

# 統合レポート2021

2020年度(2021年3月期)

伊藤忠商事株式会社

統合レポート2021

# Brand-new Deal

## 伊藤忠商事株式会社

〒107-8077 東京都港区北青山2-5-1

☎ 03-3497-2121

🌐 <https://www.itochu.co.jp/ja/>



ITOCHU Corporation

創業 **1858年**

商人として発ち、  
一つひとつ商いを  
積み上げてきた

1858年(安政5年)、  
商業地から遠く離れた近江国(現在の滋賀県)から、  
わずか15歳の若さで「持ち下り」と呼ばれた  
行商に踏み出したのが、  
当社の創業者である初代伊藤忠兵衛でした。



初代伊藤忠兵衛  
御仏の心になうもの  
世の不足をうずめ、  
売り買い何れをも益し、  
商売は菩薩の業、商売道の尊さは、

商いを社会課題の  
解決に繋げる

グループ企業理念

# 三方よし

企業行動指針

## ひとりの商人、無数の使命

初代伊藤忠兵衛、そして、その後の先人たちがそうしたように、  
これからも商人魂を買ぎ、商いを一つひとつ積み重ねることで、  
それぞれの使命を果たしていきます。

### 売り手よし、買い手よし、世間よし

# 商人として歩み続ける



ITOCHU Corporation

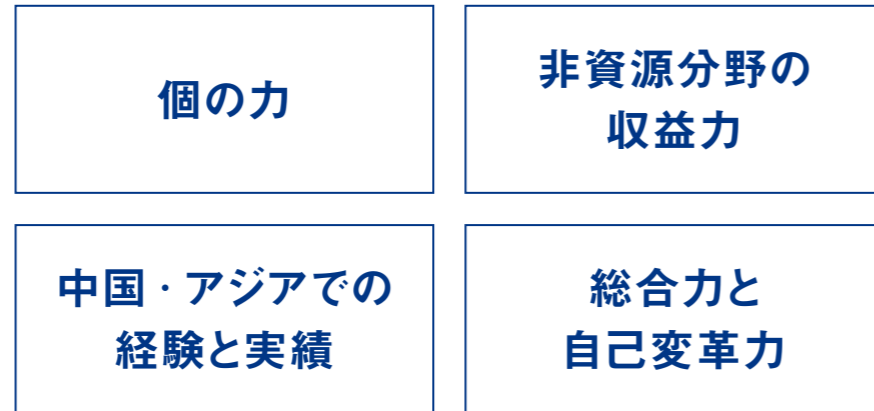
商人としての不変の価値観「三方よし」を商いの中心に据え、短期目標と中長期目標、  
経済価値と環境・社会価値、投資家や株主の皆様、お取引先や金融機関、社会、  
そして社員とその家族、「何れか」ではなく「何れも」追求することで、  
信用や実績を着実に積み上げていくのが、当社の企業価値の持続的拡大に向けたアプローチです。

当社は、創業来積み重ねてきた「強み」を原動力にして、この10年間の「Brand-new Deal」戦略を着実に実践することで、段階的に企業価値を向上させてきました。

また、2020年度においても、新型コロナウイルスが猛威を振るう中、培ってきた「強み」の発揮により影響を最小限にとどめ、新たな成長ステージに向けた「備え」を着実に行いました。



# 積み上げてきた強み



\* 自己株式を含む

# Brand-new Deal 2023

2021年5月、当社は新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」を公表しました。  
「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」を基本方針として、  
新たな成長ステージを目指すと共に、企業理念「三方よし」や積み上げてきた  
「強み」を軸として、今後も持続的な企業価値の向上を目指していきます。

## 既存ビジネスのバージョンアップ

脱炭素社会への寄与

# 積み上げてきた強みを軸に 新たな成長ステージへ

働きがいのある職場環境の整備

## 「マーケットイン」による 事業変革

～利は川下にある～

多様化する買い手のニーズを捉えた、  
川下を起点とするバリューチェーン変革を推進し、  
商流におけるイニシアチブを発揮していきます。

## 「SDGs」への 貢献・取組強化

～三方よし資本主義～

業界に先駆けたGHG排出量削減のアクション、  
社会要請の高まりに対応するビジネスの拡大を  
本業を通じて実現していきます。

## 真の経営力の発揮

# 編集方針

当社が重視する統合レポートの機能は、①国内外の幅広い読者に当社の国際的にもユニークなビジネスモデルを深く理解していただくこと、②長期持続的な企業価値拡大の実現プロセスと可能性を理解していただくこと、③当社の経営戦略と財務・非財務資本等との関連性を明確にし、社内外のステークホルダーに発信することで、対話を通じた相互理解の醸成と当社経営の高度化の好循環を創生すること、の3点です。

こうした基本的な考え方の下、当社は国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークを意識しつつ、今回は特に、「戦略的焦点と将来志向」、「結合性」や「一貫性」に力点を置き、「統合レポート2021」を作成しました。

また、当社は、ステークホルダーの皆様との重要な対話ツールとして統合レポートを利用していますが、当社経営に関するご理解を図る上で、投資判断と同様の視点で分析・説明することが最適であると判断し、冊子全体のコンセプトに「企業価値算定式」を採用している点が、大きな特徴になります。

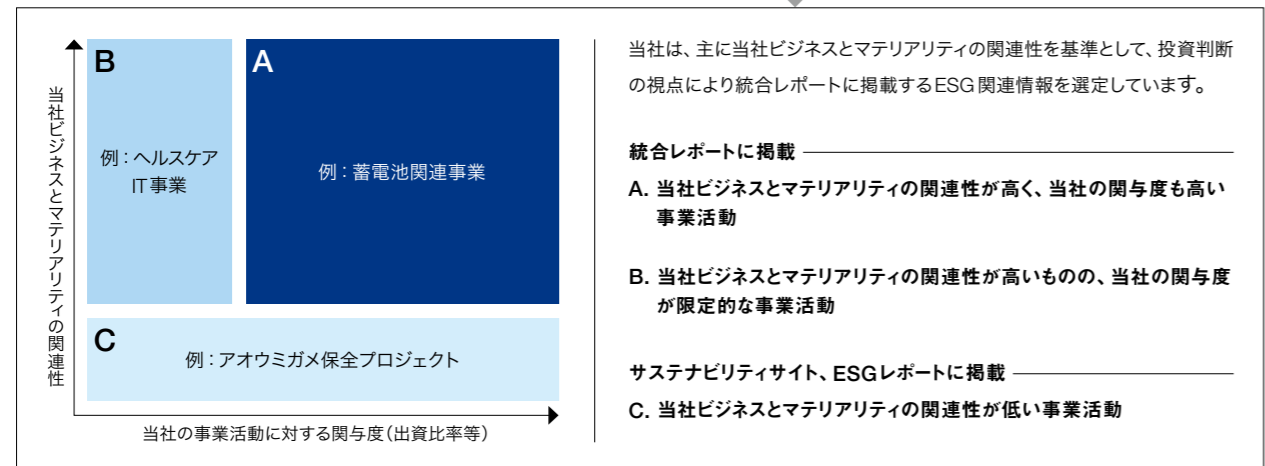
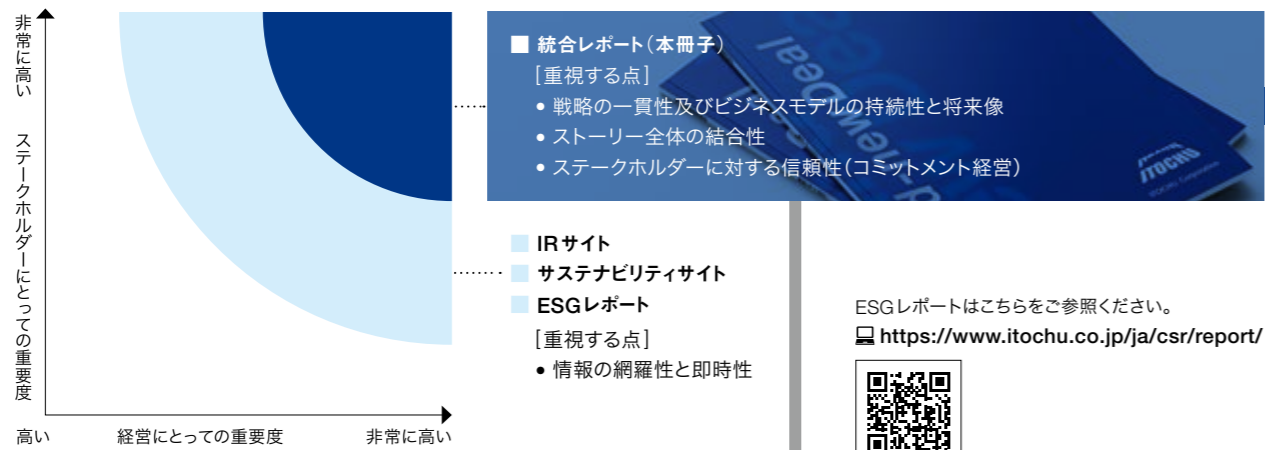
未曾有の不透明な経営環境下、「三方よし」を企業理念に据える当社が、「Brand-new Deal」戦略の継続的な実践により、過去から積み上げてきた企業価値の内容、そして新たな成長ステージに向け、企業価値の更なる拡大を目指すストーリーをご確認ください。



**報告対象範囲等**  
**対象期間:**2020年4月1日～2021年3月31日  
 (一部に2021年4月以降の活動内容等を含みます)  
**対象組織:**伊藤忠商事(株)及び伊藤忠グループ  
**会計基準:**別途記載がない限り、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)による記載を行っています。  
**用語:**別途記載がない限り、当社株主帰属当期純利益は「連結純利益」、温室効果ガスは「GHG」、(株)ファミリーマートもしくは店舗としてのファミリーマートは「ファミリーマート」、CITIC Limitedは「CITIC」と記載しています。

**決算に関する詳細情報**  
 2020年度決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/security\\_97.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_97.pdf)

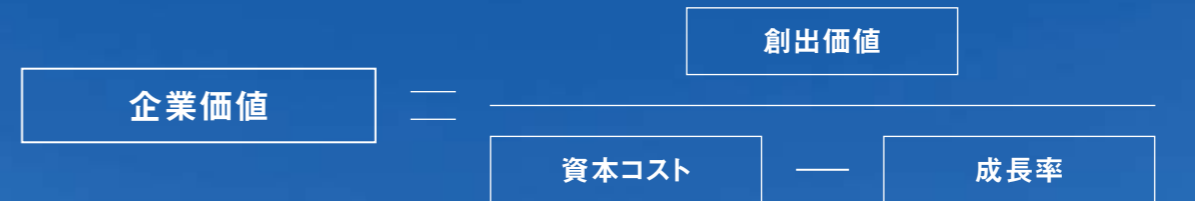
統合レポートに関するお問い合わせは  
 IR部 ☎ 03-3497-7295



より幅広いサステナビリティ関連情報を入手したい方は  
**サステナビリティサイト** <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/>  
 ・ トップコミットメント ・ 伊藤忠グループのサステナビリティ ・ ESGレポート(環境・社会・ガバナンス) ・ 社会貢献活動 ・ GRIスタンダード対照表 等

# 統合レポート2021の構成

短期も中長期も、経済価値も環境・社会価値も、「何れか」ではなく「何れも」重視する当社の経営姿勢を踏まえ、すべての施策が企業価値向上のために取組まれていることを、企業価値算定式(投資判断の視点)を用いた情報体系で整理して構成しています。



## 01: 持続的な価値創造の原動力

企業価値そのものであり、持続的な企業価値向上の好循環を生み出す原動力でもある「財務資本」と「非財務資本」について、歴史に裏打ちされた4つの「強み」や経営資源を活用した事業展開の観点等から記載しています。



## 02: 短期目標の達成

中長期的な視座に立つ経営戦略の実現性をステークホルダーの皆様にご信頼いただくために重要と考える、各事業年度における目標の着実な達成や経営戦略の連続性について記載しています。



## 03: 中長期的な価値創造への布石

中長期的にも確かな成長軌道を歩んでいくための、脱炭素社会を見据えた気候変動における長期目標を含む新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」について記載しています。



## 04: 持続的な成長を支える取組み・体制

価値創造の持続性を高めるための資本コストの低減に資する、事業等のリスクへの対応やサステナビリティ推進の取組み、人材戦略、コーポレート・ガバナンスの方針等を記載しています。



## マネジメントメッセージ

— マーケットイン、SDGs対応、経営注力ポイント 10



CEOメッセージ 10  
COOメッセージ 16

## 「商人型」ビジネスモデル

— 経済価値と環境・社会価値の「何れも」拡大 20

# CONTENTS

## 統合レポート2021

2020年度(2021年3月期)



### 表紙のご説明

2011年度から一貫性を伴って継続する「Brand-new Deal」戦略は、企業価値向上を志向する上での羅針盤であり、当社経営の縮図とも言える戦略です。不透明な経営環境下、プレずにコツコツと強みを活かして進化を目指す、当社の経営姿勢を表現しています。

# 01

## 持続的な価値創造の原動力

— 強み、非財務資本、財務・資本戦略、三方よし 22



積み上げてきた「強み」	24
非財務資本の積み上げ	30
事業展開で見るビジネスモデル	32
CFOインタビュー	36
事業投資	40
CAOインタビュー	44

# 02

## 短期目標の達成

— 決算実績、過去の中期経営計画レビュー 48



2020年度 決算実績	50
企業価値向上の軌跡	52

# 03

## 中長期的な価値創造への布石

— 中期経営計画、ロジック・ツリー、CVS、気候変動 54



中期経営計画「Brand-new Deal 2023」	56
「マーケットイン」による事業変革	58
「SDGs」への貢献・取組強化	62
ロジック・ツリーと非財務資本等との関係性	68

# 04

## 持続的な成長を支える取組み・体制

— サステナビリティ、人材戦略、ガバナンス 70



PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	72
事業等のリスクへの対応	74
サステナビリティ推進の取組み	76
人材戦略	80
社外取締役による座談会	82
コーポレート・ガバナンス	86
取締役、監査役及び執行役員	94

## 事業ポートフォリオ

— 各カンパニーの事業戦略 97



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

## データセクション

116

ESG情報	116
主要財務データ	118
連結財務諸表	120
主要な指標	125
セグメント別業績推移	126
四半期情報	130
主要連結対象会社からの取込損益	132

## IR活動

134

### 見直しに関する注意事項

本統合レポートに記載されているデータや将来予測は、本統合レポートの発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見直しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

ブレることなく、「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底し、  
「マーケットイン」の発想への転換を加速することで、  
時代の変化を捉え、大きな商機に変えていきます。

2020年度は、コロナ禍での難しい経営の舵取りとなりましたが、  
当社初となる時価総額、株価、連結純利益の総合商社「三冠」を達成することができました。  
2021年度は、過信・慢心を厳に戒めながら、新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」で  
掲げた目標を一つひとつ着実に達成し、更なる高みを目指していきます。

(⇒ Page 56 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」)

岡 藤 心 広

代表取締役会長CEO

## 喜ぶのは1日だけ

私は、社長就任以来、創業者の墓前で毎年の経営成果を欠かさず報告しています。11回目となる今年は、創業来初となる時価総額と株価、連結純利益の総合商社「三冠」の達成を報告しました。

2020年6月、当社は時価総額と株価で商社セクターのトップに躍り出た後、その座を一度も譲ることなく2020年度末を迎えました。連結純利益についても、期初計画を確実にクリアすると共に、非資源分野を中心とした強固な収益基盤を武器に、まさに「真っ向勝負」を挑んで5年ぶりに総合商社No.1の座を奪還しました。資源ブームが終焉した2015年度以降の連結純利益の累計額で見てもNo.1、その間、一度も赤字に転落していないのも当社だけです。

これまで財閥系大手商社に挑み続け、常に退けられる歴史を歩んできましたが、耐え忍びながら当社の礎を築き上げてこられた諸先輩方からも、「三冠」に多くの喜

びの声をいただきました。厳しい経営環境に対峙し、歯を食いしばって頑張ってくれた当社の社員と伊藤忠グループの仲間には、心から敬意を表したいと思います。

しかし、喜びを分かち合うのは、「三冠」達成が確定した1日だけです。私が毎年、墓参りを欠かさない理由は、



初代・二代目伊藤忠兵衛翁の墓前での三冠報告



いかに業界での地位が高まろうとも自らを律し、「商人」としての自覚を忘れないためでもあります。米国の実業家で経営学者でもあるクレイトン・クリステンセンは、その

著書「イノベーションのジレンマ」の中で、「一時的に成功したことが皮肉にもその後の衰退を招く契機になる」ことを指摘しています。まさに肝に銘じなければなりません。

## 同じ轍は踏まない

私がこれほどに自戒の念を込めるのは、当社には過去、「過信・慢心」と「失敗」を繰り返した歴史があるからです。総合化に向け、非繊維部門の急激な拡大を模索し実行した1966年以降の東亜石油(株)への投資が、巨額の損失計上に至ったことは昨年お話をさせていただきましたが、この話には続きがあります。1980年代には、売上高上位3位の商社までが国際入札資格に参加できるという慣例があり、総合商社は激しい売上高競争を行っていました。東亜石油問題が完全解決した翌年の1986年度には、当社の売上高が商社トップの規模にまで拡大しましたが、その後も闇雲に売上高トップを維持しようとした結果、それまでの着実な商売のやり方から

逸脱し、バブル経済の中で不動産の積み増しや特金・ファントラにのめり込んでいきました。

東亜石油問題の失敗を教訓にしたはずの当社は、図らずもNo.1になったことで、再び過ちを繰り返してしまいました。それはまた、1990年代後半から2000年代にかけての巨額損失処理という形で将来にツケを回し、この時に生まれた財閥系大手商社との財務体質の差が、2000年代初めの資源ブームにおいて、当社が後れを取る結果に繋がったのです。総合商社が業績の良い時に打ち出す計画や成長戦略は、身の丈を超えた内容となりがちです。従って、「三冠」達成後は、これまで以上に過信・慢心を厳しく戒めねばならないと、胸に刻んでいるところです。

## 「商人」としての基本姿勢

最近、しばしば、「三冠達成後の次のビジョンは」というご質問や、「これまでと違う新たなステージを切り拓いてはどうか」といったご意見をいただくことがあります。 「三冠」を取ったからといって、これまでのビジネスのやり方や目指すべき方向性を変えることはありません。

日本人として初めてマスターズの優勝を成し遂げた松山英樹プロに、仮に「マスターズ優勝の次は何を目指すのか」と問えば、これまでの延長線上で、「メジャー2勝目や世界ランキング1位」といった目標を答え、地道に練習を積み重ねていくのではないかと思います。野球に例えるならば、着実に塁打を重ねて得点してきた当社が、急にホームランを狙って大振りするとフォームが崩れてしまいます。今年の阪神の躍進、中でもスラッガーとして将来が囑望されている佐藤輝明選手の活躍に、ファンとして目を細めていますが、その期待の佐藤選手も1試合3本塁打という快挙を達成した後、調子を落と

し、1試合5連続三振という不名誉なプロ野球記録に並んでしまいました。当社も、決して無理な背伸びをせずに、コツコツと着実に利益を積み重ねていく、「商人」としての基本姿勢を常に大事にせねばなりません。

「Brand-new Deal 2023」(2021~2023年度)では、中計期間中に連結純利益6,000億円の達成を目指すことを打ち出しました。新型コロナウイルスのワクチン接種が世界各地で進み、経済活動も徐々に正常化しつつありますが、現時点で「新常态」の経営環境を正確に見通すことは極めて困難であり、商品市況や為替の動向、長期化する米中貿易摩擦等にもこれまで以上に注視する必要があります。従って、常に客観的かつ保守的な視点で経営環境を捉え、商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」のうち、特に「削る」と「防ぐ」に軸足を置き、「低重心経営」を継続していく考えです。

## 「利は川下にあり」

近年のAI・IoTといった急速なデジタル技術の進展に伴い、例えば自動車メーカーは、コネクテッドカーやEV、自動運転等の技術を開発したり、空飛ぶクルマの実用化を目指したりと、これまでとは全く異なる次元の技術・製品開発を本格化しています。そうしたメーカーが、新製品のシェアを確保するには、巨額の設備投資や研究開発費が必要となりますが、多角化等で事業領域が拡大しすぎると投資が中途半端になるため、時に「選択と集中」で分野を絞り、投資効率を高めていかないと生き残れません。

一方で、そうした時に世の中を一気に変える画期的な技術や製品を創ることができるメーカーとは異なり、従来のトレードから進化して、例えば、マーケティングや物流等において、培ってきた機能やノウハウを組み合わせ、付加価値を高めて存在感を示していくのが、総合商社です。すなわち、世の中の「流れ」に合わせて、絶えず形を変えていく存在であるため、特定の分野に絞るのではな

く、逆に広範囲にアンテナを張り各産業における「知見」を蓄積すると共に、臨機応変に組織や資金の配分を変えていくことが、極めて重要です。このような総合商社のビジネスモデルが、将来においても優位性を発揮できることは、創業以来、幾度となく時代の荒波を乗り越え、今なお、収益を拡大し続ける当社の実績が物語っています。

メーカーや流通等の供給者サイドから消費者に主導権が移行し、消費者接点のビジネスにおける「データ」の重要性が高まっている現在、商流は明らかに過去とは逆向きになっており、まさに「利は川下にあり」と言える状況です。今後、総合商社が形を変えていく中で、商流の川下をいかに押さえるかが課題となりますが、既に非資源分野、特に生活消費関連で強みを持つ当社は、既存のビジネスモデルを磨き上げ、より優位性を発揮していくことで、商流全体の「イニシアチブ」を取っていく考えです。

## 浸透するまで繰り返す—「マーケットイン」

当社が今後、川下で優位性を発揮し続けていくためには、「マーケットイン」の発想に転換・立脚し、既存ビジネスを変革・バージョンアップしていくことが、一番重要になります。昨今の脱炭素化等の社会要請の高まりを受け、大きく変化する消費者ニーズを確実に捉え、更なる商機の拡大を図っていく上でも、「マーケットイン」の発想が必要であることは言うまでもありません。(⇒ Page 58 「マーケットイン」による事業変革)

当社を含む総合商社は、これまで取扱商品毎の縦割り組織の中で、「いかにして自分の取扱商品を売るか」という「プロダクトアウト」の発想でビジネスを行ってきました。現在は、蓄積した消費者接点の「データ」を活用した消費者ニーズの分析がより重要になっており、そうした発想は、もはや「川下」中心の新たな商流には合わなくなってきています。長年染みついた意識を変えるのは容易なことではありませんが、私は、近年この「マーケットイン」という言葉を、トップのメッセージとして何度も何度も繰り返し、自ら発信しています。「稼ぐ、削る、

防ぐ」を社内の共通言語にしたように、この大事な発想への転換が社員にしっかりと根付くまで、具体例を示しながら、続けていくつもりです。それはまた、人材を育成し将来に向けて更なるビジネス拡大を目指す、経営者の重要な責務の一つであるとも考えています。

当社戦略の最重要拠点と位置付けるファミリーマートにおいても、この「マーケットイン」の発想がキーワードになります。コンビニエンスストアは、機動力を活かしながら小売業界の中で最も進化してきた業態ですが、人々の生活スタイルに応じた機能を追求していけば、更に進化できると考えています。例えば、「昨年は外出を極力控えスーパーで買い溜めしていたが、現在は気分転換や運動も兼ね、近くのコンビニで必要なものを適量、買っている」という消費者の話を聞き、すぐに、そうした「変化」に合わせた品揃えへの変更を指示しました。「マーケットイン」に難しい理論は無用です。ただ、お客様の目線に立って、「いかにすればお客様が満足するか」を真剣に考えれば良いのです。「商品縦割り」を



打破すべく新設された「第8カンパニー」も、「マーケットイン」の発想に立脚し、横串機能を着実に高めるべく、デジタル・サイネージや人型AI、データ活用といった新たな企画を提案・実践することで、ファミリーマートの収益力の改善に貢献しています。

今般、新たに就任した石井社長COOは、こうした「マーケットイン」の視点を兼ね備え、的確な「目利きと

対応」ができる人物です。当社経営の「執行」を司る適任者として、指名委員会からも推奨していただきました。これまでも蓄電池や再生可能エネルギーの環境ビジネスを開拓する等、消費者ニーズを捉えて新たな商売を創ってきた手腕や高い推進力に期待しています。

(→ Page 82 社外取締役による座談会)

## 欧州で生まれた危機感

ちょうど3年ほど前に、欧州出張に行った時の話です。ミラノのホテルに到着後、歯を磨こうとしたところ、備えてあると思った歯ブラシがありません。フロントに電話すると、希望者にのみ提供しているとのことでした。時を同じくして、ホテルのテレビでスターバックスがプラスチック製ストローをすべて廃止し、紙ストローに替えるとのニュースを目にしました。その時点で、こうした動きは「環境」に対する意識が高い欧州等に限定された話であり、同様の意識を持つ日本の企業や個人は、まだ少数派であったと思います。しかし私は、この欧州出張で感じた「肌感覚」をずっと忘れることができず、2021年度からの新たな中期経営計画では、かなり踏み込んだ「環境」対応が必要になると考え、議論を重ねて準備していました。そして、5月の「Brand-new Deal 2023」の公表を待つことなく、今年の正月休み明けすぐに、業界に先駆けて、「環境」こと脱炭素社会に貢献する方針を打ち出しました。

まず、当社のGHG排出量の大きい保有資産の「削減」として、従来の「新規の一般炭炭鉱事業の獲得を行わない」方針から更に踏み込み、「中計期間中の一般炭権益からの完全撤退」を決定しました。そのスタートダッシュとして、4月に一般炭権益の8割を占めるコロンビアDrummond権益の売却を完了しましたが、当社の「本気度」と「信頼度」をお示してきたと思います。

(→ Page 64 脱炭素社会を見据えた事業拡大)

更に、当社グループが強みとする「非資源分野」には、世の中のGHG排出量の「削減貢献」に直結し、早期に収益化できる「商売の芽」が数多く存在しますので、スピード感を持って推進していく考えです。その筆頭である蓄電池関連事業は、バリューチェーンの更なる拡大と



ITOCHU SDGs STUDIO エバンジェリストの冨永愛さんと

将来的な利益貢献が確実に計算できるビジネスです。

また、世間の注目を浴びる大豆ミートについても同様です。低脂質・高タンパク質である大豆ミートは、牛肉等と比較して生産時の水使用量やGHG排出量の大幅な削減が可能となり、将来の食糧問題にも寄与できるスーパーフードです。既に多くの外食産業が加工品として提供を開始しておりますが、当社グループの不二製油(株)は、大豆ミート素材(粒状大豆たん白)の国内シェア約50%を誇る企業であり、今後の需要拡大が見込めます。更に、当社がフィンランドの森林業大手のメツツァグループと設立した合弁工場では、パルプ用に使用できない木材から「セルロースファイバー」を製造していますが、例えば、グッチやバレンシアガを傘下に持つケリンググループや、バーバリー、ザラ等の「環境」対応に積極的な欧米有名ブランドが、環境負荷の低い再生可能な天然素材として注目しており、相当数の引き合いが来ている状況です。当社グループの総合力と知見を結集し、社会要請でもある環境負荷の低い製品や素材に置き換えていく流れを、強く後押ししていきたいと考えています。

コロナ禍においても  
しっかりとコロナ後を見据え、  
安定的な非資源分野を中心とする  
収益基盤をより強固にしていく方針です。



## 「三方よし資本主義」

これまでは、企業は株主のものとする「株主」資本主義が一般的でしたが、近年は、株主のみならず、社会、顧客、社員等にまでその対象を拡大し、「ステークホルダー」資本主義が主流となっています。今回の「Brand-new Deal 2023」で掲げた「三方よし資本主義」は、「三方よし」をグループ企業理念として掲げる当社が、すべてのステークホルダーと同じ方向を向き、長期的に成果を分かち合っていくという姿勢を分かりやすく示したものです。(→ Page 44 CAOインタビュー)

企業が「持続可能」な社会の実現を目指すのであれば、企業自身も「持続可能」であり続けることは当然の前提であり、「企業経営」を介してそれを実践するのが経営者です。すべてのステークホルダーの立場を考慮し、バランスの取れた経営戦略を推進することが重要だと思います。

しかし、それは従前よりも投資家や株主の皆様を軽んじるという意味ではありません。当社は、他の総合商社と比べて役員の持株数が多く、社員の従業員持株会加入率もほぼ100%に達します。2015年度に累進配当を掲げて以降、役職員が投資家や株主の皆様と同じ目線に立ち、継続的な増配を着実に実行してきました。

2020年度に相当数の企業が減配もしくは配当据置となったことから窺える通り、配当性向のみの配当方針では、ひとたび減益となれば配当実額が減少し、投資家や株主の皆様のご期待に背く可能性があります。従って、特に現在の不透明な経営環境下では安定性を重視し、従来通り、累進配当で毎年確実に上げていく方針が経営者として適切であると考えてはおりますが、市場の期待に応え、上期決算を踏まえた「2021年度の更なる増配」と「中計期間中のより高い配当性向方針」について、しかるべき時に公表する予定です。(→ Page 36 CFOインタビュー)

市場では、異常とも言える資源価格の高騰や第1四半期決算の高進捗を織り込み、2021年度に6,000億円を超える利益を期待する声も強くなっています。伊藤忠商事は、コロナ禍においてもしっかりとコロナ後を見据え、安定的な非資源分野を中心とする収益基盤をより強固にしていく方針です。そのために、ブレることなく、「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底し、「マーケットイン」の発想への転換を加速することで、愚直に進化を続け、「三方よし資本主義」を地で行く経営を実践していきたいと思っています。



## 伊藤忠商事の新たな挑戦を現場でリードし、 164年目の伝統の襷を受け継いだ責務を 果たしていきます。

これまで通り「現場」と「信用」を大切に、社会課題解決と収益力拡大の好循環を生み出すことで、伊藤忠商事全体の持続的な企業価値向上を実現していく考えです。

# 石井敬太

代表取締役社長 COO

### 大切にしてきた「現場」と「信用」

このたび社長COOに就任した石井敬太でございます。

私は、1983年に入社後、化学品部門に配属され、主に石油化学製品トレードに従事すると共に、北米、タイと2回の海外駐在も経験しました。その後は、化学品部門長、エネルギー・化学品カンパニープレジデントを務める等、一貫して化学品畑を歩んできました。当社は、グループ全体の戦略立案を担う会長CEOとその戦略の実行及び推進を担う社長COOが、各々の役割を分担する経営体制を採用していますが、鈴木社長COOから引き継いだ、伊藤忠商事の伝統ある164年目の襷を掛けて走り続ける責務を全うする所存です。

社長COO就任が決まった後、多くのメディアで、私が学生時代にラグビーに没頭していた話がよくハイライトされます。ラグビー選手として伊藤忠商事に入社したわけではないので若干戸惑いも感じていますが、とはいえ、多感な時期に学んだ、仲間との強い「信頼関係」を前提とする、チームプレーの重要性や一心不乱に一つの勝利を目指す姿勢、綿密な分析に基づく戦術の共有等が、私の会社人生における礎となっているのも事実です。

入社間もない頃、研修の一環として近江商人のビデオを視聴する機会がありました。「商人」としての在り方を描いた内容でしたが、学生時代に培った「信頼関係」

の構築力を更に磨けば、ビジネスの世界でも「信用」される人になれる、と感じたことを今でもよく覚えています。以来、商売を行う上で「現場」と「信用」の2つの言葉を大切にしてきました。誰よりも早くお客様のもとに赴き、ご依頼されたことを最後まできちんとやり遂げる、そして、築いた「信用」を積み上げていくことが、国籍を問わず人との繋がりを広げ、そして商売も広げることを、まさに体で覚えてきました。化学品ビジネスの特徴は様々な業界に幅広く原材料を供給することにあります。広げてきた人との接点は、絶えず変動する市場のトレンドをいち早く掴むことにも繋がり、かけがえのない財産となりました。今後、フィールドは全社に広がりますが、変わらず人との繋がりを大切にしていく考えです。

これまで私は、困難に直面している案件や組織の立て直しに携わる機会が多くありましたが、そのたびに自ら率先垂範することを心掛け、組織を一致団結させることで、難局を乗り越えてきました。チーム全員で行うブレインストーミングを通じ、市場の先を読み、大きなビジョン達成に向けたマイルストーンを設定し、それぞれの役割を決めて、情熱を注ぎ続けることが、新たな商売にも繋がっています。ここでは、そのようなアプローチで事業拡大を続けている蓄電池ビジネスについて、少し丁寧に説明したいと思います。

## お客様の声から生まれた蓄電池

これまでの蓄電池システムの事業展開は、一部期間的な重複はありますが、次の5つのステージに分けることができます。①蓄電池の開発、②蓄電池へのAI実装、③VPP構築・蓄電池の拡販、④リユース循環システム構築、⑤次の展開拡大への布石。

我々は、これらの各ステージにおいて、チーム全員で、予想される将来動向や需要、それを踏まえた数年先の「在り姿」を徹底的に議論しました。そして、そこに到達するまでのロードマップを区切り、状況の変化に応じて微修正を加え、スピード感を持って必要なリソースを一つずつ丁寧に整備・拡充していきました。

まず①の「蓄電池の開発」のステージですが、電池部材売切りビジネスからの脱却を意図し、2010年頃より、家庭用蓄電池の開発・販売を開始しましたが、初めのうちは上手くいきませんでした。転機となったのは「停電時であっても、すべての家電を賄える蓄電池が欲しい」といったお客様の声です。市販されている他の蓄電池では、停電時に出力が低下してしまうことにより、使用できる家電が100Vに限定されてしまいます。そこで、我々は、他社にはない、停電時でも200Vまでのすべての家電が使用できる大容量の蓄電池づくりに着手し、その結果、2017年頃には販売を軌道に乗せることができました。

②の「蓄電池へのAI実装」のステージは、蓄電池システムの事業展開を語る上で、まさに大きな分岐点となりました。再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT)が2019年以降、順次終了することを見据え、蓄電池にAIを搭載する必要があると考えていましたが、英国 Moixa Energy社との資本業務提携により、AIの実装に成功しました。これに伴い、電力使用量・発電量の予測や気象情報等の諸情報の解析、それに基づく蓄電池の最適な充放電制御等が可能となり、お客様の利便性が飛躍的に向上、同時に、各家庭の電力使用パターンに関するデータも入手可能となりました。

③の「VPP構築・蓄電池の拡販」のステージでは、AIの実装が更に意味を持つこととなります。個々の蓄電池を繋ぎ束ね、②のAIに蓄積された「データ」を一元的に情報管理・最適制御することで、近い将来、VPP(Virtual Power Plant、仮想発電所)、すなわち、分散型電源プラットフォームの構築が可能です。業界トップクラスとな

る蓄電池の販売台数は2020年度末には4.3万台を突破し、2023年度目標の8万台に向けて販売を加速していますが、個々の蓄電池の販売は、足元の「稼ぎ」に直結すると同時に、蓄電池の設置数が増えることで、次世代電力ネットワーク全体の拡充にも貢献するという、目指す将来の「絵図」に繋がるビジネスモデルになっています。

④の「リユース循環システム構築」のステージは、②と並行して推進してきた蓄電池に使用するリチウムイオン電池の話です。実はリチウムイオン電池は化学品の塊です。電池部材ビジネスを行ってきたノウハウを活かし、今後は、EV用途の使用済みリチウムイオン電池を蓄電池等に転用する「リユース」に加え、寿命を迎えた蓄電池からニッケルやリチウムといった希少金属等の部材を回収し、原料・電池部材チェーンに戻し入れる「リサイクル」という、2つのビジネスを推進していく方針です。そして、リチウムイオン電池の安定確保やコスト競争力を伴う、真の循環システムの完成を目指す考えです。

最後に⑤の「次の展開拡大への布石」のステージですが、世の中の動向等も踏まえ、我々が数年先の「在り姿」として考える事業展開の実現に向けた取組みを着実に推進しています。

低コストで高い安全性・リサイクル特性を伴う次世代リチウムイオン電池として期待される半固体電池の開発企業への出資、ブロックチェーンを活用した電力の個人間(P2P)取引の実現に向けた実証実験、蓄電池のEV充電機能や環境価値(ポイント)計測機能の装備、ファミリーマートや小売店舗との接続等、これまでの蓄電池を起点にして、事業展開をタテにヨコに広げる布石を着実に打っています。

こうした計画的な取組みが奏功し、築き上げてきたビジネスが、新たなビジネスを呼び込むという好循環が生まれています。電力各社のみならず、住宅、自動車、家電等の各メーカー、更に通信関連といった業種の垣根を越える多くの企業が当社の蓄電池システムを中心とする事業展開に注目しており、既に様々な協業が始まっています。(⇒ Page 66 蓄電池を核とする分散型電源プラットフォームの構築)

## 社会課題対応と事業性の両立

「Brand-new Deal 2023」(2021～2023年度)では、



**強みである非資源分野の特性を  
最大限発揮して、  
次の連結純利益6,000億円の  
ステージに向けた取組みを  
加速していきます。**

定性面の基本方針として「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」の2つを掲げています。(⇒ Page 56 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」)

これらの方針は、現在の世の中の変化や課題に対し、当社ビジネスの特性や強みを活かして挑戦していく基本姿勢を表していますが、この2つはそれぞれ独立した方針ではなく、相互の関係性が高い方針です。

3年ほど前、欧州出張から帰国されたばかりの岡藤会長CEOから、「プラスチックの廃棄問題について何かやっているのか」と質問されたのを覚えています。その当時、日本ではまだ関心が低く、既存の製品を売り込むことばかりを考えていた私たちは、その一言をきっかけに、一気に生分解性プラスチックやリサイクルのビジネスの可能性を探り始めました。そして、従来リサイクルが困難とされていたモノを回収し、様々な製品へのリサイクルを実現し世間の注目を集める米国のTerraCycle社との資本業務提携に代表されるように、プラスチック循環型ビジネスへの取組みを加速しています。これまで、PETボトル事業への参入や、海洋ごみ由来のゴミ袋の開発、ポリエステルをケミカルリサイクルする技術のライセンス契約締結等を実現してきましたが、パートナーを巻き込みながら、新たなビジネスモデルの創造に挑戦し続けています。

また、今話題の水素・アンモニアといった次世代燃料ビジネスの取組みも開始していますが、これらのビジネスは、今後の法規制改定やインフラ整備が条件となると共に、時に複数企業との協働が必要となる可能性があります。従い、実用化・収益化までに相当な時間を要するため、事業性を慎重に見極めた上で、長い時間軸で布石を打っていく方針です。この他にも各カンパニーにおいて、社会課題への対応と事業性を両立させる様々なビジネス・取組みを模索、実践していますが、前述の

蓄電池システムの事例で示した通り、世の中の動向を踏まえ、「マーケットイン」の発想に立脚し、計画的にビジネス・取組みを実践していくことが、一番重要なポイントになります。私はこれまでの経験を活かし、執行の責任を負う社長COOとして、各案件に対するきめ細かい対応を実践し、推進していく所存です。

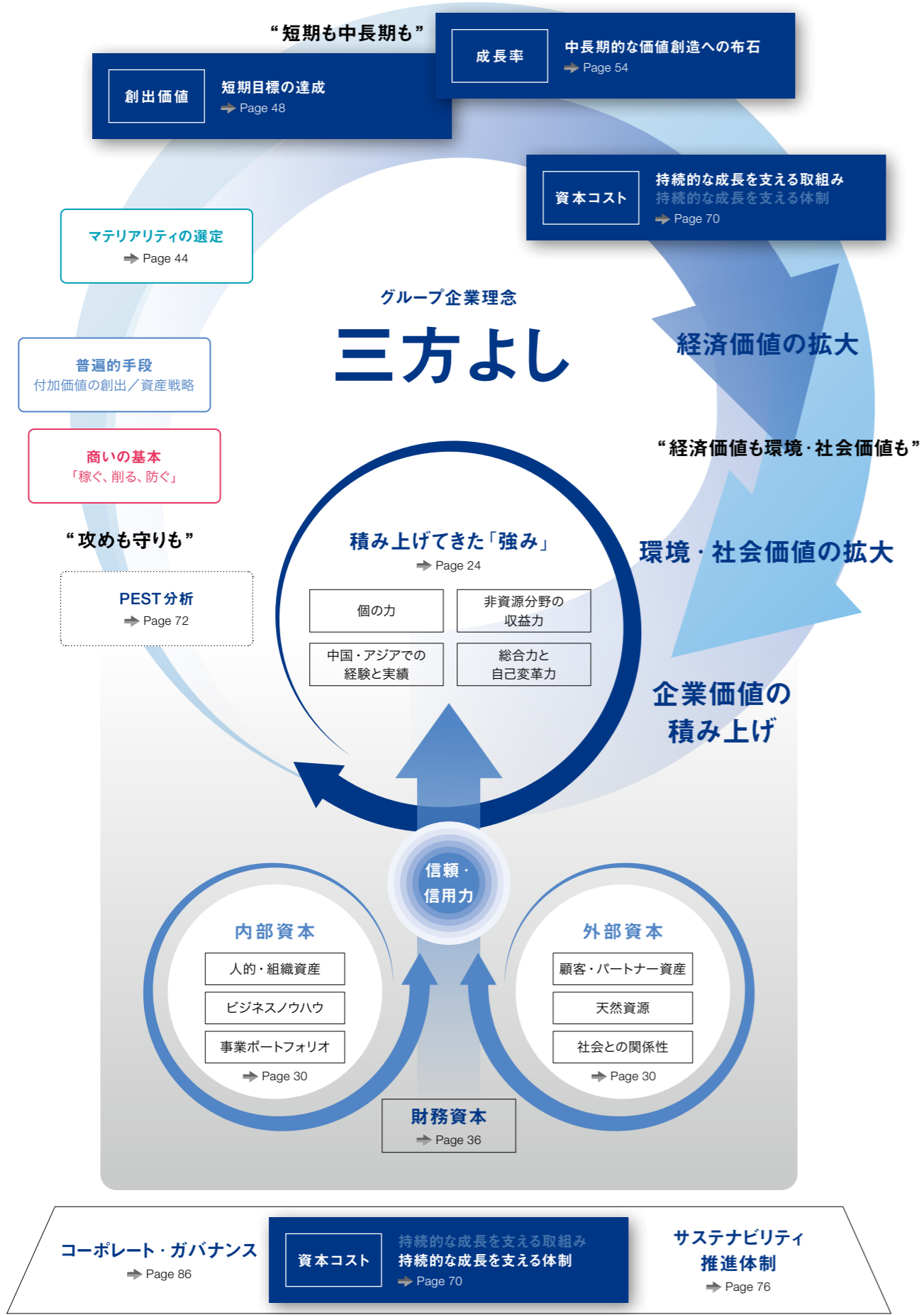
「Brand-new Deal 2023」では、2040年までの「オフセットゼロ」や2050年までの「実質ゼロ」といったGHG排出量削減等に関する目標を掲げていますが、いかに社会要請に適う立派な中長期ビジョンを示したとしても、将来的な企業自体の存続や成長を担保しなくては、企業の責務を果たしているとは言えません。当社は、収益力向上を担保しつつ、解決すべき社会要請への対応を着実に実践すると共に、強みである非資源分野の特性を最大限発揮して、次の連結純利益6,000億円のステージに向けた取組みを加速していきます。

## 持続的な企業価値向上の実現

私が入社した頃、上位の財閥系商社は仰ぎ見る存在であり、その大きな差を埋めるために、必死に営業活動を行っていたことを思い出します。突出した一部のカンパニーや部門の活躍に頼るのではなく、諸先輩方を含む、これまで各人が地道に商売の基盤を積み上げてきた努力が、2020年度の総合商社「三冠」達成の形で結実したものと思います。

しかし、2021年度の新たな戦いは既に始まっており、一瞬の気の緩みが勝敗を分けることにも繋がります。しっかりと気を引締め、社会課題解決と収益力拡大の好循環を生み出すことで、伊藤忠商事全体の持続的な企業価値向上を実現していく考えです。

ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



# 「三方よし」を中心に据えた 価値創造モデル

## ビジネスモデルの解説

企業価値の向上を図るには、経済価値と環境・社会価値の「何れも」拡大していく必要があります。具体的には、「創出価値の拡大」(短期目標の達成)及び「成長率の向上」(中長期的な価値創造への布石)を志向し、「資本コストの低減」(持続的な成長を支える取組み・体制)を図ることで、持続的な価値創造の原動力である「資本の増強」という好循環を実現していきます。

$$\begin{array}{c}
 \text{短期目標の達成} \\
 \text{創出価値} \uparrow \\
 \hline
 \text{企業価値} \uparrow = \frac{\text{創出価値} \uparrow}{\text{資本コスト} \downarrow - \text{成長率} \uparrow} \\
 \text{持続的な価値創造の原動力} \quad \text{資本の総和} \\
 \text{(資本の総和)} \\
 \hline
 \text{持続的な成長を支える取組み・体制} \quad \text{中長期的な価値創造への布石}
 \end{array}$$

### 商いの基本

- 「稼ぐ」**  
世の中の変化や顧客のニーズ等に合わせ「商い」を工夫しています。
- 「削る」**  
費用対効果に合わない経費、無駄な会議や書類等を削減しています。
- 「防ぐ」**  
貸倒損失や減損損失等の水漏れを防止しています。

### 普遍的な手段

- 付加価値の創出**  
コーディネーション、事業経営の高度化、シナジーの創出といった総合社特有の機能を駆使し、顧客視点での付加価値を継続的に創造し、商権の安定化やトレードの拡大、投資先を含むビジネス全体の価値向上に努めています。
- 資産戦略**  
事業投資の戦略的な重要性が高まる中、当社が強みを持つ領域への投資を重視する一方で、リスク管理の徹底や資産効率の追求を伴う資産戦略を構築し、着実な実行を図っています。

### マテリアリティ

- 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



# 01

## 持続的な価値創造の原動力

このパートでは、当社の「強み」と「非財務資本」が構築されるに至った歴史的背景とその内容、サステナビリティに関する基本的な考え方等について記載しています。

また、「強み」や「非財務資本」の活用例として、ファミリーマートを中心としたバリューチェーンや、当社のビジネス展開の柱の一つである事業投資プロセスを含む財務・資本戦略を説明しています。

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



### CONTENTS

積み上げてきた「強み」	24	CFOインタビュー	36
非財務資本の積み上げ	30	事業投資	40
事業展開で見るビジネスモデル	32	CAOインタビュー	44

# 積み上げてきた「強み」

当社は、1858年の創業以来、時代と共に移り変わる成長領域への機動的な経営資源の配分や、事業投資を駆使したバリューチェーンの川下への進出等によって、事業構造を柔軟に変化させながら、独自の企業文化を醸成してきました。1990年代後半の経営危機等、幾度となく直面した難局を乗り越え、現在の高い持続性を誇るビジネスモデルの原動力となったのは、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」でした。

積み上げてきた「強み」—

## 総合力と自己変革力

連結純利益の年平均成長率

**11.8%** (2010~2021年度)

外部環境の変化に応じて柔軟に自己変革を遂げることで、総合会社としての総合力を発揮し、持続的な成長を実現しています。

01  
持続的な価値創造の原動力

連結純利益の推移



### 創業～

#### 繊維分野中心

初代伊藤忠兵衛が、大阪経由、泉州、紀州へ初めて麻布の持ち下りを開始。大阪を拠点として、繊維分野を中心に商いを拡大。



初代 伊藤 忠兵衛

### 1950年代～

#### 自動車・石油・食料も含めた「総合化」

非繊維の取扱比率をほぼ4割(1958年)にまで上昇させ総合化を推進。1960年代には、エネルギー・機械・物資関連プロジェクト、鉄鋼関連事業を拡充し「1兆円商社」に成長。1977年に安宅産業(株)との合併を通じて鉄鋼関連事業の更なる拡充を実現。



### 1980年代～

#### 情報・通信分野の拡大

円高基調の定着を受けて、国際化・グローバル化を推進。情報関連事業を積極推進すると共に、衛星事業にも参入。



### 1990年代～

#### 現在に繋がる布石を打つ

バブル期の負の遺産の解消に向け、低効率・不採算資産の処理を断行する一方で、1998年にファミリーマート株式の取得等の布石を打つ。



### 2010年代～

#### 自己変革力の発揮による総合力強化

他社に先駆けて非資源分野に注力し、CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携、北米建材関連事業の強化やDole事業の買収、主要事業会社の買増し、ファミリーマートの非公開化等を実行。事業投資を絡めて面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、第8カンパニーの設立や蓄電池バリューチェーンの構築等、「マーケットイン」の発想による自己変革を推進し、更に総合力を蓄積。



## 「個の力」の発揮のための基盤整備

創業時に大店を持たず商いを自らの足で開拓していたDNAを持ち続け、商いの規模が小さく顧客数が多い非資源分野に軸足を置くことを背景にして、「個の力」が養われてきました。「野武士」とも表現された個人が、現場で自らの裁量によりビジネスを創造する力は、当社の特徴であり、持続的な価値創造の原動力です。

「Brand-new Deal 2012」(2011～2012年度)では、現場主義の徹底と「稼ぐ、削る、防ぐ」を商いの基本として定め、「個の力」の潜在力を引出すための様々な社内改革を実施しました。その後、2013年度の「朝型勤務」の導入をはじめ、「働き方改革」へと取組みを深化させた結果、単体従業員数が他商社比最少となる少数精鋭の体制で高い労働生産性を実現し、単体従業員1人当たりの連結純利益は総合商社No.1となっています。

## 積み上げてきた「強み」 — 個の力

単体従業員1人当たりの連結純利益

**1.0億円** (2020年度)

天秤棒を担いで遠隔地に赴き、商いを自ら切り拓く創業時のDNAは、現在に至るまで、「個の力」として脈々と受け継がれています。



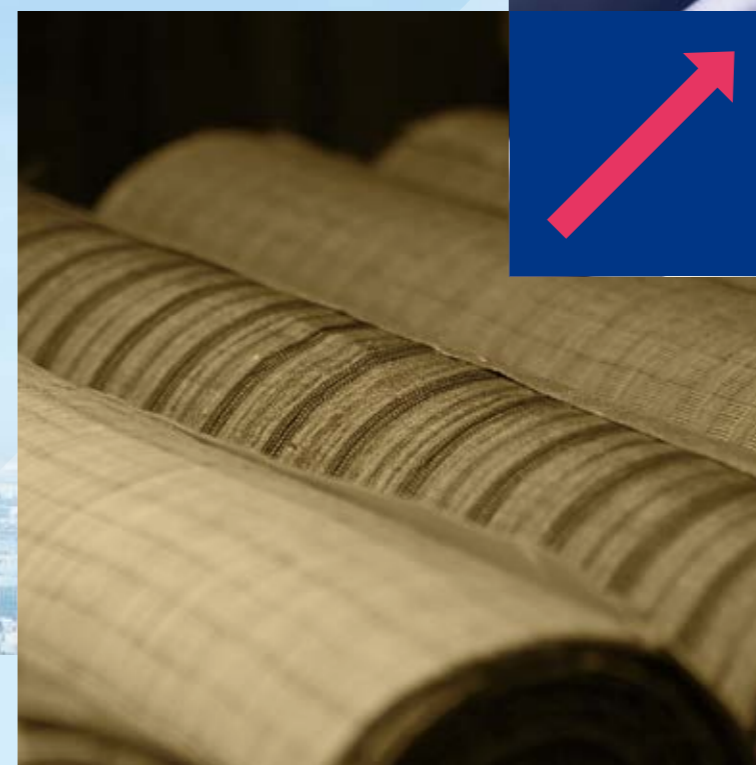
滋賀大学経済学部附属史料館所蔵

## 積み上げてきた「強み」 — 非資源分野の収益力

非資源分野の基礎収益

**3,307億円** (2020年度)

「麻布」の持ち下りから「サステナブル素材」でのバリューチェーン構築等に、商いの形は大きく変化しましたが、非資源分野が当社の源流です。



## 非資源分野の収益力の更なる強化

繊維が祖業であり、財閥系大手商社と比べて重厚長大を支える国や企業とのパイプも乏しかった当社は、必然的に知見が豊富な衣食住を中心とする非資源分野で強みを蓄えてきました。

「非資源No.1商社を目指して」をサブタイトルに掲げた「Brand-new Deal 2014」(2013～2014年度)では、実行済み大型投資からの収穫と既存ビジネスの収益性向上を推進すると共に、投資基準の見直しにより投資額の8割弱を非資源分野に集中的に投下することで、非資源商社No.1を達成しました。その後も非資源分野で強みを重ね、分野分散が効いた景気変動耐性のある収益基盤を構築したことで、安定的なキャッシュ・フローの創出を可能にしています。

## 中国・アジア市場への戦略的な先行布石

日中貿易再開の批准を受け、大手総合商社として初めて中国市場進出の橋頭堡を築いた挑戦が、今日の「中国・アジアでの経験と実績」という強みに繋がっています。

「Brand-new Deal 2017」(2015～2017年度)では、より長期的な視座に立ち、持続的に企業価値を高めていくために、CPグループとの折半で当社最大規模の投資額(約6,000億円)をCITICに投じ、中国・アジアという世界最大の消費市場において戦略的な先行布石を打ちました。中国最大の政府系コングロマリットであるCITICと、中国全土で多種多様なビジネスを築くタイ最大財閥であるCPグループという優良パートナーとの協業を推進し、「強み」である非資源分野の収益力向上に繋がるビジネス展開を目指しています。

積み上げてきた「強み」—

## 中国・アジアでの経験と実績

中国進出の年

# 1972年

越後社長(当時)を団長とするミッションが中国を訪問し、いち早く中国市場に挑戦したことが、現在の重要な提携に繋がっています。



# 改めて「強み」を解き放つ

2020年度

自己変革による総合力強化 → 総合商社 **三冠\*** の達成

\* 時価総額、株価、連結純利益

2015年度

中国・アジアへの布石 → 総合商社 **No.1** の連結純利益

2014年度

非資源分野の収益力強化 → 非資源分野 **No.1**

2011年度

個の力の発揮 → 生活消費分野 **No.1**

01  
持続的な価値創造の原動力

## 新たな成長ステージに向けて

当社は、過去からの強みに強みを重ね、着実にステップアップすることで、2020年度に時価総額、株価、連結純利益の総合商社「三冠」を達成しました。しかし、未だに世界中で猛威を振るう新型コロナウイルスは、世の中に大きな変化をもたらしています。また、SDGsの潮流は想定以上のスピードでビジネスの在り方にまで影響を及ぼす等、経営環境の不透明感が高まる一方です。当社は、積み上げてきた4つの「強み」を原動力に、このような経営環境にも柔軟に対応し、新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」で掲げた、「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」の基本方針を推進すると共に、中計期間中の連結純利益6,000億円を達成し、新たな成長ステージに向けて、更なる飛躍を目指します。

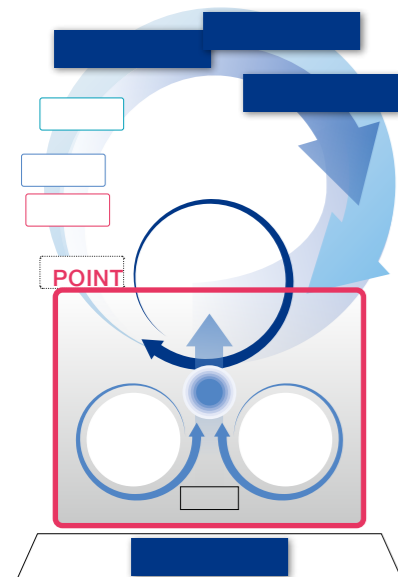


# 非財務資本の積み上げ

## 「信頼・信用力」の強化による 持続的価値創造

当社は、トレードと事業投資を両輪とする「商い」を行っていますが、そのような「商い」を通じて、人的・組織資産やビジネスノウハウといった内部資本を160余年かけて着実に積み上げてきました。

相互に作用し合う内部資本と外部資本の共生を実現するためには、「信頼・信用力」が極めて重要と考えており、「信頼・信用力」を意識した経営を継続的に実践していくことで、経済価値と環境・社会価値の向上を実現し、持続的な企業価値の拡大を目指します。



	各資本の説明(重要性)	主に影響を受けるPEST項目	KPI/モニタリング指標例	拡充策の事例
内部資本	人的・組織資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国経済の成長格差拡大</li> <li>職場環境の整備</li> <li>健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり</li> <li>ガバナンス強化への対応</li> <li>技術革新によるビジネスモデルの変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の労働生産性</li> <li>エンゲージメント・サーベイ</li> <li>従業員1人当たりの平均研修費用</li> <li>中国語有資格者数</li> <li>月平均残業時間</li> <li>年次有給休暇取得率</li> <li>就職人気企業ランキング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ企業理念・企業行動指針の体現</li> <li>朝型勤務制度・在宅勤務制度の促進</li> <li>健康経営(がんとの両立支援施策等)の推進</li> <li>職能組織の営業支援・牽制機能の発揮</li> <li>コロナ禍における臨機応変な勤務体制の切替</li> </ul> <p>→ Page 80 人材戦略</p>
	ビジネスノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済政策動向</li> <li>税制・規制の変化</li> <li>先進国経済の停滞</li> <li>為替相場のドル高</li> <li>投資環境の変化</li> <li>気候変動(脱炭素化)対応の加速</li> <li>職場環境の整備</li> <li>健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり</li> <li>技術革新によるビジネスモデルの変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規ビジネスの組成数</li> <li>既存顧客との取引年数</li> <li>消費者接点・データ数量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「総合力」を活かしたシナジーの構築、新規ビジネスの開拓</li> <li>第8カンパニーを中心とした「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化</li> <li>「マーケットイン」の発想に立脚したビジネスモデルの変革</li> <li>ベンチャー投資等による新たな知見の取込み</li> </ul>
	事業ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟性が高く、広範かつバランスの取れた事業ポートフォリオは、当社の強みである「総合力と自己変革力」の発揮により、急激な経営環境の変化や消費者ニーズの多様化への迅速な対応を可能にします。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政治動向</li> <li>経済政策動向</li> <li>先進国経済の停滞</li> <li>為替相場のドル高</li> <li>投資環境の変化</li> <li>気候変動(脱炭素化)対応の加速</li> <li>健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり</li> <li>ガバナンス強化への対応</li> <li>技術革新によるビジネスモデルの変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>黒字会社比率</li> <li>経営の効率性指標</li> </ul>

## 財務資本

## 信頼・信用力

## 「強み」による 資本の最大活用

	各資本の説明(重要性)	主に影響を受けるPEST項目	KPI/モニタリング指標例	拡充策の事例
外部資本	顧客・パートナー資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>政治動向</li> <li>先進国経済の停滞</li> <li>新興国経済の成長格差拡大</li> <li>資産(株式・不動産)・資源相場のボラティリティ</li> <li>気候変動(脱炭素化)対応の加速</li> <li>人権の尊重・配慮</li> <li>健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり</li> <li>安定的な調達・供給</li> <li>技術革新によるビジネスモデルの変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良パートナーとの取組みにおける利益</li> <li>顧客・パートナー数</li> <li>コスト削減額・貸倒損失の減少額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良パートナーの選定・確保</li> <li>先端技術・サービスの活用とビジネスモデルの変革</li> <li>EHS(環境・衛生・労働安全)ガイドラインの運用</li> <li>安全・安心なサプライチェーンの構築</li> </ul>
	天然資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の非資源・資源分野におけるビジネスを通じて、天然資源の安定的な調達・供給という社会要請に応えると共に、SDGsに示される社会課題に対応する新たなビジネスチャンスに繋がっています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー比率</li> <li>GHG排出量</li> <li>電力使用量</li> <li>水使用量</li> <li>廃棄物排出量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般炭権益からの完全撤退</li> <li>エンゲージメントに基づく案件レビューの継続</li> <li>サステナビリティ視点に基づくバリューチェーン・事業投資マネジメントの強化</li> <li>環境配慮型ビジネス等を通じたSDGsへの貢献・取組強化</li> </ul> <p>→ Page 64 脱炭素社会を見据えた事業拡大 → Page 76 サステナビリティ推進の取組み</p>
	社会との関係性	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーとの継続的かつ建設的なエンゲージメントを実践し、当社に対する期待・要請の把握及びその解決を図ることで、国内外の安定的なビジネスの推進、更なる企業価値向上に繋がっています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>税制・規制の変化</li> <li>気候変動(脱炭素化)対応の加速</li> <li>人権の尊重・配慮</li> <li>健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり</li> <li>ガバナンス強化への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種ステークホルダーとのエンゲージメント実施数</li> <li>サステナビリティ調査の実施数</li> <li>サステナビリティ・コンプライアンス関連の社内研修受講率・参加者数</li> <li>ESG評価機関等の外部評価、インデックス採用</li> <li>株主還元(配当・自己株式取得)、EPS</li> <li>コンプライアンス違反事案数</li> </ul>

→ Page 72 PEST分析  
(2030年までのマクロ環境要因)

→ Page 116 データセクション

## 企業価値の 積み上げ

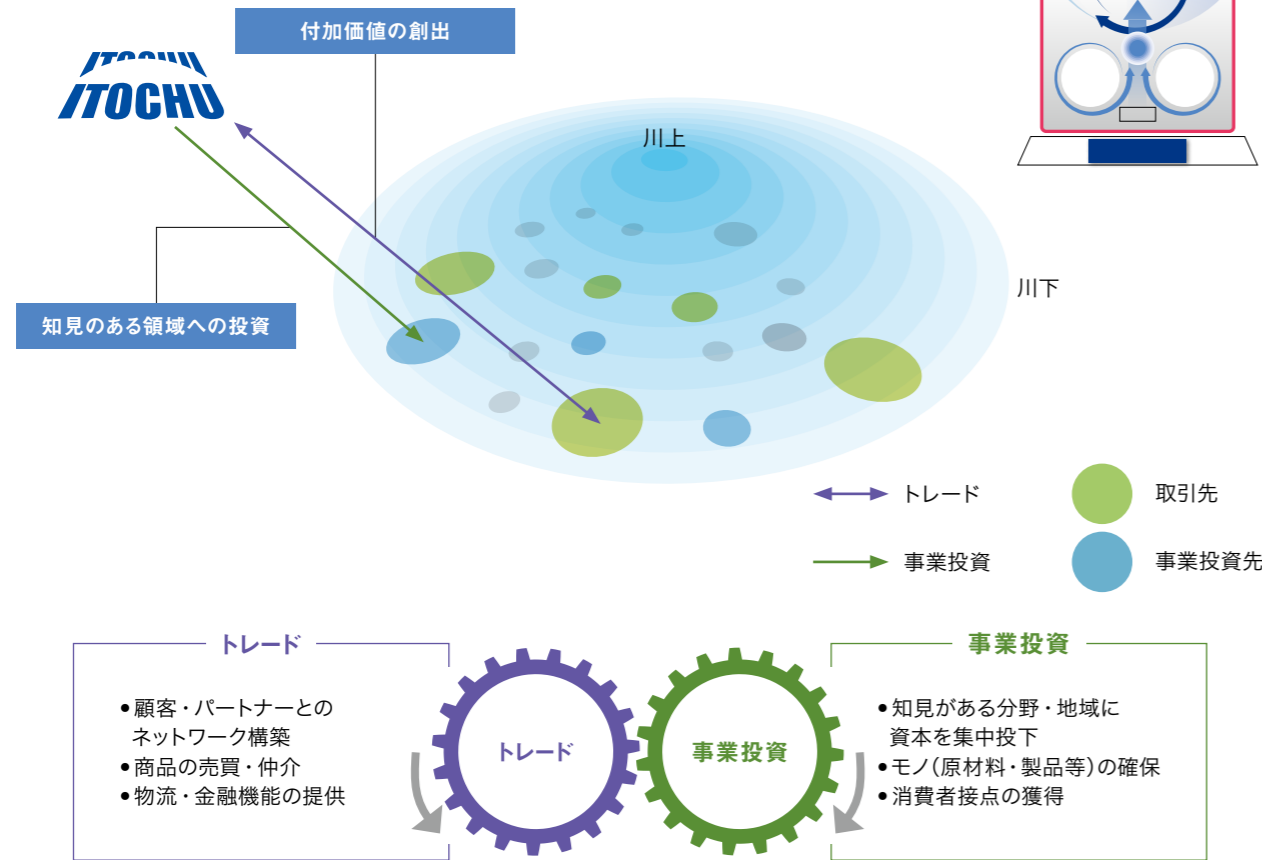
# 事業展開で見るビジネスモデル

当社は、財務・非財務資本を活用し、「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造することで、トレードと事業投資における収益力の拡大を目指してきました。

今後は、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底と共に、川下を起点とした「マーケットイン」の発想に立脚した事業変革等を通じ、シナジーの最大化やビジネスのバージョンアップを図ることで、持続的な価値創造を実現していきます。

## STEP 1:トレードや事業投資を通じた「面」の組成

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。培ってきたビジネスノウハウや顧客・パートナー資産を駆使することで、付加価値の創出によるトレードの拡大や、知見があるリスクコントロール可能な領域への事業投資等に繋がっています。



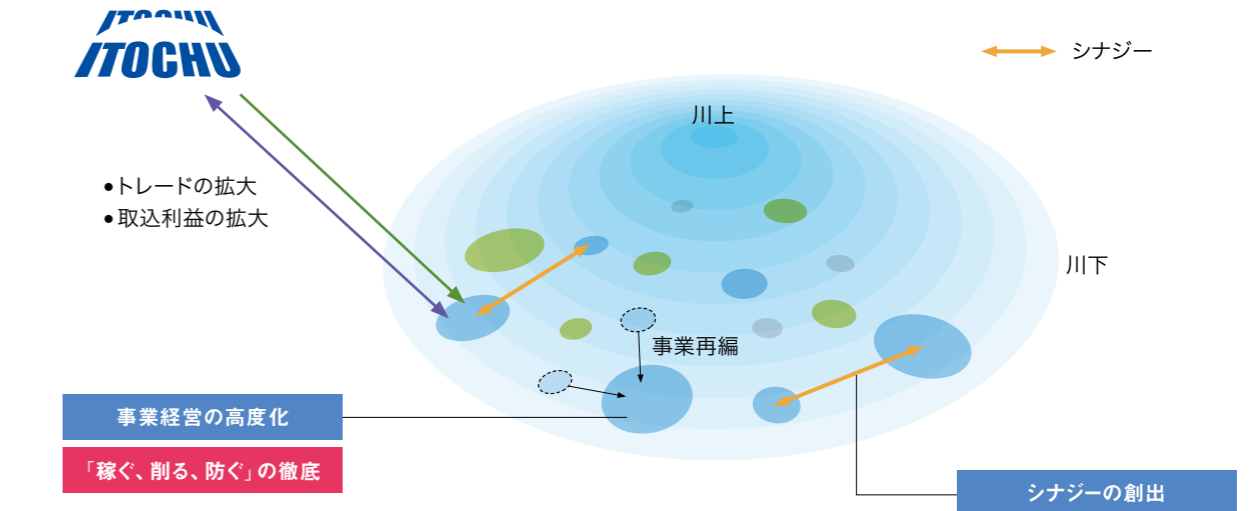
### 一般的なプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)と当社との相違点

事業投資を戦略上の有力な手段としているため、当社のビジネスモデルは、しばしばPEファンドと比較されます。主体的に経営に関与する点や投資先の企業価値最大化を図る等の点で共通点はあるものの、当社の事業投資は、既存ビジネスとのシナジー創出に注力する点やトレード利益や配当を中心にリターンを享受する等の点で、違いがあると認識しています。

	投資先の流動性	投資先の保有比率	投資先の保有期間	シナジー	リターン
一般的なPEファンド	原則、非上場	原則、過半数～100%	EXITを前提に比較的長期	原則なし	キャピタルゲイン及び配当
当社	上場/非上場を問わない	業態・市場環境等に応じて個別に決定	継続保有を前提に期間は定めていない	既存ビジネスとのシナジーを創出	原則、トレード利益及び配当

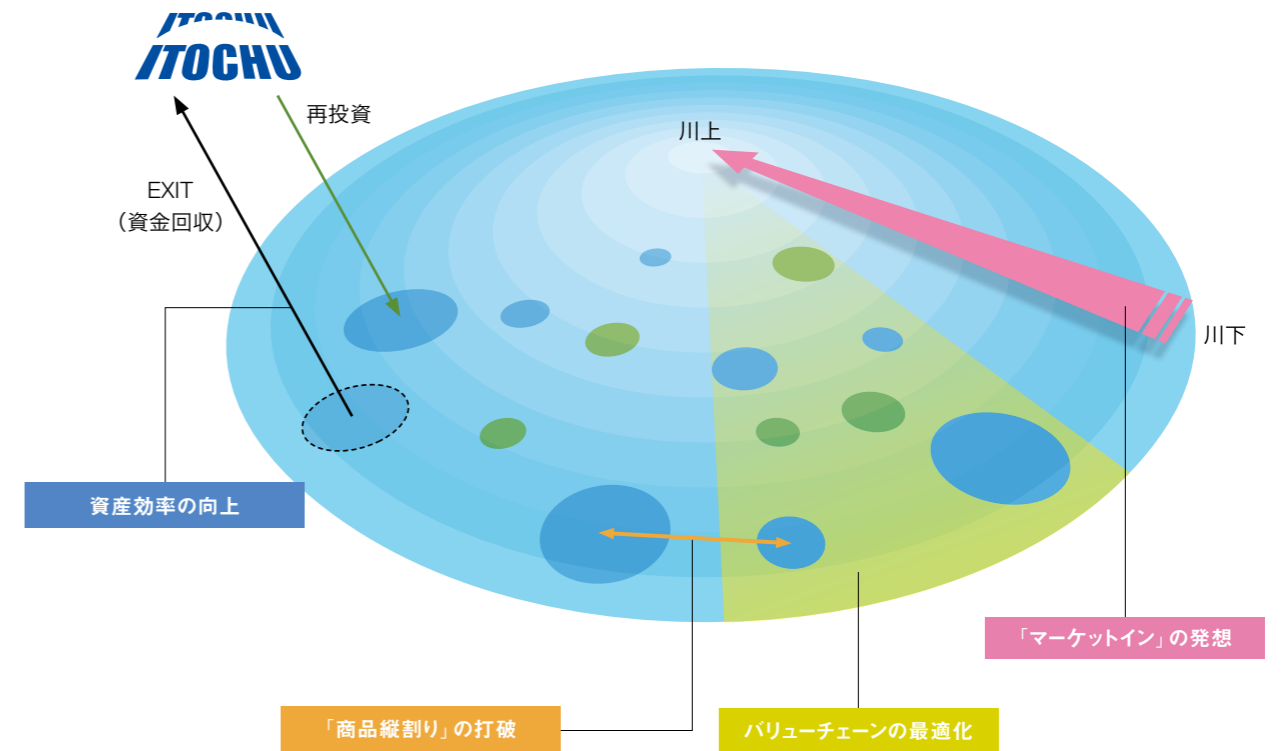
## STEP 2:「面」の拡大によるトレードと事業投資からの取込利益の拡大

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」の徹底や事業再編等により、事業経営の高度化を図ることで、トレードと事業投資における収益力の拡大に取り組んでいます。



## STEP 3:「面」のバージョンアップによる持続的な価値創造

川下を起点とした「マーケットイン」の発想への転換を図り、「商品縦割り」を打破し、各カンパニーの連携を高めることで、消費者ニーズや社会要請に対応可能なビジネスのバージョンアップを目指します。また、継続的な資産入替に加え、新技術・データ活用によるバリューチェーンの最適化や事業管理の効率化等により、資産効率の向上を図ります。



## ■ 事業展開例：ファミリーマートを中心としたCVS事業

CVS(コンビニエンスストア)事業においては、当社グループが連携することで、川下から川上に至るバリューチェーンの構築・強化を図っています。ファミリーマートを中心としたCVS事業の価値向上を目指し、食料バリューチェーンの強化にとどまらず、生活必需品から金融サービス、システム構築、建築資材等、第8カンパニーが中軸となり、カンパニーの垣根を越えたシナジーの創出を推進しています。

システム構築から什器リースまで、国内約16,600店舗の効率的なオペレーションを多面的に支援しています。

### 運営支援\*



### 注力分野

- 商品力・利便性・親しみやすさの徹底的向上
- サプライチェーンの最適化・高度化
- 広告・金融事業、店舗のメディア化
- ファミマecoビジョン2050(環境の中長期目標)

→ Page 60 ファミリーマート事業の進化

### 第8カンパニーとの連携による新たな付加価値の創造



→ Page 114 第8カンパニー

### サービス\*

金融・保険等の分野で生活に密着した幅広いサービスを提供しています。



### 中間流通\*

各店舗への物流を担当しています。



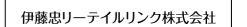
### 食料品及び食料品の周辺ビジネス\*

商品企画、製造・加工、更に容器・包装資材の調達等を含む、原料調達スキームの設計から店頭で商品が並ぶまでの食料バリューチェーンを最適な形にコーディネートしています。

#### 包材、パッケージ等



おむすび用フィルム/  
再生PET利用弁当容器等



ファスト・フード包材  
(コーヒーカップ等)

### 非食料品\*

日用品や日々の店舗オペレーションを支える用品を提供しています。

\* 例示している商品・サービス等は、すべて当社グループ(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ます。

## 不透明な経営環境を見極めつつ、 新たな成長ステージを意識した、 十分な備えを実践する年に していきます。

代表取締役 副社長執行役員 CFO

鉢村 剛



**Q** 2020年度の財務・資本戦略の総評をお聞かせください。

**A** 未曾有の経営環境下でも「財務・資本」領域をしっかりと守り切ることができました。

2020年度は、新型コロナウイルスのパンデミックに伴う極めて厳しい経営環境でしたが、「財務・資本」領域をしっかりと守り切り、総合商社「三冠」を導く結果を残すことができたことを総括しています。

2015年度のCFO就任以降、「3つのバランス(成長投資、株主還元、有利子負債コントロール)を意識し、高ROEを実現」することをコミットメントとして掲げ、一貫性のあるB/Sマネジメントを実践し続けています。2020年度につきましても、今後の当社グループの更なる成長に資するファミリーマート非公開化に伴う大型投資(約5,200億円)を実行する一方で、未曾有の経営環境の中でも「A格にふさわしい財務体質」を堅持しています。

それは財務の健全性を示す、例えば、2020年度末の株主資本比率(29.7%)が前年度末比で2.2ポイント上昇している点や、NET DER(0.78倍)が大型投資の実行等にもかかわらず、過去最良の水準であった2019年度末に迫る水準であった点にも表れています。

また、基礎収益は、新型コロナウイルスのマイナス影響(約▲560億円)を含め、約4,525億円となりましたが、期初計画の4,000億円を大幅に上回ると同時に、当該影響が僅少となった場合には5,000億円を超え、コロナ前とも遜色のない安定的な「収益力」が維持できたものと考えています。

更に、実質営業キャッシュ・フローにつきましても、過去最高であった前年度に次ぐ約5,740億円となり、「キャッシュ創出力」という観点でも高い景気変動耐性を示すことができました。

次ページの表は、少々対象期間を上げ、「Brand-new Deal 2017」期間より過去3か年のKPIがどの程度向上したのかを比較したものです。

連結純利益や基礎収益が示す「収益力」、更に実質営業キャッシュ・フローが示す「キャッシュ創出力」が共に飛躍的に向上しており、非資源分野を中心とする

単位: 億円	Brand-new Deal 2017 (2015~2017年度)	Brand-new Deal 2020 & 2020年度 経営計画 (2018~2020年度)	増減
連結純利益(3カ年累計)	約9,930	約 14,030	約 +4,100
基礎収益(3カ年累計)	約11,020	約 14,100	約 +3,080
実質営業キャッシュ・フロー(3カ年累計)	約12,550	約16,900	約 +4,350
実質フリー・キャッシュ・フロー(3カ年累計)	約2,850*1	約6,260	約 +3,410
総還元額(3カ年累計)*2	約3,180	約5,290	約 +2,110
総還元性向(3カ年累計)	32%	38%	6pt上昇
EPS(3カ年平均)	211.3円	309.8円	+98.5円
ROE(3カ年平均)	13.8%	15.9%	2.1pt上昇

\*1 CITIC投資(約6,000億円)を含む

\*2 各年度の中間配当・期末配当及び自己株式取得の合計額

収益基盤の強みが発揮されていることが、お分かりいただけたと思います。また、株主の皆様に対する「総還元」につきましても、株主還元後の実質フリー・キャッシュ・フローの黒字化を達成しつつ、安定的なキャッシュ創出力を源泉にして、総額も比率も「Brand-new Deal 2017」期間を上回る形で、実施することができました。

一方で、投資は、のれんの積み上がりにつながる高掴みを回避し、知見のある分野や地域に厳選する等の徹底を図ると共に、各年度の余資を蓄えた上で大型投資を行うといったコントロールを実施し、不要な有利子負債は削減することで、高い財務健全性を担保しています。

当社が特に重視するROEやEPS(1株当たり連結純利益)は、「3つのバランス」を伴う財務・資本戦略の実践により着実に向上し、投資家や株主の皆様にもご評価いただいた結果、2020年度における当社の株価は、上場来高値を33回更新しました。

**Q** 「Brand-new Deal 2023」における財務・資本戦略のポイントや留意点を教えてください。

**A** ポイントは、従来通りの方針をブレずに実践することです。

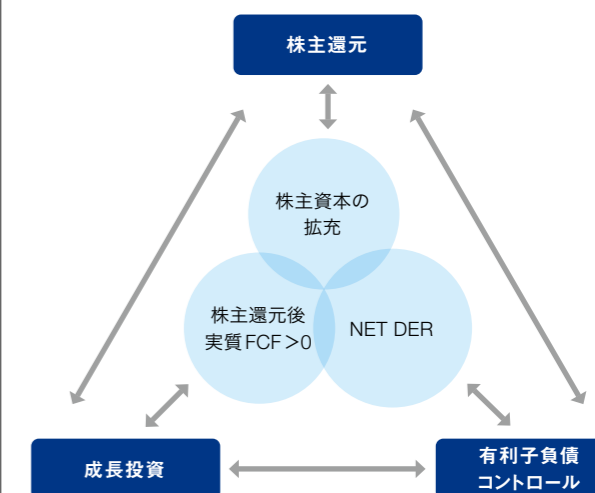
世界的な新型コロナウイルスのワクチン接種の進捗に伴い、景気回復への期待値は高まる一方で、感染再拡大の懸念やコロナ後の経営環境に対する不確実性が払拭できない状況です。更に、今後の金利や為替、株価の動向に加え、歴史的な高値圏で推移する資源価格の下

落リスクや長期化する米中貿易摩擦等の地政学リスク、膨らむ財政支出に対応する増税の議論等についても、これまで以上に目を光らせる必要があります。

また、昨今の「SDGs」、特に加速する「気候変動」対応の流れは、大きなビジネス機会を創出する一方で、特にGHG排出量の大きい製造業や座礁資産の割合が高い企業等において、事業撤退や製品の陳腐化、組織再編等に伴うコストの織り込みが更に進むものと想定され、不透明な経営環境が長期化する可能性があると考えます。

このような局面では、特定の方向に過度に偏らないバランスの取れた経営が求められるため、「Brand-new Deal 2023」におきましても「3つのバランス」を堅持し、高効率経営(高ROE)の継続とEPSの持続的な成長を図る、従来の財務・資本戦略に変更はありません。

3つのバランスを意識し高ROEを実現



また、留意点として、市場からもご質問が多かった今年6月に公表した自己株式取得の終了に関して、説明いたします。当社が特に重視するROEやEPSの向上につきましては、基本的に持続的な利益伸長により目指す方針である点は、既にご理解の通りであると思えます。2021年度は、非資源分野の利益伸長や資源価格の上昇に伴う寄与等もあり、前年度を相当に上回る利益が期待できる状況にあります。一方で、2022年度以降の経営環境は、依然として不透明さが払拭できないことから、公表していた自己株式取得については一旦リセットし、2022年度以降の備えとすることが適切であると判断いたしました。但し、当社は、過去よりキャッシュ・アロケーションの状況を見極めた上で、機動的かつ継続的な自己株式取得を実行しており、今後もその基本的な方針に変更はありません。

**Q 「Brand-new Deal 2023」におけるキャッシュ・アロケーションの考え方を教えてください。**

**A 「余資」の範囲内で、バランスの取れた成長投資と株主還元等を検討していきます。**

「Brand-new Deal 2023」期間中の平均として、仮に実質営業キャッシュ・フローを6,000億円とした場合、毎年恒常的に発生する1,500~2,000億円程度のCAPEXと約1,500億円の株主還元(100円/株で仮置き×配当対象株数約15億株)を差し引いた2,500~3,000億円程度が、単年度で使用できるEXIT等の回収を考慮した後のネットの投資額と追加の株主還元等にも使用可能な「余資」となります。今後は、その「余資」の範囲内で、成長投資の実行及びそのリスクバッファとしての株主資本の拡充、更に追加の株主還元等について、バランスの取れた配分を検討していく考えです。

DPS(1株当たり配当金)につきましては、「Brand-new Deal 2023」期間においても2015年度に掲げた着実に増配を行う累進配当を継続すると共に、中計初年度となる2021年度は、前年度88円より6円増配となる94円を下限としてスタートし、中計期間中に100円を目指す旨を公表しました。しかしながら、その後の投資家や株主の皆様との「対話」を通じて得られた市場の期

待を改めてよく検討した、修正株主還元策を公表することを予定しています。

また、「Brand-new Deal 2023」期間では、2021年度の基礎収益の期初計画5,300億円から6,000億円のステージに向けて、当社の資本コスト8%を前提とする優良な投資案件を模索していく方針です。2020年度においては、既存の投資案件に関して、従来以上に厳しい前提を用いた評価を行い、先々を見据えた懸念の一扫を図ると共に、社内の投資基準についても業種別のハードルレート(国別)を従来の約40業種から約70業種に変更する等、現状に合った形に見直しています。(▶ Page 40 事業投資)

2021年度につきましても4度目となる投融資協議委員会の委員長をCFOが務めることの意義を踏まえ、常に客観的かつ保守的な視点で経営環境を捉えた上で、建設的な議論を牽引していければと考えています。

**Q 資本コストの低減に繋がる施策等があれば、お聞かせください。**

**A 引続き、信頼性の高い「対話」を実現していくことが重要であると考えます。**

私は、積極的なIR活動の推進は、資本コストの低減に繋がると考えています。コロナ禍という特殊な環境下においても、自ら先頭に立ち、ステークホルダーの皆様、特に投資家や株主の皆様にご理解、ご判断いただけるように、質的にも量的にもこれまで以上に拡充した形で「対話」を実施しています。総合商社

**対話と企業価値向上のポジティブサイクル**



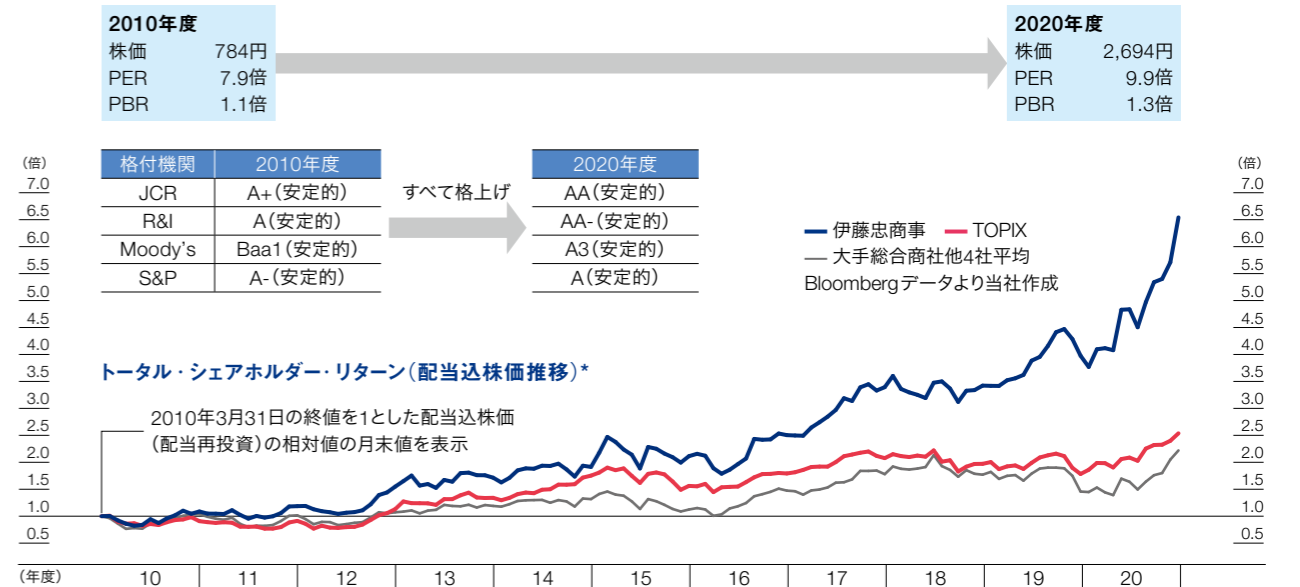
のリーディングカンパニーの1社として、信頼性の高い「対話」を実現し、市場の声をお聞きすると共に、適時適切な「情報開示」を継続することで、資本コストの更なる低減に繋げていく考えです。

また、「ESG」の観点では、昨今の「環境」意識の高まりといった潮流を踏まえ、今年3月に総合商社で初となる公募SDGs債(米ドル建て無担保普通社債)を発行し

ました。今回は、蓄電池、太陽光・風力発電等の再生可能エネルギーの利用促進や、認証付きコーヒー豆の調達等を資金使途とした発行であり、「SDGs」への更なる取組強化を目的としていますが、債券市場に対しても当社の真摯な取組姿勢をご認識いただけたと思います。今後も市場のニーズを意識した対応を着実に実践していくことで、持続的な企業価値向上を図っていく所存です。

**株価・PER・PBR・TSRの推移**

株価：日次年平均  
 PER：(株価×自己株式除く発行済株式数÷連結純利益の当社公表予想)の日次平均  
 PBR：(株価×自己株式除く発行済株式数÷直近株主資本実績)の日次平均

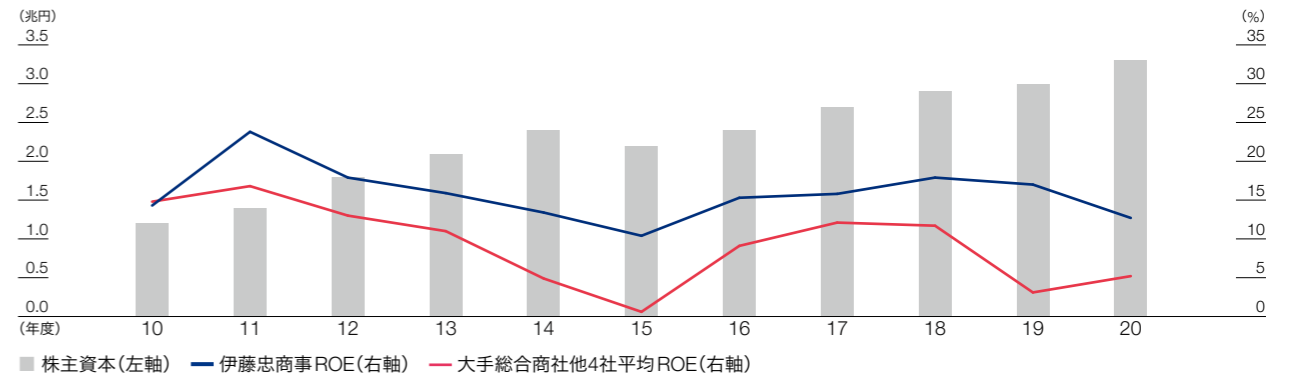


**2021年3月31日現在のTSR\***

保有期間	過去1年	過去2年	過去3年	過去4年	過去5年	過去10年
伊藤忠商事	64.5%	91.2% (38.3%)	92.8% (24.5%)	161.3% (27.1%)	209.6% (25.4%)	501.6% (19.7%)
TOPIX	42.3%	28.7% (13.5%)	22.2% (6.9%)	41.6% (9.1%)	62.5% (10.2%)	179.6% (10.8%)
大手総合商社他4社平均	48.8%	23.3% (11.0%)	25.3% (7.8%)	52.2% (11.1%)	100.2% (14.9%)	110.0% (7.7%)

\* TSR(トータル・シェアホルダー・リターン)：配当を再投資した場合の投資収益率。グラフは2010年3月末の終値を1とした配当込株価(配当再投資)の相対値の月末値を表示。表は2021年3月末の終値を終点にして遡った保有期間の収益率を記載(括弧内は1年平均の収益率を幾何平均により年換算して表示)

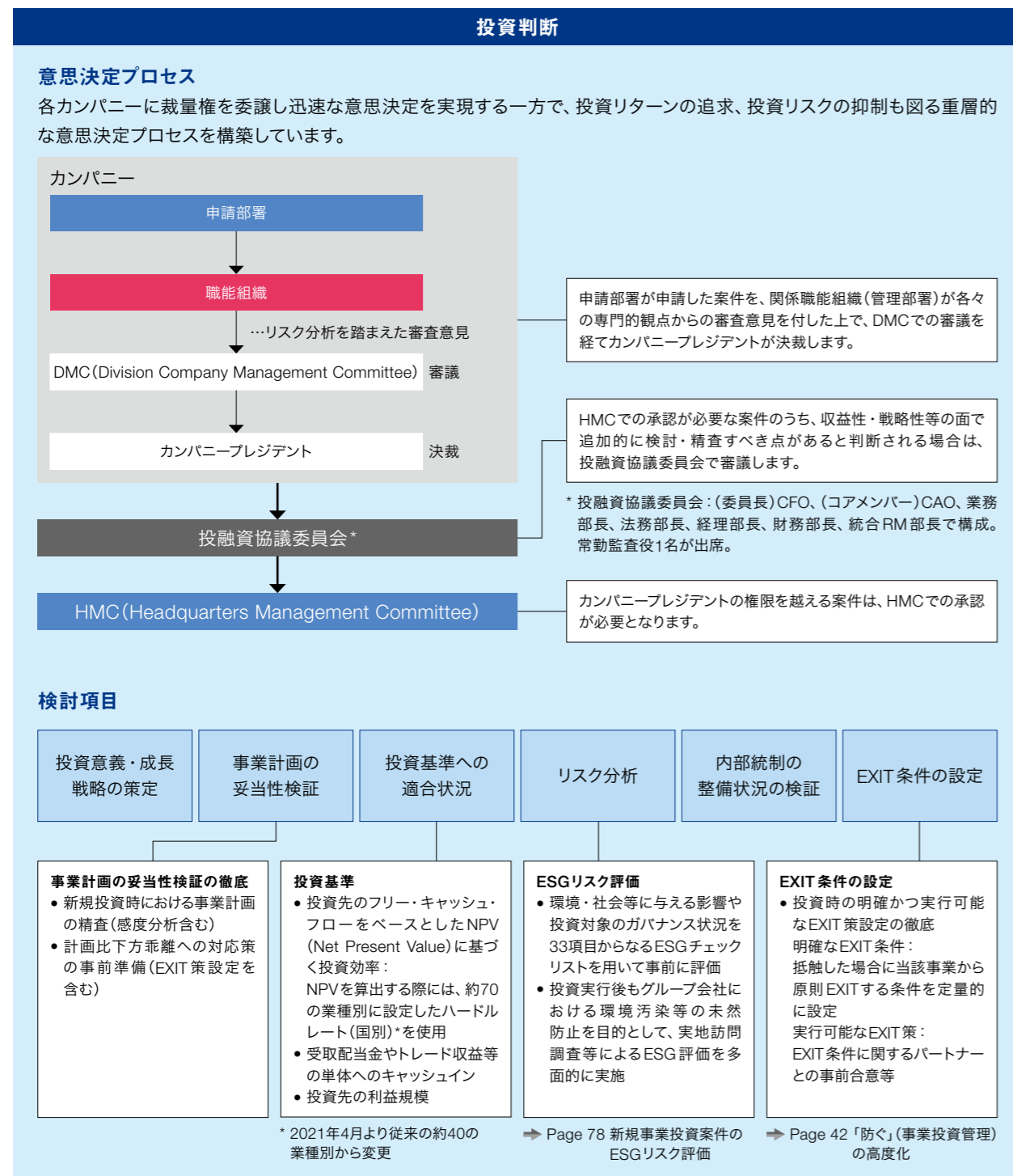
**ROE及び株主資本の推移**



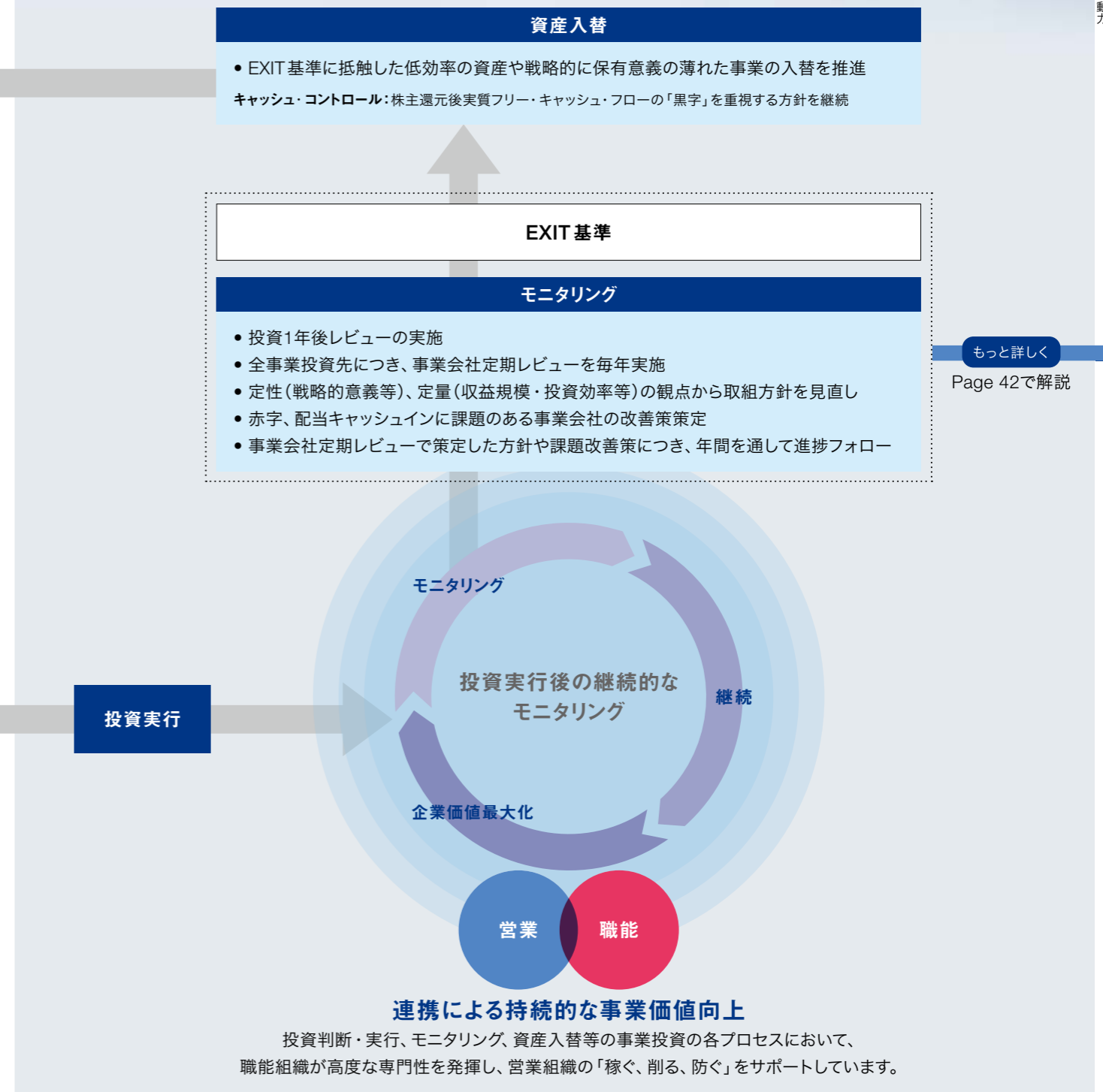
# 事業投資

## ■ 事業投資プロセス

当社がビジネスを創造・拡大する際、業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。強みのある分野でのタイミングを捉えた戦略的投資の実行を目的に、当社単独で行う子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・連結子会社化等の多様な手段の中から最適な形態を選択します。投資は継続保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。更に投資の大型化等を踏まえ、事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底しています。また、既存事業投資についても、事業収益の向上や低効率資産の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニタリングを更に強化しています。



01 持続的な価値創造の原動力



もっと詳しく  
Page 42で解説

もっと詳しく 「防ぐ」(事業投資管理)の高度化

投資時点の計画比で下方乖離していないか等の厳格なモニタリングや、黒字でも利益が資本コストを賄えない事業は整理・統合の検討対象とする等、資産入替や事業会社の課題改善に取り組んでいます。

事業 EXIT 選定基準

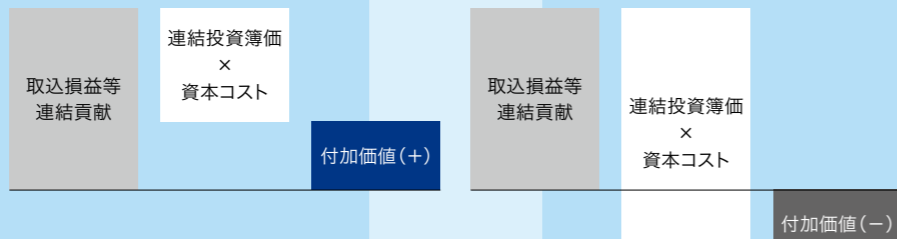
- ① 3期累計赤字
- ② リターンの投資時計画比下方乖離
- ③ 付加価値 [連結貢献\*1 - (連結投資簿価 × 資本コスト\*2)]の3期累計赤字

\*1 連結貢献: 取込損益とトレードメリットの合計  
\*2 資本コスト: 国別・業種別に設定

付加価値がプラス

付加価値がマイナス

連結貢献はプラスだが、資本コストを下回る  
= 低効率な投資となっており、  
黒字でもEXIT 検討対象となる



何れかの基準に  
抵触した場合

DMCで事業継続の可否を審議  
⇒ 資産入替や課題改善の促進

事業継続方針

- クリアすべき項目
- ① 連結リターンの改善
  - ② 連結投資簿価の上昇抑制
  - ③ 赤字・損失の防止

EXIT

HMCで保有方針を承認

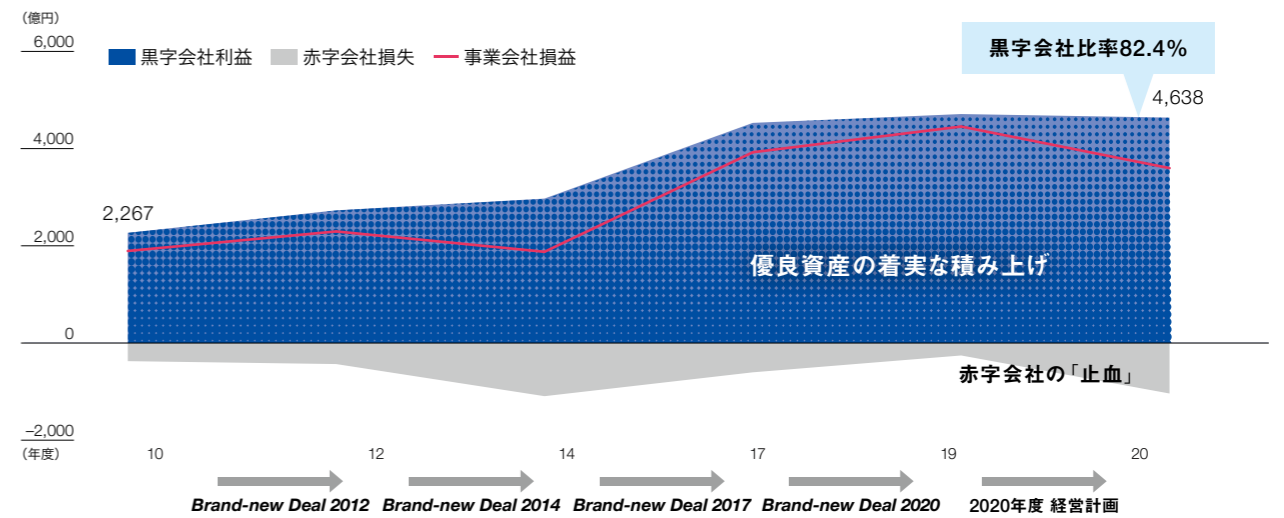
事業の状況に応じ、  
ESG 視点のモニタリングを実施  
→ Page 78 グループ会社実態調査

資産効率の向上

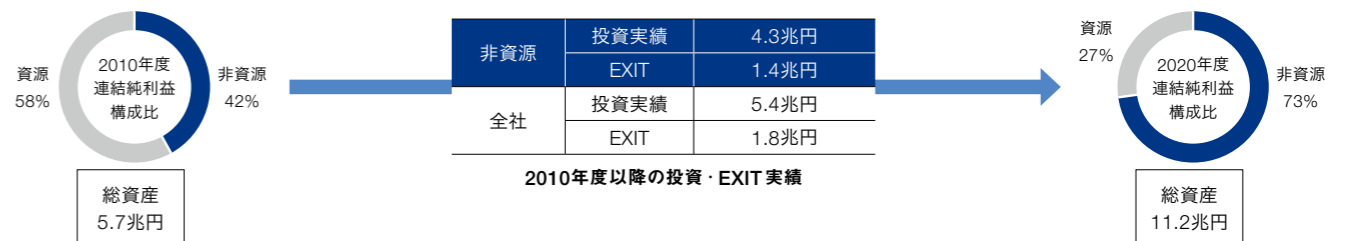
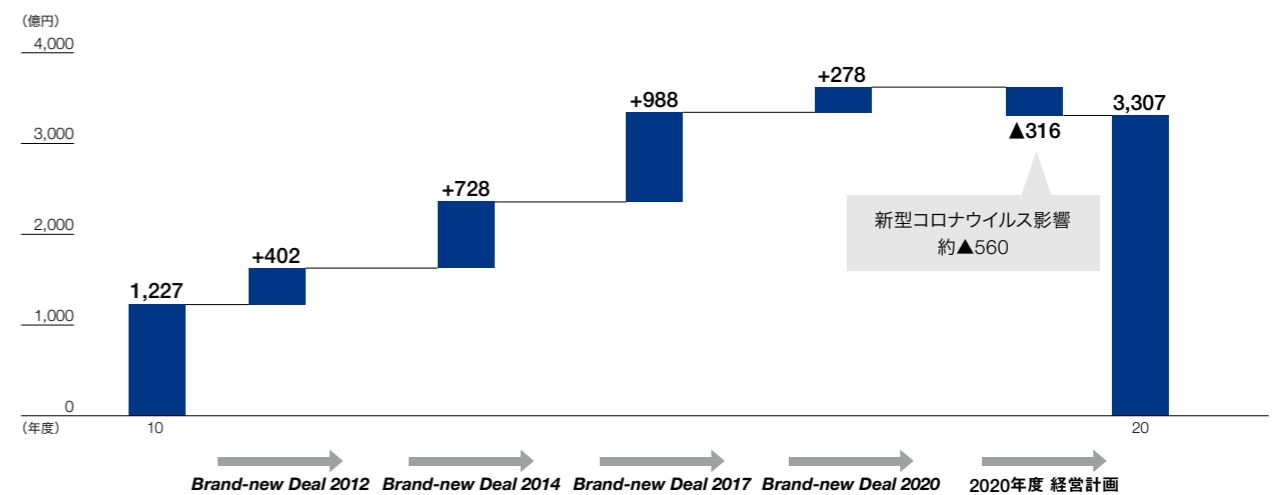
事業会社の企業価値向上

当社は、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を図ると共に、各種レビュー等を通じたモニタリング強化を実践することで、事業会社の企業価値向上に繋がっています。例えば、シナジーを含む事業投資の戦略的意義や収益規模、投資効率等の定性・定量両面からの検証に加え、与信管理や各資産における回収可能性の評価を常に保守的な前提を用いて実施する等、将来損失懸念の早めの手当を実践することで、着実に優良な資産を積み上げています。その結果、非資源分野を中心に、分野分散の効いた景気変動耐性の高い強固な収益基盤の構築を実現しています。

これまでの成果① 「稼ぐ、削る、防ぐ」による継続的な事業会社損益の積み上げ



これまでの成果② 機動的・継続的な資産入替による非資源分野の基礎収益力の向上





「三方よし」を指針に、現場目線での「本質」を追求した取組みを通じ、持続的な企業価値の向上に繋げていきます。

代表取締役 副社長執行役員 CAO

小林 文彦

**Q** 伊藤忠商事のサステナビリティに関する基本的な考え方をお聞かせください。

**A** 「実行すべきこと」と「具体的な道筋」の設定を心掛け、現場目線で「本質」を追求することにこだわっています。

当社はサステナビリティに関する取組みにおいて、常に現場目線で「本質」を追求することにこだわっています。商いを通じて企業価値向上に着実に繋げていくという基本姿勢の下、信用を重んじる商人として、時代の潮流に漫然と追随するのではなく、社会課題の中で当社が優先的かつ主体的に解決を図る「実行すべきこと」を重要課題(マテリアリティ)として定め、達成に向けた「具体的な道筋」(アクションプラン)を同時に設定して取組んでいます。(⇒ Page 76 サステナビリティ推進の取組み)

取組みの方向性を定める上での判断軸となるのは、創業以来、当社の底流に流れ続けてきた初代伊藤忠兵衛

サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)		関連するSDGs
	<b>技術革新による商いの進化</b> 新技術へ積極的に取組み、産業構造の変化に既存ビジネスの枠組みを超えて挑戦することにより、新たな価値創造を行います。	9
	<b>気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)</b> 気候変動による事業影響への適応に努めると共に、脱炭素社会へ寄与する事業活動の推進や、温室効果ガス排出量削減に取組みます。	7, 13
	<b>働きがいのある職場環境の整備</b> 社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、多様性を活かして、能力を最大限発揮できる環境を整備します。	5, 8, 10
	<b>人権の尊重・配慮</b> 事業活動を通じた人権の尊重と配慮に取組み、事業の安定化を実現すると共に、地域社会の発展に寄与します。	6, 8, 11
	<b>健康で豊かな生活への貢献</b> すべての人のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指し、健康で豊かな生活の実現に貢献します。	3, 9, 12
	<b>安定的な調達・供給</b> 生物多様性等、環境に配慮し、各国の需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給に取組むことで、循環型社会を目指します。	6, 12, 14, 15
	<b>確固たるガバナンス体制の堅持</b> 取締役会は独立した客観的な立場から経営に対する実効性の高い監督を行うと共に、意思決定の透明性を高めることにより、適正かつ効率的な業務執行を確保します。	10

の創業の精神、「三方よし」です。目先の利益を追うことなく長期的な目線に立ち、自社だけではなく取引先や社会の利益も重んじてきた創業来の商いの哲学が、これからも持続的な発展の指針となっていくことには変わりはありません。

**Q** 人材戦略の特徴と狙いについてお聞かせください。

**A** 「日本一良い会社」を目指し、独自性の高い施策で「働きがいのある職場環境の整備」に努めています。

人事施策を重要な経営戦略と位置付け、「本質」を追求した取組みを徹底しています。

約4,200名という大手総合商社で最小規模の単体従業員数で、熾烈な競争を勝ち抜くためには、労働生産性を高める必要があります。そのためには、一人ひとり

の社員が健康を維持し、やりがいを持って、思う存分に個人の能力を発揮する環境を整備する必要があると考えています。2013年度に導入した「朝型勤務」はその代表例です。社員の夜型の多残業体質からの脱却、健康改善や業務効率化で創出した余剰時間を、お客様対応や能力開発、健康増進に繋げることに主眼を置いたもので、世の中の「働き方改革」の先駆けとなりました。

定性的な長期目標としては、「日本一良い会社」という企業像も追い求めています。きっかけは、「私の中では、伊藤忠が一番良い会社です」という言葉を残し、4年前にがんで亡くなったある社員の一通のメールです。岡藤会長CEOはその社員の霊前で、涙ながらに「日本一良い会社」にすることを誓いました。この時に導入した「がんと両立支援施策」をはじめ、独自性の高い施策で、社員が安心して働くことができる環境の整備を推進しています。

2021年は、就職人気企業ランキングで主要7機関から総合商社No.1、そのうち4機関から全業種No.1の評価



を獲得しました。これはやや穿った見方かもしれませんが、学生さんたちにとって当社がこの先、自身の人生を託すに値する「サステナブル」な企業であると感じていただけという証しなのではないかと思うのです。「日本一良い会社」という理想にゴールはありませんが、着実に前進している手応えを感じています。(⇒ Page 80 人材戦略)

## Q 新型コロナウイルス対応の背景にある考えを教えてください。

### A 現場を守る社員の安全を重視すると共に、社会のお役に立ち、1日も早い経済回復に貢献できればと考えています。

「本質」を追求する取組みは、コロナ禍における様々な対応でも一貫しています。当社が経営の軸足を置く生活消費分野では、取引先企業が最前線で人々の日常生活を支えており、当社も全力で現場を守らねばなりません。勿論、何よりも重視すべきは社員とその家族の安全ですので、最大限に厳格な感染対策を講じ、かつ感染状況を注視しつつも、勤務体制を硬直的に定めることはせずに、2020年より20回程度にも及んで、出勤率を機動的に変更してきました。

また、1日でも早く現場で働く社員に安心してもらいたいという想いから、ワクチンの職域接種についても、政府による方針公表後、いち早く実行に移しました。当社の社員はもとより、東京・大阪本社ビルで勤務するグループ会社の社員、東京本社ビルの受付・警備・清掃・食堂等の業務委託先の社員等、約6,000名の希望者全員への接種を実施しています。

職域接種にあたっては、ただ社員の接種を急ぐだけではなく社会のお役に立てることはないか考えました。企業による大規模接種会場や医師の確保が地域医療の負担を増大させるという新たな社会課題が生じていたため、当社では、自社の社屋で、当社の産業医と看護師、社員ボランティア、独自のシステムの活用といった、自社で完結できる身の丈に合った職域接種の実施を重視しました。また、当社の取組みが多くの企業に広がり、地域医療の負担軽減と1日も早い経済回復に貢献できればという想いで、職域接種で得たノウハウやマニュアル、

都度発生する課題は当社ウェブサイトで日々公開し、同時に接種会場も医療機関関係者や企業の担当者様に公開しました。多くの方が見学にお見えになり、地方公共団体からも大きな反響の声をいただいています。

保育士の方々も、現場を支える大切なエッセンシャルワーカーです。子供の安全が確保されてこそ、社員も安心して働くことができますし、医療従事者の方々も、保育士の尽力があってこそ医療に専念ができます。こうした考えから、当社事業所内保育所の運営委託先を通じ、東京・大阪に勤務する約1,500名の保育士の皆様にもワクチン接種を実施しています。保育士の皆様をはじめ、私たちの生活を献身的な努力で守っていただいている人々に対する支援の輪が広がることを願っています。

## Q コーポレート・ブランディング活動の目的はどのようなものでしょうか？

### A 「世間」との接点を広げ、より大きな社会的責任を果たし、企業価値を高めていくことです。

当社では2020年1月、ブランディングやクロスメディア戦略のエキスパート等で構成される「Corporate Brand Initiative(CBI)」をCAO直轄組織として設置し、コーポレート・ブランディングを推進しています。

2020年度に総合商社「三冠」を達成したこともあり、当社は、世間から総合商社を代表する存在として見られるようになり、以前にも増して大きな社会的責任を担っていると言えます。より幅広いステークホルダー、更には、社会全体の期待に応えていくためには、これまで当社にあまりご関心をお持ちでなかった方々を含む「世間」に対して、より当社の存在意義や活動を認知していただく必要があります。また、中期経営計画の基本方針として掲げる「SDGsへの貢献・取組強化」と「マーケットインによる事業変革」の着実な遂行を図るためにも、生活者や社会とのコミュニケーションを戦略的に進めねばなりません。こうした背景もあり、当社はこれまでとは全く異なるアプローチのコーポレート・ブランディング活動を進めています。

最初に取り組んだのは、社内報を「広報誌」のコンセプトへと変えてクオリティを高め、社員だけでなく幅広いステークホルダーに読者を広げることでした。誰が読んでも楽しめて、読み終わっても捨てられず、本棚に戻してもらえる雑誌をコンセプトとした「星の商人」は、東京・代官山と大阪・梅田の蔦屋書店にも置いていただく等、一般の方々との有効なコミュニケーションのチャネルとなっています。この他、新聞広告、当社ウェブサイト上での各種動画、SNSやラジオ番組等の様々なチャネルを通じて、ターゲット毎に工夫を凝らし、一般的に抱かれてきたこれまでの総合商社とは異なるイメージを打ち出しています。2021年4月には、当社のSDGs活動を発信するだけでなく、世の中のSDGsへの取組みも後押しする場として、「ITOCHU SDGs STUDIO」を開設しています。

企業側からの一方的な発信ではなく、生活者の視点に立ったコミュニケーションというアプローチを取ることができるのは、生活消費分野に強みを持ち、「マーケットイン」の姿勢を徹底する当社ならではの強みだと思います。

## Q 近年、ESG外部評価が改善した背景をどのように分析していますか？

### A 具体性のある方針を示し、確実に実行してきた「本質」を追求した取組みが、評価の改善に繋がったと考えています。

2017年に年金積立金管理運用行政法人(GPIF)が3つのESG関連インデックスを選定した際、総合商社の中で当社のみ、どのインデックスにも採用されませんでした。ESG外部評価の低さを重要な経営課題と認識して、それ以降、CAO直轄のサステナビリティ推進部が主体となって、外部の意見を踏まえながら原因を分析し、開示後の評価を検証、更なる開示の拡充に繋げるサイクルを回してきました。私自身も幾度となく外部評価機関に赴き、対話を実施しました。そうした3年間の地道な取組みを通じ、現在ではGPIFが採用する4つのESG関連インデックスすべてにおいて総合商社として唯一採用される等、様々な外部評価機関にご評価いただけるようになりました。

また、2018年には、環境省の支援を受け、気候関連

財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づいたシナリオ分析を実施しました。そのシナリオ分析を通じた「実効性」を十分に見極めた上で、2019年にTCFDの提言への賛同を表明し、経済産業省・環境省・金融庁の支援を受けて設立された「TCFDコンソーシアム」にも参画しています。このような上辺だけの賛同ではない「本質」を意識した地道な取組みの結果が、「一般炭権益からの完全撤退」の方針や、業界初となる自社で保有するすべての化石燃料事業・権益のGHG排出量の開示にも繋がっています。中期経営計画の「SDGsへの貢献・取組強化」では、抽象的な取組方針や聞こえの良い言葉を並べるのではなく、長期目標の達成に向けた「具体的な道筋」を、定量的に示しています。こうした具体性を伴う方針を示し、確実に実行してきたことが当社の特徴であり、外部評価の改善に繋がったものと考えています。(⇒ Page 65 気候変動への対応状況)

## Q 企業理念「三方よし」の浸透をどのように進めていますか？

### A 特別な取組みはしなくても、一人ひとりが既に理解し、実践しています。

2020年4月にグループ企業理念を「三方よし」に改訂して以降、社内浸透のための説明会等の取組みは行っていません。これは一人ひとりの社員に既に、無意識のうちに企業文化として根付いていることから、特別な啓蒙は不要だと考えているからです。それほど「三方よし」は当社にとって馴染み深い精神です。「三方よし」を指針として、サステナビリティの「本質」を社員一人ひとりが理解し、商いの場で実践しているからこそ、各取組みが企業価値の向上に確実に繋がっているのだと思います。「SDGsへの貢献・取組強化」については、様々な現場で取組みが加速しています。「三方よし」が浸透している証左ではないかと、大変誇らしく感じています。

企業理念は最も苦しい時に社員が寄り添えるものであるべきと考えています。そのような企業理念が社員一人ひとりに浸透していることは、当社にとって幸せなことですし、伊藤忠グループが守っていくべき大切な財産であり、我々の金看板だと考えています。



# 02

## 短期目標の達成

このパートでは、新型コロナウイルスの環境下においてもコミットメント経営を貫いた当社の「2020年度 決算実績」について記載すると共に、これまでの「Brand-new Deal」戦略（経営計画）による着実な企業価値向上の軌跡と「Brand-new Deal 2023」にも繋がる経営戦略の連続性を説明しています。

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



### CONTENTS

2020年度 決算実績	50
企業価値向上の軌跡	52

# 2020年度 決算実績

## 2020年度 経営総括レビュー

- 新型コロナウイルスの影響により激変する経営環境下でも、「コミットメント経営」を実践
- 時価総額・株価で史上初の総合商社No.1を実現。「持続的な企業価値向上」を推進

定量計画	連結純利益	新型コロナウイルスの影響はあったが、減益幅を最小限にとどめ、期初計画を達成
	財政状態、キャッシュ・フロー	大型投資を実行しつつ、財務体質は引続き堅持。A格維持に目途
	経営指標	コロナ禍でもROE13%程度、また黒字会社比率も80%台の高水準を確保
	時価総額・株価	時価総額・株価で史上初の総合商社No.1を実現
	株主還元	累進配当継続。自己株式取得も継続実施
定性計画	成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファミリーマート非公開化を実施。ファミリーマートの成長戦略を加速すると共に、グループ連携による消費者接点を活かしたビジネス拡大を推進</li> <li>機を捉えた各種買増策の実行。主要事業会社との連携強化を推進</li> </ul>
	コロナ禍対応	コロナ禍でも労働生産性を落とさない働き方、臨機応変な勤務体制を実践
	ESG	GPIF採用ESG関連インデックスに大手総合商社では唯一、すべて採用

## 2020年度 決算概況

- 連結純利益は、期初計画4,000億円の達成となる4,014億円
- 基礎収益は、約4,525億円。新型コロナウイルスの影響を大きく受けた分野もあったが、四半期毎に着実に増加・回復、第4単四半期の基礎収益は、金属、電力・環境ソリューション、化学品、情報・通信等が牽引し、第4単四半期として過去最高を更新
- 一過性損益は、将来懸念の一掃に繋がる処理等を実施し、約▲510億円(利益約1,055億円・損失約▲1,565億円)
- コロナ禍においても安定的なキャッシュ(実質営業キャッシュ・フロー約5,740億円、過去2番目)を創出する一方で、過去最高となる投資(ネット投資約▲7,550億円)を実行
- 株主資本は、3兆3,163億円(過去最高)。NET DERは、0.78倍(過去2番目)

## 新型コロナウイルスによる影響

- 主にアパレル関連の販売減少、自動車トレードの減少や航空機関連ビジネス需要の減退に加え、外食向けやコンビニエンスストアの落込み等により、年度累計で約▲560億円の影響
- 四半期毎の影響額は、1Q:約▲220億円、2Q:約▲180億円、3Q:約▲70億円、4Q:約▲90億円
- セグメント別の影響額は、第8:約▲200億円、機械:約▲160億円、繊維:約▲85億円等

## 経営成績

単位:億円	2019年度実績	2020年度実績	増減
連結純利益	5,013	4,014	△999
一過性損益	160	▲510	△670
基礎収益	約4,855	約4,525	約△330
非資源	3,783	2,927	△856
資源	1,268	1,079	△189
その他	▲37	9	+46
非資源比率*	75%	73%	2pt低下
事業会社損益(含、海外現地法人)	4,452	3,596	△855
黒字会社比率	88.6%	82.4%	6.1pt低下
EPS	335.58円	269.83円	△65.75円

\* 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しています。

## キャッシュ・フロー

単位:億円	2019年度実績	2020年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,781	* 8,959
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲2,488	▲2,073
(フリー・キャッシュ・フロー)	(6,294)	* (6,886)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲5,755	▲7,288

## 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

単位:億円	2019年度実績	2020年度実績
実質営業キャッシュ・フロー*1	6,020	5,740
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)*2	▲2,900	* ▲7,550
実質フリー・キャッシュ・フロー	3,120	▲1,810

\*1 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」(リース会計の影響除く)

\*2 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収。

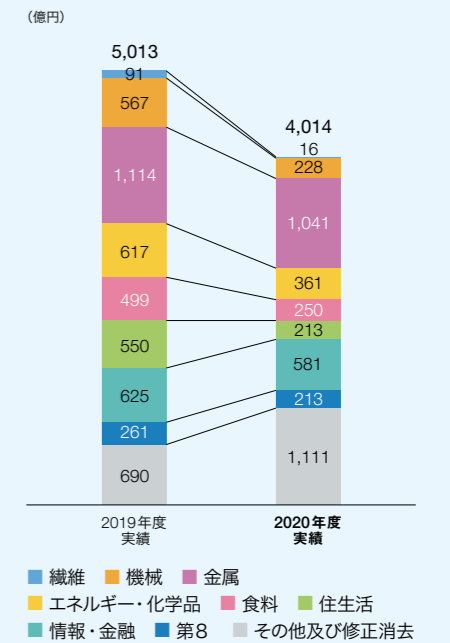
「投資キャッシュ・フロー」+「非支配持分との資本取引」-「貸付金の増減」等

## 財政状態

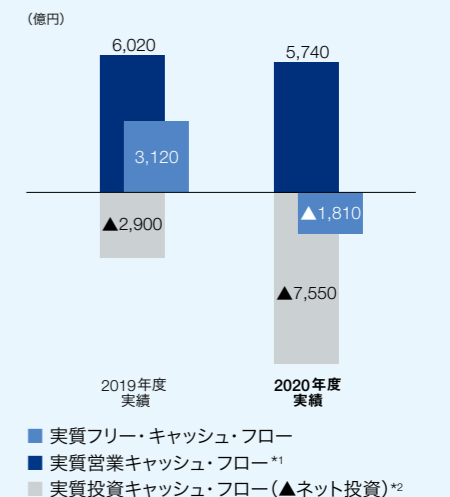
単位:億円	2020年 3月末実績	2021年 3月末実績	増減
総資産	109,196	* 111,784	+2,588
ネット有利子負債	22,569	26,014	+3,445
株主資本	29,960	* 33,163	+3,203
株主資本比率	27.4%	29.7%	2.2pt上昇
NET DER	0.75倍	0.78倍	0.03増加
ROE	17.0%	12.7%	4.3pt低下

\* 過去最高・最大(総資産は年度末として過去最大)

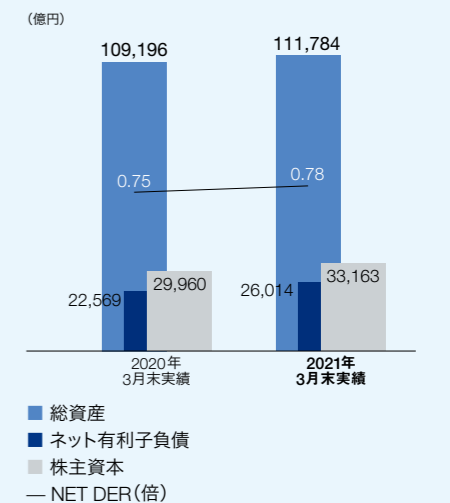
## セグメント別連結純利益



## 実質的なフリー・キャッシュ・フロー



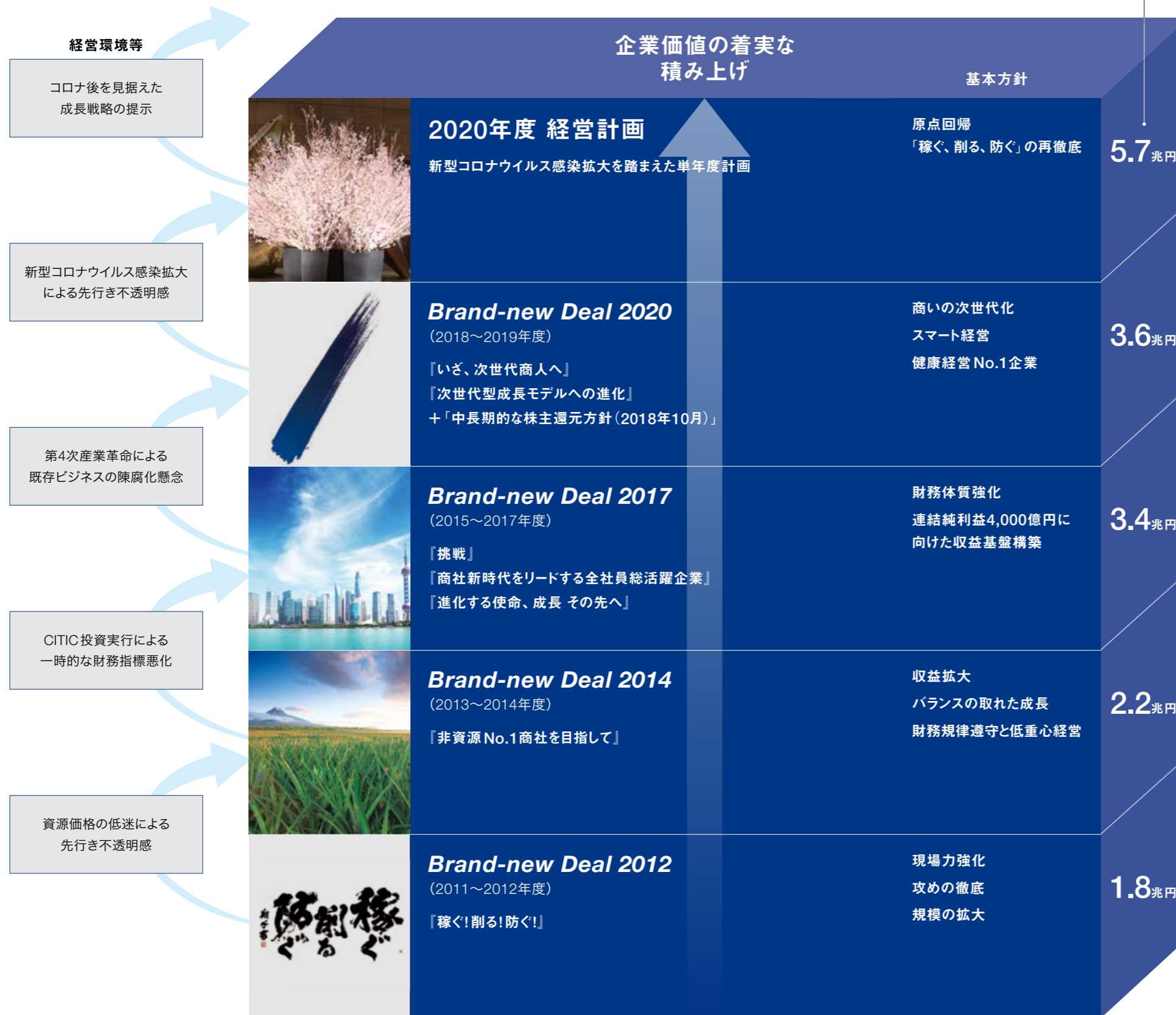
## 財政状態



# 企業価値向上の軌跡

当社は、「Brand-new Deal 2012」からスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略(経営計画)の下、商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を常に意識して取組むと共に、急激な外部環境の変化や経営における課題等を踏まえた施策を機動的に講じることで、着実に成果を積み上げてきました。

目標の確実な達成による株式市場の信頼の獲得  
 期末時価総額 \*1



成果

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2020年度	4,000億円	4,014億円	✓

- 総合商社「三冠\*2」の達成
- ファミリーマート非公開化
- 商社初のGPIFが採用するESG関連の全インデックスへの組み入れ 他

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2019年度	5,000億円	5,013億円	✓
2018年度	4,500億円	5,005億円	✓

- 連結純利益5,000億円の足場固め
- ファミリーマート連結子会社化と第8カンパニー設立
- グループ企業理念改訂 他

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2017年度	4,000億円	4,003億円	✓
2016年度	3,500億円	3,522億円	✓
2015年度	3,300億円	2,404億円	

- 連結純利益4,000億円の収益基盤構築
- 約20年ぶりのMoody'sのA格取得
- 働き方改革の深化と社外取締役比率3分の1以上の達成 他

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2014年度	3,000億円	3,006億円	✓
2013年度	2,900億円	3,103億円	✓

- 非資源 No. 1 商社の地位固め
- CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携
- 朝型勤務制度導入による働き方改革 他

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2012年度	2,800億円	2,803億円	✓
2011年度	2,400億円	3,005億円	✓

- 「稼ぐ、削る、防ぐ」の施策化及び実行
- 積極的な新規投資による収益拡大
- コーポレート・ガバナンス等の経営基盤強化 他

\*1 自己株式を含む  
 \*2 時価総額、株価、連結純利益



# 03

## 中長期的な価値創造への布石

このパートでは、新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」について記載しています。  
 基本方針に対応する具体的施策として、中核事業である「ファミリーマート事業の進化」、  
 気候変動の長期目標に対する「化石燃料事業・権益のGHG排出量削減への取組み」や  
 「蓄電池を核とする分散型電源プラットフォームの構築」等を、  
 非財務資本やマテリアリティとの関連性も含めて説明しています。

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



### CONTENTS

中期経営計画「Brand-new Deal 2023」	56	「SDGs」への貢献・取組強化	62
「マーケットイン」による事業変革	58	■ 脱炭素社会を見据えた事業拡大	64
■ データ活用・DXによる収益機会拡大	59	ロジック・ツリーと非財務資本等との関係性	68
■ ファミリーマート事業の進化	60		

# 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」

新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」では、基本方針である「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」による成長戦略と、一貫性を維持した財務戦略による財務基盤の強化により、新型コロナウイルス感染拡大前の成長軌道へ回帰し、連結純利益6,000億円の達成と持続的な企業価値向上を実現します。

## 基本方針

定量計画

中計期間中に連結純利益6,000億円の達成を目指す

定性計画

「マーケットイン」による事業変革(→ Page 58)

『利は川下にある』

利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務  
ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進

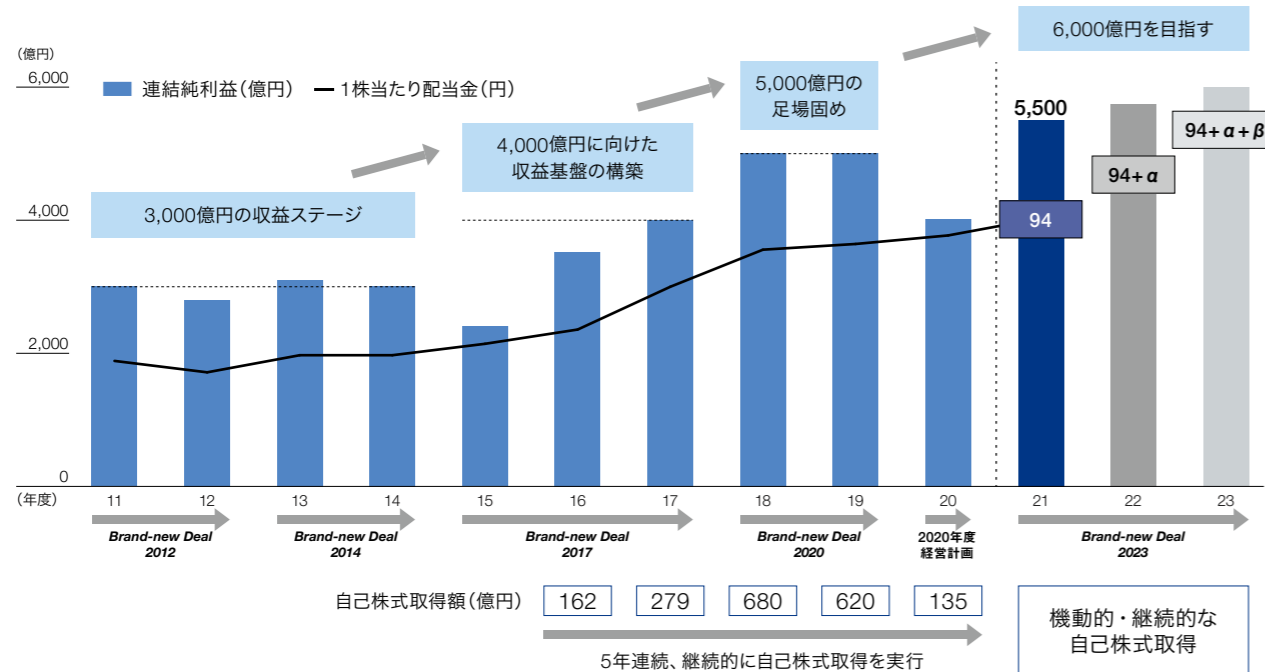
「SDGs」への貢献・取組強化(→ Page 62)

『三方よし資本主義』

持続可能な社会を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義へ  
本業を通じ、生活基盤の維持・環境改善等「SDGs」実現に貢献

## 「Brand-new Deal 2023」利益成長イメージ

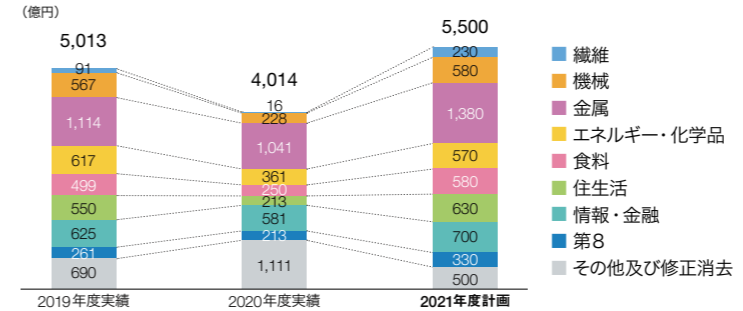
「マーケットイン」「SDGs」による利益成長を実現し、連結純利益6,000億円を目指す



## 定量計画

2021年度連結純利益計画は5,500億円。新型コロナウイルス感染拡大前の利益水準を超える成長軌道に回帰

### セグメント別連結純利益



単位: 億円	2020年度実績	2021年度計画
非資源	2,927	4,460
資源	1,079	1,420
その他	9	▲380*1
非資源比率*2	73%	76%

\*1 バッファ▲300を含む  
\*2 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しています。

### 財政状態、キャッシュ・フロー、経営指標

(年度)	Brand-new Deal 2020	2020年度経営計画
実質営業キャッシュ・フロー(億円)	5,150	6,020
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)(億円)	▲200	▲2,900
株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー(億円)	3,000	1,230
NET DER(倍)	0.82	0.75
株主資本(兆円)	2.9	3.0
ROE(%)	17.9	17.0

Brand-new Deal 2023

2021~2023

株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を前提としたキャッシュ・アロケーション

タイミングを捉えた戦略的投資と業態変革による資産入替の加速

A格にふさわしいB/Sマネジメント【NET DER 0.7~0.8倍程度】

高効率経営の継続【ROE13~16%程度】

## 財務戦略

財務戦略の一貫性を維持しながら、新たな成長ステージを支える財務基盤を強化

財務方針

A格にふさわしいB/Sマネジメント

- 3つのバランス(成長投資・株主還元・有利子負債コントロール)堅持
- 株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を前提としたキャッシュ・アロケーション

持続的な企業価値向上

- 高効率経営(高ROE)の継続
- EPSの持続的成長

## 株主還元方針

配当

- 2021年度の1株当たり配当金は94円を下限
- 2021年度中に業績見通しを上方修正する場合は増配を実現
- 中計期間中に1株当たり配当金100円を目指す

自己株式取得

- 従来通り、キャッシュ・アロケーションの状況に鑑み、機動的・継続的に実行

2019年度、2020年度実績及び2021年度計画の前提条件			
	2019年度実績	2020年度実績	2021年度計画 (参考)市況変動が連結純利益に与えるインパクト
為替(円/US\$ 期中平均レート)	109.16	105.97	105 (約▲26億円(1円の円高))
為替(円/US\$ 期末レート)	108.83	110.71	105
金利(%)TIBOR 3M(円)	0.07%	0.07%	0.1% (約▲7億円(0.1%の金利上昇))
金利(%)LIBOR 3M(ドル)	2.04%	0.32%	0.3% (約▲2億円(0.1%の金利上昇))
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	60.95	45.75	60 ±5.0億円*3
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	95*1	127*1	N.A.*2 ±12.0億円*3

\*1 2019年度実績、2020年度実績の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格を記載しています。  
\*2 2021年度計画の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格等を勘案した価格を前提としていますが、実際の価格は鉱種及び顧客毎の個別交渉事項となるため、開示を控えています。  
\*3 インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動します。



## 川下から川上までのバリューチェーン変革による事業成長

当社は、強みである生活消費分野における消費者接点を活用し、多様化する売り手や買い手、世間のニーズを捉えた「マーケットイン」の発想での商品・サービス等の新たな価値の提供に取組みます。「商い」の在り方を今一度見直し、事業変革やバリューチェーンの最適化を推進することで、非資源分野を中心とした強固な収益基盤の更なる強化を進めます。

### グループ最大の消費者基盤ファミリーマート事業の進化

- CVS(コンビニエンスストア)の3つの基本「商品力・利便性・親しみやすさ」の徹底的向上
- 広告・金融事業、店舗のメディア化等による顧客接点・事業収益の拡大
- AIを活用した発注最適化等、サプライチェーン全体の高度化による収益基盤拡充
- デジタルパートナー等との戦略提携による成長市場での新しい海外事業モデル構築

### 川下起点のバリューチェーン全体の変革

- 圧倒的な強みを有する生活消費分野における企画開発力と独自販売チャネルの融合(ニーズを捉えた食品・アパレル等の商品企画力・ブランド強化、EC活用による消費者接点拡充)
- 総合商社No.1のリテール金融・保険事業における顧客接点拡充・活用によるビジネス拡大(ほけんの窓口におけるオン・オフラインの接客進化等を通じた顧客志向のビジネスモデル追求)

### データ活用・DXによる収益機会拡大

- 「マーケットイン」をリードする第8カンパニー主導でのグループデータ活用の展開(グループ企業の消費行動データ一元化を通じた新商品・サービス開発、デジタルマーケティング強化)
- 企業のDXニーズを捉えた事業会社との有機的連携による情報・通信ビジネス拡大(伊藤忠テクノソリューションズ(株)や(株)ベルシステム24等の事業会社・パートナーと連携した総合的なDX支援ビジネスの推進)

## データ活用・DXによる収益機会拡大

### 消費者接点、商流の川下を意識したDX推進

総合商社は、基本的に社会に技術革新をもたらす先端技術や新製品そのものの開発よりも、顧客の価値観に沿った新しいビジネスモデルの構築や様々な商流におけるイニシアチブの発揮が求められており、当社はその実現に繋がる有効な手段として、DXを推進しています。

その際には、DXの活用が、「稼ぐ、削る、防ぐ」のうち、ビジネスモデルの進化や販売拡大等に貢献する「稼ぐ」に繋がる施策なのか、あるいはコスト削減や業務効率化、顧客管理等に寄与する「削る、防ぐ」に繋がる施策なのかを特定し、それらの施策を支える体制を整備した上で、更なる収益性の向上を目指しています。

「稼ぐ」の観点では、現在、商流の機軸となっている川下での新たな価値提供を加速するために、特に「消費者接点の高度化」に注力しています。まずは消費者接点を持つ各グループ会社において、例えばファミリーマートでは広告ビジネスや金融サービスの拡大(⇒ Page 60 店舗のメディア化による新たな収益源の創出)、ほけんの窓口ではオンライン接客、リテール関連事業ではAIカメラを活用した顧客行動分析等を先行して実践し、高い効果が認められる取組みについては、第8カンパニーの横串機能を活かし既存7カンパニーが連携した形で、更なる取組みの拡大を目指しています。また、顧客データについても同様に、各グループ会社でそれぞれの業界におけるビジネス環境・消費者行動の変化に対応するデータの整備・分析を先行して実施し、各社の個別最適を優先した上で、今後更に各グループ会社で整備されたデータのシステム・体制の共有とデータの連携を図り、グループ横断型の顧客基盤を構築していく方針です。そして、各グループ会社のマーケティング等に活用することで、各社の販売拡大等を通じた当社グループとしての全体最適を実現していく考えです。

また、「削る」の観点では、サプライチェーンにおけるコスト改善や社会課題への対応を促進するために、特に「サプライチェーンの最適化」に注力しています。サプライチェーンは業態毎に異なるため、各グループ会社の取

施策	期待効果
【削る】 サプライチェーンの最適化	サプライチェーンでの コスト改善・社会課題対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 機会ロスや食品ロスの削減</li> <li>● 過剰生産や過剰在庫の削減</li> <li>● 物流コストの削減</li> <li>● 庫内業務効率化と生産性向上</li> </ul>
【稼ぐ】 消費者接点の高度化	グループ消費者接点での新たな価値提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 広告・金融サービスの拡大</li> <li>● 店舗運営の高度化</li> <li>● D2Cモデル<sup>*</sup>の拡大</li> <li>● 顧客目線の商品やサービスの開発</li> </ul>

<sup>\*</sup> Direct to Consumerモデル。自社で企画・製造した商品を自社のチャネルを通じて消費者に直接販売するモデル。

組みが中心になりますが、例えばファミリーマートでは配送ルート・発注の最適化や機会ロス・食品ロスの削減、(株)日本アクセスでは発注の自動化による効率化や在庫削減(⇒ Page 61 川下データを活用したサプライチェーン最適化)、それ以外のグループ会社でも物流コストの削減、庫内業務の効率化や生産性の向上等をDXの活用により積極的に推進しています。

更に、前述のDXを支える体制として、DXパートナー連携や社内支援体制の構築も着実に実施しています。2020年11月には、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(⇒ Page 113)契約を締結する等、顧客やパートナー向けのDX事業の機能拡充を図ると共に、有力パートナーとの連携によって当社グループのDXを支える社内環境や持続的な内製体制の整備を進めています。また、2021年4月には従来のIT企画部をIT・デジタル戦略部に改編し、現場の具体的な課題に対するDX推進サポートを強化しています。

当社は、「マーケットインによる事業変革」の基本方針の下、グループ内でのDXの実用領域を拡大し、収益改善やビジネスモデルの進化を加速すると共に、顧客やパートナーのニーズを捉えたDXの活用を推進することで、商流の川下における強固な事業基盤の更なる強化を目指していきます。

## ファミリーマート事業の進化

ファミリーマートは、国内約16,600店のリアル店舗網や1日約1,500万人の購買に関わる消費者接点を持つ当社グループの中核事業です。市場や消費者のニーズを捉え、「マーケットインによる事業変革」を推進することで、既存の事業基盤の更なる強化と新たなビジネスモデルの構築を進めています。

### ■ 店舗のメディア化による新たな収益源の創出

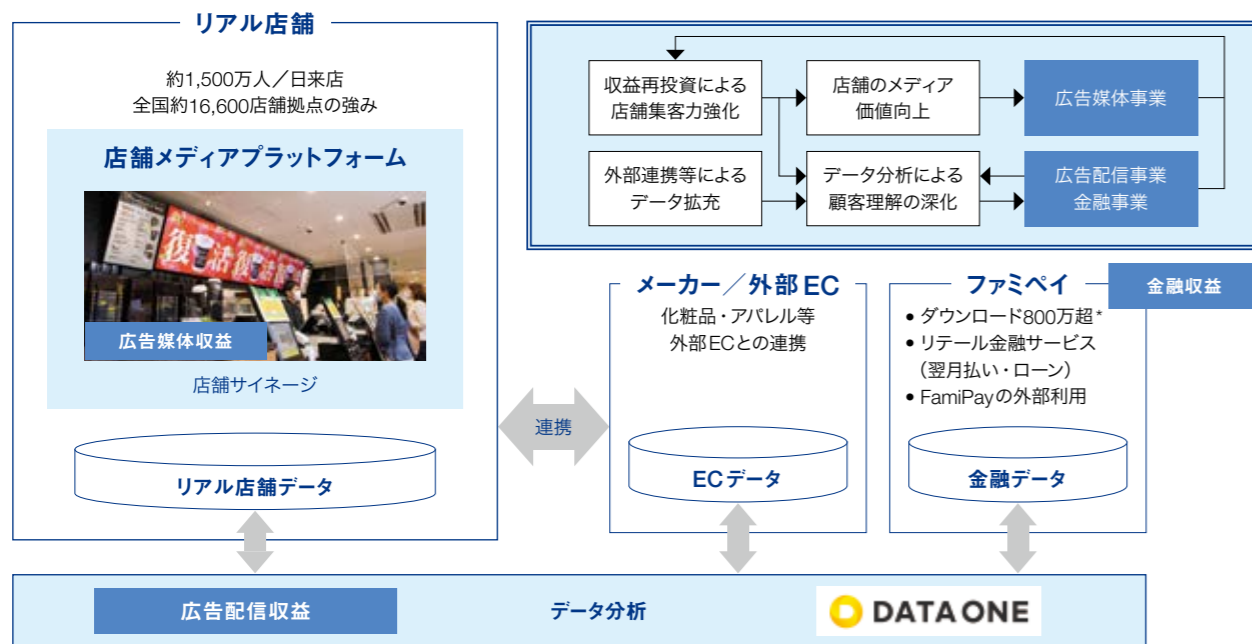
当社は、リアルとデジタルの融合等による従来の物販やサービスという枠を超えた新たな付加価値の創造を目指しています。

広告媒体事業では、サイネージ(大型ディスプレイ)を設置することで店舗をメディア化する取組みにより収益獲得を目指しています。現在、広告出稿メーカー複数社に参画いただき効果検証を行っており、今後の広告媒体事業の拡大を推進していきます。

また、広告配信事業では、2020年10月に当社、ファミリーマート、(株)NTTドコモ、(株)サイバーエージェントで(株)データ・ワンを設立し、デジタル広告配信事業の展開を開始しています。ファミリーマートの購買データとファミペイやdポイントクラブ等の会員データを活用し、消費者の嗜好に合わせたデジタル広告配信を可能にするものです。段階的にスーパーマーケット等、他の小売事業者等ともアライアンスを組み、購買データの幅や質を向上させることで、より精度の高いマーケティングの実現に取り組んでいます。

更に、顧客接点拡大のため、「ファミペイ」アプリ利用者の更なる拡大に取り組んでいます。キャンペーン情報配信やクーポン配布等でより多くの消費者にファミリーマートに来店いただくことを目指しています。バーコード決済の「FamiPay」では、公共料金等の「FamiPay 請求書支払い」サービスをスタートすると共に、全国10万カ所以上のファミリーマート以外の店舗での決済利用も始まっています。2021年夏以降には「FamiPay 翌月払い」等のサービスを開始しており、金融事業の拡大を目指していきます。

データの外部連携や金融事業等における顧客接点の拡大によりデータ量を拡充し、複合された顧客データを活用することで、広告・金融事業収益を最大化します。更に、これら新規収益を既存事業に再投資することで、店舗の集客力を一層高め、リアル店舗の価値を向上させる好循環を創出します。



\* 2021年3月末時点

### ■ 川下データを活用したサプライチェーン最適化

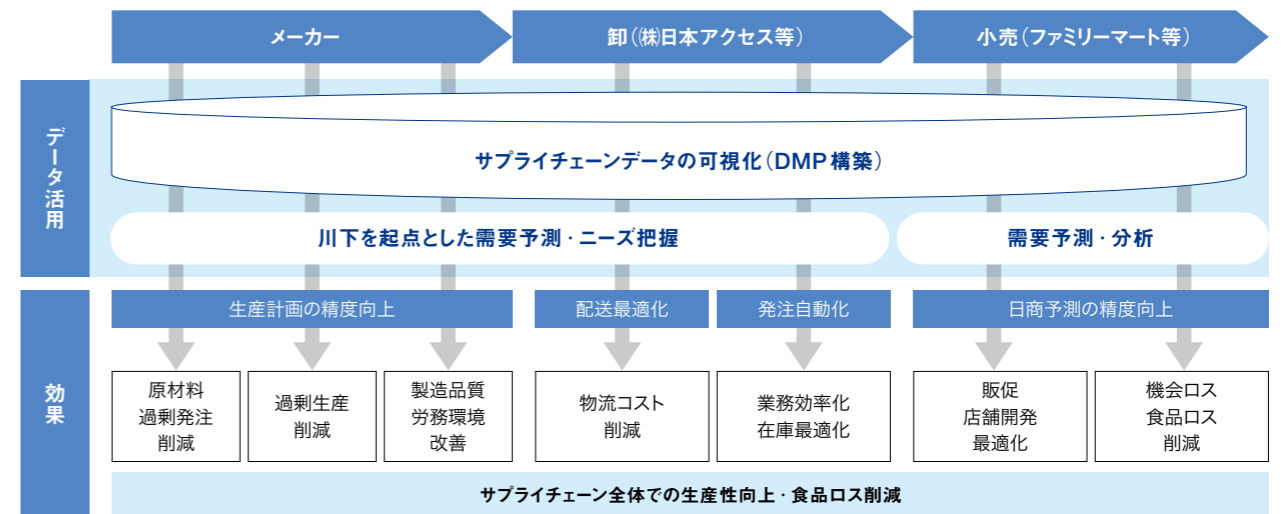
当社は、中長期視点で川下のデータを活用した当社グループ全体のサプライチェーン最適化に取り組んでいます。

ファミリーマートでは、加盟店収益の改善に繋がる需要予測の精度向上に取り組んでいます。おむすびや弁当、加工食品等の販売実績が良い店舗での売れ筋商品をもとに作成した発注推奨リストを展開し、機会ロス削減による売上増加の効果を検証しています。今後は展開店舗数・対象カテゴリーを拡大して更に検証を進め、将来的には需要予測の精度向上により、食品ロス削減も実現します。また、需要予測データを起点に、配送センターから店舗への配送便数・コース設定を最適化することで、コスト削減も目指します。

(株)日本アクセスでは、各食品メーカーへの発注自動

化に取り組んでいます。一部の物流拠点において、ファミリーマートの発注・売上データ、(株)日本アクセスの受発注データ、天候やカレンダー情報等を活用したAIによる発注自動化の実証実験を実施した結果、10~30%の在庫削減効果や発注業務の半減等の効率化が確認できました。一部の小売顧客向けの約1,000商品から実用化を進め、対象商品や顧客・物流拠点を拡大していく方針です。

データを可視化し分析することで、サプライチェーン全体での最適化を図り、生産性向上と食品ロス削減を目指すと共に、グループ外の取引メーカーとのデータ連携等による取組範囲拡大も視野に入れた展開を推進していきます。



<参考>ファミマecoビジョン2050(環境の中長期目標)		
<b>温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)削減</b> 店舗運営に伴うCO <sub>2</sub> 排出量(1店舗当たり)(2013年対比) 2030年 50%削減 → 2050年 100%削減 (取組内容)省エネ型機器の導入により、店舗の電力使用量を抑制し、CO <sub>2</sub> 排出量の削減を進めます。加えて、仕入から配送、販売、廃棄等、サプライチェーン全体の排出量を算出し、削減に向けた取組みを進めます。	<b>プラスチック対策</b> オリジナル商品の容器包装に環境配慮型素材を使用 2030年 60% → 2050年 100% (取組内容)容器・包材に植物を原料にしたバイオマスプラスチックや再生PETを配合する等、環境配慮型素材の使用を進めます。オリジナル商品の他、レジ袋へのバイオマス配合等も進めることで、用途品含めた環境配慮型素材の割合は2030年までに70%を目指します。	<b>食品ロス削減</b> 食品ロス削減(2018年対比) 2030年 50%削減 → 2050年 80%削減 (取組内容)商品の発注精度の向上や容器包装の改良等によるロングライフ化を進めることで、食品ロスの削減を推進します。発生した食品廃棄物は、食品リサイクルループ等の取組みにより資源の有効活用につなげていきます。



# 「SDGs」への貢献・取組強化



## 「SDGs」実現に資するビジネスの創出による競争力強化

当社は、ビジネスの在り方にまで影響を及ぼしている「SDGs」の潮流を機会と捉え、社会や顧客のニーズに対して、強みである非資源分野を中心とした既存の事業基盤を活用することで、着実に収益モデルの構築に繋がっています。また、一般炭権益からの完全撤退や、成長分野である蓄電池ビジネス等の事業展開を推進することで、業界に先駆けて脱炭素社会の実現に貢献していきます。

### 脱炭素社会を見据えた事業拡大

- Drummond 権益の売却等を通じた一般炭権益からの完全撤退
- 水素・アンモニアによる次世代燃料バリューチェーンの構築  
(水素ステーションの展開等、既存の事業基盤を活かした新たなビジネス機会の創出)
- 販売台数国内 No.1 を誇る AI 蓄電池による分散型電源プラットフォームの構築  
(家庭・地域の電力需給バランス最適化や環境価値取引の実現による新たな経済圏の確立)

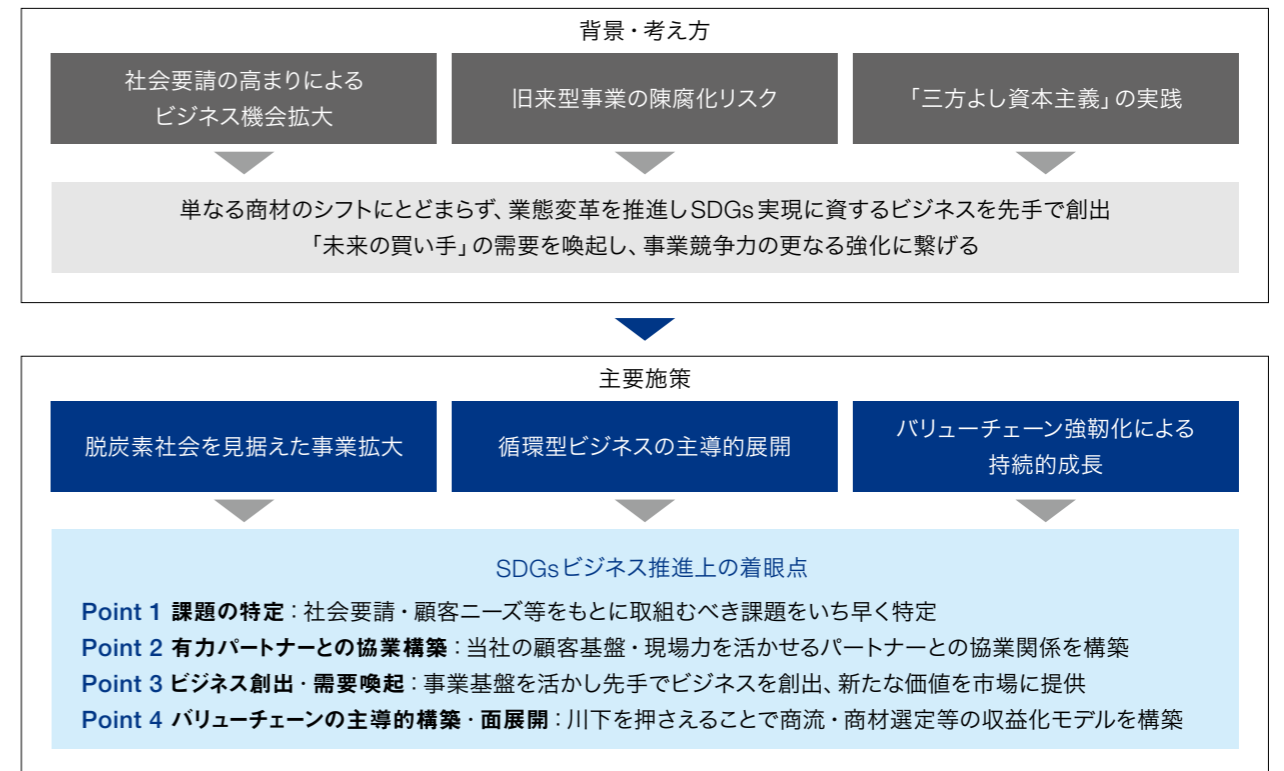
### 循環型ビジネスの主導的展開

- 1万社以上の顧客基盤を活かしたプラスチックリサイクル事業の主導的展開  
(消費者・社会ニーズを汲み上げ新技術によるソリューションを提供、環境課題対応と事業性を共存)
- 優位性のある水・廃棄物処理ビジネスの事業拡大と業態変革  
(欧州での知見を活かし中近東・アジアへエリア拡大、高収益性の廃棄物再利用等へ機能拡充)

### バリューチェーン強靱化による持続的成長

- 業界初の天然ゴムトレーサブルシステムを核とした商流全体の高付加価値化  
(違法伐採等を排除した天然ゴムを規格化、ゴム加工からタイヤ小売までをグループ一体で展開)
- ファミリーマートのサプライチェーン最適化や物流効率化による生産性向上・食品ロス削減

## SDGsビジネス取組みへの考え方



### <参考> SDGsビジネス取組状況

カンパニー	案件名	主な具体例等
繊維	環境配慮型繊維素材	• RENU(繊維由来の再生ポリエステル繊維) • Kuura(サステナブルセルロース繊維)
機械	水・廃棄物処理	• サウジアラビア廃棄物処理 • セルビア廃棄物処理発電(EfW) • オマーン海水淡水化
	再生可能エネルギー	• Bay4社(太陽光発電所運転・保守) • Tyr Energy社(発電事業開発) • Butendiek発電所(洋上風力発電)
金属	金属リサイクル	• 金属スクラップ等のリサイクル
	脱炭素	• Drummond一般炭権益売却 • (株)ユーグレナ(光合成培養・有機物生成) • MCI社(CO <sub>2</sub> 吸収・固定化技術)
エネルギー・化学品	蓄電池・再生可能エネルギー	• Smart Star 3(次世代型蓄電池) • TRENDE(株)(電力小売・P2P電力取引) • 24M Technologies社(半固体電池開発・製造) • Shenzhen Pandpower社 • (株)VPP Japan(太陽光分散電源事業) (車載用電池のリユース事業)
	石油代替航空燃料	• Neste社/全日本空輸(石油代替航空燃料)
食料	プラスチックリサイクル	• TerraCycle社(リサイクルプラットフォーム) • Aquafil社(ナイロン循環リサイクル) • 日本サニバック(株)(海洋ごみ由来のゴミ袋)
	サステナブルコーヒー豆・植物油	• Farmer Connect社(コーヒー豆) • Provence Huiles社(植物油製造)
住生活	青果物生産・加工廃棄物削減	• Dole社バイオガス発電(パイナップル残渣)
	サステナブル天然ゴム	• GPSNR(コンソーシアム) • HEVEACONNECT社(販売プラットフォーム) • ANEKA BUMI PRATAMA社等(トレーサブルシステム)
情報・金融	中古携帯流通	• (株)Belong(携帯端末のオンライン流通事業)
第8	CVS事業(ファミリーマート)	• サプライチェーン改革 • 「ファミマecoビジョン2050」推進
機械、金属、エネルギー・化学品	水素・アンモニア	• 日本エア・リキード(同)(液化水素製造・販売) • 日本コークス工業(水素抽出・製造) • INK社(アンモニア製造・輸送) • 今治造船(株)等(アンモニア燃料船)

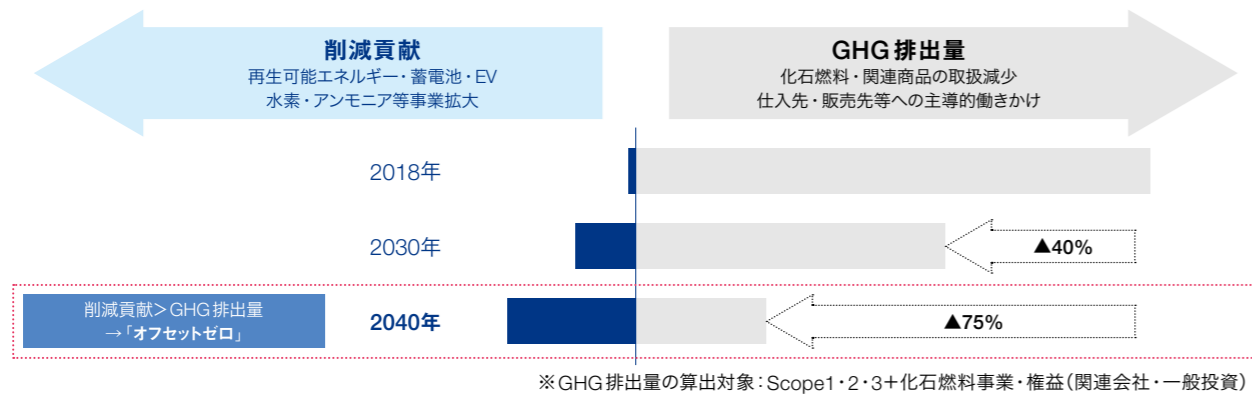
## 脱炭素社会を見据えた事業拡大

当社は、コロンビア Drummond 一般炭権益の売却を断行し、業界初となる当社が関与するすべての「化石燃料事業・権益」のGHG 排出量を開示しました。中計期間中の一般炭権益からの完全撤退を実現すると共に、蓄電池を核とする分散型電源プラットフォームの構築を進めることで、日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に貢献します。

### GHG 排出量削減・オフセットに関する目標

- 日本政府目標を遵守し、2050年までにGHG 排出量「実質ゼロ」を実現。更に、排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、2040年までに「オフセットゼロ\*1」を目指す
- なお、2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府の中間目標\*2を遵守

\*1 GHG 排出量から再生可能エネルギー等のビジネス拡大に伴う削減貢献分を差し引き、ゼロとする考え方  
 \*2 2030年までの日本政府目標2013年比「46%削減」は、2018年を基準にすると「39%削減」

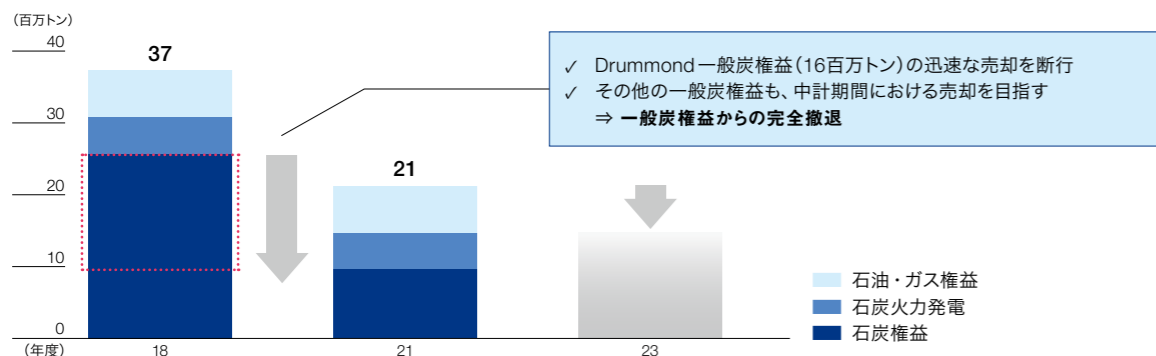


### 化石燃料事業・権益のGHG 排出量削減への取組み

- すべての化石燃料事業・権益\*のGHG 排出量は37百万トン
- Drummond 一般炭権益の売却断行により21百万トンまで削減、社会共通の目標である「脱炭素化」に向けた具体策を先手で推進
- 資源・エネルギー安定供給責任を果たしつつ、環境負荷軽減の取組みを積極推進

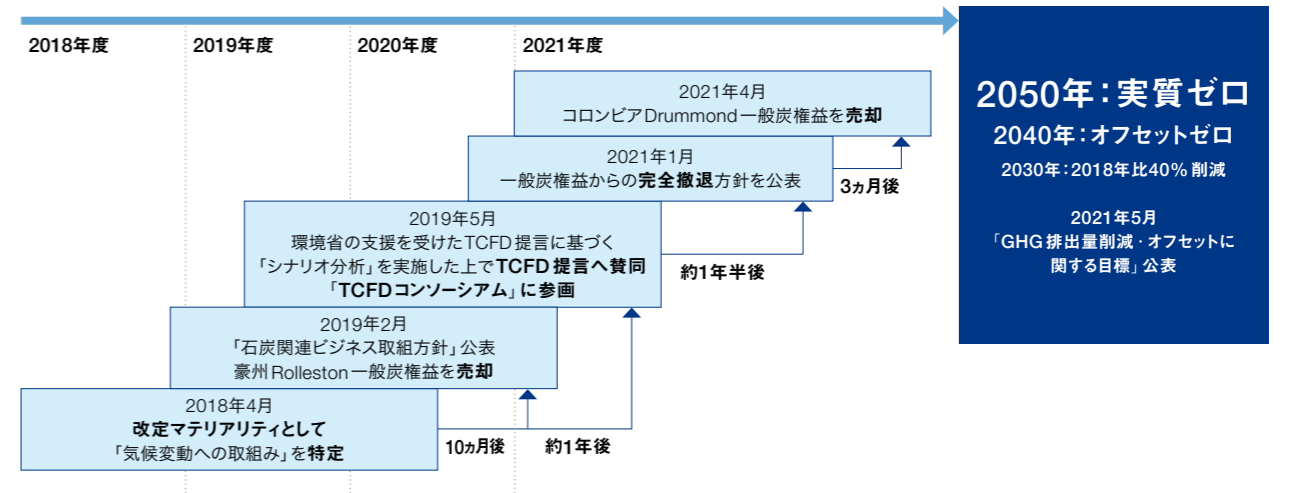
\* 化石燃料事業・権益(連結子会社・関連会社・一般投資): ①石炭権益(一般炭・原料炭)、②石炭火力発電、③石油・ガス権益

#### 化石燃料事業・権益のGHG 排出量



### 気候変動への対応状況

当社は、強みである非資源分野を中心とした収益力の維持・向上を担保しつつ、「スピード感」と「実行力」を伴った脱炭素化を推進すると共に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言の中核要素に沿った気候変動への対応の検証と情報開示を拡充していきます。



#### リスクと機会

短・中・長期の気候関連のリスクと機会		事業・戦略・財務計画に及ぼす影響
移行リスクと機会	政策と法的リスク	世界各国のGHG 排出計画の厳格化・GHG 排出に対する事業規制等による、化石燃料需要の減少
	テクノロジー・リスク	気候変動の緩和に寄与する、再生可能エネルギー等のビジネス機会の増加
	市場リスク	政策と法的リスク、及びクリーンテック等のテクノロジーの影響を受ける製品・サービスの需要の増加と減少
物理リスクと機会	急性的リスク	異常気象(干ばつ、洪水、台風、ハリケーン等)発生増加による事業被害等
	慢性的リスク	異常気象に適応可能な供給体制強化等による顧客維持・獲得等 気温上昇と気候変動に付随する干ばつ等が農業・林業の収穫やそれらの関連製品の生産量に与える影響

#### ガバナンス

- 気候変動に関わるリスクと機会への対応方針の策定やGHGの削減目標・取組み等の重要な事項については、「サステナビリティ委員会」で議論・決定  
 ⇒ Page 76 サステナビリティ推進体制

#### 指標と目標

- GHGの削減目標  
 ⇒ Page 64 GHG 排出量削減・オフセットに関する目標
- エネルギー使用量とクリーンテックの目標

指標	目標	2020年度実績
再生可能エネルギー比率	2030年度に20%超	14.5%
蓄電システム販売累計容量	2030年度に5GWh超	約420MWh
東京・大阪本社、国内支社・支店その他の事業用施設の電力使用量	2021年度に2019年度比30%減	2019年度比47%減
	年平均1%以上減	2019年度比4.6%減

#### リスクマネジメント

- 各国の気候変動対策、世界各地の異常気象の状況と平均気温の変化が事業に与えるリスクと機会を監視
- 特定された気候変動リスクに対して、連結ベースでの情報管理・モニタリング体制を構築  
 ⇒ Page 74 事業等のリスクへの対応

#### 戦略

- 気候変動に伴う様々なリスク・機会を事業戦略上の重要な視点として捉えビジネスを開拓

#### シナリオ分析\*

- 国際エネルギー機関(IEA)及び気候変動に関する政府間パネル(IPCC)を参照し、今世紀末までの平均気温上昇が「2°C未満」と「4°C程度」の2つのシナリオを設定

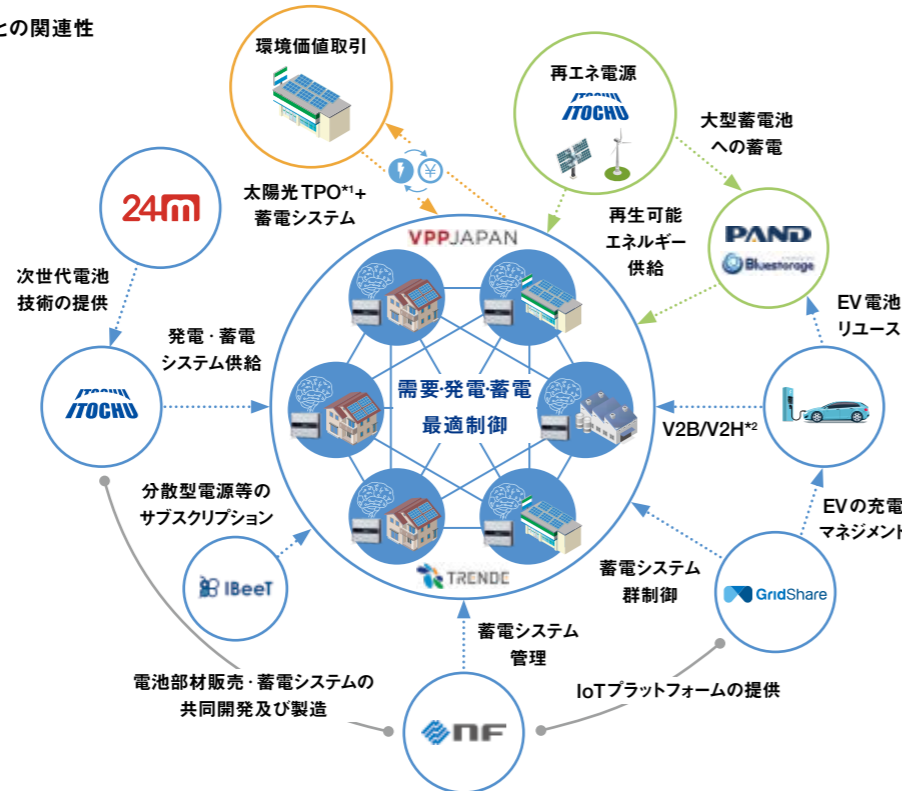
\* シナリオ分析結果等、気候変動情報の詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。



## 蓄電池を核とする分散型電源プラットフォームの構築

「SDGsビジネス取組みへの考え方」との関連性

- Point 1 課題の特定**  
脱炭素化に向けた蓄電池ビジネス着手  
再生可能エネルギーの普及に不可欠な蓄電池を一般家庭へ販売開始
- Point 2 有力パートナーとの協業構築**  
(株)VPP JapanやTRENDE(株)等の提携  
充放電を最適化するAI蓄電池を開発、2020年度末時点で4.3万台超の販売実績
- Point 3 ビジネス創出・需要喚起**  
「環境価値取引」の実現  
再生可能エネルギー由来の電力に新たな付加価値を付け、環境価値取引を実現
- Point 4 バリューチェーンの主導的構築・展開**  
AI蓄電池を核に新たな経済圏を確立



\*1 Third-Party Ownershipモデル。事業者が太陽光パネルや蓄電池等の設備をユーザーに提供し、ユーザーはその設備の電気を使う第三者所有モデル。  
\*2 Vehicle to Building/Vehicle to Home。EVと建物や家庭との間での電気の相互供給。

【具体策】

- 環境価値取引の実現と新たな経済圏の確立
- AI蓄電池による家庭・地域電力需給バランスの最適化
- EV電池のリユース事業と再生可能エネルギー電源活用最大化

企業名	事業内容
(株)VPP Japan	太陽光分散電源事業
TRENDE(株)	電力小売・P2P電力取引
(株)NFプロッサムテクノロジーズ	次世代型蓄電池製造
Shenzhen Pandpower社	車載用電池のリユース事業
24M Technologies社	半固体電池開発・製造
(株)IBeeT	分散型電源機器等のサブスクリプション事業

### 脱炭素社会の実現のために

日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の目標達成には、「電源の脱炭素化」と「電力消費制御」が必要です。太陽光発電等の再生可能エネルギーの発電による分散型電源が普及していく中、一方通行であった電力網は、多面的双方向の電力網への移行が始まっています。この潮流により、いずれグリッド(中小型の多面的双方向の電力網)が形成され、グリッド内の電力消費を無駄なく効率的に制御することが求められますが、電力供給側のみ対応には限界があり、電力消費者側の対応も求められます。電力供給側への過度な負荷を和らげるため、

「電力消費制御」がこれまで以上に求められ、当社の蓄電池ビジネスはその役割を果たしていけると考えます。

### 電力消費制御の鍵「Smart Star」

当社と(株)エヌエフ回路設計ブロックとの合併会社である(株)NFプロッサムテクノロジーズで開発製造した蓄電池「Smart Star」シリーズは、2020年度末時点で4.3万台超の累計販売台数となっています。「Smart Star」は、AI機能「GridShare」を搭載しており、消費者は気象予報や家庭の電力需要等の分析・学習に基づく蓄電池の最適充放電制御により、効率的な電力消費が可能です。

2021年5月には、家庭用蓄電池では世界初となる家庭単位での環境価値を計測・ポイント化し、お客様に還元するプラットフォームを開発すると共に、急速な普及が見込まれるEVの充電機能を装備した新製品「Smart Star 3」の販売を開始しています。

### パートナーとの協業による「布石」

蓄電池の電源となる太陽光発電の屋根借り(TPO)モデルに関して、スーパーや物流倉庫を中心とした商業施設分野については(株)VPP Japanを通じて、家庭用分野についてはTRENDE(株)との協業を中心に、それぞれ取組んでいます。TRENDE(株)は、電力個人間(P2P)取引の実装にも取組んでおり、実証実験の対象とした全家庭において経済合理性を生むといった将来展開が期待できる成果も確認しています。本技術は「Smart Star」シリーズへの実装を視野に入れ、開発を進めています。

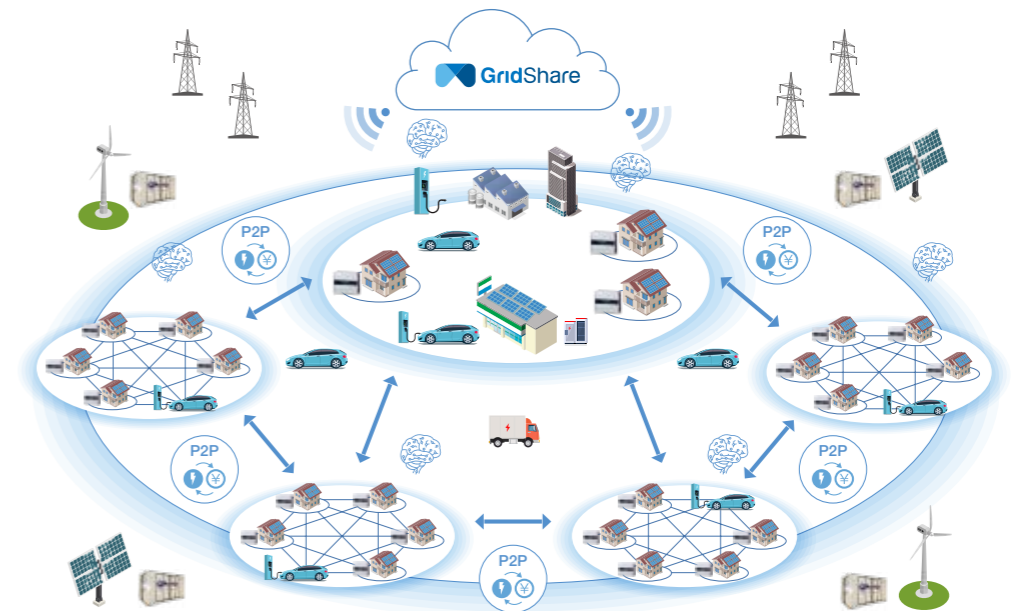
また、今後重要性が増すLife Cycle Assessment(LCA)の取組みに関しても強化しています。2021年6月より、中国Shenzhen Pandpower社のリユース電池を活用した商業施設用コンテナ型蓄電池「Bluestorage」の稼働を開始し、今後は海外展開も含めて積極的に取組んでいきます。更に、その使命を終えた電池からニッケルやリチウム等の希少金属をはじめとする部材を可能な限り回収し、当社が構築している原料・部材のバリューチェーンで再利

用するという真の循環システムの構築を進めます。

また、当社は半固体電池の研究開発を行う米国24M Technologies社の関連会社化を2021年5月に公表しました。間もなく量産体制に入る半固体電池について、グローバルで複数の企業と技術ライセンス契約を締結しており、更なるネットワーク拡大が期待されます。当社もライセンス先の開拓と共に、部材納入、電池調達等の次世代電池の取組拡大に努めます。

### 目指す脱炭素社会の未来図

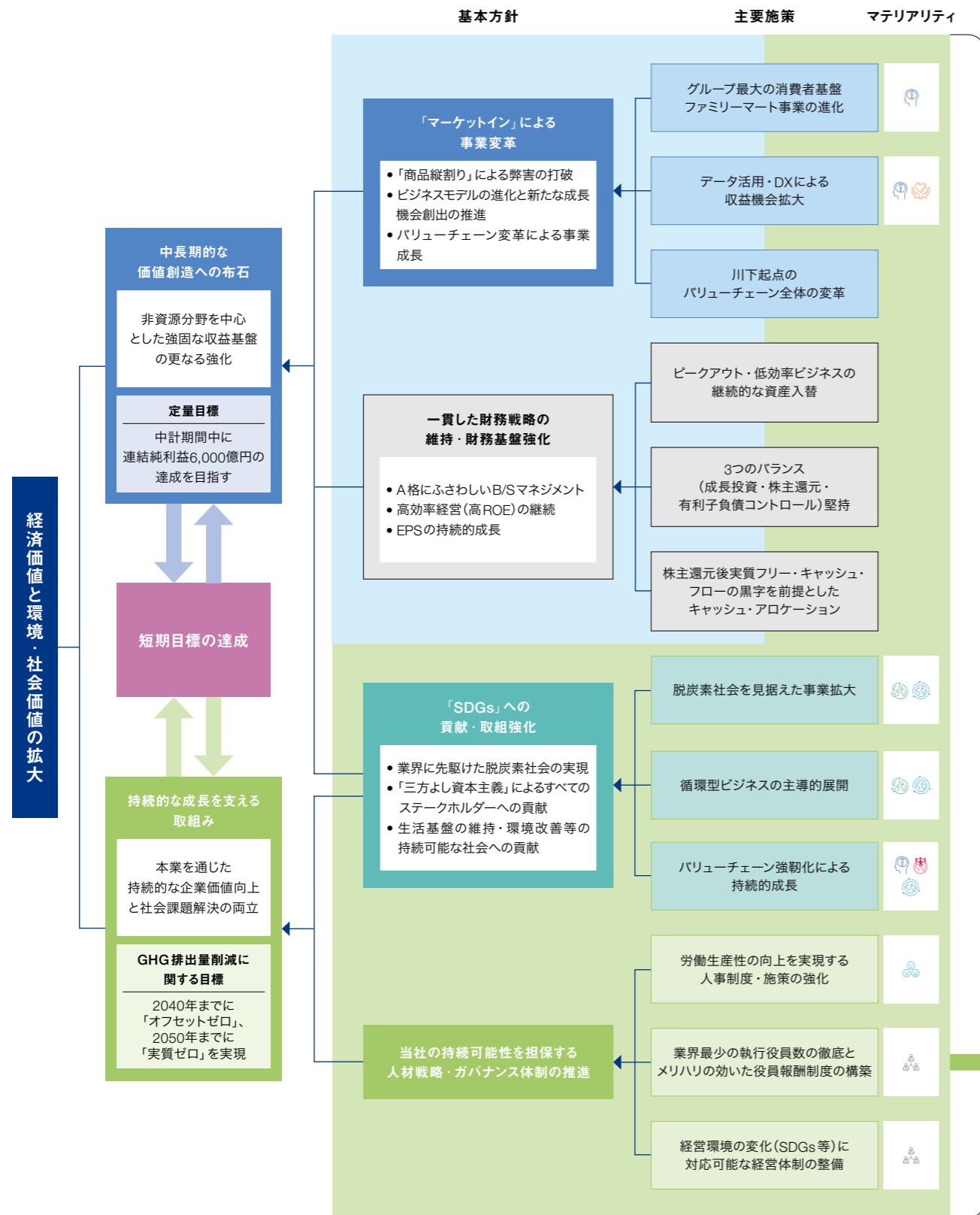
現在、(株)VPP Japan(産業用)とTRENDE(株)(家庭用)がそれぞれ業界トップクラスの面展開を推進する分散型電源と家庭用蓄電池は、「GridShare」での統合管理(群制御)が可能です。また、(株)IBeeTは、これらの分散型電源と関連機器のサブスクリプション・サービスを提供します。近い将来、24M Technologies社のパートナー企業が量産する半固体電池を搭載したEVも「GridShare」で繋げ、TRENDE(株)のP2P取引技術とShenzhen Pandpower社との循環システムを組み込むことで、多様な脱炭素化のソリューションを提供することが可能になります。「Smart Star 3」の環境価値プラットフォームが、各家庭とコンビニエンスストアやスーパー、様々な企業とを結び、EVも含めたコミュニティが形成されることによる環境と経済の好循環の実現に取組んでいきます。



# ロジック・ツリーと非財務資本等との関係性

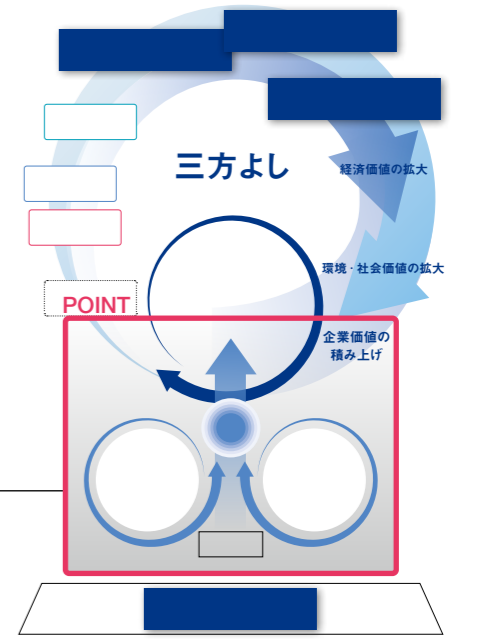
## 「企業価値の積み上げ」に向けたロジック・ツリー

当社は、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」において、2021年度と中計期間中の連結純利益の目標、更にGHG排出量削減に関する長期目標を設定しました。中長期の目標達成を見据えた短期目標の設定と、短期目標の達成に伴う中長期のトラックレコードの着実な積み上げにより、説得力のある持続的な企業価値の拡大を目指します。



## 非財務資本の維持・高度化とマテリアリティの関係性

当社は、非財務資本を増大させる「機会」、または毀損させる「リスク」の程度を勘案し、サステナビリティ上の重要課題として特定した上で、本業を通じてその解決に取り組んでいます。当社がこれまで積み上げてきた信頼・信用力を「てこ」に、非財務資本の維持及び更なる拡大を実現していきます。



## 非財務資本、マテリアリティ、SDGsの関連性

マテリアリティ	非財務資本									関連するSDGs
	内部資本			外部資本			顧客・パートナー資産			
	人的・組織資産	ビジネスノウハウ	事業ポートフォリオ	顧客・パートナー資産	天然資源	社会との関係性	顧客・パートナー資産	天然資源	社会との関係性	
技術革新による商いの進化										9
気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)										7, 13
働きがいのある職場環境の整備										5, 8, 10
人権の尊重・配慮										6, 8, 11
健康で豊かな生活への貢献										3, 9, 12
安定的な調達・供給										6, 12, 14, 15
確固たるガバナンス体制の堅持										15

特にマテリアリティとの関連性が高いと判断される非財務資本を示しています。なお、「信頼・信用力」はすべてのマテリアリティとの関連性が高いと考えています。



# 04

## 持続的な成長を支える取組み・体制

このパートでは、事業活動やビジネスモデルとの関連性を重視して、マクロ環境要因に関するPEST分析やサステナビリティ推進の取組み等を、主にリスクへの対応の観点から記載しています。また、成長機会にも繋がる「個の力」を持続的に高めていくための人材戦略や、価値創造の基盤となるコーポレート・ガバナンスの体制や方針等を説明しています。

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



### CONTENTS

PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	72	社外取締役による座談会	82
事業等のリスクへの対応	74	コーポレート・ガバナンス	86
サステナビリティ推進の取組み	76	取締役、監査役及び執行役員	94
人材戦略	80		

# PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)

当社グループを取り巻く経営環境は、更に不透明感を増しながら日々刻々と変化しています。PEST分析を通じて、新型コロナウイルスやSDGsへの対応等のマクロ環境要因の影響を踏まえた「リスク」と「機会」を十分に把握し、時間・環境の変化に応じて柔軟な対応や自己変革を進めることで、更なる競争優位を構築していきます。

**本ページの見方:**各マクロ環境要因について、当社が考える2030年までのリスクと機会の影響度のバランスを上段で、影響度の高まりのイメージを下段で図示しています。

リスクと機会のバランス

2030年までの長期トレンド

**例① 政治動向**  
機会よりもリスクの方が影響があり、その影響度は中期的に段々と上昇した後、長期的には不透明になると考えています。

**例② 新興国経済の成長格差拡大**  
リスクと機会の双方に一定の影響があり、その影響度が短期的に上昇した後、中長期的には低下していくと考えています。

**例③ 技術革新によるビジネスモデルの変化**  
リスクと機会の双方への影響が大きく、その影響度は短期的にも高く、中長期的には更に上昇していくと考えています。

P (Political/Legal)		
リスク		機会
	政治動向	
頻繁な政策の変更、利益追求への逆風	自由主義・民主主義の停滞 (政情不安定化・格差問題等)	生活消費関連ビジネスの商機拡大
世界経済悪化、貿易量減少、輸出・投資規制強化	異なる政治体制間での対立激化 (民主主義 vs 非民主主義)	サプライチェーンの見直し、 食料・資源調達困難化
テロ・軍事衝突による経済停滞、金融市場の混乱	地政学リスク (東シナ海・南シナ海・中東・北朝鮮等)	資源等の供給量の減少に伴う関連品目の価格上昇
	経済政策動向	
経済成長ベースの鈍化	成長重視から持続可能性重視へ	安定した経済成長
金利上昇、税負担の増加	財政金融政策の正常化	経済成長における民間部門への期待、 規制緩和の加速
	税制・規制の変化	
既存取引の消滅	通商協議・協定 (TPP、RCEP等)	貿易量増加、新たな商流の発生
化石燃料市場の縮小(石炭、原油)	GHG排出抑制の規制 (パリ協定等)	再生可能エネルギー市場の拡大(風力、太陽光等)
既存取引の縮小、税負担の増加	国際的な租税の潮流 (BEPS対策、環境税、法人税率引上げ)	新税導入による新たな商流の発生
規制対応コスト上昇、 レピュテーションの低下・毀損	デジタル分野での規制強化 (パーソナルデータ取扱い等)	既存プラットフォームによるデータ独占状態の終焉、 利活用可能なオープンデータの拡大

先進国の政治的指導力への信頼が揺らぐ中、政策は国民生活と国内政治の安定を重視。企業への視線が厳しくなる中でのビジネス展開

E (Economic)		
リスク		機会
ビジネス機会・取引量の縮小	先進国経済の停滞	消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生
経済・社会情勢の悪化による不良資産の発生	新興国経済の成長格差拡大	生活水準の向上に伴う消費市場の拡大、 人口増を背景とするインフラ・食糧需要の増加
新興国通貨の下落、海外投資コストの上昇	為替相場のドル高	円安進行による収益環境の改善
特定分野・商品における資産バブルの発生と崩壊	資産(株式・不動産)・資源相場のボラティリティ	トレード収益の拡大
案件価格の過度な高騰・下落	投資環境の変化	成長回復による期待リターン改善、 再編等に伴う強みのある分野での投資機会増加

先進国経済は人口頭打ちで成長鈍化、新興国経済は成長力格差が拡大する中、成長分野とピークアウトする分野のバランスを見極め

S (Social/Cultural)		
リスク		機会
SDGsへの意識の高まりに伴う化石燃料需要の減少、 脱炭素化対応による追加コスト増加	気候変動(脱炭素化)対応の加速	再生可能エネルギー等のビジネス機会増加、 既存の商品・サービスの高付加価値化や ブランド価値向上による新たな顧客獲得の可能性
少子化に伴う労働力不足、人材の流出、 ハラスメント・メンタルヘルス・長時間労働、 健康関連費用の増加	職場環境の整備	ITツール等の活用やダイバーシティの推進による 労働生産性の向上、勤務体制の柔軟化、 健康力・モチベーションの向上、優秀な人材の確保
人権問題による事業遅延・継続リスク、 コンプライアンス違反、情報漏洩	人権の尊重・配慮	地域社会との共生による事業安定化・人材確保、 倫理的調達に基づく持続的な商品供給体制構築
安全や健康問題発生時の信用力低下、 市場や社会保障制度の不安定化	健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり	非接触社会に対応する商材・サービスの需要増加、 食の安全・安心の可視化や健康増進の需要増加、 デジタル化に伴う情報・金融・物流サービス拡大
環境問題・反対運動の発生、 安全・安心を確保するための追加コスト増や 低価格競争による産業全体の構造的な疲弊	安定的な調達・供給	新興国における資源需要増加、 商品のライフサイクル全体を通しての環境負荷や 人権問題に配慮した安定供給
投資家による企業価値評価の低下、 投資資金の引揚げ、投資対象からの除外、 株価の下落	ガバナンス強化への対応	投資家による企業価値評価の上昇、 投資資金の流入、投資対象への追加、 株価の上昇

グループ企業理念「三方よし」の下、商品・サービスの提供や新規ビジネスの創出、資産入替等を通じて、社会課題の解決を図る

T (Technological)		
リスク		機会
AI、IoT、脱炭素化に向けた次世代技術等、 新技術普及・浸透に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化・ 消滅、サイバーテロによる社内データの外部流出等	技術革新によるビジネスモデルの変化	革新的サービスや新たなビジネスモデルの創出・提供、 新技術の活用による生産性向上や サプライチェーン全体の最適化

急激な技術革新と消費者行動の変化に対し、「マーケットイン」の発想で取組むことにより、ビジネスモデルの変革を推進

# 事業等のリスクへの対応

当社グループは、その広範にわたる事業の性質上、市場における複合的なリスク、信用リスクや投資リスクをはじめ、様々なリスクに晒されています。これらのリスクは、予測不可能な不確実性を含んでおり、将来の当社グループの財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、リスク管理を経営の重要課題と認識し、当社グループにおけるリスクマネジメントの基本方針を定めると共に、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、これらのリスクに対応しています。



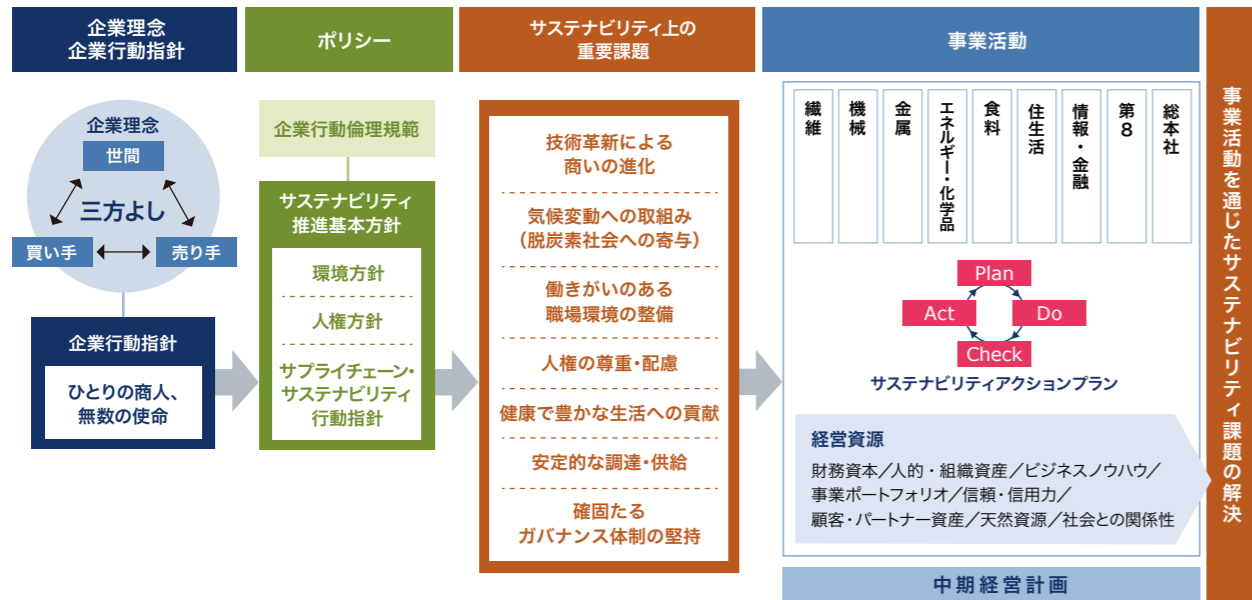
リスク項目と詳細	対応
<b>(1) マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク</b> ・ビジネス環境の変化(経済動向、急速な技術革新、規制緩和、競合激化等)による既存のビジネスモデルや競争力への影響 ⇒ Page 72 PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	・「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」による業態変革 ⇒ Page 56 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」
<b>(2) 市場リスク</b>	
<b>① 為替リスク</b> ・外貨建の取引における為替変動リスク ・為替換算調整額を通じた株主資本及び期間損益の増減リスク	・先物為替予約等のデリバティブを活用したヘッジ取引 ・為替換算調整額の増減要因となる在外事業体への純投資残高のモニタリング
<b>② 金利リスク</b> ・融資や営業取引に伴う資金の調達や運用における金利変動リスク ・LIBORの恒久的な公表停止に係る金利指標改革の影響	・金利ミスマッチ額と金利変動リスクの定量化 ・定期的な金利動向の把握 ・「EaR(Earnings at Risk)」を用いた金利変動による支払利息への影響額のモニタリング ・代替的な金利指標への移行に係る規制当局・市場の動向のモニタリング
<b>③ 商品価格リスク</b> ・実需取引に係る買越及び売越ポジションを持つことによる価格変動リスク ・金属資源・エネルギーの開発事業やその他の製造事業に係る生産物・製品に関する価格変動リスク	・棚卸資産、売買契約等の把握 ・ミドル・バックオフィスでの商品バランス枠・損失限度額の設定、モニタリング管理、定期レビューの実施 ・商品先物・先渡契約等によるヘッジ取引 ・「VaR(Value at Risk)」を用いた市況商品取引リスクの把握・モニタリング
<b>④ 株価リスク</b> ・保有する上場株式の株価変動リスク	・「VaR(Value at Risk)」を用いた株価変動に伴う連結株主資本への影響額の定期的な把握・モニタリング
<b>(3) 投資リスク</b> ・投資先の事業停滞等により期待通りの収益が上げられないリスク、投資の一部または全部が損失となる、あるいは追加資金拠出が必要となるリスク ・希望する時期や方法での事業撤退や事業再編が行えないリスク ・投資先から適切な情報を入手できず不利益が発生するリスク	・投資基準に基づく意思決定による新規投資の実行 ・既存投資の定期的なモニタリング ・投資効率が低い投資等へのEXIT選定基準の適用による資産入替 ⇒ Page 40 事業投資
<b>(4) 固定資産に関する減損リスク</b> ・収益性低下、市況低迷、研究開発の方針変更、資産価値の下落や計画外の追加的な資金拠出等による不動産、資源開発関連資産、航空機・船舶、のれん及び無形資産等の減損リスク	・持続的成長基盤の構築に向けた投資と機動的な資産入替 ・買取価格の適切性に関する十分な審議を行った上での投資の決定 ・投資後の定期的なモニタリング
<b>(5) 信用リスク</b> ・取引先の信用状況の悪化や経営破綻等により債権等が回収不能となる、あるいは契約履行責任を負担することとなる等の信用リスク	・信用限度額の設定及び必要な担保・保証等の取得等を通じたリスク管理の実施 ・取引先の信用力、回収状況及び滞留債権の状況等に基づく予想信用損失の見積りによる貸倒引当金の設定
<b>(6) カントリーリスク</b> ・政治・経済・社会情勢等に起因して生じる予期せぬ事態、各種法令・規制の変更等による国家取用・送金停止等のカントリーリスク	・社内の国格付に基づく国別の国格の設定、及び国別の総エクスポージャーの総枠管理
<b>(7) 資金調達に関するリスク</b> ・金融市場での信用力が低下した場合や主要金融市場の金融システムの混乱が発生した場合等の金融機関・投資家から希望条件で資金調達ができなくなる可能性や資金調達コストが増大するリスク	・現預金・コミットメントライン等の活用による十分な流動性の確保 ・調達先の分散や調達手段の多様化

リスク項目と詳細	対応
<b>(8) 税務に関するリスク</b> ・タックス・プランニングによる課税所得の見積りの変動 ・タックス・プランニングの変更 ・税率変動等を含む税制の変更 ・繰延税金資産の評価に関する会計上の判断の変更	・グループ税務ポリシーの策定、各国租税法・租税条約等の遵守による適切な納税 ・各国・地域税務当局との建設的な対話による公正な関係の維持 ・将来の課税所得と実行可能なタックス・プランニングを考慮した、回収可能な繰延税金資産の計上
<b>(9) 重要な訴訟等に関するリスク</b> <b>(10) 法令・規制に関するリスク</b> ・当社グループの国内及び海外の事業活動等が重要な訴訟等の対象となるリスク ・役員及び従業員による個人的な不正行為等を含むコンプライアンスに関するリスクや社会的に信用が毀損されるリスク ・国内外の行政・司法・規制当局等により予期せぬ法令の制定・改廃が行われるリスク ・社会・経済環境の著しい変化等に伴う各種規制の大幅な変更のリスク	・適切な事前取引審査と訴訟等の管理・対応 ・コンプライアンス体制の継続的な整備・運用・強化と法規制の動向に応じた適時適切な対応
<b>(11) 人材リスク</b> ・特定分野に求められる高度な知識・経験を持つ人材の不足により新規事業創出や事業拡大の機会に十分応えられないリスク	・多様な人材の確保 ・グループ会社との連携も含めた継続的な能力開発と働きがいのある職場環境の整備を通じた適材適所の配置の実現 ⇒ Page 80 人材戦略
<b>(12) 環境・社会に関するリスク</b> ・環境汚染や人権侵害等の環境・社会に関する問題が生じた場合の事業の遅滞や停止、対策費用の発生、社会的評価の低下等のリスク	・サステナビリティ推進基本方針の制定とサステナビリティ上の重要課題の特定 ・環境マネジメントシステム(ISO14001)認証の取得 ・サプライチェーンに対するサステナビリティ調査の実施 ・事業での人権影響評価と特定及び人権デューデリジェンスプロセスの構築 ・新規投資案件に対する「ESGチェックリスト」によるリスク管理 ・TCFDに基づく気候変動が事業や業績に与える影響と対応策の分析・開示、GHG排出量の算出と削減目標の設定及び排出量削減に向けた取組み ⇒ Page 76 サステナビリティ推進の取組み ⇒ Page 64 脱炭素社会を見据えた事業拡大
<b>(13) 自然災害に関するリスク</b> ・地震等の自然災害及び感染症の発生による事業活動への影響	・大規模災害時及び感染症発生時の業務継続計画(BCP)の策定 ・安否確認システムの導入 ・防災訓練の実施
<b>(14) 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク</b> ・外部からの予期せぬ不正アクセス、コンピューターウイルス侵入等による機密情報・個人情報の漏洩、設備の損壊・通信回線のトラブル等による情報システムの停止等のリスク	・情報の取扱いに関する行動規範の制定 ・デジタル化/データ活用のための全社情報戦略の策定 ・情報共有や業務の効率化のための情報システム構築・運用 ・サイバーセキュリティを考慮したセキュリティガイドラインの設定 ・IT環境の整備 ・マルウェア等の技術的なセキュリティ対策強化及びサイバーセキュリティ対策チームによる体制強化
<b>(15) 新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク</b> ・様々な領域での事業環境の変化による影響 ・為替・金利・商品価格・株価等の変動による影響	・社員及び関係者の安全確保並びに感染拡大防止 ・各分野のサプライチェーンの維持を通じた社会全体の生活の安定への貢献 ・精緻なモニタリングと「削る、防ぐ」のより一層の徹底 ・コロナ後も見据えたビジネスモデルの進化

# サステナビリティ推進の取組み

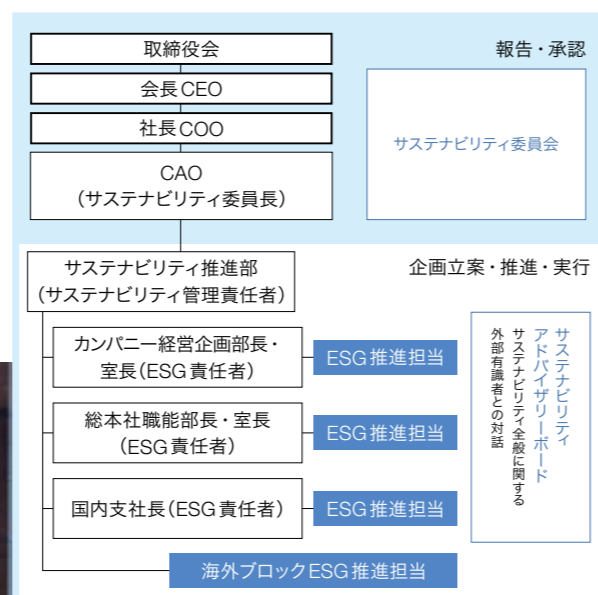
## ■ サステナビリティ推進の流れ

当社は、企業理念や外的環境の変化を踏まえた「サステナビリティ推進基本方針」を定め、組織的・体系的にサステナビリティの取組みを推進しています。特に、当社が優先的に解決すべき重要課題として定めたマテリアリティを各カンパニーや職能組織が「サステナビリティアクションプラン」に落とし込んでいることが特徴です。収益力の維持・向上を担保しつつ、トレードや事業投資といった事業活動を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題の解決の両立を実現していきます。



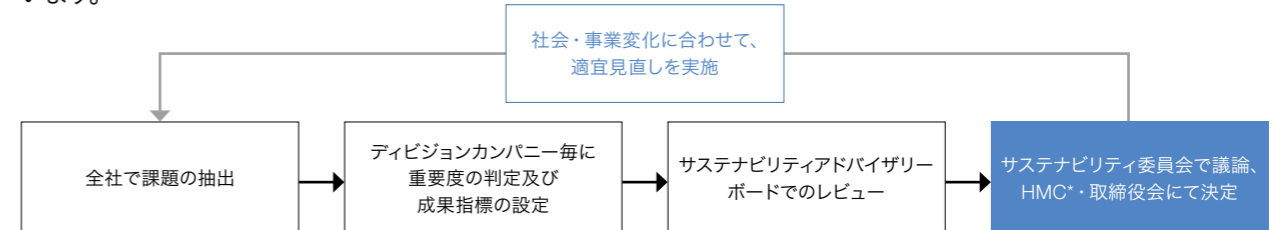
## ■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進の施策は、サステナビリティ推進部が企画・立案し、CAO決定の下、各組織が実行していきます。基本方針の策定や見直し、重要な案件については、「サステナビリティ委員会」で議論・決定しています。また、アドバイザリーボード等のステークホルダーとの対話を通じて、社会の期待や要請等を把握し、サステナビリティ推進に活かしています。



## ■ マテリアリティの選定とレビュー

2013年に当社として初めてマテリアリティを特定して以降、国際社会の動向やステークホルダーからの期待等を踏まえ、定期的に見直しを実施しています。SDGsの採択やパリ協定の発効等の社会情勢等を踏まえて、2018年度にスタートした前中期経営計画の策定を機に、新たに7つの重要課題を特定し、「Brand-new Deal 2023」でも踏襲しています。



\* HMC = Headquarters Management Committee

## ■ サステナビリティに関する情報開示の拡充

当社グループは、投資家や株主の皆様、お取引先、社員のみならず、NGO・NPO、地域社会等、様々なステークホルダーとの対話を重視しています。当社のサステナビリティに関する情報に幅広くアクセスいただくため、「サステナビリティウェブサイト」や「ESGレポート」を通じて情報開示を拡充し、ステークホルダーからの当社に対する期待や懸念を認識することで、課題対応策を事業活動へ反映し、サステナビリティを推進しています。

当社の積極的な情報開示姿勢はサステナビリティ評価の向上にも繋がっており、2020年12月にはMSCIのESG格付評価において、総合商社として初めて最高ランクの「AAA」を獲得しました。その結果、GPIFが採用するESG関連の全インデックスへの組み入れを達成（⇒ Page 116 ESG情報）し、GPIFによる当社へのESG投資額は2020年度に総合商社No.1となりました。

今後もステークホルダーとの対話を重視しながら、サステナビリティに関する情報開示を拡充していきます。

詳細はESGレポートをご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/>



## ITOCHU SDGs STUDIOの開設



世の中のあらゆる「SDGs」に関する取組みの発信拠点として、2021年4月に「ITOCHU SDGs STUDIO」を開設しました。当社における「SDGs」への取組みのみならず、世の中のSDGsに関する取組みを後押しする場としてイベントスペースや収録専用ブースを提供し、持続可能な社会により良く貢献することを目的としています。生活者一人ひとりが自分なりのSDGsとの関わり方に会える場として、様々なイベントの運営やラジオ番組の製作等を展開しています。



収録専用ブースからJ-WAVE冠番組等を通じてSDGsに関する情報を発信

イベントスペースではSDGs関連の様々な企画を展開

詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

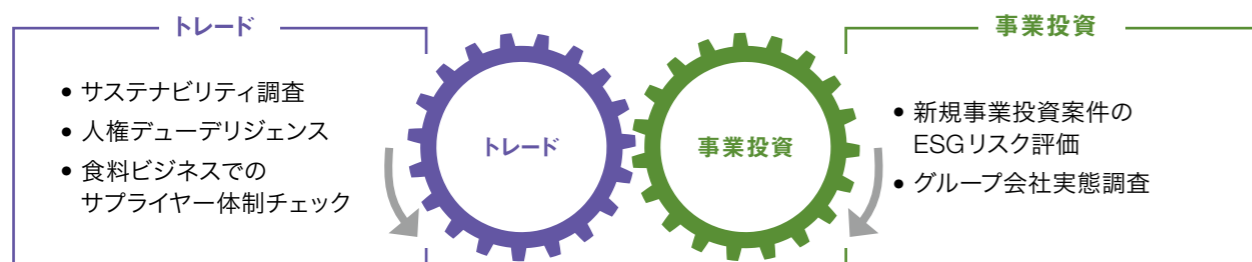
<https://www.itochu.co.jp/ja/corporatebranding/sdgs/20210415.html>



## ■ 事業活動に合わせたサステナビリティマネジメント

当社は、安定的かつ持続可能な原材料等の調達・供給を実現していく上で、広域化・複雑化するサプライチェーン上の環境リスクや人権リスク等に適切に対応していく必要があると考えています。

当社はトレーディングや事業投資等、それぞれの事業活動に合わせたサステナビリティマネジメントを実施しています。サプライチェーン・サステナビリティ調査や新規事業投資案件のESGリスク評価等を通じて、当社グループのみならず、サプライチェーン全体の透明性を高め、人権や労働、環境等を意識した取組みを推進することで、持続可能なバリューチェーンを構築し、当社グループの競争力や企業価値の向上に繋げていきます。



### 新規事業投資案件のESGリスク評価

当社は、新規事業投資の実行にあたり、「投資等に関わるESGチェックリスト」を用いて、事業投資先のサステナビリティ推進体制・方針の整備状況、環境への著しい影響や法令違反の有無、訴訟リスク等について、デューデリジェンス(事前評価)を徹底しています。このチェックリストは、国際ガイドラインであるISO26000の7つの中核主題\*の要素を考慮した33のチェック項目から成り立っています。申請部署(営業部署)は、サステナビリティ推進部によるリスク分析に基づく審査意見を踏まえ、専門性が必要となる懸念点(例えば、建物の建造に係る土壌汚染調査等)については、外部専門機関に追加のデューデリジェンスを依頼し、その評価結果に問題がないことを確認した上で、事業投資に着手しています。

\* 組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

### グループ会社実態調査

当社は、グループ会社における環境汚染等の未然防止を目的として、2001年より訪問調査を継続的に行っています。

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、実地訪問は一旦中止しましたが、2021年3月末までに累計285事業所に対して調査を完了しています。

本調査により、訪問先のマネジメントとの質疑応答に加え、工場・倉庫等の施設や、河川への排水状況、環境法規制の遵守状況、労働安全・人権への配慮や地域社会とのコミュニケーション等を幅広く点検すると共に、問題点の指摘や予防策を示し、是正状況を確認しています。



Dole Thailand 社訪問調査の様子

### サステナビリティ調査と人権デューデリジェンス

当社は、取引を開始する前に「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」をすべてのサプライヤーに通知し、当社のサステナビリティ方針に関するコミュニケーションを深めた上で、取引を開始しています。また、毎年、主要取引先へのサステナビリティ調査を継続的に実施(2020年度は310社)することで、実態把握にも努めています。

加えて、当社グループの人権方針に基づき、更に踏み込んだ形で人権デューデリジェンスを開始しました。2020年度は食料カンパニーで人権デューデリジェンスを実施し、リスクの特定とアセスメント、その是正に至るまでのプロセスを構築すると共に、結果を当社ウェブサイトで開示しています。今後、他カンパニーの事業領域に対しても人権デューデリジェンスの範囲を徐々に広げていく方針です。

当社は、これらの施策を通じてサプライチェーン上の人権・労働及び環境等のリスクを低減し、社会に対する安定的な供給責任を果たしていきます。

「人権デューデリジェンス2020実施状況について」は当社サステナビリティウェブサイトをご参照ください。

[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human\\_rights/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human_rights/)



### 食料ビジネスでのサプライヤー体制チェック

食料カンパニーでは独自の管理体制を敷いており、新規取引開始時に行うサプライヤーの製造管理状況の確認や、サプライヤーへの定期監査を通じて、食料取引における安全確保のための広範な施策を実践しています。特に定期監査では、食品安全国際規格を参照の上、当社独自の食品安全管理マニュアルに則った形で、監査を実施しています。また、中国には「中国食品安全管理チーム」を置き、日本国内と同レベルの管理体制を構築しています。

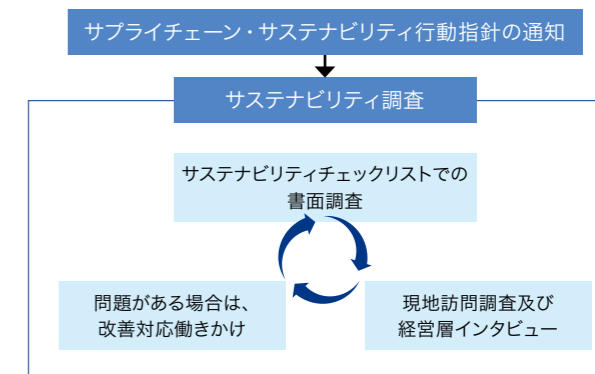
今般の食品衛生法改正で、HACCPによる衛生管理が制度化されたことを受け、更にフード・チェーンに沿った訪問監査の対象を拡大していきます。

#### 本業を通じたトレーサビリティの強化

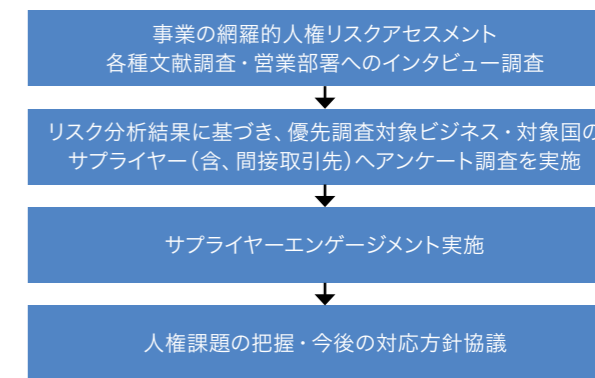


当社は、本業を通じたトレーサビリティ・ビジネスを推進しています。住生活カンパニーでは天然ゴムのトレーサビリティ・システムの開発やトレーサブルな天然ゴムの製造を開始(⇒Page 111 天然ゴムを持続可能な天然資源へ)しており、食料カンパニーでは植物油等の第三者認証品の取扱拡大に加え、コーヒーのトレーサビリティ・サステナビリティプラットフォームFarmer Connect 社への出資を実施しました。今後もトレーサビリティ・ビジネスの拡大を通じて、収益力の向上と「SDGsへの貢献・取組強化」を進めていきます。

### サプライチェーンマネジメント推進図



### 人権デューデリジェンスの実施フロー



# 人材戦略

## 働きがいのある職場環境の整備

当社は、「厳しくとも働きがいのある会社」を標榜し、経営トップがその実現にコミットしています。少数精鋭の社員の「個の力」を最大限引出すことを重要な経営戦略として位置付け、社員一人ひとりの健康力とモチベーションの向上を図り、経営参画意識を強化することを通じて、労働生産性を着実に向上させてきました。

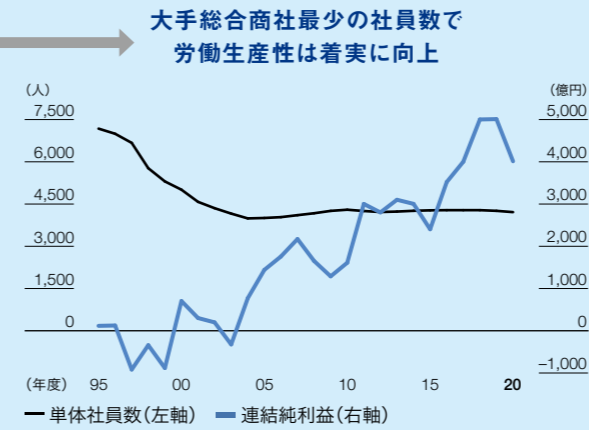
これらの施策は、社外からの評価にも繋がり、構造的な労働力不足や人材流動化等への対応が必要となる中でも、優秀な人材の確保を可能とする好循環を実現しています。

今後も、このサイクルを一層力強く回すための施策を導入していきます。

### 労働生産性向上による企業価値の拡大

- 2020年度「女性が輝く先進企業表彰」にて、「内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰」受賞
- 主要7機関における就職人気企業ランキング\*  
(全業種)4機関で第1位  
(総合商社)全機関で第1位

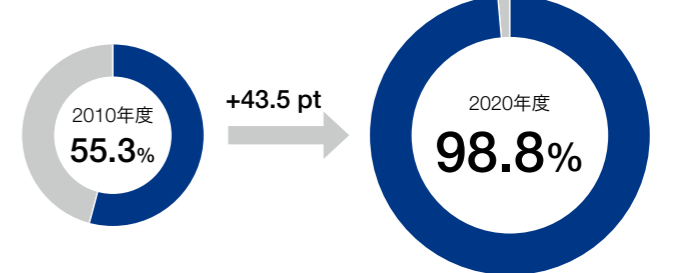
\* 2022年卒は学情、ダイヤモンドHR、楽天、文化放送で全業種1位を獲得、総合商社セクターでは当該4機関に加え、ディスコ、ワークス・ジャパン、マイナビを含む全7機関で1位を獲得。



## 経営参画意識の向上(株主の皆様との価値共有)

INPUT	OUTCOME
従業員持株会への加入促進 株式報奨制度(2019年度～)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度従業員持株会加入率98.8%</li> <li>社員一人ひとりの経営参画意識の向上</li> </ul>
会社業績連動比率の高い処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>賞与における会社業績比率4割</li> <li>会社業績に対する意識向上</li> </ul>

### 従業員持株会加入率



## 能力開発

INPUT	OUTCOME
個々の適性・キャリアを踏まえた成長機会付与 2021年度の人材育成投資予算約11億円	一人ひとりの「働きがい」向上による全世代の活性化
女性活躍推進 計画的な業務経験付与等を通じた次世代マネジメント層の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性役員は社外取締役2名、執行役員2名*</li> <li>女性役職者35名*</li> <li>全管理職に占める女性管理職比率8%*</li> </ul>
中国語人材の増強(2015年度～)	2020年度における中国語有資格者数は1,231名(全総合職の3分の1以上)

\* 2021年4月1日現在

## 効率性の追求

INPUT	OUTCOME
ICT基盤の拡充 シンククライアント端末導入、申請書電子化 各現場へのRPA導入の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍でのレジリエントな働き方を実現</li> <li>限られた労働時間を高付加価値業務に配分</li> </ul>
無駄な会議・資料の削減	メリハリのある働き方、業務効率化に寄与
朝型勤務制度(2013年度～) 夜型の残業体質から効率的な朝型勤務へ 20時以降の残業原則禁止、5～8時の早朝勤務を奨励(軽食の無料配布・8時前に始業した社員への割増賃金支給)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率化・時間の有効活用(朝活セミナー・自己研鑽等)</li> <li>残業時間削減による長時間労働の是正</li> </ul>

### 朝型勤務による成果

	導入前	導入1年目	導入6～8年目平均	
退館 <sup>*1</sup>	20時以降 (うち、22時以降)	30% (10%)	7% (ほぼ0%)	6% (ほぼ0%)
入館 <sup>*1</sup>	8時以前	20%	34%	48%
月平均残業時間 <sup>*2</sup>	—	▲7%	▲5%	—
年次有給休暇取得率 <sup>*2</sup>	—	—	7%増加	—

\*1 本社在館者に占める割合

\*2 朝型勤務制度導入前との対比



## モチベーション向上

INPUT	OUTCOME
「無数の使命」表彰(2020年度～) 企業行動指針に基づき成果を上げたチーム等を表彰	「マーケットイン」に基づく事業やSDGsへの取組み、デジタル化等の実践促進
脱スーツ・デー(2017年度～) 毎週火曜～金曜はカジュアルな服装で出社(夏期は毎日実施)	<ul style="list-style-type: none"> <li>服装を通じて個々人の働く姿勢を表現し、働く気分やモチベーションを向上</li> <li>何事にも積極的に関心を持ち、柔軟な発想や新しいアイデアが生まれやすい環境を実現</li> </ul>
日吉寮(2018年度～) 総合商社最大(約360名)の男子单身寮	年代・部署を超えたタテ・ヨコ・ナナメのネットワークと強固な組織力の構築

➡ エンゲージメント・サーベイの結果はPage 117をご参照ください。

## 健康力向上

INPUT	OUTCOME
伊藤忠健康憲章(2016年度～) 2021年度健康経営施策関連予算約1,300万円	社員一人ひとりの「やる気・やりがい」向上
がんの両立支援施策(2017年度～) 国立がん研究センターとの提携による定期特別検診の実施 治療と仕事の両立の個別支援体制を構築 がん先進医療費の全額補助 残された家族の就学・就労支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の居場所はここだと実感し、安心して存分に働ける環境の整備</li> <li>2020年度におけるがん検診対象者の受診率ほぼ100%</li> <li>保健師による個別支援体制を提供</li> </ul>

## 新型コロナウイルス対策

INPUT	OUTCOME
医療資源、会場等すべてを自社で運営するワクチン職場接種を実施 東京女子医科大学病院との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍でも社員が安心して働ける環境整備</li> <li>社外へのワクチン職場接種に関するノウハウ提供</li> </ul>

# 伊藤忠商事の更なる企業価値向上に向けて

持続的な企業価値向上を目指す伊藤忠商事の経営の現場を、3名の社外取締役に語っていただきました。



次の経営陣をどう育成していくのが、今後の大きな課題だと認識しています。

社外取締役

村木 厚子

厚生労働事務次官等を経て、2016年6月に当社取締役就任。2020年度からは指名委員会の委員長を務め、経営陣幹部の選解任や後継者計画について実質的な議論を主導。また、内部統制・コンプライアンス、人材活用や組織活性化の分野において、数多くの有益な提言等を行っている。

### 一 取締役会の雰囲気をお聞かせください。

**村木:**2020年度は総合商社「三冠」を達成しましたが、2015年度に連結純利益で総合商社1位を獲得した時には、どこか現実味がない雰囲気だったように思います。ところが今回は、経営陣が自信と自覚を持って「三冠」という結果を受け止めており、継続的に1位を取れる会社に、伊藤忠商事のポジションが変わってきたことを実感しています。

**川名:**確かに、「三冠」を喜ぶよりも、一度きりの結果で終わらせないという意識で、既に始まっている2021年

度以降に目を向けた議論が展開されていました。「稼ぐ、削る、防ぐ」の中でも、特に「削る」と「防ぐ」が繰り返し強調されており、好調な時ほど油断しない経営姿勢が徹底されています。

**中森:**「稼ぐ、削る、防ぐ」等の覚えやすい言葉の選択や「三方よし」が企業理念として改めて掲げられたことに、文化や伝統をしっかりと言語化して根付かせ、実践するという強いこだわりを垣間見ることができ、感心しています。経営陣の経営哲学を全役職員が理解し、体現できていることが、伊藤忠商事の大きな強みではないでしょうか。取締役会での議論は、債権回収や契約条件の精査等、かなり踏み込んだレベルで行われており、リスクに常に目を配ろうという意識が伝わります。「攻め」と並行して「守り」も怠らず、常に最悪のケースも想定した議論が行われている印象です。

### 一 新たな中期経営計画の策定に際して どのような議論がありましたか？

**村木:**1、2年ほど前はまだまだ少々抽象的だったSDGsに関する議論が、今回の中期経営計画「Brand-new Deal 2023」では、本質を追求した活発な議論になりました。議論の結果が、「一般炭権益からの完全撤退」やGHG排出量削減等に関する具体的な定量目標とスケジュールに落とし込まれ、伊藤忠商事の本気度を感じました。

**川名:**医師という立場から見ると、例えば「朝型勤務」をはじめとする働き方改革や、「がんとの両立支援施策」といった健康増進策、社員が安心して働くことができる職場環境の整備等、様々なSDGsの理念に通じる施策がこれまでも講じられてきましたので、大きな驚きはありませんでした。SDGsの実現を通じて、「社会貢献」のみならず、「伊藤忠商事の持続的成長」に繋げるという視点で徹底した議論を重ねてきたので、提示された基本方針を、納得感を持って受け止めることができました。一般的にはもう少し曖昧に表現されがちなところを、十分に見通しを立てた上で、具体的なロードマップを打ち出す等、「有

言実行」の伊藤忠商事らしい打ち出し方になったと思います。

**村木:**今回の中期経営計画策定に際しても、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、施策にしっかりと反映する姿勢を強く感じました。議論の過程では、事業の裾野が広い総合商社が行うSDGsへの取組みなので、コンセプトやその影響をステークホルダーの皆様にご理解いただけるように、分かりやすく、取組みの全体像や、過去から現在、未来へと繋がる「ストーリー」を描けないかのご提案しました。整理してみると、SDGsに関連する案件が、実は社内に数多く存在することもわかりました。総合商社は幅広い接点を通して、他の会社はもとより、社会全体のSDGsの実現に貢献できる点が大きな強みだと思いますので、それが公表資料上で「見える化」できたことは大変良かったと思います。



ビジネスで社会要請に応える姿勢を強化しながら、SDGsへの取組みも加速していくことを期待しています。

社外取締役

中森 真紀子

主に公認会計士としての財務及び会計に関する高度な専門知識と企業経営者としての豊富な経験を持つ。2019年6月に当社取締役就任。2020年度ガバナンス・報酬委員会委員、2021年度指名委員会委員。内部統制・コンプライアンスやDXの分野において、専門知識・経験を活かした数多くの有益な提言等を行っている。



「商いの基本」といった軸足はぶらさず、  
変化を厭わない会社で  
あってほしいと思います。

社外取締役

川名 正敏

東京女子医科大学病院副院長等としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。2020年度からはガバナンス・報酬委員会の委員長を務め、当社のガバナンスの更なる進化に貢献。また、健康経営やコロナ禍における社内防疫体制について、専門知識を活かした数多くの有益な提言等を行っている。

**中森:**この「ストーリー」での開示という提案をすぐに実行に移されたスピード感が伊藤忠商事らしいと感じました。社会との関わりをこれまで以上に意識するようになり、社員がそれぞれの取組みとSDGsとの繋がりを理解できるようになったのは、非常に有意義なことだと思います。また、ここ数年進めてきた「商品縦割り」の打破も、「ストーリー」として見えるようになりましたので、新たな取組みを生み出しながら、一層加速していくのではないかと思います。

### 一 石井社長 COOの選任プロセスを お聞かせください。

**村木:**石井社長COOの選任に際しては、これからの伊藤忠商事にどういった経営者が求められるのかを起点に、指名委員会で丁寧に議論を重ねました。候補者に対して社外役員全員が、これまでのキャリアや考え方、会社を今後どのようにしていきたいかといった点をヒアリングして対象者を絞り、指名委員会での最終議論を

経て、全員一致での選任に至りました。私は、大きな夢を持ち、高い目標を掲げつつも、そこに至るアプローチは非常に現実的で、体を動かす労も惜しまないという点が、「現場主義」を追求する伊藤忠商事の社長COOとしてふさわしいと評価しました。

**川名:**石井社長COOは、お客様のもとにフットワーク良く駆けつけて、信用を蓄積しながら商売するという商人の姿勢を長年徹底されてきた方であることが、社外役員によるヒアリングからも良く理解でき、皆さんの共通認識となりました。

**中森:**現場視点と全社視点のバランス感覚に優れており、人当たりが柔らかく、明るくてエネルギッシュさも伝わってきます。お客様が非常に親しみやすいだけでなく、人と組織を動かす資質のある方だと感じています。候補者へのヒアリングは、社長COO選任のためとは知らせずに、非常にオープンな雰囲気を実施しました。私たちが知りたいことをお伺いできて、大きな実りがありました。また、取締役会という限られた時間内ではなかなか分からない、伊藤忠商事の次世代を担う方々の人となりを知ることにも繋がり、今後、私たちが社外の視点から提言していく上でも有用な機会となりました。

### — 新型コロナウイルスへの対応をどう評価していますか？

**川名:**新型インフルエンザ流行を想定した事業継続計画等が既に整備されており、日本での新型コロナウイルスの感染拡大がまだ見られないような時期から、感染拡大の影響が日本にも波及してくることを見越して、CAOの指揮の下、準備が進められていました。いち早く実施したワクチンの職域接種に代表されるように、常に先手先手で対策を打っているのが特徴的です。また、一律に在宅勤務の比率を高めるのではなく、出勤率を週や日毎に柔軟に変えるのも、生活消費関連のビジネスが多い、伊藤忠商事にふさわしい働き方かもしれません。目まぐるしく変わる指示に、組織が迅速に対応できるというのは特徴的な企業文化ですね。

**村木:**私も同感です。例えば、新型コロナウイルスの感染が拡大した当初の話ですが、出社に不安を感じているという社員の意識調査結果を踏まえて、少し出勤率を下げるといったことがありました。状況把握のためのデータ取

集と対処がとにかく早いです。これはコロナ禍の対応に限らず、何事においても共通していると思います。3年ほど前の社外役員のヒアリングで、取扱商品・分野毎の縦割り組織の弊害や、ローテーションの長期化といった人事面での問題意識が若手社員から上がったことがありましたが、その際もデータを迅速に集め、それらの課題の大きさや原因等を精緻に分析した上で、すぐに改善の方向性を検討していました。

**中森:**伝統的な大企業では一般的に、意思決定と実行に時間がかかるケースが多いですが、出勤率のきめ細かい変更の際し、水が大樹の枝先の葉まで一気に流れていくような、経営の意思が組織の末端まで浸透していく様子には驚いています。これは、風通しの良さが背景にあるからだと思います。社員に疑念を抱かせるような経営はしないという意味が、フェアで合理的な形で打ち出されていることも大きいのではないのでしょうか。すべての人事施策に社員のモチベーションを上げる姿勢が鮮明に感じられ、それにより、社員の頑張りを引出す好循環に繋がっているように思います。

### — 人材戦略や組織に課題はありますか？

**村木:**経営環境が大きく変化している中、取扱商品・分野毎の縦割り組織の打破、新しい技術の導入、若手社員の登用等にいかに関与していくかが重要になっていくと思います。会社の将来性の有無を判断するリトマス紙は、若手社員や女性社員が生き生きと働ける会社であるかどうかです。就任時から継続的に申し上げていることですが、特に女性社員の活躍促進は重要な課題だと思います。性別を問わない実力本位による登用という考え方は理解できますし、人事・総務部のリードによって制度面の整備も進んでいますが、ロールモデルが少ないため、女性社員が手を挙げにくい雰囲気があります。また、無意識のうちに、男性社員にバリアがある実態も残っています。ポジションが人を育てるので、一定の経験を積んだ女性社員は意識的に引上げ、女性社員もその与えられた責務をしっかりと果たしていくことが必要だと思います。

**中森:**そこでは、いかに管理職を含めた男性社員を巻き込んでいくかがポイントだと思います。一方、与えられた分野で高い専門性と自律性を身に付け、実績を積んだ



後、マネジメントとして全社を見る流れになっているためか、社員一人ひとりの個性が強く、本質的な面では多様性が維持されているように感じます。

**川名:**社外からは昔ながらの日本企業の均質な組織構造に見えているかもしれませんが、ビジネスに対する考え方という面では、社内にはダイバーシティがあり、変化に強い組織だと思います。一方、これからは一部の傑出した優秀な人材が世の中を動かす大きな原動力になっていくとも言われている中で、現在の新卒者の一括採用中心のやり方だけでは、そうした人材の獲得はなかなか容易ではないと思います。現時点では、社内の人材育成で対応していく方針と思いますが、新たな発想を持った優秀な人材を社外から引込んでくることも、いずれ求められるようになるのではないかと考えています。

**中森:**優秀な人材を社外から採用する仕組みづくりは、反面では既存社員の不利益に繋がる部分もあるので、実現は容易ではありませんが、第8カンパニーはそうした新しい取組みを実験的に進められる場でもあると思いますので、より様々な分野での挑戦に期待しています。

**村木:**会長CEOに加え、CAOやCFOといった経営陣の任期も長期化しています。優れたマネジメントクオリティを次世代に引き継いでいくために、次の経営陣をどう育成していくのかが、今後の大きな課題だと認識しています。

### — 今後の伊藤忠商事に対する期待をお聞かせください。

**村木:**これから日本がより活気のある社会になるためのキーワードは、異なるものが接点を持つことで生まれる化学反応だと考えています。異なるものを繋ぐ総合商社は、まさにそうした化学反応が起こり得る場であり、伊藤忠商事が動くことで、社会に貢献できる「面白い何か」が生まれる可能性は大いにあると思っています。是非この時代に合った機能を発揮し、イノベーションを生み出していただきたいです。そのためにも、社員がやりがいを持って働ける会社であり続けてほしいと考えています。

**川名:**社員がしっかりと自分の役割を果たして利益を出すことで、世の中の役に立っていることを肌で感じ、一人ひとりが自己の成長を実感できることは、とても大切です。ビジネスの仕方や「商いの基本」といった軸足はぶらさず、輝き続けるための変化を厭わない会社であってほしいと思っています。

**中森:**岡藤会長CEOが常々「商社は水」とおっしゃっているように、時代に合わせて変化しつつ、社会の役に立ち、貢献できる会社であり続けてきたからこそ、現在があるのだと思います。今後も、ビジネスで社会要請に応える姿勢を強化しながら、SDGsへの取組みも加速していくことを期待しています。一方で、経営トップのリーダーシップが強い伊藤忠商事が持続的に発展していくためには、社外取締役の役割がとても重要だと思います。責務をきちんと果たし、株主をはじめステークホルダーの皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

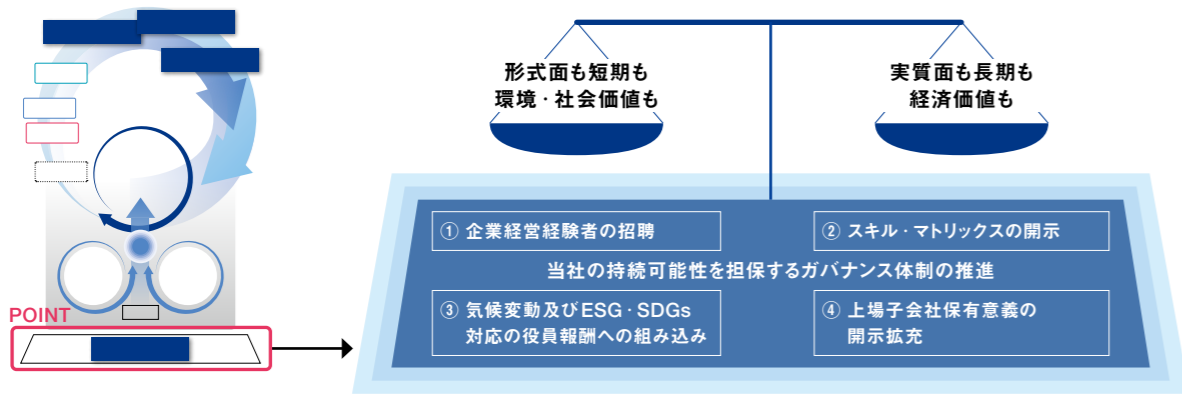
# コーポレート・ガバナンス

## ■ 当社ガバナンス体制の更なる充実に向けて

当社は、2015年のコーポレートガバナンス・コード導入への対応や、2017年のモニタリング重視型取締役会への移行、社外取締役比率の向上等、様々な施策や体制について、絶え間ない見直しと強化を実施してきました。一定の体制構築が完了した現行体制においては、より一層の「中身」の充実を目指すと共に、当社単体のみならず、当社グループとしてのガバナンス体制についても、更なる向上・強化に努めています。その一環として、当社が保有する上場子会社6社毎の保有意義を2020年6月以降開示していますが、2021年にはより実質面に踏み込んだ内容とすべく、説明内容の拡充を図りました。

2021年度においては、取締役会の多様性を更に高め、新たな中期経営計画の基本方針の一つである「マーケットインによる事業変革」の達成にも資する取締役会構成とするため、企業経営経験者を新たに招聘し、より多角的・専門的な視点・見解を活かした議論の活性化を図っています。また、社内外の役員が知見・経験を積み、高い見識を有する分野を特定すると共に、社外役員及び常勤監査役については、各役員の有する専門的な視点や高い見識が最大限活用される分野を更に特定の上、主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野(スキル・マトリックス)を開示しました。

また、経営戦略と役員報酬制度の連動性を高めるため、2020年度以降の各役員の評価は、新たに気候変動及びESG・SDGs対応を含めて決定しています。



## ■ 取締役会の構成等

当社は、取締役選任基準に基づき、社外取締役比率3分の1以上を常に維持した上で、経営環境や経営戦略を踏まえ、時機に応じて適切な社内外取締役の構成を検討しています。

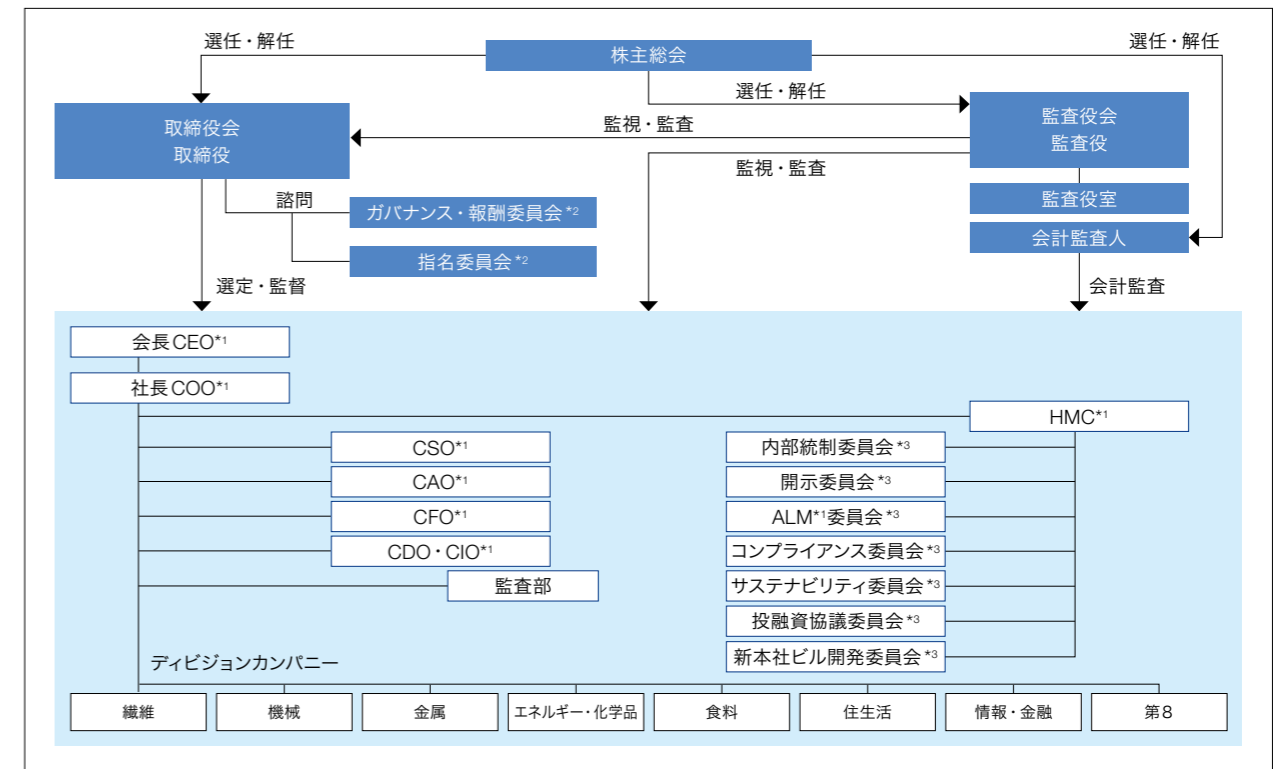
2021年度は、取締役副会長を選任したこと等により、結果的に社外取締役比率は前年度比低下しましたが、社長COO経験者でもある取締役副会長が、執行側と一定の距離を置いた立場で、取締役会メンバーの一人として果たす役割や貢献は大きく、当社の経営やガバナンスにとってより有意義と判断しています。また、2021年度も引き続き女性取締役2名を選任し、女性取締役比率は高水準を維持しています。

社内取締役*	社外取締役	女性取締役割合	社外取締役割合	2020年度の主な検討事項
7名 CEO, COO, CAO, CFO, P, 海外, 副会長(非執行)	4名 男性, 女性	18% (2名)	36% (4名)	① 2020年度経営計画 ② ファミリーマート非公開化 ③ Drummond一般炭権益売却 ④ 役員人事(社長COO交代等) ⑤ 「SDGs」への貢献・取組強化 ⑥ 組織改編(支店廃止等)

\* P: 住生活カンパニープレジデント 海外: 東アジア総代表(兼)アジア・大洋州総支配人(兼)CP・CITIC 管掌

## ■ コーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図

(2021年7月1日現在)



\*1 CEO = Chief Executive Officer COO = Chief Operating Officer CSO = Chief Strategy Officer CAO = Chief Administrative Officer CFO = Chief Financial Officer CDO・CIO = Chief Digital & Information Officer HMC = Headquarters Management Committee ALM = Asset Liability Management

\*2 取締役の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会下に任意諮問委員会を設置。各委員会の役割は、以下の通り。

- ・ガバナンス・報酬委員会: 執行役員・取締役の報酬制度、その他ガバナンス関連議案の審議
- ・指名委員会: 執行役員の選解任、取締役・監査役候補の指名、取締役・監査役の解任、役付取締役・役付執行役員の選定・解職等の議案の審議

\*3 内部統制委員会(CAO): 内部統制システムの整備に関する事項の審議 開示委員会(CFO): 企業内容等の開示及び財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項の審議 ALM委員会(CFO): リスクマネジメント体制・制度及びB/S管理に関する事項の審議 コンプライアンス委員会(CAO): コンプライアンスに関する事項の審議 サステナビリティ委員会(CAO): SDGs・ESG対応(環境・社会関連。但し、ガバナンス関連は除く)に関するサステナビリティ推進事項の審議 投資協議委員会(CFO): 投資案件に関する事項の審議 新本社ビル開発委員会(CAO): 東京新本社ビルに関する事項の審議 なお、括弧内は委員長を記載。

\*4 コンプライアンス統括役員はCAO。また、各ディビジョンカンパニーにはカンパニープレジデントを設置。

\*5 内部統制システムは社内あらゆる階層に組み込まれており、そのすべてを表記することができないため、主要な組織及び委員会のみ記載。

## 「川下」起点での企業価値向上に向けて

私は、これまで同じ小売業界において、「商人」としての経験を長年重ねる中で、まさに消費者のニーズを汲み取り、事業拡大に直結させることを意識してきました。そして、常に「川下」起点の発想を携えて業務を遂行し、経営陣としてもその実践に努めてきました。その間、伊藤忠商事が、商いを実践する際の心構えを「ひとりの商人、無数の使命」という分かりやすい言葉で、かつ企業行動指針として社員に示したことに、「商人」の一人として、大いに共感を覚えていました。今般、当社は中期経営計画の基本方針の一つに「マーケットインによる事業変革」を掲げ、従来の発想を大きく転換し、最終消費者である「川下」を起点とする、ビジネスモデルの進化と新たな成長機会の創出を推進しています。今後は、これまでの経験を活かし、「世間の目」である社外取締役として、より高い視座から伊藤忠商事の経営に関与することで、経営陣をはじめとする伊藤忠グループの多くの「商人」の方々と共に、グループ全体の業績拡大や企業価値向上に貢献したいと考えています。



社外取締役

### 石塚 邦雄

㈱三越伊勢丹ホールディングス社長・会長、日本経済団体連合会の副会長を歴任、企業経営・小売業界について豊富な知見を持つ。2021年6月に当社取締役就任。当社ガバナンス・報酬委員会委員。

## ■ 役員のスキル・マトリックスと任意諮問委員会の構成

当社役員は、社内・社外役員を問わず、各分野における知見・経験や高い見識を以て経営にあたっています。社外役員及び常勤監査役に関しては、各役員の有する専門的な視点・高い見識を最大限活用すべく、特に当社経営において貢献することが期待される分野に、各役員とも協議の上で、●を付しています。

※ 社内取締役については、知見・経験を有する分野に○を付し、常勤監査役・社外取締役・社外監査役については、左記の通り、特に貢献することが期待される分野に●を付しています。

氏名	役位	性別	主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野								ガバナンス・報酬委員会	指名委員会	主な役割・経歴・資格等		
			経営全般	グローバル	マーケティング／営業	SDGs・ESG	健康・医療	財務・経理・リスクマネジメント	人事・労務	内部統制・法務／コンプライアンス					
岡藤 正広	代表取締役会長CEO	男	○	○	○	○	○		○	○	○	委員	委員	繊維カンパニープレジデント 社長	
鈴木 善久	取締役副会長	男	○	○	○	○	○		○	○	○			伊藤忠インターナショナル会社CEO 情報・金融カンパニープレジデント 社長COO	
石井 敬太	代表取締役社長COO	男	○	○	○	○	○		○	○	○	委員	委員	エネルギー・化学品カンパニープレジデント	
吉田 朋史	代表取締役	男	○	○	○	○			○	○	○			伊藤忠インターナショナル会社CEO 住生活カンパニープレジデント	
福田 祐士	代表取締役	男	○	○	○	○			○	○	○			エネルギー・化学品カンパニープレジデント 東アジア総代表(兼)アジア・大洋州総支配人	
小林 文彦	代表取締役	男	○	○		○	○		○	○	○	オブザーバー	委員	人事・総務部長 CAO	
鉢村 剛	代表取締役	男	○	○	○	○			○	○	○			財務部長 CFO	
村木 厚子	社外取締役	女				●	●			●			委員長		厚生労働事務次官
川名 正敏	社外取締役	男	●			●	●					委員長	委員	東京女子医科大学病院副院長 医学博士	
中森 真紀子	社外取締役	女			●				●		●		委員		公認会計士
石塚 邦雄	社外取締役	男	●		●					●		委員		(株)三越伊勢丹ホールディングス社長・会長	
土橋 修三郎	常勤監査役	男		●	●						●		オブザーバー		伊藤忠豪州会社社長 金属資源部門長
京田 誠	常勤監査役	男				●			●		●	委員		食料カンパニーCFO	
間島 進吾	社外監査役	男		●					●		●	委員		KPMG(米国)統括パートナー 日本・米国(ニューヨーク州)公認会計士	
瓜生 健太郎	社外監査役	男			●				●		●		委員		瓜生・糸賀法律事務所代表 弁護士
菊池 眞澄	社外監査役	男	●		●					●		委員		仙台ターミナルビル(株)社長 (株)アトレ社長・会長	

## ■ 社外役員に対する情報提供・支援体制

「世間の目」として経営の監視・監督を担う社外役員の機能が最大限に発揮され、当社経営への貢献を最大化するためには、社内役員と社外役員との情報の非対称性を可能な限り縮小することが不可欠です。総合商社としての当社の多岐にわたるビジネスへの理解を深める諸施策を実施し、取締役会の活性化等に努めています。

### 事前ブリーフィング

取締役会の開催にあたっては、社外役員を対象とする事前ブリーフィングを実施しています。各付議案件の重要ポイント・内容を説明すると共に、重要案件に関しては、それまでの経緯・決議事項の背景や社内経営会議における議論内容等についての理解を深める場となるように努めています。また、経営計画については、社外役員の多様な視点からの意見を反映すべく、策定プロセスにおける複数の段階で、社外役員への経過報告・意見交換を行っています。

### 現地視察の状況

社外役員が当社グループの広範囲にわたる事業活動や取扱商品・サービス、業態毎の多様な特性等についての理解を深め、適切な経営判断に繋がるように、定期的に国内外拠点やグループ会社・出資先の視察、各社の経営陣や各現場の社員との交流・対話の機会を設けています。



タキロンシーアイ(株) 多岐にわたる取扱商品の強みや、中長期を見据えたESG経営の取組内容等について議論



(株)デサント 中期経営計画の説明を受けると共に、顧客対応の現場である店舗訪問で現場の社員との対話を実施

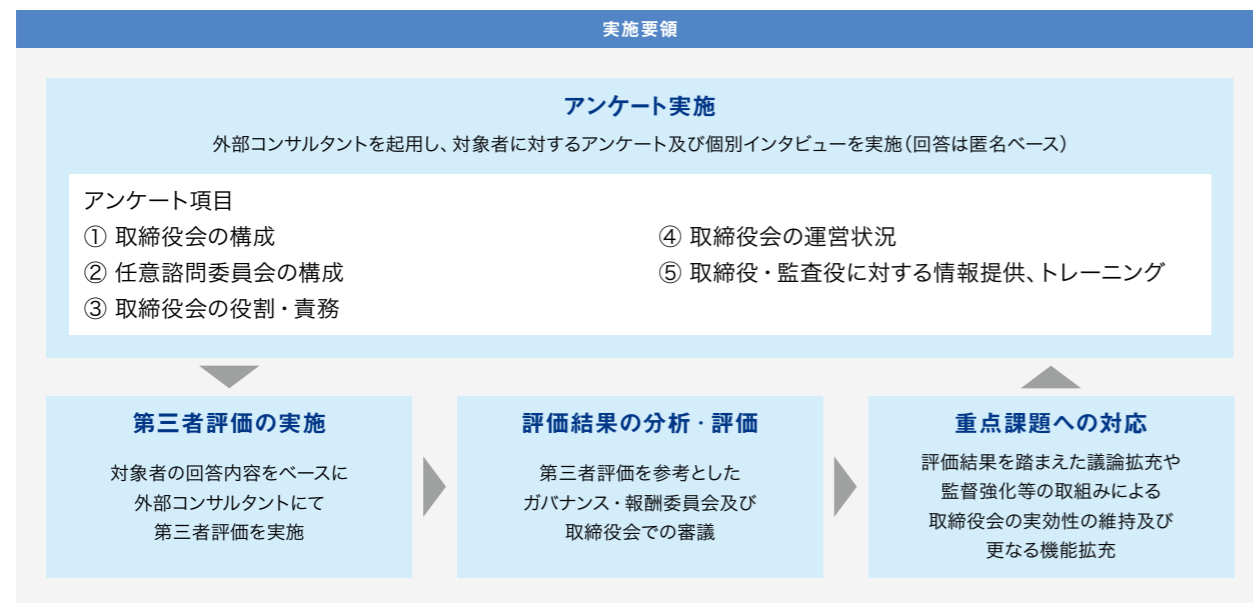
## ■ 取締役会評価の実施要領及び外部コンサルタント評価

当社は、2020年度 of 全取締役(10名)と全監査役(5名)を対象として、取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

当該評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、取締役会の役割・責務、取締役会の運営状況、取締役・監査役に対する情報提供、トレーニングの面において、当社の取締役会の実効性は引続き確保されていることを確認しました。

外部コンサルタントからは、2020年度において、当社の中長期的な経営戦略と整合性が高く、その実践に資する事項については、取締役会で十分な議論がなされ、取締役会の機能が発揮されている旨の確認がなされています。中でも、当社取締役会の実効性の表れとして、マネジメント選任プロセスにおける社外役員の関与強化や中期経営計画におけるSDGsへのコミットメントをはじめとして、取締役会が適切に役割を果たした旨の評価がありました。

実効性評価の結果を踏まえ、当社は、議論拡充・監督強化等に積極的に取り組み、取締役会の実効性の維持と更なる機能向上を図っていきます。



**前回課題への対応状況**

<b>① 取締役会の更なる多様性向上</b>	2020年度において企業経営経験者を社外役員候補として決定(2021年定時株主総会日付)しました。これにより、中期経営計画の基本方針の一つである「マーケットインによる事業変革」と整合性の高い取締役会構成を確保すると共に、より一層の多様性を確保しました。
<b>② 取締役会の中長期的な議論の一層の拡充</b>	サステナビリティ推進に係る当社グループとしての取組み・全体方針につき取締役会にて議論の上、中期経営計画の基本方針の一つとして「SDGsへの貢献・取組強化」を決定する等、中長期的な視点に基づく取締役会の活発な議論が行われました。
<b>③ 社外役員への情報提供強化</b>	全社外役員と経営陣との間での個別面談や、各カンパニーによる中期経営計画具現化に向けた事業説明会等を実施し、社内役員と社外役員とのより一層のコミュニケーションの強化や情報格差の解消を図っています。

**今後重点的に取り組むべき課題**

取締役会のより一層の機能発揮に向け、形式面ではなく実質面において、更なる企業価値向上に資する議論拡充・経営執行に対する監督強化を推進すべきである旨が指摘されています。

任意諮問委員会、取締役会以外のオフサイトでのディスカッション等、取締役会場のみにとどまらない様々な機会を活用し、社外役員との意見交換や、更なる実効性向上に資する建設的な議論等を行っていきます。

## ■ 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

当社は、各上場子会社について、2019年10月に公表した「上場子会社のガバナンスに関する当社方針等について」に基づき、各社の独立性を尊重し、かつ株主平等の原則に反するような行為は行わないことを明確にしています。各上場子会社と当社は、それぞれ事業パートナーとして相互に企業価値向上に資する関係にあり、また、各社の一般株主との利益相反リスクを踏まえ、独立した意思決定を担保するために、各社に対して、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築を促進しています。

各社においては、2021年の各社定時株主総会時点で、社外取締役比率の向上や独立性のある取締役会諮問委員会の設置等、実効性のあるガバナンス体制が構築・維持されていますが、引き続き「コーポレートガバナンス・コード」の改訂内容等も踏まえ、更なるガバナンス体制の向上を促していきます。

当社の経営戦略における位置付け等からの各社の保有意義は、以下の通りです。

(2021年7月1日現在)

会社名	保有意義	独立社外取締役割合	取締役会諮問委員会設置状況	独立社外監査役割合
<b>伊藤忠エネクス</b>	国内の幅広い顧客基盤を活かし、既存エネルギー事業、電力事業に加え、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネス等を展開しており、同事業において当社グループが国内外で安定収益基盤を構築していく上で、重要かつ不可欠な存在です。また、同社は当社グループの幅広い国内外ネットワークを活かし、SDGs達成に向けた新エネルギー分野での取組みや当社グループ企業への燃料供給事業等を推進しています。	38% (3名/8名)	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
<b>ダイクローシア</b>	高度な技術力と大規模な生産キャパシティを有し、当社グループの合成樹脂事業における中核を担う企業です。同社は、同社の機能フィルム事業等における海外展開や競争力ある原材料の安定調達、更に、多岐にわたる同社製品の拡販において、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しています。	50% (3名/6名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会*	50% (2名/4名)
<b>ISC 伊藤忠食品</b>	酒類・加工食品の販売を主要事業としており、同社の存在により、当社は国内の多様な小売業との安定的な顧客接点を有するに至っており、この販売チャネルを活用し、食品流通分野における当社収益を最大化しています。また、「販売先に対するDX等を活用した売り場づくりへの貢献等」、同社の成長戦略の実践において当社グループの有する様々な顧客基盤・知見を活用し、当社は当社が提供するサービスの拡充・進化に貢献しています。	33% (3名/9名)	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
<b>IPPŌ</b>	食肉販売及び畜産加工品の製造販売を主要事業としており、当社の畜産バリューチェーンの中で最終製品の供給という重要な役割を担います。同社主力商品に係る高品質な輸入原料の安定供給の確保や当社海外出資先との豚肉ブランドの共同開発等において、同社は当社グループの幅広い国内外のネットワークを活用しています。	40% (2名/5名)	・経営諮問委員会	50% (2名/4名)
<b>CTC</b>	当社グループの出資先・取引先等の有する最先端技術製品・サービスの販売チャネルとしての機能等を担うと共に、当社グループの幅広いネットワークを活用しています。また、同社は新たな事業領域における有望な出資先への共同出資や共同提案等を行う等、当社との協業を通じ業容を拡大しています。	33% (2名/6名)	・指名委員会 ・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
<b>CONEXIO</b>	携帯アクセサリー販売事業の海外展開、当社グループ内の異業種企業との連携による店舗資産や個人顧客への商品・サービス販売ノウハウ等の経営資源の有効活用等において、当社グループの幅広い国内外ネットワークを活用し業容を拡大しています。	38% (3名/8名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)

\* 2021年8月1日付で設置

## 役員報酬

当社の取締役報酬制度は、「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計されており、報酬総額のうち変動報酬が占める割合は、他社との比較においても非常に高い水準となっています。業績が上がれば報酬が増額する一方、業績が悪化した場合には各取締役の報酬は大幅に減少し、経営責任を明確に負担する仕組みとなっていることに加え、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。具体的には、固定報酬である「①月例報酬」、並びに変動報酬である「②業績連動型賞与」、「③株価連動型賞与」及び「④業績連動型株式報酬」により構成されており、業績連動型賞与は短期業績を意識するための報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬とそれぞれ位置付けています。

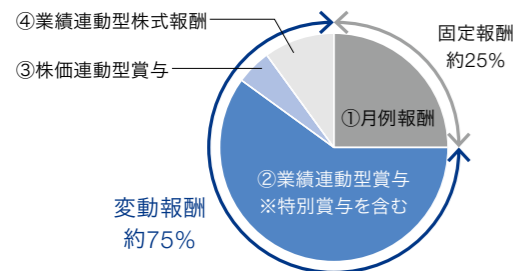
月例報酬は、各役員の役位毎の基準額をベースに気候変動及びESG・SDGs対応を含む会社への貢献度等に依りて評価・決定されています。

業績連動型賞与／株式報酬の連動指標として、成長投資や株主還元の原因でもあり株式市場の関心も高い連結純利益を採用し、万が一、連結純利益が赤字に陥る場合には、当該賞与・報酬が一切支給されない厳しい仕組みとしています。また、株価連動型賞与については、当社株価を連動指標とし、連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定しています。

### 報酬制度の概要及び報酬限度額

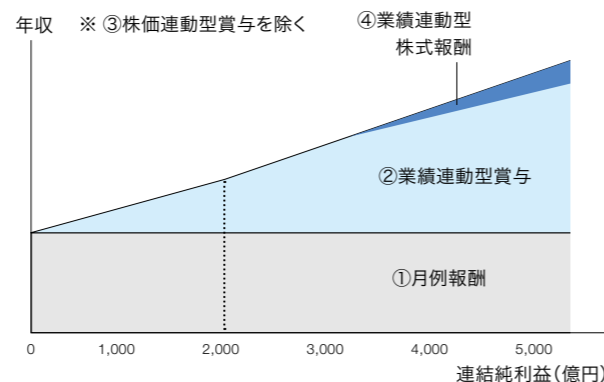
固定／変動	概要	報酬限度額	株主総会決議
固定報酬	① 月例報酬 役位毎の基準額をベースに気候変動及びESG・SDGs対応を含む会社への貢献度等に依りて決定	総額として年額8億円(うち、社外取締役は年額1億円)	2019年6月21日
変動報酬(単年度)	② 業績連動型賞与 連結純利益に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に依りて個別支給額が決定	賞与総額として年額20億円 ※社外取締役は不支給	
変動報酬(中長期)	③ 株価連動型賞与 連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定		以下は2事業年度分かつ取締役及び執行役員を対象とした限度額 ・当社から信託への拠出上限額：15億円 ・対象者に付与するポイントの総額：130万ポイント(1ポイント=1株として換算) ※社外取締役は不支給
	④ 業績連動型株式報酬 連結純利益に基づき総支給額が決定し、業績連動型賞与の個別支給額の算出にあたり使用する取締役の役位ポイントに依りて個別支給額が決定		

### 取締役(社外取締役を除く)報酬構成比率イメージ(2020年度)



※ 連結純利益が赤字となった場合には、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬の何れも支給されません。

### 取締役(社外取締役を除く)報酬イメージ



### ②業績連動型賞与及び④業績連動型株式報酬の算定式

#### 総支給額

総支給額算定ベース  

$$= (A + B + C) \times \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 55$$
 2021年度連結純利益のうち、  
 A = 2,000億円に達するまでの部分×0.35%  
 B = 2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分×0.525%  
 C = 3,000億円を超える部分×0.525%(うち、株式報酬として0.175%)

#### 個別支給額

個別支給額  

$$= \text{総支給額算定ベース} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}$$

各取締役への個別支給額は上記に基づき計算された総支給額を、役位毎に定められた下記ポイントに依りて按分した金額です。

取締役会長	取締役社長	取締役副社長執行役員(国内居住)	取締役副社長執行役員(国内非居住)	取締役専務執行役員	取締役常務執行役員
10	7.5	5	4	4	3

個別支給額のうち、A及びBに係る部分は全額現金で支払われます。Cに係る部分については、0.175%分を株式報酬で支給し、残額は現金で支払われます。なお、現金で支払われる部分の80%は、担当組織の計画達成率\*に依りて増減する仕組みとしています。また、株式報酬については、在任中は毎年ポイント

### ③株価連動型賞与の算定式

個別支給額\*1(2021年度及び2022年度累計)  

$$= (2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値 - 2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値) \times 1,300,000 \times (2021年度及び2022年度の単年度毎の役位ポイント*2の合計) \div (108.8ポイント \times 2(年)) \times \text{相対株価成長率}^*3$$

\*1 株価連動型賞与は、取締役退任後(取締役退任後において執行役員の地位に就く場合には執行役員退任後)に支給額を確定し支払います。なお、2021年度末にて退任する役員の支給額は、2020年度から2021年度の当社株価上昇額・相対株価成長率に基づき、上記算定式に準じて算出され確定します。  
 \*2 役位ポイントは、国内非居住取締役副社長執行役員の役位ポイントが5であることを除いて、②業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。  
 \*3 相対株価成長率  

$$= (2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値 \div 2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値) \div (2022年度の日々のTOPIXの単純平均値 \div 2020年度の日々のTOPIX単純平均値)$$

総支給額は、A、B及びCの合計額に、対象となる取締役の員数増減・役員変更等に伴う一定の調整を加えた額です(賞与及び株式報酬それぞれにつき報酬限度額による制限があります)。

(1ポイント=1株)を付与し、退任後に累積したポイント分に相当する株式報酬を信託よりまとめて支給することとしています。なお、信託より支給する株式はすべて株式市場から調達予定ですので、希薄化は生じません。

なお、国内非居住者の取締役は業績連動型株式報酬の対象外であるため、その代替として、当該取締役が業績連動型株式報酬の対象であれば支給される、左記算定式にて算出される個別株式報酬相当額(但し、国内非居住者の取締役の役位ポイントは15)に、一定の業績達成率に依りて加減算して算出される額を、左記とは別の業績連動型賞与として支払います。

\* 個別支給額(現金部分)80%の算定式：  

$$(\text{総支給額} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}) \times 80\% \times \text{担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率}$$
 ・担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率：100% + (担当組織連結純利益の計画達成率 - 100%) × 2 (乗率が負数の場合は0%とします)  
 ・担当組織の業績評価ができない取締役の計画達成率は100%とします。

### 2020年度の当社取締役及び監査役に対する報酬等の内容

(百万円未満四捨五入)

役員区分	人員	報酬等の総額(百万円)	内訳(百万円)					
			月例報酬	業績連動型賞与	株価連動型賞与	特別賞与	株式報酬(非金銭報酬)	
取締役	取締役(社内)	6名	2,274	575	1,009	268	355	67
	社外取締役	4名	76	76	—	—	—	—
	合計	10名	2,350	651	1,009	268	355	67
監査役	監査役(社内)	3名	92	92	—	—	—	—
	社外監査役	3名	57	57	—	—	—	—
	合計	6名	148	148	—	—	—	—

当社は、ガバナンス・報酬委員会での審議を経て、2021年4月14日開催の取締役会決議により、特別賞与の支給を決定しています。これは、2020年度において、コロナ禍による減益幅を最小限に抑え、2020年度経営計画に定める利益目標を達成すると共に、企業価値の大幅な向上を実現し、年度平均株価及び平均時価総額において初めて商社業界において首位となったことを踏まえ、取締役賞与の限度枠内で支給するものです。





新たな取締役会体制の下、健全なリーダーシップの発揮と、透明で公正な意思決定を両立し、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

## ■ 取締役

① 代表取締役会長

**岡藤 正広**  
CEO

1974年 当社入社  
2018年 当社取締役会長CEO  
所有株式数 287,035株(115,340株<sup>\*1</sup>)

② 取締役副会長

**鈴木 善久**

1979年 当社入社  
2018年 当社取締役社長COO  
2021年 当社取締役副会長  
所有株式数 143,322株(69,838株<sup>\*1</sup>)

③ 代表取締役社長

**石井 敬太**  
COO

1983年 当社入社  
2021年 当社取締役社長COO  
所有株式数 100,694株(34,191株<sup>\*1</sup>)

④ 代表取締役

**吉田 朋史**

住生活カンパニー プレジデント

1979年 当社入社  
2019年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 103,226株(33,776株<sup>\*1</sup>)

⑤ 代表取締役

**福田 祐士**

東アジア総代表  
(兼)アジア・大洋州総支配人(兼)CP・CITIC管掌

1979年 当社入社  
2019年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 44,200株

⑥ 代表取締役

**小林 文彦**  
CAO

1980年 当社入社  
2021年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 128,591株(44,711株<sup>\*1</sup>)

⑦ 代表取締役

**鉢村 剛**

CFO

1991年 当社入社  
2021年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 124,178株(41,978株<sup>\*1</sup>)

⑧ 取締役<sup>\*2</sup>

**村木 厚子**

2016年 当社取締役  
所有株式数 2,700株

⑨ 取締役<sup>\*2</sup>

**川名 正敏**

2018年 当社取締役  
所有株式数 10,300株

⑩ 取締役<sup>\*2</sup>

**中森 真紀子**

2019年 当社取締役  
所有株式数 10,500株

⑪ 取締役<sup>\*2</sup>

**石塚 邦雄**

2021年 当社取締役  
所有株式数 1,000株

②	①	③
④		⑤
⑥	⑦	⑧
⑨	⑩	⑪

所有株式数は伊藤忠商事㈱の所有株式数。  
<sup>\*1</sup> 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。  
なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。

<sup>\*2</sup> 会社法第2条第15号に定める社外取締役。

## 監査役



<p>常勤監査役</p> <p><b>土橋 修三郎</b></p> <p>1985年 当社入社 2018年 当社常勤監査役 所有株式数 14,150株</p>	<p>常勤監査役</p> <p><b>京田 誠</b></p> <p>1987年 当社入社 2020年 当社常勤監査役 所有株式数 24,810株</p>	<p>監査役*2</p> <p><b>間島 進吾</b></p> <p>2013年 当社監査役 所有株式数 0株</p>	<p>監査役*2</p> <p><b>瓜生 健太郎</b></p> <p>2015年 当社監査役 所有株式数 7,200株</p>	<p>監査役*2</p> <p><b>菊池 眞澄</b></p> <p>2021年 当社監査役 所有株式数 1,000株</p>
---	---	--	---	--

## 執行役員

<p>会長執行役員</p> <p><b>岡藤 正広</b> CEO</p>	<p>常務執行役員</p> <p><b>都梅 博之</b> 機械カンパニー プレジデント 所有株式数 51,039株(12,784株**)</p>	<p>執行役員</p> <p><b>大久保 尚登</b> 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 所有株式数 45,155株(15,505株**)</p>	<p><b>中 宏之</b> CDO・CIO (兼)業務部長 所有株式数 16,658株(1,529株**)</p>
<p>社長執行役員</p> <p><b>石井 敬太</b> COO</p>	<p><b>諸藤 雅浩</b> 繊維カンパニー プレジデント (兼)大阪本社管掌 所有株式数 77,252株(32,670株**)</p>	<p><b>水谷 秀文</b> 東アジア総代表補佐(華東担当) (兼)上海伊藤忠商事有限公司 総経理 所有株式数 23,720株</p>	<p><b>加藤 修一</b> 第8カンパニー プレジデント 所有株式数 24,327株(2,172株**)</p>
<p>副社長執行役員</p> <p><b>吉田 朋史</b> 住生活カンパニー プレジデント</p>	<p><b>茅野 みつる</b>*3 伊藤忠インターナショナル会社社長 (CEO) 所有株式数 26,204株</p>	<p><b>田中 慎二郎</b> European Tyre Enterprise Limited (CEO) 所有株式数 7,249株</p>	<p><b>真木 正寿</b> 建設・不動産部門長 所有株式数 22,284株(1,061株**)</p>
<p><b>福田 祐士</b> 東アジア総代表 (兼)アジア・大洋州総支配人 (兼)CP・CITIC管掌</p>	<p><b>貝塚 寛雪</b> 食料カンパニー プレジデント 所有株式数 65,663株(28,466株**)</p>	<p><b>森田 考則</b> 欧州・CIS総支配人 (兼)伊藤忠欧州会社社長 所有株式数 31,155株</p>	<p><b>西影 昌純</b> Dole Asia Holdings Pte. Ltd. (Director, SEVP &amp; COO) 所有株式数 10,331株</p>
<p><b>小林 文彦</b> CAO</p>	<p><b>高田 知幸</b> 広報部長 所有株式数 62,455株(17,455株**)</p>	<p><b>田中正哉</b> 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 所有株式数 37,166株(9,866株**)</p>	<p><b>山口 忠宜</b> 伊藤忠インターナショナル会社 CAO (兼)経営企画部長 (兼)ビジネス開発部長 (兼)伊藤忠カナダ会社社長 所有株式数 5,912株</p>
<p><b>鉢村 剛</b> CFO</p>	<p><b>新宮 達史</b> 情報・金融カンパニー プレジデント 所有株式数 59,927株(23,527株**)</p>	<p><b>瀬戸 憲治</b> 金属カンパニー プレジデント 所有株式数 49,535株(17,385株**)</p>	<p><b>渡辺 聡</b> 財務部長 所有株式数 19,975株</p>
	<p><b>大谷 俊一</b> アフリカ総支配人 所有株式数 30,949株</p>	<p><b>的場 佳子</b> 人事・総務部長 所有株式数 45,806株(1,061株**)</p>	<p><b>武内 秀人</b> ブランドマーケティング第二部門長 所有株式数 20,761株</p>
		<p><b>鯛 健一</b> 生鮮食品部門長 所有株式数 20,133株</p>	<p><b>梶原 浩</b> 情報・通信部門長 所有株式数 20,103株</p>
			<p><b>齊藤 晃</b> 法務部長 所有株式数 20,099株</p>

所有株式数は伊藤忠商事(株)の所有株式数。

\*1 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。

なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。

\*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役。

\*3 茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

取締役及び監査役の略歴は当社ウェブサイト 役員一覧をご参照ください。

🌐 <https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer/>



# 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

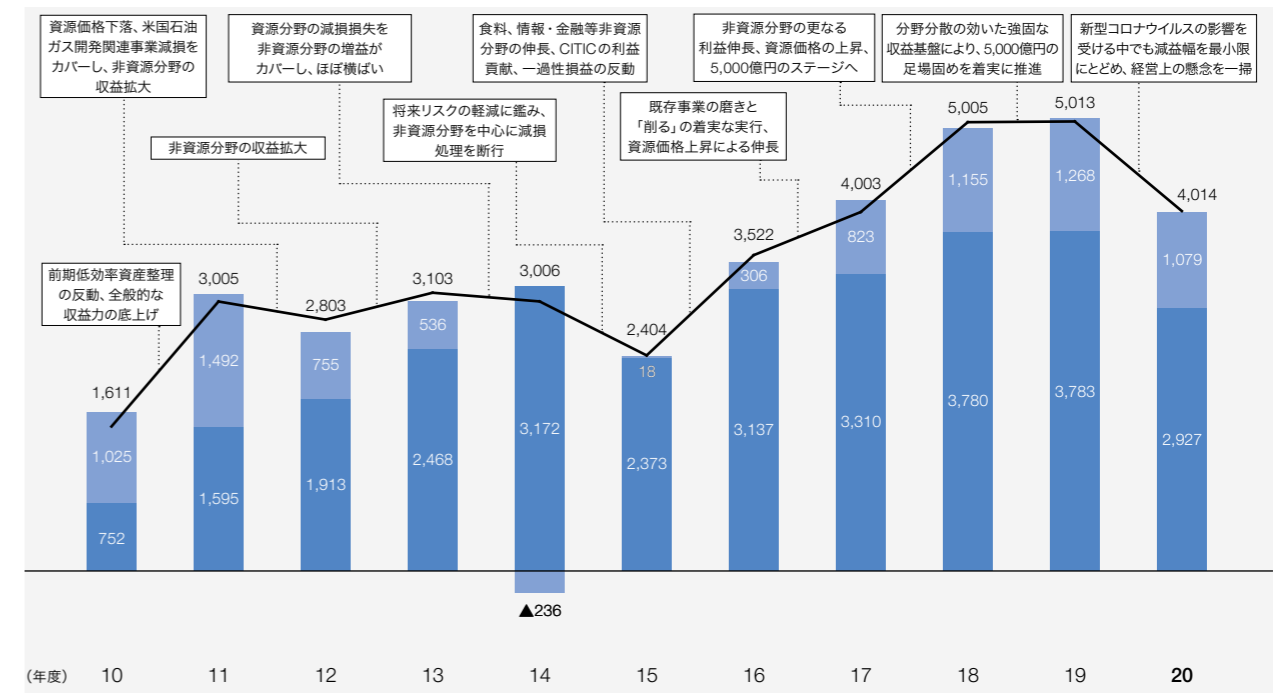


非資源	76.1%	91.1%	75.5%	95.0%
資源	23.9%	8.9%	24.5%	5.0%

\*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

# 機械カンパニー

- 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)
- 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)



機械カンパニー プレジデント  
**都梅 博之**

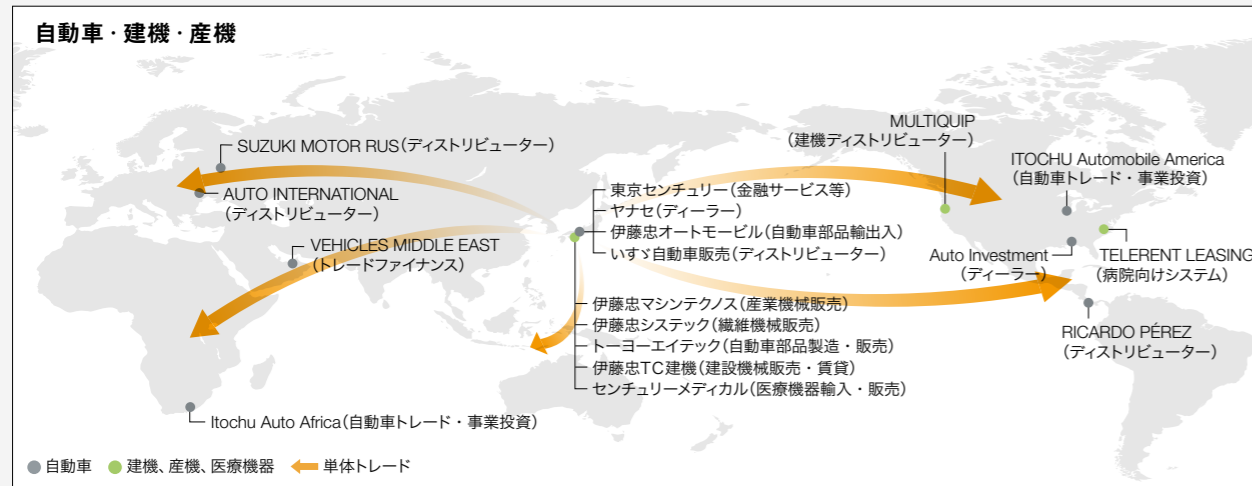
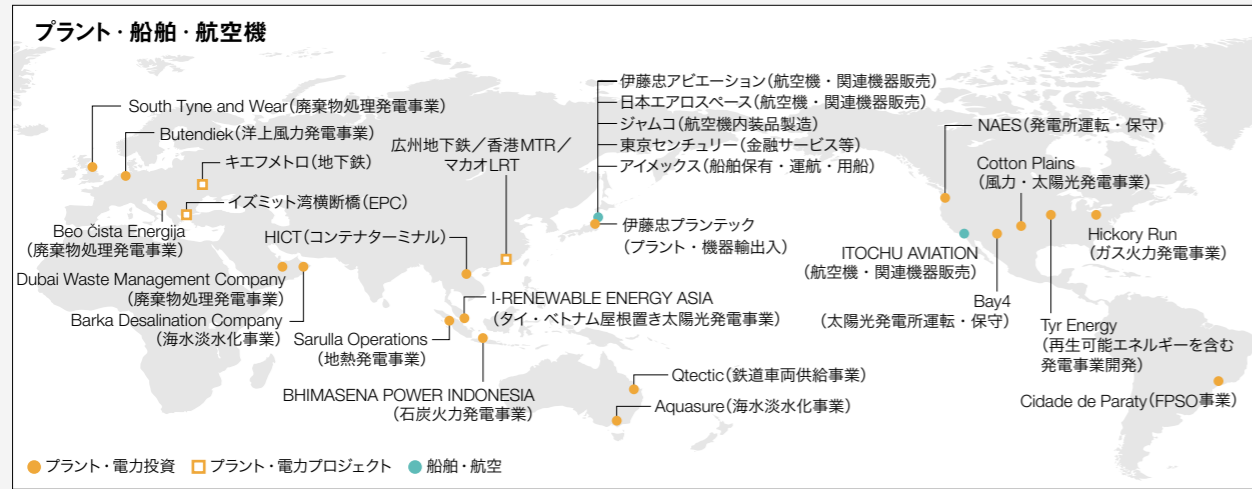
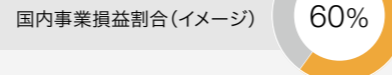


- 左から
- プラント・船舶・航空機部門長 **吉川 直彦**
  - 自動車・建機・産機部門長 **牛島 浩**
  - 機械カンパニーCFO **山浦 周一郎**
  - 機械経営企画部長 **平野 竜也**

## 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ビジネス関係
- 事業投資とトレードビジネスを両輪とした幅広い事業展開
- 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

### 事業展開



### 2020年度レビュー(確実な成果)



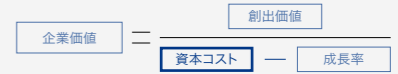
- ④ 米国及びアジアにおける太陽光発電事業の開発推進、発電所運転・保守事業の再生可能エネルギー分野への拡大・強化
- ④ ④ ドバイにおける廃棄物処理発電事業プロジェクトの推進等、環境事業を推進・強化
- 空飛ぶクルマ開発ベンチャー企業の(株)SkyDriveへ出資、協業を開始
- ④ 中国全土の物流網にEV商用車をリース提供する「地上鉄」との取組深化及び同ビジネスモデルの海外展開に向けた検討・推進
- 伊藤忠TC建機(株)によるレンタル会社への出資を通じた川下分野へのバリューチェーンの延伸

### 成長機会の取込み(持続的な成長)



- ④ 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
- ④ 海上GHG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
- ④ ④ 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
- ④ 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)



- ④ 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
- ④ 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
- ④ すべての新規開発案件における、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/>

- 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



米国ペンシルベニア州のナザレス太陽光発電施設

#### 米国における再生可能エネルギー向け運転・保守事業の拡大

当社は2020年12月に、発電所向け運転・保守サービス事業最大手である完全子会社の米国NAES社を通じ、太陽光発電所向けに運転・保守・資産管理サービスを提供するBay4 Energy Services社(Bay4社)を買収しました。Bay4社は遠隔で運転・故障状況を監視可能なシステムを活用した効率的な運転・保守体制により、大手電力会社・機関投資家等の顧客が保有する約1,400カ所160万kWの太陽光発電所にサービスを提供しています。

発電事業子会社の米国Tyr Energy社が取組んでいる太陽光発電所の開発業務と併せ、開発から保守までの総合的なサービスを提供し、「SDGsへの貢献・取組強化」に努めていきます。



電力インフラ第四課  
**柴田 堅仁**

# 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**

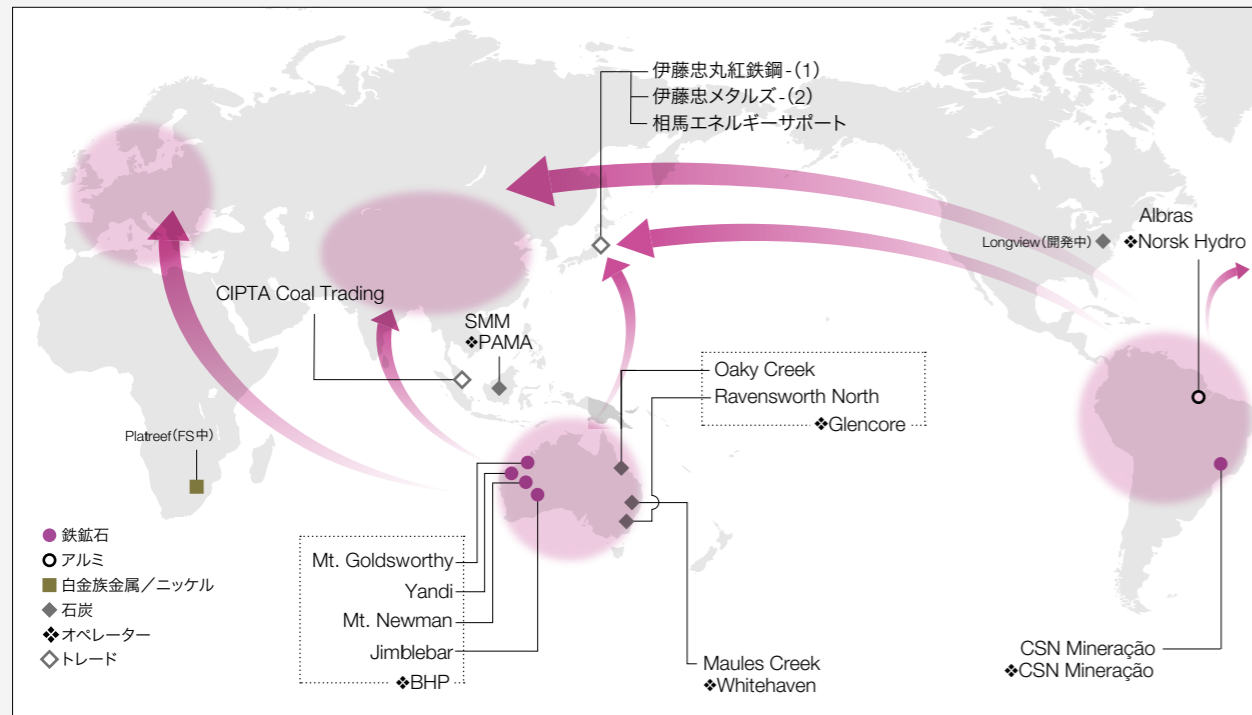
## Strength カンパニーの強み

- 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 (CO<sub>2</sub>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

#### 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。



カーボンニュートラル推進室  
**楠田 翔**

# 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

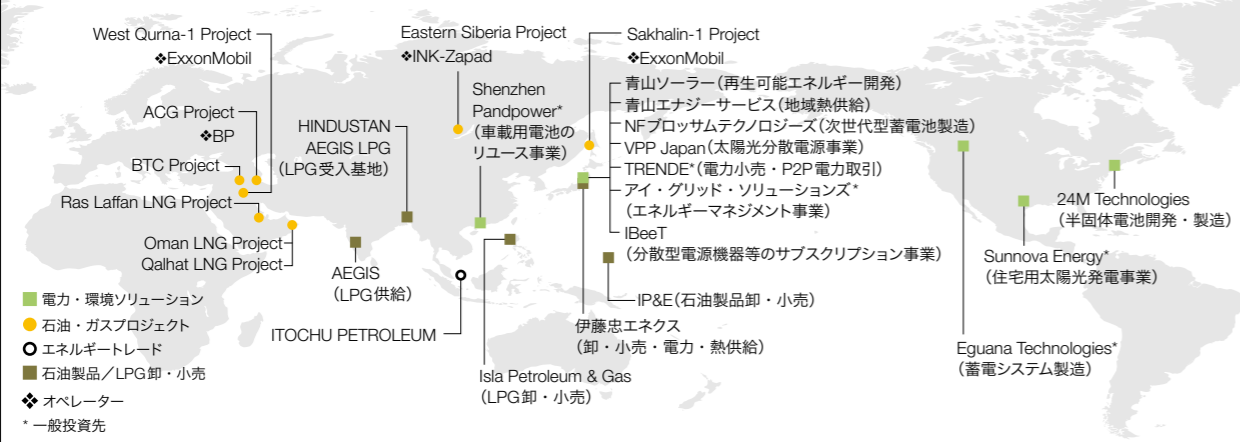
- 環境に配慮したエネルギー開発・トレード
- 強力な事業会社群と海外拠点を活用した化学品分野における事業展開力
- 次世代電力分野における事業投資とトレードビジネスの両輪から成る網羅的なバリューチェーン

### 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(CO<sub>2</sub>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"> <li>■ METSA FIBRE</li> <li>● 世界最大級の市販針葉樹パルプメーカー</li> <li>● 生産能力：約320万トン/年</li> <li>◆ 伊藤忠紙パルプ(紙・板紙・紙加工品の卸)</li> </ul>	<h4>天然ゴム・タイヤ・窯業</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ European Tyre Enterprise</li> <li>● 英国タイヤ小売最大手 Kwik-Fit を展開</li> <li>■ ANEKA BUMI PRATAMA (天然ゴム加工)</li> <li>◆ 伊藤忠セラテック (セラミックス原料・製品の製造)</li> </ul>	<h4>木材・建材</h4> <p>北米建材事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 強靱なバリューチェーンを展開</li> <li>■ MASTER-HALCO(フェンス製造・卸)</li> <li>■ Alta Forest Products(木製フェンス製造)</li> <li>■ CIPA LUMBER(単板の製造)</li> <li>■ Pacific Woodtech(単板積層材の製造)</li> </ul> <li>◆ 伊藤忠建材(建設・住宅関連資材販売)</li> <li>◆ 大建工業(住宅関連資材等の製造・販売)</li>
<h4>不動産開発・運営</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 伊藤忠都市開発</li> <li>● 分譲マンション開発(クレヴィアシリーズ)</li> <li>● 収益不動産開発</li> <li>◆ 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)</li> <li>◆ 伊藤忠ハウジング(不動産の販売代理・仲介)</li> <li>◆ センチュリー21・ジャパン(不動産フランチャイズ運営)</li> <li>◆ イトーピアホーム(戸建住宅の設計・施工)</li> <li>◆ 中設エンジ(工場・物流施設等の設計・施工)</li> <li>◆ 伊豆大仁開発(ゴルフ場運営)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>REIT・ファンド</li> <li>◆ ADインベストメント・マネジメント</li> <li>◆ イトーピア・アセットマネジメント</li> <li>◆ 伊藤忠リート・マネジメント</li> </ul> <p>海外事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Saigon Sky Garden(サービスアパートメント/ベトナム)</li> <li>■ Makati Sky Plaza Building(オフィスビル/フィリピン)</li> <li>■ Harindhorn Building(オフィスビル/タイ)</li> <li>■ カラワン工業団地(インドネシア)</li> <li>■ リゾートホテル運営事業(インドネシア)</li> <li>■ データセンター開発事業(中国)</li> <li>■ 賃貸マンション事業(米国)</li> </ul>		<h4>物流</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 伊藤忠ロジスティクス</li> <li>● 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)</li> <li>■ 伊藤忠物流(中国)(中国国内の総合物流業)</li> <li>■ 大藤物流(上海)(中国国内の総合物流業)</li> </ul>

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

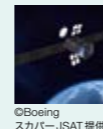
- ◆ コネクシオ
- **国内最大規模**のキャリア認定ショップ数
- 法人向けソリューション提供も展開
- ◆ アシュリオン・ジャパン(携帯補償)
- ◆ Belong(携帯端末のオンライン流通事業)
- ITC Auto Multi Finance(デバイスファイナンス)

##### 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)



##### 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

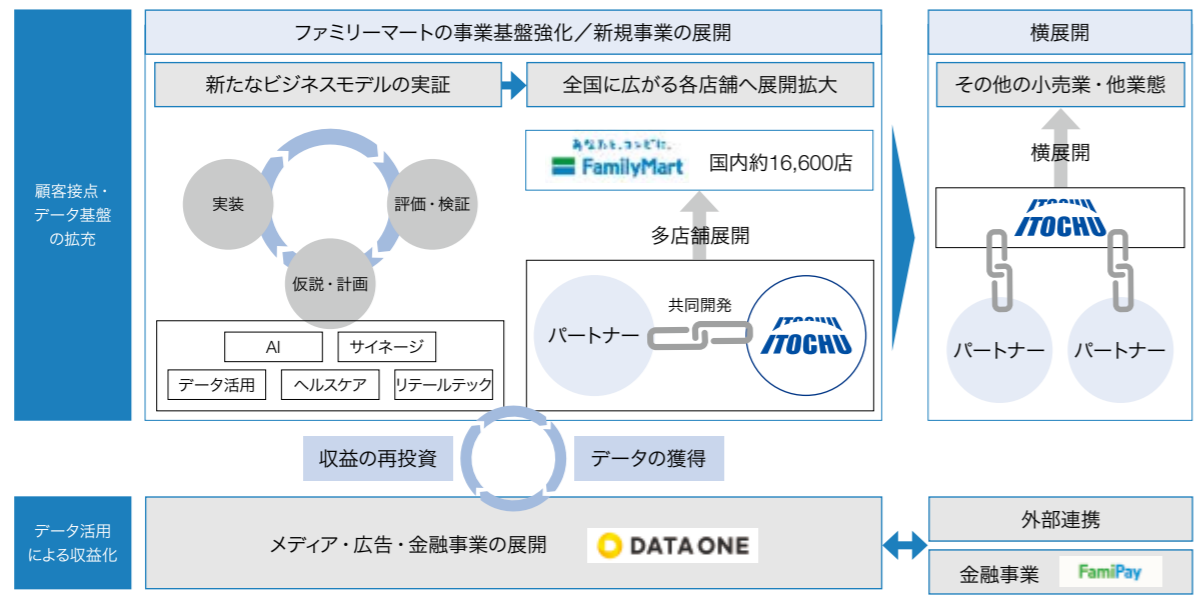
国内事業損益割合(イメージ)

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

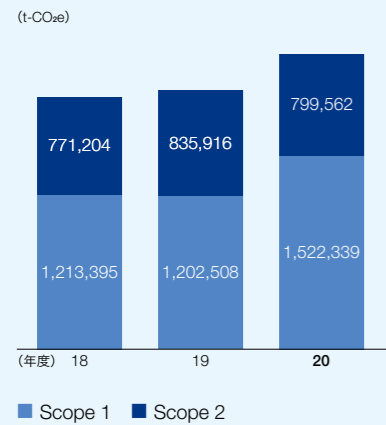
当社は、2020年7月9日より、ファミリーマートに対し、同社の非公開化を目的とした公開買付けを実施しました。10月22日に開催された同社の臨時株主総会で株式併合が決議され、ファミリーマートは11月12日に上場廃止となり、当社グループの2021年3月末の取込比率は94.7%まで増加しました。

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。

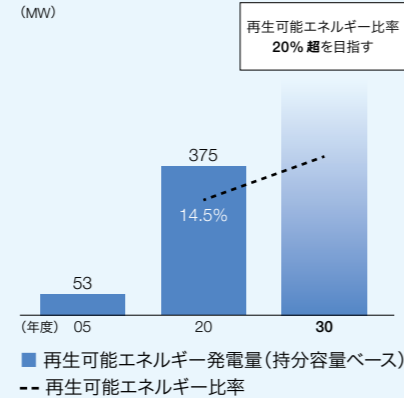
# ESG 情報

## 環境

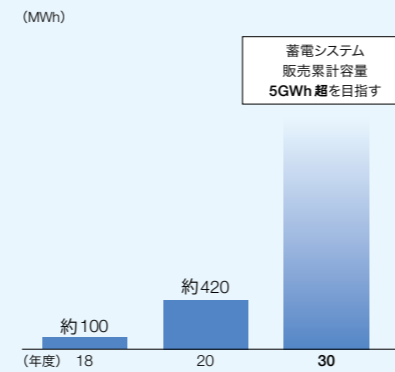
### GHG 排出量 (連結)\*1



### 再生可能エネルギー発電量 (持分容量ベース) 及び再生可能エネルギー比率推移



### 蓄電システム販売累計容量



	単体*2			連結*3		
	2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
GHG 排出量 (t-CO <sub>2</sub> e)*1	7,060	6,891	6,619	1,984,599	2,038,424	2,321,901
Scope 1 (t-CO <sub>2</sub> e)	91	151	152	1,213,395	1,202,508	1,522,339
Scope 2 (t-CO <sub>2</sub> e)	6,969	6,740	6,466	771,204	835,916	799,562
物流起因のCO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	14,828	13,041	12,034	-	-	-
電力使用量 (千kWh)	11,014	10,759	10,231	1,481,382	1,665,148	1,699,034
水使用量 (千m <sup>3</sup> )	78	76	54	138,538	94,017	73,140
廃棄物排出量 (t)	680	767	465	454,383	611,751	753,315
廃棄物リサイクル率 (%)	92.9%	94.3%	93.4%	-	-	-

\*1 2020年度より、エネルギー起源CO<sub>2</sub>以外のGHGの算定範囲を拡大したことに伴い、GHG排出量が増加しています。  
 \*2 GHG排出量・電気使用量は国内拠点合計、水使用量・廃棄物排出量・廃棄物リサイクル率は東京本社を集計対象としています。  
 \*3 単体、国内事業会社、海外現地法人及び海外事業会社の合計。2020年度は563社を集計対象としています。

### ESG 関連インデックスへの組み入れ状況

- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数\*1
- MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)\*1
- FTSE4Good Index Series\*2
- FTSE Blossom Japan Index\*2
- Dow Jones Sustainability Indices (World / Asia Pacific Index)
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数\*
- SNAM サステナビリティ・インデックス

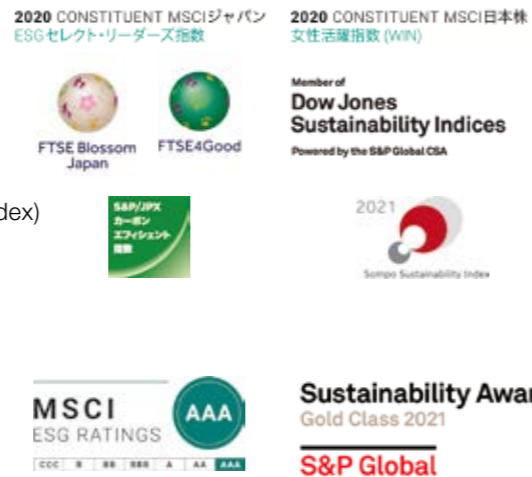
\*年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が選定した ESG 指数

### ESG 格付状況

- MSCI ESG 格付: AAA
- S&P Global Sustainability Awards 2021: Gold Class

\*1 当社の MSCI 指数への組み入れ、及び当統合レポートにおける MSCI のロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCI またはその関連会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI 指数は MSCI の独占的財産です。MSCI 指数の名称及びロゴは MSCI またはその関係会社の商標またはサービスマークです。

\*2 当社は、FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) の FTSE Blossom Japan Index 及び FTSE4Good Index 組み入れの要件を満たし、両インデックスの構成銘柄となりました。両インデックスは、グローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、ESG (環境・社会・ガバナンス) の観点から企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index 及び FTSE4Good Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

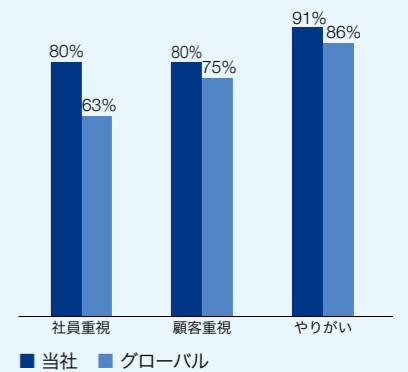


## 社会

### 人材関連

	2018年度	2019年度	2020年度
連結従業員数 (人)	119,796	128,146	125,944
単体従業員数 (人)	4,285	4,261	4,215
総合職数 (人)	3,463	3,462	3,435
女性総合職数 (人) (比率)	327 (9.4%)	335 (9.7%)	346 (10.1%)
管理職数 (人)	2,555	2,566	2,565
女性管理職数 (人) (比率)	195 (7.6%)	209 (8.1%)	206 (8.0%)
平均勤続年数	17.5年	17.8年	17.9年
月平均残業時間 (時間)*1	34.8	35.4	39.1
年次有給休暇取得率 (%)	67.0%	65.1%	52.6%
育休取得数 (人) (育休復帰率)	152 (97.1%)	168 (98.1%)	139 (97.4%)
障がい者雇用比率 (%)	2.2%	2.2%	2.3%

### エンゲージメント・サーベイの結果\*3



\*1 1日の所定労働時間7時間15分を超える部分を残業時間として集計しています。

\*2 主な雑誌・新聞7機関のうち、日本の全業種及び総合商社セクターで1位を獲得した数。2022年卒は、学情、ダイヤモンドHR、楽天、文化放送で全業種1位を獲得、総合商社セクターでは当該4機関に加え、ディスコ、ワークス・ジャパン、マイナビを含む全7機関で1位を獲得しました。

\*3 2018年度に実施したエンゲージメント・サーベイの主要項目結果。「グローバル」は世界330社・670万人の結果。「社員重視」は「社員を大切に、配慮している」、「顧客重視」は「顧客を重視している」、「やりがい」は「高いレベルの成果を達成することを求めている」の各質問に対する肯定回答率を表示しています。なお、次回は2021年度第3四半期に実施予定です。

### 主要7機関の就職人気企業ランキング\*2

	2020年卒	2021年卒	2022年卒
全業種1位獲得数	3機関	3機関	4機関
総合商社1位獲得数	6機関	7機関	7機関

### 研修関連

	2018年度	2019年度	2020年度
従業員1人当たりの平均研修費用 (万円)	44.4	40.7	26.0
朝活セミナー実施回数 (参加者数)	10回 (2,631名)	7回 (3,162名)	4回 (1,153名)
全グループ社員向けサステナビリティ一般教育受講率 (%)	99.9%	100.0%	100.0%
サステナビリティ個別研修参加者数	-	-	617

## ガバナンス

### 取締役数・監査役数

単位: 名	2018年7月	2019年7月	2020年7月	2021年7月
取締役数	8	10	10	11
社外取締役数 (比率)	3 (37.5%)	4 (40.0%)	4 (40.0%)	4 (36.4%)
女性取締役数 (比率)	1 (12.5%)	2 (20.0%)	2 (20.0%)	2 (18.2%)
社内取締役の平均海外駐在年数	5.4年	5.5年	5.7年	6.3年
監査役数	5	5	5	5
社外監査役数 (比率)	3 (60.0%)	3 (60.0%)	3 (60.0%)	3 (60.0%)

### 取締役会出席率

	2018年度	2019年度	2020年度
取締役出席率	100.0%	100.0%	100.0%
役員全体出席率	99.5%	99.0%	100.0%
社内役員出席率	100.0%	100.0%	100.0%
社外役員出席率	99.0%	98.0%	100.0%

# 主要財務データ

※ 2020年度については、円貨額を2021年3月末の米ドルへの換算レート110円71銭により換算し、米ドル金額を参考表示しています。

2009年度からのデータは、  
当社ウェブサイト財務データをご参照ください。

[https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial\\_data/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial_data/)



(年度)	米国会計基準				IFRS								単位： 百万米ドル
	単位：百万円				単位：百万円								
	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
<b>P/L (会計年度):</b>													
収益	¥3,581,795	¥4,197,525	¥4,579,763	¥5,530,895	¥5,587,526	¥5,591,435	¥5,083,536	¥4,838,464	¥5,510,059	¥11,600,485	¥10,982,968	<b>¥10,362,628</b>	<b>\$93,602</b>
売上総利益	906,587	956,920	915,879	1,028,273	1,045,022	1,089,064	1,069,711	1,093,462	1,210,440	1,563,772	1,797,788	<b>1,780,747</b>	<b>16,085</b>
当社株主に帰属する当期純利益	161,114	300,505	280,297	310,267	245,312	300,569	240,376	352,221	400,333	500,523	501,322	<b>401,433</b>	<b>3,626</b>
当社株主に帰属する当期包括利益	106,041	249,983	475,819	446,214	391,901	465,605	▲144,777	303,063	390,022	464,785	279,832	<b>655,259</b>	<b>5,919</b>
1株当たり(円、米ドル):													
当社株主に帰属する当期純利益*1	101.93	190.13	177.35	196.31	155.21	189.13	152.14	223.67	257.94	324.07	335.58	<b>269.83</b>	<b>2.44</b>
配当金	18.0	44.0	40.0	46.0	46.0	46.0	50.0	55.0	70.0	83.0	85.0	<b>88.0</b>	<b>0.79</b>
株主資本*1	731.57	862.88	1,117.01	1,358.42	1,293.35	1,539.55	1,388.66	1,532.56	1,722.06	1,930.47	2,010.33	<b>2,232.84</b>	<b>20.17</b>
<b>B/S (会計年度末):</b>													
総資産	¥5,676,709	¥6,507,273	¥7,117,446	¥7,848,440	¥7,784,851	¥8,560,701	¥8,036,395	¥8,122,032	¥8,663,937	¥10,098,703	¥10,919,598	<b>¥11,178,432</b>	<b>\$100,970</b>
短期有利子負債	288,973	450,968	482,544	464,992	472,667	543,660	426,820	563,033	526,867	650,909	684,406	<b>710,213</b>	<b>6,415</b>
長期有利子負債	1,979,967	2,082,592	2,279,915	2,420,272	2,420,713	2,548,504	2,769,345	2,381,620	2,252,606	2,332,928	2,192,557	<b>2,445,099</b>	<b>22,086</b>
有利子負債	2,268,940	2,533,560	2,762,459	2,885,264	2,893,380	3,092,164	3,196,165	2,944,653	2,779,473	2,983,837	2,876,963	<b>3,155,312</b>	<b>28,501</b>
ネット有利子負債	1,630,764	2,014,898	2,185,623	2,224,279	2,231,988	2,380,504	2,555,644	2,330,683	2,320,418	2,406,756	2,256,882	<b>2,601,358</b>	<b>23,497</b>
長期債務(1年以内に期限が到来するものを除く、 長期有利子負債及びリース負債(長期)を含む)	2,160,772	2,259,717	2,447,868	2,628,937	2,523,992	2,652,323	2,875,067	2,489,953	2,367,233	2,548,537	3,198,802	<b>3,323,752</b>	<b>30,022</b>
株主資本	1,156,270	1,363,797	1,765,435	2,146,963	2,044,120	2,433,202	2,193,677	2,401,893	2,669,483	2,936,908	2,995,951	<b>3,316,281</b>	<b>29,954</b>
<b>キャッシュ・フロー(会計年度):</b>													
実質営業キャッシュ・フロー*2	¥ 282,040	¥ 347,598	¥ 335,604	¥ 389,413	¥ 393,692	¥ 385,881	¥ 374,176	¥ 419,735	¥ 461,054	¥ 514,289	¥ 601,812	<b>¥ 574,319</b>	<b>\$ 5,188</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	335,361	212,830	245,661	418,396	428,101	403,629	419,404	389,693	388,212	476,551	878,133	<b>895,900</b>	<b>8,092</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲230,866	▲416,315	▲199,990	▲266,692	▲270,377	▲276,103	▲557,260	▲81,306	▲256,350	201,149	▲248,766	<b>▲207,296</b>	<b>▲1,872</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	53,202	84,704	▲11,323	▲71,707	▲77,855	▲97,896	81,770	▲335,396	▲296,136	▲538,318	▲575,482	<b>▲728,767</b>	<b>▲6,583</b>
現金及び現金同等物期末残高	633,756	513,489	569,716	653,332	653,739	700,292	632,871	605,589	432,140	572,030	611,223	<b>544,009</b>	<b>4,914</b>
<b>レシオ:</b>													
ROA(%)	2.9	4.9	4.1	4.1	3.3	3.7	2.9	4.4	4.8	5.3	4.5	<b>3.6</b>	—
ROE(%)	14.3	23.8	17.9	15.9	13.0	13.4	10.4	15.3	15.8	17.9	17.0	<b>12.7</b>	—
株主資本比率(%)	20.4	21.0	24.8	27.4	26.3	28.4	27.3	29.6	30.8	29.1	27.4	<b>29.7</b>	—
ネット有利子負債対株主資本倍率(NET DER)(倍)	1.4	1.5	1.2	1.0	1.09	0.98	1.17	0.97	0.87	0.82	0.75	<b>0.78</b>	—
インタレストカバレッジ(倍)*3	10.7	13.5	12.4	13.1	12.5	12.7	10.1	11.1	9.3	8.3	8.7	<b>13.2</b>	—
<b>株式情報:</b>													
株価(円、米ドル):													
始値	¥829.0	¥870.0	¥925.0	¥1,125.0	¥1,125.0	¥1,222.0	¥1,282.0	¥1,380.0	¥1,577.0	¥2,063.0	¥2,018.5	<b>¥2,220.0</b>	<b>\$20.05</b>
高値	930.0	966.0	1,241.0	1,568.0	1,568.0	1,429.0	1,756.0	1,674.5	2,254.0	2,302.5	2,695.5	<b>3,653.0</b>	<b>33.00</b>
安値	659.0	676.0	755.0	1,033.0	1,033.0	1,118.0	1,170.0	1,135.5	1,478.0	1,740.0	1,873.5	<b>2,000.0</b>	<b>18.07</b>
終値	871.0	903.0	1,131.0	1,206.0	1,206.0	1,301.5	1,386.0	1,580.0	2,066.5	2,002.5	2,242.5	<b>3,587.0</b>	<b>32.40</b>
時価総額(会計年度末:十億円、十億米ドル)	1,377	1,427	1,788	1,906	1,906	2,057	2,189	2,476	3,203	3,046	3,342	<b>5,328</b>	<b>48.12</b>
出来高(年間:百万株)	2,287	1,882	1,783	1,782	1,782	1,782	1,886	1,604	1,240	1,155	1,129	<b>957</b>	—
発行済株式数(会計年度末:千株)	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,662,889	1,662,889	1,662,889	1,662,889	1,584,889	1,584,889	<b>1,584,889</b>	—
<b>対ドル為替レート(ニューヨーク連邦準備銀行):</b>													
会計年度末	¥82.76	¥82.41	¥94.16	¥102.98	¥102.98	¥119.96	¥112.42	¥111.41	¥106.20	¥110.68	¥107.53	<b>¥110.61</b>	—
会計年度平均	85.00	78.86	83.26	100.46	100.46	109.75	120.04	108.25	110.80	110.88	108.72	<b>106.09</b>	—
値幅:													
安値	94.68	85.26	96.16	105.25	105.25	121.50	125.58	118.32	114.25	114.19	112.00	<b>110.61</b>	—
高値	78.74	75.72	77.41	92.96	92.96	101.26	111.30	100.07	104.83	105.99	102.52	<b>102.70</b>	—
<b>連結対象会社数(会計年度末)</b>													
連結対象会社数	393	366	356	354	—	342	326	308	300	291	289	<b>279</b>	—
<b>連結従業員数(会計年度末)</b>													
連結従業員数	62,635	70,639	77,513	102,376	104,310	110,487	105,800	95,944	102,086	119,796	128,146	<b>125,944</b>	—

\*1 「1株当たり当社株主に帰属する当期純利益」及び「1株当たり株主資本」は、発行済株式数から自己株式数を控除して計算しています。

\*2 「営業活動によるキャッシュ・フロー」から「運転資金等の増減」(リース会計の影響を除く)を控除した指標です。

\*3 インタレストカバレッジ =  $\frac{\text{売上総利益} + \text{販売費} + \text{一般管理費} + \text{貸倒損失} + \text{受取利息} + \text{受取配当金}}{\text{支払利息}}$

# 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

資産の部 (年度末)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	
<b>流動資産：</b>							
現金及び現金同等物 .....	¥ 605,589	¥ 432,140	¥ 572,030	¥ 611,223	¥ 544,009	\$ 4,914	
定期預金 .....	8,381	26,915	5,051	8,858	9,945	90	
営業債権 .....	1,949,049	2,183,349	2,397,608	2,113,746	2,122,815	19,174	
営業債権以外の短期債権 .....	74,322	84,146	168,968	176,691	166,282	1,502	
その他の短期金融資産 .....	28,999	34,329	43,132	45,315	44,930	406	
棚卸資産 .....	775,396	870,352	937,183	952,029	898,692	8,117	
前渡金 .....	161,855	179,760	98,081	89,425	80,521	727	
その他の流動資産 .....	97,224	112,370	185,767	135,774	161,256	1,457	
売却目的保有資産 .....	—	—	—	—	248,861	2,248	
<b>流動資産合計</b> .....	<b>3,700,815</b>	<b>3,923,361</b>	<b>4,407,820</b>	<b>4,133,061</b>	<b>4,277,311</b>	<b>38,635</b>	
<b>非流動資産：</b>							
持分法で会計処理されている投資 .....	1,626,583	1,844,871	1,559,280	1,640,286	1,867,777	16,871	
その他の投資 .....	793,589	816,510	857,261	816,518	952,374	8,603	
長期債権 .....	656,774	617,719	618,762	660,578	658,658	5,949	
投資・債権以外の長期金融資産 .....	118,511	82,379	270,116	172,417	166,611	1,505	
有形固定資産 .....	680,375	813,294	1,077,874	2,137,474	1,939,791	17,521	
投資不動産 .....	26,605	19,134	32,524	58,595	50,665	458	
のれん .....	131,662	129,283	391,560	403,940	396,869	3,585	
無形資産 .....	237,716	233,288	736,200	759,167	728,967	6,584	
繰延税金資産 .....	54,660	62,259	65,609	61,051	60,446	546	
その他の非流動資産 .....	94,742	121,839	81,697	76,511	78,963	713	
<b>非流動資産合計</b> .....	<b>4,421,217</b>	<b>4,740,576</b>	<b>5,690,883</b>	<b>6,786,537</b>	<b>6,901,121</b>	<b>62,335</b>	
<b>資産合計</b> .....	<b>¥8,122,032</b>	<b>¥8,663,937</b>	<b>¥10,098,703</b>	<b>¥10,919,598</b>	<b>¥11,178,432</b>	<b>\$100,970</b>	

負債及び資本の部 (年度末)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	
<b>流動負債：</b>							
社債及び借入金 (短期) .....	¥ 563,033	¥ 526,867	¥ 650,909	¥ 684,406	¥ 710,213	\$ 6,415	
リース負債 (短期) .....	—	—	—	242,076	238,446	2,154	
営業債務 .....	1,588,783	1,825,859	1,942,037	1,707,472	1,628,766	14,712	
営業債務以外の短期債務 .....	53,494	79,200	234,518	215,175	199,757	1,804	
その他の短期金融負債 .....	15,729	26,791	27,073	35,699	40,172	363	
未払法人所得税 .....	40,660	53,241	48,014	67,074	57,370	518	
前受金 .....	149,921	157,167	88,480	81,799	84,699	765	
その他の流動負債 .....	288,785	319,777	350,343	368,163	374,489	3,383	
売却目的保有資産に 直接関連する負債 .....	—	—	—	—	220,722	1,994	
<b>流動負債合計</b> .....	<b>2,700,405</b>	<b>2,988,902</b>	<b>3,341,374</b>	<b>3,401,864</b>	<b>3,554,634</b>	<b>32,108</b>	
<b>非流動負債：</b>							
社債及び借入金 (長期) .....	2,381,620	2,252,606	2,332,928	2,192,557	2,445,099	22,086	
リース負債 (長期) .....	—	—	—	937,345	825,170	7,453	
その他の長期金融負債 .....	108,333	114,627	215,609	68,900	53,483	483	
退職給付に係る負債 .....	59,614	97,955	124,418	133,138	116,631	1,054	
繰延税金負債 .....	123,374	129,579	251,489	200,912	150,275	1,357	
その他の非流動負債 .....	85,875	95,917	142,769	144,273	162,900	1,471	
<b>非流動負債合計</b> .....	<b>2,758,816</b>	<b>2,690,684</b>	<b>3,067,213</b>	<b>3,677,125</b>	<b>3,753,558</b>	<b>33,904</b>	
<b>負債合計</b> .....	<b>5,459,221</b>	<b>5,679,586</b>	<b>6,408,587</b>	<b>7,078,989</b>	<b>7,308,192</b>	<b>66,012</b>	
<b>資本：</b>							
資本金 .....	253,448	253,448	253,448	253,448	253,448	2,289	
資本剰余金 .....	162,038	160,271	49,584	50,677	▲155,210	▲1,402	
利益剰余金 .....	2,020,018	2,324,766	2,608,243	2,948,135	3,238,948	29,256	
その他の資本の構成要素							
為替換算調整額 .....	137,085	136,729	81,037	▲37,836	131,612	1,189	
FVTOCI金融資産 .....	▲50,353	▲61,484	49,764	▲31,972	38,740	350	
キャッシュ・フロー・ヘッジ .....	1,997	5,961	433	▲19,163	▲9,897	▲90	
その他の資本の構成要素合計 .....	88,729	81,206	131,234	▲88,971	160,455	1,449	
自己株式 .....	▲122,340	▲150,208	▲105,601	▲167,338	▲181,360	▲1,638	
<b>株主資本合計</b> .....	<b>2,401,893</b>	<b>2,669,483</b>	<b>2,936,908</b>	<b>2,995,951</b>	<b>3,316,281</b>	<b>29,954</b>	
非支配持分 .....	260,918	314,868	753,208	844,658	553,959	5,004	
<b>資本合計</b> .....	<b>2,662,811</b>	<b>2,984,351</b>	<b>3,690,116</b>	<b>3,840,609</b>	<b>3,870,240</b>	<b>34,958</b>	
<b>負債及び資本合計</b> .....	<b>¥8,122,032</b>	<b>¥8,663,937</b>	<b>¥10,098,703</b>	<b>¥10,919,598</b>	<b>¥11,178,432</b>	<b>\$100,970</b>	

## 連結包括利益計算書

(年度)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
<b>収益：</b>							
商品販売等に係る収益	¥ 4,115,568	¥ 4,719,460	¥ 10,570,925	¥ 9,738,983	¥ 9,156,193		\$ 82,705
役務提供及びロイヤルティ取引に係る収益	722,896	790,599	1,029,560	1,243,985	1,206,435		10,897
<b>収益合計</b>	4,838,464	5,510,059	11,600,485	10,982,968	10,362,628		93,602
<b>原価：</b>							
商品販売等に係る原価	▲3,209,289	▲3,706,873	▲9,427,881	▲8,575,102	▲7,989,246		▲72,164
役務提供及びロイヤルティ取引に係る原価	▲535,713	▲592,746	▲608,832	▲610,078	▲592,635		▲5,353
<b>原価合計</b>	▲3,745,002	▲4,299,619	▲10,036,713	▲9,185,180	▲8,581,881		▲77,517
<b>売上総利益</b>	1,093,462	1,210,440	1,563,772	1,797,788	1,780,747		16,085
<b>その他の収益及び費用：</b>							
販売費及び一般管理費	▲801,837	▲890,276	▲1,193,301	▲1,380,944	▲1,366,489		▲12,343
貸倒損失	▲3,226	▲3,231	▲8,979	▲17,406	▲10,844		▲98
有価証券損益	32,144	7,080	203,034	57,801	4,105		37
固定資産に係る損益	▲16,696	▲29,629	▲12,041	▲4,396	▲157,524		▲1,423
その他の損益	▲5,425	▲280	10,734	▲1,414	▲6,197		▲56
<b>その他の収益及び費用合計</b>	▲795,040	▲916,336	▲1,000,553	▲1,346,359	▲1,536,949		▲13,883
<b>金融収益及び金融費用：</b>							
受取利息	26,625	34,702	40,128	35,267	23,114		209
受取配当金	19,901	34,273	48,372	66,474	53,145		480
支払利息	▲30,251	▲41,449	▲54,388	▲57,600	▲36,218		▲327
<b>金融収益及び金融費用合計</b>	16,275	27,526	34,112	44,141	40,041		362
持分法による投資損益	185,158	216,228	98,052	205,860	228,636		2,065
<b>税引前利益</b>	499,855	537,858	695,383	701,430	512,475		4,629
法人所得税費用	▲125,262	▲106,138	▲149,694	▲142,221	▲71,592		▲647
<b>当期純利益</b>	374,593	431,720	545,689	559,209	440,883		3,982
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	¥ 352,221	¥ 400,333	¥ 500,523	¥ 501,322	¥ 401,433		\$ 3,626
非支配持分に帰属する当期純利益	22,372	31,387	45,166	57,887	39,450		356
<b>その他の包括利益（税効果控除後）</b>							
純損益に振替えられることのない項目							
FVTOCI金融資産	263	▲23,100	20,040	▲67,643	80,764		730
確定給付再測定額	6,017	3,252	▲3,174	▲3,835	12,449		112
持分法で会計処理されている 投資におけるその他の包括利益	▲4,115	1,333	9,143	▲7,761	13,474		122
純損益に振替えられる 可能性のある項目							
為替換算調整額	▲11,789	▲38,452	▲8,803	▲92,645	114,879		1,038
キャッシュ・フロー・ヘッジ	5,674	495	▲3,641	▲6,074	3,470		31
持分法で会計処理されている 投資におけるその他の包括利益	▲47,278	40,354	▲47,668	▲43,307	63,660		575
<b>その他の包括利益（税効果控除後）合計</b>	▲51,228	▲16,118	▲34,103	▲221,265	288,696		2,608
<b>当期包括利益</b>	323,365	415,602	511,586	337,944	729,579		6,590
<b>当社株主に帰属する当期包括利益</b>	¥ 303,063	¥ 390,022	¥ 464,785	¥ 279,832	¥ 655,259		\$ 5,919
非支配持分に帰属する当期包括利益	20,302	25,580	46,801	58,112	74,320		671

## 連結持分変動計算書

(年度)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
<b>資本金：</b>							
期首残高	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448		\$ 2,289
新株の発行	—	—	—	—	—		—
<b>期末残高</b>	253,448	253,448	253,448	253,448	253,448		2,289
<b>資本剰余金：</b>							
期首残高	156,688	162,038	160,271	49,584	50,677		458
子会社持分の取得及び 売却による増減等	5,350	▲1,767	▲6,624	1,093	▲205,887		▲1,860
自己株式の消却	—	—	▲104,063	—	—		—
<b>期末残高</b>	162,038	160,271	49,584	50,677	▲155,210		▲1,402
<b>利益剰余金：</b>							
期首残高	1,748,375	2,020,018	2,324,766	2,608,243	2,948,135		26,629
新会計基準適用による累積的影響額	—	—	▲14,097	▲26,501	—		—
当社株主に帰属する当期純利益	352,221	400,333	500,523	501,322	401,433		3,626
その他の資本の構成要素からの振替	2,459	▲2,740	▲86,512	▲1,392	18,388		166
当社株主への支払配当金	▲83,037	▲92,845	▲116,437	▲133,537	▲129,008		▲1,165
<b>期末残高</b>	2,020,018	2,324,766	2,608,243	2,948,135	3,238,948		29,256
<b>その他の資本の構成要素：</b>							
期首残高	140,750	88,729	81,206	131,234	▲88,971		▲804
当社株主に帰属するその他の包括利益	▲49,158	▲10,311	▲35,738	▲221,490	253,826		2,293
利益剰余金への振替	▲2,459	2,740	86,512	1,392	▲18,388		▲166
子会社持分の取得及び 売却による増減	▲404	48	▲746	▲107	13,988		126
<b>期末残高</b>	88,729	81,206	131,234	▲88,971	160,455		1,449
<b>自己株式：</b>							
期首残高	▲105,584	▲122,340	▲150,208	▲105,601	▲167,338		▲1,511
自己株式の取得及び処分	▲16,756	▲27,868	▲59,456	▲61,737	▲14,022		▲127
自己株式の消却	—	—	104,063	—	—		—
<b>期末残高</b>	▲122,340	▲150,208	▲105,601	▲167,338	▲181,360		▲1,638
<b>株主資本合計</b>	2,401,893	2,669,483	2,936,908	2,995,951	3,316,281		29,954
<b>非支配持分：</b>							
期首残高	258,378	260,918	314,868	753,208	844,658		7,629
新会計基準適用による累積的影響額	—	—	5	▲5,295	—		—
非支配持分に帰属する当期純利益	22,372	31,387	45,166	57,887	39,450		356
非支配持分に帰属するその他の包括利益	▲2,070	▲5,807	1,635	225	34,870		315
非支配持分への支払配当金	▲9,726	▲10,732	▲20,829	▲27,295	▲27,832		▲251
子会社持分の取得及び 売却による増減等	▲8,036	39,102	412,363	65,928	▲337,187		▲3,045
<b>期末残高</b>	260,918	314,868	753,208	844,658	553,959		5,004
<b>資本合計</b>	¥2,662,811	¥2,984,351	¥3,690,116	¥3,840,609	¥3,870,240		\$34,958

連結キャッシュ・フロー計算書

(年度)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>							
当期純利益	¥ 374,593	¥ 431,720	¥ 545,689	¥ 559,209	¥ 440,883	¥ 440,883	\$ 3,982
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整：							
減価償却費等	107,046	114,102	154,944	422,624	424,297	424,297	3,832
有価証券損益	▲32,144	▲7,080	▲203,034	▲57,801	▲4,105	▲4,105	▲37
固定資産に係る損益	16,696	29,629	12,041	4,396	157,524	157,524	1,423
金融収益及び金融費用	▲16,275	▲27,526	▲34,112	▲44,141	▲40,041	▲40,041	▲362
持分法による投資損益	▲185,158	▲216,228	▲98,052	▲205,860	▲228,636	▲228,636	▲2,065
法人所得税費用	125,262	106,138	149,694	142,221	71,592	71,592	647
貸倒損失・引当金等	3,599	12,995	1,394	22,154	30,504	30,504	276
資産・負債の変動他	▲30,042	▲72,842	▲37,738	23,574	58,976	58,976	533
利息の受取額	26,693	31,321	37,525	34,460	24,142	24,142	218
配当金の受取額	88,498	110,518	140,146	152,862	144,732	144,732	1,307
利息の支払額	▲27,757	▲38,703	▲56,365	▲62,775	▲39,412	▲39,412	▲356
法人所得税の支払額	▲61,318	▲85,832	▲135,581	▲112,790	▲144,556	▲144,556	▲1,306
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>389,693</b>	<b>388,212</b>	<b>476,551</b>	<b>878,133</b>	<b>895,900</b>	<b>895,900</b>	<b>8,092</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>							
持分法で会計処理されている 投資の取得及び売却	▲17,115	▲125,146	▲106,112	▲50,915	▲20,694	▲20,694	▲187
投資等の取得及び売却	▲5,277	▲56,833	353,023	▲69,382	▲50,913	▲50,913	▲460
貸付による支出及び回収による収入	29,150	21,307	27,723	21,411	23,300	23,300	211
有形固定資産等の取得及び売却	▲76,844	▲87,019	▲95,672	▲147,688	▲152,583	▲152,583	▲1,378
定期預金の増減-純額	▲11,220	▲8,659	22,187	▲2,192	▲6,406	▲6,406	▲58
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>▲81,306</b>	<b>▲256,350</b>	<b>201,149</b>	<b>▲248,766</b>	<b>▲207,296</b>	<b>▲207,296</b>	<b>▲1,872</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>							
社債及び借入金による調達及び返済	▲226,547	▲160,858	▲345,047	▲79,726	251,606	251,606	2,273
リース負債の返済額*	—	—	—	▲267,193	▲277,493	▲277,493	▲2,507
当社株主への配当金の支払額	▲83,037	▲92,845	▲116,437	▲133,537	▲129,008	▲129,008	▲1,165
自己株式の増減	▲16,756	▲27,895	▲68,700	▲62,016	▲14,266	▲14,266	▲129
その他	▲9,056	▲14,538	▲8,134	▲33,010	▲559,606	▲559,606	▲5,055
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>▲335,396</b>	<b>▲296,136</b>	<b>▲538,318</b>	<b>▲575,482</b>	<b>▲728,767</b>	<b>▲728,767</b>	<b>▲6,583</b>
現金及び現金同等物の増減額	▲27,009	▲164,274	139,382	53,885	▲40,163	▲40,163	▲363
現金及び現金同等物の期首残高	632,871	605,589	432,140	572,030	611,223	611,223	5,521
為替相場の変動による現金及び 現金同等物への影響額	▲273	▲9,175	508	▲14,692	17,280	17,280	156
売却目的保有資産に含まれる現金及び 現金同等物	—	—	—	—	▲44,331	▲44,331	▲400
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥ 605,589</b>	<b>¥ 432,140</b>	<b>¥ 572,030</b>	<b>¥ 611,223</b>	<b>¥ 544,009</b>	<b>¥ 544,009</b>	<b>\$ 4,914</b>

\* 2019年度より、IFRS第16号「リース」の適用に伴い、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の「リース負債の返済額」を独立掲記しています。なお、2016年度から2018年度については、組替を行っています。

主要な指標

販売費及び一般管理費、貸倒損失、経費率

(年度)	単位：十億円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
人件費	¥ 414.1	¥ 453.5	¥ 538.4	¥ 586.9	¥ 588.9	¥ 588.9	\$ 5,320
その他経費	387.7	436.8	654.9	794.0	777.5	777.5	7,023
販売費及び一般管理費 (A)	801.8	890.3	1,193.3	1,380.9	1,366.5	1,366.5	12,343
貸倒損失	3.2	3.2	9.0	17.4	10.8	10.8	98
販売費及び一般管理費、貸倒損失合計	805.1	893.5	1,202.3	1,398.4	1,377.3	1,377.3	12,441
売上総利益	1,093.5	1,210.4	1,563.8	1,797.8	1,780.7	1,780.7	16,085
金利収支	▲3.6	▲6.7	▲14.3	▲22.3	▲13.1	▲13.1	▲118
受取配当金	19.9	34.3	48.4	66.5	53.1	53.1	480
合計 (B)	1,109.7	1,238.0	1,597.9	1,841.9	1,820.8	1,820.8	16,446
経費率 (A)/(B) (%) *	72.3	71.9	74.7	75.0	75.0	75.0	—

\* 経費率は売上総利益、金利収支、受取配当金の合計額に対する販売費及び一般管理費の割合です。

有利子負債、株主資本及びネット有利子負債対株主資本倍率

(年度)	単位：十億円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
短期借入金	¥ 278.1	¥ 281.3	¥ 235.0	¥ 286.4	¥ 282.8	¥ 282.8	\$ 2,555
コマーシャル・ペーパー	12.0	13.1	30.5	32.0	15.0	15.0	135
1年以内に期限の到来する長期借入金	202.9	181.9	313.6	287.3	301.8	301.8	2,726
1年以内に償還期限の到来する社債	70.0	50.2	71.3	78.0	110.0	110.0	993
短期小計	563.0	526.5	650.4	683.8	709.6	709.6	6,410
長期借入金	2,024.3	1,938.5	2,013.6	1,946.2	2,247.0	2,247.0	20,296
社債	331.1	294.2	303.7	235.3	190.6	190.6	1,721
長期小計	2,355.4	2,232.7	2,317.3	2,181.5	2,437.6	2,437.6	22,018
有利子負債合計	2,918.4	2,759.2	2,967.7	2,865.3	3,147.2	3,147.2	28,428
公正価額への修正額	26.3	20.3	16.1	11.7	8.1	8.1	73
修正後有利子負債 (A)	2,944.7	2,779.5	2,983.8	2,877.0	3,155.3	3,155.3	28,501
現預金 (B)	614.0	459.1	577.1	620.1	554.0	554.0	5,004
ネット有利子負債 (A)-(B)	2,330.7	2,320.4	2,406.8	2,256.9	2,601.4	2,601.4	23,497
株主資本	2,401.9	2,669.5	2,936.9	2,996.0	3,316.3	3,316.3	29,954
ネット有利子負債対株主資本倍率 (倍) *	0.97	0.87	0.82	0.75	0.78	0.78	—

\* ネット有利子負債対株主資本倍率 =  $\frac{\text{ネット有利子負債}}{\text{株主資本}}$

黒字・赤字会社別損益

(年度)	単位：十億円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
黒字会社利益	¥ 357.4	¥ 452.9	¥ 545.3	¥ 471.1	¥ 463.8	¥ 463.8	\$ 4,189
赤字会社損失	▲28.7	▲60.6	▲107.4	▲25.9	▲104.2	▲104.2	▲941
事業会社損益合計	328.6	392.3	437.9	445.2	359.6	359.6	3,248
黒字会社比率 (%)	86.4	91.0	90.0	88.6	82.4	82.4	—

リスクバッファー及びリスクアセット

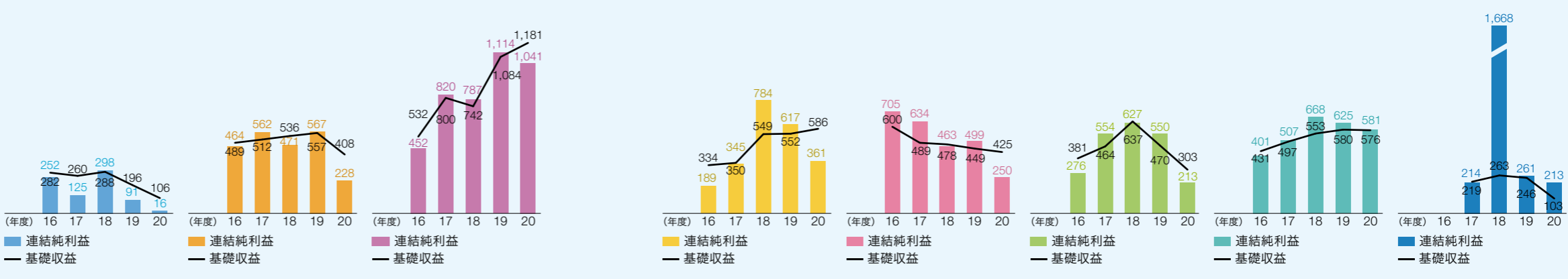
(年度)	単位：十億円					単位：百万米ドル	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
リスクバッファー	¥2,662.8	¥2,984.4	¥3,690.1	¥3,840.6	¥3,870.2	¥3,870.2	\$34,958
リスクアセット	1,796.1	1,972.4	2,267.7	2,588.4	2,815.3	2,815.3	25,429



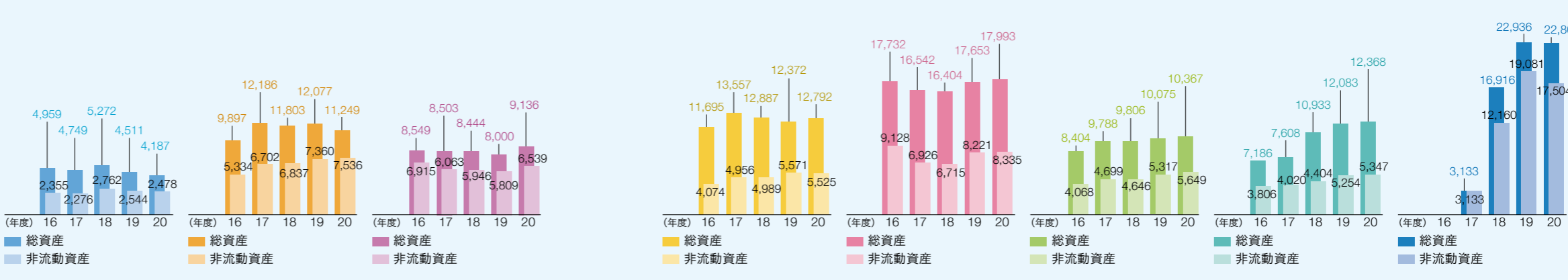
# セグメント別業績推移

- 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
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー
- 第8カンパニー

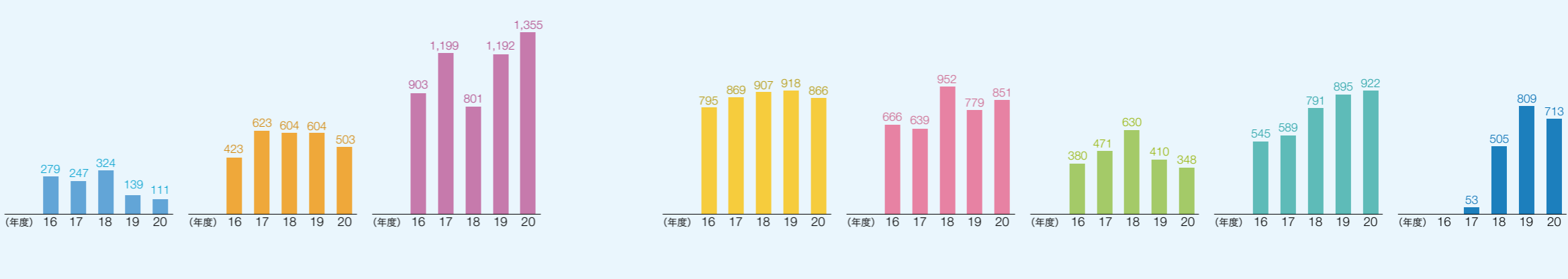
## 連結純利益と基礎収益 (億円)



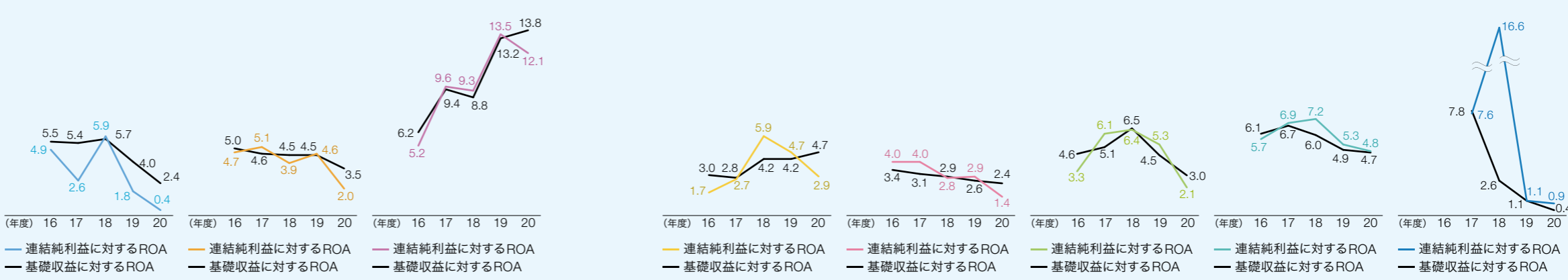
## 総資産 (億円)



## 実質営業キャッシュ・フロー\* (億円)



## ROA (%)



\* 2019年7月1日付で、「第8カンパニー」を新設し、従来の7カンパニーを8カンパニー編成としています。これに伴い、2017年度、2018年度及び2019年度第1四半期の数値について組替えて表示しています。





# 主要連結対象会社からの取込損益

## 繊維カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
株ジョイックスコーポレーション	100.0%	12	8	▲8	8
株デサント	40.0%	12	▲14	16	12
株エドウィン	98.5%	▲8	▲13	▲17	10
株三景	100.0%	19	15	▲82	3
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	100.0%	11	4	9	19
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	100.0%	11	11	11	12

## 機械カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
東京センチュリー株	30.1%	126	142	135	180
I-Power Investment Inc.	100.0%	▲58	18	25	25
I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED	100.0%	10	12	6	9
伊藤忠ブランテック株*3	60.0%	8	12	8	7
株アイメックス	100.0%	16	8	11	15
株ジャムコ	33.4%	6	1	▲50	▲10
日本エアロスペース株	100.0%	12	16	15	14
株ヤナセ	66.0%	11	30	46	52
Auto Investment Inc.	100.0%	3	5	12	7
伊藤忠TC建機株	50.0%	6	3	2	2
伊藤忠マシンテクノ株	100.0%	14	14	5	8
センチュリーメディカル株	100.0%	7	6	6	8
MULTIQUIP INC.	100.0%	28	28	24	28

## 金属カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	100.0%	601	834	906	1,234
JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA. (CSN Mineração)	77.3%	17	94	55	—
伊藤忠丸紅鉄鋼株	50.0%	121	112	87	—
伊藤忠メタルズ株*3	70.0%	11	13	10	11

## エネルギー・化学品カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc. (ACG Project)	100.0%	33	49	18	27
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%	5	7	11	11
伊藤忠エネクス株	54.0%	65	69	66	67
日本南サハ石油株 (Eastern Siberia Project)	25.0%	91	77	48	—
LNG 配当(税後)	—	62	55	34	41
伊藤忠ケミカルフロンティア株	100.0%	52	44	47	46
伊藤忠プラスチック株*3	60.0%	23	25	26	27
タキロンシーアイ株	55.7%	29	64	28	31

## 食料カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
Dole International Holdings 株	100.0%	78	▲2	▲33	88
株日本アクセス*3	60.0%	70	84	44	89
不二製油グループ本社株	39.9%	30	51	24	46
プリマハム株	47.9%	32	39	56	49
伊藤忠食品株	52.2%	17	20	20	21
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	49.9%	27	30	45	—

## 住生活カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
European Tyre Enterprise Limited (Kwik-Fit)	100.0%	42	62	▲36	0
ITOCHU FIBRE LIMITED (METSА FIBRE)	100.0%	161	19	▲12	—
伊藤忠紙パルプ株*3	90.0%	8	10	10	12
伊藤忠セラテック株	100.0%	7	5	5	5
伊藤忠ロジスティクス株*3	95.2%	29	49	28	29
伊藤忠建材株	100.0%	29	29	27	25
大建工業株	36.4%	13	19	20	22
伊藤忠都市開発株	100.0%	29	24	31	28

## 情報・金融カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
伊藤忠テクノソリューションズ株	58.2%	142	166	178	192
株ベルシステム24ホールディングス	40.8%	12	18	19	32
コネクシオ株	60.3%	40	40	43	40
伊藤忠・フジ・パートナーズ株 (株スカパーJSATホールディングス)	63.0%	14	2	19	21
ほけんの窓口グループ株	76.2%	20	28	34	—
ポケットカード株*3	40.2%	20	21	13	21
株オリエントコーポレーション	16.5%	42	37	▲95	—
First Response Finance Ltd.	100.0%	11	14	15	16
ITOCHU FINANCE (ASIA) LTD.	100.0%	27	35	40	37

## 第8カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
株ファミリーマート*4	94.7%	173	175	▲167	312
株日本アクセス*3	40.0%	46	55	27	57
ポケットカード株*3*5	38.0%	19	21	13	20
伊藤忠プラスチック株*3	40.0%	15	16	17	18
伊藤忠ブランテック株*3	40.0%	5	8	5	4
伊藤忠メタルズ株*3	30.0%	5	6	4	5
伊藤忠ロジスティクス株*3	4.8%	2	1	1	1
伊藤忠紙パルプ株*3	10.0%	1	1	1	1

## その他及び修正消去

単位：億円

	取込比率*1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
Orchid Alliance Holdings Limited	100.0%	▲850	664	725	750
C.P. Pokphand Co. Ltd.	23.8%	55	71	402	—
Chia Tai Enterprises International Limited	23.8%	▲29	4	▲2	—

\*1 2021年6月30日時点の取込比率を記載しています。

\*2 「2021年度(計画)」は、2021年5月10日に当社が公表した期初計画を記載しています。

\*3 持分比率の一部を第8カンパニーに移管したことに伴い、各カンパニーでの取込比率及び対応する損益を表示しています。

\*4 取込損益には、ポケットカード株の取込損益を含んでいます。

\*5 株ファミリーマート経由の取込損益を含んでいます。

# IR活動

当社は、アナリスト、機関投資家、個人投資家等のステークホルダーの皆様との対話において当社の考えを説明すると共に、いただいた貴重なご意見を経営陣へ積極的にフィードバックし、企業価値向上に繋げています。

## 主なIR活動実績

活動	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	328回	301回	305回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	5回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け分野別説明会/施設見学会	0回	1回	1回
海外ロードショー	8回	5回*	0回*
証券会社主催コンファレンス	5回	4回	6回
個人投資家向け説明会	13回	6回	2回

\* 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020年2月以降は海外渡航を中止し、オンライン個別ミーティングを実施しました。

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績
総株主数	187,392人	176,884人	193,948人
株主総会へのご来場者数	2,696人	7人*	97人*

\* 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、規模を縮小して開催しました。



アナリスト・機関投資家向け決算説明会 株主総会 分野別説明会(電力・環境ソリューション部門)

## 当社のIR活動に対する外部評価

### 統合レポート

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)  
「優れた統合報告書」  
「改善度の高い統合報告書」

WICI ジャパン  
統合レポート・アワード2020  
「優秀企業賞(ゴールド・アワード)」

### IRサイト

大和インベスター・リレーションズ(株)  
「2020年インターネットIR表彰」  
最優秀賞(総合1位)

日興アイ・アール(株)  
「2020年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」  
総合・最優秀サイト、業界別(卸売業)・最優秀サイト

モーニングスター(株)  
「Gomez IRサイトランキング2020」  
優秀企業・金賞

格付機関名	長期(見通し)	短期
日本格付研究所(JCR)	AA(安定的)	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	AA-(安定的)	a-1+
ムーディーズ・インベスターズ・サービス	A3(安定的)	P-2
S&Pグローバル・レーティング	A(安定的)	A-1

## 格付情報

(2021年7月現在)



より幅広いIR関連情報を入手したい方は  
IR(投資家情報)ウェブサイト

📄 <https://www.itochu.co.jp/ja/ir/>

- 決算公表資料(決算短信等)
- 適時開示情報
- 個人投資家の皆様へ
- 株主・株式関連情報
- 業績・財務関連グラフ・データ等



## IR部からのメッセージ

統合レポート2021をお読みいただき、有難うございます。当社の経営の連続性と企業価値向上との繋がりについて、ご理解いただく一助となりましたら幸いです。今後も、皆様との積極的な対話や適時適切な情報開示等を心掛け、更なる企業価値向上に向けて、IR活動に真摯に取り組んでいきます。

## 株式・株主情報 (2021年3月31日現在)

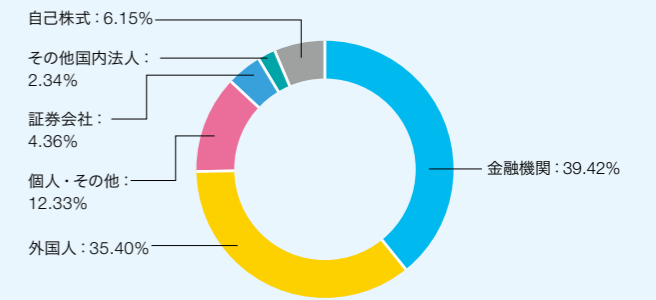
### 株式基本情報

上場証券取引所	東京
業種	商業(卸売業)
証券コード	8001
単元株式数	100株
営業年度	4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主確定日	3月31日(中間配当9月30日)
発行済株式数	1,584,889,504株
株主数	193,948人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行(株)

インデックスへの採用(ESG関連を除く)

- JPIX日経インデックス400
- TOPIX Core 30/TOPIX 100/TOPIX 500/TOPIX 1000
- 東証配当フォーカス100指数
- 日経平均株価(日経225)
- 日経株価指数300/日経500種平均株価
- 日経平均高配当株50
- MSCI Japan Index\*
- MSCI Japan 高配当利回り\*

### 所有者別分布状況



\* 当社のMSCI指数への組み入れ、及び当統合レポートにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称及びロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

### 大株主の状況\*1

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	140,390	9.44
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	85,057	5.72
(株)日本カストディ銀行(信託口)	81,626	5.49
CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED*2	63,500	4.27
日本生命保険相互会社	34,056	2.29
(株)日本カストディ銀行(信託口7)	31,431	2.11
株みずほ銀行	31,200	2.10
朝日生命保険相互会社	23,400	1.57
(株)日本カストディ銀行(信託口5)	21,128	1.42
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,773	1.40

\*1 当社は、自己株式97,462千株(発行済株式数の6.15%)を所有していますが、上記大株主から除外しています。また、持株比率は自己株式を除いた発行済株式数に対する持株数の割合を表示しています。

\*2 CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITEDは、上記の他に別名義(CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED 1008520)で当社株式を保有していることを当社として確認できており、これを合算した同社の実質所有株式数は、78,000千株(自己株式を除く発行済株式数の5.24%)です。