



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

本統合レポート説明会は、今回で3回目の開催。

当社の統合レポートは、会長CEOの岡藤以下、当社経営陣も相当に拘りをもって、作成している。通常の説明会や個別案件の開示では、どうしても特定の内容に偏り、断片的な説明に止まってしまう一方、統合レポートは、当社が目指す「経営」について、全体的な戦略や方向性のみならず、具体的な施策や個別案件との繋がりといった点を、網羅的、且つ「一貫性を伴うストーリー」としてお伝えすることができる。即ち、統合レポートは世界中のステークホルダーの皆様に対して、最もフェアなディスクロージャー・ツールである、という考えに基づいている。

統合レポート説明会は、複数の投資家様より、「本説明会に参加することで当社の経営や事業の重要ポイントを効率的に把握することができる」、との声があり、そうしたニーズに応える「マーケットイン」の発想で、引続き、開催させて頂いた。

本日は、まず初めに、統合レポート2022の基本構成、マネジメントメッセージのキーポイント、足元の外部環境の変化やリスクへの対応、統合レポート発行後のESG関連のアップデート等、前年度からの変更点を中心に説明し、その後、質疑応答に移らせて頂きたい。

なお、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3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」の成果を今年もこのような結果で報告できることを、大変嬉しく思っており、御礼申し上げたい。



- ✓ 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

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。

また、本日の説明会では、市場に共通する様々な課題について、皆様と「対話」を行えればと考えている。具体的には、現在、地政学リスクの顕在化、エネルギーや金属資源を含むコモディティ価格の高値推移やインフレ進行、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、極めて不透明な経営環境にある。

更に、市場からは企業に対して、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ている。

このような外部環境の変化が激しい中、市場からは、企業に対して長期視点での投資や経営を求める声が聞こえる一方、短期の業績変動や株主還元に対しても気を配る必要があり、企業にとっては経営の舵取りが難しい局面にある。

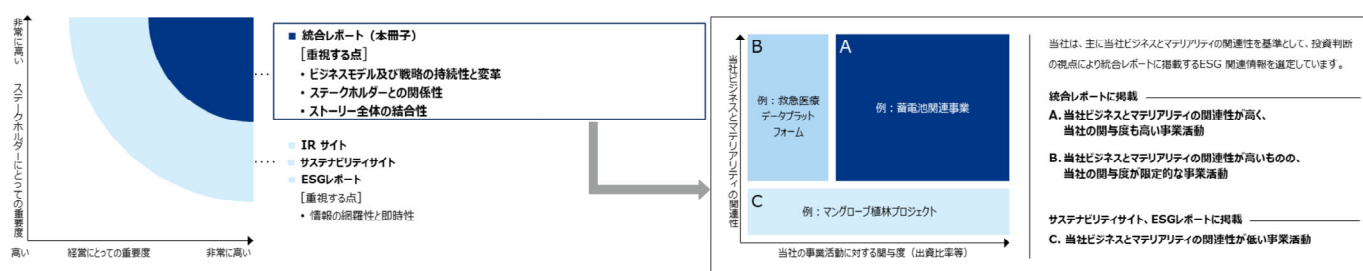
統合レポート2022及びこの説明会をきっかけに、本来あるべき姿やこれらの課題についてどのように対応していくべきなのか、皆様と是非「対話」をさせて頂きたい。

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まいりたい。

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



それでは初めに、統合レポート2022の編集方針について、簡単に説明する。

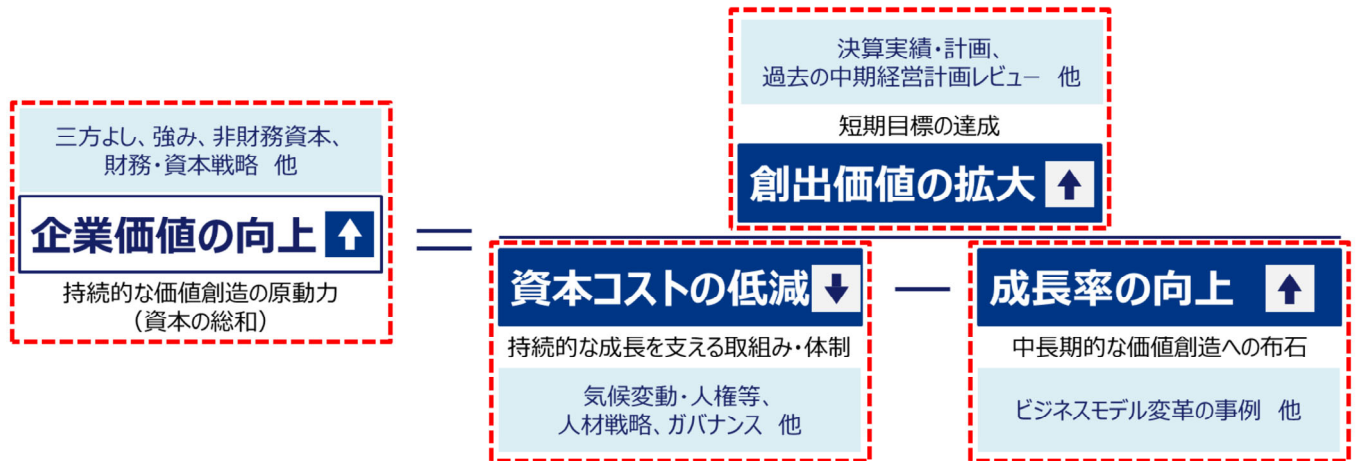
冒頭の説明の通り、これまでになく不透明な経営環境に加え、企業におけるガバナンスの強化、サステナビリティへの対応が従来以上に求められている。

これらを踏まえ、統合レポート2022では、当社の「ビジネスモデル変革」や「働き方改革」等の「自己変革力」と不透明な経営環境に対応する当社の「総合力」をキーワードに、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。

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



冊子全体の構成の観点では、当社の大きな特徴でもある、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。

また、統合レポート2021と同様、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・施策との連関性・結合性を意識した内容とした。

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



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

今回から「統合レポート2022のポイント」というページを新設した。

以前、統合レポート説明会に参加頂いた方に、「前年度の統合レポートからの変更点を把握したい」というコメントを頂いたことを受け、そうしたご要望にお応えすべく、新たなコンテンツとして追加した。「統合レポート2021のポイント」を起点に、「2021年度に起きた外部環境の変化」を認識した上で、前年度の統合レポートに変更を加えた点、且つステークホルダーの皆様のご関心が高い点を中心に、「特に読んで頂きたいポイント」を列挙している。

継続読者の方は、冊子全体を読み返さなくても、「統合レポート2022のポイント」に挙げたページをご覧頂くことで、現在、当社が注力している経営や事業の重要ポイントを効率的に把握頂ける。

マネジメントメッセージの構成



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

5

マネジメントメッセージの観点から、今年度の構成を説明する。

引続き、会長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や各オフィサーが担当領域を専門的な視点から補強する構成は不変だが、今年度はCSOメッセージの新設もあり、各オフィサーの責任範囲がより明確化されている。

次のページでその一例を紹介する。

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。業績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、投資家や株主の誤解を招いてしまう、それであれば、業績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齟齬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

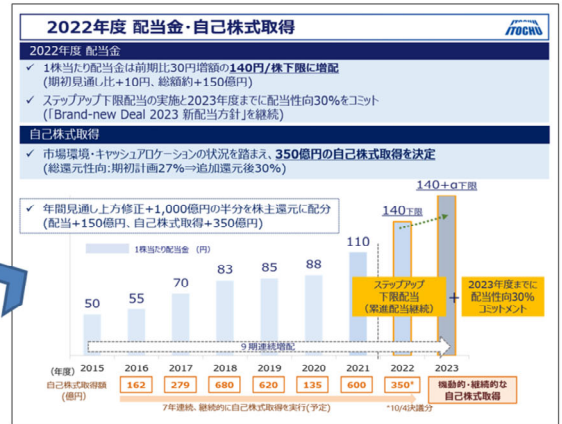
p.38

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年度の中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年度の業績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、引き続き市場の声を聴けつつ、「あるべき株主還元」を検討していく所存です。(Page 52 2022年度 中期経営計画)

2022年度見通しの上方修正 & 追加株主還元



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

当社の統合レポートでは、マネジメントメッセージの中に、注力すべき経営方針や施策を凝縮して記載している。

その一例として、株主還元については、CEOメッセージで当社の基本的な株主還元に対する姿勢を示すと共に、CFOインタビューでは、キャッシュ創出力や市場との「対話」の経緯も交えて、専門的な視点から具体的に、株主還元に関する考え方を解説した。

先般、10月4日には、統合レポートで先行してお示していた株主還元姿勢や考え方に則り、有言実行の形で、「追加株主還元」を公表した。

統合レポートのマネジメントメッセージは、マネジメントと何度も議論を重ね、推敲を繰り返した上で作成しており、当社の経営陣の考えやメッセージを、ありのまま市場に伝える、非常に重みのあるコンテンツとなっている。

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、ポイントを説明させて頂く。

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」

7

CEOメッセージについて、説明させて頂く。従来通り、CEOメッセージは、統合レポート全体の「目次」の役割を担っており、当社経営のエッセンスが凝縮されている。

6点あるキーワードの1点目は、「歴史に学ぶ教訓を繰り返し共有」する点。過去の失敗から得た教訓を、社内で繰り返し共有し、自らや社員の心に刻み込むことで、過信・慢心を厳しく戒めていることを説明している。

2点目は、「対話を踏まえた株主還元姿勢」。アナリストや投資家の皆様との「対話」を踏まえ、社内で何度も議論を重ねた当社の株主還元姿勢を説明している。

3点目は、「『三方よし』に資する持続性を伴うビジネス」。総合商社の資源ビジネスは、コモディティ価格の高騰時には大きな利益を稼げる一方、川下の企業や消費者に負担を強いることに繋がり、ビジネスの持続性に疑問符が付くことを説明している。

4点目は、「マーケットインの発想で業態変革を推進」する点。消費者に近いところで小さな商売をハンズオンで育て、コツコツと商売を積み上げていること、「マーケットイン」の発想で各ビジネスの業態変革を進めていることを解説している。

5点目は、「労働生産性の向上」を担保する人材戦略。女性活躍推進委員会の設立背景や「労働生産性の向上」を担保した、新たな「働き方改革」の導入等の人材戦略について、説明している。

最後に、「資源価格の平常化後を見据えた備え」。当社は、資源価格の平常化を見据え、不透明な経営環境においても、ブレることなく強みである「非資源分野」でコツコツと新しいビジネスに取り組んでいくことを説明している。

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



8

COOメッセージについて、説明する。COOメッセージでは、「就任1年目の振り返り・2年目の抱負」、「総合商社の『総合力』」に加え、「脱炭素に関する考え方」について、語っている。

「就任1年目の振り返り・2年目の抱負」では、コロナ禍で海外出張等の制限を受けた一方、社内で腰を据えて仕事をしたことで、慣れ親しんだエネルギー・化学品以外の領域に視野を広げられたこと、2年目は自ら率先して現場に赴き、「イン・フィールド・キャプテン」として本領を発揮していく決意を述べている。

「総合商社の『総合力』」では、よく市場から「コングロマリット・ディスカウント」や事業の「選択と集中」についての質問を頂くが、総合商社の持つ多岐にわたる事業ポートフォリオは、「変革」の時にはむしろ「強み」となる点、資源分野の知見は非資源分野のビジネスでも間接的に活かされることが多く、今後も多岐にわたる事業ポートフォリオを継続することが妥当である点を説明している。

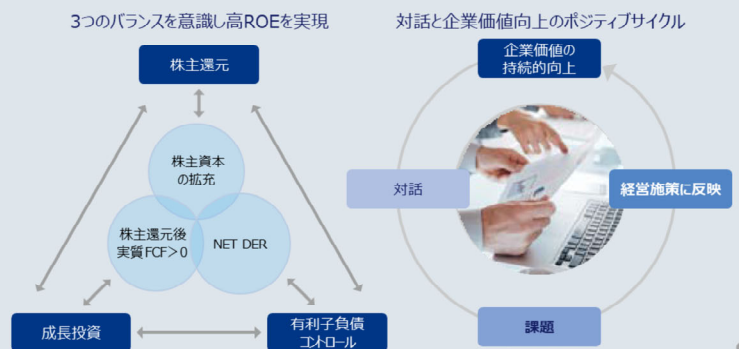
「脱炭素に関する考え方」では、「GHG排出量を減らす」削減貢献に繋がるビジネスへの取組方針と「GHG排出量を無くす」削減そのものについての見解を述べている。具体的には、代替可能な燃料である一般炭権益は早めに撤退し「無くす」という方針を掲げる一方で、産業の発展や社会における重要性を考慮すれば、現時点で代替困難な原料炭や原油を全て「無くす」ことはできず、「減らす」ことを考えなくてはならない、という考えを示している。

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



CFOインタビューは、「3つのバランスを伴う財務・資本戦略の堅持」がキーワードになる。

1点目は、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点、また、不透明な経営環境下においても、株主資本の積み増し、NET DERの改善等、強固な財務基盤を構築してきた点、更に着実な資産入替により、「キャッシュ創出力」も格段に向上している点について、解説している。

2点目は、CEOメッセージと同期を取った形で、市場との「対話」を踏まえて、中計期間中の「新配当方針」を速やかに決定・再提示した背景や、株主還元の具体的な考え方について、解説している。更に「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している。

3点目は、インフレ抑制に伴う利上げの可能性等に鑑み、過去から当社が格付の向上に注力してきた「備え」が、今後効果を発揮していくという見解を述べている。

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

10

CSOインタビューでは、「不透明な経営環境における機会とリスクの見極め」というキーワードで、CSOとCDO・CIOの2つの立場から、投資の失敗事例から得た4つの教訓、DX戦略、地政学リスク等について、記載している。

1点目は、当社が投資案件を実行する際に留意点としてまとめた、「投資の失敗事例から得た4つの教訓」の内容と、「4つの教訓」を全社の主要会議等で、何度も繰り返し共有し、投資案件の検討段階から留意するように徹底を図っている点を説明している。

2点目は、当社のDXは、業界全体のプラットフォームの構築を目指すのではなく、既存の事業基盤を活かしながら、サプライチェーンの最適化や業務効率化といった早期の収益貢献が見込める案件に取組んでいる点を、事例を交えて説明している。

3点目は、ロシア・ウクライナ関連の損失は、2022年度計画に全て織り込み済みであり、十分な「備え」ができていた点に加え、CITICとは引続き中長期的な目線で取組んでいく、という点を説明している。

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

11

CAOインタビューでは、「現場を意識した『有言実行』の諸施策の推進」というキーワードで、働き方改革、サステナビリティ、人材戦略に関する、様々な取組みについて、記載している。

1点目は、エンゲージメントサーベイ結果を踏まえた、若手・女性社員の価値観の多様化に対応した「働き方改革第2ステージ」のポイントと、当社の目指す「厳しくとも働きがいのある会社」の全体像について、説明している。

2点目は、当社初となるサステナビリティ説明会の開催背景、即ち、一連の働き方改革が労働生産性や企業価値の向上をもたらすと共に、当社のサステナビリティ強化にも繋がっていることをアナリスト・機関投資家の皆様にもご理解頂きたかった、という点を説明している。

3点目は、主要就職人気ランキングにおいて、高い評価を頂いているが、当社の人材獲得における具体的な取組みや工夫、どのような人材を求めているかについて、紹介している。



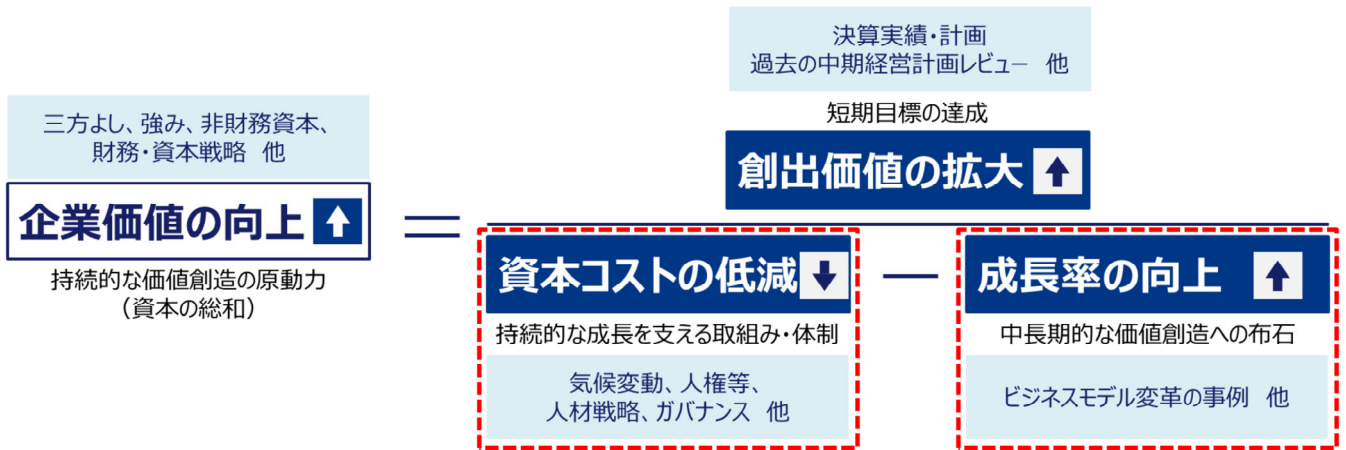
外部環境の変化への対応

ここからは「外部環境の変化への対応」という切り口で、足元の不透明な経営環境に対する当社の対応力、統合レポート2022発行後のESG関連のアップデート等について、説明させて頂く。

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



冒頭での説明通り、当社は、統合レポートを投資判断の視点、即ち、企業価値算定式で体系立てて整理している。

「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する。

- ✓ 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

2021年度はこれまでになく様々な外部環境の変化があり、更に、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ている状況にある。

PEST分析（2030年までのマクロ環境要因）

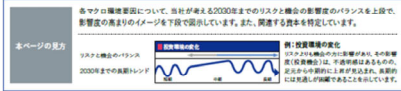


不透明な経営環境やESGの潮流を俯瞰して分析

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、経営環境や特長に応じた柔軟な対応や自主事業の進捗を促すことで、更なる競争優位を構築していきます。



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

マクロ環境要因が影響を与える非財務資本を特定

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

P

政治・経済・社会	環境	技術
<p>政治・経済・社会 選挙のサイクル、選挙のサイクル、選挙のサイクル</p> <p>中央選挙区の変更、利権入への見直し</p> <p>中央選挙区の変更、利権入への見直し</p> <p>中央選挙区の変更、利権入への見直し</p>	<p>環境 気候変動、資源不足、環境規制</p> <p>気候変動によるリスクの顕在化</p> <p>資源不足によるリスクの顕在化</p> <p>環境規制によるリスクの顕在化</p>	<p>技術 人工知能、IoT、5G</p> <p>人工知能によるリスクの顕在化</p> <p>IoTによるリスクの顕在化</p> <p>5Gによるリスクの顕在化</p>

E

経済	社会	技術
<p>経済 経済成長率、インフレ率、金利</p> <p>経済成長率の低下によるリスクの顕在化</p> <p>インフレ率の上昇によるリスクの顕在化</p> <p>金利の上昇によるリスクの顕在化</p>	<p>社会 人口高齢化、少子化、移民</p> <p>人口高齢化によるリスクの顕在化</p> <p>少子化によるリスクの顕在化</p> <p>移民によるリスクの顕在化</p>	<p>技術 人工知能、IoT、5G</p> <p>人工知能によるリスクの顕在化</p> <p>IoTによるリスクの顕在化</p> <p>5Gによるリスクの顕在化</p>

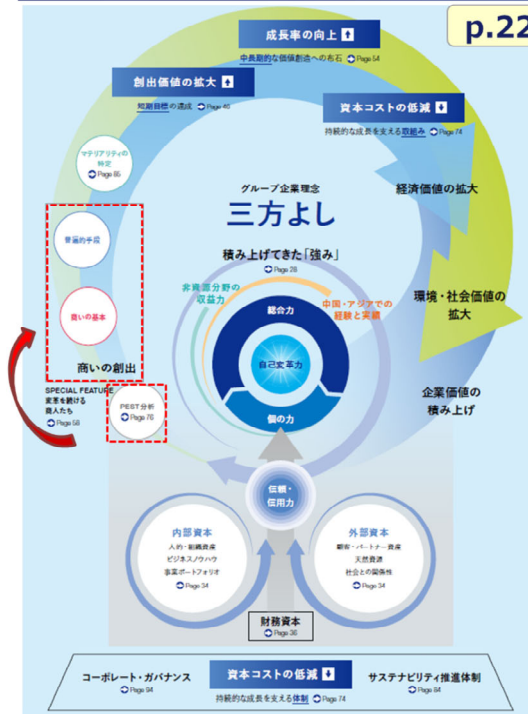
当社は、外部環境の変化に対する認識を、PEST分析の形で掲載している。

PEST分析では、中長期的な視点で、2030年までの地政学リスク、SDGs対応等のマクロ環境要因について、当社ビジネスにおける「リスクと機会」とその影響度を記載している。

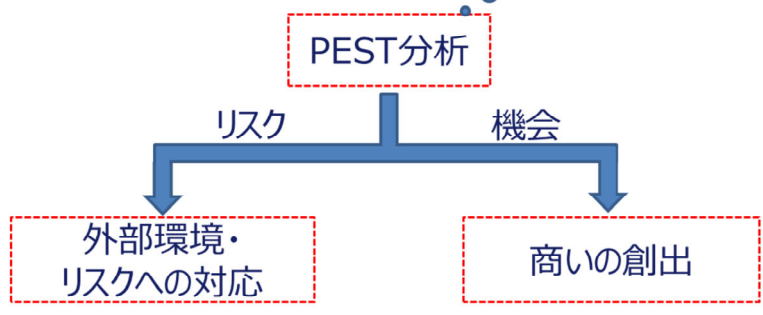
また、それぞれのマクロ環境要因が影響を与える非財務資本を特定している。

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



外部環境 (マクロ) を俯瞰して分析



PEST分析は、当社の統合レポートの特徴の一つである「商人型」ビジネスモデルにおいても、重要な要素の一つとして組み込まれている。

「商人型」ビジネスモデルで示している通り、「商いの創出」に取り組むにあたり、当社は、外部環境の変化を先んじて捕捉した上で、当社を取巻く経営環境における「リスクと機会」を認識している。

次ページから、当社が外部環境の変化やリスクに対して、どのような対応を進めてきたのか、説明させて頂く。

2021年度に起きた外部環境の変化やリスクへの対応

✓ 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

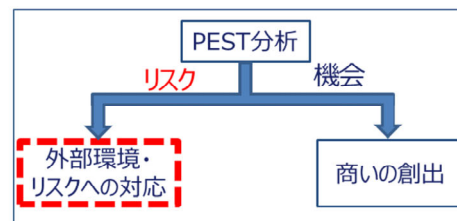
②気候変動に関する考え方・取組み

✓ 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



この5点が2021年度に起きた主な外部環境の変化であり、赤字で記載した4点が、統合レポートに記載した当社の対応となる。

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、その広範囲にわたる事業の性質上、市場における総合的なリスク、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務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報告手法を整備し、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) 中国の経済動向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 86)
(2) 労働力リスク	(8) 情報に關するリスク
(3) 金融リスク	(9) 環境に關するリスク
(4) 信用リスク	(10) 気候変動に關するリスク
(5) 設備投資リスク	(11) 人材に關するリスク
(6) 技術リスク	(12) 競争・仕立に關するリスク (Page 82)
(13) 生活消費に関するリスク (Page 83)	(13) 競争・仕立に關するリスク (Page 84)
(14) 調達調達に関するリスク	(14) 自然災害に關するリスク
(15) 調達調達に関するリスク	(15) 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
(16) 調達調達に関するリスク	(16) 調達調達に関するリスク
(17) 調達調達に関するリスク	

詳しくは財務報告書「事業等のリスク」をご確認ください。
https://www.itochu.com/gp/ir/outline/sectors_security_report/

RISK 1

マクロ経済動向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。各事業特有の状況をまねかなく

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・開発、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ます。

カテゴリー	項目	対応策
繊維	アフター・COVID ・アフター・COVIDによる需要の回復 ・アフター・COVIDによる需要の回復	・価格転嫁の推進 ・代替品・代替ルートの開発
食料	食料価格 ・食料価格の上昇に伴うコスト増加 ・食料価格の上昇に伴うコスト増加	・価格転嫁の推進 ・代替品・代替ルートの開発
生活消費	生活消費 ・生活消費分野におけるコスト増加 ・生活消費分野におけるコスト増加	・価格転嫁の推進 ・代替品・代替ルートの開発
その他	その他 ・その他事業におけるコスト増加 ・その他事業におけるコスト増加	・価格転嫁の推進 ・代替品・代替ルートの開発

RISK 6

カントリーリスク

当社グループは、商品取引や事業活動をを行う海外各国・地域の政治・経済・社会情勢等に応じて生じる予測せぬ事象、各種法令・規制の変更等による投資先の保有資産等の没収没収や没収禁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ずると共に、当社グループ全体として社内の諸町村に基づき個別の国種を設定し、個別の国種リスクを当社グループの経営体力に見合った態勢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42億円です。当社ロシア向けエクスポージャーは、ロシア向けの在庫品を中心とした在庫品であり、輸送設備の削減等の「削る」を徹底しています。また、当社は、日本政府主導の自衛隊を巡るロシア原油輸出の凍結の一部を承知していますが、日本のエネルギー資源安定確保の観点も踏まえ、今後の対応策について、筆路

RISK 14

情報システム及び情報セキュリティに関するリスク

当社は、セキュリティポリシーの策定に加え、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を強化しています。
 当社グループ全体に対しては、従来より、最前線を守る「守る」である「伊藤忠グループ情報セキュリティ（エヌスタガード）」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事業を追加し、その懸念を減らしています。
 また、社内に実設しているサイバーセキュリティ対策チーム(ITCHERT: ITOCHU Computer Emergency Response & Recovery Team)では、当社グループの上層サイバーセキュリティの対応を中心とするメンバーが、最新の脅威情報を受信し、事前予防を行うと

✓ 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



まず、外部環境の変化を踏まえた、「事業等のリスクへの対応」について説明する。

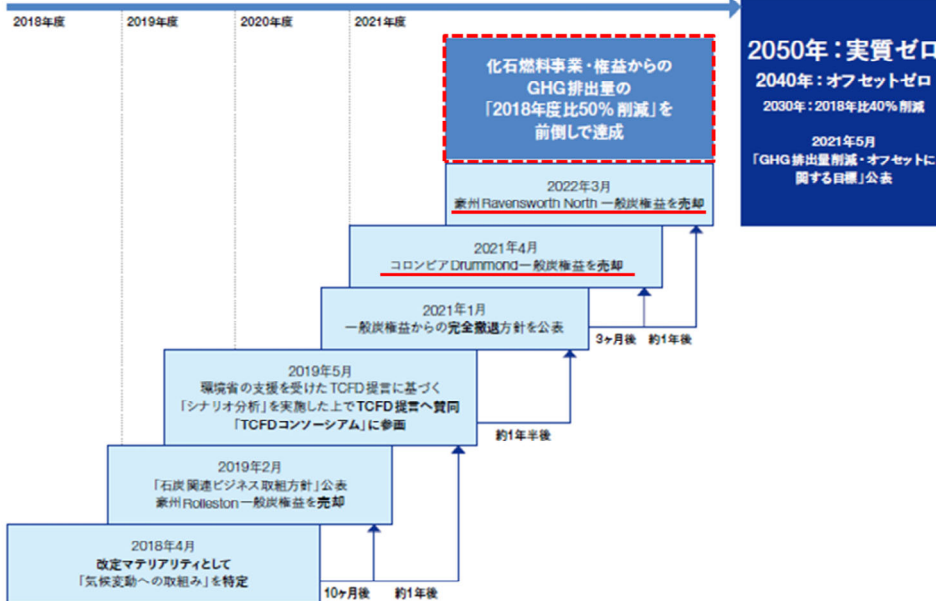
統合レポート2022では、総花的に全てのリスクを説明するのではなく、足元の外部環境を踏まえ、市場からの関心が高い3つのリスクに特化して説明した。

具体的には、「生活消費分野におけるコスト増加に関するリスク」、「ロシア、中国等のカントリーリスク」、「当社グループにおける情報セキュリティに関するリスク」の3点について、その対応状況を解説した。

それでは、ここから、気候変動等、サステナビリティ関連の説明に移る。

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



p.89

- ✓ 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



GHG排出量削減について、説明する。

コミットメントとして2021年1月に公表した一般炭権益からの完全撤退については着実に推進している。コロンビアのドラモンド一般炭権益等の売却を経て、化石燃料事業・権益からのGHG排出量の「2018年度比50%削減」を前倒しで達成した。

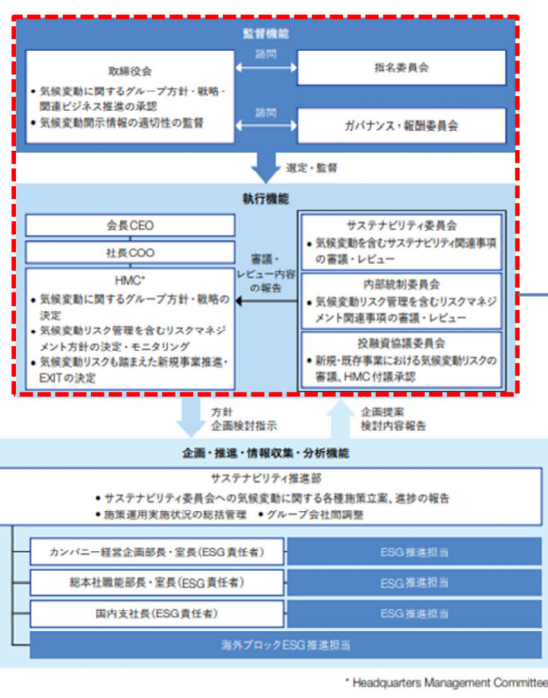
一方、コロナに端を発した世界的なインフレやロシア・ウクライナ情勢等を踏まえて、中長期的方針は堅持しているが、今後の推進については慎重に行っていく。

また、中計において、2040年オフセットゼロ、2050年実質ゼロを掲げており、Scope 3の開示、SBT申請を視野に入れつつ、目標を実現するためのロードマップの策定を検討している。

具体的には、サプライヤー・顧客とのエンゲージメント、国・国際機関・業界・個別企業のシナリオや予測を収集して分析する等、準備を進めている。

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）～ ITOCHU

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

サステナビリティ
アドバイザリーボード
意見
・気候変動を含む
サステナビリティ課題
に対する外部有識者
からの意見聴取



TCFD提言に基づく開示の拡充について、説明する。

TCFDの重要性は年々高まっており、統合レポート2022では開示を拡充させた。具体的に、開示を拡充させたポイントの一つは、ガバナンス体制図を記載した点。TCFDガイドラインは、気候変動問題に関連する課題に対して、監督機能と執行機能がどのように連関しているかについて詳しく説明することを求めており、個別ガイダンスが要求するレベルを満たす内容を掲載した。

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

事業内容	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
	発電事業	Dole事業	Dole事業
タイムフレーム	～2040年	～2030年	～2030年
温度帯シナリオ	2℃未満シナリオ	2℃未満シナリオ	4℃シナリオ
主なリスクと機会	移行	リスク ・炭素税・CCUS ¹ 義務化等の影響で火力発電コストが増加 ・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 ・再生可能エネルギーへの大規模なシフトに伴い、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	機会 ・バナナ・パイナップル等の食品生産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)と太陽光発電等の再生可能エネルギーの導入が拡大
	物理	リスク ・自然災害(異常気象)による発電施設の被害	リスク ・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
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	・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		・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) ・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 ・ドローンとICT(農業軌道衛星等)を活用し、収穫量予測、適時的な施肥の実施を用いた生産効率化 ・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

¹CO₂回収・有効利用・貯蔵

- ✓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℃シナリオにより物理リスクも分析



シナリオ分析についても開示を拡充させた。

当社は、比較的早い2018年から、TCFD提言に沿ったシナリオ分析に取組み、その分析結果を開示してきた。当時のメインシナリオは2℃未満となっていたが、今後は1.5℃シナリオに沿った開示に対応していく予定。

また、食料や木材・パルプも取扱う当社では、物理的リスクも重要となるため、物理的リスクの影響が大きいDole事業、パルプ事業のシナリオ分析を4℃シナリオで行い、開示している。

現在、シナリオ分析対象事業を拡大しており、その結果を2023年度の統合レポート、ESGレポートで開示する予定。

具体的には、TCFDが指定した気候変動の影響を潜在的に大きく受ける4つの非金融セクターである、エネルギー、運輸、材料及び建物、農業・食品・木材製品を参考にし、鉄鉱石、化学品、自動車、飼料・穀物を選定した。

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"> 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 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 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
アンモニア燃料関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
蓄電池関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 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
廃棄物処理発電事業	<ul style="list-style-type: none"> 欧州における実績を踏まえ、中東はじめアジア地域に展開し、引き続き優良資産の積み上げを行う

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

ドバイにおける世界最大級の廃棄物発電プラントの建設

当社は、ドバイ酋長国において世界最大規模の廃棄物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、55年間に亘る運営を担っていきます。本プラント完成後は、ドバイ酋長国内で発生する一般廃棄物の約90%（年間約1万トン）を処理・焼却し、焼却時に発生する熱を利用し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「廃棄物の埋立処分量の削減」、「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供給促進」といった環境・社会面における取組目標の達成に貢献していきます。

LENORPMENT INVESTMENTS
Director Investment
Belinda Kline

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

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供給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、廃棄物を原料としており、ライフサイクルアセスメントに基づくGHG削減量を石油由来燃料に比べて最大約80%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。

石原 ひとみ 事業推進部長

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

西新井鉄鉱石権益の更なる強化を実現

当社がEPC社と共同保有する西新井鉄鉱石権益では、2018年に権利取得を行ったSouth Peak 鉄鉱石が2023年度より採掘を開始しました。増産計画を推進するMAC鉱山と合わせて年産1億5,000トンを誇る世界最大の鉄鉱石生産能力となり、西新井鉄鉱石事業の安定化に大きく貢献していきます。

また、2025年には「北山(Western)」鉄鉱石権益の一部権益を新たに取得しました。広大な土地の鉱産権を有する鉄鉱石は、現在の鉄法・港法プロセスを適用する低コストの鉄鉱石供給源として、生産を開始しています。自然採掘の資源、選別・加工等の設備、空気に配慮する建設地、加工プロセスによる汚染防止等から、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・安定供給を支えることと、引続き社会に貢献していきます。

藤原 正典 取締役
取締役
藤原 正典
取締役

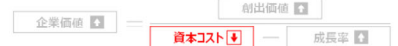
「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

米国 OGB 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 OGB ENTERPRISES 社(OGB 社)は、米国のオースカ州における大豆搾油工場の新設を決定しました。OGB 社は、北米において穀物農産物、搾油事業、物産事業等も展開し、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)等のバリューチェーン構築に貢献する見込みであり、今後更なる需要の増大が見込まれます。OGB 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に取組みながら、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。

OGB ENTERPRISES 社
EXECUTIVE VICE PRESIDENT
取締役

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



削減貢献に資するクリーンテックビジネスについて、説明する。

ESG評価機関では削減貢献に資するビジネスをクリーンテックビジネスと呼んでいる。2040年オフセットゼロを達成するためには、クリーンテックビジネスを積極的に推進していくことが重要であると考えており、クリーンテックビジネスの具体的な目標や事例についても統合レポートで説明した。

当社は、再生可能エネルギー、アンモニア、蓄電池、廃棄物処理発電等については具体的な目標を定めている。また、各カンパニーの事業を紹介するページでは、「SDGs」への貢献・取組強化の具体例を解説している。

例えば、機械のドバイにおける廃棄物発電、エネルギー・化学品の石油代替航空燃料やリニューアブルディーゼル等のバリューチェーン構築に加え、食料ではバイオ燃料としての活用が見込まれている大豆搾油・精製工場への投資について、説明している。

その他ESG関連～人権関連情報の開示の拡充（1）～



人権デューデリジェンスの実施フロー



p.90

- ✓ 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 ・過労賃金 ・過労労働時間	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（グリーンバンスメカニズム）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	
	バイナッブル	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 (石灰・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 ・土地の問題	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（グリーンバンスメカニズム）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 (石灰・金属ケイ素等)	アジア全域	・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			

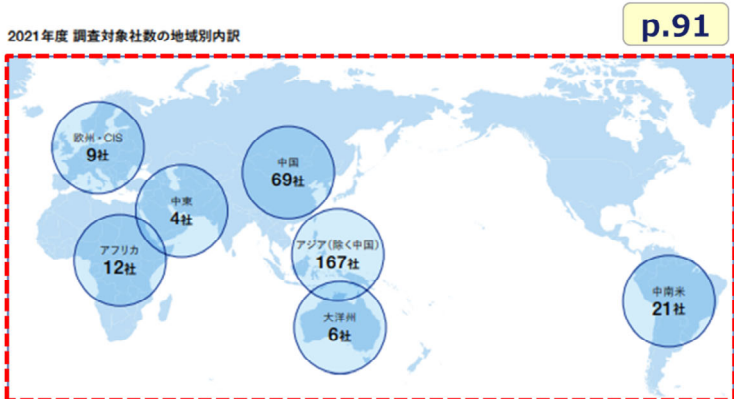


気候変動以外のESG関連として、「人権関連情報の開示の拡充」について、説明する。

人権も、気候変動と並び、ESGの中での最重要テーマとなるため、開示を拡充した。

特に近年実施要求が高まっている人権DDについては、2020年、2021年に実施した食料と金属の内容を説明した。

現在、新たな分野として、繊維で人権DDを実施し、その対象範囲を拡大している。



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/

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	原料糖類調達方針	Canopyとのセルロースファイバー(MMCF)の調達方針	

企業価値 ↑ = 創出価値 ↑
 ↓ 資本コスト ↓ — 成長率 ↑

サプライチェーン・サステナビリティ調査については、地図を用いて地域別内訳を掲載することにより、実施状況や件数が視覚的・直観的に伝わりやすくなりました。

更に、責任ある調達のため、個別調達方針を作成している商材も増えてきており、一覧を掲載した。

また、2022年10月に「JaCER」という対話救済プラットフォームに加盟し、サプライチェーン上のステークホルダーを対象に、国際行動規範、各国の国内規範等への違反、もしくは違反が疑われる案件に対する通報の受け付けを開始している。

これにより、業界に先駆けて伊藤忠商事として、グリーンスマカニズムの体制が構築できた。

③ 人材戦略

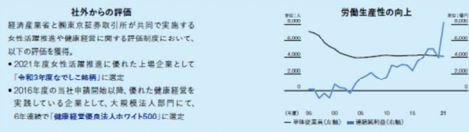
人材戦略

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「働きがい」の中にも多くの「働きがい」を見出し「働きがい」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。

労働生産性向上による企業価値の拡大



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両面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、下記で詳しくお伝えしています。

p.92

✓ 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

優秀な人材の確保

INPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> 2021年度の新卒採用(採用) (2021年度) 当社採用による「アップグレード」の増加 2021年度採用者数 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度の採用実績(採用)における採用の増加 多様な価値観の採用により人材確保の強化

INPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> 2021年度の新卒採用(採用) (2021年度) 当社採用による「アップグレード」の増加 2021年度採用者数 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度の採用実績(採用)における採用の増加 多様な価値観の採用により人材確保の強化

経営参画意識の向上(株主の価値への価値共有)

INPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> 2021年度株主総会出席率(2021年度) 2021年度株主総会出席率(2021年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度株主総会出席率(2021年度) 99.2% 2021年度株主総会出席率(2021年度) 99.2%

従業員持株会参加率



成果に応じた評価・報酬

INPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> 2021年度業績連動型報酬(2021年度) 2021年度業績連動型報酬(2021年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度業績連動型報酬(2021年度)の増加 2021年度業績連動型報酬(2021年度)の増加



働き方の進化

INPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> 2021年度「働き方改革第2ステージ」の導入 2021年度「働き方改革第2ステージ」の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度「働き方改革第2ステージ」の導入による働き方改革の推進 2021年度「働き方改革第2ステージ」の導入による働き方改革の推進

健康力向上

INPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> 2021年度健康診断受診率(2021年度) 2021年度健康診断受診率(2021年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度健康診断受診率(2021年度)の向上 2021年度健康診断受診率(2021年度)の向上

主体的なキャリア形成支援(人材育成)

INPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> 2021年度キャリア形成支援(2021年度) 2021年度キャリア形成支援(2021年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度キャリア形成支援(2021年度)の増加 2021年度キャリア形成支援(2021年度)の増加

続いて、人材戦略について説明する。

新型コロナウイルスの発生以降、新たな働き方や生活スタイルが定着しつつある。その中で、当社は、2021年度実施のエンゲージメントサーベイ結果を踏まえ、特に若手・女性社員の価値観の多様化にも対応した施策を「働き方改革第2ステージ」として導入した。

新たな施策を取り入れることで、社員のモチベーション・貢献意欲の向上、更に労働生産性の向上を図り、企業価値拡大に繋げる、そして、それがまた、更なる優秀な人材確保に繋がる好循環を図解している。

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、委員長を務めました。2020年度は取締役会に在籍す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して設置し、委員長の任命権を伊藤忠商事に委ね、委員長のうち半数である社外役員3名が女性活躍推進の推進を担う体制へと移行されました。



村木 謙吾

伊藤忠商事社外取締役。2019年10月に社外取締役として入社。取締役会に在籍す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して設置し、委員長の任命権を伊藤忠商事に委ね、委員長のうち半数である社外役員3名が女性活躍推進の推進を担う体制へと移行されました。

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)」にも関連し、企業価値向上に繋がるものです。また、コーポレートガバナンスコードの改訂により、社会的にも女性活躍推進への取組が注目され、社外からの注目を集めています。委員長の任命権を伊藤忠商事に委ね、委員長のうち半数である社外役員3名が女性活躍推進の推進を担う体制へと移行されました。

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。また、委員会では、これまで伊藤忠商事が実施してきた課題解決に向けた一歩ずつ進捗を行ってきたが、2020年度以降は、男女平等を実現し、企業価値向上の一歩を加速させる女性活躍推進を加速させる上でも有効な取組である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に加え、各カンパニーのジェンダー平等と多様性を推進する女性社員に対してアンケートを実施し、十分な対応を行いました。更に、各カンパニーの女性活躍推進を加速させる上でも有効な取組であることを確認しています。

また、2021年4月時点では55名であった女性役員は、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期目の海外事業会社社長といった重要なポジションへの登用も認め、伊藤忠商事の機軸の一つである海外展開を加速する人材としての役割も果たしています。企業社員の声を聴き、取組の推進、委員会での議論、取締役会での承認、そして社内各部門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なポジションに就いているか、重要な人材の育成が図られているか、そして最も重要である「マネジメントが本気で取り組んでいるか」という点について、特に注視していくことを怠りません。取組の推進を継続的にモニタリングすることにより、「取組」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使命が、使命であると認識されています。

2020年度 男性社員の共働き比率: 19%



2021年度 男性社員の共働き比率: 43%



議題	議論内容
取組への取組強化	・ジェンダー平等の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進
取組への取組強化	・ジェンダー平等の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進

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、社員の意見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、女性社員との取組を進めていくには、現在の取組の推進を加速させる取組を進めていくことが必要だと考えました。そして、取組を進めていくためには、社員の意見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、女性社員との取組を進めていくには、現在の取組の推進を加速させる取組を進めていくことが必要だと考えました。そして、取組を進めていくためには、社員の意見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。



伊藤忠商事

取組の強化・取組強化	取組の強化・取組強化	取組の強化・取組強化	取組の強化・取組強化
・ジェンダー平等の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進	・ジェンダー平等の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進	・ジェンダー平等の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進	・ジェンダー平等の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進 ・女性活躍推進の推進

✓ 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



2021年10月に設置した「女性活躍推進委員会」について、説明する。

当社は、改訂コーポレートガバナンス・コードにより、「企業の中核人材における多様性の確保」等の要請が高まる中、「女性活躍支援」を加速させるために、取締役会の任意諮問委員会として「女性活躍推進委員会」を設置した。

本ページでは、委員長である村木社外取締役より、委員会における具体的な議論内容や今後の取組方針について、詳細に説明している。

ここまでが、「リスクに対する対応」についての説明となる。

「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

実業 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パブリックチェーンの進化 ○ Page 64

川下における顧客接点の活用 | 川上を活用したパブリックチェーンの進化 | 「商品数増り」の打破

実業 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 | 川上を活用したパブリックチェーンの進化

実業 3 ハンズオン経営による事業の成長 ○ Page 68

事業経営の高度化 | 川下における顧客接点の活用

実業 4 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石 ○ Page 70

海外ビジネスにおける「商」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

実業 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

海外ビジネスにおける「商」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

実業 6 パブリックチェーン強靱化による持続的成長(天然ゴム・タイヤ事業) ○ Page 73

海外ビジネスにおける「商」の拡大 | 川上を活用したパブリックチェーンの進化

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」を軸に「商」を通じて、人的・組織的資本やビジネスノウハウといった内部資本を100周年かけて蓄積し積み上げてきました。

相対的に作り出した内部資本と外部資本の両方を活用するためには、「信頼・信用力」が極めて重要と見ており、「信頼・信用力」を蓄積し人脈を継続的に実践していくことで、経営価値と事業・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。

p.35

非財務資本	人的・組織的資本	知的・知的インテリジェンス	財務的資本	信頼・信用力
人的・組織的資本 当社は、人材育成を通じて「商」の基盤、企業価値向上の土壌を築いています。また、国際事業展開システムを推進する専門性を蓄積し、組織的資本を強化しています。特に、海外展開において、現地の人材を育成しています。	知的・知的インテリジェンス ・企業戦略の推進 ・デジタルマーケティング ・データ分析による経営判断 ・組織的資本の蓄積 ・人的資本の育成 ・海外展開支援	財務的資本 ・株主還元 ・新株発行 ・債権発行 ・銀行融資 ・商品ファイナンス ・海外展開支援	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営
知的・知的インテリジェンス 当社は、独自のノウハウや多岐にわたる事業で蓄積してきたノウハウ、企業文化、従業員一人ひとりのスキルや経験などを活かして、新たなビジネス機会や市場への参入に際しては、独自の強みを生かしています。	財務的資本 ・株主還元 ・新株発行 ・債権発行 ・銀行融資 ・商品ファイナンス ・海外展開支援	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営
財務的資本 多くの国内企業や海外企業、スタートアップのWLB、WLBの提供が、事業の成長に貢献しています。また、海外展開支援システムを推進する専門性を蓄積し、組織的資本を強化しています。特に、海外展開において、現地の人材を育成しています。	知的・知的インテリジェンス ・企業戦略の推進 ・デジタルマーケティング ・データ分析による経営判断 ・組織的資本の蓄積 ・人的資本の育成 ・海外展開支援	財務的資本 ・株主還元 ・新株発行 ・債権発行 ・銀行融資 ・商品ファイナンス ・海外展開支援	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営
人的・組織的資本 当社は、独自のノウハウや多岐にわたる事業で蓄積してきたノウハウ、企業文化、従業員一人ひとりのスキルや経験などを活かして、新たなビジネス機会や市場への参入に際しては、独自の強みを生かしています。	財務的資本 ・株主還元 ・新株発行 ・債権発行 ・銀行融資 ・商品ファイナンス ・海外展開支援	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営	信頼・信用力 ・顧客満足度の向上 ・取引先との信頼関係の構築 ・社会的責任の履行 ・環境・社会への貢献 ・透明性の高い経営

SPECIAL FEATURE 変革を続ける個人たち ○ Page 68
のちのビジネスに活かせる変革者の成長ストーリー

実業 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パブリックチェーンの進化 ○ Page 64

実業 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

実業 3 ハンズオン経営による事業の成長 ○ Page 68

実業 4 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石 ○ Page 70

実業 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

実業 6 パブリックチェーン強靱化による持続的成長(天然ゴム・タイヤ事業) ○ Page 73

資本の組み合わせによる「商」の創出

「信頼・信用力」の強化による持続的な価値創造

「SDGs」への貢献・取組強化

具体的なビジネスモデルの変革事例を詳細に解説

企業価値 ↑ = 創出価値 ↑ - 資本コスト ↓ = 成長率 ↑

次に、外部環境の変化を踏まえたビジネスの「機会」、即ち、当社が「商いの創出」にどのように取り組んでいるか、説明する。

冒頭のイントロダクションの中でも、「自己変革力」をキーワードに掲げているが、今回の特集に「ビジネスモデルの変革」を取り上げ、当社の着実な成長ストーリーをお示した。

中計の基本方針として掲げる、「マーケットインによる事業変革」の具体例として、ファミリーマート、情報・金融、ヤナセ、デサント、日立建機を取り上げると共に、「SDGsへの貢献・取組強化」の具体例として、分散型電源プラットフォーム、所謂、蓄電池関連と、天然ゴム・タイヤ事業を取り上げている。

更に、非財務資本の重要性が高まる中、各具体例が、どのような内部資本と外部資本を組み合わせることで変革に取り組んでいるのか、というコンテンツも、新たに制作した。

- ✓ 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

最後に、統合レポート、ひいては当社の2023年度以降の課題について、説明する。

本スライドに挙げた5つの課題は、この不透明な経営環境下においても、継続的に取り組む必要があり、ステークホルダーの皆様と「対話」を続けながら、それぞれの課題への対応方法を一つ一つ模索していく。

「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」は、中長期的目線の取組みという位置付けは不変も、市場の期待に沿える具体的戦略・成果を今後提示していく必要がある。

「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、過去事例も含めて、今後も継続して、説明していく。

Scope 3の開示については、基本的に「モノづくり」を行わない総合商社のビジネスモデルの特性上、トレードで取扱う商品に関するGHG排出量削減は、自助努力だけでは限界がある一方、Scope 3の開示対象となるため、慎重に検討する必要がある。即ち、商品の取扱いを拡大すればするほど、利益成長は示せる一方で、GHG排出量は増加するというジレンマが生じる。比較可能性の観点からも、他商社の開示状況も踏まえる必要があり、数字だけが独り歩きしない開示方法を現在検討している。

「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、非常に難しい課題ではあるが、市場のご関心の高さは認識しており、どのような説明が可能か、今後も引き続き検討する。

最後に、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。現在、多くの企業が今後の利益成長と株主還元の拡充の両立について頭を悩ませているが、当社はMoody's社の格上げも見据え、これまで通り、「株主還元、成長投資、有利子負債コントロール」の3つのバランスを堅持していく方針に変更はない。特に「株主還元」と「成長投資」については、今後も、経営環境を見極めながら、市場のご意見・ご期待も踏まえつつ、当社の考え方をお伝えしていく必要があると、認識している。

A photograph of a clear blue sky with scattered white clouds. The clouds are concentrated in the lower half of the frame, 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