

非資源比率
(2010年度 → 2023年度)
42% ▶ 75%

事業会社1社当たり利益規模
(2010年度 → 2023年度)
5億円 ▶ 28億円

年平均成長率
(2010~2023年度)
13%

連結純利益の推移

10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 (年度)

2010年度以降、年平均成長率13%という高い利益成長を達成しています。今後も、中長期的な成長を持続していくためには、着実に「布石」を打ち続けていくことが重要です。経営方針の鍵となる、成長投資の注力ポイントや当社の事業展開について、ビジネスモデルの進化という形でお示すと共に、個別の具体例を紹介しながら、「マーケットイン」の発想に基づく、「強み」を活かした商いの創出についてご説明しています。

SECTION 03

成長率の向上

INCREASE GROWTH RATE

CONTENTS

- 50 CXOインタビュー
- 52 事業展開で見るビジネスモデル
- 55 特集 強みを活かした商いの創出～商いの発想と手段～
 - ファミリーマートを起点とし、強みを結集したグループ収益基盤の拡大
 - デジタルバリューチェーン戦略によるCTCの成長加速と事業拡大
 - 「イニシアチブ」を発揮した川下ビジネス拡大と横連携による日立建機との協業の進化
 - 「技術力」と「経営力」を掛け合わせた大建工業の成長戦略と事業領域の拡大
 - 総合力の発揮によるWECARSの事業再建
 - 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目



新設されたCXOの役割について教えてください。

「最高変革責任者」として、既存の枠組みにとらわれず、伊藤忠グループ全体の変革を強力に推進していきます。

CXOは、Chief Transformation Officer / 最高変革責任者を指し、当社グループ全体における業容・業態変革推進を統括するオフィサーです。旧CDO・CIO*1の役割も包含されており、また2023年にグループ経営強化を目的に設立されたグループCEOオフィスの組織長も兼務しています。DX(Digital Transformation)やGX(Green Transformation)という言葉もよく耳にしますが、CXOが担う変革の対象は特定分野にとどまりません。仕事のやり方は勿論のこと、あらゆるビジネスの仕組みや作り方をそのものを変革する役割を担っています。仕事のやり方を変革するのにデジタルの力が絶大であることは疑いようがありません。当社でも、2018年にデータ分析と活用支援を専門に行う組織「BICC*2」を立ち上げ、2023年にはChat GPT等の生成AIを用いて企業の業務変革や新規ビジネス開発支援を行う「生成AI研究ラボ」を設立し、これらを中心に業務効率化や高度なデータ活用に継続して取り組んできました。バックオフィスを中心とした汎用業務時間の削減効果は年間約20万時間相当で、劇的な生産性向上を実現しています。しかしながら、これまで「稼ぐ、削る、防ぐ」の「削る」への貢献が大きかったデジタルの力は、これからは「稼ぐ」、つまりビジネス創出の現場により近い営業活動や事業投資にこそ活用の可能性が広がっていると考えています。私自身、これまで業務部長やCSO等、経営

企画部門を歴任してきたことで、伊藤忠商事という会社がどのようにビジネスを創出しているか、その仕組みに関する知見にはアドバンテージを持っているつもりです。その知見と進化したデジタルの力を掛け合わせる、つまり、デジタルの力を「稼ぐ」に繋げることで、これまでの延長線上にはない「変革」を起こしていきたいと考えています。

*1 CDO・CIO : Chief Digital & Information Officer
*2 BICC : Business Intelligence Competency Center

新たに投融资協議委員会の委員長に就任されました。「成長投資」の加速にあたってのポイントを教えてください。

パートナーと機能を補完し合い、営業部門と職能部門が互いに知恵を出し合うことで、良い投資案件に仕立て上げていきます。

投資規律そのものを緩めるつもりはありません。過去の投資の失敗事例から得られた「投資の4つの教訓」(①高値掴み、②取込利益狙い、③パートナーへの依存・過信、④知見のない分野の4点を防止)は徹底していきます。一方、経営方針で「投資なくして成長なし」と示した通り、引続き高い成長率で業績を向上させていくには成長投資が欠かせません。これまで当社は、既存事業の買増し等、知見のある分野を深掘りする投資に多く取り組んできました。しかしながら最近では、日本産業パートナーズ(株)と行った日立建機(株)への投資や(株)ジェイ・ウィル・パートナーズと共に取り組む(株)WECARSの事業再建等、最適なパートナーと手を組み機能を補完し合う案件が増えています。大きな

利益貢献が見込まれるものの当社単独で取組むにはハードルが高かった案件についても、取引先やファンド等、より幅広いパートナーと取組み、更に中長期的な目線での収益化も狙うことで、投資対象を拡大していきたいと考えています。また、投資先の業績向上のみならず、他の事業会社を含めたグループ全体のシナジー拡大が見込まれる案件にもより積極的に取組んでいきます。そのためには、営業部門と職能部門が更に一体となり案件を推進することが必要です。特に職能部門は、牽制機能を発揮するためのネガティブチェックのみならず、更に良い案件に仕立て上げるためにポジティブチェックの感度を高めて案件を精査することが必要です。例えば、スキーム変更で資金の流れを変え、利益獲得機会を増やすことはできないか等、共に知恵を出し合いながら良い案件に仕立て上げていく体制に進化させていきます。経営方針「The Brand-new Deal ~利は川下にあり~」は、2011年度に始動した5つの中期経営計画のベースを継承しています。そのスタートラインとなった「Brand-new Deal 2012」の基本方針には「規模の拡大」を掲げていました。長年の成長軌道を継続・加速させていくための成長投資を着実に実行していきます。

経営方針に示されている「カンパニー間の横連携によるシナジー極大化」、「事業の掛け合わせによるビジネス変革・創出」の意図するところを教えてください。

横連携／事業の掛け合わせは、商社の真の成長戦略。無限の可能性を形にしていきます。

総合商社は多岐にわたる領域でビジネスを行っています。が、「縦割りの打破」は長年の課題です。従来の縦割りの業界の中だけでビジネスを行っている、入手できる情報も限定的となり、また、当社が目指す本当の意味での「マーケットイン」になりません。例えば、鉄道会社であっても、鉄道運行だけが生業ではなく、不動産や物流、また百貨店やスーパーといった小売にも進出しています。そのようなお客様と向かい合う時に、一つのカンパニーからの提案では、その業界の限定されたビジネスにとどまってしまうのが常です。ここに縦割りの弱さがあります。逆に言えば、縦割りが強い商社にとって、ここに商売の未知なる可能性が隠れています。CXOが、「マーケットイン」の発想による新規ビジネス創出を目指す第8カンパニーも巻き込みながら、複数のカンパニーを繋げる役割を担います。各カンパニーでは、日々現場で目の前の仕事に忙しく向き合っており、急に仕事のやり方や発想を変えるのは容易ではありません。現場で培ったノウハウを持つ「商人」たちを、より幅広い目線を持ち変革を目指す方向に進むよう私がサポートすることで、従来の発想にない新たな取組みを推進したいと考えています。その際、デジタルは大きな鍵となります。それまで知見のない分野であっても、デジタルの力を使ってフックを掛けることでその分野が一気に自分の領域に近づくこともあるでしょう。特に、当社が得意とする生活消費分野はデータの宝庫であり、変革の余地は無限大です。約260社の事業会社と共にグループ全体で変革を進め、より一段上の成長を目指していきます。

CXO INTERVIEW

代表取締役 執行役員 CXO
(兼) グループCEO オフィス長

中 宏之

DX活用の進化と事業の横連携・掛け合わせにより「業態変革」を加速し、当社独自の新たな成長を目指していきます。



事業展開で見るビジネスモデル

当社は、積み上げてきた「資本」と「強み」を活かしてビジネスを展開しています。組織機能やビジネスノウハウ、顧客・パートナー資産を駆使し、付加価値の創出によるトレードの拡大と、知見を活かした事業経営を推進しています。トレードと事業投資を両輪にビジネスを展開することで、グループ全体の収益力を拡大しています。また、タイミングを捉えた戦略投資と

資産入替を着実にを行い、収益基盤を強化しています。そして、川下を起点とする「マーケットイン」の発想でビジネスモデルの変革を行い、持続的な価値創造を実現しています。更に、新しい経営方針の下、カンパニー間の横連携や事業の掛け合わせを通じた、事業領域の拡大及び事業基盤の強化・拡充により、更なる成長を目指していきます。

① トレード×事業投資

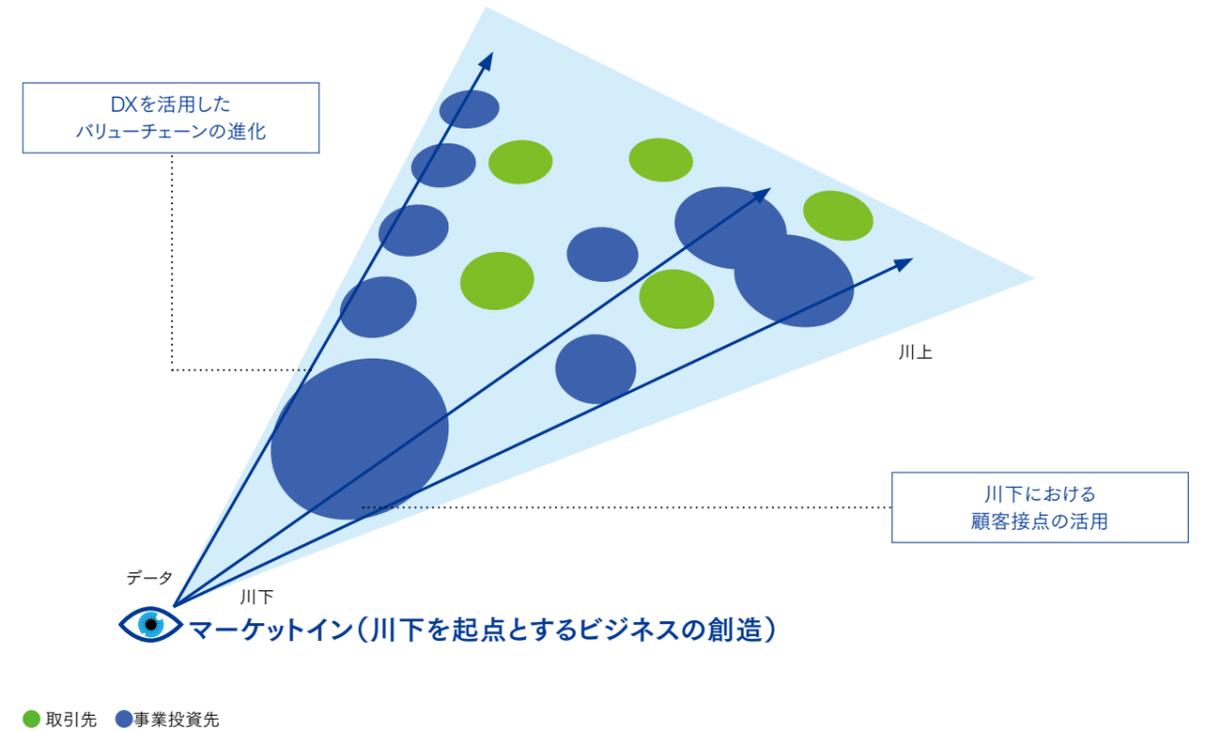
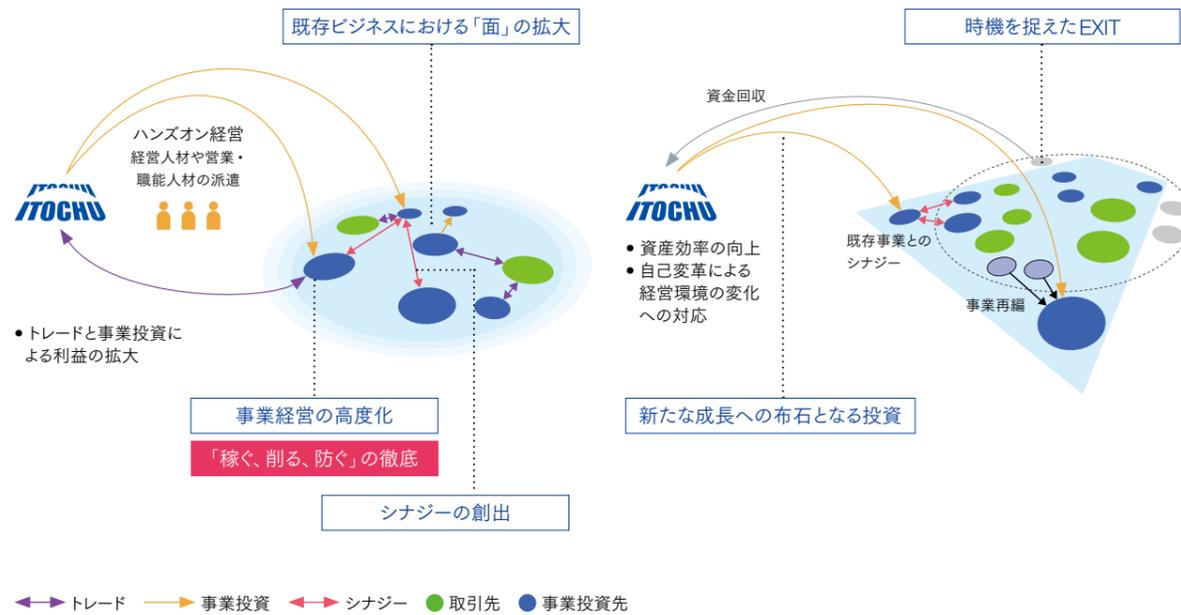
積み上げてきた財務・非財務資本を活用し、トレードと事業投資を両輪としてビジネスを展開しています。新規トレードの獲得やシナジーの創出等により、面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底や「ハンズオン経営」の実践等により、事業経営の高度化を図ることで、グループ全体の収益力の拡大に取り組んでいます。

② タイミングを捉えた資産入替

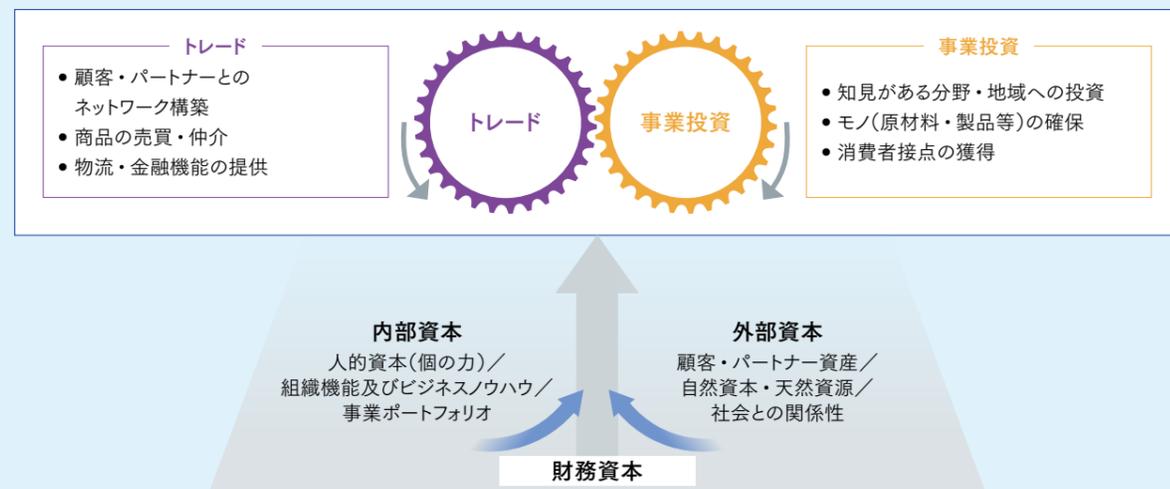
経営環境の変化を的確に捉え、戦略的保有意義が薄れた資産は、資産効率やリスク管理の観点から事業再編やEXITを行い、資金の回収を図ると共に、回収した資金を新たな戦略領域に再投資することで、より強固な収益基盤を構築しています。

③ 「マーケットイン」の発想によるビジネスモデルのバージョンアップ

あらゆる事業において、川下起点の「マーケットイン」の発想を取り入れ、消費者ニーズや社会要請に対応可能なビジネスモデルを構築しています。更に、リアル・デジタルの顧客接点と新技術・データを最大限活用することで、バリューチェーンの最適化等を図り、収益力の拡大と資産効率の向上を目指します。



財務・非財務資本を活用したトレードと事業投資の拡大



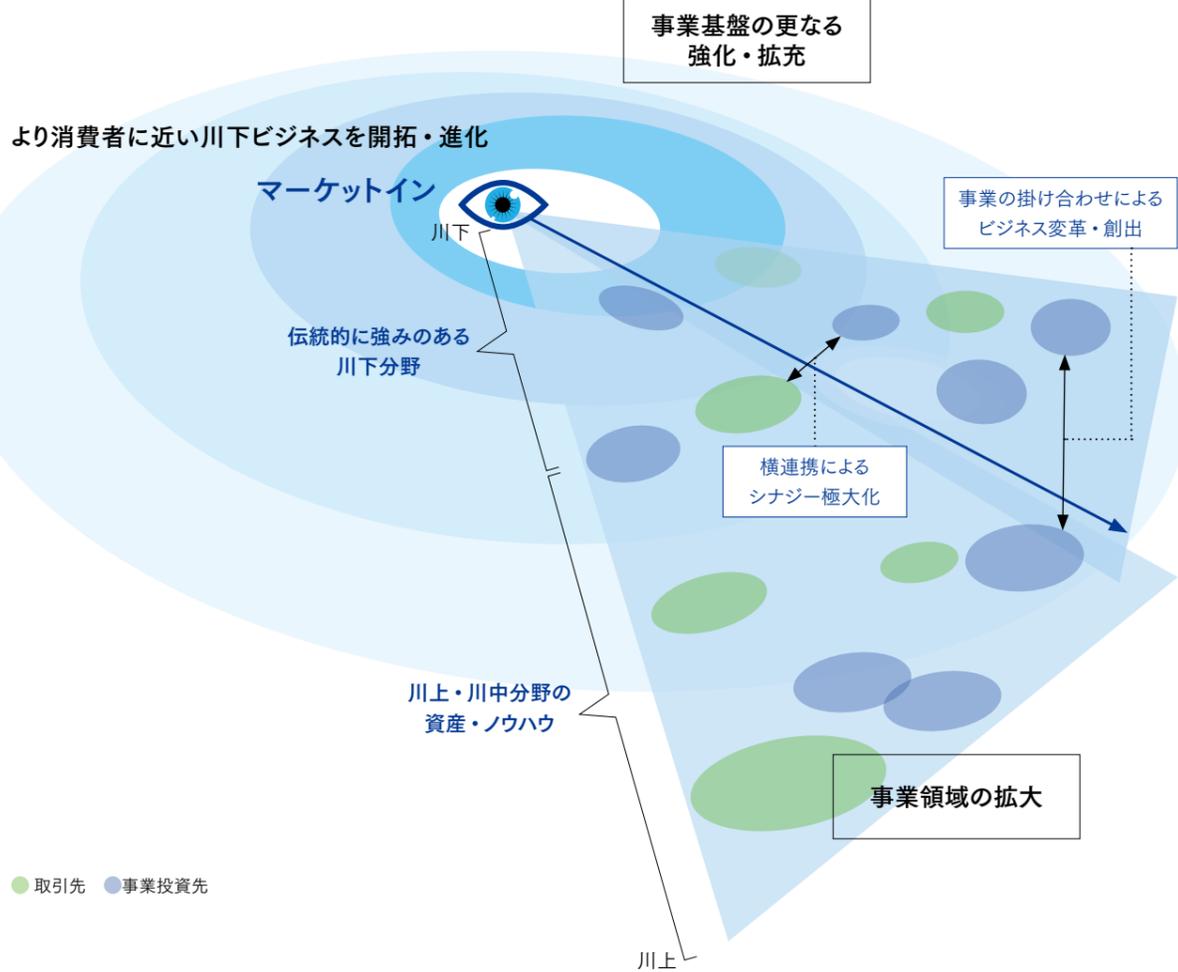
一般的なプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)、コモディティ商社と当社の違い

	一般的なPEファンド	当社
投資先の流動性	原則、非上場	上場/非上場を問わない
投資先の保有比率	原則、過半数~100%	業態・市場環境等に応じて個別に決定
投資先の保有期間	EXITを前提に5年程度	継続保有を前提に期間は定めていない
投資先への人材派遣	外部から経営者を派遣	当社の人材を経営者や現場担当者として派遣(ハンズオン経営)
シナジー	原則なし	既存ビジネスとのシナジー創出、事業領域の拡大
リターン	キャピタルゲイン及び配当	トレード利益・配当を含む、グループ収益力の拡大

	一般的なコモディティ商社	当社
取扱商品	原則、川上の市況商品	川上から川下までのあらゆる商品
取引内容	投機目的の取引及び実需に基づいた取引	原則、実需に基づいた取引
リターンのボラティリティ	高い	低い
携わる人材の特徴	原則、単一商品に精通	単一商品の知識に加え、周辺ビジネスの知見を持つ
シナジー	原則なし	幅広いバリューチェーンでシナジーを創出

NEW 横連携や事業の掛け合わせによる成長戦略

更なる成長を目指すべく、川下起点の「マーケットイン」の発想に基づき、より消費者に近い川下ビジネスを開拓・進化させていきます。また、伝統的に強みのある川下分野にとどまらず、川上・川中分野の資産・ノウハウをフル活用し、カンパニー間の横連携によるシナジーの極大化や事業の掛け合わせによるビジネス変革・創出を目指します。これらを意識し、より中長期的な利益貢献に加え、事業投資先のみならず幅広くシナジー拡大が見込まれるような成長投資を加速することで、事業領域の拡大や事業基盤の更なる強化・拡充を目指していきます。



経営方針より「投資なくして成長なし」

(▶ Page 28 経営方針)

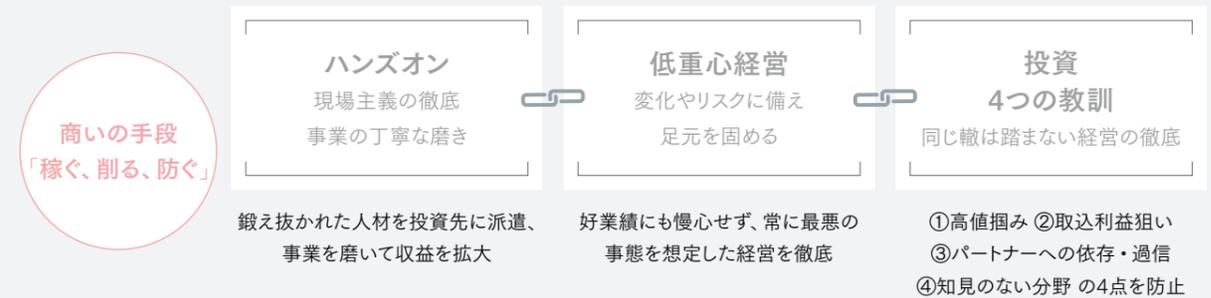
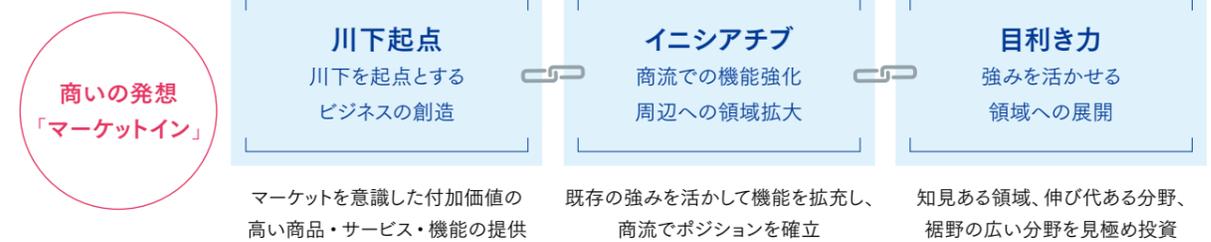


経営方針では、更なる収益ステージの向上に向けた成長投資の加速を掲げています。当社グループが持つ機能やノウハウを活用しながら、取引先やパートナー企業とも連携し、既存事業の「隣地」にあるような投資も検討していきます。また、川下分野のみならず、社会からのニーズへの対応や川下分野の成長に繋がる川上・川中分野にも投資を実行していきます。



特集 強みを活かした商いの創出 ～商いの発想と手段～

当社は、「強み」を発揮できる領域を中心に面的・連鎖的にビジネスを創出・拡大することで、持続的な価値創造を実現してきました。本特集では、当社の商いの基本として、商いの発想「マーケットイン」と商いの手段「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底し、事業基盤を強化しながら利益成長を目指している具体的な事例について説明します。特に、商いの発想「マーケットイン」については、「川下起点」、「イニシアチブ」、「目利き力」という3つの切り口に分け、各事例のポイントを整理しています。

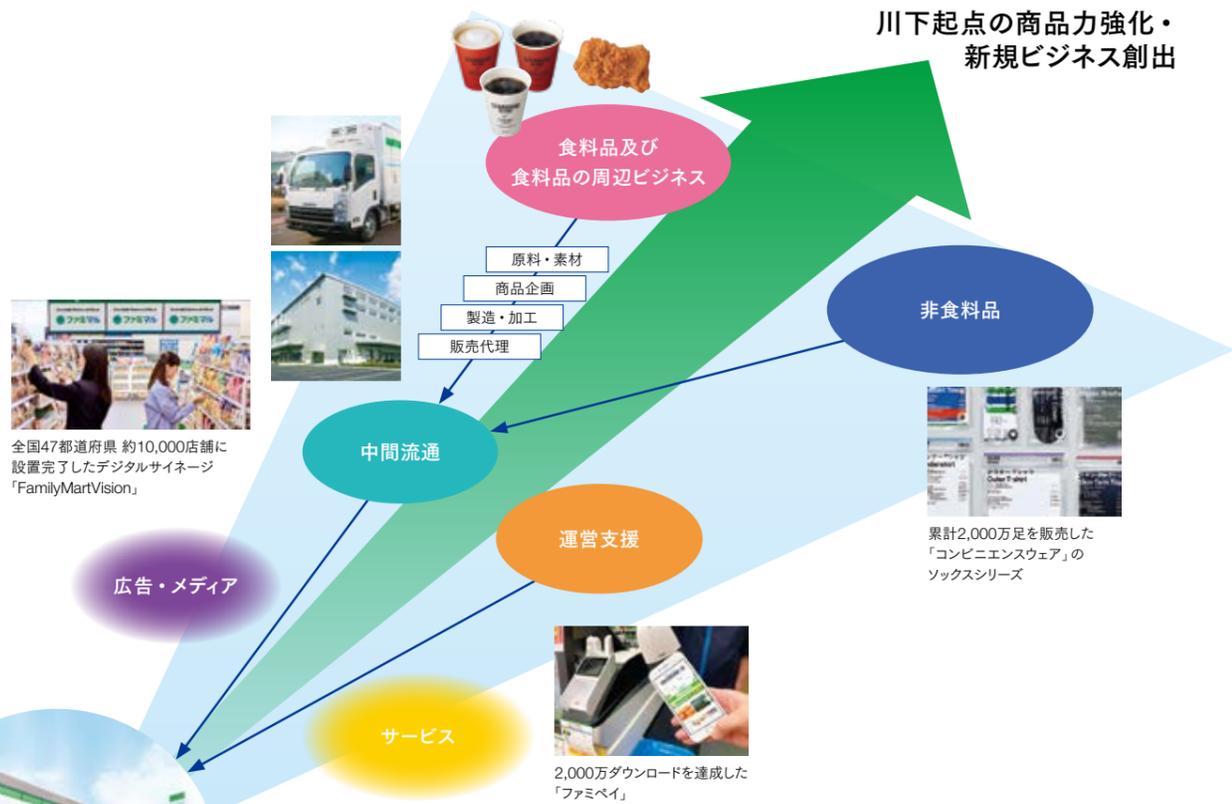


「マーケットイン」の発想



ファミリーマートを起点とし、強みを結集したグループ収益基盤の拡大

生活消費分野に強みを持つ当社は、当社グループ各社との連携強化を図りながら、コンビニエンスストア事業に取り組むファミリーマートを起点として、川下から川上に至る強固なバリューチェーンを構築しています。ファミリーマートの持つ、1日当たり1,500万人もの消費者接点を活かし、商品の調達や販売だけでなくバリューチェーン全体を通じて幅広く商品力を強化し、更にはデジタルサイネージ等を用いた広告・メディア事業や「ファミベイ」等の金融事業といった新たなビジネスも創出することで、当社グループ全体の収益基盤を拡大させていきます。



全国47都道府県 約10,000店舗に設置完了したデジタルサイネージ「FamilyMartVision」

累計2,000万足を販売した「コンビニエンスウェア」のソックスシリーズ

2,000万ダウンロードを達成した「ファミベイ」

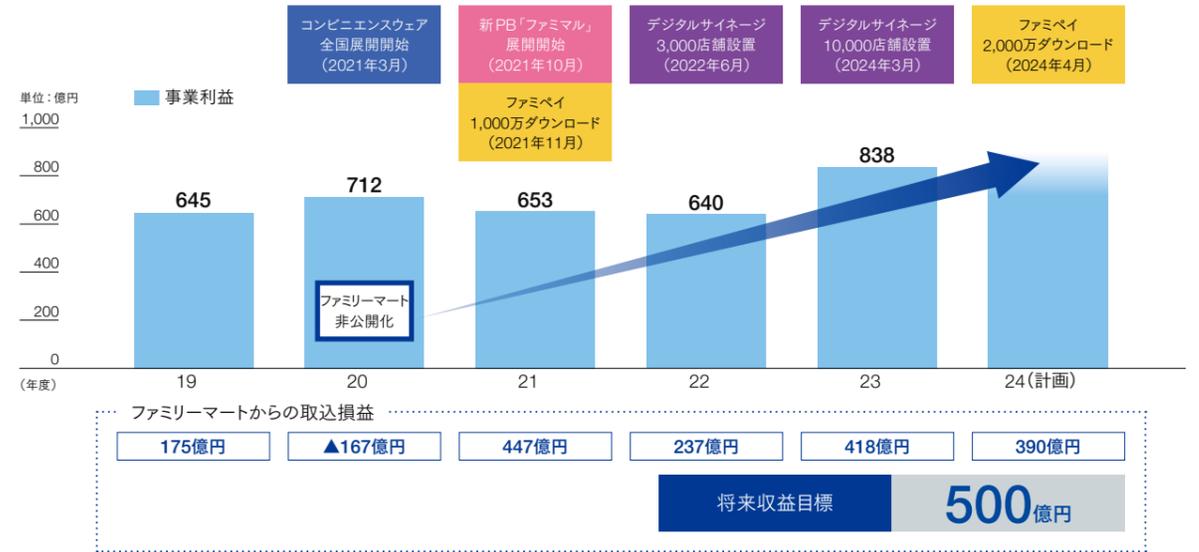
当社グループ(当社、子会社、関連会社)及び当社の事業パートナーが提供している商品やサービスの例

ターゲティング広告 デジタルサイネージ ■ データ・ワン ■ ゲート・ワン	卸売・物流 ■ 日本アクセス ■ 伊藤忠ロジスティクス	配送車 燃料(リニューアブルディーゼル) ■ 伊藤忠エネクス ▲ 日本カーソリューションズ	中食(おむすび、弁当)、ファミチキ コーヒー、バナナ、卵、大豆ミート・菓子原料全般等 ■ ジャパンフードサプライ ■ 伊藤忠食糧 ■ 伊藤忠飼料 ■ UNEX (GUATEMALA) 社 ■ Dole ▲ 不二製油 ◆ CPグループ ● 伊藤忠商事 等
ファミベイ(決済、翌月払い、ローン) ファミマTカード ■ ファミマデジタルワン ■ ポケットカード	システム関連、コンタクトセンター 電力関連 ■ CTC ▲ ベルシステム24 ■ 伊藤忠プランテック	コンビニエンスウェア ● 伊藤忠商事 用度品、日用品 ■ 伊藤忠リテールリンク ■ 日本サニパック	包装フィルム、弁当容器 ■ 伊藤忠プラスチック

■ 子会社 ▲ 関連会社 ◆ 事業パートナー ● 伊藤忠商事

ファミリーマートの事業利益推移

2020年度の非公開化以降ハンズオン経営を強化しており、川下起点の「マーケットイン」の発想で、顧客ニーズを捉えた商品戦略と販促施策を徹底したことにより、日商は35ヶ月連続(2024年7月末時点)で前年同月を上回って推移しました。また、事業利益*についても、日商の増加に加え、プライベートブランド(PB)商品比率の向上、デジタルを活用した店舗オペレーションの効率化、他社に先駆けた広告・メディア事業の展開もあり、2023年度に過去最高益を達成しました。



*「収益」から「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」を控除した利益指標であり、日本会計基準における営業利益に相当

コンビニエンスストアの常識を打ち破る新たなチャレンジ ～コンビニエンスウェア～

2021年3月より、「いい素材、いい技術、いいデザイン。」をコンセプトに、衣料品や雑貨を中心としたPB商品の全国展開を開始しました。世界的なファッションデザイナーである落合宏理氏監修の下、高いデザイン性を実現しながら、再生ポリエステル等のサステナブルな素材を使用することにより「着心地と環境への配慮」を両立させた商品を展開しています。看板商品である「ラインソックス」はSNSでも話題を集め、2021年3月の発売開始以来、ソックスシリーズの累計販売足数は2,000万足を突破しました。2023年11月には業界初のファッションショー「ファミフェス」を開催、更には商品ラインアップを拡大し、ココヨ(株)と共同開発した文具を販売する等、幅広く商品力を強化させています。

衣料品の展開に際しては、繊維分野に強みを持つ当社のビジネス基盤を活用し、原料調達や生産体制構築等をサポートしています。今後も、第8カンパニーを中心として、従来のコンビニエンスストアの常識にとらわれないファミリーマートの様々なチャレンジを後押しし、更なる成長を目指していきます。



ファミリーマートの更なる飛躍に向けた海外展開

ファミリーマートは、アジア6ヵ国・地域(台湾、中国、マレーシア、インドネシア、ベトナム、フィリピン)に進出しており、海外では約8,000店舗を展開しています。2024年3月には、中国での事業パートナーである頂新グループと中国でのファミリーマート事業の拡大に向けた事業再編について基本合意し、関連手続き完了後は、頂新グループと当社の間でエリア毎に事業主体者を分けることとなります。経営責任を明確化し意思決定のスピードを上げ、当社グループの長年に亘る中国ビジネスの知見やネットワークをフル活用し、世界最大の消費市場である中国での事業展開を加速させていきます。

| マーケットインの発想 |

川下起点

イニシアチブ

目利き力

デジタルバリューチェーン戦略による CTCの成長加速と事業拡大

コロナ禍の収束後も、DXの推進によるビジネスモデル変革には高いニーズがあり、その勢いは日々増えています。特に、生成AIを活用した多様なソリューションが登場し、ビジネスや企業の在り方に一段と大きな影響を与え、DXにも更なる進化が求められています。そうした流れの中で、IT業界は高い成長率を維持していますが、異業種の参入やIT人材不足の深刻化等、競争環境が激化しています。このような環境下、当社は、2023年にCTCのTOB(株式公開買付)を実行し、非公開化しました。CTCと共に、より機動的に成長戦略を推進し、当社が構築してきたデジタル事業群との連携によるデジタルバリューチェーン戦略を加速させ、収益基盤の更なる拡充を図っていきます。

CTCの真価を発揮した業績拡大

情報・金融カンパニーは、当社の強みとなっているセグメントであり、更なる成長が期待されています。その中核を担うのが、国内大手システムインテグレーターであるCTCです。CTCは、当社がシリコンバレー等のベンチャーキャピタルファンドへの投資を通じて発掘した最先端の技術やソリューションを日本で先駆的に導入する役割を担うことで、高い技術知見を蓄積し成長してきました。通信キャリアを含む大手企業を中心に、10,000社を超える強固な顧客基盤を有し、先端IT製品の幅広い製品ポートフォリオを活用した高度なITインフラ構築に強みを有しています。この強みは、国内外の先端IT企業とのパートナーシップやその取扱高にも表れています。CTCが日本やアジア・大洋州地域で最大の取扱規模を誇る製品は数多くあり、例えば、生成AI関連企業の代表格である米国NVIDIA社の製品

について、2023年度*1の国内取扱高で1位を獲得し、「Best NPN of the Year*2」に選ばれました。社会全体でのITサービスが拡大し、データセンターの需要が高まる中、生成AI開発向けの運用基盤構築等の受注実績も着実に積み上がっています。これまで培った強みを発揮して市場ニーズを捉え、業績拡大に繋がっています。2023年度末の受注残高も過去最高となっており、今後の更なる成長への期待も高まっています。

*1 米国NVIDIA社の決算期間である2023年2月～2024年1月期
*2 「Best NPN(NVIDIA Partner Network) of the Year」: 幅広い業界においてAI活用の拡大や啓蒙に貢献し、NVIDIA製品を含むプラットフォームの提案等において最も功績を残したパートナー企業に贈られるアワード

デジタル事業群との連携による付加価値の創造

近年、ビジネスにおけるデジタル活用は、社内システム利用の枠を超え、企業のビジネスモデル自体に大きな影響を及ぼしています。多くの企業がDXを推進する中で、システム

開発単独ではなく、顧客企業の課題の「解きほぐし」を行うコンサルティング、アプリ開発におけるユーザーの顧客体験デザイン等、ビジネスモデルの変革を求める顧客側のニーズに応じ、上流から下流まで一貫通貫でサービスを提供できる複合的なIT提供の重要性が高まっています。また、これまで異業種であったコンサルティング企業等、上流工程での顧客ニーズ把握に優位性を持つ企業が、下流工程のITシステム構築まで参入し、高い利益率や成長率に繋げている事例が急増しており、強力なライバルとなっています。

当社は、CTCや(株)ベルシステム24ホールディングスといった長年当社グループに所属している事業会社に加え、データ分析に強みを持つ(株)ブレインパッドや顧客体験デザインに知見のあるAKQA UKA(株)等、2020年頃から、特定分野で高い専門性・技術力を有する会社への戦略的投資を行っています。各社が連携することで、幅広い顧客のニーズに対応可能なデジタル事業群を構築しています。更に、バリューチェーンの拡充やリソース確保を一層加速させるべく、CTCの非公開化後も、上流機能の拡充に向けたコンサルティングファームとの提携、エンジニアリソース確保のためのM&A等を立て続けに実行し、成長性・収益性の更なる向上を目指しています。(▶ Page 115 大手経営コンサルティングファームのボストン・コンサルティング・グループ(同)との合併会社設立)

「専門性」×「現場力」によるバリューチェーンの進化
デジタルバリューチェーン戦略の成果を最大限に引出すためには、デジタル事業群との出資関係にとどまらず、顧客に対して「マーケットイン」で最適なソリューションを提供するための実効性の高い連携が必要です。当社の情報・通信部門では、デジタルバリューチェーン戦略の拡大に伴い、「DX横断タスクフォース」を組成し、顧客への複合的なサービス提供等、DX推進のパートナーとして選ばれるためのビジネス展開を進めています。「DX横断タスクフォース」は、当社の情報・通信部門やIT・デジタル戦略部の所属社員とデジタル事業群各社からの受入出向者で組成する組織横断的なチームです。発足当初の2019年には数名規模で始まりましたが、現在では50名規模に拡大しています。隔週で案件情報や事例共有の場を設け、生成AI等のテーマに特化した分科会も開催する等、デジタル事業群の連携を強化することで、顧客に対する共同提案を行う体制を整え、新規事業の創出やDX案件の獲得を推進しています。また、当社の他カンパニーの顧客や事業会社に対する横断的な提案も行っており、発足後の総提案件数は既に1,000件を超え、受注実績も高水準で推移しています。デジタル事業群の高い専門性と、多様なビジネスの現場で培われた知見を掛け合わせ、「地に足の着いたDX」を展開することで、新たな付加価値を創出していきます。

「マーケットイン」の発想で顧客の課題・変革ニーズに最適なサービスを提供




 ・デジタル事業群と伊藤忠商事の相互人材派遣等を通じ、伊藤忠グループのDX・事業変革を加速
 ・「DX横断タスクフォース」での知見蓄積とデジタル事業群の高度な技術力/ITキャパビリティを活用し、生活消費分野をはじめとする顧客企業の事業変革を実現する「地に足の着いたDX」ビジネスを創出

| マーケットインの発想 |



「イニシアチブ」を発揮した川下ビジネス拡大と横連携による日立建機との協業の進化

2022年8月に、当社が日本産業パートナーズ(株)と共に設立した特別目的会社(SPC)において、日立建機(株)の26%の株式を取得しました。当社は、日立建機(株)の新たなビジネスパートナーとして、従来の代理店機能のみならず、ファイナンス、物流・販路拡大、電動化等、あらゆる機能を提供することで、川下ビジネスの強化を支援しています。

主な協業案件と成長戦略

当社と日立建機(株)は、1990年代よりトレードや合併会社での事業を通じて協業を拡大してきました。日立建機(株)は、主力の北米市場における米国 Deere & Company 社との提携解消後、独自展開を開始していましたが、当社からも、北米建機ビジネスの知見やファイナンス事業のノウハウを提供し、日立建機(株)との協業を加速することで、更なる成長を目指しています。

北米市場では、代理店から建機を購入する顧客の約9割がファイナンスを利用しており、迅速な審査と競争力のあるファイナンスメニューを提供するキャプティブファイナンス会社の存在が極めて重要です。日立建機(株)への出資後、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社によるファイナンス会社を設立し、ファイナンス分野での協業を加速しています。建機の稼働データを活用し、例えば、工事の少ない冬場の支払を少なくしたファイナンスメニューを提供する等、日立建機(株)の強みを活かしてファイナンス事業を拡大していきます。また、リース終了後に返却された建機をファイナンス会社で保有し、再リースやレンタル、中古販売を行う等、新たな収益源の確保も目指しています。

北米以外でも、物流・販路拡大として当社の国内外のネットワークを活用し、代理店候補の紹介や資源分野の客先へのアプローチ等、様々な案件が動き始めています。既に、金属カンパニーが出資する鉱山において日立建機(株)の製品納入に向けた商談が行われる等、具体的な取組みも推進しています。

また、建設現場の脱炭素化に貢献する建機の電動化に向けた取組みは、補助金等の政府支援が充実している欧州で実用化が先行しています。日立建機(株)は、欧州の

パートナーと協力し製品ラインアップを揃えることで、既に一定のシェアを獲得しています。当社は、オランダの可搬式充電設備メーカー Alfен 社とも連携し、欧州での電動建機及び充電設備のファイナンスや物流、販売体制構築等を支援しています。更に、エネルギー・化学品カンパニーの蓄電池事業とも連携しながら、グリーン電力の確保、リサイクル・リユース等の周辺事業にも事業領域を拡大していきます。

今後は、これらの協業を着実に推進し、将来的には、米国内の輸送効率化・コスト削減等の物流支援、ファイナンスを含めた北米での協業モデルや欧州での電動建機関連ビジネスの他地域への横展開、遠隔操作や自動運転等の次世代技術の積極的な活用を通じたビジネスモデルの進化により、日立建機(株)を含めた当社グループ全体の持続的な成長に貢献していきます。

主な協業案件

<p>ファイナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> 北米でのファイナンス事業拡大 中南米等、他地域での展開 <p>ZAXIS Finance</p>
<p>物流・販路拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 米国 MULTIQIP 社が持つ顧客網・サービス体制の共有化 北米向け輸出、米国内の輸送効率化・コスト削減 
<p>電動化</p> <ul style="list-style-type: none"> 電動化ソリューションの共同推進 欧州市場のノウハウの他地域での展開 

| マーケットインの発想 |



「技術力」と「経営力」を掛け合わせた大建工業の成長戦略と事業領域の拡大

当社は、2023年にTOB(株式公開買付)を実行し、日本有数の木質系内装建材メーカーである大建工業(株)を非公開化しました。経営層から各現場に至るまで当社の人材を派遣し、「ハンズオン経営」を実践することで、当社グループのリソースをフル活用しながら、一体となって成長戦略を推進しています。

市場特性を踏まえた成長戦略の展開

大建工業(株)の市場は主に、「国内戸建」、「国内非戸建」、「海外」の3つに区分されます。主力であり成熟市場である国内戸建市場では、人口減少に伴う住宅着工数の減少により更なる経営改善が必要になることから、「稼ぐ、削る、防ぐ」の中でも、特に「削る、防ぐ」の徹底を進めています。製造・流通プロセスでは、需給データをもとにしたサプライチェーン改革・データ経営の推進、物流業務の効率化等を進め、経営基盤を強化していきます。また、当社グループの総合力を活かし、大建工業(株)と共に各種機能の磨き上げに努めていきます。

国内非戸建市場では、発注元であるゼネコンより、単なる建材の納入のみならず、施工とのセット(材工一体)での提案に対するニーズが高まっています。そこで、当社が提携している西松建設(株)をはじめとしたゼネコンや大手デベロッパー等とのネットワークを活かし、顧客のニーズに基づいた製品ラインアップの拡充を行うと共に、施工機能を強化・補完するロールアップを進めていく考えです。例えば、大建工業(株)は、2024年3月に空調設備工事会社の(株)清田工業を子会社

化し、機能の拡大を図っています。今後も、材工一体型の体制整備に向けた取組みを推進していきます。

海外市場では、底堅い成長が見込まれる北米において、同社の高い技術力を活かした木質ボード事業と、複数の戦略的な買収を重ねてきた当社の北米建材関連事業の強みを活かし、共同で事業を推進しています。特に、熱帯雨林保護意識の高まりに伴う内装材の代替品ニーズを捉えるべく、当社の北米建材関連事業が持つ販売ルートを活かしたマーケティング活動を行っています。2024年7月に新たに取得したカナダの工場は、既存の商品ラインアップのみならず、新たな木質ボードの生産拠点とすべく準備を進めています。

このように、縮小が見込まれる国内戸建市場で着実に利益を確保しながら、成長市場である国内非戸建・海外市場における新たな収益源を確保することで、中長期的な利益成長を目指します。各市場の特性を的確に捉え、当社グループのリソースや経営力を活かした戦略を着実に実行することにより、大建工業(株)のみならず、北米建材関連事業を含めた当社グループ全体の持続的な企業価値向上に繋げていきます。

成長市場のバリエーションにおける大建工業と当社の強み



総合力の発揮によるWECARSの事業再建

当社は2024年5月に、旧(株)ビッグモーターの中古車買取販売事業を承継し、(株)WECARSを発足しました。旧(株)ビッグモーターは、自動車保険の不正請求や修理車両の損傷偽装等、複数のコンプライアンス違反が発覚し、社会的にも大きな話題となり、業績が劇的に悪化していました。元々業界No.1であった同社の事業再建を通じて、中古車ビジネスの透明化による業界全体の信頼回復という社会課題の解決に加え、消費者への安全・安心の提供、従業員の雇用確保等を行うことで、当社の企業理念である「三方よし」の実現が可能であると考えています。

事業再建に向けた取組み

事業再建のコンセプトは、「過去との決別」と「お客様第一主義」です。「過去との決別」の観点から、過去の不正事案に関する債務補償等については旧(株)ビッグモーターで対応を行い、新設した(株)WECARSにおいては旧経営陣を含まない新しい組織体制を構築し、事業の立て直しに注力していきます。「お客様第一主義」の観点では、お客様と社会に誠実に向き合い、お客様から信頼され、魅力的だと思っただけの会社を目指します。そのために、まずは組織風土改革、従業員教育の徹底、内部管理体制の構築を最優先に取組んでおり、経営陣と現場との直接対話を開始している他、法令対応の徹底、内部通報制度の強化等、具体的に動き出しています。

事業再建にあたっては、国内外での各種事業再生案件を通じて当社に蓄積されたノウハウを最大限活用すると共に、経営層から現場に至るまで経験豊富な人材を派遣し、「ハンズオン経営」を推進していきます。(株)WECARSは、全国約250店舗という国内最大級の中古車プラットフォームを有することが強みですが、自動車ディーラー事業や

レンタカー事業で培った伊藤忠エネクス(株)の現場力に加え、ほげんの窓口グループ(株)を活用した透明性・利便性の高い保険提供サービスをはじめとして、川下分野に強みを持つ当社グループの総合力を発揮し、「マーケットイン」の発想で事業の進化を図ります。

本事業の再建には、一定の時間がかかることが想定されますが、当社グループの総力を結集し、本事業の再建に丁寧かつ着実に取組み、将来的には中古車業界No.1の地位復活を目指していきます。

WECARSの強みと当社グループシナジー



WECARSの事業再建に向けて

(株)WECARSの事業再建にあたっては、組織風土改革とコンプライアンスの徹底が最も重要です。私は英国のタイヤ小売大手Kwik-Fit社をはじめ、数多くのターンアラウンドの案件に携わってきました。業種は異なりますが、課題を抱える会社との向き合い方に変わりはありません。私は、経営の良いところも悪いところもすべて現場に表れると考えています。現場に入り込み、改善に向けた仕組みを地道に作る事が重要です。伊藤忠グループからの出向者には主に現場でのコンプライアンス遵守に向けた業務フロー見直しを担ってもらいます。Kwik-Fit社では「お客様目線」を重視する文化を築きました。(株)WECARSでも同じように、「お客様に価値を提供する」ことを繰り返し伝えていきます。人事制度に関しても、売上等の数値目標ではなく、顧客満足度等をKPIに組み込んだ新制度の導入を検討しています。組織風土改革とコンプライアンスの徹底により、お客様から「会社が変わった」と感じていただき、お客様に支持されることができれば、売上は自然と戻ってくると考えています。(株)WECARSは信頼を失ったところからのスタートです。現場での顧客対応や従業員の声を積極的に取り入れ、伊藤忠グループのノウハウを活用し、組織全体が一丸となって改革を進めていきます。



(株)WECARS
代表取締役 社長 CEO
田中 慎二郎

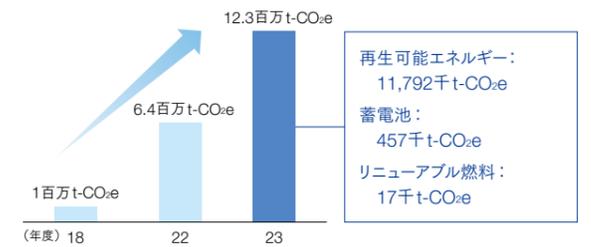
1985年当社入社。2010年頃から米国最大のフェンス製造・卸のMASTER-HALCO社のターンアラウンドを主導。2019年より英国タイヤ小売大手のKwik-Fit社を展開するEuropean Tyre Enterprise社のCEOを務める。2024年5月より現職。

「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス

当社は、気候変動を含む環境リスクを機会と捉え、「稼ぐ」を通じた事業拡大と、社会的要請への対応や産業界の課題解決に繋がる、すなわち経済価値と環境・社会価値を同時に追求するクリーンテックビジネスに取り組んでいます。個別目標を設定し、「スピード」と「実行力」を伴って気候変動への対応を進めることで、GHG排出の削減貢献量についても着実に積み上げていきます。

削減貢献量とは、既存の製品やサービス(ベースライン)を新たな製品やサービスに置き換えた場合に削減・抑制可能なバリューチェーン上のGHG削減量を定量化したものです。2023年度は、発電事業を中心とした再生可能エネルギー事業等の拡大により12.3百万トンの積み上げを達成しており、2040年までにGHG排出量を上回る削減貢献量の創出を目指していきます。

削減貢献量積み上げの進捗



クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み

クリーンテックビジネス	個別目標と取組み
再生可能エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> 当社持分発電容量に占める再生可能エネルギー比率を2030年度までに20%超に引上げる 米国 Cotton Plains(風力・太陽光)、米国 Prairie Switch(風力)やインドネシア Sarulla Operations(地熱)等、2024年7月時点で合計約2,100MWの再生可能エネルギー事業に参画中 米国では2024年7月時点で、売却済み案件を含め、累計約5,000MWの再生可能エネルギー事業を開発推進
アンモニア燃料関連事業	<ul style="list-style-type: none"> アンモニア燃料船の開発と保有・運航、燃料供給拠点の整備、燃料アンモニア調達を統合的に実施することで、アンモニア燃料を中心としたバリューチェーンを構築する 2050年の国際海運におけるGHG排出量ゼロ目標に向け、アンモニア燃料船の普及促進・社会実装を進めることで、国際海運の脱炭素化に貢献する
蓄電池関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度までに蓄電システム販売累計電力容量2GWhを超える規模を目指す
水インフラ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 欧州・豪州等における実績を踏まえて、他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う
廃棄物処理発電事業	<ul style="list-style-type: none"> 欧州における実績を踏まえ、中東をはじめアジア他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う



クリーンテックビジネスの詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。上記を含めた個別事業について詳しくご紹介しています。
<https://www.itochu.co.jp/ja/business/cleantech/>



削減貢献量の詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/>

事業領域を拡大する北米での再生可能エネルギー事業

当社子会社の米国 Tyr Energy社は、2022年に再生可能エネルギー開発会社 Tyr Energy Development Renewables社(TED社)を設立しました。TED社及びTyr Energy社は、売却済み案件を含め、2024年7月時点で約5,000MW(原子力発電所5基分に相当)、30件以上の太陽光発電所を開発しており、土地確保、各種許認可取得、電力系統接続、売電契約の交渉・締結、主要機器・建設工事事業者の選定・交渉、ファイナンス組成等、一連の業務を自社完結する開発プラットフォームを構築しています。2024年2月には、発電量合計333MW(米国標準家庭約72,000世帯相当)、年間約60万トンのCO₂排出量の削減が期待される3案件の開発を完了しました。また、当社子会社の米国NAES社は、世界最大の独立系発電所運転・保守サービス会社であり、再生可能エネルギー分野において約1,400ヵ所、2,000MWの太陽光発電所及び1,100MWの風力発電所向けに資産管理・運転保守サービスを提供しています。更に、2023年には北米の再生可能エネルギー開発資産を投資対象とするファンドを設立し、今後、本ファンドを通じて20億米ドル規模の事業に取組む予定です。

様々な発電事業で培ったノウハウを活かし、周辺機能・サービスの強化により事業領域を拡大することで、北米の再生可能エネルギー市場の高い成長率を取込みながら、脱炭素社会・持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

