

加速变革与挑战，
通过更加强化
现场执行力来提高收益能力



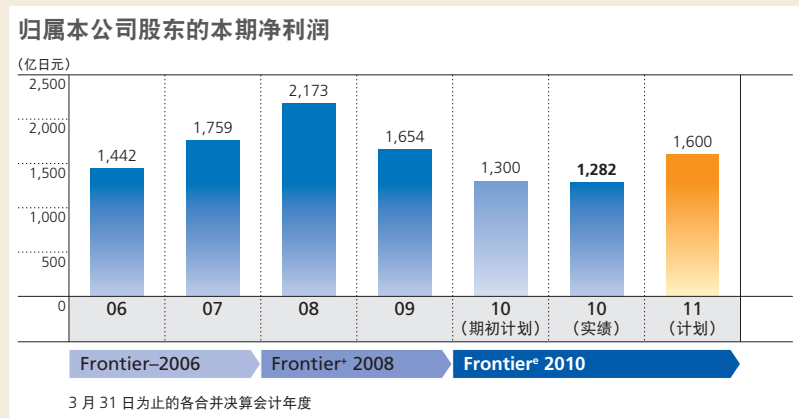
回顾“Frontier[®] 2010”第一年

■ 您对2010年3月会计年度的业绩如何分析、评价？

回首2010年3月会计年度的经营环境我们可以发现，上半个会计年度中虽然受到了上一会计年度经济不景气的影响，但是进入下半个会计年度之后新兴国家的经济发展带动世界经济一起进入了恢复期。另外，资源·能源价格在进入下半个会计年度后有了显著的恢复。尽管如此，从整个会计年度的角度来看，由于上一会计年度的低迷，资源·能源价格的年度平均值与上一年相比发生了大幅度的下降，而建设机械、汽车、信息通信相关业务、金融相关业务等恢复也有所延迟，这些情况都对本会计年度的业绩产生了影响，从而导致归属本公司股东的本期净利润出现了下降。另一方面，我认为尽管本期净利润稍低于我们在会计年度初期制定的1,300亿日元，但已基本上实现了目标。

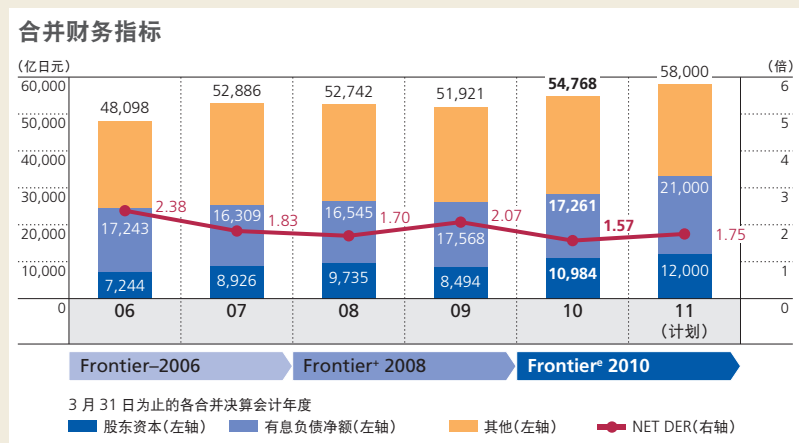
如果观察各个部门的定量业绩，相信您可理解我公司的收益结构是多么强韧。我公司的特色在于，不仅在资源、能源相关业务方面，在与“衣食住”相关的生活消费相关业务方面同样具有优势。本会计年度中虽然金属·能源公司的利润出现了大幅下滑，但现有业务依然非常坚挺，同时新投资项目也逐渐开始奏效，粮油食品公司创造了史上最高利润，纺织公司、生活资材·化学品公司也确保了与上一会计年度相同水准的利润，为整个公司的收益作出了贡献。

在机械等“重厚长大型”业务方面，虽然留下了“构筑不受经济景气变动的商务模式有所延迟”的这一课题，但是就我公司整体来说，能够在强大的逆风中充分证明公司所建立的收益结构是多么的强固，这一点就已经是一个不错的结果了。



在强化财务体质方面如何？

2009年3月会计年度中，由于大规模地向NAMISA公司注资等原因，造成有息负债不断增加，另一方面日元走高和股票市场低迷导致了综合损益的恶化，致使NET DER增长到了2.1倍。我公司一直将NET DER作为财务体质强化的最重要指标之一，财务体质的改善将成为在确保今后的战略机动性时的一个无论如何也必须实现的经营课题。因此，一方面稳步积累了归属本公司股东的本期净利润，同时继续严格控制有息负债，其结果，获得了将计划的“不满2.0”改善到了1.6倍的好成绩。在会计年度末，合并股东资本首次超过了1兆日元，重要策略“强化财务体质”也获得了令人满意的结果，这一点非常值得赞赏。我们将继续以“维持健全的财务体质”为重要课题，并将2011年3月会计年度的NET DER目标设定为“1.75倍”。



请就重要方策之一的“扩充收益基础”的进展情况进行说明

在2010年3月会计年度中依然对投资项目实施严格的筛选。新投资项目的成绩有，在“资源·能源相关领域”投资600亿日元，在“生活消费相关领域”投资1,200亿日元，在机械·信息产业·化学品·金融等“其他领域”投资1,000亿日元，总计投资2,800亿日元，实际投资净额为2,400亿日元。



在资源·能源相关业务中，资源相关业务方面我们与BHP Billiton公司通过合资方式，在西澳大利亚铁矿石业务中进行了用于扩张生产能力的投资。同时，巴西NAMISA矿山也实现了盈利，这些情况都使得我们为了满足不断扩大的需求而切实稳健地建立了相关体制。在能源相关业务方面，决定向里海海域ACG矿区的“奇拉格石油项目”进行投资。预计在2013年开始生产，以大幅度扩展我公司的权益生产量。

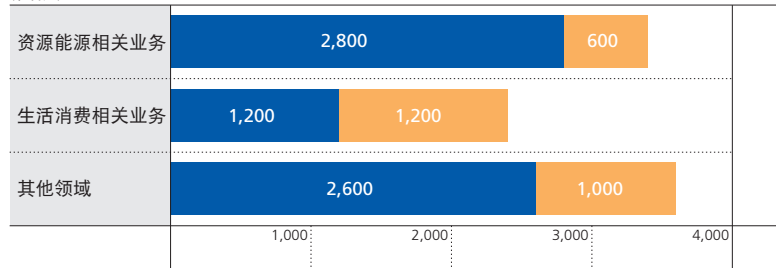
在生活消费相关业务中，取得了超过预想值的进展。其中，认为我们已经在作为“巨大消费市场”而倍受关注的中国市场进一步巩固了经营基础。在粮油食品相关业务中，完成了向中国最大的食品集团顶新（开曼岛）控股有限公司的注资。

这一投资项目完成了对我公司核心地位的价值链布局，不仅大幅度地推进了中国SIS战略，同时也提高了公司在日本国内食品市场的知名度，是一次具有战略意义的投资。在纺织相关业务中，与2008年度注资过的杉杉集团有限公司共同以品牌业务为中心，在扩大中国国内销售方面进一步加深了协作关系，同时超越纺织业务的框架，着手开展全公司内跨部门协作的范围。另外，我们还将株式会社JAVA HOLDINGS和株式会社Leilian等一批在各领域中具有发展实力的企业转变为子公司。

在其他领域中，公开收购希爱化成株式会社、株式会社爱通国际物流（现在的伊藤忠物流株式会社）的股份，实现了非上市公司的子公司化。并拟将这两公司分别作为在合成树脂加工领域以及物流领域的核心子公司，通过与其在国内外共同开展业务，不断提高协同效应。

投资实绩

(亿日元)



■ 2008年3月会计年度~2009年3月会计年度 ■ 2010年3月会计年度

2011年3月会计年度计划

总额	2,500亿日元
净额	1,500亿日元~2,000亿日元

在L-I-N-E-s领域中开发培育新事业

不仅要实现资源·能源相关领域以及作为稳定收益源泉的生活消费相关领域的利润稳步发展，还必须开展和培育成为未来收益支柱的事业。因此公司正在L-I-N-E-s领域加速开展业务，其中关注的业务有蓄电池、水资源相关业务、太阳能以及生活保健领域。

在本会计年度中，特别在蓄电池业务中进行了诸多的新尝试。由于电动汽车(EV)和混合动力汽车中使用的大型锂离子电池的需求不断增大，因此与生产可以左右电池性能的重要材料即正极材料的户田工业株式会社积极地展开共同合作。不仅在北美、加拿大推进合资业务，还与杉杉集团伞下的中国最高级别的正极材供应厂商共同出资。

在太阳能业务方面，正在推进构筑可以垂直整合从上游的素材到下游的系统集成、发电业务所

有工序的“太阳能价值链”。将具有竞争力的企业收归属下，推进在日本、美国、欧洲构建三极经营体制。另外在生活保健业务方面，通过挖掘有实力的企业，积极进行投资，努力构建“医药价值链”。特别在本会计年度中，我们对WATAKYU SEIMOA株式会社进行了注资，而该公司在医疗、福利相关服务行业中有压倒性的市场占据率，此项目可望我公司在生活保健业务领域进一步巩固领先地位。

在水资源相关业务方面，在澳大利亚世界最大规模的海水淡化化业务的竞标中，我公司参加的国际财团成功中标，目前正在施工建设以能在2011年完工。这些领域的市场需求将在全球范围内不断扩展，因此这些领域中将继续加强开展工作。

■ “强化基础收益能力”也将被定为重要方策

日前的全球范围经济危机，导致可盈利公司的比率下降，从而彰显了业务公司改善盈利体制的必要性。在2011年3月会计年度中，为了今后的快速发展将进行资产更替。不仅针对低收益、低效率的资产，同时针对战略意义较低的资产也将积极地进行更替。

中国市场和伊藤忠

■ 中国经济的重要性不断提高

只有中国经济才能充当引领世界经济走出低谷的重要角色，关于这一点是众所共识的。特别是在全球性经济危机之后，中国政府为了扩大内需制定了诸多相关政策，为此中国消费市场的重要性飞



与杉杉集团有限公司进行资本以及业务合作的签约仪式

速提高。例如，中国的汽车新车销售数量已经跃居世界首位。另外，富裕阶层以及仅次于富裕阶层的中间收入阶层的人数正在急速增加，市场也在发生从沿海地区向内陆地区的地域性扩展，可以说中国经济正在增加其厚重感。为了开拓这个巨大的消费市场，全球各国企业正在向中国聚集。不仅如此，除了消费市场之外还有很多地方值得我们关注。在旺盛的资源·能源需要，物流基础设施、铁路、公路等交通基础设施、水资源和环境·节能业务等方面同样存在着无数的商机。并且，作为综合商社，对几乎所有商机都有接点。

■ 伊藤忠商事在中国具有优势的理由

那就是“历史”。中国市场的商务习惯和业务环境与其他国家不同，外国资本想要单独在中国获得成功是非常困难的。我公司自1972年首先作为综合商社进入中国市场以来，长期积累了丰富的人脉、网络以及精通中国国情的“中国人才”。特别是中国人非常注重相互间的信任关系，而人脉将成为一个重要武器。当然，相互信任关系不是一朝一夕就能建立起来的。但是一旦建立起来，它将不断派生出新的人脉，也将不断扩大商机。

现在，我公司可与熟知市场的中国著名企业进行合作，从而使得我们可以在开展业务时获得

非常有利的条件。并且，这也多亏于前辈们在世界如此关注中国市场的很久之前，就扎实地在中国奠定了稳固的基础。

今后的经营方针

■ 显示“进一步强化收益能力”的决心

企业想要实现可持续发展，必须在每一个转变的节点上进行自我审视、自我反省。我公司拥有资源·能源等上流权益，在2008年之前一直享受着经济坚挺带来的恩惠，这是不可否定的事实。另外，在经营环境顺利的时候也可以比较容易的掌握商机。但是在进入全球性经济危机之后，情况发生了变化。守株待兔的做法将不能等来机遇。现在正是要拿出积极果断推进业务姿态的时候了。

■ 也称为“更加强化现场执行能力”

根据我过去一直与消费者进行沟通的经验，确信商机起源于对彻底的“消费者视角”。营销人员来到现场亲身体验市场的变化，这对于发现新商机以及领先其他公司开创新商务模式是不可或缺的。这些做法也适用于管理部门。通过赶赴现场，可以从与以前不同的现场角度，发挥相互牵制的功能。想要发挥这些“现场执行能力”，必须建立可以最大限度发挥“个人”能力的环境。回顾过去可以了解，伊藤忠商事是一个每个人通过自己的判断力发现机遇，然后创建为完整业务的倾向较强的公司。这也许是因为伊藤忠商事原本是起源于一个独立商社的缘故。但是非常遗憾，最近这些“伊藤忠特色”正在变得淡薄。我希望重拾个人的自由豁达精神、找回不惧挫折勇于挑战的公司氛围。

因此，首先必须着手重新评估过多的公司内部规则以及妨碍营业活动的“制度”。经济景气较好的时候，项目很容易变得很大。也就是说风险也相对变大，因此理所当然也必须严格地设定规则。这与汽车在高速公路行驶时必须有意识地踩“刹车”是相同的道理。而另一方面，现在的经营环境正在发生变化。另外，我们常说“商务是活着的，始终在变动”，而现在其速度正在以前所未有的程度加速。如果过多害怕风险则将错失商机。因此我们必须重新评估组织和规则，从而使得营销可以机动性地发挥作用，可以尽早把握机遇。如果在上坡路上需要踩“油门”的时候与往常一样踩了“刹车”，自然是不能前进的。当然，这不是说要忽视风险控制。而应该不受限于规则，通过上述“个人”的判断力抑止风险，可以说创造这样一个可以实现自我净化的组织也是“再次强化现场执行能力”的表现。我希望可以花1年时间来实施这些措施。

另外，如果只是贯彻消费者视角，则不能在激烈变化的时代中致胜。例如，我本人曾从事纺织业务，拥有国内综合商社No.1的销售额，其品牌业务绝对是其他公司不可匹敌的。在市场结构发生巨大变化的浪潮中，正是由于一线员工懂得“追求附加价值的”和“获得主动性”并且一直努力创造新的商务模式，才能获得今天的地位。希望大家可以研究各市场的特殊性，赋予其附加价值，获得业务的主动性，并且将这些做法渗透到全公司。



本会计年度是“Frontier° 2010”的最后一年， 我们将如何扩大今年的收益

2011年3月会计年度是“Frontier° 2010”的最后一年，今年的定量目标为：销售毛利1兆800亿日元、归属本公司股东的本期净利润1,600亿日元。通过贯彻“盈利”、“削减”、“防止”这三个原则，竭尽全力达到定量目标。

在“盈利”方面，将通过推进上述“更加强化现场执行能力”，积极推进经过严格筛选的新投资，撤出保留意义较低业务等进行资产更替，努力扩充收益基础。另外，还将改革以往略有古板的规则与基准。我公司共有七个公司内公司。针对其中较强的部门、市场不断扩展的领域，将设立更高的门槛，进一步强化，同时对于处于严峻环境的部门将设定符合其实力的目标，致力于从根本上提升收益能力，也就是说根据具体情况设定不同目标·培养方针。今后应该始终记住避免集中风险，同时为了达到收益的最大化将资源重点分配到快速发展的领域，在投资方针上也要采取不同的力度。

其次是“削减”，也就是削减经费。虽然经营环境的确在好转，但是我公司推进业务经营时不会寄希望于经营环境的好转。伊藤忠商事以及集团的事业公司还有进一步削减成本的余地。应对所有经费进行重新评估，努力从根本上提高集团的收益。

最后就是“防止”。即使收益得以扩大，但是如果放任“漏水”不管的话，就不能积累充分的最终损益。同时也要注意通过提高风险管理的水平，将备抵坏帐导致的损失和减损等投资相关损失防范于未然。

最后请您向各位利益相关者讲几句话

各位利益相关者，我想说伊藤忠商事是一个具有巨大发展潜力的公司。在资源·能源领域针对不同商品、区域采取均衡化发展，在生活消费相关业务领域也具有强大优势。并且更在中国也确立了稳固的市场地位。另外也有进一步改善收益能力的余地。我向各位保证，我们能够贯彻上述三大原则，最大限度发挥其潜力，回报各位对我们的期待。

伊藤忠商事将重新焕发在150多年的历史中磨练出来的“自由豁达”的风格以及不惧风险敢于果敢的精神，努力成为一个对伊藤忠商事的全体利益相关者来说充满魅力的企业。希望各位一如既往支持伊藤忠商事。

