

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圧力や米国発の金融不安、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。

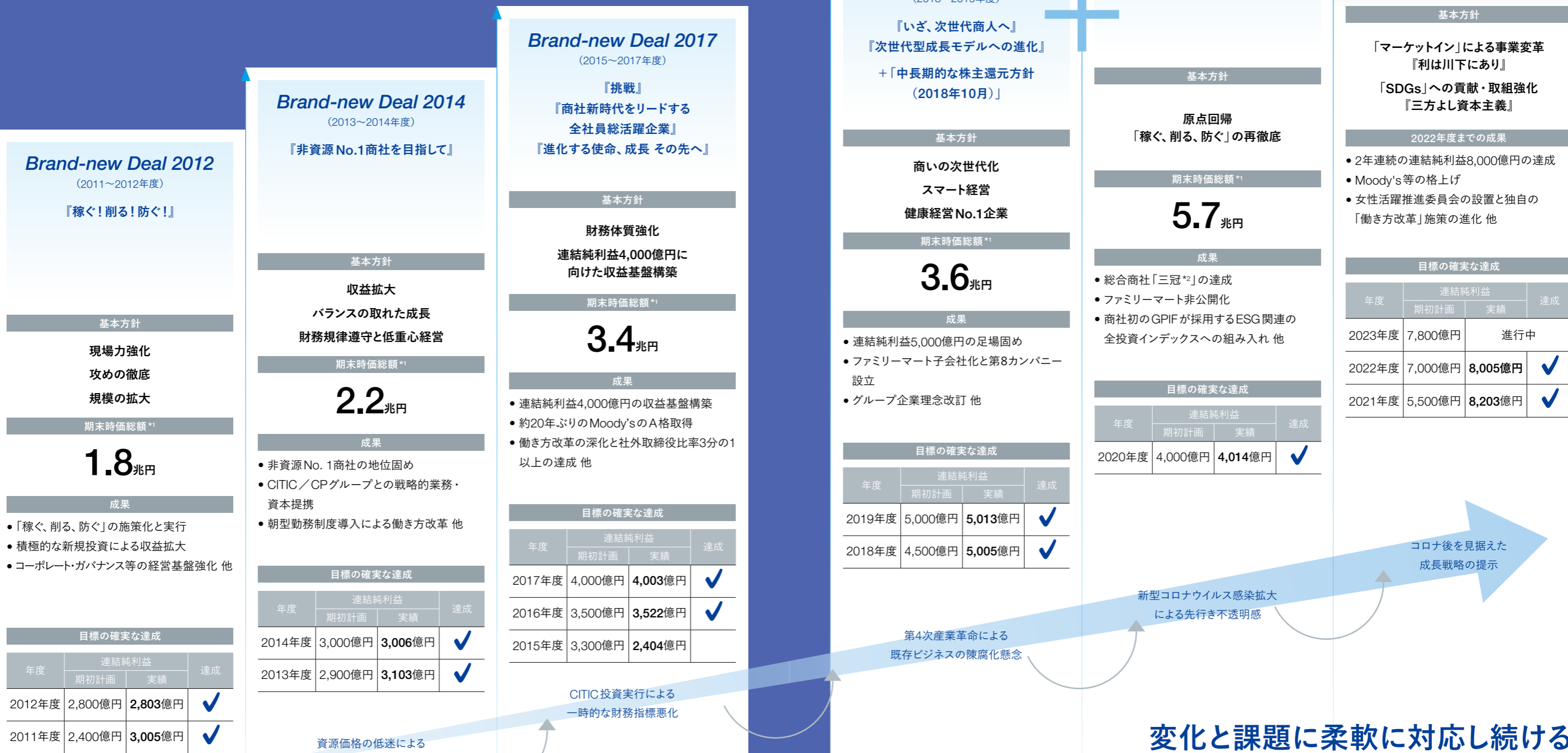
今年4月より発足したグループCEOオフィスは会長CEOの直轄組織になりますが、私、CSOを組織長とするバーチャルな組織として、業務部長、人事・総務部長、統合RM部長、再開発プロジェクト室長が本組織を兼務した上で、案件毎に必要な役員・社員を招集することになっています。グループCEOオフィスは、グループ経営を従来以上に強化させるべく、経営人材の育成や選定、当社グループ内における資産・経費・人員等の適正配分を立案し、グループ全体の合理化策を推進すると共に、評価や表彰を通じたグループエンゲージメントの強化といった実務を担う組織になります。当社が連結経営を推進する上で、グループ会社は非常に重要な存在ですが、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

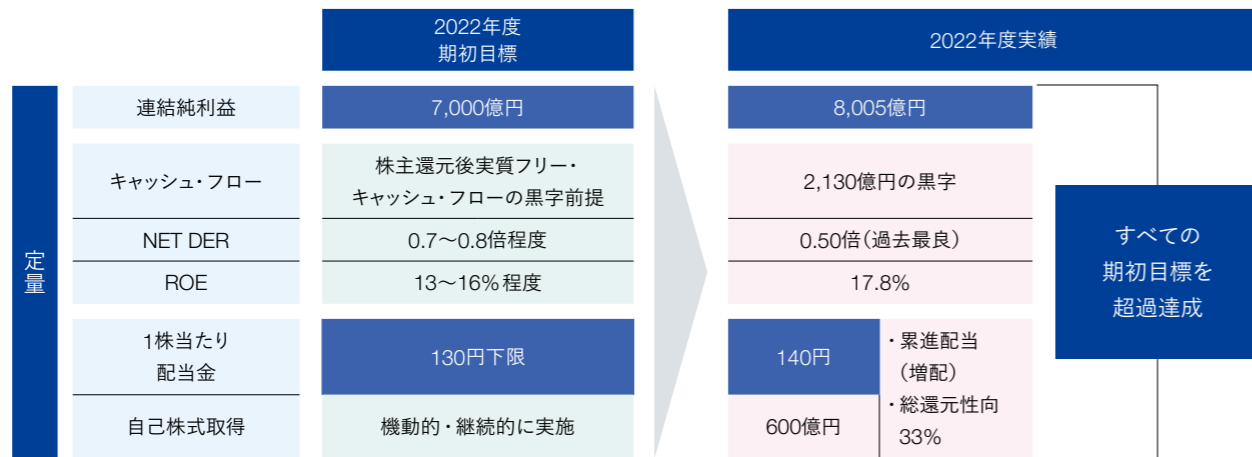
変化と課題に柔軟に対応し続ける

*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

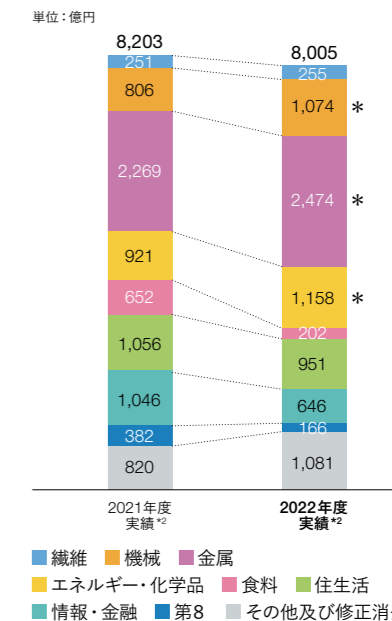
新規投資	<ul style="list-style-type: none"> 日立建機(株)への投資実行と北米事業立ち上げを通じた建設機械ビジネスの拡大加速 北米建材事業のロールアップ(住宅用構造材事業の取得)による業容拡大 鉄鋼業界のグリーン化に貢献する高品位のカナダ鉄鉱石事業への投資 「アンダーアーマー」の日本事業取得により、成長市場であるスポーツ関連ビジネスを拡大
既存事業の 磨き	<ul style="list-style-type: none"> 主要子会社である(株)ヤナセ・ほけんの窓口グループ(株)の資本再編を通じた更なる連携強化 Amazon社等への再生可能エネルギー電力の販売等、蓄電池を核に再生可能エネルギービジネスの拡大加速 新たなコンビニエンスストア像確立に向け、ファミリーマート店舗や顧客基盤を活用した広告・メディア事業拡大
格付	<ul style="list-style-type: none"> Moody'sの長期格付でA2取得の他、R&I(格付投資情報センター)及びJCR(日本格付研究所)においても格上げを実現し、主要格付機関のすべてから総合商社最上位の評価を獲得
人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> 「朝型フレックスタイム制度」等の定着を通じた効率的な働き方を推進 職務・職責に基づく若手抜擢・女性活躍支援等、「働きがい」を高める人事制度改訂
その他	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのサイバーセキュリティ対策強化のため、セキュリティ会社を新設し体制を整備 FTSE Russell社のESG評価にて全業種最高スコア獲得。GPIFのESG投資額総合商社No.1を堅持

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

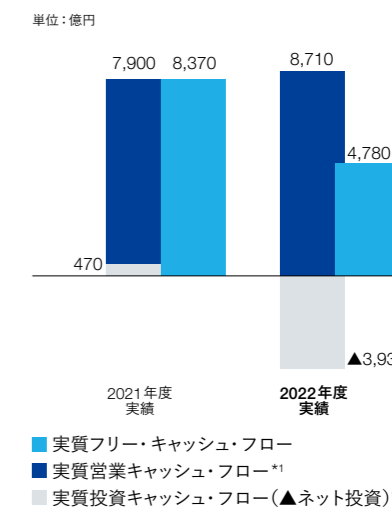
単位:億円	2021年度実績	2022年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,012	* 9,381
投資活動によるキャッシュ・フロー (フリー・キャッシュ・フロー)	386	▲4,538
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲8,467	▲5,001

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

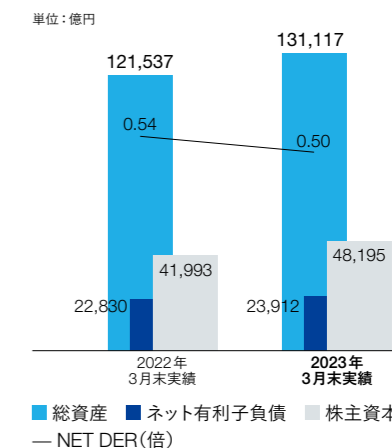


財政状態

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』

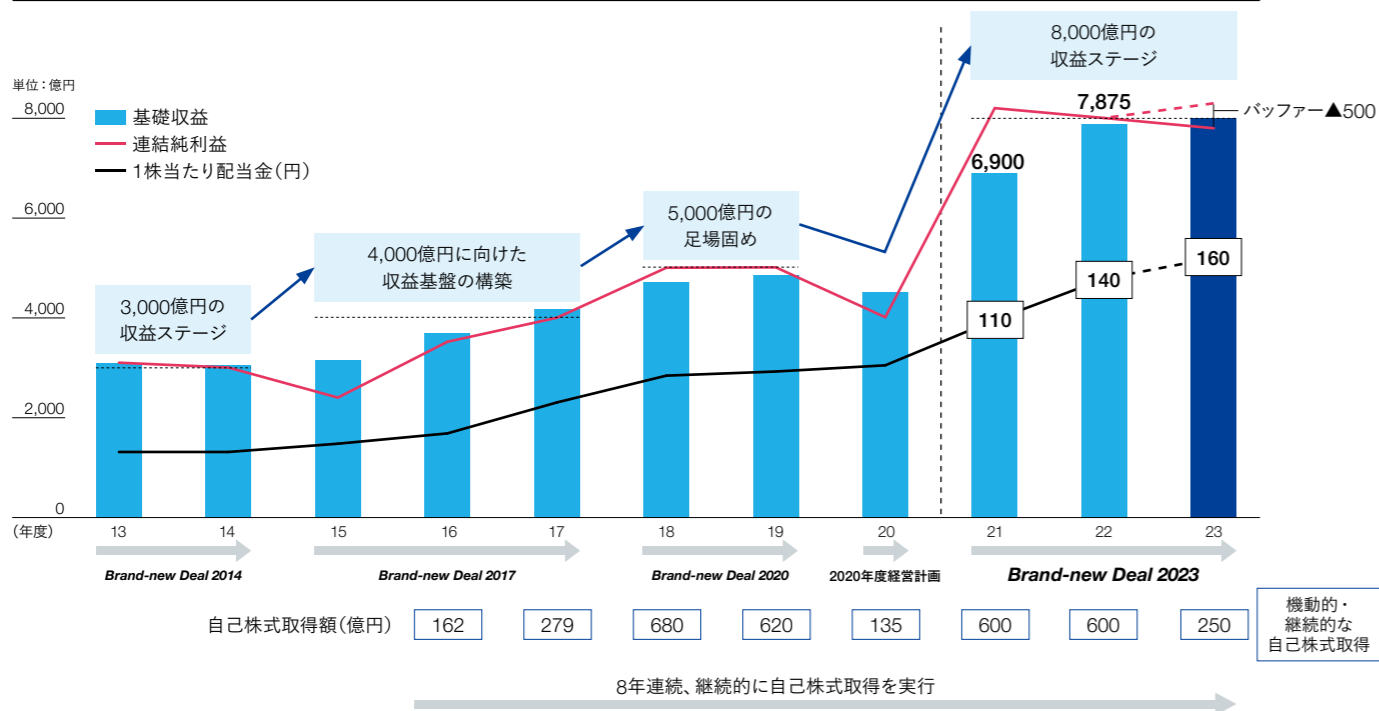
利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務
ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進

「SDGs」への貢献・取組強化

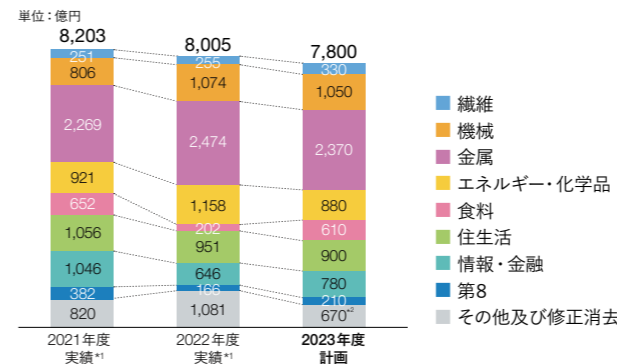
『三方よし資本主義』

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

	Brand-new Deal 2023	
	2021年度	2022年度
実質営業キャッシュ・フロー(億円)	7,900	8,710
実質投資キャッシュ・フロー(億円)	470	▲3,930
株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー(億円)	6,140	2,130
NET DER(倍)	0.54	0.50
株主資本(兆円)	4.2	4.8
ROE(%)	21.8	17.8

Brand-new Deal 2023

2023年度計画

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

タイミングを捉えた戦略的投資と
業態変革による資産入替の加速

A格にふさわしいB/Sマネジメント
【NET DER 0.7～0.8倍程度】

高効率経営の継続
【ROE 13～16%程度】

■ 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

保守的な期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**
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	154**	117**	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、協議していきます。

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。政府系コングロマリットである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。