## いざ、次世代商人へ

当社は、持ち前の環境適応能力を発揮し、眼前の経営環境の変化を追い風に変えるべく新たな変革を始動しました。新中期経営計画「Brand-new Deal 2020」のもと「次世代商人」へのビジネスモデルの進化を推進すると共に、「三方よし」に刻まれた道筋を一筋に歩んでいくことで、次世代の伊藤忠商事グループを形づくり、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

#### 次世代1

## Page 51「商いの次世代化」に向けて

「第4次産業革命」が進展する中、当社グループが長きに亘り磨き上げてきた既存ビジネスを強みとし そのバージョンアップを図っていくことで、伊藤忠商事ならではのビジネス革新を追求していきます。



#### 次世代2

### Page 54 伊藤忠グループのCSV

地域社会に「豊かさ」を提供することで、ビジネスの競争力を高め、半世紀を超える持続的な発展を遂げて きたDole Philippines社のCSVをご紹介します。

#### 次世代3

### Page 56 次世代の経営体制

経営の継続性と次世代対応の両立を通じ、持続的企業価値の向上を実現していくために、当社は総合商社業界初のCEO・COO体制に移行しました。



次世代1

## 「商いの次世代化」に向けて

#### リアル資産を強みに「商いの次世代化」を推進

世界の様々な産業で「第4次産業革命」が進展しています。「デジタルジャイアント」が巨大な経済圏を構築し、創業から間もない企業が、先端技術を駆使したビジネスイノベーションで、伝統的な産業に「ゲームチェンジ」を巻き起こしています。7つのカンパニーが事業を展開する当社の幅広い産業領域でも、大きな構造変化が加速度的に進んでいます。

当社は、リアルビジネスにおいて長きに亘り既存事業に磨きをかけ、顧客基盤やパートナーとの関係性、ビジネスノウハウ等の無形資産を含む、優良資産を築き上げてきました。そうした当社ならではの資産を強みとし、すべての領域において新技術を取込みながら「稼ぐ・削る・防ぐ」を進化させることで「商いの次世代化」を推進し、変化をチャンスに変えていきます。

### 生活消費分野における バリューチェーンの価値向上

小売業界では、消費者優位の構造が一層強まっています。 そのため消費者ニーズの的確な把握、最適なチャネルでの 販売が競争力のカギとなっています。近年、EC企業のリアル への進出が加速していますが、その大きな目的は、生活消費 資材の9割以上が消費されるリアル店舗での消費者データ の取得にあります。

全国に約17,000店舗を展開し、一日当たり延べ1,500万人が来店するユニー・ファミリーマートホールディングス(株) (UFHD) は、当社グループ最大の消費者接点であり、膨大な消費者データの確保が可能です。また、(株日本アクセスは全国550の拠点を中心に約10,000台のトラックを保有し、低温度帯物流網は高い競争力を誇ります。この他、世界最大の青果物メジャーである Dole International Holdings (株や輸入車販売最大手の(株)ヤナセ等、極めて潜在力が大きい資産を有しています。こうしたビジネスインフラを基盤に、全社横断的にバリューチェーンの価値向上に取組んでいます。

### すべての領域において新技術を取込み、「稼ぐ・削る・防ぐ」を進化



商いの次世代化

生活消費分野 バリューチェーンの価値向上

(⇒ Page 52)

異業種・ ベンチャー企業との オープンな連携 ビジネスモデルの進化

新技術を活用した

(⇒) Page 52)

#### リアルビジネスで磨き上げてきた資産

顧客基盤/販路/パートナーとの関係性/ビジネスノウハウ等

#### 競争力あるリアル資産

(株)日本アクセス

全国550拠点 約10,000台のトラック

全国に張り巡らせた低温度帯物流網



ファミリーマート 全国約17,000店舗

Dole 世界最大の青果物メジャー

(株)ヤナセ 輸入車販売最大手

#### 全事業部門で「次世代化」を推進

当社が「商いの次世代化」を推進するにあたり、一番留意しなくてはいけないことは、当社は総合商社であるため、世の中に技術革新を巻き起こすような先端技術や新商品そのものを開発するのではなく、顧客の価値観に沿った新しいビジネスモデルの構築が中心となるという点です。当社は、既に非資源分野、特に生活消費分野に強固な収益基盤を構築してきているため、それらを構成するビジネスの一つひとつを丁寧に見直し、先端技術の活用により新たな付加価値を創造し、現在は点と点で独立したビジネスを線で繋ぐ、

更には面的に広がりを持った新たなビジネスモデルに変えていく、いわば「既存ビジネスのバージョンアップ」を図っていく方針です。新しいビジネスモデルの構築を模索する際に、当社の総合商社としてのノウハウと経験、顧客基盤やパートナーの関係性がキーワードであり、感じるセンスとそれを実行する「個の力」がポイントになります。当社の「働き方改革」を中心とした諸施策を背景に社員の労働生産性や発想力を高めることで、「第4次産業革命」を追い風に変え、持続的な企業価値向上を実現していきます。

#### 主な取組み

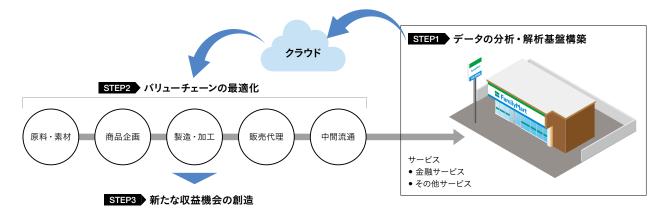
#### 顧客の価値観に沿った新しいビジネスモデルの構築(既存ビジネスのバージョンアップ)

生活消費分野 バリューチェーンの価値向上										
目指す姿	具体的な取組例	時間軸 短 中 長			投資額			期待収益		
生産から販売まで パリューチェーンの最適化	<ul><li>農業・畜産業におけるアグリテック (Dole等)</li></ul>	<u>超</u>	中	長	小	中	大	小	中	大_
流通システムの スマート化	UFHDの消費者接点データを最大活用した需要予測の高度化  (株日本アクセスによる在庫最適化や機会ロス減少									
顧客体験の充実 新しいリテールの提案 (CVS 業態の進化)	<ul><li>金融サービス事業構築とEC事業 構築</li><li>データマーケティング事業</li><li>新技術を使った次世代店舗・ネットと の連携</li></ul>									

#### 新技術を活用したビジネスモデルの進化

目指す姿	具体的な取組例		時間軸	h		投資額	į	期待収益		
		短	中	長	小	中	大	小	中	大
エネルギーの 最適な利用と供給	● 家庭用蓄電池による電力利用最適化 ●電力のサプライチェーンにおける 新技術の活用									
次世代モビリティ社会 所有から利用へ	<ul> <li>EVベンチャーとの提携により自動車 ビジネスを新たなビジネスモデルへ 転換</li> <li>カーシェアリング・ラストワンマイル 物流</li> </ul>									
テクノロジーを活用した 経営の生産性向上	<ul> <li>RPAによる定型業務の自動化</li> <li>先進的なオフィス環境やITツール導入</li> <li>テクノロジー活用による働き方改革・生産性向上</li> </ul>									

#### 「生活消費分野 バリューチェーンの価値向上」の事例



#### STEPT データの分析・解析基盤構築



UFHDのグループ店舗に日々来店されるお客様の購買データや顧客動向データをビッグデータ化し、多面的に分析・解析するID基盤の構築を「次世代化」の起点と位置付け、UFHDと一体となってITインフラ等の準備を進めていきます。

第一ステップとして、お客様との接点を更に増やすべく、専用アプリの導入等を通じて顧客基盤の構築、データの蓄積を進めていきます。2017年11月に実施した当社グループ及び(株)ファミリーマートによるポケットカード(株のTOBも、こうした消費者接点の強化に向けた取組みの一環です。

また、UFHDではAIやIoT等の新しい情報技術を活用したビジネスオペレーションの効率化に取組む他、当社とUFHDは㈱UFI FUTECHを設立し、キャッシュレス化対応やフィンテック関連ビジネスも推進していく方針です。

#### STEP2 バリューチェーンの最適化



データの分析・解析結果を活かした需要予測によって、バリューチェーン全体の最適化を推し進めていきます。消費者ニーズや行動理解を、ファミリーマート店舗における機会損失の低減と仕入、保管、廃棄、物流コストの削減、更には店舗オペレーションの省力化等に繋げていきます。また、株日本アクセスをはじめとするバリューチェーン上のグループ企業の商取引データを統合した共通プラットフォームを構築することで、中間流通における流通在庫の削減やメーカーの生産量管理、並びに商品開発等にも繋げていきます。更に、株日本アクセスに関しては、流通システムの次世代化により競争力を高めていき、幅広い顧客の開拓を進めていきます。

#### STEP3 新たな収益機会の創造



将来的には、共通基盤上のデータの分析・解析結果を活かした精度の高い広告等のOne-to-Oneマーケティングや個人向け金融サービス、取引履歴に基づく中小企業向け融資サービス等、様々な可能性を視野に入れていきます。

## 伊藤忠グループのCSV Dole Philippines社の地域との共生による持続的な発展

#### 「反政府活動よりもパイナップル」

当社が2013年に買収した、世界最大の青果物メジャー Dole Food Companyのアジア青果物事業とグローバル加 工食品事業は、最大生産拠点であるフィリピンで自然災害 等により生産数量が減少していました。しかし、当社の資金 力の活用及びマネジメント・現場への人材派遣等を通じて 生産量、収益力が回復し、現在では増産体制を整え、アジ ア最大の農産物インテグレーターに向けた取組みを推進し ています。

Dole International Holdings(株)傘下のDole Philippines 社パイナップル部門(Dolefil)の歴史は、Dole Food Companyがフィリピン・ミンダナオ島に入植した1963年に 遡ります。パイナップルの生産プロセスは労働集約的な側面 が強く、ビジネスインフラも整備されていない地域でのビジネ スとなります。そのため Dolefil は、地域との共生を重視した 経営を徹底することで、半世紀に亘る持続的な事業発展を 実現してきました。例えば、パイナップル栽培は一定期間(3 年1周期)の資金負担が必要です。そのため農家に対して、初 期費用のローンや生産効率の向上ノウハウの提供、収穫物 の買い取り等により参入障壁を下げると共に、栽培事業の 安定性も支援しています。また、勤務年数・態度等の評価を 点数化し、高い点数の従業員を対象者として住宅を建設す



初期費用のローンや栽培ノウハ ウ、収穫物の買い取り等を提供

るプログラムは、生活インフラの 支援と生産性の向上をリンクさせ ている一例です。

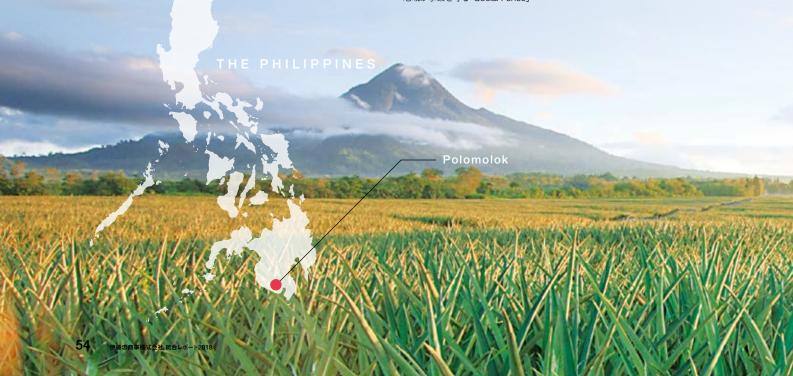
反政府武装勢力が活動を行 う、治安が不安定な地域での農 場経営であるにもかかわらず、こ れまでそうした勢力からの被害が ないことが、地域との信頼関係を 物語る何よりの証左です。



従業員の勤務年数・態度に対して住宅を建設するプログラムを提供



地域が事業を守る「Social Fence」



#### 強固な「産業クラスター」

Dolefilの社会貢献と成長戦略を統合した取組みは、「Social Fence」、すなわち地域が事業を守るというコンセプトです。 Dolefilの CSR 部門 からスピンアウトした NGO である Mahintana Foundation, Inc. (MFI) や、地域政府等との連携により、産業や雇用の創出、環境保護・森林再生、教育、生活支援、従業員福祉、健康・安全など多岐にわたる取組みを行い、地域に強固な「産業クラスター\*」を形成しています。

例えば、社員の給与から一人当たり5ペソ/月が天引きされ、労働組合・Dolefilが補填することで天引き額の5倍の金額を確保し、これを財源に地域の学校への寄付を継続的に行っています。更に寄付金を財源とし、地域の木工業者に児童用の椅子を発注することで雇用を創出し、使用済みパレットを椅子用木材として提供することで、資材のリサイクルにも繋げています。寄付と引き換えに児童に植林への参加を要請する等、地域貢献への参加を拡大し、植林用の苗木を地元に発注することで雇用を創出する、というサイクルを回しています。



環境保全においても「サイクル」を回しています。Dolefilと MFIが主導する「Ridge to Reefプロジェクト」は、河川を保護して土砂の流出をコントロールし、海洋資源を保護することを目的とし、地方政府、地元企業、取引先等も巻き込んだー大プロジェクトとなっています。活動への寄付金の一部は、地元の育苗業者の苗育成や仕入に充てられており、

Dolefilの植林活動用の苗木の需要を満たすと共に、地域 住民に対する安定的な雇用の創出にも繋げています。

※ 産業クラスター:特定の産業を形成する主体が地理的に集積した状態。米国の経営学者であるマイケル・E・ポーター教授は、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る」をCSVの三つのアプローチの一つとして提唱している。

#### 「三方よし」にも通じるDolefilのCSV

2018年、MFIは事業を通じた社会貢献が評価され、フィリピン No.1 NGOとして表彰されました。また、2年ごとに開催されているDepartment of Labor and Employmentによる、企業と社員の関係が優良な企業を表彰するコンテストでも、2015年と2017年の2回連続で最優秀企業に選出されました。

Dolefilが本拠を置くポロモロック市は、自治体とDolefilの相乗効果を通じ、フィリピン全体で6番目、ミンダナオ島では最も競争力のある自治体となっています。"Dole is Polomolok, Polomolok is Dole"というポロモロック市長の声明が示す通り、Dolefil は地域に深く根ざした企業として認められています。

現地雇用を創出し、地域住民の暮らしを向上させることで「Social Fence」の範囲も拡大し、事業の持続性と生産性・品質を高めるという、「三方よし」にも通じるDolefilのCSV(Creating Shared Values)。当社は様々な機能の提供を通じ、そうしたアプローチをサポートすることで、Dole事業の持続的な企業価値の向上を実現していきます。



## 次世代の経営体制



#### 総合商社業界初のCEO・COO体制

当社は、2018年1月18日開催の取締役会において、同年4月1日付にて会長が最高経営責任者(CEO)を、また、社長が最高執行責任者(COO)を兼務する経営体制に移行し、岡藤前社長を会長CEO、鈴木前情報・金融カンパニープレジデントを社長COOとすることを決議しました。

岡藤会長CEOは最高経営責任者として引続き、主要事業会社やグループ全体の経営戦略及び経営計画の策定、また、重要客先との関係の維持を担い、鈴木社長COOはその経営戦略・経営計画に基づき執行全般を統括、特に情報・通信分野における深い知見と幅広い経験を活かし、オールドエコノミーから脱却して新しいビジネスモデルを創造し、「商いの次世代化」を進めていくことに注力します。当社にとっては8年ぶりの社長交代で、また、CEO・COO体制は総合商社業界において初めての試みであり、上記取締役会に先立ち、取締役会の任意諮問委員会であるガバナンス・報酬委員会での議論に加えて、指名委員会を計5回開催し、十分な検討を行いました。

#### 経営の継続性と次世代対応を両立

当社の業績は最高益を連続して更新し続けており、株価も 最高値を更新、格付も約20年ぶりにムーディーズA格を取



得し、主要な格付機関4社すべてからA格以上を取得したことに加えて、働き方改革でも産業界や政財界から高い評価を得ています。一方で、CITICとのシナジー創出といった課題や、ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)をはじめとする当社グループの一体経営といった点も考慮する必要性があります。更に、株式市場は岡藤前社長の経営手腕を高く評価していることから、前社長がCEOを譲ることにより社長後継を一気に進めた場合、当社の株価にも大きな影響が生じる懸念があります。これらの状況も踏まえ、当初、指名委員会では「経営の継続性を重視すべきであり、現段階での体制変更は不要」との強い続投要請の意見がありました。しかしながら、岡藤前社長からは、世界ではAIやIoTといっ

た次世代・新技術により全く違う規模とスピードで変化が起きており、総合商社のビジネスモデルは近々行き詰まる可能性があるとの強い危機感のもと、急激に変化する世の中に対応してビジネスモデルを進化・創造していくためには新しい経営体制で臨まなければならないとの強い意向がありました。議論を重ねた結果、経営の継続性と世の中の急激な変化への対応の双方を満たす体制を採用すべきであるとの結論となり、今般の社長交代及び役員人事に至りました。

近年の急速な技術革新によって、短期間で市場が大きく変化することを見据え、新体制のもとで新中期経営計画「Brand-new Deal 2020」を推進し、新しい商社のビジネスモデルを構築すると共に、持続的成長企業を目指します。

#### 指名委員会 新旧委員長からのコメント

今般の役員人事については、経営陣幹部の選任が会社における非常に重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、より客観性・透明性の高い審議プロセスとするように努めました。指名委員会ではかねてより後継者計画につき議論を行ってまいりましたが、社長のあるべき姿について何度も議論を重ね、社長交代の是非について前社長を除いたメンバーで議論を行ったこともあります。また、社外役員による経営陣幹部との面談も行い、現状の課題や将来の方向性等についての考えを聞く機会も設けました。新体制は新中期経営計画における当社の目指す姿を実現するために最善の体制であり、株主の皆様の期待に十二分に応えることを確信しております。



2017年度 指名委員会委員長 川北 力

指名委員会の委員として、審議プロセスの客観性・透明性を高めるために、川北 委員長が講じた工夫を高く評価しており、当社の後継者計画は大きく進化したもの と考えております。株主総会後、指名委員会の新委員長を務めることになりましたが、 新たな商社像を確立するとの新中期経営計画の目標を確実に達成すべく、また、 新中期経営計画期間中のみならず、将来に亘る当社の持続的成長を目指し、公正で 透明性の高い手続きにて指名委員会を運営し、後継者計画の監督をしっかり行いた いと考えております。



2017年度 指名委員会委員 2018年度 指名委員会委員長 **望月 晴文**