



ひとりの商人、無数の使命

個人投資家様向け会社説明会

伊藤忠商事株式会社

証券コード (8001)

2022年2月

(見直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、実際の業績は見直しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全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。

- 1. 伊藤忠商事について**
- 2. 当社の業績推移**
- 3. 当社の強み**
- 4. 中期経営計画&当社株式の魅力**
- 5. 質疑応答**

天野：初めに、「伊藤忠商事について」ということで、当社の概要やビジネスについてご説明いたします。次に、「当社の業績推移」、「当社の強み」の順でご説明させて頂き、最後に、株主の皆様に対する還元方針を含めまして、「中期経営計画と当社株式の魅力について」、ご説明させて頂きます。

1. 伊藤忠商事について

会社概要



伊藤忠商事株式会社



(会長CEO 岡藤 正広)



(社長COO 石井 敬太)

業態	総合商社	創業	1858年
証券コード	東京証券取引所第一部 (8001)	連結対象会社数 *1	279社
住所	【東京本社】 東京都港区北青山2丁目5番1号	従業員数 *1	125,944人(連結) 4,215人(単体)
	【大阪本社】 大阪市北区梅田3丁目1番3号	単元株式数	100株
株価	3,667.00 円 (2022年1月31日)	当社株主帰属当期純利益 (連結純利益) *1	4,014 億円
時価総額 *2	5.45 兆円	PBR (株価純資産倍率) *4	1.38 倍
配当利回り *3	3.00 %	PER (株価収益率) *5	6.64 倍
株主優待	なし	ROE (自己資本利益率)*1	12.7 %

*1: 2020年度実績、2020年度末時点

*2: 自己株式を除いた2022年1月31日終値ベース

*3: 2021年度配当予想110円と2022年1月31日終値より算出

*4: 2021年度第3四半期末実績と2022年1月31日終値より算出

*5: 2021年度見直し(2022年2月3日公表)と2022年1月31日終値より算出

3

司会：まず、伊藤忠商事の会社概要についてご説明ください。

天野：右上に写真を掲載しておりますが、左側が当社の会長CEOの岡藤正広です。

岡藤は2010年より当社の経営を率いており、その隣が社長COOの石井敬太です。

二人の役割のすみ分けは、岡藤が「当社グループ全体」の経営戦略を立案する最高経営責任者、石井は岡藤が立案した経営戦略を執行する最高執行責任者となっております。続いて、その下ですが、当社の創業は1858年、160年を越える歴史を誇ります。

また、伊藤忠商事単体の従業員数は、三菱商事、三井物産などを含む、いわゆる“5大商社”と言われる総合商社の中では、最少の4,215名です。

司会：時価総額などは他社と比較してどのような水準ですか。

天野：左下に記載しました通り、2021年1月末時点の時価総額は、5兆5千億円程度の水準であり、東証一部の時価総額ランキングは20位台半ばです。右下には連結純利益や株価指標を掲載しておりますが、赤線でお示したROE、即ち、自己資本利益率が高いことが、当社の特徴です。

ROEは、株主の皆様からお預かりした株主資本を用いて、企業がどの程度利益を上げているかを示す指標です。東証一部の平均が7%程度であるのに対し、当社は12.7%であり、経営効率が高いことが、お分かり頂けるかと思ます。

司会：少ない人数で、効率的な経営を行っていることが分かりました。また、高いROEは投資家の皆様にとって、魅力的ですね。

売り手よし、買い手よし、世間よし



初代伊藤忠兵衛

三方よし
翔子

4

司会：次に伊藤忠商事の企業理念について、教えてください。

天野：当社は「三方よし」をグループ企業理念として掲げています。「三方よし」とは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」ですが、自分だけではなく、お客様にも、そして社会にも、良い商売をしていかねばならない、という教えです。今では、多くの経営者がこの「三方よし」を使っていますが、この言葉は、当社の創業者である初代伊藤忠兵衛の言葉から生まれた、と言われております。また、「三方よし」は、SDGsの理念にも通じる考えですが、当社は「三方よし」のオリジナル企業として、一番大事な言葉を、企業理念として掲げています。

司会：「三方よし」は売り手と買い手が満足するだけではなく、社会に貢献できてこそ良い商売であるということですね。

8つのカンパニー



<生活消費関連> ※当社の強み

繊維		食料		
非 資 源	住生活		情報・金融	
	第8		<基礎産業関連>	
資 源	金属		エネルギー・化学品	
	機械			

5

司会：総合商社はビジネスが多岐にわたっており、事業内容を理解するのが難しそうですが、伊藤忠商事はどのようなビジネスに取り組んでいるのでしょうか。

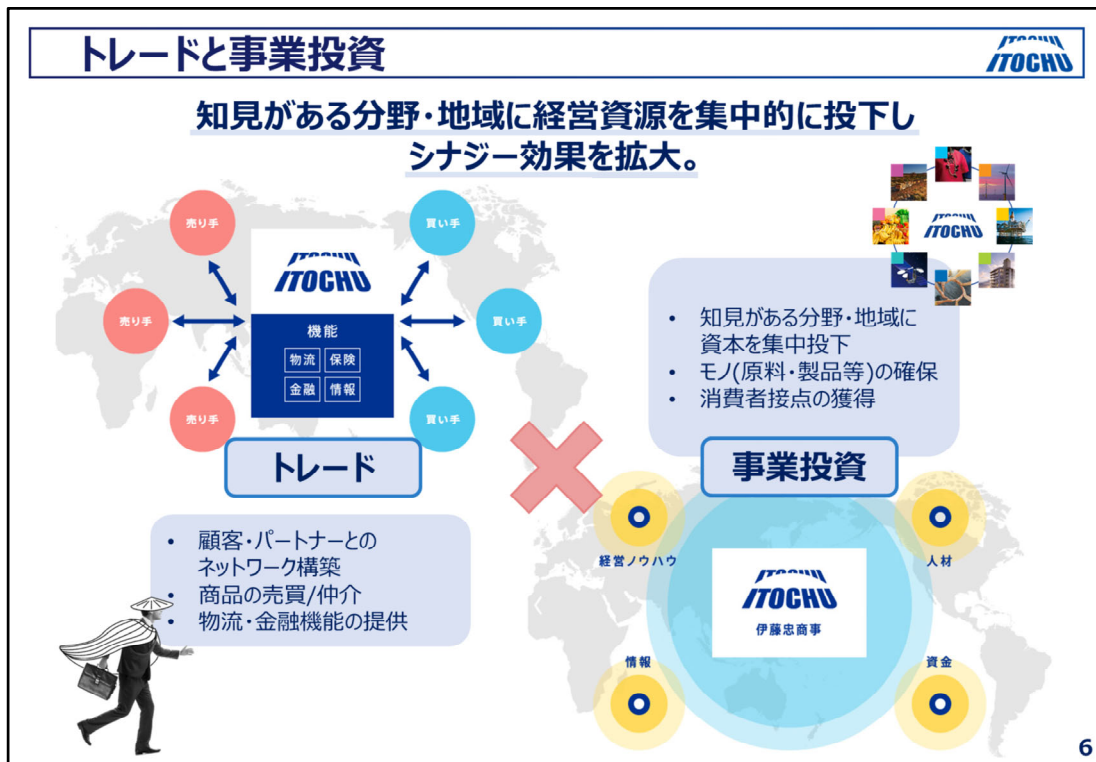
天野：当社は、取り扱う商品やサービス毎に、8つの「ディビジョン・カンパニー」を設けております。当社のビジネスは、大きく「非資源分野」と「資源分野」の2つに分けることが出来ますが、「非資源分野」、その中でも赤枠で囲った「生活消費関連」に、特に強みを持っております。

司会：「生活消費関連」とは、具体的にどのような商品やサービスですか。

天野：当社は皆様の暮らしの近くでも様々なビジネスを展開しております。こちらのスライドをご覧くださいのですが、例えば、繊維では、大谷翔平選手も着用するスポーツウェアのデサント、日本発のジーンズ・ブランドであるエドウィン、食料ではフルーツを取り扱うドールや、「香薫」を主力商品とするプリマハム、更に、情報・金融の「ほけんの窓口」や、第8カンパニーのファミリーマートなども、当社が展開するビジネスです。

司会：伊藤忠商事は我々の生活に密着した分野でも、多様なビジネスを展開しているということが分かりました。

5



天野：当社のビジネスモデルは、大きく2つに分けることができます。1つ目は、「トレード」です。自ら仕入れた商品を販売する、あるいはお客様が行う取引において、売買そのものの仲介やその取引に付随する、物流面や金融面のサポートといったサービスを提供する、総合商社の伝統的なビジネスになります。総合商社は、この「トレード」を通じて、膨大なネットワーク網を構築しています。

2つ目は、「事業投資」です。「トレード」で構築したネットワーク網や蓄積した知見をもとに、様々な事業に投資することで、新たなシナジーやバリューチェーンを構築するといったビジネスです。

当社は、「トレード」と「事業投資」をバランスよく、かつ、知見のある分野や地域を厳選して、ビジネスを行うといった点に、特徴があります。

司会：商社は輸出入をはじめとしたモノの売り買いに関わっているイメージが強かったですが、様々な事業にも投資し、経営にも積極的に携わっているということが分かりました。

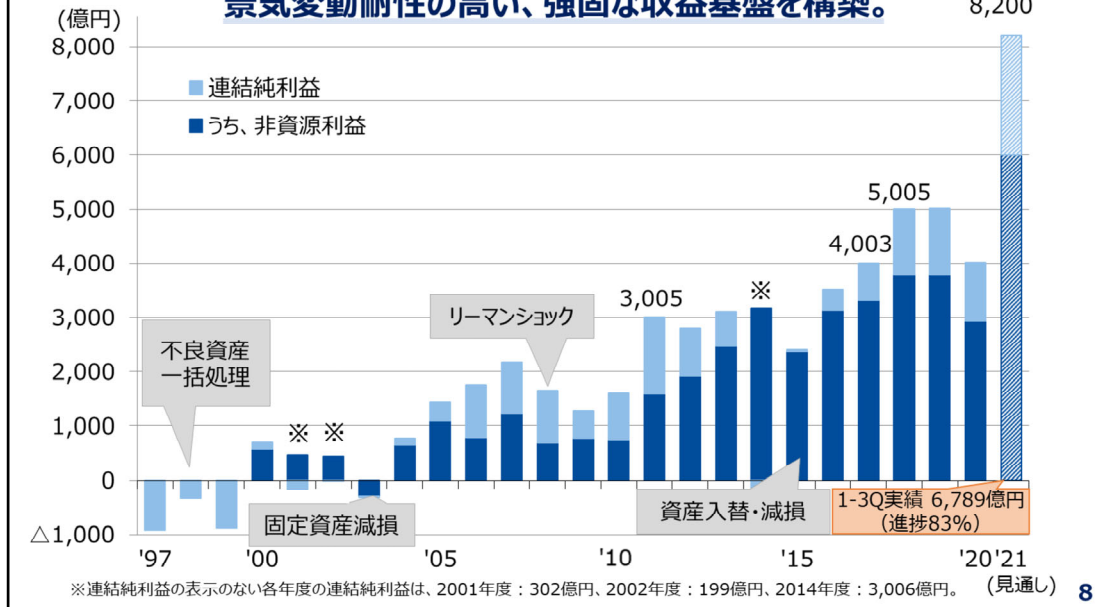
天野：トレードと事業の具体的な取組みについては、後程、詳しく説明させていただきます。

2. 当社の業績推移

非資源利益の拡大



生活消費関連を中心とする「非資源分野」を強化することで、
景気変動耐性の高い、強固な収益基盤を構築。



8

天野：当社の「業績推移」について、ご説明させていただきます。こちらに、1997年度以降の、当社の連結純利益の推移をお示しました。水色の棒グラフが「連結純利益」、濃い青の棒グラフが、そのうちの「非資源分野」の利益になります。1997年度からの数年間は、バブル経済の崩壊に伴い、不動産をはじめ多くの事業で損失処理を断行しましたが、赤字が続き、非常に苦しい時代でした。

司会：確かにグラフを見ると、2000年代前半まで苦しい時代が続いたように見えますが、その後、連結純利益が大きく伸びていますね。

天野：当社は、価格変動の影響が大きい「資源分野」ではなく、「非資源分野」を集中的に強化してきたことで、非常に安定的、かつ、景気変動耐性の高い収益基盤を構築して参りました。連結純利益は、2011年度に3,000億円、2017年度に4,000億円、2018年度には5,000億円の大台に到達し、着実に実力を付けていることが、お分かり頂けるかと思います。

司会：2022年2月に2021年度第3四半期の決算公表がありました。足元の業績を教えてください。

天野：2021年度第3四半期の連結純利益は、未だ新型コロナウイルスの収束は見えない状況ではありますが、世界的な経済活動の再開による、「非資源分野」の利益伸長に加えまして、資源価格の高騰や一過性利益の貢献などもあり、既に7,000億円に迫る6,789億円の連結純利益となりました。

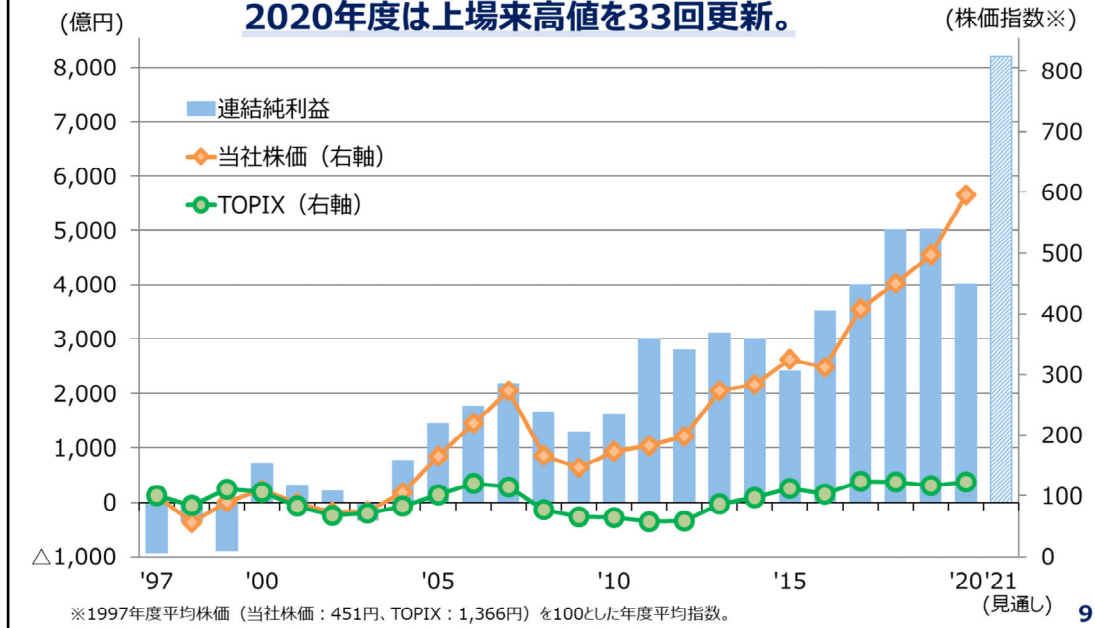
司会：2021年度の通期見通しについてお伺い出来ますか。

天野：2021年度の連結純利益見通しは、上期決算公表時に期初計画5,500億円を7,500億円に上方修正しましたが、各事業が好調に推移していることもあり、第3四半期決算公表時に更に700億円上方修正し、8,200億円を見通しております。

連結純利益と株価の推移



連結純利益の伸長に連動し、株価も上昇。
2020年度は上場来高値を33回更新。



司会：景気変動耐性の高い非資源分野を中心に連結純利益は着実に伸長し、過去最高の連結純利益となっておりますが、利益成長に伴い伊藤忠商事の株価はどのように推移していますか。

天野：こちらは、先程のスライドと同じ期間の、「株価」の推移になります。オレンジ色の線グラフが当社の株価ですが、連結純利益の伸長に連動する形で、株価も上昇して参りました。緑色の線グラフはTOPIXですが、TOPIXが殆ど伸びていない中で、当社の株価は、約6倍の伸び率となっていることが、お分かり頂けるかと思えます。

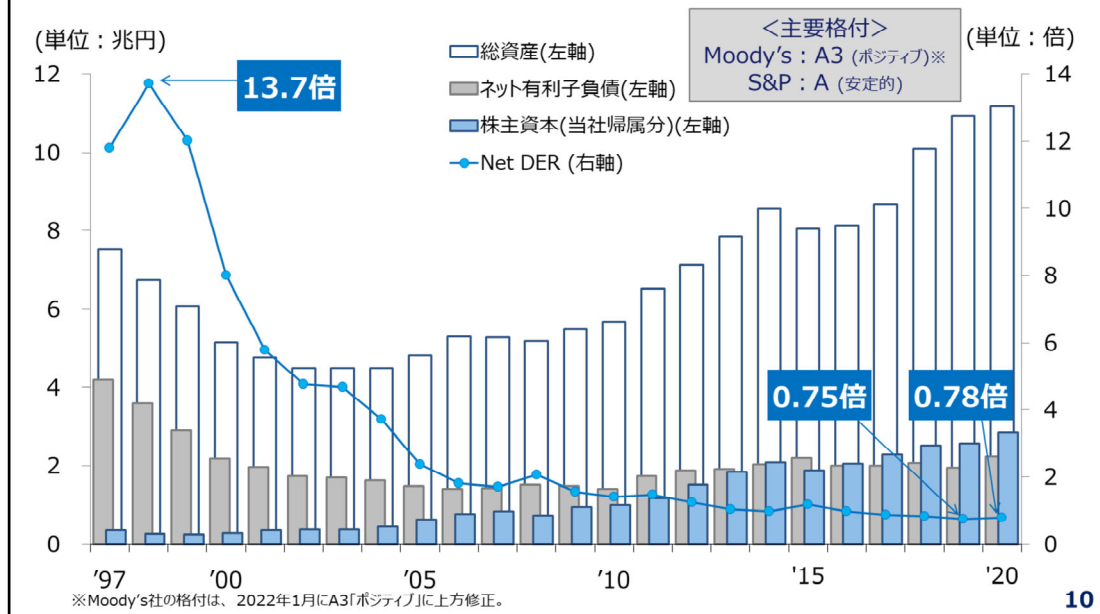
司会：足元の株価の状況について教えて下さい。

天野：2022年に入りまして、上場来高値を9回更新(2月28日時点)しており、足元の株価も好調に推移しております。

財務状況の推移



過去の教訓に学び、リスク管理を徹底。財務体質は飛躍的に強化。



天野：「財務状況」についてもこちらにお示しました。グレーの棒グラフがネット有利子負債、即ち借金、青色の棒グラフが株主資本、青色の折れ線グラフがNet DERを示しています。

ネットの有利子負債、即ち借金が、自己資本の何倍かを表す「Net DER」は、一般に1倍を下回ると財務が安定していると評価されますが、最も悪かった1998年度末には13.7倍でした。その後、不稼働資産の入替とリスク管理の強化を徹底的に行い、大幅な改善を図ってきました。現在のNet DERは1倍を大きく下回っています。

司会：過去の財務状況から大きな改善が図られましたが、どのような改革を行ったのですか。

天野：借金をして、思い切り投資を行い、失敗を繰り返すという、過去の事例を教訓にして、現在は、事業性や収益性をしっかりと見極め、継続的にレビューすることで、投資の質を高めております。また、財務状況の大幅な改善に伴い、格付機関の評価も向上しました。現在は、Moody'sやS&Pなどの主要4格付機関すべてから、A格以上の評価を取得しております。

司会：連結純利益や株価の推移、財務状況などを定量面から理解することが出来ました。

また、過去の事例からの教訓を活かし、安定的な財務体質を築き上げ、格付機関からも高い評価を得ていますね。

天野：2022年1月にはMoody'sの当社格付がA3「ポジティブ」に上方修正されました。当社の規律ある財務・資本政策や安定的なキャッシュ創出力が評価された結果と考えております。

3. 当社の強み



非資源分野を中心とした安定的な収益基盤



総合力と自己変革力による無限のシナジーの創出



中国・アジアでの強固なビジネス基盤



持続的成長の原動力「個の力」

司会：伊藤忠商事の成長を支えてきた「強み」について教えてください。

天野：私共は、これまでの成長を支えてきた要因として、4つの「強み」があると考えております。

1つ目は、先ほどご紹介した「非資源分野を中心とした安定的な収益基盤」です。

2つ目の「総合力と自己変革力による無限のシナジーの創出」、

3つ目の「中国・アジアでの強固なビジネス基盤」、

4つ目の「持続的成長の原動力「個の力」」について、詳しくご説明いたします。



非資源分野を中心とした安定的な収益基盤



総合力と自己変革力による無限のシナジーの創出



中国・アジアでの強固なビジネス基盤



持続的成長の原動力「個の力」

司会：「総合力と自己変革力による無限のシナジーの創出」について、ご説明をお願いします。

天野：当社は、多岐にわたる、当社グループのビジネスを組み合わせたり、集約したりすることで、様々なシナジーを創出しています。総合商社の「総合力」の発揮に加え、長年培ったビジネス・ノウハウを活かし、絶えずビジネスモデルを転換する「自己変革力」を発揮することで、経営環境の変化にも上手く対応しております。



司会：伊藤忠グループのビジネスを組み合わせることでシナジーを創出しているとのことですが、具体的な事例をご説明頂けますか。

天野：今回は、コンビニエンスストアの「ファミリーマート」を中心としたバリューチェーンについて、ご説明したいと思います。当社は、1998年の「ファミリーマート」への投資実行後、ファミリーマート各店舗で取り扱う「商品・サービス」のみならず、その周辺ビジネスまで、当社のグループ会社がサポートする体制を構築してきました。ファミリーマートと当社グループにおけるシナジーの詳細について、当社のSDGsスタジオより、IR部員の寺岡と大山が、ご説明いたします。

(ビデオ参照)

司会：ファミリーマートを中心としたバリューチェーンについてご説明頂きましたが、いかがでしたか。食料品の仕入や物流といった販売する商品に紐づく機能の提供のみならず、リースやシステムなどの運営面でのサポートに至るまで、伊藤忠グループの持つ総合力を発揮し、シナジーを創出していることを分かりやすくご説明頂きました。商品販売における「トレード」と周辺ビジネスを支える「事業投資」を上手に組み合わせることでシナジーを構築するビジネスは、他社がなかなか真似することが出来ない、総合商社ならではの強みですね。

天野：まずは核となるファミリーマートに「事業投資」を行い、その後、「トレード」や更なるビジネスの拡がり期待できる、周辺ビジネスに経営資源を投下することで、点から面への展開が可能となり、収益力も格段にアップします。こうしたシナジーやバリューチェーンの構築が、当社が目指す戦略です。



非資源分野を中心とした安定的な収益基盤



総合力と自己変革力による無限のシナジーの創出



中国・アジアでの強固なビジネス基盤



持続的成長の原動力「個の力」

中国・アジアでの強固なビジネス基盤



1972年

総合商社として初めて
中国から友好商社に指定



2015年

CITIC・CPグループとの
戦略的業務・資本提携



総合商社トップの
非資源分野の収益力



中国最大の
政府系コングロマリット



タイ・中国を中心に
アジアへ展開する
巨大コングロマリット



16

司会：中国・アジアでの強固なビジネス基盤について、ご説明頂けますか。

天野：当社は、1972年に総合商社として初めて中国から「友好商社」に指定され、日本企業として、いち早く中国市場に挑戦して参りました。2015年には、中国最大の政府系コングロマリットであるCITIC、そしてタイ最大の民間企業で巨大コングロマリットであるCPグループと、戦略的業務・資本提携を締結しました。有力なパートナーと共に、高い経済成長を遂げる中国・アジア市場において、ビジネス基盤を増強し、同時にリスクもしっかりと見極めながら、ビジネスを着実に拡大しております。



非資源分野を中心とした安定的な収益基盤



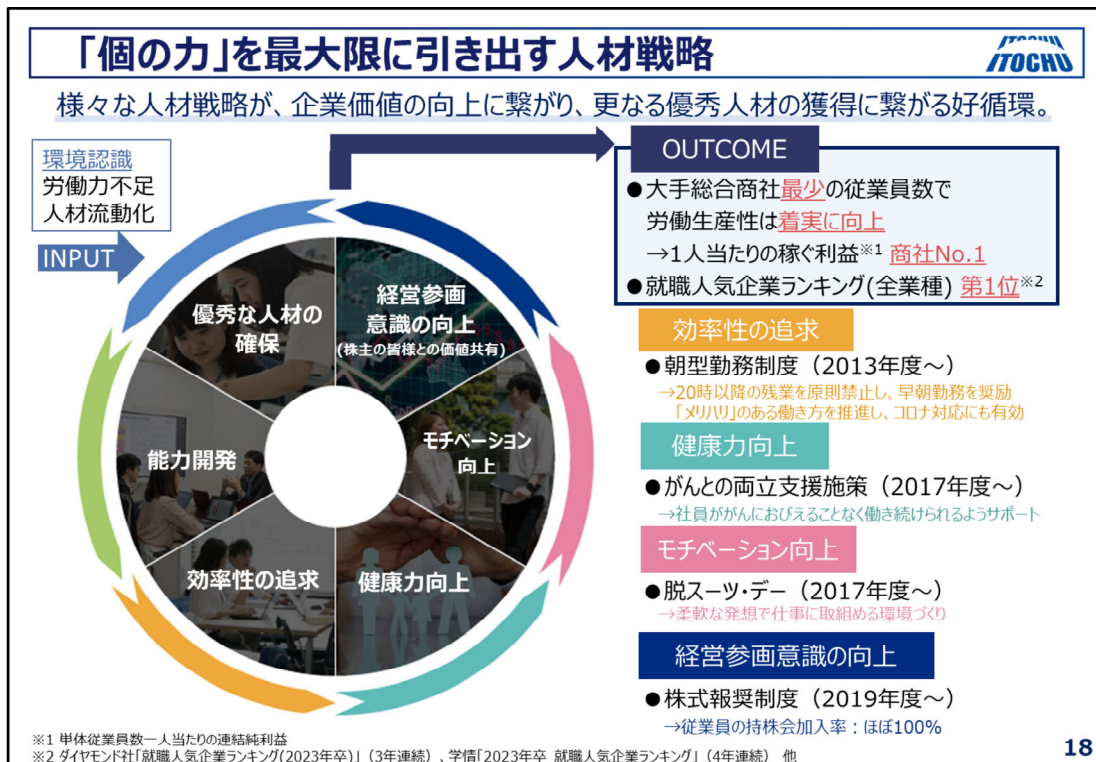
総合力と自己変革力による無限のシナジーの創出



中国・アジアでの強固なビジネス基盤



持続的成長の原動力「個の力」



18

司会：「持続的成長の原動力「個の力」について、教えてください。

天野：冒頭にご説明させて頂きました通り、当社の従業員数は総合商社で最少であり、少数精鋭の社員、一人ひとりの「個の力」が成長の原動力です。その「個の力」を最大限に引き出すため、人材戦略にも非常に力を入れております。

司会：伊藤忠商事の朝型勤務はニュースなどで見たことがあり、人材戦略にとっても力を入れている印象があります。

天野：こちらのスライドは、当社の人材戦略を図にしたものですが、様々な人材戦略が、企業価値の向上に繋がり、それがまた、新たな優秀な人材の獲得に繋がるという、好循環を示しています。現在、将来にわたる構造的な労働力不足や人材の流動化が叫ばれ、どの企業も優秀な人材確保が、重要な課題となっております。当社はそうした課題に対応すると共に、獲得した優秀な人材に対して、様々な独自性のある研修機会を与え、「社員の持続的な能力開発」を図っています。

司会：具体的な取組みをお伺い出来ますか。

天野：「朝型勤務制度」や、カジュアルな服装で仕事をする「脱スーツ・デー」などを導入し、「働きがいのある職場環境」を整備しております。ここまでは、よくある話ですが、当社は「社員の健康力向上」にも注力しており、「がんとの両立支援施策」といったユニークな制度を設けております。制度の詳細につきましては、後程ご説明します。

司会：カジュアルな服装で仕事をすることで、柔軟な発想や新しいアイデアが生まれそうですね。

天野：更に、従業員に対する「株式報奨制度」を導入することで、社員の経営参画意識の向上にも取り組んでいます。当社の従業員の持株会加入率は、ほぼ100%となっております。これらの施策により、労働生産性は向上し、一人当たりの稼ぐ利益は、商社No.1となっております。また、学生の皆様からもご支持を頂き、多くの就職企業人気ランキングで1位を獲得しております。

司会：モノを作らない総合商社にとって人材は最大の経営資源であり、その人材が最高のパフォーマンスを発揮することで、伊藤忠商事の企業価値を高めているということですね。

「人材戦略」の代表例



朝型勤務(2013年度～)

- 夜型の残業体質から効率的な朝型勤務へ
- 20時以降の残業禁止・5-8時の早朝勤務奨励
- 朝食の無料提供
- 8時前に始業した社員には割増賃金支給
- 朝活セミナー等、朝活研修内容の充実

OUTCOME

- 業務効率化・時間の有効活用
- 時間外勤務減少による長時間労働是正
- 残業手当・タクシー代等の減少により、朝食を無料提供するものの、ネットコストはほぼ横ばい

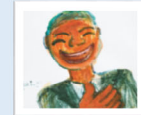


がんとの両立支援施策(2017年度～)

- 国立がん研究センターとの提携による定期検診
- 治療と仕事の両立を個人業績評価へ反映
- がん先進医療費の全額補助
- 残された家族への就学・就労支援

OUTCOME

- 社員一人ひとりの「やる気・やりがい」の維持・向上
- 安心して思う存分働ける環境の整備
- 将来の不安軽減



**社員の労働生産性向上、やりがいをもって存分に働ける環境づくりを通じ、
更なる優秀人材の獲得と企業価値の向上の好循環へ**

19

天野：先程ご紹介した当社の施策の中で、特に特徴的なものとして、「朝型勤務制度」と「がんとの両立支援施策」を紹介させていただきます。

司会：伊藤忠商事が取り組む「朝型勤務制度」についてお伺い出来ますか。

天野：「朝型勤務制度」は、新型コロナウイルスの対応もあり、現在、様々な企業で導入されていますが、当社は2013年度から導入しており、歴史の長い制度となっております。当社の「朝型勤務制度」の特徴は、「夜8時以降の残業を原則禁止」とする代わりに、朝食の無料配布や早朝賃金を割増することで、朝型の勤務体制を奨励する点にあります。「朝型勤務制度」の導入により、残業代や深夜帰宅のタクシー代といったコストは大幅に減少しましたし、会議や残業の要否を厳選し、「メリハリをつけて働く」という意識が、社員全体に根付き、労働生産性の向上にも繋がっています。

司会：夜はご家族で過ごしたり、趣味の時間を楽しんだり出来ますね。2つ目の「がんとの両立支援施策」についてもご説明頂けますか。

天野：現代では、日本人の二人に一人ががんに罹患すると言われております。当社では社員ががんに怯えることなく、働き続けられるように、がんに特化した定期健診を実施し、がんと闘病しながら働く社員をサポートするため、治療を最優先する個人業績評価への反映、先進医療も会社が全額補助するなど、支援制度を拡充しました。

司会：大変すばらしい制度ですね。

天野：更に、社員に万が一のことが起きた場合には、残された家族の就労サポートや、子供の大学・大学院までの学費を当社が全額負担するという、強力な制度となっております。今後も、独自性の高い人材戦略を積極的に推進し、「個の力」の最大化を図っていく方針です。

司会：会社が全面的に社員をがんから守り、社員のご家族にも安心感をもたらす先進的な取り組みだと感じました。

4. 中期経営計画&当社の魅力

基本方針



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、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。

21

司会：最後に2021年5月に公表した「中期経営計画」や「株主還元方針」について、伺って参ります。

天野：まず、中期経営計画の「基本方針」についてですが、「定量計画」として、経営環境の変化に左右されることなく、安定的に連結純利益6,000億円を稼ぎ出す収益基盤の構築を掲げると共に、「定性計画」として、「マーケットインによる事業変革」「SDGsへの貢献・取組強化」の2点を掲げました。

司会：「マーケットインによる事業変革」について、ご説明ください。

天野：「マーケットインによる事業変革」では、強みである非資源分野における消費者接点を活用し、消費者のニーズや視点を重視したビジネスの創造、即ち、「マーケットイン」の発想で、商品やサービスを提供していく考えです。作り手がよいと思う商品を守る、といった従来型のビジネスやそれを前提とした組織を打破し、柔軟な事業変革やバリューチェーンの最適化を推進することで、非資源分野を中心とした収益基盤の更なる強化を目指す方針です。

司会：先程ご紹介頂いたファミリーマートを中心とした取組みは、「マーケットイン」の発想による取組みの代表例となりますね。

天野：ファミリーマートは国内に約16,600店舗あり、1日に約1,500万人のお客様が来店しますので、当然、優先度が高いビジネスと考えています。

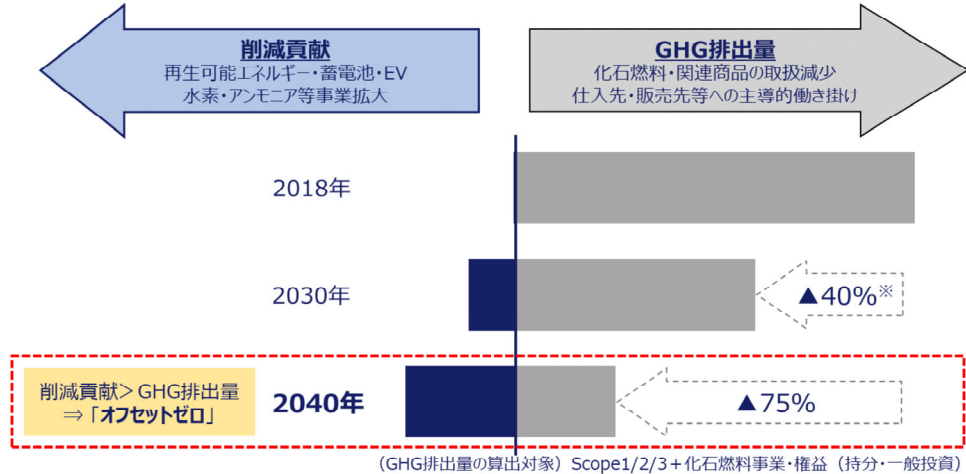
司会：次に「SDGsへの貢献・取組強化」について教えてください。

天野：「SDGsへの貢献・取組強化」は、「SDGs」の潮流をビジネス・チャンスと捉え、総合商社という本業を通じて、社会や顧客のニーズに応えていく考えです。また、温室効果ガス、いわゆる「GHG」の、排出量削減や、環境関連ビジネスを積極推進することで、業界に先駆けて、脱炭素社会の実現にも貢献していく方針です。

温室効果ガス(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」。



22

司会：近年、気候変動問題への企業の対応が叫ばれていますが、伊藤忠商事は中期経営計画で具体的にどのような目標を掲げていますか。

天野：中期経営計画では、2050年までに温室効果ガス、GHG排出量を「実質ゼロ」とする目標に加え、この長期目標の達成に向けた、具体的な道筋を公表しました。まずは2030年までに、GHG排出量を2018年比で40%削減し、日本政府の中間目標を遵守すると共に、当社独自のマイルストーンとして、2040年までに「削減貢献」が「GHG排出量」を上回る「オフセットゼロ」を達成する方針です。この「オフセットゼロ」の達成に向け、総合商社として最速・最短となる2023年度までに、GHG排出量の大きい一般炭権益からの完全撤退を実現すると共に、蓄電池をはじめとする再生可能エネルギー関連ビジネスなど、GHG排出量の削減に貢献する取組みを積極的に推進していく考えです。

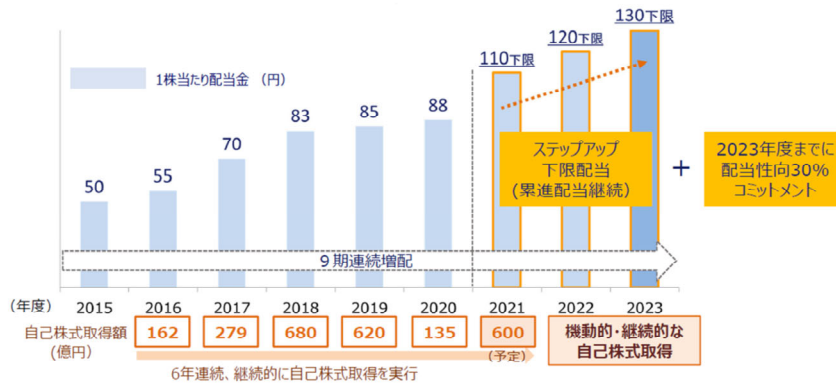
司会：伊藤忠商事の気候変動など環境問題への積極的な取組み姿勢がよく分かりました。環境問題への対応につきましては、事前に多くの質問を頂いておりますので、質疑応答にて詳細をご説明頂ければと思います。

株主還元方針



株主還元方針	配当 (BND2023 新配当方針)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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再導入 (2022年度120円/株下限 ⇒ 2023年度130円/株下限) ✓ 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	✓ 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*

*20百万株・600億円上限の自己株式取得 (2022年1月19日公表)



23

司会：伊藤忠商事の「株主還元方針」について、ご説明をお願いします。

天野：スライドには当社の過去6年間の1株当たりの配当金の推移と、今後3年間の下限配当の金額をグラフでお示しております。当社は、期初計画で公表する配当金を「株主様に対するコミットメント」と考えており、それを確実に上回る配当を実施すると共に、過去10年間で配当額を大幅に向上させてきました。また、上期決算公表時には、2021年度通期業績見通しの上方修正に伴い、増配を公表すると共に、中計期間中における「新配当方針」も公表しました。

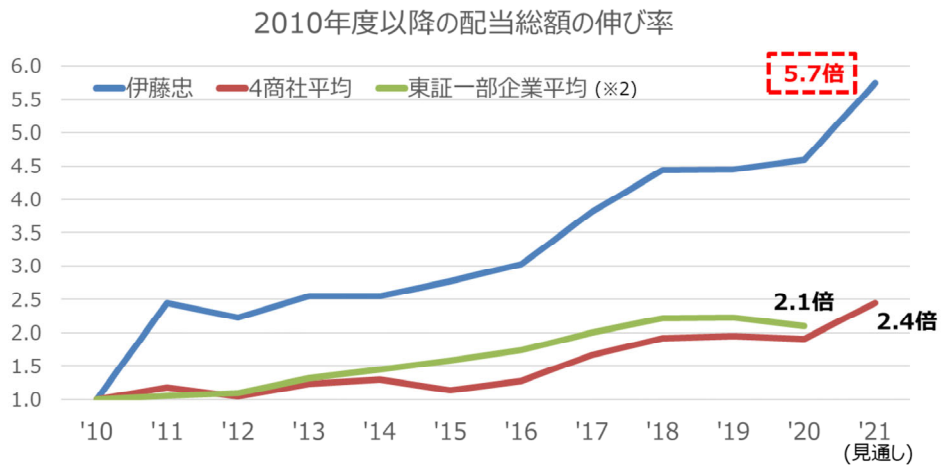
司会：「新配当方針」はどのような方針ですか。

天野：「新配当方針」では、これまでと同様に、配当を1円でも毎年必ず引上げる、いわゆる「累進配当」を継続しております。加えて、2021年度の1株当たりの配当金は、2020年度の88円から22円増配となる110円下限、更に2022年度は120円下限、2023年度は130円を下限とする「ステップアップ下限配当」をコミットすると共に、2023年度までに配当性向30%とすることを「お約束」しました。これらの配当金はあくまでも「下限」ですので、今後の業績次第では更なる増配が期待できる配当方針となっております。

2010年度以降の配当総額の伸び率



2010年度以降の、配当総額^(※1)の伸び率は5.7倍となり、
4商社平均の2.4倍、東証一部の2.1倍^(20年度)を大きく上回る



※1 (期末発行済株式数-期末自己株式数) × 1株当たり配当金 = 配当総額

※2 出典：東京証券取引所 調査レポート2021年3月期

<https://www.jpx.co.jp/markets/statisticsecurities/examination/index.html>

24

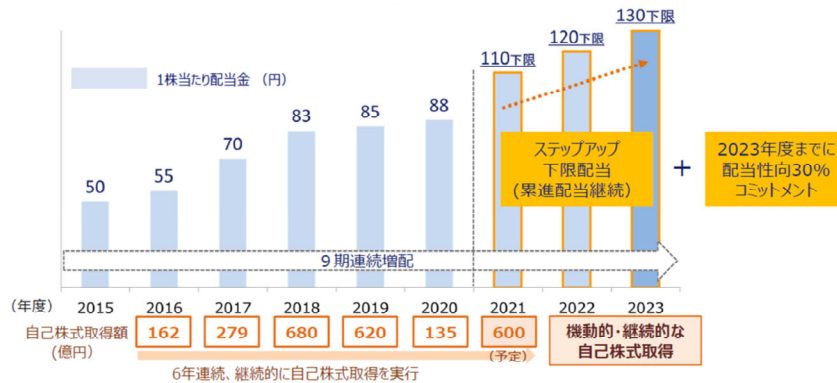
- 天野：こちらのスライドをご覧頂きたいのですが、2010年度以降の配当総額の伸び率をお示しました。当社の配当総額の伸び率は5.7倍となっており、当社を除く大手総合商社4社の平均や東証一部企業の平均を大きく上回っているのが、お分かりになると思います。
- 司会：配当金がこの10年間で大きく増加しており、今回の「新配当方針」も2023年度までの累進配当が下限で保証されている点は、大きな魅力ですね。

株主還元方針



株主還元方針	配当 (BND2023 新配当方針)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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再導入 (2022年度120円/株下限 ⇒ 2023年度130円/株下限) ✓ 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	✓ 従来通り、キャッシュアロケーションの状況に鑑み、 機動的・継続的に実行*

*20百万株・600億円上限の自己株式取得 (2022年1月19日公表)



23

司会：自己株式取得についてはいかがでしょうか。

天野：自己株式取得につきましては、従前より、キャッシュ・アロケーションの状況に鑑み、機動的・継続的に実行する方針を掲げております。スライドの下段をご覧頂きたいのですが、金額にバラつきはありますが、自己株式取得を毎年着実に実施しているのがお分かり頂けるかと思えます。2021年度につきましても、2022年1月に2,000万株、600億円を共に上限とする自己株式取得を公表し、現在、鋭意実行中です。

司会：増配に加え、自己株式取得も実施しており、総還元という観点からも魅力を感じました。

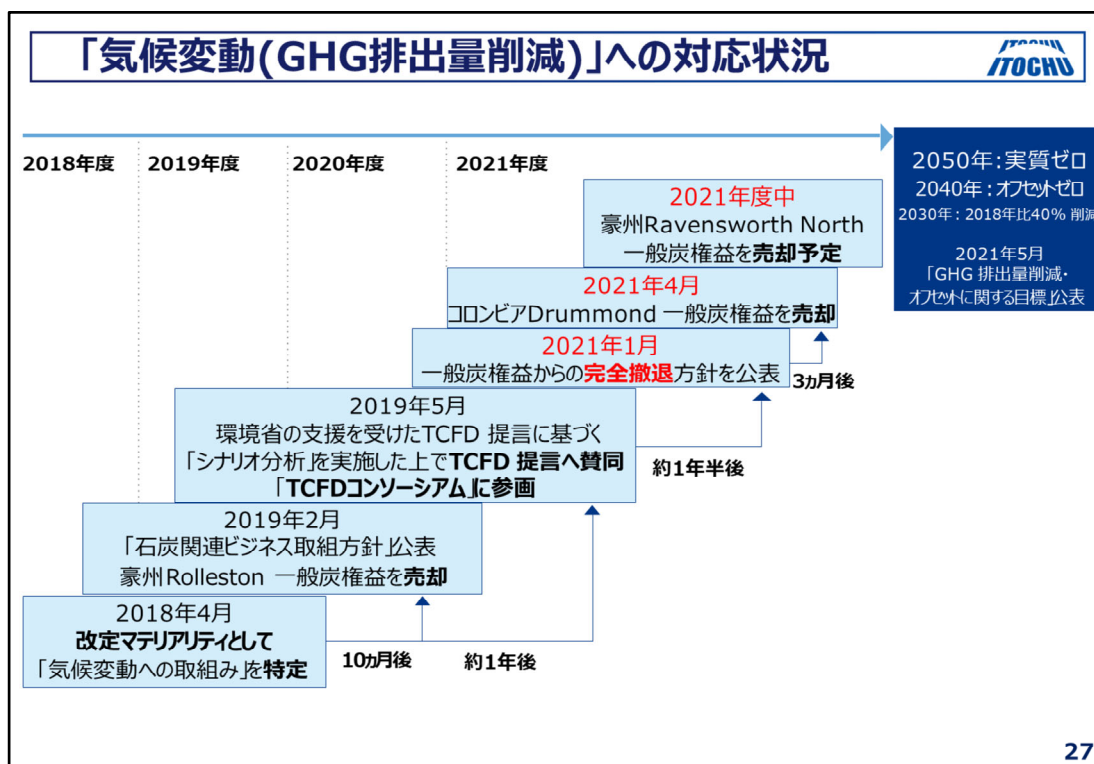
天野：当社は、これらの株主還元方針に加え、時代の潮流を捉えて着実に利益を伸長させることで、当社の強みである「高効率経営」を維持し、「1株当たり利益」、いわゆる「EPS」の向上を目指していく方針です。

掲げた目標を必ず達成する「コミットメント経営」が当社のモットーでございますが、今後も有言実行の「コミットメント経営」を通じ、株主や投資家の皆様からの信頼を維持することで、企業価値の持続的な向上を実現する方針です。

5. 質疑応答

事前質問

気候変動対応など、環境問題に対する取組みを教えてください。

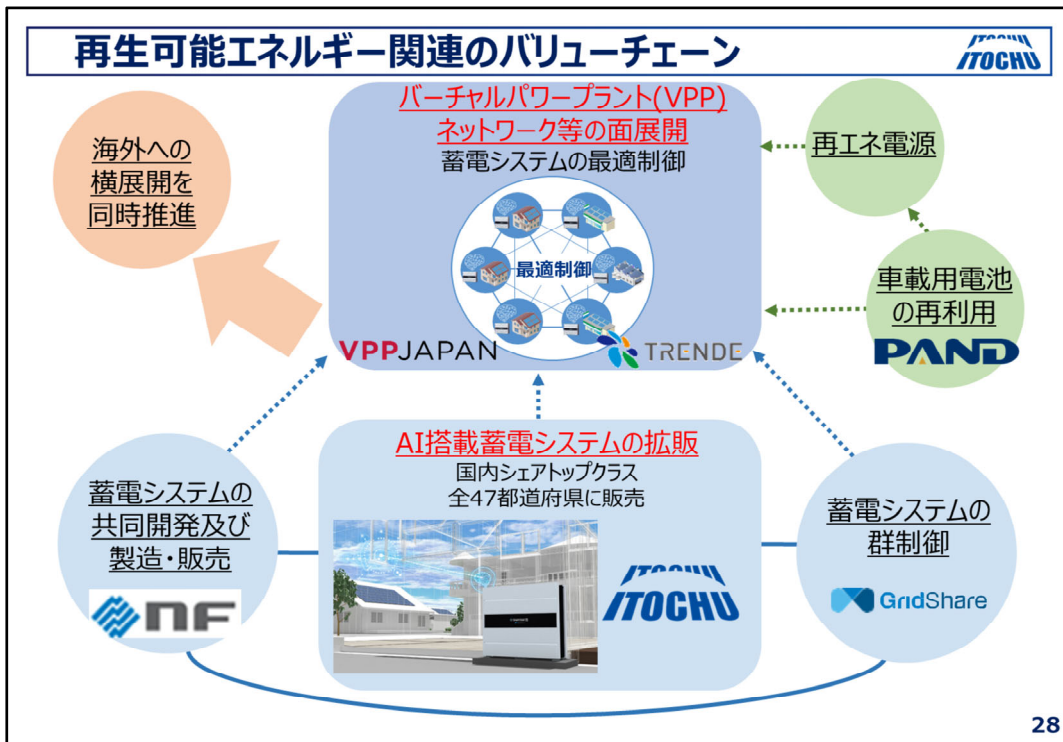


当社の気候変動対応、特に温室効果ガス、「GHG」排出量削減に資する取組みとして、これまで行ってきたビジネスを止める観点と、新たなビジネスを拡大する観点の2つの観点より説明したいと思います。

まず、これまで行ってきたビジネスを止める観点での、GHG排出量削減の取組みについてですが、世界的な環境問題に対する意識の高まりを受けまして、特にGHG排出量の大きい、石炭関連の取組みについて、いち早く公表し、実行に移しております。手始めに、2019年2月に「新規の石炭火力発電事業や一般炭炭鉱事業は行わない」旨の、「石炭関連ビジネス取組方針」を公表すると同時に、豪州のロールストーン一般炭権益を売却しました。

その後、他商社に先駆け、2021年1月に従来方針を更に加速する形で、「2023年度までに一般炭権益から完全撤退する」方針を公表し、その3ヶ月後には、当社が保有する最大の一般炭権益であった、コロンビアのドラモンド一般炭権益を売却しました。21年度中に、豪州のラベンスワース・ノース一般炭権益の売却も完了見込みであり、一般炭権益案件は1案件を残すのみです。

気候変動対応を単なる「努力目標」ととどめるのではなく、「スピード感」を持って推進しているのが、当社のこだわりになります。



新たなビジネスを拡大する観点での、GHG排出量削減の取組みについてですが、当社の再生可能エネルギー関連の一例をご紹介します。

こちらのスライドは、今後、当社の蓄電池関連バリューチェーンをお示しております。

当社は、2017年より自社ブランドの家庭用蓄電池を企画・販売し、国内でもトップクラスのシェアになっております。

競合他社の製品と比べた当社の蓄電池の「強み」は、通常の2倍となる「大容量」にございまして、最新モデルは、今後、更に普及していく電気自動車、「EV」の充電インフラとしての役割も担うことが可能です。

更に、この蓄電池に人工知能、「AI」を搭載することで、日本各地に点在する蓄電池を繋ぎ、遠隔制御が可能となりました。この蓄電池を繋ぐシステムは、バーチャル・パワープラント、略して「VPP」と呼ばれますが、あたかも日本全体が一つの大きな発電所であるかのように見立てることが出来るため、電力各社も非常に注目しており、将来的な規制緩和を見越して、既に電力各社との協業も開始しています。また、今後、飛躍的な市場拡大が見込める、蓄電池のリユース・リサイクル事業にも出資を実行し、シナジーの拡大を目指しています。こうした取組みは、日本国内にとどまらず、海外においても複数の強力なパートナーと連携し、その展開を加速しております。このように、当社は総合商社としての「本業」を通じて、「SDGs」への貢献・取組みを強化しており、今後、更に重点的に取組んで参ります。

事前質問

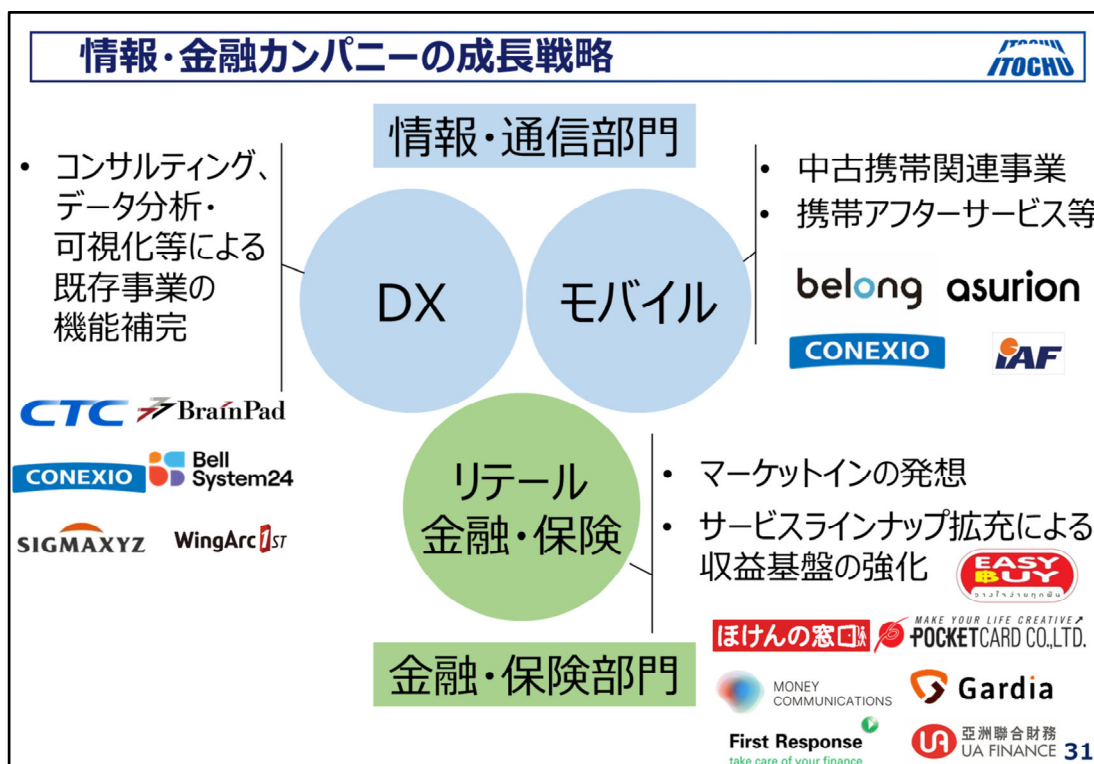
今後の成長が期待される注力分野を教えてください。

- ファミリーマート、食料関連ビジネス
- DX・モバイル関連ビジネス、リテール金融・保険関連ビジネス**
- 蓄電池関連ビジネス
- 北米における住宅資材関連ビジネス
- CITICを中心とした中国関連ビジネス

当社が今後成長を期待しているビジネスは、既にご説明したビジネスを含めまして、5つございます。

- ①ファミリーマート、あるいはドールや日本アクセスなどを含む食料関連のビジネス
- ②情報・金融カンパニーにおけるDX・モバイル関連やリテール金融・保険関連のビジネス
- ③日本における規制が緩和された際に、一層の拡大が期待できる蓄電池関連のビジネス
- ④北米における住宅資材関連のビジネス
- ⑤CITICを中心とした中国関連のビジネス

その中でも、2つ目に挙げた情報・金融カンパニーにおけるDX・モバイル関連やリテール金融・保険関連の7ビジネスについて、説明させていただきます。



情報・金融カンパニーは、「情報・通信部門」と「金融・保険部門」の2部門で構成されております。まず、情報・通信部門の成長戦略ですが、「DXビジネス」と「モバイル・ビジネス」が核になります。「DXビジネス」では、当社グループの上場会社である伊藤忠テクノソリューションズ、いわゆるCTCを中心とする従来の事業基盤に加えまして、新たにコンサルティングや、データの分析・可視化といった機能を拡充し、一括したサービスの提供を可能にすることで、様々な企業におけるデジタル化のニーズを確実に捉えていく考えです。「モバイル・ビジネス」では、当社が強みを持つ携帯端末の販売や、中古携帯事業のノウハウを生かした新規ビジネスにも積極的に取り組み、更なる業容拡大を目指す方針です。次に、金融・保険部門の成長戦略ですが、「リテール金融・保険ビジネス」が核になります。ほけんの窓口やポケットカードを中軸として、フィンテックなどの先端技術を取り入れながら、新しいサービスを拡充していく考えです。また、情報・金融カンパニーは、先程ご紹介したファミリーマートのバリューチェーンにおいても、「データ」や「新技術」の活用面で寄与するなど、グループ全体のシナジーの構築に非常に大きな貢献を果たしております。今後更なる成長が期待できる、「情報・金融カンパニー」の2021年度の連結純利益は、約1,000億円を見込むまでに伸長しましたが、総合商社で唯一「情報・金融カンパニー」を持つ強みを生かして、積極的な事業展開を推進していく方針です。

※当日ご参加の皆様から頂きましたご質問と回答につきましては、
 (楽天証券) 個人投資家様向け会社説明会 質疑応答
 をご参照ください。

ご清聴ありがとうございました



弊社ホームページより、統合レポートをご一読いただけますと幸いです。

www.itochu.co.jp >
IR（投資家情報）> 統合レポート

■ 冊子版のご請求はこちらから
→<https://www.itochu.co.jp/ja/inquiry/annual/input>

32

本日は最後まで伊藤忠商事株式会社の説明会をご視聴頂き有難うございました。本日は当社の強みや経営戦略、株主還元などを中心にお話しさせて頂きましたが、皆様のご理解の一助となりましたら幸いです。なお、当社の経営戦略の詳細や具体的な施策などにつきましては、統合レポートにまとめておりますので、是非ご一読頂けますと幸甚に存じます。