

事業ポートフォリオ

このセクションで説明するポイント

- ✓ 事業ポートフォリオを構成する各カンパニーの戦略
- ✓ 各事業領域における「強み」や「リスクと機会」とマテリアリティとの関連性

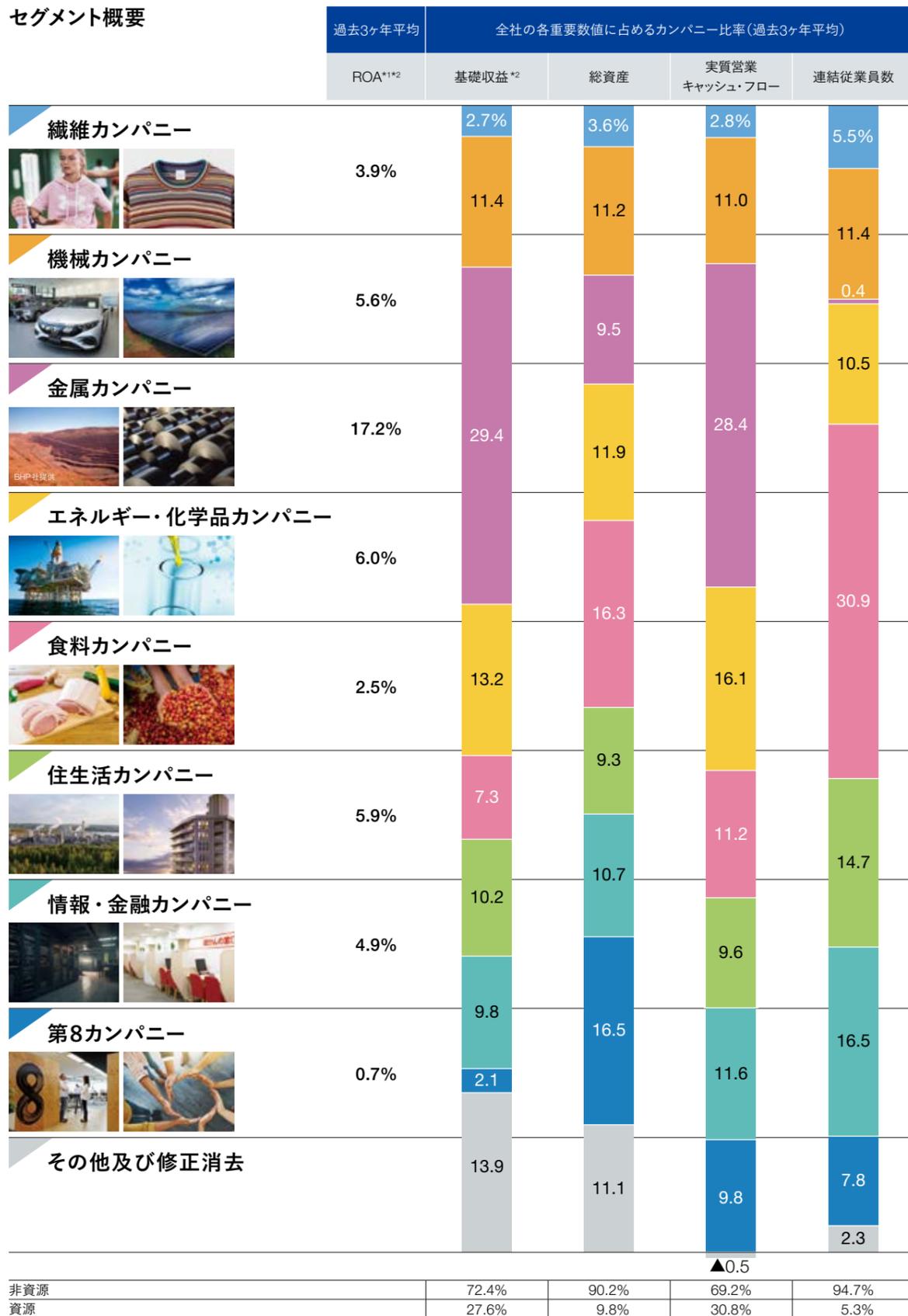
CONTENTS

業績推移	98	エネルギー・化学品カンパニー	106
2023年度における各カンパニー業績に影響を与えるマクロ環境要因	99	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



業績推移

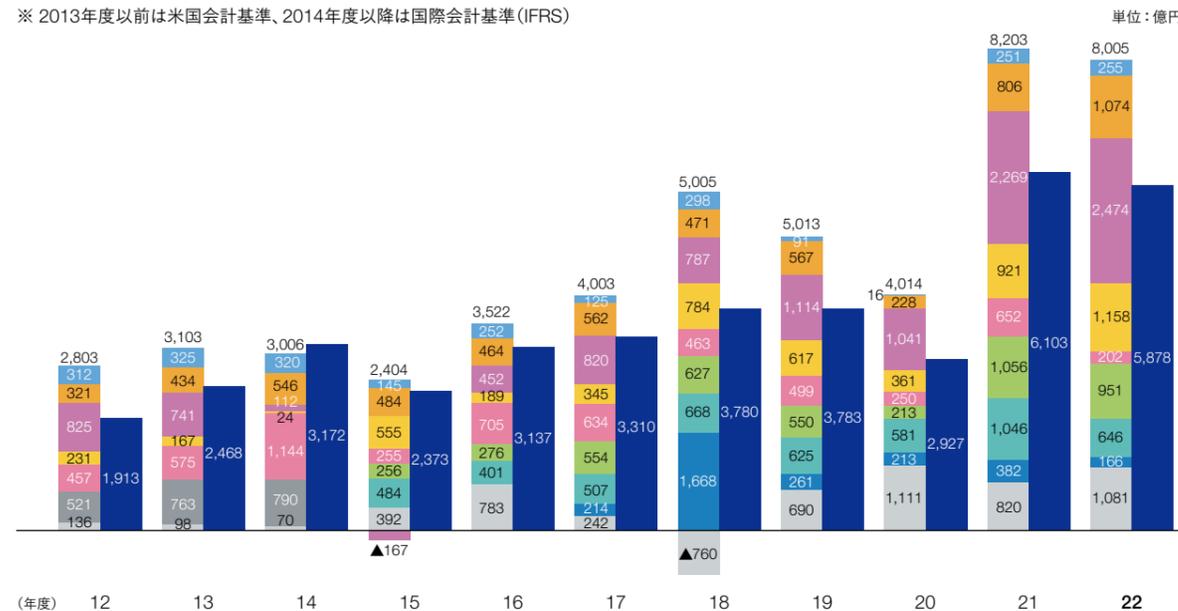
セグメント概要



*1 平均ROAは基礎収益に対するROAを表示しています。
 *2 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間の株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2021～2022年度実績については、第8カンパニーと主管カンパニーとの株式持合いが解消した前提で算出しています。

セグメント別連結純利益／連結純利益(非資源)

※ 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)



(年度) 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22
 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 連結純利益(非資源)

※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日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間の株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2017～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
連結純利益	2,803	3,103	3,006	2,404	3,522	4,003	5,005	5,013	4,014	8,203	8,005
非資源	1,913	2,468	3,172	2,373	3,137	3,310	3,780	3,783	2,927	6,103	5,878
資源	755	536	▲236	18	306	823	1,155	1,268	1,079	2,216	2,156
基礎収益	2,803	3,103	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853	4,524	6,903	7,875
一過性損益	0	0	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160	▲510	1,300	130

2023年度における各カンパニー業績に影響を与えるマクロ環境要因

カンパニー	感応度		各国のマクロ経済			新型コロナ ウイルスの反動
	為替	市況商品	中国	北米	日本	
繊維カンパニー						
機械カンパニー	US\$					
金属カンパニー	US\$・AU\$	鉄鉱石価格・石炭価格等				
エネルギー・化学品カンパニー	US\$	原油価格・LNG価格等				
食料カンパニー		豚肉価格・飼料価格等				
住生活カンパニー	US\$	パルプ価格等				
情報・金融カンパニー						
第8カンパニー						
その他及び修正消去	US\$	豚肉価格等				

影響度
高い
低い



繊維カンパニー プレジデント

武内 秀人



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	福垣 学
繊維カンパニーCFO	足立 勝司
繊維経営企画部長	大室 良磨

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・ライセンス等)
- 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

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

70%

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
- 三景
- ドーム
- ロイネ
- エドウィン
- デサント
- ユニコ

中国・アジア・グローバル市場向け企画・生産・販売拠点

エドウィン、デサント、ユニコ、UNDER ARMOUR、スポーツ関連分野に注力

繊維資材

取扱商品：衛生材料、自動車内装解体、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)

インド、タイ、ベトナム、インドネシア、広州、青島、上海

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、Leilian、LeSportsac、OUTDOOR PRODUCTS、Paul Smith

主な取扱ブランド

FILA、LANVIN、Reebok、Vivienne Westwood

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2023j_12.pdf



「マーケットイン」による事業変革の具体例

「Reebok(リーボック)」の日本における販売権及びライセンス権の取得

当社は、優れたデザイン性と高い機能性の両立により世界中で抜群の知名度と人気を誇る、「リーボック」の日本における販売権及びライセンス権を取得しました。ブランドビジネスに関する幅広い知見やネットワークを擁する当社と、ECを主軸とした小売ノウハウを有するジェイドグループ(株)が共同で、国内事業の運営会社RBKJ(株)を設立し、2022年10月より事業展開を開始しています。幅広い商品展開やプロモーションの強化を通じ、日本における「リーボック」ブランドの更なる価値向上に取り組んでいきます。

「マーケットイン」の発想を通じて市場や消費者ニーズに応えることで、重点分野と位置付けるシューズ関連ビジネスの更なる収益基盤の強化を図ります。



「リーボック」を代表するシューズ「インスタポップフューリー」



ブランドマーケティング第一部
 ブランドマーケティング第五課
 左から
 三次 めぐみ(受入出向)、森 梨絵、
 村岡 敬介(右端)

RBKJ(株)
 左から3番目
 西川 裕也(出向)



- 「リーボック」の日本における販売権及びライセンス権を取得し、ジェイドグループ(株)と共同で国内事業の運営会社RBKJ(株)を設立
- 繊維製品回収サービスを展開する(株)ecommitへの出資、回収したポリエステル製のケミカルリサイクル技術を用いた再生ポリエステル「レニュー(RENU)」等の展開による繊維業界のサステナビリティに寄与する取組みの推進
- 米国ファッションカジュアルブランド「FOREVER 21」の日本における販売権及びマスターライセンス権の取得、英国ライフスタイルブランド「Barbour(バブアー)」の独占輸入販売権の取得等、ブランドビジネスの収益基盤を拡大



- 当社のスポーツ関連ビジネスの中核と位置付ける(株)デサントのハンズオン経営の深化に加え、スポーツブランド「ルコックスポルティフ」の中国事業等を通じた協業強化
- 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)ドームの子会社化を通じ、成長市場であるスポーツ関連ビジネスを拡大
- 複数の有力ブランドを取扱うシューズ分野の生産・販売に関する横断的な取組みの強化
- 長年に亘り培ったブランドビジネスのノウハウを活かし、コスメやライフスタイル等の新たな商材の取扱いを拡大
- 再生ポリエステル「レニュー(RENU)」等の展開による繊維業界のサステナビリティに寄与する取組みの推進
- 優良パートナーとの協働による繊維資材分野の海外事業基盤の拡大



- ITやデータ活用、RFIDの普及等による生産・販売等のバリューチェーンの可視化及び最適化の実行
- 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
- 事業会社の基幹システム(ERP)刷新等による安定的な業務インフラの整備

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/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 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

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、化学プラント、再生可能エネルギー等)
- 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、ドローン等)
- 自動車(乗用車・商用車の国内外販売、ファイナンス等)
- 建設機械・産業機械(国内外販売、ファイナンス等)

カンパニーの強み

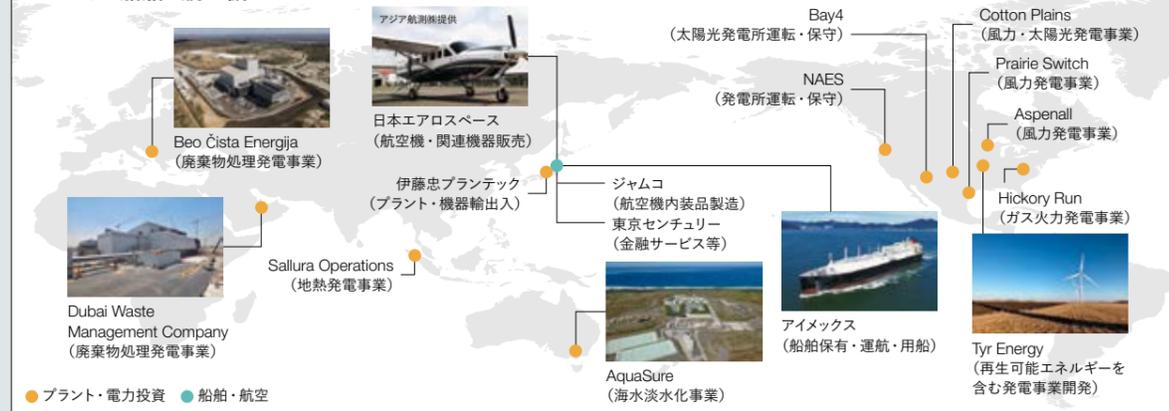
- 先進国における多彩な事業及び新興国におけるカントリーリスクを抑えたビジネス展開
- 廃棄物処理・再生可能エネルギー分野における優良パートナーとの強固なビジネス関係と高い事業開発力
- 自動車・建機分野をはじめとするトレードビジネスと卸売・小売・ファイナンス事業の両輪からなる国内外における幅広い事業ポートフォリオ

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

50%

プラント・船舶・航空機



自動車・建機・産機



主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2023j_12.pdf



「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

環境・脱炭素化×廃棄物管理×エネルギー転換の複合的な問題をビジネスを通じて解決へ

当社が英国 I-ENVIRONMENT INVESTMENTS 社を通じて出資する、Beo Čista Energija 社は、セルビア共和国の首都ベオグラード市で廃棄物処理発電事業に取り組んでいます。既に、管理埋立場の運営や建設廃棄物リサイクル等の一部のサービス提供を開始しており、2023年には廃棄物処理発電施設の完工に伴い、同国首都圏の最大10%の家庭向けにクリーン電力・熱供給を開始する予定です。本事業は、セルビア共和国の長年の課題であった環境・廃棄物問題の解決に加え、エネルギー転換・脱炭素化・EU加盟という同国における優先度の高い政策の実現を後押しし、様々な観点からSDGsの達成に寄与しています。当社は、これまで培ってきた事業の開発・設計・建築・運営における知見やノウハウを活かし、付加価値の高いインフラ事業を通じ、社会課題の解決に貢献していきます。



セルビア共和国初の最新廃棄物処理発電事業



左写真
都市環境・電力インフラ部
プロジェクト開発第三課
左から
日比野 常治、久野 泰盛

右写真
Beo Čista Energija 社
左から
Vladimir Milovanović、原田光亮(出向)
Lea Markštain Stojanović

2022年度レビュー(確実な成果)

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

日立建機(株)への出資に加え、協業第一弾として、日立建機(株)、東京センチュリー(株)及び当社の3社による北米建設機械ファイナンス会社を設立

セルビア共和国で取組む廃棄物処理発電事業において、スイスの国際認証機関であるゴールド・スタンダードよりカーボנקレジットの認証を取得

米国テキサス州の新設風力発電所(Prairie Switch)への出資に合意、北米再生可能エネルギー事業を加速

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構のグリーンイノベーション基金事業に共同採択されたパートナー企業と共に、アンモニア燃料船の基本設計承認を一般財団法人日本海事協会より取得

いすゞ自動車(株)のEVトラックユーザー向けトータルソリューションプログラム「EVison」のパートナーとして、充電ソリューションやバッテリーの劣化予想を反映したリースサービス提供等の仕組みを構築
(株)ヤナセの取込比率上昇に伴うハンズオン経営の更なる深化による収益基盤の強化

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

再生可能エネルギー分野の事業開発能力の強化に加え、プラント設備の運転・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の開発・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・建機分野におけるリース・レンタル・アフターサービス・中古車販売等へのバリューチェーン拡大と電動化の推進

日立建機(株)との資本提携を通じた建設機械ビジネスのバリューチェーン拡大

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

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

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/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

金属カンパニー



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	村山 正克

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、アルミニウム、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(CO₂回収・有効利用・貯留)、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)

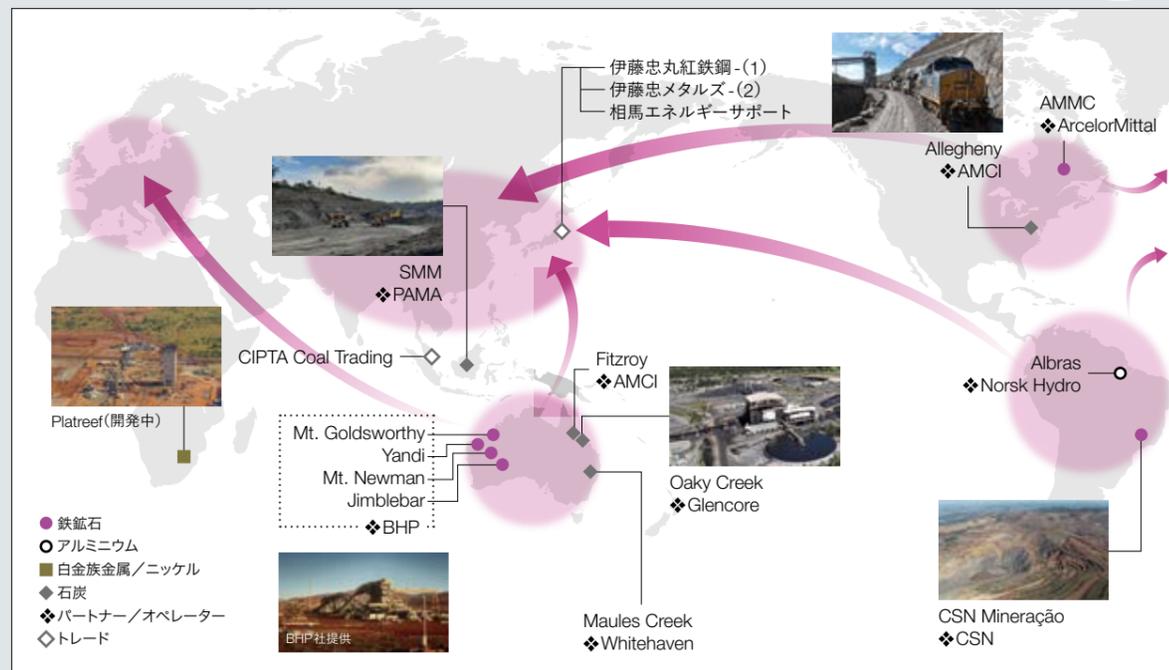
カンパニーの強み

- 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、原料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 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

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



主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2023j_12.pdf



「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

カナダ鉄鉱石事業(AMMC) 権益を取得

当社は、ITOCHU Minerals & Energy of Australia社を通じて、鉄鋼大手の欧州ArcelorMittal社、韓国POSCO社、台湾China Steel社がカナダで操業中のAMMC鉄鉱石事業の一部権益を取得しました。

AMMCは、カナダケベック州東部に鉱山、鉄道、港湾、ペレット生産設備等を自社保有する一貫操業体制を有し、年間2,500万トンの鉄鉱石とペレットを安定的に生産しています。AMMCが生産する高品位の鉄鉱石は、鉄鋼業界の低炭素化に資する還元鉄の生産に不可欠な原料です。

気候変動への対応が求められる中、当社は既存の鉄鉱石事業に加え、本権益を取得することで、世界的に需要が高まる高品位鉄鉱石の安定供給体制を強化し、パートナー企業と共に鉄鋼業界の低炭素化に貢献していきます。



AMMCが操業するカナダ最大級の露天掘り鉄鉱山

出典：https://northamerica.arcelormittal.com/our-operations/arcelormittal-mines-and-infrastructure-canada



IMEA CANADA社
前列左
秋葉 浩(出向)
鉄鉱石・製鉄資源部
鉄鉱石第二課
前列右
大石 真
後列左から
國貞 桃子、山西 鉄、渡邊 浩平

2022年度レビュー(確実な成果)

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

- 鉄鋼業界の低炭素化に貢献する高品位鉄鉱石の安定供給に向け、カナダで操業中のAMMC鉄鉱石事業の一部権益を取得
- 次世代に繋がる事業基盤拡充に向け、米国Allegheny原料炭炭鉱の開発を着実に推進すると共に、豪州ではFitzroy原料炭事業の一部権益取得に関する契約を締結
- 日本初となる太陽光由来の電力を用いて製造された環境配慮型アルミニウム原料の調達・販売を実現
- ブラジルCSN Mineração社の鉄鉱山にて、デジタル化推進に寄与する、米国GE Digital社の操業・資産管理効率化システムを本格稼働

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

- 経済活動の基盤を支え、脱炭素社会への移行に不可欠となる金属資源の権益拡充及び安定供給の実現
- 製鉄、電力会社等との強固な関係を活かし、脱炭素社会の実現に資する還元鉄等の低炭素原料、CCUS(CO₂回収・有効利用・貯留)、排出権、水素・アンモニア案件等への取組みを強化
- 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着実に推進
- EV/FCV、蓄電池、軽量化によるエネルギー効率の向上等、社会構造の変化に応じたビジネスの展開

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

- 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
- 自動車軽量化・EV化に関連するビジネス(アルミニウム・レアメタル等)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、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
- 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/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 プレジデント

宮本 秀一



左から

食糧部門長	立川 義大
生鮮食品部門長	阿部 邦明
食品流通部門長	中村 洋幸
食料カンパニーCFO	豊田 雄一
食料経営企画部長	上垣内 義博

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、水産物等)
- 食品製造・加工(飼料、砂糖、農産加工品、畜産加工品、水産加工品、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

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

80%



小売
消費者

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

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2023j_12.pdf



「マーケットイン」による事業変革の具体例

ルイボ스티ーのバリューチェーン構築

当社は、健康や美容への関心の高まり等を背景に、ノンカフェイン飲料として注目されているルイボ스티ーの原料輸入・加工・ブランディングを行い、飲料メーカー、コンビニエンスストア等に販売しています。ルイボスは、南アフリカ共和国でしか栽培されていない希少な植物で、日本向けの輸出は過去10年で約7倍に急拡大しています。当社は、伊藤忠食糧(株)と共同で、バリューチェーン全体を構築するオーガナイザー機能を発揮し、国内大手飲料メーカー向けに約50%の圧倒的なシェアを有しています。

今後も、「マーケットイン」の発想を通じて、消費者ニーズに沿った付加価値の高い原材料開発、商品提案を展開していきます。



南アフリカ共和国産ルイボス茶葉を100%使用



伊藤忠食糧(株)
食料第二本部
乳製品・飲料原料部
飲料原料課

左から

廣瀬 詳、藤沼 理紗、荳司 恵理、
山中 健盟(出向)、高井 和浩、
澤田 薫、平栗 加奈子、太田 洋輔

2022年度レビュー(確実な成果)

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

国内における人口動態や砂糖需要の多様化等に対応すべく、伊藤忠製糖(株)と日新製糖(株)の経営統合を実施し、新たに持株会社ウェルネオシュガー(株)を設立

「マーケットイン」の発想とフードテックを組み合わせ、環境負荷の低い豆類を原料とした、「おいしさ」、「素材」、「健康」、「環境」に訴求するプラントベース食品ブランド「wellbeans」を立ち上げ

Doleにおける「もったいないバナナプロジェクト」を通じた廃棄バナナの有効活用、フードロス削減の推進

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

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事業基盤の再整備・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)

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

天候・疫病リスクを踏まえた産地の多角化による安定的な生鮮食品の供給

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を強化

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

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の能力向上

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/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



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

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、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者社群
- 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
- 英国No.1のタイヤ小売店舗網とブランド力、卸から廃タイヤ回収まで垂直統合された物流網
- 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

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126～133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

30%

<h4>紙・パルプ・衛材</h4> <ul style="list-style-type: none"> ■ METSA FIBRE(フィンランド) ● 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) 	<h4>天然ゴム・タイヤ・窯業</h4> <ul style="list-style-type: none"> ■ European Tyre Enterprise ● 英国タイヤ小売大手の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) 	<h4>木材・建材</h4> <h5>北米建材事業</h5> <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)
<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) ◆ 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) ◆ パラカ*(駐車場の運営及び管理業務) 	<h4>海外事業</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 西松建設*(建設事業、不動産関連事業等) ◆ オリエンタル白石*(橋梁等の維持補修工事) ■ Saigon Sky Garden(サービスアパートメント/ベトナム) ■ 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) 	<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)

* 一般投資先
地域区分: ◆ 国内 ■ 北米 ■ 英国・欧州 ■ 中国・アジア

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2023J_12.pdf



「マーケットイン」による事業変革の具体例

北米住宅用構造材(柱・梁材)事業の取得

Pacific Woodtech社は、北米における住宅用構造材(柱・梁材)の製造事業を取得しました。同事業の取得に伴い、新たに米国カリフォルニア州・ノースカロライナ州、カナダブリティッシュコロンビア州の3工場が加わったことで、北米全体をカバーする住宅用構造材の製造体制が整いました。整備された製造体制の下、更なる成長が見込めるデッキ市場に着目し、既存の住宅用構造材向け用途に加え、デッキ用構造材の開発・販売を開始しています。今後はフェンス事業に続き、住宅用構造材事業においてもバリューチェーンの強靱化を実現し、北米建材事業の更なる収益基盤の強化を目指していきます。



Pacific Woodtech社製単板積層材を使用した住宅用構造材



Pacific Woodtech社
左から
寺下 泰弘(出向)、
山本 広太郎(出向)、
Jim Enright、Heather Dillard、
Dan Milfred、河野 秀平(出向)

2022年度レビュー(確実な成果)

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

北米住宅用構造材(柱・梁材)事業の取得による北米建材事業のバリューチェーンを強化

- ③ フィンランドMETSA FIBRE社における針葉樹パルプの増産に向けた設備投資実行及び販売体制整備
- 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の一元化を実行
- 西松建設(株)、パラカ(株)と不動産開発案件等で着実にシナジーを創出
- ④ 官民連携事業として災害時の避難所機能を備えた総合体育館の整備を推進

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

- 北米建材事業でのM&A推進により、デッキ材等の新規事業領域における収益力を強化
- ③ 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り、SDGsへの貢献と収益力を強化
- ③ 顧客の物流業務の最適化に関する提案や物流機能強化を目的としたM&A推進による収益基盤の確立
- ④ 西松建設(株)やオリエンタル白石(株)との資本業務提携等、建設・建材周辺事業におけるアライアンスの強化・拡大及び道路インフラ等の社会課題対応の推進
- 米国大手不動産会社との戦略的提携と共同投資実行を通じた北米不動産事業の拡大

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

- ③ 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
- ④ 当社開発のトレーサビリティ・システムの活用により、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・普及を推進
- ④ 事業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/actionplan/

- ④ 技術革新による商いの進化
- ③ 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

情報・金融カンパニー



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	山口 忠宜
情報・金融カンパニーCFO	相馬 謙一郎
情報・金融経営企画部長	橋本 敦

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、ヘルスケア等)
- 通信 (モバイル端末・関連機器・サービス、宇宙・衛星、メディア・コンテンツ等)
- 金融 (リテールファイナンス、法人向けファイナンス等)
- 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、信用保証等)

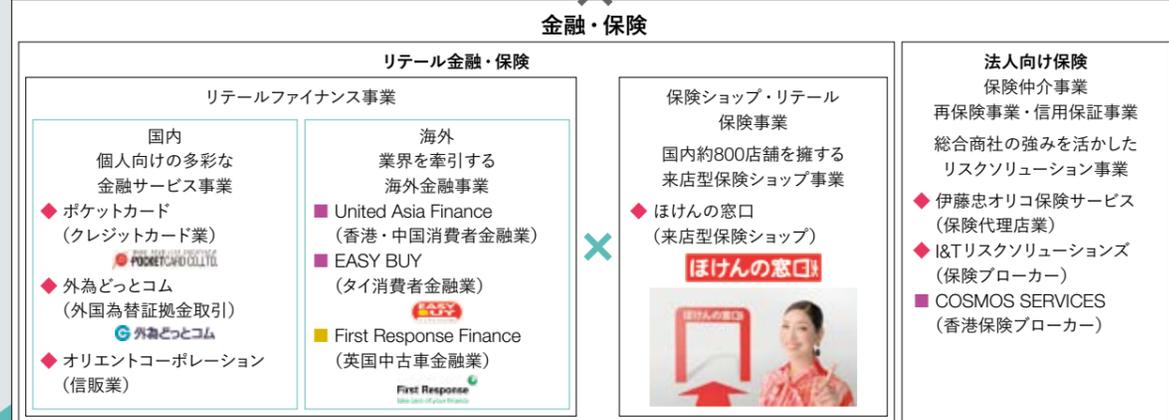
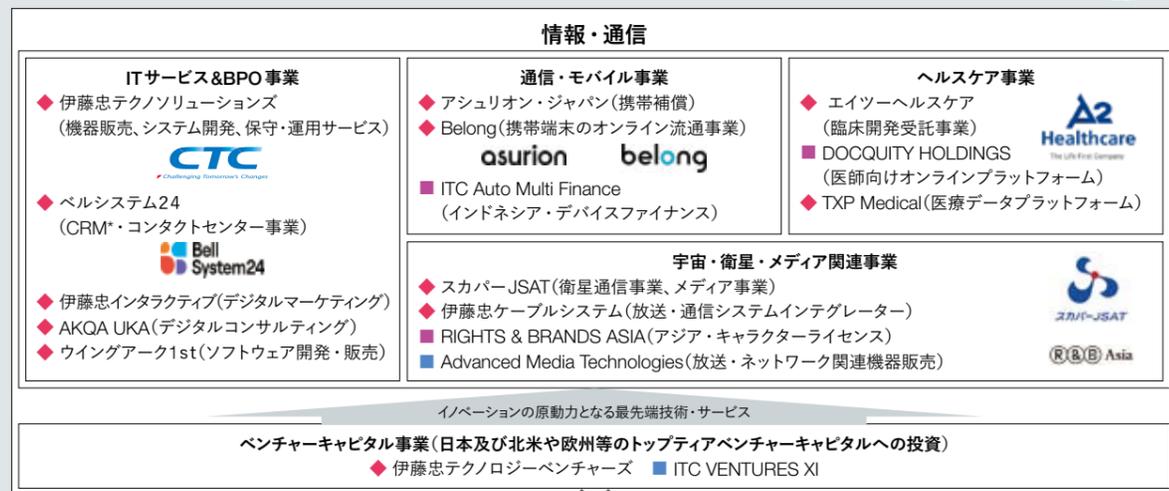
カンパニーの強み

- 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

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126～133をご参照ください。

国内事業損益割合 (イメージ)

80%



地域区分: ◆ 国内 ■ 北米 ■ 英国・欧州 ■ 中国・アジア
* Customer Relationship Management: 顧客関係管理

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2023J_12.pdf



「マーケットイン」による事業変革の具体例

外国為替証拠金取引 (FX) 大手、(株)外為どっとコムに関連会社化

当社は、2022年9月に外国為替証拠金取引 (FX) 大手の(株)外為どっとコムを関連会社化しました。FX市場は2022年に過去最高となる取引額を記録する等、安定した成長を続けています。同社は、「お客様第一主義」を掲げ、業界最低水準の手数料や長期的な運用ができる積立サービス、質の高いFX関連情報の発信等、徹底的に顧客の立場に立ったサービスの提供を強みに口座数を2023年3月に約59万件まで拡大し、利用者数を伸ばしています。

当社は、リテールファイナンス事業の「融資・決済」分野と連携し、同社の更なる顧客基盤の拡大を支援しつつ、消費者ニーズを捉えた「資産運用」分野の展開を目指していきます。



質の高いFX関連情報を発信



金融ビジネス部
金融ビジネス第二課
左から
福満 拓真、吉原 峻之介、
佐藤 麻有、原田 圭、鈴木 彰浩、
管 恋人(受入出向)、白井 祐子、
佐藤 英明

2022年度レビュー (確実な成果)

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

- 世界最大の広告代理店である英国WPPグループと顧客体験に特化したコンサルティング事業を展開する合弁会社AKQA UKA(株)を設立
- 東南アジアで医師向けプラットフォームを展開するシンガポールDOCQUITY HOLDINGS社の関連会社化
- 外国為替証拠金取引 (FX) 大手、(株)外為どっとコムに関連会社化
- ほけんの窓口グループ(株)の株式併合による資本再編の実行

成長機会の取込み (持続的な成長)

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

- 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
- デジタル事業群の活用によりデジタルバリューチェーンを構築し、「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事業の収益基盤を確立、CTCや(株)ベルシステム24等の既存事業とのシナジー獲得を強化
- 中古携帯端末の流通事業を展開する(株)BelongとUber Eats Japan(同)との間で包括的業務提携契約を締結し、フードデリバリー事業におけるサステナビリティ推進に向けた取組みを展開
- 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
- 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)

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

- 中古携帯端末の仕入・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
- 医薬品の開発支援、高度医療機器の普及・販売による健康リスクの低減
- 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
- 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/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



第8カンパニー プレジデント

小谷 建夫



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

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店舗ネットワークとリアル・デジタルにおける顧客接点
- 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
- カンパニーの垣根を越えたシナジー創出・連携強化のための組織横断的な人材交流

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126～133をご参照ください。

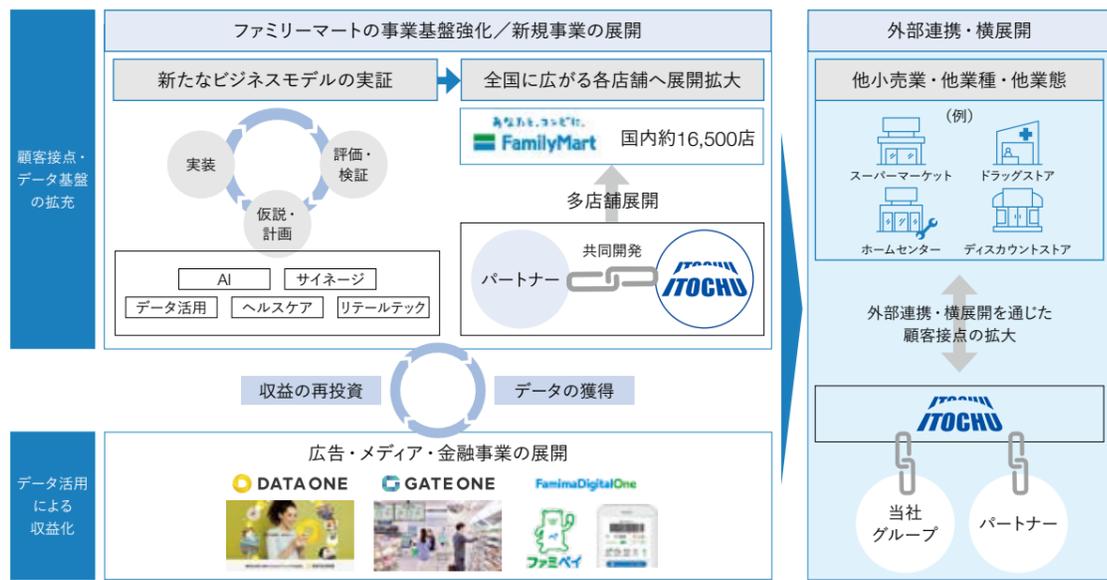
国内事業損益割合(イメージ)

100%

コロナ禍の前後で大きく変容した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

- ファミリーマートの店舗ネットワーク・集客力・データを活用しながら、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・技術をその他小売業・他業態へ横展開。
- 外部連携や金融事業等を通じて、顧客接点を拡大しデータ量を拡充することで、広告・メディア・金融事業の収益を最大化。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、店舗集客力をより一層向上。



「マーケットイン」による事業変革の具体例

デジタル広告配信事業の展開拡大

当社は、2020年10月にファミリーマート、(株)NTTドコモ、(株)サイバーエージェントと共同で、(株)データ・ワンを設立しました。同社は、ファミリーマートの購買データ、国内最大規模である約2,900万の広告IDを強みにデジタル広告配信から効果検証まで一気通貫で行うユニークな広告事業を展開しています。

例えば、2023年4月の(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスとの提携を皮切りに、小売事業者等とのリテールメディア領域におけるデータ連携の拡大を図ると共に、2023年中にファミリーマート10,000店舗に設置予定のデジタルサイネージとデジタル広告を組み合わせることで、リアルとデジタルが融合した広告事業の更なる進化を目指します。「お客様が望む時に望む情報を届ける」を実現し、顧客体験の向上及び広告事業の成長を加速させていきます。



購買データに基づく広告配信を通じた顧客体験の向上



広告・メディア提携推進プロジェクトチーム
左から
金子 仁美、牟田 尚礼、久保 雄麻、塩谷 秋子、光本 愛理、大山 賀己

2022年度レビュー(確実な成果)

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

ファミリーマートにおける商品力強化や「ファミマル1周年感謝セール」等の各種施策が奏功し、年間を通して前期比で日商が向上

- ① ファミリーマート店舗の運営力向上と省人化に向けた人型AIアシスタントの本格導入を開始
- ① (株)ゲート・ワンを通じたデジタルサイネージ「FamilyMartVision」の3,000店舗への設置
- ① (株)データ・ワンによる購買情報を活用したデジタル広告配信プラットフォームの提供
- ① 安価なデバイス上で高度なAI解析を実行するソフトウェアを開発する等、高い技術力を持つスタートアップ企業のIdein(株)との資本業務提携

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

- ① コンビニエンスストア事業(物販・サービス)の強化、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・メディア・金融事業等、新規事業の展開
- ① 高い技術力を持った企業と連携したリテールソリューションの開発
- ① 他小売業・他業種・他業態との連携によるビジネス領域の拡大

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

- ③ 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
- ④ 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/>

- ④ 技術革新による商いの進化
- ③ 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
- ③ 健康で豊かな生活への貢献
- ④ 安定的な調達・供給
- ③ 確固たるガバナンス体制の堅持

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2023j_12.pdf

