

## 編集方針

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当社の経営戦略と財務・非財務資本等との関連性を明確にし、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方の下、当社は統合報告の開示フレームワークも意識しつつ、今回は特に、「戦略的焦点と将来志向」、「ステークホルダーとの関係性」や「結合性」に力点を置き、当社の大きな特徴でもある「企業価値算定式(投資判断の視点)」を用いた

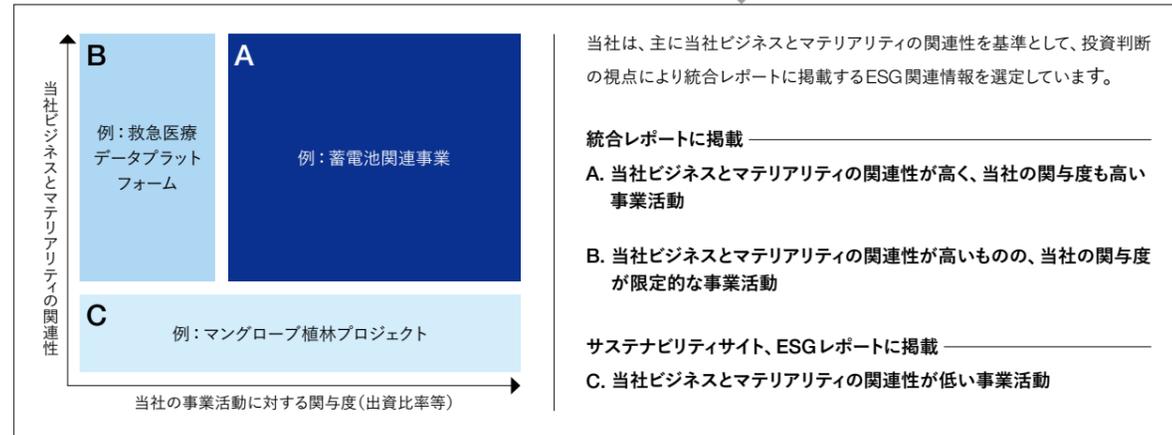
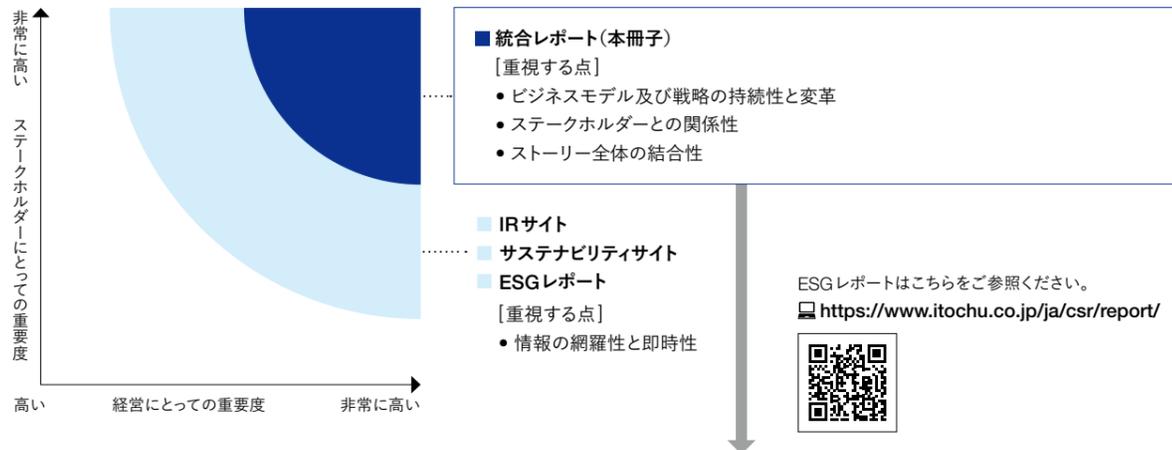
情報体系で「統合レポート2022」を作成しました。  
未だ感染収束に至らない新型コロナウイルスの影響や地政学リスクの顕在化に加え、コモディティ価格の高止まりやインフレ、欧米を中心とする利上げや円安、サプライチェーンの見直し等、これまでにない不透明な経営環境にも耐え得る、企業の対応力が問われています。当社は、このような難局にも動じることなく、「ビジネスモデル変革」や「働き方改革」の進化等を着実に進め、経営基盤を更に強化・拡大させることで、持続的な企業価値向上を目指します。「三方よし」を企業理念に据える当社が、過去から積み上げてきた「総合力と自己変革力」を武器に、更なる成長を目指すストーリーをご確認ください。



**報告対象範囲等**  
**対象期間**：2021年4月1日～2022年3月31日  
 (一部に2022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**：別途記載がない限り、当社株主帰属当期純利益は「連結純利益」、温室効果ガスは「GHG」、(株)ファミリーマートもしくは店舗としてのファミリーマートは「ファミリーマート」、CITIC Limitedは「CITIC」、伊藤忠テクノソリューションズ(株)は「CTC」と記載しています。

**決算に関する詳細情報**  
 2021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\\_98.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_98.pdf)  
**サステナビリティ関連情報**  
 より幅広い情報を入手したい方は、サステナビリティサイトをご覧ください。  
<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

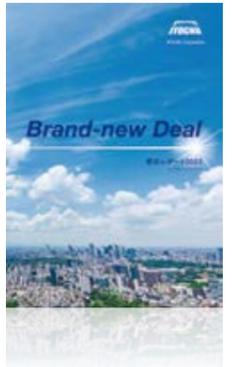
統合レポートに関するお問い合わせは  
 IR部 ☎03-3497-7295



## 統合レポート2022のポイント

### 統合レポート2022のポイント

統合レポート2022は、会長CEOが経営戦略の全体像・注力ポイントを、各オフィサーが担当領域を中心に各戦略の詳細を説明しています。更に、「企業価値算定式(投資判断の視点)」を用いた情報体系で論理的に整理を行い、当社の企業価値向上のための原動力や取組み等を説明するフレームワークを継続しています。



更に、ステークホルダーの関心が高い経営戦略や気候変動対応、株主還元方針、「自己変革力」をキーワードとするビジネスモデル変革事例、カントリーリスク等への対応、女性活躍を含む人材戦略・ガバナンス等を説明することで、「外部環境の変化」に対する当社の経営力への信頼度を高めていただくことを意識して作成しています。

- 経営戦略の注力ポイント ➡ Page 12
- 株主還元を巡る対話 ➡ Page 36
- 事業等のリスクへの対応 ➡ Page 56 ➡ Page 78
- 気候変動等への対応 ➡ Page 18 ➡ Page 86
- 「自己変革力」の事例 ➡ Page 58
- 女性活躍推進 ➡ Page 80 ➡ Page 96

### 2021年度に起きた外部環境の変化

2021年度は、新型コロナウイルスの影響に加え、ロシア・ウクライナ問題による地政学リスクの顕在化等により、世界経済の不透明感は一層高まりました。また、コロナ後を見据えた新たな生活様式や働き方が浸透し、消費者嗜好の多様化や世の中のデジタル化が一層進みました。更に、日本政府による脱炭素社会へのロードマップが示されたことに加え、コーポレートガバナンス・コードの改訂により、企業における多様性の向上やガバナンスの更なる強化が求められる等、社会と企業のサステナビリティに対する関心がこれまで以上に高まりました。

(外部環境変化の例)

- サプライチェーンの混乱や資源価格高騰
- 日本政府による新たなGHG排出量削減目標の表明
- ロシアのウクライナ侵攻に端を発した地政学リスクの顕在化
- 改訂コーポレートガバナンス・コードの公表

### 統合レポート2021のポイント

統合レポート2021は、会長CEOが全体の経営戦略を説明し、各オフィサーが担当領域を中心により広く、より深く解説することで、当社の経営ポイントを説明しました。また、冊子全体のコンセプトに「企業価値算定式(投資判断の視点)」を採用している点を強調することで、ステークホルダーの皆様との対話ツールとしての統合レポートの有用性を高めることに取り組みました。更に、「Brand-new Deal」戦略の継続的な実践により、過去から積み上げてきた企業価値の根拠と、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」で目指す成長ストーリーについて、ご理解を深めていただくことを意識して作成しました。



## CONTENTS

## 統合レポート2022

2021年度(2022年3月期)

## マネジメントメッセージ

— マーケットイン、SDGs対応、経営注力ポイント 12

CEOメッセージ 12



COOメッセージ 18



## 「商人型」ビジネスモデル

— 経済価値と環境・社会価値の「何れも」拡大 22

## 01

## 持続的な価値創造の原動力

— 強み、非財務資本、財務・資本戦略 26



**POINT:** 企業価値そのものであり、持続的な企業価値向上の好循環を生み出す原動力である「財務資本」と「非財務資本」を説明すると共に、歴史に裏打ちされた4つの「強み」や当社の経営戦略・マテリアリティ等との関係性について記載しています。

積み上げてきた「強み」	28
非財務資本の積み上げ	34
CFOインタビュー	36
事業投資	40
ロジック・ツリー(非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク)	44

## 02

## 短期目標の達成

— 過去の中期経営計画レビュー、決算実績・計画 46



**POINT:** 当社の中長期的な経営戦略の実現性に対する信頼度の向上を図るには、各事業年度における目標の着実な達成や経営戦略の連続性が重要であり、過去の達成のトラックレコードや短期目標のコミットメント等について記載しています。

企業価値向上の軌跡	48
2021年度 決算実績	50
2022年度 短期経営計画	52

## 03

## 中長期的な価値創造への布石

— ビジネスモデル変革の事例 54



**POINT:** 中長期的な成長軌道の確かな歩みを今後も継続するため、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」における基本方針等を踏まえた、当社のビジネスモデル変革に関する考え方や注力ポイント、その具体的な事例等について記載しています。

CSOインタビュー	56
SPECIAL FEATURE 変革を続ける商人たち	58

## 04

## 持続的な成長を支える取組み・体制

— 気候変動・人権等、人材戦略、ガバナンス 74



**POINT:** PEST分析に基づく経営環境を認識した上で、価値創造の持続性向上のための資本コストの低減に繋がる事業等のリスクへの対応や気候変動・サステナビリティ推進の取組み、人材戦略、コーポレート・ガバナンスの方針等について記載しています。

PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)	76
事業等のリスクへの対応	78
CAOインタビュー	80
サステナビリティ推進の取組み	84
気候変動に関する考え方・取組み	86
サステナビリティマネジメント	90
人材戦略	92
コーポレート・ガバナンス	94
取締役、監査役及び執行役員	104

## 事業ポートフォリオ

— 各カンパニーの事業戦略 107

業績推移	108
繊維カンパニー	110
機械カンパニー	112
金属カンパニー	114
エネルギー・化学品カンパニー	116
食料カンパニー	118
住生活カンパニー	120
情報・金融カンパニー	122
第8カンパニー	124

## データセクション

126

ESG情報	126
主要財務データ	128
連結財務諸表	130
主要な指標	135
セグメント別業績推移	136
四半期情報	140
主要連結対象会社からの取込損益	142

## IR活動

144



## 表紙のご説明

雲の向こうには、いつも澄んだ青空が広がっています。「三方よし」のオリジナル企業として、今の不透明な経営環境にあっても、そして将来においても、人々の当たり前の生活を支える「商人」であり続けたい。そんな当社の経営姿勢を表現しています。

## 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いたします。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。