

特集

Capturing New Growth Opportunities

新たな商機を掴む

伊藤忠商事の業態「総合商社」は世界でもユニークな存在です。一般にその特徴は「トレードと投資を両輪に様々な機能を駆使して収益の最大化を図る」と言い表されます。しかし、生産設備を持たない一方で、ほとんどの業種の特徴を一業態で兼ね備えるがゆえに、収益獲得モデルはより多面的であり、複合的でもあります。

現在、新たな成長領域で業際・国境を越えた激しい競争が繰り広げられています。ここでは、「総合商社」伊藤忠商事の他業種とは異なる成長領域へのアプローチを実際のケースを通してご紹介します。

巨大な中国消費市場
を切り拓く

page 20

資源・エネルギーの
安定確保を担う

page 24

変化に芽吹く
成長の種を狙う

page 28

Capturing New Growth Opportunities 1

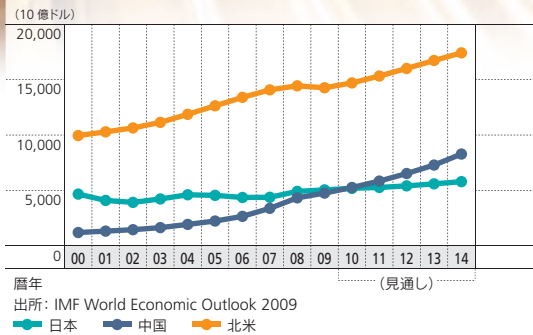
巨大な中国消費市場を切り拓く

GDP成長率8.7%。

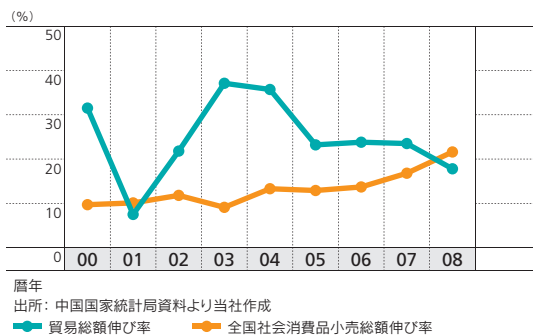
先進国が混迷を脱し切れずにいた2009年、中国は4兆元にも上る景気刺激策に支えられ、いち早く回復を果たしました。都市化に伴う社会インフラ整備は、旺盛な鉄鋼需要をはじめ様々な商機を生み出しています。また、1990年代後半から徐々に「世界の工場」から、沿岸部を中心に「世界の消費市場」へと変貌を遂げてきた中国では、可処分所得の増大を背景に「安心・安全」志向の高まりといった価値観の変化が進んでいます。政府が主導し、消費市場の内陸部への拡大も進められています。

近い将来、米国を抜いて世界第一位の経済規模になると予想されている中国。自国市場の成長鈍化という現実と向かい合う先進国を中心に世界中の企業が、「13億人」の巨大消費市場に熱い視線を注いでいます。

名目GDPの推移



「世界の工場」から「世界の消費市場」へのシフト



「総合商社」伊藤忠商事の中国戦略

最大の財産は有力パートナーとの信頼関係

1972年の日中国交正常化の半年前の1972年3月、伊藤忠商事は大手総合商社として初めて国务院の正式批准を得て日中貿易に復帰を果たしました。以来、市場の将来性を確信し、経営資源を継続的・重点的に投入してきました。総合商社では最大級を誇る17の拠点や、中国に関する豊富な知見を有する「中国人材」、人的ネットワーク、そして成功のためのノウハウ等今日の競争力の土台は、40年に亘る歴史の中で築き上げてきたものです。

外国資本が中国市場で成功するのは難しいといわれています。商習慣や消費者の嗜好が異なる中国市場において、単独で販売ネットワークを整備し、ブランドを築き上げるのは容易ではありません。事業成功の要諦は相互に補完し合えるパートナーとの信頼関係構築にあるといえるのです。1980年代に伊藤忠商事は実体験を通じて、既に同国市場の消費市場としての可能性を察知していました。そして目先の利益よりも競争力ある商品や販売・物流ネットワークを持つ有力企業との信頼関係の構築を優先し

伊藤忠商事の中国市場での40年

1972年	日中貿易再開の批准取得(総合商社初)
1979年	北京駐在員事務所開設(総合商社初)
1992年	上海現地法人設立(総合商社初)
1993年	傘型企業の許認可取得(総合商社初)
2005年	多国籍企業「地域本部」の認定取得(総合商社初)
2009年	杉杉集团有限公司への出資
2009年	頂新(ケイマン)ホールディングスへの出資

てきました。いうまでもなくそれは一朝一夕には築き上げることはできません。2009年2月の中国有数の複合企業グループ杉杉集团有限公司への出資(出資比率28%)は、実に15年に亘る協業を経て実現しています。また、後述する頂新グループとの戦略提携及び頂新(ケイマン)ホールディングスへの資本参画は、当社歴代トップが先頭に立って築き上げた信頼関係に立脚しています。こういった有力企業との間に積み重ねてきた強固な信頼関係が当社にとっての最大の財産であり競争優位なのです。

WIN-WINの関係構築による相互発展を狙う

当社が強みを持つ生活消費関連分野における「総合商社」としての特徴的なアプローチをご説明します。

ビジネスにおいて、パートナーとのWIN-WINの関係構築が不可欠であることはいうまでもありませんが、当社はむしろメインプレイヤーはパートナーであるべきと考えています。それに対し当社は、経営に関するノウハウの提供や、提携のアレンジをはじめ総合商社が得意とする機能を駆使し、パートナーの競争力向上をサポートします。例えば、繊維ビジネスを起源としつつ、資源・エネルギー、電子部品、食料、金融、不動産へと事業領域を拡大している杉杉集団と、当社が強みを持つブランド分野に止まらず、不動産開発やリチウムイオン電池等共同取組の範囲を拡大していることは、当社の多方面に亘るサポート機能を期待されている証といえるでしょう。当社は、合弁会社の設立や持株会社への直接出資を通じて主体的に商流に関与することができます。特に「生活消費関連分野」では、川上から川下までを結ぶバリューチェーンの構築を進めています。その眼目は商流の活発化によるトレードの多面的な拡大と、出資先企業の企業価値拡大に伴う事業収益・配当収入の増大です。

次ページで、頂新グループへの出資で大きな転機を迎えた食料分野を例にとり具体的にご説明します。

杉杉集団への出資に至るまでの歩み

1993年	日本向け製品委託加工の取引開始
2000年頃	中国国内市場でのブランド事業での提携を模索
2001年11月	ブランド関連の合弁会社JIC GARMENTS (NINGBO) LTD.を設立。「マルコアザリー」ブランドの共同取組開始
2004年	寧波ルコック服装有限公司、RENOMA (NINGBO) APPAREL CO.,LTD.の合弁会社を相次いで設立
2009年1月	杉杉集团有限公司の株式取得に合意
2009年~	業務提携を機に、伊藤忠商事の経営資源の提供を活発化し、中国市場の更なる開拓を目指すリチウムイオン電池ビジネス等、幅広い事業領域での協業を推進

13億の消費市場に打ち立てた大きな幹

－頂新グループとの戦略提携により大きく前進した中国SIS戦略

中国及び台湾食品・流通最大手グループ「頂新」

2008年11月、伊藤忠商事による頂新(ケイマン)ホールディングの株式取得及び第三者割当増資の引受に関する調印式が執り行われました。中国及び台湾の食品・流通最大手企業グループと、長年中国市場を最重要視してきた当社が長い間築き上げてきた信頼関係が成就した瞬間です。そして同時にそれは伊藤忠商事の中国食料戦略が新たな局面を迎えたことを意味する瞬間でもありました。

頂新グループの最大の事業会社であり、香港証券取引所に上場している康師傅控股有限公司はこの5年間で売上高が2.75倍に増加し、2009年度には売上高50億米ドル超を計上、2009年12月末には時価総額が1,000億香港ドル(約1.2兆円)を超えるなど、中国で最も優れ、ブランド力・成長力のある食品製造会社の一つです。

麺・飲料・菓子等の加工食品メーカーである康師傅は、世界でNo.1のインスタントラーメン消費国である中国において数量ベースで41.7%のシェアを誇り、売上高は前年同期比10%を超える成長を実現しています。また、飲料ビジネスでは市場参入10数年余りで茶・水カテゴリーのリーディングブランドに育て上げ、数量ベースでのシェアが茶50.4%、水21.4%、売上高は今なお30%超の高成長

圧倒的な存在感を誇る頂新グループ
(グループ最大の事業会社「康師傅控股有限公司」)



* 香港証券取引所上場。2009年12月末現在

を続けています。中国市場の潜在力の高さ・同社の中国におけるブランド力の高さを実感していただける数字ではないでしょうか*。また、最新鋭の製造ラインを導入するとともに、品質管理を日本企業以上に経営リスクとして認識し、厳しい衛生基準を設けています。「アジアNo.1のクオリティ」を標榜し、中国で圧倒的なブランド力を誇る理由です。また、頂新グループは中国最大の販売網・物流ネットワークを独自に整備し、人材育成も熱心です。実に税後利益の3%を「人」を育てるために惜しみなく使います。何よりも彼らは中国市場を熟知しています。この巨大食品グループと当社との関係は2002年の「包括戦略提携合意書」の調印に遡ります。* 出所：康師傅2009年年报

時間をかけて育んできた「信頼関係」

2002年、頂新との戦略提携をスタートさせた当社は、以来、当社歴代経営トップが先頭に立ち人的交流を深めながら、原料調達から流通に至る分野で頂新グループの事業拡大をサポートするためのあらゆる可能性を追求してきました。その間、(株)ファミリーマートとのコンビニエンスストア事業にはじまり、アサヒビール(株)との飲料製造事業、カゴメ(株)との飲料生産・販売事業、日本製粉(株)とのプレミックス粉の生産・販売事業、敷島製パン(株)との中国初となる量産型製パン事業等、当社が橋渡し役となり、数多くの合併事業を立ち上げてきました。日本のパートナー企業は13億人の中国市場における橋頭堡を築くことができ、頂新も事業拡大と同時に日本の世界最高水準の製造技術や衛生管理技術といったノウハウを吸収しました。一方、当社も中国大陸でのビジネスチャンスを拡大することができました。中国における過去最大の出資はこのように、互いに足らざるを補い、メリットを与えながら、一步一步確実に信頼関係を醸成してきたからこそ実現したのです。

頂新への経営参画は当社グループと頂新グループの相互補完関係を一層深化させることになりました。頂新グループが今後も持続的に発展し、更にはグローバル市場も視野に入れた場合、当社の経営管理・内部統制等のノウハウは大きな力になります。当社はこの案件を通じて中国SIS戦略の「形」を作り上げることができたのです。

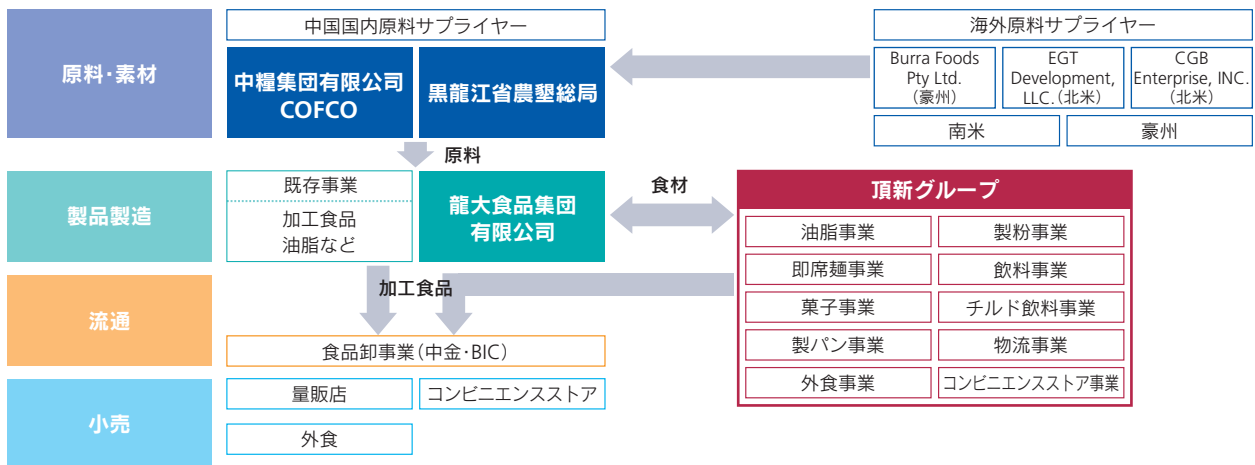
中国SIS戦略のバックボーンが完成

伊藤忠商事が食料分野において推進する「SIS戦略（Strategic Integrated System：戦略的統合システム）」とは、顧客ニーズを起点に、食料資源の開発から原料供給、製造加工、中間流通、リテールまでを結びつけたバリューチェーンを構築し、効率的な生産・流通・販売を実現しようとするものです。この戦略をグローバル市場へと展開していくための足掛かりが中国SIS戦略です。

当社は2007年には中国国内の一大供給地である黒龍江省の黒龍江省農墾総局（北大荒集団）と、2008年には中国最大の穀物輸入企業である中糧集团有限公司（COFCO）との提携をスタートし、川上の原料調達分野での足場を築きました。また2009年には、長年取引を続けてきた龍大食品集团有限公司傘下の山東龍大肉食品有限公司への資本参加により川中の製品製造分野を強化しました。これらの取組と並行して、川中から川下まで事業を展開している頂新グループとの戦略提携や同社への資本参画を進めることで、中国におけるSIS戦略推進上の「大きな幹」が出来上がったのです。

頂新グループを中核に据えた大きなバリューチェーン上での商流の拡大は、伊藤忠商事のトレード拡大の可能性を上げます。また、頂新との合併事業である頂通（開曼島）控股有限公司、当社の事業会社である伊藤忠物流（中国）有限公司（旧：北京太平洋物流有限公司）やBIC（北京伊藤忠華糖総合加工有限公司）により中国全土津々浦々に張り巡らされた販売・物流ネットワークは、商圈を拡げていく上で重要な役割を果たすこととなります。

中国SISの概要



「幹」を更に太く、そして世界へ

舞台を整えた当社は、今後、この幹を太くし、枝葉を拡げていくフェーズに移行していきます。当社は水先案内人として、優れた技術やブランドを持ち、中国市場への理解と開拓の意欲が旺盛な企業と頂新グループとの提携を積極的に推進していきます。国内流通大手のユニー(株)やイズミヤ(株)との資本・業務提携は、国内市場における規模のメリットの追求に加え、中国における川下の流通分野の強化も目的としています。また当社は北米西海岸最大級の積出能力を誇る穀物輸出ターミナルの新設プロジェクトや、豪州乳業メーカーへの出資等、グローバルな食糧資源供給体制の構築にも取り組んでいますが、その最大のターゲットは13億人の巨大消費市場中国です。

当社は、中国を起点にSIS戦略をアジアへと拡大していきたいと考えています。目指すは「アジアにおける食料業界のリーディングカンパニー」です。グローバルな視点で生産拠点から消費者までを結びトレードと事業収益を相乗的に拡大するSIS戦略。パートナーシップを根幹に据え、総合力を駆使しながら商流を自身で創造できる「総合商社」伊藤忠商事ならではの海外市場へのアプローチといえます。

Capturing New Growth Opportunities 2

資源・エネルギーの 安定確保を担う

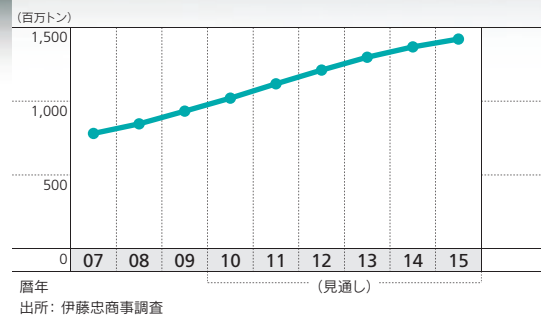
西豪州Port Hedland 鉄鉱石積出港

2008年に原油価格が一時140ドル/バレル超にまで高騰したのは記憶に新しいところです。世界同時不況を受けて、実需を反映した価格に収敛しましたが、長期的に資源・エネルギーの需給逼迫は不可避と予想されています。新興国の世界経済に占めるシェア拡大という長期構造的な要因がその背景にあります。

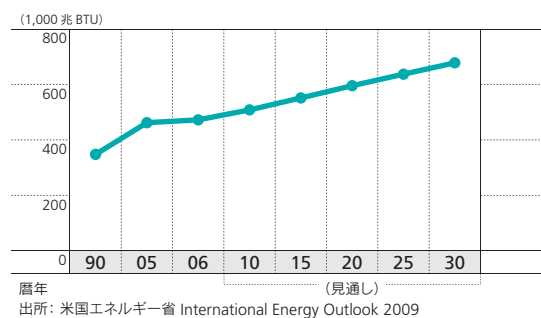
新興国の急速な成長は、膨大な資源需要を生み出しています。2009年、先進国が軒並み減産するなか、中国の粗鋼生産量は2008年比14%増加し、568百万トンに拡大しました。エネルギー需要も拡大の一途を辿っています。IEA（国際エネルギー機関）は、中国・アジア地域を牽引役に2030年の世界の一次エネルギー需要が、2000年比で約6割増加すると予想しています。

資源・エネルギーの安定確保は各国の重要政策となっています。とりわけほとんどを輸入に依存する日本にとっては、焦眉の問題となっています。

鉄鉱石海上貿易需給見通し



世界一次エネルギー需要見通し



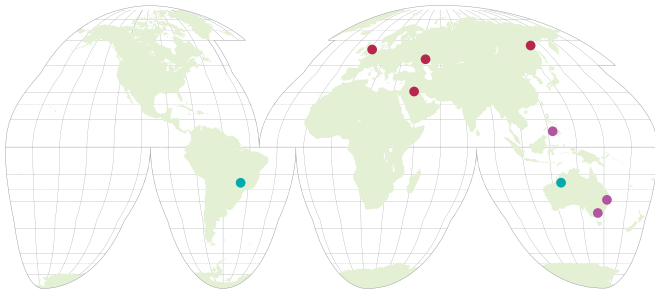
伊藤忠商事の資源・エネルギー戦略

「三つの顔」を持つ伊藤忠商事

伊藤忠商事は資源・エネルギービジネスにおいて、「三つの顔」を持っています。

第一に「トレーダー」としての顔です。資源に乏しい日本は、加工貿易立国として産業構造を築き上げていくなか、輸出入で国益を担ってきました。現在、当社は総合商社の中では、鉄鉱石対日トレード、石油の取扱ともにトップクラスです。ウラントレードでは世界二位の地位を築いています。

高度経済成長期のまっただ中であつた日本には自主開発資源確保の必要性がありました。1967年、当社は西豪州マウントニューマン鉄鉱山への資本参加により、それまでのトレードに加え、金属資源開発の第一歩を踏み出しました。ここから保有権益からの利益を得る第二の顔「投資家」としてのスタートも切ったのです。現在、豪州では複数の鉄鉱山JVを運営し、継続的な拡張投資により年間生産量は1.4億トンにも達しています。石炭鉱山の開発では、豪州でのJVを中心に新規鉱区の開発と拡張投資を継続しています。非鉄分野では西豪州でボーキサイト採掘からアルミナ精製を一貫して行っています。



当社持分権益生産量

● 石油・ガス	約4万バレル/日
● 鉄鉱石	約15百万トン/年
● 石炭	約8百万トン/年

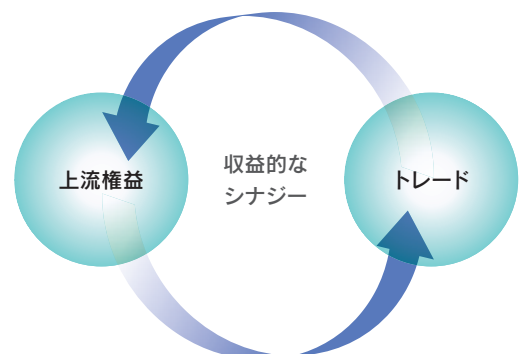
本格的なエネルギー開発は、湾岸戦争後の1992年、油価が急落するなか中長期的な油価上昇を予想し英領北海の油田権益を取得したのが始まりです。1996年にはアゼルバイジャン領カスピ海海域において世界の石油メジャーや国営企業がコンソーシアムを形成するACG油田開発プロジェクトに資本参加しました。段階的な拡張投資の結果、2009年の生産量は平均日量82万バレルに拡大しています。長期的な需要分析力、人脈形成力、そして決断力が2000年代になって大きな果実をもたらすことになりました。

資源開発とトレードによるシナジーを創出

「第三の顔」を明らかにする前に、上流権益とトレードを有するビジネスモデルの特徴について少し触れます。当社にとって、上流権益の獲得とトレードはビジネスの両輪です。権益取得の際は、販売権の獲得も目指します。原油開発でいえばACGプロジェクトやサハリン-1プロジェクトでは、販売権を取得しています。またトレード・販売という顧客接点は、情報の川上へのフィードバックにより需要の急激な変動への対応を可能にします。

「総合商社」伊藤忠商事のビジネスモデルの特徴を最も表しているのが、最後の顔「オーガナイザー」です。これは既述の「トレーダー」「投資家」という側面と密接に関連しています。当社の鉄鉱石ビジネスを大いに前進させることになった2008年のブラジルNAMISA社への出資を例に次ページで具体的に説明します。

トレードと権益開発のシナジー





パートナーシップが開いた安定供給の道

—日韓企業連合によるブラジル鉄鉱石権益の取得

南米の資源大国に打ち込んだ新たなくさび

現在、中国の鉄鉱石輸入が急拡大しています。2009年の輸入量は前年比41.6%増加の6億2,778万トンにも達し、これが世界中に鉄鉱石とコークス原料である原料炭の需給逼迫をもたらしています。西

豪州を中心に鉄鉱石権益を有している伊藤忠商事は、継続的な拡張投資を進めつつ、需要の中長期的な

拡大を睨みながら足元の強い需要に対応するよう努めてきました。一方、西豪州に偏重していた保有権益のグローバルでのバランスを取り、鉄鉱石の安定供給を果たすという想いから、鉄鉱石権益を探し続けました。なかでもオーストラリアと並ぶ資源大国であるブラジルで強固な足場を築くことは宿望でした。

中国の急激な鉄鋼生産拡大による鉄鉱石需給逼迫は、日本、そして世界の鉄鋼メーカーにとり非常に大きな危機感となり、鉄鋼メーカーとしての資源権益を保有すべきという機運が高まっていました。そして2008年、伊藤忠商事がオーガナイザーとなり日韓企業連合がコンソーシアムを形成し、ブラジルの鉄鉱石生

産・販売会社であるNacional Minerios S.A.社(NAMISA社)の国際競争入札に参加、NAMISA社株式の約40%の取得を実現しました。コンソーシアムへの参加企業は、JFEスチール(株)、新日本製鐵(株)、住友金属工業(株)、(株)神戸製鋼所、日新製鋼(株)といった国内大手鉄鋼メーカーと、同様の危機感を抱いていた韓国鉄鋼最大手POSCOといった世界をリードするそうそうたる顔ぶれです。当社も自らの海外投資としては最大となる約1,130億円を投じ、参加企業の中では最大の16%の持分権益を取得しました。世界有数の鉄鋼メーカーが名を連ねることによる信頼性と、当社の鉄鉱石ビジネスでの長い経験が、NAMISA社の親会社であるCSN社から評価されたのがこの案件が成功した要因です。安定調達元の確保を急ぐ日本政府関係機関のサポートも背景にありました。

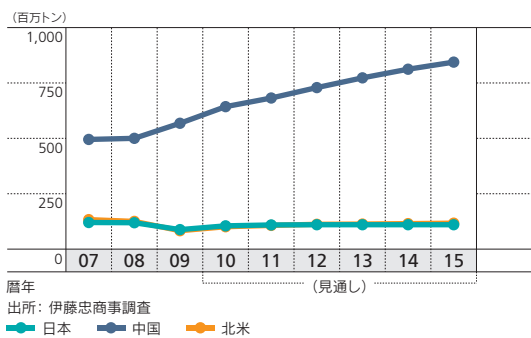
よりスケールが大きな「資源開発とトレードのシナジー」の道筋

過去にあまり例がないこのような大型のコンソーシアムによる権益取得が実現した背景には、三者三様の事情・メリットがありました。

大手鉄鋼メーカーが賛同した背景には、既述の事情に加えプロジェクトの大型化、上流権益価格の高騰がありました。数千億から1兆円という投資金額を1社で取得するのは容易ではありません。この事情は当社も同様です。

次にNAMISA社側にとっては、複数の有力鉄鋼メーカーとパートナーになることで、エンドユーザーを確実に確保できることとなります。これは、プロジェクトの成功を確かなものにします。

世界の粗鋼生産量見直し



そして当社にとっては、商社の重要な機能の一つであるオーガナイザー機能を、これまでにないスケールで発揮するまたとない機会となりました。それだけではありません、巨額の投資を実行したことで、大変大きなトレードのチャンスをつかみました。鉱山機械のほかにも原料炭や備船ビジネス、鋼材のトレード等、幅広い事業領域を持つ当社にとってのビジネスチャンスは限りなく広がります。当社にとって、西豪州に次ぐ大型権益を取得できたこと以上に、戦略的に大きな意義がある取組となりました。

ブラジルの鉄鉱石は世界でも最高の鉄分含有量を誇りますが、NAMISA社鉱山もそれに属します。権益の取得時に既にインフラが整っていたため投資リスクが限定されていた点もNAMISA社鉱山の特

徴です。長期契約を通じて山元から鉄道、積出港までが一体運営されているため、権益の取得から間をおかずに生産・出荷が可能だったのです。事実、2009年には世界経済が徐々に回復の兆しを見せ始めたタイミングに合わせて出荷量を伸ばしました。これにより投資回収期間を短縮できることはいまでもありません。また鉄道会社の株式の一部をNAMISA社が取得しているため、今後、生産規模拡張を進めていく中でも鉄道インフラの利用が長期的に担保されています。

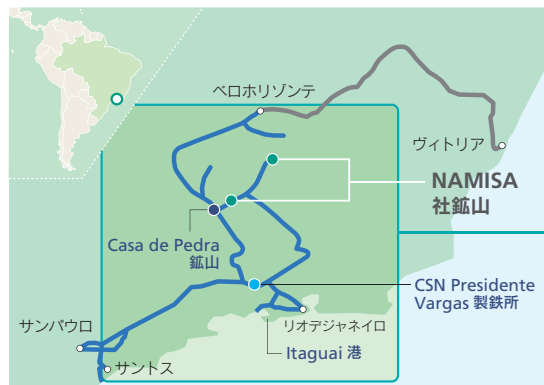
NAMISA案件におけるWin-Win-Winの構図



NAMISA 社鉄鉱山

当社投資額		1,130億円
投資総額	2008-2012年	US\$22億
販売量実績*	2009年	15百万トン
販売量計画*	2013年	38百万トン

* 100% ベース



鉱山、鉄道、港湾設備が一体運営されるインフラが整備されているメリット

- ① 取得時の投資リスクが限定されている
- ② 需要拡大への迅速な生産を実現
- ③ 長期的な出荷量拡大への対応が可能

独自の枠組みで安定供給の道筋をつくる

2010年は前年比大幅な販売増を見込んでいます。また、拡張投資を進めていき、2013年には38百万トンにまで販売量を拡大する計画となっています。将来的には、微粉鉱を焼き固め、高炉での生産性向上に寄与する「ペレット」を生産することで、プロジェクトの競争力を高めていきます。

中長期的に世界で鉄鉱石の需給が逼迫していくことは疑いありません。当社も、将来の需要を慎重に見極めながら権益の拡張を進めていきます。今回のコンソーシアム形成による案件取得により、当社のオーガナイザー機能が極めて有効であることを改めて認識することができました。この枠組みを鉄鉱石ビジネスに止まらず、幅広い資源・エネルギーの権益取得にも発展的に展開していく方針です。

「オーガナイザー」として共通の目的を有する企業のパートナーシップを取りまとめ、自身は「トレードと資源開発のシナジー」という戦略目的を達成する。資源・エネルギー分野での長い経験の中で、情報と人脈を蓄え、そして権益取得とトレードを両輪にビジネスモデルを磨き上げてきた「総合商社」伊藤忠商事ならではの成功の図式といえます。

Capturing New Growth Opportunities 3

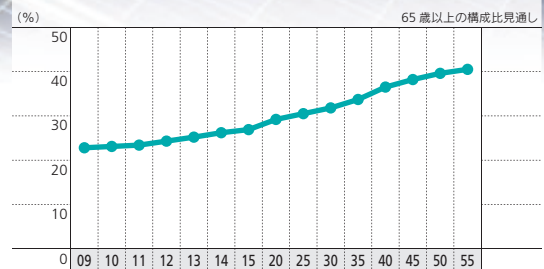
変化に芽吹く 成長の種を狙う

現在、大きな構造変化が様々な分野で進行し、新たな産業形成が各方面で急速に進んでいます。例えば高齢化社会へと突き進む日本では、政府が「医療・介護・健康関連産業」を成長牽引産業として明確に位置付けており、2020年までに約45兆円の新規市場創出を目標として掲げています。地球的な視点では温暖化対策や、食糧・水の確保等、人類の持続的発展の阻害要因となり得る問題への対応が、新たなマーケットを次々に生み出しつつあります。なかでも風力やバイオマス、太陽光発電等の再生可能エネルギーの発電容量は、年率平均8%以上の拡大を続け、2030年には2006年の135ギガワットから960ギガワットに達する見通しです。また、世界中で応用分野開拓の段階に移行したバイオ・ナノテクノロジーも広範囲での可能性が期待されています。

これら新たな成長市場には新規参入する企業が後を絶ちません。そこにはもはや「業種」の壁は存在しません。

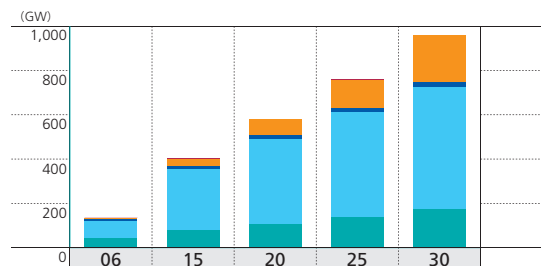
Scatec Solar社による太陽光発電システム導入例(ドイツ)

高齢化社会に突き進む日本



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」
(平成18年12月推計)

再生可能エネルギーの発電容量予測



出所：IEA World Energy Outlook 2008
■ バイオマス等 ■ 風力 ■ 地熱 ■ 太陽光 ■ 波力

伊藤忠商事の「新たに創る」方策

「L-I-N-E-s」の領域で横断的に事業開発

当社はライフケア分野、機能インフラ・社会インフラ等のインフラ分野、バイオ・新素材・クリーンテック等の先端技術分野、そして環境・再生可能エネルギー分野を重点分野と定め、それぞれの頭文字に各分野のシナジーを意味する“s”を加え、「L-I-N-E-s」と称し、次代の成長事業の育成を進めています。

ターゲット領域のほとんどは、短期的な収益目標に縛られることなく腰を据えた育成が必要な分野です。また、ビジネスの機会は極めて広範囲に広がっているため、部門間の情報共有や組織横断的な取組の調整も不可欠です。そのため、当社ではLINEs分掌役員傘下に各分野を担当する専門組織を配し、カンパニーの取組を支援しています。なかでもライフケアビジネスや太陽光ビジネス、先端技術分野はLINEs分掌役員傘下の専門組織が主体となって開発を進めています。

形成段階にある市場で持ち味を発揮する業態

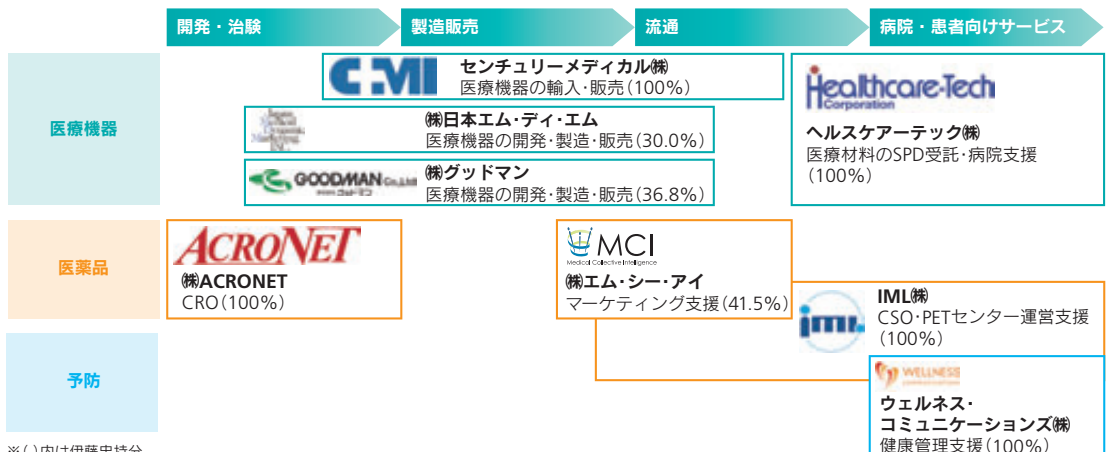
各成長分野で当社がどのような関わり方をし、どのように収益を獲得していこうとしているのかをターゲット分野選定のスタンスと合わせてご説明します。

トレードは「総合商社」である当社の収益獲得方法のベースです。産業の裾野が広がれば広いほど取扱製品が増え、トレードのチャンスは増大することになります。関連産業の裾野が広く、国境を越えて技術開発競争が続く太陽光発電ビジネス、業際を越えて拡がりを見せるライフケアビジネス、最新技術と世界中のニーズを結びつけることが求められるバイオ・ナノテクノロジーや再生可能エネルギー等は、その大きな可能性を秘めているといえるでしょう。無数にあるビジネスチャンスを成功に結びつける要諦は、シーズとニーズをマッチングする力や、業種間のコーディネート力であり、世界中の幅広い業界に間口を持つ総合商社はその強みを遺憾なく発揮することができるのです。つくば市と15業種の協力企業と共同で実施中の「低炭素交通社会システムの共同実証プロジェクト」が一例です。

当社は直接投資を絡めながらバリューチェーンの構築を図っています。新規参入が相次ぐ形成段階の市場において、他に先駆けて商流全体を創造・コントロールし、多様なトレード機会を取り込みつつ、事業収入も同時に獲得するのが狙いです。いわばバリューチェーンという「事業ポートフォリオ」を構築しているともいえます。投資に際しては、ライフケア分野におけるメディカルバリューチェーン戦略のように医療分野の川上から川下までのバリューチェーン全体を俯瞰し、あるいはマーケットの趨勢を見通し、自社が市場全体に影響力を行使できる分野・技術を定め重点的に取組んでいます。

このような「総合商社」伊藤忠商事ならではのアプローチを、次ページで太陽電池ビジネスを例に取り具体的にご紹介します。

メディカルバリューチェーン



※()内は伊藤忠持分

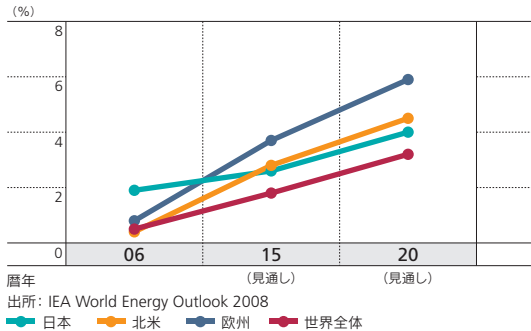
総合力と機動性で生み出す価値連鎖

—「総合商社」ならではのソーラーバリューチェーン戦略

産業の主役に躍り出た太陽光発電ビジネス

世界中で産業構造の転換が加速しています。「再生可能エネルギー」分野も台頭著しい巨大産業の一つです。伊藤忠商事も様々な分野で布石を打っています。なかでも重点的に投資を行っているのが太陽光発電ビジネスです。

太陽光発電シェア(再生可能エネルギー内)



太陽光発電市場は、2005年頃から欧州を中心に政府の補助金やFIT(電力買取制度)の導入、環境意識の高まりに後押しされ急拡大を果たしました。グリーン・ニューディール政策の一環として、巨費を投じて再生可能エネルギーを新たな産業として育成する姿勢を鮮明にした米国でも市場の勢いが増えています。同様に中国や日本等も環境ビジネスの育成に政策の舵を切りました。2020年までに再生可能エネルギーの構成比を10%に高める目標を掲げる日本では補助金が復活し、2009年には日本型FIT(再生可能エネルギー固定価格制)が導入され、将来的には余剰電力の買取か

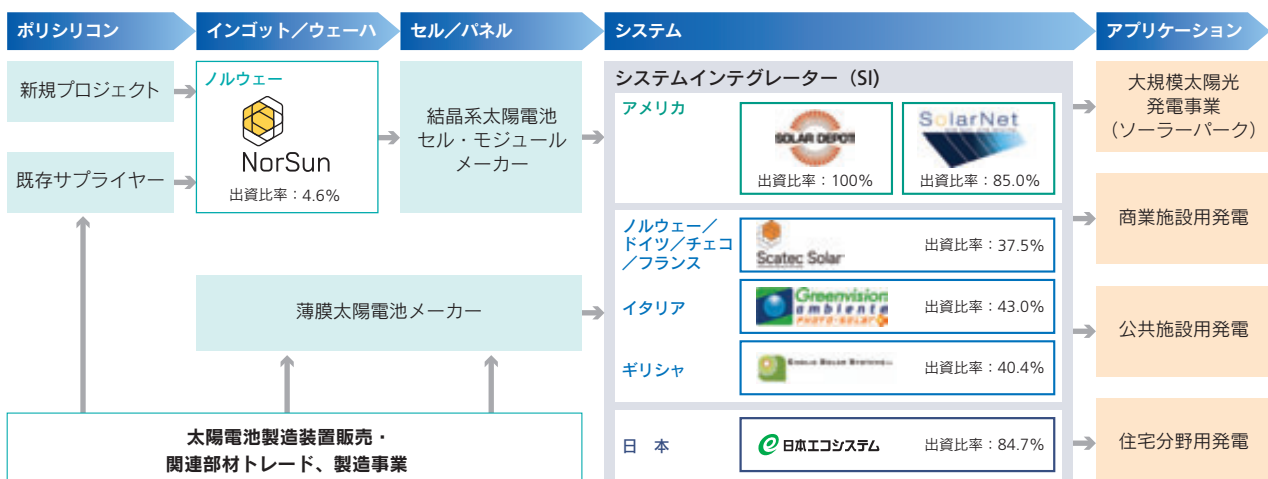
ら全量買取へと制度設計の変更が検討されています。

このような世界的な動きにより、太陽光発電による発電容量は2006年の7ギガワットから2020年にはその10倍となる72ギガワットまで拡大することが予想されています。

総合商社としての強みを活かしたバリューチェーンを構築

数ある再生可能エネルギーの中で、当社が太陽光発電ビジネスに着眼した理由は三つあります。一つは「分散型発電」であること、すなわち日照量さえ確保できれば、設置条件の制約を受けにくい特性を持つことです。これは普及を加速させるキーファクターになり得ます。第二に、コストダウンの余地が大きい点です。現在の単位当たりの発電コストは、既存方式の発電コストよりも割高ですが、技術開発や量産技術の進歩によるコストダウンにより、近い将来、既存の電力料金と同等になると予想しています。最後のファクターは、バリューチェーンの「形」です。素材であるポリシリコンからインゴット・ウェーハ、セル・パネル製造、システムインテグレーション、そして発電事業といった具合にバリューチェーンの「長さ」の面で際立ち、国際分業も特徴的です。その分トレードや投資の機会が多くなるわけです。

太陽光発電バリューチェーン



当社は、2006年のノルウェーのインゴット・ウェーハメーカーであるNorSun社への出資を手始めに、部門横断的に「ソーラーバリューチェーン」の構築に乗り出しました。狙いは太陽光発電モジュールや関連部材のトレード機会の拡大と事業会社からの取込利益・配当の同時獲得です。その後、欧州・米国、そして日本でSI（システムインテグレーター）6社に出資し、漸次バリューチェーンを形作ってきました。2009年には、戦略展開のスピードを一層高めるために、それまで各カンパニーが進めていたソーラー関連ビジネスを総本社に集約し、「ソーラー事業推進部」を設置しています。

カギを握る分野の有力企業と組む

当社の戦略のポイントは、第一に商流全体を拡大するうえで重要な分野を押さえるということです。例えば高品質ウェーハの製造技術を有するNorSun社に出資したのは、太陽電池の普及に弾みをつけ、素材のポリシリコンや中間素材であるウェーハが品薄になるといった見通しに基づくものでした。同社は高効率・高品質の太陽光セルを製造するうえでも、キーとなる企業です。次に川下のSIに重点的に資本投下してきた背景についてご説明します。今後、技術革新やコストダウン競争が急速に進展するなかでは、業界勢力図の急変といったリスクが推測されます。一方「販売力」は普遍的な強みであり、業界の変化に対して機動的に対応でき収益を安定的に拡大できます。欧州の出資先SIは、大規模太陽光発電所（ソーラーパーク）の設計・施工を行っていますが、当社は、優れたパートナーと共同でソーラーパーク保有による発電事業にも参入しています。

各分野・市場で優れた技術・競争力を持つ企業といち早くパートナーになり、先行性を確保することも重要な戦略です。例えば川下のSIでは、米国のSolar Depot社、SolarNet社の買収により同国の産業・住宅向け太陽光発電システム卸売市場でトップシェアの地位を獲得しています。また日本では2009年4月に㈱日本エコシステムを買収し、住宅用太陽光発電システム販売ではトップクラスのシェアを獲得しています。

当社は出資先への競争力強化に向けて色々な角度からサポートしています。㈱日本エコシステムを例

幅広い分野でシナジーを発揮



㈱日本エコシステムによる太陽光発電システム導入例

に説明します。同社とは経営への参画や調達面でのサポートに加え、当社グループの様々な産業へのアクセスを活用した販路面でのシナジー創出を図っています。例えば伊藤忠エネクス㈱とはLPガスの戸別販売ネットワークを活かし販路の拡大を行っており、㈱オリентコーポレーションとは割賦ローンで協力しています。更に当社グループが有する法人顧客ネットワークを活用し、同社の産業用市場への門戸も開いています。

常に変化を先取りしバリューチェーンの強化・拡充を図る

カギを握る分野での地歩は築きました。今後は重点地域である米国・欧州・日本で投資先企業の強化を推進し、バリューチェーン全体の規模を追求していく段階です。一方、最も川上のポリシリコンの調達強化等も視野に入れながら新規案件の発掘を継続し、バリューチェーンの更なる拡充も図っていきます。

発電コストが既存の電力料金並みに下がるいわゆる「グリッドパリティ」への到達が、爆発的な普及の潮目になるといわれています。それまでの間、補助金やFITの段階的な削減・低下に対応しながら本格的な普及時期に大きな収益を獲得することを狙い、臨機且つ迅速に体制を整備していきます。総合力と機動性、情報力に強みを持つ「総合商社」伊藤忠商事ならではのマーケットへのアプローチです。