

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

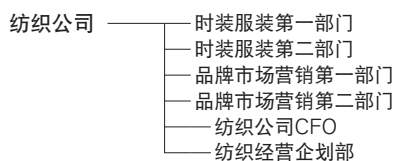
服装产品领域

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

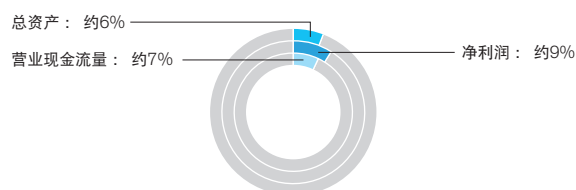
组织图



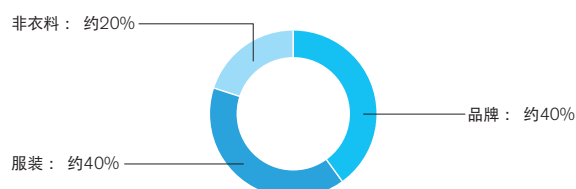
前排左起
纺织公司 副总裁（兼）品牌市场营销第一部门长 诸藤 雅浩
时装服装第一部门长 林 史郎

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

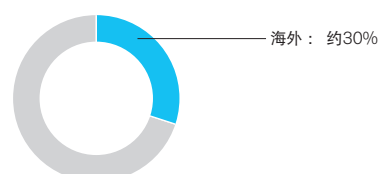
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



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 单体	约20,500 (19%)	约19,000 (18%)
		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。



中长期成长战略

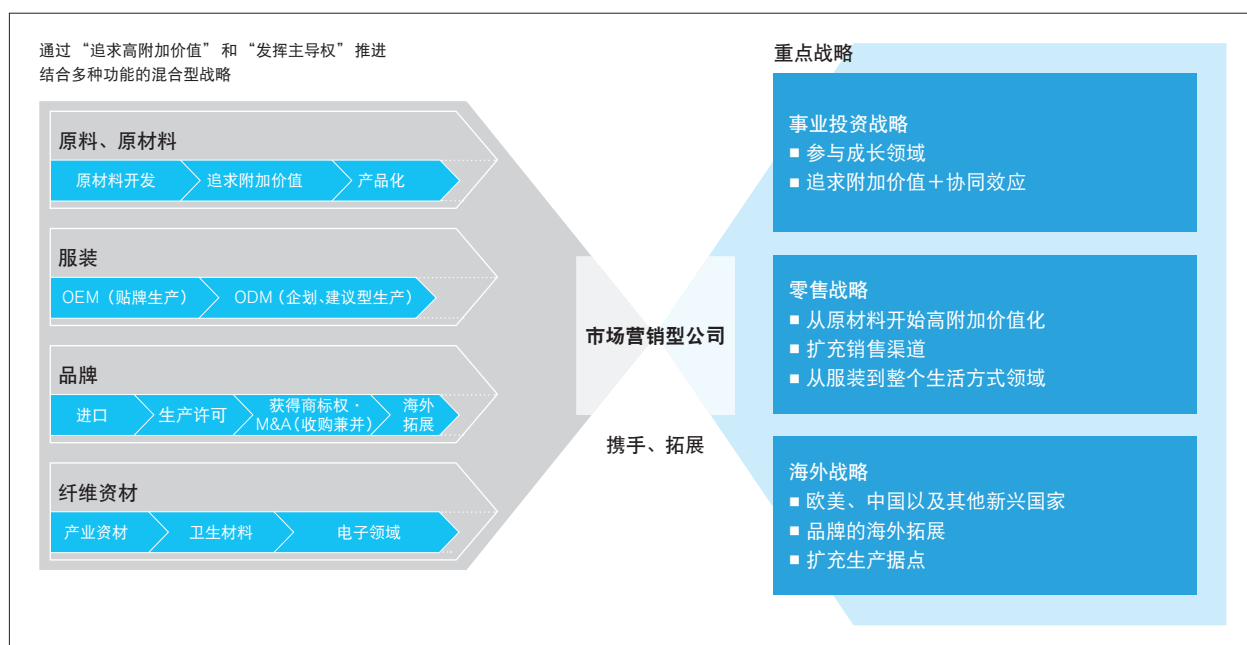
作为立足于“顾客视点”的市场营销型公司，我们的业务范围覆盖整个生活领域，包括从原料・原材料、服装、品牌乃至纤维资材，以涵盖整个业界的价值链为核心，在发挥集团整体优势的同时开展业务。

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

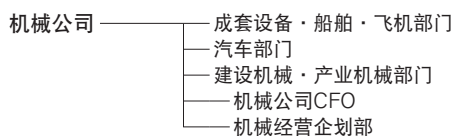
汽车领域

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

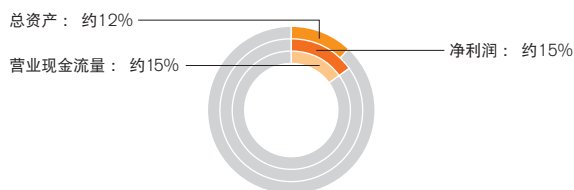


左起

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

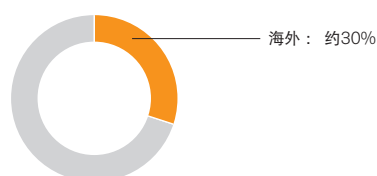
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



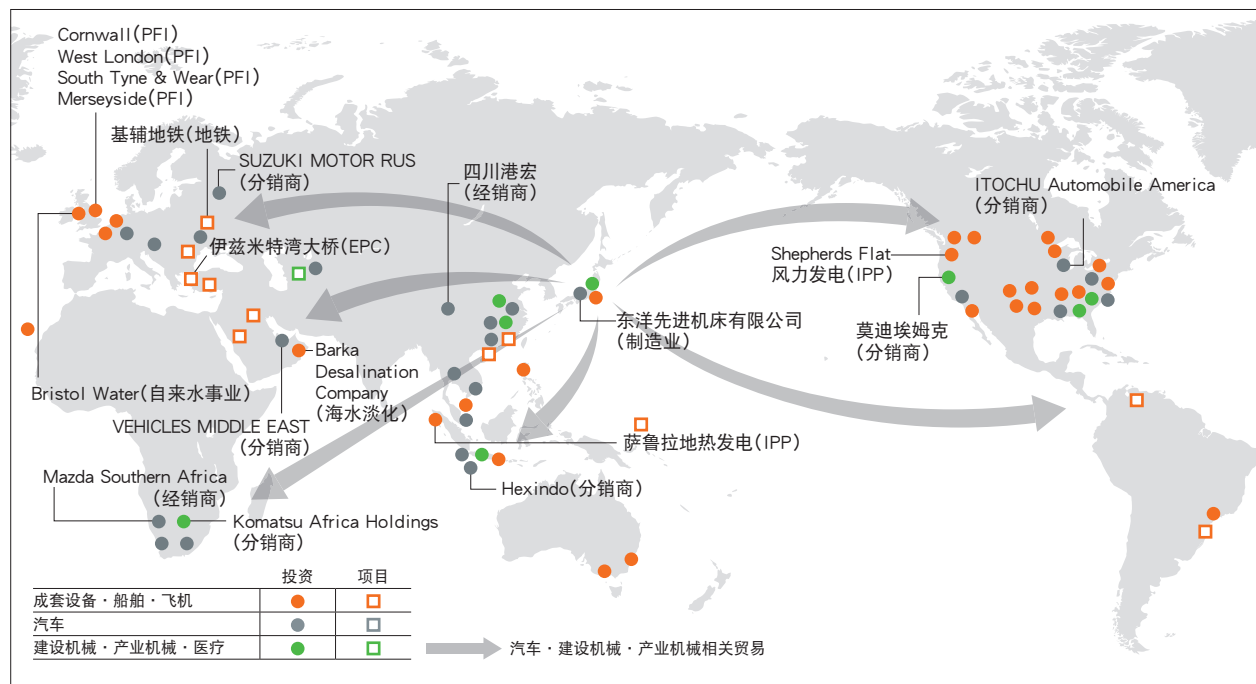
公司内部各合并领域构成比（示意图）



公司内部海外事业损益比例（示意图）



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



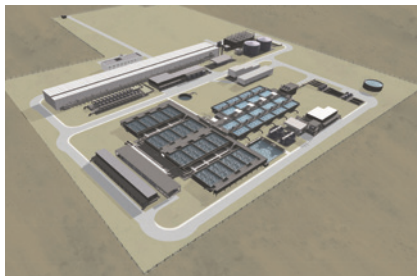
- 致力于应对水需求增大的相关业务



- 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。



中长期成长战略

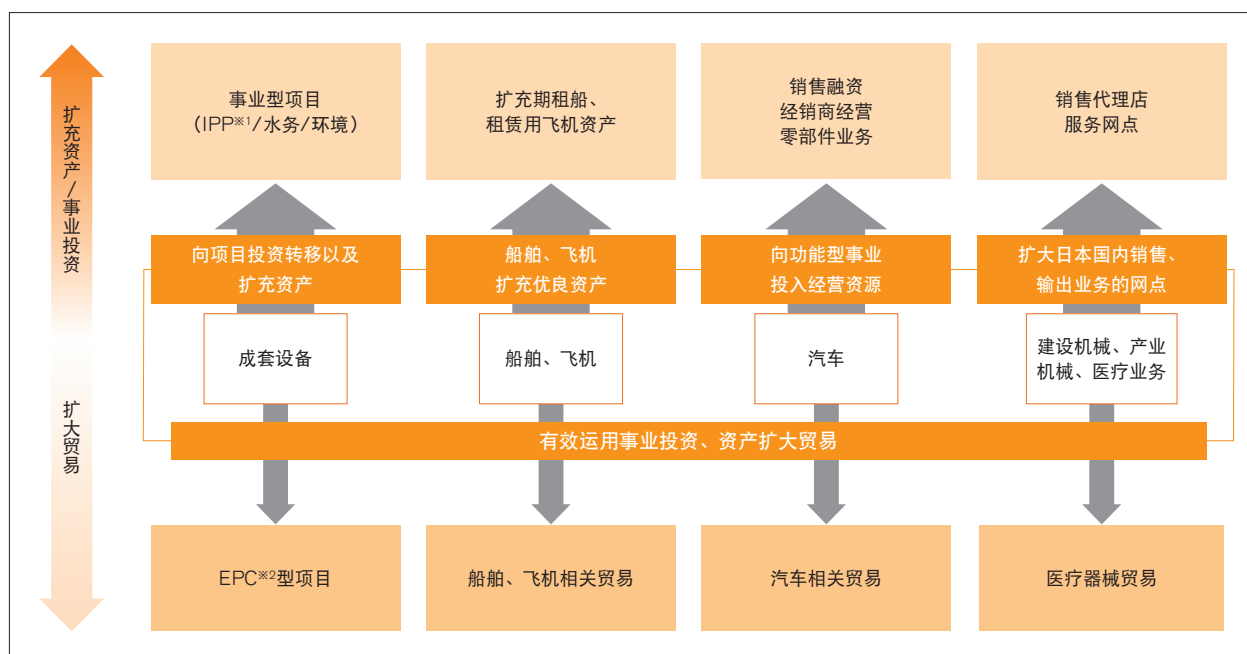
在IPP、水务、环境、能源、交通基础设施等基础设施领域，均衡地推进在先进国家积累现有优良资产以及在发展中国家开发高收益型项目。在船舶、飞机、汽车、建设机械、产业机械领域，努力扩大一直以来具有优势的贸易并重新构筑、强化价值链业务，同时对周边领域严格筛选后进行投资,稳定收益基础。此外，在今后发展备受期待的医疗器械业务领域，构筑医疗器械相关价值链，进一步扩大包含日本在内的亚洲地区的事業投资及贸易。

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

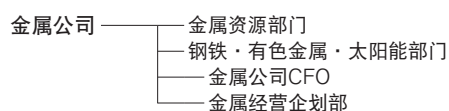
钢铁、有色金属产品领域

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

钢铁・有色金属・太阳能部门长

金属公司CFO

金属经营企划部长

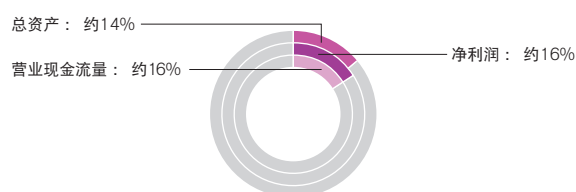
土桥 修三郎

冈田 明彦

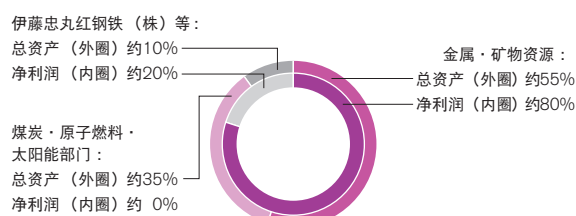
松井 纪雄

瀬户 宪治

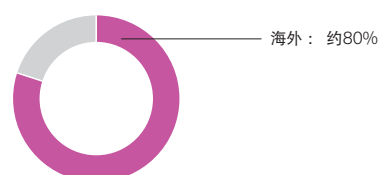
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



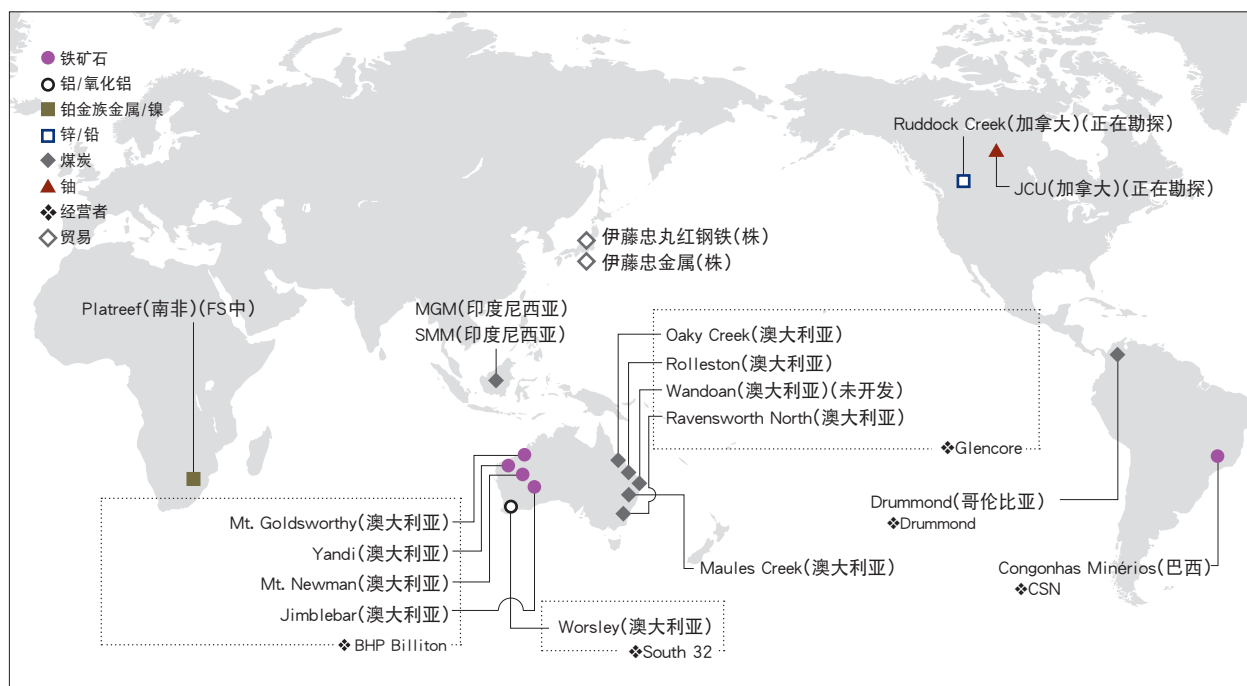
公司内部各合并领域构成比（示意图）



公司内部海外事业损益比例（示意图）



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＞

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



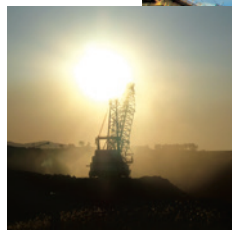
大分日吉原太阳能发电站全景

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。



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。

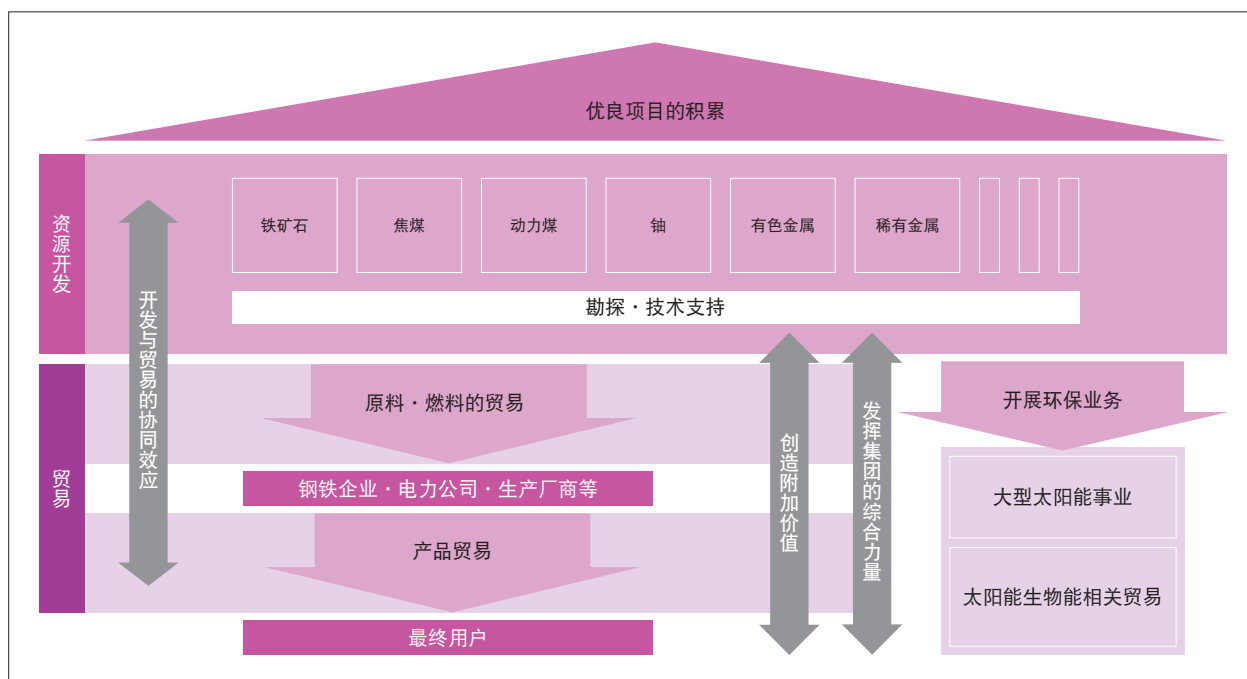
在资源开发领域，在确保具有成本竞争力等优势的同时，通过持续改善生产效率来提高适应行情变化的能力。并且不断推进资产组合的进一步扩充及最优化，其中包括在稳定筹措方面存在课题的有色金属资源及稀有金属的权益获得。

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、生物能燃料贸易、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

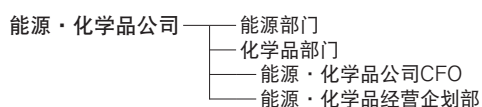
能源领域

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

能源・化学品公司副总裁（兼）化学品部门长

能源・化学品公司CFO

能源・化学品经营企划部长

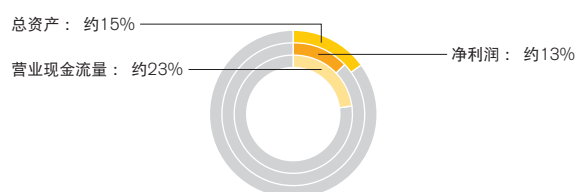
安田 贵志

石井 敬太

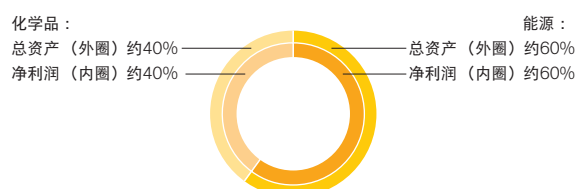
中岛 聪

大久保 尚登

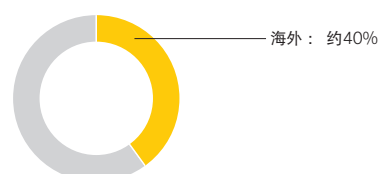
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



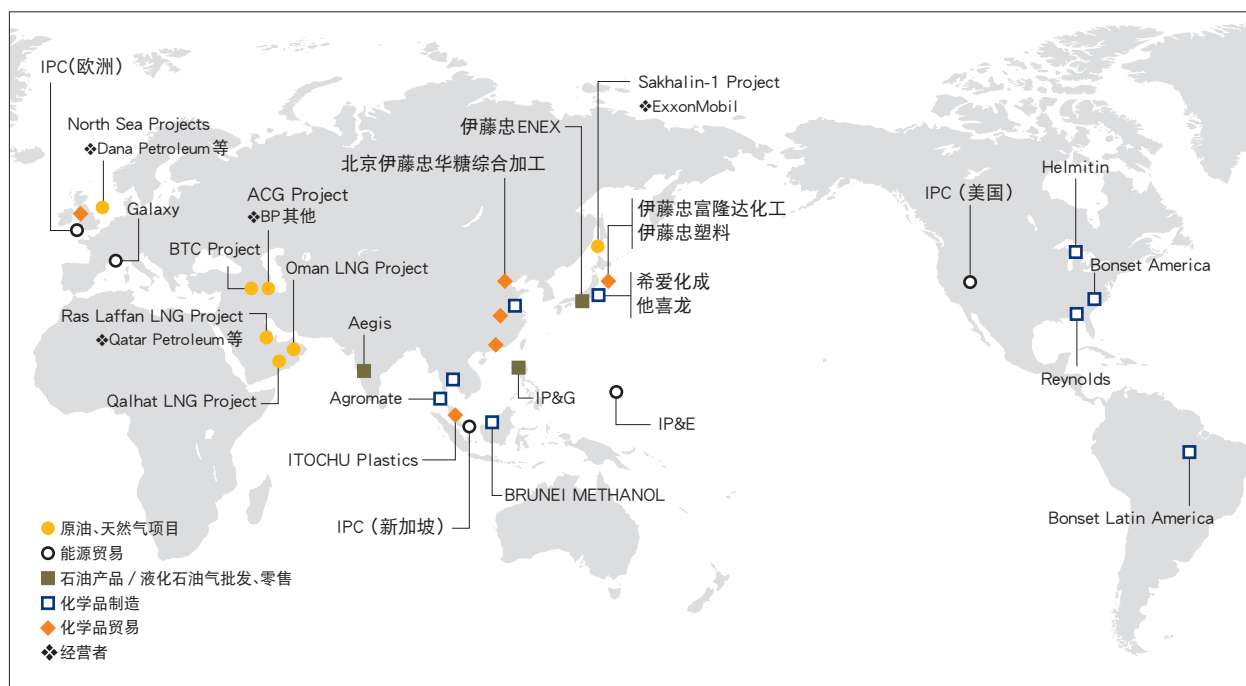
公司内部各合并领域构成比（示意图）



公司内部海外事业损益比例（示意图）



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）及其他油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。



中长期成长战略

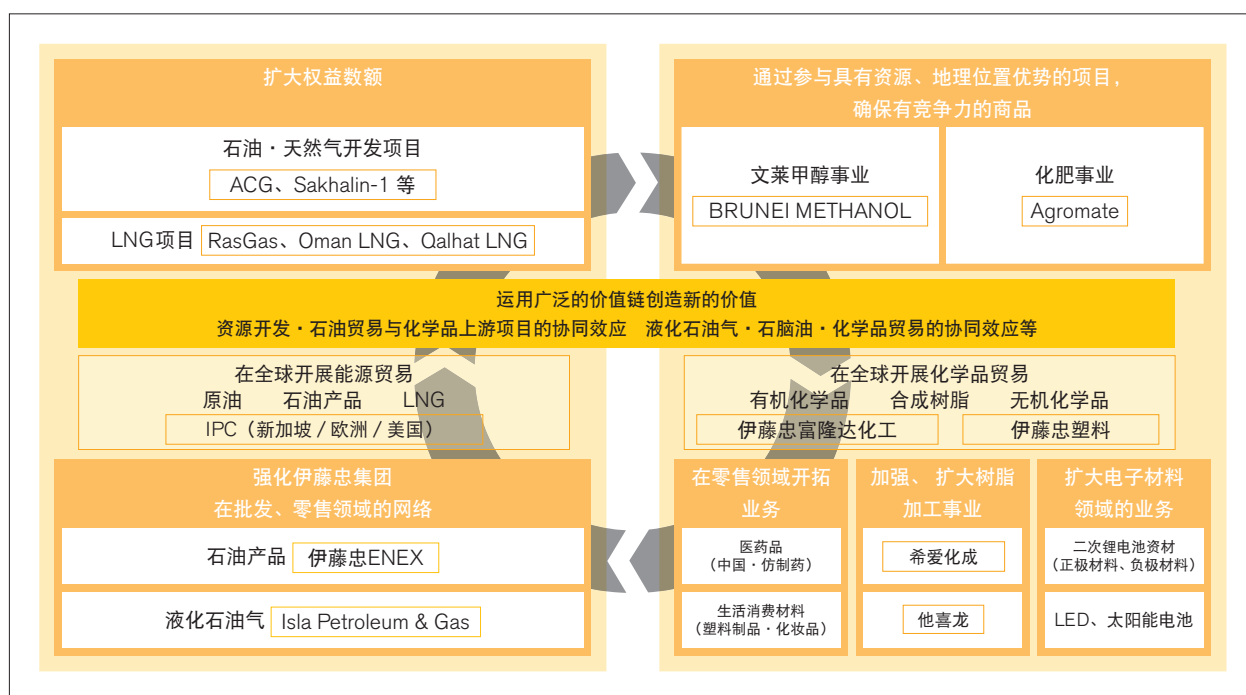
在能源贸易方面，我们在力求持续和扩大一直以来亚洲各国间的进口、批发事业的同时，还不断应对从北美到亚洲这一新能源贸易的动向。在能源开发方面，我们的目标是充分发挥知识与经验，通过拓展与优良合作伙伴共同抑制风险的现有项目，参与具有成本竞争力的新项目，实现未来收益基础的扩大。开发时，要认识到对环境的关注、与地区社会的共生以及安全的劳动环境等是事业发展的课题，并与合作伙伴共商适当的对策。

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以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

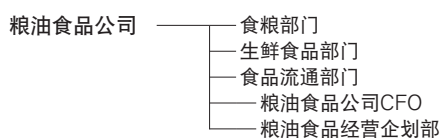
中间流通领域

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

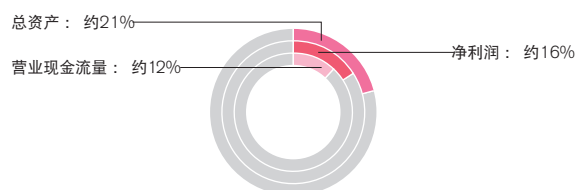


左起

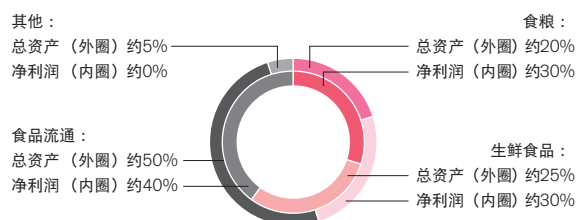
食粮部门长
生鲜食品部门长
粮油食品公司副总裁
食品流通部门长
粮油食品公司CFO
粮油食品经营企划部长

高杉 豪
山村 裕
久保 洋三
高垣 晴雄
京田 诚
田中 建治

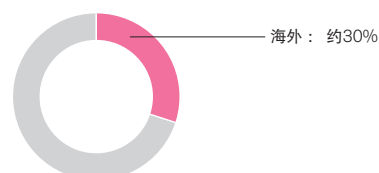
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



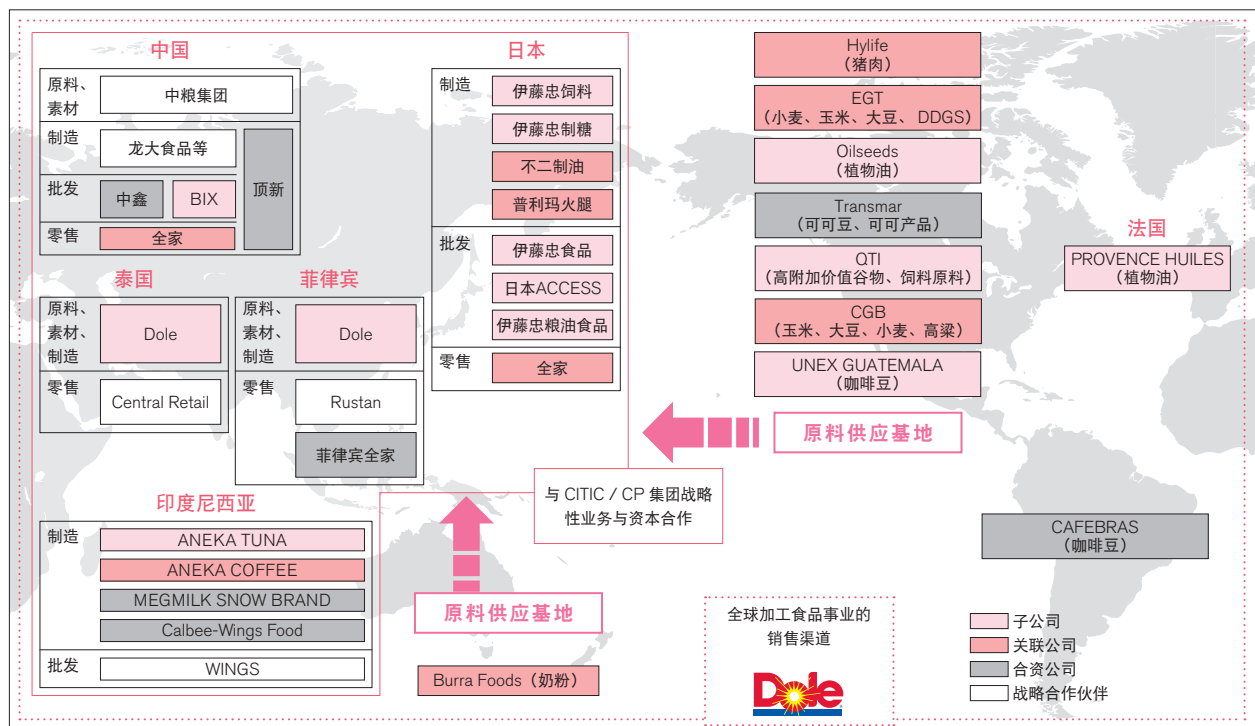
公司内部各合并领域构成比（示意图）



公司内部海外事业损益比例（示意图）



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)>

约15%

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

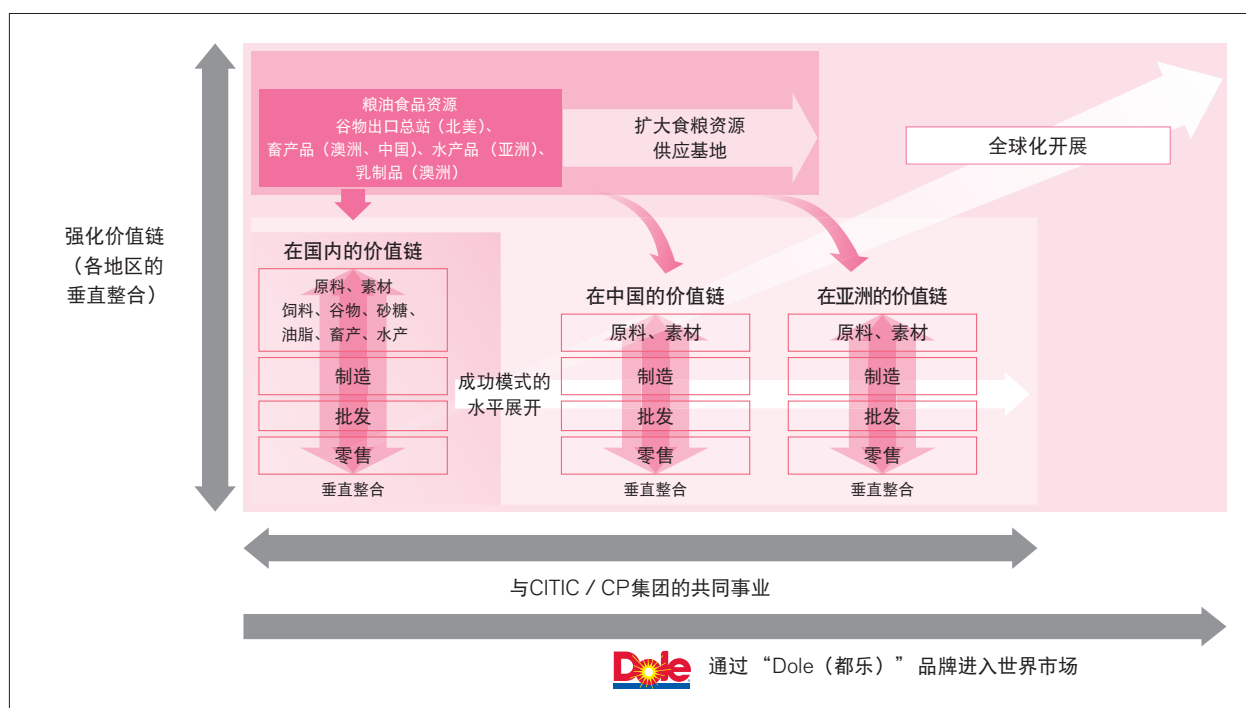


中长期成长战略

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

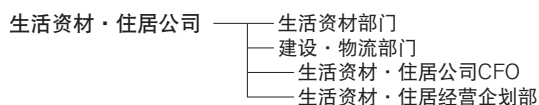
生活资材领域

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

建设・物流部门长

生活资材・住居公司CFO

生活资材・住居经营企划部长

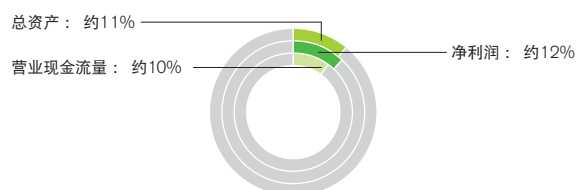
浦岛 宣哉

真木 正寿

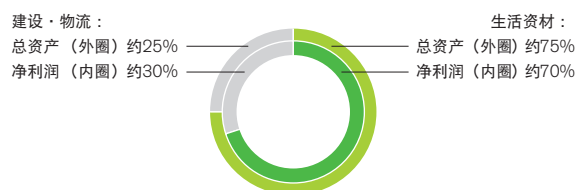
福島 升

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



- 对环保型建材及建筑物的需求



- 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）



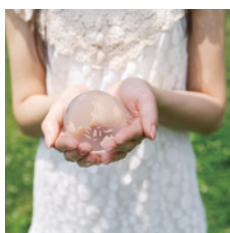
METSA FIBRE 公司 Yotueno 工场

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。

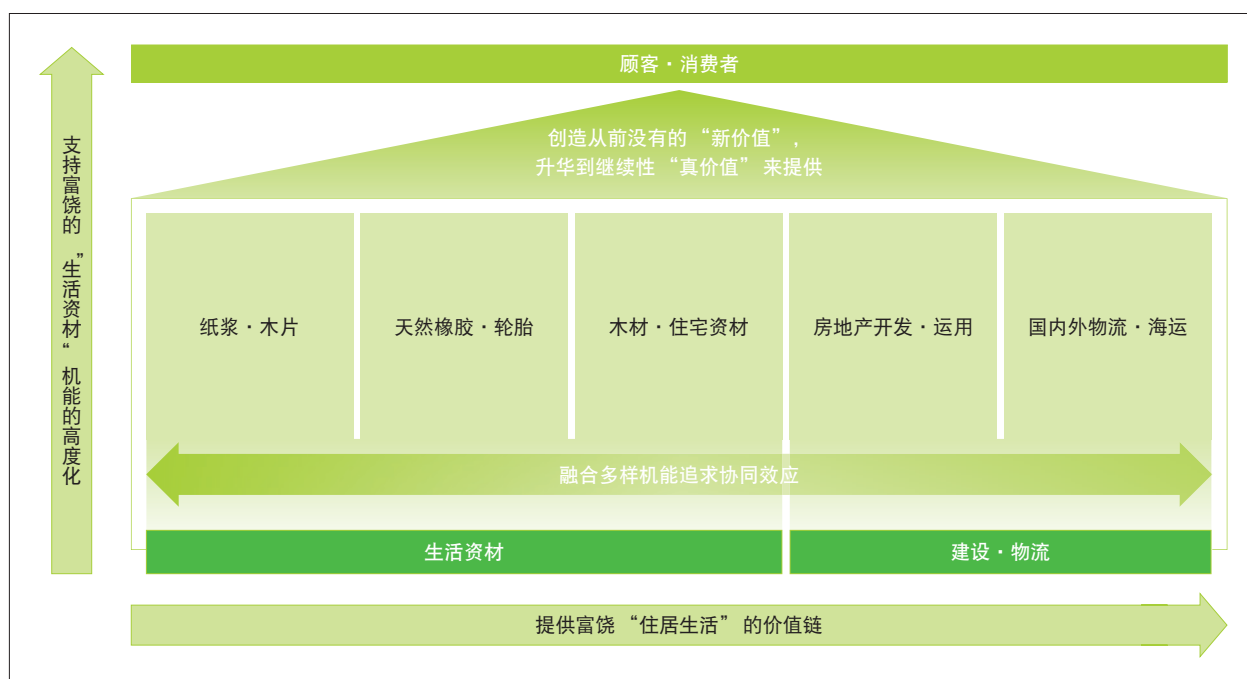


中长期成长战略

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

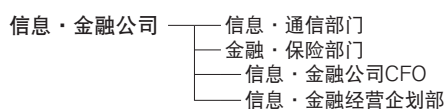
信息・通信领域

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

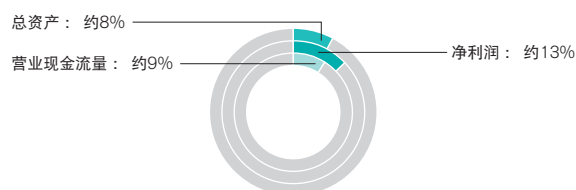
野田 俊介

加藤 修一

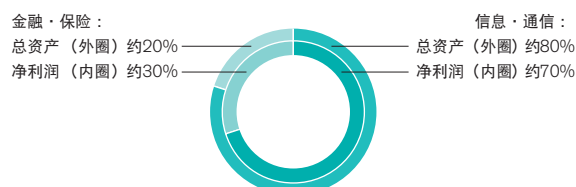
土桥 晃

山口 忠宜

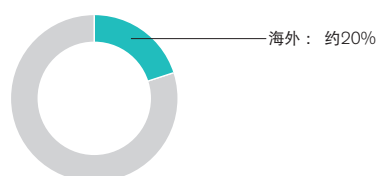
各重要数据在全公司中所占比例（示意图）



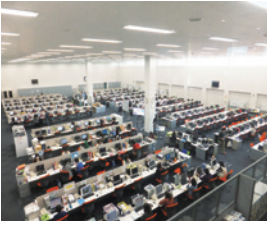
公司内部各合并领域构成比（示意图）



公司内部海外事业损益比例（示意图）



业务组合

信息・通信部门		金融・保险部门	
	IT服务事业		全球消费者信贷
	BPO服务事业		企业・项目信贷
	卫星通信事业		保险受理事业
	手机终端流通事业		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）Bellssystem24 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%）			
		160（4%）	176（4%）		
子公司、关联公司在全公司中所占比例（家）	日本国内	21（16%）	26（20%）		
	海外	10（5%）	8（4%）		

※（株）Bellssystem24 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



Bell System 24HD 东证一部上市（2015年11月）

经营资源

Bell System 24HD 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)Bell System 24 Holdings（以下称Bell System 24HD）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Bell System 24HD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——

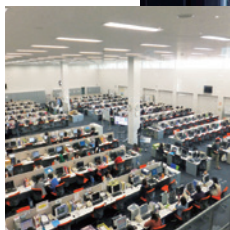


在事业战略上尤为重要的理由

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是将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。



中长期成长战略

信息·金融公司正在瞬息万变的市场上开展业务。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，并开拓新市场。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，以此引领市场并不断成长。

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）

