

持续开创业务

Tireless Business Development

本公司至今一直充分发挥机动性，在将立足点转换到各个时期中最具成长潜力领域的同时，面对诸多的环境变化灵活地改变业务资产组合。就是这种灵活性，使得本公司的商务模式根据产业领域·地区的不同千变万化，其种类之多很难进行简单的分类。通过对从上游到下游进行垂直统一，以优化供应链为目的“价值链”也只是本公司众多商务模式中的一种。

着眼进军能够发挥本公司特长功能的领域，谋求积累业务经验和确立市场地位。并且，将进军领域作为起点，以进一步扩大收益为目标持续不断地开创业务。

1

进军能够发挥公司特长功能的领域

Leveraging Our Distinctive Strengths

2

确立市场地位

Establishing Market Positions

3

以“面”的视角扩大业务范围

Pursuing Multifaceted Business Expansion



1

进军能够发挥公司特长功能的领域

Leveraging Our Distinctive Strengths

在探讨如何进入新业务与新市场时，要把是否能够发挥本公司特长功能作为判断基准，对领域进行筛选。其理由是为了能期待创造与现有业务的协同效应，以及能够由公司进行风险控制。

伊藤忠商事の特长功能

确保资源・原材料

以确保资源・原材料并向需求者稳定供应为目的，致力在全球开拓上游资源和原材料供应源。



澳洲煤炭

CENIBRA 公司
(纸浆生产商)

化学品贸易

需求者与生产厂商的匹配

将买方和卖方进行结合的贸易功能可以说是综合商社最原始的功能。我们通过在海外遍布各种商品的销售渠道，为需求者提供具有竞争力的供应源和为生产厂商扩大销售机会做贡献。



汽车出口

Stapleton's 公司
(轮胎批发・零售事业)

把握消费者需求，提供附加价值

在切实把握消费者需求的基础上提供附加价值，并通过不断地改善商务模式发挥较强的竞争力。

提供解决方案

与业务密切相关的金融・保险功能，提供高效的物流解决方案，实现信息的分析・战略性运用的 IT 功能，都是我们综合实力的基础。

新的进军

确立市场地位

Establishing Market Positions

在成功迈入能够发挥公司特长功能的领域之后，要在关注如何向下一个业务以及市场开展活动的同时，不断积累业务经验，逐渐确立在市场中的地位。

确立市场地位

3

以“面”的视角扩大业务范围

Pursuing Multifaceted Business Expansion

将进军领域作为起点，灵活运用积累的业务经验以及确立的市场地位，同时主要从 5 个视角出发，以进一步扩大收益为目标持续不断地开创业务。



Drummond 公司哥伦比亚煤矿

扩充和分散供应源

推进金属·能源资源、粮油食品资源等供应基地的地理性分散以及供应量的扩充。在以澳洲为中心开展的煤炭事业，通过向哥伦比亚的 Drummond 公司煤矿进行投资，确保了新的供应来源并实现了地区资产组合的分散。

开创业务中重视的要点

与大型企业的合作伙伴关系

在进入新的业务和市场、以面的视角扩大业务时，重视与在各个领域中拥有影响力和见识力的企业建立合作伙伴关系。通过利用相互间的功能·优势建立互补关系，促使在提高成功率的同时取得业务发展。

开创业务中的重要手段

事业投资

在开创业务的重要方法就是事业投资。不能仅仅止步于投资利润，也要把能否实现扩大具有特长功能的贸易作为投资判断的标准，本公司从单独投资设立子公司，到以强化合作伙伴关系为目的的投资，以及以提高投资对象企业的企业价值为目的的直接参与经营等，根据战略目标的不同选择最为恰当的投资方式。

▶ 请参照 P24 “有关伊藤忠商事的事业投资的考虑”。



文莱甲醇



东洋先进机床有限公司

参与生产活动

通过加入上游领域项目，凭借确保具有竞争力的商品推进贸易的强化和收入源的多样化。在化学品业务方面，以贸易为中心开展文莱甲醇的生产事业，在汽车相关业务方面，以汽车出口业务中与马自达公司的合作关系为背景，取得了东洋先进机床有限公司的股份，实现了向机床·汽车零部件的制造事业的进军。



顶新集团



都乐事业

扩大成功模式的领域

将某个商品或地区的成功模式拓展到其他商品或地区。在粮油食品业务方面，在中国·亚洲地区开展日本国内取得成功的 SIS 战略^{*}，构建以顶新集团为首的与当地大型企业的合作关系。此外，使从美国都乐公司手中收购的亚洲生鲜水果事业和全球的食品加工事业与迄今为止本公司构建的事业基础和品牌业务的成功经验融合，谋求在世界各个本地市场开展事业。

^{*} 将上游的粮油食品资源的确保、中游的制造加工·中间流通和下游的零售垂直统一起来，力求优化供应链的战略。

从 5 个视角到以“面”的视角扩大业务

追求规模效益

以经营合并等方式扩大规模，在提高运营效率的基础上，通过完善功能实现服务·商品的高附加价值，从而进一步提高竞争力。在纸浆业务方面，凭借从芬兰的针叶树纸浆生产商 METSA FIBRE 公司获得股份，与巴西的 CENIBRA 公司的阔叶树纸浆业务合在一起，巩固了作为质、量兼备的纸浆贸易商的地位。



METSA FIBRE 公司

获得消费者接触点

灵活利用在商品流通的上游或中游构建的地位，将收益机会拓展到更贴近消费者的领域。在英国轮胎业务中，以在 Stapleton's 公司中构建的批发事业 No. 1 地位为基础，通过收购 Kwik-Fit 集团实现了向零售事业的正式进军。



Kwik-Fit 集团

业务开创事例

食品中间流通事业

通过经营整合实现竞争力的强化和效率的提高

特长功能

- 把握消费者需求，提供附加价值
- 提供解决方案



日本 ACCESS 物流中心外观

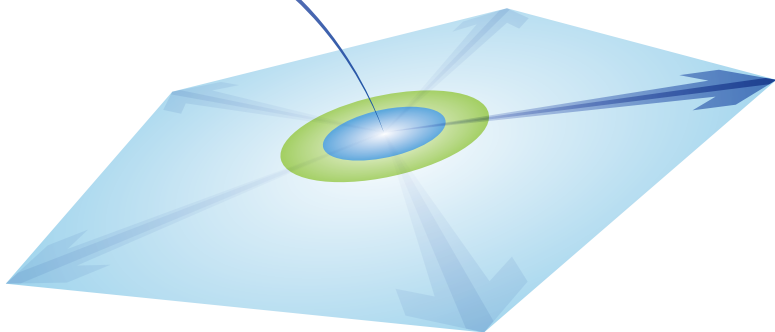
在食品中间流通事业方面，虽然构建有三温度带物流网的日本 ACCESS 公司、在水畜农产生鲜食材方面具有优势的（原）伊藤忠 Fresh 公司、操纵全家物流的（原）Family Corporation 公司、从事餐饮批发的（原）Universal Food 公司在各自领域都提供了高附加价值的解决方案。但是，2011 年，以日本 ACCESS 公司为中心，阶段性地对这些公司进行了经营整合，在该行业里实现了最大业务范围。构建了除常温·冷冻·冷藏等三温度带的加工食品以外，包括水畜农产生鲜食材（水产品、禽类产品、农产品）在内的一元化·综合处理体制。并且通过对物流、销售渠道的一元化·综合化实现了服务的高附加价值化，通过对系统、管理业务的整合实现了高效率化，从而最终达到了强化收益能力的目的。

追求规模效益

- 以“面”的视角扩大业务范围



日本 ACCESS 物流中心内部



人才—开创商务模式功能的基础

人才是发挥本公司开创商务模式功能的基础，是竞争力的源泉。以持续性业务创造为目标，在强化人才的采用和培养的同时，通过最大限度地发挥高专业人才的能力，迅速地令决策系统有效地发挥作用。

录用富有创造性的人才并在各个领域培养专业性

伊藤忠商事，不分性别、国籍，录用具有信任心、敢于挑战、能够以自己的独特见解创造新价值的创造才能横溢的人才。

另外，随着商务的多样化发展，其难度也越来越高，为了不间断地扩大新的业务，致力于在各个领域培养具有高度专业性技能的“领域专家”。只有不断地进行现场实践，从成功和失败中学习积累经验，才能带领我们

品牌业务

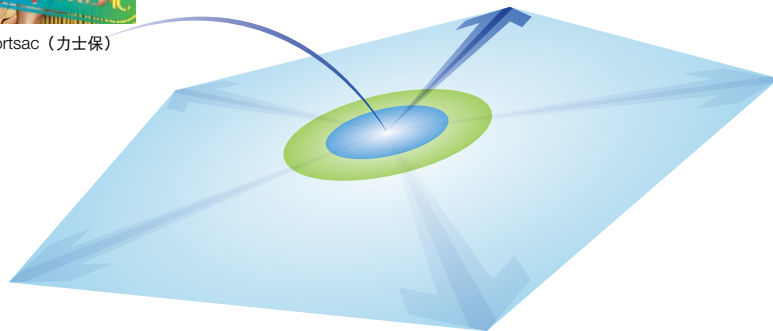
以品牌为切入口扩大业务

特长功能

- 把握消费者需求，提供附加价值



LeSportsac（力士保）



以“面”的视角扩大业务范围

- 扩大成功模式的领域（其他领域）



- 杉杉集团有限公司
- 山东如意科技集团有限公司

在品牌业务方面，继续推进追求立足于“顾客视角”的附加价值的商业模式，在业界确立绝对性的地位。灵活运用积累的知识经验，以品牌为切入口推进扩大事业领域。向美国纽约的高档美食店“DEAN & DELUCA”出资，获得了源自比利时的高档面包房餐厅“Le Pain Quotidien”在日本的特许经营总经销授权，加上由“服装”开始向生活方式整体的扩大，在都乐事业的品牌业务当中也能够有效地运用在品牌业务中所培育的经验。

以“面”的视角扩大业务范围

- 扩大成功模式的领域（其他商品）



DEAN & DELUCA



Le Pain Quotidien

进军中国·亚洲市场

向以中国·亚洲为中心的海外推广在日本国内品牌业务中的成功模式，扩大业务范围。在巨大消费市场的中国，以与杉杉集团和山东如意科技集团等当地有实力的企业的合作伙伴关系为中心，积极开展各项事业。

培养出“领域专家”，也正是以此为基础致力于培养贯彻现场主义未来伊藤忠集团的经营者人才。

▶ 请参照 P85 “劳工标准”。

支持迅速决策系统的专业集团

本公司引进公司内公司制度，向各个公司内公司的总裁授权包括资金、人才等经营资源的分配在内的广泛权力。各位公司总裁可以在权限范围内接受公司管理委

员会（DMC）* 的辅助自行决策。另外在各公司内，也对部门・科室进行授权等，拥有能对事业环境的变化迅速作出决策的决策系统。从企划经营到法务、风险管理、会计・税务、筹资等总公司及各公司的职能组织、以及遍布全球的业务经营，都拥有能够令决策系统迅速作出决策的具备有高度专业知识的专业性人才。

* 公司管理委员会（DMC）：Division Company Management Committee