

Brand-new Deal

new Deal

統合レポート説明会

伊藤忠商事株式会社

2021年12月17日



ITOCHU Corporation

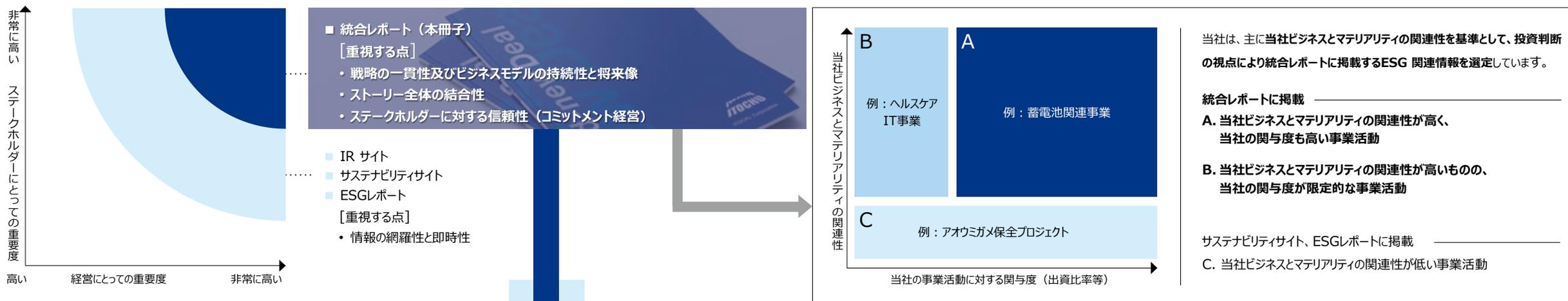


- ✓ 統合レポート2021の解説を通じて当社経営のポイントをご理解頂くこと
- ✓ 課題への対応状況と更なる課題認識についてエンゲージメントを行うこと
- ✓ 上記を通じた更なる企業価値の向上を実現すること

主なポイント（編集方針）

p.6

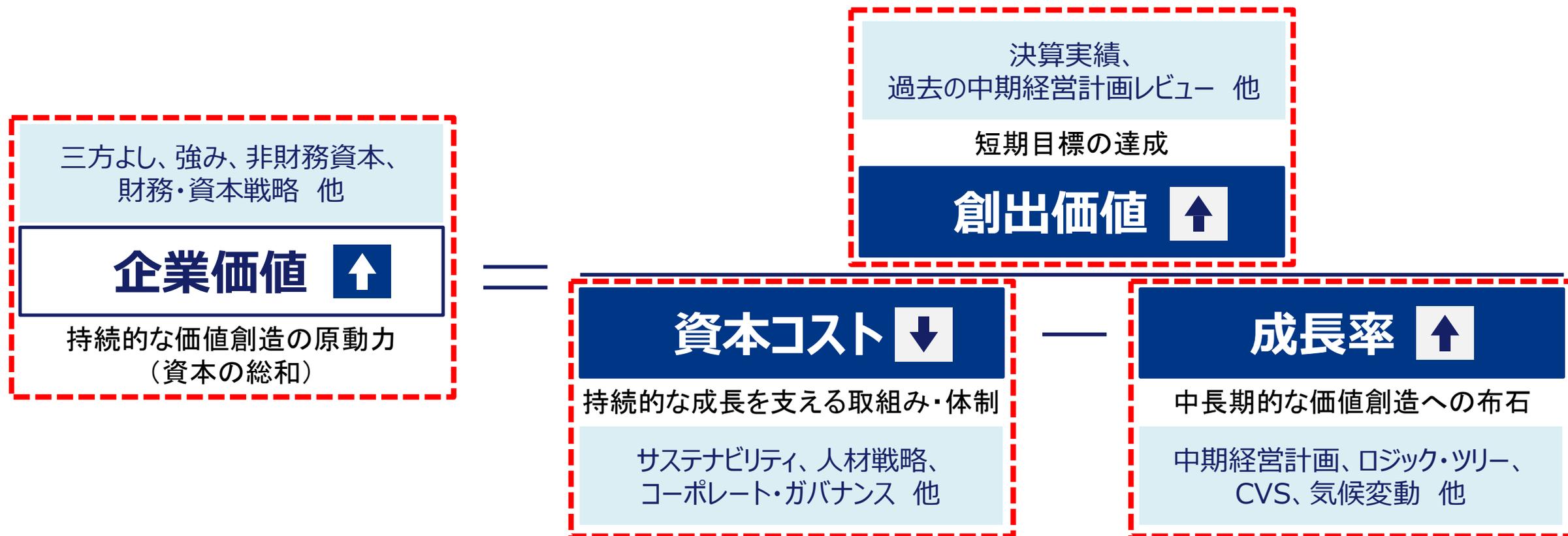
- ✓ 特に「戦略的焦点と将来志向」、「結合性」や「一貫性」に力点を置いて作成
- ✓ 企業価値向上を志向する上での羅針盤である「Brand-new Deal」戦略の解説
- ✓ ステークホルダーの皆様との重要な「対話ツール」としての統合レポート制作



情報体系（構成）

p.7

「何れか」ではなく「何れも」重視する当社の経営姿勢を踏まえ、すべての施策が企業価値向上のために取組まれていることを、**企業価値算定式（投資判断の視点）**を用いた情報体系で整理



CEOが経営方針の全体感を語り、
各オフィサーが担当領域を中心に、
より広く・深く解説することで、
当社経営のポイントを訴求

商人像



信条、SDGsビジネス、
案件推進のアプローチ 他

サステナビリティ



人材戦略、コロナ対応、
コーポレート・ブランディング 他

財務・資本戦略



財務KPI、対話・情報開示、
キャッシュ・アロケーション 他

マーケットインの発想、
三方よし、株主還元方針 他

- ✓ 「マーケットイン」の発想で非資源の優位性を拡充
- ✓ 「三方よし」でバランスの取れた経営戦略を推進
- ✓ 川下を押さえて「イニシアチブ」を取る
- ✓ 脱炭素化も「マーケットイン」が重要
- ✓ 「商人」としての自覚を忘れない
- ✓ 市場の期待に応える（株主還元）



p.16



COO就任の所信表明

- ✓ 「現場」と「信用」が大切
- ✓ 率先垂範と一致団結で難局を乗り越える

蓄電池ビジネスを具体例に以下を解説

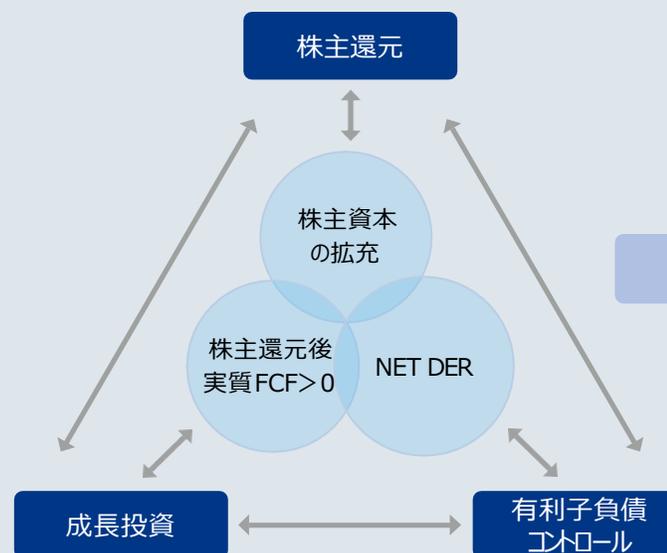
- ✓ 先読み → マーケットイン → 計画的実行
- ✓ 収益力向上の担保と社会要請への対応



一貫性のある財務・資本戦略の実践

- ✓ 成長投資等に使用可能な「余資」について
- ✓ 「対話」を踏まえた修正株主還元策の検討

3つのバランスを意識し高ROEを実現



対話と企業価値向上のポジティブサイクル



p.44

「本質」を追求した取組みの徹底

- ✓ 人材戦略・働きがいのある職場環境の整備
- ✓ 新型コロナウイルスへの対応
- ✓ コーポレート・ブランディング活動 他



課題への対応

Brand.

中計公表後の投資家や株主の皆様との「対話」を通じて得られた市場の期待を改めて検討、第2四半期決算にて「BND2023 新配当方針」を公表



「三方よし資本主義」

「株主」資本主義のみならず、社会、顧客、ステークホルダー。今回の「Brand-new Deal 2023」は、掲げる当社が、目指す方向、長期的に成り行き、分かりやすく示した（ビュー）を、目指すのであれ、討けることは当然の

2020年度に相当数の企業が減配もしくは配当据置となったことから窺える通り、配当性向のみの配当方針では、ひとたび減益となれば配当実績が減少し、投資家や株主の皆様のご期待に背く可能性があります。従って、特に現在の不透明な経営環境下では安定性を重視し、従来通り、累進配当で毎年確実に上げていく方針が経営者として適切であると考えてはおりますが、市場の期待に応え、上期決算を踏まえた「2021年度の更なる増配」と「中計期間中のより高い配当性向方針」について、しかるべき時に公表する予定です。（⇒ Page 36 CFOインタビュー）

p.15

Q 「Brand-new Deal 2023」におけるキャッシュ・アロケーションの考え方を教えてください。

A 「余資」の範囲内で、バランスの取れた成長投資と株主還元等を検討していきます。

「Brand-new Deal 2023」期間中の平均として、仮に実質営業キャッシュ・フローを6,000億円とした場合、毎年恒常的に発生する1,500～2,000億円程度のCAPEXと約1,500億円の株主還元（100円/株で置きき×配当対象株数約15億株）を差し引いた2,500～3,000億円程度が、単年度で使用できるEXIT等の回収を考慮した後のネットの投資額と追加の株主還元等にも使用可能な「余資」となります。今後は、その「余資」の範囲内で、成長投資の実行及びそのリスクバッファとしての株主資本の拡充、更に追加の株主還元等について、バランスの取れた配分を検討していく考えです。

DPS（1株当たり配当金）につきましては、「Brand-new Deal 2023」期間においても2015年度に掲げた着実に増配を行う累進配当を継続すると共に、中計初年度となる2021年度は、前年度88円より6円増配となる94円を下限としてスタートし、中計期間中に100円を目指す旨を公表しました。しかしながら、その後の投資家や株主の皆様との「対話」を通じて得られた市場の期待を改めてよく検討した、修正株主還元策を公表することを予定しています。

p.36

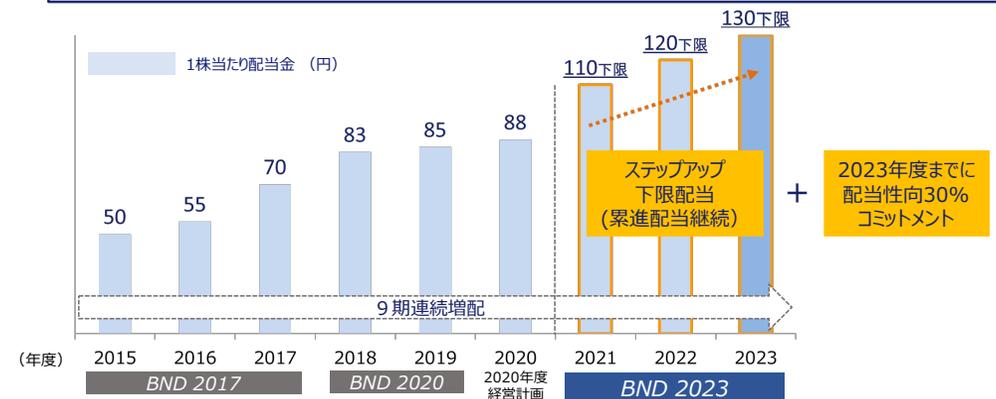
2021年度 年間見通し・配当金 / 「BND2023 新配当方針」

2021年度 年間見通し・配当金

- ✓ 2021年度「当社株主帰属当期純利益」を5,500億円から**7,500億円に上方修正**
- ✓ 2021年度1株当たり配当金は前期比22円増額の**110円/株下限に増配**（期初見通し比+16円）

「Brand-new Deal 2023 新配当方針」

- ✓ 現中計期間中において**累進配当を継続**
- ✓ **ステップアップ下限配当の再導入**（2022年度**120円/株下限** ⇒ 2023年度**130円/株下限**）
- ✓ **2023年度までに配当性向30%をコミットメント**



2021年度 第2四半期 決算説明資料 p.9

- ✓ 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

①ファミリーマート事業の具体的施策の提示

- ✓ 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
- ✓ ESG要素をより実質的に組み込んだ事業投資プロセス等の制定

②GHG長期削減目標の設定・公表

- ✓ 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

③事業活動に合わせたサステナビリティマネジメント事例の解説

- ✓ 指名委員会における具体的な議論の説明

④社外取締役対談での社長COO選任プロセスへの言及

- ✓ 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

⑤上場グループ会社保有意義の具体的説明

①ファミリーマート事業の具体的施策の提示

非公開化後の成果の提示を目指して取組む、「マーケットインによる事業変革」の施策である「広告・金融事業」と「サプライチェーン効率化」の具体的な内容について記述

■店舗のメディア化による新たな収益源の創出

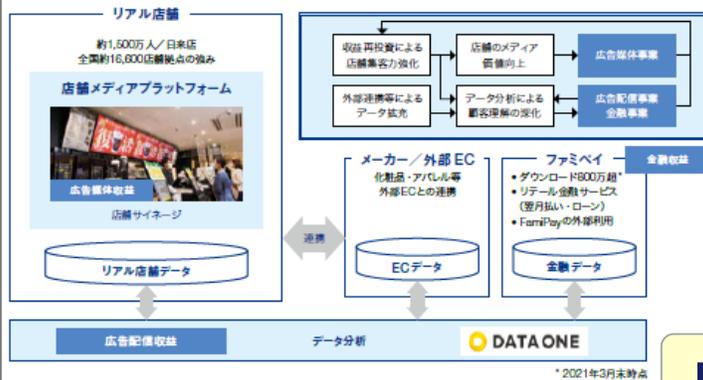
当社は、リアルとデジタルの融合等による従来の物販やサービスという枠を超えた新たな付加価値の創造を目指しています。

広告媒体事業では、サイネージ(大型ディスプレイ)を設置することで店舗をメディア化する取組みにより収益獲得を目指しています。現在、広告出稿メーカー複数社に参画いただき効果検証を行っており、今後の広告媒体事業の拡大を推進していきます。

また、広告配信事業では、2020年10月に当社、ファミリーマート、㈱NITドコモ、㈱サイバーエージェントで㈱データ・ファンを設立し、デジタル広告配信事業の展開を開始しています。ファミリーマートの購買データとファミペイやdポイントクラブ等の会員データを活用し、消費者の嗜好に合わせたデジタル広告配信を可能にするものです。段階的にスーパーマーケット等、他の小売事業者等ともアライアンスを組み、購買データの幅や質を向上させることで、より精度の高いマーケティングの実現に取り組んでいきます。

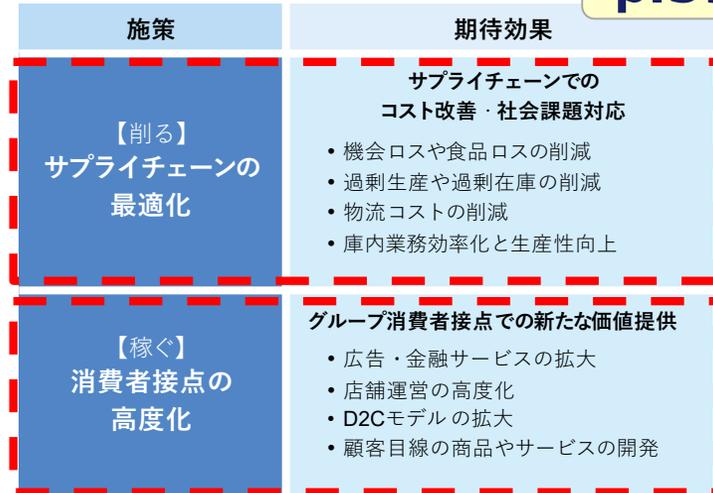
更に、顧客接点拡大のため、「ファミペイ」アプリ利用者の更なる拡大に取り組んでいます。キャンペーン情報配信やクーポン配布等でより多くの消費者にファミリーマートに来ていただくことを目指しています。バーコード決済の「FamiPay」では、公共料金等の「FamiPay 請求書支払い」サービスをスタートすると共に、全国10万カ所以上のファミリーマート以外の店舗での決済利用も始まっています。2021年夏以降には「FamiPay 翌月払い」等のサービスを開始しており、金融事業の拡大を目指していきます。

データの外部連携や金融事業等における顧客接点の拡大によりデータを拡充し、複合された顧客データを活用することで、広告・金融事業収益を最大化します。更に、これら新規収益を既存事業に再投資することで、店舗の集客力を一層高め、リアル店舗の価値を向上させる好循環を創出します。



p.60

p.59

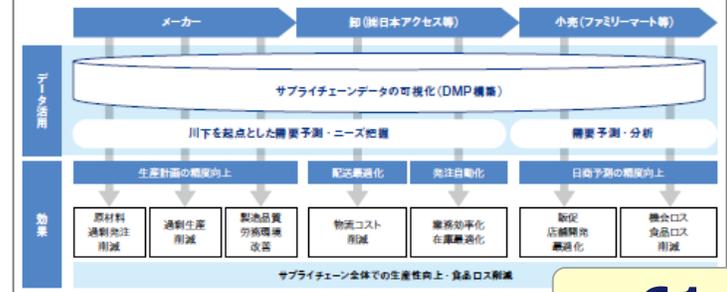


■川下データを活用したサプライチェーン最適化

当社は、中長期視点で川下のデータを活用した当社グループ全体のサプライチェーン最適化に取り組んでいます。ファミリーマートでは、加盟店収益の改善に繋がる需要予測の精度向上に取り組んでいます。おむすびや弁当、加工食品等の販売実績が良い店舗での売れ筋商品をもとに作成した発注推奨リストを展開し、機会ロス削減による売上増加の効果を検証しています。今後は展開店舗数・対象カテゴリーを拡大して更に検証を進め、将来的には需要予測の精度向上により、食品ロス削減も実現します。また、需要予測データを起点に、配送センターから店舗への配送回数・コース設定を最適化することで、コスト削減も目指します。

化に取り組んでいます。一部の物流拠点において、ファミリーマートの発注・売上データ、㈱日本アクセスの受発注データ、天候やカレンダー情報等を活用したAIによる発注自動化の実証実験を実施した結果、10~30%の在庫削減効果や発注業務の半減等の効率化が確認できました。一部の小売顧客向けの約1,000商品から実用化を進め、対象商品や顧客・物流拠点を拡大していく方針です。

データを可視化し分析することで、サプライチェーン全体での最適化を図り、生産性向上と食品ロス削減を目指すと共に、グループ外の取引メーカーとのデータ連携等による取組範囲拡大も視野に入れた展開を推進していきます。



p.61



②GHG長期削減目標の設定・公表

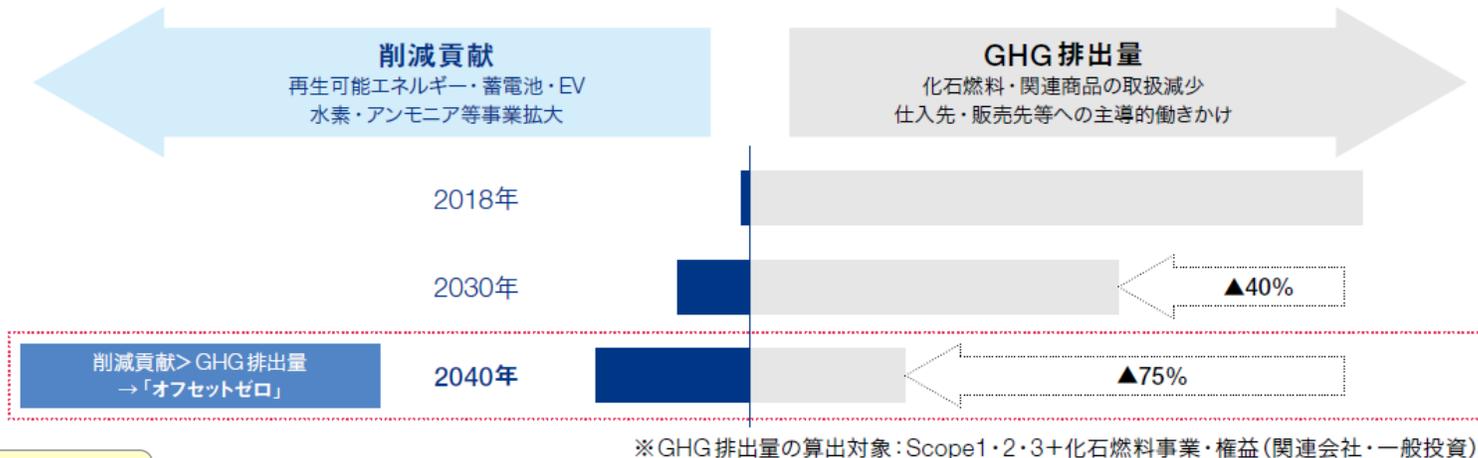
日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の目標遵守のロードマップを設定・公表。
業界に先駆けたGHG排出削減に本業を通じて貢献

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
- なお、2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府の中間目標*2を遵守

*1 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き、ゼロとする考え方

*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」



p.64

削減貢献の算定方法

従来使用されていた製品・サービスを
当社の製品・サービスで代替することで、
社会のGHG削減に貢献するという考え方

<例>

当社の「①再生可能エネルギー」が、
世界の「②石炭火力発電」に代替する
と仮定してGHGの削減貢献量を算定

削減貢献 (計算例)

$$\begin{aligned} &= \text{発電所発電量の持分換算} \\ &\quad \times (\text{②によるGHG排出係数} \\ &\quad - \text{①によるGHG排出係数}) \end{aligned}$$

企業価値 ↑ = 創出価値 ↑ - 資本コスト ↓ - 成長率 ↑

②GHG長期削減目標の設定・公表

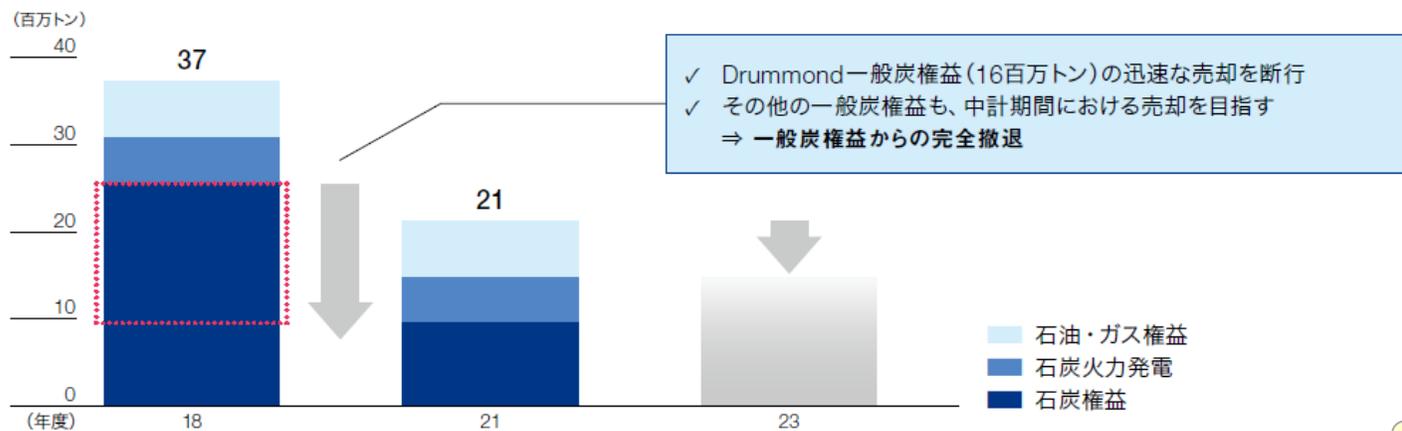
総合商社業界で初めて自社が関与するすべての化石燃料事業・権益のGHG排出量を開示。
「スピード感」と「実行力」を伴った脱炭素化の推進と共に情報開示を拡充

■化石燃料事業・権益のGHG排出量削減への取組み

- すべての化石燃料事業・権益*のGHG排出量は37百万トン
- Drummond一般炭権益の売却断行により21百万トンまで削減、社会共通の目標である「脱炭素化」に向けた具体策を先手で推進
- 資源・エネルギー安定供給責任を果たしつつ、環境負荷軽減の取組みを積極推進

* 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

化石燃料事業・権益のGHG排出量



GHG排出量の算定方法

Scope1・2に加え、下記のカテゴリーを前提とするScope3も含めたバリューチェーン上の全排出量を開示

カテゴリー 1. 購入した物品と役務

<例> 権益持分の資源を購入したと仮定して算出

カテゴリー 4. 上流側の輸送と配送

<例> 港湾までの輸送等の排出の持分相当を算出

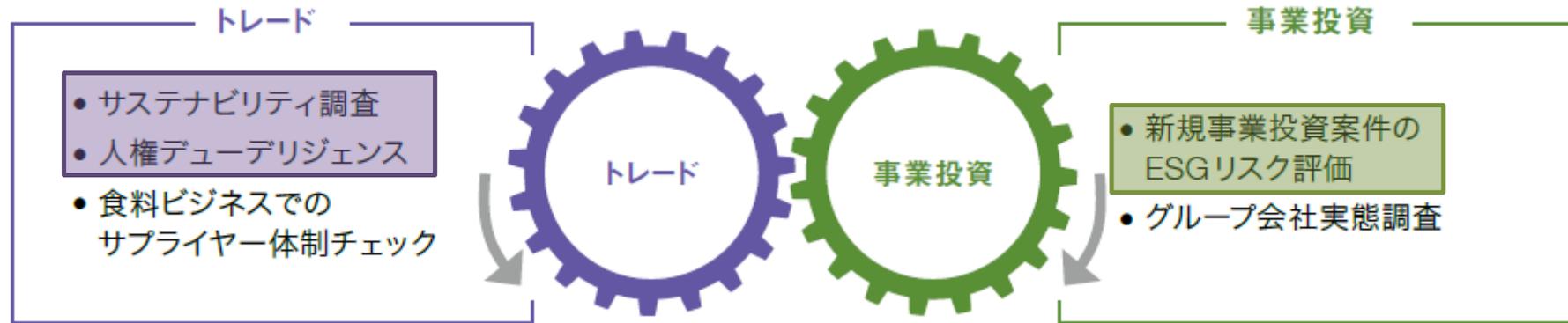
カテゴリー 11. 販売された製品の使用

<例> 権益持分の資源を販売し、販売先で燃焼したと仮定し、算出

p.64

③ 事業活動に合わせたサステナビリティマネジメント事例の解説

それぞれの事業活動に合わせたサステナビリティマネジメントを実施し、サプライチェーン全体の透明性を高め、グループの競争力や企業価値の向上に繋げる



p.79

サプライチェーン・サステナビリティ調査

- 2008年度より調査開始
- 「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」を取引開始前に通知
- 高リスク国、一定金額、一定商品群に該当するサプライヤーアンケート・面談を実施（2020年度実績 310社）

p.79

人権デューデリジェンス

- 2020年度より実施、食料を対象としたデューデリジェンスの結果を、ウェブサイトで公開
- 2021年度は金属で実施中
- 今後他カンパニーの事業領域にもデューデリジェンスの対象を拡大

p.78

新規事業投資案件のESGリスク評価

- 新規投資案件において、社会・環境に関するチェック項目からなる「投資等に関わるESGチェックリスト」により、機関決定前にESG評価を実施

企業価値 ↑

創出価値 ↑

資本コスト ↓

成長率 ↑

⑤ 上場グループ会社保有意義の具体的説明

上場子会社のガバナンスに関する当社方針

独立性の確保とシナジー創出の両立

当社における上場子会社の保有意義は、知名度、信用力及び当社からの独立性に基づく取引先の拡大や、当社と上場子会社間をはじめとするグループ内シナジーの拡大等が挙げられます。

一方、昨今の鏡子市場に対する株主や機関投資家等の関心の高まり等を踏まえ、当社は、各上場子会社における一般株主の利益を適切に保護することが当該上場子会社の企業価値向上に繋がるという考えに基づき、2019年10月に以下の方針を公表しています。

- 1 当社は、当社グループに上場子会社が存在する場合において、当該上場子会社の独立性を尊重し、かつ、株主平等の原則から反するような行為は行いません。
- 2 特に、当社と当該上場子会社の一般株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、当該上場子会社としての独立した意思決定を担保するために、当該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します。
- 3 当社は、当社グループにおける上場子会社につき、上場子会社として維持することの合理的理由及び当該上場子会社のガバナンス体制の実効性につき説明責任を果たしていきます。

上場子会社のガバナンス体制構築状況

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ガバナンス体制が構築されています。

		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	
カテゴリー	会社名	社内取締役	社外取締役	割合	設置状況	割合	設置状況	
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)		
	タケノコシーアイ	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)		
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)		
	プライム	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)		
業種	㈱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

上場子会社のガバナンスに関する当社方針

当社は、各上場子会社について、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」に基づき、各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、各社の一般株主との利益相反リスクを踏まえ、独立した意思決定を担保するために、各社に対して、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しています。

各社においては、2021年の各社定時株主総会時点で、社外取締役比率の向上や独立性のある取締役会諮問委員会の設置等、実効性のあるガバナンス体制が構築・維持されていますが、引き続き「コーポレートガバナンス・コード」の改訂内容等も踏まえ、更なるガバナンス体制の向上を促していきます。

当社の経営戦略における位置付け等からの各社の保有意義は、以下の通りです。

		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	
会社名	保有意義	社内取締役	社外取締役	割合	設置状況	割合	設置状況	
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	38% (3名/8名)	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)		
タケノコシーアイ	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。	50%	3名/6名	50% (3名/6名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会*	50% (2名/4名)		
伊藤忠食品	調味・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資しており、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」、同社の成長戦略の推進において当社グループの育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	33% (3名/9名)	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)		
イノフーズ	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、当社の畜産バリューチェーンの中で最終製品の供給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先との国内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。	40%	2名/5名	40% (2名/5名)	・経営諮問委員会	50% (2名/4名)		
CTC	当社グループの出先先・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先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顧客を拡大しています。	33%	2名/6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)		
CONEXIO	携帯アクセサリ販売事業の海外展開、当社グループ内の異業種企業との連携による店舗資産や個人顧客への商品・サービス販売ノウハウ等の経営資源の有効活用等において、当社グループの幅広い国内外ネットワークを活用し顧客を拡大しています。	38%	3名/8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)		

* 2021年8月1日付で設置

前年度の「形式面」でのガバナンス体制構築状況に加え、「実質面」での開示を意識して開示内容を拡充

当社側の保有意義に加え、子会社側のメリットについて具体的な内容を記載

(今後状況に応じアップデート予定)

企業価値 ↑

創出価値 ↑

資本コスト ↓

成長率 ↑

— 人材戦略や組織に課題はありますか？

村木:経営環境が大きく変化している中、取扱商品・分野毎の縦割り組織の打破、新しい技術の導入、若手社員の登用等がいかに取組んでいくかが重要になっていくと思います。会社の将来性の有無を判断するリトマス紙は、若手社員や女性社員が生き生きと働ける会社であるかどうかです。就任時から継続的に申し上げていますが、**特に女性社員の活躍促進は重要な課題**だと思います。性別を問わない実力本位による登用という考え方は理解できますし、人事・総務部のリードによって制度面の整備も進んでいますが、ロールモデルが少ないため、女性社員が手を挙げにくい雰囲気があります。また、無意識のうちに、男性社員にバリアがある実態も残っています。ポジションが人を育てるので、一定の経験を積んだ女性社員は意識的に引上げ、女性社員もその与えられた責務をしっかりと果たしていくことが必要だと思います。

中森:そこでは、いかに管理職を含めた男性社員を巻き込んでいくかがポイントだと思います。一方、与えられた

ている
面では多
様な組織
に対する
イがあり、
は一部
な原動力
新卒者の
材の獲得
な容易ではない
と思います。現時点では、社内
の人材育成で対応していく方針と思いますが、新たな
発想を持った優秀な人材を社外から引込んでくること
も、いずれ求められるようになるのではないかと考えて
います。

中森:優秀な人材を社外から採用する仕組みづくりは、
反面では既存社員の不利益に繋がる部分もあるので、
実現は容易ではありませんが、第8カンパニーはそう
した新しい取組みを実験的に進められる場でもあると
思いますので、より様々な分野での挑戦に期待してい
ます。

村木:会長 CEOに加え、CAOやCFOといった経営陣
の任期も長期化しています。優れたマネジメントクオリ
ティを次世代に引き継いでいくために、次の経営陣を
どう育成していくのが、今後の大きな課題だと認識し
ています。

と自律性を身に付け、実績を積んだ
用中心のやり方だけでは、その人材の獲得
な容易ではないと思います。現時点では、社内
の人材育成で対応していく方針と思いますが、新たな
発想を持った優秀な人材を社外から引込んでくること
も、いずれ求められるようになるのではないかと考えて
います。

p.84



2021年9月3日

報道関係各位

伊藤忠商事株式会社

女性活躍推進委員会の新設について

伊藤忠商事株式会社（本社：東京都港区、代表取締役社長 COO：石井敬太、以下「当社」）は、本日開催した取締役会において、取締役会の任意諮問委員会の一つとして女性活躍推進委員会を設置することを決議しましたのでご連絡します。

1. 女性活躍推進委員会設置の趣旨・委員構成等

改訂版コーポレートガバナンス・コード等により「人材の多様化」に対する社会的な要請が一層高まる中、喫緊の課題である「女性の活躍支援」を加速化させ、多様な人材が活躍できる社内風土を醸成することは、企業価値の拡大のみならず、「SDGs(ジェンダー平等)への貢献」にも寄与するものと考えます。

本委員会は、以下の通り、社外取締役を委員長とし、社外取締役2名、社外監査役1名、社内取締役1名、社内監査役1名及び当社初の女性生え抜き執行役員である人事・総務部長の計6名で構成しております。なお、委員の半数にあたる3名を女性とし、加えて本委員会の委員長には村木社外取締役を任命し、これまでのキャリアや知見を踏まえた新しい視点を通じて委員会の更なる活性化を期待するものです。

【女性活躍推進委員会委員構成（2021年10月1日）】

委員長：	社外取締役	村木 厚子
委員：	社外取締役	中森 真紀子
	社外監査役	菊池 眞澄
	取締役 (CAO)	小林 文彦
	常勤監査役	土橋 修三郎
	執行役員人事・総務部長	的場 佳子

2. これまでの取組みと今後の方向性

当社はかねてより、企業の持続的発展のためには「組織としての多様性が不可欠」との認識の下、女性社員の活躍推進に向け、2003年には人材多様化推進計画を掲げ、他社に先駆け女性社員を含む多様な人材の数の拡大、定着に向けた制度の拡充を進めてきました。また、2010年度以降は、女性に限らず、全ての社員に健康でモチベーション高く働くことにより労働生産性を高めるという「働き方改革」の下に、朝型勤務やがんと仕事の両立支援策等の改革に取り組んできました(別紙参照)。その結果、女性にも働きやすい職場環境の整備にも繋がっています。

一方、新卒採用数を拡大した2000年代以降入社した女性総合職が役職候補となり得る局面を迎える等、重要なステージに入ってきています。本委員会の設置を通じ、これまでの当社取組みや現状の課題に新たな視点を加え、一層の女性活躍を後押しする現実的な施策や運用等の協議を行う方針です。

これにより、多様な価値観が尊重され、全ての社員が能力を最大限発揮できる「厳しくとも働きがいのある」企業風土の醸成を目指していきます。

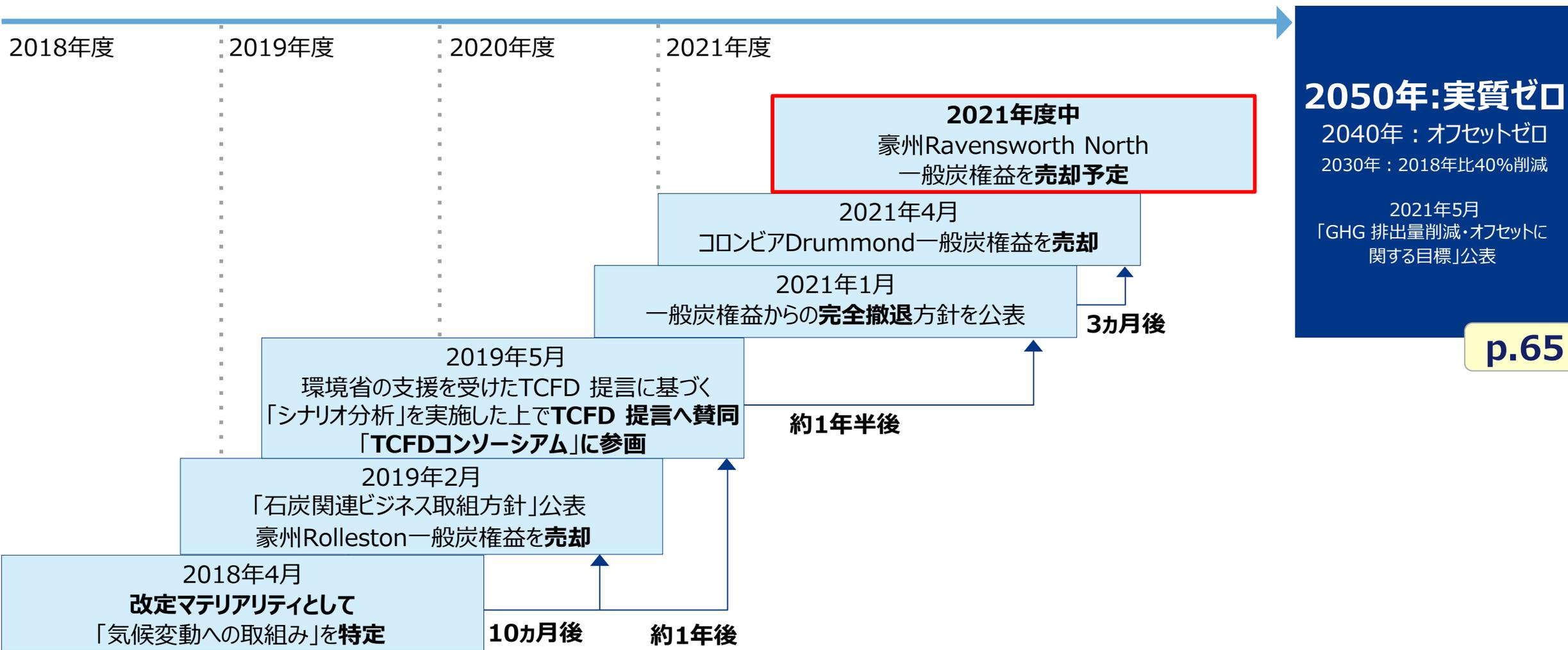
プレスリリース

社外取締役による対談でも提示された課題に対して、CGコード改訂等も踏まえ、「女性活躍推進委員会」を新設

「多様な人材が活躍できる社内風土の醸成」を通じて、SDGs（ジェンダー平等）への貢献寄与も目指す

ESG関連その他取組み② ～脱炭素化の推進～

豪州Raventhworth North一般炭権益の売却も決定。非資源分野を中心とした収益力の維持・向上を担保しつつ、「スピード感」と「実行力」を伴った脱炭素化を推進



p.65

ESG関連その他取組み③ ～TCFDシナリオ分析の開示拡充～

「EBITDA指数による分析」での事業インパクト評価を開示、より定量イメージが伝わりやすい内容に改善・拡充

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				
* 移行リスクの大きい事業の「4℃程度」シナリオにおける影響は限定的です。									
事業環境影響									
4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃	4℃	<2℃
→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
<p>「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</p>		<p>「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高品位炭に対する需要は、一定のレベルで維持される</p>		<p>「2℃未満」シナリオでは、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増大等により、収益の拡大が可能</p>		<p>「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）等による収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</p>		<p>「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</p> <p>「2℃未満」シナリオでは、平均気温上昇の抑制により森林地帯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購入が実現できれば、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</p>	
方針・取組み									
<p>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）を目指し、今後の取組みに反映</p> <p>新規の石炭火力発電事業の開発は行わない</p>		<p>新規の一般炭炭鉱事業の開発は行わない</p> <p>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、持続可能な社会の発展に貢献すべく継続してレビューを実施</p> <p>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</p>		<p>原油産産の拡大については慎重に検討</p> <p>優良プロジェクトに参画する中で事業の安定化を確保し、LNG等ガスプロジェクトでの投資機会を検討</p> <p>バイオ燃料や水素関連での事業機会を確保し、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</p>		<p>生産地域の多角化（シエラレオネでの生産拡大）</p> <p>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</p> <p>バイオナッフル残渣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</p> <p>必要に応じた選苗の実施</p>		<p>気候変動に対応した品種の選定の検討</p> <p>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>	

統合レポート2020 p.66

p.65

- 気候変動に関するリスクと機会への対応方針の策定やGHGの削減目標・取組み等の重要な事項については、「サステナビリティ委員会」で議論・決定
- Page 76 サステナビリティ推進体制

- 指標と目標
- GHGの削減目標
 - Page 64 GHG排出量削減・オフセットに関する目標
 - エネルギー使用量とクリーンテックの目標

指標	目標	2020年度実績
再生可能エネルギー比率	2030年度に20%超	14.5%
蓄電システム販売累計容量	2030年度に5GW超	約420MWh
東京・大阪本社、 關内支社・支店その他の 事業用施設の電力使用量	2021年度に2010年度比30%減	47%減
	2010年度比	47%減
	年平均1%以上減	2019年度比4.6%減

*シナリオ分析結果等、気候変動情報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/environment/climate_change/

ESGレポート

気候変動

シナリオ分析結果

シナリオ分析に際しては、短期のみならず2030年以降の中長期以降の時間軸で、事業指に関連、事業運営及び需要面でリスクと機会の要因を抽出し、重要度の高い要因の整理及び評価を実施しています。重要度の高い要因に関して、移行面及び物理面で影響が大きい変動を特定し、条件を反映させた財務モデル等を使って、シナリオ分析を実施しています。財務上の影響度に関する分析については、気候変動の潜在的な影響度を測ると共に、リスク及び機会への対策による効果も含めて、財務上の影響度を分析しています。シナリオ分析の定量情報は、IEA等のシナリオ群等を基にした当社の判断に基づくものであり、分析精度の向上に留意していますが、多くの不確定要素を含むものです。

1. 移行リスクが主な課題となる事業
 化石燃料に関連する事業は「2℃未満」シナリオの移行リスクが主な課題になります。

カンパニー/事業内容	機械カンパニー/発電事業	エネルギー・化学品カンパニー/（原油・ガス・LNG）開発事業
タイムフレーム	～2040年	～2050年
シナリオ	<2℃シナリオ	<2℃シナリオ
主要なリスクの機会	<p>移行 リスク：炭素税・CCS義務化等の影響で火力発電コスト増大。 機会：技術進歩・コスト低減も含め再生可能エネルギーの競争優位性が向上。 機会：再生エネルギーの大規模なシフトには、蓄電池やグリッドへの投資の拡大が必要。</p> <p>物理 リスク：発電施設が自然災害（異常気象）により被害を受ける可能性。</p>	<p>リスク：各国において炭素税等化石燃料に対する規制導入が進み、世界全体としての原油需要が縮小。 機会：化石燃料では相対的に環境負荷の少なく、低炭素社会実現に向けた Transition Fuel として、また産業発展を支える燃料として、アジアを中心に LNG 需要増。 機会：化石燃料以外の新エネルギー（水素、アンモニア、リニューアブル燃料等）の需要増。</p> <p>リスク：上海開発は、中東・ロシアでのオイルメジャー等の優良パートナーとのプロジェクトが中心で、対策により屋外作業の影響は限定的。また、気象変動に伴う気象災害の甚大化の可能性も低いと想定。</p>
事業環境認識と事業インパクト評価	<p>移行リスクにより、炭素税・CCSコストで利益が大幅に圧迫され、火力発電の利益は減少する可能性があるが、再生エネルギーの売上げ増及び炭素税とCCSコスト削減により累計利益は向上が見込まれる。</p> <p>EBITDA指数による分析 (%)[※]</p>	<p>2℃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需要増加及びリニューアブル燃料等の新エネルギー需要増加の機会増大等により、収益維持は可能。 (2050年までのエネルギー価格変動に対して複数のシナリオを検討)</p> <p>EBITDA指数による分析 (%)[※]</p>
対応策・方針	<ul style="list-style-type: none"> 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）を目指し、今後の取組みに反映する。 持続可能な社会の構築に貢献するためにも、新規の石炭火力発電事業の開発は行わない。 	<ul style="list-style-type: none"> 新エネルギー（水素、アンモニア、リニューアブル燃料等）分野で、事業会社とのシナジー創出及び、イニシアチブ参加により事業機会を確保し、エネルギー事業ポートフォリオの新エネルギーへのシフトを加速。 新エネルギーへのシフトに加え、脱炭素社会実現に向けた CCS（CO₂分離・回収・貯留）への取組みを強化。 上海石油ガス開発に関し、資産効率化を企図し行う優良資産への入替は、環境に配慮しつつ慎重に検討。

- ※ Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization：特別利益及び非利息、換算調整を加えて算出される利益
- 【石炭事業への取組み】
 石炭事業における2℃シナリオ下における事業環境認識と対応策は以下の通りです。
- 事業環境認識 2℃シナリオの下、技術革新や規制動向と対応しつつ、一般炭の使用量は減少していく。
- 対応策・方針
 - 新規の一般炭炭鉱事業の開発は行わない。
 - 既存の一般炭炭鉱事業についても、「SDGs」への貢献・取組強化の観点から、脱炭素社会を業界に先駆けて実現すべく Drummond 権益の売却を実行済み。その他の一般炭権益も2023年度までに売却し、一般炭権益からの完全撤退を目指す。
 - 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や社会実装に向けた取組みを強力に推進する。一方、再生可能エネルギーの大規模普及には、当面は調整電源・バックアップ電源として火力発電が引き続き必要面もあり、一般炭トレードを通じて資源の安定供給の責務は引き続き果たしていく。

シナリオ分析*

- 国際エネルギー機関 (IEA) 及び気候変動に関する政府間パネル (IPCC) を参照し、今世紀末までの平均気温上昇が「2℃未満」と「4℃程度」の2つのシナリオを設定



ブロックチェーン技術を用いた サプライチェーンのトレーサビリティ強化

コーヒーや天然ゴムにおいてブロックチェーン技術を用いて調達、製造過程を追跡SDGsに対応した高付加価値商品を展開

本業を通じた
トレーサビリティの強化



当社は、本業を通じたトレーサビリティ・ビジネスを推進しています。住生活カンパニーでは天然ゴムのトレーサビリティ・システムの開発やトレーサブルな天然ゴムの製造を開始(⇒Page 111 天然ゴムを持続可能な天然資源へ)しており、食料カンパニーでは植物油等の第三者認証品の取扱拡大に加え、コーヒーのトレーサビリティ・サステナビリティプラットフォーム Farmer Connect 社への出資を実施しました。今後もトレーサビリティ・ビジネスの拡大を通じて、収益力の向上と「SDGsへの貢献・取組強化」を進めています。

p.79

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



調達の透明化による持続可能な天然ゴムの普及を目指す



物流物資部
唐澤 秀行

天然ゴムを持続可能な天然資源へ

天然ゴム事業では、地域住民の人権侵害や違法伐採が課題となっており、環境・社会に配慮した天然ゴムの調達が進められています。今般、当社が開発したトレーサビリティ・システムを利用することで、天然ゴムの調達過程を追跡できるようになり、環境・社会に優しい天然ゴムの差別化が可能になりました。当社子会社のインドネシア ANEKA BUMI PRATAMA 社では、このシステムを用いたトレーサブルな天然ゴムの製造を開始し、SDGsに対応した高付加価値商品としての販売を予定しています。この販売により得られる収益の一部を生産者に還元し、本システムの利用を促進することで、違法伐採の抑制及び持続可能な天然ゴムの生産・普及に貢献していきます。

p.111

「マーケットイン」の環境ビジネスの推進

バイオマスプラスチックやリサイクルナイロン、海洋ゴミ由来再生プラスチック等、環境配慮型素材を積極推進

▼バイオPP使用容器



▼海洋ゴミ由来再生プラ



▼リサイクルナイロン



「マーケットイン」による事業変革の具体例

「マーケットイン」の環境ビジネスの推進

当社は、欧州企業との提携によるバイオマスプラスチックやリサイクルナイロン等の環境配慮型素材の導入、米国 TerraCycle 社との海洋ゴミ由来再生プラスチックの展開やリサイクル・リユースモデルの構築等を通じて、環境問題に積極的に取り組んでいます。リーダーやブランドオーナーと共に、環境配慮型素材を使った製品のブランディングや共同開発プロジェクトを推進中です。そして、業界トップクラスの合成樹脂取扱数量と世界中の販売ネットワークを基盤として、川下を起点に川上まで広がる「三方よし」の新たなサプライチェーンの構築を目指した、「マーケットイン」の発想による環境配慮型ビジネスを進めることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



化学プロジェクト推進室
小林 拓矢

p.107

- ✓ CITIC／CPグループとの協業やファミリーマート事業の具体的な成果の提示
- ✓ 上場グループ会社の保有・買増し等に関する戦略的意義の更なる解説
- ✓ 収益基盤の更なる強化に資する投資案件の検討・実行
- ✓ GHG削減実績等の気候変動関連のトラックレコード積み上げと開示の拡充
- ✓ 女性活躍推進委員会での議論を受けた人事施策等の開示
- ✓ 経営陣のサクセッションプランに関する議論内容・考え方の説明

ひとりの商人、無数の使命