



株主のみなさまへ

第95期 中間報告書

2018年4月1日～2018年9月30日

証券コード：8001

**ITOCHU**  
**ITOCHU**

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?」といつも問いつづける。  
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/



再生可能エネルギーの未来を拓く  
—それが、わたしの使命

## CONTENTS

目次／わたしの使命.....	01	カンパニートピックス.....	10
会長CEOメッセージ.....	02	特集 160周年記念	
社長COOメッセージ.....	04	伊藤忠商事のサステナビリティ.....	12
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.....	14
連結決算ハイライト.....	06	会社概要.....	16

電力プロジェクト第一課 坂上潤平(1999年入社、2013-2018年ジャカルタの事業会社へ出向) → P.10  
サルーラ地熱IPPプロジェクトにおいて、資金調達をはじめ、環境調査、CSR活動等多様な業務に従事。

# 新たな 商社像の創造



2018年度上半期における連結純利益実績は、上半期としては当社史上最高益の2,580億円となりました。当社のビジネスの基本である「稼ぐ」「削る」「防ぐ」の姿勢を徹底してきた結果、基礎収益が着実に伸長してきており、年間見通しを5,000億円に上方修正し、3年連続の史上最高益更新は確実です。

次世代、新技術によりビジネスの環境が大きく変化しつつある今、当社は、2018年5月に中期経営計画「Brand-new Deal 2020～いざ、次世代商人へ～」を公表し、基本方針の一つである「商いの次世代化」に取り組んでいます。我々の目指す「次世代化」とは、ビジネスの現場で鍛え上げられた感覚を研ぎ澄まし、既存のビジネスを更にその先のビジネスに進化させていくことです。また、基本方針の一つである「健康経営No.1企業」への取組の一つとして「がんとの両立支援」を推進すること等、一人ひとりが「個の力」を最大限に発揮し生産性を高める施策を展開しています。

当社の強みは、バランスの良い安定した基礎収益と高効率経営です。年間見通しのROEは17.6%と総合商社No.1の効率性を更に高めていく方針であり、株主のみなさまからの期待に応えられるよう、今後も着実に成長を続けていきます。

代表取締役会長CEO

岡孫正広



当社は、中期経営計画「Brand-new Deal 2020」を本年5月に発表し、持続的な企業価値の向上へ向けて新たなスタートを切りました。

2018年度上半期の取組としましては、ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)(以下、UFHD社)を子会社化しました。伊藤忠グループ最大の顧客接点であるUFHD社を中心として、既存のビジネスインフラに新技術を取込みながら生活消費

分野におけるバリューチェーンの価値向上を目指します。また、将来へ向けて商いの広がりが期待できるモビリティや蓄電池、更にはESGの観点で社会へ貢献ができる分野での投資も実行しました。

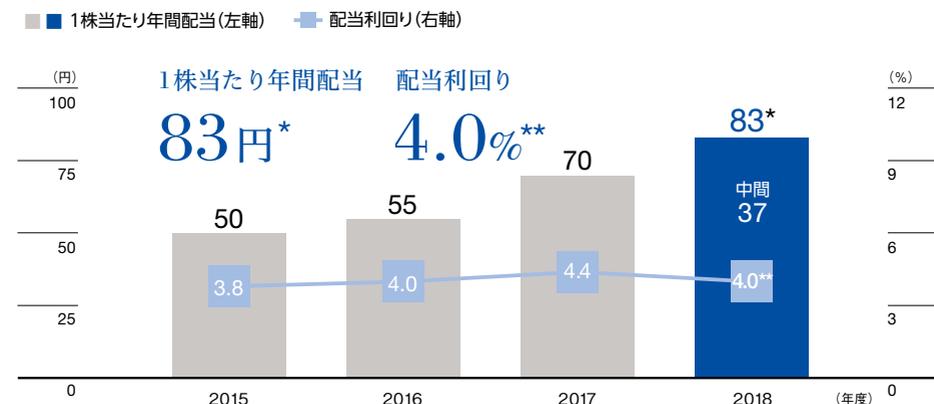
米中貿易摩擦の影響等不透明な経済環境ではありますが、「稼ぐ」「削る」「防ぐ」を徹底し、時代に適応した次世代ビジネスの進化と創造を更に進めていきます。

配当方針

2018年度の年間配当金は、現行の「業績連動・累進型<sup>(注)</sup>」の配当フォーミュラにより、1株当たり83円を下限保証します。また、2018年度の中間配当金につきましては、期初公表通り1株当たり37円の配当を行うこととしました。

なお、当中期経営計画期間中は、每期当社史上最高となる配当額の更新を目指し、中長期的な株主還元策として、将来的に配当性向は30%を目途とすべく段階的に引上げます。

(注)「当社株主帰属当期純利益」が2,000億円/年までの部分に対しては配当性向20%、2,000億円/年を超える部分に対しては配当性向30%を目途に実施



※ 配当利回り=年間配当実績÷前年度末株価  
\* 1株当たり下限配当額 \*\* 配当利回りは2018年3月30日株価終値2,066.5円で試算

自己株式の消却

当社は、1億株を目途として、キャッシュ・フローの状況等に鑑み自己株式取得を継続して実施します。これにあたり、今後の自己株式取得の余力を創出するため、以下のとおり自己株式の消却を実施しました。

消却した株式の種類	当社普通株式
消却実施日	2018年10月19日
消却した株式の総数	78,000,000株
消却後の発行済株式総数	1,584,889,504株

## 第95期(2018年度)第2四半期決算概略

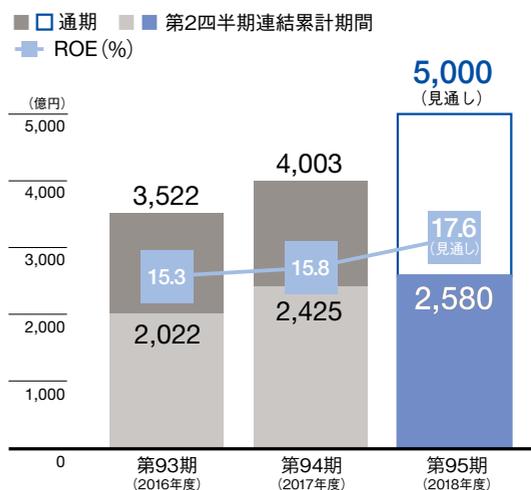
当第2四半期の「当社株主帰属四半期純利益(以下、連結純利益)」は、前年同期比155億円増益の2,580億円となりました。機械を除く全営業セグメントで前年同期比増益となり、上半期として2年連続で過去最高益を更新しました。上方修正した通期見通し5,000億円に対する進捗率は52%となり、下期型である当社のビジネスとしては大変順調な進捗をしております。また、当社の強みである非資源分野の利益も上半期として過去最高の2,112億円と順調に伸長しております。

ユニー・ファミリーマートの子会社化等の影響があり、総資産は前年度末比1兆9,889億円増加の10兆6,528億円となり、ネット有利子負債は前年度末比4,962億円増加の2兆8,166億円となりました。

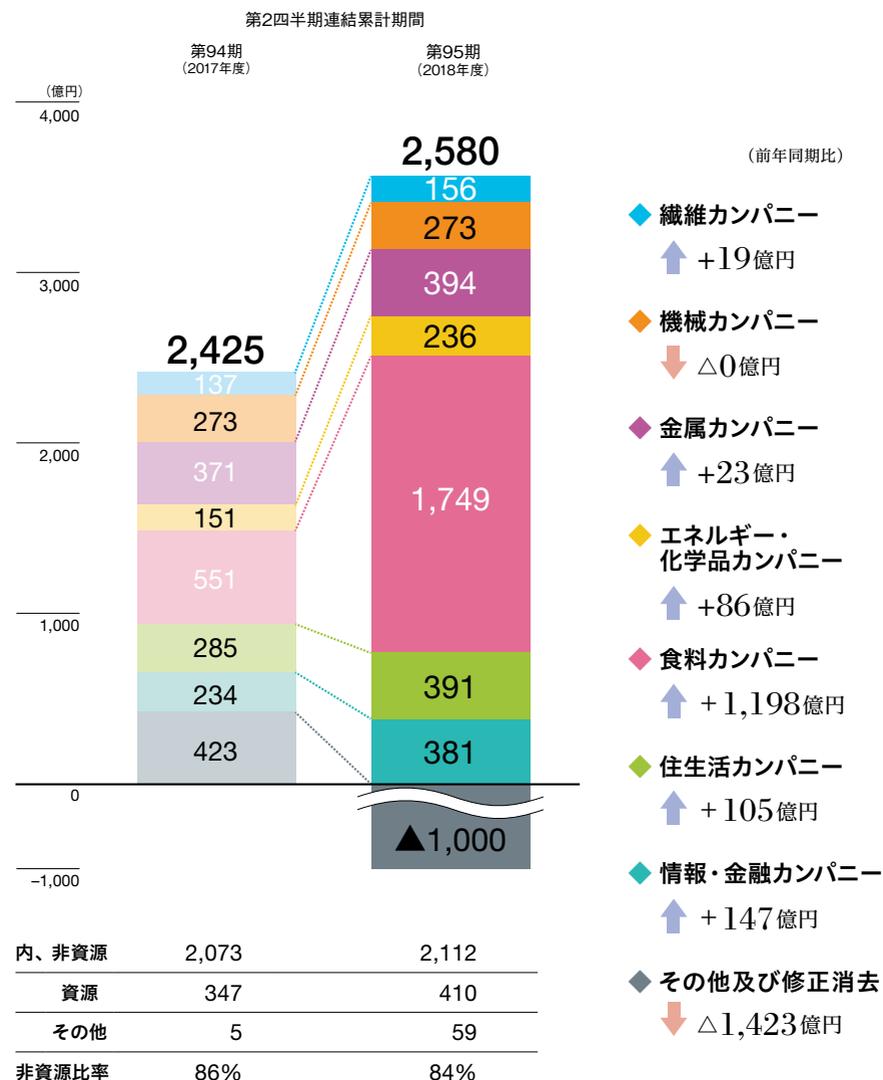
株主資本は、連結純利益の積上げ等により前年度末比2,127億円増加の2兆8,822億円となり、その結果、NET DERは前年度末比若干増加の0.98倍となりましたが、引続き財務体質強化を進め、2018年度末では過去最小である0.85倍を目指します。

## 連結純利益

2,580億円

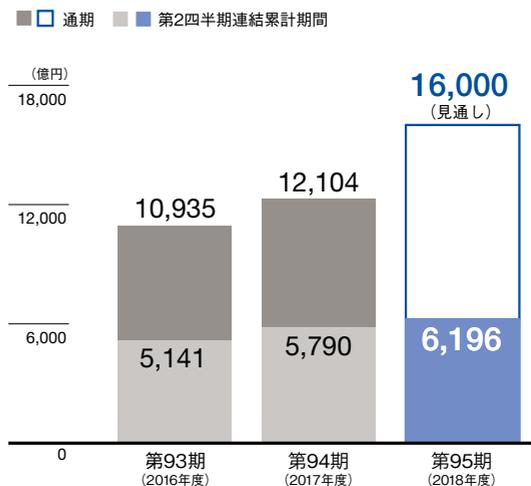


## セグメント別連結純利益



### 売上総利益

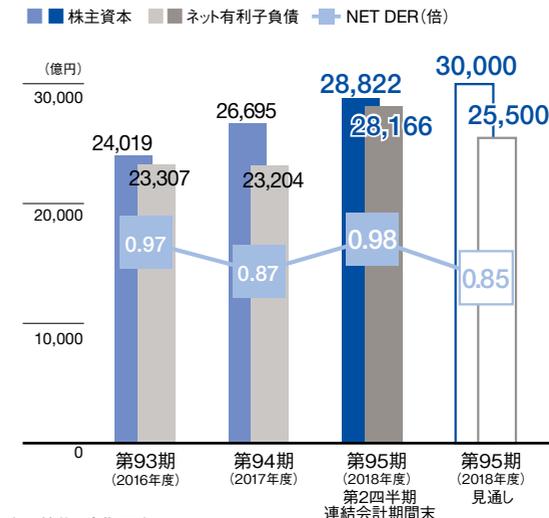
6,196億円



株主資本  
2兆8,822億円

ネット有利子負債※1  
2兆8,166億円

NET DER※2  
0.98倍



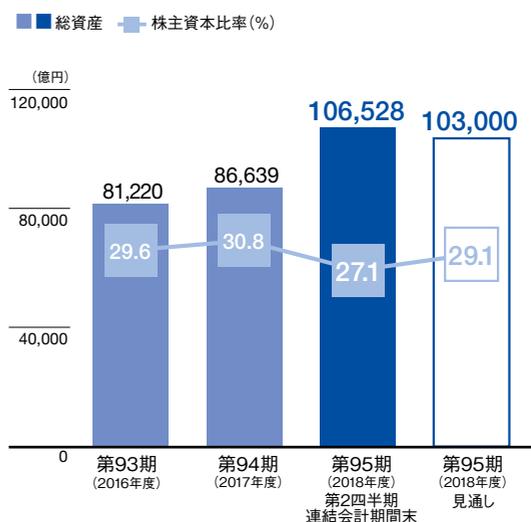
※1 ネット有利子負債: 有利子負債-現金及び現金同等物・定期預金

※2 NET DER: ネット有利子負債÷株主資本

### 総資産

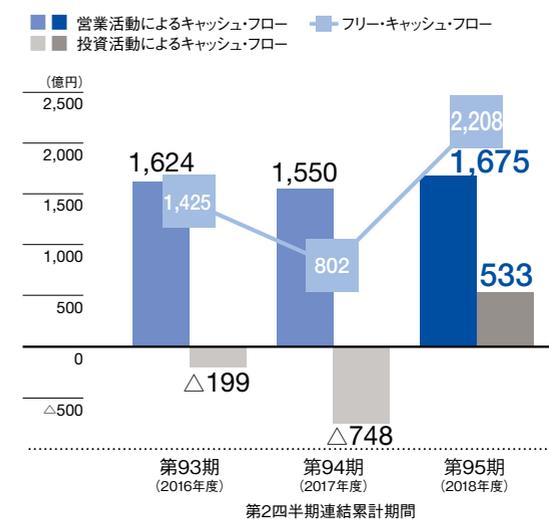
10兆6,528億円

株主資本比率 27.1%



### キャッシュ・フロー

営業活動による  
キャッシュ・フロー  
1,675億円



## カンパニートピックス

### 機械カンパニー



エネルギー・鉱物資源省大臣の現地視察



地域住民への無料の健康診断

### サルーラ地熱IPPプロジェクト完工及び商業運転の開始

当社が参画するインドネシアのサルーラ地熱IPP事業(以下、本プロジェクト)において、2018年5月に最終号機となる3号機が完工し、3機合計出力が当初計画通り約330MW(同国の約210万世帯の使用電力量に相当)を達成しました。今後30年間にわたりインドネシア国有電力公社に電力を供給していきます。本プロジェクトは、単一開発契約の地熱IPP(独立発電)事業として世界最大規模のものであり、2004年の事業権入札から14年間の長きにわたり、出資パートナーとともに取

組んできたものです。同国は世界有数の地熱源保有国であり、再生可能エネルギーである地熱を戦略的な電力源として位置付けています。サルーラ地域では更なる地熱資源の開発が可能と期待されており、今後事業拡張も検討していきます。また、本プロジェクトを担う事業会社は、発電所周辺地域住民の社会・経済の向上を支援するため、積極的なCSR活動を行っています。今後も本プロジェクトを通じて地域社会との共生を図り、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 食料カンパニー

#### ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)への取組強化

当社は、ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)(以下、UFHD社)の株式を公開買付により追加取得し、2018年8月16日付で同社を子会社化しました。小売業界における競争激化が進む環境下、当社とUFHD社が一層強固かつ緊密な関係を構築し、UFHD社において高度に効率化された経営を推進していくことで、持続的な成長を目指します。また、当社の強みである生活消費関連においても、最大の顧客接点であるUFHD社からのデータをビジネスに直結させていくことにより、従来型のバリューチェーンを更に進化させていきます。ここで得られたノウハウやビジネス

モデルを当社グループ内で共有、有効活用することで、グループ全体の中長期的な企業価値向上を目指します。

なお、UFHD社は、10月11日、(株)ドンキホーテホールディングス(以下、DQHD社)の株式20%を公開買付により取得予定であること及びユニー(株)の全株式をDQHD社へ譲渡予定であることを公表しました。今後、3社は、顧客基盤の構築、金融サービス等の分野でも協業を進め、顧客ニーズに合ったより魅力的な商品・サービスの提供を目指すとともに、当社の海外ネットワークも活用し、共同での海外展開も検討していきます。



ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社



特集

160周年記念

# 伊藤忠商事の サステナビリティ

伊藤忠商事は、1858年の創業から今年で160年を迎えました。創業者・初代伊藤忠兵衛が事業の基盤とした近江商人の経営哲学「三方よし」は、160年を経た現在も、当社のDNAとして、また、「伊藤忠流」のサステナビリティとして、脈々と受け継がれています。



## 初代忠兵衛と「三方よし」

「三方よし」は、「売り手よし」「買い手よし」に加え、幕藩時代に近江商人が行商先で地域の経済に貢献し、「世間よし」として経済活動が許されたことに由来しています。これは、「企業はすべてのステークホルダーを尊重したビジネスを行うべき」という現代サステナビリティの源流とも言えるものです。初代忠兵衛の座右の銘「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」にも、その精神が現れています。



近江商人



初代伊藤忠兵衛



伊藤糸店開店当時(明治26年)の風景

## 創業時から受け継がれる経営理念

時代とともに変化する社会の期待に応え、社会から必要とされる企業であり続けることが、当社の使命であると考えています。「三方よし」の精神を受け継ぐ企業理念「豊かさを担う責任」。そこに込めた意図を紐解き、果たすべき役割を社会に示したコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」。当社はこの先も、地球環境や社会課題への対応を経営方針の最重要事項の一つとして捉え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

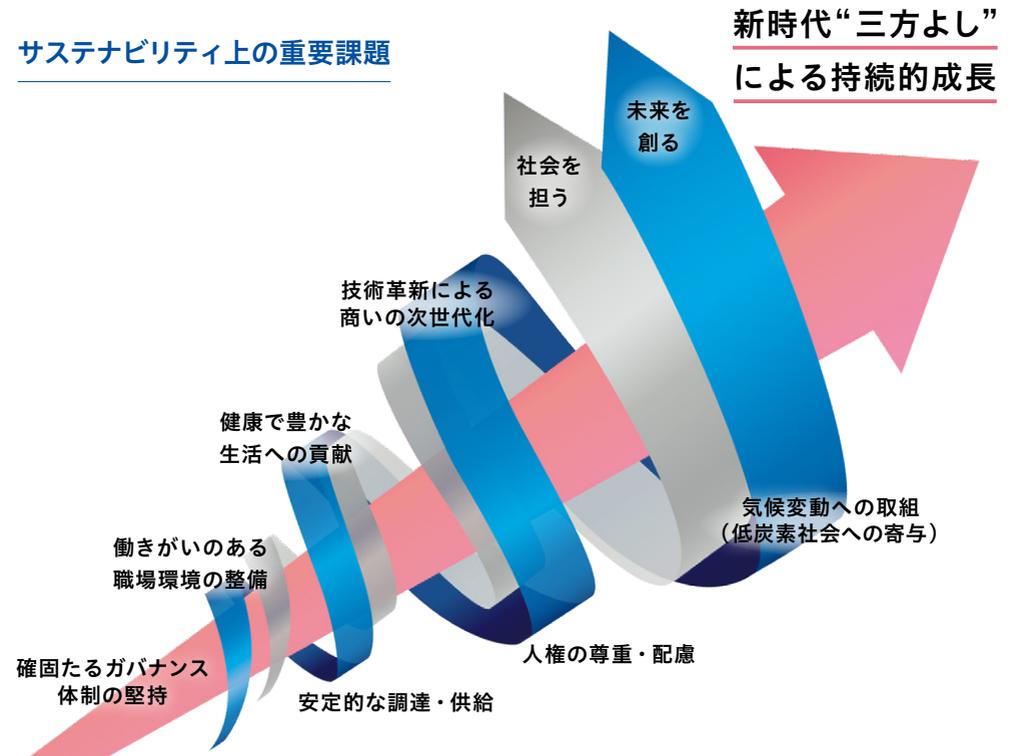
## 小林CAO・CIOコメント

私はサステナビリティ委員長を務めておりますが、定期的に当社取締役会及び投融資協議委員会を通じて、サステナビリティ推進の活動状況を報告、または問題提起を行っています。それらを通じ、環境や社会に与える影響を踏まえた意思決定が為される体制が敷かれています。2018年4月には、環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点と「三方よし」の精神を踏まえた取組の方向性を「サステナビリティ推進基本方針」として定め、7つの重要課題を特定しました。これらの課題に本業を通して取組むことで、「新時代“三方よし”による持続的成長」を実現していきます。



小林 文彦  
代表取締役  
専務執行役員CAO・CIO

## サステナビリティ上の重要課題



# 持続的成長を支える取組

## 次世代を担う人材の育成

### 朝活セミナー

2016年9月より、朝型勤務推進の一策として、7時半からの早朝時間を活用し、社員の能力開発や活力増強につなげる取組「伊藤忠朝活セミナー」を開催しています。講師には羽生善治氏や茂木健一郎氏などの著名人や有識者をお招きし、テーマはAIやイノベーション、中国ビジネス、業務効率化、睡眠等多岐にわたります。

2018年度は10月までに5回開催、1,500名以上が参加し、自己研鑽に励みました。今後も幅広いテーマで、定期的に参加していく予定です。



羽生 善治氏



茂木 健一郎氏

### 統合独身寮の新設

当社は、今後の更なる成長には、次世代を担う若手社員の育成・強い一体感の醸成が不可欠と考え、首都圏4ヵ所に分散していた男子独身寮を統合し、2018年3月、神奈川県横浜市に日吉寮を新設しました。日吉寮は、単に福利厚生施設という位置付けでなく、「ひとつ屋根の下」というコンセプトのもと、シェアキッチン付食堂や各階コミュニケーションスペース等、多彩な共用設備を備えています。日吉寮の生活の中で、社員OBの寮長のもと、年代や部署を超えた人的ネットワークの構築、自由闊達な企業文化の伝承を推進するとともに、次世代を担う若手社員が存分に活躍できる環境を整備していきます。



## 取締役会の実効性評価を実施

2017年度の取締役及び監査役を対象として、取締役会の実効性に関する評価を実施しました。当社は、前回(2015年度)の取締役会評価における結論を受け、2017年度より取締役総数を削減、かつ、その3分の1以上を社外取締役とする「モニタリング重視型」の取締役会に移行しており、今回は、移行後初めての実効性評価となります。



質問内容	① 取締役会の構成 ② 任意諮問委員会の構成等 ③ 取締役会の役割・責務 ④ 取締役会の運営状況 ⑤ 取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング
評価方法	▶ 回答内容をベースに、外部コンサルタントにて第三者評価(アンケート及び個別インタビュー)を実施 ▶ 当該評価を参考に、ガバナンス・報酬委員会における検討の後、取締役会において分析・評価を実施
評価結果の概要	▶ 上記①～⑤すべての面において、取締役会の実効性は確保されていることを確認。 ▶ 社外役員に対する事前ブリーフィングの強化、業務執行状況報告の充実、社外役員による意見の積極的表明等、取締役会の実質面での機能強化が図られている。 ▶ 「モニタリング重視型」への移行を踏まえた取締役会の運用、任意諮問委員会の審議内容の取締役会への報告の充実等について、引き続き検討する必要がある。

コーポレート・ガバナンスは企業としての持続的成長の礎であり、当社は、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

# 会社概要

## ◆ 取締役及び監査役 (2018年9月30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 小林 文彦 CAO・CIO  
 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



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

## ◆ 会社概要 (2018年9月30日現在)

創業	1858年	従業員数	連結 124,924名 単体 4,329名
設立 (分離再発足)	1949年12月1日	平均年齢(単体)	41.3歳
資本金	253,448,311,696円	平均勤続年数(単体)	17年1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 <a href="https://www.itochu.co.jp/ja/ir/shareholder/announcement/">https://www.itochu.co.jp/ja/ir/shareholder/announcement/</a>			

## 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、もしくは、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)

