

Tireless Business Development

絶え間ないビジネスの創造

当社は、機動性を活かし、その時々で最も成長が期待できる領域に軸足を移しながら、幾多の環境変化の中で、柔軟に事業ポートフォリオを変化させてきました。その柔軟さゆえに、当社のビジネスモデルは産業分野・地域によって極めて多種多様であり、シンプルな類型化は困難です。川上から川下までの垂直統合により、サプライチェーンの最適化を狙う「バリューチェーン」は当社のビジネスモデルの一類型に過ぎません。

当社の得意とする機能を発揮できる領域に照準を定めて進出し、ビジネスノウハウの蓄積やマーケットポジションの確立を図ります。そして、進出領域を起点として、更なる収益拡大に向けて連鎖的にビジネスを創造していきます。

1 Leveraging Our Distinctive Strengths

得意とする機能を発揮できる領域へ進出

2 Establishing Market Positions

マーケットポジションの確立

3 Pursuing Multifaceted Business Expansion

面的なビジネス拡大



1

Leveraging Our Distinctive Strengths

得意とする機能を発揮できる領域へ進出

新たなビジネスやマーケットへの進出を検討する際は、当社の得意とする機能を発揮できるかどうかを判断の基準に据え、領域を絞り込みます。既存ビジネスとのシナジーの創出が期待でき、当社でリスクをコントロールできるというのがその理由です。

伊藤忠商事の得意とする機能

資源・原材料の確保

資源・原材料の確保や需要家への安定供給を目的として、世界中で上流資源や原材料供給源の開拓に取り組んでいます。



豪州石炭

CENIBRA社
(パルプメーカー)

化学品トレード

需要家と生産者のマッチング

買い手と売り手を結び付けるトレードは、総合商社の原点ともいえる機能です。あらゆる商材の販売チャネルをグローバルに張り巡らせ、需要家の競争力ある調達と生産者の販売機会の拡大に貢献しています。



自動車輸出

Stapleton's社
(タイヤ卸・小売事業)

消費者ニーズを捉えた付加価値の提供

消費者ニーズを的確に捉えた付加価値の提供と絶え間ないビジネスモデルの進化により、高い競争力を発揮しています。

ソリューションの提供

ビジネスと密接に関連した金融・保険機能、効率的な物流ソリューションの提供、情報の分析・戦略的活用を実現するIT機能は、総合力の基盤です。

新規進出

2

Establishing Market Positions

マーケットポジションの確立

得意とする機能を発揮できる領域への進出後は、次のビジネスやマーケットへの展開を視野に入れながら、ビジネスノウハウの蓄積を進めると共に、マーケットポジションを確立していきます。

マーケットポジションの確立

3

Pursuing Multifaceted Business Expansion

面的なビジネス拡大

進出領域を起点とし、蓄積してきたビジネスノウハウや確立したマーケットポジションを活かしながら、主に5つの視点から、更なる収益拡大に向けて連鎖的にビジネスを創造していきます。



Drummond社コロンビア炭鉱

供給源の拡充と分散

金属・エネルギー資源や、食糧資源等の供給拠点の地理的な分散や供給量の拡充を進めます。豪州を中心に展開してきた石炭事業では、コロンビアのDrummond社炭鉱への投資により、新たな供給源の確保と地域ポートフォリオの分散を実現しました。

ビジネス創造上重視するもの

有力企業とのパートナーシップ

新たなビジネスやマーケットへの進出、面的なビジネスの拡大を図る際には、各分野において、高いプレゼンスや知見を有する企業とのパートナーシップを構築することを重視しています。お互いの機能・強みによる補完関係を築き上げることで、成功の確率を高めながらビジネスを発展させていきます。

ビジネス創造上の重要な手段

事業投資

ビジネス創造の際の重要な手段が事業投資です。取込利益にとどまらず、得意とする機能であるトレードの拡大が実現できるかどうか投資判断の基準に置き、当社単独による子会社の設立から、パートナーシップ強化のための出資、出資先企業の企業価値向上を目的とする経営参画など、戦略目的に応じて最適な形態を選択します。

▶ P24「伊藤忠商事の事業投資に関する考え」をご参照ください。



ブルネイメタノール



トーヨーエイテック(株)

生産活動への参画

川上領域プロジェクトへの進出を通じ、競争力のある商材を確保することでトレードの強化や収益源の多様化を進めます。化学品ビジネスでは、トレードを軸にブルネイのメタノール製造事業を展開し、自動車関連ビジネスでは、自動車輸出におけるマツダ(株)との協業関係を背景として実現したトーヨーエイテック(株)の株式取得により、工作機械・自動車部品の製造事業に進出しました。



頂新グループ



Dole事業

成功モデルの領域拡大

ある商材や地域における成功モデルを、他の商材や地域へ展開していきます。食料ビジネスでは、SIS戦略*という日本における成功モデルを中国・アジアに展開し、頂新グループをはじめとする現地有力企業とのパートナーシップを構築しています。また、米国Dole社から買収したアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業と、これまで当社が構築してきた事業基盤やブランドビジネスの成功ノウハウとの融合により、世界中の地場市場への事業展開を図っています。

* 川上の食糧資源の確保から川中の加工製造・中間流通、川下の小売までを垂直統合することで、サプライチェーンの最適化を狙う戦略。

5つの視点から面的に ビジネスを拡大



METSA FIBRE社

スケールメリットの追求

経営統合等による規模の拡大を通じて、オペレーションの効率化に加え、機能補完によるサービス・商材の高付加価値化により、一層の競争力強化を図ります。パルプビジネスでは、フィンランドの針葉樹パルプメーカー METSA FIBRE社の株式取得により、ブラジルのCENIBRA社の広葉樹パルプと合わせ、質、量を兼ね備えたリーディング・パルプトレーダーとしての地位を確固たるものとししました。



Kwik-Fitグループ

消費者接点の獲得

商流の川上や川中で築き上げてきたポジションを活かし、より消費者に近い領域へ収益機会を拡げていきます。英国タイヤビジネスでは、Stapleton's社で築き上げた卸事業No. 1の地位を基盤にKwik-Fitグループを買収し、川下の小売事業への本格進出を実現しました。

ビジネス創造事例

食品中間流通事業

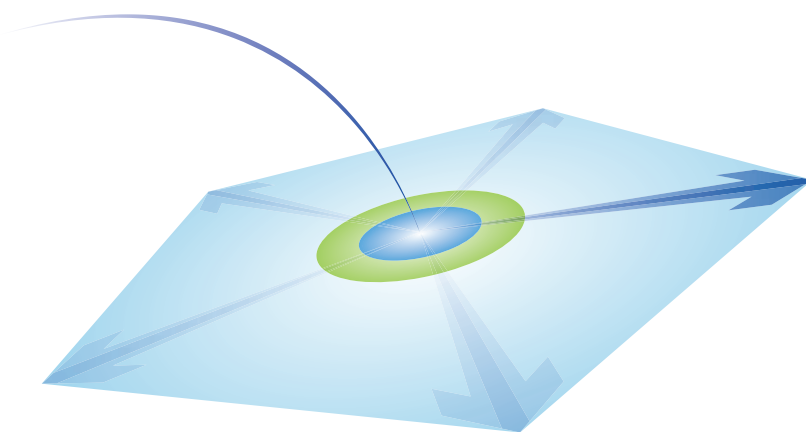
経営統合により競争力の強化と効率化を実現

得意とする機能

- 消費者ニーズを捉えた付加価値の提供
- ソリューションの提供



日本アクセス物流センター外観



食品中間流通事業においては、全温度帯物流網を構築している(株)日本アクセス、生鮮三品に強みを有する(旧)伊藤忠フレッシュ(株)、(株)ファミリーマート向けの物流を手掛ける(旧)ファミリーコーポレーション(株)、外食卸の(旧)ユニバーサルフード(株)が、それぞれの分野で高付加価値のソリューションを提供していましたが、2011年、(株)日本アクセスを中核に、それら事業会社の経営統合を段階的に実施し、業界トップクラスの業容を実現しました。常温・冷凍・チルドなど全温度帯の加工食品に加え、生鮮三品(水産物、畜産物、農産物)も一元的・総合的に取扱う体制を構築し、また物流、販売チャンネルの一元化・総合化によるサービスの高付加価値化や、システム、管理業務等の統合を通じた効率化により、収益力の強化を実現しました。

面的なビジネス拡大

- スケールメリットの追求



日本アクセス物流センター内

人材—ビジネス創造モデルを機能させる基盤

人材こそが、当社のビジネス創造モデルを機能させる原動力であり、競争力の源泉です。持続的なビジネス創造に向けて、人材の採用と育成を強化すると共に、高度な専門人材の能力を最大限に発揮させることで迅速な意思決定システムを有効に機能させています。

創造性溢れる人材を採用し各分野における高い専門性を育む

伊藤忠商事では、信頼する心と挑戦する気概を持ち、自らのアイデアで新たな価値を生み出す創造性に溢れる人材を、性別や国籍の区別なく採用しています。

また、ビジネスが多様化し難易度がますます高まる中で、新たなビジネスを絶え間なく生み出していくために、各々のフィールドで高い専門性を有する「その道のプロ」の育成に力を注いでいます。現場での実践を通じた成功と失敗からの学習の積み重ねこそが、「その道のプロ」の育成に繋がる

ブランドビジネス

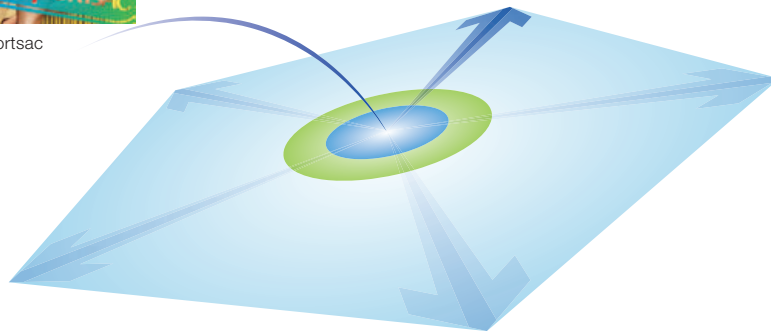
ブランドを切り口としたビジネスの拡大

得意とする機能

■ 消費者ニーズを捉えた付加価値の提供



LeSportsac



ブランドビジネスでは、「顧客視点」に立脚した付加価値の追求によるビジネスモデルの進化を続け、業界で圧倒的な地位を確立しています。そこで蓄えてきたノウハウを活かし、ブランドを切り口とした事業領域の拡大を進めています。米国ニューヨークの高級グルメストア「ディーン&デルーカ (DEAN & DELUCA)」への出資や、ベルギー発祥の高級ベーカリーレストラン「ル・パン・コティディアン (Le Pain Quotidien)」の日本におけるマスターライセンス獲得など、「衣」からライフスタイル全般への拡大に加え、Dole事業のブランド戦略にも、ブランドビジネスで培ってきたノウハウが活かされています。

面的なビジネス拡大

■ 成功モデルの領域拡大 (他の商材)



DEAN & DELUCA

面的なビジネス拡大

■ 成功モデルの領域拡大 (他の地域)



● 杉杉集团有限公司 ● 山東如意科技集团有限公司

中国・アジア市場への展開

国内ブランドビジネスの成功モデルを、中国・アジアを中心とする海外へ展開し、事業領域を拡大しています。巨大消費市場である中国では、杉杉集団や山東如意科技集団といった現地有力企業とのパートナーシップを軸に、積極的に事業展開しています。



Le Pain Quotidien

との考えのもと、現場主義を徹底し将来の伊藤忠グループの経営者人材として育成しています。

▶ P87「労働慣行」をご参照ください。

迅速な意思決定システムを支える プロフェッショナル集団

当社はディビジョンカンパニー制を導入し、各ディビジョンカンパニーのプレジデントに資金や人材等の経営資源の配分を含む広範な権限を委譲しています。各カンパニープレジデントは権限の範囲内でDMC*の補佐を

受けて意思決定を行い、更に各カンパニーにおいても、部門・部課単位で権限を委譲するなど、事業環境の変化に対する迅速な意思決定システムを有しています。経営企画から法務やリスクマネジメント、会計・税務、資金調達等の総本社及び各カンパニーの職能組織、並びに世界中の最前線で活躍する営業に至るまで、こうした迅速な意思決定システムを可能にし、高度な専門性を備えた豊富な人材を有しています。

* DMC: Division Company Management Committee