

## 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。

こうした基本的な考え方の下、当社は統合報告の開示フレーム

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](https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_99.pdf)

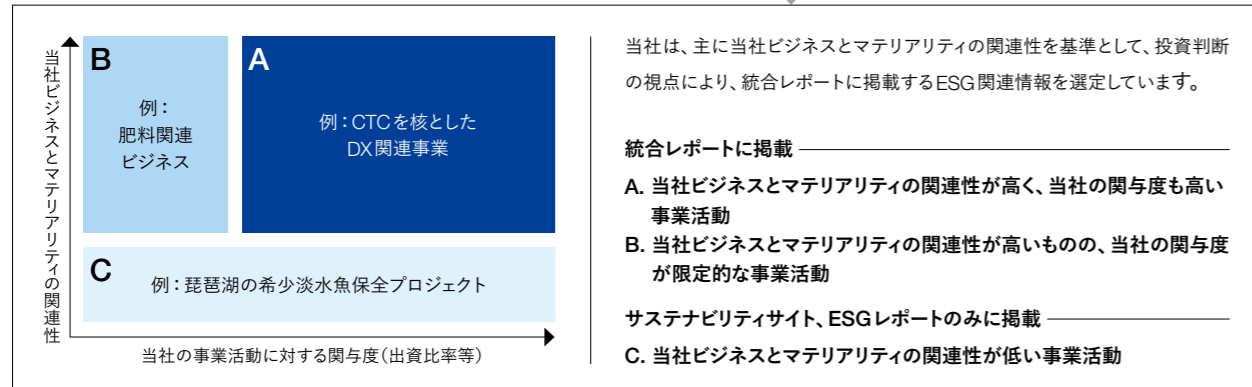
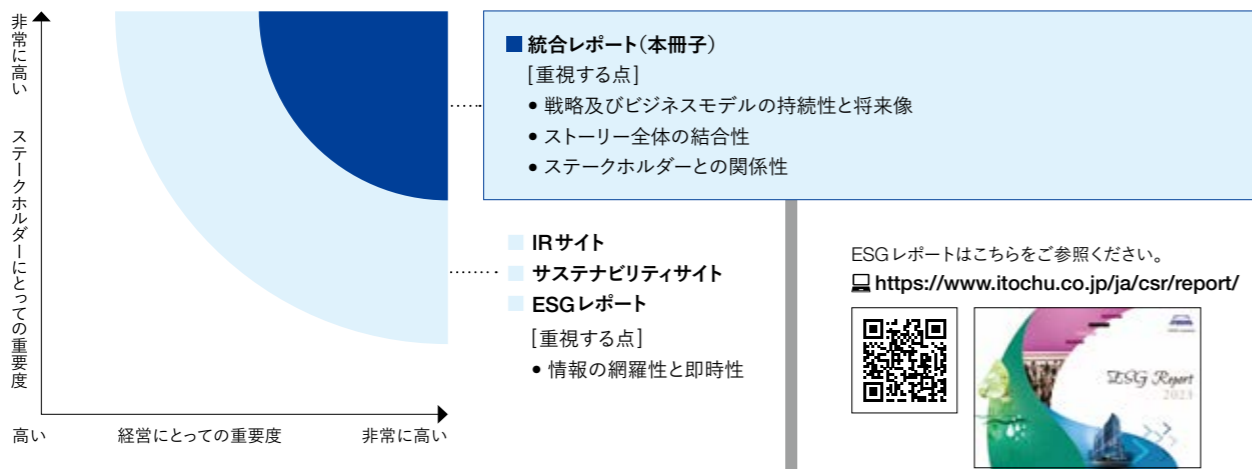
### サステナビリティ関連情報

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

#### 2023年度に想定される変化

- 新型コロナウイルスによる行動制限の解除
- 資源価格の2022年度比下落(高値水準は継続)

#### 2023年度の想定が難しい要因

- 地政学リスク
- 物価の変動(インフレ)
- 市況商品価格の変動
- 金利・為替水準

#### 2022年度に起きた経営に影響を与える外部環境要因の変化

- 新型コロナウイルスによる行動制限の継続
- 資源価格等の高騰
- 欧米を中心とした利上げ
- ロシア・ウクライナ問題の長期化
- インフレの加速
- 急速な円安の進行

### 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。