

# 2020年度 決算 2021～2023年度 中期経営計画

伊藤忠商事株式会社

2021年5月10日



ひとりの商人、無数の使命

(見通しに関する注意事項)

本資料に記載されているデータや将来予測は、本資料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。

# 2020年度 決算概況



(単位：億円)

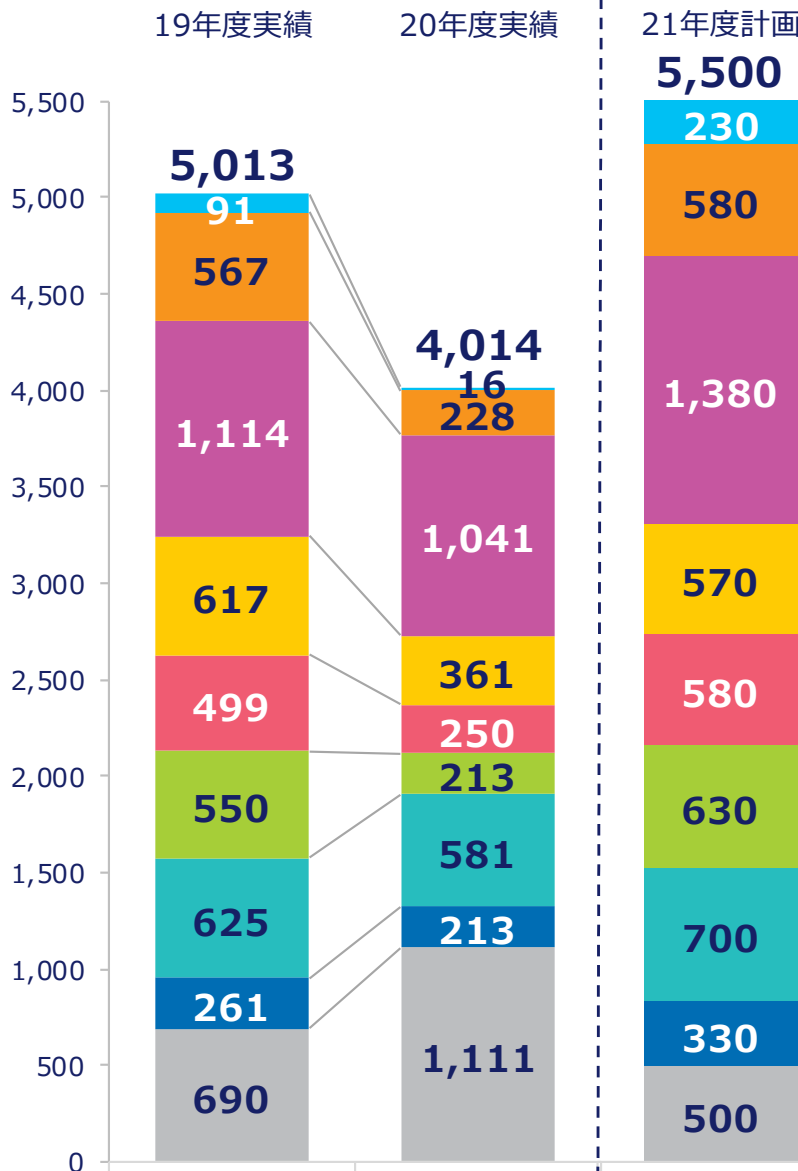
- 「当社株主帰属当期純利益」は、**4,014億円**。期初通期見通し 4,000億円を達成。
- 「基礎収益」は、**約4,525億円**。新型コロナウイルスの影響を大きく受けた分野もあったが、四半期ごとに着実に増加・回復し、第4単四半期の基礎収益は、金属、電力・環境ソリューション、化学品、情報・通信等が牽引し、第4単四半期として過去最高を更新。

	19年度実績 通期	20年度実績				通期	増減	20年度通期見通し (20/5/8公表)	達成率
		1Q	2Q	3Q	4Q				
当社株主帰属当期純利益	<b>5,013</b>	1,048	1,477	1,118	371	<b>4,014</b>	△ 999	<b>4,000</b>	<b>100%</b>
一過性損益	160	160	335	▲ 65	▲ 940	<b>▲ 510</b>	△ 670		
基礎収益	約 4,855	885	1,145	1,185	1,310	<b>約 4,525</b>	約 △ 330		
(基礎収益[除く、コロナ影響])	(約 4,905)	(1,085)	(1,345)	(1,255)	(1,400)	(約 5,085)	(約 + 180)		
黒字会社比率 <sup>(*)</sup>	88.6%	73.4%	76.5%	82.0%	82.4%	<b>82.4%</b>	6.1pt 低下		
(*) 各四半期は、累計期間の比率を表示しております。									
実質営業キャッシュ・フロー	<b>6,020</b>	960	1,700	1,510	1,570	<b>5,740</b>	△ 280		
NET DER	0.75 倍					<b>0.78 倍</b>	0.03 増加	配当状況 (1株当たり)	
ROE	17.0%					<b>12.7%</b>	4.3pt 低下	年間(予定)	88円
EPS	<b>335.58 円</b>					<b>269.83 円</b>	△65.75 円	中間(実施済)	44円

# セグメント別 当社株主帰属当期純利益



(単位：億円)



非資源	3,783	2,927	4,460
資源	1,268	1,079	1,420
その他	▲ 37	9	▲ 380
非資源比率(*1)	75%	73%	76%

(\*1) 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しております。

## 20年度実績 主たる増減要因

### ■ 繊維 (前期比：△75億円)

経費削減及び前期の一過性損失の反動はあったものの、新型コロナウイルスの影響によるアパレル関連事業の販売不振を中心とした全般的な取引低調及び三景に係る減損損失等により減益。

### ■ 機械 (前期比：△339億円)

経費削減及びヤナセの販売回復はあったものの、新型コロナウイルスの影響による海外自動車関連事業、自動車関連取引及び航空機関連取引での販売数量減少に加え、持分法投資損益の減少及び海外事業に係る減損損失等により減益。

### ■ 金属 (前期比：△73億円)

鉄鉱石価格の上昇はあったものの、石炭価格の下落、ブラジル鉄鉱石事業の受取配当金の減少、伊藤忠丸紅鉄鋼の取込損益減少及び豪州石炭事業での減損損失に加え、前期の一過性利益の反動等により減益。

### ■ エネルギー・化学品 (前期比：△257億円)

化学品関連事業の堅調な推移や衛生用品取引及び電力取引等の増加、経費削減はあったものの、油価下落による石油開発事業の採算悪化、受取配当金の減少及びエネルギー長期契約に係る損失に加え、前期のタキロンシーアイでの一過性利益の反動等により減益。

### ■ 食料 (前期比：△249億円)

畜産関連事業の堅調な推移及び経費削減はあったものの、新型コロナウイルスの影響による食糧関連事業や日本アクセスのCVS・外食事業向けの取扱数量減少及び海外事業での減損損失に加え、前期の一過性利益の反動等により減益。

### ■ 住生活 (前期比：△338億円)

北米建材関連事業の堅調な推移はあったものの、新型コロナウイルスの影響によるETEL（欧州タイヤ関連事業）での販売数量減少及び減損損失に加え、パルプ市況の下落及びIFL（欧州パルプ事業）での製造ライン建設に伴う一時的費用並びに前期の一過性利益の反動等により減益。

### ■ 情報・金融 (前期比：△43億円)

情報・通信分野の堅調な推移及びイー・ギャランティの一部売却に伴う利益はあったものの、オリエントコーポレーションに係る減損損失及び前期の一過性利益の反動等により減益。

### ■ 第8 (前期比：△48億円)

ファミリーマートに係る税金費用の改善に加え、ファミリーマートでの経費削減及び前期の割増退職金の反動はあったものの、新型コロナウイルスの影響による日商の減少及び固定資産の減損損失等により減益。

### ■ その他及び修正消去 (前期比：+422億円)

CITIC Limitedの取込損益の増加に加え、豚市況上昇及び事業再編に伴う利益によるC.P. Pokphandの取込損益の増加等により増益。

# キャッシュ・フロー



(単位：億円)

## ■ 営業キャッシュ・フロー及びフリー・キャッシュ・フロー

第8、金属、情報・金融及びエネルギー・化学品での営業取引収入の堅調な推移等により、「**営業キャッシュ・フロー**」は、**8,959億円のネット入金**。機械での東京センチュリー及び食料での不二製油グループ本社の追加取得に加え、第8での投資の取得並びに第8、食料、エネルギー・化学品、金属での固定資産の取得等により、「**フリー・キャッシュ・フロー**」は、**6,886億円のネット入金**。

## ■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フローから運転資金等の増減及びリース会計の影響を除いた「**実質営業キャッシュ・フロー**」は、**5,740億円のネット入金**。「**実質フリー・キャッシュ・フロー**」は、ファミリーマートの追加取得等により、**1,810億円のネット支払**。

### ■ キャッシュ・フロー

19年度実績      20年度実績

営業活動によるキャッシュ・フロー	8,781	*	8,959
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 2,488		▲ 2,073
(フリー・キャッシュ・フロー)	(6,294)	*	(6,886)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 5,755		▲ 7,288

### ■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

19年度実績      20年度実績

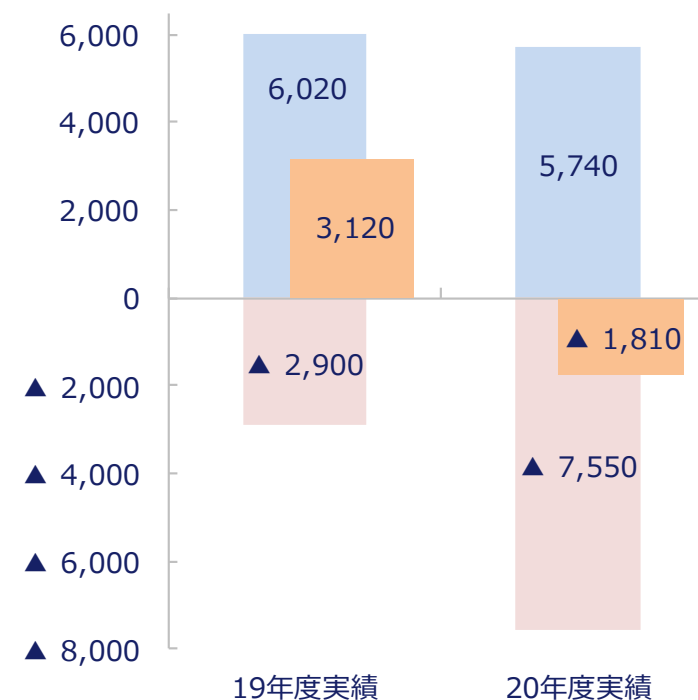
実質営業キャッシュ・フロー <sup>(*1)</sup>	6,020		5,740
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) <sup>(*2)</sup>	▲ 2,900	*	▲ 7,550
実質フリー・キャッシュ・フロー	3,120		▲ 1,810

(\*1) 「営業CF」 - 「運転資金等の増減」 (リース会計の影響除く)

(\*2) 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収。  
「投資CF」 + 「非支配持分との資本取引」 - 「貸付金の増減」等

\* : 過去最高

### ■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー



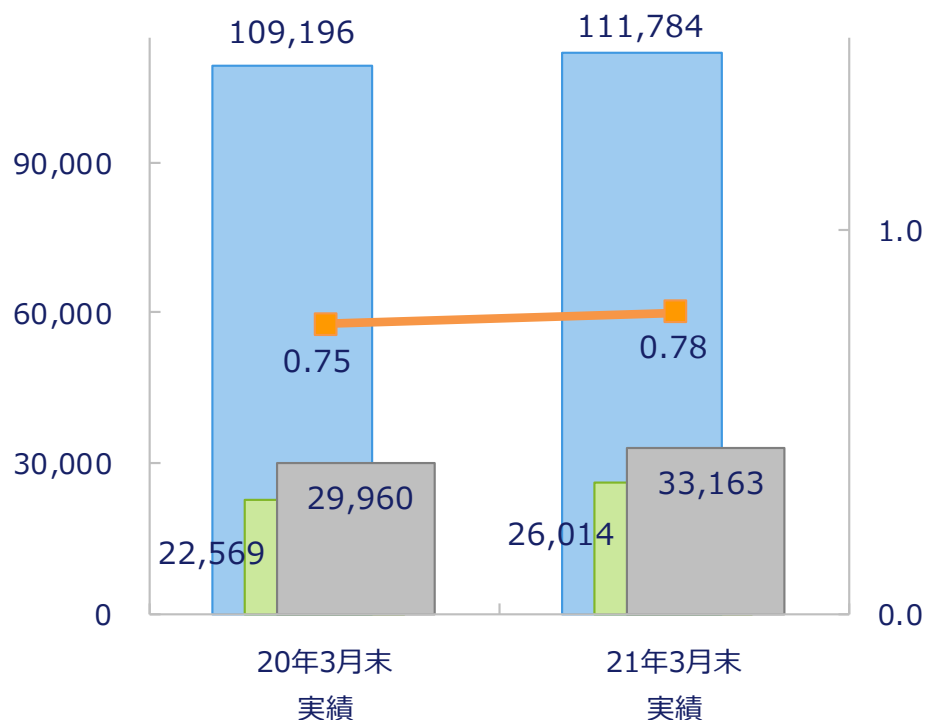
■ 実質FCF   ■ 実質営業CF   ■ 実質投資CF

# 財政状態



(単位：億円)

- **総資産**：有形固定資産の減少はあったものの、期末円安に伴う為替影響や持分法で会計処理されている投資の増加等により、前年度末比2,588億円増加の**11兆1,784億円**。
- **ネット有利子負債**：堅調な営業取引収入はあったものの、ファミリーマートの追加取得及び配当金の支払等により、前年度末比3,445億円増加の**2兆6,014億円**。
- **株主資本**：ファミリーマートの追加取得により資本剰余金が減少した影響及び配当金の支払はあったものの、当社株主帰属当期純利益の積上げや期末円安に伴う為替影響等により、前年度末比3,203億円増加の**3兆3,163億円**。
- **株主資本比率、NET DER**：株主資本比率は、前年度末比2.2ポイント上昇の**29.7%**。  
NET DERは、前年度末比若干増加の**0.78倍**。



	20年3月末 実績	21年3月末 実績	増減
総資産	109,196	* 111,784	+ 2,588
ネット有利子負債	22,569	26,014	+ 3,445
株主資本	29,960	* 33,163	+ 3,203
株主資本比率	27.4%	29.7%	2.2pt 上昇
NET DER	0.75 倍	0.78 倍	0.03 増加
ROE	17.0%	12.7%	4.3pt 低下

\*：過去最大  
(総資産は、年度末として過去最大)

■ 総資産 ■ ネット有利子負債 ■ 株主資本 ■ NET DER

# 一過性損益内訳



(単位：億円)

セグメント	19年度実績		主な一過性損益内訳	20年度実績		主な一過性損益内訳
		(内、4Q)			(内、4Q)	
繊維	▲ 105	(▲ 115)	(1Q)エドウィンでの固定資産売却に伴う利益:約10 (4Q)海外債権に対する引当金:約▲55 取引先に対する返還金等による損失:約▲25 エドウィンでの減損損失等:約▲15	▲ 90	(▲ 135)	(2Q)海外事業の一部売却に伴う利益:約15 (3Q)事業再編に伴う利益:約30 (4Q)三景に係る減損損失等:約▲85 事業会社での構造改革費用等:約▲35
機械	10	(▲ 25)	(2-3Q)海外特定債権の回収に伴う利益:約15(2Q:10、3Q:5) (4Q)海外事業に係る減損損失:約▲30	▲ 180	(▲ 205)	(2-3Q)海外特定債権の回収に伴う利益:約15(2Q:10、3Q:5) (4Q)海外事業に係る減損損失:約▲185
金属	30	(-)	(2-4Q)資源案件に係る税金費用減少 :約65(2Q:15、3Q:45、4Q:5)	▲ 140	(▲ 95)	(3Q)資源案件に係る税金費用増加等:約▲40 (4Q)豪州石炭事業での減損損失:約▲85
エネルギー・化学品	65	(▲ 35)	(3Q)タキロンシーアイの固定資産売却に伴う利益:約45 医薬関連事業の再編に伴う利益:約25 ケミカルタンク事業の売却益:約20 (4Q)エネルギー取引に係る引当金:約▲15 肥料関連事業での減損損失:約▲10 熱供給関連事業に係る引当金:約▲10	▲ 225	(▲ 235)	(4Q)エネルギー長期契約に係る損失:約▲225
食料	50	(▲ 45)	(3Q)アリアハムの連結子会社化に伴う再評価益等:約80 (4Q)Doleでの減損損失及び不採算農園撤退等:約▲45	▲ 175	(▲ 265)	(1-2Q)日本アクセスの物流センター火災関連損失:-(1Q:▲5、2Q:5) (2Q)食品流通関連事業再編に伴う利益:約25 海外事業の売却に伴う利益:約10 (3Q)北米農業保険事業の売却に伴う利益:約60 (4Q)海外事業での減損損失:約▲145 Doleでの減損損失等:約▲70、日本アクセスでの減損損失:約▲30
住生活	80	(▲ 120)	(1Q)海外事業の一部売却に伴う利益:約160 物流倉庫の売却益:約25 (4Q)日伯紙パルプでの減損損失:約▲110	▲ 90	(▲ 105)	(2Q)国内不動産関連事業に係る税金費用の減少:約15 (4Q)ETELでの減損損失等:約▲45 IFLでの製造ライン建設に伴う一時的費用:約▲25 中国物流関連事業での減損損失:約▲20
情報・金融	45	(▲ 30)	(1Q)国内事業の一部売却に伴う利益:約40 (3Q)国内保険関連事業の連結子会社化に伴う再評価益等:約30	5	(▲ 110)	(1Q)イー・ギャランティの一部売却に伴う利益:約120 (4Q)オリエントコーポレーションに係る減損損失:約▲120
第 8	15	(▲ 35)	(1Q)ファミリーマートのグループ内再編に係る税金費用減少:約50 (4Q)ファミリーマートの割増退職金費用:約▲55	110	(▲ 30)	(1Q)ファミリーマートでの海外事業売却に伴う利益:約20 (1-2Q)日本アクセスの物流センター火災関連損失:-(1Q:▲5、2Q:5) ファミリーマートに係る税金費用の減少:約355(1Q:30、2Q:325) (2-4Q)ファミリーマートでの減損損失:約▲245 (2Q:▲125、3Q:▲110、4Q:▲10) (4Q)日本アクセスでの減損損失:約▲20
その他及び修正消去	▲ 30	(▲ 75)	(2-4Q)資源案件に係る税金費用減少 :約45(2Q:10、3Q:40、4Q:▲5) (4Q)海外事業での減損損失:約▲40	275	(240)	(2Q)CITICでの関係会社投資に係る利益:約35 (4Q)C.P. Pokphandでの事業再編に伴う利益:約245
合計	160	(▲ 480)	(19年度実績) 非資源:160、資源:30、その他:▲30	▲ 510	(▲ 940)	(20年度実績) 非資源:▲380、資源:▲130、その他:-

2021~2023年度 中期経営計画

# Brand-new Deal 2023

伊藤忠商事株式会社

2021年5月10日



ひとりの商人、無数の使命

(見通しに関する注意事項)

本資料に記載されているデータや将来予測は、本資料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。

- ✓ 新型コロナウイルスの影響により激変する経営環境下でも、「**コミットメント経営**」を実践。
- ✓ **時価総額・株価で史上初の商社No.1**を実現。「持続的な企業価値向上」を推進。

定量	P/L	■ 新型コロナウイルスの影響あるも、減益幅を最小限に留め、 <b>期初計画を達成</b> 。
	B/S、CF	■ 大型投資を実行しつつ、財務体質は引き続き堅持。A格維持に目途。
	経営指標	■ コロナ禍でもROE13%程度、また黒字会社比率も80%台の高水準を確保。
	時価総額・株価	■ <b>時価総額・株価で史上初の商社No.1を実現</b> 。
	株主還元	■ 累進配当継続。自己株式取得も継続実施。
定性	成長戦略	■ <b>ファミリーマート非公開化</b> を実施。ファミリーマートの成長戦略を加速すると共に、グループ連携による消費者接点を活かしたビジネス拡大を推進。 ■ 機を捉えた各種買増策の実行。主要事業会社との連携強化を推進。
	コロナ禍対応	■ コロナ禍でも生産性を落とさない働き方、臨機応変な勤務体制を実践。
	ESG	■ GPIF採用ESG投資指数に全て採用、大手商社では唯一。



定量

中計期間中に  
連結純利益6,000億円の達成を目指す

定性

## 「マーケットイン」による事業変革

### 『利は川下にある』

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、全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。

## 【基本方針】「マーケットイン」による事業変革

多様化する売り手/買い手の顕在・潜在ニーズを捉えた  
川下から川上までのバリューチェーン変革による事業成長

グループ最大の  
消費者基盤  
FM事業の進化

- ・CVSの3つの基本「商品力・利便性・親しみやすさ」の徹底的向上
- ・広告・金融事業、店舗のメディア化等による顧客接点・事業収益の拡大
- ・AIを活用した発注最適化等、サプライチェーン全体の高度化による収益基盤拡充
- ・デジタルパートナー等との戦略提携による成長市場での新しい海外事業モデル構築

川下起点の  
バリューチェーン  
全体の変革

- ・圧倒的な強みを有する生活消費分野における企画開発力と独自販売チャネルの融合  
(ニーズを捉えた食品・アパレル等の商品企画力・ブランド強化、EC活用による消費者接点拡充)
- ・商社No.1のリテール金融・保険事業における顧客接点拡充・活用によるビジネス拡大  
(ほけんの窓口におけるオン・オフラインの接客進化等を通じた顧客志向のビジネスモデル追求)

データ活用・  
DXによる  
収益機会拡大

- ・「マーケットイン」をリードする第8カンパニー主導でのグループデータ活用の展開  
(グループ企業の消費行動データ一元化を通じた新商品・サービス開発、デジタルマーケティング強化)
- ・企業のDXニーズを捉えた事業会社との有機的連携による情報・通信ビジネス拡大  
(CTCやベルシステム24等の事業会社・パートナーと連携した総合的なDX支援ビジネスの推進)

## 【基本方針】「SDGs」への貢献・取組強化

### 脱炭素社会を業界に先駆けて実現する

- ✓ 日本政府目標を遵守し、更に10年前倒して2040年までに「オフセットゼロ※」を目指す。  
※排出残存分を削減貢献ビジネス拡大により、差し引きゼロとする考え方
- ✓ 業界で初めて、自社が関与する全ての「化石燃料事業・権益」のGHG排出量を開示。

#### 脱炭素社会を見据えた事業拡大

- Drummond権益の売却等を通じた一般炭権益からの完全撤退
- 水素・アンモニアによる次世代燃料バリューチェーンの構築  
（水素ステーションの展開等、既存の事業基盤を活かした新たなビジネス機会の創出）
- 販売台数国内No.1を誇るAI蓄電池による分散型電源プラットフォームの構築  
（家庭・地域の電力需給バランス最適化や環境価値取引の実現による新たな経済圏の確立）

#### 循環型ビジネスの主導的展開

- 1万社以上の顧客基盤を活かしたプラスチックリサイクル事業の主導的展開  
（消費者・社会ニーズを汲み上げ新技術によるソリューションを提供、環境課題対応と事業性を共存）
- 優位性のある水・廃棄物処理ビジネスの事業拡大と業態変革  
（欧州での知見を活かし中近東・アジアへエリア拡大、高収益性の廃棄物再利用等へ機能拡充）

#### バリューチェーン強靱化による持続的成長

- 業界初の天然ゴムトレーサブルシステムを核とした商流全体の高付加価値化  
（違法伐採等を排除した天然ゴムを規格化、ゴム加工からタイヤ小売までをグループ一体で展開）
- FMのサプライチェーン最適化や物流効率化による生産性向上・フードロス削減

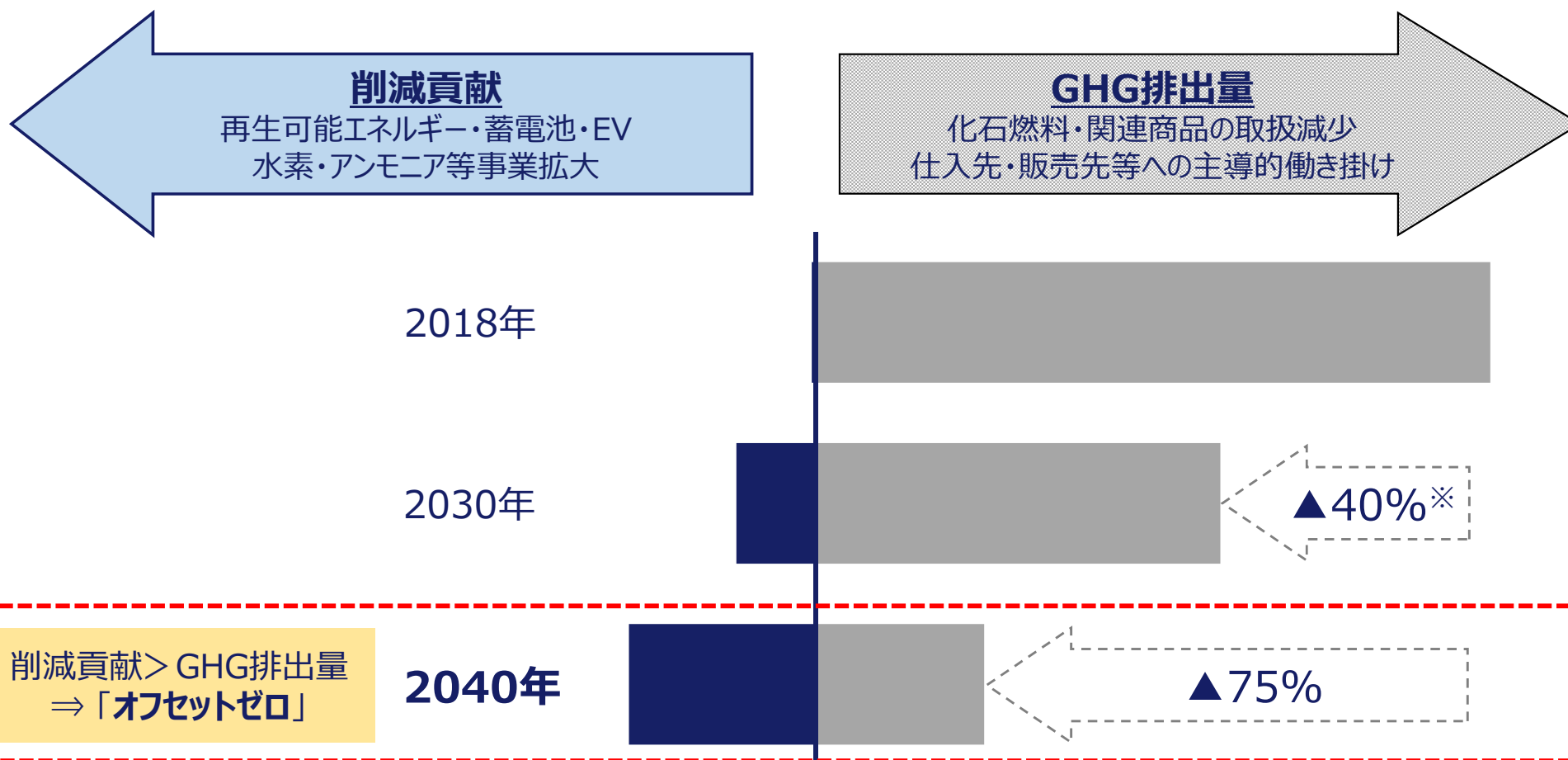
# GHG排出量削減・オフセットに関する目標



\*温室効果ガス (Greenhouse Gas)

- ✓ 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」**を目指す。
- ✓ なお、2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府の中間目標を遵守。

※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 (持分・一般投資)

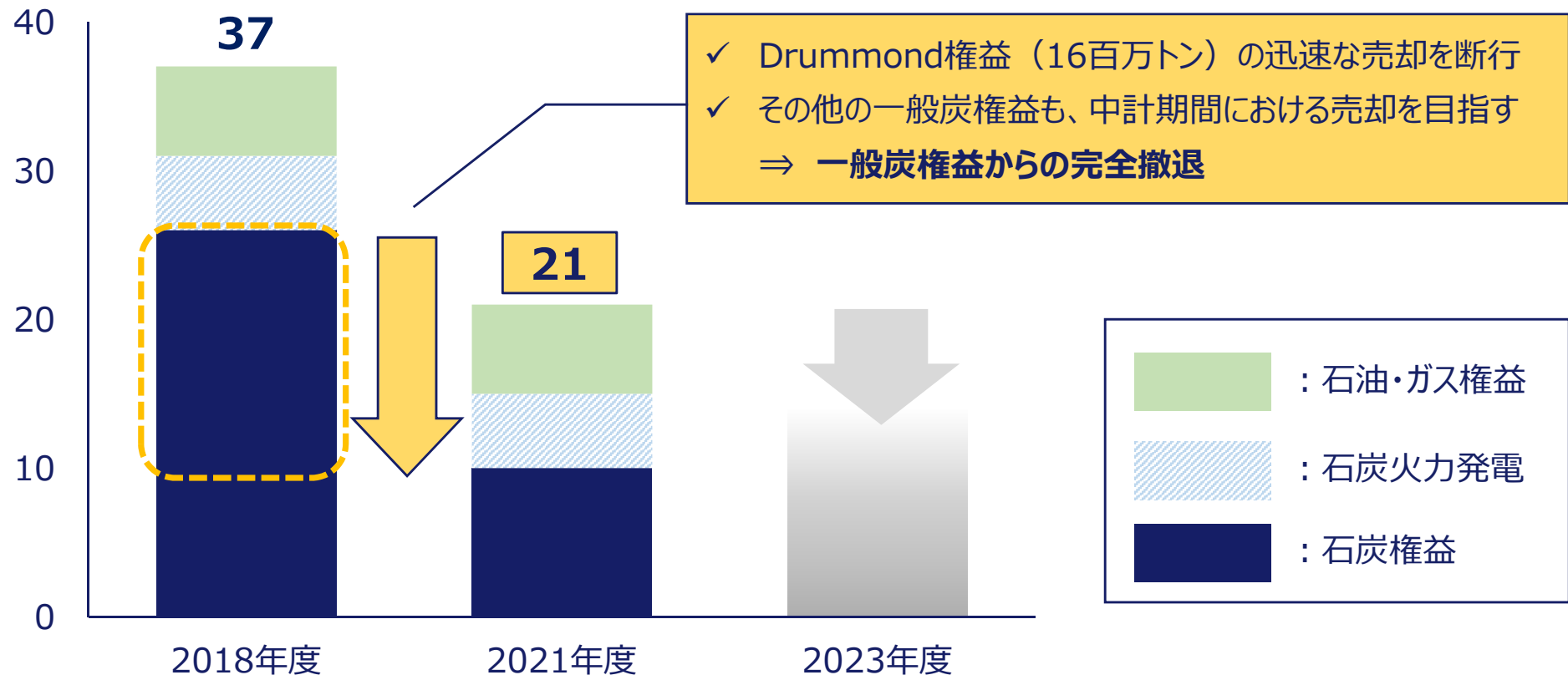
# 化石燃料事業・権益のGHG排出量削減への取組み

- ✓ 全ての化石燃料事業・権益※のGHG排出量は37百万トン。
- ✓ Drummond権益の売却断行により21百万トンまで削減、社会共通の目標である「脱炭素化」に向けた具体策を先手で推進。
- ✓ 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積極推進。

※化石燃料事業・権益（連結子会社・持分・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】 注) 持分・一般投資からのGHG排出量=個別事業のGHG排出量×当社出資比率

(百万トン)



- ✓ 財務戦略の一貫性を維持しながら、新たな成長ステージを支える財務基盤を強化。

## 財務方針

- ✓ A格にふさわしいB/Sマネジメント

3つのバランス堅持（成長投資・株主還元・有利子負債コントロール）  
【株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を前提としたキャッシュアロケーション】

## 持続的な 企業価値向上

- ✓ 高効率経営（高ROE）の継続
- ✓ EPSの持続的成長

# 定量計画



(単位：億円)

2021年度利益計画：連結純利益 **5,500億円** ▶ コロナ前の利益水準を超える成長軌道への回帰

	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・ 金融	第8	その他及び 修正消去	合計	非資源	資源	その他
2019年度	91	567	1,114	617	499	550	625	261	690	5,013	3,783	1,268	▲37
2020年度	16	228	1,041	361	250	213	581	213	1,111	4,014	2,927	1,079	9
2021年度計画	<b>230</b>	<b>580</b>	<b>1,380</b>	<b>570</b>	<b>580</b>	<b>630</b>	<b>700</b>	<b>330</b>	<b>500*</b>	<b>5,500</b>	<b>4,460</b>	<b>1,420</b>	<b>▲380*</b>
増減	+214	+352	+339	+209	+330	+417	+119	+117	△611	+1,486	+1,534	+341	△389

\*バッファー▲300を含む

## B/S、CF計画

### 経営指標

(年度)

### Brand-new Deal 2020

2020年度  
経営計画

	2018	2019	2020
実質営業CF	5,150	6,020	5,740
ネット投資	▲200	▲2,900	▲7,550
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230	▲3,260
	4,230		
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78
株主資本(兆円)	2.9	3.0	3.3
ROE(%)	17.9	17.0	12.7

## Brand-new Deal 2023

### 2021~2023

株主還元後実質FCFの黒字を前提とした  
キャッシュアロケーション

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

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】

高効率経営の継続 【ROE 13~16%程度】

# 株主還元方針



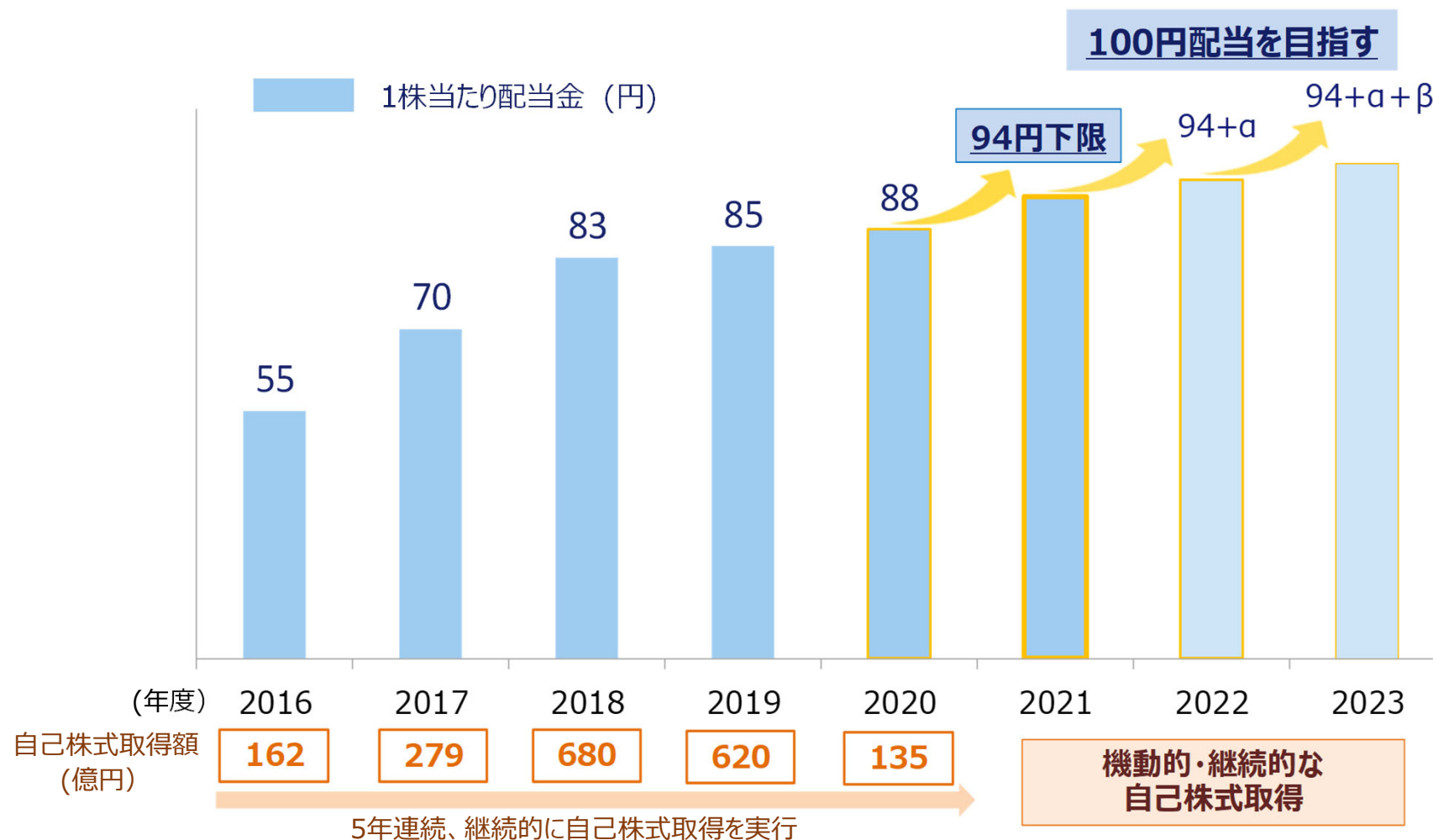
## 株主還元方針

### 配当

- ・ 2021年度の1株当たり配当金は**94円を下限**とします。
- ・ 2021年度期中に業績見通しを**上方修正する場合は増配を実現**します。
- ・ 中計期間中に**1株当たり配当金100円を目指**します。

### 自己株式取得

- ・ 従来通り、キャッシュフローの状況に鑑み、**機動的・継続的に**実行します。





# 前提条件



		2019年度 実績	2020年度 実績	2021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	109.16	105.97	105	1円の円高	約▲26億円
	期末レート	108.83	110.71	105		-
金利 (%)	TIBOR 3M (円)	0.07%	0.07%	0.1%	0.1%の 金利上昇	約▲7億円
	LIBOR 3M (ドル)	2.04%	0.32%	0.3%		約▲2億円
原油 (ブレント) 価格 (US\$/BBL)		60.95	45.75	60	±5.0億円 <sup>(*3)</sup>	
鉄鉱石 (中国着) 価格 (US\$/トン)		95 <sup>(*1)</sup>	127 <sup>(*1)</sup>	N.A. <sup>(*2)</sup>	±12.0億円 <sup>(*3)</sup>	

(\*1) 2019年度実績、2020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おります。

(\*2) 2021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おりますが、実際の価格は鉱種及び顧客ごとの個別交渉事項となるため、開示を控えております。

(\*3) インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動いたします。

ひとりの商人、無数の使命



[www.itochu.co.jp/](http://www.itochu.co.jp/)