

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」等を踏まえ、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	108	食料カンパニー	118
繊維カンパニー	110	住生活カンパニー	120
機械カンパニー	112	情報・金融カンパニー	122
金属カンパニー	114	第8カンパニー	124
エネルギー・化学品カンパニー	116		



業績推移

※ 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)

セグメント概要

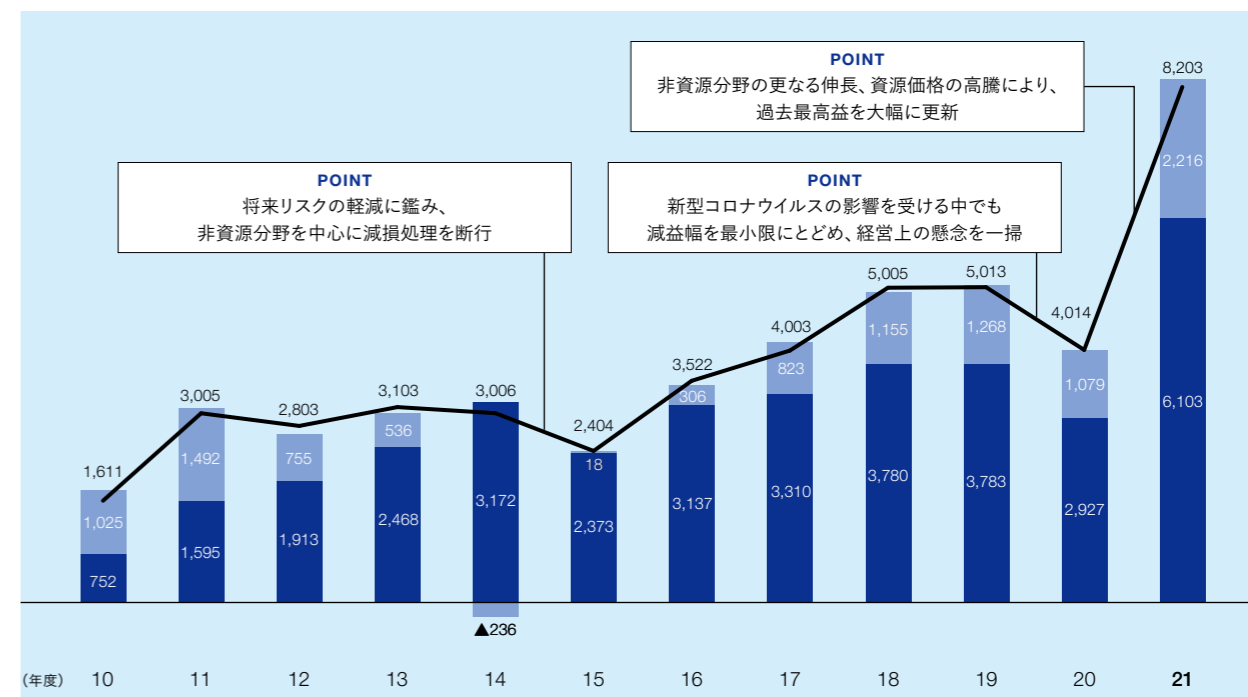


非資源	72.9%	90.6%	71.1%	94.9%
資源	27.1%	9.4%	28.9%	5.1%

* 平均ROAは基礎収益に対するROAを表示しています。

連結純利益(非資源/資源)

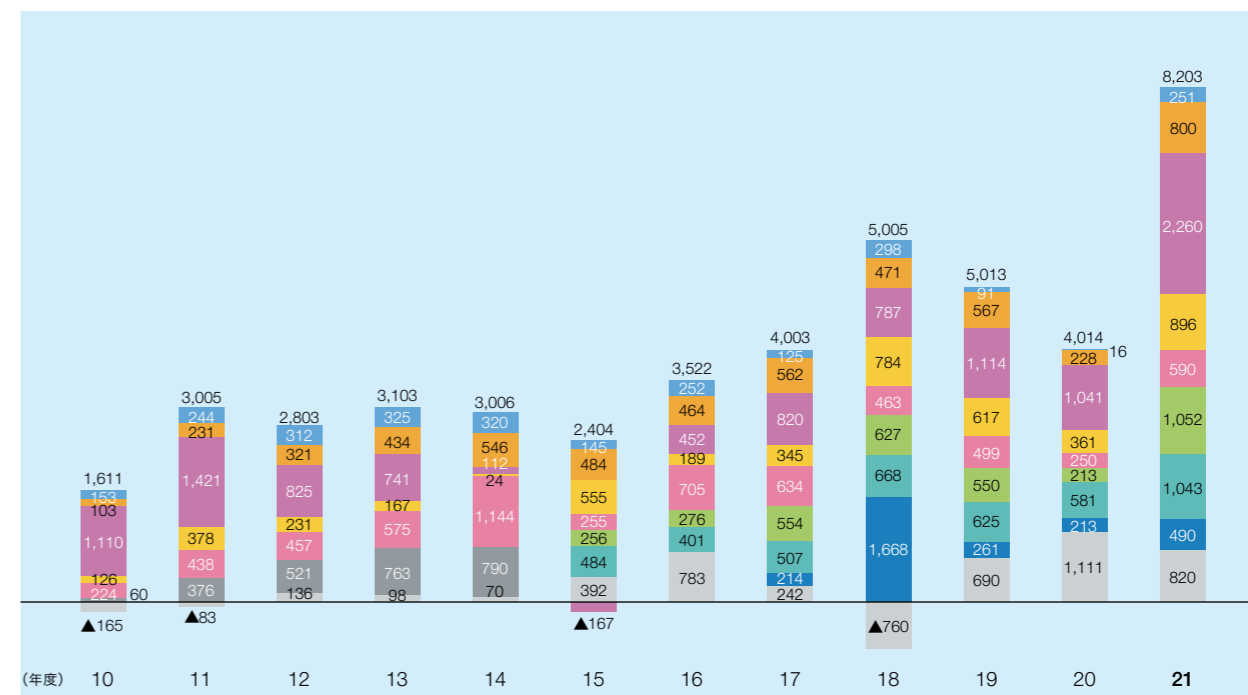
単位: 億円



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

単位: 億円



一過性損益	▲575	200	0	0	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160	▲510	1,300
基礎収益	2,186	2,805	2,803	3,103	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853	4,524	6,903

■ 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年度以前) ■ 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
 ※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

事業分野

- ブランドビジネス(衣料品・服飾雑貨・ライフスタイルブランドのインポート・ライセンスを中心とした事業)
- アパレル(繊維原料、テキスタイル、服飾資材、アパレル製品等)
- 繊維資材(産業用・工業用繊維資材、ライフスタイル関連商品等)

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
- 各事業分野における国内外の優良パートナーとの強固な関係



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部門長	武内 秀人
繊維カンパニーCFO	足立 勝司
繊維経営企画部長	大室 良磨

「マーケットイン」による事業変革の具体例



「アンダーアーマー」の日本総代理店(株ドームの子会社化)

当社は、米国スポーツブランド「アンダーアーマー」の日本総代理店である(株ドームの発行済株式の過半数を取得し、子会社化しました。「アンダーアーマー」は、「進化をもたらす」をミッションにして、1996年の設立以来、アスリートのパフォーマンスを最大限に引出す高機能なアイテムを展開し、世界有数のスポーツブランドに成長を遂げています。

繊維事業では、変化の激しい環境下においても安定的に成長を続けるスポーツ関連ビジネスの更なる拡大を重点戦略の一つと位置付けています。世界的な優良ブランドである「アンダーアーマー」の展開を通じて、「マーケットインによる事業変革」を推進し、更なる収益基盤の強化を目指していきます。



ファッションアパレル事業室
藤田 佳紀

事業展開 ※定量データは、Page 136~143をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

80%

アパレル

取扱商品：繊維原料、テキスタイル、服飾資材、アパレル製品等

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
- デザート
- ドーム
- 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産業用・工業用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)

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、LANVIN、Reebok、Vivienne Westwood

2021年度レビュー(確実な成果)



- グループ会社におけるデータを活用した在庫最適化を推進し、生産・販売・物流の効率化と収益改善の効果を実証
- 繊維由来の再生ポリエステル「レニュー(RENU)」のグローバル展開を加速、繊維製品回収サービス「ウェア・トゥ・ファッション(Wear to Fashion)」の提供を開始
- 米国「アンダーアーマー」の日本総代理店である(株ドームの子会社化を決定

成長機会の取込み(持続的な成長)



- サステナブル素材を核とした原料起点のバリューチェーンの強化等、繊維・ファッション業界におけるサステナビリティの進展に寄与する取組みの推進
- ブランド・リテール関連事業におけるEC強化や新たな販路拡大、低重心経営の徹底等による事業基盤の強化
- 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
- スポーツ関連分野における「マーケットインによる事業変革」を通じた更なる収益基盤の拡大
- (株)デザントの海外事業拡大支援

リスクへの対応(資本コストの低減)



- 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/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

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、衛星情報サービス、ドローン)
- 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)

カンパニーの強み

- 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
- 廃棄物処理・再生可能エネルギー分野における優良パートナーとの強固なビジネス関係と高い事業開発力
- 自動車分野をはじめとするトレードビジネスと卸売・小売・ファイナンス事業の両輪からなる国内外における幅広い事業ポートフォリオ



機械カンパニー プレジデント

都梅 博之



左から

プラント・船舶・航空機部門長	吉川 直彦
自動車・建機・産機部門長	牛島 浩
機械カンパニーCFO	桜木 正人
機械経営企画部長	奥寺 俊夫

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



ドバイ廃棄物処理発電プラントの建設状況

ドバイにおける世界最大級の廃棄物処理発電プラントの建設

当社は、ドバイ首長国において世界最大規模の廃棄物処理発電プラントの建設を進めており、2024年に予定される商業運転の開始後、35年間に亘る運営を担っていきます。本プラント完成後は、ドバイ首長国内で発生する一般廃棄物の約45%（年間190万トン）を焼却処理し、焼却時に発生する熱を利用し発電を行う予定です。当社は、本プロジェクトを通じ、同国の「廃棄物の埋立処分量の削減」、「持続可能な環境に配慮した廃棄物管理」、「化石燃料に頼らない代替エネルギーの開発促進」といった環境・衛生面における政策目標の達成に貢献してまいります。

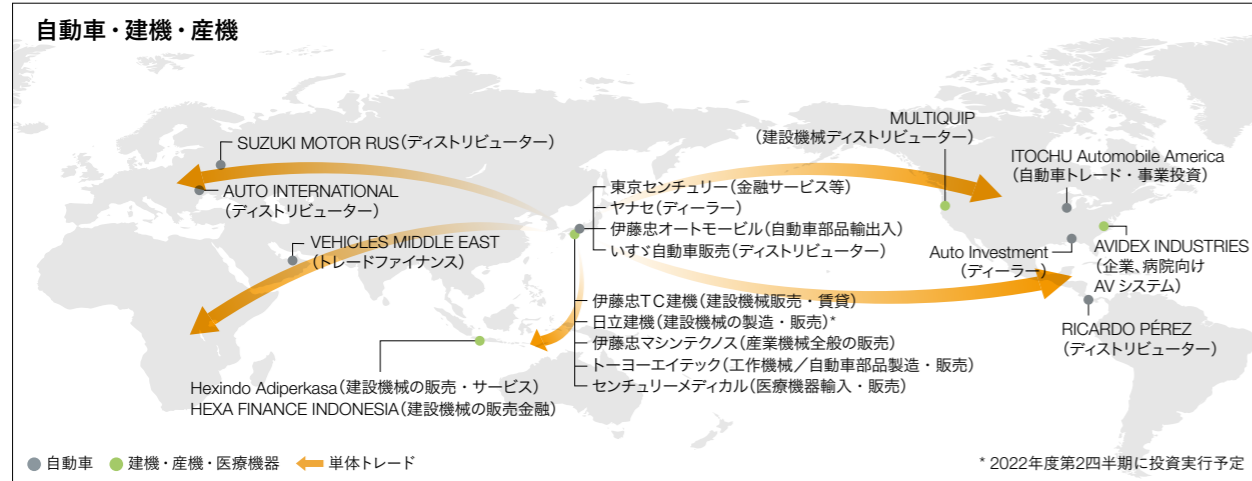
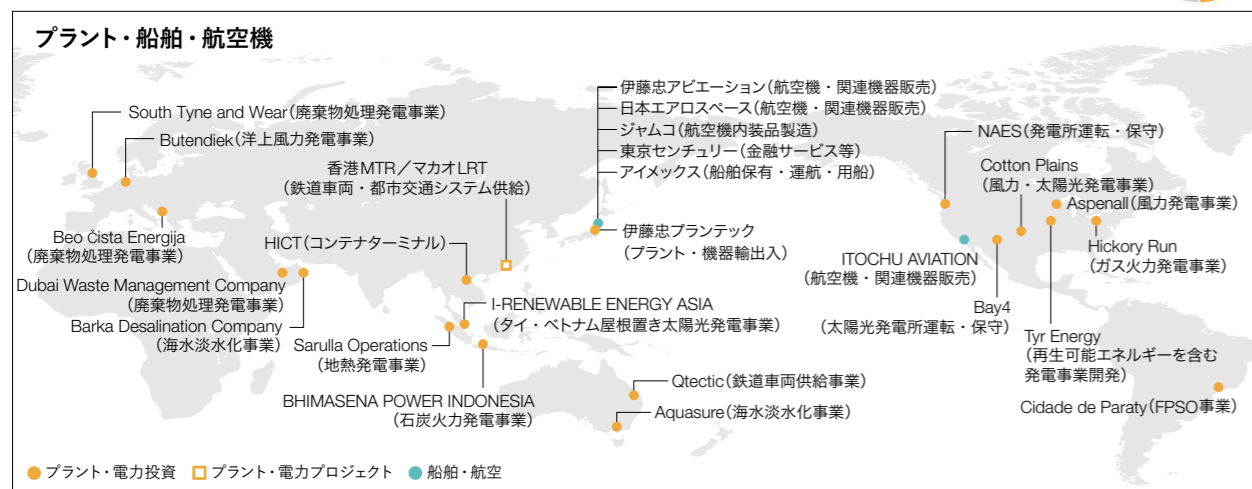


I-ENVIRONMENT INVESTMENTS社
Director Investment
Belinda Knox

事業展開 ※定量データは、Page 136~143をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

50%



2021年度レビュー(確実な成果)



- 日本産業パートナーズ(株)と共同で設立する特別目的会社を通じ、日立建機(株)と資本提携契約を締結
- 米国における再生可能エネルギーの開発を専業とする開発会社の設立等、北米再生可能エネルギー事業を加速
- アンモニア燃料船開発と社会実装を目指し、当社主導の下、34企業・団体で協議会を立ち上げ、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構が公募したグリーンイノベーション基金事業に採択
- ドローンの開発・製造企業であるドイツWingcopter社との資本業務提携及び販売代理店契約を締結
- 中国全土の物流網にEV商用車をリース提供する「地上鉄」との海外向け同ビジネスモデルの展開に向け、先行して日本での実証実験を開始

成長機会の取込み(持続的な成長)



- 再生可能エネルギー分野の事業開発能力の強化に加え、運転・保守や需給調整サービス等の周辺機能を拡充
- 海上GHG排出量削減を目指したアンモニアを船舶燃料とするゼロエミッション船開発・保有、燃料供給事業の推進
- 高付加価値な水・環境関連事業の地域展開、機能拡充を通じた社会要請及び循環型社会促進への寄与
- 自動車分野を中心としたバリューチェーンの変革
- 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

リスクへの対応(資本コストの低減)



- 国・地域毎のエネルギー事情を考慮した再生可能エネルギー発電事業の取組み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、航空機の電動化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
- すべての新規開発案件において、仕入先・事業投資関係先への環境・社会的な安全性に関するデューデリジェンスの実施

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/>

- ① 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

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・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)

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

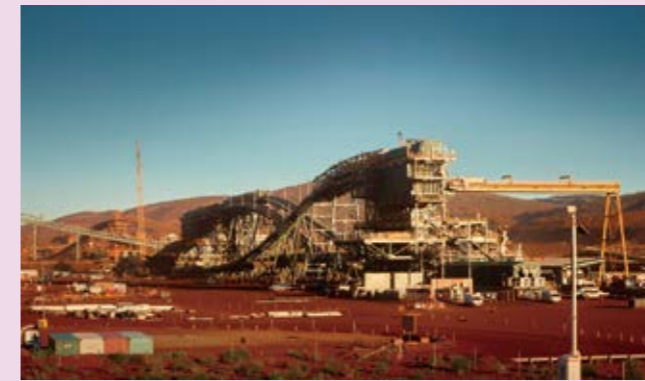


金属カンパニー プレジデント
瀬戸 憲治



左から	
金属資源部門長	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

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



South Flank 鉄鉱山の選鉱プラント



鉄鉱石・製鉄資源部
鉄鉱石第一課
課長代行
大坪 日中

西豪州鉄鉱石権益の更なる強化を実現

当社がBHP社等と共に保有する西豪州鉄鉱石権益では、2018年に開発決定を行ったSouth Flank鉄鉱山が2021年5月より操業を開始しました。同鉱山は、隣接するMAC鉱山と合わせて年産1億4,500万トンを誇る世界最大の鉄鉱石生産ハブとなり、西豪州鉄鉱石事業の安定化に大きく貢献していきます。

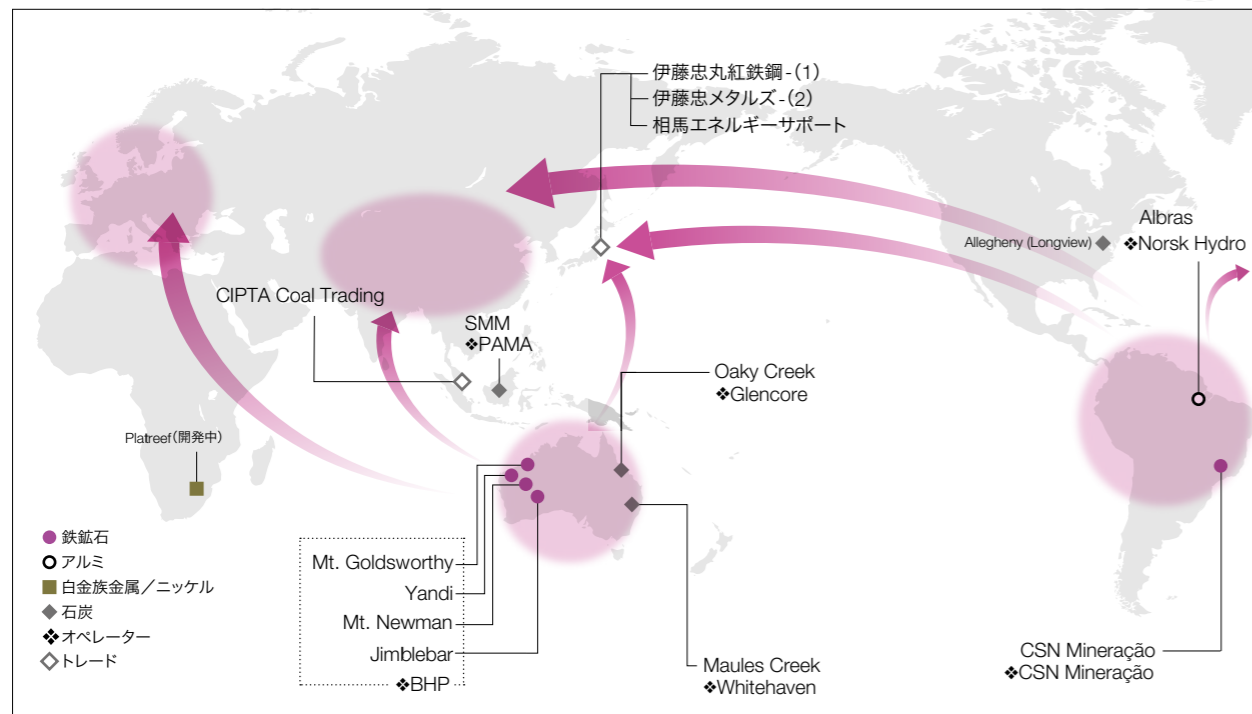
また、2021年にBHP社よりWestern Ridge鉄鉱床の一部権益を新たに取得しました。広大な4つの鉄床を有する同鉄床は、既存の鉄道・港湾インフラを活用できる低コストの露天掘り鉄床として、生産を開始しています。

圧倒的な資源量、強度・加工性等の機能、安価に調達できる経済性、更にリサイクルによる再利用性等から、素材としての鉄の有用性は今後も不変であり、この有用な資源の長期確保・安定供給を支えていくことで、引続き社会に貢献していきます。

事業展開 ※定量データは、Page 136~143をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

10%



2021年度レビュー(確実な成果)

- ④ 次世代に繋がる権益基盤拡充に向け、西豪州鉄鉱石事業ではSouth Flank鉄鉱山の操業開始に加え、Western Ridge鉄鉱床の一部権益を取得。米国ではAllegheny(Longview)原料炭炭鉱開発を継続
- ④ CO₂固定化技術を有する豪州MCI社への出資を実施、同社の技術の日本国内での展開を推進
- ④ 脱炭素化推進のため、豪州Ravensworth North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)

- 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)、低炭素原料関連案件を着実に推進
- 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)

- 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、並びに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

(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



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、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・環境ソリューション事業・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、固形バイオマス燃料、その他関連部材)

カンパニーの強み

- 優良なパートナーとの協業を軸とした、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なる網羅的なバリューチェーン



エネルギー・化学品カンパニー プレジデント

田中 正哉



左から

エネルギー部門長	山田 哲也
化学品部門長	田畑 信幸
電力・環境ソリューション部門長	安部 泰宏
エネルギー・化学品カンパニーCFO	金富 正道
エネルギー・化学品経営企画部長	前田 晴夫

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



廃食油等を原料に製造されたリニューアブルディーゼル



石油・LPガス貿易部 津田 亘

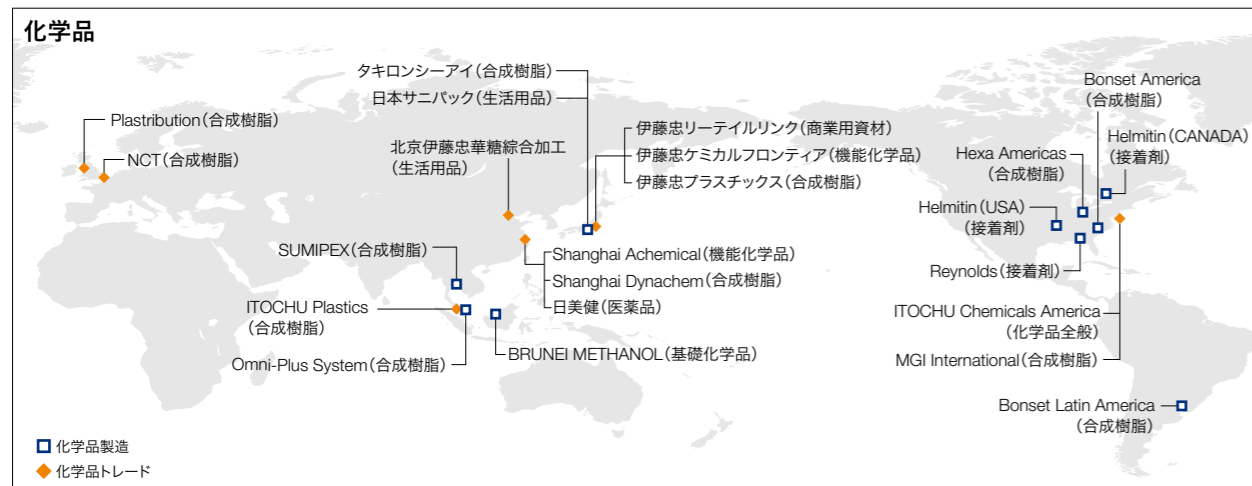
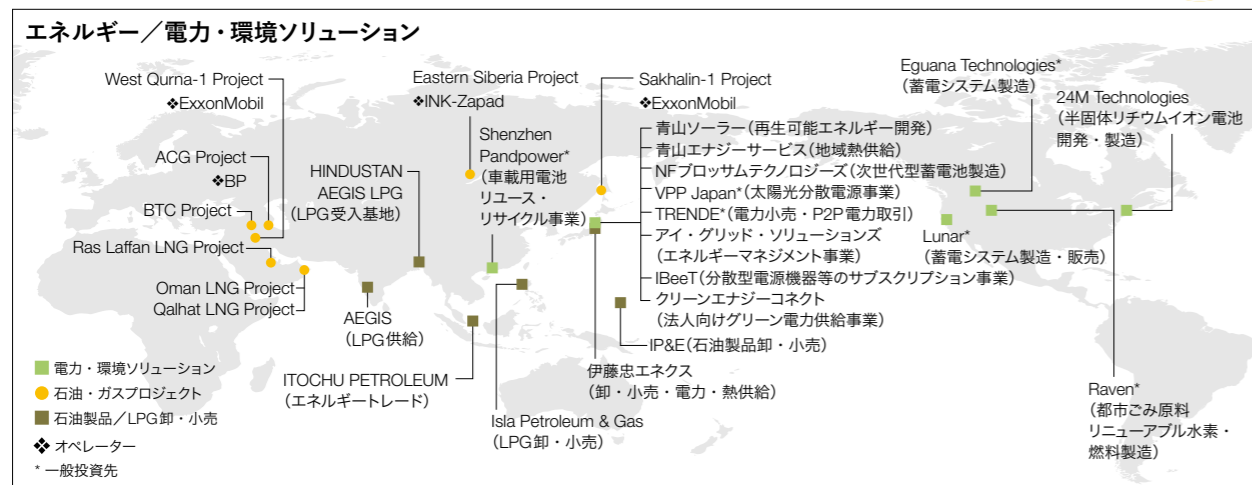
リニューアブル燃料のバリューチェーン構築

当社は、石油代替航空燃料(SAF)、リニューアブルディーゼル(RD)等、リニューアブル燃料のバリューチェーン構築を通じて、脱炭素社会の実現を目指しています。フィンランドNESTE社と日本向けSAF輸入販売に関する独占契約を締結し、日本国内での航空会社向け販売拡大に取り組んでいます。また、NESTE社が生産するRDの輸入販売にも取り組んでおり、日本初となる商用運送車向けRD給油拠点の運用を開始しました。NESTE社が生産するリニューアブル燃料は、廃食油等を原料としており、ライフサイクルアセスメントに基づくGHG排出量を石油由来燃料比でSAFは最大8割、RDは約9割削減することが可能です。当社は、今後も当社グループの総合力を活かしたリニューアブル燃料への取組みを通じて、「SDGsへの貢献・取組強化」を推進していきます。

事業展開 ※定量データは、Page 136~143をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

70%



2021年度レビュー(確実な成果)



- 日本初となるリニューアブルディーゼルの商用運送車向け給油拠点の運用を開始
- フィンランドNESTE社製の石油代替航空燃料の日本向け独占輸入販売契約を締結
- バイオマスプラスチックを原料の一部に利用した食品容器の展開、及びリサイクルナイロンブランドを有するイタリアAquafil社とナイロン循環(リサイクル)スキームの構築を推進
- リユース電池を用いた産業用・業務用大型蓄電池の開発、半固体電池等の次世代電池事業における優良パートナーとの資本業務提携を推進
- 事業会社を通じたオンサイト(屋根置き)・オフサイト(野立て)双方でのコーポレートPPA(産業向け電力販売契約)事業の推進、「追加性」のある再生可能エネルギーの取組強化

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
- 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)への取組強化
- 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
- 蓄電池関連事業における優良パートナーとの次世代電池事業及びリサイクルビジネスへの取組強化
- 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、固形バイオマス燃料トレードの拡大
- 世界初の大規模水素ビジネス投資ファンドClean H2 Infra Fundに参加

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、化学品リサイクル事業、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/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

食料カンパニー

事業分野

- 食品原料・素材(植物油、大豆、穀物、コーヒー、青果物、畜産物等)
- 食品製造・加工(飼料、砂糖、農産加工品、畜産加工品、業務用チョコレート、大豆加工素材等)
- 中間流通(食品原料の輸入・販売、食品卸等)

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



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

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



米国インディアナ州のCGB社 大豆搾油・精製工場

米国CGB ENTERPRISES社による大豆搾油・精製工場への投資について

当社の関連会社CGB ENTERPRISES社(CGB社)は、米国ノースダコタ州における大豆搾油工場の新設を決定しました。CGB社は、北米において穀物集荷事業、搾油事業、物流事業等を展開し、食の安定供給を支えています。搾油事業により生産される大豆油は、食用に加え、次世代の航空燃料と期待される石油代替航空燃料(SAF)等のバイオ燃料の原料としての活用も進んでおり、今後更なる需要の増大が見込まれます。CGB社は、大豆油の生産拡大を通じて、米国におけるエネルギー分野の成長も取込みながら、地球環境に優しいクリーンエネルギーの普及に貢献していきます。



CGB ENTERPRISES社
SENIOR VICE PRESIDENT
前田 憲哉

事業展開 ※定量データは、Page 136~143をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

70%



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

2021年度レビュー(確実な成果)

- ④ Doleの加工食品事業におけるパイナップル残渣を原料とするクリーンエネルギー活用(バイオガス発電)の推進
- ④ 米国における食用油脂のニーズの変化に対応し、不二製油グループ本社(株)と合弁会社設立、北米油脂事業拡大に向け事業基盤を強化
- ④ 味覚や購買情報等の多様なデータを分析・可視化し、食品・飲料の商品開発プロセスの効率化・高度化を支援する新サービス「FOODATA」の展開

成長機会の取込み(持続的な成長)

- ④ 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
- ④ 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
- ④ 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における事業基盤の拡大
- ④ 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
- ④ 食品流通分野の機能拡充によるバリューチェーンの強化と物流オペレーションの合理化

リスクへの対応(資本コストの低減)

- ④ 天候・疫病リスクを踏まえた産地の多角化による安定的な生鮮食品の供給
- ④ 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を強化
- ④ 加工食品事業におけるクリーンエネルギーの活用を通じた環境負荷の低減
- ④ 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
- ④ 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/>

- 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

住生活カンパニー

事業分野

- 紙・パルプ(パルプ、紙製品、衛材、木質系新素材、木材チップ等)
- 物資・資材(天然ゴム、タイヤ、使用済みタイヤ回収、セメント、スラグ、セラミックス等)
- 木材・建材(原木、製材、フェンス、木質構造材・部材、木質繊維板等)
- 物流(3PL、国内物流、国際物流、物流システム等)
- 不動産(住宅・物流施設・商業等)開発・運営

カンパニーの強み

- 北米建材事業において優良なバリューチェーンを構成する建材関連事業会社群
- 競争力のあるパルプ製造事業と世界に張り巡らされたパルプ販売組織網
- 総合商社ならではの多様なネットワークを活用した安定的な不動産開発



住生活カンパニー プレジデント

真木 正寿



左から

生活資材・物流部門長	山内 務
建設・不動産部門長	高坂 勇介
住生活カンパニー-CFO	瀬部 哲也
住生活経営企画部長	高橋 康弘

「マーケットイン」による事業変革の具体例



西松建設(株)との資本業務提携

2021年12月に西松建設(株)と資本業務提携契約を締結しました。同社と当社は、共同での不動産開発事業や工事発注・資機材調達等を通じてこれまでも良好な協業関係を構築してきましたが、本資本業務提携により、両社が有する経営資源・ノウハウを結集し、より一層の連携を深めていくことで、新たなシナジーの創出・企業価値向上を目指します。また、施工機能を加えた川上(建材)から川下(不動産)までのバリューチェーンを構築することで、SDGsへの貢献や国土強靱化等の社会課題解決に取り組んでいきます。



建設第一部
建設第二課
猪俣 貴史

事業展開 ※定量データは、Page 136~143をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

40%

<h3>紙・パルプ・衛材</h3> <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 ◆ パルプ生産能力：約320万トン/年 ◆ 伊藤忠紙パルプ(紙・板紙・紙加工品の卸) 	<h3>天然ゴム・タイヤ・窯業</h3> <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/インドネシア) ◆ 伊藤忠セラテック (セラミックス原料・製品の製造) 	<h3>木材・建材</h3> <h4>北米建材事業</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 強靱なバリューチェーンを展開 ■ ITOCHU Building Products Holdings ■ MASTER-HALCO(フェンス製造・卸) ■ Alta Forest Products(木製フェンス製造) ■ US Premier Tube Mills(フェンス用パイプ製造) ■ 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)
<h3>不動産開発・運営</h3> <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) ◆ 伊藤忠リート・マネジメント(REIT・ファンド運用) ◆ 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) ◆ 西松建設*(建設事業、不動産関連事業等) 	<h3>海外事業</h3> <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) ■ 賃貸マンション事業(米国) 	<h3>物流</h3> <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

*一般投資先

2021年度レビュー(確実な成果)

<ul style="list-style-type: none"> 成長分野への経営資源の配分強化に向けた戦略的な資産売却(日伯紙パルプ資源開発(株)) 英国タイヤ卸・小売業(ETEL社)における使用済みタイヤ回収事業へのバリューチェーン拡大 北米建材事業及び中国物流事業における資本再編による経営一元化の推進 西松建設(株)等の不動産関連企業への投資による建設アライアンスの構築 国内での物流倉庫開発や海外工業団地拡張事業への着手
--

成長機会の取込み(持続的な成長)

<ul style="list-style-type: none"> 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や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 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 建設・建材周辺事業におけるM&A推進による設計・施工分野の強化・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)

<ul style="list-style-type: none"> 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

情報・金融カンパニー

- 事業分野**
- 情報(ITソリューション、BPO、デジタルマーケティング、ベンチャーキャピタル、ヘルスケア)
 - 通信(モバイル端末・関連機器・サービス、宇宙・衛星、メディア・コンテンツ)
 - 金融(リテールファイナンス、法人向けファイナンス)
 - 保険(保険ショップ、リテール保険、法人向け保険仲介、再保険、信用保証)

カンパニーの強み

- 情報・通信分野における国内有数の規模を誇る事業会社群の収益基盤と各事業間のシナジー創出
- 金融・保険分野における国内外のマーケットを牽引する中核事業会社と共に推進するリテール事業展開
- 北米や欧州等のトップティアベンチャーキャピタルを通じた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	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	山浦 周一郎
情報・金融経営企画部長	橋本 敦

「マーケットイン」による事業変革の具体例



伊藤忠インターナショナル会社
情報・金融部門
清原 延高

米国の大手セキュリティ事業者である SilverSky 社の関連会社化

当社は、伊藤忠インターナショナル会社を通じ、セキュリティ関連サービスを提供する米国 SilverSky 社を関連会社化しました。同社は20年以上に亘る経験と知見に基づき、多様なデータを高度に分析することで、顧客のネットワークや端末を様々な脅威から守っています。特に高度な規制対応を求められる金融・ヘルスケア業界から信頼を得ており、全米で4,000社を超える顧客を有します。当社は、本投資を通じて、世界の先進的な脅威情報へのアクセスを獲得すると共に、同社のアジア展開を支援していく考えです。また、CTCと連携し、デジタル時代における顧客企業の事業継続性に対する懸念を最小化することで、持続的な成長を支援していきます。

事業展開 ※定量データは、Page 136~143をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

80%

情報・通信

ITサービス&BPO事業

- ◆ 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・運用サービスまでの一括提供
- 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)
- SilverSky(セキュリティ事業)

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 (インドネシア・デバイスファイナンス)

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
- ◆ 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)
- RIGHTS & BRANDS ASIA (アジア・キャラクターライセンス)
- Advanced Media Technologies (放送・ネットワーク関連機器販売)

©Boeing スカパー-JSAT提供

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)
- 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)
- 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)

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

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
- ITC VENTURES XI

MONET COMMUNICATIONS

地域区分: ◆ 国内 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国・アジア

* Customer Relationship Management: 顧客関係管理

2021年度レビュー(確実な成果)

- ① ウイングアーク1st(株)や(株)シグマックス、(株)ブレインパッドとの協業により、企業DX支援を推進
- ② 米国の大手セキュリティ事業者である SilverSky 社の関連会社化
- ③ 英国を中心に自動車修理やサービス費用の後払いサービスを提供する Bumper International 社に出資
- ④ 救急医療データプラットフォームを提供するスタートアップ、TXP Medical(株)との資本業務提携

成長機会の取込み(持続的な成長)

- ① 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
- ② 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
- ③ 「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
- ④ 新たなリテールファイナンスを活用した国内外の事業基盤拡大
- ⑤ 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)

- ① 中古携帯の仕入・販売を通じた高頻度の端末買替に起因する環境負荷の軽減
- ② 医薬品の開発支援、健康予防関連事業による健康リスクの低減
- ③ 国内外における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・ライフ向上への貢献
- ④ 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/>

- ④ 技術革新による商いの進化
- ⑤ 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- ⑥ 働きがいのある職場環境の整備
- ⑦ 人権の尊重・配慮
- ⑧ 健康で豊かな生活への貢献
- ⑨ 安定的な調達・供給
- ⑩ 確固たるガバナンス体制の堅持

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他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

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
加藤 修一



左から
第8カンパニーCFO 菅 伸浩
第8経営企画室長 向畑 哲也

「マーケットイン」による事業変革の具体例



デジタルの顧客接点「ファミペイ」の強化

ファミリーマートは、店舗に次ぐ顧客接点となるスマホアプリ「ファミペイ」を2019年7月にリリースし、2022年5月末に1,250万ダウンロードを達成しました。既存事業では、ファミペイのデジタル特性を活かしたクーポン配信等の独自特典や利便性の提供によるCRM強化に取り組んでいます。また、新規事業では、顧客データを活用した広告・メディア事業の取組みに加え、金融事業では大手コンビニエンスストアで唯一自社ペイメントを保有する強みを活かし、2021年9月に電子マネーの残高不足時に後払いができる「ファミペイ翌月払い」、2021年12月には借入ができる「ファミペイローン」といった小口金融サービスの提供を開始しています。多種多様な顧客ニーズに対応するため、当社グループの技術・ノウハウを活用し、今後も順次機能を拡充させていきます。



第8経営企画室
室長代行
梶谷 純

事業展開 ※定量データは、Page 136~143をご参照ください。

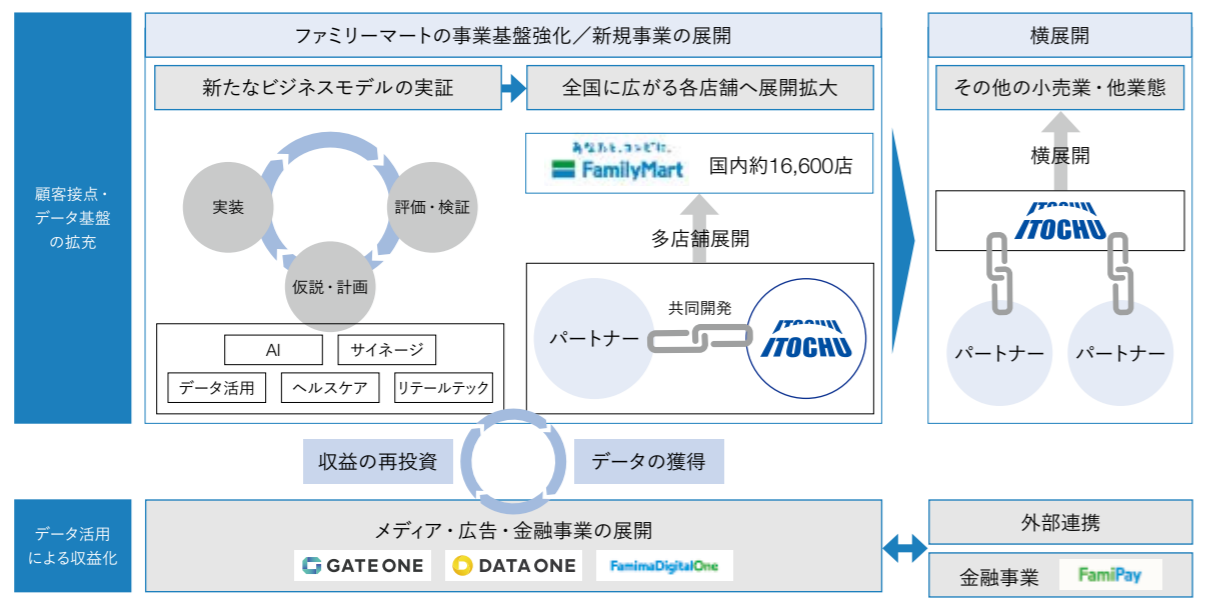
国内事業損益割合(イメージ)

100%

新型コロナウイルスにより消費者の行動は大きく変容し、消費者ニーズの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。
- 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、顧客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・技術を其他小売業・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。



2021年度レビュー(確実な成果)

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

- ① ファミリーマートにおける商品力強化(ヒット商品の開発及び定番品強化)、40周年販促企画等のマーケティング施策
- ① (株)ゲート・ワンの設立によるメディア事業への参入
- ① 「ファミペイ」による小口金融サービス(ファミペイ翌月払い・ファミペイローン)の提供を開始
- ① デジタルを活用した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)

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

- ① 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」の徹底的向上、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拡充
- ① 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
- ① 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
- ① ベンチャー投資等を通じた新たなソリューションの開発

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

- ① 原料価格変動等に対するサプライチェーン・リスクマネジメントの強化
- ① デジタルを活用した人手不足への対応

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/>

- ① 技術革新による商いの進化
- ② 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- ③ 働きがいのある職場環境の整備
- ④ 人権の尊重・配慮
- ⑤ 健康で豊かな生活への貢献
- ⑥ 安定的な調達・供給
- ⑦ 確固たるガバナンス体制の堅持