進化を続ける事業展開

「面」的なビジネスの創造

総合商社である当社は、需要と供給を繋げるトレードを軸としながら、事業投資を活用して主体的に 川上や川下、隣接・類似産業、他の地域等へと面的な商流の拡大とビジネスの創造を行っています。

得意機能を発揮し、連鎖的に「面」を拡大

I. 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ており、特に、トレードが獲得できるかどうかを重視して います。進出の際の重要な手段が事業投資です。

Ⅱ. 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。

Ⅲ. 面的・連鎖的なビジネスの創造と機動的なEXIT

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、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。また、戦略的意義が薄れた資産からは、資産効率性の観点 からEXITも行い、資金の回収を図ります。

得意とする機能

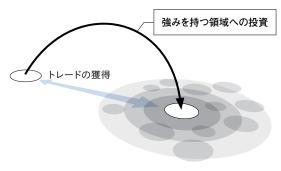
- 資源・原材料の確保
- 需要家と生産者のマッチング
- 消費者ニーズを捉えた付加価値の提供
- ソリューションの提供

面的なビジネス展開の6つの視点

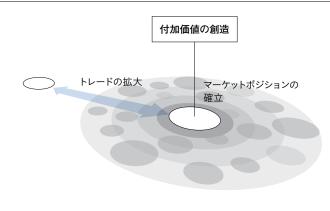
- 1 供給源の拡充と分散
- 2 生産活動への参画
- 3 成功モデルの領域拡大
- 4 スケールメリットの追求
- 5 消費者接点の獲得
- 6 EXITによる資金回収

▼ 得意とする機能を発揮できる領域へ進出





得意とする機能を発揮できる 領域へ進出



面的なビジネス展開の6つの視点

1 供給源の拡充と分散

調達に際しての地政学的、為替等のリ スク分散やバイイングパワーの向上、 供給量の拡大による競争力の強化を 目的に、供給源の分散や拡充を行い

食糧の安定供給に向けて、穀物集荷供給拠点の 整備・拡充を進めています。(写真は米国西海岸 の穀物輸出施設CGB)



2 生産活動への参画

競争力ある商材の開発及び調達並び に、供給サイドに対するイニシアチブの 獲得、利益の取込等を目的に、川上の 生産活動への参画を行います。

パルプ製造事業への参画により、グローバルNo.1 パルプトレーダーとしての地位を固めています。 (写真はブラジルのセニブラ社)



3 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 他の商材や地域に展開し、効率的かつ 迅速なビジネスの創造を狙います。

ブランドビジネスでは、ライセンスビジネスや中国 への展開等により、収益源の拡大に繋げています。 (写真はOUTDOOR PRODUCTS)



4 スケールメリットの追求

経営統合等による規模の拡大や競 争力の強化を通じてオペレーションの 効率化と競争力の強化を図ります。

□ Page 38 特集「商社新時代」の資産戦略

鉄鉱石事業では、ブラジルのNAMISA社とCdP鉱 山の経営統合により競争力の向上を実現しました。



5 消費者接点の獲得

消費者接点を獲得し、商流の川中、川 上のビジネスへの情報の還流や、サプ ライチェーンの最適化等を実現し、相 乗的な利益成長を狙います。

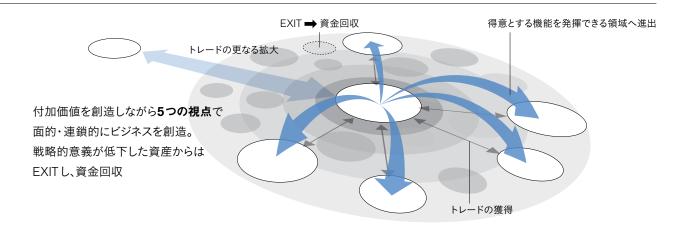
消費者接点である株ファミリーマートが得た情報が、 バリューチェーン全体の付加価値を高めています。



6 EXITによる資金回収

長期的なビジネス環境認識のもと、既存ビジネスのEXITを実行し、回 収したキャッシュを新たな戦略領域に再投資することで、新たな面の 創造を狙います。 🖒 Page 38 特集 「商社新時代」の資産戦略

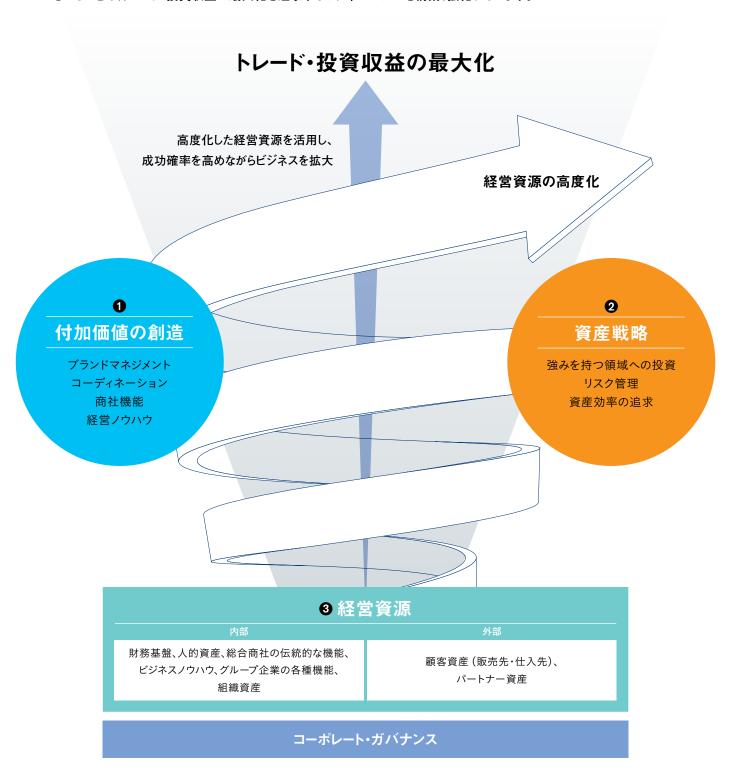
Ⅲ. 面的・連鎖的なビジネスの創造と機動的なEXIT



ビジネスモデル

「付加価値の創造」と「資産戦略」を両輪に

当社は事業展開の進化に合わせ、商流におけるイニシアチブの獲得に向けた「付加価値の創造」と、強みを 持つ領域への投資、リスク管理、資産効率の追求からなる「資産戦略」を両輪とするビジネスモデルを機能 させることで、トレード・投資収益の最大化を追求するビジネスモデルを構築、強化しています。



1 付加価値の創造

当社は、総合商社ならではの機能を駆使し、顧客視点に立脚した 付加価値を継続的に創造し、商権の安定化やトレードの拡大、投 資先を含むビジネス全体の価値向上に努めています。

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を活用し、販路・ 調達先の開拓や大規模プロジェクトの組成など新規ビジネスの 創造へと発展させます。

商社機能

信用供与・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、新たなビジネスの創造を図ります。

経営ノウハウ

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 価値向上を推進します。

2 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、資産効率の追求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

生活消費関連分野を中心とする非資源分野や、中国・アジアなど の強みを持つ領域への投資を原則とし、競争優位性の一層の強 化に努めています。

□ Page 40

リスク管理

「リスクアセット」によるリスクの総量管理、資本コストに基づくハー ドルレートを用いた投資評価による案件ごとのリスク管理や、事 業を取り巻く多岐にわたる様々なリスク要因を分析し、コント ロールも実施しています。

□ Page 32

資産効率の追求

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る と同時に、キャッシュ・フロー経営の強化のもと、フリー・キャッシュ・ フローの最大化を目指します。 🖒 Page 43

3 経営資源

内部

財務基盤

①営業キャッシュ・フローの安定的な創出力、②健全な財務基盤、 ③国内外グループ金融制度を含めた強固な資金調達力は、将来の

人的資産

人材は、当社のビジネスモデルを機能させる原動力です。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。

□ Page 46

総合商社の伝統的な機能

信用供与・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

7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、幅広いビジネスノウハウの蓄積があります。新たなビジネスの創 造や、新領域への進出の際に必要不可欠な無形の資産です。

グループ企業の各種機能

当社グループの212社の子会社、114社の関連会社 (2016年3月末 時点)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

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、財務等の高度で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。 🖒 Page 52

外部

顧客資産(販売先・仕入先)

販売先と仕入先との関係性維持は、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、豊富な顧客資産を有しているからこそ投 資のリスクも抑えることができます。

□ Page 50

パートナー資産

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か らパートナーとの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。

 □
 Page 50