

統合レポート説明会

伊藤忠商事株式会社

2020年12月17日



ひとりの商人、無数の使命

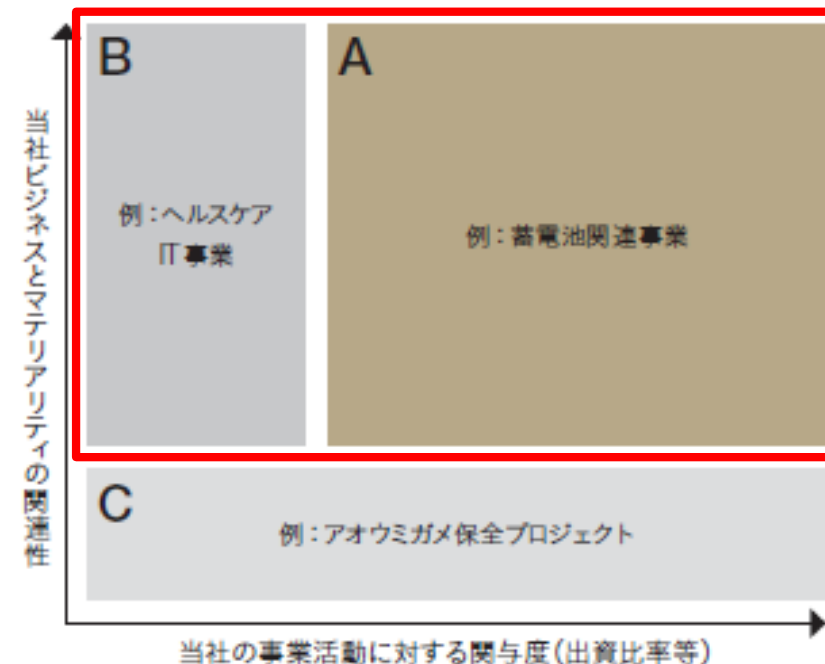
主なポイント（編集方針）

p.8

- ✓ ステークホルダーの中でも、特に投資家の皆様（投資判断の視点）を意識
- ✓ 「三方よし」を新グループ企業理念として改訂
- ✓ 「何れか」でなく「何れも」追求する、当社の経営姿勢を表現

カバーする範囲

- ✓ 当社ビジネスとマテリアリティや財務・非財務資本の関連性を整理



表紙に込めた想い



先行きが不透明だからこそ、

満開の桜のように心は明るく、

常に感謝の気持ちを忘れずに、

商いの原点「三方よし」に

立ち返って取組んでいく、

当社の経営姿勢を表現

- ✓ お客様目線での商売（マーケットイン）
- ✓ 新グループ企業理念「三方よし」
- ✓ 非資源分野の優位性
- ✓ 「真の経営力」の発揮
- ✓ 原点回帰（稼ぐ・削る・防ぐ）
- ✓ コミットメント経営（約束したことは必ず守る）



CEOメッセージを踏まえ、
以下を具体的に説明

- ✓ 経営会議の議論内容や取組み
- ✓ コロナ後を見据えたビジネスモデルの進化
- ✓ 持続的な企業価値向上への取組方針



2018

消費者に合わせた工夫

商いの次世代化

資源に拠らない安定利益

向う傷を恐れずに挑戦

慢心を戒める

反省と教訓

2019

マーケットインの発想

「新たな商社像」への進化

景気変動耐性の高さ

波を捉えチャンスに変える

商いの基本を忠実に実行

有言実行

2020

お客様目線での商売

新企業理念「三方よし」

非資源分野の優位性

「真の経営力」の発揮

原点回帰（か・け・ふ）

コミットメント経営

第2の目次としての役割

今回同様です。日本中がリスクを避けている中でも、危険と隣り合わせで人々に生活必需品を届ける責務を果たしているお客様がいっぱいます。小売り等の現場で懸命に働いている伊藤忠グループの多くの仲間もいます。その中には、マスクを付けたままでもお客様に伝わる笑顔、鏡を見ながら練習していた人もいたと聞かれています。細かな商いの積み重ねで勝負していく中で、伊藤忠の社員だけが自宅仕事することが、商人としての「あるべき姿」とは思えません。当社が実践する「働き方改革」は、単に「効率的な働き方」の追求ではないことを、明確に申し上げておきたいと思います。

その代わり社員の頑張りには全力で報います。先ほどの生花もその一つです。花は言葉が必要とせず、瞬時に見る者の心を明るくし、勇気づけてくれるという想いからです。様々な差し入れを準備し、緊急事態宣言の解除後にスタートダッシュできるよう、全社員に特別慰労一時金も支給しました。派遣社員、受入出向社員、機能補充会社の社員も例外とせず、守衛や清掃員の方々は私のメッセージを添えて、ささやかなお礼を差し上げました。

伊藤忠商事は多くの人々に支えられています。そうした人々の目線に立ち、価値を分かち合っていくのが商人だと思っています。そしてこれは、160年以上前に創業者が追い求めた商いの理想でもありました。

不変の価値観「三方よし」

昨年、ある会合に出席した際、私のもとにかなりご年配の方が歩み寄ってこられました。そして、以前購入された当社株

の株価が8倍になったことや当時よりも配当が大幅に増えたことに対し、感謝のお言葉をいただきました。まさに経営者冥利に尽きる想いを抱くと同時に、経営者として株価や株主還元に関する責任を果たすことの重要性を、改めて痛感した瞬間でした。

最近では、経済情勢の急激な悪化懸念を背景に、財務の健全性や雇用、社会貢献を優先し、株主還元は縮小すべきという意見もあると伺っています。しかし、私はいかなる状況であっても毎期、確実に増配することにこだわりたいと思います。

様々なステークホルダー、経済的価値と社会的価値、短期業績と中長期的な布石等、選択肢となり得るものはたくさんあります。しかし、状況によってそれらの「何れか」を選ぶのではなく、常に「何れも」追求していくことが、創業者である初代伊藤忠兵衛の言葉から生まれたとされる「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の現代的解釈だと考えています。【⇒ Page 26 対談「三方よし」と伊藤忠商事】

1858年の創業以来、当社の底流には、「三方よし」の精神が脈々と流れ続けています。その一方で、経営者が交代するたびに、「三方よし」を含意する目標が、異なる言葉で表現されてきたため、目指すべきもの、そのためにすべきことが、分かりづらくなっていました。そのため2020年4月、原点に立ち返り、最もシンプルで分かりやすい「三方よし」を当社グループの企業理念として位置付けました。同時に、「ひとりの商人、無数の使命」を「三方よし」を実践するための企業行動指針として再定義しています。

当社はこれまで、例えば、日本の安全で安心な商品を中国の消費者にお届けする、あるいは、地熱発電の開発を通じてインドネシアの人々の生活向上に貢献する等、「求められるものを、求める人に、求められる形」で社会に提供してきました。このように商いを通じて人々に「豊かな生活」を提供していくことは、「三方よし」に基づく社会的価値提供の在り方であり、結果として付加価値に見合った対価も稼ぐことができます。これはSDGsやCSV (Creating Shared Value)とも一致する考え方だと思っています。現在注力している蓄電池ビジネスのように、当社の強みを活かした「儲け」の構図をきちんと組み立てることも「無数の使命」の一つであることをご理解いただければと思います。

【⇒ Page 62 持続的な成長を支える取組み・体制】



お花を飾る花を1株1株に贈られた中野の花（毎月1日～20日）

商人は「コツコツ」と

私が「心配性」とも言えるほど慎重な性格であることは以前お話しした通りです。愚直の事態を想定し先回りして行動したり、これまでの打ち手や歴史を振り返って熟考を重ねた上で、ようやく一歩前進したりするところにも、その性格が表れていると思います。そして今は、当社の歴史を振り返っているところなのです。

当社は戦後、総合化に向け非繊維部門の拡大に突き進んでいました。しかし、財閥系大手商社との力差は歴然としており、当社は大きな壁にぶつかりました。東洋石油株の株式譲り受け、最先端の製油所に投資し、タンカーの備前契約も長期で締結したのです。それは、ほぼ100%輸入に頼り、埋蔵量の激減が見込まれる原油を平準に押さければ、大きなビジネスになるという「仮説」に基づいていました。しかし、1970年代に2度の「オイルショック」が到来すると、その「仮説」は、高値で固定した購入価格と暴落する販売価格の逆差によって無残にもろち砕かれ、莫大の損失を被ることになったのです。

当社は、財閥系大手商社とは資源の目利き力が違った上に、標準的な大企業のような生活向上に貢献する等、求められるものを、求める人に、求められる形」で社会に提供してきました。このように商いを通じて人々に「豊かな生活」を提供していくことは、「三方よし」に基づく社会的価値提供の在り方であり、結果として付加価値に見合った対価も稼ぐことができます。これはSDGsやCSV (Creating Shared Value)とも一致する考え方だと思っています。現在注力している蓄電池ビジネスのように、当社の強みを活かした「儲け」の構図をきちんと組み立てることも「無数の使命」の一つであることをご理解いただければと思います。

私は、「仮説」だけを頼りに大規模な投資を行うことは、極めて危ういことだと思っています。近年の「第4次産業革命」とも評されるAI等のデジタル技術の急速な進化についても、すべての関連ビジネスが確実に成長するわけではなく、闇雲に投資を行うことは避けねばならないと考えています。

Page xx 目次の役割

当社は商人であることを自覚して商いをせねばなりません。大規模な資源権益を持つ財閥系大手商社と対峙していくには、生活消費関連を中心とする非資源分野という、他社には真似できない強みを持つ分野を戦う領域に定めるのは当然です。数千億円規模の利益を生み出し得る資源ビジネスの「大きな旗」はありませんが、確実にポイントをつく「力やり」のような経営を行えば、たとえ一つひとつの商いの規模は小さくても、十分に勝負していけると考えています。お客様に喜んでいただける商いを「コツコツ」と積み上げていくことで、わずかな変化にも目を凝らし、きめ細かく方針を修正していくのです。そして、こうした当社ならではの強みの方針をお示しできたのが、2019年度決算でした。【⇒ Page 62 2019年度決算要綱】

「約束」を守り抜く

世界経済が2008年のリーマンショックから11年間の長きに亘り拡大を続ける中、流石にその反動が近いうちに来ようとはないうと懸念していた私は、昨年8月の夏季休暇中、例年10月初旬に開催する経営戦略会議を1ヵ月前倒しして開催することを決め、9月初旬に実施しました。その会議は「防衛」と「刷新」を中心に愚直の事態に備えた対応策を話し、即日実行に移しました。その半年後、危機は新型コロナウイルスの感染拡大という、世界中が予想だにしない形で現実のものとなりましたが、当社に動揺はありませんでした。

2019年度の連結純利益は、2期連続で5,000億円を超え、4期連続で史上最高益を更新しました。残念ながら首位奪還とはなりませんでした。しかし、その基盤収益は同社No.1の地位を獲得することができました。ROEは業界内では群を抜く17.0%となり、NET DERも過去最高水準となりました。株価は年間を通じて22回にわたり、上場最高益を更新しました。【⇒ Page 40 CFOインタビュー】



本業の着実な遂行を通じ
各分野における
サプライチェーンを維持し
社会全体の生活の安定に
していきたいと考えていま

化については、先行布石と注力分野の見極めは一巡し、2020年度からは、「モビリティ」「電力」「リテール」を中心に、カンパニーが主体となり事業拡大を図るフェーズに移ります。中でも、「電力」の領域では、次世代電力・蓄電池等の川下分野を統合し、「電力・環境ソリューション部門」を新設しました。AI機能を搭載した自社ブランドの蓄電池は、2020年3月末現在で累計約3万台を日本全国で販売（容量ベース国内シェア1位）しており、10年以上の年月をかけて進化させてきた事業基盤や販売ネットワークが強みです。これにSunnova、24M、FAND等、実行してきた次世代化投資を掛け合わせ、「面」での事業展開を確実に推進していきます。【⇒ Page 60 国内最大の「面」展開を通じて「三方よし」】

戦後最大の危機とも称される現在の状況ですが、キューバ危機に際し、ジョン・F・ケネディが言ったように「危機」という中国語は2つの漢字でできている。一つは危険、もう一つは好機です。例えば、新型コロナウイルスを機に物販のオンラインシフト加速はもとより、サービスでもオンライン接客の機運が高まる中、当社グループでも、「はげんの窓口」がオンライン相談会を開始する等、新しい取組みを始めました。新型コロナウイルスという危機の中においても、客先や産業構造の変化を敏感に感じ取り、変化の芽にアンテナを張り、好機を掴んでまいります。

海外についても、新型コロナウイルスの影響を注視し、リスクマネジメントの徹底、既存事業の磨きによる「稼ぐ、削る、防ぐ」がベースになりますが、「稼ぐ」では、有力パートナーとの連携を通じた事業拡大を図ります。例えば、2019年度に竣工したセルビアの廃棄物処理発電事業は、水・環境インフラ大手の仏国スエズ社との共同取組で、セルビア・ベオグラード市で排出される廃棄物の66%に相当する年間約34万トンの廃棄物を焼却処理しその余熱で発電及び熱供給を行うものです。本案件はセルビア初のプロジェクトファイナンスを活

用した大型PPP（官民連携事業）で、EU廃棄物：満たしEU加盟を目指すセルビア政府にとって最も。伊藤忠は英国でも同様の廃棄物発電施設を、培ってきた事業開発・運営ノウハウを活用し、地域・事業領域における優良パートナーと協業するの質を高めながら、確実に歩みを進めていく。【⇒ Page 59 環境問題を商機と捉える】

持続的な企業価値向上に向けて

当社は、他商社比で圧倒的に少ない単体人員数を実現し、RPA等のIT活用や会議・申請書レス化推進による業務効率化、朝型勤務や脱・過労防止など働き方改革、がんとの闘い支援等により、社会に貢献し、社員一人ひとりの生産性向上のため、伊藤忠の事業を展開してきました。

今後も、「厳しくとも働きがいのある会社」としてを提供することで、社員が成長を実感し、自分自身のビジネスモデルを開拓し、作り上げていくという会社であり続けたいと思っています。

2020年4月には、対面業務の急激な経営環境に、対応し更なる成長を果たすため、より分かりやすく「しき」を共有できる価値観を打ち出すべく、当社・商いの原点であり、SDGsの理念にも通じる経営「三方よし」に企業理念を改訂しました。グループ・東力を更に高め、企業価値向上を目指していきま

これからも、コロナ禍においても懸命に働いて、業社やお客様に寄り添い、本業の着実な遂行・分野におけるサプライチェーンを維持し、社会に安定に貢献していきたいと考えています。



新入社員を歓迎の桜と共に、レッドカーペットでお出迎え

グループ企業理念の改訂の狙いと記載内容

p.26

- ✓ 「三方よし」のオリジナル企業として、社員に根付く一番大事な言葉に改訂
- ✓ 「三方よし」の理念はSDGsの解決に繋がるため、ビジネス展開・構築における意識を再徹底
- ✓ コロナ禍でも、「社員が寄り添える」企業理念であったと認識



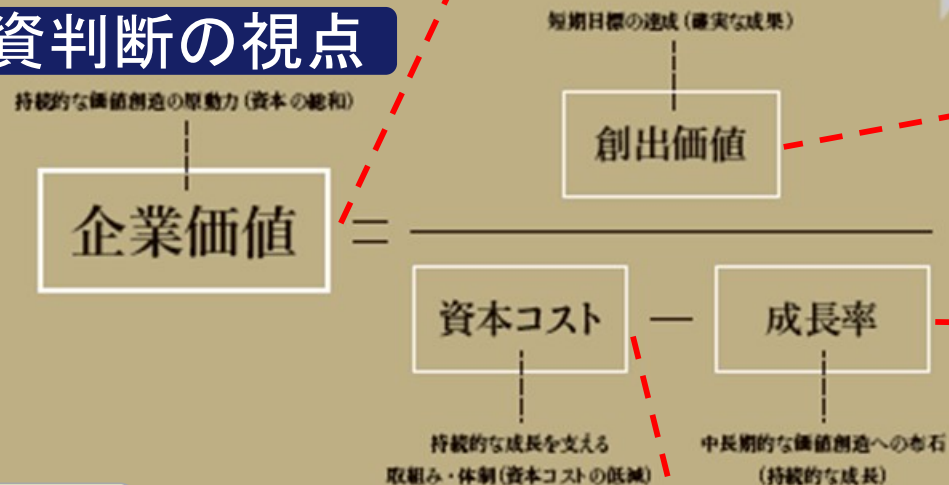
「投資判断の視点」を意識した情報体系

統合レポート2020のコンセプト

不変の価値観「三方よし」の実践による 企業価値の持続的拡大

「受け継いできた強み」や「稼ぐ、創る、防ぐ」等を原動力とし、短期目標の達成、中長期的な価値創造への布石、そして持続的な成長を支える取組み・体制の、「何れか」ではなく「何れも」追求する姿勢こそが、「三方よし」を不変の価値観とする我々ならではの、企業価値（資本の総和）の持続的拡大に向けたアプローチです。

投資判断の視点



p.5

10 マネジメントメッセージ

10 CEOメッセージ

16 COOメッセージ

20 持続的な価値創造の原動力

20 「商人道」を貫き続けた160余年

26 対談「三方よし」と伊藤忠商事

30 「商人型」ビジネスモデル

32 事業展開で見るビジネスモデル

36 マクロ環境要因に関するPEST分析

38 資本の積み上げによる持続的価値創造

40 CFOインタビュー

44 事業投資

47 リスク管理

48 対話と企業価値向上のポジティブサイクル

50 短期目標の達成

50 「Brand-new Deal」戦略(経営計画)による企業価値拡大の軌跡

52 2019年度 決算実績

54 2020年度 経営計画

56 新型コロナウイルスによる当社への影響と対応状況

58 中長期的な価値創造への布石

58 過去からの強みに強みを重ねる

59 環境問題を商機として捉える

60 国内最大の「面」展開を通じた「三方よし」

62 持続的な成長を支える取組み・体制 (環境・社会・ガバナンス)

62 ロジック・ツリー及び非財務資本とマテリアリティとの関係性

64 持続的な企業価値向上に向けたサステナビリティ

66 気候変動への対応

68 バリューチェーンにおけるサステナビリティ

69 事業投資におけるESGリスク評価

70 人材戦略

72 コーポレート・ガバナンス体制進化の変遷

74 コーポレート・ガバナンス体制の概要

76 取締役会実効性の維持・向上に向けて

77 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

78 役員報酬

80 取締役、監査役及び執行役員

82 事業ポートフォリオ

82 業績推移

84 セグメント別業績推移

86 主要連結対象会社からの取込損益

88 繊維カンパニー

90 機械カンパニー

92 金属カンパニー

94 エネルギー・化学品カンパニー

96 食料カンパニー

98 住生活カンパニー

100 情報・金融カンパニー

102 第8カンパニー

104 IR活動

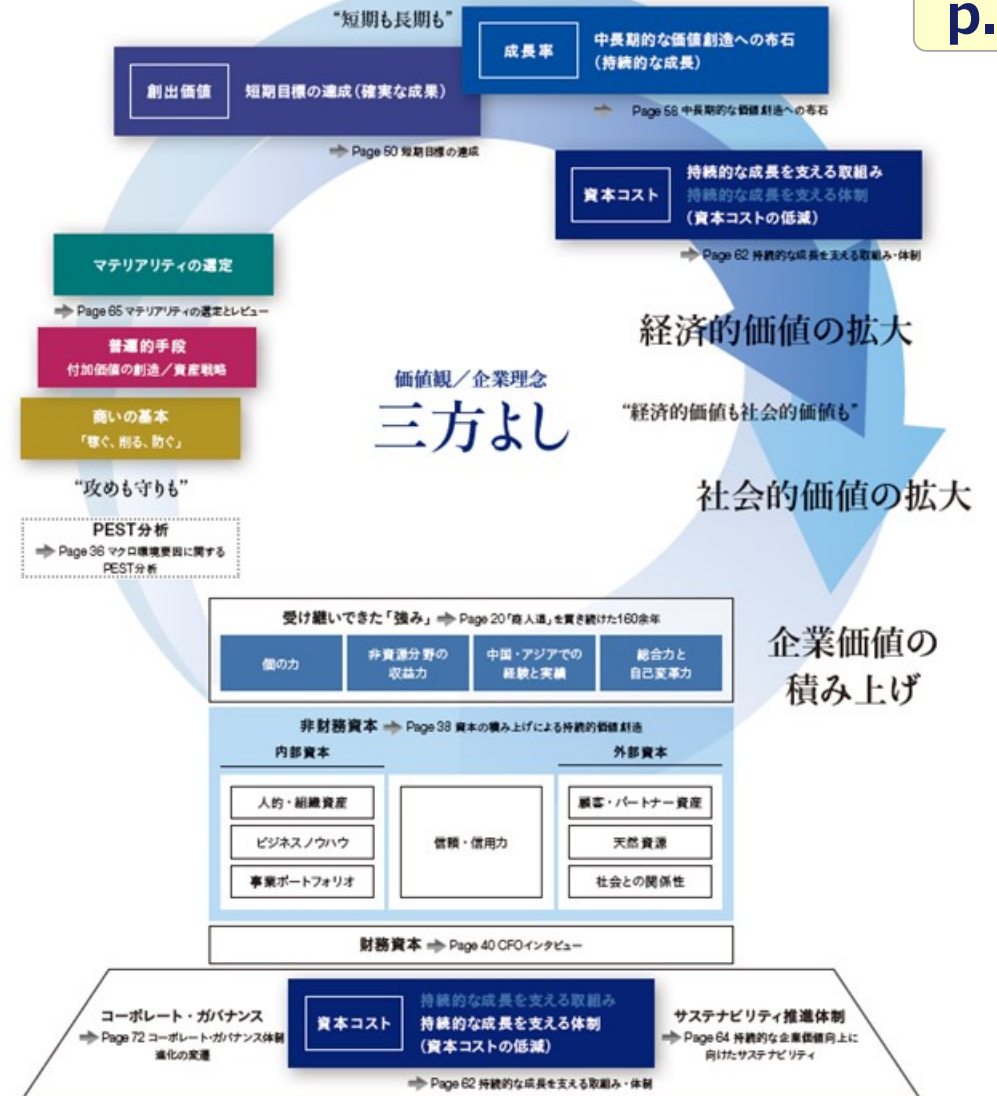
p.9

「商人型」ビジネスモデルのバージョンアップ

「三方よし」を中心に据えた経済的価値と社会的価値の両立を循環型の図で表現

2019版

p.30



短期視点も中長期視点も重視

p.24

商社は水

現会長CEOの訓辞は、「盆の形が丸になれば自身も丸に、四角になれば四角になる水のようなもの」という言葉で、総合商社である当社の自己変革力を表現しています。

受け継いできた「強み」

個の力
単体従業員1人当たりの連結純利益
1.2億円 (2019年度)
大店を持たず自ら商いを開拓してきたDNAと顧客数が多い非買券分野に軸足を据え、自然と「個の力」が強みになっていきました。

総合力と自己変革力
集約会社比率
88.6% (2019年度)
分野分散が強い事業ポートフォリオにおいて、総合商社として培ってきた様々な機能や経営ノウハウを駆使し、ビジネス展開シナジーを発揮することで、強固な収益基盤を構築しています。

p.39



p.62

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、サステナビリティ上の重要課題を高度化している「三方よし」をグループ企業理念として掲げ、重要課題の解決に本業を通じて取り組んでいます。これにより、当社がこれまで「信頼・信用力」を“こ”に積み上げてきた非財務資本の維持及び更なる拡大を通じて、持続的な企業価値向上を実現しています。

「三方よし」に基づく「信頼・信用力」の強化

内部化の促進
従来の内部資本との共生
高い企業価値創造を実現

非財務資本、マテリアリティ、SDGsの関係性

当社は、サステナビリティ上の重要課題を高度化している「三方よし」をグループ企業理念として掲げ、重要課題の解決に本業を通じて取り組んでいます。これにより、当社がこれまで「信頼・信用力」を“こ”に積み上げてきた非財務資本の維持及び更なる拡大を通じて、持続的な企業価値向上を実現しています。

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

「信頼・信用力」を「三方よし」の
コアとなる非財務資本と再定義

受け継いできた「強み」を踏まえ、

目指すべき中長期の方向性と、

その実現を担保する短期の実績の

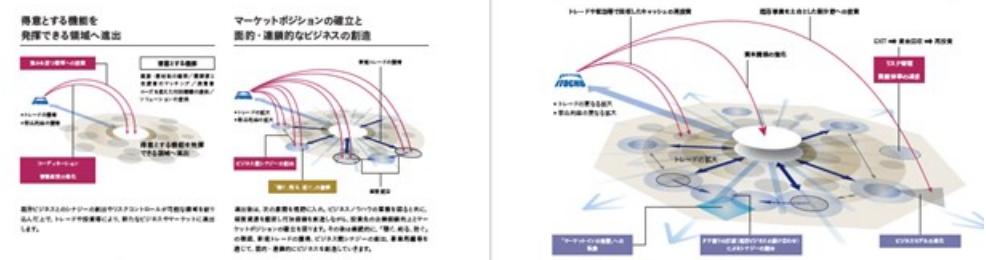
双方のバランスを重視

“短期も中長期も”

「点」から「面」へ展開するバリューチェーン構築事例の拡充

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

「面」の拡大と絶え間ない「バージョンアップ」
 事業とする領域を段階的に「面」を拡大すると共に、経営ビジネスの掛け合わせ、「マーケットインの発展」への展開、新分野への投資等を通じて、ビジネスモデルのバージョンアップを続け、「新たな成長機会」を追求し続けています。



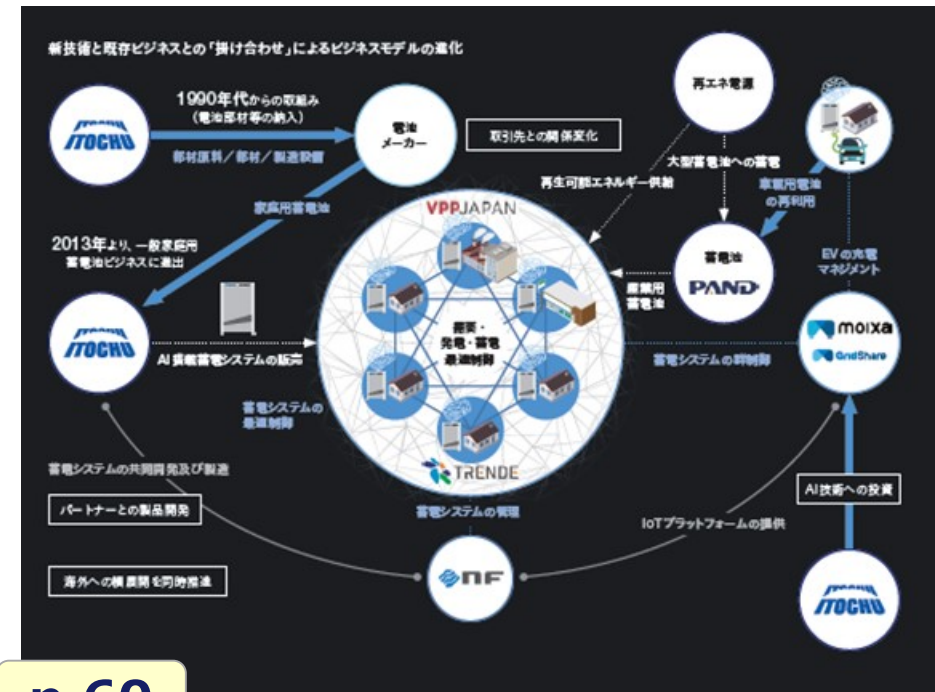
戦略の核であるファミリーマートに加え、
 「面」の大きな広がりを見せ始めている
 成長分野の蓄電池関連事業を紹介



p.32



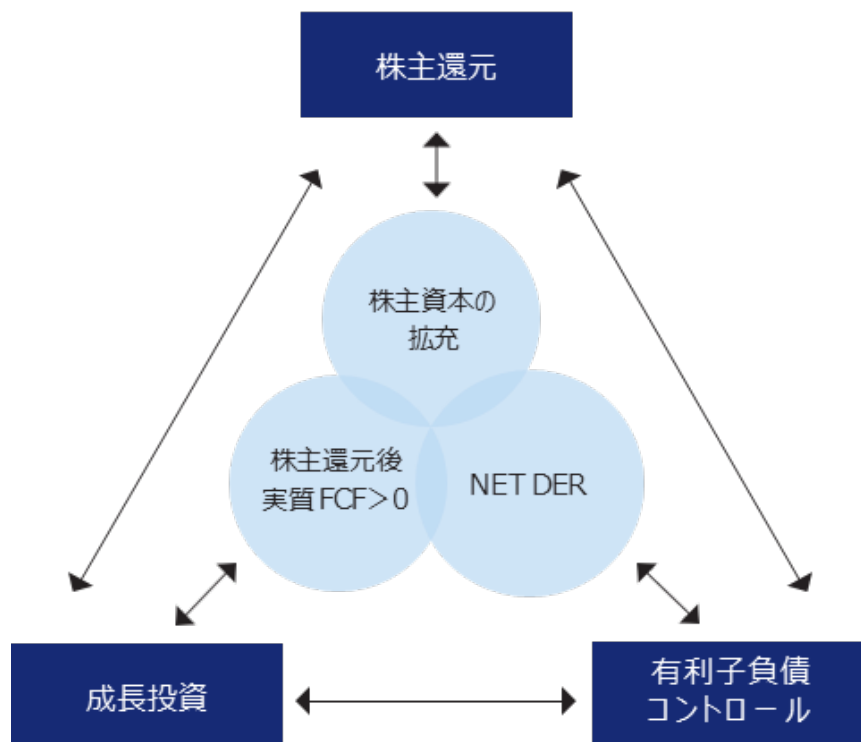
p.34



p.60

- ✓ ブレない財務・資本戦略へのこだわりと、成長投資に対する考え方
- ✓ 基本的に利益成長を図ることで持続的なEPS向上を目指す考えを表明
- ✓ タイムリーな「情報開示」、信頼度の高い「対話」の実現

3つのバランスを意識し高ROEを実現

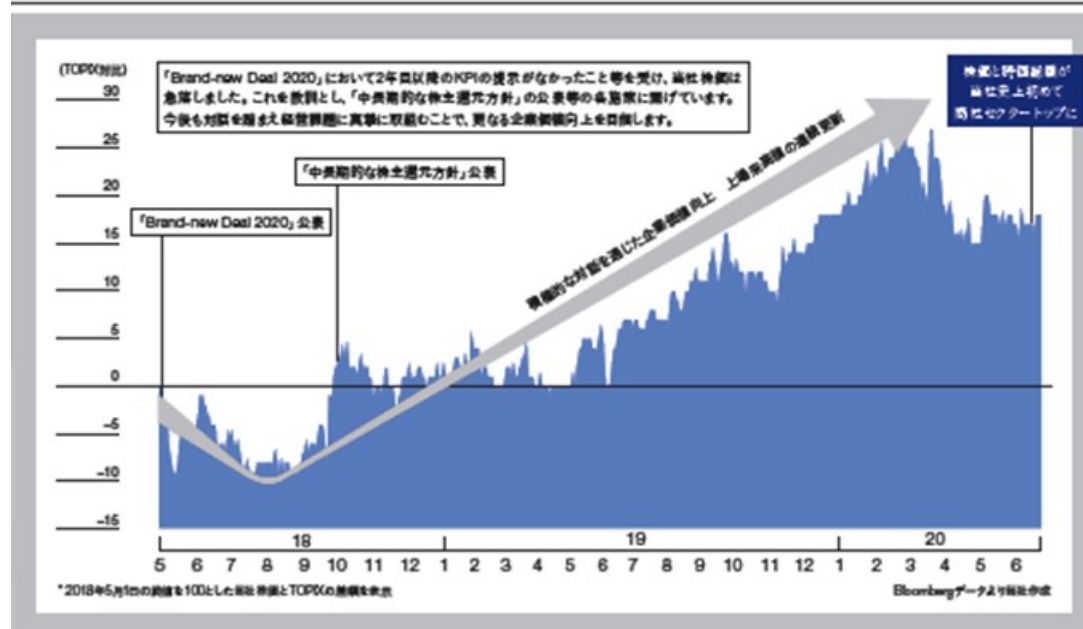


企業価値向上の考え方



対話を重視する経営姿勢

「Brand-new Deal 2020」公表後の当社株価のTOPIX対比パフォーマンス*



p.48

企業価値↑

創出価値↑

資本コスト↓

成長率↑

前中計公表後の株価下落による 「反省と教訓」を踏まえた 「対話重視」の経営姿勢を説明

セルサイドアナリストの方にもご協力頂き、 提示すべき経営課題についても言及

対話を通じて今後当社が提示すべきと認識している課題等

中長期的な 価値創造への布石	- CITIC / CPグループとの協業の具体的な成果の提示 - 公表済みの35百万株・700億円(共に上限)の自己株式取得の早期実行
持続的な成長を 支える取組み・体制	指名委員会における具体的な議論の説明



野村證券
エクイティ・リサーチ部
マネージング・ディレクター
成田 康浩氏

1998年、野村證券に入社。運輸、陸運、住宅設備機器セクター担当を経て、2006年より商社セクター担当。2015年より現職。



SMBC日興証券
株式調査部
シニアアナリスト
森本 晃氏

2007年、モルガン・スタンレー証券(現モルガン・スタンレー・MUFJ証券)に入社。約5年間鉄鋼セクターに配属後、2012年より商社セクターを担当。2013年より現職。

着実に前進、次世代化へ殻を破れるか

商社の事業モデルはトレード型から事業投資型へと変化し、近年では投資先事業への積極的な関与により事業価値を高める戦略へと変遷している。商社セクターでは大型投資や総花的な投資で低収益化に苦しむ投資案件が散見されるが、伊藤忠は強みである生活消費分野への注力に加え、徹底したコスト管理等による投資先の収益性へのこだわりもあり、着実な利益成長や相対的に高い収益性を実現している。IT技術の発展は、商社にとって新規事業創出の好機でもある反面、既存事業の陳腐化等、危機ともなり得る。伊藤忠が掲げる消費者ニーズに対応した事業の次世代化や、CITICへの投資をてこした中国の巨大な内需の取り込みは課題だが、成長機会でもあり注目したい。

もうはまだまだ

株式市場との対話という点では、真摯に耳を傾ける経営陣の姿勢を高く評価している。但し、短期では自己株式取得の完遂、中長期ではCITICとのシナジー創出を含めた成長戦略、気候変動に対する更なる打ち手等、乗り越えるべき課題を残す。特にCITICはキャッシュ・リターンが低い故に、株式市場からのディスカウント要因と言えるだろう。弊社では現時点で2025年3月期は高ROEを維持できるとの見方だが、ROEの更なる高みを目指した「期待値+α」の経営に期待したい。成長の観点で解を提示できれば、商社の枠組みを超えた株価評価へ目線を変えられるかも知れない。

新型コロナウイルスの当社業績や経営方針等への影響及び対応状況をご説明します。

Q.1 新型コロナウイルスの連結業績や経営戦略・ビジネスモデルに対する影響について、教えてください。

2020年度の連結業績(連結純利益)については、期初計画4,000億円を公表していますが、資源価格の下落等の影響を除く、新型コロナウイルスの直接的な影響として、約1割程度の減益インパクトを織り込んでいます。加えて、例年よりも更に200億

経営環境
していま
また、
から、対

進め、既存のビジネスモデルを進化・変革するための取り組みを着実に推進してきました。新型コロナウイルスにより、購買方法や嗜好の変化、デジタルシフト等が急激に加速するとされていますが、お客様が求めるモノを調達し、お届けする

当社の新型コロナウイルス対策に対する社外取締役コメント

当社では、新型コロナウイルスの対応方針や感染防止策に関する情報共有が、社外取締役に對してもタイムリーになされています。私は当社の社外取締役として、医療に長年携わってきた経験や知識に基づき、より実践的な意見やアドバイスを行うように心掛けてきました。

当社では、感染が拡大し始めた2020年1月より、「新型コロナウイルス対策本部」が社内にて設置され、対策本部長であるCAOの指揮の下、事業活動を継続する上で必要となる感染防止策の徹底や検査体制等の強化が図られており、医療現場のプロの視点から見ても、迅速かつ適切な処置がなされていると考えています。

新型コロナウイルス環境下における企業経営の舵取りには、感染リスクを縮減することと、事業活動への影響を最小限に抑えることの両立が求められますが、当社従業員が安心して仕事に集中できる環境を整備し維持することに向け、引続き、社内関係部署等との協働を通じ貢献していきたいと考えています。



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。2019年度はガバナンス・報酬委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化に貢献。また、健康経営やメディカルケア関連ビジネスの分野においては、専門知識を活かして数多くの有益な提言等を行っている。

p.56

企業価値 ↑ =

創出価値 ↑

資本コスト ↓

成長率 ↑

現在の市場の関心を意識して
業績や経営への影響を説明

「健康経営」実践の観点より、
医療に関する高度な知識を持つ
社外取締役評価コメントを掲載

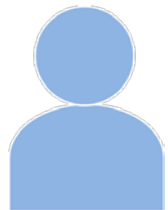
連結業績や経営戦略・ビジネスモデルに対する影響は

ESGに対する意識に変化は

ステークホルダーへの対応は

事業を継続するために取組んだ事例は

働き方や今後の人材戦略の方向性は



気候変動に伴う個別事業のシナリオ分析（E：環境）

シナリオ分析

カンパニー	機械	金属	エネルギー・化学品	食料	住生活					
事業内容	発電	石炭	石油・ガス開発	Dole	パルプ	主要なリスク	移行リスク*	物理リスク		
事業環境認識	4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃
	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
「2℃未満」シナリオの場合でも、再生可能エネルギー新設を増やすことで収益の維持・拡大が可能			「2℃未満」シナリオでは、技術革新や規制動向の変化により化石燃料の使用量は減少するものの、環境負荷が相対的に低いとされる商品位度に対する需要は、一定のレベルで維持される		「2℃未満」シナリオでは、世界全体で原油需要の縮小が見込まれるものの、世界的なLNG需要増加及びバイオ燃料等の新エネルギー需要増加の機会捕捉等により、収益の拡大が可能		「4℃程度」、「2℃未満」何れのシナリオにおいても、気候変動（平均気温の上昇による単位面積当たり収穫量への影響）等による減収の可能性はあるものの、生産地域の多角化によるリスク分散（シエラレオネ等）、及び栽培技術の向上・栽培効率改善の取組み等により、収益の拡大が可能		「4℃程度」シナリオでは、一部産出量拡大が見込まれる森林地域でパルプ生産量増加による増収等があるものの、全体では世界的な平均気温の上昇による産出量減少により、減収 「2℃未満」シナリオでは、平均気温上昇の抑制により森林地各地で産出量が一定程度維持される。バイオマスエネルギーを利用するパルプ製造工場では、カーボンプライスの導入が実現できれば、コストの抑制が可能。加えて、産出量拡大が見込まれる森林地域でのパルプ生産量増加による増収等により、収益の拡大が可能	
方針・取組み			2030年度までに再生可能エネルギー比率20%超（持分容量ベース）を目指す。今後の取組みに反映 - 新規の石炭火力発電事業の開発は行わない		- 新規の一般炭炭鉱事業の獲得は行わない - 既存の一般炭炭鉱事業については、引続き国内外の需要家に対するエネルギー安定供給という社会的要請に応えつつ、持続可能な社会の実現に貢献すべく継続してレビューを実施 - CCS（CO₂貯留）・CCU（CO₂活用）等の温室効果ガス排出削減に寄与する技術開発への関与を継続		- 原油資産の拡大については慎重に検討 - 優良プロジェクトに参画することで事業の安定化を図り、LNG等ガスプロジェクトでの投資機会を検討 - バイオ燃料や水素関連での事業機会の探索等、新エネルギー分野での需要拡大を見込んだ事業ポートフォリオを検討		- 生産地域の多角化（シエラレオネでの生産拡大） - 品種の調査・選定、苗の栽培方法の改善等の生産方法の改良を通じた単収の増加 - バイナブル資源を活用したバイオガス発電、工場廃上を活用した太陽光発電促進等による低炭素化への貢献と、環境意識の高い消費者の支持によるDoleブランド及び商品優位性の更なる向上 - 必要に応じた灌漑の実施	- 気候変動に対応した品種の選定の検討 - 気候変動影響が大きくなる前に対策を検討するための現地モニタリングの実施

p.66

企業価値↑

=

創出価値↑

資本コスト↓

—

成長率↑

Doleやパルプの生活消費分野についても、平均気温の上昇や気候パターンの変化等により生じる「物理リスク」の影響を中心にシナリオ分析の結果を開示

既存の一般炭関連事業についても、2019年2月公表の取組方針を再掲

新型コロナウイルス感染拡大下における食料サプライチェーン



中国の工場監査の様子

当社のサプライチェーンは、事業領域の拡大を背景に益々、広域化・複雑化が進んでおり、原料の調達、サプライチェーン上の人権や労働環境等に対するリ

スクマネジメントが重要となっています。例えば、食料カンパニーでは、上流のバム油、水産物、乳製品、食肉、コーヒー等を中心に、国際的な認証組織への参加や認証品の調達比率を上げる取組み、ブロックチェーンを使用したサプライチェーンの透明化を進める取組み等を通じて、長期に亘り持続可能な **グループ会社実態調査**

更に、サプライチェーンの中流に位置する食品工場では、これまで実施してきたサプライチェーン全体の透明性を高める取組みが、新型コロナウイルス環境下においても活かされています。例えば、当社では2015年1月より、中国に食品安全管理チームを設置し、日本人の専門家を定期的に現地に派遣してきました。これまで未然防止管理の観点より、国際基準に準拠した定期的な工場監査を実施し、取引先各工場との相互コミュニケーションを図ってきましたが、こうした取組みは、事故・事案発生リスク低減にとどまらず、コロナ禍におけるサプライヤーの防疫管理体制や稼働状況の適時の把握にも繋がり、サプライチェーンの寸断を免れることができました。また、BCP対応に関する事前調査により、危機対応

当社は、グループ会社における環境汚染等の未然防止を目的として、訪問調査を2001年より継続的に行っています。2019年度は各社の環境・社会リスクを勘案の上、外部専門家も起用しグループ会社2社に対して本調査を実施しました。（2020年3月末までに合計285事業所に対して調査を完了）

本調査により、経営層との質疑応答に加え、工場・倉庫等の施設の検査、河川への排水状況、環境法規制の遵守状況の調査、労働安全・人権への配慮及び地域社会とのコミュニケーション等を幅広く点検すると共に、問題点の指摘や予防策を示し、是正状況を確認しています。

2020年1月にはフィリピンでパイナップルのフルーツ缶等を製造するDole Philippines社を訪問調査しました。現地の

法規制に詳しい外部専門家の知見をもとに土壌汚染、廃棄物及び法令遵守状況について詳細なチェックを行い、適切な管理を行っていることを確認しました。

また、同社敷地内でのバイオマス発電や、地域の学校への寄付等にも積極的に取り組んでいることも確認しています。

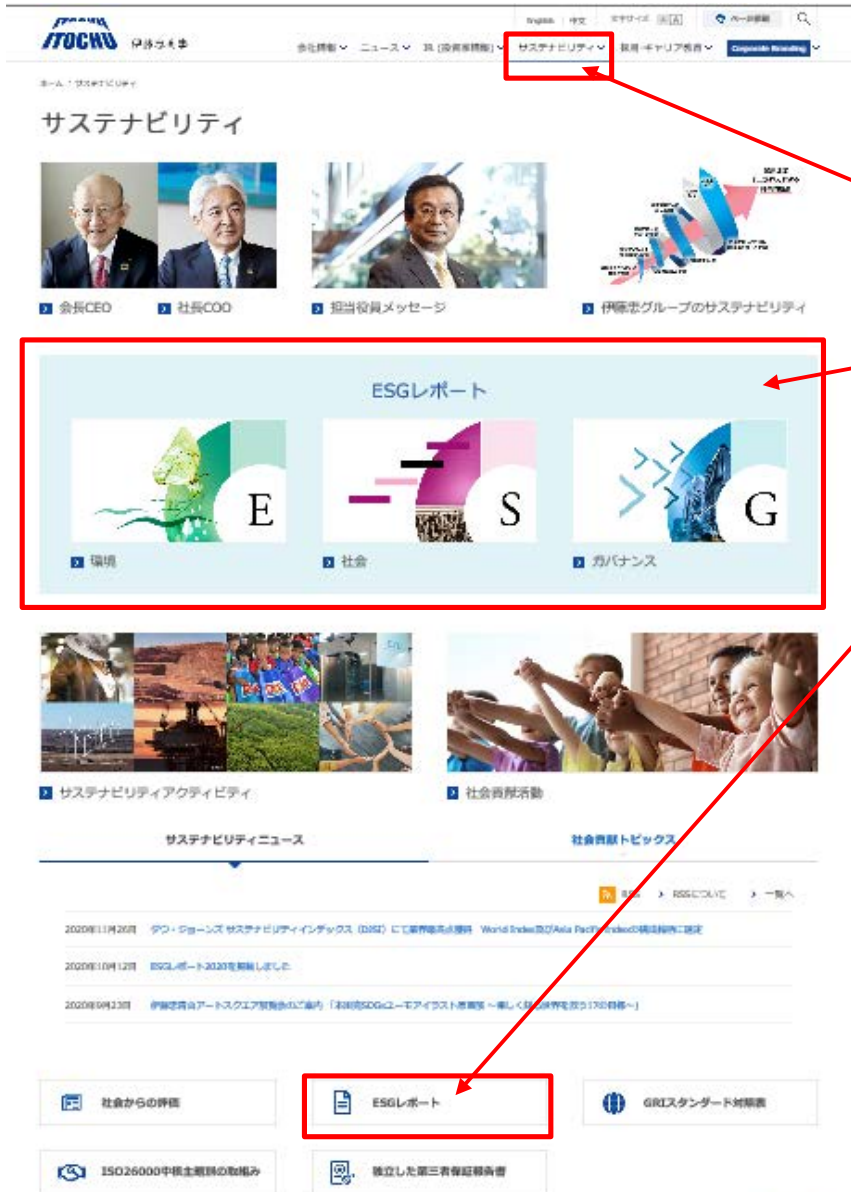


Dole Philippines社訪問調査の様子

新型コロナウイルス感染拡大での関心の高まりを受け、バリューチェーンの持続性を高める取組みについて紹介

既存のサプライチェーン・マネジメントから更に踏み込んだ人権デューデリジェンスの実施についても言及

ESGに関する網羅的な情報開示



ESGレポート

伊藤忠の「サステナビリティ」ホームページに
“ESGレポート”を掲載



(PDF版：年1回、8～9月に発行)

ESGに関する情報を網羅的に開示

ESGレポート：ビジネスや機能に沿ったサステナビリティの推進

p.14~p.22

サステナビリティアクションプラン

気候変動への取組み（低炭素社会への寄与）

リスク	機会
移行リスク - 温室効果ガス排出に対する事業規制等による、化石燃料需要の減少 物理リスク - 異常気象（干ばつ、洪水、台風、ハリケーン等）発生増加による事業被害 等	- 気候変動の緩和に寄与する、再生可能エネルギーなどの事業機会の増加 - 異常気象に適応できる供給体制強化等による顧客維持、獲得 等

SDGs 目標	取組むべき課題	Co	事業分野	コミットメント	具体的対応アプローチ	成果指標	進捗度合
7 再生可能エネルギー 13 気候変動		機械	発電事業全般	再生可能エネルギー発電と従来型発電のバランスの取れた電源開発により、国・地域ごとに最適化された持続可能な形でその発展に貢献します。	国・地域の分析を通じて、再生可能エネルギー発電の投資機会を積極的に追求。	2030年度：再生可能エネルギー比率20%超（持分容量ベース）を目指し、今後の取組みに反映。	アフリカ等の無電化地域における小規模太陽光発電配電システムを手掛ける英国Winch Energy社、国内における太陽光分散電源ビジネスを手掛けるVPP Japan社との資本提携等による再生可能エネルギー比率12.5%を達成。
13 気候変動		機械	乗用車・商用車販売	電気自動車（EV）、ハイブリッド車（HV）等の導入により環境に優しく、高いモビリティのある社会を実現します。	EV・HV・環境負荷低減車及び関連部品等の環境に配慮した高効率製品の取組を増やすことで環境対策の普及に貢献。	取組先自動車メーカーによるEV・HV・環境負荷低減車等のラインアップ拡充に伴う環境に配慮した製品の販売拡大。	1) 国内で2019年1月からEV小型トラックの実証実験取組みに参加。 2) EV普及が急速に進む中国において、2018年度に出資の中国EV商用車レンタル・メンテナンスサービスの地上鉄甲車及び中国新興EVメーカーである智車行科技（奇点汽車）との取組みを深堀り。 3) ライドシェアサービスのVia社へ出資（2019年）。利便性とコスト効率の高い移動手段であると同時に都市の渋滞緩和、CO2排出量の削減にも貢献。
7 再生可能エネルギー 13 気候変動		金属	鉱山事業 環境対策事業 素材関連事業	環境への影響を十分に考慮しつつ、エネルギー安定供給という社会的使命・責任を果たします。 ● 自動車の軽量化、EV化関連事業を通じて温室効果ガス削減に貢献します。	● CCS(CO2貯留)・CCU(CO2活用)等の温室効果ガス排出削減に寄与する技術開発への関与を継続する。 ● 石炭ビジネスについては、環境負荷を十分に考慮しながら慎重に見極め、炭鉱閉鎖については適切なポートフォリオを目指す。 ● 自動車軽量化・EV化に寄与するビジネス（アルミ、鋼 等）の取組み強化。	● 温室効果ガス削減に寄与する技術への関与による低炭素社会に向けた貢献。 ● 低炭素社会への移行を促進する社会の要請を充分考慮した、最適な資産ポートフォリオの構築。 ● 自動車軽量化・EV化に寄与するビジネスの実践・拡大。	● CCU技術推進に寄与する取組みとして、ユーグレナ社と共に、ミドリムシの海外培養実証事業の開始に向けた取組みを推進。 ● 同事業はCO2を排出する既存発電所や工場への適用が可能であり、幅広い産業への展開が期待される。 ● 2019年2月に公表した、1) 新規の一般炭事業の獲得は行わない、2) 既存保有の一般炭権益は国内外の買収家に対するエネルギー安定供給という社会的要請に応えつつ、持続可能な社会の発展に貢献すべく継続してレビューする、との方針に基づき、適切なポートフォリオを検討。 ● 結果として、昨年度のRollstone一般炭炭権益の売却に続き、2019年12月には新規採掘炭権益（Longview炭鉱）の権益取得に係る関連契約を締結。 ● 自動車用アルミ鍛造・ダイカスト原料の2019年度取引量は2018年度比10%増。自動車軽量化に寄与。
13 気候変動		エネルギー・化学	石油・ガス 液化天然ガス（LNG）プロジェクト	温室効果ガス削減を考慮した資源の生産/供給を行います。	高い技術力と豊富な経験を活用したパートナーとの協働による資源開発案件への取組み。	化石燃料では温室効果ガスの排出量が少ないLNGプロジェクトの参画機会追求。	新規LNGプロジェクトへの参画について、具体的な協議を行っている。

SDGs 目標	取組むべき課題	Co	事業分野	コミットメント	具体的対応アプローチ	成果指標	進捗度合
7 再生可能エネルギー 13 気候変動		機械	発電事業全般	再生可能エネルギー発電と従来型発電のバランスの取れた電源開発により、国・地域ごとに最適化された持続可能な形でその発展に貢献します。	国・地域の分析を通じて、再生可能エネルギー発電の投資機会を積極的に追求。	2030年度：再生可能エネルギー比率20%超（持分容量ベース）を目指し、今後の取組みに反映。	アフリカ等の無電化地域における小規模太陽光発電配電システムを手掛ける英国Winch Energy社、国内における太陽光分散電源ビジネスを手掛けるVPP Japan社との資本提携等による再生可能エネルギー比率12.5%を達成。

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、事業分野ごとの「サステナビリティアクションプラン」を各々の部署が作成。中長期の目標を立て、毎年進捗状況をアップデート。今後、成果指標に更なるKPIを取り入れていく

p.69～p.75

伊藤忠グループのサステナビリティ

伊藤忠商事のクリーンテックビジネス

環境・クリーンテック分野において、中長期的視野に立ち、最先端技術を取り入れ、将来的に持続可能な成長が予測される分野、低炭素社会・循環型社会に向けて社会構造の転換に資する下記の分野のビジネス開発に積極的に取り組んでいます。

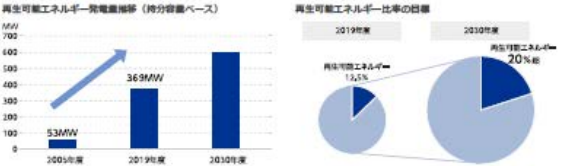
- ① 再生可能エネルギー事業 (P69～70)
- ② アンモニア燃料関連事業 (P71)
- ③ 廃棄物処理関連事業 (P71～72)
- ④ 蓄電システム事業 (P72～73)
- ⑤ ホイールラジアン事業 (P73)
- ⑥ グリーンビルディング等への参画 (P74)
- ⑦ その他グリーンテック事業 (P74～75)

1. 再生可能エネルギー事業の積極的な推進と拡大

伊藤忠商事では、世界中の各種発電所建設/改修プロジェクト・新規/既存発電所のIPP (Independent Power Producer) 事業・発電所の運転保守事業等電力に関するプロジェクトに多角的に取り組む、発電効率の最適化を目指しています。

これらの事業の中でも、地熱・風力・太陽光・バイオマス等の再生可能エネルギーを活用した発電事業を積極的に推進しており、発電事業全額において、再生可能エネルギー比率を2019年度の12.5%から2030年度までに20%超への拡大をめざしています。

当社は引き続き国内外における再生可能エネルギーを活用した発電事業を積極的に推進することで、持続可能な開発目標としての気候変動を緩和する低炭素社会の形成に貢献していきます。



発電事業における再生可能エネルギー比率と推移

	2019年 持分発電 (MW)	2019年 比率 (%)	2030年 (目標) 比率 (%)
風力発電事業	185	12.5%	20%超
太陽光・太陽熱発電事業	83		
地熱発電事業	83		
バイオマス発電事業	20		
再生可能エネルギー発電計	369		
天然ガス発電	1,621	87%	80%未満
石炭・石油火力発電	955		
火力発電計	2,576		
発電事業計	2,945	100%	100%

再生可能エネルギー発電所集約の一覧はこちら (P75) からご覧いただけます。
 「新規の石炭火力発電事業の開発および一般庶民事業の推進は行わない」※ことを、取組み方針とします。

※ 石炭火力発電事業及び一般庶民事業への取組み方針について下記ページをご覧ください。
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/news/2019/190214.html>



Butendiek風力発電所



佐賀相知太陽光発電所

環境分野をビジネスチャンスと捉え、
 環境・クリーンテック分野において、中長期
 視野に立ち、社会構造の転換に資する
 ビジネス開発に積極的に取り組んでいる
 事例を紹介

p.133～p.144

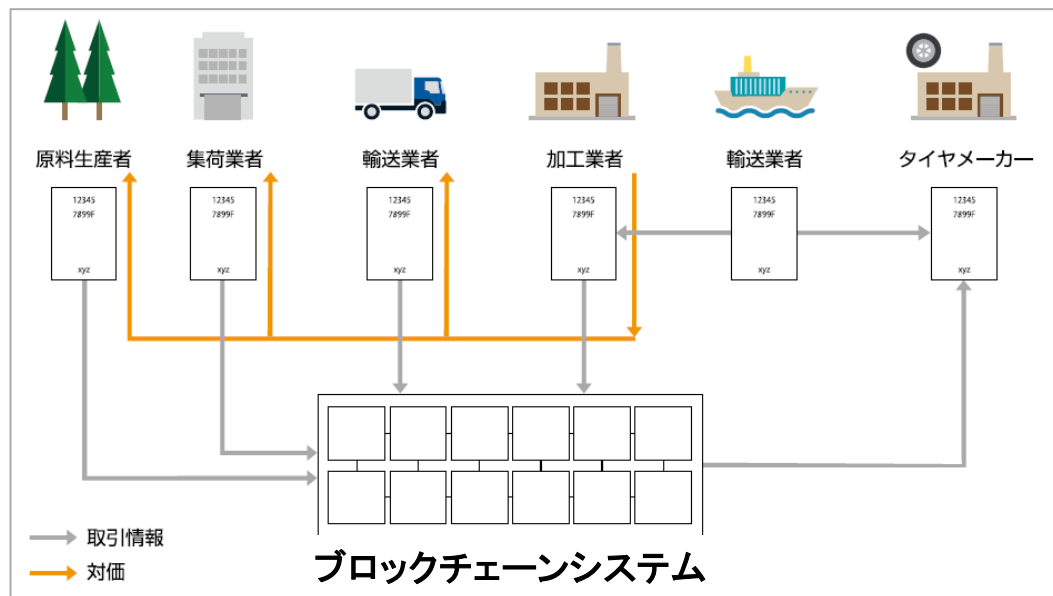
バリューチェーンにおけるサステナビリティ： 商品ごとの取組み方針と内容

森林保護に関連する商品

伊藤忠商事ではそれぞれの、森林の保護に関連する以下のようなコモディティを取り扱っており、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加えて守るべき自然林の保護と森林資源の持続的な利用を継続するため、以下の調達方針を定めています。本方針は少なくとも年1回見直し、必要に応じて改定します。

森林の保護に関連するコモディティ

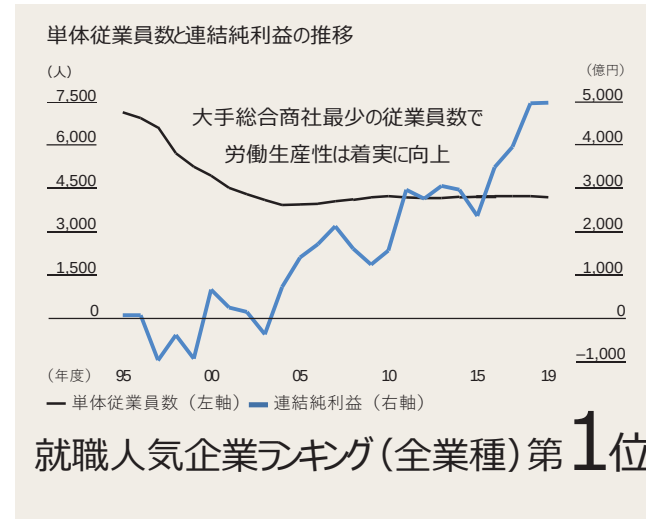
- 木材、木材製品、製紙用原料及び紙製品
- 天然ゴム
- パーム油



商社の広大なバリューチェーンの中で、
森林保護に関連する商品や、食料、
繊維原料といった生活消費分野を中心に、
サステナビリティを高める方針と取組みを開示

ポジティブサイクルを創出する人材戦略（S：社会）

OUTCOME



環境認識：2030年問題⇒労働力不足・人材の流動化

2030年 労働力不足 **644**万人

p.70

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



「労働生産性」と「企業価値」の向上を
生み出す人材戦略の好循環を解説

上場子会社のガバナンス体制構築状況（G：ガバナンス）



上場子会社のガバナンス体制構築状況

p.77

当社は、上場子会社に対して、①独立社外取締役を取締役総数の3分の1以上とすること、②独立性のある取締役会諮問委員会を設置すること、③独立社外監査役を監査役総数の半数以上とすることを要請しており、以下の上場子会社において概ね当該要請に沿った形でのガバナンス体制が構築されています。

(2020年7月1日現在)

カンパニー	会社名	①独立社外取締役割合			②取締役会諮問委員会設置状況	③独立社外監査役割合
		社内取締役	社外取締役			
エネルギー・化学品	伊藤忠エネクス㈱	5名 	3名 	38% (3名/8名) 	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
	タキロンシーアイ㈱	5名 	3名 	38% (3名/8名) 	・指名・報酬委員会	50% (2名/4名)
食料	伊藤忠食品㈱	6名 	3名 	33% (3名/9名) 	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
	プリマハム㈱	3名 	2名 	40% (2名/5名) 	・経営諮問委員会	33% (1名/3名)
情報・金融	伊藤忠テクノソリューションズ㈱	4名 	2名 	33% (2名/6名) 	・指名委員会 ・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
	コネクシオ㈱	5名 	3名 	38% (3名/8名) 	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
第8	㈱ファミリーマート*	8名 	4名 	33% (4名/12名) 	・報酬委員会	50% (2名/4名)

* 当社グループは、㈱ファミリーマートの非公開化を目的とした公開買付けを2020年7月8日に公表しています。

企業価値↑ = 創出価値↑
資本コスト↓ — 成長率↑

グループ・ガバナンスへの高い関心を踏まえ、
上場子会社について、形式面での
ガバナンス体制構築状況を一覧表示



伊藤忠エネクス株式会社



タキロンシーアイ



伊藤忠食品



プリマハム



Challenging Tomorrow's Changes



人をつなぐ、価値をつなぐ



FamilyMart

(2020年11月に上場廃止)

事業展開に国内事業損益割合を追加

p.84

全体構成と合致した短期視点と中長期視点の取組み

役員一覧では、社外・執行役員を
含む全役員の持株数を開示

S (Social/Cultural)

状況	価値観	機会
文化価値観の減少。 異文化の発生増加による事業多様化 労働力不足・人材の流出 バタフライエフェクトによる事業閉鎖危機、 購買行動変化の発生 人間関係による事業変化・継続（スラ コンパニオンに代表）「環境意識」 安全や健康問題と生活の質の向上要求下、 生活や社会に深刻な影響を及ぼす 環境問題・社会・経済動向の不安 伝統的価値観による事業維持の模索などの発生 投資家による事業価値観の転換下、 投資家層の分散化・投資対象者への分散、 市場の多様化	伝統的価値観への批判的見直しと価値観への再構築 顧客の新たな価値観獲得への模索 人間関係・意識 価値観の再構築への模索 投資家層の分散・再結 顧客の新たな価値観獲得	再生資源と再生エネルギー等の事業多様化機会 ITツール等の活用による生産性向上の向上、 労働市場の企業間競争による人材流出の抑制、 顧客・サービス・マーケティングの向上、新たな人材の確保 地域社会との共生による社会貢献活動・人材育成、 安全・安心な商品の提供が期待される 新技術などに対応する開拓サービスへの事業多様化、 顧客の安全・安心や健康意識の高まりの発生、 個人消費拡大や情報化・高齢化・消費サービス拡大 事業多様化による競争優位性の確保、 生産・流通したる価値・顧客の安心と信頼 投資家層による事業価値観の転換、 投資家層への分散化、投資家層の流入、 市場の多様化

T (Technical)

状況	価値観	機会
AI, IoT, 最先端技術・意思決定用 意思決定システム等の普及と、社会 サービスの向上による内外への市場拡大	投資家層と人財への集約	専門的サービスや新たなビジネスモデルの 創出・提供、新技術活用による生産力向上や マーケティングの向上による事業多様化

急激な経済成長と消費者の行動変化に対し、「マーケティング」の発展、で取組むことにより、ビジネスモデルの変革を促進

本ページの見方

各マクロ環境要因について、「状況」・「価値観」の影響度と、互に関連する経営資源を数値で示しています。

経営資源

経営資源数

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿

社会・経済環境要因				技術環境要因			
状況		価値観		状況		価値観	
① 人口・労働力 減少	② 人口・労働力 減少	③ 人口・労働力 減少	④ 人口・労働力 減少	⑤ 人口・労働力 減少	⑥ 人口・労働力 減少	⑦ 人口・労働力 減少	⑧ 人口・労働力 減少

※ Fig. 20-20 人口・労働力減少による人口減少の発生

創業（1858年）から現在まで、そして未来も着実に歩み続ける商人像

p.80

- ✓ CITIC／CPグループとの協業やFM非公開化による具体的な成果の提示
- ✓ CO2排出量の長期削減目標等、気候変動関連の取組み・開示の拡充
- ✓ 人権デューデリジェンスにおける具体的な取組事例等の紹介
- ✓ 指名委員会における具体的な議論の説明
- ✓ より実質面に踏み込んだ上場グループ会社の保有意義に関する開示
- ✓ ESG要素をより実質的に組込んだ事業投資プロセス等の制定

ひとりの商人、無数の使命