



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**

# 1. 伊藤忠商事について

---



## 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
証券コード	東京証券取引所第一部 (8001)
住所	【東京本社】 東京都港区北青山2丁目5番1号 【大阪本社】 大阪市北区梅田3丁目1番3号

株価	<u>3,667.00 円</u> (2022年1月31日)
時価総額 *2	<u>5.45 兆円</u>
配当利回り *3	3.00 %
株主優待	なし

創業	<u>1858年</u>
連結対象会社数 *1	279社
従業員数 *1	125,944人(連結) <u>4,215人(単体)</u>
単元株式数	100株

当社株主帰属当期純利益 (連結純利益) *1	4,014 億円
PBR (株価純資産倍率) *4	1.38 倍
PER (株価収益率) *5	6.64 倍
ROE (自己資本利益率)*1	<u>12.7 %</u>

\*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年度見通し(2022年2月3日公表)と2022年1月31日終値より算出

売り手よし、買い手よし、世間よし



初代伊藤忠兵衛

売り手よし、買い手よし、世間よし

翔子 

# 8つのカンパニー

## <生活消費関連> ※当社の強み

繊維



食料

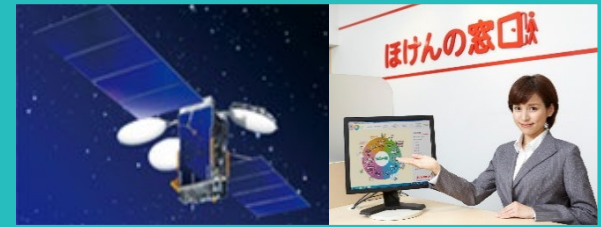


非  
資  
源

住生活



情報・  
金融



## <基礎産業関連>

第8

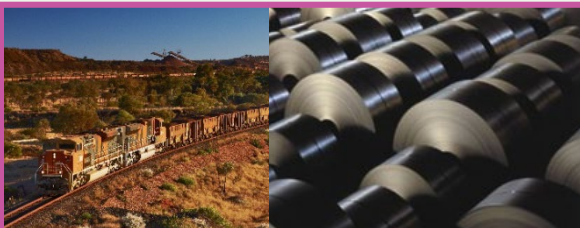


機械



資  
源

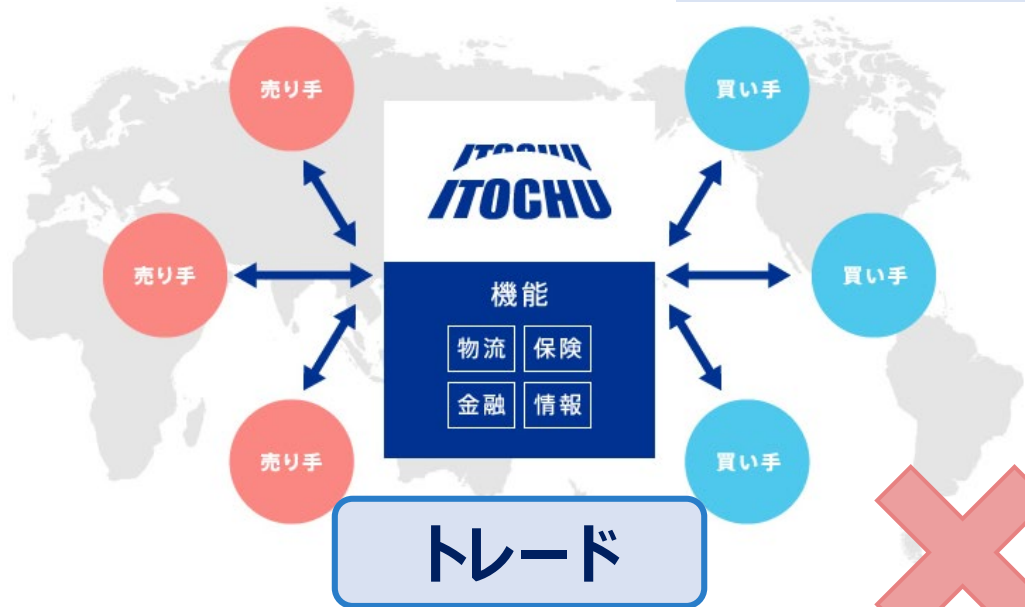
金属



エネルギー・  
化学品



知見がある分野・地域に経営資源を集中的に投下し  
シナジー効果を拡大。



- 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



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

## 事業投資



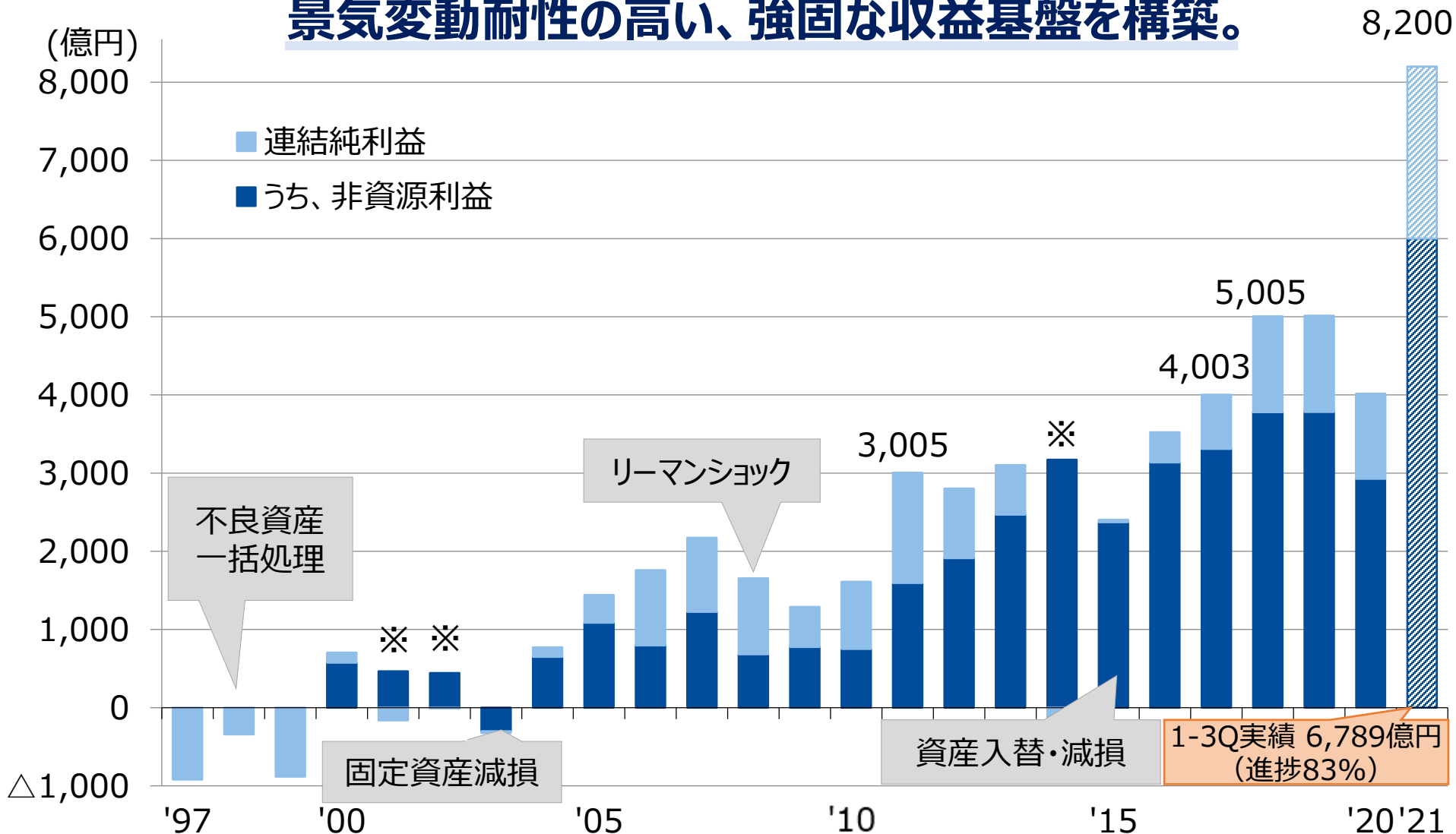
## 2. 当社の業績推移

---



# 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。

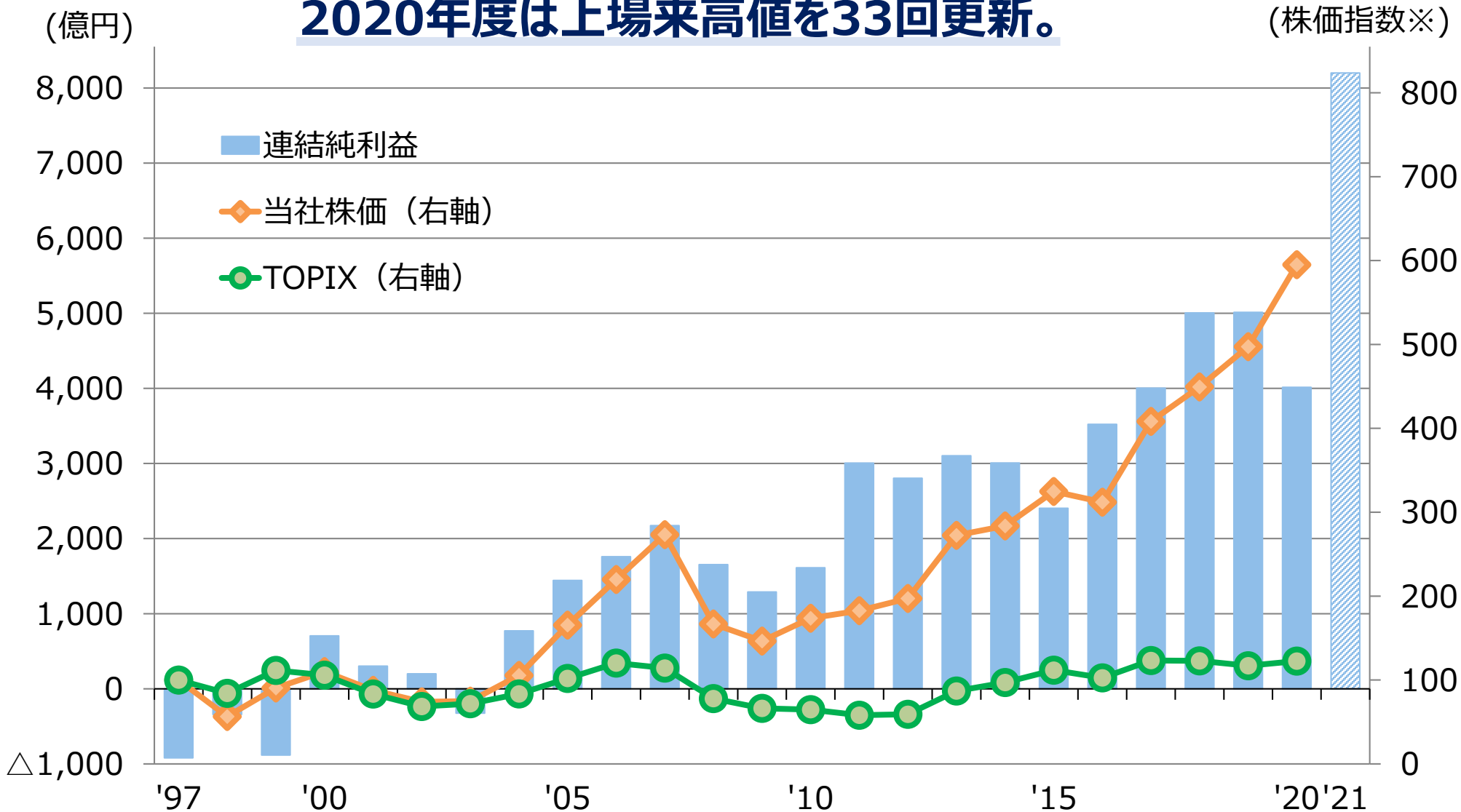


※連結純利益の表示のない各年度の連結純利益は、2001年度：302億円、2002年度：199億円、2014年度：3,006億円。(見通し)

# 連結純利益と株価の推移



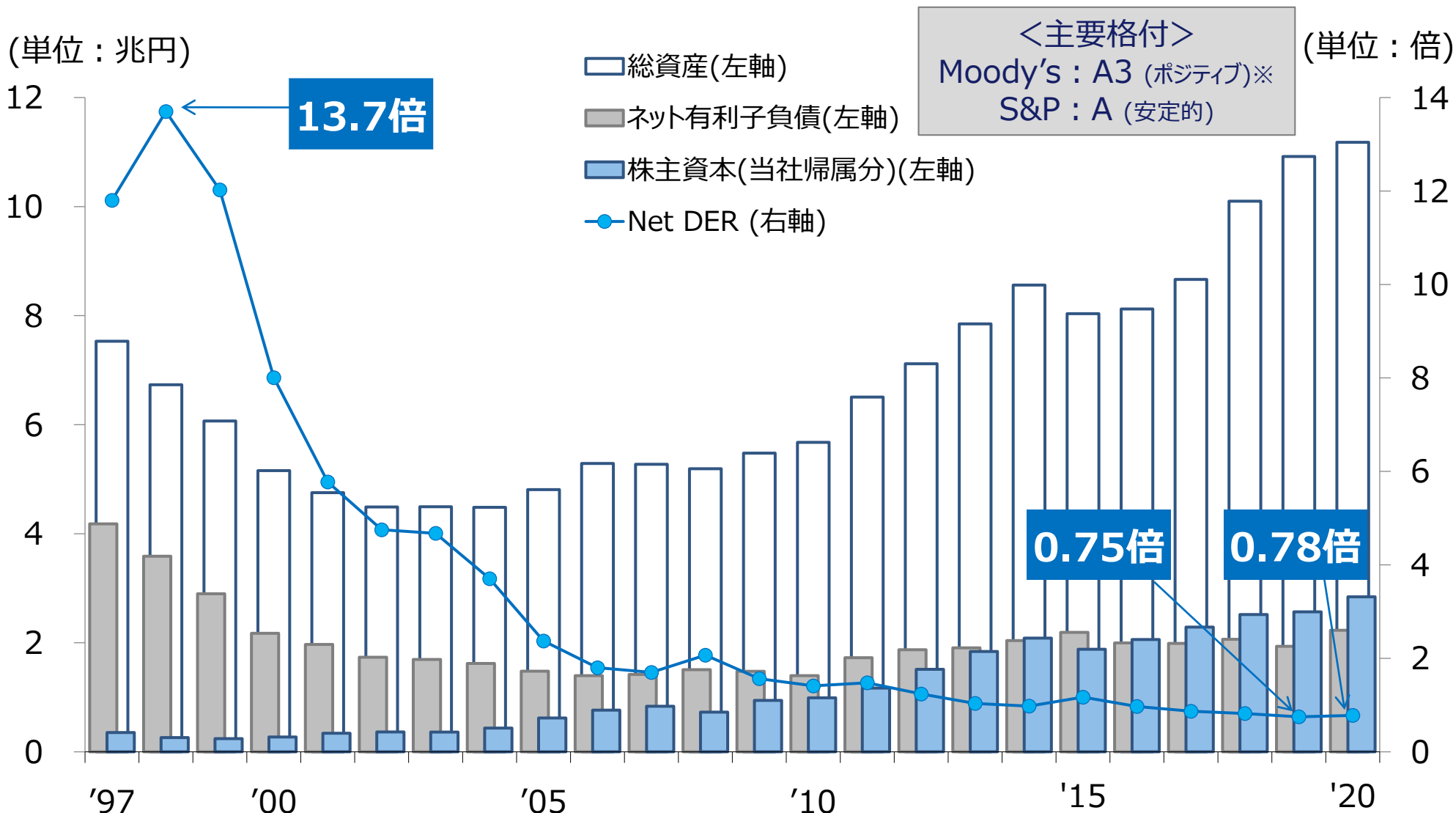
連結純利益の伸長に連動し、株価も上昇。  
2020年度は上場来高値を33回更新。



※1997年度平均株価 (当社株価 : 451円、TOPIX : 1,366円) を100とした年度平均指数。

(見直し)

## 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。



※Moody's社の格付は、2022年1月にA3「ポジティブ」に上方修正。

### **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」



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」

# ファミリーマートのバリューチェーン



## 食料品

- ジャパンフードサプライ
- 伊藤忠食糧
- 伊藤忠飼料
- UNEX (カウンターコーヒー)
- 不二製油 (大豆ミート)
- CPグループ (フライドチキン)

## 包材・パッケージ

- 伊藤忠プラスチックス



## サービス

- ポケットカード
- 情報・金融カンパニー (Famiポートクーポン)



中間流通

ACCESS

日本アクセス



## 日用品・用度品等

- 伊藤忠リーテイルリンク
- 日本サニパック
- 繊維カンパニー (ユニフォーム・コンビニエンスウェア)



## 運営支援

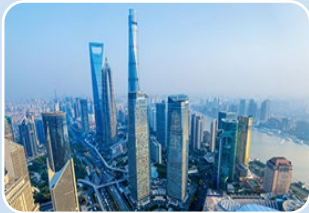
- 伊藤忠テクノロジーソリューションズ (システム構築)
- ベルシステム24 (コンタクトセンター)
- 伊藤忠プランテック (電力供給)
- 伊藤忠メタルズ (リサイクル)



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」



## 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



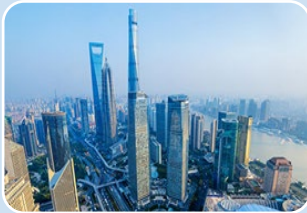
タイ・中国を中心に  
アジアへ展開する  
巨大コングロマリット



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」

# 「個の力」を最大限に引き出す人材戦略

様々な人材戦略が、企業価値の向上に繋がり、更なる優秀人材の獲得に繋がる好循環。

環境認識  
労働力不足  
人材流動化

INPUT



## OUTCOME

- 大手総合商社**最少**の従業員数で労働生産性は**着実に向上**  
→1人当たりの稼ぐ利益※1 **商社No.1**
- 就職人気企業ランキング(全業種) **第1位**※2

### 効率性の追求

- 朝型勤務制度（2013年度～）  
→20時以降の残業を原則禁止し、早朝勤務を奨励  
「メリハリ」のある働き方を推進し、コロナ対応にも有効

### 健康力向上

- がんとの両立支援施策（2017年度～）  
→社員ががんにおびえることなく働き続けられるようサポート

### モチベーション向上

- 脱スーツ・デー（2017年度～）  
→柔軟な発想で仕事に取り組める環境づくり

### 経営参画意識の向上

- 株式報奨制度（2019年度～）  
→従業員の持株会加入率：ほぼ100%

※1 単体従業員数一人当たりの連結純利益

※2 ダイヤモンド社「就職人気企業ランキング(2023年卒)」(3年連続)、学情「2023年卒 就職人気企業ランキング」(4年連続) 他

## 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



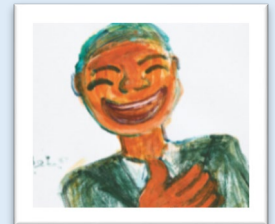
## がんとの両立支援施策(2017年度～)

- 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**

## 4. 中期経営計画&当社の魅力

---

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』

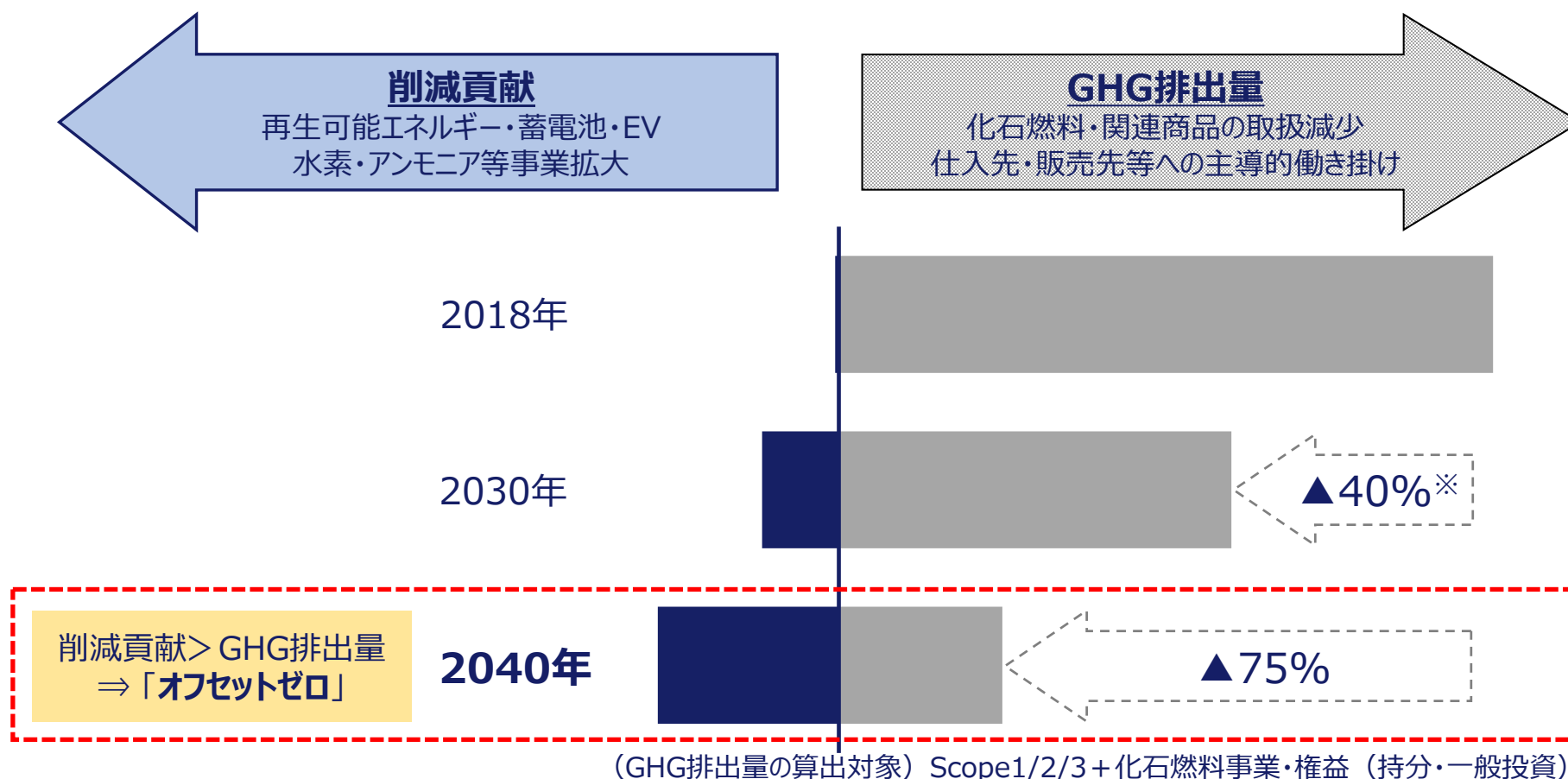
持続可能な社会を目指し、全てのステークホルダーに貢献する資本主義へ。本業を通じ、生活基盤の維持・環境改善等「SDGs」実現に貢献。

# 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」。



# 株主還元方針

## 株主還元方針

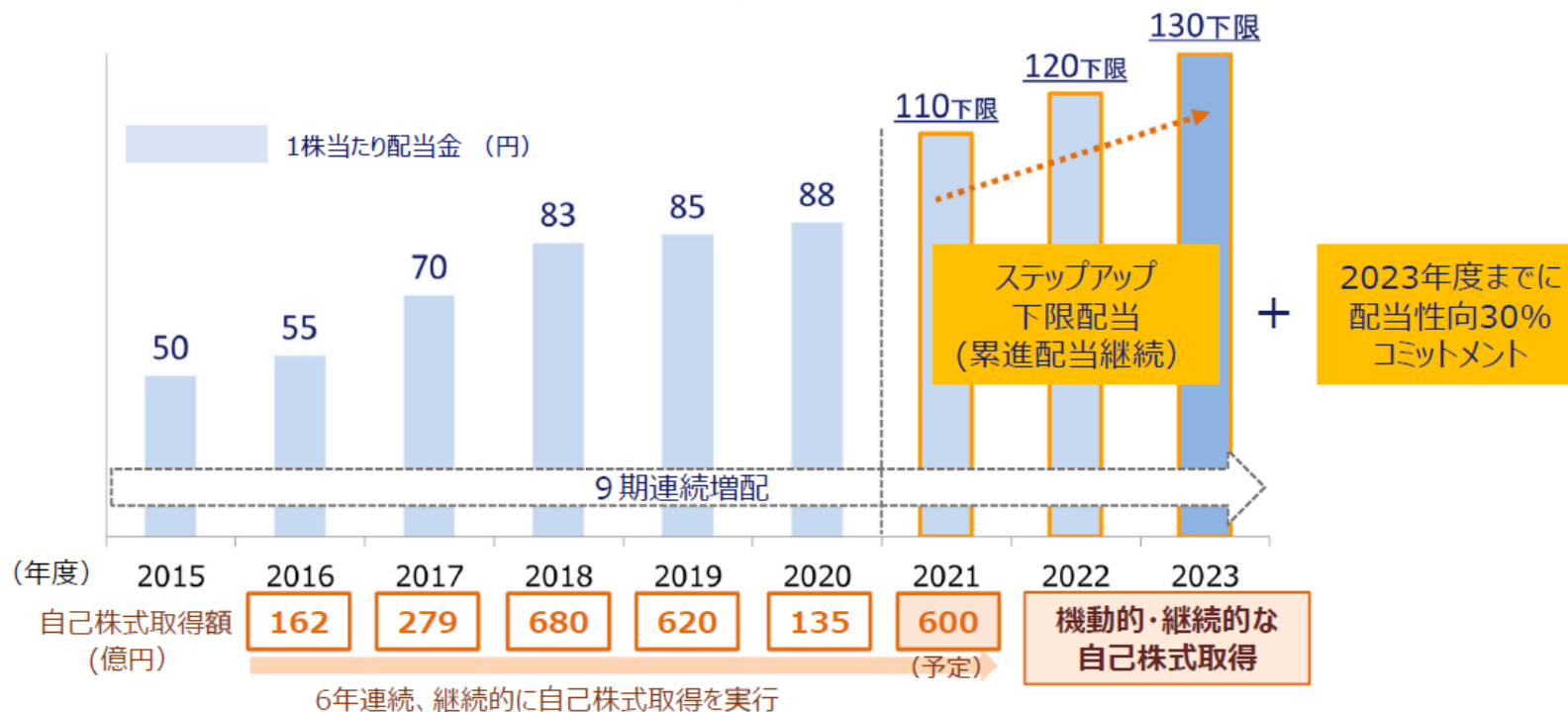
配当  
(BND2023  
新配当方針)

- ✓ 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）

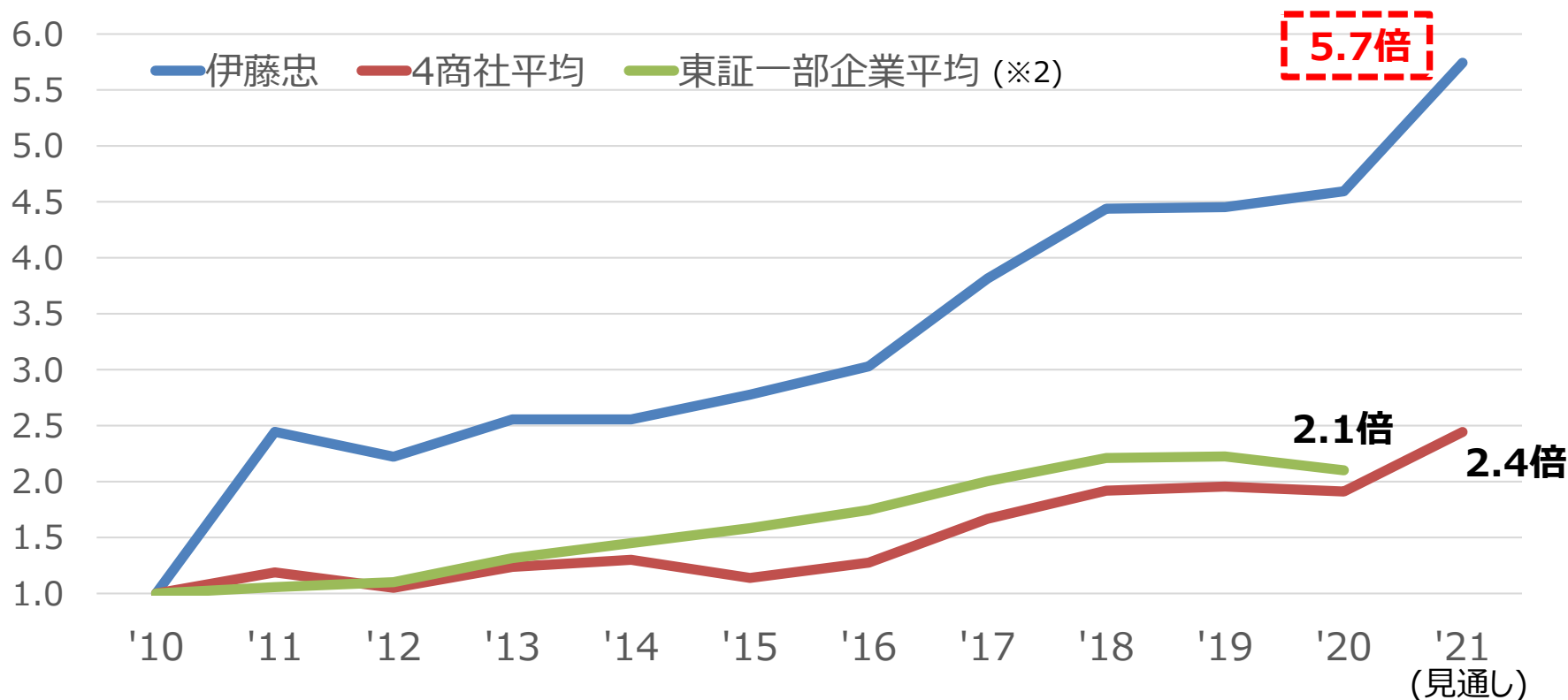




# 2010年度以降の配当総額の伸び率

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

2010年度以降の配当総額の伸び率



※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/statisticsequities/examination/index.html>

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](http://www.itochu.co.jp) >  
IR（投資家情報） > 統合レポート

## CEO MESSAGE

ブレることなく、「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底し、「マーケットイン」の発想への転換を加速することで、時代の変化を捉え、大きな商機に変えていきます。

2020年度は、コロナ禍での難しい経営の舵取りとなりましたが、当社初となる時価総額・株価、連結純利益の総合商社「三冠」を達成することができました。2021年度は、過信・懐心を戒めながら、新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」で掲げた目標を一つひとつ確実に達成し、更なる高みを目指していきます。  
(※ Page 56 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」)

岡藤 弘

代表取締役会長 CEO

### 喜ぶのは1日だけ

私は、社長就任以来、創業者の墓前で毎年の経営成果を欠かさず報告しています。11回目となる今年も、創業当初となる時価総額と株価、連結純利益の総合商社「三冠」の達成を報告しました。

2020年6月、当社は時価総額と株価で商社セクターのトップに躍り出た後、その座を一度も譲ることなく2020年度末を迎えました。連結純利益についても、期初計画を確実にクリアすると共に、非買戻分を中心とした強固な収益基盤を武器に、まさに「真の黒字」を繰り込んで5年ぶりに総合商社No.1の座を奪還しました。資源ブームが終焉した2015年度以降の連結純利益の累計額で見てもNo.1、その間、一度も赤字に転落していないのも当社だけです。

これまで財閥系大手商社に挑み続け、常に返けられる歴史を歩んできましたが、耐え忍びながら当社の礎を築き上げてこられた諸先輩方からも、「三冠」に多くの喜

びの声をいただきました。厳しい経営環境に對峙し、歯を食いしばって頑張ってくれた当社の社員と伊藤忠グループの仲間には、心から敬意を表したいと思います。

しかし、喜びを分かち合うのは、「三冠」達成が確定した1日だけです。私が毎年、墓前を欠かささない理由は、



創始者・二代目伊藤忠社長墓前の墓前でのご報告



■ 冊子版のご請求はこちらから

→<https://www.itochu.co.jp/ja/inquiry/annual/input>