



ITOCHU Corporation

# *Brand-new Deal 2014*

公司介绍 2013

2012会计年度（2012年4月-2013年3月）

# 目录

<b>2 持续开创业务</b>	<b>75 企业社会责任 (CSR)</b>
<b>8 致股东·投资者及全体利益相关者</b>	<b>76 何谓伊藤忠商事的 CSR</b>
<b>实际业绩与经营战略</b>	<b>78 活动 HIGHLIGHT</b> 通过主业来解决社会性问题 通过供应链, 致力于解决印度棉农的课题 — 准有机棉项目
<b>16 伊藤忠商事的成长轨迹</b>	<b>80 供应链实地报道项目</b> — 锂离子充电电池的诞生之路
<b>20 新中期经营计划制定的背景</b>	<b>83 伊藤忠商事 ISO26000 核心主题的举措</b>
<b>22 2013 ~ 2014 年度 中期经营计划</b>	<b>84 人权</b>
<b>24 有关伊藤忠商事的事业投资的考虑</b>	<b>85 劳工标准</b>
<b>26 财务总监 (CFO) / 战略总监 (CSO) / 行政总监 (CAO)</b>	<b>87 环境</b>
<b>28 专栏 以成为非资源 No. 1 商社为目标</b>	<b>89 公正的事业惯例</b>
<b>30 磨练积累的强大优势 01</b> 通过推进战略性一体化系统 (SIS) 战略 创造附加价值	<b>90 消费者课题</b>
<b>33 磨练积累的强大优势 02</b> 通过不断创造商务模式打造“行业最强”	<b>91 对地区社会的参与和地区社会的发展</b>
<b>36 以“品牌”为推进力加速向全球商务模式的转换</b> — 收购美国都乐公司亚洲生鲜水果事业及 全球食品加工事业	<b>93 公司治理</b>
<b>41 业务板块简介与业绩摘要</b>	<b>94 公司治理体制概要</b>
<b>42 伊藤忠商事与中国的渊源</b>	<b>97 内部控制系统</b>
<b>44 纺织公司</b>	<b>98 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 的审查</b>
<b>48 机械公司</b>	<b>100 取締役、监事及执行董事</b>
<b>52 金属公司</b>	<b>104 集团运营体制</b>
<b>56 能源·化学品公司</b>	<b>104 组织图</b>
<b>60 粮油食品公司</b>	<b>106 海外·国内店</b>
<b>64 生活资材·住居 &amp; 信息通信公司</b>	
<b>68 10 年间的合并业绩走势</b>	
<b>72 业务板块业绩走势 (5 年)</b>	
<b>74 主要合并对象公司的投资损益 (5 年)</b>	

## 编辑方针

为了能让以股东·投资者为首的广泛读者们能够更好地从经营业绩、发展战略等的经济侧面以及社会·环境侧面了解本公司, 在《公司介绍 2013》中对其中尤其重要的信息进行了统一汇报。下方记载的网站提供更加广泛全面的信息。

▶ IR (投资者信息) 网址

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

▶ CSR (企业社会责任) 网址

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

## 公司概况

截止到 2013 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 (截止到 2013 年 4 月 1 日)

国内：9 店  
海外：115 店

### 职员人数\*

合并：77,513 名  
单体：4,219 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 886 名, 海外 322 名)、海外当地法人的驻在人员以及实习生等 340 名。

## 在中国开展事业的主要子公司以及关联公司

截止到 2013 年 3 月 31 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	纤维产品的生产管理以及纤维原料·面料·产品等的销售
	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 嵊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
	嵊州盛泰针织有限公司 (中国)	25.0	针织面料·成品的制造销售
	山东如意科技集团有限公司 (中国)	31.7	拥有纤维事业等企业的控股公司
	杉杉集团有限公司 (中国)	30.0	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)	49.0	汽车、汽车配件的销售以及维修
<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
	杭州新花海商贸易有限公司 (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
	□ 都乐国际控股有限公司	100.0	都乐相关事业统括
	株式会社日本 ACCESS	93.8	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 不二制油株式会社	25.7	食用油脂·植物蛋白的综合生产商
	株式会社全家	31.7	以特许经营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
	山东龙大肉食品有限公司 (中国)	26.7	在中国的猪肉生产·批发
<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	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

□ 2012 会计年度 (2012 年 4 月 - 2013 年 3 月) 中的新合并结算对象公司

# 持续开创业务

## Tireless Business Development

本公司至今一直充分发挥机动性，在将立足点转换到各个时期中最具成长潜力领域的同时，面对诸多的环境变化灵活地改变业务资产组合。就是这种灵活性，使得本公司的商务模式根据产业领域·地区的不同千变万化，其种类之多很难进行简单的分类。通过对从上游到下游进行垂直统一，以优化供应链为目的的“价值链”也只是本公司众多商务模式中的一种。

着眼进军能够发挥本公司特长功能的领域，谋求积累业务经验和确立市场地位。并且，将进军领域作为起点，以进一步扩大收益为目标持续不断地开创业务。

### 1 进军能够发挥公司特长功能的领域 Leveraging Our Distinctive Strengths

### 2 确立市场地位 Establishing Market Positions

### 3 以“面”的视角扩大业务范围 Pursuing Multifaceted Business Expansion



# 1

## 进军能够发挥公司特长功能的领域

### Leveraging Our Distinctive Strengths

在探讨如何进入新业务与新市场时，要把是否能够发挥本公司特长功能作为判断基准，对领域进行筛选。其理由是为了能期待创造与现有业务的协同效应，以及能够由公司进行风险控制。

#### 伊藤忠商事の特长功能

##### 确保资源·原材料

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



澳洲煤炭



CENIBRA 公司  
(纸浆生产商)



化学品贸易

##### 需求者与生产厂商的匹配

将买方和卖方进行结合的贸易功能可以说是综合商社最原始的功能。我们通过在海外遍布各种商品的销售渠道，为需求者提供具有竞争力的供应源和为生产厂商扩大销售机会做贡献。



汽车出口



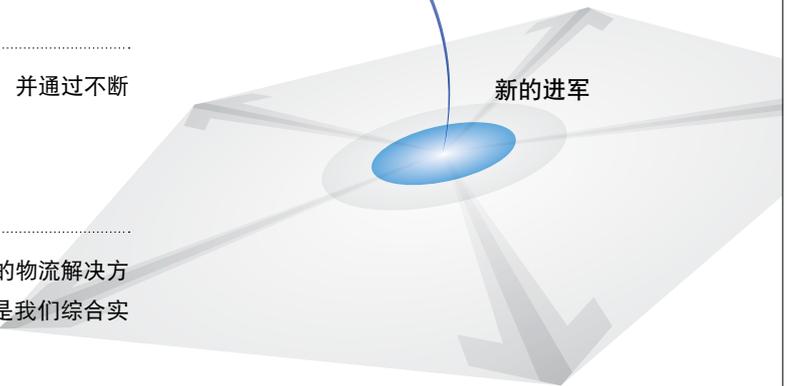
Stapleton's 公司  
(轮胎批发·零售事业)

##### 把握消费者需求，提供附加价值

在切实把握消费者需求的基础上提供附加价值，并通过不断地改善商务模式发挥较强的竞争力。

##### 提供解决方案

与业务密切相关的金融·保险功能，提供高效的物流解决方案，实现信息的分析·战略性运用的 IT 功能，都是我们综合实力的基础。

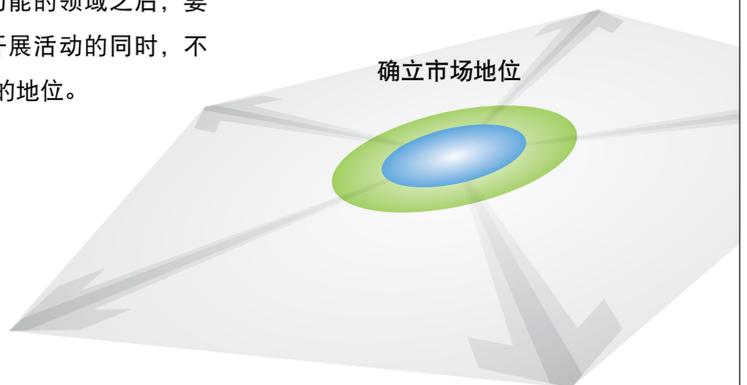


# 2

## 确立市场地位

### Establishing Market Positions

在成功迈入能够发挥公司特长功能的领域之后，要在关注如何向下一个业务以及市场开展活动的同时，不断积累业务经验，逐渐确立在市场中的地位。



## 3

## 以“面”的视角扩大业务范围

## Pursuing Multifaceted Business Expansion

将进军领域作为起点，灵活运用积累的业务经验以及确立的市场地位，同时主要从5个视角出发，以进一步扩大收益为目标持续不断地开创业务。



Drummond 公司哥伦比亚煤矿

## 扩充和分散供应源

推进金属·能源资源、粮油食品资源等供应基地的地理性分散以及供应量的扩充。在以澳洲为中心开展的煤炭事业，通过向哥伦比亚的 Drummond 公司煤矿进行投资，确保了新的供应来源并实现了地区资产组合的分散。

## 开创业务中重视的要点

## 与大型企业的合作伙伴关系

在进入新的业务和市场、以面的视角扩大业务时，重视与在各个领域中拥有影响力和见识力的企业建立合作伙伴关系。通过利用相互间的功能·优势建立互补关系，促使在提高成功率的同时取得业务发展。

## 开创业务中的重要手段

## 事业投资

在开创业务的重要方法就是事业投资。不能仅仅止步于投资利润，也要把能否实现扩大具有特长功能的贸易作为投资判断的标准，本公司从单独投资设立子公司，到以强化合作伙伴关系为目的的投资，以及以提高投资对象企业的企业价值为目的的直接参与经营等，根据战略目标的不同选择最为恰当的投资方式。

▶ 请参照 P24 “有关伊藤忠商事的事业投资的考虑”。



文莱甲醇



东洋先进机床有限公司

## 参与生产活动

通过加入上游领域项目，凭借确保具有竞争力的商品推进贸易的强化和收入源的多样化。在化学品业务方面，以贸易为中心开展文莱甲醇的生产事业，在汽车相关业务方面，以汽车出口业务中与马自达公司的合作关系为背景，取得了东洋先进机床有限公司的股份，实现了向机床·汽车零部件的制造事业的进军。



顶新集团



都乐事业

## 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地区。在粮油食品业务方面，在中国·亚洲地区开展日本国内取得成功的 SIS 战略\*，构建以顶新集团为首的与当地大型企业的合作关系。此外，使从美国都乐公司手中收购的亚洲生鲜水果事业和全球的食品加工事业与迄今为止本公司构建的事业基础和品牌业务的成功经验融合，谋求在世界各个本地市场开展事业。

\* 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。

## 从5个视角到以“面”的视角扩大业务



METSA FIBRE 公司

## 追求规模效益

以经营合并等方式扩大规模，在提高运营效率的基础上，通过完善功能实现服务·商品的高附加价值，从而进一步提高竞争力。在纸浆业务方面，凭借从芬兰的针叶树纸浆生产商 METSA FIBRE 公司获得股份，与巴西的 CENIBRA 公司的阔叶树纸浆业务合在一起，巩固了作为质、量兼备的纸浆贸易商的地位。



Kwik-Fit 集团

## 获得消费者接触点

灵活利用在商品流通的上游或中游构建的地位，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，以在 Stapleton's 公司中构建的批发事业 No. 1 地位为基础，通过收购 Kwik-Fit 集团实现了向零售事业的正式进军。

## 业务开创事例

### 食品中间流通事业

# 通过经营整合实现竞争力的强化和效率的提高

#### 特长功能

- 把握消费者需求，提供附加价值
- 提供解决方案



日本 ACCESS 物流中心外观

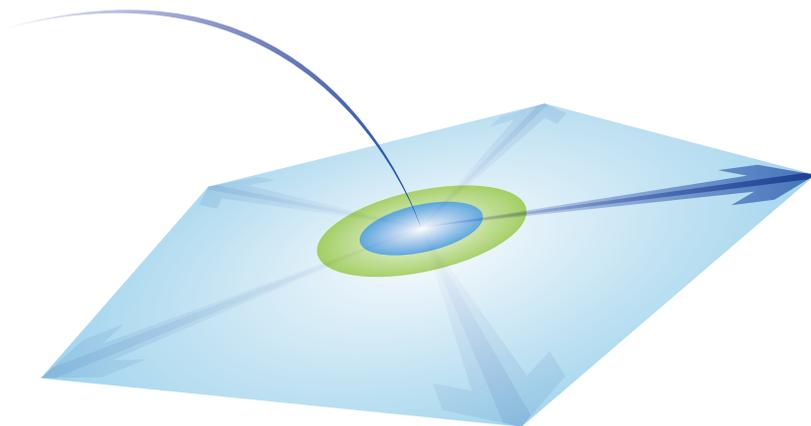
在食品中间流通事业方面，虽然构建有三温度带物流网的日本 ACCESS 公司、在水畜农产生鲜食材方面具有优势的（原）伊藤忠 Fresh 公司、操纵全家物流的（原）Family Corporation 公司、从事餐饮批发的（原）Universal Food 公司在各自领域都提供了高附加价值的解决方案。但是，2011 年，以日本 ACCESS 公司为中心，阶段性地对这些公司进行了经营整合，在该行业里实现了最大业务范围。构建了除常温·冷冻·冷藏等三温度带的加工食品以外，包括水畜农产生鲜食材（水产品、禽类产品、农产品）在内的一元化·综合处理体制。并且通过对物流、销售渠道的一元化·综合化实现了服务的高附加价值化，通过对系统、管理业务的整合实现了高效率化，从而最终达到了强化收益能力的目的。

#### 追求规模效益

- 以“面”的视角扩大业务范围



日本 ACCESS 物流中心内部



## 人才—开创商务模式功能的基础

人才是发挥本公司开创商务模式功能的基础，是竞争力的源泉。以持续性业务创造为目标，在强化人才的采用和培养的同时，通过最大限度地发挥高专业人才的能力，迅速地令决策系统有效地发挥作用。

## 录用富有创造性的人才并在各个领域培养专业性

伊藤忠商事，不分性别、国籍，录用具有信任心、敢于挑战、能够以自己的独特见解创造新价值的创造才能横溢的人才。

另外，随着商务的多样化发展，其难度也越来越高，为了不间断地扩大新的业务，致力于在各个领域培养具有高度专业性技能的“领域专家”。只有不断地进行现场实践，从成功和失败中学习积累经验，才能带领我们

品牌业务

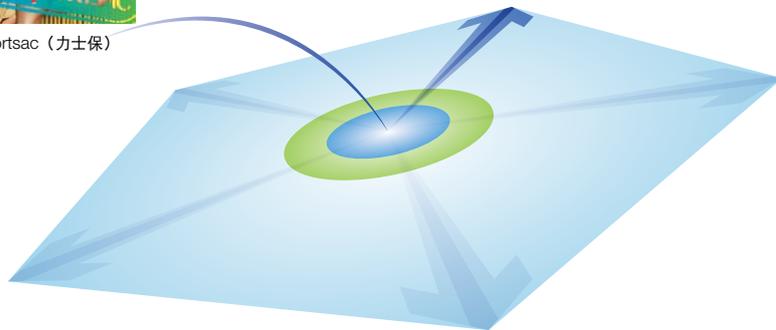
## 以品牌为切入口扩大业务

特长功能

■ 把握消费者需求，提供附加价值



LeSportsac (力士保)



在品牌业务方面，继续推进追求立足于“顾客视角”的附加价值的商业模式，在业界确立绝对性的地位。灵活运用积累的知识经验，以品牌为切入口推进扩大事业领域。向美国纽约的高档美食店“DEAN & DELUCA”出资，获得了源自比利时的档面包房餐厅“Le Pain Quotidien”在日本的特许经营总经销授权，加上由“服装”开始向生活方式整体的扩大，在都乐事业的品牌业务当中也能够有效地运用在品牌业务中所培育的经验。

以“面”的视角扩大业务范围

■ 扩大成功模式的领域（其他商品）



DEAN & DELUCA

以“面”的视角扩大业务范围

■ 扩大成功模式的领域（其他领域）



- 杉杉集团有限公司
- 山东如意科技集团有限公司

## 进军中国·亚洲市场

向以中国·亚洲为中心的海外推广在日本国内品牌业务中的成功模式，扩大业务范围。在巨大消费市场的中国，以与杉杉集团和山东如意科技集团等当地有实力的企业的合作伙伴关系为中心，积极地开展各项事业。



Le Pain Quotidien

培养出“领域专家”，也正是以此为基础致力于培养贯彻现场主义未来伊藤忠集团的经营者人才。

▶ 请参照 P85 “劳工标准”。

### 支持迅速决策系统的专业集团

本公司引进公司内公司制度，向各个公司内公司的总裁授权包括资金、人才等经营资源的分配在内的广泛权力。各位公司总裁可以在权限范围内接受公司管理委

员会（DMC）\* 的辅助自行决策。另外在各公司内，也对部门·科室进行授权等，拥有能对事业环境的变化迅速作出决策的决策系统。从企划经营到法务、风险管理、会计·税务、筹资等总公司及各公司的职能组织、以及遍布全球的业务经营，都拥有能够令决策系统迅速作出决策的具备有高度专业知识的专业性人才。

\* 公司管理委员会（DMC）：Division Company Management Committee

## 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

# 发挥了真正优势的 伊藤忠商事， 为了稳坐“非资源 No.1 商社” 的宝座，继续不断地向前发展。

2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月），伊藤忠商事发挥非资源领域的收益能力这一真正优势，在完成了会计年度期初计划的同时，巩固了综合商社第 3 的位置。在新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中，为了储备力量使我们从真正意义上占有“三大名家”的一席之地，致力在非资源领域中巩固稳定我们“非资源 No.1 商社”的地位。

## 贯彻言出必行的“Brand-new Deal 2012”

我在 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）期初，声明了贯彻言出必行。也提及了要发挥积蓄的“真正的优势”。结果让各位看到了和我当初约定相一致的成果。

自 2010 年 4 月上任后的 1 年的时间内，我坚决果断地执行了削减公司内部会议和会议资料、修改人事·工资制度、职能（管理）部门的组织重组等各种以“强化现场力”为目标的公司内部改革，从而完善了一个以“彻底进攻”、“扩大规模”为目的的基础平台，而在此基础上启动的就是中期经营计划“Brand-new Deal 2012”（2011～2012 年度）。

在计划中的第一个年度即 2011 会计年度（2011 年 4 月 -2012 年 3 月）归属本公司股东的本期净利润是 3,005 亿日元，大幅度更新了历史最高利润。第二个年度即 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）设定为 2,800 亿日元，尽管这一数字反映了我们对金属资源价格下跌的担忧，因此比前一期有所减少，但依旧制定了取得高水平收益的计划。之后，虽然面对因天然气

价格低迷导致美国石油天然气开发相关事业中的减值损失等逆境，但归属本公司股东的本期净利润还是达到了 2,803 亿日元，完成了期初计划。

在资源领域，获取利润总计为 755 亿日元。与以往相同，它仍然依旧是本公司最大的利润支柱，但与前期相比却不得已减少了 738 亿日元的收益。而弥补上述下跌导致的损失，支撑计划完成的正是本公司“真正的优势”和在全公司范围渗透并切实实行的“增大盈利”“削减成本”“预防风险”策略。

2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）

归属本公司股东的本期净利润

期初计划 2,800 亿日元 → 实际业绩 2,803 亿日元

每股红利

期初计划 40.00 日元 → 实际业绩 40.00 日元

## 发挥真正价值的“真正的优势”

在非资源领域的收益能力正是本公司的“真正的优势”。在 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 中, 正是在“Brand-new Deal 2012”计划期间经过精心播种并磨练积累的这种优势发挥了真实本领。非资源领域整体比前一期增加了 317 亿日元的收益, 获得历史最高收益即 1,913 亿日元, 也弥补了我们在资源领域中下跌导致的损失。

在生活消费相关领域, 由纺织、粮油食品、生活资材·住居 & 信息通信构成的所有部门都更新了历史最高收益, 继前一期之后, 完成了综合商社 No.1 的归属本公司股东的本期净利润。机械公司也大胆地进行资产重组并取得成效, 更新了历史最高收益。我认为强化并从根

本上提高“赚钱”能力是取得切实进步的最好证明。

必须指出的是, 贯彻“削减成本”和“预防风险”支撑了计划的完成。在“削减成本”方面, 反复积累不断努力改善经费结构, 实现了彻底的低重心经营。在防患损失于未然的“预防风险”方面, 对缺乏战略性的一般投资和低收益投资公司推行撤资策略, 其结果, 2012 会计年度的盈利公司比率达到 84.6%, 更新了历史最高记录。在取得上述成果的同时, 也因资源价格的下落导致了销售总利润减少, 从而将未达成销售毛利经费率比 2010 会计年度削减 10% 的目标等问题遗留给了新中期经营计划。

## 强化优势、弥补弱点的非资源领域

在“Brand-new Deal 2012”中, 基于“彻底进攻”这一基本方针, 投入大幅度超出上一中期经营计划约 5,600 亿日元的约 9,700 亿日元总投资, 进行了有益于扩大收益基础的投资。将 2011 会计年度 (2011 年 4 月 -2012 年 3 月) 实际业绩的约 6 成金额投资于资源领域的大型项目, 其结果, 使资源领域占总资产的构成比例从计划启动时的约 20% 增长为约 30%, 因此在 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月), 将实际业绩的约 7 成金额投资到了非资源领域。其结果, 在非资源领域、资源领域, “Brand-new Deal 2012”计划期间的投资实际业绩总额均有 4,850 亿日元。据此, 非资源: 资源的构成比与总资产: 归属本公司股东的本期净利润相同均为 7:3, 成功构建了具有平衡性的资产组合。

生活消费相关领域方面, 在充分运用本公司的存在感和实际业绩吸引新项目的这一良性循环的同时, 对优良项目进行投资。2011 会计年度 (2011 年 4 月 -2012 年 3 月) 取得英国独立轮胎零售最大企业 Kwik-Fit 集团的股份, 通过在服务方面注入高附加价值等独有的经营手段, 为一直以来坚守英国轮胎批发行业最大企业地位的 Stapleton's (Tyre Services) Ltd. 的成功奠定了基础。该集团的收购, 构建了在英国轮胎市场中的坚固主导性, 同时, 进一步强化了从天然橡胶加工产业到轮胎批发零售行业的价值链。以强化下游领域为目的, 对中国纺织大型企业集团山东如意科技集团进行投资, 这一举措以本公司在品牌业务方面业界 No.1 的地位为背景。另外, 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月), 对已成为权益法适用公司的全球最大级的针叶树纸浆芬兰生产商 METSA FIBRE 公司也采用了相同策略。将以巴西 CENIBRA 公司的阔叶树纸浆为核心的销售网络铺盖到全世界, 作为销售 215 万吨 (2011 年度的实际业绩) 纸浆贸易的领先贸易商的地位吸纳了该项目。

在 2010 会计年度 (2010 年 4 月 -2011 年 3 月), 针对所有项目不采用统一标准, 而是按各行业特性需要



设定最低预期回报率，我们对投资标准进行了重新审视，扩大了项目选择范围。2012年4月，为了尽可能地开展更加细致的经营和机动性的资产重组，进行了重组改编。其成果特别显著表现在机械领域。在逐步增加优良资产的同时，扩充了在新领域中的稳定收益基础。例如，东

洋先进机床有限公司就是本公司首次取得机床·汽车零部件生产商的超过半数股份的投资项目。另外，通过对英国 Bristol Water 公司投资，实现了作为本公司首次参与包括从水源管理到净水处理、供水、收取水费的自来水事业的梦想。

## 持续冷静脚踏实地的资源领域

**我**在2010年4月就任时就感觉到了当时资源热潮中存在的危险。一般说，资源项目的投资额都会达到数千亿日元。这样的话，比如在纺织业务中可称得上是巨大投资金额的100-200亿日元的“巨额”概念也会模糊淡化。并且，对于资源领域以外的项目，在鉴定或预算管理方面也难免会松懈。另外，在整个公司的收益很受资源价格影响的情况下，我更担心的是切实累计成本削减这一经营基本策略也将会受阻无法贯彻实行。为此，身处热潮之中我仍然努力保持冷静，并没有无纪律的扩大投资，彻底贯彻了将重心放置在强势领域的立场。

2011会计年度（2011年4月-2012年3月），受新兴国家旺盛发展需要的支撑，在铁矿石价格攀升至历史最

高价等资源价格呈现高水平推移的过程中，本公司主要致力于向具有优势的铁矿石及煤炭产业进行投资。再加上，从对收益的即效性和降低开发风险的观点出发，将“已有生产”也作为项目选择时的条件。以投资约1,311亿日元的哥伦比亚煤矿及运输基础设施资产为首，对西澳洲和巴西的铁矿石产业扩大投资以及追加取得权益等，都是基于以上想法的产物。2012会计年度（2012年4月-2013年3月），反过来资源价格大幅度的下跌了，但是通过专注于强势领域，尽管没能够达到期待收益，但也避免了冻结开发等很大减损风险，让我们获得了一定的利润。因此我认为脚踏实地着眼于实际才能引导我们作出正确的判断。

## 培养力量、无愧“三大名家”之一称号

**本**公司连续2年在综合商社中蝉联第3的位置。但是一旦放松就会走向凋零。因此我们必须不满足于现状，要致力于巩固自己的地位。为了要与位于我们前面的财阀商社并驾齐驱，真正占据“三大名家”之一的地位需要继续不断努力。当然，也不会为了缩短差距而胡乱非为。要冷静地分析本公司的优势与弱点，扎实地走好每一步。

有着良好的与骨干产业结合，而且在资源热潮中进行了大型投资的位于我们前面的财阀商社和我们之间，在资源能源领域的业务内容还存在很大差距。不得不承

认包括风险吸收能力在内，企业能力存在着差异。另一方面，正如所说，本公司在生活消费相关领域归属本公司股东的本期净利润位列综合商社No.1。而且不只是在特定领域，在纺织、粮油食品领域都各自占据了行业领导地位。

预测今后的经济动向，可以预想到在中长期新兴国家的经济成长需要的支撑下，虽然资源价格形势将会保持坚挺，但在相当长的时期内仍将持续不明朗形势。另一方面，生活消费相关领域是随着人口增长不断稳定延伸的领域。其中，可以期待东盟各国的内需带动经济增长，



中国也以中长远考虑的话会持续由个人消费主导的稳定增长。像这样的经济动向对于在生活消费相关领域中拥有优势的本公司来说，是顺风之势。与通过较少的大型投资便可扩大收益的资源领域不同，生活消费领域要求长年累月努力地整备事业基础，包括构建与顾客的关系、深化与合作伙伴的关系、构建价值链等。另外，我们中

国业务的中心是一旦得到消费者的支持便可预计稳定需求的生活消费相关领域。本公司这样的优势是他人无法企及的。确保在以此领域为中心的非资源领域中稳坐第一的宝座，是我们为了与位于我们前面的财阀商社并驾齐驱而制定的下一个步骤。

## “Brand-new Deal 2014 ~以成为非资源 No.1 商社为目标”

在新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中，**在**将至此所述的想法用“以成为非资源 No.1 商社为目标”这句简单的语言进行了概括表现。正因为是具体的并且只要通过努力就能很快实现的目标，所以全体员工能够共同拥有前进的方向，并将其付诸于实践。另外，我们还揭示了将“扩大收益”“均衡性成长”“遵守财经纪律和低重心经营”作为基本方针。

虽然计划期为两年，但是因为经营环境前途的不明朗，定量计划定为 2013 会计年度（2013 年 4 月 -2014 年 3 月）的 1 年期间。计划归属本公司股东的本期净利润比 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）增加 97 亿日元达到 2,900 亿日元，而且我认为这是必须要实现的目标。

目标要进一步在纺织、粮油食品、生活资材等领域拉大距离，计划从根本上提高在信息·保险·物流及建设·金融领域的水平。因此在将生活消费相关领域作为本公司收益的基础进行稳定巩固的同时，也要致力于从根本上提高机械·化学品的收益水平。据此，2013 会计年度（2013 年 4 月 -2014 年 3 月），计划在全部的非资源领域，比 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）增收 172 亿日元达到 2,085 亿日元收益。

特别要指出的是，要在收益规模上与其他商社存在差距的机械领域扩大收益。我认为不必过于着急，也不需要全方位扩大，要致力于在擅长领域中切实地构建稳定的收益基础，首先确保完成 370 亿日元的计划任务。

## 针对进一步强化优势的投资方针

依据上一中期经营计划的投资实际业绩和当前的汇率标准，将2年间的总投资额的上限设定为1兆日元。另外，将2年间累计的投资净额设定为8,000亿日元，同时也将计划推进以严格监视为依据的资产重组。为了在维持财务健全性的同时获得规律性成长，对于新的投资要严格筛选优良项目。

面向“成为非资源 No.1 商社”这一目标，采取将投资总额的三分之二投放在非资源领域，并不松懈地向新

的优良项目投资这一方针。2013年4月，收购了世界最大生鲜水果事业商 Dole Food Company, Inc. (美国都乐公司) 的亚洲生鲜水果事业及全球食品加工事业。

另一方面，认为在资源领域的项目难度将会进一步提高，考虑应将业务轴心置放在扩大现有事业上，对新的投资采取谨慎的态度。依据 2:1 投资额的非资源:资源比例，我们应坚决保持 2012 会计年度末总资产的非资源:资源比例为 7:3 的这样具有平衡性的资产组合。

## 凭借从已投资项目中取得的收获来扩大收益

从上一中期经营计划已投资项目中取得的收获为中心“扩大收益”，是计划的一个重要主题。在上一计划期间实施的大型投资中也存在未能获取预期回报的项目。虽然如此，其中特别是非资源领域，由于是在与现在相比日元汇率较强的时候进行的投资，因此我认为也已成为价值非常高的资产。但是，这些也可以灵活运用本公司的经验和事业基础得以改善收益。例如

受欧洲经济低迷影响的 Kwik-Fit 集团，通过彻底贯彻细致的客户服务等零售的基础，使公司出现了收益好转的迹象。另外，受纸浆市场情况低迷影响的 METSA FIBRE 公司也灵活运用本公司引以为傲的销售网络，可望制定出各种改善收益的策略。在资源领域，我们要不断加深与权益伙伴的合作，同时积极的提出建议。

## 以实现永久性成长为目的的“平衡”

除了资源与非资源以外，国内与国外、贸易收益和事业收益等，绝不能偏重于任何一项，要争取实现平衡性成长。

所谓向资源领域进行重点投资可获得高收益，这只是从短期观点出发的想法。从长远的视线来看，并不能断言“选择和集中”就是好的策略。我认为有必要根据当时的经营环境组建最适合的具有平衡性的投资组合。

日本国内与国外都一样。由于日本经济已到成熟所以向海外发展的这一单纯想法并不能一直都带来成功。在海外有较大成长潜力的很多地区，都存在法律层面等的风险或脆弱的业务基础设施等障碍。有关这一点，日本国内都已全部具备了，由于本公司拥有经验因此风险度低，另外还拥有许多具备国际竞争力的前途性业务。

随着日元持续贬值，我们也考虑在国内市场注入比以往更多的力量。

近年来，在综合商社的业务中投资的重要性逐渐增加，但是投资的实施也只不过是相当于“仅仅购买了土地”。荒地只有在经过开垦播种，并将土地改良成肥沃的田地后才能获取丰收。我认为在实施投资后，如何搭建与客户间的沟通渠道、收集信息、紧密联系贸易等才是提高综合商社价值的方法。通过磨练经商的重点也能培养人才。仅仅进行投资，然后任由他人操作的商务模式不可能得到长久的持续。本公司在不对不可期待贸易业务的项目进行投资的基本态度之下，将会考虑再度强化贸易。

## 凭借“附加价值”谋求提高资产收益率 (ROA)

对 ROA 一般来说相对不高的非资源领域和日本国内事业、贸易业务进行不断地强化，通过对业务增加“附加价值”来提高收益性，从而达到提高整体性资产收益率 (ROA)。我会灵活利用至今为止的我本人的经验来逐一实现这些目标。纺织公司的资产收益率 (ROA) 具有 6.8% (2012 会计年度实际业绩) 的较高水平。这依赖于在增加所谓品牌这一“附加价值”的同时，将事业基础从上游·中游领域转移到收益性高的下游领域这一举措。我考虑要让这一方案也能适用到其他领域。对

美国都乐公司的亚洲生鲜水果事业及全球食品加工事业的收购就是一个很好的例子。我想要强调的是在这一业务中的“品牌战略”这一侧面。“Dole (都乐)” 品牌在全球备受欢迎。我想通过对其灵活利用并增加“附加价值”来大大扩大业务的可能性。例如，将以日本的高质量果实、健康食品为首的新型产品结合“Dole” 品牌，就可以扩大在以亚洲为主乃至全球的销路。其中的优势就是本公司在品牌业务中培养出来的经验。可以说这也是只有拥有实际业绩的本公司才能够经手的业务。

## 凭借利润的增长扩大企业价值

关于企业价值方面，全体利益相关者各持己见。我想“股票价格”应该是各位股东最为关心的事情。我将会以增大伊藤忠商事の時价总额作为己任，通过日常关注股价即股东·投资者们对经营的评价来开展经营。为了能够得到正确的评价，也会致力于积极地向大家公开信息。

另外，重视分红的透明性。依据上一中期经营计划采用与归属本公司股东的本期净利润联动的分红方针。具体来说，对于归属本公司股东的本期净利润，2,000 亿日元以内的红利支付率设定为 20%、对于超过 2,000

亿日元的部分，提高还原比例，实行以 30% 的红利支付率为目标，并将其作为基本方针。2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月)，依据利润计划的达成，实行期中红利、期末红利，各自每股 20 日元红利，其结果，达到了一年 40 日元的红利额，红利支付率为 22.6%。

“Brand-new Deal 2014” 计划期间将继续实施该项基本方针，计划到 2013 会计年度每股能达到 42 日元的年度红利额。

实现利益增长，要从时价总额和红利两方面来不辜负各位的期望。



## 从与社会相同视线出发扩大企业价值

**站** 在更广阔的视野把握企业价值，对于今后的企业经营，就需要我们拥有能与与社会相同的视线出发、追求与社会共同价值的这一姿态。特别是像我们这样的综合商社，社会期待我们能够将多样的商品·服务、培养的经验、世界规模的市场有机地结合起来解决社会性问题。通过本职工作解决社会性问题，对于我们来说也将成为在长期的全球竞争中获取胜利的优势。另外，通过以创始人伊藤忠兵卫为首的近江商人所提倡的“对三方有利（对卖方有利、对买方有利、对社会有利）”的经营理念，在创业超过 150 年的今天，一直致力于发展伊藤忠集团的企业理念“致力于全球的富饶和发展”，并在世界商务的一线实施实践。另外，本公司为了向国

际社会展示我们切实实践了公司的企业理念，从 2009 年起加入了“联合国全球契约组织”。

关于针对通过本职工作解决社会性问题的举措，在 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月），纺织公司开展的支援印度有机栽培转移期间的棉花种植户的“准有机棉项目”，作为兼顾了商业性成功和可持续性开发的企业活动，得到了由联合国开发计划署（UNDP）等主导的“企业行动倡议”的认可（详细内容请参照 P78）。为了进一步地扩大这样的业务，贯彻现场主义，以销售员为首的每一个员工都要从眼前的工作向前跨进一步，以客户、业界、公司以及更远大的目光去捕捉问题，实现构建一个能为解决型行动而贡献智慧的良好环境。

## 培养“领域专家”和支持多样化人才发挥

**综** 合商社最大的经营资源就是人才，这是支撑企业成长的重要经营基础。我认为支撑我们事业活动的人才并不要求是全能型的，而是应该要以在特定的领域掌握高度专业性的“领域专家”为目标。例如，某一位销售员工，即使他拥有广泛领域的业务经验和知识，但是他不可能仅凭表面性的知识，就能和在特定领域中有着几十年经验的客户站在同一水平进行商谈。没有“树干”就没有“树枝”。在同一个部门不断地积累经验，能够完全掌握业务的“要害”和“核心”的人才对于现在商务难度年年抬高的综合商社来说是非常必要的。我

认为如果在一个业界精通商务流程，那么在其他领域一定也可以活用那方面的本领。我觉得我们应该培养这样具有深度的人才。

另外，本公司之前也竭力支援各种各样的人才活动，在新中期经营计划中也将“培养创造活跃的女性典范”作为人事政策之一。2013 会计年度（2013 年 4 月 -2014 年 3 月），在本公司诞生了首位综合商社女性执行董事，通过开展适合各种人才需要的细致的职业支援活动，继首位女性执行董事之后继续创造典范，培养具有领导才能的人才。

## 最后

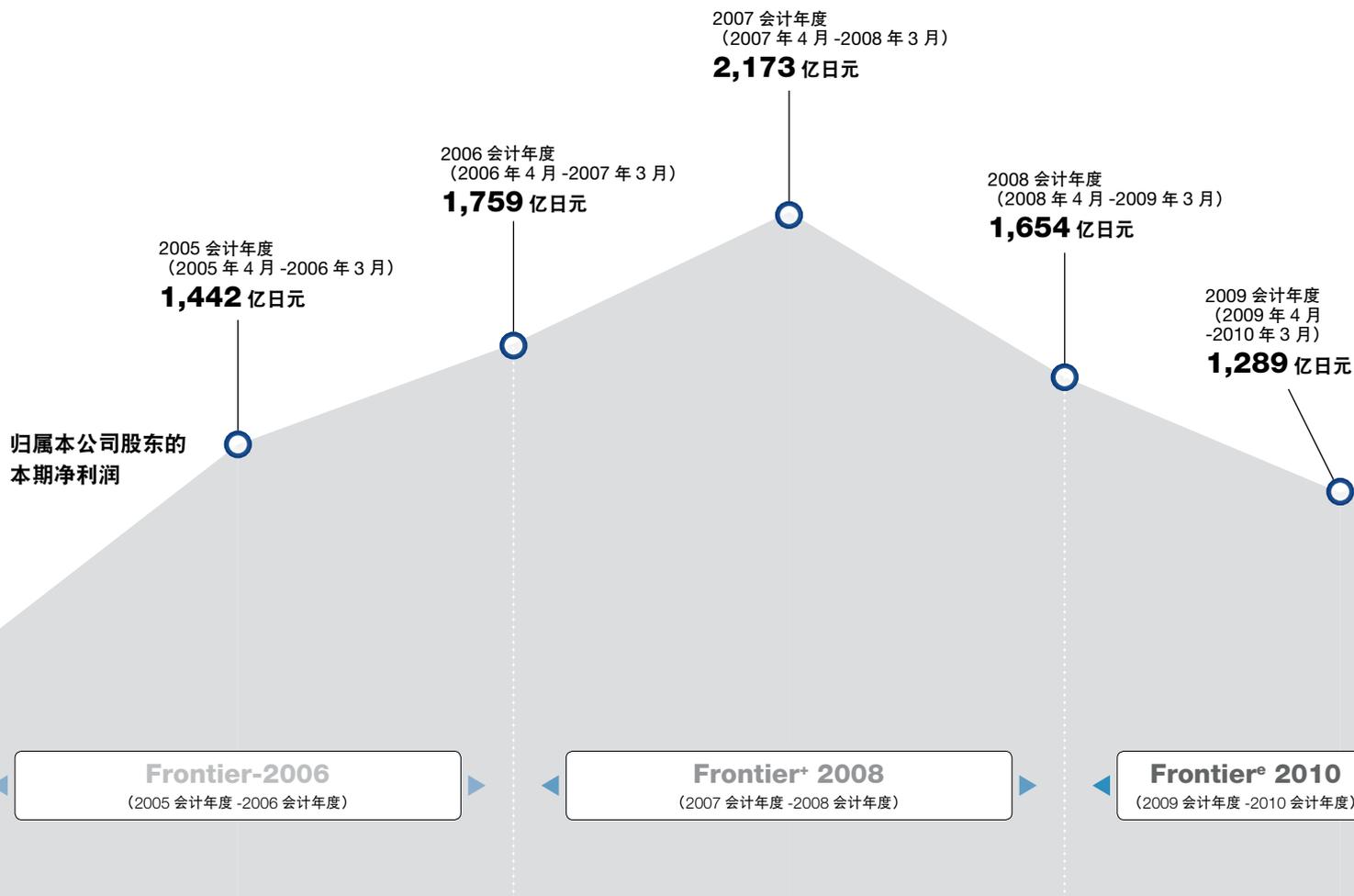
**我** 在就任社长一职时就发出了“彻底进攻”的口号。另外在公司里，发出了以成为“综合商社第 3”为目标的直白信息。作为新社长的我本人，员工们到底能否随从我的指导方针，那才是我当时的真实心情。

之后的 3 年，充分发挥“现场力”的营业部门让我看到了伊藤忠商事的潜力。另外，职能（管理）部门也贯彻了“现场主义”，与营业部门一同直接跟客户打交道，成功取得了业务等，为了提高伊藤忠商事的企业价值极大发挥了能力。本公司竞争力的源泉“个人的力量”的集结引导了伊藤忠商事进入新的发展阶段。

并且现在，本公司正在朝着下一个目标奋勇前进。走向“成为非资源 No.1 商社”的道路一定会坑洼不平，即使在拥有与社会共同价值观的前提下，也没有任何一条能够创造出可持续性发展商务的捷径。只有彻底贯彻以强化“现场力”为目的的不断改革和以低重心经营为首的经营基础。为了酿造伊藤忠商事的全体人员对待任何事情都能坚持到底的企业文化，在“Brand-new Deal 2014”中我仍将会率先垂范、以身作则贯彻执行言出必行。

# OUR GROWTH

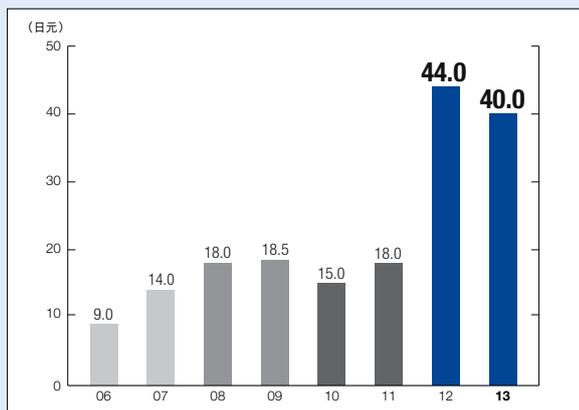
## 伊藤忠商事的增长轨迹



## 迈入新成长阶段的伊藤忠商事

### 具有透明度的股东回馈

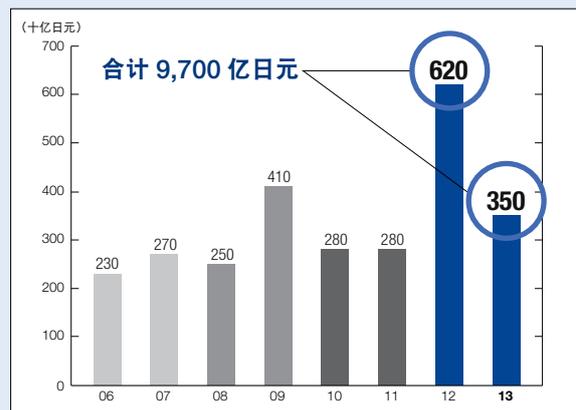
从 Brand-new Deal 2012 起，对与归属本公司股东净利润有连带关系的分红方针进行了重新审视，在提高股东回馈透明度的同时，通过扩大收益实现了大幅度的红利增发。



(截至 3 月 31 日的各会计年度)  
(注) 金额为每股价格

### 2 年间投资近 1 兆日元

迄今为止，向前景乐观的优良项目投资总额共 9,700 亿日元，实现了“扩大规模”。



(截至 3 月 31 日的各会计年度)

# STAGES

## 历史最高利润

2011 会计年度  
(2011年4月-2012年3月)

**3,005 亿日元**

2012 会计年度  
(2012年4月-2013年3月)

**2,803 亿日元**

2010 会计年度  
(2010年4月-2011年3月)

**1,611 亿日元**

### 新的成长阶段

#### Brand-new Deal 2012

(2011 会计年度 -2012 会计年度)

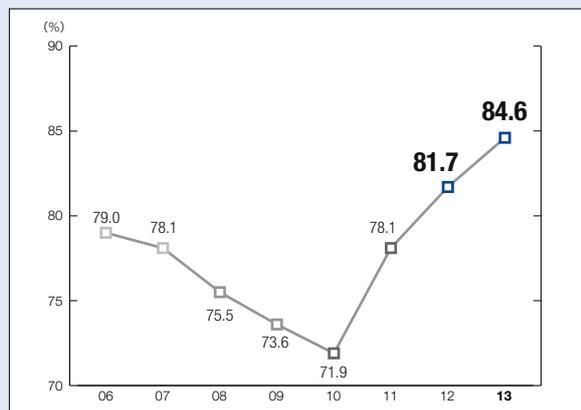
“增大盈利！”“削减成本！”“预防风险！”  
以“强化现场力”为目的实施公司内部改革，并  
以通过改革巩固的立足点为基础，面向“扩大规模”  
改变方向采取“进攻”性经营。



关于 Brand-new Deal 2012 的  
实际业绩，请看内页介绍。

## 强化盈利能力 (盈利公司比率\*)

通过改善低收益投资公司的收益能力以及加速推进撤资  
步伐，使盈利公司比率提高到过去最高水平的 80%。



(截至 3 月 31 日的各会计年度)

\* 盈利公司数在合并结算对象公司数中所占比率

## 新中期经营计划

### Brand-new Deal 2014

(2013 会计年度 -2014 会计年度)

~以成为非资源 No. 1 商社为目标~

以“扩大收益”“均衡性成长”“遵循财经纪律和  
低重心经营”作为基本方针，确保生活消费相关领  
域业界 No.1 的位置，同时，谋求提高机械、化学  
品等基础产业相关领域的收益，确保巩固“非资源  
No.1 商社”的地位。

#### 2013 会计年度 (计划)

归属本公司股东的本期净利润

**2,900 亿日元**

有息值 / 股东资本比率 (NET DER)

**1.4 倍**

股东资本 (归属本公司股东的份额)

**1 兆 9,000 亿日元**

每股红利

**42 日元**

#### 2013 会计年度 -2014 会计年度累计 (计划)

投资计划

总额 上限 **1 兆日元**

净值 **8,000 亿日元**

▣ 详细的新中期经营计划请参照 P22-23。

# STAGES

## 历史最高利润

2011 会计年度  
(2011 年 4 月 -2012 年 3 月)

**3,005 亿日元**

2012 会计年度  
(2012 年 4 月 -2013 年 3 月)

**2,803 亿日元**

2010 会计年度  
(2010 年 4 月 -2011 年 3 月)

**1,611 亿日元**

## 新的成长阶段

### Brand-new Deal 2012

(2011 会计年度 -2012 会计年度)

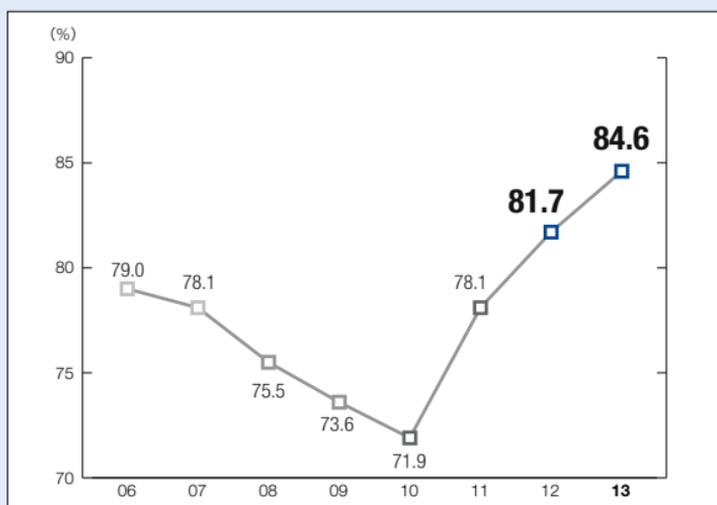
“增大盈利！”“削减成本！”“预防风险！”  
以“强化现场力”为目的实施公司内部改革，并  
以通过改革巩固的立足点为基础，面向“扩大规模”  
改变方向采取“进攻”性经营。



关于 Brand-new Deal 2012 的  
实际业绩，请看内页介绍。

## 强化盈利能力（盈利公司比率\*）

通过改善低收益投资公司的收益能力以及加速推进撤资  
步伐，使盈利公司比率提高到过去最高水平的 80%。



(截至 3 月 31 日的各会计年度)

\* 盈利公司数在合并结算对象公司数中所占比率

# 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

### 定量评价

单位：亿日元	2011 年度		2012 年度	
	计划	实际业绩	计划	实际业绩
归属本公司股东的本期净利润	2,400	3,005	2,800	<b>2,803</b>
总资产	64,000	65,073	70,000	<b>71,174</b>
计息负债净值	22,000	20,149	23,000	<b>21,856</b>
股东资本（归属本公司股东的份额）	13,500	13,638	15,500	<b>17,654</b>
有息值 / 股东资本比率（NET DER）	1.6 倍	1.5 倍	1.5 倍	<b>1.2 倍</b>

- 2011 年度归属本公司股东的本期净利润达到了 3,005 亿日元的历史最高收益。
- 2012 年度，虽然在资源领域发生亏损现象，但本公司凭借着公司强项的非资源领域的扩大收入，从而达成目标计划。
- 通过积极参与投资扩大了规模，同时维持财经纪律处在健全的水平（NET DER 1.2 倍）。

### 收益构成（归属本公司股东的本期净利润）



(注 1) 除其他和修改删除以外，业务板块结构比的合计值为 100%。  
(注 2) 钢铁制品事业包含在非资源相关中。

### 投资评价

- Brand-new Deal 2012 的投资总额计划，由当初计划的 8,000 亿日元修正为 2012 年度初期的 1 兆日元。
- 2 年间投资 9,700 亿日元，实现了“扩大规模”的基本方针。
- 非资源:资源的投资比例是 1:1

单位：亿日元	Brand-new Deal 2012 修改计划	投资总额		
		2 年间累计 (比率)	2011 年度	2012 年度
资源能源相关	5,000 ~ 6,000	<b>4,850 (50%)</b>	3,800	1,050
生活消费相关	1,500 ~ 2,500	<b>2,650 (27%)</b>	1,300	1,350
机械相关	1,000 ~ 2,000	<b>1,500 (15%)</b>	700	800
化学品·建设等	500 ~ 1,500	<b>700 (7%)</b>	400	300
合计	10,000	<b>9,700 (100%)</b>	6,200	3,500

### 主要的投资项目

	2011 年度	2012 年度	2 年间累计实际业绩	2 年间累计修改计划
资源能源相关	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 美国 Drummond 公司哥伦比亚煤炭权益</li> <li>■ 追加获得日巴铁矿石 (NAMISA)</li> <li>■ Maules Creek 煤矿</li> <li>■ 南非 Platreef (铂族金属)</li> <li>■ IMEA 扩张</li> <li>■ 美国 Samson 公司</li> <li>■ ACG (阿塞拜疆) 扩张等</li> </ul> <p><b>约 3,800 亿日元</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IMEA 扩张</li> <li>■ ACG (阿塞拜疆) 扩张等</li> </ul> <p><b>约 1,050 亿日元</b></p>	<b>约 4,850 亿日元</b>	<b>5,000 ~ 6,000 亿日元</b>
生活消费相关	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 山东如意科技集团</li> <li>■ 收购 Kwik-Fit 等</li> </ul> <p><b>约 1,300 亿日元</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 寺冈制作所</li> <li>■ HYLIFE</li> <li>■ METSA FIBRE 等</li> </ul> <p><b>约 1,350 亿日元</b></p>	<b>约 2,650 亿日元</b>	<b>1,500 ~ 2,500 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等</li> </ul> <p><b>约 700 亿日元</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 东洋先进机床有限公司</li> <li>■ 英国 Bristol Water 自来水事业</li> <li>■ 澳大利亚维多利亚州海水淡化事业</li> <li>■ Shepherds Flat 风力发电</li> <li>■ CSC Automated / CSC ESI 等</li> </ul> <p><b>约 800 亿日元</b></p>	<b>约 1,500 亿日元</b>	<b>1,000 ~ 2,000 亿日元</b>
化学品·建设等	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIAM (中信国际资产管理)</li> <li>■ 商业设施基金 (海外) 等</li> </ul> <p><b>约 400 亿日元</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Agromate</li> <li>■ 户田工业</li> <li>■ UAF (United Asia Finance) 增资等</li> </ul> <p><b>约 300 亿日元</b></p>	<b>约 700 亿日元</b>	<b>500 ~ 1,500 亿日元</b>
投资总额	<b>约 6,200 亿日元</b>	<b>约 3,500 亿日元</b>	<b>约 9,700 亿日元</b>	<b>1 兆日元</b>
投资净额	<b>约 5,100 亿日元</b>	<b>约 2,200 亿日元</b>	<b>约 7,300 亿日元</b>	
撤资额	<b>约△ 1,100 亿日元</b>	<b>约△ 1,300 亿日元</b>	<b>约△ 2,400 亿日元</b>	

# THE BACKGRO

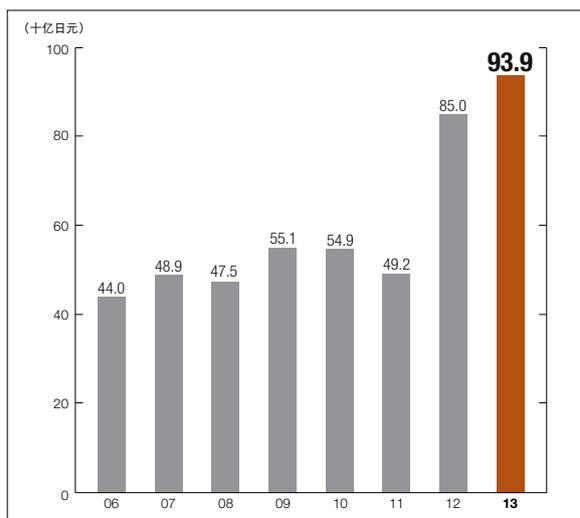
## 新中期经营计划制定的背景

### 优势 1 引领生活消费相关领域

由纺织、粮油食品、生活资材·住居 & 信息通信等构成的生活消费相关领域，其收益规模堪称行业之最，并已成为本公司的一大优势。此外，致力于扩大机械·化学品等领域，扩大包括它们在内的整个非资源领域的收益规模。其结果是实现了非资源领域和资源领域均衡的资产组合。

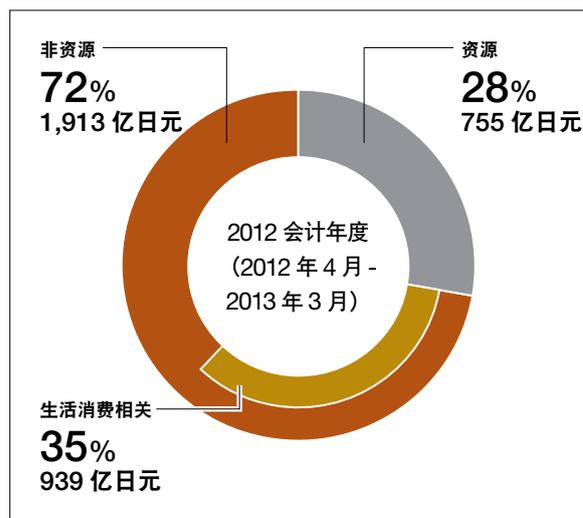
▶ 请参照 P28 “专栏 以成为非资源 No. 1 商社为目标”。

生活消费相关领域中归属本公司股东的本期净利润



(截至 3 月 31 日的各会计年度)

收益构成 (归属本公司股东的本期净利润)



(注 1) 除其他和修改删除以外，业务板块结构比的合计值为 100%。

(注 2) 钢铁制品事业包含在非资源相关中。

### 商机 建设可期待生活消费相关领域稳定成长的环境

我们认为东盟诸国坚挺的内需持续扩大，中国也从由出口·公共投资主导的高度发展向由个人消费主导的稳定发展转变。发达国家除了呈现复苏态势的美国，日本也需要留意消费税率上涨之后的变化，我们预测大胆的金融·财政政策导致的景气回升对策将会波及到个人消费。另一方面，关于对本公司的收益造成不小影响的资源价格，虽然在中长期内将会受到新兴国家因经济发展所带来的需求增长的影响继续保持坚挺倾向，但目前的事业环境，预计将持续保持不明朗的前景。

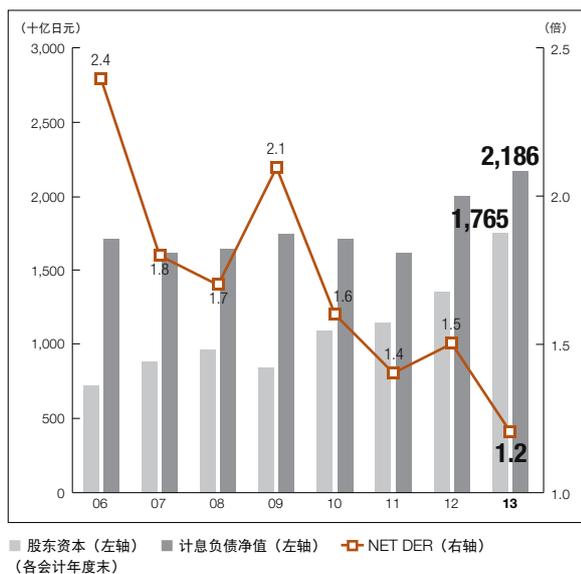
# UND

## 优势 2 千锤百炼的财务基础

### 健全的财务体制

将有息值 / 股东资本比率 (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增强合并股东资本, 从而推进强化了财务体制。虽然在 Brand-new Deal 2012 中实施了历史最大规模的投资, 但 2013 年 3 月末的有息值 / 股东资本比率 (NET DER) 仍然是 1.2 倍, 维持了健全的财务体制。

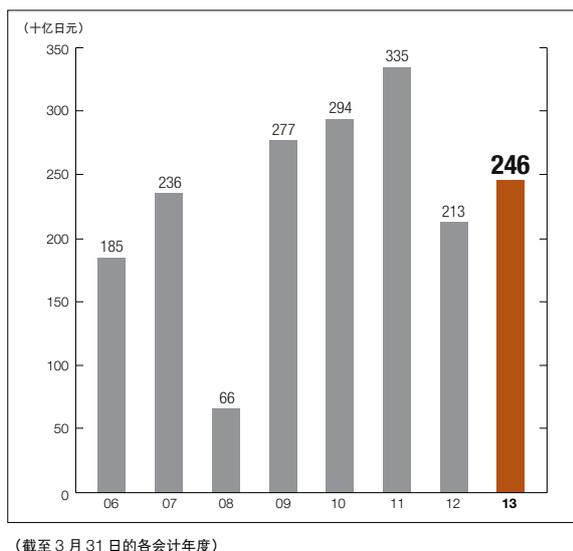
股东资本 / 计息负债净值 / NET DER



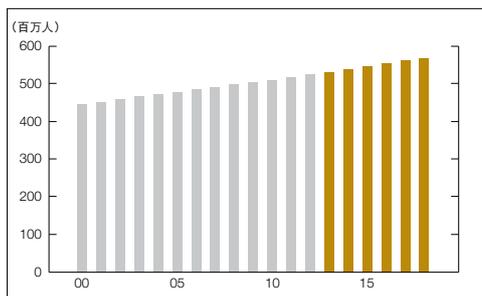
### 稳定的现金流量创造力

除增加利润外, 还通过对来自顾客的资金回收进行严格管理及提高关联公司中的红利支付率等, 致力于通过营业活动创造现金流量。其结果, 凭借 2,000 亿日元以上的业务经营活动, 拥有了能够稳定实现现金流量的创造力。

营业活动产生的现金流量净额



东盟 5\* 的人口预测



\* 印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国、越南  
出处: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2013

以发挥 **优势**、抓住 **商机** 为目的

中期经营计划 **Brand-new Deal 2014**



# 2013 ~ 2014 年度 中期经营计划

伊藤忠、继续前进

## Brand-new Deal 2014

~以成为非资源 No. 1 商社为目标~

### Brand-new Deal 2014 基本方针

#### → 扩大收益

- 已实行的大型投资带来的收获
- 提高现有业务的收益性
- 积极发展新的优良项目

#### → 均衡成长

- 非资源与资源的平衡
- 日本国内与贸易业务的再强化

#### → 遵守财经纪律和低重心经营

- 维持健全的 NET DER
- 重视营业现金流量
- 削减政策性持有股
- 进一步改善销售总费用率

### 2013 年度定量计划

单位：亿日元	2012 年度 实际业绩	2013 年度 计划
销售毛利	9,159	<b>10,000</b>
营业利润	2,442	<b>2,800</b>
权益法投资损益	859	<b>1,200</b>
归属本公司股东的本期净利润	2,803	<b>2,900</b>

- 通过继续加强非资源领域方面的收益，将 2013 年度归属本公司股东的本期净利润设定为比上一年度增加 97 亿日元的 2,900 亿日元

单位：亿日元	2012 年度 实际业绩	2013 年度 计划
总资产	71,174	<b>75,000</b>
计息负债净值	21,856	<b>26,500</b>
股东资本（归属本公司股东的份额）	17,654	<b>19,000</b>
有息值 / 股东资本比率（NET DER）	1.2 倍	<b>1.4 倍</b>

- 有息值 / 股东资本比率（NET DER）设定在 1.4 倍左右
- 股东资本（归属本公司股东的份额）因累积利益和支付红利等原因，设定为比 2013 年 3 月末增加约 1,300 亿日元的 1 兆 9,000 亿日元。

前提条件	2012 年度实际业绩	2013 年度计划	（参考）行情变动给归属本公司股东的本期净利润带来的冲击
外汇（日元 / 美元 \$）	82	<b>90</b>	约△ 20 亿日元（1 日元的日元升值）
利率（%）TIBOR（¥）	0.32	<b>0.30</b>	约△ 50 亿日元（利息增加 1%）

改变投资分类

Brand-new Deal 2012		Brand-new Deal 2014	
生活消费相关	→	生活消费相关	■ 纺织 ■ 粮油食品 ■ 生活资材・住居 & 信息通信
机械相关		非资源	■ 基础产业相关 ■ 机械 ■ 化学品
化学品・建设等			■ 石油产品 ■ 钢铁产品
资源能源相关		资源	■ 资源相关 ■ 金属资源 ■ 能源资源

投资方针

2年间累计净值达 8,000 亿日元。但是，投资总额的上限设为 1 兆日元

- 在维持财务健全性的同时，实现有规律地成长
- 在严格筛选优良项目的同时，通过强化监视促进撤资

非资源:资源的比例是 2:1

- 伊藤忠的优势是將有着比较稳定收益前景的非资源领域的收益基础作为重点扩展对象，努力使非资源领域和资源领域的投资额比例达到 2:1

各个领域的重点策略

非资源	生活消费	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 保持行业 No. 1</li> <li>■ 贸易和投资取得平衡的收益扩大</li> <li>■ 再次强化日本国内业务</li> </ul>
	基础产业	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 扩大机械与化学品领域</li> <li>■ 再次强化贸易业务和扩大现有事业</li> <li>■ 以成为 No. 1 为目标进行业务布局</li> </ul>
资源		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 通过削减和增加现有事业的成本提高收益能力</li> <li>■ 强化与权益伙伴的关系</li> <li>■ 通过推进资产重组提高资产效率</li> </ul>

投资・海外・人事政策

投资政策

- 加强对现有投资的监视
- 促进低效率投资的整理・统合
- 强化投资公司经营人才的培养方案

海外政策

- 继续由板块的营业现场主导海外拓展
- 在成长性市场中开拓优良的合作伙伴
- 增加海外常驻员工

人事政策

- 推进包含海外・投资公司人员在内的部署
- 扩充除学习英语以外的第二外语的海外留学生制度
- 培养创造活跃的女性典范

内部管理和企业治理

风险管理

- 强化合并风险管理体制以及继续实施恰当的集中风险管理

内部控制・合规

- 根据各组织的业务风险促进完善内部控制
- 继续加强海外合规体制
- 针对日本国内外的行贿受贿・反垄断法风险建立具有实效性・高效性的调查・监视体制

公司治理

- 维持以包括数名独立董事在内的董事会和独立监事占半数以上的监事会为基础的现有企业统治体制

# INVESTMENT

## 有关伊藤忠商事的事业投资的考虑

### I 基本的考虑和决策过程

本公司进军能够发挥特长功能的领域，并将进军领域作为起点，以进一步扩大收益为目标持续不断地开创业务。届时，事业投资将成为与战略合作同等重要的方法。本公司从单独设立子公司、以强化合作伙伴关系为目的的投资、以提高投资对象企业的企业价值为目的的直接参与经营·发展子公司化等多种手段·投资比率中，根据战略目的选择最为恰当的投资方式。

投资资产以长期拥有为原则，在实施投资后，充分利用本公司的功能，力求实现投资对象的企业价值和集团收入最大化。在贸易收益和投资利润、资本利得等多方面扩大收益。

在进行新投资时，依据投资标准调查妥当性，并做出裁决。另外，根据投资额，公司管理委员会 (DMC)\*1 中的裁决和总公司管理委员会 (HMC)\*2 中的批准等，设立多重审查程序。投资后将继续实行年审制度，从收益规模·投资效率·战略意义等观点出发，针对符合撤资方针的项目切实履行撤资。

\*1 公司管理委员会 (DMC) : Division Company Management Committee

\*2 总公司管理委员会 (HMC) : Headquarters Management Committee

详细的决策过程请参照 P97 “风险管理案例”。

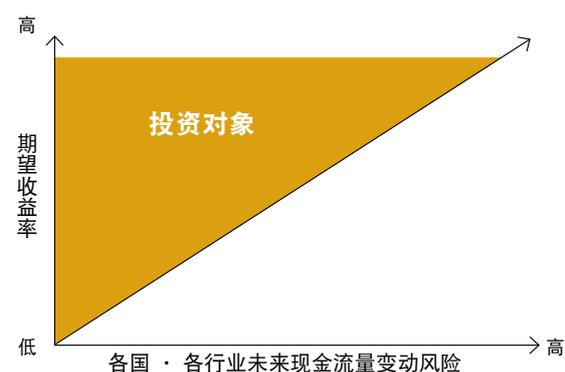
### 投资判断

#### ■ 投资标准

在投资判断时，基于预先设定的投资成本，按照国家·行业最低预期回报率计算出自由现金流量基数的净现值 (Net Present Value)，评价投资效率。由于使用了与各国家·各行业未来现金流量变动风险相符合的最低预期回报率，因此能够根据国家和行业的特性来判断投资，并扩大了发掘优良项目的选择幅度。另外，在“投资效率”的基础上，把“单体的回收现金”和“利润规模”作为投资标准编入。

另一方面，在积累合并股东资本的同时，有必要运营比以往更加考虑到股东权益回报率 (ROE) 的业务资产组合，为避免导致全公司股东权益回报率 (ROE) 的恶化，对业务资产组合实施管理。

投资标准的印象

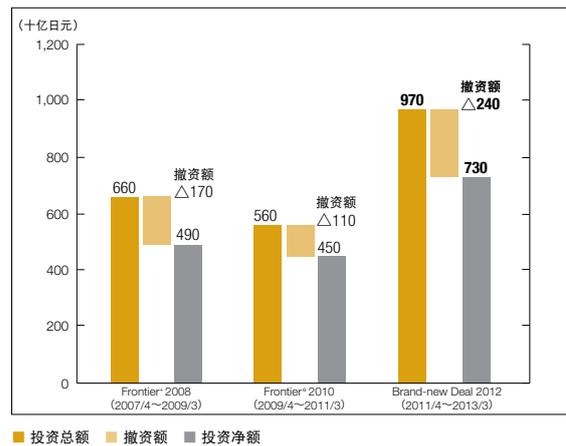


## 资产重组

### ■ 持续性资产重组

投资实行后，对于经过一定时期投资回收率仍未达到预定的标准，或战略意义下降的低效率资产，将持续性地实施资产撤资。自 2007 会计年度（2007 年 4 月 -2008 年 3 月）至 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）投资总额达到 21,900 亿日元，投资净额为 16,700 亿日元。这一数据表明了我们在向成长领域积极进行投资的同时，撤出了 5,200 亿日元的投资。

持续性资产重组

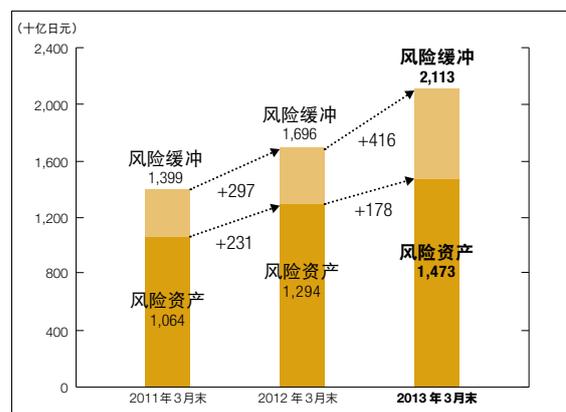


## 风险管理

### ■ 通过风险资产管理投资风险

本公司以包含投资在内的资产负债表上所有的资产及表外资产中将来可能发生的最大损失额作为基础计算“风险资产”，引进·运用“风险资本管理”，该项管理以将风险资产控制在风险缓冲（合并股东资本加非多数股权）范围内作为基本方针。2013 年 3 月末的风险资产额控制在风险缓冲的 70%。

2013 年 3 月末风险资产的情况



## ■ 维持财务健全性

通过持续性的资产重组和“风险资本管理”，努力保持财务体制的健全性。在设定总投资额上限为 1 兆日元的“Brand-new Deal 2014”期间内，维持健全的有息值/股东资本比率（NET DER），在比以往更加重视营业现

金流量的同时，以取得除日本国内的评级机构以外，美系评级机构的 A 级标准\* 为奋斗目标。

\* 本公司长期信用评级（截至 2013 年 3 月末）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-

## 财务总监 (CFO) / 战略总监 (CSO) / 行政总监 (CAO)

### I 财务总监 (CFO) 致辞



关 忠行

财务总监 (CFO)

在上一个中期经营计划“Brand-new Deal 2012”中，我们将公司的经营方向改为“进攻”性经营，实施了有史以来最大规模的投资。另一方面，在变卖保留意义下降的投资以换取资产的同时，不断地通过积累净利润等扩大了股东的资本，因此，2013年3月末的有息值/股东资本比率 (NET DER) 是 1.2 倍，风险资产占风险缓冲的 70%，在实现“扩大规模”的同时，使财务安全性指标处在健全的水平。

在新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中，因为持续实施新投资会增加总资产·计息负债，但我们仍然会将财务安全性指标维持在健全的水平。在有息值/股东资本比率 (NET DER) 方面，本公司的资产投资组合并没有严重地偏向收益波动性高的资源，所以我认为没有必要维持低于 1.0 倍的水平。从当前本公司的资产组合来看，应考虑维持在 1.0 ~ 1.5 倍左右的水平。另外，我们将风险资产也控制在风险缓冲的范围内。而且，要比以往更加重视营业现金流量。考虑要在不断扩大现有投资的收益规模的同时，通过现金的回收和运转资金的效率化提高营业现金流量创造力。另外，通过削减政策性股票和强化投资监视来促进资产重组，在谋求维护·提高资产效率的同时，努力改善投资现金流量。

本公司的收益能力得到了提升，财务体制也得到了切实性的改善，因此进一步地提高评级也应该是指日可待的。计划想通过获得日本国内评级机构及美国评级机构的 A 级标准，提高支持发展战略推进的筹措资金的多样性·灵活性。

在推进股东的资本扩充过程中，需要进一步地意识到股东权益回报率 (ROE)，考虑该如何维持高资本效率。

在面对强化风险管理体制方面，本集团成员的各公司应在构建切实有效的风险管理体制的同时，致力于将有关主要风险项目管理方法的基本见解在集团内部得到共有。另外，面对各种风险要采取切实可行的对策。针对集中风险，在特定的投资业务领域中设定个别资产架构，同时，考虑政治形势和经济形势等复合要素，根据国家不同分别设定风险额度的上限，定期地进行监视等，引进防止风险过度集中的预防体制。针对利率上升的风险，在采用一定的管理手段通过利率变动制定损失限度额的基础上，根据需要实施利率固定化。

对于今后打算引进的国际财务报告准则 (IFRS)，要以专业组织为主切实落实相应对策。

除了实施上述的策略以外，还需要遵守财经纪律，为实现可持续性成长和扩大收益贡献力量。

\* 财务总监 (CFO): Chief Financial Officer  
战略总监 (CSO): Chief Strategy Officer  
行政总监 (CAO): Chief Administrative Officer

## I 战略总监 (CSO) 致辞



**高柳 浩二**

战略总监 (CSO)

在上一个中期经营计划“Brand-new Deal 2012”中,以“强化现场力”“彻底进攻”“扩大规模”为基本方针收到了实效,2011会计年度(2011年4月-2012年3月)刷新了有史以来的最高收益,在严峻的环境下也完成了2012会计年度(2012年4月-2013年3月)的初期计划。用2年时间完成了有史以来的最大规模约9,700亿日元的投资,切实地累积了优良项

目。另外,以均衡分配收益规模·组织大小为支柱进行组织重组,进一步使更加缜密的经营渗透到了全组织中。

新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”在谋求扩大上一个中期经营计划执行期间通过切实实行大型投资获得的实际收益的同时,除了平衡资源·非资源领域以外,对日本国内·贸易进行再次强化,目标取得日本国内与海外、投资收益与贸易收益的平衡性发展。在投资方面,设定投资总额的上限为1兆日元(投资净额8,000亿日元),在严格筛选项目的基础上继续积极地构筑新的优良项目。

本公司以充实·强化公司治理为目的,于2011会计年度开始选任独立董事。从公司外部的多种多样的视角出发,为本公司的经营提供各种建议,从而有助于提升董事会的活化以及经营管理监督的实效性。另外,在独立董事的选任方面,也通过重视确保其独立性来致力确保董事会的决策透明度。

## I 行政总监 (CAO) 致辞

当今,要求企业在持续性成长的同时,通过健全的企业活动,为实现更富饶的社会做贡献。特别是在全球范围开展业务的本公司,我们认识到通过开发·实现有助于解决环境和人权等社会性问题的业务,对国际社会做贡献是不可缺少的。

2012会计年度(2012年4月-2013年3月),在上一个中期经营计划“Brand-new Deal 2012”之下,在与经营部一起推进业务项目的同时,开展与环境和人权有关的培训,进行合规巡回培训等,积极开展各项活动。通过这些活动,被选为东京证券交易所集团(现东京证券交易所)发表的关于ESG(环境、社会、治理)方面的优秀企业,荣获了由SRI调查机关(株)Integrex担任办公室的“‘诚信企业’奖2013”优秀奖等。获得了外界的高度评价。

在新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中,将通过业务来解决社会性问题,进一步地推进“进攻”型的CSR。在向“CSR推进基本方针”增加利用可持续发展的资源全面推进价值链这一项内容的同时,通过投资选定4个应该解决的CSR方面的重要课题等,



**松岛 泰**

行政总监 (CAO)

以长远的眼光推进实现企业理念“致力于全球的富饶和发展”的企业活动。

另外,2013年4月,作为综合商社本公司诞生了首位女性执行董事。我们将一如既往,包括对女性员工进行支援的政策在内,重视每一位员工的经历与多样性,更加积极地推进加强人力资源。



# BRAND

# VALUE CHAIN

## 磨练积累的强大优势

01 通过推进战略性一体化系统 (SIS) 战略创造附加价值 P30

02 通过不断创造商务模式打造“行业最强” P33

# 专栏 以成为非资源

## 以通过坚忍不拔磨练积累的强大优势为基础

本公司引以自豪的，以生活消费相关领域为中心的非资源领域的收益能力，在 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）的业绩中大大地发挥了其真正的价值。

由于欧洲债务问题愈演愈烈，以中国为首的新兴国家经济增速放缓，因此资源能源相关的收益大幅度减少。在此情况下，2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）的年初计划依然得以顺利完成，而致使该计划完成的有功之臣就是收益比 2011 会计年度增加 20%（2011 会计年度:1,595 亿日元→2012 会计年度:1,913 亿日元），刷新了历史最高纪录的非资源领域。

而在非资源领域中，在 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）的收益结构（归属本公司股东的本期净利润）中占 35%（939 亿

# VALUE × CHAIN BRAND

以“品牌”为推进力加速向全球商务模型的转换

—收购美国都乐公司亚洲生鲜水果事业及全球食品加工事业

P36

## No.1 商社为目标

日元)的生活消费相关领域,本公司拥有综合商社之间 No.1 的收益规模。正是这在生活消费相关领域积蓄的优势,才使得新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”成为了实现“非资源 No.1 商社”目标的坚实基础。本公司以纺织业务为源头,并以从消费者身边做起逐渐扩大业务的这一历史为背景,在构成业务基础和积累技术经验方面始终走在同行前列。自进入 2000 年以来,虽然在资源价格不断上涨的形势下,公司始终专注于促进非资源领域的发展。公司今天所取得的成就不是一朝一夕就能形成的,而是经过长期努力、坚忍不拔磨练积累的必然结果。

在本专栏中,将以粮油业务和纺织业务为例,具体地说明本公司在生活消费相关领域方面的优势,与此同时还将介绍象征本公司以成为“非资源 No.1 商社”为目标的各项努力。

## 磨练积累的强大优势 01

# 通过推进战略性一体化系统 (SIS) 战略创造附加价值

### 堪称业界最大规模的粮油食品价值链

在过去的 10 年中，归属本公司股东的本期净利润实现了以年平均 14% 的速度稳定增长，2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）粮油食品公司也刷新了历史最高收益。在日本国内个人消费持续低迷的状态下，令公司实现利润的稳定增长以及达成在国内大型综合商社中的顶级利润规模的原动力就是“SIS（战略性一体化系统）战略”。

所谓 SIS (Strategic Integrated System) 战略是指，以构建·强化从确保上游的粮油食品资源、中游的制造·加工和中间流通，直到下游零售的这一价值链，从而力求实现利润最大化的战略。下面将分别围绕“贸易”、“投资”及“附加价值”这三个关键词，对在该价值链下所取得的收入增长体制进行说明。

首先，以粮油食品业务的巨大收益支柱，也就是堪称行业内最大规模业务内容的“贸易”能力为背景进行“投资”，构建价值链。将 1998 年向连锁便利店巨头（株）全家的出资作为起点，逐步巩固布局。除了强化中游的食品制造·加工事业以外，还团结了以行业最大规模业务内容和综合能力为豪的（株）日本 ACCESS 以及伊藤忠食品（株）坐镇于中间流通领域。另外，于上游领域在确保北美粮食出口基地，再加上进一步确保亚洲、大洋洲等的粮油食品资源。然后，由前述的（株）全家通过积极地在日本国内外开设店铺，以日本国内和亚洲为中心，作为连锁便利店构建了规模达到世界 No. 2 的商铺网络。接下来，对“附加价值”详细地进行说明。

### 发挥伊藤忠商事在粮油食品价值链中的功能

以“贸易”能力  
为背景进行投资，  
构建价值链



批发



零售



全家

以中国·亚洲为中心，作为连锁便利店构建规模达到世界 No. 2 的商铺网络。作为 SIS 战略的起点，向上游反馈消费者需求。



粮油食品资源



北美谷物内陆集货公司·出口总站

在世界屈指可数的粮食生产地带确保粮油食品资源的供应基地，以满足日本以及不断扩大的亚洲需求。

原料·原材料



制造



**发挥功能并加强与事业公司·合作伙伴之间的合作，以提高整个价值链的附加价值**



日本 ACCESS

通过经营整合实现行业中最大规模业务内容，同时利用三温度带物流网构建能够一元化提供水产品、畜产品、农产品等生鲜食材的具有竞争力的事业基础。

**通过发挥功能来提高商务的附加价值**

当本公司充分发挥例如原材料供应基地和销路、协调能力、经营经验等综合商社独具的各种经营资源·功能，全力提升投资对象的业务附加价值。通过有效利用本公司的全球筹措来源实现的“原料筹措的优化”是本公司能够发挥的代表性功能之一。例如，(株)全家深受喜爱的商品“全家炸鸡”，本公司凭借从海外合作伙伴长期稳定采购高品质材料，从而参与到商品开发。此外，关于 PB (自有品牌) 点心，由在本公司的主导下设立的全家专用点心制造厂负责产品开发任务。

在像这样以“炸鸡”等的快餐、饭团、盒饭、三明治为首的熟食食品以及以 PB 商品为中心的大范围商品领域，除了原材料的筹措以外，还通过对制造·加工厂家的选定以及容器·包装材料的筹措等，成为商品开发的强力后盾。将在下游中获取的消费者需求反馈到上游，本公司除了在有竞争力的原料稳定供应方面提供支持以外，还与包括集团成员公司在内的批发·制造和加工厂商通力合作，联手研发符合市场需求的商品，可以说这种体系结构正是 SIS 战略的真正价值所在。

将(株)全家公司获取的消费者需求与上游进行连接的就是几乎担任了全家店铺全部食品配送的处于中游的(株)日本 ACCESS。本公司于 2006 年将该公司子公司化，通过加快实施零售、批发部门合并，资本·业务合作等的合纵连横的动作，阶段性地主导了 3 个食品中间流通事业公司的经营合并，使行业规模实现最大扩容。其中本公司发挥的就是对拥有多样化功能的企业进行整理统合，作为组建业务的“协调员”功能。经过重组后的“附加价值”不仅仅局限于通过扩大规模而实现的经营效率化。通过有效利用(株)日本 ACCESS 具有优势的常温·冷冻·冷藏三温度带物流网络，对(旧)伊藤忠 Fresh (株)强项的水畜农产生鲜食材实施一元化供应，实现了经销商品的集中经营，从而创造了服务的高附加价值。

由于供应源地理位置分散，如何能够稳定地向生产厂商提供原材料，这对于上游的粮油食品资源供应来说是非常重要的“附加价值”。2012年夏季，拥有世界为数不多的粮食生产地带的美国中西部地区遭遇了60年来罕见的干旱，造成谷物大量减产。本公司通过将谷物集货据点分散在玉米带的东西两边同时进行储存，并通过投资公司大范围的从农家手中直接采购，从而确保了向包括日本·中国在内的亚洲市场的客户持续稳定地供应饲料·谷物和粮油种子等。

## 以垂直统一实现连锁性的收益扩大和成功模型的横向开展

就像这样公司的功能在包含“投资”对象在内的价值链中得到了充分发挥，通过强化同投资公司以及合作伙伴的合作，提高了价值链整体的“附加价值”，也激活了集团内部的“贸易”。以提高价值链的双向性附加价值为例，除了如刚才所介绍的通过确保粮油食品原料的供应源来加强零售领域的竞争力这种结构之外，相反从满足中下游的需求，来扩充粮油食品原料的供应源、促使供应源多样化的事例也不为罕见。对本公司来说，加强上述价值链可以起到扩大交易量，增加投资公司的收入，扩大投资回报的作用。粮油食品公司2012会计年度(2012年4月-2013年3月)的归属本公司股东的本期净利润比2002会计年度(2002年4月-2003年3月)的119亿日元增长了3.8倍，即457亿日元。另外，包含投资公司在内的伊藤忠集团的谷物成交量从2009会计年度(2009年4月-2010年3月)的约1,000万吨增加到2012会计年度(2012年4月-2013年3月)的约2,000万吨。

### 通过 SIS 战略扩大收益

1. 以“贸易”能力为背景进行投资，构建价值链

### 扩大交易量与投资回报

2. 通过发挥功能并加强与事业公司-合作伙伴之间的合作，提高整个价值链的附加价值

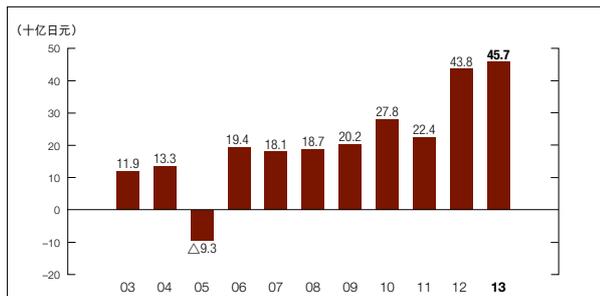
3. 贸易的活化与投资公司的利润增长

现在，本公司将把在日本国内取得成功的模式运用到以中国为中心的亚洲乃至向全世界横向推广的“全球战略性一体化系统战略”中，一步一步地积蓄优势。在中国，实现了与以食品制造·流通的巨头顶新(开曼岛)控股有限公司为首的众多实力型企业间的战略合作等，凭借外资加深了与握有向海外拓展成功钥匙的合作伙伴之间的合作关系。而在这成功背后，我们在中国市场超过40年以上积累的商务经验和人脉关系就是本公司最大的优势。



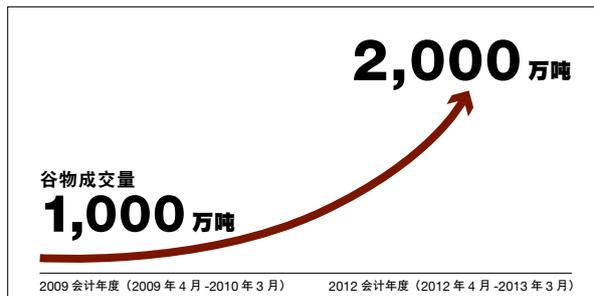
康师傅(顶新集团)

### 粮油食品公司的归属本公司股东的本期净利润



(截至3月31日的各会计年度)

### 扩充供给源扩大销路来实现谷物成交量的增长



2009会计年度(2009年4月-2010年3月)

2012会计年度(2012年4月-2013年3月)

## 磨练积累的强大优势 02

# 通过不断创造商务模式 打造“行业最强”

### 纺织业务竞争力的源泉 — “追求附加价值”

纺织业务是伊藤忠商事的前身。在自创业以来经历了 150 多年的今天，该业务仍将作为承担本公司生活消费相关领域收入的顶梁柱继续发展。

以对美出口自主规制和日元升值、发展中国家的纺织产业的兴起为背景，在日本国内纤维产业从出口型向内需型的产业结构转变的 20 世纪 70 年代，本公司通过进口“伊夫圣洛朗”品牌的男装材料，抢先开展了品牌业务。从此以来，把“站在顾客的角度追求附加价值”作为鞭策自己进步发展的必经之路，在不断锻炼对市场变化敏感度的同时不断开创新的商务模式。这也就是大型综合商社中唯一一坚守“纺织”招牌，始终走在日本国内纺织行业前端的纺织业务优势的源泉所在。

在成为发展起点的品牌业务中，从迎来泡沫经济、以及高级品牌市场壮大的 20 世纪 80 年代起，不断地大力推进了收入来源的多样化。其中之一就是本公司取得综合生产许可，将优秀的服装制造商和服饰百货制造商等作为分让许可企业，与他们结成联盟，开展品牌特许经营业务。体育品牌、面向量贩店的授权品牌、“GIORGIO ARMANI”等大型进口品牌等，扩充了投资组合。进入

2000 年以后，我们更鲜明化的开展了特许经营业务，并加上了品牌这一“附加价值”，以主动获取业务的基本姿态，必将带领着我们走向更高层次的商务模式。

### 深化与投资相结合的商务模式

截止到 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 的这 10 年间，日本国内纺织产业的市场规模在不断地缩小，纺织公司的归属本公司股东的本期净利润却以每年 12% 的比率持续增长，扩大了大约 3 倍。这般成长力量的源泉之一就是 1999 年左右开始起步的商标权的取得以及向品牌持有企业进行直接投资。其目的是为了回避品牌持有商在日本市场进行自主开拓而产生的取消合同、更改合同条件等在品牌业务中存在的风险，从而使商标权力达到长期稳定化。至今为止连续推进了“HUNTING WORLD”、“LeSportsac (力士保)”、“mila schön”等许多世界著名品牌的收购，取得了“CONVERSE (匡威)”的日本国内商标权，并且还向 Paul Smith 集团控股有限公司进行了资本投资等。

我们在积极地参与资本投资的同时，通过提高品牌价值实现回报最大化。在选定收购对象时，贯彻实施选择引进已获得消费者高度支持的品牌。另外，在正确把

#### 特许经营业务模式



HUNTING WORLD



CONVERSE (匡威)



LeSportsac (力士保)



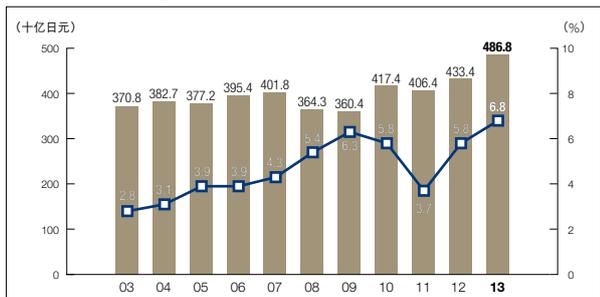
Paul Smith

握定位之后，通过对销售渠道、商品展开、宣传活动等销售规划整体的综合品牌管理，不断地提高引进品牌的价值。

## 提高收益能力的业务资产组合的转移

在过去的10年间，纺织公司的总资产大致发展在4,000亿日元左右。一方面，资产收益率（ROA）相对2002会计年度（2002年4月-2003年3月）的2.8%，在2012会计年度（2012年4月-2013年3月）创造了6.8%的历史最高纪录。其背景中存在着资产组合战略性向下游转移的策略。本公司自进入2000年以来，在纺织、织布、缝制等制造工厂在完成其一定使命之后，大胆将其从上游·中游的资产中撤离。另一方面，加大对品牌的投资，进一步向女式服装企业的（株）蕾俪昂和（株）JAVA HOLDINGS等下游的优秀企业参股。另外，在中游，

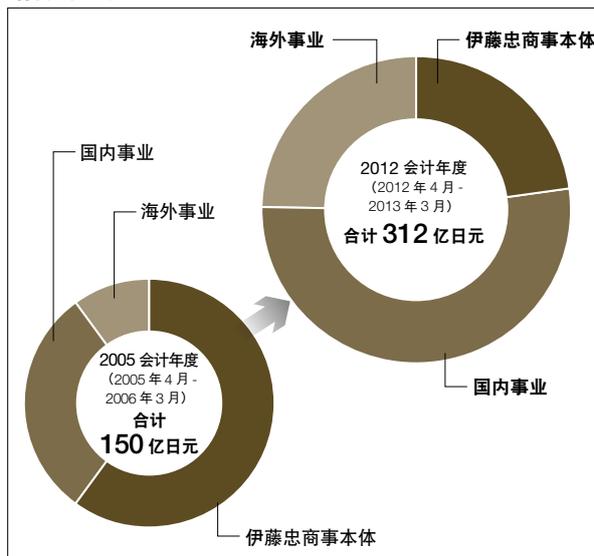
### 向下游转移来提高资产效率 (纺织公司的总资产和资产收益率)



■ 总资产 (左轴) □ 资产收益率 (ROA) (右轴)  
截至3月31日的各会计年度

彻底地向衣料副资材最大型的（株）三景等，预计与本公司下游业务能够产生协同效应的潜力企业出资。如此这样向资产组合的下游转移大大改善了资产效率，是支撑收益快速前进的一个重要原因。另外，通过在品牌和日本国内外的事业投资，以及向海外的积极拓展，实现了从伊藤忠商事本体的贸易收益向资产效率高的日本国内·海外事业的收益结构的转移。

### 从伊藤忠商事本体中心向海外·日本国内事业展开的收益结构的转移



国内事业：日本国内子公司·关联公司的收益  
海外事业：海外当地法人·子公司·关联公司的收益

## 以优势为杠杆扩大领域

本公司通过纵横全方位运用以品牌业务、服装零售等下游为中心的复合型商务模型，在业务内容·收益能力两方面都占据了行业最强的巩固地位，不仅局限于“服装”，以美国纽约高档美食店“DEAN & DELUCA”为首，从品牌切入向整个生活方式领域扩大收益机会。并且，在此基础上灵活地利用积蓄的实际业绩和经验创造新机会的良性循环，将事业基础向全球化扩展。

对于扩大到世界第二的巨大中国市场，我们要洞悉消费者需求“从量到质”的转变，推进开展企业活动。与旗



Le Pain Quotidien

下拥有服装品牌的龙头企业宁波杉杉股份有限公司的杉杉集团进行资本业务合作，另外也完成了向大型纺织综合企业的山东如意科技集团的资本投资。正是因为有着长期以来不断深化的信赖关系，以及在日本国内优异的实际业绩，才使得本公司以合作伙伴关系为中枢在同地区内的地位得到了巩固。

我们以今后具有成长潜力的新兴国家为中心，加速品牌的海外拓展。在 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月)，取得了享有“背包代名词”的美国“OUTDOOR PRODUCTS”的商标权，其范围包含日本在内的亚洲、中东、南美等共计 19 个国家·地区。



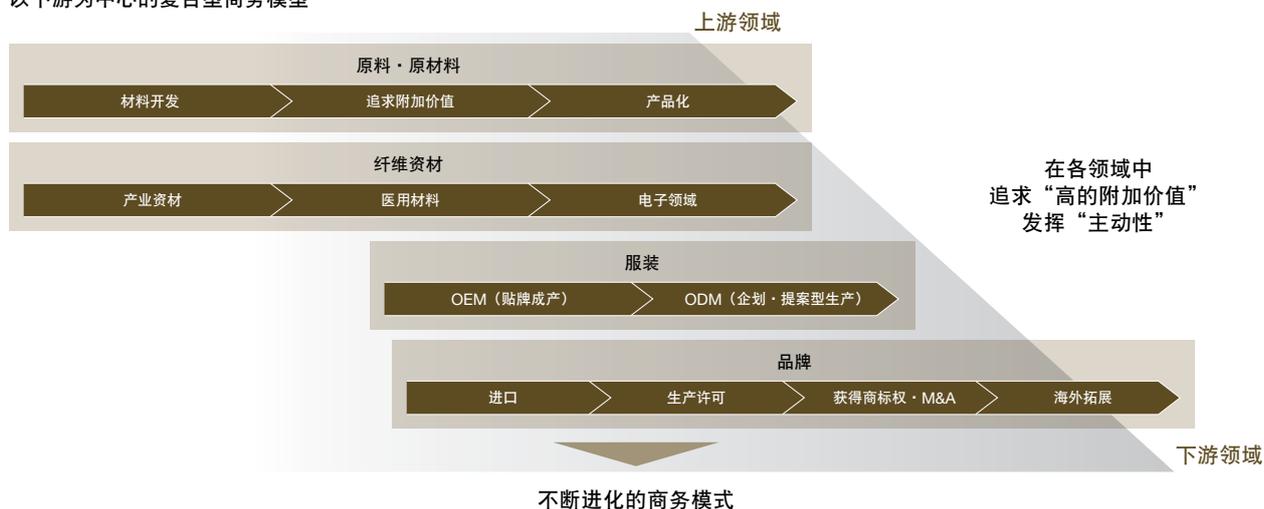
OUTDOOR PRODUCTS

另外，正在更进一步扩大在亚洲的生产基地。2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月)，收购了在向英国大型零售商马莎 (Marks & Spencer) 的服装供应中占有最高份额的英国大型服装制造·批发商布拉姆霍普集团控股公司 (Bramhope)。对该公司的收购，不仅让我们获得了欧洲地区的商机，还具有确保了东盟地区在品质和价格竞争力方面享有优势的新生产基地的战略意义。



Bramhope

以下游为中心的复合型商务模型



# 面向成为“非资源 No.1 商社”

在新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中，提出将扩大本公司具有优势的不易受经济变动影响，收益预计可实现相对稳定增长的非资源领域的收益基础作为基本方针。在除纺织、粮油食品以外包括生活资材·住居 & 信息通信在内的生活消费相关领域，针对具有扩大前景的中国·东盟等国的个人消费以及日本国内产生的新商机开展活动。在基础产业关联领域，通过取得机械领域的东洋先进机床有限公司的股份，参与英国 Bristol Water 公司自来水事业的资本投资，IPP 资产的积累等，逐步扩大稳定收益基础。另外，切实推进强化伊藤忠丸红钢铁 (株)

和伊藤忠 ENEX (株) 的收益能力，成长为行业的领头羊。今后，要在稳固在生活消费相关领域行业 No.1 地位的同时，提高基础产业相关领域的切实收入，力求成为非资源 No.1 商社。其中，接下来要介绍的对美国都乐公司的亚洲生鲜水果事业以及全球食品加工事业的收购，让我们面向目标跨进了一大步。这个案例就是我们将我们一直都在讲解的全球战略性一体化系统战略的事业基础与在品牌业务中培养的经验也就是伊藤忠商事的经营资源相统合，并同时在生活消费相关领域最大限度地发挥行业 No.1 优势的策略。

# 以“品牌”为推进力加速向 全球商务模型的转换

## —收购美国都乐公司亚洲生鲜水果事业及 全球食品加工事业

### 受全球消费者宠爱的 “Dole (都乐)” 品牌

在世界各地的生鲜水果卖场中一定能够看见的香蕉。凭借它较高的营养价值和稳定的销售价格获得了人们根深蒂固的喜爱。在日本，同其他的水果相比消费量明显增加，自2004年起成为生鲜果实中消费量第1的水果\*1。在超过年100万吨的进口量中，菲律宾产的占据9成\*2，其中占据约3成的高市场占有率的正是Dole Food Company, Inc. (美国都乐公司)。过半以上的菠萝也是“Dole (都乐)”品牌。另外，从美国进口的约7成的芹菜和约8成的罗曼生菜都是美国都乐公司经手的产品。从亚洲整体来看，香蕉、菠萝占有了销售额第1的份额。

#### 香蕉、菠萝占有亚洲整体第1的份额

国家	商品	市场份额(以销售额为基础)
日本	香蕉	31%
	菠萝	53%
韩国	香蕉	30%
	菠萝	26%
中国	香蕉	12%
	菠萝	48%

(2011年实际业绩)

#### 北美水果食品加工市场 No.1 的地位

商品	北美市场份额(以销售额为基础)
菠萝罐头	56%
菠萝汁	57%
水果杯(Cups)	49%
水果瓶(Jars)	54%

(2011年实际业绩)

在食品加工事业中，特别是在北美市场，该公司拥有众多号称销售额 No.1 的商品群。取得了菠萝罐头和菠萝汁、水果杯、水果瓶等5成左右的份额。2013年4月，本公司收购了世界最大生鲜水果大王美国都乐公司在亚洲的生鲜水果事业和全球食品加工事业（以下简称该事业）。

\*1 资料来源：总务省“家庭调查”

\*2 资料来源：财务省贸易统计

### 以历经半个世纪的信赖关系为基础

2012年5月，美国都乐公司发布了进一步提高股东价值的策略“Strategic Business review”。被选拔作为候选人选项之一的合作伙伴正是本公司。事实上美国都乐公司同本公司之间长年以来都有着很深的交往。



在 20 世纪 60 年代的日本，受 1963 年的香蕉进口自由化影响，除了之前的台湾香蕉，还逐步扩大了从厄瓜多尔等南美国家的进口。着眼于将菲律宾作为稳定生产基地的美国都乐公司（当时的 Castle & Cooke 公司），提出了以本公司作为日本市场进口销售商的合作意见。之后，美国都乐公司负责通过追求生产技术生产高品质的香蕉，本公司则担任开拓销路，凭借相互之间密切配合的团队力量，逐步扩大了“Dole（都乐）”品牌在日本市场的销售份额。1973 年<sup>\*3</sup> 菲律宾产的香蕉获得了第 1 名，这距离合作开始仅有 7 年的时间。此后，其在亚洲生鲜水果事业中面向日本的进口也全部由本公司负责处理，相互间紧密的合作关系一直持续至今日。就这样携手走过了 50 年，正是因为我们同最先被选上日本餐桌的品牌“Dole（都乐）”一起建立起来的信赖关系，美国都乐公司才选择了本公司作为其事业的转让对象。

<sup>\*3</sup> 资料来源：财务省贸易统计

## 灵活利用珍贵的经营资源创造更大的协同效应

本公司 100% 出资新设的子公司都乐国际控股有限公司（以下简称都乐公司）收购了该事业。

美国都乐公司在被视为最有消费潜力的亚洲，且是香蕉·菠萝等两大生产国的菲律宾和泰国拥有生产基地，因此能够应对不断扩大的市场需求，同时通过产地的分散能够达到风险对冲效应，这就是本公司亚洲生鲜水果事业的优势之一，是其他生鲜水果商家无法拥有的。另一方面，以北美为中心的其他地区的生鲜水果事业，由于主要生产地位于中南美，与本公司现有业务的协同效应十分有限，因此亚洲生鲜水果事业就成为我们的投资焦点。而食品加工业务方面，为更进一步提高在世界最大市场北美的市场份额，且灵活运用已构筑的全球供应



链，进一步扩大在北美以外地区的销售，因此本公司决定参与到以全世界为对象的加工业务。

通过此次投资，本公司掌握着许多有价值的经营资源。种植园农场是以菲律宾、泰国为中心展开，加工工厂在以菲律宾 2 处、泰国 2 处、北美 3 处的直营工厂为中心的 24 处地点进行作业。更是拥有约 400 处的包装设施、约 80 处的冷藏保管设备、专用码头设备、专用签约船舶、50 处以上的催熟·加工及物流基地。此外，销售网络分布于全世界 70 个国家以上。比任何经济资源更重要的是，拥有持续受世人爱戴的“Dole（都乐）”品牌这一最大的经营资源。

除了全球的供应链，以及“Dole（都乐）”品牌，再加上对自己的工作感到自豪的 3 万 4,000 名员工，是收购后的业务运营的最大优点。

在投资实行以后，希望能通过将把这些各种各样的经营资源同本公司的业务基础相融合，创造出巨大的协同效应，从而达到大幅度提高企业价值的目标。

\*使甜味更重、果肉更柔软，让水果达到适合食用状态的催熟处理。

## 创造协同效应加速向全球商务模型的转换

收购之后本公司灵活运用本公司的资金，积极推进扩大种植地等战略投资，同本公司的国内外客户及投资公司共同筹措罐头材料、包装材料等，实现物流一体化等，但本公司瞄准的更大的协同效应是灵活运用本公司的流通基础·价值链促成的“Dole（都乐）”商品的销售增长。美国都乐公司在中国·亚洲市场巩固了市场地位，在该市场，个人消费的增长可望带动香蕉·菠萝消费量的增长。尽管如此，我们认为如果能同拥有销售网络且有着长期的饮食文化和商业习惯的本公司合作伙伴携手合作，就还有很大的空间扩展都乐品牌的市场占有率。

本公司依据 SIS 战略，在将价值链从日本扩大到中国·亚洲的同时也不断深化了市场的知识。同在中国、印度尼西亚、菲律宾、泰国等拥有重要地位的企业建立合作伙伴关系，构建了销售渠道·物流网络等商务基础设施。另外，作为与消费者的接口点，（株）全家也试图在中国·亚洲扩大店铺网络。

我们计划要将这样的事业基础与“Dole（都乐）”商品融合。例如在中国，消费者日益重视食品质量及安全。而以高糖度的“甜心香蕉”为首的高质量且具有安全保障的商品群具备着很大的竞争潜力。在与同合作伙伴合作的基础上，建立面向量贩店销售等的新物流框架，以扩大“Dole（都乐）”事业。除中国以外，我们会与亚洲全区的各国伙伴携手合作，在强化集团物流功能的同时，利用丰富的销售渠道扩大“Dole（都乐）”商品的销售。这也同时意味着本公司能够更进一步地推进各国的本地市场（零售·下游）。

“Dole（都乐）”在世界 70 多个国家的销售网络如果能灵活运用将会有助推动此战略。本公司经营商品的销售渠道要向目前为止未曾涉足的地区扩展，SIS 战略将一鼓作气地向全球市场扩张。从所谓的在海外采购面向日本的商品，然后再在日本国内销售的传统“对日，面向内需”模式，向以全球本地市场为目标的真正“全球商业模式”进行转换，并且取得了重大进展。

### 判断投资的理由 1

#### 在最大消费市场拥有生产地

菲律宾：约 32,000 公顷  
泰国：约 12,000 公顷、  
斯里兰卡等

- 能够应对日益扩大的需求
- 通过产地分散达到风险对冲效应

### 判断投资的理由 2

#### 全球供应链

- 加工工厂：菲律宾 2 处、泰国 2 处、北美 3 处、其他合作工厂
- 包装设施：约 400 处、冷藏保管设备：约 80 处
- 专用码头设备、专用签约船舶
- 催熟·加工及物流基地 50 处以上
- 销售网络：世界 70 个国家以上

### 判断投资的理由 3

#### 品牌



### 除判断投资的理由 1~3 外加

#### 判断投资的理由 4

能够与本公司的业务基础相融合创造协同效应

从“对日，面向内需”，向以全球本地市场为目标的真正“全球商业模式”转换



## 以“品牌”为推进力一举进军世界

本公司组建了由生鲜水果·食品加工专家和品牌业务的专家构成的最强团队，为了提高 Dole (都乐) 公司的企业价值致力于推进品牌战略。

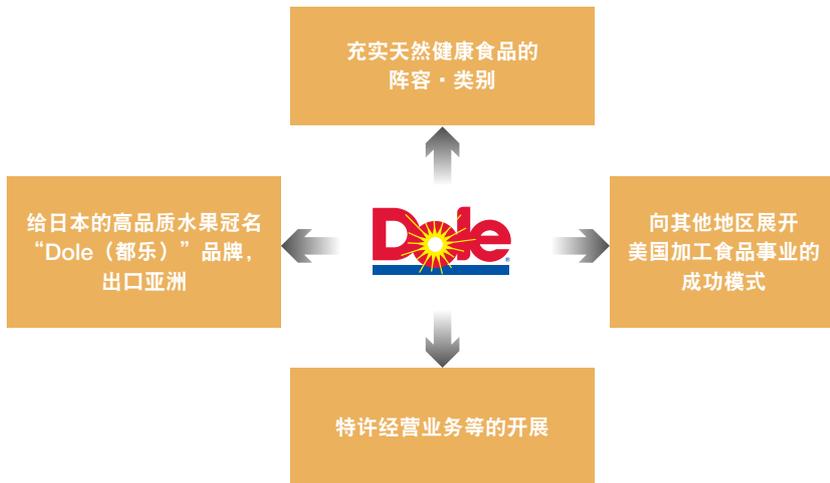
“我们的公司是在品质、品质还是品质之上建立起来的”。正如创始人詹姆斯·多尔的这个宗旨所表现的那样，美国都乐公司贯彻质量第一的宗旨，从生产、加工、流通到销售进行全面的品质管理。在这种追求品质姿态的基础上建立起来的“Dole (都乐)”品牌，正是加速食品业务向全球商业模式转变的推动力。

在品牌业务中收获成功的本公司，与美国都乐公司一样，拥有着灵活运用品牌构建·推进商务模式的经验。灵活运用全球品牌的价值优势，增加商品的“附加价值”，同时扩大商机。理念就是“美与健康”。

北美的加工食品事业，从罐头类扩展到水果杯、果汁、水果干、冷冻水果等商品阵容。另外，也产生了如“Shakers (果昔)”和“Dippers (香蕉软芯巧克力)”等的新商品类别。其结果是，北美的加工食品事业在 10 年间销售额增加了 3 倍。我们要将这样的成功事例向其他地区进行扩展。另外，也计划扩大与“美与健康”理念相一致的商品阵容及类别。例如，从现在以菠萝为主要成份的产品，扩展到莓果果昔等以早餐为目标的蔬菜·水果天然保健食品。

对于亚洲生鲜水果事业方面，我们正考虑运用已经建立的日本国内农作物种植网络优势，给具有高栽培技术种植户生产的高品质果实冠名“Dole (都乐)”品牌，渗透亚洲出口市场。例如，在亚洲地区高收入人群中享有稳定需求的日本的苹果、柿子以及桃子等，如果能加以“放心·安全”的保证，那么就能大幅度提升销售的

以“美与健康”为理念的品牌战略



可能性。“Dole (都乐)”品牌蔬菜在日本国内市场中的流通具有潜力。也为日本农业的活化可望做出贡献。

在战略推进上,本公司在培养品牌商务中培养的经验成为了优势。例如在调查·分析消费者对作为品牌战略起点的“Dole (都乐)”品牌的期待中,能够灵活运用品牌定位分析等相关知识。在特许经营业务方面,销路战略、价格战略、广告战略等一元化管理的品牌管理知识也是有助我们前进的武器。

在以天然保健食品为首的商品阵容的扩充方面,不但灵活运用美国都乐公司的研究所积累的技术,还有效利用了拥有高超技术的日本国内厂商的网络资源。

美国都乐公司与伊藤忠商事作为两个品牌的拥有者,将共同灵活运用经营资源,同时继续提高“Dole (都乐)”品牌在世界各地的品牌价值。

## 深化与产地的关系和降低气候风险

在基于农业企业的特征基础上,我们也会留意商业的可持续性。都乐公司的业务,特别是与在菲律宾、泰国生产基地工作的员工的关系将对事业的可持续性、生产效率和品质等的竞争力产生很大影响。迄今为止,美国都乐公司除了创造就业机会以外,还在学校等的生活基础设施等方面以提高生活水平、稳定生活为目标,不断支援当地社会的发展。员工们也能为在美国都乐公司工作而感到自豪。在半个世纪以来商业持续发展的背景下,为了尊重与地区一起使“Dole (都乐)”繁盛起来的传统,我们铺设了以熟知美国都乐公司的经营阵容为中心的运营体制。

从商业持续性的观点出发,我们也负责处理气候风险问题。从长期的考虑,菲律宾的香蕉种植园受台风影响少、产量稳定,但是在2012年当地遇到了从展开业务以来首次受到了台风的影响。因此,我们将扩大在斯里兰卡的香蕉生产,推进在越南、印度尼西亚地区试验栽培·契约栽培等的产地开拓等,试图通过分散产地来降低气候风险。



都乐公司的香蕉种植园



都乐公司的菠萝种植园

## 旨在成为以亚洲为起点的世界食品行业的龙头企业

本公司稳步推进像以都乐公司为平台的全球商业模式的转换。除了本公司现有的合作伙伴以外,开始研究与日本国内外各行业企业合作的可能性,除了在开拓销售渠道方面取得的预期的效果之外,还将从以出口为目的的国内生产者角度进行探讨。

我们将面向成为亚洲最大的农产品(生鲜·加工)集成商,并且不断努力,朝着成为“以亚洲为起点的世界食品行业的龙头企业”的目标加速。

# 业务板块简介与业绩摘要

## Operating Segments

---

**42** 伊藤忠商事与中国的渊源

---

**44** ■ 纺织公司

---

**48** ■ 机械公司

---

**52** ■ 金属公司

---

**56** ■ 能源·化学品公司

---

**60** ■ 粮油食品公司

---

**64** ■ 生活资材·住居 & 信息通信公司

---

**68** 10年间的合并业绩走势

---

**72** 业务板块业绩走势 (5年)

---

**74** 主要合并对象公司的投资损益 (5年)

---

# 伊藤忠商事与中国的渊源

## 是和中国维持最深远关系的综合商社

伊藤忠商事是一家创业于 1858 年的大型综合商社。现在，伊藤忠商事作为拥有全球 66 个国家和地区共约 130 个据点、合并子公司·关联公司总数 356 家、合并员工总数约 7 万人的跨国企业，在世界各地开展涉足广泛事业领域的贸易、事业投资活动。2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月），合并收益达到 486 亿 9 千 5 百万美元，归属本公司股东的本期净利润达到 29 亿 8 千万美元。

自 1972 年作为大型综合商社首次获准重开中日贸易以来，一贯致力于储备对中国历史文化、贸易习惯等具有深度了解的“中国人才”，通过与中国国内各领域的龙头企业构建合作伙伴关系，实现了与中国的共同发展。

## 东亚地区概况—伊藤忠在中国的历史

2011 年 4 月	伊藤忠中国地区改组为伊藤忠东亚地区（原中国地区 + 韩国 + 台湾 + 乌兰巴托）
2005 年 12 月	作为唯一一家日本综合商社入选“中国外商投资企业 500 强”
2005 年 9 月	伊藤忠（中国）集团有限公司被商务部认定为大型综合商社首家外资企业“地区本部”
2004 年 3 月	作为在中国投资的日系综合商社，首获 ISO14001 环境管理体系认证
1993 年 9 月	作为大型商社首次在华设立投资性公司 伊藤忠（中国）集团有限公司
1992 年 5 月	作为大型商社首次在华设立全资法人公司 上海伊藤忠商事有限公司
1979 年	上海办事处成立
1979 年 9 月	作为大型商社首次在北京设立办事处
1972 年 3 月	被中国国务院认定为日中友好商社，作为大型商社首次获准重开中日直接贸易



截止到 2013 年 4 月 1 日

### 伊藤忠（中国）集团有限公司 (ICN)

（2005 年获商务部批准为国家级“地区本部”）

所在地：北京

成立时间：1993 年

注册资金：3 亿美元

业务范围：国际、国内贸易、投资等

在中国分支机构数量：17 个

■ 华北 ■ 华东 ■ 华南

- ★ 东亚地区总部 (1) 北京
- ◎ 区域总部 (3) 北京、上海、香港
- 在中国大陆的全资法人公司 (8 含区域本部) 北京、上海、广州、大连、伊新（大连）、天津、青岛、重庆
- ◆ 在中国大陆的分公司 (7) 哈尔滨、沈阳、四川（成都）、南京、张家港、宁波、厦门
- 总公司事务所 (2) 长春、乌兰巴托
- 中国大陆以外全资法人公司 (3 含区域总部) 香港、韩国、台湾

注：数字表示总部、全资法人公司、分公司及事务所的数量。

## 东亚地区总代表致辞



### 小关 秀一

东亚地区总代表

东亚地区的经济以中国为中心的区域相互依存现象日益加深。正在逐渐从高速增长期向稳定成长期转移的中国经济，我认为以其巨大的消费市场为背景的内需将会继续拉动区域内的经济发展。本板块以生活消费相关领域为中心深深进入中国的内需，从而达到扩大收益的目标。

## 伊藤忠商事在中国展开的事业

纺织、机械、金属、能源·化学品、粮油食品、生活资材·住居 & 信息通信这6个公司，在与合作伙伴、地区社会构建信赖关系的同时，在开展为中国人民的富饶生活和社会发展做贡献的事业活动。

### 纺织公司



#### 伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司

1998年设立。从事从原材料到服装产品、品牌、材料等与纺织有关的所有领域的事业活动。在已成为世界屈指的消费市场的中国强化内销，从而进一步扩大业务阵容。



#### 与实力型纺织界合作伙伴企业的合作

与纺织业务为祖业而发展到中国屈指可数的综合企业集团的杉杉集团，以及大型纺织综合企业的山东如意科技集团签订资本合作协议，以纺织业务为中心在广泛领域展开合作。

### 机械公司



#### 作为外资初次加入汽车销售行业

2006年出资四川省成都市No.1的汽车经销商四川港宏管理有限公司(港宏)，作为外资首次加入汽车销售行业。



#### 接受广州市地铁总公司的地铁订单

2004年与南车青岛四方机车车辆股份有限公司合作，共同接到了来自广州市地铁总公司的中国首批磁悬浮地铁车厢订单。之后到2011年相继接受的订单总计有696辆。

### 金属公司



#### 复合型再生利用事业

大连长兴岛临港工业区引进了世界最先进的设备以及优秀的环境技术，推进中国首个以废铁以及非铁废物为中心的复合型再回收与再生资源相结合事业。

### 能源·化学品公司



#### 展开中国最大规模的日用百货批发事业

子公司北京伊藤忠华糖综合加工有限公司，与杭州新花海商贸有限公司、宁波市宝敏瑞贸易有限公司、宁波新乍浦经贸有限公司这三家集团成员公司合作，旨在进一步扩大作为中国最大的日用百货批发商的功能。



#### 综合商社NO.1的精对苯二甲酸(PTA)销售量

以与三菱化学(株)、中国中信集团公司(CITIC)等合资成立的宁波三菱化学有限公司为核心在开展精对苯二甲酸(PTA)的交易。该产品的本公司的交易量为综合商社No.1。

### 粮油食品公司



#### 与中国最大的食品集团进行密切合作

向拥有康师傅品牌方便面、炸鸡连锁店德克士的中国最大的食品集团顶新集团出资，开展各领域的广泛合作。



#### 与致力于食品安全·放心的龙大食品合作

出资龙大食品旗下的山东龙大肉食品有限公司，强化产品生产领域，通过黑龙江省最先进的公司自设产品检测中心的检测，构建更安全·放心的食品流通体制。

### 生活资材·住居 & 信息通信公司



#### 伊藤忠物流(中国)有限公司

伊藤忠物流(中国)有限公司在成长中的中国市场，为大型的国内·日资·外资企业提供高质量的物流服务。与伊藤忠集团的国际物流网络相协作共同构建亚洲·供应链。

# 纺织公司

## Textile Company

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

## 事业内容

### 事业领域

#### 时装服装第一部门

在男装·女装·制服等所有衣料品方面，提供高质量的商品，并开展应对原材料的建议·商品企划·缝制·物流的各种需求的业务活动。



#### 时装服装第二部门

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纺织原料、纺织品、衬衣、内衣、工作服、休闲装等多样业务。



#### 品牌市场营销第一部门

以品牌为核心，不仅进口业务而且与授权组合、产品生产、并购及参与经营等，始终在引进市场营销视角的同时进化商务模式，带动行业的发展。并且，在体育领域将销售战略·生产功能加以集中，以便扩大事业。



#### 品牌市场营销第二部门

以品牌为切入点，跨越行业种类·行业状况的壁垒，在将业务范围从“服装”扩展到“饮食”、“居住”领域的同时，加快在中国·亚洲的拓展步伐。另外，在全球经营从汽车·建筑·土木·电子学等领域的各种材料到纸尿裤用的无纺布的各类纤维材料。



### 业务组合



## 公司总裁致辞

### 作为立足于顾客视角的市场营销型公司，目标是收益最大化。

在“Brand-new Deal 2012”的2年间，虽然在日本国内·海外都不明朗的经营环境，但是通过与中国、欧洲有实力的企业在资金·业务方面的共同合作，同时扩大既有核心子公司的收益等，进一步推进合并经营，连续2期更新了历史最高收益。

今后，在日本国内，一方面热切期待经济景气的恢复能够带动消费的全面增长，另一方面在纺织行业，日元汇率的急速下跌将会成为让服装产品成本上升的主要因素，这让行业人士十分担心。此外，也对由于消费税增加会产生的一时的混乱表示担忧。因此，对于市场的动向要迅速、灵活应付。海外市场方面，在期待北美经济状况恢复的同时，预估东盟·南美等新兴国家的经济持续高速发展将会带动消费市场的扩大。

2013会计年度(2013年4月-2014年3月)作为从今年开始实施的“Brand-new Deal 2014”的首个年度，纺织公司将通过灵活运用集团成员公司进行更深层次的下游战略的挖掘、凭借加速品牌业务的海外展开等扩大海外收益等手段，在进一步强化合并经营的同时，积极积累能够有助于扩充日本国内外业务资产组合的优良资产。

纺织公司要贯彻从顾客视角的观点出发，始终致力于创造新业务，并以作为市场营销型公司进一步加强存在力和实现收益最大化为目标。

# RESULTS

## 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 概况

业绩推移	单位：十亿日元				
(截至3月31日的各会计年度)	09	10	11	12	13
销售毛利	¥102.6	¥102.7	¥128.3	¥127.6	<b>¥128.9</b>
权益法投资损益	3.6	8.0	5.9	5.9	<b>12.6</b>
归属本公司股东的本期净利润	22.9	22.4	15.3	24.4	<b>31.2</b>

由于获得了欧洲服装的生产·批发事业，增加了收入，加上国内服装制品交易的增加，销售毛利与上一年度相比增加1.0%，达到了1,289亿日元。得益于包括新公司在内的各权益法适用相关公司的贡献等，因此归属本公司股东的本期净利润，与上一年度相比增加28.2%达到了312亿日元，更新了历史最高收益。

本公司以中国为中心的整个亚洲作为重点区域，以品牌拓展、零售领域为中心，加快了与日本国内外实力型合作伙伴的协作。获得英国大型服装制造·批发商布拉姆霍普集团控股公司(Bramhope)100%的股份，

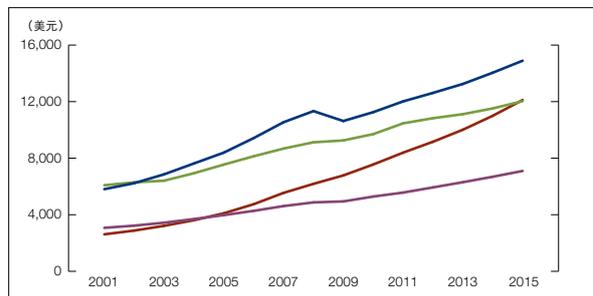
凭借除了他们在质量和价格方面的竞争优势加上优良的东盟的生产据点以外，还建立了针对欧洲地区零售商扩大贩卖的基础。在品牌业务方面，以澳洲“SKINS”、美国“OUTDOOR PRODUCTS”、美国“PENFIELD”为首，获得了实力型品牌的亚洲商标权。另外，本公司持有全球销售权的美国高档皮包品牌“HUNTING WORLD”，在中国正式开始了设店销售。一方面通过不断累积优良资产力求进一步强化“盈利引擎”，另一方面继续加强低效率资产的整顿，从而实现了资产效率的提升。

# MARKET

## 对长远事业环境的认识

除经济萧条的影响外，由于少子高龄化、生活方式的变化导致衣料支出减少、衣料品廉价化等，预计今后市场规模将继续缩小。然而，2012年度下半年由于受日元下跌·股价上升的影响，让我们对景气回升的期待有所提升，以高金额商品为中心的消費得到复苏，期待这会在今后全面带动整个生活消费相关领域的复苏。另外，海外市场方面，经济持续增长的中国进入调整局面，但消费市场连续维持增长趋势依然魅力不减。此外，东盟以及中东等新兴国家人均国内生产总值的变化向我们证明了随着经济快速增长中层人士的购买能力增强，同时可以预计中长期的消费将会得到数量上的扩大和质量上的提高。

主要新兴国家地区人均国内生产总值（等价换算购买能力）



— 俄罗斯以及 CIS — 东盟 5 国\* — 中东以及北非 — 中国  
 出处：International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2013  
 \* 印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国、越南

# STRATEGY

## 基于事业环境认识的中长期成长战略

“携手、拓展”将伊藤忠商事的事业传承至今的纺织公司。

作为立足于顾客视角的营销型公司，将整个生活方式领域作为业务范围，覆盖从原料·原材料到服装、品牌，甚至是纤维原材料等行业领域，至今不断拓展业务。

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“健康医疗”领域也积极开展事业活动。

今后在推进品牌的海外拓展等方面，要加强在北美、欧洲、中国地区的有关生产许可的业务，而且对于生活消费市场扩大的东盟各国、中东、中南美的新兴国家也要加快拓展脚步。还有，要进一步扩充在亚洲的生产据点，不断满足市场需求。

## 纺织公司的企业社会责任 (CSR)

### 立足于社会视角的营销型公司

将提高商品·服务的安全性和顾客的满意度作为纺织公司企业社会责任 (CSR) 的重要课题，并将其放在重要位置。

此外，推进关注社会·环境型业务，继续努力开展集团成员公司的企业社会责任 (CSR) 活动。

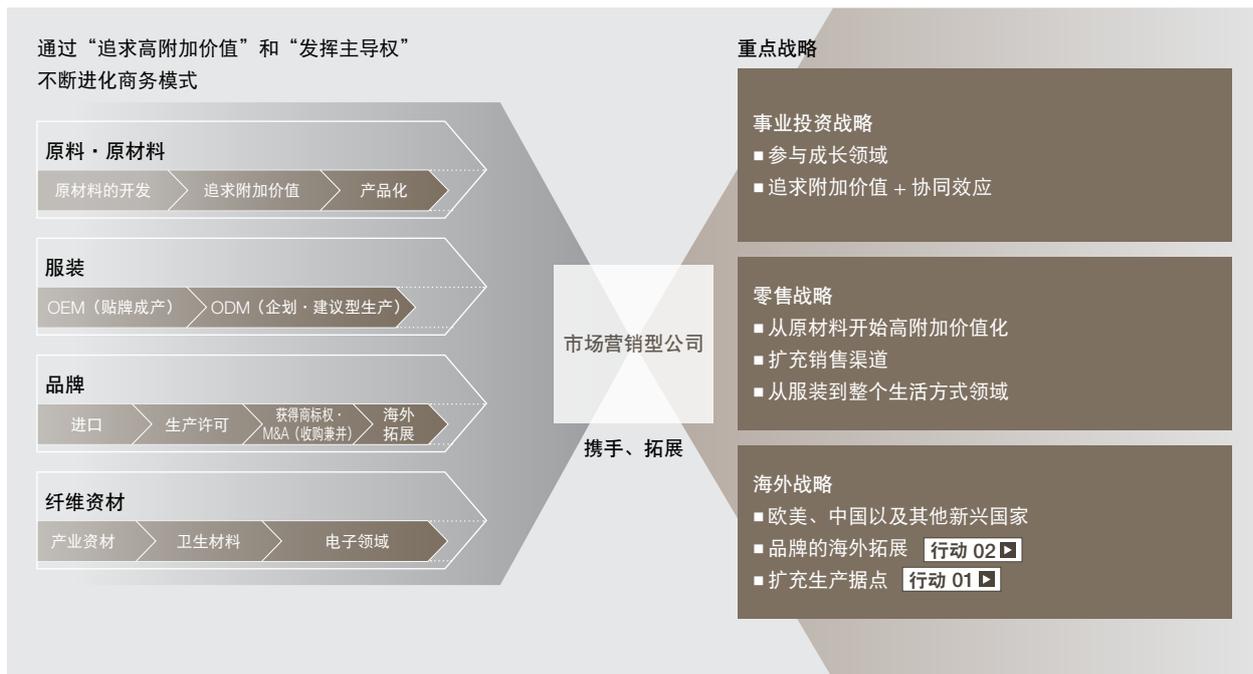
#### CSR 行动计划：2013 年度行动计划重点

包括集团成员公司在内继续实施对海外生产工厂的监视调查，同时通过员工教育来达到供应链管理更上一层楼的目标。此外，也要继续推进关注社会·环境型业务。

纺织公司的企业社会责任 (CSR) 活动请参照本公司网站的企业社会责任 (CSR) 页面。

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

基于事业环境认识的中长远成长战略



# ACTION

基于成长战略的活动

**行动 01** 收购英国布拉姆霍普集团控股公司 (Bramhope)

获得英国大型服装制造·批发商布拉姆霍普集团控股公司 (Bramhope) 100% 的股份。以女士内衣、男士衬衫等为主打商品的 BGH 公司，在向英国屈指可数的零售商马莎 (Marks & Spencer) 的服装供应中占有最高级份额。BGH 公司的优势是在英国市场中锻炼培养出来的商品企划力，以及凭借在以印度、斯里兰卡、柬埔寨为首的丰富生产背景而成就的价格吸引力。他们在各国的工厂都能满足马莎 (Marks & Spencer) 严格的质量管理标准的要求，同时在关注员工培训和劳动环境等社会贡献方面也受到高度评价。通过将 BGH 公司的产品向欧洲有实力的零售商销售来扩大利润，与此同时以 ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd. 与 BGH 公司为核心，扩充在亚洲的生产据点。

BGH 公司的工厂

**行动 02** 品牌的海外拓展

持续稳步的经济增长，在消费市场中抬头的亚洲各国、中东等新兴国家，对于品牌商品的需求日益高涨。我们要在这些地区不断获取时装品牌的商标权和独家使用权，加快海外战略的脚步。澳洲的压缩紧身衣品牌“SKINS”在亚洲 6 个地区，美国休闲皮包品牌“OUTDOOR PRODUCTS”在亚洲 13 个地区、中东 4 个地区、南美 2 个地区，美国时尚户外品牌“PENFIELD”在亚洲 4 个地区相继拓展业务。此外，本公司持有全球商标权·销售权的美国休闲皮包品牌“LeSportsac (力士保)”，在巴西、乌拉圭等南美国家开始扩展业务。在今后预计增长的新兴国家的市场不断扩大品牌的拓展，从而扩大合并收益。

“OUTDOOR PRODUCTS” “PENFIELD”



## 公司总裁致辞

### 通过“进攻”型经营迈向新台阶。

机械公司在“Brand-new Deal 2012”期间连续两次实行了战略性组织重组，整备了面向“进攻”的经营组合体制。受益于此项成果，在“Brand-new Deal 2012”的最终年度2012会计年度（2012年4月-2013年3月）更新了历史最高收益。本公司在新的中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中将继续承担在非资源领域中担任的重要职责。经营范围包括成套设备·船舶·飞机·汽车·建设机械·产业机械·健康医疗等广泛领域。从而在关注对环境产生的影响

的同时，实施张弛有度的经营资源再分配，力求将收益提上一个更高的台阶。针对各个事业领域分别采取积累增加在独立发电（IPP）·水务·环境相关事业的资产，战略性地参与到以新兴国家为中心的海外基础设施事业，积极开展船舶·飞机相关事业，扩大拥有广泛价值链的汽车·建设机械·产业机械相关事业的贸易，强化日本国内以及中国市场的健康医疗相关事业等举措。通过以上措施，在非资源领域之一的机械相关板块能够成为切实为取得收益做贡献的公司。

# RESULTS

## 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 概况

### 业绩推移

单位：十亿日元

(截至3月31日的各会计年度)	09	10	11	12	13
销售毛利	¥83.4	¥61.6	¥69.4	¥85.9	¥89.4
权益法投资损益	2.4	12.9	9.8	12.5	13.4
归属本公司股东的本期净利润	△ 13.4	3.9	10.3	23.1	32.1

销售毛利与前期相比增加4.1%，达到了894亿日元，主要原因是获得汽车相关事业和船舶交易的增加。由于独立发电（IPP）·水务相关事业利润的增加、计入投资有价证券买卖收益、以及对上一会计年度的投资有价证券评价损失计入的反作用等，归属本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比增长38.8%，达到了321亿日元，创下了历史最高收益纪录。

本公司，通过大胆的资产重组和积累优良资产以及张弛有度的经营资源再分配，实现了扩大收益的目标。

在水务相关事业方面，通过参与英国 Bristol Water 公司的资本投资，本公司首次实现了参与从水源管理到净水处理、供水、收取水费等全过程服务的自来水事业。独立发电（IPP）事业方面，获得比利时的 T-Power 天然气火力发电站的股份，首次进入欧洲的天然气火力发电事业。日本国内方面，由马自达（株）取得了东洋先进机床有限公司（株）70%的股份。通过本公司首次对机床·汽车零部件生产商超过半数股份的投资，巩固了我们在制造领域中展开新事业的基础。

# MARKET

## 对长远事业环境的认识

### 基础设施产业

在全球范围对基础设施投资·维持管理的需求不断扩大,我们认为这样的趋势也将持续维持。特别是在新兴国家,伴随着经济的飞速发展,完善基础设施的动向急速扩大。由于世界各国积极实施重视环境保护政策,对有助于建设自然和人类和谐相处社会的基础设施的需求日益增大,因此在各个发达国家基础设施相关业务也作为成长领域广受关注。

### 航空产业

民用航空客机市场,因以雷曼冲击为首的全球经济萧条导致市场增长速度减缓,但此后在新兴国家经济的带动下,对燃料效率高的飞机的购买需求正在逐渐恢复。另外,LCC(廉价航空公司)通过提供廉价机票和新航线,拓展了旅客市场,预计今后民用航空客机的需求将会持续增长。

### 汽车产业

2012年度由于受欧洲经济低迷、中国经济速度减缓等使经营环境变得非常严峻的一年,但2013年度全球性的汽车需求因为北美市场的恢复以及新兴国家的成长,持续呈现扩大倾向,并且我们认为这样的趋势也将持续维持。在这样的环境下,我们认为面向逐渐成为需求的新推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。

# STRATEGY

## 基于事业环境认识的中长远成长战略

在关注对环境影响的同时,继续推进独立发电(IPP)·水务·环境等社会基础设施事业。其他通过船舶和飞机租赁、汽车·建设机械的销售融资进一步稳固收益基础。同时要强化·加速将来可以成为主要收益的新的成长领域,在积累资产的同时通过开展事业投资相关·附属的贸易来实现收益最大化。在健康医疗领域,致力于推进医疗相关价值链的构建,力图进一步拓展国内外贸易。

## 机械公司的企业社会责任(CSR)

### 通过环境保护型业务,肩负起下一代的富饶

为了能继续给下一代一个更良好的地球环境,通过推进社会保护型事业,为实现一个环境和谐型的可持续发展的健康社会而竭尽全力。

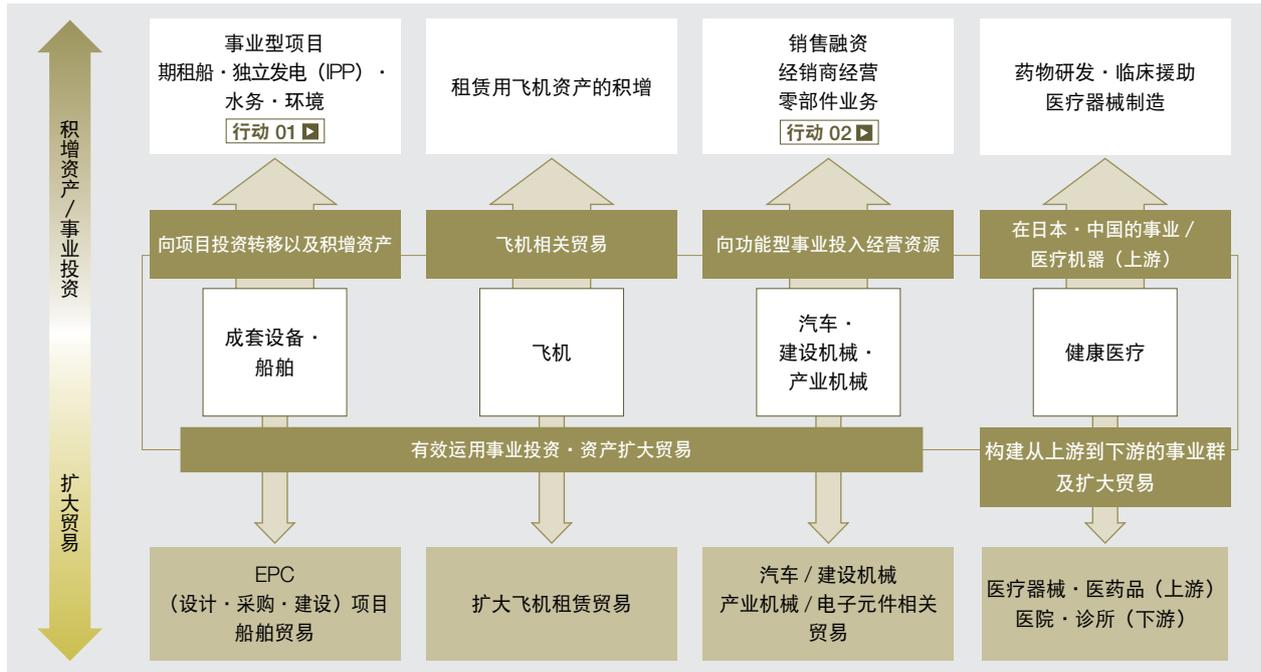
#### CSR 行动计划: 2013 年度行动计划重点

2013年度也要为实施关注环境以及企业社会责任(CSR)的经营尽力。参与风力、地热等可再生资源相关事业以及废弃物处理项目,积极参与海水淡水化的水务资源相关事业。此外,向国内地方政府以及相关组织提供疾病预防·灾害应对器材,开展启蒙活动,为帮助维持社会安宁贡献力量。

关于机械公司的企业社会责任(CSR)活动请参照本公司网站的企业社会责任(CSR)页面。

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

基于事业环境认识的中长远成长战略



# ACTION

基于成长战略的活动

**行动 01 参与英国 Bristol Water 的自来水事业**

通过加拿大的基础设施投资公司 Capstone Infrastructure Corporation, 以 43.5 百万英镑 (约 60 亿日元) 获得英国 Bristol Water Group 的 20% 股份, 该公司向英国西南部布里斯托市以及周边提供自来水服务。本公司首次参与了从水源管理到净水处理、供水、收取水费等全过程服务的自来水事业。这也是日本企业首次参与英国自来水行业。英国自来水事业, 1989 年民营化以后, 实现了服务水准明显提高, 被认为是世界性民营化的成功例子。本公司的方针是, 将水务相关事业放在重要领域, 为实现高质量并可持续发展且具有经济效益的自来水供水, 将日本自来水行业现有的各种技术·服务提供给本公司, 同时取得·累积先进的英国自来水事业的技术, 将来把它运用在亚洲及其他地区开展的水务相关的事业。



紫外线杀菌装置

**行动 02 获得东洋先进机床有限公司 (株) 的股份**

获得了原来马自达 (株) 所有的东洋先进机床有限公司 (株) 70% 的股份。在东洋先进机床有限公司 (株) 事业领域之一的“机床事业”, 最大限度利用本公司的海外网络实现扩大销售。此外, 另一个重要的事业领域“汽车零部件事业”方面, 作为马自达 (株) 重要零部件采购的供应商, 通过提供比以往更高附加价值的产品, 加深本公司与马自达 (株) 的合作关系。通过以上活动, 真正参与经营, 提高东洋先进机床有限公司 (株) 的企业价值, 力求扩大收益。



机床制造部



东洋先进机床有限公司本部

# 金属公司

## Metals & Minerals Company

通过向日本及全世界稳定供应矿物资源、钢铁·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

## 事业内容

### 事业领域

#### 金属·矿物资源部门

是铁矿石·氧化铝的大型项目运营、基本金属·稀有金属等金属资源的开发以及铁矿石或有色金属产品的贸易这一金属·矿物资源的供应链的构成部门。



#### 煤炭·核能·太阳能部门

该部门不仅经营面向钢厂提供焦煤和面向发电事业·一般产业提供燃料煤·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。利用通过该公司的国内外 100 多家事业公司构建的牢固的钢铁流通网络，追求与本公司的协同效应。



## 业务组合



## 公司总裁致辞

### 通过所持权益的积累与贸易的协同效应强化收益基础。

作为金属公司迎来的第一年度 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月)，由于金属·矿物资源价格回落等因素，与上一年度相比收益剧减，通过对铁矿石·煤炭权益数额扩大进行既有权益扩张投资，追求贸易协同效应等方式，达到了继续强化 2011 会计年度 (2011 年 4 月 -2012 年 3 月) 的收益基础。

不仅当前事业环境前景不明朗程度很高，并且盛传有关金属·矿物资源价格已见顶的预测。但从中长

远来说预计金属·矿物资源的需求将在新兴国家强劲的经济发展的支持下会变迁到上涨趋势。为日本和世界的金属、矿物资源的稳定确保做贡献。从长远的角度出发，在“Brand-new Deal 2014”期间，扎实地进行对现有事业的扩大，同时在新投资方面严格挑选优良项目实施以便强化收益基础。

我们希望充分发挥综合商社特有的功能，争取能收到供应方和需求方的双向好评。

# RESULTS

## 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 概况

业绩推移					单位：十亿日元
(截至 3 月 31 日的各会计年度)	09	10	11	12	13
销售毛利	¥110.7	¥55.0	¥124.6	¥122.6	<b>¥79.5</b>
权益法投资损益	20.2	9.2	29.4	44.3	<b>42.1</b>
归属本公司股东的本期净利润	83.8	42.9	111.0	142.1	<b>82.5</b>

虽然铁矿石和煤炭的销售量增加，但由于销售价格下跌，销售总毛利与上一会计年度相比减少了 35.2%，为 795 亿日元。算上上一会计年度伴随获得日伯铁矿石 (株) 支配权所产生的暂时利润 (廉价收购利润和既有权益的重估价利润)、以及伴随澳洲税收制度修订产生的税效果计入反作用的影响，归属本公司股东的本期净利润与上一会计年度相比减少了 41.9%，为 825 亿日元。

本公司在以增强现有权益的供应能力为支点开展投资的同时，强化开发与贸易之间的合作，致力于确保

金属·矿物资源的稳定以及构建·强化以所持权益为基础的价值链。西澳洲铁矿石事业，关于以扩充发货能力为目的投资计划，延续上一年度继续对追加设备等进行投资。澳洲煤炭事业方面，Ravensworth North 煤矿开始生产。太阳能事业方面，本公司出资 37.5% 的 Scatec Solar 公司在南非共和国，着手第 1 阶段 75 MW 的太阳能发电事业，同时也已签订第二阶段电力销售合同，开始了共 190 MW 的太阳能发电事业。

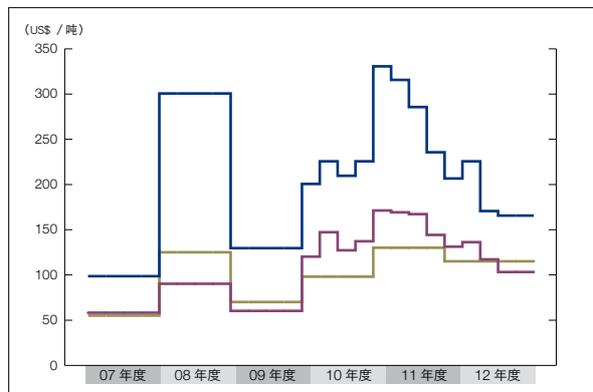
# MARKET

## 对长远事业环境的认识

2012 年度主要随着中国短期资源需求的停滞，金属·矿物资源价格总体来说呈下跌趋势。

我们认为从中长远来说，金属·矿物资源的需求将会以新兴国家为中心保持坚挺走势，但另一方面，在需求方面会受中国以及欧洲的经济动向的影响、在供应方面由于供应商新开发以及扩大计划的进展，预计短期内供需平衡上会有变化发生，对金属·矿物资源价格将会造成影响。

铁矿石·煤炭价格的走势



— 铁矿石 — 焦煤 (强粘焦煤) — 动力煤 (燃料煤)

\*1 出处：本公司公开资料

\*2 到 2009 年度为止是对日基准价格，2010 年度以后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

# STRATEGY

## 基于事业环境认识的中长远成长战略

为了稳定确保作为产业基础的金属·矿物资源，力求不断增加所持权益。此外，在推进构建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。再加上，在努力确保近几年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出于高度关注的局势下，致力于太阳能事业、生物燃料相关业务以及温室效应气体排放权交易等各项业务。

## 金属公司的企业社会责任 (CSR)

### 通过矿物资源的开发和稳定供应推进企业社会责任 (CSR)

1. 矿物资源的开发和稳定供应
  2. 致力于对地球友好的太阳能·再生循环相关业务
- 继续为完成以上使命而努力，在伊藤忠集团全体推进企业社会责任 (CSR)。

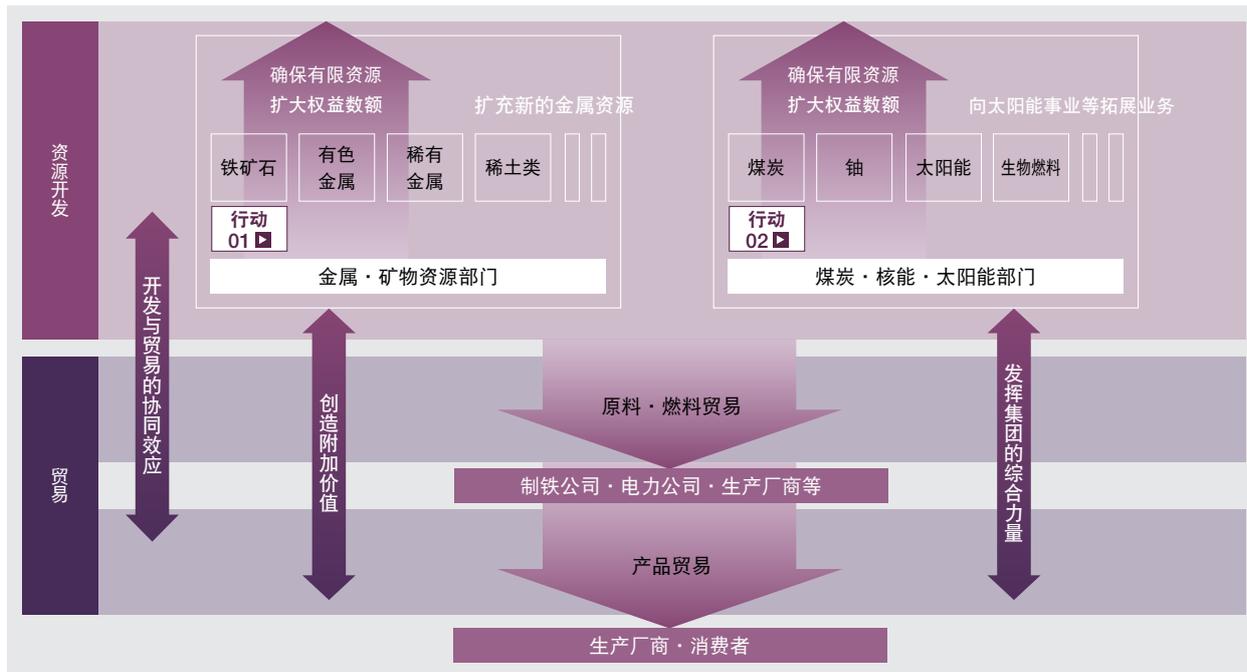
#### CSR 行动计划：2013 年度行动计划重点

作为全球化企业，不仅在日本国内，在海外的集团成员公司也要推进环境管理。在进行矿物资源的开发·采矿时与合作企业共同推进对安全·环境关注。并且致力于太阳能业务等利用可持续资源的活动，继续挑战对地球环境友好的事业。此外继续实施应对公司客户所属行业社会课题的 CSR 的启蒙和教育培训。

关于金属公司的企业社会责任 (CSR) 活动请参照本网站的企业社会责任 (CSR) 页面。

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

基于事业环境认识的中长远成长战略



# ACTION

基于发展战略的活动

**行动 01** 在西澳洲铁矿石事业进行阶段性发货能力扩大

本公司通过 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd (IMEA 公司), 与世界最大的矿物资源公司必和必拓 (BHP Billiton) 公司 (澳·英) 在西澳洲铁矿石事业上共同经营, 在该项事业中我们进行阶段性扩大供应能力的计划 (RGP: Rapid Growth Project)。

本计划为应对以中国等新兴国家为中心的中·长期铁矿石增长需求, 实施对主要铁矿山的生产·发货能力、铁路运输能力的扩大以及在黑德兰港为扩大业务能力增设铁矿石装载设备等。

通过本计划, 预计本事业的铁矿石发货能力能将在 2015 年扩大到每年 220 百万吨。



黑德兰港 (BHP Billiton 提供)

**行动 02** 澳洲以及印度尼西亚的煤炭开发事业

本公司通过 IMEA 公司, 与世界最大级的资源巨头公司 Glencore Xstrata plc (瑞士) 及其他公司合作, 在澳洲共同推进许多煤炭开发事业。位于新南威尔士州的 Cumnock JV 的 Ravensworth North 煤矿于 2012 年夏天开始生产, 现正朝着生产能力达到每年 8 百万吨的目标逐步进入正式轨道。拥有该煤矿生产煤炭的日本独家销售权, 计划以日本市场为中心全力展开销售活动。

此外, 对于位于印度尼西亚的婆罗岛 (Borneo Island) 中心的 SMM 矿区的煤矿, 澳洲南威尔士州冈尼达地区的 Maules Creek 煤矿, 正朝着分别能在 2013 年、2014 年投入生产的目标踏实地进行开发, 预计各煤矿每年可生产 2 百万吨的煤炭, 年生产规模大约 10 百万吨。



Ravensworth North 矿山

# 能源 · 化学品公司

Energy & Chemicals Company

有效利用石油 · 天然气 · 化学品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

## 事业内容

### 事业领域

#### 能源第一部门

推进原油 · 石油产品 · 液化石油气 · 天然气 · LNG (液化天然气) 等整个能源相关商品领域的贸易以及相关事业。

在日本国内,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。



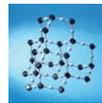
#### 能源第二部门

参与在北美、阿塞拜疆、萨哈林岛、英属北海等地的油田 · 天然气田的项目,致力于在世界各地进行新项目的开拓。

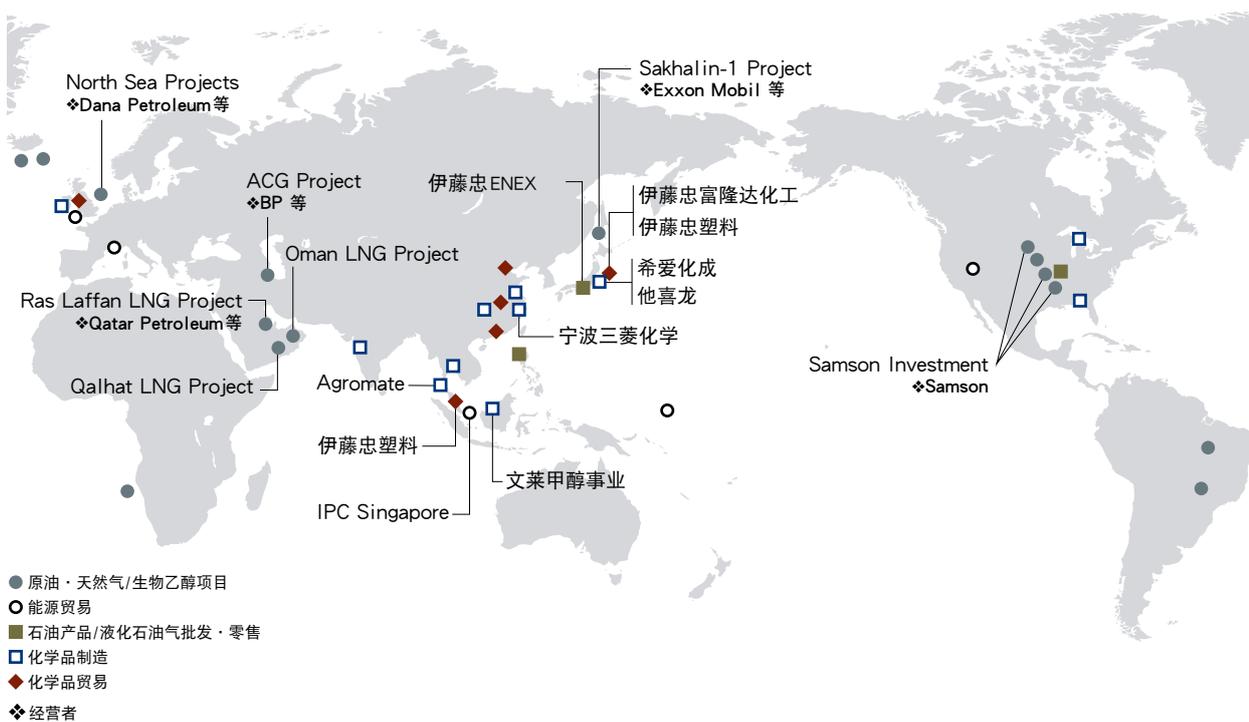


#### 化学品部门

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,在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。



### 业务组合



## 公司总裁致辞

### 以部门之间的协同效应确立收益扩大和稳定的经营基础。

“Brand-new Deal 2012”的第二个年度2012会计年度(2012年4月-2013年3月),在能源领域方面决定投资英属北海的油田开发项目,在化学品领域获得马来西亚最大级的化肥制造销售公司(Agromate Holdings Sdn Bhd)的股份。通过实施这些项目和在2011会计年度(2011年4月-2012年3月)进行投资的能源领域的美国Samson公司进行投资,在化学品领域成立生产·销售锂离子蓄电池材料的合资公司一起,朝着“Brand-new Deal 2014”成功积累了优良资产。

在“Brand-new Deal 2014”中,将致力于从已完成实施的大型项目中取得收获。此外,通过追求能源和化学品两个领域的协同效应,在更进一步累积优良资产、扩大收益的同时,通过重视现金流和削减经费,致力于确立稳重稳定的经营基础。

伊藤忠强调实行非资源和资源的均衡经营,我认为同时将这两方面都作为活动领域的本公司所肩负的任务是非常重要的。通过在不同的活动领域实施战略,发挥诸如确保日本的能源资源、运用在石油·天然气·化学品领域的价值链创造附加价值等综合商社特有的功能,为日本以及亚洲甚至世界的发展作贡献。

# RESULTS

## 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 概况

业绩推移	单位:十亿日元				
(截至3月31日的各会计年度)	09	10	11	12	13
销售毛利	¥159.9	¥146.4	¥151.1	¥155.6	<b>¥165.0</b>
权益法投资损益	2.2	2.0	1.7	2.4	<b>△ 28.3</b>
归属本公司股东的本期净利润	37.9	37.3	12.6	37.8	<b>23.1</b>

虽然受化学品行情低迷影响,但是由于获得了能源领域的日本国内相关事业,以及原油·重油、石油产品的交易等增加,销售毛利与上一会计年度相比增长了6.1%,达到了1,650亿日元。归属本公司股东的本期净利润虽然增加了阿塞拜疆石油天然气相关投资的红利收入,并且加上投资有价证券买卖利润的计入,但同时因为美国石油天然气开发相关事业的减损损失,为此要比上一会计年度减少了38.9%,为231亿日元。

在能源领域方面,关于在英属北海所持矿区发现的新油田群,与经营者达成一致着手共同开发。化学品领域方面,获得马来西亚最大级的化肥制造销售公司(Agromate Holdings Sdn Bhd)的股份,实现了参与将来估计会陷入困窘的肥料资源领域。此外,向生产·销售锂离子蓄电池材料的日本吴羽电池材料有限公司进行追加投资,和生产·销售电子原料的户田工业(株)开展资本·业务合作等,在新的成长领域做好了扎实的部署。

# MARKET

## 对长远事业环境的认识

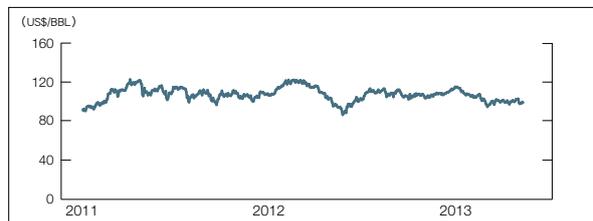
### 能源领域

受产油国剩余生产能力的限制以及中东·非洲的地缘政治学的不稳定因素的影响,认为原油价格会持续高涨。在发达国家需求呈现减少倾向之际,随着亚洲、南美等新兴国家的发展,预计世界的需求将继续保持增长,因此认为原油价格仍将继续上涨。北美天然气价格虽然由于非常规天然气大幅度增产,正向低水平推移,但从中长期来看可以预计价格会缓慢上升。另一方面,日本以及欧洲天然气价格比北美增长速度还要缓慢,因此我们认为与北美天然气价格的差距将会缩短。

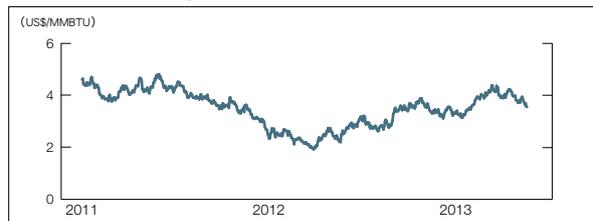
### 化学品领域

虽然主要市场的中国经济增长速度减缓,但是以东盟以及北·中南美为中心,认为需求将继续稳定增长。在供应方面,特别是在北美以页岩气为原料的大规模乙烯装置,以及要在中东乙烯装置的新扩建计划,都已准备就绪即将开始投产。为此认为今后具有竞争力的化学品将会从北美·中东向亚洲·中南美转移。

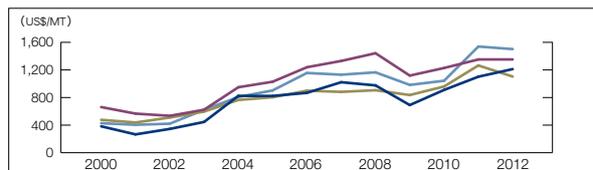
### 布伦特原油价格的走势



### 北美天然气 (Henry Hub) 价格的走势



### 化学品市场情况实绩



— HDPE (高密度聚乙烯) — PTA (精对苯二甲酸)  
— PX (对二甲苯) — BZ (苯)

出处: 摘自各种资料, 由伊藤忠商事制作

# STRATEGY

## 基于事业环境认识的中长远成长战略

### 能源领域

开发业务方面,通过现有项目的扩大和参与将风险控制到最低的新优良项目,运用知识力求扩大业务。贸易方面,力求继续扩大一直以来从中东引入到亚洲各国的进口、批发事业,同时抓住北美的非常规型原油·天然气的生产扩大的机会,应对由北美流入亚洲的新流程。此外,运用在北美持有的天然气权益,力求促进贸易事业的展开。

### 化学品领域

以在有机化学品·合成树脂·含肥料的无机化学品的各个领域开展全球规模的贸易为核心,通过推进上游领域的项目确保具有竞争力的商品,同时在下游领域以加强医药品在内的零售·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·化学品公司的企业社会责任 (CSR)

### 通过保护环境、确保商品安全·稳定供应推进企业社会责任 (CSR)

最大限度关注环境的影响,通过能源资源·基础设施的开发、上游领域商品的确保以及下游领域供应链的强化,确保和稳定供应安全·安心的质量,为实现可持续社会做贡献。

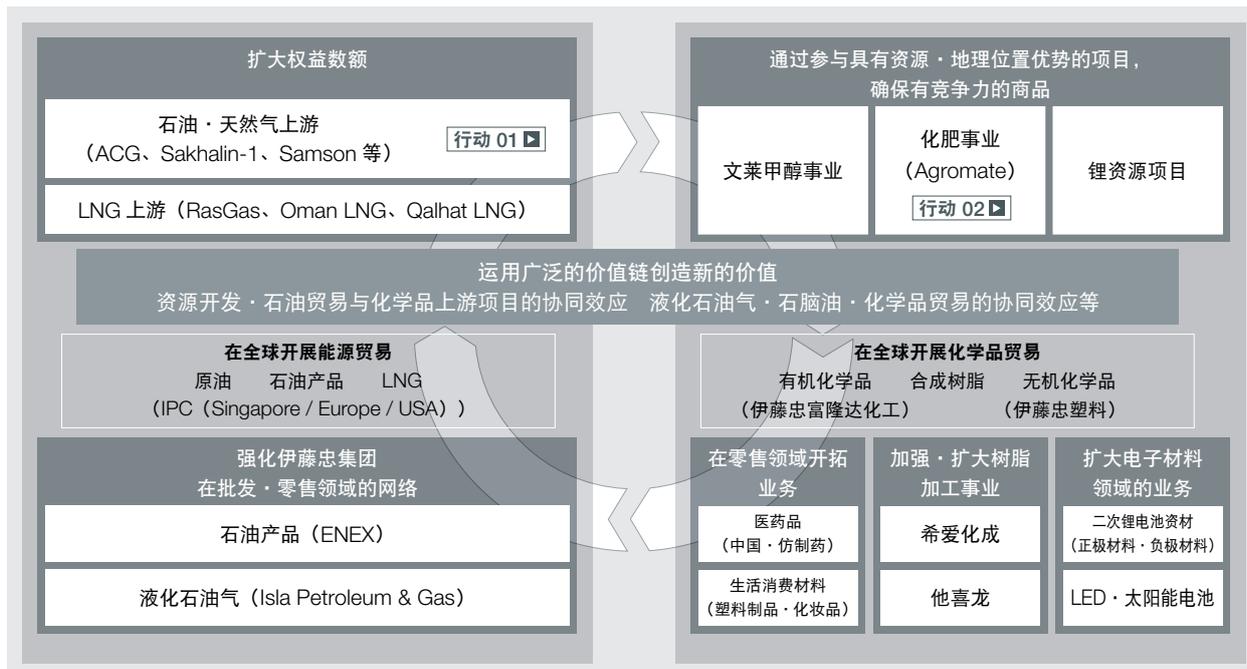
#### CSR 行动计划: 2013 年度行动计划重点

通过传统型油田开发实现确保能源资源的稳定和它的稳定供应。与此同时,在全集团上下推进可再生自然能源的生物乙醇、DME、锂电池相关事业等对地球环境友好业务的开展。此外,还将继续实施能源·化学品相关法律法规以及关于安全的教育和培训。

关于能源·化学品公司的企业社会责任 (CSR) 活动请参照本公司网站的企业社会责任 (CSR) 页面。

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

基于事业环境认识的中长远成长战略



# ACTION

基于发展战略的活动

**行动 01 英属北海的油田开发项目 (WIDP)**

由于 CIECO Exploration and Production (UK) Limited (本公司 100% 的子公司) 在英属北海持有矿区 (所持比例 23.08%) 发现的新油田群 (Western Isles Development Project (下记“WIDP”)), 决定与经营者 Dana Petroleum (E&P) Limited 共同投资, 就开发事项已于 2012 年 12 月获得英国政府的批准。

本公司 1993 年以来, 追加获得 2005 年的 Alba 油田权益等, 从事英属北海的石油开发事业, 确保了资源的稳定。对于 WIDP, 从 1996 年的试采掘作业起开始参与, 现在转移到开发工作。若能从 2015 年开始生产, 预计本公司的原油、天然气的所持权益数额将增加约 1 万桶 / 天 (顶峰生产时)。在英属北海运用积累的技术·商务两方面的诀窍, 争取实现 WIDP 的生产转移、进一步扩大业务内容。



建设中的 SEVAN 型 (圆形) 浮体式石油开发设备

**行动 02 获得马来西亚最大级化肥制造销售公司的股份**

获得马来西亚最大级的化肥制造销售公司 Agromate Holdings Sdn Bhd (以下简称 Agromate 公司) 的股份。Agromate 公司在马来西亚国内 7 个地方, 印度尼西亚 2 个地方都拥有物流基地, 每年售出约 130 万吨化肥, 在亚洲地区称为屈指可数的规模, 是马来西亚最大级的化肥分销商。此外, 在马来西亚沙巴州拥有 NPK (氮肥、磷酸、钾) 化肥工厂, 生产能力为每年约 20 万吨。

预计亚洲的化肥需求今后以中国·印度等为中心将继续扩大。从全球来说, 随着人口增加食物需求增加, 我们认为中长期的化肥资源的供应情况会比较困窘。本公司对新的化肥资源领域进行投资, 与 Agromate 公司合作以亚洲地区为中心构建稳固的销售体制, 承担食物稳定供应的一定的责任。

商品图片



Agromate 公司工厂外观

# 粮油食品公司

## Food Company

加速推进全球战略性一体化系统 (SIS) 战略, 努力成为从日本·亚洲乃至全世界领导粮油食品行业的龙头企业。



粮油食品公司 总裁

青木 芳久

## 事业内容

### 事业领域

#### 食粮部门

肩负全球战略性一体化系统 (SIS) 战略\* 的一部分, 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、乳制品等各种原料。通过向需求地稳定供应并提供放心·安全的食品, 为构建本公司的全球价值链做出巨大贡献。



#### 生鲜食品部门

以生鲜三品 (水产品、畜产品、农产品) 为中心, 在全球建立产地—制造加工—销售的一体化管理机制。以收购都乐事业为契机, 加上内需型的商业模式, 扩大以亚洲市场为中心全球商业模式。



#### 食品流通部门

拥有伊藤忠食品 (株) 及 (株) 日本 ACCESS 等国内顶级的综合食品批发公司, 除 (株) 全家以外, 还与优你 (株)、和泉屋 (株) 合作, 从客户需求出发进行商品开发并构建高效率的食品流通网络。覆盖零售、餐饮、以及食品加工业的广范围渠道, 并在中国·亚洲同时推进食品流通事业。



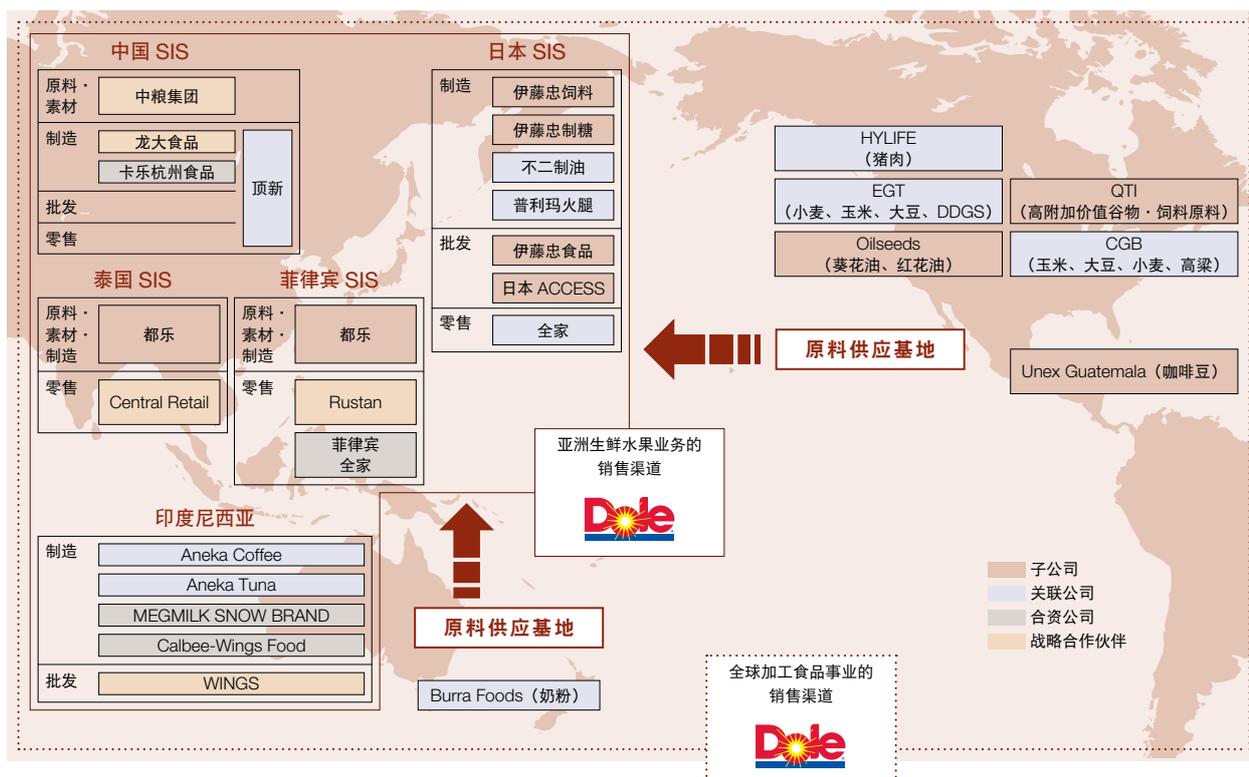
#### 粮油食品中国事业推进部

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



\* SIS 战略: 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。

## 业务组合



## 公司总裁致辞

### 加速推进以日本·亚洲为起点的全球战略性一体化系统 (SIS) , 力求进一步扩大收入。

2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 世界经济依然持续不明朗, 在此环境中团结包括集团成员公司在内的力量, 加速了收益结构的转换。由此, 合并净利润达到了 457 亿日元, 实现了公司历史最高利润。

在作为“Brand-new Deal 2014”首年度的 2013 会计年度 (2013 年 4 月 -2014 年 3 月), 计划将以投入 16.85 亿美元收购的都乐事业作为起点, 挑战新的发展阶段。作为本公司至今为止的基本战略 SIS 战略, 实现了将国内的粮油食品价值链从日本扩大到中

国·亚洲, 今后将加上都乐拥有的全世界销售网络, 通过继承在世界具有高认知度的“Dole (都乐)”品牌, 拥有能在全世界开展事业的基础。凭借该基础在扩大现有商品销售的同时, 力求灵活运用“Dole (都乐)”品牌进行新商品开发和开拓新业务。今后努力成为日本·亚洲乃至世界的粮油食品行业的龙头企业, 在迅速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 550 亿日元。

## RESULTS

### 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 概况

业绩推移	单位: 十亿日元				
(截至 3 月 31 日的各会计年度)	09	10	11	12	13
销售毛利	¥335.6	¥270.0	¥201.0	¥201.2	<b>¥202.7</b>
权益法投资损益	10.1	13.0	11.7	20.1	<b>22.9</b>
归属本公司股东的本期净利润	20.2	27.8	22.4	43.8	<b>45.7</b>

虽然由于冷冻食品子公司的关联公司化造成生鲜食品·食品材料相关领域的收益减少, 但是得益于食品材料关联子公司的交易增加, 销售毛利与上一会计年度相比增加了 0.8%, 达到了 2,027 亿日元。归属本公司股东的本期净利润由于有上一会计年度固定资产买卖收益以及保险金收领, 加之投资有价证券买卖的收益, 以及便利店事业业绩良好等因素, 与上一会计年度相比增长 4.3%, 更新了历史最高收益, 达到 457 亿日元。

在国内继续推进战略性一体化系统 (SIS) 战略, 以 (株) 全家和上一会计年度完成合并事业的 (株) 日本 ACCESS 为中心, 推进扩大食品流通事业。在海外,

通过以与顶新 (开曼岛) 控股有限公司的共同合作为中心, 进一步推进与合作伙伴的合作事业, 力求强化事业基础, 同时以首次进入菲律宾的 (株) 全家为首, 在亚洲全区域扩大了战略性一体化系统 (SIS) 战略。此外, 决定通过世界最大的生鲜水果制造商 Dole Food Company, Inc. (美国都乐公司), 取得亚洲生鲜水果事业以及全球加工食品事业, 为加速推进全球战略性一体化系统 (SIS) 战略取得了推动力。此外, 通过参与加拿大的猪肉生产事业, 开展扩大粮油食品资源的贸易活动。

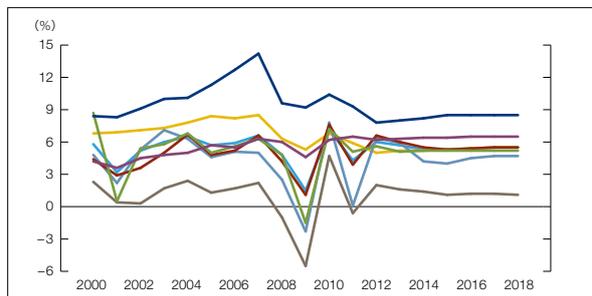
# MARKET

## 对长远事业环境的认识

对新政权将实施大规模金融缓和政策的观测，促使日元汇率降低和股票价格提高，进而激活了消费者已冰冻的消费意识，个人消费日趋活跃化，日本经济走势开始向上。日本国内市场是本公司重要的收益基础，虽然过去的景气开始有恢复迹象，但是少子高龄化的持续以及人口减少的问题并未得到解决，因此从中长远来说，还是很难预测有很大的增长。

中国市场方面，虽然人口增长率有降低的趋势，GDP 增长率也有回落迹象，但是作为号称世界第一大人口的巨大市场，它不断增强的购买能力是我们期待的。此外，东盟 5 国（印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国、越南）所代表的东南亚人口增长和 GDP 增长率的良好趋势向我们证明了它所具有的坚挺的经济增长前景，作为今后的新兴市场其重要性正在日益增高。

各国的 GDP 增长率



— 中国 — 印度尼西亚 — 马来西亚 — 菲律宾 — 泰国  
— 越南 — 东盟 5 国 — 日本

出处：International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2013

# STRATEGY

## 基于事业环境认识的中长远成长战略

本公司的战略性一体化系统（SIS）战略（从上游领域到下游领域的纵向统一），通过在国内零售领域的资本·业务合作、与在中间流通领域的集团事业公司合并等得到了充实（Step 1）。此外，为满足新兴国家增长显著的需求，以及应对伴随国内少子高龄化而来的人口减少和市场缩小，本公司通过以顶新控股有限公司为首，与中国·亚洲各国共同建立战略合作伙伴为中心，推进·发展粮油食品价值链在海外水平开展的全球战略性一体化系统战略，扩充战略性一体化系统（SIS）战略的基础（Step 2）。并且，将本次收购的都乐业务所拥有的世界性品牌“Dole（都乐）”，和它拥有的从生产到销售的网络，通过与本公司的粮油食品价值链进行有机结合，扩大现有商品的销售，力求灵活运用“Dole（都乐）”品牌进行新商品开发和开拓新业务（Step 3），达到加速推进全球战略性一体化系统（SIS）战略的目的。

## 粮油食品公司的企业社会责任（CSR）

### 应对社会需求·消费者的需求，关注环境

我们认为通过稳定供应并提供放心、安全的食品，对食品的安全进行多方面的检查，关注环境等推进对社会具有贡献的优质业务，从而获得社会的信赖是很有必要的。

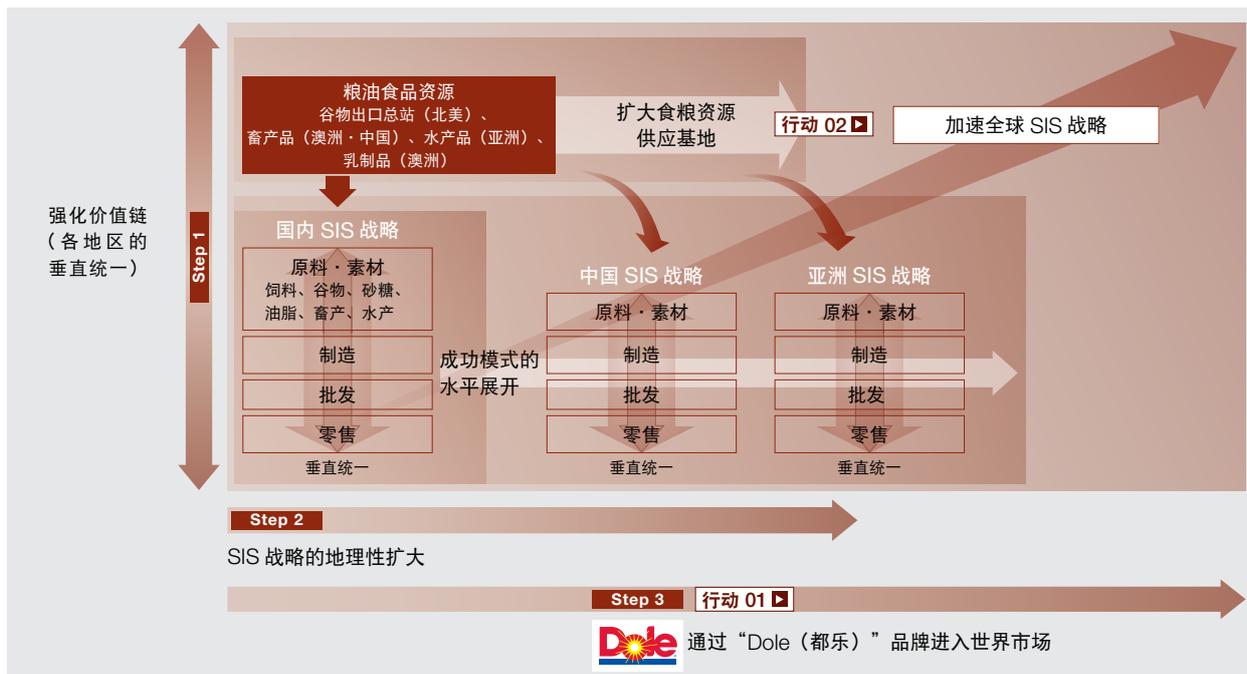
#### CSR 行动计划：2013 年度行动计划重点

通过稳定供应食粮资源 / 保护环境 / 强化作为社会·生活基础设施的便利店的各项机能 / 开发更健康的食品 / 强化为确保食品安全的检查体制等，继续推进符合各种社会要求的活动。

关于粮油食品公司的企业社会责任（CSR）活动请参照本公司网站的企业社会责任（CSR）页面。

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

基于事业环境认识的中长远成长战略



# ACTION

基于成长战略的活动

**行动 01** 收购美国都乐公司亚洲生鲜水果事业及全球食品加工事业

通过本公司 2012 年 10 月新成立的都乐国际控股有限公司，以总额 16.85 亿美元获得了 Dole Food Company, Inc. (以下简称都乐公司) 持有的亚洲生鲜水果事业以及在全球展开的食品加工事业。通过将本公司拥有的世界性的粮油食品价值链与这



商品图片

次收购事业所拥有的以“美与健康”为理念的全球性品牌“Dole (都乐)”，以及它从生产到销售的网络资源相融合，力求在扩大彼此现有商品销售的同时，灵活运用“Dole (都乐)”进行新品开发和开拓新业务，努力提高该事业价值。

今后，将以两个事业的收购为契机，加速全球战略一体化系统 (SIS) 战略，目标成为世界食品行业的龙头企业。



都乐总公司留影

**行动 02** 参与在加拿大的猪肉生产事业

2012 年 12 月获得加拿大最大规模级的养猪·猪肉生产商 HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD. (以下简称 HYLIFE 公司) 33.4% 的股份，参与加拿大的猪肉生产业务。



HYLIFE 总公司前留影

HYLIFE 公司是以加拿大马尼托巴省为中心，进行猪肉的一条龙生产业务 (种猪业务、养猪、饲料配合、猪肉加工) 的企业。运用该公司一条龙的生产体制，独自管理饲料和品种，向世界各地市场提供放心、安全的猪肉。针对日本市场通过使用符合顾客需求的饲料等，稳定地提供高附加价值、高品质的猪肉。

今后也将灵活运用本公司的销售网络，不仅仅局限于日本市场，并且要对以中国为中心的亚洲市场，扩大 HYLIFE 公司安心、安全猪肉的销售。此外，在中国市场，在作为本公司重要的合作伙伴正大集团的猪肉生产事业方面，通过养猪领域的技术交流等，力求扩大业务。



HYLIFE 公司工厂外观

# 生活资材 · 住居 & 信息通信公司

ICT, General Products & Realty Company

向从企业到消费者的广泛顾客提供充分利用综合力量和全球网络的高附加价值。



生活资材 · 住居 & 信息通信公司 总裁  
吉田 朋史

## 事业内容

### 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，我们构建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

在日本国内，依托日本最大的住宅投资信托机构 J-REIT “先进住宅投资法人”开展投资信托活动、住宅·物流设施开发事业，以及金融服务。与此同时，在海外则以中国·亚洲为中心积极地推进相关业务。通过金融功能和房地产开发功能的融合推动新业务的开展。



### 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	 日本国内住宅开发事业	 海外房地产开发事业	 物流设施开发事业	 日本国内 / 海外 金融事业

## 公司总裁致辞

### 通过各领域协作追求创造协同效应。

在2012会计年度(2012年4月-2013年3月),本公司以“生活资材·住居&信息通信公司”的新面貌重新迈步,公司拥有极为宽广的事业领域(生活资材、信息通信、保险、物流、建设、金融),隐藏着巨大的可能性。

作为实现这一可能性的实际行动,在“Brand-new Deal 2012”实行期间,收购了英国最大型轮胎零售公司 Kwik-Fit 集团,对北欧纸浆生产商 METSA FIBRE 公司进行投资,收购马来西亚和新加坡的 IT 服务事业等,积极地对新的大项目进行了投资。其结果,实现合并净利润扩大为 521 亿日元(2012 会计年度),但是我们认为还远远没有达到坚如磐石的基础。

因此,在“Brand-new Deal 2014”期间,首先要通过不断锤炼现有项目力求稳定增长,以构建更加坚固的收益基础为目标向前迈进。

当然,对于单单依靠有机增长不能顾全到的领域,要在对各个项目进行仔细审查之后,进行严格筛选·挑选的同时不错过时机进行投资。

此外,我们还想要灵活运用本公司事业领域广泛的特征,通过加深部门·领域之间的合作,挑战创造凭借对客户进行综合研究后的附加价值。

切实执行以上措施,通过具有“一骑当千”之势的人与组织的相互“融合”,力求成为一家可以创造“新价值·真价值”的公司。

# RESULTS

## 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 概况

业绩推移	单位:十亿日元				
(截至3月31日的各会计年度)	09	10	11	12	13
销售毛利	¥235.3	¥204.0	¥208.3	¥244.6	<b>¥236.6</b>
权益法投资损益	2.1	△ 7.9	3.9	17.4	<b>24.5</b>
归属本公司股东的本期净利润	16.8	6.2	6.0	37.6	<b>52.1</b>

虽然上一年度收购了 Kwik-Fit 集团以及国内信息产业相关事业交易得到增加,但是由于公寓销售减少、手机相关事业子公司的关联公司化、以及上一会计年度进行的出售合并子公司等原因,销售毛利与上一会计年度相比减少 3.3%,为 2,366 亿日元。归属本公司股东的本期净利润由于投资有价证券盈利的增加、权益法投资损益的大幅增加,以及伴随着上一会计年度法人收益税率变更带来的递延所得税资产的拆除损益计入的反作用,与上一会计年度相比增加了 38.6%,达到了 521 亿日元。

本会计年度,在以海外为中心在成长领域·地区积极地积累优良资产的同时,继续实施资产重组,进一步

强化收益结构。生活资材领域方面,对全球最大的针叶树纸浆生产商芬兰 METSA FIBRE 公司进行投资,确立了纸浆贸易的领先贸易商的稳固地位。此外,信息通信领域方面,与伊藤忠技术解决方案(株)一起,获得了马来西亚·新加坡的 IT 服务企业的股份,强化了向作为成长市场的东南亚的事业拓展。保险方面,作为日本一般事业公司首次参与了全球最大的保险市场英国 Lloyd's 保险公会在伦敦的保险认购业务。建设·金融方面,稳固地强化了国内物流设施开发事业、海外房地产开发事业等现有业务。

# MARKET

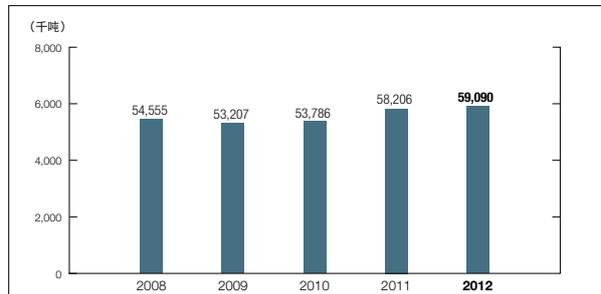
## 对长远事业环境的认识

纸的原料即纸浆的市场售卖产品的流通量，尽管在雷曼冲击后暂时下降，但伴随以中国为中心的需求扩大，再次呈现出增长趋势，我们认为今后这样的发展趋势仍会持续。本公司年经营数量超过 2 百万吨，纸浆贸易的领先贸易商的地位坚如磐石。尽管英国轮胎市场情况在 2011~2012 年有所恶化，但是可以看到触底反弹的兆头。在这种情况下，Kwik-Fit 的业绩得到稳固地推移。

信息通信方面，认为在经济增长显著的亚洲地区，今后对 IT 的需求将越来越高，对本公司来说这是很大的商业机会。在日本国内，继续向智能手机的转移使得信息通信市场趋于活跃。

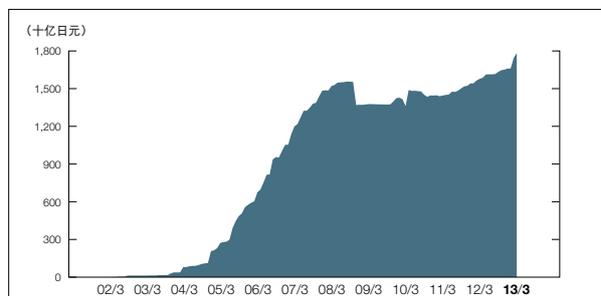
房地产证券化市场除雷曼冲击后的暂时性的局面调整外，顺利地增长，我们认为今后仍然持续这样的发展趋势。住宅 J-REIT 市场同样呈现扩大趋势，先进住宅投资法人的持有房地产金额以 2010 年 3 月的合并为契机飞速增大，作为日本最大级的住宅专业化 J-REIT 提高了市场地位。

### 市场售卖纸浆数量



出处: RISI / Sales results

### 住宅 J-REIT 的持有房地产金额走势



出处: (社) 房地产证券化协会

# STRATEGY

## 基于事业环境认识的中长远成长战略

本公司拥有宽广的事业领域，基本战略是要强化·扩大各部门领域的专业性，作为能“一骑当千”的组织来确立坚固的收益基础。例如，纸浆领域方面，加上 CENIBRA 公司，通过对 METSA FIBRE 公司的投资，确立了纸浆贸易的领先贸易商的坚定地位。

第二、将我们“一骑当千”的组织同伴，跨越部门·领域的壁垒，通过“融合”力求扩大收益。例如，建设领域方面，与同本公司一起合作开始房地产经营的 IT 企业一道，向通信·纸浆·物流领域扩大交易。

通过以上战略，以追求收益的多样化·多层性创造从前的业务中没有的“新价值”。而且，并不满足于完成暂时性交易，而是要通过发展到持续性经营来挑战向“真价值”的升华。

## 生活资材·住居 & 信息通信公司的企业社会责任(CSR)

### 关注环境及对创造富饶地区和社会做贡献

通过提供关注环境的商品和服务、符合地区和社会需求的有助于实现富饶社会的商品·解决方案，为实现地区·国际社会的发展和与安全与富饶的生活方式的的确做出贡献。

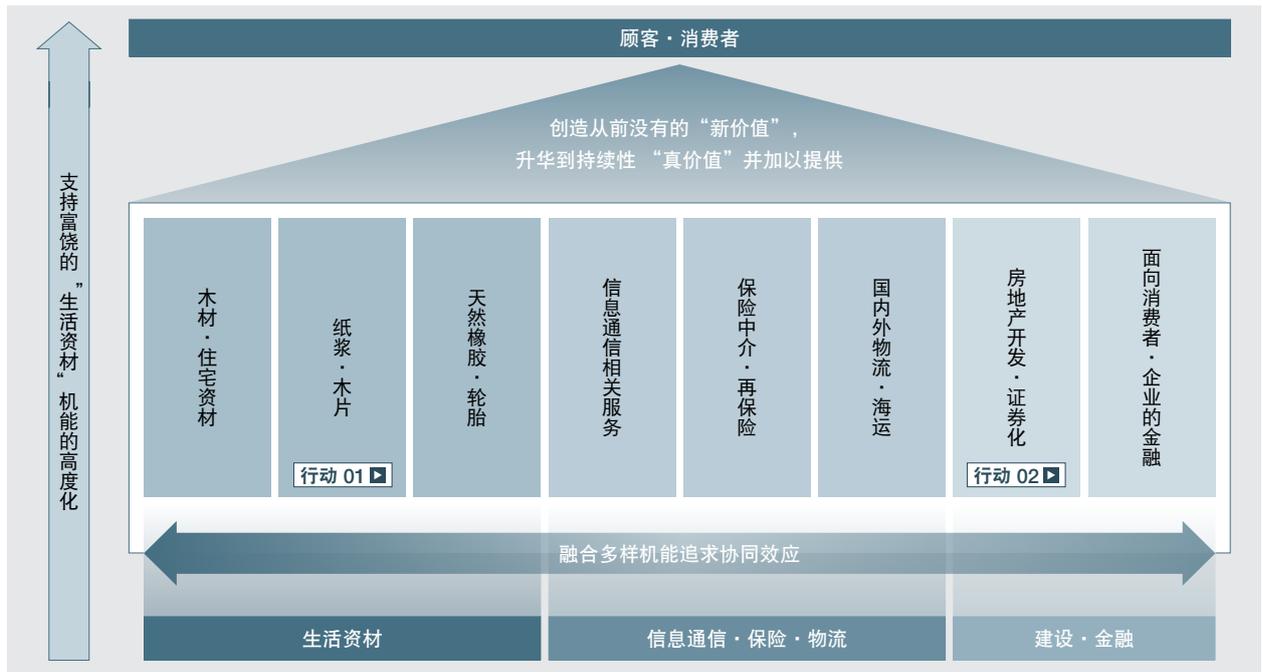
#### CSR 行动计划: 2013 年度行动计划重点

推进诸如交易可望实现可持续利用资源的森林认证木材、开发关注环境的国内公寓开发事业、灵活运用 IT 技术的能源管理解决方案等环保型业务。此外，构建在中国·亚洲的物流网络，在建设·金融领域方面，通过与当地合作伙伴的业务推进，为国际社会的发展和实现富饶社会做贡献。另一方面，继续扎实进行强化供应链管理和遵守相关法令等规定。

关于生活资材·住居 & 信息通信公司的企业社会责任 (CSR) 活动请参考本公司网站的企业社会责任 (CSR) 页面。

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

基于事业环境认识的中长远成长战略



# ACTION

基于成长战略的活动

**行动 01 向全球最大级纸浆生产商出资**

在纸浆业务方面，2012年5月，向世界最大的针叶树纸浆生产商芬兰 METSA FIBRE Oy (METSA 公司) 出资约 480 百万欧元，取得 24.9% 股份。造纸原料分为大的阔叶树纸浆和针叶树纸浆。关于阔叶树纸浆，早已向拥有全球生产据点优势地位的巴西 CENIBRA 公司出资，现正在向全球各地销售 CENIBRA 公司的阔叶树纸浆。这次通过向 METSA 公司的投资，增加了针叶树纸浆的销售量，确立了兼备最高质量和数量的纸浆贸易的领先贸易商的可信地位。METSA 公司通过纸浆制造工段产生电力，除了本公司使用外剩下的电量供给周边地区。此电量大约占了芬兰所创造的生物能源的 20%，为保护世界环境做出了贡献。

通过与这样良好的合作伙伴的合作，今后也将继续推进强化事业。



METSA 公司工厂外观

**行动 02 日本国内房地产开发事业的活动**

力求发挥综合商社特有的优势开展业务的建设·金融部门的关键词是“伙伴关系”。基于这一关键词，在日本国内的房地产开发领域，开展核心事业的住宅（分售/出租）、物流设施以及办公大楼等多样化事业。

2012年6月，将与伊藤忠都市开发（株）、东京建物（株）共同开发的办公大楼（TIXTOWER UENO）出售给 Japan Real Estate 投资法人，2013年4月，与 Kenedix（株）共同着手开发 DHL 供应链公司专用物流设施（相模原物流中心），推进多样性的活动，力求实现强化收益力。

此外，提出“以安心·安全为主要着眼点提供优良设施”、“彻底地关注地球”的建设·金融部门的 CSR 行动计划，今后将继续推进持有企业社会责任（CSR）意识的房地产开发事业。



TIXTOWER UENO

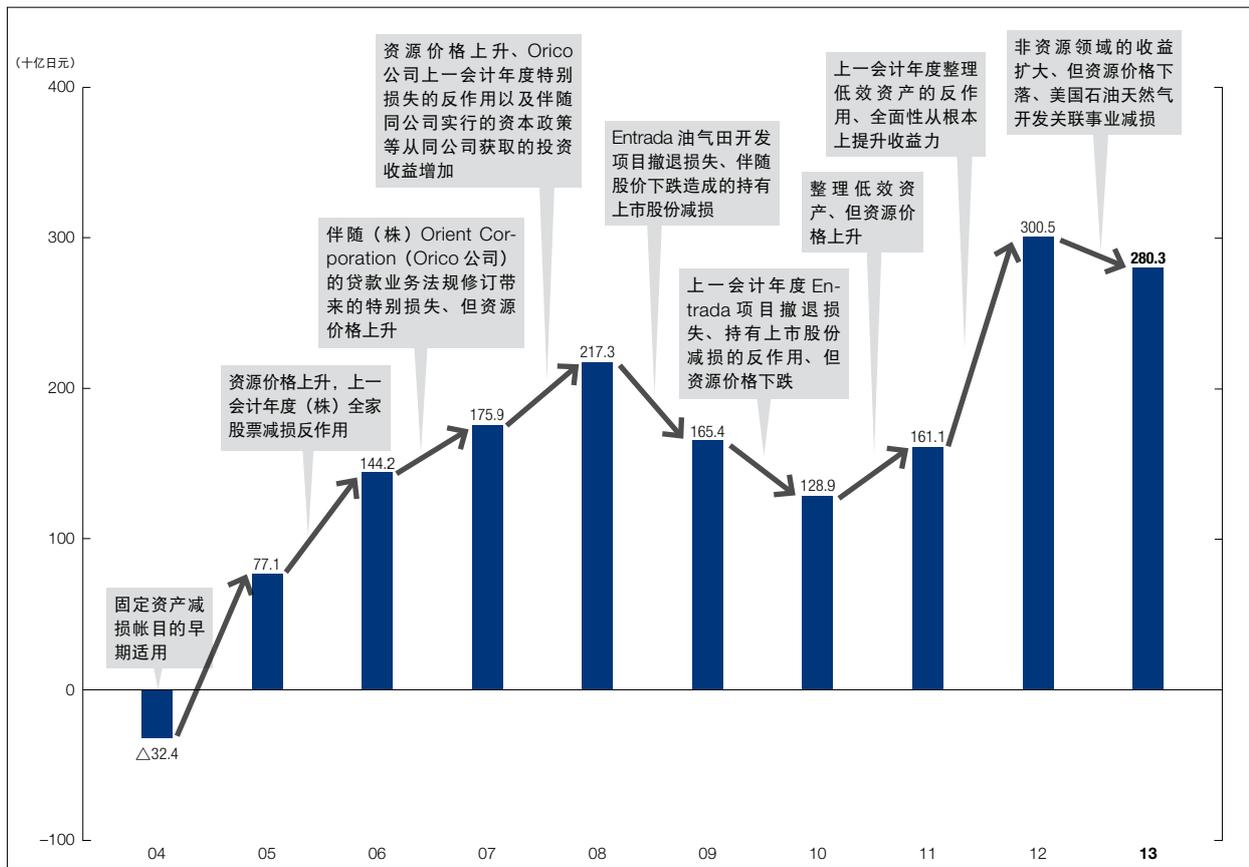


相模原物流中心完成构想图

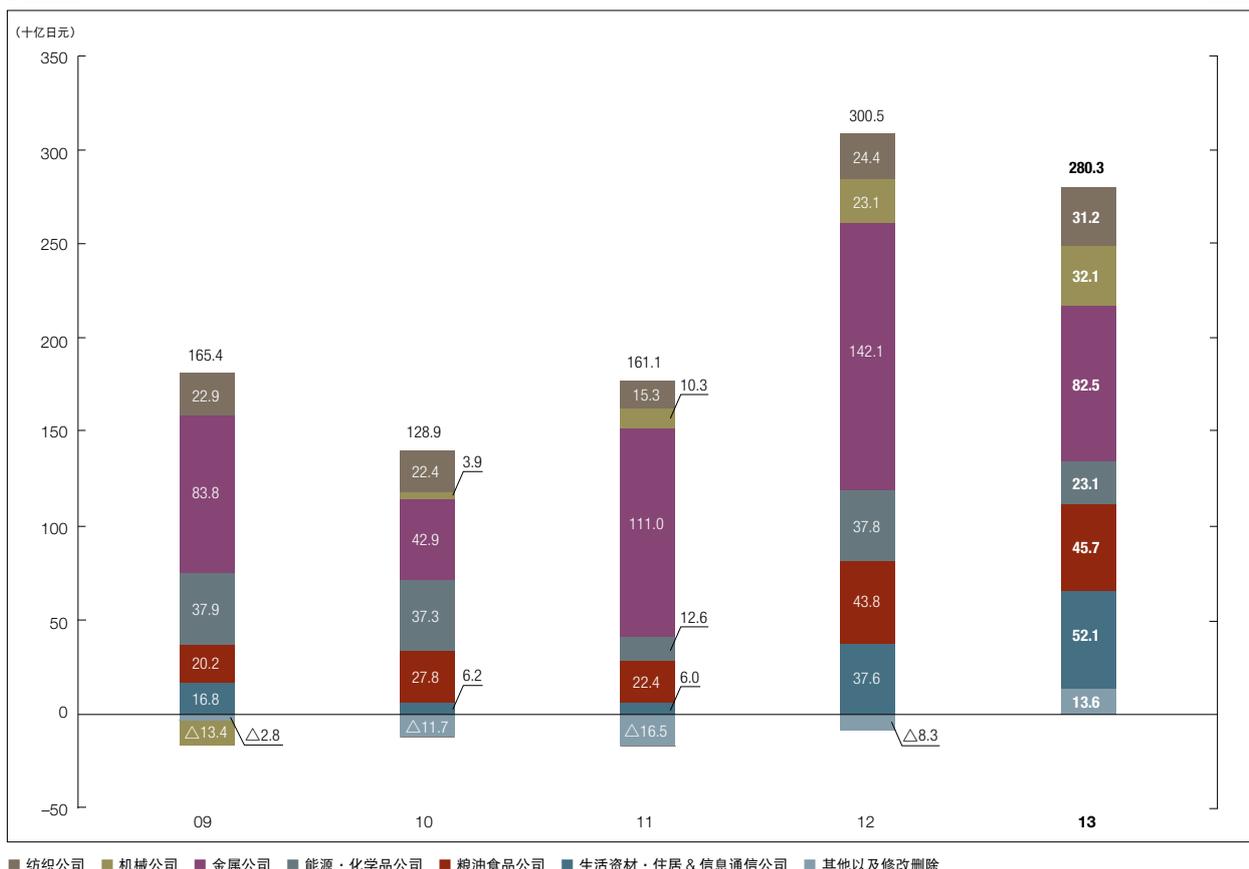
# 业绩摘要

## 10年间的合并业绩走势 截至3月31日的各会计年度

### 归属本公司股东的本期净利润

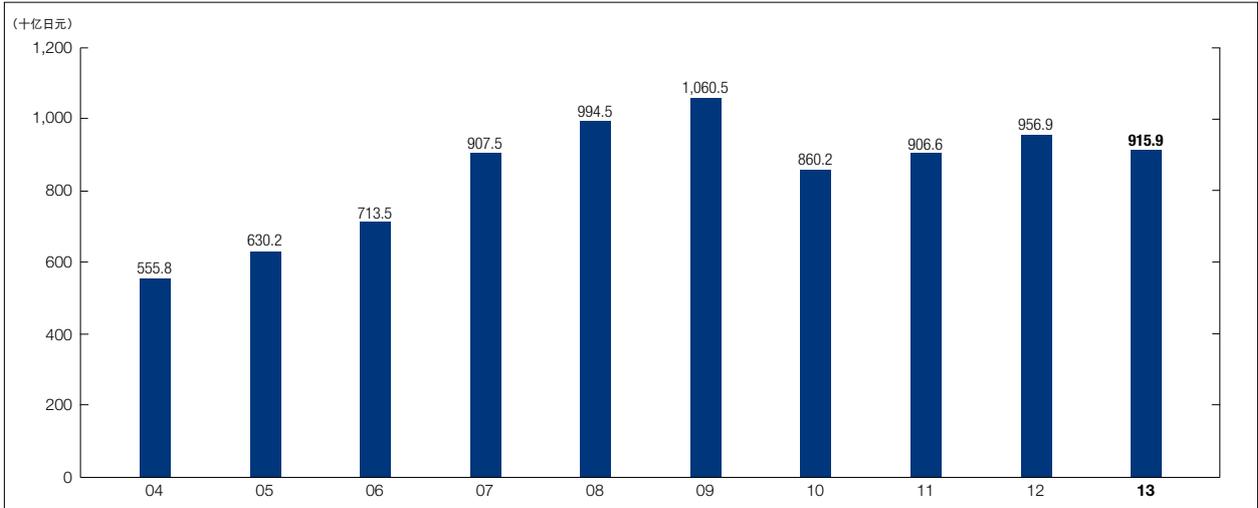


### 各业务板块归属本公司股东的本期净利润

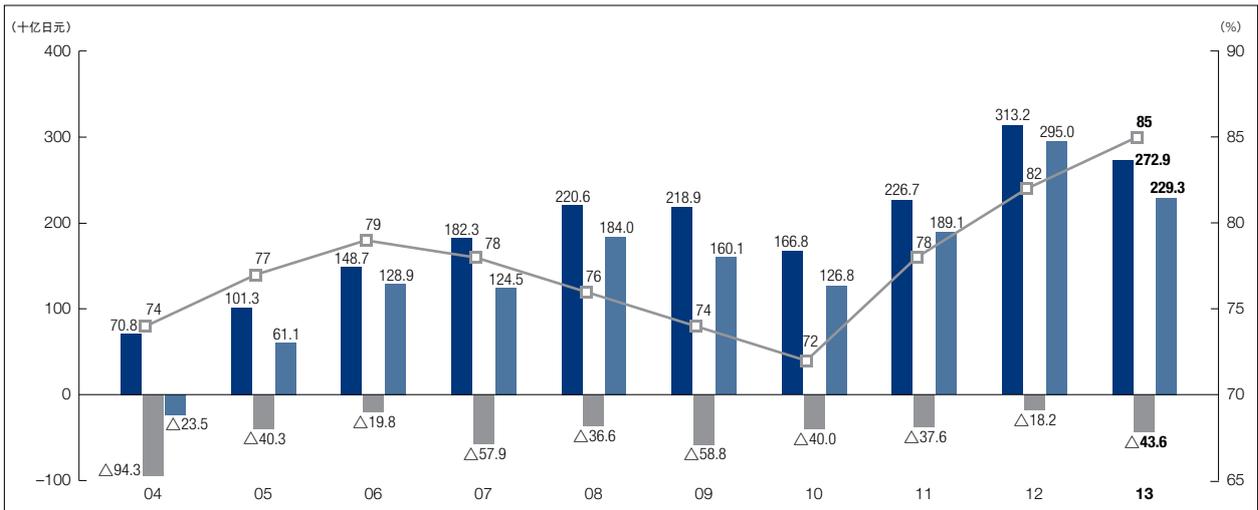


■ 纺织公司 ■ 机械公司 ■ 金属公司 ■ 能源·化学品公司 ■ 粮油食品公司 ■ 生活资材·住居 & 信息通信公司 ■ 其他以及修改删除

### 销售毛利

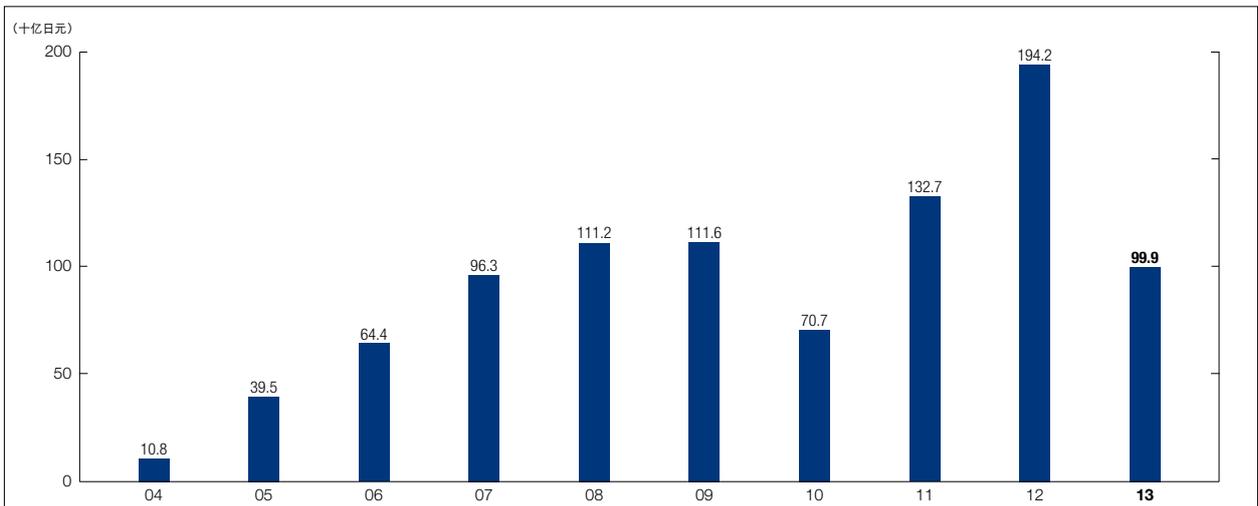


### 投资公司损益

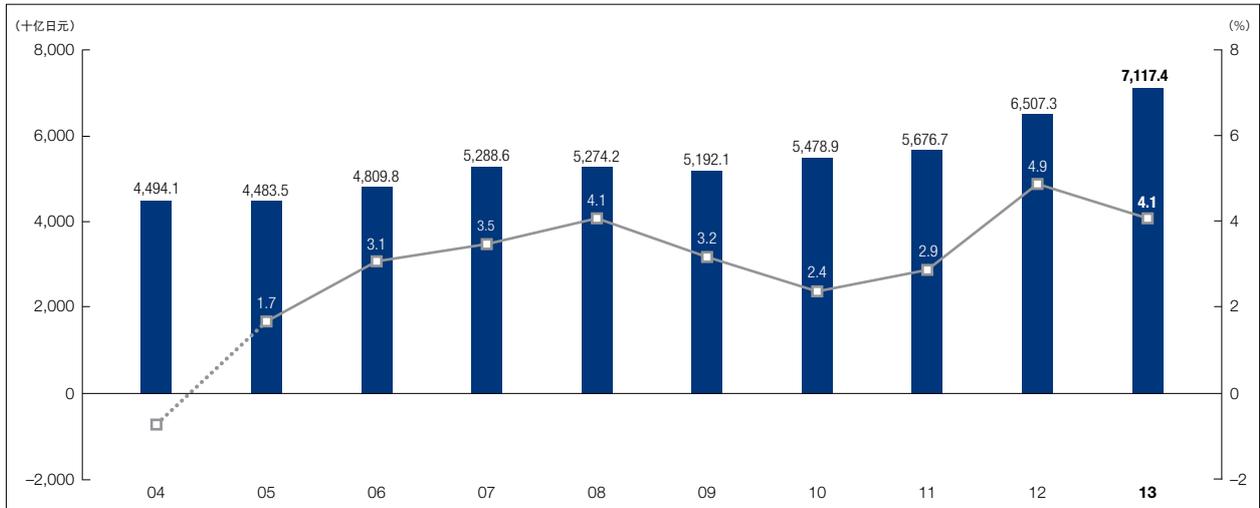


■ 盈利投资 (左轴)    ■ 亏损投资 (左轴)    ■ 投资净收益 (左轴)    □- 盈利公司率\* (右轴)  
 \* 盈利公司在合并连结对象公司数中所占比率

### 海外投资损益

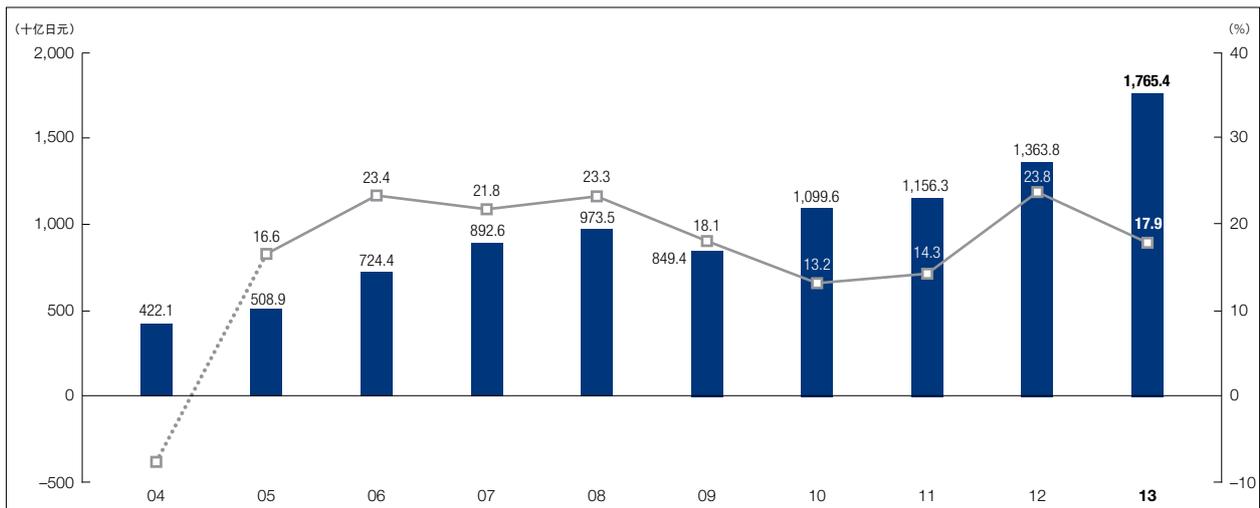


### 总资产 / 资产收益率 (ROA)



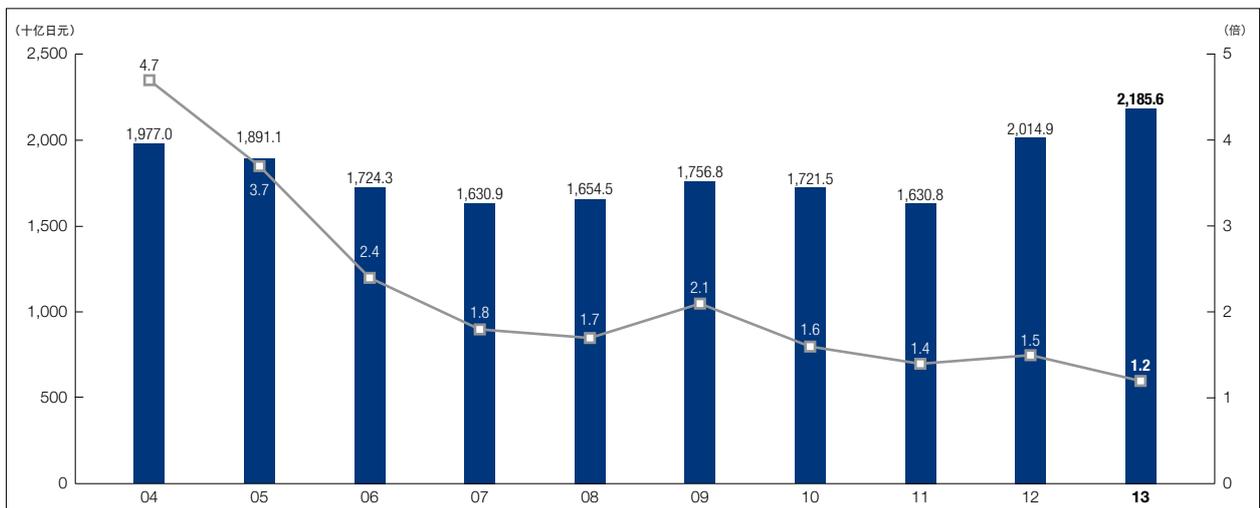
■ 总资产 (左轴) □ 资产收益率 (ROA) (右轴)

### 股东资本 / 股东权益回报率 (ROE)



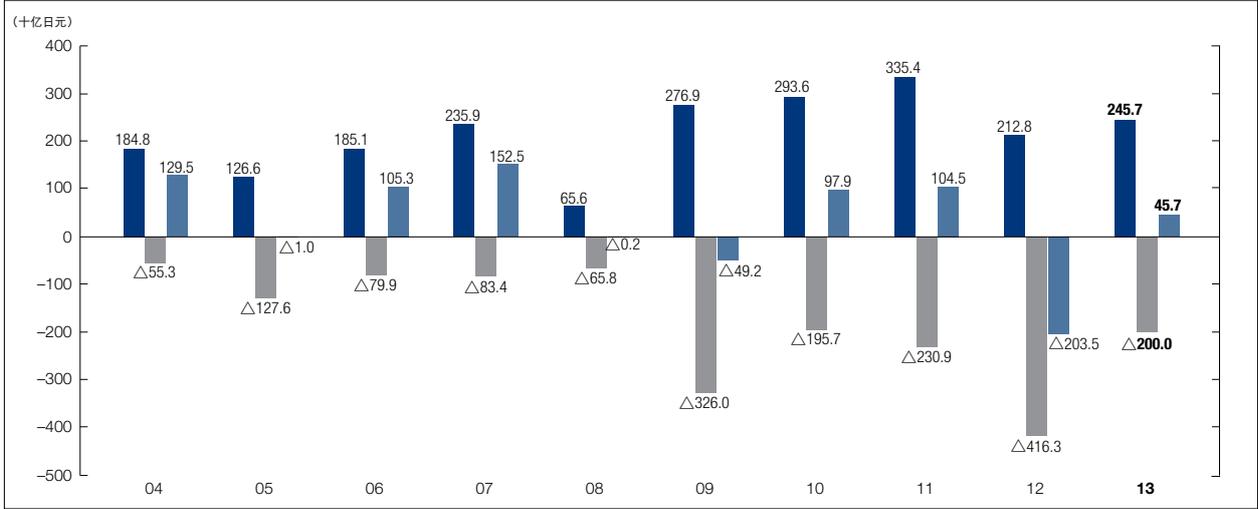
■ 股东资本 (左轴) □ 股东权益回报率 (ROE) (右轴)

### 计息负债净值 / NET DER



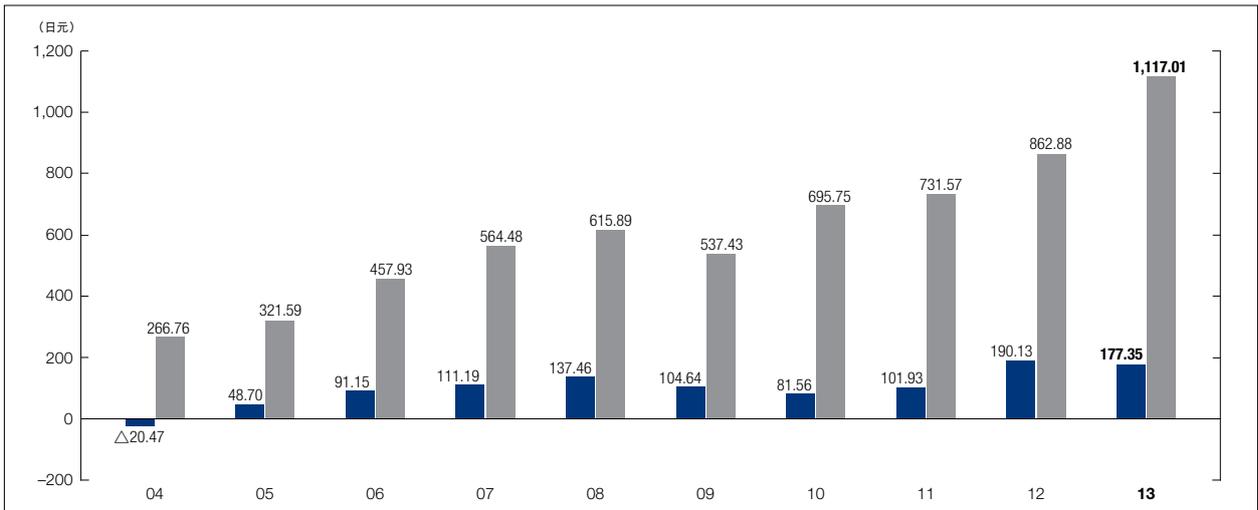
■ 计息负债净值 (左轴) □ 有息值 / 股东资本比率 (NET DER) (右轴)

### 现金流量



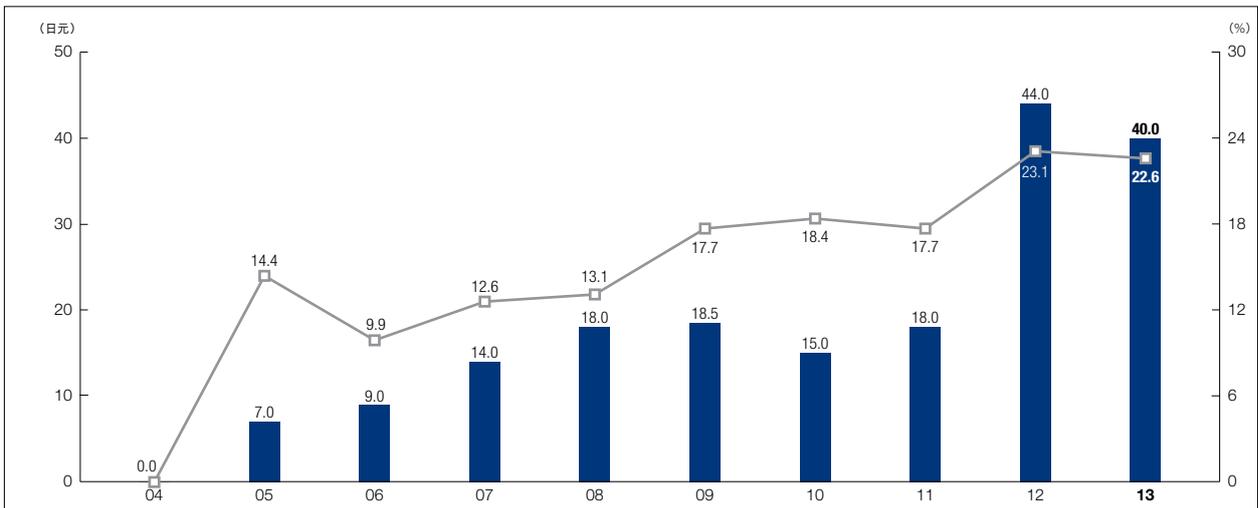
■ 经营活动产生的现金流量 ■ 投资活动产生的现金流量 ■ 自由现金流量

### 每股归属本公司股东的本期净利润 / 每股股东资本



■ 每股归属本公司股东的本期净利润 ■ 每股股东资本

### 每股红利 / 派息率



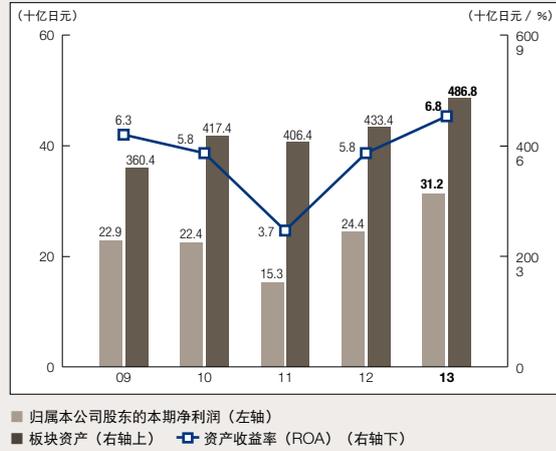
■ 每股红利 (左轴) □ 派息率 (右轴)

## 业绩摘要

## 业务板块业绩走势 (5年) 截至3月31日的各会计年度

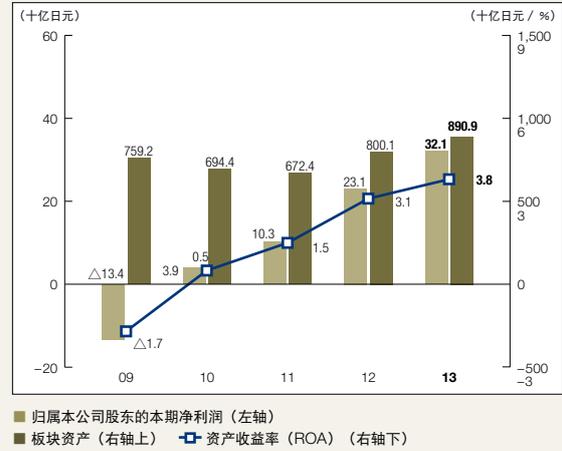
## 纺织公司

归属本公司股东的本期净利润 / 板块资产 / 资产收益率 (ROA)



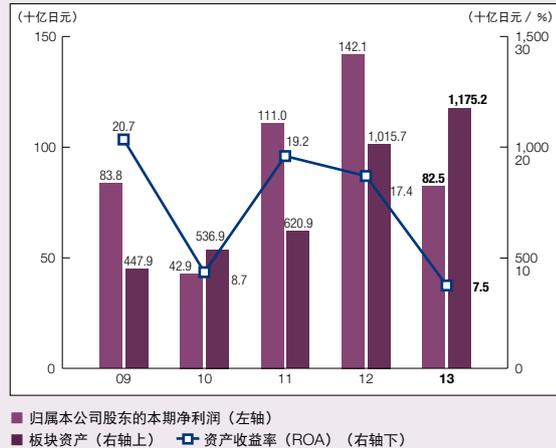
## 机械公司

归属本公司股东的本期净利润 / 板块资产 / 资产收益率 (ROA)



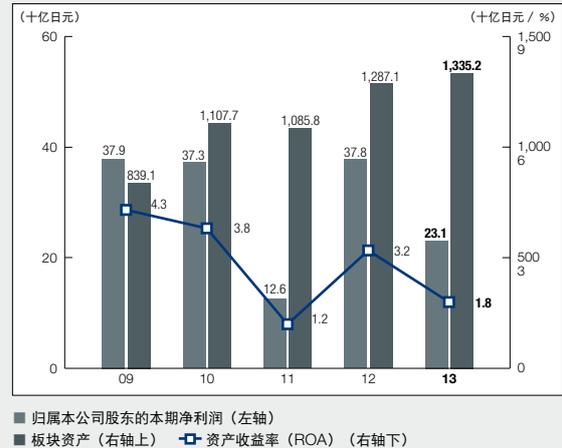
## 金属公司

归属本公司股东的本期净利润 / 板块资产 / 资产收益率 (ROA)



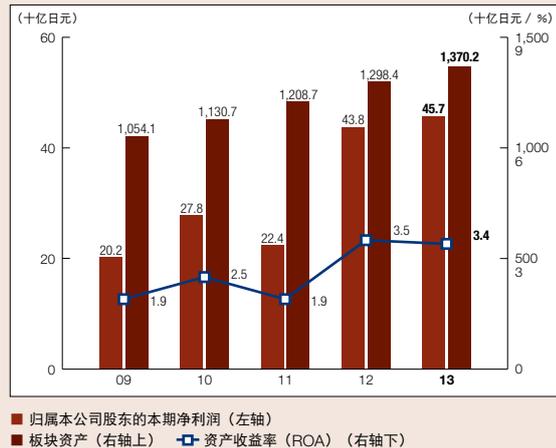
## 能源·化学品公司

归属本公司股东的本期净利润 / 板块资产 / 资产收益率 (ROA)



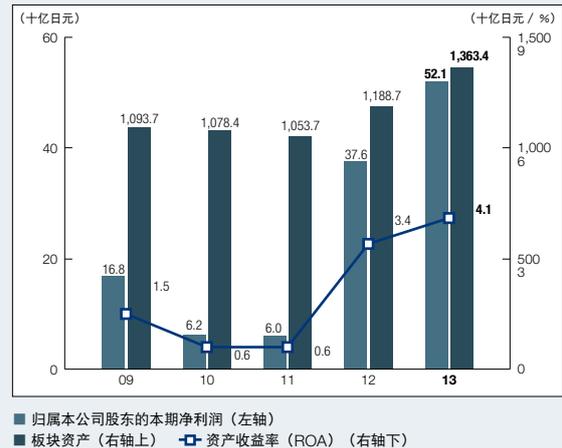
## 粮油食品公司

归属本公司股东的本期净利润 / 板块资产 / 资产收益率 (ROA)



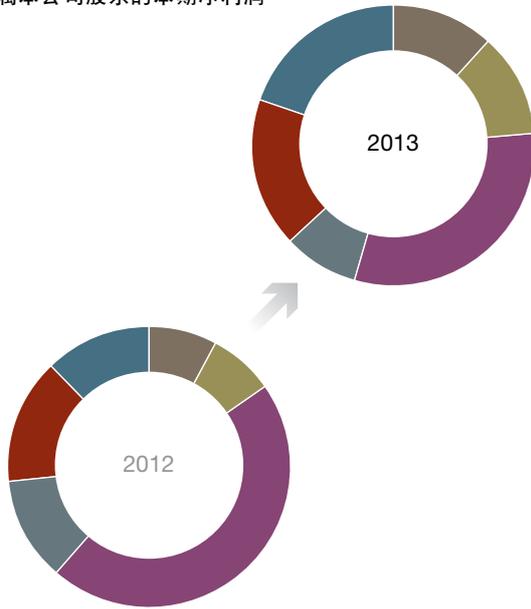
## 生活资材·住居 &amp; 信息通信公司

归属本公司股东的本期净利润 / 板块资产 / 资产收益率 (ROA)



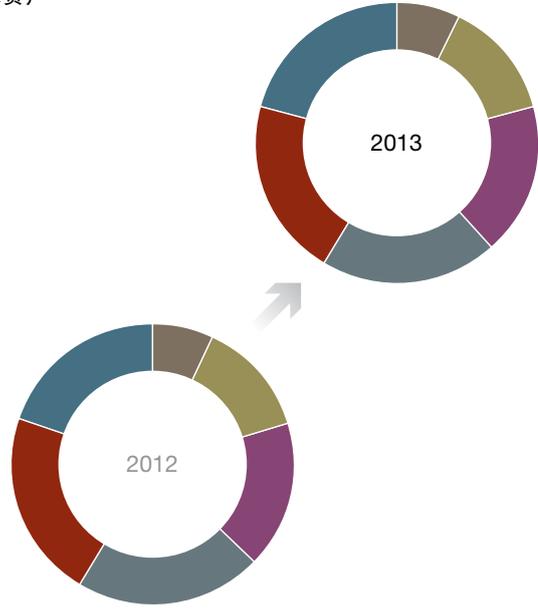
**业务板块构成比**

归属本公司股东的本期净利润



	2012	2013
■ 纺织公司	7.9%	<b>11.7%</b>
■ 机械公司	7.5%	<b>12.0%</b>
■ 金属公司	46.0%	<b>30.9%</b>
■ 能源·化学品公司	12.2%	<b>8.7%</b>
■ 粮油食品公司	14.2%	<b>17.1%</b>
■ 生活资材·住居 & 信息通信公司	12.2%	<b>19.5%</b>

总资产



	2012	2013
■ 纺织公司	7.2%	<b>7.4%</b>
■ 机械公司	13.3%	<b>13.5%</b>
■ 金属公司	16.9%	<b>17.7%</b>
■ 能源·化学品公司	21.4%	<b>20.2%</b>
■ 粮油食品公司	21.6%	<b>20.7%</b>
■ 生活资材·住居 & 信息通信公司	19.7%	<b>20.6%</b>

\* 除其他及修改删除以外的业务板块的结构比合计值为 100%。

**所持权益数额实绩 (销售)**

	2009	2010	2011	2012	2013
原油·天然气 (千桶/天 <sup>*1</sup> )	42.0	39.0	35.0	33.0	<b>58.0</b>
铁矿石 (百万吨)	9.7	12.1	13.2	16.1	<b>17.6</b>
IMEA <sup>*2</sup>	9.7	9.7	10.5	12.4	<b>13.4</b>
日巴铁矿石 (NAMISA)	—	2.5	2.7	3.7	<b>4.3</b>
煤炭 (百万吨)	7.1	8.0	8.0	8.9	<b>11.6</b>
IMEA <sup>*2</sup>	7.1	8.0	8.0	6.8	<b>7.0</b>
ICA <sup>*3</sup> (Drummond公司哥伦比亚煤矿)	—	—	—	2.1	<b>4.5</b>

\*1 天然气按 6,000 立方英尺 = 1 桶换算成原油

\*2 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd

\*3 ITOCHU Coal Americas Inc.

## 业绩摘要

## 主要合并对象公司的投资损益 (5年) 截至3月31日的各会计年度

单位: 十亿日元

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>纺织公司</b>					
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.*1	¥0.6	¥0.5	¥0.0	¥ 1.0	<b>¥1.1</b>
伊藤忠纤维贸易 (中国) 有限公司 (株) 骄意可思	1.0 0.4	0.9 0.1	0.8 0.5	1.1 △0.3	<b>1.3</b> <b>1.3</b>
<b>机械公司</b>					
伊藤忠建机 (株)	¥0.4	¥0.5	¥0.6	¥0.6	<b>¥0.9</b>
伊藤忠机技术 (株)	—	0.3	0.3	0.6	<b>0.7</b>
东京盛世利租赁 (株)	1.0	6.8	4.0	6.2	<b>6.2</b>
Century Medical (株)	0.5	0.6	0.8	0.9	<b>1.0</b>
<b>金属公司</b>					
伊藤忠金属 (株)	¥ 1.4	¥ 0.8	¥ 1.2	¥ 1.2	<b>¥ 1.3</b>
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	71.2	34.1	80.1	89.3	<b>50.3</b>
伊藤忠丸红钢铁 (株)	14.8	2.7	6.8	12.9	<b>12.8</b>
日巴铁矿石 (株)	0.0	4.0	12.9	36.8	<b>10.4</b>
ITOCHU Coal Americas Inc.	—	—	—	2.0	<b>3.5</b>
<b>能源·化学品公司</b>					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	¥26.1	¥6.9	¥10.7	¥ 13.0	<b>¥13.1</b>
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	5.0	0.8	0.0	△0.2	<b>0.8</b>
伊藤忠富隆达化工 (株)	1.1	1.9	2.0	2.9	<b>3.0</b>
伊藤忠塑料 (株)	1.6	1.9	2.2	1.9	<b>2.2</b>
<b>粮油食品公司</b>					
(株) 日本ACCESS*2	¥3.7	¥4.5	¥ 6.5	¥8.6	<b>¥10.8</b>
伊藤忠食品 (株)	0.7	1.7	1.8	2.3	<b>1.9</b>
(株) 全家	5.3	4.7	4.0	6.7	<b>9.1</b>
不二制油 (株)	2.0	2.7	2.5	2.3	<b>2.3</b>
普利玛火腿 (株)	1.9	1.8	△1.4	2.4	<b>2.4</b>
<b>生活资材·住居 &amp; 信息通信公司</b>					
伊藤忠建材 (株)	¥△1.0	¥0.2	¥0.0	¥1.8	<b>¥1.5</b>
伊藤忠纸浆 (株)	0.1	0.2	0.2	0.2	<b>0.6</b>
伊藤忠技术解决方案 (株)	6.9	6.8	6.3	7.5	<b>8.9</b>
ITC 网络 (株) *3	1.6	1.6	1.4	1.5	<b>4.2</b>
伊藤忠物流 (株)	0.1	2.0	0.7	1.3	<b>1.2</b>
伊藤忠都市开发 (株)	0.3	0.5	1.7	2.6	<b>1.8</b>

\*1 ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd. 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 以及 2011 会计年度 (2011 年 4 月 -2012 年 3 月) 的投资损益, 伴随 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 的纺织原料·纺织业事业的重组, 包含了从本公司的直接投资变为间接投资的关联公司的投资损益。

\*2 (株) 日本 ACCESS 于 2011 年 3 月 1 日吸收合并了 (原) 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 (原) 伊藤忠 Fresh (株) 转让的业务。随着以上变动, 关于 2010 会计年度 (2010 年 4 月 -2011 年 3 月) 的投资收益, 显示 4 家公司投资收益的总计数值。

\*3 预定 2013 年 10 月 1 日 变更公司名称 新公司名称: CONEXIO (株)



# 企业社会责任

(CSR)

---

76 何谓伊藤忠商事 CSR

---

78 活动 HIGHLIGHT—通过主业来解决社会性问题  
通过供应链，致力于解决印度棉农的课题

## 准有机棉项目

---

80 供应链实地报道项目

## 锂离子充电电池的诞生之路

---

83 伊藤忠商事 ISO26000 核心主题的举措

---

84 ■ 人权

85 ■ 劳工标准

87 ■ 环境

89 ■ 公正的事业惯例

90 ■ 消费者课题

91 ■ 对地区社会的参与和地区社会的发展

---

## 何谓伊藤忠商事的 CSR

在全球各个地区广泛开展多领域、多样化企业活动的伊藤忠商事，深刻认识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 是指通过公司本职工作为实现可持续发展的社会不断做贡献，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

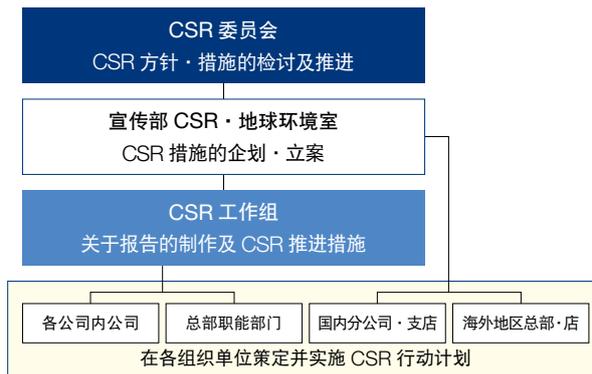
伊藤忠商事从 1858 年第一代伊藤忠兵卫经营的麻布批发事业起步，历经 150 余年，其间，一直秉承着近江商人倡导的三方有利（卖方有利、买方有利、社会有利）经营哲学的精神。

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，并且将其体现到每天的行动中，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 管理体制图



### 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。

2013-2014 年度中期经营计划“Brand-new Deal 2014”期间的 CSR 推进基本方针，以通过整个供应链来进一步推进可持续资源的利用为目标，作出以下修订。

- 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 关注环境、人权，强化与可持续资源的利用相联系的供应链管理
- 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

#### 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

- 1 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。
- 2 诚信 Integrity 我是否为我所从事的工作感到自豪。
- 3 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。
- 4 热情 Passion 我是否能以极大的热情和责任来专注于我的工作。
- 5 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。

### 伊藤忠商事的 CSR 推进体制

伊藤忠商事主要由宣传部 CSR·地球环境室担任策划、制定全公司 CSR 相关的各项措施，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”，就各项报告和 CSR 行动计划等的推进策略展开讨论，旨在进一步强化与利益相关者间的交流。

### 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 个公司内公司开展各项业务。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。

### CSR 方面的重要课题

伊藤忠商事按照“CSR 行动计划”，选择了对于本公司的可持续性事业而言不可或缺的 4 项 CSR 方面的重要课题。本公司将以“CSR 推进基本方针”为基准，通过事业活动来致力于解决这些课题。

- 1 气候变化
- 2 可持续的资源利用
- 3 人权的尊重、关注
- 4 对地区社会的贡献

对于这些的重要课题，我们将基于本公司的事业战略以及 GRI（全球报告倡议组织）4.0、IIRC 框架等国际性指南，进行持续性地验证、补充，并以长期的观点，将其运用到通过事业活动开展的 CSR 推进之中。

\* 其中部分的具体措施在活动 HIGHLIGHT (P78)、供应链实地报道项目 (P80) 中进行介绍。

### 事业投资·供应链中的社会·环境影响评价

本公司对于新投资项目及供应商进行社会·环境方面的影响评价。

对于新投资项目，使用“与投资等相关的 CSR·环境检查表”，在事前识别实际状态及课题，运用于投资判断。2012 年度末，参照 ISO26000 的 7 大核心主题对该检查表作了改订，自 2013 年度起开始运用。

对于供应商，也按照“伊藤忠商事供应链 CSR 行动指针”，对供应商的社会·环境各个侧面的实际状态努力予以把握。特别是在人权·劳工标准方面注入重点，每年对大约 400 家供应商实施了“CSR 实况调查”。(P84 参照)

今后也将通过继续致力于上述活动强化 CSR 管理。

### 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”。



### 来自外界的评价

伊藤忠商事提出将有助于解决社会性问题的商务作为 CSR 推进基本方针。2012 年 8 月在纺织公司开展的印度准有机棉项目获得联合国开发计划署 (UNDP) 主办的全球范围内推广商业活动及实现可持续发展的“企业行动倡议 (BCtA)”计划的高度评价和认可。

另外，在社会责任投资 (SRI) 领域，2012 年 7 月，凭借商社业务，公司在自然能源领域方面的经营活动等获得了好评，被入选为东京证券交易所集团（现东京证券交易所）ESG 板块的优秀企业之一。此外，2013 年 2 月公司还获得了由专门为 SRI 作调查、投资指导等工作的 (株) IntegreX 选出的 2013 “诚信企业”奖的优秀奖。在“三方有利”精神的基础上，能让全球的公司员工在面对堆积如山的社会性问题时积极考虑如何使用技术和资金进行解决的公司环境受到了很高的评价。

## 活动 HIGHLIGHT 通过主业来解决社会性问题

通过供应链，致力于解决印度棉农的课题

# 准有机棉项目

自 20 世纪 60 年代的绿色革命以来，在印度大量使用了转基因种子及相应的农药。其结果，农药的购买和使用对本来就多为贫困阶层的棉农在经济上及健康上造成了极大的负担。为了通过业务来改善这一状况，于 2008 年开始了准有机棉项目。下面就每年都在扩大的交易量和有关参加这一项目的农家的情况进行报告。



### 关于准有机棉项目

准有机棉（以下简称 POC: Pre Organic Cotton）项目是从 2008 年起，伊藤忠商事与株式会社 KURKUKU 共同实施的“帮助印度棉农转向有机栽培过渡项目”。3 年的过渡期里，实行对有机耕作法的指导及帮助取得有机认证。此外通过保证加价购买争取减轻农药或化肥对环境和健康的损害及减轻农家的经济负担。

### POC 交易量的扩大

从 2008 年项目开始至今，2,346 户农家参加了该项目，其中 1,184 家已经取得了有机认证。并且，已经在超过 40 家纺制品厂家及天然化妆品厂家的产品上引进棉花，2012 年的交易量达到 1,000 吨，2013 年与大客户的合作引导 POC 的销售及市场扩展，交易量预计达到 1,500 吨。今后还要向欧美等海外市场扩大，2017 年的目标为交易量 10,000 吨，交易额 50 亿日元。通过

POC 的交易量持续扩大，印度的有机棉栽培农家数实现增加，可望使更多的棉花生产者的生活环境得以提高。

	棉花数量	相关商品销售额合计
2012 年	1,000 吨	3 亿日元
2015 年	5,000 吨	23 亿日元
2017 年	10,000 吨	50 亿日元

### 获得 BCTA 认可

POC 对 MDGs 世纪开发目标\*也做出了贡献。2012 年由联合国开发计划署主导的“企业行动倡议（BCTA）”，是作为促进实现商业



活动与可持续发展的商务举措，POC 作为对它的响应措施，获得了高度评价。由于这一认可，作为日本创造的把发展中国家的人们公正地置于供应链上的成功的商务事例，提升了 POC 项目的国际认知度。

\* MDGs 世纪开发目标：国际社会到 2015 年要努力实现的 8 项开发课题。

### 来自采用 POC 的企业声音

把环保及社会贡献与业务联系起来

随着环保及社会贡献意识的提高，产生了使用了风力发电的纺织品会与 2013 年的市场相吻合这样的企念，因此 2012 年 4 月，与伊藤忠商事的负责人一起飞往印度，确认了 POC 农家及风力发电的情况。2013 年 3 月底开始销售妇女、绅士、儿童的休闲服装，4 月份开始销售内衣。2013 年的销售计划为 100 万件，来年年计划要进一步扩大。



#### 北出 耕三

株式会社伊藤洋华堂  
衣料事业部  
SPA 推进室总务经理

来自第三方的实地报告

2012年12月，调查了参加印度 POC 项目的农家的状况的法政大学 吉田秀美副教授的实地报告。



**吉田 秀美** (左起第3人)  
法政大学研究生院公共政策研究科副教授  
最近的研究课题为企业的 CSR 活动与通过社会化商务减少贫困

POC 项目作为一项提高印度农家的生活来源及改善其生活的独特事例，从国际合作的观点出发也得到了高度评价。作为商社参与对发展中国家的农村援助的第一项优势，就是不用像 ODA 项目那样受到与限定实施期间预算的限制，只要实现业务和开发的并存，就具有持续开展活动的很大可能。第二项优势是因为可以利用大客户可望扩大交易规模，所以今后有可能帮助更多的农家。另一方面，当地的农民是如何看待的呢？2012年12月在得到印度研究人员的帮助下进行了实地调查。

在项目启动初期就开展活动的马蒂亚·普拉德修州，由推进有机耕作法的拉吉环保农场担任着 POC 项目的技术普及与棉花的购买任务。实地工作人员穿梭于各个村庄征集参加者、免费发放本土的种子、进行使用牛粪、药草制作肥料和杀虫剂的技术指导、还协助接受认证团体的有机认证。本次以参加 POC 的 120 家农民及未参加的 60 家近邻农民为对象进行调查，询问了收入、支出及生活的变化情况。其结果，(1) 参加 POC 的农家大幅度减少生产材料的开支 (农药、肥料、种子)，(2) 剩余资金转用在住宅的改善、孩子的教育、债务的偿还等用途，(3) 半数以上的参加者切实感到健康状态有了改善 (特别是皮肤发痒程度等)。并且以上各点也可以从定量说明。

此外，从参加者那里还听到了“所有的有机栽培使作物都提高了产量”的心声。几乎没有人给出我们一般能听到的诸如“产量减少、工作量增加”等负面回答。(估计是由于本土耕作法相关的知识和技术不充分，原来的产量本身就很低，所以在引进了适当的有机耕作法后就得到这种答复。)

以上所介绍的 POC 带来的效果，作为解决印度社会问题投石问路的事例，想必能够得到高度评价。棉农因债务压力而自杀可以说是印度贫困问题的典型，为购买转基因种子或肥料和农药等向高利贷借款，又因气候不佳导致全年无收无法偿还借款，最终选择自杀的棉农为数不少。依靠 POC 项目，由于免费发放的种子是本土种子，自家培育的种子来年也可以发芽，因此无需购买种子和农药的费用，肥料也可以使用当地就有的牛粪，比化肥便宜很多。虽然 POC 项目和引进农业技术实施的绿色革命是逆向而行，但需要强调的是它确实对稳定农民生计起到了作用。

参加 POC 项目的理由 前 5 项  
(回答人数 116 名。选择项中最多可选 3 项。)

主要参加理由	回答数	比例
无需购买农药、肥料	85	73.3%
免费发放种子	57	49.1%
有机栽培的培训	47	40.5%
削减生产成本	42	36.2%
提高所有的农作物的产量	32	27.6%

健康状态的改善 (回答数 116)

	健康状态	咳嗽	头痛	头晕	眼睛状态	皮肤状态
有改善	41	21	25	21	9	63
比例 (%)	35.3%	18.1%	21.6%	18.1%	7.8%	54.3%

POC 项目负责人总结

连接印度农家和消费者

伊藤忠商事开展 POC 项目以来已经有 5 年的时间。虽然参加 POC 项目的农家稳步增加，但仍有更多的农家还深陷贫困的漩涡而不能自拔。POC 项目是“连接”生产者的印度农家和消费者的活动。希望通过产品，能够在日本和欧美等消费地区，唤起对世界面对的贫困问题的“关注”，从而促使社会发生“变化”。我们认为这就是在纺织原料贸易行业里积累了长年业绩和拥有平台的我们的社会责任。本着此精神将继续推进本项目。



**大室 良磨**  
纺织服装第三部  
纤维原料课长

## 供应链实地报道项目

## 锂离子充电电池的诞生之路

今年迎来了反映每一种经销商品供应链全貌的“供应链实地报道项目”的第5次报道。这次我们采访的商品是对实现可再生清洁能源社会起着重大作用的锂离子电池（以下简称LiB）。伊藤忠商事与集团成员公司合作，集中市场调查、技术开发、筹备原材料及物流等功能，正在着力建立一个能使LiB成为日常生活用品的供应链。

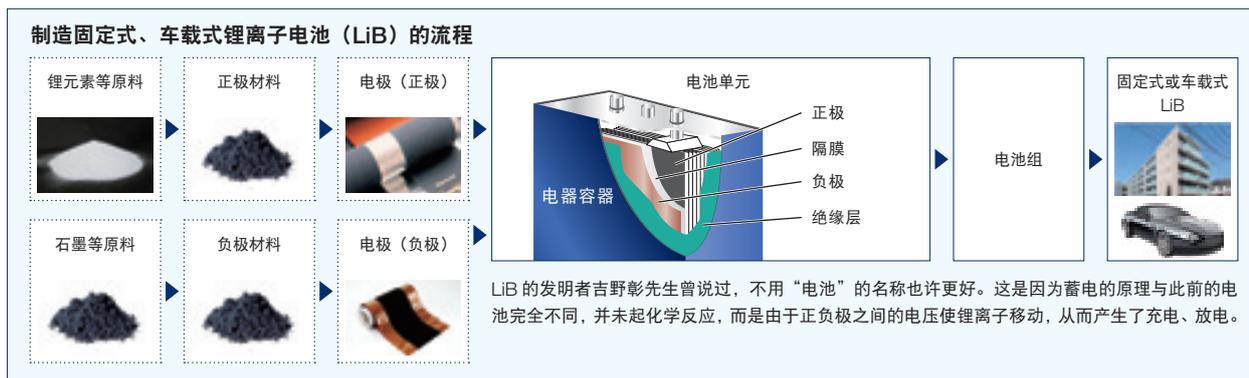
实地报道：宫田秀明 (Hideaki Miyata)

社会体制设计株式会社代表取締役社长  
 东京大学名誉教授  
 一般社団法人二次电池社会体制研究会  
 代表理事  
 一般社団法人东日本未来都市研究会  
 代表理事



2010~2012年在全家便利店的“筑波研究学园店”实施了实证试验。实现了对太阳能发电的能源进行蓄电后对电动汽车的快速充电。

1991年，由日本厂家实现产品化的电子机器用小型LiB，如今已经完全实现了商品化。“电力可以贮藏”这一思维方式的变迁，通过固定式、车载式的大型LiB，正大规模地改变着当今世界及其商业模式。我们对伊藤忠集团在这一领域的举措，进行现场追踪。



## 原料

## 锂资源开发

目前全球锂产量的七成操控在南美盐湖边的3家厂商手中。美国加利福尼亚州的Symbol Materials公司（以下简称SIM公司），独家开发成功了从地热发电站使用过的地热卤水中提取所含有的锂并加以产品化的制造工艺，这项世界首家并具有划时代意义的开发也已取得了

实证试验的成功。SIM公司这种不受天气影响的世界唯一的制造工艺比南美的日晒烘干工艺更易于扩容增产，生产能力的扩张可以降低成本进一步提高竞争力。

2010年6月，伊藤忠商事向SIM公司出资，其目的是向LiB的主要零部件正极材料、电解液中的电解质以及其他工业制品客户供应锂化合物。

## 材料

## 正极材料的制造

采访对象：户田工业（株）（以下称户田工业）\*

用于正极材料的原料除了锂，还有锰、钴、镍等，用何种材料组成正极材料决定着电池的性能和寿命。所以说正极材料的设计和制造是LiB制造的核心部分的说法是恰如其分的。正极材料的制造有溶解、反应、干燥、

混合、烧结、粉碎等过程，这些过程中如有异物混入，特别是铁成分的混入对于产品的寿命及安全有致命的影响，必须杜绝，为此工艺上使用电磁铁等工具严格检查予以排除，工厂如同食品加工厂一样清洁。

在日本以锂为首的正极材料的原料几乎全部依赖进口。户田工业这样的全球首屈一指的制造技术理应得到

**短评：展望未来清洁能源时代！**

实现能源供应的最优化，要区分用途是不言而喻的，因为各地区的基础设施建设状况、国土面积、化石燃料及清洁能源的供求关系都不尽相同，所以有必要区别对应。例如，美国国土辽阔而基础设施陈旧，所以调整电流频率对供电的最优化能有所贡献；而对于同样国土辽阔而基础设施投入落后于经济发展的俄罗斯来说，分散型的电源在短期内会有所贡献。

此外，为了普及清洁能源，需要有能够挑战化石燃料的成本竞争力。美国的电价各州不同，但都非常低廉。美国的风险投资企业、大型企业在大胆削减成本的技术方面进行着激烈地竞争。

清洁能源及蓄能技术的应用在过去的10年里已被证明能够经

得起实际使用的考验。虽然普及较为缓慢，但Pike Research研究所预测在2018年将达到1万亿日元的规模。今后的10年里，期待清洁能源将成为主要的能源来源，为和平做出贡献。

**执笔者：太田直树**

24M Technologies, Inc. CTO  
(由MIT独立的投资公司)  
原 Ener1/EnerDel, Inc. CTO



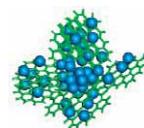
经销着SIM公司的锂的伊藤忠商事采购供应链的强力支持。

\* 2012年12月，与户田工业签署资本、业务合作合同。户田工业是伊藤忠商事的权益法合并报表的关联公司。户田工业与伊藤忠商事在北美及中国从事正极材料制造、销售的合资企业正在运营中。



把原料混合起来放入容器中，架放在类似烤炉的烧结机里。

负极材料外观上就是黑色的碳粉，制造流程是全自动的造粒、热处理、粉碎、烧结。其中含有KBMJ仅有的技术诀窍，它设计了一个所谓串群状构造的特殊的



串群状构造

空间，它制造着足以满足LiB日新月异的高要求负极材料。今后，KBMJ将依托其丰富的经验及技术力量，还计划用椰壳等植物原料制造负极材料并投放市场，以应对急剧扩大的需求及降低成本。

\* 2011年4月，与(株)KUREHA合资设立。2012年(株)KURARAY和(株)产业革新机构入股。该合资公司是伊藤忠商事的权益法合并报表的关联公司。除负极材料的生产之外，该公司的电极制造时使用的粘合剂(binder)的产量也是在同行业中首位的。

**负极材料的制造**

采访对象：(株)Kureha Battery Materials Japan (以下简称KBMJ)\*

LiB在充电时，锂离子由正极向负极移动，锂离子在移动终点的负极材料的分子构造中的收纳状况左右着电池的容量、能量、耐久性等性能。

**成品**

**电极的制造**

在成卷的厚度为几十微米的薄铝板上涂上正极材料，使之成为正极部件。在同样薄的铜板上涂上负极材料，就成了负极部件。在这一阶段，涂布技术的关键是精密的涂布设备机械。

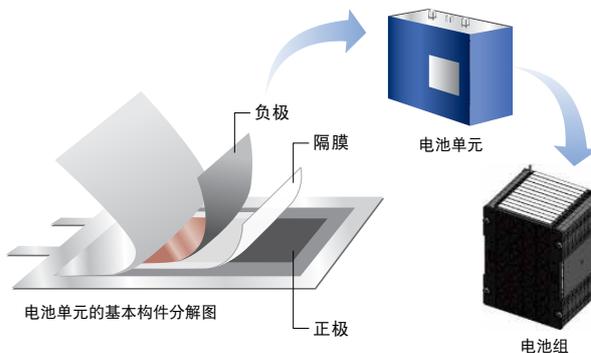


(左) 负极部件  
(右) 伊藤忠商事出资的(株)HIRANO TECHSEED制造的LiB电极用涂布设备。伊藤忠商事以涂布设备为主，在国内外销售LiB的各种制造设备。

**组装**

在切割成产品尺寸大小的正极部件和负极部件之间夹入被称为隔膜的绝缘体，注入电解液，再包裹上铝板加以密封，就完成了薄片型LiB的基本元件。

车载式或固定式电池就是由若干枚基本元件并列放入铝箱内制成电池单元。一个电池单元的电压为4伏，按照所需的容量排列组合起来，电池组就完成了。为使充放电安全有效地运行，用电脑来进行充放电管理是不可欠缺的。



## 用途

## 固定式锂离子电池

采访对象：伊藤忠都市开发（株） 伊藤忠 ENEX（株）

近年来，还出现了在新建住宅里把 LiB 作为标准装备的企业，2011 年 3 月建成的伊藤忠都市开发（株）的 CREVIA 二子玉川公寓就是其中之一。5 层 51 户的公



CREVIA 二子玉川公寓

寓的房顶上设置了约 10KW 的太阳能电池板，1 层的停车场边上，设有用 24KWh 的 LiB 的能量管理系统。以此来给公寓的公用部分供电的同时，还可以部分地出售电力。还经营着合租型电动汽车，因而得到了好评。

在 2013 年竣工的“CREVIA 千川”里，安装了伊藤忠 ENEX（株）的蓄电系统。作为非常用电源，在停电时，可用于对会议室的照明及插座供电，带动水泵以供应井水等。



CREVIA 千川的蓄电系统概要

伊藤忠 ENEX（株）的蓄电系统还有一般家庭用的，该系统把太阳能发电系统及燃料电池（Ene-farm）与 LiB 相组合，他们提出了基于“创能”+“蓄能”的能源自给自足的生活方式方案，实施实例正在增加。这些 LiB 就是伊藤忠提供的。



蓄电系统设置事例

## 车载式锂离子电池

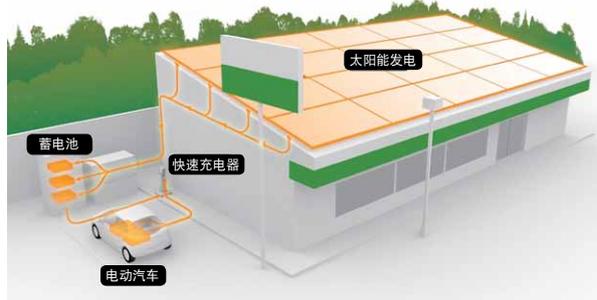
虽然日本在电动汽车的开发竞争中先行了一步，但在普及方面还处于起步阶段，在日本的销售量每年仅有 2 万台。

然而，由迅速发展起来的汽车时代带来的严重的大气污染，在以中国为主的一些国家那里推动着电动汽车的普及。在不远的将来，也许电动汽车的普及会有高速的发展。假如在全球生产的轿车有 10% 是环保车，其需求就将达到现有电子机器用小型电池市场十倍的规模。

伊藤忠商事自 2010 年起，就开始向环境省及自治体的公共交通机构的电动汽车化实证项目等供应 LiB。2010~2012 年，在筑波市某便利店的协助下，以太阳能发电为电源的电动汽车充电站的实证实验获得了成功。



在秋田县行驶中的搭载有 LiB 的电动巴士



在筑波市的便利店进行的实证实验例

## 视察结束语：～以自产自销型能源社会为目标～

因为核电的前景黯淡，为了解决日本的能源资源及环境问题，可再生能源的大规模投资是不可或缺的。为此，我们认为土地的有效利用及大规模的蓄电设备的投入是最重要的课题。例如，东北许多公共设施中，开始投入了太阳能发电及 LiB。在国土狭小的日本，也有 40 万公顷的休耕地及荒地。仅在这一面积上安置太阳能电池就能解决 30% 的电力需要，但因天气变化无常影响发电，同时安装蓄电设备就渐渐显得必不可少。

在这次采访中，有幸见识了日本的 LiB 供应链上的所有阶段的优异技术及出色的研究人员、技术人员。从 LiB 的原材料采购到能源管理系统的构建，如何构建一个有竞争力的供应链，对这一新产业的战略性发展是极端重要的。综合商社任重道远，希望全公司上下继续努力。

网络版供应链实地报道项目

[http://www.itochu.co.jp/cn/csr/supply\\_chain/reportage](http://www.itochu.co.jp/cn/csr/supply_chain/reportage)

## 伊藤忠商事 ISO26000 核心主题的举措

伊藤忠商事作为国际社会的一员，将社会的期待和担忧反映到企业活动中，通过推进有助于解决社会课题的业务，为创建可持续发展的社会做贡献。在本报告中，灵活运用了与社会责任相关的国际标准 ISO26000 的大纲和要领，沿着 7 大核心主题，对本公司的基本思路、企业活动体制以及 2012 年度的各大主题进行汇报。

基本思路	各大主题
<p><b>组织管治</b> <span style="float: right;">P76</span></p> <p> 围绕“致力于全球的富饶和发展”这一企业理念，认识到公司的事业活动对社会·环境所造成的影响是非常重要的。通过设定在企业社会责任（CSR）方面的重要课题和不同业务领域的 CSR 行动计划，以 PDCA 循环为基准，建立一个能为实现可持续的社会做出贡献的体制。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 修订“CSR 推进基本方针”</li> <li>· 基于“CSR 行动计划”选定四大重要课题</li> <li>· 修订“与投资等相关的 CSR·环境检查表”</li> </ul>	
<p><b>人权（全球契约原则 1 ~ 6）</b> <span style="float: right;">P84</span></p> <p> 作为在全球范围开展事业活动的企业，我们认为与业务和人权的关系是很重要的，同时也将这一思想反映到供应链和投资对象中。此外，为了最大限度发挥每位员工的能力，尊重员工的人权与个性。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 对海外 430 家供应商的 CSR 实际状态进行调查</li> <li>· 在伊藤忠马来西亚公司实施人权研讨会</li> <li>· 401 名人员参加人权相关的公司内部培训</li> <li>· 对印度棉农的支援受到国际社会的高度评价（P78）</li> </ul>	
<p><b>劳动标准（全球契约原则 3 ~ 6）</b> <span style="float: right;">P85</span></p> <p> 具备有能培养、强化可作为真正的专业人士在全球领域活跃的人才，以及能最大限度发挥多样化人才能力的体制。同时还建立相应的体制，让那些在世界各地开展事业活动的员工以及其家属能过上安全而且健康的生活。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 诞生了综合商社中首位女性执行董事（2013 年 4 月）</li> <li>· 举办多行业女性论坛</li> <li>· 育儿停工开始的前 5 天为带薪停工</li> <li>· 延长因护理需要而缩短工作时间的可能期限</li> </ul>	
<p><b>环境（全球契约原则 7 ~ 9）</b> <span style="float: right;">P87</span></p> <p> 切实把握事业活动对地球环境的影响，从进攻（推进环境保护型业务）和防守（防止环境污染）两方面结合开展事业活动。特别是在进攻的领域，将利用可持续性资源、适应气候变化以及保护生物等作为主题，从多方面展开业务。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 更新 ISO14001 认证</li> <li>· 在 9 家集团成员公司展开环境实际情况调查</li> <li>· 6,265 名人员参加伊藤忠集团的环境相关研讨会</li> <li>· 由第三方视察锂电池的供应链（P80）</li> </ul>	
<p><b>公正的事业惯例（全球契约原则 3 ~ 10）</b> <span style="float: right;">P89</span></p> <p> 依据法令及国际规则开展事业活动自不待言，我们不仅仅安于行业惯例现状，为了使每一位员工都能够诚实地并且以很高的道德观念对待每天的日常工作，还完善了合规推进体制，并计划通过监视和评审等方式取得不断改善。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 针对总公司以及集团成员公司开展合规巡回培训</li> <li>· 对提供不正当利益禁止规程等进行修订和实施监视评审</li> <li>· 修订垄断禁止法指南和实施监视评审</li> </ul>	
<p><b>消费者课题</b> <span style="float: right;">P90</span></p> <p> 从事支撑人们生活的各种商品与服务的伊藤忠商事，在确保产品的安全和质量、开发有益于环境保护的产品、启发能带动可持续性消费的意识等方面，开展有助于提高消费者生活质量的活动。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 定期访问、监察海外食品供应商（115 家共 175 次）</li> <li>· 推进生活者参与型环境保护平台</li> <li>· 通过 MOTTAINAI 提高儿童的环境保护意识（约 3 万人）</li> </ul>	
<p><b>向地区社会的参与和地区社会的发展</b> <span style="float: right;">P91</span></p> <p> 在伊藤忠商事开展业务的各地区，以自身就是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，还积极参与到地区社会中，从事业活动和社会贡献活动两方面着手为该地区的可持续发展做贡献。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 与 14 家食品加工商一起启动“非洲食物开发研究会”</li> <li>· 向国际医疗交流设施建设资金捐赠 5 亿日元</li> <li>· 伊藤忠纪念财团儿童文库补助事业和电子图书普及事业</li> <li>· 支援东日本大地震复兴（派遣员工志愿者累计 216 人）</li> </ul>	



## 人权

### 基本思路

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

作为在全球范围开展多种业务，在供应链上承担着重要作用的综合商社，以把企业与人权相关的最新动向运用到熟悉的业务中去为目的，在各地开展与“业务与人权”有关的启发活动。

在伊藤忠马来西亚，2013 年 1 月，从 LNY Management 请来了 CSR / 品质 / 环境管理方面的专家担任讲师，举办了由分店全体员工一起参加的人权研讨会。

在研讨会上，为提高人权的理解度进行了问答，观看了有关童工实态的网络动画，配合有关人权本质的演讲，还以企业对人权侵害的实例为题材进行了讨论，是一次学习关于人权问题与业务关系的宝贵机会。

### 公司内各种培训中的教育启发

在公司各种培训中，开展就企业活动与人权关系的启发活动。在公司新职员的培训中，对作为伊藤忠人所必须持有的人权尊重精神进行培训；在组织管理层的内部培训中，针对性骚扰、权力骚扰等问题开展了学习，力求对人权做到彻底理解。此外，在海外赴任前的培训中，提出了有关关注供应链上的人权问题，为启发各地区的人权意识而努力。尽 2012 年度，共有 401 人参加了与人权相关的培训。

### 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。

2012 年度对包括海外分公司的 32 家供应商、集团公司 17 家公司的 193 家供应商在内的共 430 家公司开展了调查。结果没有发现需要立即对应的严重问题。即使是在法令上没有获得“集体交涉权”认可国家的供应商，也确认了其正在开展谋求经营与员工对话的措施。此外，对于正在制定有关环境的方针 / 体制的公司，也将继续关注其实施状况。从在现场负责的员工们那里听到的感想是，“通过每年都实施该项调查，供应链的管理逐步得到了渗透”。今后也将通过继续开展调查工作，提高员工的意识，并求得供应商的理解和共同实践。

CSR 实况调查 各组织调查实施公司家数 (2012 年度实绩)

公司	2012 年度
纺织	25
机械	16
金属	11
能源 · 化学品	69
粮油食品	146
生活资材 · 住居 & 信息通信	163
合计	430

### 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。



## 劳工标准

### 基本思路

对于在全球开展着各种商务活动的综合商社伊藤忠商事来说，“人才”是最大的经营资源。作为支柱企业活动成长的经营基础，我们积极地推进人才的培养·强化。将继续致力于一直以来都在进行的“领域专家”培养，以及建造一个能让多样化人才在全球活跃的体制。

### 支持“进攻”的人才培养

“人才”是支撑伊藤忠商事稳定持续发展的重中之重。伊藤忠商事不仅对总公司员工，也把其海外地区员工和其集团成员公司员工作为对象，根据每个人的个性与资历，把他们培养成在各自领域能够活跃的“领域专家”，目的是培养能够以他们为核心进行全球层面管理的“精英人才”。

### 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“全球经营管理人才”，实施了“全球发展计划 (GEP\*1、GLP\*2、GNP\*3) 培训”、“全球组织长培训”“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“年轻员工短期汉语·特殊语言派遣制度”，参加人员将成为公司未来各个市场专家。此外，从 2013 年度起计划还要进一步扩充以学习英语以外的第二外语为目的的海外培训制度。此外，公司为了培养具有多样化价值观的“领域专家”，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。

\*1 Global Executive Program: 作为全球人才开发的核心项目，为培养全球高层人员的培训。

\*2 Global Leadership Program: 以培养适应全球工作的组织长为目的的培训。

\*3 Global Network Program: 针对海外地区员工，通过总公司的培训，亲身感受学习伊藤忠集团的全球运营方式，构建参加者之间的网络的培训。

### 人才培养方针及培训内容 (摘要)

人才培养体系的构架	具体的培训名称 (2012 年度参加人数)
全球性经营管理人才的培养	全球发展计划项目 (88) 组织长研究会 (372) 短期商务学校派遣 (43)
业务领导人的培养	新人海外派遣 年轻员工短期汉语·特殊语言派遣 (合计 79)
“领域专家”、“多样化人才”的培养	职业前景支援培训 (2,037) 其他各内部公司·总公司职能部门的单独培训

### 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线的人才战略。对以全球所有阶层为对象，基于职务、职责的大小，整備全球标准 ITOCHU Global Classification，于 2010 年度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、推进人才培养/任用的体制。目前，在强化中国、亚洲等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“人才管理项目”。通过这些努力，旨在加强对于有助于开展全球化业务的人才的录用、培养、任用机制。

### 推进人才多样化的措施

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，伊藤忠自 2003 年 12 月起开始致力推进人才多样化的措施。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/企业文化”。

### 女性执行董事的诞生

2013 年 4 月，诞生了首位女性执行董事。伊藤忠商事作为多样化的先进企业，今后也将推进包括女性职员在内的多样化人才培养，帮助其大显身手。

#### VOICE



执行董事 法务部长 **茅野 MITSURU**

伊藤忠商事的业务，在不同的地区和多种的领域中开展着，并由多种多样的人才在现场合为一体创造推进。

人才也是伊藤忠的推动力，基于这些将人才的活跃与商务战略紧密相连的精神，今后也要支援多样化的人才任用、培养。

## 支援女员工的活跃

迄今为止，伊藤忠商事为跟进日本女性进入社会，积极推进为使女性活跃起来的援助措施，制定了各种相应的制度。今后，在推动更加正确地运用制度的同时，要按每个员工的人生阶段及职历来分别地推进援助措施，强化对努力工作的女员工的帮助，使之更加有用武之地。

### 为综合职女性举办“跨行业女性论坛”

2013年2月，与野村控股株式会社一起，举办了让代表日本的5家跨国企业的女员工进行跨行业交流，对今后的职业生涯开展共同学习的“跨行业女性论坛”（其他参加企业还有，株式会社资生堂、全日本空输株式会社、日产自动车株式会社）。来自各公司的大约100名年轻的女员工、与携子海外驻在（仅携带子女）的女性或任职管理职务的女性等的各公司选出的多种典型畅谈经验，通过与参加者同仁的交流，扩大了视野，得到了使自身的职业开拓的机会和动力，的确是很有意义的经历。

## 营造使员工活跃起来的工作环境

营造使员工能够安心、带着工作满意感专注于工作的环境是极其重要的，我们在这样的思想基础上推进营造使员工活跃工作的环境。

## 对工作和育儿·护理两不误的支援

为了使员工在遇到需要护理等不同的人生阶段之际，能够安心地继续工作，最大限度发挥其个人能力，伊藤忠商事为营造男女员工均可以利用的工作与育儿、看护兼顾的环境，进一步扩充了超过法定基准的各项制度。

2010年东京总部附近开设了“员工托儿所 I-Kids”。基于对首都圈内的“留守儿童问题”已社会问题化，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愿望。

此外，为促进男性员工参加育儿，2012年10月起，把以前无酬的育儿休假改订为开始后的5天内带薪。

而且，对于护理制度，在2011年与西科姆集团合作开始了对以海外常驻人员为对象，关心在国内高龄家属的“常驻人员家乡关怀服务”（所有费用由公司承担）。还有，自2012年10月起，可以取得护理短时间工作的期间有所延长（3年→5年），开始了护理相关的网上咨询服务等，向着即将来临的大护理时代，不断地扩充护理制度。

## 海外安全对策

在全球开展业务的伊藤忠商事有着约800名海外常驻人员。每年到海外出差者累计达1万人次。

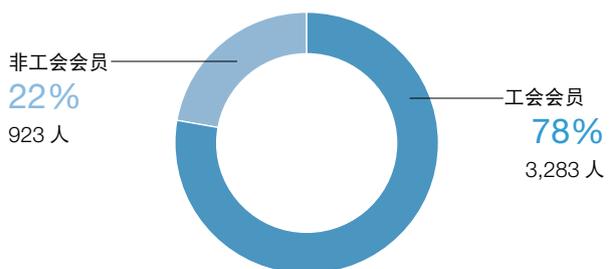
对于海外安全对策，重要是当地和日本的共同认识。出于这样的考虑，人事·总务部内的安全担当者与安全担当者等全球9个地区总部的人事总务担当定期地交换政治、经济和治安等相关信息，并在公司内部发布。并且，通过与专业保安公司签约，构筑了覆盖信息收集困难的地区的体制。此外，海外赴任前，对员工认真进行当地的安全，医疗，异域文化的对应方面的讲座，同时赴任后在当地还要与家属一起举办安全讲座，充分唤起其注意。

## 与员工的交流

伊藤忠商事积极营设社长与员工直接双向对话交流的机会。在2012年，社长亲自积极访问国内分公司及支店、海外事务所及投资公司，十五次进行了对话交流。

再加上与工会协商解决各种课题，2012年度举行了社长参加的经营协议会、公司内公司·总公司参加的经营协议会共计5次。员工和企业之间建立了灵活的商议平台，从而共享目前的课题，研究和实施改善策略，进而建立起一整套完备的协助体制。

2013年4月工会会员比率



2012年度与工会合作的实绩

2012年6月	决算协议会
2012年9月	机械公司经营协议会
2012年11月	能源·化学品公司经营协议会
2013年3月	与财务总监(CFO)的经营协议会
2013年3月	与社长的经营协议会



## 环境

### 基本思路

伊藤忠商事的环境管理，从推进环境保护型业务的“进攻”与预防环境风险的“防守”两方面着手开展活动。我们认为兼顾攻守两者间的平衡，让企业实现为“可持续发展”做贡献非常重要。

### 环境方针

在全球开展事业活动的伊藤忠集团，把地球环境问题视为经营方针中最为重要事项之一，为了创造更好的地球环境，积极推进开展活动，将为实现可持续发展的社会做贡献作为公司环境方针的基本理念。本着该项基本理念，作为环境保护的行动指针，制定了预防环境污染、遵守法律法规、推进环境保护活动、与社会的共生，推进启发活动的5项行动准则。为了让ISO14001对象部门的全体员工携带此环境方针卡，彻底落实到位到每一位员工。

环境方针本文请参照本公司网站的企业社会责任 (CSR) 页面

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

### 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)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(2012年度共计60名)，与辅助这项活动的环境负责人(同一年度共计260名)一起，全体员工一同参加，通过运用PDCA循环，努力对该体系进行持续性改善。

### 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资格的人员(399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2012年度对59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。2012年度属于“更新”审查，综合评价为“向上”，得到“更新认证”。

### 防守活动：预防环境风险

认识到伊藤忠商事和集团的全体事业活动对地球环境产生的影响，为预防环境风险而努力开展活动。我们通过以下活动，实现了在2012年度没有发生任何一件违反环境相关法规制度的重大事故。

### 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。



### 集团成员公司的环境实况调查

2001年，集团成员的数家公司收到了附近居民对环境污染的投诉，为了避免这一情况再次发生，在截至2013年3月底的共12年时间内，对共173家(239家事务所)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“与投资等相关的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。

### 环境培训·启发活动

2012年度公司举办了“废弃物处理方法讲习会”、“土壤污染应对法讲习会”、“地球环境经营推进讲习会”、“环境普及教育”等与环境相关的研讨会，参加人员共计6,265名。今后也将继续为提高伊藤忠集团员工彻底遵守环境相关法规制度以及环境保护的意识而不懈努力。

## 进攻活动：环境保护业务的推进

伊藤忠商事致力于通过其业务解决环境问题。推进这类业务的体制为在各部门制定 CSR 行动计划，按照 PDCA 循环推进。此外，认识到“气候变化”、“可持续的利用资源”是 CSR 的重要课题，对解决这类课题投入力量。

### 稳定供应可持续能源

伊藤忠商事为构建和稳定供应具有环保意识、并能带领我们使用可持续资源的供应链管理倾注力量。纸浆生产方面，1973 年开始已经在巴西生产阔叶树纸浆的 CENIBRA 公司，与日本大型纸浆制造企业共同出资，在 2012 年对于芬兰全球最大的针叶树纸浆生产商 METSA FIBRE 公司进行了出资。在两家公司对生产过程的废水、使用电力、废弃物等的削减方面都积极开展活动。伊藤忠商事今后也仍将为实现可持续资源的稳定供应进一步推进工作。



CENIBRA 公司的苗床

### 努力实现低碳社会

运用前沿技术实现街道照明的智能化业务“智能化街道照明服务”，该项目让伊藤忠商事荣获了 2012 年“第九届节能产品奖推进委员会特别奖（省电奖）”。该项服务是指给每个街道照明路灯都安装上电力线通信专用的通信设备，在随着环境变化进行细致地远程光线调节与控制的同时，正确地掌握测量电力和累积照明时间等，从而达到既能控制电力消耗和二氧化碳排放量又能实现街道照明使用维护管理高效化的系统。现在，正作为环境省“建设低碳地区的集中支援模范事业”的委托事业，在筑波市进行实证试验。今后也继续致力于进一步强化有效运用 IT 技术的能源以及智能化 IT 基础设施事业，为普及能源管理和实现低碳社会做贡献。



筑波市的智能路灯

### 可再生能源相关事业

伊藤忠商事在开展风力、太阳能、地热等多种可再生能源的事业。在美国俄勒冈州的 Shepherds Flat 风力发电站于 2012 年正式投产，每年预计能做出减排 148 万吨二氧化碳 (CO<sub>2</sub>) 的贡献。2013 年 4 月，签订了在印度尼西亚北苏门答腊州的萨鲁拉地区 330MW (兆瓦) 地热发电的 IPP 售电合同。此外，近年来有关从减少垃圾填埋量及不使用化石燃料的清洁发电的观点引起注目的垃圾焚烧发电事业，2013 年 3 月，在英国包括对 SITA Cornwall Holdings Limited 的出资为首例，包括取得优先交涉权的项目在内。共计 4 项得以开展，将承担大约 2 成的英国国内垃圾焚烧处理业务。



Shepherds Flat 风力发电站

## 2012 年度环保活动数据

	国内	海外	合计
①用电量 (千 kWh)	1,982,538	983	1,983,521
②都市废气 (千 m <sup>3</sup> )	16,486	0	16,486
③温水 (GJ)	2,680	0	2,680
④冷水 (GJ)	20,546	4,147	24,693
⑤蒸汽 (GJ)	17,505	0	17,505
⑥二氧化碳 (CO <sub>2</sub> -t) : ①~⑤换算	1,126,745	701	1,127,446
⑦废弃物排放量 (t)	206,756	5	206,761
⑧自来水 (m <sup>3</sup> )	6,236,892	10,980	6,247,872
⑨再生水 (m <sup>3</sup> )	37,212	0	37,212

### 《对象营业所》

- 国内是指包括伊藤忠商事以及日本国内管理对象集团成员公司 64 家  
※ 但是，对于③④⑤⑨不包含集团公司
- 海外是指包括 10 家已取得 ISO14001 认证的海外现地法人等营业所
- 在二氧化碳 (CO<sub>2</sub>-t) 换算时，伊藤忠商事依据东京都环境确保条例、节能法的标准，其他公司依据 IEA (International Energy Association) 标准。

详情请参阅本公司网站 CSR 页。

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



## 公正的事业惯例

### 基本思路

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。

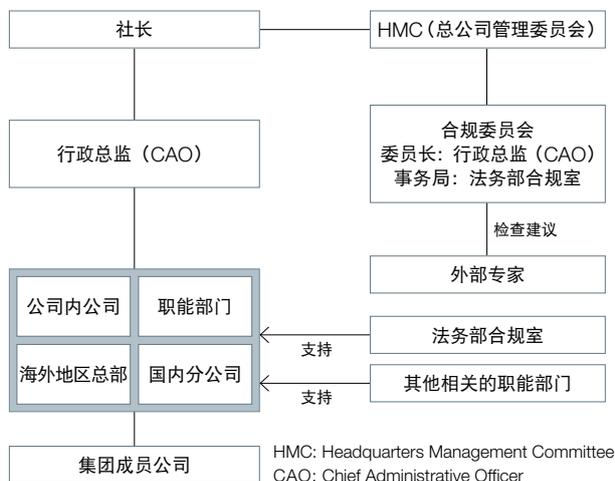
### 合规

#### 伊藤忠集团的合规推进体制

伊藤忠集团不仅在公司的各个组织机构，还在国内外主要的集团成员公司部署了合规负责人，结合各组织的业务特性、业态、所在地区法律制度等，构筑推进合规管理的体制。此外，每会计年度全公司同步开展一次监视和评审，以及每隔年进行一次意识调查等，抓住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的合规推进体制，谋求不断地改进。

另外，还制定了内部信息提供制度（热线），对内部信息提供者加以保护，同时确立恰当处理的机制，从而有助于不正当行为的早期发现和纠正，强化合规经营。

#### 合规体制



#### 2012 年度已实施的主要措施与今后的课题

2012 年度，以总公司的全体职员以及有要求的集团成员公司员工为对象，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，针对集团成员公司和海外公司等重点对象，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，开展了侧重体制应用的活动。进一步以已发事件的倾向、监视和评审的结果等为基础，各公司制定专门的合规强化措施，并依次执行。另外，在教育培训方面，以实际事例为基础按员工阶层分别进行细致的教育培训。今后，我们将在进一步推进这些措施的同时，继续加强侧重集团成员公司以及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，而且让全体人员了解，努力防止腐败行为的发生。

鉴于以美国联邦反海外腐败法（US FCPA）和英国行受贿法（UK Bribery Act 2010）为代表的世界性强化行受贿法规的趋势，2011 年 6 月，作为本公司强化措施之一，对上述规定和相关指针进行了修订。2012 年，公司通过各种培训向公司内部和海外区域传达了上述规则修订，同时通过监视和评审，就提供不正当利益进行相关的风险管理和监督。

#### 防止串通投标、同业联盟（Cartel）的措施

近年来，由于全球范围内发生了多次有同业联盟（Cartel）嫌疑的揭发事件，2010 年 4 月作为强化应对措施，修订了反垄断法手册。为了掌握本手册的传达状况和伊藤忠集团全体对排除同业联盟（Cartel）行为的准备情况，2012 年度实施了对防止违反反垄断法的监视。基于其结果，今后要以提高集团全体对串通投标和同业联盟（Cartel）的理解为目的，实施教育和培训，继续实施风险管理和监视制度。



## 消费者课题

### 基本思路

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、构筑能够引导可持续性消费的供应链、针对商品特性的环保意识的启发等，进行有助于提高人们生活质量的行动。

### 通过对海外供应商的定期监查确保食品安全

随着饮食生活的多样化、食品流通全球化、健康意识提高为背景，消费者对饮食的放心·安全的关心进一步提高。另一方面，疯牛病（BSE）问题、违反农药的残留标准、使用未审查的添加物的食品进入流通等、威胁食品的放心·安全的事件和问题还在发生。



伊藤忠商事于 2002 年度在粮油食品公司里设立了食品安全管理室，为了在食料交易中确保安全实施了广泛的措施。作为其中的一环，对于进口食品，从 2011 年度起对海外供应商的食品加工厂实施定期的访问监查。对于交易对方国家的管理体制、商品特性、加工工程的卫生上的风险等，按照每笔交易的个别情况设定监查对象和频度，由总部员工或当地员工现场访问、进行监查。监查是基于 125 个检查项目确认管理状况，根据需要提出改善建议。2012 年度，对 115 家供应商实施了累计 175 次的访问监查。

此外，以伊藤忠集团全员为对象，定期实施了有关监查方法的培训，以提高监查的质量。

### 与消费者结为一体的环境保护活动平台 时尚地球项目

全球暖化在进展的今天，对环境保护的措施对服装业各企业来说也是重大课题之一。在这一背景之下，伊藤忠商事于 2010 年与博报堂 DY MEDIA PARTNERS 协作，启动了跨越服装业界的环境保护活动“时尚地球项目（Fashion Earth PROJECT）”（以下简称“FEP”）。

利用联合国认证的印度风力发电项目等的二氧化碳排放额度，面向服装生产厂家，开始销售附加二氧化碳排放权的商品标签“蓝色 FEP 标签”。并且于 2011 年在一般社团法人 more trees（代表：坂本龙一先生）的合作之下，开始提供“绿色 FEP 标签”，为国内的森林保护活动作出贡献。

FEP 通过标签的信息可以开展与消费者结为一体的环境保护活动，因此至 2013 年 1 月为止，共有 17 个服装厂家的 53 个品牌引进了该标签，从而减少了 4,220 吨二氧化碳的排放量。

今后还要把这项经验运用到各种项目，与生产厂家、消费者、NPO 等各方面的利益相关者齐心协力，进一步扩展环境保护活动的平台。

☞【Fashion Earth PROJECT】<http://www.fe-p.jp/>

### 通过 MOTTAINAI 提高孩子们的环境保护意识

参与始于 2005 年的 MOTTAINAI 活动，将包含了对 Reduce（削减），Reuse（再利用）、Recycle（再资源化）以及不可替代的地球资源表示 Respect（尊敬）之意的日语词汇“MOTTAINAI”\* 作为保护环境的国际语，目标构建一个可持续发展的循环型社会。



2012 年 4 月起，我们作为官方赞助商，在儿童职业·社会体验设施“KidZania 东京”，利用在 MOTTAINAI 活动中积累的环境教育经验，开设了“ecoshop（环保商店）”展馆，为孩子们提供了一个能从全球性视角出发学习环境知识保护的场所。按展馆制度规定，每一位儿童参加，就会向肯尼亚的植树造林活动“绿化带运动”捐赠一棵树苗的费用。因此直至 2013 年 3 月底已经捐赠了与参加人数相当的 3 万棵树苗费用。

\* “MOTTAINAI”在日语中常用于对浪费行为表示可惜之意。

### 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 P80～82）。不仅是产品的价格与质量，在产品的制作过程中，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。



## 对地区社会的参与和地区社会的发展

### 基本思路

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（MDGs）等国际社会的目标方向，为地区社会的发展做贡献。

### 通过事业活动为地区发展作贡献

#### 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 P77），作为地区社会的一员寻求地区社会的发展。

#### 对非洲的农业援助举措

##### （非洲粮油食品开发研究会的措施）

以世界规模的人口增长为背景，确保粮油食品资源已成为重中之重。伊藤忠商事在 2012 年 7 月与 14 家食品加工企业发起了“非洲粮油食品开发研究会”，与日本政府推进的日本、巴西、莫桑比克三角合作农业开发项目“莫桑比克热带 SAVANA 农业开发（通称：ProSAVANA-JBM）”合作，推进粮油食品资源的稳定筹措。

莫桑比克热带农业开发，是 JICA（独立行政法人国际协力机构）与热带农业的先驱者巴西的公共农业机构合作，在撒哈拉以南的 SAVANA 草原一带，通过开发有竞争力的农业地带，致力于对该国贫困问题的解决以及对日本和世界的粮油食品资源的稳定筹措的项目。

通过“非洲粮油食品开发研究会”，以伊藤忠商事为主体，对于高营养价值的大豆和芝麻，与拥有世界顶尖的研究开发技术的食品厂家一起，通过选拔和选定在日本可以使用的非转基因大豆、与对品质要求严格的日本人的感觉相吻合的芝麻等面向日本市场的品种，对该项目进行援助。2013 年秋天，预定将选拔可在莫桑比克使用的种子进行育种。

虽然莫桑比克有 8 成的人口从事农业，但其中 9 成仍为小规模农家。通过组织性地引进农业技术，可望实现改善农家生活水平以及构筑可持续的农业模式。

#### 贡献“神户国际医疗产业都市”发展

在国内最大的医疗产业集群神户医疗产业都市，作为 2014 年计划开办的国际医疗交流设施“伊藤忠医疗广场”的建设资金，向公益财团法人神户国际医疗交流财团捐赠 5 亿日元。

通过致力于外国人医疗人才的培养、接收进修生事业以及各种研究事业等，期待成为一个能为提高发展中国家医疗技术和解决日本高龄化的课题作贡献的场所。

此外，也通过该基金向同产业都市内的日本首家儿童癌症专业治疗设施“儿童化疗之家”进行捐献。我们建立了一项制度，就是将公司职员等在伊藤忠商事公司内部的自动售货机购买饮料收入的 6~10% 用于捐款，通过这一捐赠制度为创造能让儿童癌症患者及其家属在治疗期间也可以共同生活的环境做贡献。

### 社会贡献活动

按照由 5 个重点领域组成的“社会贡献活动基本方针”，以解决地区社会的问题和发展为目的，与 NPO 和 NGO 等相互协助在国内外开展多种多样的活动。

#### 社会贡献活动的基本方针

##### 1. 世界性人道问题

伊藤忠商事作为全球化企业集团，积极地参与世界人道问题的解决事业，为实现富饶的国际社会做贡献。

支援联合国唯一的粮食支援机构——联合国世界粮食计划署（WFP）的活动，成为联合国 WFP 协会的评议员，参加“行走世界”的慈善义走活动。此外，在公司员工食堂通过实行“TABLE FOR TWO”项目，每次用餐即有 20 日元（加上公司部分共计 40 日元）用于捐款，用于支援发展中国家的学校饮食。

##### 2. 环境保护

通过环境保护活动，为社会的可持续发展做贡献。

2009 年起伊藤忠集团成员公司与自然保护团体 WWF 共同合作在马来西亚沙巴港婆罗州北端的婆罗洲岛实施“热带森林再生以及保护生态系统项目”。伊藤忠集团支援的面积达到 967 公顷，作为企业拥有最大规模。通过这一项目对植树造林的管理以及野生猩猩的生存情况实行监视。



### 3. 地区贡献

伊藤忠商事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。

2012年10月，作为企业社会责任（CSR）的据点在东京总公司相邻之处开设了“伊藤忠青山艺术广场”。与青山商店联合会等共同携手，为增加地区的活力作努力。通过艺术活动致力于各种各样的社会课题的解决，定期举办展览会为创造地区生活文化作贡献。

### 4. 下一代培养

伊藤忠商事开展旨在支援下一代青少年健康培养的活动，为实现一个充实而富有活力的社会做贡献。

伊藤忠商事在面向儿童的职业·社会体验设施“KidZania 东京”中，向孩子们提供了一个能从全球性视角出发学习环境保护知识的场所——“ecoshop（环保商店）”。在该展馆内，为孩子们准备了可以一边制作独创的环保商品，一边轻松学习世界环境问题的活动项目，通过此项活动，以努力培养能够担任可持续发展社会重任的青少年为目标。

### 5. 员工志愿者支援

伊藤忠商事积极地支援每位员工开展社会贡献活动。

2011年5月起，作为东日本大地震复兴支援的志愿者，为了方便员工们参加志愿活动，实施公司补助交通费/当地逗留费用等制度，直至2013年3月末共216人使用了该项制度。



### 东日本大地震复兴支援活动

东日本大地震对东日本全地区造成的灾害规模甚大。今后，伊藤忠商事也将从中长远视野出发，继续全力支持复兴活动。

#### 创立伊藤忠儿童梦想基金

向支援岩手县陆前高田市中学的课外活动以及少年棒球队的公益社团法人日本国际民间协助会（NICCO）“支持东北儿童梦想事业”进行了捐赠。



#### 协助石卷线漫画车辆的运行

以吸引游客实现灾区复兴为目的，在电车的车厢上装贴人气漫画人物图像，已将该装贴所需费用全部捐赠给宫城县石卷市。



#### 与各位股东的支援活动

2011年度开始，对于已同意伊藤忠商事股东资料电子化的股东，已将“召开股东会议的通知”等印刷资料转换成电子邮件，将节省下来的纸张费用·邮递费用加上同等金额的捐款捐赠给伊藤忠纪念财团的儿童文库补助事业。2012年度已经获得了6,216名股东的同意，向在震灾地区活动的志愿团体等赠送了儿童书籍。

### 伊藤忠纪念财团的活动

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”、“电子图书普及事业”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2012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支援。



正在阅读财团赠送书籍的伊斯坦布尔补习学校的学生们

#### 儿童文库助成内容

	捐赠件数
儿童书购买费补助	39件（含海外1件）
医院设施儿童读书支援购买费支助	7件
100本儿童书捐赠	32件（含海外10件）
日本人学校、补习学校的图书捐赠	51件（含海外51件）
儿童文库功劳奖	2件
东日本大地震灾区支援	15件
共计	146件（含海外62件）

#### 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”方式更改为易于阅读的形式，无偿地向全国538所特殊援助学校提供了58作品。

# 公司治理

Corporate Governance

---

**94** 公司治理体制概要

---

**97** 内部控制系统

---

**98** 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 的审查

---

**100** 取締役、监事及执行董事

---

## 公司治理

伊藤忠商事经营的基本方针为，遵照“伊藤忠集团成员企业理念”和“伊藤忠集团成员企业活动准则”，通过与各种利益相关者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建一个赋有确切监视·监督功能的公司治理体制。

## 公司治理体制概要

伊藤忠商事采用设置董事会、监事（监事会）的公司体制。

截止到 2013 年 7 月 1 日，本公司董事会共由 14 名取締役（内含 2 名独立董事）构成，他们在对经营管理上的重要事宜进行决策的同时，也将对取締役们的职务执行情况进行监督。

本公司自从 2011 年 6 月起选任了独立性高的 2 名独立董事。独立董事能够站在自己拥有的客观·中立的立场上合理地发挥对公司内部取締役进行监视·监督的功能以及基于多种视角提出经营建议的功能，从而有助于确保并提高董事会经营监督的实效性和决策透明度。

为了强化董事会决策功能和监督功能以及提高业务执行的效率，本公司在采用执行董事制度的同时，通过社长和董事会，以能实现合理且快速的决策为目的，设置了总公司管理委员会（HMC）以及各种公司内部委员

会。作为辅助社长的机构总公司管理委员会（HMC），对整个公司的经营方针和重要事宜进行商议，由各种公司内部委员会在各自的负责领域中开展经营课题的审查·商议。另外，一部分的公司内部委员会还邀请公司外部的有识之士来担任委员，建立吸取外部意见的相关体制，实施运营。

此外，本公司任命 4 名监事其中包括 2 名独立监事，每位监事从独立并且客观的角度对经营状况进行监视·监查。常勤监事除了日常地要出席董事会等内部会议以外，还需要通过与会计监查人员等公司内外的监事组织合作来努力强化公司的监查功能。作为内部监查部门设置了监查部，在与监事一起协商内部监查计划的同时，还通过定期会议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。

公司治理体制一览表

机构设计的形态	设置董事会·监事（监事会）的公司
取締役人数	14 名
内含独立董事人数	2 名
监事人数	4 名
内含独立监事人数	2 名
取締役任期	1 年（独立董事同样）
采取执行董事制度	有
辅助社长进行决策的机构	总公司管理委员会（HMC）负责对整个公司的经营方针和重要事宜进行协商讨论
董事报酬体系	① 月度基本薪酬 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 ② 与业绩挂钩的奖金 奖金基于归属本公司股东的本期净利润（合并）决定总支付金额 ※ 对独立董事仅支付每月薪酬
会计监查人员	有限责任监查法人 Tohmatsu

至今为止为加强公司治理执行的策略

1997 年	采用公司内公司制度	决策的迅速化·经营的高效化
1999 年	转移至执行董事制度	强化董事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	以明确任期期间的经营责任为目的
2011 年	引进独立董事制度	提高经营监督的实效性和决策透明度

**独立董事·独立监事选任情况**

本公司，在选任独立董事和独立监事之际，以日本国内金融商品交易所规定的“独立董事”必需要求为参考，重视确保独立性。截至2013年7月1日公司现任的2

名独立董事以及2名独立监事，均满足以上所述的“独立董事”必需要求，全部人员均在本公司上市的国内金融商品交易所登记为独立董事。

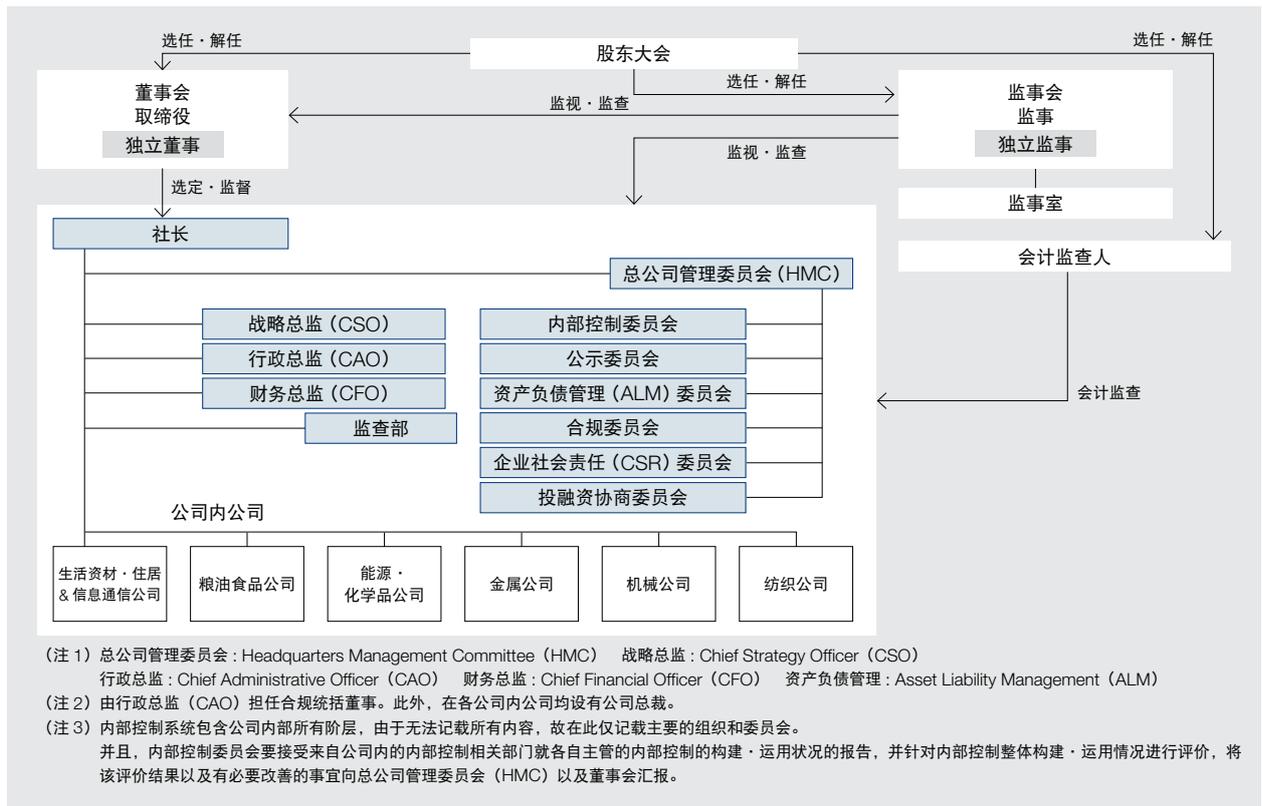
**独立董事的选任理由**

姓名	选任理由
藤崎 一郎 2013年6月就任	期待能将其通过担任外交官积累的长年经验中培养的有关国际形势·经济·文化等方面的深远见识有效运用于本公司的经营，并从独立的视角对本公司的经营进行监视·监督，故此选任。并且，藤崎董事与本公司之间不存在特别的利害关系。
川北 力 2013年6月就任	期待能将其通过在财务省（及原大藏省）以及国家税务厅的长年经验中培养的有关财政·金融·税务等方面的深远见识有效运用于本公司的经营，并从独立的视角对本公司的经营进行监视·监督，故此选任。并且，川北董事与本公司之间不存在特别的利害关系。

**独立监事的选任理由**

姓名	选任理由
下条 正浩 2011年6月就任	期待能运用其作为律师在企业法律·国际贸易法领域的丰富经验和专业知识，从独立的视角对本公司的经营进行监视·监督，故此选任。并且，下条监事与本公司之间不存在特别的利害关系。
间岛 进吾 2013年6月就任	期待能运用其作为注册会计师和大学教授的丰富经验以及会计方面的专业知识，从独立的视角对本公司的经营进行监视·监督，故此选任。并且，间岛监事与本公司之间不存在特别的利害关系。

**本公司治理体制以及内部控制系统的概要图**



**主要公司内部委员会**

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	• 进行企业内容等的公示以及审议与财务报告有关的内部控制的整備·运用相关事宜
资产负债管理 (ALM) 委员会	• 审议与风险管理体制·制度以及与资产负债表管理有关的事宜
合规委员会	• 审议与合规有关的事宜
企业社会责任 (CSR) 委员会	• 审议与企业社会责任 (CSR)、环境问题以及社会贡献活动有关的事宜
投融资协商委员会	• 审议与投融资项目有关的事宜
董事报酬咨询委员会	• 审议与董事待遇以及董事卸任后待遇有关的事宜

## 新任独立董事致辞

首次担任独立董事一职。据悉伊藤忠商事开始实施该项制度也是才 2 年前的事情。

不管是公司也好、政府的各省厅也好、所谓的组织就是一个专业人士的集团。其中，取缔役更是专业人士中的专业人士。信息集中，并通过长年的工作经验已经磨练出了很好的经营触觉。是向前迈一步，还是停留在原地，或者是后退一步，要做出这样的决策，想必拥有胜负触觉是非常重要的。

独立董事则不一样。他并不如其他取缔役一样非常熟悉公司的工作和组织。但是，往往有些事情却恰恰是身临其境的人注意不到的。换言之就是当局者迷旁观者清。此外，可能也有从公司内部很难提出的话题。因此我认为设立独立董事的意义就在于此。

迄今为止，我在政府机关工作了 40 多年，负责安全保障问题、经济谈判、信息分析等涉及范围极广的工作。希望能够用我的微薄之力，通过运用过往的经验来尽到我的职责。

综合商社掌握着日本经济的关键。如果把日本经济比喻成人的身体，那么综合商社就是将身体各处的肌肉连接而让它最有效活动的的神经。这种活动将给经济注入放心和活力。其中伊藤忠商事就是最有活力的公司之一。我还听说伊藤忠商事的风格非常开放。

现在正迎来日本经济飞跃发展，我为自己能参与其中是感到荣幸。期待能与公司的每一位职员一起工作。



**藤崎 一郎**

现任职位  
上智大学特邀教授  
国际战略顾问



**川北 力**

现任职位  
一桥大学研究生院法学研究科教授

此次，就任伊藤忠商事的独立董事。我曾长年从事行政工作，现在是大学教授。希望能够运用我所有的见识，从独立的立场出发，为伊藤忠商事的成长和发展做出我的贡献。

关于公司治理方面，就我最近在国税厅的工作中，也深深体会到它的重要性。也就是说，第 1、我注目了公司治理的机能对保持包含税务的合规是不可缺少的因素，从而请各位公司的各位经营者构建公司治理体制。

第 2、对于税务局来说，可以将纳税人·全国人民比喻成股东和客户。想要通过出色的工作来满足利益相关者的期待，这样的想法对政府部门也是一样的。“到底是什么才是能够让工作出色的公司治理体制呢”。虽然政府机关和民间具体实施的方法不一样，但是心怀这样的想法在组织的管理运营上费尽了心思。

根据这样的经验，我立志要让伊藤忠商事的公司治理体制得到进一步的充实和完善。

伊藤忠商事的集团企业理念是“致力于全球的富饶和发展”。我感受到了在充满活力的员工们里确实共同拥有理想。我将在“致力于全球的富饶和发展”的理念下，为伊藤忠商事不辜负各位利益相关者的信赖与支持，从我的立场支持它的挑战。

## 内部控制系统

本公司在2006年4月19日的董事会中，制定了《与内部控制系统有关的基本方针》（2013年5月8日进行了一部分修订）。我们通过对该内部控制系统进行不断地重申以达到持续性改善的目的，努力构建更妥善、更高效的体制。此处将从中摘取2点有必要特别说明的内容进行介绍。

（关于《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\\_compliance/control/policy/](http://www.itochu.co.jp/en/about/governance_compliance/control/policy/)。）

### 为提高财务报告信赖性的策略

为了进一步提高合并财务报告的信赖性，整備公司内部体制。首先，任命营业部门长等担任内部控制统管负责人，构建在全球层面上的责任体制。然后，以“公示委员会”作为指导委员会，从组织性角度进行整備构筑和评价财务报告相关的内部控制。评估结果向相关部门反馈，并

被运用到PDCA周期不断改善整備和运用里进行。此外，根据金融厅修改指针（2011年3月）的举措，继续追求时效性和效率性，为强化内部控制而不懈努力。

### 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布置负责部门的同时，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·监视体制等方式，完善必要的风险管理体制以及管理方法，从整体和个体两个方面进行风险管理。另外，针对管理体制的有效性定期进行审查。由“资产负债管理（ALM）委员会”对全公司的资产负债表的管理和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。

## 风险管理案例

### 投资风险管理（投资相关决策过程）

#### 实施新投资

进行新投资时，首先申请部门需先对投资意义、发展战略、事业计划、收购价格的妥当性、符合投资标准的情况、撤资条件的设定等进行充分验证后，进行申请。其次，得到相关职能部门（管理部门）从其专业的观点出发、分析风险后的审查意见，通过公司管理委员会（DMC）\*的审议，由公司总裁进行审批。超出总裁权限的项目必须在总公司管理委员会（HMC）会议上取得批准。并且，需在总公司管理委员会（HMC）会议上取得批准的项目之中，对需要从收益性·战略性等方面进行追加讨论·详细调查时，需提前经过由战略总监（CSO）、财务总监（CFO）、综合风险管理部长、监事等构成的投融资协商委员会的审议后方可在总公司管理委员会（HMC）进行讨论。如此一般，不仅实现了在公司内公司移交裁决权利并迅速实施决策的同时，通过设立多重审查流程，从而有效地抑制了投资风险。

\* 公司管理委员会（DMC）：Division Company Management Committee

#### 监视

从促进资产重组，削减小规模·亏损公司的观点出发，对所有的投资公司每年一次，从定性（战略性意义等）、定量（收益规模·投资效率等）的观点出发，进行审议（投资公司定期审议）。在确认是否抵触撤资选定标准的同时，针对全部投资公司讨论今后的策略方针，并决定撤资候补。

#### 撤资

对于以投资公司的定期评价作为撤资方针的投资公司，综合风险管理部将对进展情况进行监视，切实履行撤资。

### 集中风险管理

除了在各公司内公司，作为公司内部协定分配经营资源以外，通过针对投资融资额大的交易领域设定资产额度，对特定部门·领域进行集中风险管理。此外，针对发达国家以外的国家，在总额度进行国家投资融资额管理，同时基于公司内部的国家等级，进行个别国家额度管理。关于特定领域资产范围与国家范围等，在资产负债管理（ALM）委员会进行审议，在总公司管理委员会（HMC）中获得批准。

## 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 的审查

以上述说明的公司治理体制为基本, 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 取得的主要实际业绩如下。

### 主要会议的召开次数等

董事会	18 次
监事会	15 次
独立董事出席董事会的情况	97%
独立监事出席董事会的情况	94%
独立监事出席监事会的情况	96%

### 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 董事会上主要的决策事例

① 取得全球最大的针叶树纸浆生产商芬兰 METSA FIBRE 公司的股份
② 取得东洋先进机床有限公司的股份 (成为子公司)
③ 收购了世界最大生鲜水果大王·美国都乐公司的亚洲生鲜水果事业以及全球加工食品事业
④ 2013 ~ 2014 年度中期经营计划 “Brand-new Deal 2014”
⑤ 与九州电力 (株) 等在印度尼西亚萨鲁拉地热发电事业上共同合作

### 董事报酬等

分类	人员数 (人数)	支付金额 (百万日元)	明细
取締役	14	1,372	①月度基本薪酬 741 百万日元
(其中, 独立董事)	(2)	(23)	②涉及本经营年度的取締役奖金 (预定支付额) 631 百万日元
监事	6	119	仅含基本薪酬
(其中, 独立监事)	(3)	(33)	
合计	20	1,491	
(其中, 独立董事·监事)	(5)	(56)	

(注 1) 取締役的薪酬限度额: 全年基本薪酬总额 12 亿日元 (其中公司独立董事的全年基本薪酬为 50 百万日元)  
除上述薪金以外, 取締役 (不包括独立董事) 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) 监事的薪酬限度额: 月薪总额 13 百万日元 (2005 年 6 月 29 日股东大会决议)。

(注 3) 本公司决定以 2005 年 6 月 29 日召开第 81 届定期股东大会当日, 废除取締役和监事的退职慰劳金制度, 对于该股东大会结束后仍继续留任的取締役和监事, 在其退职时发放其在退职慰劳金制度废除之前的在任期间的退职慰劳金。

取締役 (独立董事除外) 的报酬由月度基本薪酬和与业绩挂钩的奖金构成, 月度基本薪酬以各职位的基准额为基础、根据对公司的贡献程度等决定, 奖金由基于归属本公司股东的本期净利润 (合并) 的支付总额决定。此外, 对于独立董事, 仅支付月度基本薪酬不发放奖金。

## 监事薪酬内容等

### 对于监查注册会计师的薪酬内容

分类	2011 会计年度 (2011 年 4 月 -2012 年 3 月)		2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月)	
	基于监查证明业务的薪酬 (百万日元)	基于非监查业务的薪酬 (百万日元)	基于监查证明业务的薪酬 (百万日元)	基于非监查业务的薪酬 (百万日元)
本公司	500	101	620	24
关联子公司	762	80	679	75
合计	1,262	181	1,299	99

### 其他重要的薪酬内容

2011 会计年度 (2011 年 4 月 -2012 年 3 月) 以及 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月), 本公司以及本公司的关联子公司应支付给本公司的会计监查人即有限责任监查法人 Tohmatsu 以外的 Deloitte Touche Tohmatsu Limited 的成员事务所的薪酬金额分别为 1,229 百万日元、及 1,375 百万日元。

### 监查注册会计师等对本公司非监查业务的内容

2011 会计年度 (2011 年 4 月 -2012 年 3 月) 以及 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月), 本公司对会计监查人所付报酬的非监查业务内容, 包括制作释疑函件业务以及国际财务报告标准 (IFRS) 的相关指导·建议业务等的回报。

### 监查报酬的决定方针

财务总监 (CFO) 事先仔细斟酌会计监查人提出的监查计划、监查日数以及业务内容等的妥当性, 得到监事会的同意后进行决定。

## 说明责任

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

2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 的主要投资者相关业务活动如下所述。

活动	次数	内容
面向证券分析师·机构投资者的说明会	4 次	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、三季度由财务总监 (CFO) 以网络会议的形式举办说明会。
面向证券分析师·机构投资者的设施参观	1 次	举办投资公司和本公司关联项目的参观调查。
面向证券分析师·机构投资者的根据领域的说明会	1 次	举办关于本公司营业板块的战略等特定主题的“各领域说明会”。
面向证券分析师·机构投资者的大型项目说明会	1 次	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为对象的说明会	6 次	以欧美·亚洲为中心举办。
面向个人投资者的说明会	数次	在证券交易所和证券公司支店召开说明会。
在网上刊登 IR (投资者相关业务) 资料	—	刊登决算信息、决算说明会资料、各领域说明会资料、及时公开资料、有价证券报告书、季度报告书、公司治理状况、股东大会召开通知等。



## 取締役、监事及执行董事

截止到 2013 年 7 月 1 日

### 取締役



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 (关西负责人 (兼) 销售掌管)

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

**关 忠行**

财务总监 (CFO)

1973 年 加入伊藤忠商事株式会社  
2013 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

**高柳 浩二**

战略总监 (CSO)

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**

行政总监 (CAO)

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 &amp; 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\*

**藤崎 一郎**

1969年 4月 进入外务省  
除外务省总部以外，也曾就任于印度尼西亚大使馆、经济合作与发展组织（OECD）日本政府代表部、大藏省主计局工作之后  
1987年 8月 英国大使馆参赞  
1991年 2月 外务省大臣官房在外公馆课长  
1992年 3月 该省大臣官房会计课长  
1994年 2月 该省亚洲局参赞  
1995年 7月 美国大使馆公使（负责政治）  
1999年 8月 外务省北美局长  
2002年 9月 外务审议官（负责经济）  
2005年 1月 在日内瓦国际组织日本政府代表部特命全权大使  
2008年 4月 美国特命全权大使  
2012年 11月 辞去外务省官职  
2013年 1月 上智大学特邀教授、国际战略顾问（现任）  
2013年 6月 就任现职



取締役\*

**川北 力**

1977年 4月 进入大藏省  
2001年 7月 财务省主税局税制第一课长  
2002年 7月 该省大臣官房综合政策课长  
2004年 7月 该省大臣官房文书课长  
2005年 7月 国税厅大阪国税局长  
2007年 7月 财务省大臣官房审议官（负责主税局）  
2008年 7月 该省大臣官房总括审议官  
2009年 7月 该省理财局长  
2010年 7月 国税厅长官  
2012年 8月 辞去财务省官职  
2012年 10月 一桥大学研究生院法学研究科教授（现任）  
2013年 6月 就任现职

## 监事



4

2

1

3

### 常勤监事

#### 1 赤松 良夫

1974年 加入伊藤忠商事株式会社  
2010年 取締役 专务执行董事  
2012年 常勤监事

#### 2 前田 一年

1974年 加入伊藤忠商事株式会社  
2007年 常务执行董事  
2011年 常勤监事

### 监事

#### 3 下条 正浩 ※

1973年 4月 律师注册 (现任)  
进入西村小松法律事务所  
(现西村朝日法律事务所) (现任)  
1982年12月 获得美国加利福尼亚州律师资格  
2000年 6月 日立电线株式会社独立监事  
2003年 6月 日立电线株式会社独立董事  
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  
2013年 4月 学习院大学法学研究生院特别客座教授 (现任)

#### 4 间岛 进吾 ※

1972年 3月 注册会计师注册  
设立注册会计师间岛进吾事务所  
1975年 9月 进入 PEAT MARWICK MITCHELL & CO.  
(现 KPMG LLP) 纽约事务所  
1981年 3月 美国注册会计师 (纽约) 注册  
1987年 7月 该公司监事负责人合作伙伴  
1997年 7月 该公司日本关联事业部美国东北部总管合作伙伴  
(监事 / 税务 / 咨询部门) 以及日本关联事业部  
全美总括合作伙伴 (监事部门)  
2005年 1月 该公司顾问  
2005年 9月 辞去该公司职务  
2006年 4月 中央大学商务部教授 (现任)  
2007年 5月 株式会社爱德兰丝独立董事  
2011年11月 中央大学会计研究所所长 (现任)  
2012年 6月 WIN INTERNATIONAL CO., LTD. 独立董事  
2013年 4月 WIN-Partners Co., Ltd. 独立董事 (现任)  
2013年 6月 就任现职

## 执行董事

### ■ 社长

#### 伊藤 正广

### ■ 副社长执行董事

#### 小林 洋一

社长助理 (关西负责人 (兼) 销售掌管)

#### 关 忠行

财务总监 (CFO)

### ■ 专务执行董事

#### 青木 芳久

粮油食品公司 总裁

#### 高柳 浩二

战略总监 (CSO)

### ■ 常务执行董事

#### 松岛 泰

行政总监 (CAO)

#### 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

东亚地区总代表

(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

东南亚国家联盟·东南亚地区 总裁

(兼) 大洋洲地区 总裁

(兼) 伊藤忠新加坡会社社长

(兼) 新加坡支店长

(兼) 伊藤忠澳大利亚会社社长

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

财务总监助理 (兼) 综合风险管理部长

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

伊藤忠国际事业会社社长 (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

欧洲地区 总裁

(兼) 伊藤忠欧洲公司社长

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

生活资材·住居 & 信息通信公司 副总裁

(兼) 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

#### 鹭巢 宽

金属公司 副总裁

(兼) 金属·矿物资源部门 长

1980 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 常务执行董事

#### 小林 文彦

人事·总务部长

1980 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 常务执行董事

#### 吉田 多孝

汽车·建设机械·产业机械部门 长

1981 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 常务执行董事

### ■ 执行董事

#### 丰岛 正德

能源第一部门 长

1981 年 加入伊藤忠商事株式会社

2010 年 执行董事

#### 大喜多 治年

成套设备·船舶·飞机部门 长

1980 年 加入伊藤忠商事株式会社

2011 年 执行董事

#### 久保 洋三

纺织公司 副总裁

(兼) 时装服装第一部门 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

粮油食品公司 副总裁

(兼) 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

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

#### 早田 宪之

秘书部长

1981 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 执行董事

#### 杉本 繁慈

中部分公司 长

1982 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 执行董事

#### 上田 明裕

化学品部门 长代行

(兼) 合成树脂部门 长

1982 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 执行董事

#### 久保 勋

业务部长

1982 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 执行董事

#### 原田 恭行

生活资材部门 长代行

(兼) 物资部长

1982 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 执行董事

#### 茅野 MITSURU<sup>※</sup>

法务部长

2000 年 加入伊藤忠商事株式会社

2013 年 执行董事

※ 执行董事茅野 MITSURU 的户籍姓名是池 MITSURU。

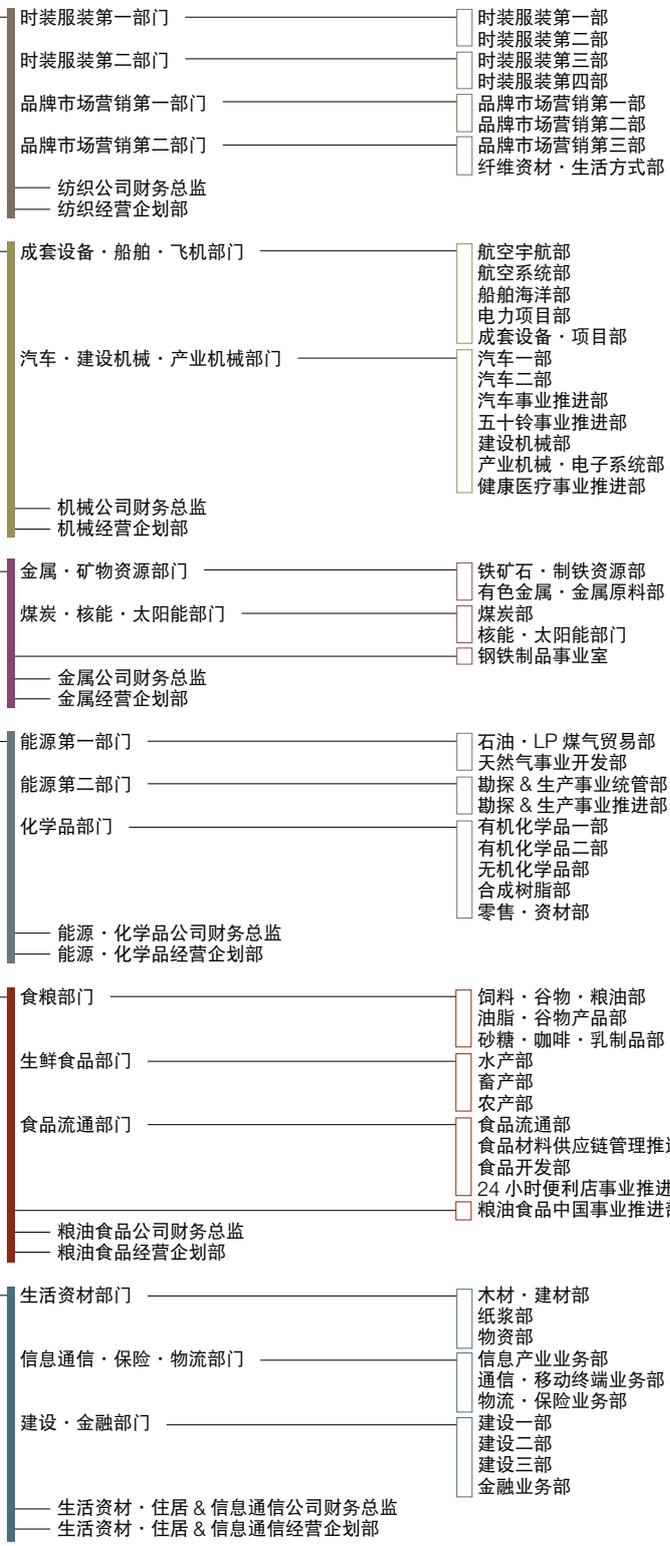
# 集团运营体制

**组织图** 截止到 2013 年 7 月 1 日



总公司管理委员会 (HMC) : Headquarters Management Committee  
 战略总监 (CSO) : Chief Strategy Officer

行政总监 (CAO) : Chief Administrative Officer  
 财务总监 (CFO) : Chief Financial Officer



**纺织公司**

职员人数	
合并	20,101
单体	402
子公司·关联公司数	
国内	23
海外	17

**机械公司**

职员人数	
合并	11,749
单体	468
子公司·关联公司数	
国内	27
海外	42

**金属公司**

职员人数	
合并	774
单体	197
子公司·关联公司数	
国内	6
海外	9

**能源·化学品公司**

职员人数	
合并	8,523
单体	333
子公司·关联公司数	
国内	23
海外	32

**粮油食品公司**

职员人数	
合并	6,995
单体	389
子公司·关联公司数	
国内	20
海外	25

**生活资材·住居 & 信息通信公司**

职员人数	
合并	25,828
单体	407
子公司·关联公司数	
国内	42
海外	37

**其他**

职员人数	
合并	3,543
单体	2,023
子公司·关联公司数	
国内	4
海外	49

**共计**

职员人数	
合并	77,513
单体	4,219
子公司·关联公司数	
国内	145
海外	211

\* 职员人数及子公司·关联公司数是截止到 2013 年 3 月 31 日为止的数字。  
 \* 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 886 名, 海外 322 名)、海外当地法人的驻在人员以及实习生等 340 名, 共计 1,548 名。  
 \* 所记载的子公司·关联公司数是指由本公司以及本公司的海外当地法人直接投资的公司数。

## 海外 · 国内店 截止到 2013 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, Budapest,  
Tunis  
■ Alger, Casablanca, Praha, Bucharest, Warszawa

## 非洲

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  
■ Accra, Nairobi, Addis Ababa

## 中东

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 Khobar, 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 · 西南亚 / 日本

## 大洋洲

ITOCHU Australia Ltd.  
Level 31, 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, Taipei, Kaohsiung, Seoul  
■ Changchun, Ulaanbaatar

欧洲 / 非洲 /  
中东 / CIS

大洋洲 /  
东亚 /  
东盟 ·  
西南亚 /  
日本

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



**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, Manila
- 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

中部, 九州, 中四国, 北海道, 东北, 北陆, 富山

**中国**

■ 伊藤忠 (中国) 集团有限公司 (ICN)  
邮编 100025 北京市朝阳区建国路 79 号  
华贸中心 2 号写字楼 5 层 501 室  
电话号码: 86-10-6599-7000  
传真号码: 86-10-6599-7111

■ ICN 四川分公司  
邮编 610041 四川省成都市青羊区  
下南大街 2 号宏达国际广场 17 楼 18-19 室  
电话号码: 86-28-8625-3221/8627-4584  
传真号码: 86-28-8625-5909

■ 伊藤忠 (大连) 有限公司 (DCN)  
邮编 116001 大连市中山区  
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 706 室  
电话号码: 86-24-2250-5257  
传真号码: 86-24-2250-5260

**北美洲 / 中南美**

■ DCN 哈尔滨分公司  
邮编 150036 黑龙江省哈尔滨市香坊区  
赣水路 20-22 号  
福顺天天大酒店 8 层 804A 室  
电话号码: 86-451-8233-3722  
传真号码: 86-451-8233-6813

■ 伊新 (大连) 物流有限公司  
邮编 116001 大连市中山区  
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 张家港保税区分公司  
邮编 215600 江苏省张家港市  
城北路 178 号华芳国际大厦 1124 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 宁波市江东区彩虹北路 48 号  
波特曼写字楼 2101、2104 室  
电话号码: 86-574-8719-7628/7658  
传真号码: 86-574-8719-7808

■ 伊藤忠商事 (香港) 有限公司  
香港金钟道 95 统一中心 28 层  
电话号码: 852-2529-6011  
传真号码: 852-2865-4631

■ 广州伊藤忠商事有限公司 (GCN)  
邮编 510620 广州市天河区  
体育东路 138 号金利来数码网络大厦  
1006-1007 室  
电话号码: 86-20-8668-0888  
传真号码: 86-20-3878-1605

■ GCN 厦门分公司  
邮编 361004 福建省厦门市思明区  
白鹭洲路 199 号普利花园大厦 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

## 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/>

