



ITOCHU Corporation

# 統合レポート説明会

伊藤忠商事株式会社

2022年12月12日

# *Brand-new Deal*

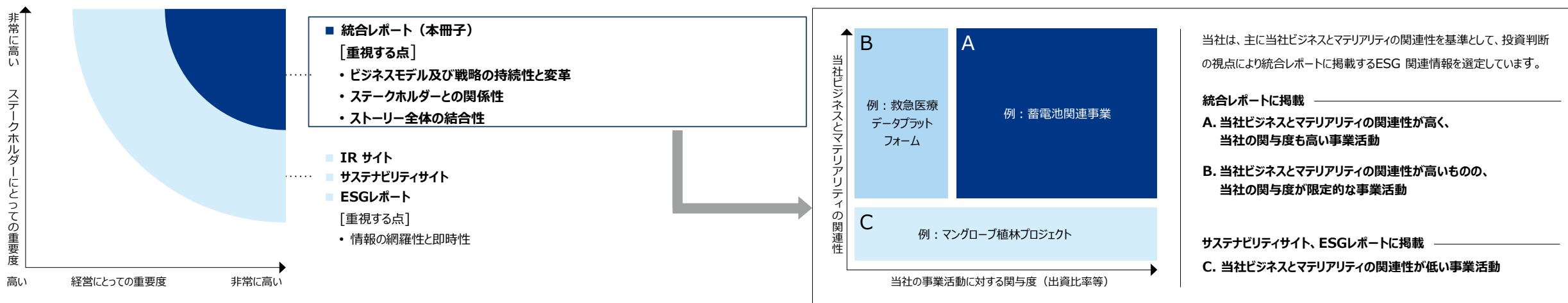


- ✓ 統合レポート2022の解説を通じて当社経営のポイントをご理解頂くと共に、  
市場に共通する様々な課題についてステークホルダーの皆様と対話を行うこと
- ✓ 外部環境の変化への対応状況と課題認識についてエンゲージメントを行うこと
- ✓ 上記を通じた更なる企業価値の向上を実現すること

## 主なポイント（編集方針）

p.8

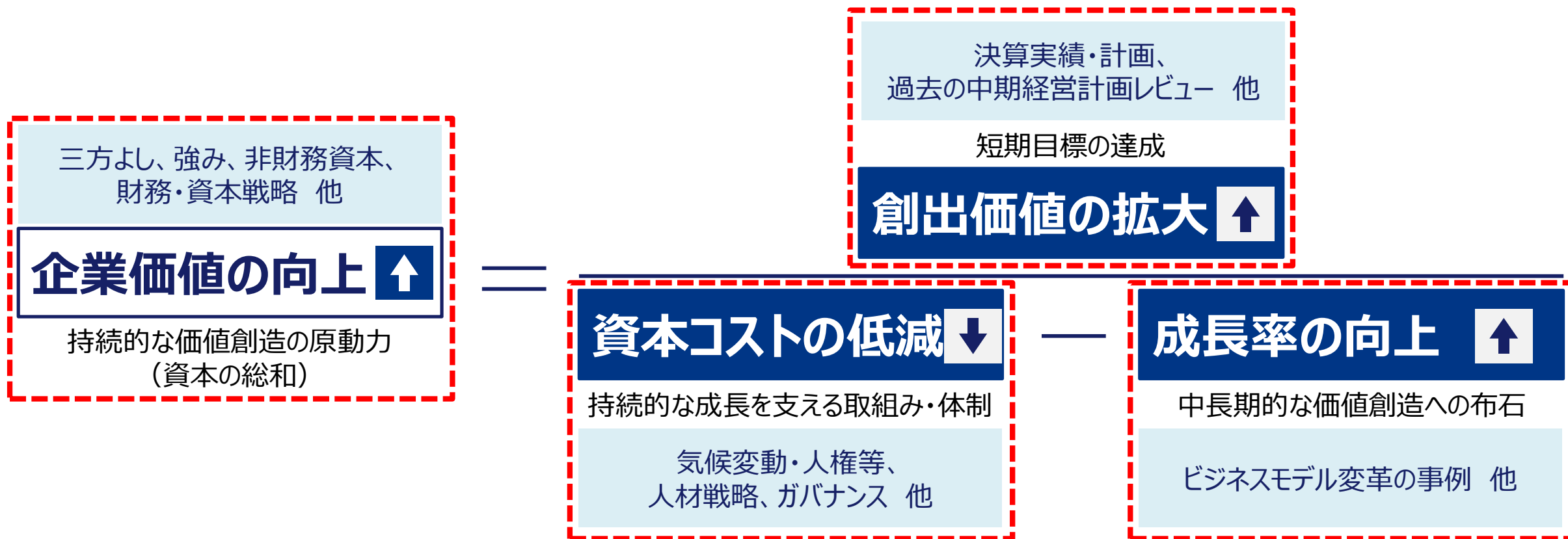
- ✓ 特に「戦略的焦点と将来志向」、「ステークホルダーとの関係性」や「結合性」に力点を置いて作成
- ✓ 不透明な経営環境に対する当社の自己変革力、総合力（対応力）を解説
- ✓ ステークホルダーの皆様との重要な「対話ツール」としての統合レポート制作



## 情報体系（構成）

p.10

「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



## 統合レポート2022のポイント

p.9

✓ 統合レポート2021からの変化点を把握したい  
継続読者のニーズに応え  
「統合レポート2022のポイント」を新設

### 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り組み等を説明するフレームワークを継続しています。

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



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
- 気候変動等への対応 ▶ Page 18
- 「自己変革力」の事例 ▶ Page 58
- 女性活躍推進 ▶ Page 80

### 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
- ロシアのウクライナ侵攻に際して顕在化した地政学リスクの顕在化
- 日本政府による新たなGHG排出量削減目標の表明
- 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。



ステークホルダーの皆様からの関心が高い点を中心に、「特に読んで頂きたいポイント」を明記

「特に読んで頂きたいポイント」の背景にある2021年度に起きた外部環境の変化への認識を記載

## 当社の「総合力」



現場、SDGsビジネス、  
総合商社の「総合力」 他

会長CEOが経営方針の全体感を語り、  
各オフィサーがそれぞれの担当領域を  
詳細に説明



マーケットインの発想、  
三方よし、株主還元姿勢 他

## サステナビリティ



働き方改革、サステナビリティ、  
人材戦略 他

## 財務・資本戦略



財務KPI、対話・情報開示、  
株主還元方針、格付 他

担当領域を専門的な視点から説明  
することで各オフィサーの責任範囲を  
より明確化

## 投資方針・DX



4つの教訓、DX、  
事業等のリスクへの対応 他

# マネジメントメッセージの構成

マネジメントメッセージに注力すべき経営方針や施策を凝縮



CEOメッセージで当社の株主還元姿勢を示し、  
CFOインタビューで専門的な視点から  
株主還元の具体的な考え方を解説

p.14

## 市場と目線を合わせた決断

私は、経営の方向性をお伝えする上で、統合レポートをとても重視しています。このCEOメッセージでお伝えすることも、常日頃思い浮かんだ時に手帳に書き留めるようにしていますが、そのうちの一つが「株主還元」です。

昨年5月の中期経営計画期間における株主還元方針の公表や6月の自己株式取得を一旦リセットする公表を受け、当社の株価は大きく下落しました。累進配当は評価するものの、中期経営計画期間における明確な配当性向に関する方針がなく、自己株式取得を一旦リセットする理由や再開タイミングが示されなかったことが、主な原因です。

これまで当社は、配当性向がいくら高くても、ひとたび減益となれば配当実績が減少するため、投資家や株主の皆様は失望を招いてしまう、それであれば、累進配当で毎年少しずつでも確実に配当実績が引上がる方が、長い目で見れば有難く、長きに亘り保有いただけるのではないかと考えていました。しかしながら、アナリストや投資家の皆様との対話を通じて、こうした当社の考えと市場のご期待には乖離があることに気づきました。

私は、投資家や株主の皆様には、中長期に亘り、配当

と株価上昇の両面で喜んでいただきたいと思います。社長に就任した2010年度以降、株価も配当も着実に右肩上がりです。これまででも、とある集まりの場で当社株式を長期保有する某メーカーの元役員の方にいきなり御礼を言われたり、当社の諸先輩方から数多くの手紙を貰ったりと、これぞ「経営者冥利に尽きる」と感じる機会が多かったのも事実です。今回の株価下落を機に、今後も「可能な限り市場のご期待にお応えしたい」との思いを新たに、すぐに経営陣で議論を開始しました。議論を重ねていくうちに、株主資本を含む財務基盤は既に総合商社のトップ水準に達しており、稼いだ利益をこれまで以上に投資家や株主の皆様と分かち合える実力を付けた、との結論を得ました。これが、昨年11月に「累進配当を継続するステップアップ下限配当の実施」と「2023年度までに配当性向30%をコミット」を中期経営計画期間中の「新配当方針」として公表した背景です。今年1月の自己株式取得の公表と今後の着実な実行を併せた積極的な株主還元が評価されたこともあり、2021年度は上場来高値を19回更新する結果となりました。(Page 36 CFOインタビュー)

p.38

2021年度に公表した「新配当方針」の決定に至った背景等について教えてください。

当社経営の「こだわり」に市場の声を反映した形で決定しています。

2022年度の短期経営計画の公表に際しては、2022年度計画の連結純利益見通しが2021年度の第2四半期末時点の想定よりも上回ったことから、2022年度の株主還元について、再度拡充することを検討しました。増配と自己株式取得の何れが適切であるかという議論に加え、2021年度の総還元性向や2023年度のコミットメント等も勘案した上で、DPSを120円下限から2023年度に予定していた130円下限と前倒し、2023年度の累進配当も継続する旨で公表しました。2022年度以降の株主還元方針についても、連結純利益の積み上がりや成長投資の進捗状況、市場環境等を踏まえて、引き続き市場の声に耳を傾けつつ、「あるべき株主還元」を検討していく所存です。(Page 52 2022年度 短期経営計画)

## 2022年度見通しの 上方修正 & 追加株主還元

### 2022年度 配当金・自己株式取得

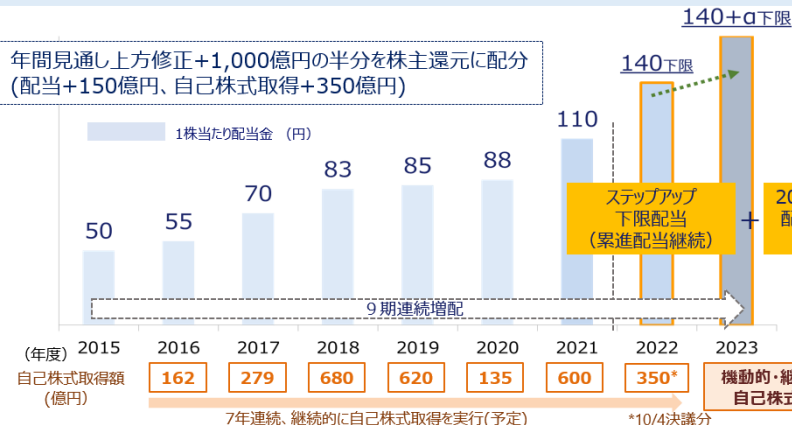
#### 2022年度 配当金

- ✓ 1株当たり配当金は前期比30円増額の**140円/株下限に増配** (期初見通し比+10円、総額約+150億円)
- ✓ ステップアップ下限配当の実施と2023年度までに配当性向30%をコミット (「Brand-new Deal 2023 新配当方針」を継続)

#### 自己株式取得

- ✓ 市場環境・キャッシュフローの状況を踏まえ、**350億円の自己株式取得を決定** (総還元性向: 期初計画27%⇒追加還元後30%)

- ✓ 年間見直し上方修正+1,000億円の半分を株主還元配分 (配当+150億円、自己株式取得+350億円)



統合レポートの説明に沿う形で、  
2022年10月4日に  
追加株主還元を公表

p.12



## 統合レポート全体の「目次」的な役割

- ✓ 歴史に学ぶ教訓を繰り返し共有
- ✓ 対話を踏まえた株主還元姿勢
- ✓ 「三方よし」に資する持続性を伴うビジネス
- ✓ 「マーケットイン」の発想で業態変革を推進
- ✓ 「労働生産性の向上」を担保する人材戦略
- ✓ 資源価格の平常化後を見据えた「備え」



## 就任1年目の振り返り・2年目の抱負

- ✓ 全社を俯瞰する上で礎となる重要な1年
- ✓ 率先して現場に赴く

## 総合商社の「総合力」

- ✓ 総合商社の形を維持する理由

## 脱炭素に関する考え方

- ✓ 脱炭素ビジネスへの取組方針
- ✓ GHG排出量そのものの削減と  
排出量削減に貢献するビジネスの推進

p.18



p.36

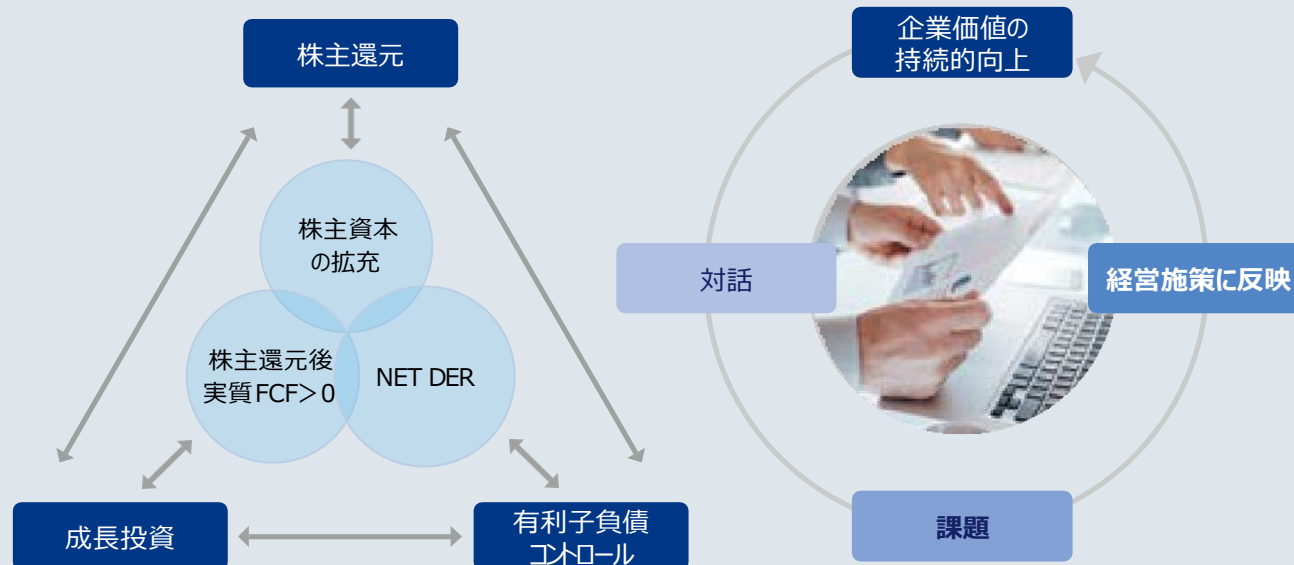


## 3つのバランスを伴う財務・資本戦略の堅持

- ✓ 成長戦略の礎となる財務・資本基盤の拡充について
- ✓ 「対話」を踏まえて決定した「新配当方針」
- ✓ 利上げに備えた格付の向上

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.56



## 不透明な経営環境における機会とリスクの見極め

### ✓ 投資失敗事例から得た4つの教訓

#### 4つの教訓

- |             |            |
|-------------|------------|
| ①投資の高値掴み    | ②取込利益狙いの投資 |
| ③パートナーとの関係性 | ④ハンズオン不足   |

### ✓ ビジネス現場におけるDX推進

### ✓ 事業等のリスクへの対応

p.80



## 現場を意識した「有言実行」の諸施策の推進

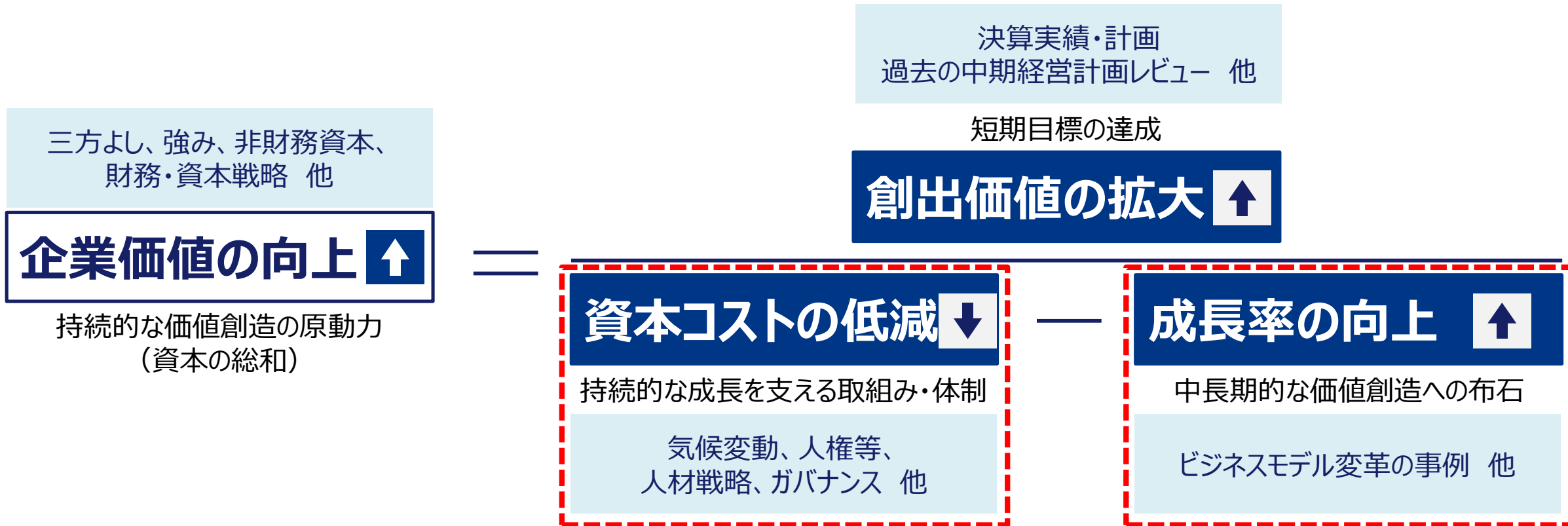
- ✓ 働き方改革第2ステージのポイント
- ✓ サステナビリティ説明会を開催した背景
- ✓ 人材獲得における工夫

# 外部環境の変化への対応

## 外部環境の変化への対応

p.10

「外部環境の変化への対応」という切り口では、企業価値算定式における「資本コストの低減」と「成長率の向上」のコンテンツの中で、当社の具体的な対応等を解説



- ✓ ロシア・ウクライナ問題による地政学リスクの顕在化
- ✓ 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
- ✓ コロナ後を見据えた新たな生活様式や働き方の浸透
- ✓ 改訂コーポレートガバナンス・コードの公表



これまでになく不透明な経営環境に加え、企業に対して、多様性の向上・ガバナンスの強化・サステナビリティへの対応が従来以上に求められるようになった

# PEST分析（2030年までのマクロ環境要因）

## 不透明な経営環境やESGの潮流を俯瞰して分析

PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)



当社グループを取り巻く経営環境は、更に不透明感を増しながら日々刻々と変化しています。PEST分析を通じて、新型コロナウイルスや地政学リスク、SDGsへの対応等のマクロ環境要因の影響を踏まえた「リスクと機会」を十分に把握し、経営環境や時間的な変化に応じた柔軟な対応や自己変革を進めることで、更なる競争優位を構築していきます。

各マクロ環境要因について、当社が考える2030年までのリスクと機会の影響度のバランスを上で、影響度の高まりのイメージを下段で図示しています。また、関連する資本を特定しています。

本ページの見方

リスクと機会のバランス

2030年までの長期トレンド

例：投資環境の変化

リスクよりも機会の方に影響があり、その影響度（投資機会）は、不透明感はあるものの、足元から中期的に上昇が見込まれ、長期的には見通しが固いことを示しています。

p.76

各マクロ環境要因について当社が考える2030年までのリスクと機会の影響度を図示

**E**

リスク	機会
先進国経済の停滞 — 関連する資本：ビジネス/テクノロジー、需要/パートナー資産、顧客/パートナー資産	ビジネス機会・取引量の縮小
新興国経済の成長格差拡大 — 関連する資本：人的・組織資産、需要/パートナー資産、顧客/パートナー資産	経済・社会情勢の悪化による不良資産の発生
急変相場でのドル高 — 関連する資本：ビジネス/テクノロジー、需要/パートナー資産	生活水準の向上に伴う消費市場の拡大、人口増加を背景とするインフラ・食糧需要の増加
資産（株式・不動産）・資源相場のボラティリティ — 関連する資本：需要/パートナー資産、顧客/パートナー資産、天然資源	新興国通貨の下落、海外投資コストの上昇
投資環境の変化 — 関連する資本：ビジネス/テクノロジー、需要/パートナー資産、天然資源	特定分野・商品における資産バブルの発生と崩壊
	案件価格の過度な高騰・下落

先述国経済は人口頭打ちで成長鈍化、新興国経済は成長力格差が拡大する中、成長分野とピークアウトする分野のバランスを見極め

**S**

リスク	機会
気候変動(脱炭素化)対応 — 関連する資本：ビジネス/テクノロジー、需要/パートナー資産、顧客/パートナー資産、天然資源、社会との関係性	SDGs意識の高まりに伴う化石燃料消費の減少、脱炭素化に伴う投資コスト削減の増加、電力価格の上昇、企業の競争力低下
職場環境の整備 — 関連する資本：人的・組織資産、ビジネス/テクノロジー	少子化に伴う労働力不足、人材の流出、ハラスメント・メンタルヘルス、長時間労働、職業災害費用の増加
人権の尊重・配慮 — 関連する資本：顧客/パートナー資産、天然資源、社会との関係性	人権問題による事業運営・継続リスク、コンプライアンス違反、情報漏洩
健康志向・タレント/オペラ/ライフスタイルの高まり — 関連する資本：人的・組織資産、ビジネス/テクノロジー、需要/パートナー資産、顧客/パートナー資産、社会との関係性	安全や健康問題発生時の信用力低下、市場や社会保障制度の不安定化
安定的な調達・供給 — 関連する資本：需要/パートナー資産、顧客/パートナー資産、天然資源	食糧・エネルギー・鉱物資源等の安定調達・安定供給を確保するための追加コスト増加
ガバナンス強化への対応 — 関連する資本：人的・組織資産、需要/パートナー資産、社会との関係性	投資家による企業評価の低下、投資資金の引揚げ、投資対象からの除外、株価の下落

グループ企業理念「三方よし」の下、商品・サービスの提供や新規ビジネスの創出、資産入替等を通じて、社会課題の解決を推進

マクロ環境要因が影響を与える非財務資本を特定

**P**

リスク	機会
政治動向 — 関連する資本：需要/パートナー資産、顧客/パートナー資産、天然資源	予測困難な政策の変更、利益拡大への阻害
世界経済悪化、貿易量減少、輸出・投資規制強化	自由主義・民主主義の停滞（政治不安定化・格差問題等）異なる政治体制間での対立激化（民主主義 vs 非民主主義、米中等）
テロ・軍事衝突による経済停滯、金融市場の混乱	地政学リスク（ロシア・東シナ海・南シナ海・中東・北朝鮮等）
経済政策動向 — 関連する資本：ビジネス/テクノロジー、需要/パートナー資産、天然資源	経済成長ペースの鈍化
金利上昇、税負担の増加	成長重視から持続可能性重視へ
規制・規制の変化 — 関連する資本：ビジネス/テクノロジー、需要/パートナー資産、天然資源、社会との関係性	現行取引の削減
化石燃料市場の縮小（石炭、原油）	GHG排出規制の規制（パリ協定等）
現行取引の縮小、税負担の増加	国際的な税制の厳格化（BEPS対策、環境税、法人税率引上げ）
規制対応コスト上昇、レピュテーションの低下・毀損	デジタル分野での規制強化（競争環境・情報管理・パーソナルデータ取扱い等）

地政学リスクの顕在化等に伴い、政策は継続的な国際協調と国民生活の安定を重視。企業への税負担が増える中でビジネス展開

**T**

リスク	機会
技術革新によるビジネスモデルの変化 — 関連する資本：人的・組織資産、ビジネス/テクノロジー、需要/パートナー資産、顧客/パートナー資産、社会との関係性	新技術普及・浸透に伴う既存ビジネスモデルの崩壊化、淘汰、サイバー攻撃による社内データの外部流出等

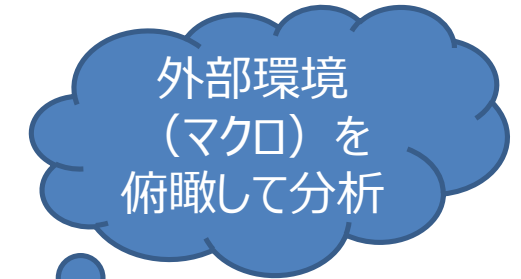
急激な技術革新と消費者行動の変化に対し、「マーケットイン」の発想で取組むことにより、ビジネスモデルの自己変革を推進





p.22

- ✓ 外部環境の変化を先んじて捕捉することで、「リスク」を防ぐと共に「商い」を創出している



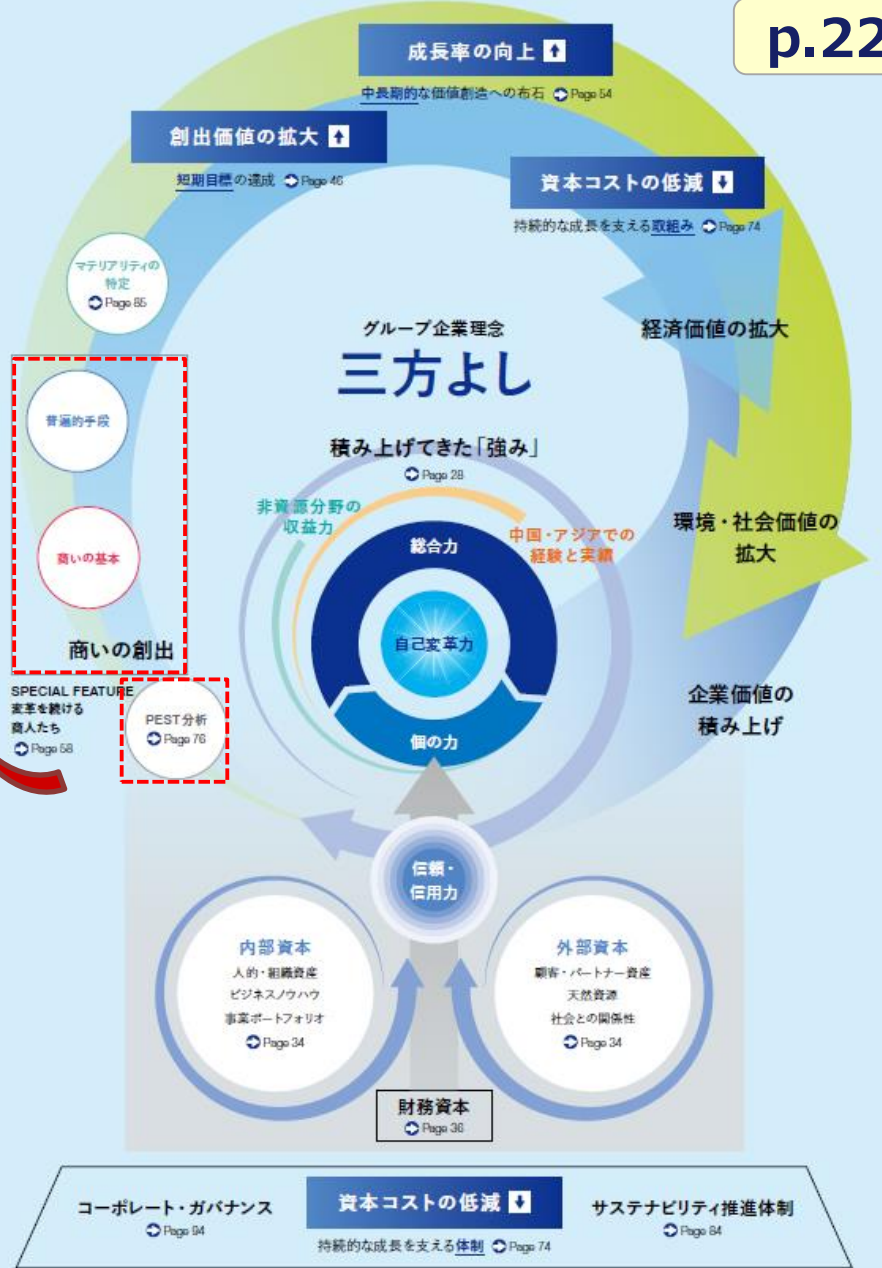
PEST分析

リスク

機会

外部環境・  
リスクへの対応

商いの創出



- ✓ ロシア・ウクライナ問題による地政学リスクの顕在化
- ✓ サプライチェーンの混乱や資源価格高騰

## ①事業等のリスクへの対応

- ✓ 日本政府による新たなGHG排出量削減目標の表明

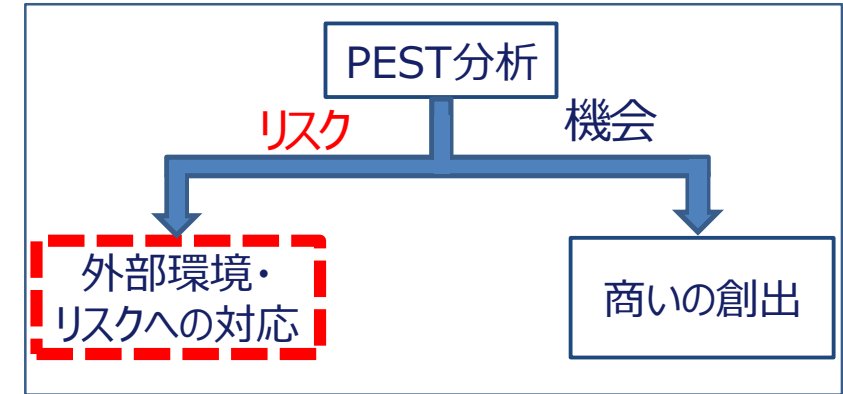
## ②気候変動に関する考え方・取組み

- ✓ コロナ後を見据えた新たな生活様式や働き方の浸透

## ③人材戦略

- ✓ 改訂コーポレートガバナンス・コードの公表

## ④女性活躍推進委員会



# ① 事業等のリスクへの対応

## 地政学リスクやサプライチェーンの混乱に加え、原材料価格・物流コストの高騰を含むインフレ等、複数の懸念要因が混在しており、その対応方針も記載

p.78

### 事業等のリスクへの対応

当社グループは、その広範にわたる事業の性質上、市場における複合的なリスク、信用リスクや投資リスクをはじめ、様々なリスクに晒されています。これらのリスクは、予測不可能な不確実性を含んでおり、将来の当社グループの財政状況及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、リスク管理を経営の重要課題と認識し、当社グループにおけるリスクマネジメントの基本方針を定めると共に、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、これらのリスクに対応しています。

リスク項目	リスク項目
(1)マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク○ Page 78	(7)資金調達に関するリスク ○ Page 36
(2)市場リスク	(8)税務に関するリスク
①為替リスク	(9)重要な訴訟等に関するリスク
②金利リスク	(10)法令・規制に関するリスク
③商品価格リスク	(11)人材に関するリスク ○ Page 92
④株価リスク	(12)環境・社会に関するリスク ○ Page 84
(3)投資リスク ○ Page 40	(13)自然災害に関するリスク
(4)固定資産に関する減損リスク	(14)情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
(5)信用リスク	(15)新型コロナウイルス感染症拡大に関するリスク
(6)カントリーリスク	

詳しくは有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual\\_security\\_report/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_security_report/)



### RISK 1

#### マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク

生活消費分野におけるコスト増加に関するリスク  
 サプライチェーンの混乱等により、繊維や食料等の一部事業は、原材料・燃料価格等の高騰に伴うコスト増加の影響が見込まれます。各業界特有の状況をきめ細かく

分析した上で、適切なタイミングでの価格転嫁や代替品・代替ルートの新規開発・開拓、更なる「削る」の徹底といった具体的な対応策を実行し、コスト増加による影響を最小限にとどめていきます。

カンパニー	業界	対面業界に起こり得る事象	対応策
繊維	ブランド・OEM*	• 原材料価格上昇及び物流コスト増加 • 消費動向減退及び受注減少 • ブランド再編(オーナージョージ)加速の可能性	• 価格転嫁の早期実施 • 海外ブランド再編の動きを捉えた国内市場での販売強、商標譲渡の獲得
		• 原材料価格上昇に伴う調達コスト増加 • 燃料・副資材等の間接コスト増加	• 価格転嫁の早期実施 • きめ細かい物流オペレーション等によるコスト増加抑制
食料	生鮮・原料加工 食品流通	• 燃料価格上昇に伴う調達コスト及びその他間接コストの増加 • インフレに伴う消費者の消費動向の変化	• 価格転嫁の早期実施 • 物流の効率化等によるコスト増加抑制
		• 原材料価格上昇に伴う調達コスト増加 • 人件費・燃料・副資材等の間接コスト増加	• 価格転嫁の早期実施 • 在庫水準の適正化
住生活	建設・不動産	• 原材料価格上昇に伴う調達コスト増加 • 水光熱費等の間接コスト増加 • インフレに伴う消費者の消費動向の変化	• 新たな価値を提供できる商品開発の継続 • 商品毎のきめ細かい価格設定(一部、価格転嫁) • 製造・物流拠点の構造改善によるコスト増加抑制

\* Original Equipment Manufacturing: 受注生産

### RISK 6



当社グループは、商品取引や事業活動を行う海外各国・地域の政治・経済・社会情勢等に起因して生じる予期せぬ事態、各種法令・規制の変更等による投資先の保有資産等の国家取用や送金停止等のカントリーリスクを有しています。そのため、個別案件毎に適切なリスク回避策を講じると共に、当社グループ全体として社内の国格付に基づく国別の国格を設定し、国別の総エクスポージャーを当社グループの経営体力に見合った総枠で管理すること等により、リスクのコントロールに努めています。

#### ①ロシア関連ビジネスについて

2022年3月末時点のロシア向けエクスポージャーは421億円です。当社は、ロシア・ウクライナ情勢を受けて、ロシア向けの与信方針を速やかに策定し、債権回収の前倒し等の「防ぐ」を徹底しています。また、当社は、日本政府主導の合併事業を通じてロシア原油権益 Sakhalin-1の一部を保有していますが、日本のエネルギー資源安定確保の観点等も踏まえ、今後の対応策について、筆頭株

主である日本政府や他パートナーを含む関係者と緊密に協議し、検討していきます。

#### ②中国関連ビジネスについて

2022年3月末時点の中国向けエクスポージャーは1兆2,692億円です。当社の中国関連ビジネスは、CITIC 関連、中国向け鉄鉱石取引、その他のトレード・事業投資の3つで構成されています。従前より、中国政府は国有企業強化の方針を打ち出しており、政府系コングロマリットであるCITICの業績は政府支援や景気対策の受け皿として順調に推移すると考えています。また、中国向け鉄鉱石取引は、中国政府が経済の維持・拡大を重要政策に掲げており、更なるインフラ投資等の増加が見込まれるため、現時点で、大幅な需要減退は起こらないと考えています。なお、その他のトレード・事業投資は、中国国内での生活消費分野を中心に取組んでおり、米中貿易摩擦の影響が懸念される先端技術等に関連するビジネスには取組んでいません。

### RISK 14



当社は、セキュリティルールの設定に加え、セキュリティ基盤の拡充等を通じて、当社グループにおける情報セキュリティ体制を強化しています。当社グループ会社に対しては、従前より、最低限遵守すべきルールである「伊藤忠グループ情報セキュリティミニマムスタンダード」を展開していますが、2021年度にはサイバー攻撃による情報漏洩等の脅威を防ぐための40ヵ条を追加し、その徹底を図っています。また、社内に常設しているサイバーセキュリティ対策チーム(ITCCERT: ITOCHU Computer Emergency Readiness, Response & Recovery Team)では、当社専任の上級サイバーセキュリティ分析官を中心とするメンバーが、最新の脅威情報を収集し、事前予防を行うと

共に、当社グループにおけるインシデント(事故)発生時には、即座にインシデントレスポンス(原因調査、対応策検討、サービス復旧)を実施しています。更に、ITOCERTは、「伊藤忠グループサイバーセキュリティプログラム」(「Iシリーズ」)として、潜伏型マルウェア検査プログラム、インターネット不正通信検知プログラム、IT担当者向けワークショップ等をパッケージサービス化し、既に海外現地法人・海外事務所等86拠点、当社グループ会社95社に展開し、その範囲を拡大しています。2022年度もサイバー攻撃に対する更なる強化策として「Iシリーズ」の提供サービスの拡充を予定しており、継続的な当社グループセキュリティの強化に取り組んでいます。

✓ 足元の外部環境を踏まえ、市場からの関心が高い3つのリスクを詳細に解説

創出価値 ↑

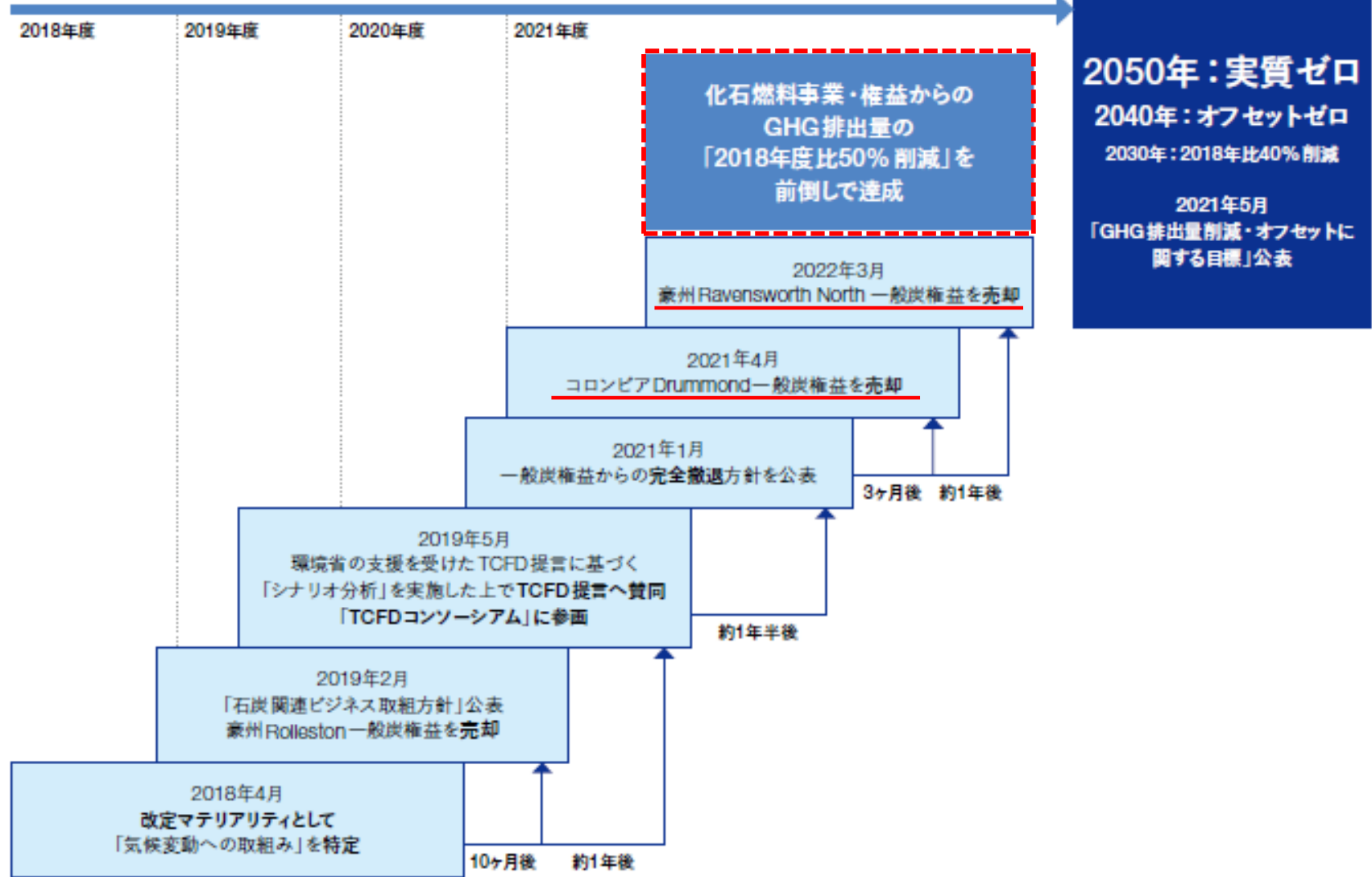
企業価値 ↑

資本コスト ↓

成長率 ↑

## ②気候変動に関する考え方・取組み

気候変動へのこれまでの取組み

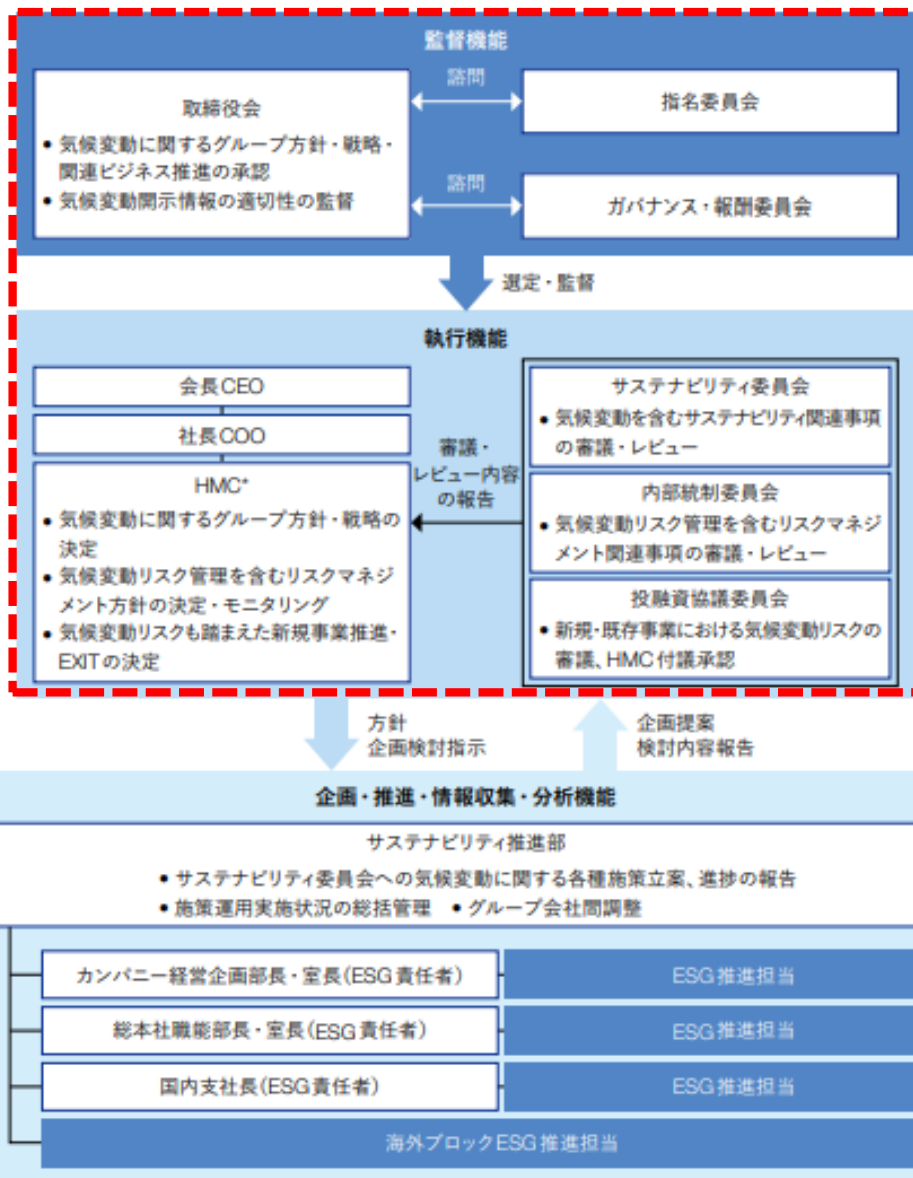


- ✓ コミットメントとして掲げた一般炭権益の売却を着実に推進
- ✓ 化石燃料事業・権益からのGHG排出量の「2018年度比50%削減」を前倒しで達成
- ✓ 長期目標実現のためのロードマップ策定を検討中

企業価値 ↑ = 創出価値 ↑ - 資本コスト ↓ - 成長率 ↑

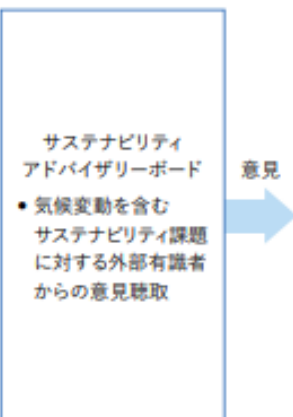
## ②気候変動に関する考え方・取組み～TCFD提言に基づく開示の拡充（1）～

p.87



- ✓ TCFDの重要性に鑑みて、開示を充実
- ✓ TCFD個別ガイダンスが要求するレベルを満たす開示

監督機能と執行機能の連関を図示



\* Headquarters Management Committee

## ②気候変動に関する考え方・取組み～TCFD提言に基づく開示の拡充（2）～

p.88

		移行リスク影響が大きい事業	物理的リスク影響が大きい事業
事業内容		発電事業	Dole事業
タイムフレーム		～2040年	～2030年
温度帯シナリオ		2°C未満シナリオ	4°C程度シナリオ
主なリスクと機会	移行	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税・CCUS*義務化等の影響で火力発電コストが増加</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>再生可能エネルギーへの大幅なシフトに伴い、蓄電池やグリッド等の付帯設備への投資拡大によるビジネス機会が増大</li> </ul>	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>バナナ・パイナップル等の食品残渣や工場廃液を含む自社有機物資源を活用した循環型クリーンエネルギー（バイオガス発電、バイオマスボイラー）や太陽光発電等の再生可能エネルギーの導入が拡大</li> </ul>
	物理	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害（異常気象）による発電施設の被害</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>台風・干ばつ等の異常気象に伴い、フィリピンにおけるバナナ・パイナップル農園での収穫量が減少</li> </ul>
事業環境認識と事業インパクト評価		移行リスクとして、炭素税・CCUSコストが増加して火力発電の利益が減少する可能性があるが、再生可能エネルギー案件を積極的に推進することで、再生可能エネルギーの売上増加と炭素税・CCUSコストの削減が図られ、収益向上が見込まれる EBITDA 指数による分析(%)	異常気象に伴う収穫量の減少分は、生産方法改良を通じた単位収穫量の増加により補填。また、天候リスクに備えた産地多角化の一環で西アフリカ(シエラレオネ等)でのパイナップル生産事業を開始。以上により収益拡大が可能 EBITDA 指数による分析(%)
適応/緩和策・方針事業機会		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>持続可能な社会の実現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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>天候リスクに備えた産地の多角化(西アフリカのシエラレオネ等)</li> <li>高温に強い品種の設定、苗の栽培方法の改善、灌漑設備導入等の生産方法改良を通じた単位収穫量の増加</li> <li>ドローンとICT(農業散布箇所特定、収穫量予測、適時的確な施肥の実施)を用いた生産効率化</li> <li>太陽光発電等の再生可能エネルギー導入拡大による低炭素化・水資源保護</li> </ul>

✓シナリオ分析の詳細を記載

✓分析対象事業を拡大中。

鉄鉱石、化学品、自動車、

飼料・穀物を23年度に開示予定

4°Cシナリオにより物理リスクも分析

\* CO<sub>2</sub>回収・有効利用・貯留

企業価値 ↑ = 創出価値 ↑ - 資本コスト ↓ - 成長率 ↑

# ②気候変動に関する考え方・取組み～削減貢献 クリーンテックビジネス～

## クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み

p.89

クリーンテックビジネス	個別目標と取組み
再生可能エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社持分容量に占める再生可能エネルギー比率を2030年度までに20%超に上げる</li> <li>米国テキサス州 Cotton Plains (風力・太陽光) やインドネシア Sarulla Operations (地熱) 等、合計約1,000MWの再生可能エネルギー事業に参画中</li> <li>再生可能エネルギー比率20%超達成に向け、現在約2,000MWの再生可能エネルギー事業を新規に開発中</li> </ul>
アンモニア燃料関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンモニア燃料船の保有・運航と燃料供給拠点の整備を実行することで、アンモニア燃料を中心としたバリューチェーンを構築する</li> <li>2025年度以降、アンモニア燃料船の普及促進を進めることで、海事産業からのGHG排出量の削減を推進する</li> </ul>
蓄電池関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までに蓄電システム販売累計容量5GWhを超える規模を目指す</li> </ul>
廃棄物処理発電事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州における実績を踏まえ、中東はじめアジア他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う</li> </ul>

削減貢献に資するクリーンテックビジネスに関する具体的な目標を掲載

### 「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



ドバイ廃棄物処理発電プラントの建設状況

**ドバイにおける世界最大級の廃棄物処理発電プラントの建設**  
 当社は、ドバイ首長国において世界最大規模の廃棄物処理発電プラントの建設を進めており、2024年に予定される商業運転の開始後、35年間に亘る運営を担っていきます。本プラント完成後は、ドバイ首長国内で発生する一般廃棄物の約45% (年間190万トン) を焼却処理し、焼却時に発生する熱を利用して発電を行う予定です。当社は、本プロジェクトを通じ、同国の「廃棄物の埋処分量の削減」、「持続可能な環境に配慮した廃棄物管理」、「化石燃料に頼らない代替エネルギーの開発促進」といった環境・衛生面における政策目標の達成に貢献していきます。



### 「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



South Flank 鉄鉱山の運転プラント

**西豪州鉄鉱石権益の更なる強化を実現**  
 当社がEHP社等と共に保有する西豪州鉄鉱石権益では、2018年に開発決定を行ったSouth Flank 鉄鉱山が2021年5月より操業を開始しました。同鉱山は、隣接するMAC 鉱山と合わせて年産1億4,500万トンを超える世界最大の鉄鉱石生産ハブとなり、西豪州鉄鉱石事業の安定化に大きく貢献しています。  
 また、2021年にEHP社よりWestern Ridge 鉄鉱床の一部権益を新たに取得しました。広大な4つの鉄床を有する同鉄鉱床は、既存の鉄道・港湾インフラを活用できる低コストの露天掘り鉄床として、生産を開始しています。  
 圧倒的な資源量、強度・加工性等の機能、安価に調達できる経済性、更にリサイクルによる再利用性等から、素材としての鉄の有用性は今後も不変であり、この有用な資源の長期確保・安定供給を支えていくことで、引続き社会に貢献していきます。



### 「SDGs」への貢献・取組強化の具体例



廃食用油等を原料に製造されたリニューアブルディーゼル



**リニューアブル燃料のバリューチェーン構築**  
 当社は、石油代替航空燃料(SAF)、リニューアブルディーゼル(RD)等、リニューアブル燃料のバリューチェーン構築を通じて、脱炭素社会の実現を目指しています。フィンランドNESTE社と日本向けSAF輸入販売に関する独占契約を締結し、日本国内での航空会社向け販売拡大に取組んでいます。また、NESTE社が生産するRDの輸入販売にも取組んでおり、日本初となる商用運送車向けRD給油拠点の運用を開始しました。NESTE社が生産するリニューアブル燃料は、廃食用油等を原料としており、ライフサイクルアセスメントに基づくGHG排出量を石油由来燃料比でSAFは最大8割、RDは約9割削減することが可能です。当社は、今後も当社グループの総合力を活かしたリニューアブル燃料への取組みを通じて、「SDGs」への貢献・取組強化」を推進していきます。

### 「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

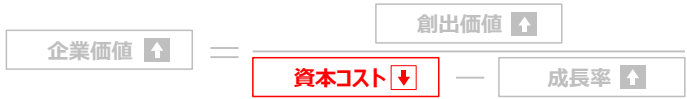


米国インディアナ州のCGB社大豆搾油・精製工場



**米国CGB ENTERPRISES社による大豆搾油・精製工場への投資について**  
 当社の関連会社CGB ENTERPRISES社(CGB社)は、米国ノースダコタ州における大豆搾油工場の新設を決定しました。CGB社は、北米において穀物集荷事業、搾油事業、物流事業等を展開し、食の安定供給を支えています。搾油事業により生産される大豆油は、食用に加え、次世代の航空燃料と期待される石油代替航空燃料(SAF)等のバイオ燃料の原料としての活用も進んでおり、今後更なる需要の増大が見込まれます。CGB社は、大豆油の生産拡大を通じて、米国におけるエネルギー分野の成長も取込みながら、地球環境に優しいクリーンエネルギーの普及に貢献していきます。

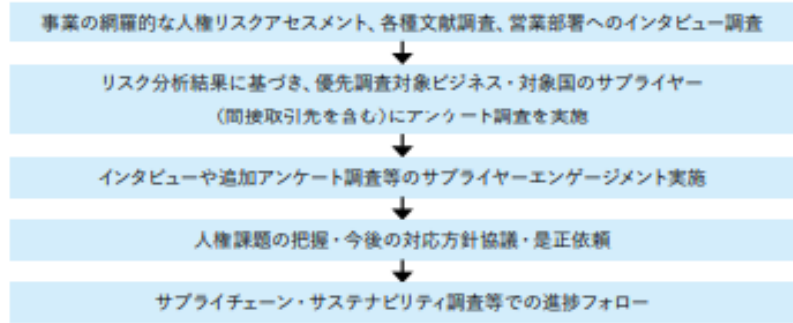
カンパニーページにおいて各カンパニーの「SDGs」への貢献・取組強化の具体例を紹介



# その他ESG関連～人権関連情報の開示の拡充（1）～

p.90

## 人権デューデリジェンスの実施フロー



人権デューデリジェンス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/society/human\\_rights/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human_rights/)



- ✓ 人権関連情報も開示を充実
- ✓ 人権DDについては、20・21年度に実施した食料・金属の内容を掲載
- ✓ 22年度は繊維で実施中

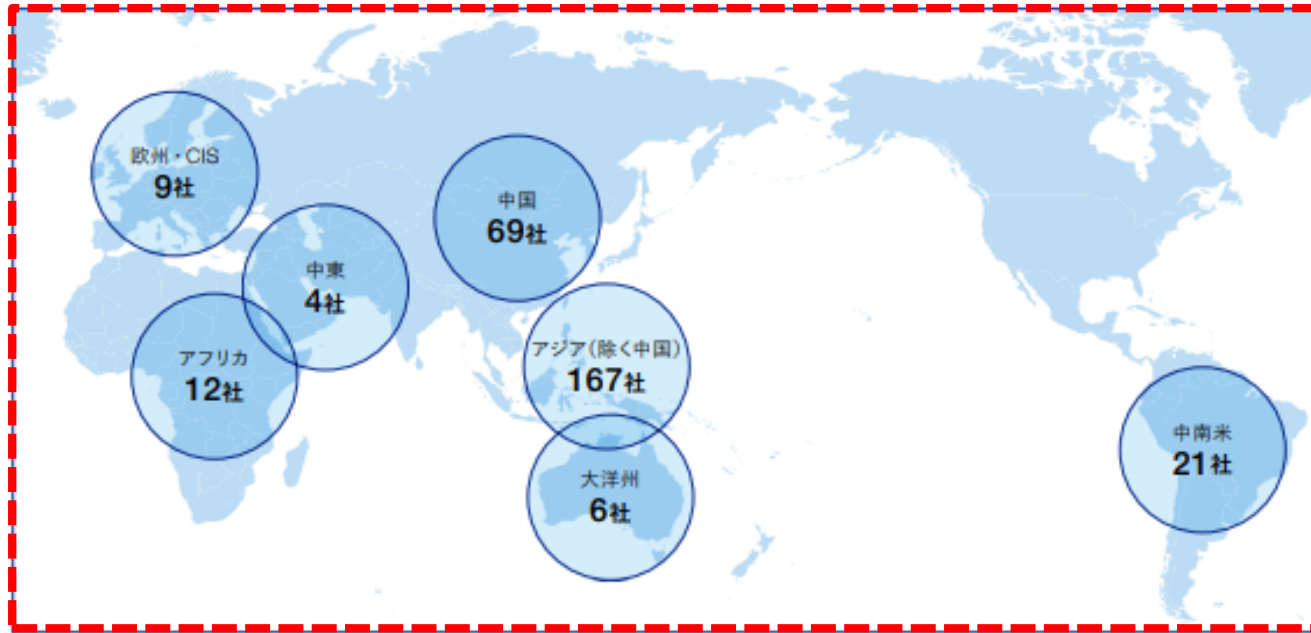
カンパニー	商材	対象国地域	調査対象とした人権課題等	アンケート対象会社数	サプライヤーエンゲージメント対象会社数	課題
食料	パーム油	マレーシア インドネシア	・児童労働 ・適正賃金 ・適正労働時間	1次サプライヤー: 12社 2次・3次サプライヤー: 19社	2社	パーム油・コーヒー豆について、農園における苦情処理窓口(グリーバンスメカニズム)の運用状況と周知方法の改善を継続フォロー
	コーヒー豆	ブラジル グアテマラ メキシコ コロンビア等	・職場における差別 ・強制労働 ・結社の自由と団体交渉権	1次サプライヤー: 18社 2次・3次サプライヤー: 49社	5社	
	バナナ	シエラレオネ	・移民労働者の権利 ・労働安全衛生 ・苦情窓口の設置、運用状況等	業務委託先: 3社	—	
金属	プロジェクト (石炭・アルミ・鉄鉱石・プラチナ・ニッケル)	東南アジア 南米 南アフリカ	・強制労働 ・児童労働 ・差別 ・結社の自由と団体交渉権	サプライヤー: 19社	4社	繁忙期の時間外労働、地域住民向け苦情処理窓口(グリーバンスメカニズム)の設置と運用について、サプライチェーン・サステナビリティ調査により継続フォロー
	トレード (石炭・金属ケイ素等)	アジア全域	・土地の問題 ・労働時間、賃金 ・労働安全衛生 ・コミュニティへの負の影響(先住民の権利侵害の有無等) ・水と衛生等			

企業価値 ↑ = 創出価値 ↑ - 資本コスト ↓ - 成長率 ↑



p.91

2021年度 調査対象社数の地域別内訳



実施状況・件数が視覚的に伝わりやすいよう、地図にして掲載

- ✓ 責任ある調達のため、個別方針を作成している商材の一覧を掲載
- ✓ JaCER（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構）という対話救済プラットフォームに加盟

サプライチェーン・サステナビリティ調査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/society/value\\_chain/system/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/system/)



## 商品毎の個別調達方針の策定

当社は、「サステナビリティ推進基本方針」及びサプライヤーへの「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」に基づき、持続可能な原材料・商品の調達に努めています。また、責任ある調達を行うために、以下の個別調達方針を策定し、各方針に基づき取組みを実施しています。

自然林と森林資源保護に関する調達方針	天然ゴム調達方針	持続可能なパーム油の調達方針	カカオ豆調達方針
コーヒー豆調達方針	原料経銷類調達方針	Canopyとのセルロースファイバー(MMCF)の調達方針	



## 人材戦略

### 働きがいのある職場環境の整備

当社は、人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打ち出し、仕事に求められる「厳しさ」の中にも多くの「働きがい」を見出す「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を経営トップがコミットしています。

現場主義の徹底の下、全社員が能力を最大限に発揮できる環境づくりは、社員のモチベーション・貢献意欲の向上をもたらすだけでなく、その成果を通じて、社外からの評価にも繋がり、優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています。

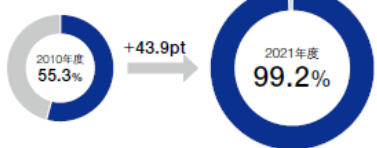
### 優秀な人材の確保

INPUT	OUTCOME
VR(仮想現実)を活用した「次世代採用」(2021年度～) ・当社内定者による「マーケットイン」の発想に基づくVR採用を考慮	・コロナ後の学生の就職活動における選択肢の幅を拡大 ・多様な価値観を柔軟に取り入れる風土の醸成
<b>主要7機関における就職人気企業ランキング*</b> (企業種)4機関で第1位 (総合商社)全機関で第1位 *2023年は学情、ダイヤモンドPR、文化放送、ワークス・ジャパンで企業種1位を獲得。総合商社セクターでは、当該4機関に加え、楽天、ディスコ、マイナビを含む全7機関で1位を獲得。	

### 経営参画意識の向上(株主の皆様との価値共有)

INPUT	OUTCOME
従業員持株会への加入促進	・2021年度従業員持株会加入率99.2%
株式報酬制度(2019年度～)	・社員一人ひとりの経営参画意識の向上

### 従業員持株会加入率



### 成果に応じた評価・報酬

INPUT	OUTCOME
会社業績連動比率の高い給遇 ・賞与における会社業績反映比率4割 「無数の使命」表彰(2020年度～) ・企業行動指針に基づき成果を上げたチーム等を表彰	・会社業績に対する意識向上 ・「マーケットイン」に基づく事業やSDGsへの取組み、デジタル化等の実践促進
1on1面談の導入(2022年度～)* ・上司・本人の面談拡充	・評価・報酬に対する納得度の向上

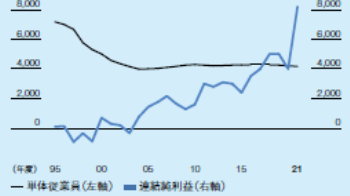
### 労働生産性向上による企業価値の拡大

#### 社外からの評価

経済産業省と関東証券取引所が共同で実施する女性活躍推進や健康経営に関する評価制度において、以下の評価を獲得。

- ・2021年度女性活躍推進に優れた上場企業として「令和3年度なでしこ銘柄」に選定
- ・2016年度の当社申請開始以降、優れた健康経営を実践している企業として、大規模法人部門にて、6年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」に選定

#### 労働生産性の向上



### 働き方改革の進化を通じた企業価値の向上

2022年度より「働き方改革第2ステージ」が開始しました。2021年度エンゲージメントサーベイ(社員意識調査)の結果(☉ Page 127)を受けて、特に若手・女性社員の価値観の多様化に対応した施策を導入しています。\*

今後も、継続的に各施策の拡充を図りながら、施策のサイクルを通じて、労働生産性と企業価値の着実な向上を目指していきます。

\*「働き方改革第2ステージ」として新たに導入した施策につき、下図で「★」を付けています。

### 働き方の進化

INPUT	OUTCOME
朝型勤務制度(2013年度～) ・夜更の残業体質から効率的な朝型勤務へ ・20時以降の残業原則禁止、8時前に始業した社員への軽食の無料配布・副食費全支給) ・朝型フレックスタイム制度の導入(2022年度～)★ ・全社員対象の在宅勤務制度の導入(2022年度～)★	・業務効率化・時間の有効活用(朝活セミナー・自己研鑽等) ・残業時間削減による長時間労働の防止 ・業務・生活の状況に応じた柔軟な働き方の選択肢を拡充
ICT基盤の拡充(申請書電子化、RPA導入推進等)	・短れた労働時間を高付加価値業務に配分

### 健康力向上

INPUT	OUTCOME
伊藤忠健康基金(2016年度～) ・2021年度健康経営投資実績:約1,100万円	・健康力向上による人材力強化
がんと仕事の両立支援施設(2017年度～) ・国立がん研究センターとの提携、定期特別検診 ・治療と仕事の両立の個別支援体制を構築 ・残された家族の就学・就労支援	・「自分の居場所はここだ」と実感し、安心して働ける環境の整備 ・2021年度がん特別検診対象者受診率ほぼ100% ・将来への不安軽減
社員の疾病予防(職種の質改善プロジェクトへの参加)	・社員の健康を保持・増進し、日中の労働生産性を向上

### 主体的なキャリア形成支援(人材育成)

INPUT	OUTCOME
個々の適性・キャリアを踏まえた成長機会の創出 ・2021年度人材育成投資実績:約11億円 ・チャレンジ・キャリア制度(社内公募)の拡充★	・社員の自発的な努力を支援し、働きがいを向上 ・個々の適性を踏まえた成長機会の創出
女性活躍推進 ・計画的な業務継承と等を通じた次世代マネジメント層の育成 ・共働き世代を支える制度(育児休業手当、不妊治療のための休暇)の導入(2022年度～)★ ☉ Page 95 女性活躍推進委員会	・女性役員は社外取締役2名、常勤監査役1名、執行役員1名*1 ・全管理職に占める女性管理職比率8.5% <sup>2)</sup> ・多様な価値観、業務・生活の状況に応じた柔軟な働き方の選択肢を拡充
中国語人材の増強(2015年度～)	・2021年度における中国語有資格者数は1,255名(全総合職の3分の1以上)
若手・中堅社員の活躍支援 ・1on1面談(2022年度～)★、キャリア教育の拡充	・社員の主体的な成長を支援し、社員のモチベーション・貢献意欲を向上
ミドル・シニア社員の学び直し支援(Reスキル支援制度)	・社員の自発的な努力を支援し、長期的な活躍を実現

\*1 2022年6月末現在 \*2 2022年4月1日現在(総合職・特別職)



✓ エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた新たな人事施策や労働生産性向上による企業価値の拡大を生み出す人材戦略の好循環を解説

企業価値 ↑ = 創出価値 ↑ - 資本コスト ↓ - 成長率 ↑

コーポレート・ガバナンス

## 女性活躍推進委員会

### 女性活躍推進委員会の設置

2021年10月に「女性活躍推進委員会(委員会)」が設置され、委員長を拜命しました。2003年度以降取組んでいる女性活躍推進を更に加速するため、取締役会の任意諮問委員会という位置付けで委員会を設置し、マネジメントが覚悟を持って取組む体制を整えました。委員会は、委員6名のうち半数である3名が社外役員、3名が女性と多様な経験・価値観を持ったメンバーで構成されています。

多様な人材が活躍できる社内風土を醸成することは、中期経営計画の基本方針の一つである「SDGsへの貢献・取組強化」(ジェンダー平等)にも寄与し、企業価値向上にも繋がるものです。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂等により、社会的にも女性活躍推進への要請や注目度は高まっています。

女性活躍推進を意図して組成された社内委員会は世の中に多くあると思いますが、取締役会の任意諮問委員会としての設置は、伊藤忠商事ならではの取組みだと考えています。

### 女性活躍推進委員会での議論

2021年度は、合計3回の委員会を開催しました。まず、委員会では、これまで伊藤忠商事が実施してきた諸施策につき、一つずつ検証を行いました。2010年度以降に男女問わず実施してきた朝型勤務制度等の一連の働き方改革が女性活躍を推進する上でも有効であったことを確認しています。また、2021年度に実施したエンゲージメントサーベイに加え、各カンパニープレジデントや仕事と育児を両立している女性社員に対してアンケートを実施し、十分な分析を行いました。更に、3名の女性委員が



社外取締役  
村木 厚子  
厚生労働省事務次官等を歴任、2016年6月に当社取締役就任。内部統制・コンプライアンス、人材活用や組織活性化の分野において、数多くの有益な提言等を行っている。2022年度女性活躍推進委員会委員長及び指名委員会委員。

参加して開催した女性社員との座談会や場人事・総務部長が実施した約150名の女性社員との面談等を通じて、女性社員の生の声に耳を傾けてきました。それらを踏まえ、女性活躍推進における課題を整理し、「登用への育成の加速」、「柔軟な働き方への進化」という取組方針を打ち出しました。

議論の過程で、様々なデータ分析を行いました。特に「共働き比率」に変化が生じていることが分かりました。伊藤忠商事の男性社員の共働き比率は、2000年度は全社で10%程度でしたが、2021年度には全社で43%、20代に限って言えば90%と、その変化は一目瞭然です。特に若い世代は、女性だけでなく男性も同じように仕事と家庭の両立を図る必要があり、その支援が大変重要になります。「働き方改革第2ステージ」における朝型フレックスタイム制度や全社員対象の在宅勤務制度の導入は、まさに性別にかかわらず、柔軟な働き方を推進する施策であり、その成果をモニタリングしていきたいと考えています。

### 人材多様化施策の変遷



また、2021年4月時点では35名であった女性役員者は、2022年4月には46名まで増加しました。初の海外事務所長、国内事業会社社長、2例目の海外事業会社社長といった重要ポジションへの登用も進み、伊藤忠商事の機動的かつ着実に施策を実行する社風といったものを改めて感じました。

今後も社員の声に耳を傾け、「現場との協議、委員会での議論、取締役会での報告、そして社内全体での実践」と

いうサイクルを回すことが重要だと考えています。実際に女性社員が重要ポジションに就いているか、役員候補人材の育成が順調に進んでいるか、そして最も重要である「マネジメントが本気で取組んでいるか」という点について、特に注視していこうと思います。取組実績を継続的にモニタリングすることこそ、「監視」機能を持つ取締役会の諮問委員会である「女性活躍推進委員会」の意味合い、使命であると考えています。

2000年度  
男性社員の共働き比率：10%



2021年度  
男性社員の共働き比率：43%



### 女性活躍推進における課題及び取組方針

課題	取組方針
登用への更なる登用 ・登用に向けた機会付与 ・キャリア継続に向けた更なる支援 ・営業課長が輩出される環境整備 ・画一的なキャリア・働き方 ・競争優位性としての多様性尊重 ・多様な働き方・価値観への理解	登用への育成の加速 ・継続研修・個別支援継続 ・候補者の特定・育成モニタリング 柔軟な働き方への進化 ・当社独自の多様な働き方の導入 ・早期退職希望者への支援 ・仕事と不経済活動の両立支援

### 社員の声を踏まえた女性活躍推進に向けて

女性活躍推進委員会の議論を通じて、社員の意識や必要な支援には世代間で違いがあることが、明らかになりました。また、女性社員との座談会を通じて感じたのは、現在の役員世代の登用・活躍支援をまず成功に導くことが肝心であること、そしてそれが次世代のロールモデルとなり、将来のなりたいたい姿への動機付けに繋がるということです。伊藤忠商事での全社的な働き方改革の枠組みの中で特に共感したのは、仕事と家庭の両立に向けて男女区別なく支援するという方針です。育児中の女性社員に特化した施策だけでなく、今後は多様な価値観を持つ社員を含めた包括的な取組が益々重要になります。更に女性社員の数もまだ増やしていく必要があると考えています。というのも現在の女性社員数は、一定の影響を持つようになると言われるクリティカルマス、すなわち全体の3割に達しておらず、今後はその数が増え組織に新風を吹き込むことを期待しているからです。2021年度は、委員会を通じて伊藤忠商事が本気で女性活躍推進に取り組んでいることを感じました。2022年度以降は、施策のレビューを定期的に行うことで、確実な成果のための委員会での責任を果たしていきます。



社外取締役  
中森 真紀子  
主に公認会計士としての財務及び会計に関する高度な専門知識と企業経営者としての豊富な経験を持つ。2019年4月に当社取締役就任。内部統制・コンプライアンスやDXの分野において、専門知識・経験を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2022年度ガバナンス・報酬委員会委員長及び女性活躍推進委員会委員。

# ✓ 女性活躍推進委員会 (取締役会の任意諮問委員会) における議論を具体的に解説



# 「自己変革力」をキーワードとするビジネスモデルの変革

p.61

## 「Brand-new Deal 2023」の基本方針

### 「マーケットイン」による事業変革

**変革 1** ファミリーマートが目指す再成長 ◯ Page 62  
ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化 ◯ Page 64

川下における顧客接点の活用    DXを活用したバリューチェーンの進化    「商品縦割り」の打破

**変革 2** 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革 ◯ Page 66

新たな成長への布石となる投資    DXを活用したバリューチェーンの進化

**変革 3** ハンズオン経営による事業の磨き ◯ Page 68

事業経営の高度化    川下における顧客接点の活用

**変革 4** 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石 ◯ Page 70

既存ビジネスにおける「画」の拡大    川下における顧客接点の活用

### 「SDGs」への貢献・取組強化

**変革 5** 脱炭素社会を見据えた事業拡大(分散型電源プラットフォーム) ◯ Page 72

既存ビジネスにおける「画」の拡大    新たな成長への布石となる投資    川下における顧客接点の活用

**変革 6** バリューチェーン強化による持続的成長(天然ゴム・タイヤ事業) ◯ Page 73

既存ビジネスにおける「画」の拡大    DXを活用したバリューチェーンの進化

# ビジネスモデルの変革に活用している非財務資本の組合せ

非財務資本の積み上げ

## 「信頼・信用力」の強化による持続的な価値創造

当社は、トレードと事業投資を両輪とする「商い」を行っていますが、そのような「商い」を通じて、人的・組織資産やビジネスノウハウといった内部資本を160余年かけて蓄積し積み上げてきました。

相互に作用し合う内部資本と外部資本の共生を実現するためには、「信頼・信用力」が極めて重要と考えており、「信頼・信用力」を意識した経営を継続的に実践していくことで、経済価値と環境・社会価値の向上を実現し、持続的な企業価値の拡大を目指します。

	各資本の説明(重要性)	KPI/モニタリング指標例	拡充策の事例
内部資本	人的・組織資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の労働生産性</li> <li>エンゲージメントサーベイ</li> <li>従業員1人当たりの平均研修費用</li> <li>中国語有資格者数</li> <li>月平均残業時間</li> <li>年次有給休暇取得率</li> <li>就職人気企業ランキング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ企業理念・企業行動指針の体现</li> <li>朝型フレックスタイム制度・全社員対象の在宅勤務制度の導入</li> <li>健康経営(がん)と仕事の両立支援施策等の推進</li> <li>職能組織の営業支援・牽制機能の発揮</li> <li>コロナ禍における臨機応変な勤務体制の切替え</li> <li>◯ Page 92 人材戦略</li> </ul>
	ビジネスノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規ビジネスの組込数</li> <li>既存顧客との取引年数</li> <li>消費者接点・データ数</li> <li>各客データ解析・実証データ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「総合力」を活かしたシナジーの構築、新規ビジネスの開拓</li> <li>「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化</li> <li>「マーケットイン」の発想に立脚したビジネスモデルの変革</li> <li>ベンチャー投資等による新たな知見の取込み</li> <li>DX支援ビジネスの推進</li> </ul>
	事業ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の強みである「総合力と自己変革力」の発揮により、柔軟性が高く、広範囲かつバランスの取れた事業ポートフォリオの最適化が図られ、急変する経営環境の変化や消費者ニーズの多様化への迅速な対応が可能です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高効率経営の追求(投資の継進・継続的な資産入替)</li> <li>既存事業の収益性の向上(「稼ぐ、斬る、防ぐ」の徹底)</li> <li>上場子会社のガバナンスに関する当社の方針</li> <li>◯ Page 40 事業投資</li> <li>◯ Page 101 上場子会社のガバナンスに関する当社の方針</li> </ul>
財務資本			
外部資本	顧客・パートナー資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの有力企業を含む顧客・パートナーとのWin-Winな関係性の維持・構築は、迅速な新規領域への展開やトレードの永続的な獲得・拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産の存在が、持続的な収益性の向上を可能にします。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良パートナーとの取組みにおける利益</li> <li>顧客・パートナー数</li> <li>コスト削減額・費用損失の減少額</li> </ul>
	天然資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社は、非資源・資源分野におけるビジネスを通じて、天然資源の安定的な調達・供給という社会要請に応えると共に、SDGsに示される社会課題に対応する新たなビジネスチャンスに繋げています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー比率</li> <li>GHG排出量</li> <li>電力使用量</li> <li>水使用量</li> <li>廃棄物排出量</li> </ul>
	社会との関係性	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーと継続的かつ建設的なエンゲージメントを実施し、当社に対する期待や要請等の把握及びその解決を図ることで、国内外の安定的なビジネスの推進、更なる企業価値向上に繋げています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各ステークホルダーとのエンゲージメント実施数</li> <li>サステナビリティ調査の実施数</li> <li>サステナビリティに基づく案件レビューの継続</li> <li>サステナビリティ視点に基づくバリューチェーン・事業投資マッピングの強化</li> <li>環境配慮型ビジネス等を通じて「SDGsへの貢献・取組強化」</li> <li>◯ Page 66 気候変動に関する考え方・取組み</li> <li>◯ Page 90 サステナビリティマネジメント</li> </ul>

※上記の各資本に影響を与えるPEST項目については、◯ Page 76 PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)をご参照ください。

◯ Page 126 データセクション

p.35

## SPECIAL FEATURE 変革を続ける商人たち(◯ Page 58)の各ビジネスにおける主要な資本の組み合わせ例

**変革 1** ファミリーマートが目指す再成長  
ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化

DXを活用したバリューチェーンの進化(ビジネスノウハウ)    当社グループの強みによる強靱なバリューチェーン(事業ポートフォリオ)    当社グループ拡大の消費増進(顧客・パートナー資産)

**変革 2** 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革

1990年代から続くベンチャー投資ノウハウ(ビジネスノウハウ)    顧客のDX支援を可能にするデジタル事業群(事業ポートフォリオ)    目の中のデジタル化に伴うDX導入ニーズ対応(社会との関係性)

**変革 3** ハンズオン経営による事業の磨き(特ダゼント)

現場に精通した経験、出向者の派遣(人的・組織資産)    当社の中国での経験と実績(ビジネスノウハウ)    健康志向の高まりに伴うスポーツ関連需要の増加(社会との関係性)

**変革 3** ハンズオン経営による事業の磨き(特ヤセセ)

現場に精通した経験、出向者の派遣(人的・組織資産)    世界各地における自動化ディーラーの展開ノウハウ(ビジネスノウハウ)    富裕層を中心とした有価証券の顧客基盤(顧客・パートナー資産)

## 資本の組み合わせによる「商い」の創出

**変革 4** 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石(日立建機株)

東京証券1期(ビジネスノウハウ)    日立建機株の技術力(ビジネスノウハウ)    MULTIQIP株の持つマルチタレント企業(顧客・パートナー資産)

**変革 5** 脱炭素社会を見据えた事業拡大(分散型電源プラットフォーム)

20年超にわたる蓄電池ビジネスの経験(ビジネスノウハウ)    高い信頼力を持つ有力パートナー(顧客・パートナー資産)    化石燃料からの脱却による再生可能エネルギーの拡大(天然資源)

**変革 6** バリューチェーン強化による持続的成長(天然ゴム・タイヤ事業)

欧州最大級のタイヤバリューチェーン(事業ポートフォリオ)    天然ゴムの安定的な調達・供給(天然資源)    天然ゴム産業の人権の尊重(社会との関係性)

# 具体的なビジネスモデルの変革事例を詳細に解説



- ✓ CITIC／CPグループとの長期的な取組みの中での具体的な成果の提示
- ✓ 上場グループ会社の保有・買増し等に関する継続議論及び説明
- ✓ Scope3の開示に関する考え方の説明
- ✓ 経営陣の後継者計画に関する議論の提示
- ✓ 不透明な経営環境下におけるキャッシュ・アロケーションの考え方

ひとりの商人、無数の使命