

OUR HISTORY

160年間の荒波を乗り越えて

高度経済成長期の当社は、重厚長大産業へと変化する日本の経済構造に歩調を合わせながら
非繊維ビジネスの拡大を進め、1960年代に「総合化」を実現しました。その後も時代と共に
川下への進出等によって、事業構造を柔軟に変化させてきました。

企業価値創造
ドライバー
付加価値の
創造

創業～現在
ビジネスモデルの原型となる変革
付加価値の創造

連結純利益の推移

1858

1960

1970

1980

伊藤忠商事の主な出来事

1858年 創業

初代伊藤忠兵衛、大阪經由、泉州、紀州へ初めて麻布の持ち下りを開始。

1950～1960年代 国際化と総合化

非繊維の取扱比率をほぼ4割(1958年)にまで上昇させ総合化を推進。1960年代には、エネルギー・機械・物資関連プロジェクト、鉄鋼関連業務を拡充し「1兆円商社」に成長。

1970年代 資源開発・宇宙開発へ

宇宙開発、海洋開発、海外資源開発等の積極拡大方針を打ち出す一方で、日中国交正常化前に中国市場への復帰を果たす。1977年に安宅産業株との合併を通じて鉄鋼関連業務の拡充を実現。

1980年代 情報通信事業を積極推進

円高基調の定着を受けて、国際化・グローバル化を推進。情報関連事業を積極推進すると共に、衛星事業へも参入。

時代背景

高度経済成長期 (重工業化、大衆消費時代)

安定成長期
(省エネ・省資源)
● 石油ショック(1973年・1979年)
● 日中国交正常化(1972年)

バブル景気
(産業構造のサービス化・ソフト化)
● ブラザ合意(1985年)

受け継がれてきた 商人魂

最高経営責任者在任期間
(1949年 伊藤忠商事株式会社設立以降)



初代 伊藤 忠兵衛

“商売は菩薩の業、
商売道の尊さは、
売り買い何れをも益し、
世の不足をうずめ、
御仏の心にかなうもの”



二代 伊藤 忠兵衛

“屈すべきときに
屈しなければ、
伸びるときに
伸びられない”



伊藤 竹之助

“確実、迅速、簡明”



小菅 宇一郎

1949年～1960年

“伊藤忠経営の理想は
『乏しきは分かち合う』
という家族的共同社会を
狙うところにある”



越後 正一

1960年～1974年

“黒雲の後ろには、
太陽は常に輝いている”

企業価値創造
ドライバー
付加価値の
創造

企業価値創造
ドライバー
資産戦略

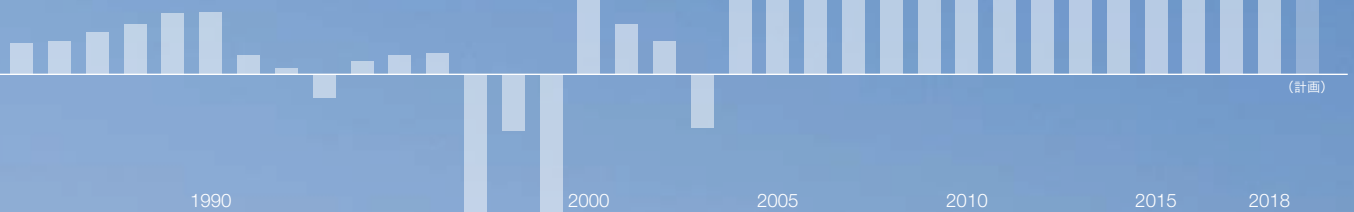
2011年度～
ビジネスモデルの原型となる変革
「攻めへのシフトBrand-new Deal」

企業価値創造
ドライバー
資産戦略

1997～2010年度
ビジネスモデルの原型となる変革

不良資産の一掃とリスク管理の高度化

商人道とビジネスモデル



1990年代 現在に繋がる布石を打つ

バブル期の負の遺産の解消に向け、経営改善策を推進する一方で、1998年に㈱ファミリーマート株式の取得等の布石を打つ。1999年には伊藤忠テクノサイエンス㈱(現 伊藤忠テクノソリューションズ㈱)が東京証券取引所に上場。

2000年代 負の遺産の一掃と資源ブーム

低効率・不採算資産の一掃を断行すると共に、定量的リスク管理手法の導入等の経営管理の高度化を推進。財務体質の改善が進む中、「資源ブーム」によって資源ビジネスの収益が拡大。

2011～2017年度 攻めへのシフトと財務基盤の拡充

他 商社に先駆けて非資源分野にシフトし、CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携、Dole事業やMETS FIBRE社等の買収を実行。更なる財務体質強化やキャッシュ・フロー経営を推進。

2018年度以降 商いの次世代化

「第4次産業革命」をはじめとする急激な環境変化に対応し、既存ビジネスの進化・変革の推進、着実な収益の確保を図る。同時に、次世代ビジネスの積極的な開拓を推進。

バブル崩壊、平成不況、 情報通信革命

- アジア通貨危機(1997年)

新興国・資源ブームと 景気後退

- 中国WTO加盟(2001年)
- 世界金融危機(2007～2008年)

資源ブームの終焉、 世界金融危機による景気後退、 その後の世界的な景気回復

- アベノミクス(2012年～)

第4次産業革命の急速な進展、 米中貿易摩擦の長期化懸念、 経済の先行き不透明感

- 米中貿易摩擦(2018年～)



戸崎 誠喜

1974年～1983年

“不撓不屈の精神こそ、
現在我々に最も
要請されるものである”



米倉 功

1983年～1990年

“現状維持は、
すなわち、
これ脱落である”



室伏 稔

1990年～1998年

“Nothing is
impossible
(不可能なことは
何もない)”



丹羽 宇一郎

1998年～2004年

“清く、正しく、美しく”



小林 栄三

2004年～2010年

“Challenge,
Create, Commit”



岡藤 正広

2010年～

社長COO
鈴木 善久
2018年～

解説

伊藤忠 商人物語

商人として歩んできた 百六十余年

先端技術の驚異的な進化を背景とし、社会構造が大きく変化する中、当社も「次世代型成長モデルへの進化」を推し進めています。そうした変革の中においても、守り磨き上げていくべきことがあります。それは160年を超える歴史の中で幾度となく直面した困難を乗り越える推進力となってきた価値観や企業文化、そして他にはない強みです。伊藤忠商事は、激動の時代に翻弄されることなく先人の想いを受け継ぎ、「商人」としての歩みを続けていきます。



近江商人の天秤棒。
近江商人は、天秤棒一本で全国各地で持ち下りを行い、江戸、大阪と並ぶ豪商に発展していきました。

「三方よし」は必然

創業以来変わらぬ価値観と開拓者精神

伊藤忠商事は、初代伊藤忠兵衛が麻布の持ち下りを開始した1858年(安政5年)を創業の年としています。

伊藤家は近江国(現在の滋賀県)に本拠を置く「近江商人」でした。商業の中心地であった大阪や江戸の商人が本店で「買い手を待つ」商いが中心だったのに対し、商業地から離れていた近江商人は「天秤棒」を担ぎ、自らの足で「商いを開拓する」スタイルでした。赴いた先でサンプルを使って商談を行い、後日現物を遠方から送り届ける商いの手法をとっていたため、必然的に信用や利他の精神をとて重んじていたと言われています。当社の歴代経営者が大切にしてきた「正直」「有言実行」等の源流を辿ると、遥か160年前に行き着くのです。また、商いを継続的に行うために持ち下り先の地域との共存を大切にしていました。これらが「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」という近江商人の経営哲学が育まれてきた背景です。現在のCSV(Creating Shared Value)にも通じるこの考え方は、「経済的利益・社会的利益・人間的利益」、「清く、正しく、美しく」、そして「ひとりの商人、無数の使命」と、時代に応じて表現を変えながら当社の底流に脈々と流れ続けています。



近江国(現在の滋賀県)に本店を置き、天秤棒を担ぎ、他国へ行商していた商人を近江商人といい、初代伊藤忠兵衛は麻布の持ち下り(関西から全国各地に行商すること)で商いをスタートしました。



実力主義、大家族主義、そして儉約



初代伊藤忠兵衛は、常に新しい経営の在り方を実現していきました。例えば、1872年(明治5年)に定めた「店法」には、純

利益を本家・店積立・店員に均等に配分する「利益三分主義」や会議制度、洋式帳簿の導入、学卒者の採用、運送保険の利用等は、いずれも旧弊を打ち破るものでした。採用に際しては、身分を問わず有能な人材を登用する実力本位の人事を行いました。様々な合理的制度を導入する一方で、月6回、全員参加で無礼講のひと時を過ごす「すき焼き会」を開く等、経営は極めて家族主義的でした。

戦後初代社長の小菅社長が招聘し、業務本部長や副社長、会長等を歴任した瀬島龍三は、回想録にこう書き残しています。



瀬島龍三会長(当時)

「伊藤忠商事は、伝統的にバイタリティがある社員を大切にし、また、学閥・派閥的な要素は一切なく、意見や解釈の違いがあっても、会社の方針がひとたび確定すれば、全社員がその方向へ全力を傾ける伝統的美風があった」と。外部から来た彼の目にも、初代伊藤忠兵衛が創り上げた企業文化が根付いていると映っていました。「働き方改革」をはじめとする各種経営施策に投影されている通り、世紀を超えて現在の当社にも受け継がれています。

近年の経営方針の一つにある「削る」、すなわち「儉約」も一貫した企業文化です。例えば、使用床面積に応じた使用料(事務所家賃)を会社に支払う等、組織ごとに徹底した独立採算性を運用していますが、戦後には既にこの仕組みがあったことが確認できています。重厚長大型のビジネスとは異なり、祖業である繊維では銭単位で交渉を重ねて利益を着実に積み上げる商いのスタイルだったことによる歴史的必然です。

自由闊達・機会均等

伊藤忠

商人物語

歴史的な裏付けを伴う「3つの強み」の醸成

当社が非繊維分野への拡大を急速に進めていったのは、日本経済が戦後復興から重厚長大産業を中心に高度経済成長を遂げていく、1950年代から1960年代にかけてのことでした。1958年には、非繊維分野の売上高は全体の4割に達しましたが、財閥系大手商社と比べて重厚長大産業とのパイプが乏しい当社は、必然的に当社の商いの源流に繋がり、知見が豊かな衣食住を中心とする非資源分野で強みを蓄え、総合化を進めていくことになります。1972年、大手総合商社として初めて日中貿易再開の批准

「3つの強み」 祖業から一筋に繋がる

3つの強み

を受け、将来の巨大消費市場に橋頭堡を築いたのも同じ文脈で捉えることができます。この挑戦が今日の「中国・アジアでの経験と実績」という強みに繋がっています。

顧客の企業規模が比較的小さく、顧客数が多い衣食住分野で財閥系大手商社に伍していくためには、労働生産性を高める必要があります。自らの力で商流を切り拓く伝統と合わせ、「野武士」とも表現された個人が現場で自らの裁量でビジネスを創造する力は、商社業界最高水準の労働生産性という現在の「個の力」に結実しています。

3つの強み

個の力

単体従業員一人当たりの連結純利益

1.2億円 (2018年度)



1932年 営業部の様子

大店を持たず自ら商いを開拓してきたDNAと顧客数が多い非資源分野に軸足を持つが故に自然と「個の力」が強みになっていきました。



3つの強み

非資源分野の収益力

非資源分野の利益規模

3,780億円 (2018年度)

繊維を祖業とするため、消費者に近い生活消費関連を中心とする非資源分野に強みを発揮しています。





3つの強み

中国・アジアでの 経験と実績

中国進出の年

1972年

1972年に越後社長(当時)を団長とするミッションが中国を訪問し、生活消費分野の将来性を確信し、いち早く中国市場に挑戦しました。

「伊藤忠の機能」を 発揮し続けるための進化

企業価値創造
ドライバー
付加価値の
創造

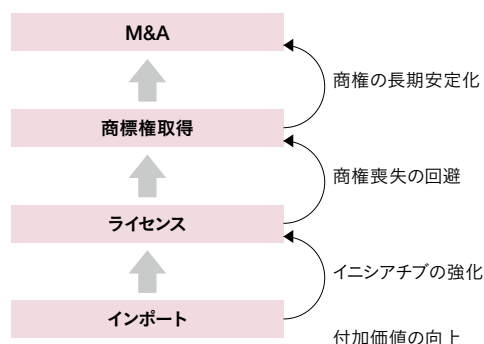
ようなもの」という言葉でこれを表現しています。一方、「ミドルマン」と呼ばれ、商流の川中に軸足を置く総合商社は、製造メーカー等の売り手の意向に影響を受ける宿命があります。特に製造メーカーが委託販売から自社販売に切り替える、「中抜き」の脅威にも晒され、「商社不要論」をはじめ、幾度となく存在意義を問われてきました。当社は川中から川上の資源や材料等への進出によって「モノ」を抑え、また、約20年前の(株)ファミリーマートへの出資に代表されるように、川下の「消費者接点」の獲得によって、商流全体におけるイニシアチブを高めることで、こうした脅威を乗り越えてきました。例えば、1970年代に乗り出した繊維のブランドビジネスでは、単なる販売権の獲得に始まり、ライセンス権、商標権の取得、そしてブランドを保有する企業の買収等によってイニシアチブの強化に向けたビジネスの「バージョンアップ」を実現してきました。引き続き、「第4次産業革命」をはじめとする急激な経営環境の変化に伴うビジネスモデルの陳腐化を招かぬように、既存ビジネスの進化・変革に加え、新規ビジネスとの融合を加速することで、競争優位や持続可能性を維持していきます。

付加価値の創造(創業～現在)

「商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」という初代伊藤忠兵衛の座右の銘が「三方よし」のルーツと言われています。

時代がいかに移り変わろうとも、当社は「世の不足をうずめる」、すなわち、お客様の要望に応える形で商売を続け続ける商人です。現会長CEOの岡藤は総合商社を、「盆の形が丸になれば自身も丸に、四角になれば四角になる水の

常に進化してきたブランドビジネス



伊藤忠

商人物語

不良資産の一掃とリスク管理の高度化

(1997～2010年度)

バブル経済下の不動産投資や有価証券への投資が不良資産となり、1990年代後半に存亡の危機に直面した当社は、丹羽社長(当時)の



経営姿勢を語る丹羽社長(当時)

「20世紀に起きた問題は20世紀中にけりをつける」という強い決意のもと、1999年度の総額4,000億円に上る損失処理をはじめ、低効率・不採算資産の処理を断行していきました。並行して限られた経営資源を衣食住を中心とする強みを持つ領域に効率的に投資を実行していくために、当社は新たな経営手法であるリスクキャピタル・マネジメント※を導入し、「A&P戦略」のもと、低効率・不採算資産からのEXIT並びに高効率資産への入替を進め、高収益体質の構築を進めました。こうした財務体質の強化と効率性の向上に向けた継続的な取組みを経て、1998年度末に13.7倍であったNET DERは2010年度末には1.4倍に大幅に改善し、本格的な攻めに向けた足場を固めました。

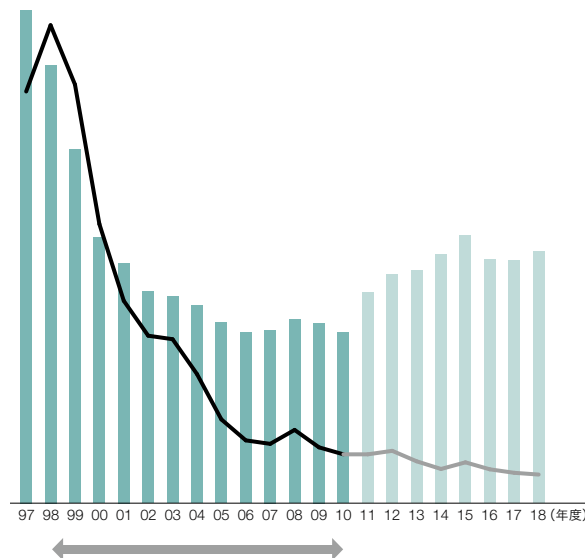
※ リスクキャピタル・マネジメント：リスクを定量化したリスクアセットにより、リスク総量をコントロールすると共に、リスクアセットに対するリターンであるリスクリターン率(RRI)により資産の効率性を測定する経営手法

資産戦略の

企業価値創造
ドライバー
資産戦略

原型が完成

1997～2010年度における財務体質の大幅な改善



	1998年度末	2010年度末
NET DER	13.7倍	1.4倍
ネット有利子負債	約4.2兆円	約1.6兆円

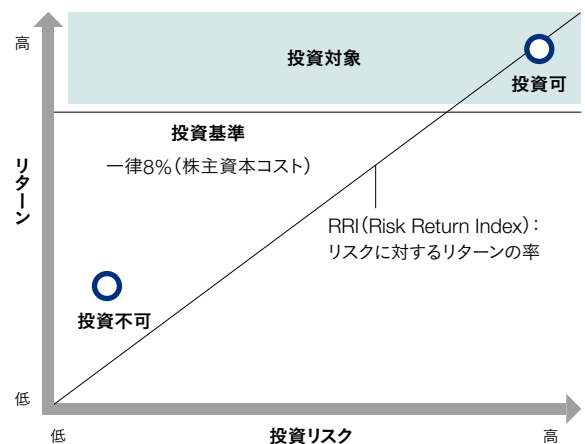
経営改善策(損失処理)

- 1997～1998年度：2年に亘り▲2,000億円規模
- 1999年度：▲3,039億円

「A&P戦略」の推進

財務体質の強化に軸足を置きながら、限られた経営資源をお客様にとって魅力があり(= Attractive)、当社が強みを持つ(= Powerful)分野に重点配分

定量的リスク管理手法を導入



企業価値向上のSTEP

「Brand-new Deal」戦略の推進

「攻めへのシフト Brand-new Deal」(2011年度～)

伝統を取戻し、強みを引出すための改革

財務的な足場を固めた当社は、2011年度に公表した中期経営計画「Brand-new Deal 2012」以降、本格的な「攻め」の経営に大きく舵を切りました。主眼は「個の力」「非資源分野の収益力」「中国・アジアでの経験と実績」という3つの強みを解き放つことにありました。

STEP 1 *Brand-new Deal 2012* (2011～2012年度)

「個の力」を解き放つための基盤整備

この計画で経営方針として掲げた商人の基本姿勢である「稼ぐ、削る、防ぐ」を遂行するために、社内会議や資料の削減等、現場主義の徹底と「個の力」の潜在力を最大限に引出すための様々な社内改革を実施してきました。一連の取組みによる収益力の強化に伴い、2011年度に

は「生活消費分野No.1」という一つのステップを踏みました。その後、2013年度の「朝型勤務」の導入をはじめ、「働き方改革」へと取組みを深化させていった結果、労働生産性は、業界トップクラスを誇るに至っています。また、「稼ぐ、削る、防ぐ」は各事業会社にも浸透し、現在では9割以上という圧倒的な黒字会社比率を実現しています。

朝型勤務による成果

		導入前	導入1年目	導入6年目
退勤 ^{*1}	20時以降	30%	7%	5%
	うち、22時以降	10%	ほぼ0%	ほぼ0%
入館 ^{*1}	8時以前	20%	34%	43%
時間外勤務時間 ^{*2}		—	▲7%	▲9%
コスト/月(残業代+軽食代) ^{*2}		—	—	▲3%
精勤休暇取得 ^{*2}		—	—	12% 増加

^{*1} 本社在館者に占める割合

^{*2} 朝型勤務導入前比

Brand-new Deal 2012

Brand-new Deal 2014

Brand-new Deal 2017

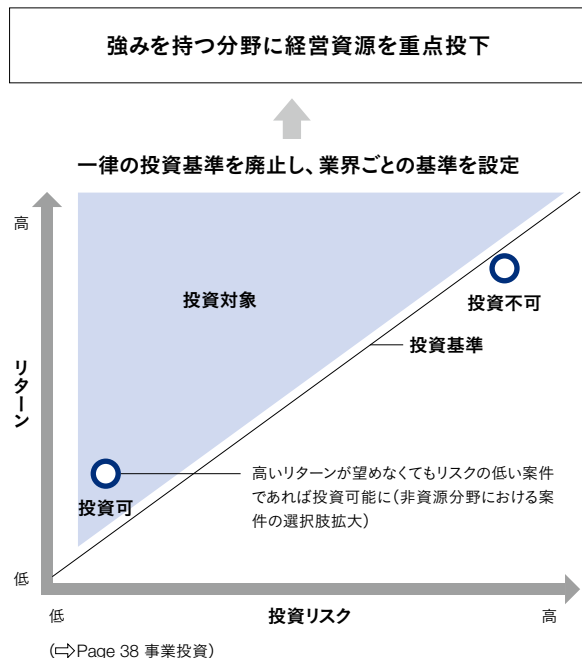
伊藤忠

商人物語

STEP 2 *Brand-new Deal 2014* (2013～2014年度)

非資源分野の収益力の更なる強化

「Brand-new Deal 2014」では、実行済みの大型投資からの収穫と既存ビジネスの収益性向上を推進すると共に、投資基準の見直しを通じ、投資額の8割弱を非資源分野に投下し、同分野の強化を図りました。目指したのは「非資源No.1商社」です。その目標の達成により二つ目のステップを駆け上がり、今日のキャッシュ・フローの安定的な創出基盤も構築した当社は、「中国・アジア」、そして「将来」に視点を広げていきました。



STEP 3 *Brand-new Deal 2017* (2015～2017年度)

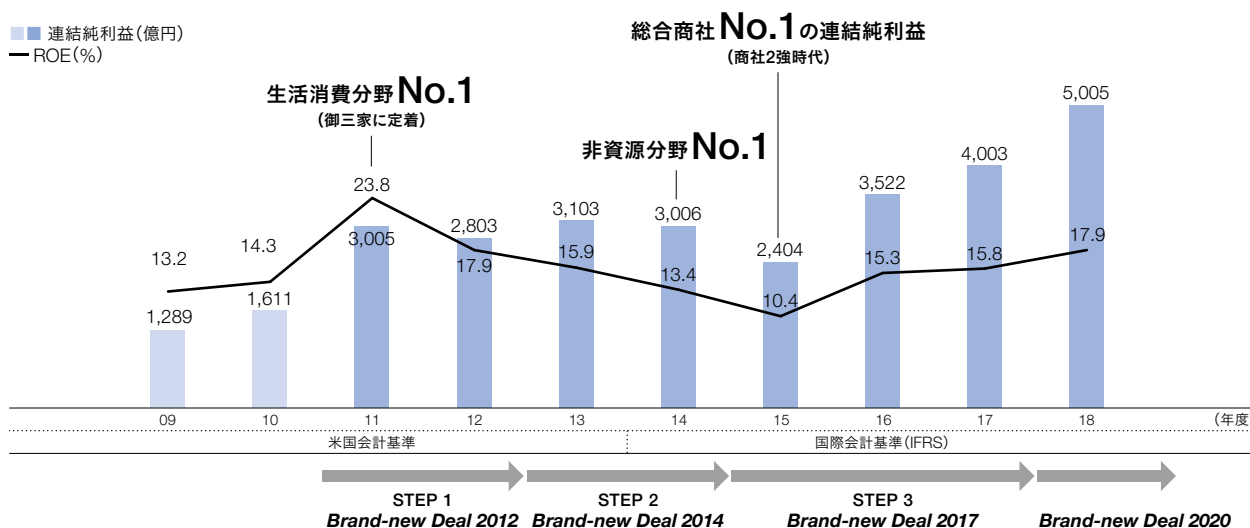
中国・アジア市場への戦略的な先行布石

毎期の確実な利益成長に加え、未来を見据え、持続的に企業価値を高めていくための布石を打ったのが、三つ目のステップでした。CPグループに続き、約6,000億円という当社最大規模の投資額をCITICに投じ、世界最大の消費市場における大きな戦略的足場を構築しました。「個の力」の一層の強化に向け、伊藤忠健康憲章を制定し、がんとの両立支援や女性が能力を存分に発揮できる制度の導入等、すべての社員が生き活きと働くための環境の整備も更に推し進めました。この計画期間中、資源価格が大幅に下落しましたが、上位商社がその影響を受ける一方で、非資源分野の収益力、とりわけ幅広い分野に分散する事業会社群により高めてきた景気変動への耐性が功を奏し、2015年度には「総合商社No.1の連結純利益」を達成しました。



強みを解き放つための3つのステップ

■ 連結純利益(億円)
— ROE(%)



「商品基軸」から 「マーケットイン」へ

これから—伝統を守りながら次世代化を進める

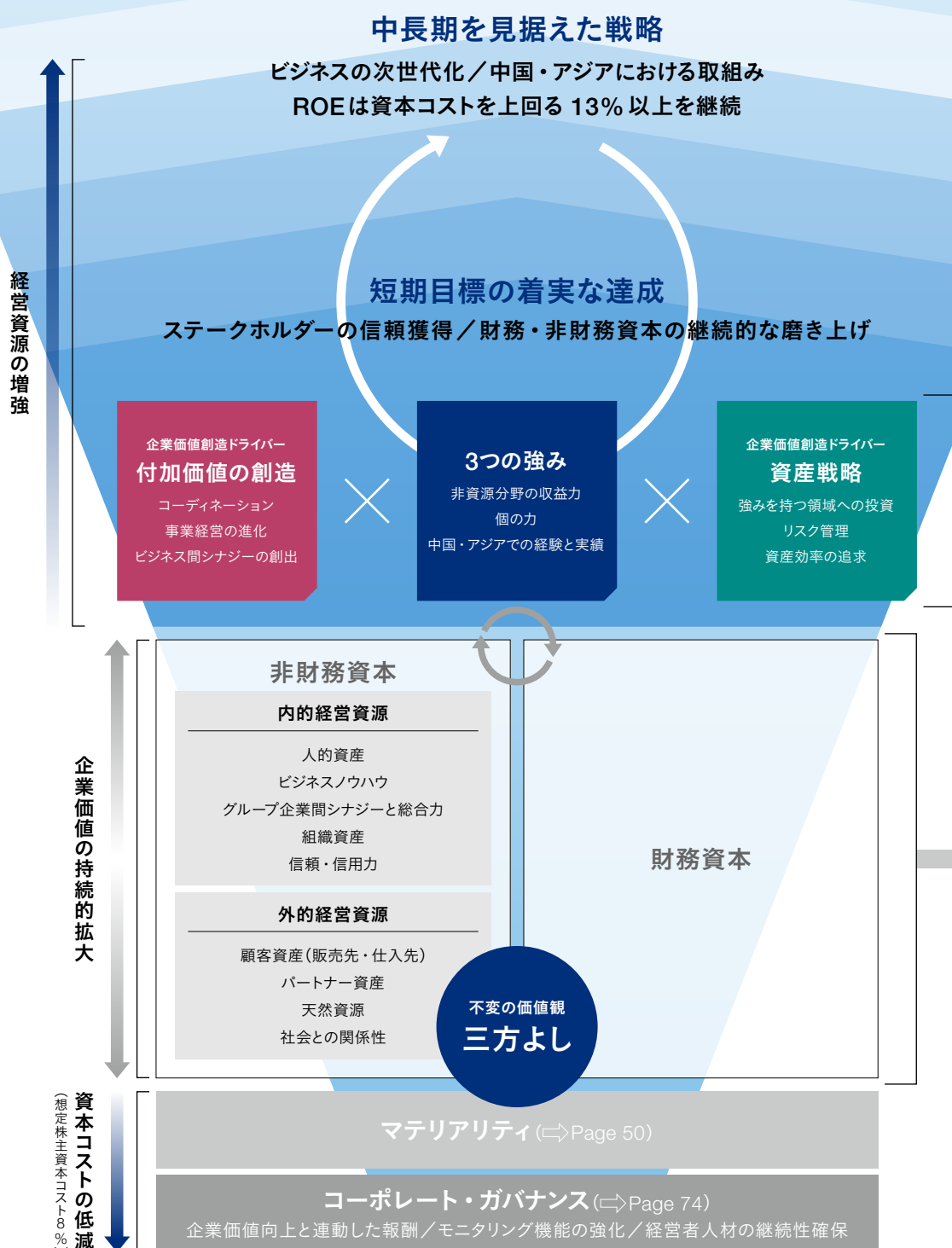
当社は、生活消費分野 No.1、非資源 No.1 商社、総合商社 No.1 の連結純利益、そして 2018 年度は、連結純利益 5,000 億円という新たなステージに到達する等、強みを解き放ちながら着実にステップを踏んできました。そして現在、第 4 次産業革命という大きな社会変革が進展する中、中期経営計画「Brand-new Deal 2020」のもと、「次世代型成長モデルへの進化」という、大きなステップを踏み出しています。それは、生活消費分野をはじめ、総合商社として長きに亘り磨き上げてきたリアルビジネスの強みを基盤とし、先端技術等を取込みながら「商品基軸」から「マーケットイン」の発想によってビジネスモデルを変革していくという、かつてない挑戦です。

初代伊藤忠兵衛は、幾多の峠を越えながら商いの道を切り拓いていきました。それから 160 年が経った今、当社は目の前に立ちはだかる険しい「峠道」を、「商人」という軸をぶらすことなく、確かな足取りで乗り越えていきます。

OUR BUSINESS MODEL

「商人型」ビジネスモデル

経営哲学である「三方よし」を根幹に置き、時代と共に変化する社会的要請や課題に柔軟に対応すべく、
これまでに磨き・積み上げてきた「財務・非財務資本」を進化・拡大させることで、
持続的な成長基盤構築と企業価値向上に繋げていきます。



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、マーケットインの発想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。

コーディネーション

伝統的な商社機能のみならず当社の顧客資産・パートナー資産を活用し、販路・調達先の開拓等、お客様のあらゆるニーズに対応し、トレードの拡大を目指します。

事業経営の進化

総合商社として培ってきた様々な機能、経営ノウハウ等を活用し、事業会社の経営統合や連携を主導し、投資先の競争力強化を実現します。

ビジネス間シナジーの創出

当社グループの経営資源の活用により、既存ビジネス・事業会社間でシナジーを最大化し、グループ全体の企業価値向上を図ります。

資産戦略

事業投資の戦略上の重要性が高まる中、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、着実な実行を図っています。

強みを持つ領域への投資

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

リスク管理

「リスクアセット」を用いたリスクの総量管理、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り、案件ごとのリスク管理を行う等、事業を取巻く多岐にわたる様々なリスク要因を分析し、コントロールを実施しています。

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された案件については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。

経営資源

財務資本

過去から磨き、積み上げてきた①景気変動耐性の高い非資源分野の収益基盤、②実質営業キャッシュ・フローの安定的な創出力、③高い資本効率を中心に、揺るぎない財務資本を構築していきます。

非財務資本

内的経営資源

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、従来の「商品のプロ」に加え、マーケットインの視点を持つ「マーケティングのプロ」の育成に注力しています。労働生産性の向上を支える人事戦略を通じ、企業価値向上に繋がる好循環を実現しています。(⇒Page 54)

ビジネスノウハウ：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な不可欠な無形の資産です。

グループ企業間シナジーと総合力：異業種融合と消費者ニーズの多様化への対応が求められる中、当社グループの事業会社と当

社が創出するシナジーを、経営環境に応じて変化させることで、「総合」商社としての機能領域の拡大を可能にし、持続的な利益成長の可能性を拓けます。(⇒Page 32)

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 42)

信頼・信用力：総合商社として培ってきた信頼・信用力は、お客様、投資先等、多岐にわたるバリューチェーンにおける収益力を担保します。(⇒Page 105 格付情報)

外的経営資源

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・拡大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持続的な収益性の向上を実現することができます。(⇒Page 58)

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 58)

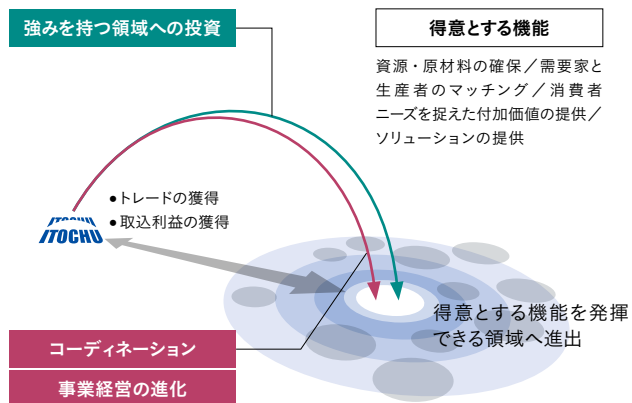
天然資源：当社の非資源・資源分野におけるビジネスを通じて、天然資源の安定的な調達・供給という社会的要請に応えると共に、SDGsに示される社会課題に対応する新たなビジネスチャンスに繋がっています。(⇒Page 61)

社会との関係性：ステークホルダーとの建設的な対話の実践等を行い、当社に対する期待・要請の把握及びその解決を図ることで、国内外の安定的な事業活動の推進、更に企業価値の向上に繋がっています。(⇒Page 64)

事業展開で見るビジネスモデル

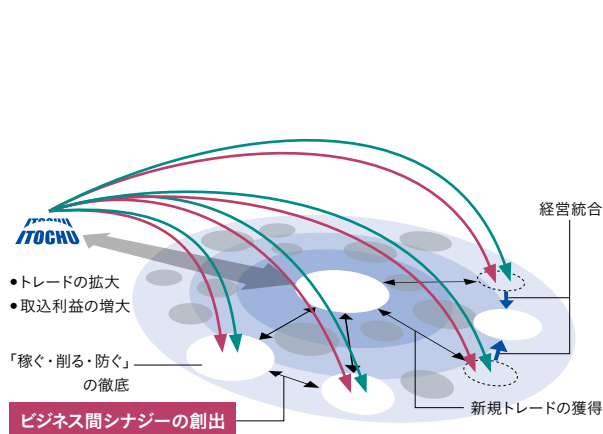
得意とする機能を発揮し連鎖的に「面」を拡大すると共に、機動的な低効率資産のEXITを推進し、資産効率を維持・向上していきます。

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創出やリスクコントロールが可能な領域を絞り込んだ上で、トレードや投資等により、新たなビジネスやマーケットに進出します。

マーケットポジションの確立と 面的・連鎖的なビジネスの創造



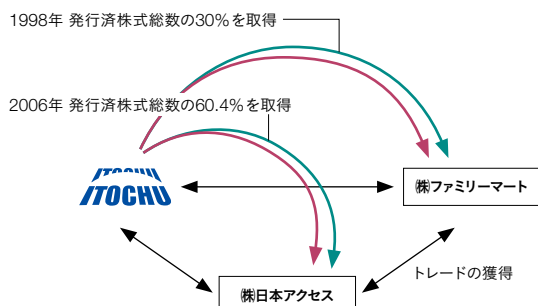
進出後は、次の展開を視野に入れながら、ビジネスノウハウの蓄積を図ると共に、経営資源を駆使し、付加価値を創造しながら投資先の企業価値向上とマーケットポジションの確立を図ります。

その後は、「稼ぐ・削る・防ぐ」の徹底、新規トレードの獲得、ビジネス間シナジーの創出、事業再編等を通じて、面的・連鎖的にビジネスを創造していきます。

食料ビジネスにおける実例

消費者接点の獲得

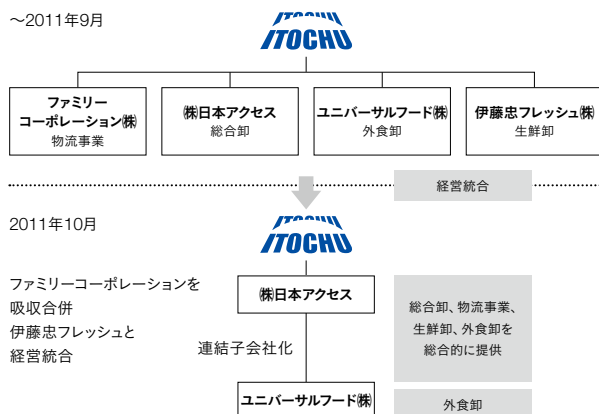
1998年、当社は(株)ファミリーマートの発行済株式総数の約30%を取得し、初めて本格的な小売事業への参入を果たしました。2006年には、食品総合卸の(株)日本アクセスを連結子会社化し、食糧資源の確保、川中の加工・製造、中間流通、川下のリテールに至るバリューチェーンを構築する「SIS(Strategic Integrated System)戦略」を通じて、ビジネスモデルの変革を加速していきました。



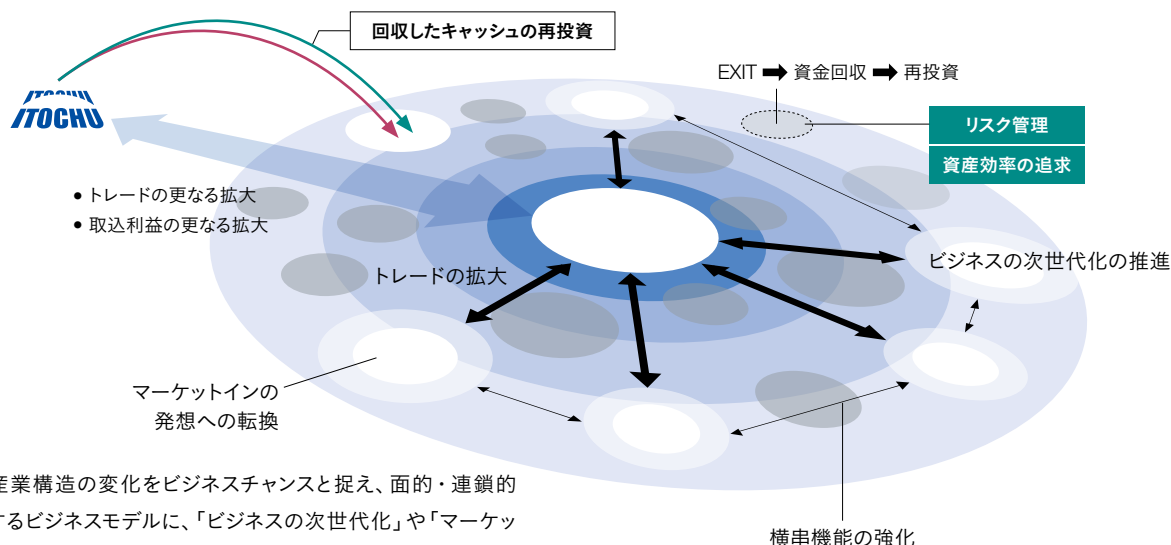
※ 2019年3月31日時点ではユニー・ファミリーマートホールディングス株に50.2%、(株)日本アクセスに100%出資しています。

事業再編による食品中間流通事業の強化

2011年10月、(株)日本アクセスを軸に食品中間流通事業の統合を実施しました。これによって、常温・冷凍・チルド等全温度帯の加工食品及び、生鮮三品の取扱いと、一元的な物流サービスの提供が可能になりました。食品流通の分野ではトップクラスの規模と機能を持つことになり、取引先に対して「ローコストで高品質なロジスティクス」を提供できる体制を構築しました。



ビジネスの次世代化の推進と横串機能強化に伴う収益力拡大、資産入替の促進

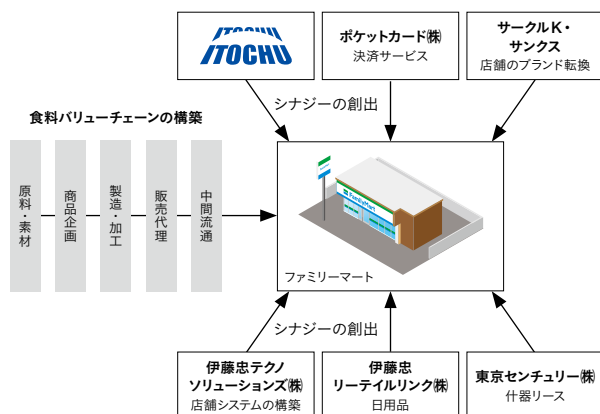


急激な産業構造の変化をビジネスチャンスと捉え、面的・連鎖的に展開するビジネスモデルに、「ビジネスの次世代化」や「マーケットインの発想」を取込み、異業種融合・カンパニー横断の取組みを加速することで、より強固な収益基盤を構築し、持続的な企業価値の向上を可能にします。

また、戦略的保有意義が薄れた資産は、リスク管理、資産効率性の観点からEXITを行い、資金の回収を図ります。回収したキャッシュは、新たな戦略領域に再投資していきます。

CVS事業におけるバリューチェーンの進化

ファミリーマートを中心に、川上から川下に至るバリューチェーンの構築・強化を図ると共に、非食料品や金融・保険サービス、電力供給やシステム構築等のビジネスインフラの提供等、グループシナジーの最大化を図っています。また、ユニー・ファミリーマートホールディングス㈱と共同で、㈱ファミリーマートの保有するデータを活用した新規ビジネスの展開等、バリューチェーンの次世代化を推進しています。



一般的なプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)と当社との相違点

事業投資を戦略上の有力な選択肢としているため、当社のビジネスモデルは、しばしばPEファンドと比較されます。主体的に経営に関与する点や投資先の企業価値最大化を図る等の共通点はあるものの、当社の事業投資は、自らの企業価値の向上を目指し、既存ビジネスとのシナジー創出に注力する点やトレード利益や配当を中心にリターン(キャッシュ)を享受する等の点で、違いがあると認識しています。

	一般的なPEファンド	当社
投資先の流動性	原則、非上場	上場／非上場を問わない
投資先の保有比率	原則、過半数～100%	業態・市場環境等に応じて個別に決定
投資先の保有期間	EXITを前提に比較的長期	継続保有を前提に期間は定めていない
ビジネス間シナジー	原則なし	既存ビジネスとのシナジーを創出
リターン(キャッシュ)	キャピタルゲイン及び配当	原則、トレード利益及び配当

コンビニエンスストア事業(ファミリーマート)における実例

「縦」へ「横」へ無限にシナジーを創出

当社グループでは、コンビニエンスストア事業における収益最大化を目指し、川上から川下に至るバリューチェーンの構築・強化を図っています。食料バリューチェーンの強化にとどまらず、生活必需品から金融サービス、システム構築、建築資材等、カンパニーの垣根を越えたビジネス間シナジーの創出を推し進めています。2018年8月には、(株)ファミリーマートを傘下に置くユニー・ファミリーマートホールディングス(株)を連結子会社化し、その動きを加速しています。

**食料品及び
食料品の周辺
ビジネスの例**

当社は、原料調達スキームの設計から、商品企画、製造・加工、更には容器・包装資材の調達等も含め、店頭で商品が並ぶまでの食料バリューチェーンを最適な形にコーディネートしています。



中食用プラスチック製包装材、
パッケージ等

おむすび用フィルム
弁当容器等

■ 伊藤忠プラスチック(株)

原料・素材

商品企画

製造・加工

販売代理

	原料・素材	商品企画／製造・加工／販売代理
中食(おむすび、弁当)	■ ジャパンフードサプライ(株)(日本アクセスグループ) ■ 伊藤忠食糧(株) ■ 伊藤忠飼料(株) 他	◆ 中食製造ベンダー
フライドチキン(「ファミチキ」)	◆ 鶏肉サプライヤー	▲ 畜産部
フライドチキン (「スパイシーチキン、チキンステーキ」)	◆ CPグループ	▲ 畜産部
カウンターコーヒー (「FAMIMA CAFE」)	■ UNEX(GUATEMALA)社 他	▲ 砂糖・コーヒー・乳製品部 ▲ 食品流通部
卵	■ ㈱I・ひよこ(伊藤忠飼料グループ)	■ アイ・ティー・エスファーム(株)(伊藤忠飼料グループ)
バナナ	■ Dole	▲ 農産部

非食料品の例

当社グループが連携し、生活を支える日用品や日々の店舗オペレーションを支える用度品を提供しています。

日用品	- 年賀状 - ファミコレ日用品(洗剤、ポリ袋、おそうじシート等)、傘	■ 伊藤忠紙バルブ(株) ■ 伊藤忠リーテイルリンク(株) ■ 日本サニパック(株)
用度品 店舗オペレーションを支える 店舗資材等	箸、おしぼり、ファスト・フード包材(コーヒーカップ等)、レジ袋、清掃道具 - ユニフォーム	■ 伊藤忠リーテイルリンク(株) ▲ 繊維カンパニー

- 子会社
- 関連会社
- ▲ 伊藤忠商事
- ◆ 事業パートナー

運営支援の例

当社グループが連携し、物販・サービスや日々の店舗オペレーションにとどまらず、全国約16,500店舗の効率的なオペレーションを多面的に支援しています。

システム構築	■ 伊藤忠テクノソリューションズ(株) 業務システムの構築を通じて、業務効率化を支援しています。
電力関連	■ 伊藤忠ブランテック(株) 高圧受電サービスを通じて、店舗の電力コストの削減に貢献しています。
建築資材	■ 伊藤忠建材(株)
3R + W*サービス * Reduce, Reuse, Recycle + Waste Management	■ 伊藤忠メタルズ(株) 全国の提携先をネットワーク化し、什器の保守、再利用、リサイクル及び廃棄処分サービスを提供しています。
コンタクトセンター	● 株式会社システム24
什器リース	● 東京センチュリー(株)

今後の注力分野

- 人手不足対策、フードロス削減、使用プラスチック削減の取組推進
- 店舗運営の効率化、生産・在庫・物流の最適化
- データを活かした1 to 1マーケティング
- フィンテック等を活用したサービス事業（電子マネー・決済等）
- ポケットカード(株)が有する与信・決済機能を活用した新たな金融サービス
- 中国・アジア地域への展開加速

中間流通の例

当社グループが連携し、各店舗への物流を担当しています。

卸売・物流	■ 株式会社日本アクセス ファミリーマート店舗への食品及び非食品の物流の大部分を担当しています。 配送拠点 550カ所
配送車	● 日本カーソリューションズ(株) (東京センチュリーグループ)



業界トップクラスの店舗網を支える株式会社日本アクセス

サービスの例

当社グループが連携し、生活に密着した幅広いサービスを提供しています。

金融・保険サービス	ファミマTカード バイク自賠責保険	■ ポケットカード(株) ▲ 情報・金融カンパニー
その他サービス	POSAカード Famiポートクーポン	■ コネクシオ(株) ▲ 情報・金融カンパニー



ポケットカード(株)が発行するファミマTカード