



株主のみなさまへ

第96期 中間報告書

2019年4月1日～2019年9月30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



新しい
チャレンジ
それが
わたしたちの使命



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/

CONTENTS

目次／わたしたちの使命	01	連結決算ハイライト	06
会長CEOメッセージ	02	カンパニートピックス	10
社長COOメッセージ	04	持続的成長を支える取組	12
株主・投資家のみなさまに向けて	05	会社概要	16

第8カンパニー（2019年7月設立）
世の中の急速な変化を捉え、新たなビジネスやビジネスモデルの開拓を目指す

→ P. 10

株主のみなさまとの お約束を果たす

2019年度上半期における連結純利益は、昨年度の2,580億円を311億円上回る2,891億円となり、3年連続で上半期の史上最高益を更新しました。他商社が苦戦する中、上半期では商社No.1の結果となり、年間予算5,000億円に対して58%の進捗であり、大変順調な折り返しとなりました。

現中期経営計画「Brand-new Deal 2020」のテーマであるビジネスの進化・変革による持続的成長基盤の構築に向けて、2019年度は「新たな商社像」を目指し、「マーケットインの発想」により商品・タテ割り文化の打破、人材・組織の更なる活性化により、市場や消費者ニーズを捉えた新たなビジネスモデルの構築を進めています。

先行き不透明な世界経済の中、今こそ過信・慢心を戒め、強い危機感を持って先手先手で「防ぐ」「削る」の施策を徹底します。そして、「稼ぐ」では、当社が強みを有する景気変動への耐性の高い非資源分野を中心とした収益基盤を一層強化し、年間連結純利益計画5,000億円の達成を全社員一丸となって目指していきます。

株主のみなさまにお約束したことを着実に実行できるよう努力していきますので、引き続きご支援宜しくお願い申し上げます。

代表取締役会長CEO

岡藤 正広

「マーケットインの発想」による 新たなビジネスモデルの構築

代表取締役社長COO

鈴木善久



現中期経営計画「Brand-new Deal 2020」の2年目となる本年度は、当社にとって「次世代型成長モデルへの進化」を遂げる重要な年です。

2019年度上半期の取組としては、「新たな商社像」を創造するための新しい組織である「第8カンパニー」を7月1日に設立しました。

当社が強みを持つ生活消費分野を中心

に、「マーケットインの発想」によって稼ぐ構図を着実に作り上げつつ、次世代ビジネスの進化と創造を更に推し進めます。

また、不透明な経営環境においてもコミットメント経営を着実に継続することを目指し、カンパニーごとの強み・特性と業界動向を踏まえて、しっかりと地に足をつけて既存ビジネスを強化していきます。

配当方針

2018年10月1日に公表した「中長期的な株主還元方針」の着実な実行により、2019年度の一株当たりの配当金は、当社史上最高となる85円下限を保証します。また、2019年度の間配当金につきましては、期初公表通り一株当たり42.5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、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、機動的・継続的に実施し、株主還元の充実を図ります。

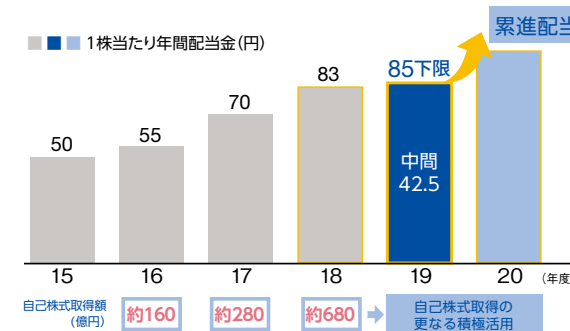
中長期的な株主還元方針

1) 配当性向の段階的な引上げ

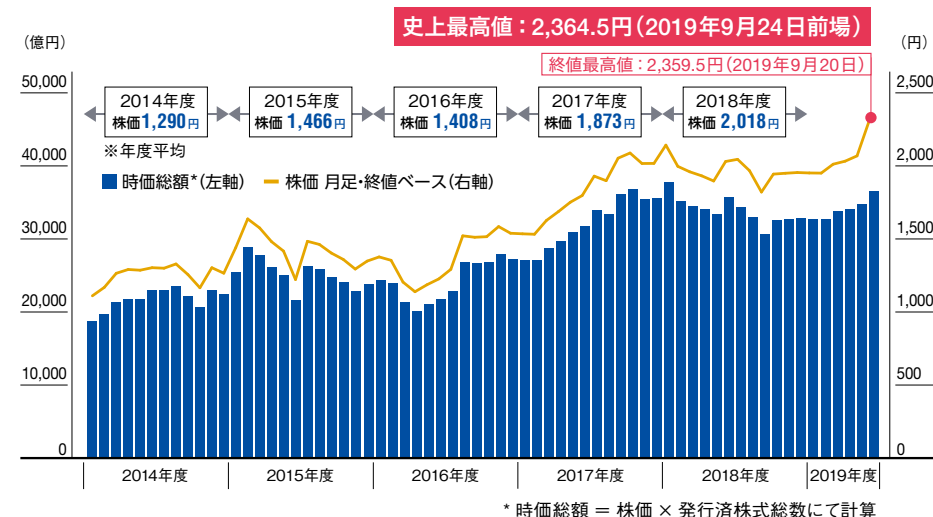
将来的に配当性向30%を目途とすべく、段階的な引上げを実施します。

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。



株価・時価総額の推移(～2019年9月30日)



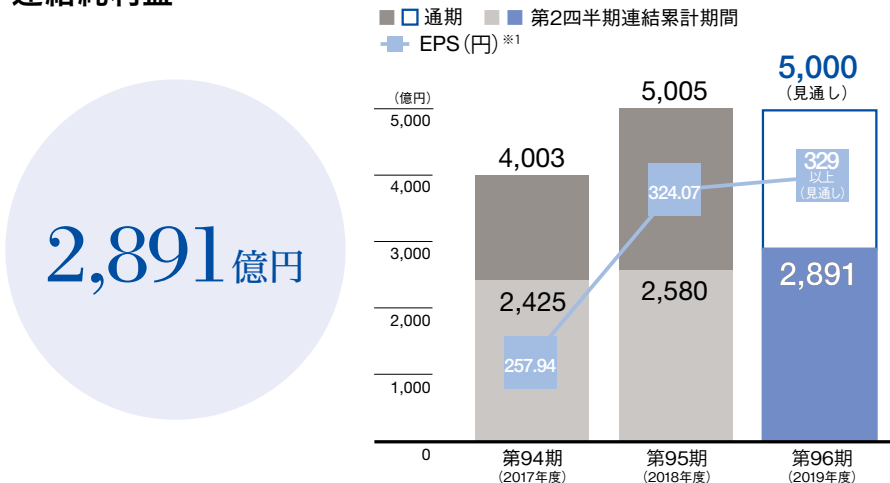
第96期(2019年度)第2四半期決算概略

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311億円増益の2,891億円となり、上半期として3年連続で過去最高を更新しました。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2,249億円と順調に伸長しております。通期見通しに対する進捗率は58%と順調に推移しております。営業キャッシュ・フローは第8、金属及び食料の営業取引収入の堅調な推移等により、4,858億円のネット入金となりました。

ネット有利子負債は、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、前年度末比1,357億円減少の2兆2,711億円となりました。

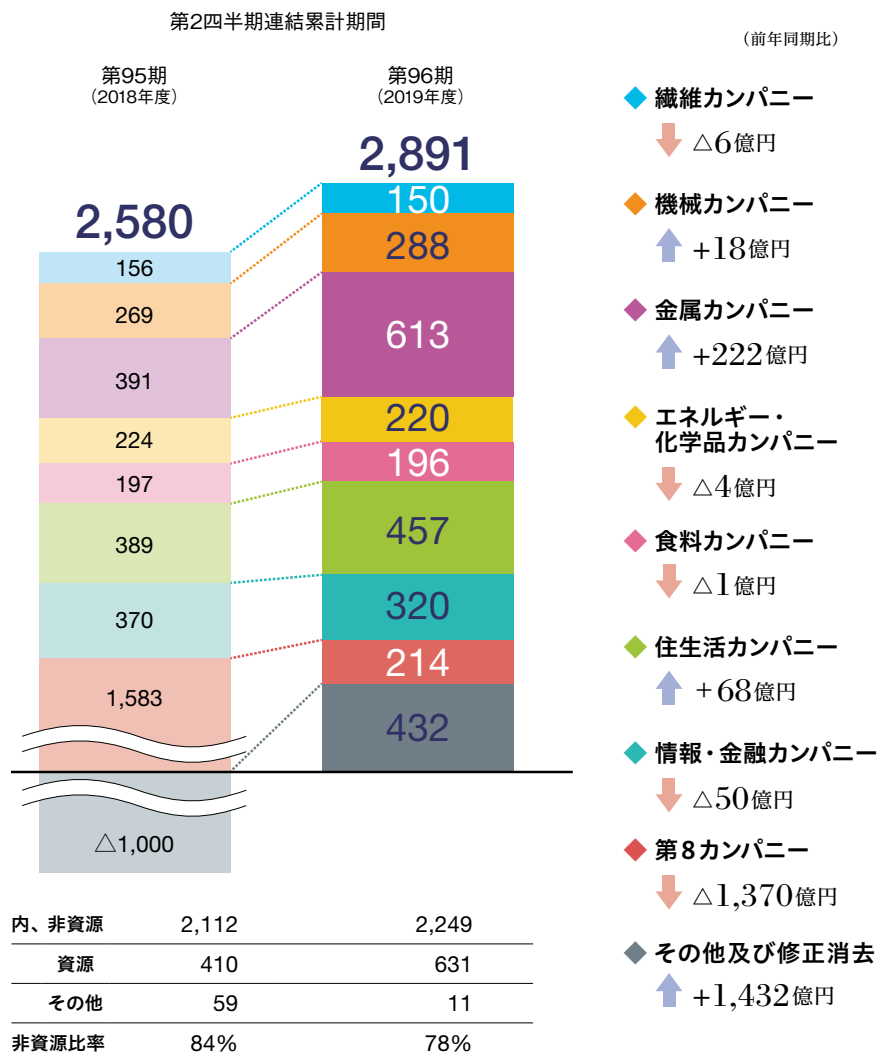
配当金の支払及び自己株式の取得による株主還元の拡充を進めつつも、連結純利益の積上げ等により、株主資本は前年度末比275億円増加の2兆9,644億円と過去最高となりました。その結果、NET DERは前年度末比改善の0.77倍と過去最良となりました。

連結純利益

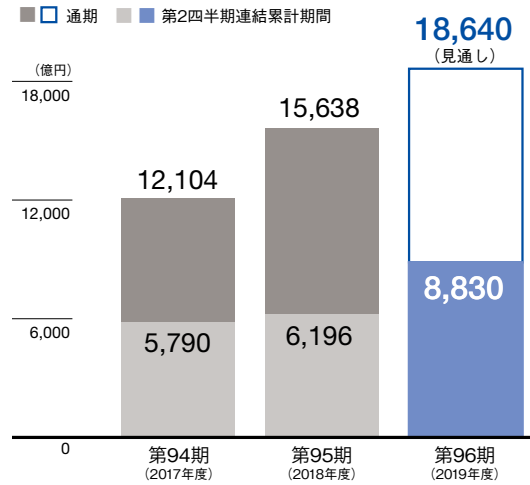


※1 EPS: 一株当たり当社株主帰属当期純利益

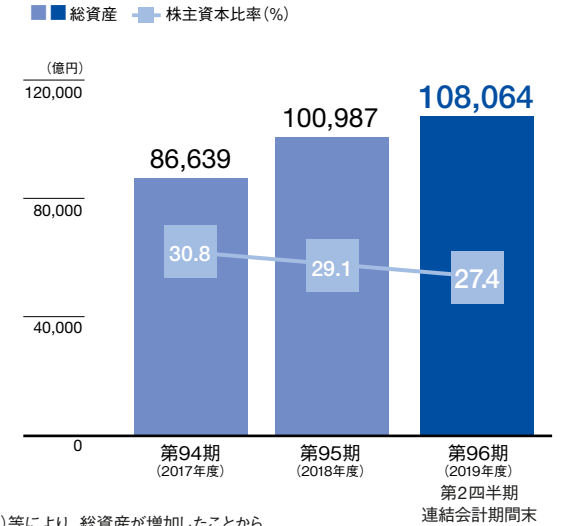
セグメント別連結純利益



売上総利益

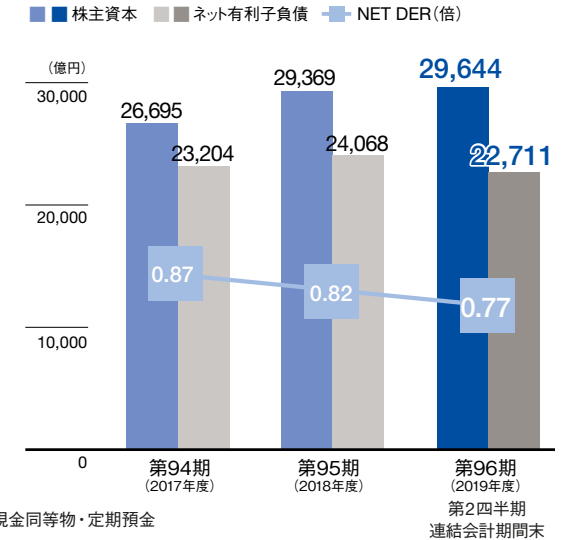
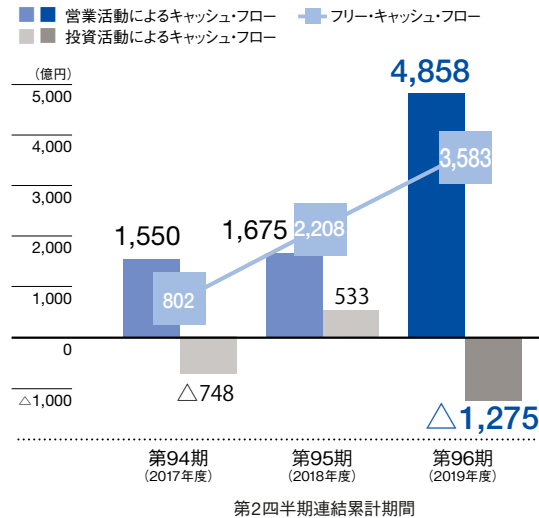


総資産



※新会計基準(リース)適用の影響(約+1兆円)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27.4%となりました。

キャッシュ・フロー



※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

第8カンパニー



マーケットインの発想からはじまる新たな挑戦

「第4次産業革命」と評される猛烈なデジタル化により、従来の商品基軸の「タテ割り」組織だけではカバーできないサービスやビジネスモデルが登場しています。

新設された「第8カンパニー」は、「マーケットインの発想」により、このような変化を敏感に捉えて新たなビジネスや客先の開拓を目指します。

第8カンパニーは、スピード感を持って上記を推進すべく、大幅な組織改編は行わず、既存の7カンパニーから消費者ビジネスに関連する多彩な知見・経験を有する人材を選抜し、まずは40名程度の人員でスタートします。組織

の活性化には、当社の強みである「個の力」の更なる発揮が必要不可欠です。今まで以上に若手に挑戦の機会を与える人事制度や、生産性・効率性を重視したオフィス環境を全社に先駆けて導入する等、組織と人材の更なる活性化を促進していきます。

同カンパニーは、既存の7カンパニーと協働し、当社の様々なビジネス基盤を最大限活用し、異業種融合・カンパニー横断の取組を加速することで、新たな「総合」商社としての機能の創出、更には、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

機械カンパニー

東京センチュリー(株)との協業加速

当社は、当社子会社である伊藤忠建機(株)の発行済株式の50%を、当社関連会社である東京センチュリー(株)に譲渡することで合意しました。2019年7月1日には譲渡を完了し、伊藤忠建機(株)は伊藤忠TC建機(株)に社名変更しました。

伊藤忠建機(株)は、伊藤忠グループの国内建設機械販売専門商社として、建機ユーザーの多様なニーズに応えるべく、超大型建機をはじめ、国内外の様々な建機・資材等の販売・レンタル事業に携わってきました。東京センチュリー(株)は、近年は金融事業のみならず、サービスや事業性ビジネスを積極的に推進しており、東京センチュリー(株)が持つITソリューションやサービス利用料課金モデルの基盤と、伊藤忠建機(株)が長年の事業を通じて築いてきた顧客基盤を掛け合わせることで、建機ユーザーの課題やニーズに対して、先進的なサービスの提供が可能となります。



昨今の国内建設業界においては、建設現場へのICT建機の導入、ITツールを活用した施工管理の効率化等、最新テクノロジーの活用による現場の生産性向上に向けた様々な取組が行われています。このような市場の動きに積極的かつ迅速に対応すべく、伊藤忠TC建機(株)では今後、新分野への投資の促進と、EC事業等の取組を通じて、建機ユーザーの生産性向上をサポートするサービスを提供していくとともに、東京センチュリー(株)が持つ多彩なサービス機能及び国内外の広範なネットワークを活用し、建機ユーザーの事業ライフサイクル(購入～使用～売却)において、販売・レンタルのみならず、ソフトウェアやサービス、ファイナンス等のあらゆるニーズにワンストップで対応する次世代型総合ソリューション企業を目指していきます。



持続的成長を支える取組



近江商人の経営哲学である「三方よし」、企業理念である「豊かさを担う責任」を果たし、次世代のサステナビリティに貢献する取組をご紹介します。当社は、この取組を通して、2015年に国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）の達成へ貢献していきます。

環境保全の取組



生物多様性保全活動として、2016年度より認定NPO法人エバーラスティング・ネイチャーを通じ、絶滅危惧種に指定されているアオウミガメの保全活動を支援しています。

昨年に続き本年も、日本最大のアオウミガメ繁殖地である小笠原諸島・父島にて、当社社員や家族が保全活動に参加しました。



@目黒智子



東京本社外観（現在）

2026年度 東京本社ビルの建替

当社は、東京本社ビルの建替に向けて、2019年4月より社内に「新本社ビル開発委員会」を設置し、具体的な計画検討に着手しました。「スマート経営」や「働き方改革」等に対応可能な新東京本社ビル建設を目指し、2026年度予定の竣工に向け協議を進めています。



東京本社1階 ロビー（現在）



サステナビリティ関連情報の開示拡充

当社は、企業価値の向上を目指して、サステナビリティに関する開示情報を拡充しています。とりわけ、近年関心の高まっているESG投資に対して、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）それぞれの分野でどのような方針・体制を持ち活動を行っているかについて、ホームページ上に「ESGレポート」として開示しています。



2019年5月、企業に対し気候変動に関連する財務情報の開示を促す「TCFD*」に賛同し、経済産業省・環境省・金融庁が設立した「TCFDコンソーシアム」に参画しました。気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会の適切な開示に向け、取組んでいきます。



*気候関連財務情報開示タスクフォース
(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の略

就職人気企業ランキング

当社は、業務内容を丁寧に学生へ説明することにより、企業イメージ向上にも取組んできました。その結果、大学生が選ぶ「2019年度就職人気企業ランキング」（国内全業種）では新聞・雑誌3社において1位となり、過去10年間において総合的に最も高い評価を得ました。今後も学生が将来の自分を賭すことを期待できるような、サステナブルな会社であり続けることを目指します。

日本経済新聞 (キャリアス)	サンデー毎日 (ワークス)	朝日新聞 (学情)	
1位 約8,500社	1位 約2,500社	1位 約800社	
日経ビジネス (楽天)	読売新聞 (ダイヤモンド)	東洋経済 (文化放送)	日本経済新聞 (マイナビ)
2位 約600社	3位 約700社	6位 約740社	7位 約11,500社

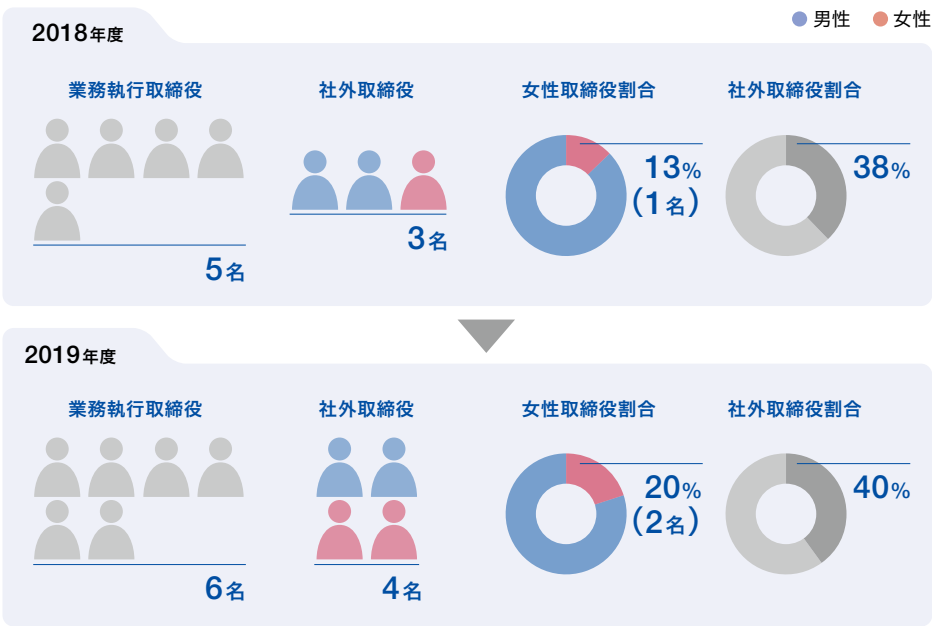
コーポレート・ガバナンス

ガバナンスとは、経営を牽制する仕組みです。当社は、経営者の強いリーダーシップは時にガバナンスの問題を引き起こすかもしれないと自戒し、実質面でのガバナンス強化の取組を着実に進めています。

取締役会の構成

当社では、社外役員を有効に活用すべく、取締役会における社外取締役の比率を常に3分の1以上とする方針を掲げています。今年度は、社外取締役を1名増員し、社外取締役の比率を40%まで高めました。また、急

激な環境の変化に対応するためには今までの発想を大きく転換する必要があるとの危機感を踏まえ、社外取締役の多様性を更に向上させ、取締役会における女性比率は20%に達しました。



間島社外監査役のコメント

私が当社の社外監査役に就任してから6年半が経過しようとしています。この間、当社のガバナンスは大きく向上しました。体制面の着実な整備は勿論のこと、社外役員の忌憚のない意見を聞きたいとの会社の姿勢をますます強く感じています。社外役員として遠慮なく意見を言わせていただいておりますが、当社は我々の意見を単に聞き置くことはせず、真摯に受け止めた上で行動に繋げています。社外役員として、当社という日本を代表する会社に貢献できていることを実感しており、今後とも社外役員としての役目を確りと果たして行きたいと思えます。



間島 進吾
社外監査役
2013年6月より現任

一方、ガバナンス、役員報酬、役員人事といった重要事項については、取締役会の議論が社内の論理に陥らないよう、取締役会の審議に先立ち、社外役員が過半数を占めるガバナンス・報酬委員会、指名委員会で議論することとしています(2019年10月10日付にて、指名委員会の構成を変更し、両委員会とも社外役員過半数との構成としています)。

社外役員が意見を言える環境づくり

体制の整備以上に重要なのが、社外役員が忌憚なく意見を言える環境づくりです。取締役会議長である岡藤会長CEOは、取締役会のみならず随所において積極的に社外役員の意見を求めています。また、社外役員

へできるだけ多くの情報を提供することも常に心がけており、社外役員によっては、年間50日以上来社することもあります。「人の意見に聞く耳を持つ」という経営者の姿勢が大切であり、当社のガバナンスの真の強みがここにあります。

強いリーダーシップとガバナンスは相反するものではありません。社外役員の主な役割は「世間の目」であり、社内役員と社外役員がお互いに尊敬し協力し合い、多様な意見を取入れることにより経営への牽制機能を高めるとともに、世の中が当社に求めていることを確りと果たして、株主のみなさまの期待にお応えしていきます。

会社概要

◆ 取締役及び監査役 (2019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
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・監査役への就任順

◆ 会社概要 (2019年9月30日現在)

創業	1858年	従業員数	連結 123,427名
設立 (分離再発足)	1949年12月1日		単体 4,310名
資本金	253,448,311,696円	平均年齢(単体)	41.5歳
		平均勤続年数(単体)	17年4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>

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)

