

持续开创业务

向创造型业务发展

从“中介”到“创造”，从“线”到“面”。
在经营环境激烈变化之中，伊藤忠商事不断推进公司独有的成长模式，
同时不断开创出各项新业务。

发现市场并开创业务

伊藤忠商事在世界经济结构变化及市场无国境化等，公司外围经营环境发生巨大改变的局面下，灵活地发展了成长模式。

以往的商务模式以市场中介型业务为核心。也就是说，为了将供应者与需求者的需求连接起来而从“中间”参与市场的业务占据了绝大多数。

相比之下，现在我们要去发现潜在的市场(商机)，并亲自主动地去开创业务。

在发现市场后，在原料生产、加工·制造、销售物流、零售等业务的各个阶段中，在考虑到我公司的知识经验·业绩与市场特征这两个方面的基础上，将以最适合的领域为起点开创业务。

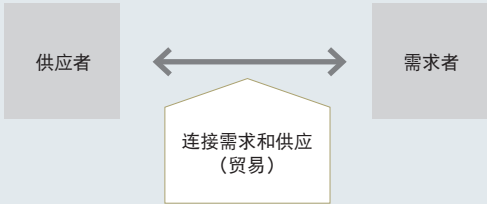
参与形式的多样化

开创业务之际，我们在斟酌市场和业务的特征、对我公司而言的收益机会以及风险之后，用最恰当的形式参与策划，并致力于增强组织功能。例如与具有竞争力的合作伙伴进行合作，通过投资加强合作关系以实现业务的稳定，以及以创造协同性收益及整体业务的优化为目标参与经营及开展子公司化等。

通过持续的资产重组提高资产效率

随着通过事业投资参与市场的程度增加，经营上的风险也会增大。其中也会有一些项目无法获得最初期待的成果。在始终洞悉各项事业投资的战略意义的同时，通过不断实施资产重组，保持并提高资产的有效性。

以往的市场中介型业务



原料·生产



CGB
(北美谷物出口收购事业)



西澳洲 Mount Newman JV 铁矿山
(金属资源开发事业)

加工·制造



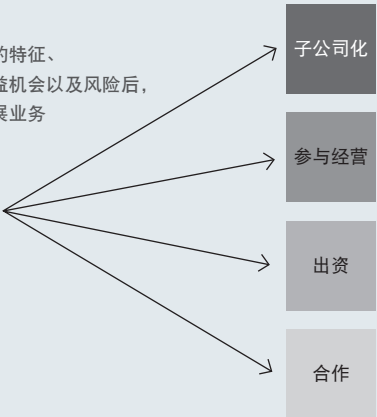
伊藤忠丸红钢铁株式会社
(钢铁产品进出口·加工事业)



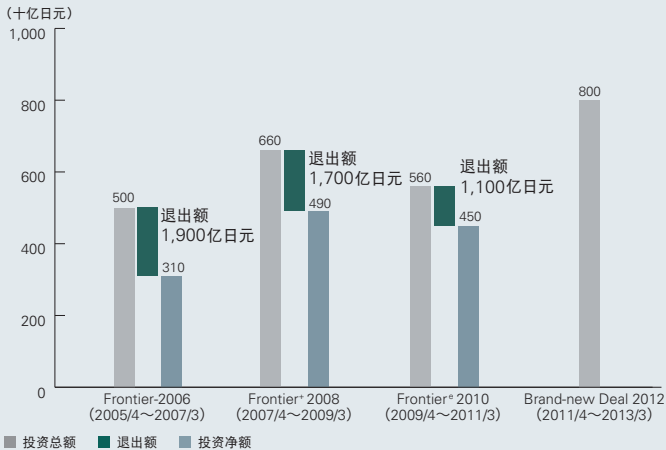
文莱甲醇制造工厂
(甲醇制造事业)

多样的参与形式

在斟酌市场和业务的特征、
对我公司而言的收益机会以及风险后，
以最恰当的形式开展业务



持续的资产重组



- P5的图片
- ① 巴西NAMISA公司铁矿山（金属资源开发事业）
 - ② renoma（杉杉集团中国品牌事业）
 - ③ EGT（北美西海岸谷物出口总站）
 - ④ Kwik-Fit（英国轮胎零售事业）
 - ⑤ CPV Keenan II LLC（北美风力发电事业）
 - ⑥ 中国FamilyMart（中国CVS事业）
 - ⑦ DEAN & DELUCA（生活方式品牌事业）

开创新业务

发现
新市场

进一步积累资源和经验，
提高市场地位

全面调动起综合力量，
实现业务价值的最大化

充分利用资源和经验，
开创新型业务

从“面”的角度扩大业务范围

充分利用通过追求现有业务的附加价值所获得的见识、经验及市场地位，同时向上游领域拓展业务或进入下游领域、扩充经营商品乃至实现地区性的业务扩大，从而达到从“面”的角度拓展收益机会。通过持续地、多方面重复开展，伊藤忠集团的业务组合将配合市场需求不断进化。
(关于各部门的具体实例，请参照P32～P52“公司内公司”中的“〇〇公司的发展战略”。)

原料・生产

加工・制造

市场的发现

批发/物流

零售

❖ 批发/物流



汽车・建设机械部门
(汽车相关贸易和销售事业)



Stapleton's (Tyre Services) Ltd.
(英国轮胎批发・零售事业)

❖ 零售



Paul Smith
(品牌事业)



FamilyMart
(国内CVS事业)



强化收益基础

提高收益能力——销售毛利

2007 ~ 2011 平均
9,858 亿日元

2002 ~ 2006 平均
6,088 亿日元

* 年3月会计年度

提高收益能力——归属本公司股东的本期净利润

2007 ~ 2011 平均
1,694 亿日元

2002 ~ 2006 平均
478 亿日元

* 年3月会计年度

强固的财务基础——NET DER

2011
1.4 倍

2002
5.8 倍

* 截至3月31日

现金流量创造力——营业活动产生的现金流量

2007 ~ 2011 平均
2,422 亿日元

2002 ~ 2006 平均
1,766 亿日元

* 年3月会计年度

提高资本效率——ROE

2007 ~ 2011 平均
17.9%

2002 ~ 2006 平均
10.3%

* 年3月会计年度

充实利润回馈——红利

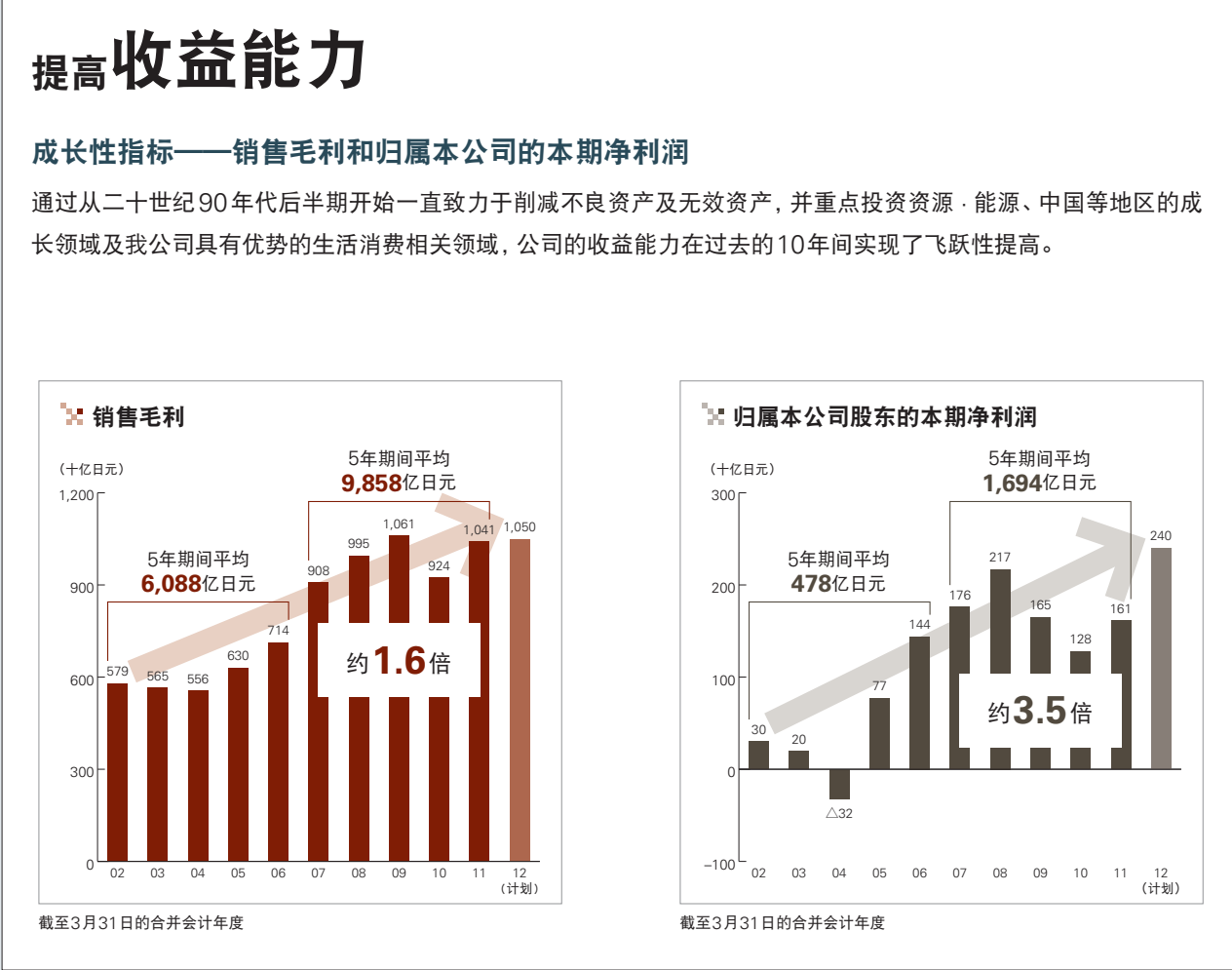
2007 ~ 2011 平均
16.7 日元

2002 ~ 2006 平均
5.2 日元

* 年3月会计年度

强化收益能力和财务基础

伊藤忠商事的收益能力、财务体制健全性、资本效率性在这10年期间有了大幅改善。
我们已经做好向更高成长阶段迈进的准备。

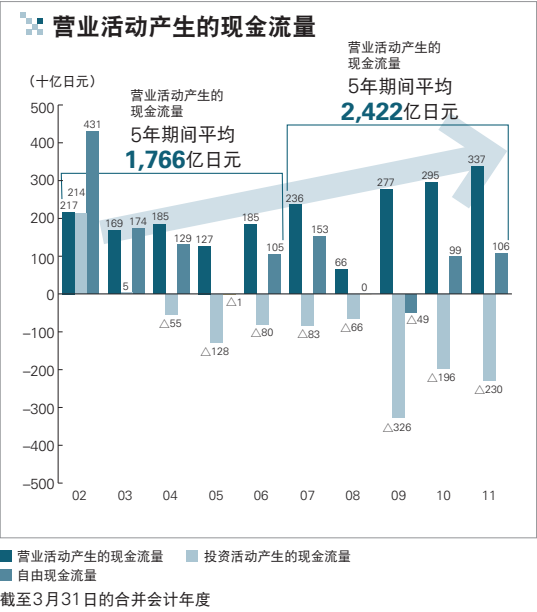


现金流量创造力

支持着积极投资

营业活动产生的现金流量

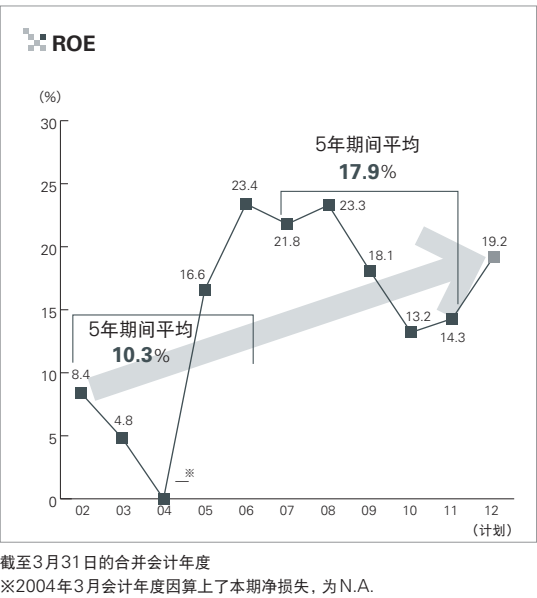
我公司除在增加利润外，还通过对来自顾客的资金回收进行严格管理及提高权益法适用公司的红利支付率等，致力于通过营业活动创造现金流量。营业活动产生的充裕的现金流量正在为近来大型投资项目提供支持。



提高资本效率

资本效率性指标——ROE

我公司致力于考虑到资本效率的组合经营，并努力提高ROE。经过雷曼冲击后的调整，预计能够再次恢复到超过15%的水平。在力图充实股东资本的同时，保持着较高的ROE。



充实利润回馈

红利

我公司一贯致力于实施稳定且持续的利润分配。新的中期经营计划重新明示了红利支付率，提高了利润回馈的透明度。

关于本中期经营计划期间的股东红利，归属本公司股东的本期净利润

- 在2,000亿日元 / 年以内的部分，合并红利支付率定为20%
 - 超过2,000亿日元 / 年的部分，合并红利支付率定为30%。
- 根据这一方针，预定2012年3月会计年度期中和期末的红利共计33日元。

