

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年に「総合化」を実現しました。その後も時代と共に移り変わる成長領域への機動的な経営資源の傾斜配分や、事業投資を駆使したバリューチェーンの川上、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。現在の高い持続性を誇るビジネスモデルの素地となったのは、幾度となく直面した逆風を乗り越えるための3つの大きな変革です。

伊藤忠商事の主な出来事	時代背景の変化に柔軟に対応した事業分野の拡大
2011年度以降 攻めへのシフトと財務基盤の拡充 他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METSA 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。	資源ブームの終焉と世界金融危機による景気後退とその後の世界的な景気回復 • アベノミクス(2012年～) 2010年代～ 非資源分野への注力 
2000年代 負の遺産の一掃と資源ブーム 非効率・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進め、財務体質の改善が進む中で到来した「資源ブーム」によって資源ビジネスの収益が拡大。	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) 2000年代～ 選択と集中 
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(株)ファミリーマート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(株)(現 伊藤忠テクノソリューションズ(株))が東京証券取引所に上場。	バブル崩壊、平成不況、情報通信革命 • アジア通貨危機(1997年)
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。	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) 1980年代～ 情報・通信分野の拡大 
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。	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) 1970年代～ 資源開発 
1950～1960年代 国際化と総合化 非繊維の取扱比率をほぼ6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。	高度経済成長期 (重工業化、大衆消費時代) 1950年代～ 自動車・石油・食料も含めた「総合化」 
1858年 創業 初代伊藤忠兵衛、大阪経由、泉州、紀州へ初めて麻布の持ち下りを開始。	創業～ 繊維分野中心 

2011年度～

ビジネスモデルの原型となる変革03 ⇒ P.24

「攻めへのシフト *Brand-new Deal*」

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

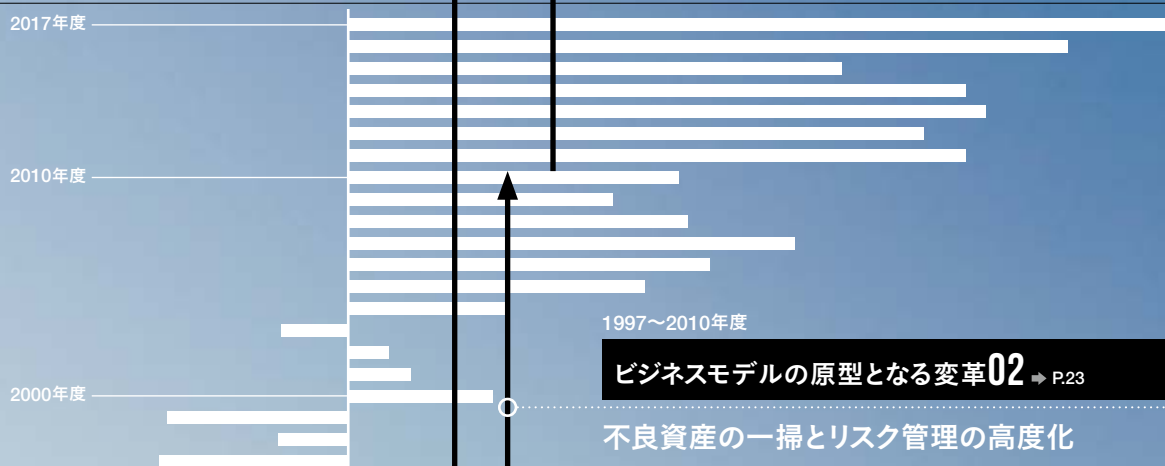
Brand-new Deal 2014 (2013～2014年度)
—— 非資源分野への重点投資による収益力の強化

Brand-new Deal 2012 (2011～2012年度)
—— 「個の力」の発揮に向けた基盤整備

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

連結純利益の推移



1997～2010年度

ビジネスモデルの原型となる変革02 ⇒ P.23

不良資産の一掃とリスク管理の高度化

企業価値創造
ドライバー
資産戦略

創業～現在

ビジネスモデルの原型となる変革01 ⇒ P.22

付加価値の創造

企業価値創造
ドライバー
付加価値の創造

ビジネスモデルの
原型となる変革

01

付加価値の創造

(創業～現在)

ビジネスモデルの原型 付加価値の創造

トレードの高度化
事業経営の進化
ビジネス間シナジーの創出

存在意義を高め続けるために

当社は、1960年代には、巨大鉄鋼・化学品メーカーの販売機能を担い「商社斜陽論」を乗り越え、1980年代の「商社冬の時代」には、資源をはじめとする海外投資事業や三国間取引を拡大、1990年代のバブル崩壊と「商社不要論」は、更なるグローバル化や小売事業への進出を図る等、産業構造の変化に伴う様々な脅威を「付加価値の創造」によって乗り越えてきました。

トレードの高度化

ブランドビジネス

1970年代から80年代にかけて、繊維産業の空洞化が進行する中、当社は付加価値の高いブランドビジネスに進出しました。



その後も契約解除等のリスクに対応し、商権の長期安定化を図るために、ブランドの保有企業を直接買収する等、ビジネスモデル・トレードに付加価値を与えることで、祖業である「繊維」の看板を総合商社の中で唯一守り続けています。

ビジネス間シナジーの創出

部門横断的な付加価値提供

Dole 事業は2013年4月の買収以降、グループ一丸となった企業価値向上に努めてきました。買収後最大の課題であった生産量の回復は、経営陣・現場への人材派遣によるハンズオン経営で実現しました。また、グループ金融制度の活用や、副資材原料等の仕入を金属カンパニーや住生活カンパニーに切り替える等、伊藤忠グループの経営資源の活用により、コスト競争力を高めました。



事業経営の進化

経営資源の融合による競争力強化

経営ノウハウ等の提供や、事業会社の経営統合や連携を主導し、投資先の競争力の強化を実現しています。例えば、住生活カンパニーでは、英国タイヤ事業における小売と卸の集約化(Kwik-Fit社とStapleton's社)や、針葉樹パルプ(METSA FIBRE社)と広葉樹パルプ(CENIBRA社)へのバランスの取れた経営資源の分配を通じ、収益性の向上に繋がっています。最近では、北米建材事業の経営ノウハウをフェンス製造・販売の事業会社であるMASTER-HALCO社の経営管理手法と融合することで、米国フェンス卸業界最大手の地位を盤石なものとし、収益性の大幅な改善を実現しています。2017年度に買収した北米最大の木製フェンス製造会社であるAlta Forest Products社(Alta社)との相乗効果を生み出しながら、北米フェンス事業の強化及び事業経営の高度化を図っていきます。

経営資源の融合



ビジネスモデルの
原型となる変革

02

不良資産の一掃と
リスク管理の高度化

(1997～2010年度)

ビジネスモデルの原型

資産戦略

リスク管理
資産効率の追求

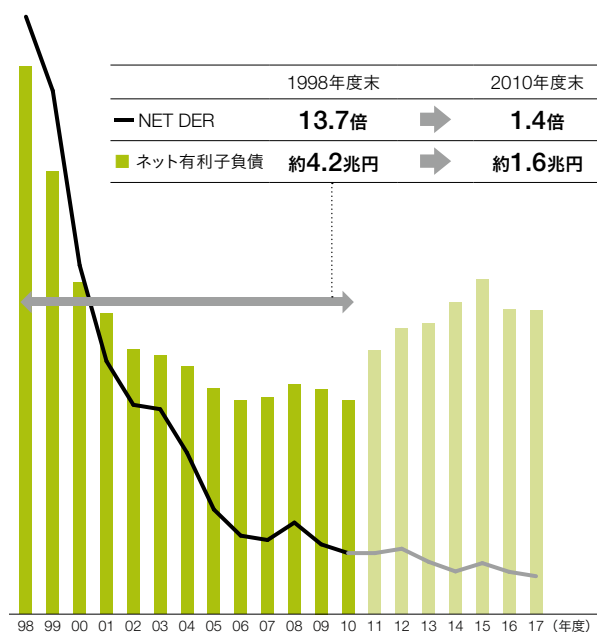
危機への対応がもたらした経営の高度化

巨額の有利子負債と非効率資産を抱え抜本的な経営改革が急務であった当社は、1999年度より財務体質の強化とリスク管理の高度化等の経営改善策を進めていきました。この間の各種施策が現在の資産戦略の原型となり、2011年度以降の「攻め」の礎ともなっていました。

負の遺産の一掃と財務体質の強化

1997～2010年度は、非効率・不採算資産の抜本的な処理を通じ、バブル期の「負の遺産」を一掃すると共に、4兆円超まで膨らんだ有利子負債の削減を進めていった「守り」に軸足を置いた期間でした。不斷の取組みが結実し、NET DERは1998年度末の13.7倍から2010年度末には1.4倍へと大きく低下、財務体質が飛躍的に改善しました。

1998～2010年度における財務体質改善



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

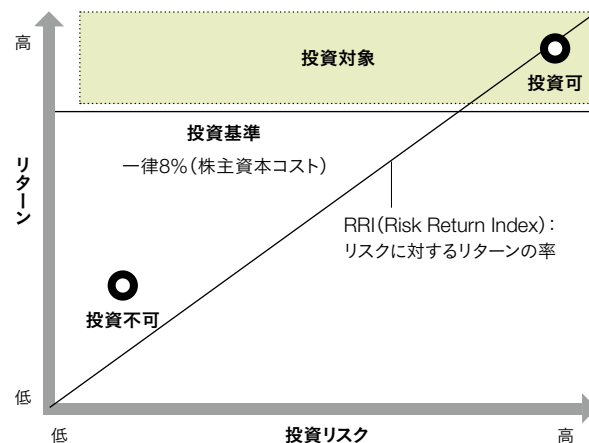
定量的リスク管理手法の導入

限られた経営資源の効率的な活用の徹底を目的とし、当社は1999年度にRCM(リスクキャピタルマネジメント)という新たな経営手法を導入しました。「A&P戦略※」のもと、RRI (Risk Return Index)による資産効率の測定、非効率資産からのEXITと高効率資産への入替を推進、高収益事業モデルの構築に積極的に取り組んでいきました。

※「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)な分野に重点配分

定量的リスク管理手法を導入



ビジネスモデルの
原型となる変革

03

「攻めへのシフト *Brand-new Deal*」 (強みを解き放つための改革)

(2011年度～)

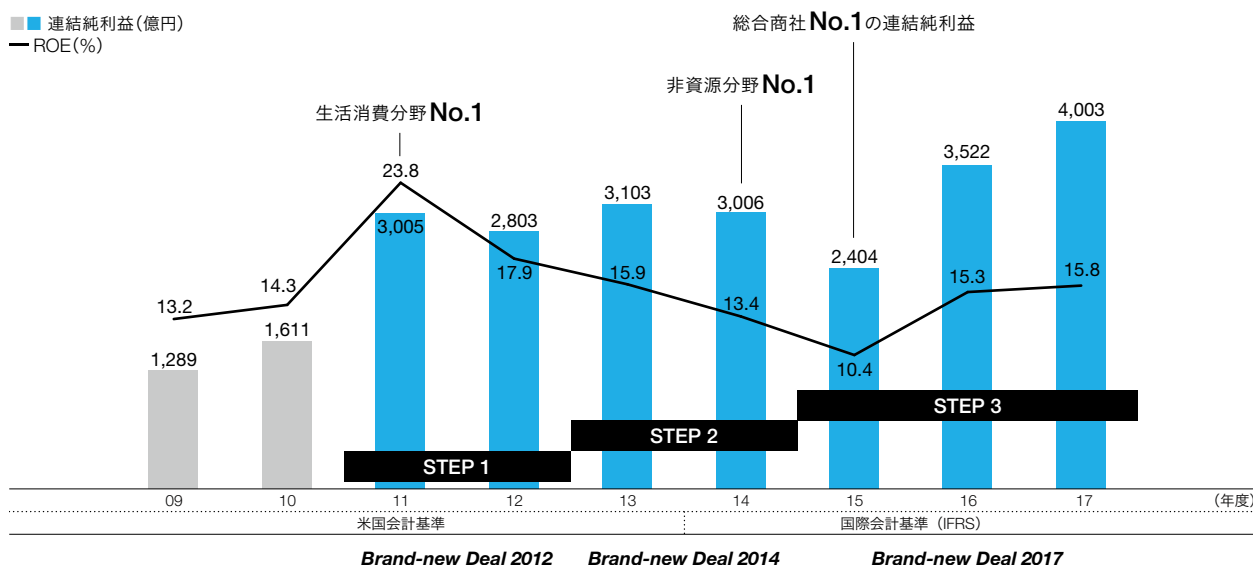
3つの強み

「非資源分野の収益力」
「個の力」
「中国・アジアでの
経験と実績」

強みを解き放ち「攻め」に転じる

10年間に亘る取組みを通じて財務健全性を飛躍的に改善させた当社は、2011年度以降、「Brand-new Deal」のもと、当社の強みを解き放つことを主眼とした「攻め」の施策を打ち出していました。2011年度に「生活消費分野」で業界No.1、2014年度には「非資源No.1商社」を達成しました。2015年度には総合商社の連結純利益No.1を記録しました。

強みを解き放つための3つのステップ



STEP 1 Brand-new Deal 2012

「個の力」を解き放つための基盤整備

社内会議や資料の削減等を実施すると共に、現場主義の徹底を通じて「個の力」の潜在力を解き放つための基盤整備を実施しました。2013年度には「朝型勤務」を先駆けて導入する等、取組みを深化させながら継続し、官公庁や多くの民間企業の取組みにも大きな影響を与えると共に、業界でもトップクラスの高い労働生産性に繋がっています。

ROOTS : 1932年 営業部 社内風景

戦後日本の経済発展を牽引した鉄鋼やエネルギー等の国策産業と密接な関わりを持っていなかった当社は、財閥系とは異なる非財閥系商社としての企業文化を育み、一人ひとりの社員が自力で商いを創造する力を鍛え上げてきました。



STEP 2 Brand-new Deal 2014

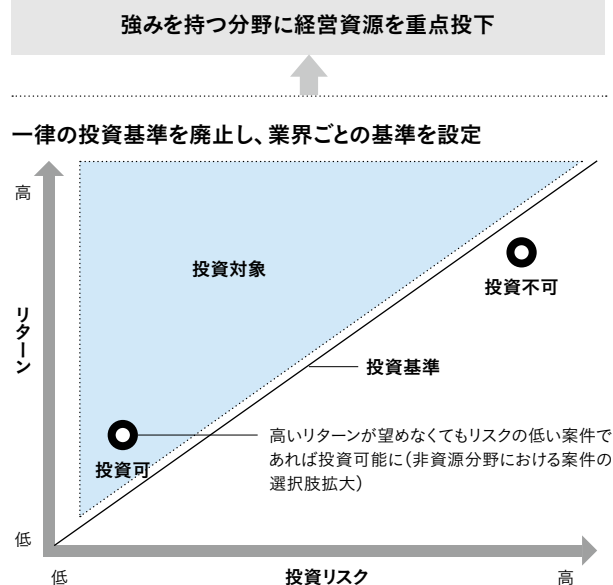
非資源分野の収益力の更なる強化

「非資源No.1商社を目指して」をサブタイトルに掲げた「Brand-new Deal 2014」では、実行済み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しました。投資基準の見直しを通じて、投資額の8割弱を非資源分野に投下し、非資源分野の強化を図りました。その結果、非資源No.1商社を達成すると共に、今日のキャッシュ・フローの安定的な創出基盤も構築しました。

ROOTS：1893年

当社の源流となる伊藤糸店を開店

原糸や生地等の繊維を祖業とする当社は、「衣食住」等の消費者に近い領域を中心として世の中のニーズに応えながら商いの幅を広げてきました。



(⇒Page 46 事業投資)

磨き上げてきたビジネスモデル

STEP 3 Brand-new Deal 2017

中国・アジア市場への戦略的な先行布石

次のステップは、強みを最大限に発揮できる中国・アジア市場への傾斜配分でした。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、当社が長い歴史の中で蓄積してきた強みの一層の強化を実現しました。これによって長期的な企業価値向上に向けた道筋を確かに歩んでいくための「3つの強み」を解き放つことに成功しました。

ROOTS：1972年

越後社長(当時)を団長とするミッションが訪中

日中国交正常化の半年前の1972年3月、当社は大手総合商社として初めて日中貿易再開の批准を受け、その後の日中友好、日中貿易に貢献してきました。



様々な業界で中国第1位

- 信託会社
- アルミホイール製造
- 証券会社
- 特殊鋼製造



CPグループの中国における強み

- 中国最大規模の鶏肉輸出業者
- 中国全土にわたり事業基盤を構築
- 300社以上が事業を展開
- 政府の厚い信頼を獲得
- 広く認知されている正大ブランド

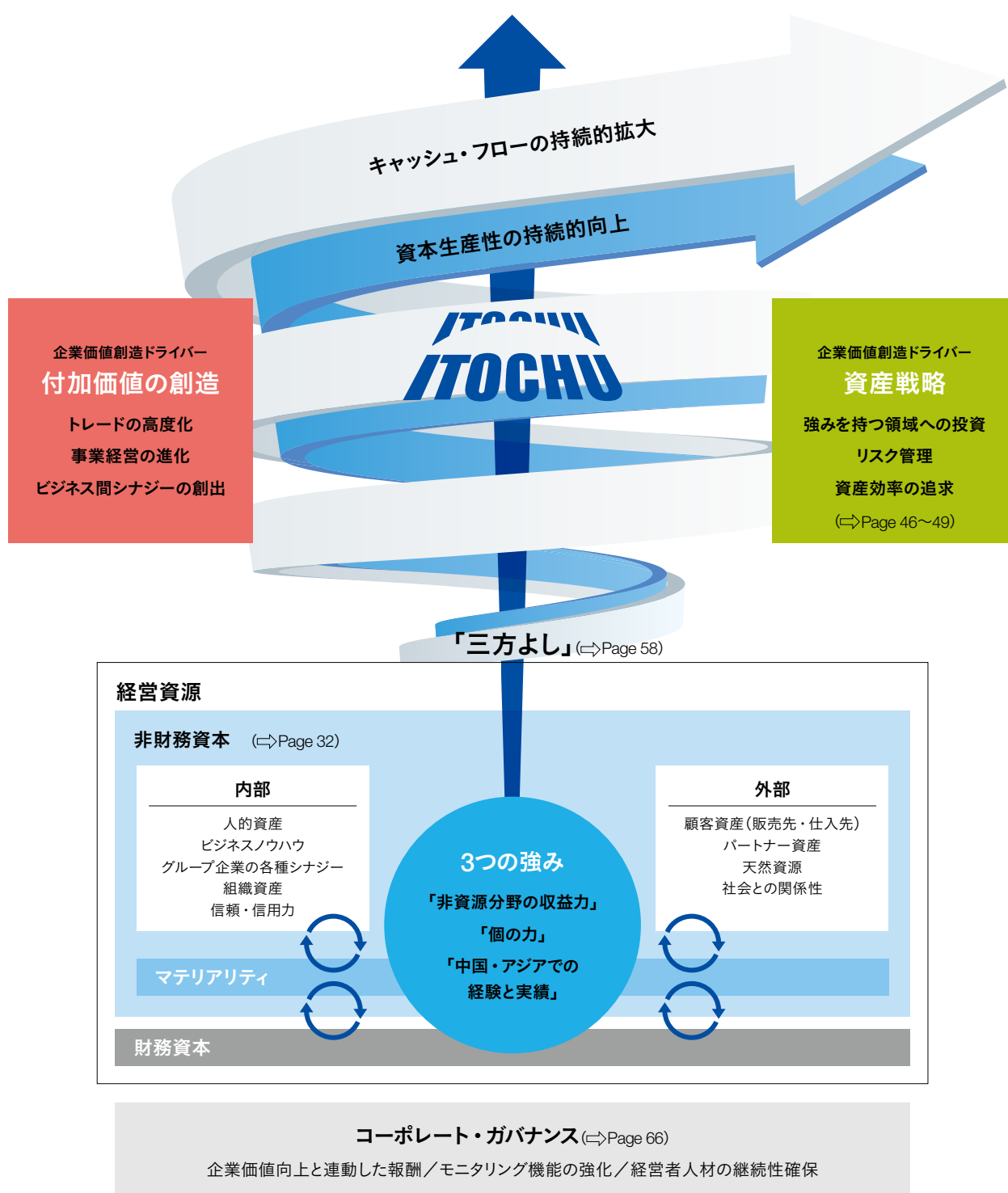


総合商社トップクラスの非資源分野収益力

変革を通じて磨き上げてきたビジネスモデル

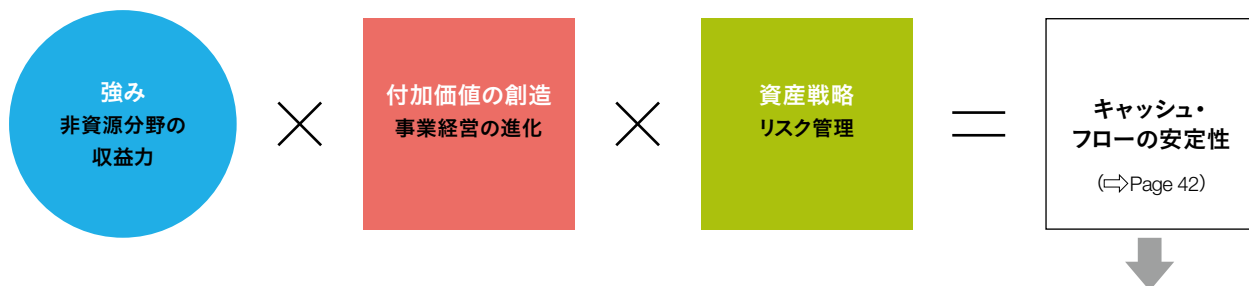
持続的な企業価値の向上

社会的価値 × 経済的価値



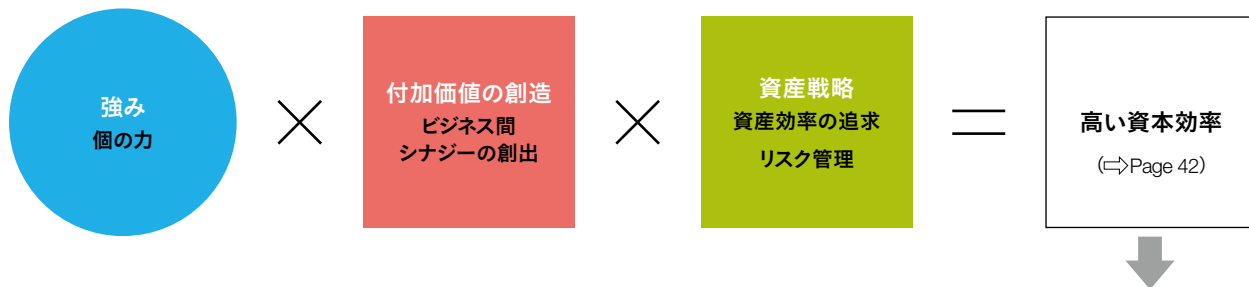
企業価値フォーミュラで見るビジネスモデル

ビジネスモデルは、各種フレームワーク、ガイダンスの基本指針と適合しているだけでなく、すべてのカンパニーに当てはまる普遍的かつ持続性が高いビジネスモデルであり、明確な財務的ロジックを埋め込んでいます。このビジネスモデルの財務的見地からの読み解き方の例示は、以下の通りです。



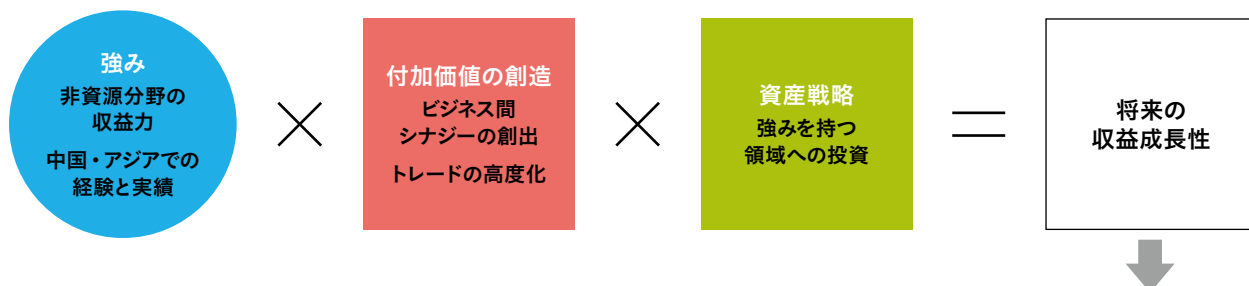
2017年度実績
5期連続で**4,000億円**レベルの
営業キャッシュ・フロー

当社グループの事業会社群は、非資源分野を中心とする比較的規模が小さい企業の集合体です。そのため、ハンズオンできめ細かい事業経営が可能であり、景気サイクルや資源価格の変動の影響を大きく受けず安定したキャッシュ・フローの創出が可能です。



2017年度実績
ROE **15.8%**

働き方改革等を通じた高い労働生産性と強みを持つ分野への集中投資、継続的な非効率資産のEXIT、そしてバランスある資本政策を通じて高い資本効率を実現しています。



2020年
中国の富裕層と上位中間層の人口
約5.0億人
(2015年 約3.4億人)

将来的な成長が期待できる中国・アジアにおける強みと生活消費関連を中心とした非資源分野における強みという2つの強みの相乗効果により、新たな付加価値を創造し、カンパニー横断的な連携によって収益拡大を目指していきます。

出所：経済産業省「通商白書2013」より

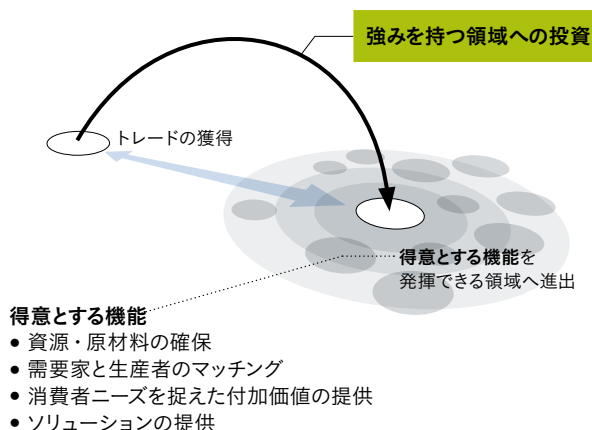
変革を通じて磨き上げてきたビジネスモデル

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、機動的な非効率資産のEXITを推進し、資産効率を維持・向上していきます。

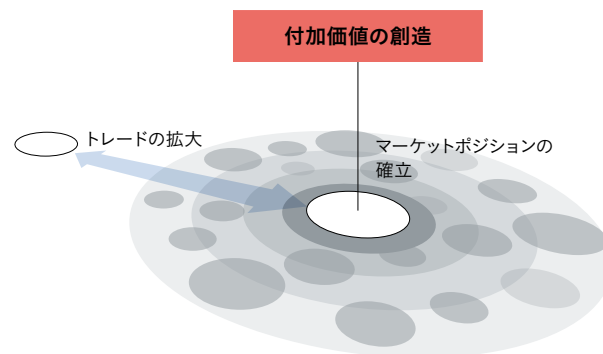
I. 得意とする機能を発揮できる領域へ進出

既存ビジネスとのシナジーが創出可能で、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。



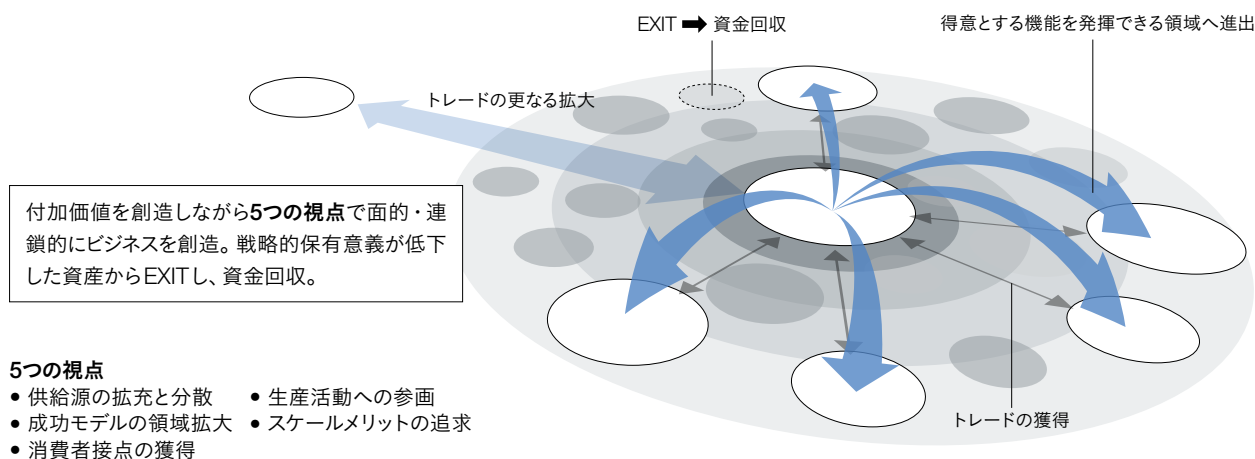
II. マーケットポジションの確立

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本を駆使し、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

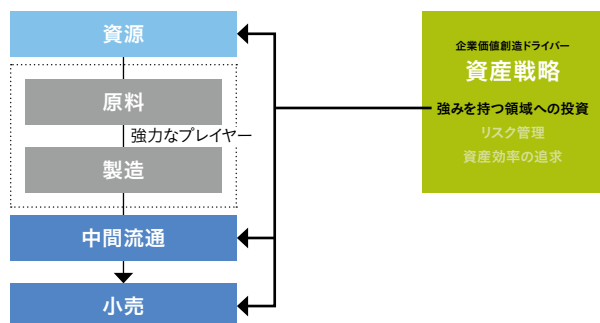
進出した領域を起点に、蓄積してきたビジネスノウハウや確立したマーケットポジションを活かすと共に、新たな付加価値を創造しながら、主に下記の5つの視点で一層の収益拡大に向けて面的・連鎖的にビジネスを創造していきます。また、戦略的保有意義が薄れた資産は、資産効率性の観点からEXITを行い、資金の回収を図ります。回収したキャッシュを新たな戦略領域に再投資することで、新たな面の創造を狙います。



バリューチェーンで見るビジネスモデル

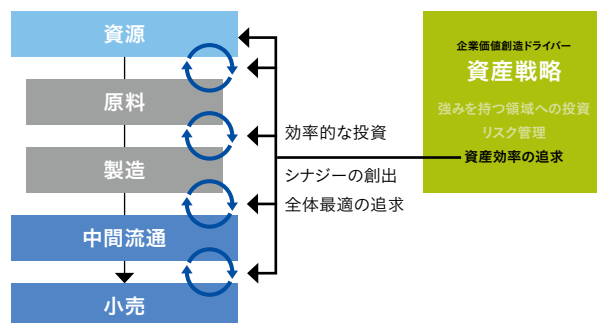
産業バリューチェーン、すなわち「縦方向」では、得意とする機能が最大限に発揮できる領域でリスクを抑えながら、商機を拡大しています。

強力なプレイヤーとの競合は避ける



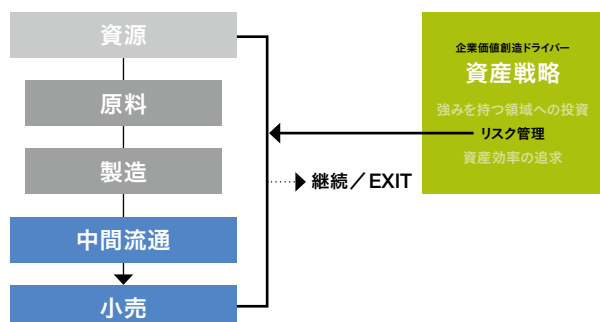
各産業バリューチェーンの強みを持つ領域にのみに進出、経営資源を集中投下。強力なプレイヤーが存在する領域には進出せず、サプライヤーや流通サイドに徹する。

資産効率の追求



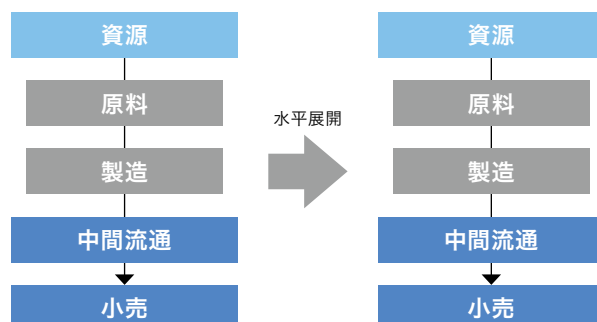
最小限の経営資源の投下や、投資先が得意とする機能を最大限に活用した全体最適の追求により、資産効率の最大化を目指す。

リスク管理による投資効率の継続的な維持・向上



継続的かつ厳格な資産のモニタリングを通じて効率性を追求。基準に抵触した資産からはEXIT。出資時にEXIT条件を設定することで、損失拡大を抑制する(⇒Page 47 事業投資プロセス)。

成功モデルの水平展開



別の産業・市場で成功したビジネスモデルを新たに進出した産業・市場の産業特性に合わせてカスタマイズしながら水平展開することで、進出コストやリスクの低減に繋がっています。

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点において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。

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

変革を通じて磨き上げてきたビジネスモデル

機能事例で見るビジネスモデル

「縦」へ「横」へシナジーを拡大ーコンビニエンスストア事業(ファミリーマート)

コンビニエンスストア事業は、川上から川下に至るバリューチェーンの構築・強化を図り、収益の最大化を図るSIS(Strategic Integrated System)戦略の代表的な事例です。食料バリューチェーンの構築と強化(縦方向)にとどまらず、生活必需品から金融サービス等の生活必需品に加え、システム構築、建築資材の提供等、幅広い運営支援を通じてカンパニーの垣根を越えたビジネスシナジーの創出を目指しています。

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
お弁当の容器等

■ 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、お弁当)	■ 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 (「ファミマカフェ」)	■ UNEX(GUATEMALA)社 他	▲ 砂糖・コーヒー・乳製品部 ▲ 食品流通部
RIZAPコラボ商品	■ ジャパンフードサプライ(株) ■ 伊藤忠食糧(株) 他	▲ リテール開発部
卵	■ (株)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)



非食料品の例

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、伊藤忠グループが連携し提供しています。

日用品	年賀状	■ 伊藤忠紙パルプ(株)
	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	■ 伊藤忠リーテイルリンク(株)
	ユニフォーム	▲ 繊維カンパニー

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社 ▲ 伊藤忠商事 ◆ 事業パートナー

サービスの例

生活に密着した幅広いサービスにおいて伊藤忠グループが機能を提供しています。

金融・保険サービス	ファミマTカード	● ポケットカード(株)
	バイク自賠責保険	▲ 情報・金融カンパニー
その他サービス	POSAカード	■ コネクション(株)
	Famiポートクーポン	▲ 情報・金融カンパニー
	決済代行、店頭受取サービス	● (株)UFI FUTECH



ポケットカード(株)が発行。顧客のロイヤルカスタマー化に加え、収集したデータは、効果的なマーケティング、商品開発等にも活用しています。

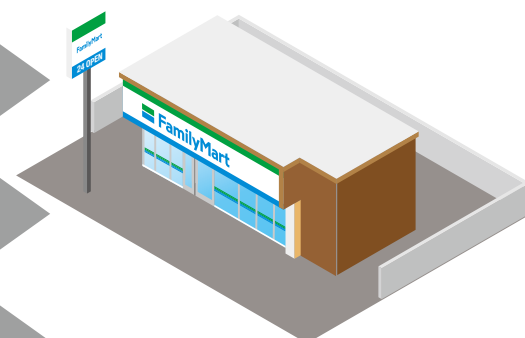
中間流通の例

各店舗への物流も伊藤忠グループが機能を提供しています。

卸売・物流	■ (株)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っています。 配送拠点 550ヵ所(2017年度実績)
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)日本アクセス



運営支援の例

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、様々な「裏方」が全国約17,000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) 業務管理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	▲ エネルギー部門／■ 伊藤忠ブランテック(株) 効率的な調達支援や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 (Reduce, Reuse, Recycle) + W(Waste Management) サービス	■ 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)ベルシステム24

周辺ビジネス強化の有力候補

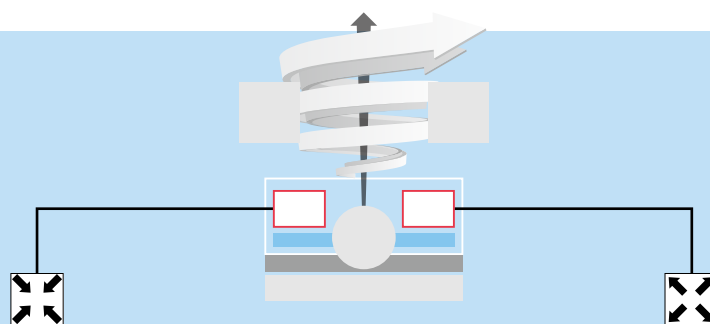
- フィンテックを活用したサービス
- マーケティングの高度化
- 生産・在庫・物流の最適化
- 店舗経営の効率化
- アジア地域への展開

(⇒Page 53)

非財務資本の維持と高度化

当社は、財務情報の開示で表面に表れることが少ない様々な非財務資本を縦横に活用しながら企業価値を高めてきました。そうした非財務資本の維持や更なる高度化が、今後の持続的な企業価値の向上を実現していく上でも重要であると考えています。

厚みのある非財務資本



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、特定の分野で高い専門性を身に付けた「その道のプロ」の育成に注力しています。また働き方改革を通じ、労働生産性の向上に常に取り組んでいます。

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資産です。

グループ企業の各種シナジー

当社グループの206社の連結子会社、94社の持分法適用関連会社（2017年度末時点）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、財務等の高度な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。

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。

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。

パートナー資産

迅速な新規領域への展開、ビジネス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。

天然資源

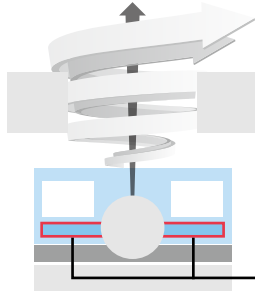
非資源分野の強みを維持・強化する上で、特に森林資源等の有限の天然資源は、その調達安定性がビジネスの持続性に影響を及ぼします。

社会との関係性

世界中に事業を拡大しているがゆえに、各国政府や地域社会との関係性維持・発展が事業活動の持続性に大きな影響を及ぼします。

非財務資本の維持・高度化を支えるマテリアリティに基づく取組み

「三方よし」の精神を踏まえ、「サステナビリティ推進基本方針」を新たに策定し、合わせて、事業の持続的成長の観点で重要課題(マテリアリティ)を特定しています。それらマテリアリティに基づく取組みは、非財務資本の維持・強化を通じて持続的な企業価値の向上を支えています(⇒Page 64 サステナビリティ)。



- 技術革新による商いの次世代化
- 健康で豊かな生活への貢献
- 気候変動への取組み
- 安定的な調達・供給
- (低炭素社会への移行)
- 確固たるガバナンス体制の堅持
- 働きがいのある職場環境の整備
- 人権の尊重・配慮

非財務資本、マテリアリティ、SDGsの関連性

		マテリアリティ						
		技術革新による 商いの次世代化	気候変動への 取組み	働きがいのある 職場環境の整備	人権の 尊重・配慮	健康で豊かな 生活への貢献	安定的な 調達・供給	確固たる ガバナンス体制 の堅持
非 財 務 資 本	人的資産							
	ビジネスノウハウ							
	グループ企業の 各種シナジー							
	組織資産							
	信頼・信用力							
	顧客資産 (販売先・仕入先)							
	パートナー資産							
	天然資源							
	社会との関係性							
関連するSDGs		9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	7 エネルギーを みんなに いきいきと 利用しよう 13 気候変動に 適応する	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 10 人や国の不平等を なくそう	6 安全な水とトイレ を世界中に 8 働きがいも 経済成長も 11 住み続けられる まちづくりを	3 持続可能な成長を 実現しよう 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任	6 安全な水とトイレ を世界中に 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさ を守ろう 15 陸の豊かさも 守ろう	16 平和と公正な 社会を つくろう

■ マテリアリティの取組みにおいて、特に関連性が高いと判断される非財務資本を示しています。