



# BRAND VALUE CHAIN

## 磨き上げてきた強み

01 SIS戦略の推進による付加価値の創造

02 絶え間ないビジネスモデルの創造で「業界最強」に

P30

P33

# 特集 非資源No.1

## 粘り強く磨き上げてきた強みを基盤に

当社が誇る生活消費関連分野を中心とする非資源分野の収益力が、2013年3月期の業績において大いに真価を発揮しました。

欧州債務問題の深刻化や中国をはじめとする新興国経済の減速により、資源エネルギー関連の収益が大きく減少する中、2013年3月期の期初計画達成の立役者となったのが、2012年3月期比20%の収益拡大（2012年3月期：1,595億円→2013年3月期：1,913億円）で過去最高益を更新した非資源分野です。

非資源分野の中でも、2013年3月期の収益構成（当社株主帰属当期純利益）で35%（939億円）を占める生活消費関連分野では、当社が総合商社No.1の収益規模を誇ります。そして、生活消費関連分野

# VALUE × CHAIN BRAND

「ブランド」を推進力に  
グローバルビジネスモデルへの転換を加速

—米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収 P36

## 商社を目指して

で蓄えてきた強みこそ新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」で目指す「非資源No.1商社」の礎です。繊維ビジネスを源流とし、消費者に近いところからビジネスを拡げていった歴史を背景に、当社はビジネス基盤の構築やノウハウ蓄積の面で先行してきました。また、2000年代に入り資源価格が高騰する局面においても、丹念に成長の種を蒔いてきました。今日の強みは一朝一夕にできるものではなく、長きに亘り粘り強く磨き上げてきた結果なのです。

この特集では、当社の生活消費関連分野での強みを、食料ビジネスと繊維ビジネスを例に具体的にご説明すると共に、「非資源No.1商社」に向けた当社の方向性を象徴する取組みをご紹介します。

## 磨き上げてきた強み 01

# SIS戦略の推進による 付加価値の創造

### 業界最大規模の業容を誇る 食料バリューチェーン

過去10年間、当社株主帰属当期純利益が年平均14%のペースで成長を遂げ、2013年3月期も過去最高益を更新した食料カンパニー。国内個人消費が低迷を続ける中で確かな利益成長と、国内大手総合商社の中でトップクラスの利益規模を実現してきた原動力が「SIS戦略」です。

SIS (Strategic Integrated System) 戦略とは、川上の食糧資源の確保、川中の加工・製造、中間流通、そして川下のリーテイルに至るバリューチェーンの構築・強化を図り、収益の最大化を図る戦略です。このバリューチェーンによる収益拡大の仕組みを「トレード」「投資」「付加価値」といった3つのキーワードをもとにご説明していきます。

まず、食料ビジネスの大きな収益の柱であり、業界最大規模の業容を誇る「トレード」力を背景に「投資」を実行し、バリューチェーンを構築します。1998年のコンビニエンスストアチェーン大手(株)ファミリーマートへの出資を起点として、布陣を着々と固めてきました。川中では食品製造・加工事業の強化に加え、業界トップクラスの業容と総合力を誇る(株)日本アクセス、伊藤忠食品(株)を食品中間流通分野に擁しています。また、川上では、北米で穀物輸出拠点を確保し、更にアジア、オセアニア等での食糧資源確保を進めています。そして前出の(株)ファミリーマートは、国内外での積極出店により、国内とアジアを中心に、コンビニエンスストアチェーンとして世界No. 2の店舗網を構築しています。次に、「付加価値」について詳しくご説明します。

### 食料バリューチェーンにおける 伊藤忠商事の機能発揮

トレード力を背景に  
投資を実行し、  
バリューチェーンを  
構築する



卸売



小売



#### ファミリーマート

中国・アジアを中心にコンビニエンスストアチェーンとして世界No. 2の店舗網を構築。SIS戦略の起点として、消費者ニーズの川上への還流を担います。



食糧資源



北米穀物内陸集荷会社・輸出ターミナル

世界有数の穀物生産地帯に食糧資源の供給拠点を確保し、日本及び拡大するアジアの需要に安定供給で応えています。

原料・素材



製造



**機能発揮及び事業会社・パートナーとの連携強化により、バリューチェーン全体の付加価値が高まる**



日本アクセス

経営統合により業界最大規模の業容を実現すると共に、全温度帯物流網で生鮮三品を一元的に提供する競争力ある事業基盤を構築しています。

**機能発揮によるビジネスの付加価値向上**

当社は、原料供給拠点や販路、コーディネート力、経営ノウハウといった総合商社ならではのさまざまな経営資源・機能を生かし、投資先のビジネスの付加価値向上を図ります。当社のグローバルな調達ソースを活用した「原料調達の最適化」は、当社が発揮できる代表的な機能の一つです。例えば、(株)ファミリーマートのヒット商品である「ファミチキ」(フライドチキン)では、当社は海外パートナーからの高品質な原料の安定調達を通じて商品開発に関与しています。また、PB(プライベートブランド)の菓子については、当社の主導により設立したファミリーマート専用の菓子ベンダー会社が、商品開発を担っています。

このように、フライドチキンなどのファストフードや、おむすびや弁当、サンドイッチをはじめとするアメリカ食品、PB商品を中心とする幅広い商品で、原料調達はもとより、製造・加工メーカーの選定や容器・包装資材の調達などを通じて、商品開発をバックアップしています。川下で掴んだ消費者ニーズを川上に還流し、当社が競争力ある原料の安定的な調達で側面支援すると共に、グループ企業を含む、卸、製造・加工メーカーと連携しながらマーケットニーズに応えた商品開発に繋げていくこのような構図こそ、SIS戦略の真骨頂といえます。

(株)ファミリーマートが掴んだ消費者ニーズを川上に結び付けているのが、ファミリーマート店舗への食品の配送のほぼすべてを担う川中の(株)日本アクセスです。当社は2006年に同社を子会社化し、小売、卸業において合併や資本・業務提携などの合従連衡の動きに拍車がかかる中、段階的に3社の食品中間流通事業会社との経営統合を主導し、業界トップクラスの業容を実現しました。そこで当社が発揮した機能は、多様な機能を有する企業を束ね、ビジネスを組み立てる「コーディネーター」としての役割です。この再編

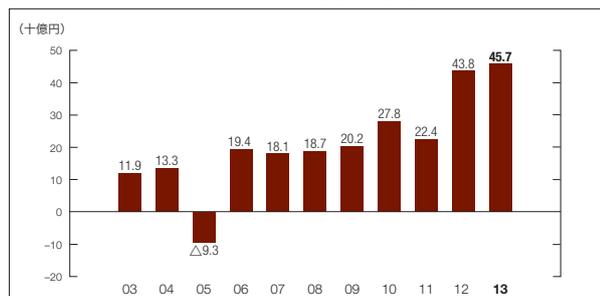
による「付加価値」は、規模の拡大を通じた経営効率化にとどまりません。(株)日本アクセスが強みを持つ常温・冷凍・チルドの全温度帯物流網を活用し、(旧)伊藤忠フレッシュ(株)が得意とする生鮮三品(水産物、畜産物、農産物)を一元的に提供することで、取扱商品の集約によるサービスの高付加価値化に繋がっています。

調達ソースの地理的な分散による、メーカーに対する原料供給の安定性向上も川上の食糧資源供給における重要な「付加価値」です。2012年夏、世界有数の穀物生産地帯である米国中西部は約60年来の干ばつに見舞われ、穀物が大減産となりました。当社は、穀物集荷拠点をコーンベルトの東西に分散して保有し、事業会社を通じて広範な地域の農家から買付を行っていたため、日本・中国を含むアジア市場の顧客に対して、飼料穀物・油糧種子等の安定供給を継続することができたのです。

## 垂直統合による連鎖的な収益拡大と成功モデルの水平展開

このように「投資」先を含むバリューチェーン上で当社の機能が十分に発揮され、事業会社及びパートナーとの連携が強化されることにより、バリューチェーン全体の「付加価値」が高まり、グループ内の「トレード」も活性化します。バリューチェーンの双方向的な付加価値向上の例としては、先にご紹介した、食料原料の調達ソース確保がリーテイル分野の競争力強化に繋がる構図が、逆に川中・川下からのニーズに応えることが食料原料の調達ソースの拡充・多様化に繋がるという側面も有していることが挙げられます。上記バリューチェーンの強化が、当社にとっては、トレードボリュームの拡大と、事業会社の収益成長による投資リターン拡大に繋がっており、食料カンパニーの当社株主帰属当期純利益は、2003年3月期の119億円から、2013年3月期にはそ

### 食料カンパニーの当社株主帰属当期純利益



(3月31日に終了した各会計年度)

### SIS戦略による収益拡大

1. トレード力を背景に投資を  
実行し、バリューチェーン  
を構築

トレードボリュームと  
投資リターンの拡大

2. 機能発揮及び事業会社・  
パートナーとの連携強化に  
より、バリューチェーン全体  
の付加価値が高まる

3. トレードの活性化と  
事業会社の利益成長

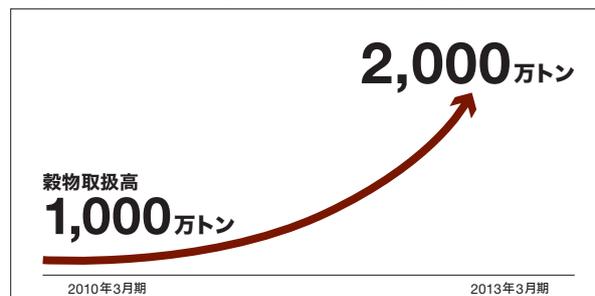
の3.8倍となる457億円へと拡大してきました。また、事業会社を含む伊藤忠グループの穀物取扱高は、2010年3月期の約10百万トンから、2013年3月期には約20百万トンへと拡大しています。

そして現在、当社はこの国内での成功モデルを、中国を中心とするアジア、そして世界へと水平展開する「グローバルSIS戦略」を推進し、着々と強みを蓄えています。中国では、食品製造・流通大手の頂新(ケイマン)ホールディングをはじめとする数多くの有力企業との戦略提携を果たすなど、外資による海外展開の成功のカギを握るパートナーとの関係深化を先んじて進めてきました。その実現の背景にある40年以上に亘る中国市場でのビジネスノウハウや人脈の蓄積は、当社の大きな強みです。



康師傅(頂新グループ)

### 供給源の拡充と販路拡大による穀物取扱高の拡大



# BRAND

## 磨き上げてきた強み 02

# 絶え間ないビジネスモデルの創造で「業界最強」に

### 繊維ビジネスの競争力の源泉 — 「付加価値の追求」

繊維ビジネスは伊藤忠商事の祖業です。そして創業から150余年を経た今も、当社生活消費関連分野の一翼を担う大きな収益の柱であり続けています。

対米輸出自主規制や円高、発展途上国の繊維産業の興隆を背景に、国内繊維産業が輸出型から内需型への産業構造の転換期に差し掛かっていた1970年代、当社は「Yves Saint-Laurent」ブランドの紳士服地の輸入によってブランドビジネスに先鞭をつけました。以来、「顧客視点に立った付加価値の追求」を自らの進むべき道と定め、マーケットの変化への感度を磨きながら、新たなビジネスモデルを創造し続けています。大手総合商社の中で唯一、「繊維」の看板を守り続け、一貫して国内繊維業界の先頭を走り続けてきた繊維ビジネスの強みの源泉は、ここにあります。

躍進の原点となったブランドビジネスでは、バブル景気を迎え、高級ブランド市場が拡大していった1980年代より、収益源の多様化を強力に推し進めていきました。その一つが、当社が総合ライセンスを取得し、優良アパレルメーカーや服飾雑貨メーカー等をサブライセンスとしてアライアンスを組むライセンスビジネスです。スポーツブランド

や量販店向けのライセンスブランド、「GIORGIO ARMANI」などの大型インポートブランド等、ポートフォリオも拡充していきました。ライセンスビジネスにより鮮明化した、ブランドという「付加価値」をつけ、ビジネスのイニシアチブを獲得する基本姿勢は、2000年代に入り、より高次元でのビジネスモデルへと繋がっていきます。

### 投資を絡めた ビジネスモデルへの深化

2013年3月期までの10年間、国内繊維産業の市場規模が縮小する中、当社繊維カンパニーの当社株主帰属当期純利益は、年率12%で成長を続け約3倍に拡大しています。成長力の源泉の一つが、1999年頃から乗り出していった商標権の取得やブランドを持つ企業への直接投資です。その目的は、ブランドホルダーの日本における市場展開の自前化による契約解除や、契約条件の変更といったブランドビジネスに常在するリスクに対処し、商権の長期安定化を図るためでした。「HUNTING WORLD」「LeSportsac」「mila schön」など数々の世界的な有力ブランドの買収、「CONVERSE」の日本における商標権取得、Paul Smith Group Holdings Limitedへの資本参加等を進めていきました。

#### ライセンスビジネスモデル



HUNTING WORLD



CONVERSE



LeSportsac



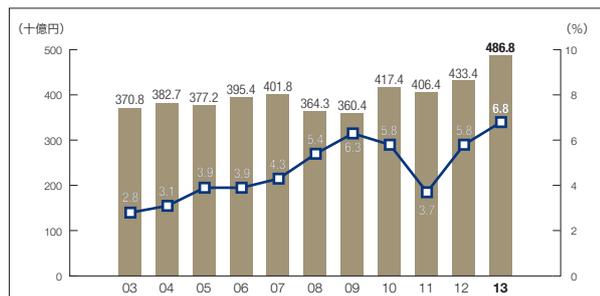
Paul Smith

投資の積極化と並行し、ブランド価値向上によるリターンの最大化も図っていきました。買収先を選定する際には、既に消費者の高い支持を獲得しているブランドのみを見極めて導入することを徹底しています。また、ポジショニングを正確に把握した上で、販売チャネル、商品展開、プロモーション等、マーチャндаイジング全般の統合的なブランドマネジメントにより導入ブランドの価値を継続的に高めています。

## 収益力を高めた 事業ポートフォリオのシフト

過去10年間、繊維カンパニーの総資産は概ね4,000億円程度で推移しています。一方、ROAは、2003年3月期が2.8%であったのに対して、2013年3月期は過去最高の6.8%を記録しています。その背景には、資産ポートフォリオの戦略的な川下へのシフトがあります。当社は2000年代に入り、紡績、織布、縫製等の製造工場など、一定の役割を終えた川

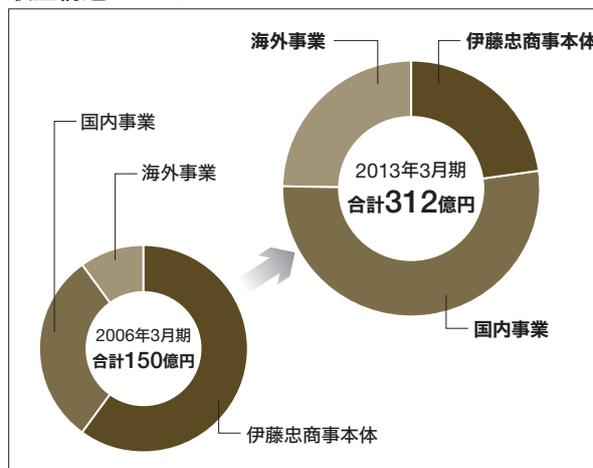
### 川下へのシフトによる資産効率の向上 (繊維カンパニーの総資産とROA)



■ 総資産 (左軸) □ ROA (右軸)  
(3月31日に終了した各会計年度)

上・川中の資産からの撤退を大胆に進めていきました。一方、ブランドへの投資に加え、婦人アパレル企業の(株)レリアンや、(株)ジャヴァホールディングスといった川下の優良企業への資本参加も進めていきました。また、川中でも衣料副資材最大手の(株)三景など、当社の川下事業とのシナジーが見込める企業への出資を徹底しました。こうした資産ポートフォリオの川下へのシフトによる資産効率の大きな改善が、快進撃を支えたもう一つの要因です。また、ブランドや国内外での事業投資、海外への積極展開により、伊藤忠商事本体によるトレードから、資産効率が高い国内・海外事業へ収益構造をシフトしています。

### 伊藤忠商事本体中心から海外・国内事業展開への 収益構造のシフト



国内事業：国内子会社・関連会社の収益  
海外事業：海外現地法人・子会社・関連会社の収益

## 強みをテコに領域を広げる

ブランドビジネスやアパレル小売といった川下を中心とした複合的なビジネスモデルを縦横に駆使し、業容・収益力の両面で業界最強の地位を固めている当社は、「衣」にとどまらず、米国ニューヨークの高級グルメストア「DEAN & DELUCA」をはじめ、ブランドを切り口にライフスタイル全般へと収益機会を拡大しています。更に、蓄えてきた実績とノウハウが新たなチャンスを生み出す好循環を活かし、事業基盤をグローバルに広げています。



Le Pain Quotidien

世界第2位の巨大市場に拡大している中国では、消費者ニーズの「量から質」への変容を睨んだ取組みを進めています。アパレル・ブランドのリーディングカンパニーである寧波杉杉股份有限公司を傘下に擁する杉杉集団有限公司と資本業務提携を締結し、また、繊維総合企業大手の山東如意科技集団等への資本参加も果たしています。長きに亘り深めてきた信頼関係に加え、国内での確固たる実績があるからこそ実現したこれらのパートナーシップを軸に、同地域での地歩を固めています。

また、今後成長の見込める新興国を中心にブランドの海外展開を加速しています。2013年3月期には、「デイパックの



OUTDOOR PRODUCTS

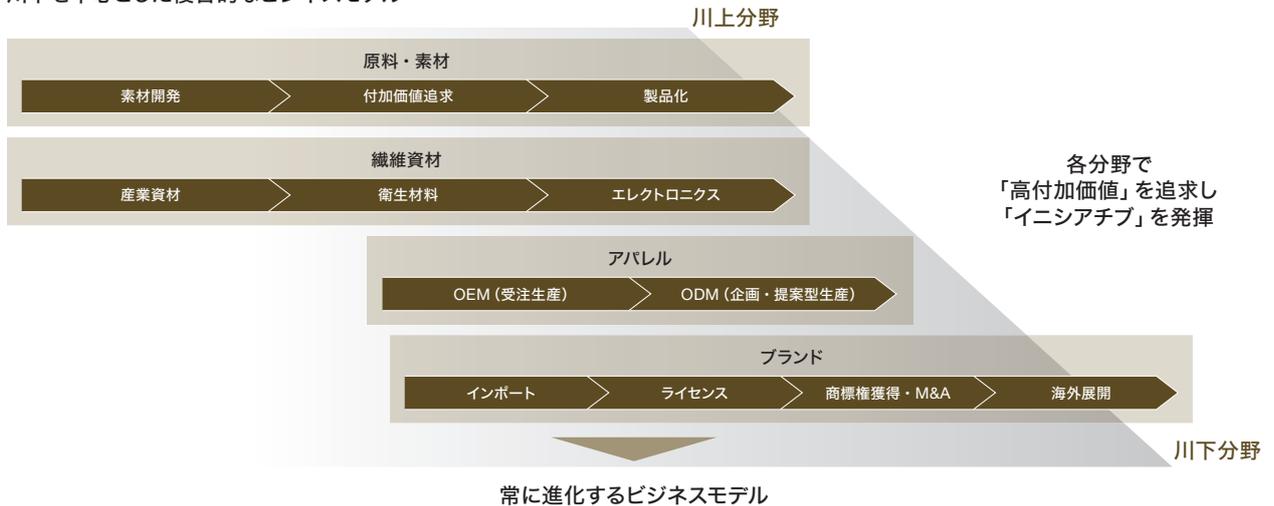
代名詞」ともいわれる米国「OUTDOOR PRODUCTS」の商標権を、日本を含むアジアに加え、中東、南米など計19カ国・地域で取得しました。

アジアでの生産拠点の一層の拡充も進めています。2013年3月期には、英国Marks & Spencerへのアパレル納入においてトップランクのシェアを誇る英国大手アパレル製造・卸業のBramhope Group Holdings Ltd.を買収しました。同社の買収は、欧州における商機獲得に加え、アセアンにおける品質と価格競争力に優れた新たな生産拠点の確保という戦略的意義を有しています。



Bramhope

川下を中心とした複合的なビジネスモデル



# 非資源 No. 1 商社に向けて

新中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、当社が強みを有し、景気変動の影響を受けにくく、比較的安定的な収益成長が見込める非資源分野の収益基盤拡充を方針として掲げています。繊維、食料に住生活・情報を加えた生活消費関連分野では、拡大が見込まれる中国・アセアン諸国の個人消費や、国内における新たな商機を取込むことができます。基礎産業関連分野では、機械でのトーヨーエテック株の株式取得や、英国Bristol Water水道事業への資本参加、IPP資産の積上げ等により、安定収益基盤を拡充しています。また、伊藤忠丸紅鉄鋼株や伊藤忠エネクス株は収益力強化が着実に進み、業界をリードする会社に成長し

ています。今後も生活消費関連分野で業界No. 1の地位を堅持すると共に、基礎産業関連分野の着実な収益底上げにより、非資源No. 1商社を目指します。その中で、目標に向けた大きな一歩となるのが、次にご紹介する米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業の買収です。この案件は、これまでご説明してきたグローバルSIS戦略の事業基盤と、ブランドビジネスで培ってきたノウハウという、伊藤忠商事の経営資源を統合しながら生活消費関連分野における業界No. 1の強みを最大限発揮できる取組みなのです。

# 「ブランド」を推進力にグローバル ビジネスモデルへの転換を加速

## —米国 Dole 社のアジア青果物事業及び グローバル加工食品事業の買収

### 世界中で愛され続ける 「Dole」ブランド

世界中の青果売場で必ず目にするバナナ。栄養価の高さと安定した価格から根強い人気を得ています。日本でも他の果実とは対照的に消費量が増加し、2004年より生鮮果実の中でNo.1の消費量となっています\*1。年間100万トンを超える輸入量のうち、フィリピン産が9割強を占め\*2、その約3割のトップシェアを握ってきたのが、Dole Food Company, Inc. (米国Dole社)です。パイナップルも過半が「Dole」ブランドです。また、米国から輸入されるセロリの約7割、ロメインレタスも約8割を米国Dole社が手掛けています。バナナ、パイナップルはアジア全体でも売上高1位のシェアを獲得しています。

#### バナナ、パイナップルではアジア全体で1位のシェア

国	商品	市場シェア (売上高ベース)
日本	バナナ	31%
	パイナップル	53%
韓国	バナナ	30%
	パイナップル	26%
中国	バナナ	12%
	パイナップル	48%

(2011年実績)

#### 北米果物加工食品市場でNo.1のポジション

商品	北米市場シェア (売上高ベース)
パイナップル缶詰	56%
パイナップルジュース	57%
フルーツカップ (Bowls)	49%
フルーツボトル (Jars)	54%

(2011年実績)

加工食品事業では、特に北米市場で、売上高No. 1を誇る数々の商品群を有しています。パイナップ缶詰やパイナップジュース、フルーツカップ、フルーツボトル等が5割前後のシェアを獲得しています。2013年4月、当社は、この世界最大の青果物メジャーである米国Dole社のアジア青果物事業とグローバル加工食品事業（以下、当該事業）を買収しました。

\*1 出所：総務省「家計調査」

\*2 出所：財務省貿易統計

### 半世紀に亘る信頼関係が土台に

2012年5月、米国Dole社は、更なる株主価値向上策「Strategic Business Review」を発表しました。選択肢の一つとして探していたパートナーとして白羽の矢が立ったのが当社です。実は、米国Dole社と当社の間には、長年に亘り浅からぬ関係があります。



1960年代の日本では、1963年のバナナ輸入自由化を受け、それまでの台湾バナナに加え、エクアドルなどの南米からの輸入も拡大していました。安定的な生産拠点としてフィリピンに着目した米国Dole社（当時はキャッスル&クック社）は、日本の輸入販売業者として当社に話をもちかけました。その後、米国Dole社が生産技術の追求により高品質なバナナを生産し、その販路を当社が切り拓くという抜群のチームワークにより「Dole」ブランドの日本市場でのシェアを拡大していきました。フィリピン産が1位を獲得した1973年<sup>\*3</sup>は事業提携からわずか7年後のことでした。その後もアジア青果物事業の日本向け輸入は当社が全量を取扱うなど、緊密な協業関係を続けてきました。こうして50年近くに亘り手を携え、日本の食卓で最も選ばれるブランド「Dole」を共に育ててきた信頼関係があるからこそ、米国Dole社が、当該事業の譲渡先として当社を選択したのです。

<sup>\*3</sup> 出所：財務省貿易統計

## 貴重な経営資源を活かして 大きなシナジーを創出

当社は、100%出資の子会社Dole International Holdings 株式会社（以下、Dole社）を新設し、当該事業を取得しました。

米国Dole社は、最大消費地として期待されるアジアにおけるバナナ・パイナップル等の二大産地であるフィリピンとタイに生産拠点を持っていることから、拡大する需要への対応が可能であり、産地の分散によるリスクヘッジもできていることが、同社アジア青果物事業の大きな強みの一つであり、他の青果物メジャーに対する優位性となっています。一方、北米を中心とする他地域の青果物事業は、主要な生産地が中南米等に位置するため、当社既存事業との相乗効果が限定的であることもあり、青果物事業についてはアジアに注力することとしました。加工食品事業については、



世界最大の市場である北米での高いシェアを更に引き上げ、かつグローバルに構築されたサプライチェーンを活用して北米以外の地域における販売を更に拡大できると判断し、全世界を対象とした事業への参入を決定しました。

当社は、数々の価値ある経営資源を手に入れました。プランテーション農場は、フィリピン、タイを中心に展開しており、加工工場は、フィリピン2カ所、タイ2カ所、北米3カ所の直営工場を中心に24カ所が操業しています。更に約400カ所のパッキング施設、約80カ所の冷蔵保管設備に加え、専用港湾設備、専用契約船舶、50カ所以上の追熟\*・加工及び物流拠点も有しています。販売網は世界70カ国以上に広がっています。そして何よりも大きな経営資源は世界中の人々に愛され続ける「Dole」ブランドです。

こうしたグローバルに構築されたサプライチェーンや「Dole」ブランドに加え、誇りを持って働く約3万4,000名の従業員の存在は、買収後の事業運営の大きなメリットです。

投資実行後は、これらさまざまな経営資源を当社の事業基盤と融合させることで、大きなシナジーを創出し、企業価値を大いに高めていくことを目指しています。

\* 甘みを深めたり果肉を柔らかくしたりして食べ頃に熟成させる処理

## シナジーを生み出しグローバルビジネスモデルへの転換を加速

買収後は当社の資金力を活用し農地拡大等の戦略投資を積極的に進めることや、当社の国内外の取引先及び事業会社との缶詰の材料や包装資材などの共同調達、物流の統合なども可能と考えていますが、当社が狙うより大きなシナジーは、当社の流通インフラ・バリューチェーンを活かした「Dole」商品の販売拡大です。米国Dole社は、個人消費の拡大に伴いバナナ・パイナップルの消費量の伸長が予想される中国・アジア市場でも地歩を固めてきました。販売網を持ち、かつ食文化や商習慣に長じた当社のパートナーと提携すれば、今後「Dole」ブランドのシェアを拡大する余地はまだあると判断しています。

当社は、SIS戦略により、バリューチェーンを日本から中国・アジアへと広げながら、マーケットに関する知見を深めてきました。中国、インドネシア、フィリピン、タイなど、各市場で大きな存在感を有する企業とパートナーシップを組み、販路・物流網などのビジネスインフラを構築しています。また、消費者接点としては、(株)ファミリーマートも中国・アジアで店舗網拡大を図っています。

こうした事業基盤と「Dole」商品の融合を図っていきます。例えば、消費者ニーズの質への転換が進展し、食の「安心・安全」への関心が高まる中国では、高糖度の「スウィーティオバナナ」をはじめとする高品質、かつ安全が担保された商品群は、大きな競争力を持ちます。パートナーとの連携に加え、量販店向け等の新たな流通の仕組みも作り上げながら、「Dole」事業の拡大を図ります。中国に加え、アジア全域でも、各国のパートナーと連携し、グループの物流機能を強化しながら、豊富な販路で「Dole」商品を拡販することができます。これは同時に、当社がこれまで推進してきた各国の地場市場（小売・川下）の更なる開拓が可能になることも意味します。

その可能性を更に広げるのが、「Dole」の世界70カ国以上の販売ネットワークの活用です。当社取扱商品の販路が、これまで有していなかった地域へと広がり、SIS戦略は、一気にグローバルマーケットへと拡大します。海外で日本向け商材を調達し、国内で販売するという、これまでの「対日、内需向け」から、世界中の地場市場をターゲットとした真の「グローバルビジネスモデル」への転換が大きく進展します。

### 投資判断の理由 1

#### 最大消費地に産地を有する

フィリピン：約32,000ha、  
タイ：約12,000ha、スリランカ等

- 拡大する需要への対応が可能
- 産地分散によるリスクヘッジが可能

### 投資判断の理由 2

#### グローバルサプライチェーン

- 加工工場：フィリピン2カ所、タイ2カ所、北米3カ所、その他協力工場
- パッキング施設：約400カ所、冷蔵保管設備：約80カ所
- 専用港湾設備、専用契約船舶
- 追熟・加工及び物流拠点50カ所以上
- 販売網：世界70カ国以上

### 投資判断の理由 3

#### ブランド



### 投資判断の理由 1～3に加えて

### 投資判断の理由 4

当社の事業基盤との融合によりシナジーの創出が可能

「対日、内需向け」から、世界中の地場市場をターゲットとした真の「グローバルビジネスモデル」へ



## 「ブランド」を推進力一気に世界へ

当社は青果物・加工食品の専門家や、ブランドビジネスの専門家で構成する最強のチームを組成し、Dole社の企業価値向上に向けたブランド戦略を推進していきます。

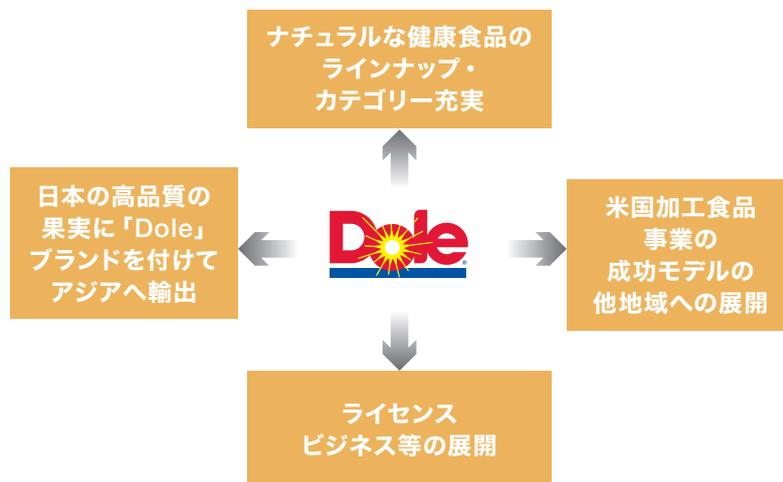
「私たちの会社は、クオリティ、クオリティ、そしてクオリティの上に築かれる」。創業者であるジェームズ・ドールのこのモットーに表れている通り、米国Dole社は、品質第一主義を貫き、生産から加工、流通、販売に至るまでクオリティを徹底管理しています。こうした品質を追い求める姿勢を礎として築き上げてきた「Dole」ブランドこそ、食料ビジネスがグローバルビジネスモデルへの転換を加速する上での推進力です。

ブランドビジネスで成功を収めてきた当社は、米国Dole社同様に、ブランドを活かしたビジネスモデルを構築・推進

するノウハウを持っています。グローバルブランドの価値を活かし、「付加価値」を商品に加えながら商機拡大を目指します。コンセプトは「美と健康」です。

北米の加工食品事業では、缶詰からフルーツカップ、ソフトドリンク、ドライフルーツ、冷凍フルーツなどへと商品ラインナップを拡充してきました。また、「シェイカーズ(スムージー用キット)」や「ディッパーズ(チョココーティングされた冷凍スライスバナナ)」などの新たな商品カテゴリーも生み出してきました。その結果、北米の加工食品事業は10年間で売上が3倍に拡大しています。こうした成功例を他の地域に拡げていきます。また、「美と健康」のコンセプトに合致する商品ラインナップやカテゴリーの拡充も図ります。例えば、現在を中心とするパイナップルベースから、ベリー類のスムージー等、朝食をターゲットにした野菜・果物ベースのナチュラルな健康食品へと拡げていきます。

### 「美と健康」をコンセプトとしたブランド戦略



アジア青果物事業では、これまで培ってきた国内の農産物生産者とのネットワークを活かし、高い栽培技術を有する農家が生産する質の高い果実に「Dole」ブランドを付けて、ブランドが浸透しているアジアに輸出することも視野に入れています。例えば、アジアの高所得者層に根強い需要がある日本のリンゴや柿、桃などに「安心・安全」の保証を付ければ、可能性が大きく広がります。「Dole」ブランドの野菜の国内市場での流通拡大も可能性の一つです。「Dole」ブランドは、日本の農業の活性化にも貢献できる可能性を秘めています。

戦略を推進していく上では、当社がブランドビジネスで培ってきたノウハウが、強みになります。例えば、ブランド戦略の起点となる「Dole」ブランドに対する消費者の期待を調査・分析する上では、ブランドのポジショニング分析等のノウハウを活かすことができます。ライセンスビジネスでは、販路戦略、価格戦略、広告戦略等を一元的に管理するブランドマネジメントの知見が武器になります。

ナチュラルな健康食品をはじめとする商品ラインナップの拡充では、米国Dole社の研究所が蓄積してきた技術に加え、高度な技術を有する国内メーカーのネットワークも活用していきます。

米国Dole社と伊藤忠商事という二つのブランド所有者が、共に経営資源を活用しながら、世界中で「Dole」ブランドの価値を高めていきます。

## 産地との関係深化と 天候リスクの低減

アグリビジネスならではの特徴を踏まえながら、ビジネスの持続性にも留意していきます。Dole社のビジネスでは、特にフィリピンやタイの生産拠点で働く従業員との関係が、ビジネスの持続性や、生産性や品質等の競争力に大きな影響を与えます。これまで米国Dole社は、雇用の創出に加え、学校などの生活インフラの整備等により生活水準の向上、生活の安定を図るなど、地域社会の発展を支援してきました。従業員も米国Dole社で働くことに誇りを持っています。半世紀に亘りビジネスを持続してきた背景にある、このような地域と共に「Dole」を盛り上げていく伝統を尊重するために、米国Dole社を知り尽くした経営陣を中心とする運営体制を敷きました。

ビジネスの持続性という観点では、天候リスクにも対応しています。長期的な視座で見るとフィリピンのバナナ農園は台風の影響が少なく生産量は安定していますが、2012年、現地での事業開始以降初めて台風の影響を受けました。スリランカにおけるバナナ生産の拡張や、ベトナム、インドネシアにおける試験栽培・契約栽培等による産地開拓を進めるなど、産地分散により天候リスクの低減を図っていきます。



Dole社のバナナ農園



Dole社のパイナップル農園

## アジアを起点とした世界の食料業界 のリーディングカンパニーを目指して

Dole社をプラットフォームとしたグローバルビジネスモデルへの転換は着々と進展しています。既に、当社の既存パートナーにとどまらず、国内外のさまざまな企業との連携の可能性につき検討を開始しており、販路開拓面で所期の効果が出つつある他、輸出を目指す国内生産者からのアプローチもあります。

アジア最大の農産物（生鮮・加工）インテグレーター、そしてその先に見据える、「アジアを起点とした世界の食料業界のリーディングカンパニー」に向けて、取組みを加速していきます。