

///The Brand-new Deal

統合レポート説明会

2024年12月4日

伊藤忠商事株式会社 (8001)



本日の説明会の狙い

< 企業価値算定式 >

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

- ✓ 当社の経営戦略や課題への対応について、株主や投資家、アナリストの皆様との「対話」を行い、当社経営へのご理解を一層深めていただくことで、「資本コストの低減」、そして「企業価値向上」に繋げる
- ✓ 今回は「対面/オンライン」のハイブリッド型開催とし、より広く・近い距離で「対話」を行う
- ✓ 皆様との「対話」で認識した課題等について、マネジメントにも報告し経営に活かすと共に、来年以降の統合レポートの企画・制作に反映させる

統合レポート2024のテーマ

2024年4月に公表した長期の経営方針「The Brand-new Deal」を統合レポート全体のテーマに

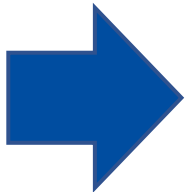
経営方針 – **The Brand-new Deal**



～ 利は川下にある ～

営業から管理部門に至る全社員が常にマーケティング力を磨き
創業以来160年超にわたって築き上げてきた川上・川中における資産・ノウハウを駆使し
より消費者に近い川下ビジネスを開拓・進化させ
企業価値の持続的向上を目指す

業績の向上	投資なくして成長なし
企業ブランド価値の向上	定性面の磨き
株主還元	総還元性向40%以上 配当性向30%、または、1株当たり配当200円のいずれか高い方



The
Brand-new
Deal

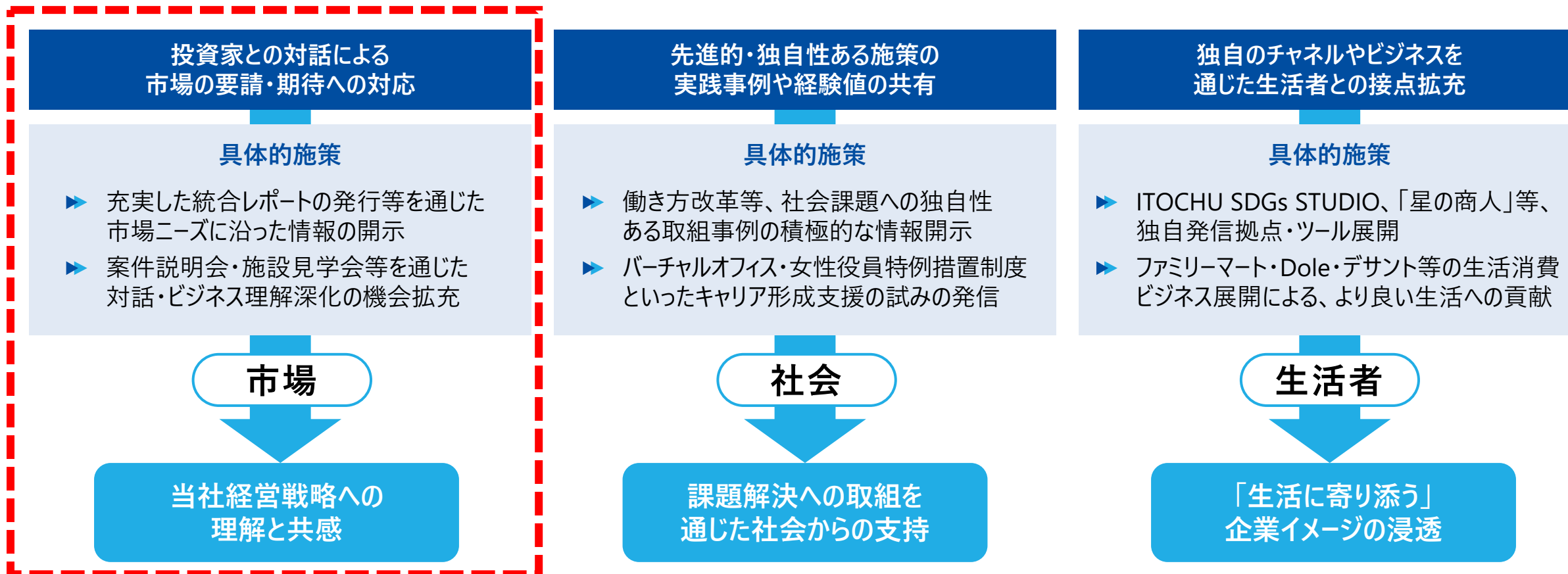
統合レポート2024
2023年度（2024年3月期）


ITOCHU Corporation

経営方針の詳細はこちらをご参照ください。
<https://www.itochu.co.jp/ja/about/plan/index.html>

ステークホルダーとの対話強化

当社ならではの取組・実績につき、独自チャネルも通じた「発信」「対話」を強化



幅広いステークホルダーからの信頼を積重ね、ブランド価値を向上

統合レポート2024のテーマ

P.5

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み

特に、**経営方針**に込められた想いやその内容、財務ロジック、**経営方針**のポイントとなる高効率経営(高ROE)の維持や成長投資加速に向けた取組みを紹介

全体のガイドとして、ステークホルダーの皆様からのご期待やご質問にお応えするコンテンツを整理

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
～利は川下にある～

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
トラッキング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
利益成長のトラッキングレコード

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

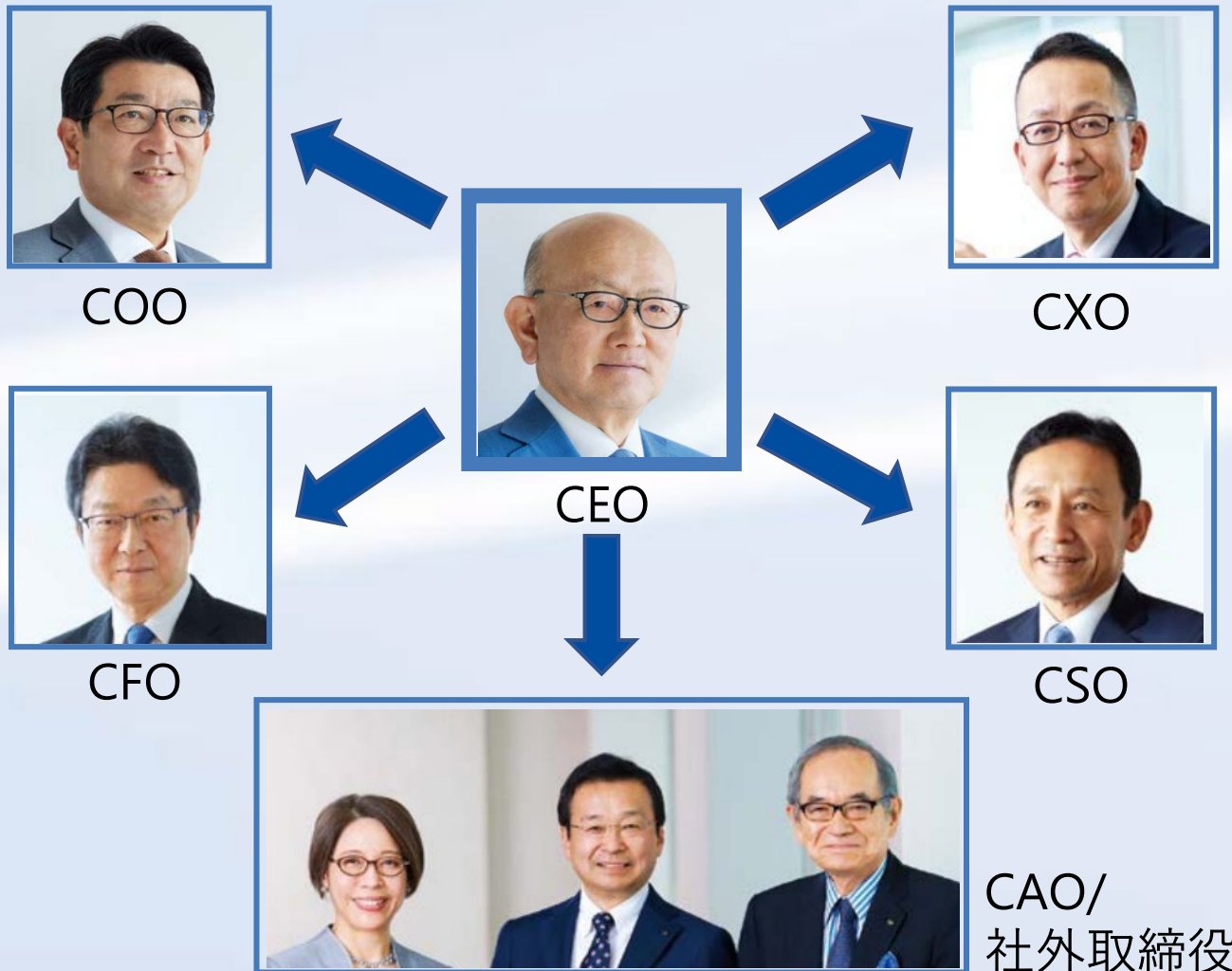
独自性のある人材戦略や
サステナビリティの取組みについて知りたい

→ 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

(1) マネジメントメッセージ



- ✓ 会長CEOが経営の全体像を語り、各オフィサーがそれぞれの担当領域について説明する冊子構成
- ✓ CEOメッセージが冊子全体の目次の役割を持つ



- ✓ 「企業価値を更に高めていきたい」という経営者としての強い思いと、上場企業の「通信簿」としての株価・時価総額へのこだわり
- ✓ 株式市場に対する「マーケットイン」を踏まえた長期の羅針盤「経営方針」
- ✓ 商売のヒントは常に川下に＝「利は川下にある」
- ✓ イニシアチブの獲得とグループ総合力の発揮を目指した成長投資＝「投資なくして成長なし」
- ✓ 信頼・信用力を高め、「企業ブランド価値」を向上



- ✓ どんな時代でも、「現場の喜び」を感じながら育つ「商人」
- ✓ 「利は川下にある」に込められた想いと危機感
 - ・需要家や最終消費者のニーズを捉える
 - ・川下起点で商売・ビジネスの領域を広げる
- ✓ バリューチェーン全体での脱炭素化の取り組み
- ✓ グループ一丸となって「マーケットイン」の姿勢を徹底し、商いを生み出すことで新たな高みへ

CFOメッセージ

- ✓ 着実な利益成長と高成長率へのこだわり
- ✓ 利益成長を通じた高効率経営の維持（ROE15%以上）
- ✓ 経営方針における、成長率・株主還元・ROEのマトリックスを意識した財務戦略と3つのバランス（成長投資、株主還元、有利子負債コントロール）の堅持

総還元性向40%を前提に、ROE15%以上を維持するために必要な当社の利益成長率のイメージ

		総還元性向			
		60%	50%	40%	30%
ROE	13%	5%	7%	8%	9%
	14%	6%	7%	8%	10%
	15%	6%	8%	9%	11%
	16%	6%	8%	10%	11%
	17%	7%	9%	10%	12%
	18%	7%	9%	11%	13%



CSOインタビュー

- ✓ 現在の当社を取り巻く経営環境と
その内容を踏まえた今期の利益計画
- ✓ 特定分野に限定せず、強みを発揮できる
優良な成長投資を推進
→ 今期公表した投資案件：
デサント非公開化、カワサキモータース、
ブラジル鉄鉱石事業 等



CXOインタビュー

- ✓ CXO（最高変革責任者）の役割：
仕事のやり方に限らず、ビジネスの仕組みや
作り方そのものを変革
- ✓ 成長投資の加速に向けたポイント：
「投資の4つの教訓」の徹底、パートナーとの
機能の補完、社内の連携による案件の
仕立て上げ
- ✓ カンパニー間の横連携によるシナジー極大化、
事業の掛け合わせによるビジネス変革・創出



社外取締役 & CAO座談会

- ✓ 社外取締役と投資家やアナリストの皆様とのスモールミーティングにおける対話に基づく内容
- ✓ 女性活躍推進に向け、新たに生え抜きの女性執行役員を5名登用
施策が当社の文化に染み込み繋がっていくことを期待
- ✓ 社外取締役と経営人材プールの距離が
近いこと自体が後継者計画の準備
- ✓ グループ横断的なシナジーを生み出す仕組み、
総合力の発揮により更なる成長へ
- ✓ 「日本一良い会社」に向けた、
「三方よし」と企業ブランド価値の向上



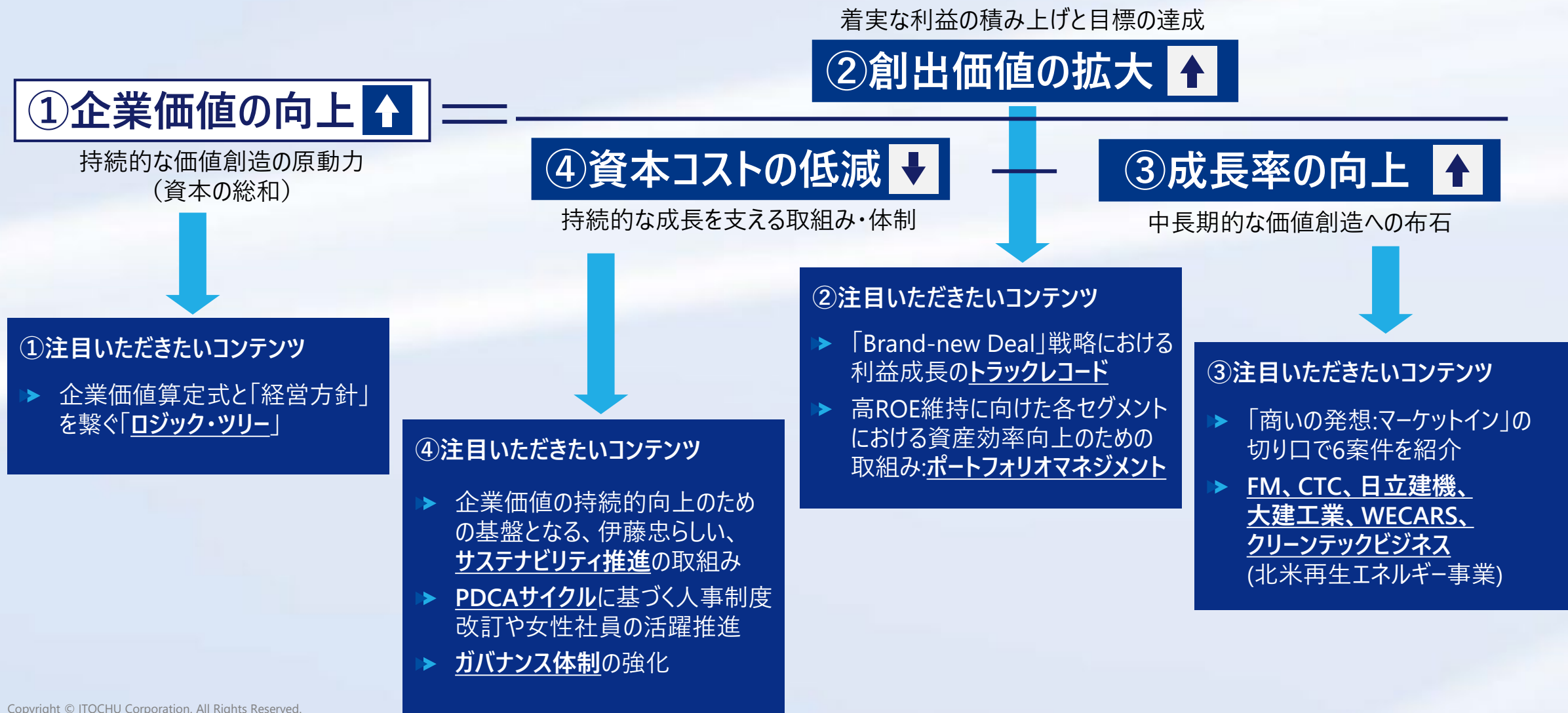
中森社外取締役
(女性活躍推進委員会委員長)

小林CAO

石塚社外取締役
(ガバナンス・指名・報酬委員会委員長)

(2) 企業価値算定式と新しいコンテンツ

冊子全体で、企業価値算定式（投資判断の視点）を用いた論理的な整理を継続。



企業価値算定式と「経営方針」を繋ぐロジック・ツリー

統合レポートで継続して使用している「企業価値算定式」と「経営方針」の内容とを分解して紐付け。
経営方針における取組みをどのように企業価値向上に繋げようとしているか整理している。

統合レポートで継続して利用している
企業価値算定式の要素

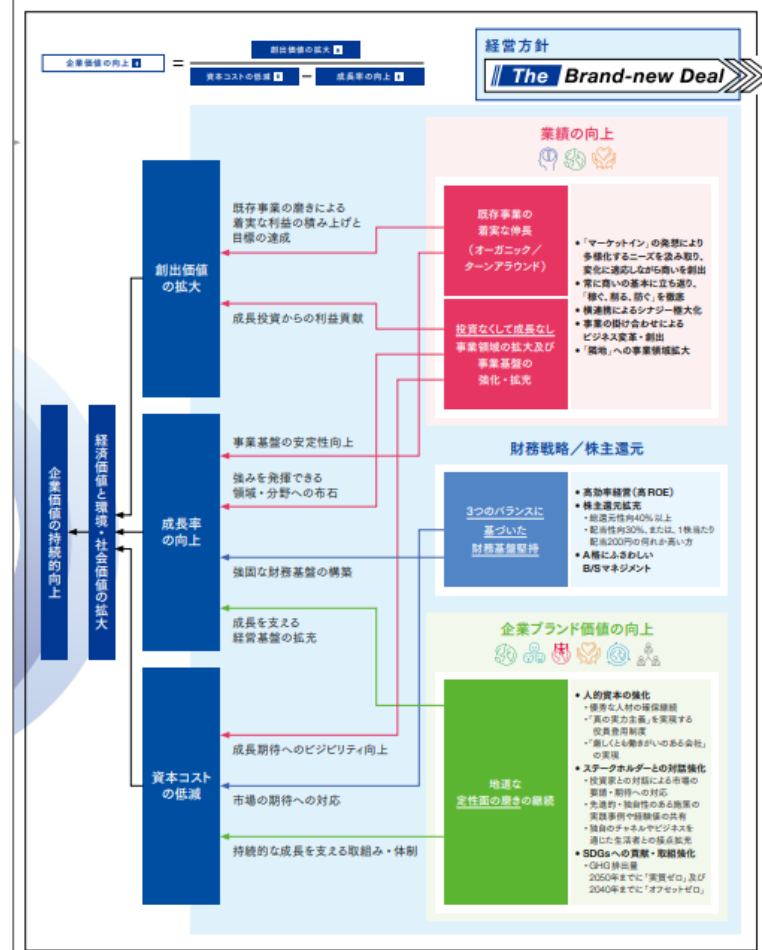


今回の統合レポートのテーマである
経営方針「The Brand-new Deal」

P.27

「企業価値の積み上げ」に向けたロジック・ツリー

「経営方針」に掲げる当社の成長戦略や各種施策がどのように経済価値と環境・社会価値の双方を拡大し、企業価値の持続的向上に繋がっていくのかをお示しすることで、持続的な企業価値向上への信頼度を高めていきます。



利益成長のトラックレコード

- ✓ 2010年度以降の着実な利益成長を支えた要因を2点に分けて解説
- ✓ 「長期経営方針＋単年度経営計画」に変更したからこそ、これまでのトラックレコードを築いた要因は何か、グラフや具体的な実績の数値を用いて改めて整理したもの
- ✓ **Point 1: 分野分散の効いた景気変動耐性の高い収益基盤による高成長率**
- ✓ **Point 2: 「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底による高い黒字会社比率に裏打ちされた事業会社損益の着実な積み上げ**

P.38-39

「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード

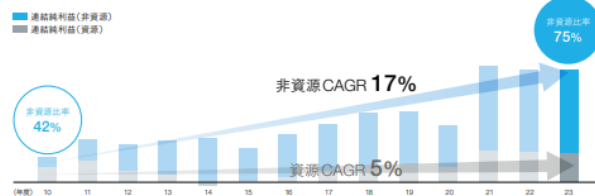
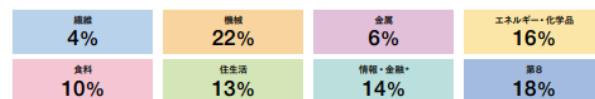
当社は、「Brand-new Deal 2012」からスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略(経営計画)の下、様々な環境変化を乗り越えながら、着実に「右肩上がり」の成長を実現してきました。その利益成長を支えたのは、各セグメントで実現した高い成長率と、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底による高い黒字会社比率に裏打ちされた事業会社損益の着実な積み上げでした。



Point 1 年平均成長率13%

当社は、特定領域に経営資源を集中させることなく、すべての分野に成長投資のチャンスを与え、不調な事業は丁寧に扱われる「平均点経営」を実践しています。不調な事業を改善させるのみならず、好調な事業は更に伸長させ、全体の「平均点」を上げていくことで、すべてのカンパニーにおいて「稼ぐ」ビジネスを育てる土壌が醸成されています。2010～2023年度における連結純利益の年平均成長率(CAGR)は13%であり、資源分野の高い収益力を下支えとしながら、非資源分野においては17%という高成長率を達成しており、分野分散の効いた景気変動耐性の高い収益基盤を着実に構築しています。

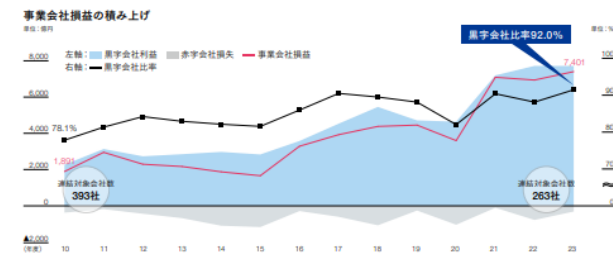
各セグメントの連結純利益の年平均成長率(2010～2023年度)



* 2010年度はオリエントコーポレーションに係る減損損失等により赤字であったため、年平均成長率は2011年度以降で表示しています。

Point 2 黒字会社比率90%超

当社グループの利益成長を支えるのは、事業会社のグループ収益基盤です。全事業会社において「ハンズオン経営」の徹底を図ると共に、各種レビュー等を通じた本社からのモニタリング強化・効果的な資産入替を実施することで、2023年度の黒字会社比率は過去最高の92%を達成しました。連結対象会社数は、2010年度から2023年度にかけて7割程度に減少する中、当社の事業会社損益は約7,400億円に到達しており、高いグループ収益力を着実に実現しています。



事業会社損益の積み上げを支えるのは、事業会社各社における収益力の向上です。「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を含めた経営努力を重ね、1社1社が着実に利益成長を実現することで、1社当たりの取込損益規模は、2010年度から2023年度にかけて約6倍に拡大し、当社の収益基盤構築に大きく貢献しています。

事業会社損益推移の例(当社取込損益ベース)

	BND 2012 2010年度	BND 2014 2014年度	BND 2017 2017年度	BND 2020 2020年度	BND 2023 2023年度
デサント	(非開示)	(非開示)	14	16	53
東京センチュリー	40	91	125	135	234
ヤマセ	(非開示)	(非開示)	37	46	128
ITOCHU Minerals & Energy of Australia	801	423	623	906	1,669
伊藤忠丸紅牧場	68	128	92	87	401
伊藤忠エネクス	22	28	60	66	74
伊藤忠ケミカルフロンティア	20	31	37	47	82
日本アタセス	65	86	98	71	210
伊藤忠ロジスティクス	7	19	27	30	61
大建工業	2	7	16	20	52
CTC	63	102	136	178	376
ファミリーマート	40	81	118	▲167	418
Orchid Alliances Holdings	-	-	679	725	983

ポートフォリオマネジメント・経営管理指標分析

高効率経営の維持（高ROEの実現）を目指し、現場レベルでは、ROA向上に向けた取組みを行っていることを紹介。このような切り口での統合レポートへの掲載は初めてとなる。

P.32 CFOメッセージ

なお、ALM^{*1}委員会の委員長を長年務めておりますが、そこで言い続けていることとして、「各事業セグメントにおけるROAの向上」があります。レバレッジは全社レベルで管理しているため、ROEを高める方法として、現場レベルではROA向上を意識するよう常に訴えてきました。ROIC経営も話題になる昨今ですが、高い効率性を実現するには、概念より実効性が何よりも重要です。個々の事業に対しては、資本コストを用いて経営判断を行っていますが、ポートフォリオ管理という観点では、伊藤忠商事単体、事業会社も含めて従前から大きな営業債権等を抱える業態であることを踏まえ、ROAへの意識を徹底してきており、これは現場に着実に根付いてきました。これからは、今まで以上に現場レベルでの効率性にフォーカスする必要があります。場合によっては、既存のビジネスの在り方、進め方にも、大きくメスを入れる必要が出てくるでしょう。当社の強みを磨き続ける意味でも、CFOとして、このこだわりは今後も強く持って対応していきます。（▶ Page 47 ポートフォリオマネジメント）

^{*1} Asset Liability Management

P.47

ポートフォリオマネジメント

当社は、多岐にわたる業界で事業展開を行っているため、資産効率性についても各業界の特徴や傾向を踏まえて目指すべき水準を設定していく必要があります。いかなる経営環境下においても高効率経営を継続していくためには、良質な事業投資を一つずつ積み上げていくことに加え、各セグメントでの地道な資産効率の向上が重要です。当社では、年に一度カンパニー別に経営管理指標の分析を実施して、各セグメントにおいて現在の資産効率を認識し、過年度の資産効率に関する分析やベンチマーク企業との比較等を行っています。更に、営業債権や在庫等の資産を抱えるビジネスでのきめ細かな管理や成長投資の加速に伴う急激な資産増加への目配り等、今後の資産効率改善に向けた施策について議論を行っています。各カンパニーにおけるDMC^{*1}での議論はALM^{*2}委員会へ報告されており、より実効性の高い施策を推進しています。（▶ Page 30 CFOメッセージ）

^{*1} DMC : Division Company Management Committee

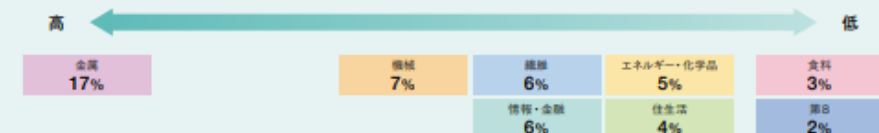
^{*2} ALM : Asset Liability Management

経営管理指標分析

主な報告内容

- 各カンパニーの特性に応じたセグメント別資産効率(ROA等)分析、営業キャッシュ・フロー分析
- 経営環境の変化(地政学リスクの顕在化、資源・原料価格高騰、金利・物価上昇等)を踏まえた対応策
- 低採算のトレードや低効率な事業領域等の課題と改善策
- 主要事業会社における収益改善・拡大策、資産効率(ROA等)改善策等

セグメント別ROA(2023年度実績、基礎収益に対するROA)



（▶ Page 100 セグメント別業績推移）

「商いの発想：マーケットイン」の切り口で6案件を紹介

「経営方針」にある「マーケットイン」と「稼ぐ、削る、防ぐ」を、商いの「発想」と「手段」として整理、案件紹介の切り口とした。

P.55

「マーケットイン」 川下起点 × イニシアチブ × 目利き力

- ◆ ファミリーマートを起点とし、強みを結集したグループ収益基盤の拡大
- ◆ デジタルバリューチェーン戦略によるCTCの成長加速と事業拡大
- ◆ 「イニシアチブ」を発揮した川下ビジネス拡大と横連携による日立建機との協業の進化
- ◆ 「技術力」と「経営力」を掛け合わせた大建工業の成長戦略と事業領域の拡大
- ◆ 総合力の発揮によるWECARSの事業再建
- ◆ 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス



特集 強みを活かした商いの創出 ～商いの発想と手段～

当社は、「強み」を発揮できる領域を中心に面的・連動的にビジネスを創出・拡大することで、持続的な価値創造を実現してきました。本特集では、当社の商いの基本として、商いの発想「マーケットイン」と商いの手段「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底し、事業基盤を強化しながら利益成長を目指している具体的な事例について説明します。特に、商いの発想「マーケットイン」については、「川下起点」、「イニシアチブ」、「目利き力」という3つの切り口に分け、各事例のポイントを整理しています。



(参考) 業績の向上 (成長期待領域)

- 知見・ネットワーク等を活かし「現場視点」で商売のネタを地道に積上げ、全セグメントでビジネスを拡大
- 既存事業の伸長と収益貢献のビジビリティが高い新規投資をバランス良く進め、持続的な成長を実現

繊維

- ▶ デサントを核としたスポーツでの収益拡大、シューズ分野のバリューチェーン強化
- ▶ 直営強化等を通じた、中核ブランドの更なる磨き・収益力向上

機械

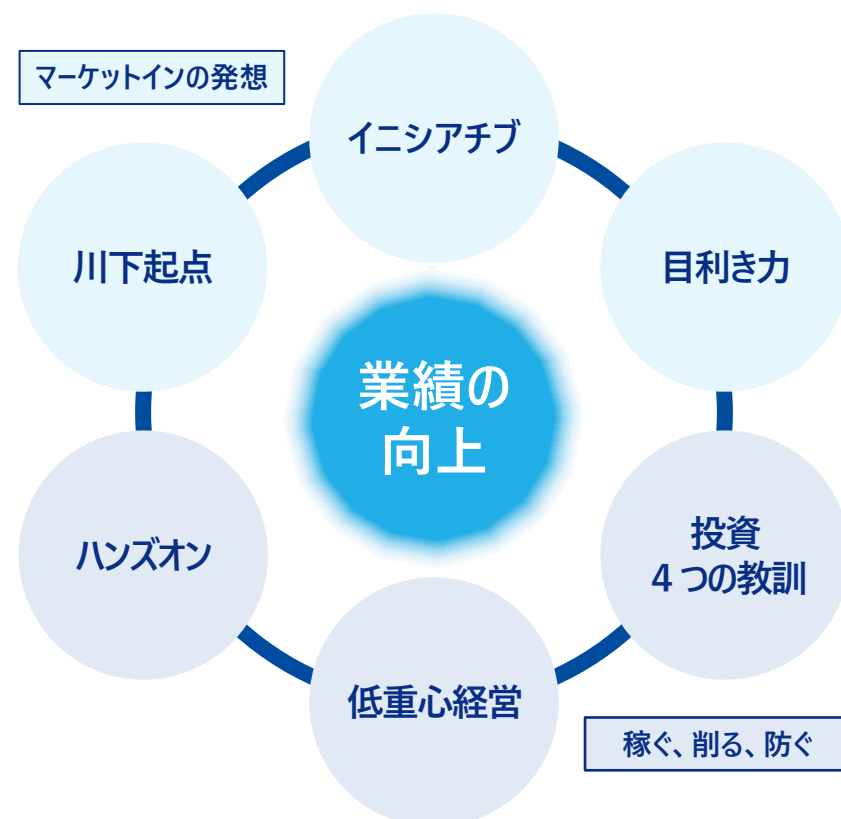
- ▶ 自動車・建機分野における国内メーカーとの海外協業によるバリューチェーン強化
- ▶ 再エネ含む北米電力事業及び船舶・航空の機能拡充による収益基盤拡大

金属

- ▶ 鉄鉱石、原料炭等の優良権益獲得
- ▶ 脱炭素社会実現に資する案件への取組(還元鉄関連、アルミ、水素・アンモニア等)

エネルギー・化学品

- ▶ タキロンシーアイ等の中核事業会社でのビジネス拡大
- ▶ 次世代電力分野での将来に向けた布石となる取組



< 24年度の主な投資実績 (一部予定) >
デサント 北米電力 海外廃棄物処理発電 西豪州鉄鉱石
タキロンシーアイ WECARS 北米建材 西松建設 パスコ

食料

- ▶ 食品流通領域でのグループ力を活かした機能・競争力強化
- ▶ 高付加価値原料等の取引拡大による収益力向上

住生活

- ▶ 大建工業との連携や同業買収による北米建材関連事業の機能拡大・収益力強化
- ▶ 建設・建材アライアンスの強化・拡大
- ▶ WECARS事業再建

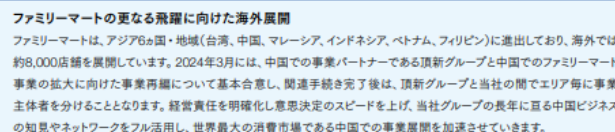
情報・金融

- ▶ CTCを核としたデジタルバリューチェーン強化
- ▶ リテール金融・保険分野の海外事業展開
- ▶ 宇宙・ヘルスケア・サーキュラーエコノミー等成長分野でのビジネス基盤拡充

第8

- ▶ ファミリーマートでのCVS事業の磨き、及び事業基盤を活用した新規ビジネスの創出・拡大
- ▶ 新たな生活消費関連ビジネスの創出

P.56-57



- ✓ 2020年の非公開化後には、
広告・メディア事業や金融事業
といった新たな取組みを着実に
推進し、事業利益を積み上げ
- ✓ 当社の繊維分野の知見や
事業基盤を最大限に活用し、
コンビニエンスウェアの展開を推進

「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス

- ✓ 気候変動リスクをビジネスの機会と捉え、「稼ぐ」という事業拡大と、社会的な要請や産業界の課題解決に繋がる、環境・社会価値の拡大を同時に追求

◆北米での再生可能エネルギー事業：

- ・様々な発電事業で培ったノウハウを活かし、周辺機能・サービスの強化により事業領域を拡大。
- ・市場の高い成長率を取込みながら、脱炭素社会の実現にも貢献。

▶▶ 北米電力案件説明会にて詳細を説明

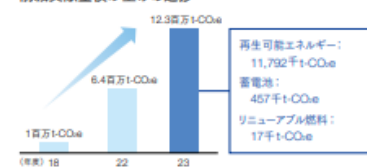
P.63

「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス

当社は、気候変動を含む環境リスクを機会と捉え、「稼ぐ」を通じた事業拡大と、社会的要請への対応や産業界の課題解決に繋がる、すなわち経済価値と環境・社会価値を同時に追求するクリーンテックビジネスに取り組んでいます。個別目標を設定し、「スピード」と「実行力」を伴って気候変動への対応を進めることで、GHG排出の削減貢献量についても着実に積み上げていきます。

削減貢献量とは、既存の製品やサービス（ベースライン）を新たな製品やサービスに置き換えた場合に削減・抑制可能なバリューチェーン上のGHG削減量を定量化したものです。2023年度は、発電事業を中心とした再生可能エネルギー事業等の拡大により12.3百万トンの積み上げを達成しており、2040年までにGHG排出量を上回る削減貢献量の創出を目指しています。

削減貢献量積み上げの進捗



クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み

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	- 当社持分発電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%以上に引き上げる - 米国 Cotton Plains (風力・太陽光)、米国 Prairie Switch (風力) やインドネシア Sarulla Operations (地熱) 等、2024年7月時点で合計約2,100MWの再生可能エネルギー事業に参画中 - 米国では2024年7月時点で、売却済み案件を含め、累計約5,000MWの再生可能エネルギー事業を開発推進
アンモニア燃料関連事業	- アンモニア燃料船の開発と保有・運航、燃料供給拠点の整備、燃料アンモニア調達を統合的に実施することで、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 2050年の国際海運におけるGHG排出量ゼロ目標に向け、アンモニア燃料船の普及促進・社会実装を進めることで、国際海運の脱炭素化に貢献する
蓄電池関連事業	2030年度までに蓄電システム販売累計電力容量2GWhを超える規模を目指す
水インフラ関連事業	欧州・豪州等における実績を踏まえて、他地域に展開し、引き続き優良資産の積み上げを行う
廃棄物処理発電事業	欧州における実績を踏まえ、中東をはじめアジア他地域に展開し、引き続き優良資産の積み上げを行う



クリーンテックビジネスの詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。
上記を含めた個別事業について詳しくご紹介しています。
<https://www.itochu.co.jp/ja/business/cleantech/>



削減貢献量の詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/>

事業領域を拡大する北米での再生可能エネルギー事業

当社子会社の米国 Tyr Energy 社は、2022年に再生可能エネルギー開発会社 Tyr Energy Development Renewables 社(TED 社)を設立しました。TED 社及び Tyr Energy 社は、売却済み案件を含め、2024年7月時点で約5,000MW(原子力発電所5基分に相当)、30件以上の太陽光発電所を開発しており、土地確保、各種許可取得、電力系統接続、売電契約の交渉・締結、主要機器・建設工事事業者の選定・交渉、ファイナンス組成等、一連の業務を自社完結する開発プラットフォームを構築しています。2024年2月には、発電量合計333MW(米国標準家庭約72,000世帯相当)、年間約60万トンのCO₂排出量の削減が期待される3案件の開発を完了しました。また、当社子会社の米国 NAES 社は、世界最大の独立系発電所運転・保守サービス会社であり、再生可能エネルギー分野において約1,400ヵ所、2,000MWの太陽光発電所及び1,100MWの風力発電所向けに資産管理・運転保守サービスを提供しています。更に、2023年には北米の再生可能エネルギー開発資産を投資対象とするファンドを設立し、今後、本ファンドを通じて20億米ドル規模の事業に取り組む予定です。

様々な発電事業で培ったノウハウを活かし、周辺機能・サービスの強化により事業領域を拡大することで、北米の再生可能エネルギー市場の高い成長率を取込みながら、脱炭素社会・持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。



マテリアリティに対する中長期目標の設定

7つのマテリアリティのうち、当社にとって特に影響度の高い4つのマテリアリティについては、事業分野毎に設定する「サステナビリティアクションプラン」に加えて、全社的な中長期の数値目標と実績を関連付けて開示。

サステナビリティアクションプラン

詳細はこちらをご参照ください。

<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/>

- ✓ マテリアリティに対応する部署ごとに設定する具体的な目標・取組み
- ✓ 毎年進捗度合いをレビューし、PDCAサイクルを回すことで着実に推進

Scope3開示について：

ISSB/SSBJに基づく法定開示に備え、集計方法の分析・検証、排出係数の検討、取引先とのエンゲージメント等を通じ、データの適正化・精緻化を進めています。

マテリアリティに対する中長期目標

P.70-71

7つのマテリアリティのうち、当社にとって特に影響度の高い4つのマテリアリティについては、事業分野毎に設定する「サステナビリティアクションプラン」に加えて、全社的な中長期の数値目標を設定し、進捗を管理しています。

マテリアリティ	中長期目標	実績			
 技術革新による商いの進化	当社グループは、2040年までにGHG排出量を上回る削減貢献量を創出する(オフセットゼロ)	創出した削減貢献量 2023年度 12.3百万t-CO₂e 2022年度 6.4百万t-CO₂e 2018年度 1百万t-CO₂e			
 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)	当社グループにおけるGHG排出量を2018年比で2040年までに75%減、2050年までに実質ゼロを実現する	Scope1/2/3計 ^{*3} (千t-CO ₂ e)	2018年度 4,161	2022年度 4,103	2023年度 3,923
		2018年度比(%)		△1.4	△5.7
		^{*3} ESG情報に開示しているScope1/2/3の合算			
 働きがいのある職場環境の整備	当社は、2030年までに、全役員における女性比率(執行役員を含む)を30%以上にする	2024年4月1日付で新たに5名の女性執行役員を登用した結果、全役員における女性比率は21%			
 人権の尊重・配慮	当社は、毎年、重要サプライヤーに対しサステナビリティ調査を実施し、是正措置が必要な違反サプライヤー数ゼロを目指す	2023年度はサステナビリティ調査を305社に実施。結果、再確認依頼件数は34件 - 再確認の結果、是正依頼件数ゼロ、違反サプライヤー数ゼロ			

着実なマテリアリティへの対応

当社の統合レポートとして初めて、「自然資本・生物多様性に関する考え方・取組み」について記載。

P.74-75

- ✓ 全社的なポートフォリオ分析により28事業の依存度・影響度スコアをマッピング
- ✓ 自然資本への影響度の高い「金属資源事業」についてLEAPアプローチによる二次評価を実施（トライアル）
- ✓ 自然資本への依存度の高い森林コモディティに関する事業は、商品毎に調達方針を設定
- ✓ AR3Tアクション・フレームワークに基づく分析も実施。具体的な商品やビジネスに落とし込んだ取組みを紹介

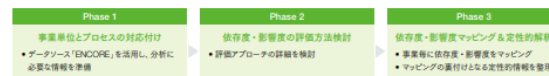
自然資本・生物多様性に関する考え方・取組み

当社は、川上から川下まで事業投資やトレードをグローバルに展開しており、人々に便益をもたらす、植物・動物・空気・水・土壌・鉱物等の再生可能性と生物多様性を自然資本の領域に大きく依存し、またこれらに負の影響を与える可能性があります。当社は、自然資本・生物多様性を地球環境問題を経営の最重要課題の一つとして捉え、気候変動と同様に適切なガバナンス及びリスク管理体制を構築しています。

また、当社は、自然資源財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラムに参加しており、今後、最終提言に基づく情報開示にも努めています。

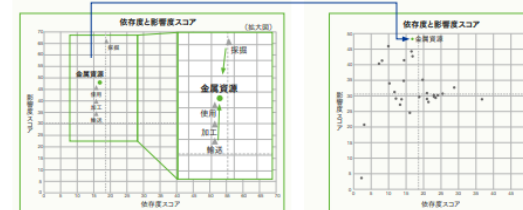
■自然資本・生物多様性に関する全社的なポートフォリオ分析

TNFD最終提言に基づく事業分析を行うにあたり、まず、当社グループの事業について自然資本・生物多様性への依存度・影響度が大きい事業活動を特定するため、トライアルでの一次評価を以下のステップで独自に実施しました。



具体的には、当社の各事業のバリューチェーンにおける各段階(プロセス)での当社の関与度合い等も考慮しながら、依存度・影響度それぞれのスコアを算出し、その平均値を取る手法としました。例えば、金属資源事業は、「採掘」、「輸送」、「加工」、「使用」というプロセス要素に分解が可能であり、これら各プロセスの評価得点の平均値が本評価結果として表れています。

金属資源事業における
各事業プロセスの一次評価スコアの平均値＝グループスコア



赤線はENCORE全プロセスの依存度・影響度の平均

■自然資本への影響度の高い事業における取組み

今回の一回の評価にて自然資本への影響度が大いにとされた金属資源事業につき、TNFDが提唱するLEAPアプローチ¹を活用してトライアルで二次評価を行いました。まず、Locate分析では、生態学的に影響を受けやすい拠点を特定しました。また、事業の重要性と助産の上、いくつかの拠点について、関連するバリューチェーンや生態系の情報も特定し自然資本への依存と影響についてEvaluate分析を実施しました。その結果、同事業の探採プロセスについて、トライアルでの一次評価で示された通り、自然資本への影響の程度が大いにと確認されました。

LEAPアプローチを活用することで、ENCOREを用いた評価の妥当性が確認されたため、当社は本トライアルを通じて得た知見を踏まえ、自然資本に係る事業評価と対応を更に検討していきます。

*1 Locate(発見する), Evaluate(判断する), Assess(評価する), Prepare(準備する)という4つのステップで構成された対象事業の自然関連課題を明確にする手法。

■自然資本への依存度の高い事業における取組み

当社における自然資本への依存度が高い事業は、森林コモディティ(食料、木材、天然ゴム、パーム油等)の調達、製造、加工、流通です。当社は、これらの事業の持続可能性を高めるため、商品毎に個別の調達方針を定め、トレーサビリティにより調達地域を特定できる国際的な第三者認証品の調達等に努めています。

商品毎の調達方針

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	原料鋸屑類調達方針	Canopyとのセルロースファイバー (MPCF)の調達方針	



自然関連リスクと影響の管理、事業関連地域における取組み等の詳細
当社ウェブサイトをご確認ください。
<https://www.tokai.co.jp/freesfromimpact/think/visual/>



商品毎の個別調達方針の詳細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/activities/

TNFDは「リスクと機会への対応において、自然へのマテリアルのインパクトを回避または最小化する事業活動は、復元の取組みまたは再生・修復措置による既存の損害の緩和の追求より優先されるべきである」として、その分析手法を一例としてAR37（アークティック・フレームワーク）の指示を踏まえ、同フレームワークを用いて、当初の自然資本への依存度の高い各種ビジネス・取組みについて分析した結果、以下の通り、様々な事業において自然資源リスク低減のための取組みが推進されることを要請している。これは今後とも、回避、軽減、復元・再生による事業の推進と、政策的行動による社会変容を促すことで、生物多様性の損失を防止、反転させる「ネイチャー・ポジティブ」に貢献している。

*2 自然資本への負の影響を抑えるため、事業における取組みをAvoid(回避)、Reduce(軽減)、Regenerate & Restore(復元・再生)、Transform(変革的行動)の4つに分類・整理する手法

AR3Tアクション・フレームワークに沿った当社の取組事例

AR3Tアクション・フレームワークの分類: 回避 軽減 復元・再生 変革的行動

大分類	コダシステム	ISO14001	環境計画事項
森林資源	木材		認証材、または高度な管理が確認できる材の取組比率100%
			NGOとのエンゲージメント実施
	天然ゴム		GPSNR(持続可能な天然ゴムのための新たなグローバルプラットフォーム)にメンバー登録、プラットフォームの基準の策定と運用に活用
	パーム油		ミレニアルまでのトレーサビリティ100%を達成 RSPO(持続可能なパーム油に関する円滑会議)に加盟し、取組みを推進
	バイオマス燃料		PEFC(森林認証制度相互承認プログラム)認証、FSC(森林管理国際機構)認証等の第三者認証制度に分別合法認証を取得したバイオマス燃料を使用
食品	カカオ豆・ココヒー豆		カカオ豆のトレーサビリティ達成(2030年度目標:100%;2023年度実績:64%) サステナブル認証のコーヒー豆の取組状況(2030年度目標:50%;2023年度実績:37%)
	乳製品		生産性向上のための農業技術の供与といった小規模農家の技術支援を実施 ニュージーランドで定期的に放牧地を巡るなど乳牛を飼育することで生態系の変化を軽減
	肉類		すべての肉牛がグリーンピース®、生産現場を通じたフェアネスを追求できる仕組みを構築
	水産物		MSC(海洋管理協議会)におけるCoC認証(流通・加工の管理認証)を取得 MSC(海洋管理協議会)認証が認定である関係網について、漁業者に対する働きかけを実施
	畜産物		Dole事業におけるグリーンエネルギーの使用
繊維原料	コットン		インドのオーガニックコットン調達ではGOTS(オーガニックテキスタイル世界基準)認証を取得し100%トレーサブルを達成
	環境配慮型素材		循環型経済の実現を目指す「モノ(モノ・RENU)」、プロジェクトにおいて、再生資源を展開
アパレル	アパレル製品		チャリティ・グッズを企画・販売し、売上の一部を慈善団体提供やボランタリー活動に活用

サプライチェーンの持続性を高める取組み

サステナブルな天然ゴムのバリューチェーン「PROJECT TREE」の生産現場・研修現場訪問の様子を記載。

P.76

サステナブルな天然ゴムのバリューチェーン「PROJECT TREE」の生産現場訪問

タイヤ等の産業用ゴム製品や日用品等に幅広く使われる天然ゴムは、原料の多くが東南アジアで生産されますが、天然ゴムの原料となるパラゴムノキの樹液の採取は、その多くを数百万とも言われる小規模農家が担っており、現場では自然林の違法伐採、小規模農家の貧困、未熟な農業技術等多くの課題が残っています。当社は、タイヤのバリューチェーン上の企業と共に、原産地情報付きの天然ゴムを調達し、タイヤメーカーへ販売、協賛タイヤの売上の一部を小規模農家へ還元する仕組みである「PROJECT TREE」を推進しています。

天然ゴム加工会社であるインドネシア Aneka Bumi Pratama 社の専任スタッフチームが、点在する生産地を日々巡回し、小規模農家に対し生産地データの入力支援や実地監査、原料の生産性向上への研修活動を実施しています。研修では、天然ゴム業界の課題についてイラストを使用して分かりやすく伝え、原料の樹液を採取する時の切り込みの高さや角度、頻度等の生産性向上に向けた取組みを説明し、活発な質問が飛び交いました。本プロジェクトに参加する小規模農家を増やしていくことで、サステナブルな天然ゴム業界の実現を目指します。



GPSによる生産地の特定



生産性向上の研修



「PROJECT TREE」の詳細はプロジェクトのウェブサイトをご参照ください。

<https://project-tree-natural-rubber.com/jp/>

P.77

住生活カンパニーの人権デューデリジェンスの実施概要及び結果を掲載。人権課題は発見されないものの、現場目線で発見された改善点について改善を依頼。

住生活カンパニーにおける人権デューデリジェンスの概要（2023年度）

対象	内容	課題・発見事項
調査対象としたテーマ	児童労働、強制労働、安全で健康な職場環境、結社の自由と団体交渉権、差別、懲罰、労働時間、報酬、地域社会・住民への影響	人権課題： 特定事項なし
対象商品	木材製品、木材チップ、パルプ、天然ゴム	発見事項： 労働安全や健康・衛生、通報システムの導入・周知
アンケート対象先の選定基準	取引額、所在国（天然ゴム60%、その他70%をカバー）	上記の事項に対し、対応を推奨し、今後サプライチェーン・サステナビリティ調査等を通じ、対応状況を継続してモニタリングする
アンケート調査	64社	
コンサルタントによる追加調査先	31社	
現地訪問・ヒアリング	3社	

2023年度は、住生活カンパニーが取扱う木材製品、木材チップ、パルプ、天然ゴムを対象に、上記「人権デューデリジェンスの実施フロー」の通り調査を実施しました。調査対象としたテーマについて、既に発生している、あるいは顕在化が直ちに懸念される人権課題はありませんでしたが、当社が外部専門家と共に行った現地監査では、経営者インタビューや従業員ヒアリング等を通じ、労働安全、従業員の住居環境・工場における健康・衛生、匿名通報システムの設置・周知について改善余地が発見されました。当社から、当該会社に対し、改善への対応とその報告を依頼しました。毎年実施しているサプライチェーン・サステナビリティ調査の対象先に当該会社を加えることで、引き続き継続的に対応状況をフォローしていきます。



経営者インタビュー



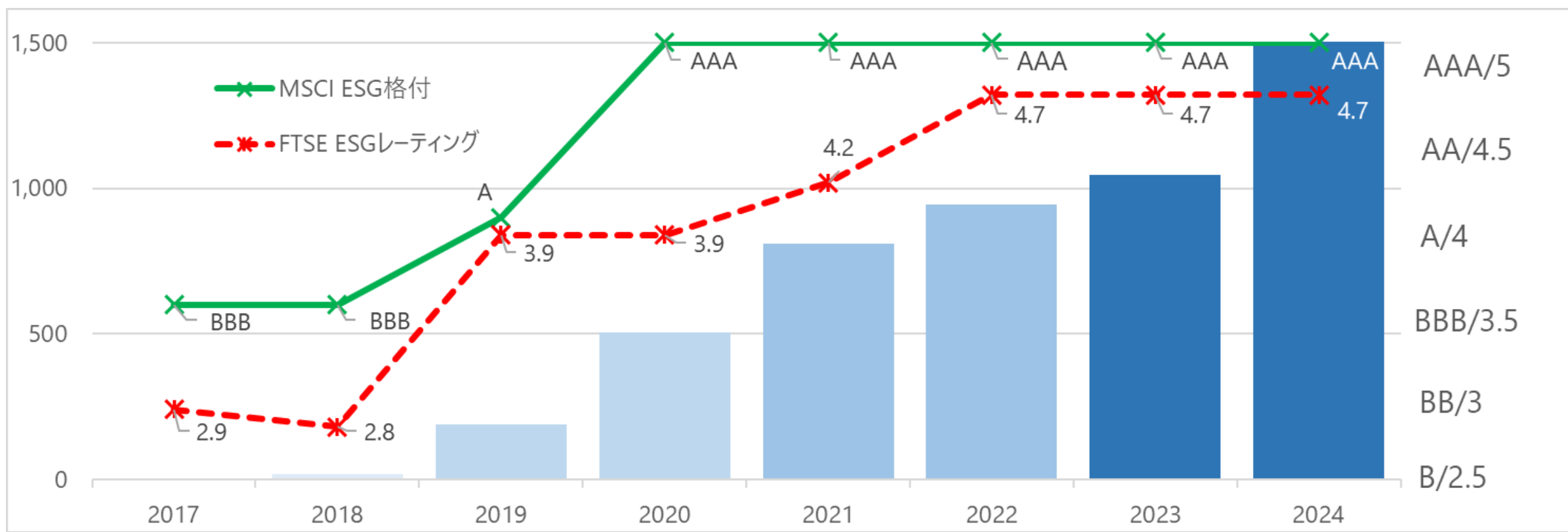
工場監査

(参考) 主要ESG評価・GPIF ESG投資額の推移

- ✓ 世界的なMSCI、FTSEのESG評価において、業界No.1評価を継続
- ✓ GPIFの当社に対するESG投資額も年々増加

(推計ESG投資額、億円)

(ESG評価)



PDCAサイクルに基づく人事制度改訂や女性活躍推進

昨年特集を組んだ人材戦略関連は、最新の取組みにフォーカスして記載。

✓ PDCAサイクルに基づく課題解決に向けた施策としての「人事制度改訂」や「女性活躍推進」について説明

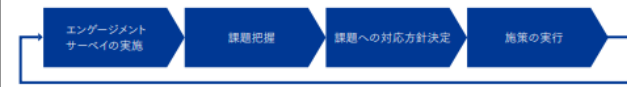
P.78



働き方改革の詳細はこちらをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/about/work_style/index.html

P.80-81

■人材戦略推進に向けたPDCAサイクル



当社は、3～4年に一度、エンゲージメントサーベイを実施(実施しない年度には、主要項目を対象としたスモールサーベイ(簡易版エンゲージメントサーベイ)を実施)することで、タイムリーに課題を把握し、改善を行う「人材戦略推進に向けたPDCAサイクル」を構築しています。2023年度スモールサーベイは、「社員を大切にし、配慮している」、「高い成果を求める文化」の項目について、引続き肯定的回答率が高い水準にある一方、「若手・中堅社員の更なる働きがい向上と多様な価値観への対応」について、引続き社員の関心が高い結果となりました。2023年度は、この結果を詳細に分析し、課題と対応策を経営会議に報告した上で、次の打ち手として、「成果に応じた評価・報酬」の促進やライフイベント等を考慮した「主体的なキャリア形成支援」を軸として、約10年ぶりに大規模な人事制度改訂を実施しました。主な課題と対応する施策は以下の通りです。

エンゲージメントサーベイに基づいて把握した主な課題

若手・中堅社員の 更なる働きがい創出	組織の壁を越えた 人材・アイデアの共有	多様な価値観への対応
-----------------------	------------------------	------------



具体的な施策 若手・中堅社員の活躍支援

人事制度改訂

1999年度に現行人事制度を導入して以降、一貫して職務に基づくBAND制度(固定給)と業績連動型の賞与(変動給)をベースに採用競争力の維持と働きがいの向上に資する改訂を実施してきました。今般の改訂の背景として、個人の課強りに応じた処遇のメリハリ強化の必要性や年功的な昇格管理による若手・中堅社員の貢献意欲の低下、また、共働き社員が増え、育児等に直面する社員の活躍支援策が求められていることが挙げられます。これらの課題に対して、2024年度より、若手・中堅社員を中心に給与水準を上げると共に、従来同程度であった個人業績と会社業績の変動給の割合を個人業績重視に改訂し、

処遇のメリハリを強化しました。貢献度が極めて高い場合、課長クラスで年収3,000万円、部長クラスで年収3,500万円と商社トップクラスの報酬を可能とし、「成果に応じたメリハリのある評価・報酬」を実現しています。貢献度が高い社員に対しては、今後も更に競争力のある処遇を実現していきます。また、年功的な要素を廃し、30歳前後で事業会社の経営者としてマネジメント経験を積むことを可能とする等、優秀な若手・中堅社員を早期に抜擢する仕組みを導入しました。加えて、育児等で制約を抱える社員に対し、一定期間の転勤業務の免除や権限・職量の軽減等を行うことで、仕事との両立を支援する取組みを始めました。

主体的キャリア形成支援

当社は、社員一人ひとりの主体的な学びやチャレンジングな経験の機会を創出し、多様な能力・適性に応じた人材育成、キャリア形成支援をグループ全体で推進しています。2001年度に人材アセスメント制度を導入し、毎年全社員を

対象としたキャリアビジョン面談を実施、2002年度よりキャリアカウンセリング室による専門的な支援を行っています。更に2024年度より、総合職新入社員に対し、本人の適性等を踏まえた「個人別キャリアプランイメージ」を共有し、

定期的に面談を行う等、キャリアに関する不安軽減のための取組みを行っています。また、社内の人材流動化策として、バーチャルオフィス、チャレンジキャリア制度(社内公募制度)等、所属組織の壁を越えて「やりたい仕事に挑戦できる」、主体的なキャリア形成を支援する仕組みを設けています。

更に、社内外の環境変化、技術革新、ビジネスモデル変革に対応するため、経営戦略に基づき必要な知識・スキルを獲得すべく、全社員の個人業績目標に「学び続ける(リススキル)」項目を入れ、社内の「学び続ける文化」を醸成し、社員のキャリア形成や働きがい、組織の活性化に繋げています。

バーチャルオフィス(社内兼業制度)

2023年4月、当社は、組織横断案件の推進や新規事業創出の更なる加速に向け、所属組織の壁を越えて、熟慮ある社員が関心のあるプロジェクトに参加できるオンラインでの組織横断協業プラットフォーム「バーチャルオフィス」を正式導入しました。所属組織における業務とのバランスを考慮し、案件の活動期間は3～6ヶ月で案件毎に設定します。2023年度は、16の案件に、海外駐在員を含めた総勢62名の社員が参加しました。こうした取組みを通じ、総合商社の課題である業界縦断力を打破した知見の交わりを生むと共に、チャレンジ精神や成長意欲を刺激し、若手・中堅社員の活性化や成長に繋げています。



具体的な施策 女性社員の活躍推進

女性社員の育成・登用加速

当社は、「持続的に個の力と組織力を強化し、収益力を高めるためには、組織としての多様性が重要」という一貫した考えの下、女性活躍を推進してきました。2010年以降の働き方改革により、女性がキャリアを諦めず働き続けることができる環境を整え、同時に、ライフイベント等を考慮した上で、キャリア形成上の障壁を取り除きめ細かな個別支援を行っています。具体的には、朝型フレックスタイム制度や早期復職支援(育児休業からの早期復職に伴う保育費用の補填制度)に加え、重要なキャリアである海外駐在への挑戦を支援すべく、子どものみを帯同する場合の個別支援や卵子凍結・不妊治療への補助等を実施しています。その結果、2021年4月に35名であった女性役員者は、2024年4月には61名と着実に増加し、海外拠点長や国内外の事業会社の社長等、重要な役職への登用も進んでいます。

役員選考ルール」を新設し、4月1日付で5名の新任執行役員を任用しました。重要な役職、幅広い異動等の経験が十分でない女性社員には、限定的にアフターメディア・アクションを取り、全社の経営に関わる機会を特別に付与しながら更なる成長を促すことで、女性の働きがいと可能性を引出していく方針です。当社は、2030年までに、日本政府が求める「取締役会における女性比率30%以上」を達成するだけでなく、「執行役員を含めた全役員における女性比率30%以上」の達成を目指します。(▶ Page 82 社外取締役・CAO座談会)

また、女性社員がキャリア構築を諦めない職場環境実現のため、フェムテックを通じて、多様な女性特有の健康課題に対応し、労働生産性向上や周囲の理解促進を図る他、2024年度より、男性社員の育児休業取得(出産後1年以内に雇日5日以上)を必須化し、男性社員の意識改革にも繋げています。

ガバナンス体制の強化

- ✓ すべての社外取締役とIR部とで面談を実施し、当社経営に対する考えを直接聞いた上で、社外取締役メッセージとして反映
- ✓ 川名社外取締役：
豪州の鉄鉱石事業・海水淡水化事業の視察を通じて、ハンズオン経営や「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を実感
- ✓ 伊藤社外取締役：
行政経験を踏まえ、旧来の縦割りを打破し、横の繋がりを活かした新たなビジネス展開を推進できるよう提言

P.93

■社外取締役メッセージ



社外取締役
川名 正敏

東京女子医科大学病院副院長等としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。健康経営やコロナ禍後における社内防疫体制について、専門知識を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2024年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

「現場」にこだわる社外役員の活動

当社は、取締役会の実効性向上に向け、社外役員が「総合商社」の多岐にわたるビジネスや当社の課題を深く理解するための機会を積極的に設けています。具体的には、社内の重要役職者や事業会社のトップマネジメントとの個別面談、国内・海外の事業視察、若手・中堅社員



豪州での鉄鉱石事業・海水淡水化事業視察

とのディスカッション等を行い、現場に赴き社員と直接対話する機会も多くあります。私の経験上、他社と比較しても現場や人材に接する機会は格段に多い印象を持っています。2023年度は、豪州での鉄鉱石事業や海水淡水化事業の視察を実施し、単なる事業見学にとどまらず、現場社員との意見交換を通じて現場の風土や社員のモチベーションを直に感じ取り、事業の取組意義を一層理解することができました。また、当社社員が現場に入り込み、ハンズオン経営による「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底が事業会社の隅々まで浸透している様子を実感し、当社の強みを再認識しました。これらの現場訪問の経験から得た深い理解をもとに、取締役会でより多角的かつ本質的な議論を行うことで、社外取締役としての牽制・監督機能を発揮し、企業価値の持続的向上に貢献していきます。

当社の更なる成長に向けた横連携への期待

当社の社外取締役に就任してから1年が経過しました。社内役員との対話や事業会社のヒアリング等を通じて各事業の理解も進み、幅広い経験を持った社外役員同士でも活発な議論を行っています。この1年で特に印象的だったのは、社会からも高い注目を集め、取締役会でも様々な意見が挙がったWECARSに関する議論です。当社の幅広い知見を掛け合わせることで将来の成長を期待していますが、その前提となるのは、まず組織風土改革を貫徹することです。私自身、消費者目線で人々の暮らしや生活の分野に携わってきた経験を活かし、WECARSの取締役として監視・監督機能を果たしていきます。（▶ Page 62 総合力の発揮によるWECARSの事業再建）

また私は、長年に亘る行政での経験から縦割り組織の強みと限界を実感してきました。当社においても、「縦割り」はこれまでの成長を支えてきた力強い事業基盤である一方、消費者ニーズの多様化が進む中では大きな課題の一つになると感じています。しかし、逆に言えば成長のチャンスでもあります。旧来の縦割りを打破し、川下起点でニーズを総合的に捉え、横の繋がりを活かした新たなビジネス展開を推進できるよう、これまでの知見を活かした有益な提言を行うことで、当社の持続的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



社外取締役
伊藤 明子

国土交通省初の女性局長として住宅局長を務め、内閣府内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局総括官補等の要職を歴任後、消費者庁長官に就任。消費者視点の課題全般について豊富な知見を持つ。2023年6月に当社取締役就任。2024年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

おわりに ～表紙とイントロに込めた思い～

表紙の「**The Brand-new Deal**」は**経営方針**のタイトル
経営方針は、長期に亘る経営の“羅針盤”と表現していることから、
未来の道筋を指し示す・光を照らす様子を表すデザインとしました

「**The**」の部分は、違った角度から見ると様々な色に見え、
様々な個性を持つ8つのカンパニーが結集している様子を表現しています



イントロ1枚目は、出自である近江商人を
象徴する琵琶湖と現在の東京本社近辺の
写真を組み合わせ、商人として貫いてきた精神
「三方よし」を表現しています

イントロ2枚目は、当社社員の写真です
実は、8カンパニーそれぞれの社員に登場してもらいました
個性豊かな当社社員の様子が伝われば幸いです



