

Enhancing Corporate Value on the World Stage,  
Frontier<sup>e</sup> 2010 Shaping the Future

「総合商社」伊藤忠商事

## Our Mission and Values

－伊藤忠商事の企業理念

## Our Growth Model

－伊藤忠商事の成長モデル

## Our Growth Stage

－世界企業を目指し、未来を創る

# 「総合商社」伊藤忠商事

## Our Mission and Values – 伊藤忠商事の企業理念

### 「世界企業」を目指すにふさわしい企業理念へと刷新

伊藤忠商事の経営の根底に脈々と受け継がれている「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の精神。その基本思想は、1992年に策定した「グローバルに事業展開を行う伊藤忠商事がいかに社会に対してコミットしていくか」を規定する企業理念「Committed to the Global Good. ～豊かさを担う責任」の根幹にある考え方です。2009年3月、当社

はこの考え方をベースに、伊藤忠商事が社会に対して果たしていくべき責任や社員が共有すべき価値観を、世界中の伊藤忠グループのメンバーがより正しく理解し、日々の業務の中で実践・確認できるよう体系の整理を実施。「世界企業」を目指す伊藤忠商事にふさわしいものへと見直しました。（企業理念の内容の整理の背景や、経営戦略との関係については、54～55ページにてご説明していますので、ご参照ください。）

### ITOCHU Mission

伊藤忠商事が社会に対して果たしていくべき責任・伊藤忠商事の存在価値。「三方よし」の考え方に立脚しています。

## Committed to the Global Good

豊かさを担う責任



伊藤忠グループは、  
個人と社会を大切にし、  
未来に向かって豊かさを担う  
責任を果たしていきます。

### ITOCHU Values

「ITOCHU Mission」を実現する上で、伊藤忠グループの社員一人ひとりが大切にしていかなければならない価値観。先人から継承し、これまでの伊藤忠商事の発展を支え、また今後も支えていく価値観に基づくものです。

	先見性	<b>Visionary</b>
	誠実	<b>Integrity</b>
	多様性	<b>Diversity</b>
	情熱	<b>Passion</b>
	挑戦	<b>Challenge</b>

# Our Growth Model – 伊藤忠商事の成長モデル

## 価値（バリュー）を次々に生み出す成長モデルへの進化

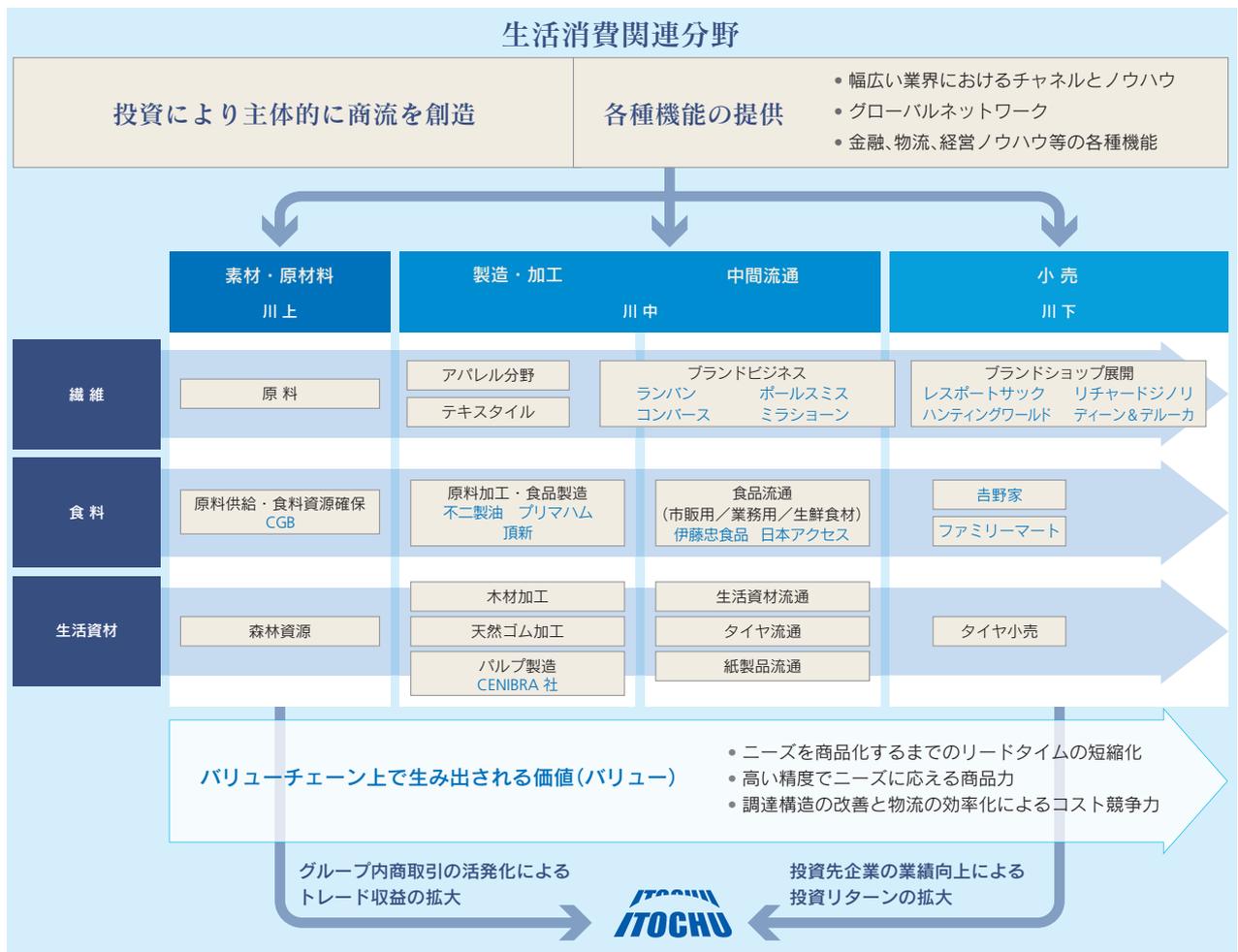
「世界経済の縮図」。総合会社はこのように表現されることがあります。伊藤忠商事もまた、世界中の様々な産業と接点を持ち、多様な形で関わり合いを持ちながら事業活動を行っています。その事業活動の本質は「顧客企業の『戦略的パートナー』となり、新規事業の立ち上げや既存事業の競争力強化に際して、障壁となり得る要素を取り除いていく」という表現で端的に言い表すことができます。従来、特に高度経済成長期までの伊藤忠商事は、世界中に張り巡らされた情報ネットワークを活かして情報格差を埋めるトレーディングと「商社金融」と呼ばれる与信を両輪とすることでその本質を体現してきました。1990年代以降は、企業間競争のグローバル化に伴うニーズの高度化に合わせ、機能の継続的な進化を図り、やがて有望な企業への直接投資を通じ、より強固なパートナーシップを構築するという形態へと転換しています。

その目的は、原材料から製造・流通、販売に至る商流を主体

的に創造していくことにあります。加えて、資金調達や物流、商品開発、マーケティング、取引先の発掘や提携のアレンジ、経営層の派遣などの機能提供を行うことで、投資先企業の競争力向上を強力にサポートするとともに、川下の情報の川中・川上への環流によりサプライチェーンマネジメント（SCM）の最適化も図ります。こうして価値を連鎖的に生み出す「バリューチェーン」を構築していくことになります。その価値を生み出す仕組みを当社が強みを有する「生活消費関連分野」を例にご説明します。

目まぐるしく変化する消費者ニーズの変化の兆しをいかに瞬時に掴み、的確に商品に反映するかが、商品サイクルの短命化が進む「生活消費関連分野」における価値（バリュー）のひとつの決定要因と言えます。

当グループには㈱ファミリーマートや㈱吉野家ホールディングスなどの消費者との接点となる強力な小売企業が存在します。それら企業が、消費者ニーズの変化を迅速に読み取り、



伊藤忠商事をはじめとするグループ企業がその情報を共有し、連携して商品開発を実施します。その際、多方面の企業との協業を可能にする当社の幅広いパートナーシップもひとつの武器となります。これにより消費者ニーズに高い精度で応えることができる商品をマーケットに送り出すことができます。こういった商品開発と一体化し、伊藤忠商事のグローバルネットワークを駆使し原材料の最適地調達を実現するとともに、川中の製造・加工、中間流通、川下の小売を統合的にコントロールすることで、ニーズの把握から商品化までのリードタイムの短縮化を実現します。(株)日本アクセスをはじめとする食品卸企業群が構築する全温度帯物流網などの高度に情報化された物流ネットワークは、物流面で商品に付加価値を与えるとともに、調達構造の改善と物流の効率化による物流面でのコスト競争力をもたらします。更には、金融機能や経営ノウハウの提供により、投資先企業の競争力を高め、価値(バリュー)を幾重にも高めていくこととなります。

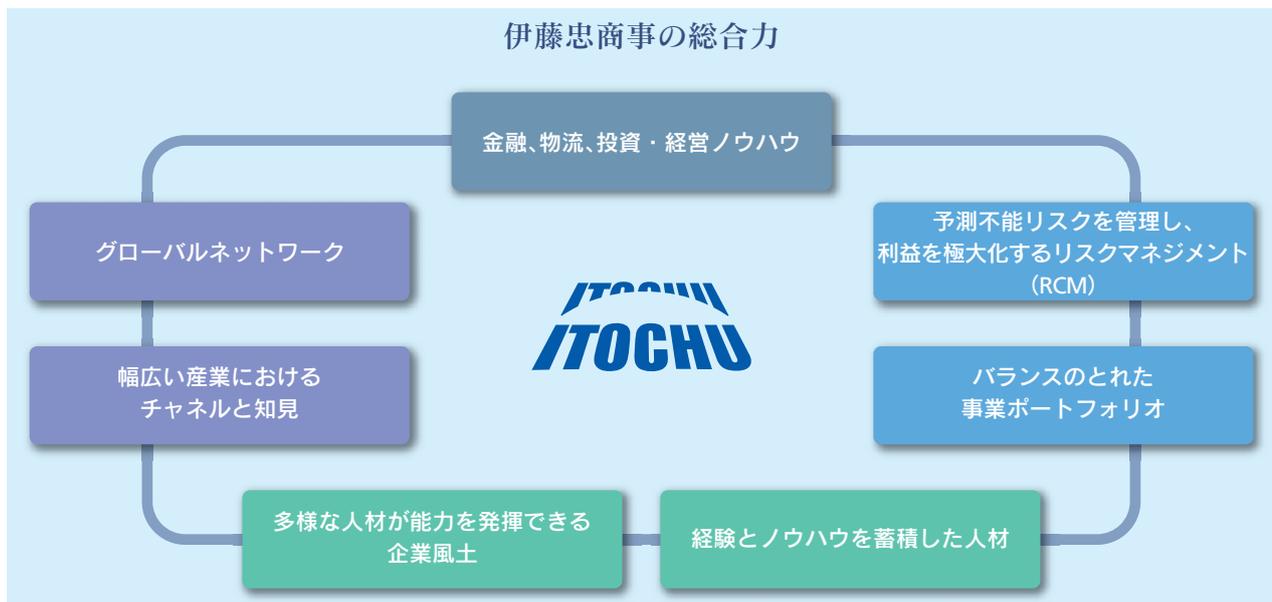
こういったバリューチェーンの高度化とそれに伴う投資先企業の企業価値向上がトレード収入や取込損益、配当収入といった投資リターンに相乗的な拡大を伊藤忠商事にもたらすこととなります。投資先企業とのWIN-WINの関係を通じて相互発展を果たしていこうとするこのような事業形態が、多くの事業分野に共通する伊藤忠商事の成長モデルなのです。

### 伊藤忠商事ならではの総合力が成長モデルの基盤

当社の成長モデルを支えているのは、幅広い業界におけるチャンネルと知見、グローバルネットワーク、そしてトレーディング、金融、物流、投資・経営の各種機能・ノウハウを一企業グループで有する総合力です。

当社のリスク管理手法も成長モデルの進化と並行して高度化を果たしています。ビジネスの軸足が事業投資へとシフトするに従い増大し、また多様化していくリスクをコントロールしつつ、収益の極大化を追求する「リスクキャピタルマネジメント(RCM)」はそのひとつです。(詳しくは20~21ページの「財務体質の強化とリスクマネジメントの高度化」をご参照ください。)また、バランスの取れた事業ポートフォリオも特定分野・特定地域の不振によって生じる収益ボラティリティを軽減するという形で、グループ全体の収益を下支えています。

何よりも伊藤忠商事が成長の源泉として重視しているのは、当社の成長戦略を実際に遂行していく「人材」です。性別・国籍・年齢を問わず多様な人材が、能力を最大限発揮し活躍できる魅力ある企業風土の創造に努め、一人ひとりにノウハウと経験の蓄積を促しています。このような「人を育てる」環境の整備が、また優秀な人材を惹きつける好循環を生み出し、伊藤忠商事の成長基盤を更に強固なものとしているのです。



## Our Growth Stage – 世界企業を目指し、未来を創る

### 足元を見直し挑戦と変革を続け、「魅力溢れる世界企業」に向かって着実に前進する

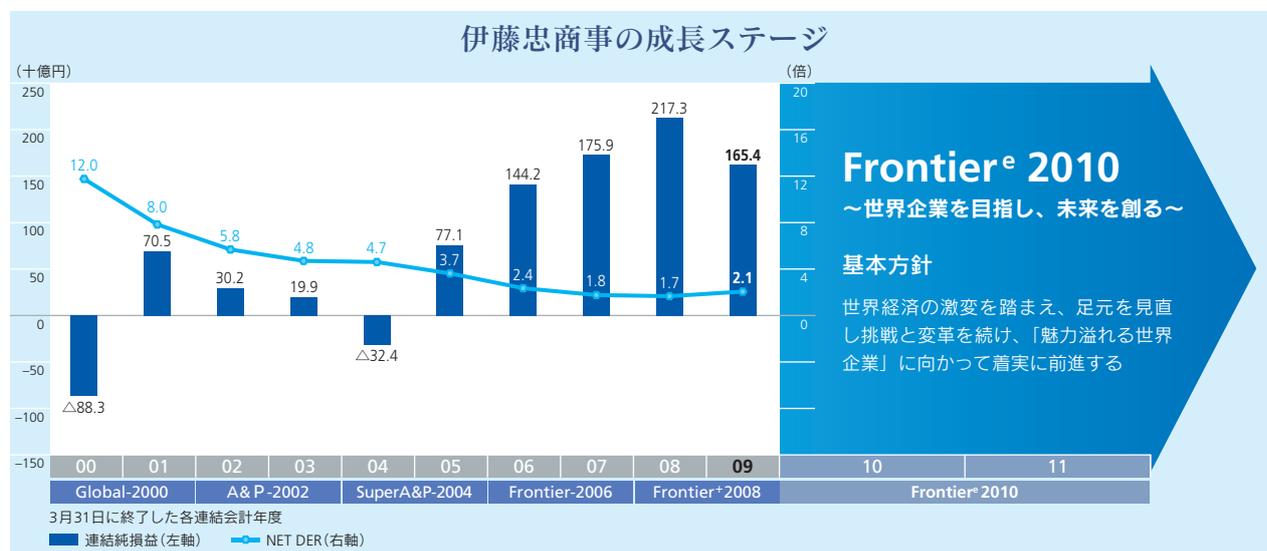
当社は2000年代初頭から取組んできた不良資産の償却や非効率資産からの撤退・高効率資産への重点的な資源配分を通じ、高効率・高収益な体質を有する企業グループへの変革を成し遂げました。これら不断の改革が2005年3月期から4期連続で最高益を更新した背景にあったといえます。当期終了した中期経営計画「Frontier+2008」の最終年度である2009年3月期は、急激な環境の変化に直面し計画は未達となりましたが、これまで鍛え上げてきた筋肉質な収益構造が、一定の収益下支え機能を果たしたことは疑いありません。

「Frontier+2008」では、「全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業」という目指すべき企業像を掲げました。大きな成長のポテンシャルが期待できるL-I-N-E-s\*の領域で将来の収益基盤を「新たに創る」こと、そして相対的に大きな成長が見込まれる海外での展開を強化し、それを支え

る人材も海外に求めていくことで、持続的な成長を果たしていくというのがそのコンセプトです。今期よりスタートした新中期経営計画「Frontier<sup>e</sup> 2010」の基本方針は、「世界経済の激変を踏まえ、足元を見直し挑戦と変革を続け、『魅力溢れる世界企業』に向かって着実に前進する」と決めました。つまり当計画で目指すもの、そしてその後も伊藤忠商事が目指すものが「世界企業」の実現であることに変わりはありません。

伊藤忠商事は、「Frontier<sup>e</sup> 2010」の2か年の計画期間において、「世界企業」を目指し、個人、社会、そして伊藤忠商事の未来を創り上げていくために、「収益基盤の拡充」「財務体質の強化・リスクマネジメントの高度化」「経営システムの進化」、そして「世界人材戦略の本格展開」という重要施策を着実に遂行していきます。

\* L-I-N-E-s: 「ライフケア分野」(Life Care)、「インフラ分野」(Infrastructure)、「先端技術分野」(New Technologies & Materials)、「環境・新エネルギー分野」(Environment & New Energy)、synergyの頭文字を組み合わせた略称



#### 伊藤忠商事が目指す「全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業」とは

伊藤忠商事が今後も持続的な成長を実現していくためには、国内市場に加え、大きな成長が見込まれる海外市場での展開を強化していくことが不可欠です。そしてそのためには、年齢・性別・国籍にかかわらずグローバルな視点で多様な価値観を受容することができる「世界人材」に支えられ、世界中の全てのステークホルダー（株主、債権者、取引先、社会）に真のグローバル企業として認められる存在—「世界企業」—になることが必要だと伊藤忠商事は考えています。