71) 除纸巾及作者照片外，均由山根一真教授拍摄

## 每年1500万棵树苗

每日投入纸浆生产线的圆木数量，达到了5万棵桉树。这也就意味着每天需要培育超过5万棵的大量的造林用桉树苗。CENIBRA公司100%利用公司自有的苗圃进行培植。在广阔的试验农场一样的“苗圃”里，有第一股东王子制纸的经验丰富的日本专家热心地进行育苗指导。为了选出适应湿度和温度变化、抵御病虫害与强风的侵袭、适合土壤成长的母本，每年用100x100棵母本的杂交培育出1万个树种，再经过试验林选拔出“成绩优秀”的母本。这种被选出的母本被称作克隆，切下母本的枝叶(5-

8cm的插枝)插入一个细长的小容器

里经过70-80天培植成20-30cm的树苗，然后被整装发运、送往造林现场。这个苗圃的树苗生产量达到每年1500万株。一般说来，纸浆厂的成本竞争力取决于作为原料的桉树的成材数量。历经漫长岁月，CENIBRA公司不断进行育种改良、对“成绩优秀”的树苗进行反复筛选，以每一株树苗都源于自我培育这种惊人之举在世界上得以保持着屈指可数的成本竞争力。



## 7年即可“收获”的原木

CENIBRA公司所属的植树造林地区“星星点点”地散落在相当于关东平原面积大小的山地上。原来，在飞往伊帕廷加的飞机上透过机窗看到的那“绿色”的区域呈“星星点点”就是这个原因啊。虽说是“星星点点”，但所占地的总面积达25.5万公顷，相当于神奈川县大的面积。

我有幸目睹了其中的一块林地的植树现场。首先，由作业人员用挖掘机不断在地表土壤进行挖坑作业，接下来由其他的作业人员将一根金属制的圆筒插入地面，然后植上树苗。最后，由手握水管的作业人员进行伞状喷水及

施肥。

像这样培育的桉树每一公顷每年可生长出41m<sup>3</sup>的

“木材”，7年后即可迎来采伐期。正是这种生长速度支撑着CENIBRA公司的国际竞争力。在采伐现场伐木机的铁“手”将已生长成约30m之高的桉树齐根切断，一棵树从采伐到加工成圆木大约20秒即可完成。其速度之快令人瞠目。



## “森林认证”及70次获奖经历

在植树造林与采伐现场附近搭建有供作业人员休息及午餐场所的临时帐篷，他们为保障适当的劳动条件而进行的彻底管理同样让我感叹。这是因为虽说是植树造林，但在森林资源被工业化利用时，对自然环境及生物多样性的保护，对从事作业的人员及对地区社会的贡献等都开始愈发为社会所关注。只有那些充分满足社会需要，将经过严格管理、获得“认证”的产品推向市场的企业，才能继续

生存下去的时代已经来临。

CENIBRA公司是同时取得2005年森林认证FSC及巴西特有的森林认证CERFLOR(Sistema Brasileiro de Certificacao Florestal)的第一家企业，取得的环境许可证总数达3,828个之多。

CENIBRA公司的桉树种植，没有采伐过一棵原始林。在其拥有的土地中，作为永久保护林、法定保护林而被保留的生态面积达10.3万公顷。这个面积实际上占到保有林地的40%。CENIBRA公司仅在2000年以后就获得了高达70个奖项，这应该是对他们这种对环境的执着热情而给予的一种褒奖吧。



## 彻底的节能措施及废水·臭气的处理

在纸浆厂广阔的原木堆放地上，由卡车及铁路运来的数量庞大的桉树圆木堆积成山。产出的纸浆被加工成犹如甜酒原料“酒糟”干燥后的成片形状。造纸厂将其购入后再用水融化作为纤维原料，按用途制成纸巾、印刷用纸等。

纸浆厂在生产过程中需要耗费大量的水及燃料。另外在制造过程中排出的臭气及废水也很多。CENIBRA公司每日严格监测向工厂厂区外排出的臭气及废水的污染程度，其环保设备亦居世界领先水平。另外，该公司还彻底贯彻诸如利用带皮原木的树皮进行生物质发电、利用在蒸馏过程中产生的杂质木质素作为自家发电的燃料等节能措施。

生产过程中的用水量与1977年相比仅为当时的1/15，

造纸用化学药品的使用也较2006年减少了32%（有效氯气换算值）、燃料消耗量与2006年相比，购电量减少了29%，锅炉重油实际上减少达82%（两项均为2011年的统计数据）。对生产及环境措施所下的工夫与努力随处可见，不禁使人赞叹“竟然会做到如此优秀”！那是以代表世界最高水平的日本造纸生产技术为基础，通过每日毫不松懈的努力及降低成本的努力而收获到的馈赠。当然，该企业也获得了ISO9001以及ISO14001的认证。



## 550万吨的纸浆专用装运港

在这里，纸浆的销售量达到每年120万吨，被运往25个国家的90个客户手中。CENIBRA公司在巴西国内市场进行直销（5%），出口则由销售代理店的伊藤忠商事承担。面向包括日本的亚洲国家的出口日益增加，占总出口总量的48%。面向海外的出口都是从375km以外大西洋沿岸的Portucel港装船发运。平均每天约3200吨的货物通过维多利亚-米纳斯铁路运至Portucel港。

Portucel正式的公司名称为Terminal Especializado de Barra Riacho S.A.公司，是由

CENIBRA公司、Fibria公司（巴西籍纸浆厂家）分别出资49%和51%成立的，

2011年成为纸浆年出口量达550万吨的世界最大的纸浆专用港口。

在基础设施建设尚属发展中国家的巴西，确保从工厂到港口的铁道运输途径、同时拥有自己的装运港是CENIBRA公司成本竞争力的源泉之一。



### 与地区共生

#### 与所在地区的农户共同富裕

CENIBRA公司在植树造林的同时也在推进与当地农户协议的签署，即直接购买委托当地农户培育出的原木。在当地经营牧场的农户虽然很多，但是种植桉树既能使荒山变成绿地，又能带来比牧场更大的收益，这对于农户来说，是很有吸引力的生意。被访的签约农场主的脸上，都洋溢着对种植桉树带来稳定收益的心满意足。从1985年开始的“合同造林”，签约农户数已达1200户、造林面积达2万5千公顷。这不仅能得到荒山变绿地的环境效果，对于CENIBRA公司来说也是降低造林成本的新型商业模式。



## 4亿箱纸巾

回国后我造访了CENIBRA公司的大客户之一、以“妮飘”品牌闻名的纸巾生产企业王子妮飘名古屋工厂(爱知县春日井市)。

看到了拥有占地面积相当于2个东京棒球场的名古屋工厂的终端生产线,被那超高速的纸巾包装场面所震撼,该工厂的纸巾年产量高达4亿箱。

纸巾的“抄纸”工序是以1升水加上仅1克的纸浆而进行的,以达到呵护肌肤的柔软度。并且一张极薄的纸巾都是2层构造,据说接触肌肤的一面使用更加柔软的纤维,而背面则配以稍硬一些的纤维,以达到支撑作用。那种被用于呵护肌肤的纤维原料,即是巴西CENIBRA公司生产

的纸浆。100%使用人造林生产的CENIBRA公司的纸浆,从作为原料的一株株桉树苗开始,一切都是由公司自己生产与管理。在环境问题日益凸显的当今,就对原材料的跟踪能力这一点而言,还有什么能比这更让消费者有安心感呢?



### 考察结束后的思考

在我们无意识中使用的贴身日用品——纸巾,是严格实施环境保护下而得到的原料所制成的。恰巧,2012年6月召开的“联合国可持续发展大会”(通称“里约+20”峰会)的主要议题就是“绿色经济”。CENIBRA公司推行至今的生态事业,我认为这恰恰是我们所期待的“绿色经济”。在CENIBRA公司,有着众多企业今后所必须借鉴的、大量的环境保护方法。

### 致力于生物多样性保护

#### 珍稀野生动物的保护繁殖

仅在历经漫长历史失去森林的土地较多的地域,CENIBRA公司也同样致力于天然林的恢复事业,每年种植构成天然林的40种计7万株的树苗,其面积达到每年300公顷。

这标志着这些生物多样性的保持与恢复,是在天然林保护区(RPPN)“马塞多尼亚牧场”所实现的。耳闻这里正在进行濒危鸟类的保护繁殖活动,于是我便产生了借此机会造访当地的愿望。

这个地域的森林,是雉鸡科鸟类、巴西语称之为“穆图”(凤冠雉的近亲)的栖息地。“穆图”的栖息地因仅限于南北美洲,所以不被日本人所知。我也是第一次目睹。这是一种黑色、体型稍大的鸟,与在空中悠然飞翔相比,在地面上犹如家禽一般行走的姿态更令人记忆深刻。对其保护、人工繁殖、放归自然等活动,归根结底可以称之为巴西版的朱鹮与鹤。CENIBRA公司与NPO Crax、Crax Internacional合作,为防止其物种灭绝而开始的保护、繁殖、放归自然等的计划已经整整持续了21年。

在森林内的据点,除“穆图”之外还有黑额鸣冠雉等的7种珍稀野鸟在笼内饲养,等待放飞。在这里,CENIBRA公司的团队为我进行了



长达几个小时的演示,我被他们的热情所感动。持续的繁殖、放归的结果,让世界上20%的“穆图”在“马塞多尼亚牧场”安家落户。凤冠雉是从4000-5000万年前的地质时期就开始栖息的鸟类,宛如鸟类版的“空棘鱼”,仅凭这一点CENIBRA公司积极热情的活动在巴西似乎已广为人知。

对珍稀野生动物的保护繁殖的大力投入,其教育效果也非常明显。“马塞多尼亚牧场”一直以来也在接待一般性环境参观者的接待(每年6000人)及在学校教师的培训上(1760人)下了很大工夫。由接受培训的公立学校教师进行的环境教育(“生命教育”),已经让超过22万的学生受益。对开展这种提高地域环境意识的、内容充实的项目开展,我深感钦佩。

# ISO26000核心主题与伊藤忠商事思考的课题

伊藤忠商事作为国际社会的一员，以创建可持续发展社会为目标，从2009年开始便加入了联合国全球契约（GC）。本手册报告中，在GC的10项原则基础上，为更好地应对来自国际社会各利益相关者的要求，按照2010年11月发布的与社会责任相关的国际标准ISO26000的“7大核心主题”，将本公司对于CSR的想法与所采取的措施进行报告。

	<b>组织管理</b>	<p>伊藤忠商事认为，CSR不仅要关心企业活动对地球环境与社会造成的影响，也要通过事业活动为社会的可持续发展做出贡献。</p>	<p>P. 12-19 来自经营者的讲话 P. 83-87 公司治理 P. 66-67 何谓伊藤忠商事的CSR P. 67 加入联合国全球契约</p>
	<b>人权（全球契约原则1~6）</b>	<p>伊藤忠商事作为一个不仅承担着社会富足同时也担负着个人富足的企业，开展尊重人权与个性的各项事业活动。并且，作为在世界各地开展着多种多样业务的企业，我们认为在供应链方面采取保护人权的措施也非常重要。</p>	<p>P. 73 关于尊重人权的公司内教育启发 供应链中的人权</p>
	<b>劳工标准（全球契约原则3~6）</b>	<p>为了切实推进经营计划中所提出的“彻底攻坚”，公司目前正在积极培养、强化可支撑“攻坚”的行业专家、培养优秀人才以及可在全球范围活跃的人才。并且强化了可让各种人才最大限度发挥其才能的体制。</p>	<p>P. 73 伊藤忠商事供应链CSR行动方针 P. 74-75 支撑“攻坚”的人才培养 各种培训制度 迈上新台阶的全球人才战略 营造活跃员工的职场环境 致力于推进日本国内人才多样化 与员工的交流</p>
	<b>环境（全球契约原则7~9）</b>	<p>为了切实推进经营计划中所提出的“彻底攻坚”，公司目前正在积极培养、强化可支撑“攻坚”的行业专家、培养优秀人才以及可在全球范围活跃的人才。并且强化了可让各种人才最大限度发挥其才能的体制。</p>	<p>P. 68-71 供应链实地报道项目 P. 76-77 环境方针 环境管理 环境风险的防患于未然 办公环境相关工作 P. 78 婆罗岛热带雨林再生及生态系统保护活动</p>
	<b>公正的事业惯例（全球契约原则3~10）</b>	<p>依据法令及国际规则进行事业活动自不待言，为了使每位员工可以诚实地并且以很高的道德观应对每天的日常工作，我们完善了合规推进体制，并计划进行持续性地改善。</p>	<p>P. 73 供应链中的人权 P. 79 合规</p>
	<b>消费者课题</b>	<p>从事支撑人们生活的各种商品与服务的伊藤忠商事，在确保产品的安全、质量以及有益于环境保护的产品的开发等、在供应链的各阶段致力于解决与消费者相关的问题。</p>	<p>P. 68-71 供应链实地报道项目 P. 80 为确保食品安全，通过“MOTTAINAI”介绍各商品供应链，提高消费者环境保护意识。</p>
	<b>对地区社会的参与以及地区社会的发展</b>	<p>在伊藤忠商事开展业务的各地区，以自身为地区社会一员的意识为基础，不仅仅局限于事业活动的相关范围，同时也要参与到地区社会，为地区社会的可持续发展做贡献。</p>	<p>P. 81 地区贡献 P. 81-82 社会贡献</p>



在作为企业理念的“致力于全球的富饶和发展”中，不仅包含 Society（社会）的富足，同时也包含对 Individual（个人）富足的责任，伊藤忠商事基于此理念，尊重人权与个性。

将该见解在公司内部贯彻的同时，作为在全球范围内开展业务的企业，在供应链方面也采取了关注人权的措施。

## ■ 尊重人权的相关方针

在伊藤忠集团，作为企业理念的“致力于全球的富饶和发展”的“富饶”不仅只是单纯物质上的概念，还包含着精神上满足的幸福感的含意。伊藤忠商事承担着使 Society（社会）和 Individual（个人）富足的责任，尊重人权和个性。

基于此观点，伊藤忠商事支持联合国于 1948 年在所有人民和所有国家都应遵从的共同基准上达成决议的“世界人权宣言”，在 2009 年加入了基于此宣言等文件的联合国全球契约。

## ■ 关于尊重人权的公司内教育启发

### 举办公司内 CSR 研讨会《商社的业务与人权》

作为在全球范围内开展着多种事业、在供应链上扮演着重要角色的综合商社，以对企业与人权问题相关的最新动向进行了解以及如何在日常业务中加以运用为目的，于 2012 年 3 月举办了人权相关的研讨会。本研讨会作为第 7 次公司内 CSR 研讨会，邀请了公益社团法人大赦国际（日本）的若林秀树事务局长与会演讲，伊藤忠商事及下属公司的 110 名员工出席了会议。

通过讲解国际人权基准相关的动向及具体事例来说明业务与人权的关系之后，在答疑中，就现场的供应链中的人权领域的问题等积极地交流了意见。

### 公司内各种培训中的教育启发

每年在公司内的各种培训中，都会开展人权相关的教育。在对新员工的培训中，让其了解作为“伊藤忠人”应具备的尊重人权的品德。在针对公司领导等的公司内培训中，提出了性骚扰与权力骚扰的问题，旨在彻底贯彻对于人权的理解。2011 年度有 295 名员工参加了人权相关的培训。

## ■ 供应链中的人权

为推进基于人权、劳动、环保等问题的 CSR 供应链管理，制定了“伊藤忠商事供应链 CSR 行动指针”，希望得到供应商的理解和践行。作为其手段，为把握各供应商的实际情况，将供应链 CSR 行动指针的 10 个项目作为必须调查项目，每个公司根据其商品的特性选择合适的方法进行调查。

2011 年度对包括海外分公司的 28 家供应商、集团公司 16 个公司的 115 家供应商共 401 家公司进行了调查，除了部分根据对象供应商所在国家的法律等需要继续跟踪的供应商之外，从结果中并没有发现需要立即解决的严重问题。

今后伊藤忠也将继续进行调查，从而提高员工意识，同时也希望得到供应商的理解和践行。

CSR 实际情况调查 各领域实施调查的公司数 (2009 年度~2011 年度)

公司*	2011 年度	2010 年度	2009 年度
纺织	26	24	28
机械·信息	16	15	17
金属·能源	14	14	11
生活资材·化学品	202	193	133
粮油食品	117	105	93
物流统括部	26	23	18
共计	401	374	300

\* 公司名称按 2011 年资料

## 伊藤忠商事供应链 CSR 行动准则（仅条文）

1. 尊重员工的人权，不给予非人道的对待。
2. 不强制员工劳动，不雇佣童工。
3. 消除雇佣歧视。
4. 防止不当的低工资劳动。
5. 为确保劳资双方顺利地协商，尊重员工的团结权及集体交涉权。
6. 不超过法定限度地、适当地管理员工的劳动时间/休息日/休假。
7. 努力为员工提供安全、卫生和健康的的工作环境。
8. 在经营活动中，注重保护自然生态系统、区域环境及全球环境，努力防止环境污染。
9. 遵守相关法令及国际规则，贯彻公平交易，杜绝腐败。
10. 及时、准确披露上述各项内容相关的信息。



支撑伊藤忠商事稳定持续成长的就是人才。

伊藤忠商事提出「彻底攻坚」的口号,作为中期经营计划「Brand-new Deal 2012」的基本方针之一,积极地推进作为支撑「攻坚」经营基础的人材培养·强化体制。同时继续致力于以往一直关注的全球人才战略的工作。

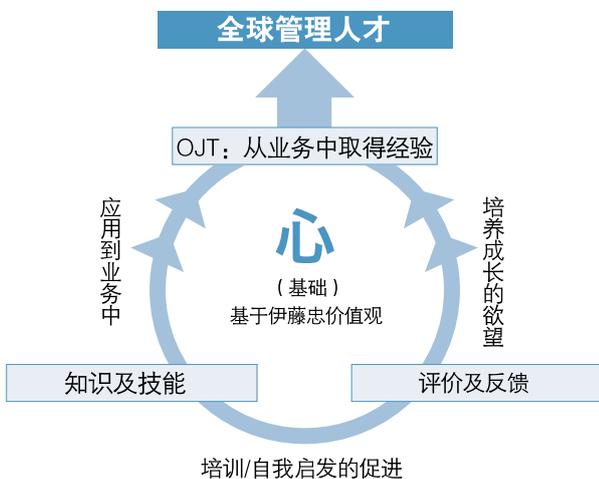
### 支持“攻坚”的人才培养

伊藤忠商事不仅对总公司员工,也把其他海外区员工和下属公司员工作为对象,根据每个人的个性与资历,把他们培养成在各自领域活跃的“行业专家”,目的是培养能够进行全球层面管理的“精英人才”。为实现这一目标,伊藤忠通过贯彻OJT(on the job training在职培训),培养其工作经验,同时通过及时的评价和反馈,培养员工的发展意识,促进其自我启发,并组织培训学习知识和技能,积极地完善个人的职业水平,旨在实现个人素质的进一步飞跃。然后,对于接受过培训的人才加强资本的投入,同时今后应用之前建立的制度和体制,以现场为主导促进人才的培养。

### 各种培训制度

按照职务、层次实施必需培训、选拔培训、选择培训等各种培训。为培养“全球经营管理人材”,实施了“全球发展计划培训”、“组织长研究会”等培训。同时,为提高年轻员工的英语能力及开拓国际化视野,自1999年起实施了「新人海外派遣制度」,2010年度起引进了向中国等其他新兴市场国家派遣的“年轻员工短期中文·特殊语言派遣制度”,参加人员将成为公司未来各个领域的专家。此外,公司为了培养具有多样化价值观的“行业专家”,不仅加入了“职业发展支援培训”等,而且根据其目的实施了基于各公司、总部职能部门的人才战略的单独培训等多种多样的培训。

人才培养的基本结构 (图示)



人才培养方针及培训内容 (摘要)

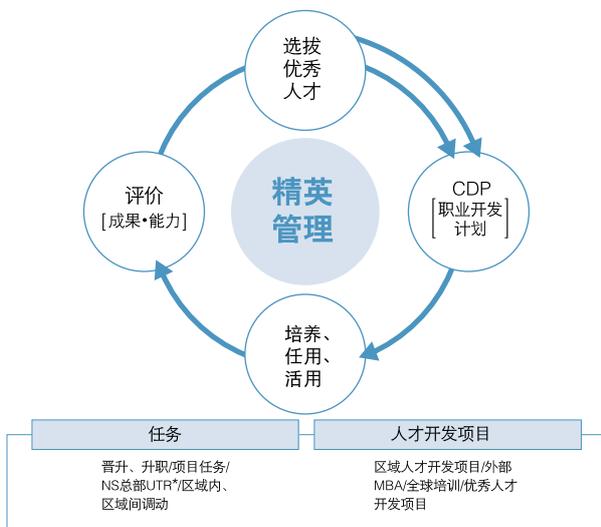
人材培养体系的架构	具体的培训名称
全球经营管理人材的培养	全球development培训体制(GEP、GLP、GNP*)、组织长研究会、新员工或候选员工的培训、短期商务学习派遣
商务领导人的培养	新人海外派遣,年轻员工短期汉语·特殊语言派遣
“行业专家”、“多样化人材”的培养	职业前景支援培训,各公司·总部职能部门的单独培训

\* Global Executive Program: 作为全球人才开发的核心项目,培养全球化事务精英的培训。  
 Global Leadership Program: 以培养适应全球工作的组织长为目的的培训。  
 Global Network Program: 针对海外本地录用的员工,通过总部的培训,亲身感受学习伊藤忠集团的全球运营方式,构筑参加成员间的网络的培训。

### 迈上新台阶的全球人才战略

伊藤忠商事以实现全球范围基础的人才价值最大化和人才价值的整体优化为目的,自2007年度起开始推进基于全球视野的人才战略。到2010年度止已构筑了全球化组织长人才数据库,逐步加强具备想要成为组织长的行动必要条件等、推进全球化人才培养/利用的体制。自2011年度起在强化面向中国、亚洲等海外投资市场的人才战略的同时,通过在各公司的努力下实施负责扩大海外收益的优秀人才的个别培养计划,推行“精英管理项目”。通过这些努力,旨在加强对于有助于开展全球化商务的人才的录用、培养、使用机制。

## 精英管理流程



## 具体的推进对策

1. 接收世界各国分支机构的员工到东京总部工作，为期2年，提供学习业务、理解企业理念、公司风气、企业文化、拓展人脉的机会；在培养的同时，促进总部的全球化发展。（从2008年4月到2012年3月末的4年间共接收60名）
2. 对以全球所有阶层为对象，测评职务、职责的大小，构筑起来的通用标准的岗位划分（ITOCHU Global Classification: IGC）加以运用，在全球范围实行不拘于国籍的人才的配置、录用、培养。
3. 将自创业以来已沿袭150多年的理念与价值观列为伊藤忠领导人应具备的人才条件，并反映到录用标准、评价培养制度中，由公司内部讲师进行该理念普及活动等，在全球范围内录用、培养符合伊藤忠价值观的人才。

## 营造使员工活跃起来的职场环境

在员工进入不同的人生阶段之际，为了使其能够安心地继续工作，最大限度发挥其个人能力，伊藤忠商事进一步扩充各项制度，营造男女员工通用的工作与育儿、看护兼顾的环境。

2010年东京总部附近开设了“员工用托儿所I-Kids”。这是基于对首都圈内的“留守儿童问题”等社会性问题以及育儿休假后难以做到计划性复职等现状的考虑，缓和员工职业持续发展的阻碍因素，进而支持员工继续工作的热情。而且，在2011年开始了对以海外驻在员为对象，关心在国内独居的高龄家属的“驻在员家乡关怀服务”（所有费用由公司承担）。今后为了进一步扩大海外收益，作为“海外政策”的重要方针之一，计划将增加海外驻在员，通过这样的支援制度努力创造可灵活应对各种情况，让员工安心于海外驻在的环境。

## 在日本向人才多样化推进的措施

伴随着经济全球化的发展，商业竞争愈加激烈，而随着少子高龄化的发展人才竞争等外部环境发生变化，由于公司需要开创新的业务，以及解决各年龄层人员构成的不均衡现象，自2003年12月起开始致力于在日本推进人才多样化战略。

为了营造使公司员工不分性别、国籍、年龄，均能够充分发挥每位员工的特性，使其活跃起来的环境，进一步加强个人能力、组织力，2009年度起启动“人才多样化推进计划2013（日本）”，通过更加多样化人才的确保、稳固、活跃支援，创造“富有魅力的公司/企业氛围”。

## 单体男女员工数

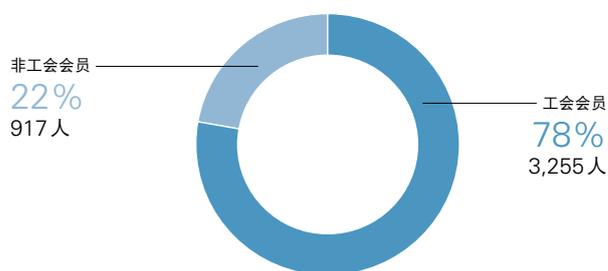
单位：人

	男	女	共计
2009年度	3,191	1,068	4,259
2010年度	3,212	1,100	4,312
2011年度	3,162	1,093	4,255

## 与员工的交流

伊藤忠商事为实现“致力于全球的富饶和发展”的企业理念，与工会协商解决各种课题。2011年度举行了与社长的经营协议会、与公司的经营协议会等共计6次会议。通过这种员工和企业之间多次灵活的商议，从而构筑起能够认识、共享现状课题，研究和实施改善策略的健全的关系。

## 工会会员比率（截止2012年4月1日）





伊藤忠商事为履行企业理念“致力于全球的富饶和发展”，制定了伊藤忠集团的《环境方针》，不仅为现今社会的繁荣做贡献，而且从能为下一代留下什么的角度出发，意识到可持续发展的社会如果不考虑地球环境问题则无法实现，并致力于在保护地球环境意识的基础上，开展全球性事业活动。

### 环境方针

伊藤忠商事在国内外开展的提供各种商品、服务以及进行资源开发、项目投资等活动，与地球环境问题密切相关。并且我们认为不忽视地球环境问题，就不能实现社会的可持续发展。为此，公司在1990年设立了地球环境室，1993年4月制定了相当于《环境方针》前身的《伊藤忠地球环境行动指针》，将指针加以明文化描述。2010年，我们对伊藤忠集团“环境方针”进行了修改，今后也将依据社会环境的变化进行重新修改。

#### 伊藤忠集团《环境方针》

##### [I] 基本理念

全球变暖等环境问题是关系着人类生存的问题。

在全球范围开展业务的伊藤忠集团将地球环境问题视为经营方针中最重要事项之一，为了履行“伊藤忠集团企业理念”——“致力于全球的富饶和发展”，推进“伊藤忠集团企业行动准则”提出的“积极努力构筑更加美好的地球环境”，为实现可持续发展的社会做贡献。

##### [II] 行动准则

伊藤忠商事在上述基本理念的指导下，为了谋求持续改进环境管理体系，制定了以下的环境保护活动相关行动准则。

(1) 预防环境污染	在开展所有经营活动之际，要重视自然生态系统及生物多样性、区域环境及地球环境的保护，努力预防环境污染。
(2) 遵守法律法规	遵守国内外各项环境保护相关法律法规以及其他本公司同意的事项。
(3) 推进环境保护活动	在推进“节能和节省资源”、“削减和回收利用废弃物”，为创建循环型社会做贡献的同时，努力开发和提供有助于保护环境的商品及服务产品等。
(4) 与社会的共生	作为良好的企业公民，希望为下一代的繁荣和社会做更广泛的贡献，协助地区社会开展环境教育，支援有关保护地球环境的研究。
(5) 推进启发活动	为了提高环境保护意识及促进环境保护活动，推进对伊藤忠商事和集团公司员工的启发教育活动。

2010年5月  
代表取締役 社长 冈藤 正广

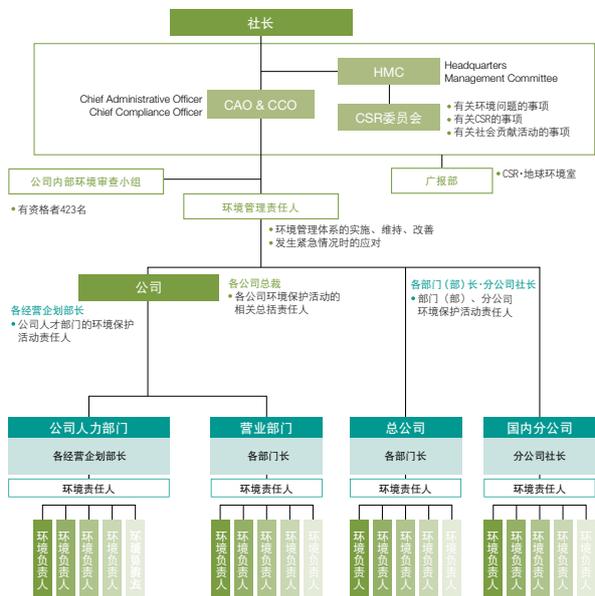
### 环境管理

伊藤忠商事为了贯彻遵守环境相关法律法规及预防环境风险，于1997年首次在商社引进了基于ISO14001的环境管理体系。

#### 环境管理体制

由社长任命的CSR委员长(CAO·CCO)拥有环境管理体制相关的所有权限。对各部门、分公司、投资公司配备由各公司负责人授权的环境责任人(2011年度合计64名)，与辅助这项活动的环境负责人(同一年度共计213名)一起，全体员工均参加，通过运用PDCA循环，努力对该体系进行持续性改善。

#### 环境管理体制



#### 公司内环境审查的实施

由CSR·地球环境室人员及公司内具备环境审查人资格的人员(423人注册)组成审查小组，对于环境相关法律法规的遵守方面着重进行审查，同时进行公司内环境审查确认当期的计划是否已相应推进。在2011年度对64个部门进行了公司内部环境审查。

## 外部环境审查结果

每年接受(株)日本环境认证机构基于ISO14001标准的认证审查。2011年度属于“维持”审查,综合评价为“向上”,得到“持续认证”。

## 防患环境风险于未然

为了不引发环境问题,在经营商品及新投资项目时,特别指定会对环境造成不良影响的项目,建立事先评估影响的体制。同时,通过对伊藤忠集团内进行环境教育的努力启发环境意识,预防环境风险。其成果是,目前与环境相关的诉讼案件(伊藤忠商事及子公司)为0。

## 经营商品的环境风险评价

伊藤忠商事在全世界进行着多种多样的商品交易,就与各商品和地球环境的关系,从商品原材料的采购、制造过程、直至使用乃至报废的整个流程使用LCA\*分析方法,进行本公司独有的环境影响评价。

\* LCA (Life Cycle Assessment) : 在一个产品的生产、运输、使用到报废或再利用的寿命周期的各阶段,进行环境影响评价的方法。



## 集团所属公司的环境实况调查

调查集团公司的实际状况起源于2001年发生的集团所属数家公司被来自周边居民的环境污染投诉事件。为了防止此类事件的再次发生,迄至2012年3月末的11年期间对共计164家公司(230个营业所)进行了访问调查。通过与经营层的答疑,对工厂、仓库等设施、向河流排放废水的情况以及环境法规的遵守情况等进行检查,指出问题点或指示预防对策,确认整改情况。

## 新投资项目的环 境影响评价

关于投资项目,使用“投资相关的CSR·环境检查表”对项目给市场、社会、环境带来的影响进行事先评价。对于需要专业意见的项目,伊藤忠委托外部专业机构进行事先调查,在确认调查结果没问题之后,才着手实施。

## 环境教育 / 启发活动的推进

伊藤忠为了向集团员工贯彻普及并遵守环保相关法令的要求事项以及启发员工的环保意识,特举办了“废弃物处理法讲习会”、“土壤污染应对法讲习会”、“地球环境经营推进讲习会”、“伊藤忠论坛”等活动。通过这些活动,将员工合规的“遵守”与推进环保型商务的“攻坚”进行得更加彻底。

## 办公室环境活动

伊藤忠商事不仅在开展业务活动时关注环境,还在办公活动中努力进行环境保护工作,全体员工从身边做起“降低用电量”、“推进废弃物的循环利用”。而且,从2011年度开始扩大环保活动数据的收集范围,掌握实际情况,同时将其全部应用到今后的环保活动中。

## 2011年度环保活动数据

	国内	海外	合计
①用电量(千 kWh)	1,931,122	983	1,932,105
②都市废气(千m <sup>3</sup> )	15,162	0	15,162
③温水(GJ)	124,689	0	124,689
④冷水(GJ)	3,392,014	22,861	3,414,875
⑤蒸汽(GJ)	13,075	0	13,075
⑥二氧化碳(CO <sub>2</sub> -t): ①~⑤换算	1,384,612	2,018	1,386,630
⑦废弃物排放量(t)	390,284	5	390,289
⑧自来水(m <sup>3</sup> )	6,330,686	6,774	6,337,460
⑨再生水(m <sup>3</sup> )	501,670	0	501,670

《对象营业所》

- (1) 国内包括伊藤忠商事(1家)及27家已取得ISO14001认证或符合节能法特定企业的国内集团内公司27家
- (2) 海外包括10家已取得ISO14001认证的海外现地法人等营业所
- (3) 在二氧化碳(CO<sub>2</sub>-t)换算时,伊藤忠商事依据节能法的标准,其他公司依据IEA(International Energy Association)标准。

详情请参看本公司网站CSR页。

[http://www.itochu.co.jp/cn/csr/environment/office\\_activities/](http://www.itochu.co.jp/cn/csr/environment/office_activities/)

## 婆罗洲岛热带雨林再生及生态系统保护活动

伊藤忠商事除了在事业活动中开展环保活动，还通过社会贡献活动，积极致力于营造更加美好的地球环境。

按照本公司环境方针与社会贡献活动基本方针，积极支援“婆罗洲岛热带雨林再生及生态系统保护活动”，通过植树造林使因开发导致恶化的婆罗洲岛的热带雨林再生，以及保护生态系统。

### 项目简述

作为创业150周年纪念的社会贡献活动，伊藤忠商事与集团所属公司从2009年度起的5年间向(公财)世界自然保护基金JAPAN(WWF JAPAN)捐助了2亿5千万日元，支援WWF在婆罗洲岛推进的森林再生及环保计划。该计划旨在通过植树造林让因森林砍伐等导致生态破坏而无望自然再生的热带雨林重新获得生命，保护包括濒危物种猩猩在内的动物栖息地，同时再生并保护整个森林的生物多样性。

伊藤忠集团的支援对象面积为967公顷，作为一般企业的植树造林活动的支援，可称为是最大规模。植树造林作业预计于2012年12月完工，之后到2014年9月为止，继续进行幼树的维护、管理作业。

森林再生地区	马来西亚沙巴州北乌尔瑟伽马地区
面积	967公顷
活动内容	对象地区的植树造林、之后的幼树管理、大猩猩生存状况的监测



### 第3次植树体验之旅

2011年度迎来了该计划的第3个年头，包括集团下属企业员工在内的14名员工于11月在植树造林体验之旅中到当地进行了访问，亲身体会了植树造林作业。同时还看到了前2次参加人员种植的树苗的生长情况，从一点点长大的树林，体会到员工同事间的息息相关。此外还对植树造林活动与其管理情况、大猩猩等野生动物的生存情况进行了监测。



参加人员植树活动

### WWF JAPAN的评价

#### 提高地球生命力吧！



WWF JAPAN  
赞助者业务室室长

#### 南洋子

经过估算，如果要维持现今人类的生活需要1.5个地球。已超出了地球产生自然资源、吸收排放CO<sub>2</sub>能力的50%。为了能够在“1个地球上生活”，在重新审视我们的消费的同时，恢复正在降低的地球生产能力与吸收能力也必不可少。让像婆罗洲这种具备多样性丰富资源的热带雨林再生不仅对野生动物意义重大，对于提高作为人类生活基础的“地球生命力”也极其重要。



作为构成企业理念的ITOCHU Values之一，伊藤忠商事提出了“诚信”概念。学习并遵守有关法令或国际规则等企业活动的规定的同时，也要努力创造每位员工不可过于相信前例，安于行业惯例，应思考“何为正确”，以高道德标准解决日常事务的体制及环境。

## 合规

### 伊藤忠集团的合规推进体制

伊藤忠集团不仅在总部的各组织机构，还在国内外主要的集团所属公司设置了合规负责人，在各主管部门的指导、支援下，结合各自的业务特性、业态、所在地区法律制度等，构筑加强合规管理的体制，开展教育培训、个别案例的应对等。

每会计年度全公司同步开展一次监控、评审等以及每隔一年进行一次意识调查，利用各种机会，在检查各公司实施情况的同时，在全集团上下向着强化更加充实后的合规推进体制，谋求不断地改进。

### 2011年度已实施的主要措施与今后的课题

2011年度以总部所有员工为对象，为了提高合规意识并预防事件的发生，举行了以实际发生的合规事件为教材进行解说的“合规巡回培训”。而且，针对集团所属公司与海外公司等的重要对象，进行以掌握当地合规实际情况与清除风险为目的的访问指导等，并将重点放在体制运行中的活动。进一步基于已发事件的倾向、监控评审的结果

等，各公司制定专门的合规强化对策，并依次执行。另外，在教育培训方面，按员工阶层分别进行详细的基于实际事例的教育培训。今后在进一步推进这些措施的同时，继续努力加强将重点放在集团所属公司与海外公司的合规体制。

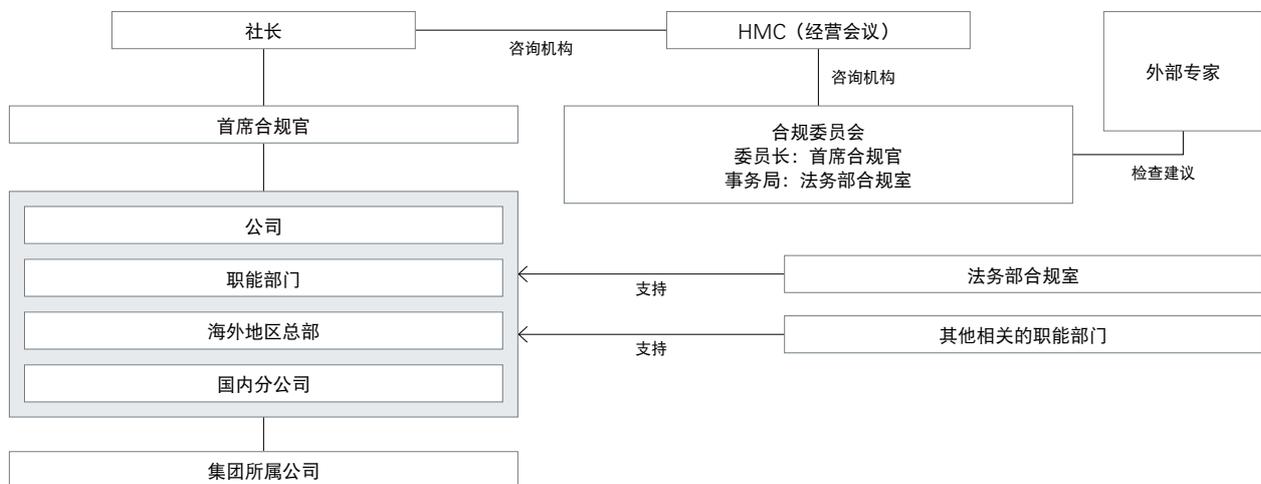
### 强化防止腐败措施

伊藤忠商事严格禁止向公务员及类似人员提供不正当利益的行为，之前就制定了“提供不正当利益禁止规程”及“相关指针”，给出了实际业务中的判断标准，旨在让全体人员了解，努力防止腐败行为的发生。

本次在以美国联邦反海外腐败法(US FCPA)和2011年7月1日正式施行的英国行受贿法为主导的世界性强化行受贿法规的趋势下，本公司已于去年6月对上述规定和相关指针进行了修订，以此作为本公司对应的强化策略。

今后，公司将努力向公司内部和海外区域传达上述规则修订，同时进行与不正当利益提供相关的风险评估和监督。

### 合规体制





作为囊括了从原材料上游到零售下游所有业务领域的综合商社，通过支持人们生活的各种商品与服务，应对与消费者相关的课题。通过与供应商合作确保产品安全与质量、针对商品特性的环保意识的启发等，在商品供应链的各阶段，进行有助于提高人们生活质量的活動。

## 确保食品安全

由于近年来多次发生BSE问题、中国饺子食品中毒、三聚氰胺混入等有关进口食品的威胁食品安全的事件，因此确保食品安全已成为目前的一大主题。为将消费者的健康危害风险降至最低，粮油食品公司采取各种措施以确保进口食品的安全。作为其措施之一，自2011年度起对海外供应商的食品加工工厂进行定期现场检查。在考虑到合作方国家的管理体制、商品特性、加工工序卫生上的风险程度等个别事项的基础上，设置对象目标、检查频率，由员工或当地职员前往工厂实际访问，确认管理情况并根据需要提出改进建议。设定了125个检查项目，2011年度已对100多家供应商进行共150次左右的现场检查。为了有效地进行检查需提高检查人员的水平，为此2011年度为总部员工、中国、亚洲各地当地员工举办了检查方法培训班。

## 通过“MOTTAINAI”提高消费者环保意识

参加从2005年开始的MOTTAINAI活动，该活动将集中了Reduce(减少垃圾)、Reuse(再利用)、Recycle(再资源化)以及把含有对无可替代的地球资源的Respect(尊敬)的日语词汇“珍惜”设置为环保国际语“MOTTAINAI”，旨在构建可持续发展的循环型社会。

从与赞同该宗旨的企业开发的包袱皮、环保袋、便携筷子等环保型商品、到自由市场等所获得的部分款项，以及点击捐赠等各种形式支援继续发扬获得诺贝尔和平奖的旺加里·马塔伊女士的肯尼亚植树造林活动的“绿化带运动”理念。此外，还在2012年4月在面向儿童的职业/社会体验设施“KidZania Tokyo”开设以MOTTAINAI活动内容为主题的“生态商店”展馆，积极致力于提供以全球视角学习环保的场所等面向下一代的环境教育。



孩子的参与  
每人向“绿化带运动”捐赠用于种植1颗树木的费用

## 各商品的供应链介绍

伊藤忠商事意识到向消费者传达“商品从何而来”是商社所起的重要作用之一，于是从2008年开始施行对各经营商品从上游到下游的整个供应链加以介绍的“供应链实地报道项目”(参照P68~71)。不仅是产品的价格与质量，在产品的制作过程中，从环境与人权等侧面通过专家的视点介绍商品与社会有何关系，通过与消费者信息共享，引出可持续性消费。

### 到目前为止的供应链实地报道项目

2009年度	第1次 印度 从棉花生产到T恤
2010年度	第2次 危地马拉·萨尔瓦多 中美洲咖啡
2011年度	第3次 厄瓜多尔 从可可豆到巧克力
2012年度	第4次 巴西 从纸浆到纸巾



以上内容可在本公司网站CSR页面浏览  
[http://www.itochu.co.jp/cn/csr/supply\\_chain/reportage/](http://www.itochu.co.jp/cn/csr/supply_chain/reportage/)



## 对地区社会的参与和地区社会的发展

在世界多个地区开展业务活动的伊藤忠商事不局限在业务活动相关范围内，也自觉意识到身为地区社会一员，应加入到地区社会，共同寻求可持续发展。尊重世界各地的历史与文化，瞄准联合国千年发展目标（MDG's）等国际社会的目标方向，为地区社会的发展做贡献。

### 地区贡献

#### 按照CSR行动计划推进各地区的CSR

伊藤忠商事为了切实推进CSR，在国内外各地区策划制定“CSR行动计划”（参照P67），作为地区社会的一员寻求地区社会的发展。

#### 支援马尼拉麻种植园复兴项目

为了纪念1912年开办的马尼拉分公司迎来100周年纪念，伊藤忠商事于6月参加了菲律宾中部索索贡州农村地区的马尼拉麻种植园复兴项目的支援，与菲律宾纺织产业开发局及当地的农业合作社St. Ann's Family Service Cooperative签订协议。马尼拉麻是马尼拉分公司开办时的重要的交易商品，然而由于1970年代发生的疫病等原因导致种植业陷入危机。之后菲律宾政府将开发抗病性马尼拉麻等马尼拉麻的种植定位为农村发展的重要产业，伊藤忠商事也作为对与地区社会相关以及对作为公司祖业的纺织产业的贡献进行支援。

本项目从8月份开始，伊藤忠商事将在2014年3月之前筹集到预定种植与培育90公顷（大约14万4千株）马尼拉麻所需的全部资金200万日元。此外，通过本项目预估全年可吸收CO<sub>2</sub>18吨。

#### 寻求与印度尼西亚社会融合的Karawan工业团地

伊藤忠商事从1992年开始投资运营的Karawan工业团地(KIIC)（开发面积1,177公顷=相当于千代田区的面积）以与周边地区社会的共存共荣为目标，与入驻企业共同积极开展CSR活动。

不仅向婴幼儿发放断奶食品，向初、高中生提供奖学金等直接的支援，还在茂物农业大学的协作下，在团地内修建农业公园、向周边农民提供高附加值蔬菜培育与鲟鱼养殖等的技术指导以及施行环境改善计划。而且，在农业

公园内的苗圃中一年培育出的1万多棵树苗被种植在工业城绿化地带或周边村落等，同时也向附近地区提供卫生保健相关设施的支援。通过进一步向入驻企业提供制作工作服等商业机会，为地区小规模经济的发展做出贡献，也为扎根地区社会的工业团地的运营而努力。

### 社会贡献

#### 社会贡献活动基本方针

按照由5个重点领域组成的“社会贡献活动基本方针”，在国内外开展多种多样的活动。

#### 社会贡献活动基本方针

##### 1. 世界性人道问题

作为全球化企业集团，积极地参与世界性的人道课题，为实现富饶的国际社会而做出贡献。

##### 2. 环境保护

积极开展环境保护活动，为社会的可持续发展做出贡献。

##### 3. 地区贡献

作为良好的企业市民，努力构建与地区社会的良好关系，实现与地区社会的共生。

##### 4. 下一代培养

开展对担负着未来的青少年的健康培养的支援活动，为充实而富有活力的社会做出贡献。

##### 5. 支援员工志愿者

积极地支援每位员工实行的社会贡献活动。

#### 伊藤忠纪念财团的下一代培养项目

伊藤忠商事通过于1974年创办的（公益财团）伊藤忠纪念财团，一直持续着对“下一代培养”的支援活动。2012年，伊藤忠纪念财团移交给公益财团法人，目前开展以“儿童文库助成事业”、“电子书普及事业”为主体的有助于儿童健康成长的公益活动。

### 儿童文库助成事业

“儿童文库助成事业”在2011年度不仅进行了普通儿童书采购捐赠、100本儿童书捐赠等活动，也对东日本大地震的灾区进行了紧急支援。

#### 儿童文库助成内容

	捐赠件数
儿童书购买费补助	37件(含海外1件)
医院设施儿童读书支援购买费支助	8件
100本儿童书捐赠	32件(含海外11件)
日本人学校、补习学校的图书捐赠	52件(含海外 52件)
东日本大地震灾区 紧急支援	6件
<b>共计</b>	<b>135件(含海外64件)</b>



手持由财团赠送的书籍的危地马拉日本人学校的学生们

### 电子图书普及事业

从2010年度开始，为无法阅读普通书籍的各类残疾儿童开展通过使用电脑等“电子图书普及事业”将方式更改为更多儿童易于阅读的形式，无偿地向全国501所特殊援助学校提供了38件作品。

## 东日本大地震灾区复兴支援

### 面向长期性的援助活动

在东日本大地震发生之际，伊藤忠商事立即向灾区捐款4亿日元，并提供衣服、食品等紧急援助物资。

为了方便员工参加志愿者活动，从2011年5月开始，公司实行了交通费、当地住宿费由公司补助的制度，截止2012年6月底已有共120人利用了该制度。而且，在公司内网推出“东日本大地震灾区复兴支援网站”，刊登有关志愿者活动的信息及参加员工的志愿者报告，旨在与长期开展支援活动的社员们享有共同意识。

作为援助活动的一环，2012年2月在全公司范围进行了由员工发起的情人节募捐以及3月的震后1周年募捐，通过展板向大家传达受灾现状等活动，共享继续援助的重要性。公司也比照募得的善款捐出相等款额，分别通过（公益社团法人）日本国际民间协力会捐赠用于学校重建援助项目，以及通过伊藤忠纪念财团捐赠用于受灾文库助成项目。2012年1月，作为新的援助，通过（社团法人）日本贸易会，支付给受灾3县“震灾孤儿/遗孤援助捐款”。

### 各股东的受灾地区援助活动

从2011年度起开始实施了向伊藤忠商事承诺股东信息电子化的股东发放的“股东大会召开通知等”刊物转为电子邮件通知，由此节约的复印纸费、邮费等，再由伊藤忠商事捐出相同数额，一并捐赠给由伊藤忠纪念财团实施的文库助成事业“100本儿童书捐赠”计划。

2011年度已获得超过7,500位股东的赞同，向在东日本大地震灾区活动的13家志愿者组织捐赠了共计15套（1套=100本）儿童书。

捐赠目的地：郁金香文库（福岛县南相马市）、保育妈妈会 Gramma（岩手县紫波郡）、儿童图书读讲会老鼠与饭团（宫城县柴田町）等13家团体

### 参加员工的志愿者报告（摘要）

#### 伊藤忠富隆达化工(株)外派 安良雄一（2012年2月参加）

“承蒙多方的关照，我们的物资很充足。缺乏的是持续性的人员援助。刚开始真的来了很多人，但是随着时间推延人数逐渐变少。复兴之路相当漫长，到现在也无法预计需要多少年来完成。”……这是本次听到的来自陆前高田市和气仙沼市的人们的声音。人手=我们同样拥有的最基本的东西，在现在看来是最需要的。公司的同仁们在彼此的相互信任下结束了此次援助活动，无可置疑我们在致力于一项工作中时所拥有的动力远远超越了可以用数字来计算的人力。希望大家都能踊跃参加。



志愿者们在一起



# CORPORATE GOVERNANCE

## 公司治理

---

84 公司治理

---

88 取締役、监事及执行董事

---

## 公司治理

伊藤忠商事经营管理的基本方针为，遵照“伊藤忠集团企业理念”和“伊藤忠集团企业活动准则”，通过在各种利益相关者之间构建公正且良好的关系，立足于长远提高企业价值。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富有切实监管、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、监事(监事会)的公司体制。包括公司外部监事在内的所有监事都从独立及客观的角度对经营管理状况进行监管、监查。另外，为了进一步提高取締役会经营管理监督的实效性和决策透明度，选任了独立性很强的公司外部取締役。

截止到2012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，他们在对经营管理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状况进行监督。

为了将取締役会的决策与监督功能和经营管理的执行相分离，本公司采用了执行董事制度。

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)。在HMC会上，将就整个公司的经营管理方针和重要事宜展开讨论。

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管理课题的审查与讨论，以帮助社长和取締役会进行决策。另外，有些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，本公司为加强公司治理所采取的措施如下表所示。

#### 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、经营管理的高效化
1999年	改用执行董事制度	强化取締役会的决策功能和监督功能
2007年	将取締役和执行董事的任期缩短至1年	为明确任期期间的经营管理责任
2011年	引进公司外部取締役制度	提高经营管理监督的实效性和决策透明度

#### 强化取締役会经营管理监督的功能

自从2011年6月的股东大会以后，本公司选任了2名公司外部取締役。公司外部取締役能够以客观、中立的立场，合理地发挥对公司内部取締役进行监管、监督

的功能以及基于多种视角进行经营管理谏言的功能，有助于确保并提高取締役会经营管理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	当选理由	取締役会出席状况
川本 裕子 (注1)	期待运用其在担任经营管理顾问和研究生院教授期间的多年积累的有关企业管理的知识经验，有效运用于本公司的经营管理活动，同时以独立的角度对本公司的管理进行监管、监督，故此当选。该取締役与本公司之间不存在特别的利害关系。	在当选后召开的12次取締役会中出席10次。
杉本 和行 (注1)	期待通过其在财务省(即旧大藏省)的多年经验积累的有关财政、金融的卓越见识，有效运用于本公司的经营管理活动，同时以独立的角度对本公司的管理进行监管、监督，故此当选。该取締役与本公司之间不存在特别的利害关系。	在当选后召开的12次取締役会中无一次缺席。

(注1) 川本裕子和杉本和行在本公司上市的国内金融商品交易所登记为独立董事。

## 为确保监查功能的实效性的体制

公司选任了包括3名公司外部监事在内的共5名监事。常勤监事除了要经常出席取締役会等公司内部会议，还需要通过与会计师事务所等公司内外的监查组织合作来努力强化公司的监查功能。监查部是作为内部监查部

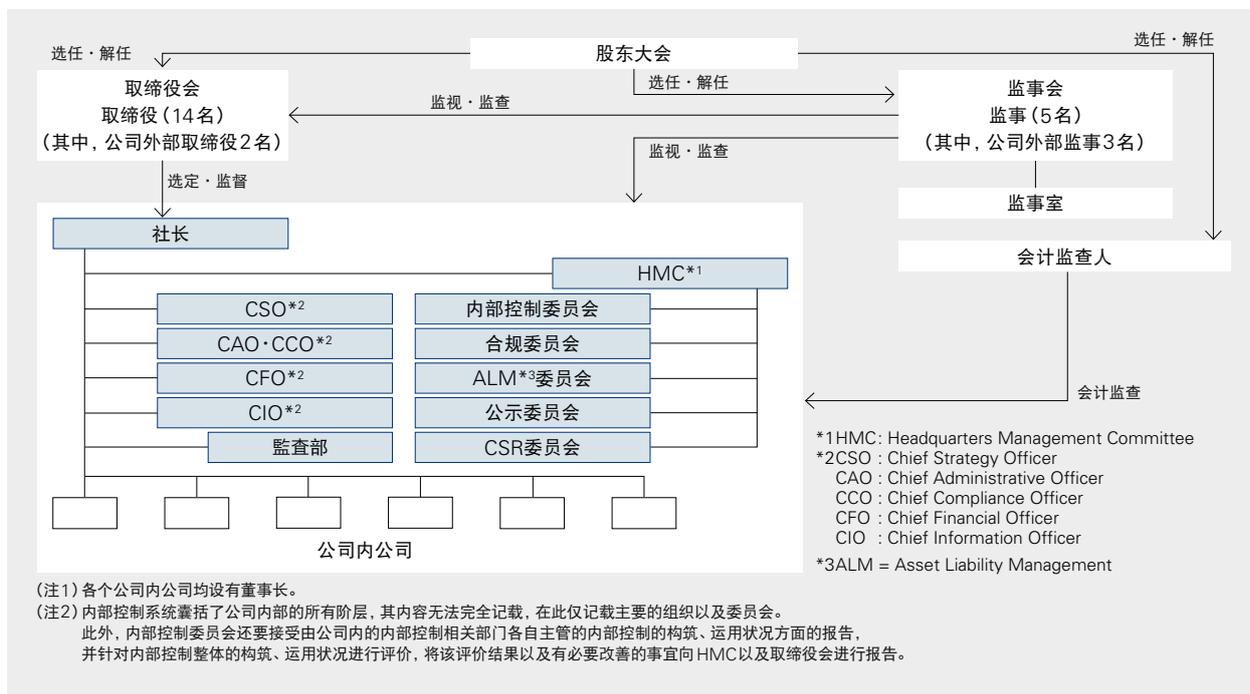
门设立的，在与监事一起协商内部监查计划的同时，还通过定期集会进行彼此之间密切的信息交流与协作。另外，作为支持监事履行职务的组织，还设置了直属于监事会的监事室。

### 公司外部监事与公司之间的关系

姓名	当选理由	取締役会和监事会的出席情况
林 良造 (注1)	期待运用其经济产业省(即旧通商产业省)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,从独立视角出发对本公司的经营管理进行监督、监管,故此当选。该监事与本公司之间不存在特别的利害关系。	在本会计年度召开的17次取締役会中出席15次,并在11次监事会中出席10次。
鸟居 敬司 (注1)	期待运用其曾担任大型金融机构的管理者期间长期积累的经验和知识,从独立视角出发,对本公司的管理进行监督、监管,故此当选。鸟居监事在就任我公司的监事以前,曾是与本公司有业务联系的某大型金融机构的董事,但在就任本公司的监事之前既已离职,现在与本公司之间不存在特别的利害关系。	在本会计年度召开的17次取締役会中无一次缺席,并在11次监事会中无一次缺席。
下条 正浩 (注1)	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,对本公司的管理进行监督、监管,故此当选。该监事与本公司之间不存在特别的利害关系。	在就任后召开的12次取締役会中无一次缺席,并在8次监事会中无一次缺席。

(注1) 林良造、鸟居敬司、下条正浩在本公司上市的国内金融商品交易所登记为独立董事。

### 现行的公司治理体制图



### 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
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
役員报酬咨询委员会	● 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

## 董事报酬等方面的内容

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)本公司取缔役和监事的报酬等内容如下。

分类	人数(名)	支付金额(百万日元)	明细
取缔役 (公司内部、公司外部)	14 (2)	1,428 (18)	①基本薪酬758百万日元 ②该会计年度的取缔役奖金(预定支付额)670百万日元
监事 (公司内部、公司外部)	7 (4)	119 (32)	仅含基本薪酬
合计 (公司内部、公司外部)	21 (6)	1,547 (50)	

(注1) 根据股东大会决议, 取缔役的报酬限度额为全年基本薪酬总额12亿日元(其中公司外部取缔役的基本薪酬总额为50百万日元), 除上述薪金以外, 取缔役(不包括公司外部取缔役)的全年奖金总额为10亿日元(均为2011年6月24日股东大会决议)。

(注2) 根据股东大会决议, 监事的报酬限度额为月薪总额13百万日元(2005年6月29日股东大会决议)。

(注3) 我公司决定自2005年6月29日召开第81届定期股东大会当日起, 废除取缔役和监事的制度, 对于该股东大会结束后仍继续在任的取缔役和监事, 在其退职时发放与退职慰劳金制度废除之前的在任期间相对应的退职慰劳金。根据该项规定, 除上述支付金额外, 2011年4月向2名取缔役发放的退职慰劳金为71百万日元。

取缔役(公司外部取缔役除外)的报酬, 由基本薪酬和与业绩挂钩的奖金构成, 基本薪酬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, 奖金由基于归属于本公司股东的本期净利润(合并)的支付总额决定。此外, 对于公司外部取缔役, 仅支付基本薪酬而不发放奖金。

## 内部控制系统

在2006年4月19日的取缔役会上, 本公司制定了《与内部控制系统有关的基本方针》(最近于2011年5月6日作出了部分修订)。对于该内部控制系统, 我们通过进行不断地评估以达到持续性改善的目的, 努力构筑更妥善、更高效的体制。《与内部控制系统有关的基本方针》敬请参照<http://www.itochu.co.jp/en/about/governance/control/policy/>。

此处将从《与内部控制系统有关的基本方针》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度的举措

伊藤忠商事为了进一步提高合并结算财务报告的信赖度, 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。

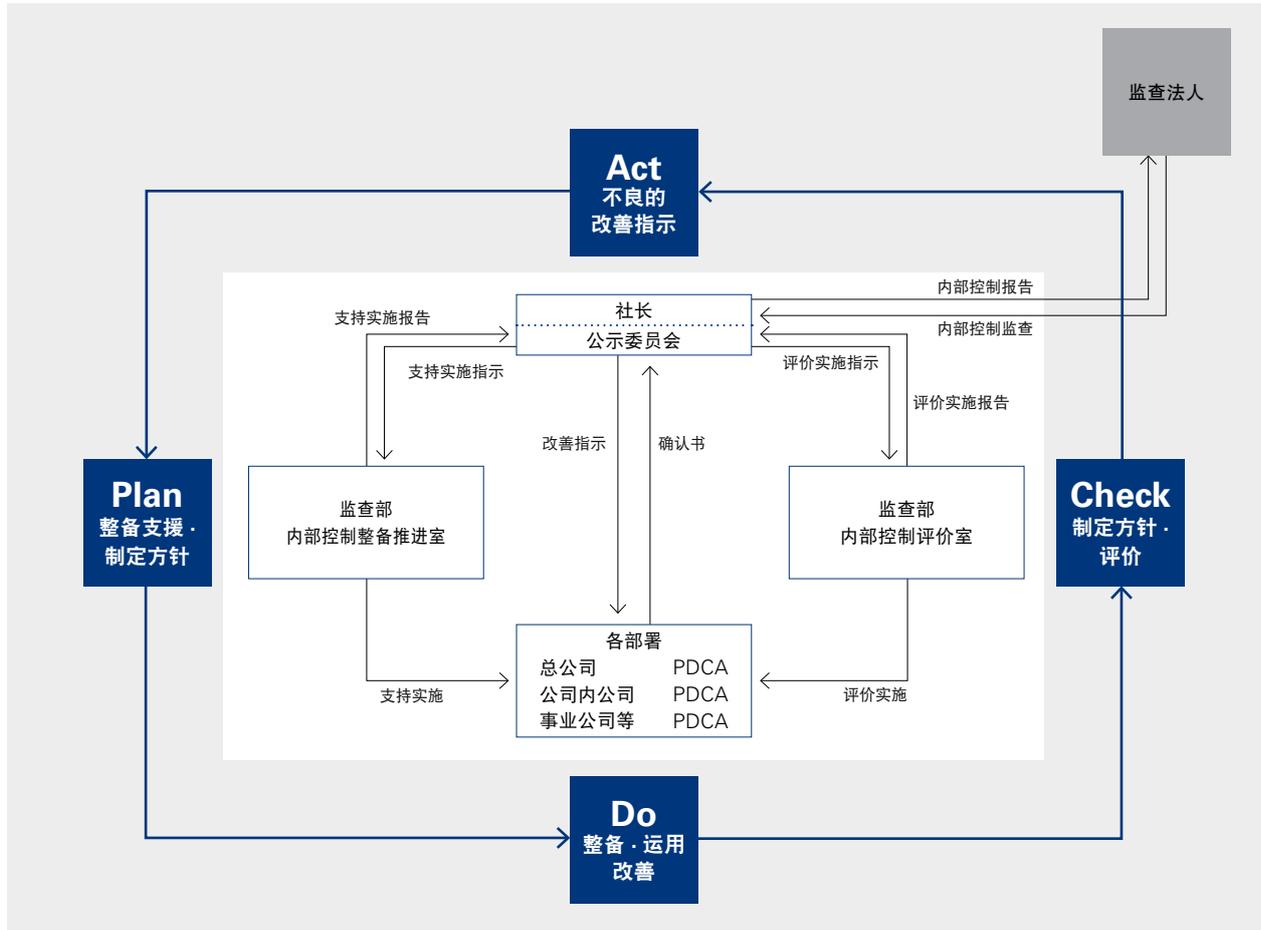
另外, 根据金融厅修改指南(2011年3月)的指示, 从2012年度开始提出简化配备、评价等方针, 力求实现与风险相对应、合理且有实效性的内部控制的构筑和评价。

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控制的指南。本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、投资标准、风险限度额、交易限度额以及完善报告、监管体制等方式, 完善必要的风险管理体制和管理手法, 从整体和个体两个方面对风险进行管理。另外, 针对管理体制的有效性定期进行评估。由“ALM委员会”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、管理信息的说明是公司治理中的一个重要课题，同时也正在为能及时、恰当地进行信息公开而不断努力。

2011会计年度(2011年4月-2012年3月)的主要IR活动如下所述。

活动内容	补充说明
面向个人投资者召开说明会	一年几次在证券交易所和证券公司分部召开说明会。
面向证券分析师、机构投资者召开说明会	每季度举办说明会。第二季度由社长召开年度决算说明会，第一、三季度由CFO以网络会议的形式举办说明会。举办访问投资公司及本公司相关项目的“设施参观会”。举办关于本公司营业部门的战略等特定主题的“各领域说明会”。对于证券分析师、机构投资者给予极高关注的大型项目，在公布时召开说明会。
面向海外机构投资者召开说明会	以欧美、亚洲为中心一年举办5次左右。
在网站上刊登IR资料	刊登决算信息、决算说明会资料、各领域说明会资料、及时公布资料、有价证券报告书、季度报告书、公司治理的情况、股东大会召开通知等。



# 取締役、監事及执行董事

截止到2012年7月1日

## 取締役及执行董事



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**

社長助理(关西担当(兼)营业管掌)

1973年 加入伊藤忠商事株式会社  
2011年 取締役 副社長执行董事



代表取締役

**青木 芳久**

粮油食品公司 总裁

1974年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 取締役 专务执行董事



代表取締役

**关 忠行**

CFO

1973年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 取締役 专务执行董事



代表取締役

**高柳 浩二**

CSO(兼)业务部长

1975年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 取締役 专务执行董事



代表取締役

**松岛 泰**

CAO・CCO

1979年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 取締役 常务执行董事



代表取締役

**福田 祐士**

能源・化学品公司 总裁

1979年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 取締役 常务执行董事



代表取締役

**中村 一郎**

金属公司 总裁

1979年 加入伊藤忠商事株式会社  
2011年 取締役 常务执行董事



代表取締役

**吉田 朋史**

生活资材・住居&信息通信公司 总裁

1979年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 取締役 常务执行董事



代表取締役

**冈本 均**

纺织公司 总裁

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 取締役 常务执行董事



代表取締役

**盐见 崇夫**

机械公司 总裁

1975年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 取締役 常务执行董事



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 公司外部监事



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 瑞穗综合研究所株式会社 顾问  
2011年 3月 律师注册(现任)  
2011年 4月 瑞穗综合研究所株式会社 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

監事



常勤監事

1 赤松 良夫

1974年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 取締役 専務執行董事  
2012年 常勤監事

2 前田 一年

1974年 加入伊藤忠商事株式会社  
2007年 常務執行董事  
2011年 常勤監事

監事

3 林 良造<sup>※</sup>

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監事  
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 4月 佳能全球战略研究所理事(现任)  
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)  
2011年12月 明治大学国际综合研究所所长(现任)

4 鸟居 敬司<sup>※</sup>

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 该行取締役  
2000年 5月 该行常务取締役  
2002年 4月 株式会社瑞穗实业银行常务执行董事  
市场・ALM业务单位总括董事  
2004年 4月 株式会社瑞穗金融集团副社长执行董事  
IT・系统・事务集团长  
2004年 6月 该公司取締役副社长  
2005年 6月 辞去该公司职务  
瑞穗信息综研株式会社取締役副社长  
2009年 6月 该公司取締役  
就任现职

5 下条 正浩<sup>※</sup>

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監事  
2003年 6月 日立电线株式会社公司外部取締役(现任)  
2011年 6月 就任现职  
2012年 4月 学习院大学法学部特别客座教授(现任)

※ 日本公司法第2条第16号规定的公司外部監事

## 执行董事

### ■ 社长

#### 冈藤 正广

### ■ 副社长执行董事

#### 小林 洋一

社长助理(关西担当(兼)营业管掌)

### ■ 专务执行董事

#### 青木 芳久

粮油食品公司 总裁

#### 关 忠行

CFO

#### 高柳 浩二

CSO(兼)业务部长

### ■ 常务执行董事

#### 藤野 达夫

大洋洲总负责人  
(兼)伊藤忠澳大利亚公司社长

2006年 加入伊藤忠商事株式会社  
2007年 常务执行董事

#### 久米川 武士

欧洲总负责人  
(兼)伊藤忠欧洲公司社长

1974年 加入伊藤忠商事株式会社  
2009年 常务执行董事

#### 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 常务执行董事

#### 石丸 慎太郎

CIO(兼)生活资材·住居&信息通信公司 总裁助理

2006年 加入伊藤忠商事株式会社  
2009年 常务执行董事

#### 松岛 泰

CAO·CCO

#### 福田 祐士

能源·化学品公司 总裁

#### 北村 喜美男

会计部长

1975年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 常务执行董事

#### 小关 秀一

东亚区总代表  
(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 常务执行董事

#### 中村 一郎

金属公司 总裁

#### 吉田 朋史

生活资材·住居&信息通信公司 总裁

#### 佐佐木 淳一

东南亚·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 常务执行董事

#### 冈本 均

纺织公司 总裁

#### 玉野 邦彦

CFO助理(兼)统合风险管理部长

1974年 加入伊藤忠商事株式会社  
2011年 常务执行董事

#### 米仓 英一

伊藤忠美国公司总裁(CEO)

1981年 加入伊藤忠商事株式会社  
2011年 常务执行董事

#### 盐见 崇夫

机械公司 总裁

#### 今井 雅启

成套设备·船舶·航空器部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 常务执行董事

#### 木造 信之

建设·金融部门长

1976年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 常务执行董事

#### 中山 勇

粮油食品公司 总裁助理(兼)食粮部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 常务执行董事

### ■ 执行董事

#### 鹭巢 宽

金属·矿物资源部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2009年 执行董事

#### 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 执行董事

#### 丰岛 正德

能源部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 执行董事

#### 吉田 多孝

汽车·建机·产机部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 执行董事

#### 山口 洁

秘书部长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2011年 执行董事

#### 铃木 英文

法务部长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2011年 执行董事

#### 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 执行董事

#### 大喜多 治年

煤炭·核能·太阳能部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2011年 执行董事

#### 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 执行董事

#### 中出 邦弘

会计部长代行

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 执行董事

#### 龟冈 正彦

食品流通部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 执行董事

#### 柘植 一郎

生活资材部门长

1980年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 执行董事

#### 石井 和则

品牌市场营销第二部门长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 执行董事

#### 齐藤 一也

化学品部门长(兼)有机化学品第一部长

1981年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 执行董事

#### 钵村 刚

财务部长

1991年 加入伊藤忠商事株式会社  
2012年 执行董事

# 集团运营体制

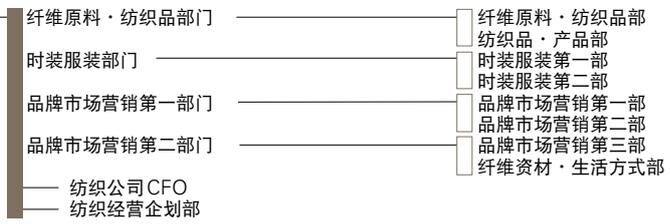
## 组织图

截止到2012年7月1日



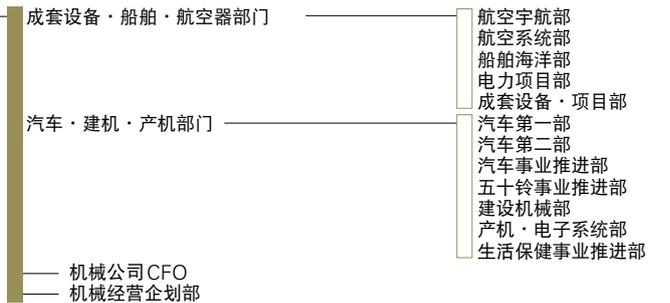
HMC : Headquarters Management Committee  
 CSO : Chief Strategy Officer  
 CAO : Chief Administrative Officer

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



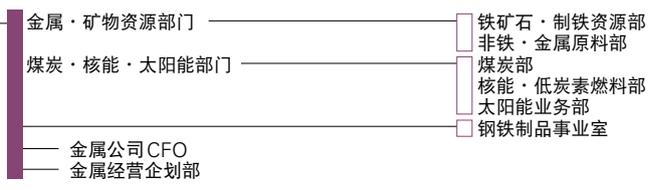
**纺织公司**

职员人数	
合并	11,792
单体	398
子公司·关联公司数	
国内	22
海外	19



**机械公司**

职员人数	
合并	10,537
单体	512
子公司·关联公司数	
国内	27
海外	42



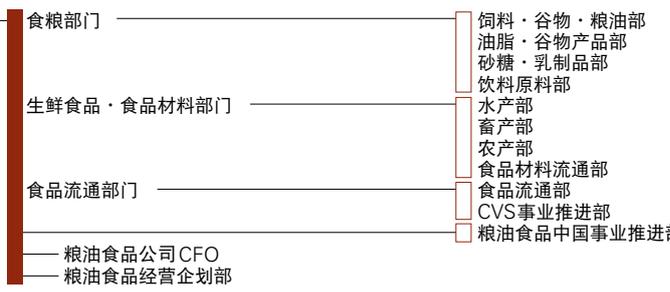
**金属公司**

职员人数	
合并	1,142
单体	179
子公司·关联公司数	
国内	6
海外	11



**能源·化学品公司**

职员人数	
合并	9,818
单体	319
子公司·关联公司数	
国内	22
海外	33



**粮油食品公司**

职员人数	
合并	7,449
单体	417
子公司·关联公司数	
国内	18
海外	25



**生活资材·住居&信息通信公司**

职员人数	
合并	25,997
单体	426
子公司·关联公司数	
国内	44
海外	39

**其他**

职员人数	
合并	3,904
单体	2,004
子公司·关联公司数	
国内	5
海外	53

**共计**

职员人数	
合并	70,639
单体	4,255
子公司·关联公司数	
国内	144
海外	222

\* 职员人数及子公司、关联公司数是截止到2012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2012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821名,海外326名)、海外当地法人的驻在人员以及实习生等358名,共计1,505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2012年7月1日

北美洲 / 中南美

北美洲

ITOCHU International Inc.  
22nd and 23rd Floors,  
335 Madison Avenue,  
New York, N.Y. 10017, U.S.A.  
Telephone : 1-212-818-8000  
Facsimile : 1-212-818-8282  
■ 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 (2012年8月~)

ITOCHU Corporation, Johannesburg Branch  
2nd Floor Block A, The Pivot,  
Montecasino Boulevard, Fourways,  
2055, Johannesburg, SOUTH AFRICA  
Telephone : 27-11-465-0030  
Facsimile : 27-11-465-0635/0604  
■ Lagos  
■ Johannesburg  
■ Abidjan, Accra, Nairobi, Addis Ababa

海外·国内店

欧洲 / 非洲 /  
中近东 / CIS

- 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

中近东

ITOCHU Corporation, Dubai Branch  
201 The Spectrum Building,  
Al Qutaeyat Road, Oud Metha,  
P.O.Box 3572, Dubai, U.A.E.  
Telephone : 971-4-302-0000  
Facsimile : 971-4-335-0101  
■ Dubai, Tehran  
■ Dubai, Istanbul  
■ Cairo, Amman, Ankara, Riyadh,  
Al Khobal, 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

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

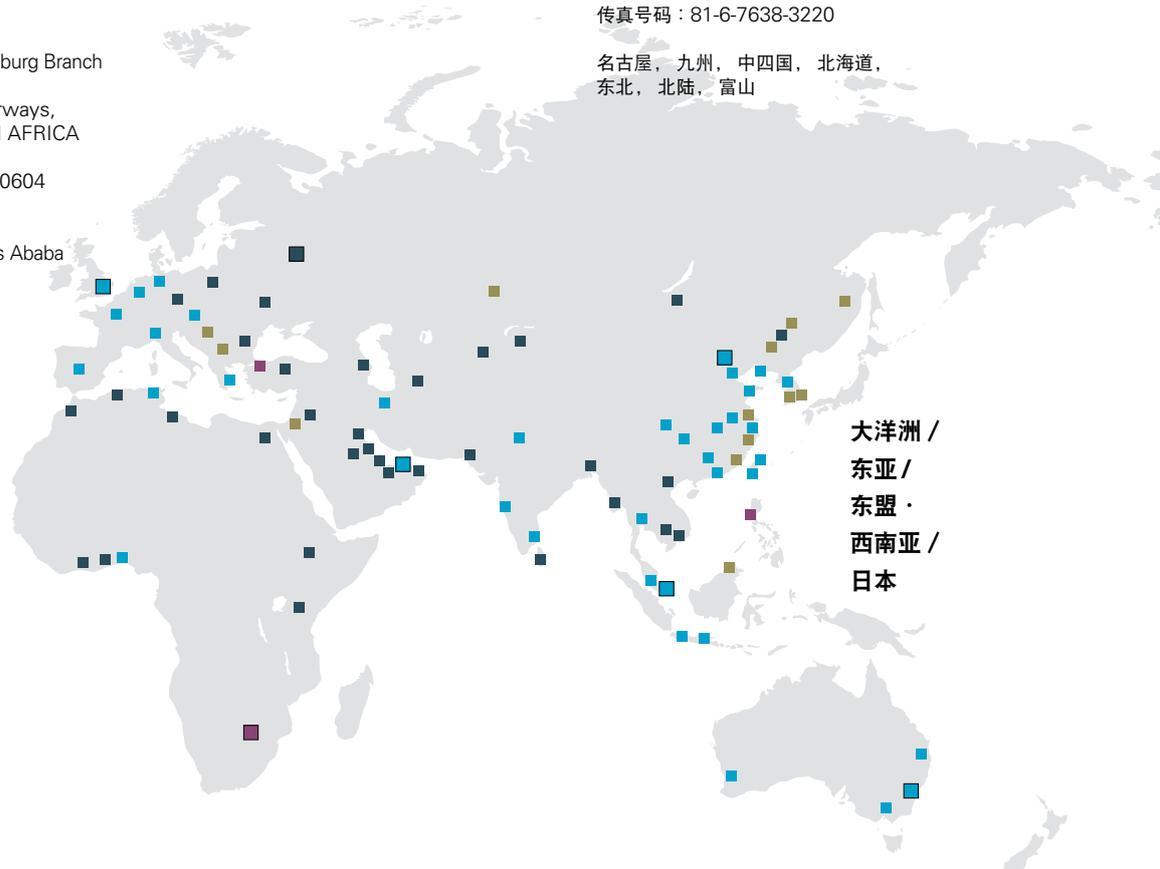
ITOCHU Singapore Pte Ltd  
9 Raffles Place, #41-01 Republic Plaza,  
SINGAPORE 048619  
Telephone : 65-6230-0400  
Facsimile : 65-6230-0560  
■ Singapore, Kuala Lumpur, Jakarta,  
Surabaya, Bangkok, New Delhi,  
Mumbai, Chennai  
■ Kuala Lumpur, Manila  
■ Jakarta, Hanoi, Ho Chi Minh City,  
Yangon, 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  
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, 中四国, 北海道,  
东北, 北陆, 富山



大洋洲 /  
东亚 /  
东盟·  
东南亚 /  
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 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) (2012 年 9 月 ~)  
邮编 116001 大连市中山区  
港兴路 6 号万达中心 7 楼  
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 (2012 年 9 月 ~)  
邮编 116001 大连市中山区  
港兴路 6 号万达中心 7 楼  
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 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 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  
长安中路 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 号统一中心 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 号长春香格里拉大饭店 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.

### 中南美

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

### 欧洲·非洲

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

### 中近东

SAMBA Financial Group  
Union National Bank

### 大洋洲

National Australia Bank Limited  
Australia and New Zealand  
Banking Group Limited  
Westpac Banking Corporation

### 中国

中国银行  
中国工商银行  
中国建设银行  
中国农业银行  
交通银行

### 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  
三井住友信托银行  
日本政策投资银行  
株式会社国际协力银行  
农林中央金库  
三菱 UFJ 信托银行  
信金中央金库  
瑞穗信托银行  
青空银行  
新生银行  
里索那银行

## 北美洲 / 中南美



## 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/>

