



事業ポートフォリオ

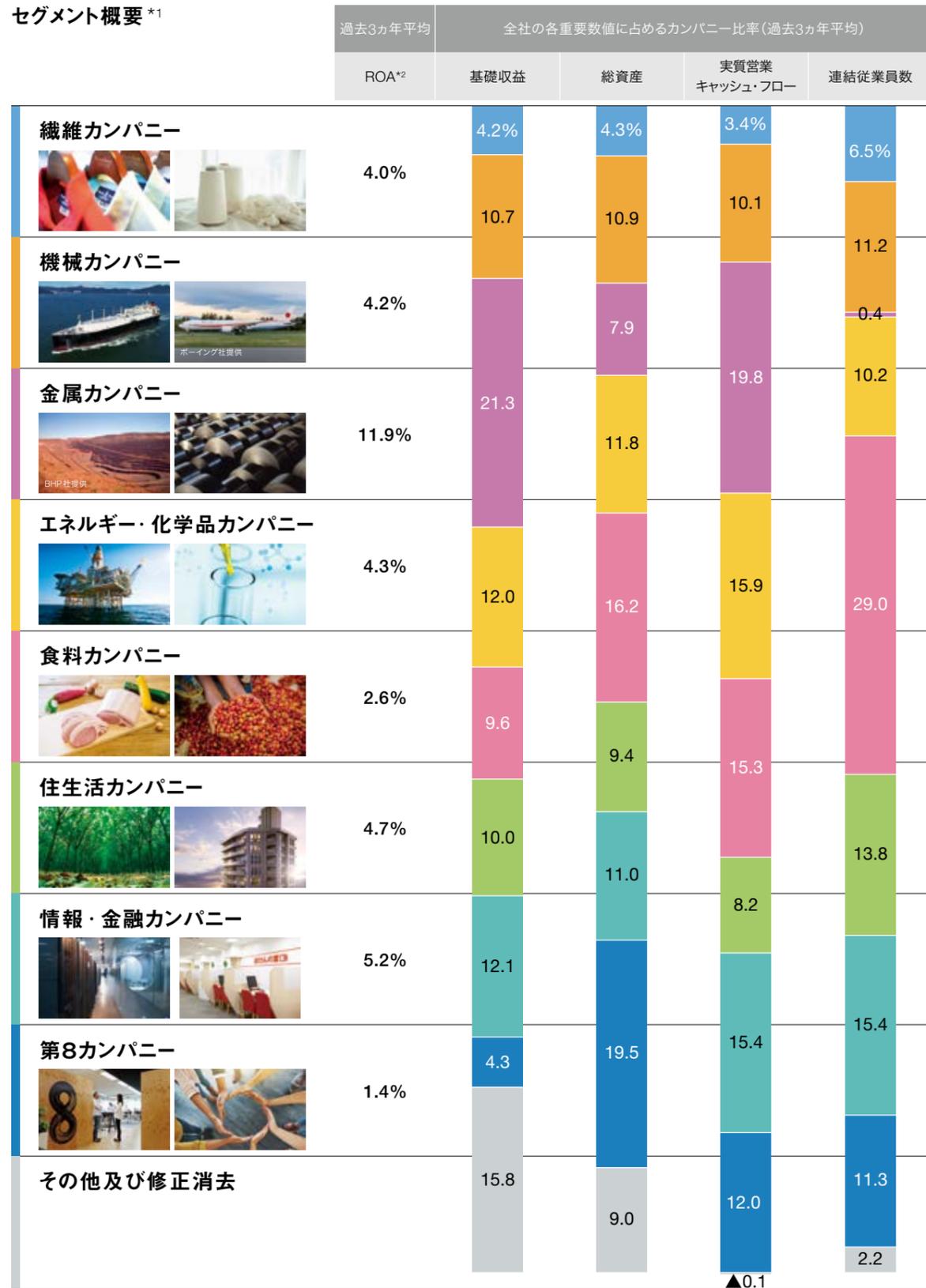
このパートでは、事業ポートフォリオを構成する各カンパニーの戦略について、各事業領域における「強み」や「リスクと機会」を踏まえて、企業価値算定式(投資判断の視点)やマテリアリティとの関連性を意識して説明しています。

CONTENTS

業績推移	98	食料カンパニー	108
繊維カンパニー	100	住生活カンパニー	110
機械カンパニー	102	情報・金融カンパニー	112
金属カンパニー	104	第8カンパニー	114
エネルギー・化学品カンパニー	106		

業績推移

セグメント概要*1



非資源	76.1%	91.1%	75.5%	95.0%
資源	23.9%	8.9%	24.5%	5.0%

*1 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、2018年度の実績を組替えて算出しています。
*2 平均ROAは基礎収益に対するROAを表示しています。

※ 2013年度以前は米国会計基準、2014年度以降は国際会計基準(IFRS)

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いません。

セグメント別連結純利益(億円)



■ 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)

*1 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。
*2 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。

繊維カンパニー

- 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
諸藤 雅浩



- 左から
- ファッションアパレル部門長 中西 英雄
 - ブランドマーケティング第一部門長 北島 義典
 - ブランドマーケティング第二部門長 武内 秀人
 - 繊維カンパニーCFO 桜木 正人
 - 繊維経営企画部長 橋本 徳也

Strength カンパニーの強み

- 繊維事業において総合商社で圧倒的 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

事業展開

国内事業損益割合(イメージ)

80%

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
・ ITOCHU Europe

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

中国・アジアに広がる製造拠点

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生産拠点
・ 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: 衛生材料、自動車内装材、エレクトロニクス電材、建材・土木等に使用される繊維資材及びライフスタイル関連商品等
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)

青島
上海
広州
インド
タイ
ベトナム
インドネシア

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

ブランドオーナー

経営参画/商標権

独占輸入販売権/マスターライセンス権

主な取扱ブランド
CONVERSE、HUNTING WORLD、LeSportsac、OUTDOOR PRODUCTS、Paul Smith

主な取扱ブランド
FILA、HEAD、Psycho Bunny、Santoni、Vivienne Westwood

★ CONVERSE ● LeSportsac ● OUTDOOR Paul Smith ● FILA ● Psycho Bunny ● Santoni ● Vivienne Westwood

2020年度レビュー(確実な成果)

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

- 2020年7月に繊維デジタル戦略室を新設。新型コロナウイルス感染拡大に伴う消費行動の変化を受け、グループ会社におけるEC強化・デジタル化を推進
- 繊維由来の再生ポリエステル繊維「レニュー(RENU)」のグローバル市場に向けた展開を本格化
- フィンランドMetsaグループとの共同開発による革新的セルロース繊維「クウラ(Kuura)」の試験展開を開始

成長機会の取込み(持続的な成長)

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

- 新技術の活用、サステナブル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低重心経営の徹底、及びEC強化や新たな販路拡大等を通じた「マーケットイン」による事業変革の推進
- 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による海外収益の拡大

リスクへの対応(資本コストの低減)

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

- ITやデータ活用、RFIDの普及等による生産・販売・物流業務の効率化
- サプライチェーン全体における人権の尊重、及び環境経営に取組む企業との取引を推進
- 安全・安心な商品供給体制の構築

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付けています。アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 🔧 技術革新による商いの進化
- 🌱 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 🏢 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

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



針葉樹由来のセルロース繊維「クウラ(Kuura)」

サステナブル素材を核とするバリューチェーン構築を本格化

当社は、サステナブル素材を核とする主導権を持った原料起点のバリューチェーン構築を本格化しています。

2019年度に始動した、衣料品の廃棄問題の解決を目指す「レニュー(RENU)」プロジェクトでは、展開する繊維由来の再生ポリエステル素材の採用が広がり、衣料品や服飾雑貨等40を超えるブランドや企業に採用されています。

また、2021年3月には、針葉樹由来のセルロース繊維「クウラ(Kuura)」の試験展開を開始しました。フィンランドの森林業界大手Metsaグループと共同開発した新素材で、工場における再生可能エネルギーの使用や、製造工程における特殊溶剤の使用等による環境負荷の低減に加え、木材までのトレーサビリティを確立する等、革新的なサステナブル素材として注目を集めています。

今後も当社が有する繊維原料から製品までのグローバルなサプライチェーンを最大限に活用しながら、サステナブル素材の取扱拡大に取り組んでいきます。



繊維原料課
鎌形 勇輝

金属カンパニー

- 金属・鉱物資源開発(鉄鉱石、石炭、非鉄金属・レアメタル等)
- 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(金属スクラップ・廃棄物処理等)
- 脱炭素関連ビジネス(水素・アンモニア、CCUS、排出権取引等)
- 鉄鋼関連ビジネス(鉄鋼製品の輸出入、三国間取引、加工等)



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 **猪股 淳**
 - 金属カンパニーCFO **佐藤 一嘉**
 - 金属経営企画部長 **田野 治**
 - 鉄鋼製品事業室長 **新屋 徹**

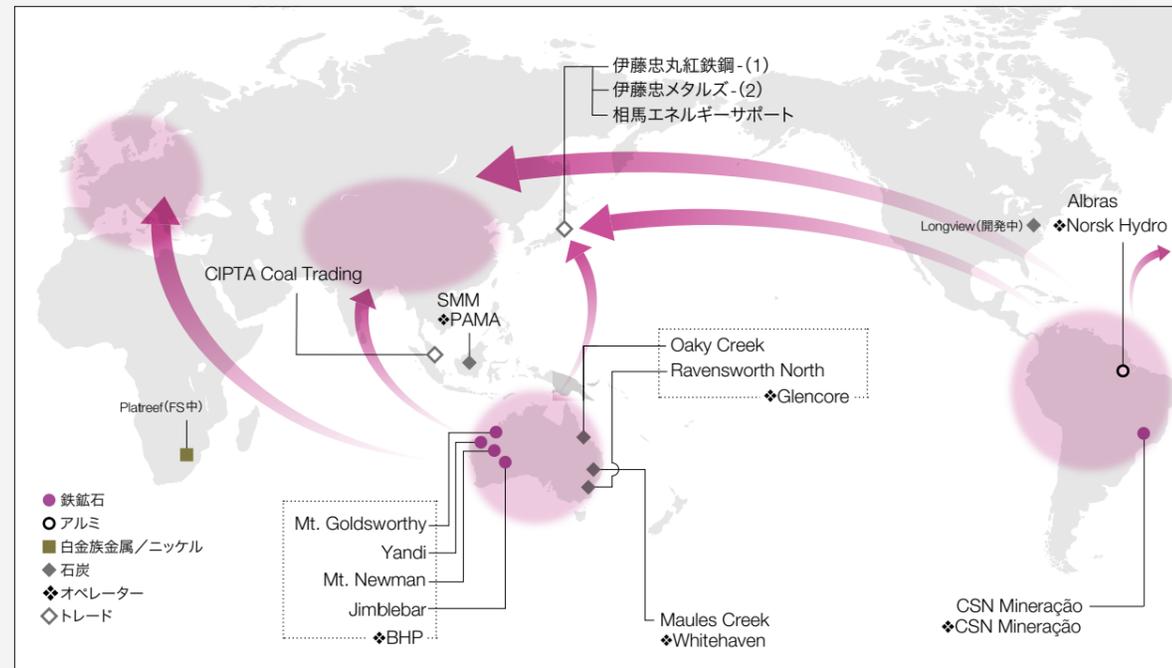
Strength カンパニーの強み

- 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

事業展開

国内事業損益割合(イメージ)

10%



(1) 伊藤忠丸紅鉄鋼

- 世界全域にビジネス基盤を有する鉄鋼流通ビジネス専門商社
- 鉄鋼製品等の輸出入及び販売、加工、サプライチェーンマネジメント、鉄鋼関連業界への投資等、高付加価値サービスを提供



(2) 伊藤忠メタルズ

- 原料供給から資源の再利用まで、世界的ネットワークを有する非鉄金属・リサイクル専門商社
- 原料供給、製品流通、及び循環型社会の構築に寄与する総合リサイクル事業を積極的に推進



2020年度レビュー(確実な成果)

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

- ④ 次世代に繋がる権益基盤拡充に向け、豪州 South Flank 鉄鉱山及び米国 Longview 原料炭炭鉱の開発を推進
- ④ 水素の社会実装に向け、日本コークス工業(株)、ベルギー CMB 社と共に九州北部での水素地産地消モデル事業を推進
- ④ 脱炭素化推進のため、コロンビア Drummond 一般炭権益を売却
- ④ 持続可能な社会の実現に向け、リサイクルによる資源の有効活用や廃棄物の適正処理等、静脈産業への取組みを着実に推進

成長機会の取込み(持続的な成長)

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

- ④ 製鉄、電力会社等との強固な関係を活かし、カーボンニュートラル達成に不可欠な水素・アンモニア案件への取組みを強化
- ④ 脱炭素社会の実現に寄与する CCUS(CO₂回収・有効利用・貯留) 案件を着実に推進
- ④ リサイクル及び廃棄物適正処理等、循環型社会の構築に寄与する静脈産業への取組みを更に推進
- ④ EV/FCV、蓄電池、軽量化によるエネルギー効率の向上等、新たな技術や社会需要に不可欠な素材の安定供給

リスクへの対応(資本コストの低減)

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

- ④ 一般炭権益からの完全撤退に向けた取組み、及び GHG 排出量削減に寄与する技術開発の推進
- ④ 自動車軽量化・EV化に関連するビジネス(アルミ・レアメタル等)の取組強化
- ④ 原料・燃料の安定供給の基盤となる優良資産の拡充
- ④ 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
- ④ 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への貢献
- ④ DXを活用した鉱山操業・設備管理や、鉱山機材の自動運転化等を通じた効率化の推進

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

- ④ 技術革新による商いの進化
- ④ 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- ④ 働きがいのある職場環境の整備
- ④ 人権の尊重・配慮
- ④ 健康で豊かな生活への貢献
- ④ 安定的な調達・供給
- ④ 確固たるガバナンス体制の堅持

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



CMB 社の水素混燃エンジン



カーボンニュートラル推進室
楠田 翔

九州北部における水素地産地消モデル事業の構築

当社は、カーボンニュートラルのキーテクノロジーとして挙げられる水素に関する取組みを、カンパニー横断で進めています。

金属カンパニーでは、当社の重要顧客である日本コークス工業(株)、及び新造船において当社と長年の取引があるベルギー最大手の総合海運会社 Compagnie Maritime Belge 社(CMB 社)と共に、九州北部での水素地産地消モデル事業に関する共同事業化調査を実施しています。

本プロジェクトでは、コークス事業からの副生水素とCMB 社の水素エンジンを柱に、水素の需要・供給双方を創出し、2023年度までに地産地消モデルを始動・構築することを目指します。更に、同プロジェクトの他地域への積極展開により、グローバル規模での水素の社会実装を実現し、「SDGsへの貢献・取組強化」を推進します。

エネルギー・化学品カンパニー

- エネルギー開発・トレード(原油、石油製品、LPG、LNG、天然ガス、水素・アンモニア、リニューアブル燃料等)
- 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、環境配慮型素材等)
- 電力事業・トレード(再生可能エネルギー発電、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
田中 正哉



- 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 **大久保 尚登**
化学品部門長 **田畑 信幸**
エネルギー・化学品カンパニー CFO **高井 研治**
エネルギー・化学品経営企画部長 **中尾 功**

Strength カンパニーの強み

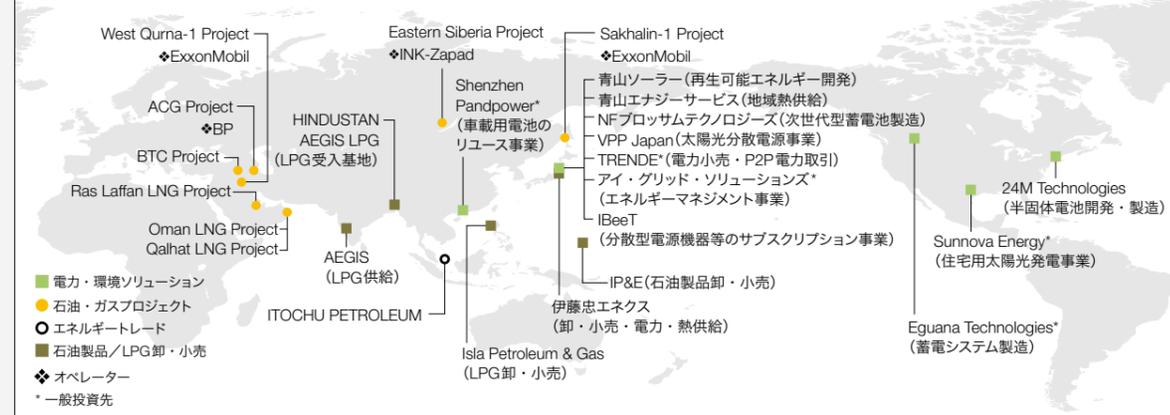
- 環境に配慮したエネルギー開発・トレード
- 強力な事業会社群と海外拠点を活用した化学品分野における事業展開力
- 次世代電力分野における事業投資とトレードビジネスの両輪から成る網羅的なバリューチェーン

事業展開

国内事業損益割合(イメージ)

60%

エネルギー／電力・環境ソリューション



化学品



2020年度レビュー(確実な成果)



- 日本初となる商用フライト規模での石油代替航空燃料供給を実現
- ブランドオーナーと共に、環境配慮型素材を使用した製品のブランディングや共同開発を推進
- 日本エア・リキード(同)との協業による水素バリューチェーン構築に着手
- 蓄電池関連ビジネスにおける優良パートナーとの資本・業務提携強化、環境価値の還元仕組みを備えた新製品の開発
- バイオマス発電所の運転開始、風力発電への優良パートナーの出資参画等、大型再生可能エネルギーの事業化と太陽光分散電源開発の推進

成長機会の取込み(持続的な成長)



- グループ会社との協働による水素・アンモニア等の次世代燃料バリューチェーン構築推進
- 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
- リユース電池を用いた産業用・業務用大型蓄電池の開発、半固体電池等、次世代電池事業の推進
- 再生可能エネルギー発電所の開発・保有・運営を通じた再生可能エネルギーの安定供給の実現、SDGs ニーズを踏まえた電力、バイオマス燃料トレードの拡大
- 知見活用及び優良パートナーとの協業によるCCUS(CO₂回収・有効利用・貯留)への取組み

リスクへの対応(資本コストの低減)



- 脱炭素社会実現に向けた、次世代燃料、再生可能エネルギー等、環境ビジネスへの取組強化
- 既存ポートフォリオの更なる環境負荷低減に向けた取組推進

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 技術革新による商いの進化
- 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 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

「マーケットイン」による事業変革の具体例

「マーケットイン」の環境ビジネスの推進

当社は、欧州企業との提携によるバイオマスプラスチックやリサイクルナイロン等の環境配慮型素材の導入、米国 TerraCycle 社との海洋ごみ由来再生プラスチックの展開やリサイクル・リユースモデルの構築等を通じて、環境問題に積極的に取り組んでいます。リテラーやブランドオーナーと共に、環境配慮型素材を使った製品のブランディングや共同開発プロジェクトを推進中です。そして、業界トップクラスの合成樹脂取扱数量と世界中の販売ネットワークを基盤として、川下を起点に川上まで広がる「三方よし」の新たなサプライチェーンの構築を目指した、「マーケットイン」の発想による環境関連ビジネスを進めることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

川下を起点に川上まで広がる「三方よし」の新たなサプライチェーン



化学品プロジェクト推進室
小林 拓矢

食料カンパニー

- 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



- 左から
- 食糧部門長 宮本 秀一
 - 生鮮食品部門長 鯛 健一
 - 食品流通部門長 佐藤 英成
 - 食料カンパニーCFO 相馬 謙一郎
 - 食料経営企画部長 阿部 邦明

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

事業展開

国内事業損益割合(イメージ)

60%



地域区分: ◆ 国内 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国・アジア ■ その他海外

* 一般投資先

2020年度レビュー(確実な成果)

$$\frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト}} = \text{成長率}$$

- HYLIFE社を通じたProVistaグループの養豚事業、Prime Pork社の買収による北米地域の豚肉一貫生産拠点の拡大
- グループ卸を通じた小売業のDXを支援するデジタルサービスの展開、データ活用に基づく食品サプライチェーン最適化の推進
- 生産者の持続可能な生産を支援するコーヒーのトレーサビリティプラットフォームFarmer Connect社に出資

成長機会の取込み(持続的な成長)

$$\frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト}} = \text{成長率}$$

- 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
- 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
- 消費者ニーズを捉えた高付加価値原料・製品を中心とした海外での事業基盤拡大
- 食品原料・素材領域での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
- 食品流通分野の機能拡充によるバリューチェーンと合理化された物流オペレーションの強化

リスクへの対応(資本コストの低減)

$$\frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト}} = \text{成長率}$$

- 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
- 環境保護や人権を尊重した持続可能な食糧資源の調達体制強化
- 加工食品事業におけるグリーンエネルギーの活用を通じた環境負荷の低減
- 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
- 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

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 技術革新による商いの進化
- 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 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

「マーケットイン」による事業変革の具体例



Provence Huiles社製のSDGs対応グレープシード油

仏国Provence Huiles社の完全子会社化について

当社は、欧州を中心に植物油製造・販売事業を展開するProvence Huiles社(PH社)を完全子会社化しました。

PH社は、世界最大規模の生産量を誇るグレープシード油や、高オレイン酸ひまわり油等の機能性の高い植物油を主に取扱っており、厳格な運用が必要なオーガニック油等のサステナブル対応製品にも注力しています。

当社は2015年9月の資本参加以降、PH社と当社の北米・アジアにおける販売力を繋ぎ合わせ、機能性植物油バリューチェーンの強化を積極推進してきました。このたびの完全子会社化を通じ、柔軟かつ機動的な経営を実現することで、消費者の健康志向の高まりや多様化する消費者ニーズをより機敏に捉えた商品供給体制を構築していきます。



油脂課
保田 洋祐

住生活カンパニー

- 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



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
瀬部 哲也
山内 務

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

事業展開

国内事業損益割合(イメージ)

40%

<h4>紙・パルプ・衛材</h4> <ul style="list-style-type: none"> ■ METSA FIBRE ● 世界最大級の市販針葉樹パルプメーカー ● 生産能力：約320万トン/年 ◆ 伊藤忠紙パルプ(紙・板紙・紙加工品の卸) 	<h4>天然ゴム・タイヤ・窯業</h4> <ul style="list-style-type: none"> ■ European Tyre Enterprise ● 英国タイヤ小売最大手 Kwik-Fit を展開 ■ ANEKA BUMI PRATAMA (天然ゴム加工) ◆ 伊藤忠セラテック (セラミックス原料・製品の製造) 	<h4>木材・建材</h4> <p>北米建材事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 強靱なバリューチェーンを展開 ■ MASTER-HALCO(フェンス製造・卸) ■ Alta Forest Products(木製フェンス製造) ■ CIPA LUMBER(単板の製造) ■ Pacific Woodtech(単板積層材の製造) ◆ 伊藤忠建材(建設・住宅関連資材販売) ◆ 大建工業(住宅関連資材等の製造・販売)
<h4>不動産開発・運営</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 伊藤忠都市開発 ● 分譲マンション開発(クレヴィアシリーズ) ● 収益不動産開発 ◆ 伊藤忠アーバンコミュニティ(オフィスビル・マンション管理) ◆ 伊藤忠ハウジング(不動産の販売代理・仲介) ◆ センチュリー21・ジャパン(不動産フランチャイズ運営) ◆ イトーピアホーム(戸建住宅の設計・施工) ◆ 中設エンジ(工場・物流施設等の設計・施工) ◆ 伊豆大仁開発(ゴルフ場運営) <p>REIT・ファンド</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ADインベストメント・マネジメント ◆ イトーピア・アセットマネジメント ◆ 伊藤忠リート・マネジメント <p>海外事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Saigon Sky Garden(サービスアパートメント/ベトナム) ■ Makati Sky Plaza Building(オフィスビル/フィリピン) ■ Harindhorn Building(オフィスビル/タイ) ■ カラワン工業団地(インドネシア) ■ リゾートホテル運営事業(インドネシア) ■ データセンター開発事業(中国) ■ 賃貸マンション事業(米国) 		<h4>物流</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 伊藤忠ロジスティクス ● 総合物流業(海上・航空貨物取扱、倉庫、運送取扱、配送センター) ■ 伊藤忠物流(中国)(中国国内の総合物流業) ■ 大藤物流(上海)(中国国内の総合物流業)

地域区分：◆ 国内 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国・アジア

2020年度レビュー(確実な成果)

企業価値	=	創出価値
		資本コスト - 成長率
フェンス部材製造業の買収により、北米建材事業を着実に拡大		
パルプ事業における保有資産の見直しによる成長分野への経営資源の配分強化		
グループシナジー追求による建築資材の製造・流通から不動産開発に至るバリューチェーン強化		
取引先ネットワークを活用した大型物流センター開発案件への取組み		
海外大手メディア企業の日本誘致による体験型エンターテインメント施設への開発着手		

成長機会の取込み(持続的な成長)

企業価値	=	創出価値
		資本コスト - 成長率
北米建材事業でのM&A推進による収益力強化		
既存商材の再利用促進及び持続可能な森林資源を利用した環境商品の取扱拡大によるSDGsへの貢献と収益力強化		
ドライバー不足による物流クライシスを機会として捉えた、業界横断的な物流効率化推進による収益基盤強化		
建材流通事業におけるM&A推進による工事機能の強化・拡大		
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を通じた北米不動産事業の推進		

リスクへの対応(資本コストの低減)

企業価値	=	創出価値
		資本コスト - 成長率
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		
当社開発のトレーサビリティ・システムの活用による、違法伐採で生産された原料を排除した持続可能な天然ゴムの生産・普及の推進		
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		

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付けています。アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 🔧 技術革新による商いの進化
- 🌱 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 👤 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

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



調達の透明化による持続可能な天然ゴムの普及を目指す

天然ゴムを持続可能な天然資源へ

天然ゴム事業では、地域住民の人権侵害や違法伐採が課題となっており、環境・社会に配慮した天然ゴムの調達が進められています。今般、当社が開発したトレーサビリティ・システムを利用することで、天然ゴムの調達過程を追跡できるようになり、環境・社会に優しい天然ゴムの差別化が可能になりました。当社子会社のインドネシア ANEKA BUMI PRATAMA 社では、このシステムを用いたトレーサブルな天然ゴムの製造を開始し、SDGsに対応した高付加価値商品としての販売を予定しています。この販売により得られる収益の一部を生産者に還元し、本システムの利用を促進することで、違法伐採の抑制及び持続可能な天然ゴムの生産・普及に貢献していきます。



物流物資部
唐澤 秀行

情報・金融カンパニー

- 情報(ITサービス、BPO、ヘルスケア)
- 通信(モバイル、メディア、宇宙・衛星)
- 金融(リテール向け金融事業)
- 保険(流通、引受、信用保証)



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 **梶原 浩**
 - 金融・保険部門長 **川内野 康人**
 - 情報・金融カンパニー CFO **堀内 文隆**
 - 情報・金融経営企画部長 **橋本 敦**

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

事業展開

国内事業損益割合(イメージ)

80%

情報・通信

ITサービス&BPO

- ◆ 伊藤忠テクノソリューションズ
- 機器販売からシステム開発、導入後の保守・運用サービスまで一括提供
- 大手企業を中心とした10,000社を超える**強固な顧客基盤**
- ◆ ベルシステム24 (CRM・コンタクトセンター事業)
- ◆ 伊藤忠インタラクティブ (デジタルマーケティング)
- ◆ ウイングアーク1st (ソフトウェア開発・販売)
- ◆ 電通リテールマーケティング (店頭マーケティング事業)



通信・モバイル事業

- ◆ コネクシオ
- **国内最大規模**のキャリア認定ショップ数
- 法人向けソリューション提供も展開
- ◆ アシュリオン・ジャパン(携帯補償)
- ◆ Belong(携帯端末のオンライン流通事業)
- ITC Auto Multi Finance(デバイスファイナンス)

ヘルスケア事業

- ◆ エイツーヘルスケア(臨床開発受託事業)
- ◆ ウェルネス・コミュニケーションズ(健康関連サービス)

宇宙・衛星・メディア関連事業

- ◆ スカパー-JSAT
- **アジア最大**の衛星通信業者
- スカパー!を中心としたメディア事業
- ◆ スペースシャワーネットワーク(音楽メディア)
- ◆ 伊藤忠ケーブルシステム(放送・通信システムインテグレーター)
- Advanced Media Technologies(CATV向け機器販売)



©Boeing スカパー-JSAT提供

ベンチャーキャピタル事業

- ◆ 伊藤忠テクノロジーベンチャーズ

金融・保険

リテールファイナンス事業

- ◆ マネーコミュニケーションズ
- 給与前払いサービス
- ◆ オリентコーポレーション(信販業)
- ◆ ポケットカード(クレジットカード業)
- ◆ Paidy(金融サービス業)
- United Asia Finance(香港・中国消費者金融業)
- EASY BUY(タイ消費者金融業)
- ACOM CONSUMER FINANCE(フィリピン消費者金融業)
- PT Pasar Dana Pinjaman(インドネシア個人間金融仲介業)
- First Response Finance(英国中古車金融業)



法人ファイナンス事業

- Tokyo Century Leasing China(総合リース業)

保険ショップ・リテール保険事業

- ◆ ほけんの窓口
- 来店型保険ショップのリーディングカンパニー
- 国内に**790店舗**超展開



保険仲介事業

- ◆ 伊藤忠オリコ保険サービス(保険代理店業)
- ◆ I&Tリスクソリューションズ(保険ブローカー)
- COSMOS SERVICES(保険ブローカー)

再保険事業・信用保証事業

- ◆ Gardia(リテール保証)
- NEWGT Reinsurance(再保険事業)

地域区分: ◆ 国内 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国・アジア

2020年度レビュー(確実な成果)

企業価値 = 創出価値 / (資本コスト + 成長率)

- データ活用の専門集団(株)ブレインパッドとの資本業務提携、企業のDX支援基盤を強化
- 顧客視点、「マーケットイン」の発想に立脚した携帯端末のオンライン流通事業への参入
- (株)マネーコミュニケーションズを通じ、給与前払い事業の展開を加速
- GMOあおぞらネット銀行(株)と一体的な金融サービスの提供に関する業務提携を締結

成長機会の取込み(持続的な成長)

企業価値 = 創出価値 / (資本コスト + 成長率)

- 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事業の収益基盤確立
- 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

リスクへの対応(資本コストの低減)

企業価値 = 創出価値 / (資本コスト + 成長率)

- 中古携帯の仕入・販売を通じた高頻度の端末買替えに起因する環境負荷の軽減
- 医薬品開発支援、健康予防関連事業による健康リスクの低減
- 国内外でのリテールファイナンス事業を通じた人々のクオリティ・オブ・ライフの向上への貢献
- 利便性の高いICT・通信インフラ環境の実現によるビジネス停止リスクの低減

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 🌱 技術革新による商いの進化
- 🌱 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 🌱 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

「マーケットイン」による事業変革の具体例



(株)ブレインパッド データ活用を通じ企業のDXを支援

データ活用の専門集団(株)ブレインパッドとの資本業務提携

当社は、データを活用したDX支援のリーディングカンパニーである(株)ブレインパッドと、DX推進に関する資本業務提携契約を締結しました。今般の資本業務提携により、当社グループのDX推進を加速させると共に、当社グループが各業界で有する事業ノウハウと(株)ブレインパッドのデータ分析・活用ノウハウを結びつけることを通じて、「マーケットイン」の視点に立った新たな顧客体験、商品・サービスの提供を実現します。当社は、(株)ブレインパッドを含めた協業先各社と共に、様々な産業でのDX推進を一気通貫で支援することにより、デジタル社会における顧客企業の持続的な成長に貢献していきます。



ITビジネス第一課
田住 直登

第8カンパニー

- 「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



第8カンパニー プレジデント
加藤 修一



左から
第8カンパニーCFO 岩村 俊文
第8経営企画室長 向畑 哲也

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

事業展開

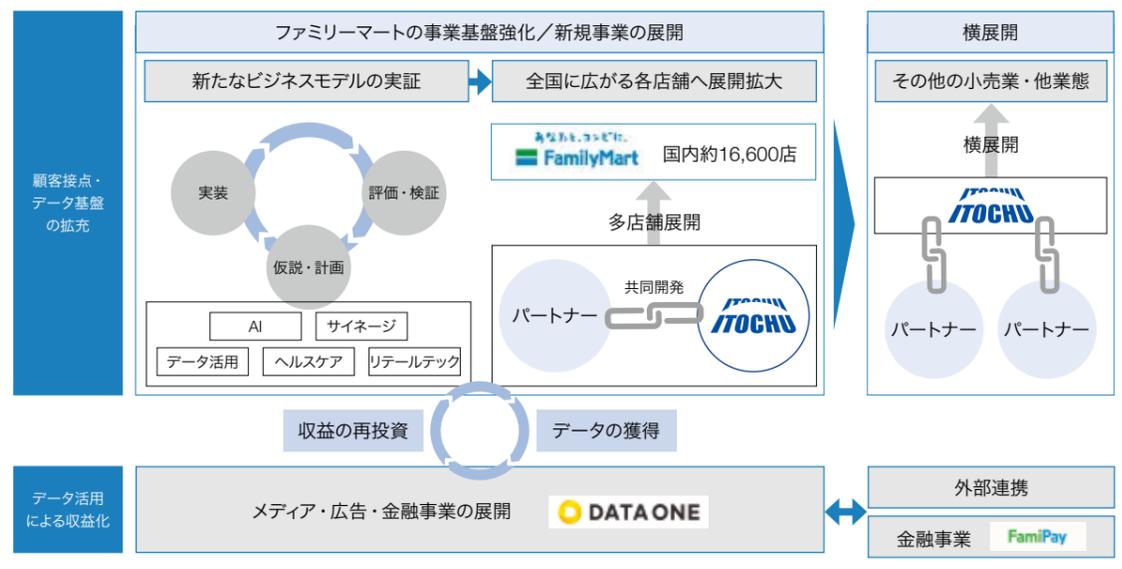
国内事業損益割合(イメージ)

100%

新型コロナウイルスの感染拡大により消費者の行動は大きく変容し、変化への対応が必要となっています。第8カンパニーは「マーケットイン」の発想に基づき、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ながら、デジタルやAIを活用した新たなサービスやビジネスモデルを開拓します。

具体的な取組方針

- 中核事業であるファミリーマートの徹底的な強化。(⇒ Page 115 成長機会の取込み)
- ファミリーマートの店舗ネットワーク・集客力を活用しながら、お客様ニーズに合わせた新たなビジネスモデルを創造・実証し、全国に広がるファミリーマート各店舗へ展開拡大。実証済みのサービス・技術を他の小売業・他業態へ横展開。
- 外部連携や金融事業等を通じて顧客接点を拡大・データ量を拡充し、広告・金融事業収益を最大化。新規収益をコンビニエンスストア事業へ再投資することで、店舗集客力の一層の向上を図る。



2020年度レビュー(確実な成果)

- スピード感を持った変化への対応、ビジネスモデルの転換に向けたファミリーマートの非公開化
- (株)データ・ワンの設立によるデジタル広告配信事業への参入
- FamiPay(バーコード決済)のファミリーマート店舗外での利用を開始
- 各種プロジェクト立ち上げと実証実験の推進

成長機会の取込み(持続的な成長)

- コンビニエンスストア事業の3つの基本「商品力・利便性・親しみやすさ」の徹底的な向上や、サプライチェーン全体の高度化によるファミリーマートの収益基盤の拡充
- ファミリーマート店舗のメディア化等による顧客接点・事業収益の拡大
- データ基盤の拡充とデータを活用した広告・金融他新規事業の展開
- AIを活用した需要予測、仕入改善ツールの開発と導入

リスクへの対応(資本コストの低減)

- デジタルを活用した人手不足への対応
- 地域の人に親しまれるファミリーマートのお店づくりやニーズに合わせた店舗形態の開発、新サービス開発による利便性強化等、新型コロナウイルス感染拡大に伴う消費者の行動変容に合わせた柔軟な変化対応

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 🔧 技術革新による商いの進化
- 🌱 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 🏢 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

「マーケットイン」による事業変革の具体例



ファミリーマートは今年創立40周年を迎えます



第8経営企画室
室長代行
深尾 万里子

ファミリーマート非公開化によるビジネスモデル転換の加速

当社は、2020年7月9日より、ファミリーマートに対し、同社の非公開化を目的とした公開買付けを実施しました。10月22日に開催された同社の臨時株主総会で株式併合が決議され、ファミリーマートは11月12日に上場廃止となり、当社グループの2021年3月末の取込比率は94.7%まで増加しました。

ファミリーマートは当社にとって生活消費分野の中核事業です。今後、まずはコンビニエンスストア事業の基本である「商品力・利便性・親しみやすさ」を徹底的に強化しながら、当社グループの技術・ノウハウを活用した物流効率化や、広告・金融事業等の新たなビジネス創出に取り組めます。非公開化を通じて、名実共に当社とファミリーマートが一体となり、「マーケットイン」の発想に根差した戦略を強力かつスピード感を持って推進していきます。