

## 伊藤忠商事のビジネスモデル

付加価値の創造と資産戦略を  
両輪とするビジネスモデルへ

当社は、事業展開の進化に合わせ、絶え間ない「付加価値の創造」と、磨き上げてきた「資産戦略」を両輪とするビジネスモデルを構築してきました。経営資源の高度化と活用を通じ、ビジネスの成功確率を高めながらトレード・投資収益の最大化を図っています。

## トレード・投資収益の最大化

高度化した経営資源を活用し、  
成功確率を高めながらビジネスを拡大

## 経営資源の高度化

## 付加価値の創造

ブランドマネジメント

コーディネーション

商社機能

経営ノウハウ

## 資産戦略

強みを持つ領域への投資

リスク管理

効率性のモニタリング

## 経営資源

## 内部

財務基盤、人的資産、総合商社の伝統的な機能  
ビジネスノウハウ  
グループ企業の各種機能  
組織資産

## 外部

顧客資産（販売先・仕入先）  
パートナー資産

# ビジネスモデルの背景となった事業展開の進化

総合商社である当社の伝統的な事業展開は、商流の中間に位置し、需要と供給を繋げるトレードを中心としたものでした。

やがて、製造業が自身で海外展開を行うようになり、トレードを軸としつつ、事業投資を活用しながら主体的にビジネスや商流そのものを創造する事業展開に変化していきました。そして現在も、面的・連鎖的にビジネスを創造する事業展開へと進化を続けています。

## 伝統的な事業展開

商流の中間に位置し、需給をマッチング。  
トレード収益中心



## 面的・連鎖的にビジネスを拡大

### 1. 得意とする機能を発揮できる領域へ進出

既存ビジネスとのシナジーが創出でき、自社でリスクをコントロールできる領域に絞り込んで、新たなビジネスやマーケットに進出します。そのため、得意とする機能を発揮できるかどうかを判断基準に据えます。中でも「需要家と生産者のマッチング」によるトレードが獲得できるかどうかは、重視しています。進出の際の重要な手段が事業投資です。

#### 得意とする機能

- 資源・原材料の確保
- 需要家と生産者のマッチング
- 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

### 2. マーケットポジションの確立

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図ると共に、総合商社ならではの経営資源を駆使し、付加価値を創造しながら投資先の企業価値向上とマーケットポジションの確立を図ります。

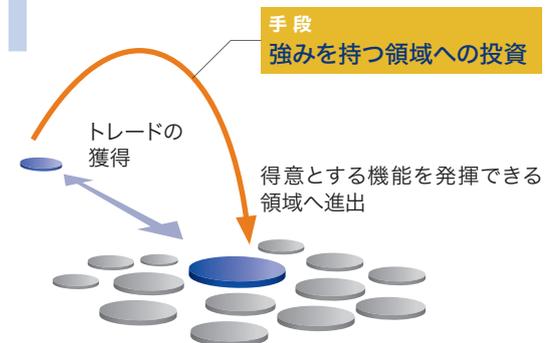
### 3. 面的・連鎖的なビジネスの創造

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、新たな付加価値を創造しながら、主に5つの視点から、一層の収益拡大に向けて面的・連鎖的にビジネスを創造していきます。

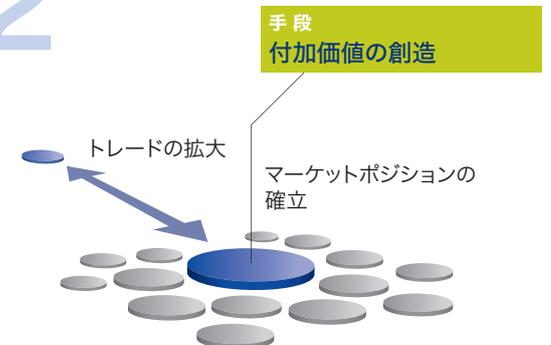
#### 5つの視点

- 供給源の拡充と分散
- 生産活動への参画
- 成功モデルの領域拡大
- スケールメリットの追求
- 消費者接点の獲得

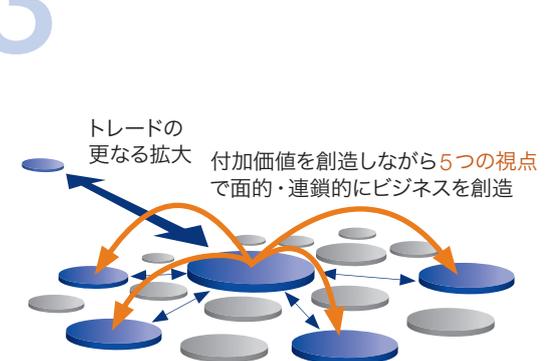
## 新規進出



## マーケットポジションの確立



## 面的・連鎖的なビジネスの創造



# 進化した事業展開に 相応しいビジネスモデル

事業展開の進化に伴い、「付加価値の創造」と「資産戦略」を両輪とするビジネスモデルを築き上げてきました。経営環境の変化に対応しながら、その継続的な進化に取り組んでいます。

## トレード・投資

高度化した経営  
成功確率を高めな

### 付加価値の創造

P30～37 特集 付加価値の創造と資産戦略を両輪に—付加価値の創造

当社は、内部・外部の経営資源を複合的に活用しながら、継続的に付加価値を創造し、トレードの拡大と投資先を含むビジネスの価値向上を図っています。

#### ブランドマネジメント

販売チャネルや商品展開等、マーチャンダイジング全般の統合的なマネジメントにより、ブランドの価値を高め、ビジネスのイニシアチブ獲得を目指します。



#### コーディネーション

当社の顧客資産、有力企業とのパートナーシップ、ビジネスインフラや知見を活かし、販路・調達先の開拓を行うと共に、そこから新たなニーズを掘り起こし、最適な商品開発や新規ビジネスの創造へと発展させます。



#### 商社機能

信用供与・外貨決済・保険・物流・IT等の伝統的な商社機能に加え、ニーズに応えた新たな機能提供により、顧客、パートナーと共に新たなビジネスの創造を図ります。



#### 経営ノウハウ

蓄積してきた経営ノウハウの提供や、経営人材の派遣により、投資先の企業価値向上をサポートします。



## 経営資源

当社は、総合商社としての長い歴史やグローバルな事業展開、そして幾多の環境変化への対応を通じて、さまざまな経営資源を蓄えてきました。

### 内部

#### 財務基盤

営業キャッシュ・フローの安定的な創出力と、国内外グループ金融制度の強固な仕組み及び健全な財務基盤は、将来の収益拡大に向けた積極投資を可能にします。

#### 人的資産

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。当社では、特定の分野で高い専門性を身に着けた「その道のプロ」の育成に注力しています。

#### 総合商社の伝統的な機能

信用供与・外貨決済・保険・物流・IT等の伝統的な商社機能は、商取引を円滑に進めるためのソリューション提供の基盤です。

#### ビジネスノウハウ

6つのカンパニーが多岐にわたる業界で事業を展開している当社には、新たなビジネスの創造や新領域への進出の際に成功確率を高めるための幅広いビジネスノウハウの蓄積があります。

# 収益の最大化

資源を活用し、  
からビジネスを拡大

経営資源の高度化

## 資産戦略

▶ P22～23 伊藤忠商事の事業投資に関する考え

▶ P26～29 特集 付加価値の創造と資産戦略を両輪にー資産戦略

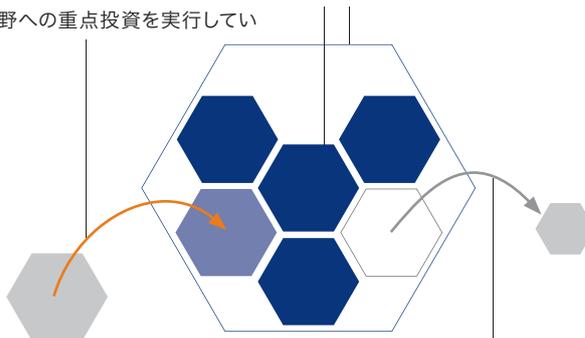
事業投資の戦略上の重要性が高まるに従い、強みを持つ領域への投資、リスク管理、効率性のモニタリングからなる資産戦略を構築してきました。

### 強みを持つ領域への投資

新規投資に際しては、強みを持つ領域への投資を原則としています。「Brand-new Deal 2014」では、「非資源 No. 1 商社」としての地位を確立するために、生活消費関連分野と基礎産業関連分野への重点投資を実行しています。

### リスク管理

「リスクアセット」によるリスクの総量管理に加え、資本コストに基づくハードルレートをを用いた投資効率の評価による案件ごとのリスク管理も実施しています。



### 効率性のモニタリング

継続的なレビューを実施し、収益規模・投資効率・戦略的意義等の観点から低効率資産と判断した案件についてはEXITを実行し、資産の効率性向上を図っています。

## 外部

### グループ企業の各種機能

当社グループの220社の子会社、134社の関連会社が有する機能と当社機能の融合は、付加価値創造の可能性を大きく拡げます。

### 組織資産

秩序立った各種規定や迅速な意思決定システムに加え、法務・リスクマネジメント、会計・税務、財務等の高度な専門性を備えた職能組織が、「現場視点」で営業の「稼ぐ力」を強力にバックアップしています。

### 顧客資産 (販売先・仕入先)

販売先と仕入先ー顧客資産ーとの関係性維持は、トレードを永続的に獲得していく上で欠かせません。また、投資も豊富な顧客資産を有しているからこそそのリスクを抑えることができます。

### パートナー資産

当社は、迅速な新規領域への展開、ビジネスの成功確率の向上等の観点でパートナーとのWin-Winの関係を重視しています。長い時間をかけて成長領域・市場で数多くの有力企業との良好な関係を築き上げてきました。