

業績推移

セグメント概要

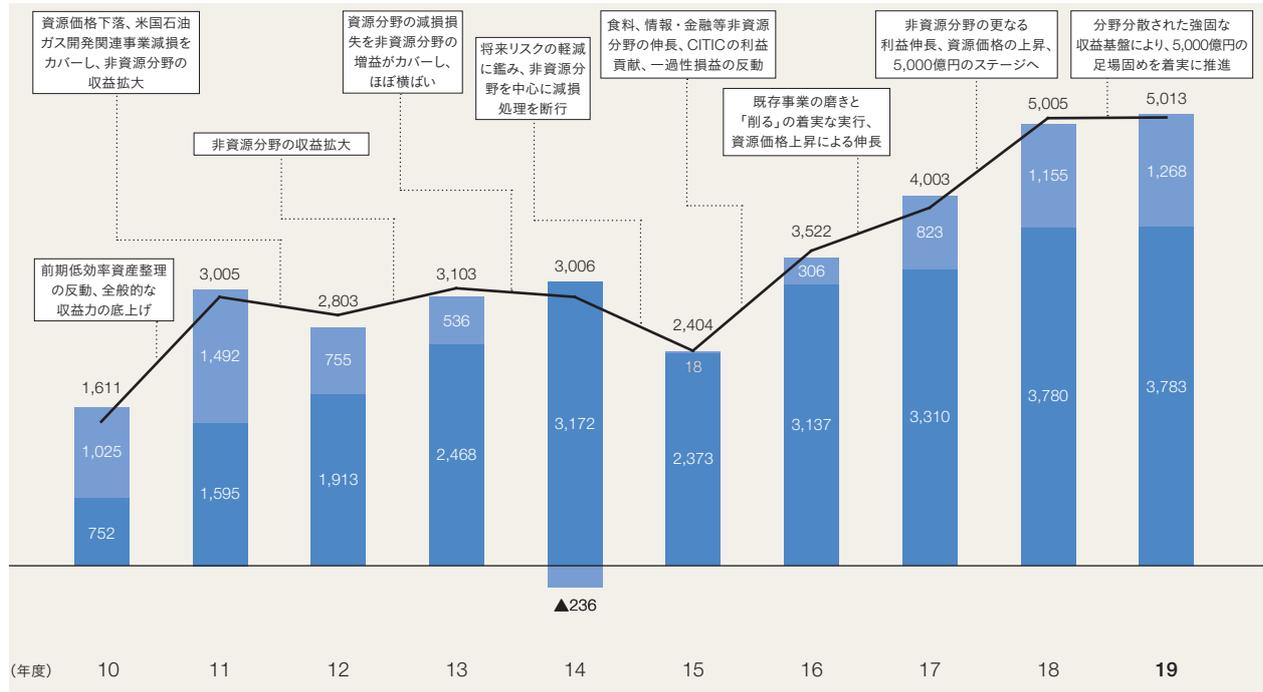
全社の各重要数値に占めるカンパニー比率(過去3年平均)



非資源	78.3%	90.4%	73.8%	94.6%
資源	21.7%	9.6%	26.2%	5.4%

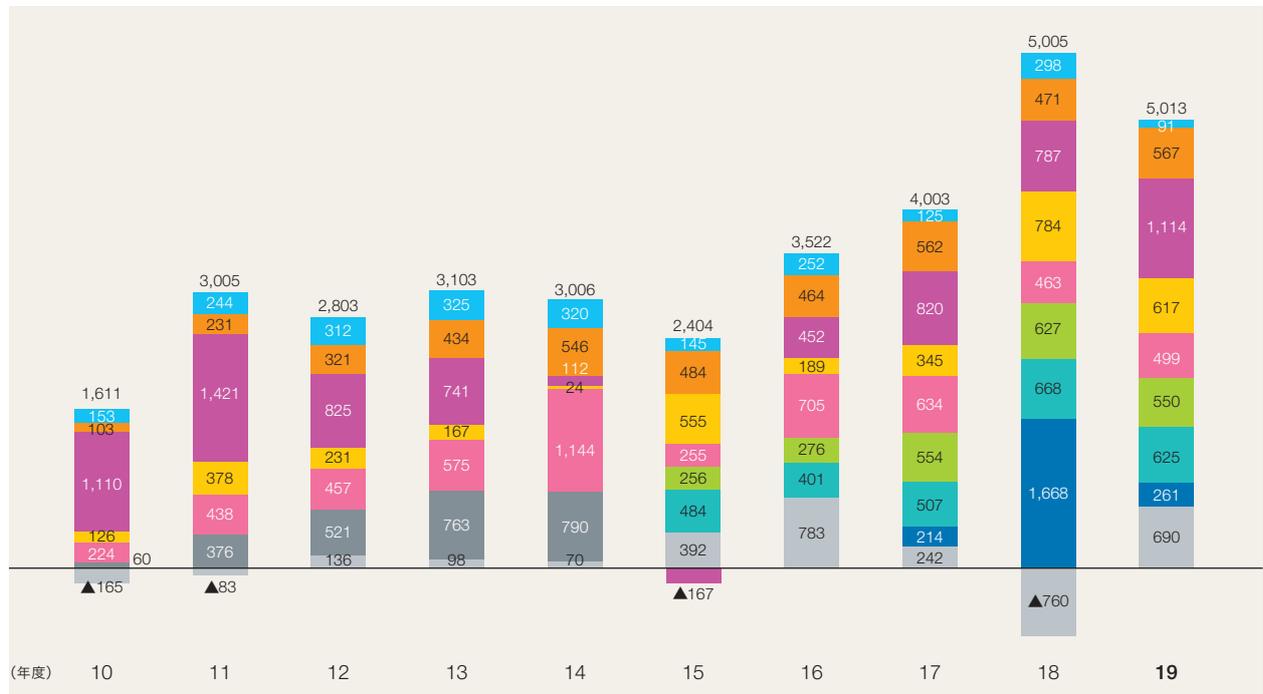
※ 2019年7月1日付で「第8カンパニー」を新設したことに伴い、2017年度及び2018年度の実績を組替えて算出しています。

連結純利益(非資源/資源) (億円)



一 連結純利益 ■ 非資源利益 ■ 資源利益
 ※ CITIC / CP 関連の損益を除き、「その他及び修正消去」は、非資源利益、資源利益に含まれておりません。

セグメント別連結純利益 (億円)



一過性損益	▲575	200	0	0	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160
基礎収益	2,186	2,805	2,803	3,103	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853

■ 繊維カンパニー ■ 機械カンパニー ■ 金属カンパニー ■ エネルギー・化学品カンパニー ■ 食料カンパニー
 ■ 住生活・情報カンパニー (2014年度まで) ■ 住生活カンパニー (2015年度以降) ■ 情報・金融カンパニー (2015年度以降)
 ■ 第8カンパニー (2017年度以降) ■ その他及び修正消去
 ※ 2016年4月より、「住生活・情報カンパニー」を「住生活カンパニー」と「情報・金融カンパニー」に改編しました。
 ※ 2019年7月1日付で「第8カンパニー」を新設したことに伴い、2017年度及び2018年度の実績を組替えて表示しています。

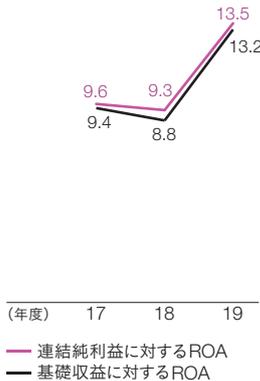
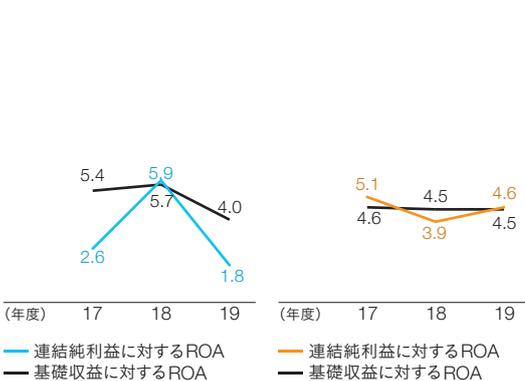
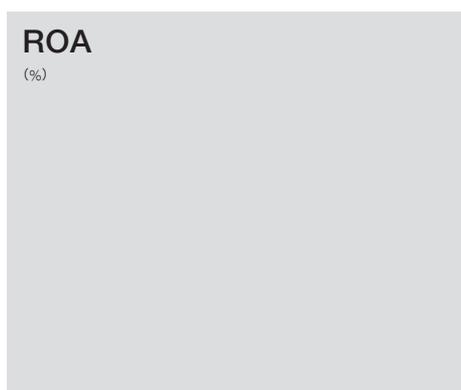
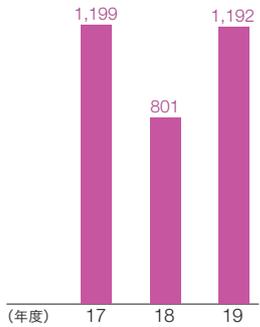
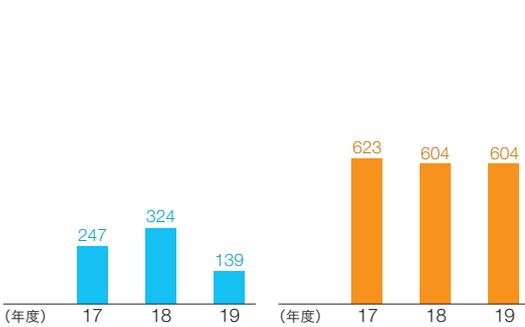
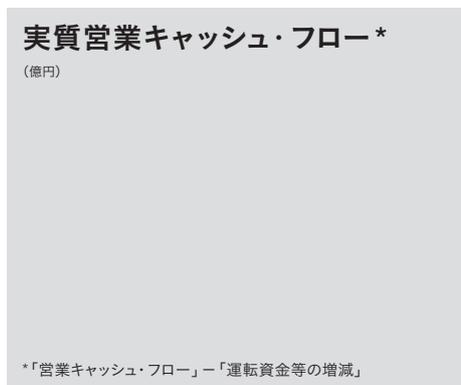
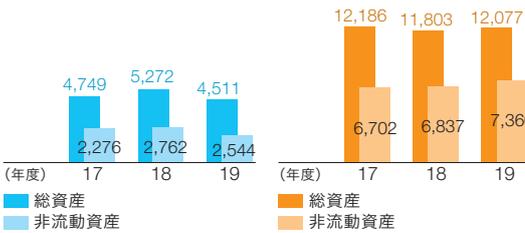
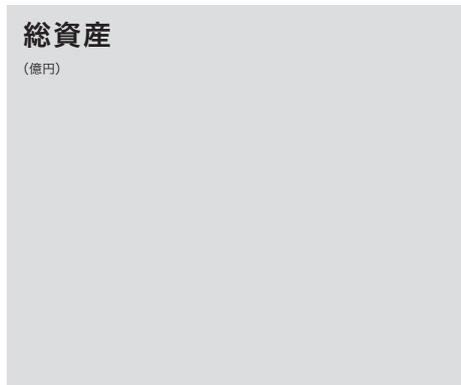
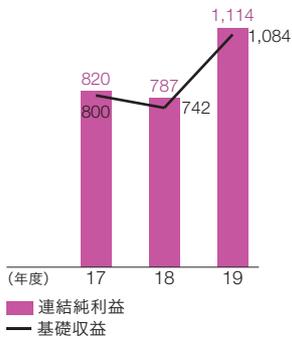
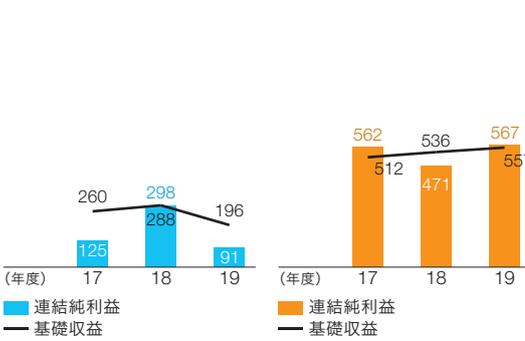
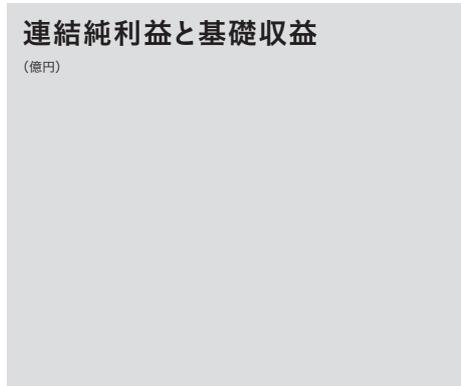


セグメント別業績推移

繊維カンパニー

機械カンパニー

金属カンパニー



※ 2019年7月1日付で「第8カンパニー」を新設したことに伴い、2017年度及び2018年度の実績を組替えて表示しています。

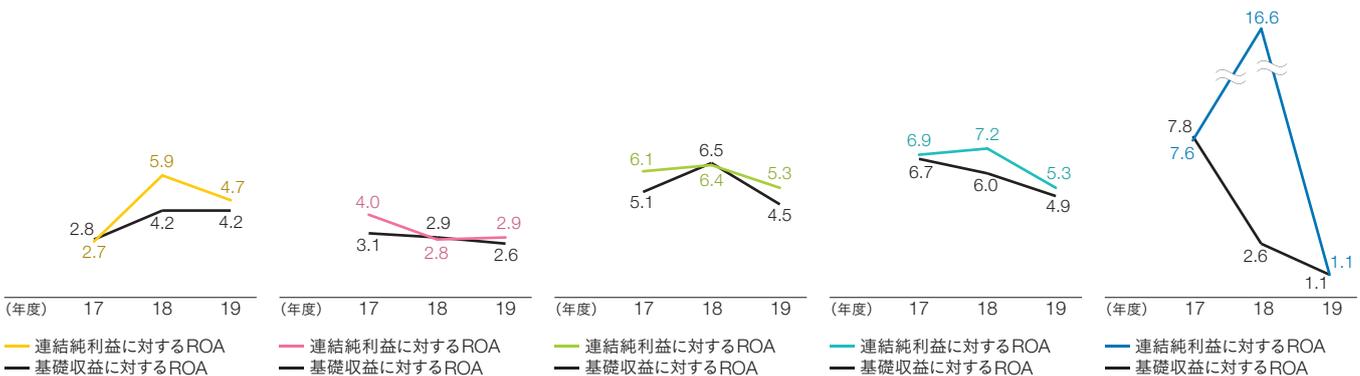
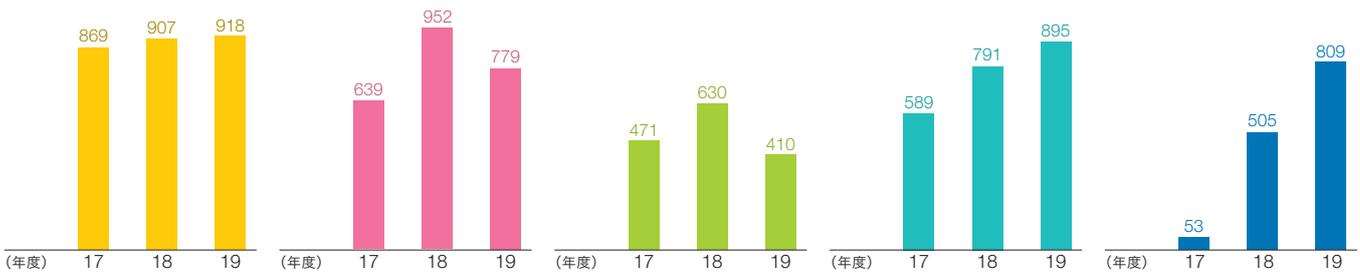
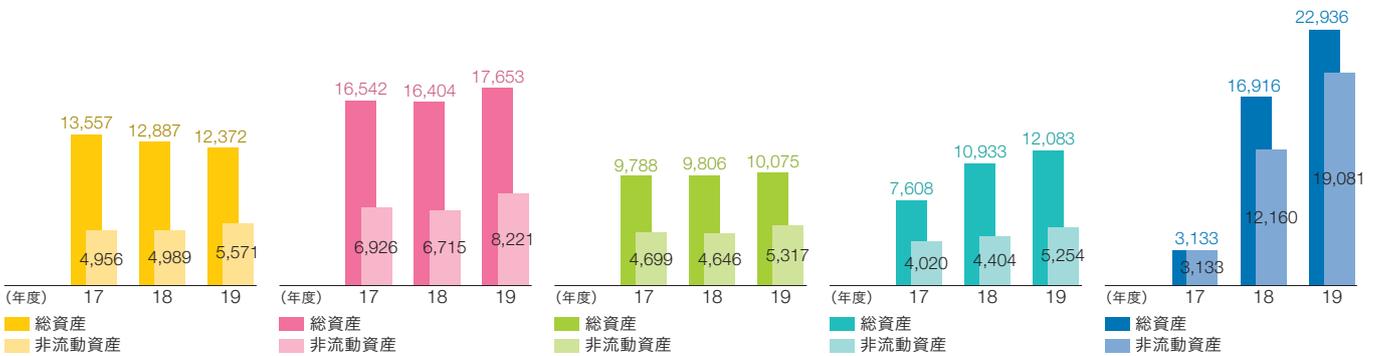
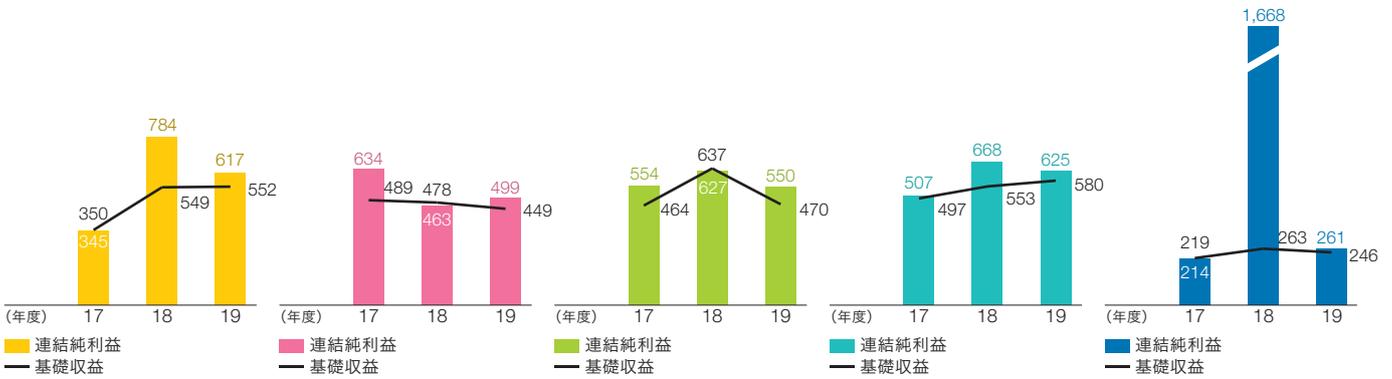
エネルギー・
化学品カンパニー

食料カンパニー

住生活カンパニー

情報・金融カンパニー

第8カンパニー



主要連結対象会社からの取込損益

繊維カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(計画)*2
連結純利益		125	298	91	230
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
株ジョイックスコーポレーション	100.0%	15	12	8	3
株デサント	40.0%	14	12	▲14	20
株三景	100.0%	1	19	15	12
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	100.0%	2	11	4	10
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	100.0%	10	11	11	11

機械カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(計画)*2
連結純利益		562	471	567	480
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
東京センチュリー(株)	29.2%	125	126	142	131
I-Power Investment Inc.	100.0%	53	▲58	18	29
I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED	100.0%	19	10	12	12
株ジャムコ	33.4%	6	6	1	—
株ヤナセ	66.0%	37	11	30	33
伊藤忠TC建機(株)*3	50.0%	6	6	3	3
伊藤忠マシンテクノス(株)	100.0%	8	14	14	10
センチュリーメディカル(株)	100.0%	5	7	6	4
MULTIQUIP INC.	100.0%	23	28	28	17

金属カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(計画)*2
連結純利益		820	787	1,114	770
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	100.0%	623	601	834	716
JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA. (CSN Mineração)	77.3%	33	17	94	—
ITOCHU Coal Americas Inc. (Drummond)	100.0%	29	20	11	—
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	50.0%	92	121	112	—
伊藤忠メタルズ(株)*4	70.0%	11	11	13	10

エネルギー・化学品カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(計画)*2
連結純利益		345	784	617	340
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc. (ACG project)	100.0%	23	33	49	▲11
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%	▲18	5	7	8
伊藤忠エネクス(株)	54.0%	60	65	69	59
日本南サハ石油(株) (Eastern Siberia Project)	25.0%	40	91	77	—
LNG 配当(税後)	—	44	62	55	27
伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	100.0%	37	52	44	44
伊藤忠プラスチック(株)*4	60.0%	24	23	25	26
タキロンシーアイ(株)	52.0%	30	29	64	—

※ 2019年7月1日付で「第8カンパニー」を新設したことに伴い、2017年度及び2018年度の実績を組替えて表示しています。

食料カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(計画)*2
連結純利益		634	463	499	560
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
Dole International Holdings(株)	100.0%	32	78	▲2	74
(株)日本アクセス*4	60.0%	59	70	84	87
不二製油グループ本社(株)	39.0%	42	30	51	45
プリマム(株)	42.9%	41	32	39	38
伊藤忠食品(株)	52.2%	22	17	20	21
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	49.9%	37	27	30	—

住生活カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(計画)*2
連結純利益		554	627	550	600
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
European Tyre Enterprise Limited (Kwik-Fit)	100.0%	58	42	62	—
ITOCHU FIBRE LIMITED (METSA FIBRE)	100.0%	99	161	19	—
日伯紙パルプ資源開発(株) (CENIBRA)	33.3%	42	73	▲71	—
伊藤忠ロジスティクス(株)*4	95.2%	26	29	49	27
伊藤忠建材(株)	100.0%	27	29	29	18
大建工業(株)	35.6%	16	13	19	—
伊藤忠都市開発(株)	100.0%	24	29	24	22

情報・金融カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(計画)*2
連結純利益		507	668	625	630
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
伊藤忠テクノソリューションズ(株)	58.2%	136	142	166	175
(株)ベルシステム24ホールディングス	40.8%	12	12	18	29
コネクション(株)	60.3%	41	40	40	—
伊藤忠・フジ・パートナーズ(株) (株)スカパーJSATホールディングス)	63.0%	▲2	14	2	13
ポケットカード(株)*4	32.2%	9	20	21	23
(株)オリエントコーポレーション	16.5%	42	42	37	—

第8カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(計画)*2
連結純利益		214	1,668	261	330
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
(株)ファミリーマート*5	50.2%	118	173	175	301
(株)日本アクセス*4	40.0%	39	46	55	57
ポケットカード(株)*4*6	30.9%	4	19	21	22
伊藤忠プラスチック(株)*4	40.0%	16	15	16	18
伊藤忠メタルズ(株)*4	30.0%	5	5	6	4
伊藤忠ロジスティクス(株)*4	4.8%	1	2	1	1

*1 2020年6月30日現在の取込比率を記載しています。

*2 「2020年度(計画)」は、2020年7月31日までに公表した計画(修正見直しを含む)を記載しています。

*3 2019年7月1日付で社名を伊藤忠建機株から伊藤忠TC建機株に変更しました。

*4 持分の一部を「第8カンパニー」に移管したことに伴い、各カンパニーにおける取込比率及び取込損益を表示しています。

*5 2019年9月1日付で社名をユニーファミリーマートホールディングス株から(株)ファミリーマートに変更しました。

*6 (株)ファミリーマート経由の取込損益を含んでいます。



繊維カンパニー

事業分野

- ブランドビジネス
- 素材・服飾資材・アパレル
- 繊維資材



繊維カンパニー プレジデント
(兼)ブランドマーケティング第二部門長
諸藤 雅浩

Strength カンパニーの強み

- 繊維事業において総合社で圧倒的No.1の事業規模
- 繊維業界の川上から川下までのバリューチェーン
- バランスの取れた資産ポートフォリオによる高効率な経営基盤



左から
繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)ファッションアパレル部門長
ブランドマーケティング第一部門長
繊維カンパニーCFO
繊維経営企画部長

清水 源也
武内 秀人
桜木 正人
橋本 徳也

事業展開

80%

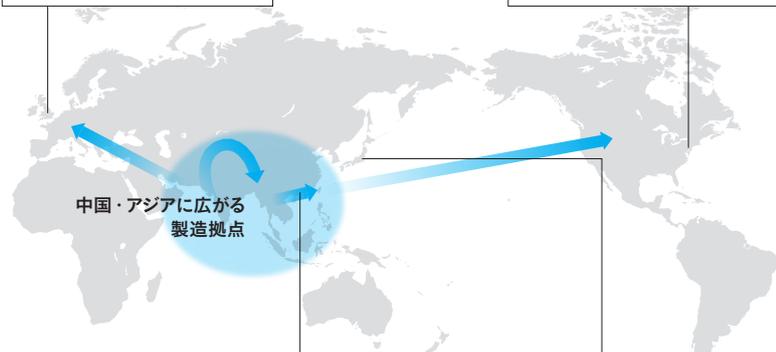
国内事業損益割合(イメージ)

素材・服飾資材・アパレル

取扱商品：繊維原料、テキスタイル、服飾資材、繊維製品等

欧州市場向け企画・販売拠点
● Prominent (Europe)

北米市場向け企画・販売拠点
● ITOCHU Prominent U.S.A.



中国・アジア市場向け企画・生産・販売拠点
日欧米等のグローバル市場向け
企画・生産・販売拠点
● 伊藤忠繊維貿易(中国)
● ITOCHU Textile Prominent (ASIA)

日本・中国・アジア・グローバル市場向け
企画・生産・販売拠点
● 単体 ● エドウィン ● 三景 ● デサント
● ユニコ ● レリアン ● ロイネ

繊維資材

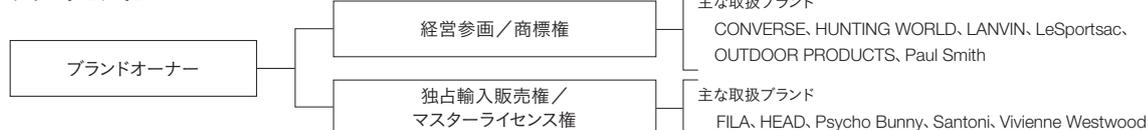
取扱商品：衛材、自動車内装材、電材、
建材等に使用される繊維資材等

顧客のニーズや拠点に合わせた現地サプライ
チェーンの構築(重点地域：中国・アジア)



日本、中国・アジア地域で確立したビジネス
モデルを世界各地へと拡大

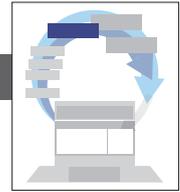
ブランドビジネス





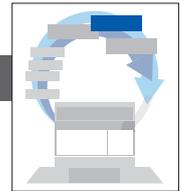
2019年度レビュー（短期目標の達成）

- パートナー企業と独自性のある原料起点のバリューチェーンを構築し、国内外の大手リテーラーとの取組みを拡大
- 「レニュー」プロジェクトを立ち上げ、サステナブル素材のグローバル展開を拡大
- クラウドファンディングやオンラインブティック運営会社へ出資し、ブランドビジネスのオムニチャネル化を推進
- B2Bオンラインオーダープラットフォーム運営企業やAI採寸技術を持つ企業への出資を実施
- RFID事業におけるシステムを含めたトータルソリューション提案を強化し、繊維業界内外に新規顧客を拡大



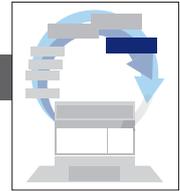
中長期的な価値創造への布石

- 新技術の活用、環境配慮型素材開発等による主導権を持ったトレードの推進
- ブランド・リテール関連事業におけるECの強化と新たな販路の拡大
- デサントの海外事業拡大支援、及び中国・アジアにおける有力企業との取組深耕等による海外収益の拡大



持続的な成長を支える取組み

- 生産ITインフラ構築等を通じた付加価値向上と持続可能な産業化の促進
- RFID、AI等を活用した生産・販売・物流業務の効率化
- 安全・安心な商品供給体制の構築



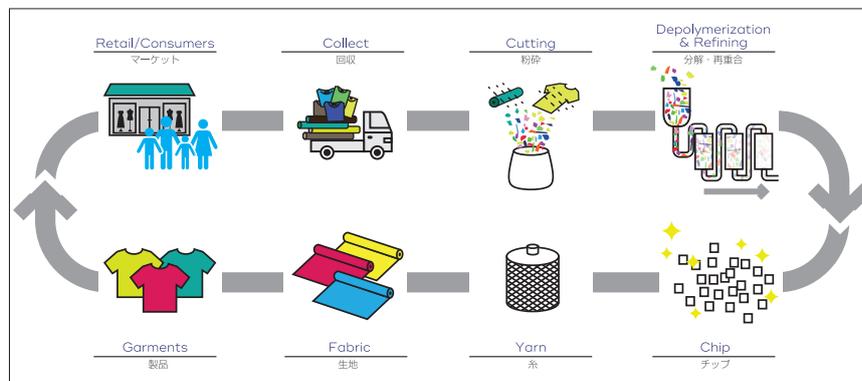
➔「連結ベースで管理すべき重要なリスク」はPage 47 リスク管理をご参照ください。

中長期的な価値創造への布石の具体例

廃棄問題の解決を目指す「レニュー」プロジェクト始動

繊維カンパニーでは、主導権を持った原料起点のバリューチェーン構築を進めています。この戦略を一層強化すべく、2019年度より新たに、繊維業界における衣料品の廃棄問題の解決と循環型経済の実現を目指す「レニュー (RENU)」プロジェクトの展開を開始しました。

2020年3月には、米国高級ブランド「ハンティングワールド (HUNTING WORLD)」の「ボルネオチャリティーコレクション」で、「レニュー」の古着や残布を原料とする再生ポリエステル素材を使ったトートバッグが発売される等、国内外の様々なブランドやリテーラーとのコラボレーションを進めています。



古着や残布から新しい製品を生み出す「レニュー」プロジェクト



持続的な成長を支える取組みは当社ウェブサイト サステナビリティアクションプランも併せてご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>



機械カンパニー

事業分野

- 都市環境・電力インフラ(水・環境、IPP、インフラ、再生可能エネルギー、石油化学)
- 船舶・航空(新造船・中古船仲介、船舶保有、航空機販売、航空機リース)
- 自動車(乗用車・商用車の国内外販売、事業投資)
- 建設機械・産業機械・医療機器(国内外販売、事業投資)



機械カンパニー プレジデント
都梅 博之

Strength カンパニーの強み

- 各事業分野における優良パートナーとの強固なビジネス関係
- 事業投資とトレードビジネスを両輪とした幅広い事業展開
- 先進国における多彩な事業及び新興国におけるカントリーリスクを抑えたビジネス展開



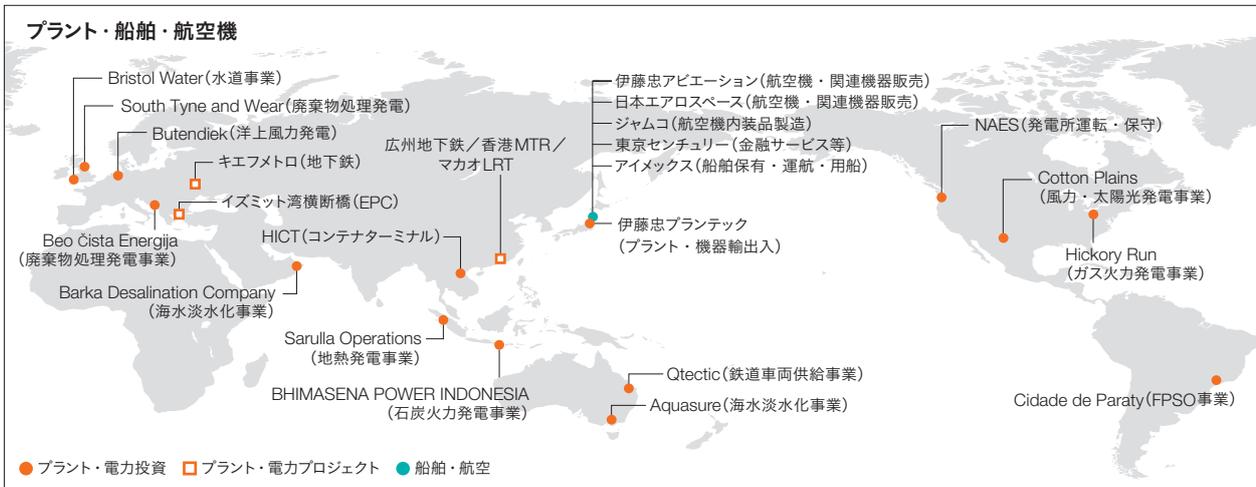
左から
プラント・船舶・航空機部門長
自動車・建機・産機部門長
機械カンパニーCFO
機械経営企画部長

油屋 真一
森田 考則
山浦 周一郎
平野 竜也

事業展開

60%

国内事業損益割合(イメージ)

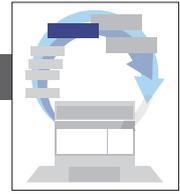




ボーイング社提供

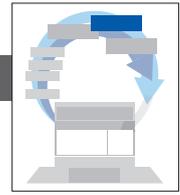
2019年度レビュー（短期目標の達成）

- 米国風力発電所への出資やアフリカの電化対策ソリューション事業参画等、再生可能エネルギー事業を推進・強化
- セルビア共和国ベオグラード市との連携による廃棄物処理発電施設の着工等、環境事業を推進・強化
- 自社保有での船舶や、航空機リースの新規組成による管理機体の積み上げを実施
- 中国全土の物流網にEV商用車をリース提供する「地上鉄」や中国新興EVメーカー「奇点汽車」との取組強化
- 出資先である北京世紀康瑞病院と国内大手医療機関とのインバウンド治療・健診事業、医療人材・医療技術交流等を通じた提携を推進



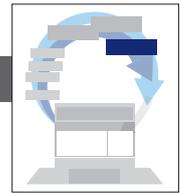
中長期的な価値創造への布石

- 都市環境・電力インフラ、自動車分野を中心とした既存事業の磨き、資産入替及び新規投資の実行
- 自動車分野を中心とした既存バリューチェーンの変革、次世代ビジネスモデルへの進化
- 航空機、船舶の優良案件の獲得及びビジネスモデルの進化
- 優良パートナーとのシナジー追求、協業深化
- ビジネスモデルの進化を加速させる投資の継続



持続的な成長を支える取組み

- 国・地域ごとのエネルギー事情を考慮した再生可能エネルギー発電の投資機会の追求及び石炭火力発電事業に関する取組方針の遵守
- EV、自動走行等の取組みとモビリティ・サービスの充実による環境負荷の低減
- 水・環境事業の拡大を通じた水の適切な利用・処理及び資源の有効活用促進、環境負荷の低減
- 航空機の電動化をはじめとした次世代モビリティへの取組み
- 海上GHG削減を目指し、アンモニアを船舶燃料とするゼロエミッション船開発プロジェクトの推進
- 医療分野におけるクオリティ・オブ・ライフ向上を目指した先端医療機器と高度医療サービスの提供



➡「連結ベースで管理すべき重要なリスク」はPage 47 リスク管理をご参照ください。

中長期的な価値創造への布石の具体例

建機・建設分野における東京センチュリー(株)との協業推進

当社は、伊藤忠建機(株)の株主に当社の関連会社である東京センチュリー(株)を迎え、新たに共同経営体制を構築しました。これに伴い、伊藤忠建機(株)は社名を「伊藤忠TC建機(株)」に変更しました。今後、当社と東京センチュリー(株)が持つ多彩なサービス機能及び国内外の広範なネットワークを活用し、建機・資材の販売・レンタルのみならず、ソフトウェアやサービス、ファイナンス等のあらゆるニーズにワンストップで対応する次世代型総合ソリューション企業を目指すと共に、国内企業との資本・業務提携等、成長に向けた取組みを加速させていきます。



伊藤忠TC建機(株)販売の高層建築用タワークレーン

持続的な成長を支える取組みは当社ウェブサイト サステナビリティアクションプランも併せてご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>



金属カンパニー

事業分野

- 金属・鉱物資源開発（鉄鉱石、石炭、非鉄金属等）
- 原料・燃料・製品トレード（鉄鉱石、製鉄資源、石炭、ウラン、アルミ、非鉄原料・製品等）、リサイクルビジネス（鉄スクラップ等）
- 鉄鋼関連ビジネス（鉄鋼製品の輸出入、三国間取引、加工等）

Strength カンパニーの強み

- 各事業分野における優良パートナーとの強固な関係
- 鉄鉱石、石炭を中心とした優良資源資産の保有
- 上流（金属・鉱物資源、金属原料）から下流（鉄鋼・非鉄製品）にわたる幅広いトレードフロー



金属カンパニー プレジデント
瀬戸 憲治



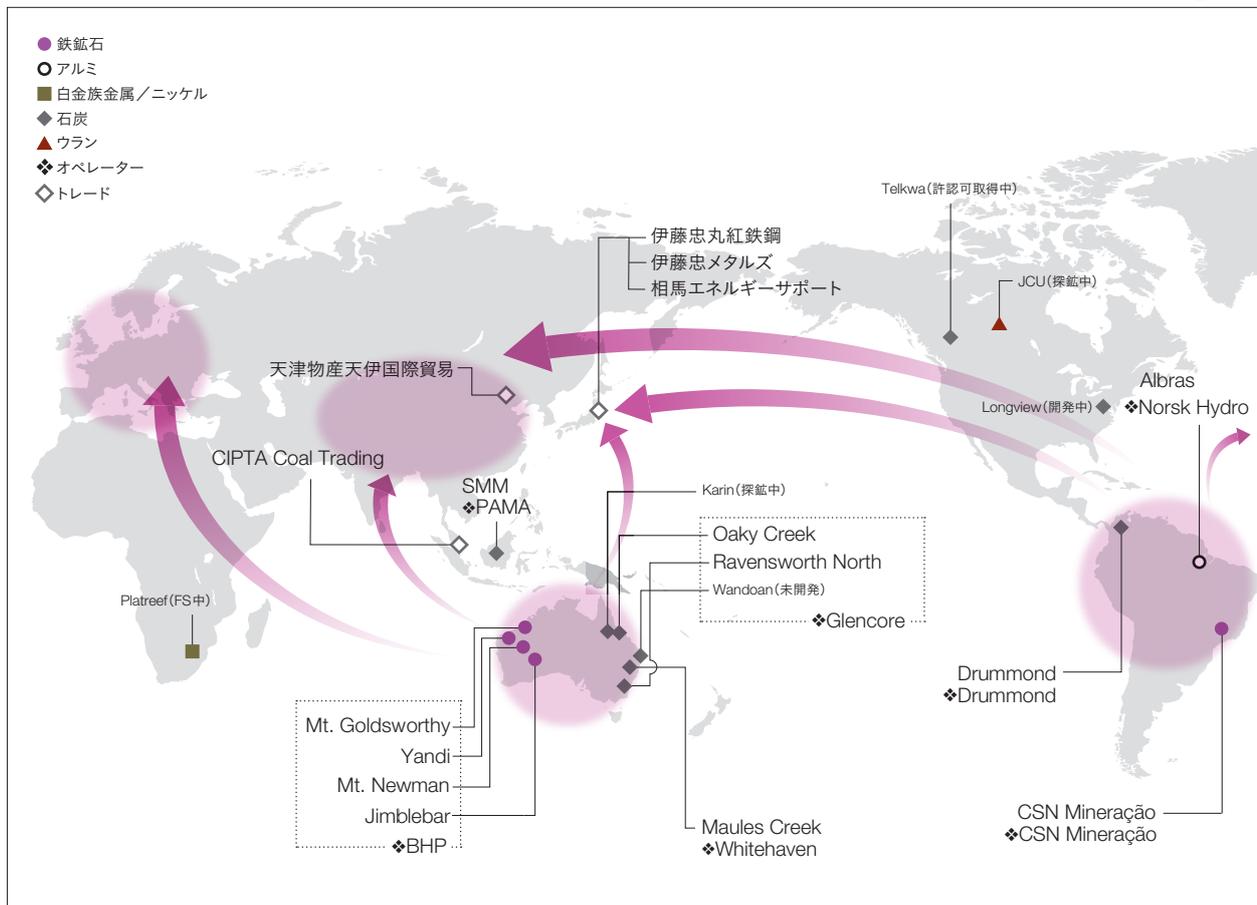
左から
金属資源部門長
金属カンパニーCFO
金属経営企画部長
鉄鋼製品事業室長

猪股 淳
平野 育哉
小倉 克彦
新屋 徹

事業展開

10%

国内事業損益割合（イメージ）





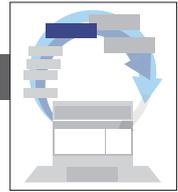
BHP 社提供

CSN Mineração 社提供

Emirates Global Aluminium 社提供

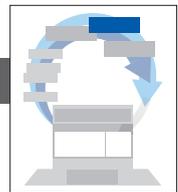
2019年度レビュー（短期目標の達成）

- 次世代に繋がる優良権益の獲得を目的に、米国 North Central Resources 社保有の Longview 原料炭炭鉱へ出資
- 今後終掘に向かう Yandi 鉄鉱山の後継として、South Flank 鉄鉱山の出荷開始に向けた着実な取組みを推進
- アルミ地金の対日・三国間取引、及び自動車やIT分野等へのトレードを通じ、アルミのパリューチェーン構築を推進
- 優良パートナーとの強固な関係を活かし、対日及び三国向けの原料・燃料・製品のトレード商権を拡大
- 物流ビッグデータの利活用による新たな価値の創造を目的とし、仏国 TRAXENS 社に出資・参画
- 伊藤忠メタルズ(株)を通じ、米国にて日本軽金属グループと共同で自動車用アルミ鍛造部品の製造・販売のための合併会社を設立
- 伊藤忠丸紅鉄鋼(株)では、不採算事業の整理・撤退を断行すると共に、海外遠隔地向けの輸出販売や、米国建材事業を拡大



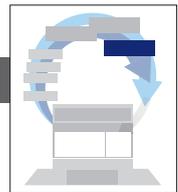
中長期的な価値創造への布石

- 資産入替や優良な権益の保有を通じた次世代の産業に利する最適な資源ポートフォリオの構築
- 優良パートナーとの強固な関係を活かした新規・高付加価値トレードの仕組み形成
- 産業の上流から下流にわたる幅広い分野での投融資実行、及び新技術導入によるビジネスモデルの高度化



持続的な成長を支える取組み

- 一般炭炭鉱事業に関する取組方針の遵守、及び温室効果ガス排出削減に寄与する技術開発への関与の継続
- 自動車軽量化・EV化に関連するビジネス(アルミ等)の取組強化
- 原料・燃料の安定供給の基盤となる優良資産の拡充
- EHS(環境・衛生・労働安全)ガイドラインの運用、及び社員教育の徹底
- 地域社会に対する医療・教育・寄付の提供、及び地域インフラ整備等の貢献



➡「連結ベースで管理すべき重要なリスク」はPage 47 リスク管理をご参照ください。

中長期的な価値創造への布石の具体例

米国 North Central Resources 社保有の Longview 原料炭炭鉱へ出資

当社は、米国ウエストバージニア州で開発中の Longview 原料炭炭鉱を100%保有する North Central Resources 社株式の25%を取得すると共に、本炭鉱から産出される原料炭の独占販売権を持つ新設販売会社への参画を決定しました。

Longview 原料炭炭鉱は、2022年からの生産開始に向け開発を進めております。生産量は原料炭単一炭鉱としては米国最大級の年間4百万トンを見込み、良質な原料炭を生産する予定です。世界の鉄鋼生産が堅調に伸びていることを背景に、今後も原料炭の需要は増加が見込まれており、本炭鉱権益の取得及び販売会社への参画を通じて、特に日本・アジアの需要家に対する安定供給を図っていきます。



Longview 原料炭炭鉱の炭鉱入口予定地

持続的な成長を支える取組みは当社ウェブサイト サステナビリティアクションプランも併せてご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

エネルギー・化学品カンパニー

事業分野

- エネルギー開発・トレード(原油、石油製品、LPG、LNG、天然ガス等)
- 化学品事業・トレード(石化基礎製品、合成樹脂、生活関連雑貨、精密化学品、医薬品、電子材料等)
- 電力事業・トレード(IPP、電力、熱供給、太陽光パネル、蓄電池、バイオマス燃料、その他関連部材)



エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
(兼)電力・環境ソリューション部門長
石井 敬太

- 大久保 尚登
- 田中 正哉
- 高井 研治
- 中尾 功

Strength カンパニーの強み

- 優良上流事業、安定需要を創出する下流事業、これらを活かしたトレード事業を核とするエネルギー事業
- 強力な事業会社群と海外拠点を活用した化学品分野における事業展開力
- 次世代電力分野における事業投資とトレードビジネスの両輪から成る網羅的なバリューチェーン

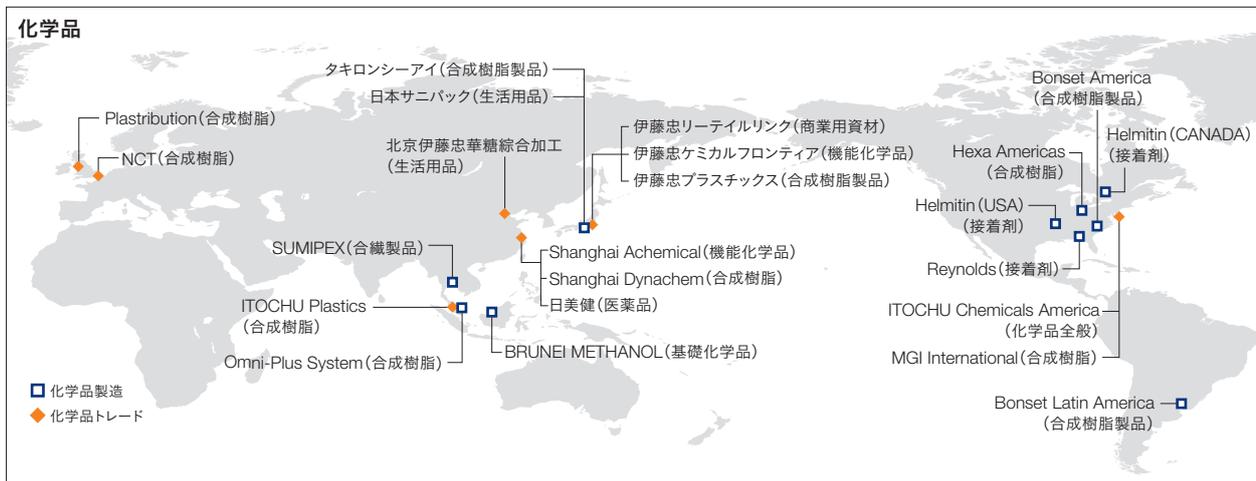
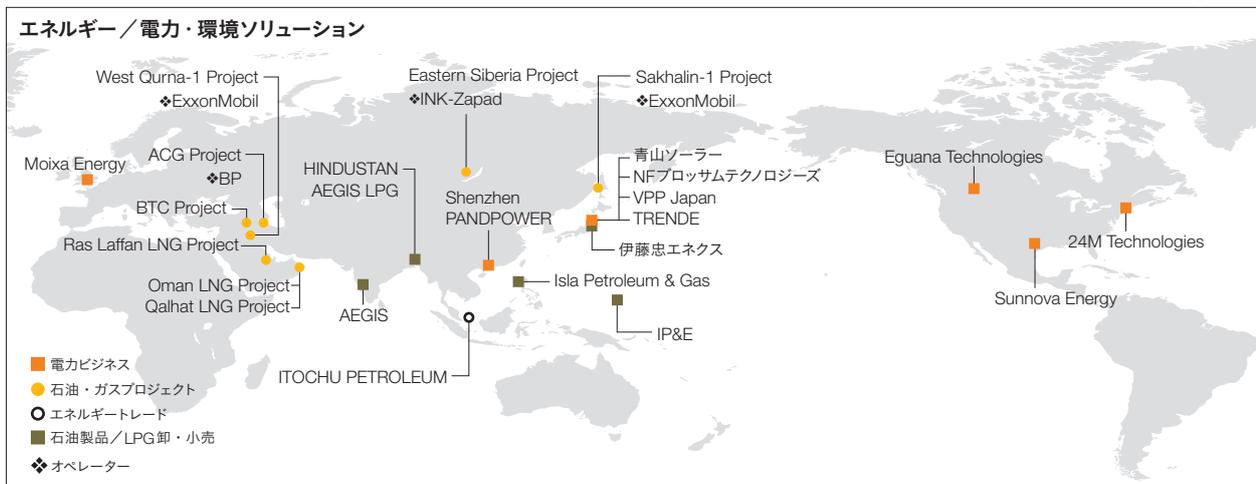


左から
エネルギー・化学品カンパニー
エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼)エネルギー部門長
化学品部門長
エネルギー・化学品カンパニー CFO
エネルギー・化学品経営企画部長

事業展開

60%

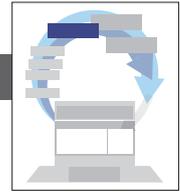
国内事業損益割合(イメージ)





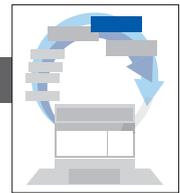
2019年度レビュー（短期目標の達成）

- エネルギートレード戦略の見直し及び主要事業会社における資産入替の実行等、重点分野に一層注力できる体制を整備
- 廃プラスチックのリユース・リサイクル事業参画を通じ、ブランドオーナーとのリサイクルプラットフォーム構築を推進
- 蓄電池関連ビジネスにおいて販路拡大、(株)エヌエフ回路設計ブロックとの合併会社設立及び優良パートナーとの資本・業務提携を実施
- 再生可能エネルギー電力トレードの取組みの一環として、非化石証書を用いた実質CO₂フリー電気の取扱いを推進



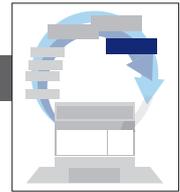
中長期的な価値創造への布石

- 資産効率を意識した機動的な資産入替、及び収益基盤拡大のための新規案件の獲得
- エネルギー上流開発における優良パートナーとの協働、及び競争力のあるエネルギー資源の安定供給継続を目的とした、操業の効率化や設備の拡張等の投資実行
- エネルギーソリューションや再生可能エネルギーの取組みから、蓄電システムを活用した最適充電サービスの提供に至るまで、事業領域の広さを活かした取組みを拡大



持続的な成長を支える取組み

- 温室効果ガス削減を考慮した事業の推進、及び再生可能エネルギーや水素等、環境負荷の少ない事業の追求
- ライフサイエンス領域における医薬・先端医療ビジネス及びメチオニン（飼料添加物）トレード等のアグリビジネスの取組推進
- 環境配慮型素材の共同開発や循環型（リサイクル）ビジネス等、社会課題の解決を図るビジネスモデルの拡充



➡「連結ベースで管理すべき重要なリスク」はPage 47 リスク管理をご参照ください。

中長期的な価値創造への布石の具体例

「電力・環境ソリューション部門」新設

2020年度より新たに「電力・環境ソリューション部門」を立ち上げました。

近年、電力ビジネス分野は大きく変化しています。発電分野においては、再生可能エネルギーの導入が進み、家庭用・産業用屋根を利用した太陽光発電・蓄電による分散型電源市場も拡大しています。電力販売分野においても、非化石証書を用いたCO₂フリー電気の取引が始まる等、従来の発電事業者主導のビジネスモデルから需要家や消費者主導のビジネスモデルに急速に変わりつつあります。更に、今後の5G（第5世代移動通信システム）の普及により電力消費量が増加することも予想されます。このような状況下、「マーケットインの発想」に基づく国内外での幅広い電力・電池ソリューションの提供を企図して、新部門の設立に至りました。電力・電池ビジネスへの取組みを強化することで、電力供給の安定化と分散型エネルギー社会の実現に貢献していきます。



大分日吉原太陽光発電所全景

持続的な成長を支える取組みは当社ウェブサイト サステナビリティアクションプランも併せてご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>



食料カンパニー

事業分野

- 食品原料・素材
- 食品製造加工
- 中間流通



食料カンパニー プレジデント
貝塚 寛雪

Strength カンパニーの強み

- 業界トップクラスの中間流通・リテールネットワーク
- 世界に広がる生鮮3品(農産品、畜産品、水産品)の生産・流通・販売バリューチェーン
- 食糧資源のグローバルサプライチェーン



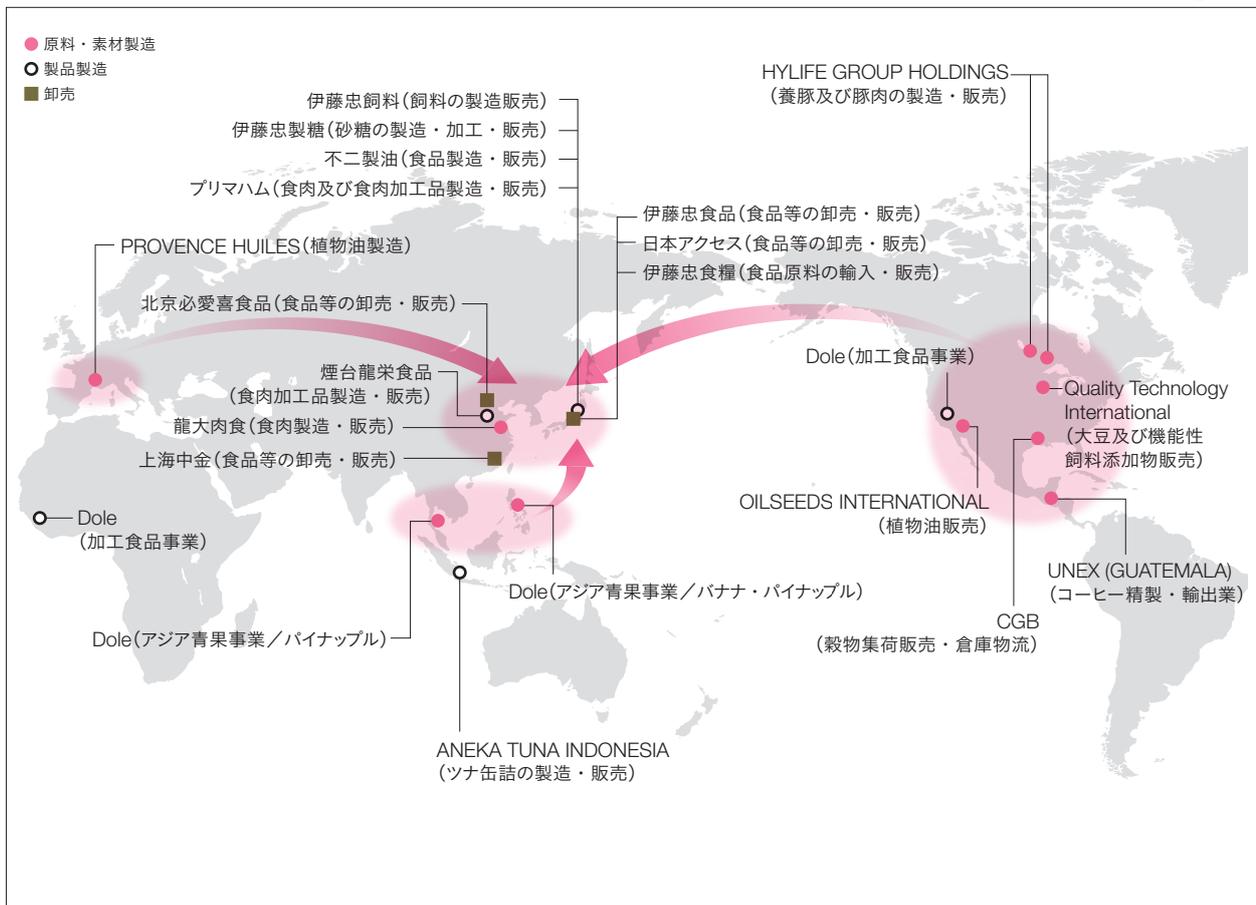
左から
食糧部門長
生鮮食品部門長
食品流通部門長
食料カンパニーCFO
食料経営企画部長

宮本 秀一
鯛 健一
萩原 武
相馬 謙一郎
阿部 邦明

事業展開

60%

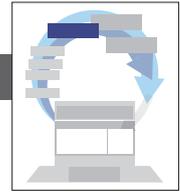
国内事業損益割合(イメージ)





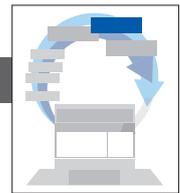
2019年度レビュー（短期目標の達成）

- シエラレオネ共和国におけるDoleパイナップル生産事業に関して、シエラレオネ政府と覚書を締結
- プリマハム(株)子会社化により、グループ間シナジーの創出及び海外への積極展開等への更なる支援体制を整備
- 顧客である小売業への提供価値向上を目指し、(株)日本アクセスでの在庫最適化に着手
- ブロックチェーン技術を基点としたコーヒーのトレーサビリティプラットフォーム「FARMER CONNECT」に参画
- 環境負荷低減等を可能とする新技術を活用した閉鎖循環式陸上養殖サーモンの国内販売計画に着手



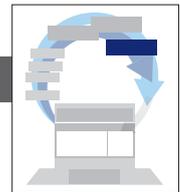
中長期的な価値創造への布石

- グループの幅広い商品群・機能・ノウハウと新技術を活用し、食料分野における提供価値の多様化を推進
- 付加価値の高い原料・製品を中心とした海外での事業基盤拡大
- 国内販売機能の拡充によるバリューチェーンの強化
- 食の安全・安心を担保する生産拠点の拡充と安定的な供給網の整備



持続的な成長を支える取組み

- 労働力不足が深刻化している物流分野においてオペレーションの合理化を追求し、高品質な物流サービスを提供
- 天候・疫病リスクを踏まえた産地の多角化による安定した生鮮食品の供給
- 地場産業の育成を通じた雇用拡大・生活環境向上を企図した産地開拓
- 農地集約及び継続的な品種改良の取組み等によるDole社農園の生産性改善
- 第三者機関の認証や取引先独自の行動規範に準拠した調達体制の整備
- FSMS(食品安全管理システム)の審査に関する国際認証資格保有者を増強



→「連結ベースで管理すべき重要なリスク」はPage 47 リスク管理をご参照ください。

持続的な成長を支える取組みの具体例

シエラレオネにおけるパイナップル生産事業

当社は、シエラレオネ共和国において、パイナップルの栽培及びパイナップル加工食品の商業生産を開始すべく、当社の子会社であるDole社を通じて2014年6月にSierra Tropical社を設立しました。現在、パイナップルの生産拡大に向けた育苗、パイン加工品工場建設に着手しており、早期の商業生産開始を目指しています。

生産拠点を多角化することで天候リスクに左右されない安定したパイナップル生産体制を確立し、Dole社の誇る世界規模の加工食品事業を更に強力なものとしていく等、地場産業の育成を通じて雇用増大・生活環境整備を実現し、地域コミュニティに貢献していきます。



シエラレオネにおけるパイン収穫の様子

持続的な成長を支える取組みは当社ウェブサイト サステナビリティアクションプランも併せてご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>



住生活カンパニー

事業分野

- 紙・パルプ・衛材(製造、卸)
- 天然ゴム・タイヤ(加工、卸、小売)
- 木材・建材(製造、卸)
- 不動産(住宅・物流施設・商業等)開発・運営
- 物流(3PL、国際輸送、物流システム等)



住生活カンパニー プレジデント
吉田 朋史

Strength カンパニーの強み

- 各事業分野における確固たる地位とバリューチェーン
- 各事業分野間の連携を通じたシナジー創出
- 資産ポートフォリオの積極的入替による経営基盤の強化



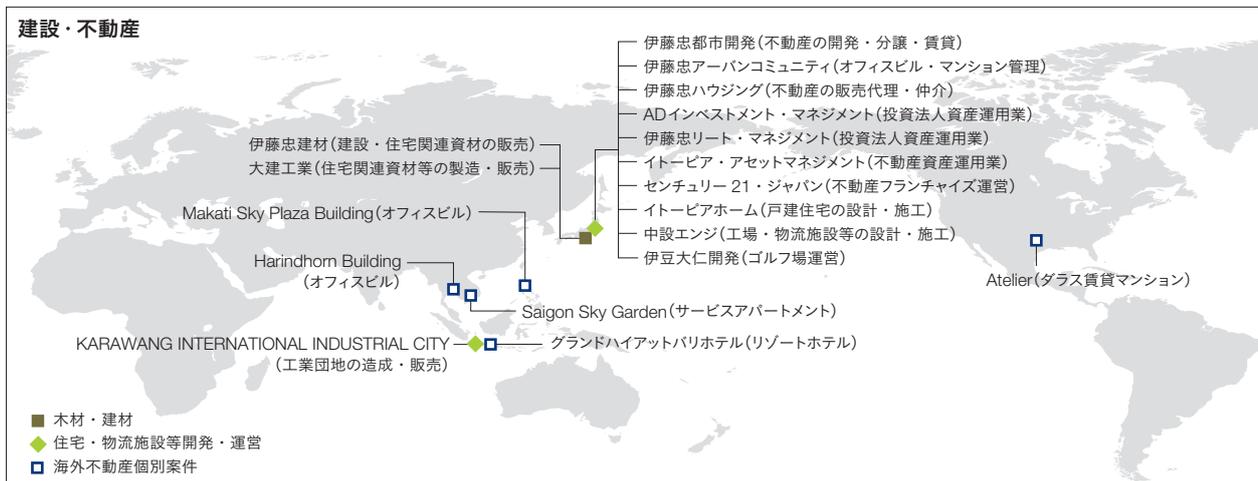
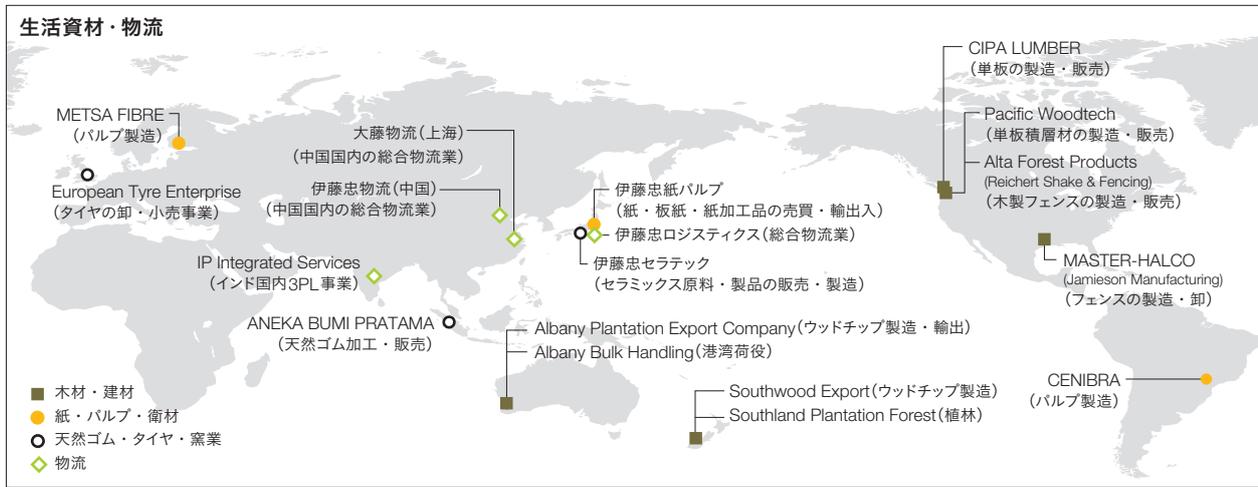
左から
生活資材・物流部門長
建設・不動産部門長
住生活カンパニーCFO
住生活経営企画部長

村井 健二
真木 正寿
山口 和昭
山内 務

事業展開

40%

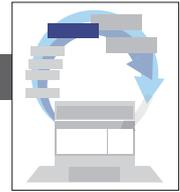
国内事業損益割合(イメージ)





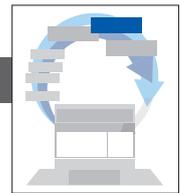
2019年度レビュー（短期目標の達成）

- フェンス製造卸及び木製フェンス製造業の買収により、北米建材事業を着実に拡大
- 大建工業(株)と北米における単板及び単板積層材製造業の共同経営を開始
- データ活用による顧客満足度向上に注力し、英国タイヤ市場のシェアを拡大、収益力を強化
- 中国物流事業の再編を実行し、経営管理体制・収益基盤を強化
- 不動産資産回転型モデルにおいて賃貸マンション及び物流倉庫の開発・REIT資産の拡大



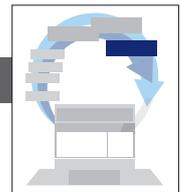
中長期的な価値創造への布石

- 北米建材事業でのM&A推進による収益力強化
- 新技術活用によるタイヤ・建材・不動産・物流事業等の更なる磨き込み
- 持続可能な森林資源を利用した環境にやさしい商品の取扱い拡大
- 物流不動産のバリューチェーン構築による資産回転型モデル強化
- 米国の大手不動産会社との戦略的提携及び共同投資実行による北米不動産事業を推進



持続的な成長を支える取組み

- ブラジルでのパートナーとの植林事業、長期的な原木の安定供給が可能なフィンランドでのパルプ事業強化
- セメント代替材である持続可能な副産物(スラグ)の有効活用促進と継続的・安定的な商流構築
- 違法伐採撲滅を目指し、産地情報が特定された天然ゴムトレーサビリティシステムを構築
- 傘下グループ会社の基幹システム(ERP)の見直しにより、分析業務効率化等の「削る」とセキュリティリスク低減等の「防ぐ」を推進



➡「連結ベースで管理すべき重要なリスク」はPage 47 リスク管理をご参照ください。

中長期的な価値創造への布石の具体例

北米建材事業会社群の収益力・企業価値向上戦略

当社は、従前より主要先進国の中で安定した人口増加が見込まれ、底堅い成長が期待できる北米建材業界の再編を進めてきました。フェンス製造・卸業のMASTER-HALCO社、木製フェンス製造・販売業のAlta Forest Products社に加え、2019年度はフェンス製造・卸業 Jamieson Manufacturing社、及び木製フェンス製造業 Reichert Shake & Fencing社を買収すると共に、単板製造業 CIPA LUMBER社、単板積層材製造業 Pacific Woodtech社の一部持分を大建工業(株)に売却し、共同経営を開始しています。買収・再編後の事業会社の経営改善や、企業価値向上にも力を入れており、経験豊富な20名超の駐在員を各社に派遣しています。今後は長年に亘り蓄積した知見に加え、大手建材メーカーである大建工業(株)の製造ノウハウも導入しながら、一丸となってより一層の収益力強化・企業価値向上を目指していきます。



Pacific Woodtech社

持続的な成長を支える取組みは当社ウェブサイト サステナビリティアクションプランも併せてご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>



情報・金融カンパニー

事業分野

- 情報 (ICT、BPO、ヘルスケア)
- 通信 (モバイル、メディア、通信・衛星)
- 金融 (リテール向け金融事業)
- 保険 (流通、引受)



Strength カンパニーの強み

- 情報・通信分野における主力事業会社の確固たる収益基盤と各事業間の連携を通じたシナジー創出
- 国内外における金融・保険分野でのリテール事業展開
- 国内外のベンチャー企業・最先端企業とのネットワーク

情報・金融カンパニー プレジデント
新宮 達史



左から

情報・通信部門長

情報・金融カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント
(兼) 金融・保険部門長

情報・金融カンパニー CFO

情報・金融経営企画部長

梶原 浩

加藤 修一

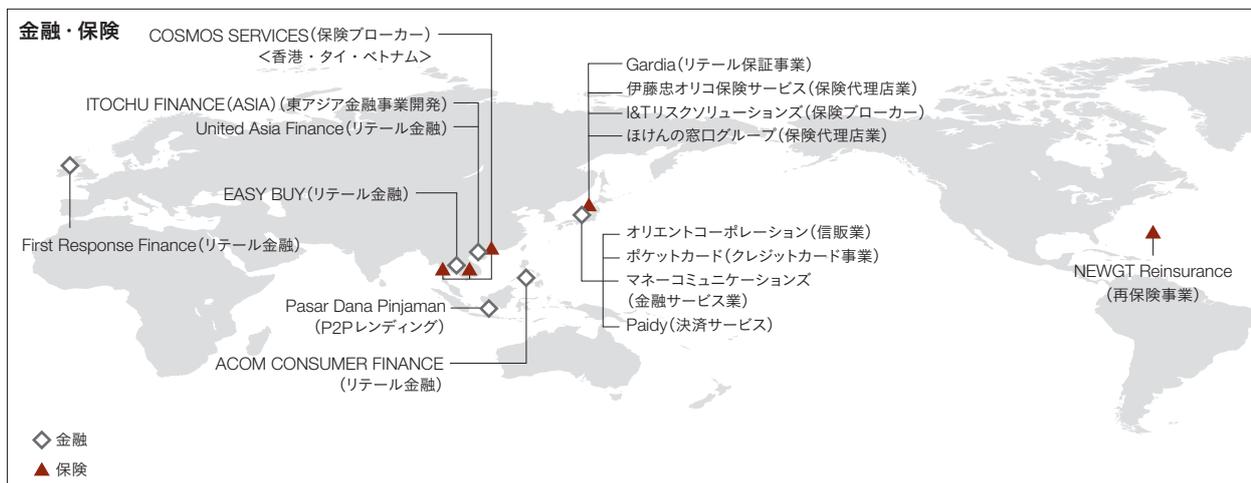
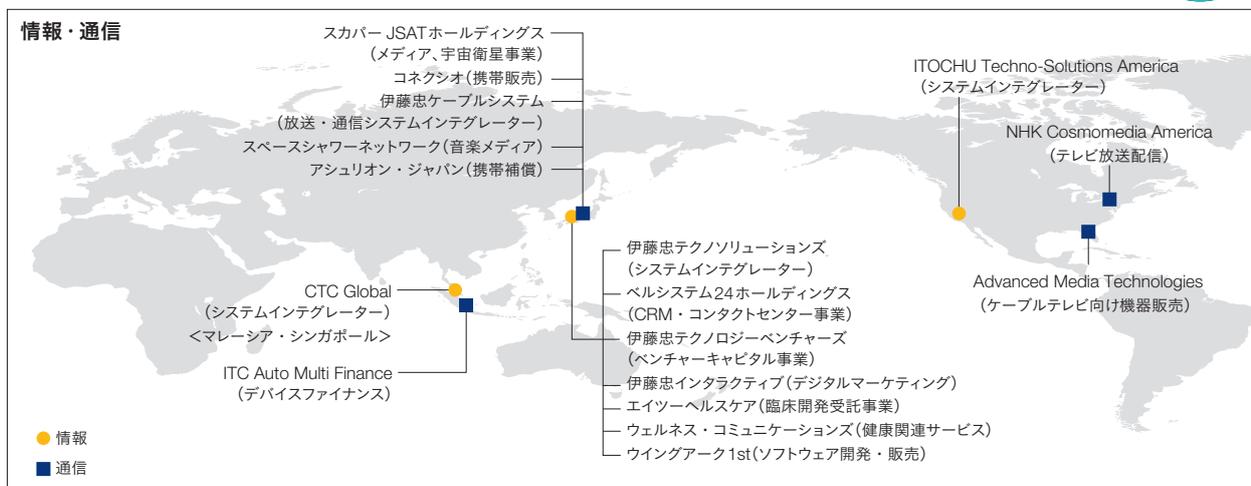
堀内 文隆

橋本 敦

事業展開

80%

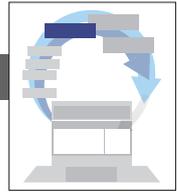
国内事業損益割合 (イメージ)





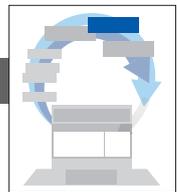
2019年度レビュー（短期目標の達成）

- ほけんの窓口グループ(株)を子会社化し、「マーケットインの発想」によるビジネス推進体制を強化
- ウイングアーク1st(株)の関連会社化、デジタルコンサルティング大手米国AKQA社との業務提携を通じ、DX事業の推進基盤を強化
- (株)Paidyを関連会社化し、同社のオフライン決済事業進出等、新規サービスの共同推進体制を構築
- (株)iLACとの資本業務提携を通じ、全ゲノム解析プラットフォーム構築の検討や、ITを活用したゲノム関連事業の産業化に着手
- Gardia(株)の子会社化により、個人向けリスクの保証事業を通じてベンチャー企業の新規事業への挑戦を支援
- (株)マネーコミュニケーションズを通じ、若年層を中心とした顧客基盤の構築に向けた給与前払い事業に参入



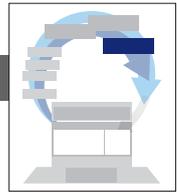
中長期的な価値創造への布石

- ベンチャー企業の発掘・提携、新技術活用を通じた次世代型ビジネスの創出・推進
- モバイル・ICT分野における日本で培ったビジネスモデルの海外展開
- 「マーケットインの発想」に基づく革新的かつ利便性の高いDX事業の収益基盤構築
- 新たなリテールファイナンスを活用した海外事業基盤の拡大
- リテール分野における保険のバリューチェーン構築



持続的な成長を支える取組み

- 安全・安心かつ利便性の高い社会インフラを実現する付加価値の高いICTソリューションの提供
- 医薬・医療の発展と人々のクオリティ・オブ・ライフ向上に寄与する、ヘルスケアデータを活用したプラットフォームの提供
- 新技術及び顧客基盤を有する事業会社との提携を通じたリテール事業基盤の構築・拡大



➡「連結ベースで管理すべき重要なリスク」はPage 47 リスク管理をご参照ください。

中長期的な価値創造への布石の具体例

ほけんの窓口グループ(株)の連結子会社化

来店型保険ショップ業界最大手であるほけんの窓口グループ(株)（ほけんの窓口）は、「お客さまにとって最優の会社」を経営理念に掲げ、業界随一の規模（2020年3月末現在で全国762店舗）と独自の社員教育システムに支えられたサービス品質を兼ね備えた保険ショップのリーディングカンパニーです。当社は、ほけんの窓口の子会社化を通じて、同社の経営理念に沿った顧客向けサービスの一層の品質向上と事業成長を支援すると共に、豊富な消費者接点を持つほけんの窓口との連携を深め、「マーケットインの発想」による当社グループの事業拡大を目指していきます。



ほけんの窓口CMより。2020年6月時点

持続的な成長を支える取組みは当社ウェブサイト サステナビリティアクションプランも併せてご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

第8カンパニー

事業分野

- 「マーケットインの発想」による新規ビジネスの創出と既存7カンパニーとの協働
- ファミリーマートが保有する消費者接点を活用したビジネスの推進
- 当社グループの消費関連データを結合した情報プラットフォームの構築

Strength カンパニーの強み

- ファミリーマートのリアル店舗ネットワーク及び生活消費分野に強みを持つ事業会社のビジネス基盤
- 多様なバックグラウンドを持つ人材構成と機動性の高いアメーバ的組織体制
- 商品基軸に縛られず「マーケットインの発想」で柔軟にビジネス創出を行う組織風土



第8カンパニー プレジデント
細見 研介



左から
第8カンパニー CFO
第8経営企画室長

岩村 俊文
向畑 哲也

事業展開

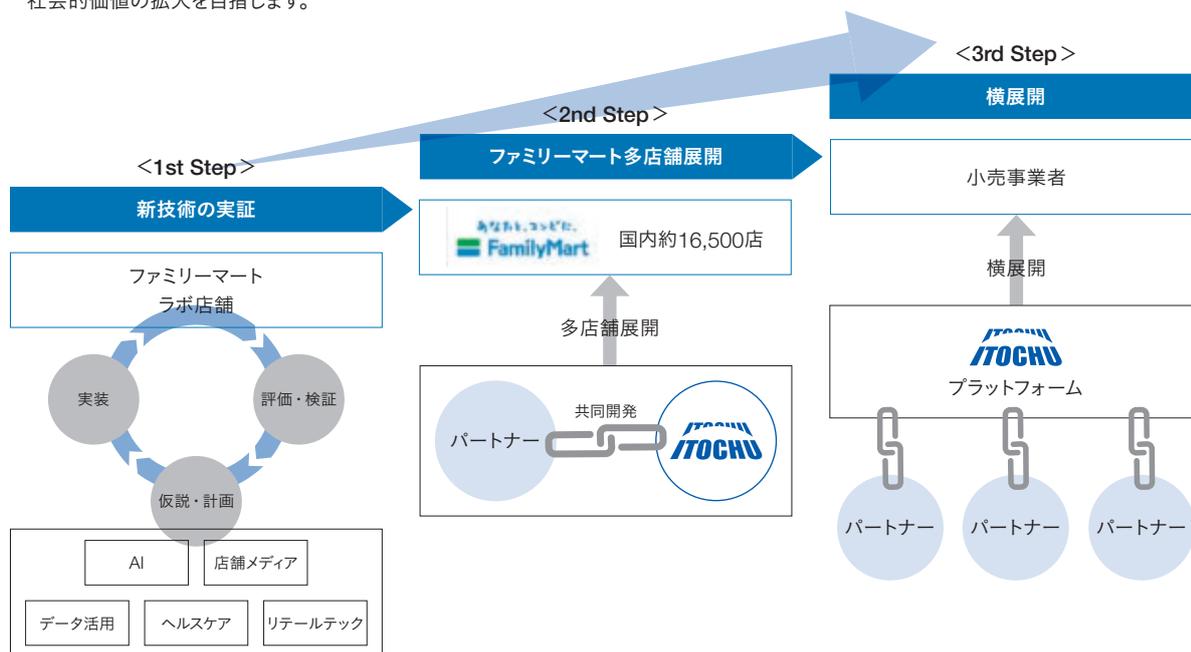
100%

国内事業損益割合(イメージ)

「第4次産業革命」と評される猛烈なデジタル化により、従来の商品基軸の「タテ割り」組織だけではカバーできないサービスやビジネスモデルが登場しています。「第8カンパニー」はこのような変化を敏感に捉え、「マーケットインの発想」により、特に生活消費分野に強みを持つ当社の様々なビジネス基盤を最大限活用し、新たなビジネスや客先の開拓を目指します。

新たなビジネスの展開例<ラボ店舗>

- ファミリーマートのラボ店舗をベースとして、幅広い領域において新技術・新サービスの実証を進めていきます。
- 国内約16,500店舗のファミリーマートでの多店舗展開を目標とし、アジャイル型で改善と最適化を図ります。
- 更に、戦略パートナーと共に、これらの新技術・新サービスをその他の小売業や他業種の顧客へ展開することで、経済的価値と社会的価値の拡大を目指します。

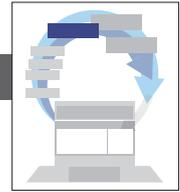




リンベル株提供のインバウンド向けサービス

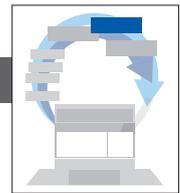
2019年度レビュー（短期目標の達成）

- 「マーケットインの発想」による新たなビジネス・客先の開拓を目指し、2019年7月1日にカンパニーを新設
- インバウンド観光事業においてリンベル株との業務提携を推進
- 人口知能(AI)開発のスタートアップであるクーガー株と資本業務提携を締結
- ファミリーマートの実験店舗設置によるラボ構想を立ち上げ
- ファミリーマートにおいてオールインワンアプリ「ファミペイ」を立ち上げ



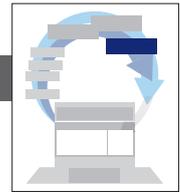
中長期的な価値創造への布石

- ファミリーマートの店舗拠点の利活用や海外事業スキーム見直し支援等の「稼ぐ」、及び新技術導入等での店舗・本部コストの削減やサプライチェーンの効率化等の「削る」により、既存事業の「磨き」を推進
- 消費関連データを活用した広告・マーケティング、金融サービス等、新規事業の展開
- 当社が持つ世界の情報ネットワークから得る新技術・新サービスのラボ店舗での活用



持続的な成長を支える取組み

- 「マーケットインの発想」に即した機動性の高いアメーバ的組織体制
- 社員の意欲・成長を今まで以上に促す新たな人事制度
- フリーアドレス制等、生産性・機能性を重視したオフィス環境



➡「連結ベースで管理すべき重要なリスク」はPage 47 リスク管理をご参照ください。

中長期的な価値創造への布石の具体例

人工知能(AI)開発のスタートアップ企業クーガー株との取組み

当社は2020年1月、人間のような感情を持つゲームAIの知見やブロックチェーンにてAIに信頼性を与える技術、人間の表情・しぐさ等を読み取り分析する画像認識AIにおいて世界最高レベルの技術を有するクーガー株との資本業務提携を発表しました。

クーガー株が独自開発したバーチャルヒューマンエージェントを活用し、当社が強みを持つ生活消費分野、更には介護、教育、エンタメ等の幅広い分野において、市場や消費者からのニーズを重視した「マーケットインの発想」による課題対応・サービスの開発に取り組んでいきます。



表情や動作を交えて人とコミュニケーションを図るバーチャルヒューマンエージェント

持続的な成長を支える取組みは当社ウェブサイト サステナビリティアクションプランも併せてご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

