



ITOCHU Corporation

# *Brand-new Deal 2017*

# 挑战

公司介绍 2015

2014年度（2014年4月-2015年3月）

# 公司概况

截止到 2015 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

253,448 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 2015 年 4 月 1 日)

国内: 9 店  
海外: 113 店

## 职员人数\* (国际会计准则 (IFRS))

合并: 110,487 名  
单体: 4,262 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 901 名, 海外 342 名)、海外当地法人的驻在人员以及实习生等 334 名。

## 目录

### 2 致股东・投资者及全体利益相关者

10 2013 ~ 2014 年度 中期经营计划回顾

### 12 2015 ~ 2017 年度 中期经营计划

#### Special Feature

#### 14 以“面”盈利 1

与 Charoen Pokphand 集团签订战略性的业务与资本合作协议

#### 16 以“面”盈利 2

CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited、伊藤忠商事 3 家公司签订战略性的业务与资本合作协议

### 18 伊藤忠商事与中国的渊源

#### Operating Segment

20 纺织公司

24 机械公司

28 金属公司

32 能源・化学品公司

36 粮油食品公司

40 生活资材・住居 & 信息通信公司

44 过往 10 年的合并业绩走势 (数据)

46 取締役、监事及执行董事

## 中国国内据点列表

截止到 2015 年 7 月 1 日

伊藤忠 (中国) 集团有限公司 (ICN)

ICN 四川分公司

伊藤忠 (大连) 有限公司 (DCN)

DCN 沈阳分公司

DCN 哈尔滨分公司

伊新 (大连) 物流有限公司

伊藤忠 (天津) 有限公司

伊藤忠 (青岛) 有限公司

伊藤忠 (重庆) 贸易有限公司

上海伊藤忠商事有限公司 (SCN)

SCN 南京分公司

SCN 张家港保税区分公司

SCN 宁波保税区分公司

伊藤忠商事 (香港) 有限公司

广州伊藤忠商事有限公司 (GCN)

GCN 厦门分公司

伊藤忠商事 (株) 长春事务所

※ 各据点信息请参照本公司网站 Global Network 页面。  
<http://www.itochu.co.jp/en/about/network/china/>

## 在中国开展事业的主要子公司以及关联公司

截止到 2015 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
		ASF LIMITED (香港特别行政区)	30.0 旗下拥有开展ANTEPRIMA企划以及在亚洲地区进行品牌商品销售与物流子公司的控股公司
		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

### 机械公司

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
		北京联拓奥通汽车贸易有限责任公司 (中国)	40.0 汽车、汽车配件的销售以及维修

### 金属公司

关联公司	海外	天津物产天伊国际贸易有限公司 (中国)	49.0 铁矿石销售事业
------	----	---------------------	--------------

### 能源 · 化学品公司

子公司	海外	北京伊藤忠华糖综合加工有限公司 (中国)	100.0 日用杂货批发
		日美健药品 (中国) 有限公司 (中国)	70.0 针对中国市场的医药品 (处方药、OTC)、健康食品、健康保健商品的进出口、批发
		杭州新花海商贸有限公司 (中国)	90.0 化妆品、日用品批发商、化妆品、护肤品、洗漱用品、其他日用品的销售

### 粮油食品公司

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
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	36.9 以特许加盟体系形态展开便利店事业
	海外	EGT, LLC (美国)	36.3 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)	20.0 在中国的猪肉生产、批发

### 生活资材 · 住居 & 信息通信公司

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
		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)	25.0 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 (香港特别行政区、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
		東瑞盛世利融资租赁有限公司 (中国)	20.0 在中国的租赁业务

### 海外当地法人及其子公司

		伊藤忠香港会社 (香港特别行政区)	100.0 商品的销售、采购以及投资
		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
		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



岡藤正広

代表取締役社長  
岡藤 正広



# 伊藤忠商事

## 正以明确的战略为指导， 面向实现净利润4,000亿日元， 从而确立更上一层的 收益基础而不断挑战。

本公司已连续4期蝉联业界第3位的宝座。

但是，我们绝不会就此满足。

作为永不停止的挑战者，我们时刻将危机感铭记于心，  
在最大限度发挥非资源领域优势的同时，加速向更进一步的飞跃迈进。

### 挑战持续至今

**我**一直都在不停的挑战。  
我在清楚认识到自己的优势与劣势的基础上设定目标，一步一步脚踏实地向前迈进。在纺织公司担任营业的年代，当我超过了某课的成绩以后，就会以成绩更高的课为目标，此外对待外界，对当时纺织业界的竞争商社，我也是带着必胜的魄力不断挑战。当然，也遇到过很多的困难，但是我从不认为这些是挫折。因为置身于竞争环境之中，不断克服困难，这让我获得了巨大的成就感。这样的经验造就了我积累成功体验可以培养人才，并能使组织得以成长的理念基础。

2010年4月我就任社长，当时合并员工超6万名，集团公司达410家，站在这样的立场上，我也没有改变这个想法。就任后马上提出的“夺回综合商社第3名”这一目标，在2011年度实现了本公司历史上归属本公司股东本期净利润首次突破3,000亿日元。而在2013年度开始实施的中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中，树立了成为“非资源 No.1 商社”的新愿景，并在最终年度的2014年度实现了该目标，让大家明确看到了我们在非资源领域积累下来的优势及其真正价值。

## 发挥非资源领域优势的真正价值

曾受综合商社追捧的“资源热潮”一去不复返，2014年度，众多综合商社不得不计提资源相关资产的减值损失。本公司也不例外。巴西的铁矿石生产、销售公司NAMISA公司与美国的石油天然气开发事业公司Samson Resources Corporation的减值损失计提总额超过900亿日元。另一方面，在其他公司也相继下调期初计划的背景下，本公司按照公布的计划，通过确保归属本公司股东本期净利润3,006亿日元，如期完成了期初计划，并言出必行地实现了5期蝉联。

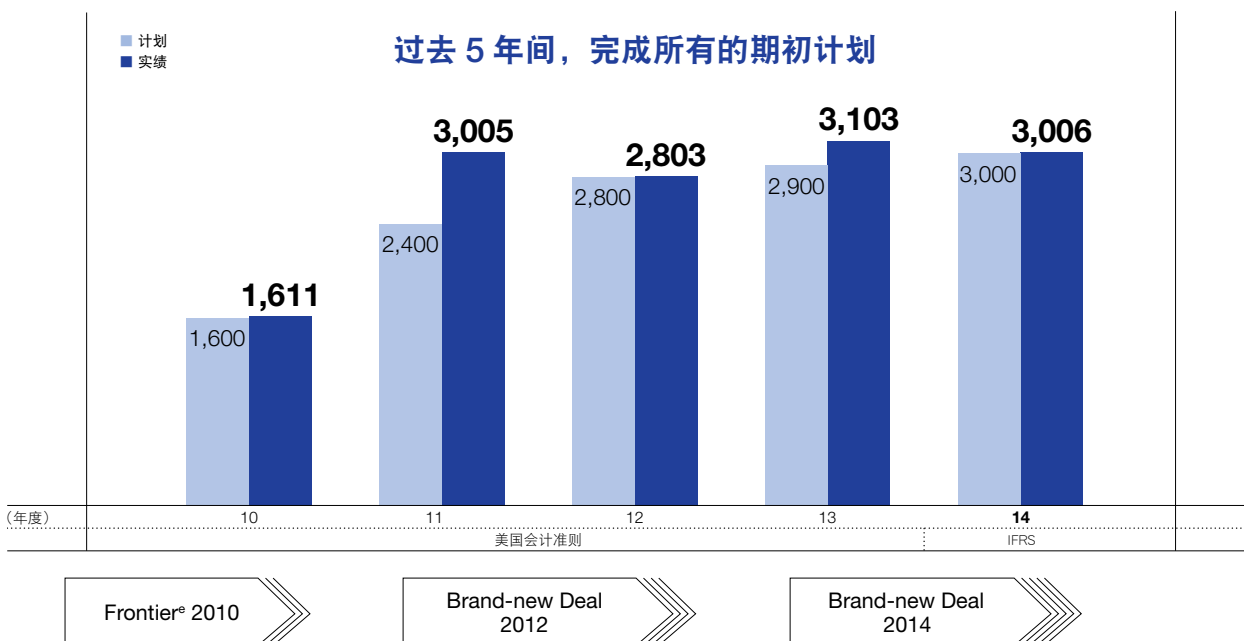
这几年不断增收的纺织、机械、粮油食品及生活资材·住居 & 信息通信的非资源4家公司弥补了已陷入苦战的资源相关领域。非资源领域整体的归属本公司股东本期净利润更是刷新了历史最高利润记录，达到3,172亿日元，为2010年度的4倍左右。伴随着收益的扩大，股东资本在2014年度末期达到了超过2兆4,000亿日元的水准，有息值/股东资本比率（NET DER）也首次低于1倍，降为0.98倍等，以超计划的水准遵守了财务规律。另外，为了创造出超利润水准的营业现金流量，号令全公

司朝该目标努力，继前年度之后又一次实现了超4,000亿日元的水准。

一旦产生骄傲自满的情绪，就会失去客户，企业也将如走下坡路般衰退。特别是在现在这种出成果的时候，我认为更应该戒骄戒躁。管理层自不必说，所有员工都要时刻不失作为挑战者的危机意识继续进行意识改革。2010年度，人事薪资制度改革正是其中的一环，该制度不是将所属组织的业绩，而是将个人成果进一步以工资形式反映出来。另外，也请将于2014年5月正式引进的“清晨工作制度”按照意识改革进行理解。将夜晚的加班换到早上的这一制度，其最大的目的在于继续保持一大早就能应对客户咨询的这一顾客视角。在加班到半夜已是家常便饭的综合商社实行该制度，虽然之前也有人对此持有怀疑的态度，但是，现在它作为理所当然的制度，正在全公司内实施。在实现大获顾客好评及提高业务效率等预期目标效果的同时，这种先进的举措不仅在产业界，在政府、行政机关也引起了广泛关注，更逐渐成为整个社会的一个新动向。

## 言出必行的伊藤忠商事

归属本公司股东的本期净利润



## 以不断扩大“面”为目标的事业投资

毋庸置疑，企业总是以发展为目标。我时常以农业为例来说明关于成长方法的一些观点。比如，即使改良了品种，并使用了优质的肥料，但是以有限的耕地来增加收成，其效果也是有限的。因天气反常造成意外歉收的风险也很大。因此，有时也必须开垦耕地扩大新的“面”，撒下各种种子。新开垦的耕地一开始可能都是小石块，也可能很贫瘠。但是，我坚信如果对未来满怀希望，百折不挠、绞尽脑汁努力培育，它最终必将会变成沃土，并收获丰硕果实。转换成本公司的经营，就是要投资有前景的项目，在运用综合商社的各种经营资源的同时，不断提高投资目标的企业价值，并获得贸易与投资回报的成果，这就是收益持续增长的秘诀。因此，我们要致力于新的投资以扩大“面”。

在将2年内投资额上限设定为累计1兆日元的“Brand-new Deal 2014”中，实际投资总额为8,800亿日元，净投资额为6,900亿日元。投资总额中的6,750亿日元（约75%）投入非资源领域，使该领域得到了强化。此外，在资源相关领域则以扩大现有权益和追加投资为中心，实施投资2,050亿日元。

在本公司具有优势的生活消费相关领域，我们切实把握住了美国Dole公司的亚洲生鲜水果事业以及全球加工食品事业、国内最大型的牛仔裤制造和销售业者（株）EDWIN等，在确保以优势吸引优良项目的良性循环的同时，实行了能走向更具领导性的投资。其中，我们从前所未有的广度出发对“面”进行描绘，这成为下期中期经营计划的牢固基础。接下来就为大家介绍我们为此而付出的诸多努力。

## “尽早”采取有必然性的战略

2010年4月就任后不久，我就感觉到当时资源热潮的危机并加以留意。俗话说“山越高则谷越深”，这是因为资源、能源价格以前所未有的速度急剧上升。而事实上，之后资源价格就开始下跌，导致近来各个公司都被迫面临进行大型投资的减值损失处理。

但是，本公司未雨绸缪，提前采取了全力发展非资源事业这一对策。我们以纺织为祖业，从距离消费者最近的地方开始发展壮大至今。我们并不是盲目地进行扩张，而是将经营资源重点投资到具有优势的非资源领域，这是我们必然的选择。我只是时刻保持着“尽早”行动的意识。

众所周知，中国、亚洲在非资源领域存在巨大商机。特别是在拥有世界最多人口，中产阶级收入水平不断提高的中国，毫无疑问生活消费相关领域隐藏着巨大潜能。另外，我们也很清楚，外资企业要在中国开拓当地市场就必须要有强大的合作伙伴。关于现在的中国究竟是“风险”还是“机会”这就见仁见智了。但是，我觉得大多数人对

政治形势等过于敏感，过度担心中国的风险。在状况稳定，认为此刻正是“好”时机的时候，往往已经错失了良机。因此我以树立“伊藤忠商事百年大计”的觉悟着眼于“机会”，“尽快”采取了行动。这就是我们携手Charoen Pokphand Group Company Limited同中国的CITIC Limited（以下简称CITIC）签订的战略性业务与资本合作协议。



---

## 150 年历史以来的最大机会

---

本公司史上最大规模的投资，单单 1 项就超过去年所有日本企业对华投资的总额，投入了 6,000 亿日元。这绝不是“孤注一掷”的决策，而是在经过了冷静查证风险与回报后得出的结论。

以 Charoen Pokphand Group Company Limited 为首的 CP 集团，是以世界最大型饲料事业及畜产等实业为核心事业而不断成长起来的泰国最大、亚洲数一数二的综合企业。它与本公司，尤其是在粮油食品领域，可以如字面所示，以“面”创造出各种协同效应。值得特别一提的是，该集团已在中国构筑了外资企业中最牢固的事业基础。它是 1970 年代后半期最早对中国进行投资的外资企业，现在不仅是中国最大的鸡肉出口商，其事业活动更是几乎在所有的当地市场牢牢扎根。另一方面，本公司是“中国最强商社”，在开拓市场方面，CP 集团无疑是我们绝佳的合作伙伴。CP 集团持有本公司 4.9% 股份（第三方划拨增资前已发行的股份数量基础），而本公司则持有 CP 集团核心企业之一的 C.P. Pokphand Co. Ltd. 25% 的股份。这是出于我们要鼓足干劲、持续创造出协同效应，两家公司就必须成为“命运共同体”的判断。

作为“命运共同体”迈出的巨大一步就是与 CP 集团

平摊出资获得 CITIC 的 20% 的股份，并签订了 3 家公司间的战略性业务与资本合作协议。其战略性价值的大小，在说明了 CITIC 是怎样的企业集团后即可分晓。

CITIC 是中国最大的国有金融综合企业，是以银行、证券公司为首，在极为广泛的产业中处于领先地位的企业集团。也是在香港证券交易所上市的香港恒生指数构成交易品种中最大企业之一。

即便是现在，中国政府仍间接持有 CITIC 过半数的股份。它已经实现了中国经济面上对外“颜面”的功能。如此 20% 的股份由外资企业持有，这在以前是不可能的。另外，也有人认为能以 PBR 1.0 倍以下的价格获得主要评级机构所评等级高于日本的中国国有优良资产，这实属特例。但是，还请大家理解，这种努力“并不是谁都能够实现的”。正是因为 CP 集团与本公司长年对提高中国国民生活水平、促进经济发展所做的贡献得到中国政府的认可，这个努力才得以实现。通过代表亚洲的 3 家综合企业的经营资源融合，我们在全中国及广大范围内的事业领域创造出协同效应的可能性获得了认可，这也是至关重要的。我们会将这一举措作为“伊藤忠商事 150 多年历史中千载难逢的商机”牢牢抓住。

---

## 构筑区域内最强的商业基础，以“面”盈利

---

在不得不重新凝炼战略的综合商社中，本公司通过这一努力明确地描绘出了成长的道路。

首先，对已成为本公司的权益法适用关联企业的 CITIC，它对扩大本公司合并净利润的贡献是可以预见的。但是，最重要的是可以构筑跨越中国、亚洲的区域内最强商业基础的这一重大战略性意义。特别是可以切实渗透进入中国的当地市场，其意义之重大是不可估量的。本公司与他们在该领域的信息能力具有绝对性的差异。在去年的“公司介绍 2014”中提到了以扩展到“面”的投资为切入点这一想法，而本公司也确实在以生活消费相关为中心

的非资源领域中，掌握了多样并且可以获得丰硕成果的广大的“面”。

我们也已经将各种共同努力具体化。2015 年 4 月，本公司、CITIC 集团、CP 集团、中国移动通信集团公司、上海市政府旗下的上海市信息投资股份有限公司，这 5 家公司就参加以上海自由贸易试验区为据点的跨境电商交易事业的战略合作事宜达成一致。这一举措可谓是在飞速发展备受期待的中国跨境电商交易市场上，通过共同努力一下子获得了可以将优质的日本产品及周到细致的售后服务带给全中国消费者的渠道。虽然这只是一个例子，但是与之前相比，“看到的效果”已经明显发生了变化。



---

## 全新挑战——“Brand-new Deal 2017”

---

**本**公司正面临更进一步的挑战。虽然我们已连续4期蝉联综合商社第3名的宝座，但这也不过只是个必经之路。在2015年度开始的新中期经营计划“Brand-new Deal 2017”中，我们的目标是通过推进以非资源领域为中心的发展战略，从而构筑净利润达4,000亿日元的收益基础。在资源热潮已然消退的现在，正是发挥以生活消费相关领域为中心的非资源领域优势，窥视上位的好时机。我们想要通过将之前提到的与CITIC / CP集团之间的协同效应最大化，推进在中国和亚洲的非资源领域收益基础的扩大，加速追击排名第一的商社。

2015年度作为第一个年度，计划实现归属本公司股东本期净利润达到3,300亿日元。要挑战前2名的商社所需的利润规模预计为4,000亿日元，而实现该利益规模所需的时间预估为3年。

本公司已经获得了实现发展战略的平台，我们的下一个课题强化财务体质应同时致力于“促进资产重组”与“强

化现金流量经营”这两方面。以前所未有的大胆的撤资（EXIT）加速资产重组，进一步提高资产的质量与效率。实际上，我们已经于2015年4月变卖了大型优良资产。

就新的投资而言，我们采取的是以CITIC / CP集团共同参与为中心的执行政策。关于投资方针，以往都是通过总额来对投资范围进行管理，但是在“Brand-new Deal 2017”中，我们转换为在实质营业现金流量与以撤资（EXIT）所带来的现金流量范围内执行这一方针。该方针旨在实现扣除出资CITIC的部分后，实质自由现金流量持续保持1,000亿日元以上的黑字的同时，即使在支付红利后仍保持黑字。

我们还进一步扩大股东回馈。保证每股红利每期都会刷新本公司的历史最高金额，设置2015年度50日元，2016年度55日元，2017年度60日元为下限。此外，继续实施原有的业绩挂钩、累进型的红利方针。请大家将此理解为是本公司对今后利润成长自信的一个表现。

---

## 彻底贯彻面向所有股东的经营

---

**我**时刻留心站在与股东们相同的视角进行经营。企业将来自股东的资金灵活运用至事业活动中。作为经营者，我们当然希望得到大家的信任，让大家都对本公司充满爱意。因此，在积极回馈股东的基础上，我们还重视与股东及投资家之间的真挚对话。

另外，我认为有效活用各位股东的资金也是我们的职责。虽然已经有向至少维持ROE 12%的目标看齐，但是作为“Brand-new Deal 2017”中的最初计划，我们提出“不断扩充股东资本，稳步达成高于ROE13%”这一经营目标。不仅是新投资，对现有事业也要贯彻资金成本意识进行经营管理。但是，我认为买入本公司股份来实

现缩小“分母”提高ROE的这一举措相当于经营者自己都觉得成长已达界限，因此对此我并不抱有肯定的态度。而且，本公司为了加入财阀系的上级商社行列，仍需要进一步增加股东资本的厚度。本公司的目标是通过扩大“分子”即扩大收益来提高ROE，成为高收益企业。例如，如果PBR长期低于1.0倍的情况另当别论，但是目前，我们还是以通过扩大收益增加红利的形式回馈股东。

我时刻关注股价，它可以说是经营者的成绩单。而且，我自己本身也不断地买入本公司的股份。因为我对本公司的未来充满了希望。

---

## 立足长远的视角为了下一代

---

如果经营者在自己的任期内执着于短期利益的扩大而牺牲将来的成长，那么企业就不会有持久的发展。暂时提升业绩的方法多如牛毛，但是，其结果是将给下一代留下负面遗产。

例如，要打造一个品牌，如果没有长期战略是无法顺利实现的。经营某品牌领带的公司负责人在某地区与一家百货公司合作经营并让生意走上了轨道。之后，如果下任负责人只考虑眼前的利益，同时也销售给当初合作百货公司以外的其它竞争公司，那么销售额应该会在短期内大幅提升。

但是，如果竞争公司也销售该品牌的领带，那么不仅原先的百货公司对该领带的心思会淡化，领带的品牌价值也会下降，渐渐地该领带的整体销售额就会下滑。结果，

只有第2任负责人会觉得经营理想，而第3任负责人就任时销售额就会锐减，并可能要承担责任。这样的话，该领带的品牌就无法继续成长，结果就是后代在为其买单。

我认为，作为经营者不应执着于眼前的利益，而必须总是以长远的视角考虑如何给下一代留下优良的资产，实现可持续发展。不管是在以品牌为基点，接连创造出全新经营模式的纺织公司时代，还是在现在，我都在不断思考可以长期收获成果的方法。因为作为经营者，要认识到可以让每位员工与股东共享梦想的经营是十分重要的。

但是，梦想再美好，如果没有可喜的实际业绩，目标也会一直无法达成，那么谁都不会相信长期的愿景。而这正是我坚持言出必行的理由。

---

## 应该改变的风险管理视角及不变的“使命”

---

综合商社在2000年代初从不得不处理不良资产及无效资产的反省中开始开发、运营风险的定量管理方法。尽管如此，近年来，还是不得不进行大型投资的减值损失处理。我不会过度依赖通过数值判断风险的管理方法，而是强烈主张应在投资前后及风险表露的各个阶段，让“人”绞尽脑汁制定双重三重的措施，这才是正确的风险管理。

本公司应管理的风险不仅仅停留在投资风险，还要着眼于会直接影响收益的可视风险。

越是扩大事业活动的领域，对社会的影响也就越多样化，而随着收益规模的扩大，对社会的影响也会变大。这

是我们必须时刻铭记于心的。在广域化、复杂化的价值链中，也总是存在着一些导致本公司间接破坏环境、损害人权的风险。例如，在粮油食品价值链的某处，如果出现威胁食品安全的事态，即使该事态发生在本公司的供应商，本公司也会信誉扫地，可能还会对发展战略产生巨大的影响。另外，在纺织业务的委托工厂，如果出现雇佣童工等人权问题的情况也是一样。在将对象扩大到广大供应商的同时，也要考虑多方面监控有可能会败坏企业价值的风险。另一方面，我认为不仅风险管理的观点，创造出解决社会课题的经营也是至关重要的，并且，应该不断拓展地热、风力等再生能源的事业等。

除了这种细致应对社会性要求的态度外，通过本职工作向各个国家提供所需求的产品，提供能在“买卖”之后体现出的富裕，这也可以说是社会长存的必要条件。本公司将这一想法从近江商人的哲学——“三方有利（对卖方有利、对买方有利、对社会有利）”发展为集团企业理念——“致力于全球的富饶和发展”，并将其作为商人不变的“使命”传承了150多年。

今后，为了摆脱目前综合商社第3名的地位，不断挑战新舞台，本公司必须与所有员工共享这样的价值观，并让每位员工都因使命感而振奋鼓舞。而饱含这一思想的正是我们的企业宣言——“一人為商，使命无限”。这句话正是以“人”为本的各种“伊藤忠精神”凝缩而成的精华。



## 最大限度发挥“个体”的力量

**每**位员工的团结，是伊藤忠集团稳定、持续成长的支撑。我认为，不管事业规模如何扩大，事业领域如何扩展到全球，本公司的员工都必须做“商人”，继续贯彻顾客视角、现场主义。就像本公司经常被评价为“野武士集团”一样，在自由豁达的风土上，继承发挥个体力量及个性的传统。这样强大的“个体”正是本公司今后也将继续需求的人材。因此，除了将重心放在培养以精通各业

界的“业界专家”为核心、能够以全球化水平进行管理的“强大人才”的人事制度外，还在2014年度导入了“现场·个别·联系”改革及“未来的经营者”奖励制度等，推进为了最大限度发挥“个体”能力的各种措施。此外，为了加速创造与CITIC / CP集团之间的协同效应，我们还积极推进强化可以活跃在中国、亚洲市场上的人材培养。

## 言出必行

**我**认为，通过与CITIC / CP集团的资本与业务合作，本公司可以得到巨大的好处。不仅可以获得原来无法获得的信息、访问原来无法访问的网络，还扩大了业务的范围。今后，我们将向大家汇报在各个领域中取得的成果。我们坚信看到这些成果，可以让大家更加理解这一挑战的价值。

今后我仍将继续挑战。或许我这辈子都不会放弃挑战的精神吧。本公司也将继续向更高的目标挑战。不管面临什么样的经营环境都不会有所敷衍。因为伊藤忠商事是“言出必行”的企业。

## 概要

伊藤忠、继续前进

## Brand-new Deal 2014 ~以非资源 No. 1 商社为目标~

### 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

- 非资源和资源的平衡
- 日本国内与贸易业务的再强化
- 发挥优势与更上一层楼

#### 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

### 基本方针回顾

## 实现了非资源 No. 1 的商社

2014 年度的非资源收益实现了飞跃性增长达 3,172 亿日元，荣登 No. 1 宝座。机械、粮油食品、生活资材・住居 & 信息通信公司等均刷新了历史最高收益。

#### 扩大收益

- 近年投资的大型项目仍具有进一步改善收益的空间。
- 在资源价格趋向低迷的情况下，得益于非资源领域的收益，期初计划如期完成。
- 自由现金流量继续保持黑字，并实行有助于扩充收益基础的投资。

#### 均衡成长

- 虽然由于资源价格回落以及计提减值等导致资源收益出现赤字，但是非资源收益实现了飞跃性增长。
- 日本国内收益除了以投资公司为中心实现了收益增长以外，向 EDWIN 和 Bellsystem24 的新投资等均硕果累累为增加收益做了出贡献。
- 贸易方面，也受惠于日元贬值的有利态势，以成套设备、汽车等为中心的领域总体顺利。

#### 遵守财务规章制度和低重心经营

- 计息负债 / 股东资本比率 (NET DER) 改善为 0.98 倍。
- 营业现金流量连续 2 年确保超过 4,000 亿日元。固定了重视营业现金流量的经营模式。
- 超计划削减政策目的的持有股。(约△ 500 亿日元)
- 2014 年度的销售总费用率为 74%，与 2012 年度的 73% 大致持平。

## 2013 ~ 2014 年度的实际业绩

### 定量评价

单位: 亿日元	2013年度期初计划 (美国会计准则)	2013年度实际业绩 (美国会计准则)	2014年度期初计划 (IFRS)	2014年度实际业绩 (IFRS)
归属本公司股东的本期净利润	2,900	3,103	3,000	3,006
总资产	75,000	78,484	82,000	85,607
计息负债净值	26,500	22,243	25,000	23,805
股东资本 (归属本公司股份的份额)	19,000	21,470	23,000	24,332
计息负债/股东资本比率 (NET DER)	1.4倍	1.0倍	1.1倍	0.98倍
外汇 (日元 / US\$期中平均汇率)	90日元	100日元	100日元	108日元
外汇 (日元 / US\$期末汇率)	90日元	103日元	100日元	120日元

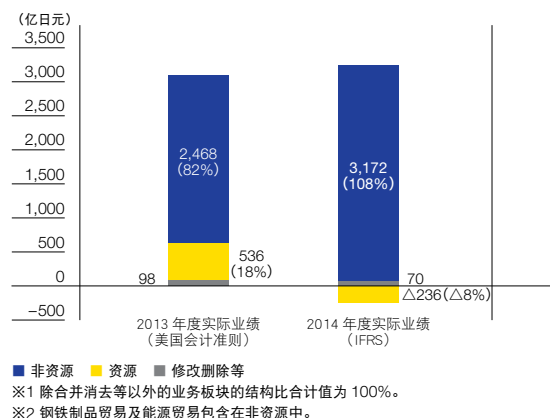
- 2013 年度，由于非资源领域收益增加，创下历史最高收益
- 2014 年度，资源领域出现减值损失，但是本公司强项的非资源领域收益创下历史最高收益，如期完成期初计划
- 计息负债 / 股东资本比率 (NET DER) 在 2014 年度末首次低于 1 倍，为 0.98 倍



## 归属本公司股东的本期净利润明细

业务板块	2013年度 实际业绩 (美国会计准则)	2014年度 实际业绩 (IFRS)
纺织	325	320
机械	434	546
金属	741	112
能源·化学品	167	24
粮油食品	575	1,144
生活资材·住居 & 信息通信	763	790
合并抵消等	98	70
合计	3,103	3,006

## 非资源 / 资源



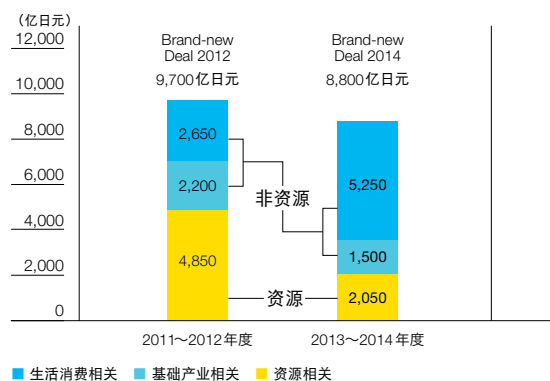
## 投资评价

单位: 亿日元	2年累计 计划	2013年度 实际业绩	2014年度 实际业绩	2年累计 实际业绩
非资源	非资源:	2,850	3,900	6,750
生活消费相关	资源	2,150	3,100	5,250
基础产业相关	比例为	700	800	1,500
资源	2:1	1,450	600	2,050
总额	10,000	4,300	4,500	8,800
净值	8,000	3,200	3,700	6,900

## 2013~2014年度的主要投资项目

生活消费相关	收购 Dole (都乐) 事业 / C.P. Pokphand / EDWIN / 增持全家股份 / Bellsystem24 等
基础产业相关	大阪 Carlife 集团 (伊藤忠 ENEX) 等
资源相关	收购吉姆布莱巴铁矿山 / IMEA (ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd) 扩张 / ACG (阿塞拜疆里海油田) 增加投资 等

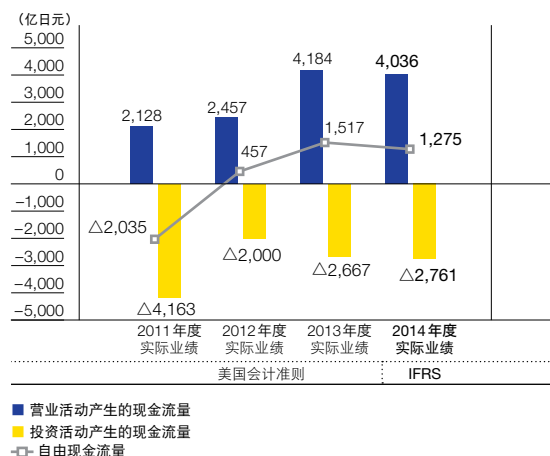
## 投资实际业绩 (总计)



## 现金流量

单位: 亿日元	2013年度 实际业绩 (美国会计准则)	2014年度 实际业绩 (IFRS)
营业活动产生的 现金流量	4,184	4,036
投资活动产生的 现金流量	Δ2,667	Δ2,761
财务活动产生的 现金流量	Δ717	Δ979
(自由现金流量)	1,517	1,275

## 现金流量

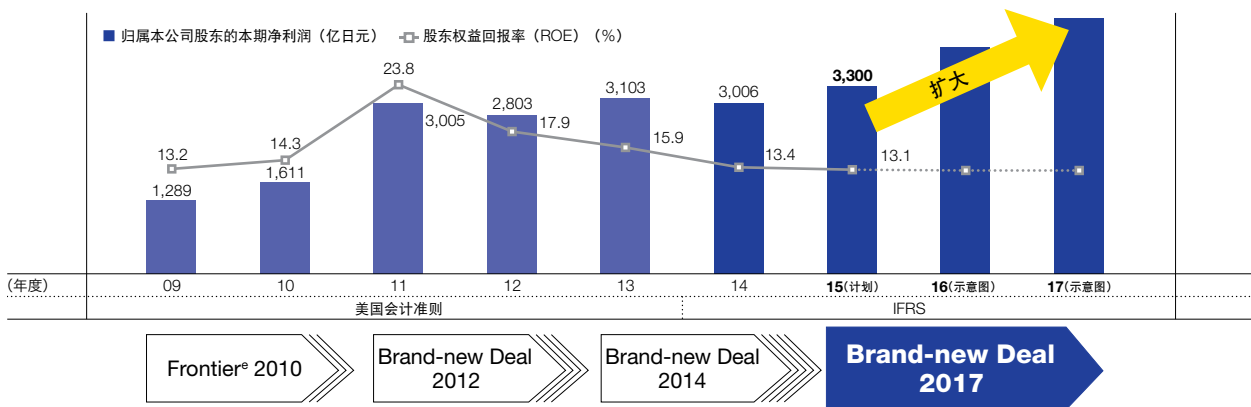


## 中期经营计划 **Brand-new Deal 2017** 挑战

### Brand-new Deal 2017 的目标

通过推进以非资源领域为中心的成长战略，构筑**净利润 4,000 亿日元**的收益基础

不断扩充股东资本，力争**股东权益回报率（ROE）稳定在 13% 以上**



### Brand-new Deal 2017 基本方针

强化财务体质	促进资产重组	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过积极进行资产重组，进一步提高资产的质量与效率</li> </ul>
	强化现金流量经营	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过遵守投资规律尽早实现自由现金流量的黑字化</li> <li>提高具有资本成本意识的经营管理</li> </ul>
构筑净利润 4,000 亿日元的收益基础	推进与战略合作伙伴的协作	<ul style="list-style-type: none"> <li>以与 CITIC / CP 集团的战略合作为核心，扩大中国、亚洲的事业基础与领域</li> </ul>
	进一步增强非资源领域	<ul style="list-style-type: none"> <li>充分发挥非资源领域的强项与优势，进一步扩大收益基础</li> <li>通过强化现有业务的收益能力和发展优质新项目实现利润增长</li> </ul>

### 2015 年度 定量计划

单位: 亿日元	2014 年度 实际业绩	2015 年度 计划	增减	单位: 亿日元	2014 年度 实际业绩	2015 年度 计划	增减
销售毛利	10,891	11,000	+ 109	总资产	85,607	92,000	+ 6,393
营业利润	2,727	2,400	△ 327	计息负债净值	23,805	29,000	+ 5,195
权益法投资损益	101	1,200	+ 1,099	股东资本	24,332	26,000	+ 1,668
归属于本公司股东的本期净利润	3,006	3,300	+ 294	有息值 / 股东资本比率 (NET DER)	0.98倍	1.1倍	0.1上升
外汇 (日元/美元期中平均汇率)	108日元	115日元	+7日元 (日元贬值)	股东权益回报率 (ROE)	13.4%	13.1%	△ 0.3%
				外汇 (日元/美元期末汇率)	120日元	115日元	△5日元 (日元升值)

## 投资方针

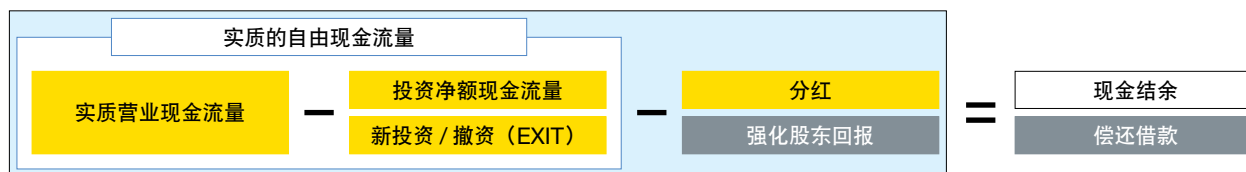
从原有的设置投资限额的方针，大幅度转变为在实质营业现金流量与以 EXIT 入账的现金流量范围内进行投资的方针。



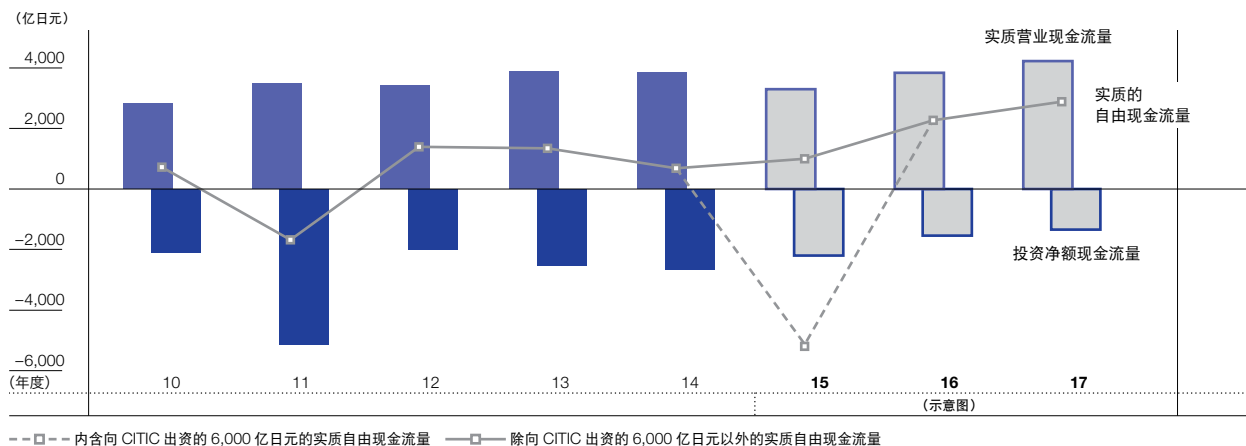
※1 “营业 CF” - “营运资金等的增减” ※2 除投资 CITIC 的 6,000 亿日元，及营运资金等的增减以外的现金流量

## 强化现金流量经营

通过“实质自由现金流量”维持在 1,000 亿日元以上，确保了对股东的分红以及偿还银行贷款。推进比过往更加浅显易懂且明确的现金流量经营。



各年度实质的自由现金流量变化及示意图



前提条件	2013年度 实际业绩	2014年度 实际业绩	2015年度 计划	(参考) 行情变动对归属本公司 股东的本期净利润带来的影响
外汇 (日元/美元期中平均汇率)	100	108	115	约+15亿日元(贬值1日元)
外汇(日元/美元期末汇率)	103	120	115	
利率(%) TIBOR(¥)	0.23%	0.20%	0.20%	约△100亿日元(利率上升1%)
原油价格(美元/BBL) ※3	108	86	60	±2.8亿日元
铁矿石(美元/吨) 澳洲产粉矿	126※4	93※4	N.A.※5	±13.2亿日元
强粘结煤(美元/吨) 澳洲产	153※4	119※4	N.A.※5	
动力煤(美元/吨) 澳洲产	95.0※4	81.8※4	N.A.※5	±7.3亿日元

※3 原油是布伦特原油。

※4 2013 年度、2014 年度的铁矿石、强粘结煤、动力煤价格实际业绩是本公司认定的基于市场信息的一般交易价格。

※5 2015 年度计划中的铁矿石、强粘结煤、动力煤价格，有关 2015 年度 1Q，综合考量了下述一般交易价格和估算价格以及目前的市场行情，有关 2Q 之后，则以充分参照 1Q 的市场价格的价格为前提。并且，实际价格根据矿种、煤炭种类以及顾客的不同要求分别进行商谈。铁矿石(澳洲产粉矿) 62 美元/吨、强粘结煤(澳洲产) 109.5 美元/吨、动力煤(澳洲产) 67.8 美元/吨

以“面”盈利

1

投资额：约 900 亿日元

## 与 Charoen Pokphand 集团签订战略性的业务与资本合作协议

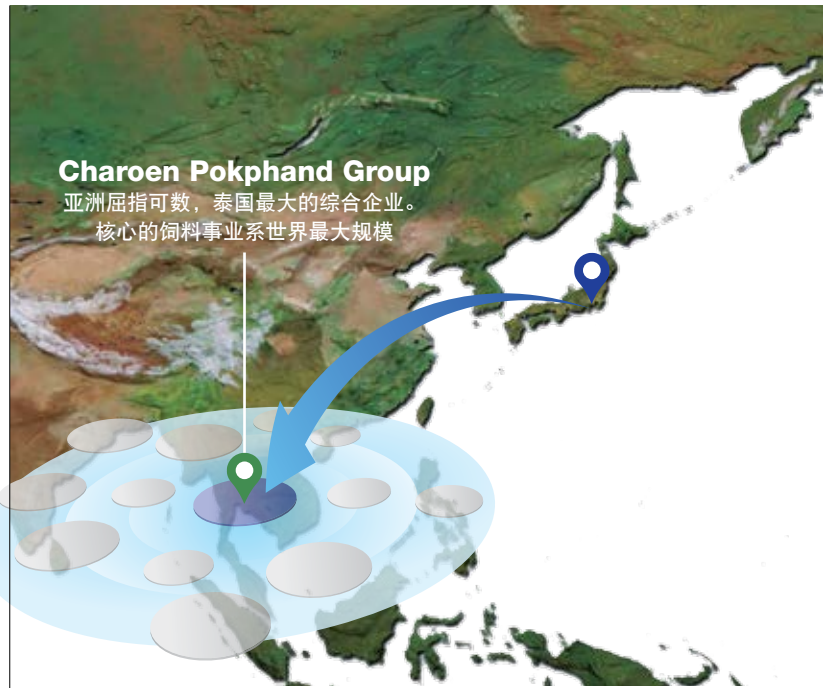
### 经过

#### 从泰国发展到东盟、中国的大型综合企业

以“面”盈利战略的最初一步就是 2014 年 7 月与 Charoen Pokphand 集团（以下简称 CP 集团）签订的战略性业务与资本合作协议。

CP 集团是以 Charoen Pokphand Group Company Limited 为中心的企业集团，其原点可以追溯到 1921 年，出身中国的谢氏（谢国民）一族在曼谷开的一家小小种苗店。之后，业务扩展到家畜饲料的生产，并在 1980 年代左右开始加速朝农畜产品、粮油产品、信息通信、流通、金融、医药品等多元化发展，事业领域不断扩展到东盟全区、中国、欧洲等地区。现在，其销售额达 5 兆日元，相当于泰国国家预算的一半，员工人数 30 万人，在全球 17 个国家都有业务开展，已不断发展成为泰国最大、亚洲数一数二的综合企业。其中核心的饲料事业更是以世界最大级的事业规模为豪。它有个很大的特征就是在众多华侨积累到财富的房地产相关事业方面的投资仅占总资产的 10% 左右，并始终如一地发展实业，这实属罕见。

作为在中国地区市场上成功构筑事业基础的为数不多的企业之一是其另一个巨大优势。2013 年收购了中国保险公司第 2 位的中国平安保险 15.6%（当时）的股份



等，更进一步强化了事业基础。

在本次战略性业务与资本合作中，本公司获得了 CP 集团旗下在中国、越南开展饲料、畜产、水产事业的 C.P. Pokphand Co. Ltd.（以下称 CPP）25% 的股份，另一方面，CP 集团通过第三方增资扩股的方式获得本公司约 4.9% 的股份（以第三方增资扩股前的已发行股份数量为基准）。日本综合商社接受外资入股的业务合作是前所未有的，正因为如此，体现了本公司与 CP 集团之间的诚意。

### 判断

#### 期待以粮油食品领域为中心的巨大大协同效应

本公司通过与在中国、亚洲的农畜产物、粮油食品领域拥有超群知名度及牢固网络的 CP 集团的合作，可以以这些地区为中心切实推进实现作为“非资源 No.1 商社”不可动摇的地位。另一方面，CP 集团通过本公司的原料筹措基地，可望实现从地球另一端高效筹措具有竞争力的饲料原料（玉米、豆粕、饲料用小麦等）。另外，如果通过我们遍布全球的网络渠道销售集团各公司的商品，







### CP 集团在中国的优势

- 中国最大规模的鸡肉出口商
- 已在 31 省中的 29 省构筑了事业基础
- 300 多家公司开展业务
- 深受政府信任
- 广为人知的正大品牌



即可一鼓作气将市场扩大到日本，甚至是全世界。如果 CP 集团的全球化战略能得以大步前进，那么本公司的贸易也将有望进一步扩大。更进一步，通过融合双方的顾客基础与共同出资，确保充分发挥规模优势的新筹措基地也是今后战略上的一个有力选项。

### 渴望在中国展开全面合作

一致希望在中国创造商机。

虽说中国已进入了稳定的成长期，但可以预见其 7% 左右的年增长速度仍会大幅超出发达国家。在政府的指导下，经济目标从量增长转变为质增长的“新常态”正不断

发展进步，在人口接近 14 亿的世界最大的消费市场，富裕阶层与中产阶级不断扩大，以“安全、放心”为首，对商品质量的需求正在不断提高。

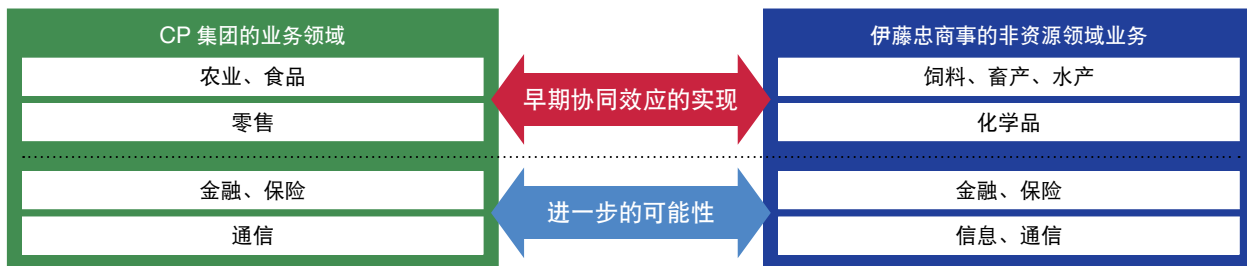
我们自信是“中国最强商社”，但也与其他外资企业同样面临着如何打开当地市场的课题。而 CP 集团超过 300 家企业在 29 个省亲手打造以农畜产品为主的事业，正以正大集团之名成长为家喻户晓的中国最大的外资企业集团，积累了丰富的人脉资源，并深受中国政府及顾客的信赖。本公司入股了其核心企业之一的 CPP，该公司是最大的饲料制造企业，销售网络几乎覆盖全国。如果将我们引以为荣的先进技术等经营资源与以销售渠道为强项的 CP 集团事业基础组合起来，就能在更广阔的范围内满足日益扩大对质量的需求。如果将视野从粮油食品领域扩展至非资源领域整体，则在信息通信、物流、金融与保险、医药品等更为广泛的领域中也可实现合作。

双方为了扩大事业确定将持续展开合作，并以相互出资为契机，提高双方的企业价值，从而构筑了牢固的合作关系。

### 道路

#### 在成长中的市场里共同展开合作

本公司与 CP 集团不但会定期召开业务合作委员会，还将开展派遣董事及员工等具体的合作措施。我们已经开始在玉米等饲料原料的筹措、面向日本的畜产品与畜产加工品的进口等这些能够早期创造出协同效应的领域展开合作。下面介绍其中成为以“面”盈利决定性一步的共同应对。



以“面”盈利

2

投资额：约 6,000 亿日元

# CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited、伊藤忠商事 3 家公司签订战略性业务与资本合作协议

## 经过

### 中国最大的金融综合企业

2015 年 1 月，三家公司就本公司与 CP 集团对半出资以 1 兆 2,000 亿日元获得香港恒生指数成分股公司的中国最大金融综合企业——CITIC 20% 的股份达成了一致协议，并签订了三家公司间的战略性业务与资本合作协议。这是以“面”盈利的决定性一步。

CITIC 在中国及海外开展金融、资源·能源相关事业、制造业、建设相关事业、房地产·基础设施事业等多个领域业务。

不仅随着中国的发展培育出在多个业界的领导地位，同时还充分具备发挥各业种的高度专业性来捕捉随着中国持续成长出现的商业机会的能力。CITIC 2014 年度末的总资产高达 92 兆日元。

## CITIC

- 金融
- 资源、能源
- 制造
- 建设
- 房地产、基础设施
- 其他 (IT、通信、汽车、食品、运输、出版、旅行、体育)

## 在中国多个行业 排名第一

- 信托公司
- 证券公司
- 铝轮制造
- 采掘、建材制造设备
- 特殊钢制造

## 史无前例的资本合作背景的“历史”

要了解此次资本合作的意义，需要将历史追溯到 1970 年代。当时的中国，刚刚在邓小平同志的指导下开辟出改革开放路线。1979 年，由政府 100% 出资成立了承担着中国政府在经济面对外窗口作用的中国国际信托投资公司（后来的 CITIC 集团）。之后，从改革开放时的“世界工厂”到如今“世界消费市场”世界第二大经济体，CITIC 一直在不断支持中国经济的发展。



作为中国现在正在进行的国企改革的支柱之一，就是吸收经营技术、加速国际化发展，推行含外资在内的民间资本的“混合所有制”。这项改革使此次本公司与 CP 集团 20% 的参资成为了可能。

CP 集团于 1979 年作为外资企业首批进军中国。另一方面本公司也于 1972 年 9 月中日邦交正常化的半年前获准恢复中日贸易，作为日本企业的先锋在中国开始开展业务。

CP 集团为提高养鸡、养猪、鸡蛋的生产率提供技术支持，并且通过农产品收购及融资等，为振兴农业及增加农民收入做出贡献，为中国政府推进的农村改革殚精竭力。本公司也在中国慎重引进外资、海外技术的过程中，作为与日本企业的中间人，在考虑丰富人们生活的同时，为产业培育等做出贡献。

除了本公司与 CP 集团长期与中国保持良好关系得到高度认可外，通过三家公司的“三赢”（Win-Win-Win）关系，可以同时大幅提高三家公司企业价值，而这就是此次资本合作的战略意义。



## 判断

### 为了形成扩大至全球规模的大“面”

通过融合三家公司的经营资源及共同获得优良资产等，在广阔的事业领域以“面”的形式把握在中国随着“由量向质转换”出现的需求。并且，不仅在中国，在亚洲整个地区，通过本公司网络甚至可以以“面”的形式扩展到全世界。对本公司而言，这些以往难以涉足的各种领域的商机是值得期待的。

另外，通过本公司与 CP 集团获得 CITIC 20% 的股份，CITIC 成为了本公司的权益法适用关联公司，因此本公司可以得到 CITIC 合并净利润的 10%。这些就是无论是作为日本企业的 1 项对中投资额，还是作为日本综合商社的 1 项海外投资额，甚至在本公司史上，出资最大金额——约 6,000 亿日元的理由。

## 道路

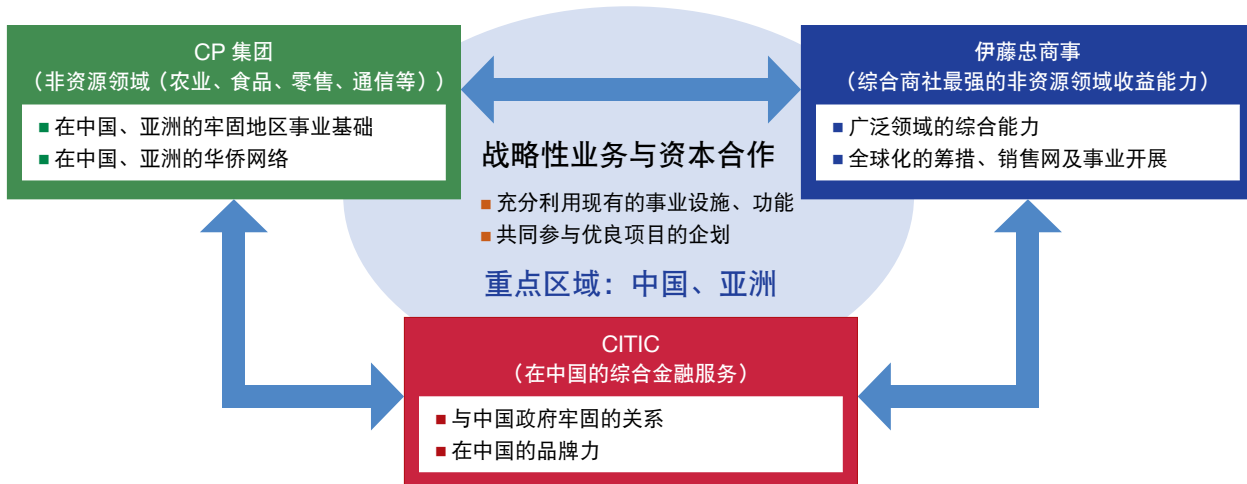
### 以“面”盈利，实现中期经营计划目标

现在，我们正在研究在广泛的领域中如何创造出协同效应。2015 年 4 月，本公司与 CITIC 集团、CP 集团、中国移动通信集团公司、上海市信息投资股份有限公司 5 家公司就参与以上海自由贸易试验区为据点的将日本产品销售给中国消费者的电商交易事业的合作达成一致，着手构筑在急速成长市场上的立足点。另外，本公司与 CITIC 旗下的中信证券股份有限公司的分公司，同大型服装企业 Bosideng International Holdings Limited (波司登) 签订了资本与业务合作协议。我们认为为了在中国这一巨大市场加速进军纺织零售事业，其重要基础就是通过与当地有实力的合作伙伴确立合作体制。

本公司在得到 10% 的 CITIC 合并净利润之外，还要切实把握住各个领域的商机，同时进一步扩大“非资源 No.1 商社”的领导地位，并在“Brand-new Deal 2017”构筑实现归属本公司股东的本期净利润达 4,000 亿日元的收益基础。



左起 CITIC 常振明董事长、本公司冈藤社长、CP 集团谢国民会长，于 5 月 27 日在本公司东京总公司召开第一届 3 家公司领导战略协作会议，并就今后协议的项目交换了意见。





# 伊藤忠商事与中国的渊源

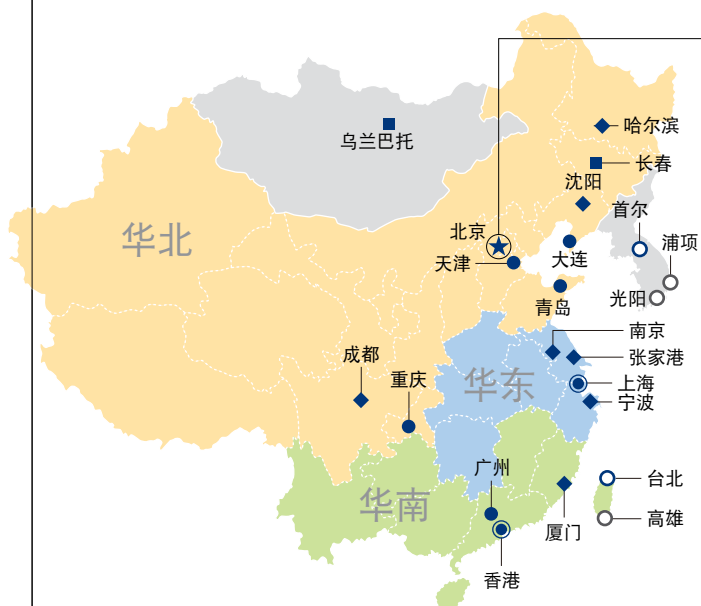
## 是与中国维持最深远关系的综合商社

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 65 个国家和地区共约 130 个据点、合并子公司/关联公司总数 342 家、合并员工总数约 11 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。2014 年度（2014 年 4 月 -2015 年 3 月）（国际会计准则（IFRS）），合并收益达到 465.29 亿美元，归属于本公司股东的本期净利润达到 25.01 亿美元。

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



**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

截止到 2015 年 4 月 1 日

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



**上田 明裕**  
 东亚地区总代表

伊藤忠商事将进一步确立更高的收益基础，着力于非资源领域，在全球人口第一、人均收入急速提高且在生活消费相关领域有着巨大潜力的中国，充分发挥与 CITIC/CP 集团战略性业务、资本合作的协同效应，不断扩大非资源领域的收益基础。能够准确把握中国市场商机的“精通中国业务的行家”，这就是伊藤忠商事。



## 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。



#### 承接广州市地下铁道总公司地铁订单

自 2004 年与南车青岛四方机车车辆股份有限公司组成联合体，承接了广州市地下铁道总公司的中国首批直线电机地铁车辆以来，至 2011 年已陆续提供达 696 辆。

### 金属公司



#### 铁矿石销售事业

作为日系商社首次与中国国营综合商社共同成立铁矿石销售公司（天津市）。灵活运用伊藤忠商事的海外网络以及具有竞争力的资金筹措能力，与天津物产集团有限公司的国内销售网络构筑价值链。

### 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。



### 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、快餐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

出资龙大食品集团旗下的山东龙大肉食品有限公司，旨在强化产品生产领域。并且，就面向日本的商品，通过充分利用该集团最先进的食品检测中心，构筑更安全、放心的食品流通体制。

### 生活资材·住居 & 信息通信公司

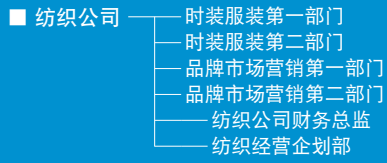


#### 伊藤忠物流(中国)有限公司

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

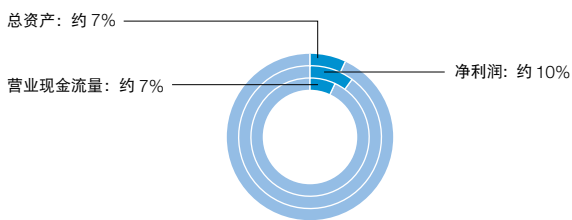
## 组织图



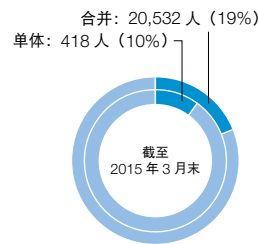
纺织公司 总裁  
小关 秀一

## 概要

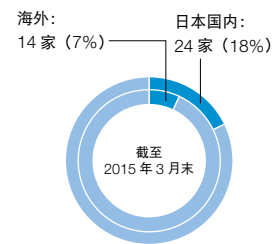
### 各重要数据在全公司中所占比例 (示意图)



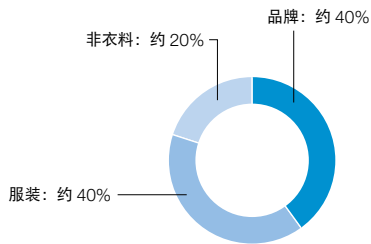
### 员工在全公司总人数中所占比例



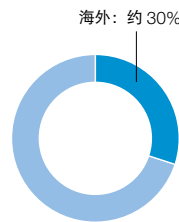
### 子公司、关联公司在全公司中所占比例



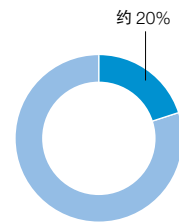
### 公司内部各合并领域收益构成比 (示意图)



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)



### 在公司合并净利润中单体贸易收益贡献金额所占比例 (示意图)



## 业务组合



## 2014 年度的业绩概况 ※ 2010 ~ 2013 年度采用美国会计准则

虽然受到消费税率上调导致的日本国内服装相关行业销售低迷，以及欧洲服装制造、批发业的萎缩和日元贬值的影响，但是通过（株）EDWIN 的新投资利润等，确

保了与上期同水平的 292 亿日元营业利润，而归属本公司股东的本期净利润也与前期大致持平，为 320 亿日元。

### 业绩推移

单位：亿日元

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
板块资产	4,064	4,334	4,868	5,045	5,558
ROA	3.7%	5.8%	6.8%	6.5%	6.2%
营业利润	216	252	333	292	292
权益法投资损益	59	59	126	117	117
归属本公司股东的本期净利润	153	244	312	325	320
< 主要合并对象公司的投资损益明细 >					
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.*	0	10	11	20	14
伊藤忠纤维贸易（中国）有限公司	8	11	13	12	12
（株）JOI' X CORPORATION	5	△ 3	13	13	13
（株）三景	15	40	16	15	26
（小计）	(28)	(58)	(53)	(60)	(65)
< 单体贸易贡献比例（示意图） >			约20%		

※ ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd. 的 2011 年度以后的投资损益，包括了因 2012 年度纺织原料·纺织品事业的重组，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。

### Message from the Division Company President

## 通过深入推进下游战略、积累优良资产、进行资产重组，实现进一步的收益扩大。

### 2015 年度的愿景

在“Brand-new Deal 2014”中，将“原材料开发”“企划生产”“品牌”“物流”等多种功能相结合，通过发挥整体价值链的优势，积极推动下游战略的深化及优良资产的积累。今后，可以预见，中国及亚洲等新兴国家的消费市场将不断扩大，而日本国内，虽然个人消费复苏但对衣料品整体影响有限，前景不甚明朗，因此迫切需要能够明确捕捉消费者需求的提案。2015 年度作为

“Brand-new Deal 2017”的第一个年度，除了要强化现有事业，在加快包含与香港 Bosideng 集团合作等在内的下游战略的全球化发展的同时，不断切实执行有助于扩充业务资产组合的国内外优良资产的积累和资产重组等措施。纺织公司作为本公司生活消费相关领域一部分，我们在进一步巩固收益基础的同时，还要致力于强化合规意识及调整经营管理体制。

## 本公司的特性

### 优势

- 保持并扩大综合商社中纺织事业 No.1 的事业规模
- 构筑从纺织业界上游到下游的价值链
- 通过积极扩充资产组合确立高效的经营基础

### 收益机会

- 日本国内的消费意识的提高
- 随着中国、亚洲、新兴国家的生活水平提高带来的购买群体扩大
- TPP 协定的签订等带来新的商机

### 挑战

- 通过改变产地等削减成本以应对日元贬值导致的成本增加
- 在有缩小倾向的日本国内衣料品市场创造附加价值以唤起消费
- 在日本国内人口减少的背景下，与海外有实力的企业合作共同开拓海外市场

## 中长期成长战略

作为立足于“顾客视点”的营销型公司，我们的业务范围覆盖整个生活领域，包括从原料·原材料、服装、品牌甚至纤维资材，以覆盖整个行业的价值链为核心，在发挥集团整体优势的同时开展业务。

在日本国内，推进满足消费者需求的高附加价值产品，并致力于扩大在零售领域及健康医疗领域的事业范围的同时，不断扩充资产组合。在海外，我们在消费扩大备受期待的以中国、亚洲、新兴国家为首的发展中市场为扩充资产组合，与 CITIC/CP 集团展开合作。在今后关税逐步自由化的同时满足全球顾客的需求，我们视整个亚洲区

域为一个“面”，提高关税优势意识，强化因地制宜的生产体制，遵守以人权为主的劳动标准，保护环境，实现与地区之间的共存，扩大包含中国在内的亚洲地区从原材料筹措到成品的价值链。

今后，纺织公司仍将作为生活消费相关领域的一部分，最大限度发挥业界旗手的优势，切实强化现有事业、创造出集团间的协同效应，进一步积累优良资产并进行资产重组，以此进一步稳定本公司收益基础，使之更加的坚如磐石。

## VALUE DRIVER

### 与越南“VINATEX”的资本与业务合作

我们获得了越南国营纺织企业集团 Vietnam National Textile and Garment Group（以下简称 VINATEX）的股份，并签订了战略性业务合作协议。VINATEX 成立于 1995 年，拥有横跨纺织业界上下游 83 家子公司、相关公司以及约 12 万名的员工，是越南最大的纺织企业集团。本公司自 1990 年代开始与 VINATEX 进行服装 OEM 相关交易以来，构建了长年的



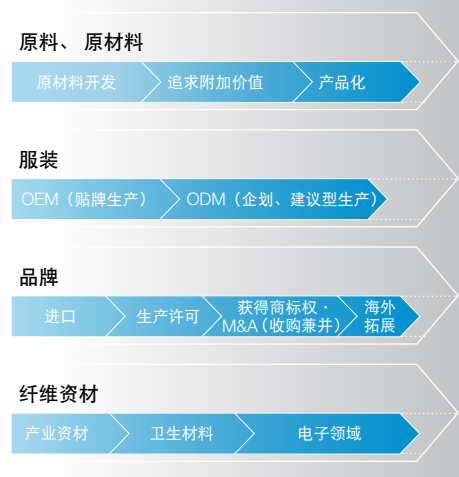
VINATEX 缝制工厂

信赖关系。越南是仅次于中国、正备受瞩目的生产基地。而强化与越南最大的纺织企业集团 VINATEX 的合作伙伴关系，扩大利用 FTA 等关税优势的贸易以及创造新业务等各种协同效应备受期待，因此我们签订了此次的合同。今后，通过最大限度利用 VINATEX 旗下的优良缝制基地及伊藤忠集团所拥有的全球网络，强化包含欧美及日本、中国在内的亚洲地区等的缝制品销售，进一步提高本集团的企业价值并扩大业务。



## 中长期成长战略（概念图）

通过“追求高附加价值”和“发挥主导权”推进结合多种功能的混合型战略



### 重点战略

#### 事业投资战略

- 参与成长领域
- 追求附加价值 + 协同效应

#### 零售战略

- 从原材料开始高附加价值化
- 扩充销售渠道
- 从服装到整个生活方式领域

#### 海外战略

- 欧美、中国以及其他新兴国家
- 品牌的海外拓展
- 扩充生产据点

## 本公司在社会、环境方面所面临的可持续发展课题

课题	事业	事业战略上重要的理由
供应链管理（劳务管理）	海外服装生产事业	在支撑着纺织公司核心“产品制造”的全球化适地生产体制扩充过程中，在中国、亚洲的生产基地，如果疏于对供应链上的劳动习惯和环境保护的关注，那么，声誉受损及受到法律制裁等将会对我们的事业产生巨大影响。

## INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

### 风险管理 → 供应链管理

将提高商品、服务的安全性以及顾客满意度定位为纺织公司 CSR 的重点项目。此外，在支撑着本公司核心“产品制造”的全球化适地生产体制中，关注供应链上的劳动习惯和环境保护，推进可持续性的生产活动。重视从供应商到本公司筹措相关方针的理解与合作，推进与符合“伊藤忠商事供应链 CSR 行动指针”的供应商之间的合作。对包括集团公司在内的国内外生产工厂继续实施监视调查，2014 年度已对（株）三景旗下的主要国内染色加工厂——三国工厂与（株）FUKUSEN 的 2 个基地，以及越南制服生产基地 UNIMAX SAIGON CO., LTD. 进行了实况调查。并且，2014 年度还聘请外部讲师，在东京、大阪总公司及胡志明市事务所开展以“纺织业界的筹措风险与防范于未然的措施”为主题的研讨会等，致力于供应链管理的进一步优化。



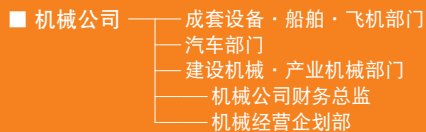
UNIMAX SAIGON 公司实况调查

面向可持续发展课题的举措还请同时参阅本公司网站的 CSR 页面。

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

# 机械公司

## 组织图



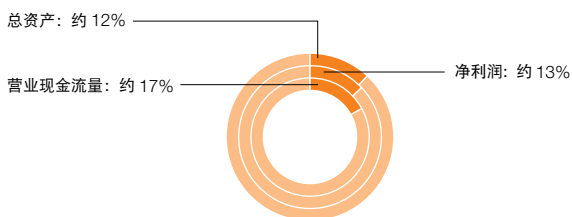
※2015年4月组织更新



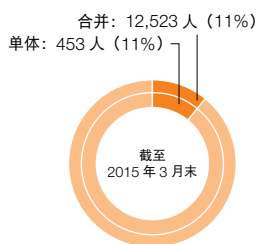
机械公司 总裁  
盐见 崇夫

## 概要

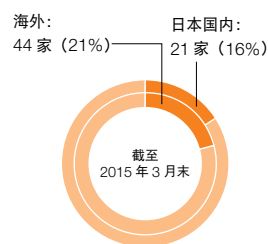
### 各重要数据在全公司中所占比例 (示意图)



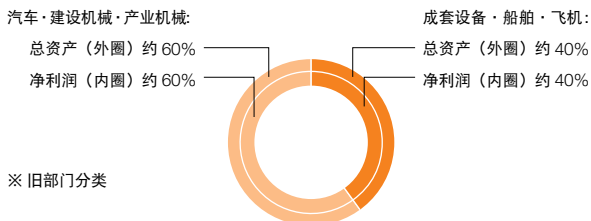
### 员工在全公司总人数中所占比例



### 子公司、关联公司在全公司中所占比例

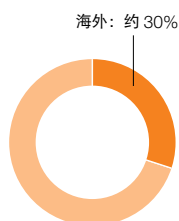


### 公司内部各合并领域构成比 (示意图) \*

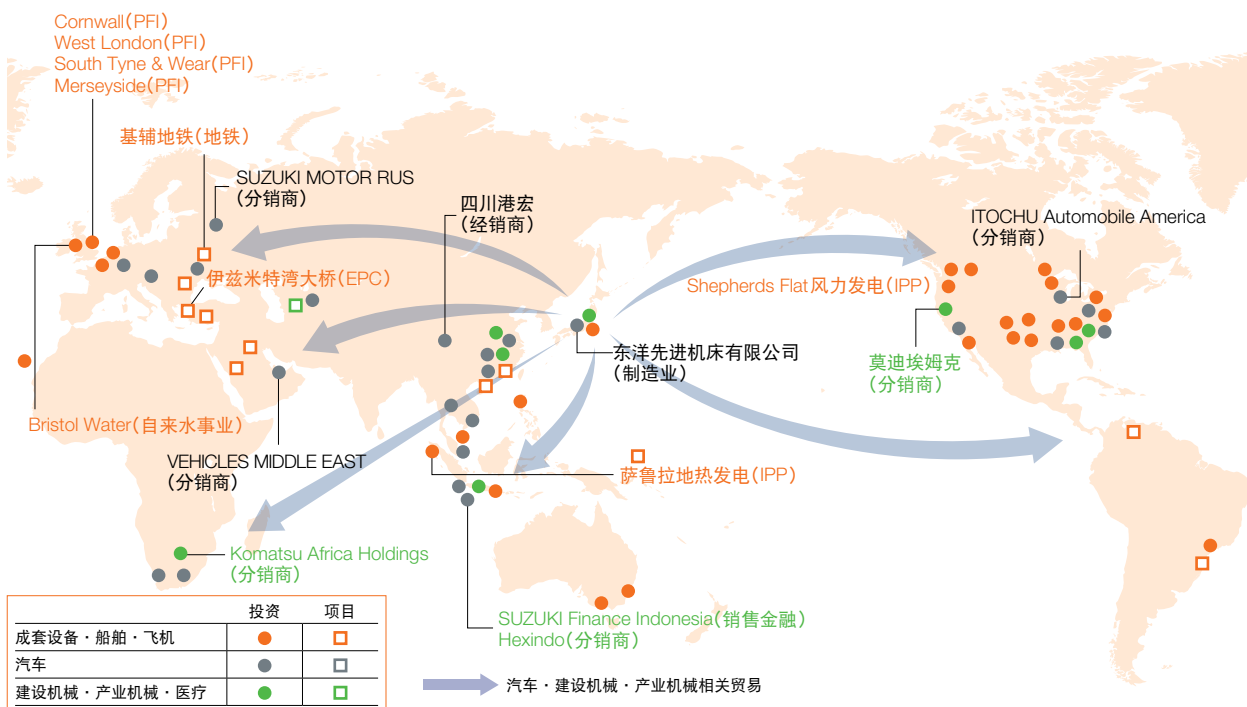


※旧部门分类

### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)



## 业务组合



## 2014 年度的业绩概况 ※ 2010 ~ 2013 年度采用美国会计准则

由于成套设备相关事业的顺利发展以及汽车相关贸易的增加等，营业利润比前期增长 38%，达到 317 亿日元。归属本公司股东的本期净利润，除了营业利润的增加

以外、固定资产损益的好转、金融收益以及权益法投资损益的增加等，比前期增长 26%，达到 546 亿日元。

### 业绩推移

单位：亿日元

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
板块资产	6,724	8,001	8,909	9,538	10,836
ROA	1.5%	3.1%	3.8%	4.7%	5.4%
营业利润	89	152	193	229	317
权益法投资损益	98	125	134	190	201
归属本公司股东的本期净利润	103	231	321	434	546
< 主要合并对象公司的投资损益明细 >					
伊藤忠 Plantec (株)	4	5	6	9	15
Japan Aerospace (株)	6	6	7	10	9
JAMCO CORPORATION	0	△ 12	6	9	17
伊藤忠建机 (株)	6	6	9	13	9
东京盛世租赁 (株)	40	62	62	84	91
Century Medical (株)	8	9	10	11	10
SUNCALL (株)	4	3	6	7	6
(小计)	(68)	(79)	(106)	(143)	(157)

### Message from the Division Company President

**以确立稳定的收益基础与强化收益能力为目标，全新前进。**

## 2015 年度的愿景

2014 年度，在日元贬值的背景下，国内外事业、贸易的收益增长做出了巨大贡献，连续 4 期刷新了历史最高收益。

2015 年度，新部门诞生，由此走向 3 部门体制。本公司的事业领域涉及成套设备 / 船舶 / 飞机 / 汽车 / 建设机械 / 产业机械 / 医疗器械相关业务等多个方面，旗下拥有众多事业公司。因此我们进行了组织变更以便可以更加细致地应对需求。各组织、个人都以“全新前进 +100”

为口号，以进一步积累基础收益能力达 100 亿日元为目标。在各事业领域，继续积累 IPP / 水务 / 环境领域的优良资产，战略性参与需求不断高涨的基础设施 / 船舶 / 飞机相关业务，扩大拥有广泛价值链的汽车、建设机械 / 产业机械相关领域的事业及贸易，强化日本国内以及亚洲市场的医疗器械相关业务，在均衡分配经营资源的同时雷厉风行地实施执行。

## 本公司的特性

### 优势

- 与各事业领域的优良合作伙伴建立长期稳固的业务关系
- 在汽车领域广泛地开展世界规模的事业
- 在国家风险较低的先进国家开展丰富多彩的事业

### 收益机会

- 随着世界性基础设施（电力、水务/环境、交通、能源）需求的扩大带来的各种投资机会
- 随着新兴国家汽车需求的增加带来的市场扩大
- 随着日元贬值产生的竞争力改善

### 挑战

- 基础设施相关事业（电力、水务/环境、交通、能源）的扩大
- 顾虑到新兴国家发展速度以及国家风险的贸易、事业开展
- 中国、东盟市场上各事业领域需求的不断增加

## 中长期成长战略

在IPP/水务/环境/能源基础设施等基础设施事业型业务中，均衡地推进先进国家现有优良资产的积累以及发展中国家的高收益开发型项目。在包括汇率在内的外部环境不断改善的船舶/飞机/汽车/建设机械/产业机械领域，努力扩大一直以来具有优势的贸易，同时对周边领域进行严格筛选后进行投资，稳定收益基础。并且，在今后发展备受期待的医疗器械业务领域，推进医疗器械相关价值链的构筑，进一步扩大包含日本在内的亚洲地区的事业投资及贸易。

今后，除了将已投资项目的收益最大化，还要继续促进资产重组以及优良资产的积累，通过开展相关、附加贸易争取收益极大化。

在推动新兴国家开发的基础设施事业型业务中，为了顺利推动项目发展，我们已慎重考虑环境保护以及对地区社会的影响等。并且，对于气候变化、废弃物处理、水资源确保等亟待解决的全球性课题，我们认识到这对本公司而言是中长期性具有有前景的商机。我们正积极参与风力、地热等可再生能源相关事业和废弃物处理项目，致力于海水淡化等水务相关事业。

另外，在与CITIC/CP集团之间的战略性业务与资本合作协议的基础上，以中国、东盟等地区为中心，不断研究讨论发挥CITIC/CP集团特色的共同投资及扩大贸易。

## VALUE DRIVER

### 印度尼西亚·萨鲁拉地热IPP项目

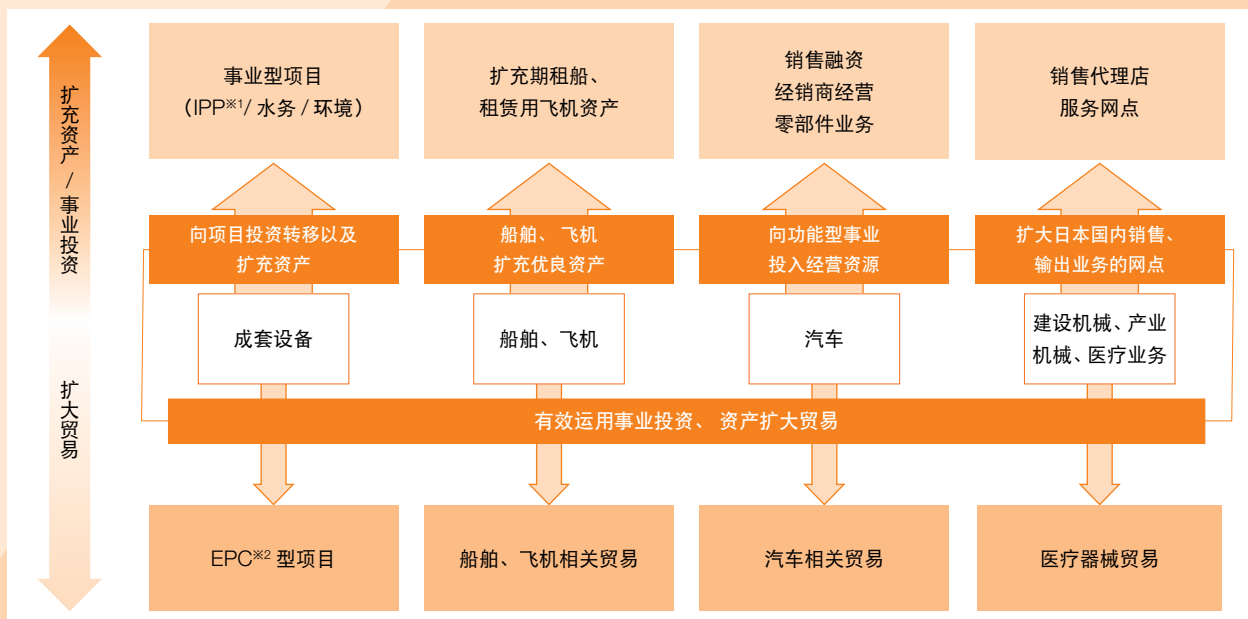
本公司与九州电力（株）、印度尼西亚 PT Medco Power Indonesia、美国 Ormat Technologies 公司一起，通过各自持有的投资子公司及共同出资的事业公司 Sarulla Operations 公司，与印度尼西亚国有电力公司（以下简称 PLN）和印度尼西亚国有石油公司的子公司 PT Pertamina Geothermal Energy（以下简称 PGE），在 PGE 所有的北苏门答腊洲萨鲁拉地区的地热矿区建设地热发电站，其输出功率为 320MW。于 2013 年 4 月签订自 2016 年开始向 PLN 售电 30 年的长期售电合同，于 2014 年 3 月签订融资合同，2014 年 5 月完成融资组合。集中了全球 40% 地热资源的世界最大地热资源所在国——印度尼西亚将地热定位为战略性电力资源。本公司通过本事业为印度尼西亚政府所提倡的推进地热发电政策做出了贡献，并且在关注环境保护和与地区社会共生的同时，今后还将不断积极、切实地推进灵活运用地热、风力等可再生能源的发电事业。



项目建设现场



## 中长期成长战略（概念图）



※1 IPP: Independent Power Producer (独立发电事业)

※2 EPC: Engineering (设计)、Procurement (筹措)、Construction (建设)

## 本公司在社会、环境方面所面临的可持续发展课题

课题	事业	事业战略上重要的理由
对环境保护、地区社会的关注	基础设施相关事业	在基础设施事业型业务中，对开发地区的环境保护、与地区社会共生、对安全/健康/人权的关注是至关重要的。一旦疏忽懈怠，可能会导致因该国家的规定等中断项目或项目无法按计划进行、出现信任危机或成本超预期增加的情况。

## INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

## 机会 向乌克兰·基辅市营地铁公团交付用于地铁车辆的设备

本公司向乌克兰大型铁路车辆厂商的 Kryukovsky (克留科夫斯基) 公司交付了以三菱电机(株)、富士电机(株)等日本制造的设备为中心的 95 辆地铁车辆的电气零部件及制动系统。这些部件已被安装在基辅市营地铁公团(基辅地铁)的地铁车辆上。基辅地铁还在使用很多有四五十年历史的旧苏联制地铁车辆，这些车辆亟待更新。通过本项目将现有的旧款直流驱动车辆更新为 VVVF 变流器控制的交流驱动车辆，结合再生电力的使用，使耗电量削减了 35%。通过引进日本的最新技术，实现削减耗电量及 CO<sub>2</sub> 排放量，为乌克兰的节能政策做出了贡献。



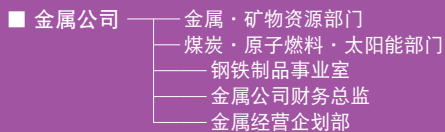
基辅地铁的地铁车辆

面向可持续发展课题的举措还请同时参阅本网站的 CSR 页面。

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

# 金属公司

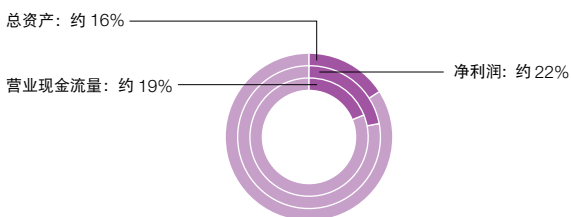
## 组织图



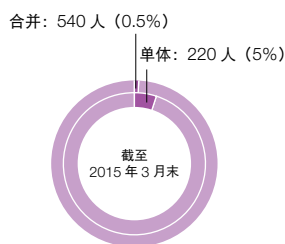
金属公司 总裁  
米仓 英一

## 概要 ※ 示意图不包括巴西铁矿石事业相关特别损失的影响。

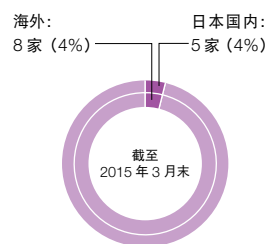
### 各重要数据在全公司中所占比例 (示意图)



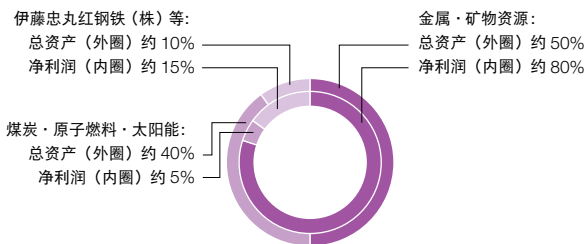
### 员工在全公司总人数中所占比例



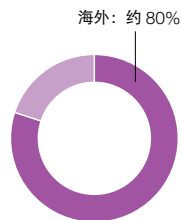
### 子公司、关联公司在全公司中所占比例



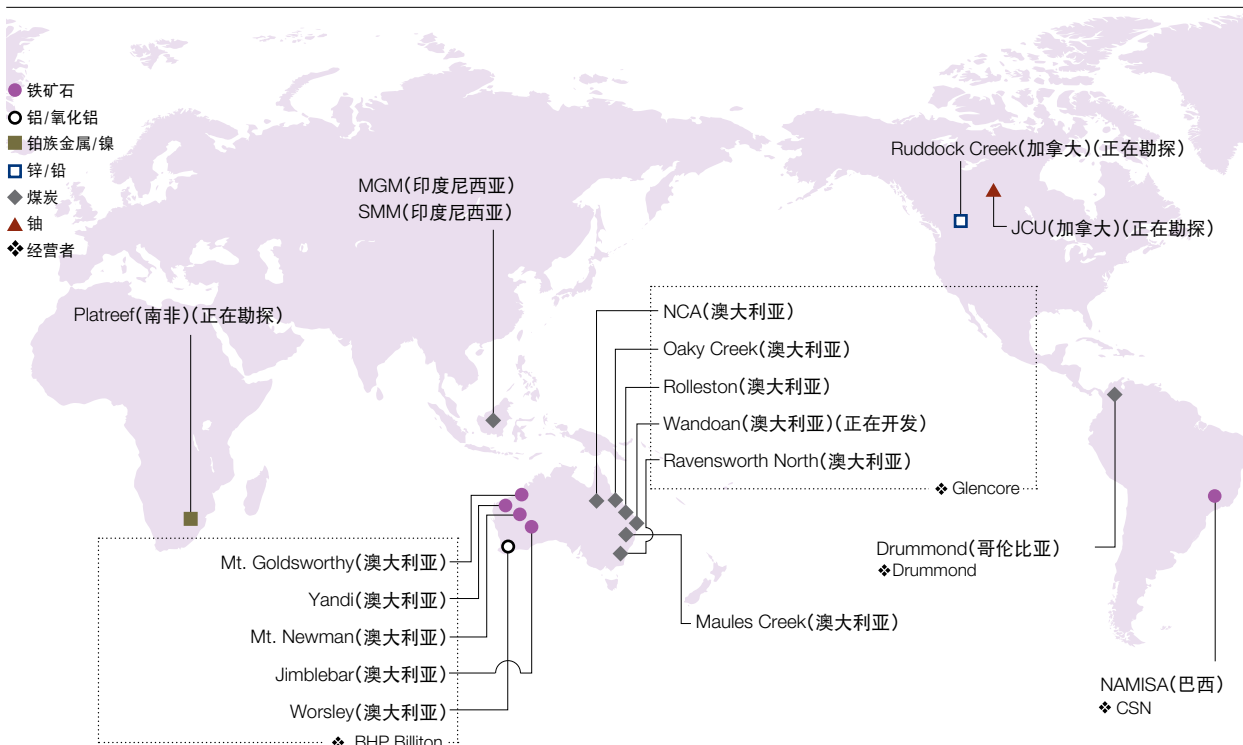
### 公司内部各合并领域构成比 (示意图)



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)



## 业务组合



## 2014 年度的业绩概况 ※ 2010 ~ 2013 年度采用美国会计准则

虽然受铁矿石销量增加、铁矿石·煤炭事业成本改善及汇率影响，但由于铁矿石·煤炭价格下跌，营业利润比前期下滑了36%，为471亿日元。除了营业利润减少外，

受巴西铁矿石事业减值损失计提额增加等的影响，归属本公司股东的本期净利润比前期减少了85%，为112亿日元。

## 业绩推移

单位：亿日元

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
板块资产	6,209	10,157	11,752	13,082	12,618
ROA	19.2%	17.4%	7.5%	6.0%	0.9%
营业利润	1,136	1,016	574	732	471
权益法投资损益	294	443	421	343	△468
归属本公司股东的本期净利润	1,110	1,421	825	741	112
< 主要合并对象公司的投资损益明细 >					
伊藤忠金属 (株)	12	12	13	14	2
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	801	893	503	584	423
伊藤忠丸红钢铁 (株)	68	129	128	130	128
日伯铁矿石 (株)	129	368	104	38	△448
ITOCHU Coal Americas Inc. (ICA)	—	20	35	5	1
(小计)	(1,010)	(1,422)	(783)	(771)	(106)

## 所持权益数额实绩 (销售)

单位：百万吨

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
铁矿石	13.2	16.1	17.6	18.1	20.5
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	10.5	12.4	13.4	16.0	18.7
日伯铁矿石 (NAMISA 公司巴西铁矿山)	2.7	3.7	4.3	2.0	1.8
煤炭	8.0	8.9	11.6	10.7	13.2
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	8.0	6.8	7.0	7.0	7.4
ICA (Drummond 公司哥伦比亚煤矿)	—	2.1	4.5	3.7	5.8

## Message from the Division Company President

## 开展投资与贸易均衡发展的业务，构筑稳定的收益基础。

## 2015 年度的愿景

2014 年度，因金属、矿物资源价格的回落、巴西铁矿石事业的减值损失计提等，收益低于前期。但是，我们与合作伙伴共同执行高效化作业并削减成本，还致力于控制高风险投资，调整了能适应景气低迷的矿山经营体制。另外，从金属、矿物到钢铁/有色金属衍生品等广泛且有深度的贸易流，构成了基本收益的骨架。

2015 年度，为了进一步强化该收益基础，我们开展了投资与贸易均衡发展的业务。投资方面，我们切实立足于中长期增长的全球金属、矿物资源、能源需求，力求构筑普通金属及稀有金属的资产组合。贸易方面，我们将通过本集团综合实力获得与优良合作伙伴之间的事业化作为目标，同时加速在北美和亚洲的业务开展，构筑不受短期资源价格影响的业务框架。

## 本公司的特性

### 优势

- 与各事业领域的优良合作伙伴间牢固的关系
- 持有优良资源资产
- 从金属、矿物资源到衍生品（钢铁/有色金属等）的广泛且有深度的贸易流

### 收益机会

- 金属、矿物资源及能源的长期性需求增长

### 挑战

- 确立不受资源市场变化影响的收益基础

## 中长期成长战略

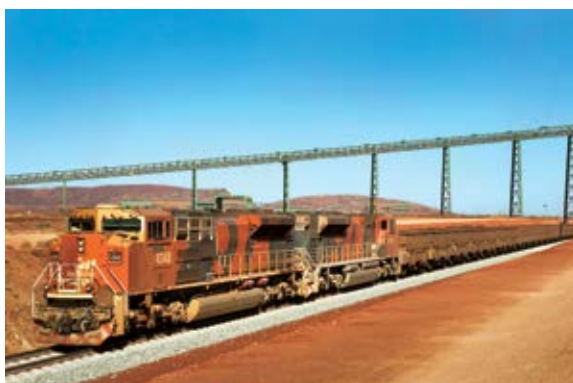
我们的目标是即使在产业基础的金属、矿物资源领域中也确保拥有成本优势的权益，进一步提高适应市场变化的持有权益的效率。我们将持续致力于确保有色金属、稀有金属、稀土等资源的稳定筹措这一课题。贸易方面，在推进构筑以持有权益为基础的价值链的同时，充分发挥集团的综合实力，努力创造贸易业务的附加价值。

与CITIC/CP集团的合作也从投资及贸易两方面不断发掘、共享优良项目，同时推进均衡协作。

另外，本公司将从长期的基础视点出发，构筑可持续发展的业务体制。自觉地推进环境管理、保护生物多样性、实现与地区间的共生并改善安全的劳动环境。与此同时，积极开展太阳能事业、环境业务、循环再利用事业等对社会有贡献的业务。

## VALUE DRIVER

### 负责稳定供应的亚吉姆布莱巴铁矿山事业

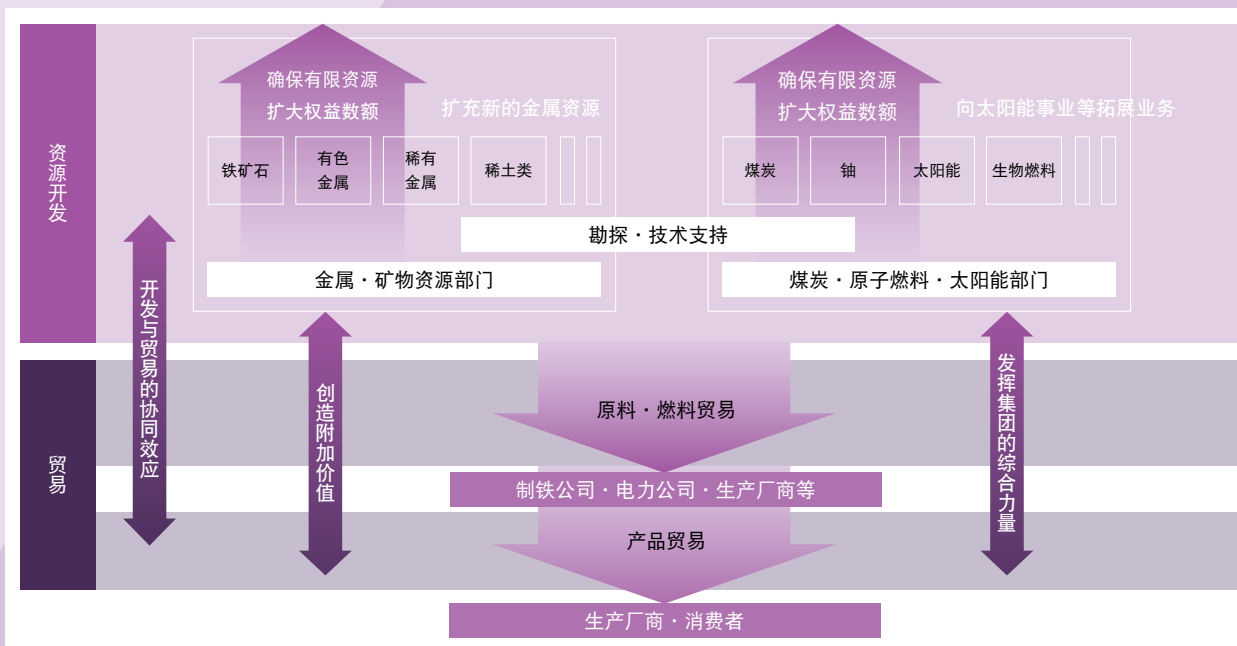


运输铁矿石的铁路（必和必拓公司提供）

这是大型资源公司BHP Billiton（以下简称必和必拓公司）铁矿石事业的一部分，我们在2013年获得了亚吉姆布莱巴铁矿山的BHP Iron Ore Jimblebar（BHP Jimblebar公司）8%的股份。位于西澳大利亚的亚吉姆布莱巴铁矿山拥有丰富的储量，是露天开采生产具有卓越成本竞争力的大规模优质铁矿山。该矿山已建设完成年产4,500万吨的生产体制，并顺利开始作业。本公司与必和必拓公司携手，在西澳大利亚已共同运营3个铁矿石矿山，使用这些现有事业的铁路、港湾设备将亚吉姆布莱巴铁矿山开采出的铁矿石运出。今后，我们将进一步推进高效化作业，不断强化收益基础。



中长期成长战略（概念图）



本公司在社会、环境方面所面临的可持续发展课题

课题	事业	事业战略上重要的理由
对人权、地区社会的关注	金属、矿物资源开发	开发金属、矿物资源时，一旦疏于与地区社会的共生、忽视劳动安全、健康的环境，那么，可能因被迫停业而错失收益机会或因受到法律制裁而导致成本增加。
对环境、生态保护的关注	金属、矿物资源开发	矿物资源丰富的地区大多也拥有丰富的生物多样性。如果忽略对环境影响的管理、保护生物多样性这一全球性要求，那么开发就有被迫中断的可能。

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

风险管理 EHS（环境、卫生、劳动安全）指导方针（矿业）的运用

为规避或降低本公司因勘探金属、煤炭、铀资源导致的环境污染及事业相关人员事故和健康障碍等环境、卫生、劳动安全风险，我们独自制定以保护生物多样化和充分理解且最大限度关注地区社会为目的的EHS（环境、卫生、劳动安全）指导方针（矿业），并加以运用。

机会 在大分市建设兆瓦级大型太阳能发电站

2014年8月，在大分县大分市三井造船（株）公司所属的用地内，本公司首次在国内作为开发主体，开始建设兆瓦级太阳能发电站（大规模太阳能发电站），预计2016年3月开始投产，所生产电力在未来20年内将销售给九州电力（株）。该发电站的年发电量为5,250万110千瓦时，预计可满足普通家庭约9,300户的年度用电需求，同时可削减约32,000吨的CO<sub>2</sub>排放量。



大分市兆瓦级太阳能发电站建设计划用地

# 能源·化学品公司

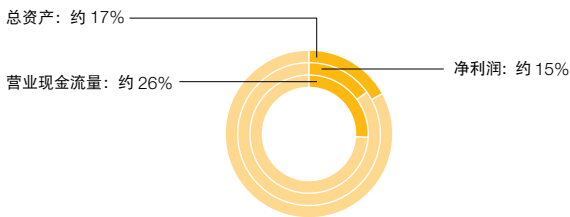
## 组织图



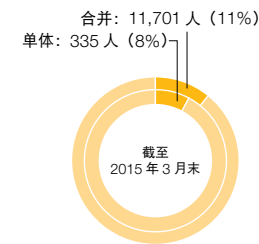
能源·化学品公司 总裁  
福田 祐士

## 概要 ※ 示意图扣除美国油气开发事业相关非经常损失所带来的影响。

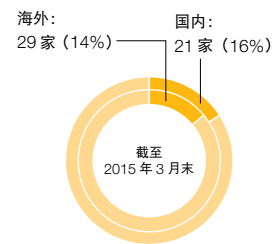
### 各重要数据在全公司中所占比例 (示意图)



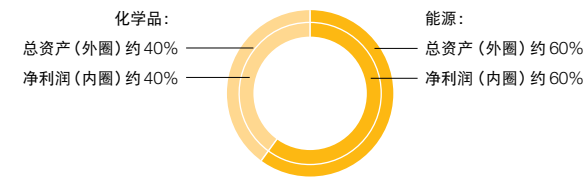
### 员工在全公司总人数中所占比例



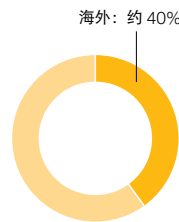
### 子公司、关联公司在全公司中所占比例



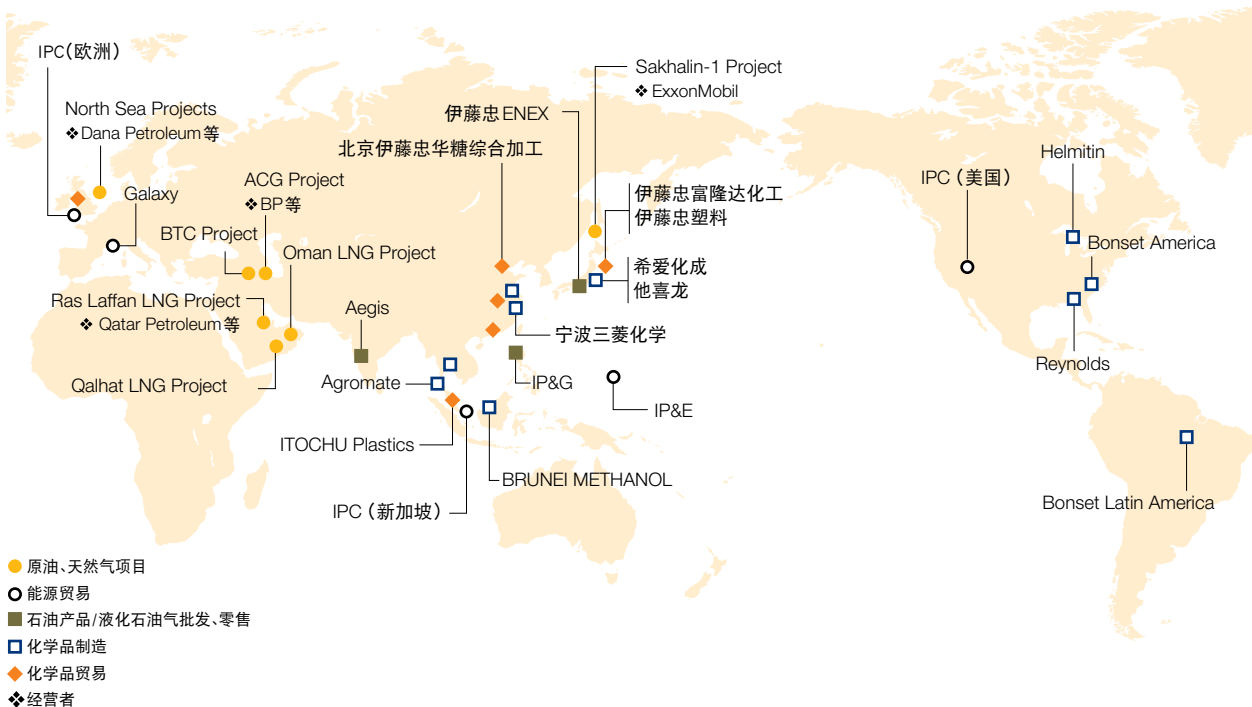
### 公司内部各合并领域构成比 (示意图)



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)



## 业务组合



## 2014 年度的业绩概况 ※ 2010 ~ 2013 年度采用美国会计准则

虽然在能源相关事业有受到获得合并子公司的影响，但由于开发原油交易数量的减少及油价下跌等原因，营业利润比前期减少 24%，为 439 亿日元。虽然前期生物乙醇事业的暂时性损失有反弹，但由于营业利润的减少及美

国石油天然气开发事业方面减值损失计提额的增加等原因，归属本公司股东的本期净利润比前期锐减 86%，为 24 亿日元。

### 业绩推移

单位：亿日元

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
板块资产	10,858	12,871	13,352	12,837	13,295
ROA	1.2%	3.2%	1.8%	1.3%	0.2%
营业利润	421	470	537	575	439
权益法投资损益	17	24	△ 283	△ 329	△ 396
归属本公司股东的本期净利润	126	378	231	167	24
< 主要合并对象公司的投资损益等明细 >					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	107	130	131	157	69
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	0	△ 2	8	43	10
JD Rockies Resources Limited	△ 1	△ 1	△ 312	△ 325	△ 438
伊藤忠 ENEX (株)	22	24	32	39	28
伊藤忠富隆达化工 (株)	20	29	30	32	31
伊藤忠塑料 (株)	22	19	22	30	35
LNG 红利 (税后)	63	66	77	78	83
(小计)	(233)	(265)	(△ 12)	(54)	(△ 182)

### 所持权益数额实绩 (销售)

单位：千桶 / 天 ※

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
原油、天然气	35.0	33.0	58.0	52.0	50.0

※ 天然气按 6,000 立方英尺 = 1 桶换算成原油

## Message from the Division Company President

### 目标是通过部门间的协同效应扩大收益以及进一步扩充经营基础。

## 2015 年度的愿景

“Brand-new Deal 2014” 实施期间，在能源领域，我们开始在阿塞拜疆 ACG 矿区追加生产原油，并推进英属北海的油田开发项目。在化学品领域，我们强化同马来西亚最大肥料制造销售公司 Agromate Holdings Sdn Bhd 之间的合作，并在各事业领域扩大了业务。

在“Brand-new Deal 2017” 中，在通过贸易切实积累收益的同时，我们还致力于让已执行的大型项目步入正轨，获取有前景的优良资产。另外，通过重视现金流量的经营并适当控制经费，进一步扩充经营基础。

除此之外，我们的方针是充分发挥本公司覆盖资源、非资源两个领域的特性，积极构筑与已签订战略性业务与资本合作协议的 CITIC / CP 集团间的共同项目。

通过在日本国内外扩展能源、化学品的价值链，为日本、亚洲乃至全世界的经济发展做贡献。

## 本公司的特性

### 优势

- 在亚洲、中东的贸易领域，拥有稳固的客户基础
- 拥有基于能源开发经验、实绩所积累的技术知识
- 具有竞争力的化学品相关商品的筹措力、遍布世界的销售据点、与合作伙伴间的事业开展

### 收益机会

- 以东盟等新兴国家为中心，石油、天然气的需求持续增长
- 液化石油气、石脑油在稳定的销售力背景下的贸易机会
- 中国、东盟、北/中南美市场的化学品需求持续增长及贸易的扩大

### 挑战

- 在发达国家的成长已达极限的背景下，致力于满足发展中新兴国家的能源需求
- 准确应对资源价格的波动
- 从事从开发上游事业到贸易的开展，扩大下游重点业务并开拓全新事业

## 中长期成长战略

在能源领域的贸易方面，我们在力求持续、扩大一直以来亚洲各国的进口/批发事业的同时，抓住北美非常规型原油、天然气生产扩大的好时机，并应对从北美到亚洲这一新能源贸易的动向。

在石油、天然气开发方面，我们的目标是充分发挥知识与经验，通过拓展与优良合作伙伴共同抑制风险的现有项目，参与已开始生产的项目，以扩大商业规模。开发时，要认识到对保护环境的关注、与地区社会的共生以及安全的劳动环境等是事业发展的课题，并与合作伙伴共商适当的对策。

在化学品领域，以在有机化学品、合成树脂、无机化学品的各个领域开展全球规模的贸易为核心，通过推进上游领域的项目，确保具有竞争力的商品，同时在下游领域以加强包含医药品在内的零售、树脂加工、电子材料领域的活动为中心，力求扩大业务范围并强化供应链。关于化学品经营，力求彻底贯彻遵守国内外化学品相关法律的教育，并强化从原材料到买家手上整个供应链的管理体制。

此外，我们的方针是整个公司不断致力于同已签订战略性业务与资本合作协议的 CITIC / CP 集团共同创造出协同效应。

## VALUE DRIVER

### 正式参与面向印度的 LPG 物流事业

2014年11月，我们通过本公司集团获得了 AEGIS GROUP INTERNATIONAL PTE. LTD. (以下简称 AGI 公司) 40% 的股份。AGI 公司是在印度开展 LPG (液化石油天然气) 及石油化学产品的物流、销售事业的 AEGIS LOGISTICS LIMITED (AEGIS 公司) 的子公司，负责以 AEGIS 公司所有的接收基地为中心的 LPG 供应事业。面向印度的 LPG 销售量以年销售量逾 70 万吨的业绩位居民间企业 No.1。

在全球的 LPG 海上物流量不断扩大的背景下，印度的年需求量仅次于美国、中国，排名世界第 3 位。由于其经济成长、人口增长、政府的清洁能源政策，预计需求会进一步增加，正作为有前景的市场而受到关注。本公司目前对日本、中国、韩国、菲律宾、印度、印度尼西亚、泰国等亚洲地区的 LPG 年销售约为 500 万吨。今后，我们将正式进驻印度这一成长市场，最大限度活用 AEGIS 公司销售网络，为印度 LPG 的普及做出贡献，同时进一步强化面向亚洲的 LPG 供应网，力求更好地扩大 LPG 相关事业。



孟买的 LP 天然气贮藏设施 (AEGIS 公司提供)



中长期成长战略（概念图）



※ [ ] ... 公司名称、项目名称

本公司在社会、环境方面所面临的可持续发展课题

课题	事业	事业战略上重要的理由
对人权、地区社会的关注	能源开发	开发能源时，一旦疏于与地区社会的共生、疏于确保安全、健康的劳动环境，那么，可能因停止营业而错失收益机会或因受到法律制裁而导致成本增加。
对危险、有害物质的管理	化学品事业	如果对相关法律法规规定的危险、有害物质管理不善，则可能受到法律的制裁或出现信任危机，其结果可能因经营停止、经营量减少导致收入、成本两方面都受影响。

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

机会 出资美国节能服务公司和在蓄电池业务方面的努力

美国 Green Charge Networks 公司（以下简称 GCN）是活用固定位置用锂离子蓄电池系统开展能源管理服务事业的公司。本公司与美国投资公司 K-Road DG 公司接受 GCN 的第三方划拨增资，并在以美国为首含日本在内的国外市场开始蓄电池系统的经营。GCN 独自开发可远程、最佳控制、监视蓄电池系统的软件，通过削减客户的最大需求电力（峰值电力），由此帮助客户大幅度削减电费。本公司正式参与了该领域的事业。

通过出资 GCN，在最佳条件下使用具有信息功能的固定位置用蓄电池，以此降低需求方的峰值电力，为实现高效绿色的分散型能源社会做贡献。



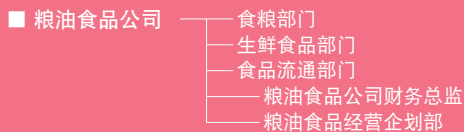
设于加利福尼亚州大学的 GCN 蓄电池系统

面向可持续发展课题的举措还请同时参阅本公司网站的 CSR 页面。

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

# 粮油食品公司

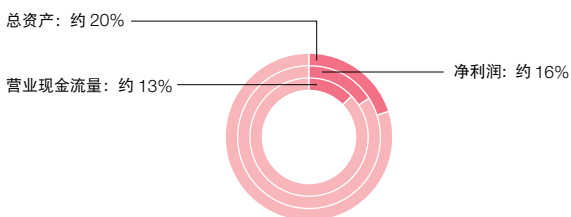
## 组织图



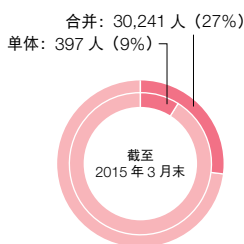
粮油食品公司 总裁  
高柳 浩二

## 概要 ※ 示意图不包括顶新股份相关特别利润的影响。

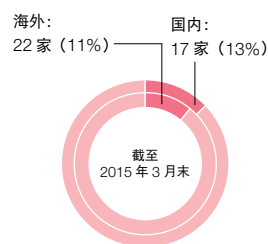
### 各重要数据在全公司中所占比例 (示意图)



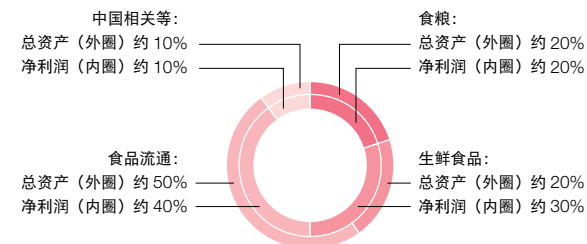
### 员工在全公司总人数中所占比例



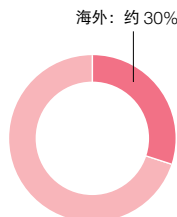
### 子公司、关联公司在全公司中所占比例



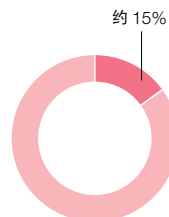
### 公司内部各合并领域构成比 (示意图)



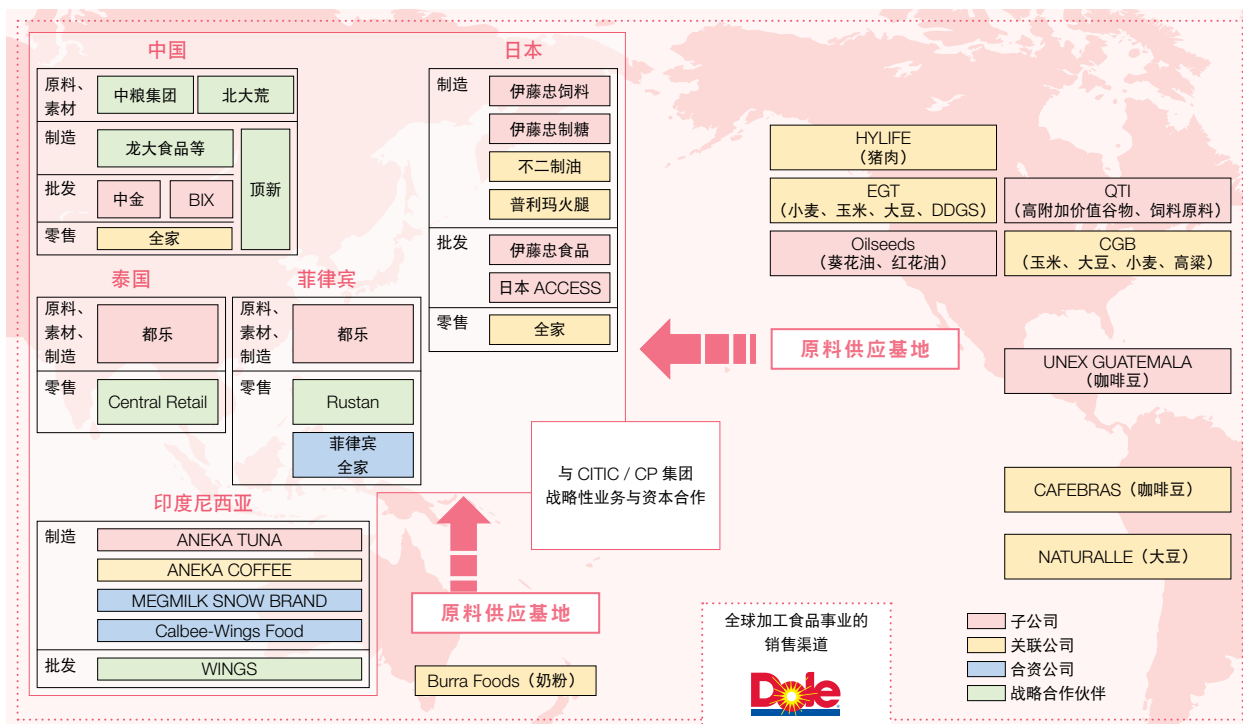
### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)



### 在公司合并净利润中单体贸易收益贡献金额所占比例 (示意图)



## 业务组合



## 2014 年度的业绩概况 ※ 2010 ~ 2013 年度采用美国会计准则

虽然粮食相关子公司的核算有所改善,但由于食品流通相关子公司和生鲜水果相关事业成本增加等导致营业利润比前期略有减少,为466亿日元。除了计提顶新股份相关的暂时利润外,再加上生鲜食品相关公司的顺利发

展以及计提 CVS 事业相关公司股份的销售利润等,归属本公司股东的本期净利润是前期的2倍左右,为1,144亿日元。

### 业绩推移

单位: 亿日元

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
板块资产	12,087	12,984	13,702	15,752	17,722
ROA	1.9%	3.5%	3.4%	3.9%	6.9%
营业利润	398	374	404	493	466
权益法投资损益	117	201	229	215	270
归属本公司股东的本期净利润	224	438	457	575	1,144
<主要合并对象公司的投资损益等明细>					
(株)日本 ACCESS <sup>※1</sup>	65	86	108	116	86
(株)CFI <sup>※2</sup>	40	24	27	43	33
顶新股份相关的特别利润	—	—	—	—	605
Dole International Holdings (株)	—	—	0	71	48
不二制油 (株)	25	23	23	21	24
普利玛火腿 (株)	△ 14	24	24	20	27
(株)全家	40	67	91	73	81
(小计)	(156)	(224)	(273)	(344)	(904)
<单体贸易贡献比例 (示意图) <sup>※3</sup> >	约15%				

※1 (株)日本 ACCESS 于 2011 年 3 月 1 日吸收合并了 (原) Family Corporation (株), 将 (原) Universal Food (株) 纳入合并子公司。此外, 2011 年 10 月 1 日接收了 (原) 伊藤忠 Fresh (株) 的业务转让。因此, 2010 年度的投资损益以 4 家公司的合计投资损益显示。

※2 在 2014 年度未不属于本公司合并对象。

※3 顶新股份相关特别利润的影响除外。

### Message from the Division Company President

**与 Dole 事业并肩, 以与 CITIC / CP 集团间的战略合作为轴心, 扩大在日本、中国、亚洲的事业基础。**

## 2015 年度的愿景

2015 年度是“Brand-new Deal 2017”的第一个年度, 本公司将其定位为为实现稳定坚实的成长而构筑基础的重要一年。在努力提高以 Dole 事业为首的现有事业的收益能力的同时, 推进与 CITIC / CP 集团间的战略合作为轴心, 在中国、亚洲扩大事业基础及领域, 从而达到增加收益的目标。另一方面, 为了提高资产的质量及效

率, 从各个角度细查所有的项目, 并在充分考虑成长性的基础上积极推进资产重组。另外, 日本国内自不用说, 即便是在新兴国家, 对食品安全问题的关注也日益提高, 在这样的背景下, 本公司将进一步强化管理体制, 致力于确保安全、放心的食品供应。在这些措施的基础上, 2015 年度的目标是实现合并净利润 550 亿日元。

## 本公司的特性

### 优势

- 拥有以南北美、澳大利亚为中心的稳定食品原料筹措能力
- 在日本国内构筑牢固的价值链
- 以 Dole 事业为中心的全球化开展

### 收益机会

- 以中国、亚洲为中心的人口增长及收入增长导致市场扩大
- 以与 CITIC / CP 集团间的战略性合作作为轴心的事业开展

### 挑战

- 为以亚洲为中心的世界各国的食品的安全做贡献
- 应对日本国内少子高龄化引起的市场萎缩

## 中长期成长战略

本公司正处于下述环境之中，在日本国内，虽然部分市场复苏使得销售额有所增加，但是少子高龄化导致的市场萎缩及消费者倾向低价格的趋势依然存在，可以预见受日元贬值导致的原料价格上涨的影响，这种形势绝不乐观且将持续存在。另一方面，在海外，以亚洲为中心的新兴国家因人口增长和收入增加使得市场不断扩大，商机也不断扩大。在这种环境下，基于全公司的“强化财务体质”这一方针，通过资产重组进一步实践资产的质量和效

率的提高，以 Dole 事业以及与 CITIC/CP 集团合作事业为核心，继续构筑以日本、中国·亚洲为首的全球性高附加价值的价值链。

同时，从努力解决全球范围的课题——粮油食品问题的观点出发，致力于确保粮油食品资源的稳定供应。确保食品的安全、放心是本公司最重要的课题，我们正不断强化包含投资方、合作伙伴在内的管理体制。

## VALUE DRIVER

### 参与巴西的谷物内陆收购、出口事业

本公司于 2015 年 3 月获得了在巴西运营谷物内陆收购、出口事业及大豆种子的开发、销售事业的 NATURALLE AGRO MERCANTIL LTDA.（以下简称 NATURALLE 公司）50% 的发行股份。



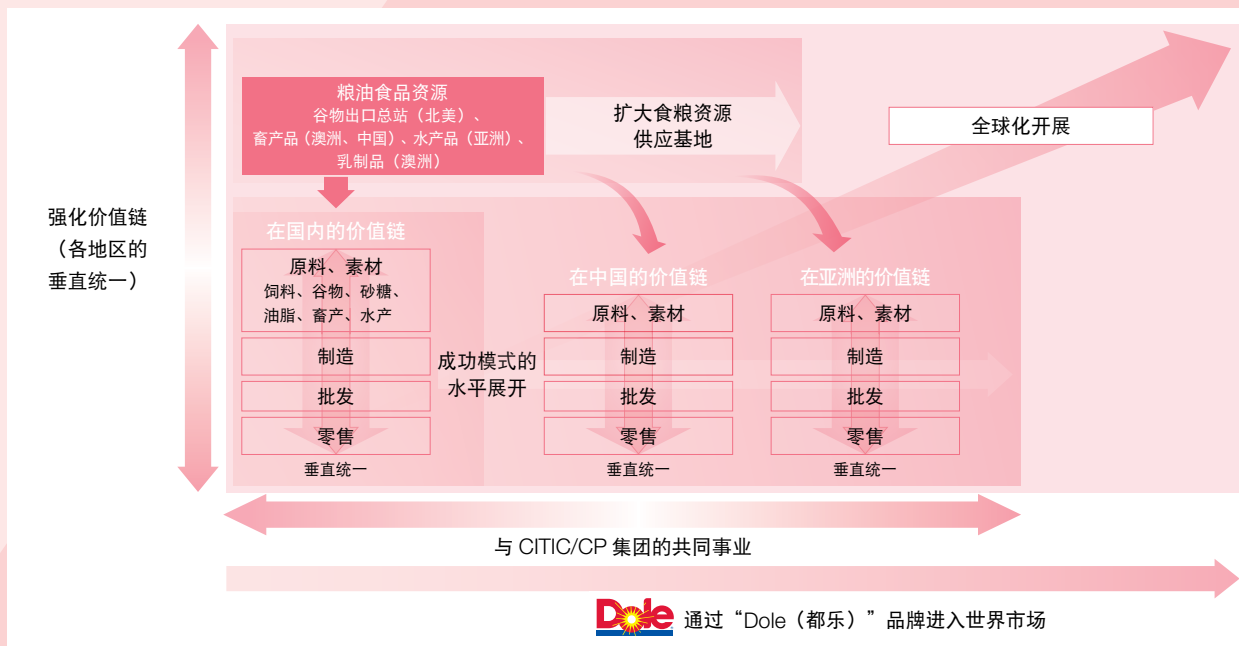
农场全景

NATURALLE 公司在巴西国内的谷物收购事业具有优势，在充分发挥本公司面向日本、亚洲各国的销售能力和物流功能的同时，不断扩大巴西产谷物的经营。今后，为了扩大、强化巴西的粮油食品价值链，我们将把目光放在对内陆仓库、港湾码头等物流基础设施以及榨油事业等的投资，不断拓展事业。

本公司以构筑、强化全球化价值链为目的，在现有的北美谷物收购供应据点的基础上，扩充、整備南美的供应据点，目标实现对日本及亚洲各国粮油食品更加稳定的供应。



中长期成长战略（概念图）



本公司在社会、环境方面所面临的可持续发展课题

课题	事业	事业战略上重要的理由
食品安全管理	事业整体	对经营食品的企业而言，最重要的就是食品的安全管理。一旦疏于食品安全管理，发生问题，不仅会使事业难以发展，还可能招致企业倒闭的危机。
确保粮油食品资源	原料事业	随着世界人口的增长，可以预见粮油食品的需求在今后将进一步扩大。而且，由于耕地的大规模干旱以及对鱼类的滥捕滥捞等，供给减少的风险令人担心。因此，在确保农业、渔业资源的稳定筹措的同时，开发新的筹措资源已经成为事业发展的重要课题。

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

风险管理 对进口食品安全管理的措施

各营业负责人均与食品安全、合规管理室合作，采取各种措施以确保交易食品的安全。特别是在进口加工食品方面，我们对海外供应商的食品工厂 1 年至少进行 1 次访问检查。访问时，对工厂食品卫生管理相关的 100 个项目及食品防御<sup>※1</sup>相关的 25 个项目进行确认，根据需要提出改善意见。

除了上述内容，特别是为了强化从中国进口食品的安全管理，我们于 2015 年 1 月在北京新设了“中国食品安全管理团队”。除了由多名中国专员进行定期监察外，还通过抽查、临时监察等增加多重确认的机会，不断进行改善。另外，每月派遣具有丰富工厂监察实务经验的日本人（CEAR<sup>※2</sup> 登记环境主任审查员）到中国作为专员培训师，努力构筑不逊色于日本国内要求的管理体制。



工厂监察

※1 食品防御：防止食品被有意混入异物的措施

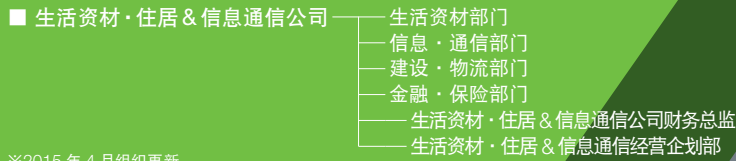
※2 CEAR：一般社団法人产业环境管理协会、环境管理系统审查员评价登记中心

# 生活资材・住居 & 信息通信公司



生活资材・住居 & 信息通信公司 总裁  
吉田 朋史

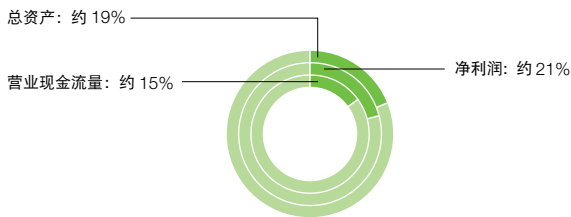
## 组织图



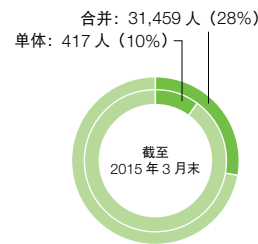
※2015年4月组织更新

## 概要

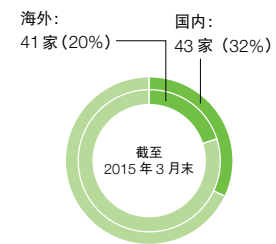
### 各重要数据在全公司中所占比例 (示意图)



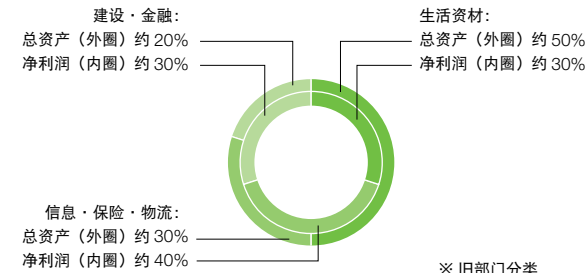
### 员工在全公司总人数中所占比例



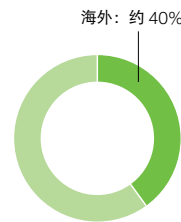
### 子公司、关联公司在全公司中所占比例



### 公司内部各合并领域构成比 (示意图) \*



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)



## 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	欧洲轮胎批发・零售事业	北美建材事业
信息・通信部门	IT 服务事业	BPO 服务事业	卫星通信事业	手机终端流通事业
建设・物流部门	日本国内住宅开发	海外房地产开发	物流设施开发	物流运营事业
金融・保险部门	全球消费者信贷	M&A、企业・项目信贷	保险受理事业	保险流通事业

## 2014 年度的业绩概况 ※ 2010 ~ 2013 年度采用美国会计准则

除了日本国内信息产业相关事业交易的增加以及手机终端相关事业的坚挺推移、建设相关项目交易增加等，还主要受到日元兑英镑贬值的影响，营业利润比前期增长16%，达到730亿日元。除了营业利润的增加之外，权

益法投资损益的增加、以及由网络广告事业的普通投资化带来的重审收益计提等，使得归属本公司股东的本期净利润与前期相比略有提升，为790亿日元。

### 业绩推移

单位：亿日元

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
板块资产	10,537	11,887	13,634	15,817	16,223
ROA	0.6%	3.4%	4.1%	5.2%	5.0%
营业利润	423	558	536	629	730
权益法投资损益	39	174	245	360	348
归属本公司股东的本期净利润	60	376	521	763	790
<主要合并对象公司的投资损益明细>					
伊藤建材(株)	0	18	15	30	28
ITOCHU FIBRE LIMITED	—	—	24	65	59
European Tyre Enterprise Limited	—	△ 4	22	51	47
伊藤忠技术解决方案(株)	63	75	89	81	102
CONEXIO(株)	14	15	42	54	29
伊藤忠物流(株)	7	13	12	14	19
伊藤忠都市开发(株)	17	26	18	22	24
(株) Orient Corporation	△ 34	△ 37	△ 12	27	30
(小计)	(67)	(106)	(210)	(344)	(338)

### Message from the Division Company President

## 通过扩充核心事业的收益基础与强化各事业领域间的合作进一步扩大收益。

### 2015 年度的愿景

2015 年度作为“Brand-new Deal 2017”的第一个年度，在扩大前中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中已执行投资项目的收益的同时，通过不断实施新的投资与积极的资产重组，推进各事业领域中收益基础的扩充，并使之进一步成长。自 2012 年 4 月公司成立以来，收益不断扩大，而 2015 年度的目标是继续扩大收益。

另外，我们将进一步强化各事业领域间的合作这一本公司优势，不断追求协同效应。我们还将持续追求与

CITIC / CP 集团间的协同效应，并通过有机发展、深化全球网络，从而创造出新的价值以支援丰富的居生活。

进一步培育“以一敌百”的人才，营造“以一敌百”的商人得以大展身手的强势组织，使它们互相融合，创造“新价值、真价值”，回馈以客户为首的各利益相关者，并提高股东价值。

## 本公司的特性

### 优势

- 在各事业领域的稳固地位及价值链
- 通过各事业领域间的合作创造出协同效应
- 充分利用各具专业性的组织服务基础设施（BPO※事业）

※ BPO: 业务流程外包

### 收益机会

- 伴随中国、东盟地区人们生活方式日益丰富变化的市场扩大
- 应对专业化、高度化业务流程的基础设施服务事业的扩大

### 挑战

- 降低日用品商品（纸浆、天然橡胶等）与住宅景气变动的风险
- 针对市场需求变化与各界规制所采取的措施

## 中长期成长战略

本公司拥有广泛的事业领域，我们以确立各部门、各领域在业界稳固的地位为目标，强化、扩大各部门和领域的专业性。例如，在信息通信领域，广泛覆盖从系统相关构筑事业到手机终端流通事业的范围。在建设领域，与日本最大级别的住宅特殊型 J-REIT 合作，开发、提供优良物业。在金融领域，长期在日本国内、海外开展零售金融业。

另外，打破各领域的壁垒互相合作，通过“融合”以扩大收益。具体来说，在建设领域，向本公司开发的租赁住宅引进互联网服务，通过住宅资材制造公司在海上运输、国内配送、保险投保等物流领域及保险领域的集团公司的支持等，强化集团的协同效应，继续提高对顾客的服

务能力并提供附加价值。通过这些措施，追求收益的多样化、多层性，创造支援富裕生活的“新价值、真价值”。而且，我们还推进与 CITIC / CP 集团间的合作。

另一方面，我们也在推进以社会、环境相关课题为商机的事业，如提供满足顾客和消费者环境管理需求的 IT 支援能源管理系统、环保型公寓、出口代替水泥的“高炉渣”等等。此外，在生活资材领域，我们认识到稳定确保森林资源和与地区共生是构筑业务时的重要课题，并在巴西 Celulose 事业中实施充分考虑可持续发展的森林经营。

## VALUE DRIVER

### 出资日本国内最大型的呼叫中心业者（株）BellSystem24 Holdings

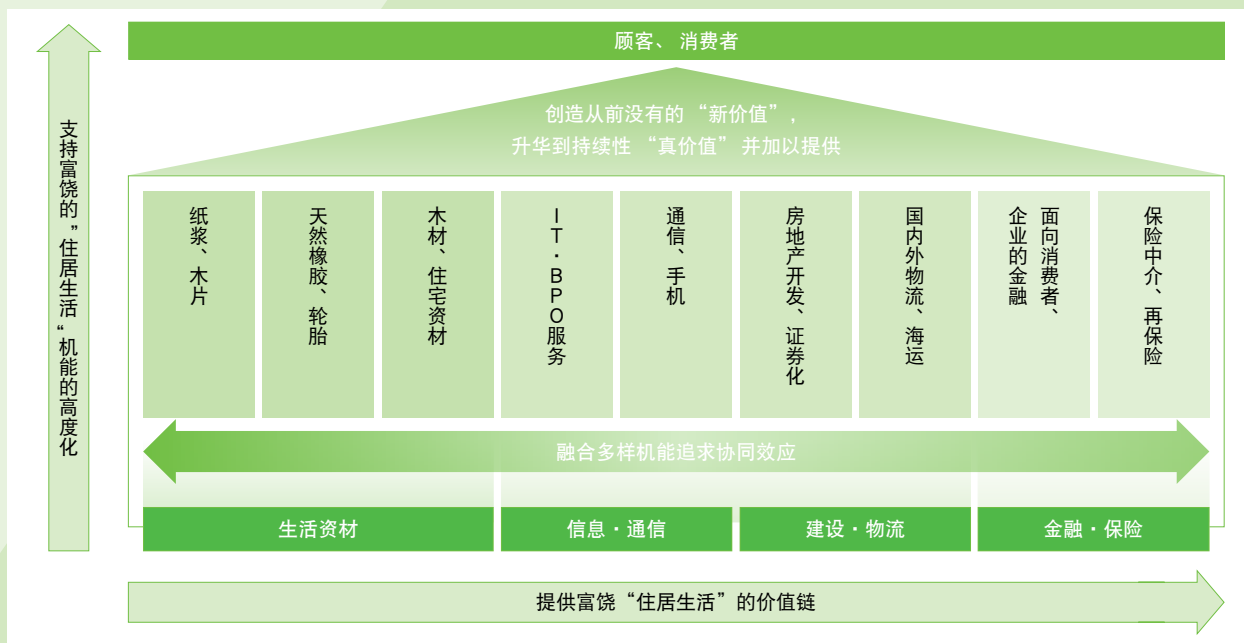


BellSystem 公司的神户服务中心

2014年7月，我们获得了（株）BellSystem24 Holdings 49.9%的已发行股份。BellSystem24 拥有约2万名接线员，在日本国内拥有22家自营呼叫中心及据点，是日本国内最大型的呼叫中心运营者。该公司除了以电话为中心的 BPO 业务外，还积极活用急速扩大的社交媒体等新渠道，开展使用 IT 技术的高效、高附加价值的服务。本公司将该事业定位为新的核心事业之一，追求与本公司客户之间的连接点、与消费者之间的沟通质量的提高以及高效化作业，发挥与从事从系统构筑到运用、维护支持的伊藤忠技术解决方案（株）等公司之间的集团协作效应，努力提高该公司的价值。



中长期成长战略（概念图）



本公司在社会、环境方面所面临的可持续发展课题

课题	事业	事业战略上重要的理由
可持续发展的森林经营	生活资材相关事业	由于大规模的滥砍滥伐等，全球的自然森林现在仍在不断减少，每年都有大片的自然森林消失。为了持续利用有限的森林资源，在木材·住宅资材、纸浆·木片领域，可持续发展的森林经营以及森林认证产品的经营对从长远视野构筑业务而言是不可或缺的。

INITIATIVES FOR SUSTAINABILITY

风险管理 进行森林资源相关的特定业务人员培训

根据 ISO14001 环境管理系统，对从事环境负荷较高的森林资源业务的员工每年进行一次的“特定业务人员培训”。2014 年度招聘外部讲师举办各 CSR 领域的研讨会，约有 70 人参加，研讨会从整体上俯视了森林采伐的现况、供应链上的课题、NGO 活动及其他企业的措施等最新的全球动向，让我们有机会重新审视了商社所发挥的作用。

另外，我们制定了筹措方针，以继续保护自然森林、实现森林资源的可持续利用。



Celulose 的植树造林地

机会 高炉渣出口业务

钢铁生产的副产物——“高炉渣”可以作为水泥的替代品使用。除了节约天然资源的效果外，与仅使用水泥相比，生产过程中的能源使用及 CO<sub>2</sub> 产生量可减少 4 成左右 ※，是一款环保商品。生产钢铁时会产生一定量的“高炉渣”，将国内用不完的“高炉渣”出口到 10 多个国家，在发挥商社功能的同时，以此在全球范围内为资源的有效利用做贡献。

※ 以水泥与高炉渣混合比例为 55:45 的情况估算



使用高炉渣的桥梁

面向可持续发展课题的举措还请同时参阅本公司网站的 CSR 页面。

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

## 过往 10 年的合并业绩走势（数据）

美国会计准则

单位：百万日元

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
<b>P/L（会计年度）：</b>					
利润	¥2,217,393	¥2,646,037	¥2,859,853	¥3,419,061	¥3,418,220
营业利润 <sup>※1</sup>	192,561	263,456	265,167	275,664	148,703
金融收支 <sup>※2</sup>	△7,816	△7,555	△7,709	5,582	3,535
利息收支 <sup>※3</sup>	△26,032	△29,218	△32,156	△29,457	△25,365
股利收入	18,216	21,663	24,447	35,039	28,900
权益法投资损益	51,737	△20,069	70,238	41,304	36,269
归属本公司股东的本期净利润	144,211	175,856	217,301	165,390	128,905
归属本公司股东的综合损益	233,342	223,307	108,990	△92,334	270,570
（参考）实际利润 <sup>※4</sup>	251,210	240,766	333,673	339,292	195,552

### B/S（会计年度末）：

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
总资产	¥4,809,840	¥5,288,647	¥5,274,199	¥5,192,092	¥5,478,873
股东资本	724,377	892,553	973,545	849,411	1,099,639
计息负债净值 <sup>※5</sup>	1,724,314	1,630,928	1,654,532	1,756,764	1,721,464

### 现金流量（会计年度）：

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
营业活动产生的现金流量	¥ 185,147	¥ 235,917	¥ 65,552	¥ 276,854	¥ 293,597
投资活动产生的现金流量	△79,871	△83,394	△65,774	△326,033	△195,698
自由现金流量	105,276	152,523	△ 222	△ 49,179	97,899
财务活动产生的现金流量	△85,193	△100,920	△81,294	258,322	△256,568
现金及现金等价物的期末余额	477,707	532,856	446,311	628,820	480,564

单位：日元（另行记载除外）

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
<b>每股<sup>※6</sup>：</b>					
归属本公司股东的本期净利润	¥ 91.15	¥111.19	¥137.46	¥104.64	¥ 81.56
股东资本	457.93	564.48	615.89	537.43	695.75
红利	9.0	14.0	18.0	18.5	15.0

### 比率：

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
资产收益率（ROA）（%）	3.1	3.5	4.1	3.2	2.4
股东权益回报率（ROE）（%）	23.4	21.8	23.3	18.1	13.2
股东资本比率（%）	15.1	16.9	18.5	16.4	20.1
有息值/股东资本比率（NET DER）（倍）	2.4	1.8	1.7	2.1	1.6
利息覆盖倍数（倍） <sup>※7</sup>	5.7	6.7	6.1	7.2	5.3

### （参考）

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
合并结算对象公司数量（会计年度末） <sup>※8</sup>	651	651	626	420	413
对美元汇率（会计年度末）	¥117.47	¥118.05	¥100.19	¥98.23	¥93.04

### ESG：

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
取缔役人数 <sup>※9</sup> （其中外部董事人数）（人）	12（-）	14（-）	13（-）	13（-）	14（-）
合并职员人数（人）	42,967	45,690	48,657	55,431	62,379
耗电量（千kWh） <sup>※10</sup>	15,404	14,617	14,285	14,003	16,220

本资料所表示的年度为前一年 4 月 1 日至该年 3 月 31 日止的会计年度。

关于 2014 年度的日币表示金额，根据 2015 年 3 月 31 日末的美元兑日元汇率 120 日元 17 钱（三菱东京 UFJ 银行公布汇率）进行换算，美元金额以供参考。

基于美国会计准则的 2013 年度合并财务报表，根据金融商品交易法第 193 条第 2 款第 1 项的规定，不接受审计。

※1 营业利润根据日本的会计惯例表示。

营业利润 = 销售毛利 + 销售费及一般管理费 + 坏账备抵转回损益 / 坏账损失

※2 金融收支 = 利息收支 + 股利收入

※3 利息收支 = 利息收入 + 利息支出

※4 实际利润 = 销售毛利 + 销售费及一般管理费 + 金融收支 + 权益法投资损益

※5 计息负债净值 = 计息负债 - 现金及现金等价物、定期存款

※6 每股归属本公司股东的本期净利润及每股股东资本从已发行股份总数扣除库存股份数量计算得出。

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
¥3,581,795	¥4,197,525	¥4,579,763	¥5,530,895
256,303	272,620	244,219	279,094
6,780	15,184	20,572	23,793
△16,722	△12,819	△14,054	△13,286
23,502	28,003	34,626	37,079
60,617	102,748	85,891	85,252
<b>161,114</b>	<b>300,505</b>	<b>280,297</b>	<b>310,267</b>
106,041	249,983	475,819	446,214
333,098	395,477	351,023	394,201
¥5,676,709	¥6,507,273	¥7,117,446	¥7,848,440
1,156,270	1,363,797	1,765,435	2,146,963
1,630,764	2,014,898	2,185,623	2,224,279
¥ 335,361	¥ 212,830	¥ 245,661	¥ 418,396
△230,866	△416,315	△199,990	△266,692
104,495	△ 203,485	45,671	151,704
53,202	84,704	△11,323	△71,707
633,756	513,489	569,716	653,332
2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
¥101.93	¥190.13	¥ 177.35	¥ 196.31
731.57	862.88	1,117.01	1,358.42
18.0	44.0	40.0	46.0
2.9	4.9	4.1	4.1
14.3	23.8	17.9	15.9
20.4	21.0	24.8	27.4
1.4	1.5	1.2	1.0
10.7	13.5	12.4	13.1
393	366	356	354
¥83.15	¥82.19	¥94.05	¥102.92
14 (-)	14 (2)	13 (1)	14 (2)
62,635	70,639	77,513	102,376
15,268	12,009	10,865	10,286

国际会计准则 (IFRS)			单位: 百万美元
单位: 百万日元			2014年度
2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
¥4,699,466	¥5,587,526	¥5,591,435	\$46,529
256,858	288,992	272,688	2,269
19,017	21,715	23,439	195
△15,616	△15,476	△11,447	△95
34,633	37,191	34,886	290
87,967	56,036	10,116	84
<b>258,843</b>	<b>245,312</b>	<b>300,569</b>	<b>2,501</b>
474,460	391,901	465,605	3,875
364,150	372,797	312,421	2,600
¥7,198,501	¥7,784,851	¥8,560,701	\$71,238
1,718,980	2,044,120	2,433,202	20,248
2,203,428	2,231,988	2,380,504	19,808
¥ 236,517	¥ 428,101	¥ 403,629	\$ 3,359
△203,811	△270,377	△276,103	△2,298
32,706	157,724	127,526	1,061
2,978	△77,855	△97,896	△815
570,335	653,739	700,292	5,828
单位: 日元 (另行记载除外)			单位: 美元
2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
¥ 163.77	¥ 155.21	¥ 189.13	\$ 1.57
1,087.61	1,293.35	1,539.55	12.81
40.0	46.0	46.0	0.38
3.8	3.3	3.7	
17.1	13.0	13.4	
23.9	26.3	28.4	
1.28	1.09	0.98	
12.1	12.5	12.7	
—	354	342	
¥94.05	¥102.92	¥120.17	
13 (1)	14 (2)	13 (2)	
83,768	104,310	110,487	
10,865	10,286	10,167	

※7 利息覆盖倍数 =  $\frac{\text{销售毛利} + \text{销售费及一般管理费} + \text{账备抵转回损益} / \text{坏账损失} + \text{利息收入} + \text{股利收入}}{\text{利息支出}}$

※8 记载从2008年度起, 本公司及本公司海外当地法人直接投资的子公司及关联公司数量。

※9 包括3月31日辞职的取締役。

※10 数据统计对象据点: 东京·大阪总公司、5家分公司(中部、九州、中四国、北海道、东北)(但是, 2005~2008年度仅统计东京总公司)

2011年度实施的部分关联公司结算期变更带来的影响金额反映在有关2009及2010年度的部分项目的数值上。

伴随着本公司集团食品中间流通事业的整合, 从2011年度起对该事业相关的物流经费等表示科目进行变更。伴随该变更, 2009及2010年度的数值同样以变更后的内容进行表示。

就本公司集团食品中间流通事业的相关物流经费等, 对于在量贩店等客户的物流中心产生的运营费用和运送到各店铺的运输费等, 其中由本公司集团负担的金额, 从2012年度起表示科目进行变更。伴随该变更, 2010及2011年度的数值也同样以变更后的内容进行表示。

# 取締役、監事及执行董事

截止到 2015 年 7 月 1 日

## 取締役



代表取締役社長

岡藤 正广

持有股票数 143,995 股



取締役会長

小林 荣三

持有股票数 118,770 股



代表取締役

高柳 浩二

粮油食品公司 总裁

持有股票数 55,000 股



代表取締役

吉田 朋史

生活资材・住居 & 信息通信公司 总裁

持有股票数 52,350 股



代表取締役

冈本 均

战略总监 (CSO)

持有股票数 32,565 股



代表取締役

盐见 崇夫

机械公司 总裁

持有股票数 32,600 股



代表取締役

福田 祐士

能源・化学品公司 总裁

持有股票数 43,500 股



代表取締役

小关 秀一

纺织公司 总裁

持有股票数 34,900 股



代表取締役

米仓 英一

金属公司 总裁

持有股票数 28,705 股



代表取締役

小林 文彦

行政总监 (CAO)

持有股票数 57,380 股



代表取締役

钵村 刚

财务总监 (CFO)

持有股票数 22,400 股



取締役<sup>※1</sup>

藤崎 一郎

持有股票数 1,500 股



取締役<sup>※1</sup>

川北 力

持有股票数 0 股

※1 日本公司法第 2 条第 15 号规定的独立董事

※2 持有股票数为截至到 2015 年 3 月 31 日数量



## 监事



**常勤监事**  
**赤松 良夫**

2010年 取締役 专务执行董事  
2012年 常勤监事



**常勤监事**  
**大喜多 治年**

2011年 常务执行董事  
2015年 常勤监事



**监事**※3  
**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. 纽约事务所 (现 KPMG LLP)  
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) 以及日本关联业务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 (2008年 8月 辞任)  
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 3月 辞任)  
2013年 4月 WIN-Partners Co., Ltd. 独立董事 (现任)  
2013年 6月 就任现职



**监事**※3  
**望月 晴文**

1973年 4月 进入通商产业省  
1998年 7月 同省大臣官房审议官 (负责经济结构改革)  
2001年 1月 核能安全、保安院次长  
2002年 7月 经济产业省大臣官房商务流通审议官  
2003年 7月 中小企业厅长官  
2006年 7月 资源能源厅长官  
2008年 7月 经济产业事务次官  
2010年 7月 辞去经济产业省官职  
2010年 8月 加入内閣官房 (2011年 9月 辞任)  
2012年 6月 (株) 日立制作所独立董事 (现任)  
2013年 6月 东京中小企业投资育成 (株) 代表取締役社长 (现任)  
2014年 6月 就任现职



**监事**※3  
**瓜生 健太郎**

1995年 4月 律师注册 (现任)  
进入常松梁瀬关根法律事务所 (现长岛大野常松法律事务所)  
1996年 1月 进入松尾综合法律事务所  
1999年 2月 进入所罗门美邦证券公司 (现 Citigroup Global Markets Japan Inc.)  
2000年 4月 国际协力事业团 (现独立行政法人国际协力机构) 长期专家 (由日本律师联合会派遣至越南司法省等)  
2002年 8月 律师法人加施德 (现律师法人瓜生・糸贺法律事务所) 代表律师执行合伙人 (现任)  
2008年 8月 SUJI 咨询服务 (株) (现 U&J 咨询服务 (株)) 代表取締役 (现任)  
2014年 6月 (株) FRUTA FRUTA 独立董事 (现任)  
2014年 9月 GMO TECH (株) 独立董事 (现任)  
2015年 3月 协和发酵麒麟 (株) 独立董事 (现任)  
2015年 6月 就任现职

※3 日本公司法第2条第16号规定的独立监事

## 执行董事

**社长**  
**冈藤 正广**

**副社长执行董事**  
**高柳 浩二**  
粮油食品公司 总裁

**专务执行董事**  
**中村 一郎**  
中南美地区总裁  
(兼) 伊藤忠巴西会社社长

**吉田 朋史**  
生活资材・住居 & 信息通信公司 总裁

**冈本 均**  
战略总监 (CSO)

**盐见 崇夫**  
机械公司 总裁

**福田 祐士**  
能源・化学品公司 总裁  
(兼) CP・CITIC 战略室长

**常务执行董事**  
**小关 秀一**  
纺织公司 总裁  
(兼) 品牌市场营销第二部门长

**佐佐木 淳一**  
东南亚国家联盟・西南亚地区总裁  
(兼) 伊藤忠新加坡会社社长  
(兼) 新加坡支店长

**米仓 英一**  
金属公司 总裁

**今井 雅启**  
欧洲地区总裁  
(兼) 伊藤忠欧洲会社社长

**木造 信之**  
生活资材・住居 & 信息通信公司 副总裁  
(兼) 建设・物流部门长

**小林 文彦**  
行政总监 (CAO) (兼) 人事・总务部长

**吉田 多孝**  
机械公司 副总裁

**中出 邦弘**  
会计部长

**钵村 刚**  
财务总监 (CFO) (兼) 财务部长

**上田 明裕**  
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) 伊藤忠香港会社社长  
(兼) BIC 董事长

**原田 恭行**  
伊藤忠国际事业会社社长 (CEO)

**执行董事**  
**久保 勋**  
监查部长

**茅野 MITSURU**※4  
法务部长

**都梅 博之**  
非洲地区总裁  
(兼) 约翰内斯堡支店长

**胜 厚**  
Dole Asia Holdings Pte. Ltd.  
(Director, EVP)

**冈田 明彦**  
金属・矿物资源部门长

**石井 敬太**  
化学品部门长

**诸藤 雅浩**  
品牌市场营销第一部门长  
(兼) 品牌市场营销第二部长

**深野 弘行**  
机械公司 总裁助理

**川岛 宏昭**  
中部支社长

**高杉 豪**  
粮油食品公司 总裁助理  
(兼) 食粮部门长  
(兼) CP・CITIC 战略室长代理

**池添 洋一**  
东亚地区副总裁 (华南负责人)  
(兼) 东南亚国家联盟・西南亚地区副总裁  
(兼) 伊藤忠香港会社社长

**宫崎 勉**  
伊藤忠富隆达化工 (株) 代表取締役社长

**林 史郎**  
时装服装第一部门长

**佐藤 浩**  
成套设备・船舶・飞机部门长

**关 镇**  
伊藤忠国际事业会社 CFO

**高田 知幸**  
広報部长

**安田 贵志**  
能源部门长

**贝冢 宽雪**  
业务部长

※4 执行董事茅野 MITSURU 的户籍姓名是池 MITSURU

## 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

网址： <http://www.itochu.co.jp/cn/>

