

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/>

統合レポート2023

2022年度(2023年3月期)

伊藤忠商事株式会社

統合レポート2023

Brand-new Deal



Printed in Japan



ITOCHU Corporation

“変わらないもの”

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

総合商社としての
強みと実績の蓄積

創業～現在

現在～将来

先手先手の戦略と
コミットメント経営

変化の時代における

伊藤忠らしさの進化

“変えるもの”

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ご理解いただくこと、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ご理解いただくこと、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。

ワークも意識しつつ、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2023」を作成しました。更に従来同様、全体のコンセプトに「企業価値算定式*」を用いて、当社の経営戦略・施策と企業価値向上の「結びつき」を明確にしています。不透明な経営環境下におけるビジネスモデルの進化プロセス、「三方よし」を企業理念に据える当社が目指す、「財務資本」と「非財務資本」のバランスを伴う価値創造ストーリー等をご確認ください。



*企業価値算定式(投資判断の視点)



報告対象範囲等

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日
(一部に2023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」、伊藤忠テクノソリューションズ(株)は「CTC」と記載しています。

決算に関する詳細情報

2022年度決算の詳細については、有価証券報告書をご参照ください。
📄 https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_99.pdf

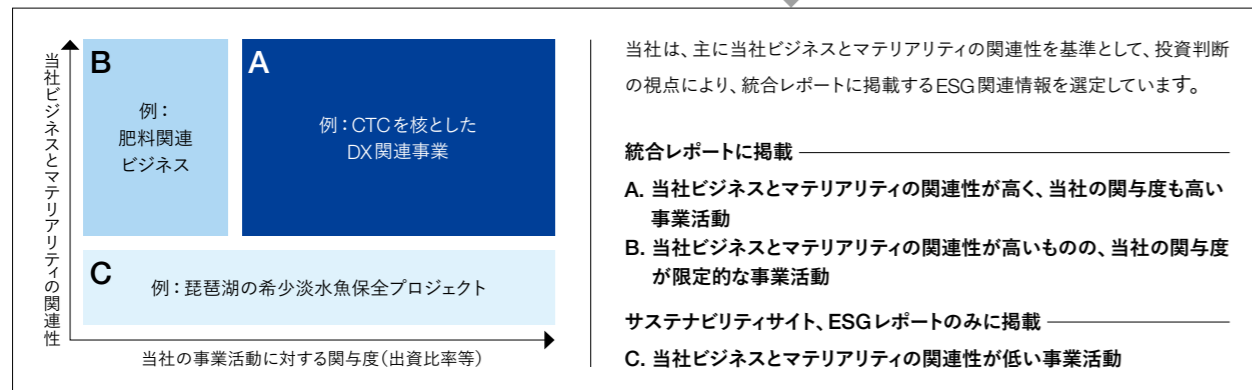
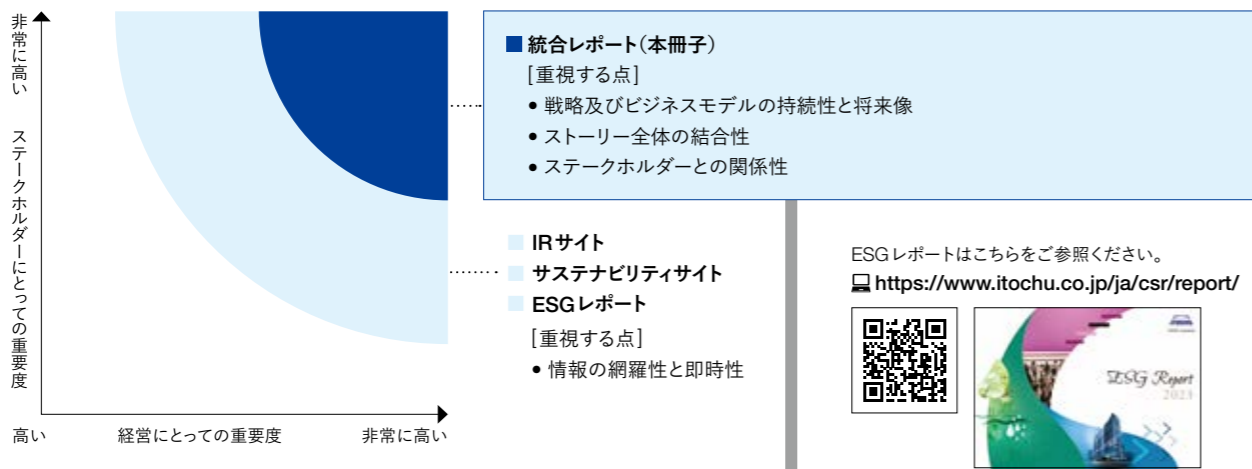
サステナビリティ関連情報

より幅広い情報入手したい方は、当社ウェブサイトをご参照ください。

📄 <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

統合レポートに関するお問い合わせは IR部 ☎03-3497-7295

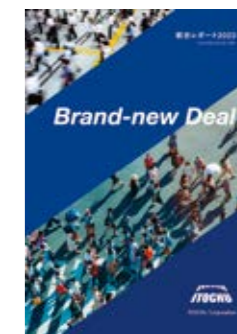


統合レポート2023のポイント

統合レポート2023のポイント

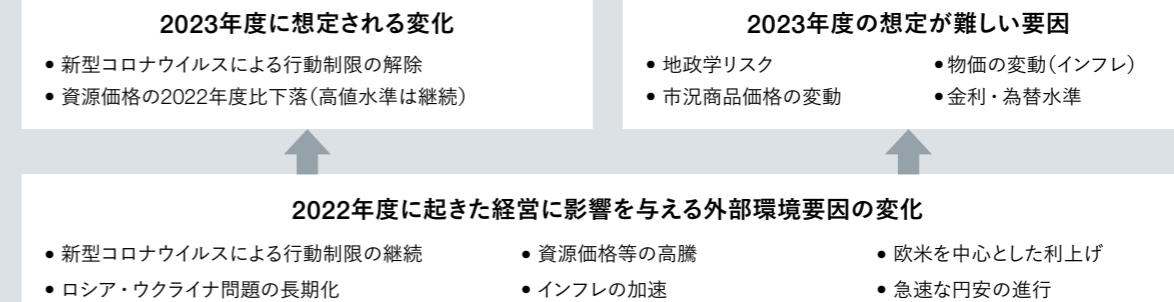
統合レポート2023は、従来の「企業価値算定式」を用いた情報体系による論理的な整理、会長CEOが経営戦略の全体像を語り、各オフィサーが担当領域を中心に詳細に解説するコンセプトを継続しています。

更に、景気後退懸念や地政学リスク等を含む不透明な経営環境下、当社の強みである非資源分野におけるビジネスモデルの自己変革プロセス(既存事業の「磨き」と将来への「布石」)、総合商社の最も重要な経営資源である「人」に焦点を当てた「人材戦略」を特集・解説することで、「財務資本」と「非財務資本」の両立を図り、当社自身の持続可能性の担保を目指している点を説明しています。また、変革の時代に「変わらないもの」と「変えるもの」を十分に見極め、先手先手で策を講じる「伊藤忠らしさ」の説明を意識して作成しています。



- 経営戦略の全体像 ▶ Page 6
- 既存事業の磨き・将来への布石 ▶ Page 65
- マクロ環境要因の分析 ▶ Page 74 ▶ Page 99
- 人材戦略 ▶ Page 30 ▶ Page 36
- リスク要因・投資の留意点 ▶ Page 42 ▶ Page 50
- 気候変動関連 ▶ Page 12 ▶ Page 78
- 財務・資本戦略、キャッシュ・アロケーション ▶ Page 54
- グループCEOオフィス・ガバナンス ▶ Page 43 ▶ Page 91

経営に影響を与える外部環境要因の多くは、不透明かつ不確実な状況が継続 「変わらないもの」と「変えるもの」の見極めが重要



統合レポート2022のポイント

統合レポート2022は、「企業価値算定式」を用いて、当社の企業価値向上のための原動力や取組み等を論理的に整理すると共に、会長CEOが経営戦略の全体像を語り、各オフィサーが担当領域を中心に詳細に解説することで、当社の経営ポイントを網羅しました。

更に、ビジネスモデルの変革事例、カントリーリスク等への対応、女性活躍を含む人材戦略・ガバナンス等を説明することで、「外部環境の変化」に対する当社の経営力への信頼度を高めていただくことを意識して作成しました。



CONTENTS

統合レポート2023

2022年度(2023年3月期)

マネジメントメッセージ

— 経営注力ポイント、マーケットイン、SDGs対応 6

CEOメッセージ 6



COOメッセージ 12



「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 16



01

持続的な価値創造の原動力

— 非財務資本、強み、人材戦略 18



POINT:

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ある「非財務資本」について説明すると共に、歴史に裏打ちされた当社の4つの「強み」や経営戦略・マテリアリティ等の関係性、当社独自の人材戦略等について記載しています。

非財務資本の積み上げ 20

ロジック・ツリー(非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク) 22

商人として積み上げてきた「強み」 24

特集1: 企業価値向上に繋がる人材戦略 30

CAO対談 36

02

短期目標の達成

— 過去の中長期経営計画レビュー、決算実績・計画、事業等のリスクへの対応 40



POINT:

当社の中長期的な経営戦略の実現確度に対する信頼性の向上を図るには、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が重要であり、過去の目標達成のトラックレコードや現在の短期目標のコミットメント等について記載しています。

CSOインタビュー 42

企業価値向上の軌跡 44

2022年度 決算実績 46

2023年度 短期経営計画 48

事業等のリスクへの対応 (CDO・CIOコメント含む) 50

03

中長期的な価値創造への布石

— 財務・資本戦略、事業投資 52



POINT:

中長期的な成長軌道の確かな歩みを今後も継続するための財務・資本戦略、事業投資に関する考え方や注力ポイントに加え、「既存事業の磨き」と将来に向けた「新たな布石」を同時並行で推進するビジネスの具体例等について記載しています。

CFOインタビュー 54

事業投資 58

事業展開で見るビジネスモデル 62

特集2: 「既存事業の磨き」と「新たな布石」 65

04

持続的な成長を支える取組み・体制

— 気候変動・サステナビリティ推進、コーポレート・ガバナンス 72



POINT:

PEST分析に基づく短期及び中長期的な経営環境を認識した上で、企業価値の持続的向上と資本コスト低減に繋がる気候変動・サステナビリティ推進の取組み、コーポレート・ガバナンスの体制・方針等について記載しています。

PEST分析(2030年までのマクロ環境要因) 74

サステナビリティ推進の取組み 76

気候変動に関する考え方・取組み 78

サステナビリティマネジメント 82

コーポレート・ガバナンス 84

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

2023年度における各カンパニー業績に影響を与えるマクロ環境要因 99

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



表紙のご説明

新型コロナウイルスの行動制限がようやく解除され、普通の日常が戻ってきました。暮らし方、働き方、人との接し方は、この数年で大きく変化しましたが、当社は常に人々に寄り添い「三方よし」の商売を創造し続ける。そんな「商人」としての不変の在り姿を表現しています。

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。

CEO MESSAGE

先行きが不透明な時代であるからこそ、
商いの基本に立ち返り、十分に足場を固めた上で、
「その先の収益ステージ」に向けた布石を
着実に打っていきます。

2022年度は、2年連続となる連結純利益8,000億円超を達成し、
目標として掲げる「8,000億円の収益ステージ」の足場固めに勤めました。
「Brand-new Deal 2023」の最終年度となる2023年度は、いずれ来る資源価格や為替水準の平常化を見据え、
当社の優位性を磨き上げると共に、その先の収益ステージに向けた「備え」と「仕掛け」を着実に実践していきます。

岡 祿 心 広

代表取締役会長 CEO

一生懸命

時として組織のトップの話は、面白味に欠ける場合があります。私は、その理由の多くが、事務局が準備した原稿をただ読み上げるだけで、相手の心に響かないため、退屈な話になりがちになるからだと考えています。

人に話をするのであれば、少しでも記憶にとどめて欲しいと思っており、話す内容を誰かに丸投げせず、様々な人の意見も聞きながら時間をかけて、自ら考え抜くように心掛けています。例えば、投資家や株主の皆様とのミーティングや株主総会、この統合レポートでも、少しでも興味を惹いていただけるように、手帳に1年間の身近な出来事や気が付いたことを書き留めて準備し、原稿も細かくチェックしています。

企業のトップの言葉や姿勢が、そのまま企業全体のイメージとなり得るのも事実です。例えば、私は、執務室の不要な電気をこまめに消したり、会議室では自分が座った椅子以外も並べ直したりするように心掛けています。企業のトップが、そのような細かいことに考えを巡らし、率先垂範することに疑問を抱かれる方もいるかもしれま

せん。しかしながら、オーナー企業ではない当社のビジネス規模が拡大すればするほど、当社の経営を司る私は、オーナー経営者に負けない覚悟を持って、経営に没頭しなければならないという切迫感に駆られています。

2023年3月、最も影響力のある格付機関の一つであるMoody'sの当社格付が「A2」に格上げされ、すべての格付において総合商社トップとなりました。勿論、それ自体は大変喜ばしいことですが、坂道を転げ落ちるように転落した過去を忘れてはならないと考えています。同格付機関の当社格付は、1999年2月に「投資不適格」であるBa1となり、同年10月にBa2、12月にBa3と、1年にも満たない間につるべ落としの格下げとなり、2017年11月にA格を再び取得するまで、実に約20年の歳月を要しています。あぐらをかいて気を緩めた途端、長い年月をかけて積み上げてきた好業績や高評価を「一瞬で」失いかねません。心配性を自認する私は、寝ても覚めても「一生懸命」に努力していきたいと思っています。

「備え」と「仕掛け」

歴史的な一戦となった今年3月22日のWBCの決勝戦は、急遽、パブリックビューイングを設置し、仕事とのけじめをつけて、社員と共に観戦することとしました。朝型勤務を導入していることもあり、試合開始後の8時半には400名を超える社員が詰めかけ、優勝の瞬間を共に分かち合いました。日本代表と同じように2022年度の伊藤忠商事もまた、まさに全社一丸となって、「有言実行」を貫きました。

社長に就任した2010年度以降、当社の連結純利益は3,000億円から4,000億円、そして5,000億円に拡大し、収益ステージを着実に切り上げながら、右肩上がりの成長を続けてきました。そして、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の1年目である2021年度、ついに8,000億円の大台を超え、2022年度も2年連続で8,000億円を維持しています。

2022年度の業績は、財閥系商社と比較して資源エクスポージャーは小さいながらも、歴史的な高値圏で推移した資源価格の恩恵を多少は享受し、為替の円安が寄与

平均点経営

ここで、私も非常に尊敬し、「経営の神様」と称される京セラ(株)の創業者、故・稲盛和夫氏のエピソードを引用させていただきます。ある経営者が稲盛氏のもとを訪れた時、「京セラ(株)が強いのは特別な技術を持っているからに違いない」と考え、稲盛氏に質問したところ、稲盛氏は「特別なものは何もない」とお答えになったそうです。「そんなはずはない」と思ったその経営者は京セラ(株)の工場を見学しましたが、そこにあったのは、どこでも使われている普通の技術だったそうです。不思議がる経営者に稲盛氏は、「特別な技術に頼れば、もっと優れた技術が出た時に負ける。何もないから強い。京セラ(株)の強みは、普通の技術で特別な結果を出す現場の力」とお話しになったとのことです。私は、このエピソードを聞いた別の経済界の方から、資源ビジネス等の特別なビジネスに頼らずとも、「稼ぐ、削る、防ぐ」で鍛えた現場力や「マーケットイン」が生み出す特別な結果で強みを発揮する当社の特徴に通じるものを感じたと言われました。

かつて当社も特定分野への経営資源の集中を志向した時期がありましたが、結果として、注力分野以外の事業の弱体化を招いてしまいました。機械カンパニーのビ

じたのも事実です。しかしながら、2023年度も財閥系商社が軒並み20%超の減益計画となる中、当社のみ2.6%の減益計画にとどまっていることに、ご注目いただきたいと思えます。「Brand-new Deal 2023」の最終年度でもある2023年度は、引続き、不透明かつ不安定な経営環境が継続し、経営の舵取りが難しい状況に変わりはありませんが、いずれ来る資源価格や為替水準の平常化を見据え、8,000億円の収益ステージの堅持、更にその先の収益ステージに向けた「備え」と「仕掛け」を着実に実践していく所存です。(▶Page 42 CSOインタビュー)

何も特別なことをやるつもりはありません。ただ、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底をはじめとする商いの基本に立ち返り、これまでの経営をブレずに貫き通すことが一番重要であり、同時に次のステップへの前進を確かなものにする「全体を上げる経営」の実践が、ポイントになると考えています。

ビジネスもその代表例ですが、同ビジネスは対面業界が幅広く、重厚長大型企業との取引継続のためには、立て直しが急務の状況でした。同ビジネスは、既存の商売でコツコツと収益を積み上げていく事業が数多く存在するため、社長就任後、全社一律ではなく、事業の特徴に合わせて細分化した投資基準に変更するように指示を出しました。その後、徐々に結果が伴いはじめ、自信も付けてきたことで、数多くの「稼げる」ビジネスが育つ土壌が醸成されました。当時数十億円程度であった機械カンパニーの連結純利益は、10年余り経過した2022年度には実に1,000億円を超える水準にまで拡大しています。

私は、特別なビジネスに依存し過ぎると、そのビジネスが終焉を迎えた時に、経営全体が脆くなると考え、これまで特定のカンパニーだけでなく、全体を上げる平均点経営を意識してきました。私が注力事業を軽々に口にしない理由は、すべての事業に気配りを行いながら、経営の舵取りを行っているためです。

着実な利益の積み上げという、いわば「足し算」に加え、約9割の黒字会社比率が示す通り、赤字企業を減らす「引き算」にも注力してきました。2022年度は、Dole

事業及び北米畜産関連事業で赤字となりましたが、懸念資産に対する手当と経営体制の変更等、素早く手を打ち、2023年度は赤字からの業績回復を見込んでいます。今回の教訓として、ビジネスは病気と同じで、いかに「早期発見」と「早期治療」が重要であるということ

相手の気持ちや状況を汲み取る

当社のテレビCMをご覧になった方から1通のメールが当社に届きました。奥様に先立たれた男性が仏壇で奥様に話しかけているシーンがあるCMが、ご自身の境遇と全く同じで、もう一度見たいという内容でした。残念ながら放映期間は終了しているため、ご希望には添うことができません。その代わりに、CMを収録したDVDをその方にお送りしたところ、大変感謝していただきました。

今年4月、世界的に著名な投資家で当社の主要株主でもあるパークシャー・ハサウェイ社のウォーレン・バフェット氏との面談機会をいただいた時のことです。長旅でさぞかしお疲れのことではと考え、少しでもリラックスしていただくために、既に十分理解されている当社ビジネスの詳細な説明等は行わず、当社の非財務面、特に企業文化をご紹介する動画をゆっくりとご覧いただきました。

一見、無関係のように見える2つのエピソードですが、相手の気持ちや状況を汲み取り、その人が求めるものを提供するという考えは共通しています。そしてこれが、当社が推進している「マーケットイン」の要諦です。何も難しい理屈は必要ありません。

川上の資源や素材が生み出す付加価値には限界があり、ヒット商品を生み出したとしても、継続するのは至難の業です。一方の川下は、お客様が求めるものを見極め、付加価値を付けることで、利幅も大きくなります。高度な技術で強みを持つ素材産業の企業以上に、その素材を活用して付加価値を付けた製品を販売する企業が桁違



パークシャー・ハサウェイ社との面談

会社全体で共有し、周知徹底しました。こうした同じ轍を踏まないようにする「備え」が、大きな損失の未然防止に繋がり、足場をより一層強固なものにすると考えています。(▶Page 12 COOメッセージ)

いの利益を得ている事例は枚挙にいとまがなく、まさに「利は川下にある」です。消費者接点を持つビジネスに限らず、すべてのビジネスにこの考え方は共通しており、川下を握ることでビジネスモデルは着実に進化を遂げることができます。先述の機械カンパニーの例で言えば、独自の販売網や顧客基盤、アフターセールスといった付加価値を活用し、自らの業績拡大と同時に、川上のメーカーに対してもメリットをもたらす(株)ヤナセは、その好例の一つでしょう。消費者の求めるものを嗅ぎ分け、各事業で自らのブランドを築き上げることで、長期的かつ安定的に稼ぐ仕組みを作り上げていければと考えています。

財閥系商社は、戦後の復興や高度経済成長期に川上・川中の重厚長大産業を中心に大掛かりなビジネスで収益を拡大しましたが、その間、当社は川下の消費者に寄り添い生活消費を中心に非資源ビジネスをコツコツと積み上げ、知見を蓄えてきました。現在、同業他社も非資源ビジネスへの転換を積極的に図っていますが、やはり非資源ビジネスでは、当社に一日の長があります。特に情報・金融カンパニーが展開するバリューチェーンは、同業他社では類例を見ない当社ビジネスの「大きな強み」の一つとなっています。先般公表したCTCのTOB(株式公開買付)は、株式市場のご信任が得られた場合、今後の当社ビジネスの更なる進化を担う投資になると言っても過言はありません。現在、デジタルテクノロジーを活用し、企業のビジネスモデルを変革するニーズは一層高まっており、特に川下の企業は、将来的な業績拡大を図る上で、消費者接点から得られるデータを分析し、新たな付加価値を生み出すことが、不可欠な状況にあります。当社はこうした潮流を踏まえ、SDGs対応を含めて多様化するお客様のニーズに的確にお応えすべく、TOBが成就した場合には情報・金融カンパニーのバリューチェーンにおける「仕掛け」を更に加速し、同業他社との差別化に繋げていく所存です。(▶Page 70 CTCとデジタル事業群の連携によるバリューチェーンの進化)



非財務も抜かりなし

古今東西、自分だけが儲ければ良いという商売は、長続きしないものです。

かつて明治から大正時代にかけて、日本一に上り詰めた鈴木商店という商社がありました。同社の躍進は「独占」にあり、鋼材、船舶、米や小麦等を買占め、莫大な利益を得ていたそうです。しかし、戦後不況により、それまでの買占めに内在する大きなリスクが顕在化し、破綻に至りました。現代に目を転じてみますと、世界的なインフレが問題視される中、資源を含む市況商品の価格高騰は、一部の川上の企業に大きな利益をもたらす一方で、川下の企業や消費者、社会全般に負担を強めています。これは当社の企業理念でもある「三方よし」とは到底言えず、ビジネスの持続性にも疑問を抱かざるを得ません。

当社は、着実に収益ステージを上げていくために、単に利益拡大のみを追求するのではなく、持続的な企業価値創造の源泉である「三方よし」が根付く企業文化を更に進化させていく所存です。そのために、非財務面での取組みを一層強化しており、「人材戦略」はその中核をなしています。近年、人的資本経営に対する関心が高まっていますが、社員を大切に社風は当社の伝統であり、当社は早くから人を資本とみなし、「朝型勤務」をはじめとする社員が働きやすい環境・制度整備等を時代に先駆けて推進してきました。その結果、当社の働き方改革は、国内外で高く評価いただいています。こうした企業文化が、主要就職人気企業ランキングで、全業種No.1、総合商社No.1の獲得をもたらし、優秀な人材採用と人的資本増強の好循環を生み出しています。当社の人材戦略は、漫然と潮流に追随したり、仕組みありきで

進めたりするのではなく、実効性ある施策を十分に検討し、慎重に導入しています。(▶ Page 36 CAO対談)

一連の働き方改革も、労働生産性を持続的に高めていくことを主眼に置いています。女性活躍推進も同様の考えに基づきます。当社はかつて、新卒女性総合職の採用比率の目標を30%と設定した時期がありましたが、数字ありきでは良い結果は伴いません。当社の場合も各組織での体制整備や個人適性の最適化が不十分であった結果、残念なことにその多くが退職してしまいました。これを教訓に、朝型勤務や託児所の設置といった仕事と育児を両立できる環境の整備を優先し、当社の女性社員の出生率が東京都や全国の値を大きく超える等、環境の十分な整備を見定めた上で、女性活躍推進委員会を設置し、取組みを本格化しました。その過程では、女性活躍推進の知見が豊富な村木厚子元取締役に変なご尽力をいただきましたが、このたび中森真紀子取締役にその襷が受け継がれました。長期に亘り社外取締役を務めていただいた村木氏は今回ご退任となりましたが、引き続きAdvisory Boardのメンバーとして、お知恵を拝借しています。

(▶ Page 30 特集1：企業価値向上に繋がる人材戦略)

また、役員人事も同様に形式ありきではなく、実力主義としています。例えば、今年6月で規定上は役位定年となるCAOとCFOも、指名委員会の意見等も踏まえ、現在の不透明な環境下、当社経営に必要なかつ余人をもって代えがたい人物と判断し、1年継続してもらうこととしました。

総合商社を幅広い方々にとって、より身近な存在にしたいという私の思いから、当社は企業広告に力を入れています。GPIFのESG指数やS&PといったESG評価

指標で最高レベルを獲得し、統合レポートも主要な評価機関のすべてでトップ評価を独占する等、当社の非財務の取組みは極めて高い外部評価を得ています。こうして地道に企業ブランドを作り上げていくことが、社会からの信頼や社員のエンゲージメント向上にも繋がり、持続的

業界全体を盛り上げる

当社は、経営陣は自ら当社株式を保有し、社員の持株会加入率もほぼ100%となっていますが、それは株主の皆様と利益を共有する当社として、当然のことであると考えています。従い、投資家や株主の皆様との対話もとても大切にしており、そこでいただいた貴重なご意見や、株価動向を見て経営方針や施策に反映しています。これは株式市場における「マーケットイン」と言えるでしょう。

2022年度の株価については、株式市場との対話を踏まえ、2022年10月に年間見通しの上方修正と株主還元拡充策を公表して以降、勢いづき、上場来高値を3回更新しました。2023年度につきましても同様に、2023年度の期初計画及び株主還元方針の公表、更には6月のパークシャー・ハサウェイ社の5商社に対する追加投資が相まって、上場来高値の連続更新を繰り返す状況です。

「日本で一番良い会社」に向けて

今年4月3日、満開の桜が咲き乱れる本社1階ロビーのレッドカーペットを、若者が一人、またひとり踏みしめていきました。コロナ禍で思い通りの学生生活を送ることができなかった若者に、せめて入社初日を生涯忘れられない日にしてあげたいという願いを込めた入社式のセレモニーです。毎年、少しずつ工夫を施していますが、こうしたところでも当社の進化を感じていただければと思います。今年、東日本大震災の被災地の農家から取り寄



ご家族もオンラインでご覧になった入社式

な企業価値向上の原動力になると考えています。従い、営業部署のみが数字を追いかけるのではなく、各機能部署にも外部評価等の定量化できる目標を設定し、経営会議でもモニタリングしています。こうして機能部署もバランス良く「引上げて」いく考えです。

1999年には、一時200円を割る水準にまで落ち込んだことを考えると、まさに隔世の感があります。

1株当たり配当金につきましても、2009年度の15円から2023年度の160円へと右肩上がりの増配を継続していますが、株主の方から感謝のお言葉をいただくたびに、経営者冥利に尽きる想いを抱きます。2024年度以降の株主還元方針は、今後公表することになりますが、引続き、株式市場のご期待にお応えすべく、社内で十分な議論を重ねていく所存です。(▶ Page 54 CFOインタビュー)

私は、過去から利益水準に比して総合商社の株価は割安であることあるごとに申し上げてきました。当社に限らず、総合商社の株価が揃って上昇している現状に感謝申し上げますと共に、この状況に慢心することなく、各社が切磋琢磨して、業界全体で盛り上げていければと願っています。

せた700本の吉野桜とピアノ・バイオリン・チェロの三重奏で彩を添え、新入社員のご家族が晴れの日をオンラインでご覧いただける環境も整えました。「自分の子どもが入社したことを親が誇りに思える企業にしたい」という私が常々抱いている想いを込めたものです。このいくつもの初々しい若い芽が、近い将来、当社のビジネスと優位性を担い、大輪の花を咲かせることを期待してやみません。

2017年の春、がんで亡くなったある社員の霊前で「日本で一番良い会社にする」と誓いました。まだまだ足りませんが、一步一步、着実に近づいていると感じています。これからも「収益ステージの更なる向上」を目指し、私は「一生懸命」を貫き続けます。

今後の伊藤忠商事の成長と進化にぜひご期待ください。

COO MESSAGE

激しい経営環境の変化を「現場」で見極め、
3つの壁を打破することで「総合力」を磨き上げ、
持続的な成長に向けた強固な礎を築いていきます。

商売を行う上で大切にしてきた「現場」と「信頼」の言葉を胸に、
経済価値と環境・社会価値の双方に資する成長戦略を着実かつスピーディーに実行に移す所存です。

石井敬太

代表取締役社長 COO

「商人」として再始動

今年5月に新型コロナウイルスに関する行動制限がすべて解除されました。社長COO就任3年目にして、マスクも遮蔽板もない「現場」で「自分らしく」バリバリ働けるこの瞬間を、まさに心待ちにしていました。「Brand-new Deal 2023」の最終年度である2023年度は、「商人」として国内外の「現場」を飛び回りながら、社員と一緒に、コツコツと商売を積み上げていきたいと考えています。

社長COO就任後の2年間は行動が制限された分、全社経営を座学でじっくりと俯瞰し、経営戦略の「執行責任者」としての視座を高めることができました。その一方で、「現場」好きの私は、万全な感染対策を講じて可能な限り、お客様を訪問するように心掛けていました。お客様に直接お会いして、お客様が困っていることや考えていることを確認する、そして商売を行う時には真っ先にお客様の「相棒」に選ばれる、そういった「信頼関係」を構築し維持することは、商売を行う上で最も重要であると思います。培った強力な「信頼関係」をもとに、新たな人脈を開拓して商売を拓げることは、今の機械やAIにはできない「商人」ならではの強みです。

海外にも当然、総合商社にとって欠かすことのできないお客様が大勢います。2022年度にはエネルギー・化学品カンパニー時代から慣れ親しんだ韓国や現地法人の社長を務めていたタイに出張し、久しくご挨拶が叶わなかったお客様にもお会いすることができました。今年はこれまでに、社長COO就任後すぐにも行きたいと思っていた中国や米国にも出張しました。特に中国では、CITICの朱董事長に初めてお会いし、お互いの成長戦略や協業の可能性等に関する意見交換を行いました。面談を通じて、実は日系企業のマネジメントに共通の知人が多いことも分かり、そうした人脈を語り合ううちに心の距離を縮めることができました。私は昔から、人との繋がりを大切にすることで商売を拓げてきました。

脱炭素化への取組状況

国内外のお客様との面談等を通じて、脱炭素化の潮流の変化も感じています。今年5月に開催されたG7広島サミットでも長期的な脱炭素化の方向性に関する議論はありましたが、GHG排出量削減の具体的な道筋は未だ

今後も「現場」のリーダーとして、国内外のお客様との関係強化に率先して取組み、新たな商売の糸口を見出していく所存です。

また、これらの海外出張は、各国の景況感を肌で感じる絶好の機会となり、先の見えないインフレの影響を受けている海外消費者の財布の紐は、想定以上に固まっていることを実感しました。「現場」で生きた情報を得ることの重要性と必要性については、いつもお話ししている通りですが、2022年度は外部環境の変化を見誤ったことで、想定外の業績悪化を招いた事業もありました。例えば、Dole事業は、サプライチェーンの混乱による急激な輸送コスト上昇の影響等により、採算が悪化していましたが、サンクスギビングやクリスマス等の需要期に価格転嫁することで、採算の改善を見込んでいました。しかしながら、Dole事業の需要地である米国は、インフレの加速に伴い、年末には既に消費マインドが低下しており、そのタイミングでの強気な値上げを消費者が受け入れることはありませんでした。私が特に問題視しているのは、「マーケットイン」や「ハンズオン経営」を掲げている当社が、この難しい経営環境にもかかわらず、マーケティング戦略を現地採用の責任者に「丸投げ」し、現場の消費状況や競合の値付け情報を把握せず、現場に程遠いシンガポール本社の遠隔管理で間接対応をしていた点です。即時マーケティング責任者のポジションに当社のプロを派遣して、主戦地である米国事業の立て直しに着手しており、業績の回復を図っています。今年7月には私も米国を訪問し、自分の目で「ハンズオン経営」が着実に進んでいることを確認してきました。オンラインツールの急速な普及等に伴い、社員がリアルな「現場」に対する意識の低下を招かぬように、改めて現場主義を徹底していきます。

明示されていません。ロシアのウクライナ侵攻以降、欧州では、LNG等のエネルギー価格の高騰に伴い、コスト的に安価な石炭火力発電所の再稼働が相次いで表明されると同時に一般炭の需要は急増しました。更に日本でも、

COOメッセージ

電力会社向けに需要が高かったロシア産の一般炭に代替すべく、ロシア産以外の一般炭に対する需要は高まりを見せており、足元の脱炭素化は停滞を余儀なくされています。当社は、現中計期間中の一般炭権益からの完全撤退を掲げており、2018年度以降、他商社に先駆けて4つの一般炭権益のうち3つを既に売却しました。残り1つとなった一般炭権益を売却し、一般炭権益からの完全撤退を図る方針自体に変わりはありませんが、総合商社としての安定供給責任、更に足元の一般炭価格の下落局面における妥当な売却価格といった経済合理性等も総合的に勘案した上で、適切な撤退のタイミングを計っています。今後の売却の進捗状況については、ステークホルダーの皆様にも適宜ご説明させていただきます。(▶ Page 78 気候変動に関する考え方・取組み)

当社は、トレードや事業投資といった本業を通じてGHG排出量の削減に貢献していく方針ですが、GHG排出量削減を持続的かつ着実に推進していくためには、すべての採算を度外視して取組むのではなく、現在の収益力と当社自身の持続可能性を担保するために、確実に「稼ぐ」ことに繋がるSDGsビジネスに取り組むことが重要です。航空業界は、GHG排出量削減の規制が制定されて以降、サステナブル燃料の需要が高まっています。当社は、国内外の航空会社に従来のジェット燃料に代わる再

3つの壁の打破

我々が業務に取り組む際に注意すべき点は、所属する組織、世代や積み重ねたキャリアの違い等を理由に、無意識のうちにお互いに壁を作ってしまうことです。私はこれらの壁を打破することが、当社の「総合力」の更なる向上に繋がると考えていますが、社長COOになって気づいた「3つの壁」について、説明させていただきます。

1つ目は組織の壁です。総合商社は、業界や取扱商品毎に縦割りの組織を構えることが一般的ですが、私はお客様の訪問時には、相手が当社に求めている機能や知見を想定し、あらゆるご要望にお応えできるように異なるカンパニーの社員を複数名一緒に連れて行きます。例えば、自動車業界がEV化に舵を切中、自動車メーカーの社長を訪問した時は、自社にない機能を補うため、IT企業や電池メーカー等との異業種連携を進めていることを念頭に置き、自動車業界を担当する機械カンパニーの社員に加え、蓄電池や電力ビジネス等に精通するエネル

生航空燃料(SAF)の供給を開始する等、その取組みを着実に進めています。SAFの供給は、大型の設備投資も必要なく、トレードで培ったノウハウを活かすことができる、まさに地に足をつけたSDGsビジネスです。また、当社のお客様である鉄鋼業界は、GHG排出量が多く脱炭素化への対応を迫られていますが、そうしたお客様のニーズに対応すべく、当社は、2022年度に低炭素還元鉄の原料となるカナダの高品位鉄鉱石の権益に出資しました。国内の非資源分野への注力を掲げる当社が、海外の資源分野である本投資を実行したことに違和感を覚えた方も少なかつたと思いますが、本投資は長年のパートナーが当社に優先的に売却してくれた案件であり、これまでの「信頼関係」がなければ、このような希少価値が高く価格競争力に秀でた優良権益の取得は実現しませんでした。短期的な利益貢献にとどまらず、中長期的には高品位鉄鉱石を原料とした低炭素還元鉄のサプライチェーンを構築することで、ビジネスチャンスの更なる拡大が期待できます。当社は、「稼ぐ」と共に産業界の課題解決にも繋がる、すなわち経済価値と環境・社会価値を同時に追求するSDGsビジネスを着実に積み上げていきます。(▶ Page 81 鉄鋼業界のグリーン化に貢献する低炭素還元鉄のサプライチェーン構築)

ギー・化学品カンパニーの社員を連れて行きました。EVは、人やモノを運ぶ単なる乗り物ではなく、家・建物との充放電を通じて、地域の電力ネットワークを繋ぐ重要なツールとなり得ます。当社は、蓄電池関連のバリューチェーンや電力小売りといったEVと密接に繋がる領域に「強み」を有しています。更に、当社の「総合力」を発揮し、例えば、伊藤忠エネクス(株)等における太陽光発電のEVへの活用、ファミリーマートにおける充電設備の設置といった事業拡大も着実に進展しています。当社の考えるEVの可能性や周辺事業の構想は、まさに自動車メーカーの社長が求めていたものであり、協議を重ねた結果、当社が「相棒」として選ばれ、EV導入に必要な機能を提供するアライアンスが構築されました。総合商社は一般に、組織毎に壁が存在しますが、私は、社長COOなので組織の壁は関係ありません。担当の業界・取扱商品に固執せず、お客様の変化やニーズを捉える「マーケットイン」



に立脚したビジネスを社員と共に創造していくことで、組織の壁を打破し商売を拡げていきます。

2つ目は社内におけるコミュニケーションの壁です。行動制限が解除されてから、社内の会食も増えてきました。古い考えかもしれませんが、人が最大の経営資源である当社にとって会食等を通じ、社員同士が本音で将来への熱い思いや商売について語り合うことは、社内の「信頼関係」の構築や円滑な業務遂行にも繋がると思います。若手社員のエンゲージメント一つとっても、効率的な働き方が求められている今こそ、社内におけるコミュニケーションの質を上げ、関係性を深めることが重要です。私が入社した頃は、先輩の背中を見ながら時間をかけて仕事を覚えてきましたが、時間的な制約がある現在は、雑談をする間も惜しんで足元の業務に専念している社員も多いかと思います。上司は背中を見せるだけではなく、部下に対して期待する役割やスキル、将来像等について丁寧に説明すると共に、悩みを解決し育成することが重要です。信頼できる上司から期待をかけられた部下は、ひとたび現場に赴けば、仕事にやりがいを見つけ、必ず

「現場」への回帰

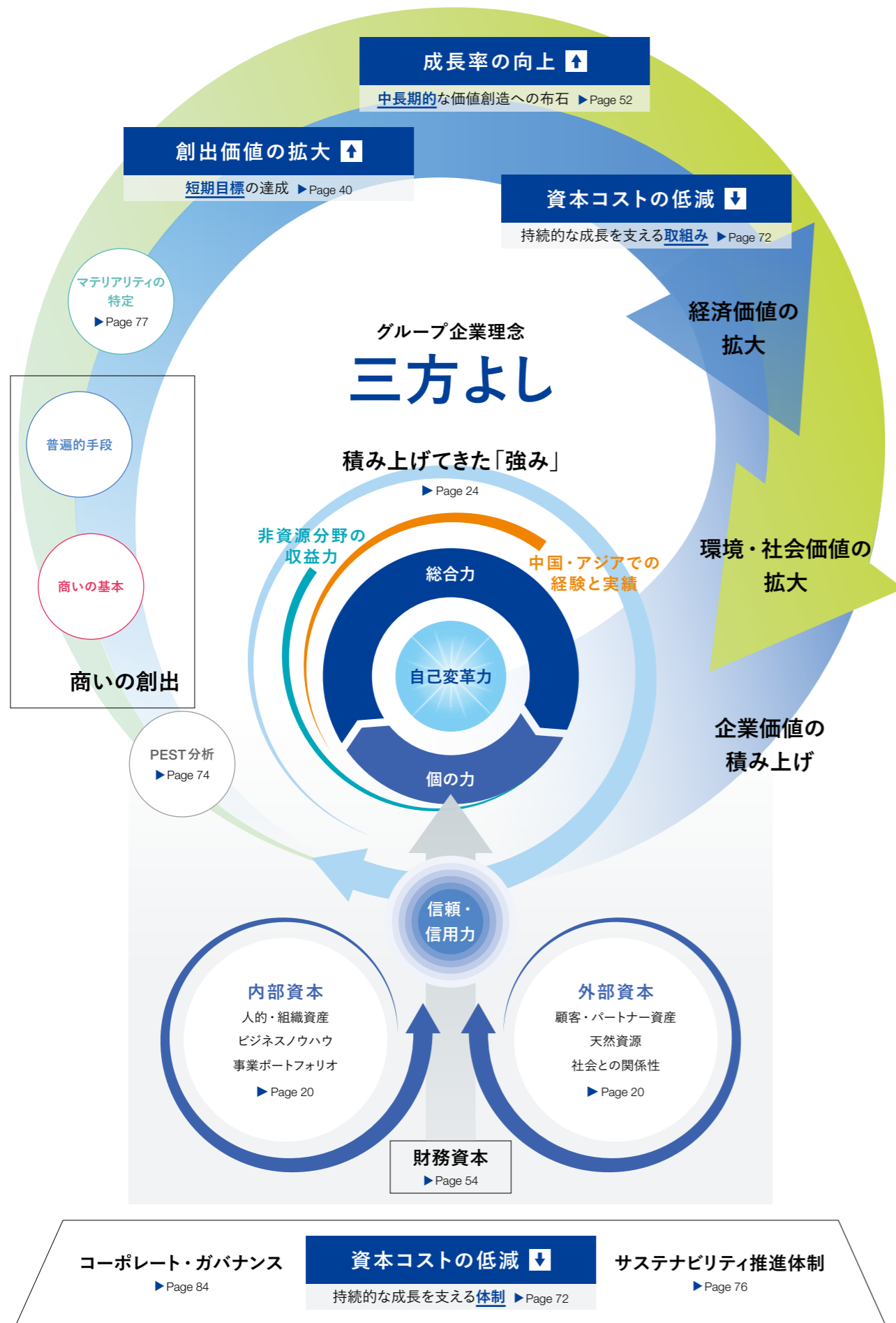
社長COO就任以降、8,000億円超の連結純利益を2年連続で達成しましたが、円安や資源高等の恩恵があったのも事実です。8,000億円の収益ステージを盤石なものとするために、現状に満足して立ち止まっているわけにはいきません。2023年度は、この上なく不透明で不安定な経営環境にありますが、今後の収益基盤の強固な礎を築くため、成長投資に舵を切る大事な1年となります。過

夢中になれると思います。当社が160年超という長きに亘り生きながらえてきたのは、人を育て、育った人が次の世代を育ててきたからです。コミュニケーションの壁を取り払い、全社一丸となって商売に邁進していきたいと思っています。

最後は私自身の壁です。営業一筋であった私にとって、IR活動はこれまで馴染みの薄い分野であり、決算説明会等におけるアナリスト・投資家の皆様からのご質問に対しては、専門用語を駆使して公式回答をしなければならないという思い込みも手伝って、無難な回答に終始していました。そのような中、あるアナリストの方から、「もっと石井さんらしさを出した方が良い。細かなことにごだわらず、石井さんご自身の考えや見立てを聞きたい」とのアドバイスをいただきました。専門的で特殊な世界と思い込んでいたIR活動ですが、自分の言葉で腹を割って話すこと自体は、これまで営業で取り組んできたことの延長線上にあります。自らの内なる壁を打破し、私自身の考えをお伝えすることで、資本市場における「信頼関係」を強化していきます。

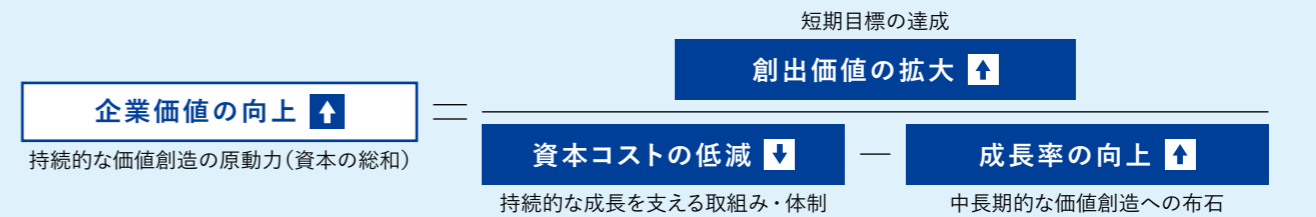
去の失敗事例から得られた反省と教訓を活かしつつ、「ハンズオン経営」でシナジーの極大化を図る、そうした成長投資に取り組んでいきます。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。(▶ Page 65 特集2:「既存事業の磨き」と「新たな布石」)

「商人型」ビジネスモデル



「三方よし」を中心に据えた価値創造モデル

企業価値の向上を図るには、資本と4つの「強み」を原動力として経済価値と環境・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と4つの「強み」の更なる増強という好循環を実現していきます。



「伊藤忠らしい」こだわりとは?

当社は、「企業価値の向上」に向けて、「創出価値の拡大」、「成長率の向上」、「資本コストの低減」を追求するため、以下のポイントにこだわって経営に取り組んでいます。

企業価値の向上 ↑

「三方よし」と「稼ぐ、削る、防ぐ」、コミットメント経営

企業理念「三方よし」と「稼ぐ、削る、防ぐ」を常に意識して、迅速かつ柔軟に経営戦略・施策を推進すると共に、有言実行の「コミットメント経営」をブレずに実践することで、持続的な価値向上を実現していきます。

成長率の向上 ↑

「強み」を発揮できる領域・分野に注力

経営環境の変化や顧客ニーズの多様化等に対応すべく、当社が「強み」を発揮できる領域・分野に着実に「布石」を打つことで、持続的な価値向上を実現していきます。

創出価値の拡大 ↑

トラックレコードの積み重ね、「信頼・信用力」強化

掲げた短期目標の確実かつ継続的な達成により、トラックレコードを積み重ね、「信頼・信用力」の強化に繋げることで、持続的な価値向上を実現していきます。

資本コストの低減 ↓

先見性を伴う「備え」

PEST分析等を踏まえ、早期の将来リスク払拭を図ると共に、コーポレート・ガバナンス体制等の継続的な見直しを行うことで、持続的な価値向上を実現していきます。

商いの基本 「稼ぐ、削る、防ぐ」

「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。

普遍的手段 付加価値の創出／資産戦略

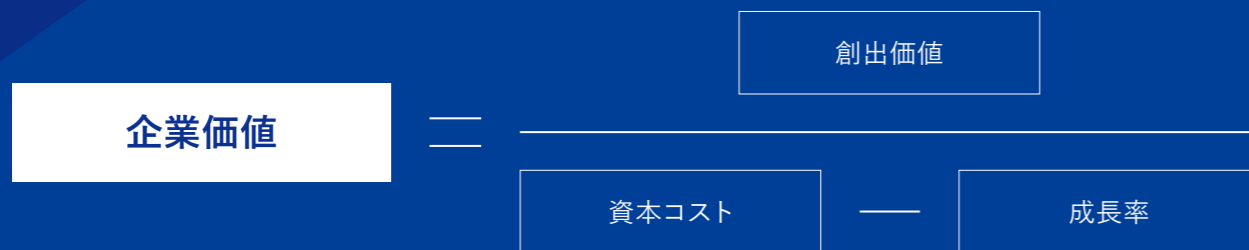
付加価値の創出
コーディネーション、事業経営の高度化、シナジーの創出といった総合商社特有の機能を駆使し、顧客視点での付加価値を継続的に創造し、商権の安定化やトレードの拡大、投資先を含むビジネス全体の価値向上に努めています。

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。

01

持続的な価値創造の原動力

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



このセクションで説明するポイント

- ✓ 当社に蓄積された「非財務資本」
- ✓ 当社ビジネスにおける非財務資本の組み合わせ例
- ✓ 当社の「強み」が構築されるに至った歴史的背景とその理由
- ✓ 特集1：企業価値向上に繋がる独自性の高い人材戦略

CONTENTS

非財務資本の積み上げ	20	商人として積み上げてきた「強み」	24
ロジック・ツリー(非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク)	22	特集1：企業価値向上に繋がる人材戦略	30
		CAO 対談	36



非財務資本の積み上げ

「信頼・信用力」の強化による持続的な価値創造

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。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)	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 当社は、人材戦略を通じて「個の力」を高め、労働生産性の向上を図っています。また、迅速な意思決定システムや高度な専門性を備えた職能組織が、営業組織を強力にバックアップして、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を図っています。	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の労働生産性 就職人気企業ランキング 月平均残業時間 年次有給休暇取得率 従業員1人当たりの人材育成投資額 中国語有資格者数 エンゲージメントサーベイ 	<ul style="list-style-type: none"> グループ企業理念・企業行動指針の体現 職能組織の営業支援・牽制機能の発揮 朝型フレックスタイム制度・全社員対象の在宅勤務制度の導入 健康経営(がんと仕事の両立支援等)の推進 「女性活躍推進委員会」を取締役会の諮問委員会として設置 エンゲージメントサーベイによる定期的なレビュー・改善 ▶ Page 30 企業価値向上に繋がる人材戦略
	ビジネスノウハウ 当社は、8つのカンパニーが多岐にわたる業界で事業展開を行っており、広範かつ高度なビジネスノウハウが蓄積されています。それらは、新たなビジネスの創造や新領域への進出の際に必要な不可欠な無形の資産です。	<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスの組成数 既存顧客との取引年数 消費者接点・データ数量 各種データ解析・実証データ 	<ul style="list-style-type: none"> 「総合力」を活かしたシナジーの構築、新規ビジネスの開拓 「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化 「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 「ハンズオン経営」による事業の磨き DX支援ビジネスの推進 ▶ Page 62 事業展開で見るビジネスモデル
	事業ポートフォリオ 当社の強みの一つである「総合力と自己変革力」の発揮により、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の最適化が図られ、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。	<ul style="list-style-type: none"> 黒字会社比率 経営の効率性指標 	<ul style="list-style-type: none"> 高効率経営の追求(投資の厳選・継続的な資産入替) 既存事業の収益性の向上(「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底) 「投資の4つの教訓」の社内徹底 上場子会社のガバナンスに関する当社方針の開示・実践 ▶ Page 58 事業投資 ▶ Page 96 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

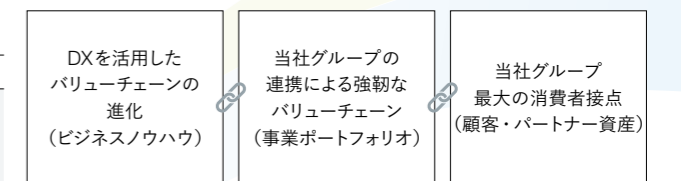
財務資本

外部資本	顧客・パートナー資産 多くの有力企業を含む顧客・パートナーとのWin-Winな関係性の維持・構築は、迅速な新規領域への展開やトレードの持続的な獲得・拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産の存在が、持続的な収益性の向上を可能にします。	<ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーとの取組みにおける利益 顧客・パートナー数 コスト削減額・貸倒損失の減少額 	<ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーの選定・確保 先端技術・サービスの活用とビジネスモデルの変革 EHS(環境・衛生・労働安全)ガイドラインの運用 安全・安心なサプライチェーンの構築
	天然資源 当社は、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。	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー比率 GHG排出量 電力使用量 取水量 廃棄物排出量 	<ul style="list-style-type: none"> 一般炭権益からの完全撤退 エンゲージメントに基づく案件レビューの継続 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 環境配慮型ビジネス等を通じた「SDGsへの貢献・取組強化」 ▶ Page 78 気候変動に関する考え方・取組み ▶ Page 82 サステナビリティマネジメント
	社会との関係性 ステークホルダーと継続的・建設的なエンゲージメントを実践し、当社に対するご期待や要請等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推進、更なる企業価値向上に繋がっています。	<ul style="list-style-type: none"> 各種ステークホルダーとのエンゲージメント実施数 サステナビリティ調査の実施数 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 ESG評価機関等の外部評価、インデックス採用 株主還元(配当・自己株式取得)、EPS コンプライアンス違反事案数 	

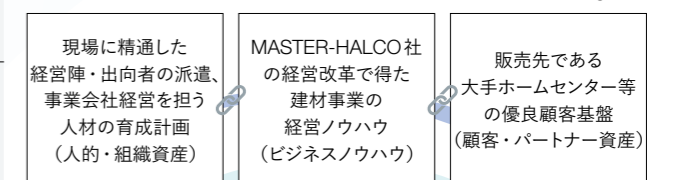
※ 上記の各資本に影響を与えるPEST項目については、▶ Page 74 PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)をご参照ください。 ▶ Page 116 ESG情報

「統合レポート2023」で特集している各ビジネスにおける主要な資本の組み合わせ例

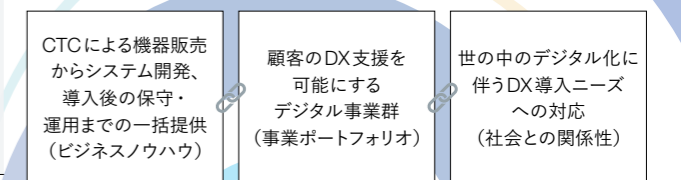
ファミリーマートを起点とするバリューチェーンの磨きと更なる成長に向けた布石 ▶ Page 66



「ハンズオン経営」による北米建材事業の磨きと更なる収益基盤の拡大 ▶ Page 68

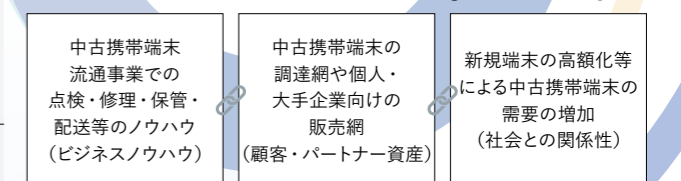


CTCとデジタル事業群の連携によるバリューチェーンの進化 ▶ Page 70

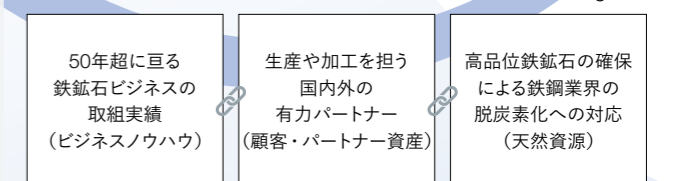


資本の組み合わせによる「商い」の創出

経営環境の変化を捉えた資産入替(株Belong) ▶ Page 64



鉄鋼業界のグリーン化に貢献する低炭素還元鉄のサプライチェーン構築 ▶ Page 81

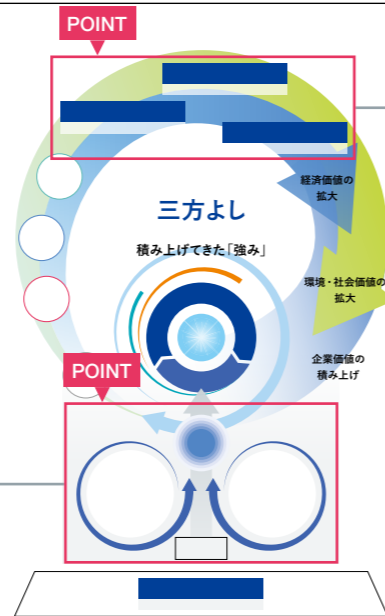


ロジック・ツリー

(非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク)

■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、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」をマテリアリティ(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。



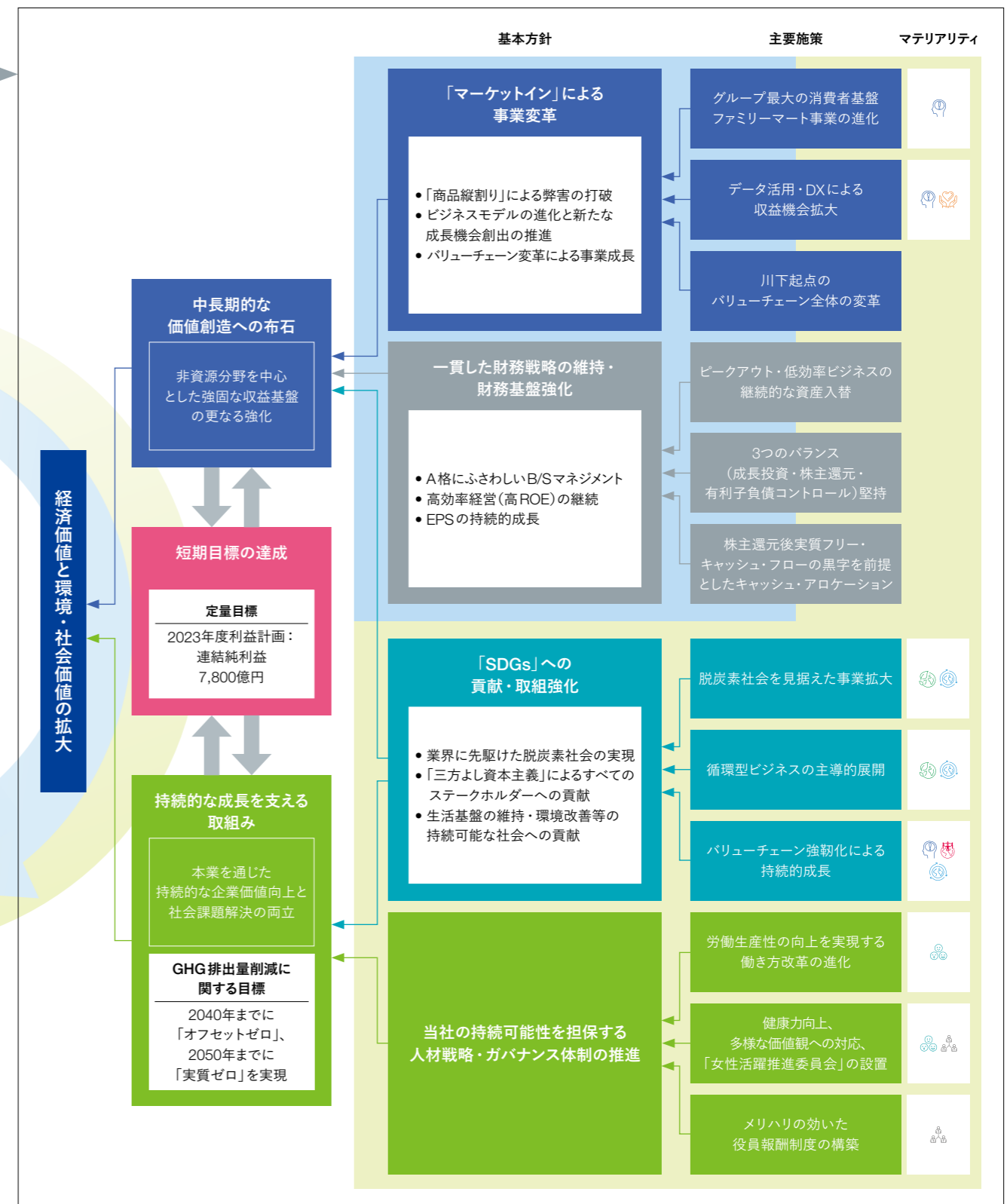
非財務資本とマテリアリティの関係性

非財務資本	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
内部資本	○	○	○	○	○	○	○
人的・組織資産	○						
ビジネスノウハウ	○	○	○				
事業ポートフォリオ	○	○					
財務資本							
外部資本	○	○	○	○	○	○	○
顧客・パートナー資産	○						
天然資源		○					
社会との関係性		○	○	○	○		○

○ 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。
 ○ 「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。

■「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、非資源分野を中心とした強固な収益基盤の更なる強化やGHG排出量削減に関する長期目標を設定し、その達成に向けた取組みを着実に進めています。また、「Brand-new Deal 2023」の最終年度となる「2023年度 短期経営計画」において、定量計画のアップデートを行った上で、短期目標を設定しています。中長期の目標達成のマイルストーンとなる短期目標の設定と、「コミットメント経営」による着実な短期目標の達成に伴うトラックレコードの積み上げの「何れも」重視し、説得力のある持続的な企業価値の拡大を目指します。



商人として 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拡大等によって、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年代後半の経営改革等、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。



(滋賀大学経済学部附属史料館所蔵)
近江国(現在の滋賀県)に本店を置き、天秤棒を担ぎ、他国へ行商していた商人を近江商人といい、初代伊藤忠兵衛は麻布の持ち下り(関西から全国各地に行商すること)で商いをスタートしました。



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

12.9%

(2010年度～2023年度計画)

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、総合商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。

連結純利益の推移



初代 伊藤 忠兵衛

創業～

繊維分野中心

初代伊藤忠兵衛が、大阪經由、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。



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、主要グループ会社の買増し、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、総合力を更に蓄積。

積み上げてきた「強み」

非資源分野の 収益力 ▶Page 65 特集2

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高い収益基盤を拡充することで、安定的なキャッシュ・フローの創出を可能にしています。



非資源分野の基礎収益
5,745億円
(2022年度)

創業時の「麻布」の持ち下りからSDGs関連ビジネスを含むバリューチェーン構築等に、商いの形は大きく変貌を遂げましたが、非資源分野が当社の源流です。

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、現在のビジネスの実績や相互の信頼の構築に繋がっています。



積み上げてきた「強み」

中国・アジアでの 経験と実績

中国・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級の財閥である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」

個の力 ▶Page 30 特集1：企業価値向上に繋がる人材戦略

「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き続けたことで、自ずと「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「朝型勤務制度」の導入をはじめ、「働き方改革」の継続的な取り組みへと深化させた結果、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ています。



滋賀大学経済学部附属史料館所蔵

単体従業員1人当たりの連結純利益

1.9億円
(2022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。



ブレることなく「強み」を積み上げ続ける

2022年度：自己変革による総合力・個の力の発揮
2年連続
8,000億円超を達成
 (「稼ぐ」力の更なる向上)

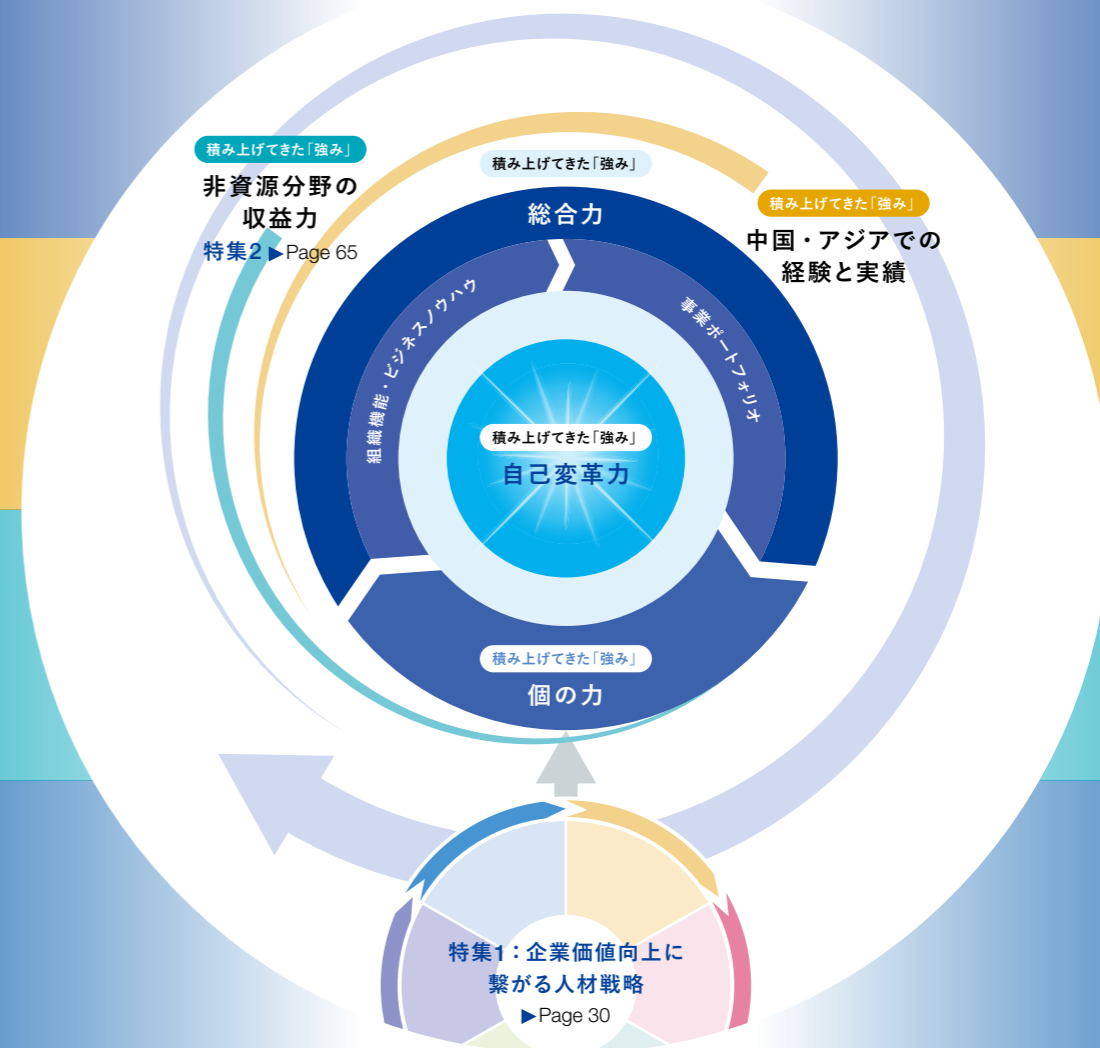
2015年度：中国・アジアへの布石
総合商社 No.1の連結純利益

2014年度：非資源分野の収益力強化
非資源分野 No.1

2011年度：個の力の強化
生活消費分野 No.1

「強み」の持続性を高める好循環

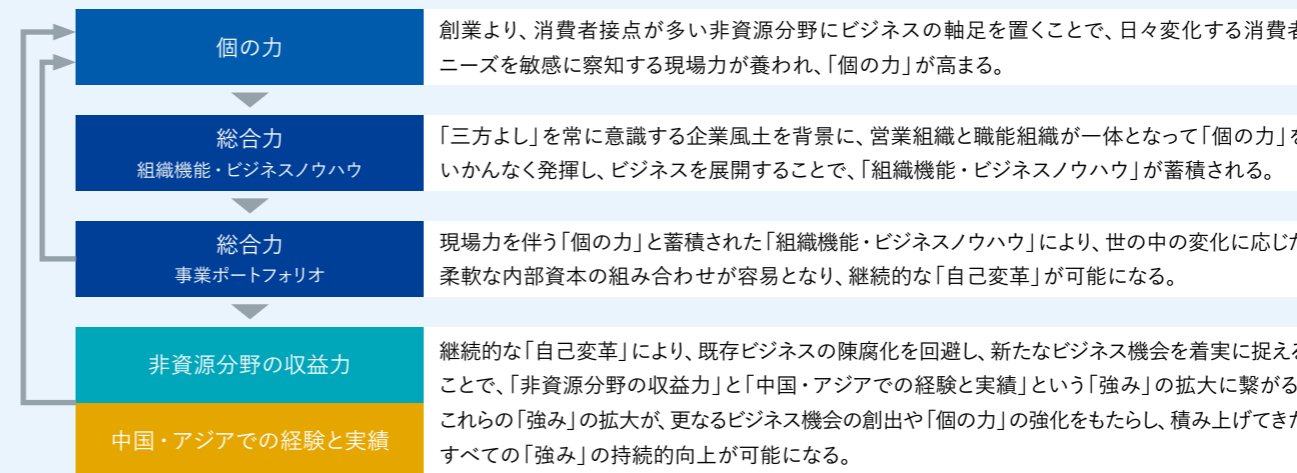
当社が幾多の時代の荒波を乗り越え、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」は、相互に作用し、循環することで、その持続性を高めています。今後も、世の中の趨勢や潮流に合わせて、絶えず「自己変革」を続けることにより、これら4つの「強み」をより一層強化し、持続的な企業価値向上を着実に進めていきます。



■ 強固な収益基盤の確立に向けて

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、2022年度も非資源分野の基礎収益の更なる伸長等により、2年連続で連結純利益8,000億円超を達成しました。

現在、日本では、新型コロナウイルスによる行動制限は解除されましたが、未だ収束が見えないロシア・ウクライナ情勢を含む地政学リスク、欧米を中心とした金利の高止まりやインフレの進行による景気減速懸念、急激な為替変動等、引続き複数の不確実要因が混在しており、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の変化にも柔軟に対応し、商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を再徹底すると共に、強固な収益基盤の構築に向けた「布石」を着実に打つことで、連結純利益「8,000億円の収益ステージ」のその先を見据え、更なる飛躍を目指していきます。



※「強み」を包含する内部資本の説明(重要性)については、「▶Page 20 非財務資本の積み上げ」をご参照ください。

特集1 企業価値向上に繋がる人材戦略

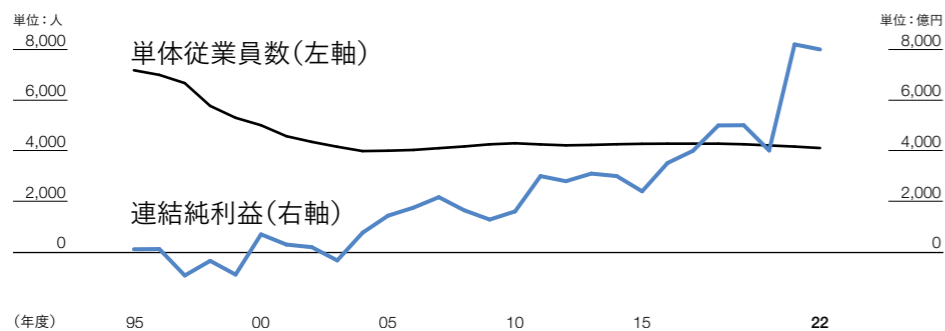
■ 働きがいのある職場環境の整備

当社は、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、仕事に求められる「厳しさ」の中にも多くの「働きがい」を見出す「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を経営トップがコミットしています。

2010年から始まった当社独自の「働き方改革」施策は、社会の高い関心を集めており、社会からのご要望やご期待等に応えるべく、その内容を詳細に開示しており、当社の企業理念「三方よし」で掲げる「世間よし」に繋がっています。

現場主義の徹底を図りつつ、全社員が能力を最大限に発揮できる「働きがいのある職場環境の整備」に注力する当社の人材戦略は、社員のモチベーションや労働生産性の向上をもたらすだけでなく、社会からの評価にも繋がり、優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています。

労働生産性向上による企業価値の向上



社員のモチベーション・貢献意欲の向上



優秀な人材の確保

企業ブランド・人材価値の向上

当社の単体従業員数は、他の総合商社と比べて最も少ない人数であり、この少数精鋭体制を今後も堅持していく方針です。少ない単体従業員数でより多くの成果を出すために、企業理念「三方よし」に共感する優秀な人材を確保すべく、採用活動に注力しています。

近年、就職人気企業ランキングにおいて軒並みトップを獲得しており、学生から「自身の人生を託すに値するサステナブルな企業」と評価されている証と考えています。

主要7機関における就職人気企業ランキング*

2年連続「全業種」 4機関で第1位	4年連続「商社」 7機関で第1位
----------------------	---------------------

* 2024年卒は朝日新聞、読売新聞/東洋経済、産経新聞、週刊ダイヤモンドで全業種1位を獲得。商社セクターでは、当該4機関に加え、日本経済新聞、日経ビジネス(楽天)、日経ビジネス(ディスコ)の7機関で1位を獲得。

働き方の進化

朝型勤務等を通じた効率性の追求

当社独自の「働き方改革」における最初の施策は、2010年1月の企業所内託児所「I-Kids」の開設でした。当時、認可保育園不足による待機児童の増加等が社会問題となっており、育児休業からの計画的な復帰等、出産後も働き続ける意欲を持つ社員を支援することを目的として、東京本社の隣に開設することを決定しました。

その後、2010年4月に岡藤社長(当時)が就任し、「働き方改革」が本格化しました。

2011年の東日本大震災を契機に、お客様に寄り添う現場主義を徹底した働き方へ回帰すべく、フレックスタイム制度を廃止し、2013年度より「朝型勤務制度」を導入しました。20時以降の残業を原則禁止とし、残業する場合には、翌朝の5時から8時の早朝勤務を推奨、早朝に出勤することで、お客様との商談の準備等を行う時間を確保し、効率的に働くことを目的としたものです。朝8時前に

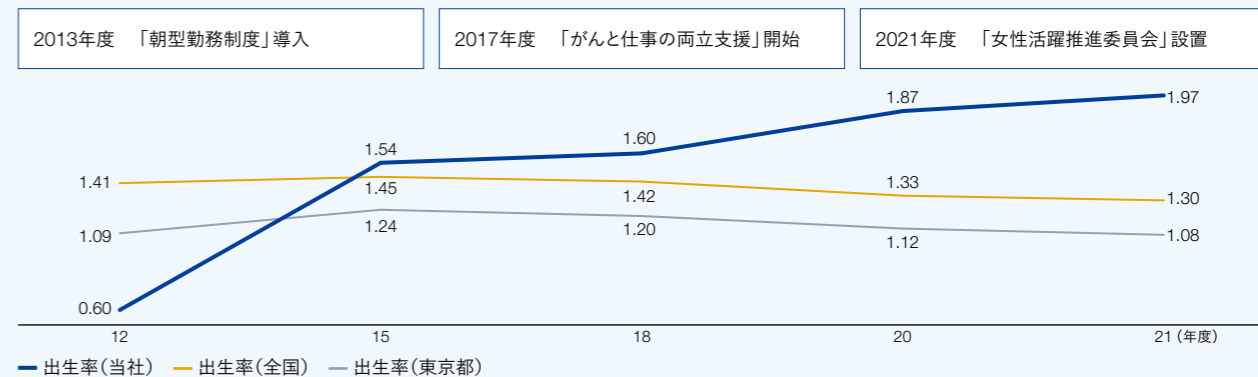
始業した社員には、インセンティブとして割増賃金の支給や軽食の無料配布をすることで、行動変容を促しました。その後、約10年の歳月をかけ定着した朝型勤務は、社員の時間に対する意識の変化のみならず、子育て、介護、傷病等、勤務時間に制約のある社員の活躍を後押しすると共に、家族との時間や自己啓発の時間の創出等、社員の働きがい向上にも寄与しています。

昨今、出生率の低下が日本全体の重要課題となる中、当社は朝型勤務導入以降、女性社員の出生率が上昇しており、2021年度は全国1.30*や東京都1.08*に対し、1.97となりました。これは、朝型勤務をはじめとした一連の「働き方改革」が奏功した結果と捉えています。

引き続き、社員の多様な価値観に対応した「働き方の進化」を通じ、更なる労働生産性の向上を追求していきます。

* 厚生労働省の人口動態統計における2021年の期間合計特殊出生率

出生率の推移





健康力向上

安心して働き続けるための環境整備

当社は、健康力向上こそが、企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たす人材力強化の礎であると考え、「伊藤忠健康憲章」の制定、「がんと仕事の両立支援」等の健康・安全に関する多くの施策を推進しています。2017年度に導入した「がんと仕事の両立支援」施策では、国立がん研究センターとの提携によるがん特別検診の定期的な実施、万が一の場合に残された子女の大学院卒業までの教育費補助、子女・配偶者の当社グループにおける就労支援等により、社員が安心して働くことのできる環境づくりに取り組んでいます。

また、就労年齢におけるがんの罹患率は女性の方が高いことから、「がんと仕事の両立支援」を進めることは、女性活躍推進にも寄与すると考えています。女性が長きに

亘り活躍できる職場環境整備のため、当社では通常35歳以上を対象としている子宮頸がん検診を、34歳以下の女性社員にも促進するため、2020年度より、検診代を補助しています。2022年度には、女性特有の健康に関する相談や仕事との両立に対する不安等を外部の当社担当助産師に匿名で相談できる窓口を設置しました。

これらの地道な取り組みが評価され、2022年度の厚生労働省のがん対策推進企業アクションにおける「検診部門賞」をはじめ、「健康経営優良法人ホワイト500」に2016年度から7年連続で選定される等、社会からも高い評価を得ています。今後も、社員一人ひとりの健康を第一に、社員が安心して働くことのできる職場環境を実現していきます。

女性活躍推進

2021年10月、女性活躍推進を一層加速させるため、村木厚子社外取締役*（当時）を委員長としてメンバーの半数が社外役員からなる「女性活躍推進委員会」を取締役会の任意諮問委員会として設置しました。これまで当社が実施してきた諸施策の検証に加え、社員や現場の意見に耳を傾けると共に、「役職登用に向けた育成加速」、「柔軟な働き方への進化」という取組方針に対する今後の方向性・対応策について議論を重ねています。

今後も、女性社員個々の事情をきめ細かく把握した上で、「現場との協議、女性活躍推進委員会での議論、取締役会への報告」という一連のサイクルを継続し、女性社員の活躍を推進していきます。



女性活躍推進委員会での議論の様子

*当社の元社外取締役である村木厚子氏には、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Boardのメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。

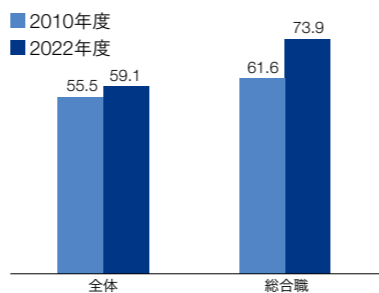
男女間賃金格差

当社の基幹的職務を担う総合職の女性社員の8割弱は、20～30代の社員となっています。当社の人事制度上、同一の職務・職責における男女間の賃金格差はありませんが、主に管理職層における女性比率の低さが、男女間賃金格差の主要因となっています。

当社では、2000年代初めに女性総合職採用数の数値目標を設け、一定の人数を採用しましたが、現場の受入環境が整っておらず、離職に繋がるケースが発生しました。これを受けて、長きに亘り女性総合職が活躍するには現場に根差した職場環境の整備が必要と考え、2010年から一連の働き方改革を進めています。現在は、採用数を拡大した2000年代半ば以降に入社した女性総合職がキャリアを積み、着実に育成が進んでいます。また、2023年4月には、海外現地法人社長が誕生する等、役職者への登用も進んでいます。

男女間賃金格差

単位：%



主体的なキャリア形成支援（人材育成）

個々の適性を踏まえた成長機会の創出

当社は、社員一人ひとりの主体的な学びやチャレンジングな経験の機会を提供しており、多様な能力・適性に応じた人材育成、キャリア形成支援をグループ全体で推進しています。当社では、入社8年目までの海外駐在経験やグループ会社への出向等、本社の枠を超えた多様な経験の場を計画的に提供しています。更に、1999年度より、育成費用を持続的な企業価値向上のための人的資本投資と位置付け、毎年約10億円を投じると共に、全社で定期的にレビューし、より効果的な人材育成施策に繋げています。また、キャリア形成の一助として、約9,500講座の中から、場所や時間の制約を受けることなく自由に受講できる

選択型のオンライン研修プログラムを導入しています。本プログラムは海外にも提供しており、海外駐在員のみならず、毎年約1,000名の海外現地法人・事務所社員も活用しています。他にも、所属組織の垣根を越えた異動が実現できるチャレンジ・キャリア制度（社内公募制度）の拡充や組織横断協業プラットフォーム「バーチャルオフィス」（社内兼業制度）の導入にも取り組んでおり、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。

「バーチャルオフィス」によるフェムテック取組強化について

<https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2023/230727.html>

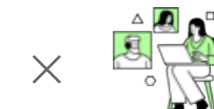


バーチャルオフィス

組織横断案件の推進、新規事業創出を加速させるための組織横断協業プラットフォーム



案件に対し高い関心・熱意がある社員同士が自らの意思で



所属部署の壁を越えてバーチャルで組織を結成し



互いのノウハウを共有しつつ短期間で効率良く案件を推進



成果に応じた評価・報酬

成長に繋がるフィードバック・納得度の向上

当社は、会社業績連動比率の高い給与体系を導入しており、着実な業績拡大に伴い、2022年度における当社の平均年収は、1,730万円と日本トップクラスの水準になっています。2024年度より、更なる社員モチベーション・採用競争力向上のため、成果に応じた評価・報酬のメリハリを強化する人事制度改訂を行う予定です。

また、2013年度より、定量面・定性面において顕著な貢献を行った社員を表彰する「優秀社員表彰制度」を

導入しています。2020年度には、「マーケットイン」の発想に基づく事業やSDGsへの取組み等を推進し、著しい成果を上げたチーム等を表彰する「無数の使命」表彰も導入しました。その他にも、優れた経営手腕を発揮した当社グループ会社社長を表彰する「優秀CEOクラブ」や当社グループの企業価値向上に貢献した事業会社に対する「事業会社表彰制度（▶ Page 61）」等、当社グループ社員の働きがい向上にも繋がる制度を導入しています。



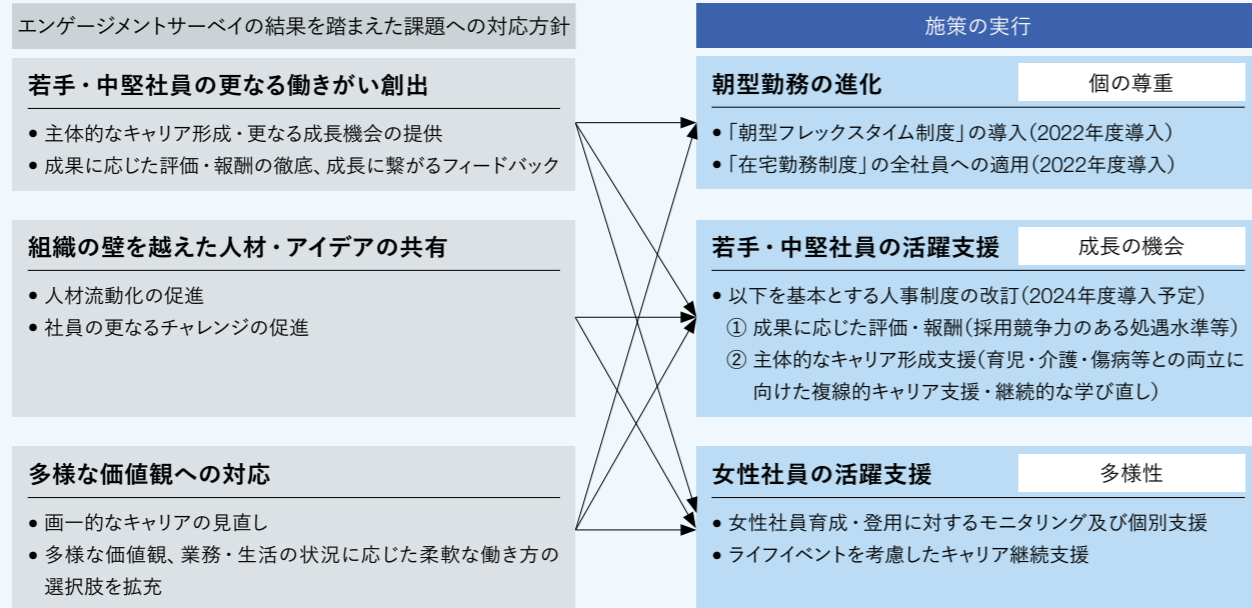
経営参画意識の向上

持株会等を活用した中長期的な資産形成

社員の経営参画意識を高めるため、従業員持株会を通じた自社株の保有に奨励金を支給しています。2019年度からは、従業員持株会を活用した仕組みとして、一定水準を上回る業績を上げた場合に特別奨励金を支給し、相当分の株式を付与する「株式報奨制度」を導入しました。これらの取組みにより、従業員持株会の加入率はほぼ100%に

達しています。これは、日本企業の中でも類を見ない高い加入率となっています。社員の資産形成を後押ししつつ、当社業績と社員の個人資産が連動し、社員が株価の変動や経営状況に高い関心を持つことで、今後も、社員と会社が一体となって企業価値向上に取り組んでいきます。

■ 人材戦略推進に向けたPDCAサイクル

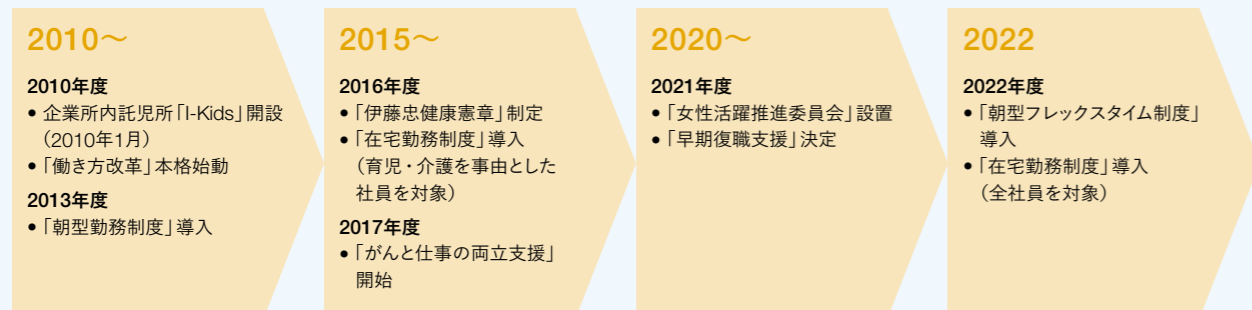


当社は、会社・組織・制度等に対する社員の声を把握し、今後の人事施策等に活かすべく、定期的にエンゲージメントサーベイを実施しています。エンゲージメントサーベイの結果も加味した上で、人材戦略のレビューを行うと共に、課題等への対応方針・施策を経営会議にて決定しています。それ以外の年度については、主要な質問のみに厳選した簡易版のサーベイを実施し、施策に対する進捗を迅速かつ正確に把握すると共に、把握した課題等を経営会議に報告し、新しい施策や改善策を決定しています。このように、毎年課題を把握し、改善を行う「人材戦略推進に向けたPDCAサイクル」を回しています。

2021年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、引続き肯定的回答率は高水準となった一方で、2018年度

との比較で、働きがい(エンゲージメント)の項目で数値の低下が見られました。要因を分析したところ、特に若手・女性社員が抱く多様な価値観に対応する必要性を認識したため、2022年度より、「働き方改革第2ステージ」として、「朝型勤務制度」を進化させ、「朝型フレックスタイム制度」、「在宅勤務制度」(全社員を対象)を導入しました。当社は、若手・中堅社員と女性社員の活躍支援を課題として認識しており、ライフイベントを考慮したキャリア継続支援等、様々な取組みを継続していきます。これらの施策を着実に実行することにより、更なる企業価値向上に繋がっていきます。

「働き方改革」の変遷(5年毎)



■ エンゲージメントサーベイの結果

エンゲージメントサーベイの項目	2010年度	2014年度	2018年度	2021年度
働きがい(エンゲージメント)	73%	78%	76%	71%
活躍できる環境	62%	67%	64%	67%
高い成果を求める文化	86%	91%	91%	93%

※ 各項目は、「厳しくとも働きがいのある会社」を目指す当社にとって重要な項目を抽出したものです。パーセンテージは、各項目に対する肯定的回答率を表示しています。

■ 人材戦略における重要指標

人材戦略上の施策	項目	2010年度	2015年度	2020年度	2022年度
優秀な人材の確保	労働生産性*1	1.0	1.5	2.5	5.2
	連結従業員数(人)	62,635	105,800	125,944	110,698
	単体従業員数(人)	4,301	4,279	4,215	4,112
	総合職数(人)	3,257	3,387	3,435	3,331
	女性総合職数(人)(比率)	274(8.4%)	294(8.7%)	346(10.1%)	375(11.3%)
	採用における女性割合*2	45.5%	17.1%	29.9%	33.3%
働き方の進化	従業員に占める女性割合	25.5%	23.8%	23.4%	24.3%
	朝型勤務比率*3	—	40%	57%	54%
	月平均残業時間(時間/月)*4	23.4	22.7	25.2	23.0
	年次有給休暇取得率	51.9%	54.7%	52.6%	62.2%
	男性育児休業取得率	1%	44%	34%*5	52%
健康力向上	男性育児休業平均取得日数(日)	50	2	10	36
	健康経営投資実績(百万円)*6	723	554	507	570
	がん特別検診対象者受診率	—	—	96.2%	93.1%
主体的なキャリア形成(人材育成)	健康診断再検査受診率	100%	100%	100%	100%
	人材育成投資総額(億円)	10.5	13.0	11.0	16.3
	従業員1人当たりの人材育成投資額(万円)	24.3	30.4	26.0	39.6
	中国語有資格者数(人)	196	525	1,231	1,293
	入社8年目までの総合職海外派遣比率	91.0%	87.9%	90.9%	89.4%
	平均勤続年数(年)	15.8	16.7	17.9	18.3
	自己都合退職率	0.9%	1.1%	1.5%	1.8%
成果に応じた評価・報酬	平均年収(万円)	1,254	1,383	1,628	1,730
	管理職数(人)	2,451	2,539	2,588	2,541
	女性管理職数(人)(比率)	82(3.5%)	136(5.4%)	209(8.1%)	219(8.6%)
経営参画意識の向上	従業員持株会加入率	55%	52%	ほぼ100%	ほぼ100%

*1 2010年度を1とした場合の労働生産性推移(連結純利益/単体従業員数)を示しています。

*2 新卒採用、キャリア採用を含んでいます。

*3 朝8時以前の入館実績に基づき算出しています。

*4 1日の法定労働時間8時間を超える部分を集計しています。

*5 2020年度の男性育児休業取得率が一時的に低下している理由は、コロナ禍によって在宅勤務が恒常的となり、育児休業を取得しなくとも育児との両立がしやすくなったことが影響しています。

*6 従業員の健康管理に従事している人員に係る人件費及び諸費用が含まれています。



シブサワ・アンド・カンパニー(株) 代表取締役

渋澤 健氏

長年、外資系金融機関及びヘッジファンドでのマーケット業務に携わり、2001年に独立、シブサワ・アンド・カンパニー(株)を創業、代表取締役に就任。2007年に(株)コモンズを創設、2008年にコモンズ投信(株)へ改名し、会長に就任。2023年1月、(株)and Capitalを創業、代表取締役CEOに就任。「新しい資本主義実現会議」等、政府系委員会の委員を務める等、幅広く活躍。渋沢栄一の玄孫(5代目の孫)にあたる。

代表取締役 副社長執行役員 CAO*

小林 文彦

* Chief Administrative Officer

CAO対談

「論語と算盤」と「三方よし」

渋澤健氏と小林CAOが、企業の「見えない価値」の可視化、過去・現在・未来を貫くサステナビリティの在り方を語り合いました。

同じ時代を生きた実業家に共通する使命感

小林

当社は、初代伊藤忠兵衛が麻布の「持ち下り」と呼ばれた行商を始めた1858年に創業しました。創業165年となるわけですが、彼が大阪本町に最初の店舗となる「紅忠」を開店したのが1872年でしたので、それから数えると、昨年2022年はちょうど150年目という記念の年となりました。この年は、渋沢栄一さんが大蔵省を退官し実業界に入られ、商売を始められた時期とも重なります。「論語と算盤」では、商売は利潤と道徳心を調和させないと成り立たないと

いう経営哲学が記されていますが、初代伊藤忠兵衛も、商売は「菩薩の業」であると説き、売り手と買い手、世間を等しく潤す、すなわち「三方よし」でなければ成立しないと述べています。2人の商売に対する考え方や精神性には多くの共通点があったのではないかと思います。

渋澤

元々渋沢家は、藍玉や蚕を手掛ける農商でしたので、まず繊維の商売に携わっていたという点で共通していますね。日本の近代化が進み、時代が激変する中、2人とも家業よりもっと広い視野で、「商いを通じて世の中を豊かにする」という共通の使命感を抱いていたように思います。

武士道や道徳心を失い、利益中心主義に傾いていった当時の風潮に対する危惧が見て取れます。

小林

視点を現代に移すと、これまで日本企業は、欧米の株主資本主義に基づく思想や制度を盛んに取り入れ、主に株主利益の最大化を一つの「使命」とした経営に取り組んできました。一方で、現在、欧米を皮切りに、株主利益の追求だけでは企業の持続性は担保できないという考えの下、「ステークホルダー資本主義」の重要性が叫ばれています。先人の2人が掲げていた「商いを通じて世の中を豊かにする」という精神性や使命感が、時代や国境を越え、普遍性を持って復活しているような感覚を覚えています。

渋澤

渋沢栄一は、欧米の考え方を形だけ真似るのではなく、自分たちの精神を大切にすべき、つまり、HowだけでなくWhyを大切に、ということを行っています。優れた経営手段や経営方法さえあれば企業が永続するわけではなく、「人間力」こそ、企業の持続性の源泉だと思います。更に、現在は大企業となった伊藤忠商事も、創業当時は小さなスタートアップ企業だったはずであり、新しい時代を切り拓くという気概を持って、時代によって変化する様々なニーズに応じてきたからこそ、160年超という長きに亘り商売を続けられてきたのではないのでしょうか。

総合商社ならではのサステナビリティ

小林

これからも持続性を持って歩みを進めていくにあたり、これまでと同じことを漫然と続けているだけでは、企業としてのサステナビリティを担保できないという危機感を持っています。当社の在り姿に関するご指摘や今後目指すべき方向性等について、ご助言いただければ大変有難いです。

渋澤

サステナビリティを語るためには、企業とステークホルダーとの「共通言語」が必要だと考えています。総合商社は、多岐にわたる産業の川上から川下まで幅広く事業を展開し、「人類」の生活の至るところに関わっていますので、自ずと

外部からの要請は増え、期待感も高まるものと思います。従って、対応すべきサステナビリティの課題等も多く、指摘を受けることもあるかと思いますが、決して受け身になるのではなく、創業から160年超もの「持続性」を実現してきた実績をもとに、伊藤忠商事の考えを積極的に主張していった方が良いと思います。例えば、GHG排出量の削減は、国によって置かれている立場や状況が異なり、舵取りが難しい課題です。具体的には、先進国は化石燃料からの脱却を目指していますが、新興国や発展途上国の今後の発展には、石炭等の安価なエネルギーが未だに必要とされています。このような国においては、化石燃料を全く利用しないというのは少々非現実的だと思いますので、伊藤忠商事には、多岐にわたるビジネスから得た新たな技術やソリューション等を提供することで、様々な国が抱える課題解決を図ることを期待しています。

小林

当社は、中期経営計画で「SDGsへの貢献・取組強化」を基本方針の一つに掲げており、総合商社の中では唯一、自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。更に、GHG排出量削減の文脈に新たに「オフセット」という概念を加えた目標を策定しました。2018年度には4つあった一般炭権益のうち3つを2021年度までに売却しており、化石燃料事業・権益のGHG排出量の削減を進めています。そして、日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」よりも10年前倒しし、2040年までに、自社の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いた「オフセットゼロ」を達成していく方針です。しかしながら、幅広い事業領域におけるサプライチェーン上で、非常に数多くの企業とビジネスを行っている当社にとって、Scope3の開示はとても大きなチャレンジであり、難しさを感じています。(▶ Page 78 気候変動に関する考え方・取組み)

渋澤

特にScope3は、総合商社ならではの課題ですね。海外の有識者と会話をしていると、日本では上流・下流のGHG排出量をいかに正確に開示できるのかと悩みがちですが、海外では「見積り」の開示を想定しているようです。Scope3の開示の基準は海外でも議論が継続されているので、例えば、伊藤忠商事の事業特性を踏まえて

CAO対談

開示すべきScope3の範囲を自ら特定し、財務情報との関係性を示す等、柔軟性のある取組みを行うことで、同様の課題を抱える企業の先行モデルになり得るのではないかと期待しています。

小林

良いご示唆を頂戴したと思います。脱炭素も含め「SDGs」は大変息の長い話です。私たちは、目の前の課題に対する取組みだけでなく、「SDGsの達成」という使命を担った次世代の教育・啓蒙活動もまた、非常に重要な社会的使命だと捉えています。東京本社の隣にSDGsの発信拠点として設置した「ITOCHU SDGs STUDIO」は、子どもたちが社会との繋がりやSDGsの考え方を遊びながら学べるような施設も併設しており、多くの方にご利用いただいています。(▶Page 76「ITOCHU SDGs STUDIO」に新たな施設を開設)

渋澤

社会の持続可能性に貢献するために、未来を担う子どもたちを育成していくことも企業の大切な使命ですね。

「見えない価値」としての人的資本

小林

2022年度から、有価証券報告書における人的資本に関する開示が義務化されましたが、その一方で任意開示の部分における自由度も高まっています。2021年度に実施したエンゲージメントサーベイのスコアは、日本企業の平均からすると高い水準でしたが、2018年度比では多少低下する結果となりました。特に、若手社員にスコアの低下傾向が見られ、その要因を分析した結果、より柔軟な働き方に対する社員の希求や、組織の「縦割り」の弊害、またそれに伴う教育の限界といった課題が徐々に見えてきました。これらの内容は社内外にも開示しています。開示したからには、具体的な解決策を示さなくてはなりません。課題に対処し、より柔軟な働き方を叶えるために、お客様のいる現場に最大限の配慮をしつつ、当社の特徴である朝型勤務制度とフレックスタイム制度を掛け合わせた「朝型フレックスタイム制度」を導入し、在宅勤務制度の対象も全社員へ拡大しました。更に、総合商社の宿命とも言える組織の「縦割り」についても、より柔軟に部署間を異動できる



制度やバーチャルオフィスという社内兼業の仕組みを導入することで、着実に改善を図っています。最初は、エンゲージメントサーベイの課題を開示すべきか正直迷いましたが、これら一連の取組みを開示し、会社の意志をはっきりと示したことで、社外からも社員からも高い評価を得ることができました。また、当社では、人的投資の効果を測定する指標として「労働生産性」を掲げています。同業他社と比べて最も少ない人数で企業価値を向上させるためには、最大の経営資源である「人」の労働生産性を上げていく必要があります。そのため、会議や資料を削減して無駄を省き、「朝型勤務制度」の導入により効率性を高める等、様々な施策を講じてきましたが、2022年度の労働生産性は2010年度と比べて約5倍に拡大しています。

渋澤

5倍という数字は驚異的ですね。企業による情報開示は、自社の考えや目指す方向性等をステークホルダーに伝える「対話」のツールです。投資家の立場から言えば、今できていることよりも、今はできていないけれども目指す姿に向かってチャレンジしていることを定量的に示す、すなわち目標に向けた意志と具体的な道筋は今後の企業価値創造の好材料になります。私は、終身雇用、年功序列、新卒一括採用という「昭和型」の雇用形態には限界があると考えています。大企業は、離職率を低下させることに目を向けがちですが、必ずしもそれが正しいとは思いません。日本政府の掲げる「新しい資本主義」の中では「労働移動の円滑化」と表現されていますが、企業間で人材がシームレスに移動できる状態を目指すことで、日本の労働市場は大きく成長できると思います。例えば、伊藤忠商事のDNAを持つ社員が社外に羽ばたいていき、社外で得た新たなスキルやノウハウを持ち帰って復職すること、あるいは復職せずとも伊藤忠商事の出身者として社会で活躍することが、伊藤忠商事の更なる企業価値向上をもたらすという好循環を生み出すかもしれません。そういった意味で、将来的には離職率だけではなく復職率を指標とするのも

面白いかもしれません。また、日本の大企業は、ジェンダーや国籍、年次といった観点でのダイバーシティもまだまだ不足しています。女性の社外取締役の増員を進めている企業も多いですが、伊藤忠商事の社内には才能を持つ優秀な人材が大勢いるはずなので、執行役員レベルにも女性を増やしていくべきだと思います。

小林

「復職率」というのは斬新な視点ですね。また、ご指摘の通り、女性活躍推進は当社も重要な課題として捉えています。2021年度には、女性活躍推進委員会を取締役会の任意諮問委員会として設置し、女性の登用に向け育成等を本格化しています。但し、女性総合職のほとんどが20代から30代であり、役職を担う年齢としては未だ若干早く、すぐには解決できない課題と考えています。数値目標だけを掲げるのではなく、女性社員の声にも耳を傾けながら、女性の活躍を後押しする施策を着実に進めていく方針です。また、社員にその能力を最大限発揮してもらうため、「健康経営」は何よりも重要だと考えています。当社では、2016年度に「伊藤忠健康憲章」を制定し、これまで社員が安心して働ける環境づくりに注力してきました。社員の健康に関する業務には常駐する医師3名を含む看護師等総計50名程が従事しています。コロナ禍においても休日、昼夜を分かたず全面的にサポートしていただき、オフィスにて一件のクラスターや重症者を出すことなく乗り切ることができました。関係者に対しては、先日、社員表彰の特別賞をお贈りしました。

渋澤

社員が健康に働いて初めて価値を生み出すことができるというのは、その通りだと思います。人件費や福利厚生費等は、長期的な「投資」の側面があると思いますが、現在の財務会計では、あくまで「コスト」として認識され、企業価値を下げる要素となっています。別の捉え方をすれば、「人」は数値化された財務的価値ではなく、「見えない



価値」であり、それは将来に対する期待値とも言えます。資本市場から見れば、PBR 1倍というのは、「見えている価値＝市場からの期待」という状態であり、「見えない価値」はないということになります。PBR 1倍を超えて初めて「見えない価値＝人」が評価され、将来の成長性が期待されている状態になっていると言えます。「人的資本」に早くから注目してきた伊藤忠商事のPBRが総合商社の中で最も高いという点も、その証左の一つであると思います。

小林

有難うございます。当社の「見えない価値」が市場にご評価いただけていることは嬉しい限りです。

「三方よし」を世界へ、未来へ

渋澤

投資の世界まで視点を広げてみると、日本政府の「新しい資本主義」の中でも示されている通り、従来の「リスク」や「リターン」という二次元に、企業経営が環境や社会に与える正と負の「インパクト」を加えた三次元で可視化する「インパクト投資」という考え方が今後更に取り入れられていくと思います。伊藤忠商事の「三方よし」という企業理念も、単に「良いことをやっています」というのではなく、「よし」を測定する方法を考えてみるのも一案だと思います。「売り手」としての価値はある程度可視化されていると思いますが、「買い手」や「世間」にとって、どのような影響があるのかを可視化できれば、世界に通じる「インパクト」を示すことが可能です。まさに世界に二つとない「共通言語」になり得ると思います。

小林

当社は、コロナ禍でのワクチン職域接種の際に、後続する他の接種会場のために日々の接種運営状況を毎日公開し続けました。当社独自の取組みや人事施策もすべて内容は開示しています。これらは時として、日本社会全体にも大きな影響を与えることとなり、これはまさに当社特有の「インパクト」と呼べるかもしれません。対談を通じて多くのヒントを頂戴しました。「商いを通じて世の中を豊かにする」ことを改めて意識しながら、不変の価値観である「三方よし」を実践し、当社の持続性を更に高めていきたいと考えています。本日はお時間をいただき、有難うございました。

02

短期目標の達成

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



このセクションで説明するポイント

- ✓ 「Brand-new Deal」戦略(経営計画)による着実な企業価値向上の軌跡
- ✓ 2年連続、連結純利益8,000億円超を達成した「2022年度 決算実績」
- ✓ 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の最終年度となる「2023年度 短期経営計画」とその達成に向けた事業等のリスクへの対応方針

CONTENTS

CSOインタビュー	42	2023年度 短期経営計画	48
企業価値向上の軌跡	44	事業等のリスクへの対応	
2022年度 決算実績	46	(CDO・CIOコメント含む)	50





代表取締役 執行役員 CSO
(兼) グループCEOオフィス長

中 宏之

CSO INTERVIEW

経営環境の変化を新たな成長機会と捉え、「攻め」と「守り」が両立する戦略を武器に、ステークホルダーの期待値の最大化に繋がっていきます。

現在の伊藤忠商事を取り巻く経営環境と

2023年度の期初計画について教えてください。

不透明かつ不確実な経営環境下、景気変動耐性の高い安定的な収益力を示す計画としています。

この数年間の経営環境を振り返りますと、新型コロナウイルスの感染拡大に端を発した世界経済の混乱は、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻とその長期化により、極めて不透明かつ不確実な状況が続いています。それらに付随する形で、サプライチェーンの分断や資源価格等の高騰が深刻化、この資源価格等の高騰が招いた原材料高はインフレへと発展し、更にインフレを抑制するための利上げが極端な為替の円安を誘導するといった、複数の可変要因が複雑に連鎖している状況です。また、実質GDP成長率は、世界中がコロナ禍にあった2020年のマイナス成長から2021年は大幅に反転し、2022年についても先進国、新興国・発展途上国共に一定の成長率を維持していましたが、2023年度計画の公表直前となった4月時点の国際通貨基金(IMF)の見通しでは、2023年は経済の回復は二極化し、米国とユーロ圏を中心とする先進国の大幅な減速と、中国とインドを中心とする新興国・

発展途上国の堅調な推移というシナリオが示されました。

(▶ Page 74 PEST分析(2030年までのマクロ環境要因))

また、日本経済の2023年見通しは、新型コロナウイルスによる行動制限の解除に伴い、本格的なリベンジ消費が期待されることに加え、インバウンド需要の下支え、金融緩和策の継続が企業の資金調達や設備投資拡大を後押しする等、賃金上昇や政府のインフレ抑止策とも相まって、緩やかに景気回復力を強めていく見通しとなっています。

このような経営環境下、2023年度の期初計画については、資源価格と為替水準は徐々に平準化に向かう保守的な前提を用いた上で、当社の強みである非資源分野の利益伸長と成長投資の実行に伴う一定程度のリターンを織り込み、「稼ぐ」力を表す基礎収益の期初計画は、3年連続で過去最高を更新する8,000億円としました。この基礎収益に一過性利益(300億円)と例年以上に保守的に設定したバッファー(▲500億円)をネットした連結純利益の期初計画は、7,800億円としています。資源価格が徐々に落ち着きを取り戻しつつある中で、当社の景気変動耐性の高い安定的な収益力を示す、「8,000億円の収益ステージ」にふさわしい計画としています。(▶ Page 48 2023年度 短期経営計画)

2023年度業績につきましては、当社ビジネスが下期

偏重型である点を考慮すれば、非常に順調な滑り出しを見せています。引続き、経営環境の急激な変化を注視しつつ、CSOとして先手先手の戦略と対応策を講じることで、まずは期初計画の確実な達成を図り、財務・非財務を両輪とする持続的な企業価値の向上に努めていく所存です。

成長投資を行う際の留意点とCITIC業績の2023年度見通しについて教えてください。

成長投資は「投資の4つの教訓」を意識すること、CITIC業績は堅調な推移を想定しています。

2023年度は、「8,000億円の収益ステージ」の次の収益ステージを見据え、成長投資に舵を切る年と位置付けています。当社のエクスポージャーは、非資源分野が約8~9割を占めており、現時点では今後もこの割合を維持する考えです。ステークホルダー、特に投資家の皆様からは、「選択と集中」を行って、強みである非資源分野に特化すべきといったご意見をいただくこともありますが、上述の経営環境下においては、分散されたポートフォリオはエクスポージャー全体のリスク低減に繋がると考えており、資源分野のビジネスを直接行うことで得られる知見が非資源分野のビジネスに活かされているのも事実です。総合商社の「総合力」は、「コングロマリット・プレミアム」の要因になっていると判断しています。

成長投資の実行に際しては、昨年のこの場で詳細に説明しました「投資の4つの教訓」、すなわち① 高値掴み、② 取込利益狙い、③ パートナーへの依存・過信、④ ハンズオン不足の4点を防止すべく、当社内での徹底を図っています。特に、投資実行前における事業計画の精査とデューデリジェンスの徹底による高買い防止、実効性のあるEXIT策の確保、更には経営体制の確認といった基本動作を徹底すると共に、投資実行後においても一律の対応でなく、責任者が自ら現場に赴き、実情に即した課題解決策を早期に実施することが、重要であると考えています。(▶ Page 60 投資の4つの教訓)

また、CITIC業績は、2015年の当社の出資以降、8年連続で過去最高益を更新する等、極めて順調に推移しており、2023年度につきましても傘下のCITIC Bankと共に堅調な出だしとなっています。米中貿易摩擦や台湾情勢、中国国内の景気不振や米国の金融不安、低バリュエーションの株価等といった注視すべき要因は

あるものの、引続き政府の国有企業強化方針が示されていることから、CITIC自体の経営基盤は底堅いと判断しており、2023年度も2022年度と同様の堅調な業績を想定しています。

グループCEOオフィス新設の背景について教えてください。

既存の枠組みにとらわれず、経営環境の変化に対応すべく、組織のアップグレードを図りました。

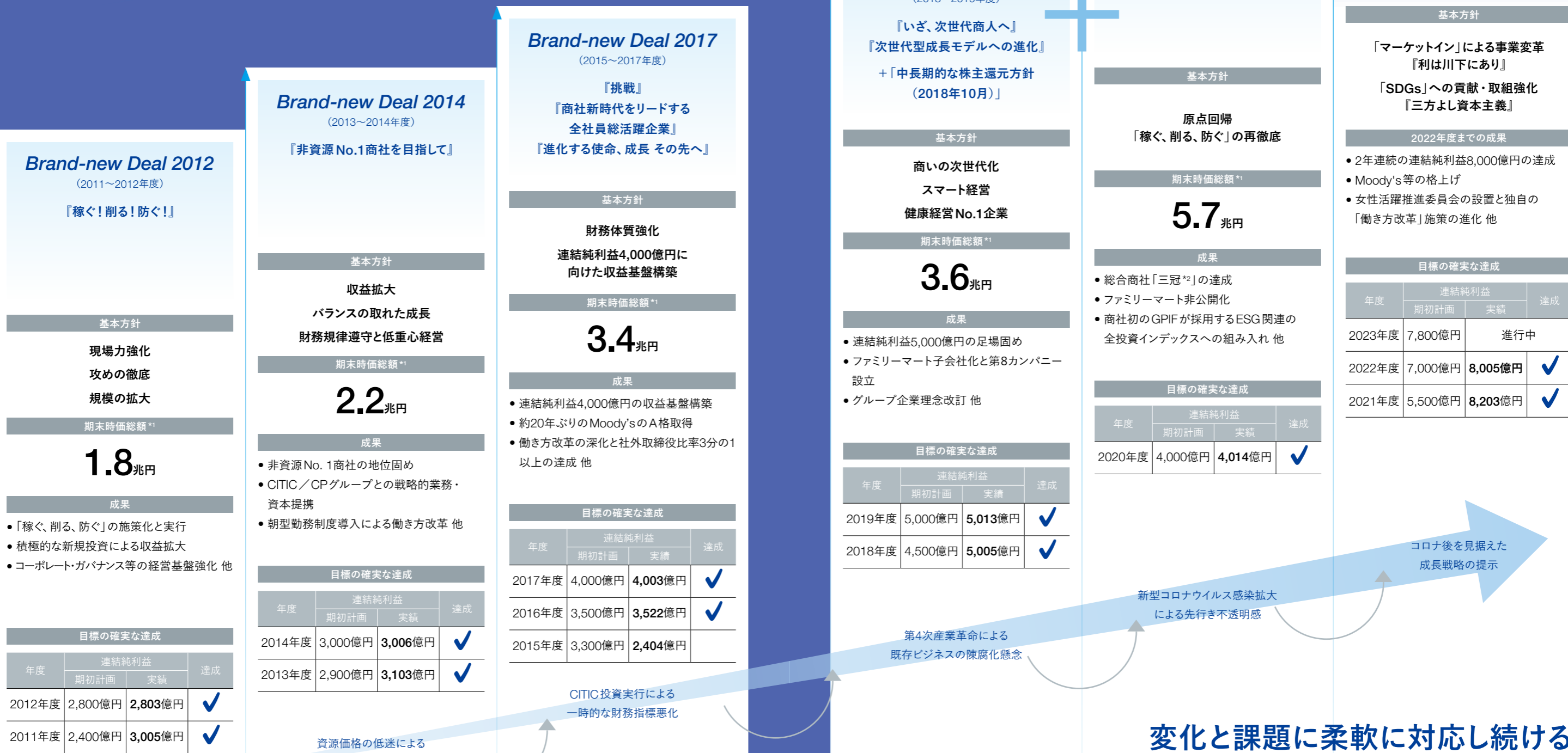
今年4月より発足したグループCEOオフィスは会長CEOの直轄組織になりますが、私、CSOを組織長とするバーチャルな組織として、業務部長、人事・総務部長、統合RM部長、再開発プロジェクト室長が本組織を兼務した上で、案件毎に必要な役員・社員を招集することとしています。グループCEOオフィスは、グループ経営を従来以上に強化させるべく、経営人材の育成や選定、当社グループ内における資産・経費・人員等の適正配分を立案し、グループ全体の合理化策を推進すると共に、評価や表彰を通じたグループエンゲージメントの強化といった実務を担う組織になります。当社が連結経営を推進する上で、グループ会社は非常に重要な存在ですが、グループ会社の社長は当社で実績を上げた、いわば「大物」であることが多く、当社のカンパニープレジデントよりも年齢が上で、元上司にあたるケースも少なくありません。カンパニープレジデントからすれば、時に遠慮が生じ、グループ会社の社長からすれば元部下に相談しづらい、そのような状況が生じ得ないように、会長CEOの直接的な指導に基づき、グループCEOオフィスがカンパニーとグループ会社の双方を側面支援していく方針です。

また、今般の組織改編に伴い、2019年7月に設立した第8カンパニーをグループCEOオフィスの管下に配置しました。第8カンパニーの役割自体に変更はありませんが、こちらも従来以上に会長CEOがグループ会社への指導や統轄を直接的に担うことで、グループ会社間の関係強化と利害調整、待遇の不平等の解消を図ることを目的としています。コンビニエンスストア事業は巨大なサプライチェーンを有効に機能させることが極めて重要ですが、グループ会社がより一層ファミリーマートを支え、当社グループ全体がより早く同じ方向を向くことで、総合商社の「総合力」を更に発揮していく考えです。

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」を常に意識してビジネス活動に取り組むと共に、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迅速かつ機動的に講じることで、景気変動耐性の高さを伴う成果を着実に積み上げてきました。

ブレることなく「成果」を積み上げ続ける



Brand-new Deal 2012 (2011~2012年度)

『稼ぐ! 削る! 防ぐ!』

基本方針

現場力強化
攻めの徹底
規模の拡大

期末時価総額*1

1.8兆円

成果

- 「稼ぐ、削る、防ぐ」の施策化と実行
- 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

目標の確実な達成

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	✓

Brand-new Deal 2014 (2013~2014年度)

『非資源 No.1 商社を目指して』

基本方針

収益拡大
バランスの取れた成長
財務規律遵守と低重心経営

期末時価総額*1

2.2兆円

成果

- 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

目標の確実な達成

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	✓

Brand-new Deal 2017 (2015~2017年度)

『挑戦』
『商社新時代をリードする
全社員総活躍企業』
『進化する使命、成長 その先へ』

基本方針

財務体質強化
連結純利益4,000億円に
向けた収益基盤構築

期末時価総額*1

3.4兆円

成果

- 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

目標の確実な達成

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	

Brand-new Deal 2020 (2018~2019年度)

『いざ、次世代商人へ』
『次世代型成長モデルへの進化』
+ 「中長期的な株主還元方針
(2018年10月)」

基本方針

商いの次世代化
スマート経営
健康経営 No.1 企業

期末時価総額*1

3.6兆円

成果

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

目標の確実な達成

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	✓

2020年度 経営計画

新型コロナウイルス感染拡大を
踏まえた単年度計画

基本方針

原点回帰
「稼ぐ、削る、防ぐ」の再徹底

期末時価総額*1

5.7兆円

成果

- 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関連の全投資インデックスへの組み入れ 他

目標の確実な達成

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	✓

Brand-new Deal 2023 (2021~2023年度)

「8,000億円の収益ステージ」の確立
+ 財務・非財務資本のバランス
の取れた拡充

基本方針

「マーケティング」による事業変革
『利は川下にあり』
「SDGs」への貢献・取組強化
『三方よし資本主義』

2022年度までの成果

- 2年連続の連結純利益8,000億円の達成
- Moody's等の格上げ
- 女性活躍推進委員会の設置と独自の「働き方改革」施策の進化 他

目標の確実な達成

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2023年度	7,800億円		進行中
2022年度	7,000億円	8,005億円	✓
2021年度	5,500億円	8,203億円	✓

外部環境・経営課題等

資源価格の低迷による
先行き不透明感

CITIC 投資実行による
一時的な財務指標悪化

第4次産業革命による
既存ビジネスの陳腐化懸念

新型コロナウイルス感染拡大
による先行き不透明感

コロナ後を見据えた
成長戦略の提示

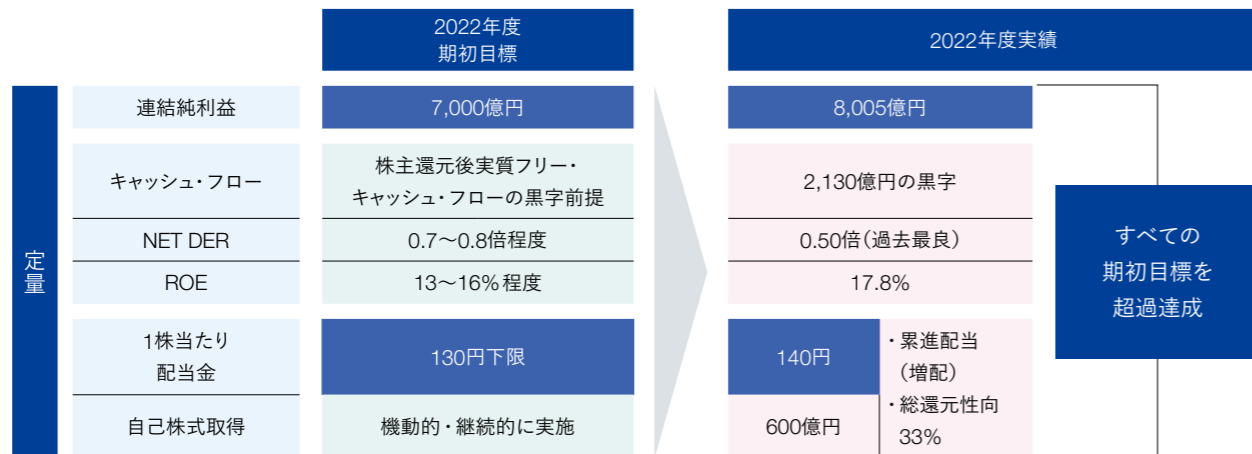
変化と課題に柔軟に対応し続ける

*1 自己株式を含む *2 時価総額、株価、連結純利益

2022年度 決算実績

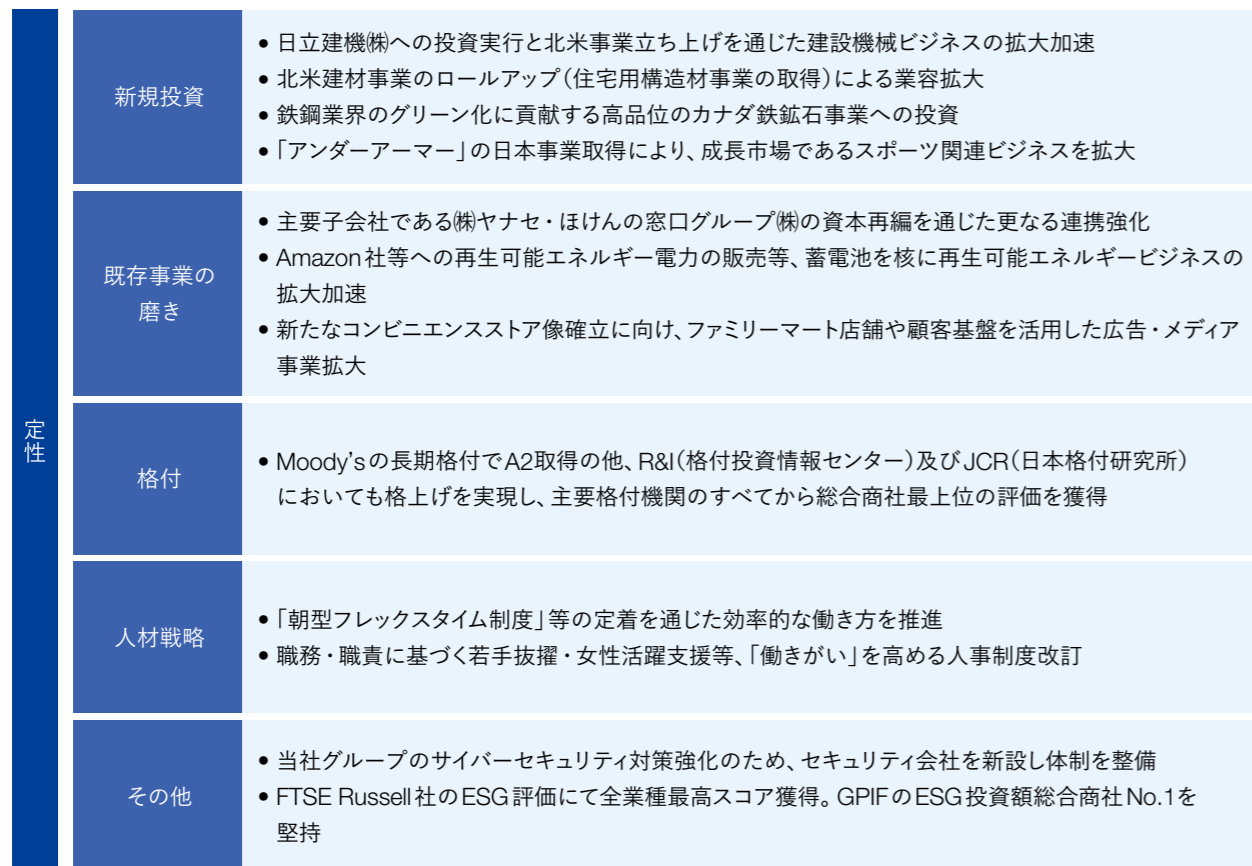
2022年度 経営総括レビュー(定量)

- 2年連続で8,000億円超の連結純利益を達成し、コミットメント経営を継続
- 増配、機動的な自己株式取得による株主還元拡充と、過去最高水準の財務体質を堅持



2022年度 経営総括レビュー(定性)

- 中計の基本方針である「マーケットインによる事業変革」、「SDGsへの貢献・取組強化」の下、市場・社会ニーズを捉えて、ビジネスモデルの進化や成長機会を創出する取組を推進
- 人材戦略等の収益基盤を支える取組を進化させ、事業の継続性と安定性を強化

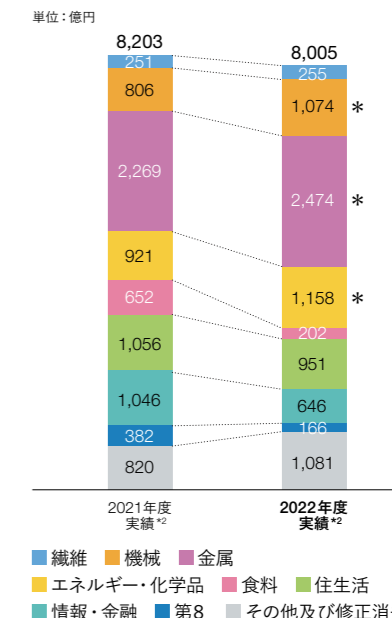


経営成績

単位:億円	2021年度実績	2022年度実績	増減
連結純利益	8,203	8,005	△198
一過性損益	1,300	130	△1,170
基礎収益 (基礎収益[除くコロナ影響])	約6,900	約7,875	約+975 (約+725)
非資源	6,103	5,878	△225
資源	2,216	2,156	△60
その他	▲116	▲28	+87
非資源比率*1	73%	73%	ほぼ横ばい
事業会社損益	7,089	6,937	△151
黒字会社比率	90.9%	88.6%	2.3pt低下
EPS	552.86円	546.10円	△6.76円

*1 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。
 *2 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間の株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2021~2022年度実績については、第8カンパニーと主管カンパニーとの株式持合いが解消した前提で表示しています。
 * 過去最高

セグメント別連結純利益



キャッシュ・フロー

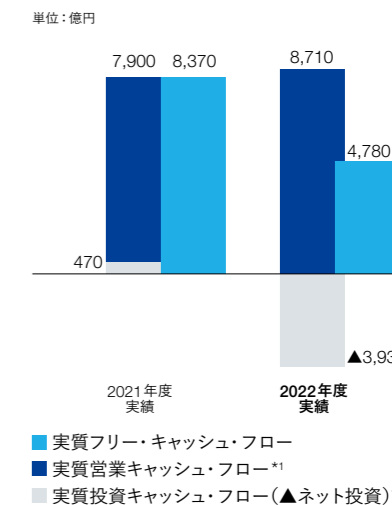
単位:億円	2021年度実績	2022年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,012	* 9,381
投資活動によるキャッシュ・フロー (フリー・キャッシュ・フロー)	386	▲4,538
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲8,467	▲5,001

実質フリー・キャッシュ・フロー

単位:億円	2021年度実績	2022年度実績
実質営業キャッシュ・フロー*1	7,900	* 8,710
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)*2	470	▲3,930
実質フリー・キャッシュ・フロー	8,370	4,780

*1 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」+「リース負債の返済等」
 *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
 * 過去最高

実質フリー・キャッシュ・フロー

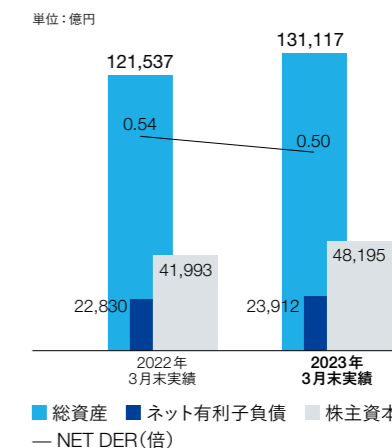


財政状態

単位:億円	2022年 3月末実績	2023年 3月末実績	増減
総資産	121,537	* 131,117	+9,580
ネット有利子負債	22,830	23,912	+1,082
株主資本	41,993	* 48,195	+6,202
株主資本比率	34.6%	* 36.8%	2.2pt上昇
NET DER	0.54倍	* 0.50倍	0.05改善
ROE	21.8%	17.8%	4.1pt低下

* 過去最大(NET DERは過去最良、総資産・株主資本は、年度末として過去最大)

財政状態



2023年度 短期経営計画

「Brand-new Deal 2023」の最終年度となる2023年度は、日本では、低金利の継続、賃金上昇や個人消費の拡大、インバウンド需要の高まり等から、一定の景気回復が見込まれます。一方、海外では、欧米を中心とした主要中央銀行による金融引締めに伴う金利の高止まりやインフレの進行等による景気減速懸念、輸出の伸び悩み等による中国経済の緩慢な景気回復ペース、未だ収束が見えないロシア・ウクライナ情勢を含む地政学リスクの不確実性等、世界経済の下押し懸念により、極めて不透明な経営環境が続くことが想定されます。このような経営環境下、当社は、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」の更なる推進等を図ることで、持続的な企業価値向上を実現します。

■ 定量・定性計画

定量計画

2023年度利益計画：連結純利益7,800億円

非資源分野での伸長により、2023年度の基礎収益は3年連続過去最高を更新する約8,000億円を見込む

「Brand-new Deal 2023」基本方針 定性計画

「マーケットイン」による事業変革

『利は川下にあり』

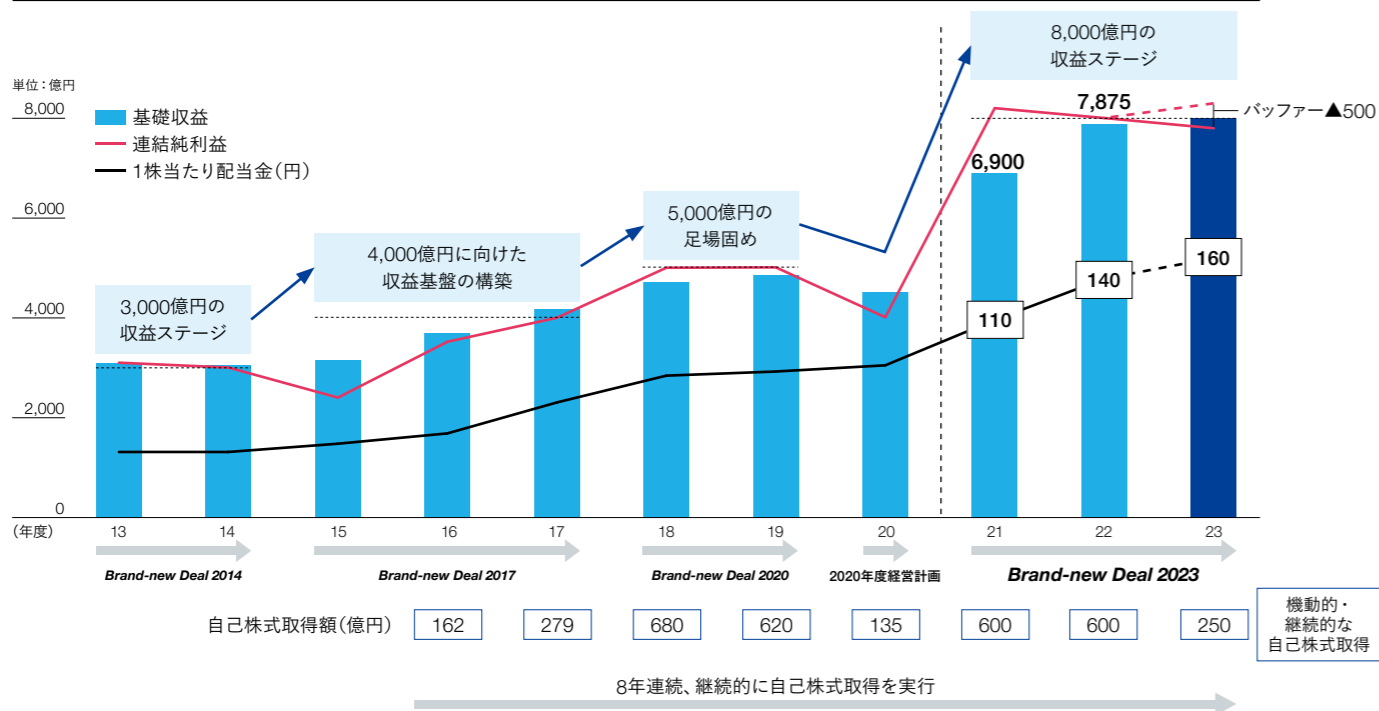
利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務
ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進

「SDGs」への貢献・取組強化

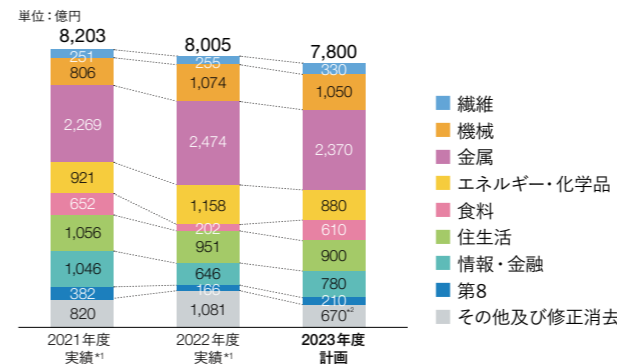
『三方よし資本主義』

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



セグメント別連結純利益



単位: 億円		2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
非資源	基礎収益	約5,000	約5,745	約5,900
	一過性損益	1,100	135	300
	連結純利益	6,103	5,878	6,200
資源	基礎収益	約1,990	約2,165	約2,100
	一過性損益	225	▲10	0
	連結純利益	2,216	2,156	2,100
その他	連結純利益	▲116	▲28	▲500 ^{*2}
非資源比率 ^{*3}	基礎収益	72%	73%	74%

*1 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2021～2022年度実績については、第8カンパニーと主管カンパニーとの株式持合いが解消した前提で表示しています。

*2 バッファァー▲500億円を含む

*3 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

	2021年度	2022年度	Brand-new Deal 2023 2023年度計画
実質営業キャッシュ・フロー(億円)	7,900	8,710	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
実質投資キャッシュ・フロー(億円)	470	▲3,930	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
株主還元後 実質フリー・キャッシュ・フロー(億円)	6,140	2,130	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】
NET DER(倍)	0.54	0.50	高効率経営の継続 【ROE 13～16%程度】
株主資本(兆円)	4.2	4.8	
ROE(%)	21.8	17.8	

■ 株主還元方針

配当金

- 1株当たり配当金は前期比20円増額の160円。累進配当(連続増配)と配当性向30%を達成

自己株式取得

- 市場環境、キャッシュ・アロケーションの状況を踏まえ、機動的・継続的に実行し、総還元性向33%以上を実現

保守的な年初利益計画を踏まえ、期中上方修正時には、総還元性向40%を目途とした追加還元を実施

前提条件	2021年度実績	2022年度実績	2023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)	111.54	134.48	130	約▲33億円(1円の円高)
為替(円/US\$ 期末レート)	122.39	133.53	125	—
金利(%)TIBOR 3M(円)	0.06%	0.07%	0.1%	約▲4億円(0.1%の金利上昇)
金利(%)LIBOR 3M(ドル) ^{*1}	0.24%	3.52%	—	—
金利(%)SOFR 3M(ドル) ^{*1}	—	3.29%	5.0%	約▲3億円(0.1%の金利上昇)
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	79.92	95.07	75	±2.7億円 ^{*4}
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	154 ^{*2}	117 ^{*2}	N.A. ^{*3}	±15.4億円 ^{*4}

*1 2023年6月にLIBORの公表が停止されたため、米ドル指標金利をタム物SOFRに変更しています。

*2 2021年度実績、2022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。

*3 2023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。


*4 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。

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	リスク項目
(1) マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク ▶ Page 74	(7) 資金調達に関するリスク ▶ Page 54
(2) 市場リスク	(8) 税務に関するリスク
① 為替リスク	(9) 重要な訴訟等に関するリスク
② 金利リスク	(10) 法令・規制に関するリスク
③ 商品価格リスク	(11) 人材に関するリスク ▶ Page 30
④ 株価リスク	(12) 環境・社会に関するリスク ▶ Page 76
(3) 投資リスク ▶ Page 58	(13) 自然災害に関するリスク
(4) 固定資産に関する減損リスク	(14) 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
(5) 信用リスク	
(6) カントリーリスク	

詳しくは有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。
 https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_security_report/



RISK 6

カントリーリスク

当社グループは、商品取引や事業活動を行う海外各国・地域の政治・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投資先の保有資産等の国家収用や送金停止等のカントリーリスクを有しています。そのため、個別案件毎に適切なリスク回避策を講じると共に、当社グループ全体として社内の国格付に基づく国別の国枠を設定し、国別の総エクスポージャーを当社グループの経営体力に見合った総枠で管理すること等により、リスクのコントロールに努めています。

① ロシア関連ビジネスについて

2023年3月末時点のロシア向けエクスポージャーは350億円です。当社は現在のロシア・ウクライナ情勢を受けて、ロシアにおける保有資産の見直し等、早めの対応策を講じることで、将来リスクの軽減を図る「防ぐ」を徹底しています。当社の関連会社は、ロシアにおける航空機リースビジネス等に取り組んでいましたが、直近の情勢を踏まえ、関連する損失はすべて2022年度に認識済みです。また、当社は日本のエネルギー資源安定確保の観点等から、日本政府主導の合併事業を通じてロシア原油権益 Sakhalin-1の一部を保有していますが、直近の情勢を踏まえ、将来懸念に対して保守的な処理を実施済みです。今後の対応策

については、筆頭株主である日本政府や他パートナーを含む関係者と引き続き緊密に連携し、協議してまいります。

② 中国関連ビジネスについて

2023年3月末時点の中国向けエクスポージャーは1兆3,301億円です。足元の中国経済は、ゼロコロナ政策の解除による消費活動の正常化はあるものの、雇用・所得環境の改善の遅れや不動産市場の低迷の継続等から、個人消費や不動産投資等の回復は想定を下回り、欧米景気の減速による輸出の停滞も見込まれています。

当社の中国関連ビジネスは、CITIC 関連、中国向け鉄鉱石取引、その他のトレード・事業投資の3つで構成されています。政府系コングロメイトであるCITICの業績は、従前からの中国政府の国有企業強化の方針も受け、引き続き順調に推移すると考えています。中国向け鉄鉱石取引は、現時点では、大幅な需要の減少は想定されませんが、中国政府の景気刺激策の動向等を踏まえた需給バランスにも留意しながら、適切なタイミングでの価格ヘッジ等、リスク低減に努めています。また、その他のトレード・事業投資は、中国国内での生活消費分野を中心に取組んでおり、米中貿易摩擦の影響が懸念される先端技術等に関連するビジネスには取組んでいません。



RISK 14

情報システム及び情報セキュリティに関するリスク

これまで当社は、セキュリティ基盤の拡充や最低限遵守すべきルールである「伊藤忠グループ情報セキュリティミニマムスタンダード」を展開すると共に、上級サイバーセキュリティ分析官を中心としたメンバーにより構成されたサイバーセキュリティ対策チーム(ITCCERT: ITOCHU Computer Emergency Readiness, Response & Recovery Team)を社内に常設し、当社グループにおける情報セキュリティ体制を構築してきました。

更に、2022年度には、情報セキュリティ体制の一層の強化を図るため、当社グループ各社の業種・業態、会社の規模等からそれぞれのサイバーセキュリティリスクを判定し、その結果に応じて最適な対策や運用体制等について定めるフレームワークを導入しました。更に、同フレーム

ワークに基づいた持続的かつ実効性の高い情報セキュリティの運用を支援するために、2023年2月に伊藤忠サイバー&インテリジェンス(株)を設立し、ITCCERTの機能を移管・拡大しました。同社は、高度な専門性を有したセキュリティチームを擁しており、最新の脅威情報の収集やリスクの分析、セキュリティの監視、自社システムに対する疑似攻撃を伴う演習等、多種多様かつ高い専門性が求められる業務をパッケージ化し、既に、当社グループの中で重要性が高い海外現地法人7拠点、グループ会社約50社に提供しています。2025年度までにその対象範囲を約200社に拡大することを予定しており、継続的な当社グループの情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。



CDO・CIO* (兼) 広報部管掌
高田 知幸
 * Chief Digital & Information Officer

CDO・CIO COMMENT 専門人材を活用した経営基盤の強化

このたびCDO・CIOに就任した高田知幸でございます。

私は、当社グループにおける情報セキュリティ対策やデジタル化戦略を担うIT・デジタル戦略部と海外政策の立案や海外要人の対応等を担う開発・調査部を管下に置き、当社のビジネスを支える専門性の高い2つの領域を総括しています。長年、広報関連の職務に従事してきたことから、当社ビジネス全般に加え、政治・経済・社会情勢やテクノロジーの動向等、当社経営に関連する幅広い領域に携わってきました。

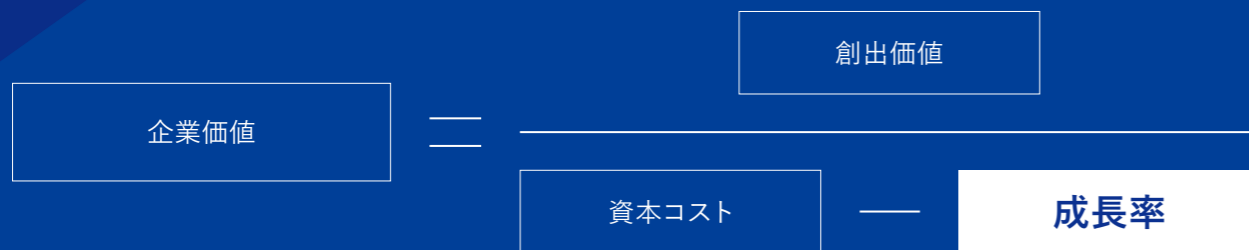
CDO・CIOに就任し、情報セキュリティ対策、デジタル化戦略や海外政策の立案等を統轄する上で、当社ビジネス全般の幅広い知見のみならず、刻一刻と変化する経済動向、政治情勢、テクノロジー等に関する豊富な知見を持つ専門人材の重要性を実感しています。これらの専門人材については、各専門分野に特化した事業会社毎に、その業界に適した勤務体制や給与体系等、当社と異なる雇用形態を採用することで、優秀な人材確保を実現しています。例えば、IT・デジタル戦略部の傘下にある伊藤忠サイバー&インテリジェンス(株)では、当社グループの多様な事業領域を理解するセキュリティチームが、当社と当社グループ会社のサイバーセキュリティの運用を支援しています。また、開発・調査部の傘下にある(株)伊藤忠総研では、当社グループのインハウス・シンクタンクとして、特定の地域・産業等を専門とするエコノミストが、国内外のマクロ経済・政治情勢、産業動向の調査分析、ビジネストレンド等の情報発信を通じて、当社グループを支援しています。今後も、専門人材に対するニーズの高まりが想定されていることから、次世代の専門人材の育成にも積極的に取り組んでいます。

不透明な経営環境下、専門人材と共に、目まぐるしく変容する社会情勢を的確に捉え、CDO・CIOとして当社グループの経営基盤を更に強化していきます。

03

中長期的な価値創造への布石

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



このセクションで説明するポイント

- ✓ 財務・資本戦略
- ✓ 事業投資プロセスと投資実行後のモニタリング
- ✓ 当社のビジネスモデルと事業展開の概要
- ✓ 特集2:「既存の事業の磨き」と「新たな布石」をキーワードとした付加価値創造に繋がる取組事例

CONTENTS

CFOインタビュー	54	特集2:「既存事業の磨き」と「新たな布石」	65
事業投資	58	・ファミリーマートを起点とするバリューチェーンの磨きと更なる成長に向けた布石	
事業展開で見るビジネスモデル	62	・「ハンズオン経営」による北米建材事業の磨きと更なる収益基盤の拡大	
		・CTCとデジタル事業群の連携によるバリューチェーンの進化	





代表取締役 副社長執行役員 CFO

鉢村 剛

CFO INTERVIEW

経営環境の激変に対する警戒心を緩めることなく、「攻め」と「守り」、そして「備え」が併存する財務・資本戦略を堅持し、「良質の経営」の蓋然性を高めていきます。

2022年度の財務・資本戦略の総評をお聞かせください。

これまで財務・資本戦略を貫いてきたことの確かな成果を見た年となりました。

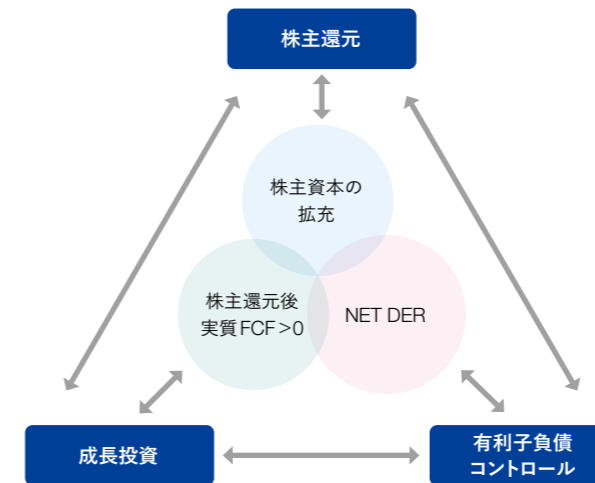
私がCFOに就任した2015年度以降、その時々の経営環境を適切に見極めた上で、「3つのバランス(株主還元、成長投資、有利子負債コントロール)」を図ることが極めて重要であることを繰り返し申し上げ、高ROEの実現や株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字化、ハンズオン経営の徹底等に注力してきました。特にここ数年間の変化の激しい経営環境下においては、時に利害が相反するエクイティサイドとクレジットサイドの双方に目を配る必要があり、その何れかに過度に傾注することなく、バランスを伴う財務・資本戦略をブレずに実践し続けることが、高効率な「良質の経営」、ひいては企業価値向上の持続性をもたらすと考えています。

このような信念の下、エクイティサイドで言えば、中期経営計画「Brand-new Deal 2023(2021～2023年度)」期間中の当社の株価は、円安やパフェット効果等の

後押しはあったものの、8,000億円のステージに引上がった利益水準に加え、後述する連続性を伴う株主還元方針をベースに、上場来高値を実に43回も更新(2023年8月末時点)しています。この着実な株価の向上は、投資家や株主の皆様への当社経営に対する高い期待の表れであり、継続的にご評価いただいている証であると受け止めております。

また、クレジットサイドでは、当社格付に関し、海外の主要な格付機関であるMoody's、更に日本の主要な格付機関であるR&I(格付投資情報センター)とJCR(日本格付研究所)の格上げを2022年度に達成しました。特にMoody'sについては、2019年度以降、既にA格を取得している日本企業で類例を見ない格上げとなり、これにより、すべての格付機関で総合商社最上位の評価を獲得するに至っています。前回格上げとなった2017年度以降、特にアフターコロナへの期待が高まった2021年度以降は、総合商社に対する株主還元期待が相当に高まり、当社もそうしたご期待に応えるべく、着実に株主還元を強化してきました。一方で、極めて不透明な経営環境下においては、株主資本の拡充と財務指標の向上が必須であり、それが最終的に企業経営の安定性と企業

3つのバランスを意識し高ROEを実現



価値の向上をもたらすとの強い信念を持って、首尾一貫した財務・資本戦略を立案し、実践してきました。高効率の収益基盤とキャッシュ創出力に磨きをかけ、更に財務指標の向上とリスク耐性を高める株主資本の拡充に繋がる好循環をもたらす当社の財務・資本戦略の実践が、各格付機関の高いご評価という形で結実し、今後の柔軟かつ多種多様な資金調達を睨み、例えば債券の発行等、その選択肢の幅が更に広がったことは、先行きの不透明感が解消しない状況下、当社が成長投資の検討を継続する上で、有利な材料となることは間違いありません。

また、これらを下支えるIR活動についても、上述の格付対応に加え、最もフェアなディスクロージャーツールとして当社が注力する統合レポートが、史上初となる主要な3つのアワードのすべてにおいて最高評価を獲得する等、確かな成果をお示しする1年となりました。こうした着実な非財務資本の強化が、上述の財務資本の拡充と相まって、企業価値全体の向上を導くと考えており、引き続き、積極的にIR活動を推進してまいります。

2023年度の株主還元方針の考え方について、教えてください。

従来通り、景気の変動に左右されない着実な株主還元の向上を「お約束」しています。

まず、「Brand-new Deal 2023」期間における株主還元の基本方針のポイントは、「ステップアップ下限配当を実施し、2023年度までに配当性向30%を達成」及び「機動的・継続的な自己株式取得の実施」の2点になり

ます。ここで言う自己株式取得における「機動的・継続的」とは、累進配当を基本とする配当金に見劣り等が生じた場合、その時々々の余資の状況を見極め、継続的に自己株式取得を実施することで、株主還元の拡充を図ることです。

2022年10月初旬に公表した「2022年度見通しの上方修正及び追加株主還元」では、2022年度の連結純利益見通しを8,000億円に上方修正した上で、前期比30円増配の1株当たり配当金(DPS)140円と自己株式取得350億円を公表しましたが、配当性向は25.6%にとどまり、当社が2023年度に配当性向30%を目指す中、市場には若干物足りない印象が残りました。そうした状況下、市場のご期待に応えるべく、2023年2月に追加の自己株式取得250億円(累計600億円)を公表し、総還元性向を33%まで高めることで、中計最終年度となる2023年度の配当性向30%を遵守する当社の姿勢を市場にお示しました。

こうした流れを踏まえ、2023年度の期初計画では、連結純利益7,800億円に対し配当性向30%、前期比20円増配の160円のDPSを公表しましたが、同時に総還元性向は2022年度の33%を決して下回ることはないと述べました。

今年8月に公表した自己株式取得は、勿論、まず250億円を「可能な限り迅速に実施」することで、期初にお示したコミットメントを果たす意図があります。加えて、自己株式取得の実績を8年連続まで伸ばすことで、これまでの自己株式取得に係る方針の継続性を明確にし、常に「機動的・継続的」の言葉にこだわり、2023年度も株主還元を拡充してまいります。

対話と企業価値向上のポジティブサイクル



CFOインタビュー

期初計画では、期中上方修正時には、「総還元性向40%を目標」とした追加株主還元を実施することを公表しています。「8,000億円のステージ」にある中計最終年度に対する市場のご期待にお応えするため、まず第2四半期決算を固め、今後の進捗と更なる成長を見極めて、上方修正を検討していきます。

2023年度の成長投資の考え方について、教えてください。

すべてのステークホルダーの利益に資する成長投資を検討・推進していきます。

私のCFO就任以降に公表された中計は3回になりますが、まず「Brand-new Deal 2017(2015～2017年度)」は、3年間の実質営業キャッシュ・フロー 1兆2,550億円のキャッシュインに対し、ネット投資はCITICへの投資等もあり▲9,700億円。株主還元▲3,180億円を除いた株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローは、ほぼゼロとなっています。この中計3年間の投資と株主還元の配分は概ね「3:1」でした。次に「Brand-new Deal 2020 & 2020年度 短期経営計画(2018～2020年度)」は、3年間の実質営業キャッシュ・フロー 1兆6,910億円のキャッシュインに対し、ネット投資はファミリーマートの非公開化もあり▲1兆650億円。株主還元▲5,290億円を除いた株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローは、約1,000億円の黒字となっています。この中計3年間の投資と株主還元の配分は概ね「2:1」となり、「Brand-new Deal 2017」と比較すると株主還元の比率は高まっています。

この2つの中計6年間では、CITICへの投資やファミリーマートの非公開化等、現在の成長基盤となる大型案件を実行したものの、株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を維持しています。また、連結純利益はこの6年間で、4,000億円台から8,000億円台まで伸長し、ほぼ倍増しています。

最後に「Brand-new Deal 2023」の過去2年間(2021～2022年度)の実績は、順調な営業キャッシュ・フローの積み上げ等もあり、実質営業キャッシュ・フローが1兆6,610億円のキャッシュインに対し、ネット投資は資産入替やEXITの先行等もあり▲3,460億円。株主還元▲4,880億円を除いた過去2年間の株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローは、8,270億円の黒字を確保しています。2023年度の実質営業キャッシュ・フロー見通しは開示していませんが、過去2年間と同水準と仮定した場合、配当性向30%、総還元性向33%を既にコミットしていることから、株主還元は約▲2,600億円となり、株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローは、5,000～6,000億円となります。過去2回の中計と同様、現中計3年間の株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローをゼロ、もしくはゼロに近い黒字にすると仮定すれば、過去2年間の株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー8,270億円に2023年度の株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー5,000～6,000億円を加え、恒常的に発生するCAPEXと追加株主還元を除いた合計が、2023年度に投資実行可能な金額となります。

2023年度は、先般8月に公表したCTC及び大建工業(株)のTOB(株式公開買付)を含め、既に各分野において、確度の高い投資のパイプラインが積み上がっており、成長

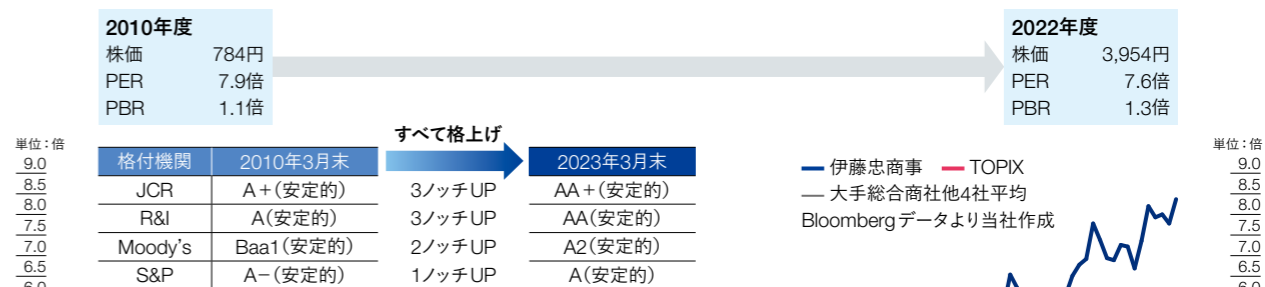
投資に対するキャッシュ・アロケーションの増加を想定しています。勿論、投資のパイプラインがすべて実行できるとは考えていませんが、最大限の成長投資を実行し、将来的に8,000億円から一段上の収益ステージを目指すと共に、利益伸長により高ROE維持を実現していく、「備え」を実践する考えです。

私が9年目のCFOとして、今年4月に来日したパークシャー・ハサウェイ社を含む、投資家や株主の皆様との

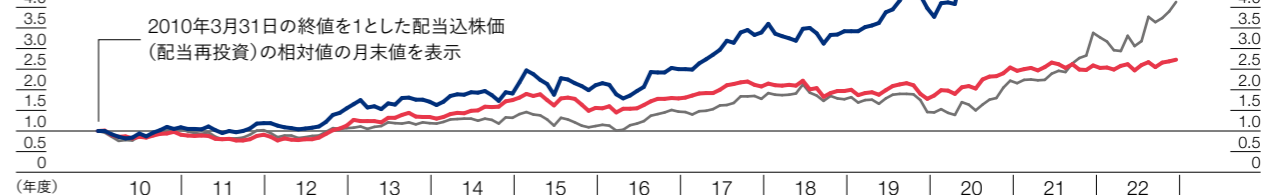
面談のご対応をさせていただき、格付機関との協議の場でも当社を代表してご説明をさせていただくことの意味合いを十分に認識した上で、CFOの責務を全うすると共に、6年目の投融資協議委員会の委員長として、現在の経済情勢やサステナビリティ重視の潮流、過去の投資の教訓等も全知を傾けて総合的に判断した上で、すべてのステークホルダーの利益に資する成長投資を検討・推進していくことをお約束します。

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



トータル・シェアホルダー・リターン(配当込株価推移)*

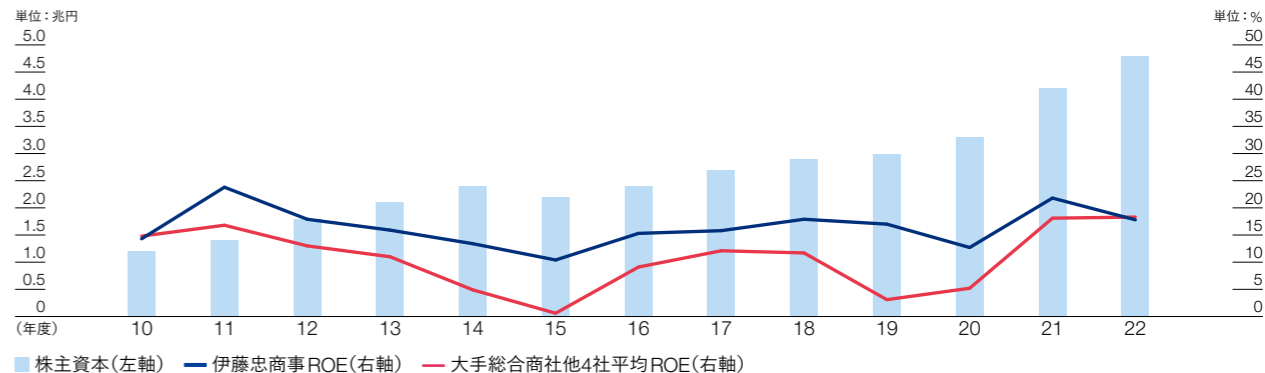


2023年3月31日現在のTSR*

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	7.5%	27.9% (13.1%)	110.4% (28.1%)	144.5% (25.0%)	146.6% (19.8%)	440.4% (18.4%)
TOPIX	5.6%	7.7% (3.8%)	53.3% (15.3%)	38.7% (8.5%)	31.6% (5.7%)	141.7% (9.2%)
大手総合商社他4社平均	18.6%	79.0% (33.8%)	166.3% (38.6%)	120.7% (21.9%)	124.3% (17.5%)	294.2% (14.7%)

* 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2023年3月末の終値を終点に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



中期経営計画の業績推移

	Brand-new Deal 2017 (2015～2017年度)	Brand-new Deal 2020 & 2020年度 短期経営計画 (2018～2020年度)	Brand-new Deal 2023 3ヶ年計画のうち2ヶ年実績 (2021～2022年度)
単位：億円			
連結純利益(平均)	約3,310	約4,680	約8,100
基礎収益(平均)	約3,670	約4,700	約7,390
実質営業キャッシュ・フロー(累計)	約12,550	約16,910	約16,610
ネット投資(累計)	約▲9,700*1	約▲10,650*2	約▲3,460
総還元額(累計)*3	約▲3,180	約▲5,290	約▲4,880
株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー(累計)	約▲330*1	約970*2	約8,270
EPS(平均)	211.3円	309.8円	549.5円
ROE(平均)	13.8%	15.9%	19.8%

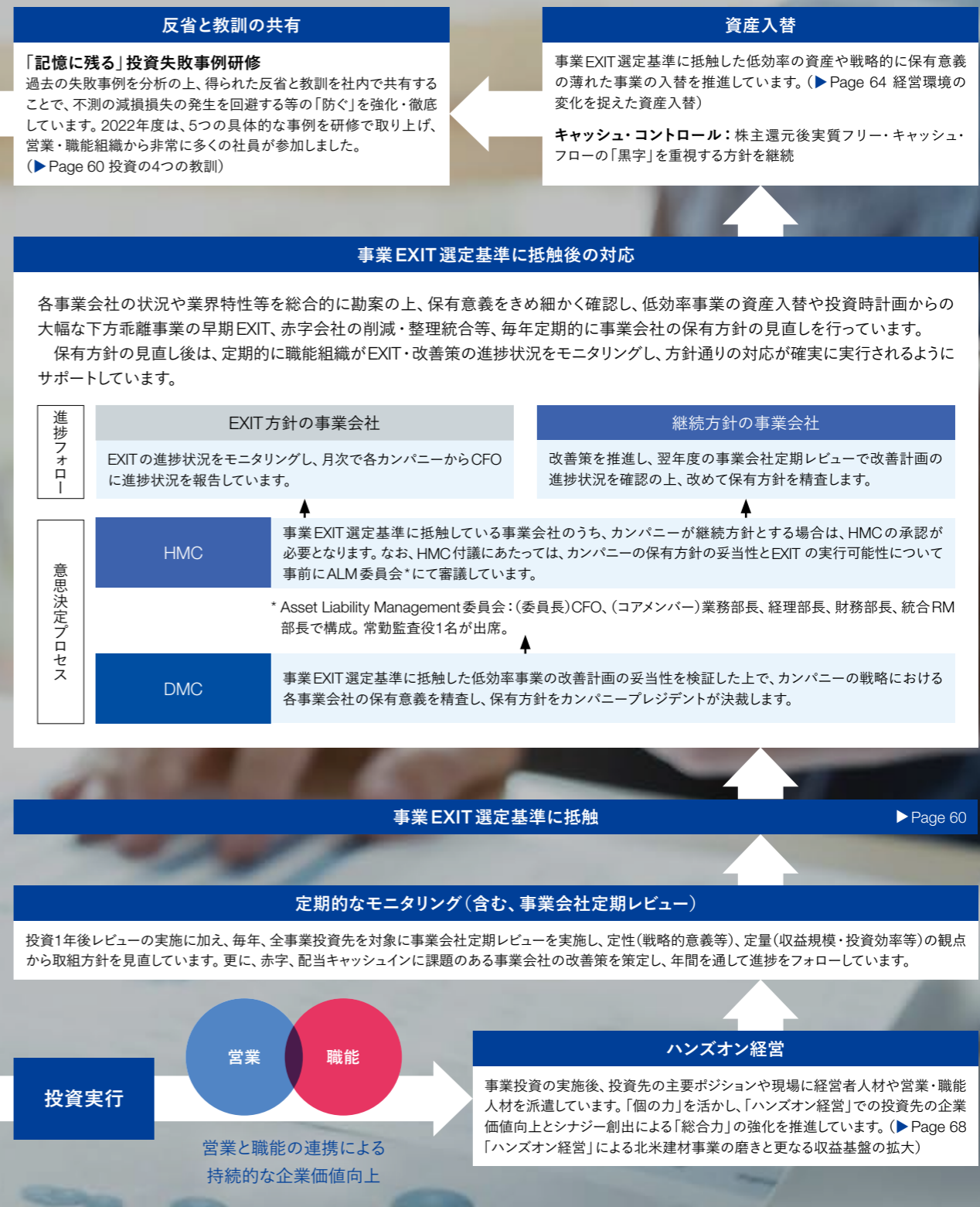
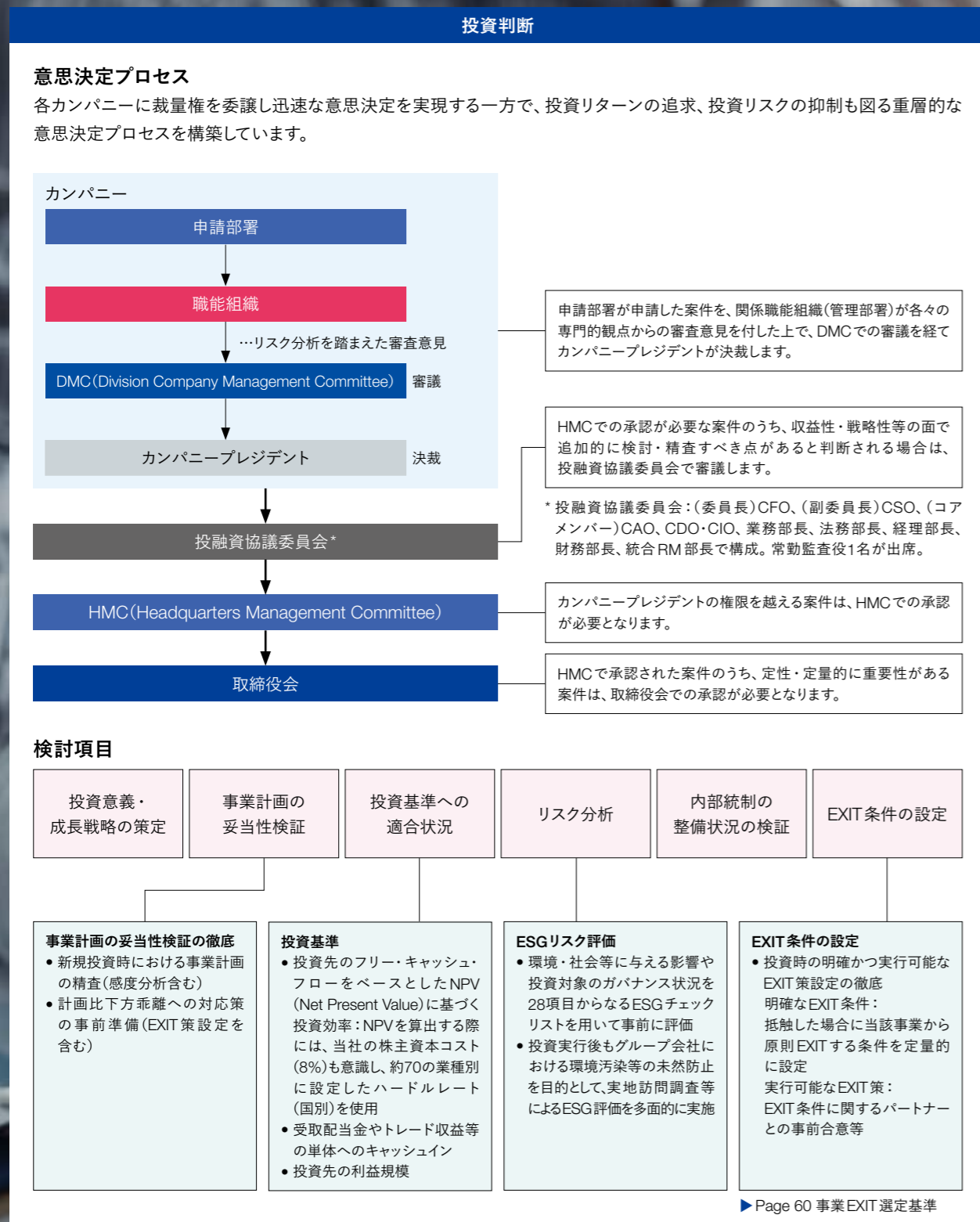
*1 CITIC投資(約6,000億円)を含む
*2 ファミリーマート非公開化(約5,200億円)を含む
*3 各年度の中間配当・期末配当及び自己株式取得の合計額

事業投資

■ 事業投資プロセス

当社がビジネスを創造・拡大する際に、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として、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・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。近年の投資の大型化や成長投資の積み上げ等を踏まえ、職能組織は高度な専門性と蓄積されたノウハウを活かして、各種リスクの洗い出しや事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底する等、一段と厳格な審査を行っています。投資実行後は、当社の機能をフル活用して

「ハンズオン経営」を行い、投資先の企業価値の最大化を図ると共に、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。また、事業収益の向上や低効率資産等の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、事業会社定期レビューの徹底を中心にモニタリングも一層強化しています。更に、カンパニーを横断した社内研修等を通じて、投資の失敗事例から得た反省と教訓を共有することにより、今後の投資成功率の向上に努めています。



事業投資



■ 投資の4つの教訓

当社は、過去の失敗事例の反省から得られた教訓を「投資の4つの教訓」としてまとめ、投資失敗事例研修や全社の経営会議等で何度も繰り返し共有し、現場における投資案件の検討段階から留意するよう徹底しています。「投資の4つの教訓」は、以下の通りです。

投資の4つの教訓(以下の防止を徹底)

① 高値掴み	● 将来の減損リスクを最小化するため、投資額を抑制
② 取込利益狙い	● 足元の利益貢献のみを目的とした知見のない分野・地域への投資は行わない
③ パートナーへの依存・過信	● パートナーに頼らざるを得ない案件や特定客先に依存している案件には取組まない
④ ハンズオン不足	● 当社が経営権やイニシアチブを握れない案件には取組まない

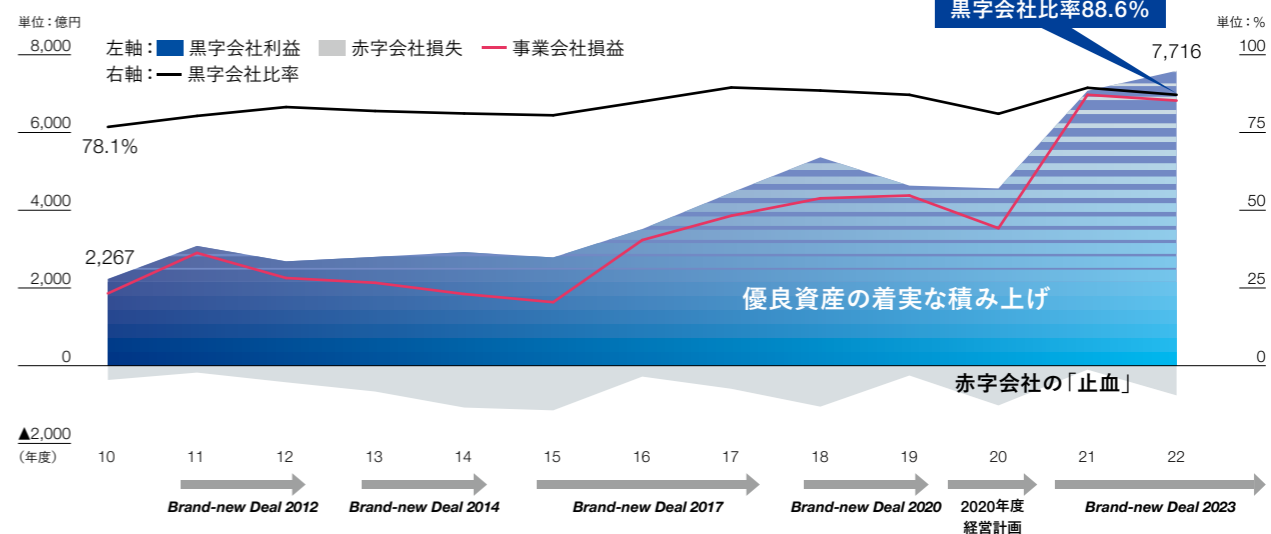
投資失敗事例研修は、過去の投資失敗と同じ轍を踏まないために、失敗事例の本質的な理解を目的として実施する研修です。統合RM部は、投資時の意思決定プロセスやDMC*1・HMC*2等での議論の内容等を関係者にヒアリングした上で研修のコンテンツを作り込んでいます。2022年度は、ファンドからの買取り案件や投資銀行からの紹介案件に関する留意点に加え、海外事業投資における失敗事例等、5つの事例を研修で取り上げました。従来、受講対象は、中堅社員のみでしたが、2022年度からすべての社員に対象範囲を拡大し、非常に多くの社員が受講しました。今後も投資失敗事例研修を通じて、過去からの教訓を投資判断やモニタリングに活かすことで、不測の減損損失の発生を回避する等の「防ぐ」を強化・徹底し、投資の成功率を高めていきます。

*1 Division Company Management Committee
*2 Headquarters Management Committee

■ 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、将来の損失懸念に対する早めの手当を実践することで、着実に優良資産を積み上げています。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おり、不透明な経営環境下においても、黒字会社比率は約90%と高い水準を維持しています。

「稼ぐ、削る、防ぐ」による継続的な事業会社損益の積み上げ



事業会社表彰制度

当社は、グループ経営活性化の促進を目的として「事業会社表彰制度」を導入しています。事業会社表彰制度における各賞の概要は、以下の通りです。

総合経営賞	優秀な経営実績を上げ、当社の連結決算と当社グループの価値向上に貢献した事業会社(取込利益10億円以上)
経営努力賞	マーケット開拓、商品・技術の開発、合理化等の経営体質強化等により、経営改善に努めた事業会社(取込利益2億円以上)
会長CEO特別賞	定性面を考慮して特筆すべき功績を上げた事業会社

表彰対象の選定基準は、「稼ぐ」の観点から「予算達成」や「取込利益の増加(前期比)」等、「削る」の観点から「売上総利益経費率の改善(前期比)」等を設定しており、複数の項目を達成する必要があります。

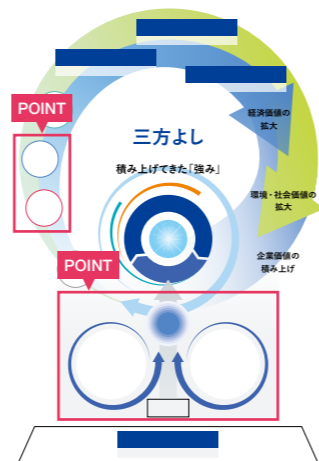
各カンパニーが、定性・定量の基準を満たした事業会社を推薦した上で、HMCで最終的な受賞企業を決定しています。表彰式では、受賞企業に対し、受賞企業の役員と社員が喜びを分かち合うための賞金等も授与され、モチベーションを高めることにも寄与しています。



第37回 事業会社表彰 表彰式

事業展開で見るビジネスモデル

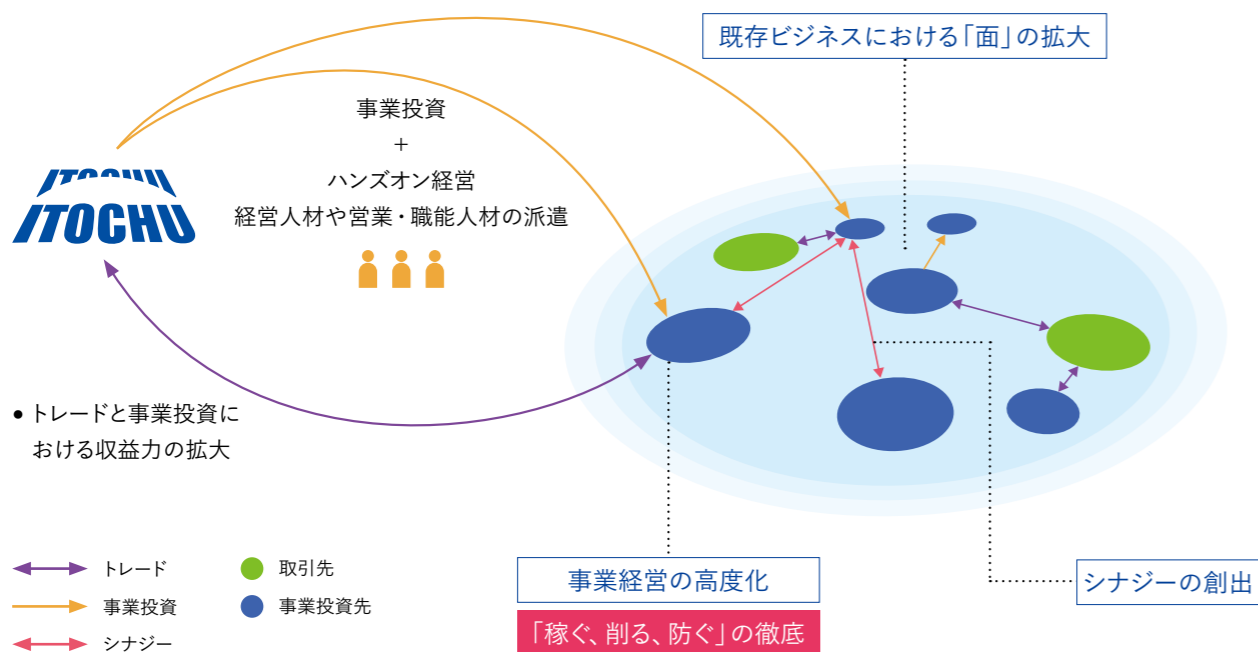
当社は、財務・非財務資本を活用し、「強み」を発揮できる領域を中心に面的・連鎖的にビジネスを創造することで、トレードと事業投資における収益力の拡大を目指しています。培ってきたビジネスノウハウや顧客・パートナー資産を駆使することで、付加価値の創出によるトレードの拡大や知見があるリスクコントロール可能な領域への事業投資等に繋げています。また、急激な経営環境の変化の中、タイミングを捉えた戦略投資とピークアウト・低効率事業の資産入替を着実に実行し収益基盤を強化しています。今後は、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底と共に、川下を起点とする「マーケットイン」の発想に立脚した事業変革等を通じ、シナジーの最大化やビジネ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。



基本動作

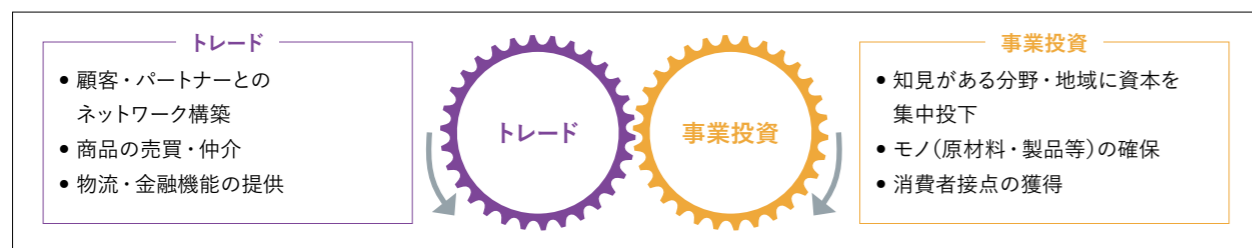
■ トレードと事業投資を通じた「面」の組成・拡大

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



● トレードと事業投資における収益力の拡大

- ←→ トレード
- 事業投資
- ←→ シナジー
- 取引先
- 事業投資先

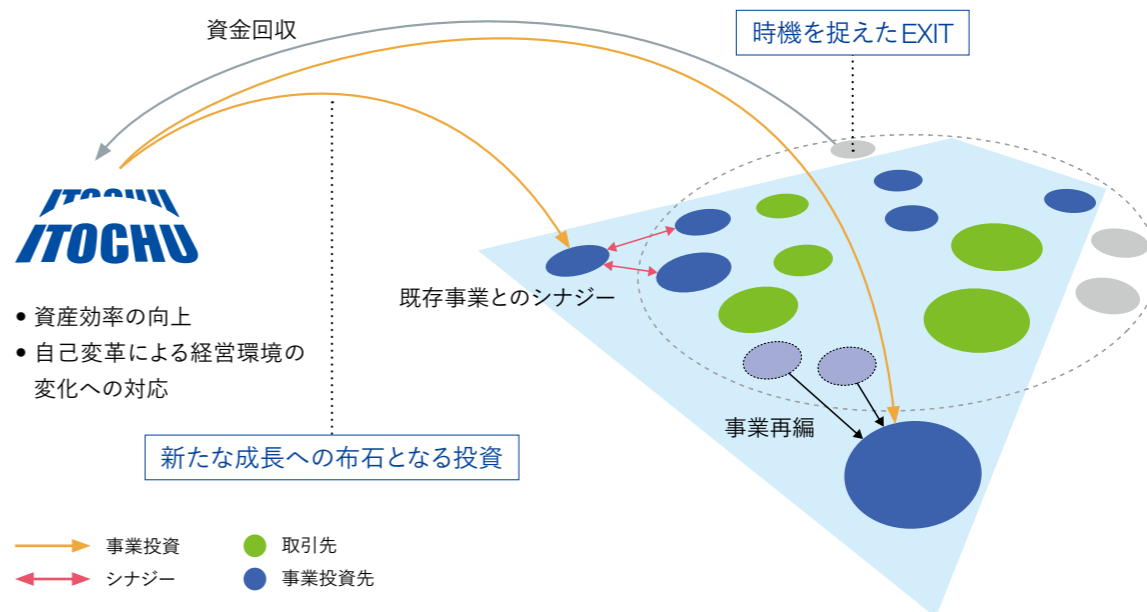


▶ Page 64 ビジネスモデルに関するよくあるご質問

経営環境の変化への対応

■ 資産入替の実行による強固な収益基盤の構築

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

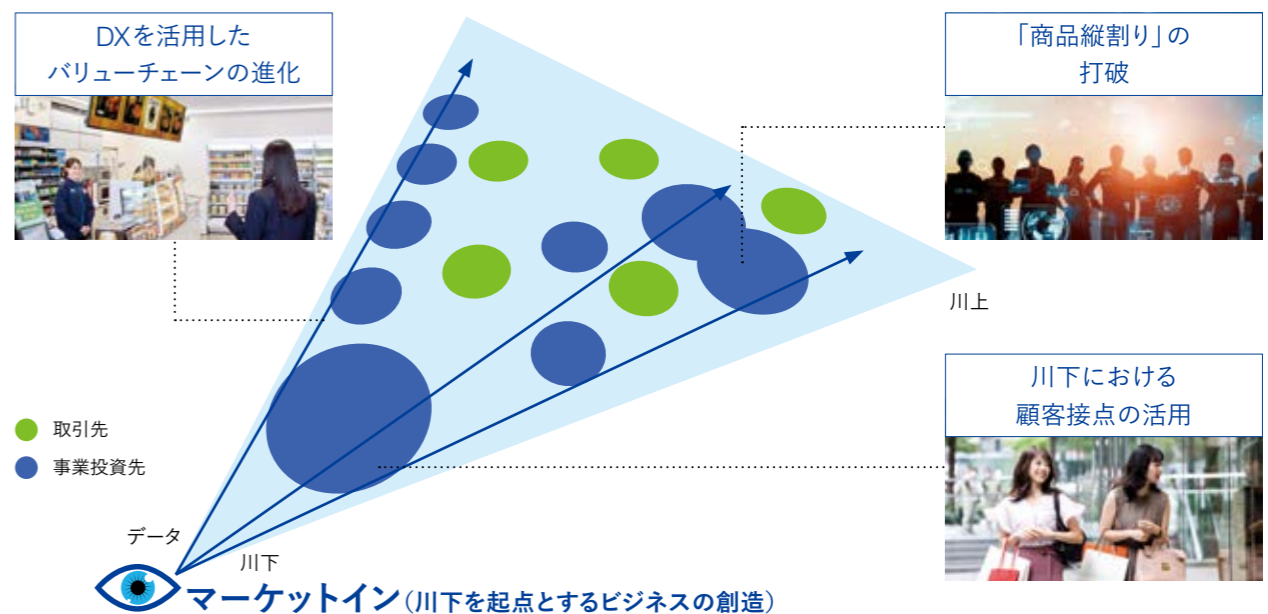


- 事業投資
- ←→ シナジー
- 取引先
- 事業投資先

消費者ニーズ・社会要請への対応

■ 「マーケットイン」の発想によるビジネスモデルのバージョンアップ

川下起点の「マーケットイン」の発想に転換し、「商品縦割り」を打破したカンパニー間の連携強化を加速することで、消費者ニーズや社会要請に対応可能なビジネスモデルを構築します。更に、リアル・デジタルの顧客接点と新技術・データを最大限活用することで、バリューチェーンの最適化等を図り、収益力の拡大と資産効率の向上を目指します。



- 取引先
- 事業投資先

■ ビジネスモデルに関するよくあるご質問

投資家や株主の皆様をはじめとするステークホルダーからよくご質問をいただき、当社のビジネスモデルに関するポイントや事例を説明します。

Q1. 一般的なプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)における事業投資との違いを教えてください。

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、当社の人材を派遣し、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。

	一般的なPEファンド	当社
投資先の流動性	原則、非上場	上場/非上場を問わない
投資先の保有比率	原則、過半数~100%	業態・市場環境等に応じて個別に決定
投資先の保有期間	EXITを前提に比較的長期	継続保有を前提に期間は定めていない
投資先への人材派遣	外部から経営者を派遣	当社の人材を経営者や現場担当者として派遣
シナジー	原則なし	既存ビジネスとのシナジーを創出
リターン	キャピタルゲイン及び配当	原則、トレード利益及び配当

Q2. 一般的なコモディティ商社におけるトレードビジネスとの違いを教えてください。

総合商社にとってトレードは、伝統的かつ基本的なビジネスです。商品の売買・仲介を通じて顧客やパートナーと関係性を構築し、あらゆる商品の販売チャネルと情報ネットワークをグローバルに張り巡らせています。一般的なコモディティ商社が取組む原油・鉄鉱石等の資源や穀物等のトレードと当社のトレードでは、グローバルネットワークを通じた商品の売買や仲介を行うという共通点はあるものの、取扱商品や取引内容、ボラティリティ等の点で、違いがあると認識しています。

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

Q3. 経営環境の変化を捉えた資産入替の具体的な事例について教えてください。

2022年度における資産入替の事例としては、コネクシオ(株)の売却があります。コネクシオ(株)は、元々当社が取組んでいた携帯電話の代理店事業をスピノフした事業会社であり、長きに亘り当社グループへ収益貢献してきました。しかしながら、新規携帯端末の販売台数の減少傾向等、事業環境が厳しさを増す中、2022年度に公表されたコネクシオ(株)のTOB(株式公開買付)に応じることが、コネクシオ(株)と当社双方の更なる企業価値向上に資すると判断し、戦略的な資産入替の実行に至りました。(▶ Page 95 個別案件に関わる取締役会での議論)



㈱Belongのオペレーションセンター

一方で、当社は、新規携帯端末の高額化やSDGsの潮流を背景にした中古携帯端末流通市場の成長を取込むべく、新たな収益基盤構築の布石として、2019年2月に㈱Belongを設立しました。㈱Belongは、自社で点検・修理・保管・配送を行うオペレーションセンターを構え、中古携帯・タブレット端末の買取り・販売を行っています。これまで携帯端末トレードで蓄積した知見や携帯電話の代理店事業で培ったノウハウ・サプライヤー網等が、活かされています。更に、新規端末の高額化等に伴う法人の中古携帯・タブレット端末の利用ニーズを捉えた法人向けレンタル及び買取事業に加え、タブレット端末の回収・再利用事業で協業するUber Eats Japan(同)と共に、フードデリバリー事業におけるサステナビリティ推進の取組みを開始する等、事業の多角化も進めています。

特集2 「既存事業の磨き」と「新たな布石」

当社は、「強み」を発揮できる領域を中心に面的・連鎖的にビジネスを創造・拡大することで、持続的な価値創造を実現してきました。本特集では、既存事業を徹底的に「磨く」と共に、強みを発揮できる分野に着実に「布石」を打つことで、新たな付加価値の創造に取り組んでいる具体的な事例について説明します。

■ファミリーマートを起点とするバリューチェーンの磨きと更なる成長に向けた布石

▶ Page 66

■「ハンズオン経営」による北米建材事業の磨きと更なる収益基盤の拡大

▶ Page 68

■CTCとデジタル事業群の連携によるバリューチェーンの進化

▶ Page 70

特集2:「既存事業の磨き」と「新たな布石」

ファミリーマートを起点とするバリューチェーンの磨きと更なる成長に向けた布石

ファミリーマートを起点とするコンビニエンスストア事業においては、当社グループ各社が連携することで、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。付加価値の高い食料品やその原料の調達に限らず、新プライベートブランド(PB)である「ファミマル」の日用品やデザインにこだわった衣料品である「コンビニエンスウェア」の展開等、幅広い商品力の向上にも寄与しています。また、効率的で安定した物流機能の強化、システム構築や建築資材の提供等、あらゆる分野でカンパニーの垣根を越えて当社のビジネス基盤を活用し、バリューチェーン全体に磨きをかけています。更に、持続的な成長に向けた新たな「布石」として、第8カンパニーと共に、広告・メディア・金融事業といった新たな収益源の創出に積極的に取り組んでいます。

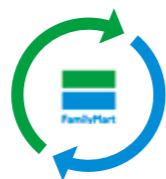
既存事業の「磨き」



更なる成長に向けた「布石」

基盤を活用した新規ビジネス拡大

デジタルサイネージの設置による店舗のメディア化、リアルを活用したデジタル広告事業の創出、「ファミペイ」を活用した金融関連事業の強化等により、新規ビジネスの収益化を加速しています。サイネージ、アプリ、デジタル広告等のデジタルメディアの組み合わせやデジタルとリアルの融合により、顧客への更なる価値提供を目指します。



CVS事業の基盤強化

新PBである「ファミマル」の育成、更なる看板商品の開発、定番商品の強化を含むブランド価値の向上、「ファミペイ」や顧客データ分析に基づくアプローチの強化を通じた顧客基盤の拡大等により、優良な顧客体験価値を提供し、店舗の収益力向上を実現します。また、AI等の新技術を用いた省人化に伴う店舗運営コストの低減により、店舗基盤の拡充を目指します。

食料品及び食料品の周辺ビジネス

食料品	
中食(おむすび、弁当等)	■ジャパンフードサプライ(株) ■伊藤忠食糧(株) ■伊藤忠飼料(株) ◆CPグループ 他
ファミチキ(フライドチキン)	●伊藤忠商事
FAMIMA CAFÉ(カウンターコーヒー)	■UNEX (GUATEMALA) 社 他
バナナ	■Dole
卵	■伊藤忠飼料(株)
大豆ミート・菓子原料全般等	▲不二製油(株)
ルイボスティー	■伊藤忠食糧(株)

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	■伊藤忠プラスチック(株)
ファスト・フード包材(コーヒーカップ等)	■伊藤忠リーテイルリンク(株) 他

中間流通

卸売・物流	■(株)日本アクセス
総合物流	■伊藤忠ロジスティクス(株)
配送車	▲日本カーソリューションズ(株)
配送車向け燃料(リニューアブルディーゼル)	■伊藤忠エネクス(株)

広告・メディア

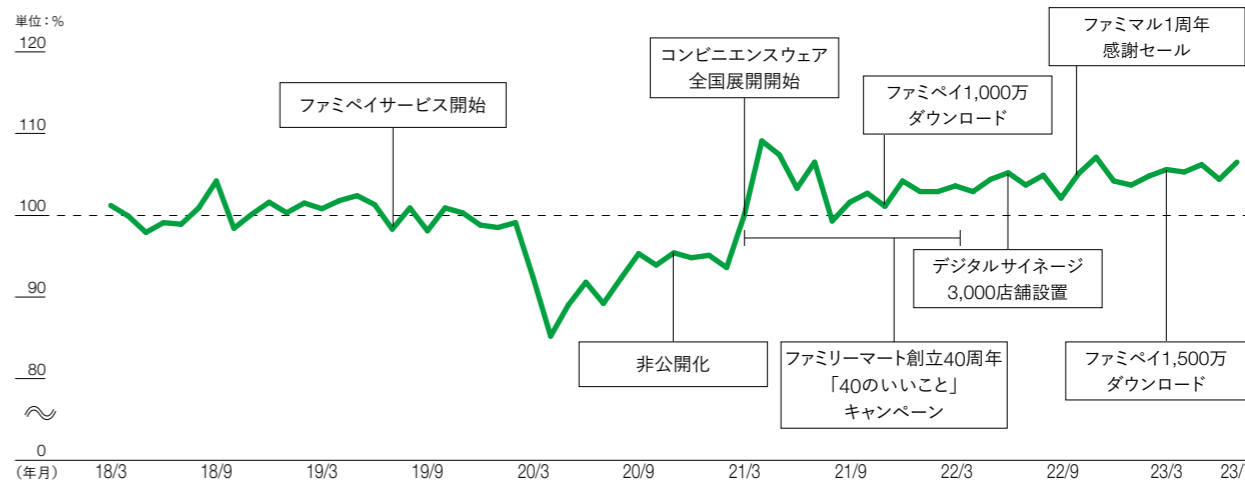
ターゲティング広告	■(株)データ・ワン
デジタルサイネージ	■(株)ゲート・ワン

※ 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。

■ 子会社 ▲ 関連会社 ◆ 事業パートナー ● 伊藤忠商事

ファミリーマート既存店の日商推移(前年同月比)

2020年度の非公開化により、従来以上にスピーディーに実行した商品開発やマーケティング施策が奏功し、日商は23ヶ月連続で前年同月を上回って推移しています。



営業・商品開発・マーケティングが緊密に連携して、一貫性のある施策を継続して実行

サービス

ファミマTカード	■ポケットカード(株)
バイク自賠責保険、1日自動車保険、ファミリーマートクーポン	●伊藤忠商事
ファミペイ(決済、翌月払い、ローン)	■(株)ファミマデジタルワン

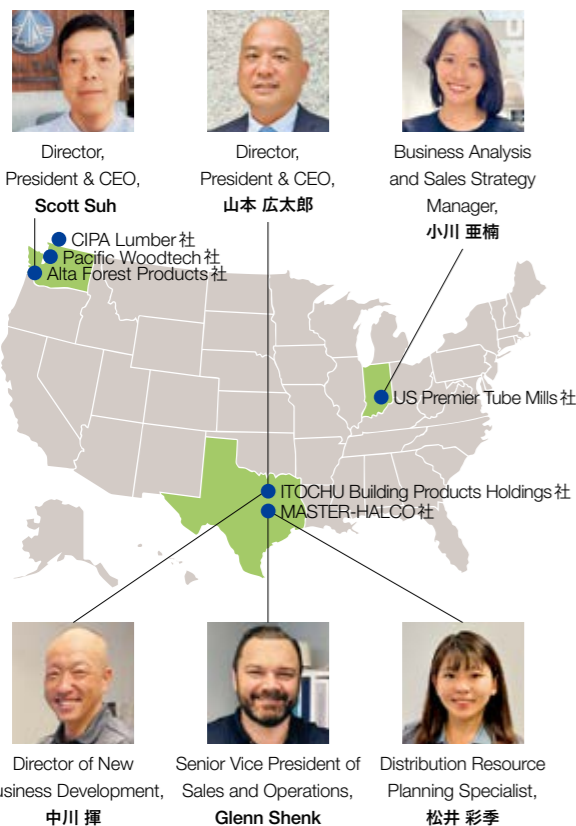
* Reduce, Reuse, Recycle + Waste Management

「ハンズオン経営」による北米建材事業の磨きと更なる収益基盤の拡大

当社が実践する「ハンズオン経営」では、投資先の主要ポジションや現場に経営者人材や営業・職能人材を派遣し、一つひとつの事業に丁寧に「磨き」をかけます。海外でも、当社の社員が「ハンズオン経営」で現地に深く入り込み、各国の文化・商慣習を理解した上で、現地社員と共に事業を拡大させることで、持続的な企業価値向上に繋がります。

北米建材事業のこれまで(2010年代前半)

金網フェンスの製造・卸に取組むMASTER-HALCO社(MH社)は、自社の製造設備と北米全土をカバーする支店・流通網を持ち、大手ホームセンター等の優良顧客を抱えているにもかかわらず、リーマンショック以降の赤字体質から脱却できない状態が継続していました。同事業からの撤退も検討しましたが、引続き高い成長が見込まれた北米市場への期待値が高かったこと等から、北米に精通した人材を派遣し、当社の強みである「ハンズオン経営」を「てこ」に同社の立て直しに着手しました。



北米建材事業の変遷

	2015年度	2022年度
拠点数	63	93
従業員数	886	2,160
出向者数	11	26
連結純利益(単位:億円)	14	217

「ハンズオン経営」による事業の磨き

(2010年代後半以降)

MH社の経営改革

まずは、赤字からの脱却が急務であったため、当社は「削る、防ぐ」の実践に長けた人材を、経営者から現場担当に至るまで幅広いポジションに派遣しました。それまで恒常的な赤字の要因となっていた不採算工場や支店の閉鎖等に加え、約20年間改修されていなかった基幹システム(ERP)を刷新し、精度の高い需要予測に基づく高度な経営管理体制を構築しました。これらの取組みが奏功し、2016年度に黒字化を達成しましたが、より強固な収益基盤を構築すべく、その後も更なる改革を推進しました。具体的には、当社が蓄積してきた事業会社経営やトレード等のノウハウを活かし、より精緻な値付け戦略、厳密な在庫管理の仕組み、売上高ではなく利益に連動させた報酬制度等を導入しました。それらの施策等に基づき、北米の商慣習をより深く理解する現地社員を中心に販売・営業活動を行った結果、着実に利益率が向上し、強固な収益基盤を構築しました。

既存ビジネスの「面」の拡大

更なる利益伸長と顧客サービスの拡充を図るため、MH社を中心にシナジーが見込まれる複数の事業投資を実行しました。買収候補先は、外部からの紹介ではなく、顧客・競合・サプライヤー等、現場のオペレーションから得られた情報を最大限に活用することで、能動的に選定しました。その結果、投資の「高値掴み」を避けると共に、MH社の経営改革で得たノウハウを活用して、買収先の業績の改善を図り、シナジーを早期に実現しました。

北米建材事業は、複数の戦略的な買収を重ねると共に、「ハンズオン経営」を徹底し現場に入り込むことで、市場動向や消費者ニーズをいち早く掴みました。そして、そこから得た情報を事業会社間で共有し、各社の経営に迅速に反映する「マーケットイン」の発想に立脚した事業変革を遂げ、商流全体を通してイニシアチブを発揮できる事業基盤を確立しました。

米国最大の木製フェンス製造会社「Alta Forest Products社(ALTA社)」の買収

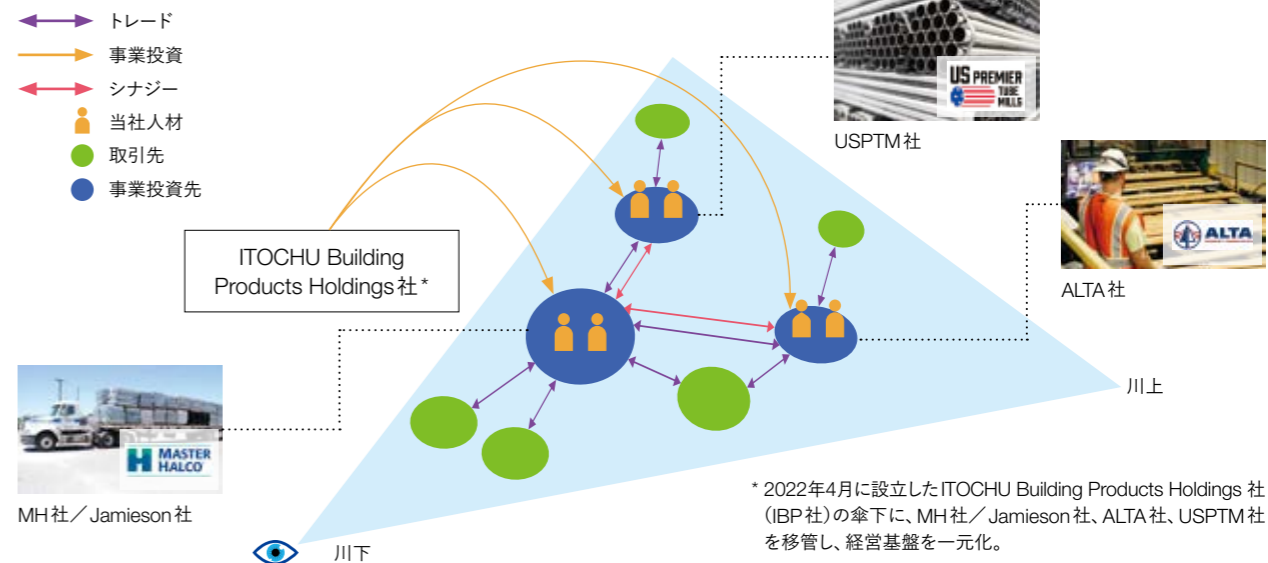
2017年度、当社と伊藤忠インターナショナル会社は、木製フェンス製造会社のALTA社を買収しました。MH社の主力商品は、商業施設向けの金網フェンスでしたが、人口増加に伴い底堅い成長が見込まれる住宅用フェンス市場に着目し、富裕層から高い人気を誇り、希少価値の高い高級木材(Western Red Cedar製)住宅用フェンスの圧倒的な生産シェアを占めるALTA社を買収することで、新たな収益の柱を構築に成功しました。また、ALTA社の買収後、データ経営に基づく収益率の改善に加え、MH社の持つマーケット情報を活かした商品開発と商品のブランド化を進めた結果、重要顧客である大手ホームセンター等との関係性が更に強化され、収益基盤を拡大しました。

米国フェンス製造・卸会社「Jamieson Manufacturing社(Jamieson社)」の買収

2019年度、MH社は、同業であるJamieson社を買収し、販路拡大や新たな客先の開拓を行うと共に、2020年度には販売戦略を融合させるため、Jamieson社をMH社に統合し、収益基盤を拡大しました。また、顧客網の拡大に伴い、大手ホームセンター等を介した消費者接点が増えたことで、消費者ニーズを的確に捉えた製品開発の強化にも繋がりました。

米国金網フェンス用パイプ製造会社「US Premier Tube Mills社(USPTM社)」の買収

2020年度、MH社は、金網フェンス用パイプの仕入先であったUSPTM社を買収しました。高齢を理由に事業譲渡を検討していたUSPTM社の当時のオーナーは、Jamieson社を買収して金網フェンス業界で確固たる地位を確立していたMH社に直接売却を打診してきました。USPTM社の買収により、金網フェンスの主要部品の内製化が可能となり、サプライチェーンを拡大しました。



新たな付加価値の創出に向けた「布石」

2022年4月にIBP社を設立し、傘下の事業会社が「稼ぐ」ことに注力すべく、経理、人事、IT等の管理機能やERP等のインフラ機能を集約し、経営基盤を一元化しました。更に、事業会社の現場から得られる情報もIBP社に集約することで、経営判断やM&Aの意思決定等を適時に行える体制も構築しました。

今後は、既存のフェンス事業とのシナジーが期待できるデッキ等、屋外の住宅関連事業への投資に加え、住宅用構造材事業(CIPA Lumber社、Pacific Woodtech社)の事業パートナーである大建工業(株)(2023年8月、当社は同社に対するTOB(株式公開買付)を公表)の商品開発力及び工場運営ノウハウと、当社の顧客・流通ネットワーク及び

事業経営ノウハウを組み合わせることで、内装材事業等への進出も視野に入れており、更なる取扱商品・バリューチェーンの拡充と収益基盤の強化を推進する方針です。(▶ Page 111 北米住宅用構造材(柱・梁材)事業の取得)

同時に、事業拡大と共に必要となる「ハンズオン経営」を担う国際感覚を持った経営者の育成にも注力しています。北米建材事業では、若手社員を現場に派遣し、業界慣行や事業の本質を学び、現場での経験を積んだ上で、事業会社のマネジメントに登用するといった計画的な人材育成を行ってきました。今後は、現地社員についても当社ならではの「ハンズオン経営」を担える人材として育成する等、最適な形を模索し、北米建材事業の収益基盤を支える強固な経営体制を構築していきます。

CTCとデジタル事業群の連携によるバリューチェーンの進化

新型コロナウイルスの流行等で加速した社会環境の変化に対応するため、デジタルテクノロジーを活用して、企業のビジネスモデルを変革するニーズが高まっています。ビジネスモデルの変革に主眼を置いたDXを推進するためには、従来の顧客の要望に従ったシステム開発に加え、顧客に寄り添って現場の課題を整理するためのコンサルティングやデータ分析等、「マーケットイン」の発想に基づく、バリューチェーン全体を通じた高付加価値の提案力が不可欠となります。

当社は、DX関連の幅広い機能を持つ、複数の企業(デジタル事業群)と資本業務提携等を行っていますが、CTCと当該デジタル事業群との連携強化を加速することにより、デジタル分野のバリューチェーンの拡大を図ると同時に、社会のDXニーズを捉えて、収益基盤の更なる拡充を図っていきます。

CTCの磨きと

デジタルバリューチェーンの構築

情報・金融カンパニーは、当社の特徴的かつ大きな強みとなっているセグメントですが、中でも国内大手システムインテグレーター(SI)であるCTCは、その中核を担う当社のグループ企業です。これまでCTCは、当社がシリコンバレー等のベンチャーキャピタルファンドへの投資を通じて発掘した最先端技術・ソリューションを自身のシステム構築に活用することで、高い技術知見を蓄積し、事業を磨いてきました。その結果、通信キャリア等、大手企業を中心とした10,000社を超える強固な顧客基盤を武器に、顧客に対する高度なITインフラやシステム設計・構築、更にIT製品の販売・保守といった幅広いサービスを提供しており、競合他社と一線を画した安定的な収益基盤を構築しています。

近年、従来の社内システムの枠を超えたビジネス戦略領域でのDX需要の高まり、あるいはクラウドを活用したシステム導入等の構造変化に伴い、顧客から求められる機能は単なるシステム設計・構築にとどまらず、多様化・複雑化しています。ビジネスモデルの変革に主眼を置いたDXの推進に際しては、まず顧客が抱えている課題の掘り起こしやDX化による費用対効果の検証等のコンサル

ティング、顧客のデータ分析に基づいた解決策の提案等を行い、その内容を踏まえてシステム開発に着手します。当社は、CTCのこれまでの強みを活かしつつ、今後、顧客のニーズに一気に通貫で対応していくために、デジタル事業群との資本業務提携等を通じて、川上から川下までの幅広い機能を提供できる体制の強化を進めています。

CTCとデジタル事業群の連携による付加価値の創造

CTCとデジタル事業群は、当社及び当社グループ会社が抱える課題の解決からシステム導入等に至るまでのDXプロジェクトに取り組むことで、連携を深めています。その具体的な事例の一つが、(株)日本アクセスにおけるAI自動発注の取り組みです。このAI自動発注システムは、ファミリーマート向け商材1,500品目を対象に、ファミリーマートや(株)日本アクセスの業務データ等をもとにした発注推奨値をAIで自動算出するシステムですが、データ分析に強みを持つ(株)ブレインパッドとCTCとの連携により、構築されました。このAI自動発注システムの運用により、(株)日本アクセスの物流センターにおける受発注等の業務効率化や在庫水準の適正化の効果に加え、フードロス削減等も期待されています。

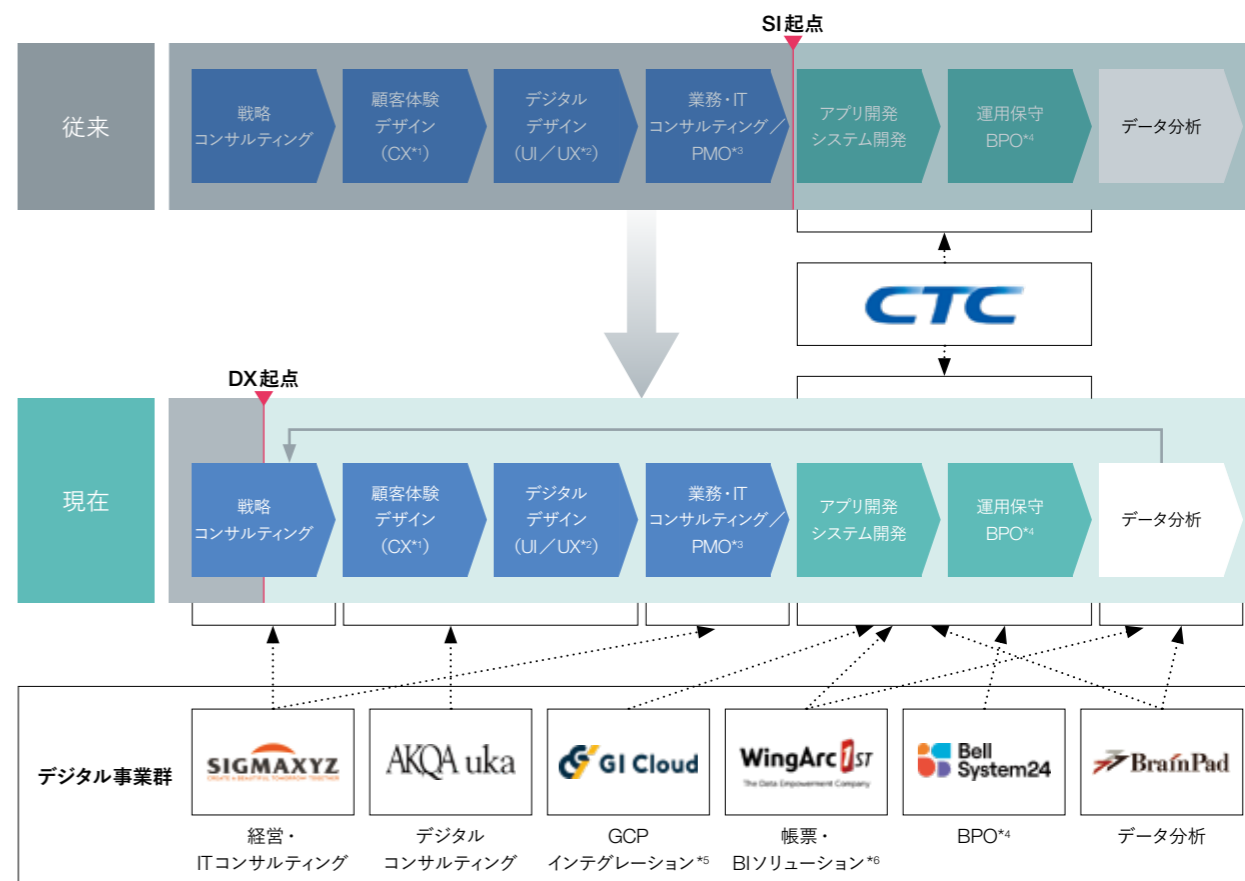
CTCの強み(2023年4月時点)



また、今年5月、(株)ブレインパッド、(株)シグマックス、CTCの3社が共同で、ChatGPT等の生成AIを用いた企業の業務変革や新規ビジネス開発支援を行うプロジェクト「生成AI 研究ラボ」を立ち上げました。7月には、情報の機密性を確保した上で、ChatGPTを活用できる環境を当社の社員向けに提供し、既に1,000名を超えるユーザーが利用しています。今後は、当社業務システムとの連携や当社グループへの展開に加え、生活消費分野における顧客属性にマッチした最適な商品・サービスの提案等、生成AIを活用した新たな施策にも取組んでいきます。このように、当社の強みである生活消費分野の事業会社の現場におけるDX推進や当社グループへの導入を目的としたDXツールの開発は、デジタル事業群にとっても豊富な実証の現場になっており、知見・ノウハウの蓄積やCTCとの連携強化に繋がっています。更に、当社、CTC及びデジタル事業群は、総勢50名程度の双方向の出向といった人材面での連携も進めており、DX推進体制を強化しています。

デジタルバリューチェーンの深化と進化

当社が強みを持つ生活消費分野では、顧客の潜在的なニーズを掘り起こし、高付加価値の商品やサービスを提供するために、消費者接点から得られる膨大なデータの分析を行った上で、提案力の強化を図ることが急務となっています。当社グループとして、このような顧客のニーズ等に迅速かつ的確に対応すべく、今年8月にCTCのTOB(株式公開買付)を公表しました。今後、CTCとデジタル事業群は、当社グループ内で得た生活消費分野のDXに関する知見やノウハウを活用し、すべての顧客に対する応用・展開を加速することで、更なる収益拡大を図る方針です。更に、生活消費分野に限らず、当社の国内外の幅広いネットワークを活用し、多様な顧客が抱える潜在的なDXニーズに応えることで、CTCとデジタル事業群の強固な事業基盤の確立を目指していきます。



*1 Customer Experience: 顧客体験価値
 *2 User Interface: ユーザー接点 / User Experience: ユーザー体験
 *3 Project Management Office: プロジェクト管理・運営部署
 *4 Business Process Outsourcing: 業務プロセスの一部について、業務の企画・設計から運用までを一括して外部委託すること
 *5 Google Cloudを基盤とするシステム構築から運用・保守まで一気通貫したサービス提供
 *6 BI(Business Intelligence)ツールの活用による課題解決

04

持続的な成長を支える取組み・体制

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



このセクションで説明するポイント

- ✓ マクロ環境要因に関するPEST分析
- ✓ 気候変動に関する考え方・取組み
(TCFD提言に基づく1.5°Cシナリオの分析等)
- ✓ 人権デューデリジェンス等のサステナビリティマネジメントの取組み
- ✓ 価値創造の基盤となるコーポレート・ガバナンス体制や方針

CONTENTS

PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	74	サステナビリティマネジメント	82
サステナビリティ推進の取組み	76	コーポレート・ガバナンス	84
気候変動に関する考え方・取組み	78		



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、景気後退リスクや地政学リスク、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、経営環境や時間的な変化に応じた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。また、関連する非財務資本を特定しています。

リスクと機会のバランス

2030年までの長期トレンド

例：投資環境の変化

リスクよりも機会の方に影響があり、その影響度(投資機会)は、不透明感はあるものの、足元から中期的に上昇が見込まれ、長期的には見通しが困難であることを示しています。

リスク	機会
政治動向 — 関連する非財務資本: 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 天然資源	
予測困難な政策の変更、利益拡大への逆風	自由主義・民主主義の後退(政情不安定化・格差問題等)
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 権威主義)
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(ロシア・東シナ海・南シナ海・中東・北朝鮮等)
経済政策動向 — 関連する非財務資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 天然資源	
経済成長ベースの鈍化	成長重視から持続可能性重視へ
金利上昇、税負担の増加	財政金融政策の正常化
税制・規制の変化 — 関連する非財務資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 天然資源 社会との関係性	
既存取引の消滅	通商協定・協定・デリスキング(TPP・RCEP・IPEF等、経済安全保障)
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)
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)
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(競争環境・情報管理・パーソナルデータ取扱い等)

地政学リスクの顕在化等に伴い、政策は継続的な国際協調と国民生活の安定を重視。企業の適切な対応が問われる中でのビジネス展開

リスク	機会
世界経済の停滞 — 関連する非財務資本: 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	
ビジネス機会・取引量の縮小	消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生
新興国経済の成長格差拡大 — 関連する非財務資本: 人的・組織資産 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産	
経済・社会情勢の悪化による不良資産の発生	グローバル・サウスにおける生活水準の向上に伴う消費拡大、人口増加を背景とするインフラ・食糧需要の増加
為替相場のドル高 — 関連する非財務資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ	
新興国通貨の下落、海外投資コストの上昇	外貨建資産の価値上昇、円安メリットを享受するビジネスの拡大
資産(株式・不動産)・資源相場のボラティリティ — 関連する非財務資本: 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 天然資源	
特定分野・商品における資産バブルの発生と崩壊	トレード収益の拡大、タイミングを捉えた資産売却益の増加
投資環境の変化 — 関連する非財務資本: ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 天然資源	
案件価格の過度な高騰・下落	成長回復による期待リターン改善、強みを持つ分野・地域での投資機会増加

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

リスク	機会
気候変動(脱炭素化)対応 — 関連する非財務資本: 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	
SDGs意識の高まりに伴う化石燃料需要の減少、脱炭素化に伴う投資コスト負担の増加、電力価格の上昇、企業の競争力低下	エネルギーサプライチェーンにおける事業機会増加、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
職場環境の整備 — 関連する非財務資本: 人的・組織資産 ビジネスノウハウ	
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	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
人権の尊重・配慮 — 関連する非財務資本: 顧客・パートナー資産 天然資源 社会との関係性	
人権問題による事業遅延・継続リスク(企業イメージの低下、訴訟・契約解除、不買運動、ストライキ等)	地域社会との共生による事業安定化・人材確保、倫理的調達による企業イメージの向上
健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり — 関連する非財務資本: 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 社会との関係性	
安全や健康問題発生時の信用力低下、労働生産性の低下、離職率の上昇、医療費負担の増加	生産性・ブランドイメージの向上や医療費負担の削減、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
安定的な調達・供給 — 関連する非財務資本: 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 天然資源	
食糧・エネルギー・鉱物資源等の安定調達・安定供給を確保するための追加コスト増加	レアメタル・レアアース等の鉱物資源需要の増加、環境負荷や経済安全保障に配慮した安定調達・供給体制の構築による差別化
ガバナンス強化への対応 — 関連する非財務資本: 人的・組織資産 事業ポートフォリオ 社会との関係性	
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	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

企業理念「三方よし」の下、顧客ニーズに合った商品・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、社会課題の解決を推進

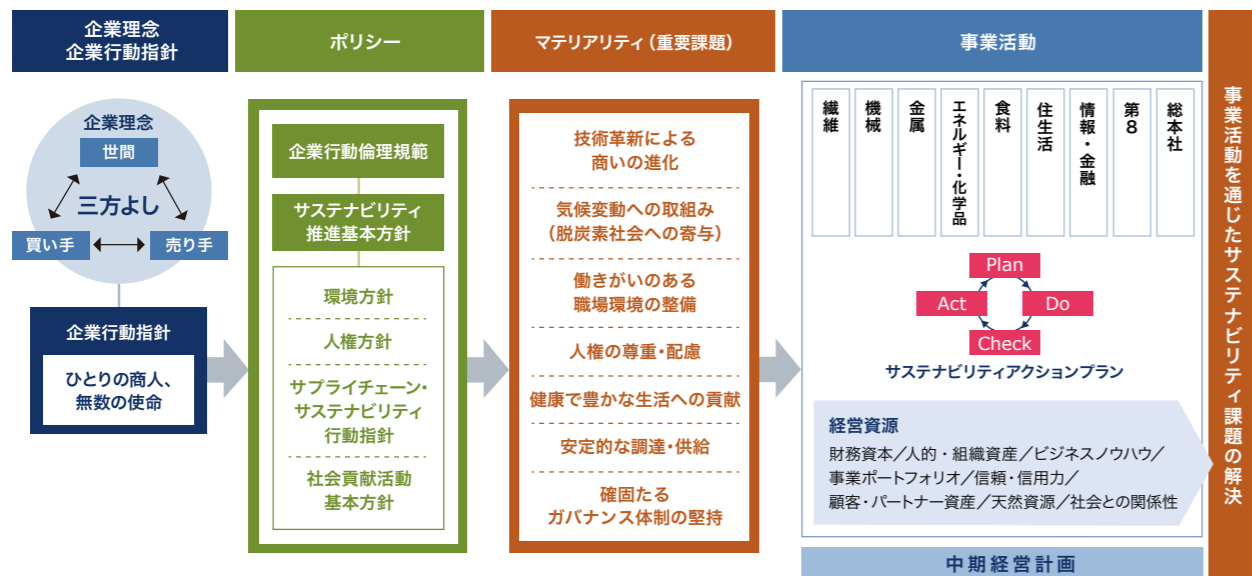
リスク	機会
技術革新によるビジネスモデルの変化 — 関連する非財務資本: 人的・組織資産 ビジネスノウハウ 事業ポートフォリオ 顧客・パートナー資産 社会との関係性	
新技術の普及・浸透に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化・消滅、サイバー攻撃による社内データの外部流出、虚偽情報による混乱、DX関連費用の増加等	革新的サービスや新たなビジネスモデルの創出・提供、新技術の活用による生産性向上・サプライチェーン全体の最適化

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

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、企業理念や外部環境の変化を踏まえて定めた「サステナビリティ推進基本方針」の下、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。



「ITOCHU SDGs STUDIO」に新たな施設を開設

当社が運営する「ITOCHU SDGs STUDIO」は、2022年7月に、未来を担う子どもたちが「遊び」を通じて、SDGsの考え方を体験できる親子向け施設「ITOCHU SDGs STUDIO KIDS PARK」を開設しました。子どもたちが、安全・安心に遊べる無料の施設として注目され、1日300名の予約枠が常時満枠となっており、2023年3月時点で約5万名の来場者が利用しました。

更に、今年7月には、「おいしく、楽しく、サステナブル」な食体験を提供するレストラン「ITOCHU SDGs STUDIO RESTAURANT 星のキッチン」を開設しました。Doleや不二製油(株)等、当社のグループ会社が取扱う食材等を使った「子どもから大人までみんなが好きな定番メニュー」を提供し、サステナブルな「食」の取組みを気軽に体感できるレストランとなっています。

今後も、「ITOCHU SDGs STUDIO」では、子どもや消費者との接点を拡大し、SDGsと出会う、そして学びきっかけを提供していきます。



詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

「ITOCHU SDGs STUDIO KIDS PARK」

<https://www.itochu.co.jp/ja/kidspark/>



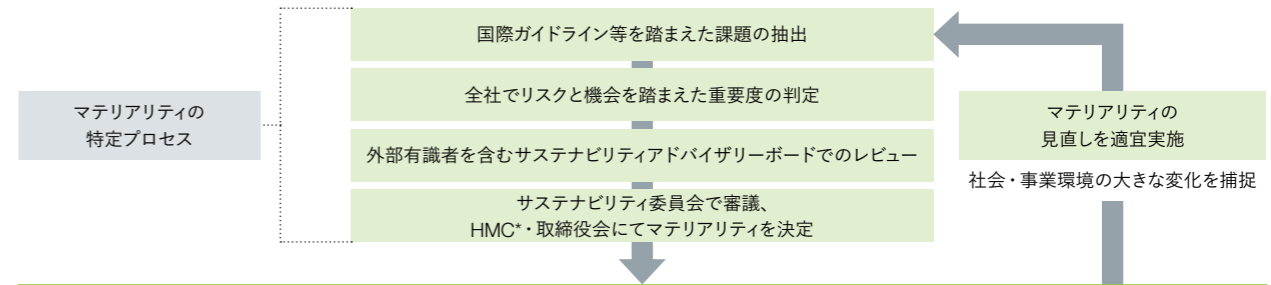
「ITOCHU SDGs STUDIO RESTAURANT 星のキッチン」

<https://www.itochu.co.jp/ja/hoshinokitchen/>

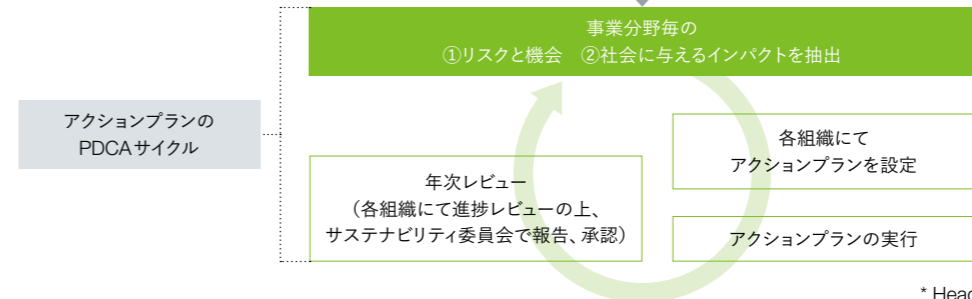


■ マテリアリティの特定プロセスとアクションプランへの落とし込み

当社は、2013年度に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ご期待等を踏まえ、継続的に見直しを実施しています。2018年度には、ESGの視点を取り入れ、当社の強みである健康経営や生活消費分野の要素を組み込むといった見直しを行い、本業を通してマテリアリティに取組むことにより、パリ協定や国連で採択されたSDGs達成にも寄与する内容に改訂しました。更に、特定したマテリアリティに資する具体的な取組みとして、各カンパニーや職能組織が事業分野毎の「サステナビリティアクションプラン」に落とし込みを行っています。最初に各組織において事業分野毎の「リスクと機会」、「社会に与えるインパクト」を抽出し、次に中長期的な目標、達成に向けた対応や成果指標をアクションプランとして定め、その進捗に関するレビューを実施し、最後にサステナビリティ委員会に報告するというPDCAサイクルを回すことにより、確実な推進を目指しています。



マテリアリティ	関連するSDGs
技術革新による商いの進化 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。	
気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与) 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、GHG排出量削減に取組みます。	
働きがいのある職場環境の整備 社員一人ひとりが誇りとやりがいをもち、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。	
人権の尊重・配慮 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。	
健康で豊かな生活への貢献 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。	
安定的な調達・供給 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。	
確固たるガバナンス体制の堅持 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。	



* Headquarters Management Committee

気候変動に関する考え方・取組み

当社は、自らが関与するすべての「化石燃料事業・権益」のGHG排出量を開示すると共に、現中計期間中の一般炭権益からの完全撤退方針を公表しています。GHG排出量そのものの削減と排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、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。

また、当社は、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019年5月にTCFD*提言への賛同を表明して以降、TCFD提言に基づく情報開示に努めています。

* Task Force on Climate-related Financial Disclosures : 金融安定理事会 (FSB) により設立された気候関連財務情報開示タスクフォース

■ 気候変動ガバナンス

当社における気候変動に関わるリスクと機会への対応方針や取組み等については、サステナビリティ推進部が企画・立案し、サステナビリティ委員会で審議・決定しています。代表取締役かつ気候変動に関する担当役員であるCAOがサステナビリティ委員会の委員長を務めており、サステナビリティ委員会での審議・決定事項は、議題に応じてCAOより取締役会に付議・報告されています。これにより、取締役会がサステナビリティ委員会での審議・決定事項も考慮した上で、環境・社会リスクと機会に対応する事業戦略の推進を適切に監督できる体制としています。なお、GHG排出量削減の目標・取組みを踏まえた経営計画等の重要事項は、取締役会で審議・決定しています。

また、気候変動の方針・取組み・体制等については、定期的にサステナビリティアドバイザリーボード等、社外のステークホルダーとも対話を図ることにより、当社に対する社会の期待や要請等を把握し、それらを気候変動対策推進に活かしています。

■ 気候変動戦略

当社は、「GHG排出量削減・オフセットに関する目標」(▶ Page 80)を策定すると共に、TCFD提言のシナリオ分析を行い、継続的に事業戦略や資産入替を検討しています。TCFD提言のシナリオ分析を行った結果、顧客が求める環境配慮型商品・サービスへの転換や事業ポートフォリオの見直しを進めることで、強固な事業基盤を維持できることを確認しています。

2019年度以降、2°C未満シナリオでの政策・法的リスク等の移行リスク、4°Cシナリオでの自然災害等の物理的リスクの両面で、「発電事業」、「エネルギー事業」、「石炭事業」、「Dole事業」、「パルプ事業」の分析・開示を行ってきました。

2022年度は、新たに1.5°Cシナリオを加味した「鉄鉱石事業」、「自動車事業」、「化学品事業」、「飼料・穀物トレード事業」の分析・開示を行っています。

移行リスクが主な課題となる「鉄鉱石事業」と物理的リスクが主な課題となる「飼料・穀物トレード事業」のシナリオ分析結果は、次のページの通りです。

「鉄鉱石事業」、「飼料・穀物トレード事業」も含めたすべてのシナリオ分析等、詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。

▶ https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/climate_change/



BHP 社提供

シナリオ分析

		移行リスクが主な課題となる事業	物理的リスクが主な課題となる事業
事業内容		鉄鉱石事業	飼料・穀物トレード事業
タイムフレーム		～2050年	～2030年
温度帯シナリオ		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
主なリスクと機会	移行	機会 ・低炭素製鉄原料の安定供給 ・新規の低炭素製鉄原料ビジネスの拡充 リスク ・炭素税導入による燃料・資材等のコストの増加	機会 ・GHG排出量削減に貢献する飼料等、低炭素関連製品の需要獲得
	物理	リスク ・暴風雨増加、水不足悪化による調達コストの増加 ・気象災害多発による鉄鉱石サプライチェーンの寸断	機会 ・輸入元国の多角化による供給体制の維持、穀物需要の取込み リスク ・輸入元国における大型ハリケーンや干ばつ等の異常気象による物流混乱・収穫量減少 ・気温上昇による輸入元国における収穫量減少、取引価格の上昇
事業環境認識と事業インパクト評価		炭素税導入による燃料・資材等のコスト増加の可能性があるが、事業パートナーとの関係性強化や操業効率化等により、収益への影響は限定的。鉄鋼業界の低・脱炭素化の加速により、需要拡大が見込まれる高品位鉄鉱石の生産に注力すると共に、低炭素製鉄原料関連ビジネスの拡充等、鉄鉱石及びその周辺分野におけるビジネス機会も着実に捉えることで、更なる収益拡大が見込まれる 連結純利益による分析 (%) 	気象災害や気温上昇による収穫量の減少は、供給不安・価格上昇を招く可能性があるが、輸入元国の多角化により、供給体制を維持し、更に低炭素関連製品の需要増加に伴うビジネス機会の獲得が可能となる 売上総利益による分析 (%)
適応／緩和策・方針 事業機会		・低炭素製鉄技術の動向を注視し、低炭素製鉄原料の安定供給に向けた取組みを推進 ・事業パートナーとの関係性強化により、GHG排出量削減の取組みを推進	・気候変動による急性影響・慢性影響に備えた輸入元国の多角化 ・メタン排出量抑制に繋がる飼料等の新たな環境関連ビジネスの取組みを推進

■ 気候変動リスクマネジメント

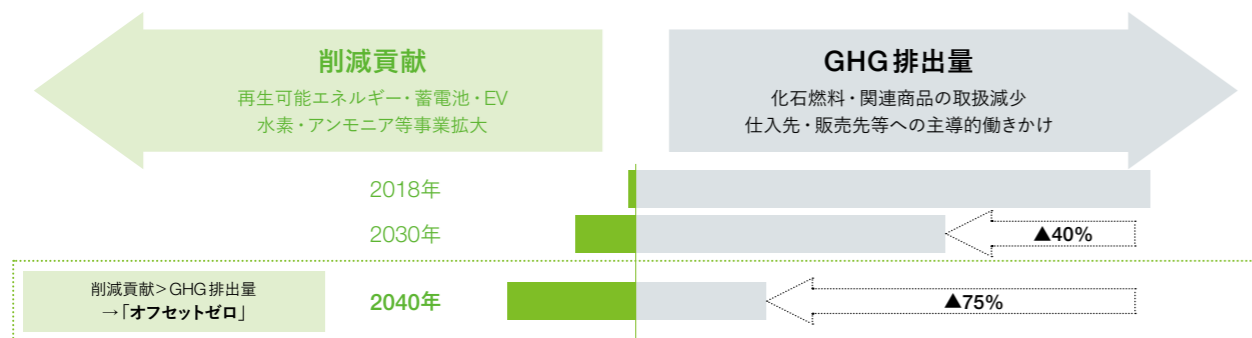
グローバルに事業を展開する当社は、各国の気候変動対策や世界各地の異常気象の状況、平均気温の変化等が様々な事業に与えるリスクを常に注視しています。当社グループ全体にわたるリスク分析において、気候変動対応に関する規制・異常気象等の情報から特定された気候変動リスクは、主要リスクの一つ「環境・社会リスク」として管理対象となっています。また、特定された気候変動リスクは、投資判断プロセス時に検討・評価を実施すると共に、各リスク管理責任部署において連結ベースでのリスクの特定・評価・情報管理・モニタリング体制を構築しています。

■ 気候変動指標と目標

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
- 2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府が掲げる中間目標*2を遵守
- GHG排出量削減は継続的な取組みが重要との認識の下、「社会的要請への対応と事業拡大の両立」を前提に、「削減への道筋」は対面業界の特性等を注視し、柔軟かつ機動的に対応
- 対面業界の変化に応じた取扱商品の見直しや物流網での燃費改善等、強みを持つ非資源分野を中心に**サプライチェーンへの主導的働きかけを通じて中長期視点での削減を着実に推進**

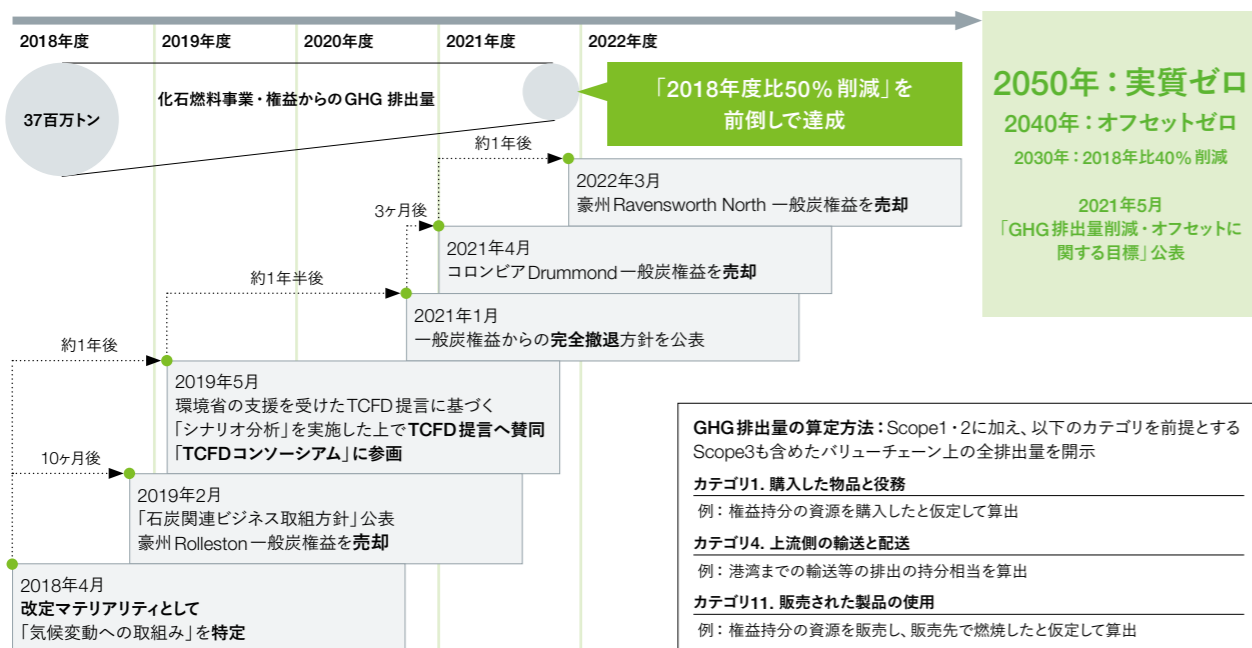
*1 削減貢献量が当社GHG排出量を上回る状態
*2 2030年までの日本政府目標2013年比「46%削減」は、2018年を基準にすると「39%削減」



※1 GHG 排出量の算出対象：Scope1・2・3+化石燃料事業・権益（関連会社・一般投資）
※2 GHG 排出量等の環境データは「▶ Page 116 ESG 情報」をご参照ください。

■ 化石燃料事業・権益のGHG 排出量削減への取組み

当社は、現中計期間中の一般炭権益からの完全撤退方針を公表後、コロンビア Drummond 一般炭権益に続き、豪州 Ravensworth North 一般炭権益の売却を断行し、化石燃料事業・権益*からのGHG排出量の「**2018年度比50%削減**」を前倒しで達成しました。資源エネルギーの安定供給責任を果たしつつ、環境負荷軽減の取組みを引続き積極推進していきます。



* 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

■ GHG 排出量削減に貢献するビジネスの取組み

クリーンテックビジネスの指標と目標

当社は、「GHG排出量削減・オフセットに関する目標」を策定すると共に、クリーンテックビジネスに関する個別目標を設定し、「スピード」と「実行力」を伴った気候変動への対応を着実に進めています。

クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み

クリーンテックビジネス	個別目標と取組み
再生可能エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社持分容量に占める再生可能エネルギー比率を2030年度までに20%超に引上げる ● 米国 Cotton Plains(風力・太陽光)、米国 Prairie Switch(風力)やインドネシア Sarulla Operations(地熱)等、合計約1,600MWの再生可能エネルギー事業に参画中 ● 再生可能エネルギー比率20%超達成に向け、現在、約2,000MWの再生可能エネルギー事業を新規に開発中
アンモニア燃料関連事業	<ul style="list-style-type: none"> ● アンモニア燃料船の開発と保有・運航、燃料供給拠点の整備、燃料アンモニア調達を統合的に実施することで、アンモニア燃料を中心としたバリューチェーンを構築する ● 2026年以降、アンモニア燃料船の普及促進・社会実装を進めることで、国際海運の脱炭素化に貢献する
蓄電池関連事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度までに蓄電システム販売累計容量5GWhを超える規模を目指す
水インフラ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州・豪州等における実績を踏まえて、他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う
廃棄物処理発電事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州における実績を踏まえ、中東をはじめアジア他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う

クリーンテックビジネスの詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。

📄 <https://www.itochu.co.jp/ja/business/cleantech/>



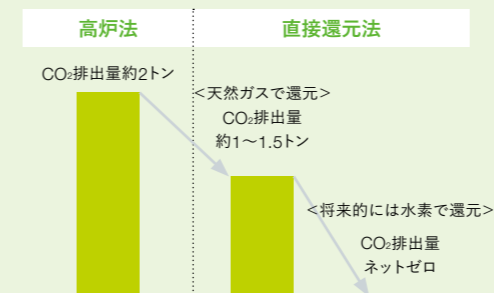
鉄鋼業界のグリーン化に貢献する低炭素還元鉄のサプライチェーン構築

鉄鋼は、幅広い産業で利用される社会インフラを支える代替不能な素材ですが、製造過程で発生するCO₂排出量の削減が鉄鋼業界における喫緊の課題となっています。中でも「直接還元法」は、高品位の鉄鉱石を原料とし、その還元で天然ガスを使用することで、従来の「高炉法」に比べ、製鉄過程におけるCO₂排出量を大幅に削減します。

「直接還元法」に必要な不可欠な原料である高品位鉄鉱石の安定供給に向け、当社は、2022年12月にITOCHU Minerals & Energy of Australia社を通じて、カナダで操業中のAMMC鉄鉱石事業の一部権益を取得しました。これに先立ち、当社は、長年の事業パートナーであるJFEスチール(株)と共に、UAEの鉄鋼大手 Emirates Steel Arkan社と低炭素還元鉄のサプライチェーン構築に関する詳細な事業化調査を共同で推進することに合意しています。同事業では、当社の出資先であるブラジル鉄鉱石事業 CSN Mineração社で生産される高品位鉄鉱石も使用する予定です。UAEの価格競争力のある天然ガスを用いた「直接還元法」は、従来の「高炉法」に比べ、粗鋼1トンを生産する過程で発生する約2トンのCO₂排出量を約1~1.5トンまで削減する効果があります。また、還元プロセスで発生したCO₂を油田へ圧入するCCUS(CO₂回収・有効利用・貯留)で処理することで、CO₂排出量の一層の削減が可能となり、更に将来的には水素による還元を実現することで、CO₂排出量のネットゼロを目指していきます。

今後は、詳細な事業化調査を実施した後、2026年以降に低炭素還元鉄の生産を開始し、アジア市場に供給するサプライチェーンの構築を進めていく計画です。引続き当社は、様々な産業界の課題解決に向け、新たな素材の提供や有力企業を含む顧客・パートナーとの協業を通じて、一層の脱炭素社会の構築に貢献していきます。

粗鋼1トンを生産する過程でのCO₂排出量比較



サステナビリティマネジメント

当社は、様々な事業活動に合わせたサステナビリティマネジメントを通じて、サプライチェーンや事業投資先における人権・労働及び環境等への配慮に努めています。

■ サプライチェーン・サステナビリティ調査

当社は、取引の開始前に「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、取引の開始後は、アンケート形式のサステナビリティ調査を毎年実施しています。

このアンケートは、ISO26000の7つの中核主題*を必須調査項目とする設問で構成されています。高リスク国・取扱商品・取扱金額等の一定のガイドラインに基づき重要サプライヤーを選定しており、当該サプライヤーからのアンケート回答の入手後、各カンパニーの営業担当者や海外現地法人・グループ会社の営業担当者がサプライヤーと面談を行い、アンケートの回答に基づくヒアリング(毎年約300社)を実施しています。

ヒアリングの結果、「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の趣旨に違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーに是正措置を求めると同時に、必要に応じて現地調査を行い、指導や改善支援を行っています。

このような調査・レビュー等の取組みを通じて、サプライチェーンにおける実態把握と問題発生への未然防止に努めていく方針です。

* 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

2022年度 調査対象社数の地域別内訳

欧州・CIS	アフリカ	中東	中国	アジア(除く中国)	大洋州	中南米	日本
8社	8社	6社	78社	170社	3社	23社	24社

サプライチェーン・サステナビリティ調査の詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/system/



■ グリーバンスメカニズム

当社は、2022年より、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して「対話救済プラットフォーム」を提供する一般社団法人「ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)」に加盟しています。JaCERは、通報者の匿名性や通報内容の秘匿性を確保した上で、サプライチェーン上のあらゆるステークホルダーから寄せられる国際行動規範や各国の行動規範等に違反する案件、あるいは違反が疑われる案件に関する通報を常時受け付けています。第三者窓口を介して苦情を受け付けることで、苦情処理の公平性・透明性を確保すると共に、従来以上に対話・救済の促進に繋げており、人権における本質的な課題解決に取り組んでいます。

■ 商品毎の個別調達方針の策定

当社は、「サステナビリティ推進基本方針」及びサプライヤーへの「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」に基づき、持続可能な原材料・商品の調達に努めています。また、責任ある調達を行うために、以下の個別調達方針を策定し、各方針に基づき取組みを実施しています。

自然林と森林資源保護に関する調達方針	天然ゴム調達方針	持続可能なパーム油の調達方針	カカオ豆調達方針
コーヒー豆調達方針	原料鯉類調達方針	Canopyとのセルロースファイバー(MMCF)の調達方針	

商品毎の個別調達方針の詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/activity/



■ 人権デューデリジェンス

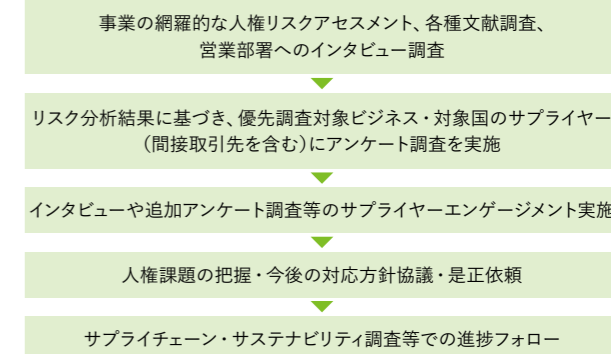
当社グループは、2019年4月に策定した伊藤忠グループ「人権方針」に基づき、人権尊重を促進する責任を果たすため、当社グループの企業活動が社会に与え得る人権へのマイナス影響の特定と評価を行い、適切な手段を通じてその防止や軽減を図っています。当社は、外部専門家の協力の下、SA8000等の国際的なガイドラインや指標等を参考に、各カンパニーの事業領域において重点的に人権リスク発生の防止に取り組むべきテーマを特定し、リスクマッピングを実施しました。

事業領域別リスクマッピング：各事業領域において配慮すべき人権項目の特定を目的とした机上調査

テーマ	繊維	機械	金属	エネルギー・化学品	食料	住生活	情報・金融	第8
児童労働								
強制労働								
安全と健康								
結社の自由と団体交渉権								
差別								
懲罰								
労働時間								
報酬								
移民労働者								
人身売買								
先住民族の人権								
地域社会・住民への影響								
土地取得・再定住								
人権デューデリジェンス実施状況	2022年度実施済み	2024年度以降実施	2021年度実施済み	2024年度以降実施	2020年度実施済み	2023年度実施中	2024年度以降実施	2024年度以降実施

当社は、事業領域別リスクマッピングをもとに、人権デューデリジェンスに取り組んでおり、2022年度は繊維カンパニーにおける「衣類、織物、履物、綿、カーペット、糸、カバン等」を調査対象として特定し、人権デューデリジェンスの結果等を開示しています。既に発生・顕在化が直ちに懸念される人権課題として特定された事項はありませんでしたが、確認された課題については、インタビューや追加アンケート調査等のサプライヤーエンゲージメントを実施すると共に、今後の対応方針に関する協議や是正依頼を行い、毎年実施しているサプライチェーン・サステナビリティ調査等において、進捗をフォローしています。2023年度は、住生活カンパニーを対象に実施しており、今後その他の事業領域でも実施する方針です。

人権デューデリジェンスの実施フロー



人権デューデリジェンスの詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human_rights/



繊維カンパニーにおける人権デューデリジェンスの概要(2022年度)

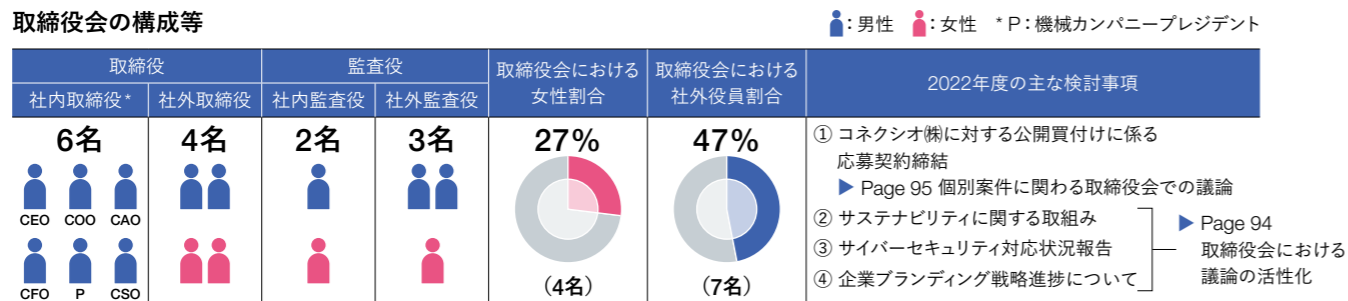
対象	内容	課題
調査対象としたテーマ	児童労働、強制労働、安全と健康、結社の自由と団体交渉権、差別、懲罰、労働時間、報酬、移民労働者、地域社会・住民への影響	安全と健康、方針・マニュアルの未整備、差別について、今後人権課題となる可能性のある発見事項があったことから、サプライチェーン・サステナビリティ調査等により継続フォロー
対象国・地域	インド・タイ・パキスタン・バングラディッシュ・中国等、22の国と地域	
金額基準	仕入金額1億円以上(海外)／仕入金額3億円以上(国内)	
調査実施先(第1スクリーニング)	調査対象国に所在する1次または2次取引先	
アンケート調査先	112社(仕入金額ベースで繊維カンパニーの全サプライヤーの約70%をカバー)	
追加調査先(第2スクリーニング)	21社	
現地訪問先・ヒアリング先	12社	

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

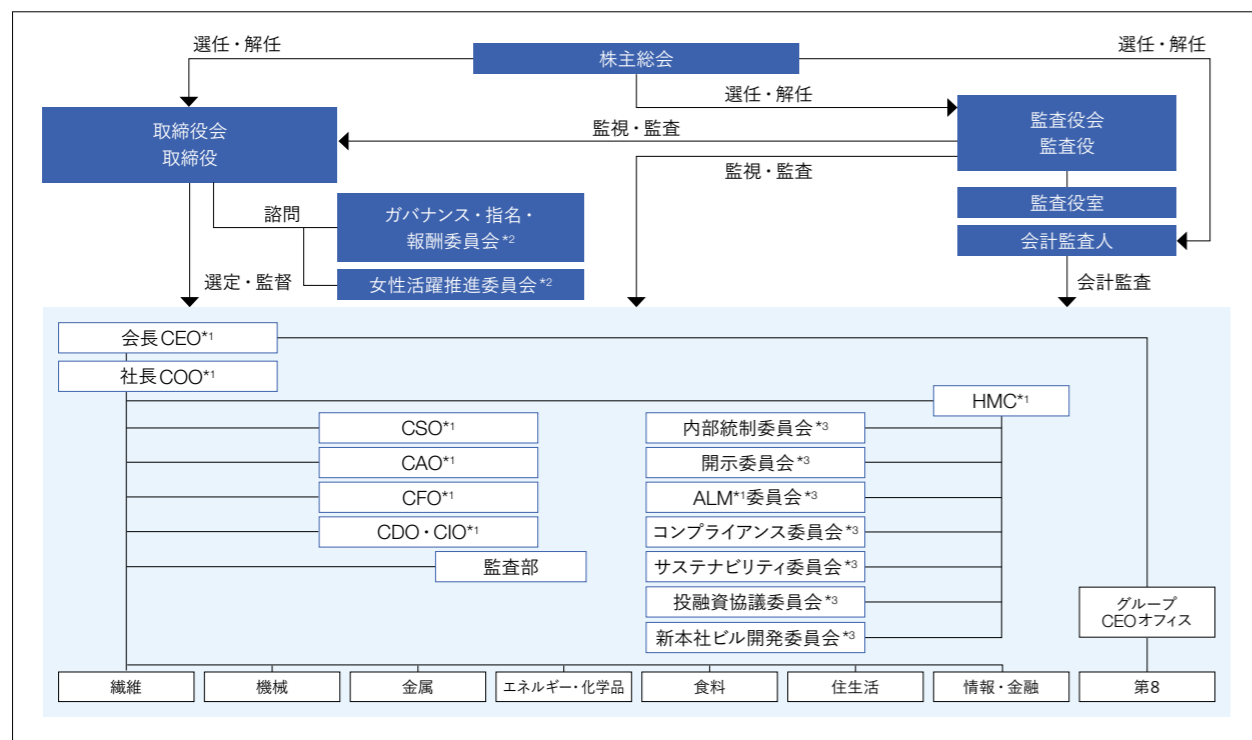
当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応やモニタリング重視型取締役会への移行、多様性のある社外役員を中心とした取締役会の任意諮問委員会の設置等、ガバナンス体制の絶え間ない見直しと強化を実施してきました。2023年6月開催の株主総会後より、従来の「ガバナンス・報酬委員会」及び「指名委員会」について、委員長と委員の過半数を社外取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」として改組しました。本改組は、関連することも多い指名と報酬及びその制度面を担うガバナンスを含め、同じ委員の下、一体して審議する体制とすることにより、更なる議論の活性化を狙うものです。また、ガバナンス・指名・報酬委員会における重要な審議項目の一つである後継者計画について、CEOの選任プロセスと育成方針を開示しました。引き続き、ガバナンス体制の更なる充実に向け、コーポレートガバナンス・コードの動向や市場の声を踏まえ、より実質面にこだわった体制強化や開示の拡充に継続的に取り組んでいきます。

取締役会の構成等



■ 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

(2023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。

*3 括弧内は委員長を記載。但し、投資協議委員会のみ副委員長も記載。内部統制委員会(CSO):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・副CSO):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

*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の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。

■ 取締役会の実効性評価

当社は、2022年度の全取締役(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。

この評価の結果、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、トレーニング等の面において、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。2021年度に比べ、アンケートの回答結果は良好化しており、評価テーマのすべてにおいて高いレベルで機能していることが示されました。また、更なる発展に向けた示唆・指摘と共に、肯定的意見が多数得られました。中長期的に取組む優先事項としては「グループ・ガバナンス」が挙げられる等、「グループCEOオフィス」の設置に対するグループ経営強化の期待が評価に表れる結果となりました。

取締役会評価の実施要領

対象者	2022年度の全取締役(10名)及び全監査役(5名)
実施/評価方法	Step 1: 外部コンサルタントを起用し、対象者に対するアンケート及び個別インタビューを実施(回答は匿名ベース) Step 2: 対象者の回答内容について、外部コンサルタントが分析・取りまとめを実施 Step 3: 外部コンサルタントの分析・取りまとめを参考にして、ガバナンス・報酬委員会において検討を実施 Step 4: 取締役会において分析・評価を実施
質問内容	・取締役会の構成 ・任意諮問委員会の構成等 ・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 ・その他の重要テーマ

2022年度における取締役会の評価結果

2021年度に特定された課題	課題1 ・更なる人材多様性の確保 課題2 ・経営基盤の強化に向けた継続的な議論
2022年度の取組み・進捗	・女性活躍推進委員会において活発な議論を行い、「役職登用に向けた育成の加速」、「柔軟な働き方への進化」の取組方針を打ち出し、マネジメント主導による具体的な施策を展開 ・女性役員比率の上昇に伴い、多様性が高まり、取締役会における議論が深化 ・会長CEOによる当社グループへの指導・統轄の強化を目的とした「グループCEOオフィス」の設置に関する議論、第8カンパニーによる横串機能や新規ビジネス開拓の強化に向けた議論を実施 ・更なる企業価値向上を図るため、ステークホルダーの期待も踏まえ、財務だけでなく、非財務の中長期戦略の議論を実施
今後の方向性	・女性活躍推進のための施策の進捗・効果について、女性活躍推進委員会や取締役会によるモニタリングを継続 ・重点課題である中核人材の多様性確保のため、女性活躍に加え、若手社員の潜在能力の発揮等に資する方針や施策について、議論を深めていく ・「グループCEOオフィス」を通じて、事業会社間でのコンフリクト解消や新規ビジネス開拓のための調整を図る ・不透明な経営環境下においても、持続的な価値を創造するため、「防ぐ」の徹底に加え、機会を捉えた投資やSDGsへの貢献に関する議論を継続
2022年度に特定された課題	・2021年度に特定された「更なる人材多様性の確保」及び「経営基盤の強化に向けた継続的な議論」は、着実な進捗が見られたが、何れも中長期的な課題であり、取組みを継続 ・グループ全体の経営者層の後継者計画に関する継続的な議論 ・外部環境の変化を踏まえた監視・監督体制の継続的な強化

取締役、監査役及び執行役員 2023年7月1日現在



左から 小林 久美、藤田 勉、伊藤 明子、小林 文彦、川名 正敏、岡藤 正広、石井 敬太

左から 鉢村 剛、中 宏之、中森 真紀子、都梅 博之、石塚 邦雄、瓜生 健太郎、的場 佳子、京田 誠

■ 取締役

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 389,728株(217,833株*)

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 177,963株(111,060株*)

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 181,137株(95,957株*)

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 181,924株(93,224株*)

代表取締役

都梅 博之
機械カンパニー プレジデント
1982年 当社入社
2023年 当社取締役 副社長執行役員
所有株式数 88,828株(47,973株*)

代表取締役

中 宏之
CSO (兼)グループCEOオフィス長
1987年 当社入社
2022年 当社取締役 執行役員
所有株式数 42,630株(20,901株*)

取締役*2

川名 正敏
2018年 当社取締役
所有株式数 11,000株

取締役*2

中森 真紀子
2019年 当社取締役
所有株式数 12,400株

取締役*2

石塚 邦雄
2021年 当社取締役
所有株式数 3,500株

取締役*2

伊藤 明子*3
2023年 当社取締役
所有株式数 0株

■ 監査役

常勤監査役

京田 誠
1987年 当社入社
2020年 当社常勤監査役
所有株式数 27,110株

常勤監査役

的場 佳子
1986年 当社入社
2023年 当社常勤監査役
所有株式数 48,745株

監査役*4

瓜生 健太郎
2015年 当社監査役
所有株式数 8,500株

監査役*4

藤田 勉
2023年 当社監査役
所有株式数 0株

監査役*4

小林 久美*5
2023年 当社監査役
所有株式数 0株

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15号に定める社外取締役。*3 伊藤 明子の戸籍上の氏名は、野田 明子です。*4 会社法第2条第16号に定める社外監査役。*5 小林 久美の戸籍上の氏名は、野尻 久美です。*6 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 役員紹介をご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer/



■ 執行役員

会長執行役員

岡藤 正広
CEO

社長執行役員

石井 敬太
COO

副社長執行役員

小林 文彦
CAO

鉢村 剛

CFO

都梅 博之

機械カンパニー プレジデント

常務執行役員

茅野 みつる*6
広報部長
所有株式数 33,104株

貝塚 寛雪

伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)
(兼)Dole Asia Holdings Pte. Ltd.
(Chairman, Director)
所有株式数 64,097株

高田 知幸

CDO・CIO
(兼)広報部管掌
所有株式数 73,417株(27,117株*)

新宮 達史

情報・金融カンパニー プレジデント
所有株式数 91,874株(54,274株*)

執行役員

田中 正哉
エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
所有株式数 61,968株(31,968株*)

瀬戸 憲治

金属カンパニー プレジデント
所有株式数 74,837株(39,487株*)

中 宏之

CSO
(兼)グループCEOオフィス長

加藤 修一

欧州・CIS総支配人
(兼)伊藤忠欧州会社社長
所有株式数 38,655株

真木 正寿

住生活カンパニー プレジデント
所有株式数 45,117株(15,594株*)

山口 忠宜

金融・保険部門長
所有株式数 11,212株

武内 秀人

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 27,375株(5,614株*)

梶原 浩

情報・通信部門長
所有株式数 26,222株(3,219株*)

齊藤 晃

東アジア総代表
所有株式数 21,499株

北島 義典

㈱ドーム 代表取締役CEO
所有株式数 23,630株(1,395株*)

西口 知邦

秘書部長
所有株式数 25,348株(1,395株*)

山口 和昭

財務部長
所有株式数 25,098株(1,395株*)

田畑 信幸

化学品部門長
所有株式数 24,989株(1,395株*)

吉川 直彦

プラント・船舶・航空機部門長
所有株式数 22,419株(1,395株*)

山本 広太郎

ITOCHU Building Products
Holdings Inc.(Director, President & CEO)
所有株式数 10,587株

阿部 邦明

生鮮食品部門長
所有株式数 22,785株(1,395株*)

宮本 秀一

食料カンパニー プレジデント
所有株式数 23,551株(2,395株*)

猪股 淳

金属資源部門長
所有株式数 22,836株

山内 務

生活資材・物流部門長
所有株式数 19,810株

福垣 学

ブランドマーケティング部門長
所有株式数 21,209株

垣見 俊之

人事・総務部長
所有株式数 20,079株

石橋 忠

東アジア総代表補佐(筆東担当)
(兼)上海伊藤忠商事有限公司董事長
(兼)上海伊藤忠商事有限公司総経理
所有株式数 20,747株

牛島 浩

自動車・建機・産機部門長
所有株式数 22,762株

※ 当社は2012年度より、株主の皆様と同じ目線に立ち、役員の株価上昇への意識を高めるため、「自社株数保有ガイドライン」を設定しています。「自社株数保有ガイドライン」:執行役員が保有すべき当社株式数のガイドラインを役員毎に設定
会長・社長(10万株)、副社長執行役員(5万株)、専務執行役員(4万株)、常務執行役員(3万株)、執行役員(2万株)

■ 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。社内取締役については、知見・経験を有する分野に○を付し、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・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。

*1 女性活躍推進委員会の委員には、以下の他、人事・総務部長を含みます。

*2 当社の元社外取締役である望月晴文氏、村木厚子氏及び元社外監査役である大野恒太郎氏、また、谷内正太郎氏については、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Boardのメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。

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・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会*1	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	自己変革／DX	SDGs・ESG	健康・医療	財務・経理・リスクマネジメント	人材戦略	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	○	○	○	○	○		○	○	○	○	□	織維カンパニープレジデント 社長
石井 敬太	代表取締役社長COO	男	○	○	○	○	○		○	○	○	○	□	エネルギー・化学品カンパニープレジデント
小林 文彦	代表取締役	男	○	○		○	○		○	○	○	○	□	人事・総務部長 CAO
鉢村 剛	代表取締役	男	○	○	○	○	○		○	○	○	○		財務部長 CFO
都梅 博之	代表取締役	男	○	○	○	○	○		○	○	○	○		アフリカ総支配人 欧州総支配人 機械カンパニープレジデント
中 宏之	代表取締役	男	○	○	○	○	○		○	○	○	○		業務部長 CDO・CIO CSO
川名 正敏	社外取締役	男	●				●		●				□	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				●				●		●	□	公認会計士
石塚 邦雄	社外取締役	男	●		●						●		■	㈱三越伊勢丹ホールディングス社長・会長
伊藤 明子	社外取締役	女					●		●		●		□	消費者庁長官
京田 誠	常勤監査役	男					●			●		●		食料カンパニーCFO
的場 佳子	常勤監査役	女		●			●			●			□	調査・情報部長 人事・総務部長
瓜生 健太郎	社外監査役	男			●					●		●	※	瓜生・糸賀法律事務所代表弁護士・ マネージングパートナー 弁護士
藤田 勉	社外監査役	男	●	●						●				シティグループ証券取締役副会長
小林 久美	社外監査役	女				●				●		●	□	公認会計士 税理士

■委員長 □委員 ※オブザーバー

主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野の選定理由

分野	選定理由
経営全般	当社は、総合商社として広範な分野で事業を展開しています。全体を俯瞰した上で、「三方よし」の理念の下、企業価値の向上を図るための経営計画・経営戦略等を議論すべく、本分野の知見が重要と考えています。
グローバル	当社は、総合商社としてグローバルな事業展開を行っているため、異文化や地政学への理解をベースとした、本分野の知見が重要と考えています。
マーケティング／営業	当社は、「マーケットイン」の発想での「商人」としての営業力を発揮し、「稼ぐ」を推進することを、当社経営における重要な要素として認識しているため、本分野の知見が重要と考えています。
自己変革／DX	当社は、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、総合商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。DXについても、これ自体を目的化することなく、既存の事業基盤を活かしながら、自己変革により、サプライチェーンの効率化等の早期の収益貢献が見込める個別案件を積み重ねています。以上を踏まえた取組推進のため、本分野の知見が重要と考えています。
SDGs・ESG	当社は、持続可能な成長を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義、すなわち「三方よし資本主義」を標榜しており、気候変動への取組み等、特定した7つのマテリアリティに本業を通じて取組み、「持続可能な開発目標(SDGs)」達成に貢献するため、本分野の知見が重要と考えています。
健康・医療	当社にとって「人」は最大の財産であり、従業員の能力開発と共に、「健康力」増強こそが企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たす人材強化の礎であるため、本分野の知見が重要と考えています。
財務・経理・リスクマネジメント	当社は、持続的な成長実現のため、強固な財務基盤構築、正確な財務報告作成、M&A等の案件審査におけるリスク分析を行うと共に、定量的な見地から職能が営業現場を支援する体制を構築しています。これらにより継続的に「稼ぐ、削る、防ぐ」を推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
人材戦略	当社は、人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打ち出しており、働き方改革の進化を通じた企業価値の向上等、当社の取組みをより効果的に推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
内部統制・法務／コンプライアンス	当社は、適正かつ効率的な業務執行を確保できるよう、経営の監視・牽制機能が適切に組み込まれた体制を構築しており、継続的に体制の改善を図り「防ぐ」を推進すべく、本分野の知見が重要と考えています。



社外取締役
伊藤 明子

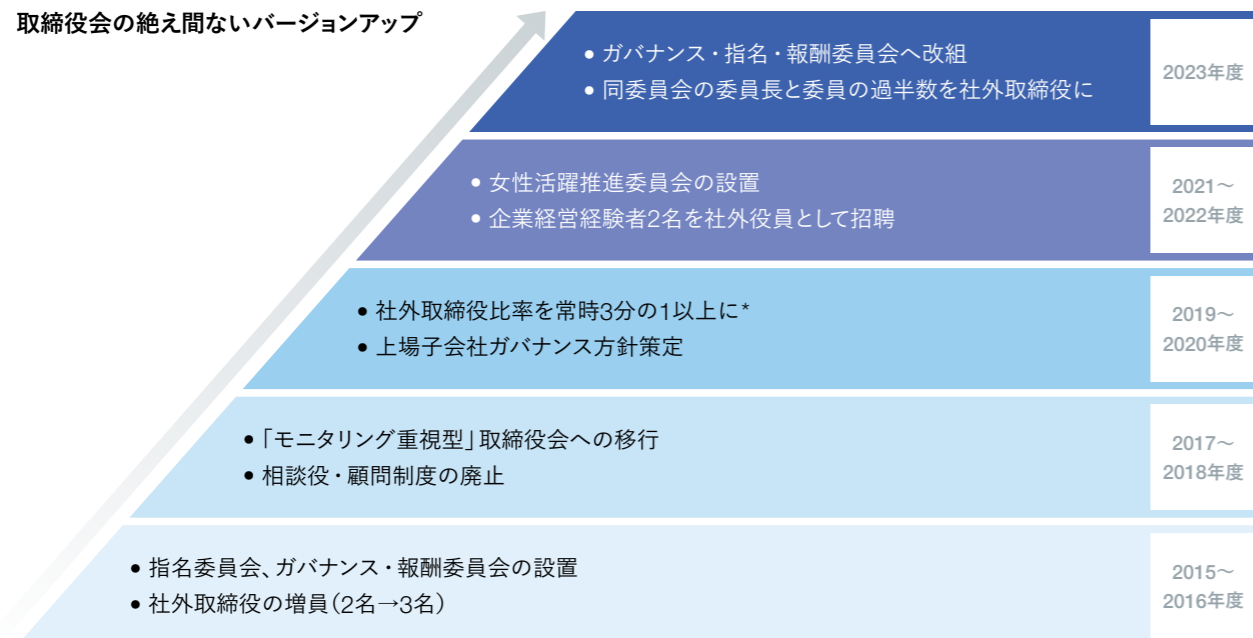
国土交通省初の女性局長として住宅局長を務め、内閣官房内閣審議官 まち・ひと・しごと創生本部事務局 総括官補等の要職を歴任後、消費者庁長官に就任。消費者視点の課題全般について豊富な知見を持つ。2023年6月に当社取締役就任。2023年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

社外役員の機能発揮

当社の社外役員は、弁護士、公認会計士に加え、企業経営経験者や医師等、幅広い経験に基づき、経営戦略を推進する上で実効性のある提言が可能な多様な人材で構成されています。社外役員は、「世間の目」、「一般株主の目」による監視・監督機能の発揮に加え、それぞれの経験から得た強みを活かし、健康経営や女性活躍推進委員会の設置等、経営戦略に直結する独自性の高い施策に有益な提言等を行っています。

私は、消費者庁長官をはじめ人々の暮らしに密着した住宅行政や地域に根差した地方創成等、暮らしや生活の分野を中心に、消費者を「守る」ことに重点を置いて、行政の立場からルールづくり等に取り組んできました。更に、日本のGDPの約50%は個人消費に支えられていることから、質の良い個人消費を伸ばすことが日本経済の先行きに直結すると考え、消費者を「守る」行政の立場から一歩進み、消費者と企業が互いに「共創・協働」して社会価値を向上させる取組みも推進してきました。特に、企業において、消費者の声を聞き、活かすことを大切にする消費者志向経営を支援してきましたが、これは、当社の掲げる「三方よし」にも相通じる考え方です。今後は、消費者行政等を通じて得た知見や経験を活かし、有益な提言を行うことで、当社の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

取締役会の絶え間ないバージョンアップ



* 2017年度の「モニタリング重視型」取締役会への移行後、維持していた社外取締役比率3分の1以上を方針として継続。

取締役会の任意諮問委員会の活動

ガバナンス・報酬委員会

2022年度は、合計4回開催(うち、2回は書面開催)し、全委員が出席しました。取締役会の実効性評価、会社補償契約の締結、ガバナンス・報酬委員会と指名委員会の改組、株価連動型賞与の算定期間を2023～2024年度の2事業年度として継続すること等が議題となり、各委員がそれぞれの議題について、活発な議論を行いました。ガバナンス・報酬委員会と指名委員会の改組に関する審議では、委員会の統合により議論の更なる活性化が期待できる、取締役と監査役の役割の違いを踏まえた委員構成とすることで、それぞれに求められている役割を果たせるようになる等の意見が示されました。

指名委員会

2022年度は、合計4回開催(うち、1回は書面開催)し、実開催のうち1回は、会長CEO及び社外役員である委員のみが出席、他2回は、全委員が出席しました。2023年度役員人事、後継者計画等に関する審議を行い、CAO・CFOの継続登用、取締役・監査役・執行役員等の選任等の重要な人事について、活発な議論を行いました。また、後継者計画についても、将来を見据えた議論を継続していきます。

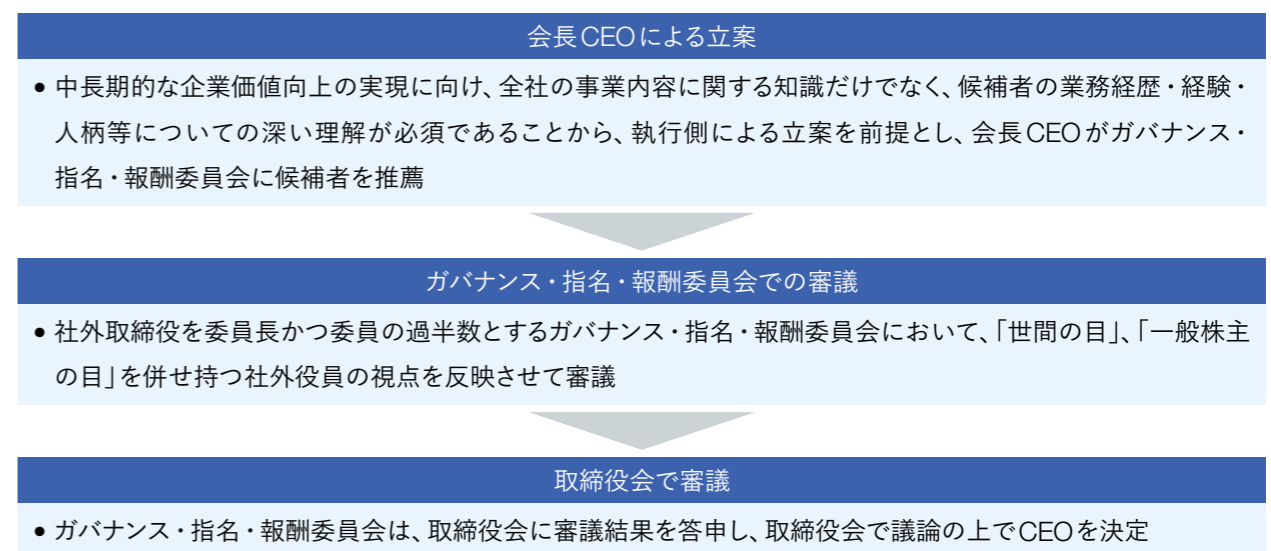
女性活躍推進委員会

2022年度は、合計2回開催し、全委員が出席しました。女性の新規役職登用者・役職候補者の現状と登用に向けた取組みや有価証券報告書における人的資本開示の対応状況等が議題となり、各委員がそれぞれの議題について、活発な議論を行いました。女性の新規役職登用者については、これまでの取組みの効果もあって、初の女性海外現地法人社長、国内事業会社社長等、重要なポジションへの登用が着実に進んでいることが報告されました。また、更なる成果を得るためには、実際に登用を行う現場の理解や支援が必要であり、重要ポジションに就いている女性総合職の成功事例等の共有が重要である等の意見が示されました。

後継者計画

当社は、経営の持続性を高め、中長期的な企業価値向上を図るため、後継者計画を経営の重要課題の一つとして位置付けています。総合商社である当社を率いるCEOとして、最も重要なスキルである「商人としての営業力」とビジネスセンスを持ち合わせ、「三方よし」を実践できることを前提とする、CEOの選任プロセス及びCEO候補者の育成方針は、以下の通りです。

CEOの選任プロセス



CEO候補者の育成方針

「商人としての営業力」のある役員が活躍し、経験を積み重ねることができるよう、役員を配置しています。複数名の候補者に対して、リーダーシップの育成やお客様との向き合い方を学ばせるため、本社・事業会社・国内外を問わず、常日頃から現場における難易度の高い業務経験を積ませています。



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。2023年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員長。

実質面にこだわったマネジメントの選定に関する議論

私は、ガバナンス・指名・報酬委員会の委員長として、マネジメントの選定にあたっては、実質面を何よりも重視しています。CEOの任期や定年を形式的に定めることは、ステークホルダーの皆様にとって理解しやすい側面もありますが、不透明な経営環境が続く中、一定のルールのみに従って世代交代を進めることは、必ずしも持続的な成長と企業価値の向上に繋がらないと考えています。企業経営は、CEO一人で行うものではなく、CEOを支える強力なマネジメントチームの存在が不可欠であり、ガバナンス・指名・報酬委員会では、CEOを支えるマネジメント等、多くの重要な人事についても議論しています。マネジメントの選定においては、これまでの実績や日々のやり取りから垣間見える「人柄」に加え、「不屈の精神力」、更にはその時代の潮流に合わせた「資質」を見抜くことが重要です。特に、外部環境の変化と共に事業構造を変化させ、事業を拡大してきた総合商社においては、時代毎に求められる会社としての役割に応じた柔軟な発想に加え、「商人」としてのブレない軸を持ち、力強いリーダーシップを発揮できるかを見極める必要があります。当社には、商売に対する優れた才覚を持つ人材が多数います。ガバナンス・指名・報酬委員会の委員長として、社外役員や小売業界の経営者の視点に加え、時代の潮流を見極めながら、執行側が立案したCEOやマネジメント等の重要な人事について、議論を先導していきます。

■ 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、従来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SDGs・ESG対応を含む会社への貢献度等に応じて、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資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SDGs・ESG対応を含む会社への貢献度等に応じて決定	月例報酬総額として年額10億円 (うち、社外取締役分は年額1億円)	2022年6月24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応じて個別支給額が決定	賞与総額として年額30億円 ※ 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	※ 社外取締役は不支給	2016年6月24日
	④ 業績連動型株式報酬(非金銭報酬) 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応じて個別支給額が決定	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数：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	

2022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	業績連動報酬			
				業績連動型 賞与	株価連動型 賞与	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役	取締役(社内)	6名	2,964	581	1,825	168	390
	社外取締役	4名	81	81	—	—	—
	合計	10名	3,045	662	1,825	168	390
監査役	監査役(社内)	3名	111	111	—	—	—
	社外監査役	3名	60	60	—	—	—
	合計	6名	172	172	—	—	—

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

$$=(A + B + C) \times \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 55$$
 2023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%)

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・役位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)。

個別支給額

個別支給額

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

います。また、株式報酬については、在任中は毎年ポイント(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。

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応じ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	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 執行役員
10	7.5	5	4	3	2.2

- *1 個別支給額(現金部分)80%の算定式：

$$(\text{総支給額} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}) \times 80\% \times (\text{担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率}^{*2})$$
- *2 担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率：

$$100\% + (\text{担当組織連結純利益の計画達成率} - 100\%) \times 2$$
 (乗率が負数の場合は0%とします。上限は200%とします。)
- *3 2023年度の当社取締役のうち、担当組織の業績評価を反映する取締役の担当は機械カンパニーであり、同カンパニーの2023年度の連結純利益の計画値は1,050億円(2023年5月9日に公表)ですが、更なる業績拡大へのインセンティブとするため、業績評価の基準額を1,100億円とします。
- *4 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。

③株価連動型賞与の算定式

個別支給額^{*1}(2023年度) = (2023年度の日々の当社株価終値の単純平均値 - 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) × 1,300,000 × 2023年度の役位ポイント^{*2} ÷ 108.8ポイント × 相対株価成長率^{*3} × 2分の1
 個別支給額^{*1}(2024年度) = (2023~2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値 - 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) × 1,300,000 × (2023年度と2024年度の役位ポイント^{*2}の合計) ÷ (108.8ポイント × 2) × 相対株価成長率^{*4} - 2023年度の株価連動型賞与

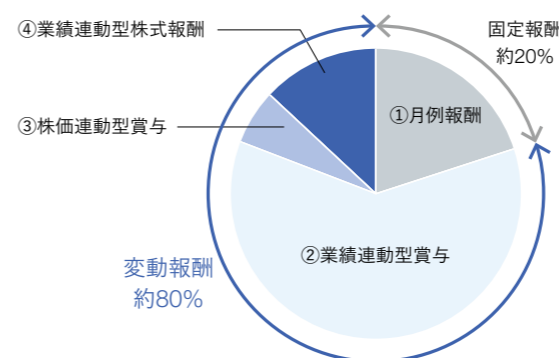
*1 株価連動型賞与は、取締役退任後(取締役退任後において執行役員の地位に就く場合には執行役員退任後)に支給額を確定し支払います。なお、算定式に基づき算出された金額が負数となる場合には、当該年度の個別支給額は0となります。

*2 役位ポイントは、②業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。

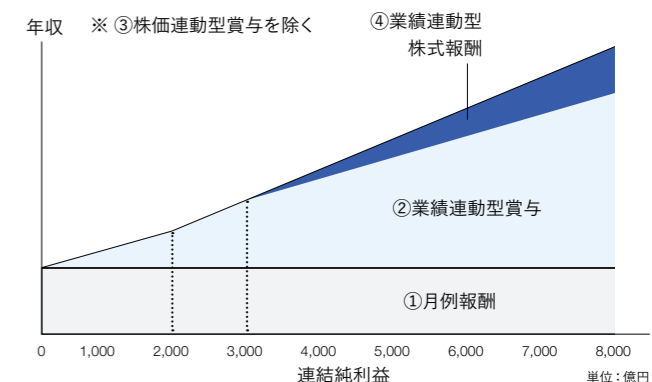
*3 相対株価成長率 = (2023年度の日々の当社株価終値の単純平均値 ÷ 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) ÷ (2023年度の日々のTOPIXの単純平均値 ÷ 2021~2022年度の日々のTOPIXの単純平均値)

*4 相対株価成長率 = (2023~2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値 ÷ 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値) ÷ (2023~2024年度の日々のTOPIXの単純平均値 ÷ 2021~2022年度の日々のTOPIXの単純平均値)

取締役(社外取締役を除く)報酬構成比率イメージ(2022年度)



取締役(社外取締役を除く)報酬イメージ



■ 取締役会における議論の活性化

取締役会の実効性を高めるため、2022年度においても取締役会への報告議題の付議・報告を継続しています。主な報告議題として「サステナビリティに関する取組み」、「サイバーセキュリティ対応状況報告」、「企業ブランディング戦略進捗について」等が取締役会に付議・報告され、それぞれ以下のような議論を行いました。

議題	議論の内容
サステナビリティに関する取組み	サステナビリティ推進部より、同部の業務概要、有価証券報告書における非財務情報開示への対応状況、気候変動対応、ESG評価の獲得状況等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、GHG排出量を2030年までに2018年比40%削減するという目標に向けた達成の目途について質問がなされ、同部より、各カンパニーの実際のビジネスの状況や将来的な技術革新等の影響も加味したロードマップの準備を継続しているという回答がなされる等、当社の足元の気候変動対応の状況に関して、様々な議論が行われました。
サイバーセキュリティ対応状況報告	IT・デジタル戦略部より、当社グループのサイバーセキュリティに関する取組みや社内体制等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、当社グループのサイバーセキュリティの対応状況について質問がなされました。また、社外監査役より、なりすましによる誤送金事案は、サイバー攻撃の技術と通常の詐欺を組み合わせた大変巧妙な手口で行われることから、ケーススタディを行った上で当社及び当社グループの役員・社員に教育を実施することが重要である旨の意見が示されました。社内取締役からはサイバーセキュリティに関する高度な専門人材の確保を目的とした別会社設立等の検討状況について説明がなされ、今後の取組みに向けた有益な議論を行いました。 ▶ Page 51 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
企業ブランディング戦略進捗について	Corporate Brand Initiative*より、社会環境を踏まえた当社の企業ブランディング戦略の変遷、当社の企業イメージの考察、ITOCHU SDGs STUDIO KIDS PARKの開設等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、東京都内において無料で子どもを安心して遊ばせることができる、ITOCHU SDGs STUDIO KIDS PARKに対する世間のニーズは高いことから、社会や時代の流れに対応した取組みとして継続して欲しい旨の意見が示されると共に、競合他社の企業ブランディング戦略を分析すべきとの意見が示される等、活発な議論を行いました。 * 2020年1月に設置されたコーポレート・ブランディングを推進するCAO直轄組織。

当社は、取締役会の活性化に向けて、「世間の目」、「一般株主の目」を持つ社外役員による経営への監視・監督の機能を最大限強化することが、不可欠であると考えています。社外役員が当社の理解を深める場として、中長期的な視座に立った取締役会での議論やオフサイトディスカッション等の諸施策を実施し、取締役会の更なる活性化に努めていきます。



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。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。2023年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

社外役員に対する情報提供・支援体制

当社は、社外役員が「総合商社」の多岐にわたるビジネスの全体像や課題等について理解を深めるため、取締役会の事前ブリーフィングや現地視察等の機会を充実させています。2021年度より、社外役員の意見も踏まえ、「中長期的な企業価値向上に資する議題」としてサステナビリティや企業ブランディング等、非財務に関連するテーマを中心に取締役会で議論を重ねており、当社が目指す姿の理解が一層深まっています。2022年度は、各カンパニーの強みを踏まえた成長戦略、今後の具体的なビジネス展開に加え、成長戦略実現に資する財務・資本戦略や人材戦略等、当社の中長期的な企業価値向上に繋がる戦略に関する社内報告会が実施され、社外役員も参加しました。社内報告会の前に、各カンパニー及び機能部署は、日頃の業務から離れて戦略合宿を開催し、集中的な議論を実施したことから、報告会では各部署の重点施策について成熟度の高い説明がなされ、社外役員としても理解を深めることができました。今後は戦略を実行に移し、更なる収益基盤の拡大を図るステージとなりますが、その進捗を取締役会等でモニタリングし、各社外役員と共に、貢献が期待される分野を中心に積極的な提言を行うことで、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。

■ 個別案件に関わる取締役会での議論

当社は、取締役会規程に基づき、一定金額以上の投融資案件を実行する場合、HMC*での承認後、取締役会承認が必要となります。

2022年度においては、複数の案件が取締役会に付議されましたが、情報・金融カンパニーにおける「コネクシオ(株)に対する公開買付けに係る応募契約締結」もその一つです。コネクシオ(株)は携帯電話の代理店運営を主要事業とし、2020年度まで9期連続増益を誇る優良事業会社でしたが、携帯電話販売業界の事業環境の変化に伴い収益性が低下傾向にありました。そのような中、当社及びコネクシオ(株)は、更なるグループシナジーの模索と同時に、あらゆる選択肢の検討を進めた結果、公開買付けへの応募が両社の企業価値向上の実現に最適であると判断し、売却に至ったものです。

まず、取締役会では、本案件に関する説明が行われた上で、売却価格及びプレミアムの妥当性、交渉状況、買い手が想定するシナジーや買い手によるコネクシオ(株)の企業価値向上の蓋然性に加え、関係機能組織の意見等、執行側の投融資協議委員会やHMCの議論内容が報告されました。また、これまでのコネクシオ(株)の事業展開に関する反省点として、同社は代理店ビジネスに加え、自らがイニシアチブを取ることのできる事業への多角化を進めるべきであったこと、携帯電話販売業界の事業環境の変化を捉え、次に起こり得る状況を想定しながら事業に取組むべきであった等、今後のビジネスに繋がる意見が述べられました。

取締役会での議論の結果、本売却による通信キャリアとの関係性への配慮等は必要であるものの、コネクシオ(株)と当社グループの更なるシナジー創出が困難な状況等を踏まえれば、今回の売却価格は好条件であると判断し、売却価格の最終交渉については気を緩めることなく実施すること、情報・金融カンパニーの新たな収益基盤の早期確立に注力することを確認した上で、TOB(株式公開買付)による売却方針は承認されました。

* Headquarters Management Committee



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。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。2023年度女性活躍推進委員会委員長及びガバナンス・指名・報酬委員会委員。

聖域なき資産の入替

コネクシオ(株)に対するTOB(株式公開買付)への応募は、大型の資産入替というビジネス上の論点に加え、親子上場の解消というガバナンスの論点も含まれる重要な案件でした。当社は、上場・非上場を問わずに各事業会社の置かれている経営環境をきめ細かくモニタリングした上で、低効率資産や戦略的に保有意義の薄れた事業の入替を推進しています。また、親子上場は少数株主との利益相反リスクの観点から、コーポレート・ガバナンスにおける課題の一つとして投資家等の関心も高く、当社は「上場子会社のガバナンスに関する当社方針」を公表すると共に、コーポレート・ガバナンス報告書等を通じて、利益相反が生じない体制が維持されていることを説明しています。コネクシオ(株)は、元々当社が取組んでいた携帯電話の代理店事業をスピノフし、長きに亘り収益貢献があった事業であり、社内関係者の思い入れの強さもありましたが、戦略的保有意義を見直し、親子上場解消の観点も考慮した結果、資産入替の対象となりました。引き続き、親子上場の観点も踏まえて、資産入替が聖域なく進められているか、社外取締役としての牽制・監督機能を発揮して、モニタリングを行ってまいります。

■ 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

当社は、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」等に示す通り、各上場子会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、各上場子会社の一般株主と当社との間に生じ得る利益相反リスク等を踏まえ、各上場子会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することで、各上場子会社における独立した意思決定の担保を図っています。なお、当社は何れの上場子会社ともガバナンスに関する契約を締結していません。

当社は、経営戦略における位置付け等を踏まえ、定期的の上場子会社の保有意義を見直した上で、必要に応じて買増しや売却等を実施しています。2020年度はファミリーマートの非公開化、2022年度にはコネクシオ(株)の株式売却を実行しました。今後も、定期的の上場子会社の保有意義を見直すと共に、「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえた更なるグループ・ガバナンス体制の向上を図っていきます。また、当社は複数の上場関連会社へ出資しており、当該関連会社との取引においても利益相反が発生しないように配慮すると共に、資本関係・取引状況等、各社の実態に鑑み、必要に応じ上場子会社に準じた対応を行っています。

当社の経営戦略における位置付け等からの各上場子会社の保有意義は、以下の通りです。

(2023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
 伊藤忠エネクス	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 ・特別委員会	50%  (2名/4名)
 タキロンソーアイ	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。	43%  (3名/7名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50%  (2名/4名)
 ISC 伊藤忠食品	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、当社は同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)
 伊藤忠食品	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、当社グループの畜産バリューチェーンの中で最終製品の販売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。	60%  (3名/5名)	・経営諮問委員会 ・サステナビリティ委員会	50%  (2名/4名)
 CTC*	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。	57%  (4名/7名)	・指名委員会 ・報酬委員会 ・ガバナンス委員会 ・ダイバーシティ・コミッティ	50%  (2名/4名)

* 2023年8月、当社は、同社の非公開化を目的とするTOB(株式公開買付)を公表しています。

事業ポートフォリオ

このセクションで説明するポイント

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

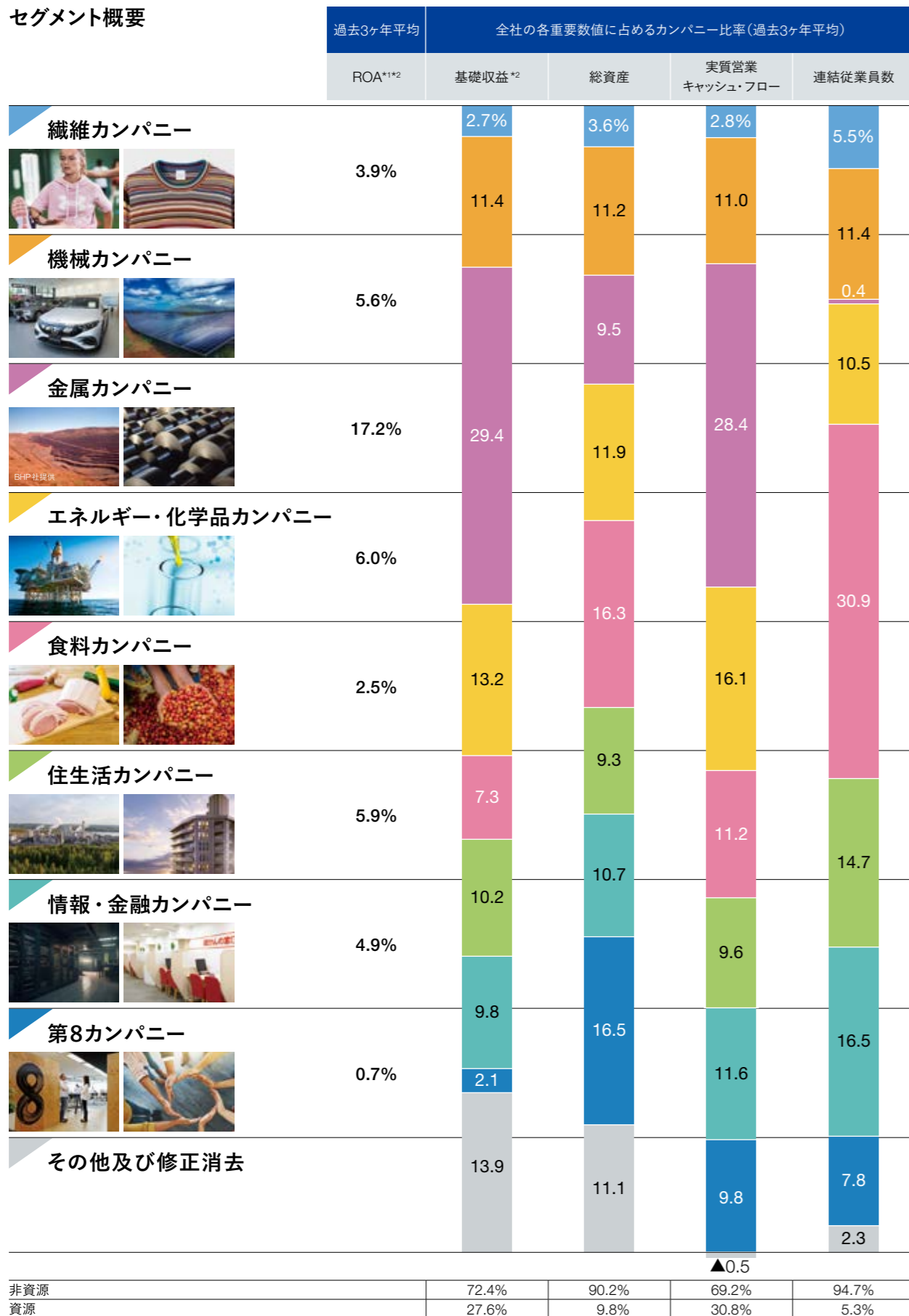
CONTENTS

業績推移	98	エネルギー・化学品カンパニー	106
2023年度における各カンパニー業績に影響を与えるマクロ環境要因	99	食料カンパニー	108
繊維カンパニー	100	住生活カンパニー	110
機械カンパニー	102	情報・金融カンパニー	112
金属カンパニー	104	第8カンパニー	114



業績推移

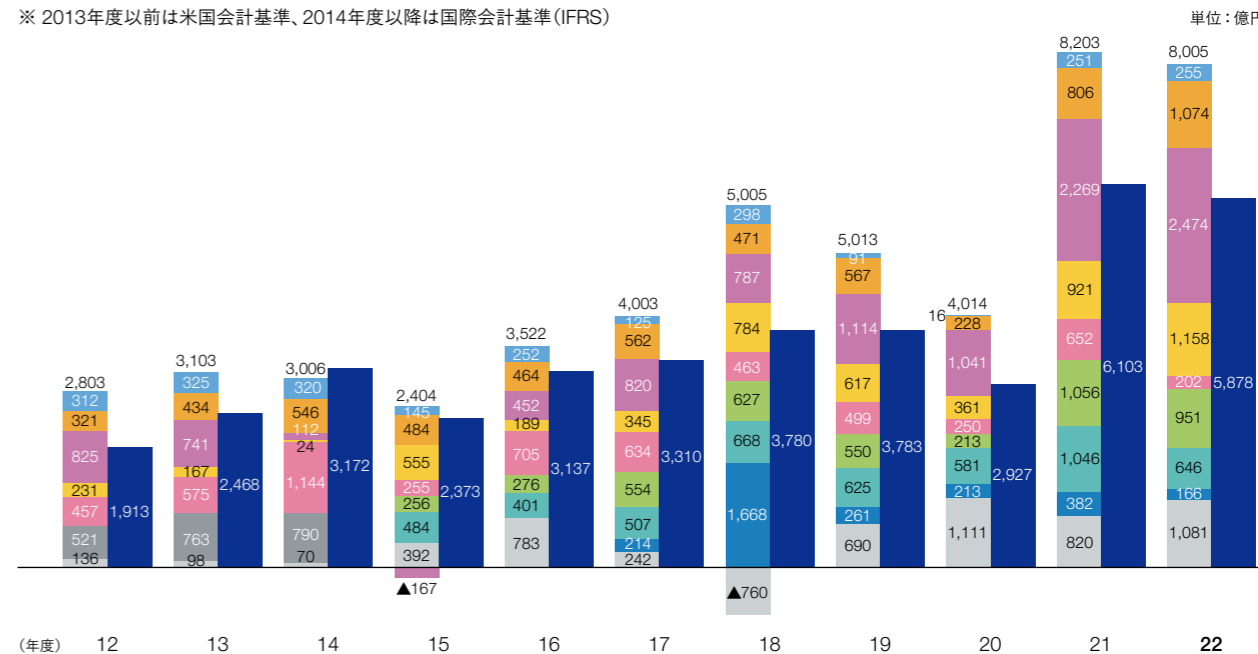
セグメント概要



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

セグメント別連結純利益／連結純利益(非資源)

※ 2013年度以前は米国会計基準、2014年度以降は国際会計基準(IFRS)



(年度) 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22
 繊維カンパニー 機械カンパニー 金属カンパニー エネルギー・化学品カンパニー 食料カンパニー
 住生活・情報カンパニー(2014年度以前) 住生活カンパニー(2015年度以降) 情報・金融カンパニー(2015年度以降)
 第8カンパニー(2017年度以降) その他及び修正消去 連結純利益(非資源)

※1 2016年4月より、「住生活・情報カンパニー」を「住生活カンパニー」と「情報・金融カンパニー」に改編しました。
 ※2 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間の株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2017～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

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

2023年度における各カンパニー業績に影響を与えるマクロ環境要因

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

影響度
高い
低い



繊維カンパニー プレジデント

武内 秀人



ファッションアパレル部門長	中西 英雄
ブランドマーケティング部門長	福垣 学
繊維カンパニーCFO	足立 勝司
繊維経営企画部長	大室 良磨

繊維カンパニー

事業分野

- ブランドビジネス(衣料品・服飾雑貨・ライフスタイルブランドのインポート・ライセンス等)
- アパレル(繊維原料、テキスタイル、服飾資材、アパレル製品等)
- 繊維資材(産業用・工業用繊維資材、ライフスタイル関連商品等)

カンパニーの強み

- 繊維事業において総合商社で圧倒的No.1の事業規模
- 繊維業界の川上から川下までのバリューチェーン
- 各事業分野における国内外の優良パートナーとの強固な関係

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

70%

アパレル

取扱商品：繊維原料、テキスタイル、服飾資材、アパレル製品等

欧州市場向け企画・販売拠点

- ITOCHU Europe

北米市場向け企画・販売拠点

- ITOCHU Prominent U.S.A.

中国・アジアに広がる製造拠点

中国・アジア市場向け企画・生産・販売拠点

- 日欧米等のグローバル市場向け生産拠点
- 伊藤忠繊維貿易(中国)
- ITOCHU Textile Prominent (ASIA)

日本・中国・アジア・グローバル市場向け企画・生産・販売拠点

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

中国・アジア・グローバル市場向け企画・生産・販売拠点

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

繊維資材

取扱商品：衛生材料、自動車内装解体、エレクトロニクス電材、建材・土木等に使用される産業用・工業用繊維資材及びライフスタイル関連商品等

顧客のニーズや拠点に合わせた現地サプライチェーンの構築(重点地域：中国・アジア)

インド、タイ、ベトナム、インドネシア

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
 - 主な取扱ブランド: CONVERSE, HUNTING WORLD, Leilian, LeSportsac, OUTDOOR PRODUCTS, Paul Smith
- 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: FILA, LANVIN, Reebok, Vivienne Westwood

「マーケットイン」による事業変革の具体例

「Reebok(リーボック)」の日本における販売権及びライセンス権の取得

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

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

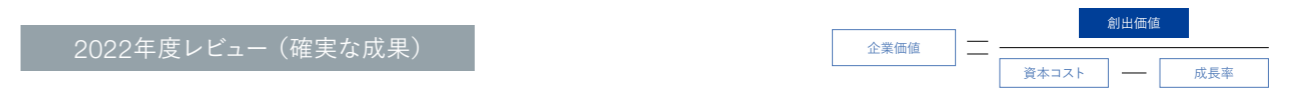


「リーボック」を代表するシューズ「インスタポップフューリー」



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

RBKJ(株)
左から3番目
西川 裕也(出向)



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



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



- ITやデータ活用、RFIDの普及等による生産・販売等のバリューチェーンの可視化及び最適化の実行
- サプライチェーン全体における人権の尊重及び環境経営に取組む企業との取引を推進
- 事業会社の基幹システム(ERP)刷新等による安定的な業務インフラの整備

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/>

- 技術革新による商いの進化
- 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 働きがいのある職場環境の整備
- 人権の尊重・配慮
- 健康で豊かな生活への貢献
- 安定的な調達・供給
- 確固たるガバナンス体制の堅持





機械カンパニー プレジデント

都梅 博之



左から

プラント・船舶・航空機部門長	吉川 直彦
自動車・建機・産機部門長	牛島 浩
機械カンパニーCFO	桜木 正人
機械経営企画部長	奥寺 俊夫

機械カンパニー

事業分野

- 都市環境・電力インフラ(水・環境、IPP、インフラ、化学プラント、再生可能エネルギー等)
- 船舶・航空(新造船・中古船仲介、船舶保有、航空機販売、航空機リース、衛星情報サービス、ドローン等)
- 自動車(乗用車・商用車の国内外販売、ファイナンス等)
- 建設機械・産業機械(国内外販売、ファイナンス等)

カンパニーの強み

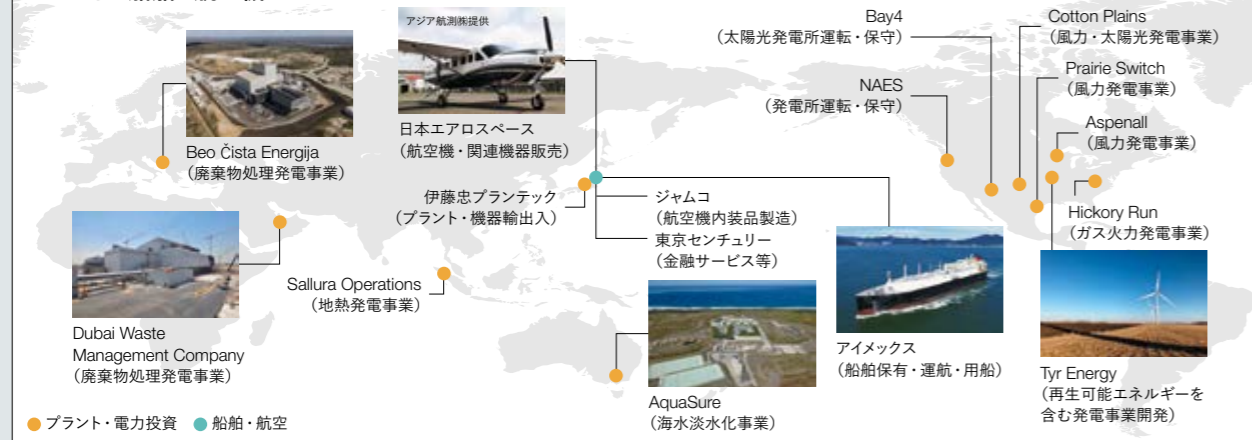
- 先進国における多彩な事業及び新興国におけるカントリーリスクを抑えたビジネス展開
- 廃棄物処理・再生可能エネルギー分野における優良パートナーとの強固なビジネス関係と高い事業開発力
- 自動車・建機分野をはじめとするトレードビジネスと卸売・小売・ファイナンス事業の両輪からなる国内外における幅広い事業ポートフォリオ

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

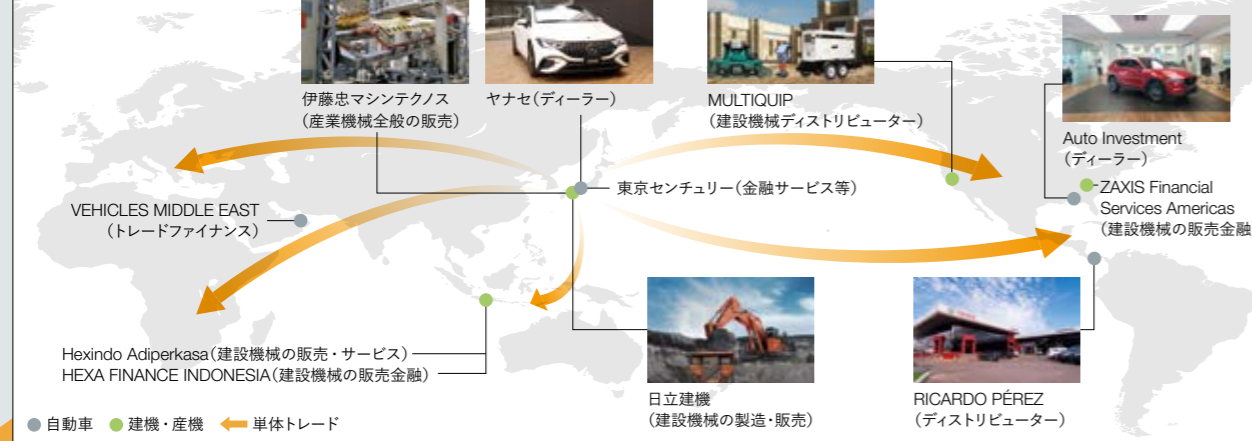
国内事業損益割合(イメージ)

50%

プラント・船舶・航空機



自動車・建機・産機



主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

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



「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

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

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



セルビア共和国初の最新廃棄物処理発電事業



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

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

2022年度レビュー(確実な成果)

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

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

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

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

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

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

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

再生可能エネルギー分野の事業開発能力の強化に加え、プラント設備の運転・保守や需給調整サービス等の周辺機能を拡充

海上GHG排出量削減を目指した、アンモニアを船舶燃料とするゼロエミッション船の開発・保有、燃料供給事業の推進

高付加価値な水・環境関連事業の地域展開、機能拡充を通じた社会要請及び循環型社会促進への寄与

自動車・建機分野におけるリース・レンタル・アフターサービス・中古車販売等へのバリューチェーン拡大と電動化の推進

日立建機(株)との資本提携を通じた建設機械ビジネスのバリューチェーン拡大

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

国・地域毎のエネルギー事情を考慮した再生可能エネルギー発電事業の取組み及び石炭火力発電事業に関する取組方針の遵守

EV、自動走行、航空機の電動化等の取組みとモビリティ・サービスの充実による環境負荷の低減

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/csr/itochu/actionplan/>

- ① 技術革新による商いの進化
- ② 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- ③ 働きがいのある職場環境の整備
- ④ 人権の尊重・配慮
- ⑤ 健康で豊かな生活への貢献
- ⑥ 安定的な調達・供給
- ⑦ 確固たるガバナンス体制の堅持

金属カンパニー



金属カンパニー プレジデント

瀬戸 憲治



左から

金属資源部門長	猪股 淳
金属カンパニーCFO	佐藤 一嘉
金属経営企画部長	田野 治
鉄鋼製品事業室長	村山 正克

事業分野

- 金属・鉱物資源開発(鉄鉱石、石炭、非鉄金属・レアメタル等)
- 原料・燃料・製品トレード(鉄鉱石、製鉄資源、石炭、ウラン、アルミニウム、非鉄原料・製品等)、リサイクルビジネス(金属スクラップ・廃棄物処理等)
- 脱炭素関連ビジネス(水素・アンモニア、CCUS(CO₂回収・有効利用・貯留)、排出権取引等)
- 鉄鋼関連ビジネス(鉄鋼製品の輸出入、三国間取引、加工等)

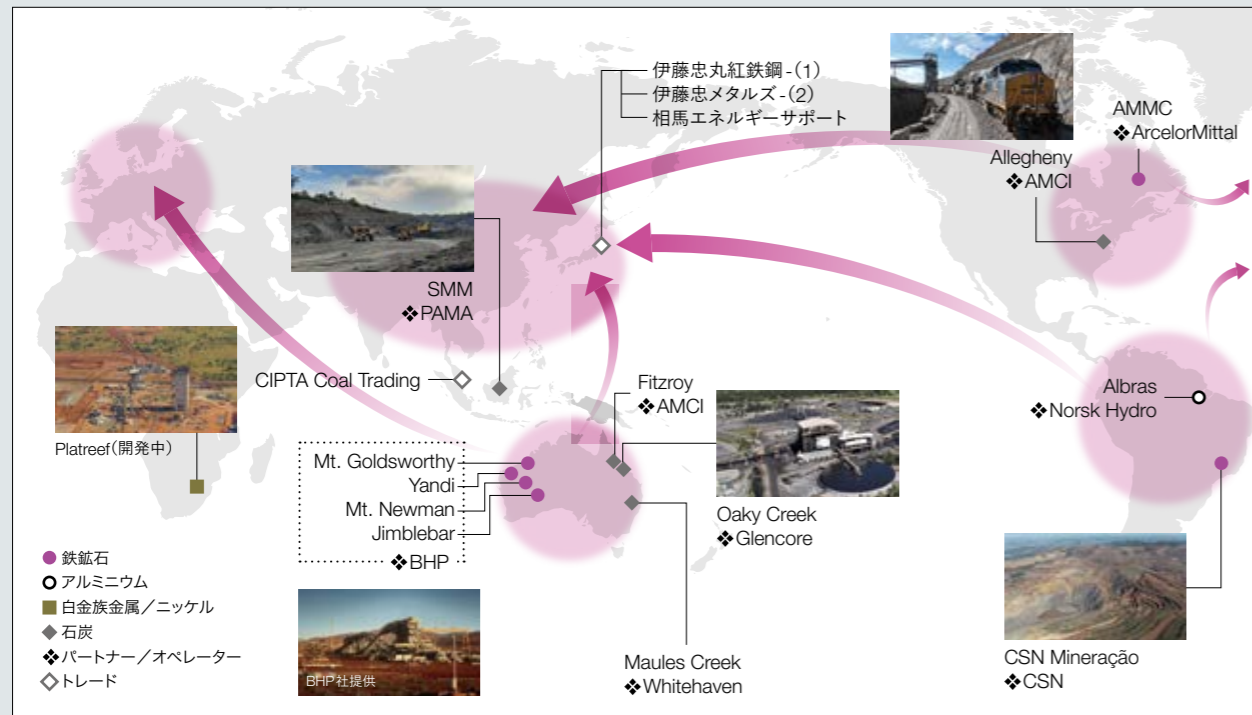
カンパニーの強み

- 各事業分野における優良パートナーとの強固な関係
- 鉄鉱石、原料炭を中心とした優良資源資産の保有
- 上流(金属・鉱物資源、金属原料)から下流(鉄鋼・非鉄製品)にわたる幅広いトレードフロー

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

10%



(1) 伊藤忠丸紅鉄鋼

- 世界全域にビジネス基盤を有する鉄鋼流通ビジネス専門商社
- 鉄鋼製品等の輸出入及び販売、加工、サプライチェーンマネジメント、鉄鋼関連業界への投資等、高付加価値サービスを提供



(2) 伊藤忠メタルズ

- 原料供給から資源の再利用まで、世界的ネットワークを有する非鉄金属・リサイクル専門商社
- 原料供給、製品流通及び循環型社会の構築に寄与する総合リサイクル事業を積極的に推進



主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

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



「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

カナダ鉄鉱石事業(AMMC) 権益を取得

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

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

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



AMMCが操業するカナダ最大級の露天掘り鉄鉱山

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



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

2022年度レビュー(確実な成果)

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

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

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

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

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

- 一般炭権益からの完全撤退に向けた取組み及びGHG排出量削減に寄与する技術開発の推進
- 自動車軽量化・EV化に関連するビジネス(アルミニウム・レアメタル等)の取組強化
- 原料・燃料の安定供給の基盤となる優良資産の拡充
- EHS(環境・衛生・労働安全)ガイドラインの運用及び社員教育の徹底、並びに地域社会に対する医療・教育・寄付の提供及び地域インフラ整備等への貢献
- DXを活用した鉱山操業・設備管理や鉱山機材の自動運転化等を通じた効率化の推進

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/>

- 技術革新による商いの進化
- 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 働きがいのある職場環境の整備
- 人権の尊重・配慮
- 健康で豊かな生活への貢献
- 安定的な調達・供給
- 確固たるガバナンス体制の堅持



エネルギー・化学品カンパニー プレジデント

田中 正哉



左から

エネルギー部門長	山田 哲也
化学品部門長	田畑 信幸
電力・環境ソリューション部門長	安部 泰宏
エネルギー・化学品カンパニーCFO	金富 正道
エネルギー・化学品経営企画部長	坂梨 元

エネルギー・化学品カンパニー

事業分野

- 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・機能性食品素材、電子材料、環境配慮型素材等)
- 電力・環境ソリューション事業・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、固形バイオマス燃料、その他関連部材)

カンパニーの強み

- 優良なパートナーとの協業を軸とした、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なる網羅的なバリューチェーン

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

70%

エネルギー

石油・ガスプロジェクト

- ACG Project(❖BP /アゼルバイジャン)
- BTC Project(❖BP /アゼルバイジャン)
- West Qurna-1 Project(❖ExxonMobil /イラク)
- Eastern Siberia Project(❖INK-Zapad /ロシア)
- Sakhalin-1 Project*(ロシア)
- Ras Laffan LNG Project*(カタール)
- Oman LNG Project*(オマーン)
- Qalhat LNG Project*(オマーン)

石油 / LPG卸・小売

- 伊藤忠エネクス(卸・小売・電力・熱供給)
- ITOCHU PETROLEUM(エネルギー・トレード /シンガポール)
- Isla Petroleum & Gas(LPG卸・小売 /フィリピン)

リニューアブル燃料事業

- Raven*(都市ごみ原料リニューアブル燃料製造 /米国)
- Chomp*(バイオガス製造装置の製造・販売 /米国)

化学品

製造

- タキロンシーアイ(合成樹脂)
- 日本サニバック(生活用品)
- BRUNEI METHANOL(基礎化学品 /ブルネイ)

リテール・トレード

- 伊藤忠ケミカルフロンティア(機能化学品)
- 伊藤忠プラスチック(合成樹脂)
- MGI International(合成樹脂 /米国)
- 伊藤忠リーテイルリンク(商業用資材)
- 日美健薬品(中国)(医薬品 /中国)

サステナブル事業

- Aquafil*(リサイクルナイロン /イタリア)
- TerraCycle*(リサイクル /米国)

電力・環境ソリューション

再生可能エネルギー事業

- 青山ソーラー(再生可能エネルギー開発)
- アイ・グリッド・ソリューションズ(分散型再生可能エネルギー事業)
- クリーンエナジーコネクト*(法人向けグリーン電力供給事業)

蓄電池・次世代ビジネス

- グリッドシェアジャパン(蓄電池最適制御AI)
- NFプロッサムテクノロジーズ(次世代型蓄電池製造)
- 24M Technologies*(半固体リチウムイオン電池開発・製造 /米国)

スマートシティ・エネルギーソリューション

- TRENDE(P2P電力取引)

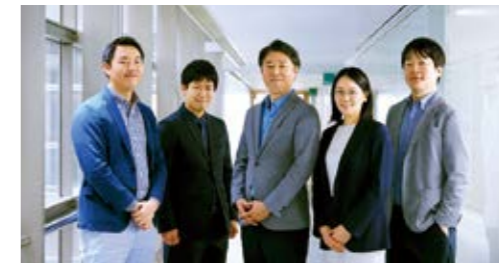
「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

再生可能エネルギー由来の電力供給事業の拡大

当社は、2021年11月の㈱クリーンエナジーコネクト(CEC社)への資本参画以降、同社が2025年度までに計画する、固定価格買取制度(FIT)に頼らない太陽光発電所(国内約5,000カ所、累計500MW)の新規導入に向けた支援を行うことで、再生可能エネルギー由来の電力供給事業の迅速な推進・拡大を図っています。その取組みの一環として、CEC社を通じ、2025年までに自社事業を100%再生可能エネルギーで運営する目標を掲げるAmazon社等に対し、国内で長期に亘り再生可能エネルギーを供給する売電契約を締結しました。当社は、CEC社との取組みを通じ、国内で最大規模のオフサイトコーポレートPPA(産業向け電力販売契約)運営事業者となることを目指し、再生可能エネルギーの更なる導入促進に貢献していきます。



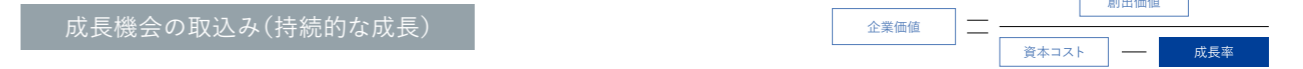
遊休地を活用したオフサイトでの太陽光発電



次世代エネルギービジネス部
再生可能エネルギービジネス課
左から
田中 健斗、美野 孝至、村上 洋一、
橋 裕加、新井 慎司



- ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺
- フィンランドNeste社製の再生航空燃料(SAF)を日本航空㈱及びETIHAD航空向けに供給を開始
- 国土交通省航空局が進める実証事業に参画し、GHG排出量削減効果の高いSAFの原料(ニートSAF)を日本で初めて輸入すると共に、国内においてジェット燃料と混合し、国内外の民間航空会社向けに供給を開始
- 合成樹脂ビジネスの更なる事業基盤強化に資する成長投資の実行、事業ネットワークの拡大
- 100%自然由来の生分解性樹脂を使用した包材や海洋プラスチックごみ由来の再生材料を使用した文房具等、優良パートナーとの環境配慮型素材の用途開発・製品展開を実施
- 小売電気事業者と連携し、グリッドシェアジャパン㈱の蓄電池AIサービスを活用した、電力の需給バランス調整に関する実証実験を開始
- CEC社等の事業会社を通じたオンサイト(屋根置き)・オフサイト(野立て)双方のコーポレートPPA事業を拡大、Amazon社等の大手企業向けの電力販売を開始



- ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺
- 水素・アンモニア等の次世代燃料バリューチェーン構築を推進
- 石油・ガス上流開発の知見活用及び優良パートナーとの協業によるCCUS(CO₂回収・有効利用・貯留)への取組強化
- ヘルスケア分野における医療用包材や医療関連雑貨、ジェネリック医薬品等の取扱いの強化・拡大に加え、フードサイエンス分野におけるサプリメント開発及び原材料の取扱いを拡充
- 自動車部品のグローバルサプライヤー企業と共同し、車載電池のライフサイクル・エコシステムの確立やエネルギー・マネジメントへの活用に関する事業化を推進
- 太陽光発電の大規模導入が先行する欧州で開発された、先進的かつ経済性の高いリサイクル技術を活用し、太陽光パネルのリサイクルチェーン確立を推進



- ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺
- 脱炭素社会実現に向けた次世代燃料、化学品リサイクル事業、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/actionplan/>

① 技術革新による商いの進化 ② 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与) ③ 働きがいのある職場環境の整備 ④ 人権の尊重・配慮 ⑤ 健康で豊かな生活への貢献 ⑥ 安定的な調達・供給 ⑦ 確固たるガバナンス体制の堅持

* 一般投資先

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

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





食料カンパニー プレジデント

宮本 秀一



左から

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

食料カンパニー

事業分野

- 食品原料・素材(植物油、大豆、穀物、コーヒー、青果物、畜産物、水産物等)
- 食品製造・加工(飼料、砂糖、農産加工品、畜産加工品、水産加工品、業務用チョコレート、大豆加工素材等)
- 中間流通(食品原料の輸入・販売、食品卸等)

カンパニーの強み

- 業界トップクラスの中間流通・リテールネットワーク
- 世界に広がる生鮮3品(農産品、畜産品、水産品)の生産・流通・販売バリューチェーン
- 食糧資源のグローバルサプライチェーン

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126~133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

80%



小売
消費者

地域区分: ◆ 国内 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国・アジア ■ その他海外

* 一般投資先

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

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



「マーケットイン」による事業変革の具体例

ルイボスティーのバリューチェーン構築

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

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



南アフリカ共和国産ルイボス茶葉を100%使用



伊藤忠食糧(株)
食料第二本部
乳製品・飲料原料部
飲料原料課

左から

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

2022年度レビュー(確実な成果)

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

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

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

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

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

食の安全・安心を担保する生産拠点の拡充と安定的な供給網の整備
グループの幅広い商品群・機能・ノウハウと新技術を活用し、食料分野における提供価値の多様化を推進

消費者ニーズを捉えた高付加価値原料・製品を中心とした海外事業基盤の再整備・拡大

食品原料・素材領域での地場産業の育成を通じた雇用拡大・生活環境向上を企図した産地開拓

食品流通分野の機能拡充によるバリューチェーンの強化と物流オペレーションの合理化

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

天候・疫病リスクを踏まえた産地の多角化による安定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を強化

加工食品事業におけるクリーンエネルギーの活用を通じた環境負荷の低減

FSMS(食品安全管理システム)の審査に関する国際認証資格保有者の能力向上

第三者機関の認証や取引先独自の行動規範に準拠した調達体制の整備

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/

技術革新による商いの進化 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与) 働きがいのある職場環境の整備

人権の尊重・配慮 健康で豊かな生活への貢献 安定的な調達・供給 確固たるガバナンス体制の堅持



住生活カンパニー プレジデント

真木 正寿



左から

生活資材・物流部門長	山内 務
建設・不動産部門長	高坂 勇介
住生活カンパニーCFO	瀬部 哲也
住生活経営企画部長	高橋 康弘

住生活カンパニー

事業分野

- 紙・パルプ(パルプ、紙製品、衛材、木質系新素材、木材チップ等)
- 物資・資材(天然ゴム、タイヤ、セメント、スラグ、セラミックス等)
- 木材・建材(原木、製材、フェンス、木質構造材・部材、木質繊維板等)
- 物流(3PL、国内物流、国際物流、物流システム等)
- 不動産(住宅・物流施設・商業等)開発・運営

カンパニーの強み

- 北米において優良なバリューチェーンを構成する建材関連事業者社群
- 競争力のあるパルプ製造事業と世界に張り巡らされたパルプ販売組織網
- 英国No.1のタイヤ小売店舗網とブランド力、卸から廃タイヤ回収まで垂直統合された物流網
- 総合商社ならではの多様なネットワークを活用した安定的な不動産開発

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126～133をご参照ください。

国内事業損益割合(イメージ)

30%

<h4>紙・パルプ・衛材</h4> <ul style="list-style-type: none"> ■ METSA FIBRE(フィンランド) ● 世界最大級の市販針葉樹パルプメーカー ● パルプ生産能力: 約320万トン/年 ◆ 伊藤忠紙パルプ(紙・板紙・紙加工品の卸) 	<h4>天然ゴム・タイヤ・窯業</h4> <ul style="list-style-type: none"> ■ European Tyre Enterprise ● 英国タイヤ小売大手のKwik-Fitを展開 ■ Aneka Bumi Pratama(天然ゴム加工/インドネシア) ◆ 伊藤忠セラテック(セラミックス原料・製品の製造) 	<h4>木材・建材</h4> <h5>北米建材事業</h5> <ul style="list-style-type: none"> ● 強靱なバリューチェーンを展開 ■ ITOCHU Building Products Holdings ■ MASTER-HALCO(フェンス製造・卸) ■ Alta Forest Products(木製フェンス製造) ■ US Premier Tube Mills(フェンス用パイプ製造) ■ CIPA Lumber(単板の製造) ■ Pacific Woodtech(単板積層材の製造) ◆ 伊藤忠建材(建設・住宅関連資材販売) ◆ 大建工業(住宅関連資材等の製造・販売)
<h4>不動産開発・運営</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 伊藤忠都市開発 ● 分譲マンション開発(クレヴィアシリーズ) ● 収益不動産開発 ◆ 伊藤忠アーバンコミュニティ(オフィスビル・マンション管理) ◆ 伊藤忠ハウジング(不動産の販売代理・仲介) ◆ 伊藤忠リート・マネジメント(REIT・ファンド運用) ◆ センチュリー21・ジャパン(不動産フランチャイズ運営) ◆ イトーピアホーム(戸建住宅の設計・施工) ◆ 中設エンジ(工場・物流施設等の設計・施工) ◆ 伊豆大仁開発(ゴルフ場運営) ◆ パラカ*(駐車場の運営及び管理業務) 	<h4>海外事業</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 西松建設*(建設事業、不動産関連事業等) ◆ オリエンタル白石*(橋梁等の維持補修工事) ■ Saigon Sky Garden(サービスアパートメント/ベトナム) ■ カラワン工業団地(インドネシア) ■ リゾートホテル運営事業(インドネシア) ■ 賃貸マンション事業(米国) 	<h4>物流</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 伊藤忠ロジスティクス ● 総合物流業(海上・航空貨物取扱、倉庫、運送取扱、配送センター) ■ 伊藤忠物流(中国)(中国国内の総合物流業) ■ 大藤物流(上海)(中国国内の総合物流業)

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

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

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



「マーケットイン」による事業変革の具体例

北米住宅用構造材(柱・梁材)事業の取得

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



Pacific Woodtech社製単板積層材を使用した住宅用構造材



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

2022年度レビュー(確実な成果)

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

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

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

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

北米建材事業でのM&A推進により、デッキ材等の新規事業領域における収益力を強化

- ③ 既存商材の再利用促進や持続可能な森林資源を利用した環境商品の取扱拡大により、SDGsへの貢献と収益力を強化
- ③ 顧客の物流業務の最適化に関する提案や物流機能強化を目的としたM&A推進による収益基盤の確立
- ④ 西松建設(株)やオリエンタル白石(株)との資本業務提携等、建設・建材周辺事業におけるアライアンスの強化・拡大及び道路インフラ等の社会課題対応の推進
- 米国大手不動産会社との戦略的提携と共同投資実行を通じた北米不動産事業の拡大

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

- ③ セメント代替材である持続可能な副産物(スラグ)の有効活用促進と継続的・安定的な商流構築
- ④ 当社開発のトレーサビリティ・システムの活用により、違法伐採で生産された原料を排除した持続可能な天然ゴムの生産・普及を推進
- ④ 事業会社の基幹システム(ERP)の見直しにより、分析業務効率化等の「削る」とセキュリティリスク低減等の「防ぐ」を推進

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/>

- ④ 技術革新による商いの進化
- ③ 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- ④ 働きがいのある職場環境の整備
- ④ 人権の尊重・配慮
- ④ 健康で豊かな生活への貢献
- ④ 安定的な調達・供給
- ④ 確固たるガバナンス体制の堅持

情報・金融カンパニー



情報・金融カンパニー プレジデント

新宮 達史



左から

情報・通信部門長	梶原 浩
金融・保険部門長	山口 忠宜
情報・金融カンパニーCFO	相馬 謙一郎
情報・金融経営企画部長	橋本 敦

事業分野

- 情報 (ITソリューション、BPO、デジタルマーケティング、ベンチャーキャピタル、ヘルスケア等)
- 通信 (モバイル端末・関連機器・サービス、宇宙・衛星、メディア・コンテンツ等)
- 金融 (リテールファイナンス、法人向けファイナンス等)
- 保険 (保険ショップ、リテール保険、法人向け保険仲介、再保険、信用保証等)

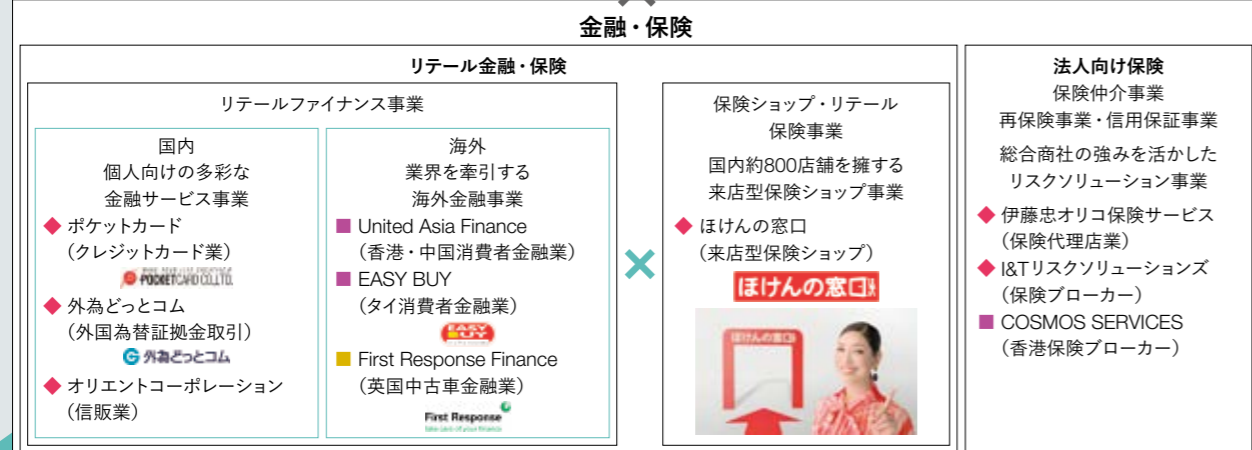
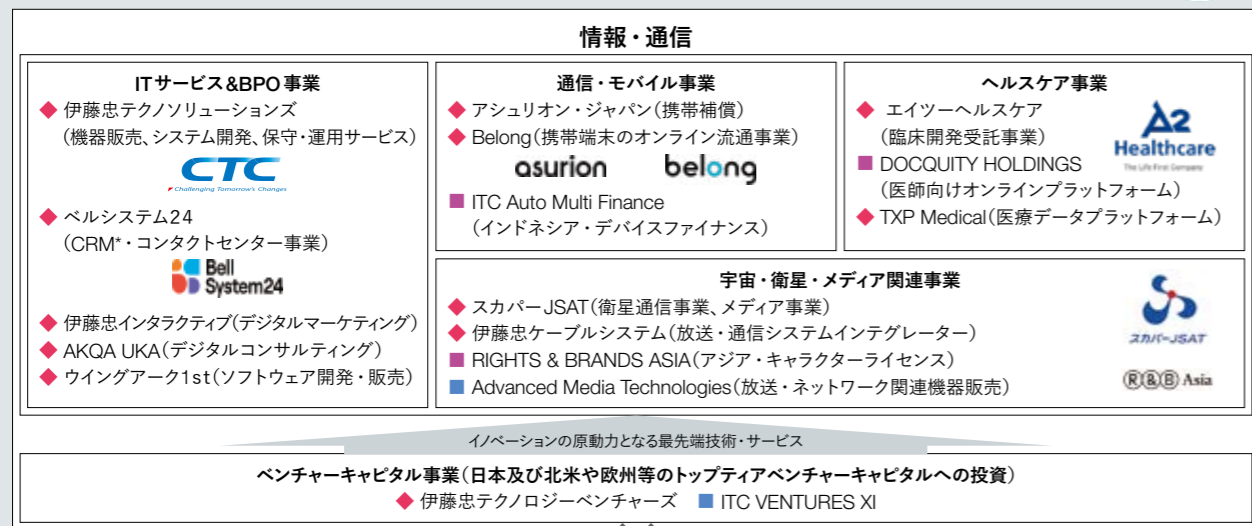
カンパニーの強み

- 情報・通信分野における国内有数の規模を誇る事業会社群の収益基盤と各事業間のシナジー創出
- 金融・保険分野における国内外のマーケットを牽引する中核事業会社と共に推進するリテール事業展開
- 北米や欧州等のトップティアベンチャーキャピタルを通じた国内外のベンチャー企業・最先端企業とのネットワーク

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126～133をご参照ください。

国内事業損益割合 (イメージ)

80%



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

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。

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



「マーケットイン」による事業変革の具体例

外国為替証拠金取引 (FX) 大手、(株)外為どっとコムに関連会社化

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

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



質の高いFX関連情報を発信



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

2022年度レビュー (確実な成果)

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

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

成長機会の取込み (持続的な成長)

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

- ベンチャー企業の発掘・提携、新技術活用を通じた次世代型ビジネスの創出・推進
- モバイル・ICT分野における日本で培ったビジネスモデルの海外展開
- デジタル事業群の活用によりデジタルバリューチェーンを構築し、「マーケットイン」の発想に基づく革新的かつ利便性の高いDX事業の収益基盤を確立、CTCや(株)ベルシステム24等の既存事業とのシナジー獲得を強化
- 中古携帯端末の流通事業を展開する(株)BelongとUber Eats Japan(同)との間で包括的業務提携契約を締結し、フードデリバリー事業におけるサステナビリティ推進に向けた取組みを展開
- 新たなリテールファイナンスを活用した国内外の事業基盤拡大
- リテール分野における保険のバリューチェーン構築

リスクへの対応 (資本コストの低減)

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

- 中古携帯端末の仕入・販売を通じた高頻度の端末買替に起因する環境負荷の軽減
- 医薬品の開発支援、高度医療機器の普及・販売による健康リスクの低減
- 国内外におけるリテールファイナンス事業を通じた人々のクオリティ・オブ・ライフ向上への貢献
- 利便性の高いICT・通信インフラ環境の実現によるビジネス停止リスクの低減

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/

- ④ 技術革新による商いの進化
- ⑤ 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- ⑥ 働きがいのある職場環境の整備
- ⑦ 人権の尊重・配慮
- ⑧ 健康で豊かな生活への貢献
- ⑨ 安定的な調達・供給
- ⑩ 確固たるガバナンス体制の堅持



第8カンパニー プレジデント

小谷 建夫



左から

第8カンパニーCFO	菅 伸浩
第8経営企画室長	向畑 哲也

第8カンパニー

事業分野

- 「マーケットイン」の発想による新規ビジネスの創出と他7カンパニーとの協働
- ファミリーマートが保有する消費者接点を活用したビジネスの推進
- 当社グループの消費関連データを結合した情報プラットフォームの構築

カンパニーの強み

- ファミリーマートの店舗ネットワークとリアル・デジタルにおける顧客接点
- 多様なバックグラウンドを持つ人材構成と機動性の高いアメーバ的組織体制
- 商品基軸に縛られず「マーケットイン」の発想で柔軟にビジネス創出を行う組織風土
- カンパニーの垣根を越えたシナジー創出・連携強化のための組織横断的な人材交流

事業展開 ※定量データは、▶ Page 126～133をご参照ください。

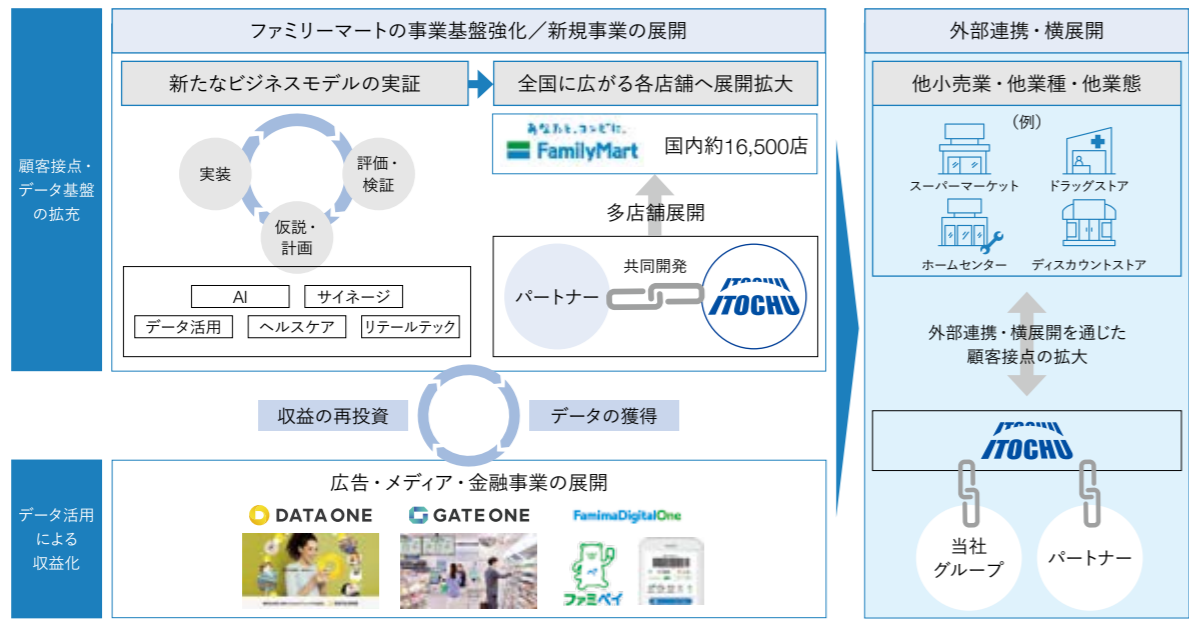
国内事業損益割合(イメージ)

100%

コロナ禍の前後で大きく変容した消費者ニーズの変化への対応が必要となっています。第8カンパニーは「マーケットイン」の発想に基づき、特に生活消費分野に強みを持つ当社の様々なビジネス基盤を最大限活用しながら、デジタルやAIを活用した新たなサービスやビジネスモデルを開拓します。

具体的な取組方針

- ファミリーマートの店舗ネットワーク・集客力・データを活用しながら、顧客ニーズに合わせた新たなビジネスモデルを創造・実証し、全国に広がるファミリーマート各店舗へ展開拡大。実証済みのサービス・技術をその他小売業・他業態へ横展開。
- 外部連携や金融事業等を通じて、顧客接点を拡大しデータ量を拡充することで、広告・メディア・金融事業の収益を最大化。新規収益をコンビニエンスストア事業へ再投資することで、店舗集客力をより一層向上。



「マーケットイン」による事業変革の具体例

デジタル広告配信事業の展開拡大

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

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



購買データに基づく広告配信を通じた顧客体験の向上



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

2022年度レビュー(確実な成果)

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

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

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

成長機会の取込み(持続的な成長)

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

- ① コンビニエンスストア事業(物販・サービス)の強化、サプライチェーン全体の高度化によるファミリーマートの収益基盤拡充
- ① ファミリーマート店舗のメディア化等による顧客接点・事業収益の拡大
- ① データ基盤の拡充とデータを活用した広告・メディア・金融事業等、新規事業の展開
- ① 高い技術力を持った企業と連携したリテールソリューションの開発
- ① 他小売業・他業種・他業態との連携によるビジネス領域の拡大

リスクへの対応(資本コストの低減)

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

- ③ 原料価格変動等に対するサプライチェーン・リスクマネジメントの強化
- ④ デジタルを活用した人手不足への対応

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/>

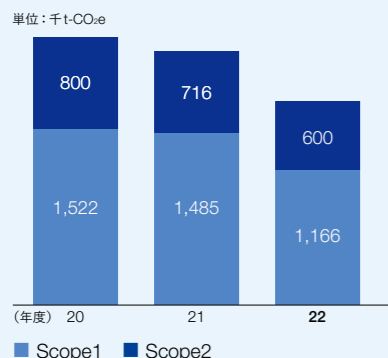
- ④ 技術革新による商いの進化
- ③ 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- ③ 働きがいのある職場環境の整備
- ④ 人権の尊重・配慮
- ③ 健康で豊かな生活への貢献
- ④ 安定的な調達・供給
- ③ 確固たるガバナンス体制の堅持



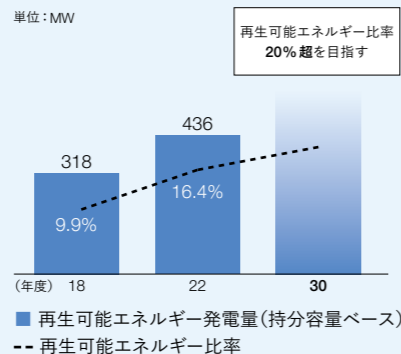
ESG情報

E 環境

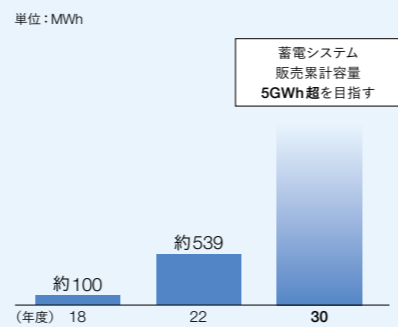
GHG排出量(連結)



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		
	2020年度	2021年度	2022年度	2020年度	2021年度	2022年度
GHG排出量(千t-CO ₂ e)						
Scope1	0	0	0	1,522	1,485	1,166
Scope2	6	6	6	800	716	600
Scope3**1						
資本財	—	—	—	660	621	598
Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	—	—	—	310	389	342
輸送、配送(上流)	—	—	—	12	10	12
廃棄物	—	—	—	369	350	298
出張	—	—	—	21	25	44
通勤	—	—	—	25	23	18
フランチャイズ	—	—	—	1,089	1,048	1,025
電力使用量(千MWh)	10	10	9	1,699	1,639	1,526
取水量(千m ³)	90	115	41	73,140	58,120	45,121
廃棄物排出量(千t)	0	0	0	754	649	640
廃棄物リサイクル率	93.4%	93.7%	90.9%	—	—	—

*1 Scope3については、適切な排出管理・開示に関する国際的な議論の状況も踏まえ、一部カテゴリに限定して開示しています。各カテゴリの排出量算定方法の前提については、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/>

*2 GHG排出量・電力使用量・取水量は国内拠点合計、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。2022年度は538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
- FTSE Blossom Japan Sector Relative 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*
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index*

*年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定したESG指数

**1 当社のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる当社の後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

**2 FTSE Russell(FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに当社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、及びFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これら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、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている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、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。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA



S 社会

	2020年度	2021年度	2022年度
連結従業員数(人)	125,944	115,124	110,698
単体従業員数(人)	4,215	4,170	4,112
総合職数(人)	3,435	3,395	3,331
女性総合職数(人)(比率)	346(10.1%)	359(10.6%)	375(11.3%)
採用における女性割合*1	29.9%	31.9%	33.3%
従業員に占める女性割合	23.4%	23.7%	24.3%
障がい者雇用率	2.32%	2.43%	2.48%
月平均残業時間(時間/月)*2	25.2	25.2	23.0
年次有給休暇取得率	52.6%	58.8%	62.2%
女性育児休業取得率	87%	104%	100%
男性育児休業取得率	34%	34%	52%
男性育児休業平均取得日数(日)	10	8	36
健康診断再検査受診率	100%	100%	100%
人材育成投資総額(億円)	11.0	11.2	16.3
従業員1人当たりの人材育成投資額(万円)	26.0	26.9	39.6
従業員1人当たりの研修時間(時間)	21.9	27.0	21.4
平均勤続年数(年)	17.9	18.2	18.3
自己都合退職率	1.5%	1.6%	1.8%
平均年収(万円)	1,628	1,580	1,730
管理職数(人)	2,588	2,569	2,541
女性管理職数(人)(比率)	209(8.1%)	210(8.2%)	219(8.6%)
男女間賃金格差	—	—	59.1%
労働災害の罹災者数(人)	5	5	3
グループコンプライアンス意識調査の回答率*3	—	99.4%	—
全グループ社員向けサステナビリティ一般教育受講率	100%	100%	100%
サステナビリティ個別研修参加者数(人)	617	720	685

*1 新卒採用、キャリア採用を含んでいます。
 *2 1日の法定労働時間8時間を超える部分を集計しています。
 *3 グループコンプライアンス意識調査は2年に一度実施しています。なお、当社及び子会社(但し、独自で調査を実施している上場子会社を除く)の役員・従業員53,163名を対象としています。

G ガバナンス

取締役数・監査役数

単位:名	2020年7月	2021年7月	2022年7月	2023年7月
取締役数	10	11	10	10
社外取締役数(比率)	4(40.0%)	4(36.4%)	4(40.0%)	4(40.0%)
女性取締役数(比率)	2(20.0%)	2(18.2%)	2(20.0%)	2(20.0%)
取締役の平均海外勤務経験年数	5.7年	6.3年	5.6年	5.6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

	2020年度	2021年度	2022年度
取締役出席率	100.0%	100.0%	99.2%
役員全体出席率	100.0%	99.5%	99.5%
社内役員出席率	100.0%	100.0%	100.0%
社外役員出席率	100.0%	99.0%	99.0%

E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に関する詳細なデータ及び第三者保証は当社ウェブサイトをご参照ください。

ESGデータ <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/>



第三者保証 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/pdf/independent_assurance_report_j.pdf



主要財務データ

2009年度からのデータは、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial_data/

※ 2022年度については、円貨額を2023年3月末の米ドルへの換算レート133円53銭により換算し、米ドル金額を参考表示しています。

(年度)	米国会計基準		IFRS		IFRS								単位： 百万米ドル
	単位：百万円		単位：百万円		単位：百万円								
	2012	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
P/L (会計年度):													
収益	¥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	¥10,362,628	¥12,293,348	¥13,945,633	¥104,438
売上総利益	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	1,780,747	1,937,165	2,129,903	15,951
当社株主に帰属する当期純利益	280,297	310,267	245,312	300,569	240,376	352,221	400,333	500,523	501,322	401,433	820,269	800,519	5,995
当社株主に帰属する当期包括利益	475,819	446,214	391,901	465,605	▲144,777	303,063	390,022	464,785	279,832	655,259	1,086,431	876,260	6,562
1株当たり(円、米ドル):													
当社株主に帰属する当期純利益*	177.35	196.31	155.21	189.13	152.14	223.67	257.94	324.07	335.58	269.83	552.86	546.10	4.09
配当金	40.0	46.0	46.0	46.0	50.0	55.0	70.0	83.0	85.0	88.0	110.0	140.0	1.05
株主資本 *1	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	2,232.84	2,857.50	3,311.78	24.80
B/S (会計年度末):													
総資産	¥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	¥11,178,432	¥12,153,658	¥13,111,652	\$ 98,193
短期有利子負債	482,544	464,992	472,667	543,660	426,820	563,033	526,867	650,909	684,406	710,213	522,448	659,710	4,941
長期有利子負債	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	2,445,099	2,383,455	2,346,928	17,576
有利子負債	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	3,155,312	2,905,903	3,006,638	22,517
ネット有利子負債	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	2,601,358	2,283,003	2,391,169	17,908
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)	2,447,868	2,628,937	2,523,992	2,652,323	2,875,067	2,489,953	2,367,233	2,548,537	3,198,802	3,323,752	3,216,852	3,169,749	23,738
株主資本	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	3,316,281	4,199,325	4,819,511	36,093
キャッシュ・フロー(会計年度):													
実質営業キャッシュ・フロー*	¥ 335,604	¥ 389,413	¥ 393,692	¥ 385,881	¥ 374,176	¥ 419,735	¥ 461,054	¥ 514,289	¥ 601,812	¥ 574,319	¥ 790,159	¥ 871,375	\$ 6,526
営業活動によるキャッシュ・フロー	245,661	418,396	428,101	403,629	419,404	389,693	388,212	476,551	878,133	895,900	801,163	938,058	7,025
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲199,990	▲266,692	▲270,377	▲276,103	▲557,260	▲81,306	▲256,350	201,149	▲248,766	▲207,296	38,637	▲453,806	▲3,399
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲11,323	▲71,707	▲77,855	▲97,896	81,770	▲335,396	▲296,136	▲538,318	▲575,482	▲728,767	▲846,706	▲500,081	▲3,745
現金及び現金同等物期末残高	569,716	653,332	653,739	700,292	632,871	605,589	432,140	572,030	611,223	544,009	611,715	606,002	4,538
レシオ:													
ROA(%)	4.1	4.1	3.3	3.7	2.9	4.4	4.8	5.3	4.5	3.6	7.0	6.3	—
ROE(%)	17.9	15.9	13.0	13.4	10.4	15.3	15.8	17.9	17.0	12.7	21.8	17.8	—
株主資本比率(%)	24.8	27.4	26.3	28.4	27.3	29.6	30.8	29.1	27.4	29.7	34.6	36.8	—
ネット有利子負債対株主資本比率(NET DER)(倍)	1.2	1.0	1.09	0.98	1.17	0.97	0.87	0.82	0.75	0.78	0.54	0.50	—
インタレストカバレッジ(倍)*3	12.4	13.1	12.5	12.7	10.1	11.1	9.3	8.3	8.7	13.2	23.6	12.3	—
リスクアセットに対するリターン:													
RORA*4(非資源)(%)	19.8	22.3	—	26.4	17.4	21.6	21.2	20.9	17.9	12.3	23.2	20.7	—
連結純利益(非資源)(億円)	1,913	2,468	—	3,172	2,373	3,137	3,310	3,780	3,783	2,927	6,103	5,878	—
RORA*4(資源)(%)	21.5	13.9	—	▲5.9	0.5	9.5	27.4	41.1	44.6	37.6	73.4	64.5	—
連結純利益(資源)(億円)	755	536	—	▲236	18	306	823	1,155	1,268	1,079	2,216	2,156	—
株式情報:													
株価(円、米ドル):													
始値	¥ 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	¥2,220.0	¥3,656.0	¥4,143.0	\$31.03
高値	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	3,653.0	4,249.0	4,414.0	33.06
安値	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	2,000.0	3,104.0	3,478.0	26.05
終値	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	3,587.0	4,144.0	4,301.0	32.21
時価総額(会計年度末:十億円、十億米ドル)*5	1,788	1,906	1,906	2,057	2,189	2,476	3,203	3,046	3,342	5,328	6,090	6,259	46.87
出来高(年間:百万株)	1,783	1,782	1,782	1,782	1,886	1,604	1,240	1,155	1,129	957	819	775	—
発行済株式数(会計年度末:千株)	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	1,584,889	1,584,889	1,584,889	—
対ドル為替レート(ニューヨーク連邦準備銀行):													
会計年度末	¥94.16	¥102.98	¥102.98	¥119.96	¥112.42	¥111.41	¥106.20	¥110.68	¥107.53	¥110.61	¥121.44	¥132.75	—
会計年度平均	83.26	100.46	100.46	109.75	120.04	108.25	110.80	110.88	108.72	106.09	112.33	135.45	—
値幅:													
安値	96.16	105.25	105.25	121.50	125.58	118.32	114.25	114.19	112.00	110.61	123.25	149.82	—
高値	77.41	92.96	92.96	101.26	111.30	100.07	104.83	105.99	102.52	102.70	107.94	122.60	—
連結対象会社数(会計年度末)	356	354	—	342	326	308	300	291	289	279	274	271	—
連結従業員数(会計年度末)	77,513	102,376	104,310	110,487	105,800	95,944	102,086	119,796	128,146	125,944	115,124	110,698	—

*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」-「運転資金等の増減」+「リース負債の返済等」

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

*4 RORA=連結純利益÷リスクアセット

*5 自己株式を除いて計算しています。

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	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
流動資産：							
現金及び現金同等物	¥ 572,030	¥ 611,223	¥ 544,009	¥ 611,715	¥ 606,002	\$ 4,538	
定期預金	5,051	8,858	9,945	11,185	9,467	71	
営業債権	2,397,608	2,113,746	2,122,815	2,458,991	2,533,297	18,972	
営業債権以外の短期債権	168,968	176,691	166,282	236,864	243,043	1,820	
その他の短期金融資産	43,132	45,315	44,930	101,932	73,336	549	
棚卸資産	937,183	952,029	898,692	1,077,160	1,304,942	9,773	
前渡金	98,081	89,425	80,521	123,382	142,862	1,070	
その他の流動資産	185,767	135,774	161,256	188,727	208,419	1,561	
売却目的保有資産	—	—	248,861	—	—	—	
流動資産合計	4,407,820	4,133,061	4,277,311	4,809,956	5,121,368	38,354	
非流動資産：							
持分法で会計処理されている投資 ...	1,559,280	1,640,286	1,867,777	2,288,762	2,825,102	21,157	
その他の投資	857,261	816,518	952,374	958,218	943,270	7,064	
長期債権	618,762	660,578	658,658	728,965	805,159	6,030	
投資・債権以外の長期金融資産	270,116	172,417	166,611	172,191	162,768	1,219	
有形固定資産	1,077,874	2,137,474	1,939,791	1,936,044	1,998,485	14,967	
投資不動産	32,524	58,595	50,665	47,742	44,050	330	
のれん	391,560	403,940	396,869	368,989	366,659	2,746	
無形資産	736,200	759,167	728,967	712,618	712,594	5,336	
繰延税金資産	65,609	61,051	60,446	54,639	54,478	408	
その他の非流動資産	81,697	76,511	78,963	75,534	77,719	582	
非流動資産合計	5,690,883	6,786,537	6,901,121	7,343,702	7,990,284	59,839	
資産合計	¥10,098,703	¥10,919,598	¥11,178,432	¥12,153,658	¥13,111,652	\$98,193	

負債及び資本の部 (年度末)	単位：百万円					単位： 百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
流動負債：							
社債及び借入金（短期）	¥ 650,909	¥ 684,406	¥ 710,213	¥ 522,448	¥ 659,710	\$ 4,941	
リース負債（短期）	—	242,076	238,446	235,791	238,289	1,785	
営業債務	1,942,037	1,707,472	1,628,766	1,967,117	2,042,608	15,297	
営業債務以外の短期債務	234,518	215,175	199,757	210,857	190,014	1,423	
その他の短期金融負債	27,073	35,699	40,172	83,724	71,642	537	
未払法人所得税	48,014	67,074	57,370	74,026	118,109	884	
前受金	88,480	81,799	84,699	132,513	162,409	1,216	
その他の流動負債	350,343	368,163	374,489	424,071	462,044	3,460	
売却目的保有資産に 直接関連する負債	—	—	220,722	—	—	—	
流動負債合計	3,341,374	3,401,864	3,554,634	3,650,547	3,944,825	29,543	
非流動負債：							
社債及び借入金（長期）	2,332,928	2,192,557	2,445,099	2,383,455	2,346,928	17,576	
リース負債（長期）	—	937,345	825,170	775,180	766,278	5,739	
その他の長期金融負債	215,609	68,900	53,483	58,217	56,543	423	
退職給付に係る負債	124,418	133,138	116,631	103,975	96,942	726	
繰延税金負債	251,489	200,912	150,275	250,999	273,123	2,045	
その他の非流動負債	142,769	144,273	162,900	167,585	163,386	1,224	
非流動負債合計	3,067,213	3,677,125	3,753,558	3,739,411	3,703,200	27,733	
負債合計	6,408,587	7,078,989	7,308,192	7,389,958	7,648,025	57,276	
資本：							
資本金	253,448	253,448	253,448	253,448	253,448	1,898	
資本剰余金	49,584	50,677	▲155,210	▲161,917	▲169,322	▲1,268	
利益剰余金	2,608,243	2,948,135	3,238,948	3,811,991	4,427,244	33,155	
その他の資本の構成要素							
為替換算調整額	81,037	▲37,836	131,612	383,215	458,560	3,434	
FVTOCI金融資産	49,764	▲31,972	38,740	146,638	120,681	904	
キャッシュ・フロー・ヘッジ	433	▲19,163	▲9,897	7,154	30,840	231	
その他の資本の構成要素合計	131,234	▲88,971	160,455	537,007	610,081	4,569	
自己株式	▲105,601	▲167,338	▲181,360	▲241,204	▲301,940	▲2,261	
株主資本合計	2,936,908	2,995,951	3,316,281	4,199,325	4,819,511	36,093	
非支配持分	753,208	844,658	553,959	564,375	644,116	4,824	
資本合計	3,690,116	3,840,609	3,870,240	4,763,700	5,463,627	40,917	
負債及び資本合計	¥10,098,703	¥10,919,598	¥11,178,432	¥12,153,658	¥13,111,652	\$98,193	

連結財務諸表

連結包括利益計算書

(年度)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	2022
収益：							
商品販売等に係る収益	¥10,570,925	¥ 9,738,983	¥ 9,156,193	¥ 11,011,816	¥ 12,605,631	\$ 94,403	
役務提供及びロイヤリティ取引に係る収益	1,029,560	1,243,985	1,206,435	1,281,532	1,340,002	10,035	
収益合計	11,600,485	10,982,968	10,362,628	12,293,348	13,945,633	104,438	
原価：							
商品販売等に係る原価	▲9,427,881	▲8,575,102	▲7,989,246	▲9,696,532	▲11,092,435	▲83,071	
役務提供及びロイヤリティ取引に係る原価	▲608,832	▲610,078	▲592,635	▲659,651	▲723,295	▲5,416	
原価合計	▲10,036,713	▲9,185,180	▲8,581,881	▲10,356,183	▲11,815,730	▲88,487	
売上総利益	1,563,772	1,797,788	1,780,747	1,937,165	2,129,903	15,951	
その他の収益及び費用：							
販売費及び一般管理費	▲1,193,301	▲1,380,944	▲1,366,489	▲1,346,720	▲1,419,121	▲10,628	
貸倒損失	▲8,979	▲17,406	▲10,844	▲7,923	▲8,869	▲66	
有価証券損益	203,034	57,801	4,105	211,851	67,157	503	
固定資産に係る損益	▲12,041	▲4,396	▲157,524	▲17,601	▲50,118	▲376	
その他の損益	10,734	▲1,414	▲6,197	9,645	15,071	113	
その他の収益及び費用合計	▲1,000,553	▲1,346,359	▲1,536,949	▲1,150,748	▲1,395,880	▲10,454	
金融収益及び金融費用：							
受取利息	40,128	35,267	23,114	20,412	39,370	295	
受取配当金	48,372	66,474	53,145	80,741	79,667	597	
支払利息	▲54,388	▲57,600	▲36,218	▲28,976	▲66,865	▲501	
金融収益及び金融費用合計	34,112	44,141	40,041	72,177	52,172	391	
持分法による投資損益	98,052	205,860	228,636	291,435	320,666	2,401	
税引前利益	695,383	701,430	512,475	1,150,029	1,106,861	8,289	
法人所得税費用	▲149,694	▲142,221	▲71,592	▲271,056	▲262,180	▲1,963	
当期純利益	545,689	559,209	440,883	878,973	844,681	6,326	
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 500,523	¥ 501,322	¥ 401,433	¥ 820,269	¥ 800,519	\$ 5,995	
非支配持分に帰属する当期純利益	45,166	57,887	39,450	58,704	44,162	331	
その他の包括利益（税効果控除後）							
純損益に振替えられることのない項目							
FVTOCI金融資産	20,040	▲67,643	80,764	▲8,927	▲830	▲6	
確定給付再測定額	▲3,174	▲3,835	12,449	3,897	▲1,666	▲12	
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	9,143	▲7,761	13,474	▲4,932	▲21,868	▲164	
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	▲8,803	▲92,645	114,879	170,109	111,639	836	
キャッシュ・フロー・ヘッジ	▲3,641	▲6,074	3,470	4,519	▲1,145	▲9	
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	▲47,668	▲43,307	63,660	105,500	▲7,878	▲59	
その他の包括利益（税効果控除後）合計	▲34,103	▲221,265	288,696	270,166	78,252	586	
当期包括利益	511,586	337,944	729,579	1,149,139	922,933	6,912	
当社株主に帰属する当期包括利益	¥ 464,785	¥ 279,832	¥ 655,259	¥ 1,086,431	¥ 876,260	\$ 6,562	
非支配持分に帰属する当期包括利益	46,801	58,112	74,320	62,708	46,673	350	

連結持分変動計算書

(年度)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	2022
資本金：							
期首残高	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	\$ 1,898	
新株の発行	—	—	—	—	—	—	
期末残高	253,448	253,448	253,448	253,448	253,448	1,898	
資本剰余金：							
期首残高	160,271	49,584	50,677	▲155,210	▲161,917	▲1,213	
子会社持分の取得及び 売却による増減等	▲6,624	1,093	▲205,887	▲6,707	▲7,405	▲55	
自己株式の消却	▲104,063	—	—	—	—	—	
期末残高	49,584	50,677	▲155,210	▲161,917	▲169,322	▲1,268	
利益剰余金：							
期首残高	2,324,766	2,608,243	2,948,135	3,238,948	3,811,991	28,548	
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	500,523	501,322	401,433	820,269	800,519	5,995	
その他の資本の構成要素からの振替	▲86,512	▲1,392	18,388	▲111,870	3,106	23	
当社株主への支払配当金	▲116,437	▲133,537	▲129,008	▲135,356	▲188,372	▲1,411	
期末残高	2,608,243	2,948,135	3,238,948	3,811,991	4,427,244	33,155	
その他の資本の構成要素：							
期首残高	81,206	131,234	▲88,971	160,455	537,007	4,022	
当社株主に帰属するその他の包括利益	▲35,738	▲221,490	253,826	266,162	75,741	567	
利益剰余金への振替	86,512	1,392	▲18,388	111,870	▲3,106	▲23	
子会社持分の取得及び 売却による増減	▲746	▲107	13,988	▲1,480	439	3	
期末残高	131,234	▲88,971	160,455	537,007	610,081	4,569	
自己株式：							
期首残高	▲150,208	▲105,601	▲167,338	▲181,360	▲241,204	▲1,806	
自己株式の取得及び処分	▲59,456	▲61,737	▲14,022	▲59,844	▲60,736	▲455	
自己株式の消却	104,063	—	—	—	—	—	
期末残高	▲105,601	▲167,338	▲181,360	▲241,204	▲301,940	▲2,261	
株主資本合計	2,936,908	2,995,951	3,316,281	4,199,325	4,819,511	36,093	
非支配持分：							
期首残高	314,868	753,208	844,658	553,959	564,375	4,226	
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	45,166	57,887	39,450	58,704	44,162	331	
非支配持分に帰属するその他の包括利益	1,635	225	34,870	4,004	2,511	19	
非支配持分への支払配当金	▲20,829	▲27,295	▲27,832	▲20,897	▲28,437	▲213	
子会社持分の取得及び 売却による増減等	412,363	65,928	▲337,187	▲31,395	61,505	461	
期末残高	753,208	844,658	553,959	564,375	644,116	4,824	
資本合計	¥3,690,116	¥3,840,609	¥3,870,240	¥4,763,700	¥5,463,627	\$40,917	

連結財務諸表

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	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
営業活動によるキャッシュ・フロー：							
当期純利益	¥ 545,689	¥ 559,209	¥ 440,883	¥ 878,973	¥ 844,681	\$ 6,326	
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	154,944	422,624	424,297	404,184	409,962	3,070	
有価証券損益	▲203,034	▲57,801	▲4,105	▲211,851	▲67,157	▲503	
固定資産に係る損益	12,041	4,396	157,524	17,601	50,118	376	
金融収益及び金融費用	▲34,112	▲44,141	▲40,041	▲72,177	▲52,172	▲391	
持分法による投資損益	▲98,052	▲205,860	▲228,636	▲291,435	▲320,666	▲2,401	
法人所得税費用	149,694	142,221	71,592	271,056	262,180	1,963	
貸倒損失・引当金等	1,394	22,154	30,504	▲2,836	▲3,338	▲25	
資産・負債の変動他	▲37,738	23,574	58,976	▲241,650	▲183,718	▲1,376	
利息の受取額	37,525	34,460	24,142	19,706	35,029	262	
配当金の受取額	140,146	152,862	144,732	201,532	233,884	1,751	
利息の支払額	▲56,365	▲62,775	▲39,412	▲29,807	▲57,855	▲433	
法人所得税の支払額	▲135,581	▲112,790	▲144,556	▲142,133	▲212,890	▲1,594	
営業活動によるキャッシュ・フロー	476,551	878,133	895,900	801,163	938,058	7,025	
投資活動によるキャッシュ・フロー：							
持分法で会計処理されている 投資の取得及び売却	▲106,112	▲50,915	▲20,694	67,043	▲294,890	▲2,209	
投資等の取得及び売却	353,023	▲69,382	▲50,913	83,344	22,937	172	
貸付による支出及び回収による収入	27,723	21,411	23,300	15,672	▲20,035	▲150	
有形固定資産等の取得及び売却	▲95,672	▲147,688	▲152,583	▲124,883	▲165,721	▲1,241	
定期預金の増減-純額	22,187	▲2,192	▲6,406	▲2,539	3,903	29	
投資活動によるキャッシュ・フロー	201,149	▲248,766	▲207,296	38,637	▲453,806	▲3,399	
財務活動によるキャッシュ・フロー：							
社債及び借入金による調達及び返済	▲345,047	▲79,726	251,606	▲349,350	▲16,476	▲123	
リース負債の返済額*	—	▲267,193	▲277,493	▲266,974	▲261,271	▲1,956	
非支配持分との資本取引	18,947	▲5,774	▲531,774	▲14,093	54,766	410	
当社株主への配当金の支払額	▲116,437	▲133,537	▲129,008	▲135,356	▲188,372	▲1,411	
非支配持分への配当金の支払額	▲27,081	▲27,236	▲27,832	▲20,897	▲28,547	▲214	
自己株式の増減	▲68,700	▲62,016	▲14,266	▲60,036	▲60,181	▲451	
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲538,318	▲575,482	▲728,767	▲846,706	▲500,081	▲3,745	
現金及び現金同等物の増減額	139,382	53,885	▲40,163	▲6,906	▲15,829	▲119	
現金及び現金同等物の期首残高 (連結財政状態計算書計上額)	432,140	572,030	611,223	544,009	611,715	4,581	
売却目的保有資産に含まれる現金及び 現金同等物の振戻額	—	—	—	44,331	—	—	
現金及び現金同等物の期首残高	432,140	572,030	611,223	588,340	611,715	4,581	
為替相場の変動による現金及び 現金同等物への影響額	508	▲14,692	17,280	30,281	10,116	76	
売却目的保有資産に含まれる現金及び 現金同等物	—	—	▲44,331	—	—	—	
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 572,030	¥ 611,223	¥ 544,009	¥ 611,715	¥ 606,002	\$ 4,538	

* 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、2018年度については、組替えを行っていません。

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：億円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
人件費	¥ 5,384	¥ 5,869	¥ 5,889	¥ 5,855	¥ 6,158	\$ 4,612	
その他経費	6,549	7,940	7,775	7,612	8,033	6,016	
販売費及び一般管理費(A)	11,933	13,809	13,665	13,467	14,191	10,628	
貸倒損失	90	174	108	79	89	66	
販売費及び一般管理費、貸倒損失合計	12,023	13,984	13,773	13,546	14,280	10,694	
売上総利益	15,638	17,978	17,807	19,372	21,299	15,951	
金利収支	▲143	▲223	▲131	▲86	▲275	▲206	
受取配当金	484	665	531	807	797	597	
合計(B)	15,979	18,419	18,208	20,093	21,821	16,342	
経費率(A)/(B)(%)	74.7	75.0	75.0	67.0	65.0	—	

* 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

(年度末)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
短期借入金	¥ 2,350	¥ 2,864	¥ 2,828	¥ 2,059	¥ 3,528	\$ 2,643	
コマーシャル・ペーパー	305	320	150	300	280	210	
1年以内に期限の到来する長期借入金	3,136	2,877	3,020	2,303	2,488	1,863	
1年以内に償還期限の到来する社債	717	783	1,103	563	301	225	
短期小計	6,509	6,844	7,102	5,224	6,597	4,941	
長期借入金	20,234	19,536	22,526	22,353	22,257	16,668	
社債	3,095	2,390	1,925	1,482	1,213	908	
長期小計	23,329	21,926	24,451	23,835	23,469	17,576	
有利子負債合計(A)	29,838	28,770	31,553	29,059	30,066	22,517	
現預金(B)	5,771	6,201	5,540	6,229	6,155	4,609	
ネット有利子負債(A)-(B)	24,068	22,569	26,014	22,830	23,912	17,908	
株主資本	29,369	29,960	33,163	41,993	48,195	36,093	
ネット有利子負債対株主資本倍率(倍)*	0.82	0.75	0.78	0.54	0.50	—	

* 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・赤字会社別損益及び黒字会社比率

(年度)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
黒字会社利益	¥5,453	¥4,711	¥4,638	¥7,195	¥7,716	\$5,778	
赤字会社損失	▲1,074	▲259	▲1,042	▲106	▲779	▲583	
事業会社損益合計	4,379	4,452	3,596	7,089	6,937	5,195	
黒字会社比率(%)	90.0	88.6	82.4	90.9	88.6	—	

リスクバッファ及びリスクアセット

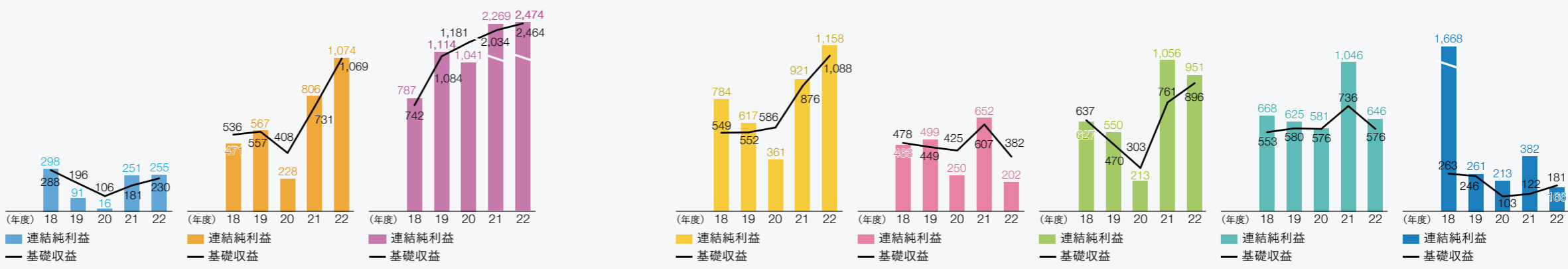
(年度末)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
リスクバッファ	¥36,901	¥38,406	¥38,702	¥47,637	¥54,636	\$40,917	
リスクアセット	22,677	25,884	28,153	30,880	33,377	24,996	

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

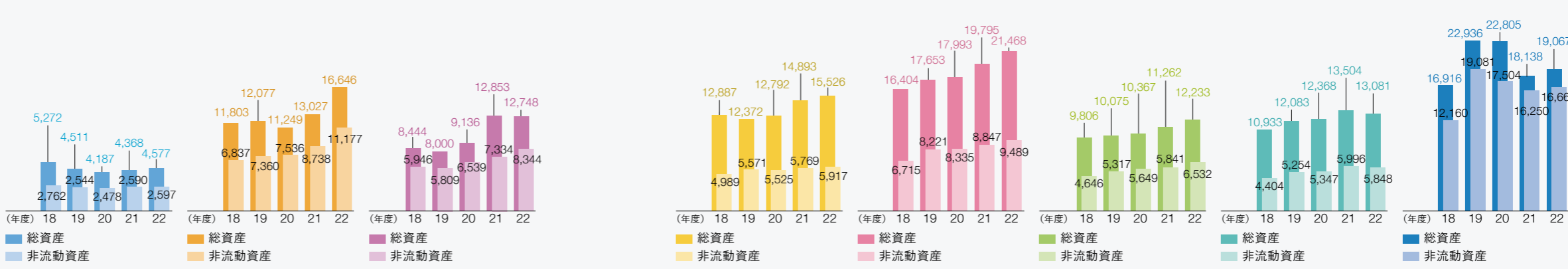
連結純利益と基礎収益

単位：億円



総資産

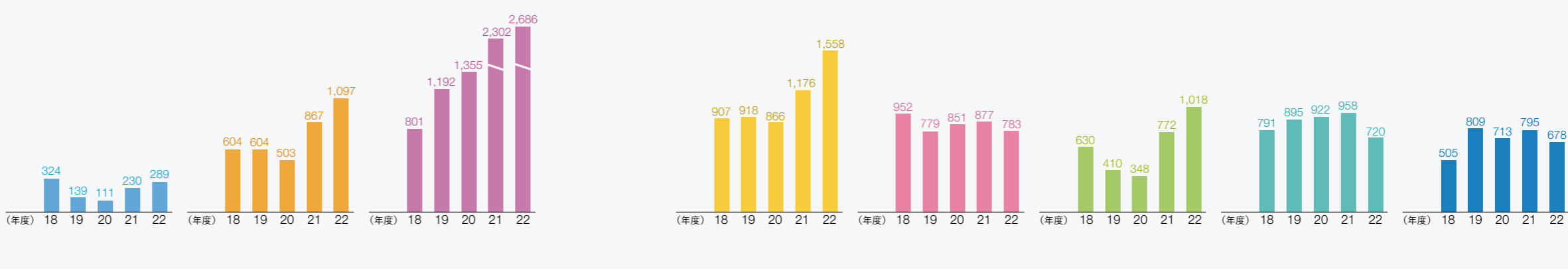
単位：億円



実質営業キャッシュ・フロー*

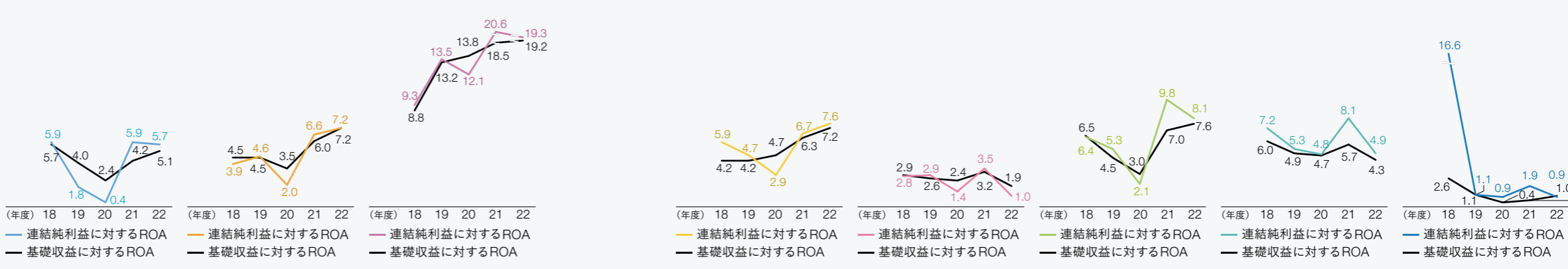
単位：億円

*「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」+「リース負債の返済等」



ROA

単位：%



※ 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間での株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2018～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

データセクション

セグメント別業績推移

事業セグメント情報*1

(年度)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
繊維							
外部顧客からの収益	¥ 5,936	¥ 5,374	¥ 4,350	¥ 4,448	¥ 5,301	\$ 3,970	
売上総利益	1,189	1,075	895	968	1,165	873	
持分法による投資損益	84	37	20	45	54	40	
当社株主に帰属する当期純利益	298	91	16	251	255	191	
基礎収益	288	196	106	181	230	172	
実質営業キャッシュ・フロー	324	139	111	230	289	217	
セグメント別資産	5,272	4,511	4,187	4,368	4,577	3,427	
ROA(%)	5.9	1.8	0.4	5.9	5.7	—	
機械							
外部顧客からの収益	12,228	12,125	10,534	11,940	13,935	10,436	
売上総利益	1,938	1,949	1,736	2,058	2,348	1,758	
持分法による投資損益	301	307	256	424	447	335	
当社株主に帰属する当期純利益	471	567	228	806	1,074	804	
基礎収益	536	557	408	731	1,069	800	
実質営業キャッシュ・フロー	604	604	503	867	1,097	821	
セグメント別資産	11,803	12,077	11,249	13,027	16,646	12,467	
ROA(%)	3.9	4.6	2.0	6.6	7.2	—	
金属							
外部顧客からの収益	6,661	6,439	6,572	10,431	12,681	9,496	
売上総利益	828	1,052	1,104	1,790	2,220	1,663	
持分法による投資損益	201	223	226	472	620	464	
当社株主に帰属する当期純利益	787	1,114	1,041	2,269	2,474	1,853	
基礎収益	742	1,084	1,181	2,034	2,464	1,845	
実質営業キャッシュ・フロー	801	1,192	1,355	2,302	2,686	2,012	
セグメント別資産	8,444	8,000	9,136	12,853	12,748	9,547	
ROA(%)	9.3	13.5	12.1	20.6	19.3	—	
エネルギー・化学品							
外部顧客からの収益	31,244	26,032	21,804	28,641	33,890	25,380	
売上総利益	2,166	2,179	2,282	2,531	3,154	2,362	
持分法による投資損益	134	111	110	124	86	65	
当社株主に帰属する当期純利益	784	617	361	921	1,158	867	
基礎収益	549	552	586	876	1,088	815	
実質営業キャッシュ・フロー	907	918	866	1,176	1,558	1,167	
セグメント別資産	12,887	12,372	12,792	14,893	15,526	11,628	
ROA(%)	5.9	4.7	2.9	6.7	7.6	—	
食料							
外部顧客からの収益	37,703	38,283	39,753	42,935	46,263	34,646	
売上総利益	2,786	3,040	3,312	3,204	3,309	2,478	
持分法による投資損益	175	156	123	167	44	33	
当社株主に帰属する当期純利益	463	499	250	652	202	151	
基礎収益	478	449	425	607	382	286	
実質営業キャッシュ・フロー	952	779	851	877	783	586	
セグメント別資産	16,404	17,653	17,993	19,795	21,468	16,077	
ROA(%)	2.8	2.9	1.4	3.5	1.0	—	
住生活							
外部顧客からの収益	8,901	8,081	7,554	10,370	12,635	9,462	
売上総利益	1,641	1,570	1,474	1,903	2,250	1,685	
持分法による投資損益	309	51	52	303	385	288	
当社株主に帰属する当期純利益	627	550	213	1,056	951	712	
基礎収益	637	470	303	761	896	671	
実質営業キャッシュ・フロー	630	410	348	772	1,018	762	
セグメント別資産	9,806	10,075	10,367	11,262	12,233	9,161	
ROA(%)	6.4	5.3	2.1	9.8	8.1	—	
情報・金融							
外部顧客からの収益	7,280	7,511	7,512	8,640	8,751	6,554	
売上総利益	2,078	2,497	2,806	2,959	2,861	2,143	
持分法による投資損益	421	407	391	435	405	303	
当社株主に帰属する当期純利益	668	625	581	1,046	646	483	
基礎収益	553	580	576	736	576	431	
実質営業キャッシュ・フロー	791	895	922	958	720	539	
セグメント別資産	10,933	12,083	12,368	13,504	13,081	9,796	
ROA(%)	7.2	5.3	4.8	8.1	4.9	—	

(年度)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
第8							
外部顧客からの収益	¥ 4,965	¥ 5,169	¥ 4,788	¥ 4,579	¥ 4,671	\$ 3,498	
売上総利益	3,051	4,599	4,188	3,876	3,838	2,875	
持分法による投資損益	134	15	▲4	8	3	2	
当社株主に帰属する当期純利益	1,668	261	213	382	166	124	
基礎収益	263	246	103	122	181	136	
実質営業キャッシュ・フロー	505	809	713	795	678	508	
セグメント別資産	16,916	22,936	22,805	18,138	19,067	14,279	
ROA(%)	16.6	1.1	0.9	1.9	0.9	—	

その他及び修正消去*2

外部顧客からの収益	1,087	815	760	950	1,330	996
売上総利益	▲40	17	10	83	153	114
持分法による投資損益	▲778	752	1,112	937	1,163	871
当社株主に帰属する当期純利益	▲760	690	1,111	820	1,081	810
基礎収益	675	720	836	855	991	742
実質営業キャッシュ・フロー	▲372	271	76	▲76	▲115	▲86
セグメント別資産	8,522	9,489	10,888	13,698	15,770	11,811
ROA(%)	—	7.6	10.9	6.7	7.3	—

合計

外部顧客からの収益	116,005	109,830	103,626	122,933	139,456	104,438
売上総利益	15,638	17,978	17,807	19,372	21,299	15,951
持分法による投資損益	981	2,059	2,286	2,914	3,207	2,401
当社株主に帰属する当期純利益	5,005	5,013	4,014	8,203	8,005	5,995
基礎収益	4,720	4,853	4,524	6,903	7,875	5,898
実質営業キャッシュ・フロー	5,143	6,018	5,743	7,902	8,714	6,526
セグメント別資産	100,987	109,196	111,784	121,537	131,117	98,193
ROA(%)	5.3	4.5	3.6	7.0	6.3	—

*1 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間での株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2018～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

*2 「その他及び修正消去」は、各事業セグメントに帰属しない損益及びセグメント間の内部取引消去が含まれています。CITIC Limited 及び C.P. Pokphand Co. Ltd. に対する投資及び損益は当該セグメントに含まれています。

地域別セグメント情報*1

(年度)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
収益							
日本	¥ 89,969	¥ 86,860	¥ 83,517	¥ 97,747	¥107,853	\$ 80,771	
シンガポール	6,681	5,342	4,907	6,586	8,548	6,401	
米国	7,126	5,886	4,630	5,584	8,202	6,142	
オーストラリア	1,964	2,224	2,623	3,785	3,855	2,887	
中国	3,278	2,870	2,927	3,396	3,510	2,629	
その他	6,987	6,648	5,021	5,835	7,488	5,608	
連結	¥116,005	¥109,830	¥103,626	¥122,933	¥139,456	\$104,438	

(年度末)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	
非流動資産*2							
日本	¥16,514	¥27,001	¥24,325	¥23,284	¥23,220	\$17,389	
米国	902	1,046	1,148	1,241	1,904	1,426	
オーストラリア	1,631	1,475	1,786	1,844	1,832	1,372	
英国	1,016	1,405	1,520	1,646	1,730	1,296	
シンガポール	1,277	1,401	1,390	1,480	1,429	1,070	
その他	1,806	1,955	1,672	1,791	1,781	1,334	
連結	¥23,146	¥34,283	¥31,840	¥31,286	¥31,896	\$23,887	

*1 上記の地域別セグメント情報は、当社グループの各々の事業の取引実態及び経営資源・機能の配置状況等を勘案し、分類しています。

*2 金融商品、繰延税金資産、退職後給付資産及び保険契約から生じる権利を除きます。

四半期情報

四半期財務情報

単位：億円

(年度)	第1四半期					第2四半期					第3四半期					第4四半期				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
収益：																				
商品販売等に係る収益	¥ 24,194	¥ 24,280	¥ 21,046	¥ 25,959	¥ 30,497	¥ 26,443	¥ 24,507	¥ 22,284	¥ 26,416	¥ 32,665	¥ 28,489	¥ 24,630	¥ 23,628	¥ 28,986	¥ 32,078	¥ 26,584	¥ 23,974	¥ 24,605	¥ 28,758	¥ 30,816
役員提供及びロイヤリティ取引に係る収益	1,937	2,987	2,836	3,209	3,283	2,036	3,123	3,011	3,163	3,476	3,170	3,079	3,107	3,203	3,442	3,153	3,250	3,110	3,239	3,198
収益合計	26,131	27,267	23,882	29,168	33,780	28,478	27,630	25,295	29,580	36,141	31,659	27,709	26,734	32,189	35,521	29,737	27,224	27,715	31,997	34,014
売上総利益	3,004	4,333	4,015	4,909	5,250	3,193	4,497	4,515	4,770	5,594	4,885	4,542	4,568	4,953	5,500	4,556	4,606	4,709	4,739	4,955
販売費及び一般管理費	▲2,275	▲3,287	▲3,262	▲3,366	▲3,397	▲2,251	▲3,254	▲3,305	▲3,247	▲3,522	▲3,789	▲3,536	▲3,416	▲3,320	▲3,618	▲3,619	▲3,732	▲3,682	▲3,534	▲3,654
貸倒損失	▲12	▲22	▲32	▲11	▲23	▲13	▲41	▲22	▲15	▲17	▲32	▲22	▲12	▲27	▲23	▲33	▲89	▲43	▲27	▲26
有価証券損益	28	307	199	1,336	87	1,894	43	63	571	416	235	261	32	140	▲32	▲127	▲33	▲253	72	200
固定資産に係る損益	0	18	▲39	16	▲19	1	4	▲371	▲26	▲53	5	138	▲300	16	1	▲127	▲204	▲865	▲182	▲430
その他の損益	32	14	24	30	▲19	22	55	76	39	19	▲4	▲2	53	39	90	57	▲82	▲215	▲12	61
その他の収益及び費用合計	▲2,226	▲2,970	▲3,111	▲1,995	▲3,371	▲347	▲3,193	▲3,559	▲2,678	▲3,156	▲3,585	▲3,161	▲3,642	▲3,153	▲3,582	▲3,848	▲4,139	▲5,058	▲3,683	▲3,849
受取利息	90	89	65	49	59	107	100	60	49	79	107	86	58	57	162	96	78	48	49	94
受取配当金	70	160	88	159	239	46	112	84	198	102	68	85	124	152	195	299	308	236	298	261
支払利息	▲116	▲162	▲101	▲77	▲86	▲145	▲155	▲85	▲72	▲149	▲139	▲136	▲97	▲71	▲233	▲144	▲122	▲80	▲69	▲201
金融収益及び金融費用合計	44	88	52	131	211	9	56	59	175	32	37	34	85	137	124	251	263	204	278	155
持分法による投資損益	590	527	433	774	957	▲687	650	501	911	900	584	496	584	637	788	494	385	769	592	562
税引前利益	1,412	1,978	1,389	3,820	3,047	2,168	2,010	1,517	3,179	3,369	1,921	1,911	1,596	2,574	2,830	1,453	1,115	623	1,927	1,823
法人所得税費用	▲245	▲340	▲236	▲973	▲639	▲556	▲405	31	▲683	▲730	▲385	▲371	▲366	▲614	▲680	▲311	▲306	▲146	▲440	▲573
当期純利益	1,167	1,638	1,153	2,847	2,408	1,612	1,606	1,548	2,496	2,639	1,536	1,540	1,230	1,960	2,150	1,142	809	477	1,487	1,250
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 1,134	¥ 1,473	¥ 1,048	¥ 2,675	¥ 2,306	¥ 1,446	¥ 1,418	¥ 1,477	¥ 2,331	¥ 2,524	¥ 1,395	¥ 1,376	¥ 1,118	¥ 1,783	¥ 1,992	¥ 1,030	¥ 746	¥ 371	¥ 1,414	¥ 1,183
非支配持分に帰属する当期純利益	34	165	106	172	101	165	188	70	164	115	141	164	112	178	158	112	62	106	73	67

四半期事業セグメント情報*1

単位：億円

(年度)	第1四半期					第2四半期					第3四半期					第4四半期				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
繊維																				
売上総利益	¥272	¥ 277	¥198	¥ 221	¥239	¥ 293	¥ 299	¥ 264	¥223	¥ 295	¥ 321	¥ 302	¥ 251	¥271	¥317	¥ 303	¥ 197	¥ 183	¥ 252	¥ 314
当社株主に帰属する当期純利益	77	70	9	53	41	79	80	75	47	75	87	65	75	66	80	55	▲124	▲142	85	59
機械																				
売上総利益	436	467	319	506	524	481	501	432	501	573	520	478	485	524	614	502	503	500	527	637
当社株主に帰属する当期純利益	116	135	53	264	188	153	153	114	195	529	201	153	161	205	257	1	126	▲99	142	100
金属																				
売上総利益	246	310	260	535	699	194	257	246	505	575	205	220	274	367	568	184	265	325	382	378
当社株主に帰属する当期純利益	223	338	228	781	756	168	275	250	576	595	191	232	259	453	632	205	269	304	459	490
エネルギー・化学品																				
売上総利益	527	542	504	569	700	568	575	575	547	827	557	527	548	835	867	514	535	654	580	760
当社株主に帰属する当期純利益	102	105	112	157	227	123	115	123	156	273	323	174	108	355	313	236	223	18	253	344
食料																				
売上総利益	692	672	780	799	825	715	710	861	816	881	730	925	886	818	875	648	732	785	771	728
当社株主に帰属する当期純利益	140	99	88	174	187	57	97	150	176	127	148	213	189	148	91	117	90	▲177	154	▲203
住生活																				
売上総利益	409	413	360	479	541	473	380	376	468	613	351	367	361	485	585	408	410	376	471	511
当社株主に帰属する当期純利益	165	328	84	519	267	224	129	96	207	365	127	123	83	196	233	111	▲29	▲51	133	86
情報・金融																				
売上総利益	392	508	601	680	655	442	573	662	717	734	548	588	698	711	726	697	827	845	851	747
当社株主に帰属する当期純利益	123	164	224	186	107	247	156	146	482	149	123	157	143	220	130	175	147	67	157	260
第8																				
売上総利益	—	1,144	996	1,103	940	—	1,193	1,103	980	1,006	1,703	1,124	1,065	915	976	1,348	1,138	1,024	877	916
当社株主に帰属する当期純利益	74	107	52	376	43	1,509	107	248	69	87	62	48	▲69	24	68	23	▲1	▲19	▲87	▲33
その他及び修正消去^{*2}																				
売上総利益	30	▲1	▲4	16	127	27	8	▲3	13	90	▲49	10	▲1	26	▲29	▲48	▲0	17	28	▲35
当社株主に帰属する当期純利益	113	126	197	163	490	▲1,113	307	275	424	323	134	212	170	116	189	106	46	469	117	80

*1 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間での株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2018～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

*2「その他及び修正消去」は、各事業セグメントに帰属しない損益及びセグメント間の内部取引消去が含まれています。CITIC Limited 及び C.P. Pokphand Co. Ltd. に対する投資及び損益は当該セグメントに含まれています。

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	2020年度	2021年度	2022年度	2023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%	▲8	7	11	14
株レリアン	100.0%	▲28	17	7	10
株デサント	41.0%	16	27	41	44
株ドーム	69.7%	—	—	5	8
株エドウィン	100.0%	▲17	16	6	7
株三景	100.0%	▲82	5	11	11
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	100.0%	9	20	22	20
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	100.0%	11	17	21	20

機械カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2020年度	2021年度	2022年度	2023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	30.0%	135	160	41	210
I-Power Investment Inc.	100.0%	25	41	43	80
I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED	100.0%	6	75	36	33
伊藤忠ブランテック株 ^{*3}	60.0% / 100.0%	8	14	19	14
株アイメックス	100.0%	11	42	33	40
株ジャムコ	33.4%	▲50	▲14	7	8
日本エアロスペース株	100.0%	15	16	17	18
株ヤナセ	82.8%	46	97	127	118
Auto Investment Inc.	100.0%	12	27	30	20
シトラスインベストメント合同会社 ^{*4}	100.0%	—	—	36	87
伊藤忠マシンテクノス株 ^{*5}	100.0%	5	10	14	15
MULTIQUIP INC.	100.0%	24	37	63	47

金属カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2020年度	2021年度	2022年度	2023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%	906	1,587	1,763	1,668
JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA. (CSN Mineração)	77.3%	55	37	89	—
伊藤忠丸紅鉄鋼株	50.0%	87	313	478	—
伊藤忠メタルズ株 ^{*3}	70.0% / 100.0%	10	31	30	30

エネルギー・化学品カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2020年度	2021年度	2022年度	2023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%	18	89	71	48
ITOCHU PETROLEUM Co., (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%	11	14	17	16
伊藤忠エネクス株	54.0%	66	71	75	73
日本南サハ石油株 (Eastern Siberia Project)	25.0%	48	41	27	—
LNG 配当(税後)	—	34	54	102	75
伊藤忠ケミカルフロントニア株	100.0%	47	64	76	74
伊藤忠プラスチック株 ^{*3}	60.0% / 100.0%	26	47	53	54
タキロンシーアイ株	55.7%	28	35	14	28

食料カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2020年度	2021年度	2022年度	2023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%	▲33	84	▲364	25
株日本アクセス ^{*3}	60.0% / 100.0%	44	171	175	180
不二製油グループ本社株	43.9%	24	45	31	70
ウェルネオシュガー株	37.8%	—	—	0	19
伊藤忠飼料株	100.0%	14	22	9	11
プリマム株	47.9%	56	40	14	36
伊藤忠食品株	52.2%	20	27	33	27
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	49.9%	45	11	▲131	—

住生活カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2020年度	2021年度	2022年度	2023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	100.0%	▲36	35	44	65
ITOCHU FIBRE LIMITED (METSА FIBRE)	100.0%	▲12	178	217	—
伊藤忠紙パルプ株 ^{*3}	90.0% / 100.0%	10	18	21	19
伊藤忠セラテック株	100.0%	5	7	9	8
伊藤忠ロジスティクス株 ^{*3}	95.2% / 100.0%	28	46	63	56
北米建材関連事業 ^{*6}	—	98	226	217	215
伊藤忠建材株	100.0%	27	60	53	40
大建工業株	36.3%	20	27	43	22
伊藤忠都市開発株	100.0%	31	30	38	43
伊藤忠アーバンコミュニティ株	100.0%	14	14	15	16

情報・金融カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2020年度	2021年度	2022年度	2023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	61.2%	178	207	209	245
株ベルシステム24ホールディングス	40.7%	19	26	28	36
携帯関連事業 ^{*7}	—	167	179	148	120
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%	19	20	22	25
エイソーヘルスケア株	100.0%	6	16	20	20
ほけんの窓口グループ株	92.0%	34	22	28	—
ポケットカード株 ^{*3*8}	40.2% / 78.2%	13	40	42	42
株オリエントコーポレーション	16.5%	▲95	19	30	—
株外為どっとコム	40.2%	—	—	5	—
First Response Finance Ltd.	100.0%	15	25	31	23
ITOCHU FINANCE (ASIA) LTD.	100.0%	40	48	38	22
GCT MANAGEMENT (THAILAND) LTD.	100.0%	43	40	41	—

第8カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2020年度	2021年度	2022年度	2023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 ^{*9}	94.7%	▲167	447	237	260
株日本アクセス ^{*3}	40.0% / 0.0%	27	—	—	—
ポケットカード株 ^{*3*8}	38.0% / 0.0%	13	—	—	—
伊藤忠プラスチック株 ^{*3}	40.0% / 0.0%	17	—	—	—
伊藤忠ブランテック株 ^{*3}	40.0% / 0.0%	5	—	—	—
伊藤忠メタルズ株 ^{*3}	30.0% / 0.0%	4	—	—	—
伊藤忠ロジスティクス株 ^{*3}	4.8% / 0.0%	1	—	—	—
伊藤忠紙パルプ株 ^{*3}	10.0% / 0.0%	1	—	—	—

その他及び修正消去

単位：億円

	取込比率 *1	2020年度	2021年度	2022年度	2023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%	725	964	1,172	1,033
C.P. Pokphand Co. Ltd.	23.8%	402	▲26	▲43	—
Chia Tai Enterprises International Limited	23.8%	▲2	▲5	▲24	—

*1 2023年6月30日時点の取込比率を記載しています。

*2 「2023年度(計画)」は、2023年5月9日に当社が公表した中期計画を記載しています。

*3 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間の株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2021～2022年度実績については、第8カンパニーと主管カンパニーとの株式持合いが解消した前提で表示しています。取込比率は、左を持合い解消前、右を持合い解消後の比率としています。

*4 傘下の日立建機株からの取込損益を含んでいます。当社の融資に対するパートナーからの受取利息等は含んでいません。

*5 伊藤忠マシンテクノス株と伊藤忠システック株は2022年4月1日に経営統合しており、2021年度実績は両社の取込損益を合算して表示しています。

2020年度実績は伊藤忠マシンテクノス株の取込損益のみ表示しています。

*6 北米建材関連事業の損益を合算して表示しています。

*7 携帯関連事業の損益を合算して表示しています。

*8 株ファミリーマート経由の取込損益を含んでいます。

*9 ポケットカード株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	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	305回	337回	333回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け分野別説明会／サステナビリティ説明会／施設見学会	1回	1回	1回
海外ロードショー	0回*	0回*	5回
証券会社主催コンファレンス	6回	7回	6回
個人投資家向け説明会	2回	3回	3回

* 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020年度及び2021年度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。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
総株主数	193,948人	207,790人	248,736人
株主総会へのご来場者数	97人*	267人	420人
株主総会(ライブ配信)へのご参加者数	—	762人	660人

* 2020年度は、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



サステナビリティ説明会(働き方の進化を通じた企業価値の向上)

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」

WICI ジャパン
統合レポート・アワード2022

「ゴールド・アワード(優秀企業賞)」



日経統合報告書アワード2022

「グランプリ」



IRサイト

大和インベスター・リレーションズ㈱
2022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㈱
2022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」

㈱ブロードバンドセキュリティ
Gomez IRサイトランキング2022

「優秀企業・金賞」



格付情報(2023年7月現在)

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	A2(安定的)	P-1
S&Pグローバル・レーティング	A(安定的)	A-1

ESG格付状況(2023年7月現在)

MSCI ESG格付: AAA



S&P Global ESG Score 2022: Top 1%



より幅広いIR関連情報を入手したい方は
当社ウェブサイトをご参照ください。

<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・ESGデータ等



IR部からのメッセージ

統合レポート2023をお読みいただき、有難うございます。いかなる経営環境においても「個の力」を発揮し、足場を固める「備え」を徹底すると共に、将来に向けた「布石」を着実に打つことが、企業価値向上に繋がっていることをご理解いただく一助となりましたら幸いです。

本統合レポートは、日々の対話を通じて認識した課題への対応状況や当社経営の方向性等を体系的かつ網羅的に説明・解説すべく、IR部が中心となって編集・制作しています。IR部は、統合レポート制作の責任部署として、マネジメント・関係部署等へのインタビューや社内における議論等を含む制作プロセス及び記載内容は適当であると判断しています。引き続き、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(2023年3月31日現在)

株式基本情報

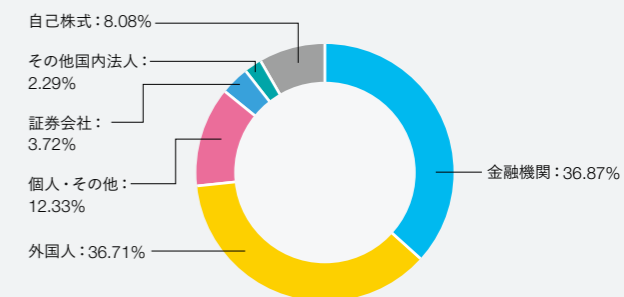
上場証券取引所	東京
業種	商業(卸売業)
証券コード	8001
単元株式数	100株
営業年度	4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主確定日	3月31日(中間配当9月30日)
発行済株式数	1,584,889,504株
株主数	248,736人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行㈱

インデックスへの採用(ESG関連を除く)

- JPX日経インデックス400
- JPXプライム150指数
- TOPIX Core 30/TOPIX 100/TOPIX 500/TOPIX 1000
- 日経平均株価(日経225)
- 日経株価指数300/日経500種平均株価
- MSCI Japan Index*
- MSCI Japan 高配当利回り*

* 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。

所有者別分布状況



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㈱(信託口)	236,671	16.25
EUROCLEAR BANK S.A. / N.V.	109,510	7.52
㈱日本カस्टディ銀行(信託口)	85,717	5.88
CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED*2	63,500	4.36
日本生命保険相互会社	34,056	2.34
㈱みずほ銀行	31,200	2.14
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	23,941	1.64
朝日生命保険相互会社	23,400	1.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	20,330	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781	17,762	1.22

*1 当社は、自己株式128,019千株(発行済株式数の8.08%)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、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5.35%)です。