

過去からの強みに強みを重ねる

中国・アジアを中心とした広大な「面」の形成と、生活消費分野を中心とした当社グループが強みを持つ分野での更なる「商機の獲得」や「シナジーの最大化」に向けた取組みを推進することで、中長期的な視座に立った企業価値向上を目指していきます。

中長期的な視座に立ち収益の柱となるシナジーの構築を目指す

当社は、強みである中国・アジアにおける収益基盤を拡大するべく2015年1月、当社とCPグループの折半出資により、中国最大の政府系コングロマリットであるCITICの株式20%を取得しました。当社はCITICのパートナーとして、金融部門が収益力の約8割を占めるCITICの「非金融事業の拡大」に貢献していく方針ですが、その一方で、人口約14億人の市場規模を有し、政府の各種支援策のもとスピード感を伴ったビジネス展開を推進する中国において、CITICが

当社グループの心強いパートナーであることに変わりはありません。これまでの不透明な経営環境に新型コロナウイルスが加わり、より網羅的なリスクの洗い出しとビジネスの見極めが重要となりますが、人的ネットワークや情報等を含めたCITICのリソースと当社の非資源分野、特に生活消費分野の強みを融合することで、中長期的な視座に立ち収益の柱となるシナジーの構築を目指します。

消費者接点を活かした新たなビジネスモデルの創出

ファミリーマートは、国内約16,500店のリアル店舗網や1日約1,500万人の購買に関わる消費者接点を持つ当社グループの中核事業です。第8カンパニーを主管することで、当社の従来の商品基軸の「タテ割り」組織に囚われず、市場や消費者のニーズに応える「マーケットインの発想」により、更なるサプライチェーンの最適化や効率化を図っていく方針です。

更に、電子決済をはじめとする一連のデジタル戦略の推進により、利便性や集客力の向上に繋げ、既存店舗の収益力の更なる強化を推進しています。コンビニエンスストア事業のビジネスモデルそのものが見直しを迫られている中、既存事業基盤の更なる強化に加えて、リアルとデジタルの融合等による従来の物販やサービスという枠を超えた新たな付加価値の創造を図り、更に将来的な海外展開の拡大をより具体的に模索していくことで、新たなビジネスモデルの構築を目指します。

20数億人の人口を擁する
マーケットにおける
広大な「面」の形成



総合商社トップの
非資源分野の収益力



様々な業界で中国第1位

- 信託会社
- 証券会社
- アルミホイール製造



タイ・中国を中心にアジアへ展開する
巨大コングロマリット

- タイ最大の民間企業
- 世界21ヵ国で事業を展開、産品輸出先は150ヵ国以上
- 中国政府認可外資企業第一号(1979年)
- 中国全土にわたり事業基盤を構築する中国最大の外資系企業集団



環境問題を商機として捉える

当社は、グループ企業理念「三方よし」に基づき、収益力の維持・向上を担保しつつ、多岐にわたる商品・サービスの提供及び新規ビジネスの創出や、機動的な資産入替等を積極的に推進することにより、人口の爆発的増加や気候変動等の社会課題の解決を図っていく方針です。

特に環境問題の解決を「機会」として捉えており、蓄積した当社ならではのビジネスノウハウを活かし、環境ビジネスを拡大・積極推進していく方針です。

インフラ事業による環境・社会課題の解決を通じた持続的な企業価値向上を目指して

当社は、環境・再生可能エネルギー事業を注力分野の一つとして位置付け、都市環境整備、温暖化ガス削減に寄与するプロジェクトをグローバルに展開しています。特に、社会の持続的発展に貢献する環境保全型ビジネスとして、廃棄物処理発電事業及び水関連事業を早期より積極的に推進し、ビジネスノウハウを蓄積してきました。

当社は、英国における廃棄物処理規制の厳格化を契機に、2002年より英国での廃棄物処理発電市場に参入して以降、2020年現在までに4つの廃棄物処理発電施設を建設・運営しており、同国で焼却される廃棄物の約15%の処理を担っています。英国で蓄積したビジネスノウハウや強力なパートナーシップを活かし、他地域へも事業を拡大しています。2017年にはセルビア共和国ベオグラード市において、同国初となる大型PPP(官民連携)廃棄物処理発電事業に、水・環境インフラ大手の仏国スエズ社と共同で参画しています。このプロジェクトは、深刻な環境被害をもたらしている巨大な旧式埋立場の閉鎖・管理を通じて、環境・社会問題を解決に導くと共に、ベオグラード市で排出される一般廃棄物量の約7割の処理を担う廃棄物処理発電施設の新設・運営を行い、廃棄物を焼却処理する際に生じる余熱を活用して、約3万軒の国内家庭消費に相当する電力供給や熱供給を行うものです。

また、人口増加や気候変動の影響等を背景に需要拡大が見込まれる水関連ビジネスについても、当社は上下水道事業や海水淡水化事業を通じて、高品質かつ持続可能で経済的な水道サービスを提供しています。2012年に日本企業として初めて英

国水道事業への参入を果たし、2014年にはスペイン・カナリア諸島における上下水道事業に参画、そして海水淡水化事業については、従来の水処理設備や機器の販売に加え、2009年に豪州ヴィクトリア州及び2016年にオマーン海水淡水化事業に参画する等、蓄積したビジネスノウハウを更に磨き続けることで、強みに変えてきました。オマーン最大の造水能力を有するバルカ海水淡水化プラントは、2018年より商業運転を開始し、生活水の安定供給において重要な役割を果たしています。各国の安全かつ経済的な水資源確保への貢献を通じて商機を拓いています。

今後も、社会から必要とされるインフラ事業に取組み、循環型社会及び持続可能な資源利用を実現することで、地球環境保全や社会課題の解決を図りながら、持続的な企業価値向上を目指していく考えです。

廃棄物処理発電事業における循環の仕組み



廃棄物ビジネスの取組状況の詳細は当社ウェブサイトも併せてご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/csr/sustainability_activities/2020/index.html#activity_machinery

国内最大の「面」展開を通じた「三方よし」

当社の蓄電池ビジネスは、「マーケットインの発想」と、すべてのステークホルダーが価値を分かち合うエコシステムを原動力に、国内最大規模のAIを搭載した蓄電池の「面」を形成することで、持続的な価値向上を目指していきます。

「時間」への投資がもたらした競争優位

2010年5月、当社は様々な協力企業、及び茨城県つくば市と共に、太陽光発電システムや電気自動車、蓄電池、ICT等を複合的に組み合わせた未来の低炭素交通社会システムを描いた共同実証プロジェクトを進めていました。それから約10年、当時の布石は、現在の「蓄電池ビジネス」に繋がっています。「時間」への投資を通じて蓄積したノウハウや、中長期的なビジョンを共有するパートナーが、現在の当社の競争優位を形づくる、かけがえのない財産になっています。

総合商社の枠を超えた挑戦

1990年代より展開してきた蓄電池の製造装置、部材等を電池メーカーに納入するビジネスは、電池メーカーの製品の売れ行きに成長を依存しており、持続的成長の実現には、川下にビジネスを拡げ、自ら需要を生み出す必要がありました。そこで着目したのが、家庭向け「蓄電システム」です。当社は、単なる製品の販売にとどまらず、「メーカーポジションへの進出」という挑戦に、過去より取引のあった電子回路や制御システムに強みを持つ(株)エヌエフ回路設計ブロックをパートナーとして取り組みました。

「マーケットインの発想」の徹底とエコシステム全体のデザイン

第一に取組んだのが、東日本大震災発生時の生活者の声を反映し、非常時に家庭の電力を丸ごとバックアップできる200V電源に対応することでした。また、2019年以降の再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT)終了後の需要も見据え、家庭の1日平均使用電力量に相当する約10kWhの蓄電容量を確保する等、当時の他社製品にはない機能を実装した蓄電池「Smart Star L」を世に送り出したのは2017年5月のことでした。

機能を追求するだけではなく、販売、物流、施工、コールセンターでのサポート等、すべての家庭やパートナーにとって最適なエコシステムをデザインしていきました。そこでは、非資源分野に強い当社ならではのノウハウやコーディネーション力が真価を発揮しました。

自然災害の増加を背景に電力対策への関心が高まる中、「Smart Star L」の活用事例が注目されたことに加え、「マーケットインの発想」の徹底、グループ会社をはじめとした強力な販売網、更に最適化されたエコシステムの条件が揃ったことが、新たな機会を創り出していくことになります。

既存ビジネスと新技術の「掛け合わせ」による進化

2018年1月、当社はAI技術を活用した電力プラットフォーム事業を展開する英国 Moixa Energy 社と資本業務提携し、同社の家庭向けサービスの国内独占販売権を取得しました。「メーカーポジションへの進出」という挑戦が、蓄電池に同社のAI技術を載せたプラットフォーム構想という共通のビジョンに繋がることで実現した提携でした。同社のAI技術により、気象予報や家庭の電力



需要等を分析・学習し、蓄電池の最適充放電制御を行うことで、蓄電システムの効率的な運用が可能になりました。

「Smart Star L」販売台数は2020年3月現在で3万台を突破し、分散電源を遠隔制御できる蓄電システムとして、国内最大規模の「面」を形成するに至っています。

国内最大の「面」が拡げる可能性

川上から川下までのトレードビジネスに加え、消費者接点で製品とサービスに付加価値をつけながら「面」を拡げてきた当社が見据えるのは、AI搭載蓄電池による国内最大規模の「面」を基盤としたVPP(仮想発電所)事業への参入です。2019年3月に太陽光第三者保有モデルで事業展開する㈱VPP Japan、2020年6月に電力小売サービスを展開する東京電力グループのTRENDE㈱に出資しています。事業環境が整う2021年以降に向け、地域の人々を電力で繋げる経済圏の形成等、蓄電池や余剰電力の販売にとどまらず様々な可能性を模索しています。

日本における成功モデルの海外への横展開も進めています。世界中で分散型エネルギーへのシフトが進んでいますが、2万台近いAI搭載蓄電池を束ねる蓄電システムを運用している強みが、新たなパートナーを呼ぶ好循環を生み出しています。2018

年の半固体リチウムイオン電池の研究・開発を行う米国24M Technologies社への出資、家庭用太陽光発電・蓄電池事業者の米国Sunnova Energy社との資本業務提携に加え、2019年10月に車載用電池のリユース・リサイクル事業を手掛ける中国Shenzhen Pandpower社に、2020年3月には独自開発の蓄電システムを販売するカナダEguana Technologies社に出資参画しました。日本市場で培った蓄電池ビジネスの知見を強力な海外パートナーと共に進化させ、海外での新規ビジネスに繋げると共に、そこで得たノウハウを日本でのVPP事業への参入等にも活かしていく方針です。

「伊藤忠らしさ」でビジネスの持続的な成長を目指す

当社は、「マーケットインの発想」を徹底し、きめ細かなエコシステムの改善を続けています。成長期待が高いこの市場には、今後も様々な企業の参入が予想されますが、これまでの成長の原動力である「強み」で差別化を図ると共に、今後も先手先手で新たな挑戦を続けていきます。そして、様々なパートナー、家庭、より良い社会の実現にも貢献し、「三方よし」の具現化を通じた持続的な成長を実現していきます。

新技術と既存ビジネスとの「掛け合わせ」によるビジネスモデルの進化

