

/// **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)



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

今年の統合レポートは、9月13日に発行いたしました。

統合レポートは、当社の目指す経営について網羅的に、体系立てて説明することのできる、唯一のツールだと考えており、当社ではトップマネジメント以下、その制作に注力しております。日本語版と英語版を同時に発行し、更に中国語版も制作、統合レポートは、世界中のステークホルダーの皆様がアクセス可能な、最もフェアなディスクロージャー・ツールだと考えています。

なお、先日公表されました、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5年連続の「ゴールド・アワード」、また2年連続でゴールド・アワードの中でトップ・オブ・ザ・ベストとなる「ザ・ベスト・ゴールド・アワード」を受賞することができました。これは、皆様との「対話」から得られた多くの示唆を活かした成果だと考えており、このようなご報告ができることを大変嬉しく思っています。改めて感謝申し上げます。

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

本統合レポート説明会は、今回で5回目の開催となります。

統合レポートの構成にも用いております、「企業価値算定式」に当てはめると、この説明会での「対話」は、当社経営へのご理解を一層深めていただくことを経由し、「資本コストの低減」に繋がると考えております。この「資本コストの低減」は企業価値の向上に繋がる非常に重要なマターであり、IR活動を通じて、その実現を果たしていくことが我々の使命の一つです。

昨年まではオンライン開催から、今回は、対面とオンラインのハイブリッド型とし、より重層的に皆様と「対話」を行えたらと考えています。

また、この機会を通じて認識した課題については、マネジメントにも報告することで経営に活かしていくと共に、来年以降の統合レポートの企画・制作にも反映させていきたいと考えております。

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** 

～ 利は川下にあり～

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円のいずれが高い方



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>

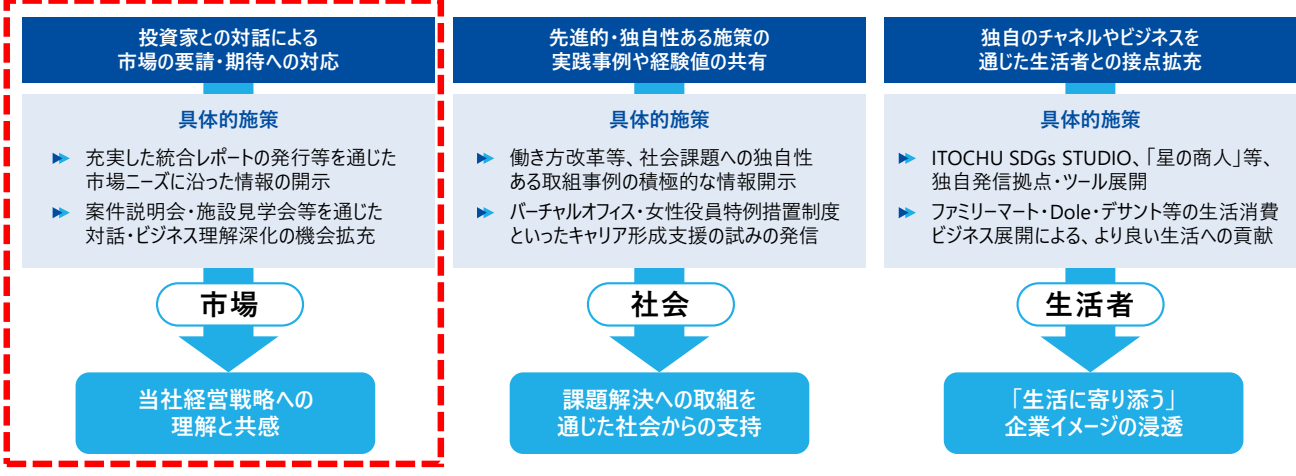
さて、今年の統合レポートのテーマは、表紙の「The Brand-new Deal」にもある通り、今年4月に公表した経営方針そのものです。

当社では2011年来、「Brand-new Deal 2012」から「Brand-new Deal 2023」まで、併せて5度の中期経営計画を実行してきました。これまでの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、長期視点で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。

詳細はホームページをご覧くださいと思いますが、副題を「利は川下にあり」とし、「業績の向上」「企業ブランド価値の向上」「株主還元」という3つの柱を設け、中段での記載の通り企業価値の持続的向上を目指すことを目的としております。

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、独自チャンネルも通じた「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

また、こちらの経営方針のご説明資料にも、ステークホルダーの皆様、特に投資家の皆様との対話により、当社経営戦略への理解と共感をいただき、信頼を積み重ねていきたいという強い思いを込めております。

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は、**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

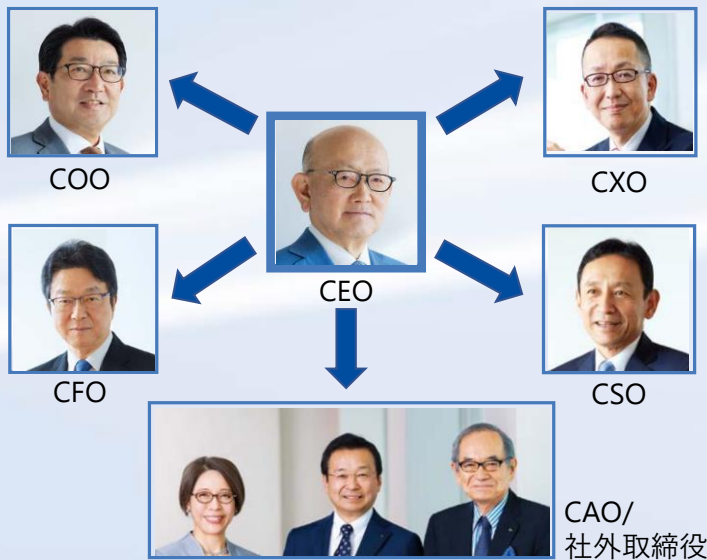
ステークホルダーの皆様からのご期待やよくあるご質問に応えるコンテンツ	
経営方針の内容について知りたい	⇒ Page 28 経営方針 The Brand-new Deal ～判は川下にある～
経営方針に込められたマネジメントの想い、株主還元方針や財務ロジックを知りたい	⇒ Page 8 CEOメッセージ Page 14 COOメッセージ Page 30 CFOメッセージ
経営方針に基づく将来成長を担保するトラекレコードとその裏付けについて知りたい	⇒ Page 36 企業価値向上の軌跡 Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラекレコード
足元の決算状況やマ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 強みを活かした新しい創出
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 懇談会 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

今年の統合レポートは、新しい経営方針「The Brand-new Deal」のエッセンスを、各コンテンツに織り込んでいます。

経営方針に込められた想いや財務ロジック、また、「高効率経営」や「成長投資」といった経営方針のキーワードを様々なコンテンツに散りばめた構成としております。

冊子の冒頭には、目次とは別に、「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」として、これらのポイントがどこに記載されているのかを示すガイドを設けていますので、是非ご覧いただければと思います。こちらに記載の内容も、実際に投資家の皆様との面談等でもよくご質問いただく内容を反映させています。

(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

ここからは、コンテンツを大きく2つに分け、キーメッセージをお伝えしていきます。

まず1つ目はマネジメントメッセージです。CEOメッセージが経営の全体像を語り、それを踏まえて各オフィサーがそれぞれの担当領域について説明する構成になっています。CEOメッセージが冊子全体の目次の役割を持っているというのは、当社の統合レポートの大きな特徴の1つとなっています。

ここから、各オフィサーメッセージのポイントについて説明していきます。

CEOメッセージ



- ✓ 「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＝「利は川下にあり」
- ✓ 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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

7

まずは、統合レポートにおける最大のコンテンツでもある、CEOメッセージです。会長CEOの岡藤は、統合レポートのインタビューに向けても準備を徹底し、原稿作成後も推敲を重ね、自らの考えを自分の言葉で伝えることに大変こだわっています。

ポイントの1点目は、「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です。取り上げた2冊の本や他社事例から、当社経営へのヒントや示唆を得ています。毎日早朝から出社し、トップ自らが常に一生懸命に努力を続けるという姿勢を語っています。

2点目は、「株式市場に対する「マーケットイン」を踏まえた、長期の羅針盤としての「経営方針」」についてです。今回中計を廃止しましたが、前例に捕らわれることなく、株主・投資家の皆様は何を求めていらっしゃるのかを突き詰め、それに応えたいという思いを語っています。

3点目は、経営方針の副題にもなっている「利は川下にあり」です。繊維カンパニーのロイネという事業会社の例をご紹介しながら、「マーケットイン」の視点による細かな工夫で高い付加価値を生み出し、利益の拡大を目指していく考えをご説明しています。

4点目は、「投資なくして成長なし」、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です。この言葉は、投資を通じた成長への本気度をお示ししています。「マーケットイン」の発想から出発し、トレードの安定化やグループシナジーの最大化を通じて、一段上の成長を目指していきます。

5点目は、社外からの定性面での高い評価をいただくことで、信頼・信用力を積み重ね、経営方針の1つの柱でもある「企業ブランド価値」を向上させていくという考えをご説明しています。

COOメッセージ



- ✓ どんな時代でも、「現場の喜び」を感じながら育つ「商人」
- ✓ 「利は川下にあり」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・ビジネスの領域を拡げる
- ✓ 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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

8

続いてCOOメッセージです。ポイントは4つあります。

1点目は、「現場の喜び」です。社長に就任し3年が経ち、コロナでの行動制限を経て、海外も含めて現場を飛び回り、若手社員の現場での活躍を目の当たりにした光景を、社長視点で熱く語っています。

2点目は、「利は川下にあり」の時代についてです。経営方針の副題でもあるこの言葉には、2つの意味が込められています。

1つは、商売の主導権が需要家や最終消費者に近い「川下」に移っている時代において、当社の強みである川下の事業基盤を活かし、「マーケットイン」の発想で商売を作り出していくこと、もう1つはその川下を起点とし、商社のネットワークや繋がりを活かし、ビジネスを大きく拡げていく方針をご説明しています。

3点目は、バリューチェーン全体で対応する脱炭素化の取り組みです。

例えば、再生可能エネルギーや水素・アンモニアの取り組みは、自分だけが儲かる仕組みでは成り立たず、まさに「三方よし」、バリューチェーンの参加者との連携が欠かせず、様々なパートナーを巻き込みながら取り組んでいくという考えをお示ししています。

4点目は、当社グループの「宝」である事業会社を含めたグループ一丸で、「マーケットイン」の姿勢を徹底し、商いを生み出していくという考えです。

近江商人が過去から従業員を大切にしていたように、伊藤忠商事に関わる人々を大切にしながら、全社一丸となって新たな高みを目指していくという強い思いをお話しています。

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%
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%

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.



9

続いて、CFOメッセージです。今回は、新しい経営方針の財務ロジックについてご解説するパートとして、経営方針の次のページに配置しています。ポイントは3点です。

1点目は、IR活動の統括責任者として、常に市場との対話に向き合い、その声を経営にフィードバックしてきたこと、そしてCFOとして改めてこの10年を振り返り、着実な利益成長と高い成長率に対するご評価を認識した上で、それを今回の経営方針に反映させたことのご紹介です。

2点目は、利益成長を通じた高効率経営の維持についてです。分母であるEを小さくするのではなく、分子であるR、つまり持続的な利益成長をもって高ROEを実現すること、また、そのために、現場レベルでは実効性の高い、ROA向上への意識を徹底していることをご説明しています。

3点目は、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、成長投資・株主還元・有利子負債コントロールという3つのバランスの堅持です。長期の経営方針において、総還元性向40%以上と設定した上で、今後もCAGRベースで10%程度の利益成長の実現によって、グローバルに通用する高いROEを継続していく方針をお伝えしています。更に、過去から実践し続けている3つのバランスについても、ブレずに実践し続けていくことへのこだわりもお示ししています。

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、カワサキモーターズ、
ブラジル鉄鉱石事業 等



続いて、CSOへのインタビューです。全社の経営戦略をつかさどるChief Strategy Officerとして、現在の当社を取り巻く経営環境を踏まえながら、着実な利益成長に向けた戦略についてお話しています。ポイントは2点あります。

1点目は、当社を取り巻く不透明な経営環境と、その内容を踏まえた今期の利益計画の内容をお示しています。

2点目は、成長投資における注力分野・地域についてです。
新たな経営方針で成長投資の加速を掲げていますが、当社では分野や地域を特定し、投資を集中させるような戦略は取っておらず、どのセグメントにもそれぞれの強みがあり、強みを発揮し付加価値を付けることができる案件に投資していきます。例えば、今期公表したデサントの非公開化、カワサキモーターズへの新規投資、ブラジル鉄鉱石事業への追加出資等、あらゆる分野で投資を実行していることをお分かりいただけるかと思います。

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



続いては、今年4月に新設された、Chief Transformation OfficerであるCXOへのインタビューです。ポイントは3点あります。

1点目は、CXOの役割を改めてお示ししています。

DXやGXといった特定分野にとどまらず、また単純な業務効率化やデータ活用といった、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し、伊藤忠グループ全体の変革を強力に推進していくという役割をご説明しています。

2点目は、成長投資の加速に向けたポイントです。

過去の失敗事例から得られた「投資の4つの教訓」を徹底し、慎重に案件の目利きをしていくことは変わりません。但し、日立建機への投資やWECARSの事業再建にも見られるように、取引先やファンド等、幅広いパートナーと機能を補完し合いながら取組むことで、投資対象を拡大したいと考えています。また、社内でも営業部門と職能部門が連携し、知恵を出し合いながら良い案件を仕立て上げていくという考えをお示ししています。

3点目は、横連携によるシナジーの極大化、掛け合わせによるビジネス変革・創出です。横連携・事業の掛け合わせは、商社の真の成長戦略です。現場で培ったノウハウを持つ「商人」たちを、CXOが幅広い目線を持ち、横連携・事業の掛け合わせを通じて、事業変革が進むようサポートすることで、商社ビジネスが持つ無限の可能性を形にしたいという強い思いをご説明しています。

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)

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

12

続いては、社外取締役とCAOの座談会です。

こちらは、今年開催した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いて、実際に「対話」した内容も踏まえてのお話です。登壇は、女性活躍推進委員会の委員長である中森取締役と、ガバナンス・指名・報酬委員会の委員長である石塚取締役です。

中森取締役は、女性活躍推進委員会での議論も踏まえ、2024年度に新たに生え抜きの女性執行役員を5名登用したこと、小林CAOは、かねてより当社が目指す「厳しくとも働きがいのある会社」を踏まえた、新任役員への期待を語っています。

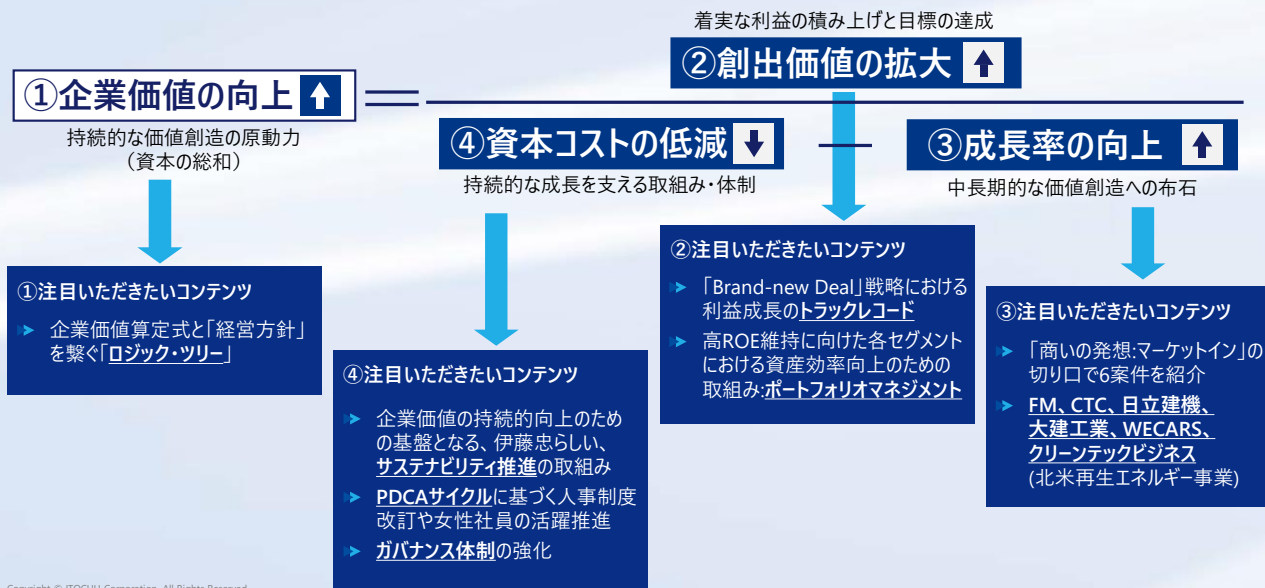
石塚取締役は、後継者計画に対するお考えや後継者候補たる経営人材プールとの距離の近さについてお話しています。

また、更なる成長に向けた当社の課題として、グループ横断的なシナジーを生み出す仕組みや総合力の発揮がお二人より挙げられました。

最後に、小林CAOより「日本一良い会社」を目指すにあたって、当社の企業理念である「三方よし」と企業ブランド価値についてもお話しています。

(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。



13

続きまして、2つ目のパートとして、こちらも当社の統合レポートの特徴である企業価値算定式を軸として、新しい内容を中心に、コンテンツをいくつかご紹介します。

当社の統合レポートは、「企業価値の向上」、「創出価値の拡大」、「成長率の向上」、「資本コストの低減」という4つのセクションに分かれており、経営戦略や施策がどのように企業価値向上に結びついているのか分かりやすくお示ししています。

企業価値算定式と「経営方針」を繋ぐロジック・ツリー

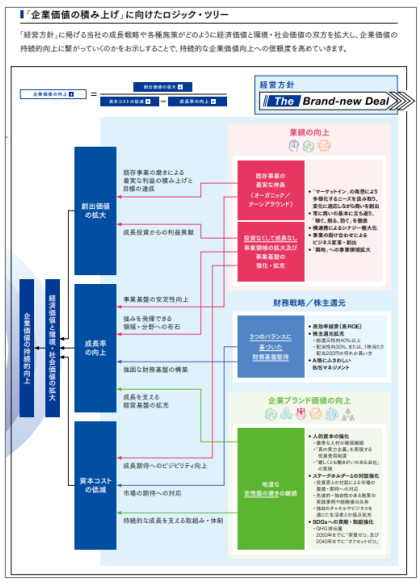
統合レポートで継続して使用している「企業価値算定式」と「経営方針」の内容とを分解して紐付け。経営方針における取組みをどのように企業価値向上に繋げようとしているか整理している。

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



1つ目のセクション「企業価値の向上」の中で特に見ていただきたいのは、ロジック・ツリーのページです。

こちらは昨年も掲載していた形式ですが、企業価値算定式と新しい経営方針の内容を分解して紐付け、経営方針における各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のか改めて整理しています。

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



2つ目のセクション、「創出価値の拡大」の中から2つのコンテンツをご紹介します。

1つ目は「利益成長のトラックレコード」です。2011年度からスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略の下、様々な環境変化を乗り越えながら、当社は着実に利益成長を実現してきました。その利益成長を支えた要因を2つのポイントに整理したのがこちらになります。

- ① 1つ目のポイントは、分野分散の効いた景気変動耐性の高い収益基盤によって達成した、過去13年間で13%という高い年平均成長率です。資源分野の高い収益力を下支えとしながら、非資源分野では17%という高成長率を達成しており、当社のポートフォリオの強みが活かされています。
- ② もう1つは、高い黒字会社比率に裏打ちされた事業会社損益の積み上げです。現場で「ハンズオン経営」を行い、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を含め1社1社が着実に利益成長を実現することで、90%超という高い黒字会社比率を達成し、更に、1社当たりの取込損益は2010年度から2023年度にかけて約6倍に拡大しています。

こちらのページは、まさに投資家様との対話から生まれたもので、中期経営計画を廃止した今、これまでのトラックレコードを築き上げたポイントを整理することで、将来の成長に対する期待へ繋がられるのではないかとアドバイスをいただきました。

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、ALM¹委員会の委員長を長年務めておりますが、そ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）

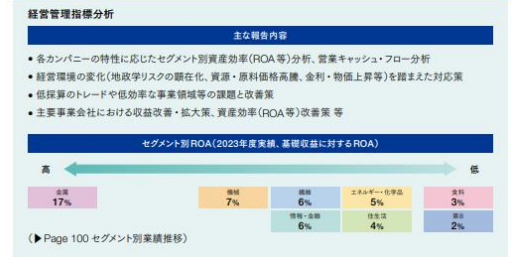
¹ Asset Liability Management

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DMC¹での議論はALM²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



もう一つ、このセクションでご覧いただきたいのは、「ポートフォリオマネジメント」です。

高効率経営は当社の強みの1つですが、全社レベルでレバレッジを管理した上で、現場ではROAの改善に取り組んでいます。そのためにも各セグメントで年に一度実施しているのが「経営管理指標分析」です。各業界の特徴や傾向を踏まえて目指す資産効率の水準を設定し、過年度の実績やベンチマークとなる他社との比較等を行っています。

尚、CFOメッセージの中でも、現場レベルでのROA向上に対するこだわりを語っています。

「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。

「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

P.55



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・連続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。



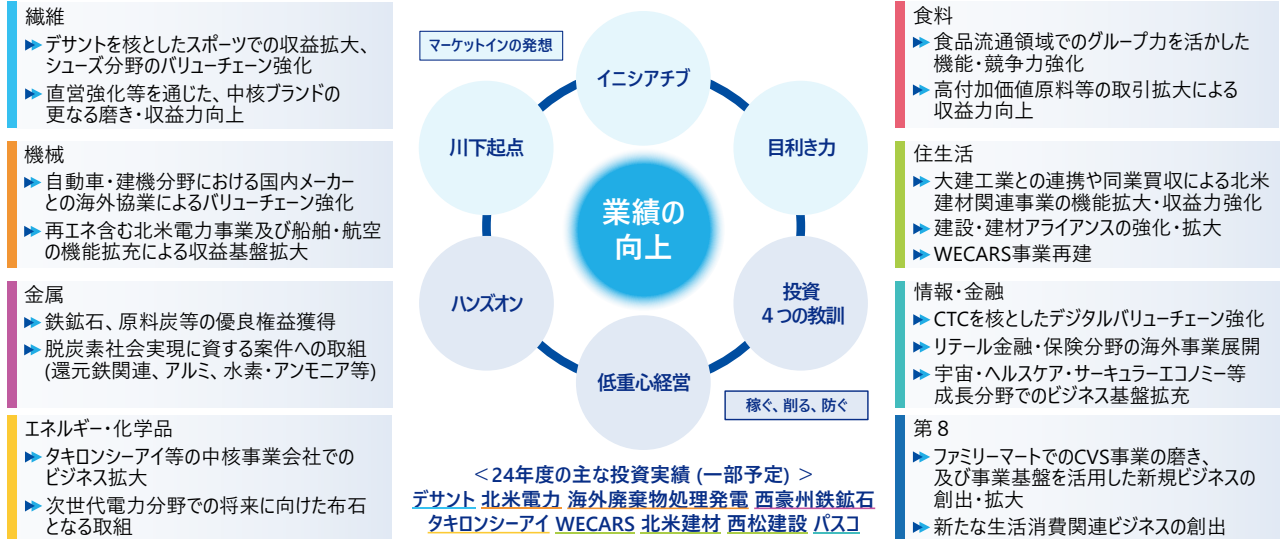
次に、3つ目のセクション「成長率の向上」では、経営方針にて総括された「商いの発想」である「マーケットインの発想」と「商いの手段」である「稼ぐ、削る、防ぐ」のポイントを切り口に、6つの案件をご紹介します。

グループシナジーの結集であるファミリーマート、2023年度に非公開化したCTCや大建工業、2022年度に投資を実行し協業が進む日立建機、また世間からの注目度も高いWECARS、そして、クリーンテックビジネスを取り上げています。

CTCや大建工業、日立建機については、昨年合同案件説明会で取り上げた案件でもあり、大型の投資案件については、進捗や成果を具体的にご説明するような機会を、引き続き拡充させていきたいと考えております。

(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



なお、ご参考として、11月に公表しました第2四半期の決算説明資料にある、各カンパニーの成長期待領域についてまとめたスライドをお示ししています。この中にも「マーケットインの発想」と「稼ぐ、削る、防ぐ」のポイントが含まれており、連動してご覧いただけたらと思います。

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

P.56-57

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

生活消費分野に強みを持つ当社は、当社グループ各社との連携強化を図りながら、コンビニエンスストア事業に特化したファミリーマートを起点として、川下から川上に至る強固なバリューチェーンを構築しています。ファミリーマートの持つ、1日当たり1,500万人もの消費者接点を活かし、商品の調達や販売だけでなくバリューチェーン全体を通じて幅広く商品力を強化し、更にはデジタルサイネージ等を用いた広告・メディア事業やファミペイ等の金融事業といった新たなビジネスも創出することで、当社グループ全体の収益基盤を拡大させていきます。

川下起点の商品力強化・新規ビジネス創出

食料品及び食料品の周辺サービス
日用品
医薬品
金融サービス
デジタルサイネージ

ファミリーマートの事業利益推移

2020年度の非公開化以降ハズレオン経営を強化しており、川下起点の「マーケットイン」の発想で、顧客ニーズを捉えた商品戦略と販促施策を推進したことにより、自社は20ヶ月連続(2024年7月末時点)で前年同月を上回って推移しました。また、事業利益についても、自社の増進に加え、ファミペイ(ファミペイ)商品売上の上昇、デジタルサイネージ商品売上(デジタルサイネージ)の増進、他社に売却した広告・メディア事業の基盤もあり、2023年度に過去最高を達成しました。

年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年7月末時点
営業利益(億円)	645	712	653	640	836

ファミリーマートの売上高(億円)

年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年7月末時点
売上高	19	20	21	22	23

ファミリーマートの営業利益(億円)

年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年7月末時点
営業利益	19	20	21	22	23

2024年7月末時点の営業利益: 500億円

コンビニエンスストアの発展を打ち破る新たなチャレンジ ～コンビニエンスウェア～

2021年頃から、「いい意味、いい設備、いいデザイン」をコンセプトに、お弁当やお菓子を中心とした特設商品の展開を推進しました。従来のファミマートデザインである薄型整理棚の下、高いデザイン性を実現しながら、再生ポリエステル等のサステナブルな素材を使用することにより「安心地上げへの配慮」も果たした商品を展開しています。特設商品である「ワンストップ」は19年6月で取扱を終了、2021年10月の新規商品導入、ファミマートの売上増進に貢献した2022年度を記録しました。2023年11月には専売初のファッションショー「ファミパス」を開催、更に商品ラインアップを拡大し、コロナ禍に共同開発した衣類を展開する等、幅広く商品力を強化させています。

商品力向上に加え、店舗分野に集約するバリューチェーンの構築を推進し、店舗運営や店舗設備整備をサポートしています。今後も、強固なバリューチェーンを軸として、従来のコンビニエンスストアの常識にとらわれないファミリーマートならではのチャレンジを後押しし、更なる成長を期待しています。

ファミリーマートの新たな挑戦に向けた海外展開

ファミリーマートは、アジア地区(韓国(高・中・低)、ベトナム、インドネシア、フィリピン)に進出しており、海外では約5,000店舗を展開しています。2024年3月末は、中国での事業パートナーである銀禧グループと中国でのファミリーマート事業の拡大に向けた事業再開について基本合意し、健康手続を完了後は、銀禧グループと協働でエリア毎に事業進捗を分けながら進めます。経営責任を明確化し意思決定のスピードを上げ、当社グループの長年に亘る中国ビジネスの知見やネットワークを活用し、世界最大の消費市場である中国での事業展開を加速させていきます。

- ✓ 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

個別案件を2つ取り上げてお話しします。

1つはファミリーマートです。最大の顧客接点であるファミリーマートを起点として、川下から川上に至る強固なバリューチェーンを構築しています。商品の調達や販売といった伝統的な取引だけでなく、デジタルサイネージを用いた広告・メディア事業やファミペイ等の金融事業といった新たなビジネスも創出しており、非公開化後、コロナ禍の影響も受けましたが、着実に事業利益を積み上げています。

更に、当社の繊維ビジネスの知見やビジネス基盤を活用した、コンビニエンスウェアの展開も進めています。ブランド立ち上げから4年目となった2023年度の売上は100億円を超える規模となっています。日本だけではなく台湾でも展開を開始しており、更なる成長が期待されます。

「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：

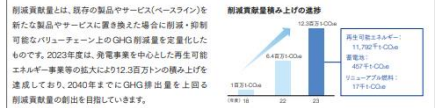
- ・様々な発電事業で培ったノウハウを活かし、周辺機能・サービスの強化により事業領域を拡大。
- ・市場の高い成長率を取込みながら、脱炭素社会の実現にも貢献。

▶▶ 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。



クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み	取組の進捗状況
再生可能エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> ・海外海外発電事業：北米再生可能エネルギー事業を2023年度までに20%以上に引き上げ ・米国 Cedar Point (風力・太陽光)、米国 Prairie Swath (風力) や イリノイ州 Samba Operations (風力) 等、2024年7月時点までに100MWの発電容量を再生可能エネルギー事業として稼働 ・米国では2024年7月時点で、累計再生可能容量、累計105,000MWの再生可能エネルギー事業を推進中
アンモニア燃料開発事業	<ul style="list-style-type: none"> ・アンモニア燃料の製造技術、運搬、燃料供給拠点の整備、燃料アンモニア調達を積極的に実施することで、アンモニア燃料の供給体制を強化し、燃料供給を確保 ・2023年度の国際気候会議におけるGHG排出量削減目標に向け、アンモニア燃料の普及促進・社会実装を進めることで、国際気候目標達成に貢献
蓄電池開発事業	<ul style="list-style-type: none"> ・2023年度までに蓄電池システム販売累計容量200MWhを超える規模を目指す
クラウド関連事業	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州・東欧圏における実証を踏まえて、地域に展開し、引続き普及促進の取り組みを行う
高品質低炭素電力事業	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州における実証を踏まえ、事業を北のアジア地域に展開し、引き続き普及促進の取り組みを行う

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 Ty Energy 社は、2022年に再生可能エネルギー開発会社 Ty Energy Development Renewables 社 (TED 社) を設立しました。TED 社及び Ty Energy 社は、売却済み案件を含め、2024年7月時点で約5,000MW (原子力発電所容量に相当)、30所以上の太陽光発電所を管理しており、土地確保、各種許認可取得、電力供給協議、売電契約の交渉・締結、主要機器・建設工事業者の選定・交渉、プロジェクト組織等、一貫の業務を自社で担っている開発プラットフォームを4社展開しています。2024年2月には、発電容量333MW (米国標準容量約7,200世帯相当)、年間約30万トンのCO2排出量を削減が期待される案件の開発を完了しました。また、当社子会社の米国 NRES 社は、世界最大の独立系発電所運営・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所、2,000MWの太陽光発電所及び、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事業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、脱炭素社会の実現にも貢献しています。

もう1つはクリーンテックビジネスです。

昨年までは、「気候変動に関する考え方・取組み」として掲載してきましたが、今年は、削減貢献量の積み上げと合わせて「成長率の向上」というセクションに含めています。これは、気候変動リスクをビジネスの機会と捉え、「稼ぐ」という事業拡大と環境・社会価値の拡大を同時に追求するという姿勢を表しています。

コラムを掲載した、北米の再生可能エネルギー事業については別途、北米電力案件説明会にて現場でビジネスに取り組む社員から詳細を聞いていただければと思います。

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 <ul style="list-style-type: none"> • 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	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018年度</th> <th>2022年度</th> <th>2023年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Scope1/2/3計^{*)} (千t-CO₂e)</td> <td>4,161</td> <td>4,103</td> <td>3,923</td> </tr> <tr> <td>2018年度比(%)</td> <td></td> <td>△1.4</td> <td>△5.7</td> </tr> </tbody> </table> <small>*3 ESG情報に開示しているScope1/2/3の合算</small>		2018年度	2022年度	2023年度	Scope1/2/3計 ^{*)} (千t-CO ₂ e)	4,161	4,103	3,923	2018年度比(%)		△1.4	△5.7
	2018年度	2022年度	2023年度											
Scope1/2/3計 ^{*)} (千t-CO ₂ e)	4,161	4,103	3,923											
2018年度比(%)		△1.4	△5.7											
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 <ul style="list-style-type: none"> • 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

ここからは、4つ目のセクション「資本コストの低減」となります。

当社のサステナビリティ推進は、各部署にESG責任者を配置し、サステナビリティ委員長であるCAOの下、7つのマテリアリティについて、事業を通じた解決やリスク管理を行っていく仕組みです。各部署は毎年「サステナビリティアクションプラン」を設定・レビューし、サステナビリティ委員会や取締役会に報告、PDCAを回し実効性を高めています。今年度からは、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、「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その実績を関連付けて開示しました。

- ①「技術革新による商いの進化」に対しては、クリーンテック事業より創出される削減貢献量を、
- ②「気候変動への取組み」には、GHG排出量の中長期削減目標を、
- ③「働きがいのある職場環境の整備」には、全役員における女性比率を、
- ④「人権の尊重・配慮」に対しては、重要サプライヤーの違反数をゼロとすることを目標としています。

GHG排出量の内Scope3については、まだ一部のカテゴリーの開示に留まっていますが、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。

不確実を完全になくすことは難しいですが、できる限りの検証をした上で適切に開示を行っていく所存です。

TNFD最終提言に基づく事業分析

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】

高気候は、国土が山岳下で事業展開やサービスをプロバに展開しており、人々に影響をもたらす。森林・樹木・空気・水・土壌・植生等の自然資源が持続可能な自然資本の基盤として支えられ、またこれら自然資源を多く含める可能性が高いため、気候は、自然資本・生物多様性保全を中長期的課題として取り組むべき課題の一つとして捉え、気候変動と同様に自然資本・生物多様性の管理戦略を構築しています。

また、気候は、自然資源管理戦略のステークホルダーとして、中長期的に連携して取り組むべき課題の一つとして捉えています。

【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・生物多様性への影響度・依存度がどの程度あるかを把握し、その上で、自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めました。

事業分析の目的は、自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めることです。また、事業分析の結果、自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めます。また、事業分析の結果、自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めます。

事業分析の結果、自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めます。また、事業分析の結果、自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めます。

【自然資本への影響度の高い事業における取組み】

本日の一取組として自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めました。また、事業分析の結果、自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めます。また、事業分析の結果、自然資本・生物多様性に関するリスクを評価し、対応策を講じていく方針を定めます。

昨今、自然資本の劣化に対する危機感が世界で高まり、それに伴って企業の自然資本への取組みへの注目も増しています。

当社は一昨年度よりTNFDの開示フレームワークを参照し、事業分析と開示内容の検討を進めてきました。TNFDフレームワークに基づく分析と開示は、昨年の統合レポート説明会でも今後の課題の1つとして挙げていたものですが、今回の統合レポートで初めて、自然資本・生物多様性に関するページを設けることができました。

分析の結果、金属資源関連ビジネスや森林コモディティ関連ビジネスが、自然資本への依存度や影響度が高いことが分かりました。金属ビジネスでは旧来より厳格な環境アセスメントを行った上で開発を行ったり、閉山ポリシーを設け将来の環境インパクトにも備えています。

森林コモディティ関連では、調達方針や認証取得率などの目標を掲げて、自然資本の保全・回復の各種対策をとりながら事業を推進しています。

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。

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。

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確認ください。
<https://project-tree-natural-rubber.com/jp/>



P.77

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	
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）	発見事項：労働安全や健康・衛生、通報システムの導入・周知
アンケート調査	64社	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
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

続いて、サプライチェーンの持続性を高める取組みについてです。

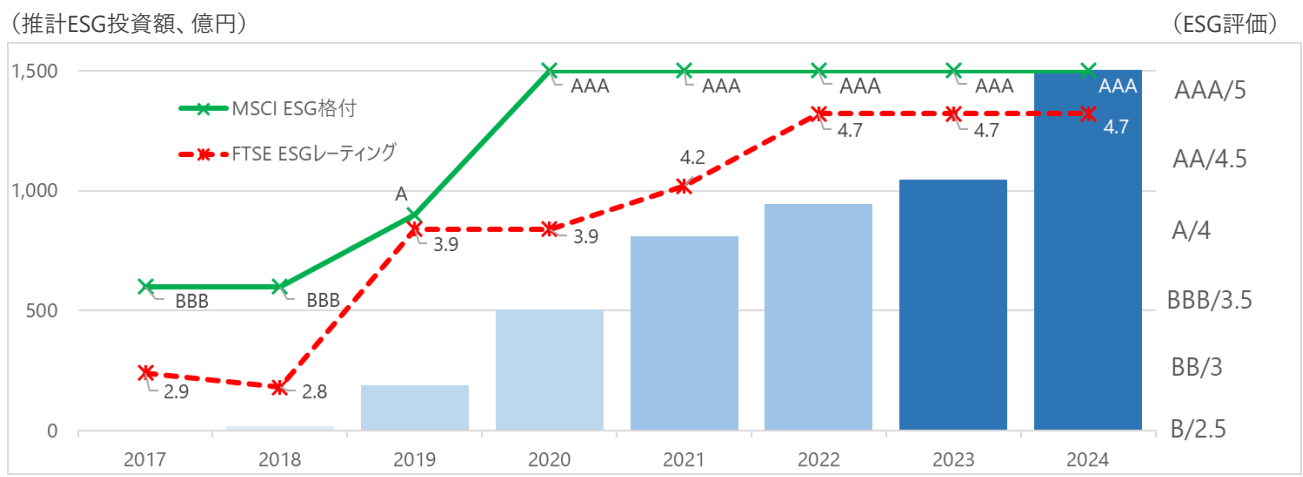
今回は具体的事例として、サステナブルな天然ゴム業界の実現を目指す取組み「Project TREE」の生産現場・研修現場への訪問を行い、その取組について個別に掲載しております。

当社は2019年の人権方針制定後、毎年カンパニーを選定し人権デューデリジェンスを実施しています。昨年は、住生活カンパニーを対象に、木材製品、木材チップ、パルプ、天然ゴムのサプライヤーの状況を調査しました。64社へのアンケート結果やコンサルタントによる調査を踏まえ、3社を対象に現地調査を実施しました。

また、当社は2008年から毎年約300社の主要サプライヤーを対象とするサステナビリティ調査を実施しており、サプライヤーの取組状況を継続的にフォローしています。

(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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

ESG評価対応について説明します。

当社は「企業ブランド価値の向上」を経営方針の一つに掲げていますが、ESG評価は当社の定性面の外部評価を示していると考えております。

当社ではESGの詳細な取組みやデータをまとめた「ESGレポート」を発行していますが、毎年開示内容を拡充しており、多くのESGやSDGs評価で高い評価をいただいております。例えば世界的なESG評価であるMSCI、FTSEのいずれにおいても高いスコアを獲得し、業界No.1の評価を継続しています。当社に対するGPIFのESG投資額も年々増加してまいりました。非財務情報開示に関する国際的なルール化が進んでいますが、それらにもしっかり対応しつつ、今後も当社の考えや取組みをより分かり易く開示する所存です。

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。

P.80-81

✓ 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

■人材戦略推進に向けたPDCAサイクル



当社は、3~4年毎に一度、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モニターサーベイ(検査員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年度モニターサーベイは、「社員を大切に、働きやすい」「働きやすさを求める文化、意識について、組織全体で高水準の意識を醸成する」等、中堅社員の求める方向性や向上意欲な領域への対応が、今般の課題の中心が強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、「品質に応じた研修・転職」の促進やタイムアウト等を考慮した「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いて把握した主な課題

働き・中堅社員の異なる働き方への対応	職歴の質を踏まえた人材・キャリアの活用	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年に現行人事制度を導入して以降、一貫して給与に定率3%増の固定給(固定給増進制度)の賃上げ(賃上げペース)を実施してきました。今般の改訂の背景として、個人の働き方に合わせた処遇の工夫や強化の必要性や、中堅社員の活躍支援による若手・中堅社員の活躍意欲の低下、また、高専社員の増大、育児等に配慮する社員の活躍支援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向上するとともに、企業成長を支えてきた個人、業績と社会貢献の定額給付金を個人業績連動型に改訂し、

主体的キャリア形成支援

当社は、社員一人ひとりが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。2021年度に人材マネジメント制度を導入し、毎年全社員を

対象としたキャリアアップ研修を実施。2022年度よりキャリアアップ研修の範囲を全職種の社員に拡大しています。更に2024年度より、総合職新入社員に対し、本人の適性を踏まえた「個人キャリアプランニング」を実施し、

定期的な評価を行う際、キャリアに関する不安解消のための相談を行っています。また、社内の人材流動性を高めて、社内でのキャリアアップの機会を創出し、全社員の個人業績連動型「学びの対価(対価)」等、所属組織の質を踏まえて「学びの対価」を構築し、社員の主体的なキャリア形成を支援する仕組みを構築しています。

パーソナルオフィス(社内職業制度)

2022年4月、当社が、組織運営や生産性や就業環境の向上を図る観点から、組織運営の質を踏まえて、熟練する社員が関心のあるプロジェクトや多岐にわたるプロジェクトに積極的に参加する「パーソナルオフィス」を正式導入しました。所属組織における業務上のノウハウを蓄積し、案件の進捗状況に応じて7ヶ月で案件完了後に転任しました。100名以上に、社内社員が関心のある業務に主体的に参加する機会を創出し、社内でのキャリア形成を支援する仕組みを構築しています。



具体的な施策 女性社員の活躍推進

女性社員の育成・活躍支援

当社は、「持続的な成長を推進し、収益力を高める」ための多様な人材を確保し、より一貫した投資を推進しました。重要なお役職、幅広い業務経験の下の、女性活躍を推進してきました。2019年度以降の働き方改革を推進し、女性社員の活躍意欲を高めるための施策を推進し、同時に、ライフイベントを考慮した上で、キャリア形成上の障壁を取り除くための個別支援や子育て支援・不妊治療への補助等を実施しています。その結果、2024年度3月末時点で全社員の女性比率は、2024年4月1日現在と比べ、海外拠点も含め国内の事業会社の社長等、重要なお役職への昇用も進んでいます。また、女性社員がキャリア構築を進めたい職種や業務内容、スキルアップを促して、多様な就業形態の構築にも対応し、労働生産性向上や中間層の増強に貢献しています。2024年度より、女性社員の育児休業取得(出産後1年以上に隔日以上)を必須とし、男性社員の育児休業取得も促しています。

次に人材戦略のページについてもご紹介いたします。

昨年特集としてご紹介していましたが、今回は、働き方改革の詳細等についてはホームページの特設サイトにてご確認ください。形とし、その代わりに、PDCAサイクルを回す過程で分析された、直近の課題への対応としまして、給与水準の引き上げを含めた約10年ぶりとなる人事制度改訂や4月に新たに5名の女性執行役員が誕生し注目を集めた女性活躍推進についてご説明しています。

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豊富な経営の経験と医療に関する豊富な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。企業経営やリスク管理における社外取締役体制について、専門知識を活かした数多くの有益な提言を行っている。2024年度のバランズ・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奉刺・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感念してきました。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

国土交通省の女性局長として住宅局長を務め、内閣府内閣審議官（ひよこ）として国土交通省の国土政策推進部の事務官を歴任。消費者庁長官に就任。消費者委員の職務も果たし、豊富な知識と経験を持つ。2023年度にも当社取締役就任。2024年度のバランズ・指名・報酬委員会委員。

コーポレート・ガバナンスについては、年々注目度の高まりを認識しており、投資家の皆様のニーズにお応えしたいと考えているパートです。取締役会での議論については、注目度の高いWECARSに関する議論をご紹介します。また、上場子会社・関連会社に関する保有方針や政策保有株式に関する方針についてもご説明しています。

特に注目いただきたいのは、社外取締役メッセージです。今回の統合レポート制作にあたって、改めて4名の社外取締役の方にお一人ずつ面談の機会をいただき、お考えやご意見をしっかりと伺うことが出来ました。

長年当社の取締役を務める川名社外取締役ならではの現場への深い理解や伊藤社外取締役の行政経験を踏まえた示唆が込められたメッセージとなっています。

「社外取締役と市場の対話機会の拡充」は、今年の統合レポート説明会でも今後の課題の1つとして挙げていたもので、社外取締役とのスモールミーティング等、少しずつでも対話機会の拡充が進んでいることをお伝えできたと考えています。

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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

27

最後に、表紙とイントロについてお話をさせてください。

表紙の「The Brand-new Deal」は経営方針のタイトルです。
長期に亘る経営の“羅針盤”であることから、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」の部分は印刷の加工をしており、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枚目は当社の歴史を表しており、上半分は近江商人を象徴する琵琶湖、
下半分は東京本社近辺の写真となっています。時代は変わっても、「三方よし」という、
商人として貫いてきた精神は変わらず、今後も引き継いでいくという思いを表現しています。

イントロ2枚目は社員の写真となります。8枚の写真がありますが、実は8つのカンパニー
それぞれから社員に登場してもらったものです。個性豊かな社員、そしてカンパニーが結集し、
企業価値の持続的な向上に向けて邁進する姿を感じ取っていただけますと幸いです。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.