Enhancing Corporate Value on the World Stage,
Shaping the Future
Frontier 2010

特 集

「足元を見直し変革を続ける」伊藤忠
－財務体質の強化とリスクマネジメントの高度化

「未来を創るための挑戦を続ける」伊藤忠
－海外展開の加速と新規事業の発掘・構築

「足元を見直し変革を続ける」伊藤忠
ー財務体質の強化とリスクマネジメントの高度化

今般の世界同時不況を乗り越え、真の意味での「世界企業」を目指していくためには、収益基盤の拡充といった「攻め」の施策に加え、足元を見直し「固めなおす」ことも極めて重要です。伊藤忠商事は、財務体質の強化とリスクマネジメントの更なる高度化を進めていき、「世界企業」としての確かな信頼を得るよう努めていきます。

関 忠行
常務取締役
財務・経理・リスクマネジメント担当役員
チーフフィナンシャルオフィサー

財務体質の強化

NET DERの2.0倍未満への改善を最優先課題に

2009年3月期は、大規模な戦略投資を実行したことで、NET有利子負債が前期比1,022億円増の1兆7,568億円となりました。また、円高や株式市場の低迷による包括損益の悪化により、連結株主資本が前期末比1,241億円減の8,494億円となったため、2009年3月期のNET DER*は2.07倍となり、残念ながら「Frontier+ 2008」において設定した2009年3月期に「1.7倍以内」とする目標は未達となりました。伊藤忠商事では、NET DERを財務体質管理のための重要指標としており、2010年3月期のNET DERを2.0倍未満に改善することを今期の最優先課題と位置付けています。利益の着実な積上げにより連結株主資本の充実を図るとともに、有利子負債のコントロールを行っていくことで、財務体質の強化を図ります。

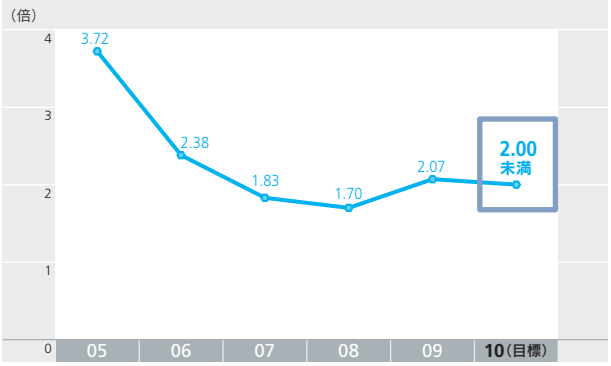
* NET DER ＝ネット有利子負債／株主資本

キャッシュ・フロー

伊藤忠商事では、投資活動による新規支出は、原則として利益積上げ等の営業活動によるキャッシュ・フロー入金額及び資産の売却で賄うこととしています。新規投資が先行して発生する場合に不足する資金については、借入金や社債の発行等により調達する方針です。

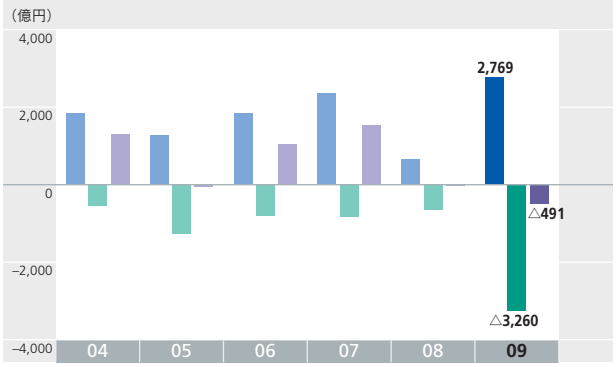
この原則のもと2008年3月期までは、フリー・キャッシュ・フローを概ねプラスに保ってきましたが、2009年3月期は、戦略的大型投資を実行したため、キャッシュ・アウトとなりました。「Frontier+ 2010」では再び原則に立ち返り、利益の質を高めると同時に、投資の入替えも促進し、フリー・キャッシュ・フローをプラスに維持していく計画です。

NET DERの2.0倍未満への改善を最優先課題に



3月31日に終了した各連結会計年度

キャッシュ・フロー



3月31日に終了した各連結会計年度
営業キャッシュ・フロー
投資キャッシュ・フロー
フリーキャッシュ・フロー

資金調達

安定的な資金調達と調達コストの低減に向けて

2009年3月期の下期以降、当社はいくつかの大型投資を実施しました。資金の流動性が枯渇・低下する金融環境下ではありましたが、必要な資金を主に間接金融市場から安定的に調達することができました。以前より様々な金融機関と良好な関係を築き上げてきたことに加え、前期から進めている連結子会社の資金調達を伊藤忠商事に一元化するグループファイナンスも功を奏しました。また、直接金融市場についても厳しい状況が続きましたが、現在では長期資金の調達環境も改善しています。

先行き不透明な環境下、今後の資金調達方針については、まず「量」の確保を最優先事項としていきます。次に資金調達の安定性と年度返済額の平準化を考慮し、長期性資金の確保に引続き注力していきます。また、直接金融やシンジケートローンの活用等、調達ソースの多様化に努めていく方針です。グループファイナンスの枠組みも、これまでの国内と一部海外拠点から、グローバルベースに拡大していくことで、連結ベースでの安定的資金調達、資金効率の改善、及び調達コストの削減を図っていきます。なお、当社は当期末時点で6,326億円の現預金、4,000億円及び5億ドルのコミットメントラインを有しており、十分な流動性準備を確保しています。

リスクマネジメントの高度化

連結ベースでのリスク管理強化

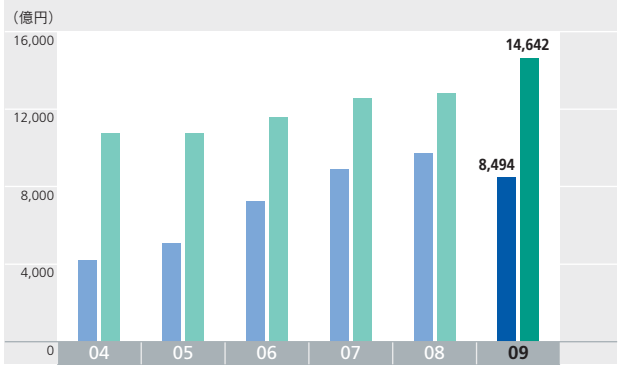
伊藤忠商事ではリスク管理手法として、将来発生しうる最大損失を表すリスクアセットを活用しています。リスクアセットにより定量化される全社のリスクを総合的にコントロールすることで、リスクアセットの増加額を連結株主資本増加額の範囲内に抑え、中期的な視野でリスクアセットと株主資本の均衡を図っていくことを基本方針としています。各カンパニーの事業領域や投資対象をビジネスの特性に応じた事業分野に分け、各分野でリスクアセットに対して得られるリターンの率であるRRI*1を算出して、RRIが基準に満たない資産をExit候補にする等、資産配分の基礎指標として活用する、いわゆるRCM*2と呼ばれる経営手法を採っています。

また、資産配分にあたっては、RRIによる効率性だけでなく、資源・エネルギー、生活消費関連、その他の分野でのポートフォリオの分散を図るほか、各事業分野でも個別資産枠を設け特定の分野にリスクが集中しないように管理を行っています。その他、国別で政治情勢や経済情勢など複合的な要素を基にしたカントリーリスク枠を設定しリスク管理を行っています。今後はこれらのリスク管理手法を更に発展させていくとともに、その手法のグループ全体への浸透も進めていきます。

また、グループ全体のリスクを統合的に管理するERM*3の整備・構築にも注力しています。各種リスクへの対応をグループ全体で高度化することで、伊藤忠グループの持続的発展・企業価値の極大化を支えるリスクマネジメントの枠組みを更に強化していきます。

*1. RRI: Risk Return Index（リスク・リターン・インデックス）
*2. RCM: Risk Capital Management（リスクキャピタル・マネジメント）
*3. ERM: Enterprise Risk Management（統合リスクマネジメント）

株主資本とリスクアセットのバランス



3月31日に終了した各連結会計年度
株主資本
リスクアセット

「未来を創るための挑戦を続ける」伊藤忠
ー海外展開の加速

海外展開を更に加速する伊藤忠商事は、北米、アジア、中国を重点地域、伊藤忠商事が強みを持ち豊富な資源を有する国を注力地域と位置付け、海外事業収益の拡大を図っています。
そのなかでも、「資源」「内需」の両面で高いポテンシャルを有し、当社が長い歴史の中で優位性を蓄積してきた中国とブラジルにスポットを当ててご説明します。

丹波 俊人
取締役副社長
海外分掌役員

「巨大消費市場」中国への布石

一貫した中国重視の姿勢がもたらした「中国最強商社」の地位

「国交が回復すれば、中国市場は必ず重要な貿易国になる」。こういった判断のもと、進出のための様々な準備を進めてきた伊藤忠商事は、1972年の日中国交正常化の半年前の1972年3月、大手総合商社としてはじめて、国務院の正式批准を得て日中貿易に復帰を果たしました。その後も1979年の北京駐在員事務所開設、1992年上海現地法人の設立、1993年の傘型企業の許認可取得、2005年の多国籍企業「地域本部」の認定取得など、常に市場に先鞭をつけながら、中国市場における地歩を着々と築き上げていきました。

継続的に経営資源を重点配備してきた結果、大手総合商社のなかでは最大級の拠点網を整えるとともに、幅広い人的ネットワーク、有力企業との提携関係、そして、中国に関する豊富な知見を備えた人材の層の厚さといった競争優位性を確立しています。「中国最強商社伊藤忠」という現在の地位は、こういった先見性と一貫した中国重視の姿勢がもたらしたのです。

伊藤忠商事の中国とのかかわり

1972年	**大手商社初の**日中貿易再開の批准取得
1979年	**大手商社初の**北京駐在員事務所開設
1992年	**大手商社初の**上海現地法人設立
1993年	**大手商社初の**傘型企業の許認可取得
2005年	**大手商社初の**多国籍企業「地域本部」の認定取得

伊藤忠商事の強み

- 大手商社の中で最大級の拠点を整備
（7現地法人、6現地法人分公司、4本社駐在員事務所）
- 人的ネットワークの広さ
- 現地における大企業との密接な提携関係
- 中国に関する知見とチャネル（調達ソース、販路、リスクマネジメントノウハウ）
- 中国ビジネスに精通した人材の層の厚さ

「生活消費関連」分野で大手企業との協力関係を構築

内需拡大を見据えた先行布石

世界同時不況により同国も輸出分野において、大きな影響を受けていますが、その一方、積極的なインフラ投資などによる経済刺激策により、内需主導の経済成長が期待されます。中国経済が、世界経済回復の牽引役となることは間違いないと思います。これまでの中国の経済成長は、輸出により支えられていた面もありますが、今後、成長のドライバーは内需の拡大に移ると考えています。伊藤忠商事は、これまで常に中長期的な視野で産業構造の変化を分析・予測し、先回りした取組を進めてきました。これまでの「世界の工場」としての成長から、内需を中心とした「巨大消費市場」としての成長への中国経済の構造変革に対しても、当社が強みを有する「生活消費関連」分野において2009年3月期は大型の投資を実行し、次ページでご説明する有力企業とのパートナーシップを築き上げるなど、確実に将来の布石を打っています。また、長江デルタ地域、珠海デルタ地域や、環渤海湾地域などの沿岸地域に加え、東北三省及び中西部地域への取組も強化しており、今後大きな成長潜在力を有する内陸部でのビジネスチャンスを掴むため努力しています。更に、有力企業とのパートナーシップを中国国内にとどまらず、グローバルに展開していくことも検討しています。

頂新グループとの事業パートナーシップ強化

「13億の個人消費」を掴むための布石

世界同時不況のなか、総人口13億の旺盛な個人消費を牽引役に2009年も8%前後の高成長が見込まれる中国市場。近年高まりを見せる高級化志向や「食の安全」への関心は、食料分野に強みを有する伊藤忠商事に大きな商機をもたらしています。

伊藤忠商事は、食料分野で推進するグローバルSIS戦略*の中心に中国市場を据え、国内企業及び現地の有力パートナーとの密接な連携のもと、食品安全管理やトレーサビリティといった日本が優位性を持つノウハウを活かした市場開拓を推進しています。2008年11月に決定した頂新（ケイマン）ホールディング（以下、頂新）への出資及び事業パートナーシップの構築は、その戦略推進上、大きな意義を持つ取組です。

頂新は、中国最大規模の食品事業グループ頂新グループの持株会社です。約689億円の出資（出資比率20%）による今回の事業パートナーシップ強化のねらいは、富裕層、中間層が厚みを増しつつある中国市場において、伊藤忠商事の高度な経営管理や、日本の優れた食品安全管理及び品質向上ノウハウで差別化を図り、頂新の企業価値を向上させていくことにあります。また伊藤忠商事は、頂新の事業基盤の活用により中国及び台湾の食品・流通市場における広範な事業展開も進めていく方針です。今後は、これを足がかりにアジア・豪州を含めたグローバルSIS戦略へと展開していきます。

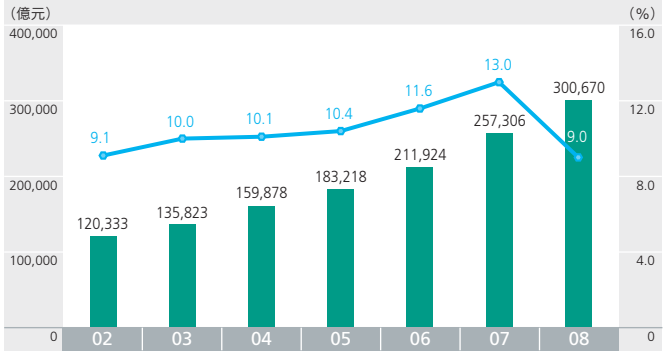
* SIS（Strategic Integrated System）戦略：消費者ニーズを起点として、川上（食糧資源開発・製造加工）、川中（中間流通）、川下（リーテイル販売）までを垂直統合し、生産・流通・販売の効率性を追求する戦略

頂新グループの中国市場での占有率

即席めん	47.0%
茶飲料	51.9%
水飲料	15.4%
クラッカー	25.6%

外食事業のDICOSは約900店舗を展開する国内3位の外食チェーンです

中国の国内総生産（GDP）の推移



調印式の模様

グローバル展開も視野に入れた関係の構築

杉杉集団への出資

競争が激化する中国繊維ビジネスの競争力向上のカギを握るのは、販売・物流ネットワークなどの確固たるインフラを有するパートナーとの関係構築です。繊維事業を起源とし、資源・エネルギー、電子部品、食料、金融、不動産といった幅広い分野で事業を展開する中国有数の複合企業グループ杉杉集団有限公司の株式取得（出資比率28%）もこれを目的とする取組です。

同社と共同でグループ運営体制を構築し、まずはブランド事業や服飾資材関連などの繊維分野において、当社の経営管理・ブランドビジネスのノウハウ、先端技術、グローバルネットワークを活かし、差別化を図っていきます。更に、その他の分野でも取引関係を強化していくなどパートナーシップを深化させて、欧米を含めたグローバル展開も視野に入れながら、同社の企業価値の向上を実現していく方針です。

調印式の模様

ブラジルでの取組強化

「資源」と「消費」での大きな潜在性を掴む

伊藤忠商事は、ブラジルが輸出額第一位の鉄鉱石や大豆をはじめ、豊富な鉱物・エネルギー資源を有するという「資源大国」の顔と、雇用所得環境の改善に伴う個人消費の拡大を牽引役に「消費市場」としての顔を併せ持つことに注目しています。

同国の鉄鉱石は世界最高クラスの品質として高い評価を得ています。また相次ぐ海底油田の発見により、原油埋蔵量も飛躍的に増加しており、同国の資源・エネルギー輸出は、今後も高いポテンシャルが期待できます。また、広大な可耕面積を背景に、大豆・サトウキビをはじめ、膨大な食料資源の輸出余力も有しています。世界一の輸出額を誇るバイオエタノールをはじめ、豊富な水資源・太陽光・農地を有する同国は、「化石燃料の代替エネルギーの世界工場」としての潜在性も有していると考えています。南米では最も安定感のある政権と堅実な財政・金融政策、高水準の外貨準備高、更には一次産品だけではなく、航空機や自動車といった工業製品の輸出額も多いという特徴的な産業構造などにより、今後の安定的な経済成長が見込まれる点も、同国に注目する理由です。

ブラジルにおけるポジションと戦略

半世紀にわたるビジネスの積重ねが強み

伊藤忠商事のブラジルにおける競争優位性は、長い歴史のなかで培ってきた豊富な経験と実績を土台としています。

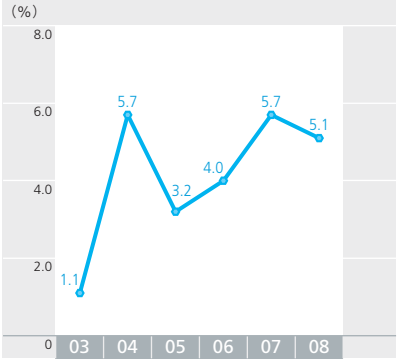
当社の同国への進出は、リオデジャネイロに海外現地法人を設立する1957年にまで遡ります。近年、その潜在成長性が注目されているブラジルですが、伊藤忠商事は1960年代後半から70年代前半までの「ブラジルの奇跡」と呼ばれる高度経済成長が始まる以前に、同国市場に足を踏み入れていたのです。

その後の伊藤忠商事は、1970年に日本の高炉・商社を挙げてのMBR鉄鉱山プロジェクトに幹事商社として参画し、また日伯両政府の支援のもと、多彩なパートナーとの連携により数多くのナショナルプロジェクトを推進することになります。1973年に日本の大手製紙会社と共同でパルプメーカーのセニブラ社を設立したのを皮切りに、1974年には合成樹脂原料製造事業やアルミ地金精錬事業などへの参画を果たすなど、日伯両国の経済的関係構築に貢献してきました。

このような実績のなかで蓄積してきた経験とビジネスノウハウ、多方面にわたる取引関係、更にはブラジル市場に精通した人材を活かし、伊藤忠商事は鉄鉱石や食料資源、石油資源開発などへと事業領域を拡大していったのです。

伊藤忠商事は 2009年3月期において、Bunge社グループとの合弁によるバイオエタノール生産・販売事業への参画や、日韓企業連合による鉄鋼大手Companhia Siderurgia Nacional社の鉱山子会社Nacional Minerios S.A.社株式の取得などにより、ブラジルにおける足場を更に強固なものとしました。今後も資源国、消費市場としての発展が期待される同国の成長を取込むべく取組を推進していきます。

ブラジルの国内総生産（GDP）成長率の推移



暦年
出所：International Monetary Fund

バイオエタノール工場

日韓企業連合によるブラジル鉄鉱石権益の取得

鉄鉱石事業における強固な地位と新たな収益モデルの確立

伊藤忠商事は、国内鉄鋼大手5社（JFEスチール株式会社、新日本製鐵株式会社、住友金属工業株式会社、株式会社神戸製鋼所、日新製鋼株式会社）及び韓国鉄鋼最大手POSCO社とともに形成した共同事業体を介し、ブラジルの鉄鉱石生産・販売会社Nacional Minerios S.A.社（以下NAMISA社）株式の40%を取得しました。伊藤忠商事の株式取得比率は16%です。また、この案件は、伊藤忠商事の海外事業としては過去最大の規模となりました。NAMISA社の予定販売量は2009年の1,700万トン／年から2013年には3,800万トン／年へと拡大する計画となっています。また長期契約を通じて鉄道及び港湾施設と一体運営されているため、将来の出荷量の拡大に備えたインフラも確保された案件です。

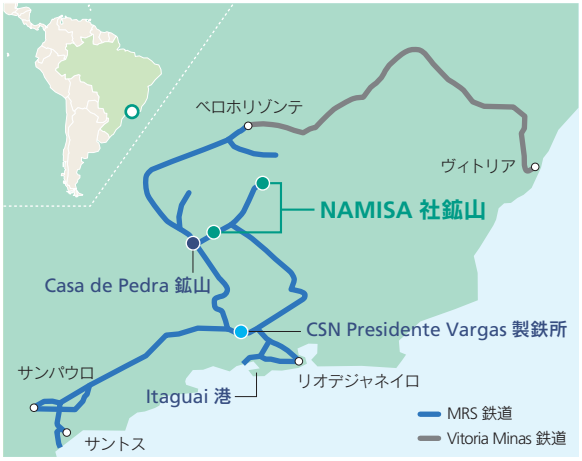
この取組により西豪州に加えブラジルでも鉄鉱石事業へ本格参入を果たし、業界における地位を築き上げた当社は、今後、当権益からの事業収入はもとより、国内鉄鋼各社及びPOSCO社向けを中心に鉄鉱石トレードの拡大も目指していきます。加えて、NAMISA社株式を60%保有するCompanhia Siderurgia Nacional社（CSN社）との関係も強化していくことで、幅広い分野で商機を掴んでいく方針です。

ブラジルNAMISA社所在地

ブラジル国ミナス・ジェライス州

拡張計画

投資総額	2008–2012年	US$22億
販売量見通し	2009年	17百万トン
	2013年	38百万トン



グローバルNo.1パルプトレーダー伊藤忠商事

セニブラ事業を核とした森林資源分野における成長戦略

1973年、セニブラ社（Celulose Nipo-Brasileira S.A.）は、日伯合弁の国家事業として、ブラジルのミナス・ジェライス州に設立されました。現在は、王子製紙㈱を中心とする国内大手製紙会社14社、JICA、伊藤忠商事の出資のもと、日本資本100%の企業として運営されています。

同社は25万ヘクタールの土地を所有（神奈川県の広さに相当）、このうち13万ヘクタールにユーカリ植林を行い、年間120万トンのパルプを生産しています。その原料には再生可能な植林木のみが用いられ、地域貢献や自然環境保護に注力しているメーカーに対してのみ与えられるFSC（森林管理協議会）の森林認証を取得しています。また、驚異的ともいえる原木成長量と徹底した生産の合理化により、セニブラのコスト競争力は世界のトップレベルにあります。

セニブラ社

伊藤忠商事は同社への出資・参画により、生産から販売までの全バリューチェーンに関与しています。セニブラ製品の総代理店として、自らが持つ物流や金融機能や世界最強の販売ネットワークを活かし、「CENIBRA」ブランドの差別化とセニブラ社の企業価値向上を第一の目的としたマーケティングを展開し続けてきました。

伊藤忠商事は、今後もセニブラ社の更なる発展に貢献することを通じ、パルプのみならず、他の森林資源分野にシナジー効果を創出していきたいと考えています。

「未来を創るための挑戦を続ける」伊藤忠
ー新規事業の発掘・構築

当社は、将来の伊藤忠商事を担う事業を「L-I-N-E-s」の領域に求め、新規事業の育成を進めています。2010年3月期からスタートした新中期経営計画「Frontier^{e} 2010」では、今後の大きな市場拡大が期待される「環境・新エネルギー分野」と「ライフケア分野」に注力していきます。そしてこれらは当社が他社をリードしていく分野でもあります。

古田 貴信
常務取締役
開発担当役員（LINEs分掌）

伊藤忠商事の未来を創るための取組

「L-I-N-E-s*」の各分野で推進する新規事業領域の開拓

当社は、医療・健康関連ビジネスの「ライフケア分野」、機能インフラや社会インフラなどの「インフラ分野」、バイオ・新素材・クリーンテックなどの「先端技術分野」、そして「環境・新エネルギー分野」で新規事業の育成を進めています。当社では各分野の頭文字をとり「L-I-N-E-s」と称しています。

「ライフケア分野」は、当社が先行する分野のひとつです。メディカルバリューチェーン構想を掲げ、医療機器の取扱から病院向けビジネスに至る各分野で業容拡大を図っています。「環境・新エネルギー分野」では、太陽電池やバイオエタノールをはじめとする化石燃料代替エネルギーに加え、蓄電池にも注力しています。なかでも太陽電池ビジネスは、日米欧の主要市場において総合商社の先頭を疾駆しています。また、次世代電力インフラの基となるスマートグリッドや、海水淡水化エンジニアリング事業など環境分野での取組も進めています。「先端技術分野」では、再生医療などの最先端の医療技術の開発やナノ素材の応用製品開発などを研究機関、企業、大学との戦略提携のもとで推進しています。「インフラ分野」では、総合商社として培ってきた独自の戦略ツールであるIT（情報技術）、LT（物流機能）、FT（金融機能）を駆使し国内外のインフラ網の整備を推進していきます。また、発展途上国の社会インフラの充実に向けて、当社の機能インフラとそれらを活用する仕組み作りに総合力を発揮し貢献していきます。

「L-I-N-E-s」分野における重点領域

ライフケア分野
メディカルバリューチェーン構想を掲げ、川上（医療機器製造販売）、川中（医薬品・医材卸流通）、川下（病院向けビジネス）のすべての分野で業容を拡大

インフラ分野
IT（情報技術）、LT（物流機能）、FT（金融機能）などの機能インフラを駆使し、国内外の機能インフラ網の構築や、社会インフラ整備ビジネスに注力

先端技術分野
バイオ・ナノテクノロジーなどの先端技術の視点から、ライフサイエンス、環境・新エネルギー、先端材料などの分野で応用ビジネスを開拓・育成

環境・新エネルギー分野
太陽電池バリューチェーンの構築、蓄電池ビジネス、水関連ビジネスを重点強化。スマートグリッドやバイオエタノール事業等、幅広い分野で展開

「Frontier^{e} 2010」の方針

「ライフケア分野」と「環境・新エネルギー分野」を重点強化

伊藤忠商事が、「Frontier^{e} 2010」において注力分野として位置付けたのは、「ライフケア分野」と「環境・新エネルギー分野」です。「環境・新エネルギー分野」では、「太陽光」「蓄電池」「水関連」を重点的に強化していく方針を掲げました。組織面でも総本社開発組織に新たにソーラー事業推進部を新設するなど、「Frontier^{e} 2010」で実現を目指す早期事業化・収益化に向けた布陣は整いました。今後は、LINEs分掌として私が陣頭指揮をとり、7カンパニーの横断案件も推進しつつ、新規事業の種を蒔き、芽を育て、そして大きな収益の柱に育てていきたいと考えています。

* 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

太陽電池バリューチェーンの構築に向けて

トップランナーとして太陽光ビジネスをリードする

温室効果ガスをほとんど排出せず、再生可能なエネルギーである太陽電池は、化石燃料の枯渇や、地球温暖化といった地球規模の課題に対応する将来の重要なエネルギー源として期待されています。化石燃料に対する発電コストの相対的な低下と各国政府の補助金制度などに後押しされ、今後の太陽電池の市場規模は年率27%もの急成長を遂げて、2012年には約4兆6千億円規模に達すると見込まれています。

太陽電池分野は極めて裾野の広い産業構造を形成しています。当社は、ポリシリコンなどの原料からインゴット、ウェーハ、セルといった中間製品、そして最終製品である太陽光発電モジュールなどのすべての領域を有機的に結びつけた優位性・競争力のある太陽電池バリューチェーンの構築を進めています。製造装置や部材トレードといった周辺事業におけるシナジーの創出も大きな戦略目的です。

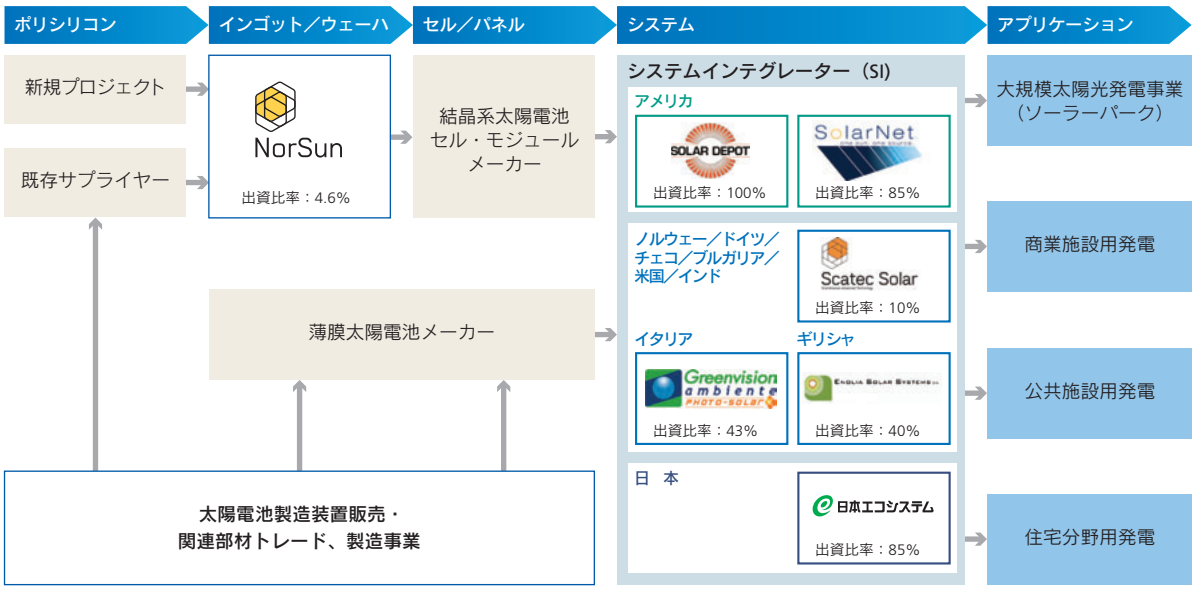
この分野における取組は、2006年のインゴット、ウェーハ製造を行うNorSun社（ノルウェー）への資本参加からスタートしました。今後拡大していく市場の中では大幅なコストダウンが求められることから、同分野における競争力を決定付けるのは、技術的に優れたパートナー確保と効率的な流通形態の整備・構築、すなわち「販売力」であると当社では考えています。そのため近年は、特に川下におけるシステムインテグレーターへの投資を積極化し、3大主要市場である日米欧の各市場で強力な販売ネットワークの構築を図っています。2007年6月のSolar Depot社（アメリカ）の買収を皮切りに、2008年5月にScatec Solar社（ノルウェー）、同年12月Greenvision Ambiente Photo-Solar社（イタリア）、そして2009年3月にはEnolia Solar Systems社（ギリシャ）への出資を実行。2009年4月には、米国カリフォルニアに拠点を置き、太陽光発電システムを販売するSolar Net社を買収し、Solar Depot社と合わせて住宅分野向け太陽光発電システム卸売市場において北米トップシェアの地位を獲得しました。日本市場でも2009年4月に住宅分野向け太陽光発電システム販売ではトップシェアの㈱日本エコシステムを買収し日米欧での「販売力」強化を推進しています。

また、川上の太陽電池原料（ポリシリコン）製造事業への参画に加え、ソーラーパーク*等太陽光発電システム保有事業への参画などを有力パートナーと検討・推進しています。今後は取組を更に加速し、優位性・競争力のある太陽電池バリューチェーンの早期構築を果たし、業界のトップランナーの地位を盤石にしていきます。

*大規模太陽光発電所

ソーラーパーク

太陽電池バリューチェーン



健康・医療関連分野での展開

「メディカルバリューチェーン構想」の具現化に向けて

世界に類を見ないスピードで高齢化が進む日本。「団塊の世代」が高齢期に達すると毎年100万人ずつ高齢者が増加していくと予想され、2055年には人口の40.5%に相当する3,646万人が高齢者になると推計されています*1。そのような超高齢化社会を将来に控え、社会コストの観点から医療・健康問題が、懸念すべき課題としてクローズアップされています。

当社は、こうした社会問題の解決を通じた新たな収益源の創出・育成を目指し、医療・健康関連ビジネス「ライフケア分野」の強化を図っています。健康・医療ビジネスは極めて多岐にわたるため、業際を越えた連携が不可欠です。あらゆる産業分野との接点やノウハウ、多彩な商社機能を有する伊藤忠商事が強みを発揮できるフィールドといえます。

2007年5月、当社は事業化のスピードアップと更なる業容拡大を図るために、総本社開発組織に「ライフケア事業推進部」を設立しました。現在、当社は「メディカルバリューチェーン構想」を掲げ、川上の医療機器の取扱、川中に位置する医薬品の流通分野、川下の病院向けビジネスといったそれぞれの分野で、M&Aなどの資本政策を積極的に活用し、事業モデルの構築を推進しています。

医療機器の分野では、当社子会社センチュリーメディカル㈱を軸に事業基盤の拡充に取組んでいます。2008年には整形外科分野の㈱日本エム・ディ・エム、循環器分野の㈱グッドマンといった、各診療科でトップクラスの製造販売会社への出資を実行し、陣容を更に固めました。

2008年には、新型インフルエンザ・パンデミック対策の企業連合「ジャパンメディカルパートナーズ」を15社*2と共同で設立、当社が事務局となり国や自治体、企業による感染防止や応急措置に使う機器、輸送などを一括して提供する体制を整えています。

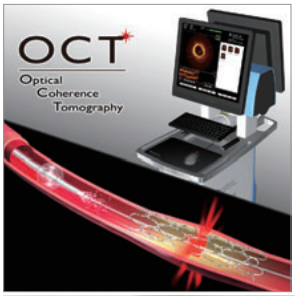
マネジメント支援や、包括的な業務受託などのサービス提供を通じて病院の経営改善をサポートする川下分野では、2008年に神戸市立中央市民病院のPFI事業*3をパートナー企業とともに受注しています。また、当社子会社ヘルスケアーテック㈱は、ITとアウトソーシングを駆使し、医薬品や医療資材の一元調達と在庫管理、物流を行うSPD*4事業も展開、多くの病院の経営効率化に貢献しています。

医薬品・医材卸の流通分野では、ヘルスケアーテック㈱は、ジェネリック医薬品の販売も行っています。今後は新薬も視野に入れた新たな医薬品流通モデルの創造に取組んでいく方針です。また、中国第3位の医薬品卸、九州通への出資も実行するなど、海外展開を視野に入れた施策も着実に行っています。

この取組に代表される「ビジネスと社会貢献」の両立を基本スタンスに、当社は今後も新たなビジネスモデルの開発と展開を推進していきます。

*1. 人口動態に関する統計と推計の出所は内閣府
*2. 2009 年には参加企業が30社に拡大する予定
*3. PFI（Private Finance Initiative）: 公共施設の設計・建設・維持管理及び運営に民間のノウハウ・資金を活用し、公共サービスの提供を民間主導で効率的に行うという社会資本整備の手法
*4. SPD: Supply Processing & Distribution

アキレス㈱と伊藤忠商事が共同開発した
「新型インフルエンザ対応陰圧式エアーテント」



OCT（光干渉断層計）

神戸市立中央市民病院／完成イメージ図