

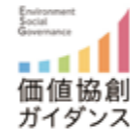
# 編集方針

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。

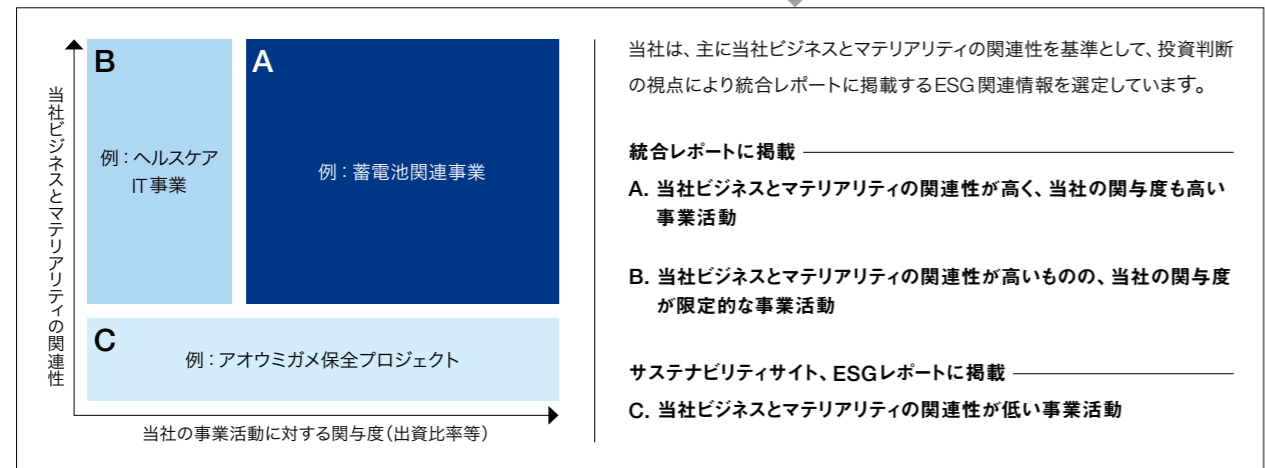
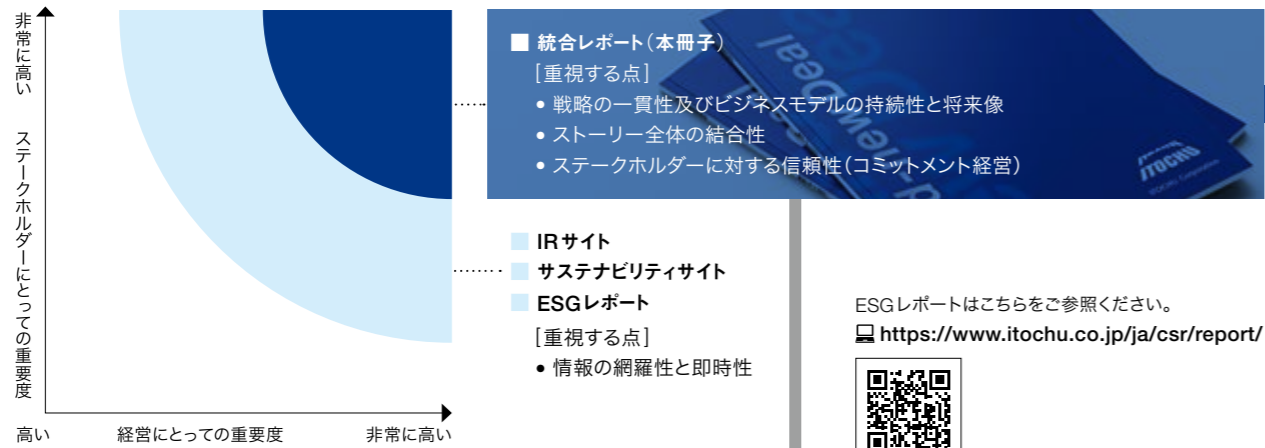
未曾有の不透明な経営環境下、「三方よし」を企業理念に据える当社が、「Brand-new Deal」戦略の継続的な実践により、過去から積み上げてきた企業価値の内容、そして新たな成長ステージに向け、企業価値の更なる拡大を目指すストーリーをご確認ください。



**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



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

|                |    |
|----------------|----|
| 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



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

|             |    |
|-------------|----|
| 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



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

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 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



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

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 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。