

分野別事業説明会 ビジネス次世代化

2019年6月27日（木）



ひとりの商人、無数の使命

本日の説明事項

1. ビジネス次世代化の背景
2. CDO・CIO体制について
3. 中期経営計画の2018年度進捗
4. 次世代化における伊藤忠の強み
5. 今後の方針と収益化の道筋

1. ビジネス次世代化の背景

外部環境

急速な構造変化とデジタル化の加速による
ゲームチェンジへの対応が求められている

デジタルプラット
フォーマーの躍進

100年に一度の
モビリティ革命

電力エネルギー利用と
供給のスマート化

持続可能な社会への
消費者意識の高まり

GAFAを中心としたデジタルプラットフォーマーの躍進、100年に一度のモビリティ革命、電力エネルギー利用と供給のスマート化、ESGやSDGsを中心とした持続可能な社会への消費者意識の高まり等、急速な構造変化とデジタル化の加速によるゲームチェンジへの対応が求められている。

次世代におけるビジネスの勝ち筋

様々な事業領域における
リアル現場

×

経験や専門性に
裏付けられた
テクノロジー活用

伊藤忠の「ビジネス次世代化」

デジタル化／データ活用による
構造変化を見越したビジネスモデルの進化

ビジネス次世代化における当社の強みは、総合商社であるからこそ様々な事業領域でリアル現場を持っており、現場のデータを収集できる点と、経験や専門性の高い知見とテクノロジー活用を掛け合わせることができる点。

当社のビジネス次世代化のコンセプトは、デジタル化とデータ活用による、構造変化を見越したビジネスモデルの進化である。

2. CDO・CIO体制について

新体制 CDO・CIOラインを新設



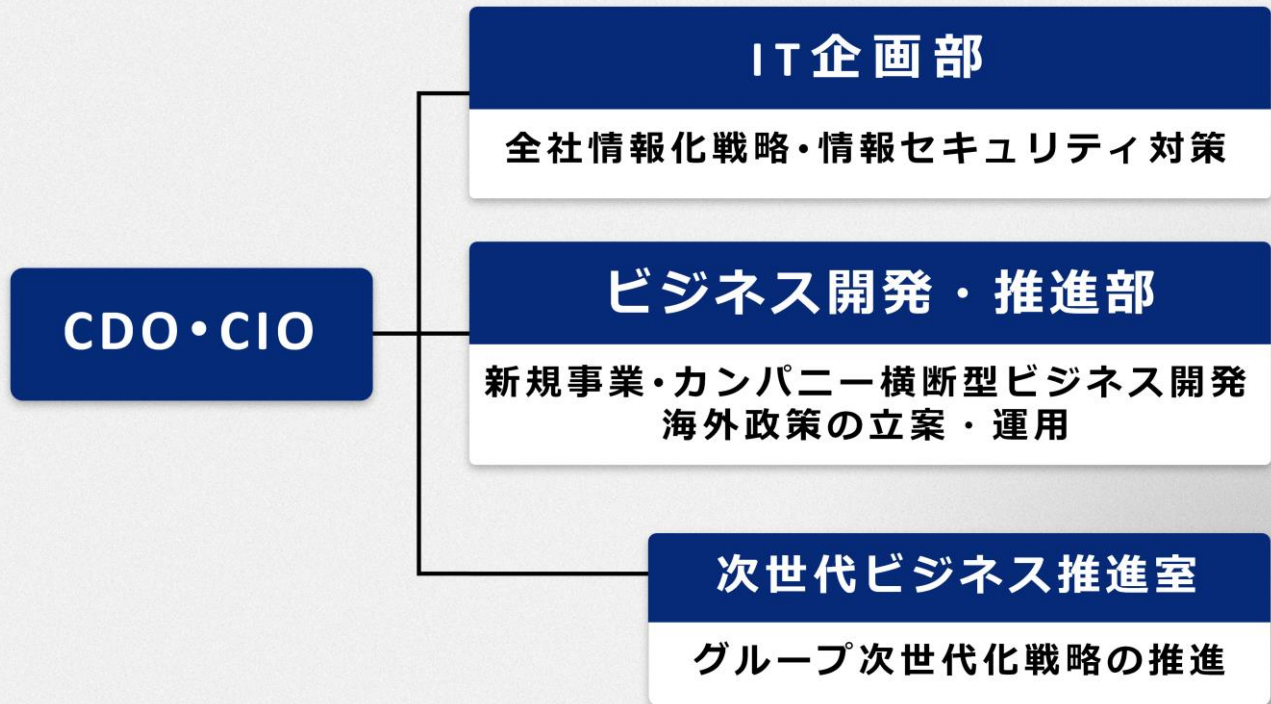
伊藤忠の次世代化を推進

||

デジタル化／データ活用によるビジネスモデルの進化

CDO・CIO を新設した目的は、伊藤忠の次世代化、つまりデジタル化／データ活用によるビジネスモデルの進化を推進・加速していくこと。

CDO・CIOライン新体制



© 2019 ITOCHU Corporation.

8

CDO・CIOラインは3つの組織から構成されている。

・IT企画部

全社の情報化戦略や情報セキュリティ対策、業務効率化のためのRPAやペーパーレスを推進。

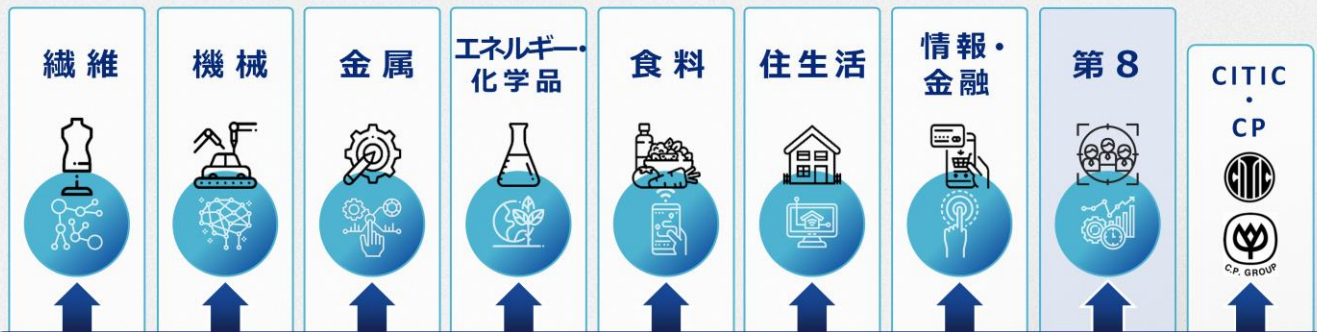
・ビジネス開発・推進部

カンパニーに属さない横断案件や中長期的な案件の開発を担当。

・次世代ビジネス推進室

各カンパニーに設置された次世代化推進組織を横断的にサポートし、カンパニー横断型ビジネスの開発を推進。
伊藤忠商事のみならず、伊藤忠グループ全体の次世代化戦略の推進を担う。

CDO・CIOラインのミッション



1. 各カンパニーの次世代化の支援

2. 横断領域や新領域の次世代ビジネスを主導

3. 攻めと守りの全社IT体制確立

© 2019 ITOCHU Corporation.

9

CDO・CIOラインの具体的なミッションは下記の3つ。

・各カンパニーの次世代化の支援

既存の7カンパニーに加え、7月1日設立の第8カンパニーと、CP及びCITICグループとの協業を推進するCP・CITIC戦略室に対し、次世代化を支援する。
主役は各カンパニーで、CDO・CIOラインは後方支援を担う。

・横断領域や新領域の次世代ビジネスを主導

次世代投資の収益化及びシナジー創出のためには、業界を横断して推進することが不可欠。
一方で、カンパニー間の横断案件や中長期の案件は、各カンパニーによる推進が難しい場合もあるため、CDO・CIOラインが主導し先鞭をつけたうえで、カンパニーを巻き込んだ協業の流れを作る。

・攻めと守りの全社IT体制の確立

IT企画部は、次世代化に重要なITリテラシーの高い人材が多くいる部署だが、情報セキュリティや基幹システムの管理等、比較的守りに近い業務が多く、従前までは独立した機能部署であった。
一方、次世代ビジネス推進室ではデータマネジメントはじめ、攻めのIT戦略を推進しているが、同時に情報セキュリティ等の守りも固める必要が生じている。
IT企画部をCDO・CIOラインに組み込むことで、攻めと守りの全社IT体制を構築し、三位一体で推進していく。

CDO・CIOラインのミッション

1. 各カンパニーの 次世代化の支援

- ・次世代枠投資による先行布石の加速
- ・横断連携による事業開発・収益化
- ・テクノロジー活用促進

2. 横断領域や新領域の 次世代ビジネス主導

- ・横断・新領域での次世代ビジネス創出
- ・データ整備・連携による
グループバリューチェーン最適化

3. 攻めと守りの 全社IT体制確立

- ・グループデジタル化の主導
- ・社員のデジタルリテラシー向上
- ・データエコノミー/AI時代への備え

CDO・CIOのミッションの内容について、更に詳細に説明したい。

【各カンパニーの次世代化の支援】

・次世代投資枠による先行布石の加速

情報・金融カンパニー中心に取り組んでいたベンチャー投資を、他カンパニーでも推進すべく、ベンチャー投資の枠組みを作った。

従前は海外に比べ日本は遅れを取っていたため、海外のビジネスモデルを日本で展開することが主流であったが、現在は業界が成熟しており、ニッチな領域でさえ、ベンチャー企業が取り組んでいる。ベンチャー企業は0から1を作ることが得意とする一方、当社は1を3、5、あるいは10にする部分で、資金提供・信用力の付与・アライアンス等を通じて、伊藤忠ならではの総合商社機能を発揮し協業できると考えた。

2018年度は100億円の次世代ベンチャー投資枠に対し15件・ほぼ枠通りの投資を実行。

持ち込まれた案件数は非常に多く、かなり厳選した。

2019年度は、次世代ベンチャー投資枠100億円を継続し、更に200億円の次世代横断枠を設けた。

総額300億円がCDO・CIOラインの投資枠であり、各カンパニーにおけるビジネス次世代化の支援を更に進めたい。

・横断連携による事業開発・収益化

次世代投資の収益化のため、業界横断での取り組みを推進。

CDO・CIOラインは各カンパニーをサポートし、「横」をつなげるハブ的な役割を担う。

・テクノロジー活用促進

各カンパニーがテクノロジー技術を活用するうえでハードルとなりうる、様々な知見の不足を補う。

【横断領域や新領域の次世代ビジネス主導】

・横断・新領域での次世代ビジネス創出

各カンパニーでは取組みが難しい横断案件や新領域案件は、CDO・CIOラインが主導する。

・データ整備・連携によるグループバリューチェーン最適化

デジタル化の進捗は各事業会社により異なるため、まずは全事業会社を含めた、グループ全体のデジタル化を推進する。
事業会社のデータを緩やかに連携できる仕組みを作っていきたい。

【攻めと守りの全社IT体制の確立】

・グループデジタル化の主導／社員のデジタルリテラシー向上

デジタル技術を活用するためには、伊藤忠グループ社員全員にある程度のリテラシーが必要。
特に中堅・若手に対して教育や研修の機会を与え、リテラシーの向上を図りたい。

・データエコノミー／AI時代への備え

IoTでデータを集め、ビッグデータをAIで解析するという新しいビジネスの流れに対応すべく、
各現場でビジネスの変革に備える必要がある。

3. 中期経営計画の 2018年度進捗

2018年度4月公表 中期経営計画

Brand-new Deal 2020 次世代ビジネス取組方針

全ての領域において新技術を取込み「稼ぐ・削る・防ぐ」を進化



商いの次世代化

生活消費分野 バリューチェーンの価値向上



生産から販売まで
バリューチェーンの最適化



流通システムの
スマート化



顧客体験の充実
新しいリテールの提案

新技術を活用した ビジネスモデルの進化



エネルギーの
最適な利用と供給



次世代モビリティ社会
所有から利用へ



テクノロジーを活用した
経営の生産性向上

異業種・ベンチャー企業とのオープンな連携

2018年4月に、中期経営計画における次世代ビジネスの取組方針を公表した。
これがどのように進捗したのか、説明したい。

ビジネス次世代化 2018年度の進捗

中期経営計画 「商いの次世代化」

2018年度 投資実績 300億円

生活消費 バリューチェーン

190億円

主な投資先

Paidy

フリークアウト

ウィングアーク1st

JOOR

- ・FMデジタル戦略の進展
- ・フィンテック／広告・マーケティング分野での戦略投資ほか

次世代 モビリティ・電力

60億円

主な投資先

Via

地上鉄

Moixa

Hiyacar

- ・中国EV関連への投資
- ・北米ライドシェア事業者との資本提携
- ・蓄電池分野の更なる強化ほか

新技術活用

50億円

主な投資先

TBM

Traxens

Musca

天然ゴム実証実験

FBN

Spire

- ・SDGs/ESG関連や現場IoT分野での先行布石

2018年度は、生活消費バリューチェーン関連で190億円、次世代モビリティ・電力関連で60億円、新技術活用で50億円の総額300億円の次世代投資を実施。

枠組みとしては、情報・金融カンパニーによるフィンテック・デジタルマーケティング関連への投資、総本社主導の横断案件への投資、次世代ベンチャー投資枠の3つが含まれている。

・生活消費バリューチェーン

ファミリーマートのデジタル戦略の進展や、周辺ビジネスであるフィンテック・デジタルマーケティングへの投資。

・次世代モビリティ・電力

中国でのEV関連事業や北米のライドシェア事業者との資本提携等に加え、従前から取組んでいた蓄電池分野の更なる強化のための投資。

・新技術の活用

様々な要素があるが、新素材、再生医療などESGやSDGs関連と、ビジネスの現場におけるIoT分野への先行布石が大きなテーマ。

【個別案件の紹介】

2018年度に実行した案件について、いくつか簡単に紹介したい。

- ・ Via – 米国ライドシェア乗合いシステム
- ・ 地上鉄 – 中国におけるEVトラックレンタル・運行管理
- ・ 蓄電池 : Moixa – AI活用による家庭用蓄電池ソリューション
Sunnova – 米国住宅用太陽光発電事業・ESS事業
24M – 次世代リチウムイオン電池
- ・ 次世代リテール : フリークアウト – インターネット広告配信サービス
Paidy – オンライン後払い決済サービス
- ・ Hiyacar – 英国P2Pカーシェアリング
- ・ JOOR – ファッションブランドB2Bマーケットプレイス
- ・ Traxens – IoTトラッキングデバイス/物流情報プラットフォーム
- ・ FBN – 北米農家向け電子商取引（EC）サイト
- ・ Spire Global – 小型人工衛星運用・データ解析
- ・ 天然ゴムトレーサビリティ – ブロックチェーンによる天然ゴムトレーサビリティ実証実験
- ・ MUSCA – 昆虫を用いた100%バイオマスリサイクルシステム
- ・ TBM – 石灰石由来の紙・プラスチック代替新素材

4. 次世代化における 伊藤忠の強み

次世代化における伊藤忠の強み

テクノロジー活用と ベンチャー投資の地盤

次世代化における伊藤忠の強みは、生活消費分野におけるバリューチェーンが充実している点と、テクノロジーやIT、ベンチャー投資等における長い歴史を通じて経験・知見・ネットワークを保有している点。

伊藤忠の生活消費バリューチェーン

原料・製造



卸・物流・金融



小売



デジタル化／データ活用による大きな収益機会

当社の生活消費バリューチェーンを表した図。川上から川下まで手掛けている。

ファミリーマートをはじめ、ガソリンスタンド等を運営する伊藤忠エネクス、ヤナセ、ほけんの窓口、ドコモショップ等モバイルショップを展開するコネクシオ、そして繊維関連の様々なアパレルブランド等、リアルな消費者接点を数多く持っていることが、当社の強みの一つ。
更に、川下へ繋がるバリューチェーンとして、メーカーから卸、物流や金融サービスに至るまで様々なグループ会社があり、グループバリューチェーンとして、年間数兆円規模の取引がある。

バリューチェーン全体でテクノロジーを活用し、デジタル化を進め、データを整備・活用していくことで、今後更なる収益を生み出す可能性がある。

ベンチャーネットワークの全社共有

国内外のベンチャーキャピタル



約30ファンド

ポートフォリオ

約3,000社

スクリーニング

約300社

出資・提携

10~20社

連携

これまで
情金カンパニー／総本社
が活用してきた
ベンチャーネットワークを
全社展開

リテール

建設

アパレル

自動車

物流

新素材

農業

エネルギー

etc

当社は、情報通信部門を中心に25年程前からシリコンバレーに拠点を置いており、ベンチャーコミュニティとの歴史が長く、豊富な人脈やネットワークがある。

過去を遡ると、当時シリコンバレーの代表的な会社であり、世界を席巻するサーバーを販売していたサン・マイクロシステムズ社の日本における代理権を、伊藤忠テクノサイエンス(現在のCTC)が獲得し、世界最大の販売代理店となった。

このことを皮切りに、当社はシスコやオラクルといった米国IT企業の日本における事業展開等にも貢献してきた。これらを通じて、アメリカ国内で様々な人材・企業と関係を築いたことで、参画のハードルが非常に高いと言われるアメリカのトップクラスのベンチャーキャピタル(VC)にLP出資することができた。

これらVCのネットワークを、今後は全社に展開し、活用する。

当社は従前から、約30のファンドをベースに、ポートフォリオでは約3,000社近くある中で、スクリーニングを通じて300社程度を選定し、更に対話や検討を通じて、最終的に10社程度へ出資・提携するという形で、ベンチャー投資に取り組んできた。今後はこのモデルを全社に展開していく。

次世代化を下支えする グループ企業やパートナー

グループ企業



出資先パートナー



AI関連



データ関連



CTC、コンタクトセンターのベルシステム24、東京センチュリー、伊藤忠テクノロジーベンチャーズ等、当社のグループ会社には次世代化を推進しグループシナジーを追求するうえで戦略的に重要な事業会社が多くあり、これも当社の強みである。これらの事業会社を、様々なカンパニーで横断的に活用していく。

加えて、グループ会社だけではなく、AI関連やデータ関連の様々なベンチャー企業にも投資をしており、様々なカンパニーが積極的に活用できるよう促していく。

5. 今後の方針と 収益化の道筋

異業種融合・組織横断連携

Mobility
モビリティ

Energy
電力

Retail
リテール

自動車

IT

機械

情報・金融

モビリティサービス

ライドシェア
事業

電力

モビリティ

エネルギー・化学品

機械

蓄電池バリューチェーン

車載バッテリー
リユース事業

リテール

データ

複数カンパニー

情報・金融

生活消費バリューチェーン
の次世代化

小売デジタル戦略
(決済、広告マーケティング)
データ活用

次世代ビジネスを推進するうえで、異業種融合・組織横断連携は非常に重要。
カンパニーの「タテ割り」を打破することで、新しい価値が生まれる。

実績としては、自動車とITの連携によるライドシェア事業、電力とモビリティの連携による車載バッテリーのリユース事業、
リテールとデータの連携による広告・決済等の小売りのデジタル戦略及びデータ活用等に着手した。

モビリティと電力の連携による将来像としては、新たな交通インフラを利用した次世代インフラの提供に加え、
バーチャルパワープラント等の次世代電力プラットフォームへの展開がある。
また、この分野はリテール分野と連携し、無人移動コンビニや無人宅配サービスへの融合も考えられる。

リテールとデータの連携による将来像としては、デジタルマーケティングやバリューチェーンの収益拡大等に向けた
様々な融合等が考えられる。

次世代投資の収益化

収益化方法

投資実績

戦略的事業化



200億円

商流確保 (商権・JV)



100億円

一つ一つを確実に収益化

収益化としては、戦略的事業化と商流確保という2つの方法を考えている。

2018年度に実施した300億円の次世代投資実績のうち、約200億円は戦略的な事業化を進める方針。残りの約100億円は、事業化はしないものの、新しい商権・商流の確保やジョイントベンチャーの設立等による商流確保を進める。

一つ一つの投資をこれらのゴールに向けて確実に進め、収益化を図っていく。

次世代ビジネス収益化の道筋

現中期経営計画期間中に方向性明確化

連結純利益**5,000**億円水準の
持続的成長基盤の構築

次世代投資の継続 と収益化

次世代株投資の加速、
戦略的事業化・商流確保

既存ビジネス進化 による収益拡大

デジタル化／データ活用による
生産性向上・効率化・収益性向上

収益化の道筋としては、現中期経営計画期間中(2020年度まで)にその方向性についてある程度明確化していく。

全社としては連結純利益5,000億円の足場固め、及び次なる成長に向けた持続的成長基盤の構築を掲げている。その中でビジネス次世代化は、既存の次世代投資を収益化し、また新しい先行布石に積極的に投資していくことに加え、既存ビジネスとの融合・連携によりグループシナジーを拡大していく。

伊藤忠による次世代への挑戦

進化の更なる加速



© 2019 ITOCHU Corporation.

23

最後に、当社の次世代への挑戦という観点で、今後の可能性に関する絵を示した。

現在も様々な案件が出てきているが、当社としてしっかりと方向性を見極め厳選したうえで、収益化も意識しながら先行布石を打ち、次世代化を更に推進・加速していく。