

株主のみなさまへ

第95期 報告書

2018年4月1日～2019年3月31日

証券コード：8001



ひとりの商人、無数の使命

ひとりの商人、無数の使命

ひとりの商人がいる。そしてそこには、数限りない使命がある。

伊藤忠商事の商人は、たとえあなたが気づかなくても、日々の暮らしのなかにいる。

目の前の喜びから100年後の希望まで、ありとあらゆるものを力強く商っている。

彼らは跳ぶことを恐れない。壁を超え、新しい生活文化をつくる。そして

「その商いは、未来を祝福しているだろうか？」といつも問いつける。

商人として、人々の明日に貢献したい。なにか大切なものを贈りたい。

商いの先に広がる、生きることの豊かさこそが、本当の利益だと信じているから。

人をしあわせにできるのは、やはり人だと信じているから。

だから今日も全力で挑む。それが、この星の商人の使命。伊藤忠商事。



www.itochu.co.jp/

持続可能な社会の実現 —それが、わたしの使命

CONTENTS

目次／わたしの使命	01	次世代ビジネスの取組	08
会長CEOメッセージ	02	連結決算ハイライト	10
社長COOメッセージ	04	ひとりの商人ストーリー	14
株主・投資家のみなさまに向けて	05	持続的成長を支える取組 (ESGの取組)	16
特集 Brand-new Dealの軌跡	06	会社概要	20

電力プロジェクト部 電力プロジェクト第二課長代行 寺内香織(1998年入社、2002～2004年ニューヨーク駐在)
アジアにおける発電事業開発を通じ、エネルギーの安定供給へ貢献。

次世代型成長 モデルへの進化

現中期経営計画「Brand-new Deal 2020」の初年度である2018年度の連結純利益実績は、5,005億円となり、当社史上最高益を3年連続で更新しました。2019年度は、連結純利益5,000億円を予算とし、2年連続で5,000億円の大台達成を目指します。先行き不透明な世界経済の中、次の飛躍に備え、景気変動への耐性の高い非資源分野を更に伸長させることにより、新たに突入した5,000億円のステージを確固たるものにします。

2019年度は、持続的な成長基盤の構築に向け、「新たな商社像」への進化、変貌を成し遂げるべく、「成長投資の積極的な実行」と、「マーケットインの発想」により商品・タテ割り文化を打破し、市場や消費者との接点を強化し、新たなビジネスモデルの構築に邁進します。

いつの時代も、世の中の変化の最先端に立ち、変革を主導するのは人です。「新たな商社像」の実現に向けた新しい発想、新しい行動を具体化する組織作りと、人材活性化策の導入を進めていきます。

また、一層の株主還元拡充を図るため、配当は史上最高額となる一株当たり85円へ引き上げることを予定しています。本年も過信慢心を戒め、全社一丸となり株主のみなさまの期待に応えられるよう着実に成長を続けていきます。

代表取締役会長CEO

岡藤 正広

持続的成長基盤の 構築を進めていきます

代表取締役社長COO

鈴木善久

現中期経営計画「Brand-new Deal 2020」の初年度となる2018年度は、当社の関連会社であったユニー・ファミリーマートホールディングス(株)を子会社とし、戦略的なビジネス基盤を強化するとともに、ビジネスの次世代化を図るため、生活消費関連、モビリティ、電力、更にはフィンテックやネット広告、データ分析等の企業に総額約300億円の投資を実行し、先行布石を打ってきました。

2019年度は、これらの先行布石を「点」から「面」へ展開することにより、既存ビジネスの変革・進化を具現化していく段階に入ります。また、成長投資の着実な実行を進めると同時に、ピークアウトまたは低効率な資産の入替を行い、当社の強みである高効率経営を更に進めていきます。

そして、新しい商社像の創造のための新たな組織作りと人材活性化策の推進により、持続的成長基盤の構築を進めていきます。

株主還元方針

2019年度は、2018年10月1日に公表しました「中長期的な株主還元方針」の着実な実行を進め、一株当たりの配当金は、当社史上最高となる85円を下限とします。また、2020年度も累進配当とし、配当額、配当性向の更なる引上げを目指します。自己株式取得についても、キャッシュ・フローの状況等を踏まえ、2019年度も機動的・継続的に実施し、株主還元の充実を図ります。

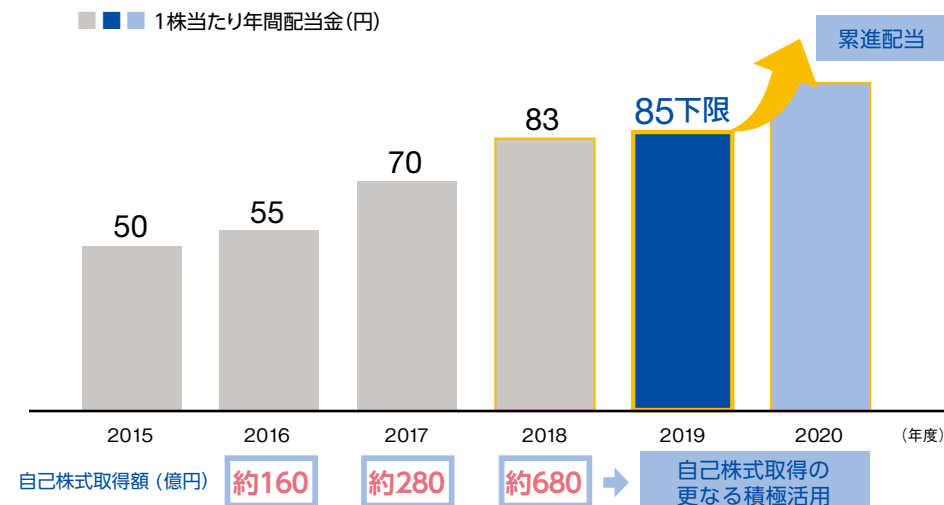
中長期的な株主還元方針

1) 配当性向の段階的な引上げ

将来的に配当性向30%を目途とすべく、段階的な引上げを実施します。

2) 自己株式取得の更なる積極活用

1億株程度を目途として、キャッシュ・フローの状況等に鑑み継続的に実施します。



Brand-new Deal の軌跡

1999年度より10年間にわたり、財務体質強化とリスク管理の高度化等の経営政策を進め、財務健全性を飛躍的に改善させた当社は、「過去の伊藤忠とは一線を画し、これまでと異なる新しい伊藤忠を作る」という思いから、2011年度に策定した中期経営計画を Brand-new Deal と名付け、現在に至るまで当社の成長を導いてきました。

中期経営計画
Brand-new Deal 2020
いざ、次世代商人へ

中期経営計画 ~Brand-new Deal~

Brand-new Deal 2012 (2011~2012年度)

『稼ぐ! 削る! 防ぐ!』

基本方針:「現場力強化」、「攻めの徹底」、「規模の拡大」
ビジネスの基本である“稼ぐ”、“削る”、“防ぐ”を施策として具体化し、実行。

Brand-new Deal 2014 (2013~2014年度)

『非資源No.1 商社を目指して』

基本方針:「収益拡大」、「バランスのとれた成長」、「財務規律遵守と低重心経営」
商社御三家の一角として、**非資源分野No.1**の地位を固める。

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』

基本方針:「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」
収益成長を追求しつつ、財務体質の改善を図る等、「**利益成長**」と「**経営基盤強化**」を両立させる。

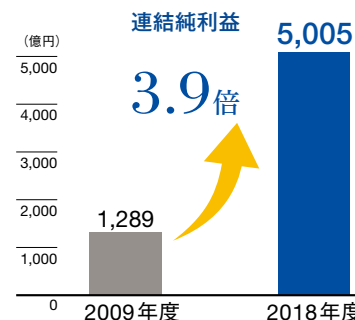
Brand-new Deal 2020 (2018~2020年度)

『いざ、次世代商人へ』

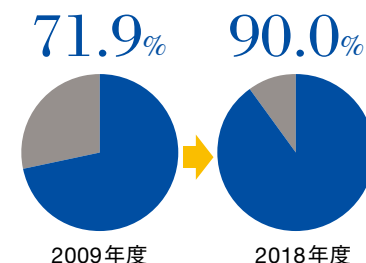
基本方針:「商いの次世代化」、「スマート経営」、「健康経営No.1企業」
新しい時代のビジネスモデルを構築し、更なる収益の拡大を図るとともに、**経営効率**や**健康経営**も追求。

伊藤忠商事10年の進化

利益成長

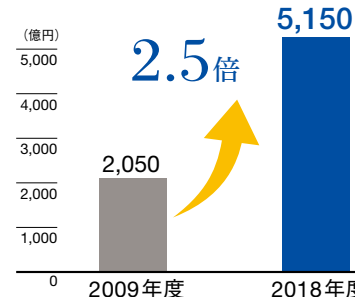


黒字会社比率

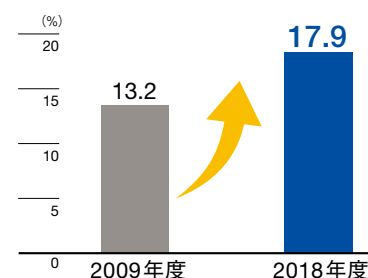


キャッシュ・フロー/財務体質強化

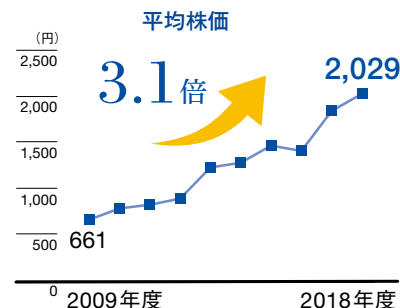
実質営業キャッシュ・フロー



ROE



市場からの評価



	格付 2009 年度	2017~2018 年度
Moody's	Baa1	A3 (2017年11月)
S&P	A-	A (2018年7月)
R&I	A	AA- (2018年8月)
JCR	A+	AA (2018年8月)

主要格付機関すべてにおいてA格取得
2017~2018年度の1年間ですべての格上げを達成

次世代ビジネスの取組

当社は、中期経営計画で公表した「商いの次世代化」を一步一步進めています。様々なビジネス領域で、急速な構造変化への対応が求められる中、強い事業領域での構造変化をいち早くとらえ、「既存ビジネスの進化」を更に加速させます。

「モビリティ（移動手段）」「電力（蓄電池）」「リテール（小売）」の強い事業領域が、異業種融合と組織横断によって相互に連携し合い、新たな価値を生み続けます。これが伊藤忠商事による次世代型成長モデルへの進化です。

Brand-new Deal 2020 次世代ビジネス推進方針

全ての領域において新技術を取り込み、「稼ぐ・削る・防ぐ」を進化

ITOCHU 商いの次世代化

生活消費分野
バリューチェーンの価値向上

新技術を活用した
ビジネスモデルの進化



生産から販売まで
バリューチェーン
の最適化

流通システム
のスマート化

顧客体験の充実
新しいリテール
の提案

エネルギーの
最適な
利用と供給

次世代
モビリティ社会
所有から利用へ

テクノロジーを
活用した経営の
生産性向上

異業種・ベンチャー企業とのオープンな連携

モビリティ (移動手段)

世界に先駆けて、乗用車や物流トラック、公共交通機関が電気自動車に移行する中国市場で、中国全土で物流網に電気商用車を提供する「地上鉄」や、中国における新興EVメーカーである「奇点汽車」との資本提携を実現しました。

ライドシェア分野において乗合サービスを提供する最先端テクノロジー企業である北米「Via」との資本提携を実施しました。国内のタクシー会社やバス会社等の交通事業者・地方自治体・企業等へシステム提供を行うことで、日本が抱える交通課題の解決に積極的に取り組んでいきます。



電力 (蓄電池)

英国「Moixa」社との資本提携によるAI技術を活用した電力利用最適化サービスに加え、北米「Sunnova」や「24M」との資本提携による、海外での太陽光発電設置世帯向けの蓄電池の展開や、需要が拡大する次世代リチウムイオン電池の開発により、蓄電池ビジネスを国内外で拡大していきます。



リテール (小売)

伊藤忠グループ最大の顧客接点であるファミリーマートをはじめとするリテールビジネスと親和性が高いデジタルマーケティングやフィンテック関連ビジネスにおいて、「フリークアウト」や「Paidy」との資本提携を進め、新たな収益機会の創造を加速していきます。



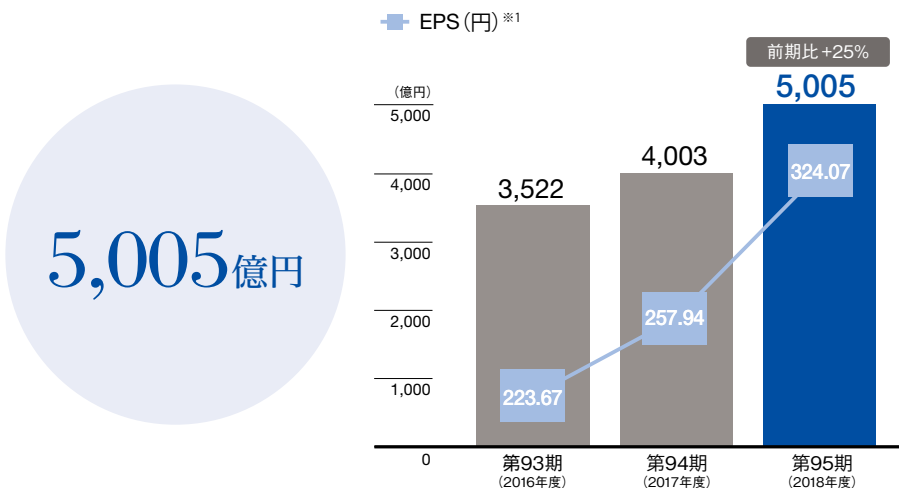
第95期(2018年度)決算概略

当期の「当社株主帰属当期純利益(以下、連結純利益)」は、前期比1,002億円(25%)増益の5,005億円となり、強みである生活消費を中心とした非資源分野の利益が伸長、資源価格の上昇を背景に5,000億円のステージに到達しました。1株当たり当社株主帰属当期純利益(EPS)は初の300円台を達成しました。

ネット有利子負債は、ポケットカードの子会社化等はあったものの、堅調な営業取引

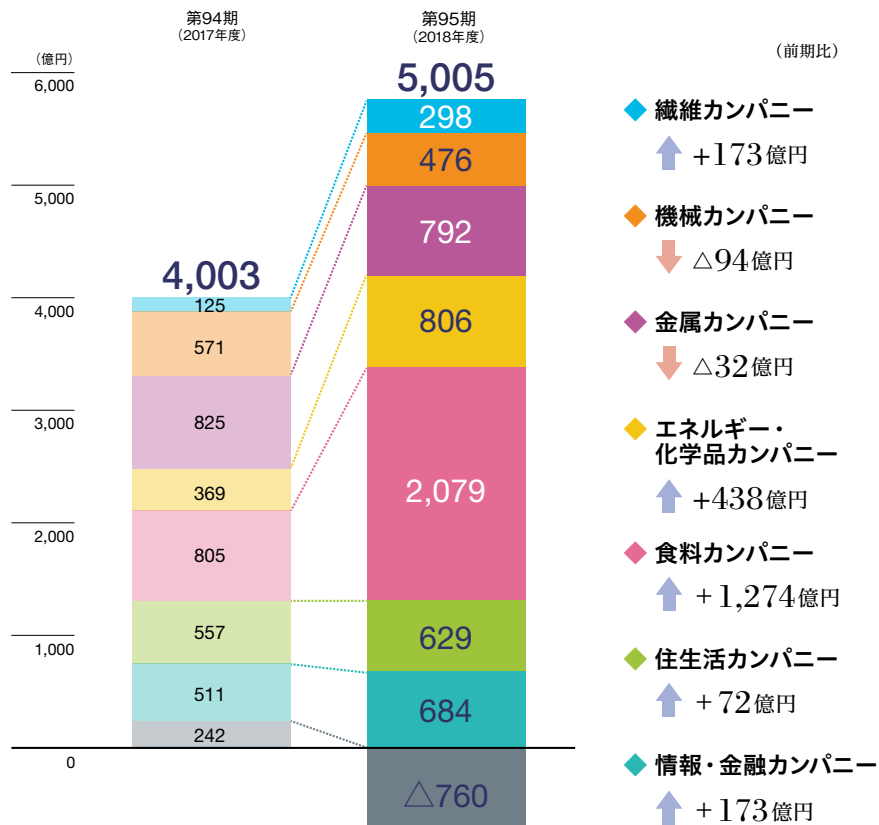
収入と着実な資金回収による借入金の返済を促進した結果、2兆4,068億円と前期末比863億円の増加に留まりました。一方、株主資本は、配当金の支払及び自己株式の取得による株主還元の拡充を進めつつも、連結純利益の積上げ等により、前期末比2,674億円増加の2兆9,369億円と過去最高となりました。その結果、NET DERは過去最良である0.82倍まで改善し、引続き健全な財務体質を維持しております。

連結純利益



※1 EPS: 一株当たり当社株主帰属当期純利益

セグメント別連結純利益

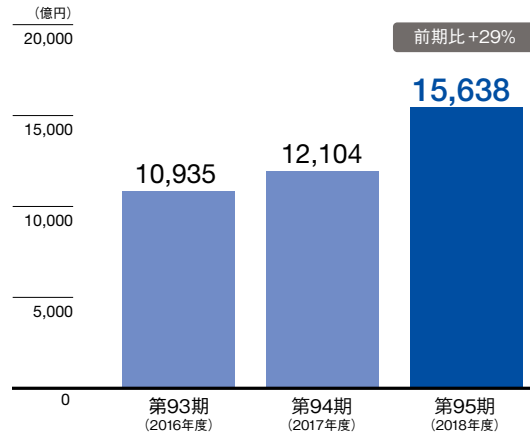


内、非資源	3,310	3,780
資源	823	1,155
その他	△130	71
非資源比率(*)	80%	77%

*構成比は「合計」から「その他」を除いた値を100%として算出。

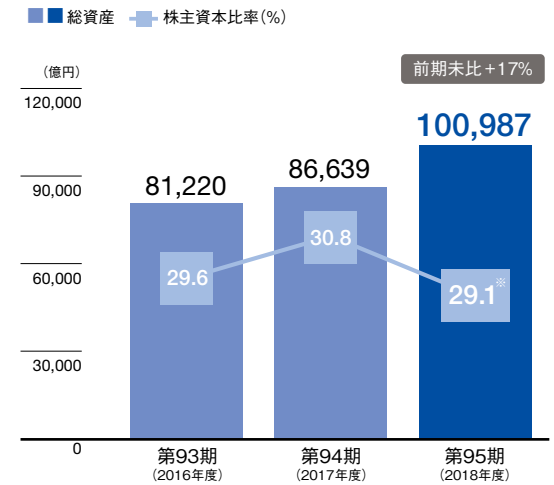
売上総利益

1兆5,638億円



総資産

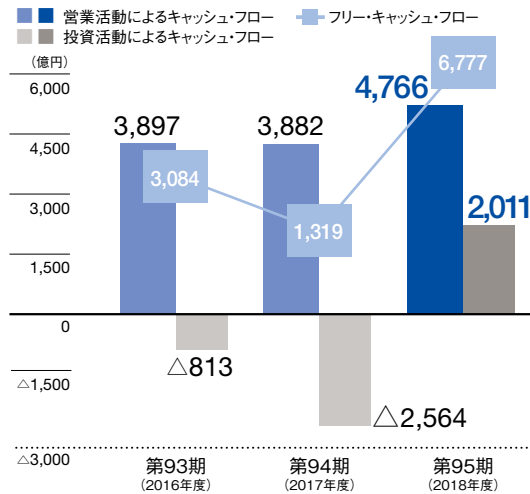
10兆987億円
株主資本比率 29.1%



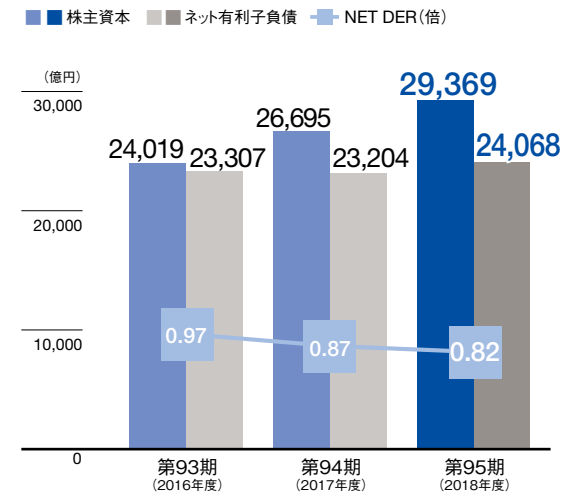
※ ユニー・ファミリーマートの子会社化(約+1兆2,000億円)等により、総資産が増加したことから、株主資本比率は1.7ポイント低下の29.1%となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動による
キャッシュ・フロー
4,766億円



株主資本
2兆9,369億円
ネット有利子負債※1
2兆4,068億円
NET DER※2
0.82倍



※1 ネット有利子負債: 有利子負債-現金及び現金同等物・定期預金

※2 NET DER: ネット有利子負債÷株主資本

ひとりの商人ストーリー

当社の成長を支える「ひとりの商人」の奮闘をご紹介します。



いちし はじめ
市儀 肇

1998年入社

機械カンパニー
プラント・プロジェクト部
水・環境プロジェクト課長



英国でのごみ焼却プラント逆転受注

入社5年目の2002年春、環境プロジェクト課の一員として、ヒースロー空港に初めて降り立ちました。ごみ処理の規制が厳格化する中、英国では焼却プラントの建設が急務で、5年後には大幅な増設が見込まれるこの市場を見逃す手はありませんでした。

目を付けたのは、英国の企業連合が既に計画を進めていた案件。既に建設契約の受注が決定している企業を調べると、旧式的设计であることが分かり、更に付加価値の高いプ

ラントを提案すれば勝てると思いました。ごみ焼却時に発生する廃熱を使って高効率で発電するプラントなら、売電による利益増も見込め、環境にも優しいのです。更に、事業者の負担する初期投資を抑えるために事業会社を設立し、運営とメンテナンスを請負うスキームを活用しました。この戦略が功を奏し、他社の受注をひっくり返すかたちで、契約を勝ち取ることができました。

日本の代表としての誇り

建設は日本のプラントエンジニアリング会社に任せました。プラントを構成する主要機器の納入が遅れるといった苦しい状況もあった中、私たちは日本の代表としての誇りを持って最後まで仕事をやり遂げました。その出来栄は業界内外からの賞賛を受け、竣工式ではエジンバラ公からのスピーチも賜りました。今では、英国で焼却されるごみの約15%を当社が担うまでになっています。

インフラ事業を通じた社会貢献

その後、伊藤忠欧州会社の経営企画部マネージャーとなってからは、M&A、事業投資による成長戦略に基づき、前例のないことに挑戦し続けました。その1つが、日本企業初の英国水道事業への参画です。30年前に民営化された英国では、老朽化した設備の更

新が進むものの、漏水率は15%程度にのびります。一方、日本は5%以下の低い漏水率を維持していますが、今後大規模な設備更新が課題です。また、発展途上国では、安全かつ経済的な水確保に必要なインフラ整備が必要です。社会によって状況の異なる水道事業はどうあるべきなのか。バランスのとれた解を探り、新しいビジネスモデルを創出し、日本を含む全世界にフィードバックしたいです。

英国に続いてスペインの水道会社に参画し、両社の社外取締役役に就任しました。2017年にはセルビアでもごみ焼却発電事業権を獲得し、現在欧州で展開する事業は7つにのびります。これからも社会から必要とされるインフラ事業に取り組み、循環型社会および持続可能な資源利用を実現することが、わたしの使命です。



日本企業初参画の英国水道事業



ウエストロンドンのごみ焼却発電事業

持続的成長を支える取組(ESGの取組)

サステナビリティ



地域で学校建設を推進



Dole Philippines社とその社員の支援により建設された小学校



梱包に使用した木製パレットから作られた児童用椅子

Dole Philippines社の地域との共生による持続的な発展

当社が2013年に買収した、世界最大の青果物メジャーDole Food Companyのアジア青果物事業とグローバル加工食品業は、最大生産拠点のフィリピンで自然災害等により生産数量が減少していました。しかし、農園への設備投資や栽培方法の見直し等により生産性を改善し、更に、天候不順等のリスクに備え、産地の多角化も推進する等、青果物の安定供給に向けた取組を強化しています。

持続可能な生産体制を支えるのが、地域との共生を重視した経営です。Dole Philippines社は、地域と連携・共生しつつ学校の建設・支援、病院建設・運営、植林活

動、石垣建設、雇用創出(不要パレット材を利用した椅子作製、プラスチック廃材を利用したバッグ作製等)、農業指導等、多岐にわたるCSR活動を行っています。その結果、企業と地域社会が同時に成長し、同社が地域に不可欠なパートナーとなることにより、治安の不安定な地域でも、地域社会が企業を守るといった「Social Fence」と呼ばれる効果を生み出しています。

当社は、様々な機能の提供を通じ、Dole社をサポートすることにより、同社の持続的な企業価値の向上を実現し、社会課題の解決に取り組んでいます。

障がいのある方の社会参加支援

当社は、障がい者の働く場の提供を目的に、1987年に伊藤忠ユニダス(株)を設立(神奈川県第1号の特例子会社)しました。クリーニング業やプリントサービス業を柱として活動し、2019年3月末時点では障がい者58名、健常者55名が就労しています。

こうした長年にわたる障がい者雇用の実践と職場づくりが認められ、同社は、2003年に障がい者雇用優良事業所として厚生労働大臣賞を受賞しました。また、2015年には事業の拡大に加え、様々な障がいを抱えるスタッフにとってより働きやすい職場環境を実現するため、従来の2.4倍の床面積と最新の機器を有する新社屋へ移転しました。



宮川厚生労働審議官(当時)の視察

伊藤忠ユニダス(株)では、障がい者と健常者が分け隔てなく支え合いながら、皆プロ意識を持って仕事をし、心のこもった商品・サービスを送り届けています。それにより社会から喜ばれ、感謝されることで働く喜びを実感しています。

障がい者が健常者とともに等しく生きる社会を目指すノーマライゼーションの理念のもと、社名の「ユニダス」(You need us)そのままに、社会から必要とされる会社でありたいと願いながら歩んでいます。



加藤一億総活躍担当大臣(当時)の視察



工場見学の様子

コーポレート・ガバナンス

当社は、2018年12月4日開催の取締役会において、2018年6月に改訂された東証コーポレートガバナンス・コードへの対応を決議しました。CEOを含む経営陣の選解任の方針や後継者計画の在り方に加えて、取締役会の構成や多様性に関する考え方を整理し、2019年2月5日開催の取締役会において、2019年度の役員人事を決議・公表しております。

取締役会の構成

当社は、2017年度より「モニタリング重視型」取締役会に移行し、社外取締役を増員する一方、社内取締役を大幅に削減しております。更に、社外取締役比率を3分の1以上とすることがガバナンスの潮流であることを踏まえ、2018年12月4日の取締役会において、今後は常に社外取締役比率を3分の1以上とすることを決定しました。また、取締役選任基準において、「知見、経験、性別、国際性等の多様性にも留意」する旨を盛り込むこと

も併せて決定しました。この基準に基づき、2019年度の役員人事において社外取締役を1名増員して4名体制とすること(社外取締役比率40%)、また、女性取締役(社外)を1名増員して2名体制とすること(女性取締役比率20%)を決定しております。今後の経営状況や外部環境を踏まえ、当社としての取締役会の多様性の在り方について、引続き検討を行ってまいります。



村木ガバナンス・報酬委員長 コメント

2018年度の株主総会後よりガバナンス・報酬委員会の委員長を務めています。ガバナンスについては、形式面から実質面への深化ということがよく言われています。企業の実態に合わないままに形式ばかりを整えたとしても、ガバナンスの向上には全く繋がらないと思っています。当社では、ガバナ

スが確実に向上するよう、地に足が着いた形で出来ることを着実に進めており、2018年度の実績評価でもそのような結果をいただいています。なお、当社に限らず役員に占める女性割合はもっと高くあって然るべきとは思いますが、当社においては、徐々に女性役員の登用も図っており、2019年度



は女性執行役員2名体制となりました。今年度の短期経営計画において「成長投資の着実な実行」や「新たな商社像」を目指しておりますが、当社の強みである「攻めのガバナンス」をしっかりとサポートしていきたいと思っています。

ガバナンス・報酬委員会の活動状況

当社は、2015年に取締役会の任意諮問委員会としてガバナンス・報酬委員会を発足させました。現在は、社外取締役を委員長とし、社外役員が過半数の構成としており、当社のガバナンスの向上に関して中心的な役割を果たしています。2018年度は、2017年

度の取締役会評価、2018年度の役員報酬制度、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応等、計4回開催し、その中での議論を踏まえて社外役員が取締役会事務局と連携し、実質面において機能するガバナンスの諸施策を積極的に展開しています。

会社概要

◆ 取締役及び監査役 (2019年6月21日現在)



代表取締役会長
岡藤 正広
CEO



代表取締役社長
鈴木 善久
COO



代表取締役
吉田 朋史
住生活カンパニー
プレジデント



代表取締役
福田 祐士
東アジア総代表
(兼)アジア・大洋州総支配人
(兼)CP・CITIC 管掌



代表取締役
小林 文彦
CAO



代表取締役
鉢村 剛
CFO



取締役*
村木 厚子



取締役*
望月 晴文



取締役*
川名 正敏



取締役*
中森 真紀子



常勤監査役
山口 潔



常勤監査役
土橋 修三郎



監査役**
間島 進吾



監査役**
瓜生 健太郎



監査役**
大野 恒太郎

(注) *社外取締役 **社外監査役
社外取締役・社外監査役は、当社取締役への就任順

◆ 会社概要 (2019年3月31日現在)

創業	1858年	従業員数	連結 119,796名
設立 (分離再発足)	1949年12月1日		単体 4,285名
資本金	253,448,311,696円	平均年齢(単体)	41.7歳
		平均勤続年数(単体)	17年6ヵ月

◆ 株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで	株主名簿管理人 特別口座管理機関	東京都千代田区 丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
期末配当金支払 株主確定日	3月31日	同連絡先 (郵便物送付先)	〒168-0063 東京都杉並区 和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
中間配当金支払 株主確定日	9月30日	(電話照会先)	フリーダイヤル 0120-782-031 (平日午前9時～午後5時)
単元株式数	100株	上場金融商品 取引所	東京
公告方法	電子公告の方法により行います。 但し、やむを得ない事由により電子公告をすることが できない場合は、日本経済新聞に掲載します。	証券コード	8001
*公告掲載の当社ホームページアドレス https://www.itochu.co.jp/ja/ir/shareholder/announcement/			

企業理念

Committed to the Global Good

豊 か さ を 担 う 責 任

◆ 株式事務に関するお問い合わせ

住所変更、名義変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金受取り方法の指定、相続に伴う手続き等

お問い合わせ先

証券会社の口座に記録された株式

口座を開設されている証券会社等へ

特別口座に記録された株式

三井住友信託銀行証券代行部へ

フリーダイヤル 0120-782-031

(受付時間：平日午前 9 時～午後 5 時)

配当金のお支払いについて

当社定款の定めにより、配当金は、支払開始の日から満 3 年を経過するとお支払いができなくなります。確実に配当金をお受取りいただくために銀行等預金口座への振込、または、ゆうちょ銀行口座への振込のお手続きをおすすめいたします。詳しいお手続き方法については、口座を開設されている証券会社等か、三井住友信託銀行へお問い合わせください。

ホームページのご案内

<https://www.itochu.co.jp>

スペシャルウェブサイト～商人の住む地球～

<http://shonin.itochu.co.jp>

Facebookページのご案内

<https://www.facebook.com/itochu.corp>

この冊子に関するお問い合わせ

〒107-8077 東京都港区北青山2-5-1

伊藤忠商事株式会社 人事・総務部

(03) 3497-2121 (代表)

