



特集

付加価値の創造と

新たな成長ステージで「非資源 No. 1 商社」を目指す当社は、2014年3月期、3,103億円の当社株主帰属当期純利益で史上最高益を更新しました。そのような当社も、1990年代の終わり頃は、バランスシート等に課題を抱え、苦境に立たされていました。

それから十余年、2000年前後にはITブーム、その後は資源ブームという追い風に乗れ、2008年には世界金融危機、近年は資源価格の下落という逆風に立ち向かいながら、収益構造の強化と、財務体質の飛躍的な改善を実現してきました。その間、一步一步着実に磨き上げてきたのが、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です。

この特集では、当社のビジネスモデルを形作る大きな二つの要素に関して、「付加価値の創造」については、具体例を挙げながら代表的な類型を、「資産戦略」については、今日の「収益基盤の拡大」に至るまでの軌跡をご説明します。

2000年3月期

2001年3月期

2002年3月期

2003年3月期

2004年3月期

2005年3月期

2006年3月期



資産戦略を両輪に

資産戦略

PHASE 1	再構築	2000年3月期～2005年3月期	P26
PHASE 2	バランス	2006年3月期～2011年3月期	P27
PHASE 3	収益基盤の拡大	2012年3月期～	P28

付加価値の創造

ブランドマネジメント—繊維ビジネス	P30
コーディネーション—中国食料ビジネス	P30
商社機能の提供 & ブランドマネジメント—Doleビジネス	P31
商社機能の提供—自動車ビジネス	P32
経営ノウハウの提供—European Tyre Enterprise Limited	P34

ASSETS 資産戦略

前中期経営計画の「Brand-new Deal 2012」では、2年間累計でグロス投資額9,700億円を投じ、優良資産の積上げによる規模の拡大を実現しました。続く現中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、「非資源No. 1 商社」に向けた収益基盤の強化を進めています。こうした成長戦略の基盤となる企業体力と、事業投資に係るリスク管理の枠組みを構築してきた経緯をご理解いただくために、時計の針を一旦2000年前後に戻し、当時の当社の状況からご説明します。

再構築

PHASE 1

3,039億円

2000年3月期に実施した低効率・不採算事業の一括処理で計上した特別損失の額

2000年3月期

2001年3月期

2002年3月期

2003年3月期

2004年3月期

Global-2000
(2000年3月期～2001年3月期)

A&P-2002
(2002年3月期～2003年3月期)

Super A&P-2004
(2004年3月期～2005年3月期)

負の遺産の一扫～高収益事業モデルの構築

1990年代の終わり頃から2000年代初頭の伊藤忠商事は、巨額の有利子負債と非効率資産・不採算事業を抱え、高い収益力を誇りながら、その利益の多くを利払いや不良資産、貸倒損失の処理に充当しなければならない脆弱な体質でした。中期経営計画「Global-2000」(2000年3月期、2001年3月期)では、「低効率経営からの脱却」を掲げ、ゴルフ場事業や固定資産、投資不動産などを中心とする非効率資産や、不採算事業の売却・縮小・撤退と有利子負債の削減を断行していきました。2000年3月期には低効率・不採算事業の一括処理を実施し、3,000億円を超える特別損失を計上しました。

こうした非効率資産からの撤退と財務体質の改善に注力した経営スタンスは、続く中期経営計画「A&P-2002」(2002

年3月期、2003年3月期)、「Super A&P-2004」(2004年3月期、2005年3月期)においても継続しました。この6年間の「再構築」フェーズにおける不断の取組みを経て、ネット有利子負債は約1兆9,000億円へ半減し、NET

DERは3.7倍に低下することになります。

こうした財務体質の抜本的な改善に向けた努力と並行し、高収益事業モデルへの変革を目指し、中長期的な収益の柱になり得る分野への選択と集中に取組みました。特に重点的に経営資源を配分していったのが、生活消費関連分野や中国でした。

限られた経営資源の効率を最大限に高めるために、2000年3月期に導入したのが「リスクキャピタルマネジメント(RCM)」です。リスクを定量化したリスクアセット^{*1}の把握によりリスク総量をコントロールすると共に、リスクアセットに対するリターン率であるRRI^{*2}により資産の効率性を測定します。その上で、非効率資産からのEXITを実行し、資金を高効率資産に入れ替えていくという新たな経営手法です。このRCMの導入が、強みを持つ領域への投資、資産入替、及びリスクマネジメントからなる資産戦略の枠組みを形づくる契機となりました。

ネット有利子負債

1999年3月末
約**4.2兆円**

2005年3月末

約**1.9兆円**

NET DER

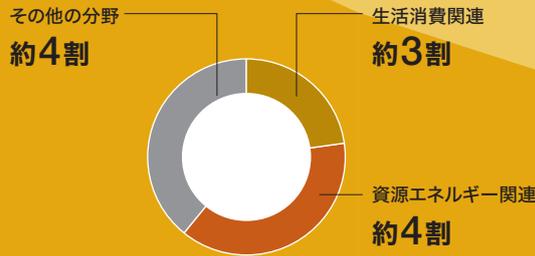
1999年3月末
13.7倍

2005年3月末
3.7倍

^{*1} 資産にリスク係数を乗じて算出する当該資産を保有することにより起こり得る最大損失額

^{*2} RRI: Risk Return Index

バランス PHASE 2



Frontier+ 2008及びFrontier^o 2010 (4力年) の
バランスが取れた投資分野構成

2006年3月期 2007年3月期 2008年3月期 2009年3月期 2010年3月期

Frontier-2006
(2006年3月期～2007年3月期)

Frontier+ 2008
(2008年3月期～2009年3月期)

Frontier^o 2010
(2010年3月期～2011年3月期)

「守りの堅持」と「攻めへのシフト」

財務体質の改善を前進させた当社は、「Frontier-2006」(2006年3月期、2007年3月期)より、徐々に「攻め」(資産規模の拡大)へと経営の軸足を移していきます。

経営環境が変化する中でも安定的かつ継続的に1,000億円の連結純利益を稼ぎ出す収益構造の確立を目指し、消費関連、資源開発関連、その他の分野の「バランス」を意識した投資を実行していきました。大幅に改善したとはいえ、NET DERが3.7倍の水準にあるなど「Frontier-2006」スタート時の当社は、バランスシートの課題解決は未だ道半ばでした。そのため、有利子負債の削減やリスクマネジメントの強化、非効率資産からのEXIT等の「守り」も堅持することとしました。

こうした「攻め」と「守り」と、投資分野の「バランス」は、以降の「Frontier+ 2008」(2008年3月期、2009年3月期)、「Frontier^o 2010」(2010年3月期、2011年3月期)にも共通するキーワードです。例えば、「Frontier+ 2008」と「Frontier^o 2010」の4年間では、生活消費関連に約3割、資源エネルギー関連に約4割、その他に約4割とバランスの取れた投資を実行しました。(株)日本アクセスの子会社化を機に、業界トップクラスの食品中間流通事業の体制を構築していったのもこの時期です。また、中国及び台湾の食品製造・流通大手の頂新(ケイマン)ホールディングや、中国有数の複合企業グループである杉杉集团有限公司と資本・業

務提携を締結するなど、中国経済の個人消費の成長を取込むための布石も打っていきました。

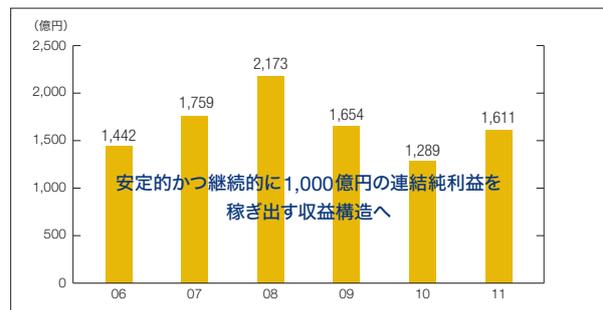
一方、非効率資産からのEXITも継続し、また株



日本アクセス物流センター

主資本の積上げと相まってNET DERの改善も進みました。「Frontier^o 2010」の最終年度である2011年3月期には、「懸念案件を来期に持ち越さない」という目標を掲げ、非効率資産の大胆な整理・入替を前倒しで実施しました。上場持分法適用関連会社株式の減損処理や、不採算・成長性が乏しい41の事業会社の整理等も行い、500億円超の特別損失を計上しています。こうした取組みは、次の「新たなステージ」に向けた足場固めという意味合いがありました。

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)

収益基盤の拡大 PHASE 3

1兆円

Brand-new Deal 2012とBrand-new Deal 2014における
過去最大規模の投資額上限（グロス）

2010年3月期

2011年3月期

2012年3月期

2013年3月期

2014年3月期



「攻め」の徹底

2011年3月期までの効率性に軸足を置いた取組みにより、飛躍的に当社の財務基盤の強化が進んでいました。その一方、中国をはじめとする新興国の勃興や、それを背景とする資源価格の高騰などさまざまな商機が到来する中、資産の積上げに関しては遅れていました。そこで、効率性の

追求から「規模の拡大」に大きく舵を切るべきと判断した当社は、「Brand-new Deal 2012」（2012年3月期、2013年3月期）より、新たなステージ規模の拡大一に移行するために、「攻め」のアクセルを踏み込むことになります。しかし、その前に実施すべきことがありました。

「攻め」に向けた規制緩和

「Brand-new Deal 2012」に先立つ2011年3月期、先にご説明した非効率資産の前倒し処理に加え、投資に関

する制度設計を「攻めの徹底」に相応しいものへと見直しました。

「攻め」に向けた組織と人事制度の見直し

組織改編

組織の適正規模化による緻密な経営、業界の関連性（シナジー）、人材の適材適所による「稼ぐ力」の強化等を目的として、1997年のディビジョンカンパニー制導入以来の7カンパニー制を、段階的に現在の6カンパニーに再編。

繊維
機械
情報通信・航空電子
金属・エネルギー
生活資材・化学品
食料
金融・不動産・保険・物流

7カンパニーを6カンパニーへ

- 目的
- 組織の適正規模化による緻密な経営
 - 業界の関連性（シナジー）
 - 人材の適材適所

人事・報酬制度

全社が高いモチベーションで戦う組織を実現するために、組織の業績が報酬に与える影響が大きい組織業績制度を廃止し、個人の能力が、報酬に影響を与える幅を広げるよう人事給与制度を改定。

繊維
機械
金属
エネルギー・化学品
食料
住生活・情報

「攻める」ための投資基準とリスクアセット算定方法の見直し

① 投資基準

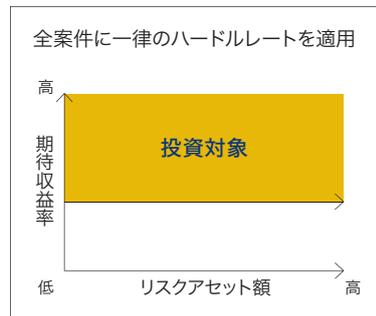
それまでの投資基準は、リスクアセットを用いて全社一律のハードルレートを基準に投資の可否を判断してきました。「再構築」の時代の考え方を踏襲し、非効率資産を特定し、資産全体の効率性を高めることを主眼に置いてきたためです。この基準は、財務体質の改善に大きく寄与してきた一方で、安定収益が見込める案件の中には、期待収益率が低いという課題がありました。「攻め」に大きく舵を切るにあたり、国別、業種別に約40に投資基準を細分化し、分野ごとの実態に即して投資判断を行うよう見直しを行いました。

② リスクアセット算定方法

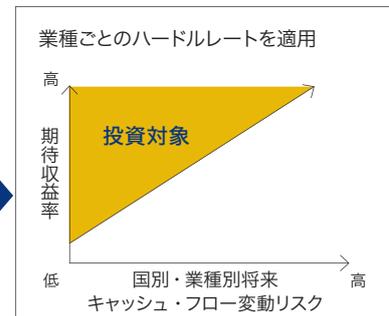
RCMは、非効率資産の圧縮が最優先課題だった時期に導入したため、リスク係数を保守的に設定して運用してきました。そのため、より実態に合ったリスクアセットの算定方法に改めました。具体的には、過度に保守的だったリスク係数の見直し、分散効果の考慮、リスクバッファの定義を従来の「連結株主資本」から「連結株主資本+非支配持分」とする見直しを実施しました。

投資基準の考え方

旧基準の考え方



新基準の考え方



「規模の拡大」に向けた積極投資「Brand-new Deal 2012」

足場を固めた上で、「Brand-new Deal 2012」では、2年間累計でグロス約9,700億円を投じ、慎重に案件を厳選しつつ、規模の拡大に向けた優良資産の積上げを行っていきました。

生活消費関連分野には、2年間累計で2,650億円を投じました。英国のタイヤ小売最大手のKwik-Fitグループや、フィンランドの世界最大級の針葉樹パルプメーカーMETSA FIBRE社等、この計画で投資を実行した案件は、収益改善基調に転じ、当期の業績に貢献しています。機械関連では、風力発電事業や上水事業、自動車関連事業など安定収益基盤の構築を推進しました。一方、資源エネルギー関連では、米国Drummond社コロンビア炭鉱をはじめ、

石炭や鉄鉱石など強みを持つ分野への投資を徹底しました。

この結果、計画終了時には、バランスの取れたポートフォリオを構築、これを基盤として、当社は次の「Brand-new Deal 2014」に繋げていくことになります。



METSA FIBRE社

Drummond社コロンビア炭鉱

「非資源No.1 商社」を目指して～「Brand-new Deal 2014」

「Brand-new Deal 2014」(2014年3月期、2015年3月期)では、「非資源No.1 商社を目指して」を掲げ、投資枠(グロス)1兆円のうち3分の2を「非資源分野」に投じると共に、実行済み大型投資からの収穫を進め、「非資源No.1 商社」としての地位の盤石化とバランスの取れた成長を目指しています。財務規律に対する目配りや、非効率資産からのEXITなど資産効率を意識する点もこれまでと変わりません。

このように成長ステージに応じて「攻め」の度合いや重点領域は変わっていきましたが、リスクマネジメントの強化や資産入替は、途切れることなく継続しています。こうした資産戦略と両輪をなす「付加価値の創造」について次にご説明します。

ADDED VALUE 付加価値の創造

時代が移り変わっても「売り手と買い手を繋ぐ」トレードを常に収益の柱として維持し続けている背景には、絶え間ない「付加価値の創造」があります。社内外の経営資源を縦横に駆使した付加価値創造の代表的なアプローチを、実例を挙げながらご説明します。

ブランドマネジメント

蓄積してきたブランドの価値最大化ノウハウ—繊維ビジネス

製品・サービスに「ブランド」という付加価値を付け、ブランドの価値向上を通じて収益の最大化を図るアプローチが「ブランドマネジメント」です。その端的な例が繊維ビジネスです。

1970年代に、輸入服地に「ブランド」という付加価値を付け、新たなビジネスモデルを生み出した当社は、商権の長期安定化を目的に、主として1990年代から「ブランド」の購入や「ブランド」の所有者への資本参加に踏み切っていました。そして、買収したブランドの価値を高めながら、ブランドマネジメントノウハウに磨きをかけていきました。

ブランドマネジメントでは、例えば、「LeSportsac」、
「HUNTING WORLD」においては「ブランディング（ブランド

構築）」から携わり、各々の特性に合わせたブランド戦略を導き出します。そして、その戦略に沿って、各国における価格、流通、商品企画、広告宣伝、販売促進等のマーケティング全般を一元管理することにより、各市場におけるブランド価値の持続的な向上を図ります。また、「CONVERSE」での有力アパレルメーカー等のライセンスとの連携や、「OUTDOOR PRODUCTS」での現地有力パートナーとの提携を通じたブランドの中国市場への展開など、総合商社ならではの「コーディネーション」機能を駆使したブランド価値の向上策にも取り組んでいます。



LeSportsac



HUNTING WORLD



CONVERSE



OUTDOOR PRODUCTS

コーディネーション

Win-Winの関係構築によりビジネスを創造—中国食料ビジネス

マーケットポジションを迅速に確立し、成功の確率を高めていく上で、機能を補完し合えるパートナーを重視する当社が、パートナーとの協業において発揮する付加価値の一つが、「コーディネーション」です。中国食料ビジネスはその好例です。

食料ビジネスにおいて推進する「グローバルSIS戦略※」の成功のカギを握るのは、各マーケットの知見を蓄積し、マーケットポジションを確立している有力企業とのパートナーシップです。中国では、インスタントラーメンや茶飲料、水飲料など数々のシェアNo. 1 商材を誇る事業会社（康師

傅等)を傘下に擁する中国及び台湾の食品製造・流通大手の企業集団である、頂新(ケイマン)ホールディングと業務提携を締結しています。当社は、頂新グループと中国市場への進出を図る日本企業と共に、新たなビジネスを「コーディネート」しています。

日本企業にとっては、頂新グループの販路や原料調達チャンネル、豊富な販売ノウハウを活かすことができ、一方の

頂新グループは、品質管理技術をはじめとする日本企業の世界最高水準の技術を自社の差別化に繋げていくことができます。当社は、商流の活発化により、頂新(ケイマン)ホールディングからの投資リターンの拡大や、トレード収益の拡大も見込みます。

※ SIS (Strategic Integrated System) 戦略：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。

アサヒビール	不二製油
カゴメ	ファミリーマート
敷島製パン	カルビー
プリマハム	日本製粉



商社機能の提供 & ブランドマネジメント 総力を結集した企業価値の追求—Dole ビジネス

付加価値追求に向けたアプローチを最適な形に組み合わせながら、投資先の企業価値拡大を追求している典型的な事例がDoleビジネスです。

米国Dole社から買収したアジア青果物事業とグローバル加工食品事業では、当社グループのさまざまな商社機能を発揮しながら、「Dole」ブランドの価値最大化を図っています。長年築き上げてきた「Dole」ブランドと、当社が各市場で蓄積してきた食文化や商習慣等の知見、有力企業とのパートナーシップ、販路や物流網等の経営資源を融合し、中国・アジアでのシェア拡大を目指しています。一方、Dole社が世界中で築き上げてきた地場市場の販路に当社取扱商品を乗せ、SIS戦略を「対日、内需向け」から一気に「グローバルビジネスモデル」に転換していくことも戦略目的として描いています。

また、Dole社が進めてきた産地開発を発展させる形で「世界のDoleブランド」に相応しい商品の安定供給に向けた産地開発も進めています。当社の資金力を活かし、生産

コスト低減を企図する自社農園の拡張に取組む他、当社のグローバルネットワークを駆使して、天候リスク低減に向けた新たな産地の開発も進めています。この他、段ボール、包装資材の調達等をグループ経由で行うなど、当社グループが一体となり、商社機能の提供に取組んでいます。

バナナ、パイナップルをはじめとする青果物に加え、加工食品でも「Dole」ブランドは世界中に浸透しています。Dole社が培ってきた商品開発力と当社が持つマーケティング力を結集し、消費者に支持される商品を市場に多く送り出すことで、ブランド価値向上を目指します。創業以来買かれてきた「クオリティ」へのこだわりを、すべてのサプライチェーンで徹底することに加え、「美と健康」というコンセプトに合致する新たな商品の開発にも取組んでいます。北米で成功した商品群のアジアへの展開や、高品質な日本の果実に「Dole」ブランドを付け、アジアへ輸出することも行っています。

- 機能1：当社が構築しているビジネスインフラを活用した中国・アジアでの「Dole」商品の拡販
- 機能2：当社の財務基盤とネットワークを活かした産地開発
- 機能3：当社グループ企業の各種機能を活かしたコスト削減
- 機能4：ブランドマネジメントノウハウを駆使した「Dole」ブランドの更なる価値向上



商社機能の提供—自動車ビジネス

当社は、取引先のパートナーとして、販売先への信用供与（与信）、外貨決済、保険、物流、IT等の伝統的な商社機能にとどまらず、常に新たな機能を生み出し、トレードに付加価値を加え続けています。代表的な例が自動車ビジネスです。

ビジネスパートナーに寄り添いながら

当社が強化を進めている非資源分野の中でも、顕著に収益を拡大しているのが機械関連ビジネスです。2014年3月期の機械カンパニーの当社株主帰属当期純利益は前期と比較して35%増加し史上最高益を更新しました。収益拡大の牽引役の一つが自動車ビジネスです。

当社の自動車ビジネスのスタートは、南米向けにいすゞ自動車(株)（以下いすゞ）のトラックを輸出した1955年に遡ります。当時も、半世紀以上を経た今も、トレードは収益の柱の一つです。

高度経済成長期を経て国際競争力をつけた日本の製造

業は、販路開拓の自前化や製造拠点の海外移転を進めてきました。その間、1980年代の「商社不要論」をはじめ、幾度も商社の存在意義が問われてき

ました。自動車ビジネスも例に漏れず、多くの商社がトレードビジネスを縮小してきました。そのような中でも当社は、トレードビジネスを中核に据え続け、現在でもいすゞ、マツダ(株)、スズキ(株)等のビジネスパートナーとして、全世界100カ国以上に日本車を送り届けています。



すべては「自動車メーカーの販売拡大」のために

輸出を中心とするトレードビジネスは、自動車メーカーの販売数量に大きく影響を受けます。そのため当社は、世界各地での販路開拓に加え、川中のみならず川下方面にも踏み込んでいき、さまざまな形で自動車メーカーの販売拡大に向けた側面支援を行っていきました。

一般的に自動車は、製造後、輸出によって消費地に届き、現地のディストリビューター（卸）、ディーラー（小売）を経て消費者の手に届きます。当社は、例えば“SUZUKI MOTOR RUS” LLCのような自動車メーカーとの合併、当社単独によるディストリビューターへの経営関与等を行うことで、自動車メーカーの販路開拓や物流網の整備をサポートしています。

川下分野では、Auto Investment Inc.をはじめとするディーラーにも、主に当社がマジョリティを取得しながら経営参画し、消費者接点で拡販のための支援を行います。こうしたディーラーでは、自動車メーカーの方針に沿った販売戦略を採用すると共に、マーケティングに役立つ情報を

メーカーに還流するなどの役割も担っています。自動車販売において不可欠な販売金融機能も、当社の資金力と金融ノウハウを駆使して提供しています。当社と東京センチュリーリース(株)、いすゞが合併で米国に設立したいすゞのキャプティブ販売金融会社Isuzu Finance of America, Inc.は一例です。また、こうした合併事業への経営者人材の派遣も機能提供の一つです。

このように、常にメーカーの販売拡大を第一に考え、絶えずメーカー・市場のニーズにきめ細やかに応えた付加価値を提供し続けてきたことが、トレードを維持・拡大できてきた背景にあります。

2014年3月期

当社自動車輸出
出荷台数実績

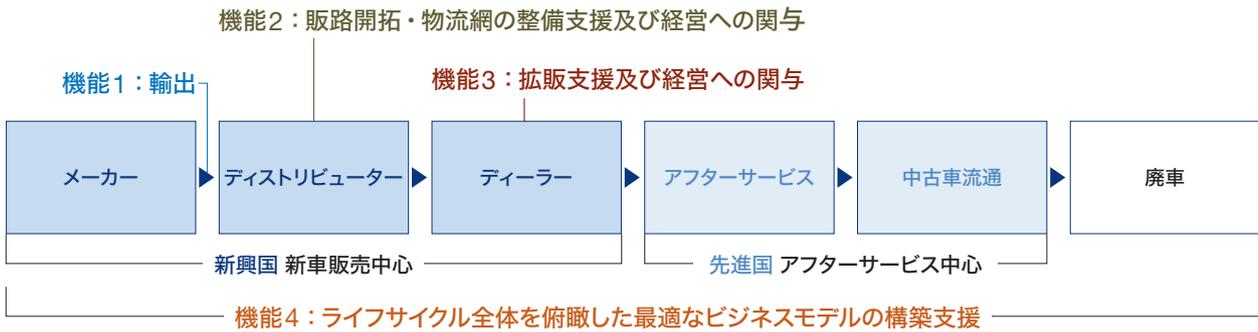
414千台

2010年3月期

213千台



自動車ビジネスのバリューチェーン



バリューチェーン全体を俯瞰したビジネスモデルへ

自動車のバリューチェーンは、新車販売後も整備・修理・部品の提供等のアフターサービスへと伸びていき、中古車流通を経て廃車に至ります。このバリューチェーン全体で見た場合、自動車ディーラーの最適なビジネスモデルはマーケットの成熟度合によって異なります。普及段階にある新興国では新車販売が中心となりますが、普及が完了した先進国では、アフターサービスに軸足を置く事業モデルとなっていきます。こうしたマーケットごとの特性に合わせ、当社はメーカーと密接に連携しながら、経営参画するディストリビューター、ディーラーのビジネスモデルの構築を進めています。

例えば、いすゞとは川下分野での協業を強化しており、2007年には、現・いすゞ自動車販売(株)を合併で設立し、国内商用車販売事業に参画しました。販売先となる法人顧客のニーズは、購入してから手放すまでの自動車のライフサイクル全般に及びます。そのため、いすゞと当社は一体となり、整備点検補修や中古下取り、廃車に至るサービスを総合的に提供するビジネスモデルを構築してきました。景気動向の影響を大きく受ける新車販売だけではなく、ライフサイクル全体を面的に押さえるこのビジネスモデルは、経営基盤の安定化にも繋がります。2013年4月には、いすゞリーシングサービス(株)を設立しました。いすゞが取組んで



きたライフサイクル事業に、当社の自動車販売金融事業のノウハウや、東京センチュリーリース(株)のオートリース事業のノウハウを付加することで、ニーズへの対応力を一層強化していきます。

国内輸入車業界でNo. 1の販売台数を誇る(株)ヤナセとは、人的な連携も含む密接な協業関係のもと、販売からアフターサービスに至るバリューチェーンでのサービス提供に向けたビジネスモデルの構築を進めています。今後は、(株)ヤナセとの協業で得た業界最高水準の顧客サービスノウハウを、新興国を中心とした世界市場に展開していくことも視野に入れていきます。

新興国のモータリゼーションの更なる進展により、今後も自動車の販売台数は増加していくものと考えられますが、今後は環境技術が競争力を左右していくものと予想されます。当社はメーカーが技術革新に経営資源を集中できるよう、ビジネスパートナーとして求められる機能を常に進化させながら提供していきます。



経営ノウハウの提供

—European Tyre Enterprise Limited

当社は、投資の成功確率を高めるため、経営戦略やリスクマネジメント、財務、法務等の経営ノウハウの提供に加え、現場主義に立脚し、経営者人材の派遣により、投資先の企業価値向上をサポートしています。英国タイヤビジネスを例に取りご説明します。

現場主義が切り拓いた商機—英国タイヤビジネス

先進国のマーケットにも現場で目を凝らせば確かな商機があります。英国タイヤ市場もその一つです。

年間販売本数約3,000万本、約4,000億円の市場規模の英国補修用タイヤ市場。そこで約4割と圧倒的な取扱量を誇るのが、同国タイヤ卸売最大手で小売事業も展開するStapleton's (Tyre Services) Ltd. (以下Stapleton's)と、同国タイヤ小売最大手のKwik-Fitグループ (以下Kwik-Fit)を傘下に擁する当社100%子会社European Tyre Enterprise Limited (以下ETEL)です。1994年のStapleton'sの子会

社化に端を発する当社の欧州タイヤビジネスは、着実に成長を続けており、2014年3月期のETELからの取込利益は前期比29億円増益の51億円となるなど、企業価値を高めています。しかし、その道のりは決して平坦ではありませんでした。「現場主義の徹底」により商機を掴み、ビジネスを軌道に乗せた一人の伊藤忠パーソンをご紹介しながら、収益力と競争力の大幅な改善に至る過程をご説明します。

英国的経営を尊重しながら、日本のサービス品質を組み込む

「業績は決して芳しいものではなく、売却すら選択肢に入っていた」—2004年に、Stapleton'sの立て直しの命を帯び同社に派遣された、現ETELのCEO村井氏は赴任当時をこう振り返ります。

英国では、必要に迫られるまで行くことを敬遠される場所が二つあるといわれています。一つは万国共通ともいえる「歯医者」。もう一つの場所は、タイヤショップです。同国の一般的なタイヤショップは「倉庫」さながらに店舗が汚く、待合室はなく、冬はタイヤ交換のお客様を凍えながら外で待たせるのも日常的な風景です。店員の顧客対応も決して丁寧とはいえません。Stapleton'sもその例に漏れませんでした。「タイヤ」という商材に大きな違いはないため、タイヤビジネスは差別化が難しいビジネスです。村井氏は、「細かいことは気にしない英国とはいえ、お客様の心情は日本と同じはず。タイヤショップでもより良いサービスを期待しているはず」と、当たり前として捉えられていた

現場の風景に、決定的な差別化要素—「サービス品質」—を見出しました。

文化や価値観が大きく異なる英国に「日本式」をそのまま持ち込んでも通用しません。特にStapleton'sは、地域に根差した小売業も展開し、社員のほとんどは英国人という完全な地場型事業です。そのため、英国的経営の優れている面を守り、引出しながら、日本式のサービス品質を「組み込む」というスタンスを取っていきました。

ETELグループの
英国内における
タイヤ取扱シェア

約40%



サービス品質の向上とコスト削減を同時実現した卸機能の強化

Stapleton'sが卸の倉庫在庫として取扱うタイヤの種類は4,500種類ありました。しかし、店頭在庫は250種類程度しか



なかったため、お客様にとっては選択肢が限られていました。そこで、タイヤ1本から2時間以内に全土に配送される日本を参考に、商品の流れや保管システム、コントロール過程等を再構築し、それまでの1日1回から、英国内の85%の地域であれば1日2回配送できる小口配送体制を作り上げました。

こうしたサプライチェーン全体の再構築は、ニーズに合った最適なタイヤを最適なタイミングでお客様に選択いただくことを可能とし、その結果商売が大幅に増えたことで、物流コストの効率化にも繋がり、同社の収益構造の改善にも大きく寄与しました。

基本の徹底と「Morale (モチベーション)」の向上

卸がマーケットのニーズを捉え成功を収めたように、小売店舗でも、お客様満足度を高めるため積極的に投資を行いました。

まず実行したのが「小売業としての基本事項の徹底」です。整理整頓の徹底に加え、店舗の床や「Bay」と呼ばれる作業所を塗り替え、店舗を「倉庫」から「清潔で寛げる空間」に変えていきました。また、正確でミスがないメンテナンスサービスや顧客対応の質的向上に向けた社員教育や意識改革も進めていきました。「お客様がいるのにサンドイッチをかじったり、コーヒーを飲んだりするのはやめさせた。当時の彼らにとっては『何で?』と疑問に思ったことだろう」(村井氏)と、当初は戸惑っていた店員も、身なりを整え、新たに導入したルールに順応していきようになりました。また、商品やサービスの価格表示をガラス張りにし、それまで平然となされていた定価以上での販売「オーバーチャージ」という悪しき慣習も根絶していきました。

一般的に英国では、「Morale」(モチベーション)が特に経営において重視されます。そのため、さまざまな仕掛けを導入しました。例えば、店長を「Shopkeeper」から「Business Man」に変えるためのトレーニングを実施すると共に、在庫設定をはじめとする多くの裁量権を与える等、チャレンジ精神を醸成し、自立性ある組織に変えていきました。

お客様にソファで寛いでいただいている間に、タイヤ交換からバッテリー、ブレーキパッドのメンテナンスなど、業界最高品質

のサービスを提供する。高度に効率化された物流管理と小売現場の改革を両輪として実現した業界最高クラスのサービス品質は、着実にお客様の支持を確立していきました。2003年から2010年にかけて約2.5倍に拡大した売上高、群を抜く店舗当たり収益性が、その証左です。

このビジネスで得た成功ノウハウは、更なる飛躍に向けた礎になっていきます。

Stapleton'sの収益改善策

卸
配送体制をそれまでの1日1回から英国内85%の地域に1日2回配送可能な小口配送体制へ
小売
①小売業の基本事項の徹底(整理整頓、店舗を寛げる空間へ改装、透明性のある価格提示、接客の質の向上等)
②裁量権の付与を通じた自立性の向上等によるモチベーションの向上

Stapleton'sの収益改善実績

(2003年：村井氏赴任前年～2010年：Kwik-Fit 買収前年)



英国小売最大手への経営ノウハウの応用展開

2011年、当社は約850億円を投じ、欧州で1,000店舗を展開し、英国では675店舗というNo.1の店舗網を構築している英国タイヤ小売最大手Kwik-Fitを買収しました。同社は、景気の影響を受けにくいフリート事業※に強みを有しています。Stapleton'sとKwik-Fitの小売の店舗数の合計は約800店舗に上ります。日本の約半分の人口と2/3の面積である英国で、日本の最大手カー用品店の500店舗を上回る圧倒的な店舗網を有しています。

タイヤ小売は、一人のお客様がメンテナンスを含め、再びご来店いただくまでの間隔が平均18ヶ月にも及ぶビジ

ネスサイクルが長い小売業です。そのため腰を据えて事業を育成する必要がありますが、長い間投資ファンド傘下にあったため、短期志向の売上至上主義に偏重し、長期的な視座に立った投資がなされていませんでした。当社はここにKwik-Fitの可能性を見出しました。Kwik-Fitの経営のかじ取りを担うことになった村井氏は、Stapleton'sでの成功ノウハウを活用し、Kwik-Fitの企業価値向上に乗り出していきます。

※ 企業が業務で利用する乗用車向けタイヤ販売・補修業

「タイヤビジネスはブランドビジネス」

「タイヤ小売はブランドビジネスそのもの」と村井氏はいいます。タイヤは命を預かる大切なものです。しかしほとんどの消費者にとっては「必要だから買う」ものであり、性能や種類についての認知度は決して高くはありません。そのため「店員が勧めるタイヤを選ぶ」という消費行動が一般的です。必然的にタイヤを購入する際は、信用できる店員、ショップが選択されます。つまり「信用される」ショップブランドが、繰り返しご来店いただくためには不可欠です。Stapleton'sでオーバーチャージを根絶し、顧客サービスの質を追求した背景もここにあります。「ディスカウントは許すけれども、オーバーチャージは絶対許さない」力を含めてそう強調する村井氏。Stapleton'sを通じて地道に蓄積してきた「ブランド価値向上ノウハウ」をStapleton'sの5倍の

Kwik-Fitの店舗網に応用展開し、信用されるショップブランドをより大規模に構築していくプロジェクトをスタートしました。

このように、圧倒的なサービス品質を広範に展開していくことで一層の収益拡大を目指しています。顧客満足度を追求する企業文化を醸成するために、「Kwik-Fit Way」という指針を社員自らが作り、技術面でのトレーニングを含む社員教育も徹底しています。また、待合スペースにおける無料コーヒーやWi-Fiの提供など店舗の改装も進んでいます。Stapleton'sで成功を収めた店舗グレード、サービス内容共に業界の水準を大きく超えるショップブランド「Tyre Pros」での店舗運営ノウハウを活かし、Kwik-Fitでも「Kwik Fit Premier」というコンセプトの展開を進めています。一段上の

サービスクオリティを妥協せず提供することで、ブランド価値と店員の「Morale」向上を実現し、リピート率改善や店舗当たり売上高の拡大を目指しています。今後は、既に120店舗にて導入した「Kwik Fit Premier」のコンセプトを、時間をかけながら全店に展開していく計画です。

買収から2年半、クレーム数は半減した一方で、顧客からの感謝状が4倍になり、今ではその数はクレームの4倍にまでなりました。社員が一丸となった取組みは確かな成果を生み出しています。





現場主義を徹底し、長期的な視座で企業価値を拡大

ETELグループならではの更に高い付加価値も追求しています。当社のネットワークを活用したプライベートブランドの投入はその一例で、独自の品揃えで差別化を図っています。

「規模」だけであれば資金があれば買うことができます。しかし、文化を尊重しながら価値観を共有し、顧客満足度を高め、ブランドを築き上げるには、息の長い取り組みが必要です。ETELグループとしての本格的なシナジーの創出も、時間と根気が求められます。しかし、そのようなビジネスだからこそ、現場主義に立脚し、消費者接点で商いを磨く伊藤忠パーソンの力量が発揮されます。

「たとえ真似されてもいい。私たちはその先に行くので」そういう村井氏は、店舗の定期的な訪問を欠かしません。突き動かすものは、「現場主義」です。

当社ETEL取込利益（米国会計基準）

2014年3月期

51億円

2013年3月期

22億円



European Tyre Enterprise Limited

パキスタン駐在から帰ってきた後、タイヤ小売店の企画開発・運営を店長として日本の地方都市にて行いました。B2Bビジネスが中心の総合商社で、川中からとは異なるタイヤの世界を小売の現場で実体験したことは、ものの見方・考え方を大きく変える大変貴重な財産になりました。この現場での実体験が、国は異なりますが Kwik-Fitの経営の基礎になっていると思います。ですから今も現場を大切にしています。800店舗にもなると「自分の思い」はなかなか浸透しません。そのため、月に数回は店舗を訪問し店員に考えていることを直接伝え、プロジェクトの進捗を自分自身で確認しています。

私はStapleton's赴任間もない業績不振時、英国スタッフからいわれた「Happy people make miracle」という言葉を胸にとどめ、実践しています。それは「Morale（モチベー

ション）」をいかに維持し、引出していくかということです。タイヤビジネスは結果が出るのに時間がかかるビジネスです。根気強く現場に語りかけながら、社員と共に高い「Morale」でプロジェクトを成功に導いていきたいと考えています。



European Tyre
Enterprise Limited
CEO

村井 健二