



公司介绍 2016

2015年度（2015年4月-2016年3月）



ITOCHU Corporation

公司概况

截止到 2016 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 2-5-1
电话: 81 (3) 3497-2121

大阪总公司

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

网址

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

营业所数 (截止到 2016 年 4 月 1 日)

国内: 9 店
海外: 107 店

职员人数*

合并: 105,800 名
单体: 4,279 名

* 合并结算公司职员人数指就业人员数 (不包括临时工)。

目录

2 致股东·投资者及全体利益相关者

10 伊藤忠商事与中国的渊源

12 中期经营计划

Special Feature

14 对优势领域的投资

以与 CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited 间的战略性业务与资本合作为核心的中国及亚洲战略

17 过往 10 年的合并业绩走势

Operating Segments

18 纺织公司

22 机械公司

26 金属公司

30 能源·化学品公司

34 粮油食品公司

38 生活资材·住居公司

42 信息·金融公司

46 取締役、监事及执行董事

中国国内据点列表

截止到 2016 年 10 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。
<https://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 2016 年 3 月 31 日

	公司名称	表决权 (%)	业务内容
纺织公司			
子公司	中国	伊藤忠纤维贸易（中国）有限公司	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
	香港	ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	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	中国	嵊州盛泰色织科技有限公司	25.0 衬衫面料、成品的制造销售
	中国	嵊州盛泰针织有限公司	25.0 针织面料、成品的制造销售
	香港	ASF LIMITED	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

机械公司

关联公司	中国	广州曙光制动器有限公司	30.0 汽车用制动器制造业
	中国	曙光制动器（苏州）有限公司	30.0 汽车用制动器摩擦材料制造业
	中国	四川港宏企业管理有限公司	49.0 汽车配件的销售以及维修
	中国	腾新机械（上海）有限公司	100.0 产业机械销售
	中国	上海星藤机械有限公司	100.0 工作机械、产业机械、食品加工机械的进出口以及中国国内的销售和技术支持

金属公司

关联公司	中国	天津物产天伊国际贸易有限公司	49.0 铁矿石以及制铁原料的销售
------	----	----------------	-------------------

能源 · 化学品公司

子公司	中国	北京伊藤忠华糖综合加工有限公司	100.0 日用杂货批发
	中国	日美健药品（中国）有限公司	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
	中国	杭州新花海商贸有限公司	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
	中国	上海朗跃国际贸易有限公司	80.8 通用树脂以及相关化学品的批发销售

粮油食品公司

子公司	日本	JAPAN NUTRITION Co., Ltd.	100.0 饲料、饲料添加物的制造、销售
	日本	都乐国际控股有限公司	100.0 都乐相关事业统括
	日本	(株)日本ACCESS	93.8 食品等的销售
关联公司	日本	不二制油集团总公司（株）	25.8 食用油脂、植物蛋白的综合生产商
	日本	(株)全家	41.4 以特许加盟体系形态展开便利店事业
	中国	山东龙大肉食品有限公司	19.6 在中国的猪肉生产、批发
	美国	EGT, LLC	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

生活资材 · 住居公司

子公司	中国	伊藤忠物流（中国）有限公司	100.0 综合物流业务（3PL、仓库、运送、进出口、报关、流通加工）
关联公司	中国	尤妮佳生活用品（中国）有限公司	25.0 婴儿护理相关产品、女性护理相关产品等的生产、销售
	英属开曼群岛	顶通（开曼岛）控股有限公司	50.0 中国地区的综合物流业务（3PL、仓库、运送、流通加工）

信息 · 金融公司

子公司	香港	COSMOS SERVICES CO., LTD.	100.0 保险、再保险的咨询以及中介
	香港	ITOCHU Finance (Asia) Ltd.	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	中国	东瑞盛世融资租赁有限公司	20.0 在中国的租赁业务
	香港	United Asia Finance Limited	25.1 个人贷款业务（香港特别行政区、中国）
	香港	CITIC International Assets Management Limited	25.0 中信集团（CITIC Group）的投资管理公司

海外当地法人及其子公司

	中国	伊藤忠（中国）集团有限公司	100.0 商品的销售、采购以及投资
	香港	伊藤忠香港会社	100.0 商品的销售、采购以及投资
	台湾	台湾伊藤忠股份有限公司	100.0 商品的销售、采购以及投资



伊藤忠商事全体员工正不断燃烧着 “作为挑战者的斗志”， 开启引领“商社新时代”的大幕。

在2015年度决算中，本公司凭借归属本公司股东的本期净利润(以下称“净利润”)成为No.1商社。但是我们决不能因此而骄傲，也不能忘记作为商人的初衷。我们通过彻底贯彻“盈利、削减、防止”以及集结本公司集团10万名员工的“个体能力”，朝着构筑净利润4,000亿日元收益基础的目标奋力前进。

岡藤正広

代表取締役社长
岡藤 正广

镌刻于“绶带”上的夙愿

我认为经营就像“接力赛”——从先跑者手中接过绶带后，将镌刻在绶带上的思想铭记于心，在自身职责的“区间”内全力奔跑，并将思想传递给下一位跑者。

2010年4月接过绶带后，我的职责是立足于前辈们构筑的财务基础，将原先着力于管理的经营转变为着力于营业的“进攻型”经营。在这代代传承的绶带上，镌刻着创造出既往历史的先人们的夙愿。

本公司成立于1858年，在战后复兴期到高度经济发展期的期间内实现了从纺织这一祖业到稳步增长型产业的综合化发展。与财阀系商社相反，由于当时的前辈们与钢铁业、石油化学工业等国家政策企业

间并没有强有力的渠道，怎么都挤不进资源、能源开发项目，因此饱尝艰辛。比起资源，朝着生活消费相关发展才是扩大业务规模的必然方向。在历史中日益激烈的“与财阀系商社公平决一胜负”的想法，不知不觉已经转变成“作为挑战者的斗志”，并不断跨越时代脉脉相传至今。正是这样的企业文化吸引了充满追求精神的年轻人才，并在长年累月中形成了“个体能力”这一本公司优势以及被赞为“野武士集团”的企业文化。

我也是被这样的公司风气所吸引的一员。希望挑战高级商社的叛逆心正是我选择本公司的理由。刚进公司时，意气风发的我不赞同纺

织业界的保守常规，经常与客户发生冲突。客户对我敬而远之，并向我当时的培训负责人投诉说“冈藤不适合做营业”。这让我备受打击，至今仍记忆犹新。但是，这样的秉性才正是“作为挑战者的斗志”，是不断正视、打败竞争对手的原动力。

即使我现在正处于经营掌舵者的立场，但为了达成前辈们镌刻在绶带上的夙愿，我也仍然不断地燃烧着斗志。

为了实现长期构想的“预算达成”

截至2014年度，本公司连续5期达成期初预算。将本公司这样一个任何不测事态都可能发生的综合商社打造成了一个一贯“言出必行”的企业，这是我的骄傲，也是追随着我的集团全体员工努力的结晶。希望大家理解的是，虽说力求每期都达成预算，但这并不意味着仅着眼近期利益。所有的战略原本就是基于“预算达成”，以及针对之前所提到的“成为与财阀系高级商社相匹敌的企业”这一本公司夙愿的长期构想而提出的。

在接力赛中，如果一开始就为争夺第一而一味地全力奔跑，那么最终将会气竭。这就要求要有谁应该在哪里如何脱颖而出的战术。同样

的，将长期构想在组织凝聚力持续的两到三年间进行细分，设定只要努力就能达到的具体目标并逐步实现，这就是我的战略观。

基于这种想法，首先提出了“贯彻现场主义”，并在2011年度夺回净利润综合商社第三名的地位。接着，坚信在优势领域定能百战百胜，并且在2014年度实现了为下一阶段制定的“非资源No.1商社”这一目标等等，稳步朝着实现构想不断前行。

为了以这种长远的观点提高企业价值，必须进行事业投资等，不断播种成长的种子。所投资的资产实现收益化往往需要一定的时间。而且，还可能出现因不测事态导致无法

按照既定计划推行而不得不撤退(EXIT)的情况。为了贯彻这样的经营态势，必须得到投资的各位股东对经营的信任。为此，我们通过引入高透明性分红方针及设定红利下限保障与各位股东共享企业价值提升，重视与每一位股东、投资者的对话，同时更加关注可谓“经营者成绩单”的公司股价变动。最重要的是通过“不断出结果”获得各位股东对我们经营的信任。我执着于“达成预算”的原因就在于此。

但是，2015年度，这一信念遭到了打击——我上任以来第一次未能达成期初计划。

为了保持胜势

正如在接力赛中，维持自己的步调是很重要的，我认为企业经营也应重视“持续”。特别是在2015年度的决算中，做出了“保持胜势优先”这一判断。

“Brand-new Deal 2017”是明确了在计划最后年度——2017年度实现与业界之首比肩的3年中期经营计划。在第一年度的2015年，在未雨绸缪的同时，通过非资源领域基础收益的增长、提前执行CITIC投资扩大权益法投资损益收割期间以及切实实现计划中的短暂性利润

等，达成了净利润3,300亿日元的期初计划。

这种背景下，其他商社在进入2016年后，因资源价格骤跌等原因，对以资源业务为主的资产进行了大规模减损处理。其结果是折旧负担减少，成本下降，因此得以轻松上阵，2016年度成为了一个新的起点。随着本公司在业界存在感的提高，我深切感受到客户及社会看待本公司的目光正不断改变，员工的士气也日益高涨，如果因减损等不测事态而削弱了这个势头，我觉得

毫无意义。一番深思熟虑后，我做出的决断是：即使2015年度跌破期初计划，也要立足于今后坚决执行进一步的损失处理。这都是为了构筑不管2016年度以后的环境如何变化都能适应的磐石态势，并高度保持组织凝聚力以保持现有的“胜势”。

首先，不管是非资源领域还是资源领域都加速资产置换，贯彻从低收益投资的早期撤退(EXIT)。其次，以最保守的标准为前提，评估商誉与无形资产的公允价值，并通过

穿插当前最大损失额的低重心化，力求进一步改善资产内容。

在资源领域，下决心出售部分临近开采寿命，将来有可能因关闭矿山导致损失扩大的煤炭权益。同时还对多项权益进行了追加减损。减损对象还涉及生活消费相关领域。例如，欧洲轮胎批发零售事业的ETEL公司虽然现在确实有约50亿日元级别的收益力，但是在对英国中长期的轮胎需求预测等外部因素进行保守评估后实施了商誉的减损。另外，“LeSportsac”虽然还算是高效率品牌，但是面向更高附加价值的商品的资产置换，我们对其进行商标权的减损处理。同

时，还在精细分析零售系服装事业各公司的库存状况等的基础上实施了在库损失处理。

随着共计约900亿日元的损失处理，2015年度归属本公司股东的本期净利润与上一年度相比减少了602亿日元，为2,404亿日元。对于无法贯彻“言出必行”一事，虽然很羞愧，但是我认为这是正确的经营判断。

“Brand-new Deal 2017”基本方针之一的“强化财务体质”已取得切实进展。

强力推进“促进资产置换”与“强化现金流量经营”的结果是2015年度的营业现金流量连续3年

确保超过4,000亿日元，而除去获得CITIC股份相关的投资融资外的实体自由现金流量则确保了约4,100亿日元的盈余。

尽管2015年度实施了约900亿日元损失处理，净利润却成为商社No.1。虽然明确的战略以及在此基础上的具体措施有奏效的一面，但是我认为其他商社大规模的减损处理这一“对方失误”的原因更大。2016年度以后将是以实力决胜负，我希望我们能够获取胜利，届时再与各位股东、全体集团员工一起由衷庆贺。

为避免“停滞”而连任

按照本公司惯例，我就任后第6年的2015年度正值社长轮换期。但是，经营环境的前景存在无法预测的状况，与CITIC / CP集团之间所进行的约6,000亿日元投资的战略业务、资本合作作为本公司史上最大规模的项目之一才刚刚就绪，除此以外便利店事业的合并经营也迫在眉睫。如此般重要的经营课题堆积如山。如果只铺了路就按惯例卸任的话，我认为这样有点不负责任。而且，新就任的经营高层从完成交接及公司内外关系的构筑，到能真正施展经营手腕为止需要一到两年时间。在应集中精力构筑净利润4,000亿日元的收益基础而进一步努力的重要时期，我们必须避免组



织及业务的停滞。基于这些考虑，在充分听取了独立董事及外部对于为避免“停滞”而连任的意见后，我选择了继续作为公司经营高层继

续挑战。而今后挑战的将是全新的竞争时代。

伊藤忠商事在“商社新时代”的选择

我觉得在综合商社工作的员工都有共通的习性。时刻关注同行业其他公司，一旦有项目总是有“在其他公司夺下前”的心理，屡屡在进行冷静的企业价值评估前就已追逐而上。可能也是因为这个原因，以往的综合商社容易出现“高买”，且总是以不管什么企业都利益均沾的投资资产组合形式经营。这个现象在举世收购资源权益的资源价格暴涨时期极为显著。但是，那样的时代，在资源价格下落的同时，也以各大商社计提大规模减损而告终。

自那以后，各公司就进入了以个性决胜的竞争时代，即“商社新时代”。因此在具有优势的“赛场”中，早期已打造出“可以一决

胜负”的商业模式的商社将赢得胜利。

我认为资源业务还将在力所能及的范围内持续，但是如果一直抱有“资源价格早晚会涨回”这种简单想法的话，就会看错经营方向。以原油为例，价格一旦有所上升，页岩油开采就会复苏。也就是说，价格是有极限的。此外，由于需求大户迄今积极投资资源权益，已经构筑起稳定的供货及收益基础，与其他的长期合同交易今后将会被适时在市场上买入的即期交易不断取代。

在新时代，本公司所侧重的领域是明确的。那就是自信是业界最强的，以纺织、粮油食品、生活资材·住居等生活消费相关为中心的非资源领域。如果要通过“衣食住”盈

利的话，那么必须将目标放在拥有14亿人口的中国以及发展显著的东南亚。为了开拓这些市场，具有高存在感的合作伙伴就必不可少。可以说，构筑起纵横交错的华侨网络，深深扎根于中国、东南亚当地市场的CP集团，以及与中国政府之间拥有强有力渠道的CITIC集团是最强的合作伙伴。

今后几年，综合商社业界将进入变革期。本公司预见到这一未来趋势并先行着手布局。其结果就是让竞争对手为资源大潮善后买单，我们就可以在思考下一战略期间，“领先一步”构筑一“以此决一胜负”所决定的战略核心——与CP / CITIC集团的合作。

高瞻远瞩，抢占先机

正是由于预见性的行动使得2015年度的资金得以大规模回收。

北美建材批发的“PrimeSource”公司虽然是在美生活资材产业创造出约750亿日元利润的最赚钱的公司，但是投资效率正慢慢降低。为此，我们抓住了美国M&A市场盛况的好机会，做出变卖的决定，实现了约1,100亿日元的资金回收。

另外，巴西铁矿石的生产

销售公司——Nacional Minérios S.A. (NAMISA公司) 通过与相邻Casa de Pedra矿山拥有者的Companhia Siderúrgica Nacional (CSN公司) 的经营合并，实现了世界首屈一指的优良资产组合。约700亿日元的资金回收与资源敞口的降低等，一举数得，获得了丰硕的成果。

为了在任期中追求最大业绩的提升，或以无法承受资本效率相对市场的压力为由，将抓住市场良机

变卖资产回收的资金再在同一时期投入到高价资产中，这明显是不合理的。企业并不会仅在某个会计期间，或仅在自己的任期内就结束。我认为，在这点上“高瞻远瞩”保有现金，在优良项目降价的时机斟酌投资，这才是正确的经营姿态。即使舍弃当前计划，也应保证项目严选。

为了继续引领“商社新时代”

“Brand-new Deal 2017”是可能刷新伊藤忠商事158年历史的极其重要的计划。为了不甘于“暂时”的第一名，在“持续”开展两强相争的同时引领“商社新时代”，目标构筑净利润4,000亿日元的收益基础是必不可少的。

作为计划第二年的2016年度，可以通过预估非资源领域利润的增长、CITIC投资年间的利润贡献、甚至是上一年度损失处理的反作用等，拟定出净利润比上一年度增加1,100亿日元，达3,500亿日元的计划，并力求刷新本公司史上的最高

利润。在这一定量计划中，我们保守地重估汇率、原油、资源价格，而如果将这些改为以“Brand-new Deal 2017”公布时的价格前提的话，则可以加上一句：实质上是约4,000亿日元规模的强有力预算。

“Brand-new Deal 2017”中提出了力求股东权益回报率（ROE）稳定在13%以上的经营目标，并贯彻资本成本意识的经营管理。2016年度计划实现15.2%的股东权益回报率（ROE），为了提高股东权益回报率（ROE）的基本立场不变。立足发展的我们，在着重

扩大作为分子的利润的同时，也力求提高股东权益回报率（ROE）。

财阀系商社也在竭尽全力强化非资源领域。但一次性投入数千亿日元以追求几百亿日元回报的资源业务与削减几日元即可盈利的非资源业务是完全不同的。本公司将继续在谦虚对待客户的同时贯彻作为商人的盈利方式。本公司并没有资源业务优势这一财阀系商社继承而来的资产。但是，我们有公司常年经营下来的非资源领域的优良资产以及拥有“作为挑战者的斗志”的本公司集团“个体能力”。

以“全体员工总活跃企业”为目标

本公司制订人事政策时，也会引入为激发“个体能力”而采取独特的措施，并取得了切实的成果。例如，2010年度修改的人事薪资制度，通过着重关注个人业绩而非组织业绩，提高了兢兢业业为公司盈利的非资源领域员工及董事的士气。另外，“清晨工作制度”不仅回归了贯彻客户视点的这一商人原点，还增进了员工健康、提高了业务效率，实现了“个体能力”最大化这一预期目标。五大商社中，我们以最少的单体平均员工人数——4,300人，创造出业界最

大规模的利润，这一事实可以理解为人事措施的成果。

为了引领“商社新时代”，必须进一步集结全体员工的“个体能力”。为此，2016年度开始，计划的副标题改为“引领商社新时代的全体员工总活跃的企业”。例如，最大限度发挥各种人才的能力，其中也包括因育儿或照顾家庭而时间有限的员工。这是计划副标题的主旨。另一方面，虽说无论如何都要发展多样化，但是并不是无视经验与业绩录用的想法。至少也要以能力为根本，根据各自情况分别

应对，同时提供活跃的工作环境。

另外，不断推进与中国战略相关的人事措施，如在2017年度末中文人才扩大到1,000人，即2015年度的3倍左右等。

我对“即使报酬很低，但是只要这个工作值得就好”的想法一直持有疑问。在本公司，我们通过回报与成果相应的报酬，采用优秀员工，并让其扎根，通过延续“集中力”激发最大限度的能力。这样的人力资源良性循环才更实在可靠。

“潜在”投资的成果

有人担心中国经济将跌破谷底。但是，中国的外汇储备有350万亿日元之多，相当于日本的3倍，并且长期保持经常收支顺差。与需要担心信用危机的南美等国状况完全不同。并且，会受到经济环境影响的大多是政府主导的基础设施建设与重型产业，而本公司聚焦的是支撑约14亿人口“衣食住”的生活消费相关业务。随着富裕层与中间层的扩大，消费者的需求正在从“量变”向“质变”转变。在这当中，日本令人放心且安全的商品就隐藏着不可估量的极大可能性。

通过对CITIC的投资，预计每期

可以获得700亿日元左右的权益法收益，也使大胆的资产置换成为可能。除这种直观效果外，我们还可真实感受到各种潜在优点。CITIC集团因为与政府之间拥有强有力的渠道，并且是网络覆盖到所有产业的综合企业，因此可以实时获得“有质量”的信息。可以正确把握经济政策的方向性，项目甄选的精度也得以显著提升。而且，成为CITIC的大股东，可以避免其他中国系企业的轻视与警戒，使我们的业务得以顺利推进。

迄今为止，我们除了参加中国移动通信集团公司与地方政府系企业加入的跨境电子商务外，还不断

地推进与中国服装厂商代表波司登公司的合作等，各项合作正在稳步推进。另一方面，我对“协同效果的创造极为缓慢”的意见也有所耳闻。首先，这是一项以5年甚至更长时间为时间轴推进的长期战略。而且，本公司作为与CP集团共同出资20%的股东，追求的回报不仅是获得贸易，还有提高CITIC的企业价值，提升分红与股价。要对一个创造出一万亿日元规模利润的巨大企业的企业价值有所冲击就必须花费很大的精力。这样的合作项目绝对不可以焦躁，而要慎重地潜伏在水面下，在综合天时、地利、人和的时机再显现出底牌。

支持业务持续性的“对三方有利”

CP集团、CITIC集团与本公司的战略性业务与资本合作的战略核心是通过经营资源的整合，使三者的企业价值共同得以提升。还有一点需牢记，对中国优良的“国有财产”的进行投资，并不是谁都能如愿以偿的，我们得到了认可，因此必须把中国人民生活的富足放在心上。这可以说正是本公司创始根本——近江地方商人哲学“对三方有利（对卖方有利，对买方有利，对社会有利）”的实践。“只要自己获利就好”这样的利己主义商业不可能长存。本公司158年历史得以铭刻的原因正是因为贯彻坚守“对三方有利”的精神，

除此之外再无其他。

2016年1月在联合国成员国间签订的“可持续的开发目标（SDGs）”生效，企业不满足国际需求就谈不上可持续发展。我强烈认为必须将“对三方有利”的精神摆在前所未有的广阔视野上进行实践。本公司作为整个集团拥有超过10万名员工的综合商社，无法忽视对全球市场，特别是新兴国家与资源国家的社会及环境的影响。特别是在生活消费相关领域，要求慎重考虑对社会的影响。例如，在Dole事业中，与地区社会的共生凭借对人权与劳动环境关心以及对生活基础设施的完善，通过农场经营为实

现商业模式为持续性发展提供支持。另一方面，由于本公司的商业知识与全球化网络拥有着广泛的产业领域与链接点，因此本公司拥有将各种各样的社会课题变成无限商机的极大可能性。以水事业、废弃物处理及发电事业、预计2016年度印度尼西亚的萨鲁拉地热发电项目，都是可再生能源事业的典型事例。

“致力于全球的富饶和发展”这一企业理念的主旨已经融汇到“一人一商，使命无限”的企业宣言中。肩负实现企业宣言这一使命的每位员工都应在各自的岗位不断为社会提供价值，这是至关重要的。

强化持续性管理

持续强化可持续发展的管理基石。2016年以来，为强化指名委员会作为任意咨询委员会对董事会的监督功能，指名委员会委员长由独立董事担任的同时，超半数的委员由公司外部董事担任。此外，前任厚生劳动事务次官村木厚子女士也全新加入，新增一名独立董事，变为三人体制。村木女士有着各种丰富的经验，期望她能站在

客观且中立的角度监督我们的经营，并为我们提出有助于提高长期企业价值的建议。同时，为增强董事对提高中长期企业价值的贡献意识，截至2017年的两年间导入了业绩联动型股份报酬制度。

我们还不断强化合规经营。假如我们违反了合规经营，很可能将被各方严重谴责，并瞬间失去信用。

通过大胆人事更替成立的2016

年董事会，旨在激发董事活力提高企业价值。同时，甄选并培养出具有继任能力的候补者。将来，在其就任初期，我可能会提出建议或指导，但并不打算长期干预。对于我任职期间所作出的决定，若有悖于中长期的发展，也可以进行修正。

我们将参考根据外部顾问建议实施的董事会评估结果，进一步强化企业管理。

为了将“绶带”传承至未来

“商社新时代”已揭开序幕。如果资源价格稍有回复，财阀系商社的复苏是可以预见的，到那时将凭借真正实力一决雌雄。当下，本公司必须在明确战略的基础上每期切实实现“言出必行”。换句话说，本公司最大的敌人是“骄傲自满”。全体员工，包括我自己绝不

能骄傲自满，而要回归原点，不断贯彻买卖大三原则的“盈利、削减、防止”。

集结本公司集团10万员工的“个体能力”，继续一气呵成地进攻，“先人们的夙愿”必将实现，并且将传承至伊藤忠商事的未来。



伊藤忠商事与中国的渊源

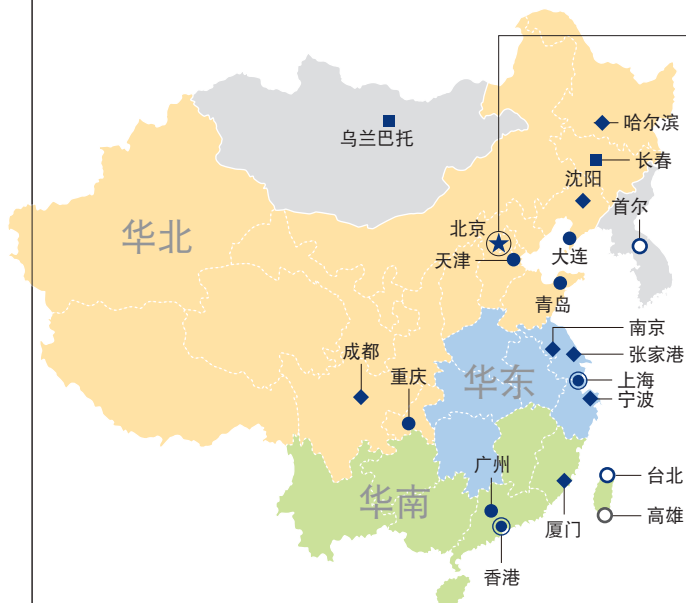
是与中国维持最深远关系的综合商社

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 63 个国家和地区共约 120 个据点、合并子公司 / 关联公司总数 326 家、合并员工总数约 10 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。2015 年度（2015 年 4 月 -2016 年 3 月）（国际会计准则 (IFRS)），合并收益达到 451.15 亿美元，归属于本公司股东的本期净利润达到 21.33 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
 在中国大陆分支机构数量：15 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 (7 含区域本部) 北京、上海、广州、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、张家口、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。

截止到 2016 年 10 月 1 日

东亚地区总代表致辞



上田 明裕
东亚地区总代表

伊藤忠商事将致力于非资源领域，充分发挥与 CITIC / CP 集团战略及资本合作的协同效应，为中国人民的富足、为中国构建和谐、绿色的社会做出贡献。

同时，充分施展超过 10 万员工的集团合力，发挥伊藤忠布局全球经营数十载的优势，为中国企业实现“走出去”战略提供全方位的服务。

“全员总活跃”、引领商社新时代的“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·金融、这7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

通过与以杉杉集团、山东如意科技集团、波司登集团以及安踏集团为首的中国实力企业间的业务与资本合作等，在以纺织业务为中心的广泛领域内推进合作业务。

机械公司



承接广州市地下铁道总公司地铁订单

自2004年与中车青岛四方股份有限公司合作，承接了中国首批直线电机地铁订单以来，至2011年止陆续承接共696辆订单，并于2016年度中完成了最终编成的递交。



销售先进的汽车以及产业用发动机及零配件，为环保做贡献

以为中国环保贡献力量为责任，与主要的汽车发动机及零配件厂商合作，为适应日益提高的排放标准，广泛开展汽车发动机以及汽车尾气净化等业务。

金属公司



铁矿石以及制铁原料的销售事业

经营煤炭、焦炭、铁矿石、废钢、有色金属(铝、铜、硅等)、太阳能电池组件、电机电子材料等的进出口贸易和中国国内贸易。并通过旗下的伊藤忠丸红钢铁公司经营钢铁和钢管。

同时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，在中国积极展开投资项目。与天津物产集团有限公司合资成立铁矿石、制铁原料销售公司(天津市)，构筑国内销售网及价值链。



能源·化学品公司



展开中国最大规模的日用杂货批发事业

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日用杂货批发商的功能。并且，面向大型网购商店扩大批发销售等，针对急速成长中的电子商务强化对应机制。

粮油食品公司



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。

信息·金融公司



United Asia Finance Limited

United Asia Finance Limited, 是一家在中国大陆及香港以个人消费者和中小企业为对象进行小额贷款的公司。其在总部香港占有最高市场份额，并在中国大陆15个城市开展小额贷款业务。

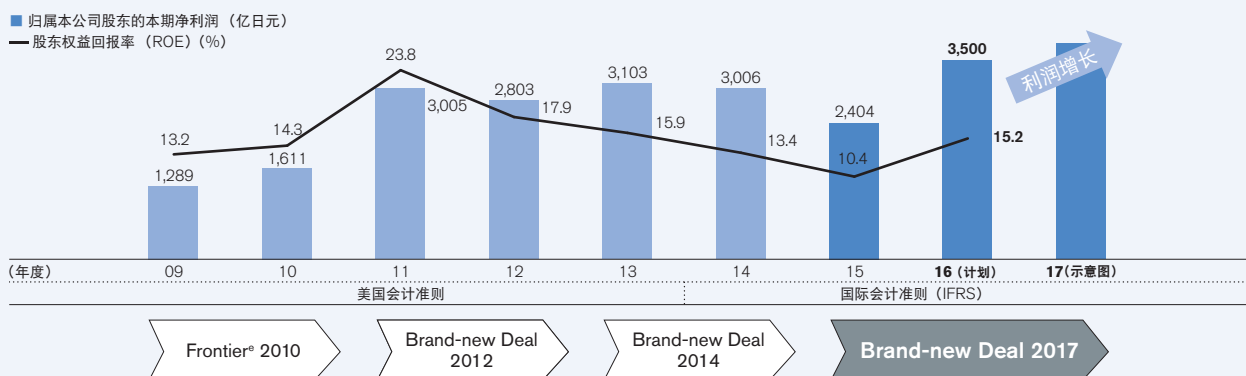
中期经营计划

Brand-new Deal 2017的目标

中期经营计划
Brand-new Deal 2017
 引领商社新时代的
 全员总活跃企业

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	促进资产置换	<ul style="list-style-type: none"> 通过积极进行资产置换，进一步提高资产的质量与效率 通过强化现金创造力、遵守投资规律实现自由现金流的持续黑字化
	强化现金流量经营	<ul style="list-style-type: none"> 贯彻具有资本成本意识的经营管理
构筑目标净利润4,000亿日元的收益基础	彻底推进与战略性合作伙伴间的合作	<ul style="list-style-type: none"> 以与CITIC / CP集团间的战略性合作为核心，扩大在中国、亚洲的事业基础与领域
	进一步增强非资源领域	<ul style="list-style-type: none"> 充分发挥非资源领域的强项与优势，进一步扩大收益基础 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

投资方针

以中国、亚洲地区为中心，积极推进创造与CITIC / CP集团之间协同效应
 新投资：在实质营业现金流量*1与以EXIT入账的现金流量范围内进行投资

实质自由现金流量*2

保持1,000亿日元以上的盈余

实质营业现金流量	➤	新投资	<ul style="list-style-type: none"> 与CITIC / CP集团间的协作投资 向其他领域的投资
以EXIT入账的现金流量			

*1 “营业现金流量” - “营运资金等的增减”

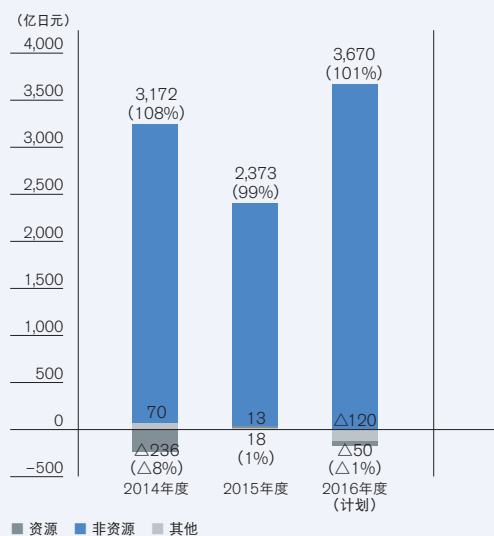
*2 除去“营运资金等的增减”

2015年度实际业绩及2016年度计划

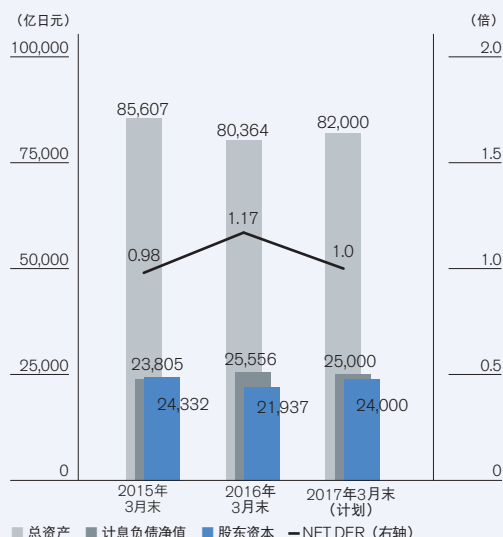
单位：亿日元	2015年度 计划	2015年度 实际业绩	2016年度 计划	增减
销售毛利	11,000	10,697	10,800	+ 103
营业利润	2,400	2,264	2,400	+ 136
权益法投资损益	1,200	1,477	1,800	+ 323
归属本公司股东的本期 净利润	3,300	2,404	3,500	+ 1,096
外汇 (日元/美元期中平均汇率)	115	121	110	△11 (日元升值)

单位：亿日元	2015年3月末 实际业绩	2016年3月末 实际业绩	2017年3月末 计划	增减
总资产	85,607	80,364	82,000	+ 1,636
计息负债净值	23,805	25,556	25,000	△ 556
股东资本	24,332	21,937	24,000	+ 2,063
有息值/股东资本比率 (NET DER)	0.98倍	1.17倍	1.0倍	改善0.1
股东权益回报率 (ROE)	13.4%	10.4%	15.2%	+ 4.8pt.

非资源 / 资源



财政状态



前提条件	2014年度 实际业绩	2015年度 实际业绩	2016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)	108	121	110	约△15亿日元 (升值1日元)
外汇 (日元/美元期末汇率)	120	113	110	
利率 (%) TIBOR 3M (¥)	0.20%	0.16%	0.20%	约△85亿日元 (利率上升1%)
原油价格 (美元/BBL) *3	86	49	35	±3.3亿日元
铁矿石 (美元/吨) 澳洲产粉矿	93*4	53*4	N.A.*5	±11.8亿日元
强粘结煤 (美元/吨) 澳洲产	119*4	93*4	N.A.*5	
动力煤 (美元/吨) 澳洲产	81.8*4	67.8*4	N.A.*5	±3.6亿日元

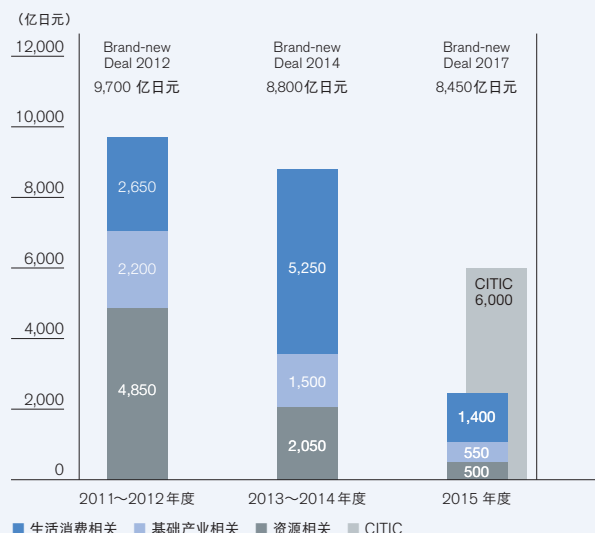
*3 原油是布伦特原油
*4 2014年度、2015年度的铁矿石、强粘结煤、动力煤价格实际业绩是本公司认定的基于市场信息的一般交易价格。
*5 2016年度计划中的铁矿石、强粘结煤、动力煤价格，有关2016年度1Q，综合考量了下述一般交易价格和估算价格以及目前的市场行情，有关2Q之后，则以充分参照1Q的市场价格的价格为前提。并且，实际价格根据矿种、煤炭种类以及顾客的不同要求分别进行商谈。
铁矿石 (澳洲产粉矿) 39美元/吨、强粘结煤 (澳洲产) 84美元/吨、动力煤 (澳洲产) 61.6美元/吨

2015年度主要的新投资 (CITIC除外)

非资源 相关*6	增持全家股份/波司登/ Provence Huiles/ 普利玛火腿 增资/Metsa Fibre增产融资 其他
资源相关	IMEA扩产/增加ACG投资/BTC输油管事业追加投资 其他

*6 非资源相关中包含生活消费相关与基础产业相关。

投资实际业绩 (总计)



To Lead A New Era

对优势领域的投资

——以与CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited间的战略性业务与资本合作为核心的中国及亚洲战略

本公司在“商社新时代”的战略重点已有定论。将重点放在被誉为业界最强的生活消费相关为中心的非资源领域，并与最强的合作者共同开拓长年以来巩固至今且拥有优势的中国、亚洲市场。

中国、亚洲“衣食住”市场的巨大前景

中国的实际GDP增长率虽回落到百分之六左右，但本公司对包括该国在内的经济前景并不悲观。我们与中国的最大综合企业——CITIC集团、泰国最大，也是世界首屈一指的综合企业——CP集团间的战略性业务与资本合作正是以抓住中国、亚洲“衣食住”市场中长期的巨大机遇为目的的一大举措。

中国正在推进从政府主导、依赖公共投资、稳步增长型产业中心

向以民间及个人消费引领稳定增长的经济增长模式的转变。虽然中国正在调整2008年世界金融危机时实施的相当于GDP 13%的4万亿元（按照当时汇率约53万亿日元）景气刺激政策所带来的投资过剩、生产过剩、信用过剩等问题，但是，旺盛的个人消费并未见衰退。中产阶级的增加带来生活方式的剧烈变化，导致消费模式从数量到品质的转变。其中，对让人放心且安全的日本商品的需求显著增加，从访日观光客大量采购高额商品及日用品的

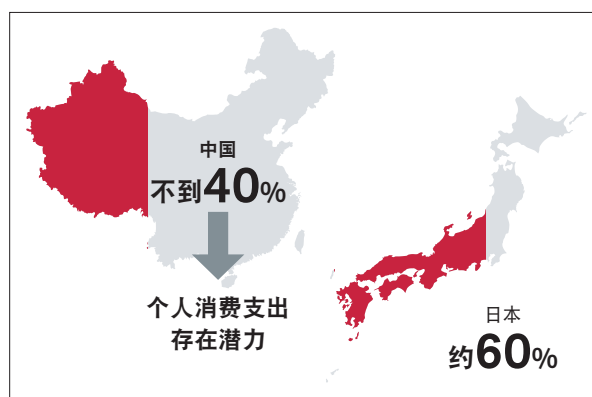
情况就可见一斑。如果人们可以在中国更方便地采购日本的商品，这显然就是巨大的商机，未来也必将是前景广阔的市场。中国的人均GDP在2015年是约8,000美元，2020年预计增长为约11,400美元。现在，中国民间消费占GDP的比重不到40%，远远低于日本的约60%，处于极低状态，但若综合考虑经济政策的着力点，我们很容易可以想象到这个发展潜力正是经济成长的原动力。

访日中国游客的人均消费额



出处：观光厅2015年“访日外国人消费动向调查”

民间消费占GDP的比例



出处：日本是内閣府。中国是中国国家统计局

对具有双重优势领域的投资

本公司与CP集团共同出资的CITIC实际上是中国政府通过CITIC集团持有过半（股权）的政府企业。中国政府正在不断推进作为国企改革重要举措之一的“混合所有制”、就是引进含海外资本在内的民间资本，加速吸收先进的经营经验并推进国际化发展。虽说有这样的政策背景，但是外资能获得国有资产20%股份也是极特殊的一个例子。

在中国改革开放刚刚开始的时候，1972年，本公司就作为日本的综合商社，最早获准重开中日贸易。1979年成立驻北京办事处，其后亦一直走在日本综合商社的前列，不断积累商业基础设施、人际网络以及精通中文与中国文化的“中文人才”等经营资源。CP集团作为外资企业，在1979年首次进军中国，以养鸡、养猪、鸡蛋等为中心，在中国的本地市场站稳了脚跟。正是因为2个“第1号”企业集团初心不改，今后仍将为丰富中国人民的“衣食住”做出贡献，所以被称为“11项目”的特例资本参与计划才得以实现。对本公司而言，长时间磨练而成的“中国”“生活消费相关领域”这2个优势给我们带来了全新的机会，意味着我们可以进一步强化自身优势。



将竞争优势提升到新台阶的“鲜活信息”

下面介绍本公司作为“中国最强商社”，其领导地位得到进一步强化的事例。对综合商社而言，“信息”是迅速启动业务及取得成功的极为重要的因素。通过与中央政府关系密切的CITIC集团，本公司

可以实时获得原本无法获得的“鲜活信息”。例如，中国经济政策的方向性、人际网络及项目的可行性等相关的深度信息。配合CP集团的华侨网络，通过本战略性业务与资本合作获得的无形竞争优势使本公司的中国战略进入一个截然不同的新台阶。

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



将影响CITIC的企业价值的“宏伟计划”

在此次战略性业务与资本合作中，本公司与CP集团共同向CITIC均摊出资了约1.2万亿日元。CP集团是持有本公司4.7%股份的大股东。另一方面，本公司也持有在中国与越南开展饲料事业、畜产水产相关事业、食品加工事业的CP集团核心企业C.P. Pokphand公司25%的股份。可以说三者是命运共同体。

作为本公司最大规模的投资，为了获得6,000亿日元投资额相应的回报，不仅要扩大商务中的贸易规模，同时还需要努力提升CITIC集团和CP集团的“企业价值”，旨在扩大利润及时价总额。

在金融领域的收益占8成的CITIC收益结构变革中，扩大以生活消费相关领域为中心的非金融部门的贡献对该集团的企业价值将产生

“从‘如何提高大型企业集团CITIC的企业价值’的视角出发，踏踏实实地为宏伟计划作准备”

推进合作谈判的福田专务执行董事
亚洲·大洋洲地区总裁（兼）伊藤忠新加坡会社社长
（兼）CP·CITIC掌管

巨大影响。例如，可在零售、加工食品、畜产、谷物等粮油食品领域、品牌业务等衣料领域、通信领域、医疗领域等极其广泛的领域中，创造出协同效果。另一方面，要对拥有约110万亿日元资产规模，即使在2015年度仍创造出8,000亿日元净利润的大型企业集团——CITIC的收益结构产生影响，需要有相应的“宏伟计划”。为此，对于合作效果，本公司不会操之过急、只看速度不看质量，而是从长远的角度出发审慎对待每一个项目。



为了贯彻“对三方有利”，持续创造协同效果

从长期、短期两个方向不断推进人才派遣及交流。本公司、CITIC / CP集团的高层管理者除了在战略协议委员会上推敲合作的方向性外，高级管理层还召开经营研讨会，并针对创造真正的协同效果进行具体磋商。在担负着未来的中坚员工层之间建立信赖关系，是协同效果可以长期持续实现的关键。在选拔员工的同时，营造一个可以相互了解经营方针、价值观、历史以及主要业务，并能深入探讨如何创造协同效果的场所。这样，3家企业集团就能共享在未来意向互相提高企业价值的想法。

在对以CITIC / CP集团为首的所有合作伙伴有利的同时，为丰富中国、亚洲人民的生活做贡献，这就是本公司的经营方针——“对三方有利”的具体化，因此，我们坚信本公司能够实现持续性的利润增长。

通过创造出协同效果，扩大CITIC集团的非金融部门



2015年度实际业绩

合并总资产 约**110**万亿日元

合并净利润 约**6,500**亿日元

Moody's评级 **A3**

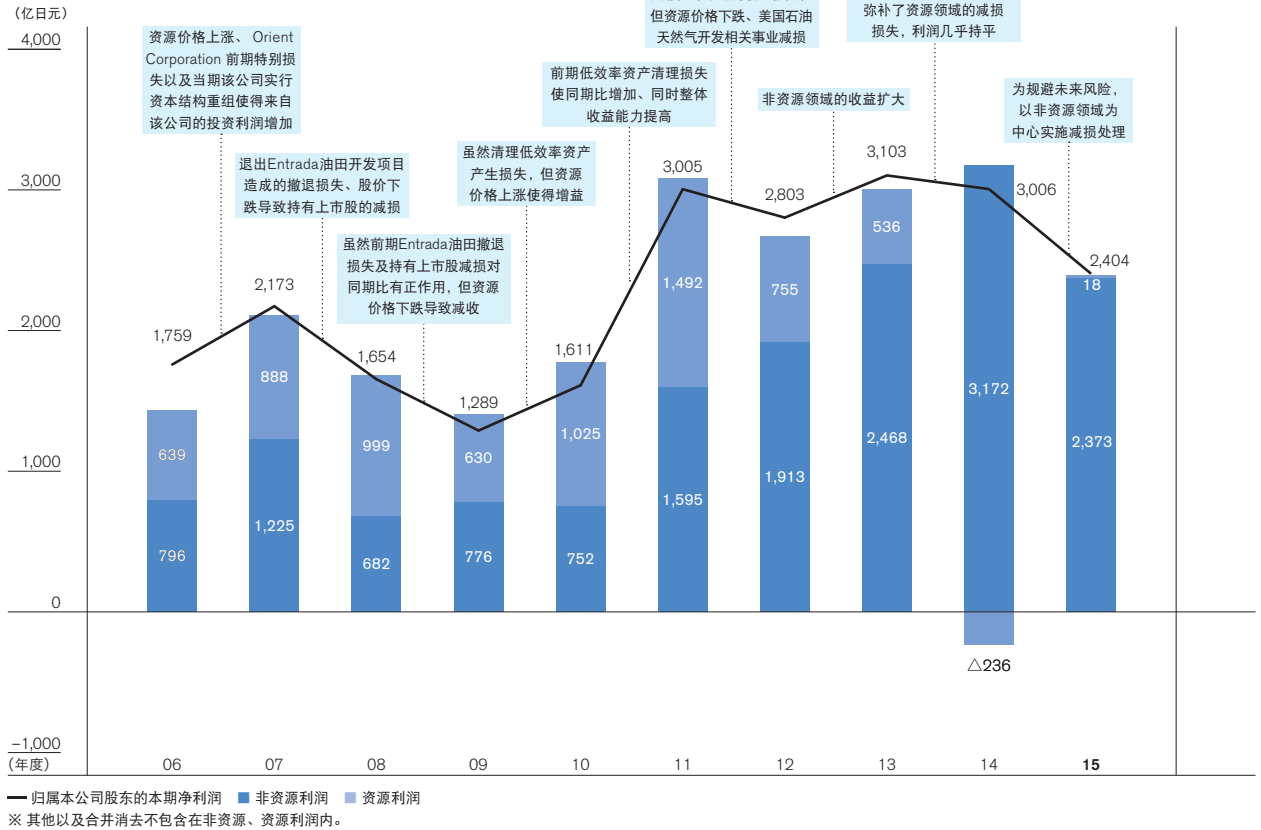
扩大非金融部门



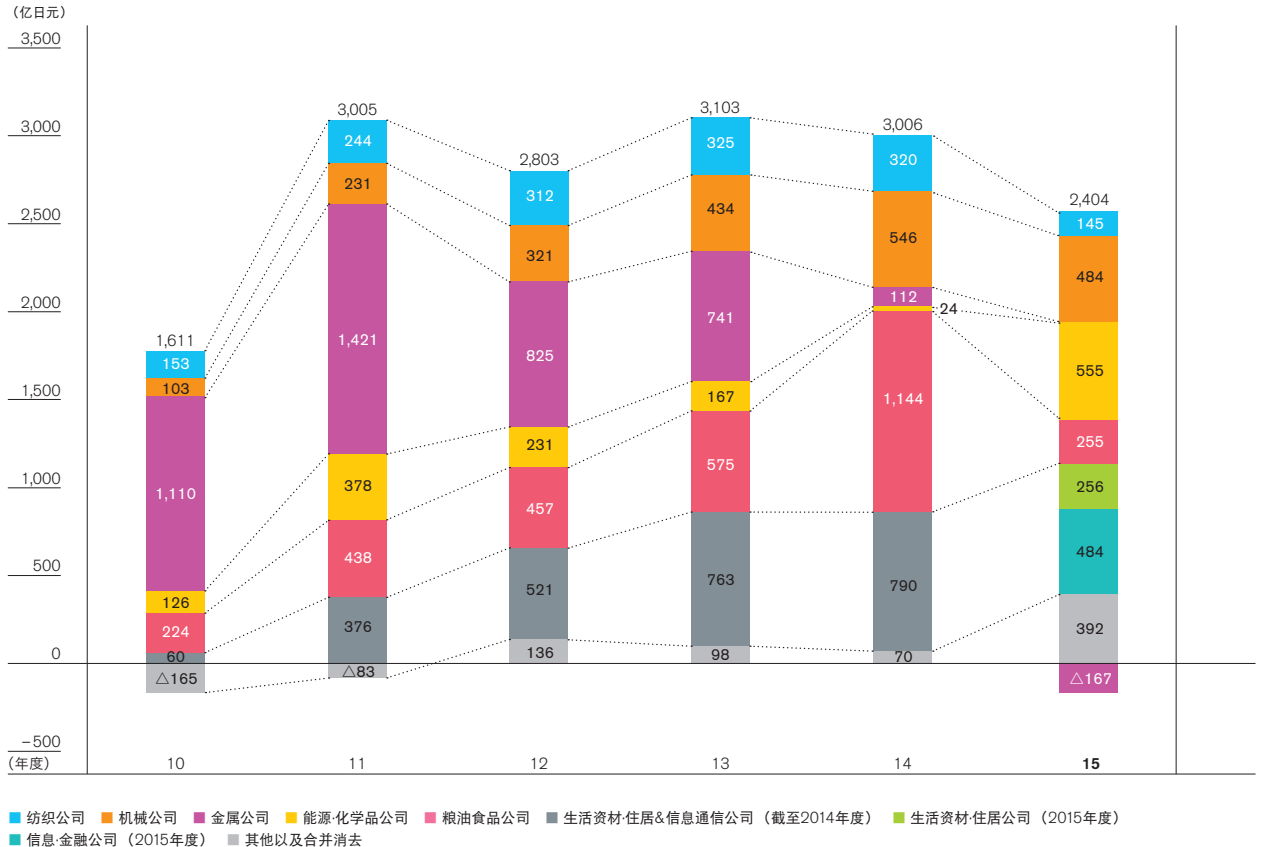
过往10年的合并业绩走势

※2013年度之前遵守美国会计准则，2014年度之后遵守国际会计准则（IFRS）

归属本公司股东的本期净利润（非资源/资源）



各业务板块归属本公司股东的本期净利润（过往6年）



纺织公司

通过进一步推进下游战略、积累优良资产、进行资产置换，实现进一步扩大收益。



纺织公司 总裁
小关 秀一

优势

- 保持并扩大综合商社中纺织事业No.1的事业规模
- 在纺织业界构筑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



事业领域

衣料用原料、纤维资材领域

天然纤维与化学纤维等纤维原料、纺织布料、里布、服饰资材、功能性面料、汽车、飞机、电子设备、土木建材、生活资材等所有产业用、工业用的纤维资材等

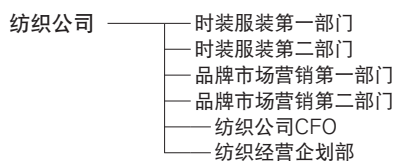
服装产品领域

男装、女装、衬衫、牛仔、内衣、运动装、制服等

品牌业务

以奢华、休闲、运动等广泛领域的衣料品、服饰杂货、生活方式品牌的进口许可为中心的事业

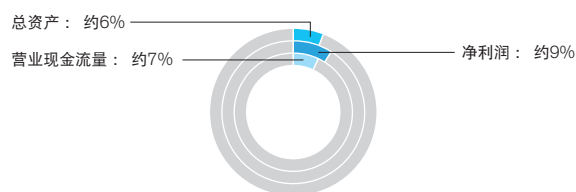
组织图



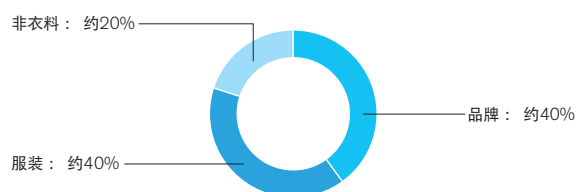
前排左起
纺织公司 副总裁（兼）品牌市场营销第一部门长 诸藤 雅浩
时装服装第一部门长 林 史郎

后排左起
时装服装第二部门长 清水 源也
品牌市场营销第二部门长 细见 研介
纺织公司CFO 泉 龙也
纺织经营企划部长 三浦 省司

各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



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）



业务组合



2015年度的业绩概况

虽然有着中国相关事业一般投资化的再评估收益、但是营业利润减少以及为了规避未来的风险而进行服装相关事业减损损失等，导致归属本公司股东的本期净利润比前期减少了175亿日元，为145亿日元。

业绩推移 ※ 2011 ~ 2013 年度美国会计准则

单位：亿日元

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
板块资产	4,334	4,868	5,045	5,558	5,245
ROA	5.8%	6.8%	6.5%	6.2%	2.7%
营业利润	252	333	292	292	227
权益法投资损益	59	126	117	117	95
归属本公司股东的本期净利润	244	312	325	320	145

< 主要合并对象公司的投资损益明细 >

ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.*	10	11	20	14	9
伊藤忠纤维贸易 (中国) 有限公司	11	13	12	12	9
(株) JOI'X CORPORATION	△ 3	13	13	13	11
(株) 三景	40	16	15	26	10
(小计)	(58)	(53)	(60)	(65)	(39)

< 单体贸易贡献比例 (示意图) >

		约30%			
员工在全公司总人数中所占比例 (人)	合并	约20,500 (19%) 约 19,000 (18%)			
	单体	418 (10%) 426 (10%)			
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内	24 (18%) 23 (18%)			
	海外	14 (7%) 11 (6%)			

※ 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。

力求取得收益机会

- 在国内市场上，包含入境旅客在内的消费趋势的变化
- 随着中国、亚洲、新兴国家的生活水平提高带来的消费群体扩大
- TPP协定的签订等带来新的商机



- 通过提高供应链中对人权以及劳动环境的改善，构筑稳定的商品供应体制



- 获得以利用再生纤维为代表的环保型业务带来的新需求



IN DEPTH

为了扩大“迪桑特”品牌在中国市场的事业，成立合资公司



签约仪式

经营资源

“迪桑特”品牌×Anta集团的销售力
×伊藤忠集团的网络

创造附加价值

本公司通过海外分公司，与安踏体育用品有限公司（Anta）的分公司——安迪体育用品有限公司及（株）DESCENTE的韩国分公司——DESCENTE全球零售（株）在中国成立合资公司，并共同达成在中国开始开展“迪桑特”品牌的协议。

今后，通过作为代表中国的体育用品厂商并具有卓越销售力的Anta集团、源自日本并具有卓越品牌拓展能力的迪桑特集团以及在中国拥有从材料到产品的价值链且与当地实力企业间拥有牢固网络的伊藤忠集团的三家公司的合作，力求扩大“迪桑特”品牌在中国的市场。

值得挑战的课题

- 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



- 强化并提高供应链管理的精度



- 通过正确应对环境相关法律法规的修订，确保事业的可持续性

IN DEPTH

供应链管理（重视劳务管理及环境保护）



TI GARMENT公司实态调查

在事业战略上尤为重要的理由

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，如果忽视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可能会对我们的事业产生巨大影响。

应对值得挑战的课题

根据“伊藤忠商事供应链CSR行动方针”，持续实施包括集团公司在内的监控调查等，与供应商一起不断强化对风险的管理体制。2015年度，我们与外部专家一起共同对国内生产内衣的分公司（株）ROYNE及缅甸的衬衫生产基地海外分公司TI GARMENT COMPANY LIMITED进行了实态调查。今后，我们还将致力于提高供应链管理的精度。

- 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·住居公司
- 信息·金融公司



中长期成长战略

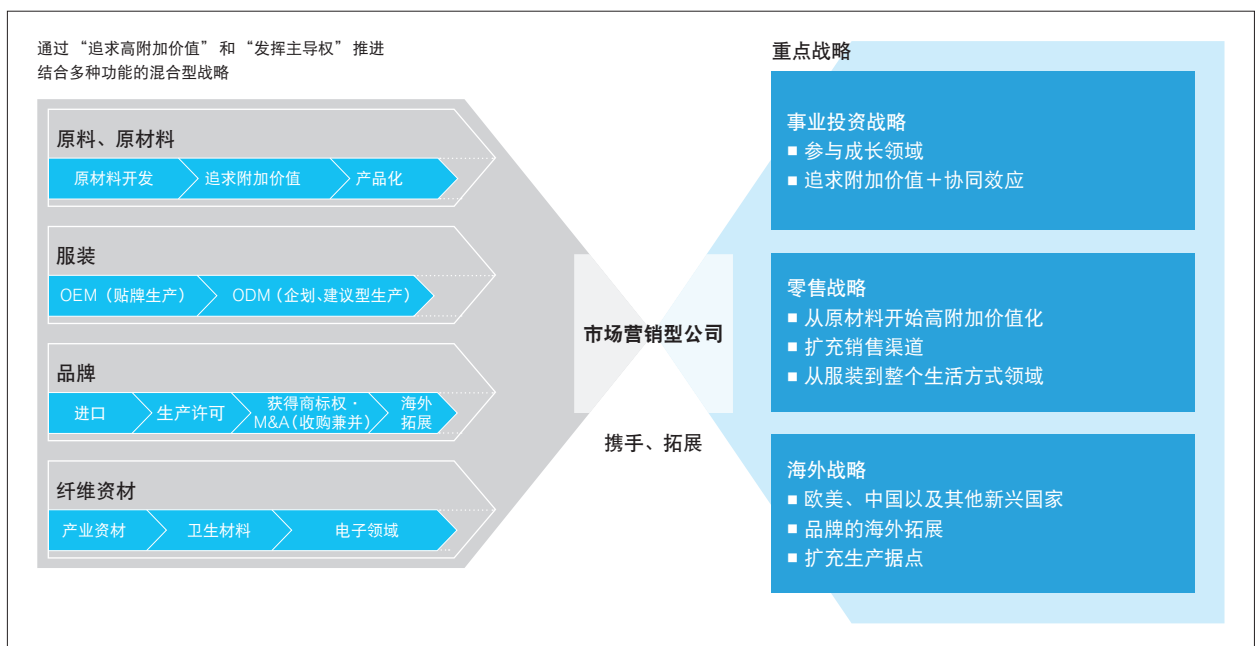
作为立足于“顾客视点”的市场营销型公司，我们的业务范围覆盖整个生活领域，包括从原料·原材料、服装、品牌乃至纤维资材，以涵盖整个业界的价值链为核心，在发挥集团整体优势的同时开展业务。

在日本国内，把握包括入境旅客在内的消费趋势变化，在推进高附加价值产品的同时，致力于拓展品牌的扩充，并且借助资本合作扩大在零售及健康医疗等事业领域的业务规模。在海外，我们在消费快速增长且备受期待的以中国、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需求，我们视整个亚洲区域为一个整体，不断强化利用关税优势的因地制宜的生产体制，遵守人权及劳动习惯，保护环境，实现与地区之间的共生，扩大包含中国在内的亚洲地区的从原材料筹措到成品的价值链。

今后，纺织公司仍将作为本社生活消费相关领域的一部分，最大限度发挥业界领袖的优势，切实强化现有事业、创造出集团间的协同效应，积累优良资产并进行资产置换，进一步稳固本公司收益基础。

中长期成长战略（概念图）



机械公司

增加优良资产、重新构筑并强化价值链业务，力求更进一步的飞跃。



机械公司 总裁
吉田 多孝

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
- 在世界范围内广泛开展汽车领域事业
- 在国家风险较低的先进国家开展丰富多彩的事业



事业领域

成套设备、船舶、飞机领域

电力、石油/天然气/石油化学成套设备、
水务/环境保护、交通基础设施、新船制造/二手船中介、
船舶金融、船舶持有、用船交易、防卫、民间飞机相关、
飞机租赁、飞机内装饰品

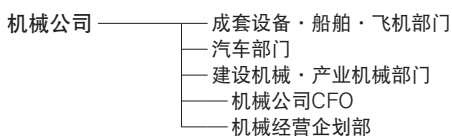
汽车领域

开展轿车/轿车零件、商务车/商务车零件的
国内外销售及相关事业

建设机械、产业机械、医疗业务领域

建设机械、电子系统相关设备、产业机械、
医疗机械的国内外销售及相关事业

组织图

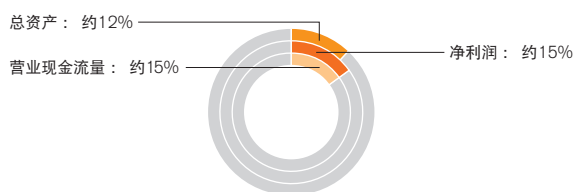


左起

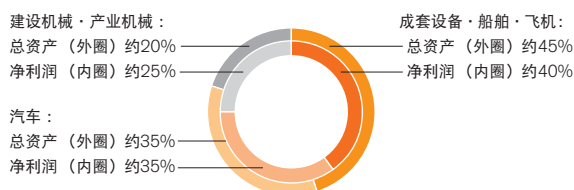
成套设备·船舶·飞机部门长
汽车部门长
建设机械·产业机械部门长
机械公司CFO
机械经营企划部长

佐藤 浩
大杉 雅人
本乡 义昭
平野 育哉
药师寺 久夫

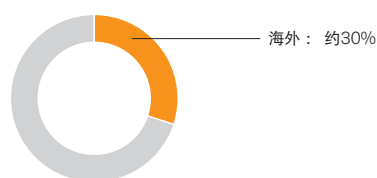
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



公司内部各合并领域构成比（示意图）

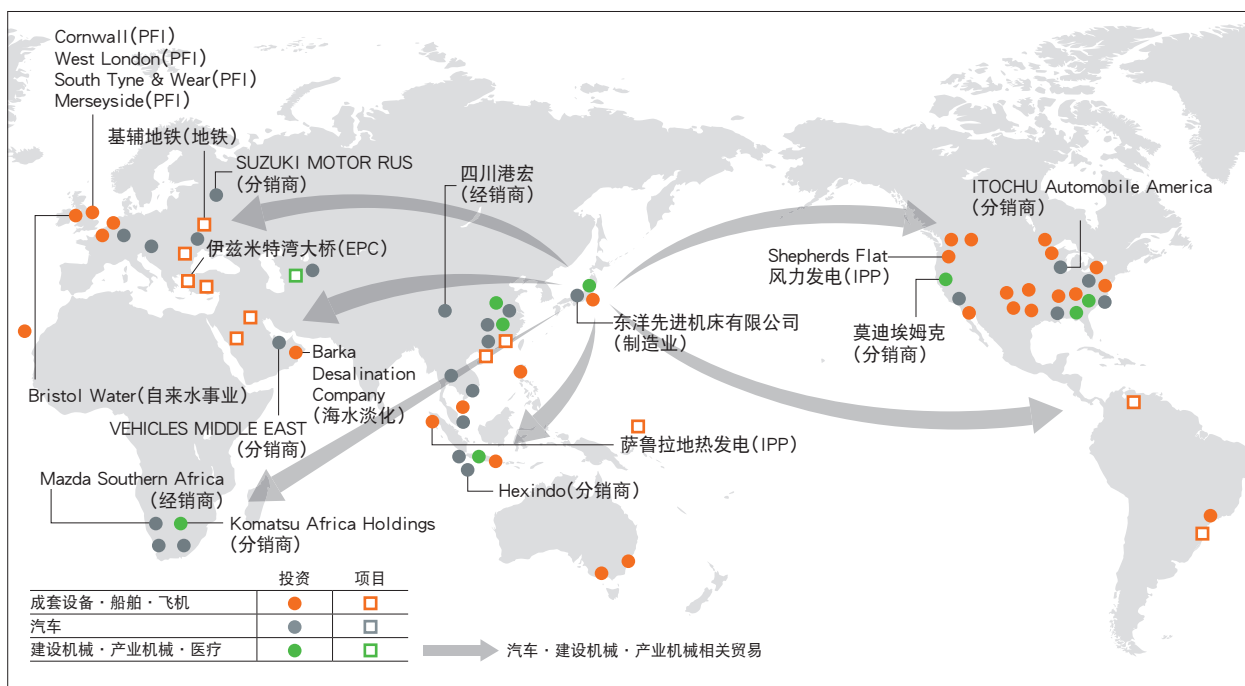


公司内部海外事业损益比例（示意图）



- 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·住居公司
- 信息·金融公司

业务组合



2015年度的业绩概况

营业利润与上一年度持平，虽然权益法投资损益有所增加，但是由于有价证券损益及税金费用的恶化，导致归属本公司股东的本期净利润比前期减少了62亿日元，为484亿日元。

业绩推移 ※ 2011～2013年度美国会计准则

单位：亿日元

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
板块资产	8,001	8,909	9,538	10,836	9,781
ROA	3.1%	3.8%	4.7%	5.4%	4.7%
营业利润	152	193	229	317	314
权益法投资损益	125	134	190	201	216
归属本公司股东的本期净利润	231	321	434	546	484

<主要合并对象公司的投资损益明细>

Japan Aerospace (株)	6	7	10	9	10
(株) JAMCO	△12	6	9	17	15
伊藤忠建机 (株)	6	9	13	9	8
东京盛世利租赁 (株)	62	62	84	91	96
Century Medical (株)	9	10	11	10	3
ITOCHU MACHINE-TECHNOS (株)	6	7	6	5	7
SUNCALL (株)	3	6	7	6	4
(小计)	(80)	(107)	(140)	(147)	(143)
员工在全公司总人数中所占比例 (人)	合并	约12,500 (11%)			约9,600 (9%)
	单体	453 (11%)			449 (10%)
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内	21 (16%)			17 (13%)
	海外	44 (21%)			46 (23%)

力求取得收益机会

- 随着全球基础设施（电力、水务/环境、交通、能源）需求的扩大带来各种投资机会
- 随着新兴国家汽车需求的增加带来的市场扩大
- 随着发达国家进入高龄化社会导致先进医疗设备需求的扩大

- 参与地热及风力发电等可再生能源项目
- 致力于应对水需求增大的相关业务
- 对交通基础设施（汽车、铁路等）的地区社会的贡献

IN DEPTH

在阿曼的海水淡化事业， 稳定供应与生命息息相关的饮用水。



成套设备完成效果图

经营资源

与阿曼政府的友好关系×伊藤忠集团的网络

创造附加价值

2016年3月，本公司参股的Barka Desalination Company（巴卡海水淡化公司）为了稳定供应水资源，签订了在阿曼北部巴卡日供给量达281,000m³的海水淡化事业合同。该项目是阿曼政府推进的官民合作型事业，建设反渗透膜（RO膜）方式的海水淡化设备及周边设备，运营时间为20年。设备预计于2018年4月开始商业运转，总事业投资达3亿美元左右，是阿曼最大的海水淡化事业。受世界性的人口增加、经济增长以及全球变暖等导致的水需求增加的影响，本公司将水事业定位为重点领域，并不断致力于扩大海水淡化以及给排水事业。

值得挑战的课题

- 扩大基础设施相关事业（电力、水务/环境、交通、能源）
- 规避新兴国家发展速度及国家风险的贸易、事业开展
- 中国、东盟市场上各事业领域需求的不断增加
- 关注对基础设施事业型业务所在开发地区的环境保护、地区社会及人权
- 在医疗业务方面，应对急速发展的高龄化社会
- 应对利用可再生能源建设的低碳社会

IN DEPTH

萨鲁拉地热发电事业



项目建设现场

在事业战略上尤为重要的理由

拥有世界最大地热资源的印度尼西亚将地热定为战略性电力资源。所以为印度尼西亚政府所提倡的地热发电推进政策做贡献，并且参与作为重视环境保护及与地区社会共生的可再生能源发电事业至关重要。

应对值得挑战的课题

与九州电力（株）、国际石油开发帝石（株）、印度尼西亚PT Medco Power Indonesia、美国Ormat Technologies一起，通过事业公司Sarulla Operations，与印度尼西亚国有电力公司（以下称PLN公司）及印度尼西亚国有石油公司的分公司PT Pertamina Geothermal Energy（以下称PGE公司）在PGE公司所有的北苏门答腊州萨鲁拉地区的地热矿区建设输出功率为320MW的地热发电站，并签订自2016年起向PLN公司售电30年的长期售电合同。今后我们还将通过关注环境保护与地区社会等的基础设施事业型业务，为新兴国家的经济发展做贡献。

- 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·住居公司
- 信息·金融公司



中长期成长战略

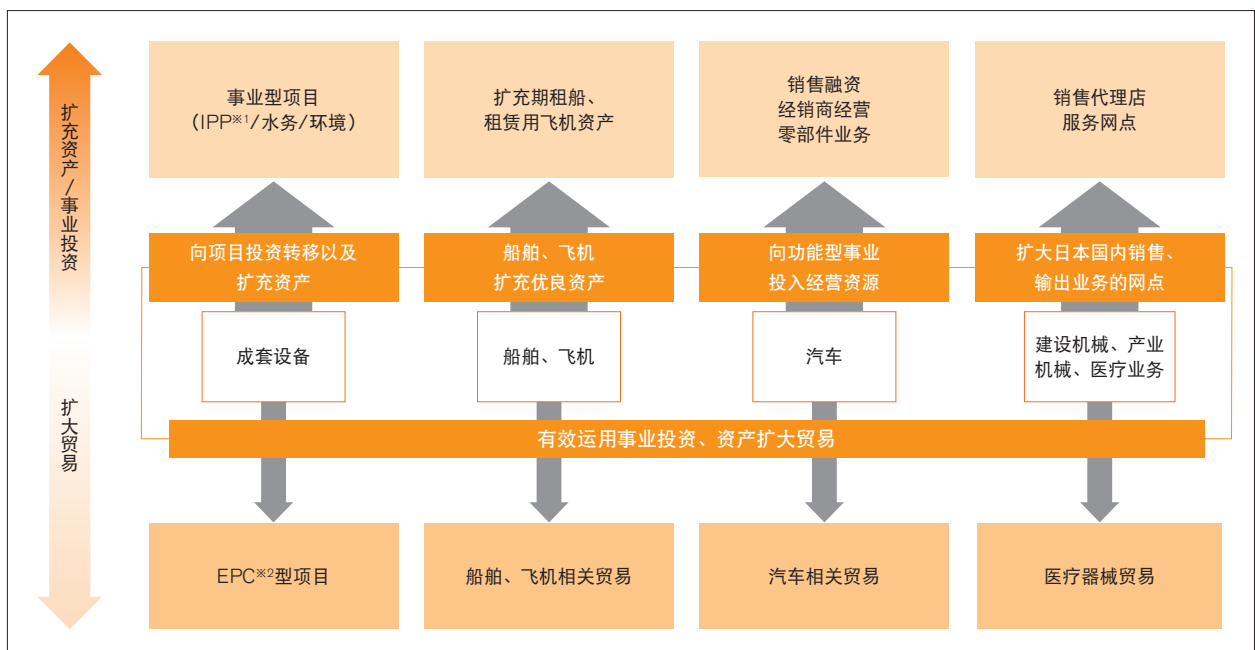
在IPP、水务、环境、能源、交通基础设施等基础设施领域，均衡地推进在先进国家积累现有优良资产以及在发展中国家开发高收益型项目。在船舶、飞机、汽车、建设机械、产业机械领域，努力扩大一直以来具有优势的贸易并重新构筑、强化价值链业务，同时对周边领域严格筛选后进行投资，稳定收益基础。此外，在今后发展备受期待的医疗器械业务领域，构筑医疗器械相关价值链，进一步扩大包含日本在内的亚洲地区的事业投资及贸易。

今后，除了将已投资项目的收益最大化外，还要继续促进资产置换以及优良资产的积累，通过开展相关、附加的贸易争取收益最大化。

在推动新兴国家开发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。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，我们认为对本公司而言是中长期且具有前景的商机。我们正积极参与风力、地热等可再生能源相关事业和弃物处理项目，并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，探讨利用CITIC / CP集团的优势进行共同投资及扩大贸易。

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)

金属公司

开展投资与贸易均衡发展的业务，致力于构筑稳定的收益基础并获得未来的发展机会。



金属公司 总裁
米仓 英一

优势

- 与各事业领域优良合作伙伴间牢固的关系
- 持有优良资源资产
- 从上游（金属、矿物资源）到下游（钢铁、有色金属产品）广泛且有深度的贸易流



事业领域

金属资源、煤炭、原子燃料领域

铁矿石、铁粒球团矿、还原铁、稀有金属、普通金属、铝、氧化铝、铁合金及其原料、焦煤、焦炭、动力煤、核燃料

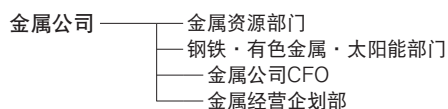
钢铁、有色金属产品领域

厚钢板、热轧/冷轧钢板、锌铁板、机械结构用钢、不锈钢、高强度钢、各种特殊钢、建材、焊接钢管、无缝钢管、线材、海洋铁构造物、桥梁、大厦钢筋、钢轨、有色金属/铝制品、铝轧制品、铝型材、电线、光缆、电子材料、废铁、生铁、金属粉、电极、活性炭

太阳能环境业务领域

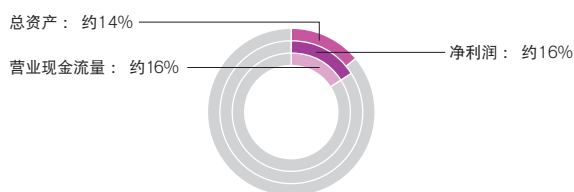
生物能、排放权、太阳能发电相关所有业务

组织图

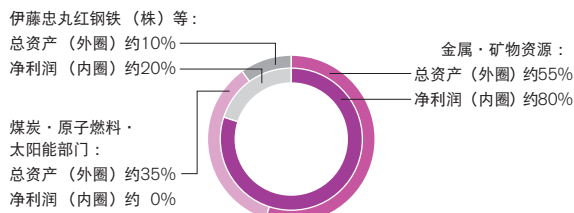


左起
金属资源部门长 土桥 修三郎
钢铁·有色金属·太阳能部门长 冈田 明彦
金属公司CFO 松井 纪雄
金属经营企划部长 濑户 宪治

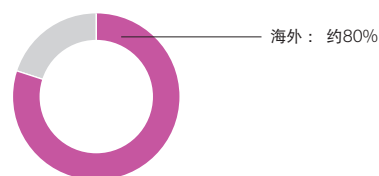
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



公司内部各合并领域构成比（示意图）

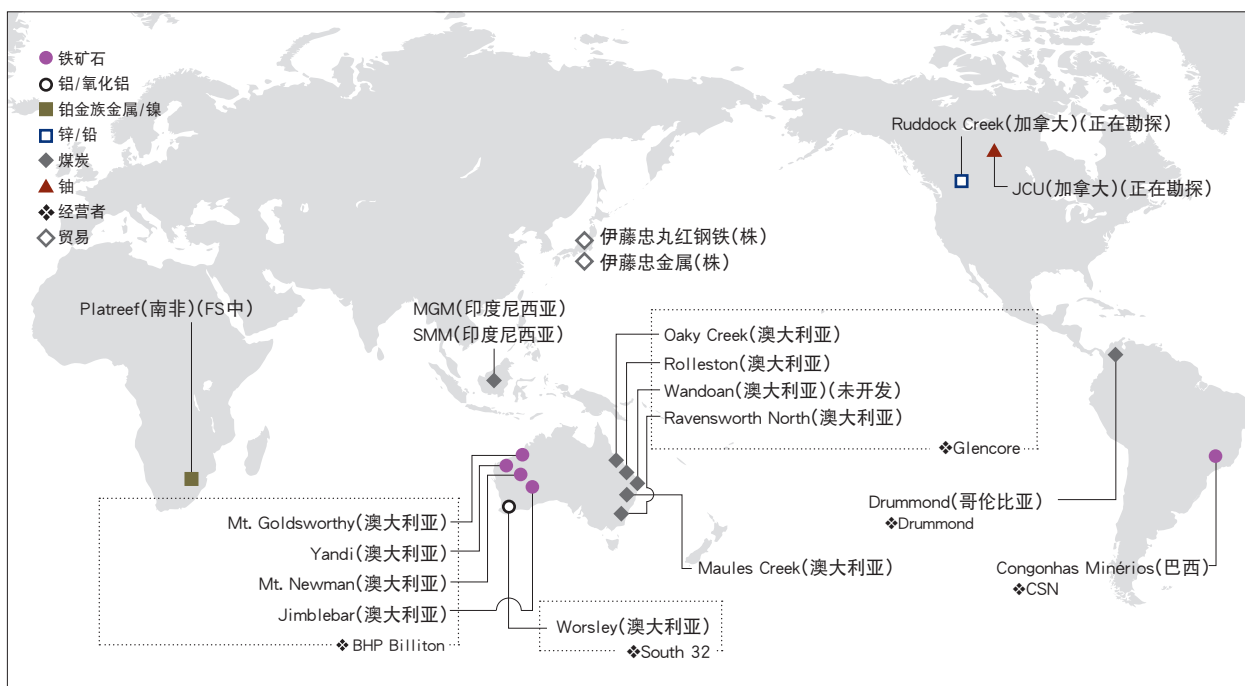


公司内部海外事业损益比例（示意图）



- 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·住居公司
- 信息·金融公司

业务组合



2015年度的业绩概况

虽然前期巴西铁矿石事业减损损失计提存在的反作用，但是由于资源价格回落，再加上澳洲煤炭事业的减损损失的计提以及变卖部分资产所导致的损失等，归属本公司股东的本期净利润比前期减少了279亿日元，净损失达167亿日元。

业绩推移 ※ 2011～2013年度美国会计准则

单位：亿日元

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
板块资产	10,157	11,752	13,082	12,618	8,764
ROA	17.4%	7.5%	6.0%	0.9%	—
营业利润	1,016	574	732	471	116
权益法投资损益	443	421	343	△468	183
归属本公司股东的本期净利润	1,421	825	741	112	△167

< 主要合并对象公司的投资损益明细 >

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
伊藤忠金属（株）	12	13	14	2	20
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	893	503	584	423	△226
伊藤忠丸红钢铁（株）	129	128	130	128	66
日伯铁矿石（株）	368	104	38	△448	△9
ITOCHU Coal Americas Inc. (ICA)	20	35	5	1	△23
(小计)	(1,422)	(783)	(771)	(106)	(△172)
员工在全公司总人数中所占比例（人）	合并 单体			约550 (0.5%) 220 (5%)	约500 (0.5%) 207 (5%)
子公司、关联公司在全公司中所占比例（家）	日本国内 海外			5 (4%) 8 (4%)	6 (5%) 8 (4%)

所持权益数额实绩（销售）

单位：百万吨

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
铁矿石	16.1	17.6	18.1	20.5	20.0
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	12.4	13.4	16.0	18.7	19.2
日伯铁矿石（NAMISA公司巴西铁矿山）	3.7	4.3	2.0	1.8	0.8
煤炭	8.9	11.6	10.7	13.2	13.4
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	6.8	7.0	7.0	7.4	7.5
ICA（Drummond公司哥伦比亚煤矿）	2.1	4.5	3.7	5.8	5.9



力求取得收益机会

- 金属、矿物资源及能源的长期性需求扩大
- 以持有权益为起点扩大贸易并构筑供应链
- 强化与优良合作伙伴间的业务并开发新事业



■ 太阳能等可再生能源的普及与正规化



■ 生物能发电事业的进展与生物能燃料市场的扩大



■ 以构筑循环型社会为目标发展资源的回收再利用

IN DEPTH

巴西铁矿石事业相关资产的合并



Casa de Pedra 矿山

经营资源

巴西CSN公司持有的世界有数的资源项目
× 日本、亚洲、巴西实力企业的联合

创造附加价值

2015年11月，本公司与其他股东一起，合并了之前持有的巴西铁矿石生产公司——NAMISA公司以及该公司在当地的合作伙伴——CSN公司的矿山部门。CSN公司的矿山部门不仅拥有规模与品质世界闻名的Casa de Pedra 矿山，还持有输送矿石的铁路公司股份以及装运矿石的港湾码头，合并后的公司成为具有世界顶级矿山与物流的、可进行一条龙服务的矿山公司。本项目不仅是有形资产的合并，更是亚洲、巴西实力企业在经营、操作、销售方面集结各自优势，力求在事业上实现协同效果与成长的项目。

值得挑战的课题

- 确立即使事业环境发生变化也毫不动摇的均衡收益基础
- 通过改善持有权益的生产效率以强化对行情变动的可承受性
- 稳定筹措金属、矿物资源，获得优良权益



■ 与资源开发项目的地区社会间的共生



■ 关注对环境与生态系的影响、健康、安全的劳动环境，开发可持续资源



■ 贯彻供应链管理与持续监控

IN DEPTH

在可再生能源领域的行动



大分日吉原太阳能发电站全景

在事业战略上尤为重要的理由

防止地球温暖化，实现低碳社会确实是全球性的最重要课题之一。不管是日本国内还是国外，都在致力于以太阳能发电、生物能发电为首的可再生能源的引进和普及。可再生能源市场今后预计还将稳步扩大。

应对值得挑战的课题

2016年3月作为（株）九电工与三井造船（株）的共同事业——大分日吉原太阳能发电站开始了商业发电。本发电站的发电输出功率为44.8MW，预计可满足普通家庭约9,300户的年度用电需求，同时每年可削减约32,000吨的CO₂排放量。除此之外，除目前正在进行的西条小松太阳能发电站（爱媛县）以外，将在冈山县与佐贺县业推进全新建设工程。今后我们仍将积极在日本国内外推进可再生能源的发电事业及相关贸易业务。

- 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·住居公司
- 信息·金融公司



中长期成长战略

开展投资与贸易均衡发展的业务，致力于构筑稳定的收益基础并获得未来的发展机会。

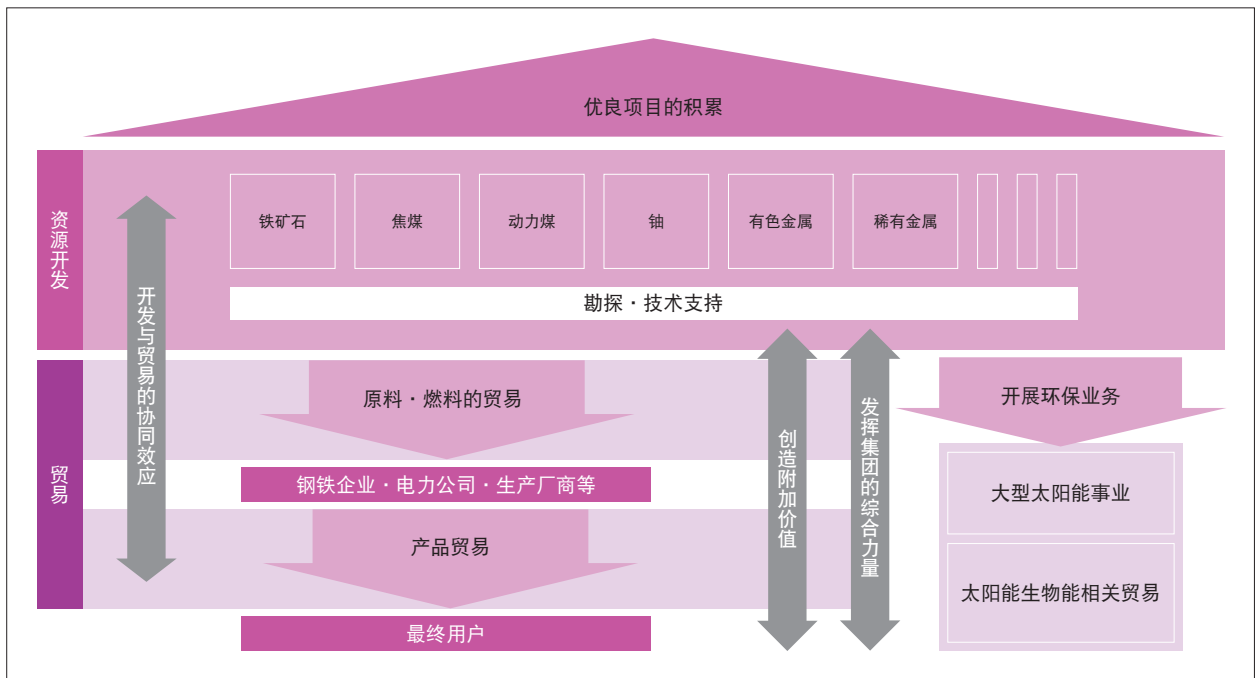
在资源开发领域，在确保具有成本竞争力等优势的同时，通过持续改善生产效率来提高适应行情变化的能力。并且不断推进资产组合的进一步扩充及最优化，其中包括在稳定筹措方面存在课题的有色金属资源及稀有金属的权益获得。

另外，在贸易业务方面，扩大作为持有权益起点的原料与燃料的贸易，构筑包括产品领域在内的价值链，并通过充分发挥集团综合实力创造附加价值，不断开展从上游到下游、广泛且有深度的贸易流。

我们还不断强化与战略合作伙伴——CITIC / CP集团间的合作，在资源开发和贸易两个方面推进发挥彼此优势的合作。

为了稳定供应金属、矿物资源，我们与业务合作伙伴一起，共同关注开发现场的环境，贯彻与地区的共生、确保安全的劳动环境，不断推进可持续的金属与矿物资源的开发。此外，还不断积极挑战大型太阳能事业、生物燃料贸易、循环再利用业务等环保型事业。

中长期成长战略（概念图）



能源 · 化学品公司

通过部门间的协同效应扩大收益基础并挑战全新领域，旨在进一步扩充经营基础。



能源 · 化学品公司 总裁
今井 雅启

优势

- 在能源贸易领域，拥有以亚洲、中东为中心的稳固的客户基础
- 在化学品贸易领域，拥有遍布全世界的销售网络
- 在化学品领域，拥有从上游到下游的事业组合



事业领域

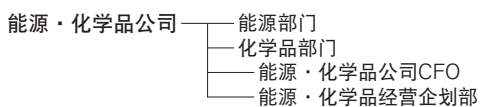
能源领域

原油、NGL、汽油、石脑油、煤油、喷气发动机燃料、轻油、重油、船舶燃料、润滑油、柏油、LPG、LNG、天然气、电力等

化学品领域

合成纤维原料、芳香族、酒精类、硫磺、肥料、无机矿产资源、医药品、合成树脂、生活相关杂货、包装资材原料、精密化学品、电子材料等

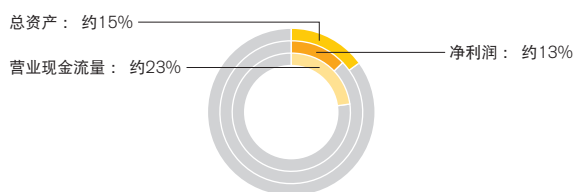
组织图



左起

- | | |
|--------------------------|--------|
| 能源部门长 | 安田 贵志 |
| 能源 · 化学品公司副总裁 (兼) 化学品部门长 | 石井 敬太 |
| 能源 · 化学品公司CFO | 中岛 聡 |
| 能源 · 化学品经营企划部长 | 大久保 尚登 |

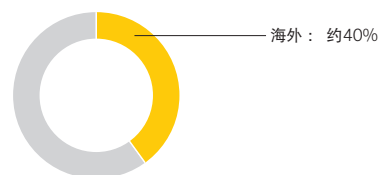
各重要数据在全公司中所占比例 (示意图)



公司内部各合并领域构成比 (示意图)

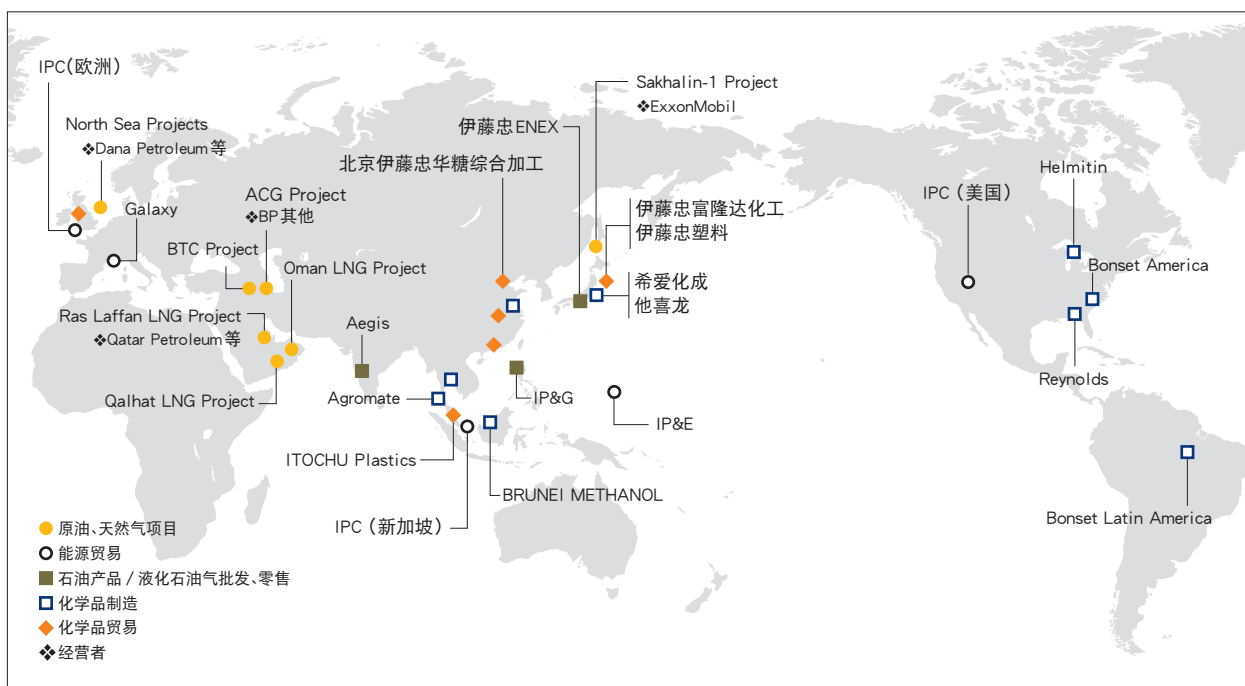


公司内部海外事业损益比例 (示意图)



- 纺织公司
- 机械公司
- 金属公司
- 能源·化学公司
- 粮油食品公司
- 生活资材·住居公司
- 信息·金融公司

业务组合



2015年度的业绩概况

营业利润增加的同时，由于前期美国石油天然气开发事业减损损失的反作用及本期撤退的税金费用等的好转，虽然北海油田开发项目相关的减损损失有所计提，但归属本公司股东的本期净利润比前期增加531亿日元，达555亿日元。

业绩推移 ※ 2011～2013年度美国会计准则

单位：亿日元

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
板块资产	12,871	13,352	12,837	13,295	10,771
ROA	3.2%	1.8%	1.3%	0.2%	4.6%
营业利润	470	537	575	439	462
权益法投资损益	24	△283	△329	△396	△3
归属本公司股东的本期净利润	378	231	167	24	555

< 主要合并对象公司的投资损益明细 >

ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	130	131	157	69	50
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	△2	8	43	10	23
JD Rockies Resources Limited*	△1	△312	△325	△438	—
伊藤忠富隆达化工 (株)	29	30	32	31	31
伊藤忠塑料 (株)	19	22	30	35	35
希爱化成 (株)	12	11	12	11	13
伊藤忠ENEX (株)	24	32	39	28	41
他喜龙 (株)	5	10	13	7	9
LNG红利 (税后)	66	77	78	83	48
(小计)	(282)	(9)	(79)	(△164)	(250)

员工在全公司总人数中所占比例 (人)	合并	约11,700 (11%)	约11,600 (11%)
	单体	335 (8%)	329 (8%)
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内	21 (16%)	16 (13%)
	海外	29 (14%)	27 (14%)

※ 2015年度的1Q并非本公司合并对象公司。

所持权益数额实绩

单位：千桶/天*

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
原油、天然气	33.0	58.0	52.0	50.0	30.0

※ 天然气按6,000立方英尺=1桶换算成原油

力求取得收益机会

- 以稳固销售力为背景的原油、石油产品及 LNG 贸易的扩大
- 中国、东盟、北美及中南美市场对化学品稳定需求的增长及贸易的扩大



- 应对因世界性的人口增长导致的粮油食品需求的扩大（肥料业务等）



- 应对全球变暖，致力于电力消费的削减



IN DEPTH

Agromate 公司



Agromate 公司经营的肥料

经营资源

Agromate 公司所拥有的东南亚肥料销售制造事业 × 伊藤忠集团拥有的全球化网络

创造附加价值

本公司在2012年7月获得了马来西亚从事最大型肥料销售事业的 Agromate Holdings Sdn Bhd（以下简称“Agromate 公司”）25% 的股份。Agromate 公司创业于1970年，在马来西亚国内拥有9处、在印度尼西亚国内拥有6处物流基地。该公司还拥有年生产能力达26万吨的 NPK 肥料工场，年度销售约160万吨肥料，是亚洲境内屈指可数的、马来西亚最大型的肥料销售制造公司。

随着全球性人口的增加，可以预计在粮油食品需求增加的同时，肥料资源的需求在中长期来看也迫在眉睫。充分利用本公司的网络，实现采购资源扩充的同时，不断构筑以亚洲区域为中心的稳固销售体制。



值得挑战的课题

- 推进与优良合作伙伴间具有成本竞争力的能源开发项目
- 进军随电力自由化而来的电力贸易事业
- 伴随中国产业结构变化带来的化学品内部生产化，向内需型贸易转变并开发高附加价值产品
- 针对变化的化学品相关法律法规，构筑遵守体制



- 关注能源开发领域的“HSE (Health, Safety, Environment)”



- 与地区社会的共生

IN DEPTH

阿塞拜疆 里海ACG矿区的原油生产



海上钻掘设备（BP公司提供）

在事业战略上尤为重要的理由

1996年参与阿塞拜疆ACG矿区后，我们就开始进行原油的开发、生产，目前拥有世界数一数二的产量。这是与在里海拥有丰富经验的BP p.l.c.（以下称BP公司）及其他业界巨头等优良合作伙伴的共同项目，是本公司今后仍将追求长期可持续且稳定生产的核心业务之一。

应对值得挑战的课题

本矿区进行原油生产，日产量约60万桶，该原油通过本公司出资的BTC输油管，从阿塞拜疆的巴库经格鲁吉亚的第比利斯，运输到土耳其的杰伊汉并出货。该矿区是由除了本公司(4.3%)以外，还有作为经营者的BP公司(35.8%)、阿塞拜疆国营石油公司SOCAR公司(11.6%)、Chevron公司(11.3%)、INPEX公司(11.0%)、Statoil公司(8.6%)、ExxonMobil公司(8.0%)及其他国际财团组成，今后我们仍将在关注地区社会与环境的同时，进行能源资源的稳定供给。

- 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·住居公司
- 信息·金融公司



中长期成长战略

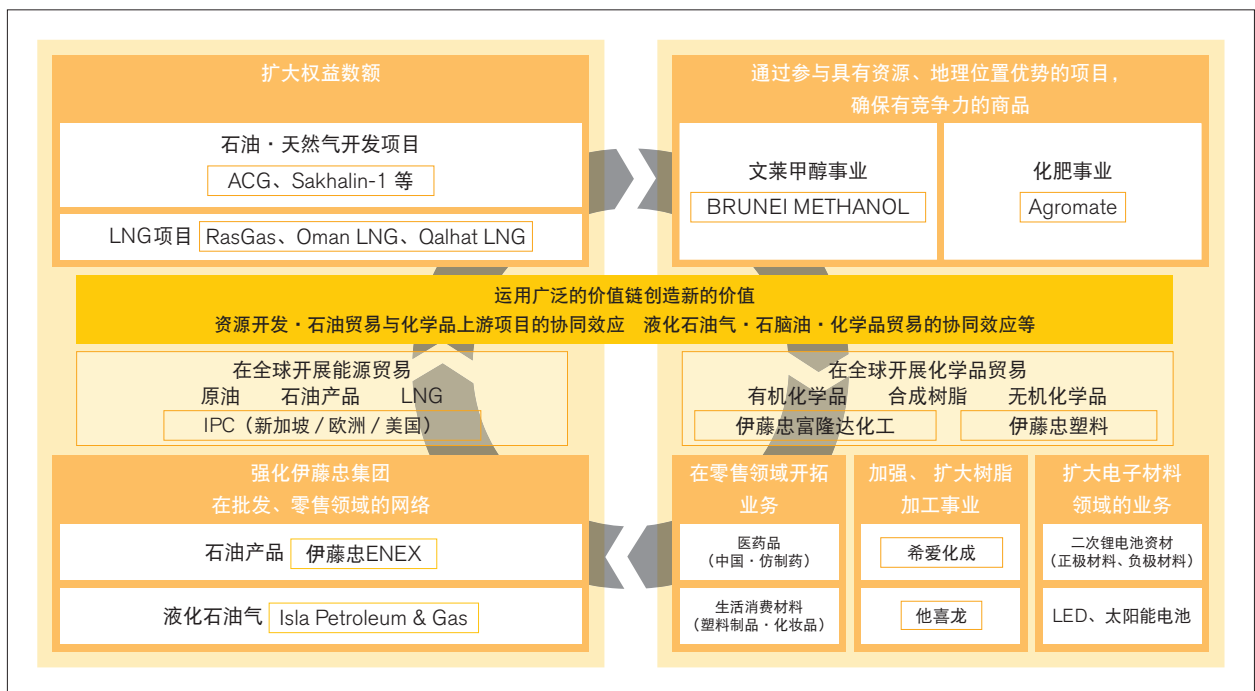
在能源贸易方面，我们在力求持续和扩大一直以来亚洲各国间的进口、批发事业的同时，还不断应对从北美到亚洲这一新能源贸易的动向。在能源开发方面，我们的目标是充分发挥知识与经验，通过拓展与优良合作伙伴共同抑制风险的现有项目，参与具有成本竞争力的新项目，实现未来收益基础的扩大。开发时，要认识到对环境的关注、与地区社会的共生以及安全的劳动环境等是事业发展的课题，并与合作伙伴共商适当的对策。

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性贸易为核心，通过推进各种

项目、确保具有竞争力的商品的同时，致力于推进包含医药品在内的零售、树脂加工、电子材料、精密化学品领域的发展，扩大业务范围并强化供应链。关于化学品经营，则彻底贯彻遵守国内外化学品相关法律的教育，并强化从原材料到消费者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。

中长期成长战略（概念图）



※ [] ... 公司名称、项目名称

粮油食品公司

提高以Dole事业为首的现有事业的收益能力，
与CITIC / CP集团间的战略合作做为轴心，
力求扩大在日本、中国、亚洲的事业基础及领域。



粮油食品公司 总裁
高柳 浩二

优势

- 在日本国内构筑牢固的价值链
- 拥有以南北美、澳大利亚为中心的稳定的食品原料采购能力
- 以Dole事业为中心的全球化拓展



事业领域

粮油食品原料领域

从海外各国采购小麦、大麦、玉米、大豆、大米、棕榈油等粮油食品原料供应给日本及亚洲为中心的第三国

制造加工领域

通过Dole、普利玛火腿、不二制油以及伊藤忠制糖等事业公司强化生产、加工领域能力

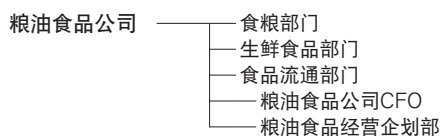
中间流通领域

以伊藤忠食品、日本ACCESS等综合食品批发公司为核心，提供高附加价值的服务

零售领域

以全家为中心，构筑以消费者需求为起点的高附加价值的价值链

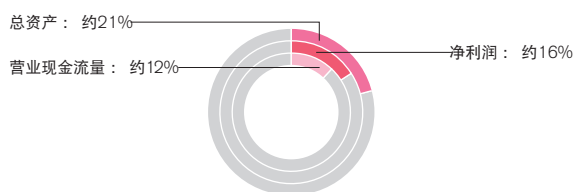
组织图



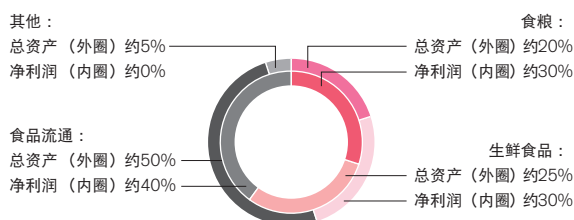
左起
食粮部门长
生鲜食品部门长
粮油食品公司副总裁
食品流通部门长
粮油食品公司CFO
粮油食品经营企划部长

高杉 豪
山村 裕
久保 洋三
高垣 晴雄
京田 诚
田中 建治

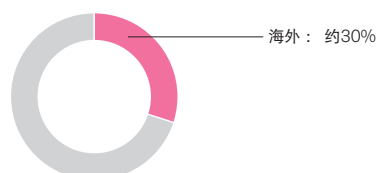
各重要数据在全公司中所占比例 (示意图)



公司内部各合并领域构成比 (示意图)

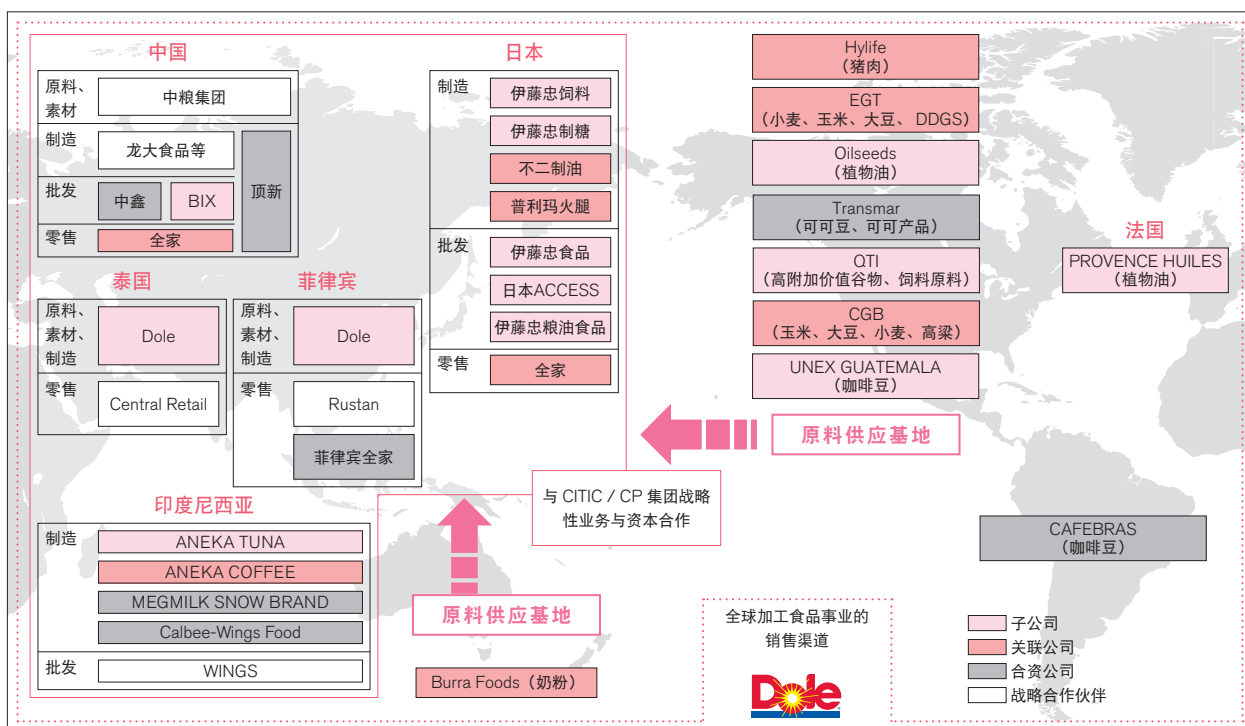


公司内部海外事业损益比例 (示意图)



- 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·住居公司
- 信息·金融公司

业务组合



2015年度的业绩概况

营业利润虽然有所增加，但由于前期顶新股份的一次性利润以及蔬果相关子公司的减损损失的计提等，归属本公司股东的本期净利润比前期减少了889亿日元，为255亿日元。

业绩推移 ※ 2011 ~ 2013年度美国会计准则

单位：亿日元

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
板块资产	12,984	13,702	15,752	17,722	17,231
ROA	3.5%	3.4%	3.9%	6.9%	1.5%
营业利润	374	404	493	466	487
权益法投资损益	201	229	215	270	173
归属本公司股东的本期净利润	438	457	575	1,144	255

< 主要合并对象公司的投资损益明细 >

(株) 日本ACCESS	86	108	116	86	89
(株) CFI ^{※1}	24	27	43	33	—
Dole International Holdings (株)	—	0	71	48	△169
不二制油集团总公司 (株) ^{※2}	23	23	21	24	24
普利玛火腿 (株)	24	24	20	27	26
(株) 全家	67	91	73	81	61
伊藤忠食品 (株)	23	19	10	13	15
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	—	1	0	21	26
(小计)	(247)	(293)	(354)	(333)	(72)

< 单体贸易贡献比例 (示意图) >

员工在全公司总人数中所占比例 (人)	合并	约30,200 (27%)	约30,200 (29%)
	单体	397 (9%)	406 (9%)
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内	17 (13%)	18 (14%)
	海外	22 (11%)	20 (10%)

※1 从2014年度末不属于本公司合并对象公司。

※2 不二制油集团总公司 (株) 由不二制油 (株) 更名而来，于2015年10月1日起实行控股公司制度。

力求取得收益机会

- 日本国内稳固的价值链
- 以与CITIC / CP集团的战略性合做为轴心开展业务
- 以中国、亚洲为中心，因人口及收入增长而带动的市场扩大
- 消费者对放心、安全食品意识的进一步增强



- 可持续发展的原料供应体制的强化



IN DEPTH

加拿大事业公司“HyLife”



HyLife工场内的猪肉加工过程

经营资源

凭借一条龙生产，提供放心、安全且美味的猪肉

创造附加价值

本公司持有加拿大马尼托巴省经营猪肉生产业务的HyLife Group Holdings. (HyLife) 公司49.9%的股份。该公司从事养猪农场、混合饲料工场、猪肉加工的一条龙生产，稳定供应可追溯的放心、安全的优质产品。通过这样的一条龙生产，可以将客户各自的需求反馈到养猪现场，确立面向日本客户专门定制的特色项目，因此市场上广受好评，并使得该公司现在对日冷藏猪肉的出口量居加拿大第一。本公司的外派人员也有所增加，正在不断贯彻执行日常的管理与监督。



值得挑战的课题

- 针对日本国内少子高龄化引起的市场萎缩采取措施
- 确保粮油食品资源的稳定供给源
- 在海外构筑稳固的价值链
- 为以亚洲为中心的世界各国提供放心安全的食品做贡献



- 对地区社会的贡献



- 针对气候变化风险采取措施

IN DEPTH

做为成长战略的一环对地区社会做贡献



手持Dole公司捐赠的学习用品的孩子们

在事业战略上尤为重要的理由

本公司100%出资的Dole International Holdings (株) (以下称Dole公司) 开展在亚洲的蔬果事业以及在全球的食品加工事业。为了企业的持续与发展，Dole公司认为人、环境、社会是最重要的资源，并将通过各种各样的CSR活动为地区社会做贡献定位为成长战略的一环。

应对值得挑战的课题

2015年度，Dole公司出资200万美金在菲律宾、斯里兰卡、日本、韩国、中国、北美等地为约60所学校捐赠教材、设施、提供餐饮并发放约300份奖学金，为残疾儿童提供接受教育的机会，完善住宅及基础设施、捐赠农业设备，为农户提供技术指导，进行地区活动支援等措施促进地区发展，与此同时还提供资源循环项目并开展保护河流、监控CO₂排放量等环保活动。

- 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·住居公司
- 信息·金融公司

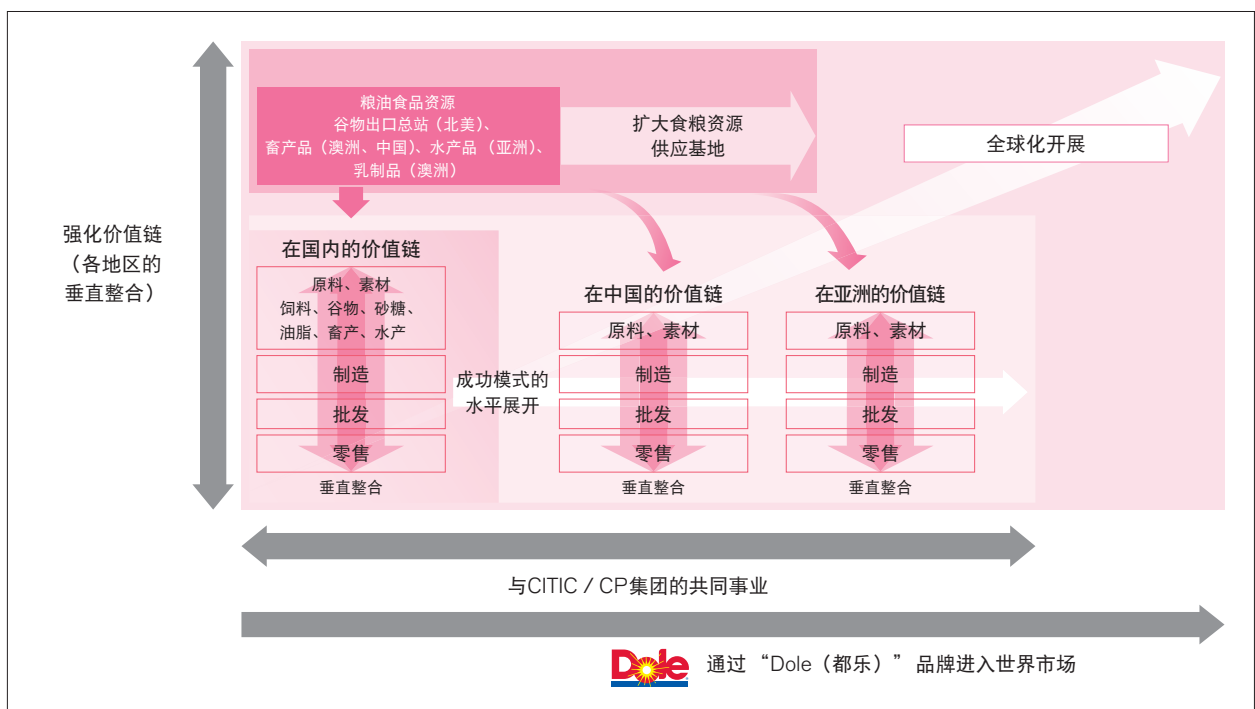


中长期成长战略

在日本国内，由于家庭经济收入增长缓慢导致个人消费低迷，再加上年初以来的日元升值、股价下跌趋势增强的影响，导致消费意识恶化等，本公司所处的经营环境日益严峻。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带动市场不断扩大，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，通过资产置换进一步提高资产的质量和效率，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，从努力解决全球性课题——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，确保食品的放心、安全是本公司最重要的课题。我们正根据国外供应商的管理体制、商品特性、加工工序中卫生风险等个别情况，设定访问监察对象与频率等措施，确保粮油食品交易的安全。今后，我们还将进一步强化包含投资方、合作伙伴在内的管理体制。

中长期成长战略（概念图）



生活资材 · 住居公司

强化核心事业的收益基础、积极进行资产置换的同时，挑战高附加价值的新投资。



生活资材 · 住居公司 总裁
原田 恭行

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
- 通过资产组合的积极置换，强化经营基础



事业领域

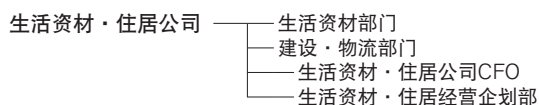
生活资材领域

原木、木材加工、木质纤维板、建材产品、木片、木浆、旧纸、棉绒、纸、厚纸、纸制品、天然橡胶、轮胎、玻璃、水泥、矿渣、外沟器材、耐火材料、天然石膏、生物能燃料（晶片、芯片等）等

建设、物流领域

房地产开发相关事业、房地产解决方案、PFI(私人主动融资)事业、建筑设备及资材/器材交易（事业公司：公寓事业、房地产管理及运营事业、独栋住宅及翻新事业等）、物流解决方案事业（3PL事业、物流中心管理/运营事业、国际多式联运物流事业、汽车物流事业）、海运服务事业

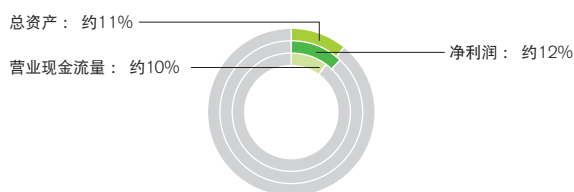
组织图



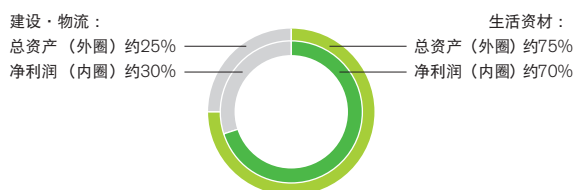
左起

生活资材部门长	浦岛 宣哉
建设 · 物流部门长	真木 正寿
生活资材 · 住居公司CFO	福岛 升
生活资材 · 住居经营企划部长	荒木 稔

各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



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		建设·物流部门	
			
纸浆制造事业 (巴西、芬兰)	东南亚天然橡胶加工事业	日本国内住宅开发	海外房地产开发
			
欧洲轮胎批发·零售事业	北美建材事业	物流设施开发	物流运营事业

2015年度的业绩概况

虽然营业利润及权益法投资损益有所增加，以及北美住宅资材相关分公司的变卖收益计提，但是由于欧洲轮胎事业的减损损失的计提等，导致归属本公司股东的本期净利润比前期减少了103亿日元，为256亿日元。

业绩推移 ※ 2011～2013年度美国会计准则

单位：亿日元

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
板块资产	—	—	—	9,540	8,108
ROA	—	—	—	3.8%	2.9%
营业利润	—	—	—	332	344
权益法投资损益	—	—	—	143	170
归属本公司股东的本期净利润	—	—	—	359	256

< 主要合并对象公司的投资损益明细 >

伊藤忠建材 (株)	18	15	30	28	17
日伯纸浆资源开发 (株)	21	20	40	14	37
ITOCHU FIBRE LIMITED	—	24	65	59	69
European Tyre Enterprise Limited	△4	22	51	47	△299
伊藤忠纸浆 (株)	2	6	6	6	9
大建工业 (株)	2	3	6	7	11
伊藤忠都市开发 (株)	26	18	22	24	28
伊藤忠物流 (株)	13	12	14	19	21
PT. KARAWANG TATABINA INDUSTRIAL ESTATE	6	8	18	20	4
(小计)	(84)	(128)	(252)	(224)	(△103)
员工在全公司总人数中所占比例 (人)	合并 单体	约17,500 (16%)			约 16,000 (15%)
		257 (6%)			267 (6%)
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内	22 (16%)			18 (14%)
	海外	31 (15%)			28 (14%)



力求取得收益机会

- 中国、东盟地区人们生活水平的提高带动的市场扩大
- 国内消费意识的改善
- 专业化、高度化的物流基础设施服务需求的扩大



- 对环保型商材及建筑物的需求



- 对获得森林认证木材的需求

IN DEPTH

在日本国内外加速物流（3PL）事业与物流设施的开发



伊藤忠物流（中国）有限公司 物流中心

经营资源

综合商社独有的“商流”×充分利用本公司集团的物流网络、专业性、知识

创造附加价值

为了应对近年高度化、多样化的物流需求，我们在日本国内外加速了对先进物流设施的运营与开发。伊藤忠物流（中国）有限公司开展覆盖整个中国的物流网络，并为全球化企业提供供应链。而且，近年还全力发展增长显著的网购及低温运输系统，致力于物流以外的附加价值的开发。在房地产领域，我们还在江苏省无锡市着手物流设施开发项目，今后还将进一步检讨适合需求的开发计划。我们将国内外物流（3PL）事业与国内外物流设施开发事业中积累的专业性和知识相融合，以构筑物流相关业务日益稳固的价值链与强化收益基础为目标不断努力。

值得挑战的课题

- 降低日用品（木浆、天然橡胶等）和住宅市场行情变动的风险
- 针对市场需求变化与各行业的规制采取措施
- 与海外有实力的合作伙伴共同开拓海外市场



- 可持续资源的利用



- 与地区社会的共生



- 确保经营原料的可追溯性

IN DEPTH

METSA FIBRE 公司 （可持续森林资源的稳定供应）



METSA FIBRE 公司 Yotueno 工场

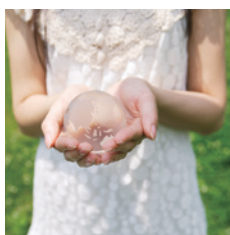
在事业战略上尤为重要的理由

芬兰的原木增长量远超消费量，是可长期稳定供应原木的国家。在推进森林资源可持续利用的同时，将与地区社会的共生定位为重要的措施。

应对值得挑战的课题

芬兰的METSA FIBRE 公司是世界最大规模的纸浆生产商，拥有约230万吨的纸浆年生产量。本公司持有其24.9%的股份，并作为其独家代理主要面向亚洲市场销售针叶树纸浆。另外，METSA FIBRE 公司决定大规模增产80万吨，预计在2018年实现纸浆的年生产量达310万吨。通过与优良合作伙伴间的合作推进可持续森林资源利用的同时，还在纸浆制造过程中实现了发电，并将多余的电力供应给周边地区，为削减地区的化石燃料消费做贡献。

- 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·住居公司
- 信息·金融公司

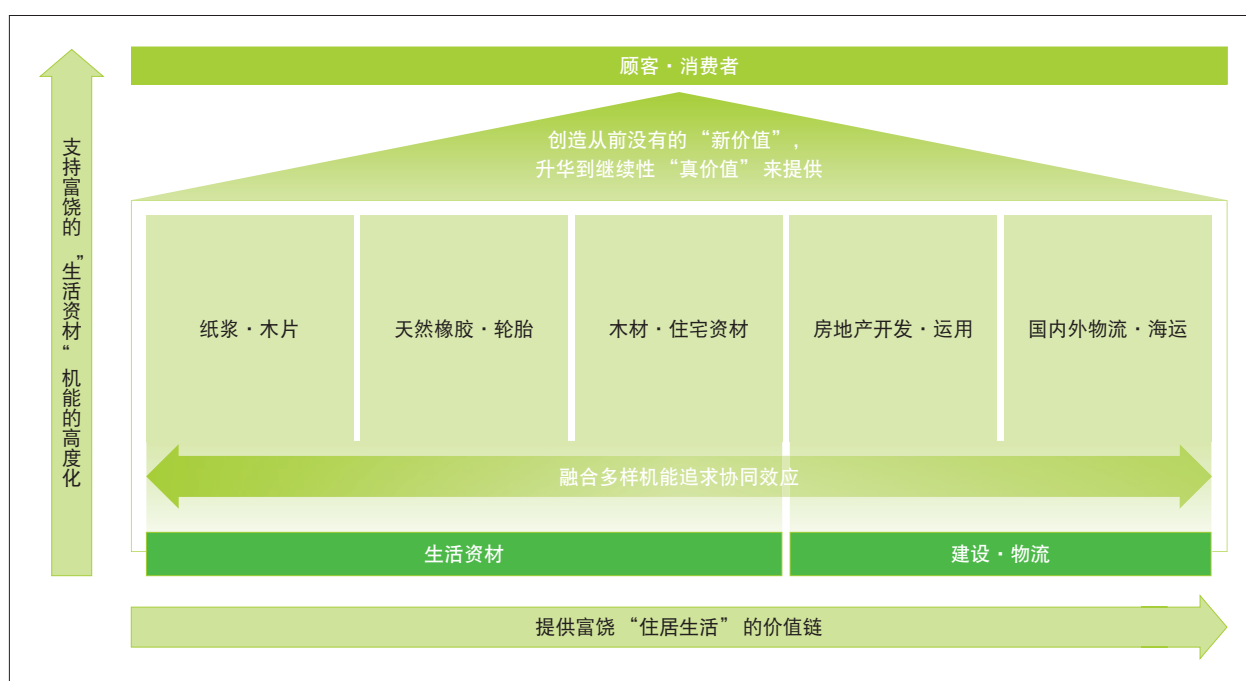


中长期成长战略

生活资材·住居公司作为负责本公司生活消费相关领域的一员，由“生活资材部门”和“建设·物流部门”2个部门组成。生活资材部门主营纸浆、天然橡胶、轮胎、木材/住宅资材等与生活密切相关的商品。建设·物流部门则负责住宅、物流设施等的开发以及3PL、国际运输等物流业务。依靠各自部门的综合实力与全球网络，向社会提供新的价值，为实现富足生活做出贡献。在通过积极的资产置换实现资产组合扩充的同时，积极开拓消费增长且备受期待的中国、亚洲市场，并推进与CITIC / CP集团之间的合作。

另外，我们以社会、环境相关课题为商机。例如，在纸、纸浆领域，我们认识到确保稳定的森林资源和与地区的共生是构筑业务的重要课题，因此实施充分考虑了可持续发展的森林经营方针。在公寓事业方面，从顾客与消费者的视点，努力提供环保型住宅（节能技术、设计、设备等）以及满足各年龄层客户需求的通用设计。我们不仅重视建筑物的质量管理，还积极加强公寓入住者的节能意识的启蒙以及建设可以充分发挥地区居民间联系的社区。

中长期成长战略（概念图）



信息·金融公司

在瞬息万变的信息、金融世界中，发挥“智慧”与“速度”引领业界发展，以新公司的形象实现进一步的飞跃。



信息·金融公司 总裁
铃木 善久

优势

- 通过在信息、通信领域稳固的地位以及各事业间的合作创造协同效应
- 在日本国内外开展金融、保险领域的零售事业
- 通过具有高度专业性的各个组织，提供基础设施服务



事业领域

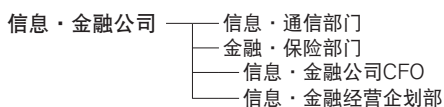
信息·通信领域

IT解决方案事业、网络相关服务、风险投资事业、移动电话相关设备及其服务、播放·通信事业、影像·娱乐事业、BPO事业、医药品临床开发·销售支援服务事业、健康·预防支援服务事业、金融科技事业

金融·保险领域

面向企业·项目的金融事业、全球消费者信贷事业（信用卡、汽车贷款、贷款）、保险中介事业、再保险事业、信用担保事业、金融科技事业

组织图



左起

信息·通信部长

金融·保险部长

信息·金融公司CFO

信息·金融经营企划部长

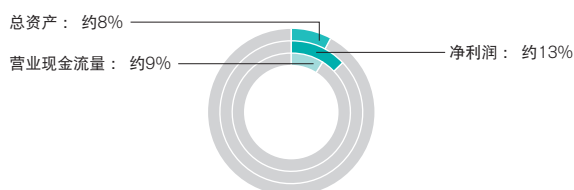
野田 俊介

加藤 修一

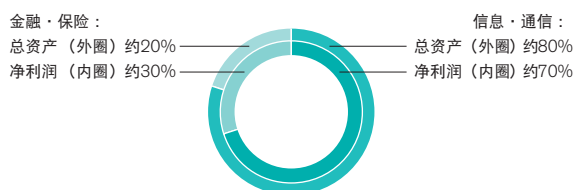
土桥 晃

山口 忠宜

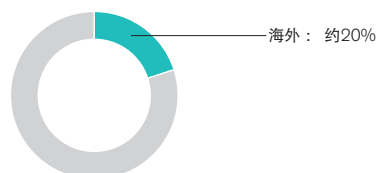
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



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）



- 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·住居公司
- 信息·金融公司

业务组合

信息·通信部门		金融·保险部门	
 IT服务事业	 BPO服务事业	 全球消费者信贷	 企业·项目信贷
 卫星通信事业	 手机终端流通事业	 保险受理事业	 保险流通事业

2015年度的业绩概况

由于现有事业的增长，以及营业利润与权益法投资损益的共同增加，使得归属本公司股东的本期净利润比前期增加了53亿日元，达484亿日元。

业绩推移 ※ 2011～2013年度美国会计准则

单位：亿日元

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
板块资产	—	—	—	6,683	6,848
ROA	—	—	—	6.9%	7.2%
营业利润	—	—	—	398	403
权益法投资损益	—	—	—	205	237
归属本公司股东的本期净利润	—	—	—	431	484


< 主要合并对象公司的投资损益明细 >


伊藤忠技术解决方案(株)	75	89	81	102	104
CONEXIO(株)	15	42	54	29	37
(株) Bellsystem24 Holdings [※]	—	—	—	17	34
(株) Orient Corporation	△37	△12	27	30	26
ITOCHU Fuji Partners(株)	—	—	—	4	23
(小计)	(53)	(119)	(162)	(182)	(224)
员工在全公司总人数中所占比例(人)	合并 单体	约14,000 (13%) 约 15,400 (15%)			176 (4%)
子公司、关联公司在全公司中所占比例(家)	日本国内 海外	21 (16%)			26 (20%)
		10 (5%)			8 (4%)

※ (株) Bellsystem24 Holdings于2015年9月1日被持有该公司股票，也是作为本集团特别目的公司的(株)BCJ-15吸收合并，并变更公司名称。有关2014年度的投资利润则表示为(株)BCJ-15的投资利润。

力求取得收益机会

- 扩大应对专业化、高度化业务流程的
基础设施服务事业
- 创造、扩大连接国内外的金融相关业务机会
- 致力于开拓金融科技等信息与金融相互
融合的全新市场

 针对全球性人口增加、发达国家的少子
高龄化问题，利用IoT扩大业务

 支持日本国内地方优良企业的发掘及
事业的扩大



IN DEPTH

BPO（业务、流程、外包）事业



Bellssystem24HD东证一部上市（2015年11月）

经营资源

Bellssystem24HD所拥有的最先进的BPO服务
× 伊藤忠集团的综合实力

创造附件价值

本公司自2014年10月出资参与日本国内最大型的呼叫中心运营者——(株)Bellssystem24 Holdings（以下称Bellssystem24HD）以来，就将该公司定位为BPO领域的核心事业公司，并不断强化以生活消费相关领域为中心的非资源领域的对应机制。2015年8月，包括伊藤忠技术解决方案（株）（以下称CTC）在内的3家公司间签订了业务合作协议。我们综合了本公司在扩大事业方面的商业知识、CTC的先进IT以及Bellssystem24HD的客户业务运用知识，提供最先进的BPO服务——CRM呼叫中心服务。



值得挑战的课题

- 进一步提高生活消费相关领域的待客质量，
追求高效化
- 针对复杂且高度化的业务风险，提供业务
解决方案
- 针对快速变化的业界结构以及各个业界
规制采取措施
- 贯彻开展ICT、医疗、金融业务时的信息管理
- 应对以信息、金融领域为中心的各种
法制法规

IN DEPTH

与Aozora银行、包括鹿儿岛银行在内的其他 5家地方银行共同开展业务—区域振兴事业—



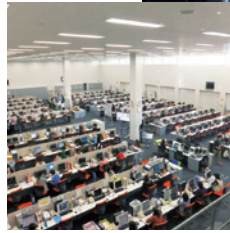
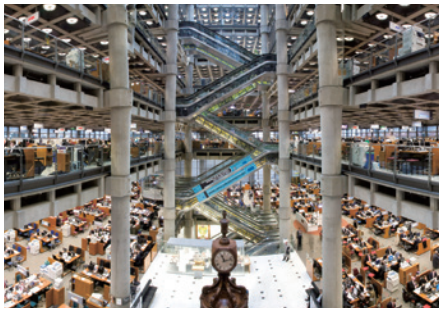
在事业战略上尤为重要的理由

创造并扩大与日本国内的地方城市、大城市及国外的商机，积极支持地方银行的企业客户的海外拓展等，并提供支持扩大事业的顾问功能、商流相关的金融功能等。这些活动是有助于地区经济活跃的重要措施之一。

应对值得挑战的课题

(株) GL Connect（以下称GL）经营面向法人的金融业务，是本公司的全资子公司。我们对该公司实施第三方增资扩股，和Aozora银行、以鹿儿岛银行为首的5家地方银行等结成了合作伙伴。GL是作为新股东的各家公司所拥有的功能、技术、信息方面的优势进行有机综合的事业共同体，在综合提供金融功能与业务解决方案创造功能的同时，不断致力于有助于活跃地区经济的事业活动。

- 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·住居公司
- 信息·金融公司



中长期成长战略

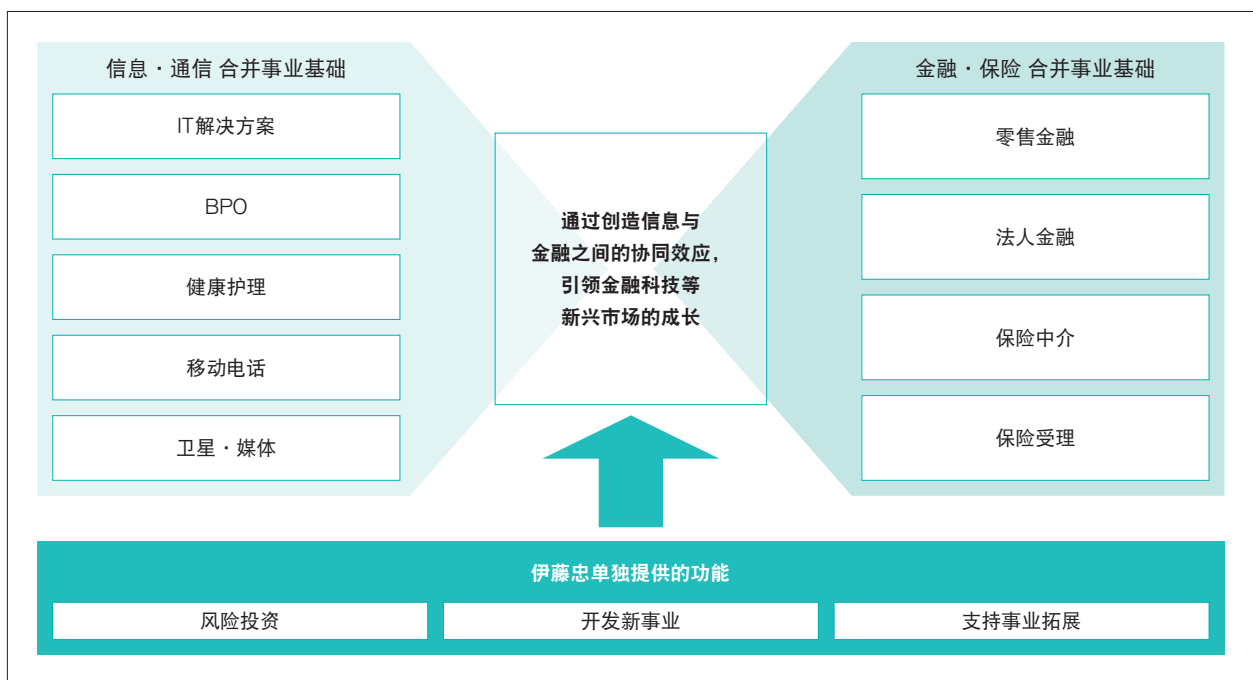
信息·金融公司正在环境瞬息万变的市場开展业务。本公司在各事业领域都拥有强大的集团公司，通过不断强化集团公司间的协同效应，积极支持、推进应对环境变化的全新机制，以此扩大事业基础。

在信息·通信领域，需要我们不断开发更为先进的IT服务，并开拓新市場。通过风险投资事业引进世界最先进的技术，并将其通过集团公司的业务基础加以推广，以此引领市場并不断成长。

在金融·保险领域，进一步强化具有优势的零售业务的同时，构筑面向法人的投资/融资事业的新方案。另外，还进一步强化传统代理店、经纪人、再保险事业，以实现扩大收益。

除此之外，以与社会、环境相关的课题为商机，在信息·通信领域，通过间接支持预防医疗的推进，努力提高健康检查的就诊率。在金融保·险领域，通过与地方银行的合作等，为活跃地区经济做贡献。

中长期成长战略（概念图）



取締役、监事及执行董事

截止到2016年7月1日

取締役



代表取締役社長
岡藤 正广

1974年 进入本公司
2010年 代表取締役社長
持有股票数 150,795股



代表取締役
高柳 浩二
粮油食品公司 总裁

1975年 进入本公司
2015年 代表取締役 副社长执行董事
持有股票数 56,600股



代表取締役
冈本 均
CSO・CIO

1980年 进入本公司
2014年 代表取締役 专务执行董事
持有股票数 48,465股



代表取締役
铃木 善久
信息・金融公司 总裁

1979年 进入本公司
2016年 代表取締役 专务执行董事
持有股票数 24,484股



代表取締役
小关 秀一
纺织公司 总裁
(兼) CP・CITIC 战略室长

1979年 进入本公司
2016年 代表取締役 专务执行董事
持有股票数 37,400股



代表取締役
米仓 英一
金属公司 总裁

1981年 进入本公司
2016年 代表取締役 专务执行董事
持有股票数 49,105股



代表取締役
今井 雅启
能源・化学品公司 总裁

1980年 进入本公司
2016年 代表取締役 专务执行董事
持有股票数 40,300股



代表取締役
小林 文彦
CAO

1980年 进入本公司
2015年 代表取締役 常务执行董事
持有股票数 61,480股



代表取締役
吉田 多孝
机械公司 总裁

1981年 进入本公司
2016年 代表取締役 常务执行董事
持有股票数 40,200股



代表取締役
钵村 刚
CFO

1991年 进入本公司
2015年 代表取締役 常务执行董事
持有股票数 40,700股



代表取締役
原田 恭行
生活资材・住居公司 总裁

1982年 进入本公司
2016年 代表取締役 常务执行董事
持有股票数 60,700股



取締役^{※1}
藤崎 一郎

2013年 取締役
持有股票数 2,300股



取締役^{※1}
川北 力

2013年 取締役
持有股票数 0股



取締役^{※1}
村木 厚子

2016年 取締役
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 日本公司法第2条第16号规定的独立董事
※3 执行董事茅野 Mitsuru的户籍姓名是池 Mitsuru

持有股票数为伊藤忠商事（株）的持有股票数

监事



常勤监事

赤松 良夫

1974年 进入本公司
2010年 取締役 专务执行董事
2012年 常勤监事
持有股票数 41,540股



常勤监事

山口 浩

1980年 进入本公司
2011年 执行董事
2016年 常勤监事
持有股票数 10,400股



监事※2

间岛 进吾

1972年 3月 注册会计师注册
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
2005年 1月 该公司顾问
2006年 4月 中央大学商学部教授(现任)
2013年 4月 WIN-Partners Co., Ltd.
独立董事(现任)
2013年 6月 就任现职
持有股票数 0股



监事※2

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 8月 加入内阁官房
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
持有股票数 0股



监事※2

瓜生 健太郎

1995年 4月 律师注册
进入常松梁濑关根法律事务所
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
2002年 8月 律师法人加施(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 SUI咨询服务(株)
(现U&I咨询服务(株))
代表取締役(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)
独立监事(现任)
2015年 6月 就任现职
持有股票数 900股

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

吉田 朋史

伊藤忠国际事业会社社长(CEO)
持有股票数 63,250股

冈本 均

CSO・CIO

福田 祐士

亚洲・大洋洲地区总裁
(兼)伊藤忠新加坡会社社长
(兼)CP・CITIC掌管
持有股票数 44,200股

铃木 善久

信息・金融公司 总裁

小关 秀一

纺织公司 总裁
(兼)CP・CITIC战略室长

米仓 英一

金属公司 总裁

今井 雅启

能源・化学品公司 总裁

常务执行董事

小林 文彦

CAO

吉田 多孝

机械公司 总裁

久保 洋三

粮油食品公司 副总裁
持有股票数 29,795股

钵村 刚

CFO

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)BIC 董事长
持有股票数 32,100 股

原田 恭行

生活资材・住居公司 总裁

久保 勋

监查部长
持有股票数 33,016股

都梅 博之

欧洲地区 总裁
(兼)非洲地区 总裁
(兼)伊藤忠欧洲公司 社长
持有股票数 11,155股

深野 弘行

社长助理(关西负责人)
持有股票数 5,600股

执行董事

茅野 Mitsuru※3

法务部长
持有股票数 20,904股

冈田 明彦

钢铁・有色金属・太阳能 部门长
持有股票数 15,200股

石井 敬太

能源・化学品公司 副总裁
(兼)化学品 部门长
持有股票数 20,003股

诸藤 雅浩

纺织公司 副总裁
(兼)品牌市场营销 第一部门长
(兼)CP・CITIC战略室 长代理
持有股票数 21,382股

川岛 宏昭

中部支社 长
持有股票数 5,200股

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
持有股票数 13,898股

池添 洋一

伊藤忠香港会社 会长
(兼)亚洲・大洋洲地区 副总裁
(兼)CP・CITIC海外 担当
持有股票数 2,500股

林 史郎

时装服装 第一部门 长
持有股票数 14,806股

佐藤 浩

成套设备・船舶・飞机 部门 长
持有股票数 6,600股

关 镇

会计 部门 长
持有股票数 20,406股

高田 知幸

广报 部门 长
持有股票数 23,300股

安田 贵志

能源 部门 长
持有股票数 10,050股

贝冢 宽雪

业务 部门 长
持有股票数 26,697股

冈 广史

秘书 部门 长
持有股票数 20,816股

今井 重利

中南美地区 总裁
(兼)伊藤忠巴西会社 社长
持有股票数 13,732股

清水 源也

时装服装 第二部门 长
持有股票数 19,696股

大杉 雅人

汽车 部门 长
持有股票数 2,456股

土桥 晃

信息・金融公司 CFO
持有股票数 12,155股

伊藤忠商事株式会社

邮编 107-8077 東京都港区北青山2-5-1

电话：81(3)3497-2121

网址：<https://www.itochu.co.jp/cn/>

