

伊藤忠商事株式会社

〒107-8077 東京都港区北青山2-5-1

☎ 03-3497-2121

🌐 <https://www.itochu.co.jp/ja/>

# The Brand-new Deal

統合レポート2024

2023年度(2024年3月期)



Printed in Japan



ITOCHU Corporation

# 商人として貫いてきた精神

## 創業1858年

商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、  
世の不足をうずめ、御仏の心になうもの

初代 伊藤 忠兵衛

## グループ企業理念 三方よし

初代伊藤忠兵衛の言葉を起源とする「三方よし」の精神を企業理念に掲げています。

伊藤忠商事の「創業の精神」として現在まで受け継がれ、  
そして未来においても受け継いでいく不変の価値観です。

# ITOCHELL



あらゆるステークホルダーの声を「マーケットイン」の発想で捉え、

# 新たな経営フェーズへ



# 編集方針

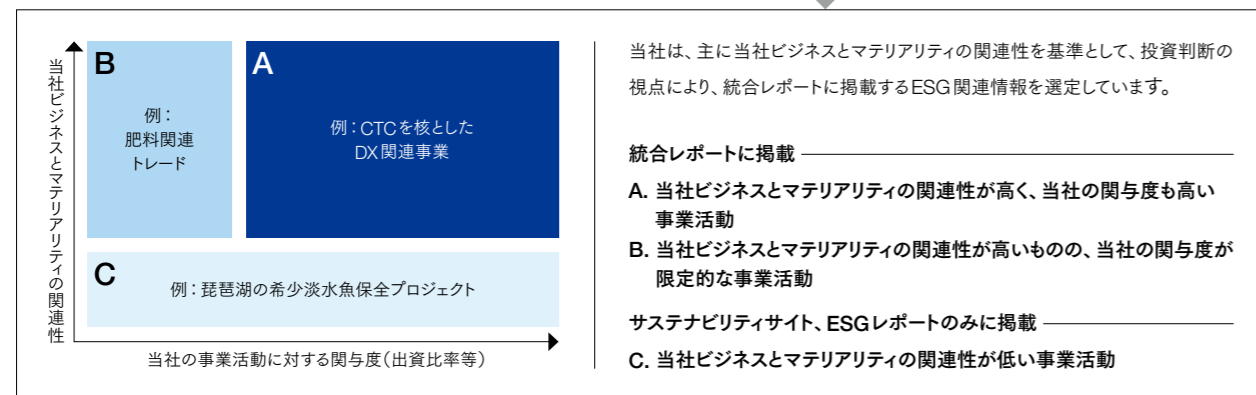
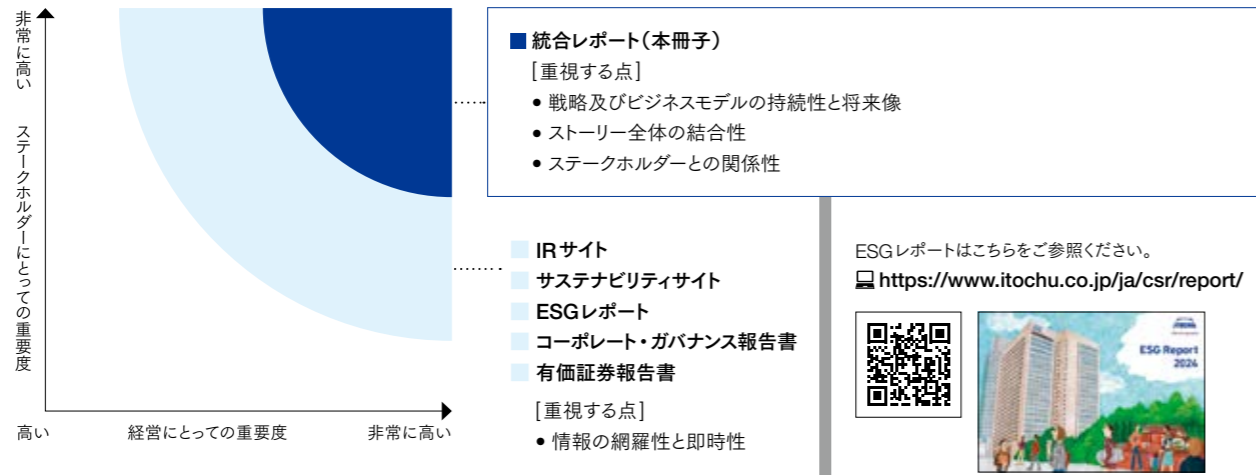
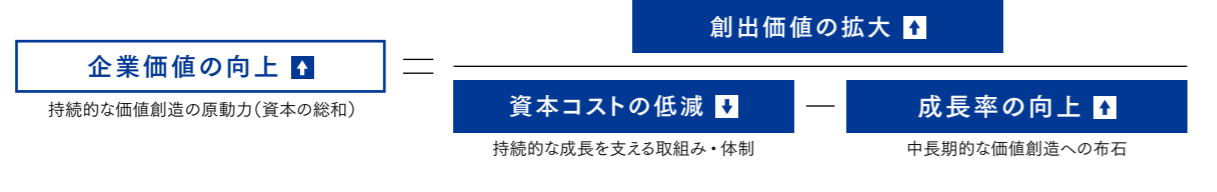
当社が重視する統合レポートの機能は、①国内外の幅広い読者に当社の国際的にもユニークなビジネスモデルを深くご理解いただくこと、②長期持続的な企業価値拡大の実現プロセスと可能性をご理解いただくこと、③当社の経営戦略と財務・非財務資本等との関連性を明確にし、社内外のステークホルダーに発信することで、対話を通じた相互理解の醸成と当社経営の高度化の好循環を創生すること、の3点です。

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)



# 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 → Page 14 → Page 30	CEOメッセージ COOメッセージ 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 → Page 38	企業価値向上の軌跡 「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 → Page 44 → Page 46	CSOインタビュー PEST分析(マクロ環境要因) 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 → Page 66	ポートフォリオマネジメント 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 → Page 52 → Page 55	CXOインタビュー 事業展開で見るビジネスモデル 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 → Page 78	サステナビリティ推進の取組み 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 → Page 86 → Page 93	社外取締役 & CAO座談会 コーポレート・ガバナンス 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

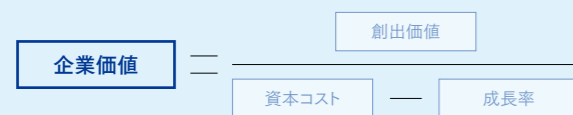


### 表紙のご説明

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

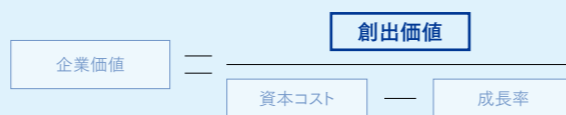


持続的な企業価値向上の好循環を生み出す原動力である「資本」や歴史に裏打ちされた当社の「強み」をお示すると共に、マテリアリティとの関係性、長期に亘って経営の羅針盤とすべき「経営方針」とその背景にある財務ロジック等を記載しています。

- 「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

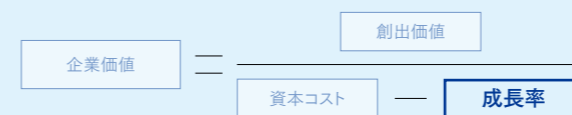


経営方針に対する信頼性の向上を図るには、各事業年度における着実な利益の積み上げと目標を達成してきた実績をお示することが重要と考え、築き上げたトラックレコードとそれを裏付ける要因、また、外部環境認識やリスク対応等について記載しています。

- 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

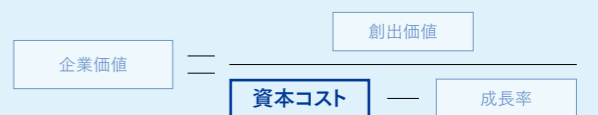


中長期的な成長を持続していくための成長投資の注力ポイントや当社の事業展開について、ビジネスモデルの進化としてお示すると共に、個別の具体例を紹介しながら、「強み」を活かした商いの創出について記載しています。

- 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月以降の活動内容等を含みます)  
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](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。

# CEO MESSAGE



伊藤忠商事は新たなステージに踏み出します。  
いかなる変化に直面しようとも成長を実現し、  
着実に企業価値を向上させていきます。

経営方針「The Brand-new Deal」の下、積み上げてきた強みの発揮と更なる強化を通じて、  
一段上の新たな経営フェーズに向けて前進していきます。

岡藤正広  
代表取締役会長CEO



## 虎の血

幼少の頃、生まれ育った大阪で愛されているプロ野球球団「阪神タイガース」が試合に負けると、母親の機嫌が悪くなったことをよく覚えています。そのため、私も知らず知らずのうちに阪神タイガースを応援するようになりました。2023年には38年ぶりの日本一に輝きましたが、当時の思い出は残念な負け方をしていた姿ばかりです。最近、この球団にまつわる一冊の本を手に取りました。第8代監督の岸一郎氏を題材とした『虎の血』です。しかし、この人物をご存知の方はほとんどいないでしょう。彼が指揮を執ったのはわずか33試合、2ヶ月足らず。プロ野球の経験が全くないにもかかわらず、「タイガース再建論」を手紙にしたためオーナーに提言、その後、不振極まるチーム再建を期待されて、急遽監督に就任しました。しかし着任早々、選手からは総スカン、マスコミにも叩かれ、結局退任に追い込まれた

## 経営者の通信簿

本を一冊読むにしても、常に経営に対して問題意識を持ち続けていると、必ず何らかの教訓を得ることができます。私は常日頃、身近な出来事から会食でお聞きしたお話に至るまで、気が付いた時、すぐにメモすることを習慣付け、経営のヒントを探っています。こうして何事からも学び続けようとするのは、一人の経営者として、常に「企業価値を更に高めていきたい」と強く思うためです。上場企業としての企業価値向上とは、言い換えれば株価、時価総額を上げることです。日々の株価の上げ下げに一喜一憂する必要はないものの、上場企業の「通信簿」として、常に向き合っていくべき最も重要な指標であることは言うまでもありません。

私は常に様々な他社事例を研究し、何かしら経営へのヒントがないかを探っています。ここで、大きく時価総額を向上させた3つの事例をご紹介します。1つ目は、あるメガバンクの事例です。1989年当時、業界5位の時価総額だったものが、弱かった国内外の拠点及び投資銀行業務等、これらを補完する明確な戦略でM&Aを果敢に実施、現在では国内全業種で時価総額2位に達するまでに至りました。2つ目は「選択と集中」を断行し、事業ポートフォリオの改革によって、コングロマリット・ディスカウントの解消

のです。この本では、これが原点となり、選手の王様気質、フロントと現場の対立、チーム内の内輪揉め等、その後の同球団における悪しき伝統になっていったのではないかと述べられています。

このノンフィクションから、企業経営にも通じる組織崩壊の原理が見出せます。一つは、いかに素晴らしい理屈を並べ立てたプロ経営者であっても、現場を経験し理解していなければ、まともに組織を動かすことはできないということ。もう一つは、人間関係の質の重要性です。経営トップと創業者や株主、OBたちとの関係性悪化、後継者の人選ミス、そしてエゴのぶつかり合いによる経営陣同士の対立は、組織を機能不全に陥れます。どれだけ素晴らしい経営戦略を掲げていても、こうした理由で凋落していった企業は少ないのではないのでしょうか。

を志向し、時価総額を大きく増やした総合電機メーカーの事例です。そして3つ目は、大規模な自社株買いと大幅な増配という思い切った株主還元や株式分割で、市場に大きなインパクトを与えた同業他社の事例です。これらの事例は社内の経営会議でも共有し、皆で議論を深めました。総合商社の業態特性や当社の独自性等も十分に考慮した上で、これらの事例をうまく組み合わせながら、当社の取るべき戦略に落とし込むことが重要だと考えています。

さて、総合商社の株価は、2020年のパークシャー・ハサウェイ社による5大商社株の取得を契機とし、その時々で主役を入れ替えながら揃って大きく水準を切り上げています。2023年度の当社株価は、2023年6月のパークシャー・ハサウェイ社による買増しの発表も追い風となり、幾度となく最高値を記録してきた結果、1年間では市場平均を超える、約50%上昇のパフォーマンスを実現しました。しかし、同業他社との比較で見ますと、2010年度から約10倍上昇した事実は他を圧倒しておりますが、残念ながらこの1年は劣後する結果となり、この状況に私は内心強い危機感を覚えていました。

## 長期の羅針盤「経営方針」と「利は川下にあり」

2024年4月3日。例年、経営計画を公表していた5月より約1ヶ月前倒しとなるこの日に先んじて公表したのが、長期での経営の羅針盤となる経営方針「The Brand-new Deal」です。年初来、当社株価は上場来高値を5回更新する等、大幅に上昇していましたが、2月に入り他商社もこれまでの遅れを取り戻すように株価を上げる中、当社株価は相対的に低迷する状況となり、市場や社員に対して一刻も早く、当社の考え方を示したいとの思いを持っての対応でした。国際政治・経済情勢が複雑さを増している現在、経営環境の振れ幅はかつてないほど大きくなっています。1米ドル160円近い円安水準を予想できた人はどれだけいたでしょうか。こうした予見困難な状況下で設定した前提に基づき、場合によっては見直しを迫られる3年や5年の中期経営計画の策定に対して、膨大な時間と労力をかけることに果たしてどれほどの意味があるのか、常々疑問に感じていました。株主・投資家の皆様が求めていることは、シンプルに「いかなる経営環境においても着実に業績を上げること、そして株主還元を拡充していくこと」ではないかというのが私の考えです。

この「The Brand-new Deal」では、「業績の向上」、「企業ブランド価値の向上」、「株主還元」という大きな3本の柱を掲げています。そして「企業価値の持続的向上を目指す」という言葉で「The Brand-new Deal」が持つ意味合いを表現しました。（▶ Page 28 経営方針 ▶ Page 30 CFOメッセージ）

株式市場に対しても、「マーケットイン」の発想で対処することは極めて重要です。新たな経営方針を公表した当日から株価は大きく上昇、上場来高値を更新し、その後2024年6月に時価総額は12兆円を記録しています。これは、今後も成長にこだわる当社の姿勢を市場に改めてご評価いただいた証と考えています。

## 「投資なくして成長なし」

山に登る時、初めから頂上を見ながら登ると気が滅入るものです。足元だけを見てコツコツ登り、あるところで上を見て、再び足元に目を落とし登っていくと、気持ちが切れることなく高みに到達することができます。まさにそうした歩みを進めてきたのが2010年度から2023年度までの伊藤忠商事です。3,000億円、4,000億円、5,000億円、そして2023年度で8,000億円の収益基盤を固める過程で、着実に収益ステージを引上げてきました。こうした着実な成長と従前から変わらぬコミットメント経営は、これからも

1916年創業の肌着を主要商材とする(株)ロイネという事業会社があります。当社グループの約260社の事業会社のうち、創業100年を超えるのはわずか4社のみ、そのうちの1社で長い歴史を持った会社です。肌着という成熟商材を扱う古い業態で、利益規模は1億円程度、廃業すべきか悩んでいた時期があったことも事実です。しかし、2018年に消臭効果のある薬剤を練り込んだ生地を使った高機能商品を開発・販売したところ、瞬間に消費者から支持を得て、量販店では売れ筋商品となり、同社のその後の利益はなんと6億円に達しました。その後、大幅な円安や原材料価格の高騰等で苦戦を強いられましたが、男性と女性向けで共通していた当初の商品名を見直し、男性と女性のそれぞれに訴求力のある新たなネーミングに刷新、リブランディングを行いました。特に女性向けには、消臭効果を直接的に訴えるのではなく、より手取りやすい商品名に変更しました。こうして、コストアップを吸収した新価格で売り出し、再度消費者からの支持を得ることで、現在、同社は12億円もの利益規模に成長しています。成熟産業と評される繊維業界であっても、「マーケットイン」による僅かな工夫で利益を拡大することができる好例です。

消費者に主導権が移っている現在、「プロダクトアウト」でアプローチするとすれば、命取りになりかねません。商売のヒントは常に川下にあります。当社も物事の見方やアプローチ自体を真剣に変えていかなければなりません。経営方針では、「利は川下にあり」を改めて中心に掲げました。「マーケットイン」の視点を徹底し、強みを持つ川下を起点とした成長投資によって、高い付加価値を生み出すビジネスモデルへの変革を更に加速していく考えです。（▶ Page 14 COOメッセージ）

貫いていかなければなりません。

当社は2010年度から2023年度まで、年平均13%の成長率で利益成長を実現してきました。2024年度の単年度経営計画でも10%の増益、史上最高益となる連結純利益8,800億円を設定しました。これを実現していくためには、まさに「投資なくして成長なし」、成長投資が欠かせません。投資を通じた成長への本気度をお示しするために、2024年度経営計画において、単年度では過去最大となる1兆円を上限とする投資枠も設けています。

知見のない「飛び地」へいきなり投資をしないという考えに変わりはありませんが、例えばCTCや北米建材関連事業等に見られるように、当社のみならず事業会社も含めて、着実な事業領域の拡大によって、従来は手が届かないと考えていたフィールドにあったものが、実はそう遠くない場所、つまり「隣地」にまで近付いているケースが多数出てきています。体が大きくなる過程で、今まで手の届かなかった所までリーチできる、そんな人間の感覚と同じです。そこで掴めるものは、新たなチャンスを広げるきっかけに繋がります。また、成長投資の対象は必ずしも川下に限定するものではありません。「マーケットイン」の発想から出発するものであれば、川上・川中分野でも積極的に投資を実行していく方針です。利益規模が拡大しているからこそ大きな損失を被らないよう、慎重に「目利き」していくことも言うまでもありません。トレードの安定化・拡大や商流におけるイニシアチブ獲得の面で、シナジーが見込めるかどうかも重要なポイントです。グループ内のトレードを拡大するだけでなく、広告・メディア・金融事業等、新たなビジネスを創り上げているファミリーマート、トレードの拡大と事業会社

のビジネス拡大の両面で利益を創出している日立建機(株)はその好例といえるでしょう。更には、グループCEOオフィスがハブとなり、各セグメント間の横断的な連携によるシナジー極大化のステージに移行することで一段上の成長を目指すのが、これからの伊藤忠商事です。(▶Page 50 CXOインタビュー ▶Page 55 特集 強みを活かした商いの創出)

グループの総合力を発揮していく上で大きな期待を寄せている一例として、(株)WECARSがあります。「お客様第一主義」でお客様と社会に誠実に向き合い、お客様から信頼され、魅力的だと思っただけの会社への脱皮が第一歩となりますが、全国約250店舗という国内最大級の中古車ビジネスプラットフォームを有する同社は、川下に強みを持つ多彩な事業会社群を通じたグループの総合力を発揮できる余地が大いにあります。無論、再建には相応の時間と労力が必要であることは覚悟していますが、本事業の再生は「三方よし」を企業理念に掲げる当社の社会的使命であるとも捉えています。(▶Page 62 総合力の発揮によるWECARSの事業再建)

## 人を育てる

2024年6月にダイキン工業(株)の取締役会長を退任された井上礼之名誉会長は、積極的なM&Aで、同社を世界No.1の空調メーカーに育てられました。私は井上名誉会長を大変尊敬しており、その経営手腕から様々な学びを得ています。同氏は、「一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤」という理念の下、「人を基軸におく経営」を徹底されてきました。人の能力に大差はなく、すべての社員に可能性があるという「性善説」に基づき、チャンスや修羅場を与え続けると共に、成長曲線は人それぞれであるため、成果が出るまで待ち続けるという考えです。日本の製造業の平均離職率約10%に対し、ダイキン工業(株)では約3%という低い離職率になっていることも頷けます。「育つのを待つ」という経営の胆力には、感服を禁じ得ません。

当社では、2024年4月に、新たな役員登用制度を導入しました。マネジメント人材プールの拡充、役員の若返りや社員への機会付与の促進、そして女性の活躍推進が制度のポイントです。特に、社外取締役が委員長を務める女性活躍推進委員会からの答申も受け、女性社員に執行役員として経営への関与や経験を積む機会を提供することを目的とした新たな枠組みを設置し、今回、新たに5名の女性執行役員が就任しました。当社でも、能力のある多様な社員にチャンスや修羅場を与え続け、また時には「育つのを待つ」ことで、より多くの優秀な人材を育む環境を整えていきたいと考えています。この考えは役員に限らず、社員に対しても同様です。そのための改革は引き続き断行していきます。(▶Page 78 企業価値向上に繋がる人材戦略)

## 「企業ブランド価値」の向上

大阪に出張する際、羽田空港でお出迎えいただいた航空会社の女性執行役員の方から開口一番、「伊藤忠さんは学生の就職人気企業ランキングが全企業中1位で凄いですね」とおっしゃっていただきました。また、「人口戦略シンポジウム」におけるビデオメッセージの中で、岸田総理が社内託児所の開設や朝型勤務の導入等の取組みが出生率の

向上に繋がった当社の例を参考に挙げ、職場の改革に繋がって欲しいとコメントされたともお聞きしました。少子化対策に向けて取組みを本格化している韓国でも、当社の取組みが高く評価され、大統領が委員長を務める「少子高齢社会委員会」の副委員長が来日し、当社の働き方改革についてヒアリングされました。こうした定性面においても、当社の先



進的な取組みが各方面で評価される機会が増えていることを大変嬉しく感じています。「売り手よし、買い手よし、世間よし」のまさに「世間よし」を実感する瞬間です。

繊維カンパニー時代にブランドビジネスを手掛けた私は、「ブランド」というものの重みを強く認識しています。企業名も同様です。例えば日清食品グループは、祖業の即席麺から遠く離れた乳酸菌飲料等の領域でも数多くの成功を果たしています。「日清」という名前が商品に付いていることが消費者に信頼を与える、つまり「企業ブランド」の価値が

表れていることに他なりません。当社も就職人気企業ランキング等、外部からの「定性面」での高い評価を通じ、伊藤忠商事の「企業ブランド価値」を高めてきました。これは言い換えれば、世間からの「信頼・信用力」を高めることと同義です。業績という「定量面」との相乗効果によって、更なる企業価値の向上に繋がると考えています。これが経営方針の柱の一つに「企業ブランド価値の向上」を掲げている理由です。(▶Page 82 社外取締役 & CAO 座談会)

## 持続的な企業価値向上に向けて

再び、本話題に戻ります。『テヘランから来た男』、こちらも最近目を通したもので、経営者として改めて学ぶところのある一冊でした。名門企業である(株)東芝が大きく変貌してしまう過程で、どのような経緯を辿ったのか。読み手には様々な捉え方があるかと思いますが、冒頭にも述べた通り、私には、企業経営とは「一体感」で成し得ることを改めて認識させられました。収益ステージを上げてきたこの14年間において、グループ会社群を含めた経営陣の一体感の醸成に、私は常に尽力してきました。また、従業員、株主、取引先、すべてのステークホルダーとの共感と一体感も大切にしてきたことの一つです。

「友人から『今の伊藤忠は変わった』と褒められて鼻が高かった。良い会社にしてくれて有難う」。先日、あるOBから送られてきた手紙にこのような感謝のお言葉が綴られていました。私は、このような諸先輩方や個人株主の皆様から感謝の言葉をいただいたり、機関投資家の皆様からご評価いただいたりするたびに、経営者冥利に尽きる想い

で満たされます。皆様と一緒に伊藤忠グループの成長を喜べる、また更なる喜びを共有したいという思いが、私の企業経営のモチベーションになっています。それが企業価値の向上として形になることは、この上ない喜びです。

私は毎朝午前4時過ぎに起床し、5時45分には出社しています。その後、前日に考えたことを秘書に伝え、6時30分頃出社する役員に指示しています。私は、伊藤忠商事を更に「良い会社」にしたいという思いを胸に、日々全力で経営にあたっています。そのためには、まだまだ成すべきことがたくさんあります。今の伊藤忠グループを預かる経営トップとして、何よりもまず「成すべきこと」は、今後も持続的に成長を続ける姿を示していくことです。これが実現できれば、そう遠くない将来に、利益水準も大台が見えてくるでしょう。しかしながら、そこは成長における通過点として捉え、その先も成長し続ける経営を進めていきます。

経営方針「The Brand-new Deal」を公表し、改めてこの思いと決意を新たにしています。





# COO MESSAGE



「現場の喜び」を共有しながら、  
事業領域の拡大を牽引し、  
新たな高みに向け、着実に歩みを進めていきます。

商いの原点を全社一丸となって徹底し、  
経営方針に掲げた「利は川下にあり」に基づき、成長戦略を確実に遂行していきます。

## 石井敬太

代表取締役社長 COO

### 「現場の喜び」

社長に就任して早3年が経過しました。新型コロナウイルスに関する行動制限が解除され、2023年度はようやく存分に現場を飛び回ることができました。対面で仲間と語らうという、当たり前の日常の有難さを噛み締めながら、海外駐在員や事業会社の皆さんに、直接私の顔を見て人となりを知ってもらい、当社の向かう方向性を共有してきました。私自身も、日々様々な情報を見聞きしていますが、現場で何が起きているのか、自分の目で直接見て肌で感じる事が重要だという考えは変わりません。

海外の現場では、大変嬉しい光景にも出会いました。当社では、入社数年目の若い社員でも、海外の事業会社への出向等、多くの現場に送り込んでいます。ある米国の事業会社では、そうした若い社員が現地スタッフに混じって東奔西走する頼もしい姿を目にしました。出向先では人員が限られるということもあり、その若手社員もチームの中で役割を与えられ、期待に応えるべく、使命感に燃え活き活きと仕事をしていました。いわゆる「Z世代」と呼ばれる若い世代は、「冷めている」、「自分のできる範囲のことしかやらない」と評されることもあります。しかし、世代に関係なく、人は責任ある役割を与えられ、チームや組織に貢献で

きているという実感を得られれば、充実感を覚え、一生懸命頑張るものだと思えました。これこそが商社ならではの「現場の喜び」であり、その積み重ねで「商人」が育てられていくことを改めて実感し、現場を駆けずり回っていた自分の若い頃を思い出しました。

1983年に入社した私は、化学品部門で営業活動に進出し、失敗と成功を繰り返しながら「現場の喜び」を体中で味わってきました。お客様のニーズを読み違えたり、手順を間違えたりと、多くの失敗も経験しました。ただ、失敗は悪いことばかりではありません。何より失敗を挽回しようと、改めて全力で仕事に向き合います。そして、思い通りにいかない場合にどう対処すべきか、という選択肢を持つことの重要性に気づくものです。変化の激しい現代では、自分の想定通りに物事が進まないのは当たり前です。だからこそ、常に多くの選択肢を自分の中で持っていることが商売の基本です。従い、私は経営会議で案件を審議する際、申請書に沿った話だけでなく、想定外の事態が発生した時にどのように対処するのか、どれだけの選択肢を用意しているのかを必ず確認するようにしています。

## 「利は川下にあり」の時代

私の若手時代の商売の作り方は、今とは全く異なるものでした。当時は、メーカーの販売代理店として、メーカーが売りたい商品を担いで売り歩くのが商社のビジネスでした。まさにプロダクトアウトの時代だったのです。私も、メーカーから商品を確認するため、世界中を飛び回り、新たな販売先の開拓や市場の情報をいち早くメーカーに届けることに大きなやりがいを感じていました。

では現在はどうでしょう。私たちはインターネットを介して、どこにいても同時に同質の情報に触れることができます。メーカーが販売先と繋がってしまえば、商社を介さずとも、直接取引交渉ができてしまいます。商社の存在意義はどんどん低下し、より大きなリスクを負担しなければ商売に絡めない時代です。新しい機能やネットワーク、あるいは顧客の課題解決に資するソリューションを提供しなければ、ビジネスは作れず、継続もできなくなってきています。そうした時代に当社が出した答えは、「利は川下にあり」、そして「マーケットイン」です。商売における主導権は、需要家や最終消費者に近い「川下」に移ってきています。総合商社の中でもトップクラスの厚みを誇る川下の事業基盤を活かし、需要家や最終消費者のニーズを的確に捉える「マーケットイン」の発想の下、商売を作り出していくのが、これからの伊藤忠商事です。

また、「利は川下にあり」にはもう一つの意味が込められています。それは、「川下目線で商売・ビジネスのヒントを掴み、川下起点でその領域を大きく広げる」という取り組み方です。当社は繊維を祖業とし、繊維、食料、金融、リテールビジネス等、消費者接点やそれに近い生活消費分野を中心に事業ポートフォリオを多方面に拡大させてきました。その最たる例が、ファミリーマートです。ファミリーマート自身でも知恵を絞り、来店客数や日商の増加等、更なる発展に向けて取り組んでいます。当社グループでは、1日当



英国での事業会社訪問

たり約1,500万人もの消費者との直接接点を活かし、食品流通や包材開発、プライベートブランド(PB)商品の開発、更には広告・メディア事業の立ち上げ等、関連ビジネスを育みながら、グループ全体でも利益を拡大させています。また、2023年に非公開化したCTCは、コンサルティングやデータ分析等、川上から川下までのデジタルバリューチェーン全体を拡充させ、お客様のデジタル化ニーズの高まりに応じています。当社や当社の事業会社が関わる様々な産業領域のお客様と、CTCを軸としたデジタルバリューチェーンを掛け合わせることで、その事業領域は更なる拡大を目指せるでしょう。(▶ Page 55 特集 強みを活かした商いの創出)

一方で、今、私は一つの危機感を覚えています。例えば、今後格段に普及が見込まれるEVを取り巻く世界。私が育ったのは化学品部門ですが、そのプラスチック原料の営業担当だからといって、既存の商売の話だけをしていても今後領域が広がらないどころか、その商売自体もなくなってしまいかも知れません。社会やお客様のニーズは日々刻々と変化しています。例えば、ガソリン車からEVに変わることによって車体の構造が変わります。また、車載電池は重いので、軽量化のニーズ・課題があります。強度と軽さを兼ね備えた構造材は、鉄以外の金属なのか？それとも合成樹脂なのか？その材料に使われる接着剤や塗料はどうなるのか？EVのタイヤに必要な機能は？車載電池の寿命やリサイクル化は？EV通信機能の適応領域は？等、お客様との会話の中でどんどん疑問や知識を膨らませて課題を抽出することが商売の出発点になります。そこから、関連業種、社内而言えば、機械カンパニーの自動車部隊やエネルギー・化学品カンパニーの電池部隊、金属カンパニーと交流・対話することで、裾野が広い商売のネタへ広がっていくかもしれません。今の市場ではそのような複合的な機動力が評価される時代になっており、この期待に応えられなければ、我々は生き残れません。逆に、商社が持つネットワークや繋がりを活かし、お客様が抱える様々なニーズ・課題に応えるようなソリューションを広く提供してこそ、商売も維持・拡大することができる、そんな時代になっているのです。まさに「利は川下にあり」の時代に必要な商売へのアプローチです。これが、経営方針の副題を「利は川下にあり」とした理由です。(▶ Page 28 経営方針)

## バリューチェーン全体で対応する脱炭素化

2023年11月から開催された国連気候変動枠組条約第28回締約国会議(COP28)では、改めて「化石燃料からの脱却」によるエネルギー転換が呼びかけられました。一方、ロシアのウクライナ侵攻を契機とする世界的なエネルギー価格の高騰を背景に、各国とも脱炭素とエネルギー安全保障の両立という難しい課題に直面しています。当社も、化石燃料事業・権益のGHG排出量削減を進めており、2018年度以降、4つの一般炭権益のうち3つを既に売却しています。残る1つの権益についても、対面業界への供給責任や売却価格等を慎重に見極めながら、柔軟かつ機動的に撤退を行うべく、状況を注視しているところです。

生成AIをはじめ、データの利活用が拡大し、爆発的に増加する電力需要に対し、再生可能エネルギーを含めた脱炭素・低炭素のエネルギー源だけで賄うことは、当面は難しいでしょう。脱炭素・低炭素のプロジェクトも、経済性・事業性がなければ長続きしません。特に、再生可能エネルギーの取組みは、権益保有者だけが儲かる権益ビジネスとは異なり、バリューチェーン参加者を含めた連携が欠かせません。水素・アンモニアの取組みでは、グリーン水素の確保や高効率な製造と運転、船舶やパイプライン等

の輸送手段、消費地での貯蔵・出荷拠点の整備等、すべてを一体で考えていく必要があります。例えば、アンモニア燃料船を運航する船舶業界等を巻き込むことが重要です。また、不安定な再生可能エネルギーを繋ぐハブとなる蓄電池は、従前から私とその重要性を唱えてきた分野であり、注目度が高まっていることを嬉しく感じています。水をダムに貯めておくように、電気も貯めておくことができれば、一段と有効な電源として活用することができます。家庭用蓄電システムの更なる展開、各事業者の脱炭素化ニーズに応える産業用蓄電システムの導入、再生可能エネルギーと需要家を結ぶ系統用蓄電所ネットワークの構築等、ビジネスの可能性は無限に広がっています。

新しい経営方針でも、前中計で掲げた「SDGsへの貢献・取組強化」の基本方針を継続しています。総合商社のネットワークや繋がりを活かし、様々な業界のパートナーを巻き込みながら、皆で経済価値と環境・社会価値を同時に追求する、新たなSDGsビジネスを着実に推進していきます。(▶ Page 63 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス)

## グループ一丸となって新たな高みへ

当社の源流である近江商人は、遠く離れた行商地で、対話や見分を通じてお客様のニーズを掴み、日本中を駆けずり回って求められるものを目利きして仕入れ、納めることで、お客様の信頼を勝ち得て、商いを拡大してきました。これは「マーケットイン」そのものであり、「商人は水」の如くニーズに的確に対応していくという伊藤忠商事の商売の基本です。もう一つ、近江商人が大事にしていたことがあります。初代伊藤忠兵衛は、月6回、全店員参加で無礼講のひと時を過ごす「すき焼き会」を催していたそうです。そうした家族主義的な経営は、事業会社を含めた、すべての伊藤忠商事に関わる人々を大切にす文化として、今も受け継がれているような気がします。例えば、入社式は多くの会社で開催していると思いますが、当社では「退職セレモニー」も開催しています。半期毎に開催されるセレモニーでは、長年会社に貢献した社員に対し、社長である私自身が一人ひとりに感謝状をお渡ししています。手作りならではの温かい雰囲気、若手・中堅時代の写真や映像を振り返る等、思い出に残る企画を行っています。また、「事業

会社表彰制度」も当社の特徴的な取組みの一つでしょう。優秀な経営成績を上げた事業会社を表彰し、社員と共に喜びを分かち合うためのお祝いをお渡ししています。当社の黒字会社比率は、92%という極めて高い水準にあり、2023年度も数多くの事業会社が最高益を更新しながら右肩上がりで業績を向上させています。この背景には、こうした事業会社との一体経営があると考えています。事業会社は当社グループの着実な成長を支える「宝」です。

新しい経営方針の初年度である2024年度の連結純利益は、前期比約10%増益の8,800億円を計画しています。計画を確実に達成し、更にもその上のステージを目指す伊藤忠商事には、立ち止まっている暇はありません。次の高みに向け、営業も職能も、若手社員もベテラン社員も、そして事業会社も一丸となって「マーケットイン」の姿勢を徹底し、川下起点の新たな商いを生み出していきます。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

# 01

## SECTION

# 持続的な価値創造の原動力

DRIVING FORCE FOR SUSTAINABLE VALUE CREATION

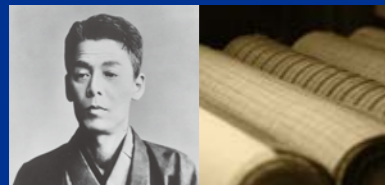
### CONTENTS

- 20 「商人型」価値創造サイクル
- 22 「資本」の積み上げ
- 24 商人として積み上げてきた「強み」
- 26 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)
- 28 経営方針 The Brand-new Deal ~利は川下にあり~
- 30 CFOメッセージ

連結純利益の推移



創業～



初代 伊藤 忠兵衛

#### 繊維分野中心

初代伊藤忠兵衛が、大阪經由、泉州、紀州へ初めて「麻布」の持ち下りを開始。大阪を拠点として、繊維分野を中心に商いを拡大。

1950年代～



#### 自動車・石油・食料も含めた「総合化」

非繊維の取扱比率をほぼ4割(1958年)にまで上昇させ総合化を推進。1960年代には、エネルギー・機械・物資関連プロジェクト、鉄鋼関連事業を拡充し「1兆円商社」に成長。1977年に安宅産業(株)との合併を通じて鉄鋼関連事業の更なる拡充を実現。

1980年代～



#### 情報・通信分野の拡大

円高基調の定着を受けて、国際化・グローバル化を推進。情報関連事業を積極推進すると共に、衛星事業にも参入。

1990年代～



#### 現在に繋がる布石を打つ

バブル期の負の遺産の解消に向け、低効率・不採算資産の処理を断行する一方で、1998年にファミリーマート株式の取得等の布石を打つ。

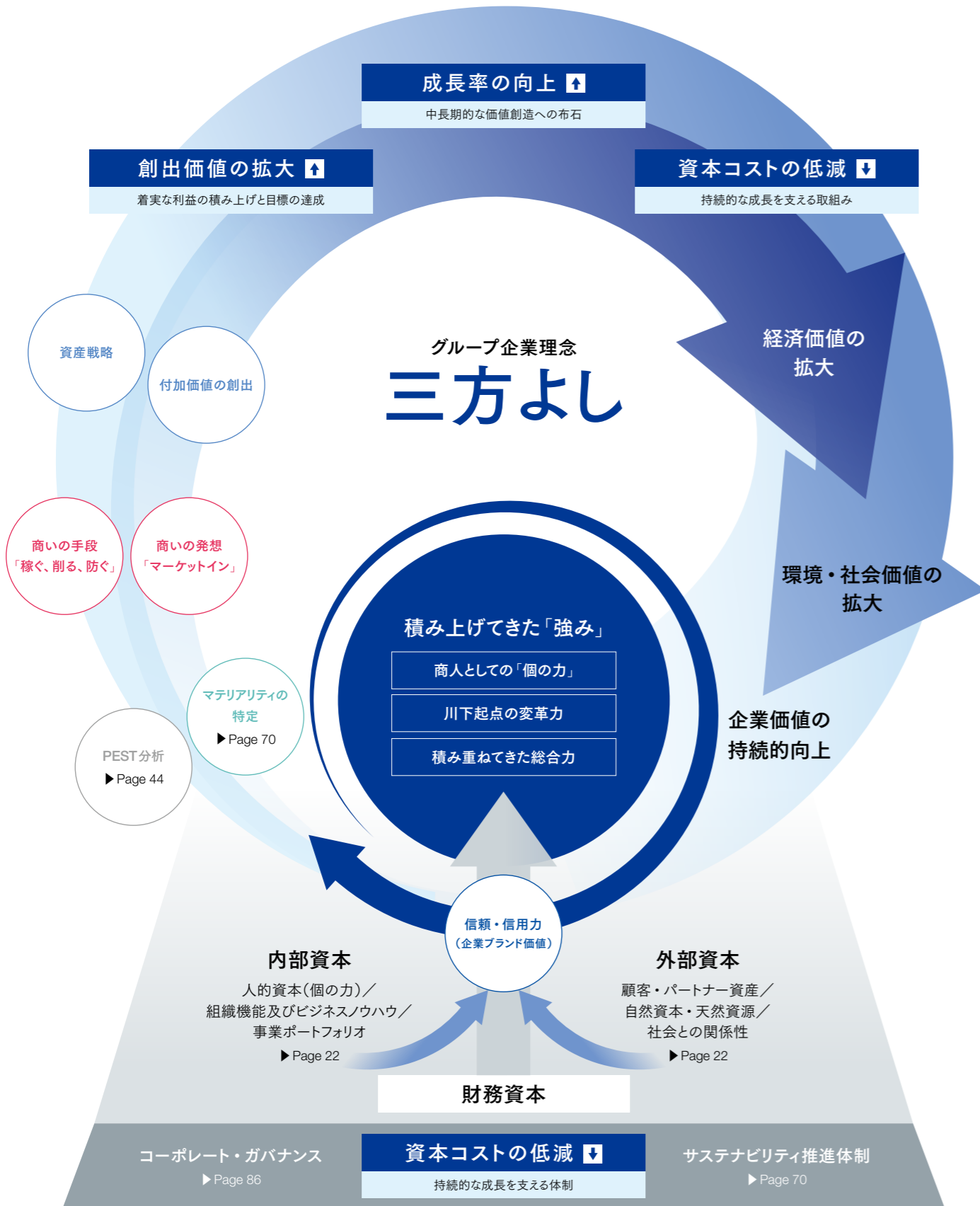
2010年代～



#### 川下起点の変革力発揮による総合力強化

他商社に先駆けて非資源分野に注力し、CITIC/CPグループとの戦略的業務・資本提携、北米建材関連事業の強化やDole事業の買収、主要グループ会社の買増し、ファミリーマートやCTCの非公開化等を実行。事業投資を絡めて面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、第8カンパニーの設立や北米電力関連事業の事業領域拡大等、川下分野を起点とした「マーケットイン」の発想によるビジネスモデルの変革を推進。総合力を強化し、景気変動耐性の高い収益基盤を構築。

# 「三方よし」を中心に据えた 「商人型」価値創造サイクル

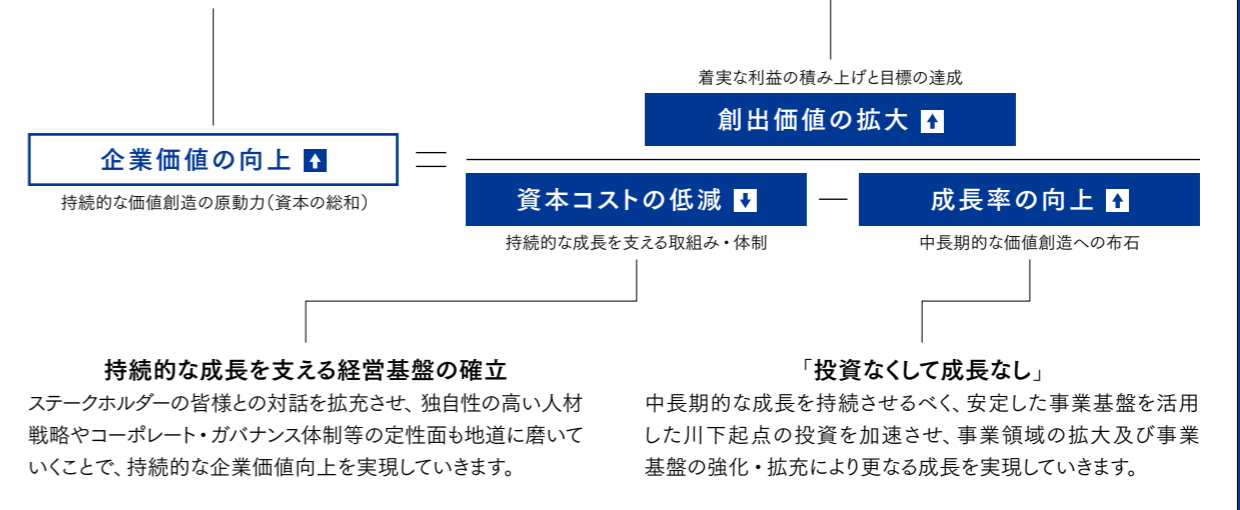


企業価値の持続的向上を図るには、積み上げてきた「資本」と「強み」を原動力として、経済価値と環境・社会価値の双方を拡大していく必要があります。具体的には、「創出価値の拡大」(着実な利益の積み上げと目標の達成)及び「成長率の向上」(中長期的な価値創造への布石)を志向し、「資本コストの低減」(持続的な成長を支える取組み・体制)を図ることで、持続的な価値創造を実現し、その原動力である「資本」と「強み」の増強という好循環を実現していきます。

## 「伊藤忠らしい」こだわりとは？

「三方よし」を中心に据えたコミットメント経営の継続  
企業理念「三方よし」を中心に据え、「マーケットイン」の発想と「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底により、迅速かつ柔軟に経営戦略・施策を推進し、「コミットメント経営」を実践することで、企業価値の持続的向上を実現していきます。

トラックレコードの積み重ね、「信頼・信用力」強化  
掲げた目標の確実かつ継続的な達成により、利益を着実に積み上げると同時にトラックレコードを積み重ね、「信頼・信用力」の強化に繋げることで、持続的な価値向上を実現していきます。



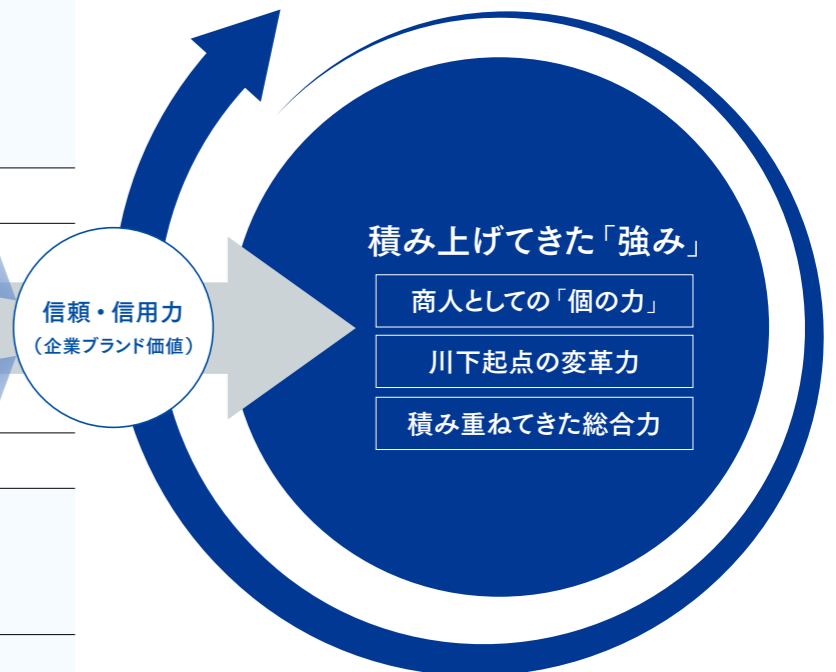
- 商いの発想 「マーケットイン」**  
多様化するニーズを汲み取り、変化に適応しながら高い付加価値を提供することで、商いを創出しています。
- 商いの手段 「稼ぐ、削る、防ぐ」**  
「稼ぐ」：世の中の変化や顧客のニーズ等に合わせ「商い」を工夫しています。  
「削る」：適切な経費のコントロールを行い、費用対効果に合わない経費、無駄な会議や書類等を削減しています。  
「防ぐ」：貸倒損失や減損損失等の水漏れを防止しています。
- 付加価値の創出**  
コーディネート、事業経営の高度化、シナジーの創出といった総合商社特有の機能を駆使し、顧客視点での付加価値を継続的に創造し、商権の安定化やトレードの拡大、投資先を含むビジネス全体の価値向上に努めています。
- 資産戦略**  
当社が強みを持つ領域への投資に加え、事業領域の拡大や事業基盤の強化に繋がる成長投資を推進する一方で、リスク管理の徹底や各セグメントの特徴を踏まえた資産効率の追求を伴う資産戦略の着実な実行を図っています。

## 「資本」の積み上げ

# 「資本」の蓄積と「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「商い」を行っていますが、そのような「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内部資本を160年超に亘って着実に積み上げ、進化させてきました。相互に作用し合う内部資本と外部資本の共生を実現するためには、「信頼・信用力」が極めて重要であり、また、それらは企業ブランド価値という形で社会や世間からの評価にも繋がっていくと考えています。「信頼・信用力」を意識した経営を継続的に実践していくことで、経済価値と環境・社会価値の拡大を実現し、持続的な企業価値の向上を目指します。

	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
内部資本	<b>人的資本 (個の力)</b> 当社は、「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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ企業理念・企業行動指針の体現</li> <li>エンゲージメントサーベイに基づくPDCAサイクルの実行</li> <li>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</li> <li>健康経営(がんと仕事の両立支援等)の推進</li> <li>事業会社への出向や海外駐在を含む現場力の強化</li> <li>「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</li> <li>新役員登用制度による多様性の強化と登用機会の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就職人気企業ランキング</li> <li>エンゲージメントサーベイ</li> <li>従業員の労働生産性</li> <li>人材育成投資額</li> <li>総合職海外派遣比率</li> <li>全役員における女性比率</li> </ul> (▶ Page 78 企業価値向上に繋がる人材戦略) (▶ Page 118 ESG情報)
	<b>組織機能及び ビジネスノウハウ</b> 当社では、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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場力を伴う営業組織によるビジネスの創造</li> <li>専門性を伴う職能組織による営業支援・牽制機能の発揮</li> <li>営業組織と職能組織の連携による「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底</li> <li>「マーケットイン」の発想に基づくビジネスモデルの変革</li> <li>「ハンズオン経営」による事業の磨き</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結純利益の年平均成長率</li> <li>経営の効率性指標(ROE等)</li> <li>黒字会社比率</li> <li>研修受講者数(失敗事例研修・PMI 事例研究等)</li> </ul> (▶ Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード) (▶ Page 66 事業投資)
	<b>事業 ポートフォリオ</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化</li> <li>高効率経営の追求(投資の厳選・継続的な資産入替)</li> <li>経営管理指標分析の実施</li> <li>全体を引上げる「平均点経営」の実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セグメント別連結純利益の年平均成長率</li> <li>セグメント別の経営の効率性指標(ROA等)</li> </ul> (▶ Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード) (▶ Page 47 ポートフォリオマネジメント) (▶ Page 98 事業ポートフォリオ)
<b>財務資本</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主資本の拡充</li> <li>NET DERの着実な改善</li> <li>A格にふさわしいB/Sマネジメント</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EPS・BPS</li> <li>NET DER</li> <li>格付</li> <li>株主還元(配当・自己株式取得)</li> <li>株価・時価総額、TSR</li> </ul> (▶ Page 30 CFOメッセージ)	
外部資本	<b>顧客・ パートナー資産</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良パートナーの選定・確保</li> <li>機能を補完し合うパートナーとの協働</li> <li>EHS(環境・衛生・労働安全)ガイドラインの運用</li> <li>安全・安心なサプライチェーンの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良パートナーとの取組案件における利益</li> <li>顧客・パートナー数</li> </ul>
	<b>自然資本・ 天然資源</b> 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がっています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>一般炭権益からの完全撤退</li> <li>TCFDやTNFDのフレームワークに基づく情報開示の拡充</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー比率</li> <li>GHG排出量</li> <li>電力使用量</li> <li>取水量</li> <li>廃棄物排出量</li> <li>各種ステークホルダーとのエンゲージメント実施数</li> <li>サステナビリティ調査の実施数</li> <li>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</li> <li>コンプライアンス違反事案数</li> </ul> (▶ Page 63 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス) (▶ Page 70 サステナビリティ推進の取組み) (▶ Page 118 ESG情報) (▶ Page 132 IR活動)
	<b>社会との関係性</b> 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がっています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型ビジネス等を通じた「SDGsへの貢献・取組強化」</li> <li>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</li> <li>「TOCHU 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</li> </ul>	
	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



\* PMI : Post-Merger Integration

## 商人として積み上げてきた「強み」

単体従業員数

**4,098人**  
(2023年度)

連結従業員数

**113,733人**  
(2023年度)

近江商人をすべての原点とし、  
商いを自ら切り拓く創業時のDNAは、  
現在に至るまで、「個の力」として  
脈々と受け継がれています。



創業時に大店を持たず商いを自らの足で開拓していた近江商人のDNAを持ち続け、商いの規模が小さく顧客数が多い非資源分野に軸足を置き続けたことで、自ずと「個の力」が養われてきました。「野武士」とも表現された個人が、顧客がいる現場に自ら足を運び、商売を積み上げています。日々変化する顧客のニーズを汲み取り、現場で自らの裁量によりビジネスを創造する力は、当社の特徴であり、持続的な価値創造の原動力です。今後も、所属部署や担当業務にかかわらず、社員一人ひとりがマーケティング力を磨き、相手の気持ちや状況を汲み取って、相手が求めるものを提供することで、付加価値を創造していきます。

近江商人は、近江国に本店を置き、天秤棒を担いで全国各地へ行商していました。初代伊藤忠兵衛は「麻布」の持ち下りで商いを開始し、繊維分野を中心に事業領域を拡大しました。その後も、時代と共に移り変わる顧客や社会のニーズを現場で汲み取り、川上から川下までのバリューチェーン拡大や繊維のブランドビジネスへの進出等、ビジネスモデルを柔軟に変革してきました。当社グループ最大の消費者接点であるファミリーマート等の川下分野を起点とした変革力は、持続的な成長を実現する原動力となっています。今後も、安定した川下分野の事業基盤と川上・川中分野の資産・ノウハウも活用しながら、「マーケットイン」の発想による商いを創出していきます。



滋賀大学経済学部附属史料館所蔵

連結純利益の年平均成長率

**13%**  
(2010～2023年度)

外部環境の変化に応じて  
柔軟にビジネスモデルの変革を遂げることで、  
持続的な成長を実現しています。



商人としての  
「**個の力**」

川下起点の  
「**変革力**」

相互に作用し、持続性を

高める「強み」の好循環

積み重ねてきた**総合力**

黒字会社比率

**92%**  
(2023年度)

あらゆる業界との接点を持ちながら、  
8つのカンパニーに跨る幅広いビジネスに取組み、  
「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底により  
強固なグループ収益基盤を構築しています。

繊維が祖業であり、財閥系大手商社と比べて重厚長大産業を支える国や企業とのパイプも乏しかった当社は、必然的に知見が豊富な衣食住を中心とする非資源分野で「強み」を蓄えてきました。非資源分野で「強み」を重ねながら、資源分野にも継続して取組むことで、分野分散が効いた景気変動耐性の高い収益基盤を拡充し、安定的なキャッシュ・フローの創出を可能にしています。事業投資の重要性

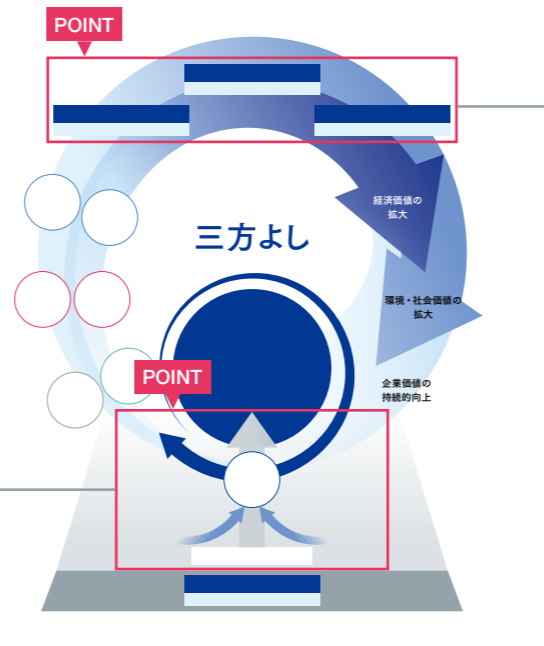
が高まる中でも、20億円以下の利益規模の事業会社がおおよそ3分の2を占め、それらの集合体が収益力を上げています。今後は、カンパニー間の横連携によるシナジーの極大化を目指すと共に、成長投資の加速にあたっては、当社グループのリソースをフル活用し、営業部門と職能部門が一体となって案件を仕立て上げ、持続的な成長への布石を着実に打っていきます。

8つのカンパニー



■非財務資本の維持・高度化とマテリアリティの関係性

当社は、非財務資本を増大させる「機会」、または毀損させる「リスク」の程度を勘案し、社会課題の中で当社が優先的かつ主体的に解決を図る「実行すべきこと」をマテリアリティ(重要課題)として特定した上で、本業を通じてその解決に取り組んでいます。当社がこれまで積み上げてきた信頼・信用力を「てこ」に、非財務資本の維持及び更なる拡大を実現していきます。



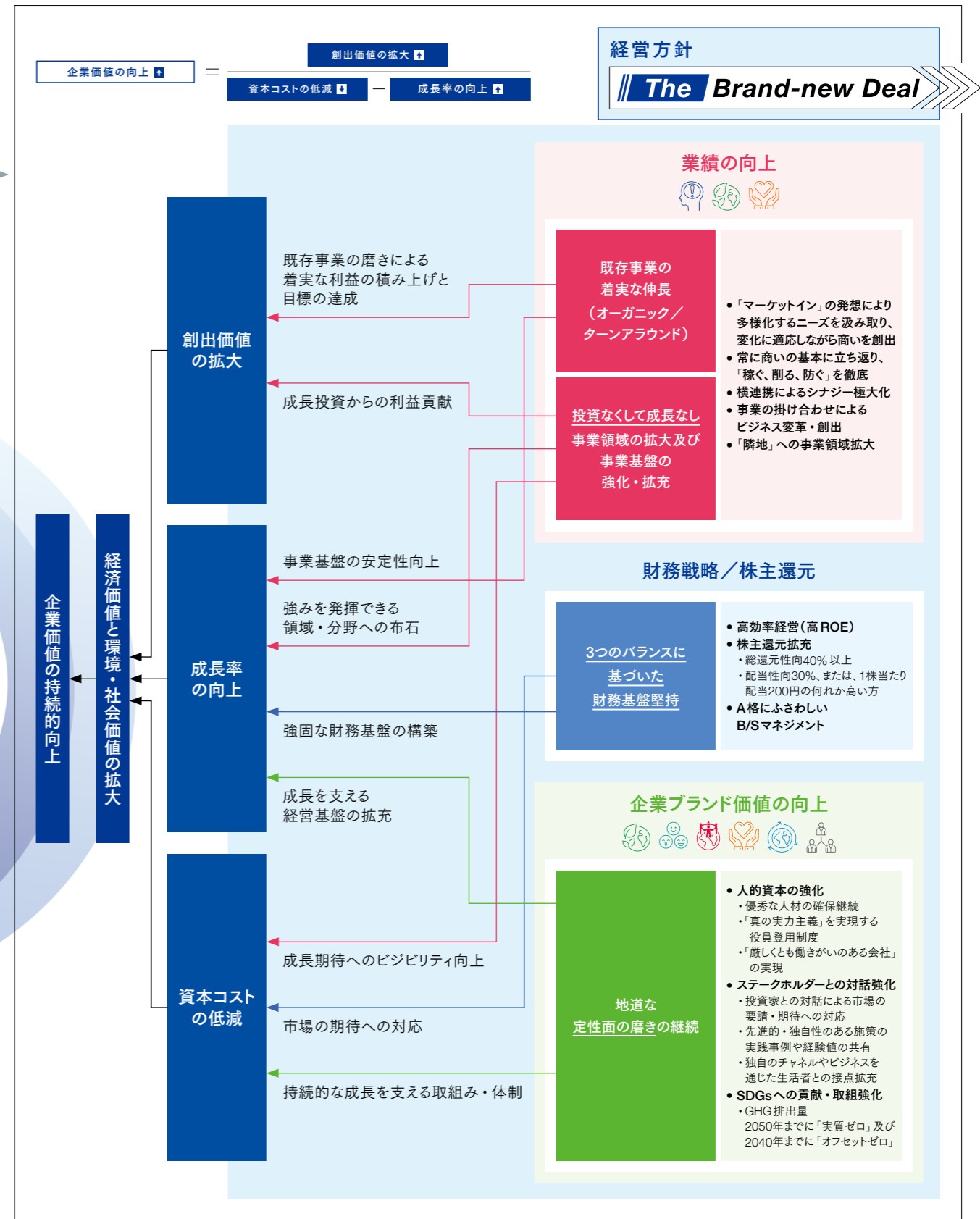
非財務資本とマテリアリティの関係性

内部資本	人的資本 (個の力)	○		○	○	○		
	組織機能及びビジネスノウハウ	○	○	○		○		
	事業ポートフォリオ	○	○			○	○	○
財務資本		信頼・信用力 (企業ブランド価値)						
外部資本	顧客・パートナー資産	○	○		○	○		
	自然資本・天然資源	○	○		○			
	社会との関係性		○	○	○	○		○
		技術革新による商いの進化	気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)	働きがいのある職場環境の整備	人権の尊重・配慮	健康で豊かな生活への貢献	安定的な調達・供給	確固たるガバナンス体制の堅持
		マテリアリティ						

○ 特にマテリアリティとの関連性が高いと判断される非財務資本を示しています。  
 なお、「信頼・信用力」はすべてのマテリアリティとの関連性が高いと考えています。

■「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。



当社は2011年来、「Brand-new Deal 2012」から直近の「Brand-new Deal 2023」まで、合わせて五度の中期経営計画を策定・実行しており、本来であれば2024年度は中期経営計画を公表するタイミングです。しかしながら、昨今の激変する世界情勢に鑑み、為替や資源価格をはじめとした経営環境に大きく左右され得る3ヶ年の計画を、ただ前例に従い策定することは止めました。その代わりに、ステークホルダーの皆様へ、より有用な情報をお伝えするため、当社が長期に亘って羅針盤とすべき「経営方針」を定め、かつ目の前の1年間しっかりと自信を持って約束できる単年度の経営計画を、併せて公表することにしました。経営方針については、これまで当社の成長を支えてきた基本的な考え方や経営手法を踏襲する意味を含め、タイトルを「The Brand-new Deal」としています。

### 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年超に亘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円の何れか高い方

▶ **企業ブランド価値の向上 = 定性面の磨き**

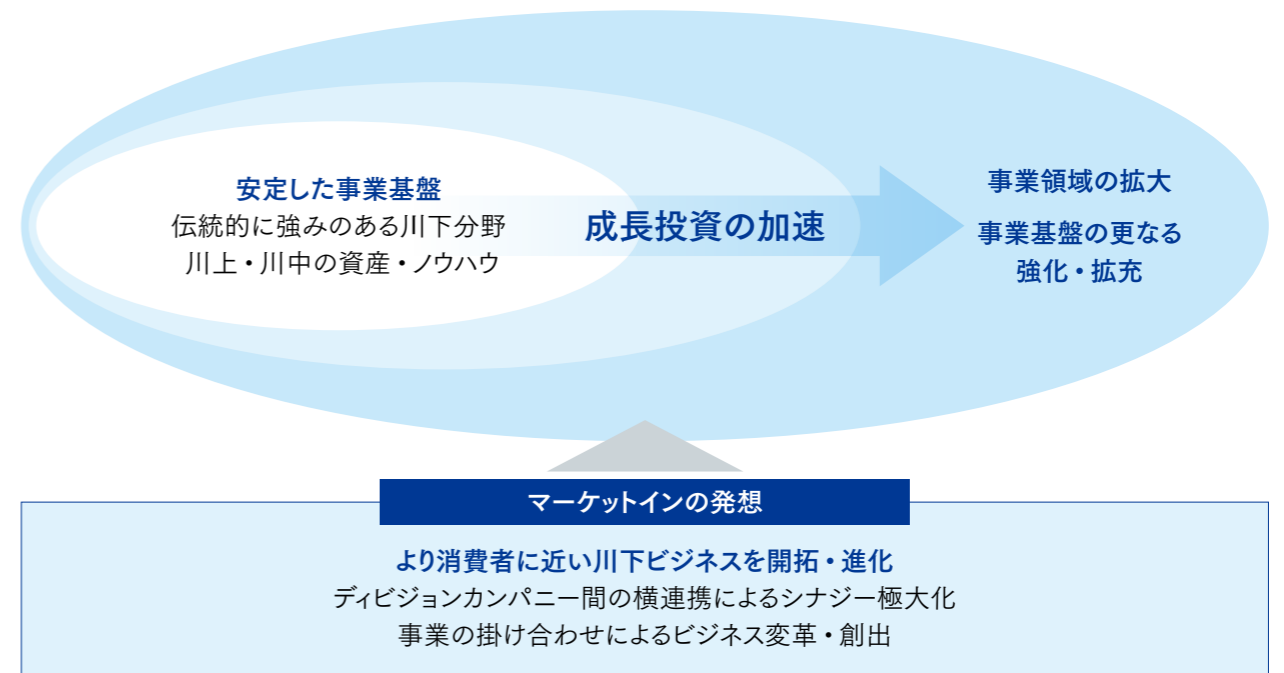
- 積み重ねてきた先進的な取組みにより、外部からの高い評価を通じて「企業ブランド」を築き上げ、財務面の成長との相乗効果を生み、企業価値を向上
- 「マーケットイン」の発想の下、市場・社会・生活者の声に耳を傾け、地道な定性面の磨きの継続により、ブランド価値の更なる向上を目指す

人的資本の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「学生から選ばれる企業No.1」の地位堅持による優秀な人材の確保継続</li> <li>● 役員登用制度による、実力主義をベースとした年齢・性別を問わない多様な経営人材の継続的輩出</li> <li>● 「厳しくとも働きがいのある会社」の実現による社員の貢献意欲向上と、更なる労働生産性の追求 (▶ Page 78 企業価値向上に繋がる人材戦略)</li> </ul>
ステークホルダーとの対話強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 幅広い対話を通じ得られる気づきを、積極的に経営に取り入れることによる、信頼の積み重ね (▶ Page 5 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)</li> <li>● 独自のチャネルやビジネスを通じた、生活者との接点拡充によるプレゼンスの向上</li> </ul>
SDGsへの貢献・取組強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 前中計で掲げた基本方針の継続とGHG排出削減貢献ビジネスの推進を両立し、社会的要請に継続対応(マテリアリティへの対応による社会課題の解決) (▶ Page 70 サステナビリティ推進の取組み)</li> </ul>

▶ **業績の向上 = 投資なくして成長なし**

▶ Page 52 事業展開で見るビジネスモデル

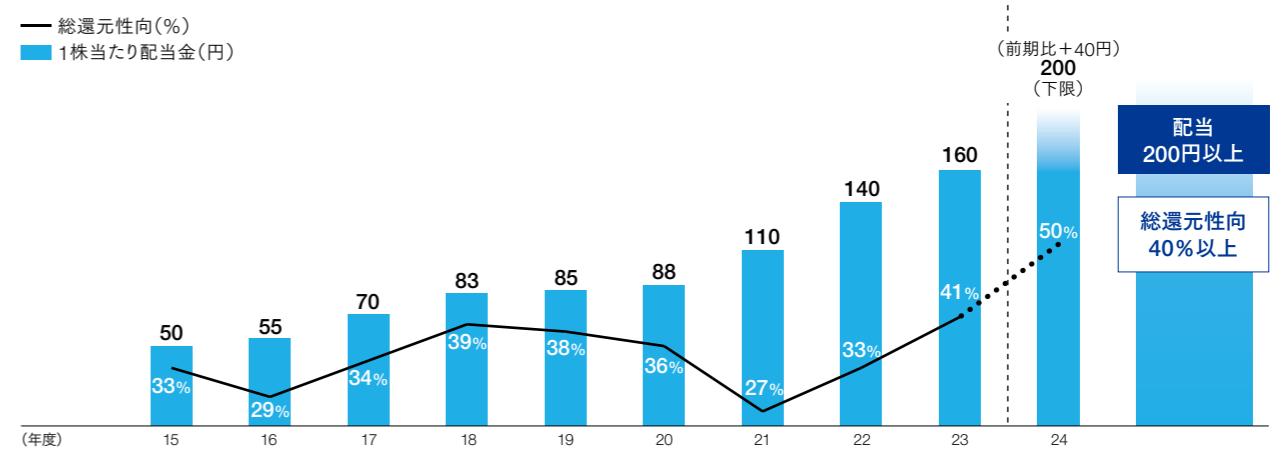
- 「業績の向上」に向け、安定した事業基盤を活用した川下起点の投資を加速
- 事業領域の拡大及び事業基盤の強化・拡充により更なる成長を目指す



▶ **株主還元・財務方針**

▶ Page 30 CFOメッセージ

株主還元方針	総還元性向	<b>40%以上</b>
	配当	<b>配当性向30%または1株当たり200円の何れか高い方</b> 配当性向30%を原則としつつ、将来の収益水準を見据え下限を200円に設定



自己株式取得額(億円)	162	279	680	620	135	600	600	1,000	1,500 (公表済み)
-------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-----------------

財務方針	<b>3つのバランスに基づいた財務基盤堅持</b> (成長投資・株主還元・有利子負債コントロール)
------	--



# CFO MESSAGE

代表取締役 副社長執行役員 CFO

鉢村 剛

グローバル水準を意識した高効率経営へのこだわりと、  
一貫した財務方針の堅持で、新しい「経営方針」においても、  
当社の企業価値向上を支えていきます。



## 市場との「対話」を、 新たな経営の枠組みとなる「経営方針」へ

IRの統括責任者として、パークシャー・ハサウェイ社を含めた国内外における機関投資家やアナリストの方々と、様々なディスカッションの機会を持つことは、私の重要な責務の一つです。CFOとして10年目に入り、当社株式を長年保有していただいている投資家の方々と信頼関係に基づいた率直な意見交換は、様々な気づきをいただく貴重な機会となっています。2024年度から新たな中期経営計画に入るタイミングであったこともあり、特に「今後の伊藤忠商事の在り方」について対話を続けてきました。その中で、「成長」（今後の伊藤忠商事の成長と、その到達可能な利益水準について）、そして、「高効率経営」（成長と株主還元のバランスの中で目指すROE水準）の在り方について、市場の関心が非常に高いことを理解しておりました。何れも持続的な企業価値向上を実現するためには、極めて大

切なポイントです。私は、これら皆様の声を持ち帰り、経営会議でしっかり議論する流れを作ってきました。その結果として整理されたのが、2024年4月に打ち出した長期の「経営方針」です。これは2011年度からスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略(中期経営計画)シリーズの総括であり、同時に、持続的な企業価値向上を実現していくため、「新たな成長戦略」との意味合いも込めたものです。(▶ Page 28 経営方針)

この10年を振り返り、当社の評価を表すキーワードを改めて考えた時、「成長を実現した確たるトラックレコード」、そして「高効率経営」の実践・継続であったと、CFO目線として総括しております。新しい経営方針の策定にあたっては、今後も変わらず高成長・高効率への「こだわり」を持ち、そして、過去のトラックレコードから自信と説得力を持ってお示しするにはどうするべきかと真摯に考え、検討を重ねました。

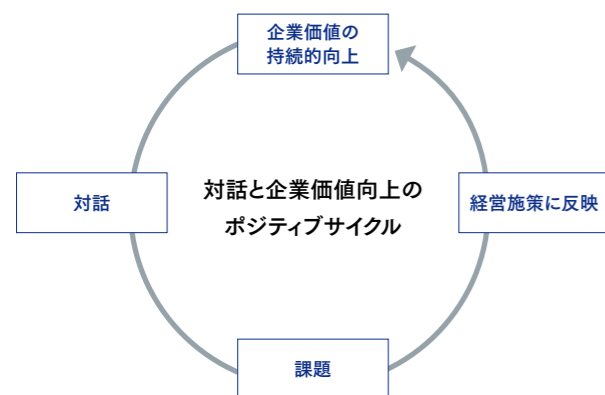
## 利益成長とROE向上へのこだわり

当社は一連の「Brand-new Deal」戦略において、着実な利益成長を実現してきました。2010年度には2,000億円にも満たなかった連結純利益は、着実に収益ステージを上げていき、「Brand-new Deal 2023」では、遂に8,000億円の収益ステージを確立するに至りました。この間の当社の連結純利益は、日本もさることながら、米国・中国・インド等、世界主要各国の経済成長率を上回る、年率13%の成長率を実現し、2010年当初、1兆円程度に過ぎなかつ

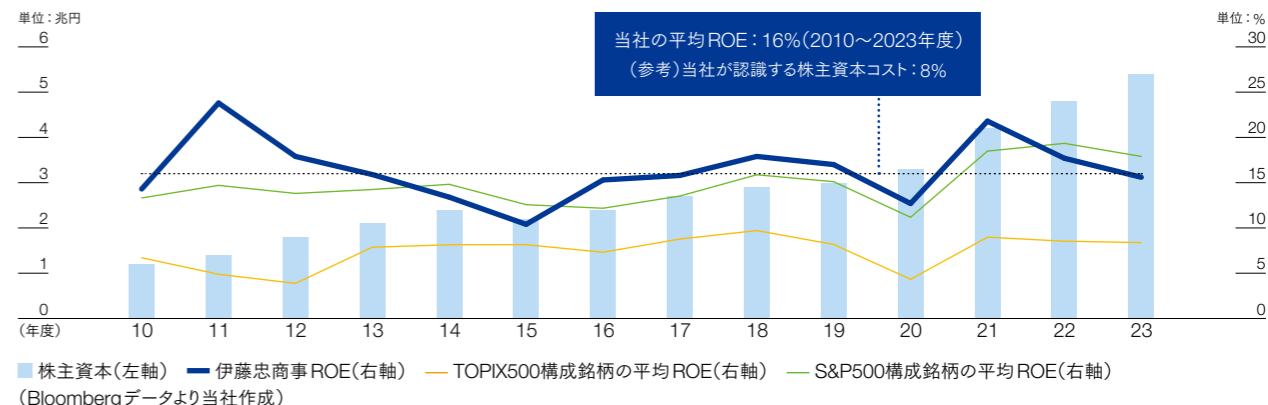
た当社の時価総額は、2024年6月には12兆円を超える水準に到達しています。これを実現できた要因の一つは、着実な利益成長と高い成長率にあったことは間違いありません。但し、市場からは、これまでの成長に評価の声をいただく一方、「ここから次の利益水準は?」、「ここから本当に成長できるのか?」等の声があったことも事実です。これらの疑問に対して、私は明確な答えを出す必要性を強く感じていました。その答えは、「経営方針」の柱の一つに据えた、「業績の向上」です。トップマネジメント層は、変わることなく引続き経営の舵取りを担っております。この経営陣で積み上げてきたトラックレコードをベースに、今後も変わらぬ経営スタイルで成長を実現していくことが、何よりも大切であると強く認識しています。2023年度は少額ながらも5商社の中で唯一の前期比増益、そして2024年度は減益計画が散見される中、当社は連結純利益、基礎収益共に10%近い成長を計画しています。当社が今後も高い成長率を実現していくために2024年度は重要な年になります。

今後も着実な利益成長と高い成長率の確保・実現に向けて、CFOの立場としても、まずは足元からしっかり経営を進めていく所存です。(▶ Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード)

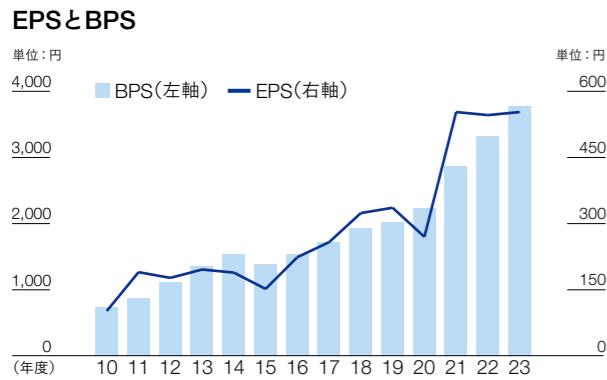
そして、市場の皆様との対話におけるもう一つの論点は、高効率経営の在り方です。当社の株主構成において、海外機関投資家が約4割を占める中、グローバル基準での投資対象として、ROE15%以上は一つのミニマムラインであり、ここに達しない場合、スクリーニングにも掛からないことは、CFOとして十分に理解しております。投資家の皆様から、今後ご評価いただくためにも、中長期的に平均ROE15%以上を維持することは極めて重要なポイントとなります。2010~2023年度における当社の平均ROEは16%と高い水準を実現しており、これは当社の優位性の一つです。CFO就任以来一貫して重視してきた高効率経営、すなわち、高ROEの実現については、今後も信念を持って継続していく考えです。



## ROE及び株主資本の推移



更には、高ROEをどのように実現していくかも重要です。過度な株主還元の実施は、分母であるE(Equity)を小さくすることでROE向上に繋がるものの、資本の充実、つまりリスクバッファ拡充の観点からは全く健全ではありません。ROEの向上は、R(Return)の向上があって実現されるべきものです。その意味で、持続的な利益成長は、持続的なEPS成長と同意でもあり、今後も「EPSの持続的な成長」及び「BPSの着実な拡大」を以て、高ROE経営を実現していくという従来の考え方に変わりはありません。



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

**成長率・株主還元・ROEのマトリックスを意識した財務戦略**

2024年度から中期経営計画の公表をやめ、長期の経営

方針と単年度の経営計画を開示することとしました。不確実性が極めて高い将来からバックキャストして物事を考えても、市場に正しいメッセージを伝えることにはなりません。今回の経営方針では、あえて具体的な利益目標は記載していません。一方、少なくとも財務戦略については具体的な数値をお示ししなければ市場の信頼を得られないだろうと考えていました。そこで、長期の方針として、株主還元については「総還元性向40%以上、配当性向30%または1株当たり配当200円の何れか高い方」という具体的なコミットメントをお示しました。総還元性向40%以上を出発点として、過去のトラックレコードに基づいた10%程度の利益成長を実現すれば、ROE15%以上を実現できるとのマトリックスが、常に私の頭にありました。この財務ロジックに基づき、利益成長と株主還元のバランスを意識して策定したものが、今回の「経営方針」であり、財務戦略になります。これだけ利益規模が大きくなれば、短期的に業績がブレることもあるかもしれませんが、今回お示した長期の経営方針の枠組みにおいて、総還元性向「40%以上」をお約束した上で、長期的に利益成長と高い成長率を実現することにより、グローバルに通用する高いROE水準を継続していく方針です。この考え方は皆様にもぜひご理解いただきたいと考えております。

**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**

ROE	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%

**「3つのバランス」の堅持**

もう一つ、CFOとしてこだわりを持って、「経営方針」に織り込んだ考え方があります。それは、過去から実践してきた「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の堅持を掲げる財務方針です。今後、「金利のある世界」における資金調達の変化する多様化も踏まえれば、高格付の維持は極めて重要です。主要格付機関のすべてから総合商社最上位の評

価をいただいている現在の格付水準を維持するためにも、大きな成長投資を行うにしても、2024年度計画のNET DERは「0.6倍未満」に抑えることにこだわりました。

なお、今回初めて、単年度のキャッシュ・アロケーションを数値で明確にお示しました。2024年度の実質営業キャッシュ・フローを、まず成長投資と株主還元へ概ね「1:1」で配分し、2024年度については総還元性向を50%を目途とする方針としました。加えて、前中計期間中の株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローのキャリアオーバー(約7,000億円)はすべて成長投資に充当することで、「投資なくして成長なし」の方針の下、2024年度は1兆円を上限に積極的に成長投資を実行していく方針としています。但し、投資に対する規律や社内での投資に関するルールに、一切変更はありません。確実に案件を仕立て上げた上で、成長に資する投資を実行していく考えに変わりないことは、私からも申し添えておきたいと思っております。

これまで守り続けてきたこの財務方針は、当社の企業価値向上を支えてきました。CFO10年目変わらず「3つの

バランス」を堅持した財務・資本戦略をブレずに実践し続けることには、改めてこだわっていきたく考えています。

**企業価値向上とCFOの役割**

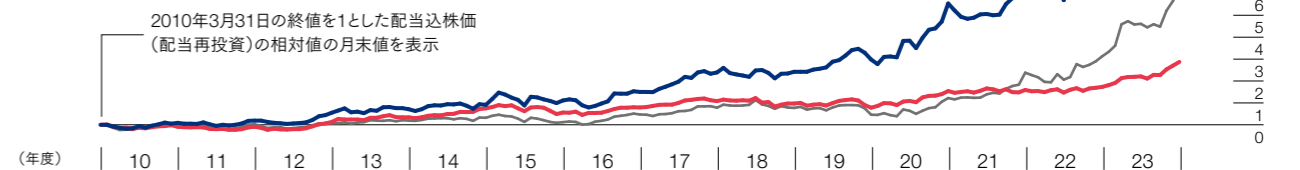
先ほど触れた長期の配当方針において、「配当性向30%または1株当たり配当金200円の何れか高い方」から、理論上逆算して導き出される利益水準は9,600億円となります。これを達成できる年限について明示はしていませんが、近い将来何れ達成できるとの発想があるからこそこの設定です。長期を見据えた「経営方針」では、成長率、株主還元、高ROE等、様々な財務ロジックを埋め込んだ上で、持続的な企業価値向上への道筋をお示しました。経営には「変化」と「不変」の両面が必要です。財務・資本戦略も同様です。これら両面を愚直に推進し結果を出すことが、CFOとしての役割であり、10年目に入っても一貫して変わりません。今後も持続的な企業価値向上を着実に実現していく所存です。

**株価・PER・PBR・TSR\*2の推移**

株価: 日次年平均  
 PER: (株価×自己株式除く発行済株式数÷連結純利益の当社公表予想)の日次平均  
 PBR: (株価×自己株式除く発行済株式数÷直近株主資本実績)の日次平均



**トータル・シェアホルダー・リターン(配当込株価推移)\*2**



**2024年3月31日現在のTSR\*2**

保有期間	過去1年	過去2年	過去3年	過去4年	過去5年	過去10年
伊藤忠商事	54.4%	66.0% (28.8%)	97.5% (25.5%)	224.9% (34.3%)	277.5% (30.4%)	653.6% (22.4%)
TOPIX	41.4%	49.5% (22.3%)	52.5% (15.1%)	117.1% (21.4%)	96.3% (14.4%)	188.6% (11.2%)
大手総合商社他4社平均	77.9%	117.9% (47.6%)	227.7% (48.5%)	394.3% (49.1%)	318.1% (33.1%)	520.7% (20.0%)

\*2 TSR(トータル・シェアホルダー・リターン): 配当を再投資した場合の投資収益率。グラフは2010年3月末の終値を1とした配当込株価(配当再投資)の相対値の月末値を表示。表は2024年3月末の終値を終点に遡った保有期間の収益率を記載(括弧内は1年平均の収益率を幾何平均により年換算して表示)

年平均成長率  
(2010~2023年度)

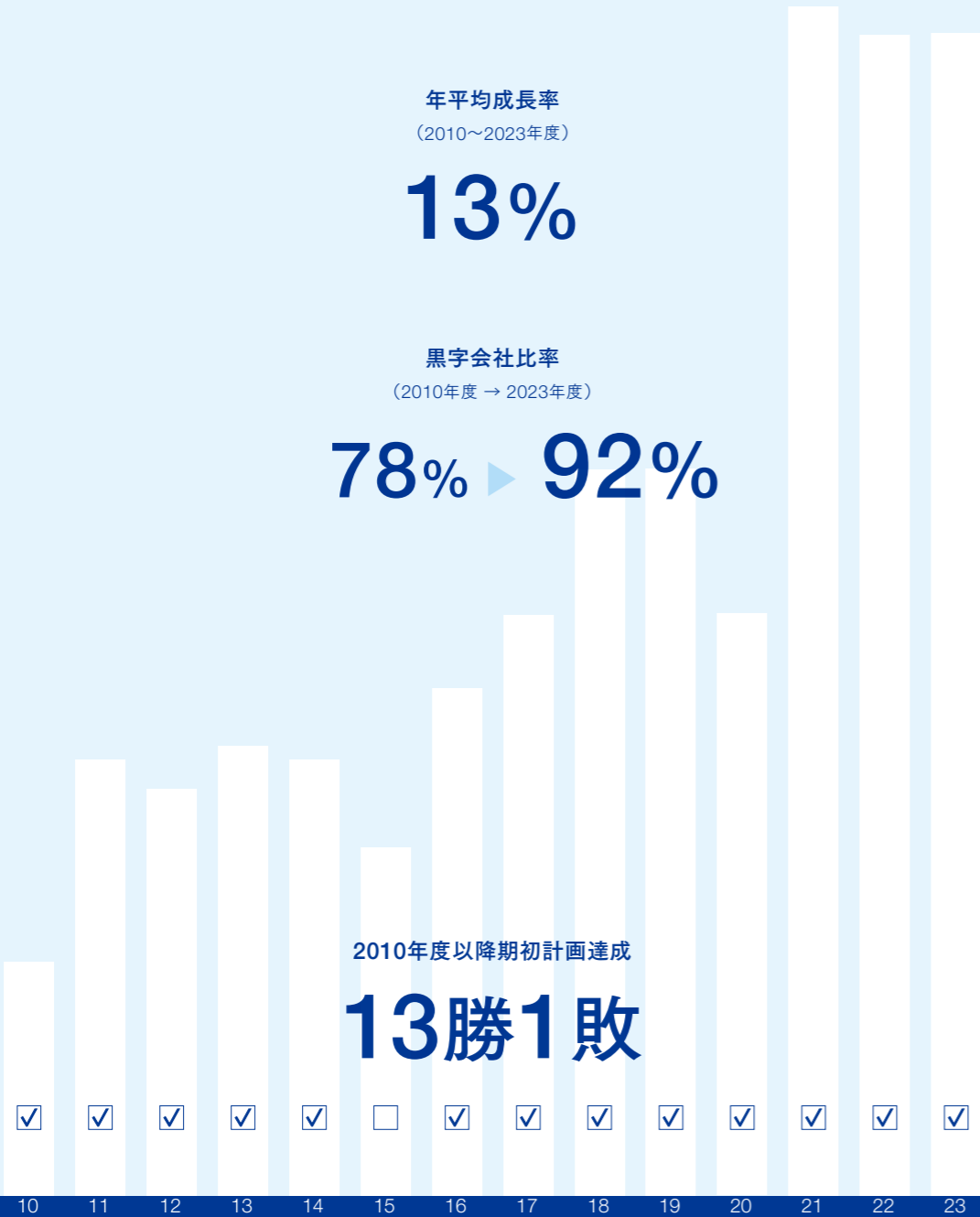
13%

黒字会社比率  
(2010年度 → 2023年度)

78% ▶ 92%

2010年度以降期初計画達成

13勝1敗



連結純利益の推移

10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 (年度)

2010年度以降の期初計画達成は、13勝1敗となり、有言実行の「コミットメント経営」をブレずに実践しています。今後、長期の経営方針に対する信頼性を高めるためには、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らを裏付ける要因をお示ししています。また、外部環境認識やリスク対応を踏まえてどのように経営の舵取りを行っていくのかご説明しています。

# SECTION 02

## 創出価値の拡大

EXPAND CREATED VALUE

### CONTENTS

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

### このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目

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

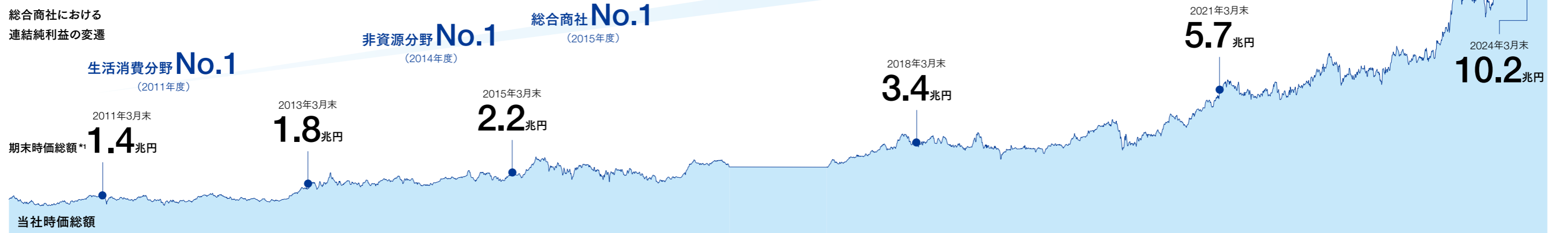
# 企業価値向上の軌跡(過去の中期経営計画レビュー)

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)において、総合商社業界での競争優位性獲得を目標に掲げ、掲げた目標を着実に達成しながらステップアップを重ねてきました。その過程で、分野分散の効いた景気変動耐性の高い収益基盤と、「ハンズオン経営」により一つひとつの事業を丁寧に磨き上げることでグループ収益力を高める事業経営スタイルを確立してきました。

これから始まる新たな経営ステージでは、「マーケットイン」の発想で更に成長を加速させ、当社らしく着実に利益を積み重ねながら、持続的な企業価値向上を目指していきます。

企業価値の持続的向上を目指す  
新たなステージへ

総合社における  
連結純利益の変遷



Brand-new Deal 2012 (2011~2012年度)	Brand-new Deal 2014 (2013~2014年度)	Brand-new Deal 2017 (2015~2017年度)	Brand-new Deal 2020 (2018~2019年度)	2020年度経営計画 (2020年度)	Brand-new Deal 2023 (2021~2023年度)
『稼ぐ! 削る! 防ぐ!』	『非資源No.1商社を目指して』	『挑戦』 『商社新時代をリードする全社員総活躍企業』 『進化する無数の使命、成長 その先へ』	『いざ、次世代商人へ』 『次世代型成長モデルへの進化』 + 『中長期的な株主還元方針(2018年10月)』	新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた単年度計画	
基本方針	基本方針	基本方針	基本方針	基本方針	基本方針
現場力強化 攻めの徹底 規模の拡大	収益拡大 バランスの取れた成長 財務規律遵守と低重心経営	財務体質強化 連結純利益4,000億円に向けた収益基盤構築	高い次世代化 スマート経営 健康経営No.1企業	原点回帰 『稼ぐ、削る、防ぐ』の再徹底	
「生活消費分野No.1」へ 優良資産積み上げによる規模の拡大 「個の力」発揮に向けた基盤整備	「非資源No.1商社」 非資源分野への重点投資による 強みの更なる強化	中国・アジア市場における 強固なビジネス基盤確立	三冠の達成 生活消費分野におけるバリューチェーンの価値向上		「マーケットイン」の発想による 川下起点のバリューチェーン変革
<ul style="list-style-type: none"> <li>「稼ぐ、削る、防ぐ」の施策化と実行</li> <li>積極的な新規投資による収益拡大</li> <li>コーポレート・ガバナンス等の経営基盤強化 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携</li> <li>朝型勤務制度導入による働き方改革 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結純利益4,000億円の収益基盤構築</li> <li>約20年ぶりのMoody'sのA格取得</li> <li>働き方改革の深化と社外取締役比率3分の1以上の達成 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結純利益5,000億円の足場固め</li> <li>第8カンパニー設立</li> <li>グループ企業理念改訂</li> <li>商社初のGPIFが採用するESG関連の全投資インデックスへの組み入れ 他</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>連結純利益8,000億円の収益ステージ確立</li> <li>Moody's等の格上げ</li> <li>女性活躍推進委員会の設置と独自の「働き方改革」施策の進化 他</li> </ul>
主な投資実績	主な投資実績	主な投資実績	主な投資実績		主な投資実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwik-Fit(英国タイヤ小売事業)</li> <li>Metsä Fibre(フィンランドパルプ事業)</li> </ul> (累計)新規投資額*2 約9,700億円 (累計)EXITによる回収額 約2,700億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dole</li> <li>Jimblebar(西豪州鉄鉱石事業)</li> <li>C.P. Pokphand</li> </ul> (累計)新規投資額*2 約8,800億円 (累計)EXITによる回収額 約2,700億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>CITIC</li> </ul> (累計)新規投資額*2 約14,550億円 (累計)EXITによる回収額 約4,850億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファミリーマート子会社化・非公開化</li> <li>デサント買増し</li> </ul> (累計)新規投資額*2 約18,200億円 (累計)EXITによる回収額 約7,550億円		<ul style="list-style-type: none"> <li>日立建機</li> <li>AMMC(カナダ鉄鉱石事業)</li> <li>CTC非公開化</li> <li>大建工業非公開化</li> </ul> (累計)新規投資額*2 約16,790億円 (累計)EXITによる回収額 約7,190億円

外部環境・経営課題等

資源価格の低迷による  
先行き不透明感

CITIC投資実行による  
一時的な財務指標悪化

テクノロジーの進化に伴う  
既存ビジネスの陳腐化懸念

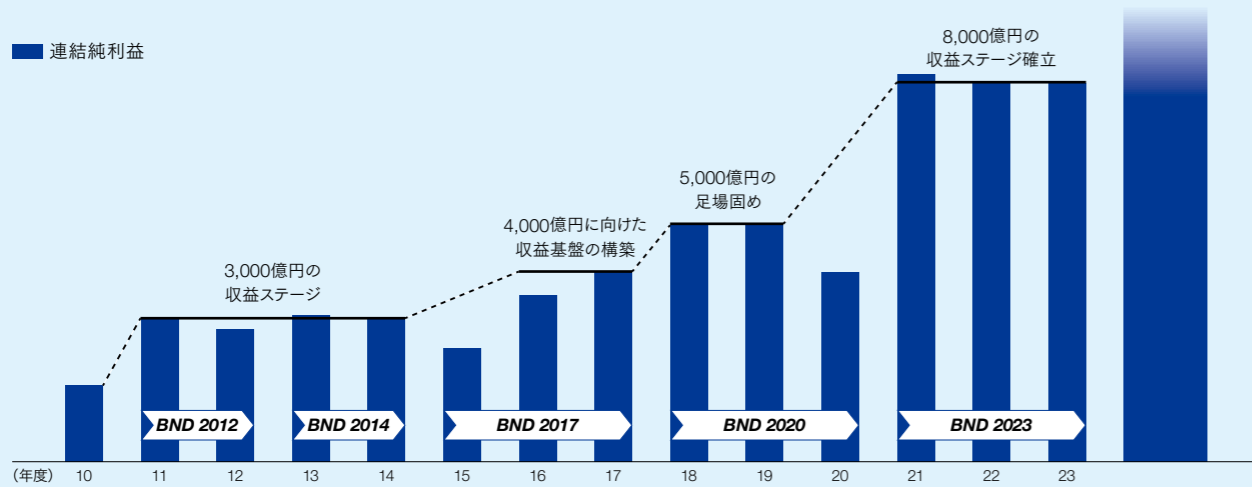
新型コロナウイルス感染拡大

地政学リスク等による先行き不透明感  
消費者ニーズの多様化

\*1 自己株式を含む \*2 実質的な出資及び設備投資に係る支出 \*3 連結純利益、株価、時価総額

# 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード

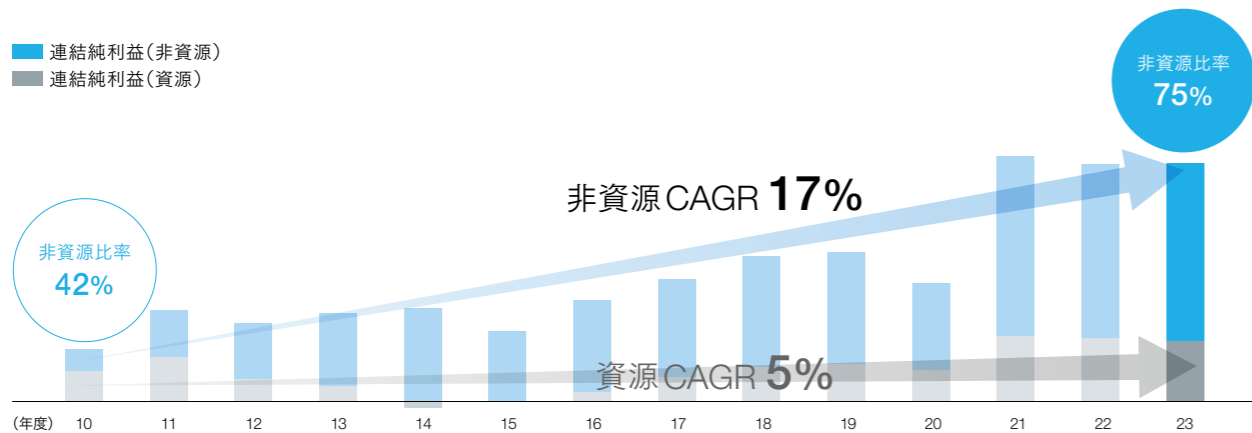
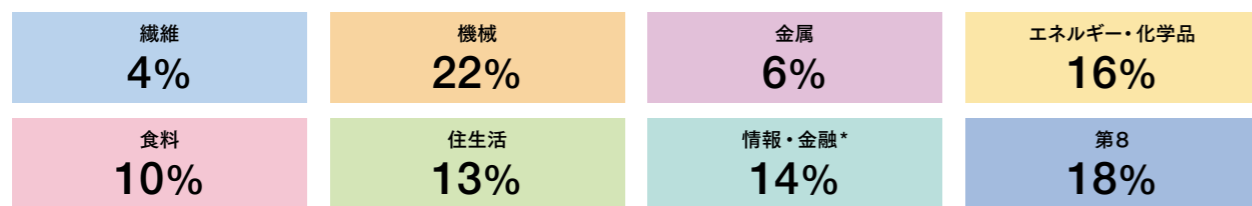
当社は、「Brand-new Deal 2012」からスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略(経営計画)の下、様々な環境変化を乗り越えながら、着実に「右肩上がり」の成長を実現してきました。その利益成長を支えたのは、各セグメントで実現した高い成長率と、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底による高い黒字会社比率に裏打ちされた事業会社損益の着実な積み上げでした。



## Point 1 年平均成長率13%

当社では、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捩入れする「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)

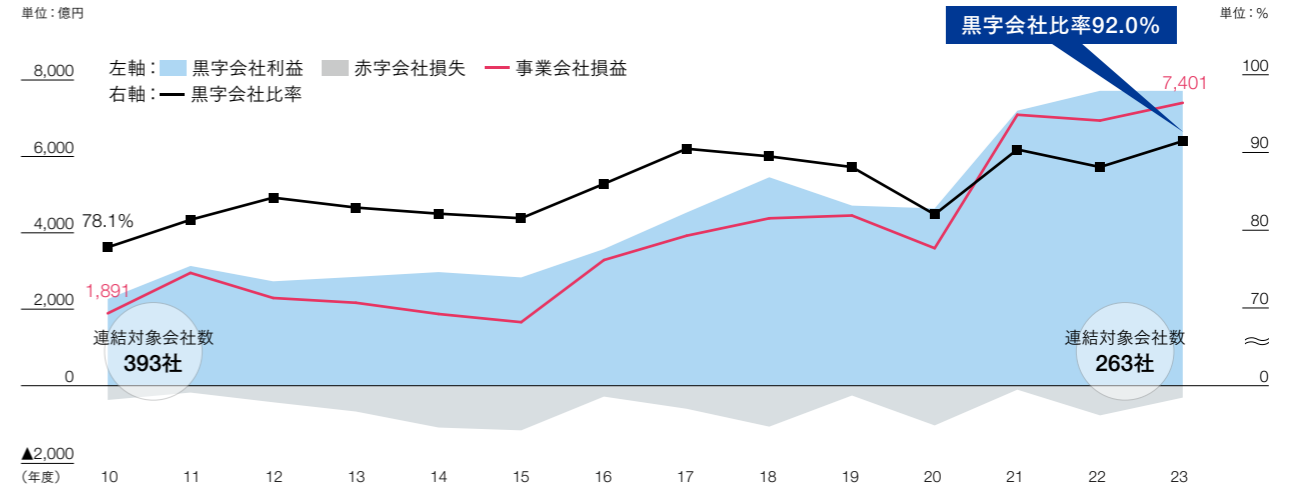


\* 2010年度はオリエントコーポレーションに係る減損損失等により赤字であったため、年平均成長率は2011年度以降で表示しています。

## 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践することで、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



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)

事業会社	BND 2012	BND 2014	BND 2017	BND 2020	BND 2023
	2010年度	2014年度	2017年度	2020年度	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
ヤナセ	(非開示)	(非開示)	37	46	128
ITOCHU Minerals & Energy of Australia	801	423	623	906	1,669
伊藤忠丸紅鉄鋼	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
日本アクセス	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 Alliance Holdings	-	-	679	725	983

# 2023年度決算実績及び2024年度経営計画

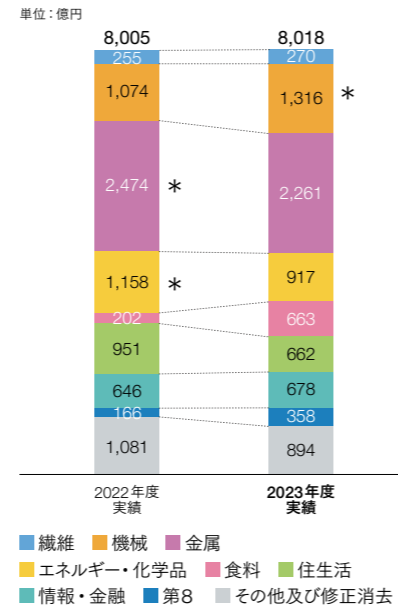
前中計「Brand-new Deal 2023」の最終年度である2023年度決算では、今後の新たな成長フェーズに向けて8,000億円  
の収益ステージを確立しました。2024年度経営計画では、過去最大となる1兆円を投資額の上限と設定し、約10%の  
利益成長を見込んでいます。

## 経営成績

単位：億円	2022年度実績	2023年度実績	増減
連結純利益	8,005	8,018	+13
一過性損益	130	130	—
基礎収益	約7,875	* 約7,890	約+15
非資源	5,878	6,035	+157
資源	2,156	2,046	△110
その他	▲28	▲62	△34
非資源比率	73%	75%	+2%
事業会社損益	6,937	7,401	+463
黒字会社比率	88.6%	* 92.0%	3.5pt上昇
EPS	546.10円	* 553.00円	+6.90円

\* 過去最高

## セグメント別連結純利益



## キャッシュ・フロー

### キャッシュ・フロー

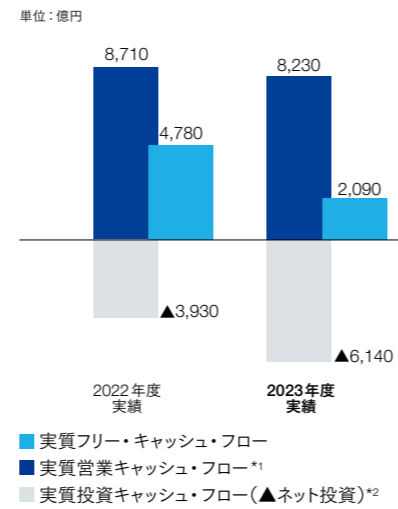
単位：億円	2022年度実績	2023年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,381	* 9,781
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲4,538	▲2,060
(フリー・キャッシュ・フロー)	(4,843)	(7,721)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲5,001	▲8,012

### 実質フリー・キャッシュ・フロー

単位：億円	2022年度実績	2023年度実績
実質営業キャッシュ・フロー*1	* 8,710	8,230
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)*2	▲3,930	▲6,140
実質フリー・キャッシュ・フロー	4,780	2,090

\*1 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」+「リース負債の返済等」  
\*2 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収。  
「投資キャッシュ・フロー」+「非支配持分の資本取引」-「貸付金の増減」等  
\* 過去最高

## 実質フリー・キャッシュ・フロー

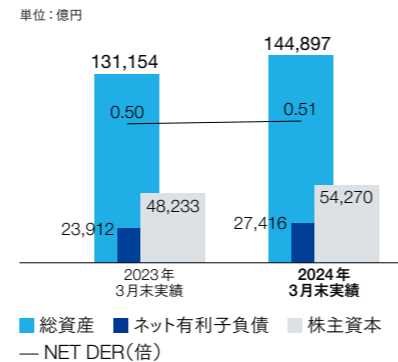


## 財政状態

単位：億円	2023年 3月末実績	2024年 3月末実績	増減
総資産	131,154	* 144,897	+13,743
ネット有利子負債	23,912	27,416	+3,504
株主資本	48,233	* 54,270	+6,037
株主資本比率	36.8%	* 37.5%	0.7pt上昇
NET DER	* 0.50倍	0.51倍	0.01増加
ROE	17.7%	15.6%	2.1pt低下

\* 年度末として過去最大(NET DERは過去最良)

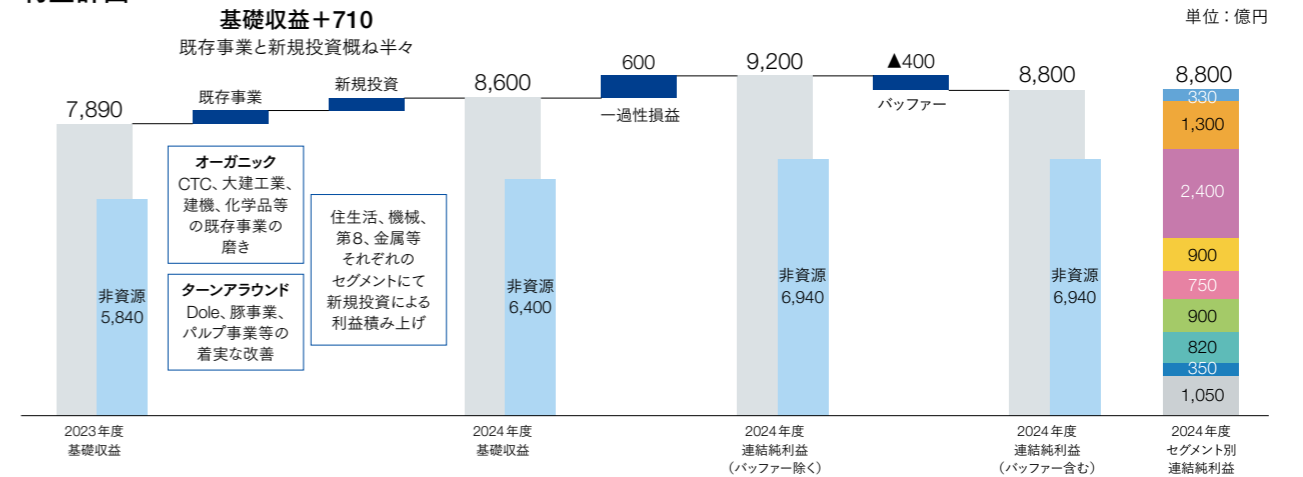
## 財政状態



## 2024年度経営計画

利益計画	株主還元	成長投資
<b>連結純利益</b> 8,800億円 <b>ROE</b> 16%	<b>総還元性向</b> 50% 目途 <b>配当</b> 1株当たり <b>200円</b> または 配当性向 <b>30%</b> 何れか高い方 <b>自己株式取得</b> 約 <b>1,500億円</b>	<b>投資額</b> <b>1兆円</b> を上限 2024年度還元後 実質営業キャッシュ・フロー + 前中計での余資 <b>NET DER</b> 0.6倍未満

## 利益計画

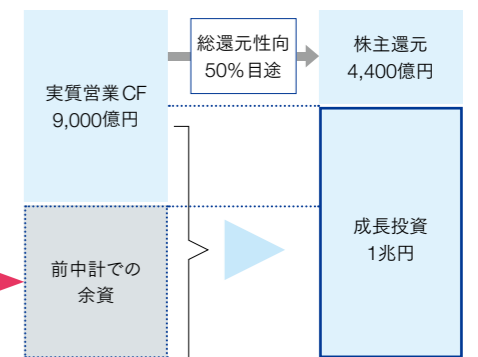


## キャッシュ・アロケーション/NET DER

単位：億円	BND2017累計	BND2020累計*4	BND2023累計
実質営業キャッシュ・フロー*3	12,550	16,910	24,840
ネット投資キャッシュ・フロー	▲9,700	▲10,650	▲9,600
(割合)*5	(77%)	(63%)	(39%)
株主還元	▲3,185	▲5,289	▲8,189
(割合)*5	(25%)	(31%)	(33%)
還元後実質フリー・キャッシュ・フロー	▲335	+970	+7,050
NET DER(倍)*6	0.87	0.78	0.51

\*3 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」+「リース負債の返済等」  
\*4 BND2020には2020年度経営計画を含む  
\*5 実質営業キャッシュ・フローに占める割合  
\*6 NET DERは最終年度の数値

## 2024年度イメージ



## 前提条件

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度計画 (参考) 市況変動が連結純利益に与えるインパクト
為替(円/US\$)期中平均レート	134.48	144.59	145 (約±35億円)*7
為替(円/US\$)期末レート	133.53	151.41	140
金利(%)TIBOR 3M(円)	0.07%	0.08%	0.4% —*8
金利(%)LIBOR 3M(ドル)*9	3.52%	—	—
金利(%)SOFR 3M(ドル)*9	—	5.30%	5.0% —*8
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	95.07	82.08	80 ±2.7億円*10
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	117*11	119*11	N.A.*12 ±16.0億円*10

\*7 2024年度の期中平均レートが円安(増益)/円高(減益)となった場合の影響額を記載しています。  
\*8 受取利息・支払利息の増減が、金利変動による取引価格に与える影響等と相殺されることを考慮しています。但し、金利が大きく変動する局面では、金利コストが一時的に業績に影響を与えることがあります。  
\*9 2023年6月にLIBORの公表が停止されたため、米ドル指標金利をターム物SOFRに変更しています。  
\*10 インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動します。  
\*11 2022年度実績、2023年度実績の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格を記載しています。  
\*12 2024年度計画の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格等を勘案した価格を前提としていますが、実際の価格は鉱種及び顧客毎の個別交渉事項となるため、開示を控えています。

このたびCSOに就任しました瀬戸憲治でございます。入社以来、約40年弱に亘り、現在の金属カンパニーにて鉄鉱石・石炭・非鉄・鉄鋼製品を中心とした金属・資源関連ビジネスに従事してきました。シクリカルで息の長い資源ビジネスです。国際情勢や経済動向をマクロ視点で大きく捉えつつ、現場の情報にもアンテナを張り、常に一手先を読みながらトレードや事業投資に取り組んできました。これまでに培った知見を活かし、外部環境の変化を見定め迅速かつ柔軟に対応しながら、着実に成長戦略を策定・遂行していく所存です。

### 現在の伊藤忠商事を取り巻く経営環境と 2024年度の経営計画について教えてください。

#### 外部環境の変化を機敏に捉えながら、 既存事業の伸長と新規投資からの利益貢献により、 高い成長率を維持していきます。

国際通貨基金(IMF)は2024年4月に同年の世界経済成長率を3.2%に上方修正し、7月の見通しにおいても同水準を維持しています。当社としても、米国経済の底堅さや中国政府の財政支出による経済の下支え等を見込んでいますが、緊張感を増す中東情勢に加え、欧米を中心とした根強いインフレ圧力や長期に亘る金融引締めの影響は懸念材料といえるでしょう。日本国内では、原材料等のコスト高は一服したものの、原油価格上昇や円安の影響もあり、更なる価格上昇も懸念されています。一方、徐々に

賃上げ効果も生まれ、消費者の購買意欲は緩やかな回復を見込んでいます。なお、円安は、海外事業収益の上振れが見込めるため、総合会社にとって短期的にはプラス影響があるものの、中長期的には、自給率が低いエネルギー・食料の価格高騰によるコストプッシュ型インフレの要因となり、日本にとってはマイナス面が大きいと考えています。中国に関しては、2024年3月に開催された全国人民代表大会(全人代)で、2024年の実質GDP成長率の目標を2023年と同水準の+5%前後としましたが、不動産市況の低迷による雇用・所得の不透明感や消費マインドの冷え込み、内需の停滞が懸念されています。中国政府はインフラ投資拡大による景気刺激策を打ち出しており、その経済効果が期待される所です。(▶Page 44 PEST分析(マクロ環境要因))

このような経営環境下、2024年度計画は、2023年度の連結純利益8,018億円から約10%増益となる過去最高の8,800億円としました。為替水準はドル高・円安の継続を前提とし、資源価格は計画策定時の状況を踏まえた現実的な価格設定としています。一過性損益を除いた基礎収益も過去最高の8,600億円を見込み、既存事業の伸長と新規投資からの利益貢献を組み合わせ、着実に計画を達成していきます。成長投資については、2024年度は1兆円を上限とする投資を計画しており、投資を主軸に高い利益成長を目指すことへの本気度をお示しました。(▶Page 40 2023年度決算実績及び2024年度経営計画)

### 成長投資の加速にあたり、 注力分野や地域はありますか。

**特定分野に限定せず、幅広い地域を視野に、  
強みを発揮できる優良な成長投資を推進していきます。**  
分野を特定して投資を集中させるような戦略は取っていません。川上・川中・川下どのセグメントにもそれぞれの強みがあり、強みを活かし「マーケットイン」の発想から付加価値を付けることで成長の余地があると考えています。地域に関しても、当社の強みである国内の生活消費分野だけでなく、北米やアジアを中心とした海外にも成長の芽が多くあります。例えば日立建機(株)への投資のように、投資先は日本企業であっても、投資先と共に新たな海外展開を進めることで日本を上回る海外の高い成長率を取り込むことができます。国内は日本市場への注目の高まりから海外勢を含めた競争が激化、海外は円安により投資額が割高となりますが、慎重に案件を見極め、外部環境の様々な潮流を掴み、成長に資する投資を積極的に推進していきます。

### クリーンテックビジネスの取組みについて教えてください。

**本業を通じて、GHG排出量削減に貢献するビジネスを  
積み上げていきます。**  
前中期経営計画の公表時に、Scope1/2/3及びすべての化石燃料事業・権益からのGHG排出量を対象とし、2040年までに「オフセットゼロ」、2050年までに「実質ゼロ」を目指

すという目標を開示しました。引続き中長期視点で取組んでいく考えで、GHG排出量の削減と共に、削減貢献量の積み上げを地道に行っていくことが重要と考えています。

### (▶Page 72 気候変動に関する考え方・取組み)

当社の削減貢献量の積み上げに向けた取組みは、グリーン水素バリューチェーンへの参画やCCUS(CO<sub>2</sub>回収・有効利用・貯留)への取組み、アンモニア燃料船の開発・保有、風力・太陽光等の再生可能エネルギー事業、蓄電池関連事業等、多岐にわたりますが、何れも当社だけでは完結せず、多くのパートナーと共に取組んでいます。例えば鉄鋼業界では、製造過程で発生するGHG排出量の削減が課題となっていますが、当社が資本参画する鉄鉱石事業からも生産される高品位の鉄鉱石を原料とし、天然ガスあるいは水素を利用する「直接還元法」により大幅な削減が可能です。当社は、こうした顧客ニーズを汲み取り、JFEスチール(株)、UAE鉄鋼最大手Emirates Steel Arkan社と共に低炭素還元鉄のサプライチェーン構築を推進する等、鉄鋼業界の脱炭素化に取り組んでいます。更に、水素社会をリードする欧州において、グリーン水素製造・販売事業を展開するデンマークEverfuel社にも大阪ガス(株)の子会社と共に投資し、本格的な水素事業に着手しました。これらは経営方針で示した「利は川下にある」に通じる取組みであり、今後も当社らしい「マーケットイン」の発想で、社会の要請に応えつつビジネスを拡大していきます。(▶Page 63 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス)

# CSO INTERVIEW

代表取締役 執行役員 CSO

瀬戸 憲治

グローバルな経営環境の変化を迅速かつ丁寧に見極めながら、  
特定分野に限定せず強みを発揮できる分野での成長投資を加速し、  
安定的かつ持続的な利益成長を目指していきます。



# PEST分析(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、景気後退リスクや地政学リスク、環境や社会に関するリスク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、経営環境や時間的な変化に応じた柔軟な対応やビジネスモデルの変革を進めることで、更なる競争優位を構築していきます。

	マクロ環境要因	機会 (特に影響度の大きな内容を青字で記載)	リスク (特に影響度の大きな内容を赤字で記載)	影響度の大きな時間軸イメージ			(参考)関連するリスク項目 (▶ Page 46 事業等のリスクへの対応)
				短期	中期	長期	
P Political/Legal	政治動向 <ul style="list-style-type: none"> <li>自由主義・民主主義の後退(政情不安定化・格差問題等)</li> <li>異なる政治体制間での対立激化(民主主義 vs 権威主義)</li> <li>地政学リスク (ロシア・東シナ海・南シナ海・中東・北朝鮮等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国民生活への配慮優先、生活消費関連ビジネスの商機拡大</li> <li>サプライチェーンの見直し、食糧・エネルギー・鉱物資源調達の困難化に伴う商社機能の拡大</li> <li>生産量・供給量の減少に伴う関連品目の価格上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予測困難な政策の変更、利益拡大への逆風</li> <li>世界経済悪化、貿易量減少、輸出・投資規制強化、関税引上げ</li> <li>テロ・軍事衝突による供給途絶、経済停滞、金融市場の混乱</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>市場リスク</li> <li>カントリーリスク</li> <li>資金調達に関するリスク</li> <li>税務に関するリスク</li> <li>法令・規制に関するリスク</li> <li>環境・社会に関するリスク</li> </ul>
	経済政策動向 <ul style="list-style-type: none"> <li>インフレ抑制から成長重視へ</li> <li>財政金融政策の正常化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済成長ベースの回復</li> <li>経済成長における民間部門への期待、規制緩和の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>景気過熱によるインフレ再加速</li> <li>国内金利の上昇、円高ドル安の進行、税負担の増加</li> </ul>				
	税制・規制の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>通商協議・協定・デリスキング (TPP・RCEP・IPEF等、経済安全保障)</li> <li>GHG排出抑制の規制(パリ協定等)</li> <li>国際的な租税の潮流(BEPS対策、環境税、法人税率引上げ)</li> <li>デジタル分野での規制強化 (競争環境・情報管理・パーソナルデータ取扱い等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易量増加、新たな商流の発生</li> <li>再生可能エネルギー市場の拡大 (風力、太陽光、水素・アンモニア等)</li> <li>新税導入による新たな商流の発生</li> <li>既存プラットフォームによるデータ独占状態の終焉、利活用可能なオープンデータの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存取引の消滅</li> <li>化石燃料市場の縮小(石炭、原油)</li> <li>既存取引の縮小、税負担の増加</li> <li>規制対応コスト上昇、レピュテーションの低下・毀損</li> </ul>				
E Economical	マクロ経済環境(先進国、新興国)	先進国の景気回復に伴う新規需要の発生、グローバル・サウスの生活水準向上に伴う消費拡大、人口増加を背景とするインフラ・食糧需要の増加	金融引締め・緩和縮小による不良資産の発生				<ul style="list-style-type: none"> <li>マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク</li> <li>市場リスク</li> <li>投資リスク</li> <li>固定資産に関する減損リスク</li> <li>信用リスク</li> <li>カントリーリスク</li> <li>資金調達に関するリスク</li> </ul>
	中国経済	景気刺激策の恩恵を受ける分野でのビジネス機会拡大	不動産市場の調整長期化に伴う関連分野の需要縮小				
	為替相場・金利	インフレ収束に伴う金利低下による海外資金調達コストの低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>金利上昇による国内資金調達コストの上昇</li> <li>過度な円安による国内消費への悪影響</li> </ul>				
	資産価格・商品市況(株式・不動産・資源相場等)	価格変動の激化によるトレード収益の拡大	特定分野の資産・商品価格の急落				
	投資環境(プレイヤー増加による競争激化、業界再編)	成長回復による期待リターン改善、強みを持つ分野・地域での投資機会増加	案件価格の過度な高騰・下落				
S Social/Cultural	気候変動・環境問題対応	エネルギーサプライチェーンの変革及び循環型経済への移行における事業機会増加、既存の商品・サービスの高付加価値化やブランド価値向上による新たな顧客獲得	化石燃料需要の減少、脱炭素化・再資源化に伴う投資コスト負担の増加、電力価格の上昇				<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な訴訟等に関するリスク</li> <li>人材に関するリスク</li> <li>環境・社会に関するリスク</li> <li>自然災害に関するリスク</li> </ul>
	職場環境の整備	教育やITツール等の活用、ダイバーシティの推進による労働生産性の向上、勤務体制の柔軟化、健康力・モチベーションの向上、優秀な人材の確保	少子化に伴う労働力不足、人材の流出、ハラスメント・メンタルヘルス・長時間労働、健康関連費用の増加				
	人権の尊重・配慮	地域社会との共生による事業安定化・人材確保、倫理的調達の推進による企業イメージの向上	人権問題による事業遅延・継続リスク (企業イメージの低下、訴訟・契約解除、不買運動、ストライキ等)				
	健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり	生産性・ブランドイメージの向上や医療費負担の削減、非接触社会に対応する商材・サービスの需要増加、食の安全・安心の可視化や健康増進の需要増加	安全や健康問題発生時の信用力低下、労働生産性の低下、離職率の上昇、医療費負担の増加				
	安定的な調達・供給	レアメタル・レアアース等の鉱物資源需要の増加、環境負荷や人権、経済安全保障に配慮した安定調達・供給体制の構築による差別化	食糧・エネルギー・鉱物資源等の安定調達・安定供給を確保するための追加コスト増加				
	ガバナンス強化への対応	投資家による企業価値評価の上昇、投資資金の流入、投資対象への追加、株価の上昇	投資家による企業価値評価の低下、投資資金引揚げ、投資対象からの除外、株価の下落				
T Technological	技術革新によるビジネスモデルの変化	革新的サービスや新たなビジネスモデルの創出・提供、新技術の活用による生産性向上・サプライチェーン全体の最適化	新技術の普及・浸透に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化・消滅、サイバー攻撃による社内データの外部流出、虚偽情報による混乱、DX関連費用の増加等				<ul style="list-style-type: none"> <li>情報システム及び情報セキュリティに関するリスク</li> </ul>

影響度 大 小



## 事業等のリスクへの対応

当社グループは、その広範にわたる事業の性質上、市場における複合的なリスク、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政状態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管理手法を整備し、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) マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク (▶ Page 44)	(7) 資金調達に関するリスク (▶ Page 30)
(2) 市場リスク (▶ Page 44)	(8) 税務に関するリスク
① 為替リスク	(9) 重要な訴訟等に関するリスク
② 金利リスク	(10) 法令・規制に関するリスク
③ 商品価格リスク	(11) 人材に関するリスク (▶ Page 78)
④ 株価リスク	(12) 環境・社会に関するリスク (▶ Page 70)
(3) 投資リスク (▶ Page 66)	(13) 自然災害に関するリスク
(4) 固定資産に関する減損リスク	(14) 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
(5) 信用リスク	
(6) カントリーリスク	

詳しくは有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/security\\_100.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_100.pdf)



### カントリーリスク

2024年3月末の主な国別投融資保証残高は当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/ir/financial\\_statements/2024/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/financial_statements/2024/)



当社グループは、商品取引や事業活動を行う海外各国・地域の政治・経済・社会情勢等に起因して生じる予期せぬ事態、各種法令・規制の変更等による投資先の保有資産等の国家収用や送金停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じると共に、当社グループ全体として社内の国格付に基づく国別の国枠を設定し、国別の総エクスポージャーを当社グループの経営体力に見合った総枠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。

### 中国関連ビジネスについて

当社グループの2024年3月末時点の中国向けエクスポージャーは1兆5,159億円です。そのうち、多くのポジションをCITIC向け投資が占めています。また、当社の中国関連ビジネスにおける利益は、CITIC関連、中国向け鉄鉱石取引、その他のトレード・事業投資の3つで構成されています。

政府系コングロマリットであるCITICの業績は、従前より中国政府の国有企業強化の方針も受け、CITIC Bankを中心に堅調に推移しています。CITICの主力事業である金融関連事業は、CITIC業績の約8~9割を占めており、その中核となるCITIC Bankの業績は、2015年に当社が出資して以降9年連続で増益となっています。足元においては、不動産市況の低迷が続く中でも不良債権比率は徐々に改善、不動産法人向け貸付残高も逡減しており、中国政府との関係性を活かして適切にリスク管理が実施されていると考えています。当社の連結決算においては、CITICの株価水準も踏まえ、毎四半期CITIC投資の回収可能価額を算定し、帳簿価額を上回ることを確認しています。将来キャッシュ・フローの見積りにおいては、中国経済の成長見通しを踏まえた収益性や中国金融事業に関する規制の影響を考慮しています。

中国向け鉄鉱石取引は、1960年代からの創業となり圧倒的なコスト優位性を持つプロジェクトから創出されています。現在は、不動産市況の低迷に加え、個人消費等の内需も力強さを欠いており、中国政府の景気刺激策の動向等を踏まえた需給バランスにも留意しながら、リスク低減に努めています。

また、その他のトレード・事業投資は、中国国内での繊維や化学品等、生活消費分野を中心に取組んでいます。今後も底堅い利益貢献を見込めるCITIC関連及び中国向け鉄鉱石取引を除くと、その他の中国関連ビジネスの全社利益に対するインパクトは極めて限定的です。

## 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)

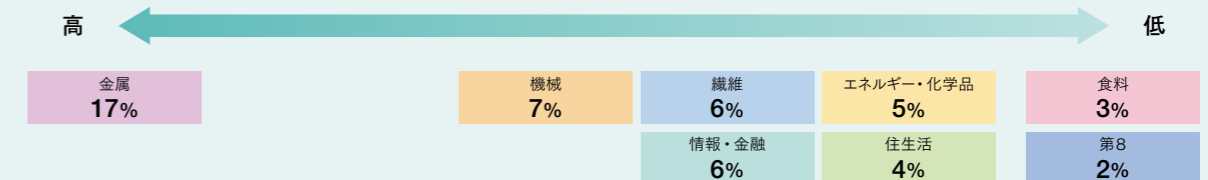
\*1 DMC: Division Company Management Committee  
 \*2 ALM: Asset Liability Management

### 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)

### (参考)各カンパニー業績に影響を与えるマクロ環境要因

	感応度		各国のマクロ経済		
	為替	市況価格	中国	北米	日本
繊維					
機械	US\$				
金属	US\$・AU\$	鉄鉱石・石炭等			
エネルギー・化学品	US\$	原油・LNG等			
食料		豚肉・飼料等			
住生活	US\$	パルプ等			
情報・金融					
第8					
その他及び修正消去	US\$	豚肉等			

影響度 大 小

非資源比率  
(2010年度 → 2023年度)

42% ▶ 75%

事業会社1社当たり利益規模  
(2010年度 → 2023年度)

5億円 ▶ 28億円

年平均成長率  
(2010~2023年度)

13%

連結純利益の推移

10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 (年度)

2010年度以降、年平均成長率13%という高い利益成長を達成しています。今後も、中長期的な成長を持続していくためには、着実に「布石」を打ち続けていくことが重要です。経営方針の鍵となる、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いう形でお示すと共に、個別の具体例を紹介しながら、「マーケットイン」の発想に基づく、「強み」を活かした商いの創出についてご説明しています。

# SECTION 03

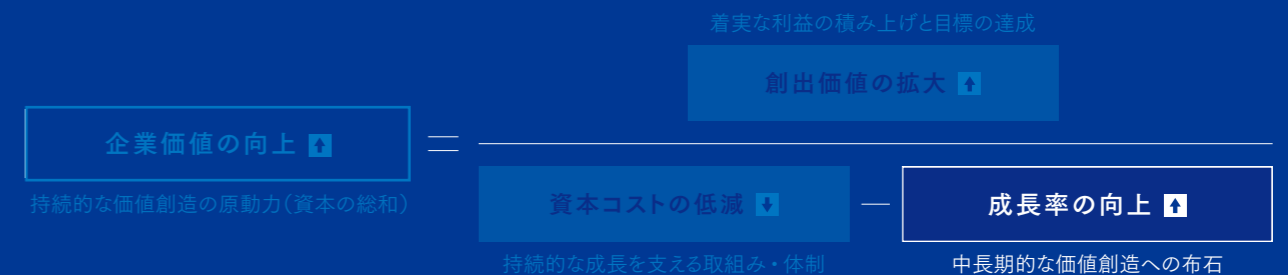
## 成長率の向上

INCREASE GROWTH RATE

### CONTENTS

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

### このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目



新設されたCXOの役割について教えてください。

**「最高変革責任者」として、既存の枠組みにとらわれず、伊藤忠グループ全体の変革を強力に推進していきます。**

CXOは、Chief Transformation Officer / 最高変革責任者を指し、当社グループ全体における業容・業態変革推進を統括するオフィサーです。旧CDO・CIO\*1の役割も包含されており、また2023年にグループ経営強化を目的に設立されたグループCEOオフィスの組織長も兼務しています。DX(Digital Transformation)やGX(Green Transformation)という言葉もよく耳にしますが、CXOが担う変革の対象は特定分野にとどまりません。仕事のやり方は勿論のこと、あらゆるビジネスの仕組みや作り方をそのものを変革する役割を担っています。仕事のやり方を変革するのにデジタルの力が絶大であることは疑いようがありません。当社でも、2018年にデータ分析と活用支援を専門に行う組織「BICC\*2」を立ち上げ、2023年にはChat GPT等の生成AIを用いて企業の業務変革や新規ビジネス開発支援を行う「生成AI研究ラボ」を設立し、これらを中心に業務効率化や高度なデータ活用に継続して取り組んできました。バックオフィスを中心とした汎用業務時間の削減効果は年間約20万時間相当で、劇的な生産性向上を実現しています。しかしながら、これまで「稼ぐ、削る、防ぐ」の「削る」への貢献が大きかったデジタルの力は、これからは「稼ぐ」、つまりビジネス創出の現場により近い営業活動や事業投資にこそ活用の可能性が広がっていると考えています。私自身、これまで業務部長やCSO等、経営

企画部門を歴任してきたことで、伊藤忠商事という会社がどのようにビジネスを創出しているか、その仕組みに関する知見にはアドバンテージを持っているつもりです。その知見と進化したデジタルの力を掛け合わせる、つまり、デジタルの力を「稼ぐ」に繋げることで、これまでの延長線上にはない「変革」を起こしていきたいと考えています。

\*1 CDO・CIO : Chief Digital & Information Officer  
\*2 BICC : Business Intelligence Competency Center

**新たに投融资協議委員会の委員長に就任されました。「成長投資」の加速にあたってのポイントを教えてください。**

**パートナーと機能を補完し合い、営業部門と職能部門が互いに知恵を出し合うことで、良い投資案件に仕立て上げていきます。**

投資規律そのものを緩めるつもりはありません。過去の投資の失敗事例から得られた「投資の4つの教訓」(①高値掴み、②取込利益狙い、③パートナーへの依存・過信、④知見のない分野の4点を防止)は徹底していきます。一方、経営方針で「投資なくして成長なし」と示した通り、引続き高い成長率で業績を向上させていくには成長投資が欠かせません。これまで当社は、既存事業の買増し等、知見のある分野を深掘りする投資に多く取り組んできました。しかしながら最近では、日本産業パートナーズ(株)と行った日立建機(株)への投資や(株)ジェイ・ウィル・パートナーズと共に取組む(株)WECARSの事業再建等、最適なパートナーと手を組み機能を補完し合う案件が増えています。大きな

利益貢献が見込まれるものの当社単独で取組むにはハードルが高かった案件についても、取引先やファンド等、より幅広いパートナーと取組み、更に中長期的な目線での収益化も狙うことで、投資対象を拡大していきたいと考えています。また、投資先の業績向上のみならず、他の事業会社を含めたグループ全体のシナジー拡大が見込まれる案件にもより積極的に取組んでいきます。そのためには、営業部門と職能部門が更に一体となり案件を推進することが必要です。特に職能部門は、牽制機能を発揮するためのネガティブチェックのみならず、更に良い案件に仕立て上げるためにポジティブチェックの感度を高めて案件を精査することが必要です。例えば、スキーム変更で資金の流れを変え、利益獲得機会を増やすことはできないか等、共に知恵を出し合いながら良い案件に仕立て上げていく体制に進化させていきます。経営方針「The Brand-new Deal ~利は川下にあり~」は、2011年度に始動した5つの中期経営計画のベースを継承しています。そのスタートラインとなった「Brand-new Deal 2012」の基本方針には「規模の拡大」を掲げていました。長年の成長軌道を継続・加速させていくための成長投資を着実に実行していきます。

**経営方針に示されている「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」の意図するところを教えてください。**

**横連携／事業の掛け合わせは、商社の真の成長戦略。無限の可能性を形にしていきます。**

総合商社は多岐にわたる領域でビジネスを行っています。が、「縦割りの打破」は長年の課題です。従来の縦割りの業界の中だけでビジネスを行っている、入手できる情報も限定的となり、また、当社が目指す本当の意味での「マーケットイン」になりません。例えば、鉄道会社であっても、鉄道運行だけが生業ではなく、不動産や物流、また百貨店やスーパーといった小売にも進出しています。そのようなお客様と向かい合う時に、一つのカンパニーからの提案では、その業界の限定されたビジネスにとどまってしまうのが常です。ここに縦割りの弱さがあります。逆に言えば、縦割りが強い商社にとって、ここに商売の未知なる可能性が隠れています。CXOが、「マーケットイン」の発想による新規ビジネス創出を目指す第8カンパニーも巻き込みながら、複数のカンパニーを繋げる役割を担います。各カンパニーでは、日々現場で目の前の仕事に忙しく向き合っており、急に仕事のやり方や発想を変えるのは容易ではありません。現場で培ったノウハウを持つ「商人」たちを、より幅広い目線を持ち変革を目指す方向に進むよう私がサポートすることで、従来の発想にない新たな取組みを推進したいと考えています。その際、デジタルは大きな鍵となります。それまで知見のない分野であっても、デジタルの力を使ってフックを掛けることでその分野が一気に自分の領域に近づくこともあるでしょう。特に、当社が得意とする生活消費分野はデータの宝庫であり、変革の余地は無限大です。約260社の事業会社と共にグループ全体で変革を進め、より一段上の成長を目指していきます。

# CXO INTERVIEW

代表取締役 執行役員 CXO  
(兼) グループCEO オフィス長

中 宏之

**DX活用の進化と事業の横連携・掛け合わせにより「業態変革」を加速し、当社独自の新たな成長を目指していきます。**



# 事業展開で見るビジネスモデル

当社は、積み上げてきた「資本」と「強み」を活かしてビジネスを展開しています。組織機能やビジネスノウハウ、顧客・パートナー資産を駆使し、付加価値の創出によるトレードの拡大と、知見を活かした事業経営を推進しています。トレードと事業投資を両輪にビジネスを展開することで、グループ全体の収益力を拡大しています。また、タイミングを捉えた戦略投資と

資産入替を着実にを行い、収益基盤を強化しています。そして、川下を起点とする「マーケットイン」の発想でビジネスモデルの変革を行い、持続的な価値創造を実現しています。更に、新しい経営方針の下、カンパニー間の横連携や事業の掛け合わせを通じた、事業領域の拡大及び事業基盤の強化・拡充により、更なる成長を目指していきます。

## ① トレード×事業投資

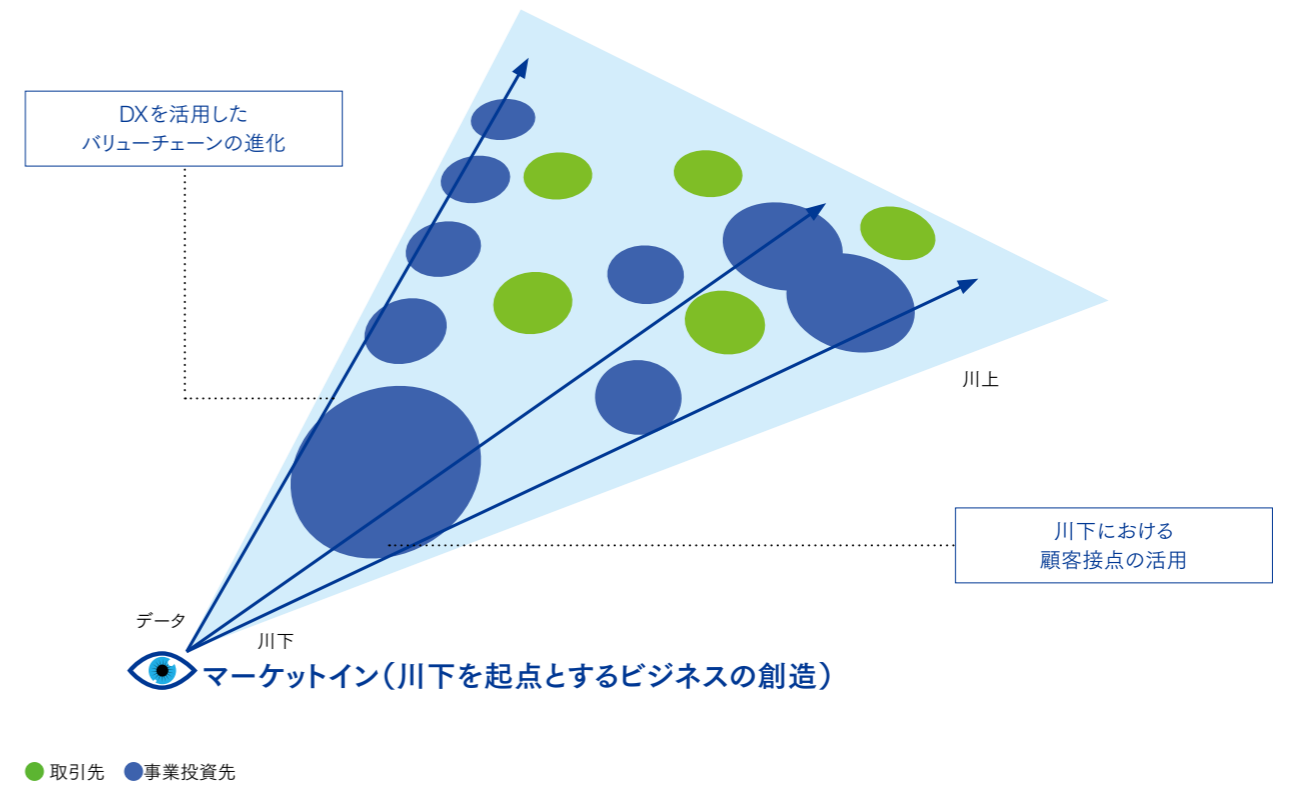
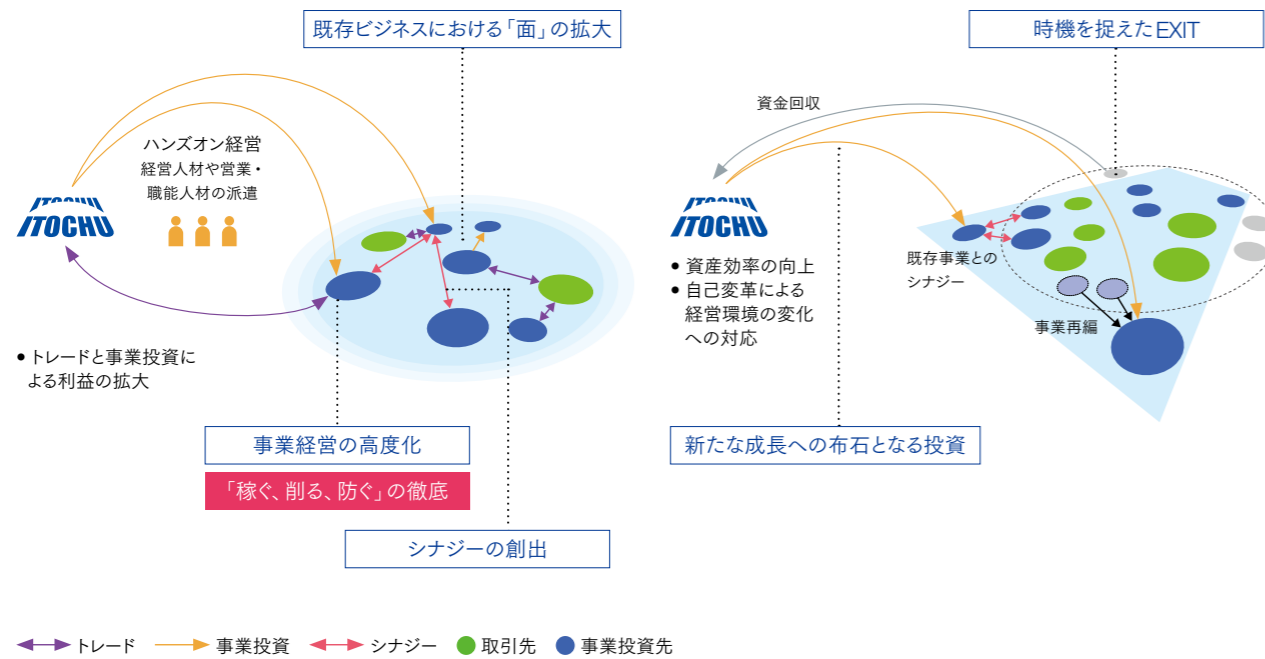
積み上げてきた財務・非財務資本を活用し、トレードと事業投資を両輪としてビジネスを展開しています。新規トレードの獲得やシナジーの創出等により、面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底や「ハンズオン経営」の実践等により、事業経営の高度化を図ることで、グループ全体の収益力の拡大に取り組んでいます。

## ② タイミングを捉えた資産入替

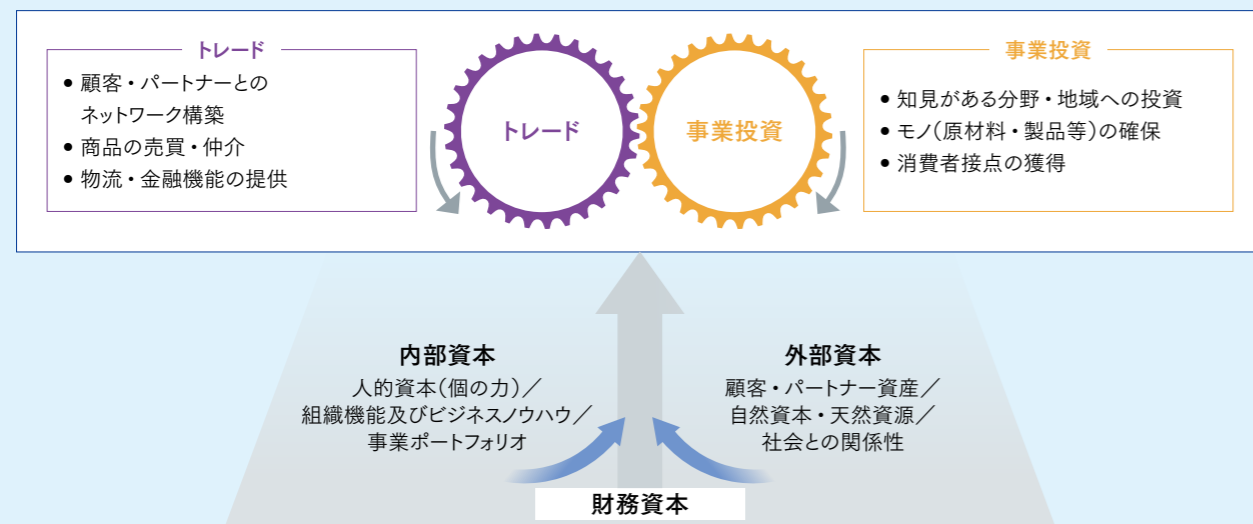
経営環境の変化を的確に捉え、戦略的保有意義が薄れた資産は、資産効率やリスク管理の観点から事業再編やEXITを行い、資金の回収を図ると共に、回収した資金を新たな戦略領域に再投資することで、より強固な収益基盤を構築しています。

## ③ 「マーケットイン」の発想によるビジネスモデルのバージョンアップ

あらゆる事業において、川下起点の「マーケットイン」の発想を取り入れ、消費者ニーズや社会要請に対応可能なビジネスモデルを構築しています。更に、リアル・デジタルの顧客接点と新技術・データを最大限活用することで、バリューチェーンの最適化等を図り、収益力の拡大と資産効率の向上を目指します。



## 財務・非財務資本を活用したトレードと事業投資の拡大



## 一般的なプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)、コモディティ商社と当社の違い

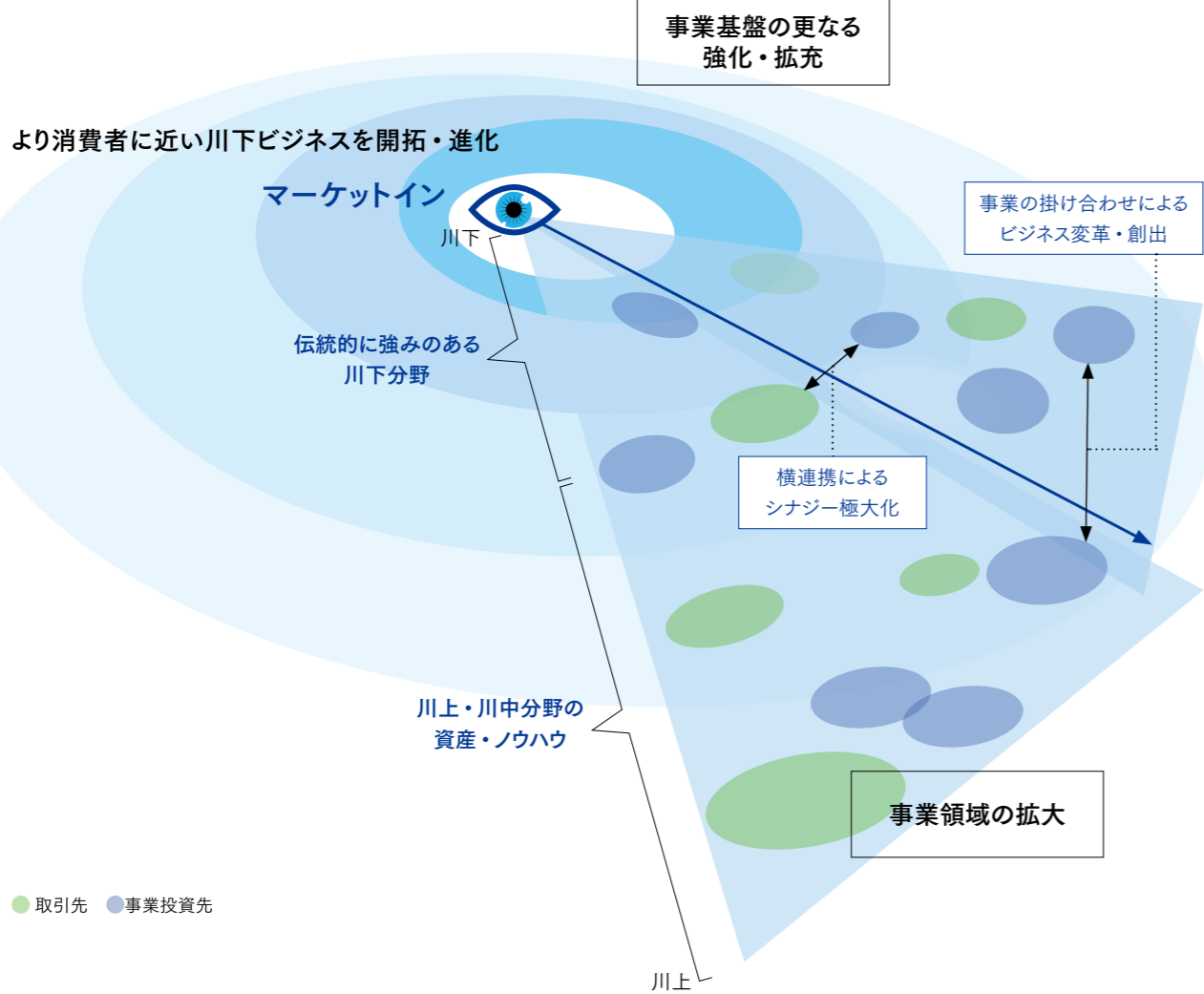
	一般的なPEファンド	当社
投資先の流動性	原則、非上場	上場/非上場を問わない
投資先の保有比率	原則、過半数~100%	業態・市場環境等に応じて個別に決定
投資先の保有期間	EXITを前提に5年程度	継続保有を前提に期間は定めていない
投資先への人材派遣	外部から経営者を派遣	当社の人材を経営者や現場担当者として派遣(ハンズオン経営)
シナジー	原則なし	既存ビジネスとのシナジー創出、事業領域の拡大
リターン	キャピタルゲイン及び配当	トレード利益・配当を含む、グループ収益力の拡大

	一般的なコモディティ商社	当社
取扱商品	原則、川上の市況商品	川上から川下までのあらゆる商品
取引内容	投機目的の取引及び実需に基づいた取引	原則、実需に基づいた取引
リターンのボラティリティ	高い	低い
携わる人材の特徴	原則、単一商品に精通	単一商品の知識に加え、周辺ビジネスの知見を持つ
シナジー	原則なし	幅広いバリューチェーンでシナジーを創出

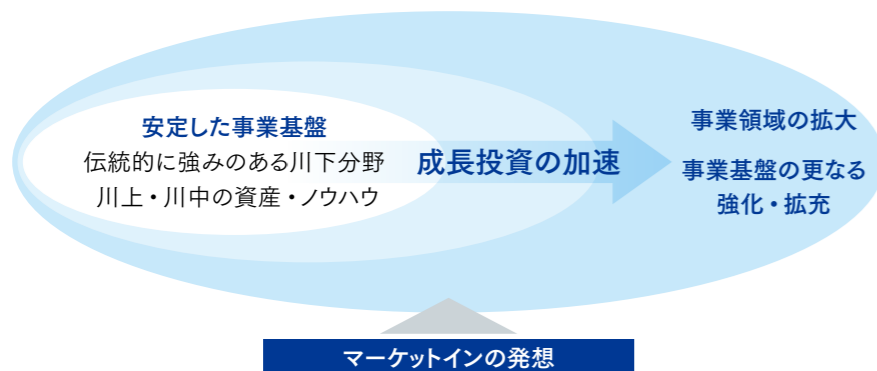
**NEW** 横連携や事業の掛け合わせによる成長戦略

更なる成長を目指すべく、川下起点の「マーケットイン」の発想に基づき、より消費者に近い川下ビジネスを開拓・進化させていきます。また、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。これらを意識し、より中長期的な利益貢献に加え、事業投資先のみならず幅広くシナジー拡大が見込まれるような成長投資を加速することで、事業領域の拡大や事業基盤の更なる強化・拡充を目指していきます。



経営方針より「投資なくして成長なし」

(▶ Page 28 経営方針)

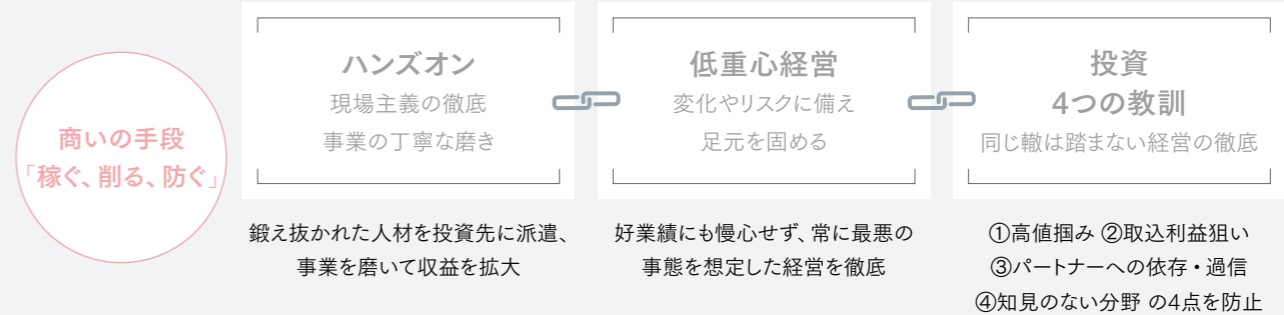
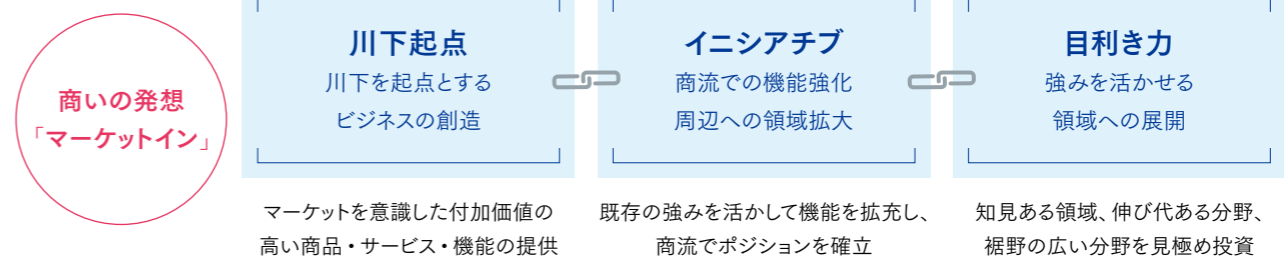


経営方針では、更なる収益ステージの向上に向けた成長投資の加速を掲げています。当社グループが持つ機能やノウハウを活用しながら、取引先やパートナー企業とも連携し、既存事業の「隣地」にあるような投資も検討していきます。また、川下分野のみならず、社会からのニーズへの対応や川下分野の成長に繋がる川上・川中分野にも投資を実行していきます。

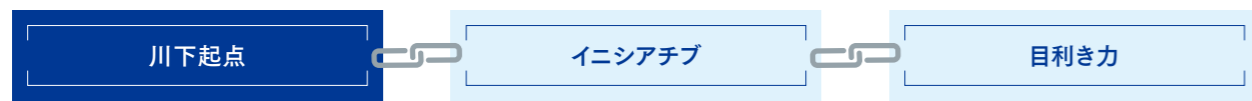


## 特集 強みを活かした商いの創出 ～商いの発想と手段～

当社は、「強み」を発揮できる領域を中心に面的・連鎖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。

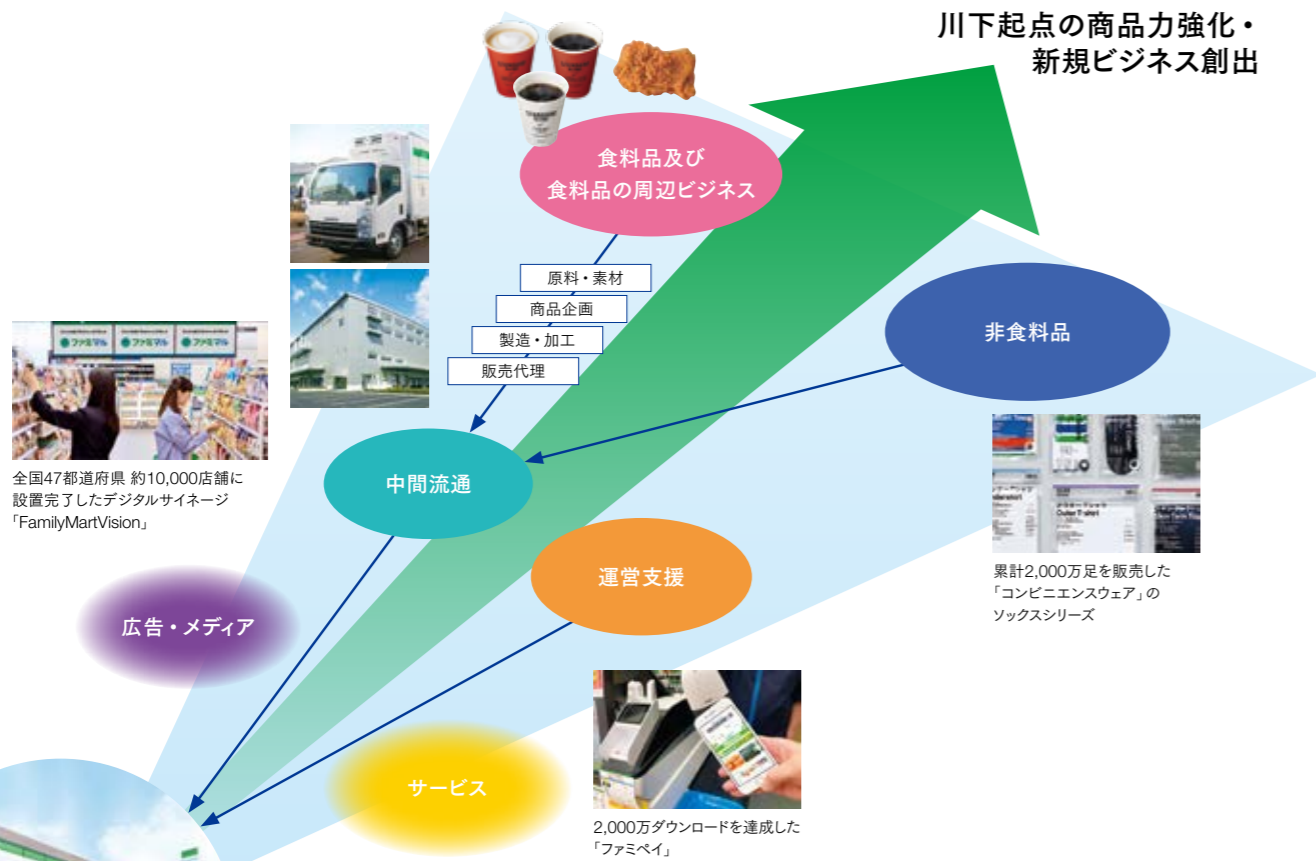


「マーケットイン」の発想



## 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取り組む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「ファミベイ」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。



全国47都道府県 約10,000店舗に設置完了したデジタルサイネージ「FamilyMartVision」

累計2,000万足を販売した「コンビニエンスウェア」のソックスシリーズ

2,000万ダウンロードを達成した「ファミベイ」

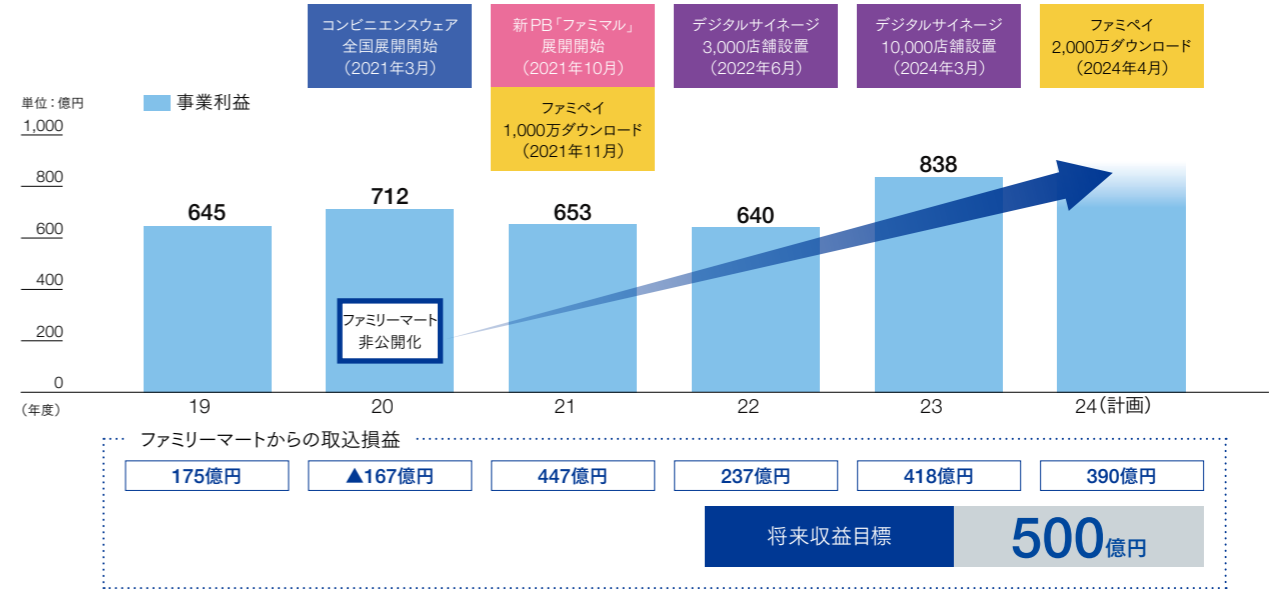
### 当社グループ(当社、子会社、関連会社)及び当社の事業パートナーが提供している商品やサービスの例

<p>ターゲティング広告 デジタルサイネージ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ データ・ワン</li> <li>■ ゲート・ワン</li> </ul>	<p>卸売・物流</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本アクセス</li> <li>■ 伊藤忠ロジスティクス</li> </ul>	<p>配送車 燃料(リニューアブルディーゼル)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 伊藤忠エネクス</li> <li>▲ 日本カーソリューションズ</li> </ul>	<p>中食(おむすび、弁当)、ファミチキ コーヒー、バナナ、卵、大豆ミート・菓子原料全般等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ジャパンフードサプライ</li> <li>■ 伊藤忠食糧</li> <li>■ 伊藤忠飼料</li> <li>■ UNEX (GUATEMALA) 社</li> <li>■ Dole</li> <li>▲ 不二製油</li> <li>◆ CPグループ</li> <li>● 伊藤忠商事 等</li> </ul>
<p>ファミベイ(決済、翌月払い、ローン) ファミマTカード</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ファミマデジタルワン</li> <li>■ ポケットカード</li> </ul>	<p>システム関連、コンタクトセンター 電力関連</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ CTC</li> <li>▲ ベルシステム24</li> <li>■ 伊藤忠プランテック</li> </ul>	<p>コンビニエンスウェア</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 伊藤忠商事</li> </ul> <p>用度品、日用品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 伊藤忠リテールリンク</li> <li>■ 日本サニパック</li> </ul>	<p>包装フィルム、弁当容器</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 伊藤忠プラスチック</li> </ul>

■ 子会社 ▲ 関連会社 ◆ 事業パートナー ● 伊藤忠商事

## 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ンズ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徹底したことにより、日商は35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、日商の増加に加え、プライベートブランド(PB)商品比率の向上、デジタルを活用した店舗オペレーションの効率化、他社に先駆けた広告・メディア事業の展開もあり、2023年度に過去最高益を達成しました。



\*「収益」から「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」を控除した利益指標であり、日本会計基準における営業利益に相当

## コンビニエンスストアの常識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3月より、「いい素材、いい技術、いいデザイン。」をコンセプトに、衣料品や雑貨を中心としたPB商品の全国展開を開始しました。世界的なファッションデザイナーである落合宏理氏監修の下、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「着心地と環境への配慮」を両立させた商品を展開しています。看板商品である「ラインソックス」はSNSでも話題を集め、2021年3月の発売開始以来、ソックスシリーズの累計販売足数は2,000万足を突破しました。2023年11月には業界初のファッションショー「ファミフェス」を開催、更には商品ラインアップを拡大し、ココヨ(株)と共同開発した文具を販売する等、幅広く商品力を強化させています。

衣料品の展開に際しては、繊維分野に強みを持つ当社のビジネス基盤を活用し、原料調達や生産体制構築等をサポートしています。今後も、第8カンパニーを中心として、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の様々なチャレンジを後押しし、更なる成長を目指していきます。



## ファミリーマートの更なる飛躍に向けた海外展開

ファミリーマートは、アジア6ヵ国・地域(台湾、中国、マレーシア、インドネシア、ベトナム、フィリピン)に進出しており、海外では約8,000店舗を展開しています。2024年3月には、中国での事業パートナーである頂新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編について基本合意し、関連手続き完了後は、頂新グループと当社の間でエリア毎に事業主体者を分けることとなります。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フル活用し、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。

「マーケットイン」の発想



## 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

コロナ禍の収束後も、DXの推進によるビジネスモデル変革には高いニーズがあり、その勢いは日々増えています。特に、生成AIを活用した多様なソリューションが登場し、ビジネスや企業の在り方に一段と大きな影響を与え、DXにも更なる進化が求められています。そうした流れの中で、IT業界は高い成長率を維持していますが、異業種の参入やIT人材不足の深刻化等、競争環境が激化しています。このような環境下、当社は、2023年にCTCのTOB(株式公開買付)を実行し、非公開化しました。CTCと共に、より機動的に成長戦略を推進し、当社が構築してきたデジタル事業群との連携によるデジタルバリューチェーン戦略を加速させ、収益基盤の更なる拡充を図っていきます。

### CTCの真価を発揮した業績拡大

情報・金融カンパニーは、当社の強みとなっているセグメントであり、更なる成長が期待されています。その中核を担うのが、国内大手システムインテグレーターであるCTCです。CTCは、当社がシリコンバレー等のベンチャーキャピタルファンドへの投資を通じて発掘した最先端の技術やソリューションを日本で先駆的に導入する役割を担うことで、高い技術知見を蓄積し成長してきました。通信キャリアを含む大手企業を中心に、10,000社を超える強固な顧客基盤を有し、先端IT製品の幅広い製品ポートフォリオを活用した高度なITインフラ構築に強みを有しています。この強みは、国内外の先端IT企業とのパートナーシップやその取扱高にも表れています。CTCが日本やアジア・大洋州地域で最大の取扱規模を誇る製品は数多くあり、例えば、生成AI関連企業の代表格である米国NVIDIA社の製品

について、2023年度\*1の国内取扱高で1位を獲得し、「Best NPN of the Year\*2」に選ばれました。社会全体でのITサービスが拡大し、データセンターの需要が高まる中、生成AI開発向けの運用基盤構築等の受注実績も着実に積み上がっています。これまで培った強みを発揮して市場ニーズを捉え、業績拡大に繋がっています。2023年度末の受注残高も過去最高となっており、今後の更なる成長への期待も高まっています。

\*1 米国NVIDIA社の決算期間である2023年2月～2024年1月期  
\*2 「Best NPN(NVIDIA Partner Network) of the Year」: 幅広い業界においてAI活用の拡大や啓蒙に貢献し、NVIDIA製品を含むプラットフォームの提案等において最も功績を残したパートナー企業に贈られるアワード

### デジタル事業群との連携による付加価値の創造

近年、ビジネスにおけるデジタル活用は、社内システム利用の枠を超え、企業のビジネスモデル自体に大きな影響を及ぼしています。多くの企業がDXを推進する中で、システム

開発単独ではなく、顧客企業の課題の「解きほぐし」を行うコンサルティング、アプリ開発におけるユーザーの顧客体験デザイン等、ビジネスモデルの変革を求める顧客側のニーズに応じ、上流から下流まで一貫通貫でサービスを提供できる複合的なIT提供の重要性が高まっています。また、これまで異業種であったコンサルティング企業等、上流工程での顧客ニーズ把握に優位性を持つ企業が、下流工程のITシステム構築まで参入し、高い利益率や成長率に繋げている事例が急増しており、強力なライバルとなっています。

当社は、CTCや(株)ベルシステム24ホールディングスといった長年当社グループに所属している事業会社に加え、データ分析に強みを持つ(株)ブレインパッドや顧客体験デザインに知見のあるAKQA UKA(株)等、2020年頃から、特定分野で高い専門性・技術力を有する会社への戦略的投資を行っています。各社が連携することで、幅広い顧客のニーズに対応可能なデジタル事業群を構築しています。更に、バリューチェーンの拡充やリソース確保を一層加速させるべく、CTCの非公開化後も、上流機能の拡充に向けたコンサルティングファームとの提携、エンジニアリソース確保のためのM&A等を立て続けに実行し、成長性・収益性の更なる向上を目指しています。(▶ Page 115 大手経営コンサルティングファームのボストン・コンサルティング・グループ(同)との合併会社設立)

「専門性」×「現場力」によるバリューチェーンの進化  
デジタルバリューチェーン戦略の成果を最大限に引出すためには、デジタル事業群との出資関係にとどまらず、顧客に対して「マーケットイン」で最適なソリューションを提供するための実効性の高い連携が必要です。当社の情報・通信部門では、デジタルバリューチェーン戦略の拡大に伴い、「DX横断タスクフォース」を組成し、顧客への複合的なサービス提供等、DX推進のパートナーとして選ばれるためのビジネス展開を進めています。「DX横断タスクフォース」は、当社の情報・通信部門やIT・デジタル戦略部の所属社員とデジタル事業群各社からの受入出向者で組成する組織横断的なチームです。発足当初の2019年には数名規模で始まりましたが、現在では50名規模に拡大しています。隔週で案件情報や事例共有の場を設け、生成AI等のテーマに特化した分科会も開催する等、デジタル事業群の連携を強化することで、顧客に対する共同提案を行う体制を整え、新規事業の創出やDX案件の獲得を推進しています。また、当社の他カンパニーの顧客や事業会社に対する横断的な提案も行っており、発足後の総提案件数は既に1,000件を超え、受注実績も高水準で推移しています。デジタル事業群の高い専門性と、多様なビジネスの現場で培われた知見を掛け合わせ、「地に足の着いたDX」を展開することで、新たな付加価値を創出していきます。

「マーケットイン」の発想で顧客の課題・変革ニーズに最適なサービスを提供

コンサルティング・データ分析	ビジネスデザイン・マーケティング	ITサービス・クラウド	オペレーション改善・BPO
----------------	------------------	-------------	---------------

デジタル事業群

I&B CONSULTING コンサルティング	AKQA uka 顧客体験デザイン	ITOCHU INTERACTIVE コンテンツ企画・制作	CTC Challenging Tomorrow's Changes WingArc IST ITサービス	Bell System24 社・本拠ITコンサルティング カスタマーサポート・BPO
SIGMAXYZ	BrafnPad データ分析・AI	ADWAYS FreakOut 広告配信	GI Cloud COMTURE アプリ・クラウド開発	将来収益目標 デジタルバリューチェーン全体 <b>600億円</b>

ITOCHU

- デジタル事業群と伊藤忠商事の相互人材派遣等を通じ、伊藤忠グループのDX・事業変革を加速
- 「DX横断タスクフォース」での知見蓄積とデジタル事業群の高度な技術力/ITキャパビリティを活用し、生活消費分野をはじめとする顧客企業の事業変革を実現する「地に足の着いたDX」ビジネスを創出

| マーケットインの発想 |



## 「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

2022年8月に、当社が日本産業パートナーズ(株)と共に設立した特別目的会社(SPC)において、日立建機(株)の26%の株式を取得しました。当社は、日立建機(株)の新たなビジネスパートナーとして、従来の代理店機能のみならず、ファイナンス、物流・販路拡大、電動化等、あらゆる機能を提供することで、川下ビジネスの強化を支援しています。

### 主な協業案件と成長戦略

当社と日立建機(株)は、1990年代よりトレードや合併会社での事業を通じて協業を拡大してきました。日立建機(株)は、主力の北米市場における米国 Deere & Company 社との提携解消後、独自展開を開始していましたが、当社からも、北米建機ビジネスの知見やファイナンス事業のノウハウを提供し、日立建機(株)との協業を加速することで、更なる成長を目指しています。

北米市場では、代理店から建機を購入する顧客の約9割がファイナンスを利用しており、迅速な審査と競争力のあるファイナンスメニューを提供するキャプティブファイナンス会社の存在が極めて重要です。日立建機(株)への出資後、協業第一弾として日立建機(株)、東京センチュリー(株)及び当社の3社によるファイナンス会社を設立し、ファイナンス分野での協業を加速しています。建機の稼働データを活用し、例えば、工事の少ない冬場の支払を少なくしたファイナンスメニューを提供する等、日立建機(株)の強みを活かしてファイナンス事業を拡大していきます。また、リース終了後に返却された建機をファイナンス会社で保有し、再リースやレンタル、中古販売を行う等、新たな収益源の確保も目指しています。

北米以外でも、物流・販路拡大として当社の国内外のネットワークを活用し、代理店候補の紹介や資源分野の客先へのアプローチ等、様々な案件が動き始めています。既に、金属カンパニーが出資する鉱山において日立建機(株)の製品納入に向けた商談が行われる等、具体的な取組みも推進しています。

また、建設現場の脱炭素化に貢献する建機の電動化に向けた取組みは、補助金等の政府支援が充実している欧州で実用化が先行しています。日立建機(株)は、欧州の

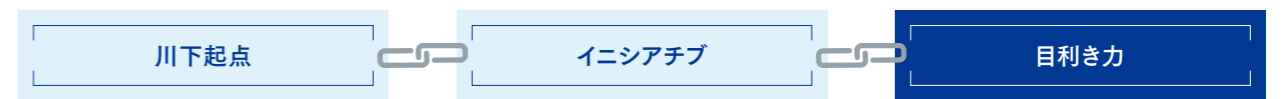
パートナーと協力し製品ラインアップを揃えることで、既に一定のシェアを獲得しています。当社は、オランダの可搬式充電設備メーカー Alfен 社とも連携し、欧州での電動建機及び充電設備のファイナンスや物流、販売体制構築等を支援しています。更に、エネルギー・化学品カンパニーの蓄電池事業とも連携しながら、グリーン電力の確保、リサイクル・リユース等の周辺事業にも事業領域を拡大していきます。

今後は、これらの協業を着実に推進し、将来的には、米国内の輸送効率化・コスト削減等の物流支援、ファイナンスを含めた北米での協業モデルや欧州での電動建機関連ビジネスの他地域への横展開、遠隔操作や自動運転等の次世代技術の積極的な活用を通じたビジネスモデルの進化により、日立建機(株)を含めた当社グループ全体の持続的な成長に貢献していきます。

### 主な協業案件

<p><b>ファイナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>北米でのファイナンス事業拡大</li> <li>中南米等、他地域での展開</li> </ul> <p><b>ZAXIS Finance</b></p>
<p><b>物流・販路拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国 MULTIQIP 社が持つ顧客網・サービス体制の共有化</li> <li>北米向け輸出、米国内の輸送効率化・コスト削減</li> </ul> 
<p><b>電動化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電動化ソリューションの共同推進</li> <li>欧州市場のノウハウの他地域での展開</li> </ul> 

| マーケットインの発想 |



## 「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

当社は、2023年にTOB(株式公開買付)を実行し、日本有数の木質系内装建材メーカーである大建工業(株)を非公開化しました。経営層から各現場に至るまで当社の人材を派遣し、「ハンズオン経営」を実践することで、当社グループのリソースをフル活用しながら、一体となって成長戦略を推進しています。

### 市場特性を踏まえた成長戦略の展開

大建工業(株)の市場は主に、「国内戸建」、「国内非戸建」、「海外」の3つに区分されます。主力であり成熟市場である国内戸建市場では、人口減少に伴う住宅着工数の減少により更なる経営改善が必要になることから、「稼ぐ、削る、防ぐ」の中でも、特に「削る、防ぐ」の徹底を進めています。製造・流通プロセスでは、需給データをもとにしたサプライチェーン改革・データ経営の推進、物流業務の効率化等を進め、経営基盤を強化していきます。また、当社グループの総合力を活かし、大建工業(株)と共に各種機能の磨き上げに努めていきます。

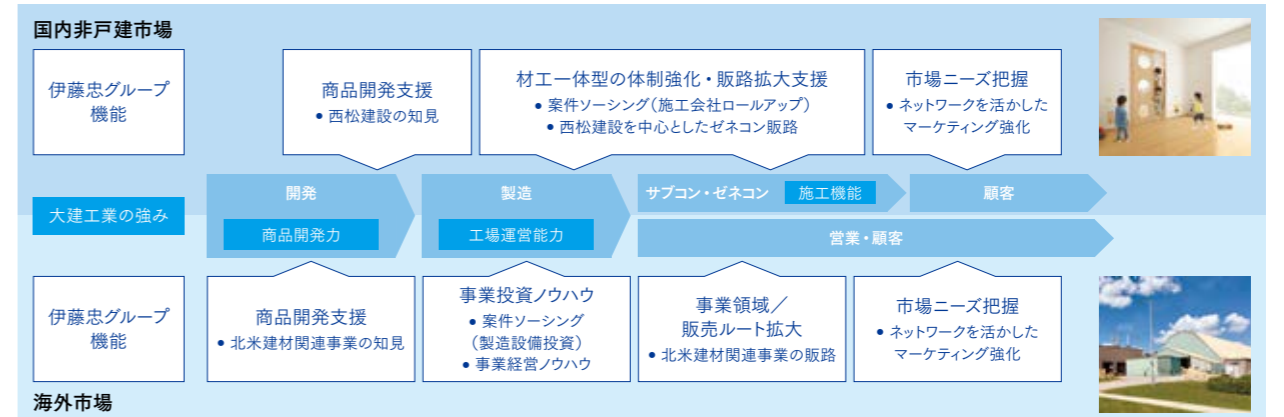
国内非戸建市場では、発注元であるゼネコンより、単なる建材の納入のみならず、施工とのセット(材工一体)での提案に対するニーズが高まっています。そこで、当社が提携している西松建設(株)をはじめとしたゼネコンや大手デベロッパー等とのネットワークを活かし、顧客のニーズに基づいた製品ラインアップの拡充を行うと共に、施工機能を強化・補完するロールアップを進めていく考えです。例えば、大建工業(株)は、2024年3月に空調設備工事会社の(株)清田工業を子会社

化し、機能の拡大を図っています。今後も、材工一体型の体制整備に向けた取組みを推進していきます。

海外市場では、底堅い成長が見込まれる北米において、同社の高い技術力を活かした木質ボード事業と、複数の戦略的な買収を重ねてきた当社の北米建材関連事業の強みを活かし、共同で事業を推進しています。特に、熱帯雨林保護意識の高まりに伴う内装材の代替品ニーズを捉えるべく、当社の北米建材関連事業が持つ販売ルートを活かしたマーケティング活動を行っています。2024年7月に新たに取得したカナダの工場は、既存の商品ラインアップのみならず、新たな木質ボードの生産拠点とすべく準備を進めています。

このように、縮小が見込まれる国内戸建市場で着実に利益を確保しながら、成長市場である国内非戸建・海外市場における新たな収益源を確保することで、中長期的な利益成長を目指します。各市場の特性を的確に捉え、当社グループのリソースや経営力を活かした戦略を着実に実行することにより、大建工業(株)のみならず、北米建材関連事業を含めた当社グループ全体の持続的な企業価値向上に繋げていきます。

### 成長市場のバリエーションにおける大建工業と当社の強み





## 総合力の発揮によるWECARSの事業再建

当社は2024年5月に、旧(株)ビッグモーターの中古車買取販売事業を承継し、(株)WECARSを発足しました。旧(株)ビッグモーターは、自動車保険の不正請求や修理車両の損傷偽装等、複数のコンプライアンス違反が発覚し、社会的にも大きな話題となり、業績が劇的に悪化していました。元々業界No.1であった同社の事業再建を通じて、中古車ビジネスの透明化による業界全体の信頼回復という社会課題の解決に加え、消費者への安全・安心の提供、従業員の雇用確保等を行うことで、当社の企業理念である「三方よし」の実現が可能であると考えています。

### 事業再建に向けた取組み

事業再建のコンセプトは、「過去との決別」と「お客様第一主義」です。「過去との決別」の観点から、過去の不正事案に関する債務補償等については旧(株)ビッグモーターで対応を行い、新設した(株)WECARSにおいては旧経営陣を含まない新しい組織体制を構築し、事業の立て直しに注力していきます。「お客様第一主義」の観点では、お客様と社会に誠実に向き合い、お客様から信頼され、魅力的だと思っただけの会社を目指します。そのために、まずは組織風土改革、従業員教育の徹底、内部管理体制の構築を最優先に取り組んでおり、経営陣と現場との直接対話を開始している他、法令対応の徹底、内部通報制度の強化等、具体的に動き出しています。

事業再建にあたっては、国内外での各種事業再生案件を通じて当社に蓄積されたノウハウを最大限活用すると共に、経営層から現場に至るまで経験豊富な人材を派遣し、「ハンズオン経営」を推進していきます。(株)WECARSは、全国約250店舗という国内最大級の中古車プラットフォームを有することが強みですが、自動車ディーラー事業や

レンタカー事業で培った伊藤忠エネクス(株)の現場力に加え、ほけんの窓口グループ(株)を活用した透明性・利便性の高い保険提供サービスをはじめとして、川下分野に強みを持つ当社グループの総合力を発揮し、「マーケットイン」の発想で事業の進化を図ります。

本事業の再建には、一定の時間がかかることが想定されますが、当社グループの総力を結集し、本事業の再建に丁寧かつ着実に取組み、将来的には中古車業界No.1の地位復活を目指していきます。

### WECARSの強みと当社グループシナジー



### WECARSの事業再建に向けて

(株)WECARSの事業再建にあたっては、組織風土改革とコンプライアンスの徹底が最も重要です。私は英国のタイヤ小売大手Kwik-Fit社をはじめ、数多くのターンアラウンドの案件に携わってきました。業種は異なりますが、課題を抱える会社との向き合い方に変わりはありません。私は、経営の良いところも悪いところもすべて現場に表れると考えています。現場に入り込み、改善に向けた仕組みを地道に作る事が重要です。伊藤忠グループからの出向者には主に現場でのコンプライアンス遵守に向けた業務フロー見直しを担ってもらいます。Kwik-Fit社では「お客様目線」を重視する文化を築きました。(株)WECARSでも同じように、「お客様に価値を提供する」ことを繰り返し伝えていきます。人事制度に関しても、売上等の数値目標ではなく、顧客満足度等をKPIに組み込んだ新制度の導入を検討しています。組織風土改革とコンプライアンスの徹底により、お客様から「会社が変わった」と感じていただき、お客様に支持されることができれば、売上は自然と戻ってくると考えています。(株)WECARSは信頼を失ったところからのスタートです。現場での顧客対応や従業員の声を積極的に取り入れ、伊藤忠グループのノウハウを活用し、組織全体が一丸となって改革を進めていきます。



(株)WECARS  
代表取締役 社長 CEO  
田中 慎二郎

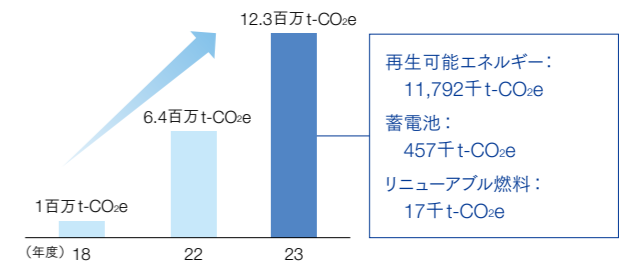
1985年当社入社。2010年頃から米国最大のフェンス製造・卸のMASTER-HALCO社のターンアラウンドを主導。2019年より英国タイヤ小売大手のKwik-Fit社を展開するEuropean Tyre Enterprise社のCEOを務める。2024年5月より現職。

## 「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きます。

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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%超に引上げる</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
アンモニア燃料関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
蓄電池関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
水インフラ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州・豪州等における実績を踏まえて、他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う</li> </ul>
廃棄物処理発電事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、引続き優良資産の積み上げを行う</li> </ul>



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、各種許認可取得、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CO<sub>2</sub>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。



# SECTION 04

## 資本コストの低減

LOWER COST OF CAPITAL

### CONTENTS

- 66 事業投資
- 70 サステナビリティ推進の取組み(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)
- 78 企業価値向上に繋がる人材戦略
- 82 社外取締役 & CAO 座談会
- 86 コーポレート・ガバナンス

#### このセクションに関連する主な取組み

- ・ガバナンス・指名・報酬委員会へ改組(2023年度)
- ・投資の失敗事例研修の対象を全社員へ(2022年度)
- ・TNFD 提言への賛同(2022年度)
- ・「女性活躍推進委員会」の設置(2021年度)

- ・GHG 排出量を、2050年までに「実質ゼロ」、2040年までに「ネットゼロ」とする目標を策定(2020年度)
- ・「三方よし」をグループ企業理念に制定(2020年度)
- ・TCFD 提言への賛同(2019年度)
- ・マテリアリティの改訂(2018年度)

- ・「がんと仕事の両立支援」開始(2017年度)
- ・モニタリング重視型取締役会への移行、社外取締役比率1/3以上(2017年度)

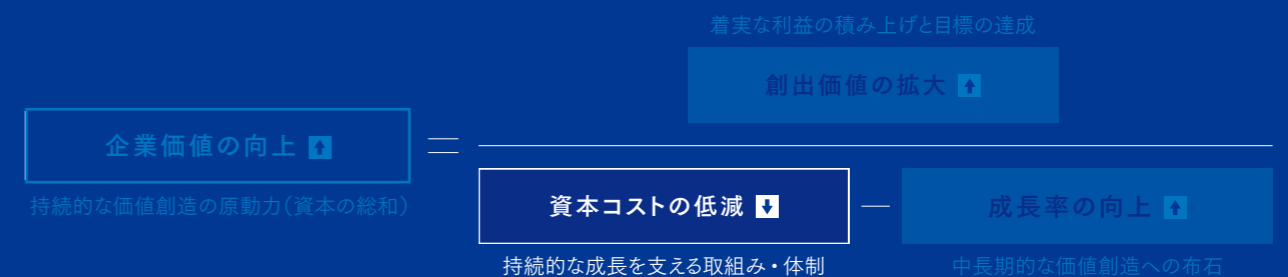
- ・「朝型勤務制度」導入(2013年度)
- ・マテリアリティの特定(2013年度)

- ・社外取締役選任(2011年度)
- ・投資基準における業種別ハードルレートの設定(2010年度)

連結純利益の推移 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 (年度)

企業価値の持続的向上を支える経営基盤の強化に向け、市場や社会の声に耳を傾けながら、様々な取組みを継続的に行い、絶え間なく経営基盤のバージョンアップを図っています。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・ガバナンスの体制・方針等についてご説明しています。

#### このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目

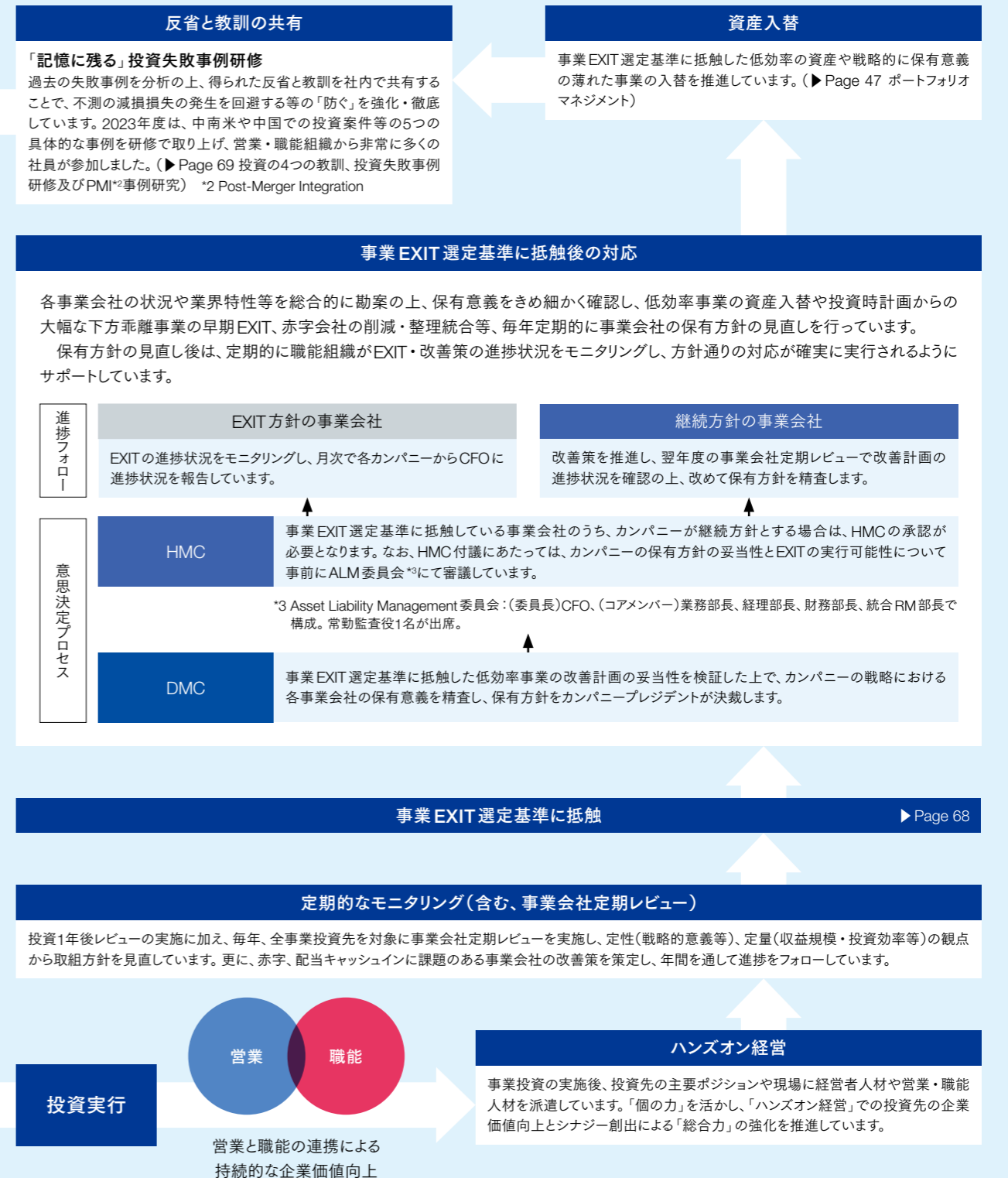
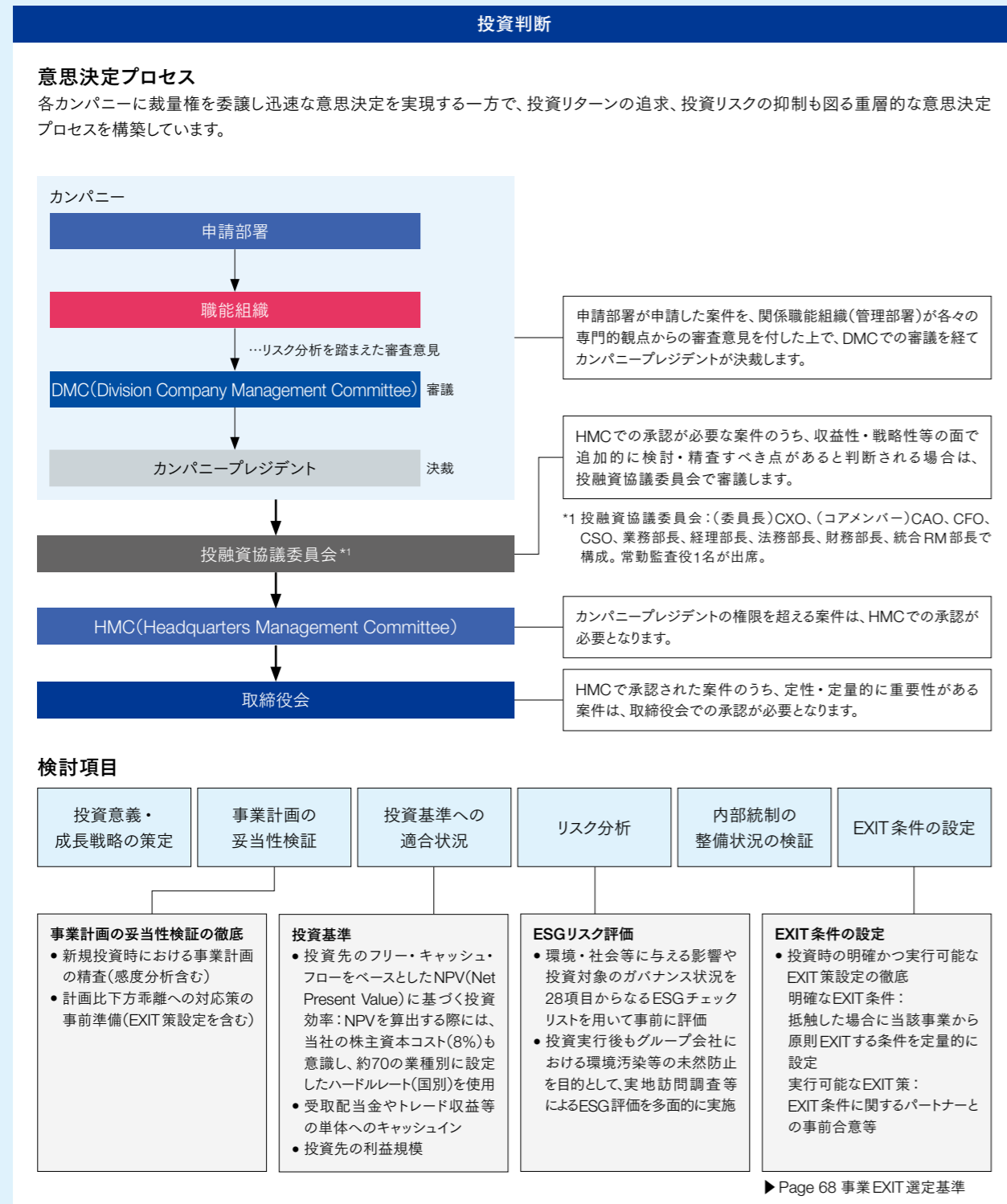


# 事業投資

## 事業投資プロセス

当社がビジネスを創造・拡大する際に、業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。強みのある分野でのタイミングを捉えた戦略的投資の実行を目的として、当社単独で行う子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・子会社化等の多様な手段の中から最適形態を選択します。職能組織は、高度な専門性と蓄積されたノウハウを活かして、各種リスクの洗い出しや事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底する等、成長投資に舵を切る中でも一段と厳格な審査を行っています。投資実行後は、当社の機能をフル活用して「ハンズオン経営」を行い、投資先の

企業価値の最大化を図ると共に、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。また、事業収益の向上や低効率資産等の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、事業会社定期レビューの徹底を中心としたモニタリングも一層強化しています。更に、カンパニーを横断した社内研修等を通じて、投資の失敗事例から得た反省と教訓やグループ内の知見を共有することにより、今後の投資成功率の向上に努めています。





## 事業会社の企業価値向上に向けて

当社は、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を図ると共に、各種レビュー等を通じたモニタリング強化を実践することで、事業会社の企業価値向上に繋げています。例えば、シナジーを含む事業投資の戦略的意義や収益規模、投資効率等の定性・定量両面からの検証に加え、与信管理や各資産における回収可能性の評価を常に保守的な前提を用いて実施する等、将来の損失懸念に対する早めの手当を実践することで、着実に優良資産を積み上げています。非資源分野を中心に、分野分散の効いた景気変動耐性の高い強固な収益基盤の構築を実現しており、2023年度末の連結対象会社数は263社、黒字会社比率は92%となりました。(▶ Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード)

また、当社では、会長CEOと社長COOによる事業会社訪問や事業会社トップとの面談を積極的に行っています。事業会社との直接的なやり取りを通じて、現場の生きた情報を入手することで、迅速かつ柔軟な経営判断を実現しています。更に、グループ経営活性化の促進を目的として「事業会社表彰制度」を導入しています。表彰会社の選定基準は、「稼ぐ」の観点から「予算達成」や「取込利益の増加(前期比)」等、「削る」の観点から「売上総利益経費率の改善(前期比)」等を設定しており、複数項目の達成が必要です。受賞企業のトップが一堂に会する表彰式では、受賞企業の役員と社員が喜びを分かち合うための賞金等も授与され、当社グループ全体のモチベーションを高めることにも寄与しています。



第38回 事業会社表彰 表彰式

## 投資の4つの教訓

当社は、過去の失敗事例の反省から得られた教訓を「投資の4つの教訓」としてまとめ、投資失敗事例研修や全社の経営会議等で何度も繰り返し共有し、現場における投資案件の検討段階から留意するよう徹底しています。

### 投資の4つの教訓(以下の防止を徹底)

① 高値掴み	• 将来の減損リスクを最小化するため、投資額を抑制
② 取込利益狙い	• 足元の利益貢献のみを目的とした投資は行わない
③ パートナーへの依存・過信	• パートナーに頼らざるを得ない案件や特定客先に依存している案件には取組まない
④ 知見のない分野	• 経験やノウハウが乏しい案件には取組まない

## 投資失敗事例研修及びPMI\*3事例研究

投資失敗事例研修は、過去の投資失敗と同じ轍を踏まないために、失敗事例の本質的な理解を目的として全社員を対象に実施する研修です。統合RM部は、投資時の意思決定プロセスやDMC\*4・HMC\*5等での議論の内容等を関係者にヒアリングした上で研修のコンテンツを作り込んでいます。2023年度は、中南米や中国での投資案件やオーナーからの買取案件等に関する留意点を取り上げました。更に、これまでの事例分析で得られた反省と教訓を、事業のステージ毎に切り分け、複数の失敗事例に共通するポイントを整理し、「事業投資のステージ別留意点」としてまとめました。

### 事業投資のステージ別留意点

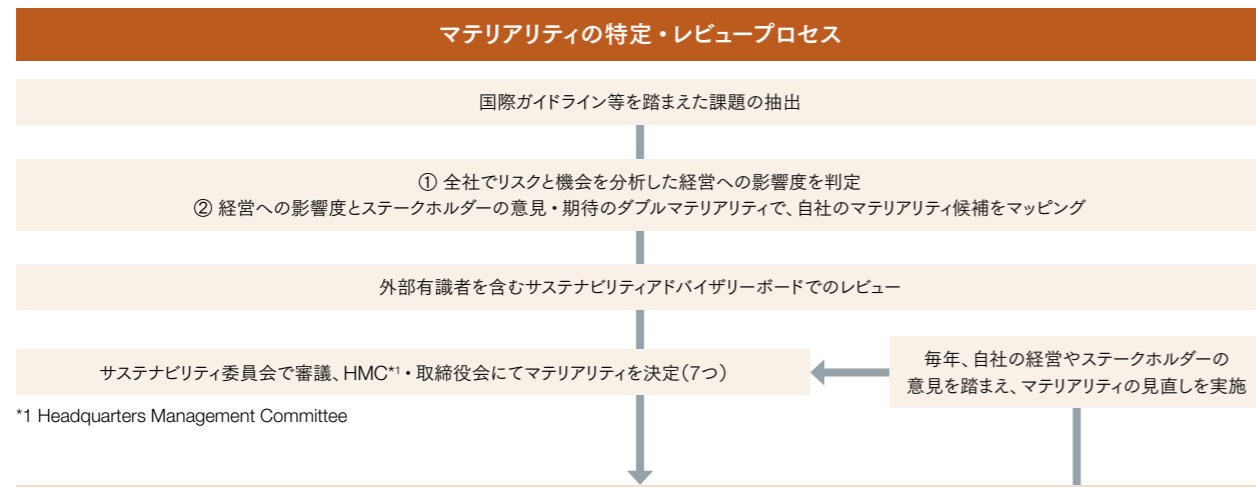
フェーズ	① 設立	② 育成	③ EXIT
ステージ	1. FS(フィージビリティ・スタディ) 2. DD(デューデリジェンス) 3. 事業計画精査 4. 契約締結 5. 事業の方向性共有	6. PMI 7. コミュニケーション確立 8. 経営レビュー	9. 成否見極め
留意点	事業計画の徹底的な精査、 正確な事業実態の把握	適切なカバランス体制の構築、 業界に精通した人材の派遣	冷静な継続可否の見極め、 時機を逃さないEXIT判断

投資を成功に導き、期待されるシナジーを早期に実現させるためには、投資実行直後の「ハンズオン型」のアクションが極めて重要です。こうした重要なプロセスであるPMIに関してグループ内の知識やノウハウを共有するため、PMI事例研究を新たな研修として実施しました。PMIの基礎知識を体系的に学習できる「導入編」と、「個別事例編」の2部構成となっており、「個別事例編」では、国内・海外合わせて4案件を対象とし、実際にPMIを担当した担当者からのインタビューに基づき、管理面での留意点や取締役として出向した場合の留意すべきポイント、経営統合を行った事例等をまとめました。今後もこれらの研修を通じて、過去の失敗事例からの教訓を投資判断やモニタリングに活かし、投資実行後には速やかに「ハンズオン型」のPMIを実行することで、「稼ぐ」、「削る」の推進に加え、不測の減損損失の発生を回避する等の「防ぐ」を強化・徹底し、投資の成功率を高めていきます。

\*3 PMI : Post-Merger Integration  
\*4 DMC : Division Company Management Committee  
\*5 HMC : Headquarters Management Committee

# サステナビリティ推進の取組み

当社は、経営方針「The Brand-new Deal」において、「業績の向上」、「株主還元」と並んで「企業ブランド価値の向上」を実現することを掲げており、具体的には「人的資本の強化」、「ステークホルダーとの対話強化」、「SDGsへの貢献・取組強化」を推進することとしています。「SDGsへの貢献・取組強化」は、前中計から引継ぐ基本方針であり、本業を通じて、SDGs目標とも関連付けられた当社グループのマテリアリティに取組むことにより、パリ協定の目標達成やSDGs達成にも寄与する仕組みとなっています。各カンパニーや職能組織が「サステナビリティアクションプラン」を作成し、毎年進捗レビューを行い、サステナビリティ委員会へ報告することで、マテリアリティに対する着実な進捗を目指しています。各組織のESG推進責任者は、管下組織におけるサステナビリティ関連の各種施策・取組みの進捗管理及びモニタリングを行い、サステナビリティ委員会にその内容を報告します。全社的なサステナビリティ推進は、サステナビリティ委員会で審議され、委員長であるCAOが決定し、取締役会へ報告、または内容に応じて取締役会で審議・決定されています。



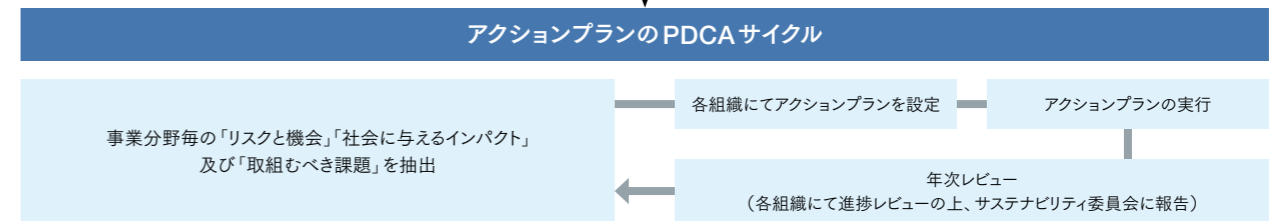
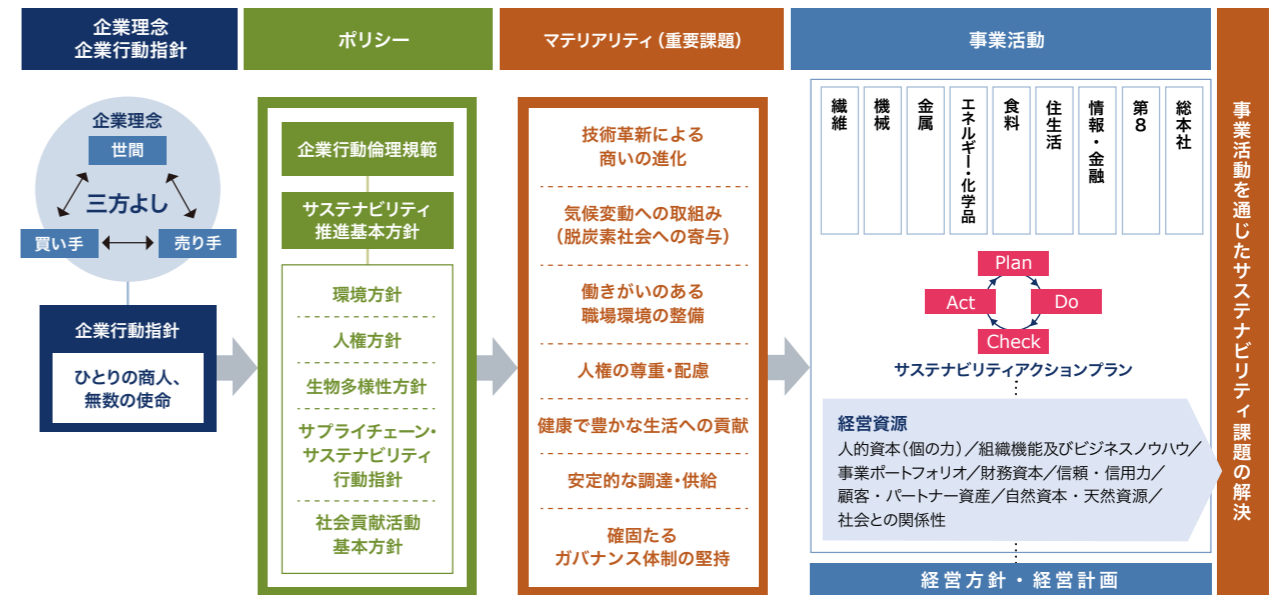
マテリアリティ	関連するSDGs	アクションプランの数 <sup>*2</sup>
<b>技術革新による高い進化</b> 新技術へ積極的に取組み、産業構造の変化に既存ビジネスの枠組みを超えて挑戦することにより、新たな価値創造を行います。		27
<b>気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)</b> 気候変動による事業影響への適応に努めると共に、脱炭素社会へ寄与する事業活動の推進や、GHG排出量削減に取組みます。		45
<b>働きがいのある職場環境の整備</b> 社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、多様性を活かして、能力を最大限発揮できる環境を整備します。		16
<b>人権の尊重・配慮</b> 事業活動を通じた人権の尊重と配慮に取組み、事業の安定化を実現すると共に、地域社会の発展に寄与します。		23
<b>健康で豊かな生活への貢献</b> すべての人のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指し、健康で豊かな生活の実現に貢献します。		16
<b>安定的な調達・供給</b> 生物多様性等、環境に配慮し、各国の需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給に取組むことで、循環型社会を目指します。		41
<b>確固たるガバナンス体制の堅持</b> 取締役会は独立した客観的な立場から経営に対する実効性の高い監督を行うと共に、意思決定の透明性を高めることにより、適正かつ効率的な業務執行を確保します。		10

<sup>\*2</sup> 2023年度実績(複数のマテリアリティに紐づくもの含む)

マテリアリティの特定・レビュープロセス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/itochu/policy/index.html#h2\\_03](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/policy/index.html#h2_03)

サステナビリティ推進のためのガバナンス体制・システム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/itochu/governance/>

## サステナビリティ推進の流れ



## マテリアリティに対する中長期目標

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												
<b>技術革新による高い進化</b>	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-CO <sub>2</sub> e • 2022年度 6.4百万t-CO <sub>2</sub> e • 2018年度 1百万t-CO <sub>2</sub> e												
<b>気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)</b>	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<sup>*3</sup>(千t-CO<sub>2</sub>e)</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 <sup>*3</sup> (千t-CO <sub>2</sub> 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 <sup>*3</sup> (千t-CO <sub>2</sub> e)	4,161	4,103	3,923											
2018年度比(%)		△1.4	△5.7											
<b>働きがいのある職場環境の整備</b>	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%												
<b>人権の尊重・配慮</b>	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												

マテリアリティ毎の「リスクと機会」「社会へのインパクト」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/itochu/strategy/>

サステナビリティアクションプラン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/itochu/actionplan/>

## 気候変動に関する考え方・取組み

当社は、気候変動を最も緊急性が高い地球環境問題の一つと認識し、気候変動による事業環境の変化への適応に努めると共に、更なる成長機会と捉えています。当社は、2030年・2040年・2050年までのGHG排出量削減目標達成に向け、バリューチェーン上の関係者と協力し、省エネルギーや再生可能エネルギーの利用、一般炭権益からの撤退をはじめとする資産入替、環境に配慮した形での商品やサービスの提供等を通じて、GHG排出量を可能な限り削減し、また社会全体のGHG排出量を削減する削減貢献ビジネスを積極的に推進することで、企業価値向上に繋げていきます。

また、当社は、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019年5月にTCFD\*1提言への賛同を表明して以降、TCFDフレームワークに基づく情報開示に努めています。

\*1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures :  
金融安定理事会(FSB)により設立された気候関連財務情報開示タスクフォース



ガバナンス体制図やシナリオ分析の内容等、気候変動に関する考え方・取組み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/environment/climate\\_change/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/climate_change/)

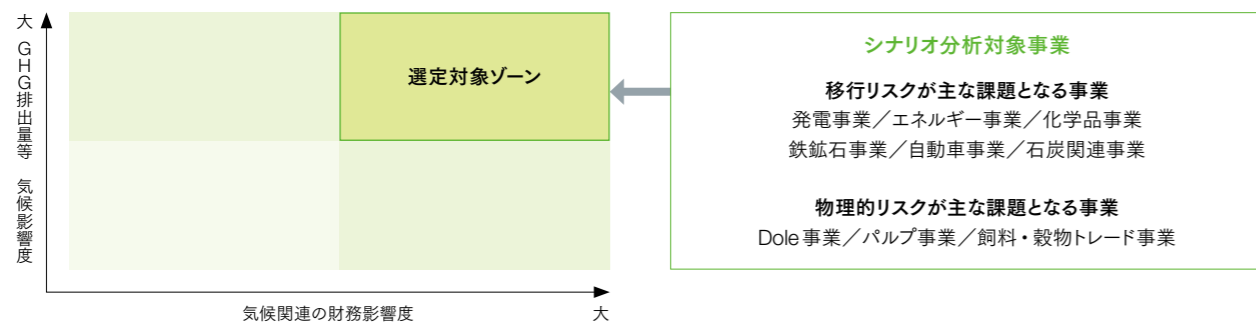
### 気候変動ガバナンス

当社における気候変動に関わるリスクと機会への対応方針や取組み等については、サステナビリティ推進部が企画・立案し、サステナビリティ委員会で審議・決定しています。代表取締役かつサステナビリティ委員会の委員長であるCAOがサステナビリティ委員会での審議・決定事項を議題に応じて取締役会に付議・報告することで、取締役会がサステナビリティ委員会での審議・決定事項も考慮した上で、環境・社会リスクと機会に対応する事業戦略の推進を適切に監督できる体制としています。なお、GHG排出量削減の目標・取組みを踏まえた経営計画等の重要事項は、取締役会で審議・決定しています。

また、気候変動の方針・取組み・体制等については、定期的にサステナビリティアドバイザリーボード等、社外のステークホルダーとも対話を図り、当社に対する社会の期待や要請等を把握することで、それらを気候変動対策の推進に活かしています。

### 気候変動戦略

当社は、TCFDフレームワークに基づく情報開示の重要性に鑑み、2019年度に初めて2°C未満・4°Cシナリオで発電事業のシナリオ分析を行って以降、分析・開示領域を拡大してきました。シナリオ分析の結果を踏まえ、顧客が求める環境配慮型商品・サービスへの転換や事業ポートフォリオの見直し、資産入替等を進めることで、強固な事業基盤を長期に亘り維持できることを確認しています。2023年度には、発電事業等の既存シナリオを1.5°Cシナリオベースで再分析し、現在推進中の緩和・対応策が引き続き有効であり、大きな事業成長余地があることを確認しました。今後も定期的にシナリオ分析を行うことで、気候変動リスク・機会を踏まえた持続可能な経営を推進していきます。



BHP社提供

## 気候変動リスクマネジメント

グローバルに事業を展開する当社は、各国の気候変動対策や世界各地の異常気象の状況、平均気温の変化等が様々な事業に与えるリスクを常に注視しています。当社グループ全体にわたるリスク分析において、気候変動対応に関する規制・異常気象等の情報から特定された気候変動リスクは、主要リスクの一つ「環境・社会リスク」として管理対象となっています。また、特定された気候変動リスクは、投資判断プロセス時に検討・評価を実施すると共に、各リスク管理責任部署において連結ベースでのリスクの特定・評価・情報管理・モニタリング体制を構築しています。

### 事業段階毎の気候変動リスクマネジメント・評価手法

事業の段階	評価手法
事業開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規投資案件の気候変動リスクを含む環境・社会リスク評価</li> <li>炭素税コスト等をシャドウプライシングで算定し、ストレステストを実施(インターナルカーボンプライシング)</li> </ul>
事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>取扱商品の環境リスク評価(サプライチェーン全体でLCA(ライフサイクルアセスメント)評価)</li> <li>グループ会社の環境実態調査(1年に2、3社)</li> <li>サプライチェーン・サステナビリティ調査(当社及び子会社)</li> <li>ISO14001(環境マネジメントシステム)に基づく内部環境監査(当社及び対象グループ会社3社、年1回)</li> <li>Scope1/2/3集計と経年評価、インターナルカーボンプライシングインパクト評価(例:発電事業(米国)の場合205米ドル/t-CO<sub>2</sub>e)</li> </ul>
事業戦略の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略・資産入替の検討</li> </ul>

### 気候変動指標と目標

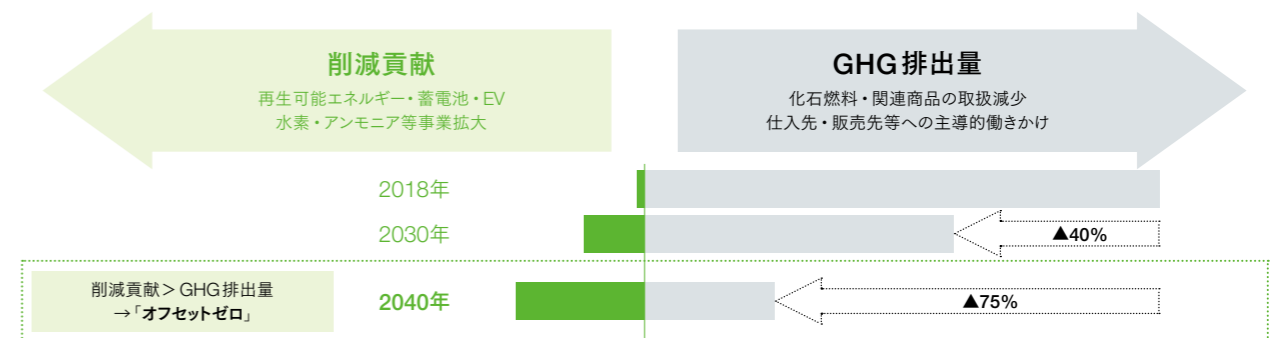
当社は前中計「Brand-new Deal 2023」で、他社に先駆けてScope3を含むGHG排出量削減目標を策定しました。2024年4月公表の経営方針「The Brand-new Deal」においても、GHG排出量を、2050年までに「実質ゼロ」及び2040年までに「オフセットゼロ\*2」とする目標達成に向けた考え方を維持し、サプライチェーンに関わるステークホルダーとの積極的な対話を通じて中長期視点での削減推進を継続していきます。

また当社は、社会全体のGHG排出量削減に貢献するビジネス拡大に向け、削減貢献を生み出すクリーンテックビジネスの指標と目標を定め、本業を通じて目標達成に向けた取組みを行っています。(▶ Page 63 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス)

### GHG排出量削減・オフセットに関する目標

- 2050年までにGHG排出量「実質ゼロ」を実現
- 2040年までに2018年比75%削減を実現し、GHG排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ「オフセットゼロ」を目指す
- 2030年までに2018年比40%削減を実現

\*2 オフセットゼロ: 削減貢献量が当社GHG排出量を上回る状態



※ GHG排出量の算出対象: Scope1/2/3+化石燃料事業・権益(関連会社・一般投資)  
※ GHG排出量等の環境データは「▶ Page 118 ESG情報」をご参照ください。

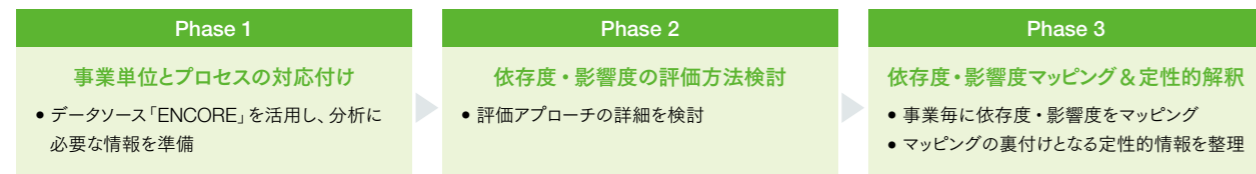
# 自然資本・生物多様性に関する考え方・取組み

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・鉱物等の再生可能及び非再生可能な自然資本の恵みに大きく依存し、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・生物多様性を含む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。

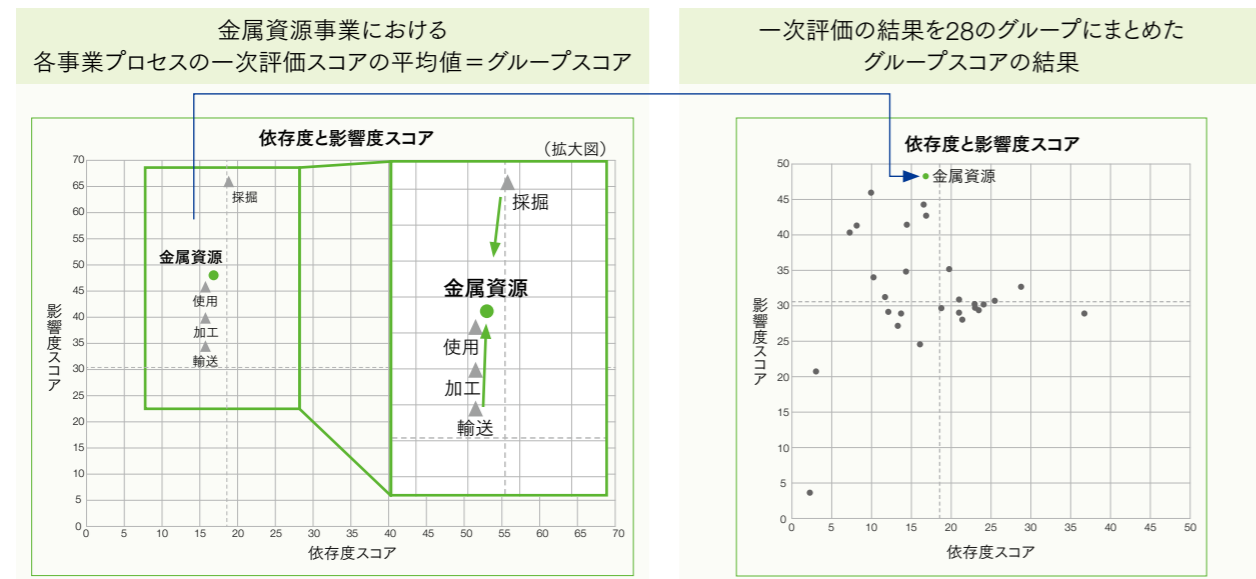
また、当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラムに参加しており、今後、最終提言に基づく情報開示にも努めていきます。

## 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。



※破線は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

今回の一次評価にて自然資本への影響度が大きい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、事業の重要性を勘案の上、いくつかの拠点について、関連するバイオーム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、同事業の採掘プロセスについて、トライアルでの一次評価で示唆された通り、自然資本への影響の程度が大きいことが確認されました。

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(診断する)、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	原料鯉類調達方針	Canopyとのセルロースファイバー(MMCF)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は当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/biodiversity/>

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/activity/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/activity/)

TNFDは「リスクと機会への対応において、自然へのマイナス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・補償措置による既存の損害の緩和の追求よりも優先されるべきである」としており、その分析手法の一例としてAR3Tアクション・フレームワーク\*2を示しています。同フレームワークを用いて、当社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関連リスク低減のための取組みが推進されていることを確認しました。当社は今後とも、回避、軽減、復元・再生に資する事業の推進と、変革的行動による社会変容を起こすことで、生物多様性の損失を止め、反転させる「ネイチャーポジティブ」に貢献していきます。

\*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	コモディティ	AR3T分類	具体的取組み
森林資源	木材	回避	認証材、または高度な管理が確認できる材の取扱比率100%
	天然ゴム	軽減	NGOとのエンゲージメント実施
	パーム油	軽減	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)に設立メンバーとして参画、プラットフォームの基準の策定と運用に協力
	バイオマス燃料	軽減	ミルレベ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卓会議)に加盟し、取組みを推進
食品	カカオ豆・コーヒー豆	軽減	カカオ豆のトレーサビリティ強化(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扱強化(2030年度目標：50%、2023年度実績：37%) 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
	乳製品	軽減	ニュージーランドで定期的に放牧地を変えながら乳牛を飼育することで生態系の劣化を軽減
	食肉	軽減	すべての食肉のサプライヤーで100%、生産段階までトレーサバックができる仕組みを構築
	水産物	軽減	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)認証が限定的である鯉類について、漁業者に対する働きかけを実施
	青果物	軽減	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	軽減	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、100%トレーサブルを達成
	環境配慮型素材	軽減	循環型経済の実現を目指す「レニュー(RENU)」プロジェクトにおいて、再生ポリエステルを展開
アパレル	アウトドアアパレル	変革的行動	チャリティグッズを企画・販売し、売上の一部を熱帯雨林回復やボルネオ象の保護に活用

# サプライチェーンや事業投資先のサステナビリティマネジメント

当社は、様々な事業活動に合わせたサステナビリティマネジメントを通じて、サプライチェーンや事業投資先における人権・労働及び環境等への配慮に努めています。

## ■ サプライチェーン・サステナビリティ調査

当社は、取引の開始前に「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」をすべてのサプライヤーに通知し、当社のサステナビリティ方針に関するコミュニケーションを深めています。取引開始後は、重要サプライヤーを対象とするサステナビリティ調査を毎年実施しています。

サステナビリティ調査におけるアンケートは、組織の社会的責任に関する国際規格であるISO26000の7つの中核主題\*を必須調査項目とする設問で構成されています。高リスク国・取扱商品・取扱金額等の一定のガイドラインに基づき重要サプライヤーを選定しており、当該サプライヤーからの回答入手後、毎年約300社を対象に各カンパニーの営業担当者や海外現地法人・事業会社の営業担当者がサプライヤーを訪問し、アンケートの回答に基づくヒアリングを実施しています。ヒアリングの結果、「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の趣旨に違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーには是正措置を求めると同時に、必要に応じて現地調査を行い、指導や改善支援を行っています。

2023年度は305件の調査を行い、34社のサプライヤーに追加確認を行いました。直ちに対応を要する深刻な問題は見つからず、調査時に挙げた懸念事項についても迅速な改善措置や対策等を確認しています。このような調査・レビュー等の取組みを通じて、サプライチェーンにおける実態把握と問題発生への未然防止に努めていきます。

\* 組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

サプライチェーン・サステナビリティ調査の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。  
 担当部門・取扱商品特有の追加調査項目や2023年度調査の詳細等を開示しています。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value\\_chain/system/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/system/)

### 2023年度調査対象社数の地域別内訳

欧州・CIS	アフリカ	中東	中国	アジア(除く中国)	大洋州	北米	中南米	日本
5社	7社	9社	56社	169社	5社	3社	22社	29社

### 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



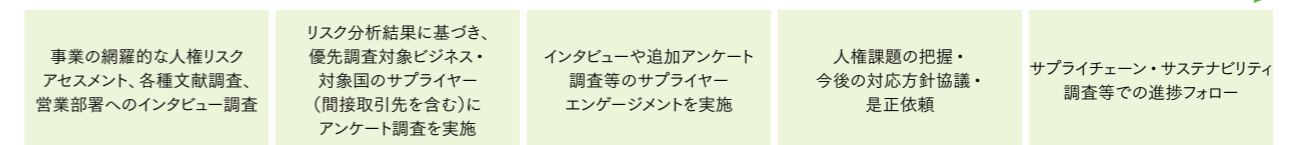
生産性向上の研修

「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/>

## ■ 人権デューデリジェンス

当社グループは、世界規模での人権の尊重・配慮を重要課題と捉えています。2019年4月に策定した伊藤忠グループ「人権方針」に基づき、毎年事業領域(カンパニー)毎に人権デューデリジェンスを実施しており、ステークホルダーの人権へのマイナス影響の防止・軽減を図っています。外部専門家の協力の下、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」において詳述されている手順に従って、人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。労働環境の評価規格であるSA8000及び「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」の5つの中核的労働基準等の国際基準を参考に、人権リスクが比較的高い分野・商品を絞り込み、アンケート・現地監査を実施しています。

### 人権デューデリジェンスの実施フロー



人権デューデリジェンス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/human\\_rights/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human_rights/)

2020年度から、毎年1カンパニー毎に人権デューデリジェンスに取り組んでおり、これまで食料カンパニー、金属カンパニー、繊維カンパニー、住生活カンパニーを対象に実施しました。2023年度の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は以下の通りです。2024年度は第8カンパニーを対象に人権デューデリジェンスを実施しており、今後も他の事業領域に展開して実施する方針です。

### 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



# 企業価値向上に繋がる人材戦略

当社は、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、全社員が働きがいを感じ、能力を最大限に発揮するため「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を目指しています。この実現により、社員のモチベーションや労働生産性の向上だけでなく、社会からの評価、ひいては企業ブランド価値の向上に繋げ、企業価値の更なる向上を目指していきます。また、企業ブランド価値の向上により、当社の強みの源泉である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。2010年から始まった当社独自の「働き方改革」に関する一連の施策は、社会からも高い関心を集め、そのご期待に応えるべく、その内容を詳細に開示しており、当社の企業理念「三方よし」で掲げる「世間よし」の精神にも繋げています。

## 労働生産性向上による企業価値の向上

社員のモチベーション・貢献意欲の向上



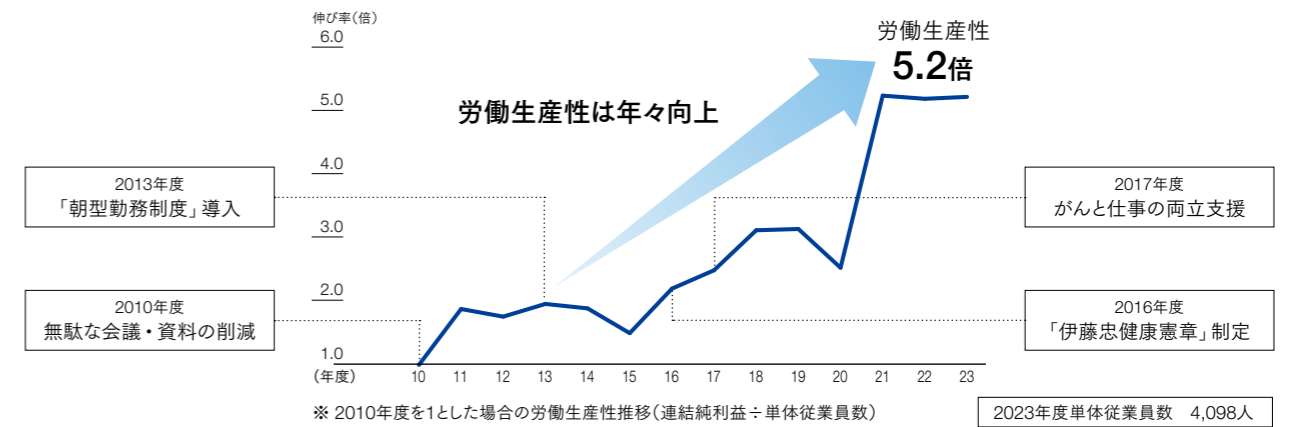
- 主要な就職人気企業ランキングすべてで「**商社1位**」
- そのうち4つで「**全業種1位**」  
(朝日新聞・読売新聞／東洋経済・産経新聞・週刊ダイヤモンド)

外部評価の獲得

企業ブランド価値の向上



## 労働生産性



## 重要指標

優秀な人材の確保	2010年度	2023年度	働き方の進化	2010年度	2023年度
新卒採用における女性割合	41%	39%	労働生産性	1.0	5.2
	2026年3月末目標：40%		朝型勤務比率	約20%*2	約55%
総合職女性割合	8.4%	11.9%	男性育児休業取得率	1%	53%
自己都合退職率	0.9%	1.6%		2026年3月末目標：100%	
			*2 朝型勤務導入前2012年度実績(朝8時以前の入館実績に基づき算出)		
経営参画意識の向上	2010年度	2023年度	健康力向上	2010年度	2023年度
従業員持株会加入率	55%	ほぼ100%	がん特別検診対象者受診率*3	-	94%
			年次有給休暇取得率	51.9%	64.7%
			*3 2018年度より制度導入		
成果に応じた評価・報酬	2010年度	2023年度	主体的なキャリア形成支援	2010年度	2023年度
平均年収(万円)	1,254	1,754	人材育成投資総額(億円)*4	10.5	22.7
取締役会における女性比率	0%	25%*1	1人当たり人材育成投資額(万円)	24.3	55.5
全役員における女性比率(執行役員含む)	0%	21%*1	入社8年目までの総合職海外派遣比率	91.0%	87.3%
	2030年目標：30%以上		*4 目的別の内訳は、グローバル・経営人材育成(海外研修等)14.9億円、「伊藤忠らしさ」の伝承(創業地訪問等)4.4億円、「学び続ける」支援(DX研修等)3.5億円となっています。		
女性管理職比率	3.5%	8.8%	*1 2024年4月1日現在		

## 働き方改革・健康経営の進化

2022年5月より、朝型勤務を進化させ、「朝型フレックスタイム制度」、「在宅勤務制度」を導入する等、社員が業務の繁閑・家庭の状況等に応じて柔軟な働き方を選択できる環境を整備し、もう一段効率的な働き方を加速させ、更なる労働生産性の向上を追求しています。また、朝型勤務と親和性があり、睡眠の質・量が労働生産の向上に寄与するとの考えから、2022年度に睡眠マネジメントに関する産学連携コンソーシアムに参画すると共に、2023年度に実施した当社社員736名への睡眠実態調査をベースとして、大手寝具メーカーの西川(株)との連携により、睡眠時無呼吸症候群をはじめとする様々な睡眠課題の発見と解決支援を実施しています。



「働き方改革」の詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。2010年度から始まった当社独自の「働き方改革」について、朝型勤務をはじめとする各施策の目的や成果、実現に至るまでのエピソード等をご紹介します。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/about/work\\_style/](https://www.itochu.co.jp/ja/about/work_style/)

## ■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
-------------------	--------------------	------------



### 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、個人の頑張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も導入しました。加えて、育児等で制約を抱える社員に対し、一定期間の転勤義務の免除や権限・裁量の軽減等を行うことで、仕事との両立を支援する取組を始めています。

### 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・適性に合った人材育成、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

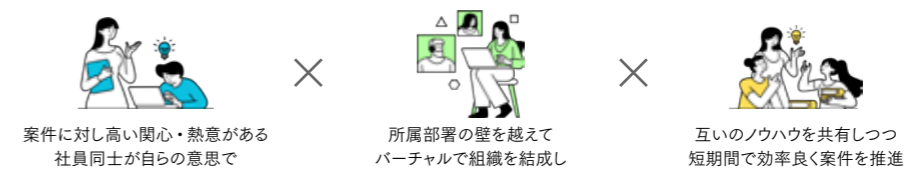
対象としたキャリアビジョン面談を実施、2002年度よりキャリアカウンセリング室による専門的な支援を行っています。更に2024年度より、総合職新入社員に対し、本人の適性等を踏まえた「個人別キャリアプランイメージ」を共有し、

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、熱意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82名の社員が参加しました。こうした取組を通じ、総合商社の課題である業界縦割り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。



### 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名であった女性役職者は、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、時限的にアフターマティブ・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)

更なる役職登用を推進すべく、2023年12月の取締役会において、2024年度より女性社員を対象とした「執行

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、多様化する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年以内に暦日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。



社外取締役  
中森 真紀子

代表取締役 副社長執行役員 CAO\*  
小林 文彦  
\* Chief Administrative Officer

社外取締役  
石塚 邦雄

# 社外取締役 & CAO

ROUNDTABLE

任意諮問委員会で委員長を務める社外取締役のお二人と小林 CAO に、「日本一良い会社」を目指す当社の取組みについて語っていただきました。

## 伊藤忠商事の社外取締役に求められる役割

**小林:** コーポレート・ガバナンスの強化は企業経営にとってゴールのない課題です。社外取締役に求められる役割も日々進化していると思います。先日、お二人には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登壇いただきましたが、まずはその印象から教えてください。

**石塚:** 私は、社外取締役に第一の役割は持続的成長の後押しにあると考えています。ミーティングの場でも、女性活躍推進や後継者計画、事業会社経営等、多岐にわたる話題が挙がった通り、私が企業のトップとして経営に携わっていた頃よりも、市場の動向や投資家の皆様のニーズを意識することが求められていると感じました。

**中森:** 投資家やアナリストの方々と直接会話をしてみると、当社経営のどこに関心をお持ちなのか肌で感じる事ができ

ました。反応も如実に伝わってきます。嬉しい驚きだったのは、投資家やアナリストの方々と我々との間で、当社の良い面や今後の課題についての理解に大きな差がなかったことです。当社が社内外の情報発信を区分せず、首尾一貫してありのままを見せていることを感じられました。

**小林:** 私も、お二人が当社経営に深く入り込んだ上で、社外の立場から意見を述べられていたことが印象的です。「ありのまま」という意味では、社外取締役に對しても、社外・社内という線引きをせずに隠さず情報開示をしていて、接点も非常に多いです。情報のバイアスがありません。だからこそ、社外取締役の方々も役割にコミットしていただけるし、社外取締役の発信が、社内の取締役からの発信とも齟齬なく受け止められたのではないかと思います。

**石塚:** 取締役会で審議されたところの議案が、社外取締役の意見を踏まえ、最終的に否決されたことがありました。取

締役会の議案が否決されるというのは、自分の経営者としての経験も含めて、極めて珍しいことだと思います。社外取締役として忌憚らない意見が言える信頼関係が土壌にあることと、当社の取締役会が健全な議論を行っており、社外取締役の監視・監督機能が有効に働いている証左ではないかと思います。

**中森:** この案件について実は後日談があります。取締役会があった後、海外事業視察として豪州を訪れたのですが、現場で会った社員が偶然この案件の担当者だったので。普段、我々社外取締役は取締役会の議案について、書類を読んで説明を聞くことで考えをまとめていくわけですが、現場社員から直接話を聞くと、担当ビジネスに対する意気込みや熱量が会話からひしひしと伝わり、事業への理解がより立体的になりました。そして書類に書かれた事業の裏に、社員の皆さんの存在を強く感じたという意味でも、事業視察は本当に有意義でした。今後の取締役会での議論にも活かされると思います。

**小林:** 事業の見学も大事ですが、現場で働く社員とのコミュニケーションに意味があると言っていて嬉しいです。当社は世界中どこに行っても、他商社に比べて少ない人員で現場を回しているケースが多く、そのような環境で働いている生産性の高い一人ひとりの社員こそが当社の企業価値の源泉です。

**石塚:** 現場の社員と話す時、当社にはこんなにも多様な人材がいるのかと気付かされます。人を知ることで、会社のことも事業のこともより深く知ることができますから、持続的成長の後押し、そして監視・監督機能の強化のためにも現場での活動は欠かせません。視察自体もかなりタイトなスケジュールで組まれていて、「稼ぐ、削る、防ぐ」を体感しています。

女性活躍推進も、一滴のしずくが集まって大きな流れになるように、今の施策が当社の文化に染み込み繋がっていくことを期待しています。

社外取締役  
中森 真紀子

主に公認会計士としての財務及び会計に関する高度な専門知識と企業経営者としての豊富な経験を持つ。2019年6月に当社取締役就任。内部統制・コンプライアンスやDXの分野において、専門知識・経験を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2024年度女性活躍推進委員会委員長及びガバナンス・指名・報酬委員会委員。

## 女性活躍推進や後継者計画、更なる成長に向けて

**小林:** お二人は2つの任意諮問委員会の委員長も務めていただいています。委員長を社外取締役にお願いすることは、世の潮流として当然であり、また、風通しの良さ、議論の客観性や実効性を担保したいと考えての判断だったのですが、まずは女性活躍推進委員会の活動について、中森さんはどのように見ておられますか。

**中森:** 女性活躍推進委員会は2021年に発足し、私は2023年度から委員長を務めています。委員会の議論において一番大切に考えていることは、女性も含めた社員全員の労働生産性を高めていくということです。目下の課題は女性役員登用だと認識していますが、人口分布として、役員適齢期である40-50代の女性社員が極めて少ないという現実があり、ここからどのように役員を輩出していくかが鍵になってきます。第一弾の施策として、2024年度に新たに生え抜きの女性執行役員を5名登用したところですが。(▶ Page 87 女性活躍推進委員会)

**小林:** この女性役員登用は、これまで重要な役職や幅広い異動等の経験が限られていた女性に対するアフターマティブ・アクションと位置付けています。当社では、元々「厳しくとも働きがいのある会社」を掲げて働き方改革を推進しており、性別を問わず、社員全体の労働生産性を向上させることを主眼としていました。これを推し進めていく中で、各施策が女性の活躍を促すことにも繋がると分かってきたのです。一方で、中森さんのご指摘の通り、女性の役員登用に向けては母集団が非常に少ないという現状がありました。社外から抜擢するという手もありますが、社内での育成プロセスを進展させないと続かないので、何としても社内から抜擢していくべきだという議論がありました。しかも、抜擢するのなら1、2名ではなく、影響力もインパクトもあ





**社外取締役と経営人材プールとの距離が近いこと自体が後継者計画の準備に繋がっているといえるでしょう。**

社外取締役  
石塚 邦雄

(株)三越伊勢丹ホールディングス社長・会長、日本経済団体連合会の副会長を歴任、企業経営・小売業界について豊富な知見を持つ。2021年6月に当社取締役就任。2024年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員長。

る5名を登用しようと。改めて特別な役割を与えるということではなく、役員になれば入ってくる情報は質も量も大きく違ってきますから、その情報を自ら咀嚼することで経営に対する理解や考え方が変わり、成長してくれることを期待しています。(▶ Page 81 女性社員の活躍推進)

**中森:** 本人のモチベーションや社内での見られ方も相当変わると思います。朝型勤務等の働き方改革の施策も、始まった当初は「定着しないのでは」という懐疑的な見方が大半だったそうですね。それが10年経って、社内でもすっかり浸透し、労働生産性の向上という面で効果も検証されて、先進的な取組みとして社会から注目されるまでになっています。同じことが女性活躍推進にもいえると思います。時間はかかるでしょうが、今の施策が点ではなく線になる、一滴のしずくが集まって大きな流れになるように、当社の文化に染み込み繋がっていくことを期待しています。それと同時に、会社としてその理想への道のりをどう打ち出していくか、また今の経営のスピード感を落とさずにいかに進めていくか、このあたりは大きな課題だと思います。

**小林:** 石塚さんは、ガバナンス・指名・報酬委員会の委員長を務められています。特に最近の後継者計画について関心が高まっていますが、この点に関しては社内の立場からは少々発言が難しいところですね。委員長としてのお考えを、改めてお聞かせいただけますか。

**石塚:** 後継者計画に関する注目度の高さは私も認識しています。ガバナンス・指名・報酬委員会は、諮問委員会として、会長CEOの後継者計画の立案を受けて審議するというスタンスです。現在の当社の経営状況は極めて良好で、この好調な時期に経営体制を変えるというリスクを冒す必要はなく、現状においてCEO交代の必要性はないと考えています。但し、当委員会の社外役員4名は、CEOの

後継者に関する諮問を受けた際に、しっかりと議論ができるよう、オフィサー、カンパニープレジデント、事業会社社長との面談等、日頃の活動を通じてCEOの後継者候補となり得る経営人材との交流を進めています。社外取締役と経営人材プールとの距離が近いこと自体がガバナンス・指名・報酬委員会としての準備に繋がっているといえるでしょう。面談を通して、当社には次期経営者候補となるべき優秀な人材が多くいると実感しています。例えば、当社の重要なKPIである黒字会社比率が92%と極めて高い水準にあることも、優秀な経営者人材が多く存在している証左だといえるのではないのでしょうか。(▶ Page 91 後継者計画)

**小林:** 黒字会社比率を経営者人材プールの質と繋げて捉えられているのは石塚さんならではの観点だと思います。グループ経営というのは、当社の今後の課題という意味でも非常に重要です。事業会社の役職者ポジションには、当社の出身者や出向者を数百人という単位で派遣しており、彼らを通じて当社のフィロソフィーを浸透させていくスタイルを取っています。ただ、有力な事業会社では特に、派遣するトップが当社で実績を上げた「大物」であるケースもあり、グループCEOオフィスを設立し、当社CEO自らがコントロールタワーとして全体最適を目指す仕組みを持っています。今後その役割が拡充する余地はあるでしょう。他にもお二人から見て、今後当社が更に成長していくための課題はありますか。

**中森:** これからの伊藤忠はグループ経営をいかに磨いていくかが、ますます重要になると思います。そのために特に「攻め」の部分でまだできることがあるのではないかと考えています。取締役役に就任した際、当社のリスク管理の徹底度に驚いたことをよく覚えています。グループ企業に対する守備面はかなり進んでいます。一方で「攻め」といえる業績面は、グループ内の個々の企業の経営力に委ねられて

いる部分が大きく、まだ目が行き届いていないところや改善できる部分もあるはずです。そこへ本社がリードして経営基盤を底上げすることで、更なる収益拡大の余地が生まれてくるのではないのでしょうか。そのためには、これまでも課題としてきた事業部間の横連携の推進、DX等を含めたグループ横断的なシナジーを生み出す仕組みを構築していくことが必要だと思います。

**石塚:** 気候変動や地政学リスク等、世界が10年前には考えられなかった変化を続ける中で、当社のビジネスは今後どうなっていくのかな、と考えることがあります。個々の力が強いことは当社の強みではありますが、商売の在り方や相手も変わっていく中で、今後もずっとカンパニー制の下でビジネスをしていくのか議論が必要になるかもしれません。少なくとも、もっと総合力を発揮すればもっと伸びていくのは間違いないと思います。

**「企業ブランド価値」の向上**

**小林:** 2024年4月に公表した経営方針「The Brand-new Deal」では、定量面での成長に加えて、定性面の磨きを通じた「企業ブランド価値の向上」も基本方針として掲げています。これも当社らしいのではないかと思います。(▶ Page 28 経営方針)

**石塚:** 企業行動指針「ひとりの商人、無数の使命」が表すように、社員一人ひとりがブランドを背負っているのだと思います。ブランドを作り上げることは大変なことで時間がかかるのに、崩れるときは簡単に崩れてしまう。他方、一人ひとりがビジネスをする際には、会社が積み上げてきたブランドが他社との違いを生み出し、力を発揮する。そういった意味で、私の経験からしても、「企業ブランドの向上」という考え方にはとても共感しますし、企業価値の持続性に繋

**「三方よし」による「企業ブランド価値」の向上を通じて「日本一良い会社」を目指していきたいと思っています。**

代表取締役 副社長執行役員 CAO  
小林 文彦

がっていくと思います。

**中森:** 伊藤忠商事のブランドは、今とても輝いていると思います。普段の何気ない会話の中で「伊藤忠」について触れると、「伊藤忠はすごいですね」といった反応が返ってくることも多いです。そういう好意的なリアクションの背景には、これまでの好調な業績への評価があると思いますが、同時に当社のブランディングのユニークさがあるからではないでしょうか。つまり、広い世代の共感を集める今日的な企業イメージと、160年超の歴史に遡る「ひとりの商人、無数の使命」の姿が無理なく融合していて、それが他には真似のできないブランドイメージを形成しているように感じます。企業としての信念を一貫して持ち続けてきたことがカルチャーとしてにじみ出てくる、これがブランドなのかもしれません。

**小林:** 創業以来、不変の価値観として継承し続けている「三方よし」が、当社独自のブランドであり、看板です。当社にはもともと近江商人の麻布の持ち下りを祖業とし、掛け売りで商売をしていた歴史があります。信用がなければ商売ができないわけです。ですから、「三方よし」、つまり信頼・信用を軸とした一貫性ある当社のコーポレート・カルチャーを世間にも浸透させていくことで、企業ブランド価値を高めていきたいと考えています。またその先には、「日本一良い会社」を目指したいという思いがあります。先日、当社の企業所内託児所「I-Kids」に通っていた小学生のお子さんから手紙をいただきました。毎朝、お母さんと一緒にI-Kidsに行き、友達と遊び、また夕方お母さんと一緒に帰るのがとても楽しかった、だからI-Kidsを作ってくれて、働き方改革をしてくれて、ありがとう、と書かれていたのです。大袈裟かもしれませんが、会社の施策が、一つの家庭の幸せに結びついているとしたら、とても嬉しいですよ。社員が幸せな会社を作ることで、「厳しくとも働きがいのある会社」を、そして「日本一良い会社」を目指していきたいと思っています。



# コーポレート・ガバナンス

## ■ 当社ガバナンス体制の更なる充実に向け

当社は、監査役設置会社であり、社外取締役が3分の1以上を占める取締役会と、社外役員を中心とした取締役会の任意諮問委員会、社外監査役が半数以上を占める監査役会を核としたガバナンス体制を採用しています。充実したコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、経営者による健全なリーダーシップの発揮と、透明で公正な意思決定の両立が不可欠であるとの考えの下、法令上認められる範囲内で、通常の業務執行に属する事項の経営陣への委任を進める一方、経営監視を強化するために取締役会の絶え間ないバージョンアップを続けてきました。取締役会では、重要性の高い業務執行に関する審議も行われており、社外役員への充実した情報提供・支援体制を通じて、「世間の目・一般株主の目」を意識した社外の視点から業務執行の監督が適切に行われるよう工夫されています。ガバナンス体制の更なる充実に向け、不断の見直しを継続し、コーポレートガバナンス・コードの動向や市場の声を踏まえ、引き続き、より実質面にこだわった体制強化や開示の拡充に取り組んでいきます。

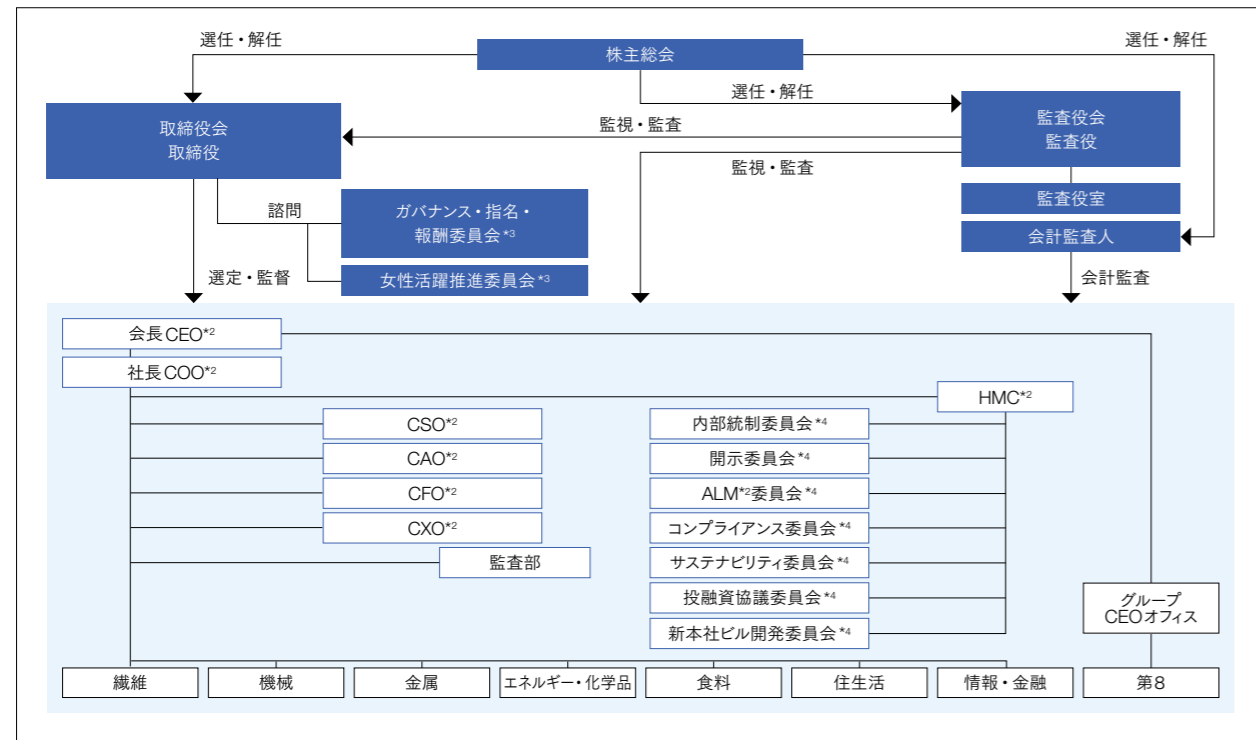
### 取締役会の構成等

♂: 男性 ♀: 女性 \*1 社内取締役 P: 機械カンパニープレジデント

取締役		監査役		取締役会における女性比率	取締役会における社外役員比率	2023年度の主な検討・報告事項
社内取締役*1	社外取締役	社内監査役	社外監査役			
7名 CEO COO CAO CFO P CSO CXO	4名	2名	3名	25% (4名)	44% (7名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTCの非公開化について</li> <li>大建工業(株)の非公開化について</li> <li>(株)WECARSによる旧(株)ビッグモーターの事業承継について</li> <li>(▶ Page 87 個別案件に関する議論)</li> <li>サステナビリティに関する取組み</li> </ul>

## ■ コーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図

(2024年7月1日現在)



\*2 CEO = Chief Executive Officer COO = Chief Operating Officer CSO = Chief Strategy Officer CAO = Chief Administrative Officer CFO = Chief Financial Officer  
CXO = Chief Transformation Officer HMC = Headquarters Management Committee ALM = Asset Liability Management  
\*3 取締役の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会下に任意諮問委員会を設置  
\*4 括弧内は委員長を記載。内部統制委員会(CSO): 内部統制システムの整備に関する事項の審議 開示委員会(CFO): 企業内容等の開示及び財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項の審議 ALM委員会(CFO): リスクマネジメント体制・制度及びB/S管理に関する事項の審議 コンプライアンス委員会(CAO): コンプライアンスに関する事項の審議 サステナビリティ委員会(CAO): SDGs・ESG対応(環境・社会関連。但し、ガバナンス関連は除く)に関するサステナビリティ推進事項の審議 投資協議委員会(CXO): 投資案件に関する事項の審議 新本社ビル開発委員会(CAO): 東京新本社ビルに関する事項の審議  
※ コンプライアンス統括役員はCAO。また、各ディビジョンカンパニーにはカンパニープレジデントを設置  
※ 内部統制システムは社内のあらゆる階層に組み込まれており、そのすべてを表記することができないため、主要な組織及び委員会のみ記載

## ■ 取締役会における議論の活性化

当社は、取締役会の実効性を高めるため、社外役員に対する情報提供・支援体制の強化に注力しています。社外役員に対し、付議される議題について事前ブリーフィングを行うのみならず、投融資案件については、投融資協議委員会やHMCでの審議の内容や関係機能部の意見等を速やかに共有し、審議のレベルアップに繋げています。更に、プレジデントや職能統括オフィサーとの個別面談、国内・海外事業視察等を通じて、社外役員が幅広い当社ビジネスに対する理解を深めることで、取締役会の更なる実効性向上や取締役会における議論の活性化を目指しています。

### 個別案件に関わる議論

当社は、取締役会規程に基づき、一定金額以上の投融資案件を実行する場合、HMCでの承認後、取締役会の承認が必要となります。2023年度においては、2件のTOB(株式公開買付)案件を含む複数の案件が取締役に付議されました。そのうち、「(株)WECARSによる旧(株)ビッグモーターの事業承継について」は、2回の実行取締役会付議を行い、慎重な検討が実施された案件の一つでした。1回目の取締役会では、想定ストラクチャー等のリスクをコントロールする手法等について報告がなされ、この議論を踏まえた上で事業承継に向けた意向を表明しました。2回目の取締役会では、投資金額の妥当性や当社グループとのシナジー、人材の承継等に関するHMCでの議論が報告された後、審議が行われました。案件の収益性・リスクに関する議論のみならず、定性的な取組意義についても議論が行われました。例えば、本件は社会貢献に繋がる意義があり、再生に向けて全社を挙げた取組みが重要であること、コンプライアンス・顧客第一の体制構築が求められること、社会的な関心の高さから、当社のレピュテーションの毀損に繋がらないような対応が必要であること等の活発な議論が行われ、これらを踏まえて本件の実行について、全会一致で承認されました。

また、他にも、HMCまでは承認されたものの、取締役会において、サステナビリティに関する視点を踏まえた活発な議論の結果、否決された案件もあり、当社の取締役会において、「世間の目・一般株主の目」である社外役員による経営への監視・監督が十分に機能していることを示す一例と考えています。

## ■ 取締役会の任意諮問委員会の活動

▶ Page 82 社外取締役 & CAO座談会

**ガバナンス・指名・報酬委員会**

2023年度は、前身のガバナンス・報酬委員会と合わせて合計5回開催し、全委員が出席しました。取締役会の実効性評価、スキル・マトリックス、後継者計画、役員報酬制度、役員制度の改定等が議題となり、各委員がそれぞれの議題について、活発な議論を行いました。役員制度の改定に関する審議では、女性執行役員特例措置制度\*5の導入について、選ばれた執行役員へのプレッシャーは大きく、今後のバックアップが重要であること、執行役員への在任限度の導入・上席執行理事\*6の設置については、執行役員の若返りや人材プールの構築等の制度趣旨に沿った運用が定着するようなフォローが重要であること等の意見が示されました。

**女性活躍推進委員会**

2023年度は、合計2回開催し、全委員が出席しました。女性活躍推進の全体方針、女性役員比率の向上や女性役職候補者への取組み、2024年度以降の一般事業主行動計画等が議題となり、各委員がそれぞれの議題について、活発な議論を行いました。女性役員比率の向上については、「2030年までに取締役会における女性比率30%以上」という日本政府方針も踏まえ、役員になり得る平均的な年齢まで待つことなく、育成も含めた制度として、アフターマティブ・アクションによる女性執行役員の登用を具体的に検討すべきこと等が議論されました。本委員会での議論が取締役に答申され、女性執行特例措置制度の導入に繋がりました。また、取締役・監査役のみならず、執行役員を含んだ全役員における女性比率も2030年までに30%以上とすることを公表しました。

\*5 一定数の女性執行役員を登用するためのアフターマティブ・アクションとして、女性役員を選考し、全社的経営に関わる経験を積む機会を特別に付与する仕組み  
\*6 執行役員(役付執行役員・カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う者及び女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員を除く)の在任限度を2年間とし、その時点で全員役員を退任する。退任した中で、退任前職務の継続もしくは社内のその他職務に就く者を上席執行理事とする。



取締役及び監査役の略歴は当社ウェブサイト 役員紹介をご参照ください。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer/>

## ■ 取締役、監査役、執行役員及び上席執行理事 2024年7月1日現在

### 取締役

#### 代表取締役会長

**岡藤 正広** ①  
 CEO  
 1974年 当社入社  
 2018年 当社取締役会長CEO  
 所有株式数 434,357株(262,362株<sup>\*1</sup>)

#### 代表取締役社長

**石井 敬太** ②  
 COO  
 1983年 当社入社  
 2021年 当社取締役社長COO  
 所有株式数 211,460株(144,457株<sup>\*1</sup>)

#### 代表取締役

**小林 文彦** ③  
 CAO  
 1980年 当社入社  
 2021年 当社取締役 副社長執行役員  
 所有株式数 203,901株(118,221株<sup>\*1</sup>)

#### 代表取締役

**鉢村 剛** ④  
 CFO  
 1991年 当社入社  
 2021年 当社取締役 副社長執行役員  
 所有株式数 206,388株(115,488株<sup>\*1</sup>)

#### 代表取締役

**都梅 博之** ⑤  
 機械カンパニー プレジデント  
 1982年 当社入社  
 2023年 当社取締役 副社長執行役員  
 所有株式数 111,492株(70,237株<sup>\*1</sup>)

#### 代表取締役

**瀬戸 憲治** ⑥  
 CSO  
 1987年 当社入社  
 2024年 当社取締役 執行役員  
 所有株式数 85,339株(49,089株<sup>\*1</sup>)

#### 代表取締役

**中 宏之** ⑦  
 CXO (兼)グループCEO オフィス長  
 1987年 当社入社  
 2022年 当社取締役 執行役員  
 所有株式数 52,626株(30,697株<sup>\*1</sup>)

#### 取締役<sup>\*2</sup>

**川名 正敏** ⑧  
 2018年 当社取締役  
 所有株式数 11,200株

#### 取締役<sup>\*2</sup>

**中森 真紀子** ⑨  
 2019年 当社取締役  
 所有株式数 13,000株

#### 取締役<sup>\*2</sup>

**石塚 邦雄** ⑩  
 2021年 当社取締役  
 所有株式数 4,600株

#### 取締役<sup>\*2</sup>

**伊藤 明子** <sup>\*3</sup> ⑪  
 2023年 当社取締役  
 所有株式数 1,000株



### 監査役

#### 常勤監査役

**京田 誠** ⑫  
 1987年 当社入社  
 2020年 当社常勤監査役  
 所有株式数 27,710株

#### 常勤監査役

**的場 佳子** ⑬  
 1986年 当社入社  
 2023年 当社常勤監査役  
 所有株式数 49,406株

#### 監査役<sup>\*4</sup>

**瓜生 健太郎** ⑭  
 2015年 当社監査役  
 所有株式数 9,000株

#### 監査役<sup>\*4</sup>

**藤田 勉** ⑮  
 2023年 当社監査役  
 所有株式数 0株

#### 監査役<sup>\*4</sup>

**小林 久美** <sup>\*5</sup> ⑯  
 2023年 当社監査役  
 所有株式数 200株

### 執行役員

#### 会長執行役員

**岡藤 正広**  
 CEO

#### 社長執行役員

**石井 敬太**  
 COO

#### 副社長執行役員

**小林 文彦**  
 CAO

#### 鉢村 剛

CFO

#### 都梅 博之

機械カンパニー プレジデント

#### 専務執行役員

**野田 俊介**

情報・金融カンパニー プレジデント  
 所有株式数 46,165株(4,452株<sup>\*1</sup>)

#### 常務執行役員

**茅野 みつる** <sup>\*6</sup>

広報部長  
 所有株式数 37,702株(4,198株<sup>\*1</sup>)

#### 執行役員

**田中 正哉**

エネルギー・化学品カンパニー プレジデント  
 所有株式数 72,070株(41,570株<sup>\*1</sup>)

#### 瀬戸 憲治

CSO

#### 中 宏之

CXO  
 (兼)グループCEO オフィス長

#### 加藤 修一

欧州・CIS 総支配人  
 (兼)伊藤忠欧州会社社長  
 所有株式数 38,655株

#### 真木 正寿

住生活カンパニー プレジデント  
 所有株式数 55,819株(25,196株<sup>\*1</sup>)

#### 小谷 建夫

第8カンパニー プレジデント  
 所有株式数 37,283株(7,201株<sup>\*1</sup>)

#### 武内 秀人

繊維カンパニー プレジデント  
 (兼)大阪本社管掌  
 所有株式数 37,277株(15,216株<sup>\*1</sup>)

#### 宮本 秀一

食料カンパニー プレジデント  
 所有株式数 34,053株(11,997株<sup>\*1</sup>)

#### 猪股 淳

金属カンパニー プレジデント  
 所有株式数 26,835株(3,799株<sup>\*1</sup>)

#### 山内 務

㈱WECARS 取締役副社長  
 所有株式数 21,609株(1,399株<sup>\*1</sup>)

#### 福垣 学

ブランドマーケティング部門長  
 所有株式数 22,708株(1,399株<sup>\*1</sup>)

#### 垣見 俊之

人事・総務部長  
 所有株式数 22,178株(1,399株<sup>\*1</sup>)

#### 石橋 忠

東アジア総代表  
 所有株式数 20,747株

#### 牛島 浩

自動車・建機・産機部門長  
 所有株式数 24,361株(1,399株<sup>\*1</sup>)

#### 角野 然生

機械カンパニー プレジデント補佐  
 (特命事項担当)  
 (兼)グリーントランスフォーメーション(GX)  
 担当役員  
 所有株式数 2,000株

#### 海老根 桂子

伊藤忠フィナンシャルマネジメント(株)  
 代表取締役社長  
 所有株式数 10,616株

#### 岩澤 香織

住生活M&R 室長  
 所有株式数 4,442株

#### 中村 洋幸

食品流通部門長  
 所有株式数 19,000株

#### 安部 泰宏

電力・環境ソリューション部門長  
 所有株式数 13,025株

#### 山田 哲也

エネルギー部門長  
 所有株式数 13,044株

#### 山本 顕治

第8カンパニー GM  
 所有株式数 15,774株

#### 中元 寛

第8カンパニー GM  
 所有株式数 13,280株

#### 三村 剛

ファッションアパレル部門長  
 所有株式数 18,898株

#### 井上 大輔

金属資源部門長  
 (兼)非鉄・リサイクル部長  
 所有株式数 14,547株

#### 井上 健司

業務部長  
 (兼)CP・CITIC 戦略室長  
 所有株式数 5,237株

#### 山浦 周一郎

経理部長  
 所有株式数 4,355株

#### 曾我部 雅博

法務部長  
 所有株式数 20,927株

#### 奥寺 俊夫

機械経営企画部長  
 所有株式数 16,565株

#### 多田 博子

伊藤忠インターナショナル会社  
 ワシントン事務所長  
 所有株式数 4,083株

#### 太田 頼子

人事・総務部総務室長  
 所有株式数 5,763株

#### 寺内 香織

法務部安全保障貿易管理室長  
 所有株式数 2,041株

### 上席執行理事

#### 西口 知邦

秘書部長  
 所有株式数 28,047株(2,794株<sup>\*1</sup>)

#### 田畑 信幸

化学品部門長  
 所有株式数 36,088株(2,794株<sup>\*1</sup>)

#### 吉川 直彦

伊藤忠インターナショナル会社社長  
 (CEO)  
 所有株式数 21,824株

#### 山本 広太郎

生活資材・物流部門長  
 所有株式数 10,587株

#### 阿部 邦明

生鮮食品部門長  
 所有株式数 24,384株(2,794株<sup>\*1</sup>)

所有株式数は伊藤忠商事(株)の所有株式数。

<sup>\*1</sup> 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。

<sup>\*2</sup> 会社法第2条第15号に定める社外取締役。 <sup>\*3</sup> 伊藤 明子の戸籍上の氏名は、野田 明子です。

<sup>\*4</sup> 会社法第2条第16号に定める社外監査役。 <sup>\*5</sup> 小林 久美の戸籍上の氏名は、野尻 久美です。

<sup>\*6</sup> 茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

※ 当社は2012年度より、株主の皆様と同じ目線に立ち、役員の株価上昇への意識を高めるため、「自社株数保有ガイドライン」を設定しています。  
 自社株数保有ガイドライン：執行役員が保有する目安となる当社株式数のガイドラインを役位毎に設定  
 会長・社長(10万株)、副社長執行役員(5万株)、専務執行役員(4万株)、常務執行役員(3万株)、執行役員(2万株)  
 (2024年4月1日付新任執行役員を除く)

## ■ 役員のスキル・マトリックスと任意諮問委員会の構成

当社役員は、社内・社外役員を問わず、各分野における知見・経験や高い見識を以て経営にあたっています。社内取締役については、知見・経験を有する分野に○、そのうち特に貢献が期待される分野に◎を付し、社外役員及び常勤監査役については、各役員の有する専門的な視点・高い見識を最大限活用すべく、当社経営において特に貢献が期待される分野に、各役員とも協議の上で、●を付しています。

### 知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野の選定理由

分野	選定理由
経営全般	当社は、総合会社として広範な分野で事業を展開しています。全体を俯瞰した上で、「三方よし」の理念の下、企業価値の向上を図るための経営計画・経営戦略等を議論すべく、本分野の知見が重要と考えています。
グローバル	当社は、総合会社としてグローバルな事業展開を行っているため、異文化や地政学への理解をベースとした、本分野の知見が重要と考えています。
マーケティング／営業	当社は、「マーケットイン」の発想での「商人」としての営業力を発揮し、「稼ぐ」を推進することを、当社経営における重要な要素として認識しているため、本分野の知見が重要と考えています。
自己変革／DX	当社は、外部環境の変化に応じて柔軟に自己変革を遂げることで、総合会社としての総合力を発揮し、持続的な成長を実現しています。DXについても、これ自体を目的化することなく、既存の事業基盤を活かしながら、自己変革により、サプライチェーンの効率化等の早期の収益貢献が見込める個別案件を積み重ねています。以上を踏まえた取組推進のため、本分野の知見が重要と考えています。
SDGs・ESG	当社は、持続可能な成長を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義、すなわち「三方よし資本主義」を標榜しており、気候変動への取組み等、特定した7つのマテリアリティに本業を通じて取組み、「持続可能な開発目標(SDGs)」達成に貢献するため、本分野の知見が重要と考えています。
健康・医療	当社にとって「人」は最大の財産であり、従業員の能力開発と共に、「健康力」増強こそが企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たす人材強化の礎であるため、本分野の知見が重要と考えています。
財務・経理・リスクマネジメント	当社は、持続的な成長実現のため、強固な財務基盤構築、正確な財務報告作成、M&A等の案件審査におけるリスク分析を行うと共に、定量的な見地から職能が営業現場を支援する体制を構築しています。これらにより継続的に「稼ぐ、削る、防ぐ」を推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
人材戦略	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ており、働き方改革の進化を通じた企業価値の向上等、当社の取組みをより効果的に推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
内部統制・法務／コンプライアンス	当社は、適正かつ効率的な業務執行を確保できるよう、経営の監視・牽制機能が適切に組み込まれた体制を構築しており、継続的に体制の改善を図り「防ぐ」を推進すべく、本分野の知見が重要と考えています。

## 役員のスキル・マトリックスと任意諮問委員会の構成

氏名	役位	性別	知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野										ガバナンス・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会*1	主な役位・経歴・資格等
			経営全般	グローバル	マーケティング／営業	自己変革／DX	SDGs・ESG	健康・医療	財務・経理・リスクマネジメント	人材戦略	内部統制・法務／コンプライアンス				
岡藤 正広	代表取締役会長 CEO	男	◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	□	繊維カンパニー プレジデント 社長
石井 敬太	代表取締役社長 COO	男	◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	□	インドシナ支配人 エネルギー・化学品カンパニー プレジデント	
小林 文彦	代表取締役	男	○	○	○	○	◎	○	○	○	◎	○	□	人事・総務部長 CAO	
鉢村 剛	代表取締役	男	○	◎	○	○	○	○	○	◎	○	○	□	財務部長 CFO	
都梅 博之	代表取締役	男	○	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	□	アフリカ総支配人 欧州総支配人 機械カンパニー プレジデント	
瀬戸 憲治	代表取締役	男	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	□	金属カンパニー プレジデント CSO	
中 宏之	代表取締役	男	○	○	○	◎	○	○	○	◎	○	○	□	業務部長 CDO・CIO、CSO、CXO	
川名 正敏	社外取締役	男	●				●		●				□	東京女子医科大学病院副院長 医学博士	
中森 真紀子	社外取締役	女				●			●		●		□	公認会計士	
石塚 邦雄	社外取締役	男	●		●						●		■	㈱三越伊勢丹ホールディングス社長・会長	
伊藤 明子	社外取締役	女					●		●		●		□	消費者庁長官	
京田 誠	常勤監査役	男					●		●		●		□	食料カンパニー CFO	
的場 佳子	常勤監査役	女		●			●				●		□	調査・情報部長 人事・総務部長	
瓜生 健太郎	社外監査役	男			●				●		●		※	瓜生・糸賀法律事務所代表弁護士・マネージングパートナー 弁護士	
藤田 勉	社外監査役	男	●	●					●				□	シティグループ証券(株)取締役副会長	
小林 久美	社外監査役	女				●			●		●		□	公認会計士 税理士	

\*1 女性活躍推進委員会の委員には、上記の他、人事・総務部長を含みます。

※ 当社の元社外取締役である望月晴文氏、村木厚子氏及び元社外監査役である大野恒太郎氏、また、谷内正太郎氏については、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Boardのメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。

■委員長 □委員 ※オブザーバー

## ■ 後継者計画

当社は、経営の持続性を高め、中長期的な企業価値向上を図るため、後継者計画を経営の重要課題の一つとして位置付けています。CEOの選任プロセス及び候補者の育成方針については、総合会社である当社を率いるCEOとして、最も重要なスキルである「商人としての営業力」とビジネスセンスを持ち合わせ、「三方よし」を実践できることを前提としています。

### CEOの選任プロセス

会長CEOによる立案	中長期的な企業価値向上の実現に向け、全社の事業内容に関する知識だけでなく、候補者の業務経歴・経験・人柄等についての深い理解が必須であることから、執行側による立案を前提とし、会長CEOがガバナンス・指名・報酬委員会に候補者を推薦
ガバナンス・指名・報酬委員会での審議	社外取締役を委員長かつ委員の過半数とするガバナンス・指名・報酬委員会において、「世間の目・一般株主の目」を併せ持つ社外役員の視点を反映させて審議
取締役会で審議	ガバナンス・指名・報酬委員会は、取締役会に審議結果を答申し、取締役会で議論の上でCEOを決定

### CEO候補者の育成方針

「商人としての営業力」のある役員が活躍し、経験を積み重ねることができるよう、役員を配置しています。複数名の候補者に対して、リーダーシップの育成やお客様との向き合い方を学ばせるため、本社・事業会社・国内外を問わず、常日頃から現場における難易度の高い業務経験を積ませています。

また、2024年度からは上席執行理事\*2を設置し、上席執行理事またはグループ会社へ移籍済みの当社元執行役員から重要役職者へ抜擢する仕組みを整え、実力主義を徹底した経営人材プールを形成しています。

\*2 執行役員(役付執行役員・カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う者及び女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員を除く)の在任限度を2年間とし、その時点で全員役員を退任する。退任した中で、退任前職務の継続もしくは社内のその他職務に就く者を上席執行理事とする。

## 取締役会の実効性評価

当社は、毎年取締役会の実効性に関する評価を実施しています。2023年度は、定量面において2022年度に改善したスコアが更に上昇し、6つの評価テーマのすべてにおいて高いレベルで機能しているという評価結果となりました。特に、取締役総数・比率、取締役会議長の属性、議事進行の適切性等について、2022年度も高い評価であった中、更に評価を高めており、取締役会の審議の充実への取組みが評価にも表れました。定性面においては、更なる発展に向けた示唆・指摘と共に、肯定的意見が多数得られ、中長期に取組む優先事項としては、主に「グループ・ガバナンス」、「将来を見据えた議論」等が挙げられました。

### 取締役会評価の実施要領

対象者	2023年度の全取締役(10名)及び全監査役(5名)	
実施/評価方法	Step 1: 外部コンサルタントを起用し、対象者に対するアンケート及び個別インタビューを実施(回答は匿名ベース) Step 2: 対象者の回答内容について、外部コンサルタントが分析・取りまとめを実施 Step 3: 外部コンサルタントの分析・取りまとめを参考にして、ガバナンス・指名・報酬委員会において検討を実施 Step 4: 取締役会において分析・評価を実施	
質問内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成</li> <li>取締役会の役割・責務</li> <li>取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>任意諮問委員会の構成等</li> <li>取締役会の運営状況</li> <li>その他の重要テーマ</li> </ul>

### 2023年度における取締役会の評価結果

特定年度	特定された課題	2023年度の進捗
2021年度	経営基盤の強化に向けた継続的な議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>上場子会社や関連会社のTOB(株式公開買付)、複数カンパニーを横断する投資案件の検討等、当社グループ全体の将来の成長に向けた投資判断を行っている。</li> <li>CXOを新設し、デジタル化推進を含む、グループの業容・業態変革推進に向けた体制づくりを進めている。</li> </ul>
	更なる人材多様性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進委員会の議論や提言も踏まえ、新たに女性執行役員の登用や全役員における女性比率の数値目標を定める等、女性活躍の推進に向けた具体的な施策・目標を決定・公表し、具体的な取組みに繋げている。</li> <li>バーチャルオフィス(社内兼業制度)の導入による、若手従業員の成長・キャリア形成や組織横断的なビジネスの促進、その他の働き方改革の施策の導入等、更なる人材多様性に繋がる具体的な取組みを実施している。</li> <li>取締役・監査役全体の女性比率の向上により、役員の多様性が更に高まり、取締役会における議論の深化を促進している。</li> </ul>
2022年度	グループ全体の経営者層の後継者計画に関する継続的な議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス・指名・報酬委員会(委員長及び委員の過半数が社外取締役)において、後継者計画、執行役員の選定や報酬等について、横断的・有機的な議論ができるガバナンス体制を構築している。</li> <li>新たな職位として上席執行理事を新設し、執行役員経験者層が厚みを増すことで、グループ会社経営者と共に、当社の重要役職者の候補者となり得る人材を確保している。</li> </ul>
	外部環境の変化を踏まえた監視監督体制の継続的な強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点を含む事業拠点の社外役員の視察、カンパニープレジデント・職能担当オフィサー、事業会社の経営層、若手従業員等と社外役員との面談、監査役の監査計画の取締役会での説明、監査役と社外取締役との連携を通じて、当社及びグループ会社に対する社外役員による理解を深め、監督の実効性を高めている。</li> <li>任意の諮問委員会について、委員長と委員の過半数を社外取締役とする「ガバナンス・指名・報酬委員会」に改組し、取締役会による監督機能を強化している。</li> <li>GHG排出量の削減やSDGsへの貢献を考慮した取締役会による議論や監督を行い、投資や事業上の判断に繋げている。</li> </ul>

#### 2023年度に特定された課題

取締役会が、これまで以上の機能を発揮すべき課題として、下記を新たに特定

- ダイバーシティ強化策の実装状況の監督
- グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策の監督

## 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に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(株)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、(株)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、内閣官房内閣審議官まち・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。





## 役員報酬

当社の取締役報酬制度は、「業績拡大と株価上昇のインセンティブ」の目的で設計されており、報酬総額のうち変動報酬が占める割合は、他社との比較においても非常に高い水準となっています。業績が上がれば報酬が増額する一方、業績が悪化した場合には各取締役の報酬は大幅に減少し、経営責任を明確に負担する仕組みとなっていることに加え、従来より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。具体的には、固定報酬である「①月例報酬」、並びに変動報酬である「②業績連動型賞与」、「③株価連動型賞与」及び「④業績連動型株式報酬」により構成されており、業績連動型賞与は短期業績を意識するための報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬とそれぞれ位置付けています。

月例報酬は、各役員の役位毎の基準額をベースに気候変動及びSDGs・ESG 対応を含む会社への貢献度等に応じて、評価・決定されています。

業績連動型賞与／株式報酬の連動指標として、成長投資や株主還元の原因でもあり株式市場の関心も高い連結純利益を採用し、万が一、連結純利益が赤字に陥る場合には、当該賞与・報酬が一切支給されない厳しい仕組みとしています。また、株価連動型賞与については、当社株価を連動指標とし、連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定しています。

### 報酬制度の概要及び報酬限度額

固定／変動	概要	報酬限度額	株主総会決議
固定報酬	① 月例報酬 役位毎の基準額をベースに気候変動及びSDGs・ESG 対応を含む会社への貢献度等に応じて決定	月例報酬総額として年額10億円 (うち、社外取締役分は年額1億円)	2022年6月24日
変動報酬 (単年度)	② 業績連動型賞与 連結純利益に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に応じて個別支給額が決定	賞与総額として年額30億円 ※ 社外取締役は不支給	
変動報酬 (中長期)	③ 株価連動型賞与 連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定	※ 社外取締役は不支給	2024年6月21日
	④ 業績連動型株式報酬(非金銭報酬) 連結純利益に基づき、取締役の役位に応じて、報酬として支給される株式数が決定*1 *1 従来の制度では、連結純利益と役位ポイントにより計算される報酬額を、信託の取得平均株価で割ることで交付株式数を算定。本制度では、株式報酬額を経由せず直接交付株式数を算定	以下は2事業年度分かつ取締役、執行役員及び上司執行理事を対象とした限度額 ● 当社から信託への抛上上限額：50億円 ● 対象者に付与するポイントの総数：60万ポイント (1ポイント=1株として換算) ※ 社外取締役は不支給	

### 2023年度の当社取締役及び監査役に対する報酬等の内容

(百万円未満四捨五入)

役員区分	人員	報酬等の総額 (百万円)	内訳(百万円)				
			月例報酬	業績連動報酬			株式報酬 (非金銭報酬)
				業績連動型 賞与	株価連動型 賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役	取締役(社内)	6名	3,579	633	1,966	512	469
	社外取締役	5名	81	81	—	—	—
	合計	11名	3,661	714	1,966	512	469
監査役	監査役(社内)	2名	100	100	—	—	—
	社外監査役	5名	61	61	—	—	—
	合計	7名	160	160	—	—	—

### ②業績連動型賞与の算定式

#### 総支給額

総支給額算定ベース  

$$= (A + B + C) \times \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 55$$
 2024年度連結純利益のうち、  
 A = 2,000億円に達するまでの部分  $\times 0.35\%$   
 B = 2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分  $\times 0.525\%$   
 C = 3,000億円を超える部分  $\times 0.35\%$

総支給額は、A、B及びCの合計額に、対象となる取締役の員数増減・役位変更等に伴う一定の調整を加えた額です。

#### 個別支給額

個別支給額  

$$= \text{総支給額算定ベース} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}$$

\*2 個別支給額80%の算定式：  

$$(\text{総支給額} \times \text{役位ポイント} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和}) \times 80\% \times (\text{担当組織連結純利益の計画達成率}^{*3} \text{により決定する乗率} \times 70\% + \text{役職就任時に担当する組織の就任前年度業績との比較により決定する乗率}^{*4} \times 30\%)$$
  
 \*3 担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率：  

$$100\% + (\text{担当組織連結純利益の計画達成率} - 100\%) \times 2$$
 (乗率が負数の場合は0%とします。上限は200%とします。)  
 \*4 役職就任時に担当する組織の就任前年度業績との比較により決定する乗率：  

$$100\% + (2024\text{年度の担当組織連結純利益} \div \text{就任前年度の担当組織連結純利益} - 100\%) \times 2$$
 (乗率が負数の場合は0%とします。上限は200%とします。)  
 但し、制度改定日である2023年6月13日時点で既に担当組織を持つ役職に就任している取締役については、就任前年度の担当組織連結純利益を2023年度の担当組織の連結純利益に読み替えるものとします。  
 ※ 2024年度の当社取締役のうち、担当組織の業績評価を反映する取締役の担当は機械カンパニーであり、同カンパニーの2024年度の連結純利益の計画値は1,300億円(2024年5月8日に公表)です。担当組織の業績評価ができない取締役の担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率及び役職就任時に担当する組織の就任前年度業績との比較により決定する乗率は100%とします。

各取締役への個別支給額は上記に基づき計算された総支給額を、役位毎に定められた下記ポイントに応じて按分した金額です。

取締役 会長	取締役 社長	取締役 副社長 執行役員	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 執行役員
10	7.5	5	4	3	2.2

別途、個別支給額の上限を定めています。

個別支給額の80%\*2は、担当組織の計画達成率及び役職就任時に担当する組織の就任前年度業績との比較により決定される乗率に応じて増減する仕組みとしています。

### ③株価連動型賞与の算定式

個別支給額\*5(2024年度) = (2023~2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値 - 2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値)  $\times 1,300,000 \times (2023\text{年度と}2024\text{年度の役位ポイント}^{*6}\text{の合計}) \div (108.8\text{ポイント} \times 2) \times \text{相対株価成長率}^{*7} - 2023\text{年度の株価連動型賞与}$

\*5 株価連動型賞与は、取締役退任後(取締役退任後において執行役員の地位に就く場合には執行役員退任後)に支給額を確定し支払います。なお、算定式に基づき算出された金額が負数となる場合には、当該年度の個別支給額は0となります。  
 \*6 役位ポイントは、②業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。  
 \*7 相対株価成長率 = (2023~2024年度の日々の当社株価終値の単純平均値  $\div$  2021~2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値)  $\div$  (2023~2024年度の日々のTOPIXの単純平均値  $\div$  2021~2022年度の日々のTOPIXの単純平均値)

### ④業績連動型株式報酬の算定式

ポイント\*8 = 役位毎の基準ポイント\*9  $\times$  業績によるポイント算出率\*10  $\times$  {(対象期間の開始月である7月から翌年6月までの間の在任月数(1月末満切上げ)  $\div$  12}(少数点以下の端数は切捨て)

\*8 業績連動型株式報酬は、在任中に毎年ポイント(1ポイント=1株)を付与し、退任後に累積したポイント分に相当する株式報酬を信託よりまとめて支給することとしています。

\*9 役位毎の基準ポイントは次の通りです。

取締役 会長	取締役 社長	取締役 副社長 執行役員	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 執行役員
31,900	23,900	16,000	12,800	9,600	7,000

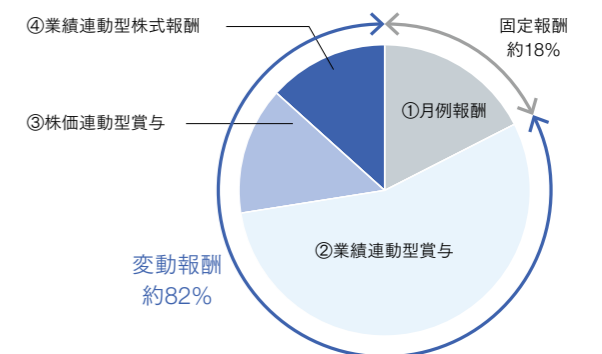
別途、株式交付ポイントの上限を定めています。

\*10 業績によるポイント算出率は次の通りです。  

$$(2024\text{年度の連結純利益} - 3,000\text{億円}) \div 100\text{億円} \times 2\%$$

なお、業績連動型株式報酬についてクローバック・マルス条項を導入しています。取締役に職務の重大な違反または社内規程の重大な違反が判明した場合や、責任処分に相当する重大な非違行為等を理由として辞任、解任となった場合またはそれに準ずる場合に、当社は、当該取締役に対し、本制度に基づく当社株式等の交付等は行わず、既に交付等が済んでいる場合には、本制度における交付済み株式数(換価処分した株式数を含む)に返還を通知した日の東京証券取引所における当社株式の終値を乗じて得た額につき、賠償を求めることができるものとします。

### 取締役(社外取締役を除く)報酬構成比率イメージ(2023年度)



## ■ 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

当社は、2019年10月に公表した「上場子会社のガバナンスに関する当社方針等について」等に示す通り、各上場子会社の独立性を尊重し、かつ株主平等の原則に反するような行為は行わないことを明確にしています。各上場子会社と当社は、それぞれ事業パートナーとして相互に企業価値向上に資する関係にあり、また、各上場子会社の一般株主と当社との間に生じ得る利益相反リスク等を踏まえ、各上場子会社に対して独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築を促進することで、各上場子会社における独立した意思決定の担保を図っています。なお、当社は何れの上場子会社ともガバナンスに関する契約を締結していません。



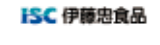

当社は、経営戦略における位置付け等を踏まえ、定期的の上場子会社の保有意義を見直した上で、必要に応じて買増しや売却等を実施しています。2020年度はファミリーマートの非公開化、2022年度にはコネクシオ(株)の株式売却、2023年度はCTCの非公開化を実行しました。今後も、定期的の上場子会社の保有意義を見直すと共に、「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえた更なるグループ・ガバナンス体制の向上を図っていきます。

また、当社は複数の上場関連会社へ出資しており、当該関連会社との取引においても利益相反が発生しないように配慮すると共に、資本関係・取引状況等、各社の実態に鑑み、必要に応じ上場子会社に準じた対応を行っています。

当社の経営戦略における位置付け等からの各上場子会社・上場関連会社の保有意義は、以下の通りです。

### 上場子会社

(2024年7月1日現在)

会社名	保有意義	独立社外取締役割合	取締役会諮問委員会設置状況	独立社外監査役割合
 伊藤忠エネクス	国内の幅広い顧客基盤を活かし、既存エネルギー事業、電力事業に加え、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネス等を展開しており、同事業において当社グループが国内外で安定収益基盤を構築していく上で、重要かつ不可欠な存在です。また、当社は当社グループの幅広い国内外ネットワークを活かし、SDGsを踏まえた新エネルギー分野での取組みや当社グループへの燃料供給事業等を推進しています。	43% (3名/7名)	・ガバナンス委員会 ・特別委員会	75% (3名/4名)
 タクロンエア*	高度な技術力と大規模な生産キャパシティを有し、当社グループの合成樹脂事業における中核を担う企業です。当社は、同社のフィルム事業等における海外展開や競争力ある原材料の安定調達、更に、多岐にわたる当社製品の拡販において、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しています。	43% (3名/7名)	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
 IFC 伊藤忠食品	酒類・加工食品の販売を主要事業としており、同社の存在により、当社は国内の多様な小売業との安定的な顧客接点を有するに至っており、この販売チャネルを活用し、食品流通分野における当社収益を最大化しています。また、「販売先に対するDX等を活用した売り場づくりへの貢献」等、同社の成長戦略の実践において当社グループの有する様々な顧客基盤・知見を活用し、当社は当社が提供するサービスの拡充・進化に貢献しています。	33% (3名/9名)	・ガバナンス委員会	50% (2名/4名)
 ITC 伊藤忠製薬	食肉販売及び畜産加工品の製造販売を主要事業としており、当社グループの畜産バリューチェーンの中で最終製品の販売という重要な役割を担っています。同社主力商品に係る高品質な輸入原料の安定供給の確保や当社海外出資先との豚肉ブランドの共同開発等において、当社は当社グループの幅広い国内外のネットワークを活用しています。	60% (3名/5名)	・経営諮問委員会 ・サステナビリティ委員会	50% (2名/4名)

\*1 2024年8月、当社は、同社の非公開化を目的とするTOB(株式公開買付)を公表しています。

 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針や政策保有株式に関する方針の詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate\\_governance.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate_governance.pdf)

### 主要な上場関連会社

(2024年7月1日現在)

会社名	保有意義
 DESCENTE <sup>*2</sup>	自社ブランド「デサント」、「ルコックスポルティフ」、「マンシングウェア」が主力のスポーツアパレルであり、当社重点分野の一つであるスポーツ関連ビジネスにおいて安定的収益基盤を構築する上で、当社にとって重要かつ不可欠な存在です。当社は「デサント」を中心にプレミアムスポーツブランドとしての地位を確立しており、当社の有する人材やモノづくりのノウハウの活用、及び生産・物流・DXのプラットフォーム構築支援を行うことで収益の極大化を目指しています。
 Jamco	航空機内装品製造を主要事業としており、大型機向けギャレー(厨房設備)及びラバトリー(化粧室)にて世界トップシェアを有する当社の民間航空事業における中核を担う企業です。同社製品の一部拡販において、当社グループが持つ幅広いネットワークを活用しています。
 東京センチュリー株式会社 Tokyo Century Corporation	祖業の「国内リース」をはじめ、「オートモビリティ」、「スペシャルティ(航空機・船舶・不動産等)」、「環境インフラ」、「国際」の5事業分野にわたり事業投資を含む多種多様なビジネスを展開しています。当社とは、従来より自動車や建設機械、航空機等の機械分野をはじめ、環境エネルギー、情報等の幅広い分野において協業関係にありますが、新たな事業領域における有望な出資先への共同出資や共同提案等を行うことにより、更に互いの業容を拡大しています。
 HITACHI Reliable Solutions	建設機械の新車販売事業に加え、ファイナンス事業、レンタル事業、中古車販売等の拡大を推進しています。当社とは、従来より輸出トレードやファイナンス事業の共同展開等を通じて様々な取引関係を有しており、当社が建機事業で安定収益基盤を構築していく上で、同社は重要かつ不可欠な存在です。また、当社とは当社グループが持つ幅広いネットワークを活かし、米国を含む様々な地域及び幅広い事業分野での協業を推進しています。
 フェルネオシユウ株式会社	商社トップクラスである当社の海外原料調達機能の提供や当社グループの中間流通・川下領域でのネットワークを活かした販売シナジーの更なる発揮等が期待されます。
 不二製油グループ本社株式会社	植物性油脂・カカオ・大豆等を原料とした食品素材の開発、製造及び販売事業を行っています。当社は植物性素材の開発において創業以来蓄積した独自の技術力を誇り、事業の高付加価値化と共にグローバルに展開していることから、当社の事業ポートフォリオにおいても重要な位置付けにあります。当社とは米国における油脂事業の共同推進に加え、原材料の安定調達や製品販売、人材交流においても当社グループが保有するネットワークを活用しています。
 Bell System 24	コンタクトセンター運営や経営課題解決型BPOサービス提供を主要事業としており、当社のデジタル事業群の中で顧客体験(Customer Experience)の高度化という重要な役割を担います。当社は、AIやデータ分析等の領域において、当社グループの幅広い国内外のネットワークを活用しています。
 SKY Perfect JSAT Group	衛星通信サービスを軸とする宇宙事業と、有料放送「スカパー！」を提供するメディア事業を主要事業としており、当社の情報通信分野の中で宇宙・衛星・メディア関連領域強化という重要な役割を担います。当社はコンテンツやソリューションを活用したメディア領域や衛星画像・データを活用した宇宙・衛星領域での新規事業構築等において、当社グループの幅広い国内外のネットワークと連携しています。
 Orico	個品割賦、クレジットカード、家賃・決済保証等幅広く事業を展開しており、リテール金融事業における重要パートナーであると共に、当社が進める海外展開における事業化調査等において当社グループのネットワークを活用しています。また当社はFintech企業への出資等を通じて業容拡大を進めており、こうした取組みの中で当社との協業検討を行っています。

\*2 2024年8月、当社は、同社の非公開化を目的とするTOB(株式公開買付)を公表しています。

## ■ 政策保有株式に関する方針

当社は、純投資目的以外の目的で保有する投資株式(連結対象会社への投資は除く。以下「投資株式」という。)の保有について、取引関係の構築を目的とし、原則として投資リターンの実現確度の高い銘柄、または将来の子会社化・関連会社化等が見込まれる、戦略性の高い銘柄に限定する方針としています。この方針は、国内株式または海外株式、あるいは上場株式または非上場株式の別にかかわらず同一です。また、この方針に基づき、毎年経営会議において、保有する全銘柄の投資リターンを踏まえた投資の経済合理性(定量面)や将来的な投資目的の実現見通しを踏まえた保有意義(戦略面)を検証しています。

現在保有している投資株式は、事業領域の拡大やシナジーの発揮等が見込める銘柄であり、例えば、2023年度は、建設・建材周辺事業とのシナジーが見込める橋梁メーカーのオリエンタル白石(株)やクラウド領域での豊富な開発リソースを有しCTCとの連携が期待されるコムチュア(株)との資本業務提携を実行しています。

# 事業ポートフォリオ

BUSINESS PORTFOLIO

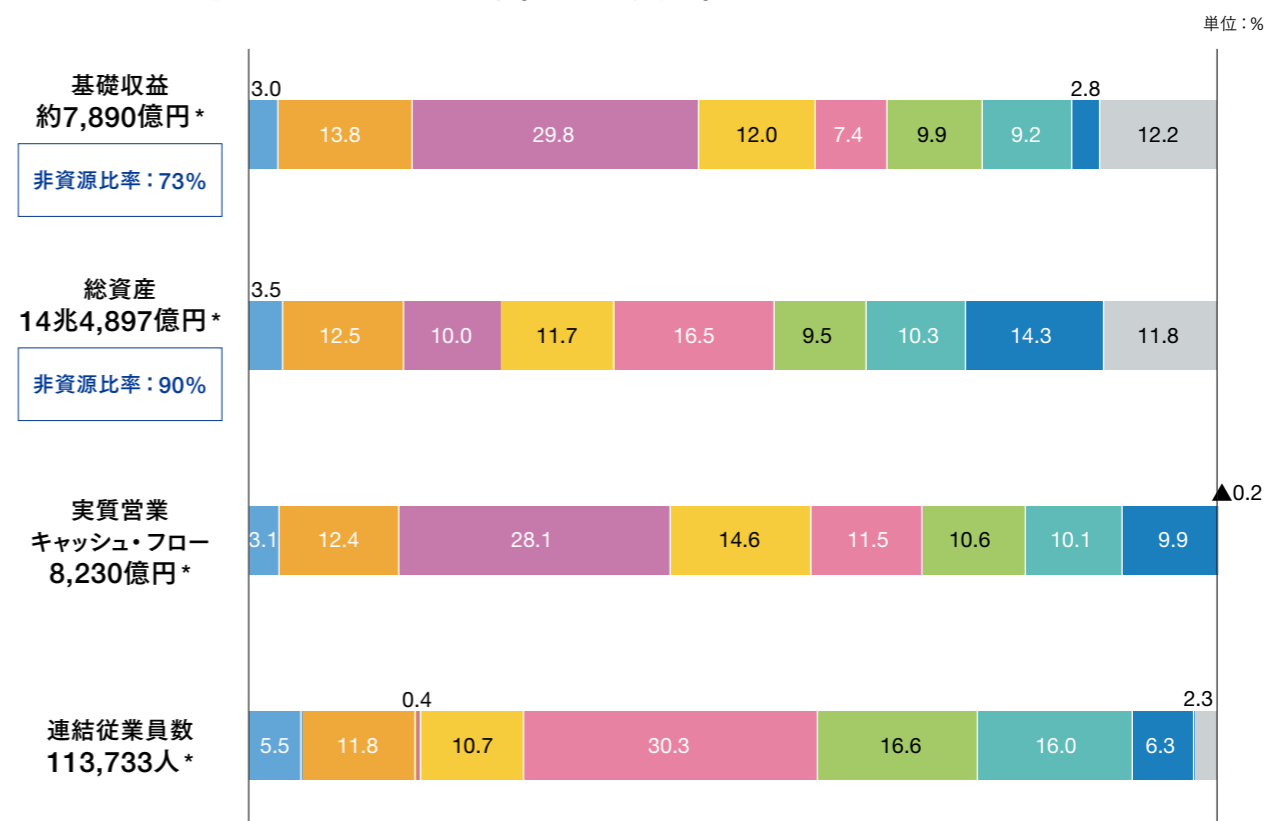
## CONTENTS

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



## ポートフォリオ概況

全社の各重要数値に占めるカンパニー比率(過去3ヶ年平均)

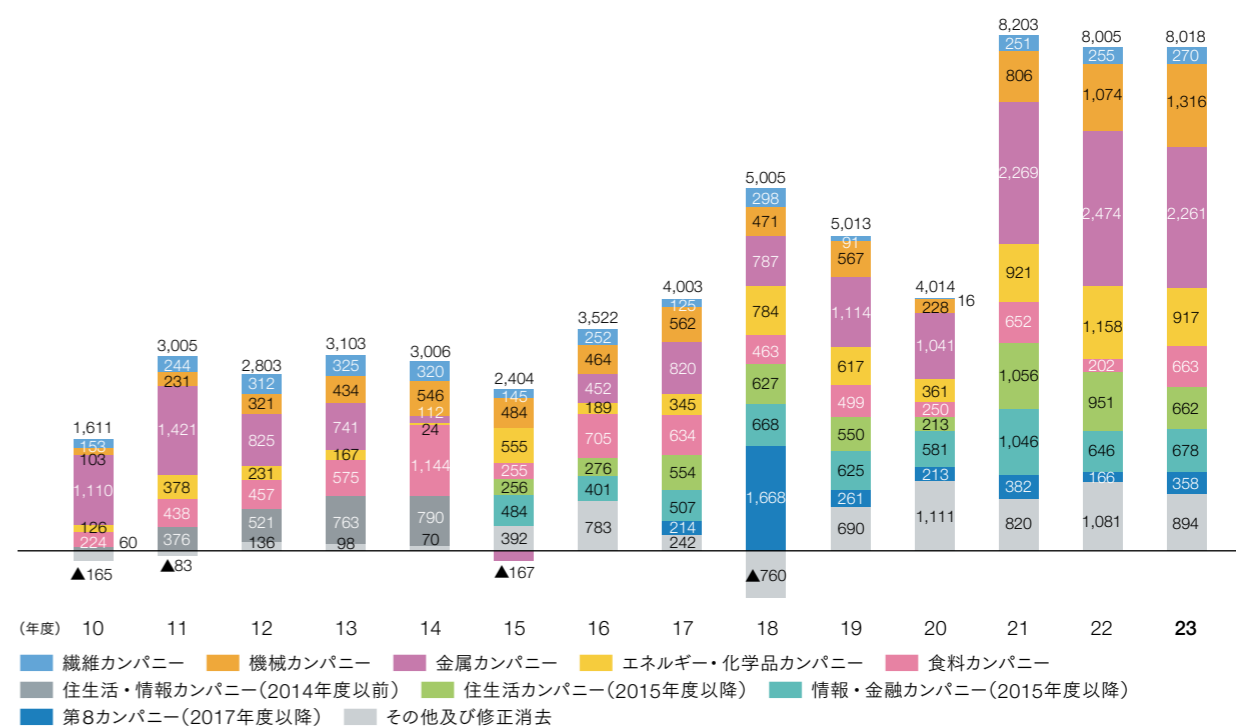


\* 2023年度または2024年3月末の実績を表示しています。

## セグメント別連結純利益

※ 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)

単位：億円



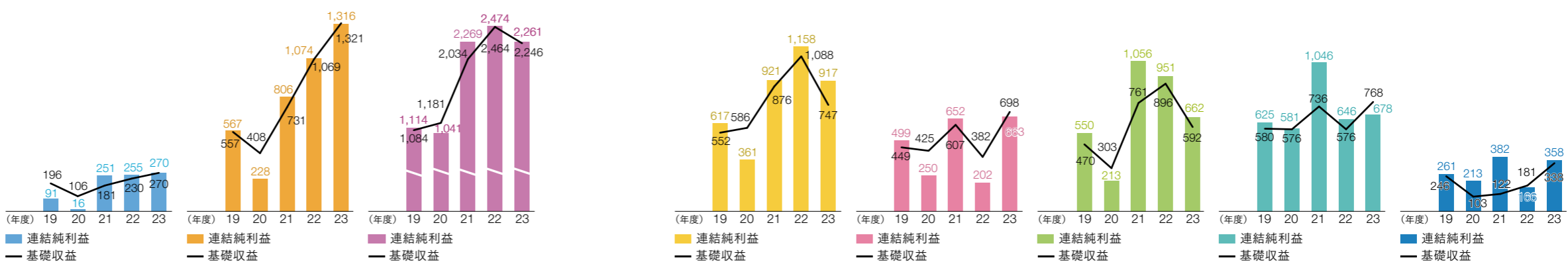
※ 2016年4月より、「住生活・情報カンパニー」を「住生活カンパニー」と「情報・金融カンパニー」に改編しました。  
 ※ 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間の株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2017～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

# セグメント別業績推移

- 繊維カンパニー
- 機械カンパニー
- 金属カンパニー
- エネルギー・化学品カンパニー
- 食料カンパニー
- 住生活カンパニー
- 情報・金融カンパニー
- 第8カンパニー

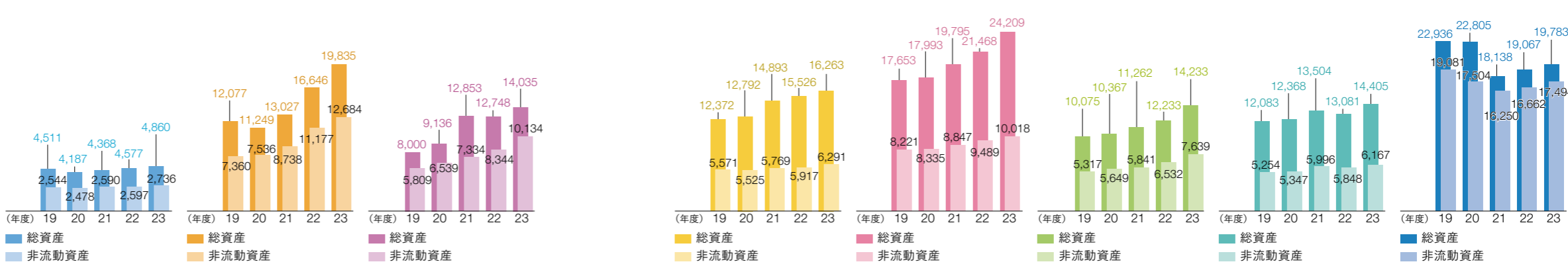
## 連結純利益と基礎収益

単位：億円



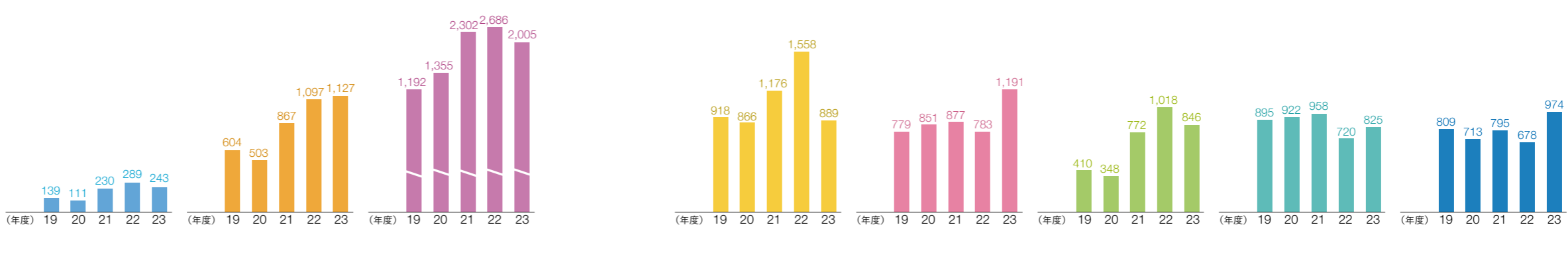
## 総資産

単位：億円



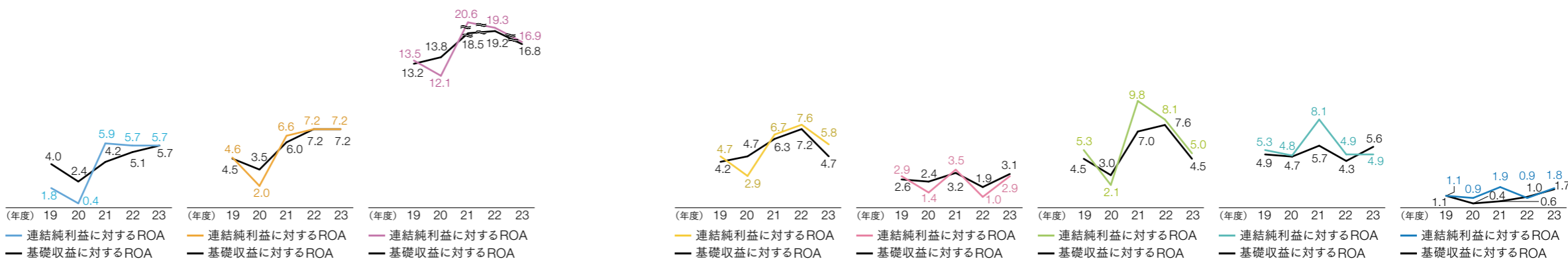
## 実質営業キャッシュ・フロー\*

単位：億円



## ROA

単位：%

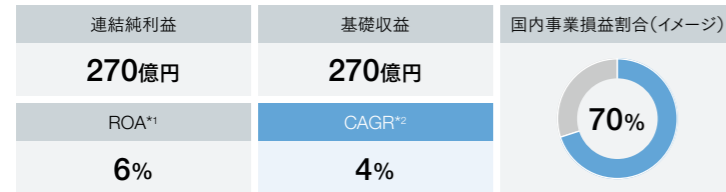


\* 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間の株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2019～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

# 繊維カンパニー

- 事業分野**
  - ブランドビジネス(衣料品・服飾雑貨・ライフスタイルブランドのインポート・ライセンス等)
  - アパレル(繊維原料、テキスタイル、服飾資材、アパレル製品等)
  - 繊維資材(産業用・工業用繊維資材、ライフスタイル関連商品等)
- 強み**
  - 繊維事業において総合商社で圧倒的No.1の事業規模
  - 繊維業界の川上から川下までのバリューチェーン
  - 各事業分野における国内外の優良パートナーとの強固な関係

定量情報(2023年度実績) ▶ Page 99~101・128~131をご参照ください。



\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。  
\*2 2010~2023年度における連結純利益の年平均成長率



繊維カンパニー プレジデント

武内 秀人



左から

ファッションアパレル部門長	三村 剛
ブランドマーケティング部門長	福田 学
繊維カンパニーCFO	足立 勝司
繊維経営企画部長	大室 良磨

## 「マーケットイン」の発想による持続的な企業価値向上に向けた取組み

### 高級バッグブランド「GHERARDINI(ゲラルディーニ)」の日本及び欧米における展開を開始

当社は、2023年12月に、フィレンツェ(イタリア)生まれの高級バッグブランド「ゲラルディーニ」の日本及び欧米における独占的な販売に関する権利を取得しました。代表的な商品である「ソフティ」は、抜群の軽さに機能性とエレガントなデザインを併せ持ち、世界中で愛されています。当社がこれまでに展開している、「ハンティングワールド」、「レスポートサック」、「アウトドアプロダクツ」等、複数のバッグ事業やブランドビジネスから得た幅広い知見とネットワークを最大限に活用し、「マーケットイン」の発想を通じて市場や消費者のニーズに応えることで、創業から約140年の伝統あるブランドの魅力を発信し、ブランドビジネスの更なる収益基盤の拡大を目指していきます。



ゲラルディーニを代表する素材「ソフティ」を使用したハンドバッグ



ブランドマーケティング第一部  
ブランドマーケティング第一課  
左から  
渡邊 勝、布垣 綾子、増田 隆秀、  
橋本 明莉



サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

- ① 技術革新による商いの進化
- ② 働きがいのある職場環境の整備
- ③ 健康で豊かな生活への貢献
- ④ 確固たるガバナンス体制の堅持
- ⑤ 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- ⑥ 人権の尊重・配慮
- ⑦ 安定的な調達・供給

### 創出価値の拡大(2023年度レビュー)

イタリア高級バッグブランド「ゲラルディーニ」の日本及び欧米における独占的な販売に関する権利を取得  
イタリアのスポーツブランド「FILA(フィラ)」の中核カテゴリであるシューズ・アパレルの企画・製造・販売を行うIFJ(株)を設立。ハンズオン経営を実践し、ブランドの更なる価値向上への取組みを加速  
イタリアのスポーツブランド「Kappa(カッパ)」の日本市場におけるマスターライセンス権及び輸入販売権を取得。スポーツ専門店からセレクトショップまで幅広い販路での展開を開始

③ リユース学生服及び学用品を対象としたフリーマーケット形式のCtoCプラットフォーム「学リレ」を立ち上げ

### 成長率の向上

- ③ スポーツ関連ビジネスの拡大：(株)デサントにおけるブランディング強化・中国事業での協業、米国スポーツブランド「アンダーアーマー」の商品力強化、「カッパ」等の新ブランドの取扱開始
- ③ シューズ関連ビジネス(「コンバース」や「フィラ」、「リーボック」等)の収益基盤強化、スケールメリットを活かした生産・販売に関する横断的取組みの強化
- ③ 高度な外部専門家の積極登用等を通じた取扱ブランドの商品力強化
- ③ 長年に亘り培ったブランドビジネスのノウハウを活かし、コスメやライフスタイル等の新たな商材の取扱いを拡大
- ③ 繊維業界のサステナビリティに寄与する取組みの推進：再生ポリエステル「レニュー(RENU)」、使用済みプラスチック・繊維の循環型プロジェクト「ARChemia(アルケミア)プロジェクト」の展開等
- ③ 優良パートナーとの協働による繊維資材分野の海外事業基盤の拡大

### 資本コストの低減

- ① データ分析基盤の整備によるデジタル戦略の実行
- ⑥ サプライチェーン全体における人権の尊重及び環境経営に取組む企業との取引を推進
- ① 事業会社の基幹システム(ERP)刷新等による安定的な業務インフラの整備

## 事業展開

### アパレル

取扱商品：繊維原料、テキスタイル、服飾資材、アパレル製品等

欧州市場向け企画・販売拠点

- ITOCHU Europe

北米市場向け企画・販売拠点

- ITOCHU Prominent U.S.A.

中国・アジアに広がる製造拠点

中国・アジア市場向け企画・生産・販売拠点

日欧米等のグローバル市場向け生産拠点

- 伊藤忠繊維貿易(中国)
- ITOCHU Textile Prominent (ASIA)

日本・中国・アジア・グローバル市場向け企画・生産・販売拠点

- 単体
- 三景
- ドーム
- ロイネ
- エドウィン
- デサント
- ユニコ

スポーツ関連分野に注力

### 繊維資材

取扱商品：衛生材料、自動車内装材、エレクトロニクス電材、建材・土木等に使用される産業用・工業用繊維資材及びライフスタイル関連商品等

顧客のニーズや拠点に合わせた現地サプライチェーンの構築(重点地域：中国・アジア)

日本、中国・アジア地域で確立したビジネスモデルを世界各地へと拡大

### ブランドビジネス

ブランドオーナー

経営参画/商標権

主な取扱ブランド  
CONVERSE、HUNTING WORLD、Leilian、LeSportsac、OUTDOOR PRODUCTS、Paul Smith

独占輸入販売権/マスターライセンス権

主な取扱ブランド  
FILA、LANVIN、Reebok、Vivienne Westwood

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J\\_12.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J_12.pdf)

サステナビリティアクションプラン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/itochu/actionplan/>

# 機械カンパニー

- 事業分野**
- 都市環境・電力インフラ(水・環境、IPP、インフラ、化学プラント、再生可能エネルギー等)
  - 船舶・航空(新造船・中古船仲介、船舶保有、航空機販売、航空機リース、衛星情報サービス、ドローン等)
  - 自動車(乗用車・商用車の国内外販売、ファイナンス等)
  - 建設機械・産業機械(国内外販売、ファイナンス等)
- 強み**
- 先進国における多彩な事業及び新興国におけるカントリーリスクを抑えたビジネス展開
  - 廃棄物処理・再生可能エネルギー分野における優良パートナーとの強固なビジネス関係と高い事業開発力
  - 自動車・建機分野をはじめとするトレードビジネスと卸売・小売・ファイナンス事業の両輪からなる国内外における幅広い事業ポートフォリオ

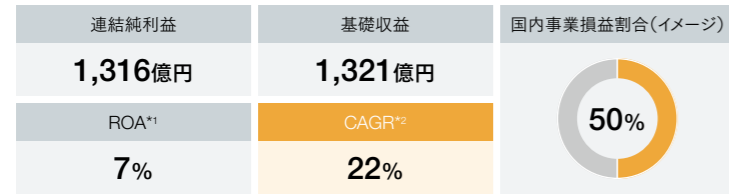


機械カンパニー プレジデント  
**都梅 博之**



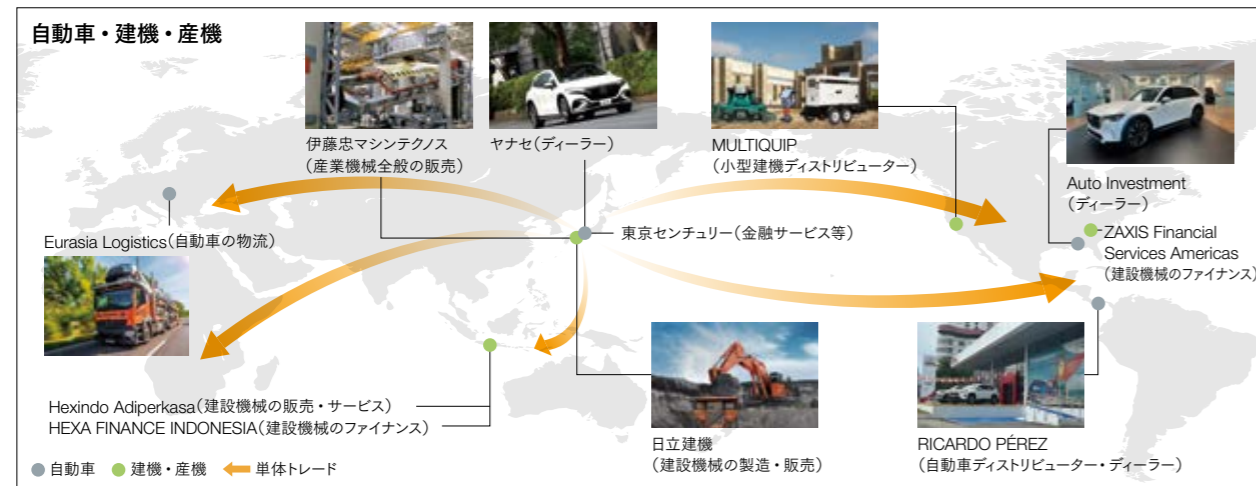
左から	
プラント・船舶・航空機部門長	東山 英一郎
自動車・建機・産機部門長	牛島 浩
機械カンパニーCFO	桜木 正人
機械経営企画部長	奥寺 俊夫

定量情報(2023年度実績) ▶ Page 99~101・128~131をご参照ください。



\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。  
\*2 2010~2023年度における連結純利益の年平均成長率

## 事業展開



## 「マーケットイン」の発想による持続的な企業価値向上に向けた取組み

### EVision：EVトラックユーザー向けリースでトータルソリューション提供

当社は、いすゞ自動車(株)がEVトラックユーザー向けに提供するトータルソリューションプログラム「EVision」のパートナーとして、EVトラックの普及に取組んでいます。2023年度からは、いすゞ自動車販売(株)と当社の合併会社である、いすゞリーシングサービス(株)より、バッテリーの劣化予想をリース期間に反映したEVトラック専用リースサービスの提供を開始しました。

EVトラック導入にあたり課題となる充電設備の導入やGHG排出量削減の定量化等の解決に向け、当社が培ったエネルギーマネジメント分野の知見を活用し、着実かつ持続的なEV普及とモビリティ分野の脱炭素化の実現に貢献しながら、「マーケットイン」の発想を通じてユーザーの個別状況に沿った最適かつ柔軟なソリューションを提供していきます。



2023年にいすゞ自動車(株)が販売開始したEVトラック「ELF EV」



いすゞモビリティ部 モビリティ戦略課 左から  
村井 宏明、真部 聡子、田中 さくら

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

サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付けています。

- 技術革新による商いの進化
- 働きがいのある職場環境の整備
- 健康で豊かな生活への貢献
- 確固たるガバナンス体制の堅持
- 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 人権の尊重・配慮
- 安定的な調達・供給

### 創出価値の拡大(2023年度レビュー)

日立建機(株)、東京センチュリー(株)及び当社にて設立した北米建機ファイナンス会社(ZAXIS Financial Services Americas社)にてファイナンスサービスの提供を開始、欧州で日立建機(株)製の電動建機向け可搬式充電設備の取扱いを開始する等、世界各地で日立建機(株)との協業を実現・加速

- 米国Tyr Energy社を通じて、北米の再生可能エネルギー発電事業を投資対象とするファンドを設立
- 北米で水カタービンの製造及びメンテナンス事業を展開する米国American Hydro社へ出資、再生可能エネルギー分野におけるメンテナンス事業を拡大
- 環境配慮型船舶における協業に向け、英国Purus Marine社(脱炭素に対応した船舶・海洋インフラ関連資産の所有・運営に特化した海運投資会社)に出資
- いすゞ自動車(株)のEVトラックユーザー向けトータルソリューションプログラム「EVision」のパートナーとして、エネルギー・化学品カンパニーとも連携し、充電設備等の導入支援やバッテリーの劣化予想を反映したリースサービスを提供
- (株)ヤナセにおいてイタリアのスポーツカーブランド「フェラーリ」事業へ参入、プレミアムスポーツカー事業を拡大

### 成長率の向上

- 海外での再生可能エネルギー分野の事業開発能力強化、プラント設備の運転・保守や需給調整サービス等の周辺機能を拡充
- 海上GHG排出量削減を目指した、アンモニア燃料船の開発・保有、燃料供給事業の推進
- 自動車・建機分野におけるリース・レンタル・アフターサービス・中古車販売等へのバリューチェーン拡大と電動化の推進
- 日立建機(株)との資本提携を通じた建設機械ビジネスのバリューチェーン拡大

### 資本コストの低減

- 国・地域毎のエネルギー事情を考慮した再生可能エネルギー発電事業の取組み及び石炭火力発電事業に関する取組方針の遵守
- EV、自動走行、航空機の電動化等の取組みとモビリティ・サービスの充実による環境負荷の低減



主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024\\_12.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024_12.pdf)



サステナビリティアクションプラン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/itochu/actionplan/>

# 金属カンパニー

- 事業分野**
- 金属・鉱物資源開発(鉄鉱石、石炭、非鉄金属・レアメタル等)
  - 原料・燃料・製品トレード(鉄鉱石、製鉄資源、石炭、ウラン、アルミニウム、非鉄原料・製品等)、リサイクルビジネス(金属スクラップ・廃棄物処理等)
  - 脱炭素関連ビジネス(水素・アンモニア、CCUS(CO<sub>2</sub>回収・有効利用・貯留)、排出権取引等)
  - 鉄鋼関連ビジネス(鉄鋼製品の輸出入、三国間取引、加工等)
- 強み**
- 各事業分野における優良パートナーとの強固な関係
  - 鉄鉱石、原料炭を中心とした優良資源資産の保有
  - 上流(金属・鉱物資源、金属原料)から下流(鉄鋼・非鉄製品)にわたる幅広いトレードフロー

定量情報(2023年度実績) ▶ Page 99~101・128~131をご参照ください。

連結純利益	基礎収益	国内事業損益割合(イメージ)
2,261億円	2,246億円	10%
ROA <sup>*1</sup>	CAGR <sup>*2</sup>	
17%	6%	

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。  
\*2 2010~2023年度における連結純利益の年平均成長率



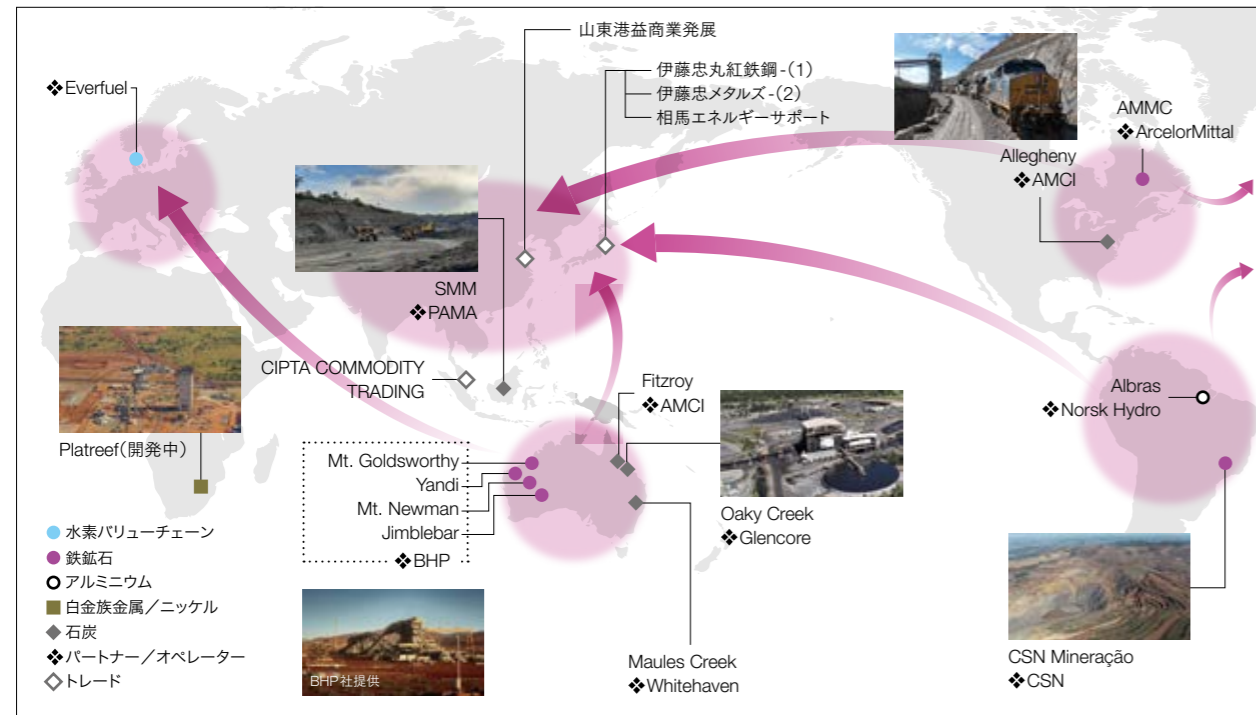
金属カンパニー プレジデント

## 猪股 淳



左から	
金属資源部門長	井上 大輔
金属カンパニーCFO	佐藤 勝徳
金属経営企画部長	鈴木 航太郎
鉄鋼製品事業室長	村山 正克

## 事業展開



### (1) 伊藤忠丸紅鉄鋼

- 世界全域にビジネス基盤を有する鉄鋼流通ビジネス専門商社
- 鉄鋼製品等の輸出入及び販売、加工、サプライチェーンマネジメント、鉄鋼関連業界への投資等、高付加価値サービスを提供



### (2) 伊藤忠メタルズ

- 原料供給から資源の再利用まで、世界的ネットワークを有する非鉄金属・リサイクル専門商社
- 原料供給、製品流通及び循環型社会の構築に寄与する総合リサイクル事業を積極的に推進
- 米国の金属スクラップ大手に出資、調達範囲を拡大



## 「マーケットイン」の発想による持続的な企業価値向上に向けた取り組み

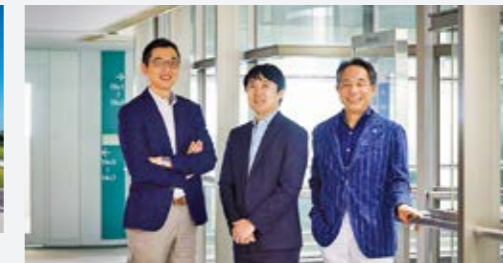
### 北欧において、世界最大級のグリーン水素バリューチェーンに参画

当社は、デンマークにおいてグリーン水素<sup>\*3</sup>地産地消プロジェクトを進める水素生産の世界最大手であるEverfuel社に、大阪ガス(株)の子会社と共同で出資しました。グリーン水素製造プロジェクトとしては世界最大級の規模となる、同社第1号案件の商業運転が2024年中に予定されています。産業・モビリティ分野への水素販売を行うことで、地産地消のバリューチェーンを構築し、将来的には一大水素消費地になると見込まれるドイツへのパイプラインによる輸送も計画しています。本事業の早期収益化及び日本を含むアジアや欧米への横展開に加え、水素を原料とするアンモニアやe-fuel(合成燃料)等、今後の需要拡大が見込まれる水素派生商品の製造事業への参画により、脱炭素社会の実現に貢献しながら、事業基盤の強化を目指していきます。

\*3 再生可能エネルギーを利用し、水の電気分解によって生産される製造時にCO<sub>2</sub>を排出しない水素



Everfuel社が開発する水素ステーション



カーボンニュートラル推進室  
左から  
栗原 健、中西 健市郎、田中 倫夫



### 創出価値の拡大(2023年度レビュー)

- ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ ㏀ ㏁ ㏂ ㏃ ㏄ ㏅ ㏆ ㏇ ㏈ ㏉ ㏊ ㏋ ㏌ ㏍ ㏎ ㏏ ㏐ ㏑ ㏒ ㏓ ㏔ ㏕ ㏖ ㏗ ㏘ ㏙ ㏚ ㏛ ㏜ ㏝ ㏞ ㏟ ㏠ ㏡ ㏢ ㏣ ㏤ ㏥ ㏦ ㏧ ㏨ ㏩ ㏪ ㏫ ㏬ ㏭ ㏮ ㏯ ㏰ ㏱ ㏲ ㏳ ㏴ ㏵ ㏶ ㏷ ㏸ ㏹ ㏺ ㏻ ㏼ ㏽ ㏾ ㏿ 㐀 㐁 㐂 㐃 㐄 㐅 㐆 㐇 㐈 㐉 㐊 㐋 㐌 㐍 㐎 㐏 㐐 㐑 㐒 㐓 㐔 㐕 㐖 㐗 㐘 㐙 㐚 㐛 㐜 㐝 㐞 㐟 㐠 㐡 㐢 㐣 㐤 㐥 㐦 㐧 㐨 㐩 㐪 㐫 㐬 㐭 㐮 㐯 㐰 㐱 㐲 㐳 㐴 㐵 㐶 㐷 㐸 㐹 㐺 㐻 㐼 㐽 㐾 㐿 㑀 㑁 㑂 㑃 㑄 㑅 㑆 㑇 㑈 㑉 㑊 㑋 㑌 㑍 㑎 㑏 㑐 㑑 㑒 㑓 㑔 㑕 㑖 㑗 㑘 㑙 㑚 㑛 㑜 㑝 㑞 㑟 㑠 㑡 㑢 㑣 㑤 㑥 㑦 㑧 㑨 㑩 㑪 㑫 㑬 㑭 㑮 㑯 㑰 㑱 㑲 㑳 㑴 㑵 㑶 㑷 㑸 㑹 㑺 㑻 㑼 㑽 㑾 㑿 㒀 㒁 㒂 㒃 㒄 㒅 㒆 㒇 㒈 㒉 㒊 㒋 㒌 㒍 㒎 㒏 㒐 㒑 㒒 㒓 㒔 㒕 㒖 㒗 㒘 㒙 㒚 㒛 㒜 㒝 㒞 㒟 㒠 㒡 㒢 㒣 㒤 㒥 㒦 㒧 㒨 㒩 㒪 㒫 㒬 㒭 㒮 㒯 㒰 㒱 㒲 㒳 㒴 㒵 㒶 㒷 㒸 㒹 㒺 㒻 㒼 㒽 㒾 㒿 㓀 㓁 㓂 㓃 㓄 㓅 㓆 㓇 㓈 㓉 㓊 㓋 㓌 㓍 㓎 㓏 㓐 㓑 㓒 㓓 㓔 㓕 㓖 㓗 㓘 㓙 㓚 㓛 㓜 㓝 㓞 㓟 㓠 㓡 㓢 㓣 㓤 㓥 㓦 㓧 㓨 㓩 㓪 㓫 㓬 㓭 㓮 㓯 㓰 㓱 㓲 㓳 㓴 㓵 㓶 㓷 㓸 㓹 㓺 㓻 㓼 㓽 㓾 㓿 㔀 㔁 㔂 㔃 㔄 㔅 㔆 㔇 㔈 㔉 㔊 㔋 㔌 㔍 㔎 㔏 㔐 㔑 㔒 㔓 㔔 㔕 㔖 㔗 㔘 㔙 㔚 㔛 㔜 㔝 㔞 㔟 㔠 㔡 㔢 㔣 㔤 㔥 㔦 㔧 㔨 㔩 㔪 㔫 㔬 㔭 㔮 㔯 㔰 㔱 㔲 㔳 㔴 㔵 㔶 㔷 㔸 㔹 㔺 㔻 㔼 㔽 㔾 㔿 㕀 㕁 㕂 㕃 㕄 㕅 㕆 㕇 㕈 㕉 㕊 㕋 㕌 㕍 㕎 㕏 㕐 㕑 㕒 㕓 㕔 㕕 㕖 㕗 㕘 㕙 㕚 㕛 㕜 㕝 㕞 㕟 㕠 㕡 㕢 㕣 㕤 㕥 㕦 㕧 㕨 㕩 㕪 㕫 㕬 㕭 㕮 㕯 㕰 㕱 㕲 㕳 㕴 㕵 㕶 㕷 㕸 㕹 㕺 㕻 㕼 㕽 㕾 㕿 㖀 㖁 㖂 㖃 㖄 㖅 㖆 㖇 㖈 㖉 㖊 㖋 㖌 㖍 㖎 㖏 㖐 㖑 㖒 㖓 㖔 㖕 㖖 㖗 㖘 㖙 㖚 㖛 㖜 㖝 㖞 㖟 㖠 㖡 㖢 㖣 㖤 㖥 㖦 㖧 㖨 㖩 㖪 㖫 㖬 㖭 㖮 㖯 㖰 㖱 㖲 㖳 㖴 㖵 㖶 㖷 㖸 㖹 㖺 㖻 㖼 㖽 㖾 㖿 㗀 㗁 㗂 㗃 㗄 㗅 㗆 㗇 㗈 㗉 㗊 㗋 㗌 㗍 㗎 㗏 㗐 㗑 㗒 㗓 㗔 㗕 㗖 㗗 㗘 㗙 㗚 㗛 㗜 㗝 㗞 㗟 㗠 㗡 㗢 㗣 㗤 㗥 㗦 㗧 㗨 㗩 㗪 㗫 㗬 㗭 㗮 㗯 㗰 㗱 㗲 㗳 㗴 㗵 㗶 㗷 㗸 㗹 㗺 㗻 㗼 㗽 㗾 㗿 㘀 㘁 㘂 㘃 㘄 㘅 㘆 㘇 㘈 㘉 㘊 㘋 㘌 㘍 㘎 㘏 㘐 㘑 㘒 㘓 㘔 㘕 㘖 㘗 㘘 㘙 㘚 㘛 㘜 㘝 㘞 㘟 㘠 㘡 㘢 㘣 㘤 㘥 㘦 㘧 㘨 㘩 㘪 㘫 㘬 㘭 㘮 㘯 㘰 㘱 㘲 㘳 㘴 㘵 㘶 㘷 㘸 㘹 㘺 㘻 㘼 㘽 㘾 㘿 㙀 㙁 㙂 㙃 㙄 㙅 㙆 㙇 㙈 㙉 㙊 㙋 㙌 㙍 㙎 㙏 㙐 㙑 㙒 㙓 㙔 㙕 㙖 㙗 㙘 㙙 㙚 㙛 㙜 㙝 㙞 㙟 㙠 㙡 㙢 㙣 㙤 㙥 㙦 㙧 㙨 㙩 㙪 㙫 㙬 㙭 㙮 㙯 㙰 㙱 㙲 㙳 㙴 㙵 㙶 㙷 㙸 㙹 㙺 㙻 㙼 㙽 㙾 㙿 㚀 㚁 㚂 㚃 㚄 㚅 㚆 㚇 㚈 㚉 㚊 㚋 㚌 㚍 㚎 㚏 㚐 㚑 㚒 㚓 㚔 㚕 㚖 㚗 㚘 㚙 㚚 㚛 㚜 㚝 㚞 㚟 㚠 㚡 㚢 㚣 㚤 㚥 㚦 㚧 㚨 㚩 㚪 㚫 㚬 㚭 㚮 㚯 㚰 㚱 㚲 㚳 㚴 㚵 㚶 㚷 㚸 㚹 㚺 㚻 㚼 㚽 㚾 㚿 㜀 㜁 㜂 㜃 㜄 㜅 㜆 㜇 㜈 㜉 㜊 㜋 㜌 㜍 㜎 㜏 㜐 㜑 㜒 㜓 㜔 㜕 㜖 㜗 㜘 㜙 㜚 㜛 㜜 㜝 㜞 㜟 㜠 㜡 㜢 㜣 㜤 㜥 㜦 㜧 㜨 㜩 㜪 㜫 㜬 㜭 㜮 㜯 㜰 㜱 㜲 㜳 㜴 㜵 㜶 㜷 㜸 㜹 㜺 㜻 㜼 㜽 㜾 㜿 㝀 㝁 㝂 㝃 㝄 㝅 㝆 㝇 㝈 㝉 㝊 㝋 㝌 㝍 㝎 㝏 㝐 㝑 㝒 㝓 㝔 㝕 㝖 㝗 㝘 㝙 㝚 㝛 㝜 㝝 㝞 㝟 㝠 㝡 㝢 㝣 㝤 㝥 㝦 㝧 㝨 㝩 㝪 㝫 㝬 㝭 㝮 㝯 㝰 㝱 㝲 㝳 㝴 㝵 㝶 㝷 㝸 㝹 㝺 㝻 㝼 㝽 㝾 㝿 㞀 㞁 㞂 㞃 㞄 㞅 㞆 㞇 㞈 㞉 㞊 㞋 㞌 㞍 㞎 㞏 㞐 㞑 㞒 㞓 㞔 㞕 㞖 㞗 㞘 㞙 㞚 㞛 㞜 㞝 㞞 㞟 㞠 㞡 㞢 㞣 㞤 㞥 㞦 㞧 㞨 㞩 㞪 㞫 㞬 㞭 㞮 㞯 㞰 㞱 㞲 㞳 㞴 㞵 㞶 㞷 㞸 㞹 㞺 㞻 㞼 㞽 㞾 㞿 㟀 㟁 㟂 㟃 㟄 㟅 㟆 㟇 㟈 㟉 㟊 㟋 㟌 㟍 㟎 㟏 㟐 㟑 㟒 㟓 㟔 㟕 㟖 㟗 㟘 㟙 㟚 㟛 㟜 㟝 㟞 㟟 㟠 㟡 㟢 㟣 㟤 㟥 㟦 㟧 㟨 㟩 㟪 㟫 㟬 㟭 㟮 㟯 㟰 㟱 㟲 㟳 㟴 㟵 㟶 㟷 㟸 㟹 㟺 㟻 㟼 㟽 㟾 㟿 㠀 㠁 㠂 㠃 㠄 㠅 㠆 㠇 㠈 㠉 㠊 㠋 㠌 㠍 㠎 㠏 㠐 㠑 㠒 㠓 㠔 㠕 㠖 㠗 㠘 㠙 㠚 㠛 㠜 㠝 㠞 㠟 㠠 㠡 㠢 㠣 㠤 㠥 㠦 㠧 㠨 㠩 㠪 㠫 㠬 㠭 㠮 㠯 㠰 㠱 㠲 㠳 㠴 㠵 㠶 㠷 㠸 㠹 㠺 㠻 㠼 㠽 㠾 㠿 㡀 㡁 㡂 㡃 㡄 㡅 㡆 㡇 㡈 㡉 㡊 㡋 㡌 㡍 㡎 㡏 㡐 㡑 㡒 㡓 㡔 㡕 㡖 㡗 㡘 㡙 㡚 㡛 㡜 㡝 㡞 㡟 㡠 㡡 㡢 㡣 㡤 㡥 㡦 㡧 㡨 㡩 㡪 㡫 㡬 㡭 㡮 㡯 㡰 㡱 㡲 㡳 㡴 㡵 㡶 㡷 㡸 㡹 㡺 㡻 㡼 㡽 㡾 㡿 㢀 㢁 㢂 㢃 㢄 㢅 㢆 㢇 㢈 㢉 㢊 㢋 㢌 㢍 㢎 㢏 㢐 㢑 㢒 㢓 㢔 㢕 㢖 㢗 㢘 㢙 㢚 㢛 㢜 㢝 㢞 㢟 㢠 㢡 㢢 㢣 㢤 㢥 㢦 㢧 㢨 㢩 㢪 㢫 㢬 㢭 㢮 㢯 㢰 㢱 㢲 㢳 㢴 㢵 㢶 㢷 㢸 㢹 㢺 㢻 㢼 㢽 㢾 㢿 㣀 㣁 㣂 㣃 㣄 㣅 㣆 㣇 㣈 㣉 㣊 㣋 㣌 㣍 㣎 㣏 㣐 㣑 㣒 㣓 㣔 㣕 㣖 㣗 㣘 㣙 㣚 㣛 㣜 㣝 㣞 㣟 㣠 㣡 㣢 㣣 㣤 㣥 㣦 㣧 㣨 㣩 㣪 㣫 㣬 㣭 㣮 㣯 㣰 㣱 㣲 㣳 㣴 㣵 㣶 㣷 㣸 㣹 㣺 㣻 㣼 㣽 㣾 㣿 㤀 㤁 㤂 㤃 㤄 㤅 㤆 㤇 㤈 㤉 㤊 㤋 㤌 㤍 㤎 㤏 㤐 㤑 㤒 㤓 㤔 㤕 㤖 㤗 㤘 㤙 㤚 㤛 㤜 㤝 㤞 㤟 㤠 㤡 㤢 㤣 㤤 㤥 㤦 㤧 㤨 㤩 㤪 㤫 㤬 㤭 㤮 㤯 㤰 㤱 㤲 㤳 㤴 㤵 㤶 㤷 㤸 㤹 㤺 㤻 㤼 㤽 㤾 㤿 㥀 㥁 㥂 㥃 㥄 㥅 㥆 㥇 㥈 㥉 㥊 㥋 㥌 㥍 㥎 㥏 㥐 㥑 㥒 㥓 㥔 㥕 㥖 㥗 㥘 㥙 㥚 㥛 㥜 㥝 㥞 㥟 㥠 㥡 㥢 㥣 㥤 㥥 㥦 㥧 㥨 㥩 㥪 㥫 㥬 㥭 㥮 㥯 㥰 㥱 㥲 㥳 㥴 㥵 㥶 㥷 㥸 㥹 㥺 㥻 㥼 㥽 㥾 㥿 㦀 㦁 㦂 㦃 㦄 㦅 㦆 㦇 㦈 㦉 㦊 㦋 㦌 㦍 㦎 㦏 㦐 㦑 㦒 㦓 㦔 㦕 㦖 㦗 㦘 㦙 㦚 㦛 㦜 㦝 㦞 㦟 㦠 㦡 㦢 㦣 㦤 㦥 㦦 㦧 㦨 㦩 㦪 㦫 㦬 㦭 㦮 㦯 㦰 㦱 㦲 㦳 㦴 㦵 㦶 㦷 㦸 㦹 㦺 㦻 㦼 㦽 㦾 㦿 㧀 㧁 㧂 㧃 㧄 㧅 㧆 㧇 㧈 㧉 㧊 㧋 㧌 㧍 㧎 㧏 㧐 㧑 㧒 㧓 㧔 㧕 㧖 㧗 㧘 㧙 㧚 㧛 㧜 㧝 㧞 㧟 㧠 㧡 㧢 㧣 㧤 㧥 㧦 㧧 㧨 㧩 㧪 㧫 㧬 㧭 㧮 㧯 㧰 㧱 㧲 㧳 㧴 㧵 㧶 㧷 㧸 㧹 㧺 㧻 㧼 㧽 㧾 㧿 㨀 㨁 㨂 㨃 㨄 㨅 㨆 㨇 㨈 㨉 㨊 㨋 㨌 㨍 㨎 㨏 㨐 㨑 㨒 㨓 㨔 㨕 㨖 㨗 㨘 㨙 㨚 㨛 㨜 㨝 㨞 㨟 㨠 㨡 㨢 㨣 㨤 㨥 㨦 㨧 㨨 㨩 㨪 㨫 㨬 㨭 㨮 㨯 㨰 㨱 㨲 㨳 㨴 㨵 㨶 㨷 㨸 㨹 㨺 㨻 㨼 㨽 㨾 㨿 㩀 㩁 㩂 㩃 㩄 㩅 㩆 㩇 㩈 㩉 㩊 㩋 㩌 㩍 㩎 㩏 㩐 㩑 㩒 㩓 㩔 㩕 㩖 㩗 㩘 㩙 㩚 㩛 㩜 㩝 㩞 㩟 㩠 㩡 㩢 㩣 㩤 㩥 㩦 㩧 㩨 㩩 㩪 㩫 㩬 㩭 㩮 㩯 㩰 㩱 㩲 㩳 㩴 㩵 㩶 㩷 㩸 㩹 㩺 㩻 㩼 㩽 㩾 㩿 㪀 㪁 㪂 㪃 㪄 㪅 㪆 㪇 㪈 㪉 㪊 㪋 㪌 㪍 㪎 㪏 㪐 㪑 㪒 㪓 㪔 㪕 㪖 㪗 㪘 㪙 㪚 㪛 㪜 㪝 㪞 㪟 㪠 㪡 㪢 㪣 㪤 㪥 㪦 㪧 㪨 㪩 㪪 㪫 㪬 㪭 㪮 㪯 㪰 㪱 㪲 㪳 㪴 㪵 㪶 㪷 㪸 㪹 㪺 㪻 㪼 㪽 㪾 㪿 㫀 㫁 㫂 㫃 㫄 㫅 㫆 㫇 㫈 㫉 㫊 㫋 㫌 㫍 㫎 㫏 㫐 㫑 㫒 㫓 㫔 㫕 㫖 㫗 㫘 㫙 㫚 㫛 㫜 㫝 㫞 㫟 㫠 㫡 㫢 㫣 㫤 㫥 㫦 㫧 㫨 㫩 㫪 㫫 㫬 㫭 㫮 㫯 㫰 㫱 㫲 㫳 㫴 㫵 㫶 㫷 㫸 㫹 㫺 㫻 㫼 㫽 㫾 㫿 㬀 㬁 㬂 㬃 㬄 㬅 㬆 㬇 㬈 㬉 㬊 㬋 㬌 㬍 㬎 㬏 㬐 㬑 㬒 㬓 㬔 㬕 㬖 㬗 㬘 㬙 㬚 㬛 㬜 㬝 㬞 㬟 㬠 㬡 㬢 㬣 㬤 㬥 㬦 㬧 㬨 㬩 㬪 㬫 㬬 㬭 㬮 㬯 㬰 㬱 㬲 㬳 㬴 㬵 㬶 㬷 㬸 㬹 㬺 㬻 㬼 㬽 㬾 㬿 㭀 㭁 㭂 㭃 㭄 㭅 㭆 㭇 㭈 㭉 㭊 㭋 㭌 㭍 㭎 㭏 㭐 㭑 㭒 㭓 㭔 㭕 㭖 㭗 㭘 㭙 㭚 㭛 㭜 㭝 㭞 㭟 㭠 㭡 㭢 㭣 㭤 㭥 㭦 㭧 㭨 㭩 㭪 㭫 㭬 㭭 㭮 㭯 㭰 㭱 㭲 㭳 㭴 㭵 㭶 㭷 㭸 㭹 㭺 㭻 㭼 㭽 㭾 㭿 㮀 㮁 㮂 㮃 㮄 㮅 㮆 㮇 㮈 㮉 㮊 㮋 㮌 㮍 㮎 㮏 㮐 㮑 㮒 㮓 㮔 㮕 㮖 㮗 㮘 㮙 㮚 㮛 㮜 㮝 㮞 㮟 㮠 㮡 㮢 㮣 㮤 㮥 㮦 㮧 㮨 㮩 㮪 㮫 㮬 㮭 㮮 㮯 㮰 㮱 㮲 㮳 㮴 㮵 㮶 㮷 㮸 㮹 㮺 㮻 㮼 㮽 㮾 㮿 㯀 㯁 㯂 㯃 㯄 㯅 㯆 㯇 㯈 㯉 㯊 㯋 㯌 㯍 㯎 㯏 㯐 㯑 㯒 㯓 㯔 㯕 㯖 㯗 㯘 㯙 㯚 㯛 㯜 㯝 㯞 㯟 㯠 㯡 㯢 㯣 㯤 㯥 㯦 㯧 㯨 㯩 㯪 㯫 㯬 㯭 㯮 㯯 㯰 㯱 㯲 㯳 㯴 㯵 㯶 㯷 㯸 㯹 㯺 㯻 㯼 㯽 㯾 㯿 㰀 㰁 㰂 㰃 㰄 㰅 㰆 㰇 㰈 㰉 㰊 㰋 㰌 㰍 㰎 㰏 㰐 㰑 㰒 㰓 㰔 㰕 㰖 㰗 㰘 㰙 㰚 㰛 㰜 㰝 㰞 㰟 㰠 㰡 㰢 㰣 㰤 㰥 㰦 㰧 㰨 㰩 㰪 㰫 㰬 㰭 㰮 㰯 㰰 㰱 㰲 㰳 㰴 㰵 㰶 㰷 㰸 㰹 㰺 㰻 㰼 㰽 㰾 㰿 㱀 㱁 㱂 㱃 㱄 㱅 㱆 㱇 㱈 㱉 㱊 㱋 㱌 㱍 㱎 㱏 㱐 㱑 㱒 㱓 㱔 㱕 㱖 㱗 㱘 㱙 㱚 㱛 㱜 㱝 㱞 㱟 㱠 㱡 㱢 㱣 㱤 㱥 㱦 㱧 㱨 㱩 㱪 㱫 㱬 㱭 㱮 㱯 㱰 㱱 㱲 㱳 㱴 㱵 㱶 㱷 㱸 㱹 㱺 㱻 㱼 㱽 㱾 㱿 㲀 㲁 㲂 㲃 㲄 㲅 㲆 㲇 㲈 㲉 㲊 㲋 㲌 㲍 㲎 㲏 㲐 㲑 㲒 㲓 㲔 㲕 㲖 㲗 㲘 㲙 㲚 㲛 㲜 㲝 㲞 㲟 㲠 㲡 㲢 㲣 㲤 㲥 㲦 㲧 㲨 㲩 㲪 㲫 㲬 㲭 㲮 㲯 㲰 㲱 㲲 㲳 㲴 㲵 㲶 㲷 㲸 㲹 㲺 㲻 㲼 㲽 㲾 㲿 㳀 㳁 㳂 㳃 㳄 㳅 㳆 㳇 㳈 㳉 㳊 㳋 㳌 㳍 㳎 㳏 㳐 㳑 㳒 㳓 㳔 㳕 㳖 㳗 㳘 㳙 㳚 㳛 㳜 㳝 㳞 㳟 㳠 㳡 㳢 㳣 㳤 㳥 㳦 㳧 㳨 㳩 㳪 㳫 㳬 㳭 㳮 㳯 㳰 㳱 㳲 㳳 㳴 㳵 㳶 㳷 㳸 㳹 㳺 㳻 㳼 㳽 㳾 㳿 㴀 㴁 㴂 㴃 㴄 㴅 㴆 㴇 㴈 㴉 㴊 㴋 㴌 㴍 㴎 㴏 㴐 㴑 㴒 㴓 㴔 㴕 㴖 㴗 㴘 㴙 㴚 㴛 㴜 㴝 㴞 㴟 㴠 㴡 㴢 㴣 㴤 㴥 㴦 㴧 㴨 㴩 㴪 㴫 㴬 㴭 㴮 㴯 㴰 㴱 㴲 㴳 㴴 㴵 㴶 㴷 㴸 㴹 㴺 㴻 㴼 㴽 㴾 㴿 㵀 㵁 㵂 㵃 㵄 㵅 㵆 㵇 㵈 㵉 㵊 㵋 㵌 㵍 㵎 㵏 㵐 㵑 㵒 㵓 㵔 㵕

# エネルギー・化学品カンパニー

**事業分野**

- エネルギー開発・トレード(原油、石油製品、LPG、LNG、天然ガス、水素・アンモニア、リニューアブル燃料、核融合(フュージョンエネルギー\*)等)
- 化学品事業・トレード(石化基礎製品、合成樹脂、生活関連雑貨、精密化学品、医薬品・機能性食品素材、電子材料、環境配慮型素材等)
- 電力・環境ソリューション事業・トレード(再生可能エネルギー発電、電力、熱供給、太陽光パネル、蓄電池、固形バイオマス燃料、その他関連部材)

**強み**

- 優良パートナーとの協業を軸とした環境配慮型のエネルギー開発・トレード
- 化学品分野における基礎製品からリテール関連まで幅広い領域を支える強力な事業会社群と海外ネットワーク
- 次世代電力分野における事業投資とトレードビジネスの両輪からなる網羅的なバリューチェーン

\*太陽が輝き続ける原理を用いる技術で、実用化すれば少量で莫大なエネルギーを安定的に生成でき、生成過程においてCO<sub>2</sub>を排出しないため究極のクリーンエネルギーとして注目されています。

定量情報(2023年度実績) ▶ Page 99~101・128~131をご参照ください。

連結純利益	基礎収益	国内事業損益割合(イメージ)
917億円	747億円	70%
ROA*1	CAGR*2	
5%	16%	

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。  
\*2 2010~2023年度における連結純利益の年平均成長率



エネルギー・化学品カンパニー プレジデント

田中 正哉



左から	
エネルギー部門長	山田 哲也
化学品部門長	田畑 信幸
電力・環境ソリューション部門長	安部 泰宏
エネルギー・化学品カンパニーCFO	杉浦 英樹
エネルギー・化学品経営企画部長	坂梨 元

## 事業展開

### エネルギー

**石油・ガスプロジェクト**

- ACG Project(◆BP/アゼルバイジャン)
- BTC Project(◆BP/アゼルバイジャン)
- West Qurna-1 Project(◆PetroChina/イラク)
- Eastern Siberia Project(◆INK-Zapad/ロシア)
- Sakhalin-1 Project\*3(ロシア)
- QatarEnergy LNG S(1) Project\*3(カタール)
- Oman LNG Project\*3(オマーン)
- Qalhat LNG Project\*3(オマーン)

**石油/LPG卸・小売**

- 伊藤忠エネクス(卸・小売・電力・熱供給)
- ITOCHU PETROLEUM SINGAPORE(エネルギー・トレード/シンガポール)
- Isla Petroleum & Gas(LPG卸・小売/フィリピン)

**リニューアブル燃料事業/新エネルギー事業**

- Raven\*3(都市ごみ原料リニューアブル燃料製造/米国)
- Blue Laser Fusion\*3(フュージョンエネルギー開発/米国)

### 化学品

**製造**

- タキロンシーアイ(合成樹脂製品)
- BRUNEI METHANOL(基礎化学品/ブルネイ)
- Aquafil\*3(リサイクルナイロン/イタリア)

**化学品トレード**

- 伊藤忠ケミカルフロンティア(機能化学品・医薬品)
- 伊藤忠プラスチック(合成樹脂)
- ITOCHU Plastics(合成樹脂/シンガポール)

**リテール関連事業**

- 伊藤忠リーテイルリンク(日用品・業務用資材)
- 日本サニパック(生活関連資材)
- 日美健薬品(中国)(医薬品/中国)

### 電力・環境ソリューション

**再生可能エネルギー事業**

- 青山ソーラー(再生可能エネルギー開発)
- アイ・グリッド・ソリューションズ(分散型再生可能エネルギー事業)
- クリーンエナジーコネクツ\*3(法人向けグリーン電力供給事業)

**蓄電池・次世代ビジネス**

- グリッドシェアジャパン(蓄電池最適制御AI)
- NFプロッサムテクノロジーズ(次世代型蓄電池製造)
- 24M Technologies\*3(半固体リチウムイオン電池開発・製造/米国)
- TRENDE(P2P電力取引)

**エネルギーソリューション**

- UON(オフグリッド型電源ソリューション/豪州)

\*3 一般投資先

## 「マーケットイン」の発想による持続的な企業価値向上に向けた取り組み

### イタリアAquafil社と協業し、ニーズの高まるリサイクル素材の開発・展開を強化

欧州を中心として環境関連規制が強化される中、アパレルや生活用品にとどまらず、自動車業界等、様々な産業においてリサイクル素材へのニーズが高まっています。当社は、2022年に世界最大のケミカルリサイクルナイロンメーカーであるAquafil社へ出資し、世界で2,500社以上が採用するリサイクルナイロンブランド「ECONYL®(エコニール)」の用途開発を進めています。

2024年3月には、同社の高い製造技術と当社が有するナイロン分野の知見を掛け合わせ、漁網等の使用済みナイロン製品から高品質の漁業製品を製造する新たなリサイクル事業を確立しました。当社のネットワークを活用し、優良パートナーと協業することで、今後も社会のニーズに沿ったビジネスの構築を推進していきます。



廃繊維、廃カーペットや廃漁網等を原料としたリサイクルナイロン「ECONYL®」



工業原料化学品部 工業原料課 左から 朝倉 裕子、長瀬 龍彦、山田 志暁、手塚 成美、萩原 加奈子、岡部 佳乃



### 創出価値の拡大(2023年度レビュー)

- 日本国内でのリニューアブルディーゼルの流通拡大に向け、フィンランドNeste社との協業を開始
- 米国Blue Laser Fusion社(BLF社)へ出資を実行し、BLF社が開発するレーザー技術を活用したフュージョンエネルギー関連ビジネスの業務提携を開始
- 持続可能な海洋環境の実現に向け、製品化が困難であった、Aquafil社のリサイクルナイロン「ECONYL®」を用いたリサイクル漁網を製網会社と共同開発し、量産体制を確立
- 再生可能エネルギーの導入拡大に不可欠な系統用大型蓄電池事業に本格的に参入、優良パートナーと共に3事業へ出資参画し、また、東京都と共に系統用大型蓄電池向けの官民連携ファンドを組成
- 炭鉱等の電力過疎地域で独立型の電源供給システムを提供する豪州UON社へ出資、太陽光発電と蓄電池をパッケージにした脱炭素電源ソリューション事業の取組みを開始

### 成長率の向上

- 石油・ガス上流事業から下流ビジネスにわたるバリューチェーン強化、知見を活かしたCCS(CO<sub>2</sub>回収・貯留)への取組強化
- ヘルスケア分野での医療用包材・資材、ジェネリック医薬品、サプリメント等の製品及び原材料の取扱強化、半導体分野での各種化学品・資材販売の拡大
- TRENDE(株)(P2P電力取引の技術開発に取組む)の子会社化を通じ、分散型電源・蓄電池ビジネスとの連携促進とP2P電力取引の社会実装を推進
- 秋田県男鹿市、潟上市及び秋田市沖の洋上風力発電事業に優良パートナーと共に参画し、地域経済の発展と脱炭素化による持続可能な社会の実現に貢献
- 水素・アンモニア等の次世代燃料バリューチェーン構築を推進

### 資本コストの低減

- 脱炭素社会に向けた次世代燃料、化学品リサイクル、再生可能エネルギー等、環境ビジネスへの取組強化
- 既存ポートフォリオの更なる環境負荷低減に向けた取組推進

主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J\\_12.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J_12.pdf)

サステナビリティアクションプラン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/itochu/actionplan/>



# 食料カンパニー

事業分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品原料・素材(飼料、植物油、大豆、穀物、コーヒー、青果物、畜産物、水産物等)</li> <li>食品製造・加工(砂糖、農産加工品、畜産加工品、水産加工品、業務用チョコレート、大豆加工素材等)</li> <li>中間流通(食品原料の輸入・販売、食品卸等)</li> </ul>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界トップクラスの中間流通・リテールネットワーク</li> <li>世界に広がる生鮮3品(農産品、畜産品、水産品)の生産・流通・販売バリューチェーン</li> <li>食糧資源のグローバルサプライチェーン</li> </ul>

定量情報(2023年度実績) ▶ Page 99~101・128~131をご参照ください。

連結純利益	基礎収益	国内事業損益割合(イメージ)
663億円	698億円	
ROA*	CAGR*	
3%	10%	

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。  
\*2 2010~2023年度における連結純利益の年平均成長率



食料カンパニー プレジデント  
宮本 秀一



左から	
食糧部門長	立川 義大
生鮮食品部門長	阿部 邦明
食品流通部門長	中村 洋幸
食料カンパニーCFO	豊田 雄一
食料経営企画部長	上垣内 義博

## 事業展開

<p><b>食品原料・素材</b></p> <p><b>食糧資源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PROVENCE HUILES (植物油製造/仏国)</li> <li>Fuji Oil International (植物油製造・販売/米国)</li> <li>機能性植物油のバリューチェーン</li> <li>CGB(穀物集荷・搾油・物流/米国)</li> <li>Quality Technology International (機能性飼料販売/米国)</li> <li>UNEX (GUATEMALA) (コーヒー精製・輸出/グアテマラ)</li> </ul>	<p><b>食品製造・加工</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不二製油 <ul style="list-style-type: none"> <li>業務用チョコレート 国内シェア 第1位</li> <li>世界シェア 第3位</li> <li>大豆たん白(大豆ミート素材) 国内シェア 第1位</li> </ul> </li> <li>ウェルネオシュガー(砂糖の製造・加工・販売) 国内シェア 第2位</li> <li>イ藤忠飼料(飼料・鶏卵の製造・販売)</li> <li>日本ニュートリション(機能性飼料製造・販売)</li> </ul>	<p><b>中間流通</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>伊藤忠食糧(食品原料の輸入・販売)</li> <li>伊藤忠食品(食品等の卸売・販売)</li> <li>日本アクセス <ul style="list-style-type: none"> <li>CVS、GMS 向けの総合卸企業 国内食品卸売業界 売上第1位 配送拠点 507カ所</li> <li>上海中金*3(食品卸・販売/中国)</li> <li>北京必愛喜食品*3(食品卸・販売/中国)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>生鮮食品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dole(アジア青果事業/加工食品事業)</li> <li>パイン缶詰・ジュース 米国シェア 第1位</li> <li>HYLIFE GROUP HOLDINGS <ul style="list-style-type: none"> <li>豚肉の一貫生産/畜肉バリューチェーン(カナダ)</li> </ul> </li> <li>プリマハム(加工食品・食肉事業) <ul style="list-style-type: none"> <li>ハム・ソーセージ国内シェア 第2位</li> <li>煙台龍栄食品(食肉加工品製造・販売/中国)</li> <li>ANEKA TUNA INDONESIA(ツナ缶詰の製造・販売/インドネシア)</li> </ul> </li> </ul>		

地域区分: ◆ 国内 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国・アジア ■ その他海外

\*3 一般投資先

## 「マーケットイン」の発想による持続的な企業価値向上に向けた取組み

### 食の商品企画・開発領域におけるDX支援サービスの展開

当社は、食に関するDX支援サービス「FOODATA(フーデータ)」を提供しています。「FOODATA」は、味・原材料等の食品に関する「モノデータ」と、購買データ・口コミ等の消費者意識・行動に関する「ヒトデータ」を一括して分析し、結果を可視化できる分析ツールです。総合商社単独では史上初めて、2023年「日経優秀製品・サービス賞」において「日経産業新聞賞」を受賞しました。

食の商品企画・開発プロセスの主要な取組課題であった、「勘と経験」の裏付け、データ分析作業の短縮、データ取得コストの削減を実現し、効率的にアイデアを検証できる環境を提供することで、食品メーカー・小売業等の商品企画・開発力の向上をサポートし、付加価値の高いサービスを展開していきます。



「FOODATA」を活用した商品企画・開発



リテール開発部  
リテール開発第二課  
左から  
石井 友哉、町谷 卓哉、飯島 悠希、麻生 康介、吉見 敦子、塚田 健人、中西 峰之



サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

- 技術革新による商いの進化
- 働きがいのある職場環境の整備
- 健康で豊かな生活への貢献
- 確固たるガバナンス体制の堅持
- 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 人権の尊重・配慮
- 安定的な調達・供給

### 創出価値の拡大(2023年度レビュー)

- Dole 社やHYLIFE 社等のターンアラウンドに向けた海外事業基盤の再整備を推進
- CGB 社を通じて米国国内物流事業に追加投資を行い、穀物需要拡大に対応する安定的な供給体制を構築
- 環境負荷の低い豆類を原料とした、「おいしさ」、「素材」、「健康」、「環境」を訴求するプラントベース食品ブランド「wellbeans」の商品をECサイト・コンビニエンスストアで販売開始
- Doleの規格外バナナを活用した商品開発・販売を推進し、フードロス削減及び産地での雇用機会創出に貢献

### 成長率の向上

- 消費者意識の高まりに対応した食の安全・安心を担保する生産拠点の拡充と安定的な供給網の整備
- グループの幅広い商品群・機能・ノウハウと新技術を活用し、食料分野における提供価値の多様化を推進
- 消費者ニーズを捉えた高付加価値原料・製品の提供、マーケティング強化による海外事業の再整備・拡大
- 食品原料・素材領域における地場産業の育成を通じた雇用拡大や医療・教育等の生活環境向上を企図した産地開拓
- 食品流通分野のDX化によるバリューチェーンの強化と物流オペレーションの合理化

### 資本コストの低減

- 天候・疫病リスクを踏まえた産地の多角化による安定した生鮮食品の供給
- 環境保護や人権を尊重した持続可能な食糧資源の調達体制を強化
- 加工食品事業におけるグリーンエネルギーの活用を通じた環境負荷の低減
- FSMS(食品安全管理システム)の審査に関する国際認証資格保有者の能力向上
- 第三者機関の認証や取引先独自の行動規範に準拠した調達体制の整備
- IT活用による在庫管理強化やフードバンクの利用等を通じ、食品廃棄物の削減に向けた取組みを推進



主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024j\\_12.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024j_12.pdf)



サステナビリティアクションプラン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/csr/itochu/actionplan/>

# 住生活カンパニー

- 事業分野**
- 建材・木材(フェンス、内装材、構造材、繊維板、合板、製材、原木等)
  - モビリティ・物資(タイヤ、天然ゴム、スラグ、セメント、セラミックス等)
  - パルプ・紙・衛材(パルプ、紙製品、衛材、木質系新素材、木材チップ等)
  - 物流(3PL、国内物流、国際物流、物流システム等)
  - 不動産(住宅・物流施設・ホテル・公共施設整備事業等)開発・運営

- 強み**
- 蓄積されたM&Aノウハウ及びハンズオン経営人材
  - 北米において優良なバリューチェーンを構成する建材関連事業会社群
  - 英国No.1のタイヤ小売店舗網とブランド力、卸から廃タイヤ回収まで垂直統合された物流網
  - 競争力のあるパルプ製造事業と世界に張り巡らされたパルプ販売組織網
  - 総合会社ならではの多様なネットワークを活用した安定的な不動産開発

定量情報(2023年度実績) ▶ Page 99~101・128~131をご参照ください。

連結純利益	基礎収益	国内事業損益割合(イメージ)
662億円	592億円	40%
ROA <sup>*1</sup>	CAGR <sup>*2</sup>	
4%	13%	

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。  
\*2 2010~2023年度における連結純利益の年平均成長率



住生活カンパニー プレジデント

真木 正寿



左から

生活資材・物流部門長	山本 広太郎
建設・不動産部門長	高坂 勇介
住生活カンパニーCFO	瀬部 哲也
住生活経営企画部長	高橋 康弘

## 「マーケットイン」の発想による持続的な企業価値向上に向けた取組み

### オリエンタル白石(株)との資本業務提携について

当社は、2023年5月にオリエンタル白石(株)と資本業務提携契約を締結し、同社の筆頭株主となりました。同社はレインボーブリッジ等の施工実績を持つ国内有数の橋梁メーカーであり、高速道路リニューアル工事等のインフラメンテナンス市場を開拓・牽引してきたパイオニアでもあります。同社の高い技術力・ノウハウと当社グループが持つ建設・建材分野における顧客ネットワークを掛け合わせ、国土強靱化・インフラリニューアル・地方創生といった喫緊の社会課題に対応し、安全・安心な社会基盤の構築を実現することで、中長期的に持続可能な社会の発展に貢献しながら、インフラ事業領域を拡大していきます。



オリエンタル白石(株)が施工した角島大橋(土木学会デザイン賞、PC技術協会賞受賞)



左から  
住生活経営企画部  
伊奈 弘晃、毛利 侑理子  
建設・建材部  
小澤 尚  
建設・建材部 建材事業室  
中野 真平  
建設・不動産部門 企画統括課  
杉山 森悟



サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。

- 技術革新による商いの進化
- 働きがいのある職場環境の整備
- 健康で豊かな生活への貢献
- 確固たるガバナンス体制の堅持
- 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
- 人権の尊重・配慮
- 安定的な調達・供給

### 創出価値の拡大(2023年度レビュー)

- フィンランド Metsä Fibre 社における針葉樹パルプの増産体制構築及び販売体制強化
- (株)ナルネットコミュニケーションズへの出資実行による自動車アフターマーケットでの事業拡大
- 東急バス(株)や住友ゴムグループの参加による天然ゴムの持続可能性向上を目指す取組み「PROJECT TREE」の拡大
- 建設・建材アライアンスの強化・拡大に向け、大建工業(株)の完全子会社化やオリエンタル白石(株)との資本業務提携を推進
- 官民連携事業として災害時の避難所機能を備える等、多機能性を有する全天候型プールの整備を推進

### 成長率の向上

- 北米建材関連事業でのM&A推進及び大建工業(株)との連携により、新規事業領域における収益力を強化(株)WECARSの事業再建により、国内モビリティ分野における事業拡大と全社シナジーを追求
- 物流業界の2024年問題解決に向け、フィジカルインターネット事業<sup>\*4</sup>の立ち上げにより顧客の物流業務最適化を追求
- 建設・建材周辺事業におけるアライアンスの強化・拡大(西松建設(株)やオリエンタル白石(株)との資本業務提携等)及び道路インフラ等の社会課題対応の推進
- 米国大手不動産会社との戦略的提携と共同投資の実行を通じた北米不動産事業の拡大

\*4 効率的な情報の送受信を行うインターネットの考え方を物流に適用し、荷物や倉庫、車両等の情報をデジタル技術で可視化し、業種を超えて標準化・共有化することで、物流の効率性と持続可能性を向上させる新たな共同配送の仕組み

### 資本コストの低減

- セメント代替材である持続可能な副産物(スラグ)の有効活用促進と継続的・安定的な商流構築
- 当社開発のトレーサビリティ・システムの活用により、持続可能性を高めた天然ゴムの生産・普及を推進
- 事業会社の基幹システム(ERP)の見直しにより、分析業務効率化等の「削る」とセキュリティリスク低減等の「防ぐ」を推進

## 事業展開

<p><b>建材・木材</b></p> <p>北米建材関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 強靱なバリューチェーンを展開</li> <li>■ ITOCHU Building Products Holdings</li> <li>■ MASTER-HALCO(フェンス製造・卸)</li> <li>■ Alta Forest Products(木製フェンス製造)</li> <li>■ US Premier Tube Mills(フェンス用パイプ製造)</li> <li>■ CIPA Lumber(単板の製造)</li> <li>■ Pacific Woodtech(単板積層材の製造)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 伊藤忠建材(建設・住宅関連資材販売)</li> <li>◆ 大建工業(住宅関連資材等の製造・販売)</li> </ul>	<p><b>モビリティ・物資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ European Tyre Enterprise</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 英国タイヤ小売最大手のKwik-Fitを展開</li> <li>◆ WECARS(中古車買取販売事業)</li> <li>◆ ナルネットコミュニケーションズ(車両メンテナンス受託事業)</li> <li>◆ 伊藤忠セラテック(鋳型砂・水素触媒等のセラミックス原料・製品の製造)</li> <li>■ Aneka Bumi Pratama(天然ゴム加工/インドネシア)</li> </ul>	<p><b>パルプ・紙・衛材</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Metsä Fibre(フィンランド)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界最大級の市販針葉樹パルプメーカー</li> <li>● パルプ生産能力：約400万トン/年</li> <li>◆ 伊藤忠紙パルプ(紙・板紙・紙加工品の卸)</li> </ul>
<p><b>不動産開発・運営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 伊藤忠都市開発</li> <li>● 分譲マンション開発(クレヴィアシリーズ)</li> <li>● 収益不動産開発</li> <li>◆ 伊藤忠アーバンコミュニティ(オフィスビル・マンション管理)</li> <li>◆ 伊藤忠ハウジング(不動産の販売代理・仲介)</li> <li>◆ 伊藤忠リート・マネジメント(REIT・ファンド運用)</li> <li>◆ センチュリー21・ジャパン(不動産フランチャイズ運営)</li> <li>◆ イトピアホーム(戸建住宅の設計・施工)</li> <li>◆ 中設エンジ(工場・物流施設等の設計・施工)</li> <li>◆ 伊豆大仁開発(ゴルフ場運営)</li> <li>◆ パラカ(駐車場の運営及び管理業務)</li> </ul>	<p><b>物流</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 伊藤忠ロジスティクス</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合物流業(海上・航空貨物取扱、倉庫、運送取扱、配送センター)</li> <li>■ 伊藤忠物流(中国)(中国国内の総合物流業)</li> <li>■ 大藤物流(上海)(中国国内の総合物流業)</li> </ul>	<p><b>海外事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 賃貸マンション・戸建事業(米国)</li> <li>■ カラワン工業団地(インドネシア)</li> <li>■ Saigon Sky Garden(サービスアパートメント/ベトナム)</li> </ul>

地域区分：◆ 国内 ■ 北米 ■ 英国・欧州 ■ 中国・アジア

\*3 一般投資先



主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。  
https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J\_12.pdf



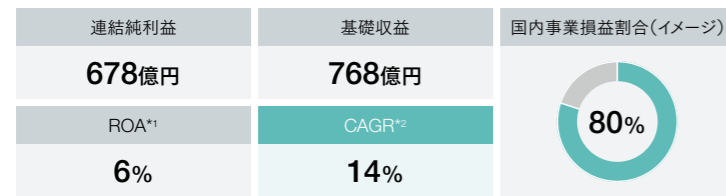
サステナビリティアクションプランの詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。  
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/

# 情報・金融カンパニー

- 事業分野**
- 情報(ITソリューション、BPO、コンサルティング、デジタルマーケティング、ベンチャーキャピタル、ヘルスケア等)
  - 通信(モバイル端末・関連機器・サービス、宇宙・衛星、メディア・コンテンツ等)
  - 金融(リテールファイナンス、法人向けファイナンス、資産運用等)
  - 保険(保険ショップ、リテール保険、法人向け保険仲介、再保険、信用保証等)

- 強み**
- 情報・通信分野における国内有数の規模を誇る事業会社群の収益基盤と各事業間のシナジー創出
  - 金融・保険分野における国内外のマーケットを牽引する中核事業会社と共に推進するリテール事業展開
  - 北米や欧州等のトップティアベンチャーキャピタルを通じた国内外のベンチャー企業・最先端企業とのネットワーク

定量情報(2023年度実績) ▶ Page 99~101・128~131をご参照ください。



\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。  
 \*2 2011~2023年度における連結純利益の年平均成長率。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、2011年度以降で表示しています。



情報・金融カンパニー プレジデント

野田 俊介



左から	
情報・通信部門長	堀内 真人
金融・保険部門長	川内野 康人
情報・金融カンパニー-CFO	天野 優
情報・金融経営企画部長	浅野 哲也

事業展開

**情報・通信**

**ITサービス&BPO事業**

- ◆ 伊藤忠テクノソリューションズ (機器販売、システム開発、保守・運用サービス)
- ◆ ベルシステム24 (CRM\*3・コンタクトセンター事業)
- ◆ ウイングアーク1st(ソフトウェア開発・販売)
- ◆ 伊藤忠インタラクティブ(デジタルマーケティング)
- ◆ AKQA UKA(顧客体験デザイン)
- ◆ I&Bコンサルティング(コンサルティング)
- ◆ 辻・本郷ITコンサルティング(中小企業向けDX支援)

**通信・モバイル事業**

- ◆ アシュリオン・ジャパン(携帯補償)
- ◆ Belong(中古携帯端末の小売・卸売業)
- ◆ ITC Auto Multi Finance (デバイスファイナンス/インドネシア)

**ヘルスケア事業**

- ◆ エイツーヘルスケア (臨床開発受託事業)
- ◆ センチュリーメディカル (医療機器輸入販売事業)
- ◆ Docquity Holdings(医師向けオンラインプラットフォーム/シンガポール)
- ◆ TXP Medical(医療データプラットフォーム)

**宇宙・衛星・メディア関連事業**

- ◆ スカパー-JSAT(衛星通信事業、メディア事業)
- ◆ 伊藤忠ケーブルシステム(放送・通信システムインテグレーター)
- ◆ Advanced Media Technologies(放送・ネットワーク関連機器販売/米国)
- ◆ Avidex Industries(病院、企業、学校向けAV機器販売/米国)
- ◆ Rights & Brands Asia(キャラクターライセンス/香港)

イノベーションの原動力となる最先端技術・サービス

ベンチャーキャピタル事業(日本及び北米や欧州等のトップティアベンチャーキャピタルへの投資)

- ◆ 伊藤忠テクノロジベンチャーズ
- ITC Ventures XI

**金融・保険**

**リテール金融・保険**

リテールファイナンス事業

<国内>

個人向けの多彩な金融サービス事業

- ◆ ポケットカード(クレジットカード業)
- ◆ 外為どっとコム(外国為替証拠金取引)
- ◆ オリентコーポレーション(信販業)

<海外>

業界を牽引する海外金融事業

- United Asia Finance(消費者金融業/香港・中国)
- EASY BUY(消費者金融業/タイ)
- First Response Finance(中古車金融業/英国)

**法人向け保険**

保険ショップ・リテール保険事業

国内約700店舗を擁する来店型保険ショップ事業

- ◆ ほけんの窓口(来店型保険ショップ)

再保険事業・信用保証事業

総合商社の強みを活かしたリスクソリューション事業

- ◆ 伊藤忠オリコ保険サービス(保険代理店業)
- ◆ Cosmosリスクソリューションズ(保険ブローカー)
- Cosmos Services(保険ブローカー/香港)
- Siam Cosmos Services(保険ブローカー/タイ)

地域区分：◆ 国内 ■ 北米 ■ 英国・欧州 ■ 中国・アジア

\*3 Customer Relationship Management：顧客関係管理

## 「マーケットイン」の発想による持続的な企業価値向上に向けた取組み

### 大手経営コンサルティングファームのボストン・コンサルティング・グループ(同)との合併会社設立

当社は、2024年4月にボストン・コンサルティング・グループ(同)(BCG社)と共同で、顧客のIT・デジタル活用による課題解決・事業変革に資するDXコンサルティング事業を手掛ける合併会社を設立しました。

BCG社の世界最高峰のコンサルティング経験・知見と、当社のビジネスノウハウやCTC、(株)ベルシステム24を中心としたデジタル事業群の機能を掛け合わせることで、顧客に寄り添った、より広範で柔軟なDXコンサルティングサービスを提供していきます。企業の課題や解決策の整理に加え、ITサービス・BPOとの最適な連携も含めた提案を行い、顧客の要望と選択に応じた実効性の高いコンサルティングサービスを提供することで、更なる事業基盤の拡大を目指していきます。



「マーケットイン」の発想でDXコンサルティングを提供



左から  
 情報産業ビジネス部 ITビジネス第一課 小泉 圭巧、磯谷 太一  
 情報産業ビジネス部 ITビジネス第三課 大元 伸一  
 I&Bコンサルティング株式会社 山崎 祐(出向)、川本 裕子(出向)、竹内 誠(出向)



### 創出価値の拡大(2023年度レビュー)

- デジタルバリューチェーン戦略の中核となるCTCを非公開化し、収益基盤を強化
- 米国大手経営コンサルティングファームBCG社とDXコンサルティング事業を展開する合併会社設立に合意
- ドラッグ・ロス\*4解消の推進に向け、エイツーヘルスケア(株)を通じて、海外バイオテック企業の日本国内における新薬開発支援を開始
- ほけんの窓口グループ(株)において新NISAやiDeCoに対応した金融商品の取扱いを開始
- (株)外為どっとコムとポケットカード(株)の協業により、外貨積立投資にクレジットカードのポイントを用いることのできる「外為どっとコムカード」を提供開始

\*4 日本の薬事規制や治験関連手続きの煩雑さ、欧米と異なる薬価制度等を理由に、海外製薬企業が日本を敬遠し、日本で新薬が開発されない状態

### 成長率の向上

- ベンチャー企業の発掘・提携、新技術活用を通じた次世代型ビジネスの創出・推進
- デジタルバリューチェーンにおいてCTCや(株)ベルシステム24等の既存事業とのシナジーを獲得し、デジタル事業群の活用によりDX事業の収益基盤を拡大
- 中古携帯端末の流通事業を展開する(株)Belongにおいて、(株)メルカリと提携し、スマートフォンのリユースをより身近にし、限りある資源の有効利用の推進に向けた取組みを展開
- リテール分野における金融・保険のバリューチェーン構築

### 資本コストの低減

- 高頻度の携帯端末買替に起因する環境負荷の軽減に向けた中古携帯端末の取扱強化
- 医薬品の開発支援、高度医療機器の普及・販売による健康リスクの低減
- 多様な地域・商品を擁するリテールファイナンス事業を通じた人々のクオリティ・オブ・ライフ向上への貢献
- 利便性の高いICT・通信インフラ環境の実現によるビジネス停止リスクの低減



主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J\\_12.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J_12.pdf)



サステナビリティアクションプラン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/itochu/actionplan/>

## 第8カンパニー

- 事業分野**
- 他7カンパニーとの連携による消費者に近い川下ビジネスの開拓・進化
  - ファミリーマートが保有する消費者接点を活用したビジネスの推進
  - リアル・デジタルの顧客基盤掛け合わせによる生活消費関連ビジネスの拡大

- 強み**
- 「マーケットイン」の発想で柔軟にビジネス創出を行う組織風土
  - 各カンパニーで業務経験を積んだ多様な人材構成及び各事業会社との相互人材派遣等、機動性の高いアメーバ的組織
  - ファミリーマートの店舗ネットワークを起点としたリアル・デジタルにおける顧客基盤

定量情報(2023年度実績) ▶ Page 99~101・128~131をご参照ください。

連結純利益	基礎収益	国内事業損益割合(イメージ)
358億円	338億円	100%
ROA*1	CAGR*2	
2%	18%	

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。  
\*2 2010~2023年度における連結純利益の年平均成長率



第8カンパニー プレジデント  
小谷 建夫



左から  
第8カンパニー CFO 西村 学  
第8経営企画室長 岡 徹

## 「マーケットイン」の発想による持続的な企業価値向上に向けた取組み

### 国内最大規模のリテールメディアの構築

当社は、ファミリーマート、(株)データ・ワン、(株)ゲート・ワンと共にリテールメディア事業を推進しています。2024年3月には、全国のファミリーマート約10,000店舗にデジタルサイネージを設置、1週間で約6,400万人にリーチ可能な国内最大規模のリテールメディアを構築しました。店舗が発信拠点となり、広告のみならず、ニュースや音楽等、バラエティ豊かなコンテンツ配信を通じて、楽しい店舗体験を創出しています。また、約3,300万の配信可能なIDと、他小売業を含む購買データを活用したデジタル広告の展開により、店舗内の広告・コンテンツ配信から店舗外のデジタルマーケティングまで一貫したソリューションを提供し、SNS等へメディアが多様化する中で、様々な広告主のニーズに対応するサービスを提供します。今後、対象店舗を増やし、更なる機能強化を図ることで、リテールメディアのトップランナーとして事業を拡大していきます。



デジタルサイネージ「FamilyMartVision」

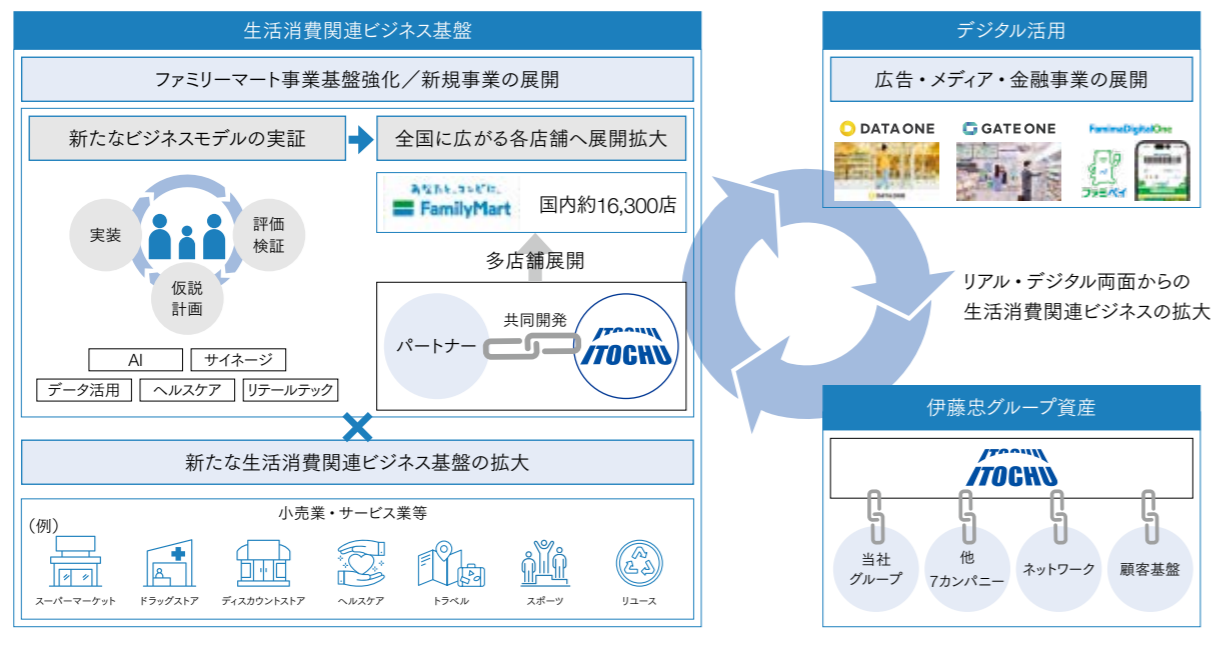


左から  
第8カンパニー  
岩元 弘  
(株)データ・ワン  
光本 愛理(出向)  
(株)ファミリーマート  
国立 冬樹(出向)  
(株)ゲート・ワン  
松岡 豪(出向)

## 事業展開

「マーケットイン」の発想を通じて多様化するニーズを汲み取り、生活消費分野に強みを持つ当社の様々なビジネス基盤を活かし、デジタルやAIを活用した新たなサービスやビジネスモデルを開拓

- ファミリーマートの店舗ネットワーク・集客力・データを活用しながら、顧客ニーズに合わせた新たなビジネスモデルを創造・実証し、全国に広がるファミリーマート各店舗へ展開拡大。更に、新たなサービスや技術を他の小売業・サービス業等へ展開することでビジネス基盤を拡大
- 顧客接点を拡大しデータ量を拡充することで、広告・メディア・金融事業の収益を最大化。更に、デジタルの活用により、リアル・デジタル両面から生活消費関連ビジネスを拡大
- 生活消費分野において、今後大きな成長が見込まれる投資案件を積極的に推進



### 創出価値の拡大(2023年度レビュー)

- ファミリーマートでの商品力・マーケティング力強化により、人流回復の機を捉え、過去最高の事業利益を達成
- デジタルの顧客接点となるスマホアプリ「ファミベイ」のダウンロード数拡大(約2,000万ダウンロード)
- ファミリーマート店舗の運営力向上と省人化に向けたデジタル関連の取組拡大  
(人型AIアシスタント導入店舗:約5,000店舗、無人決済店舗 Touch To Go:約40店舗)
- (株)ゲート・ワンを通じたファミリーマート店舗へのデジタルサイネージ「FamilyMartVision」の設置拡大(全国47都道府県 約10,000店舗)
- ドン・キホーテ等を展開する(株)パン・パンフィック・インターナショナルホールディングスとリテールメディア事業での協業開始
- 名古屋鉄道(株)の沿線生活者と小売店舗を結ぶ効果的なデジタルマーケティングの推進

### 成長率の向上

- コンビニエンスストア事業の継続強化、サプライチェーン全体の高度化によるファミリーマートの収益基盤拡充
- ファミリーマートの事業基盤を活用した新規ビジネスの創出及び拡大強化
- データ基盤の拡充とデジタルを活用した広告・メディア・金融事業の収益拡大
- 生活消費分野において、今後大きな成長が見込まれる投資案件を積極的に推進

### 資本コストの低減

- 原料価格変動等に対するサプライチェーン・リスクマネジメントの強化
- AI・デジタルを活用した、人手不足や物流業界の2024年問題等への対応



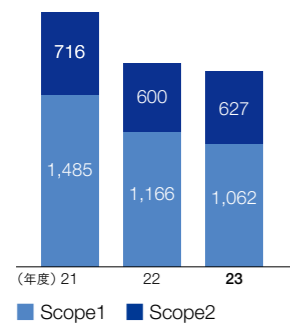
主要子会社・関連会社の一覧は当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J\\_12.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2024J_12.pdf)



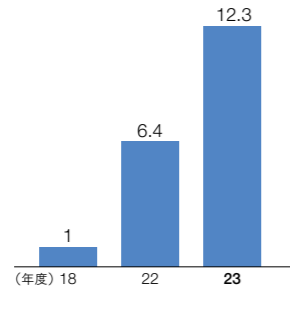
サステナビリティアクションプランの詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/>

E 環境

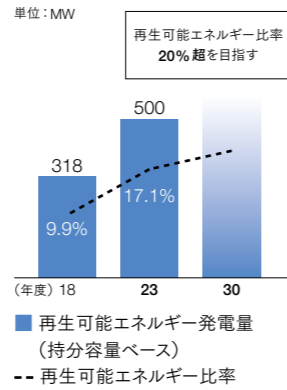
GHG排出量(連結)  
単位:千t-CO<sub>2</sub>e



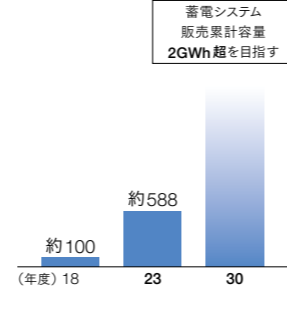
削減貢献量  
単位:百万t-CO<sub>2</sub>e



再生可能エネルギー発電量  
(持分容量ベース)及び  
再生可能エネルギー比率推移



蓄電システム販売累計容量  
単位:MWh



	単体*3			連結*4		
	2021年度	2022年度	2023年度	2021年度	2022年度	2023年度
GHG排出量(千t-CO <sub>2</sub> e)						
Scope1	0	0	0	1,485	1,166	1,062
Scope2	6	6	2	716	600	627
Scope3*1						
資本財	—	—	—	621	598	506
Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	—	—	—	389	342	378
輸送、配送(上流)	—	—	—	10	12	10
廃棄物	—	—	—	350	298	232
出張	—	—	—	25	44	133
通勤	—	—	—	23	18	27
フランチャイズ	—	—	—	1,048	1,025	947
電力使用量(千MWh)	10	9	9	1,639	1,526	1,673
取水量(千m <sup>3</sup> )*2	115	41	62	58,120	45,121	49,960
廃棄物排出量(千t)	0	0	0	649	640	610
廃棄物リサイクル率	93.7%	90.9%	92.3%	—	—	—

\*1 Scope3については、適切な排出管理・開示に関する国際的な議論の状況も踏まえ、一部カテゴリに限定して開示しています。  
各カテゴリの排出量算定方法の前提については、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/>  
\*2 取水量は2024年7月末時点での速報値となります。確定値については2024年9月以降当社サステナビリティサイトに掲載予定です。  
\*3 GHG排出量・電力使用量・取水量は国内拠点合計、廃棄物排出量・廃棄物リサイクル率は東京本社を集計対象としています。  
\*4 単体、国内事業会社、海外現地法人及び海外事業会社の合計。2023年度は558社を集計対象としています。



ESG関連インデックスへの組み入れ状況

- MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数\*<sup>5</sup>
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)\*<sup>5</sup>
- FTSE4Good Index Series\*<sup>6</sup>
- FTSE Blossom Japan Index\*<sup>6</sup>
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index\*<sup>6</sup>
- Dow Jones Sustainability Indices(World / Asia Pacific Index)
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数\*
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index\*

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数  
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)  
Member of Dow Jones Sustainability Indices  
Powered by the S&P Global CSA



\* 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定したESG指数  
\*<sup>5</sup> 当社のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる当社の後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。  
\*<sup>6</sup> FTSE Russell(FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに当社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、及びFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

S 社会

	2021年度	2022年度	2023年度
連結従業員数(人)	115,124	110,698	113,733
単体従業員数(人)	4,170	4,112	4,098
総合職数(人)	3,395	3,331	3,308
女性総合職数(人)(比率)	359(10.6%)	375(11.3%)	395(11.9%)
採用における女性割合* <sup>7</sup>	31.4%	33.1%	36.5%
従業員に占める女性割合	23.7%	24.3%	25.0%
障がい者雇用率	2.43%	2.48%	2.43%
月平均残業時間(時間/月)* <sup>8</sup>	16.0	12.9	12.4
年次有給休暇取得率	58.8%	62.2%	64.7%
女性育児休業取得率	104%	100%	100%
男性育児休業取得率	34%	52%	53%
男性育児休業平均取得日数(日)	8	36	25
健康診断再検査受診率	100%	100%	100%
従業員1人当たりの人材育成投資額(万円)	26.9	39.6	55.5
従業員1人当たりの研修時間(時間)	27.0	21.4	28.2
平均勤続年数(年)	18.2	18.3	18.2
自己都合退職率* <sup>9</sup>	1.6%	1.9%	1.6%
平均年収(万円)	1,580	1,730	1,754
管理職数(人)	2,569	2,541	2,522
女性管理職数(人)(比率)	210(8.2%)	219(8.6%)	223(8.8%)
男女間賃金格差	—	59.1%	58.5%
グループコンプライアンス意識調査の回答率* <sup>10</sup>	99.4%	—	97.9%
企業理念「三方よし」を深く理解するための創業地訪問参加者数(人)* <sup>11</sup>	2,701	3,027	3,565
サステナビリティ個別研修参加者数(人)	720	685	1,402* <sup>12</sup>
全グループ社員向けサステナビリティ一般教育受講率	100%	100%	100%

\*<sup>7</sup> 新卒採用、キャリア採用を含んでいます。一部算定方法を見直し、2021年度、2022年度実績の変更を行っています。  
\*<sup>8</sup> 実労働時間が法定労働時間8時間を超える部分を集計しています。  
\*<sup>9</sup> 一部算定方法を見直し、2022年度実績の変更を行っています。  
\*<sup>10</sup> グループコンプライアンス意識調査は2年に一度実施しています。なお、当社及び子会社(但し、独自で調査を実施している上場子会社を除く)の役員・従業員56,090名を対象としています。  
\*<sup>11</sup> 2004年度より導入した創業地訪問の当社グループ全体の累計参加者数を集計しています。  
\*<sup>12</sup> 前年度と比較して717名増加しています。その主な理由は、組織長ワークショップ(参加者649名)に人権のコンテンツを追加したことによるものです。

G ガバナンス

取締役数・監査役数

単位:名	2021年7月	2022年7月	2023年7月	2024年7月
取締役数	11	10	10	11
社外取締役数(比率)	4(36.4%)	4(40.0%)	4(40.0%)	4(36.4%)
女性取締役数(比率)	2(18.2%)	2(20.0%)	2(20.0%)	2(18.2%)
取締役の平均海外勤務経験年数	6.3年	5.6年	5.6年	5.4年
監査役数	5	5	5	5
社外監査役数(比率)	3(60.0%)	3(60.0%)	3(60.0%)	3(60.0%)

取締役会出席率

	2021年度	2022年度	2023年度
取締役出席率	100.0%	99.2%	100.0%
役員全体出席率	99.5%	99.5%	100.0%
社内役員出席率	100.0%	100.0%	100.0%
社外役員出席率	99.0%	99.0%	100.0%

E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に関する詳細なデータ及び第三者保証は当社ウェブサイトをご参照ください。



ESGデータ  
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/>



第三者保証  
[https://www.itochu.co.jp/ja/csr/pdf/independent\\_assurance\\_report\\_j.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/pdf/independent_assurance_report_j.pdf)

# 主要財務データ

※IFRS第17号の適用により、2022年度の関連する項目について、遡及修正後の数値を記載しています。  
 ※2023年度については、円貨額を2024年3月末の米ドルへの換算レート151円41銭により換算し、米ドル金額を参考表示しています。



2010年度からのデータは当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial\\_data/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial_data/)

(年度)	米国会計基準		IFRS		IFRS									
	単位：百万円		単位：百万円		単位：百万円									
	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>P/L (会計年度)：</b>														
収益	¥5,530,895	¥5,587,526	¥5,591,435	¥5,083,536	¥4,838,464	¥5,510,059	¥11,600,485	¥10,982,968	¥10,362,628	¥12,293,348	¥13,945,633	¥14,029,910	¥92,662	
売上総利益	1,028,273	1,045,022	1,089,064	1,069,711	1,093,462	1,210,440	1,563,772	1,797,788	1,780,747	1,937,165	2,129,903	2,232,360	14,744	
当社株主に帰属する当期純利益	310,267	245,312	300,569	240,376	352,221	400,333	500,523	501,322	401,433	820,269	800,519	801,770	5,295	
当社株主に帰属する当期包括利益	446,214	391,901	465,605	▲144,777	303,063	390,022	464,785	279,832	655,259	1,086,431	876,260	1,200,025	7,926	
1株当たり(円、米ドル)：														
当社株主に帰属する当期純利益*1	196.31	155.21	189.13	152.14	223.67	257.94	324.07	335.58	269.83	552.86	546.10	553.00	3.65	
配当金	46.0	46.0	46.0	50.0	55.0	70.0	83.0	85.0	88.0	110.0	140.0	160.0	1.06	
株主資本*1	1,358.42	1,293.35	1,539.55	1,388.66	1,532.56	1,722.06	1,930.47	2,010.33	2,232.84	2,857.50	3,314.35	3,771.77	24.91	
<b>B/S(会計年度末)：</b>														
総資産	¥7,848,440	¥7,784,851	¥8,560,701	¥8,036,395	¥8,122,032	¥8,663,937	¥10,098,703	¥10,919,598	¥11,178,432	¥12,153,658	¥13,115,400	¥14,489,701	\$ 95,698	
短期有利子負債	464,992	472,667	543,660	426,820	563,033	526,867	650,909	684,406	710,213	522,448	659,710	727,966	4,808	
長期有利子負債	2,420,272	2,420,713	2,548,504	2,769,345	2,381,620	2,252,606	2,332,928	2,192,557	2,445,099	2,383,455	2,346,928	2,629,642	17,368	
有利子負債	2,885,264	2,893,380	3,092,164	3,196,165	2,944,653	2,779,473	2,983,837	2,876,963	3,155,312	2,905,903	3,006,638	3,357,608	22,176	
ネット有利子負債	2,224,279	2,231,988	2,380,504	2,555,644	2,330,683	2,320,418	2,406,756	2,256,882	2,601,358	2,283,003	2,391,169	2,741,591	18,107	
長期債務(1年以内に期限が到来するものを除く、 長期有利子負債及びリース負債(長期)を含む)														
株主資本	2,628,937	2,523,992	2,652,323	2,875,067	2,489,953	2,367,233	2,548,537	3,198,802	3,323,752	3,216,852	3,169,749	3,499,156	23,110	
株主資本	2,146,963	2,044,120	2,433,202	2,193,677	2,401,893	2,669,483	2,936,908	2,995,951	3,316,281	4,199,325	4,823,259	5,426,962	35,843	
<b>キャッシュ・フロー(会計年度)：</b>														
実質営業キャッシュ・フロー*2	¥ 389,413	¥ 393,692	¥ 385,881	¥ 374,176	¥ 419,735	¥ 461,054	¥ 514,289	¥ 601,812	¥ 574,319	¥ 790,159	¥ 871,375	¥ 823,464	\$ 5,439	
営業活動によるキャッシュ・フロー	418,396	428,101	403,629	419,404	389,693	388,212	476,551	878,133	895,900	801,163	938,058	978,108	6,460	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲266,692	▲270,377	▲276,103	▲557,260	▲81,306	▲256,350	201,149	▲248,766	▲207,296	38,637	▲453,806	▲205,994	▲1,361	
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲71,707	▲77,855	▲97,896	81,770	▲335,396	▲296,136	▲538,318	▲575,482	▲728,767	▲846,706	▲500,081	▲801,174	▲5,291	
現金及び現金同等物期末残高	653,332	653,739	700,292	632,871	605,589	432,140	572,030	611,223	544,009	611,715	606,002	600,435	3,966	
<b>レシオ：</b>														
ROA(%)	4.1	3.3	3.7	2.9	4.4	4.8	5.3	4.5	3.6	7.0	6.3	5.8	—	
ROE(%)	15.9	13.0	13.4	10.4	15.3	15.8	17.9	17.0	12.7	21.8	17.7	15.6	—	
株主資本比率(%)	27.4	26.3	28.4	27.3	29.6	30.8	29.1	27.4	29.7	34.6	36.8	37.5	—	
ネット有利子負債対株主資本倍率(NET DER)(倍)	1.00	1.09	0.98	1.17	0.97	0.87	0.82	0.75	0.78	0.54	0.50	0.51	—	
インタレストカバレッジ(倍)*3	13.1	12.5	12.7	10.1	11.1	9.3	8.3	8.7	13.2	23.6	12.3	8.3	—	
<b>連結純利益(非資源/資源)：</b>														
非資源(億円)	¥2,468	¥2,076	¥3,172	¥2,373	¥3,137	¥3,310	¥3,780	¥3,783	¥2,927	¥6,103	¥5,878	¥6,035	—	
資源(億円)	536	235	▲236	18	306	823	1,155	1,268	1,079	2,216	2,156	2,046	—	
<b>基礎収益：</b>														
基礎収益(億円)	¥3,103	¥3,103	¥3,056	¥3,154	¥3,702	¥4,168	¥4,720	¥4,853	¥4,524	¥6,903	¥7,875	¥7,888	—	
一過性損益(億円)	0	▲650	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160	▲510	1,300	130	130	—	
<b>株式情報：</b>														
株価(円、米ドル)：														
始値	¥1,125.0	¥1,125.0	¥1,222.0	¥1,282.0	¥1,380.0	¥1,577.0	¥2,063.0	¥2,018.5	¥2,220.0	¥3,656.0	¥4,143.0	¥4,316.0	\$28.51	
高値	1,568.0	1,568.0	1,429.0	1,756.0	1,674.5	2,254.0	2,302.5	2,695.5	3,653.0	4,249.0	4,414.0	6,844.0	45.20	
安値	1,033.0	1,033.0	1,118.0	1,170.0	1,135.5	1,478.0	1,740.0	1,873.5	2,000.0	3,104.0	3,478.0	4,081.0	26.95	
終値	1,206.0	1,206.0	1,301.5	1,386.0	1,580.0	2,066.5	2,002.5	2,242.5	3,587.0	4,144.0	4,301.0	6,466.0	42.71	
時価総額(会計年度末：十億円、十億米ドル、自己株式を含む)	1,911	1,911	2,164	2,305	2,627	3,436	3,174	3,554	5,685	6,568	6,817	10,248	67.68	
時価総額(会計年度末：十億円、十億米ドル、自己株式を除く)	1,906	1,906	2,057	2,189	2,476	3,203	3,046	3,342	5,328	6,090	6,259	9,304	61.45	
発行済株式数(会計年度末：千株)	1,584,889	1,584,889	1,662,889	1,662,889	1,662,889	1,662,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	—	
<b>対ドル為替レート：</b>														
会計年度末	¥102.92	¥102.92	¥120.17	¥112.68	¥112.19	¥106.24	¥110.99	¥108.83	¥110.71	¥122.39	¥133.53	¥151.41	—	
会計年度平均	99.84	99.84	108.28	120.65	108.37	111.30	110.56	109.16	105.97	111.54	134.48	144.59	—	
連結対象会社数(会計年度末)	354	—	342	326	308	300	291	289	279	274	271	263	—	
連結従業員数(会計年度末)	102,376	104,310	110,487	105,800	95,944	102,086	119,796	128,146	125,944	115,124	110,698	113,733	—	

\*1 「1株当たり当社株主に帰属する当期純利益」及び「1株当たり株主資本」は、発行済株式数から自己株式数を控除して計算しています。

\*2 「営業活動によるキャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」+「リース負債の返済等」

\*3 インタレストカバレッジ =  $\frac{\text{売上総利益} + \text{販売費} + \text{一般管理費} + \text{貸倒損失} + \text{受取利息} + \text{受取配当金}}{\text{支払利息}}$

# 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

資産の部 (年度末)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>流動資産：</b>							
現金及び現金同等物	¥ 611,223	¥ 544,009	¥ 611,715	¥ 606,002	¥ 600,435	\$ 3,966	
定期預金	8,858	9,945	11,185	9,467	15,582	103	
営業債権	2,113,746	2,122,815	2,458,991	2,533,297	2,831,112	18,698	
営業債権以外の短期債権	176,691	166,282	236,864	243,043	274,313	1,812	
その他の短期金融資産	45,315	44,930	101,932	73,336	73,046	482	
棚卸資産	952,029	898,692	1,077,160	1,304,942	1,382,164	9,128	
前渡金	89,425	80,521	123,382	142,862	159,152	1,051	
その他の流動資産	135,774	161,256	188,727	208,419	287,946	1,902	
売却目的保有資産	—	248,861	—	—	—	—	
<b>流動資産合計</b>	<b>4,133,061</b>	<b>4,277,311</b>	<b>4,809,956</b>	<b>5,121,368</b>	<b>5,623,750</b>	<b>37,142</b>	
<b>非流動資産：</b>							
持分法で会計処理されている投資	1,640,286	1,867,777	2,288,762	2,828,850	3,158,520	20,861	
その他の投資	816,518	952,374	958,218	943,270	1,194,106	7,887	
長期債権	660,578	658,658	728,965	805,159	899,232	5,939	
投資・債権以外の長期金融資産	172,417	166,611	172,191	162,768	156,929	1,036	
有形固定資産	2,137,474	1,939,791	1,936,044	1,998,485	2,110,616	13,940	
投資不動産	58,595	50,665	47,742	44,050	42,469	280	
のれん	403,940	396,869	368,989	366,659	383,878	2,535	
無形資産	759,167	728,967	712,618	712,594	744,428	4,917	
繰延税金資産	61,051	60,446	54,639	54,478	68,533	453	
その他の非流動資産	76,511	78,963	75,534	77,719	107,240	708	
<b>非流動資産合計</b>	<b>6,786,537</b>	<b>6,901,121</b>	<b>7,343,702</b>	<b>7,994,032</b>	<b>8,865,951</b>	<b>58,556</b>	
<b>資産合計</b>	<b>¥10,919,598</b>	<b>¥11,178,432</b>	<b>¥12,153,658</b>	<b>¥13,115,400</b>	<b>¥14,489,701</b>	<b>\$95,698</b>	

負債及び資本の部 (年度末)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>流動負債：</b>							
社債及び借入金(短期)	¥ 684,406	¥ 710,213	¥ 522,448	¥ 659,710	¥ 727,966	\$ 4,808	
リース負債(短期)	242,076	238,446	235,791	238,289	224,086	1,480	
営業債務	1,707,472	1,628,766	1,967,117	2,042,608	2,343,112	15,475	
営業債務以外の短期債務	215,175	199,757	210,857	190,014	216,360	1,429	
その他の短期金融負債	35,699	40,172	83,724	71,642	65,960	436	
未払法人所得税	67,074	57,370	74,026	118,109	86,305	570	
前受金	81,799	84,699	132,513	162,409	168,511	1,113	
その他の流動負債	368,163	374,489	424,071	462,044	510,085	3,369	
売却目的保有資産に 直接関連する負債	—	220,722	—	—	—	—	
<b>流動負債合計</b>	<b>3,401,864</b>	<b>3,554,634</b>	<b>3,650,547</b>	<b>3,944,825</b>	<b>4,342,385</b>	<b>28,680</b>	
<b>非流動負債：</b>							
社債及び借入金(長期)	2,192,557	2,445,099	2,383,455	2,346,928	2,629,642	17,368	
リース負債(長期)	937,345	825,170	775,180	766,278	814,489	5,379	
その他の長期金融負債	68,900	53,483	58,217	56,543	55,025	363	
退職給付に係る負債	133,138	116,631	103,975	96,942	93,469	617	
繰延税金負債	200,912	150,275	250,999	273,123	380,414	2,513	
その他の非流動負債	144,273	162,900	167,585	163,386	182,156	1,203	
<b>非流動負債合計</b>	<b>3,677,125</b>	<b>3,753,558</b>	<b>3,739,411</b>	<b>3,703,200</b>	<b>4,155,195</b>	<b>27,443</b>	
<b>負債合計</b>	<b>7,078,989</b>	<b>7,308,192</b>	<b>7,389,958</b>	<b>7,648,025</b>	<b>8,497,580</b>	<b>56,123</b>	
<b>資本：</b>							
資本金	253,448	253,448	253,448	253,448	253,448	1,674	
資本剰余金	50,677	▲155,210	▲161,917	▲169,322	▲446,824	▲2,951	
利益剰余金	2,948,135	3,238,948	3,811,991	4,434,463	5,032,035	33,234	
<b>その他の資本の構成要素</b>							
為替換算調整額	▲37,836	131,612	383,215	458,560	744,976	4,920	
FVTOCI金融資産	▲31,972	38,740	146,638	117,210	206,633	1,365	
キャッシュ・フロー・ヘッジ	▲19,163	▲9,897	7,154	30,840	38,424	254	
その他の資本の構成要素合計	▲88,971	160,455	537,007	606,610	990,033	6,539	
自己株式	▲167,338	▲181,360	▲241,204	▲301,940	▲401,730	▲2,653	
<b>株主資本合計</b>	<b>2,995,951</b>	<b>3,316,281</b>	<b>4,199,325</b>	<b>4,823,259</b>	<b>5,426,962</b>	<b>35,843</b>	
非支配持分	844,658	553,959	564,375	644,116	565,159	3,732	
<b>資本合計</b>	<b>3,840,609</b>	<b>3,870,240</b>	<b>4,763,700</b>	<b>5,467,375</b>	<b>5,992,121</b>	<b>39,575</b>	
<b>負債及び資本合計</b>	<b>¥10,919,598</b>	<b>¥11,178,432</b>	<b>¥12,153,658</b>	<b>¥13,115,400</b>	<b>¥14,489,701</b>	<b>\$95,698</b>	

## 連結包括利益計算書

(年度)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>収益：</b>							
商品販売等に係る収益	¥ 9,738,983	¥ 9,156,193	¥ 11,011,816	¥ 12,605,631	¥ 12,657,964	\$ 83,601	
役務提供及びロイヤルティ取引に係る収益	1,243,985	1,206,435	1,281,532	1,340,002	1,371,946	9,061	
<b>収益合計</b>	10,982,968	10,362,628	12,293,348	13,945,633	14,029,910	92,662	
<b>原価：</b>							
商品販売等に係る原価	▲8,575,102	▲7,989,246	▲9,696,532	▲11,092,435	▲11,078,471	▲73,169	
役務提供及びロイヤルティ取引に係る原価	▲610,078	▲592,635	▲659,651	▲723,295	▲719,079	▲4,749	
原価合計	▲9,185,180	▲8,581,881	▲10,356,183	▲11,815,730	▲11,797,550	▲77,918	
<b>売上総利益</b>	1,797,788	1,780,747	1,937,165	2,129,903	2,232,360	14,744	
<b>その他の収益及び費用：</b>							
販売費及び一般管理費	▲1,380,944	▲1,366,489	▲1,346,720	▲1,419,121	▲1,521,735	▲10,051	
貸倒損失	▲17,406	▲10,844	▲7,923	▲8,869	▲7,725	▲51	
有価証券損益	57,801	4,105	211,851	67,157	34,817	230	
固定資産に係る損益	▲4,396	▲157,524	▲17,601	▲50,118	▲6,059	▲40	
その他の損益	▲1,414	▲6,197	9,645	15,071	13,169	87	
<b>その他の収益及び費用合計</b>	▲1,346,359	▲1,536,949	▲1,150,748	▲1,395,880	▲1,487,533	▲9,825	
<b>金融収益及び金融費用：</b>							
受取利息	35,267	23,114	20,412	39,370	54,125	358	
受取配当金	66,474	53,145	80,741	79,667	81,064	535	
支払利息	▲57,600	▲36,218	▲28,976	▲66,865	▲100,641	▲665	
<b>金融収益及び金融費用合計</b>	44,141	40,041	72,177	52,172	34,548	228	
持分法による投資損益	205,860	228,636	291,435	320,666	316,332	2,089	
<b>税引前利益</b>	701,430	512,475	1,150,029	1,106,861	1,095,707	7,236	
法人所得税費用	▲142,221	▲71,592	▲271,056	▲262,180	▲243,784	▲1,610	
<b>当期純利益</b>	559,209	440,883	878,973	844,681	851,923	5,626	
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	¥ 501,322	¥ 401,433	¥ 820,269	¥ 800,519	¥ 801,770	\$ 5,295	
非支配持分に帰属する当期純利益	57,887	39,450	58,704	44,162	50,153	331	
<b>その他の包括利益（税効果控除後）</b>							
純損益に振替えられることのない項目							
FVTOCI金融資産	▲67,643	80,764	▲8,927	▲830	96,848	640	
確定給付再測定額	▲3,835	12,449	3,897	▲1,666	19,321	128	
持分法で会計処理されている 投資におけるその他の包括利益	▲7,761	13,474	▲4,932	▲21,868	▲2,006	▲13	
純損益に振替えられる 可能性のある項目							
為替換算調整額	▲92,645	114,879	170,109	111,639	258,515	1,707	
キャッシュ・フロー・ヘッジ	▲6,074	3,470	4,519	▲1,145	14	0	
持分法で会計処理されている 投資におけるその他の包括利益	▲43,307	63,660	105,500	▲7,878	49,975	330	
<b>その他の包括利益（税効果控除後）合計</b>	▲221,265	288,696	270,166	78,252	422,667	2,792	
<b>当期包括利益</b>	337,944	729,579	1,149,139	922,933	1,274,590	8,418	
<b>当社株主に帰属する当期包括利益</b>	¥ 279,832	¥ 655,259	¥ 1,086,431	¥ 876,260	¥ 1,200,025	\$ 7,926	
非支配持分に帰属する当期包括利益	58,112	74,320	62,708	46,673	74,565	492	

## 連結持分変動計算書

(年度)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>資本金：</b>							
期首残高	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	\$ 1,674	
<b>期末残高</b>	253,448	253,448	253,448	253,448	253,448	1,674	
<b>資本剰余金：</b>							
期首残高	49,584	50,677	▲155,210	▲161,917	▲169,322	▲1,118	
子会社持分の取得及び 売却による増減等	1,093	▲205,887	▲6,707	▲7,405	▲277,502	▲1,833	
<b>期末残高</b>	50,677	▲155,210	▲161,917	▲169,322	▲446,824	▲2,951	
<b>利益剰余金：</b>							
期首残高	2,608,243	2,948,135	3,238,948	3,811,991	4,434,463	29,288	
新会計基準適用による累積的影響額	▲26,501	—	—	7,219	—	—	
当社株主に帰属する当期純利益	501,322	401,433	820,269	800,519	801,770	5,295	
その他の資本の構成要素からの振替	▲1,392	18,388	▲111,870	3,106	21,260	140	
当社株主への支払配当金	▲133,537	▲129,008	▲135,356	▲188,372	▲225,458	▲1,489	
<b>期末残高</b>	2,948,135	3,238,948	3,811,991	4,434,463	5,032,035	33,234	
<b>その他の資本の構成要素：</b>							
期首残高	131,234	▲88,971	160,455	537,007	606,610	4,006	
新会計基準適用による累積的影響額	—	—	—	▲3,471	—	—	
当社株主に帰属するその他の包括利益	▲221,490	253,826	266,162	75,741	398,255	2,631	
利益剰余金への振替	1,392	▲18,388	111,870	▲3,106	▲21,260	▲140	
子会社持分の取得及び 売却による増減等	▲107	13,988	▲1,480	439	6,428	42	
<b>期末残高</b>	▲88,971	160,455	537,007	606,610	990,033	6,539	
<b>自己株式：</b>							
期首残高	▲105,601	▲167,338	▲181,360	▲241,204	▲301,940	▲1,994	
自己株式の取得及び処分	▲61,737	▲14,022	▲59,844	▲60,736	▲99,790	▲659	
<b>期末残高</b>	▲167,338	▲181,360	▲241,204	▲301,940	▲401,730	▲2,653	
<b>株主資本合計</b>	2,995,951	3,316,281	4,199,325	4,823,259	5,426,962	35,843	
<b>非支配持分：</b>							
期首残高	753,208	844,658	553,959	564,375	644,116	4,254	
新会計基準適用による累積的影響額	▲5,295	—	—	—	—	—	
非支配持分に帰属する当期純利益	57,887	39,450	58,704	44,162	50,153	331	
非支配持分に帰属するその他の包括利益	225	34,870	4,004	2,511	24,412	161	
非支配持分への支払配当金	▲27,295	▲27,832	▲20,897	▲28,437	▲21,404	▲142	
子会社持分の取得及び 売却による増減等	65,928	▲337,187	▲31,395	61,505	▲132,118	▲872	
<b>期末残高</b>	844,658	553,959	564,375	644,116	565,159	3,732	
<b>資本合計</b>	¥3,840,609	¥3,870,240	¥4,763,700	¥5,467,375	¥5,992,121	\$39,575	



連結キャッシュ・フロー計算書

(年度)	単位：百万円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>							
当期純利益	¥ 559,209	¥ 440,883	¥ 878,973	¥ 844,681	¥ 851,923	\$ 5,626	
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整：							
減価償却費等	422,624	424,297	404,184	409,962	420,343	2,776	
有価証券損益	▲57,801	▲4,105	▲211,851	▲67,157	▲34,817	▲230	
固定資産に係る損益	4,396	157,524	17,601	50,118	6,059	40	
金融収益及び金融費用	▲44,141	▲40,041	▲72,177	▲52,172	▲34,548	▲228	
持分法による投資損益	▲205,860	▲228,636	▲291,435	▲320,666	▲316,332	▲2,089	
法人所得税費用	142,221	71,592	271,056	262,180	243,784	1,610	
貸倒損失・引当金等	22,154	30,504	▲2,836	▲3,338	10,013	66	
資産・負債の変動他	23,574	58,976	▲241,650	▲183,718	▲88,646	▲585	
利息の受取額	34,460	24,142	19,706	35,029	61,789	408	
配当金の受取額	152,862	144,732	201,532	233,884	218,814	1,445	
利息の支払額	▲62,775	▲39,412	▲29,807	▲57,855	▲96,119	▲635	
法人所得税の支払額	▲112,790	▲144,556	▲142,133	▲212,890	▲264,155	▲1,744	
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>878,133</b>	<b>895,900</b>	<b>801,163</b>	<b>938,058</b>	<b>978,108</b>	<b>6,460</b>	
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>							
持分法で会計処理されている 投資の取得及び売却	▲50,915	▲20,694	67,043	▲294,890	▲22,926	▲152	
投資等の取得及び売却	▲69,382	▲50,913	83,344	22,937	▲60,569	▲400	
貸付による支出及び回収による収入	21,411	23,300	15,672	▲20,035	12,885	85	
有形固定資産等の取得及び売却	▲147,688	▲152,583	▲124,883	▲165,721	▲136,384	▲901	
定期預金の増減-純額	▲2,192	▲6,406	▲2,539	3,903	1,000	7	
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>▲248,766</b>	<b>▲207,296</b>	<b>38,637</b>	<b>▲453,806</b>	<b>▲205,994</b>	<b>▲1,361</b>	
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>							
社債及び借入金による調達及び返済	▲79,726	251,606	▲349,350	▲16,476	186,196	1,230	
リース負債の返済額	▲267,193	▲277,493	▲266,974	▲261,271	▲252,580	▲1,668	
非支配持分との資本取引	▲5,774	▲531,774	▲14,093	54,766	▲387,845	▲2,561	
当社株主への配当金の支払額	▲133,537	▲129,008	▲135,356	▲188,372	▲225,458	▲1,489	
非支配持分への配当金の支払額	▲27,236	▲27,832	▲20,897	▲28,547	▲21,404	▲142	
自己株式の増減	▲62,016	▲14,266	▲60,036	▲60,181	▲100,083	▲661	
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>▲575,482</b>	<b>▲728,767</b>	<b>▲846,706</b>	<b>▲500,081</b>	<b>▲801,174</b>	<b>▲5,291</b>	
現金及び現金同等物の増減額	53,885	▲40,163	▲6,906	▲15,829	▲29,060	▲192	
現金及び現金同等物の期首残高 (連結財政状態計算書計上額)	572,030	611,223	544,009	611,715	606,002	4,003	
売却目的保有資産に含まれる現金及び 現金同等物の振戻額	—	—	44,331	—	—	—	
現金及び現金同等物の期首残高	572,030	611,223	588,340	611,715	606,002	4,003	
為替相場の変動による現金及び 現金同等物への影響額	▲14,692	17,280	30,281	10,116	23,493	155	
売却目的保有資産に含まれる現金及び 現金同等物	—	▲44,331	—	—	—	—	
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥ 611,223</b>	<b>¥ 544,009</b>	<b>¥ 611,715</b>	<b>¥ 606,002</b>	<b>¥ 600,435</b>	<b>\$ 3,966</b>	

主要な指標

販売費及び一般管理費、貸倒損失、経費率

(年度)	単位：億円				単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023
人件費	¥ 5,869	¥ 5,889	¥ 5,855	¥ 6,158	¥ 6,515	\$ 4,303
その他経費	7,940	7,775	7,612	8,033	8,702	5,748
販売費及び一般管理費 (A)	13,809	13,665	13,467	14,191	15,217	10,051
貸倒損失	174	108	79	89	77	51
販売費及び一般管理費、貸倒損失合計	13,984	13,773	13,546	14,280	15,295	10,102
売上総利益	17,978	17,807	19,372	21,299	22,324	14,744
金利収支	▲223	▲131	▲86	▲275	▲465	▲307
受取配当金	665	531	807	797	811	535
合計 (B)	18,419	18,208	20,093	21,821	22,669	14,972
経費率 (A)/(B) (%) *1	75.0	75.0	67.0	65.0	67.1	—

\*1 経費率は売上総利益、金利収支、受取配当金の合計額に対する販売費及び一般管理費の割合です。

有利子負債、株主資本及びネット有利子負債対株主資本倍率

(年度末)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
短期借入金	¥ 2,864	¥ 2,828	¥ 2,059	¥ 3,528	¥ 4,078	\$ 2,693	
コマーシャル・ペーパー	320	150	300	280	350	231	
1年以内に期限の到来する長期借入金	2,877	3,020	2,303	2,488	2,702	1,785	
1年以内に償還期限の到来する社債	783	1,103	563	301	150	99	
短期小計	6,844	7,102	5,224	6,597	7,280	4,808	
長期借入金	19,536	22,526	22,353	22,257	22,355	14,764	
社債	2,390	1,925	1,482	1,213	3,942	2,604	
長期小計	21,926	24,451	23,835	23,469	26,296	17,368	
有利子負債合計 (A)	28,770	31,553	29,059	30,066	33,576	22,176	
現預金 (B)	6,201	5,540	6,229	6,155	6,160	4,068	
ネット有利子負債 (A)-(B)	22,569	26,014	22,830	23,912	27,416	18,107	
株主資本	29,960	33,163	41,993	48,233	54,270	35,843	
ネット有利子負債対株主資本倍率 (倍) *2	0.75	0.78	0.54	0.50	0.51	—	

\*2 ネット有利子負債対株主資本倍率 =  $\frac{\text{ネット有利子負債}}{\text{株主資本}}$

黒字・赤字会社別損益及び黒字会社比率

(年度)	単位：億円				単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023
黒字会社利益	¥4,711	¥4,638	¥7,195	¥7,716	¥7,715	\$5,095
赤字会社損失	▲259	▲1,042	▲106	▲779	▲314	▲207
事業会社損益合計	4,452	3,596	7,089	6,937	7,401	4,888
黒字会社比率 (%)	88.6	82.4	90.9	88.6	92.0	—

リスクバッファー及びリスクアセット

(年度末)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
リスクバッファー	¥38,406	¥38,702	¥47,637	¥54,636	¥59,921	\$39,575	
リスクアセット	25,884	28,153	30,880	33,377	38,190	25,223	

# セグメント別業績推移

## 事業セグメント情報\*1

(年度)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>繊維</b>							
外部顧客からの収益	¥ 5,374	¥ 4,350	¥ 4,448	¥ 5,301	¥ 5,352	\$ 3,535	
売上総利益	1,075	895	968	1,165	1,280	846	
持分法による投資損益	37	20	45	54	55	36	
当社株主に帰属する当期純利益	91	16	251	255	270	178	
基礎収益	196	106	181	230	270	178	
実質営業キャッシュ・フロー	139	111	230	289	243	160	
セグメント別資産	4,511	4,187	4,368	4,577	4,860	3,210	
ROA(%)	1.8	0.4	5.9	5.7	5.7	—	
<b>機械</b>							
外部顧客からの収益	12,125	10,534	11,940	13,935	14,789	9,767	
売上総利益	1,949	1,736	2,058	2,348	2,504	1,653	
持分法による投資損益	307	256	424	447	878	580	
当社株主に帰属する当期純利益	567	228	806	1,074	1,316	869	
基礎収益	557	408	731	1,069	1,321	872	
実質営業キャッシュ・フロー	604	503	867	1,097	1,127	744	
セグメント別資産	12,077	11,249	13,027	16,646	19,835	13,100	
ROA(%)	4.6	2.0	6.6	7.2	7.2	—	
<b>金属</b>							
外部顧客からの収益	6,439	6,572	10,431	12,681	12,126	8,009	
売上総利益	1,052	1,104	1,790	2,220	1,959	1,294	
持分法による投資損益	223	226	472	620	605	400	
当社株主に帰属する当期純利益	1,114	1,041	2,269	2,474	2,261	1,493	
基礎収益	1,084	1,181	2,034	2,464	2,246	1,483	
実質営業キャッシュ・フロー	1,192	1,355	2,302	2,686	2,005	1,325	
セグメント別資産	8,000	9,136	12,853	12,748	14,035	9,270	
ROA(%)	13.5	12.1	20.6	19.3	16.9	—	
<b>エネルギー・化学品</b>							
外部顧客からの収益	26,032	21,804	28,641	33,890	30,445	20,108	
売上総利益	2,179	2,282	2,531	3,154	2,697	1,781	
持分法による投資損益	111	110	124	86	51	34	
当社株主に帰属する当期純利益	617	361	921	1,158	917	606	
基礎収益	552	586	876	1,088	747	493	
実質営業キャッシュ・フロー	918	866	1,176	1,558	889	587	
セグメント別資産	12,372	12,792	14,893	15,526	16,263	10,741	
ROA(%)	4.7	2.9	6.7	7.6	5.8	—	
<b>食料</b>							
外部顧客からの収益	38,283	39,753	42,935	46,263	48,630	32,118	
売上総利益	3,040	3,312	3,204	3,309	3,809	2,516	
持分法による投資損益	156	123	167	44	168	111	
当社株主に帰属する当期純利益	499	250	652	202	663	438	
基礎収益	449	425	607	382	698	461	
実質営業キャッシュ・フロー	779	851	877	783	1,191	787	
セグメント別資産	17,653	17,993	19,795	21,468	24,209	15,989	
ROA(%)	2.9	1.4	3.5	1.0	2.9	—	
<b>住生活</b>							
外部顧客からの収益	8,081	7,554	10,370	12,635	13,808	9,120	
売上総利益	1,570	1,474	1,903	2,250	2,809	1,855	
持分法による投資損益	51	52	303	385	28	18	
当社株主に帰属する当期純利益	550	213	1,056	951	662	437	
基礎収益	470	303	761	896	592	391	
実質営業キャッシュ・フロー	410	348	772	1,018	846	558	
セグメント別資産	10,075	10,367	11,262	12,233	14,233	9,400	
ROA(%)	5.3	2.1	9.8	8.1	5.0	—	
<b>情報・金融</b>							
外部顧客からの収益	7,511	7,512	8,640	8,751	8,643	5,708	
売上総利益	2,497	2,806	2,959	2,861	2,961	1,956	
持分法による投資損益	407	391	435	405	369	244	
当社株主に帰属する当期純利益	625	581	1,046	646	678	448	
基礎収益	580	576	736	576	768	507	
実質営業キャッシュ・フロー	895	922	958	720	825	545	
セグメント別資産	12,083	12,368	13,504	13,081	14,405	9,514	
ROA(%)	5.3	4.8	8.1	4.9	4.9	—	

(年度)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>第8</b>							
外部顧客からの収益	¥ 5,169	¥ 4,788	¥ 4,579	¥ 4,671	¥ 5,152	\$ 3,403	
売上総利益	4,599	4,188	3,876	3,838	4,246	2,804	
持分法による投資損益	15	▲4	8	3	23	15	
当社株主に帰属する当期純利益	261	213	382	166	358	236	
基礎収益	246	103	122	181	338	223	
実質営業キャッシュ・フロー	809	713	795	678	974	644	
セグメント別資産	22,936	22,805	18,138	19,067	19,783	13,066	
ROA(%)	1.1	0.9	1.9	0.9	1.8	—	

## その他及び修正消去\*2

外部顧客からの収益	815	760	950	1,330	1,354	894
売上総利益	17	10	83	153	59	39
持分法による投資損益	752	1,112	937	1,163	986	651
当社株主に帰属する当期純利益	690	1,111	820	1,081	894	590
基礎収益	720	836	855	991	909	600
実質営業キャッシュ・フロー	271	76	▲76	▲115	135	89
セグメント別資産	9,489	10,888	13,698	15,808	17,273	11,408
ROA(%)	7.6	10.9	6.7	7.3	5.4	—

## 合計

外部顧客からの収益	109,830	103,626	122,933	139,456	140,299	92,662
売上総利益	17,978	17,807	19,372	21,299	22,324	14,744
持分法による投資損益	2,059	2,286	2,914	3,207	3,163	2,089
当社株主に帰属する当期純利益	5,013	4,014	8,203	8,005	8,018	5,295
基礎収益	4,853	4,524	6,903	7,875	7,888	5,209
実質営業キャッシュ・フロー	6,018	5,743	7,902	8,714	8,235	5,439
セグメント別資産	109,196	111,784	121,537	131,154	144,897	95,698
ROA(%)	4.5	3.6	7.0	6.3	5.8	—

\*1 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間での株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2019～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

\*2 「その他及び修正消去」は、各事業セグメントに帰属しない損益及びセグメント間の内部取引消去が含まれています。CITIC Limited 及び C.P. Pokphand Co. Ltd. に対する投資及び損益は当該セグメントに含まれています。

## 地域別セグメント情報\*3

(年度)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>収益</b>							
日本	¥ 86,860	¥ 83,517	¥ 97,747	¥107,853	¥106,526	\$70,356	
米国	5,886	4,630	5,584	8,202	9,152	6,044	
シンガポール	5,342	4,907	6,586	8,548	9,142	6,038	
オーストラリア	2,224	2,623	3,785	3,855	3,834	2,532	
中国	2,870	2,927	3,396	3,510	3,254	2,149	
その他	6,648	5,021	5,835	7,488	8,392	5,543	
連結	¥109,830	¥103,626	¥122,933	¥139,456	¥140,299	\$92,662	

(年度末)	単位：億円					単位：百万米ドル	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>非流動資産*4</b>							
日本	¥27,001	¥24,325	¥23,284	¥23,220	¥23,780	\$15,706	
米国	1,046	1,148	1,241	1,904	2,160	1,426	
英国	1,405	1,520	1,646	1,730	2,064	1,363	
オーストラリア	1,475	1,786	1,844	1,832	2,041	1,348	
シンガポール	1,401	1,390	1,480	1,429	1,553	1,026	
その他	1,955	1,672	1,791	1,781	1,916	1,266	
連結	¥34,283	¥31,840	¥31,286	¥31,896	¥33,514	\$22,135	

\*3 上記の地域別セグメント情報は、当社グループの各々の事業の取引実態及び経営資源・機能の配置状況等を勘案し、分類しています。

\*4 金融商品、繰延税金資産、退職後給付資産及び保険契約から生じる権利を除きます。

# 主要連結対象会社からの取込損益

## 繊維カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
(株)ジョイックスコーポレーション	100.0%	7	11	8	15
(株)レリアン	100.0%	17	7	9	8
(株)デサント	44.5%	27	41	53	56
(株)ドーム	69.7%	—	5	4	5
(株)エドウィン	100.0%	16	6	6	8
(株)三景	100.0%	5	11	12	15
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	100.0%	20	22	9	15
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	100.0%	17	21	21	25

## 機械カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
東京センチュリー(株)	30.0%	160	41	234	240
北米電力関連事業 (I-Power Investment Inc. 他)*3	—	64	67	167	153
I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED	100.0%	75	36	23	31
伊藤忠プランテック(株)*4	100.0%	14	19	17	16
(株)アイメックス	100.0%	42	33	51	46
(株)ジャムコ	33.4%	▲14	7	6	12
日本エアロスペース(株)	100.0%	16	17	23	23
(株)ヤナセ	82.8%	97	127	128	118
Auto Investment Inc.	100.0%	27	30	27	22
シトラスインベストメント合同会社*5	100.0%	—	36	98	100
伊藤忠マシンテクノス(株)*6	100.0%	10	14	17	17
北米建機関連事業 (MULTIQUIP INC. 他)*7	—	36	64	76	68

## 金属カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	100.0%	1,587	1,763	1,669	1,739
JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA. (CSN Mineração)	77.3%	37	89	84	—
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	50.0%	313	478	401	—
伊藤忠メタルズ(株)*4	100.0%	31	30	26	30

## エネルギー・化学品カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc. (ACG project)	100.0%	89	71	72	55
ITOCHU PETROLEUM Co., (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%	14	17	4	12
伊藤忠エネクス(株)	54.0%	71	75	74	73
日本南サハ石油(株) (Eastern Siberia Project)	25.0%	41	27	7	—
LNG 配当 (税後)	—	54	102	86	70
伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	100.0%	64	76	82	85
伊藤忠プラスチック(株)*4	100.0%	47	53	55	46
タキロンシーアイ(株)	55.7%	35	14	25	31

## 食料カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
不二製油グループ本社(株)	43.9%	45	31	7	44
ウェルネオシュガー(株)	37.8%	—	0	21	19
伊藤忠飼料(株)	100.0%	22	9	16	18
Dole International Holdings (株)	100.0%	84	▲364	15	38
プリマハム(株)	47.9%	40	14	31	48
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	49.9%	11	▲131	▲39	—
(株)日本アクセス*4	100.0%	171	175	210	215
伊藤忠食品(株)	52.2%	27	33	34	37

## 住生活カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
European Tyre Enterprise Limited	100.0%	35	44	55	60
ITOCHU FIBRE LIMITED (Metsä Fibre)	100.0%	178	217	▲31	—
伊藤忠紙バルブ(株)*4	100.0%	18	21	23	23
伊藤忠セラテック(株)	100.0%	7	9	8	8
伊藤忠ロジスティクス(株)*4	100.0%	46	63	61	61
北米建材関連事業*8	—	226	217	225	228
伊藤忠建材(株)	100.0%	60	53	40	40
大建工業(株)*9	100.0%	27	43	52	70
伊藤忠都市開発(株)	100.0%	30	38	46	43
伊藤忠アーバンコミュニティ(株)	100.0%	14	15	16	17

## 情報・金融カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
伊藤忠テクノソリューションズ(株)*10	99.95%	207	209	376	448
(株)ベルシステム24ホールディングス	40.7%	26	28	20	33
携帯関連事業*11	—	179	148	129	105
伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)	—	—	—	—	—
(株)スカパーJSATホールディングス)	63.0%	20	22	26	31
エイソーヘルズケア(株)	100.0%	16	20	20	22
ほけんの窓口グループ(株)	92.0%	22	28	46	—
ポケットカード(株)*4 *12	78.2%	40	42	45	47
(株)オリエントコーポレーション	16.5%	19	30	▲132	—
(株)外為どっとコム	40.2%	—	5	12	—
First Response Finance Ltd.	100.0%	25	31	27	28
ITOCHU FINANCE (ASIA) LTD.	100.0%	48	38	31	26
GCT MANAGEMENT (THAILAND) LTD.	100.0%	40	41	47	—

## 第8カンパニー

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
(株)ファミリーマート*13	94.7%	447	237	418	390

## その他及び修正消去

単位：億円

	取込比率*1	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(計画)*2
<b>主要連結対象会社からの取込損益内訳</b>					
Orchid Alliance Holdings Limited	100.0%	964	1,172	983	1,021
C.P. Pokphand Co. Ltd.	23.8%	▲26	▲43	▲29	—
Chia Tai Enterprises International Limited	23.8%	▲5	▲24	1	—

\*1 2024年6月30日時点の取込比率を記載しています。

\*2 「2024年度(計画)」は、2024年5月8日に当社が公表した期初計画を記載しています。

\*3 北米電力事業及び関連サービス事業を展開する数社の損益を合算して表示しています。

\*4 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間での株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

\*5 傘下の日立建機(株)からの取込損益を2022年度3Qより含んでいます。当社の融資に対するパートナーからの受取利息等は含んでいません。2024年度計画には、日立建機(株)が公表した通期見通しに取込比率を乗じた数値を含んでいます。

\*6 伊藤忠マシンテクノス(株)と伊藤忠システック(株)は2022年4月1日に経営統合しており、2021年度実績は両社の取込損益を合算して表示しています。

\*7 北米建機関連事業を展開する数社の損益を合算して表示しています。

\*8 北米建材関連事業を展開する数社の損益を合算して表示しています。

\*9 2023年度の取込比率は、1-2Q：36.3%、3-4Q：100.0%です。

\*10 2023年度の取込比率は、1Q：61.2%、2Q：85.9%、3Q：100.0%、4Q：99.95%です。

\*11 携帯関連事業を展開する数社の損益を合算して表示しています。

\*12 (株)ファミリーマート経由の取込損益を含んでいます。

\*13 ポケットカード(株)の取込損益を含んでいます。

# IR活動

当社は、アナリスト、機関投資家、個人投資家等のステークホルダーの皆様との対話において当社の考えを説明すると共に、いただいた貴重なご意見を経営陣へ積極的にフィードバックし、企業価値向上に繋げています。

## 主なIR活動実績

活動	2021年度	2022年度	2023年度
機関投資家向け個別ミーティング	337回	333回	426回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け分野別説明会／サステナビリティ説明会	1回	1回	1回
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	0回	0回	1回
アナリスト・機関投資家向け統合レポート説明会	1回	1回	1回
海外ロードショー	0回 <sup>*1</sup>	5回	5回
証券会社主催コンファレンス	7回	6回	6回
個人投資家向け説明会	3回	3回	3回

\*1 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2021年度は海外渡航を中止し、オンライン個別ミーティングを実施しました。

	2021年度	2022年度	2023年度
総株主数	207,790人	248,736人	261,558人
株主総会へのご来場者数	267人	420人	462人
株主総会(ライブ配信)へのご参加者数	762人	660人	836人



アナリスト・機関投資家向け決算説明会



株主総会



合同案件説明会

## 当社のIR活動に対する外部評価

IR活動全般	一般社団法人日本IR協議会	「IR向上企業プレミアム」「IR継続企業プレミアム」	
統合レポート	年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)	「優れた統合報告書」	
	WICI ジャパン統合レポート・アワード2023	「The Best Gold Award(優秀企業賞)」	
IRサイト	第3回日経統合報告書アワード	「準グランプリ賞」	
	大和インベスター・リレーションズ(株) 2023年インターネットIR表彰	「最優秀賞(総合1位)」	
	日興アイ・アール(株) 2023年度全上場企業ホームページ充実度ランキング	「総合・最優秀サイト」「業種別(卸売業)・最優秀サイト」	
	(株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング2023	「優秀企業：金賞」	

## 格付情報(2024年7月現在)

格付機関名	長期(見通し)	短期
日本格付研究所(JCR)	AA+(安定的)	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	AA(安定的)	a-1+
ムーディーズ・インベスターズ・サービス	A2(安定的)	P-1
S&Pグローバル・レーティング	A(安定的)	A-1

## ESG格付状況(2024年7月現在)

- MSCI ESG格付：AAA
- S&P Global CSA Score 2023：Top 5%



## 株式・株主情報(2024年3月31日現在)

### 株式基本情報

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
業種	商業(卸売業)
証券コード	8001
単元株式数	100株
営業年度	4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主確定日	3月31日(中間配当9月30日)
発行済株式総数	1,584,889,504株
株主数	261,558人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行(株)
インデックスへの採用(ESG関連を除く)	<ul style="list-style-type: none"> <li>JPX日経インデックス400</li> <li>JPXプライム150指数</li> <li>TOPIX Core 30/TOPIX 100/TOPIX 500/TOPIX 1000</li> <li>TOPIX高配当40指数</li> <li>日経平均株価(日経225)</li> <li>日経株価指数300/日経500種平均株価</li> <li>MSCI Japan Index<sup>*2</sup></li> <li>MSCI Japan高配当利回り<sup>*2</sup></li> </ul>

\*2 当社のMSCI指数への組み入れ、及び当統合レポートにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称及びロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

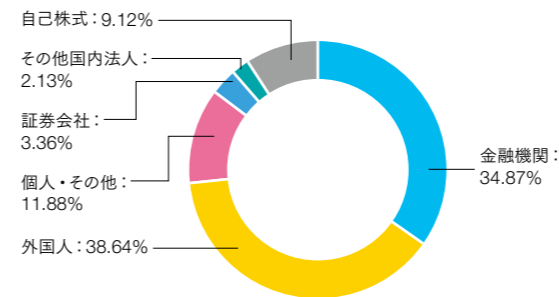
### 大株主の状況<sup>\*3</sup>

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	231,683	16.09%
BNYM AS AGT / CLTS 10 PERCENT	130,162	9.04%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	76,380	5.30%
CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED <sup>*4</sup>	56,330	3.91%
日本生命保険相互会社	34,056	2.36%
(株)みずほ銀行	31,200	2.17%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	27,463	1.91%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	25,219	1.75%
朝日生命保険相互会社	23,400	1.62%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	18,705	1.30%

\*3 当社は、自己株式144,587千株(発行済株式数の9.12%)を所有していますが、上記大株主から除外しています。また、持株比率は自己株式を除いた発行済株式数に対する持株数の割合を表示しています。

\*4 CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITEDは、上記の他に別名義(CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED 1008520)で当社株式を保有していることを当社として確認でき、これを合算した同社の実質所有株式数は、70,830千株(自己株式を除く発行済株式数の4.92%)です。

### 所有者別分布状況



より幅広いIR関連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/ir/>

- 決算公表資料(決算短信等)、経営方針
- 適時開示情報
- 個人投資家の皆様へ
- 株主・株式関連情報
- 業績・財務関連グラフ・ESGデータ等



### IR部からのメッセージ

統合レポート2024をお読みいただき、有難うございます。経営の羅針盤である「経営方針」は、積み上げてきた「強み」を活かしつつ、新たな経営フェーズへと進むための成長戦略です。同様に、本統合レポートでは、企業価値算定式等の「伊藤忠らしさ」を大切にしつつ、各コンテンツの内容や「結びつき」をより一層感じていただけるよう意識して制作しました。進化する企業価値創造ストーリーをご理解いただききっかけとなりましたら幸いです。

引き続き、皆様との積極的な対話や適時適切な情報開示等を心掛け、持続的な企業価値向上に向けて、IR活動に真摯に取り組んでいきます。

