

## 新成长阶段的伊藤忠商事

# NEW GROWTH STAGE

2011会计年度  
(2011年4月-2012年3月)  
**3,005 亿日元**

2012会计年度  
(2012年4月-2013年3月)  
**2,803 亿日元**

2013会计年度  
(2013年4月-2014年3月)  
**3,103 亿日元**

2014会计年度计划  
(2014年4月-2015年3月)  
**3,000 亿日元**  
(IFRS)

创造历史最高利润

2013会计年度  
(2013年4月-2014年3月)  
**2,453 亿日元**  
(IFRS)

## 新的成长阶段

伊藤忠商事迈向了新的成长阶段。

通过旨在“强化现场力”的公司内部改革巩固立脚点，并以此为基础，在“Brand-new Deal 2012”的指导下，朝着“规模扩大”这一目标大刀阔斧奋力前进，接着在“Brand-new Deal 2014”中，以“非资源 No. 1 商社”为目标，继续迈进“进攻”的脚步。

2010会计年度  
(2010年4月-2011年3月)  
**1,611 亿日元**

### Brand-new Deal 2012

(2011 会计年度~2012 会计年度)

#### 从规模扩大到“非资源 No. 1 商社”

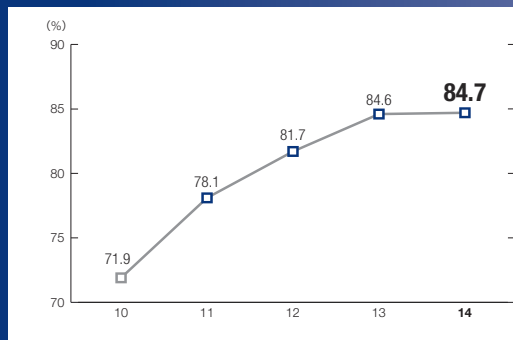
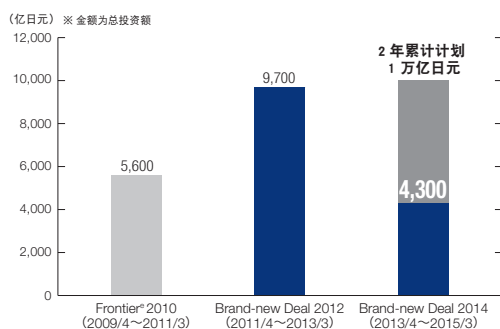
继 2 年内累计完成投资总额 9,700 亿日元，通过累积优良资产实现规模扩大的“Brand-new Deal 2012”之后，中期经营计划“Brand-new Deal 2014”提出了新目标——面向“非资源 No. 1 商社”不断推进收益基础的强化。

#### 盈利能力的强化（盈利公司比率 ※）

通过改善低收益投资公司的收益能力和加速推进公司退出，盈利公司比率达到 80% 这一历史最高水准。

### Brand-new Deal 2014

(2013 会计年度~2014 会计年度)



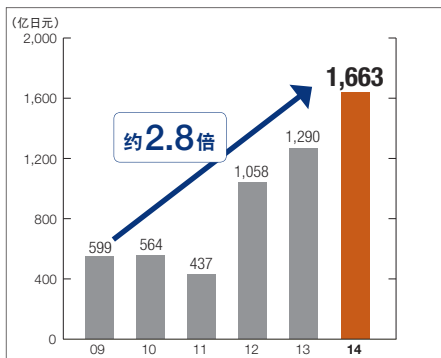
(截至 3 月 31 日的各会计年度) ※ 盈利公司数在合并结算对象公司数中所占比率

## “Brand-new Deal 2014” 的背景

### 优势 >> 引领生活消费相关领域，在非资源领域以 No. 1 为目标

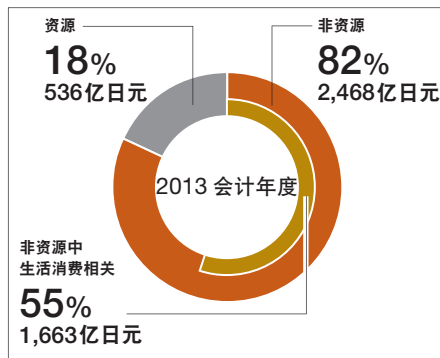
在拥有业界最大收益规模的生活消费相关领域，通过扩大包括机械、化学品在内的整个非资源收益规模，实现非资源领域和资源领域间均衡的资产组合。

生活消费相关领域中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)

收益构成 (归属本公司股东的本期净利润)

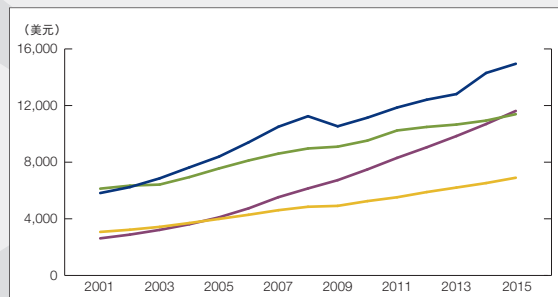


(注 1) 除其他以及合并消灭以外的业务板块的结构比合计值为 100%。  
(注 2) 钢铁制品事业及能源石油相关贸易包含在非资源之中。

### 商机 >> 备受期待的生活消费相关领域稳定成长

资源价格不明朗的趋势不断增强，与之相对可以预见东盟各国、中国，以及美国、日本等发达国家的个人消费将一路看涨。对于引领生活消费相关领域的本公司来说，一个巨大的成长机会已经到来。

主要新兴经济体人均国内生产总值 (等价换算购买能力)

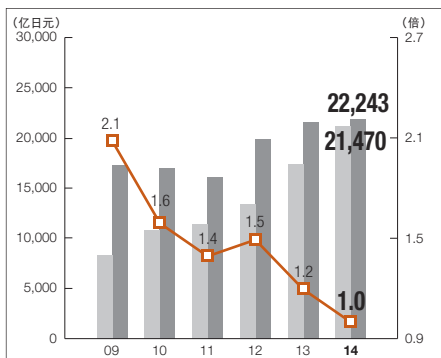


— 俄罗斯及 CIS — 东盟 5 国\* — 中东及北非 — 中国  
出处: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014  
\* 印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国、越南

### 优势 >> 千锤百炼的财务基础

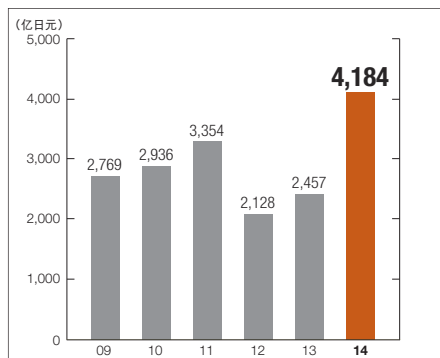
因利润的累积增强了合并股东资本，从而使得计息负债 / 股东资本比率 (NET DER) 改善至过去最低水准，进一步增积利润，并且通过妥善管理来自顾客的资金回收，提高来自关联公司的派息率等，从而提高了企业稳定创造营业现金流量的能力。

股东资本 / 计息负债净值 / NET DER



■ 股东资本 (左轴) ■ 计息负债净值 (左轴)  
□ NET DER (右轴)  
(各会计年度末)

营业活动产生的现金流量



(截至 3 月 31 日的各会计年度)

## 2013 ~ 2014 年度 中期经营计划

伊藤忠、继续前进

**Brand-new Deal 2014** ~以成为非资源 No. 1 商社为目标~

## 基本方针

## 扩大收益

- 已实行的大型投资带来的收获
- 提高现有业务的收益性
- 积极发展新的优良项目

## 均衡成长

- 非资源和资源的平衡
- 日本国内与贸易业务的再强化
- 发挥优势与更上一层楼

## 遵守财经纪律和低重心经营

- 维持健全的 NET DER
- 重视营业现金流量
- 削减政策性持有股
- 进一步改善销售总费用率

## 各个领域的重点策略

非资源	生活消费	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 保持业界 No. 1</li> <li>■ 贸易和投资取得平衡的收益扩大</li> <li>■ 再次强化日本国内业务</li> </ul>
	基础产业	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 扩大机械与化学品领域</li> <li>■ 再次强化贸易业务和扩大现有事业</li> <li>■ 以成为 No. 1 为目标进行业务布局</li> </ul>
资源		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 通过扩大现有事业并削减成本提高收益能力</li> <li>■ 强化与权益伙伴的关系</li> <li>■ 通过推进资产重组提高资产效率</li> </ul>

## 投资、海外、人事政策

## 投资政策

- 加强对现有投资的监管
- 促进低效率投资的整理与统合
- 强化投资公司经营人才的培养方案

## 海外政策

- 继续由在各领域最前线的营业部门主导海外拓展
- 在成长性市场中开拓优良的合作伙伴
- 增加海外常驻员工

## 人事政策

- 推进包含海外与投资公司在内的部署
- 扩充为学习除英语以外的第二外语的海外留学生制度
- 培养创造活跃的女性职员典范

## 内部管理和公司治理

## 风险管理

- 强化合并风险管理体制以及继续实施恰当的集中风险管理

## 内部控制、合规

- 根据各组织的业务风险促进完善内部控制
- 继续加强海外合规体制
- 针对日本国内外的行贿受贿、反垄断法风险建立具有实效性、高效性的调查与监视体制

## 公司治理

- 维持以包括数名独立董事在内的董事会和独立监事占半数以上的监事会为基础的现行公司治理体制

## 2013 年度实际业绩

### 定量评价

单位: 亿日元	2013 年度期初计划	2013 年度实际业绩
归属本公司股东的本期净利润	2,900	<b>3,103</b>
总资产	75,000	<b>78,484</b>
计息负债净值	26,500	<b>22,243</b>
股东资本 (归属本公司股份的份额)	19,000	<b>21,470</b>
计息负债 / 股东资本比率 (NET DER)	1.4 倍	<b>1.0 倍</b>

- 2013 年度归属本公司股东的本期净利润达到 3,103 亿日元, 比期初计划增加 203 亿日元, 创造了历史最高利润。
- 虽然资源领域出现资源价格下跌和减值损失, 但是凭借本公司强大的非资源领域的扩大收益, 达成计划
- 通过积极参与投资扩大了规模, 同时保持各项财务指标在健全的水平 (NET DER 1.0 倍)

### 投资评价

单位: 亿日元	2013 年度实际业绩
<b>非资源</b>	<b>2,850</b>
生活消费相关	2,150
基础产业相关	700
<b>资源</b>	<b>1,450</b>
<b>总额</b>	<b>4,300</b>
<b>净值</b>	<b>3,200</b>

#### 主要投资项目

##### 生活消费相关

收购 Dole (都乐) 事业 / 尤妮佳 (中国) 增资认购 / ASF Limited 等

##### 基础产业相关

收购北京联拓 / 增加持有株式会社 YANASE 股份 / 收购北美汽车经销商 等

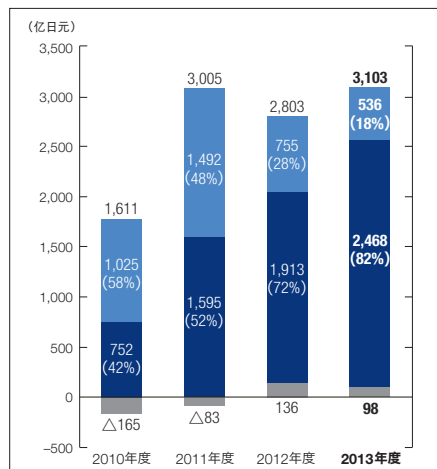
##### 资源相关

收购吉姆布莱巴铁矿山 / IMEA 扩张 / ACG (阿塞拜疆) 扩张 等

### 现金流量

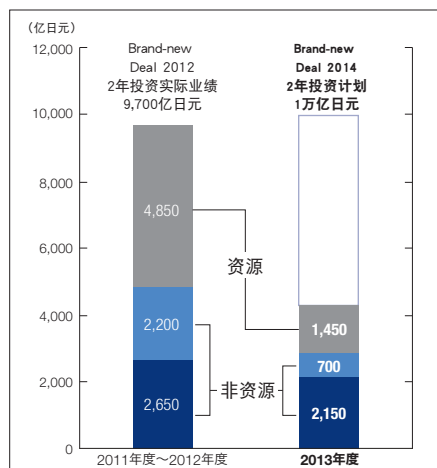
单位: 亿日元	2012 年度实际业绩	2013 年度实际业绩	增减
营业活动产生的现金流量	2,457	<b>4,184</b>	<b>+1,727</b>
投资活动产生的现金流量	△ 2,000	<b>△ 2,667</b>	<b>△ 667</b>
财务活动产生的现金流量	△ 113	<b>△ 717</b>	<b>△ 604</b>
<b>自由现金流量</b>	<b>457</b>	<b>1,517</b>	<b>+1,060</b>

### 资源 / 非资源比率



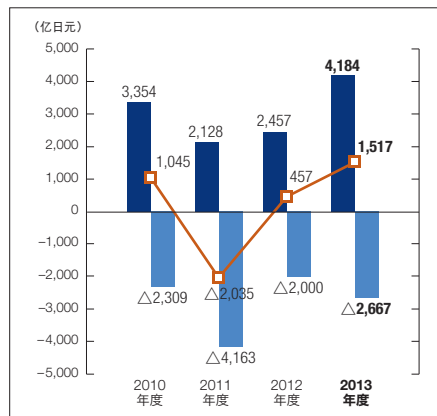
■ 非资源 ■ 资源 ■ 其他以及合并抵消  
 (注1) 除其他以及合并抵消以外的业务板块的结构比合计值为100%。  
 (注2) 钢铁制品事业及能源石油相关贸易包含在非资源之中。

### 投资实际业绩 (总计)



■ 生活消费相关 ■ 基础产业相关 ■ 资源相关

### 现金流量



■ 营业活动产生的现金流量  
 ■ 投资活动产生的现金流量  
 □ 自由现金流量

## 2014 年度 短期计划概要 (IFRS 准则)

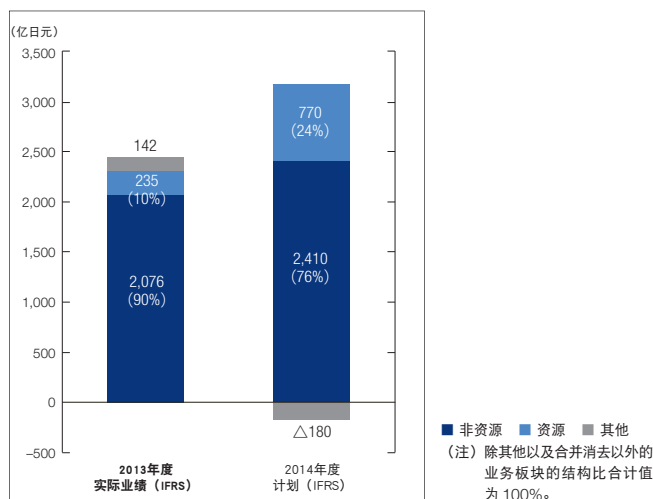
## 定量计划

单位: 亿日元	2013 年度实际业绩 (IFRS)	2014 年度计划 (IFRS)	增减
销售毛利	10,450	<b>11,100</b>	+650
销售利润	2,890	<b>3,000</b>	+110
权益法投资损益	560	<b>1,400</b>	+840
归属本公司股东的本期净利润	2,453	<b>3,000</b>	+547
总资产	77,838	<b>82,000</b>	+4,162
计息负债	28,934	<b>31,000</b>	+2,066
计息负债净值	22,320	<b>25,000</b>	+2,680
股东资本 (归属本公司股份的份额)	20,457	<b>23,000</b>	+2,543
股东资本比率	26.3%	<b>28.0%</b>	+1.7%
有息值 / 股东资本比率 (NET DER)	1.1 倍	<b>1.1 倍</b>	基本持平

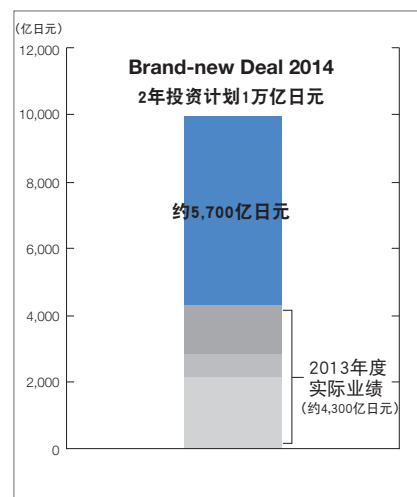
## 资源 / 非资源利润

单位: 亿日元	2013 年度实际业绩 (IFRS)	2014 年度计划 (IFRS)	增减
资源	235	<b>770</b>	+535
非资源	2,076	<b>2,410</b>	+334
其他	142	<b>△ 180</b>	△ 322
合计	2,453	<b>3,000</b>	+547
资源 / 非资源比率	10% / 90%	<b>24% / 76%</b>	+14% / △14%

资源 / 非资源比率 (归属本公司股东的本期净利润)



2014 年度投资计划 (总计)



## 前提条件

	2013 年度实际业绩	2014 年度计划	(参考) 行情变动对归属本公司股东的本期净利润带来的影响
外汇 (日元 / US\$)	100	<b>100</b>	约△ 15 亿日元 (日元升值 1 日元)
利率 (%) TIBOR (¥)	0.23	<b>0.25</b>	约△ 50 亿日元 (利息增加 1%)