



BRAND VALUE CHAIN

磨练积累的强大优势

01 通过推进战略性一体化系统 (SIS) 战略创造附加价值 P30

02 通过不断创造商务模式打造“行业最强” P33

专栏 以成为非资源

以通过坚忍不拔磨练积累的强大优势为基础

本公司引以自豪的，以生活消费相关领域为中心的非资源领域的收益能力，在 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）的业绩中大大地发挥了其真正的价值。

由于欧洲债务问题愈演愈烈，以中国为首的新兴国家经济增速放缓，因此资源能源相关的收益大幅度减少。在此情况下，2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）的年初计划依然得以顺利完成，而致使该计划完成的有功之臣就是收益比 2011 会计年度增加 20%（2011 会计年度:1,595 亿日元→2012 会计年度:1,913 亿日元），刷新了历史最高纪录的非资源领域。

而在非资源领域中，在 2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）的收益结构（归属本公司股东的本期净利润）中占 35%（939 亿

VALUE × CHAIN BRAND

以“品牌”为推进力加速向全球商务模型的转换

—收购美国都乐公司亚洲生鲜水果事业及全球食品加工事业

P36

No.1 商社为目标

日元)的生活消费相关领域,本公司拥有综合商社之间 No.1 的收益规模。正是这在生活消费相关领域积蓄的优势,才使得新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”成为了实现“非资源 No.1 商社”目标的坚实基础。本公司以纺织业务为源头,并以从消费者身边做起逐渐扩大业务的这一历史为背景,在构成业务基础和积累技术经验方面始终走在同行前列。自进入 2000 年以来,虽然在资源价格不断上涨的形势下,公司始终专注于促进非资源领域的发展。公司今天所取得的成就不是一朝一夕就能形成的,而是经过长期努力、坚忍不拔磨练积累的必然结果。

在本专栏中,将以粮油业务和纺织业务为例,具体地说明本公司在生活消费相关领域方面的优势,与此同时还将介绍象征本公司以成为“非资源 No.1 商社”为目标的各项努力。

磨练积累的强大优势 01

通过推进战略性一体化系统 (SIS) 战略创造附加价值

堪称业界最大规模的粮油食品价值链

在过去的 10 年中，归属本公司股东的本期净利润实现了以年平均 14% 的速度稳定增长，2012 会计年度（2012 年 4 月 -2013 年 3 月）粮油食品公司也刷新了历史最高收益。在日本国内个人消费持续低迷的状态下，令公司实现利润的稳定增长以及达成在国内大型综合商社中的顶级利润规模的原动力就是“SIS（战略性一体化系统）战略”。

所谓 SIS (Strategic Integrated System) 战略是指，以构建·强化从确保上游的粮油食品资源、中游的制造·加工和中间流通，直到下游零售的这一价值链，从而力求实现利润最大化的战略。下面将分别围绕“贸易”、“投资”及“附加价值”这三个关键词，对在该价值链下所取得的收入增长体制进行说明。

首先，以粮油食品业务的巨大收益支柱，也就是堪称行业内最大规模业务内容的“贸易”能力为背景进行“投资”，构建价值链。将 1998 年向连锁便利店巨头（株）全家的出资作为起点，逐步巩固布局。除了强化中游的食品制造·加工事业以外，还团结了以行业最大规模业务内容和综合能力为豪的（株）日本 ACCESS 以及伊藤忠食品（株）坐镇于中间流通领域。另外，于上游领域在确保北美粮食出口基地，再加上进一步确保亚洲、大洋洲等的粮油食品资源。然后，由前述的（株）全家通过积极地在日本国内外开设店铺，以日本国内和亚洲为中心，作为连锁便利店构建了规模达到世界 No. 2 的商铺网络。接下来，对“附加价值”详细地进行说明。

发挥伊藤忠商事在粮油食品价值链中的功能

以“贸易”能力
为背景进行投资，
构建价值链



批发



零售



全家

以中国·亚洲为中心，作为连锁便利店构建规模达到世界 No. 2 的商铺网络。作为 SIS 战略的起点，向上游反馈消费者需求。



粮油食品资源



北美谷物内陆集货公司·出口总站

在世界屈指可数的粮食生产地带确保粮油食品资源的供应基地，以满足日本以及不断扩大的亚洲需求。

原料·原材料



制造



发挥功能并加强与事业公司·合作伙伴之间的合作，以提高整个价值链的附加价值



日本 ACCESS

通过经营整合实现行业中最大规模业务内容，同时利用三温度带物流网构建能够一元化提供水产品、畜产品、农产品等生鲜食材的具有竞争力的事业基础。

通过发挥功能来提高商务的附加价值

当本公司充分发挥例如原材料供应基地和销路、协调能力、经营经验等综合商社独具的各种经营资源·功能，全力提升投资对象的业务附加价值。通过有效利用本公司的全球筹措来源实现的“原料筹措的优化”是本公司能够发挥的代表性功能之一。例如，(株)全家深受喜爱的商品“全家炸鸡”，本公司凭借从海外合作伙伴长期稳定采购高品质材料，从而参与到商品开发。此外，关于PB(自有品牌)点心，由在本公司的主导下设立的全家专用点心制造厂负责产品开发任务。

在像这样以“炸鸡”等的快餐、饭团、盒饭、三明治为首的熟食食品以及以PB商品为中心的大范围商品领域，除了原材料的筹措以外，还通过对制造·加工厂家的选定以及容器·包装材料的筹措等，成为商品开发的强力后盾。将在下游中获取的消费者需求反馈到上游，本公司除了在有竞争力的原料稳定供应方面提供支持以外，还与包括集团成员公司在内的批发·制造和加工厂商通力合作，联手研发符合市场需求的商品，可以说这种体系结构正是SIS战略的真正价值所在。

将(株)全家公司获取的消费者需求与上游进行连接的就是几乎担任了全家店铺全部食品配送的处于中游的(株)日本ACCESS。本公司于2006年将该公司子公司化，通过加快实施零售、批发部门合并，资本·业务合作等的合纵连横的动作，阶段性地主导了3个食品中间流通事业公司的经营合并，使行业规模实现最大扩容。其中本公司发挥的就是对拥有多样化功能的企业进行整理统合，作为组建业务的“协调员”功能。经过重组后的“附加价值”不仅仅局限于通过扩大规模而实现的经营效率化。通过有效利用(株)日本ACCESS具有优势的常温·冷冻·冷藏三温度带物流网络，对(旧)伊藤忠Fresh(株)强项的水畜农产生鲜食材实施一元化供应，实现了经销商品的集中经营，从而创造了服务的高附加价值。

由于供应源地理位置分散，如何能够稳定地向生产厂商提供原材料，这对于上游的粮油食品资源供应来说是非常重要的“附加价值”。2012年夏季，拥有世界为数不多的粮食生产地带的美国中西部地区遭遇了60年来罕见的干旱，造成谷物大量减产。本公司通过将谷物集货据点分散在玉米带的东西两边同时进行储存，并通过投资公司大范围的从农家手中直接采购，从而确保了向包括日本·中国在内的亚洲市场的客户持续稳定地供应饲料·谷物和粮油种子等。

以垂直统一实现连锁性的收益扩大和成功模型的横向开展

就像这样公司的功能在包含“投资”对象在内的价值链中得到了充分发挥，通过强化同投资公司以及合作伙伴的合作，提高了价值链整体的“附加价值”，也激活了集团内部的“贸易”。以提高价值链的双向性附加价值为例，除了如刚才所介绍的通过确保粮油食品原料的供应源来加强零售领域的竞争力这种结构之外，相反从满足中下游的需求，来扩充粮油食品原料的供应源、促使供应源多样化的事例也不为罕见。对本公司来说，加强上述价值链可以起到扩大交易量，增加投资公司的收入，扩大投资回报的作用。粮油食品公司2012会计年度(2012年4月-2013年3月)的归属本公司股东的本期净利润比2002会计年度(2002年4月-2003年3月)的119亿日元增长了3.8倍，即457亿日元。另外，包含投资公司在内的伊藤忠集团的谷物成交量从2009会计年度(2009年4月-2010年3月)的约1,000万吨增加到2012会计年度(2012年4月-2013年3月)的约2,000万吨。

通过 SIS 战略扩大收益

1. 以“贸易”能力为背景进行投资，构建价值链

扩大交易量与投资回报

2. 通过发挥功能并加强与事业公司-合作伙伴之间的合作，提高整个价值链的附加价值

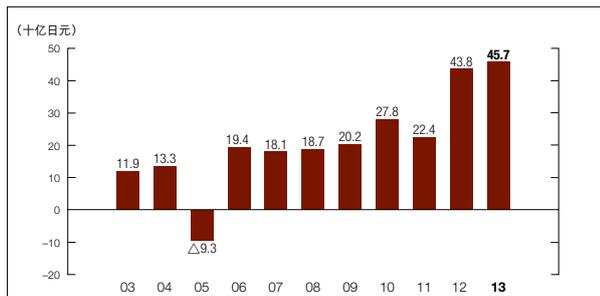
3. 贸易的活化与投资公司的利润增长

现在，本公司将把在日本国内取得成功的模式运用到以中国为中心的亚洲乃至向全世界横向推广的“全球战略性一体化系统战略”中，一步一步地积蓄优势。在中国，实现了与以食品制造·流通的巨头顶新(开曼岛)控股有限公司为首的众多实力型企业间的战略合作等，凭借外资加深了与握有向海外拓展成功钥匙的合作伙伴之间的合作关系。而在这成功背后，我们在中国市场超过40年以上积累的商务经验和人脉关系就是本公司最大的优势。



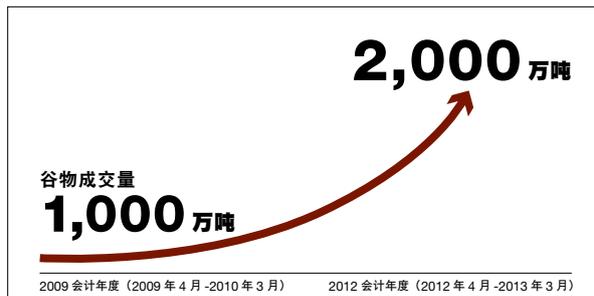
康师傅(顶新集团)

粮油食品公司的归属本公司股东的本期净利润



(截至3月31日的各会计年度)

扩充供给源扩大销路来实现谷物成交量的增长



磨练积累的强大优势 02

通过不断创造商务模式 打造“行业最强”

纺织业务竞争力的源泉 — “追求附加价值”

纺织业务是伊藤忠商事的前身。在自创业以来经历了 150 多年的今天，该业务仍将作为承担本公司生活消费相关领域收入的顶梁柱继续发展。

以对美出口自主规制和日元升值、发展中国家的纺织产业的兴起为背景，在日本国内纤维产业从出口型向内需型的产业结构转变的 20 世纪 70 年代，本公司通过进口“伊夫圣洛朗”品牌的男装材料，抢先开展了品牌业务。从此以来，把“站在顾客的角度追求附加价值”作为鞭策自己进步发展的必经之路，在不断锻炼对市场变化敏感度的同时不断开创新的商务模式。这也就是大型综合商社中唯一一坚守“纺织”招牌，始终走在日本国内纺织行业前端的纺织业务优势的源泉所在。

在成为发展起点的品牌业务中，从迎来泡沫经济、以及高级品牌市场壮大的 20 世纪 80 年代起，不断地大力推进了收入来源的多样化。其中之一就是本公司取得综合生产许可，将优秀的服装制造商和服饰百货制造商等作为分让许可企业，与他们结成联盟，开展品牌特许经营业务。体育品牌、面向量贩店的授权品牌、“GIORGIO ARMANI”等大型进口品牌等，扩充了投资组合。进入

2000 年以后，我们更鲜明化的开展了特许经营业务，并加上了品牌这一“附加价值”，以主动获取业务的基本姿态，必将带领着我们走向更高层次的商务模式。

深化与投资相结合的商务模式

截止到 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月) 的这 10 年间，日本国内纺织产业的市场规模在不断地缩小，纺织公司的归属本公司股东的本期净利润却以每年 12% 的比率持续增长，扩大了大约 3 倍。这般成长力量的源泉之一就是从 1999 年左右开始起步的商标权的取得以及向品牌持有企业进行直接投资。其目的是为了回避品牌持有商在日本市场进行自主开拓而产生的取消合同、更改合同条件等在品牌业务中存在的风险，从而使商标权力达到长期稳定化。至今为止连续推进了“HUNTING WORLD”、“LeSportsac (力士保)”、“mila schön”等许多世界著名品牌的收购，取得了“CONVERSE (匡威)”的日本国内商标权，并且还向 Paul Smith 集团控股有限公司进行了资本投资等。

我们在积极地参与资本投资的同时，通过提高品牌价值实现回报最大化。在选定收购对象时，贯彻实施选择引进已获得消费者高度支持的品牌。另外，在正确把

特许经营业务模式



HUNTING WORLD



CONVERSE (匡威)



LeSportsac (力士保)



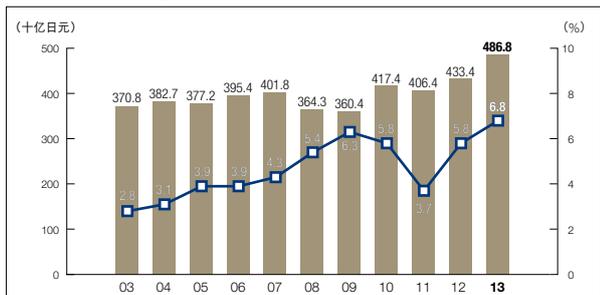
Paul Smith

握定位之后，通过对销售渠道、商品展开、宣传活动等销售规划整体的综合品牌管理，不断地提高引进品牌的价值。

提高收益能力的业务资产组合的转移

在过去的10年间，纺织公司的总资产大致发展在4,000亿日元左右。一方面，资产收益率（ROA）相对2002会计年度（2002年4月-2003年3月）的2.8%，在2012会计年度（2012年4月-2013年3月）创造了6.8%的历史最高纪录。其背景中存在着资产组合战略性向下游转移的策略。本公司自进入2000年以来，在纺织、织布、缝制等制造工厂在完成其一定使命之后，大胆将其从上游·中游的资产中撤离。另一方面，加大对品牌的投资，进一步向女式服装企业的（株）蕾俪昂和（株）JAVA HOLDINGS等下游的优秀企业参股。另外，在中游，

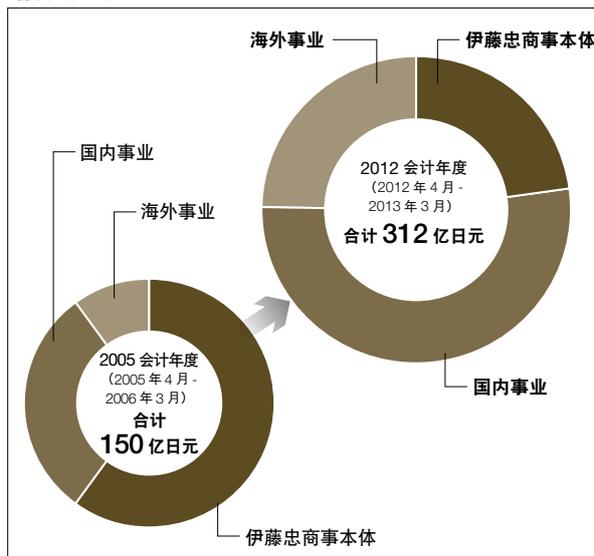
向下游转移来提高资产效率 (纺织公司的总资产和资产收益率)



■ 总资产 (左轴) □ 资产收益率 (ROA) (右轴)
截至3月31日的各会计年度

彻底地向衣料副资材最大型的（株）三景等，预计与本公司下游业务能够产生协同效应的潜力企业出资。如此这样向资产组合的下游转移大大改善了资产效率，是支撑收益快速前进的一个重要原因。另外，通过在品牌和日本国内外的事业投资，以及向海外的积极拓展，实现了从伊藤忠商事本体的贸易收益向资产效率高的日本国内·海外事业的收益结构的转移。

从伊藤忠商事本体中心向海外·日本国内事业展开的收益结构的转移



国内事业：日本国内子公司·关联公司的收益
海外事业：海外当地法人·子公司·关联公司的收益

以优势为杠杆扩大领域

本公司通过纵横全方位运用以品牌业务、服装零售等下游为中心的复合型商务模型，在业务内容·收益能力两方面都占据了行业最强的巩固地位，不仅局限于“服装”，以美国纽约高档美食店“DEAN & DELUCA”为首，从品牌切入向整个生活方式领域扩大收益机会。并且，在此基础上灵活地利用积蓄的实际业绩和经验创造新机会的良性循环，将事业基础向全球化扩展。

对于扩大到世界第二的巨大中国市场，我们要洞悉消费者需求“从量到质”的转变，推进开展企业活动。与旗



Le Pain Quotidien

下拥有服装品牌的龙头企业宁波杉杉股份有限公司的杉杉集团进行资本业务合作，另外也完成了向大型纺织综合企业的山东如意科技集团的资本投资。正是因为有着长期以来不断深化的信赖关系，以及在日本国内优异的实际业绩，才使得本公司以合作伙伴关系为中枢在同地区内的地位得到了巩固。

我们以今后具有成长潜力的新兴国家为中心，加速品牌的海外拓展。在 2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月)，取得了享有“背包代名词”的美国“OUTDOOR PRODUCTS”的商标权，其范围包含日本在内的亚洲、中东、南美等共计 19 个国家·地区。



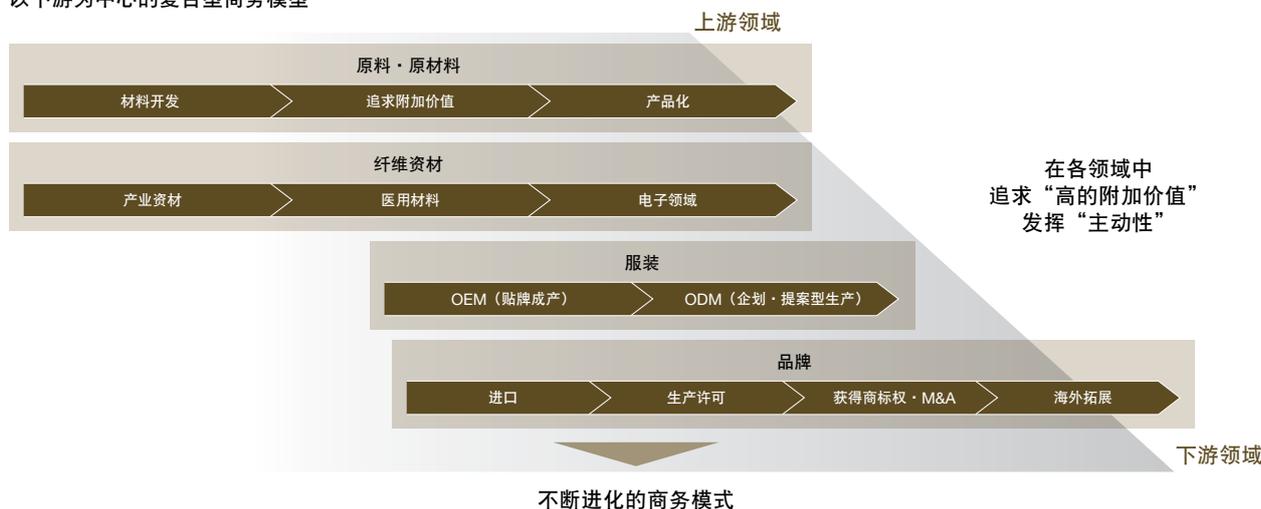
OUTDOOR PRODUCTS

另外，正在更进一步扩大在亚洲的生产基地。2012 会计年度 (2012 年 4 月 -2013 年 3 月)，收购了在向英国大型零售商马莎 (Marks & Spencer) 的服装供应中占有最高份额的英国大型服装制造·批发商布拉姆霍普集团控股公司 (Bramhope)。对该公司的收购，不仅让我们获得了欧洲地区的商机，还具有确保了东盟地区在品质和价格竞争力方面享有优势的新生产基地的战略意义。



Bramhope

以下游为中心的复合型商务模型



面向成为“非资源 No.1 商社”

在新中期经营计划“Brand-new Deal 2014”中，提出将扩大本公司具有优势的不易受经济变动影响，收益预计可实现相对稳定增长的非资源领域的收益基础作为基本方针。在除纺织、粮油食品以外包括生活资材·住居 & 信息通信在内的生活消费相关领域，针对具有扩大前景的中国·东盟等国的个人消费以及日本国内产生的新商机开展活动。在基础产业关联领域，通过取得机械领域的东洋先进机床有限公司的股份，参与英国 Bristol Water 公司自来水事业的资本投资，IPP 资产的积累等，逐步扩大稳定收益基础。另外，切实推进强化伊藤忠丸红钢铁 (株)

和伊藤忠 ENEX (株) 的收益能力，成长为行业的领头羊。今后，要在稳固在生活消费相关领域行业 No.1 地位的同时，提高基础产业相关领域的切实收入，力求成为非资源 No.1 商社。其中，接下来要介绍的对美国都乐公司的亚洲生鲜水果事业以及全球食品加工事业的收购，让我们面向目标跨进了一大步。这个案例就是我们将我们一直都在讲解的全球战略性一体化系统战略的事业基础与在品牌业务中培养的经验也就是伊藤忠商事的经营资源相统合，并同时在生活消费相关领域最大限度地发挥行业 No.1 优势的策略。

以“品牌”为推进力加速向全球商务模型的转换

—收购美国都乐公司亚洲生鲜水果事业及全球食品加工事业

受全球消费者宠爱的“Dole (都乐)”品牌

在世界各地的生鲜水果卖场中一定能够看见的香蕉。凭借它较高的营养价值和稳定的销售价格获得了人们根深蒂固的喜爱。在日本，同其他的水果相比消费量明显增加，自2004年起成为生鲜果实中消费量第1的水果*1。在超过年100万吨的进口量中，菲律宾产的占据9成*2，其中占据约3成的高市场占有率的正是Dole Food Company, Inc. (美国都乐公司)。过半以上的菠萝也是“Dole (都乐)”品牌。另外，从美国进口的约7成的芹菜和约8成的罗曼生菜都是美国都乐公司经手的产品。从亚洲整体来看，香蕉、菠萝占有了销售额第1的份额。

香蕉、菠萝占有亚洲整体第1的份额

国家	商品	市场份额(以销售额为基础)
日本	香蕉	31%
	菠萝	53%
韩国	香蕉	30%
	菠萝	26%
中国	香蕉	12%
	菠萝	48%

(2011年实际业绩)

北美水果食品加工市场 No.1 的地位

商品	北美市场份额(以销售额为基础)
菠萝罐头	56%
菠萝汁	57%
水果杯(Cups)	49%
水果瓶(Jars)	54%

(2011年实际业绩)

在食品加工事业中，特别是在北美市场，该公司拥有众多号称销售额 No.1 的商品群。取得了菠萝罐头和菠萝汁、水果杯、水果瓶等5成左右的份额。2013年4月，本公司收购了世界最大生鲜水果大王美国都乐公司在亚洲的生鲜水果事业和全球食品加工事业（以下简称该事业）。

*1 资料来源：总务省“家庭调查”

*2 资料来源：财务省贸易统计

以历经半个世纪的信赖关系为基础

2012年5月，美国都乐公司发布了进一步提高股东价值的策略“Strategic Business review”。被选拔作为候选人选项之一的合作伙伴正是本公司。事实上美国都乐公司同本公司之间长年以来都有着很深的交往。



在 20 世纪 60 年代的日本，受 1963 年的香蕉进口自由化影响，除了之前的台湾香蕉，还逐步扩大了从厄瓜多尔等南美国家的进口。着眼于将菲律宾作为稳定生产基地的美国都乐公司（当时的 Castle & Cooke 公司），提出了以本公司作为日本市场进口销售商的合作意见。之后，美国都乐公司负责通过追求生产技术生产高品质的香蕉，本公司则担任开拓销路，凭借相互之间密切配合的团队力量，逐步扩大了“Dole（都乐）”品牌在日本市场的销售份额。1973 年^{*3} 菲律宾产的香蕉获得了第 1 名，这距离合作开始仅有 7 年的时间。此后，其在亚洲生鲜水果事业中面向日本的进口也全部由本公司负责处理，相互间紧密的合作关系一直持续至今日。就这样携手走过了 50 年，正是因为我们同最先被选上日本餐桌的品牌“Dole（都乐）”一起建立起来的信赖关系，美国都乐公司才选择了本公司作为其事业的转让对象。

^{*3} 资料来源：财务省贸易统计

灵活利用珍贵的经营资源创造更大的协同效应

本公司 100% 出资新设的子公司都乐国际控股有限公司（以下简称都乐公司）收购了该事业。

美国都乐公司在被视为最有消费潜力的亚洲，且是香蕉·菠萝等两大生产国的菲律宾和泰国拥有生产基地，因此能够应对不断扩大的市场需求，同时通过产地的分散能够达到风险对冲效应，这就是本公司亚洲生鲜水果事业的优势之一，是其他生鲜水果商家无法拥有的。另一方面，以北美为中心的其他地区的生鲜水果事业，由于主要生产地位于中南美，与本公司现有业务的协同效应十分有限，因此亚洲生鲜水果事业就成为我们的投资焦点。而食品加工业务方面，为更进一步提高在世界最大市场北美的市场份额，且灵活运用已构筑的全球供应



链，进一步扩大在北美以外地区的销售，因此本公司决定参与到以全世界为对象的加工业务。

通过此次投资，本公司掌握着许多有价值的经营资源。种植园农场是以菲律宾、泰国为中心展开，加工工厂在以菲律宾 2 处、泰国 2 处、北美 3 处的直营工厂为中心的 24 处地点进行作业。更是拥有约 400 处的包装设施、约 80 处的冷藏保管设备、专用码头设备、专用签约船舶、50 处以上的催熟·加工及物流基地。此外，销售网络分布于全世界 70 个国家以上。比任何经济资源更重要的是，拥有持续受世人爱戴的“Dole（都乐）”品牌这一最大的经营资源。

除了全球的供应链，以及“Dole（都乐）”品牌，再加上对自己的工作感到自豪的 3 万 4,000 名员工，是收购后的业务运营的最大优点。

在投资实行以后，希望能通过将把这些各种各样的经营资源同本公司的业务基础相融合，创造出巨大的协同效应，从而达到大幅度提高企业价值的目标。

*使甜味更重、果肉更柔软，让水果达到适合食用状态的催熟处理。

创造协同效应加速向全球商务模型的转换

收购之后本公司灵活运用本公司的资金，积极推进扩大种植地等战略投资，同本公司的国内外客户及投资公司共同筹措罐头材料、包装材料等，实现物流一体化等，但本公司瞄准的更大的协同效应是灵活运用本公司的流通基础·价值链促成的“Dole（都乐）”商品的销售增长。美国都乐公司在中国·亚洲市场巩固了市场地位，在该市场，个人消费的增长可望带动香蕉·菠萝消费量的增长。尽管如此，我们认为如果能同拥有销售网络且有着长期的饮食文化和商业习惯的本公司合作伙伴携手合作，就还有很大的空间扩展都乐品牌的市场占有率。

本公司依据 SIS 战略，在将价值链从日本扩大到中国·亚洲的同时也不断深化了市场的知识。同在中国、印度尼西亚、菲律宾、泰国等拥有重要地位的企业建立合作伙伴关系，构建了销售渠道·物流网络等商务基础设施。另外，作为与消费者的接口点，（株）全家也试图在中国·亚洲扩大店铺网络。

我们计划要将这样的事业基础与“Dole（都乐）”商品融合。例如在中国，消费者日益重视食品质量及安全。而以高糖度的“甜心香蕉”为首的高质量且具有安全保障的商品群具备着很大的竞争潜力。在与同合作伙伴合作的基础上，建立面向量贩店销售等的新物流框架，以扩大“Dole（都乐）”事业。除中国以外，我们会与亚洲全区的各国伙伴携手合作，在强化集团物流功能的同时，利用丰富的销售渠道扩大“Dole（都乐）”商品的销售。这也同时意味着本公司能够更进一步地推进各国的本地市场（零售·下游）。

“Dole（都乐）”在世界 70 多个国家的销售网络如果能灵活运用将会有助推动此战略。本公司经营商品的销售渠道要向目前为止未曾涉足的地区扩展，SIS 战略将一鼓作气地向全球市场扩张。从所谓的在海外采购面向日本的商品，然后再在日本国内销售的传统“对日，面向内需”模式，向以全球本地市场为目标的真正“全球商业模式”进行转换，并且取得了重大进展。

判断投资的理由 1

在最大消费市场拥有生产地

菲律宾：约 32,000 公顷
泰国：约 12,000 公顷、
斯里兰卡等

- 能够应对日益扩大的需求
- 通过产地分散达到风险对冲效应

判断投资的理由 2

全球供应链

- 加工工厂：菲律宾 2 处、泰国 2 处、北美 3 处、其他合作工厂
- 包装设施：约 400 处、冷藏保管设备：约 80 处
- 专用码头设备、专用签约船舶
- 催熟·加工及物流基地 50 处以上
- 销售网络：世界 70 个国家以上

判断投资的理由 3

品牌



除判断投资的理由 1~3 外加

判断投资的理由 4

能够与本公司的业务基础相融合创造协同效应

从“对日，面向内需”，向以全球本地市场为目标的真正“全球商业模式”转换



以“品牌”为推进力一举进军世界

本公司组建了由生鲜水果·食品加工专家和品牌业务的专家构成的最强团队，为了提高 Dole (都乐) 公司的企业价值致力于推进品牌战略。

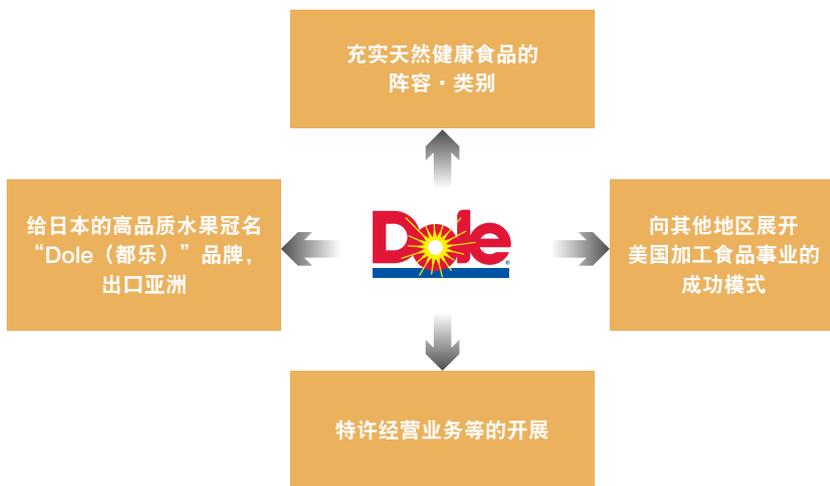
“我们的公司是在品质、品质还是品质之上建立起来的”。正如创始人詹姆斯·多尔的这个宗旨所表现的那样，美国都乐公司贯彻质量第一的宗旨，从生产、加工、流通到销售进行全面的品质管理。在这种追求品质姿态的基础上建立起来的“Dole (都乐)”品牌，正是加速食品业务向全球商业模式转变的推动力。

在品牌业务中收获成功的本公司，与美国都乐公司一样，拥有着灵活运用品牌构建·推进商务模式的经验。灵活运用全球品牌的价值优势，增加商品的“附加价值”，同时扩大商机。理念就是“美与健康”。

北美的加工食品事业，从罐头类扩展到水果杯、果汁、水果干、冷冻水果等商品阵容。另外，也产生了如“Shakers (果昔)”和“Dippers (香蕉软芯巧克力)”等的新商品类别。其结果是，北美的加工食品事业在 10 年间销售额增加了 3 倍。我们要将这样的成功事例向其他地区进行扩展。另外，也计划扩大与“美与健康”理念相一致的商品阵容及类别。例如，从现在以菠萝为主要成份的产品，扩展到莓果果昔等以早餐为目标的蔬菜·水果天然保健食品。

对于亚洲生鲜水果事业方面，我们正考虑运用已经建立的日本国内农作物种植网络优势，给具有高栽培技术种植户生产的高品质果实冠名“Dole (都乐)”品牌，渗透亚洲出口市场。例如，在亚洲地区高收入人群中享有稳定需求的日本的苹果、柿子以及桃子等，如果能加以“放心·安全”的保证，那么就能大幅度提升销售的

以“美与健康”为理念的品牌战略



可能性。“Dole (都乐)”品牌蔬菜在日本国内市场中的流通具有潜力。也为日本农业的活化可望做出贡献。

在战略推进上,本公司在培养品牌商务中培养的经验成为了优势。例如在调查·分析消费者对作为品牌战略起点的“Dole (都乐)”品牌的期待中,能够灵活运用品牌定位分析等相关知识。在特许经营业务方面,销路战略、价格战略、广告战略等一元化管理的品牌管理知识也是有助我们前进的武器。

在以天然保健食品为首的商品阵容的扩充方面,不但灵活运用美国都乐公司的研究所积累的技术,还有效利用了拥有高超技术的日本国内厂商的网络资源。

美国都乐公司与伊藤忠商事作为两个品牌的拥有者,将共同灵活运用经营资源,同时继续提高“Dole (都乐)”品牌在世界各地的品牌价值。

深化与产地的关系和降低气候风险

在基于农业企业的特征基础上,我们也会留意商业的可持续性。都乐公司的业务,特别是与在菲律宾、泰国生产基地工作的员工的关系将对事业的可持续性、生产效率和品质等的竞争力产生很大影响。迄今为止,美国都乐公司除了创造就业机会以外,还在学校等的生活基础设施等方面以提高生活水平、稳定生活为目标,不断支援当地社会的发展。员工们也为能在美国都乐公司工作而感到自豪。在半个世纪以来商业持续发展的背景下,为了尊重与地区一起使“Dole (都乐)”繁盛起来的传统,我们铺设了以熟知美国都乐公司的经营阵容为中心的运营体制。

从商业持续性的观点出发,我们也负责处理气候风险问题。从长期的考虑,菲律宾的香蕉种植园受台风影响少、产量稳定,但是在2012年当地遇到了从展开业务以来首次受到了台风的影响。因此,我们将扩大在斯里兰卡的香蕉生产,推进在越南、印度尼西亚地区试验栽培·契约栽培等的产地开拓等,试图通过分散产地来降低气候风险。



都乐公司的香蕉种植园



都乐公司的菠萝种植园

旨在成为以亚洲为起点的世界食品行业的龙头企业

本公司稳步推进像以都乐公司为平台的全球商业模式的转换。除了本公司现有的合作伙伴以外,开始研究与日本国内外各行业企业合作的可能性,除了在开拓销售渠道方面取得的预期的效果之外,还将从以出口为目的的国内生产者角度进行探讨。

我们将面向成为亚洲最大的农产品(生鲜·加工)集成商,并且不断努力,朝着成为“以亚洲为起点的世界食品行业的龙头企业”的目标加速。