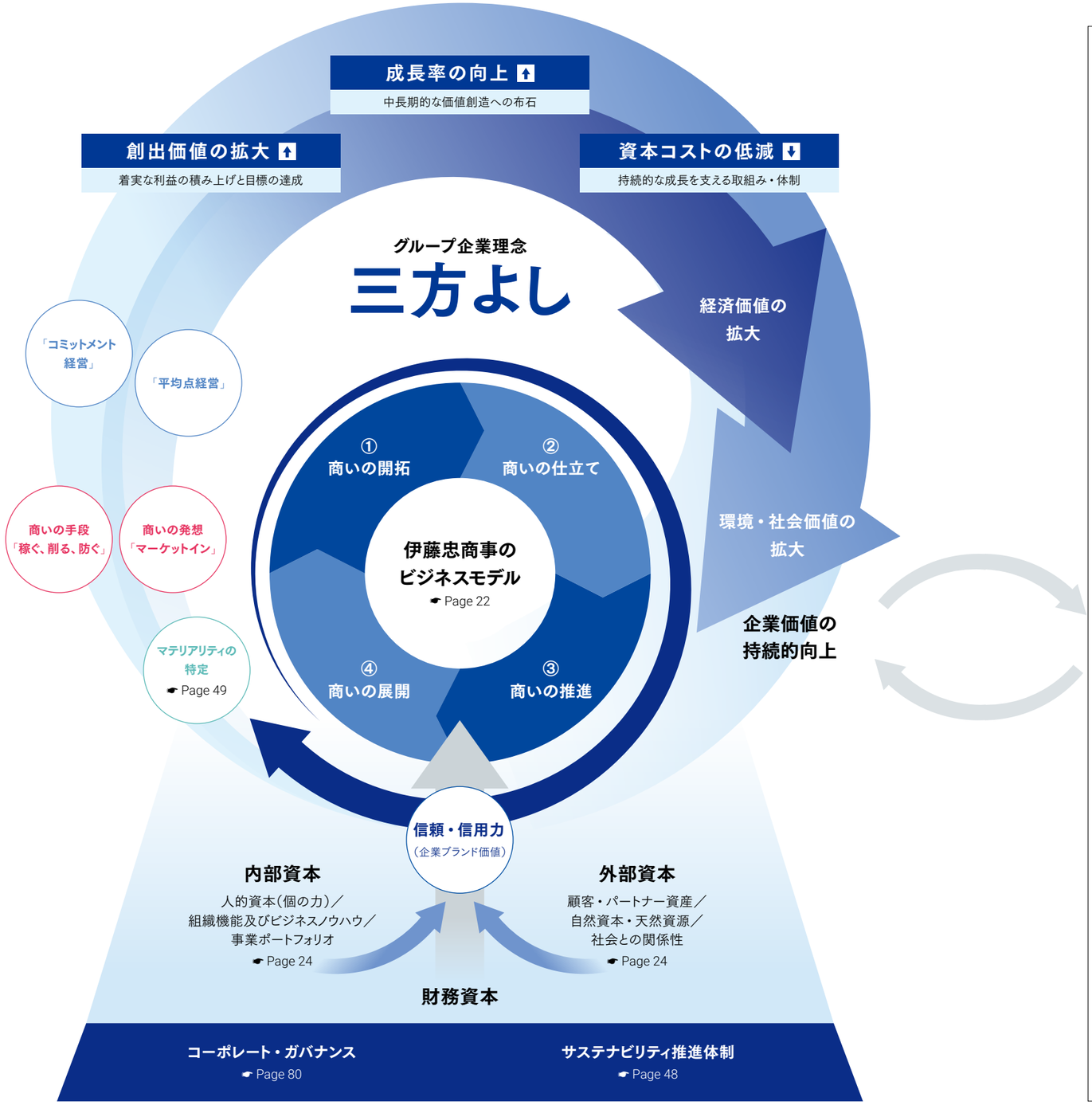
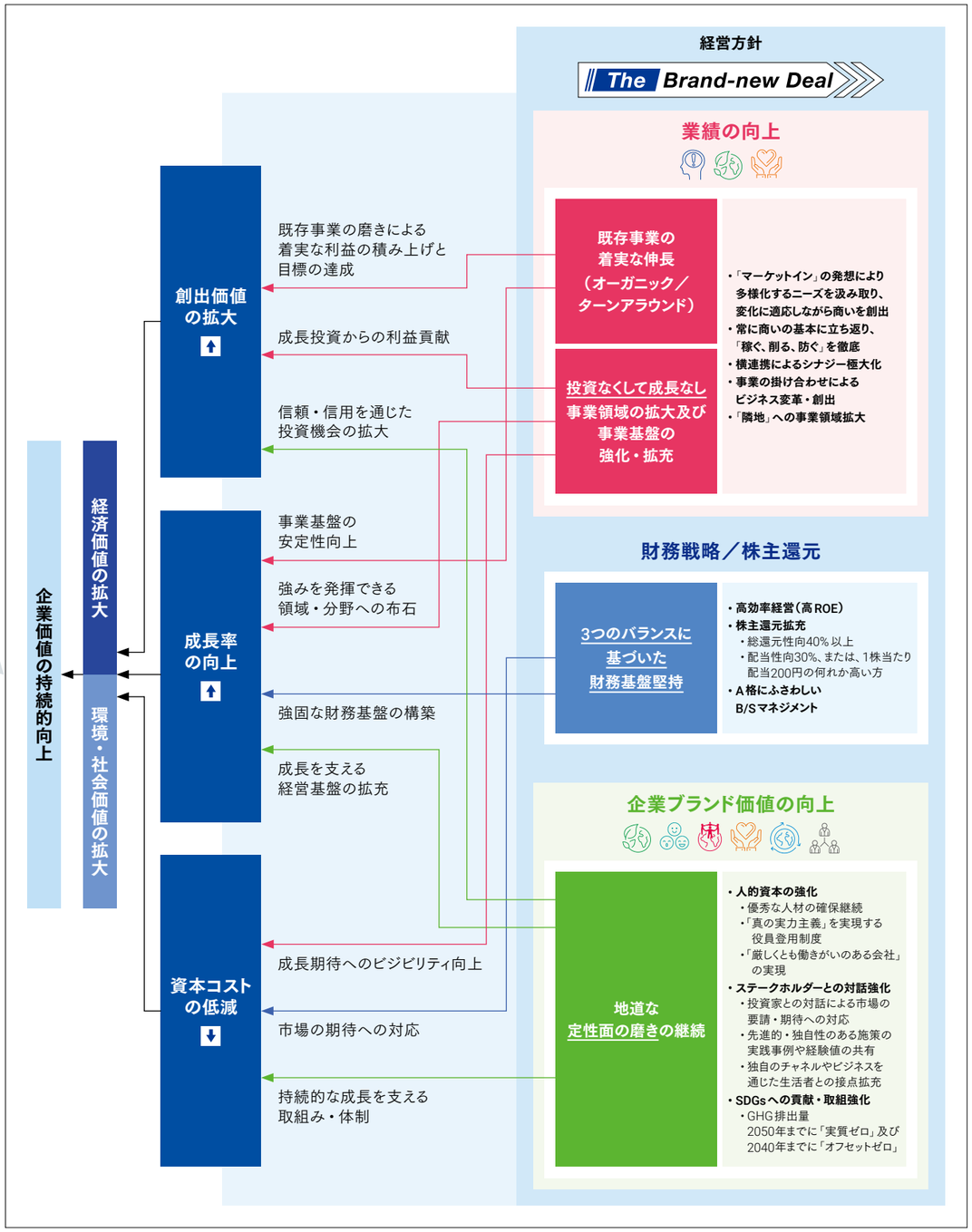
「商人型」価値創造サイクル

当社は、常に「三方よし」を志向し、社会や顧客の変化にしなやかに適応し続ける力こそが、長期的な価値創造の源泉かつ経営の本質であると考えています。また、経済価値と環境・社会価値の双方を、経営哲学の実践と積み上げてきた「資本」の活用を通じて拡大させることで、持続的な価値創造を図りつつ、更なる「資本」の蓄積という好循環を生み出していきます。更に、経営方針と価値創造プロセスの結びつきをお示し、企業価値向上への信頼度を高めていきます。





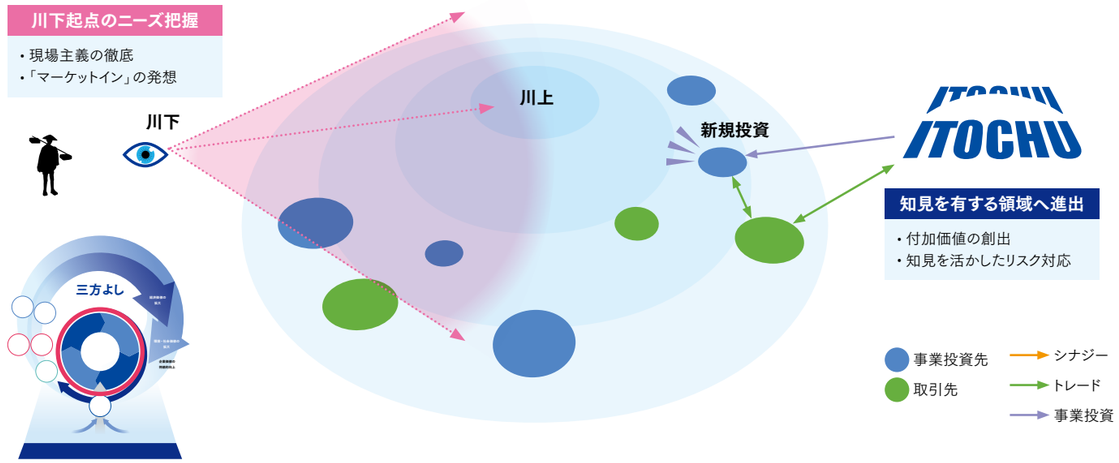
伊藤忠商事のビジネスモデル

当社のビジネスモデルは、「商人としての経営哲学」に基づき、「事業投資」と「トレード」を両輪とし、川下起点のビジネス創出により持続的な価値創造を実現している点が特徴です。すなわち、「点」(事業投資)と「線」(トレード)を組み合わせ、バリューチェーン構築、顧客基盤や知見の共有といった「面」での事業展開を推進している点が、当社ならではの強みです。

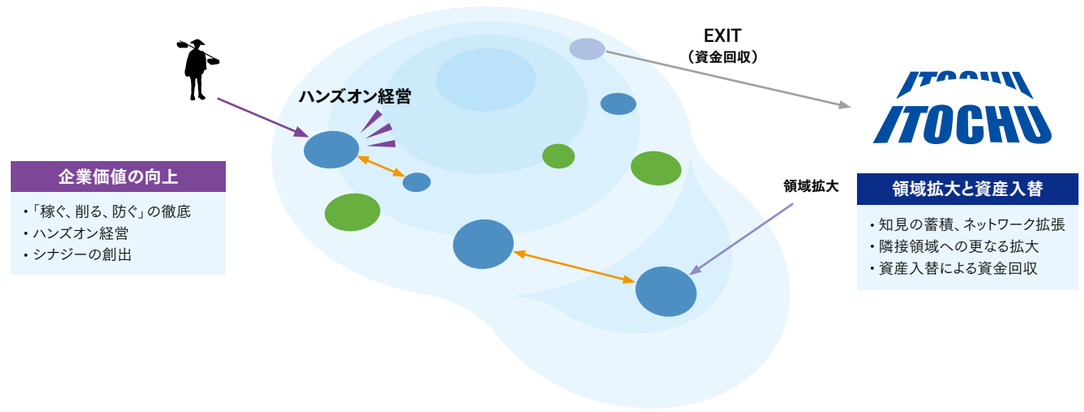
一般的なプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)と当社の違い

	一般的なPEファンド	当社
投資先の流動性	原則、非上場	上場／非上場を問わない
投資先の保有期間	EXITを前提に5年程度	継続保有を前提に期間は定めていない
投資先への人材派遣	外部から経営者を派遣	当社の人材を経営者や現場担当者として派遣(ハンズオン経営)
シナジー	原則なし	既存ビジネスとのシナジー創出、事業領域の拡大

商いの発想「マーケットイン」「利は川下にあり」で付加価値を創出



商いの手段「稼ぐ、削る、防ぐ」「ハンズオン経営」で企業価値を向上



① 商いの開拓 → ② 商いの仕立て → ③ 商いの推進 → ④ 商いの展開

	① 商いの開拓	② 商いの仕立て	③ 商いの推進	④ 商いの展開
事業投資	案件のソーシング、 取引先・パートナーからの案件持ち込み	デューデリジェンス、ストラクチャー検討、 企業価値評価、条件交渉、契約締結	投資実行 → ハンズオン経営、PMI*実行 シナジー創出	横連携、隣接領域への拡大 、バリューチェーンの構築 資産入替
トレード	新規客先開拓 新規商材の取扱い	条件交渉、与信審査、契約締結	取引実行 → 商品の受け渡し、代金回収 クレーム対応	取引拡大、取引先との信頼関係強化、 取引を通じたニーズ・業界動向の把握
	■「戦略」ありきではなく「ニーズ」ありきで商売を開拓します。「マーケットイン」の発想で、各カンパニーがボトムアップで事業投資・新規ビジネスを検討します。 ■川上～川下すべての領域において、川下起点での付加価値の高い商品・サービス・機能を提供します。 ■自ら案件を探索するのみならず、既存事業における顧客やパートナーとのネットワークの中からビジネス機会を獲得します。 ■ビジネスの創出にあたっては、マテリアリティの観点を重視し、社会における課題の解決等、「三方よし」の商いを目指します。 (☛ Page 49 サステナビリティ推進の流れ)	■新たに検討するビジネス・投資において、何故当社がそのビジネスを行うのか、当社に期待される機能や知見、シナジーの創出可能性を見極め、付加価値を創出できる領域に進出します。 ■トレードに介在するのみならず、商流での機能強化、周辺への領域拡大等、商流の中でイニシアチブを発揮できるポジションを確立する方法を検討します。 ■積み上げてきた資本の活用を重視すると共に、「投資の4つの教訓」を徹底し、過去の失敗を繰り返すことなく教訓として活かします。 ■不測の事態が発生した際のリスク対応策の準備、確保すべき権利や将来の保全手段の契約への落とし込みを徹底します。	■現場主義を徹底し、ハンズオン経営により丁寧に一つひとつの事業を育成し、企業価値を高めていきます。 ■経営層に加え、営業現場から管理部門まで、あらゆる部署に当社人材を派遣し、投資先の課題解決や付加価値の創出により、企業価値向上を図ります。 ■「稼ぐ、削る、防ぐ」を商いの基本動作として徹底し、常に変化やリスクに備え、低重心経営を徹底します。 ■事業投資先と当社・グループ会社でのトレードの拡大等、シナジーを具現化させると同時に、当社グループの経営資源をフル活用し、経営の効率化を進めていきます。 * PMI : Post Merger Integration(買収後統合プロセス)	■事業投資先の成長に伴い拡大したネットワークや蓄積された知見を活用し、バリューチェーンの拡大や最適化等、事業領域の拡大や事業基盤の強化を図り、収益力の拡大と資産効率の向上を推進します。 ■経営環境の変化を的確に捉え、戦略的保有意義が薄れた資産は、資産効率やリスク管理の観点から事業再編やEXITを行い、適切に資産入替を行います。資金の回収を図ると共に、回収した資金を新たな事業に再投資することで、より強固な収益基盤を構築します。 ■伝統的に強みのある川下分野にとどまらず、川上・川中分野の資産・ノウハウをフル活用し、カンパニー間の横連携によるシナジーの極大化や事業の掛け合わせによるビジネス変革・創出を目指します。

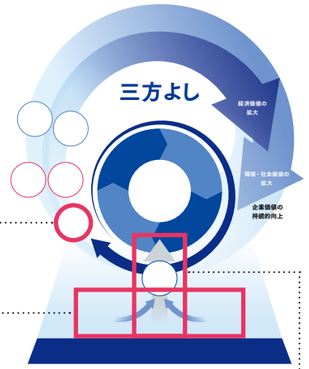
伊藤忠商事の資本（財務・非財務）

当社は、事業投資とトレードを両輪とする「商い」を通じて、人的資本や組織機能及びビジネスノウハウといった当社の強みとなる内部資本を160年超に亘って積み上げてきました。内部資本と外部資本を相互に強化する上で、常に歴史の中で培ってきた「信頼・信用力」を基盤とした「商い」を実践することを重視しています。企業ブランド価値の向上を通じ、経済価値と環境・社会価値の拡大を実現し、更なる資本の蓄積と企業価値の向上を目指します。

マテリアリティと資本の関係性

当社は、資本を増大させる「機会」や毀損させる「リスク」の影響度合いを、経営環境に応じて見極めながら、持続的な成長に向けて取組むべき重要課題をマテリアリティとして特定し、本業を通じてその解決に取組んでいます。

（☛ Page 49 サステナビリティ推進の流れ）



		各資本の説明（重要性）	拡充策の事例	KPI／モニタリング指標例
内部資本	人的資本（個の力）	「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を目指し、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして打ち出しています。 社員のモチベーション・貢献意欲の向上により労働生産性を高めることで、「個の力」を企業価値向上に繋げています。また、豊富な現場経験を通じて、商人としての「個の力」を高めています。	• グループ企業理念・企業行動指針の体現 • エンゲージメントサーベイに基づくPDCAサイクルの実行 • 朝型フレックスタイム制度・在宅勤務制度（全社員を対象）の導入 • 健康経営（がんと仕事の両立支援等）の推進 • 事業会社への出向や海外駐在を含む現場力の強化 • 「女性活躍推進委員会」を取締役会の諮問委員会として設置 • 新役員登用制度による多様性の強化と登用機会の拡大	• 従業員の労働生産性 • 就職人気企業ランキング • エンゲージメントサーベイ • 人材育成投資額　• 総合職海外派遣比率 • 全役員における女性比率 （☛ Page 44 人材戦略） （☛ Page 94 ESG情報）
内部資本	組織機能及びビジネスノウハウ	各業界での深い知見や経験を有する営業組織と高い専門性を備えた職能組織が構築されており、迅速な意思決定システムの下、両組織が密に連携し、互いに機能を発揮しています。また、過去の失敗から得られた教訓を含め、広範かつ高度なビジネスノウハウを蓄積しており、新たなビジネスを創造する際に必要不可欠な無形の資産となっています。	• 現場力を伴う営業組織によるビジネスの創造 • 専門性を伴う職能組織による営業支援・牽制機能の発揮 • 営業組織と職能組織の連携による「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底 • 「マーケットイン」の発想に基づくビジネスモデルの変革 • 「ハンズオン経営」による事業の磨き • 投資の4つの教訓の徹底や失敗事例研修・PMI事例研究の実施	• 連結純利益の年平均成長率 • 経営の効率性指標（ROE等） • 黒字会社比率 • 研修受講者数（失敗事例研修・PMI事例研究等） （☛ Page 34 事業投資）
内部資本	事業ポートフォリオ	当社は、8つのカンパニーが幅広い業界で事業展開を行っています。急激な経営環境の変化や消費者ニーズの多様化へ迅速に対応し、面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、ビジネスモデルの変革を推進することで、柔軟性が高く、広範かつバランスの取れた事業ポートフォリオが形成されています。	• 全体を引上げる「平均点経営」の実践 • 「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化 • 高効率経営の追求（投資の厳選・継続的な資産入替） • 経営管理指標分析の実施	• セグメント別連結純利益の年平均成長率 • セグメント別の経営の効率性指標（ROA等） （☛ Page 36 ポートフォリオマネジメント） （☛ Page 62 事業ポートフォリオ）
財務資本		着実な利益の積み上げと「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）」に基づいた財務基盤を堅持しています。	• 株主資本の拡充 • NET DERの着実な改善 • A格にふさわしいB/Sマネジメント • 主要格付機関のすべてから総合商社最上位の評価を獲得	• EPS・BPS • NET DER • 格付 • 株主還元（配当・自己株式取得） • 株価・時価総額、TSR （☛ Page 28 CFOインタビュー） （☛ Page 32 財務戦略）
外部資本	顧客・パートナー資産	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、トレードの獲得・発展や事業領域の拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産が、持続的な収益性の向上を可能にし、「三方よし」にも繋がっています。	• 優良パートナーの選定・確保 • 機能を補完し合うパートナーとの協働 • EHS（環境・衛生・労働安全）ガイドラインの運用 • 安全・安心なサプライチェーンの構築	• 優良パートナーとの取組案件における利益 • 優良顧客・パートナー数 （☛ Page 60「信頼・信用」を活かした国内有力企業との協業拡大）
外部資本	自然資本・天然資源	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、幅広いバリューチェーンがあらゆる自然資本の恵みに依存・影響していることを認識し、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。	• GHG排出量を、2050年までに「実質ゼロ」、2040年までに「オフセットゼロ」を目指す • 一般炭権益からの完全撤退 • TCFDやTNFDのフレームワークに基づく情報開示の拡充 • サプライチェーンや事業投資先に対するサステナビリティマネジメントの強化 • 環境配慮型ビジネス等を通じた「SDGsへの貢献・取組強化」 • アナリスト・機関投資家向け案件説明会や施設見学会等を通じた対話・ビジネス理解深化の機会拡充 • 「ITOCHU SDGs STUDIO」や広報誌「星の商人」等、独自性の高い発信拠点やツールの展開	• 再生可能エネルギー比率 • GHG排出量　• 電力使用量　• 取水量　• 廃棄物排出量 • 機関投資家等のステークホルダーとのエンゲージメント実施数 • IR活動に関連する外部評価 • サステナビリティ調査の実施数 • サステナビリティ・コンプライアンス関連の社内研修受講率・参加者数 • コンプライアンス違反事業数 • ESG評価機関等の外部評価、インデックスへの採用 （☛ Page 48 サステナビリティ推進） （☛ Page 94 ESG情報） （☛ Page 96 ステークホルダーとの対話） モニタリング指標として記載しているESGデータ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/
外部資本	社会との関係性	ステークホルダーと継続的・建設的なエンゲージメントを実践し、当社に対するご期待や要請等の把握及びそれらへの対応を行うことで、国内外の安定的なビジネス推進や企業ブランド価値の拡大を通じて、更なる企業価値向上に繋げています。		
		各資本の説明（重要性）	拡充策の事例	KPI／モニタリング指標例

ビジネスモデルと資本の関係性
ー競争優位性を支える有機的な資本の活用ー

① 商いの開拓

投入される資本：人的資本（個の力） ＋ 顧客・パートナー資産 ＋ 社会との関係性

顧客・パートナーとのネットワークや企業ブランドを活用し、川下起点・現場主義で新たな商機を切り拓きます。

② 商いの仕立て

投入される資本：組織機能及びビジネスノウハウ ＋ 事業ポートフォリオ ＋ 人的資本（個の力）

組織機能や人的資本等のノウハウを結集し、多様な事業資産を組み合わせ、イニシアチブと付加価値を発揮できる事業を構築します。

③ 商いの推進

投入される資本：人的資本（個の力） ＋ 財務資本 ＋ 事業ポートフォリオ

ハンズオン経営で「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底。当社グループ内でのシナジー創出や財務資本の投入によるインオーガニックな施策も活用し企業価値を向上します。

④ 商いの展開

投入される資本：財務資本 ＋ 事業ポートフォリオ ＋ 顧客・パートナー資産

資産入替によるキャッシュ回収や再投資を活用し、バリューチェーン構築や事業会社の隣接領域への進出等、持続的に事業領域を拡大します。