

絶え間ないビジネスの創造

創造型ビジネスへの発展

「仲介」から「創造」へ、「線」から「面」へ。

経営環境が激変するなかで、伊藤忠商事は自社の成長モデルを絶えず発展させながら、新たなビジネスを次々と生み出してきました。

市場を発見しビジネスを創造

伊藤忠商事は、世界の経済構造の変化や市場のボーダレス化など、自社を取り巻く経営環境が大きく変化するなかで成長モデルを柔軟に発展させてきました。

従来の中心的なビジネスモデルは、市場仲介型のビジネスでした。つまり、供給者と需要家のニーズを繋ぐために、その「中間」から市場に参入するケースが大半を占めていました。

それに対して現在は、潜在的な市場（ビジネスシーズ）を察知し、自身で能動的にビジネスを創り上げていきます。

市場の発見後、原料生産、加工・製造、販売物流、小売といったビジネスの各段階のうち、当社の知見・実績と市場の特性の両面を考慮のうえ、最も適切な分野を起点にビジネスを創造していきます。

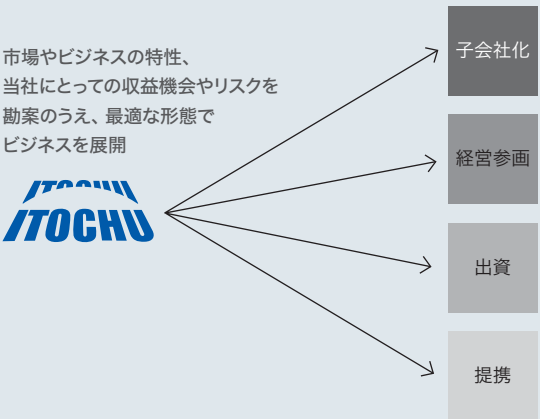
参画形態の多様化

ビジネス創造の際は、市場やビジネスの特性、当社にとっての収益機会やリスクを勘案のうえ、最適な形態で参画し、オーガナイズ機能を高めていきます。競争力あるパートナーと提携するケース、出資により提携関係を強化し、ビジネスの安定化を図るケース、収益の相乗的な創出やビジネス全体の最適化を図る目的で、経営参画や子会社化に乗り出すケースなどが考えられます。

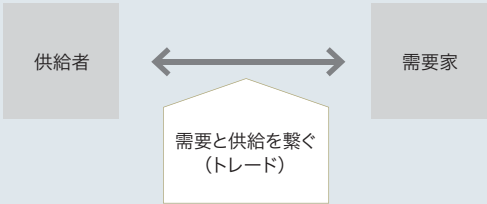
継続的な資産の入替による資産効率の向上

事業投資により市場へのコミットメントが増大すれば、経営上のリスクも増大します。なかには当初期待した成果を達成できない案件も生じ得ます。各事業投資の戦略的意義を常に見極めながら、継続的に資産の入替を行うことで、資産の効率性を維持・向上させていきます。

多様な参画形態



旧来の市場仲介型ビジネス



原料・生産



CGB
(北米穀物輸出集荷事業)



西豪州マウントニューマンJV鉄鉱山
(金属資源開発事業)

加工・製造

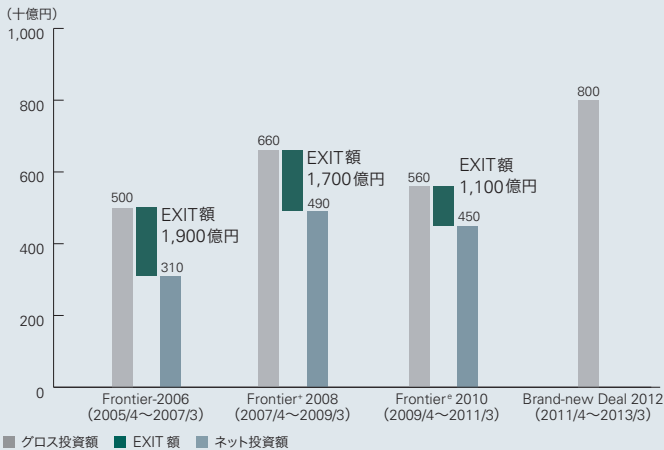


伊藤忠丸紅鉄鋼株
(鉄鋼製品輸出入・加工事業)



ブルネイメタノール製造プラント
(メタノール製造事業)

継続的な資産の入替



P5の画像

- ① ブラジルNAMISA社鉄鉱山（金属資源開発事業）
- ② renoma（杉杉集団中国ブランド事業）
- ③ EGT（北米西海岸穀物輸出ターミナル）
- ④ Kwik-Fit（英国タイヤ小売事業）
- ⑤ CPV Keenan II LLC（北米風力発電事業）
- ⑥ 中国ファミリーマート（中国CVS事業）
- ⑦ DEAN & DELUCA（ライフスタイルブランド事業）

新たなビジネスの創造

新たな
市場の
発見

リソースとノウハウの更なる蓄積と
マーケットプレゼンスの向上

総合力をフル動員し、
ビジネスバリューを最大化

リソースとノウハウを活かし、
新たなビジネスを創造

原料・
生産

加工・
製造

面的にビジネスを拡大

既存ビジネスにおける付加価値追及を通じて獲得した知見、ノウハウ及び市場におけるプレゼンスを活かしながら、川上分野の開拓、或いは川下分野への進出、取扱商材の拡充、更には地域的なビジネス拡大を実現することによって、「面的」に収益機会を拡げていきます。このプロセスが継続的、多面的に繰り返されることで、伊藤忠グループのビジネスポートフォリオは、市場のニーズに合わせて常に進化し続けています。

（各セグメントにおける具体例は、P34～P54「ディビジョンカンパニー」の「〇〇カンパニーの成長戦略」をご参照ください。）

市場の
発見

卸売/
物流

小売

❖ 卸売／物流



自動車・建機部門
（自動車関連トレード及び販売事業）



Stapleton's (Tyre Services) Ltd.
（英国タイヤ卸売・小売事業）

❖ 小売



Paul Smith
（ブランド事業）



ファミリーマート
（国内CVS事業）



収益基盤の強化

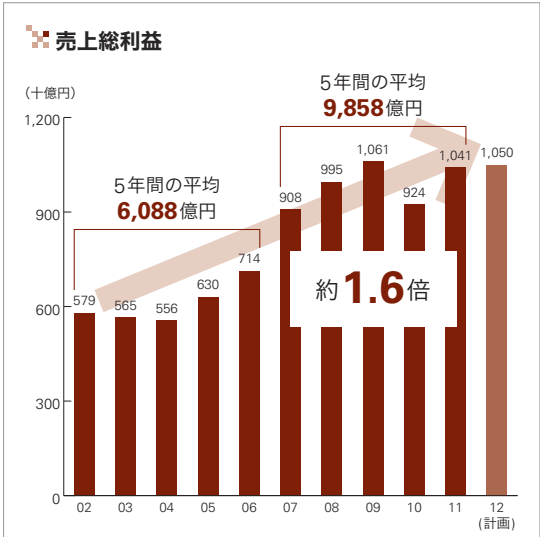
収益力と財務基盤の強化

伊藤忠商事の収益力、財務健全性、資本効率性はこの10年間で大きく改善しました。
一段高い成長ステージに移行する準備は整いました。

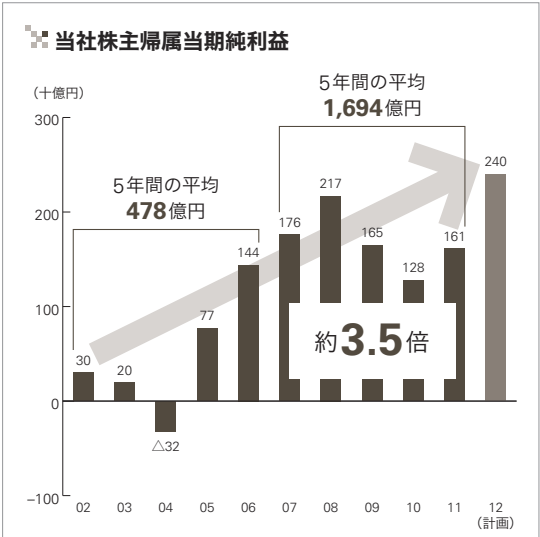
収益力の向上

成長性指標－売上総利益と当社株主帰属当期純利益

1990年代後半から推し進めてきた不良資産や非効率資産の削減、資源・エネルギーや中国等の成長領域や当社が強みを持つ生活消費関連分野への重点的な投資を通じて、当社の収益力は過去10年間に飛躍的に向上しました。



3月31日に終了した連結会計年度

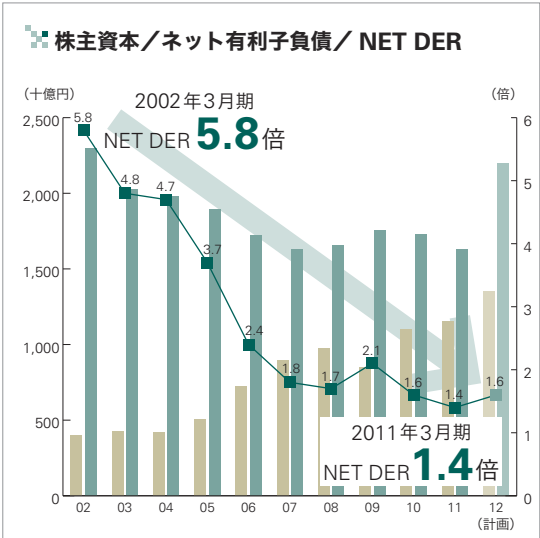


3月31日に終了した連結会計年度

強固な財務基盤の構築で「攻め」の足場を固める

健全性指標－NET DER

当社は、NET DERを財務体質管理の重要指標と定め、有利子負債の削減と利益の積み上げによる連結株主資本の増強を通じた財務体質の強化を推進してきました。1999年3月期に13.7倍を超えていたNET DERは大きく改善し、2011年3月期には1.4倍と過去最低水準まで低下しました。今後、投資拡大局面においてもNET DERを1.5倍～2.0倍の水準に収め、財務健全性を維持・向上していきます。



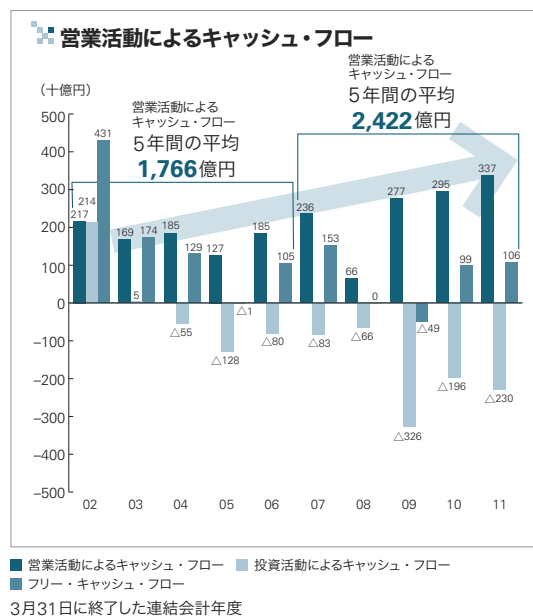
株主資本 (左軸) ネット有利子負債 (左軸) NET DER (右軸)

3月31日現在

キャッシュ・フロー 創出力が積極投資を支える

営業活動によるキャッシュ・フロー

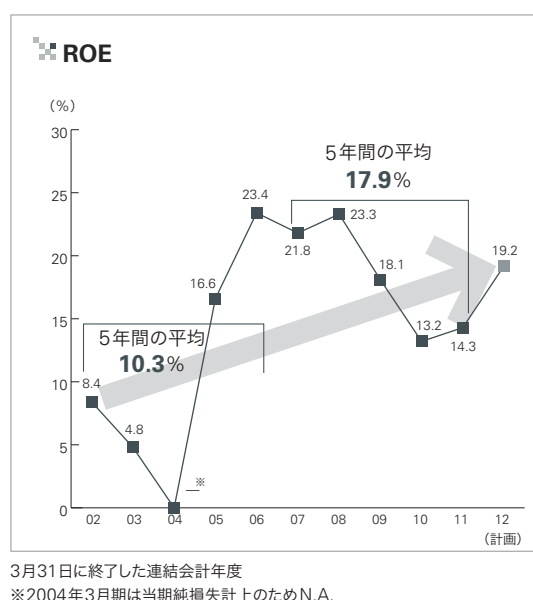
当社は、利益の積増しに加えて、客先からの資金回収を厳格に管理し、持分法適用会社からの配当性向を高める等によって、営業活動によるキャッシュ・フローの創出に努めてきました。この潤沢な営業活動によるキャッシュ・フローが、昨今の大型投資案件実行を支えています。



資本効率の向上

資本効率性指標－ROE

当社は、資本効率に配慮したポートフォリオ運営に注力し、ROEの向上にも努めてきました。リーマンショック後の調整を経て、再び15%を超える水準を回復できる見込みです。株主資本の充実を図りながらも高いROEを維持しています。



利益還元の充実

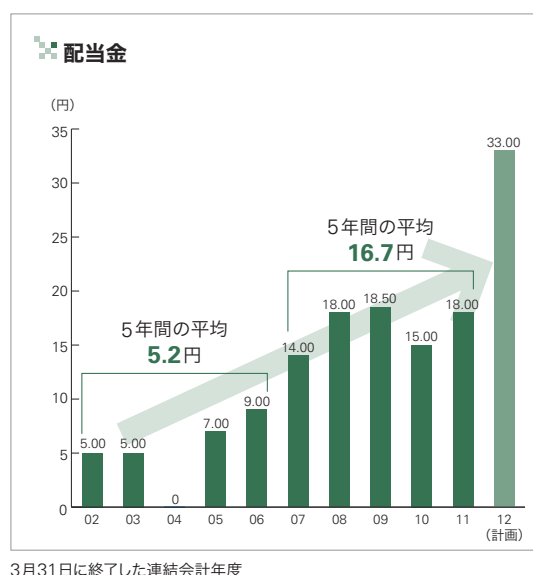
配当金

当社は従来より、安定的かつ継続的な利益配当の実施に努めてきました。新中期経営計画では、新たに配当性向を明示し、利益還元の透明性を高めました。

当中期経営計画期間中の株主配当金については、当社株主帰属当期純利益が、

- 2,000億円／年までの部分に対しては連結配当性向20%
- 2,000億円／年を超える部分に対しては連結配当性向30%を目処に実施します。

この方針の下、2012年3月期は中間及び期末配当合計で33円を予定しています。



収益力の向上—売上総利益

2007～2011 平均
9,858 億円

2002～2006 平均
6,088 億円

* 年3月期

収益力の向上—当社株主帰属当期純利益

2007～2011 平均
1,694 億円

2002～2006 平均
478 億円

* 年3月期

強固な財務基盤—NET DER

2011
1.4 倍

2002
5.8 倍

* 3月31日現在

キャッシュ創出力—営業活動による
キャッシュ・フロー

2007～2011 平均
2,422 億円

2002～2006 平均
1,766 億円

* 年3月期

資本効率の向上—ROE

2007～2011 平均
17.9 %

2002～2006 平均
10.3 %

* 年3月期

利益還元の充実—配当金

2007～2011 平均
16.7 円

2002～2006 平均
5.2 円

* 年3月期