

当社が重視する統合レポートの機能は、①国内外の幅広い読者に当社の国際的にもユニークなビジネスモデルを深く理解していただくこと、②長期持続的な企業価値拡大の実現プロセスと可能性を理解していただくこと、③当社の経営方針や財務・非財務資本等を整理して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のもと、当社は国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークを意識しつつ、特に「結合性」と「戦略及びビジネスモデルの持続性と将来像」に力点を置き、「統合レポート2019」を作成しました。

当社は、160年を超える歴史の中で幾度となく直面した困難を乗り越える推進力となってきた価値観「三方よし」を根幹に据え、現在の経営環境の急激な変化と社会課題に着実に対応すべく、これまでに磨き、積み上げてきた財務・非財務資本を進化・拡大させ、持続的な成長基盤構築と企業価値向上を実践する方針です。

今回の統合レポートでは、この点を特に意識して分かりやすく記載しました。今後も様々なステークホルダーとの対話の媒介として、皆様のご意見を反映しながら、統合レポートの更なる進化を目指していきます。



報告対象範囲等

対象期間：2018年4月1日～2019年3月31日  
(一部に2019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。

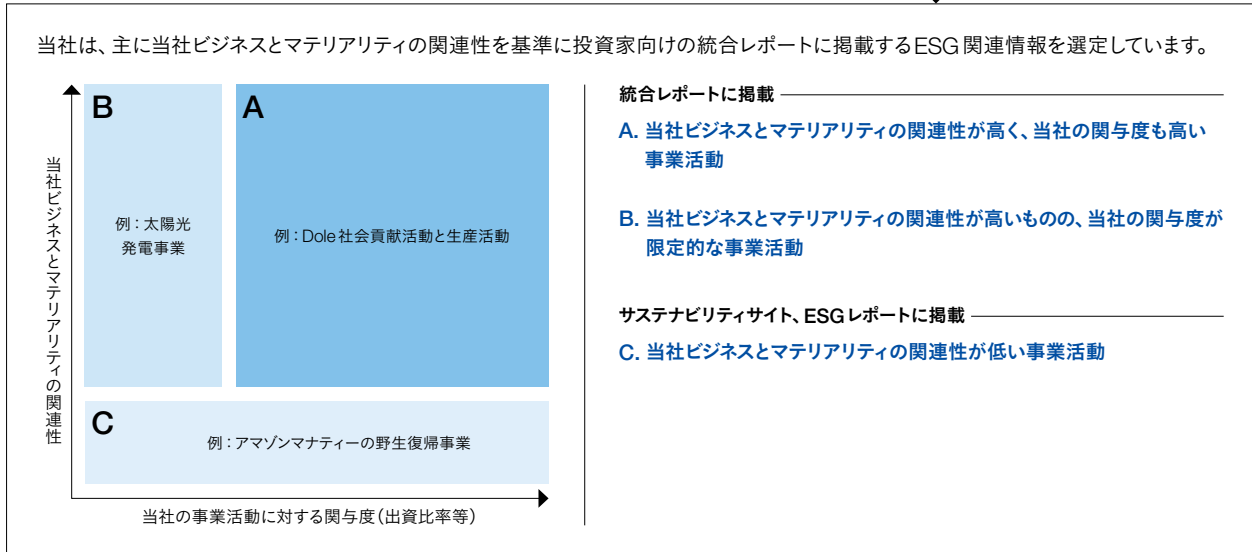
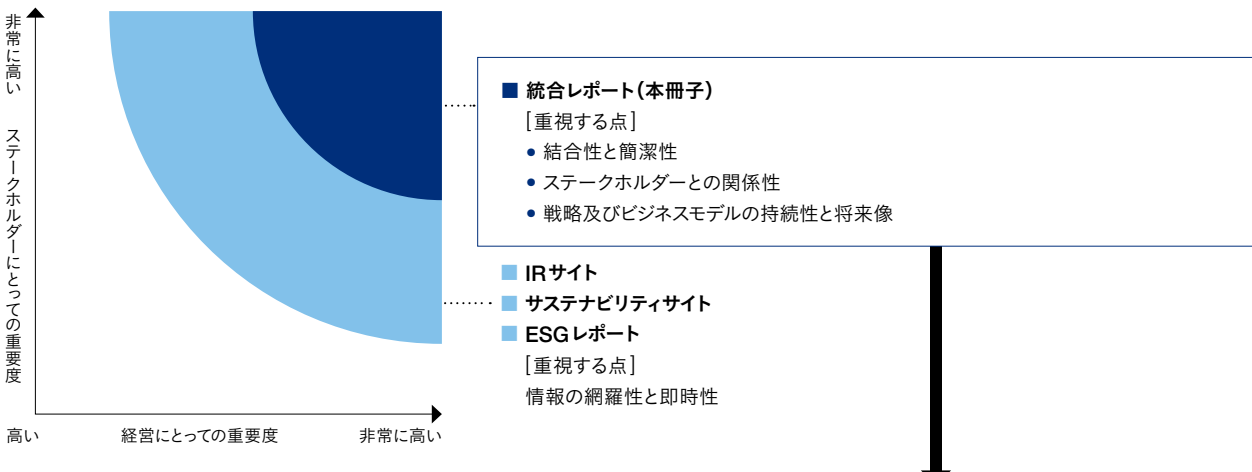
用語：「当社株主帰属当期純利益」を「連結純利益」と記載しています。「ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)」は、2019年9月1日に社名変更を行っていますが、本統合レポートでは「ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)」と記載しています。

決算に関する詳細情報

2018年度決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

[https://www.itochu.co.jp/ja/files/security\\_95.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_95.pdf)

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



より幅広いサステナビリティ関連情報を入手したい方は  
サステナビリティサイト <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/>

- トップコミットメント
- 伊藤忠グループのサステナビリティ
- ESGレポート(環境・社会・ガバナンス)
- 社会貢献活動
- GRIスタンダード対照表 等

# CONTENTS



## 表紙のご説明

第8カンパニーの誕生により、更に進化した当社のビジネスモデルの強みを如何なく発揮し、時代の大波をビジネスチャンスに変え、「新たな商社像」を創造していく姿を表現しています。

<b>4</b>	<b>マネジメントメッセージ</b>	<b>66</b>	<b>SPECIAL FEATURE</b>
4	CEOメッセージ		<b>持続的な企業価値の向上に向けて</b>
12	COOメッセージ		<b>進化する「商人」</b>
<b>18</b>	<b>商人道とビジネスモデル</b>	<b>67</b>	「ビジネスの次世代化」に向けて
18	160年間の荒波を乗り越えて	70	鼎談 伊藤忠商事の「人」と企業価値
20	解説 伊藤忠 商人物語	<b>74</b>	<b>コーポレート・ガバナンス</b>
28	「商人型」ビジネスモデル	74	コーポレート・ガバナンス
30	事業展開で見るビジネスモデル	76	社外取締役・社外監査役の主な経験分野
<b>34</b>	<b>財務・資本戦略</b>	77	取締役会の実効性評価の概要
34	CFOインタビュー	78	コーポレート・ガバナンス体制概要
37	持続的な株主価値の追求	80	役員報酬
38	事業投資	82	取締役、監査役及び執行役員
41	リスク管理	<b>84</b>	<b>事業ポートフォリオ</b>
42	組織資産	84	業績推移
<b>44</b>	<b>「Brand-new Deal 2020」</b>	86	セグメント別業績推移
44	マクロ環境要因に関するPEST分析	88	主要連結対象会社からの取込損益
46	2019年度 短期経営計画	90	繊維カンパニー
<b>50</b>	<b>持続的な企業価値の向上に向けて</b>	92	機械カンパニー
50	サステナビリティ	94	金属カンパニー
52	非財務資本とマテリアリティ及び ロジック・ツリーとの関係性	96	エネルギー・化学品カンパニー
54	人的資産	98	食料カンパニー
58	顧客資産・パートナー資産	100	住生活カンパニー
61	天然資源	102	情報・金融カンパニー
64	社会との関係性	<b>104</b>	<b>IR活動</b>

## 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致します。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。