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/

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C006410
FSC www.fsc.org

TOYO INK
nonVOC

Printed in Japan

伊藤忠商事株式会社　統合レポート2022

ITOCHU Corporation

Brand-new Deal

統合レポート2022

2021年度（2022年3月期）

INTRODUCTION

商人として立ち、
商人として変わり続　ける

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、御仏の心にかなうもの

初代 伊藤 忠兵衛

ダループ企業理念

三方よし

企業行動指針

ひとりの商人、無数の使命

初代伊藤忠兵衛、そして、その後の先人たちがそうであったように、
世の中の「流れ」に合わせて絶えず自らの形を変え、
商いを一つひとつ積み重ねることで、
それぞれの使命を果たしていきます。

カタチを変える

多様化する消費者ニーズに対応するために、
消費者接点の「データ」の重要性が一層高まっています。
総合商社が将来を見据えた対応を推進する場合、商流の川下を押さえ、
商流全体を俯瞰して、ビジネスの「カタチを変える」ことが重要です。

消費者のニーズに合わせて

Market-Oriented

利は川下にあり

当社は、強みである生活消費分野における消費者接点を活用し、
売り手や買い手、世間のニーズを捉えた「マーケットイン」の発想での
商品・サービス等の新たな価値の提供に取組みます。
「商い」のあり方を今一度見直し、川下を起点とする事業変革やバリューチェーンの
最適化を図ることで、非資源分野を中心とした強固な収益基盤の更なる強化を進めます。

持続可能性を高める

「脱炭素化」は、各国のエネルギー政策再考等に伴い、
一時的に減速する可能性がありますが、長期的には加速すると予想されます。
総合商社の「総合力」を発揮した脱炭素ビジネスを推進し、
社会と自らの「持続可能性を高める」ことが重要です。

社会の変化に合わせて

SDGs
脱炭素を商機に

当社は、ビジネスのあり方にまで影響を及ぼしているSDGsの潮流を機会と捉え、強みである非資源分野を中心とした既存の事業基盤を活用することで、着実に収益モデルの構築に繋げています。
当社のSDGsに対する取組方針に変更はなく、長期視点でGHG排出量削減を着実に推進していきます。

ブレることなく商人であり続ける

短期目標と中長期目標、経済価値と環境・社会価値、投資家や株主の皆様、
取引先や金融機関、社会、そして社員とその家族。
外部環境の変化に応じてビジネスの変革を続けながらも、
商人としての不変の価値観「三方よし」を商いの中心に据え、
「何れか」ではなく「何れも」追求し、信用や実績を着実に積み上げていきます。
それが、当社の企業価値の持続的拡大に向けたアプローチです。

株価

819円（2010年3月末） → 4,144円（2022年3月末）

時価総額*

1.3兆円（2010年3月末） → 6.6兆円（2022年3月末）

*自己株式を含む

連結純利益

1,611億円（2010年度） → 8,203億円（2021年度）

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理解していただくこと、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理解していただくこと、③当社の経営戦略と財務・非財務資本等との関連性を明確にし、社内外のステークホルダーに発信することで、対話を通じた相互理解の醸成と当社経営の高度化の好循環を創生すること、の3点です。

こうした基本的な考え方の下、当社は統合報告の開示フレームワークも意識しつつ、今回は特に、「戦略的焦点と将来志向」、「ステークホルダーとの関係性」や「結合性」に力点を置き、当社の大きな特徴でもある「企業価値算定式(投資判断の視点)」を用いた情報体系で「統合レポート2022」を作成しました。

未だ感染収束に至らない新型コロナウイルスの影響や地政学リスクの顕在化に加え、コモディティ価格の高止まりやインフレ、欧米を中心とする利上げや円安、サプライチェーンの見直し等、これまでにない不透明な経営環境にも耐え得る、企業の対応力が問われています。当社は、このような難局にも動じることなく、「ビジネスモデル変革」や「働き方改革」の進化等を着実に進め、経営基盤を更に強化・拡大させることで、持続的な企業価値向上を目指します。「三方よし」を企業理念に据える当社が、過去から積み上げてきた「総合力と自己変革力」を武器に、更なる成長を目指すストーリーをご確認ください。

報告対象範囲等

対象期間： 2021年4月1日～2022年3月31日
(一部に2022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㈱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」、㈱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㈱は「CTC」と記載しています。

決算に関する詳細情報

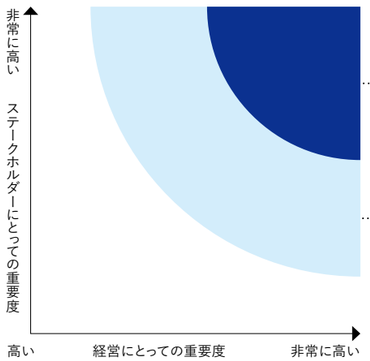
2021年度決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_98.pdf

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、サステナビリティサイトをご覧ください。
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
- GRIスタンダード対照表 等

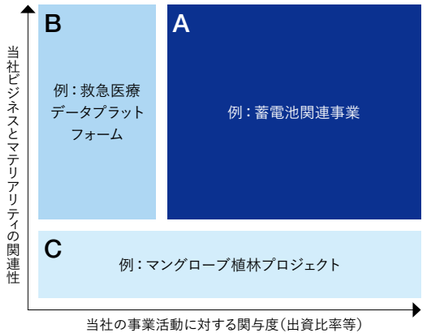
統合レポートに関するお問い合わせは
IR部 03-3497-7295



■ **統合レポート(本冊子)**
[重視する点]
- ビジネスモデル及び戦略の持続性と変革
- ステークホルダーとの関係性
- ストーリー全体の結合性

IRサイト
サステナビリティサイト
ESGレポート
[重視する点]
- 情報の網羅性と即時性

ESGレポートはこちらをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/



当社は、主に当社ビジネスとマテリアリティの関連性を基準として、投資判断の視点により統合レポートに掲載するESG関連情報を選定しています。

統合レポートに掲載

A. 当社ビジネスとマテリアリティの関連性が高く、当社の関与度も高い事業活動

B. 当社ビジネスとマテリアリティの関連性が高いものの、当社の関与度が限定的な事業活動

サステナビリティサイト、ESGレポートに掲載

C. 当社ビジネスとマテリアリティの関連性が低い事業活動

統合レポート2022のポイント

統合レポート2022のポイント

統合レポート2022は、会長CEOが経営戦略の全体像・注力ポイントを、各オフィサーが担当領域を中心に各戦略の詳細を説明しています。更に、「企業価値算定式(投資判断の視点)」を用いた情報体系で論理的に整理を行い、当社の企業価値向上のための原動力や取組み等を説明するフレームワークを継続しています。

企業価値 ＝ 創出価値 ／ (資本コスト － 成長率)

更に、ステークホルダーの関心が高い経営戦略や気候変動対応、株主還元方針、「自己変革力」をキーワードとするビジネスモデル変革事例、カントリーリスク等への対応、女性活躍を含む人材戦略・ガバナンス等を説明することで、「外部環境の変化」に対する当社の経営力への信頼度を高めていただくことを意識して作成しています。

- 経営戦略の注力ポイント ➔ Page 12
- 株主還元を巡る対話 ➔ Page 36
- 事業等のリスクへの対応 ➔ Page 56 ➔ Page 78
- 気候変動等への対応 ➔ Page 18 ➔ Page 86
- 「自己変革力」の事例 ➔ Page 58
- 女性活躍推進 ➔ Page 80 ➔ Page 96

2021年度に起きた外部環境の変化

2021年度は、新型コロナウイルスの影響に加え、ロシア・ウクライナ問題による地政学リスクの顕在化等により、世界経済の不透明感は一層高まりました。また、コロナ後を見据えた新たな生活様式や働き方が浸透し、消費者嗜好の多様化や世の中のデジタル化が一層進みました。更に、日本政府による脱炭素社会へのロードマップが示されたことに加え、コーポレートガバナンス・コードの改訂により、企業における多様性の向上やガバナンスの更なる強化が求められる等、社会と企業のサステナビリティに対する関心がこれまで以上に高まりました。

(外部環境変化の例)

- サプライチェーンの混乱や資源価格高騰
- ロシアのウクライナ侵攻に端を発した地政学リスクの顕在化
- 日本政府による新たなGHG排出量削減目標の表明
- 改訂コーポレートガバナンス・コードの公表

統合レポート2021のポイント

統合レポート2021は、会長CEOが全体の経営戦略を説明し、各オフィサーが担当領域を中心により広く、より深く解説することで、当社の経営ポイントを説明しました。また、冊子全体のコンセプトに「企業価値算定式(投資判断の視点)」を採用している点を強調することで、ステークホルダーの皆様との対話ツールとしての統合レポートの有用性を高めることに取組みました。更に、「Brand-new Deal」戦略の継続的な実践により、過去から積み上げてきた企業価値の根拠と、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」で目指す成長ストーリーについて、ご理解を深めていただくことを意識して作成しました。

CONTENTS

統合レポート2022

2021年度（2022年3月期）

マネジメントメッセージ

— マーケットイン、SDGs対応、経営注力ポイント 12

CEOメッセージ 12

COOメッセージ 18

「商人型」ビジネスモデル

— 経済価値と環境・社会価値の「何れも」拡大 22

01

持続的な価値創造の原動力

— 強み、非財務資本、財務・資本戦略 26

企業価値 ＝ 創出価値 ／ 資本コスト — 成長率

POINT：企業価値そのものであり、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「財務資本」と「非財務資本」を説明すると共に、歴史に裏打ちされた4つの「強み」や当社の経営戦略・マテリアリティ等との関係性について記載しています。

積み上げてきた「強み」 28
非財務資本の積み上げ 34
CFOインタビュー 36
事業投資 40
ロジック・ツリー（非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク） 44

02

短期目標の達成

— 過去の中期経営計画レビュー、決算実績・計画 46

企業価値 ＝ 創出価値 ／ 資本コスト — 成長率

POINT：当社の中長期的な経営戦略の実現性に対する信頼度の向上を図るには、各事業年度における目標の着実な達成や経営戦略の連続性が重要であり、過去の達成のトラックレコードや短期目標のコミットメント等について記載しています。

企業価値向上の軌跡 48
2021年度 決算実績 50
2022年度 短期経営計画 52

03

中長期的な価値創造への布石

— ビジネスモデル変革の事例 54

企業価値 ＝ 創出価値 ／ 資本コスト — 成長率

POINT：中長期的な成長軌道の確かな歩みを今後も継続するため、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」における基本方針等を踏まえた、当社のビジネスモデル変革に関する考え方や注力ポイント、その具体的な事例等について記載しています。

CSOインタビュー 56
SPECIAL FEATURE 変革を続ける商人たち 58

04

持続的な成長を支える取組み・体制

— 気候変動・人権等、人材戦略、ガバナンス 74

企業価値 ＝ 創出価値 ／ 資本コスト — 成長率

POINT：PEST分析に基づく経営環境を認識した上で、価値創造の持続性向上のための資本コストの低減に繋がる事業等のリスクへの対応や気候変動・サステナビリティ推進の取組み、人材戦略、コーポレート・ガバナンスの方針等について記載しています。

PEST分析（2030年までのマクロ環境要因） 76
事業等のリスクへの対応 78
CAOインタビュー 80
サステナビリティ推進の取組み 84
気候変動に関する考え方・取組み 86
サステナビリティマネジメント 90
人材戦略 92
コーポレート・ガバナンス 94
取締役、監査役及び執行役員 104

事業ポートフォリオ

— 各カンパニーの事業戦略 107

業績推移 108
繊維カンパニー 110
機械カンパニー 112
金属カンパニー 114
エネルギー・化学品カンパニー 116
食料カンパニー 118
住生活カンパニー 120
情報・金融カンパニー 122
第8カンパニー 124

データセクション 126

ESG情報 126
主要財務データ 128
連結財務諸表 130
主要な指標 135
セグメント別業績推移 136
四半期情報 140
主要連結対象会社からの取込損益 142

IR活動 144

表紙のご説明

雲の向こうには、いつも澄んだ青空が広がっています。
「三方よし」のオリジナル企業として、今の不透明な経営環境にあっても、そして将来においても、人々の当たり前の生活を支える「商人」であり続けたい。そんな当社の経営姿勢を表現しています。

見通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、実際の業績は見通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面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

ブレることなく「非資源分野」の優位性を磨き上げ、新たな時代に「マーケットイン」の真価を発揮すべく、「備え」の布石を着実に打っていきます。

2021年度は、当社の史上最高益を大幅に塗り替える結果となりました。
2022年度は、これぞまさに不透明という景況感を慎重に見極めながら、
「Brand-new Deal 2023」で掲げた方針に基づき、
7,000億円を安定的に稼ぎ出す収益基盤の構築に向け、
資源価格や為替水準の平常化後を見据えた布石を着実に打っていきます。

岡藤正広

代表取締役会長CEO

絶えず努力を続ける

良いことは続きませんが、何故か悪いことは続くものです。

明治時代の作家である樋口一葉は、それを体現するような人生を送りました。彼女は小学校を首席で卒業しますが、「女性にこれ以上の学問は不要。それよりも家で針仕事や家事を身に付けるべき」という母親の方針によって、進学を断念させられました。その後、後継ぎの兄が急死してしまい、父親も事業に失敗し多額の借金を抱えて亡くなったため、わずか17歳で一家の家計と父親の負債を一手に背負うことになります。借金や質屋通いが続き、始めた荒物・駄菓子屋も上手くいきませんでした。そうした困窮の中でも小説家として努力を積み重ね、歴史に名を残す作品を1年余りで次々と世に送り出し、一躍人気作家となりました。ところが、あろうことか当時流行りの肺結核を患ってしまい、わずか24歳という若さでその短い生涯を閉じました。努力しても努力しても良いことが長続きしない。彼女の生きざまには、誰もが同情の念を禁じ得ません。

かたや企業経営。経営者は楽観的であるべきという意見もありますが、企業経営は、努力なしでは到底、成果を収めることはできないものであり、努力を重ねても必ずしも上手くいくとは限らないものです。とはいえ、歩みを止めるわけにはいきません。私が当社の歴史を振り返り、常に努力して、先手先手で事前準備を怠らないのも、そうした心構えを決して忘れないようにするためです。

歴史に学ぶ教訓

今年5月、1957年から1980年まで使用していた日本橋の旧東京本社ビルが、老朽化のために取り壊されることになると聞き、足を運ぶことにしました。

当時の越後社長の旧執務室に隣接する日本庭園は、半世紀以上を経過しても当時のままの姿で残されていました。そこに佇み、同じ景色を眺めていたであろう越後

CEOメッセージ

社長時代の伊藤忠商事に思いを巡らせました。当時の伊藤忠商事は、繊維商社から総合商社への脱却を加速させていた時代です。財閥系商社の壁に幾度も阻まれ、辛酸を舐めながらも当社の総合化を成し遂げた当時の諸先輩方が、トップ争いを行う現在の伊藤忠商事をご覧になったら、どのような言葉をかけていただけるだろうかと、暫し感慨にふけりました。一方で、総合化を急ぐあまり、大きな賭けに出た東亜石油㈱買収の決断が下されたのもこの部屋であったと思うと、正直複雑な思いにもなりました。利益が数十億円の時代に最終的に1,800億円もの損失を計上することになったこの投資の後も、バブル景気時代の不動産投資をはじめ、「過信・慢心」と失敗を繰り返し、以降の当社の経営の大きな負担となったことは、伊藤忠商事の未来を語る上でも、常に心にとどめるべき歴史です。

昨年のこの場では、総合商社「三冠」の達成後に「喜ぶのは1日だけ」と書きました。気を引締めて臨んだ2021年度は、当社の史上最高益を更新するに至りましたが、好業績の後には概して「油断」が生まれるものです。こうした歴史を社内で繰り返し共有することで、ようやく辿り着いた総合商社トップの地位も、ひとたび慢心すれば一瞬にして消え去ってしまうという危機感を、自らと社員の心に刻み込んでいます。

旧東京本社ビルで諸先輩方への思いを馳せる

市場と目線を合わせた決断

私は、経営の方向性をお伝えする上で、統合レポートをとても重視しています。このCEOメッセージでお伝えすることも、常日頃思い浮かんだ時に手帳に書き留めるようにしていますが、そのうちの一つが「株主還元」です。

昨年5月の中期経営計画期間における株主還元方針の公表や6月の自己株式取得を一旦リセットする公表を受け、当社の株価は大きく下落しました。累進配当は評価するものの、中期経営計画期間における明確な配当性向に関する方針がなく、自己株式取得を一旦リセットする理由や再開タイミングが示されなかったことが、主な原因です。

これまで当社は、配当性向がいくら高くても、ひとたび減益となれば配当実額が減少するため、投資家や株主の皆様の失望を招いてしまう、それであれば、累進配当で毎年少しずつでも確実に配当実額が引上がる方が、長い目で見れば有難く、長きに亘り保有いただけるのではないかと考えていました。しかしながら、アナリストや投資家の皆様との対話を通じて、こうした当社の考えと市場のご期待には乖離があることに気づきました。

私は、投資家や株主の皆様には、中長期に亘り、配当と株価上昇の両面で喜んでいただきたいと思っており、社長に就任した2010年度以降、株価も配当も着実に右肩上がりで上昇させるように努めてきました。これまでも、とある集まりの場で当社株式を長期間保有する某メーカーの元役員の方にいきなり御礼を言われたり、当社の諸先輩方から数多くの手紙を貰ったりと、これぞ「経営者冥利に尽きる」と感じる機会が多かったのも事実です。今回の株価下落を機に、今後も「可能な限り市場のご期待にお応えしたい」との思いを新たにし、すぐに経営陣で議論を開始しました。議論を重ねていくうちに、株主資本を含む財務基盤は既に総合商社のトップ水準に達しており、稼いだ利益をこれまで以上に投資家や株主の皆様と分かち合える実力を付けた、との結論を得ました。これが、昨年11月に「累進配当を継続するステップアップ下限配当の実施」と「2023年度までに配当性向30%をコミット」を中期経営計画期間中の「新配当方針」として公表した背景です。今年1月の自己株式取得の公表とその後の着実な実行を併せた積極的な株主還元が評価されたこともあり、2021年度は上場来高値を19回更新する結果となりました。（➡ Page 36 CFOインタビュー）

「三方よし」に資するビジネス

㈱東京証券取引所の市場が再編され、新市場での取引開始に先立つセレモニーに、プライム市場代表として出席する機会をいただきました。当社もプライム市場代表に選出された名誉に恥じぬよう、ステークホルダーの皆様と利益を持続的に分かち合っていくために、今後も掲げた目標を必ずやり遂げる「コミットメント経営」を愚直に実践していく所存です。

当社に限らず総合商社各社の2021年度決算は、歴史的な好決算となりました。急激な資源価格の高騰もあり、当社は資源比率が高い財閥系商社の後塵を拝することとなりましたが、当社の強みである「非資源分野」を中心とする成長戦略にブレはありません。当社の主要な海外投資家からも、「伊藤忠のビジネスモデルの特異性は十分に理解しており、非資源分野の収益を着実に伸ばし、成長していることが大変素晴らしい」といったご評価もいただいています。

総合商社は、過去よりエネルギーや金属資源を含むコモディティ価格の高騰時に大幅な利益を稼いできました。その一方で、川下の企業や消費者が負担を強いられてきたことも事実です。しかし、そのような消費者や社会の支持が得られない商売は長続きせず、商道徳にも反することは、二度にわたるオイルショックや米の買占め等の歴史が物語っています。商売は、短期的に自身の利益が少なくとも、お客様に儲けていただくことで、自ずと自身の商売も増えていく、という考え方が基本であり、現在の商売が「三方よし」に資する、持続性を伴うビジネスモデルになっているか、ということが最も重要になります。

現在は各社共に「非資源分野」の強化を推進していますが、かつて総合商社は、資源価格のサイクルに応じて業績の好不調を繰り返し、多額の減損処理を強いられたため、市場の信頼を失った過去があります。現在の資源価格高騰の状況下、過去に経験した資源ビジネスの恩恵が忘れられず、同じ道へと後戻りし、再び市場の信頼を失うのではないかと危惧しています。

更に、資源ビジネスは、価格変動のみならず、様々なリスクを伴うことを忘れてはなりません。当社にも一部の影響が出ておりますが、ロシア・ウクライナ問題では、エネルギー資源に関する対応策が、各国間の政治的な駆け引きの手段として利用されています。また、豪州や南米等では、資源高の恩恵をより多く自国に取込むべく、外資が多い鉱山会社に対する大幅な増税案が議論されており、「資源ナショナリズム」が再燃しています。SDGs・脱炭素についても、一時的にペースダウンしているようにも見えますが、その潮流が変わることはなく、資源ビジネスが抱える様々なリスクは、大きくなる可能性はあっても、極端に小さくなることはありません。こうしたリスクの顕在化は、総合商社の事業ポートフォリオのあり方にも大きな変革を迫っており、例えば、コミットメントとして掲げた一般炭権益の売却を当社はどの総合商社よりも早く進めています。（➡ Page 18 COOメッセージ）

私は、従来の総合商社のビジネスモデルのままでは、今後、存続の危機に晒される可能性が高いと考えています。全産業で川上のメーカーから川下の消費者に主導権が移っており、消費者接点を持つ川下の企業がより多くの利益を獲得する構図、すなわち「利は川下にあり」の状況が一段と加速しています。従い、総合商社の「プロダクトアウト型」のビジネスは、淘汰されていく可能性が高いと考えています。資源高の収束後を睨み、「マーケットイン」の発想でビジネスを再構築していくのは、すべての総合商社にとっての共通の課題とも言え、いち早くそれを成し遂げた総合商社が次の時代をリードしていくでしょう。無論、伊藤忠商事がその先頭を走り続けていく所存です。

新市場区分移行セレモニー

CEOメッセージ

「マーケットイン」でリードできる理由

かつて私は、高級テーラーの紳士服展示会に出かけた時に、買う商品を決めているのは奥さんや娘さんだと気づき、女性が好む「イヴ・サンローラン」と契約して輸入生地を売り、ヒットに繋げることができました。相手のニーズや変化に目を凝らし、先回りして察知し、求めるものを提供することが「マーケットイン」の本質であり、私が現場を重んじる理由もここにあります。

人間の性格や特徴が十人十色であり、それがなかなか変わらないように、企業の文化やビジネススタイルも大きく変えるのは大変難しいことです。重厚長大型の大きな塊のビジネスを主力としてきた財閥系商社とは異なり、「行商」を源流に持つ当社は、消費者に近いところで小さな商売を大切に育て、コツコツと商いを積み上げてきました。収益規模が小さく、手間がかかる消費者寄りのビジネスを一つひとつ丁寧に「ハンズオン」で育成するスキルは、当社の生業やこれまでに蓄えた知見に基づくものであり、一朝一夕で容易に追随できるものではありません。それは当社事業会社の黒字会社比率が9割を超えている点にもよく表れていると思います。

当社には消費者接点を持つ豊富な優良資産があり、「マーケットイン」の発想で変革を進めています。ファミリーマートは、当社グループ最大の消費者接点であるコンビニエンスストアですが、マーケティングのテコ入れに加え、第8カンパニーのもとグループの連携によって様々な付加価値を付け、既存店日商が同業他社を上回るペースで回復しています。発注等のサポートを行う人型AIアシスタントの導入や、自動陳列ロボット、無人決済店舗によって店舗運営の効率化と収益力向上に努める他、広告・メディア事業等、従来のコンビニエンスストアの枠を超えた取組みで業界をリードしています。

日本最大の輸入車ディーラーである㈱ヤナセは、消費者のニーズに応えるために、主力のメルセデス・ベンツに加え、他メーカーの新車・中古車販売へと取扱いを拡げています。北米の建材関連事業では、MASTER-HALCO社を中心とする買収等を通じて顧客ニーズに幅広く応えるべく、各種フェンス商材の品揃えの拡充とシナジーの拡大を果たしています。「マーケットイン」による変革は、国内のみならずグローバルに広がっていますが、何れも消費者接点を掴み、付加価値を提供することで接点を拡げ、サプライチェーンにおける主導権を握るという、当社の戦略をご理解いただけると思います。

また、当社は、情報・金融カンパニーを有している点が、大きな特徴として評価されています。過去から地道に情報・通信関連の知見を蓄積してきたことが、現在、消費者接点から得られるデータを分析し、新たな付加価値を生み出す上で大きな強みとなり、同業他社との差別化に繋がっています。当社は、産業全体のプラットフォームを構築するといった壮大な構想を掲げるのではなく、各事業の収益力強化や、業態変革に繋がる現場主義のDXを推進しており、例えば、ファミリーマートの川下データを活用したサプライチェーンの最適化において、既に着実な収益力の向上をもたらしています。

繊維カンパニーを有しているのも大きな特徴であり、総合商社の中では当社が唯一になります。㈱デサントに対するTOBは当時巷を賑わせましたが、現在のビジネスモデルの変革と収益性の向上を踏まえれば、改めてその決断が正しかったという思いを強くしています。これもカンパニーの形態を維持できているが故に、様々な知見を結集させることができる当社の「非資源分野」の強みが発揮できた一例であると考えています。このように従来の枠を超えるような投資も絡めながら、「非資源分野」を中心に「マーケットイン」の発想で業態変革を進めており、パイプラインが積み上がってきています。（➡ Page 58 SPECIAL FEATURE 変革を続ける商人たち）

コロナ禍でも資産売却を先行し、新たな資産入替のタイミングを窺ってきましたが、今後、世界的に株価低迷が続くと予想しており、多くの投資機会が巡ってくると考えています。また、現在の為替水準や不安定な海外情勢を考慮すれば、当面、海外投資よりも国内投資を優先する方が得策かつ確実であるとも考えています。（➡ Page 56 CSOインタビュー）

一方、将来的な為替水準の戻りを睨み、今後Moody's の格上げを実現し、海外においても従来以上に競争力のある資金調達に備える所存です。

ブレることなく、強みである「非資源分野」でコツコツと新しいビジネスの種をまき、やがて資源価格が平常化した時に、伊藤忠商事の「マーケットイン」の真価を存分に発揮したいと思います。

「地に足をつけた」人材戦略

私は、企業が「持続可能」な社会を目指すのであれば、企業自身も「持続可能」であり続けることは当然の前提と考えています。

昨年のこの場では、気候変動、ことGHG排出量削減についての考えを述べましたので、今回は「働き方改革」について説明したいと思います。

これまでの朝型勤務やがんと仕事の両立支援といった「働き方改革」や新型コロナウイルス対策等が功を奏し、当社は数多くの就職人気企業ランキングやESG外部評価等で極めて高いご評価をいただいています。こうした外部評価は、「持続可能な企業」という見方が定着してきた証左であり、喜ばしい限りです。そうした当社の取組みは、一企業の枠を超え、官民を問わず社会全体に大きな影響を及ぼす等、「三方よし」でいう「世間よし」に繋がっています。

昨年10月、女性活躍推進委員会を設置し、「女性の活躍支援」を加速しています。元厚生労働事務次官の村木厚子社外取締役を委員長とし、委員の半数は社外役員、また半数を女性としています。同種の取組みは数多くの企業が実施していると思いますが、取締役会の諮問委員会としての設置は稀有であり、当社の本気度をご理解いただければと思います。同委員会の議論や大規模なエンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、当社は、従来の改革を土台とした「働き方改革第2ステージ」に移行しました。

従前よりお話ししている通り、当社の人材戦略は経営戦略そのものです。当社の持続可能性を考える上では、「労働生産性の向上」を担保する必要があります。更に、消費者接点の優位性を有する当社にとって、「女性登用への育成加速」が今後益々必要となり、そのためには「柔軟な働き方への進化」も不可欠になります。「働き方改革第2ステージ」でも目新しさに飛びついたり、実現性に乏しい数値目標を掲げたりせず、企業価値の向上に繋がる「地に足をつけた」施策を徹底していく考えです。（➡ Page 80 CAOインタビュー）

なお、当社が進めてきた一連の働き方改革の成果として、2012年度に0.60であった当社の女性社員の出生率は、その後、加速度的に上昇し、2021年度は全国値1.30や東京都1.08*に対し、1.97となりました。個人のライフイベントの選択肢は様々ですが、企業としては子育てをしながらキャリアを継続できる仕組みと風土を定着させることが極めて重要であり、その裏付けの一つと考えています。（➡ Page 96 女性活躍推進委員会）

* 厚生労働省の人口動態統計における2021年の期間合計特殊出生率（概数）

新たな時代で真価を発揮するために

現在、地政学リスクの顕在化に伴うインフレや欧米を中心とする利上げ等により、コロナ禍の反動に伴う回復感よりも世界景気の減速への警戒感が強まっています。当社は、これまでの常識が通用しない不透明な経営環境を慎重に見極め、商売の基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を再徹底する考えです。そして、ブレることなく、強みである「非資源分野」でコツコツと新しいビジネスの種をまき、やがて資源価格が平常化した時に、伊藤忠商事の「マーケットイン」の真価を存分に発揮したいと思います。

COO MESSAGE

「イン・フィールド・キャプテン」として、経営環境の変化を「現場」から見つめ、更なる飛躍に向けた足場固めをリードしていきます。

「三方よし」を胸に、経済価値と環境・社会価値を同時に追求すると共に、非資源分野の強みを磨き上げ、今から十分な「備え」を実行していく所存です。

石井敬太

代表取締役社長COO

本領発揮

社長COOとして伊藤忠商事の伝統の襷を受け継いでから1年が経過しました。それまでのエネルギー・化学品カンパニーという慣れ親しんだ領域から、一気に全社、全産業へと視野を広げながら職責を果たすことになり、改めて総合商社のビジネスの裾野の広さと、必要となる情報や知識の多さを実感し、日々の努力の大切さを痛感しています。

社長COOの就任初年度は期せずして、新型コロナウイルスに加え、ロシア・ウクライナ情勢や未曽有の資源価格高騰への迅速かつ適切な対応が求められた、激動の1年となりました。「ピンチ好き」とは申し上げませんが、昔からピンチになると何故か燃える性格であるのも事実で、楽をして儲けるよりも厳しい営業現場で赤字部署の立て直しを行っている方が、性に合っている気がします。コロナ禍で海外出張等の制限を受ける現状は、私自身の「ビジネスモデル」にも大きな影響を及ぼしました。一方で、社内で腰を据えて仕事する時間が十分確保できたため、エネルギー・化学品以外の領域で新しいビジネスの可能性を見出したり、これまで触れる機会がなかった営業部署や職能部署で新たな人材に出会ったり、今後全社を俯瞰する上で礎となる重要な1年にもなりました。

当社は、この数年、天秤棒を担いで行商に踏み出した初代伊藤忠兵衛に始まる当社の歴史を振り返り、伊藤忠商事としてのアイデンティティ、すなわち我々は「商人」であることを全役員・全社員で共有し、徹底を図ってきました。そして、コロナ禍という厳しい環境下でも、商人としての自覚と責任感を失うことなく、「それぞれの持ち場を守ることが経済活動の回復に繋がる」という社員の一人ひとりの意気込みを肌で感じ、同時に今後の更なる成長への手応えを感じることができた1年でもありました。（➡ Page 22「商人型」ビジネスモデル）

2022年度は、このような「個の力」を束ね、まさに私の「イン・フィールド・キャプテン」としての本領を発揮すべく、率先して現場に赴き、商売の道を切り拓いて社員に繋ぐことを実践する年にしたいと思います。株主総会後には、新型コロナウイルスが流行してから初めて、海外出張を実施しましたが、オンラインでの限界と現場で「生きた情報」を直接収集することの重要性を改めて感じています。極めて不透明な経営環境の中でも、ビジネスの先行きを十分に分析した上で実効性の高い施策を加速できる企業が、向こう数年間のアドバンテージを得ると考えています。近い将来、新型コロナウイルスが収束し、資源価格や為替等が正常化する「真の勝負所」で確実に勝利を収められるように、非資源分野の強みを磨き上げ、今から十分な「備え」を実行していく所存です。

COOメッセージ

総合商社の「総合力」

新型コロナウイルスやロシア・ウクライナ情勢等を受け、各産業におけるサプライチェーンに混乱が生じており、基幹産業の再国産化やサプライチェーンそのものの再構築といったことも検討されています。複数業種に跨るサプライチェーンを俯瞰して状況を判断していくには、数ある業種の中で、あらゆるビジネスを世界中で構築してきた「総合商社の目線が必要」と自負しており、今後、当社のノウハウや経験に対する様々な企業からの期待は、一層高まるものと考えています。

株式市場においては、総合商社の「コングロマリット・ディスカウント」が議論になりますが、多岐にわたる総合商社の事業ポートフォリオが兼ね備える「総合力」は、特にこの変革の時には強みであり、「ディスカウント」要因として捉えられるのは、若干違和感を覚えます。一般に企業には寿命がありますが、当社が164年という長きに亘り生きながらえてきたのも、その時々の経営環境やトレンドに合わせて、この総合商社の「総合力」を発揮してきたからに他なりません。社会の持続可能性が問われる中、それを支える企業の持続可能性が重要なのは、言わずもがなでしょう。

日本のバブル経済の崩壊にアジア通貨危機が追い打ちをかけた1990年代後半、当社も不良債権処理に追われていましたが、中でも機械、金属、化学品、建設といった部署は、その頭文字のアルファベットを取って「4K」と社内で呼ばれており、立て直しが急務の部署の象徴でした。保有資産の厳選や有利子負債の圧縮を図るため、不採算取引や支払サイトの長い取引の取止め、不採算事業からの撤退、一部ビジネスのスピンアウト等を急ピッチで進めましたが、そのビジネス自体をやめてしまうことはせず、何らかの形で残す方策が採られました。時が経ち、これらの4K部署は、厳冬を耐え抜き春に大輪の花を咲かす草木のように、業績的に厳しい時期でも実力や知見を着実に蓄え、現在、全社収益を牽引する部署として見事に復活しています。

また、当社は、非資源分野が中心の総合商社であり、資源分野はすべてやめて、非資源分野に特化した方が良いのではないかとのご意見もあります。しかしながら、足元の効率性や収益性のみを優先する経営だけでは、このような4K部署の復活劇はあり得なかったと思いますし、一旦やめたビジネスに再度投資して、すぐに収益の拡大やシナジーの構築を図るのは、相当に難易度の高い話です。例えば、当社が石油ガス権益を持つ意味合いは、権益保有に伴う直接的な収益貢献のみならず、原油を原料とする化学品や繊維素材、自動車や船舶、鋼管といった非資源分野におけるトレード等の知見として間接的に活かされる点にあります。先に述べた「複数業種に跨るサプライチェーンを俯瞰して状況を判断」できる優位性は、当社が多岐にわたる事業ポートフォリオを有していることと密接に繋がっていると考えています。

脱炭素も川下から

当社の投資スタンスを語るにあたり、川下を起点とする「マーケットイン」の発想が重要である点は、岡藤会長CEOメッセージをご覧いただき、私からは「SDGs」への対応についてご説明します。

川下を起点とする考え方は、SDGsビジネスにも通じると思います。当社は水素・アンモニア・洋上風力といった次世代燃料・再生可能エネルギービジネスにも取組んでいますが、川上に位置するこれらの大型プロジェクトの実用化・収益化には、相当な時間とコストがかかります。更に、安全で確実な供給網の構築や信頼性の高い国内外パートナーとの提携、地域社会との共生等に配慮しつつ、将来の競争力確保のためには、新技術の動向にも目を配っていく必要があります。安心で安全なエネルギー源の確保は、安全保障の問題を含む我が国の大きな課題であると共に、総合商社として当社が担う重要な役割であると認識しており、中長期的な視点で慎重に取組んでいます。

一方、当社は川下側からの脱炭素ビジネスにも取組んでおり、その代表的な事例が蓄電システムを使った川下におけるエネルギーマネジメントです。天候等で発電量が変化する再生可能エネルギーの調整役を蓄電池が行い、発電した電力を効率的に消費するシステムを構築します。蓄電池は、送電の際のロスを削減したり、電力使用量を平準化したりしながら、発電した電気を無駄なく使うことができるため、エネルギー自給率の向上やGHG排出量の削減に直結します。また、緊急時には重要な独立電源として使用することもできます。このような需要側の電力消費のコントロールは、日本政府がGHG排出量削減の目標時期として掲げる2030年、2050年までに実行可能な川下脱炭素施策であり、先行する当社がイニシアチブを発揮して蓄電池ビジネスの拡大を図ることにより、今すぐにでも「経済価値と環境・社会価値との両立」を実現できる分野です。電力制御をAIで行えば、電力使用パターンを把握してピーク電力を下げるといった対応が可能となり、データを一元的に管理して最適制御を行う、VPP（Virtual Power Plant：仮想発電所）、すなわち、分散型電源プラットフォームを構築すれば、より安定的で効率的な電力供給が可能になります。こうした分散型電源プラットフォームの構築に向け、業界トップクラスの蓄電池販売数を誇る当社は、電力会社やデベロッパー等のパートナーと協力しながら、更にファミリーマートや伊藤忠エネクス㈱、CTC等の当社グループ企業とのシナジーを生み出しながら、面の拡大を進めており、競争優位性が非常に高いビジネスに育ってきています。（➡ Page 72 脱炭素社会を見据えた事業拡大）

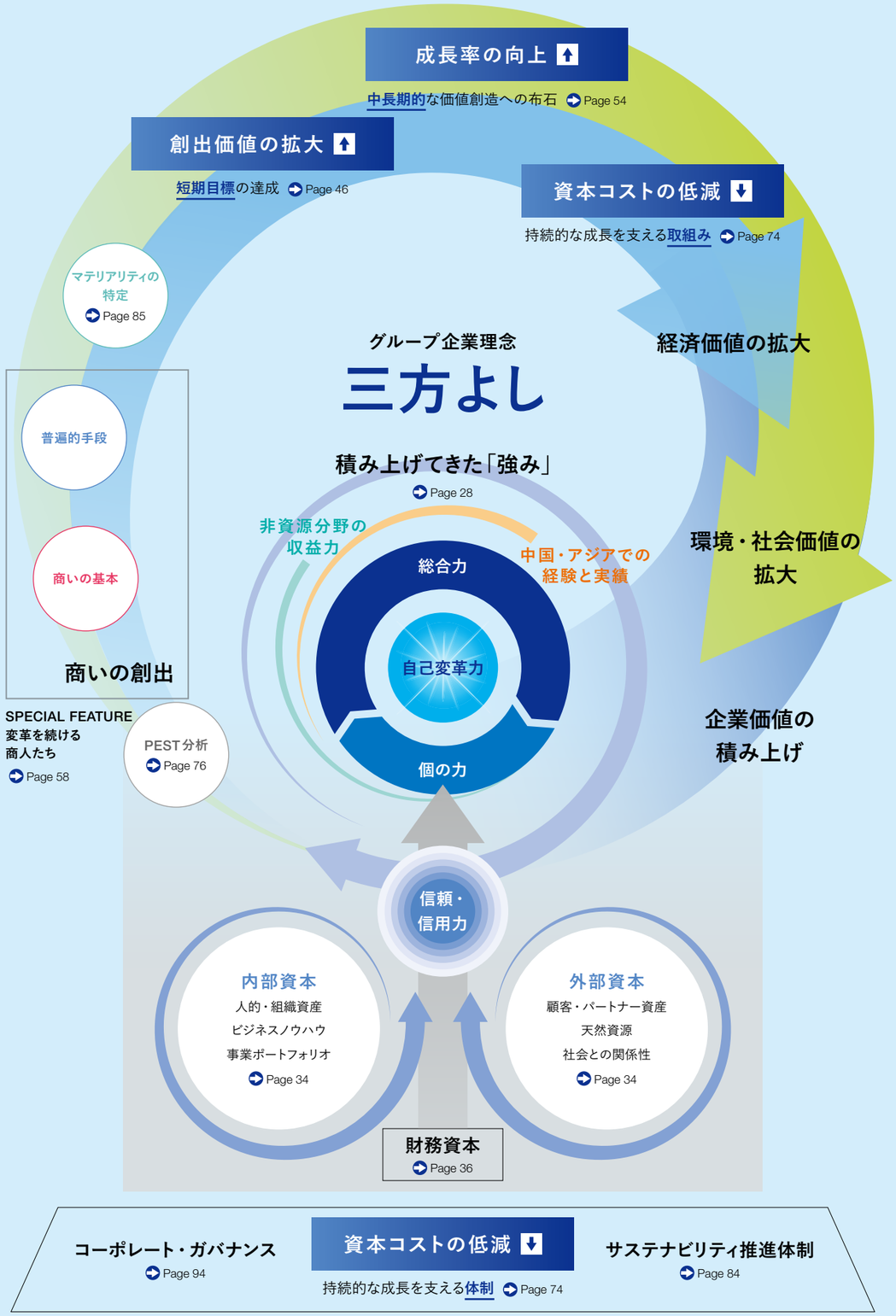
中期経営計画では、2040年までにGHG排出量の「オフセットゼロ」を目指すことを掲げましたが、蓄電池ビジネスはGHG排出量の「削減貢献」に繋がるのに対し、一般炭権益からの撤退はGHG排出量の「削減そのもの」になります。2021年度は、コロンビアDrummond権益と豪州Ravensworth North権益の2つの一般炭権益の売却を実行し、概ね一般炭権益の売却を完了しましたが、代替可能な燃料である一般炭は、早めに撤退すべきという位置付けです。一方で、原料炭は、同じ石炭ではありますが、現行の高品位の製鉄に不可欠な原料であり、今の社会における鉄鋼の重要性や製鉄技術を考慮すれば、GHG排出量を理由に、すべて「無くす」のは現実的とは言えません。また、原油についても、現時点では代替不能な燃料であり、様々な生活必需品の原料でもあることから、同様の考えであり、「無くす」のではなく、「減らす」ことを考えなくてはなりません。当社は、GHG排出量削減や「オフセットゼロ」に向け、川下の状況を現実的に観察し、今すぐに当社の強みを発揮できるところから取組んでいく方針です。（➡ Page 86 気候変動に関する考え方・取組み）

従来以上に社会の様々なニーズを汲み取り、バランス感を伴ったビジネスと目線の高い経営を実践していくことが求められていると理解しています。

「三方よし」を胸に現場を駆け抜ける

SDGsやESGの潮流の中で、「ステークホルダー資本主義」が世界共通の価値観となりつつありますが、それは従来の「株主資本主義」を否定するものでも、投資家や株主の皆様を軽視するものでもなく、「商人は水であれ」と言われるように、従来以上に社会の様々なニーズを汲み取り、バランス感を伴ったビジネスと目線の高い経営を実践していくことが求められていると理解しています。当社は、「三方よし」のオリジナル企業として、世間をよく見て、世間が望むビジネスをコツコツと積み上げていく方針です。そのために私は、引続き社員と共に「現場」を駆け抜けていきたいと思います。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。

「商人型」ビジネスモデル



「三方よし」を中心に据えた価値創造モデル

企業価値の向上を図るには、資本と4つの「強み」を原動力として経済価値と環境・社会価値の「何れも」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」(短期目標の達成)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、持続的な価値創造の原動力である資本と4つの「強み」の更なる増強という好循環を実現していきます。

企業価値の向上 ＝ **創出価値の拡大**(短期目標の達成) － **資本コストの低減** － **成長率の向上**

- 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

商いの基本　「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」
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。

普遍的手段　付加価値の創出／資産戦略

付加価値の創出
コーディネーション、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
事業投資の戦略的な重要性が高まる中、当社が強みを持つ領域への投資を重視する一方で、リスク管理の徹底や資産効率の追求を伴う資産戦略を構築し、着実な実行を図っています。

マテリアリティの特定　サステナビリティ上のマテリアリティ

技術革新による商いの進化
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。

気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)
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。

働きがいのある職場環境の整備
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。

人権の尊重・配慮
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。

健康で豊かな生活への貢献
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。

安定的な調達・供給
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。

確固たるガバナンス体制の堅持
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。

「商人型」ビジネスモデル

「三方よし」の実践によるトレードオフの最小化

当社は、不変の価値観「三方よし」をグループ企業理念に据え、トレードオフの関係にあるとされるものでも、「何れか」に過度に偏重することなく、「何れも」バランス良く追求することで、信頼・信用や実績を着実に積み上げていきます。短期目標と中長期目標、経済価値と環境・社会価値、すべてのステークホルダーの立場等を考慮し、バランスの取れた経営戦略を推進することで、「三方よし資本主義」を実践し、持続的な企業価値拡大を図ります。

攻めも守りも

当社は、商いの基本として「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底しています。既存ビジネスのバージョンアップや新規ビジネスの創出等に伴う「稼ぐ」力の強化に加え、費用対効果に合わない経費や無駄な会議・書類の削減といった「削る」の徹底、将来損失懸念に対する早めの手当等の「防ぐ」に注力しています。不透明な経営環境下においては、「削る、防ぐ」中心に軸足を移す等、経営環境に応じて経営の重心を変えながら、「何れも」徹底しています。また、財務・資本戦略においても、「3つのバランス（株主還元、成長投資、有利子負債コントロール）」を常に意識し、収益力・キャッシュ創出力の向上と財務体質の強化を両立しています。

「何れか」ではなく、「何れも」追求

短期も中長期も

当社は、「Brand-new Deal 2023」において、GHG排出量削減に関する長期目標を掲げる他、コーポレート・ガバナンスや人材戦略等、持続的な成長を支える中長期での取組みを積極的に推進しています。こうした中長期的な視座に立つ経営戦略の実現性を高めるためには、各事業年度における短期目標の着実な達成が重要であると考えています。「コミットメント経営」を掲げる当社は、これまでの「Brand-new Deal」戦略において、事業年度毎に「有言実行」のトラックレコードを着実に積み上げることで、ステークホルダーに対する「信頼・信用力」の向上を図り、段階的に企業価値を拡大させています。

経済価値も環境・社会価値も

「三方よし」をグループ企業理念として掲げる当社は、商いを通じて経済価値と環境・社会価値の双方の拡大を図ることを基本姿勢としています。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」をサステナビリティ上のマテリアリティ（重要課題）として特定し、達成に向けたアクションプランに基づき、取組んでいます。多岐にわたる商品・サービスの提供を行う総合商社の特性を最大限に活かし、収益力の維持・向上を担保しつつ、環境ビジネスを積極的に推進することで、持続的な企業価値向上に資する形で社会課題の解決を図ります。

対話と企業価値向上のポジティブサイクル

当社は、中長期的な企業価値向上の観点から、投資家や株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話を重視しています。決算説明会、株主総会、個別面談等を通じていただいた貴重なご意見を踏まえ、当社の経営戦略や財務・資本政策等に反映し、コミットメント経営の実践を通じて企業価値の向上に繋げています。引続き、当社は、ポジティブサイクルを回し続ける、実効性のあるエンゲージメントに努めていきます。

対話を通じて認識した課題	課題に対する当社施策の具体例	今後当社が提示すべきと認識している課題等
収益基盤の更なる強化に資する投資案件の検討・実行 →	日立建機㈱、西松建設㈱等への投資実行 Page 70　Page 121	
「Brand-new Deal 2023」公表時に示された株主還元方針と市場期待値との乖離 →	「Brand-new Deal 2023」期間中における「新配当方針」の公表、自己株式取得の実施 Page 36	
地政学リスクの高まりを受けたカントリーリスクへの対応状況 →	カントリーリスクへの対応状況やロシア・中国関連ビジネスに関する決算説明会・統合レポート等での説明 Page 79	
GHG排出量の削減実績等、気候変動関連のトラックレコード積み上げと開示拡充 →	化石燃料事業・権益のGHG排出量の「2018年度比50%削減」を前倒しで達成 Page 86 →	Scope3の開示に関する考え方の説明
女性活躍推進委員会での議論やエンゲージメントサーベイの結果を踏まえた人事施策等の開示 →	「働き方改革第2ステージ」を打ち出し、サステナビリティ説明会を開催 Page 80	
ファミリーマートやCITIC／CPグループとの協業に関する具体的成果の提示 →	ファミリーマートの戦略・施策に関する分野別説明会・統合レポート等での説明 Page 62 →	CITIC／CPグループとの長期的な取組みの中での具体的成果の提示
経営陣の後継者計画に関する議論の提示 →	→	経営陣の後継者計画に関する議論の提示
上場グループ会社の保有・買増し等に関する戦略的意義の更なる解説 →	→	保有・買増し等に関する継続議論及び説明

何れのステークホルダーも

当社は、「Brand-new Deal 2023」で「三方よし資本主義」を掲げ、すべてのステークホルダーと同じ方向を向き、長期的に成果を分かち合っていく姿勢を打ち出しています。事業活動における取引先やパートナーとのWin-Winな関係性の維持・構築に努め、投資家や株主の皆様といった市場との対話にも注力しています。更に、「厳しくとも働きがいのある会社」を標榜し、社員が健康を維持し、やりがいを持って、思う存分に能力を発揮できる職場環境の整備を推進しています。このように、すべてのステークホルダーとの継続的かつ建設的なエンゲージメントを通じ、当社に対する期待や要請等を把握し、一つひとつ解決を図ることで、企業価値向上に繋げています。

01

持続的な価値創造の原動力

このパートでは、当社の「強み」と「非財務資本」が構築されるに至った歴史的背景とその理由、当社ビジネスにおける非財務資本の組み合わせ例等について記載しています。
また、当社ビジネスの両輪の一つである事業投資プロセスと投資実行後のモニタリングを含む財務・資本戦略を説明しています。

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

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

CONTENTS

積み上げてきた「強み」 28
非財務資本の積み上げ 34
CFOインタビュー 36
事業投資 40
ロジック・ツリー（非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク） 44

当社は、1858年の創業以来、時代と共に移り変わる成長領域への機動的な経営資源の配分や事業投資を駆使したバリューチェーンの川下への進出等によって、事業構造を柔軟に変化させながら、独自の企業文化を醸成してきました。1990年代後半の経営改革等、幾度となく直面した難局を乗り越え、現在の高い持続性を誇るビジネスモデルの原動力となったのは、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」でした。

- 総合力と自己変革力
- 個の力
- 非資源分野の収益力
- 中国・アジアでの経験と実績

Accumulated Strengths

積み上げてきた「強み」

連結純利益の推移

創業～

繊維分野中心

初代伊藤忠兵衛が、大阪経由、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。

初代 伊藤 忠兵衛

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㈱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。

積み上げてきた「強み」

総合力と自己変革力

連結純利益の年平均成長率 13.0%（2010年度～2022年度計画）

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、総合商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。

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～

自己変革力の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、主要事業会社の買増し、ファミリーマート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蓄電池バリューチェーンの構築等、「マーケットイン」の発想による自己変革を推進し、総合力を更に蓄積。

積み上げてきた「強み」

積み上げてきた「強み」

個の力

単体従業員1人当たりの連結純利益 2.0億円（2021年度）

天秤棒を担いで遠隔地に赴き、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。

滋賀大学経済学部附属史料館所蔵

「個の力」の発揮のための基盤整備

創業時に大店を持たず商いを自らの足で開拓していた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くことを背景にして、「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、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。

「Brand-new Deal 2012」（2011～2012年度）では、現場主義の徹底と「稼ぐ、削る、防ぐ」を商いの基本として定め、「個の力」の潜在力を引出すための様々な社内改革を実施しました。その後、2013年度の「朝型勤務」の導入をはじめ、「働き方改革」の継続的な取組みへと深化させた結果、単体従業員数が他商社比最少となる少数精鋭の体制で、高い労働生産性を実現し、単体従業員1人当たりの連結純利益は総合商社No.1となっています。

Accumulated Strengths

積み上げてきた「強み」

非資源分野の収益力

非資源分野の基礎収益 5,003億円（2021年度）

「麻布」の持ち下りからSDGs関連ビジネスを含むバリューチェーン構築等に、
商いの形は大きく変化しましたが、非資源分野が当社の源流です。

非資源分野の収益力の更なる強化

繊維が祖業であり、財閥系大手商社と比べて重厚長大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No.1商社を目指して」をサブタイトルに掲げた「Brand-new Deal 2014」（2013～2014年度）では、実行済み大型投資からの収穫と既存ビジネスの収益性向上を推進すると共に、投資基準の見直しにより投資額の8割弱を非資源分野に集中的に投下することで、非資源商社No.1を達成しました。その後も非資源分野で「強み」を重ね、分野分散が効いた景気変動耐性の高い収益基盤を拡充することで、安定的なキャッシュ・フローの創出を可能にしています。

積み上げてきた「強み」

中国・アジアでの経験と実績

中国進出の年 1972年

越後社長（当時）を団長とするミッションが中国を訪問し、いち早く中国市場に
挑戦したことが、現在の重要な提携に繋がっています。

中国・アジア市場への戦略的な先行布石

日中貿易再開の批准を受け、大手総合商社として初めて中国市場進出の橋頭堡を築いた挑戦が、今日の「中国・アジアでの経験と実績」という「強み」に繋がっています。

「Brand-new Deal 2017」（2015～2017年度）では、より長期的な視座に立ち、持続的に企業価値を高めていくために、CPグループとの折半で当社最大規模の投資額（約6,000億円）をCITICに投じ、中国・アジアという世界最大の消費市場において戦略的な先行布石を打ちました。中国最大の政府系コングロマリットであるCITICと、中国全土で多種多様なビジネスを築くタイ最大の財閥であるCPグループという優良パートナーとの協業を推進し、「強み」である非資源分野の収益力向上に繋がるビジネス展開を目指しています。

積み上げてきた「強み」

当社は、過去からの「強み」に「強み」を重ね、着実にステップアップすることで、2021年度は「稼ぐ」力が飛躍的に向上し、過去最高益の大幅更新となる連結純利益8,203億円を達成しました。

2022年度は、未だ感染収束に至らない新型コロナウイルスの影響、地政学リスクやサプライチェーンの混乱に加え、資源価格の高止まりや原料価格・物流コストの高騰を含むインフレ、金利上昇や為替変動等、複数の懸念要因が混在する不透明な経営環境が想定されます。当社は、このような状況下でも、更なる企業価値の拡大に向けて、ブレることなくその原動力である4つの「強み」を積み上げていきます。

Building Up

ブレることなく「強み」を積み上げる

2021年度
自己変革による総合力強化
過去最高益の大幅更新
（「稼ぐ」力の向上）

2015年度
中国・アジアへの布石
総合商社 No.1 の連結純利益

2014年度
非資源分野の収益力強化
非資源分野 No.1

2011年度
個の力の発揮
生活消費分野 No.1

「強み」の持続性を高める好循環

当社が幾多の時代の荒波を乗り越え、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」は、相互に作用し、循環することで、その持続性を高めています。今後も、世の中の趨勢や潮流に合わせて、絶えず「自己変革」を続けることにより、これら4つの「強み」をより一層強化し、持続的な企業価値向上を着実に進めていきます。

個の力	創業より、消費者接点が多い非資源分野にビジネスの軸足を置くことで、日々変化する消費者ニーズを敏感に察知する現場力が養われ、「個の力」が高まる。
総合力 組織機能・ビジネスノウハウ	「三方よし」を常に意識する企業風土を背景に、営業組織と職能組織が一体となって「個の力」をいかんなく発揮し、ビジネスを展開することで、「組織機能・ビジネスノウハウ」が蓄積される。
総合力 事業ポートフォリオ	現場力を伴う「個の力」と蓄積された「組織機能・ビジネスノウハウ」により、世の中の変化に応じた柔軟な内部資本の組み合わせが容易となり、継続的な「自己変革」が可能になる。
非資源分野の収益力 中国・アジアでの経験と実績	継続的な「自己変革」により、既存ビジネスの陳腐化を回避し、新たなビジネス機会を着実に捉えることで、「非資源分野の収益力」と「中国・アジアでの経験と実績」という「強み」の拡大に繋がる。これらの「強み」の拡大が、更なるビジネス機会の創出や「個の力」の強化をもたらし、積み上げてきたすべての「強み」の持続的向上が可能になる。

※「強み」を包含する内部資本の説明（重要性）については、「Page 34 非財務資本の積み上げ」をご参照ください。

非財務資本の積み上げ

「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・組織資産やビジネスノウハウといった内部資本を160余年かけて着実に積み上げてきました。

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」が極めて重要と考えており、「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・社会価値の向上を実現し、持続的な企業価値の拡大を目指します。

		各資本の説明（重要性）	KPI／モニタリング指標例		拡充策の事例
内部資本	人的・組織資産	当社は、人材戦略を通じて「個の力」を高め、労働生産性の向上を図っています。また、迅速な意思決定システムや高度な専門性を備えた職能組織が、営業組織を強力にバックアップして、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を図っています。	• 従業員の労働生産性 • エンゲージメントサーベイ • 従業員1人当たりの平均研修費用 • 中国語有資格者数 • 月平均残業時間 • 年次有給休暇取得率 • 就職人気企業ランキング		• グループ企業理念・企業行動指針の体現 • 朝型フレックスタイム制度・全社員対象の在宅勤務制度の導入 • 健康経営（がんと仕事の両立支援施策等）の推進 • 職能組織の営業支援・牽制機能の発揮 • コロナ禍における臨機応変な勤務体制の切替え ➡ Page 92 人材戦略
内部資本	ビジネスノウハウ	当社は、8つのカンパニーが多岐にわたる業界で事業を展開しており、広範かつ高度なビジネスノウハウが蓄積されています。それらは、新たなビジネスの創造や新領域への進出の際に必要不可欠な無形の資産です。	• 新規ビジネスの組成数 • 既存顧客との取引年数 • 消費者接点・データ数量 • 各種データ解析・実証データ		• 「総合力」を活かしたシナジーの構築、新規ビジネスの開拓 • 「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化 • 「マーケットイン」の発想に立脚したビジネスモデルの変革 • ベンチャー投資等による新たな知見の取込み • DX支援ビジネスの推進
内部資本	事業ポートフォリオ	当社の強みである「総合力と自己変革力」の発揮により、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の最適化が図られ、急激な経営環境の変化や消費者ニーズの多様化への迅速な対応を可能にします。	• 黒字会社比率 • 経営の効率性指標		• 高効率経営の追求（投資の厳選・継続的な資産入替） • 既存事業の収益性の向上（「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底） • 上場子会社のガバナンスに関する当社方針の実践 ➡ Page 40 事業投資 ➡ Page 101 上場子会社のガバナンスに関する当社方針
財務資本					
外部資本	顧客・パートナー資産	多くの有力企業を含む顧客・パートナーとのWin-Winな関係性の維持・構築は、迅速な新規領域への展開やトレードの永続的な獲得・拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産の存在が、持続的な収益性の向上を可能にします。	• 優良パートナーとの取組みにおける利益 • 顧客・パートナー数 • コスト削減額・貸倒損失の減少額		• 優良パートナーの選定・確保 • 先端技術・サービスの活用とビジネスモデルの変革 • EHS（環境・衛生・労働安全）ガイドラインの運用 • 安全・安心なサプライチェーンの構築
外部資本	天然資源	当社は、非資源・資源分野におけるビジネスを通じて、天然資源の安定的な調達・供給という社会要請に応えると共に、SDGsに示される社会課題に対応する新たなビジネスチャンスに繋げています。	• 再生可能エネルギー比率 • GHG排出量 • 電力使用量 • 水使用量 • 廃棄物排出量		• 一般炭権益からの完全撤退 • エンゲージメントに基づく案件レビューの継続 • サステナビリティ視点に基づくバリューチェーン・事業投資マネジメントの強化 • 環境配慮型ビジネス等を通じた「SDGsへの貢献・取組強化」 ➡ Page 86 気候変動に関する考え方・取組み ➡ Page 90 サステナビリティマネジメント
外部資本	社会との関係性	ステークホルダーと継続的かつ建設的なエンゲージメントを実践し、当社に対する期待や要請等の把握及びその解決を図ることで、国内外の安定的なビジネスの推進、更なる企業価値向上に繋げています。	• 各種ステークホルダーとのエンゲージメント実施数 • サステナビリティ調査の実施数 • サステナビリティ・コンプライアンス関連の社内研修受講率・参加者数 • ESG評価機関等の外部評価、インデックス採用 • 株主還元（配当・自己株式取得）、EPS • コンプライアンス違反事案数		
		各資本の説明（重要性）	KPI／モニタリング指標例		拡充策の事例

➡ Page 126 データセクション

※上記の各資本に影響を与えるPEST項目については、
「➡ Page 76 PEST分析（2030年までのマクロ環境要因）」をご参照ください。

信頼・信用力

資本の組み合わせによる「商い」の創出

SPECIAL FEATURE 変革を続ける商人たち（➡ Page 58）の各ビジネスにおける主要な資本の組み合わせ例

変革1 ファミリーマートが目指す再成長 ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化

- DXを活用したバリューチェーンの進化（ビジネスノウハウ）
- 当社グループの連携による強靭なバリューチェーン（事業ポートフォリオ）
- 当社グループ最大の消費者接点（顧客・パートナー資産）

変革2 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革

- 1990年代から続くベンチャー投資ノウハウ・新規ビジネス開発力（ビジネスノウハウ）
- 顧客のDX支援を可能にするデジタル事業群（事業ポートフォリオ）
- 世の中のデジタル化に伴うDX導入ニーズ対応（社会との関係性）

変革3 ハンズオン経営による事業の磨き（㈱デサント）

- 現場に精通した経営陣、出向者の派遣（人的・組織資産）
- 当社の中国での経験と実績（ビジネスノウハウ）
- 健康志向の高まりに伴うスポーツ関連需要の増加（社会との関係性）

変革3 ハンズオン経営による事業の磨き（㈱ヤナセ）

- 現場に精通した経営陣、出向者の派遣（人的・組織資産）
- 世界各地における自動車ディーラーの経営ノウハウ（ビジネスノウハウ）
- 富裕層を中心とした㈱ヤナセの顧客基盤（顧客・パートナー資産）

変革4 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石（日立建機㈱）

- 東京センチュリー㈱のファイナンス機能（ビジネスノウハウ）
- 日立建機㈱の技術力（ビジネスノウハウ）
- MULTIQUIP社の持つ建機レンタル企業等の顧客基盤（顧客・パートナー資産）

変革5 脱炭素社会を見据えた事業拡大（分散型電源プラットフォーム）

- 20年超に亘る蓄電池ビジネスの取組実績（ビジネスノウハウ）
- 高い技術力を持つ有力パートナー（顧客・パートナー資産）
- 化石燃料からの脱却による再生可能エネルギーの拡大（天然資源）

変革6 バリューチェーン強靭化による持続的成長（天然ゴム・タイヤ事業）

- 欧州最大級のタイヤバリューチェーン（事業ポートフォリオ）
- 天然ゴムの安定的な調達・供給（天然資源）
- 天然ゴム農家の人権の尊重（社会との関係性）

CFOインタビュー

代表取締役
副社長執行役員 CFO
鉢村 剛

不透明な経営環境下でも、3つのバランスを伴う財務・資本戦略を堅持することで、「経営の質」の更なる向上と、高効率経営の再現性を担保していきます。

2021年度の財務・資本戦略の総評をお聞かせください。

今後の成長戦略の礎となる財務・資本基盤の拡充が加速した1年となりました。

毎年の話になりますが、統合レポートの文章を記載する時には、自ずと背筋が伸びる思いに駆られます。それは、昨年の統合レポートや市場との対話で交わした「お約束」に対する、皆様への結果報告の場でもあるからですが、今回もしっかりと「お約束」を果たせたことに安堵を覚えております。2021年度は、新型コロナウイルスからの経済回復が期待され、市場にも若干楽観ムードが漂う中で開始しましたが、実際には長期化するコロナ禍からの出口は見えず、更に年度末にはロシアのウクライナ侵攻に伴う地政学リスクが一気に顕在化する等、今後の不透明感を抱えたまま終了しました。新型コロナウイルス感染者数やコモディティ価格の動向等を見極めつつ、「攻め」と「守り」のより適時適切な対応が求められる1年となりましたが、そのような経営環境の中でも、CFOとして、首尾一貫した財務・資本戦略を心掛け、今後の成長戦略の礎となる財務・資本基盤の拡充を加速できた点を、まず申し上げたいと思います。

CFOに就任した2015年度以降、「3つのバランス（株主還元、成長投資、有利子負債コントロール）を意識し、高ROEを実現」することをコミットメントとして掲げ、戦略性の高いB/Sマネジメントを実践し続けています。

この7年間で、当社のリスク耐性を考慮する上で重要となる「株主資本」は、2021年度末において4.2兆円（1.8兆円増加）まで拡充し、更に「株主資本比率」も34.6%（6.1ポイント上昇）まで向上する等、何れの数値についても過去最高を更新する結果となっています。

また、成長投資は、高掴みに伴うのれんの積み上がりに留意しつつ、知見のある分野や地域に厳選する等の徹底を図っています。低効率あるいはピークアウトした案件の積極的な資産入替を推進すると共に、各年度あるいは各中計期間内に創出するキャッシュ・フローの範囲内で大型投資を行うといったコントロールを実施することで、この7年間で、総資産は12.2兆円（3.6兆円増加）まで積み上げているのに対し、「ネット有利子負債」は2.3兆円（0.1兆円減少）と同水準を維持しています。「NET DER」も0.54倍（0.43ポイント改善）と過去最良を更新しており、前述の株主資本や株主資本比率と併せ、当社の財務の健全性や安全性は、目に見える形で飛躍的に良化しています。

更に、「キャッシュ創出力」の観点でも、この7年間で、実質営業キャッシュ・フローが、約7,900億円（約4,040億円増加）と2倍を超える水準まで伸長しており、継続的な懸念資産の払拭や資産入替を着実に実践し、非資源分野、資源分野を問わず、資産の質の向上を図ってきた努力が、結実したものと考えています。

最後に「ROE」ですが、CFOの就任当初より、中長期的にもグローバル水準であり、当社の株主資本コスト（8%）を大きく上回る13%以上を継続する方針を掲げております。2021年度のROEは21.8%となり、多少出来過ぎ感があるとしても、これまでは、概ねそれを上回る水準で達成できていると総括しています。（➡ Page 50 2021年度 決算実績）

2021年度に公表した「新配当方針」の決定に至った背景等について教えてください。

当社経営の「こだわり」に市場の声を反映した形で決定しています。

前述の通り、当社の「キャッシュ創出力」は着実に向上していますが、今後の成長投資の実行やそれを可能にするリスクバッファーとしての株主資本の水準を常に意識すると同時に、株主還元についても拡充を図っていく方針です。

2021年5月に公表した中期経営計画「Brand-new Deal 2023」では、1株当たり配当金（DPS）は、2021年度は94円を下限としてスタートし、中計期間中における毎期の累進配当継続と100円を目指す方針を公表しました。更に翌6月に700億円を上限として実施していた自己株式取得を135億円の進捗で終え、一旦リセットする旨を公表しましたが、当社の株主還元方針と市場のご期待との間にかなり乖離が生じる状況となりました。これらの公表に際しては、コロナ禍において当初保守的に設定した連結純利益計画が上方修正された場合の増配や自己株式取得は引続き機動的・継続的に実施する方針も併せて記載していましたが、当社の特徴である「コミットメント経営」の観点から言えば、若干、分かりづらく、力強さに欠けた方針であったのも事実です。

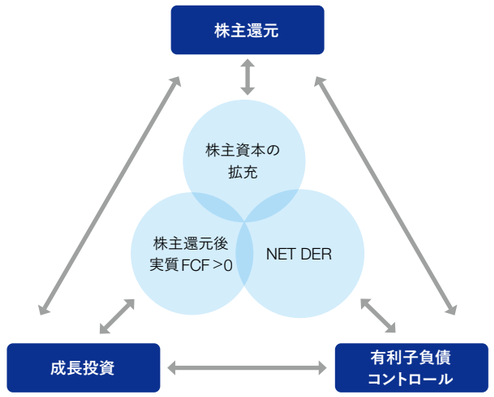
投資家や株主の皆様との「対話」を通じて得られた市場のご期待を改めて十分に検討し、中計期間中の目標とすべき連結純利益の精査を行った上で、2021年度の第2四半期末には中計期間中の「新配当方針」を速やかに再度提示しました。

当社は、減益となった場合に減配となる配当性向よりも、前期よりも必ず配当実額が上回る累進配当を優先し、2015年度より「こだわり」を持って継続しています。一方で、市場からは目安となる配当性向の提示がないと運用上の意思決定が困難である等のご意見もあり、当社は、累進配当と配当性向の向上の「二兎を追う」新配当方針を提示しました。

その内容として、DPSは、2021年度に110円下限、2022年度は120円下限、最終年度となる2023年度には130円下限とする累進配当を継続すると共に、2023年度までに配当性向30%とすることをコミットメントとしました。

2023年度のDPSが2022年度比で増加しているのは、単に累進配当という理由だけではなく、資源の高止まり

3つのバランスを意識し高ROEを実現



の状況が解消し、資源分野が減益となる場合であっても、当社の強みである非資源分野の利益を伸長させることで、連結純利益の増益を達成する当社の自信の表れとご理解いただければと思います。

また、2021年度の第2四半期末の公表で「新配当方針」として、「新還元方針」としなかったのは、数ヶ月後の今年1月に公表した600億円を上限とする自己株式取得の可能性を予め想定していたためです。市場からはポジティブ・サプライズとの声も多数いただきましたが、当社は元々交わしていた「お約束」を決して忘れていたわけではなく、2021年度における成長投資の進捗等を見極めつつ、自己株式取得の再開のタイミングを見計らっていました。この600億円の自己株式取得につきましては、2021年度中に無事に完了しています。

これら一連の株主還元策の提示以降、2021年度における上場来高値は、結果として19回の更新となり、投資家や株主の皆様にも一定のご評価をいただいたと考えております。

2022年度の短期経営計画の公表に際しては、2022年度計画の連結純利益見通しが2021年度の第2四半期末時点の想定よりも上回ったことから、2022年度の株主還元について、再度拡充することを検討しました。増配と自己株式取得の何れが適切であるかという議論に加え、2021年度の総還元性向や2023年度のコミットメント等も勘案した上で、DPSを120円下限から2023年度に予定していた130円下限と前倒し、2023年度の累進配当も継続する旨で公表しました。2022年度以降の株主還元方針についても、連結純利益の積み上がりや成長投資の進捗状況、市場環境等を踏まえて、引続き市場の声に耳を傾けつつ、「あるべき株主還元」を検討していく所存です。(➡ Page 52 2022年度 短期経営計画)

CFOとして、2022年度の経営環境を踏まえた留意点等があれば教えてください。

▼

「3つのバランス」を伴う財務・資本戦略を首尾一貫して実践することが重要です。

2022年度の経営環境に関して言えば、混迷を極めるロシア・ウクライナ情勢や新型コロナウイルスの感染再拡大に加え、インフレや欧米を中心とする利上げの動向、長引く円安や日々刻々と変化する株価の動向等、注視すべきポイントは、枚挙にいとまがありません。(➡ Page 76 PEST分析(2030年までのマクロ環境要因))

また、異常なまでに騰勢を強めていたコモディティ価格は、一旦落ち着きを見せているものの、依然として予断を許さない状況であり、現時点で数年先の経営環境を正確に見通すことは、非常に困難と言わざるを得ません。このような経営環境下では、特定の方向に過度に偏ること自体がリスクとなるため、2022年度においても「3つのバランス」を堅持し、高効率経営(高ROE)の継続と1株当たり連結純利益(EPS)の持続的な成長を図る財務・資本戦略を継続することが重要であると考えています。

当社の財務・資本戦略の成果は、格付機関の評価にも表れています。今年1月にはMoody's の当社格付がポジティブとなり、7月にはJCR(日本格付研究所)の格上げを達成、R&I(格付投資情報センター)も当社の実力値の向上を踏まえてレビューを実施しています(7月末現在)。現在のインフレ抑制に伴う利上げの方向性は調達金利の上昇に繋がり、企業経営にとって必ずしもポジティブな内容ではありませんが、当社が、これまで将来的な利上げの可能性に鑑み、格付の向上に注力してきた「備え」が効果を発揮する局面が増えると考えています。

時にこのような「備え」を行った上で、収益性の議論のみに偏ることなく、様々な角度から投資案件を精査することが、5年連続で投融資協議委員会の委員長をCFOが務めることの意義であると考えております。引続き、客観的かつ保守的な視点で経営環境を俯瞰し、効果的な議論を牽引していく所存です。

最後になりますが、2022年度についても、自ら先頭に立ち、建設的な対話を実践し、積極的なIR活動を推進していくことを「お約束」したいと思います。ただ市場の声をお聞きするだけでなく、また、当社経営の考えを一方的に説明するだけでもなく、市場と当社の双方にとって「成果を伴う対話」とすることが私の使命であり、そうした市場からの信頼度の高いIR活動の推進を通じて、資本コストの更なる低減、ひいては持続的な企業価値の向上に繋げていく所存です。(➡ Page 25 対話と企業価値向上のポジティブサイクル)

対話と企業価値向上のポジティブサイクル

株価・PER・PBR・TSRの推移

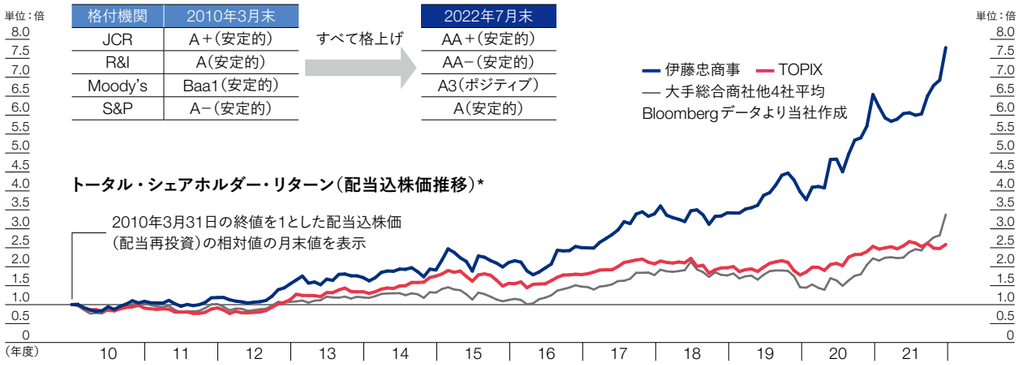
株価:日次年平均
PER:(株価×自己株式除く発行済株式数÷連結純利益の当社公表予想)の日次平均
PBR:(株価×自己株式除く発行済株式数÷直近株主資本実績)の日次平均

2010年度	
株価	784円
PER	7.9倍
PBR	1.1倍

→

2021年度	
株価	3,458円
PER	8.5倍
PBR	1.4倍

格付機関	2010年3月末	すべて格上げ →	2022年7月末
JCR	A+(安定的)		AA+(安定的)
R&I	A(安定的)		AA−(安定的)
Moody's	Baa1(安定的)		A3(ポジティブ)
S&P	A−(安定的)		A(安定的)

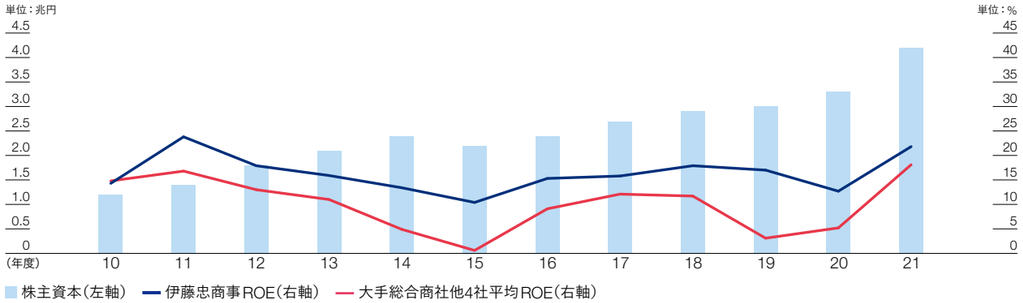


2022年3月31日現在のTSR*

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	19.0%	95.7% (39.9%)	127.4% (31.5%)	129.3% (23.1%)	210.9% (25.5%)	556.2% (20.7%)
TOPIX	2.0%	45.1% (20.5%)	31.3% (9.5%)	24.6% (5.7%)	44.4% (7.6%)	183.5% (11.0%)
大手総合商社他4社平均	50.9%	124.5% (49.8%)	86.1% (23.0%)	89.1% (17.3%)	129.7% (18.1%)	235.6% (12.9%)

* 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2022年3月末の終値を終点にして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)

ROE及び株主資本の推移



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、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に、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な形態を選択します。投資は継続保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。また、近年の投資の大型化等を踏まえ、事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底しています。既存事業投資についても、事業収益の向上や低効率資産の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニタリングを一層強化しています。更に、カンパニー横断研修等を通じて、失敗事例から得た反省と教訓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。

投資判断

意思決定プロセス

各カンパニーに裁量権を委譲し迅速な意思決定を実現する一方で、投資リターンの追求、投資リスクの抑制も図る重層的な意思決定プロセスを構築しています。

カンパニー

申請部署

↓

職能組織

…リスク分析を踏まえた審査意見

↓

DMC（Division Company Management Committee） 審議

↓

カンパニープレジデント 決裁

↓

投融資協議委員会*

↓

HMC（Headquarters Management Committee）

↓

取締役会

申請部署が申請した案件を、関係職能組織（管理部署）が各々の専門的観点からの審査意見を付した上で、DMCでの審議を経てカンパニープレジデントが決裁します。

HMCでの承認が必要な案件のうち、収益性・戦略性等の面で追加的に検討・精査すべき点があると判断される場合は、投融資協議委員会で審議します。

* 投融資協議委員会：（委員長）CFO、（コアメンバー）CAO、業務部長、法務部長、経理部長、財務部長、統合RM部長で構成。常勤監査役1名が出席。

カンパニープレジデントの権限を越える案件は、HMCでの承認が必要となります。

HMCで承認された案件のうち、定性・定量的に重要性がある案件は、取締役会での承認が必要となります。

検討項目

投資意義・成長戦略の策定	事業計画の妥当性検証	投資基準への適合状況	リスク分析	内部統制の整備状況の検証	EXIT条件の設定

事業計画の妥当性検証の徹底
- 新規投資時における事業計画の精査（感度分析含む）
- 計画比下方乖離への対応策の事前準備（EXIT策設定を含む）

投資基準
- 投資先のフリー・キャッシュ・フローをベースとしたNPV（Net Present Value）に基づく投資効率：
  NPVを算出する際には、約70の業種別に設定したハードルレート（国別）を使用
- 受取配当金やトレード収益等の単体へのキャッシュイン
- 投資先の利益規模

ESGリスク評価
- 環境・社会等に与える影響や投資対象のガバナンス状況を28項目からなるESGチェックリストを用いて事前に評価
- 投資実行後もグループ会社における環境汚染等の未然防止を目的として、実地訪問調査等によるESG評価を多面的に実施

EXIT条件の設定
- 投資時の明確かつ実行可能なEXIT策設定の徹底
  明確なEXIT条件：
  抵触した場合に当該事業から原則EXITする条件を定量的に設定
  実行可能なEXIT策：
  EXIT条件に関するパートナーとの事前合意等

Page 42 IN DEPTH：モニタリング

反省と教訓の共有

「記憶に残る」投資失敗事例研修

過去の具体的失敗事例から得られた反省と教訓を共有し、不測の減損損失の発生等の「防ぐ」を強化・徹底しています。2021年度は、合計20回の研修を開催し、営業・職能組織から延べ約1,900名の社員が参加しました。（Page 56 CSOインタビュー）

資産入替

EXIT基準に抵触した低効率の資産や戦略的に保有意義の薄れた事業の入替を推進

キャッシュ・コントロール：株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの「黒字」を重視する方針を継続

EXIT基準

モニタリング

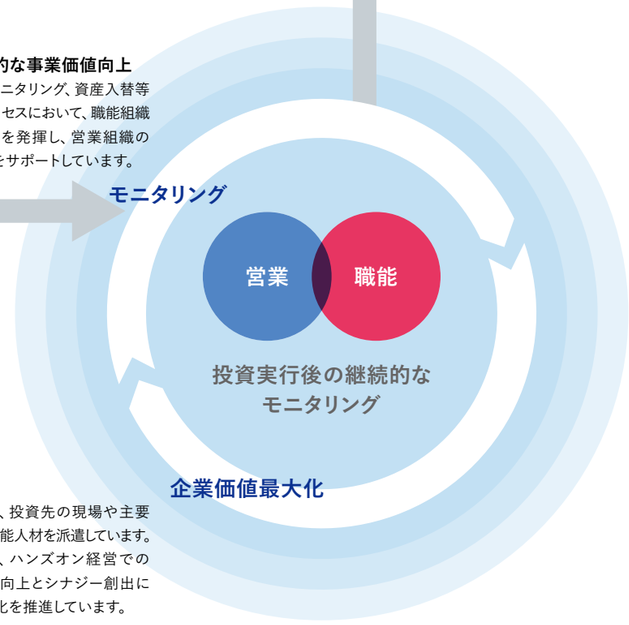
- 投資1年後レビューの実施
- 全事業投資先につき、事業会社定期レビューを毎年実施
- 定性（戦略的意義等）、定量（収益規模・投資効率等）の観点から取組方針を見直し
- 赤字、配当キャッシュインに課題のある事業会社の改善策策定
- 事業会社定期レビューで策定した方針や課題改善策につき、年間を通して進捗フォロー

もっと詳しく
Page 42

投資実行

連携による持続的な事業価値向上

投資判断・実行、モニタリング、資産入替等の事業投資の各プロセスにおいて、職能組織が高度な専門性等を発揮し、営業組織の「稼ぐ、削る、防ぐ」をサポートしています。



ハンズオン経営

事業投資の実施後、投資先の現場や主要ポジションに営業・職能人材を派遣しています。「個の力」を活かし、ハンズオン経営での投資先の企業価値向上とシナジー創出による「総合力」の強化を推進しています。

事業投資

IN DEPTH：モニタリング

各事業会社の個別状況や業界特性等を総合的に勘案の上、保有意義をきめ細かく確認し、低効率事業の資産入替や投資時計画からの大幅な下方乖離事業の早期EXIT、赤字会社の削減・整理統合等、毎年定期的に事業会社の保有方針の見直しを行っています。

保有方針の見直し後は、定期的に職能組織がEXITや改善策の実施状況をモニタリングし、方針通りの対応が確実に実行されるようサポートしています。

事業会社定期レビュー

意思決定プロセス

カンパニー

事前協議
EXIT基準に抵触した低効率事業の改善計画の妥当性を検証します。改善の目途が立たない事業会社については、早期のEXITを実現するために、職能組織が営業組織に対する牽制機能を発揮しています。

…EXIT基準に照らした協議意見

DMC
カンパニーの戦略における各事業会社の保有意義を精査します。協議意見を踏まえ、カンパニーの保有方針をカンパニープレジデントが決裁します。

ALM委員会*
HMC付議にあたり、カンパニーの保有方針の妥当性とEXITの実行可能性について審議します。

HMC
EXIT基準に抵触している事業会社のうち、カンパニーが継続方針とする場合は、HMCの承認が必要となります。

進捗フォロー

EXIT方針の事業会社
EXITの進捗状況をモニタリングし、月次で各カンパニーからCFOに進捗状況を報告しています。

継続方針の事業会社
改善策を推進し、翌年度の事業会社定期レビューで改善計画の達成状況を確認の上、改めて保有方針を精査します。

* ALM委員会：（委員長）CFO、（コアメンバー）業務部長、経理部長、財務部長、統合RM部長で構成。常勤監査役1名が出席。
➡ Page 95 社内委員会の活動

一般的なプライベート・エクイティ・ファンド（PEファンド）と当社との相違点

事業投資を戦略上の有力な手段としているため、当社のビジネスモデルは、しばしばPEファンドと比較されます。主体的に経営に関与する点や投資先の企業価値最大化を図る等の点で共通点はあるものの、当社の事業投資は、既存ビジネスとのシナジー創出に注力する点やトレード利益や配当を中心にリターンを享受する等の点で、違いがあると認識しています。

	投資先の流動性	投資先の保有比率	投資先の保有期間	シナジー	リターン
一般的なPEファンド	原則、非上場	原則、過半数～100%	EXITを前提に比較的長期	原則なし	キャピタルゲイン及び配当
当社	上場／非上場を問わない	業態・市場環境等に応じて個別に決定	継続保有を前提に期間は定めていない	既存ビジネスとのシナジーを創出	原則、トレード利益及び配当

事業EXIT選定基準

① 3期累計赤字

② リターンの投資時計画比下方乖離

③ 付加価値［連結貢献*1－（連結投資簿価 × 資本コスト*2）］の3期累計赤字

*1 連結貢献：取込損益とトレードメリットの合計
*2 資本コスト：業種別（約70）・国別に設定

付加価値がプラス

取込損益等連結貢献 ＋ 連結投資簿価 × 資本コスト ＝ 付加価値（＋）

付加価値がマイナス

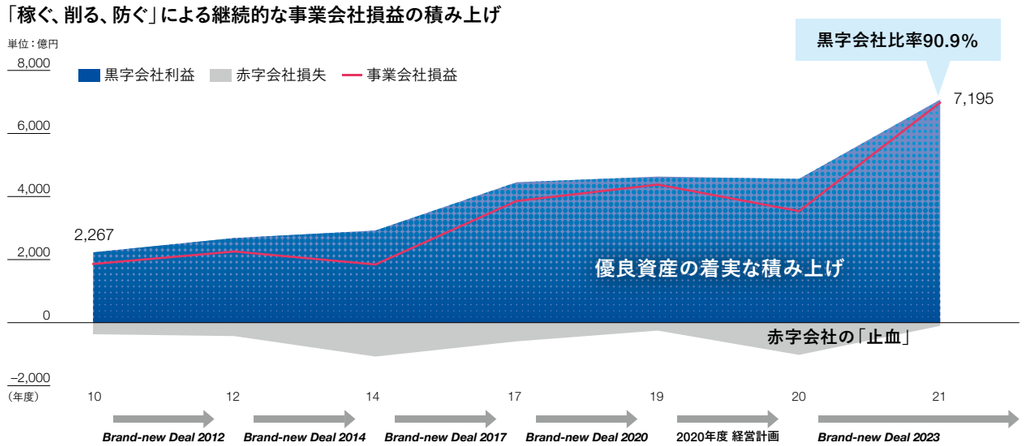
連結貢献はプラスだが、資本コストを下回る
＝低効率な投資となっており、
黒字でもEXIT検討対象となる

取込損益等連結貢献 － 連結投資簿価 × 資本コスト ＝ 付加価値（－）

事業会社の企業価値向上

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、着実に優良な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、その結果、2021年度の黒字会社比率は、過去最高であった2017年度と同水準の90.9%となりました。

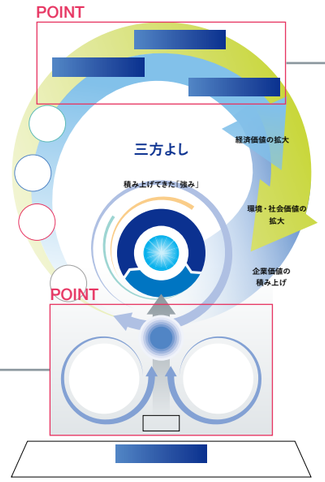
「稼ぐ、削る、防ぐ」による継続的な事業会社損益の積み上げ



ロジック・ツリー
（非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク）

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

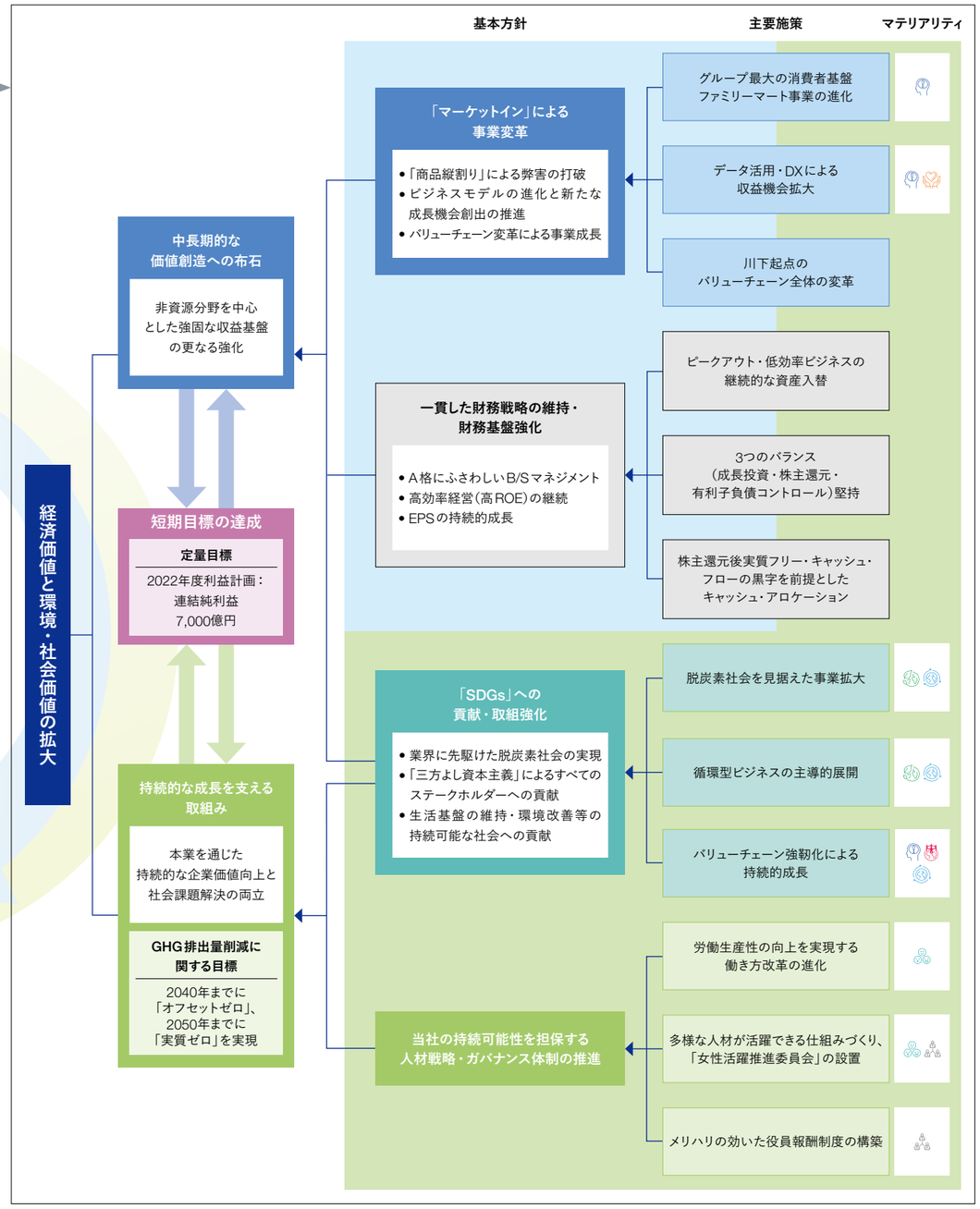
		技術革新による商いの進化	気候変動への取組み（脱炭素社会への寄与）	働きがいのある職場環境の整備	人権の尊重・配慮	健康で豊かな生活への貢献	安定的な調達・供給	確固たるガバナンス体制の堅持
内部資本	人的・組織資産	■		■		■		■
	ビジネスノウハウ	■	■	■		■		
	事業ポートフォリオ	■	■			■		■
財務資本								
外部資本	顧客・パートナー資産	■	■		■	■	■	
	天然資源		■		■		■	
	社会との関係性		■		■	■		■
		マテリアリティ						

財務資本 → 信頼・信用力 → 「強み」による資本の最大活用

■ 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

当社は、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」において、GHG排出量削減に関する長期目標を設定し、その達成に向けた取組みを既に開始しています。また、「2022年度 短期経営計画」において、定量計画のアップデートを行った上で、短期目標を設定しています。中長期の目標達成を見据えた短期目標の設定と、「コミットメント経営」による着実な短期目標の達成に伴うトラックレコードの積み上げの「何れも」重視し、説得力のある持続的な企業価値の拡大を目指します。



02 短期目標の達成

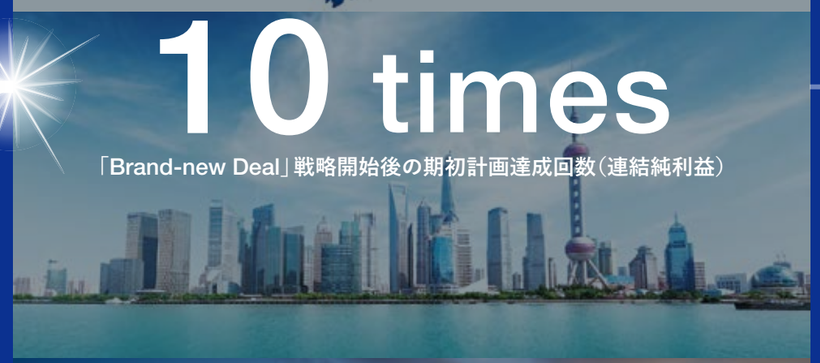
このパートでは、2011年度にスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略（経営計画）による
着実な企業価値向上の軌跡を振り返ると共に、歴史的な好決算となった「2021年度 決算実績」と
中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の2年目となる「2022年度 短期経営計画」について説明しています。

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

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

CONTENTS

企業価値向上の軌跡 48
2021年度 決算実績 50
2022年度 短期経営計画 52



企業価値向上の軌跡

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、商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を常に意識してビジネス活動に取組むと共に、急激な外部環境の変化や経営における課題等を踏まえた施策を機動的に講じることで、景気変動耐性を示しながら着実に成果を積み上げてきました。

市場での「信頼・信用力」向上による企業価値の着実な積み上げ

2021年度 決算実績
Page 50

経営環境等

コロナ後を見据えた成長戦略の提示

新型コロナウイルス感染拡大による先行き不透明感

第4次産業革命による既存ビジネスの陳腐化懸念

CITIC投資実行による一時的な財務指標悪化

資源価格の低迷による先行き不透明感

	基本方針	期末時価総額*1	成果
Brand-new Deal 2023（2021～2023年度） **2020年度 経営計画** 新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた単年度計画	原点回帰 「稼ぐ、削る、防ぐ」の再徹底	**5.7** 兆円	• 総合商社「三冠*2」の達成 • ファミリーマート非公開化 • 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
Brand-new Deal 2020（2018～2019年度） 『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）」	商いの次世代化 スマート経営 健康経営No.1企業	**3.6** 兆円	• 連結純利益5,000億円の足場固め • ファミリーマート子会社化と第8カンパニー設立 • グループ企業理念改訂 他
Brand-new Deal 2017（2015～2017年度） 『挑戦』 『商社新時代をリードする全社員総活躍企業』 『進化する使命、成長 その先へ』	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	**3.4** 兆円	• 連結純利益4,000億円の収益基盤構築 • 約20年ぶりのMoody's のA格取得 • 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
Brand-new Deal 2014（2013～2014年度） 『非資源No.1商社を目指して』	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	**2.2** 兆円	• 非資源No. 1商社の地位固め • CITIC／CPグループとの戦略的業務・資本提携 • 朝型勤務制度導入による働き方改革 他
Brand-new Deal 2012（2011～2012年度） 『稼ぐ！削る！防ぐ！』	現場力強化 攻めの徹底 規模の拡大	**1.8** 兆円	• 「稼ぐ、削る、防ぐ」の施策化と実行 • 積極的な新規投資による収益拡大 • コーポレート・ガバナンス等の経営基盤強化 他

目標の確実な達成

年度	連結純利益 期初計画	連結純利益 実績	達成
2020年度	4,000億円	**4,014**億円	✔

年度	連結純利益 期初計画	連結純利益 実績	達成
2019年度	5,000億円	**5,013**億円	✔
2018年度	4,500億円	**5,005**億円	✔

年度	連結純利益 期初計画	連結純利益 実績	達成
2017年度	4,000億円	**4,003**億円	✔
2016年度	3,500億円	**3,522**億円	✔
2015年度	3,300億円	**2,404**億円	

年度	連結純利益 期初計画	連結純利益 実績	達成
2014年度	3,000億円	**3,006**億円	✔
2013年度	2,900億円	**3,103**億円	✔

年度	連結純利益 期初計画	連結純利益 実績	達成
2012年度	2,800億円	**2,803**億円	✔
2011年度	2,400億円	**3,005**億円	✔

*1 自己株式を含む　*2 時価総額、株価、連結純利益

2021年度 決算実績

2021年度 経営総括レビュー（定量）

■ 史上最高益を大きく更新する連結純利益8,203億円を達成
■「新配当方針」公表に加え、自己株式取得を実施し、株主還元策を着実に推進

		2021年度期初目標	中計期間のターゲット	2021年度実績		
定量	連結純利益	5,500億円	6,000億円の達成を目指す	8,203億円		初年度にて中計期間のターゲット大幅超過
	キャッシュ・フロー	株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字前提		6,140億円（大幅プラス）		
	NET DER	NET DER 0.7〜0.8倍程度		0.54倍（過去最良）		
	株主資本			4.2兆円（過去最大）		
	ROE	13〜16%程度		21.8%		
	黒字会社比率			90.9%		
	1株当たり配当金	94円	100円を目指す	「新配当方針」公表		
				110円下限	2023年度にて・130円下限・配当性向30%をコミット	
	自己株式取得	機動的・継続的に実施		600億円		

2021年度 経営総括レビュー（定性）

■「マーケットイン」の視点で、ビジネスモデルの進化と成長機会の創出を実現
■「SDGsへの貢献・取組強化」の下、化石燃料事業・権益からのGHG排出量を大幅に削減

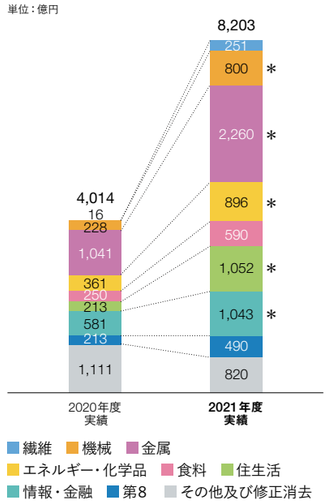
定性	マーケットイン	• ファミリーマートの新規事業開拓とサプライチェーンの最適化、リテール金融サービスのラインナップ拡充と収益化等、消費者ニーズを捉えたビジネスを積み上げ • 日立建機㈱、西松建設㈱への投資等、強力なビジネスパートナーと協業することで、互いの総合力を活かし、更なる事業拡大が可能となる戦略的取組みを実行
	SDGs	• Drummond一般炭権益売却に続き、Ravensworth North一般炭権益の売却を実行 → 化石燃料事業・権益のGHG排出量の「50%削減」を前倒しで達成 • 社会ニーズを捉え、蓄電池・プラスチックリサイクル・トレーサブル天然ゴム等のビジネスを既存の収益基盤を活かし着実に推進
	人材戦略	• 取締役会の任意諮問委員会である「女性活躍推進委員会」を新設 → 当委員会のモニタリングを通じて女性のキャリア形成支援を強化 •「朝型勤務」を進化させ、「朝型フレックスタイム制度」を導入 → 在宅勤務を組み合わせた柔軟な働き方を通じ、更なる生産性の向上を推進
	その他	• 統合レポートをはじめとするIR活動、SDGs・ESG評価において、引続き高評価を獲得 • 大手総合商社では唯一、GPIFが採用するESG関連の投資インデックスすべてに採用

経営成績

単位：億円	2020年度実績	2021年度実績	増減
連結純利益	4,014	＊ 8,203	+4,188
一過性損益	▲510	＊ 1,300	+1,810
基礎収益	約4,525	＊ 約6,900	約+2,375
（基礎収益〔除くコロナ影響〕）	(約5,085)	(約7,270)	(約+2,185)
非資源	2,927	＊ 6,103	+3,176
資源	1,079	＊ 2,216	+1,137
その他	9	▲116	△125
非資源比率*	73%	73%	ほぼ横ばい
事業会社損益	3,596	＊ 7,089	+3,492
黒字会社比率	82.4%	90.9%	8.4pt上昇
EPS	269.83円	＊ 552.86円	+283.03円

* 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しています。
＊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

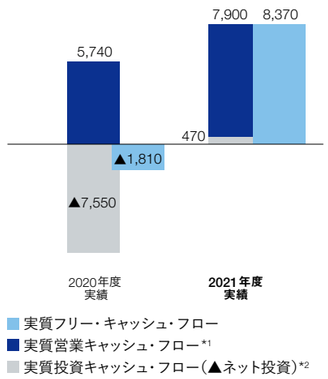
単位：億円	2020年度実績	2021年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,959	8,012
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲2,073	386
（フリー・キャッシュ・フロー）	(6,886)	＊ (8,398)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲7,288	▲8,467

実質フリー・キャッシュ・フロー

単位：億円	2020年度実績	2021年度実績
実質営業キャッシュ・フロー*1	5,740	＊ 7,900
実質投資キャッシュ・フロー（▲ネット投資）*2	▲7,550	470
実質フリー・キャッシュ・フロー	▲1,810	＊ 8,370

*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」+「非支配持分との資本取引」−「貸付金の増減」等
＊ 過去最高

実質フリー・キャッシュ・フロー

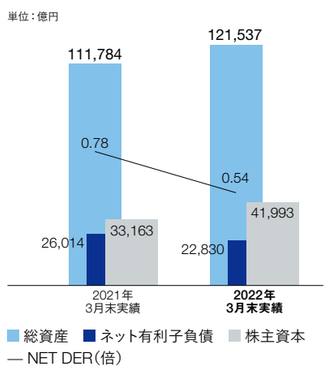


財政状態

単位：億円	2021年3月末実績	2022年3月末実績	増減
総資産	111,784	＊ 121,537	+9,752
ネット有利子負債	26,014	22,830	△3,184
株主資本	33,163	＊ 41,993	+8,830
株主資本比率	29.7%	＊ 34.6%	4.9pt上昇
NET DER	0.78倍	＊ 0.54倍	0.24改善
ROE	12.7%	21.8%	9.1pt上昇

＊ 過去最大（NET DERは過去最良）

財政状態



2022年度 短期経営計画

「Brand-new Deal 2023」の2年目となる2022年度は、地政学リスクの高まりや資源価格高騰、物価上昇等による世界経済の下押し懸念により不透明な経営環境が続きますが、基本方針である「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」による成長戦略を実行し、当社の強みである非資源分野での着実な収益基盤の拡充を図ることで、持続的な企業価値向上を実現します。

定量・定性計画

定量計画

2022年度利益計画：連結純利益7,000億円

非資源分野での伸長により基礎収益は過去最高となる7,100億円を見込む

「Brand-new Deal 2023」基本方針 定性計画

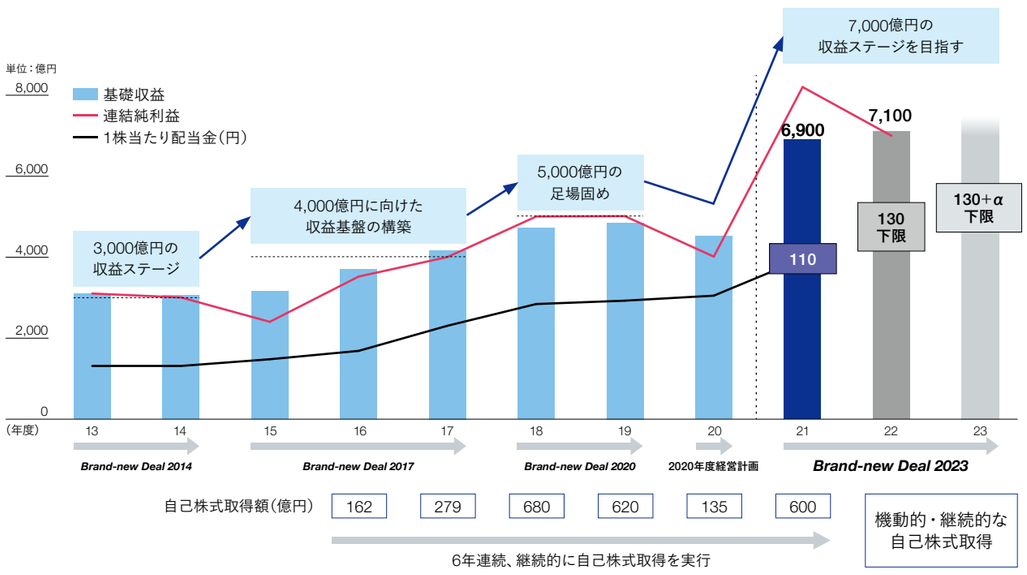
「マーケットイン」による事業変革
『利は川下にあり』

利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務
ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進

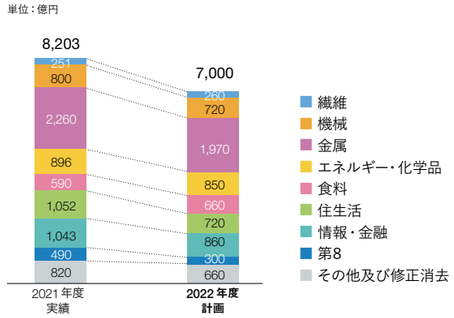
「SDGs」への貢献・取組強化
『三方よし資本主義』

持続可能な社会を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義へ
本業を通じ、生活基盤の維持・環境改善等「SDGs」実現に貢献

「Brand-new Deal 2023」利益成長イメージ



セグメント別連結純利益



単位：億円		2021年度実績	2022年度計画
非資源	基礎収益	5,003	5,280
	一過性損益	1,100	200
	連結純利益	6,103	5,480
資源	基礎収益	1,991	1,900
	一過性損益	225	0
	連結純利益	2,216	1,900
その他		▲116	▲380*1
非資源比率 *2		73%	74%

*1 バッファー▲300億円を含む
*2 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しています。

財政状態、キャッシュ・フロー、経営指標

	2021年度	Brand-new Deal 2023 2022～2023年度
実質営業キャッシュ・フロー（億円）	7,900	株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を前提とした キャッシュ・アロケーション
実質投資キャッシュ・フロー（億円）	470	タイミングを捉えた戦略的投資と業態変革による資産入替の加速
株主還元後 実質フリー・キャッシュ・フロー（億円）	6,140	
NET DER（倍）	0.54	A格にふさわしいB/Sマネジメント【NET DER 0.7～0.8倍程度】
株主資本（兆円）	4.2	
ROE（%）	21.8	高効率経営の継続【ROE 13～16%程度】

株主還元方針

配当（「Brand-new Deal 2023」新配当方針（2022年度版））

- 現中計期間中において累進配当を継続
- ステップアップ下限配当の実施（1株当たり配当金は、2022年度130円下限➡2023年度130＋α円下限）
- 2023年度までに配当性向30%をコミットメント

自己株式取得

- 市場環境を踏まえてキャッシュ・アロケーションの状況を都度見直し、機動的・継続的に実行

前提条件

	2021年度実績	2022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）	111.54	120	約▲35億円（1円の円高）
為替（円/US$ 期末レート）	122.39	120	ー
金利（%）TIBOR 3M（円）	0.06%	0.1%	約▲4億円（0.1%の金利上昇）
金利（%）LIBOR 3M（ドル）	0.24%	2.5%	約▲2億円（0.1%の金利上昇）
原油（ブレント）価格（US$/BBL）	79.92	90	±4.0億円 *3
鉄鉱石（中国着）価格（US$/トン）	154*1	N.A.*2	±12.0億円 *3

*1 2021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。
*2 2022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。
*3 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。

03

中長期的な価値創造への布石

このパートでは、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の基本方針である「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」に基づく、現場起点で取組むビジネスモデルの変革を事業展開の概要と共に、複数の具体的な事例を交えた「特集」として説明しています。

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

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

CONTENTS

CSOインタビュー 56

SPECIAL FEATURE 変革を続ける商人たち 58

- ファミリーマートが目指す再成長 62
- ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化 64
- 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革 66
- ハンズオン経営による事業の磨き 68
- 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石 70
- 脱炭素社会を見据えた事業拡大（分散型電源プラットフォーム） 72
- バリューチェーン強靭化による持続的成長（天然ゴム・タイヤ事業） 73

CSOインタビュー

不透明な経営環境における機会とリスクを見極めつつ、「地に足をつけた」戦略と施策を着実に推進していきます。

このたびCSOに就任した中宏之でございます。

私は、1987年に入社した後、現在の繊維カンパニーに配属されましたが、これまでの会社生活の半分近くは、経営企画関連の職務に従事してきました。特にこの10年は、経営計画の策定や成長戦略に繋がる全社的プロジェクトの推進部署である業務部、及び食料カンパニーにおいて、ファミリーマートやCP・CITICといった当社の経営戦略の中核をなす事業に深く携わってまいりました。今後は、これまでに蓄えたCDO・CIOの知見も活かし、当社が描く経営戦略を成長軌道に確実に乗せていくために、様々なビジネス現場において、時に既存の枠にとらわれないビジネスモデルの構築を推進していく所存です。

今後、投資案件を実行する際に、留意点等があれば教えてください。

▼

4つの教訓としてまとめ、社内で徹底を図っています。

当社には投資基準やEXIT基準がありますので、それらの基準に準拠するのは勿論のこと、現在の地政学リスクを含むカントリーリスクや為替水準等に留意することは、投資戦略を策定する上で、当然の前提になります。更に、投資基準のチェック項目にもなっているSDGsの潮流を踏まえたビジネスの将来性や事業計画の妥当性等にも十分に留意する必要があります。(➡ Page 40 事業投資)

当社は、業務部が中心となり、過去の失敗事例を通じて得られた教訓として以下の4つをまとめ、全社の主要会議等で何度も繰り返し共有することで、現場の投資案件の検討段階から留意するように徹底を図っています。

4つの教訓

① 投資の高値掴み　② 取込利益狙いの投資
③ パートナーとの関係性　④ ハンズオン不足

①は、投資案件は将来のシナジー創出やバリューアップを想定して実施するため、どうしても「のれん」が発生しますが、将来の減損リスクを最小化するためにも投資額の抑制が、特に重要になります。トレードの仕入も同様ですが、業績の好調時には、「安く仕込む」意識が低下しがちですので、例えば、外部からの紹介案件にむやみに飛びつかない等、再徹底を図っています。②は、予算未達となりそうな営業組織で起こりがちな話ですが、投資に伴う連結上の取込利益のみを狙って行う投資を指します。足元の利益貢献のみが目的であるが故、収益的にピークにある案件、あるいは分野・地域的に知見がない案件が対象になりますが、同時に、近い将来、投資リターンである利益や配当が減少する可能性が高い案件にもなります。そうした「その場凌ぎ」的な投資を行わないように目を光らせています。③と④はある意味で同じような側面を持つ話ですが、当社が経営権やイニシアチブを握れず、パートナーに頼らざるを得ない案件であり、そのパートナーの事業の目利き力や財務基盤が劣後している場合は、特に要注意になります。ハンズオン経営で事業を丁寧に磨くことが、当社経営の強みであり、特徴ですので、まずは、当社が経営権やイニシアチブが握れるか否かが、投資を実行する際に重要な鍵になります。

代表取締役
執行役員 CSO
(兼)CDO・CIO(兼)業務部長
中 宏之

ビジネス現場でDXを推進する際に、留意点等があれば教えてください。

▼

早期の収益貢献が見込める個別案件を着実に積み重ねていきます。

当社のDXは、業界全体のプラットフォームを構築するといった壮大なものではなく、「地に足をつけたDX」が特徴になります。DX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、サプライチェーンの最適化や業務効率化といった早期の収益貢献が見込める個別案件を着実に積み重ね、グループ内外の横展開を図っています。そして、結果として当社グループが強みを持つそれぞれのビジネス現場でデジタル化・データ整備が進み、浸透することを目論んでいます。

この現場主導のDXを支える一つが、全社組織である「IT・デジタル戦略部」の存在です。当社は、2021年度より、ITシステムを担っていた「IT企画部」と新たなビジネス分野を開拓する「次世代ビジネス推進室」の総本社のDX推進組織を「IT・デジタル戦略部」に一本化しており、従来の伊藤忠単体における「削る、防ぐ」に繋がるコーポレートDXのみならず、当社グループ全体での「マーケットイン」、「消費者接点」を意識した「稼ぐ」に繋がるビジネスDXを両輪で支援・推進する体制を整備しています。

今後は、国内有数のシステムインテグレーターであるCTCを傘下に置く情報・金融カンパニーとIT・デジタル戦略部が中心となって、「ビジネス課題の解きほぐし」から「実証実験・費用対効果検証」、「実用化」までの全工程を一気通貫で支援することで、プロジェクトの着実な実行を推進していく所存です。

その一例を挙げるとすれば、㈱日本アクセスの物流センターでは、ファミリーマート向け商材1,500品目を対象にAI自動発注システムを導入しています。川下データを活用することで、在庫の30%減、発注業務量の半減効果を実証しており、既に全47ヵ所のセンターでAIシステムの運用を開始しています。また、2022年度にはファミリーマートの商流に加え、この取組みにより培った知見をスーパーマーケット業態等に横展開することも予定しています。

将来的には、各ビジネス現場においてAI等のデジタル技術やデータを当たり前のように活用することで、更なる利益成長に繋げていく方針です。

ロシア・ウクライナ関連のリスク対応やCITICとの取組方針について教えてください。

▼

想定される地政学リスクについては、すべて織り込み済みです。

当社は、ロシアにおいて主にエネルギー関連事業や自動車販売事業を、ウクライナにおいて自動車販売事業を展開していますが、2022年3月末時点のロシア向け及びウクライナ向けのエクスポージャーは、それぞれ421億円及び26億円になります。

2022年度計画においては、取込損益を通じて認識される持分法投資先におけるロシア・ウクライナ関連損失を含め、想定される懸念はすべて織り込み済みであり、仮に追加損失が発生した場合でも、別途バッファーを▲300億円設定していることから、十分な「備え」ができていると判断しています。(➡ Page 79 カントリーリスク)

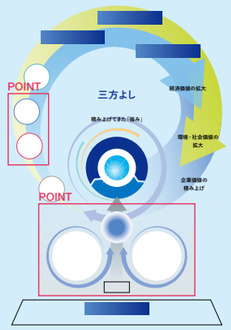
また、中国におけるビジネスについては、他の国や地域と同様に注視していく必要がありますが、約14億人を有する高成長が見込まれる市場への期待の大きさは、一般論として共通の認識であると思います。CITICとの戦略的業務・資本提携以降、中国でビジネスを行う際の信用力は飛躍的に向上し、長い目で見ればプラスになるという判断に変わりはなく、中長期的に取組む方針についても変更はありません。2021年度におけるCITICの連結純利益は、前期比24%増益のHK$702億(約1兆円)となり、更に当社の受取配当金も253億円まで伸長しており、共に2015年の当社の出資以降、6期連続で増益・増配を達成しています。株価向上といった課題は残るものの、5ヶ年計画として掲げる2025年度の連結純利益HK$1,000億に向けて順調に推移しています。

SPECIAL FEATURE

変革を続ける商人たち

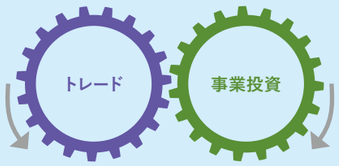
事業展開で見るビジネスモデル

当社は、財務・非財務資本を活用し、「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造することで、トレードと事業投資における収益力の拡大を目指しています。培ってきたビジネスノウハウや顧客・パートナー資産を駆使することで、付加価値の創出によるトレードの拡大や、知見があるリスクコントロール可能な領域への事業投資等に繋げています。また、急激な経営環境の変化の中、タイミングを捉えた戦略投資とピークアウト・低効率事業の資産入替を着実に実行し収益基盤を強化しています。今後は、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底と共に、川下を起点とする「マーケットイン」の発想に立脚した事業変革等を通じ、シナジーの最大化やビジネスのバージョンアップを図ることで、持続的な価値創造を実現していきます。



トレード

- 顧客・パートナーとのネットワーク構築
- 商品の売買・仲介
- 物流・金融機能の提供



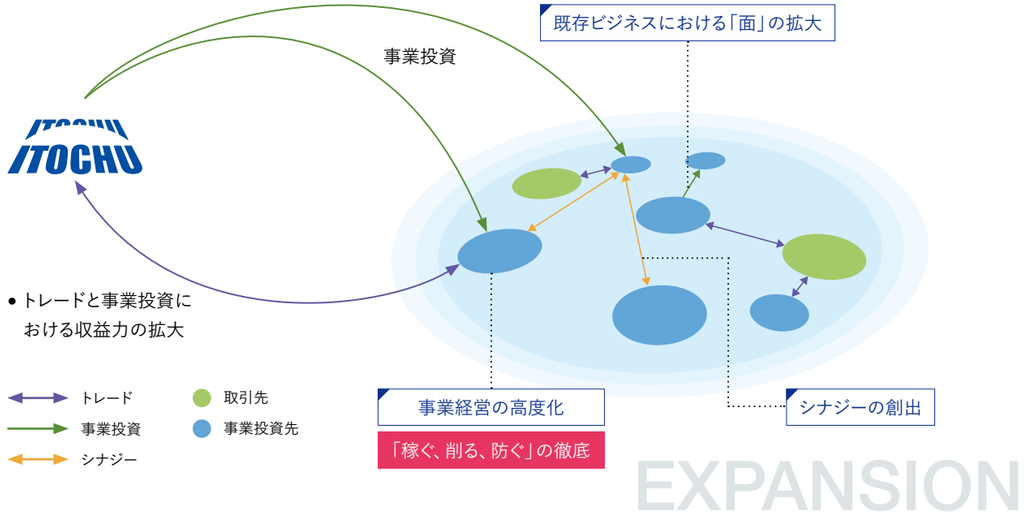
事業投資

- 知見がある分野・地域に資本を集中投下
- モノ(原材料・製品等)の確保
- 消費者接点の獲得

基本動作

トレードと事業投資を通じた「面」の組成・拡大

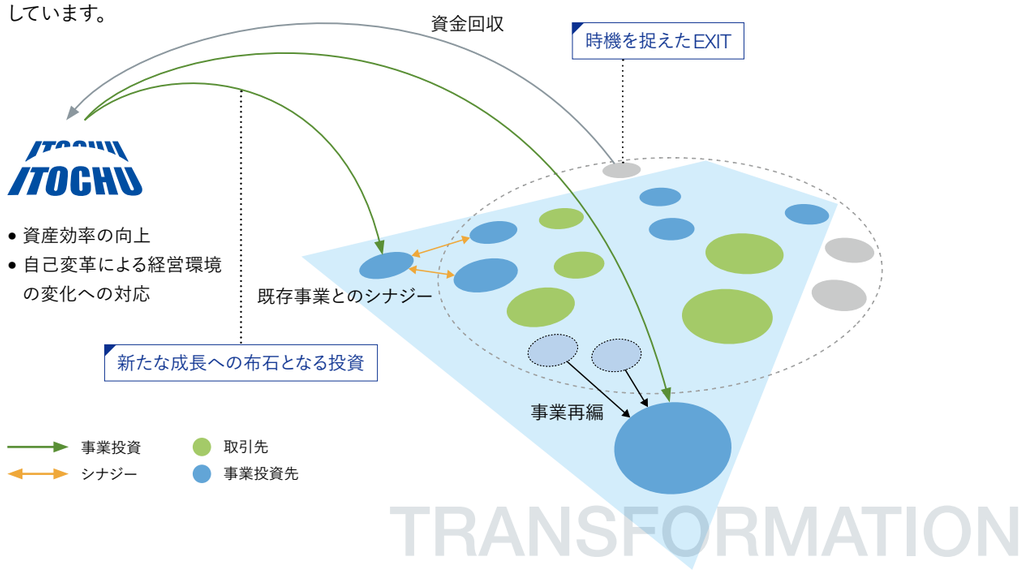
積み上げてきた財務・非財務資本を活用し、トレードと事業投資を両輪としてビジネスを展開しています。新規トレードの獲得やシナジーの創出等により、面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底等により、事業経営の高度化を図ることで、トレードと事業投資における収益力の拡大に取組んでいます。



経営環境の変化への対応

資産入替の実行による強固な収益基盤の構築

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。



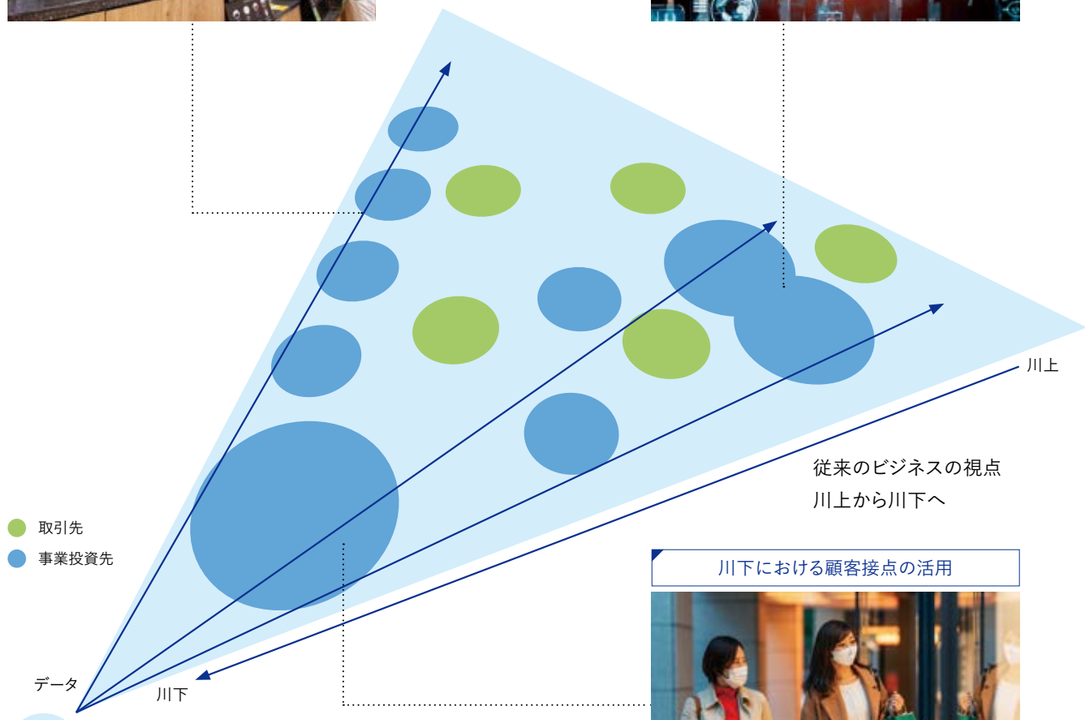
消費者ニーズ・社会要請への対応

「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

川下を起点とする「マーケットイン」の発想への転換を図ると共に、「商品縦割り」を打破し、各カンパニーの連携強化を推進することで、消費者ニーズや社会要請に対応可能なビジネスのバージョンアップを目指します。更に、リアルとデジタルの顧客接点を最大限活用することで、収益基盤の拡大を図ると共に、新技術・データ活用によるバリューチェーンの最適化や事業管理の効率化等により、資産効率の向上を目指します。

DXを活用したバリューチェーンの進化

「商品縦割り」の打破



川下における顧客接点の活用

新たな視点：
マーケットイン
（川下を起点としたビジネスの創造）

EVOLUTION

当社は、「Brand-new Deal 2023」の基本方針である「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」に基づき、現場起点での業態変革を推進しています。本特集では、ビジネスモデルの変革により収益基盤を拡大させ、持続的な企業価値の向上に取組んでいる具体的な事例について説明します。

「Brand-new Deal 2023」の基本方針

「マーケットイン」による事業変革

変革 1 ファミリーマートが目指す再成長 ➡ Page 62
ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化 ➡ Page 64

川下における顧客接点の活用 | DXを活用したバリューチェーンの進化 | 「商品縦割り」の打破

変革 2 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革 ➡ Page 66

新たな成長への布石となる投資 | DXを活用したバリューチェーンの進化

変革 3 ハンズオン経営による事業の磨き ➡ Page 68

事業経営の高度化 | 川下における顧客接点の活用

変革 4 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石 ➡ Page 70

既存ビジネスにおける「面」の拡大 | 川下における顧客接点の活用

「SDGs」への貢献・取組強化

変革 5 脱炭素社会を見据えた事業拡大（分散型電源プラットフォーム） ➡ Page 72

既存ビジネスにおける「面」の拡大 | 新たな成長への布石となる投資 | 川下における顧客接点の活用

変革 6 バリューチェーン強靭化による持続的成長（天然ゴム・タイヤ事業） ➡ Page 73

既存ビジネスにおける「面」の拡大 | DXを活用したバリューチェーンの進化

SPECIAL FEATURE

変革を続ける商人たち

変革 1 ファミリーマートが目指す再成長

川下における顧客接点の活用 | DXを活用したバリューチェーンの進化 | 「商品縦割り」の打破

2020年度の非公開化後、ファミリーマートは、経営の自由度が高まり、従来に増して消費者視点での店舗運営を推進することで、想像を超えたスピードで変化する外部環境や顧客ニーズへの対応が可能になりました。

「再成長を実現する3年間」と位置付ける2022年度からの中期経営計画を通じ、コンビニエンスストア(CVS)事業の基盤強化と新規ビジネス拡大に取組むファミリーマートの目標と現状を説明します。

ファミリーマートの「次の10年」に向けて

㈱ファミリーマート
代表取締役社長
細見 研介

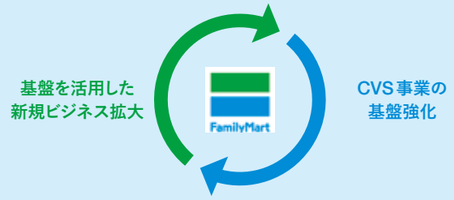
ファミリーマートが創立40周年を迎えた記念すべき2021年度に、新社長に就任しました。ブランドビジネスに携わってきた総合商社での経験を活かし、店舗における日商と収益の向上と共に、既存の枠にとらわれない新たなCVS像づくりに取組んでいます。

2021年度は「再成長に乗せる1年」と位置付け、将来に向けた基礎固めや種まきを着実に実行しました。「コンビニエンスウェア」や「バタービスケットサンド」等の新たなヒット商品が次々と生まれています。また、店舗へのデジタルサイネージの設置を進め、広告・メディアビジネス等の新たな収益機会も拡がってきており、手応えを感じています。

2022年度から開始した中期経営計画は「再成長を実現する3年間」と位置付けました。原材料やエネルギーコストの上昇等、厳しい環境下での船出となっていますが、商品力・ブランド力・顧客基盤・店舗基盤等の強化やサプライチェーンの再構築によるCVS事業の収益力向上に加え、広告・メディア・金融等のCVS事業基盤を活用した新規ビジネス拡大に取組み、相互に相乗効果を生み出すことで、「新しい成長の好循環」を創出する考えです。ファミマのアプリ「ファミペイ」や無人決済店舗、人型AIアシスタント等、店舗運営に寄与する「地に足のついたデジタル化」や当社らしいSDGsもしっかりと推進していきます。

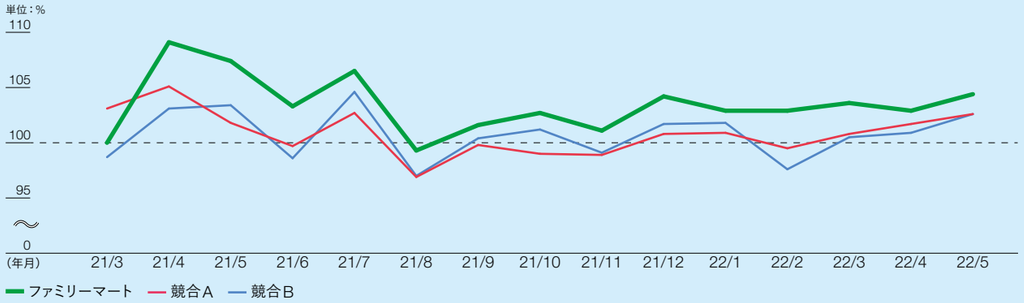
当社のコーポレートメッセージは「あなたと、コンビに、ファミリーマート」です。引続き、加盟店と一丸となり、お客様に選ばれる「コンビニ」となるよう取組んでまいります。

新しい成長の好循環



コスト構造改革 | デジタルの最適活用 | 独自性のあるSDGs推進

CVS大手3社 既存店日商推移(前年同月比)



各種施策の進捗状況

これまでの説明内容	説明内容の現状と今後(統合レポート2022で新たに説明する内容等)	
当初掲げた目標	現在の状況	目標達成で可能になること
ブランド力・事業基盤の強化		
看板商品・定番商品の創出 • 看板商品の開発と育成 • 定番商品の強化 • プライベートブランド(PB)強化	**商品力が向上** • 営業・商品・マーケティングが一体となった商品開発の強化により、ヒット商品が連続(スイーツ、パン等) • コンビニエンスウェアの販売好調 • 新PB「ファミマル」をローンチ	**日商向上に繋がるチェーンブランド力の獲得** • 継続的にヒット商品を生み出す商品開発力の獲得 • 来店客数の獲得 • 誰からも末永く愛されるチェーンブランドの確立
デジタル顧客基盤の強化		
顧客接点拡大のためのアプリ利用者の拡大 • ダウンロード数の拡大(2021年3月末時点800万超) • ファミペイ決済サービス・金融事業の拡大	**アプリ1,250万ダウンロード達成(2022年5月末)** • 利用者のリピート率上昇に寄与 • マーケティングへの活用進展 • 後払い「ファミペイ翌月払い」と「ファミペイローン」をサービス開始	**ロイヤルカスタマーの増加** • お客様の来店頻度の更なる向上とお買い上げ単価の上昇 • 金融サービスの収益拡大 ➡ Page 125 デジタルの顧客接点「ファミペイ」の強化
広告・メディア事業の進展		
店舗のメディア化による収益の獲得 • 広告媒体事業の拡大 • 売り場と連動したファミリーマート独自の広告配信サービスの実施 • 新たな店舗価値の創出	**サイネージ3,000店舗導入達成(2022年6月末)** • 広告媒体事業㈱ゲート・ワンを設立 • ファミリーマート独自の地域・時間帯別の配信メニューを拡充 • 広告クライアント拡大中	**店舗のメディア価値の確立** • 設置可能な全店への導入によるメディア規模の確保 • 広告媒体事業の収益化(新たな収益源) • 集客による日商・利益増加 ➡ Page 64 広告・メディア事業の展開
地に足のついたデジタル化推進		
店舗運営に寄与するデジタル化、サプライチェーンの最適化 • 販売予測の精度向上 • デジタル活用による店舗運営の効率化 • 店舗への商品配送業務最適化によるコスト削減	**店舗運営・サプライチェーン効率化が進展** • AIを活用した発注リコメンド機能、人型AIアシスタントによる店長サポートの実証実験を実施・拡大 • 無人決済店舗・飲料自動充填ロボット導入による省人化に着手 • 自前の定温配送コースシミュレータを開発・導入	**店舗運営力向上とサプライチェーンの更なる効率化** • 販売予測の向上による店舗及びサプライチェーン上の機会ロス・廃棄ロスの削減 • 省人化による店舗運営強化と効率化 • 配送コースシミュレータ活用範囲拡大による更なる店舗配送業務の効率化とコスト削減の実現 ➡ Page 64 DXを活用したバリューチェーンの進化

変革を続ける商人たち

SPECIAL FEATURE

変革1 ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化

CVS事業においては、当社グループが連携することで、川下から川上に至るバリューチェーンの構築・強化を図っています。ファミリーマートを中心としたCVS事業の価値向上を目指し、食料バリューチェーンの強化にとどまらず、生活必需品から金融サービス、システム構築、建築資材等、第8カンパニーが中軸となり、カンパニーの垣根を越えたシナジーと新たな収益源の創出を推進しています。

広告・メディア★

広告・メディア事業の展開

デジタル広告配信事業は、現時点で国内最大規模の約2,400万の広告IDを保有しており、購買データに基づく「消費者が興味を持ちそうな広告」の配信がID単位で可能です。更に、広告を見た消費者の購買分析が可能となり、広告出稿メーカーから高い評価をいただいています。

広告配信先の一つであるサイネージ(大型ディスプレイ)は、2022年6月末時点で3,000店舗に設置が完了しました。2023年度中に全国約16,600店舗のうち設置可能な全店舗にサイネージを導入し、TV、インターネットに続く第3のメディアに成長させていく方針です。

ターゲティング広告	■㈱データ・ワン
デジタルサイネージ	■㈱ゲート・ワン

中間流通★

各店舗への物流を担っています。

卸売・物流	■㈱日本アクセス
総合物流	■伊藤忠ロジスティクス㈱
配送車	▲日本カーソリューションズ㈱
配送車向け燃料 (リニューアブルディーゼル)	■伊藤忠エネクス㈱

DXを活用したバリューチェーンの進化

㈱日本アクセスの物流センターでは、ファミリーマート向け商材1,500品目を対象に、AI自動発注システムを導入しています。川下のデータを活用することで、在庫の30%減、発注業務量の半減効果が確認できており、既に全47ヵ所のセンターでAIシステムの運用を開始しました。2022年度には、ファミリーマート向けの商流に加え、この取組みにより培った知見をスーパーマーケット等の他業態へ横展開することを予定しています。

★ 例示している商品・サービス等は、すべて当社グループ(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ます。

サービス★

金融・保険等の分野で生活に密着した幅広いサービスを提供しています。

ファミマTカード	■ポケットカード㈱
POSAカード	■コネクシオ㈱
バイク自賠責保険、1日自動車保険、ファミリーマートクーポン	●伊藤忠商事
ファミペイ(決済、翌月払い、ローン)	■㈱ファミマデジタルワン

運営支援★

システム構築から什器リースまで、国内約16,600店舗の効率的なオペレーションを多面的に支援しています。

システム構築	■CTC
電力関連	■伊藤忠プランテック㈱
建築資材	■伊藤忠建材㈱
3R + W* サービス	■伊藤忠メタルズ㈱
コンタクトセンター	▲㈱ベルシステム24
什器リース	▲東京センチュリー㈱

* Reduce, Reuse, Recycle + Waste Management

販売代理 | 製造・加工 | 商品企画 | 原料・素材

食料品及び食料品の周辺ビジネス★

商品企画、製造・加工、更に容器・包装資材の調達等を含む、原料調達スキームの設計から店頭に商品が並ぶまでの食料バリューチェーンを最適な形にコーディネートしています。

食料品	
中食(おむすび、弁当)	■ジャパンフードサプライ㈱ ■伊藤忠食糧㈱ ■伊藤忠飼料㈱ 他
スパイシーチキン(フライドチキン)	◆CPグループ
ファミチキ(フライドチキン)	●伊藤忠商事
FAMIMA CAFÉ(カウンターコーヒー)	■UNEX (GUATEMALA)社 他
バナナ	■Dole
卵	■伊藤忠飼料㈱
大豆ミート・菓子原料全般等	▲不二製油㈱

包材、パッケージ等	
おむすび用フィルム/ 再生PET利用弁当容器等	■伊藤忠プラスチックス㈱
ファスト・フード包材 (コーヒーカップ等)	■伊藤忠リーテイルリンク㈱ ■伊藤忠紙パルプ㈱

非食料品★

日用品や日々の店舗オペレーションを支える用度品を提供しています。

用度品:店舗オペレーションを支える店舗資材等	
箸、おしぼり、レジ袋、清掃道具	■伊藤忠リーテイルリンク㈱
ユニフォーム	●伊藤忠商事
レジロール、コピー用紙、 ATM用紙	■伊藤忠リーテイルリンク㈱ ■伊藤忠紙パルプ㈱

日用品	
ファミマル日用品	■伊藤忠リーテイルリンク㈱ ■日本サニパック㈱
コンビニエンスウェア (衣料品・生活雑貨等)	●伊藤忠商事

■ 子会社 ▲ 関連会社 ◆ 事業パートナー ● 伊藤忠商事

変革を続ける商人たち

変革 2 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革

新たな成長への布石となる投資

DXを活用したバリューチェーンの進化

近年、当社の特徴的なセグメントである情報・金融カンパニーが、非資源分野における収益の柱の一つとして存在感を増しており、同業他社との差別化に繋がっています。市場の変化を先取りした戦略を着実に実行し、収益拡大に注力してきた結果、2021年度の連結純利益は、1,000億円超を達成するまでに成長しました。一朝一夕では築けない競争優位性のある事業基盤を「てこ」に、DX、モバイル、リテール金融・保険を中心に更なる成長を目指しており、特にDX分野では、世の中のデジタル化に伴う企業のDX支援ニーズを「マーケットイン」の視点で捉え、収益拡大を図っていきます。

市場の変化を先取りした戦略による自己変革

情報・金融カンパニーは、1990年代より、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、イノベーションの原動力となる最先端技術・サービスにアクセスする機会を獲得してきました。新規ビジネスを創出する文化や風土が根付いており、過去複数回にわたり他セグメントとの統合・再編を繰り返しながらも、市場の変化を先取りした戦略の着実な実行を通じて、収益基盤を再構築してきました。

情報・通信部門では、通信モバイル分野における市場拡大や携帯端末の高額化、リサイクルニーズ等を見越して、携帯関連事業の拡充を図ると共に、中古携帯端末流通事業を開始しました。また、情報産業分野におけるIT活用の高度化や消費者とのコミュニケーション需要の高まりを見据えて、DX事業やBPO*事業に本格的に進出しました。

金融・保険部門では、リテール事業に注力しており、欧州でのオートローン事業やアジアでのリテールファイナンス事業の展開に加え、ほけんの窓口グループ㈱への出資等を行いました。

これらの取組みにより、2016年度に現在のカンパニー体制となって以降、順調に収益拡大を続けています。今後は、DX、モバイル、リテール金融・保険を注力分野とし、加速する事業環境変化と多様化する顧客ニーズに即した「マーケットイン型サービス」の提供を通じた成長を目指します。

* Business Process Outsourcing：業務プロセスの一部について、業務の企画・設計から運用までを一括して外部委託すること。

■ 変遷

情報・通信

1997～2009年度
- 単体営業利益の赤字が常態化
- 本社機能の役割が限定的

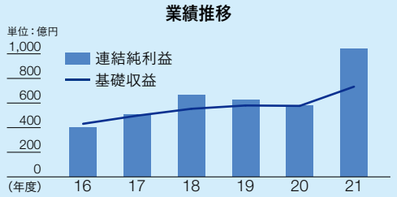
2010年度以降
- 新たな収益基盤の確立（携帯関連事業、BPO事業等）
- CTC依存からの脱却
- 単体営業利益の黒字化

金融・保険

2008～2011年度
- 赤字基調継続（2008～2010年度）
- 部門解体、総本社組織へ（2011年度）

2012年度以降
- リテール事業への注力
  - ・リテールファイナンス事業
  - ・保険事業（ほけんの窓口）

情報・金融カンパニー発足（2016年度）以降の業績推移



■ 注力分野

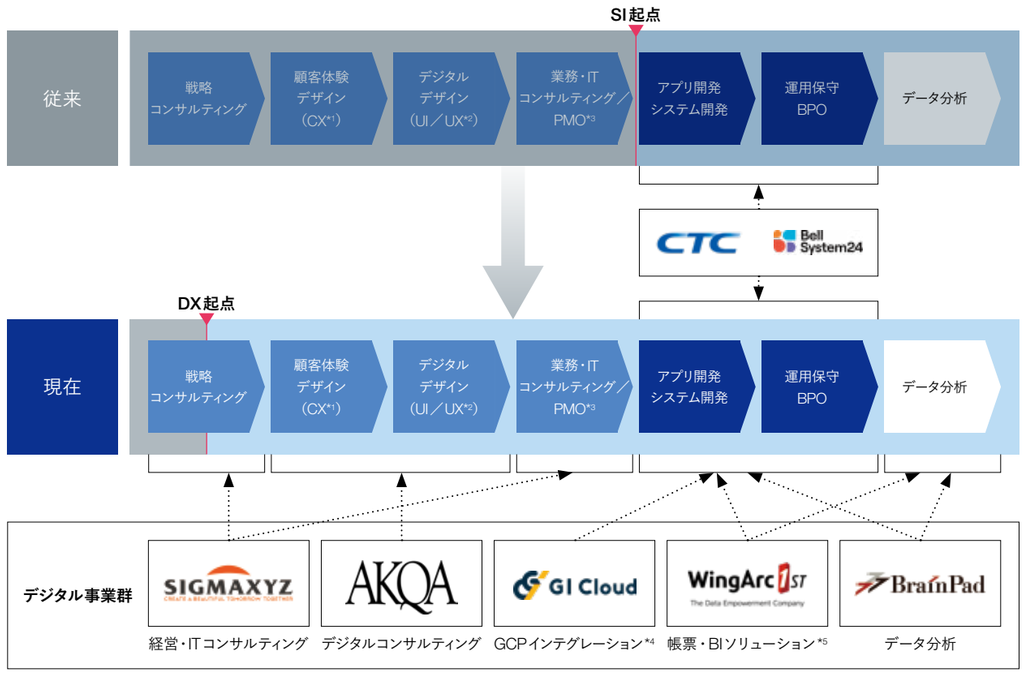
部門	注力分野	方針
情報・通信部門	DX	コンサルティング、データ分析・可視化等による既存事業の機能補完を通じたDX支援事業群の強化
	モバイル	中古携帯を含む携帯関連事業のバリューチェーン強化
金融・保険部門	リテール金融・保険	「マーケットイン」の発想を徹底 新規事業、顧客基盤拡充による収益力の強化

DX支援事業を通じた収益拡大

近年、新型コロナウイルスの流行で加速した社会環境の変化に対応するため、デジタルテクノロジーを活用して、企業のビジネスモデルを変革するニーズが高まっています。ビジネスモデルの変革に主眼を置いたDX推進は、システムベンダーによる製品・サービスの導入のみでは実現が難しく、顧客接点から得た膨大なデータを収集・分析して課題を整理し、「マーケットイン」の発想で戦略を提案することが必要となります。当社グループにおけるDX支援事業は、従来、システムインテグレーター（SI）起点で、システムやアプリケーションの開発や運用が中心でしたが、このようなニーズに対応すべく、当社はデータ活用の専門集団である㈱ブレインパッドやコンサルティングに強みを持つ㈱シグマクシスといった企業との資本業務提携等を行っています。その結果、現在、川上のコンサルティング、デザインから、川下のデータ分析、システム開発、運用、BPOに至るまで一貫して、バリューチェーン全体における機動的なDX推進を可能とする体制を構築しています。今後は、川上のDX起点でニーズを取込み、

川下の中核事業会社であるCTCや㈱ベルシステム24等に繋いでいくことで、バリューチェーン全体でのシナジー創出、収益拡大を図っていきます。

当社は、このDX支援を提供するデジタル事業群を活用し、当社グループ企業における請求書のペーパーレス化に加え、AI自動受発注システムによるサプライチェーンの最適化等、各現場での業務効率化やコスト削減に繋がるDXを積極的に推進しています。生活消費分野に強みを持つ当社グループにおいて、DX支援実績を積み上げ、その過程で蓄積した知見やノウハウを他業界へ横展開することで、更なる収益基盤の拡大を目指します。



*1 Customer Experience：顧客体験価値
*2 User Interface：ユーザー接点／User Experience：ユーザー体験
*3 Project Management Office：プロジェクト管理・運営部署
*4 Google Cloudを基盤とするシステム構築から運用・保守まで一気通貫したサービス提供
*5 BI（Business Intelligence）ツールの活用による課題解決

変革を続ける商人たち

変革 3 ハンズオン経営による事業の磨き

事業経営の高度化

川下における顧客接点の活用

当社は、安定的かつ持続的な成長に向けて、既存事業の「磨き」に継続的に取組んでいます。ここでは、事業経営の高度化により事業基盤を拡大し、川下における顧客接点の強化を軸にビジネスモデルの変革を続けている、㈱デサントと㈱ヤナセの成長の軌跡について説明します。

㈱デサントの自己変革

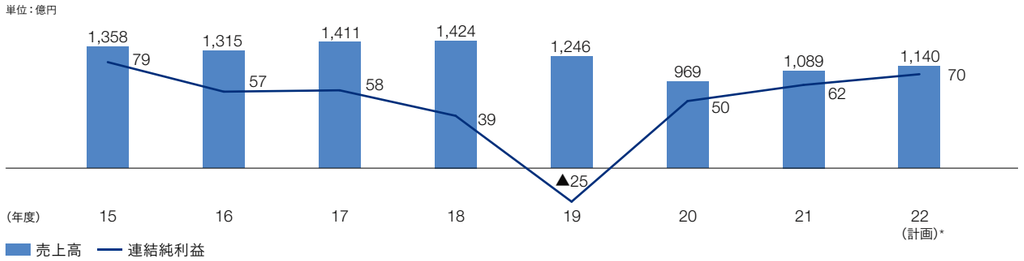
当社は、繊維分野におけるスポーツ関連ビジネスの更なる拡大を重点戦略の一つと位置付けています。その中核となるのが、スポーツウェア及びその関連商品の製造・販売に取組む㈱デサントです。

㈱デサントは、2012年度以降、韓国事業を中心に収益拡大を続けてきましたが、2015年度以降は売上高は伸長したものの、収益性は低下し、期初計画を下回る状態が継続していました。経営改革が喫緊の課題であった中、当社によるTOB実施後の2019年6月に小関社長が就任し、外部環境と自社の強みを十分に見極め、経営改革を断行してきました。長期に亘り赤字であった欧米事業は清算を完了し、日本・韓国・中国の3市場に経営資源を集中させる戦略を採用し、着実に成果をあげています。韓国頼みという問題点を解決すべく、日本事業では、「売上高重視から収益重視」への転換を図り、収益性改善に向けた抜本的な構造改革を実施しました。また、中国事業では、世界有数のスポーツ企業であるANTAグループとのパートナーシップを取りまとめたことで、新生デサントチャイナが始動、㈱デサントの「モノづくり」力とANTAグループの販売力がしっかりと融合し、店舗数拡大と共に収益は大幅に伸長しました。更に韓国での

不買運動も収束した結果、現在は日本・韓国・中国の3本柱によるバランスの良い収益構造を実現しています。

㈱デサントは、中期経営計画「D-Summit 2023」において、「日本・韓国・中国での地域別戦略の実行」、「日本事業の収益改善」、「モノづくりの強化」の3点を重点項目に掲げています。特に日本事業では、従来の卸販売中心から自ら消費者接点を持つ直営店・ECでの販売（Direct to Consumer事業）へとビジネスモデルの変革を進めています。研究開発拠点と自社工場を併せ持つ強みを活かして、消費者ニーズに応える「モノづくり」を実践することで、収益向上に繋げていきます。コロナ禍でアパレル業界の苦戦が続く中でも、強みである「スポーツ分野」における差別化を図ることで、更なる成長を目指します。

㈱デサント　売上高・連結純利益推移



* 2022年5月12日に㈱デサントが公表した期初計画を記載しています。

㈱ヤナセの自己変革

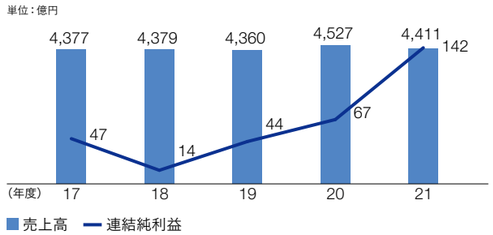
㈱ヤナセは、約240拠点の販売・サービスのネットワークと20万名以上の顧客基盤を保有する国内最大手の輸入車ディーラーです。8つのブランドを取扱い、新車・中古車販売、アフターセールスや金融保険事業による個々の顧客ニーズに応じた商品・サービスの提供を通じて、長期に亘る顧客との信頼関係を強固なものにしています。

㈱ヤナセが子会社となった2017年度以降、当社は、ハンズオン経営を加速し、バリューチェーンの拡充と収益基盤の強化を推進してきました。㈱ヤナセは、強みである「メルセデス・ベンツ」を中心とした輸入車の新車・中古車販売に加え、中古車部門を別会社化して新たに輸入車以外でも良質な国産中古車を取り揃え、実店舗のみならずオンライン販売にも積極的に取組んでいます。中古車事業強化を通じて多様化する顧客ニーズに対応すると共に、顧客接点を拡充することで、新たな収益基盤の確立を推進しています。加えて、中古車オークション運営会社の子会社化や中古車サービス拠点を拡大する等、中古車バリューチェーンの更なる強化にも注力しています。

更に㈱ヤナセは、不採算店舗の統廃合や新規ブランドの取扱いを目的に、投資基準の改訂やEXIT基準の導入を実施しました。新基準に基づく不採算店舗の統廃合を進める一方で、高級輸入車販売におけるブランドポートフォリオの強化の一環として「ポルシェ」の取扱いを開始する等、着実に販売実績を積み上げています。

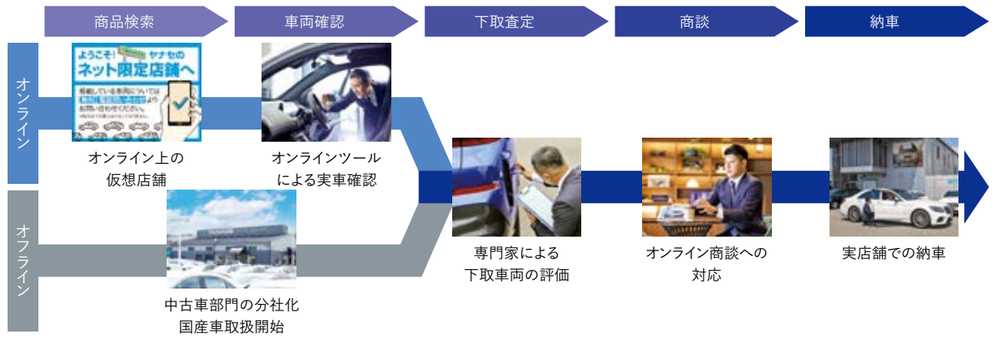
今後も、多様化するニーズに応えるため、中古車の商品ラインナップ拡充による小売機能やアフターセールスの強化に加え、オーナー限定サイトを通じた限定品販売やプレミアムな体験イベントへの招待等を行うことで、競合との差別化を図り、更なる顧客との関係強化に取組みます。

㈱ヤナセ　売上高・連結純利益推移*



* 新車販売は、半導体不足等、サプライチェーンの混乱による影響を受けましたが、バリューチェーンの拡充と収益基盤の強化により売上高を維持しつつ、経費を抑制することで、利益率を高めています。

中古車事業の強化



ブランドポートフォリオの強化

「ポルシェ」の取扱開始

ポルシェセンター千葉

中古車オークション運営会社

- 東京・大阪の2拠点にオークション会場を設置
- 輸入車を中心に良質な中古車の取扱い

変革 4 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石

既存ビジネスにおける「面」の拡大

川下における顧客接点の活用

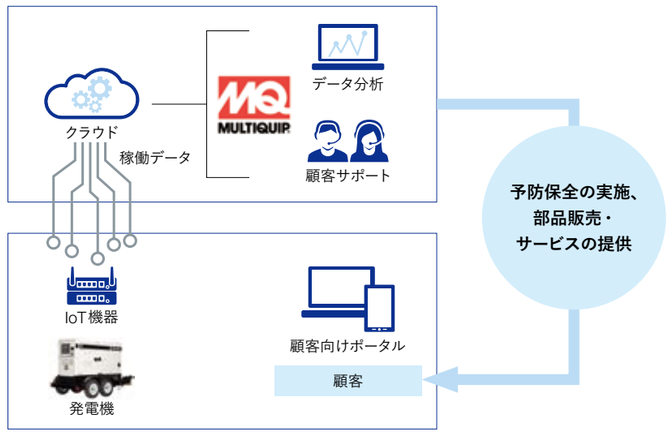
当社は、過去より建機ビジネスを展開していますが、外部環境変化に合わせたビジネスモデルの変革により、現在は川下分野へバリューチェーンを拡大し、顧客が現場で抱える課題の解決に貢献していくことを成長戦略の基本方針として掲げています。底堅い建機需要が見込まれる北米を中心に、既存顧客基盤やファイナンスのノウハウ等、当社の「総合力」を発揮することで、顧客が持つ多様なニーズを深掘りし、建機ビジネスの収益基盤拡大に取組んでいきます。

建機ライフサイクル戦略

建機は、一般的に10～15年の長期に亘り使用されており、単純な建機の販売以外でも、部品販売、修理等のサービス提供、ファイナンス、レンタル、中古建機販売等でビジネスチャンスがあります。当社の建機ビジネスは、日系の建機メーカー製品を国外へ輸出するトレードから始まりましたが、その後、求められる機能の変化に合わせて、メーカーの海外進出を支援するための海外販売代理店等への事業投資にも取組むようになり、トレードと事業投資の両輪でビジネスを展開してきました。しかし、近年はメーカーが当社を介さない、現地販売代理店との直接取引を志向するようになり、トレードの縮小や販売代理店の商権の返上等、ビジネスは縮小傾向にありました。一方、建機業界にもデジタル化の流れが急速に押し寄せ、予防保全による稼働率の向上、オンラインでの建機・部品の購入や中古建機販売、レンタルへの対応等、多様化する顧客ニーズに合わせた事業変革が、メーカーにとっても急務となっていました。

そのような状況を踏まえ、当社は、2019年度に販売以外の川下分野にも建機ビジネスのバリューチェーンの拡大を図るべく、「建機ライフサイクル戦略」を立案し、ビジネスモデルの変革を進めてきました。同戦略に基づき、当社は、国内の伊藤忠TC建機㈱を通じた建機レンタル企業や米国のオンライン建機レンタルサービス事業等への投資を実行し、着実に川下分野の事業を拡大しています。また、北米で小型建機・発電機の製造・販売事業を展開するMULTIQUIP社では、発電機にIoT機器を搭載し、稼働データを収集することで、最大の顧客ニーズである建機稼働率を向上させると共に、適切なタイミングでの部品販売・サービス提供を可能にし、より安定的な収益基盤の拡大に取組んでいます。

発電機の遠隔監視による予防保全サービス



顧客へのサポート例：

- 位置情報、使用状況、燃料残量等の稼働情報の提供
- 修理履歴、予防保全等の保守管理情報の提供
- データ分析に基づく顧客現場における最適な商品の提案

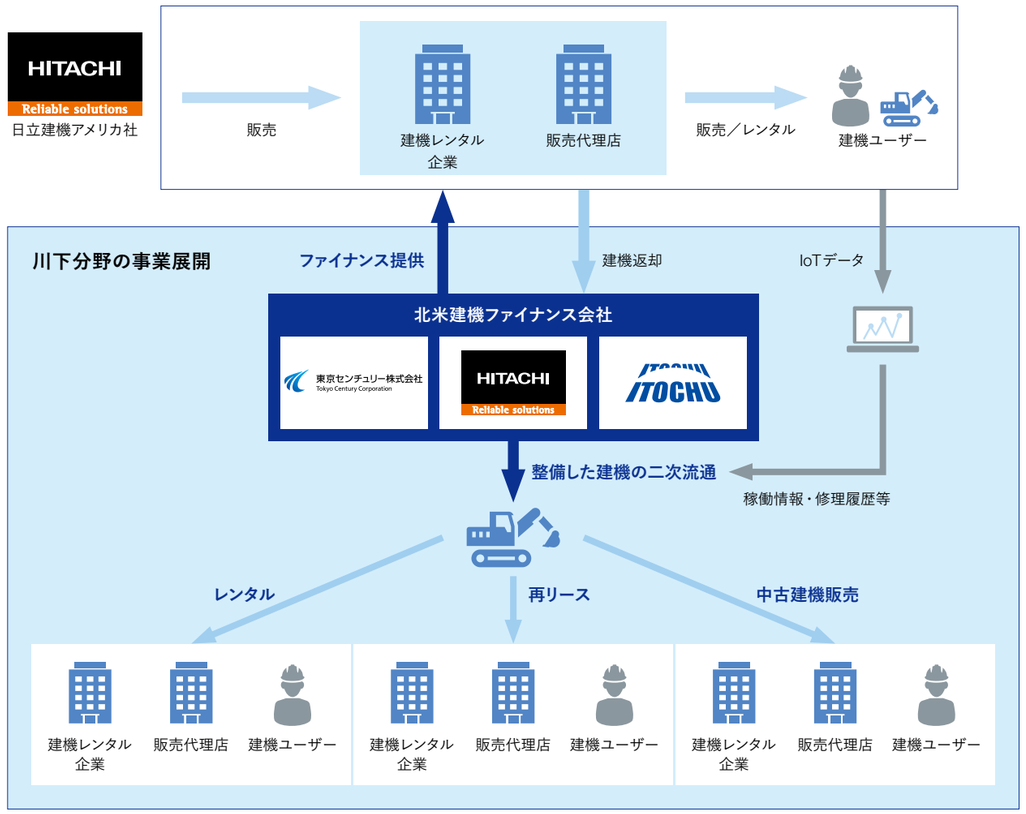
MULTIQUIP社のメリット：

- 顧客データの分析による製品品質向上
- 需要予測を行うことで在庫を最適化
- 予防保全を実施することで部品・サービス事業における収益を拡大

日立建機㈱への投資

2022年度第2四半期に投資を実行予定の日立建機㈱は、過去には米国Deere & Company社と共同で建機事業に取組んでいましたが、同社との提携解消後、販売やファイナンス、修理等の販売・サービス網の垂直立ち上げに共同で取組む新たな事業パートナーの選定が急務でした。当社は、長年に亘り、日立建機製品の世界各地での販売をサポートしてきた実績があり、特にインドネシアで建機販売事業やファイナンス事業に事業パートナーとして取組んできました。また、当社は既に北米で建機ビジネスに取組んでおり、当社グループの持つ日米間の陸海送物流ネットワークや東京センチュリー㈱に代表されるファイナンス事業のノウハウ、MULTIQUIP社が保有する建機レンタル企業の顧客網等を活用したシナジー創出への期待等もあり、日立建機㈱との資本提携が実現しました。日立建機㈱との協業第一弾として、日立建機㈱、東京センチュリー㈱、当社の3社による北米建機ファイナンス会社の設立を検討しています。同ファイナンス会社は、北米における日立建機㈱の販売代理店やエンドユーザー向けの金融機能提供によるマーケットシェア拡大に取組むと共に、IoTデータを活用し、建機の稼働情報や修理履歴等を考慮した上で、返却された建機の整備・再リース事業や中古建機保有によるレンタル事業、稼働・修理履歴が見える化されたプレミアム中古建機の販売事業等、川下分野の事業を推進していく方針です。

今後は、MULTIQUIP社の発電機と日立建機㈱の油圧ショベルに使用される基幹部品の共同調達・管理、北米における共同輸送・倉庫オペレーションの活用等による建機ビジネスの拡大のみならず、「マーケットイン」の発想に基づき、発電機やミニショベルを現場で使用する北米建材関連事業の顧客に対するクロスセルを推進する等、シナジーも追求しながら、まずは北米事業の収益基盤の拡大を図る方針です。また、将来的には、北米における日立建機㈱との協業の成功事例を世界各地域に展開し、事業拡大を加速していきます。



変革を続ける商人たち

変革 5 脱炭素社会を見据えた事業拡大（分散型電源プラットフォーム）

既存ビジネスにおける「面」の拡大 | 新たな成長への布石となる投資 | 川下における顧客接点の活用

脱炭素社会への移行や社会的要請の高まりに加え、昨今の電力・燃料価格高騰の状況下、川下の需要家向けの自家消費目的発電所の建設・保有、需給をコントロールする調整力としての蓄電、更に、それらを統合制御するエネルギーマネジメントのニーズが益々高まっています。当社は多様な脱炭素ソリューションのラインナップを揃え、今後も更に充実させていくことで、脱炭素社会の構築に貢献していきます。

発電

当社は、「追加性*1」のあるクリーン電力供給を行う㈱クリーンエナジーコネクト（CEC社）の第三者割当増資を引受け、資本業務提携契約を締結しました。CEC社は、国内遊休地等を有効活用して多数の小規模太陽光発電所を建設し、NTTグループや第一生命保険㈱といったクリーン電力の調達を急ぐ環境先進企業向けに発電したクリーン電力を束ねて供給していきます。2025年度までに国内約5,000ヵ所、累計500MWの太陽光発電所を導入し、国内で最大規模のオフサイトコーポレートPPA*2運営事業者を目指します。本事業は、従前より㈱VPP Japanを通じて取組み、2022年3月末時点で国内最大級の累計設備稼働実績（約340施設、累計70MW）のある屋根置き（オンサイトPPA）モデルでは、クリーン電力の提供が困難であった十分な屋根を保有しない顧客に対しても、クリーン電力ソリューションの提供が可能となりました。

*1 固定価格買取制度に頼らず、企業が新たに自社専用発電所を建設する等、再生可能エネルギー電源を導入すること。
*2 電力を使用する施設の敷地から離れた場所（オフサイト）に企業専用の太陽光発電所を新たに開発・設置し、環境価値と共に発電した電力を当該施設に送電する長期契約を結ぶこと。

蓄電

再生可能エネルギーの需給調整は不安定で難しく、蓄電池のニーズが高まっています。蓄電池の基幹部材である半固体リチウムイオン電池の開発・ライセンス企業である米国24M Technologies社（24M社）は、製造工程を短縮し、価格競争力のある製品供給を可能にしました。更に、同社の蓄電池はこれまで以上の優れたリサイクル性も有しており、長らく変わらなかった電池製造技術に対して、変革をもたらしています。同技術への評価は車載電池用途にも広がり、ドイツVolkswagen社が2021年12月に同社の増資引受及びライセンス契約の締結を発表しました。過去からの蓄電池ビジネスを通じて構築した人脈を活かし、SDGsビジネスやEV化加速の潮流を捉えた当社の先見性を示す好事例となりました。当社は、24M社の技術ライセンス貸与先の開拓や世界各地の量産先への部材供給等を通じ、半固体リチウムイオン電池の安定供給体制の構築に貢献していきます。

エネルギーマネジメントの強化

発電と蓄電を統合制御するエネルギーマネジメント機能の充実を図るため、㈱アイ・グリッド・ソリューションズ（アイグリッド社）の第三者割当増資を引受け、資本業務提携を強化しました。アイグリッド社の強みである電力ビッグデータ解析やエネルギーマネジメント技術を用いて、太陽光、蓄電池、EV充電器等を統合制御し、各社の分散型太陽光発電所をネットワーク化することで、再生可能エネルギーの地域循環を促進する次世代型エネルギープラットフォームサービスの提供を開始しています。例えば、スーパーマーケットにおける宅配用車両の一部をEVに置き換え、施設の電力使用状況、太陽光発電システムの発電量状況、蓄電池やEVの充電残量、配送スケジュール等に応じて、AIがEVの最適充放電を制御する等、実証から実装のステージへ移行を進めています。

今後も多様な脱炭素ソリューションのラインナップを充実させていくことで、より一層の脱炭素社会の構築に貢献していきます。

変革 6 バリューチェーン強靭化による持続的成長（天然ゴム・タイヤ事業）

既存ビジネスにおける「面」の拡大 | DXを活用したバリューチェーンの進化

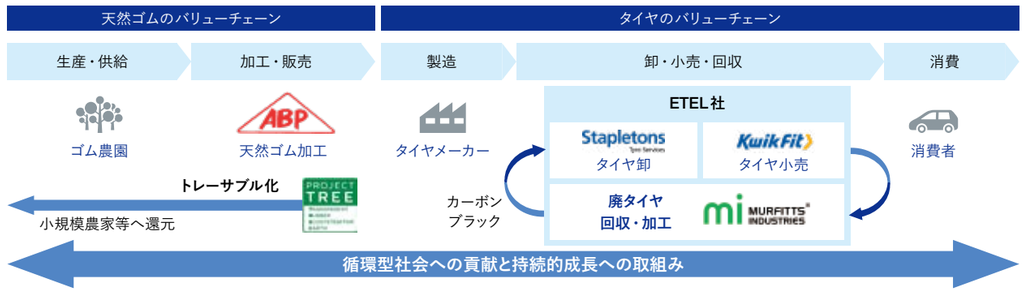
当社は、バリューチェーンの川上に位置する天然ゴム加工会社であるインドネシアANEKA BUMI PRATAMA社（ABP社）と、川下産業の英国最大手タイヤ小売チェーンKwik-Fit等を展開するEuropean Tyre Enterprise社（ETEL社）を中核事業として、天然ゴム・タイヤバリューチェーンを構築しています。バリューチェーンの川上と川下の双方で事業変革を推進することで、持続的な企業価値向上と天然ゴム・タイヤ産業全体でのSDGs実現に貢献します。

天然ゴムは、世界消費量の約70%がタイヤに使用され、今後も堅調な需要拡大が見込まれる天然資源です。一方、その生産量の約85%は東南アジア等の小規模農家に依存しており、森林減少や農家の権利侵害・貧困問題といった社会課題への対応が急務となっています。当社は、この解決策の一つとして天然ゴムのトレーサビリティ、サステナビリティの実現を目指す「PROJECT TREE」を立ち上げ、その普及に注力しています。

ABP社が調達する天然ゴムにおいて、情報改ざんが難しいブロックチェーン技術を活用し、生産から加工までのトレーサビリティを確立しました。これに「PROJECT TREE」としての特色である社会貢献活動を掛け合わせることで、供給された天然ゴムが違法採取や人権侵害等のリスクの小さいものであることを担保するプラットフォームの構築が可能となります。社会貢献活動の具体例としては、トレーサビリティを付加価値としたプレミアムタイヤの売上の一部を原資とし、天然ゴムの供給者である小規模農家等に還元することで、天然ゴム産業全体のサステナビリティ向上に繋げています。サプライチェーンの上流に深く入り込んだ本取組みに、社会課題への対応を急ぐ大手タイヤメーカー各社が賛同し、同プラットフォームから調達した天然ゴムを原料としたタイヤの販売を開始しています。この取組みを推進する上で、重要な役割を果たしているのが、タイヤメーカーにとっての販売先であり、消費者接点を有するETEL社の存在です。

ETEL社は、傘下のタイヤ小売事業であるKwik-Fit社を通じて、環境意識で先行する英国で既に約700店舗を展開し、消費者や社会のニーズを捉えた事業に取組んでいます。2021年12月には英国最大の使用済みタイヤ回収事業を手掛けるMurfitts Group社を買収し、使用済みタイヤのリサイクル事業まで事業領域を拡大しました。英国全土にタイヤの物流網を抱えるETEL社の既存事業との協業を図り、より効率的な物流網構築を進めています。また、使用済みタイヤのアスファルト代替品等への加工・販売の他、タイヤ原料の一つであるカーボンブラックへの独自の分解技術の開発・商業化に取組んでおり、循環型社会の実現を目指しています。

新たな天然ゴム販売プラットフォームの展開、更に卸・小売・回収を手掛けるタイヤ事業のバリューチェーンの強靭化を図ることで、循環型社会への貢献と持続的な企業価値向上の双方を推進していきます。



04

持続的な成長を支える取組み・体制

このパートでは、当社ビジネスとの関連性を重視して、マクロ環境要因に関するPEST分析や
サステナビリティ推進の取組み等を記載しています。また、持続的な成長を支える「当社ならでは」の人材戦略に加え、
2021年度に新設した「女性活躍推進委員会」等、コーポレート・ガバナンス体制・方針について説明しています。

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

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

CONTENTS

PEST分析（2030年までのマクロ環境要因）	76
事業等のリスクへの対応	78
CAOインタビュー	80
サステナビリティ推進の取組み	84
気候変動に関する考え方・取組み	86
サステナビリティマネジメント	90
人材戦略	92
コーポレート・ガバナンス	94
■ 女性活躍推進委員会	96
取締役、監査役及び執行役員	104

−50%

化石燃料事業・権益のGHG排出量削減（2018年度比）

PEST分析（2030年までのマクロ環境要因）

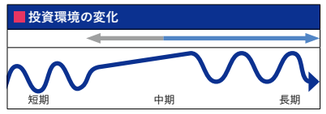
当社グループを取り巻く経営環境は、更に不透明感を増しながら日々刻々と変化しています。PEST分析を通じて、新型コロナウイルスや地政学リスク、SDGsへの対応等のマクロ環境要因の影響を踏まえた「リスクと機会」を十分に把握し、経営環境や時間的な変化に応じた柔軟な対応や自己変革を進めることで、更なる競争優位を構築していきます。

本ページの見方

各マクロ環境要因について、当社が考える2030年までのリスクと機会の影響度のバランスを上段で、影響度の高まりのイメージを下段で図示しています。また、関連する資本を特定しています。

リスクと機会のバランス

2030年までの長期トレンド



例：投資環境の変化
リスクよりも機会の方に影響があり、その影響度（投資機会）は、不透明感はあるものの、足元から中期的に上昇が見込まれ、長期的には見通しが困難であることを示しています。

P

リスク		機会
■ 政治動向 — 関連する資本：事業ポートフォリオ　顧客・パートナー資産　天然資源		
予測困難な政策の変更、利益拡大への逆風	**自由主義・民主主義の停滞（政情不安定化・格差問題等）**	生活消費関連ビジネスの商機拡大
世界経済悪化、貿易量減少、輸出・投資規制強化	**異なる政治体制間での対立激化（民主主義vs非民主主義、米中等）**	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
テロ・軍事衝突による経済停滞、金融市場の混乱	**地政学リスク（ロシア・東シナ海・南シナ海・中東・北朝鮮等）**	生産量・供給量の減少に伴う関連品目の価格上昇
■ 経済政策動向 — 関連する資本：ビジネスノウハウ　事業ポートフォリオ　天然資源		
経済成長ベースの鈍化	**成長重視から持続可能性重視へ**	安定した経済成長
金利上昇、税負担の増加	**財政金融政策の正常化**	経済成長における民間部門への期待、規制緩和の加速
■ 税制・規制の変化 — 関連する資本：ビジネスノウハウ　事業ポートフォリオ　天然資源　社会との関係性		
既存取引の消滅	**通商協議・協定（TPP、RCEP等）**	貿易量増加、新たな商流の発生
化石燃料市場の縮小（石炭、原油）	**GHG排出抑制の規制（パリ協定等）**	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）
既存取引の縮小、税負担の増加	**国際的な租税の潮流（BEPS対策、環境税、法人税率引上げ）**	新税導入による新たな商流の発生
規制対応コスト上昇、レピュテーションの低下・毀損	**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）**	既存プラットフォーマー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

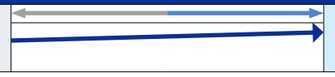
地政学リスクの顕在化等に伴い、政策は継続的な国際協調と国民生活の安定を重視。企業への視線が厳しくなる中でのビジネス展開

E

リスク		機会
■ 先進国経済の停滞 — 関連する資本：ビジネスノウハウ　事業ポートフォリオ　顧客・パートナー資産		
ビジネス機会・取引量の縮小		消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生
■ 新興国経済の成長格差拡大 — 関連する資本：人的・組織資産　事業ポートフォリオ　顧客・パートナー資産		
経済・社会情勢の悪化による不良資産の発生		生活水準の向上に伴う消費市場の拡大、人口増加を背景とするインフラ・食糧需要の増加
■ 為替相場のドル高 — 関連する資本：ビジネスノウハウ　事業ポートフォリオ		
新興国通貨の下落、海外投資コストの上昇		外貨建資産の価値上昇、円安メリットを享受するビジネスの拡大
■ 資産（株式・不動産）・資源相場のボラティリティ — 関連する資本：事業ポートフォリオ　顧客・パートナー資産　天然資源		
特定分野・商品における資産バブルの発生と崩壊		トレード収益の拡大、タイミングを捉えた資産売却益の増加
■ 投資環境の変化 — 関連する資本：ビジネスノウハウ　事業ポートフォリオ　天然資源		
案件価格の過度な高騰・下落		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

先進国経済は人口頭打ちで成長鈍化、新興国経済は成長力格差が拡大する中、成長分野とピークアウトする分野のバランスを見極め

S

リスク		機会
■ 気候変動（脱炭素化）対応 — 関連する資本：ビジネスノウハウ　事業ポートフォリオ　顧客・パートナー資産　天然資源　社会との関係性		
SDGs意識の高まりに伴う化石燃料需要の減少、脱炭素化に伴う投資コスト負担の増加、電力価格の上昇、企業の競争力低下		電源のクリーン化、電化に伴うビジネス機会増加、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の可能性
■ 職場環境の整備 — 関連する資本：人的・組織資産　ビジネスノウハウ		
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		ITツール等の活用や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
■ 人権の尊重・配慮 — 関連する資本：顧客・パートナー資産　天然資源　社会との関係性		
人権問題による事業遅延・継続リスク、コンプライアンス違反、情報漏洩		地域社会との共生による事業安定化・人材確保、倫理的調達に基づく持続的な商品供給体制構築
■ 健康志向、クオリティ・オブ・ライフ意識の高まり — 関連する資本：人的・組織資産　ビジネスノウハウ　事業ポートフォリオ　顧客・パートナー資産　社会との関係性		
安全や健康問題発生時の信用力低下、市場や社会保障制度の不安定化		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、デジタル化に伴う情報・金融・物流サービス拡大
■ 安定的な調達・供給 — 関連する資本：事業ポートフォリオ　顧客・パートナー資産　天然資源		
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		レアメタル・レアアース等の鉱物資源需要増加、商品のライフサイクル全体を通しての環境負荷や経済安全保障に配慮した安定調達・供給
■ ガバナンス強化への対応 — 関連する資本：人的・組織資産　事業ポートフォリオ　社会との関係性		
投資家による企業価値評価の低下、投資資金の引揚げ、投資対象からの除外、株価の下落		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

グループ企業理念「三方よし」の下、商品・サービスの提供や新規ビジネスの創出、資産入替等を通じて、社会課題の解決を推進

T

リスク		機会
■ 技術革新によるビジネスモデルの変化 — 関連する資本：人的・組織資産　ビジネスノウハウ　事業ポートフォリオ　顧客・パートナー資産　社会との関係性		
新技術普及・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等		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やサプライチェーン全体の最適化

急激な技術革新と消費者行動の変化に対し、「マーケットイン」の発想で取組むことにより、ビジネスモデルの自己変革を推進

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	
(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 76
(2)市場リスク	
①為替リスク	
②金利リスク	
③商品価格リスク	
④株価リスク	
(3)投資リスク	Page 40
(4)固定資産に関する減損リスク	
(5)信用リスク	
(6)カントリーリスク	

リスク項目	
(7)資金調達に関するリスク	Page 36
(8)税務に関するリスク	
(9)重要な訴訟等に関するリスク	
(10)法令・規制に関するリスク	
(11)人材に関するリスク	Page 92
(12)環境・社会に関するリスク	Page 84
(13)自然災害に関するリスク	
(14)情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	
(15)新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク	

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/ir/doc/annual_security_report/

RISK 1

生活消費分野におけるコスト増加に関するリスク

サプライチェーンの混乱等により、繊維や食料等の一部事業は、原材料・燃料価格等の高騰に伴うコスト増加の影響が見込まれます。各業界特有の状況をきめ細かく分析した上で、適切なタイミングでの価格転嫁や代替品・代替ルートの新規開発・開拓、更なる「削る」の徹底といった具体的な対応策を実行し、コスト増加による影響を最小限にとどめていきます。

カンパニー	業界	対面業界に起こり得る事象	対応策
繊維	ブランド・OEM*	• 原材料価格上昇及び物流コスト増加 • 消費動向減退及び受注減少 • ブランド再編(オーナーチェンジ)加速の可能性	• 価格転嫁の早期実施 • 海外ブランド再編の動きを捉えた国内市場での販売権、商標権の獲得
食料	生鮮・原料加工	• 原材料価格上昇に伴う調達コスト増加 • 燃料・副資材等の間接コスト増加	• 価格転嫁の早期実施 • きめ細かい物流オペレーション等によるコスト増加抑制
	食品流通	• 燃料価格上昇に伴う運送コスト及びその他間接コストの増加 • インフレに伴う消費者の消費動向の変化	• 価格転嫁の早期実施 • 物流の効率化等によるコスト増加抑制
住生活	建設・不動産	• 原材料価格上昇に伴う調達コスト増加 • 人件費・燃料・副資材等の間接コスト増加	• 価格転嫁の早期実施 • 在庫水準の適正化
第8	コンビニエンスストア	• 原材料価格上昇に伴う調達コスト増加 • 水光熱費等の間接コスト増加 • インフレに伴う消費者の消費動向の変化	• 新たな価値を提供できる商品開発の継続 • 商品毎のきめ細かい価格設定(一部、価格転嫁) • 製造・物流拠点の構造改革によるコスト増加抑制

* Original Equipment Manufacturing：受注生産

RISK 6

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。

①ロシア関連ビジネスについて

2022年3月末時点のロシア向けエクスポージャーは421億円です。当社は、ロシア・ウクライナ情勢を受けて、ロシア向けの与信方針を速やかに策定し、債権回収の前倒し等の「防ぐ」を徹底しています。また、当社は、日本政府主導の合弁事業を通じてロシア原油権益Sakhalin-1の一部を保有していますが、日本のエネルギー資源安定確保の観点等も踏まえ、今後の対応策について、筆頭株主である日本政府や他パートナーを含む関係者と緊密に協議し、検討していきます。

②中国関連ビジネスについて

2022年3月末時点の中国向けエクスポージャーは1兆2,692億円です。当社の中国関連ビジネスは、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。従前より、中国政府は国有企業強化の方針を打ち出しており、政府系コングロマリットであるCITICの業績は政府支援や景気対策の受け皿として順調に推移すると考えています。また、中国向け鉄鉱石取引は、中国政府が経済の維持・拡大を重要政策に掲げており、更なるインフラ投資等の増加が見込まれるため、現時点で、大幅な需要減退は起こらないと考えています。なお、その他のトレード・事業投資は、中国国内での生活消費分野を中心に取組んでおり、米中貿易摩擦の影響が懸念される先端技術等に関連するビジネスには取組んでいません。

RISK 14

当社は、セキュリティルールの設定に加え、セキュリティ基盤の拡充等を通じて、当社グループにおける情報セキュリティ体制を強化しています。

当社グループ会社に対しては、従前より、最低限遵守すべきルールである「伊藤忠グループ情報セキュリティミニマムスタンダード」を展開していますが、2021年度にはサイバー攻撃による情報漏洩等の脅威を防ぐための40ヵ条を追加し、その徹底を図っています。

また、社内に常設しているサイバーセキュリティ対策チーム(ITCCERT：ITOCHU Computer Emergency Readiness, Response & Recovery Team)では、当社専任の上級サイバーセキュリティ分析官を中心とするメンバーが、最新の脅威情報を収集し、事前予防を行うと共に、当社グループにおけるインシデント(事故)発生時には、即座にインシデントレスポンス(原因調査、対応策検討、サービス復旧)を実施しています。更に、ITCCERTは、「伊藤忠グループサイバーセキュリティプログラム」("I"シリーズ)として、潜伏型マルウェア検査プログラム、インターネット不正通信検知プログラム、IT担当者向けワークショップ等をパッケージサービス化し、既に海外現地法人・海外事務所等86拠点、当社グループ会社95社に展開し、その範囲を拡大しています。2022年度もサイバー攻撃に対する更なる強化策として"I"シリーズの提供サービスの拡充を予定しており、継続的な当社グループセキュリティの強化に取組んでいます。

CAOインタビュー

常に現場を意識した「有言実行」の諸施策の推進により、企業価値の向上とサステナビリティの強化を目指します。

コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻の際、社員の安全をどのように確保しましたか。

▼

現場の社員の安全確保を第一に考え、職域接種、国外退避等の迅速な対応を実施しました。

当社の働き方の大前提には、「現場主義」へのこだわりがあります。コロナ禍においても、当社のお客様の多くは現場の第一線で絶え間なく働いており、スーパーマーケットにはいつ行っても商品が揃い、コンビニエンスストアは営業を続け、宅配も滞りなく届きます。消費者の何気ない日常生活が途切れぬように支えているのは、こうした現場を守る人たちであり、その最前線にビジネスの軸足を置いているのが当社です。但し、「現場主義」と一言で言っても、その現場にいる社員の安全は常に担保されていなくてはなりません。当社では、新型コロナウイルス感染拡大の直後から、社内・グループ会社内に堅固な防疫体制を敷き、勤務体制を24回（2022年7月末時点）にわたり柔軟に変更することで、現場での対応にあたってきました。2021年6月、ワクチンの職域接種が開始された時には、国内最速で接種を進めましたが、これも社員の安全確保を最重視しているためです。

2022年2月のロシア・ウクライナ問題発生時も、駐在員、現地社員の安全確保を第一に考え、迅速な対応を実施しました。例えば、駐在員の一時退避・帰国に加え、現地社員への緊急支援金の支給、また家族を含めて国外退避する場合には、近隣国の当社事務所スタッフが宿泊施設の手配を行う等、迅速な支援を行いました。

サステナビリティ説明会（2022年5月）を開催した背景を教えてください。

▼

一連の施策がサステナビリティの強化にも繋がっていることをご理解いただきたかったためです。

従来、アナリスト・機関投資家の皆様向けの説明会といえば、決算や経営計画、成長戦略等、財務情報に関する事柄が中心でした。これら財務情報に関する説明の重要性は現在も変わっていませんが、様々な説明会の場で、ここ数年ESGの観点から、GHG排出量の削減やサプライチェーンにおける人権の配慮、ダイバーシティ、女性活躍推進等の非財務情報に関するご意見・ご質問が大幅に増えてきていると実感しています。

それらにお応えすると同時に、「厳しくとも働きがいのある会社」を目指す当社の一連の働き方改革が、労働生産性や企業価値の向上をもたらすと共に、当社のサステナビリティの強化にも繋がっていることを、改めてアナリスト・機関投資家の皆様にご理解いただきたかったのが大きな理由です。

説明会で申し上げたように、2010年度の岡藤会長CEOの社長就任以来、朝型勤務制度、伊藤忠健康憲章制定、がんと仕事の両立支援、ワクチン職域接種の率先、朝型フレックスタイム制度・全社員対象の在宅勤務制度の導入等、矢継ぎ早に施策を実行してきました。また、そのすべての内容を開示し続けていることから、当社の施策は、時として日本社会全体にも大きな影響を与えることとなりました。

今回、改めてその導入ストーリーと併せてそれらの諸施策をご説明したことで、アナリスト・機関投資家の皆様のみならず、多様なステークホルダーの皆様にもより当社へのご理解を深めていただく一助になったのではないかと考えています。

サステナビリティ説明会「働き方改革の進化を通じた企業価値の向上」

サステナビリティ説明会の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/presentation/

サステナビリティ委員会の委員長として、認識している課題や役割をお聞かせください。

▼

気候変動対応等の課題について、「カンパニー横断」で議論し、レビューを実施しています。

サステナビリティやESGは、近年益々重要性を増しており、社会的な要請や法令対応の義務化等も加速しています。サステナビリティ上の重要課題であるGHG排出量の削減やサプライチェーンにおける人権の配慮等は、当社の場合、特定の部署だけの課題ではなく、全社にわたるものです。

サステナビリティ委員会は、全8つのカンパニーの経営企画部長、各職能部長が一堂に会して全社的課題を議論する貴重な場となっています。そこでの活発な議論を通じて、課題の重要性を共有し、コンセンサスを得た施策を全社一丸となって遂行していくことが重要です。委員長として、そのような意識醸成ができるように委員会を運営しています。

直近の委員会でも様々なテーマが議論されましたが、中でも気候変動については、当社が掲げるGHG排出量削減の中長期目標への具体的なアプローチに関し活発な議論がありました。全カンパニーが参加している委員会だからこそ、「商品縦割り」ではなく、「カンパニー横断」へと視座を上げて議論できることが、本委員会の大きな意義だと感じています。

委員会として闊達な議論を喚起することに加えて、特に重要なのは、特定したマテリアリティを具体的な事業や取組みとして落とし込んだ「サステナビリティアクションプラン」のレビューです。それぞれの事業分野における重要なサステナビリティ上のリスクと機会をカンパニー毎に抽出し、中長期的なコミットメント、達成に向けたアプローチや成果指標を定め、それらに対する進捗を毎年レビューしています。委員会の中で、各委員は自分のカンパニー以外の多くの取組みと多様な視点に触れることになり、各カンパニー独自の案件推進にも広がりが出てきていると感じています。（Page 84 サステナビリティ推進の取組み）

CAOインタビュー

エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた「働き方改革第2ステージ」のポイントについて教えてください。

柔軟な働き方の選択肢を拡充することにより、社員の更なる能力発揮に繋げます。

2010年度以降、当社は「働き方改革」の推進を労働生産性の向上に資するものと位置付け、朝型勤務をはじめとした独自の施策を展開してきました。2021年12月に実施したエンゲージメントサーベイの結果は、日本を代表する企業群の中ではトップクラスの数字となっていますが、前回実施した2018年度との比較では肯定的回答率が低下した項目もあり、改善したいと考えています。現場へのヒアリングも含めた検証の結果、特に若手・女性社員に対して、より柔軟な働き方を導入した方が一層の社員の能力発揮に繋がると判断しています。そこで、多くの社員から支持されている「朝型勤務制度」を進化させ、「朝早く来て、早く帰る」という働き方を実現するために「朝型フレックスタイム制度」を導入し、加えて、コロナ禍で一般化した在宅勤務を各自の業務や生活の状況に合わせて併用してもらうこととし、より柔軟な働き方を可能としました。また、若い社員の多くが幅広いチャレンジやキャリア形成を通した成長を望むことも分かっており、そのために、現行の社内公募制度の運用強化や自己のキャリアに関して上司との面談を充実させる等、運用も拡充させています。更には、できるだけ早い時期に海外に派遣し、実際に幅広い職務を経験させる等、現場を重視した育成を行い、育成のスピードを上げるよう取組んでいます。

当社の人事施策の基本方針として、「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を目指す考えは不変です。この「厳しくとも」というのは、仕事では成果が求められ、その成果が、当社の持続的な収益力と企業価値の向上に繋がることを常に意識しなくてはならないという意味です。これは過去、「働きやすい会社」を標榜した結果、仕事に求められる「厳しさ」に向き合わずとも、「優しさ」のみを享受できるといった誤解が発生した経験も踏まえています。男女問わず誰もが、緊張感を持って、活き活きと頑張ってもらえる会社にしたいという思いを胸に、今後も「厳しくとも働きがいのある会社」を貫いていきます。（Page 92 人材戦略）

人材獲得における工夫についてお聞かせください。

学生目線も大切にし、当社の魅力をしっかりと伝えることで、「商人」の採用を行っています。

当社の単体従業員数は、財閥系大手商社の約7割近くの圧倒的に少ない人員となっています。この少数精鋭体制は、今後も堅持していく方針です。優秀な人材の獲得にあたっては、コロナ禍で学生との対面での接触機会が制限される中でも、オンラインでのOB・OG訪問や、開催テーマや回数を拡大したオンラインセミナー、更には感染リスクを最小限に抑えた対面セミナー等、様々な方法で学生に採用情報を提供しています。また、当社の社風をより分かりやすく理解してもらうために、ブランディング活動をSNSで展開した他、2021年度ではメタバースを採用活動に導入し、学生向けにVR（仮想現実）空間を作成・活用する等、学生目線での採用活動を行いました。当社は近年、大学生の就職人気ランキングで

VR空間における東京本社ビルのエントランス

軒並みトップを獲得するという、大変高いご評価をいただいています。最新の2023年卒においても、主要就職人気ランキングにおいて総合商社1位、全業種においても主要7機関中4機関で1位となっており、採用競争力は国内屈指と言えるかと思います。当社にとっての最大の経営資源は言わずもがな「人」です。視野を広く、視点を高く、敏感に世の中の変化を感じ取り、柔軟な発想で未来に向かって挑戦できる、そのような「商人」の採用を行っていきます。

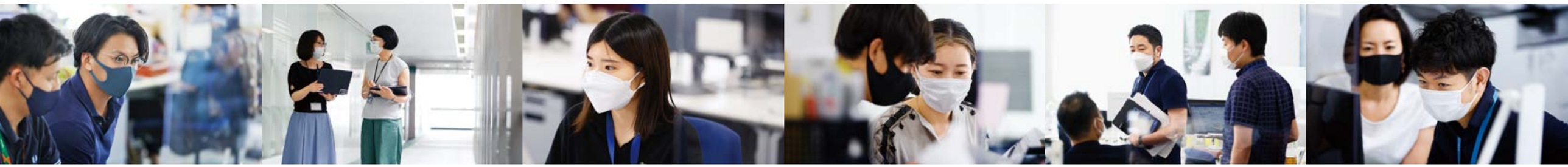
「働き方改革」をはじめとする「人材戦略」のグループ展開について教えてください。

当社で実践した施策をすべて開示し、各社での取組促進や支援に繋げています。

当社グループ会社においても、社員一人ひとりの力を最大限引出す人事施策を実行していくことが重要です。当社のグループ会社は、各社が独立性を持って人事施策を検討していますが、その検討にあたっては、当社の働き方改革の各施策をすべて開示した上で、できることから取組んでいただくようにお願いしています。当社が先行して実施した「朝型勤務」や「健康経営」は、既に多数のグループ会社が導入しています。導入したグループ会社からは、当社と同様に、育児や介護等で時間に制約のある社員だけでなく、多くの社員にとっても、無駄な残業を削減し、有益な時間を創出することに寄与しており、例えば、夫婦間での家事・育児の分担の促進や自己啓発への挑戦等、社員の働きがいに繋がっているという声が寄せられています。更に、健康経営は、社員の安心感の醸成にも繋がっていると聞いています。当社も今般「働き方改革第2ステージ」に入ったことから、当社グループ会社においても、当社で認識した課題を踏まえ、働き方の進化について改めてご検討いただいているところです。

また、連結経営強化の観点から、各社の状況に応じて、採用、人材育成、労務管理等におけるきめ細かな支援を実施しています。例えば、人材育成については、合同の新入社員研修や指導社員研修を実施する等、当社グループ会社を対象とした研修プログラムの拡充を図っています。コロナ禍により、ここ数年は一時的にストップしていますが、海外グループ会社の外国人社員の幹部候補を集め、将来の役職者登用に向けた特別プログラムを長きに亘り実施しており、当社グループとしての人材戦略を国内外に展開しています。また、目まぐるしく変化する労働環境に適切に対処するため、法改正等の情報提供や労務事例に関するワークショップをグループ会社間で実施する等、手厚く支援を行っています。

引続き、グループ企業理念である「三方よし」の下に、当社の働き方改革等の人事施策のグループ会社への展開を図り、社員一人ひとりがやりがいと誇りを持って働ける企業グループを目指していきたいと考えています。

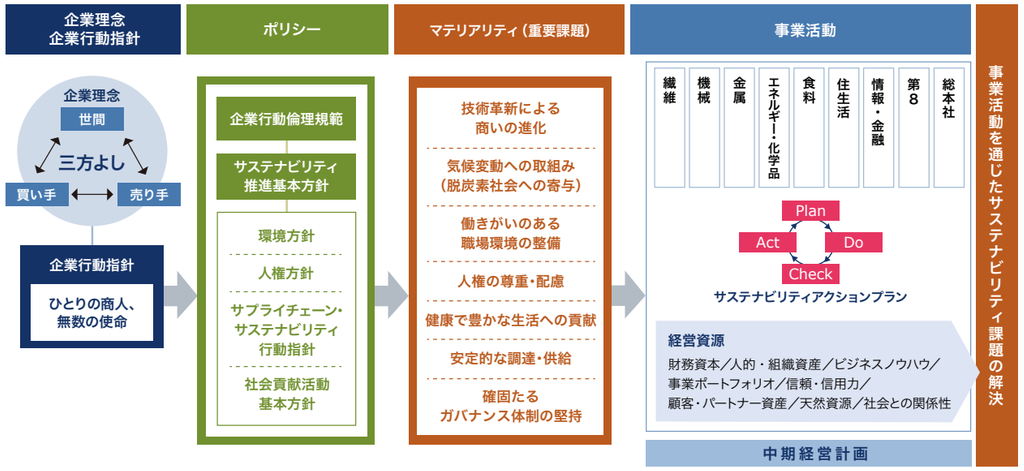


サステナビリティ推進の取組み

サステナビリティ推進の流れ

当社は、企業理念や外部環境の変化を踏まえて定めた「サステナビリティ推進基本方針」の下、組織的・体系的にサステナビリティの取組みを推進しています。特に、当社が優先的に解決すべき重要課題として定めたマテリアリティを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」に落とし込んでいることが特徴です。収益力の維持・向上を担保しつつ、トレードや事業投資といった事業活動を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題の解決の両立を実現していきます。

サステナビリティ推進の施策は、サステナビリティ推進部が企画・立案し、CAO決定の下、各組織が実行しています。また、基本方針の策定や見直し、重要な案件については、「サステナビリティ委員会」で審議・決定しています。更に、サステナビリティアドバイザリーボード等の社外のステークホルダーとの対話を通じて、社会の期待や要請等を把握し、サステナビリティ推進に活かしています。



サステナビリティに関する情報開示の拡充

当社は、投資家や株主の皆様、取引先をはじめとする幅広いステークホルダーに対して、サステナビリティ推進に関する方針や考え方・目標・体制・具体的な取組みを深く理解していただくために、毎年「ESGレポート」を発行しています。「ESGレポート」では、ESGパフォーマンスデータと共に、SDGsへの貢献を意識した前期の取組内容を中心に開示しています。

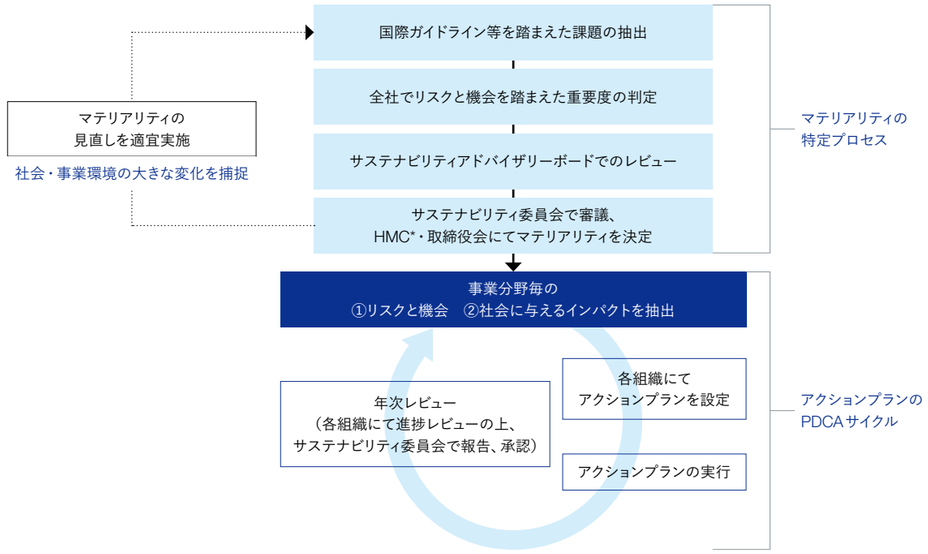
当社の積極的な開示姿勢は、多くのサステナビリティ評価の向上にも繋がっています。今後もステークホルダーとの対話を重視しながら、サステナビリティに関する情報開示を拡充していきます。

詳細はESGレポートをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/

マテリアリティの特定プロセスとアクションプランへの落とし込み

当社は、2013年度にESGの視点を取り入れたサステナビリティ上のマテリアリティを特定して以降、国際社会の動向やステークホルダーからの期待等を踏まえ、適宜見直しを実施しています。2018年度には、当社の強みである健康経営や生活消費分野の要素を組み込むといった見直しを行い、パリ協定や国連で採択されたSDGs達成にも寄与する内容に改訂しました。

更に、特定したマテリアリティに資する具体的な取組みとして、各カンパニーや職能組織が事業分野毎の「サステナビリティアクションプラン」に落とし込みを行っています。最初に各組織において事業分野毎の「リスクと機会」、「社会に与えるインパクト」を抽出し、次に中長期的な目標、達成に向けた対応や成果指標をアクションプランとして定め、その進捗に関するレビューを実施し、最後にサステナビリティ委員会に報告するというPDCAサイクルを回すことにより、確実な推進を目指しています。



* Headquarters Management Committee

気候変動問題を機会として活かす

伊藤忠商事は、中期経営計画において、GHG排出量削減に関する「2040年オフセットゼロ」という目標を掲げています。例えば、再生可能エネルギー発電所の建設は、そのエネルギーを利用するお客様のGHG排出量、そして世界のGHG排出量の削減に資する取組みです。他方、新たに再生可能エネルギー発電所を建設した場合、自社のScope3の排出量は増加する可能性もあります。しかしながら、このような取組みを加速し、Scope3を含む自社排出を削減しつつ、削減貢献量を拡大する取組みは、大変意欲的な目標と言えます。

また、同時に「2050年GHG排出量実質ゼロ」という目標も掲げています。その方策の一つとして、ライフサイクルアセスメント・Scope3の計算方法等を学ぶ研修動画を社員に提供し、脱炭素商品を求める顧客への営業ツールとしても活かしています。将来の大掛かりなソリューションを考えるだけではなく、目の前の自分たちが手掛けるビジネスからまず始めるという姿勢こそが、GHG排出量削減に最も重要であると考えており、他の企業にとっても参考となる取組みだと思います。多くのお客様の事業を支える総合商社が、GHG排出量削減を単なるコストではなく、機会と捉えて積極的に取組む体制が根付いていることは、大変心強く感じます。

2021年度サステナビリティアドバイザリーボードメンバー
高村 ゆかり氏
東京大学未来ビジョン研究センター教授。専門は国際法学・環境法学。国際環境条約に関する法的問題、気候変動とエネルギーに関する法政策等を主な研究テーマとする。中央環境審議会会長、東京都環境審議会会長、再生可能エネルギー買取制度調達価格等算定委員会委員長他多数の国内外の委員等も務める。

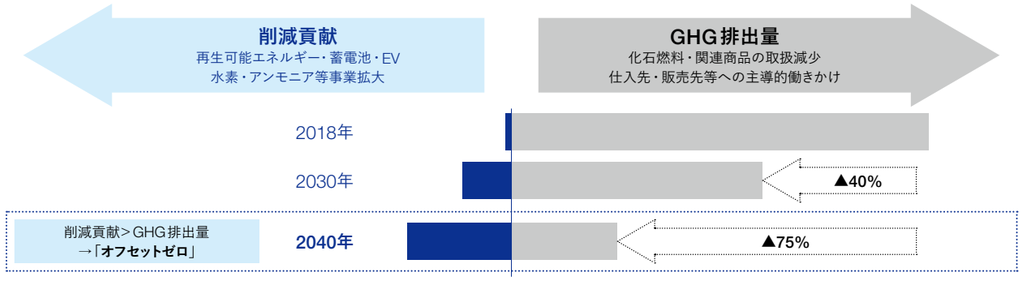
気候変動に関する考え方・取組み

当社は、自社が関与するすべての「化石燃料事業・権益」のGHG排出量を開示すると共に、中計期間中の一般炭権益からの完全撤退方針を公表しています。GHG排出量そのものの削減と排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に貢献します。

GHG排出量削減・オフセットに関する目標

- 日本政府目標を遵守し、2050年までにGHG排出量「実質ゼロ」を実現。更に、排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、2040年までに「オフセットゼロ*1」を目指す
- 2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府が掲げる中間目標*2を遵守
- GHG排出量削減は継続的な取組みが重要との認識の下、「社会的要請への対応と事業拡大の両立」を前提に、**「削減への道筋」は対面業界の特性等を注視し、柔軟かつ機動的に対応**
- 対面業界の変化に応じた取扱商品の見直しや物流網での燃費改善等、強みを持つ非資源分野を中心に**サプライチェーンへの主導的働きかけを通じて中長期視点での削減を着実に推進**

*1 GHG排出量から再生可能エネルギー等のビジネス拡大に伴う削減貢献分を差し引き、ゼロとする考え方
*2 2030年までの日本政府目標2013年比「46%削減」は、2018年を基準にすると「39%削減」



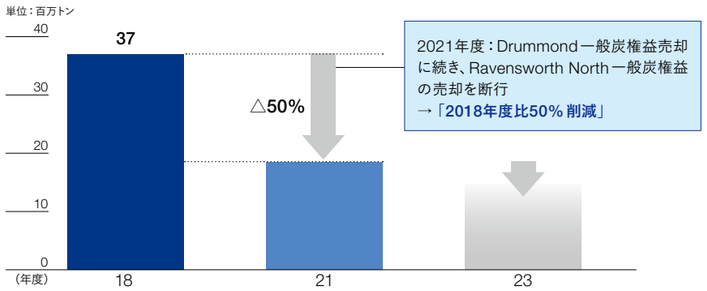
※GHG排出量の算出対象：Scope1・2・3+化石燃料事業・権益（関連会社・一般投資）

化石燃料事業・権益のGHG排出量削減への取組み

- 社会的要請の高い化石燃料事業・権益*は既存事業を自発的に止めていく方針を早期に示し着実に実行
- 2021年度は、コロンビアDrummond一般炭権益に続き、豪州Ravensworth North一般炭権益の売却を断行。化石燃料事業・権益からのGHG排出量の**「2018年度比50%削減」**を前倒しで達成
- 資源・エネルギー安定供給責任を果たしつつ、環境負荷軽減の取組みを引続き積極推進

* 化石燃料事業・権益（連結子会社・関連会社・一般投資）：①石炭権益（一般炭・原料炭）、②石炭火力発電、③石油・ガス権益

化石燃料事業・権益のGHG排出量



GHG排出量の算定方法
Scope1・2に加え、下記のカテゴリを前提とするScope3も含めたバリューチェーン上の全排出量を開示

カテゴリ1. 購入した物品と役務
例：権益持分の資源を購入したと仮定して算出

カテゴリ4. 上流側の輸送と配送
例：港湾までの輸送等の排出の持分相当を算出

カテゴリ11. 販売された製品の使用
例：権益持分の資源を販売し、販売先で燃焼したと仮定し、算出

気候変動（TCFD提言に基づく情報開示）

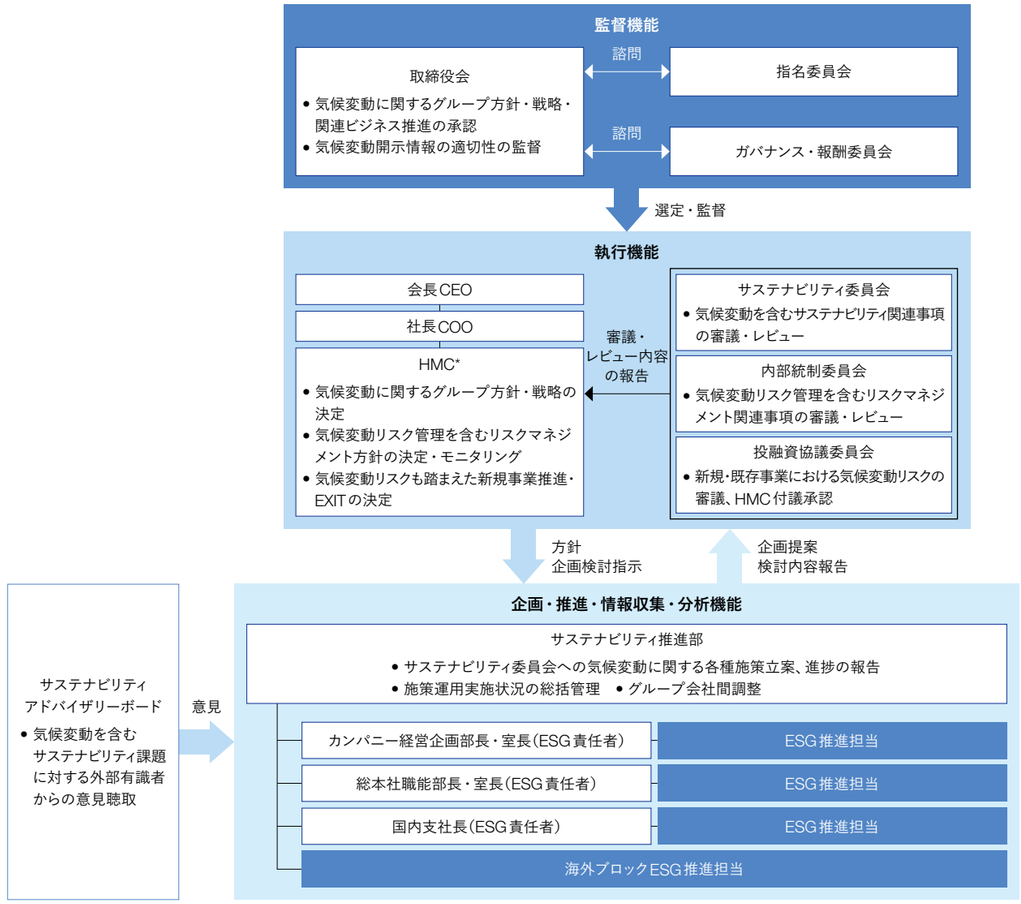
当社は、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019年5月にTCFD*提言への賛同を表明して以降、TCFD提言に基づく情報開示に努めています。

* 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

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。取締役かつ気候変動に関する担当役員であるCAOがサステナビリティ委員会の委員長を務めており、サステナビリティ委員会での審議・決定事項は、議題に応じてCAOより取締役会に付議・報告されています。これにより、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ることにより、当社に対する社会の期待や要請等を把握し、それらを気候変動対策推進に活かしています。



* Headquarters Management Committee

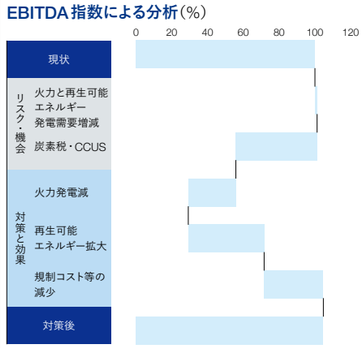
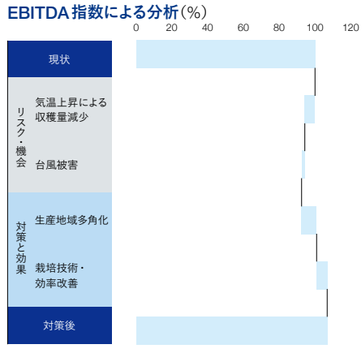
気候変動に関する考え方・取組み

気候変動戦略

当社は、「GHG排出量削減・オフセットに関する目標」(Page 86)を策定すると共に、TCFD提言のシナリオ分析を行い、事業戦略や資産入替を検討しています。気候変動による事業環境の変化が大きい事業をシナリオ分析の対象候補として検討し、政策と法的リスク等の移行リスク影響の大きい事業として「発電事業」、「エネルギー事業」、「石炭事業」を、気候変動の物理的リスク影響の大きい事業として「Dole事業」、「パルプ事業」を、それぞれシナリオ分析の実施対象事業として選定しました。「発電事業」と「Dole事業」に対するシナリオ分析結果は、以下の通りです。

「エネルギー事業」、「石炭事業」、「パルプ事業」も含めたシナリオ分析等、詳細な開示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/

		移行リスク影響が大きい事業	物理的リスク影響が大きい事業
事業内容		発電事業	Dole事業
タイムフレーム		～2040年	～2030年
温度帯シナリオ		2°C未満シナリオ	4°C程度シナリオ
主なリスクと機会	移行	**リスク** • 炭素税・CCUS* 義務化等の影響で火力発電コストが増加 **機会** • 技術進歩・コスト低減も含め再生可能エネルギーの競争優位性が向上 • 再生可能エネルギーへの大幅なシフトに伴い、蓄電池やグリッド等の付帯設備への投資拡大によるビジネス機会が増大	**機会** • バナナ・パイナップル等の食品残渣や工場廃液を含む自社有機物資源を活用した循環型クリーンエネルギー(バイオガス発電、バイオマスボイラー)や太陽光発電等の再生可能エネルギーの導入が拡大
	物理	**リスク** • 自然災害(異常気象)による発電施設の被害	**リスク** • 台風・干ばつ等の異常気象に伴い、フィリピンにおけるバナナ・パイナップル農園での収穫量が減少
事業環境認識と事業インパクト評価		移行リスクとして、炭素税・CCUSコストが増加して火力発電の利益が減少する可能性があるが、再生可能エネルギー案件を積極的に推進することで、再生可能エネルギーの売上増加と炭素税・CCUSコストの削減が図られ、収益向上が見込まれる **EBITDA指数による分析**(%)  	異常気象に伴う収穫量の減少分は、生産方法改良を通じた単位収穫量の増加により補填。また、天候リスクに備えた産地多角化の一環で西アフリカ(シエラレオネ等)でのパイナップル生産事業を開始。以上により収益拡大が可能 **EBITDA指数による分析**(%) 
適応／緩和策・方針 事業機会		• 2030年度までに再生可能エネルギー比率20%超(持分容量ベース)を目指し、今後の取組みに反映する • 持続可能な社会の実現に貢献するためにも、新規の石炭火力発電事業の開発は行わない	• 天候リスクに備えた産地の多角化(西アフリカのシエラレオネ等) • 高温に強い品種の設定、苗の栽培方法の改善、灌漑設備導入等の生産方法改良を通じた単位収穫量の増加 • ドローンとICT(農薬散布箇所特定、収穫量予測、適時的確な施肥の実施)を用いた生産効率化 • 太陽光発電等の再生可能エネルギー導入拡大による低炭素化・水資源保護

* CO_2回収・有効利用・貯留

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。

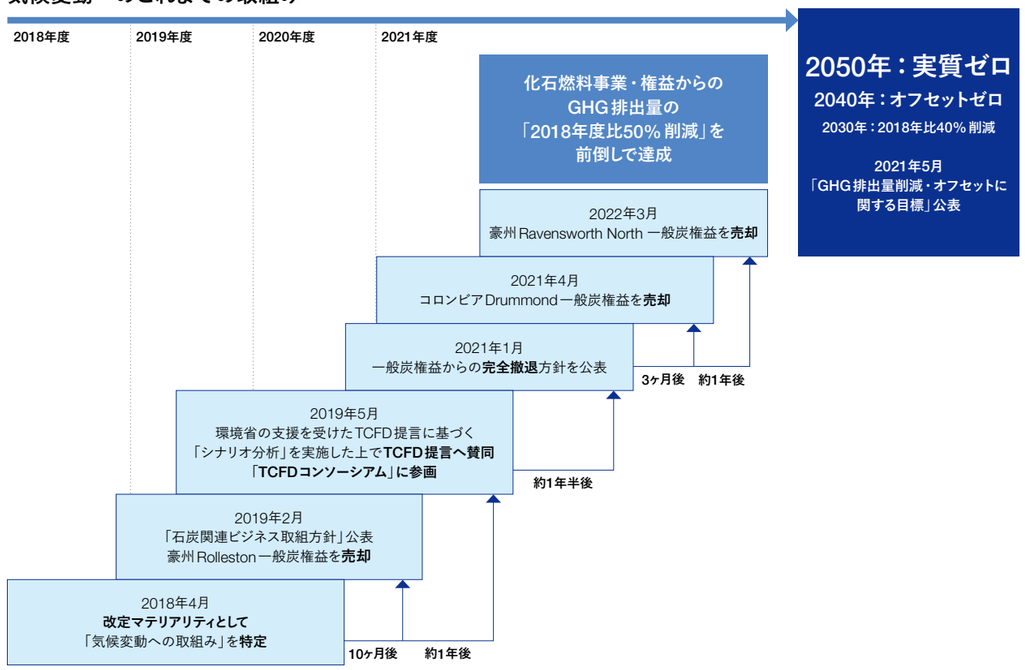
気候変動指標と目標

当社は、「GHG排出量削減・オフセットに関する目標」を策定すると共に、クリーンテックビジネスに関する個別目標を設定し、「スピード」と「実行力」を伴った気候変動への対応を着実に進めています。

クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み

クリーンテックビジネス	個別目標と取組み
再生可能エネルギー事業	• 当社持分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 • 米国テキサス州Cotton Plains(風力・太陽光)やインドネシアSarulla Operations(地熱)等、合計約1,000MWの再生可能エネルギー事業に参画中 • 再生可能エネルギー比率20%超達成に向け、現在約2,000MWの再生可能エネルギー事業を新規に開発中
アンモニア燃料関連事業	• アンモニア燃料船の保有・運航と燃料供給拠点の整備を実行することで、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 • 2025年度以降、アンモニア燃料船の普及促進を進めることで、海事産業からのGHG排出量の削減を推進する
蓄電池関連事業	• 2030年度までに蓄電システム販売累計容量5GWhを超える規模を目指す
廃棄物処理発電事業	• 欧州における実績を踏まえ、中東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

気候変動へのこれまでの取組み



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。

人権デューデリジェンス

当社グループは、2019年4月に策定した伊藤忠グループ「人権方針」に基づき、人権尊重を促進する責任を果たすため、当社グループの企業活動が社会に与え得る人権へのマイナス影響の特定と評価を行い、適切な手段を通じてその防止や軽減を図っています。

2019～2020年度は食料カンパニーにおける「パーム油、コーヒー豆、パイナップル」、2021年度は金属カンパニーにおける「石炭、アルミ、鉄鉱石、プラチナ、ニッケル、金属ケイ素」を調査すべき対象として特定し、人権デューデリジェンスの進捗や結果等を開示しています。人権デューデリジェンスで確認された課題については、インタビューや追加アンケート調査等のサプライヤーエンゲージメントを実施すると共に、今後の対応方針に関する協議や是正依頼を行い、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等において、進捗をフォローしています。引続き、優先的に調査すべき商材を特定した上で、早期に全事業領域の分析を推進していく方針です。

人権デューデリジェンスの実施フロー

事業の網羅的な人権リスクアセスメント、各種文献調査、営業部署へのインタビュー調査
↓
リスク分析結果に基づき、優先調査対象ビジネス・対象国のサプライヤー（間接取引先を含む）にアンケート調査を実施
↓
インタビューや追加アンケート調査等のサプライヤーエンゲージメント実施
↓
人権課題の把握・今後の対応方針協議・是正依頼
↓
サプライチェーン・サステナビリティ調査等での進捗フォロー

人権デューデリジェンスの詳細な開示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/

カンパニー	商材	対象国地域	調査対象とした人権課題等	アンケート対象会社数	サプライヤーエンゲージメント対象会社数	課題
食料	パーム油	マレーシア インドネシア	・児童労働 ・適正賃金 ・適正労働時間 ・職場における差別 ・強制労働 ・結社の自由と団体交渉権 ・移民労働者の権利 ・労働安全衛生 ・苦情窓口の設置、運用状況等	1次サプライヤー：12社 2次・3次サプライヤー：19社	2社	パーム油・コーヒー豆について、農園における苦情処理窓口（グリーバンスメカニズム）の運用状況と周知方法の改善を継続フォロー
	コーヒー豆	ブラジル グアテマラ メキシコ コロンビア等		1次サプライヤー：18社 2次・3次サプライヤー：49社	5社	
	パイナップル	シエラレオネ		業務委託先：3社	—	
金属	プロジェクト（石炭・アルミ・鉄鉱石・プラチナ・ニッケル）	東南アジア 南米 南アフリカ	・強制労働 ・児童労働 ・差別 ・結社の自由と団体交渉権 ・土地の問題 ・労働時間、賃金 ・労働安全衛生 ・コミュニティへの負の影響（先住民の権利侵害の有無等） ・水と衛生等	サプライヤー：19社	4社	繁忙期の時間外労働、地域住民向け苦情処理窓口（グリーバンスメカニズム）の設置と運用について、サプライチェーン・サステナビリティ調査により継続フォロー
	トレード（石炭・金属ケイ素等）	アジア全域				

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た上で、取引の開始後は、アンケート形式のサステナビリティ調査を毎年実施しています。

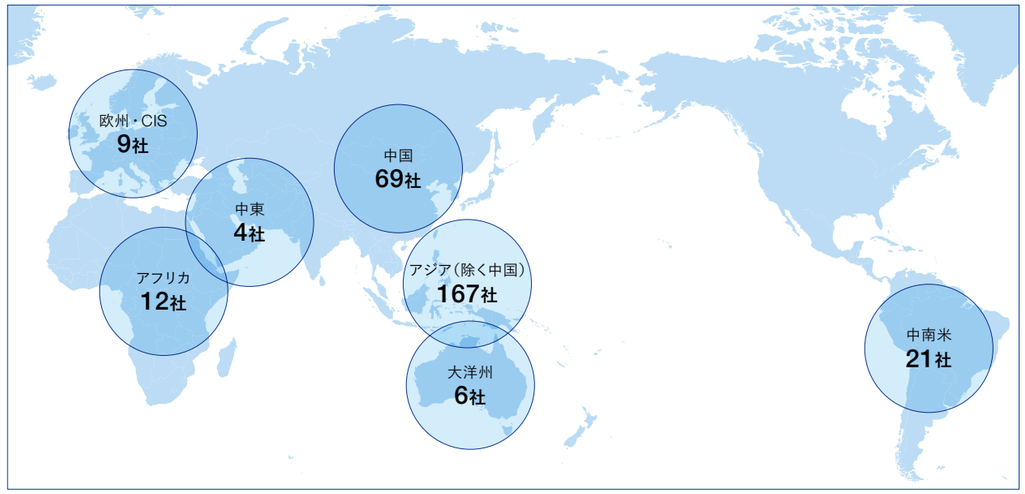
このアンケートは、ISO26000の7つの中核主題*を必須調査項目とする設問で構成されています。高リスク国・取扱商品・取扱金額等の一定のガイドラインに基づき重要サプライヤーを選定しており、当該サプライヤーからのアンケート回答の入手後、各カンパニーの営業担当者や海外現地法人・グループ会社の営業担当者がサプライヤーと面談を行い、アンケートの回答に基づくヒアリング（毎年約300社）を実施しています。

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。

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の未然防止に努めていく方針です。

* 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

2021年度 調査対象社数の地域別内訳



サプライチェーン・サステナビリティ調査の詳細な開示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/system/

商品毎の個別調達方針の策定

当社は、「サステナビリティ推進基本方針」及びサプライヤーへの「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」に基づき、持続可能な原材料・商品の調達に努めています。また、責任ある調達を行うために、以下の個別調達方針を策定し、各方針に基づき取組みを実施しています。

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	原料鰹鮪類調達方針	Canopyとのセルロースファイバー（MMCF）の調達方針	

商品毎の個別調達方針の詳細な開示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/

人材戦略

働きがいのある職場環境の整備

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、仕事に求められる「厳しさ」の中にも多くの「働きがい」を見出す「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を経営トップがコミットしています。

現場主義の徹底の下、全社員が能力を最大限に発揮できる環境づくりは、社員のモチベーション・貢献意欲の向上をもたらすだけでなく、その成果を通じて、社外からの評価にも繋がり、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。

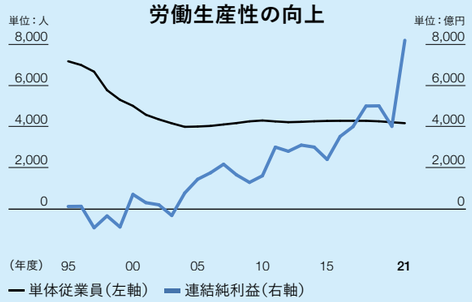
労働生産性向上による企業価値の拡大

社外からの評価

経済産業省と㈱東京証券取引所が共同で実施する女性活躍推進や健康経営に関する評価制度において、以下の評価を獲得。

- 2021年度女性活躍推進に優れた上場企業として「**令和3年度なでしこ銘柄**」に選定
- 2016年度の当社申請開始以降、優れた健康経営を実践している企業として、大規模法人部門にて、6年連続で「**健康経営優良法人ホワイト500**」に選定

労働生産性の向上



働き方改革の進化を通じた企業価値の向上

2022年度より「働き方改革第2ステージ」が始動しました。2021年度エンゲージメントサーベイ（社員意識調査）の結果（Page 127）を受けて、特に若手・女性社員の価値観の多様化に対応した施策を導入しています。*

今後も、継続的に各施策の拡充を図りながら、施策のサイクルを通じて、労働生産性と企業価値の着実な向上を目指していきます。

* 「働き方改革第2ステージ」として新たに導入した施策につき、下図で「★」を付けています。

社員のモチベーション・　貢献意欲の向上

優秀な人材の確保

INPUT	OUTCOME
VR（仮想現実）を活用した「次世代採用」（2021年度～） • 当社内定者による「マーケットイン」の発想に基づくVR採用を考案	• コロナ後の学生の就職活動における選択肢の幅を拡大 • 多様な価値観を柔軟に取り入れる風土の醸成

主要7機関における就職人気企業ランキング*

（全業種）4機関で第1位

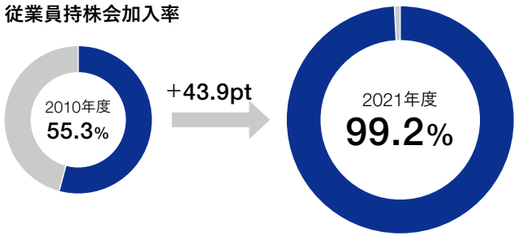
（総合商社）全機関で第1位

* 2023年卒は学情、ダイヤモンドHR、文化放送、ワークス・ジャパンで全業種1位を獲得。総合商社セクターでは、当該4機関に加え、楽天、ディスコ、マイナビを含む全7機関で1位を獲得。

経営参画意識の向上（株主の皆様との価値共有）

INPUT	OUTCOME
従業員持株会への加入促進	• 2021年度従業員持株会加入率99.2%
株式報奨制度（2019年度～）	• 社員一人ひとりの経営参画意識の向上

従業員持株会加入率



成果に応じた評価・報酬

INPUT	OUTCOME
会社業績連動比率の高い処遇 • 賞与における会社業績反映比率4割	• 会社業績に対する意識向上
「無数の使命」表彰（2020年度～） • 企業行動指針に基づき成果を上げたチーム等を表彰	• 「マーケットイン」に基づく事業やSDGsへの取組み、デジタル化等の実践促進
1on1面談の導入（2022年度～）★ • 上司・本人の面談拡充	• 評価・報酬に対する納得度の向上

働き方の進化

INPUT	OUTCOME
朝型勤務制度（2013年度～） • 夜型の残業体質から効率的な朝型勤務へ（20時以降の残業原則禁止、8時前に始業した社員への軽食の無料配布・割増賃金支給） • 朝型フレックスタイム制度の導入（2022年度～）★ • 全社員対象の在宅勤務制度の導入（2022年度～）★	• 業務効率化・時間の有効活用（朝活セミナー・自己研鑽等） • 残業時間削減による長時間労働の防止 • 業務・生活の状況に応じた柔軟な働き方の選択肢を拡充
ICT基盤の拡充（申請書電子化、RPA導入推進等）	• 限られた労働時間を高付加価値業務に配分

健康力向上

INPUT	OUTCOME
伊藤忠健康憲章（2016年度～） • 2021年度健康経営投資実績：約1,100万円	• 健康力向上による人材力強化
がんと仕事の両立支援施策（2017年度～） • 国立がん研究センターとの提携、定期特別検診 • 治療と仕事の両立の個別支援体制を構築 • 残された家族の就学・就労支援	• 「自分の居場所はここだ」と実感し、安心して働ける環境の整備 • 2021年度がん特別検診対象者受診率ほぼ100% • 将来への不安軽減
社員の疾病予防（睡眠の質改善プロジェクトへの参加）	• 社員の健康を保持・増進し、日中の労働生産性を向上

主体的なキャリア形成支援（人材育成）

INPUT	OUTCOME
個々の適性・キャリアを踏まえた成長機会の創出 • 2021年度人材育成投資実績：約11億円 • チャレンジ・キャリア制度（社内公募）の拡充★	• 社員の自発的な努力を支援し、働きがいを向上 • 個々の適性を踏まえた成長機会の創出
女性活躍推進 • 計画的な業務経験付与等を通じた次世代マネジメント層の育成 • 共働き世代を支える制度（育児両立手当、不妊治療のための休暇）の導入（2022年度～）★ Page 96 女性活躍推進委員会	• 女性役員は社外取締役2名、常勤監査役1名、執行役員1名 *1 • 全管理職に占める女性管理職比率8.5% *2 • 多様な価値観、業務・生活の状況に応じた柔軟な働き方の選択肢を拡充
中国語人材の増強（2015年度～）	• 2021年度における中国語有資格者数は1,255名（全総合職の3分の1以上）
若手・中堅社員の活躍支援 • 1on1面談（2022年度～）★、キャリア教育の拡充	• 社員の主体的な成長を支援し、社員のモチベーション・貢献意欲を向上
ミドル・シニア社員の学び直し支援（Reスキル支援制度）	• 社員の自発的な努力を支援し、長期的な活躍を実現

*1 2022年6月末現在　*2 2022年4月1日現在（総合職・特別職）

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て

当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応やモニタリング重視型取締役会への移行、多様性のある社外役員を中心とした取締役会の任意諮問委員会の設置等、ガバナンス体制の絶え間ない見直しと強化を実施してきました。改訂コーポレートガバナンス・コードにより、「取締役会の機能発揮」や「企業の中核人材における多様性の確保」等、コーポレート・ガバナンスの更なる充実に向けての要請が一層高まる中、2021年度においては、企業経営について豊富な経験と知見を有する2名の社外役員を招聘すると共に、企業が取組むべき課題である「女性の活躍支援」を加速させるため、「女性活躍推進委員会」を新たに設置しました。引続きガバナンス体制の更なる向上に向けて検証を行うと共に、実質面での体制強化にこだわって取組んでいきます。

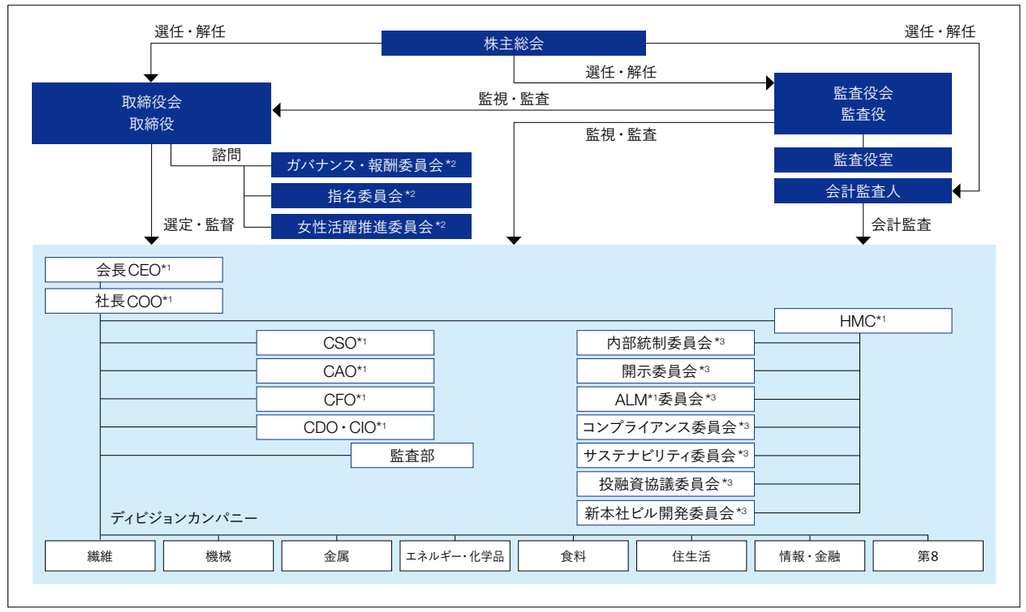
取締役会の構成等

社内取締役*	社外取締役	女性取締役割合	社外取締役割合	2021年度の主な検討事項
6名 CEO COO CAO CFO P CSO	4名 男性 女性	20% (2名)	40% (4名)	① 日立建機㈱への投資 ➡ Page 100 個別案件に関わる取締役会での議論 ② 企業ブランディング戦略 ③ IR活動報告 ④ SDGs・ESG取組内容 ➡ Page 99 取締役会における議論の活性化 ⑤ 女性活躍推進委員会設置 ➡ Page 96 女性活躍推進委員会

* P：機械カンパニープレジデント

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

(2022年7月1日現在)



*1 CEO＝Chief Executive Officer　COO＝Chief Operating Officer　CSO＝Chief Strategy Officer　CAO＝Chief Administrative Officer　CFO＝Chief Financial Officer　CDO・CIO＝Chief Digital & Information Officer　HMC＝Headquarters Management Committee　ALM＝Asset Liability Management

*2 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。

*3 内部統制委員会(CAO)：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　投融資協議委員会(CFO)：投融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　なお、括弧内は委員長を記載。

*4 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。

*5 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。

社内委員会の活動

当社は、社内委員会において、それぞれの担当分野における経営課題に関する慎重な審査・協議を行っています。内部統制委員会とコンプライアンス委員会では、外部有識者の知見を取り入れ、経営陣による業務執行や取締役会の意思決定に役立てています。各委員会での審査・協議事項は、議題に応じて委員長であるCAO及びCFOからHMC・取締役会に付議・報告されています。

社内委員会における審議の具体例

コンプライアンス委員会 (委員長：CAO)	2021年度は、合計2回開催しました。海外を含む当社グループの50,000人を超える従業員に対して実施したコンプライアンス意識調査の結果やそれを踏まえたアクションプラン、コンプライアンス事案の発生状況、個人情報保護関連ルール遵守状況の調査結果に関する報告等が行われています。これらの議題について、社外委員である外部弁護士を交えて議論し、コンプライアンス遵守に関する各種施策の改善、コンプライアンス事案の発生抑止、再発防止策の徹底等に繋げています。
ALM委員会 (委員長：CFO)	2021年度は、合計16回開催しました。カンパニー毎に行う経営管理指標分析では、資産効率性や営業キャッシュ・フローの分析に加え、地政学リスクの顕在化やインフレ等の経営環境の変化により影響を受けた懸念資産に関する対応策等について、審議を行っています。また、政策保有株式や事業会社の保有方針等についても、審議を行っています。各カンパニーの策定した方針・施策やリスク分析等について、CFO及びコアメンバーが専門的観点からきめ細かく審議を行うことで、「防ぐ」の徹底を図っています。 (主な検討事項) • 各カンパニーの経営管理指標分析 • 一般投資レビュー(政策保有株式の保有方針及び議決権行使基準等) • 事業会社定期レビュー(事業会社の保有方針等) ➡ Page 42 IN DEPTH：モニタリング • 社内の国格付に基づく国枠の設定

取締役会の任意諮問委員会の活動

ガバナンス・報酬委員会

2021年度は、合計5回開催(うち、2回は書面開催)し、全委員が出席しました。取締役会の実効性評価、SDGs対応等の役員報酬制度への反映、役員のスキル・マトリックス策定、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応に向けたコーポレート・ガバナンス報告書の改訂、女性活躍推進委員会の設置等が議題となり、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。女性活躍推進委員会の設置に関する審議では、抽象的な方針にとどまることなく、社内やビジネス現場における課題を整理した上で、より具体的な方針や施策等についての議論を展開し、取締役会に積極的に提言を行うべき等の意見も示されました。

指名委員会

2021年度は、1回開催し、全委員が出席しました。2022年度役員人事、後継者計画等に関する審議を行い、2名の副社長の退任、2名の新任社内取締役の選任等の重要な人事について、活発な議論を行いました。また、後継者計画についても、将来を見据えた議論を継続していきます。

取締役会の絶え間ないバージョンアップ

2021年度
- 女性活躍推進委員会の設置
- 企業経営経験者2名を社外役員として招聘

もっと詳しく ➡ Page 96

2019～2020年度
- 社外取締役比率を常時3分の1以上に*
- 上場子会社ガバナンス方針策定

2017～2018年度
- 「モニタリング重視型」取締役会への移行
- 相談役・顧問制度の廃止

2015～2016年度
- 指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置
- 社外取締役の増員(2名→3名)

* 2017年度の「モニタリング重視型」取締役会への移行後、維持していた社外取締役比率3分の1以上を方針として継続。

女性活躍推進委員会

女性活躍推進委員会の設置

2021年10月に「女性活躍推進委員会(委員会)」が設置され、委員長を拝命しました。2003年度以降取組んでいる女性活躍推進を更に加速するため、取締役会の任意諮問委員会という位置付けで委員会を設置し、マネジメントが覚悟を持って取組む体制を整えました。委員会は、委員6名のうち半数である3名が社外役員、3名が女性と多様な経験・価値観を持ったメンバーで構成されています。

多様な人材が活躍できる社内風土を醸成することは、中期経営計画の基本方針の一つである「SDGsへの貢献・取組強化」(ジェンダー平等)にも寄与し、企業価値向上にも繋がるものです。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂等により、社会的にも女性活躍推進への要請や注目度は高まっています。

女性活躍推進を意図して組成された社内委員会は世の中に多くあると思いますが、取締役会の任意諮問委員会としての設置は、伊藤忠商事ならではの取組みだと考えています。

女性活躍推進委員会での議論

2021年度は、合計3回の委員会を開催しました。まず、委員会では、これまで伊藤忠商事が実施してきた諸施策につき、一つずつ検証を行いましたが、2010年度以降に男女問わず実施してきた朝型勤務制度等の一連の働き方改革が女性活躍を推進する上でも有効であったことを確認しています。また、2021年度に実施したエンゲージメントサーベイに加え、各カンパニープレジデントや仕事と育児を両立している女性社員に対してアンケートを実施し、十分な分析を行いました。更に、3名の女性委員が参加して開催した女性社員との座談会や的場人事・総務部長が実施した約150名の女性社員との面談等を通じて、女性社員の生の声に耳を傾けてきました。それらを踏まえ、女性活躍推進における課題を整理し、「登用への育成の加速」、「柔軟な働き方への進化」という取組方針を打ち出しました。

議論の過程で、様々なデータ分析を行いましたが、特に「共働き比率」に変化が生じていることが分かりました。伊藤忠商事の男性社員の共働き比率は 、2000年度は全社で10%程度でしたが、2021年度には全社で43%、20代に限って言えば90%と、その変化は一目瞭然です。特に若い世代は、女性だけでなく男性も同じように仕事と家庭の両立を図る必要があり、その支援が大変重要になります。「働き方改革第2ステージ」における朝型フレックスタイム制度や全社員対象の在宅勤務制度の導入は、まさに性別にかかわらず、柔軟な働き方を推進する施策であり、その成果をモニタリングしていきたいと考えています。

社外取締役
村木 厚子
厚生労働事務次官等を経て、2016年6月に当社取締役就任。内部統制・コンプライアンス、人材活用や組織活性化の分野において、数多くの有益な提言等を行っている。2022年度女性活躍推進委員会委員長及び指名委員会委員。

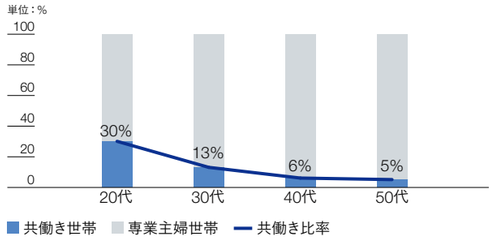
人材多様化施策の変遷

数の拡大・制度拡充	定着・活躍支援	個別支援	登用への育成・共働き支援
第一期人材多様化推進計画 (2003～2008年度)	第二期人材多様化推進計画 (2009～2013年度)	働き方改革 (2010年度～)	女性活躍推進委員会 (2021年度～)
• 数値目標の設定 • 経営幹部の育成 • 柔軟な育児・介護制度 • 社内の意識改革	• 数値目標の継続 • 理解・尊重・活かす意識 • 働きやすい職場環境 • キャリア形成支援	• 厳しくとも働きがいのある会社 • 労働生産性向上 • 健康経営 • 現場・個別・繋がり改革(女性)	• 働き方改革の進化 • 登用に向けた育成・モニタリング • 早期復職希望者への支援 • 仕事と不妊治療の両立支援

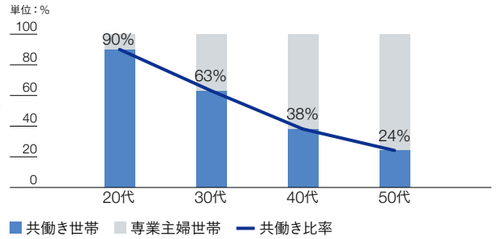
また、2021年4月時点では35名であった女性役職者は、2022年4月には46名まで増加しました。初の海外事務所長、国内事業会社社長、2例目の海外事業会社社長といった重要ポジションへの登用も進み、伊藤忠商事の機動的かつ着実に施策を実行する社風といったものを改めて感じました。

今後も社員の声に耳を傾け、「現場との協議、委員会での議論、取締役会での報告 、そして社内全体での実践」というサイクルを回すことが重要だと考えています。実際に女性社員が重要ポジションに就いているか、役職候補人材の育成が順調に進んでいるか、そして最も重要である「マネジメントが本気で取組んでいるか」という点について、特に注視していこうと思います。取組実績を継続的にモニタリングすることこそ、「監視」機能を持つ取締役会の諮問委員会である「女性活躍推進委員会」の意味合い、使命であると考えています。

2000年度
男性社員の共働き比率：10%



2021年度
男性社員の共働き比率：43%



女性活躍推進における課題及び取組方針

課題	取組方針
役職への更なる登用 • 登用に向けた機会の付与 • 現場及び本人の意識改革	登用への育成の加速 • 課題把握・個別支援継続 • 登用後のフォロー • 候補者の特定、育成モニタリング
キャリア継続に向けた更なる支援 • 営業課長が輩出される環境整備 • 出産後のキャリアブランクの回避	柔軟な働き方への進化 • 当社独自の多様な働き方の導入 • 早期復職希望者への支援 • 仕事と不妊治療の両立支援
画一的なキャリア・働き方 • 競争優位性としての多様性尊重 • 多様な働き方・価値観への理解	

社員の声を踏まえた女性活躍推進に向けて

女性活躍推進委員会の議論を通じて、社員の意識や必要な支援には世代間で違いがあることが、明らかになりました。また、女性社員との座談会を通じて感じたのは、現在の役職世代の登用・活躍支援をまず成功に導くことが肝心であること、そしてそれが次世代のロールモデルとなり、将来のなりたい姿への動機付けに繋がるということでした。

伊藤忠商事での全社的な働き方改革の枠組みの中で特に共感したのは、仕事と家庭の両立に向けて男女区別なく支援するという方針です。育児中の女性社員に特化した施策だけではなく、今後は多様な価値観を持つ社員を含めた包括的な取組みが益々重要になります。更に女性社員の数もまだ増やしていく必要があると考えています。というのも現在の女性社員数は、一定の影響力を持つようになると言われるクリティカルマス、すなわち全体数の3割に達しておらず、今後はその数が増えて組織に新風を吹き込むことを期待しているからです。2021年度は、委員会を通じて伊藤忠商事が本気で女性活躍推進に取組んでいることを感じました。2022年度以降は、施策のレビューを定期的に行うことで、確実な成果のための委員会での責任を果たしていきます。

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。2022年度ガバナンス・報酬委員会委員長及び女性活躍推進委員会委員。

取締役会の実効性評価

当社は、2021年度の全取締役（11名）と全監査役（5名）を対象として、取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

この評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、取締役会の役割・責務、取締役会の運営状況、取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング等の面において、当社の取締役会の実効性は、引続き確保されていることを確認しました。アンケート設問の大多数でスコアが改善しており、更に、取締役会の実効性の具体的な成果として、激変する環境下での収益性・企業価値向上、女性活躍推進委員会の設置による人材多様化への対応、企業経営経験者2名の社外役員選任に伴う議論の活性化、SDGsやコーポレート・ブランディング等、中長期的な課題や議論に関する取組強化等を確認しました。

取締役会評価の実施要領

対象者	2021年度の全取締役（11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・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	・取締役会の構成 ・任意諮問委員会の構成等 ・取締役会の役割・責務 ・取締役会の運営状況 ・取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング ・その他

2021年度における取締役会の評価結果

2020年度に特定された課題	2021年度の取組み	2021年度の進捗	2021年度に特定された課題
取締役会の更なる機能発揮に向け、形式面ではなく実質面の「推進すべき課題」として、以下を特定			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、以下を新たに特定
（課題1） ● 更なる企業価値向上に資する議論の拡充	● 社外役員のみで構成される「独立社外役員間会合」等、オフサイトでのディスカッションを継続的に実施 ● 取締役会において、中長期的な企業価値向上に資する議題に関する議論を実施 ● 女性活躍推進委員会の設置	●「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」を中長期の基本方針としつつ、取締役会では、短期目標達成とのバランスを慎重に図った個別案件の議論を行い、確実に収益性向上や企業価値向上に繋げている	（課題） ● 更なる人材多様性の確保 ● 経営基盤の強化に向けた継続的な議論
（課題2） ● 経営執行に対する監督強化	● 企業経営経験のある社外役員2名の選任 ● 内部統制委員会等の社内委員会の報告に関する議論を継続	● 企業経営経験のある社外役員2名の選任により、監督の実効性の向上を図った ● 社内委員会の定期的な報告により監督機能の有効性の向上を図った ● 事業会社の成長につれて難しくなるグループ統括機能の強化が課題である点を認識した	

取締役会における議論の活性化

2020年度における取締役会の実効性評価の結果も踏まえ、2021年度では、「企業ブランディング戦略」、「IR活動報告」、「SDGs・ESG取組内容」が取締役会に付議・報告され、それぞれ以下のような議論を行いました。

議題	議論の内容
企業ブランディング戦略	Corporate Brand Initiative*より、当社の企業ブランディング戦略や2021年度のブランディング計画について説明し、議論を行いました。社外取締役より、ブランディングの推進に際しては、「企業としてどうありたいか」を明確にした上で対外的な表現を検討し、また外部からの意見を積極的に取り入れることが、非常に重要であること等の意見が示されました。また、社外監査役より、海外マーケットにおけるブランディング戦略についての質問がなされる等、活発な議論を行いました。 * 2020年1月に設置されたコーポレート・ブランディングを推進するCAO直轄組織。
IR活動報告	IR部より、当社の統合レポート作成方針、市場との対話、格付対応、IR活動の注力ポイントや課題等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、当社の統合レポートは「企業価値算定式」を用いた構成が分かりやすく、当社ならではの非財務資本を用いた企業価値創造のストーリーが明瞭に説明されている等の意見が示されました。また、今後のIR活動への社外役員の参加等に関して、様々な議論を行いました。
SDGs・ESG取組内容	サステナビリティ推進部より、SDGs・ESGの当社経営への組み入れ、GHG排出量削減目標等の気候変動対応、人権・サプライチェーンマネジメント対応、社会貢献活動、SDGs関連ビジネス等について説明し、議論を行いました。社外取締役より、化石燃料以外のGHG排出量削減に関する質問や当社の人権問題への取組みについて積極的に公表すべきである等の意見を通じて、社外視点に基づくアドバイスが行われました。

当社は、取締役会の活性化に向けて、「世間の目」、「一般株主様の目」を持つ社外役員による経営への監視・監督の機能を最大限強化することが、不可欠であると考えています。社外役員が当社の理解を深める場として、中長期的な視座に立った取締役会での議論やオフサイトディスカッション等の諸施策を実施し、取締役会の更なる活性化に努めていきます。

社外役員による中長期的な企業価値向上への貢献

伊藤忠商事は、社外役員がビジネスの理解を深めるため、取締役会の事前ブリーフィングや役職員との直接対話、現地視察等の機会を充実させています。加えて、社外役員より指摘した「中長期的な企業価値向上に資する議題に関して、取締役会において議論することの有用性」を踏まえ、2021年度の取締役会では、「企業ブランディング戦略」、「IR活動報告」、「SDGs・ESG取組内容」が付議されました。これらの議題について多様な視点から活発な議論を行い、「IR活動報告」では、社外役員による投資家等との対話の可能性について、意見が交わされました。その成果の一つとして、2022年5月には村木社外取締役がサステナビリティ説明会に登壇し、伊藤忠商事の働き方改革について、専門的経験分野を活かして国のマクロ的視点から説明を行い、アナリストや投資家の皆様等からも高いご評価をいただくことができました。今後も、企業価値向上に資する議論の中で、各社外役員が、貢献が期待されている分野を中心に積極的に提言を行うことで、伊藤忠商事の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

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。2022年度ガバナンス・報酬委員会委員及び指名委員会委員。

個別案件に関わる取締役会での議論

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*での決定後、取締役会承認が必要となります。2021年度においては、複数の案件が取締役会に付議されましたが、日立建機㈱に対する投資もその一つです。本案件は、今後、当社グループが更なる成長機会を模索する上で、重要な投資案件であると共に、2021年度に審議された投資案件の中で最大規模であることから、取締役会においてきめ細かな審議を行いました。

まず、取締役会では、本案件に関する説明を行った上で、執行側の投融資協議委員会やHMCの議論内容が報告されました。具体的には、過去の失敗事例の反省と教訓も踏まえた投資パートナーとの取組方針、買収価格や事業計画の妥当性、今後のビジネス展開とシナジー創出の妥当性、契約条件、中長期的な保有方針等の議論内容に加え、関係職能組織の意見等が報告されました。

これらの報告を踏まえ、取締役会メンバーによる質疑応答等を中心に議論を行いました。社外役員は、事前ブリーフィングにより、本案件の内容や執行側での議論のポイントに加え、全社的な戦略の中における本案件の位置付け等を十分に把握していたため、取締役会では投資実行の可否のみならず、今後の日立建機㈱とのシナジー等の将来のビジネス展開に関する意見が出され、成熟度の高い議論となりました。

取締役会における具体的な議論内容は、当社が事業パートナーとしての機能を十分に発揮しシナジーを確保すること、本投資が当社の成長戦略に則したものであることをマーケットにしっかりと説明すること、当社建機ビジネスの業態変革を進めること、日立建機㈱と当社の互いの強みを活かし、現場重視の万全の体制を構築すること等、様々な視点からの指摘や多数の意見が交わされ、活発な議論を行いました。

* Headquarters Management Committee

取締役会での案件審議について

日立建機㈱に対する投資は、2021年度に取締役会に付議された案件の中でも最も活発な議論が行われた案件の一つです。投融資協議委員会に付議されたものの、一度差し戻される等、執行側でも様々な意見が出た案件であり、大型投資でもあるため、案件内容や投融資協議委員会における議論のポイント等について、事前ブリーフィングで十分に理解を深めた上で、取締役会に臨みました。

従来、総合商社がメーカーと取組むビジネスは、主にメーカーの海外進出を支援するための販売代理店経営や国外への輸出トレード等、総合商社によるメーカーの商品販売が中心であったことから、本案件がどのように「マーケットインによる事業変革」に則ったものと執行側で整理されたのか、疑問もありました。しかし、本案件は、日立建機㈱と伊藤忠商事が事業パートナーとして、お互いの強みを活かしてビジネスに取組むことが前提となっており、従来型の販売・物流機能の発揮だけでなく、建機の稼働データ等を活用して多様な顧客ニーズに対応するという川下事業の強化を推進していく方針であることが、取締役会での審議を通じてよく理解できました。本案件は、「モノを売るだけでは機能がない」という従来型のビジネスモデルに危機感を持ち、「マーケットイン」の発想も持ち合わせて取組むべき案件と評価しており、協業を通じた川下事業の拡大に期待しています。

社外取締役
石塚 邦雄
㈱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。2022年度より指名委員会委員長。

上場子会社のガバナンスに関する当社方針

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。

2022年の各上場子会社の定時株主総会時点で、社外取締役比率の更なる向上や独立性のある取締役会諮問委員会を新たに設置する等、実効性のあるガバナンス体制が構築・維持されていますが、引続き「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、更なるグループ・ガバナンス体制の向上を促していきます。

当社の経営戦略における位置付け等からの各社の保有意義は、以下の通りです。

（2022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、同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達成に向けた新エネルギー分野での取組みや当社グループ企業への燃料供給事業等を推進しています。	38%（3名／8名）	・ガバナンス委員会 ・特別委員会	50%（2名／4名）
タキロンシーアイ	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。同社は、同社の機能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、多岐にわたる同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）
ISC 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、当社は同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）
プリマハム	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、当社の畜産バリューチェーンの中で最終製品の供給という重要な役割を担います。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、同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。	50%（3名／6名）	・経営諮問委員会 ・サステナビリティ委員会	75%（3名／4名）
CTC	当社グループの出資先・取引先等の有する最先端技術製品・サービスの販売チャネルとしての機能等を担うと共に、当社グループの幅広いネットワークを活用しています。また、同社は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等、当社との協業を通じ、業容を拡大しています。	57%（4名／7名）	・指名委員会 ・報酬委員会 ・ガバナンス委員会	50%（2名／4名）
CONEXIO	携帯アクセサリー販売事業の海外展開、当社グループ内の異業種企業との連携による店舗資産や個人顧客への商品・サービス販売ノウハウ等の経営資源の有効活用等において、当社グループの幅広い国内外ネットワークを活用し業容を拡大しています。	38%（3名／8名）	・指名・報酬委員会 ・ガバナンス委員会 ・特別委員会	50%（2名／4名）

役員報酬

当社の取締役報酬制度は、「業績拡大のインセンティブ」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、過去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資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		
	④ 業績連動型株式報酬（非金銭報酬） 連結純利益に基づき総支給額が決定し、業績連動型賞与の個別支給額の算出にあたり使用する取締役の役位ポイントに応じて個別支給額が決定	以下は2事業年度分かつ取締役及び執行役員を対象とした限度額 ● 当社から信託への拠出上限額：15億円 ● 対象者に付与するポイントの総数：130万ポイント（1ポイント＝1株として換算） ※ 社外取締役は不支給	2016年6月24日

* 別途、特別賞与が支給される場合には、賞与の報酬限度額から支給されます。

2021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			
					業績連動型賞与	株価連動型賞与	特別賞与	株式報酬（非金銭報酬）
取締役	取締役（社内）	7名	3,611	682	2,000	—	576	352
	社外取締役	5名	81	81	—	—	—	—
	合計	12名	3,692	763	2,000	—	576	352
監査役	監査役（社内）	2名	92	92	—	—	—	—
	社外監査役	4名	60	60	—	—	—	—
	合計	6名	152	152	—	—	—	—

※ 当社は、2022年6月24日開催の定時株主総会において第5号議案（取締役の報酬額改定の件）が可決されることを条件として、特別賞与を支給することを、ガバナンス・報酬委員会の審議を経た上で2022年3月17日開催の取締役会で決議しています（当該第5号議案については、同定時株主総会において可決）。これは、2021年度のフォーミュラで算定した取締役賞与を従来の賞与限度額（年額20億円）の範囲内で支給し（なお、業績連動型賞与の金額が年額20億円に達するため、株価連動型賞与はゼロとなります）、当該賞与限度額を上回る金額を取締役賞与とは別枠の特別賞与として支給するものです。

②業績連動型賞与及び④業績連動型株式報酬の算定式

総支給額

総支給額算定ベース
＝（A ＋ B ＋ C）×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷55
2022年度連結純利益のうち、
A ＝ 2,000億円に達するまでの部分×0.35%
B ＝ 2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分×0.525%
C ＝ 3,000億円を超える部分×0.525%（うち、株式報酬として0.175%）

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（賞与及び株式報酬それぞれにつき報酬限度額による制限があります）。

個別支給額

個別支給額
＝総支給額算定ベース×役位ポイント÷対象となる取締役の役位ポイントの総和

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（国内居住）	取締役副社長執行役員（国内非居住）	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	4	3	2.2

個別支給額のうち、A及びBに係る部分は全額現金で支払われます。Cに係る部分については、0.175%分を株式報酬で支給し、残額は現金で支払われます。なお、現金で支払われる部分の80%*1は、担当組織の計画達成率及び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。また、株式報酬については、在任中は毎年ポイント（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。なお、信託より支給する株式はすべて株式市場から調達予定ですので、希薄化は生じません。

なお、国内非居住者の取締役は業績連動型株式報酬の対象外であるため、その代替として、当該取締役が業績連動型株式報酬の対象であれば支給される、左記算定式にて算出される個別株式報酬額相当額（但し、国内非居住者の取締役の役位ポイントは15）に、一定の業績達成率に応じて加減算して算出される額を、左記とは別の業績連動型賞与として支払います。2022年度は、国内非居住者の取締役に該当する者はいませんので、本特則は適用されません。

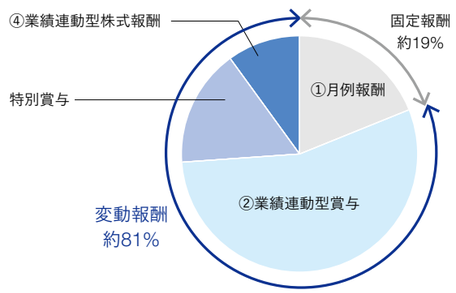
*1 個別支給額（現金部分）80%の算定式：
（総支給額×役位ポイント÷対象となる取締役の役位ポイントの総和）×80%
×（担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率*2×50%＋前年度業績との比較により決定する乗率*3×50%）
*2 担当組織連結純利益の計画達成率により決定する乗率：
100%＋（担当組織連結純利益の計画達成率－100%）×2
（乗率が負数の場合は0%とします。上限は200%とします。）
*3 前年度業績との比較により決定する乗率：
100%＋（担当組織連結純利益の前年度比率－100%）×2
（乗率が負数の場合は0%とします。上限は200%とします。）
*4 担当組織の業績評価ができない取締役の計画達成率は100%とします。

③株価連動型賞与の算定式

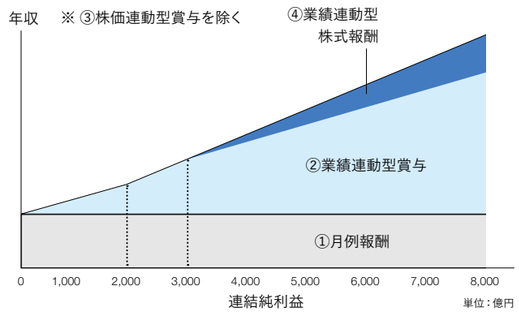
個別支給額*1（2022年度）
＝（2021～2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値–2019～2020年度の日々の当社株価終値の単純平均値）
×1,300,000×（2021年度と2022年度の役位ポイント*2の合計）÷（108.8ポイント×2）×相対株価成長率*3
－2021年度に適用されたフォーミュラで算定した株価連動型賞与

*1 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。
*2 役位ポイントは、国内非居住取締役副社長執行役員の役位ポイントが5であることを除いて、②業績連動型賞与の算定に用いられるものと同一です。
*3 相対株価成長率
＝（2021～2022年度の日々の当社株価終値の単純平均値÷2019～2020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TOPIXの単純平均値÷2019～2020年度の日々のTOPIXの単純平均値）

取締役（社外取締役を除く）報酬構成比率イメージ（2021年度）



取締役（社外取締役を除く）報酬イメージ



取締役、監査役及び執行役員 2022年7月1日現在

取締役

代表取締役会長
岡藤 正広
CEO
1974年 当社入社
2018年 当社取締役会長CEO
所有株式数 345,310株(173,415株 *1)

代表取締役社長
石井 敬太
COO
1983年 当社入社
2021年 当社取締役社長COO
所有株式数 144,450株(77,747株 *1)

代表取締役
小林 文彦
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 158,328株(73,748株 *1)

代表取締役
鉢村 剛
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 156,715株(71,015株 *1)

代表取締役
都梅 博之
機械カンパニー プレジデント
1982年 当社入社
2022年 当社取締役 専務執行役員
所有株式数 69,861株(30,206株 *1)

代表取締役
中 宏之
CSO
(兼)CDO・CIO (兼)業務部長
1987年 当社入社
2022年 当社取締役 執行役員
所有株式数 32,559株(11,130株 *1)

取締役 *2
村木 厚子
2016年 当社取締役
所有株式数 3,100株

取締役 *2
川名 正敏
2018年 当社取締役
所有株式数 10,700株

取締役 *2
中森 真紀子
2019年 当社取締役
所有株式数 11,500株

取締役 *2
石塚 邦雄
2021年 当社取締役
所有株式数 2,000株

監査役

常勤監査役
京田 誠
1987年 当社入社
2020年 当社常勤監査役
所有株式数 25,510株

常勤監査役
茅野 みつる *4
2000年 当社入社
2022年 当社常勤監査役
所有株式数 26,204株

監査役 *3
間島 進吾
2013年 当社監査役
所有株式数 200株

監査役 *3
瓜生 健太郎
2015年 当社監査役
所有株式数 7,900株

監査役 *3
菊池 眞澄
2021年 当社監査役
所有株式数 1,200株

所有株式数は伊藤忠商事㈱の所有株式数。
*1 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。
*2 会社法第2条第15号に定める社外取締役。
*3 会社法第2条第16号に定める社外監査役。
*4 茅野 みつるの戸籍上の氏名は、池 みつるです。

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/

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	主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野									ガバナンス・報酬委員会	指名委員会 *1	女性活躍推進委員会 *2	主な役割・経歴・資格等
			経営全般	グローバル	マーケティング／営業	SDGs・ESG	健康・医療		財務・経理・リスクマネジメント	人事・労務	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	○	○	○	○	○		○	○	○	□	□		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	○	○	○	○			○	○	○				欧州総支配人 アフリカ総支配人 機械カンパニープレジデント
中 宏之	代表取締役	男	○	○	○	○			○	○	○				業務部長 CSO、CDO・CIO
村木 厚子	社外取締役	女				●	●			●			□	■	厚生労働事務次官
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
京田 誠	常勤監査役	男				●			●		●		※	□	食料カンパニーCFO
茅野 みつる	常勤監査役	女	●	●							●	※			法務部長 伊藤忠インターナショナル会社CEO 米国(カリフォルニア州)弁護士
間島 進吾	社外監査役	男		●					●		●	□			KPMG(米国)統括パートナー 日本・米国(ニューヨーク州)公認会計士
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
菊池 眞澄	社外監査役	男	●		●					●		□		□	仙台ターミナルビル㈱社長 ㈱アトレ社長・会長

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○を付し、社外役員及び常勤監査役に関しては、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、特に当社経営において貢献すること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。

■委員長　□委員　※オブザーバーとして参加

*1 指名委員会のオブザーバーには、京田監査役の他、秘書部長を含みます。
*2 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。
*3 当社の元社外取締役である望月晴文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。

取締役、監査役及び執行役員

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

専務執行役員
都梅 博之
機械カンパニー プレジデント

常務執行役員
諸藤 雅浩
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 94,974株(50,092株*)

貝塚 寛雪
食料カンパニー プレジデント
所有株式数 85,185株(45,888株*)

髙田 知幸
広報部長
所有株式数 68,630株(22,930株*)

新宮 達史
情報・金融カンパニー プレジデント
所有株式数 78,149株(40,949株*)

執行役員
森田 考則
欧州・CIS総支配人
(兼)伊藤忠欧州会社社長
所有株式数 31,155株

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 51,590株(22,390株*)

瀬戸 憲治
金属カンパニー プレジデント
所有株式数 63,759株(29,909株*)

的場 佳子
人事・総務部長
所有株式数 48,630株(2,885株*)

中 宏之
CSO
(兼)CDO・CIO(兼)業務部長

加藤 修一
第8カンパニー プレジデント
所有株式数 45,451株(14,696株*)

真木 正寿
住生活カンパニー プレジデント
所有株式数 32,039株(6,016株*)

山口 忠宜
伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)
所有株式数 5,912株

渡辺 聡
財務部長
所有株式数 22,799株(1,824株*)

武内 秀人
ブランドマーケティング部門長
所有株式数 22,785株(1,824株*)

鯛 健一
生鮮食品部門長
所有株式数 22,157株(1,824株*)

梶原 浩
情報・通信部門長
所有株式数 23,327株(1,824株*)

齊藤 晃
東アジア総代表
所有株式数 21,499株

北島 義典
㈱ドーム 代表取締役CEO
所有株式数 21,735株

西口 知邦
秘書部長
所有株式数 22,753株

山口 和昭
経理部長
所有株式数 22,703株

田畑 信幸
化学品部門長
所有株式数 22,394株

吉川 直彦
プラント・船舶・航空機部門長
所有株式数 20,824株

山本 広太郎
ITOCHU Building Products
Holdings Inc.
(Director, President & CEO)
所有株式数 9,463株

阿部 邦明
食料経営企画部長
所有株式数 21,190株

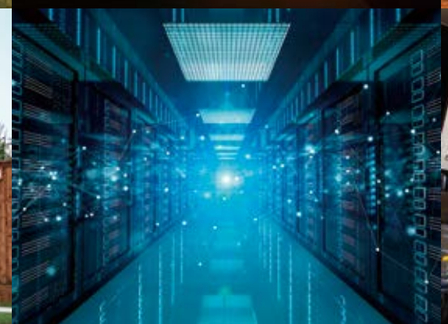
所有株式数は伊藤忠商事㈱の所有株式数。
* 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。
なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。

事業ポートフォリオ

このパートでは、事業ポートフォリオを構成する各カンパニーの戦略について、
各事業領域における「強み」や「リスクと機会」等を踏まえ、
企業価値算定式(投資判断の視点)やマテリアリティとの関連性を意識して説明しています。

CONTENTS

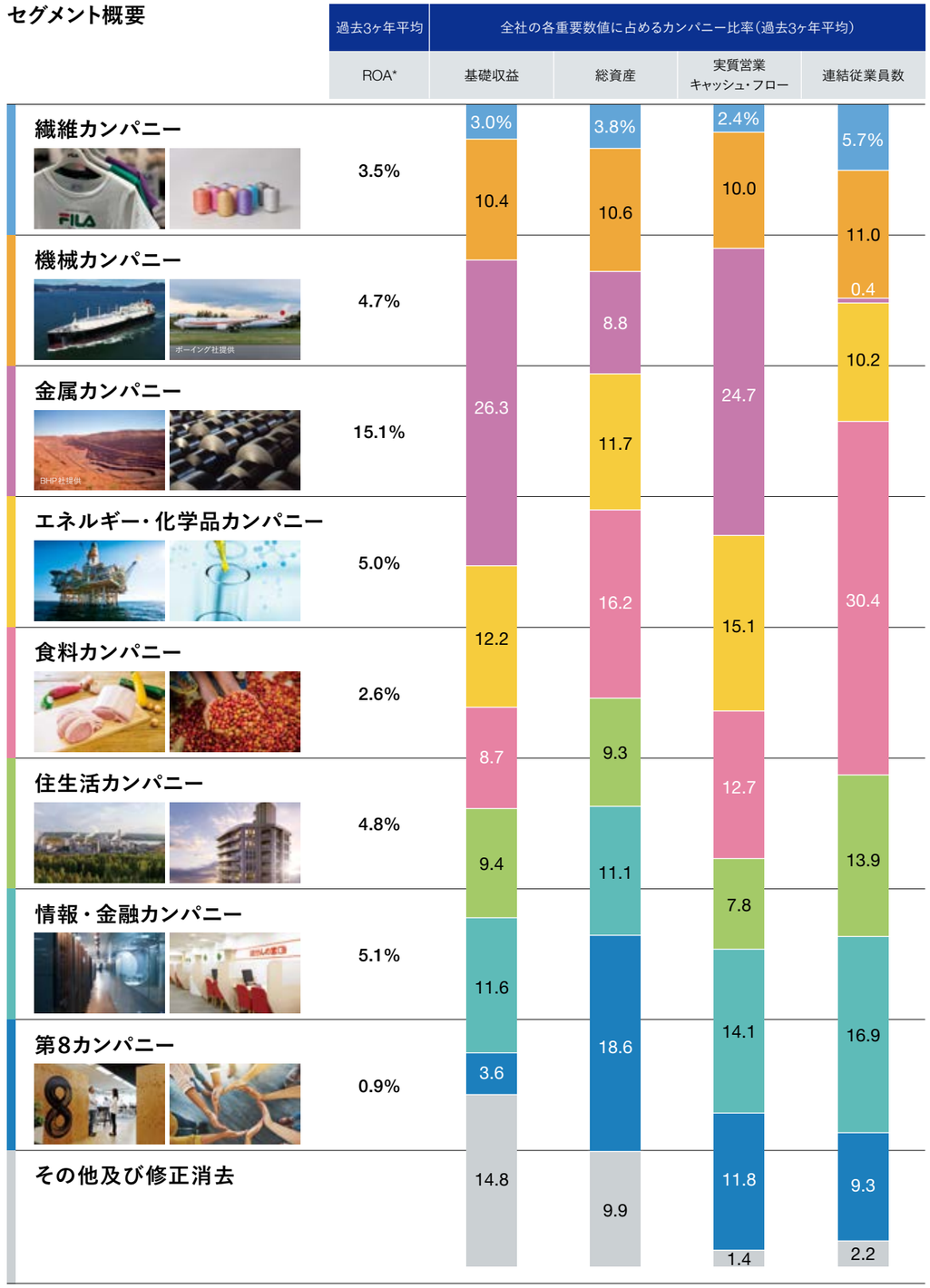
業績推移 108
繊維カンパニー 110
機械カンパニー 112
金属カンパニー 114
エネルギー・化学品カンパニー 116
食料カンパニー 118
住生活カンパニー 120
情報・金融カンパニー 122
第8カンパニー 124



業績推移

※ 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）

セグメント概要

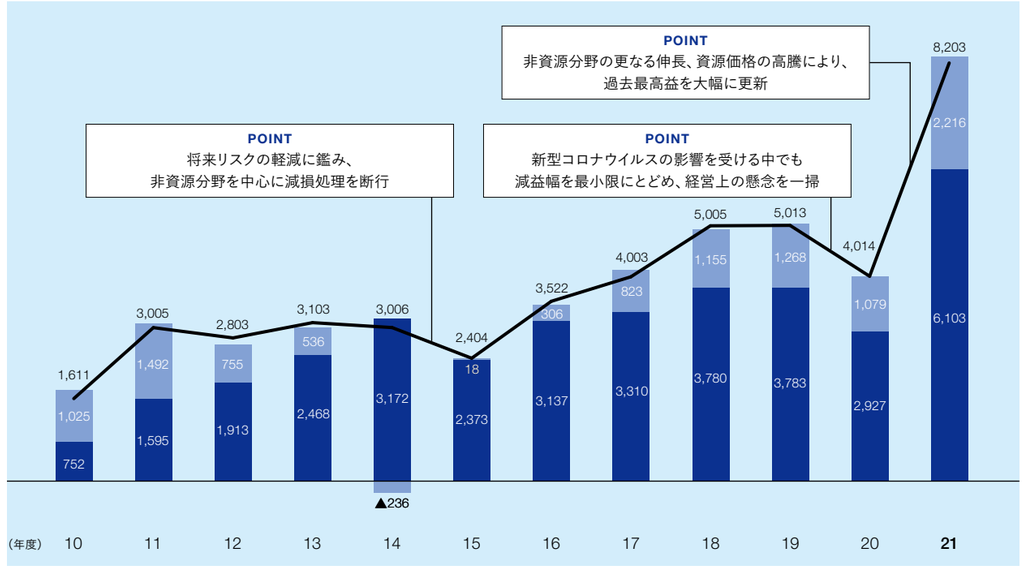


	基礎収益	総資産	実質営業キャッシュ・フロー	連結従業員数
非資源	72.9%	90.6%	71.1%	94.9%
資源	27.1%	9.4%	28.9%	5.1%

* 平均ROAは基礎収益に対するROAを表示しています。

連結純利益（非資源／資源）

単位：億円

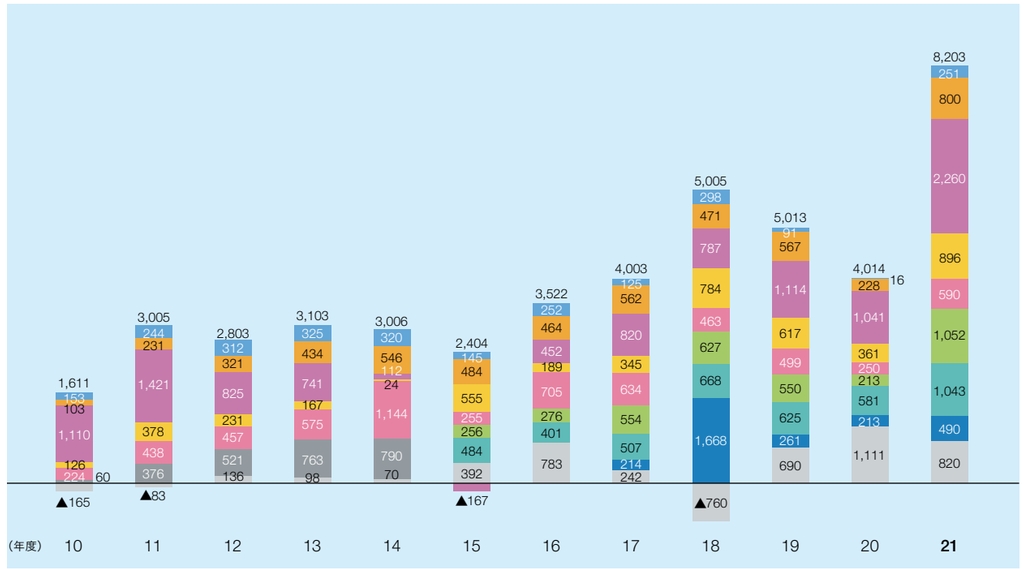


― 連結純利益　■ 非資源利益　■ 資源利益

※ CITIC／CP関連の損益を除き、「その他及び修正消去」は、非資源利益、資源利益に含まれていません。

セグメント別連結純利益

単位：億円



	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
一過性損益	▲575	200	0	0	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160	▲510	1,300
基礎収益	2,186	2,805	2,803	3,103	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853	4,524	6,903

■ 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・情報カンパニー（2014年度以前）　■ 住生活カンパニー（2015年度以降）　■ 情報・金融カンパニー（2015年度以降）
■ 第8カンパニー（2017年度以降）　■ その他及び修正消去

※1 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。
※2 2019年7月1日付で「第8カンパニー」を新設したことに伴い、2017年度及び2018年度の実績を組替えて表示しています。

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・ライセンスを中心とした事業）
- 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）

カンパニーの強み

- 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

繊維カンパニー プレジデント
諸藤 雅浩

左から

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

事業展開

※定量データは、Page 136〜143をご参照ください。

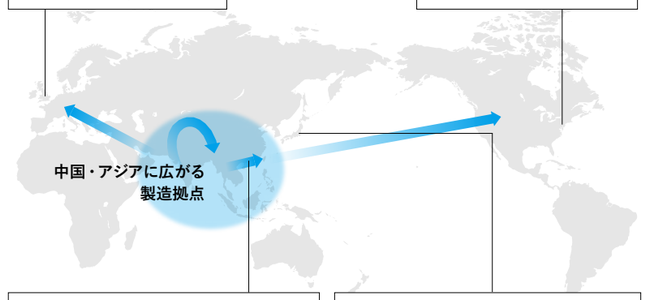
国内事業損益割合（イメージ） 80%

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
- エドウイン
- 三景
- デサント
- ドーム
- ユニコ
- レリアン
- ロイネ

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、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、HEAD、LANVIN、Reebok、Vivienne Westwood

「マーケットイン」による事業変革の具体例

ファッションアパレル事業室
藤田 佳紀

「アンダーアーマー」の日本総代理店㈱ドームの子会社化

当社は、米国スポーツブランド「アンダーアーマー」の日本総代理店である㈱ドームの発行済株式の過半数を取得し、子会社化しました。「アンダーアーマー」は、「進化をもたらす」をミッションにして、1996年の設立以来、アスリートのパフォーマンスを最大限に引出す高機能なアイテムを展開し、世界有数のスポーツブランドに成長を遂げています。

繊維事業では、変化の激しい環境下においても安定的に成長を続けるスポーツ関連ビジネスの更なる拡大を重点戦略の一つと位置付けています。世界的な優良ブランドである「アンダーアーマー」の展開を通じて、「マーケットインによる事業変革」を推進し、更なる収益基盤の強化を目指していきます。

2021年度レビュー（確実な成果）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	グループ会社におけるデータを活用した在庫最適化を推進し、生産・販売・物流の効率化と収益改善の効果を実証
	繊維由来の再生ポリエステル「レニュー（RENU）」のグローバル展開を加速、繊維製品回収サービス「ウェア・トゥ・ファッション（Wear to Fashion）」の提供を開始
	米国「アンダーアーマー」の日本総代理店である㈱ドームの子会社化を決定

成長機会の取込み（持続的な成長）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	サステナブル素材を核とした原料起点のバリューチェーンの強化等、繊維・ファッション業界におけるサステナビリティの進展に寄与する取組みの推進
	ブランド・リテール関連事業におけるEC強化や新たな販路拡大、低重心経営の徹底等による事業基盤の強化
	中国・アジアにおける有力企業との取組深耕による海外収益の拡大
	スポーツ関連分野における「マーケットインによる事業変革」を通じた更なる収益基盤の拡大
	㈱デサントの海外事業拡大支援

リスクへの対応（資本コストの低減）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	ITやデータ活用、RFIDの普及等による生産・販売・物流業務の効率化
	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
	安全・安心な商品供給体制の構築

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。
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/activity/actionplan/

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

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、再生可能エネルギー、石油化学）
- 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）
- 自動車（乗用車・商用車の国内外販売、事業投資）
- 建設機械・産業機械・医療機器（国内外販売、事業投資）

カンパニーの強み

- 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	**吉川 直彦**
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**

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

ドバイ廃棄物処理発電プラントの建設状況

I-ENVIRONMENT INVESTMENTS社
Director Investment
Belinda Knox

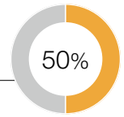
ドバイにおける世界最大級の廃棄物処理発電プラントの建設

当社は、ドバイ首長国において世界最大規模の廃棄物処理発電プラントの建設を進めており、2024年に予定される商業運転の開始後、35年間に亘る運営を担っていきます。本プラント完成後は、ドバイ首長国内で発生する一般廃棄物の約45%（年間190万トン）を焼却処理し、焼却時に発生する熱を利用し発電を行う予定です。当社は、本プロジェクトを通じ、同国の「廃棄物の埋立処分量の削減」、「持続可能な環境に配慮した廃棄物管理」、「化石燃料に頼らない代替エネルギーの開発促進」といった環境・衛生面における政策目標の達成に貢献していきます。

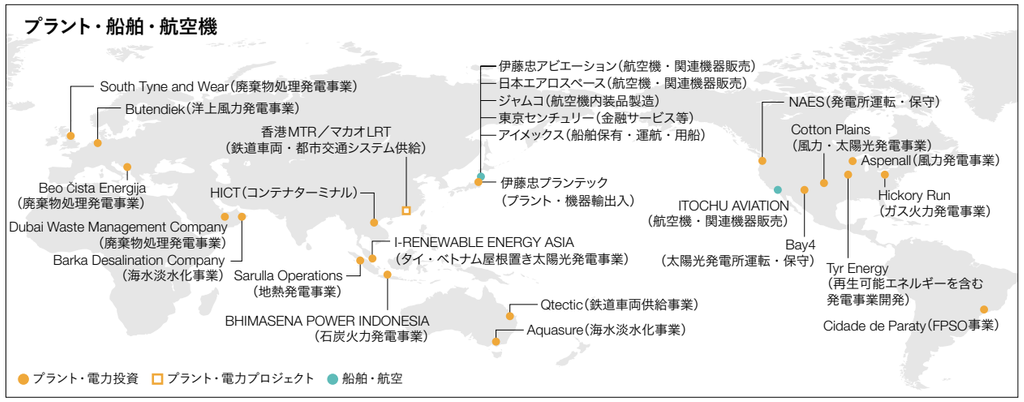
事業展開

※定量データは、Page 136〜143をご参照ください。

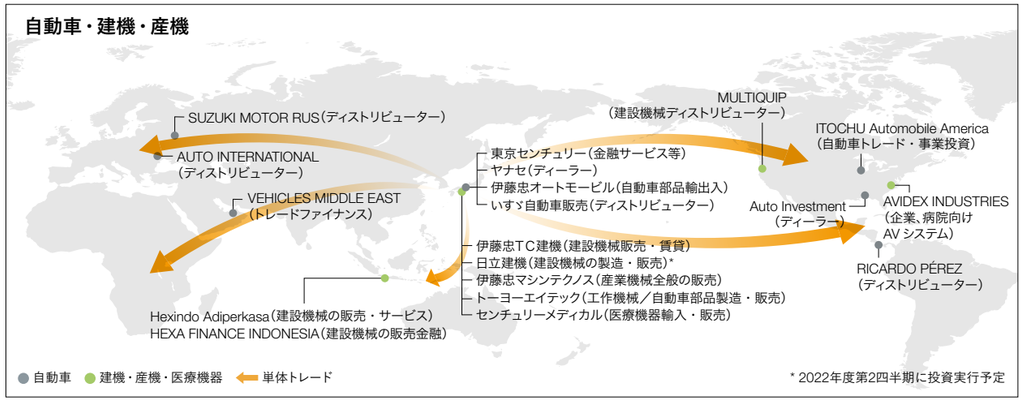
国内事業損益割合（イメージ）



プラント・船舶・航空機



自動車・建機・産機



* 2022年度第2四半期に投資実行予定

2021年度レビュー（確実な成果）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	日本産業パートナーズ㈱と共同で設立する特別目的会社を通じ、日立建機㈱と資本提携契約を締結
	米国における再生可能エネルギーの開発を専業とする開発会社の設立等、北米再生可能エネルギー事業を加速
	アンモニア燃料船開発と社会実装を目指し、当社主導の下、34企業・団体で協議会を立ち上げ、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構が公募したグリーンイノベーション基金事業に採択
	ドローンの開発・製造企業であるドイツWingcopter社との資本業務提携及び販売代理店契約を締結
	中国全土の物流網にEV商用車をリース提供する「地上鉄」との海外向け同ビジネスモデルの展開に向け、先行して日本での実証実験を開始

成長機会の取込み（持続的な成長）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	再生可能エネルギー分野の事業開発能力の強化に加え、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を船舶燃料とするゼロエミッション船開発・保有、燃料供給事業の推進
	高付加価値な水・環境関連事業の地域展開、機能拡充を通じた社会要請及び循環型社会促進への寄与
	自動車分野を中心としたバリューチェーンの変革
	医療分野におけるクオリティ・オブ・ライフ向上を目指した先端医療機器と高度医療サービスの提供

リスクへの対応（資本コストの低減）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	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
	すべての新規開発案件において、仕入先・事業投資関係先への環境・社会的な安全性に関するデューデリジェンスの実施

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。
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/activity/actionplan/

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

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、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、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）

カンパニーの強み

- 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、石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

金属カンパニー プレジデント
瀬戸 憲治

左から

金属資源部門長	**猪股 淳**
金属カンパニーCFO	**佐藤 一嘉**
金属経営企画部長	**田野 治**
鉄鋼製品事業室長	**新屋 徹**

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

South Flank鉄鉱山の選鉱プラント

鉄鉱石・製鉄資源部
鉄鉱石第一課
課長代行
大坪 日中

西豪州鉄鉱石権益の更なる強化を実現

当社がBHP社等と共に保有する西豪州鉄鉱石権益では、2018年に開発決定を行ったSouth Flank鉄鉱山が2021年5月より操業を開始しました。同鉱山は、隣接するMAC鉱山と合わせて年産1億4,500万トンを誇る世界最大の鉄鉱石生産ハブとなり、西豪州鉄鉱石事業の安定化に大きく貢献していきます。

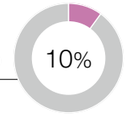
また、2021年にBHP社よりWestern Ridge鉄鉱床の一部権益を新たに取得しました。広大な4つの鉱床を有する同鉄鉱床は、既存の鉄道・港湾インフラを活用できる低コストの露天掘り鉱山として、生産を開始しています。

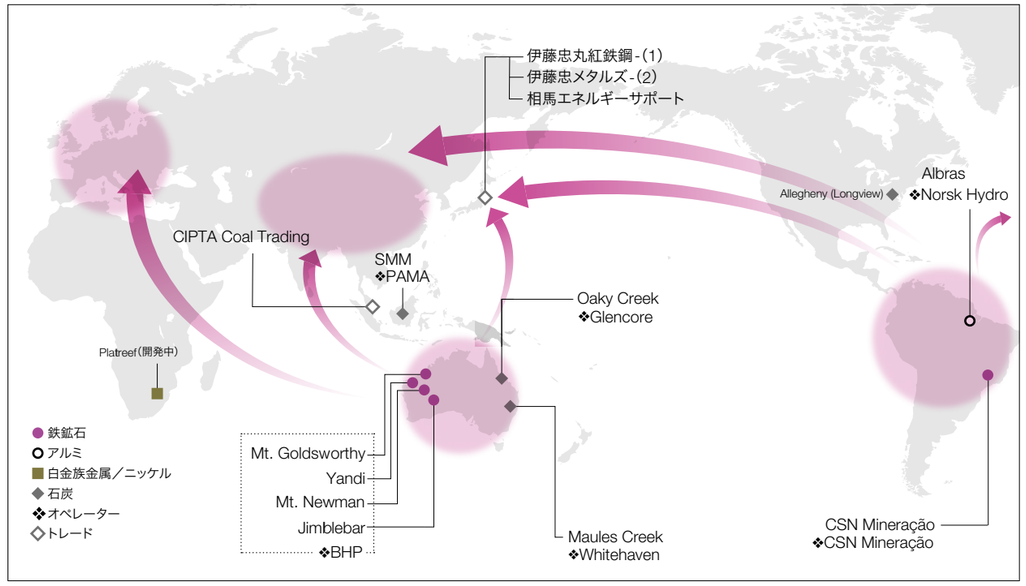
圧倒的な資源量、強度・加工性等の機能、安価に調達できる経済性、更にリサイクルによる再利用性等から、素材としての鉄の有用性は今後も不変であり、この有用な資源の長期確保・安定供給を支えていくことで、引続き社会に貢献していきます。

事業展開

※定量データは、Page 136～143をご参照ください。

国内事業損益割合（イメージ）





(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

2021年度レビュー（確実な成果）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	次世代に繋がる権益基盤拡充に向け、西豪州鉄鉱石事業ではSouth Flank鉄鉱山の操業開始に加え、Western Ridge鉄鉱床の一部権益を取得。米国ではAllegheny（Longview）原料炭炭鉱開発を継続
	CO_2固定化技術を有する豪州MCi社への出資を実施、同社の技術の日本国内での展開を推進
	脱炭素化推進のため、豪州Ravensworth North一般炭権益を売却
	持続可能な社会の実現に向け、リサイクルによる資源の有効活用や廃棄物の適正処理等、静脈産業への取組みを着実に推進

成長機会の取込み（持続的な成長）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	製鉄、電力会社等との強固な関係を活かし、カーボンニュートラル達成に不可欠な水素・アンモニア案件への取組みを強化
	脱炭素社会の実現に寄与するCCUS（CO_2回収・有効利用・貯留）、低炭素原料関連案件を着実に推進
	リサイクル及び廃棄物適正処理等、循環型社会の構築に寄与する静脈産業への取組みを更に推進
	EV／FCV、蓄電池、軽量化によるエネルギー効率の向上等、新たな技術や社会需要に不可欠な素材の安定供給

リスクへの対応（資本コストの低減）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	一般炭権益からの完全撤退に向けた取組み、及びGHG排出量削減に寄与する技術開発の推進
	自動車軽量化・EV化に関連するビジネス（アルミ・レアメタル等）の取組強化
	原料・燃料の安定供給の基盤となる優良資産の拡充
	EHS（環境・衛生・労働安全）ガイドラインの運用及び社員教育の徹底、並びに地域社会に対する医療・教育・寄付の提供及び地域インフラ整備等への貢献
	DXを活用した鉱山操業・設備管理や、鉱山機材の自動運転化等を通じた効率化の推進

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。
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/activity/actionplan/

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

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、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）

カンパニーの強み

- 優良なパートナーとの協業を軸とした、環境に配慮したエネルギー開発・トレード
- 強力な事業会社群と海外拠点を活用した化学品分野における事業展開力
- 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

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	**金富 正道**
エネルギー・化学品経営企画部長	**前田 晴夫**

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

廃食油等を原料に製造されたリニューアブルディーゼル

石油・LPガス貿易部
津田 亘

リニューアブル燃料のバリューチェーン構築

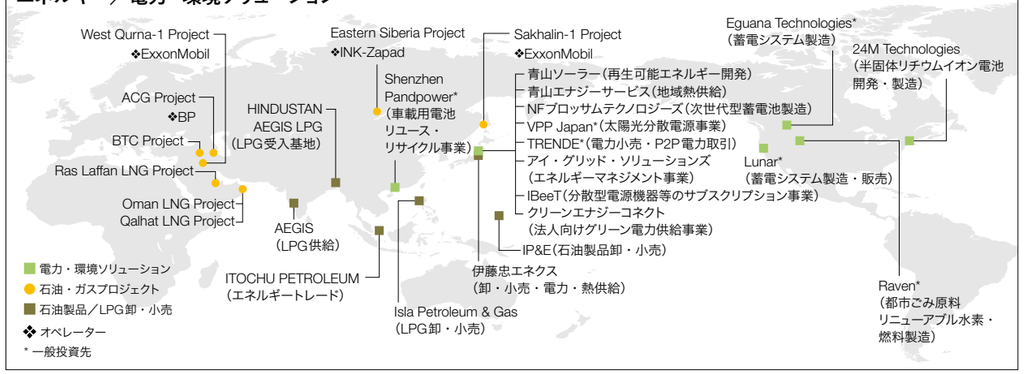
当社は、石油代替航空燃料（SAF）、リニューアブルディーゼル（RD）等、リニューアブル燃料のバリューチェーン構築を通じて、脱炭素社会の実現を目指しています。フィンランドNESTE社と日本向けSAF輸入販売に関する独占契約を締結し、日本国内での航空会社向け販売拡大に取組んでいます。また、NESTE社が生産するRDの輸入販売にも取組んでおり、日本初となる商用運送車向けRD給油拠点の運用を開始しました。NESTE社が生産するリニューアブル燃料は、廃食油等を原料としており、ライフサイクルアセスメントに基づくGHG排出量を石油由来燃料比でSAFは最大8割、RDは約9割削減することが可能です。当社は、今後も当社グループの総合力を活かしたリニューアブル燃料への取組みを通じて、「SDGsへの貢献・取組強化」を推進していきます。

事業展開

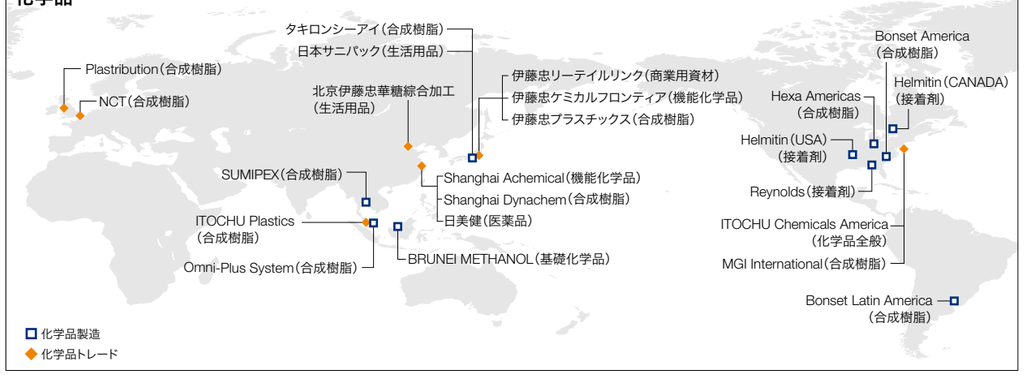
※定量データは、Page 136～143をご参照ください。

国内事業損益割合（イメージ） 70%

エネルギー／電力・環境ソリューション



化学品



2021年度レビュー（確実な成果）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	日本初となるリニューアブルディーゼルの商用運送車向け給油拠点の運用を開始
	フィンランドNESTE社製の石油代替航空燃料の日本向け独占輸入販売契約を締結
	バイオマスプラスチックを原料の一部に利用した食品容器の展開、及びリサイクルナイロンブランドを有するイタリアAquafil社とナイロン循環（リサイクル）スキームの構築を推進
	リユース電池を用いた産業用・業務用大型蓄電池の開発、半固体電池等の次世代電池事業における優良パートナーとの資本業務提携を推進
	事業会社を通じたオンサイト（屋根置き）・オフサイト（野立て）双方でのコーポレートPPA（産業向け電力販売契約）事業の推進、「追加性」のある再生可能エネルギーの取組強化

成長機会の取込み（持続的な成長）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	グループ会社との協働による水素・アンモニア等の次世代燃料バリューチェーン構築推進
	知見活用及び優良パートナーとの協業によるCCUS（CO_2回収・有効利用・貯留）への取組強化
	環境配慮型素材の共同開発や循環型（リサイクル）ビジネス等、社会課題の解決を図るビジネスモデルの拡充
	蓄電池関連事業における優良パートナーとの次世代電池事業及びリサイクルビジネスへの取組強化
	再生可能エネルギー発電所の開発・保有・運営を通じた再生可能エネルギーの安定供給の実現、SDGsニーズを踏まえた電力、固形バイオマス燃料トレードの拡大
	世界初の大型水素ビジネス投資ファンドClean H2 Infra Fundに参加

リスクへの対応（資本コストの低減）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	脱炭素社会実現に向けた次世代燃料、化学品リサイクル事業、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

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。
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/activity/actionplan/

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

食料カンパニー

事業分野

- 食品原料・素材（植物油、大豆、穀物、コーヒー、青果物、畜産物等）
- 食品製造・加工（飼料、砂糖、農産加工品、畜産加工品、業務用チョコレート、大豆加工素材等）
- 中間流通（食品原料の輸入・販売、食品卸等）

カンパニーの強み

- 業界トップクラスの中間流通・リテールネットワーク
- 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
- 食糧資源のグローバルサプライチェーン

食料カンパニー プレジデント
貝塚 寛雪

左から

食糧部門長	**宮本 秀一**
生鮮食品部門長	**鯛 健一**
食品流通部門長	**佐藤 英成**
食料カンパニーCFO	**相馬 謙一郎**
食料経営企画部長	**阿部 邦明**

事業展開

※定量データは、Page 136〜143をご参照ください。

国内事業損益割合（イメージ） 70%

食品原料・素材

食糧資源

- Provence Huiles（植物油製造）
- Fuji Oil International（植物油製造・販売）
- 機能性植物油のバリューチェーン

- Quality Technology International（機能性飼料添加物販売）
- CGB（穀物集荷・搾油・物流）
- UNEX (GUATEMALA)（コーヒー精製・輸出）

生鮮食品

- Dole（アジア青果事業／加工食品事業）
- 米国パイン缶詰・ジュースシェア **第1位**

- HYLIFE GROUP HOLDINGS

- 豚肉の**一貫生産**畜肉バリューチェーン

食品製造・加工

- 不二製油
- 業務用チョコレート
  国内シェア **第1位**
  世界シェア **第3位**

- 大豆たん白（大豆ミート素材）
  国内シェア **第1位**
- 伊藤忠飼料（飼料の製造販売）
- 伊藤忠製糖（砂糖の製造・加工・販売）

- プリマハム

- 国産豚肉のインテグレーション
- 煙台龍栄食品（食肉加工品製造・販売）
- ANEKA TUNA INDONESIA（ツナ缶詰の製造・販売）

中間流通

- 伊藤忠食糧（食品原料の輸入・販売）
- 伊藤忠食品（食品等の卸売・販売）
- 日本アクセス

- 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 **540ヵ所**

- 上海中金*（食品卸・販売）
- 北京必愛喜食品*（食品卸・販売）

→ **小売 消費者**

地域区分：◆ 国内 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国・アジア ■ その他海外

* 一般投資先

「SDGs」への貢献・取組強化の具体例

米国インディアナ州のCGB社 大豆搾油・精製工場

米国CGB ENTERPRISES社による大豆搾油・精製工場への投資について

当社の関連会社CGB ENTERPRISES社（CGB社）は、米国ノースダコタ州における大豆搾油工場の新設を決定しました。CGB社は、北米において穀物集荷事業、搾油事業、物流事業等を展開し、食の安定供給を支えています。搾油事業により生産される大豆油は、食用に加え、次世代の航空燃料と期待される石油代替航空燃料（SAF）等のバイオ燃料の原料としての活用も進んでおり、今後更なる需要の増大が見込まれます。CGB社は、大豆油の生産拡大を通じて、米国におけるエネルギー分野の成長も取込みながら、地球環境に優しいクリーンエネルギーの普及に貢献していきます。

CGB ENTERPRISES社
SENIOR VICE PRESIDENT
前田 憲哉

2021年度レビュー（確実な成果）

企業価値 ＝ 創出価値 / 資本コスト − 成長率

	Doleの加工食品事業におけるパイナップル残渣を原料とするクリーンエネルギー活用（バイオガス発電）の推進
	米国における食用油脂のニーズの変化に対応し、不二製油グループ本社㈱と合弁会社設立、北米油脂事業拡大に向け事業基盤を強化
	味覚や購買情報等の多様なデータを分析・可視化し、食品・飲料の商品開発プロセスの効率化・高度化を支援する新サービス「FOODATA」の展開

成長機会の取込み（持続的な成長）

企業価値 ＝ 創出価値 / 資本コスト − 成長率

	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・製品を中心とした海外における事業基盤の拡大
	食品原料・素材領域での地場産業の育成を通じた雇用拡大・生活環境向上を企図した産地開拓
	食品流通分野の機能拡充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

リスクへの対応（資本コストの低減）

企業価値 ＝ 創出価値 / 資本コスト − 成長率

	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ク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を増強
	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

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。
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/activity/actionplan/

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

住生活カンパニー

事業分野

- 紙・パルプ（パルプ、紙製品、衛材、木質系新素材、木材チップ等）
- 物資・資材（天然ゴム、タイヤ、使用済みタイヤ回収、セメント、スラグ、セラミックス等）
- 木材・建材（原木、製材、フェンス、木質構造材・部材、木質繊維板等）
- 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・商業等）開発・運営

カンパニーの強み

- 北米建材事業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
- 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
- 総合商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

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	**山内 務**
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**

事業展開

※定量データは、Page 136～143をご参照ください。

国内事業損益割合（イメージ） 40%

紙・パルプ・衛材

■ METSA FIBRE

- **世界最大級**の市販針葉樹パルプメーカー
- パルプ生産能力：約320万トン／年

◆ 伊藤忠紙パルプ（紙・板紙・紙加工品の卸）

天然ゴム・タイヤ・窯業

■ European Tyre Enterprise

- 英国タイヤ小売**最大手**Kwik-Fitを展開

■ ANEKA BUMI PRATAMA
（天然ゴム加工／インドネシア）
◆ 伊藤忠セラテック
（セラミックス原料・製品の製造）

木材・建材

北米建材事業
- **強靭なバリューチェーン**を展開

■ ITOCHU Building Products Holdings
  ■ MASTER-HALCO（フェンス製造・卸）
  ■ Alta Forest Products（木製フェンス製造）
  ■ US Premier Tube Mills（フェンス用パイプ製造）
■ CIPA LUMBER（単板の製造）
■ Pacific Woodtech（単板積層材の製造）

◆ 伊藤忠建材（建設・住宅関連資材販売）
◆ 大建工業（住宅関連資材等の製造・販売）

不動産開発・運営

◆ 伊藤忠都市開発
- 分譲マンション開発
（クレヴィアシリーズ）
- 収益不動産開発

◆ 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）
◆ 伊藤忠ハウジング（不動産の販売代理・仲介）
◆ 伊藤忠リート・マネジメント
（REIT・ファンド運用）
◆ センチュリー21・ジャパン
（不動産フランチャイズ運営）
◆ イトーピアホーム（戸建住宅の設計・施工）
◆ 中設エンジ（工場・物流施設等の設計・施工）
◆ 伊豆大仁開発（ゴルフ場運営）
◆ 西松建設*（建設事業、不動産関連事業等）

海外事業
■ Saigon Sky Garden
（サービスアパートメント／ベトナム）
■ Makati Sky Plaza Building
（オフィスビル／フィリピン）
■ Harindhorn Building（オフィスビル／タイ）
■ カラワン工業団地（インドネシア）
■ リゾートホテル運営事業（インドネシア）
■ 賃貸マンション事業（米国）

物流

◆ 伊藤忠ロジスティクス

- 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）

■ 伊藤忠物流（中国）
（中国国内の総合物流業）
■ 大藤物流（上海）
（中国国内の総合物流業）

地域区分：◆ 国内　■ 北米　■ 欧州　■ 中国・アジア

* 一般投資先

「マーケットイン」による事業変革の具体例

西松建設㈱との資本業務提携

2021年12月に西松建設㈱と資本業務提携契約を締結しました。同社と当社は、共同での不動産開発事業や工事発注・資機材調達等を通じてこれまでも良好な協業関係を構築してきましたが、本資本業務提携により、両社が有する経営資源・ノウハウを結集し、より一層の連携を深めていくことで、新たなシナジーの創出・企業価値向上を目指します。また、施工機能を加えた川上（建材）から川下（不動産）までのバリューチェーンを構築することで、SDGsへの貢献や国土強靭化等の社会課題解決に取組んでいきます。

建設第一部
建設第二課
猪俣 貴史

2021年度レビュー（確実な成果）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	成長分野への経営資源の配分強化に向けた戦略的な資産売却（日伯紙パルプ資源開発㈱）
	英国タイヤ卸・小売業（ETEL社）における使用済みタイヤ回収事業へのバリューチェーン拡大
	北米建材事業及び中国物流事業における資本再編による経営一元化の推進
	西松建設㈱等の不動産関連企業への投資による建設アライアンスの構築
	国内での物流倉庫開発や海外工業団地拡張事業への着手

成長機会の取込み（持続的な成長）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	北米建材事業でのM&A推進による収益力強化
	既存商材の再利用促進や持続可能な森林資源を利用した環境商品の取扱拡大によるSDGsへの貢献と収益力強化
	物流クライシスを機会として捉えた業界横断的な物流効率化推進による収益基盤強化
	建設・建材周辺事業におけるM&A推進による設計・施工分野の強化・拡大
	米国の大手不動産会社との戦略的提携及び共同投資実行を通じた北米不動産事業の推進

リスクへの対応（資本コストの低減）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

	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る違法伐採で生産された原料を排除した持続可能な天然ゴムの生産・普及の推進
	傘下グループ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

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。
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/activity/actionplan/

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

情報・金融カンパニー

事業分野

- 情報（ITソリューション、BPO、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）
- 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）
- 金融（リテールファイナンス、法人向けファイナンス）
- 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）

カンパニーの強み

- 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

情報・金融カンパニー プレジデント
新宮 達史

左から

情報・通信部門長	**梶原 浩**
金融・保険部門長	**川内野 康人**
情報・金融カンパニー CFO	**山浦 周一郎**
情報・金融経営企画部長	**橋本 敦**

「マーケットイン」による事業変革の具体例

伊藤忠インターナショナル会社
情報・金融部門
清原 延高

米国の大手セキュリティ事業者であるSilverSky社の関連会社化

当社は、伊藤忠インターナショナル会社を通じ、セキュリティ関連サービスを提供する米国SilverSky社を関連会社化しました。同社は20年以上に亘る経験と知見に基づき、多様なデータを高度に分析することで、顧客のネットワークや端末を様々な脅威から守っています。特に高度な規制対応を求められる金融・ヘルスケア業界から信頼を得ており、全米で4,000社を超える顧客を有します。当社は、本投資を通じて、世界の先進的な脅威情報へのアクセスを獲得すると共に、同社のアジア展開を支援していく考えです。また、CTCと連携し、デジタル時代における顧客企業の事業継続性に対する懸念を最小化することで、持続的な成長を支援していきます。

事業展開

※定量データは、Page 136〜143をご参照ください。

国内事業損益割合（イメージ） 80%

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
- 機器販売からシステム開発、導入後の保守・運用サービスまでの一括提供
- 大手企業を中心とした10,000社を超える**強固な顧客基盤**

◆ ベルシステム24（CRM*・コンタクトセンター事業）
◆ 伊藤忠インタラクティブ（デジタルマーケティング）
◆ ウイングアーク1st（ソフトウェア開発・販売）
■ SliverSky（セキュリティ事業）

通信・モバイル事業

◆ コネクシオ
- **国内最大規模**のキャリア認定ショップ数
- 法人向けソリューション提供も展開

◆ アシュリオン・ジャパン（携帯補償）
◆ Belong（携帯端末のオンライン流通事業）
■ ITC Auto Multi Finance（インドネシア・デバイスファイナンス）

ヘルスケア事業

◆ エイツーヘルスケア（臨床開発受託事業）
◆ ウェルネス・コミュニケーションズ（健康関連サービス）
◆ 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
- **アジア最大**の衛星通信業者
- スカパー！を中心としたメディア事業

©Boeing
スカパーJSAT提供

◆ 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）
■ RIGHTS & BRANDS ASIA（アジア・キャラクターライセンス）
■ Advanced Media Technologies（放送・ネットワーク関連機器販売）

ベンチャーキャピタル事業

◆ 伊藤忠テクノロジーベンチャーズ
■ ITC VENTURES XI

×

金融・保険

リテールファイナンス事業

◆ マネーコミュニケーションズ
- 給与前払いサービス

◆ オリエントコーポレーション（信販業）
◆ ポケットカード（クレジットカード業）
■ United Asia Finance（香港・中国消費者金融業）
■ EASY BUY（タイ消費者金融業）
■ ACOM CONSUMER FINANCE（フィリピン消費者金融業）
■ Pasar Dana Pinjaman（インドネシア個人間金融仲介業）
■ First Response Finance（英国中古車金融業）

法人向けファイナンス事業

■ Tokyo Century Leasing China（総合リース業）

保険ショップ・リテール保険事業

◆ ほけんの窓口
- 来店型保険ショップの**リーディングカンパニー**
- 国内に**790店舗超**展開

保険仲介事業

◆ 伊藤忠オリコ保険サービス（保険代理店業）
◆ I&Tリスクソリューションズ（保険ブローカー）
■ COSMOS SERVICES（香港保険ブローカー）

再保険事業・信用保証事業

◆ Gardia（リテール保証）
■ NEWGT Reinsurance（再保険事業）

地域区分：◆ 国内 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国・アジア

* Customer Relationship Management：顧客関係管理

2021年度レビュー（確実な成果）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

- ウイングアーク1st㈱や㈱シグマクシス、㈱ブレインパッドとの協業により、企業DX支援を推進
- 米国の大手セキュリティ事業者であるSilverSky社の関連会社化
- 英国を中心に自動車修理やサービス費用の後払いサービスを提供するBumper International社に出資
- 救急医療データプラットフォームを提供するスタートアップ、TXP Medical㈱との資本業務提携

成長機会の取込み（持続的な成長）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

- 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
- モバイル・ICT分野における日本で培ったビジネスモデルの海外展開
- 「マーケットイン」の発想に基づく革新的かつ利便性の高いDX事業の収益基盤確立
- 新たなリテールファイナンスを活用した国内外の事業基盤拡大
- リテール分野における保険のバリューチェーン構築

リスクへの対応（資本コストの低減）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

- 中古携帯の仕入・販売を通じた高頻度の端末買替に起因する環境負荷の軽減
- 医薬品の開発支援、健康予防関連事業による健康リスクの低減
- 国内外におけ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

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。
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/activity/actionplan/

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

第8カンパニー

事業分野

- 「マーケットイン」の発想による新規ビジネスの創出と他7カンパニーとの協働
- 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
- 当社グループの消費関連データを結合した情報プラットフォームの構築

カンパニーの強み

- ファミリーマートのリアル店舗ネットワーク及び生活消費分野に強みを持つ事業会社のビジネス基盤
- 多様なバックグラウンドを持つ人材構成と機動性の高いアメーバ的組織体制
- 商品基軸に縛られず「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

第8カンパニー プレジデント
加藤 修一

左から

第8カンパニーCFO	**菅 伸浩**
第8経営企画室長	**向畑 哲也**

「マーケットイン」による事業変革の具体例

デジタルの顧客接点「ファミペイ」の強化

ファミリーマートは、店舗に次ぐ顧客接点となるスマホアプリ「ファミペイ」を2019年7月にリリースし、2022年5月末に1,250万ダウンロードを達成しました。既存事業では、ファミペイのデジタル特性を活かしたクーポン配信等の独自特典や利便性の提供によるCRM強化に取組んでいます。また、新規事業では、顧客データを活用した広告・メディア事業の取組みに加え、金融事業では大手コンビニエンスストアで唯一自社ペイメントを保有する強みを活かし、2021年9月に電子マネーの残高不足時に後払いができる「ファミペイ翌月払い」、2021年12月には借入ができる「ファミペイローン」といった小口金融サービスの提供を開始しています。

多種多様な顧客ニーズに対応するため、当社グループの技術・ノウハウを活用し、今後も順次機能を拡充させていきます。

第8経営企画室
室長代行
梶谷 純

事業展開

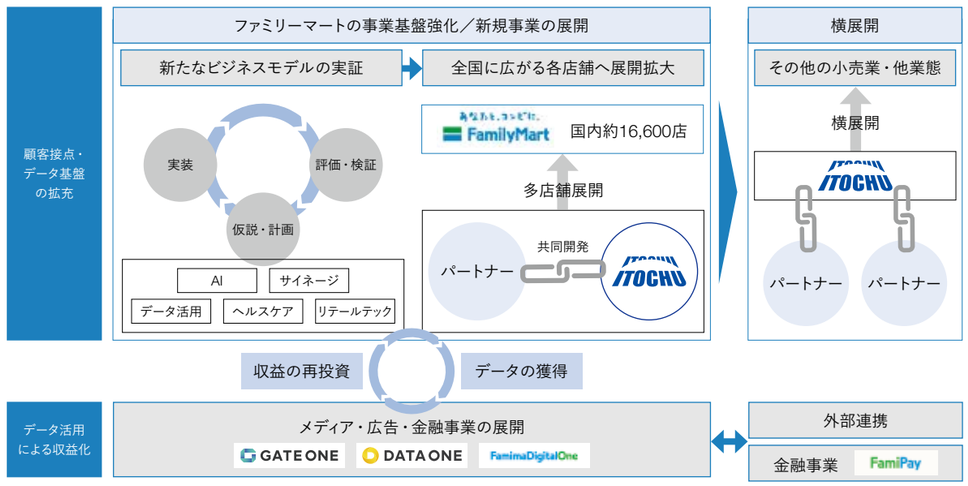
※定量データは、Page 136〜143をご参照ください。

国内事業損益割合（イメージ） 100%

新型コロナウイルスにより消費者の行動は大きく変容し、消費者ニーズの変化への対応が必要となっています。第8カンパニーは「マーケットイン」の発想に基づき、特に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最大限活用しながら、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します。

具体的な取組方針

- 中核事業であるファミリーマートの徹底的な強化。
- ファミリーマートの店舗ネットワーク・集客力を活用しながら、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。実証済みのサービス・技術をその他小売業・他業態へ横展開。
- 外部連携や金融事業等を通じて顧客接点を拡大・データ量を拡充し、広告・金融事業収益を最大化。新規収益をコンビニエンスストア事業へ再投資することで、店舗集客力の一層の向上を図る。



2021年度レビュー（確実な成果）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

- ファミリーマートにおける商品力強化（ヒット商品の開発及び定番品強化）、40周年販促企画等のマーケティング施策
- ㈱ゲート・ワンの設立によるメディア事業への参入
- 「ファミペイ」による小口金融サービス（ファミペイ翌月払い・ファミペイローン）の提供を開始
- デジタルを活用した各種プロジェクト立ち上げと実証実験の推進

成長機会の取込み（持続的な成長）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

- コンビニエンスストア事業の3つの基本「商品力・利便性・親しみやすさ」の徹底的向上、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
- ファミリーマート店舗のメディア化等による顧客接点・事業収益の拡大
- データ基盤の拡充とデータを活用した広告・金融他、新規事業の展開
- ベンチャー投資等を通じた新たなソリューションの開発

リスクへの対応（資本コストの低減）

企業価値 ＝ 創出価値 ／（資本コスト － 成長率）

- 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
- デジタルを活用した人手不足への対応

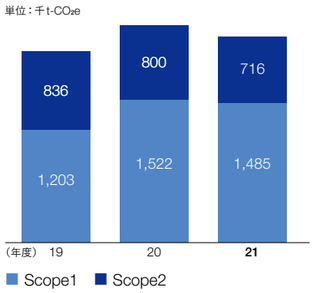
サステナビリティアクションプランに対応する項目に、該当するマテリアリティのマークを付しています。
アクションプランの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/actionplan/

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

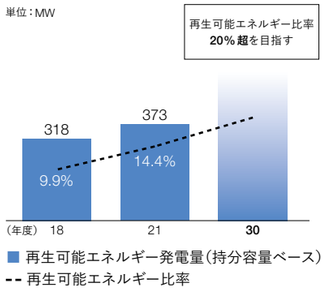
ESG情報

環境

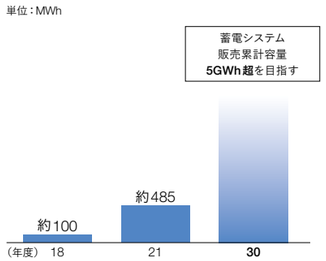
GHG排出量(連結)*1



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



	単体*3			連結*4		
	2019年度	2020年度	**2021年度**	2019年度	2020年度	**2021年度**
GHG排出量(千t-CO_2e)*1						
Scope1	0	0	**0**	1,203	1,522	**1,485**
Scope2	7	6	**6**	836	800	**716**
Scope3*2						
資本財	—	—	**—**	800	660	**621**
Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	—	—	**—**	328	310	**389**
国内輸送	—	—	**—**	13	12	**10**
廃棄物	—	—	**—**	235	369	**350**
出張	—	—	**—**	56	21	**25**
通勤	—	—	**—**	25	25	**23**
フランチャイズ	—	—	**—**	1,152	1,089	**1,048**
電力使用量(千kWh)	11	10	**10**	1,665,148	1,699,034	**1,638,874**
水使用量(千m^3)*5	115	90	**115**	94,132	73,140	**58,120**
廃棄物排出量(千t)*5	1	0	**0**	613	754	**649**
廃棄物リサイクル率	94.3%	93.4%	**93.7%**	—	—	**—**

*1 2020年度より、エネルギー起源CO_2以外のGHGの算定範囲を拡大したことに伴い、GHG排出量が増加しています。
*2 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/**
*3 GHG排出量・電力使用量は国内拠点合計、水使用量・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。2021年度は548社を集計対象としています。
*5 水使用量・廃棄物排出量については、統合レポート2021発行後に一部数値の変更を行っています。

ESG関連インデックスへの組み入れ状況

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数★ *1
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)★ *1
- FTSE4Good Index Series*2
- FTSE Blossom Japan Index★ *2
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index★ *2
- 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

★ 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定したESG指数

*1 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、証憑、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。
*2 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。

社会

人材関連

	2019年度	2020年度	**2021年度**
連結従業員数(人)	128,146	125,944	**115,124**
単体従業員数(人)	4,261	4,215	**4,170**
総合職数(人)	3,462	3,435	**3,395**
女性総合職数(人)(比率)	335 (9.7%)	346 (10.1%)	**359 (10.6%)**
管理職数(人)	2,566	2,565	**2,544**
女性管理職数(人)(比率)	209 (8.1%)	206 (8.0%)	**206 (8.1%)**
平均勤続年数	17.8年	17.9年	**18.2年**
月平均残業時間(時間)*1	35.4	39.1	**39.1**
年次有給休暇取得率	65.1%	52.6%	**58.8%**
育休取得数(人)(育休復帰率)	168 (98.1%)	139 (97.4%)	**143 (100.0%)**
障がい者雇用比率	2.2%	2.3%	**2.4%**

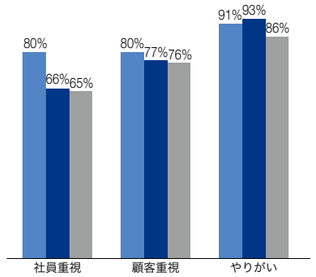
主要7機関の就職人気企業ランキング*2

	2021年卒	2022年卒	**2023年卒**
全業種1位獲得数	3機関	4機関	**4機関**
総合商社1位獲得数	7機関	7機関	**7機関**

研修関連

	2019年度	2020年度	**2021年度**
従業員1人当たりの平均研修費用(万円)	40.7	26.0	**26.9**
朝活セミナー実施回数(参加者数)	7回(3,162名)	4回(1,153名)	**5回(1,555名)**
全グループ社員向けサステナビリティ一般教育受講率	100.0%	100.0%	**100.0%**
サステナビリティ個別研修参加者数	—	617	**720**

エンゲージメントサーベイの結果*3



*1 1日の所定労働時間7時間15分を超える部分を残業時間として集計しています。
*2 主な雑誌・新聞7機関のうち、日本の全業種及び総合商社セクターで1位を獲得した数。2023年卒は、学情、ダイヤモンドHR、文化放送、ワークス・ジャパンで全業種1位を獲得。総合商社セクターでは当該4機関に加え、楽天、ディスコ、マイナビを含む全7機関で1位を獲得しました。
*3 2018年度及び2021年度に実施したエンゲージメントサーベイの結果(主要項目)。グローバルは2018年から2020年における世界約610社・約580万人の結果。「社員重視」は「社員を大切にし、配慮している」、「顧客重視」は「顧客を重視している」、「やりがい」は「高いレベルの成果を達成することを求めている」の各質問に対する肯定的回答率を表示しています。

ガバナンス

取締役数・監査役数

単位:名	2019年7月	2020年7月	**2021年7月**	2022年7月
取締役数	10	10	**11**	10
社外取締役数(比率)	4 (40.0%)	4 (40.0%)	**4 (36.4%)**	4 (40.0%)
女性取締役数(比率)	2 (20.0%)	2 (20.0%)	**2 (18.2%)**	2 (20.0%)
社内取締役の平均海外駐在年数	5.5年	5.7年	**6.3年**	5.6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

	2019年度	2020年度	**2021年度**
取締役出席率	100.0%	100.0%	**100.0%**
役員全体出席率	99.0%	100.0%	**99.5%**
社内役員出席率	100.0%	100.0%	**100.0%**
社外役員出席率	98.0%	100.0%	**99.0%**

主要財務データ

※ 2021年度については、円貨額を2022年3月末の米ドルへの換算レート122円39銭により換算し、米ドル金額を参考表示しています。

2009年度からのデータは、
当社ウェブサイト財務データをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial_data/

	米国会計基準			IFRS	IFRS								
	単位：百万円			単位：百万円	単位：百万円								単位：百万ドル
(年度)	2011	2012	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	**2021**	**2021**
P/L（会計年度）：													
収益	¥4,197,525	¥4,579,763	¥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**	**$100,444**
売上総利益	956,920	915,879	1,028,273	1,045,022	1,089,064	1,069,711	1,093,462	1,210,440	1,563,772	1,797,788	1,780,747	**1,937,165**	**15,828**
当社株主に帰属する当期純利益	300,505	280,297	310,267	245,312	300,569	240,376	352,221	400,333	500,523	501,322	401,433	**820,269**	**6,702**
当社株主に帰属する当期包括利益	249,983	475,819	446,214	391,901	465,605	▲144,777	303,063	390,022	464,785	279,832	655,259	**1,086,431**	**8,877**
1株当たり（円、米ドル）：													
当社株主に帰属する当期純利益*1	190.13	177.35	196.31	155.21	189.13	152.14	223.67	257.94	324.07	335.58	269.83	**552.86**	**4.52**
配当金	44.0	40.0	46.0	46.0	46.0	50.0	55.0	70.0	83.0	85.0	88.0	**110.0**	**0.90**
株主資本 *1	862.88	1,117.01	1,358.42	1,293.35	1,539.55	1,388.66	1,532.56	1,722.06	1,930.47	2,010.33	2,232.84	**2,857.50**	**23.35**
B/S（会計年度末）：													
総資産	¥6,507,273	¥7,117,446	¥7,848,440	¥7,784,851	¥8,560,701	¥8,036,395	¥8,122,032	¥8,663,937	¥10,098,703	¥10,919,598	¥11,178,432	**¥12,153,658**	**$ 99,303**
短期有利子負債	450,968	482,544	464,992	472,667	543,660	426,820	563,033	526,867	650,909	684,406	710,213	**522,448**	**4,269**
長期有利子負債	2,082,592	2,279,915	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**	**19,474**
有利子負債	2,533,560	2,762,459	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**	**23,743**
ネット有利子負債	2,014,898	2,185,623	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**	**18,654**
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）	2,259,717	2,447,868	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**	**26,284**
株主資本	1,363,797	1,765,435	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**	**34,311**
キャッシュ・フロー（会計年度）：													
実質営業キャッシュ・フロー*2	¥ 347,598	¥ 335,604	¥ 389,413	¥ 393,692	¥ 385,881	¥ 374,176	¥ 419,735	¥ 461,054	¥ 514,289	¥ 601,812	¥ 574,319	**¥ 790,159**	**$ 6,456**
営業活動によるキャッシュ・フロー	212,830	245,661	418,396	428,101	403,629	419,404	389,693	388,212	476,551	878,133	895,900	**801,163**	**6,546**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲416,315	▲199,990	▲266,692	▲270,377	▲276,103	▲557,260	▲81,306	▲256,350	201,149	▲248,766	▲207,296	**38,637**	**316**
財務活動によるキャッシュ・フロー	84,704	▲11,323	▲71,707	▲77,855	▲97,896	81,770	▲335,396	▲296,136	▲538,318	▲575,482	▲728,767	**▲846,706**	**▲6,918**
現金及び現金同等物期末残高	513,489	569,716	653,332	653,739	700,292	632,871	605,589	432,140	572,030	611,223	544,009	**611,715**	**4,998**
レシオ：													
ROA（%）	4.9	4.1	4.1	3.3	3.7	2.9	4.4	4.8	5.3	4.5	3.6	**7.0**	—
ROE（%）	23.8	17.9	15.9	13.0	13.4	10.4	15.3	15.8	17.9	17.0	12.7	**21.8**	—
株主資本比率（%）	21.0	24.8	27.4	26.3	28.4	27.3	29.6	30.8	29.1	27.4	29.7	**34.6**	—
ネット有利子負債対株主資本倍率（NET DER）（倍）	1.5	1.2	1.0	1.09	0.98	1.17	0.97	0.87	0.82	0.75	0.78	**0.54**	—
インタレストカバレッジ（倍）*3	13.5	12.4	13.1	12.5	12.7	10.1	11.1	9.3	8.3	8.7	13.2	**23.6**	—
株式情報：													
株価（円、米ドル）：													
始値	¥870.0	¥ 925.0	¥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**	**$29.87**
高値	966.0	1,241.0	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**	**34.72**
安値	676.0	755.0	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**	**25.36**
終値	903.0	1,131.0	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**	**33.86**
時価総額（会計年度末：十億円、十億米ドル）	1,427	1,788	1,906	1,906	2,057	2,189	2,476	3,203	3,046	3,342	5,328	**6,090**	**49.76**
出来高（年間：百万株）	1,882	1,783	1,782	1,782	1,782	1,886	1,604	1,240	1,155	1,129	957	**819**	—
発行済株式数（会計年度末：千株）	1,584,889	1,584,889	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**	—
対ドル為替レート（ニューヨーク連邦準備銀行）：													
会計年度末	¥82.41	¥94.16	¥102.98	¥102.98	¥119.96	¥112.42	¥111.41	¥106.20	¥110.68	¥107.53	¥110.61	**¥121.44**	—
会計年度平均	78.86	83.26	100.46	100.46	109.75	120.04	108.25	110.80	110.88	108.72	106.09	**112.33**	—
値幅：													
安値	85.26	96.16	105.25	105.25	121.50	125.58	118.32	114.25	114.19	112.00	110.61	**123.25**	—
高値	75.72	77.41	92.96	92.96	101.26	111.30	100.07	104.83	105.99	102.52	102.70	**107.94**	—
連結対象会社数（会計年度末）	366	356	354	—	342	326	308	300	291	289	279	**274**	—
連結従業員数（会計年度末）	70,639	77,513	102,376	104,310	110,487	105,800	95,944	102,086	119,796	128,146	125,944	**115,124**	—

*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 ＝ （売上総利益＋販売費及び一般管理費＋貸倒損失＋受取利息＋受取配当金）／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）	2017	2018	2019	2020	2021（単位：百万円）	2021（単位：百万米ドル）
流動資産：						
現金及び現金同等物	¥ 432,140	¥ 572,030	¥ 611,223	¥ 544,009	**¥ 611,715**	**$ 4,998**
定期預金	26,915	5,051	8,858	9,945	**11,185**	**91**
営業債権	2,183,349	2,397,608	2,113,746	2,122,815	**2,458,991**	**20,092**
営業債権以外の短期債権	84,146	168,968	176,691	166,282	**236,864**	**1,935**
その他の短期金融資産	34,329	43,132	45,315	44,930	**101,932**	**833**
棚卸資産	870,352	937,183	952,029	898,692	**1,077,160**	**8,801**
前渡金	179,760	98,081	89,425	80,521	**123,382**	**1,008**
その他の流動資産	112,370	185,767	135,774	161,256	**188,727**	**1,542**
売却目的保有資産	—	—	—	248,861	**—**	**—**
流動資産合計	3,923,361	4,407,820	4,133,061	4,277,311	**4,809,956**	**39,300**
非流動資産：						
持分法で会計処理されている投資	1,844,871	1,559,280	1,640,286	1,867,777	**2,288,762**	**18,701**
その他の投資	816,510	857,261	816,518	952,374	**958,218**	**7,829**
長期債権	617,719	618,762	660,578	658,658	**728,965**	**5,956**
投資・債権以外の長期金融資産	82,379	270,116	172,417	166,611	**172,191**	**1,407**
有形固定資産	813,294	1,077,874	2,137,474	1,939,791	**1,936,044**	**15,819**
投資不動産	19,134	32,524	58,595	50,665	**47,742**	**390**
のれん	129,283	391,560	403,940	396,869	**368,989**	**3,015**
無形資産	233,288	736,200	759,167	728,967	**712,618**	**5,822**
繰延税金資産	62,259	65,609	61,051	60,446	**54,639**	**447**
その他の非流動資産	121,839	81,697	76,511	78,963	**75,534**	**617**
非流動資産合計	4,740,576	5,690,883	6,786,537	6,901,121	**7,343,702**	**60,003**
資産合計	¥8,663,937	¥10,098,703	¥10,919,598	¥11,178,432	**¥12,153,658**	**$99,303**

負債及び資本の部 （年度末）	2017	2018	2019	2020	2021（単位：百万円）	2021（単位：百万米ドル）
流動負債：						
社債及び借入金（短期）	¥ 526,867	¥ 650,909	¥ 684,406	¥ 710,213	**¥ 522,448**	**$ 4,269**
リース負債（短期）	—	—	242,076	238,446	**235,791**	**1,926**
営業債務	1,825,859	1,942,037	1,707,472	1,628,766	**1,967,117**	**16,072**
営業債務以外の短期債務	79,200	234,518	215,175	199,757	**210,857**	**1,723**
その他の短期金融負債	26,791	27,073	35,699	40,172	**83,724**	**684**
未払法人所得税	53,241	48,014	67,074	57,370	**74,026**	**605**
前受金	157,167	88,480	81,799	84,699	**132,513**	**1,083**
その他の流動負債	319,777	350,343	368,163	374,489	**424,071**	**3,465**
売却目的保有資産に直接関連する負債	—	—	—	220,722	**—**	**—**
流動負債合計	2,988,902	3,341,374	3,401,864	3,554,634	**3,650,547**	**29,827**
非流動負債：						
社債及び借入金（長期）	2,252,606	2,332,928	2,192,557	2,445,099	**2,383,455**	**19,474**
リース負債（長期）	—	—	937,345	825,170	**775,180**	**6,334**
その他の長期金融負債	114,627	215,609	68,900	53,483	**58,217**	**476**
退職給付に係る負債	97,955	124,418	133,138	116,631	**103,975**	**850**
繰延税金負債	129,579	251,489	200,912	150,275	**250,999**	**2,051**
その他の非流動負債	95,917	142,769	144,273	162,900	**167,585**	**1,369**
非流動負債合計	2,690,684	3,067,213	3,677,125	3,753,558	**3,739,411**	**30,554**
負債合計	5,679,586	6,408,587	7,078,989	7,308,192	**7,389,958**	**60,381**
資本：						
資本金	253,448	253,448	253,448	253,448	**253,448**	**2,071**
資本剰余金	160,271	49,584	50,677	▲155,210	**▲161,917**	**▲1,323**
利益剰余金	2,324,766	2,608,243	2,948,135	3,238,948	**3,811,991**	**31,146**
その他の資本の構成要素						
為替換算調整額	136,729	81,037	▲37,836	131,612	**383,215**	**3,131**
FVTOCI金融資産	▲61,484	49,764	▲31,972	38,740	**146,638**	**1,198**
キャッシュ・フロー・ヘッジ	5,961	433	▲19,163	▲9,897	**7,154**	**59**
その他の資本の構成要素合計	81,206	131,234	▲88,971	160,455	**537,007**	**4,388**
自己株式	▲150,208	▲105,601	▲167,338	▲181,360	**▲241,204**	**▲1,971**
株主資本合計	2,669,483	2,936,908	2,995,951	3,316,281	**4,199,325**	**34,311**
非支配持分	314,868	753,208	844,658	553,959	**564,375**	**4,611**
資本合計	2,984,351	3,690,116	3,840,609	3,870,240	**4,763,700**	**38,922**
負債及び資本合計	¥8,663,937	¥10,098,703	¥10,919,598	¥11,178,432	**¥12,153,658**	**$ 99,303**

連結財務諸表

連結包括利益計算書

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021（単位：百万円）	2021（単位：百万米ドル）
収益：						
商品販売等に係る収益	¥ 4,719,460	¥10,570,925	¥ 9,738,983	¥ 9,156,193	**¥ 11,011,816**	**$ 89,973**
役務提供及びロイヤルティ取引に係る収益	790,599	1,029,560	1,243,985	1,206,435	**1,281,532**	**10,471**
収益合計	5,510,059	11,600,485	10,982,968	10,362,628	**12,293,348**	**100,444**
原価：						
商品販売等に係る原価	▲3,706,873	▲9,427,881	▲8,575,102	▲7,989,246	**▲9,696,532**	**▲79,226**
役務提供及びロイヤルティ取引に係る原価	▲592,746	▲608,832	▲610,078	▲592,635	**▲659,651**	**▲5,390**
原価合計	▲4,299,619	▲10,036,713	▲9,185,180	▲8,581,881	**▲10,356,183**	**▲84,616**
売上総利益	1,210,440	1,563,772	1,797,788	1,780,747	**1,937,165**	**15,828**
その他の収益及び費用：						
販売費及び一般管理費	▲890,276	▲1,193,301	▲1,380,944	▲1,366,489	**▲1,346,720**	**▲11,004**
貸倒損失	▲3,231	▲8,979	▲17,406	▲10,844	**▲7,923**	**▲65**
有価証券損益	7,080	203,034	57,801	4,105	**211,851**	**1,731**
固定資産に係る損益	▲29,629	▲12,041	▲4,396	▲157,524	**▲17,601**	**▲143**
その他の損益	▲280	10,734	▲1,414	▲6,197	**9,645**	**79**
その他の収益及び費用合計	▲916,336	▲1,000,553	▲1,346,359	▲1,536,949	**▲1,150,748**	**▲9,402**
金融収益及び金融費用：						
受取利息	34,702	40,128	35,267	23,114	**20,412**	**167**
受取配当金	34,273	48,372	66,474	53,145	**80,741**	**660**
支払利息	▲41,449	▲54,388	▲57,600	▲36,218	**▲28,976**	**▲237**
金融収益及び金融費用合計	27,526	34,112	44,141	40,041	**72,177**	**590**
持分法による投資損益	216,228	98,052	205,860	228,636	**291,435**	**2,381**
税引前利益	537,858	695,383	701,430	512,475	**1,150,029**	**9,397**
法人所得税費用	▲106,138	▲149,694	▲142,221	▲71,592	**▲271,056**	**▲2,215**
当期純利益	431,720	545,689	559,209	440,883	**878,973**	**7,182**
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 400,333	¥ 500,523	¥ 501,322	¥ 401,433	**¥ 820,269**	**$ 6,702**
非支配持分に帰属する当期純利益	31,387	45,166	57,887	39,450	**58,704**	**480**
その他の包括利益（税効果控除後）						
純損益に振替えられることのない項目						
FVTOCI金融資産	▲23,100	20,040	▲67,643	80,764	**▲8,927**	**▲73**
確定給付再測定額	3,252	▲3,174	▲3,835	12,449	**3,897**	**32**
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	1,333	9,143	▲7,761	13,474	**▲4,932**	**▲41**
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	▲38,452	▲8,803	▲92,645	114,879	**170,109**	**1,390**
キャッシュ・フロー・ヘッジ	495	▲3,641	▲6,074	3,470	**4,519**	**37**
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	40,354	▲47,668	▲43,307	63,660	**105,500**	**862**
その他の包括利益（税効果控除後）合計	▲16,118	▲34,103	▲221,265	288,696	**270,166**	**2,207**
当期包括利益	415,602	511,586	337,944	729,579	**1,149,139**	**9,389**
当社株主に帰属する当期包括利益	¥ 390,022	¥ 464,785	¥ 279,832	¥ 655,259	**¥ 1,086,431**	**$ 8,877**
非支配持分に帰属する当期包括利益	25,580	46,801	58,112	74,320	**62,708**	**512**

連結持分変動計算書

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021（単位：百万円）	2021（単位：百万米ドル）
資本金：						
期首残高	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	¥ 253,448	**¥ 253,448**	**$ 2,071**
新株の発行	—	—	—	—	**—**	**—**
期末残高	253,448	253,448	253,448	253,448	**253,448**	**2,071**
資本剰余金：						
期首残高	162,038	160,271	49,584	50,677	**▲155,210**	**▲1,268**
子会社持分の取得及び売却による増減等	▲1,767	▲6,624	1,093	▲205,887	**▲6,707**	**▲55**
自己株式の消却	—	▲104,063	—	—	**—**	**—**
期末残高	160,271	49,584	50,677	▲155,210	**▲161,917**	**▲1,323**
利益剰余金：						
期首残高	2,020,018	2,324,766	2,608,243	2,948,135	**3,238,948**	**26,464**
新会計基準適用による累積的影響額	—	▲14,097	▲26,501	—	**—**	**—**
当社株主に帰属する当期純利益	400,333	500,523	501,322	401,433	**820,269**	**6,702**
その他の資本の構成要素からの振替	▲2,740	▲86,512	▲1,392	18,388	**▲111,870**	**▲914**
当社株主への支払配当金	▲92,845	▲116,437	▲133,537	▲129,008	**▲135,356**	**▲1,106**
期末残高	2,324,766	2,608,243	2,948,135	3,238,948	**3,811,991**	**31,146**
その他の資本の構成要素：						
期首残高	88,729	81,206	131,234	▲88,971	**160,455**	**1,311**
当社株主に帰属するその他の包括利益	▲10,311	▲35,738	▲221,490	253,826	**266,162**	**2,175**
利益剰余金への振替	2,740	86,512	1,392	▲18,388	**111,870**	**914**
子会社持分の取得及び売却による増減	48	▲746	▲107	13,988	**▲1,480**	**▲12**
期末残高	81,206	131,234	▲88,971	160,455	**537,007**	**4,388**
自己株式：						
期首残高	▲122,340	▲150,208	▲105,601	▲167,338	**▲181,360**	**▲1,482**
自己株式の取得及び処分	▲27,868	▲59,456	▲61,737	▲14,022	**▲59,844**	**▲489**
自己株式の消却	—	104,063	—	—	**—**	**—**
期末残高	▲150,208	▲105,601	▲167,338	▲181,360	**▲241,204**	**▲1,971**
株主資本合計	2,669,483	2,936,908	2,995,951	3,316,281	**4,199,325**	**34,311**
非支配持分：						
期首残高	260,918	314,868	753,208	844,658	**553,959**	**4,526**
新会計基準適用による累積的影響額	—	5	▲5,295	—	**—**	**—**
非支配持分に帰属する当期純利益	31,387	45,166	57,887	39,450	**58,704**	**480**
非支配持分に帰属するその他の包括利益	▲5,807	1,635	225	34,870	**4,004**	**32**
非支配持分への支払配当金	▲10,732	▲20,829	▲27,295	▲27,832	**▲20,897**	**▲171**
子会社持分の取得及び売却による増減等	39,102	412,363	65,928	▲337,187	**▲31,395**	**▲256**
期末残高	314,868	753,208	844,658	553,959	**564,375**	**4,611**
資本合計	¥2,984,351	¥3,690,116	¥3,840,609	¥3,870,240	**¥4,763,700**	**$38,922**

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：百万円)	2021 (単位：百万米ドル)
営業活動によるキャッシュ・フロー：						
当期純利益	¥ 431,720	¥ 545,689	¥ 559,209	¥ 440,883	¥ 878,973	$ 7,182
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	114,102	154,944	422,624	424,297	404,184	3,302
有価証券損益	▲7,080	▲203,034	▲57,801	▲4,105	▲211,851	▲1,731
固定資産に係る損益	29,629	12,041	4,396	157,524	17,601	143
金融収益及び金融費用	▲27,526	▲34,112	▲44,141	▲40,041	▲72,177	▲590
持分法による投資損益	▲216,228	▲98,052	▲205,860	▲228,636	▲291,435	▲2,381
法人所得税費用	106,138	149,694	142,221	71,592	271,056	2,215
貸倒損失・引当金等	12,995	1,394	22,154	30,504	▲2,836	▲23
資産・負債の変動他	▲72,842	▲37,738	23,574	58,976	▲241,650	▲1,974
利息の受取額	31,321	37,525	34,460	24,142	19,706	161
配当金の受取額	110,518	140,146	152,862	144,732	201,532	1,647
利息の支払額	▲38,703	▲56,365	▲62,775	▲39,412	▲29,807	▲244
法人所得税の支払額	▲85,832	▲135,581	▲112,790	▲144,556	▲142,133	▲1,161
営業活動によるキャッシュ・フロー	388,212	476,551	878,133	895,900	801,163	6,546
投資活動によるキャッシュ・フロー：						
持分法で会計処理されている投資の取得及び売却	▲125,146	▲106,112	▲50,915	▲20,694	67,043	548
投資等の取得及び売却	▲56,833	353,023	▲69,382	▲50,913	83,344	681
貸付による支出及び回収による収入	21,307	27,723	21,411	23,300	15,672	128
有形固定資産等の取得及び売却	▲87,019	▲95,672	▲147,688	▲152,583	▲124,883	▲1,020
定期預金の増減–純額	▲8,659	22,187	▲2,192	▲6,406	▲2,539	▲21
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲256,350	201,149	▲248,766	▲207,296	38,637	316
財務活動によるキャッシュ・フロー：						
社債及び借入金による調達及び返済	▲160,858	▲345,047	▲79,726	251,606	▲349,350	▲2,854
リース負債の返済額*	—	—	▲267,193	▲277,493	▲266,974	▲2,181
非支配持分との資本取引	▲3,806	18,947	▲5,774	▲531,774	▲14,093	▲115
当社株主への配当金の支払額	▲92,845	▲116,437	▲133,537	▲129,008	▲135,356	▲1,106
非支配持分への配当金の支払額	▲10,732	▲27,081	▲27,236	▲27,832	▲20,897	▲171
自己株式の増減	▲27,895	▲68,700	▲62,016	▲14,266	▲60,036	▲491
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲296,136	▲538,318	▲575,482	▲728,767	▲846,706	▲6,918
現金及び現金同等物の増減額	▲164,274	139,382	53,885	▲40,163	▲6,906	▲56
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）	605,589	432,140	572,030	611,223	544,009	4,445
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	362
現金及び現金同等物の期首残高	605,589	432,140	572,030	611,223	588,340	4,807
為替相場の変動による現金及び現金同等物への影響額	▲9,175	508	▲14,692	17,280	30,281	247
売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物	—	—	—	▲44,331	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 432,140	¥ 572,030	¥ 611,223	¥ 544,009	¥ 611,715	$ 4,998

* 2019年度より、IFRS第16号「リース」の適用に伴い、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の「リース負債の返済額」を独立掲記しています。
なお、2017年度及び2018年度については、組替えを行っていません。

主要な指標

販売費及び一般管理費、貸倒損失、経費率

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：億円)	2021 (単位：百万米ドル)
人件費	¥ 4,535	¥ 5,384	¥ 5,869	¥ 5,889	¥ 5,855	$ 4,784
その他経費	4,368	6,549	7,940	7,775	7,612	6,220
販売費及び一般管理費 (A)	8,903	11,933	13,809	13,665	13,467	11,004
貸倒損失	32	90	174	108	79	65
販売費及び一般管理費、貸倒損失合計	8,935	12,023	13,984	13,773	13,546	11,068
売上総利益	12,104	15,638	17,978	17,807	19,372	15,828
金利収支	▲67	▲143	▲223	▲131	▲86	▲70
受取配当金	343	484	665	531	807	660
合計 (B)	12,380	15,979	18,419	18,208	20,093	16,418
経費率 (A) /(B) (%) *	71.9	74.7	75.0	75.0	67.0	—

* 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)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：億円)	2021 (単位：百万米ドル)
短期借入金	¥ 2,813	¥ 2,350	¥ 2,864	¥ 2,828	¥ 2,059	$ 1,682
コマーシャル・ペーパー	131	305	320	150	300	245
1年以内に期限の到来する長期借入金	1,821	3,136	2,877	3,020	2,303	1,882
1年以内に償還期限の到来する社債	504	717	783	1,103	563	460
短期小計	5,269	6,509	6,844	7,102	5,224	4,269
長期借入金	19,497	20,234	19,536	22,526	22,353	18,264
社債	3,029	3,095	2,390	1,925	1,482	1,211
長期小計	22,526	23,329	21,926	24,451	23,835	19,474
有利子負債合計 (A)	27,795	29,838	28,770	31,553	29,059	23,743
現預金 (B)	4,591	5,771	6,201	5,540	6,229	5,089
ネット有利子負債 (A)–(B)	23,204	24,068	22,569	26,014	22,830	18,654
株主資本	26,695	29,369	29,960	33,163	41,993	34,311
ネット有利子負債対株主資本倍率 (倍) *	0.87	0.82	0.75	0.78	0.54	—

* 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)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：億円)	2021 (単位：百万米ドル)
黒字会社利益	¥4,529	¥5,453	¥4,711	¥4,638	¥7,195	$5,879
赤字会社損失	▲606	▲1,074	▲259	▲1,042	▲106	▲87
事業会社損益合計	3,923	4,379	4,452	3,596	7,089	5,792
黒字会社比率 (%)	91.0	90.0	88.6	82.4	90.9	—

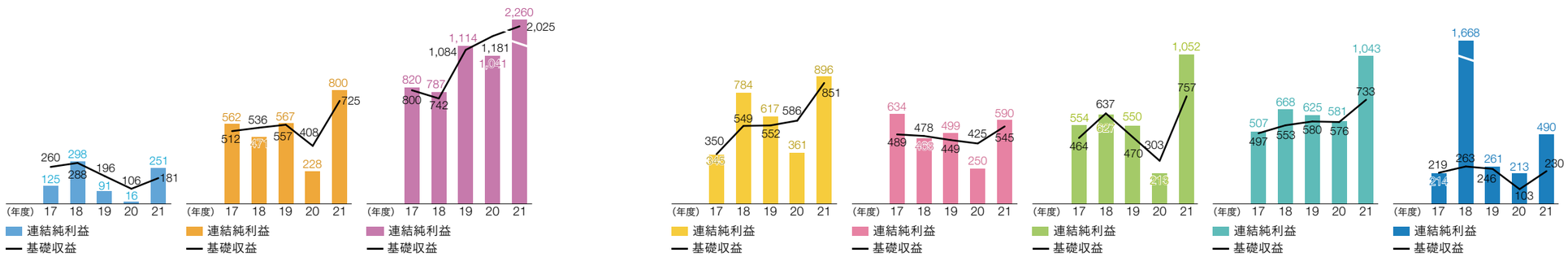
リスクバッファー及びリスクアセット

(年度末)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：億円)	2021 (単位：百万米ドル)
リスクバッファー	¥29,844	¥36,901	¥38,406	¥38,702	¥47,637	$38,922
リスクアセット	19,724	22,677	25,884	28,153	30,880	25,231

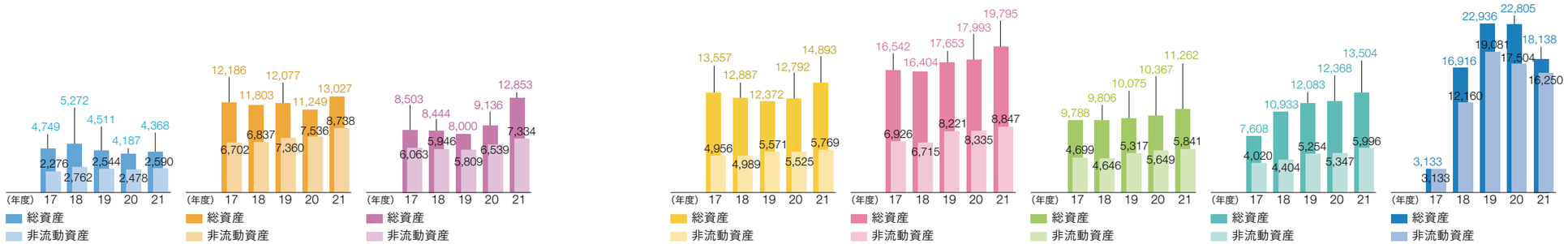
セグメント別業績推移

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

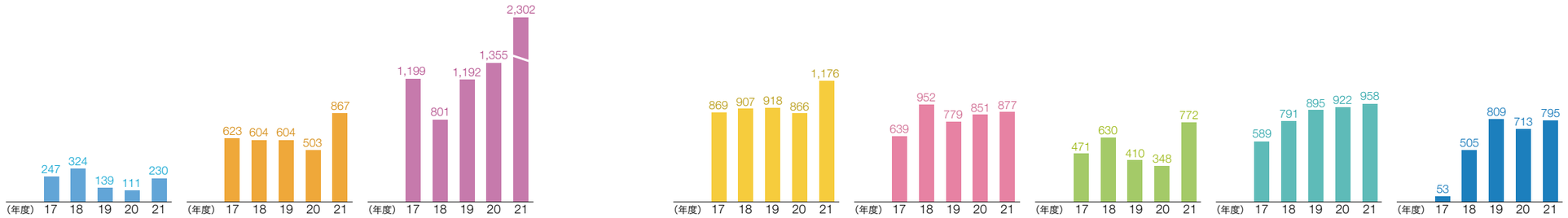
連結純利益と基礎収益
単位：億円



総資産
単位：億円

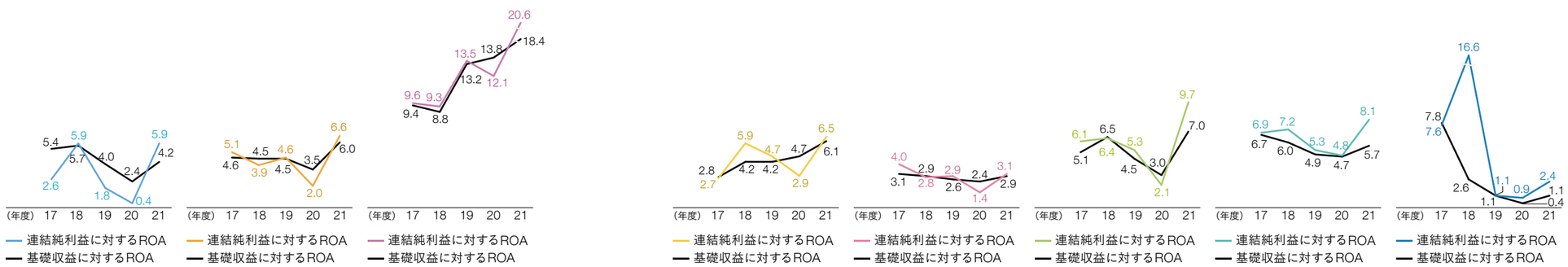


実質営業キャッシュ・フロー*
単位：億円



*「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」

ROA
単位：%



※ 2019年7月1日付で、「第8カンパニー」を新設し、従来の7カンパニーを8カンパニー編成としています。これに伴い、2017年度及び2018年度の実績を組替えて表示しています。

セグメント別業績推移

事業セグメント情報 *1

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：億円)	2021 (単位：百万米ドル)
繊維						
外部顧客からの収益	¥ 5,224	¥ 5,936	¥ 5,374	¥ 4,350	¥ 4,448	$ 3,634
売上総利益	1,220	1,189	1,075	895	968	791
持分法による投資損益	70	84	37	20	45	36
当社株主に帰属する当期純利益	125	298	91	16	251	205
基礎収益	260	288	196	106	181	148
実質営業キャッシュ・フロー	247	324	139	111	230	188
セグメント別資産	4,749	5,272	4,511	4,187	4,368	3,569
ROA(%)	2.6	5.9	1.8	0.4	5.9	—
機械						
外部顧客からの収益	7,228	12,228	12,125	10,534	11,940	9,755
売上総利益	1,719	1,938	1,949	1,736	2,058	1,682
持分法による投資損益	251	301	307	256	424	347
当社株主に帰属する当期純利益	562	471	567	228	800	654
基礎収益	512	536	557	408	725	593
実質営業キャッシュ・フロー	623	604	604	503	867	709
セグメント別資産	12,186	11,803	12,077	11,249	13,027	10,644
ROA(%)	5.1	3.9	4.6	2.0	6.6	—
金属						
外部顧客からの収益	2,297	6,661	6,439	6,572	10,431	8,523
売上総利益	935	828	1,052	1,104	1,790	1,462
持分法による投資損益	208	201	223	226	472	385
当社株主に帰属する当期純利益	820	787	1,114	1,041	2,260	1,846
基礎収益	800	742	1,084	1,181	2,025	1,654
実質営業キャッシュ・フロー	1,199	801	1,192	1,355	2,302	1,881
セグメント別資産	8,503	8,444	8,000	9,136	12,853	10,501
ROA(%)	9.6	9.3	13.5	12.1	20.6	—
エネルギー・化学品						
外部顧客からの収益	15,768	31,244	26,032	21,804	28,641	23,402
売上総利益	2,068	2,166	2,179	2,282	2,531	2,068
持分法による投資損益	62	134	111	110	124	102
当社株主に帰属する当期純利益	345	784	617	361	896	732
基礎収益	350	549	552	586	851	696
実質営業キャッシュ・フロー	869	907	918	866	1,176	961
セグメント別資産	13,557	12,887	12,372	12,792	14,893	12,168
ROA(%)	2.7	5.9	4.7	2.9	6.5	—
食料						
外部顧客からの収益	11,492	37,703	38,283	39,753	42,935	35,081
売上総利益	2,783	2,786	3,040	3,312	3,204	2,618
持分法による投資損益	206	175	156	123	167	136
当社株主に帰属する当期純利益	634	463	499	250	590	482
基礎収益	489	478	449	425	545	445
実質営業キャッシュ・フロー	639	952	779	851	877	717
セグメント別資産	16,542	16,404	17,653	17,993	19,795	16,174
ROA(%)	4.0	2.8	2.9	1.4	3.1	—
住生活						
外部顧客からの収益	5,944	8,901	8,081	7,554	10,370	8,473
売上総利益	1,524	1,641	1,570	1,474	1,903	1,555
持分法による投資損益	181	309	51	52	303	248
当社株主に帰属する当期純利益	554	627	550	213	1,052	860
基礎収益	464	637	470	303	757	619
実質営業キャッシュ・フロー	471	630	410	348	772	630
セグメント別資産	9,788	9,806	10,075	10,367	11,262	9,201
ROA(%)	6.1	6.4	5.3	2.1	9.7	—
情報・金融						
外部顧客からの収益	6,972	7,280	7,511	7,512	8,640	7,059
売上総利益	1,787	2,078	2,497	2,806	2,959	2,417
持分法による投資損益	370	421	407	391	435	355
当社株主に帰属する当期純利益	507	668	625	581	1,043	852
基礎収益	497	553	580	576	733	599
実質営業キャッシュ・フロー	589	791	895	922	958	782
セグメント別資産	7,608	10,933	12,083	12,368	13,504	11,034
ROA(%)	6.9	7.2	5.3	4.8	8.1	—

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：億円)	2021 (単位：百万米ドル)
第8						
外部顧客からの収益	¥ —	¥ 4,965	¥ 5,169	¥ 4,788	¥ 4,579	$ 3,741
売上総利益	—	3,051	4,599	4,188	3,876	3,167
持分法による投資損益	133	134	15	▲4	8	7
当社株主に帰属する当期純利益	214	1,668	261	213	490	401
基礎収益	219	263	246	103	230	188
実質営業キャッシュ・フロー	53	505	809	713	795	650
セグメント別資産	3,133	16,916	22,936	22,805	18,138	14,820
ROA(%)	7.6	16.6	1.1	0.9	2.4	—
その他及び修正消去*2						
外部顧客からの収益	177	1,087	815	760	950	776
売上総利益	69	▲40	17	10	83	68
持分法による投資損益	681	▲778	752	1,112	937	765
当社株主に帰属する当期純利益	242	▲760	690	1,111	820	670
基礎収益	577	675	720	836	855	698
実質営業キャッシュ・フロー	▲79	▲372	271	76	▲76	▲62
セグメント別資産	10,574	8,522	9,489	10,888	13,698	11,192
ROA(%)	2.1	—	7.6	10.9	6.7	—
合計						
外部顧客からの収益	55,101	116,005	109,830	103,626	122,933	100,444
売上総利益	12,104	15,638	17,978	17,807	19,372	15,828
持分法による投資損益	2,162	981	2,059	2,286	2,914	2,381
当社株主に帰属する当期純利益	4,003	5,005	5,013	4,014	8,203	6,702
基礎収益	4,168	4,720	4,853	4,524	6,903	5,640
実質営業キャッシュ・フロー	4,611	5,143	6,018	5,743	7,902	6,456
セグメント別資産	86,639	100,987	109,196	111,784	121,537	99,303
ROA(%)	4.8	5.3	4.5	3.6	7.0	—

*1 2019年7月1日付で、「第8カンパニー」を新設し、従来の7カンパニーを8カンパニー編成としています。これに伴い、2017年度及び2018年度の実績を組替えて表示しています。

*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 *1

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：億円)	2021 (単位：百万米ドル)
収益						
日本	¥37,733	¥ 89,969	¥ 86,860	¥ 83,517	¥ 97,747	$ 79,865
シンガポール	3,277	6,681	5,342	4,907	6,586	5,381
米国	6,931	7,126	5,886	4,630	5,584	4,563
オーストラリア	1,811	1,964	2,224	2,623	3,785	3,093
中国	1,271	3,278	2,870	2,927	3,396	2,775
その他	4,078	6,987	6,648	5,021	5,835	4,767
連結	¥55,101	¥116,005	¥109,830	¥103,626	¥122,933	$100,444

(年度末)	2017	2018	2019	2020	2021 (単位：億円)	2021 (単位：百万米ドル)
非流動資産*2						
日本	¥ 6,451	¥16,514	¥27,001	¥24,325	¥23,284	$19,025
オーストラリア	1,673	1,631	1,475	1,786	1,844	1,507
英国	1,401	1,016	1,405	1,520	1,646	1,344
シンガポール	1,234	1,277	1,401	1,390	1,480	1,209
米国	897	902	1,046	1,148	1,241	1,014
その他	1,466	1,806	1,955	1,672	1,791	1,463
連結	¥13,121	¥23,146	¥34,283	¥31,840	¥31,286	$25,562

*1 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。

*2 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。

四半期情報

四半期財務情報

単位：億円

（年度）	第1四半期 2017	2018	2019	2020	2021	第2四半期 2017	2018	第2四半期 2019	2020	2021	第3四半期 2017	2018	2019	2020	2021	第4四半期 2017	2018	2019	2020	2021
収益：																				
商品販売等に係る収益	¥ 10,292	¥ 24,194	¥ 24,280	¥ 21,046	**¥ 25,959**	¥ 11,574	¥ 26,443	¥ 24,507	¥ 22,284	**¥ 26,416**	¥ 12,464	¥ 28,489	¥ 24,630	¥ 23,628	**¥ 28,986**	¥ 12,864	¥ 26,584	¥ 23,974	¥ 24,605	**¥ 28,758**
役務提供及びロイヤルティ取引に係る収益	1,895	1,937	2,987	2,836	**3,209**	2,015	2,036	3,123	3,011	**3,163**	1,957	3,170	3,079	3,107	**3,203**	2,039	3,153	3,250	3,110	**3,239**
収益合計	12,188	26,131	27,267	23,882	**29,168**	13,589	28,478	27,630	25,295	**29,580**	14,421	31,659	27,709	26,734	**32,189**	14,903	29,737	27,224	27,715	**31,997**
売上総利益	2,763	3,004	4,333	4,015	**4,909**	3,026	3,193	4,497	4,515	**4,770**	3,126	4,885	4,542	4,568	**4,953**	3,188	4,556	4,606	4,709	**4,739**
販売費及び一般管理費	▲2,047	▲2,275	▲3,287	▲3,262	**▲3,366**	▲2,249	▲2,251	▲3,254	▲3,305	**▲3,247**	▲2,277	▲3,789	▲3,536	▲3,416	**▲3,320**	▲2,330	▲3,619	▲3,732	▲3,682	**▲3,534**
貸倒損失	▲5	▲12	▲22	▲32	**▲11**	▲2	▲13	▲41	▲22	**▲15**	▲20	▲32	▲22	▲12	**▲27**	▲6	▲33	▲89	▲43	**▲27**
有価証券損益	69	28	307	199	**1,336**	305	1,894	43	63	**571**	47	235	261	32	**140**	▲349	▲127	▲33	▲253	**72**
固定資産に係る損益	5	0	18	▲39	**16**	4	1	4	▲371	**▲26**	41	5	138	▲300	**16**	▲347	▲127	▲204	▲865	**▲182**
その他の損益	47	32	14	24	**30**	49	22	55	76	**39**	▲105	▲4	▲2	53	**39**	7	57	▲82	▲215	**▲12**
その他の収益及び費用合計	▲1,931	▲2,226	▲2,970	▲3,111	**▲1,995**	▲1,893	▲347	▲3,193	▲3,559	**▲2,678**	▲2,314	▲3,585	▲3,161	▲3,642	**▲3,153**	▲3,025	▲3,848	▲4,139	▲5,058	**▲3,683**
受取利息	84	90	89	65	**49**	81	107	100	60	**49**	90	107	86	58	**57**	92	96	78	48	**49**
受取配当金	65	70	160	88	**159**	36	46	112	84	**198**	51	68	85	124	**152**	191	299	308	236	**298**
支払利息	▲89	▲116	▲162	▲101	**▲77**	▲97	▲145	▲155	▲85	**▲72**	▲110	▲139	▲136	▲97	**▲71**	▲119	▲144	▲122	▲80	**▲69**
金融収益及び金融費用合計	60	44	88	52	**131**	21	9	56	59	**175**	31	37	34	85	**137**	164	251	263	204	**278**
持分法による投資損益	477	590	527	433	**774**	616	▲687	650	501	**911**	609	584	496	584	**637**	460	494	385	769	**592**
税引前利益	1,369	1,412	1,978	1,389	**3,820**	1,770	2,168	2,010	1,517	**3,179**	1,452	1,921	1,911	1,596	**2,574**	788	1,453	1,115	623	**1,927**
法人所得税費用	▲229	▲245	▲340	▲236	**▲973**	▲342	▲556	▲405	31	**▲683**	▲215	▲385	▲371	▲366	**▲614**	▲275	▲311	▲306	▲146	**▲440**
当期純利益	1,139	1,167	1,638	1,153	**2,847**	1,428	1,612	1,606	1,548	**2,496**	1,237	1,536	1,540	1,230	**1,960**	513	1,142	809	477	**1,487**
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 1,082	¥ 1,134	¥ 1,473	¥ 1,048	**¥ 2,675**	¥ 1,343	¥ 1,446	¥ 1,418	¥ 1,477	**¥ 2,331**	¥ 1,147	¥ 1,395	¥ 1,376	¥ 1,118	**¥ 1,783**	¥ 432	¥ 1,030	¥ 746	¥ 371	**¥ 1,414**
非支配持分に帰属する当期純利益	57	34	165	106	**172**	85	165	188	70	**164**	90	141	164	112	**178**	81	112	62	106	**73**

四半期事業セグメント情報 *1

単位：億円

（年度）	第1四半期 2017	2018	2019	2020	2021	第2四半期 2017	2018	第2四半期 2019	2020	2021	第3四半期 2017	2018	2019	2020	2021	第4四半期 2017	2018	2019	2020	2021
繊維																				
売上総利益	¥300	¥272	¥277	¥198	**¥ 221**	¥312	¥ 293	¥ 299	¥ 264	**¥223**	¥345	¥ 321	¥ 302	¥ 251	**¥271**	¥ 263	¥ 303	¥ 197	¥ 183	**¥ 252**
当社株主に帰属する当期純利益	64	77	70	9	**53**	73	79	80	75	**47**	83	87	65	75	**66**	▲95	55	▲124	▲142	**85**
機械																				
売上総利益	250	436	467	319	**506**	499	481	501	432	**501**	475	520	478	485	**524**	495	502	503	500	**527**
当社株主に帰属する当期純利益	122	116	135	53	**262**	146	153	153	114	**193**	100	201	153	161	**204**	195	1	126	▲99	**141**
金属																				
売上総利益	244	246	310	260	**535**	200	194	257	246	**505**	217	205	220	274	**367**	274	184	265	325	**382**
当社株主に帰属する当期純利益	210	223	338	228	**779**	159	168	275	250	**574**	199	191	232	259	**450**	253	205	269	304	**457**
エネルギー・化学品																				
売上総利益	516	527	542	504	**569**	479	568	575	575	**547**	522	557	527	548	**835**	551	514	535	654	**580**
当社株主に帰属する当期純利益	80	102	105	112	**150**	57	123	115	123	**149**	80	323	174	108	**348**	128	236	223	18	**250**
食料																				
売上総利益	699	692	672	780	**799**	717	715	710	861	**816**	741	730	925	886	**818**	625	648	732	785	**771**
当社株主に帰属する当期純利益	154	140	99	88	**162**	278	57	97	150	**153**	180	148	213	189	**132**	23	117	90	▲177	**142**
住生活																				
売上総利益	366	409	413	360	**479**	375	473	380	376	**468**	365	351	367	361	**485**	418	408	410	376	**471**
当社株主に帰属する当期純利益	143	165	328	84	**518**	141	224	129	96	**206**	129	127	123	83	**195**	142	111	▲29	▲51	**133**
情報・金融																				
売上総利益	374	392	508	601	**680**	435	442	573	662	**717**	436	548	588	698	**711**	542	697	827	845	**851**
当社株主に帰属する当期純利益	110	123	164	224	**186**	122	247	156	146	**481**	125	123	157	143	**219**	149	175	147	67	**157**
第8																				
売上総利益	—	—	1,144	996	**1,103**	—	—	1,193	1,103	**980**	—	1,703	1,124	1,065	**915**	—	1,348	1,138	1,024	**877**
当社株主に帰属する当期純利益	50	74	107	52	**400**	94	1,509	107	248	**105**	119	62	48	▲69	**53**	▲49	23	▲1	▲19	**▲68**
その他及び修正消去*2																				
売上総利益	14	30	▲1	▲4	**16**	10	27	8	▲3	**13**	25	▲49	10	▲1	**26**	21	▲48	▲0	17	**28**
当社株主に帰属する当期純利益	150	113	126	197	**163**	273	▲1,113	307	275	**424**	132	134	212	170	**116**	▲313	106	46	469	**117**

*1 2019年7月1日付で、「第8カンパニー」を新設し、従来の7カンパニーを8カンパニー編成としています。これに伴い、2017年度、2018年度及び2019年度第1四半期の実績を組替えて表示しています。

*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。

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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
㈱ジョイックスコーポレーション	100.0%	8	▲8	**7**	12
㈱デサント	40.0%	▲14	16	**27**	28
㈱エドウイン	98.5%	▲13	▲17	**16**	5
㈱三景	100.0%	15	▲82	**5**	6
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	100.0%	4	9	**20**	22
伊藤忠繊維貿易（中国）有限公司	100.0%	11	11	**17**	18

機械カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
東京センチュリー㈱	30.0%	142	135	**160**	60
I-Power Investment Inc.	100.0%	18	25	**41**	23
I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED	100.0%	12	6	**75**	19
伊藤忠プランテック㈱ *3	60.0%	12	8	**8**	7
㈱アイメックス	100.0%	8	11	**42**	24
㈱ジャムコ	33.4%	1	▲50	**▲14**	3
日本エアロスペース㈱	100.0%	16	15	**16**	15
㈱ヤナセ	66.0%	30	46	**97**	75
Auto Investment Inc.	100.0%	5	12	**27**	15
伊藤忠TC建機㈱	50.0%	3	2	**3**	3
伊藤忠マシンテクノス㈱	100.0%	14	5	**6**	14
センチュリーメディカル㈱	100.0%	6	6	**6**	5
MULTIQUIP INC.	100.0%	28	24	**37**	32

金属カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	100.0%	834	906	**1,587**	1,484
JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA. (CSN Mineração)	77.3%	94	55	**37**	—
伊藤忠丸紅鉄鋼㈱	50.0%	112	87	**313**	—
伊藤忠メタルズ㈱ *3	70.0%	13	10	**21**	20

エネルギー・化学品カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc. (ACG project)	100.0%	49	18	**89**	52
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%	7	11	**14**	12
伊藤忠エネクス㈱	54.0%	69	66	**71**	70
日本南サハ石油㈱ (Eastern Siberia Project)	25.0%	77	48	**41**	—
LNG配当（税後）	—	55	34	**54**	74
伊藤忠ケミカルフロンティア㈱	100.0%	44	47	**64**	60
伊藤忠プラスチックス㈱ *3	60.0%	25	26	**28**	31
タキロンシーアイ㈱	55.7%	64	28	**35**	30

食料カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
Dole International Holdings㈱	100.0%	▲2	▲33	**84**	75
㈱日本アクセス *3	60.0%	84	44	**107**	103
不二製油グループ本社㈱	40.8%	51	24	**45**	42
プリマハム㈱	47.9%	39	56	**40**	51
伊藤忠食品㈱	52.2%	20	20	**27**	25
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	49.9%	30	45	**11**	—

住生活カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
European Tyre Enterprise Limited (Kwik-Fit)	100.0%	62	▲36	**35**	84
ITOCHU FIBRE LIMITED (METSA FIBRE)	100.0%	19	▲12	**178**	—
伊藤忠紙パルプ㈱ *3	90.0%	10	10	**17**	11
伊藤忠セラテック㈱	100.0%	5	5	**7**	8
伊藤忠ロジスティクス㈱ *3	95.2%	49	28	**44**	40
北米建材関連事業 *4	—	70	98	**226**	183
伊藤忠建材㈱	100.0%	29	27	**60**	35
大建工業㈱	36.4%	19	20	**27**	21
伊藤忠都市開発㈱	100.0%	24	31	**30**	35

情報・金融カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
伊藤忠テクノソリューションズ㈱	61.2%	166	178	**207**	226
㈱ベルシステム24ホールディングス	40.7%	18	19	**26**	37
コネクシオ㈱	60.3%	40	43	**35**	34
携帯関連事業 *5	—	144	167	**179**	177
伊藤忠・フジ・パートナーズ㈱（㈱スカパーJSATホールディングス）	63.0%	2	19	**20**	25
ほけんの窓口グループ㈱	76.2%	28	34	**22**	—
ポケットカード㈱ *3	40.2%	21	13	**21**	26
㈱オリエントコーポレーション	16.5%	37	▲95	**19**	—
First Response Finance Ltd.	100.0%	14	15	**25**	30
ITOCHU FINANCE (ASIA) LTD.	100.0%	35	40	**48**	50

第8カンパニー

単位：億円

	取込比率 *1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
㈱ファミリーマート *6	94.7%	175	▲167	**447**	248
㈱日本アクセス *3	40.0%	55	27	**64**	67
ポケットカード㈱ *3 *7	38.0%	21	13	**20**	24
伊藤忠プラスチックス㈱ *3	40.0%	16	17	**19**	20
伊藤忠プランテック㈱ *3	40.0%	8	5	**6**	5
伊藤忠メタルズ㈱ *3	30.0%	6	4	**9**	8
伊藤忠ロジスティクス㈱ *3	4.8%	1	1	**2**	2
伊藤忠紙パルプ㈱ *3	10.0%	1	1	**2**	1

その他及び修正消去

単位：億円

	取込比率 *1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)*2
主要連結対象会社からの取込損益内訳					
Orchid Alliance Holdings Limited	100.0%	664	725	**964**	970
C.P. Pokphand Co. Ltd.	23.8%	71	402	**▲26**	—
Chia Tai Enterprises International Limited	23.8%	4	▲2	**▲5**	—

*1 2022年6月30日時点の取込比率を記載しています。
*2「2022年度（計画）」は、2022年5月10日に当社が公表した期初計画を記載しています。
*3 持分比率の一部を第8カンパニーに移管したことに伴い、各カンパニーでの取込比率及び対応する取込損益を表示しています。
*4 北米建材関連事業の損益を合算して表示しています。
*5 コネクシオ㈱を除く、携帯関連事業の損益を合算して表示しています。
*6 取込損益には、ポケットカード㈱の取込損益を含んでいます。
*7 ㈱ファミリーマート経由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	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	301回	305回	337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／施設見学会	1回	1回	1回
海外ロードショー	5回*	0回*	0回*
証券会社主催コンファレンス	4回	6回	7回
個人投資家向け説明会	6回	2回	3回

* 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020年2月以降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。

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
総株主数	176,884人	193,948人	207,790人
株主総会へのご来場者数	7人*	97人*	267人
株主総会(ライブ配信)へのご参加者数	—	—	762人

* 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、規模を縮小して開催しました。

アナリスト・機関投資家向け決算説明会

株主総会

分野別説明会(情報・金融カンパニー・第8カンパニーにおけるデジタル戦略)

当社のIR活動に対する外部評価

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
統合リポート・アウォード2021
「ゴールド・アウォード(優秀企業賞)」

日経統合報告書アワード2021
「準グランプリ」

IRサイト

大和インベスター・リレーションズ㈱
2021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㈱
2021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、業界別(卸売業)・最優秀サイト」

モーニングスター㈱
Gomez IRサイトランキング2021
「優秀企業:金賞」

格付情報
(2022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	A3(ポジティブ)	P-2
S&Pグローバル・レーティング	A(安定的)	A-1

ESG格付状況
(2022年7月現在)

- MSCI ESG格付:AAA
- S&P Global Sustainability Awards 2022:Gold Class

より幅広いIR関連情報を入手したい方は
IR(投資家情報)ウェブサイトをご覧ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/ir/

- 決算公表資料(決算短信等)
- 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2022をお読みいただき、有難うございます。当社の経営環境の変化に対応する自己変革力と企業価値向上との密接な関係性について、ご理解いただく一助となりましたら幸いです。今後も、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、更なる企業価値向上に向けて、IR活動に真摯に取組んでいきます。

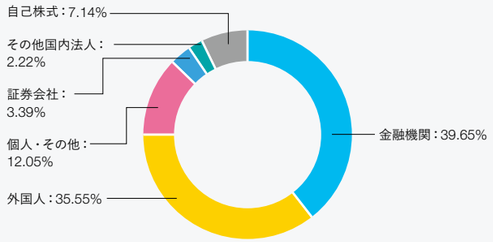
株式・株主情報(2022年3月31日現在)

株式基本情報

上場証券取引所	東京
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)
発行済株式数	1,584,889,504株
株主数	207,790人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行㈱

インデックスへの採用(ESG関連を除く)
- JPX日経インデックス400
- TOPIX Core 30／TOPIX 100／TOPIX 500／TOPIX 1000
- 東証配当フォーカス100指数 • 日経平均株価(日経225)
- 日経株価指数300／日経500種平均株価 • 日経平均高配当株50
- MSCI Japan Index* • MSCI Japan高配当利回り*

所有者別分布状況



* 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*1

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㈱(信託口)	260,645	17.71
㈱日本カストディ銀行(信託口)	81,906	5.57
EUROCLEAR BANK S.A. / N.V.	81,873	5.56
CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED*2	63,500	4.31
日本生命保険相互会社	34,056	2.31
㈱みずほ銀行	31,200	2.12
朝日生命保険相互会社	23,400	1.59
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,671	1.47
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	20,176	1.37
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	19,086	1.30

*1 当社は、自己株式113,229千株(発行済株式数の7.14%)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。
*2 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ており、これを合算した同社の実質所有株式数は、78,000千株(自己株式を除く発行済株式数の5.30%)です。