合同案件説明会

伊藤忠商事株式会社

2023年12月12日

ITOCHU

ひとりの商人、無数の使命

（見通しに関する注意事項）
本資料に記載されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

合同案件説明会プログラム

ITOCHU

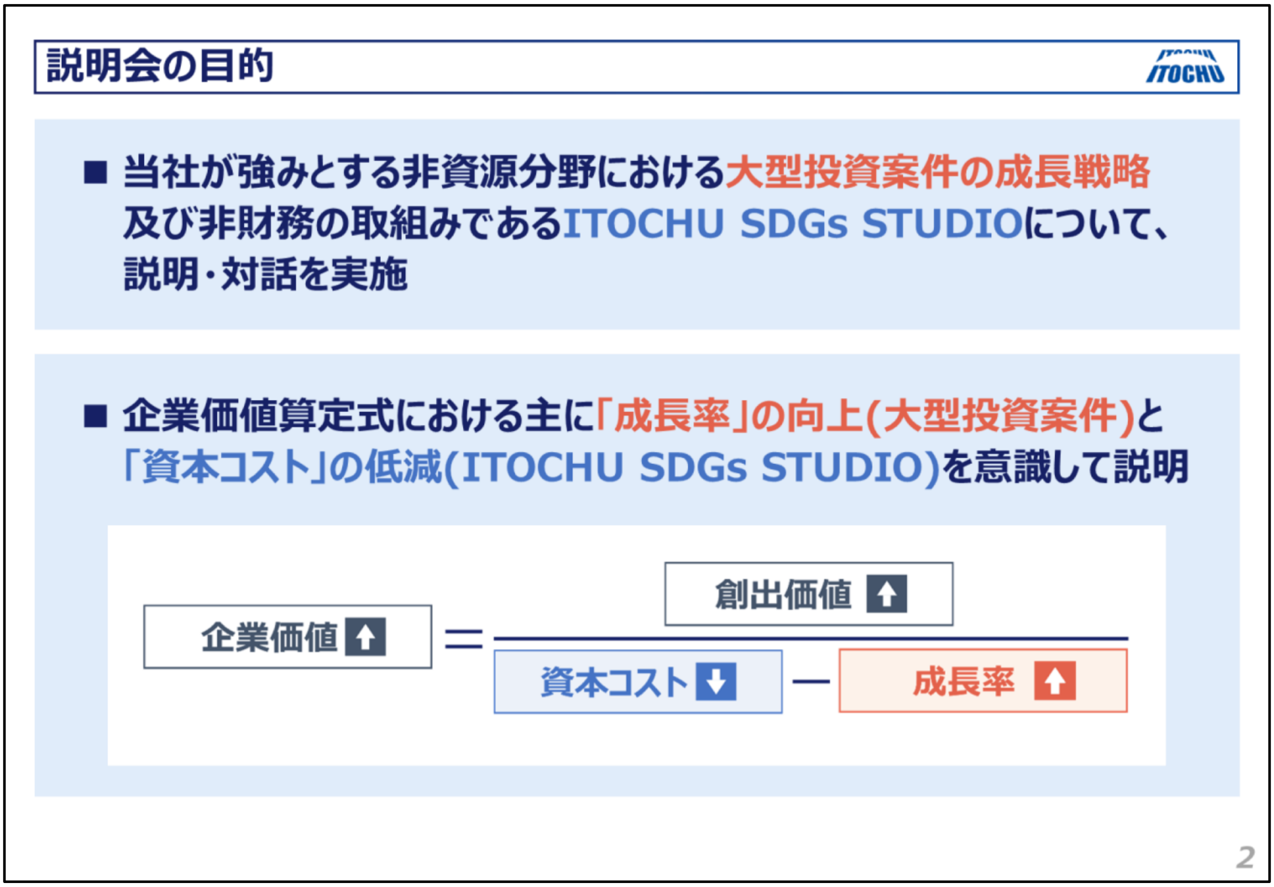
時間	プログラム	登壇者
9:00～9:05	開会及び登壇者紹介	**IR部長** 天野 優
	社長COO挨拶	**代表取締役 社長COO** 石井 敬太
9:05～9:45	伊藤忠テクノソリューションズ（CTC）	**執行役員 情報・通信部門長** 梶原 浩 **情報産業ビジネス部長** 関川 潔
9:50～10:25	大建工業	**准執行役員 建設・不動産部門長** 高坂 勇介 **建設・建材部長** 小澤 尚
10:30～11:05	日立建機	**執行役員 自動車・建機・産機部門長** 牛島 浩 **建機・産機部長** 吉川 正彦
11:10～11:25	ITOCHU SDGs STUDIO	**Corporate Brand Initiative General Manager** 目谷 東久子
11:25～11:30	閉会	**IR部長** 天野 優

1

本日の説明会は、これまでの特定分野に特化した説明会とは趣向を変え、市場からもご要望が多かった、直近の大型投資案件に関する説明を行う。

具体的には、伊藤忠テクノソリューションズ、大建工業、日立建機の3つの投資案件に関する説明を行うが、当社が強みとする非資源分野における今後の成長戦略等について理解を深めて頂きたい。

更に、当社の非財務の取組みとして、多数のメディアでも取り上げられている、「ITOCHU SDGs STUDIO」の施設紹介や取組みについて説明する。



当社の統合レポートでも使用している企業価値算定式で言えば、
投資案件は主に「成長率」の向上に、「ITOCHU SDGs STUDIO」の取組みは
主に将来的な「資本コスト」の低減に、それぞれ繋がると考えている。

本日は、当社が実行したCTCや大建工業、日立建機への大型投資に検討段階から取組んできた営業の部門長や部長より、各案件の投資意義やそれぞれの強み、協業・成長イメージ等、現在考えている「磨き」の戦略を「現場目線」で説明する。

先日の上期決算公表では、2023年度の通期業績見通しを上方修正し、3年連続の8,000億円が視界に入っていることを説明した。但し、現在の極端な円安や依然として高値が続く資源価格が、今後平準化した場合、当社が「8,000億円の収益ステージ」を維持可能か懸念する見方もある。

当社のビジネスの強みが、景気変動耐性の高い非資源分野にある点は、当社として様々な場でお伝えしてきたが、本日ご説明する3つの大型投資は、グループシナジーと将来の収益拡大が期待でき、当社の強みをより確実なものとする投資であると考えている。特に、CTCが持つITシステムやアプリケーションの開発技術は、カンパニーの縦割りを打破し、業界の垣根を越えるために重要であり、IT・デジタルを活用した当社グループの総合力の底上げによる、更なる強固な収益基盤の構築を目指していきたい。

大型投資では、当社は過去にも、ファミリーマートやデサントに対して、TOB等による買増しを実行してきたが、当社の強みである「ハンズオン経営」で現場に深く入り込み、総合商社の「総合力」を発揮することで、両社とも収益ステージを飛躍的に向上させてきた。

これらと同様に、本日の３つの大型投資案件も飛び地ではなく、長きに亘る関係性があり、お互いをよく知る会社への投資であり、ブレることなく、「当社ならでは」の施策を推進することで、一体となり、次の収益ステージを目指していきたい。

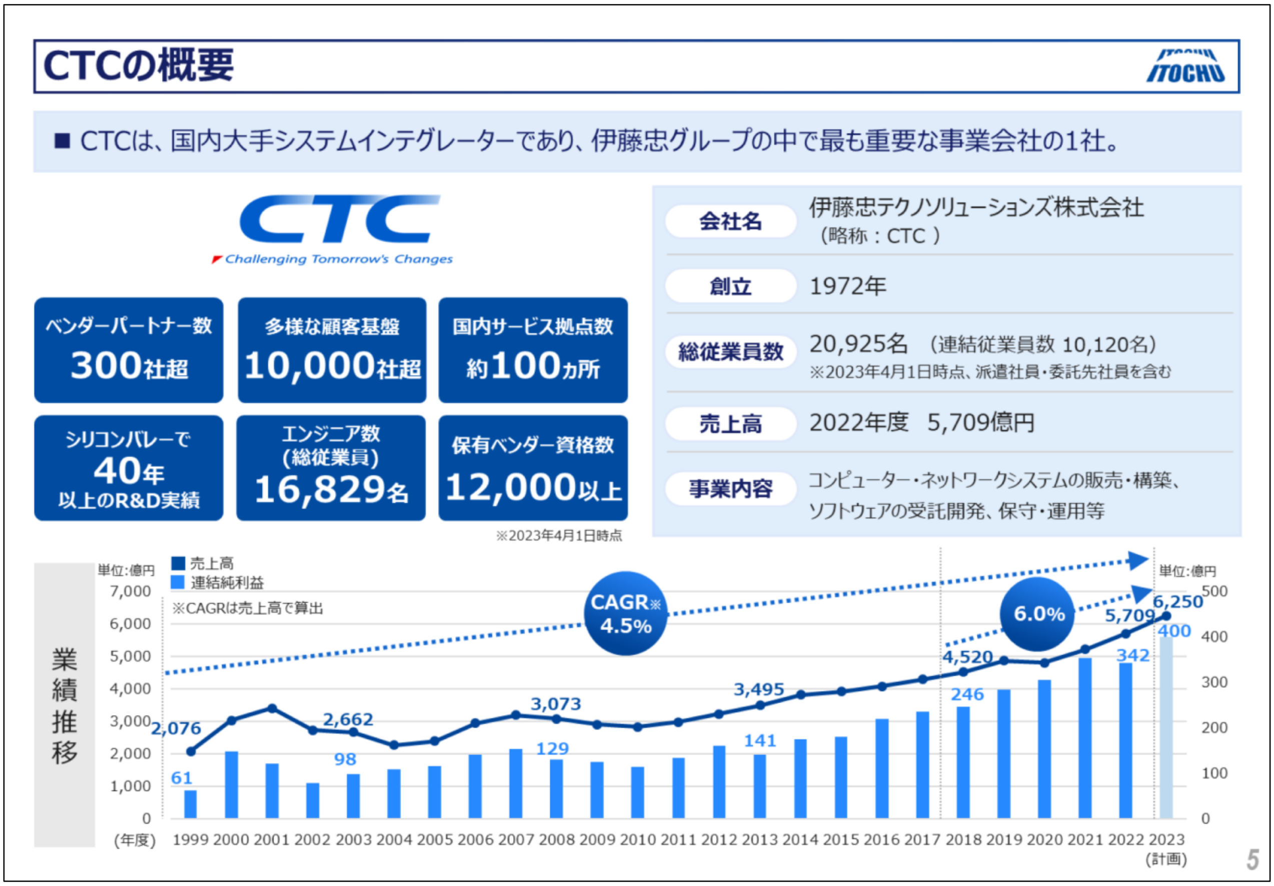
また、当社では、以下の防止を徹底する投資の4つの教訓が全社で共有されている。
① 高値掴み
② 取込利益狙い
③ 特定客先やパートナーへの過度な依存・過信
④ 知見の無い分野
他の案件についても、過去の経験を活かしながら、今後も一つひとつ慎重に検討していく。

本日は、当社独自のSDGs発信拠点である「ITOCHU SDGs STUDIO」についても、
その取組みや狙いについて、説明する。当社は、財務・非財務の両輪で企業価値の向上を
目指しており、「ITOCHU SDGs STUDIO」における様々な取組みは、当社の企業価値
向上に加え、持続可能な社会や子供たちの成長にも寄与するもの。

本日の説明会を通じて市場の皆様との貴重な「対話」を行うと共に、当社の成長戦略について、
ご理解を深めて頂きたい。

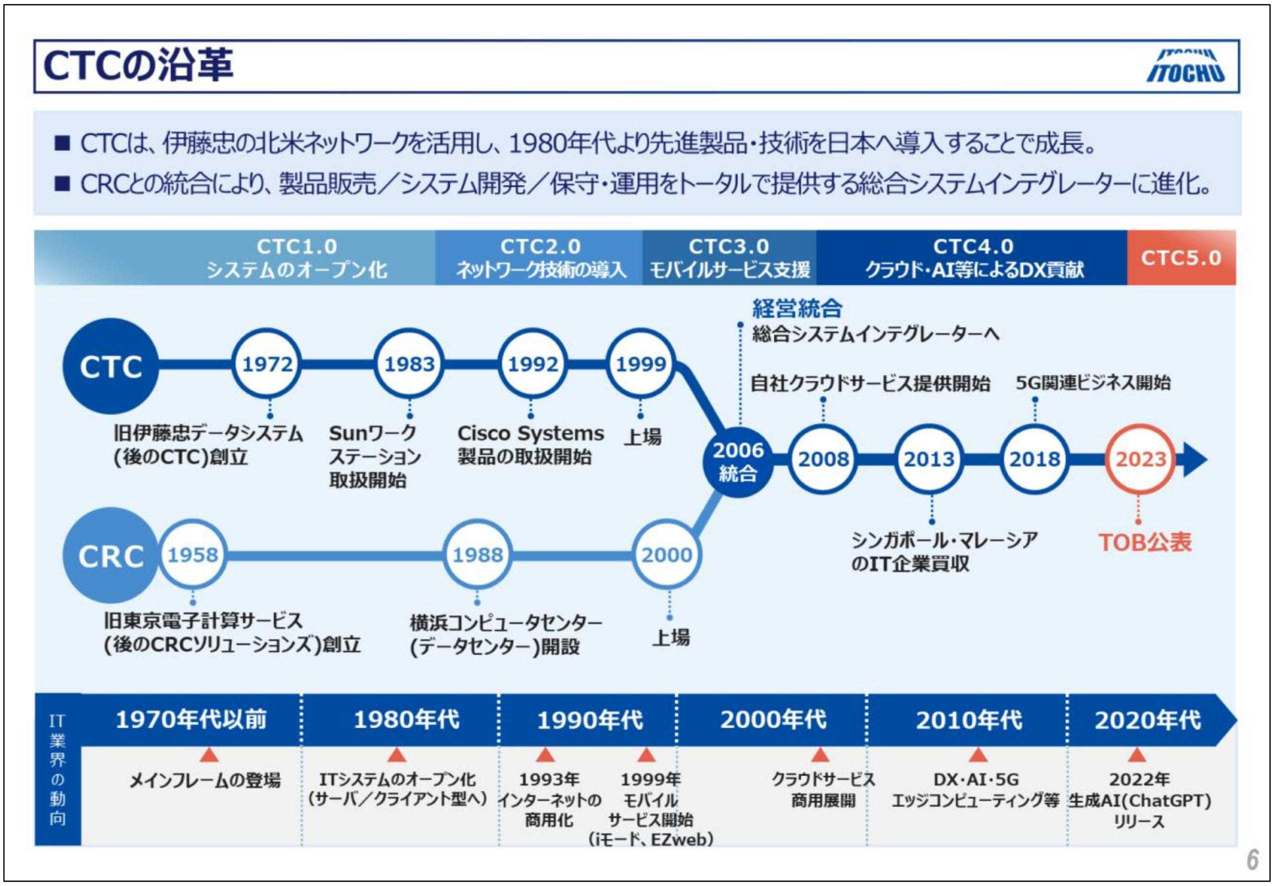
【以下、梶原情報・通信部門長説明】
情報・通信部門は、IT・モバイル、メディア等の事業領域で、ベンチャー投資を通じたイノベーションへのアクセスを柱に、「マーケットイン」の発想でビジネスインキュベーションを行ってきた。
更に、全社組織であるIT・デジタル戦略部と連携しながら当社グループ全体のDXを支援している。

【以下、関川情報産業ビジネス部長説明】
CTCへの出向経験に加え、1999年の東証1部上場やCTCの海外事業の買収に携わる等、CTCと20年以上の深い関わりがある中で、TOB (株式公開買付) を担当した。
前半でCTCの特徴や強み、これまでの沿革や当社との歩みを説明した上で、後半でTOBに至った背景や狙い、今後の方針・戦略について説明する。



CTCは1972年の創立後、派遣・委託社員を含め、総勢2万人以上の従業員を擁し、2022年度の売上高は5,709億円を誇る。国内大手システムインテグレーターの1社であり、当社グループにおいて最も重要な事業会社の1社。

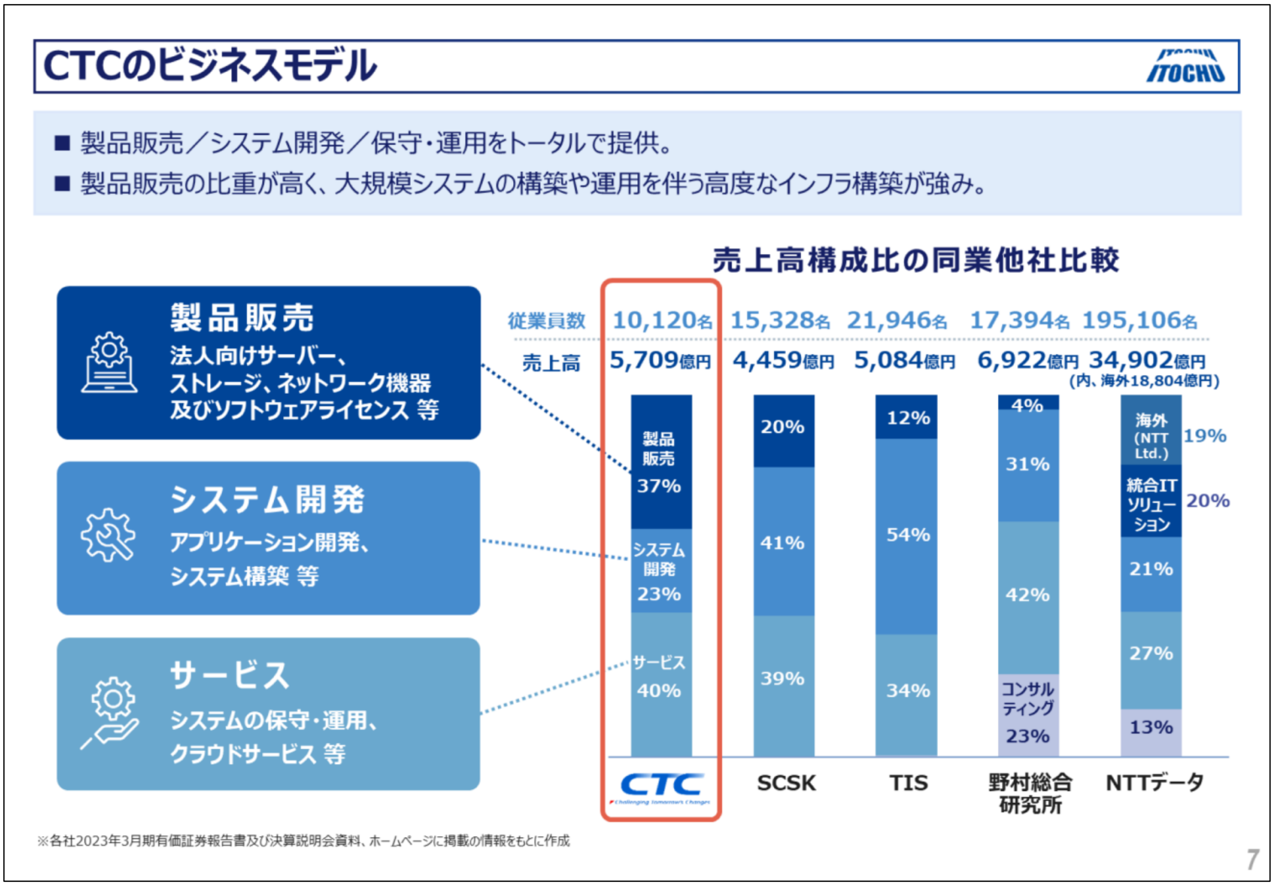
業績は総じて右肩上がりで推移し、上場来の売上高のCAGRは、年率4.5%。直近5年間は6.0%と成長が加速している。国内IT市場の直近20年間の成長率は年率3～4%程度であり、市場よりも高い成長率を実現してきた。
2022年度の業績は、一時的な半導体不足の影響を受け悪化したが、現在その影響は解消され、2023年度の通期見通しは売上高6,250億円、連結純利益400億円と共に過去最高を更新する見込みであり、足元の業績は極めて好調。



CTCには旧CTCと旧CRC、2つの源流がある。
旧CTCは、伊藤忠データシステムとして当社が1972年に創立、商社の海外ネットワークを活かし、主に北米から最先端のIT製品・技術を発掘、日本市場に展開することで成長し、IT製品の調達力・販売力を強みとしていた。
1980年代のITシステムのオープン化や1990年代のインターネット商用化、モバイルネットワークの急速な発展といった潮流をいち早く捉え、シリコンバレーからサーバー機器大手のSun Microsystems(現在のOracle)やネットワーク機器大手のCisco Systems等、現在ではグローバル企業に成長した企業の先進IT製品を他社に先駆けて日本市場に導入してきた。その過程で、インターネット黎明期から大手通信キャリアのネットワークインフラ構築を受託することで培った、大規模で高度なITインフラの構築力が、CTCの強みになっている。

一方の旧CRCは、東京電子計算サービスとして当社が1958年に創立した。創立当時は「東海道新幹線の設計計算」、「オリンピック競技場の待ち行列計算」等を受託し、データ分析・解析シミュレーションを提供していた。その後、スーパーコンピューターの取扱いやソフトウエア開発等を経て、業務アプリケーション開発やデータセンターの運営、システム運用等の強みを持つ企業として成長した。

ITインフラ構築に強みを持つ旧CTCと、業務アプリ開発やシステム運用に強みを持つ旧CRCの2社が、2006年に統合することで、製品販売からインフラ構築、アプリケーション開発、保守・運用までをワンストップで提供できる、総合的なシステムインテグレーターとして、現在のCTCが生まれた。その後も、2000年代にはクラウドサービス、2010年代に入るとDXやAI、5G関連ビジネスを開始、最近では生成AI関連等、業界の激しい技術革新に対応し、技術・サービスを拡充している。

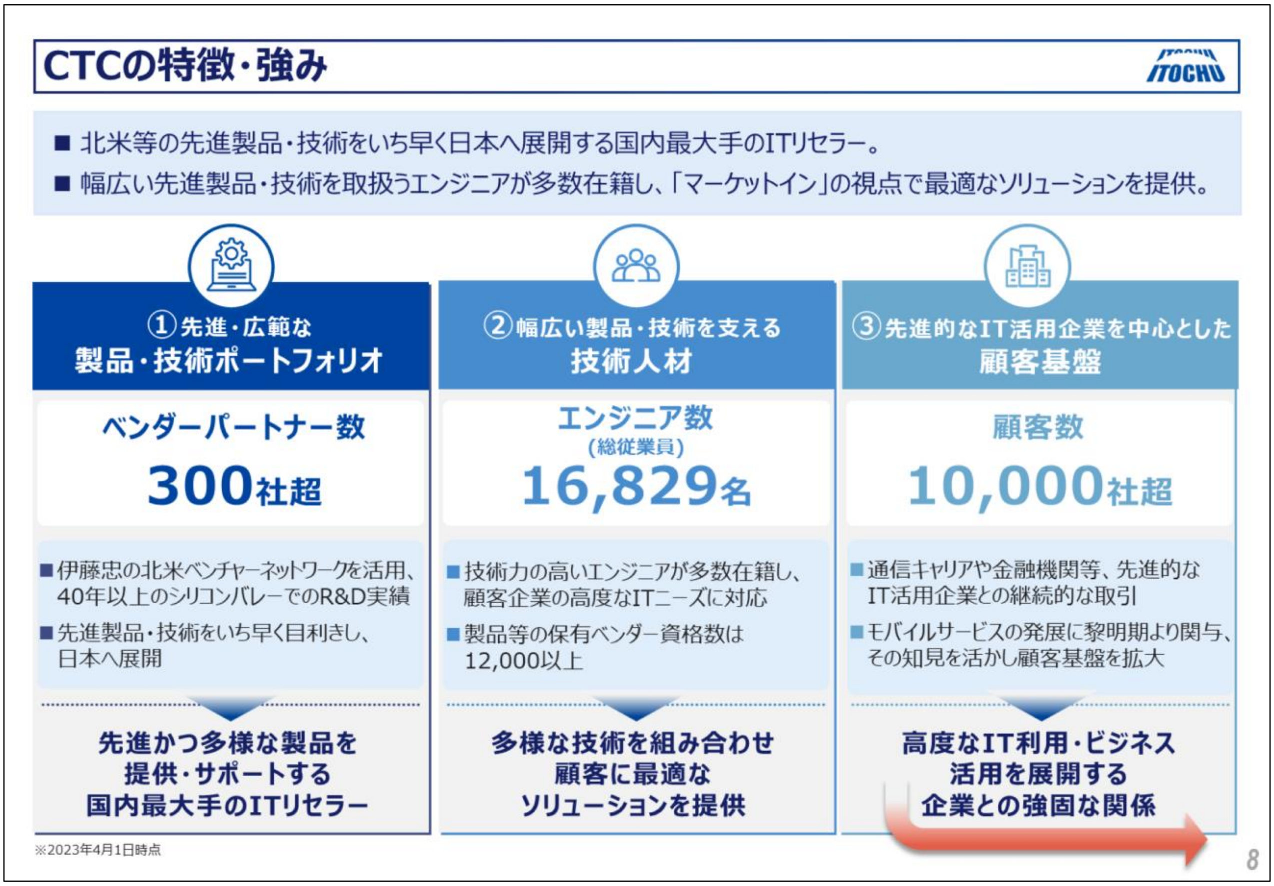


CTCのビジネスモデルは、以下の3つに分類される。
① 製品販売（IT製品やソフトウェアライセンス等の販売）
② システム開発（アプリケーション開発やシステム構築等）
③ サービス（システムの保守・運用やクラウドサービス等）

この売上高構成比が、4：2：4と製品販売の割合が高い点が、同業他社とは本質的なビジネスモデルが異なることを示している。

少し視点を変えて、これらのビジネスをエンジニア人員の稼働を時間単位で販売する「システム開発・運用」、直接的には人員数に左右されない「製品販売・保守」に分類した場合、CTCは同業他社に比して後者の比率が高い点に特色がある。

CTCは製品販売ビジネスにおいて、同業他社がCTCから仕入れを行うケースが多数あり、業界でのポジショニングは盤石である。国内IT市場は、今後も4～5%の拡大が見込まれる中、安定成長が見込める強固な収益基盤に繋がっている。



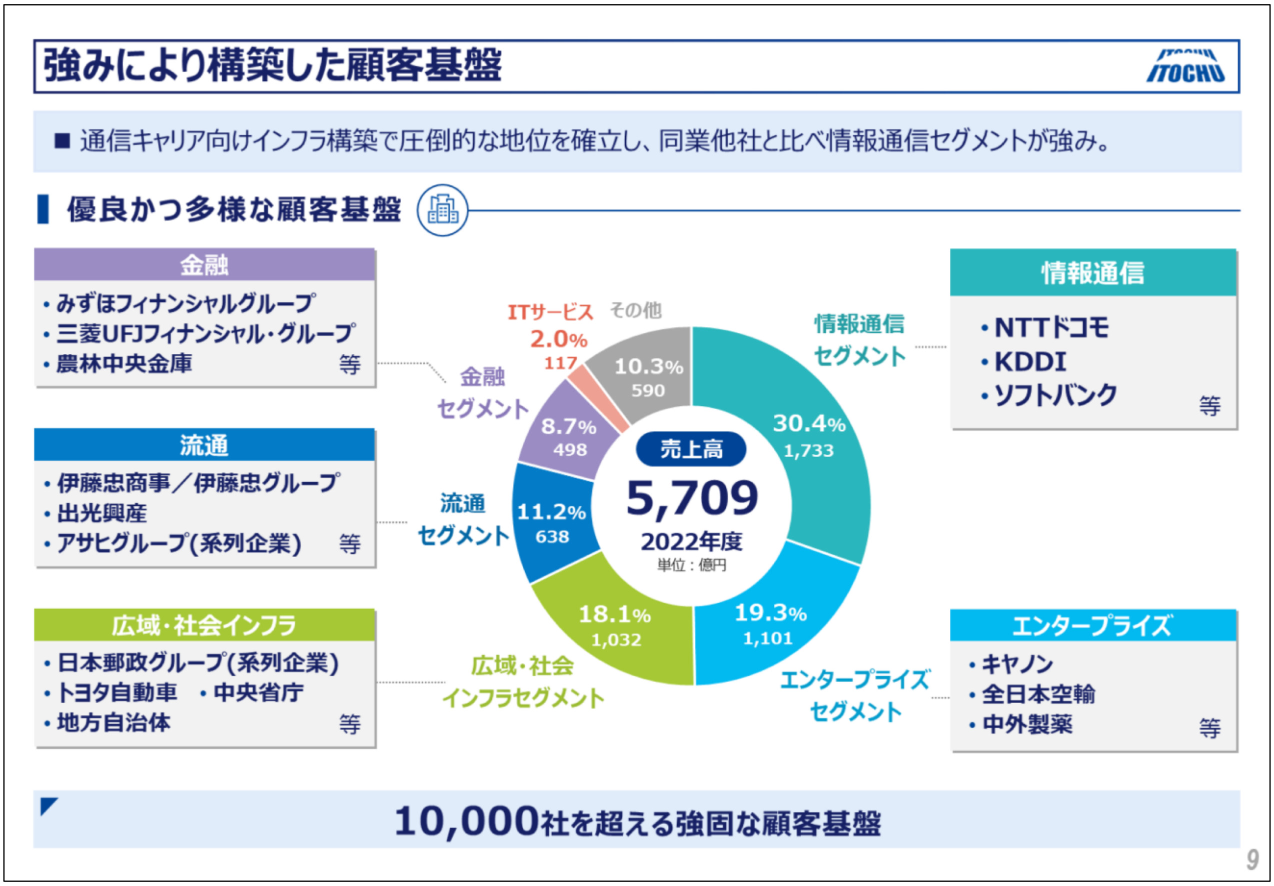
CTCの特徴・強みは、大きく3つに整理される。

1つ目は、古くから北米の先進IT製品をいち早く日本に導入してきた国内最大手のITリセラーとして、先進・広範な製品・技術ポートフォリオを有する点。
個人の見解ではあるが、ベンダーパートナー数300社超という水準は、同業他社に比して1.5～2倍程度多い印象である。

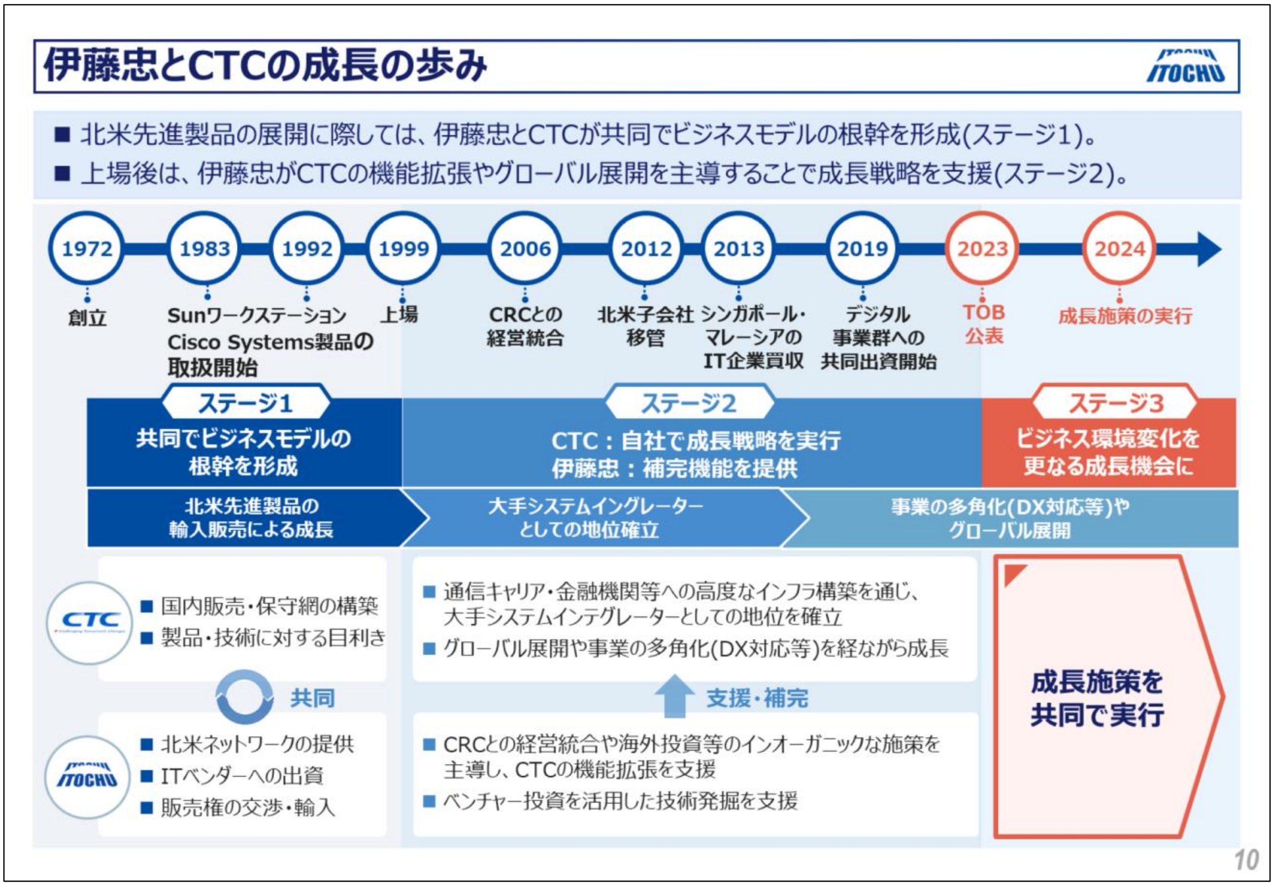
2つ目は、高い技術力を有する多様なエンジニアが在籍している点。
幅広いIT製品・技術の提供は単純な右から左へのリセールではなく、複数の製品を組み合わせて提供するための技術知見を必要とする。IT製品・技術の販売は、提供元の技術認定を受けたエンジニアが一定数存在しないと販売代理権を与えられない業界慣習があり、これだけ幅広いIT製品・技術を取扱うことができる点は、それを支えるエンジニアが在籍する証左である。

3つ目は、特に先進的なIT活用を行う企業を中心とした顧客基盤。
CTCは、海外の先進IT製品・技術を国内市場に提供することを強みとしており、通信キャリアや金融機関等、先進的なIT活用そのものが、ビジネスや競争力の根幹になる顧客企業に選ばれ、長年、強固な関係を築いてきた。

特定のベンダーに依存することなく様々な製品を組み合わせ、「マーケットイン」の発想で顧客のニーズに最適なシステムを提供することがCTCの強みである。



顧客基盤について詳細を補足すれば、3大通信キャリアすべてと取引を行う等、情報通信セグメントの売上高が最も大きい。通信キャリア向けで培った高度なシステムインフラ提供において圧倒的な地位を確立し、同取引から得た知見を横展開することで、日本でも有数の優良企業と持続的な取引を行っている。



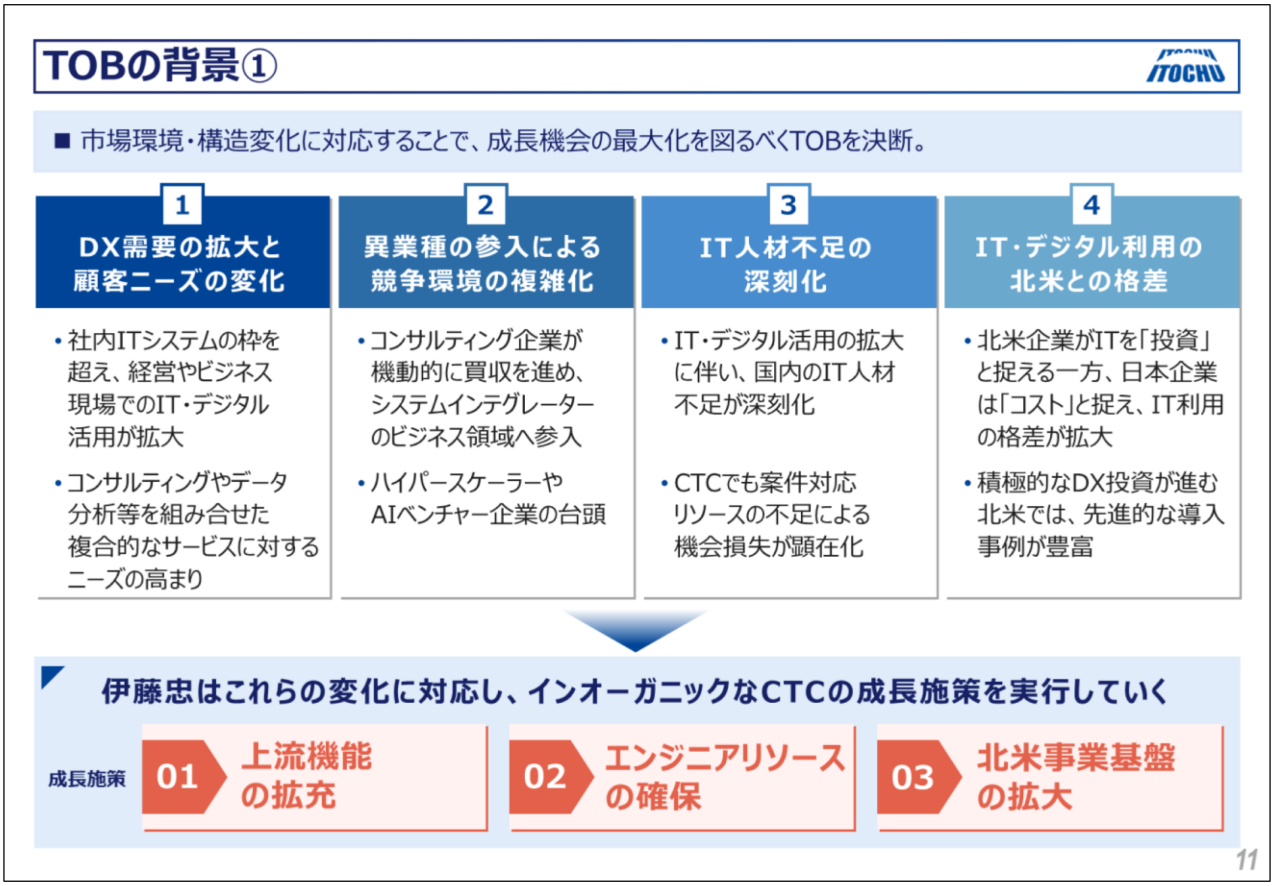
視点を変えて、CTCと当社の関わりやTOBに至った経緯について説明する。

このスライドでは、CTCと当社の成長の歩みを整理し、1999年の上場までを「ステージ１」、上場から現在に至るまでを「ステージ２」としている。

「ステージ１」では、共同でビジネスモデルの根幹を形成した。
具体的には、当社が、北米でのIT製品・技術の発掘、ITベンダーとの関係構築や販売権の交渉、日本への輸出入実務の役割を担い、CTCが、国内での営業・販売体制や保守サービスの構築を担い、二人三脚で、現在のビジネスモデルの根幹を形成した。当社がシリコンバレーでのベンチャー投資や人的ネットワーク形成を始めたのもこの時期。

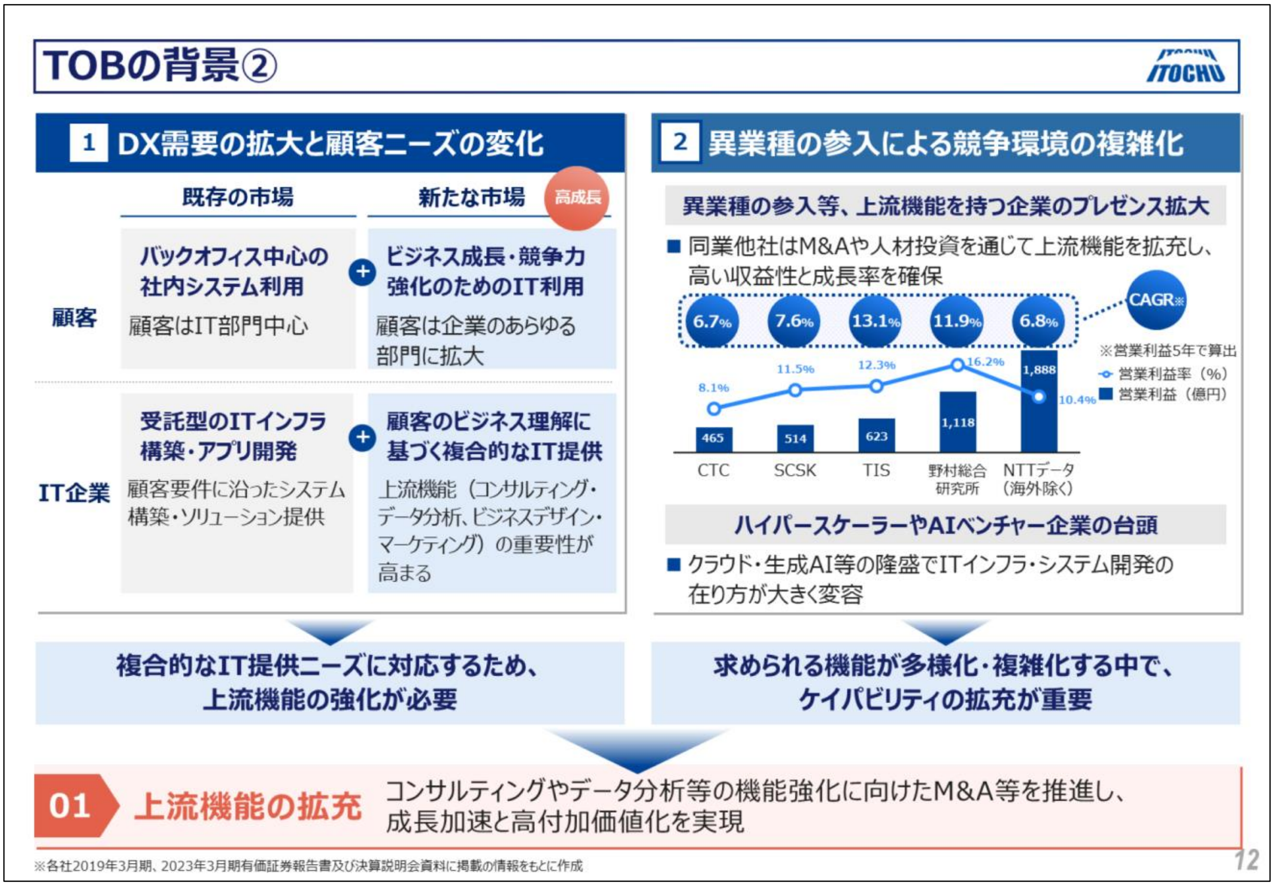
1999年の上場を機に互いの役割は変わり、「ステージ２」に移行した。
CTCが大手システムインテグレーターとして独自に競争戦略を実行し、オーガニックな売上拡大に注力する中、当社は支援・補完という立ち位置で、主に経営や企画面での人材派遣に加え、インオーガニックな取組みを主導し、CTCの成長戦略を支援してきた。具体例をあげれば、CRCとの統合や海外での事業買収等のグローバル展開、TOBに先駆けて進めていた「デジタル事業群の形成」がある。

このように、CTCと当社は役割を変えつつ共存共栄で成長してきた。昨今のIT業界が、これまでにない大きな環境変化を迎える中、当社は、CTCの非公開化により、双方の利害を完全に一致させることで、再びCTCと当社が共同で、機動的に成長施策を実行していくことを決断した。



TOBの背景と狙いについて説明する。
当社は、TOBの背景を以下の4つの切り口で整理している。
① DX需要の拡大と顧客ニーズの変化
② 異業種の参入による競争環境の複雑化
③ IT人材不足の深刻化
④ IT・デジタル利用の北米との格差

これらはCTCにとって対応すべき課題であると同時に、成長機会でもある。
その詳細と打ち手としてのCTCのインオーガニックな成長施策について説明する。

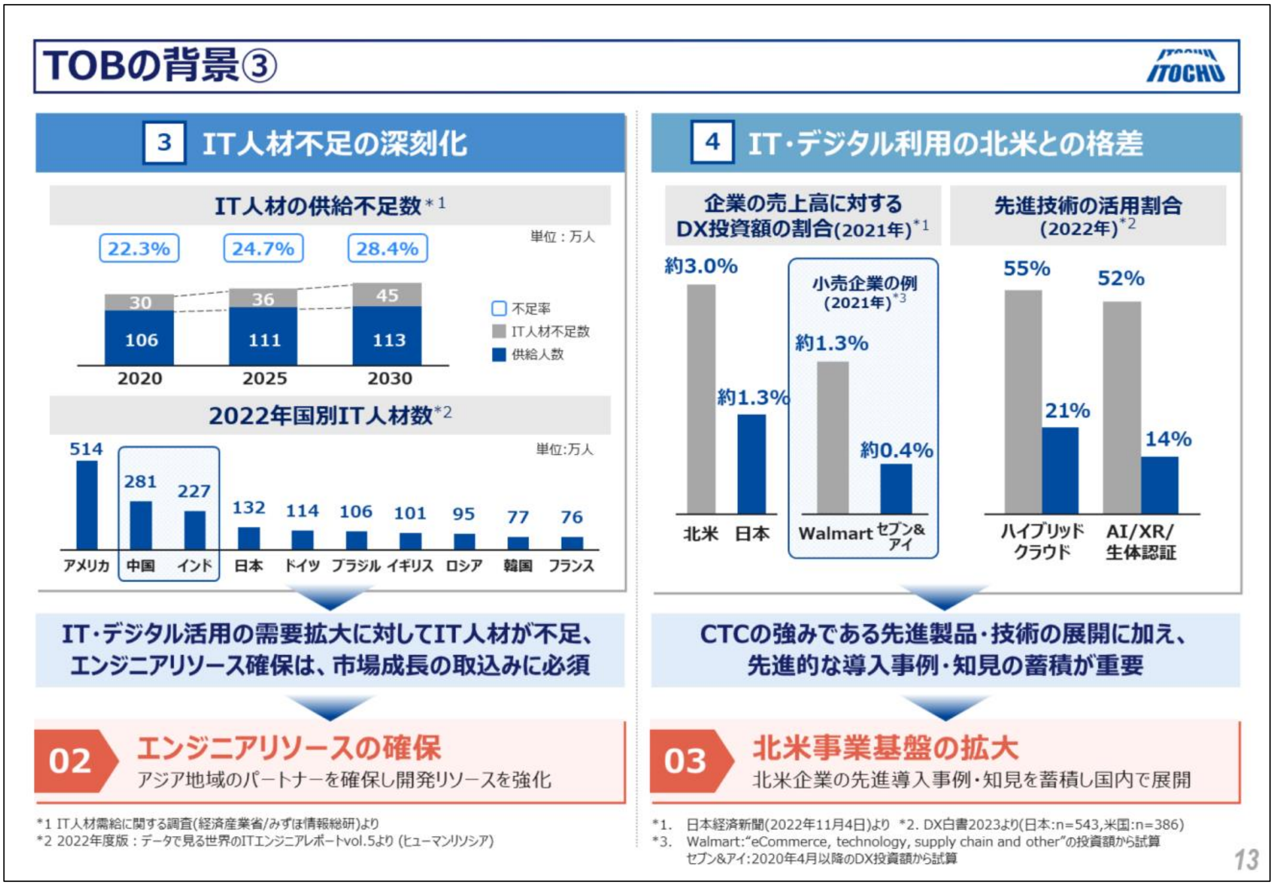


① DX需要の拡大と顧客ニーズの変化
これまで会計システム等の社内情報システム利用が中心であった顧客のITニーズは、近年オペレーション効率化やビジネスモデルそのものの変革等、競争力のためのIT活用、すなわちDXへと広がっている。
その結果、システムインテグレーターの顧客接点は、顧客のIT部門から、経営企画やマーケティング組織等、あらゆる部門に拡大した。
それにより、従来の顧客要件に沿ったシステム構築にとどまらず、顧客のビジネス課題を理解し、コンサルティングやデータ分析に基づいた解決策の提案が、その後のシステム設計・構築・運用の案件受注に繋がるといったビジネスモデルの変化が生じている。

② 異業種の参入による競争環境の複雑化
これまで異業種であったコンサルティング企業等、より上流工程での顧客ニーズ把握に優位性を持つ企業の中には、下流工程であるITシステム構築の領域に参入する企業が登場している。
同業の中でもM&Aや人材投資を強め、上流機能を拡充することでより高い収益性と成長率を実現する企業が増加している。
また、AmazonやGoogle、Microsoft等のハイパースケーラーが提供するクラウド基盤の利用拡大やローコード・ノーコード開発※によるシステム開発の汎用化、更には生成系AIの台頭等で、システム開発の在り方は急速に変容しており、システムインテグレーターに求められる機能が多様化・複雑化している。

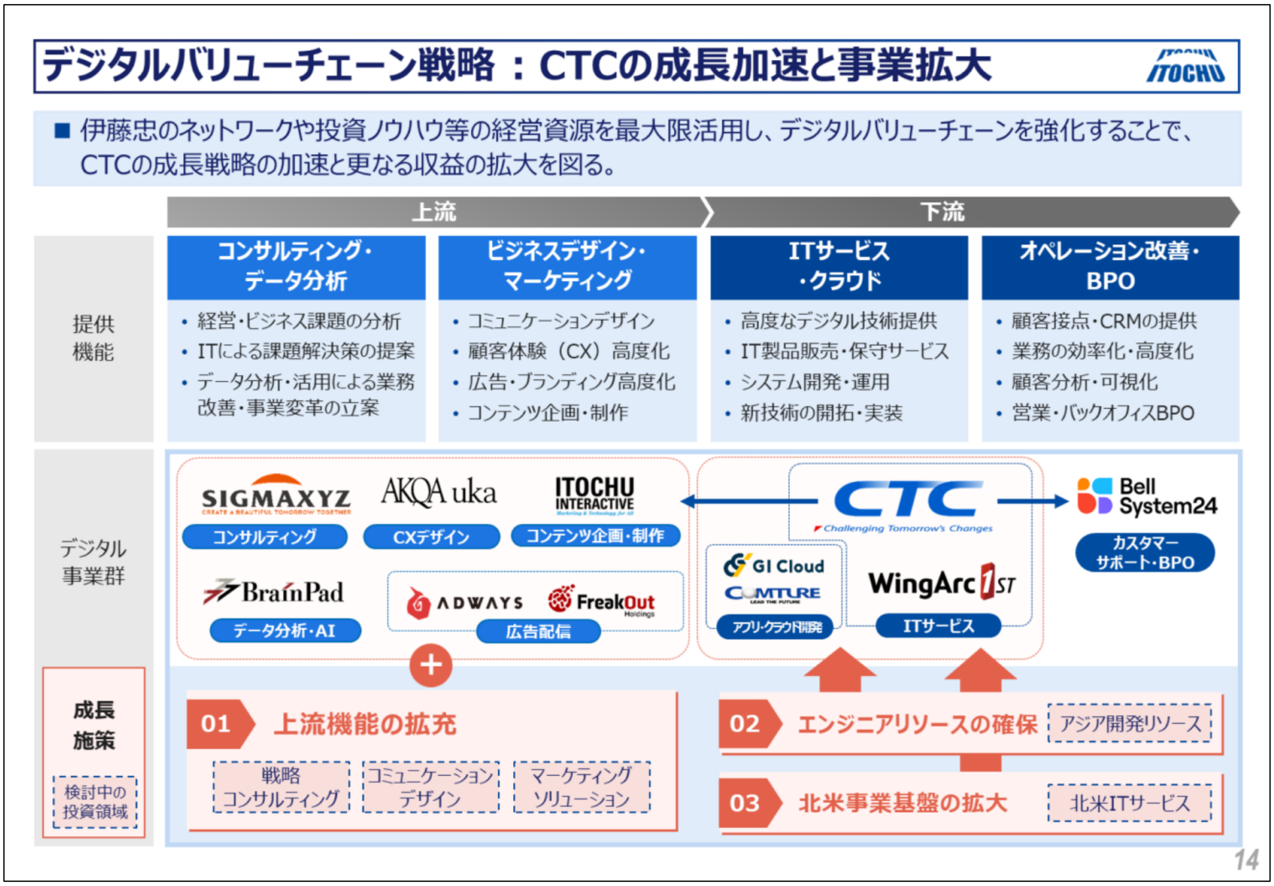
これらの変化への打ち手として、コンサルティングやデータ分析等の上流機能を拡充し、より高付加価値な機能提供を実現することが重要だと考えている。

※専門的なプログラミング言語を用いない開発手法



③ IT人材不足の深刻化
日本国内でのDX需要が拡大する一方、その需要に対してIT人材の供給が向こう5～10年で2～3割も不足する深刻な事態が見込まれている。CTCでも人員リソース不足による案件の機会損失が年々拡大している。
需要が供給を上回る環境において、需要の取込みには、エンジニアリソースの確保が必要。海外リソースの活用に早くから取組む同業他社もあり、CTCもアジア地域のパートナーとの資本提携により、開発リソースの確保を進める。

④ IT・デジタル利用の北米との格差
日本に対する北米のDX・技術導入の進行度合いは、個人的見解ではあるが2～3年程度の開きがあり、北米には先行した事例が多数ある。日本企業の多くは、ITを「投資」ではなく「コスト」と捉えており、IT投資に保守的で先行事例のない技術の導入を控える傾向がある。DXの普及期においては、これまでのCTCの強みである先端IT製品・技術に加え、先進的な導入事例そのものを形式化し、ソリューションとして輸入することが重要であり、北米での事業基盤の拡大が有効と考えている。



当社では、市場環境や構造変化へ対応するため、単一機能にとどまらない複合的なサービスをバリューチェーンで提供することを志向し、それらの機能を有する企業との資本業務提携を通じて、「デジタル事業群」の形成を進めてきた。

企業のIT・デジタル活用に求められる機能に関して、上流機能は「コンサルティング・データ分析」、「ビジネスデザイン・マーケティング」、下流機能は「ITサービス・クラウド」、「オペレーション改善・BPO」と整理している。

下流機能のITサービスとBPOにおいて、当社はCTCとベルシステム２４の中核事業を保有している。DXの推進において、ビジネス課題を可視化し、解決策を提案するコンサルティング・データ分析やデジタルを活用した顧客体験（CX）やブランディングの高度化を手掛けるビジネスデザイン・マーケティングといった上流機能を拡充することで、CTCやベルシステム２４を含むバリューチェーン全体での高収益化を目指す。

数年来、コンサルティング・データ分析ではシグマクシスやブレインパッドとの資本業務提携、デザインコンサルティングでは世界大手AKQAとのJV設立、クラウド関連ではコムチュアとの資本業務提携等を実行し、CTCとの相互連携による効果が生まれている。
非公開化により、CTCと当社が一体となって、デジタルバリューチェーン戦略をより機動的かつ大胆に推進することで、CTCの成長戦略の加速と更なる収益の拡大を実現していく。
現在、検討中の取組みは「上流機能の拡充」では、大手戦略コンサルティングファームとのJV設立、コミュニケーションデザインやマーケティングソリューション関連事業者との資本提携を協議中。「エンジニアリソースの確保」についてはアジアの大手IT人材企業との資本提携、「北米事業基盤の拡大」についても北米ITサービス事業者との資本提携を協議している。

3つの成長施策の狙いとCTCに対する将来的な定量インパクトを感応度として整理した。

1つ目の上流機能の拡充によって、コンサルティングやデータ分析機能といった高付加価値機能の提供から、CTCのITサービスに誘導することで、営業利益率の向上を目指す。

2つ目のエンジニアリソースの確保によって、リソース不足で逸失している案件を確保し、売上高の更なる伸長を目指す。

3つ目の北米事業基盤の拡大に関しては、北米で優良な大手企業と取引関係を有する企業への出資を協議中であるが、日本で導入事例の少ない技術等、CTCが提供するソリューションの優位性を高めることで、営業利益率の改善を目指す。

今後の協業・成長イメージ（まとめ）

ITOCHU

■ 機動的なインオーガニック施策・デジタル事業群との連携強化により、CTCと共に経営環境の変化に対応し機能・規模・競争優位性の拡充を図ることで、企業価値の最大化を目指す。

協業分野	協業・成長イメージ	時間軸			期待収益		
		短	中	長	小	中	大
① 上流機能の拡充	■ デジタル事業群とCTCとの連携強化による高付加価値案件の受注増 ■ コンサルティング・マーケティング領域等での新規提携						
② エンジニアリソースの確保	■ アプリケーション・クラウド領域におけるデジタル事業群の開発リソースの更なる活用 ■ アジア地域での開発リソースの確保に向けた新規提携						
③ 北米事業基盤の拡大	■ ベンチャー投資を通じた先端領域での新技術の発掘 ■ 北米ITサービス事業者との提携によるIT・デジタル活用に関する知見の蓄積						

CTCの成長に加え、「商社」×「IT」による事業変革（DX）を実現し、伊藤忠の企業価値を向上

16

①上流機能の拡充は、新たな機能の補完・拡充となり、時間軸は中長期に亘るが、収益規模が大きな取組み。②エンジニアリソース確保と③北米事業基盤の拡大は、既存オペレーションの強化・拡充であり、時間軸の面で比較的速効性のある取組みと整理している。

非公開化により、CTCと共同で経営環境の変化に対応した、インオーガニックな成長施策の機動的な実行に加え、デジタル事業群の更なる拡充と連携強化を図り、CTCの企業価値最大化を目指す。

更に、当社グループ自身の事業変革による企業価値向上もTOBの狙い。
生活消費関連を強みとする当社グループでは、デジタル活用の余地が大きいと考えており、CTCを中心としたデジタルバリューチェーンの知見・リソースを最大限活用することで、当社グループの事業変革も加速していく。

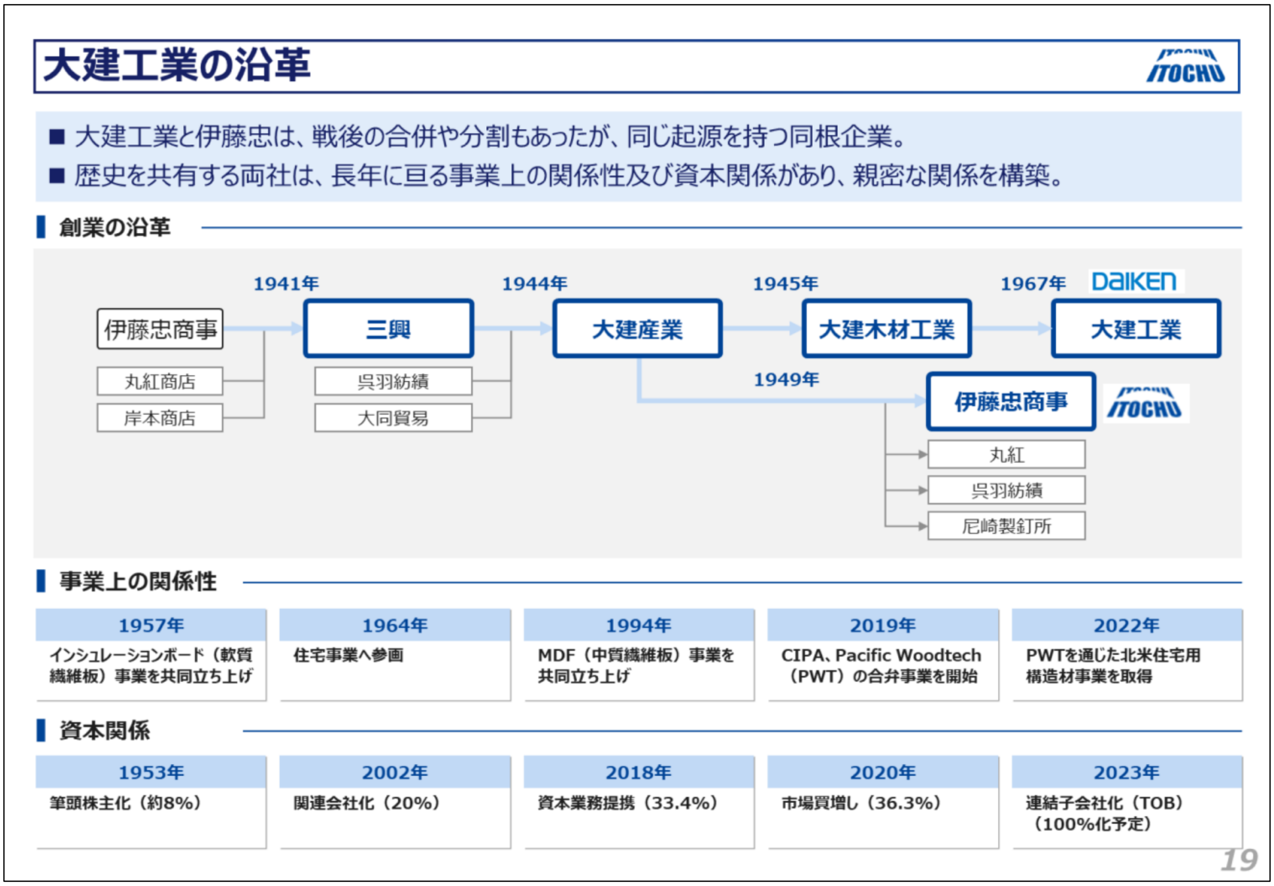
【以下、高坂建設・不動産部門長説明】
建設・不動産部門は従来、不動産開発事業を中心に推進してきたが、2019年に建材関連事業を当部門に移管して以降、建材から不動産開発・運用・管理まで一気通貫したバリューチェーンの構築を進めてきた。

当部門の対面する建築・土木業界は、SDGsや人手不足をはじめとする様々な社会課題への対応に向け、防災対策や建物・インフラの長寿命化、省人化等の推進が急務となっている。

その課題解決に寄与すべく、当部門では建築・土木業界のアライアンス強化を推進しており、近年の西松建設やオリエンタル白石との資本業務提携もその一環。

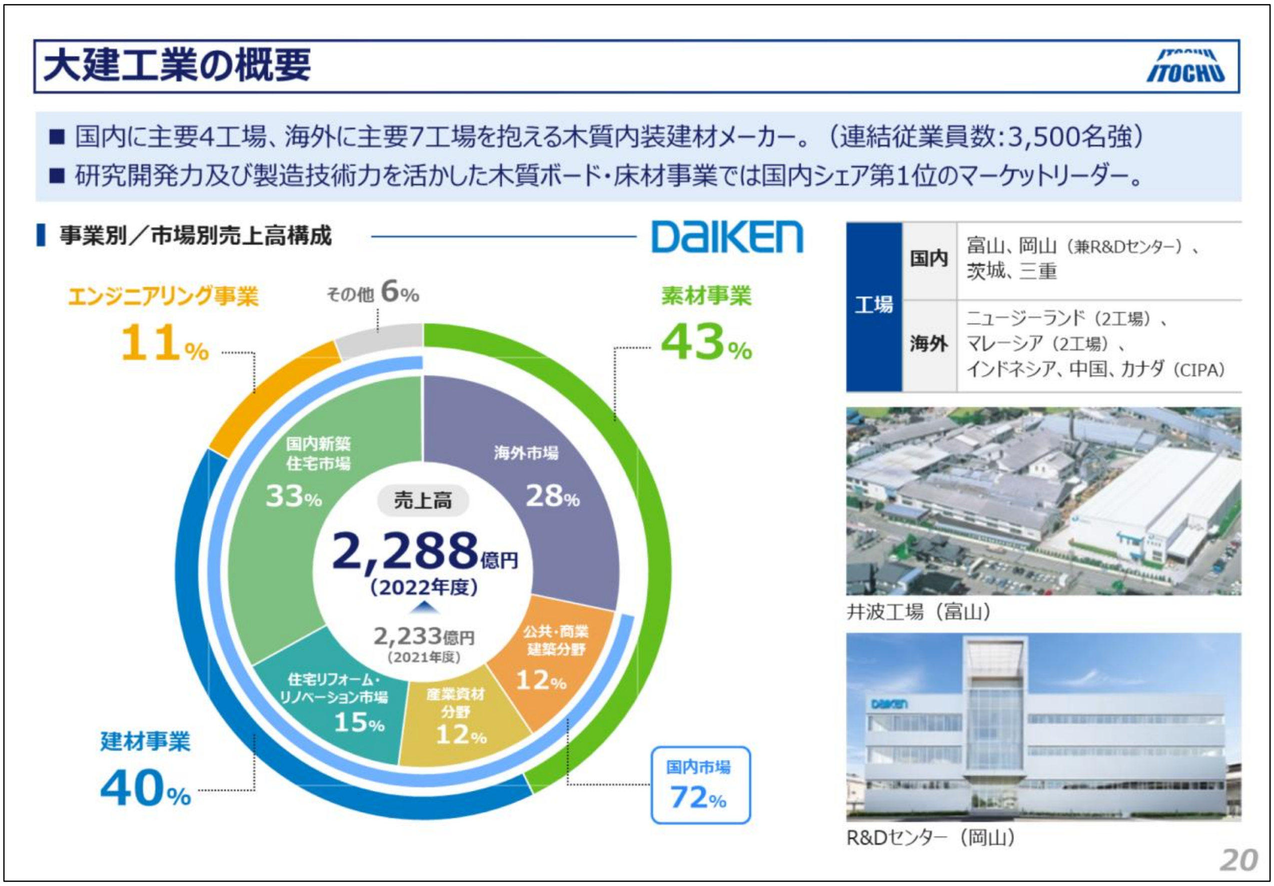
同根企業である大建工業とは長年に亘り親密な関係を維持してきたが、特に2018年の資本業務提携以降、当社は大建工業を建材分野における中核企業と位置付け、企業価値向上に向けた共同での取組みを推進してきた。

【以下、小澤建設・建材部長説明】
大建工業の製品の拡販や新規事業での協業等シナジー創出に携わっている。
また、大建工業へのTOBについては検討段階から各関係者との協議や交渉を担当してきた。
大建工業の特徴や強み、また本TOBの背景や投資意義・戦略等を説明する。



大建工業は、1945年に両社（大建工業と当社）の前身でもある大建産業の林業部が独立して誕生した会社であり、当社と大建工業は同根企業。大建工業の独立後も、大建工業と当社は親密な関係を構築してきた。

事業上の関係性としては、1957年のインシュレーションボード事業の共同立ち上げ以降、国内及び北米における木質素材・建材事業を両社で展開。資本関係においても、1953年の筆頭株主化以降、段階的に持分を増やしており、2018年の資本業務提携等を経て、今般TOBによる連結子会社化を実行。



大建工業は、国内に主要4工場、海外に主要7工場を抱え、グループ会社24社、
連結従業員数3,500名強を有する、日本有数の木質系内装建材メーカー。
特に、研究開発力、技術力を活かした木質ボード・床材分野ではシェア第1位。

売上高は約2,300億円、国内市場が約7割を占める。大建工業の事業は、大きく素材、建材、エンジニアリングに分かれ、主力となるのは素材、建材事業。

両事業の商品を主に国内の戸建市場向けに販売。また、商業施設やマンション等の国内非戸建向けの販売や北米を中心とした海外市場での事業にも取組んでいる。

素材事業の主要商品は、製材した際に発生する端材や解体木材等を繊維状になるまで細かく刻んだ後に板状に成型したMDFと呼ばれる中質の繊維版や、インシュレーションボードと呼ばれる軟質の繊維板。
接着剤を使って板状に加工する技術が大建工業の強みであり、両商品は共に国内シェア第1位かつマーケットリーダーであり、今後も高い収益貢献が見込まれる。

また、製鉄時の副産物であるロックウールや未利用資源であるシラス（火山灰）を活用したダイロートンと呼ばれる天井材や、ダイライトと呼ばれる壁材も製造しており、環境にも配慮し、SDGsにも貢献している。

建材事業においては、デザインや機能性等、多彩なラインナップを誇る床材は、歴史も長く国内シェア第1位であることに加え、独自の技術開発により国産木材の活用を促進している。また、床材以外にもドアや収納材も製造し、戸建に使われる木質系の内装材のほとんどを提供可能。一方で、非戸建向けの商品の拡充にも力を入れている。

大建工業の課題

- 国内新築住宅市場は縮小傾向。主力の国内戸建事業は、縮小市場で勝ち残るために経営の効率化が急務。
- 注力市場である国内非戸建（商業・公共分野）及び海外（特に北米）における次なる打ち手を模索。
- 課題解決に向け、伊藤忠グループのリソースをフル活用した経営改革・成長戦略を推進。

現状認識					
市場	商品	マーケットシェア	市場の成長性	利益率	課題への打ち手
① 国内戸建	素材、建材	◎	△	△	経営の効率化（収益力強化・業務効率化）
② 国内非戸建	素材、建材	△	○	○	販路拡大 商品ラインナップ拡充 提案力強化
③ 海外	素材	△	◎	○	事業拡大に向けた海外での経営リソース強化

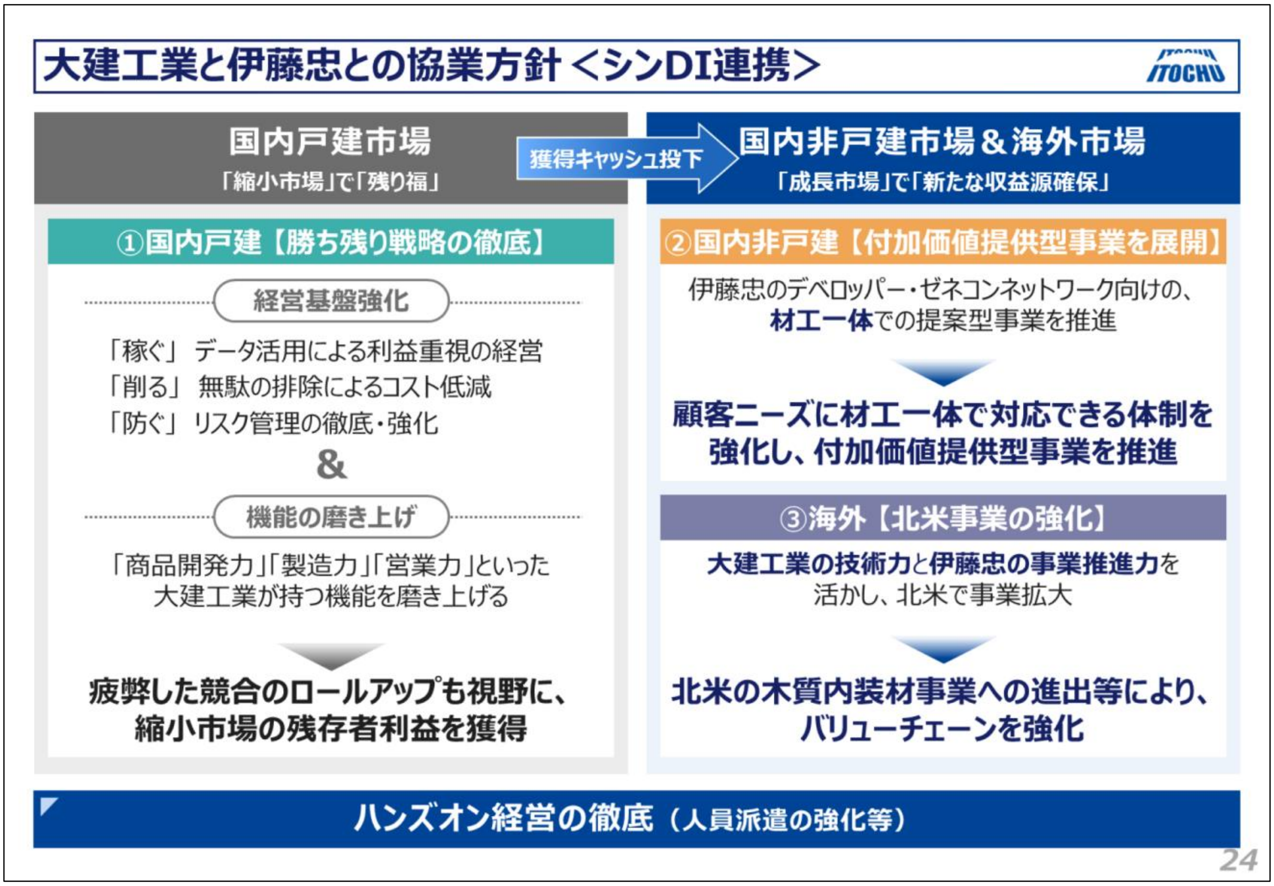
23

大建工業は、素材・建材を国内戸建と国内非戸建、海外の3つの市場で販売。

主力の国内戸建においては、日本の人口減少に伴い、住宅着工数は年々減少し、市場は縮小傾向。加えて、成熟市場ゆえ、商品の付加価値による競合他社との差別化が難しい中、更なる経営の効率化が必要となっている。
このような状況下、将来の成長に向け、次なる注力市場である国内非戸建と海外の強化を考えている。

国内非戸建においては、ゼネコンやデベロッパーへの顧客ネットワーク、市場ニーズに対応した材料と工事一体（材工一体）での提案力が必要不可欠。

また、海外においては、北米における更なる事業拡大を見据え、マーケティング力の強化や販売チャネルの組成、人材の育成が必要となる。
大建工業と当社は、各課題につき共通の認識を持っており、解決に向けて当社グループのリソースをフル活用した経営改革及び成長戦略を通じ、一体となって経営を推進することで合意した。

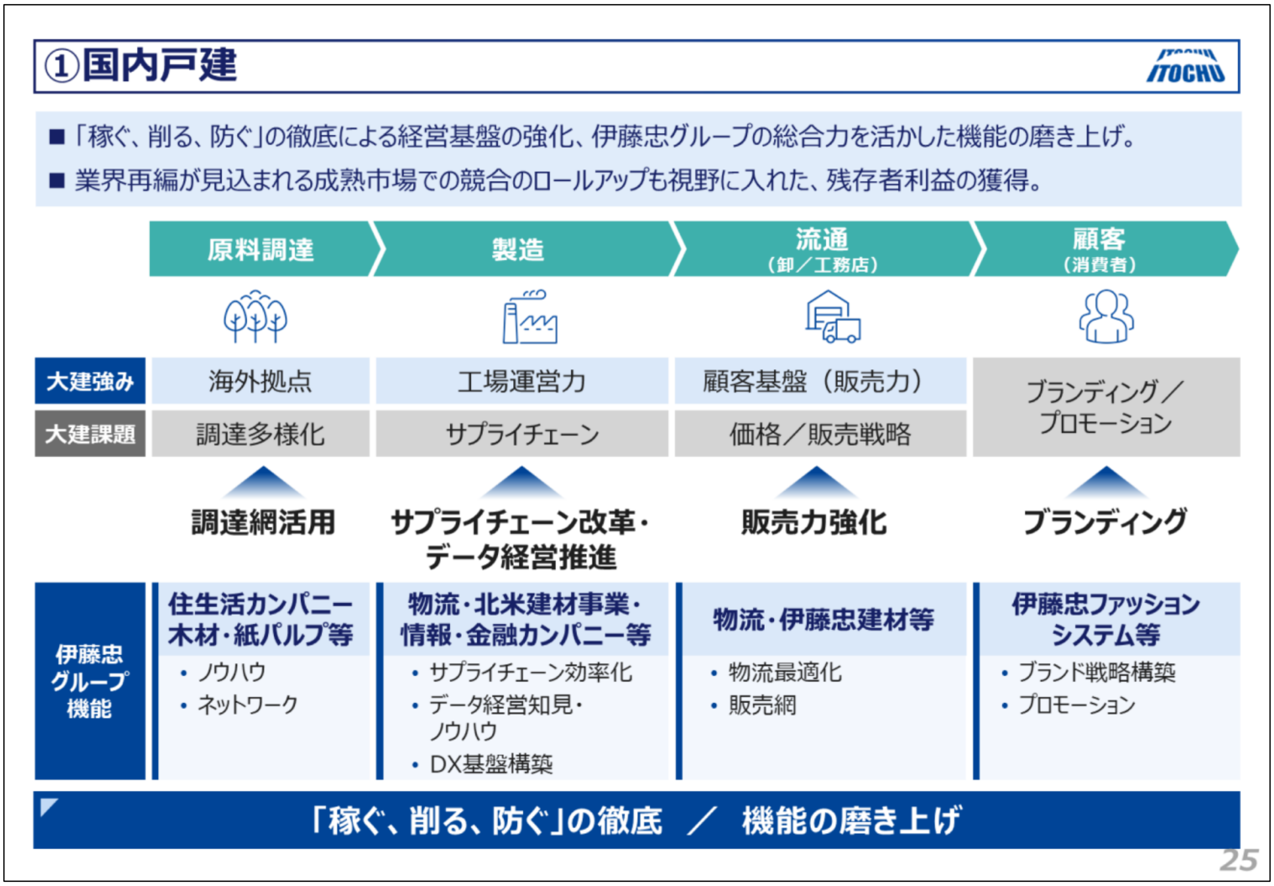


大建工業と当社は、これまでも共同チームを組成し、大建工業、伊藤忠の頭文字をとった
シンDI連携と称し、両社で協業を推進してきたが、今後、更なる進展を目指す。

まず、国内戸建では「稼ぐ、削る、防ぐ」、その中でも特に「削る、防ぐ」の徹底による経営基盤の
強化に加え、大建工業が持つ機能を磨き上げていく方針。更に、疲弊した競合のロールアップも
視野に入れつつ、縮小市場における残存者利益の獲得を狙う。
そして、国内戸建で獲得したキャッシュを、成長市場である国内非戸建、海外事業に振り分け、
更なる成長を目指す。

国内非戸建では、SDGsの観点等から木質建材の活用ニーズが拡大しており、大建工業の強みを
活かせる環境。当社グループのネットワークを用いて、ゼネコンやデベロッパー等への付加価値機能を提供
することによる、材工一体でのスペックイン活動を行う。

海外では、北米において、付加価値の高い建材ニーズがあり、今後、大建工業の製造技術力を
活かした更なる事業展開が可能と考えている。「マーケットイン」の発想に基づき、当社の北米
建材事業のノウハウを活用して展開していく。
協業推進に向けては、経営層のみならず各現場に当社の人員を派遣し、大建工業と一体と
なって、ハンズオン経営を行っていく。



国内戸建では、北米建材事業等で培ったハンズオン経営のノウハウをフル活用し、改革を進める。原料調達から製造、流通、顧客というサプライチェーンの中で、以下施策を実施する。

原料調達においては、当社の木材、紙パルプ事業で培ったノウハウを活用し、調達網多様化を推進。

製造、流通においては、需給データを基にサプライチェーン改革とデータ経営を推進し、利益率重視の経営体制の実現を目指す。具体的には、需要予測から製造・調達計画までを本社で一元管理し、在庫の適正配分と支店における在庫水準の適正化を進める。更に、当社の物流事業でのスキルを活用し、倉庫等の物流施設の一元管理を行うことで、製造、流通過程における物流業務の改善を行い、更なる効率化・コスト削減を推進する。

その他にも、CTCを中心としたデジタル事業群の活用や、伊藤忠建材との連携による販売網の強化、「マーケットイン」の発想に基づくブランディング／プロモーション施策の実践による顧客囲い込みを狙う。

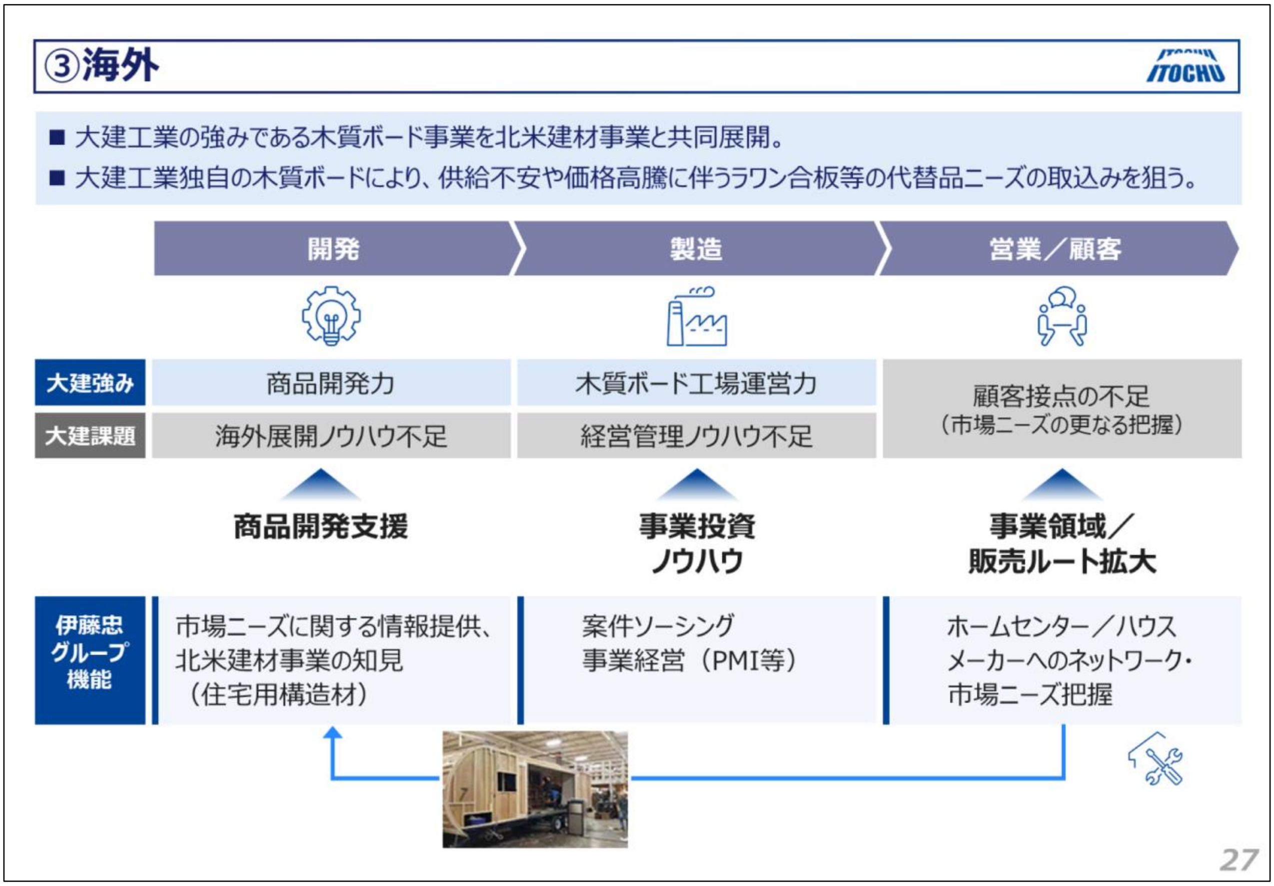
「稼ぐ、削る、防ぐ」の観点からまとめると、「稼ぐ、削る」の施策としてデータ活用により無駄を排除した利益重視の経営、「防ぐ」施策として調達網の多様化等リスク管理の徹底・強化を考えている。

国内非戸建では、SDGsの観点等からマンションや商業施設に、木質建材活用ニーズが拡大しており、大建工業の強みを活かせる環境。
一方、マンションや商業施設の発注元であるゼネコンに対しては、単に建材を納入するだけではなく、建材の納入と施工のセットで提案を行う必要がある。大建工業は、大建エンジニアリングを中心とした施工機能を有しているものの、現状では天井や壁工事等に限られていた。

従い、まず当社が提携している西松建設をはじめとしたゼネコンや大手デベロッパー、自治体等とのネットワークを活かし、マーケットのニーズに基づいた商品ラインナップの拡充を行う。その上で伊藤忠建材等との協業により、魅力ある提案やゼネコン・デベロッパー等の顧客の要望に応える体制を構築する。

並行して、大建エンジニアリングの機能を強化・補完する施工会社のロールアップを実行し、建材の納入だけでなく施工も可能な体制の強化を進める。

西松建設との協業に関して補足すれば、デベロッパーとしての当社グループ、ゼネコンとしての西松建設と双方の立場から掘り下げた市場ニーズを基に、建材メーカーとしての大建工業が新商品の研究開発を進めていく。



海外においては、北米で大建工業の強みである木質ボード事業を当社の北米建材事業との共同で展開することを検討中。

北米では、東南アジアでの熱帯雨林保護に伴う原料である南洋材の供給不安が生じていることや合板価格の高騰によって、内装の基材となるラワン合板の代替品ニーズが高まっている。

大建工業は自身が持つ木質ボード技術を活かして、この代替ニーズに応えていく予定。既に当社の北米建材事業が持つネットワークを活かし、大手ホームセンター等の顧客に対してマーケティングを実施したところ、十分な手応えを感じており、現地生産化も含めて検討中。

今後の協業・成長イメージ（まとめ）

ITOCHU

- 非公開化を機に、大建工業の課題解決に向けて伊藤忠グループのリソースをフル活用した、経営改革・成長戦略を推進。建設・不動産部門の核となる事業会社の1社に育てる。
- これまで20億円程度であった大建工業の取込利益を、非公開化後には以下の施策を実行することで、今後、70～80億円程度まで引き上げることを目指す。

協業分野	協業・成長イメージ	時間軸			期待収益		
		短	中	長	小	中	大
① 国内戸建	■「稼ぐ、削る、防ぐ」（特に「削る、防ぐ」）の徹底、伊藤忠グループの総合力を活かした磨きの施策により、成熟市場での残存者利益を獲得						
② 国内非戸建	■ 西松建設を中心としたゼネコン等へのネットワークを活用した市場ニーズ把握、販路拡大を実現 ■ 施工会社のロールアップにより、材工一体（建材の納入と施工）体制を強化						
③ 海外	■ 大建工業の強みである木質ボード事業を北米建材事業と共同で展開						

28

TOBによる非公開化を機に、大建工業の課題解決に向け当社グループのリソースをフル活用することで、経営改革及び成長戦略を推進し、大建工業を建設・不動産部門の核となる事業会社の1社に育てる。

定量的な投資意義として、TOB実行前の大建工業の取込利益は20億円程度であったが、非公開後は各施策を実行することで、あくまで、現時点での目標ではあるが、今後、少なくとも短期的に70億円、中長期的には80億円程度まで伸ばすことを目指す。

当社との非公開化後の各取組みにより、オーガニックな成長以外に、短期的には国内戸建の「稼ぐ、削る、防ぐ」、特に「削る、防ぐ」の徹底や大建工業の機能の「磨き」により、5～10億円程度の利益の積み増しを想定している。また、中長期的には、国内非戸建で5億円、海外事業で5～10億円程度の積み増しを目指す。

【以下、牛島自動車・建機・産機部門長説明】
自動車・建機・産機部門の対面業界は、脱炭素の潮流を受けた電動化の加速やデジタル技術の活用により、メーカー自らが顧客接点の強化を進める等、ビジネスモデルが急速に変化している。当部門では、この様な対面業界の変化を捉え、販売中心のビジネスからレンタルやリース等、保有プラットフォームを活用したバリューチェーンの延伸・拡大を進めている。
2022年8月には日本産業パートナーズと共に設立したSPCを通じて日立建機の26%の株式を取得し、同社の筆頭株主となった。日立建機は、米国ディアとの合弁を解消し、当社をビジネスパートナーとして北米での独自販路の構築を進めている。その中で、当社は東京センチュリーと協働してファイナンス会社を設立する等、日立建機の企業価値向上に向けた取組みを推進している。

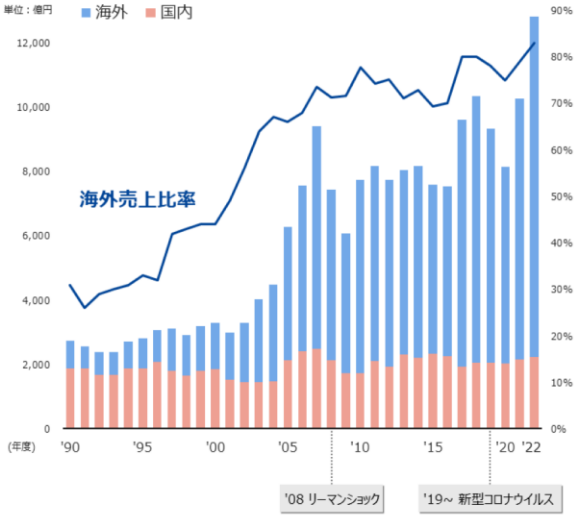
【以下、吉川建機・産機部長説明】
日立建機との資本提携に関し、案件の検討段階から関係各社との協議・交渉を担当してきた。日立建機との協業における最重要地域である北米に駐在していた経験も活かし、様々な協業案件に取組んでいく。

日立建機の概要（強み・成長戦略）

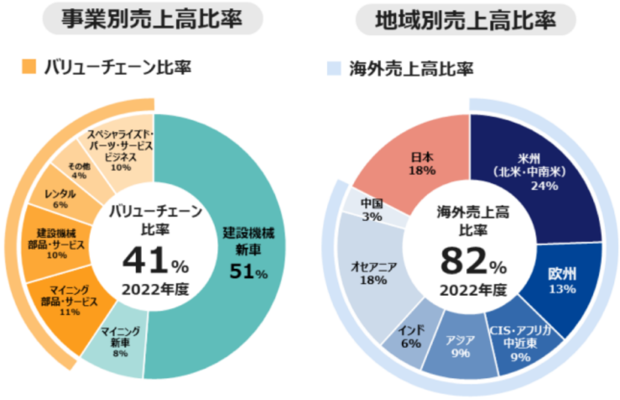
ITOCHU

- 日立建機は、世界トップクラスのシェアを誇る油圧ショベル等、ブランド力を強みに着実にグローバル展開を推進。
- バリューチェーン事業・マイニング事業の拡大に加え、成長余地のある米州（北米・中南米）市場に注力。
- 2023年度は、売上高1兆3,600億円、連結純利益980億円の過去最高益の更新を見込む。

売上高・海外売上高比率の推移



売上高構成



バリューチェーン事業の売上高比率　**2025年度目標 50%以上**

31

日立建機の強みと成長戦略について説明する。

日立建機は、油圧ショベルで世界トップクラスのシェアを持つ等、強いブランド力を持っている。
1990年代初めには30%程度であった海外売上比率は、直近では80%超に達しており、
グローバルにビジネスを展開している。

2023年度から2025年度の中期経営計画で、日立建機は、バリューチェーン事業と呼ばれる
新車販売以外のレンタル・部品販売・メンテナンスサービス等の川下事業の強化やマイニング事業
に加え、北米・中南米における事業拡大にも注力している。
建機の新車販売は、景気変動の　影響を受けやすいことから、日立建機は相対的に景気変動に
強く、利益率も高いバリューチェーン事業の割合を増やすことで、事業全体の安定性を高めていく
戦略を推進している。

2022年度のバリューチェーン比率は41%。2025年度までに50%以上に高めていく目標を
掲げている。

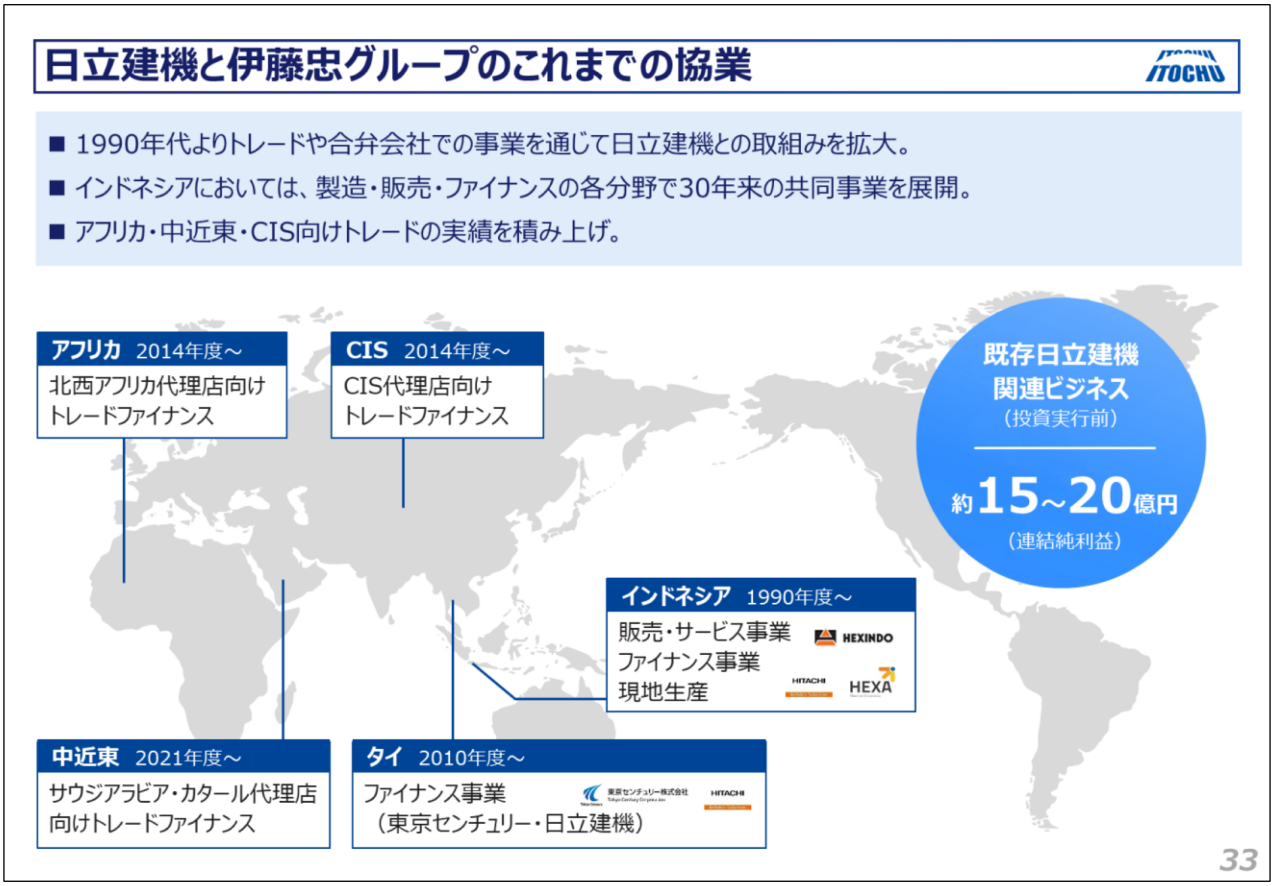
当社は、日立建機との資本提携にあたり、以下のポイントで企業価値向上に貢献できると考えた。

日立建機は、油圧ショベルで高いシェアを有する一方、キャタピラーやコマツに比べると全体の製品ラインナップは少ない状況。日立建機は、ラインナップを増やすのではなく、現在のラインナップの中でバリューチェーン事業として川下事業を強化していく方針を掲げている。

建機業界は、購入からレンタルへのシフトが進んでいるが、当社も販売を中心とした事業からレンタル・サービス等、川下事業へのポートフォリオ転換を目指しており、両社の方針は一致している。
当社は、「ビジネスパートナー」として、金融・物流機能を含めたあらゆる機能を日立建機に提供することで、川下事業の強化を支援していく。

また、日立建機は、30年以上に亘り北米・中南米市場で合弁事業を行ってきた米国ディアとの合弁を解消し、2022年3月に北米・中南米事業の独自展開をスタートした。北米・中南米の建機市場は、金額ベースで世界の約40%を占めているが、ディアとの合弁期間は、日立建機の売上高に占める北米・中南米の割合は15%程度。
コマツとの比較では、北米で約3倍、中南米では約14倍もの差があり、相当な伸びしろがある。

当社は、北米建機関連事業の主要事業会社であるMultiquipも活用し、日立建機の北米独自展開を支援していく。



資本提携前から、日立建機とは、共同事業を含む取引関係を構築してきた。
特に、インドネシアでは、30年以上に亘り、製造・販売・ファイナンスの三位一体の共同事業を展開。インドネシアファイナンス事業（HEXA）は、機械カンパニーの主要事業会社である東京センチュリーも参画しており、当社が筆頭株主として社長を派遣し、ファイナンス事業のノウハウを蓄積している。
その他、中東・アフリカ等でも販売やファイナンスで協業している。

日立建機のトップから現場に至るまで緊密な関係があった点は、資本提携において大きなプラスとなった。

出資後の主な協業案件

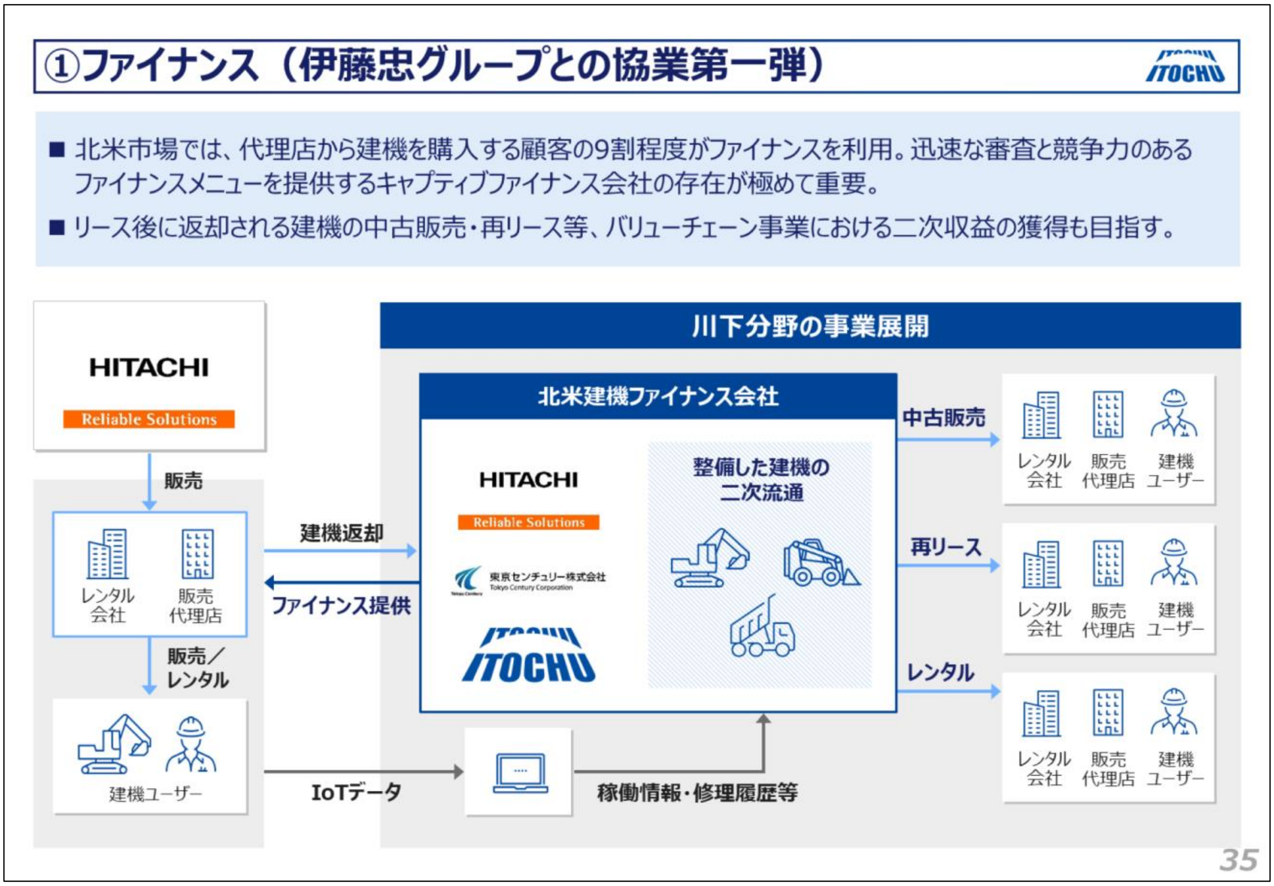
協業分野	概要	
① ファイナンス	■ 出資後の協業第一弾として、日立建機・東京センチュリー・伊藤忠の3社で北米建機ファイナンス会社を設立し、北米事業の協業を加速（2023年8月～）	HITACHI / 東京センチュリー株式会社 / ITOCHU → ZAXIS Finance
② 物流・販路拡大	■ 伊藤忠グループの顧客網・物流機能を活用した販売網構築を支援 ■ 北米の建機レンタル会社（約5,000社）の大宗をカバーするMultiquipの顧客網やサービス体制の共有、オンライン販路の活用等を予定	
③ 電動化	■ 電動建機（建機業界の脱炭素化に貢献）の開発・普及に向けたインフラの整備等に関し、まずは欧州市場から協業を開始	

出資後に取組んでいる3件の協業案件を説明する。

1つ目は、ファイナンスに関する協業。出資後の協業第一弾として、日立建機、東京センチュリー及び当社の3社による北米建機ファイナンス会社、「ZAXIS Finance」を設立した。インドネシアでの3社合弁によるファイナンス事業のノウハウも活用し、北米の販売拡大に寄与していく。

2つ目は、物流・販路拡大に関する協業。当社のグローバルな顧客接点や物流機能を活用し、日立建機の販売を支援する方針。特に、北米建機関連事業の主要事業会社であるMultiquipの販路活用やオンライン販売の立ち上げ等にも取組んでいく。

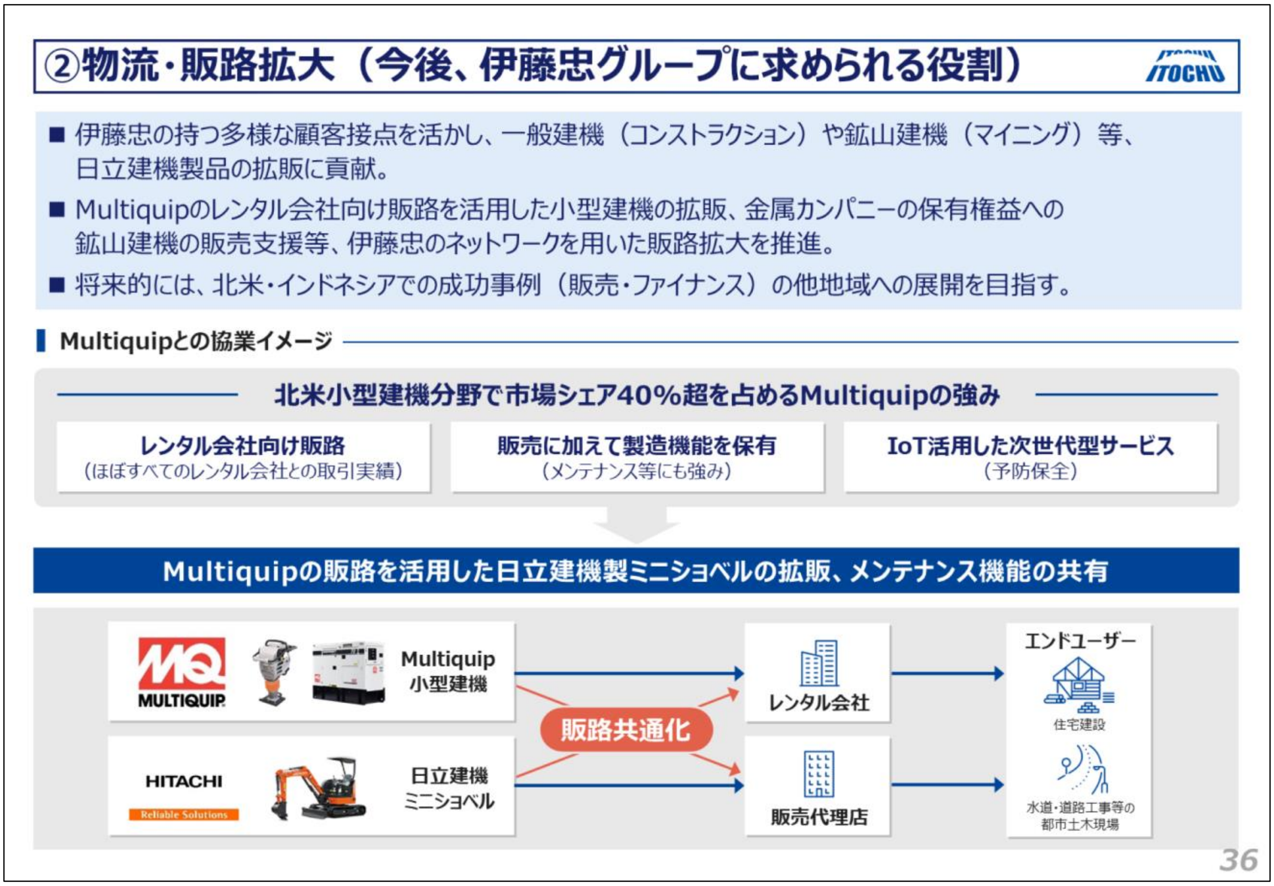
3つ目は、電動化に関する協業。脱炭素化の潮流は、建機市場にも浸透しつつある。当社は、電動建機の実用化で先行する欧州市場で、日立建機との協業を発表した。今後は、エネルギー・化学品カンパニーの蓄電池事業の知見も活用し、電動建機の開発・普及に向けたインフラの整備や販売体制の構築を進めていく。



北米建機ファイナンス会社（ZAXIS Finance）について説明する。

北米では、約9割の顧客が建機購入時にファイナンスを利用していることから、各メーカー専用のファイナンス会社であるキャプティブファイナンス会社を活用した販売活動が極めて重要。ZAXIS Financeは、代理店にファイナンスをする「フロアファイナンス」と代理店の顧客にファイナンスする「リテールファイナンス」の両方を提供している。
日立建機と密接に連携することで、稼働データを営業活動や与信判断に活用したり、工事の少ない冬場の支払いを少なくする季節性も考慮したファイナンスメニューを提供する等、キャプティブならではの強みを発揮しながらファイナンス事業を拡大していく。
また、リース終了後に返却された建機をファイナンス会社で保有し、再リースやレンタル、中古販売等、バリューチェーン事業における二次収益を日立建機と共に確保していく。

北米シェアで先行するコマツのキャプティブファイナンス会社の総資産は、1兆円規模に達しており、ROAは2.6%程度。ZAXIS Financeも日立建機のシェア拡大に伴い数千億円規模まで早期に資産を積み増していく。
なお、コマツは、自社でキャプティブファイナンス会社を運営しており、ファイナンスに関連する資産をすべてオンバランスしているが、ZAXIS Financeは3社合弁のため日立建機や当社のバランスシートにはオンバランスされておらず、資産効率も意識した取組みとなっている。



販路拡大について説明する。

当社の各カンパニーや国内外のネットワークを活用し、代理店候補の紹介や資源分野の客先へのアプローチ等、様々な案件が動き始めている。既に金属カンパニーが出資する鉱山向けの日立建機製品納入の商談等、具体的な取組みも推進している。

特に、北米では主要事業会社であるMultiquipとの協業を推進していく。Multiquipは、可搬型と呼ばれる移動可能な発電機やランマーと呼ばれる掘り返した地面を押し固める機械等、北米のレンタル会社が多用する小型建機の販売に加え、製造機能も有している。北米のレンタル会社のほぼすべてに対する販路を持ち、マーケットシェアは40%を超えている。
住宅建設や水道・道路工事等の工事現場では、日立建機のミニショベルと呼ばれる小型の油圧ショベルとMultiquipの製品が併用されることが多い。
今後、日立建機の製品をレンタル会社に販売拡大していく際に、Multiquipの販路活用に加え、日立建機の代理店網でのMultiquip製品の販売にも取組んでいく。更に、Multiquipの発電機と日立建機の油圧ショベルは共に類似した小型エンジンを搭載していることから、メンテナンス体制の共同構築についても検討していく。

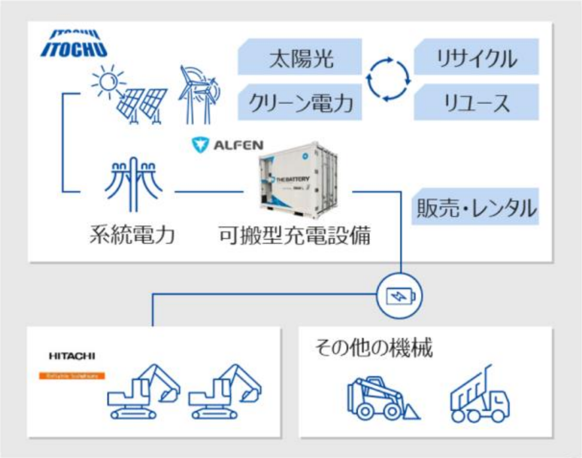
③電動化（今後、伊藤忠グループに求められる役割）

ITOCHU

- オランダAlfen社製の可搬型充電設備の販売・レンタルを開始。電動建機のニーズが顕在化する欧州市場で電動建機普及の鍵となる充電設備を供給。
- 再生可能エネルギーの活用、バッテリーリサイクル・リユースについては、エネルギー・化学品カンパニーとも協業予定。
- 欧州市場のノウハウを活かして、将来的には北米・日本市場等への展開を目指す。

バッテリー駆動式油圧ショベルに給電する可搬型充電設備

電動建機が使われる現場でのオペレーション



37

電動化の取組みについて説明する。

電動建機とは、ディーゼルエンジンによって駆動している油圧ショベルの動力を二次電池とモーターに置き換えた建機であり、建設現場の脱炭素化に貢献する。建機の電動化は、補助金等の政府支援が充実している欧州で実用化が先行しており、日立建機も欧州パートナーと協力して製品ラインナップを揃えることで、一定のシェアを獲得している。

但し、現状の蓄電池の技術では、小型の建機でも稼働時間が3～4時間程度であり、パワーバンクと呼ばれる可搬型の急速充電器を現場に置き、朝から使用して電池残量が減った建機を昼休みに急速充電して夕方まで使用する、というユーズケースが確立しつつある。
当社は、オランダの可搬式急速充電器メーカーであるAlfenの充電器を欧州で販売・レンタルすることで提携した。今後、当社は、電動化が先行する欧州で、充電器のファイナンスや物流、販売体制構築等を支援する方針。

また、エネルギー・化学品カンパニーの蓄電池事業とも連携しながら、グリーン電力の確保、リサイクル・リユース等の周辺事業の展開にも取組んでいく。

将来的には、欧州で電動建機の周辺事業のノウハウを蓄積した上で、日米等、他市場にも横展開し、電動建機の普及を支援していく方針。

今後の協業・成長イメージ（まとめ）

ITOCHU

■ 従来型の代理店機能の提供にとどまらず、戦略的な協業案件の積み増しに注力。
■ その結果、「ビジネスパートナー」としてお互いの事業拡大と利益伸長を図る。(Win-Winの関係)
■ 当社の「建機関連ビジネス」の2023年度の連結純利益は150億円超を達成見込み。今後200億円超を目指す。

協業分野	協業・成長イメージ	時間軸			期待収益		
		短	中	長	小	中	大
① ファイナンス	■ 北米におけるファイナンス・レンタル事業拡大 ■ 中南米等、他地域でのファイナンスサービス提供						
② 物流・販路拡大	■ Multiquipが持つ顧客網・サービス体制の共有化 ■ 北米向け輸出、米国内の輸送効率化・コスト削減						
③ 電動化	■ 電動化ソリューションの共同推進 ■ 欧州市場のノウハウを活かして、将来的には北米・日本市場等への展開を目指す						

38

今後の協業・成長イメージについて説明する。

日立建機とは、30年以上に亘り合弁事業や販売協力等を行ってきたが、資本提携以降は、従来型の代理店機能の提供にとどまらず、ビジネスパートナーとして、日立建機の課題を理解し、課題解決を通じて日立建機の企業価値向上に貢献していく。

3つの協業案件を更に進化させ、将来的には、ファイナンスを含めた北米協業モデルの他地域への横展開、米国内の輸送効率化・コスト削減等の物流支援、遠隔操作や自動運転等、次世代技術を活用した協業にも取組んでいく。

協業案件の積み増しを着実に行っていくことで日立建機関連事業を含めた「建機関連ビジネス」全体の連結純利益を200億円超に成長させていく方針。

【以下、Corporate Brand Initiative　目谷General Manager説明】
Corporate Brand InitiativeはCAO直轄組織として2020年に新設され、季刊誌「星の商人」やTVCM、企業広告、本日説明するITOCHU SDGs STUDIO等、企業ブランディングに関する取組みを一元化し、担当している部署。

企業価値向上に向けた非財務の取組みの一つとして、当社独自の取組みであるITOCHU SDGs STUDIOについて説明する。

当社は2020年に「三方よし」をグループ企業理念に掲げたが、改めて企業理念として制定する以前から、160年以上に亘り、「三方よし」を商いの原点として事業を続けてきた。SDGsの理念にも通じる経営哲学「三方よし」の精神のもと、現中期経営計画においても「SDGsへの貢献・取組強化」を経営の基本方針として掲げている。

SDGsへの貢献を具現化したものの一つが、ITOCHU SDGs STUDIO。
当社は、本業を通じて「SDGs」達成に貢献すると共に、世の中のSDGsに関する取組みを後押ししていくこと、そしてSDGsの達成という使命を担った次世代の教育・啓蒙活動についても非常に重要な社会的使命だと捉えている。そのような啓蒙活動が持続可能な社会の実現に貢献し得るものと考え、2021年４月、当施設の開設に至った。

SDGsに関わるNGO/NPOを含めた様々な団体がその活動内容を発信できる情報発信スペースとして、また生活者一人ひとりがSDGsに身近に関わることができる場としての展示スペースや収録専用ブースの無償提供、当社のラジオ番組やSNSでの発信によって啓蒙活動に努めてきた。
また、世界的トップモデルの冨永愛氏にエバンジェリストに就任いただき、発信力の強化も図っている。

SDGs発信拠点としての取組み

主なSDGs関連企画展示・イベント	主要団体名等
■「世界食料デー」関連企画展	農林水産省
■「世界海洋デー」関連企画展	WWFジャパン
■ こどもの視展	こどもの視点ラボ
■「国際女性デー」関連オンラインイベント	国際協力NGOジョイセフ
■「世界子どもの日」関連企画展・オンライン授業	国境なき子どもたち／ユーグレナ
■ 中学校向けオンライン授業	セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
■ J-WAVE ラジオ番組「ITOCHU DEAR LIFE DEAR FUTURE」	毎月様々な著名ゲストによる情報発信

こどもの視展

展示来場者の行列

こども家庭庁の出張展示

J-WAVEとの3拠点オンライン収録

滋賀・青山・ロンドンの小学校のオンライン交流(SDGsの取組みを発表)

42

ITOCHU SDGs STUDIOは当初「GALLERY」と「RADIO STATION」の２つの施設からスタートした。

NPO団体等による主な企画展はスライドの通り。2022年夏に開催した「こどもの視展」という企画展示は、大人が子どもの視点に立って世界を見るという体験を通して、大人が子どもとのコミュニケーションや子どもが安心安全に暮らせる社会づくりを考えるきっかけを提供したもの。2ヶ月間で1万5千人を超える来場者にお越しいただき、マスメディアにも多く取り上げられ、当社が目指した世の中への啓蒙活動に寄与することができた。また、「こども家庭庁」が推進する「こどもまんなか社会」の実現にも沿うものとして、2023年夏には「こども霞が関見学デー」のこども家庭庁ブースでの出張展示を実施した。

「RADIO STATION」では、当社が冠番組を持つJ-WAVEラジオの公開収録を行っており、毎月様々なゲストを招いてSDGsにまつわる情報発信を行っている。例えば、国際NGO「プラン・インターナショナル」のアンバサダーも務めるモデルの森星氏をゲストに迎え、サステナブルなライフスタイルについてファッションや食の視点からお話をいただいた。

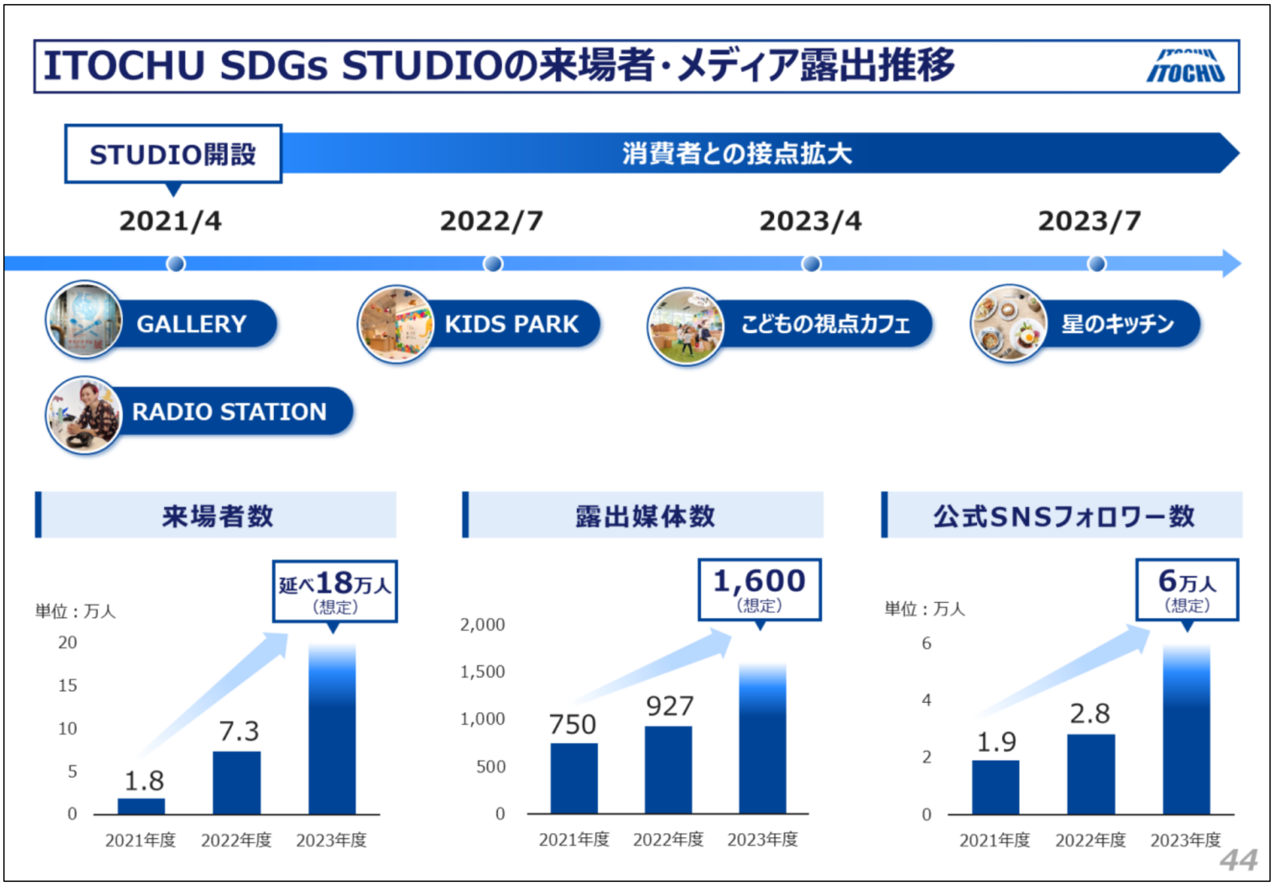
また、SDGsの達成には未来を担う子供たちの存在が不可欠と考えている。近隣地域の青山小学校、創業の地である滋賀の豊郷小学校、ロンドンの小学校の3拠点をオンラインで繋ぎ、それぞれのSDGs関連の取組みを発表して、グローバルな意見交換を行った。この取組みをラジオを通して発信する等、当社ならではの次世代教育も行っている。

2021年4月に「GALLERY」と「RADIO STATION」からスタートしたITOCHU SDGs STUDIOは、その後2022年7月に「KIDS PARK」、2023年4月に「こどもの視点カフェ」、そして、2023年7月に「星のキッチン」を開設した。2023年度の来場者数は年間延べ約18万人を想定しており、この2年半でSDGsを様々な角度から体験できる複合施設へと大きく進化を遂げた。

「KIDS PARK」は子どもたちがSDGsに触れながら安心・安全に遊べる無料の施設として人気を博し、一日300人の予約枠は開設以降、常時満枠と非常に好評。

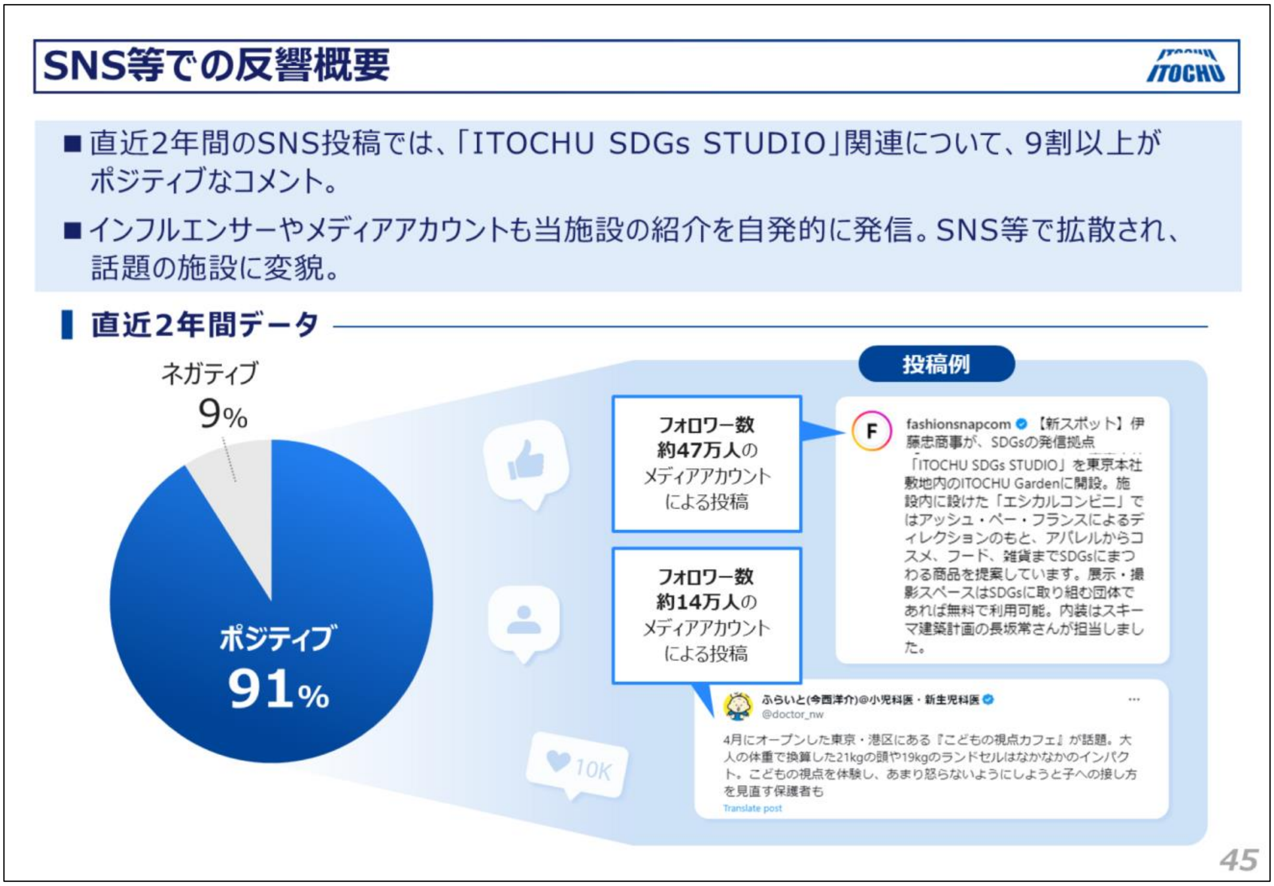
新たにオープンした「ITOCHU SDGs STUDIO RESTAURANT 星のキッチン」はこれまでの取組みに加え、生活に最も身近な「食」を通してSDGsに触れる機会を提供するもの。有機農法、地産地消、フェアトレード、アニマルウェルフェア等、多様な食のサステナブルの在り方に触れることができる食材を使用している。地球の未来や人の健康のために「食の進化」が問われている昨今において、未来に向けたサステナブルな食文化を広げる第一歩になればと考えている。

レストラン運営にあたってはDole、不二製油、伊藤忠飼料等、当社グループ会社が取扱うサステナブルな食材も積極活用している。また、不二製油や伊藤忠飼料等、BtoBの当社グループ会社が消費者と直接接点を持つ場を提供することで、消費者のダイレクトな声を聞くことができ、商品開発やマーケティングに活かしている。このように、当社グループのシナジーを発揮することに加え、グループ力強化にも繋がっている。



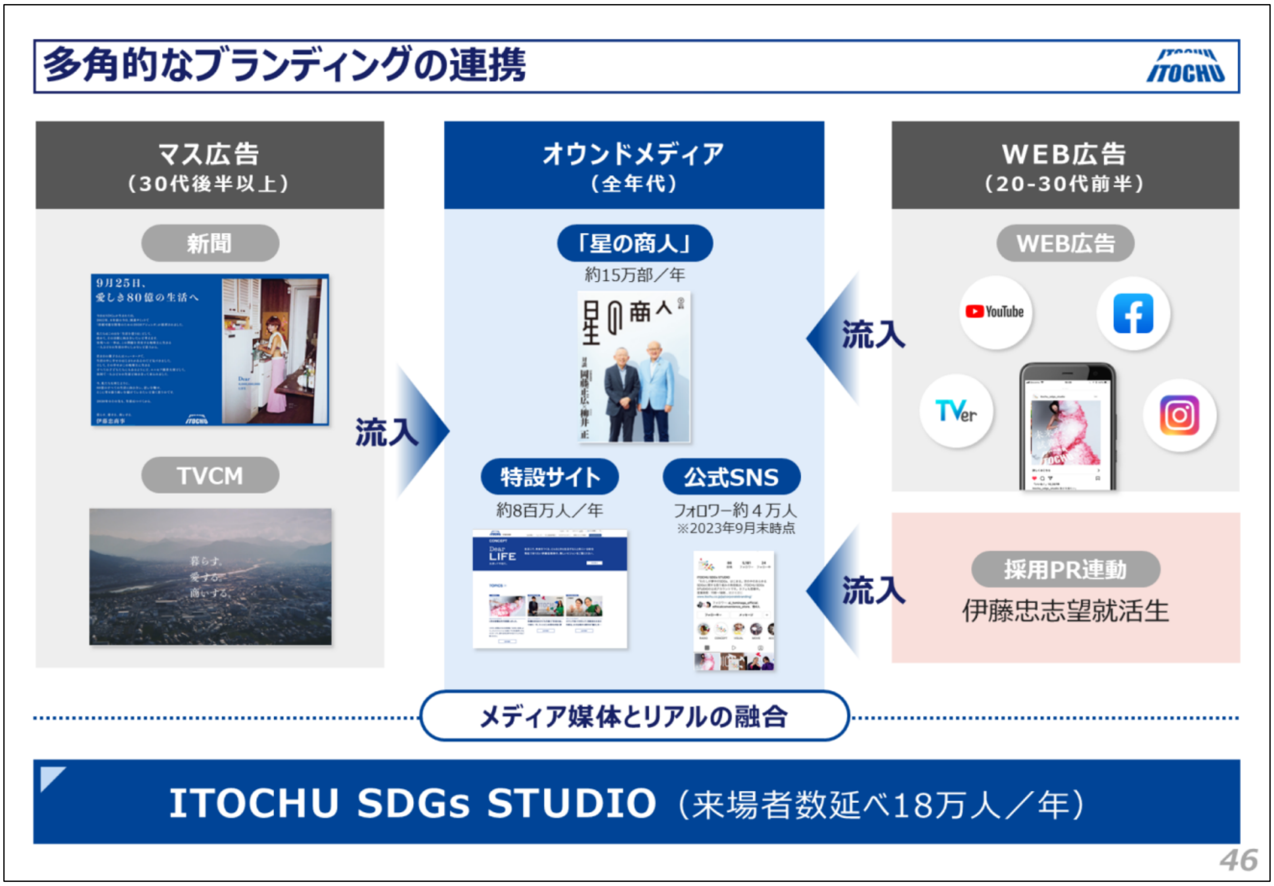
一連の取組みが多くのTV番組でも取り上げられ、ITOCHU SDGs STUDIOを通じた広告換算価値は施設の拡張と共に年々向上し、当社の「生活に寄り添う」企業としてのブランドイメージ構築にも貢献している。

特に、これまで当社が直接接点の少なかった、小さな子どものいる20代、30代のファミリー層の「伊藤忠」に対する認知にも大きく貢献しており、来場者数、露出媒体数、公式SNSのフォロワー数も2021年度比で大きく伸長。



ITOCHU SDGs STUDIOのSNSでの反響事例について紹介する。

直近2年間のSNS投稿では、当施設関連のコメントは9割以上がポジティブな内容となっている。
また、インフルエンサーやメディアアカウント等でも当施設の紹介を自発的に発信されており、
SNS等で拡散され、話題の施設となった。



ITOCHU SDGs STUDIOは、TVCMや新聞広告、季刊誌「星の商人」、SNS等、当社が多角的に推進する企業ブランディング戦略においても重要な位置を占めている。但し、一方的な広告に限らず、リアルな場を持つことも重要。

実際に、この施設を取り上げたTV番組のコメンテーターである大学の准教授が「昨今、多くの顧客や投資家が、世界をより良い場所にするためにブランド（企業）が何をしてくれるのか知りたがっている。HPを通じてESG報告書等を公表することも一つの手段だが、最も有効なのはやはり、商品やサービスを通じて顧客にサステナブルな体験を提供することである。」と語っていた。

リアルな場を持つことの意義を改めて認識した次第であり、今後も消費者との接点を更に拡大し、メディア媒体とリアルの場を融合させていきたい。

ITOCHU SDGs STUDIOは初期の目的である「あらゆるSDGsの発信拠点」を超え、想像を超える成果を上げており、着実に社会に対して影響を与えていると実感している。

老若男女を問わず好評をいただいており、学生からの注目も高い。今後もSDGsに関する取組みの発信拠点として持続可能な社会の実現に向けた貢献をしていくことで、次世代を含めた新規ファン層の獲得に繋がると考えている。

このような取組みを通じて、社会的使命を果たすと共に、当社の将来の企業価値向上に繋げていく方針。

ITOCHU

www.itochu.co.jp/

48