

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ご理解いただくこと、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ご理解いただくこと、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」、「情報の結合性」や「ステークホルダーとの

関係性」に力点を置き、「統合レポート2024」を作成しました。更に従来同様、全体のコンセプトに「企業価値算定式*」を用いながら、2024年4月に公表した、長期に亘って経営の羅針盤とすべき「経営方針」の内容を織り込み、新たな経営フェーズに向かう当社の経営戦略・施策と企業価値向上の「結びつき」を明確にしています。「三方よし」を企業理念に据える当社が描く、「財務資本」と「非財務資本」のバランスを伴う企業価値の持続的向上に向けて進化する価値創造ストーリー等を感じ取っていただければ幸いです。



* 企業価値算定式(投資判断の視点)

着実な利益の積み上げと目標の達成

創出価値の拡大 ↑

企業価値の向上 ↑

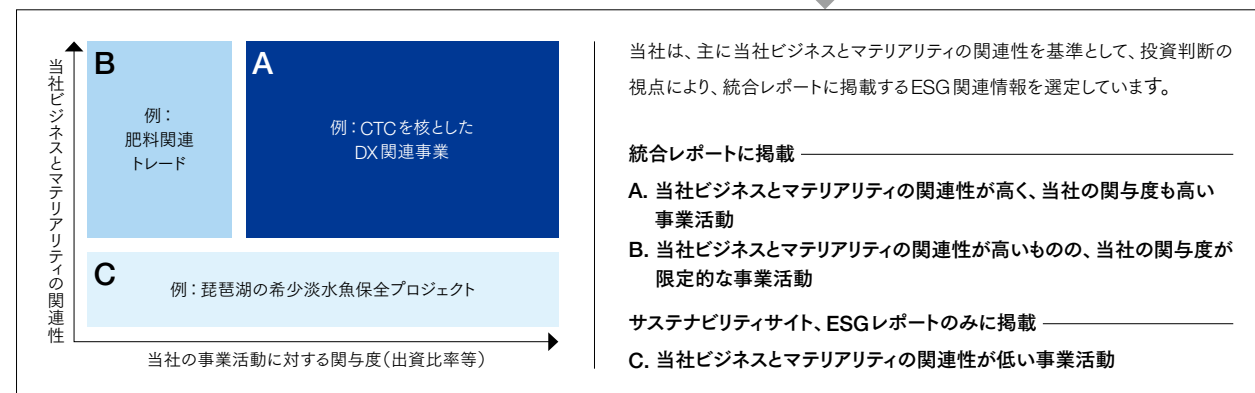
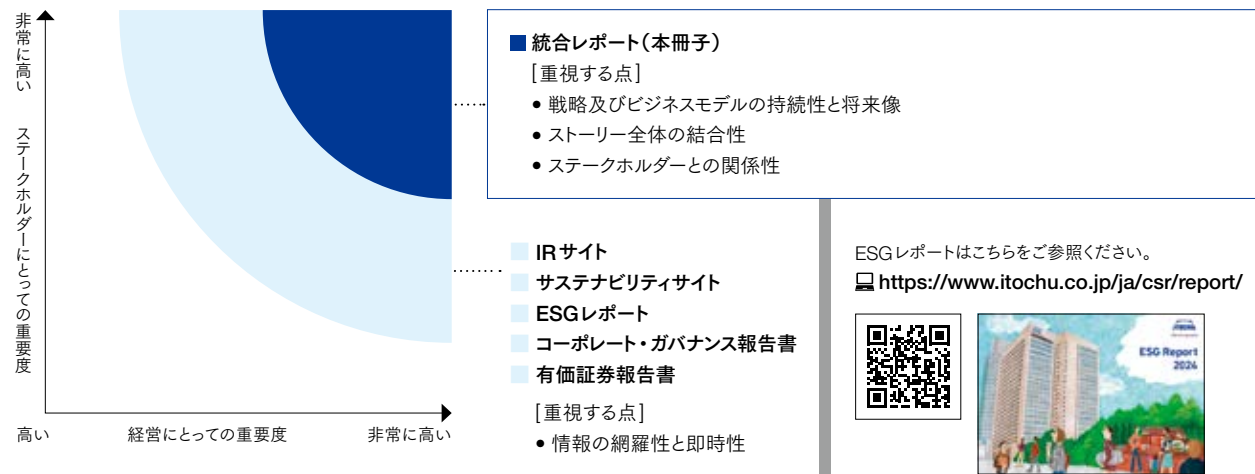
持続的な価値創造の原動力(資本の総和)

資本コストの低減 ↓

持続的な成長を支える取組み・体制

成長率の向上 ↑

中長期的な価値創造への布石



統合レポート2024の発行にあたって

2024年4月に公表した「経営方針」には、持続的な企業価値向上を目指す当社の強い意志が込められています。統合レポート2024では、株主や投資家の方々をはじめとするステークホルダーの皆様に、「経営方針」について深くご理解いただくためのエッセンスを各所に織り込んでいます。また、この成長戦略の前提にある、創業以来一貫して貫かれてきた「三方よし」の精神、当社が長年に亘って積み上げてきた「財務資本」と「非財務資本」、商人として磨き上げてきた強み、それらを組み合わせ築き上げた豊富なトラックレコードを分かりやすくお示することにもこだわりました。ここに、統合レポート2024の作成プロセスや記載内容が正当であることを表明すると共に、本レポートが、あらゆるステークホルダーの皆様との対話のきっかけとなることを願ってやみません。今後も皆様との積極的な対話を通じて、更なる企業価値の持続的向上に向けて取組んでいきます。



代表取締役 副社長執行役員 CFO 鉢村 剛

ステークホルダーの皆様からのご期待やよくあるご質問に応えるコンテンツ

経営方針の内容について知りたい	→ Page 28 経営方針 The Brand-new Deal ～利は川下にあり～
経営方針に込められたマネジメントの想い、株主還元方針や財務ロジックを知りたい	→ Page 8 CEOメッセージ Page 14 COOメッセージ Page 30 CFOメッセージ
経営方針に基づく将来成長を担保するトラックレコードとその裏付けについて知りたい	→ Page 36 企業価値向上の軌跡 Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード
足元の決算状況やマクロ環境要因の分析、中国関連ビジネスの現状を知りたい	→ Page 42 CSOインタビュー Page 44 PEST分析(マクロ環境要因) Page 46 事業等のリスクへの対応
高効率経営の維持や投資成功率の向上に向けた取組みについて知りたい	→ Page 47 ポートフォリオマネジメント Page 66 事業投資
成長投資の加速にあたってのポイントやビジネス展開の事例を知りたい	→ Page 50 CXOインタビュー Page 52 事業展開で見るビジネスモデル Page 55 特集 強みを活かした商いの創出
独自性のある人材戦略やサステナビリティの取組みについて知りたい	→ Page 70 サステナビリティ推進の取組み Page 78 企業価値向上に繋がる人材戦略
ガバナンス体制の拡充について知りたい	→ Page 82 社外取締役 & CAO座談会 Page 86 コーポレート・ガバナンス Page 93 社外取締役メッセージ

マネジメントメッセージ

長期の経営方針におけるフィロソフィー、成長戦略のポイント(マーケットイン)、SDGs対応への考え方 Page 8

CEOメッセージ 8 COOメッセージ 14

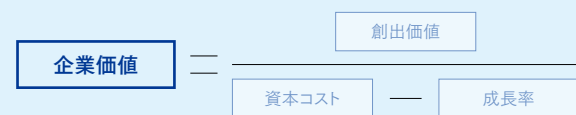


表紙のご説明

2011年来、Brand-new Deal 2012 からBrand-new Deal 2023 まで、合わせて五度の中期経営計画を実行してきました。これまで当社の成長を支えてきた考え方や経営手法を踏襲しながらも、その内容を進化させ、唯一無二の経営方針としてお示ししたのが「The Brand-new Deal」です。経営の羅針盤として光を照らす、経営方針「The Brand-new Deal」を表紙に据え、成長に向けた強い想いを表現しています。

01 持続的な価値創造の原動力

価値創造モデル、資本、強み、経営方針 Page 18



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「資本」や歴史に裏打ちされた当社の「強み」をお示すると共に、マテリアリティとの関係性、長期に亘って経営の羅針盤とすべき「経営方針」とその背景にある財務ロジック等を記載しています。

- 「商人型」価値創造サイクル 20
- 「資本」の積み上げ 22
- 商人として積み上げてきた「強み」 24
- ロジック・ツリー(企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク) 26
- 経営方針 The Brand-new Deal ~利は川下にあり~ 28
- CFOメッセージ 30

02 創出価値の拡大

企業価値向上の軌跡、利益成長のトラックレコード、決算実績・計画、リスク対応 Page 34

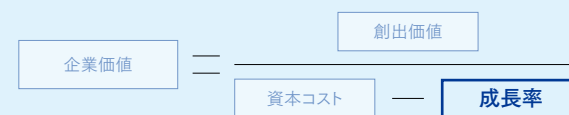


経営方針に対する信頼性の向上を図るには、各事業年度における着実な利益の積み上げと目標を達成してきた実績をお示しすることが重要と考え、築き上げたトラックレコードとそれを裏付ける要因、また、外部環境認識やリスク対応等について記載しています。

- 企業価値向上の軌跡 36
- 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード 38
- 2023年度決算実績及び2024年度経営計画 40
- CSOインタビュー 42
- PEST分析(マクロ環境要因) 44
- 事業等のリスクへの対応 46
- ポートフォリオマネジメント 47

03 成長率の向上

成長投資、事業展開 Page 48

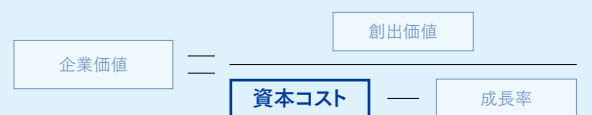


中長期的な成長を持続していくための成長投資の注力ポイントや当社の事業展開について、ビジネスモデルの進化としてお示すると共に、個別の具体例を紹介しながら、「強み」を活かした商いの創出について記載しています。

- CXOインタビュー 50
- 事業展開で見るビジネスモデル 52
- 特集 強みを活かした商いの創出 ~商いの発想と手段~ 55

04 資本コストの低減

サステナビリティ推進、人材戦略、コーポレート・ガバナンス Page 64



持続的な企業価値向上の大切な要素である資本コスト低減に向けた、投資の成功率を高める仕組み、サステナビリティ推進の考え、気候変動や自然資本に関する取組み、独自性の高い人材戦略、着実な進化を遂げるコーポレート・ガバナンス体制等について記載しています。

- 事業投資 66
- サステナビリティ推進の取組み 70
- (気候変動、自然資本・生物多様性、サステナビリティマネジメント)
- 企業価値向上に繋がる人材戦略 78
- 社外取締役 & CAO 座談会 82
- コーポレート・ガバナンス 86

事業ポートフォリオ

各カンパニーの事業戦略 Page 98

- ポートフォリオ概況 99
- セグメント別業績推移 100
- 繊維カンパニー 102
- 機械カンパニー 104
- 金属カンパニー 106
- エネルギー・化学品カンパニー 108
- 食料カンパニー 110
- 住生活カンパニー 112
- 情報・金融カンパニー 114
- 第8カンパニー 116

データセクション

Page 118

- ESG情報 118
- 主要財務データ 120
- 連結財務諸表 122
- 主要な指標 127
- セグメント別業績推移 128
- 主要連結対象会社からの取込損益 130

IR活動

Page 132

報告対象範囲等

対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日
(一部に2024年4月以降の活動内容を含みます)
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

2023年度決算の詳細については有価証券報告書をご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_100.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、当社ウェブサイトをご参照ください。
<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) • 社会貢献活動等

統合レポートに関するお問い合わせは IR部 ☎03-3497-7295

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般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。