

「中国最強商社」 伊藤忠商事

1972 大手商社として**初めて**
日中貿易再開の批准取得

1979 大手商社**初の**北京
駐在員事務所開設

1992 大手商社**初の**現地法人
上海伊藤忠商事有限公司設立

1972年

今を遡ること40年前の1971年、当時の越後社長を団長とするミッションが中国へ向かいました。「文化大革命を機に途絶した日中貿易に復帰する」。ミッションのこの目的は、翌1972年3月、伊藤忠商事が日本企業の先陣を切って日中貿易再開の批准を取得するという形で果たされました。1972年9月の「日本国政府と中華人民共和国政府の共同声明」による日中国交正常化の半年前のことです。中国の将来性に伊藤忠商事の未来を託す先見性あるリーダーシップが門戸を開いて以降、当社は1979年の北京駐在員事務所の開設を皮切りに、現地法人の設立、傘型企業の許認可取得、多国籍企業「地域本部」の認定取得など、中国の経済発展に歩調を合わせ、常に国内総合商社の先頭を走りながら着実に礎石を積上げていきました。現在、衆目を集めている中西部の四川省に駐在員事務所を開設し、橋頭堡を築いたのは今から四半世紀近く前の1984年でした。

当社がなぜ中国で圧倒的な存在感を持つのか、そして現在に繋がる競争優位をいかに磨き上げてきたのか。それらの解を辿っていくと、すべてこの1972年に行き着きます。



越後社長（当時）を団長とする訪中国

01

40年間の信頼と人材の蓄積がもたらした「伊藤忠ブランド」

信頼関係の構築がビジネスの基本であることは中国も同様です。特に中国では、大きく異なる文化や価値観への理解が信頼関係を築き上げるための出発点となります。当社は1972年の進出以来、歴代の社長をはじめとする経営陣が営々と相互理解を深めるための糧を受け継いでいきました。中国が経済改革・対外開放路線に舵を切り、外資・海外技術の導入を慎重に進めていくなか、常に中国の利益を尊重しながら地歩を固めていきました。1978年頃、中国が外貨不足により対日プラント契約を一時中断する問題が発生した際には、当社は日本メーカーへの説得をはじめ、調整役として事態の收拾に努めました。「飲水不忘掘井人（井戸を掘ってくれた人への恩を忘れない）」は、歴史と恩義を重んじる中国人の美德を表す言葉です。しばしば中国でいただくこのお褒めの言葉は、当社が世代を超えて中国で築き上げてきた信頼の証であり、私たちの誇りです。

長い歴史のなかで、当社は「人材」というかけがえない経営資源を蓄積していきました。中国で外資企業

がビジネスを展開していくうえで、中国語に精通することは勿論、中国の歴史や文化、習慣

についての深い理解が欠かせません。当社は中国とともに歴史を歩んでいくなかで、それらを身につけた「中国人材」を培っていきました。現在では、総合商社のなかでは群を抜く400人を超す陣容を誇ります。また、当社は総合商社最大規模の総勢約580名（2011年3月現在、事業会社を除く）のナショナルスタッフを擁しています。マーケットを現地の感覚で鋭敏に掴むことができる現地採用のナショナルスタッフもまた、当社の中国ビジネスを推進するうえで貴重な戦力となっています。

長い年月をかけて育んできた信頼関係、現地でのビジネスに関する豊富なノウハウや人脈を蓄積してきた優秀な人材が、現在の伊藤忠商事を「総合商社最強」たらしめる大きな競争優位－「伊藤忠ブランド」－を形成していったのです。

次に、当社がどのように競争優位の真価を発揮しているのかをいくつかのキーワードでご説明していきます。



上海オフィスでの研修の様子

1993

大手商社初の傘型企業
伊藤忠（中国）集团有限公司設立

2005

伊藤忠（中国）集团有限公司が商務部より大手商社初の
多国籍企業「地域本部」の認定取得

02

リーディングカンパニーとパートナーシップを構築

消費者の嗜好をはじめとする市場特性や商慣習、法令・規制の違いや、物流や代金回収などのビジネスインフラを、外国資本が一から把握・整備することは容易ではありません。迅速かつ高い確率で成功を収めるために当社が導いた結論は、すでにそれらビジネスインフラを有するパートナーと手を結ぶことです。特に各分野のリーディングカンパニーとのパートナーシップ構築が戦略上の軸となります。食料ビジネスで例を挙げると、当社の持分法適用会社である頂新（ケイマン）ホールディングスは、中国及び台湾の食品製造・流通大手です。傘下には、41.6%という圧倒的なシェア（数量ベース）を誇るインスタントラーメンをはじめ、多くのシェアNo.1商材を有する康師傅控股有限公司や、「Dicos」「康師傅私房牛肉麵」ブランドで1,000店舗超の外食チェーンを展開する頂巧控股有限公司などを擁しています。また、包括戦略提携を締結している中糧集团有限公司（COFCO）は、国家企業であり中

国最大の食糧・食品総合企業です。繊維ビジネスでも、アパレル・ブランドのリーディングカンパニー寧波杉杉股份有限公司を傘下に擁する杉杉集团有限公司と資本・業務提携を結び、雅戈尔（ヤンガー）集团股份有限公司、青島即發集团有限公司、大連雅文（ヤウウェン）內衣有限公司などとも強固なパートナーシップを構築しています。2011年には、中国最大級の政府系コングロマリットである中国中信集团公司（CITIC）と包括戦略提携を締結しました。信頼関係を基軸にしたマーケットリーダーとの実績が、更なる信用と実績に繋がる好循環が生まれています。

数々のNo.1シェア*1を有する頂新グループ
（グループ最大の事業会社「康師傅控股有限公司」）

2.86倍 過去5年間の売上高成長

約1.2兆円 時価総額*2

41.6%
インスタントラーメンのシェア



54.1%
茶飲料のシェア



24.1% 水飲料のシェア



*1 出所：康師傅2010年年報

*2 香港証券取引所上場。2010年12月末現在

03 「面」的に協業の範囲を拡大

現在の中国では、多方面に事業を多角化している企業例が数多くあります。例えば頂新グループは、食品製造・販売事業を核に、小売事業、外食事業へと多角化を進めています。また杉杉集団は、創業事業である繊維事業から、資源・エネルギー、科学技術、不動産などの異業種へと事業領域を拡げ、100社もの子会社を有する複合企業集団に発展しています。そして、こういった多角化企業の「持株会社」への出資が、当社の中国におけるビジネス展開上の大きな優位性になっています。長きに亘り醸成してきた信頼関係があればこそ実現した資本関係です。

広範な産業分野での事業展開を通じて知見を蓄えてきた当社は、単一の合併、すなわち「点」ではなく、提携先グループの司令塔を通じ、パートナーの多角化に歩調を合わせながら「面」的に広範囲での協業を積極推進しています。

例えば、杉杉集団とは、ファッションブランドの展開などにより繊維分野での連携を深める一方、リチウムイオン電池の正極材製造分野では中国トップクラスであるグループ企業の湖南杉杉新材料有限公司に戸田工業㈱と当社が共同で出資し、科学技術分野でも協

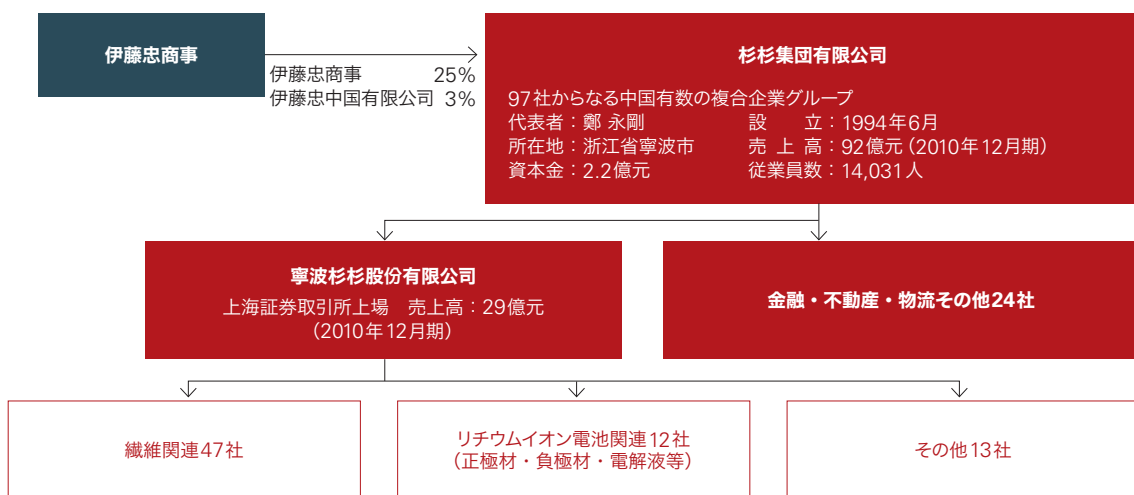


杉杉集団との調印式

業を進めています。また、アウトレットモール事業等の不動産開発や太陽光パネル製造用部材の納入など部門横断的に協業の領域を拡げています。

当社は、この「面」的な協業戦略の新たなプラットフォームとしてCITICとの包括戦略提携を実行しました。同グループの事業領域は、金融事業を核として不動産・インフラ事業、建設関連事業、資源・エネルギー事業、製造業、情報産業事業、トレード事業、サービス業など多岐に亘ります。それら領域において、CITICが強みを持つ「金融」からのアプローチと当社の産業知見に基づく「商品」「サービス」からのアプローチを融合しながら、幅広い分野でシナジーを創出していくことが提携の狙いです。

複合企業との協業を面的に拡大



2010年12月末現在

杉杉集団との共同取組事例



ブランド事業
(ルッコスポルティフ)



ブランド事業 (レノマ)



リチウムイオン電池正極材
製造 (湖南杉杉新材料有限公司)



太陽光パネル製造用部材



不動産開発 (寧波アウト
レットモール事業)

04

オーガナイザーとして

当社は、技術やマーケティングノウハウ、物流インフラ、経営管理・内部統制ノウハウなど、パートナーの経営戦略において求められる機能や付加価値を様々な手段を講じて提供します。その際、自社の機能提供に加え、日本の各分野の有力企業との間で最適な資本関係の検討や両者間の利害調整も行いながらマッチングを行う「オーガナイザー」としての機能をフルに発揮し、プロジェクトを成功に導いていきます。

販路や原料調達チャネルを確立している中国のパートナーにとって、日本企業が有する世界最高水準の衛生管理技術、品質管理技術を含む高度な製造技術の吸収は、消費者の生活水準や技術的なニーズが急速に変化するなかで、自社を差別化していくための大きな武器になり得ます。

例えば、食料分野において敷島製パン(株) (Pasco) の高度な製造技術や品質管理のノウハウ、頂新グループの販路、当社の原材料調達力を生かした三社の合併スキームで推進する量産型製パン事業はその一例です。

アサヒビール(株)との飲料製造事業、(株)ファミリーマートとのコンビニエンスストア事業やカゴメ(株)との飲料生産・販売事業、日本製粉(株)との製粉・販売事業など、頂新グループのビジネス拡大と日本のパートナーの中国進出に資する合併を当社の仲介により次々に実現しています。

また医薬品分野においては、2011年3月に医薬品流通子会社を傘下に擁する遼寧成大股份有限公司と、アルフレッサ ホールディングス(株)、当社による包括業務提携を締結しました。これにより中国東北地方最大の約780店舗の薬局チェーンと、日本の高付加価値医薬品流通や効率的な医薬品物流によるシナジーを創出していきます。



中国ファミリーマート店舗

05

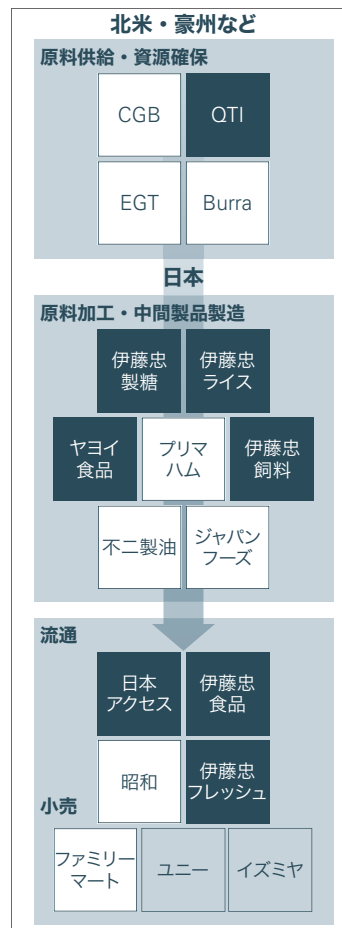
成功モデルを水平展開

当社は、現地企業とのパートナーシップとオーガナイザーとしての機能を駆使し、日本での成功モデルの中国への水平展開を進めています。

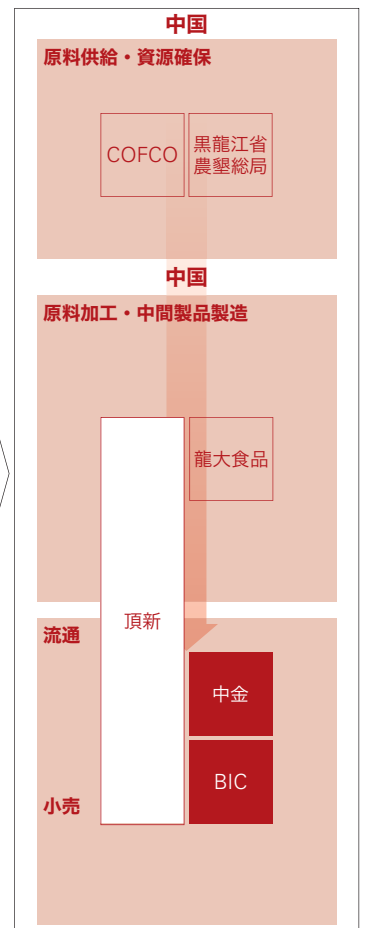
食料ビジネスでは、「SIS(Strategic Integrated System) 戦略」により、成熟化が進む日本市場において確かなプレゼンスを確立してきました。この戦略の目的は、食料資源開発から加工製造・中間流通、リーテイル販売までを有機的にインテグレート(統合)し、顧客ニーズを起点にバリューチェーンを構築するというものです。当社は、2002年の頂新グループとの包括戦略提携の締結を機に、着々とSIS戦略の中国市場への水平展開を進めてきました。

2007年には黒龍江省農墾総局と、翌2008年には中糧集团有限公司(COFCO)と提携関係を構築

日本市場をターゲットとするSIS戦略



中国市場をターゲットとするSIS戦略



■ ■ ■ : 子会社または孫会社
□ □ □ : 持分法適用会社
■ ■ ■ : 一般投資先または業務提携先

し、川上の原料調達分野における体制を整えました。2009年には、従来冷凍野菜の製造等、様々な共同取組を通じて親密な関係にあった大手食品メーカー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における布陣を固めたことに加え、頂新グループの持ち株会社である頂新（ケイマン）ホールディングへの資本参画により、世界最大の消費市場における川上から川下までの「インテグレーション」の幹が出来上がりました。こ

の巨大な「幹」が安定的に生み出す需要は、今後の中国食料ビジネスに弾みをつける大きな原動力となっていきます。

次に今後の当社の戦略の方向性についてご説明します。



頂新グループとの調印式

06

13億の消費文化の大きな変化を掴むために

中国の第12次5カ年計画は、今後、中国の成長ドライバーが輸出と固定資産投資から個人消費へとシフトしていくことを示唆しています。13億人の消費文化が量から質へと変貌を遂げていく新時代の幕開けです。当社もこの構造変化を睨み、強みを持つ生活消費関連分野でのリードを一層拡大するべく、新たな挑戦を開始しています。

繊維ビジネスでは、消費文化の変容に先手を打つべく川下戦略を強力に推進しています。

杉杉集団との一層の協業推進に加え、テレビ通販や

e-コマースなど、高い成長性が期待される無店舗販売のビジネスもブランド商品の新たな販売チャネルとして強化しています。

「幹」を太くするステージに移行した食料ビジネスでは、予想される膨大な食料需要に、量だけではなく質の面でも応えていくために、食糧資源供給拠点の確保を重点戦略に定め、北米・中南米・豪州などを中心に、グローバルな視野で拠点の開拓・強化を進めています。2011年8月には北米西海岸最大級の積載能力を誇る穀物輸出ターミナルが稼働する予定です。

高まりを見せる食の「安全・安心」への関心に応えるための準備も整えています。黒龍江省農墾総局及び黒

龍江省農業科学院との業務提携を通じ、これまでの加工・消費地における二次・三次検査体制に、栽培管理と産地検査体制を加えた安心・安全な農作物の一貫供給体制を構築しました。



黒龍江省の農場



EGT：北米西海岸穀物輸出ターミナル

CITICグループの事業内容



今後の協業検討分野

- 中国における中間所得者層拡大を見据えたリーテイル金融分野における共同取組
- 日中間クロスボーダー M&A及び日本企業の中国進出サポートに関するアドバイザリー業務
- 住宅、オフィスビル、商業施設、物流施設等の不動産共同開発・運営・ファンド事業
- 新車販売事業等自動車関連事業における共同取組
- 海外における資源開発及びニューエナジー分野における共同取組
- 中国における消費市場拡大を見据えた生活消費関連分野での共同取組

金融事業会社への出資参画で包括的戦略提携をスタートさせたCITICグループとは、今後、中間所得者層拡大を見据えたリーテイル金融分野や自動車関連事業など幅広いビジネス領域での共同取組を検討していきます。

当社の中国物流は、当初は日中間の貿易物流が主体でしたが、1990年代に入り、中国に進出する日系企業の沿岸部での内販展開に伴うニーズへの対応に着手。沿岸部大都市地域を中心に日本式の高品質なサービスをローコストで提供するため、北京太平洋物流有限公司（現：伊藤忠物流（中国）有限公司）を中心に、内需型サード・パーティー・ロジスティクス（3PL）サービスを手掛け始めました。

2000年代に入り急速に内需拡大が進むなか、顧客企業の事業成長に対応したサプライチェーンの提供を戦略に掲げました。2004年には頂新国際集團の物流子会社である頂通物流に50%出資し、同社の持つ全

国物流拠点を活用した自社運営による全国3PLサービスを、他の日系物流企業に先駆けて開始しました。

現在では、中国全土にグループで約95カ所の物流拠点を展開し、顧客企業のニーズに即応したサプライチェーンを提供しています。更に、この事業基盤を活用して、大きな成長が期待される長江デルタ地域や、環渤海湾地域などの沿岸地域や東北三省、さらには「西部大開発政策」が打ち出されてから10年を経て消費市場として成長著しい中西部地域へのビジネス拡大を目指しています。



伊藤忠物流（中国）有限公司の上海安亭物流センター

07 新たな成長のキーワード「環境」

国策として推進されているエネルギー効率向上や環境対応の分野も、新たなビジネス創造の機会に溢れています。

中国の国家プロジェクトとして位置付けられ、東北地方振興策の最重要拠点として大規模な開発が推進されている大連長興島臨港工業区において、当社は、環境・省エネビジネスの取組を強化しています。

2010年4月の水処理関連

で世界最大手企業の1社である仏スエズ・エンバイロメント社との合併による汚水処理事業に続き、2010年



長興島リサイクルセンター完成予想図

12月には、中国初となる鉄・非鉄スクラップ・廃家電・廃プラスチックを対象とする大規模複合型再生資源工場の建設に着工し、複合型リサイクル事業に乗り出し

ました。世界最新鋭の設備と日本の優れた環境技術の導入により、リサイクル分野におけるモデル工場を目指します。また、この長興島臨港工業区での実績を他の経済特区への展開にも繋げていくなど、この新たな成長分野での挑戦を続けていきます。

08 「最強」の座は譲らない

「越後ミッション」から来年で40周年を迎えます。先人の開拓者精神は連綿と受け継がれながら、この肥沃な大地で商機を次々に開拓しています。単に「モノ」を売るだけではなく、先進技術の導入を手伝い、中国の経済発展に寄与したいという思いも確実に継承されています。

近年では、中国の経済成長の減速を指摘する向きもありますが、近い将来には米国を抜き世界第一の経済大国になるという予想もある中国が世界経済の牽引役としての地位を譲ることはないでしょう。そして、新中期経営計画「Brand-new Deal 2012」でこれまで以上に中国市場で「攻め」を打ち出していく当社も「中国最強商社」であり続けるために邁進していきます。