

# 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  
ITOCHU

ITOCHU Corporation

この統合レポート説明会は、昨年12月に続いての開催。

昨年の統合レポートは、「企業価値算定式」のコンセプトの採用等、変更点も多かったため、説明会の形で説明したが、今年の統合レポートはコンセプト自体に変更はなく、内容のアップデートが中心であったため、説明会を実施するか否か、正直迷っていた。

しかしながら、複数の投資家様より開催をご希望されるお声があり、改めて皆様との「対話」を意識した会として、本日、開催させて頂いた。

本日は、先ず初めに、統合レポート2021の基本構成、昨年、課題認識していた点を踏まえて変更したコンテンツ、統合レポート発行後のESG関連のアップデート等、昨年からの変更点を中心に、説明させて頂き、その後、質疑応答に移らせて頂きたい。

なお、先般、統合レポートの主要なアワードの一つである、WICIジャパン「統合レポート・アワード」において、当社は2年連続のゴールド・アワードを受賞することができた。皆様との「対話」の成果が、統合レポート制作、ひいては当社経営にも反映している点が評価され、このような結果をご報告できることを、大変嬉しく思っており、御礼申し上げます。

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

- ✓ 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

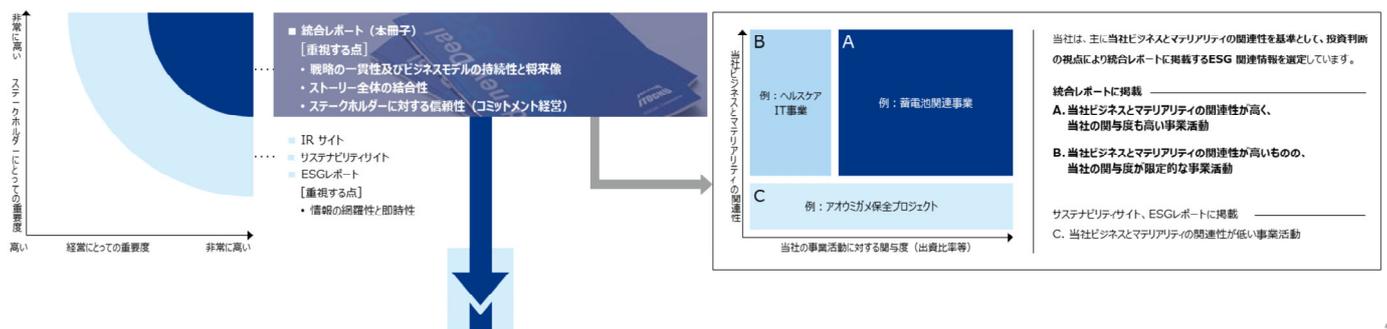
本日の説明会は、統合レポートを活用した「対話」を実施し、当社経営へのご理解を一層深めて頂くことで、「企業価値算定式」の赤枠の部分、即ち、資本コストの低減、更には企業価値向上に繋げていくことを目的としている。

皆様との「対話」で認識した新たな課題等については、マネジメントにも報告の上、今後の当社経営の進化に役立てて参りたい。

## 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



それでは初めに、統合レポート2021の編集方針について、簡単に説明する。

今年では中計を公表した年でもあり、「Brand-new Deal」戦略、即ち、これまでの岡藤経営を軸に、企業価値向上に繋がる、一貫性のある成長ストーリーを解説することを心掛けた。

また、残念ながら、中計公表後の株価パフォーマンスにも表れてしまったが、そこで課題として浮き出た当社方針と市場における期待値との調整を図る、「対話」ツールとしての役割・機能といったものを、意識して制作した。

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



3

冊子全体の構成の観点では、昨年の統合レポートで導入した、投資判断の視点、即ち、企業価値算定式を用いた情報体系を継続した。

企業価値算定式の各項目で章立てし、それぞれの章で、経営戦略・施策との関連性・結合性を意識した内容としたが、読みやすさの観点から、目次を工夫したり、各項目の前にゲート頁を設定し、解説を施したりすることで、明瞭性の向上にも注力した。

## マネジメントメッセージの構成



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

次に、マネジメントメッセージの観点から、今年の構成を説明する。

引続き、CEOの岡藤のメッセージが経営全体を語る当社最大のコンテンツである点は不変だが、今年も、ご覧の通り、より各オフィサーの担当領域や役割分担を意識した、メリハリのある内容とした。

次のスライドからは、各オフィサーのメッセージについて、ポイントを説明する。

- ✓ 「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）



5

まず、CEOメッセージでは、キーワードを6点、ご説明する。

1点目は、「マーケットインの発想」。

当社が今後、非資源分野での優位性を発揮し続けるために、「マーケットインの発想」に立脚したビジネス展開が最も重要であること、当社の商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」と同様に、「マーケットイン」を社内の共通言語として浸透させていく方針であることを説明。

2点目は、「三方よし」。

サステナビリティの観点からも、企業理念である「三方よし」の精神で、すべてのステークホルダーと同じ方向を向き、長期的に成果を分かち合っていくことの重要性について説明。

3点目は、「川下の重要性」。

川下の消費者接点から得られる「データ」を武器として、既存のビジネスモデルを磨き上げ、商流全体のイニシアチブを取っていく考えである旨を記載。

4点目は、「脱炭素化」。

脱炭素化等の社会要請の高まりに対しても、「マーケットイン」の発想で世間や消費者のニーズを確実に捉えていくことが重要となる点を解説。

5点目は、「商人の基本姿勢」。

過去の失敗から得た教訓も踏まえ、決して無理な背伸びをせずに、コツコツと着実に利益を積み重ねていくこと、過信・慢心をこれまで以上に厳しく戒め、経営にあたっていくことを説明。

最後に、「株主還元」。

市場との対話を踏まえ、市場の声も反映した「修正株主還元策」の公表をコミットする旨も明記。この点については、後程、改めてご説明する。

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

6

次に、COOメッセージについて、説明する。

COOメッセージでは、社長COO就任の「所信表明」と「ビジネスへの取組姿勢」について語っている。

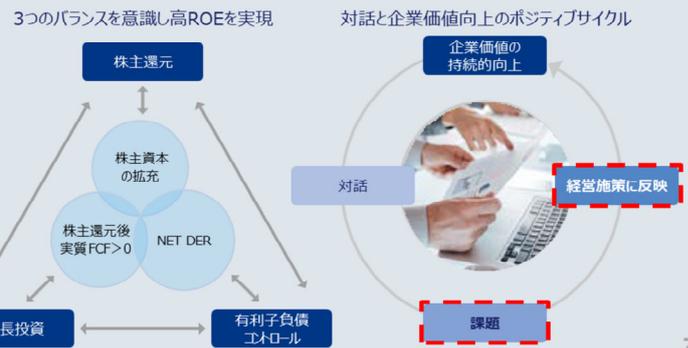
「所信表明」では、就任のご挨拶に加え、これまでの経験をもとに、今後、現場で陣頭指揮を行うに際し、「現場と信用が大切」であること、「率先垂範と一致団結」で難局に取り組むことを述べている。

「ビジネスの取組姿勢」では、自ら推進してきた蓄電池ビジネスを具体例として取り上げ、世の中の動向を先読みし、「マーケットイン」の発想で計画的にビジネスを実践していくこと、更に「収益力の向上」を担保しつつ、解決すべき社会要請への対応も着実に実践することを説明。

p.36

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



CFOインタビューは、「一貫性のある財務・資本戦略の実践」がキーワード。

成長投資、株主還元、有利子負債コントロールの「3つのバランス」を重視し、高ROEを実現する方針に変更はないが、今後の利益成長のために必要となる成長投資や追加株主還元の原資となる余資、そのキャッシュ・アロケーションについて、投融資協議委員会の委員長の視点も踏まえ解説。

また、CFOインタビューでは、「対話」を踏まえた修正株主還元の検討状況について、CEOメッセージと同期を取った形で説明すると共に、「対話」で認識した課題を経営施策に反映することで「資本コストの低減」を図る考えである点も明示。

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

マネジメントメッセージの最後になるが、CAOインタビューでは、「本質を追求した取組みの徹底」というキーワードで、サステナビリティに関する、様々な取組みについて記載。

1点目の「働きがいのある職場環境の整備」では、当社の人材戦略の特徴と狙いについて、きっかけとなった事象も含め、語っている。

2点目、「新型コロナウイルスへの対応」では、出社と在宅勤務の体制変更や、ワクチンの職域接種について、施策決定の背景にあった考え方や当社の想いも併せて解説。

3点目は、「コーポレート・ブランディング活動」だが、生活消費分野に強みを持つ、当社ならではの施策について説明。

## 課題への対応

Brand-

各オフィサー・パートの説明は以上になるが、ここからは「課題への対応」という切り口で、昨年の統合レポートからの変更点や、統合レポート2021発行後のアップデート等について説明する。



- ✓ 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

次に、昨年の統合レポート説明会の際にお示した課題への対応状況について説明する。

チェックで記載している6点が認識していた課題、赤字で記載している内容が、その対応状況。

すべての課題について、完全に対応できている訳ではないが、次のスライド以降で、課題ごとの対応状況について説明する。



## ②GHG長期削減目標の設定・公表

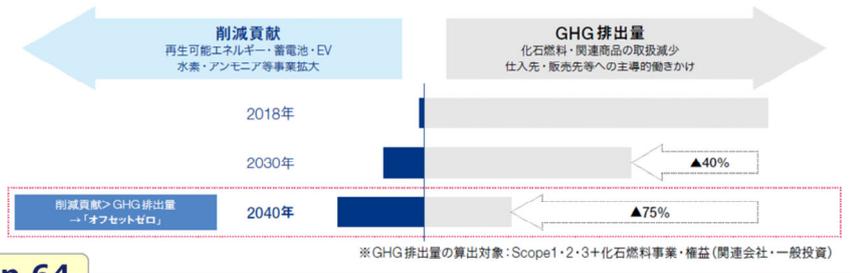


日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の目標遵守のロードマップを設定・公表。  
業界に先駆けたGHG排出削減に本業を通じて貢献

### 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<sup>\*1</sup>」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<sup>\*2</sup>を遵守

<sup>\*1</sup> 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  
<sup>\*2</sup> 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）

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

企業価値 ↑ - 創出価値 ↑  
資本コスト ↓ - 成長率 ↓

13

気候変動関連では、中計において、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。更に、2040年までの「オフセットゼロ」目標についても発表した。

「オフセットゼロ」とは、当社の削減貢献量が、排出量を上回ることを言う。

削減貢献量とは、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により、社会のGHG削減に貢献するという考え方。この削減貢献量の算定方法について説明する。

当社の再生可能エネルギー発電所を例にとると、新規に再生可能エネルギー発電所に投資したとして、その発電所の発電量の当社持分と同量の電気が、石炭火力発電所の電力に置き換わったと仮定して、発電量に石炭火力発電所のCO2排出係数をかけることで、削減貢献量を求める。

今後、再生可能エネルギー、水素、蓄電池等のビジネスを伸長させ、この削減貢献量が当社排出量を上回ることを目指す。

## ②GHG長期削減目標の設定・公表



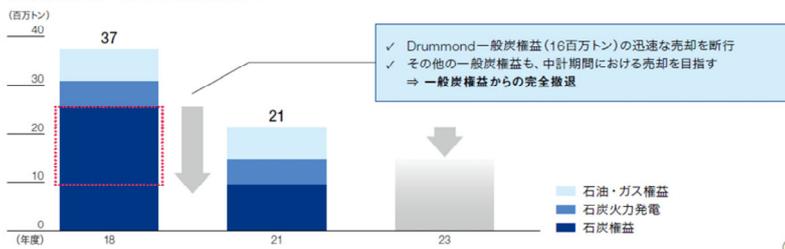
総合商社業界で初めて自社が関与するすべての化石燃料事業・権益のGHG排出量を開示。「スピード感」と「実行力」を伴った脱炭素化の推進と共に情報開示を拡充

### ■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



p.64

### 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

企業価値 ↑ 創出価値 ↑  
資本コスト ↓ 成長率 ↓

14

また、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排出量を開示し、「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している。

この化石燃料事業・権益のGHG排出量の算出方法だが、先ず権益については、その権益のScope3に持分を掛けて算出する。

Scope3の内訳は、排出量の大きい原材料の生産過程に関わるカテゴリー1、原材料の輸送に関わるカテゴリー4、製品の使用に関わるカテゴリー11の値の合計となっている。

それに加え、当社グループにある石炭火力発電所のScope1に当社持分を掛けたもので算出している。

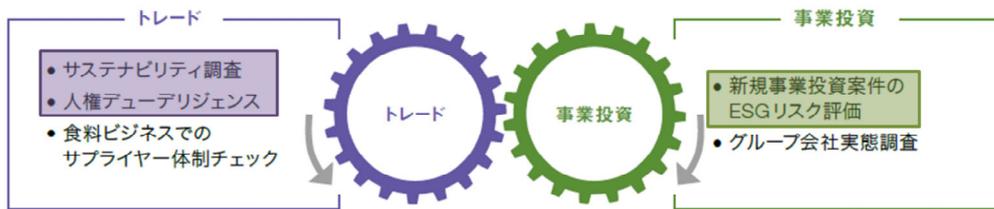
これらを合計したものが2018年度の37百万トン。

中計期間中に、この37百万トンをおよそ半減させることを目指している。

### 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



15

次に、「事業活動に合わせたサステナビリティマネジメント」について説明する。

ご承知の通り、欧米ではサプライチェーン全体の人権侵害リスクに対する、法的義務・開示義務のルール化が加速している。

日本政府でも2020年10月に「人権に関する国別行動計画」（NAP）を公表し、企業に対し「人権方針の策定」「人権DDの導入」「救済メカニズムの構築」の3事項への対応を推奨している等、事業活動に合わせたサステナビリティマネジメントの重要性が増している。

当社では、サプライヤーへのサプライチェーンサステナビリティ調査を2008年より開始し、2013年には全取引先約4,000社に対し「サプライチェーン行動指針」を通知した。

以降は、すべての新規取引先に取引開始前にこの行動指針を通知し、主要取引先へのサステナビリティ調査を毎年実施している。2020年度は310社で実施した。

更に、サプライチェーン上の人権に特化した調査として、2020年度より第三者評価機関を起用した人権DDを開始している。

昨年食料カンパニーでの調査結果をホームページで開示した。

今年は金属カンパニーで調査を進めており、今後他カンパニーでも順次実施を予定している。

また、新規事業投資の際には、「投資等に関わるESGチェックリスト」を用いて、投資案件が、ESGの観点で方針及び体制が整備されているか、環境への悪影響や法令違反等のリスクがないかの評価を事前に行っている。



# 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、信用力及び当社との独立性に基づき取引の拡大や、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を指します。

一方、昨今の競争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確保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方に基づき、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、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数の3分以上とすること、②独立性のある取締役会設置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既に当該要請に自らのガバナンス体制が構築されています。

会社名	独立社外取締役	取締役会設置委員会	独立社外監査役
伊藤忠エクスプレス	5名	3名	3名
伊藤忠エクスプレス 物流	5名	3名	3名
伊藤忠エクスプレス 船務	6名	3名	3名
伊藤忠エクスプレス 航空	3名	2名	2名
伊藤忠エクスプレス トラック	4名	3名	3名
伊藤忠エクスプレス 船務	5名	3名	3名
伊藤忠エクスプレス 航空	6名	4名	3名

統合レポート2020 p.77

## 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しています。

各社においては、2021年の各社空室株主総会時点で、社外取締役比率の向上や独立性のある取締役会設置委員会の設置等、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。

会社名	保有意義	独立社外取締役比率	取締役会設置委員会設置比率	独立社外監査役設置比率
伊藤忠エクスプレス	国内の幅広い顧客層を向け、航空エクスプレス、貨物運送に加え、船舶輸送、物流ソリューション、次世代ビジネス等を展開しており、事業において当社グループが国内外で実効的な協力を推進していくことで、競争力向上を図るためです。また、当社は当該グループの幅広い顧客ネットワークを基に、SDGの観点に向けた新たなエクスプレス分野での取組みや当社グループ企業への材料供給事業等を推進しています。	38%	50%	50%
伊藤忠エクスプレス 船務	高度な技術と大規模な生産能力を有し、当社グループの物流戦略の推進に不可欠な役割を担っています。当社は、両社の協働による事業の発展を促すことで、競争力向上を図るためです。また、当社は当該グループの幅広い顧客ネットワークを基に、SDGの観点に向けた新たなエクスプレス分野での取組みや当社グループ企業への材料供給事業等を推進しています。	50%	50%	50%
伊藤忠エクスプレス 航空	国際線・国内線の航空輸送を主要事業としており、両社の協働による事業の発展を促すことで、競争力向上を図るためです。また、当社は当該グループの幅広い顧客ネットワークを基に、SDGの観点に向けた新たなエクスプレス分野での取組みや当社グループ企業への材料供給事業等を推進しています。	33%	50%	50%
伊藤忠エクスプレス トラック	国内製造及び建設加工品の輸送を主要事業としており、両社の協働による事業の発展を促すことで、競争力向上を図るためです。また、当社は当該グループの幅広い顧客ネットワークを基に、SDGの観点に向けた新たなエクスプレス分野での取組みや当社グループ企業への材料供給事業等を推進しています。	40%	50%	50%
伊藤忠エクスプレス 船務	当社グループの物流戦略の推進に不可欠な役割を担っています。当社は、両社の協働による事業の発展を促すことで、競争力向上を図るためです。また、当社は当該グループの幅広い顧客ネットワークを基に、SDGの観点に向けた新たなエクスプレス分野での取組みや当社グループ企業への材料供給事業等を推進しています。	33%	50%	50%
伊藤忠エクスプレス 航空	国際線・国内線の航空輸送を主要事業としており、両社の協働による事業の発展を促すことで、競争力向上を図るためです。また、当社は当該グループの幅広い顧客ネットワークを基に、SDGの観点に向けた新たなエクスプレス分野での取組みや当社グループ企業への材料供給事業等を推進しています。	38%	50%	50%
伊藤忠エクスプレス トラック	国内製造及び建設加工品の輸送を主要事業としており、両社の協働による事業の発展を促すことで、競争力向上を図るためです。また、当社は当該グループの幅広い顧客ネットワークを基に、SDGの観点に向けた新たなエクスプレス分野での取組みや当社グループ企業への材料供給事業等を推進しています。	33%	50%	50%

p.91

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

最後の「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」では、昨年の統合レポートにおける「形式面」にフォーカスしたガバナンス構築状況の開示から、一步踏み込み「実質面」を重視した開示を行った。

統合レポート2021では、より「中身」の追求を意識し、当社側と子会社側のそれぞれのメリットについて説明している。

統合レポート2021における「課題への対応」の説明は以上になるが、ここからは統合レポート発行後のESG関連のアップデートについて説明する。

一 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・分野毎の統制組織の打破、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ることですが、**特に女性社員の活躍促進は重要な課題**だと思っています。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、男性社員にバリエーション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図的に引上げ、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、与えられたと自覚性を身に付け、家業を継いだ新卒者の甲斐のやわらかいだけでは、つてつた人材の獲得が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き込んでくることも、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践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。

p.84

ていた面では多

異なる組織

に対する

一部は

原動力

新卒者の

獲得

が

容易

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、取締役会の任責審問委員会の一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**

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を支援する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 淳子
委員	社外取締役	中森 真紀子
	社外監査役	菊池 康徳
	取締役（CAO）	小俣 文彦
	常勤監査役	土橋 修三郎
	執行役員人事・総務部長	橋本 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「組織としての多様性が不可欠」との認識の下、女性社員の活躍促進に向け、2009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、定率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、働き方改革や仕事の両立支援等々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て、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

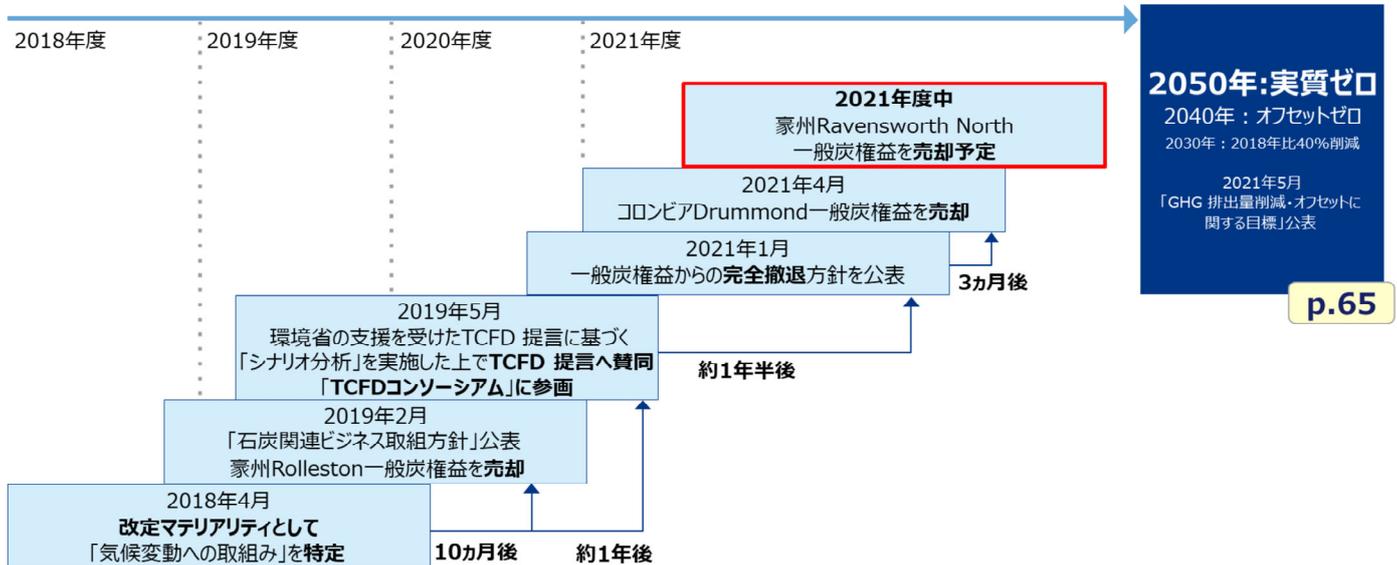
先ず、ガバナンスに関するアップデートだが、今年9月に「女性活躍推進委員会の新設」を公表した。

社外取締役対談でも言及のあった、重要な課題である「女性社員の活躍促進」に関して、村木社外取締役を委員長として、生え抜きの女性執行役員である人事・総務部長も加えた委員会構成で、議論を進めていく方針。

## 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



19

次に、気候変動への対応状況。

2018年4月にマテリアリティを改定し、「気候変動への取組み」をマテリアリティの一つとして特定。

2019年2月には「石炭関連ビジネス取組方針」として、新規の石炭火力発電事業の開発及び一般炭炭鉱事業の獲得は行わないことを公表した。

2018年からTCFD提言に沿ったシナリオ分析に取組み、2019年5月にはTCFD提言への賛同を表明、経産省・環境省・金融庁が主催するTCFDコンソーシアムにも参画した。

更に2021年1月には一般炭権益からの完全撤退方針を公表、同年4月にコロンビアDrummondの権益を売却している。

また、2021年度中には豪州Raventhworth North権益の売却完了も見込んでおり、着実に、気候変動への対応を進めている。



### 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**

**天然ゴムを持続可能な天然資源へ**

天然ゴムでは、各地域の環境や社会情勢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。今後、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透明化できようになり、環境・社会に優しい天然ゴムの量産化が可能になりました。当社がインドネシア ANDRA 社と 100% 出資した住生活カンパニーが導入したトレーサブルな天然ゴムの取組を開始し、SDGsに配慮した高付加価値商品としての販売を予定しています。この取組により得られる収益の一部を生産者に還元し、コミュニティの利用を促進することで、調達経路の透明化及び持続可能な天然ゴムの生産・普及に貢献しています。

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 ▼海洋ごみ由来再生プラ ▼リサイクルナイロン



**「マーケットイン」による環境ビジネスの具体例**

**「マーケットイン」の環境ビジネスの推進**

住生活カンパニーでは、各地域の環境や社会情勢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。今後、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透明化できようになり、環境・社会に優しい天然ゴムの量産化が可能になりました。当社がインドネシア ANDRA 社と 100% 出資した住生活カンパニーが導入したトレーサブルな天然ゴムの取組を開始し、SDGsに配慮した高付加価値商品としての販売を予定しています。この取組により得られる収益の一部を生産者に還元し、コミュニティの利用を促進することで、調達経路の透明化及び持続可能な天然ゴムの生産・普及に貢献しています。

p.107

続いて、SDGsビジネスへの取組みについて説明する。

今年5月に公表した中計の基本方針として、「マーケットインによる事業変革」、「SDGsへの貢献・取組強化」を掲げた。これらに関連するビジネスが、各カンパニーで多数始まっている。

事例の1つが、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。コーヒーと天然ゴムにおいて、それぞれブロックチェーン技術を用いてスマートフォンから調達、製造過程等の追跡情報を得て、サプライチェーンの透明化を目指す取組みを進めている。いずれの仕組みも労働環境の向上や環境に配慮した産地開拓等への支援に参加できる仕組みや農家への収益還元等、持続可能な生産・普及に貢献する仕組みを備えている。

もう1つの事例が、「マーケットイン」の環境ビジネスの推進。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、米国のテラサイクル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、環境保全に対して積極的に取組んでいる。

天然ゴムでは、グループ会社の伊藤忠テクノソリューションズとの共同により開発したブロックチェーン技術を活用し、また、環境配慮型素材では、ファミリーマートにおいてバイオマスプラスチック容器や海洋ゴミ由来再生プラスチックを使用する等、グループ会社の技術や店舗網を活用しながら、お客様に取り入れていただきやすい取組みを進めている。

- ✓ 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

最後に、統合レポート、ひいては当社の2022年度以降の課題について説明する。

初めに、事業投資の観点からは、「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」と記載した通り、まずは現在注力中のファミリーマート関連施策の成果をお示しすることが、重要であると考えている。

CITIC/CPグループとの協業は、長期目線での取組みと位置付けているが、市場のご期待に沿える具体的戦略や、その成果を今後提示していく必要があると認識している。

次に、「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」については、各上場グループ会社を保有する戦略的意義を、過去における事例も含めて、今後も継続してご説明していきたいと思う。

また、当社が現中計で連結純利益6,000億円の収益基盤を盤石なものとし、更にその先のステージを目指していくためにも、「収益基盤の更なる強化に資する投資案件の検討・実行」についても、確りと実績でお示していく必要があると考えている。

次の3点が、ESG関連での課題。

まず、「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」については、一般炭権益からの完全撤退に続く、その他のGHG排出量削減策の提示も含めて、今後のトラックレコードの積み上げと開示の拡充が課題と認識している。

次に、「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」については、女性活躍推進委員会は取締役会の任意諮問委員会だが、議論内容を着実に施策に落とし込み、その取組内容をご説明していく所存。

最後に、「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」は、非常に難しい課題だが、市場のご関心も高いと認識しており、どのような説明が可能か、引続き検討していきたいと思う。

以上

A photograph of a clear blue sky with scattered white clouds. The clouds are concentrated in the lower half of the image, while the upper half is a solid, vibrant blue. The overall mood is bright and open.

ひとりの商人、無数の使命