

2021年度 決算
2022年度 短期経営計画 説明会

伊藤忠商事株式会社

2022年5月12日



ひとりの商人、無数の使命

(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。

**代表取締役社長COO
石井 敬太**

2021年度 決算概況



(単位：億円)

- 「当社株主帰属当期純利益」は、前期4,014億円の2倍を超える**8,203億円**となり、過去最高。
- 「基礎収益」は、前期比約2,375億円増益の**約6,900億円**。
非資源分野での利益伸長や資源分野での価格上昇等により全セグメントで増益となり、過去最高。
- 「黒字会社比率」は、過去最高であった17年度(91.0%)と同水準となる**90.9%**。
- 「実質営業キャッシュ・フロー」は、**7,900億円**となり、過去最高。
- 「1株当たり当社株主帰属当期純利益(EPS)」は、**552.86円**となり、過去最高。

	19年度実績	20年度実績	21年度実績	増減	21年度通期見直し (2/3公表)	達成率
当社株主帰属当期純利益	5,013	4,014	* 8,203	+4,188	8,200	100%
一過性損益	160	▲ 510	* 1,300	+1,810	1,340	
基礎収益	約 4,855	約 4,525	* 約 6,900	約 +2,375	約 6,860	101%
(基礎収益[除く、コロナ影響])	(約 4,905)	(約 5,085)	(約 7,270)	(約 + 2,185)		
黒字会社比率	88.6%	82.4%	90.9%	8.4pt 上昇		
実質営業キャッシュ・フロー	6,020	5,740	* 7,900	+2,160		
NET DER	0.75 倍	0.78 倍	* 0.54 倍	0.24 改善	配当状況 (1株当たり)	
ROE	17.0%	12.7%	21.8%	9.1pt 上昇	年間(予定)	* 110円
EPS	335.58 円	269.83 円	* 552.86 円	+283.03 円	中間(実施済)	* 47円

*：過去最高 (NET DERは過去最良)

2

21年度決算の連結純利益は、史上最高益を大幅に塗り替える前期比約2倍となる8,203億円と歴史的な好決算。

一過性損益を除いた基礎収益でも前期比1.5倍の約6,900億円となり、過去最高を大きく更新。

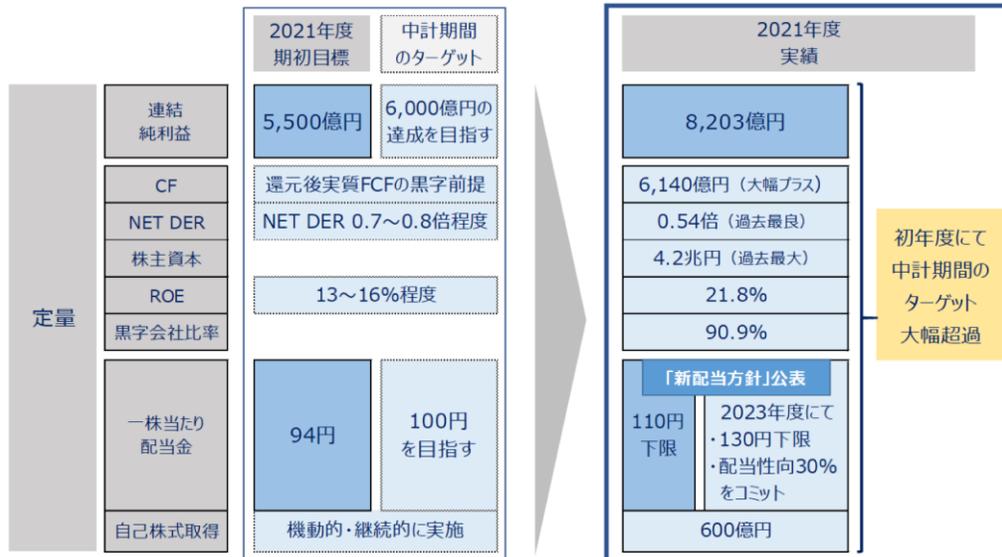
全てのセグメントで、期初計画を超過し、基礎収益ベースでも前期比増益となった。また、機械、金属、エネルギー・化学品、住生活、情報・金融の5つのセグメントで過去最高益を更新。

空前の資源価格高騰や、コロナによるサプライチェーンの混乱を背景に、幅広い分野でトレードマージンが拡大する等の恩恵はあったものの、当社は、特定の収益に頼らず全セグメントで着実に収益基盤の強化を進められていることをお示し出来た決算と考えている。

2021年度 経営総括レビュー（定量）



- ✓ 史上最高益を大きく更新する連結純利益8,203億円を達成。
- ✓ 「新配当方針」公表。自己株式取得も実施。株主還元策を着実に推進。



9

キャッシュ・フローや財務体質についても着実に強化を図り、過去最高・最良の結果となった。中計初年度にて、中計期間中のターゲットを大幅に超過する結果となり、定量面で大きな成果を上げることが出来た。

2021年度 経営総括レビュー（定性）



- ✓ 「マーケットイン」の視点で、ビジネスモデルの進化と成長機会の創出を実現。
- ✓ 「SDGsへの貢献・取組強化」の下、化石燃料事業・権益からのGHG排出量を大幅に削減。

定性	マーケットイン	<ul style="list-style-type: none"> ■ FM新規事業開拓とサプライチェーン最適化、リテール金融サービスラインナップ拡充と収益化等消費者ニーズを捉えたビジネスを積み上げ。 ■ 日立建機、西松建設への投資等、強力なビジネスパートナーと協業することで互いの総合力を活かし、更なる事業拡大が可能となる戦略的取組みを実行。
	SDGs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Drummond権益売却に続き、Ravensworth North権益の売却を実行。化石燃料事業・権益のGHG排出量の「50%削減」を前倒しで達成。 ■ 社会ニーズを捉え、蓄電池・プラスチックリサイクル・トレーサブル天然ゴム等のビジネスを既存の収益基盤を活かし着実に推進。
	人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の任意諮問委員会である「女性活躍推進委員会」を新設、当委員会のモニタリングを通じて女性のキャリア形成支援を強化。 ■ 「朝型勤務」を進化させ、「朝型フレックスタイム制度」を導入。在宅勤務を組み合わせた柔軟な働き方を通じ、更なる生産性の向上を推進。
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統合レポートを始めとするIR活動、及びSDGs/ESG評価において引き続き高評価を獲得。 ■ 大手商社では唯一、GPIF採用ESG投資指数の全てに採用。

10

定性計画のレビューだが、

「マーケットイン」施策の実践では、ファミリーマート（FM）や日本アクセスにおいて、DXを活用した自動発注システムの導入や配送ルート最適化等を進めてきた。また、FMでは大型サイネージによるメディア事業や無人決済店舗等の新たな取組みも開始した。新規投資では、アンダーアーマー、日立建機、西松建設等、更なる成長への核となる会社に投資を実行した。これらの提携を強化し、収益の裾野を広げるシナジー展開を模索していきたい。

「SDGsへの貢献・取組強化」では、石炭権益2件のEXITを実施し、GHG排出量の大幅削減を実行したことに加えて、環境対応プラスチックやリサイクル繊維の実用化等、GHG排出削減に資する取組みも進めている。

また、21年4月には世の中のSDGs取組みの発信拠点として「ITOCHU SDGs STUDIO」を開設した。

自社での取組みに加え、世の中のSDGsに関する取組みも後押しすることで、持続可能な社会に貢献していく。

定量計画



(単位：億円)

2022年度利益計画：連結純利益 7,000億円

	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・ 金融	第8	その他及び 修正消去	合計	非資源	資源	その他
2020年度	16	228	1,041	361	250	213	581	213	1,111	4,014	2,927	1,079	9
2021年度	251	800	2,260	896	590	1,052	1,043	490	820	8,203	6,103	2,216	▲116
2022年度計画	260	720	1,970	850	660	720	860	300	660	7,000	5,480	1,900	▲380
増減	+9	△80	△290	△46	+70	△332	△183	△190	△160	△1,203	△623	△316	△265

*バツファー▲300を含む

B/S、CF計画

経営指標	Brand-new Deal 2020		2020年度 経営計画
	(年度) 2018	2019	2020
実質営業CF	5,150	6,020	5,740
ネット投資	▲200	▲2,900	▲7,550
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230	▲3,260
	4,230		
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78
株主資本(兆円)	2.9	3.0	3.3
ROE(%)	17.9	17.0	12.7

Brand-new Deal 2023

2021	2022~2023
7,900	株主還元後実質FCFの黒字を前提とした キャッシュアップレーション
470	タイミングを捉えた戦略的投資と 業態変革による資産入替の加速
6,140	A格にふさわしいB/Sマネジメント 【NET DER 0.7~0.8倍程度】
0.54	
4.2	
21.8	高効率経営の継続【ROE 13~16%程度】

11

22年度の連結純利益計画は7,000億円とした。
21年度比においては、資産入替に伴うEXIT先行による一過性利益の反動もあり、減益となっている。

基礎収益(2022年度計画)

TOCHU
(単位: 億円)

✓ 非資源分野での伸長により2022年度の基礎収益は過去最高となる7,100億円を見込む。

【合計】



*: 過去最高

【非資源(72%→74%**)]



*: 過去最高

** : 基礎収益の非資源・資源比率

【資源(28%→26%**)]



一方、市況の影響を受けにくい非資源分野を中心に、基礎収益は堅調な伸びを見込んでいる。
▲300億円の損失対応バッファーに加え、ロシア・ウクライナ関連及び新型コロナの影響等を一定程度織り込んでいる。

前提条件



		2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 計画	(参考) 市況変動が連結純利益 に与えるインパクト	
為替 (円 / US\$)	期中平均レート	105.97	111.54	120	1円の円高	約▲35億円
	期末レート	110.71	122.39	120		-
金利 (%)	TIBOR 3M (円)	0.07%	0.06%	0.1%	0.1%の 金利上昇	約▲4億円
	LIBOR 3M (ドル)	0.32%	0.24%	2.5%		約▲2億円
原油 (ブレント) 価格 (US\$/BBL)		45.75	79.92	90	±4.0億円 ^(*3)	
鉄鉱石 (中国着) 価格 (US\$/トン)		127 ^(*1)	154 ^(*1)	N.A. ^(*2)	±12.0億円 ^(*3)	

(*1) 2020年度実績、2021年度実績の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格を記載しております。

(*2) 2022年度計画の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格等を勘案した価格を前提としておりますが、実際の価格は鉱種及び顧客ごとの個別交渉事項となるため、開示を控えております。

(*3) インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動いたします。

また、為替及び資源価格の前提は、保守的に設定していることから、計画の達成は十分に可能と考えている。

株主還元方針



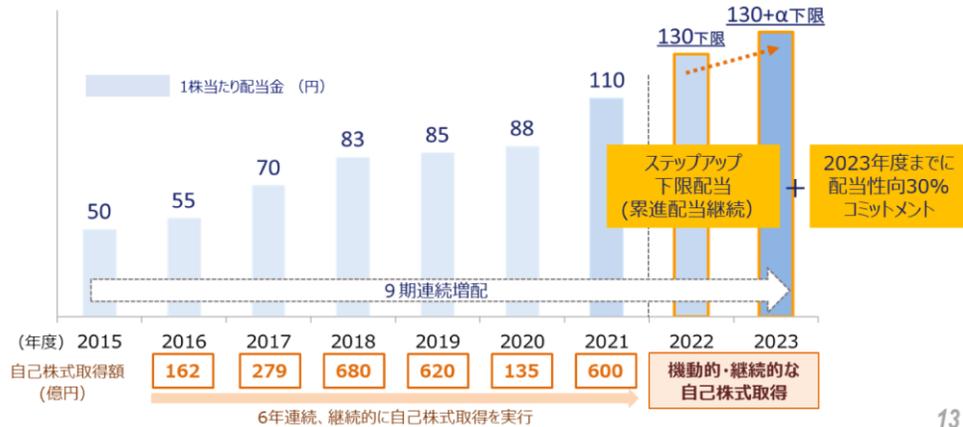
配当（「Brand-new Deal 2023 新配当方針(2022年度版)」）

- ✓ 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**の実施（2022年度**130円/株下限*** ⇒ 2023年度**130+α円/株下限**）
- ✓ **2023年度までに配当性向30%をコミットメント**

* 2022年度配当は既公表済「120円/株下限」より+10円/株増配、2021年度実績「110円/株」より+20円/株増配

自己株式取得

- ✓ 市場環境を踏まえてキャッシュアロケーションの状況を都度見直し、**機動的・継続的に実行**



13

株主還元については、22年度の配当を21年度実績の110円/株から20円増配、また、既に公表済みの120円/株下限からも10円増配となる、130円/株下限とした。

23年度についても累進配当を継続、130 + α円/株を下限とし

23年度までに配当性向30%を実現する。

自己株式取得については、キャッシュ・アロケーションの状況を都度見直し、機動的・継続的に実行する。

引続き、市場の期待に応える株主還元を推進していく。

ひとりの商人、無数の使命



www.itochu.co.jp/

36

22年度も変動要因の多い年になると想定しているが、強みのあるリテール分野では、コロナの感染縮小による消費活動の再開や、円安に伴うインバウンド需要の回復を見込む。また、新しい社会に対応する企業の旺盛なデジタル投資の継続や、逼迫する電力需給に伴う再生可能エネルギーPPAと蓄電の活用等に、更なる成長を期待している。

日立建機、西松建設との提携による裾野ビジネス領域の拡張や、情報・金融カンパニーとのDX事業の展開、モビリティを含む分散EMS提案等、伊藤忠らしい新しい複合的な「儲け」を創出していく。

以上のように、各カンパニーの核となる分野・案件を見極めた上で、中長期的な視野に立った「将来の柱」となる事業を創り上げていく。

また、この度の地政学的混乱は、今後の経済活動、特に経済同盟や安全保障を意識した新しいサプライチェーンへの転換等、当社にとっても新規ビジネス参入の好機であると考えている。引続き、我々の強みを生かし、伊藤忠らしい稼ぎの発展を実行していく。

**代表取締役 副社長執行役員 CFO
鉢村 剛**

2021年度 決算概況



(単位：億円)

- 「当社株主帰属当期純利益」は、前期4,014億円の2倍を超える**8,203億円**となり、過去最高。
- 「基礎収益」は、前期比約2,375億円増益の**約6,900億円**。
非資源分野での利益伸長や資源分野での価格上昇等により全セグメントで増益となり、過去最高。
- 「黒字会社比率」は、過去最高であった17年度(91.0%)と同水準となる**90.9%**。
- 「実質営業キャッシュ・フロー」は、**7,900億円**となり、過去最高。
- 「1株当たり当社株主帰属当期純利益(EPS)」は、**552.86円**となり、過去最高。

	19年度実績	20年度実績	21年度実績	増減	21年度通期見直し (2/3公表)	達成率
当社株主帰属当期純利益	5,013	4,014	* 8,203	+4,188	8,200	100%
一過性損益	160	▲ 510	* 1,300	+1,810	1,340	
基礎収益	約 4,855	約 4,525	* 約 6,900	約 +2,375	約 6,860	101%
(基礎収益[除く、コロナ影響])	(約 4,905)	(約 5,085)	(約 7,270)	(約 + 2,185)		
黒字会社比率	88.6%	82.4%	90.9%	8.4pt 上昇		
実質営業キャッシュ・フロー	6,020	5,740	* 7,900	+2,160		
NET DER	0.75 倍	0.78 倍	* 0.54 倍	0.24 改善	配当状況 (1株当たり)	
ROE	17.0%	12.7%	21.8%	9.1pt 上昇	年間(予定)	* 110円
EPS	335.58 円	269.83 円	* 552.86 円	+283.03 円	中間(実施済)	* 47円

*：過去最高 (NET DERは過去最良)

2

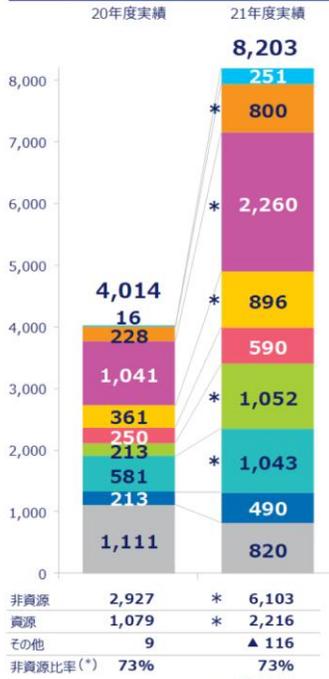
21年決算は、連結純利益は8,203億円と前期比2倍強、8セグメント全て増益となり、機械、金属、エネルギー・化学品、住生活、情報・金融の5セグメントに関しては過去最高益を更新した。

一過性利益に関しても過去最高の1,300億円であり、一過性利益を除いた基礎収益としても過去最高であった19年度の約4,855億円を大幅に更新する約6,900億円となった。

黒字会社比率は90%を超え、連結対象会社274社の内、約4分の1が過去最高益を更新、従来通り、60%弱が事業会社損益20億円以下の黒字会社となっている。分野分散が効いた中小規模の事業会社が底堅く経営を支える構図が現在の資源バブル下においても、堅持された。

セグメント別 当社株主帰属当期純利益

ITOCHU
(単位: 億円)



主たる増減要因

- 繊維 (前期比: +235億円)**
新型コロナウイルスの影響はあったものの、アパレル関連事業を中心とした業績回復傾向及び持分法投資損益の増加に加え、海外事業の一部売却に伴う利益及び前期の一過性損失の反動等により増益。
- 機械 (前期比: +572億円)**
ヤナセの販売好調、新型コロナウイルスの影響軽減による自動車関連ビジネス全般の回復並びに船舶関連事業や北米IPP事業等の各分野が総じて好調に推移したことに加え、IEI (欧州水・環境事業) での水道事業売却に伴う利益及び前期の一過性損失の反動等により増益。
- 金属 (前期比: +1,219億円)**
鉄鉱石価格及び石炭価格の上昇や伊藤忠丸紅鉄鋼の取込損益増加に加え、ITOCHU Coal Americasの連結除外に伴う為替差益の実現及び前期の一過性損失の反動等により増益。
- エネルギー・化学品 (前期比: +536億円)**
市況価格上昇に伴うエネルギートレーディング取引及びCIECO Azer (原油開発生産事業) の採算改善や受取配当金の増加並びに化学品関連事業の堅調な推移に加え、前期の一過性損失の反動等により増益。
- 食料 (前期比: +340億円)**
北米穀物関連事業の改善及び日本アクセスでの取扱数量の増加に加え、前期の一過性損失の反動等があり、畜産関連事業での採算悪化はあったものの、増益。
- 住生活 (前期比: +840億円)**
建材関連事業の好調な推移や新型コロナウイルスの影響軽減によるETEL (欧州タイヤ関連事業) の業績回復及びバルブ市況上昇等によるIFL (欧州バルブ事業) の取込損益好転に加え、日伯紙バルブの売却に伴う利益及び前期の一過性損失の反動等により増益。
- 情報・金融 (前期比: +462億円)**
伊藤忠テクノソリューションズ的好調な推移及びファンド運用益の増加に加え、Paidyの連結除外に伴う利益等により増益。
- 第8 (前期比: +278億円)**
新型コロナウイルスの影響軽減及びファミリーマートでの品揃え強化等による日商の回復に加え、取込比率上昇や台湾ファミリーマートの一部売却に伴う利益等があり、前期の一過性利益の反動はあったものの、増益。
- その他及び修正消去 (前期比: △292億円)**
総合金融分野を中心とした堅調な推移等によるCITIC Limitedの増益はあったものの、豚肉市況の下落に伴う採算悪化及び前期の一過性利益の反動によるC.P. Pokphandの取込損益悪化に加え、税金費用の増加等により減益。

(*) 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しております。

3

セグメント別では金属、住生活、情報・金融、エネルギー・化学品、機械、食料、第8、繊維の順番で利益貢献が大きく、全セグメントでの増益を実現した。

先述の通り、中小規模の事業会社が底堅く経営を支えている構造ではあるが、IMEA 1,587億円、Orchid (CITIC関連損益) 964億円、FM 447億円、最高益を更新した伊藤忠丸紅鉄鋼 313億円、北米建材事業 226億円、CTC 207億円、携帯関連事業 179億円、ITOCHU FIBRE LIMITED (IFL) 178億円、日本アクセス 171億円等の事業会社損益上位10社の合計で、連結純利益の5割強の貢献となった。

事業会社損益が100億円に届かない中でも、前期比で大きく改善した事業会社としては、ヤナセ 97億円 (前期比+51億円)、CIECO Azer 89億円 (同+71億円)、Dole 84億円 (同+117億円)、I-ENVIRONMENT INVESTMENT LIMITED (IEI) 75億円 (同+69億円) 等。

21年度は非資源分野6,103億円、資源分野2,216億円と、何れも史上最高益を更新した。資源価格高騰の中でも非資源比率も20年度同様の73%となり、非資源分野の堅調さが目立つ決算であった。

一過性損益内訳



(単位：億円)

セグメント	20年度実績		主な一過性損益内訳	21年度実績		主な一過性損益内訳
		(内、4Q)			(内、4Q)	
織 維	▲ 90	(▲ 135)	(2Q)海外事業の一部売却に伴う利益:約15 (3Q)事業再編に伴う利益:約30 (4Q)三農に係る減損損失等:約▲85 事業会社での構造改革費用等:約▲35	70	(40)	(1Q)エドウィンでの固定資産売却に伴う利益:約10 (4Q)海外事業の一部売却に伴う利益:約25
機 械	▲ 180	(▲ 205)	(2-3Q)海外特定債権の回収に伴う利益:約15(2Q:10、3Q:5) (4Q)海外事業に係る減損損失:約▲185	75	(-)	(1Q)JIEIでの水道事業売却に伴う利益:約40 (2Q)Spire Global社債の株式転換に伴う利益:約25
金 属	▲ 140	(▲ 95)	(3Q)資源案件に係る税金費用増加等:約▲40 (4Q)寮州石灰事業での減損損失:約▲85	235	(10)	(1Q)ITOCHU Coal Americasの連結除外に伴う為替差益の実現:約20
エネルギー・化学品	▲ 225	(▲ 235)	(4Q)エネルギー長期契約に係る損失:約▲225	45	(5)	(3Q)リチウムイオン電池事業の持分変動に伴う利益:約20 伊藤忠エネクスでのメカソーラー事業の連結子会社化に伴う再評価益等:約15
食 料	▲ 175	(▲ 265)	(1-2Q)日本アクセスでの物流センター火災関連損失:-(1Q:▲5、2Q:5) (2Q)食品流通関連事業再編に伴う利益:約25 海外事業の売却に伴う利益:約10 (3Q)北米農業保険事業の売却に伴う利益:約60 (4Q)海外事業での減損損失:約▲145 Doleでの減損損失等:約▲70、日本アクセスでの減損損失:約▲30	45	(35)	(2Q)国内事業の一部売却に伴う利益:約10 (4Q)Doleでの製菓・印刷事業売却に伴う利益:約30
住生活	▲ 90	(▲ 105)	(2Q)国内不動産関連事業に係る税金費用の減少:約15 (4Q)ETELでの減損損失等:約▲45 IFLでの製造ライン建設に伴う一時費用:約▲25 中国物流関連事業での減損損失:約▲20	295	(-)	(1Q)日伯紙パルプの売却に伴う利益:約320 ETELでの英国税制改正影響:約▲15
情報・金融	5	(▲ 110)	(1Q)イー・ギランティの一部売却に伴う利益:約120 (4Q)オリエントコーポレーションに係る減損損失:約▲120	310	(▲ 25)	(2Q)Paidyの連結除外に伴う利益:約305 (3Q)伊藤忠テクノソリューションズでの固定資産売却に伴う利益:約15 (4Q)伊藤忠テクノソリューションズでの減損損失:約▲20
第 8	110	(▲ 30)	(1Q)ファミリマートの海外事業売却に伴う利益:約20 (1-2Q)日本アクセスでの物流センター火災関連損失:-(1Q:▲5、2Q:5) ファミリマートに係る税金費用の減少:約355(1Q:30、2Q:325) (2-4Q)ファミリマートでの減損損失:約▲245 (2Q:▲125、3Q:▲110、4Q:▲10) (4Q)日本アクセスでの減損損失:約▲20	260	(▲ 35)	(1Q)台湾ファミリマートの一部売却に伴う利益:約295 (4Q)ファミリマートでの減損損失等:約▲35
その他及び修正消去	275	(240)	(2Q)CITIとの関係会社投資に係る利益:約35 (4Q)C.P. Pokphandでの事業再編に伴う利益:約245	▲ 35	(▲ 20)	(4Q)CTEIに係る減損損失:約▲10
合計	▲ 510	(▲ 940)	(20年度実績) 非資源:▲380、資源:▲130、その他:-	* 1,300	(10)	(21年度実績) 非資源:1,100、資源:225、その他:▲25

*：過去最高

4

21年度の一過性利益は過去最高の1,300億円。

日伯紙パルプ、Paidy、台湾FM、ITOCHU Coal Americas等の大口の一過性利益は、3Qまでに認識済みであり、4Q単独ではネットで10億円（利益）となった。

キャッシュ・フロー



(単位：億円)

■ 営業キャッシュ・フロー及びフリー・キャッシュ・フロー

第8、金属、エネルギー・化学品及び食料での営業取引収入の堅調な推移等により、「**営業キャッシュ・フロー**」は、**8,012億円のネット入金**。食料、第8及び機械での固定資産の取得に加え、台湾ファミリーマートの一部売却に伴い子会社から関連会社に区分変更したことによる現金の減少等があったものの、PPIHの一部売却、日伯紙パルプ及びPaidyの売却等により、「**フリー・キャッシュ・フロー**」は、**8,398億円のネット入金**となり、過去最高。

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フローから運転資金の増減等を除いた「**実質営業キャッシュ・フロー**」は、**7,900億円のネット入金**となり、過去最高。「**実質フリー・キャッシュ・フロー**」は、**8,370億円のネット入金**となり、過去最高。

■ キャッシュ・フロー

20年度実績 21年度実績

営業活動によるキャッシュ・フロー	8,959	8,012
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 2,073	386
(フリー・キャッシュ・フロー)	(6,886) *	(8,398)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 7,288	▲ 8,467

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

20年度実績 21年度実績

実質営業キャッシュ・フロー ^(*1)	5,740	* 7,900
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) ^(*2)	▲ 7,550	470
実質フリー・キャッシュ・フロー	▲ 1,810	* 8,370

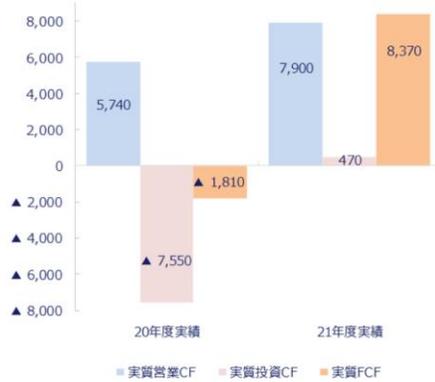
(*1) 「営業CF」 - 「運転資金等の増減」 + 「リース負債の返済等」

(*2) 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収。

「投資CF」 + 「非支配持分との資本取引」 - 「貸付金の増減」等

*：過去最高

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー



5

キャッシュ・フローに関しても、多数の項目で過去最高を更新した。

営業キャッシュ・フローは、21年度実績8,012億円と、過去最高であった20年度実績8,959億円に届かなかったが、これは景気回復に伴い各営業セグメントで活発な営業活動が行われたことによる運転資本の増加によるもの。この影響を除いた実質営業キャッシュ・フローでは、過去最高の7,900億円となった。

財政状態



(単位：億円)

- **総資産**：台湾ファミリーマートの一部売却に伴う減少はあったものの、円安に伴う為替影響に加え、取引増加や市況価格上昇等による営業債権及び棚卸資産の増加並びに持分法で会計処理されている投資の増加等により、前年度末比9,752億円増加の**1兆1,537億円**。
- **ネット有利子負債**：配当金の支払及び自己株式の取得はあったものの、堅調な営業取引収入及び投資の売却等により、前年度末比3,184億円減少の**2兆2,830億円**。
- **株主資本**：配当金の支払及び自己株式の取得はあったものの、当社株主帰属当期純利益の積上げ及び円安に伴う為替影響等により、前年度末比8,830億円増加の**4兆1,993億円**。
- **株主資本比率、NET DER**：株主資本比率は、前年度末比4.9ポイント上昇の**34.6%**。
NET DERは、前年度末比0.24改善の**0.54倍**。



6

株主資本に関しても、初めて4兆円を超え、4.2兆円となった。

ネット有利子負債は約2兆2,830億円だが、グロスの有利子負債は前期末比で△3,000億円強減少の約2兆9,000億円。当社の有利子負債の構造としては約3分の1が外貨建であり、現状の米ドル金利の引上げに向けた動きを踏まえ将来の資金調達も考えた上で、有利子負債のコントロールを的確に行った。

また、株主資本比率34.6%、NET DER 0.54倍と、財務体質の改善を更に推進した。ROEについては、21年度実績が好調であったことから、極めて高い21.8%となった。中計期間のターゲットであるNET DER 0.7~0.8倍、ROE 13~16%を踏まえると、21年度実績は非常に良い結果であった。

投資実績内訳



(単位：億円)

20年度

主な新規投資 (主な発生四半期)

生活消費 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ファミリーマート追加取得 (2Q、4Q) ◆ ファミリーマート PPIH追加取得 (1-4Q) ◆ 不二製油グループ本社追加取得 (1-2Q) ◆ 北米設備資材関連事業 (3Q) ◆ ファミリーマート、プリマム、Dole 固定資産投資 (1-4Q) 	他	約7,300
基礎産業 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 東京センチュリー追加取得 (1-2Q) ◆ 伊藤忠エネクス、タキロンシーアイ 固定資産投資 (1-4Q) 	他	約850
非資源			約8,150
資源 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IMEA設備投資 (1-4Q) ◆ CIECO Azer設備投資 (1-4Q) 	他	約350
資源			約350
新規投資合計			約8,500
EXIT			約▲950
ネット投資			約7,550

21年度

主な新規投資 (主な発生四半期)

(内、4Q)

生活消費 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 西松建設取得 (3Q) ◆ ほけんの窓口グループ追加取得 (1Q) ◆ ファミリーマート、プリマム、Dole 固定資産投資 (1-4Q) 	他	約1,710	(約350)
基礎産業 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 海外機械関連事業 (1Q) ◆ 伊藤忠エネクス、タキロンシーアイ 固定資産投資 (1-4Q) 	他	約950	(約100)
非資源			約2,660	(約450)
資源 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IMEA設備投資 (1-4Q) ◆ CIECO Azer設備投資 (1-4Q) 	他	約310	(約70)
資源			約310	(約70)
新規投資合計			約2,970	(約520)
EXIT			約▲3,440	(約▲260)
ネット投資			約▲470	(約260)

* ネット投資：実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収。
「投資CF」+「非支配持分の資本取引」-「貸付金の増減」等

25

新規投資に関しては、何れも前期に大型投資があった反動はあるが、21年度は約2,970億円と、16年度の約2,150億円に続く、極めて低い水準となった。

EXITを含めたネット投資としては、資産入替を進める中で20年度にEXIT予定であった日伯紙パルプ、台湾FMのキャッシュ・インが21年度に後倒しになったことに加え、日立建機、外為どっとコム等の大口投資のキャッシュ・アウトが22年度に後倒しになったこと等から、21年度のネット投資は約▲470億円の回収となった。

ロシア・ウクライナ情勢の影響



▶ エクスポート

主要事業		21年3月末	22年3月末	増減	増減理由
ロシア	サハリン1 日本南サハ石油 等	569	421	△ 148	ロシア格付低下に伴う割引率見直しにより 公正価値評価が減少。
ウクライナ	自動車関連事業	26	26	-	-

※ 現時点で未公表の上場会社持分については含まず。

▶ 決算インパクト

- 2021年度におけるロシア関連事業からの収益貢献は約150億円（連結純利益の約2%）。尚、第4四半期にその他包括損益（OCI）で税前約▲300億円の損失を計上（P/Lによる損失額は僅少）。
- 2022年度計画には取込減少や一過性の損失等を保守的な前提で織込み済み。

▶ ビジネスの現状・今後の取組方針

- エネルギー事業は日本政府および他パートナーを含む関係者と密に協議し、今後の対応を検討。自動車関連事業は今後の発注、出荷再開は未定。現地情勢を踏まえ慎重に判断。
- 従前より当該地域でのビジネス展開は限定的、経営全般に与える影響は僅少。地政学リスクがより高まる状況下、カントリーリスクの高い地域への投資は今まで以上に慎重に取り組む方針。

ご関心が高いロシア・ウクライナ関連のエクスポートの追加資料を用意した。

ロシア関連エクスポートは、サハリン事業の期末公正価値評価（OCI処理）により、前期末比で△148億円の減少となった。

ロシアでの主たるビジネスは、サハリン1と日本南サハ石油。

これに加え、金額は大きくはないが、スズキ自動車との合併事業がある。

また、ウクライナでは、マツダやスズキ自動車の輸入車販売ビジネスに取り組んでいる。

これらのエクスポートに関し、ロシアのウクライナ侵攻を受けて、債権回収を

加速させたことに加え、期末の会計処理として公正価値評価の見直しを行った。

サハリン1については、ロシアの格付けが「投機的」に低下したことに伴う

カントリーリスクプレミアム引き上げにより割引率が上昇した結果、公正価値が減少した。

公正価値評価の構成要素としては、為替、油価、配当収入等があるが、

格下げに伴う割引率上昇の影響が最も大きく、4Qに税前約▲300億円の損失をOCIに計上した。

なお、22年度計画には取込減少、一過性損失等を保守的な前提で織り込んでいる。

定量計画



(単位：億円)

2022年度利益計画：連結純利益 7,000億円

	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・ 金融	第8	その他及び 修正消去	合計	非資源	資源	その他
2020年度	16	228	1,041	361	250	213	581	213	1,111	4,014	2,927	1,079	9
2021年度	251	800	2,260	896	590	1,052	1,043	490	820	8,203	6,103	2,216	▲116
2022年度計画	260	720	1,970	850	660	720	860	300	660	7,000	5,480	1,900	▲380
増減	+9	△80	△290	△46	+70	△332	△183	△190	△160	△1,203	△623	△316	△265

*バッファー▲300を含む

B/S、CF計画

経営指標	Brand-new Deal 2020		2020年度 経営計画	Brand-new Deal 2023		
	(年度)	2018	2019	2020	2021	2022~2023
実質営業CF		5,150	6,020	5,740	7,900	株主還元後実質FCFの黒字を前提とした キャッシュアップレーション
ネット投資		▲200	▲2,900	▲7,550	470	
株主還元後 実質FCF		3,000	1,230	▲3,260	6,140	タイミングを捉えた戦略的投資と 業態変革による資産入替の加速
NET DER(倍)		0.82	0.75	0.78	0.54	A格にふさわしいB/Sマネジメント 【NET DER 0.7~0.8倍程度】
株主資本(兆円)		2.9	3.0	3.3	4.2	
ROE(%)		17.9	17.0	12.7	21.8	高効率経営の継続【ROE 13~16%程度】

11

22年度計画の結純利益7,000億円には、損失対応バッファー▲300億円と、一過性利益200億円を含む。

基礎収益(2022年度計画)



(単位：億円)

✓ 非資源分野での伸長により2022年度の基礎収益は過去最高となる7,100億円を見込む。

【合計】



*：過去最高

【非資源(72%→74%**)]



*：過去最高

**：基礎収益の非資源・資源比率

【資源(28%→26%**)]



22年度計画の連結純利益は前期比△15%程度の減益を見込む一方、過去最高であった1,300億円の一過性利益を除いた21年度の基礎収益は約6,900億円であった。これに対して、22年度計画における基礎収益は保守的な前提を置きつつも、約7,100億円と前期比+約200億円の増益計画である。

資源価格のある程度の高止まりが予想される中においても、資源分野の牽引ではなく、非資源分野の基礎収益を上げることによって、22年度も利益成長をしていく考えである。

特に、基礎収益力の基盤固めが進んでいる食料、第8、建設部門、金融・保険部門等のディフェンシブといわれる衣食住関連の生活消費分野の、力強く底堅い伸びを想定している。

Brand-new Deal 2023 利益成長イメージ



35

22年度は中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の2年目になるが、過去は中計期間で1,000億円ずつ段階的に収益基盤の足場固めを進めてきた中で、21年度は想定外の資源価格高騰により利益規模が飛躍した。

基礎収益で21年度は6,900億円、22年度では7,100億円を目指すものの、23年度に向けては、ブレずに中期経営計画の当初目標であった、資源価格に左右されず安定的に6,000億円超の連結純利益を達成する収益基盤を固めると共に、後述する株主還元の充実を図っていく。

定量計画



(単位：億円)

2022年度利益計画：連結純利益 7,000億円

	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・ 金融	第8	その他及び 修正消去	合計	非資源	資源	その他
2020年度	16	228	1,041	361	250	213	581	213	1,111	4,014	2,927	1,079	9
2021年度	251	800	2,260	896	590	1,052	1,043	490	820	8,203	6,103	2,216	▲116
2022年度計画	260	720	1,970	850	660	720	860	300	660	7,000	5,480	1,900	▲380
増減	+9	△80	△290	△46	+70	△332	△183	△190	△160	△1,203	△623	△316	△265

*バツファー▲300を含む

B/S、CF計画

経営指標 (年度)

Brand-new Deal 2020
2018 2019 2020

実質営業CF	5,150	6,020	5,740
ネット投資	▲200	▲2,900	▲7,550
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230	▲3,260
	4,230		
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78
株主資本(兆円)	2.9	3.0	3.3
ROE(%)	17.9	17.0	12.7

Brand-new Deal 2023

2021 2022~2023

7,900	株主還元後実質FCFの黒字を前提とした キャッシュアロケーション
470	タイミングを捉えた戦略的投資と 業態変革による資産入替の加速
6,140	A格にふさわしいB/Sマネジメント 【NET DER 0.7~0.8倍程度】
0.54	
4.2	
21.8	高効率経営の継続【ROE 13~16%程度】

11

各セグメントの基礎収益ベースの増減要因を補足する。

繊維は、主要事業の回復に加え、本日公表したReebok、アンダーアーマー、デザート等のスポーツ分野の拡大や、eコマース等の活用による収益の拡大を見込む。

機械は、ロシア関連も含め保守的な見通しとしていることから連結純利益で△80億円の減益を見込むが、22年度から日立建機とのビジネスが開始され、それ以外のビジネスも一定の水準を維持できると考えており、基礎収益はほぼ横ばいの推移を見込む。

金属は、資源価格前提を保守的に設定しており、基礎収益も減益を見込む。

伊藤忠丸紅鉄鋼に関しても、21年度の極めて高い利益水準は平準化していくと考えている。

エネルギー・化学品は、連結純利益は△46億円の減益となっているが、油価上昇はあるものの、原油の取扱数量減少、ロシアの影響に加え、好調であった化学品トレードの反動等により、基礎収益はほぼ横ばいを見込む。

食料は、21年度に豚肉相場関連でマイナスの影響を受けたプリマハム・Hylife等での豚価格回復による反動に加え、その他の中核事業会社が着実な伸長により増益を見込む。

住生活は、21年度の一過性利益の反動で連結純利益は減益を見込むが、一過性要因を除いた基礎収益としては、パルプ市況を保守的に設定していること、好調であった北米建材事業の利益水準の平準化等の減少の一方、堅調を維持する欧州タイヤ事業や建設事業の貢献等により、ほぼ横ばいを見込む。

期待の高い分野である情報・金融は、Paidyの一過性利益の反動で連結純利益は減益を見込むが、主要事業会社が増益計画になっている等、着実に基礎収益力は増加しており、基礎収益では増益を見込む。

第8は、台湾FMの一過性利益の反動により連結純利益は減益となっているものの、FMの基礎収益力は商品の魅力向上及び新規事業の展開等により着実に増加を見込む。

その他及び修正消去は、CITICとCPPの堅調な推移により、増益を見込む。

前提条件



		2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 計画	(参考) 市況変動が連結純利益 に与えるインパクト	
為替 (円 / US\$)	期中平均レート	105.97	111.54	120	1円の円高	約▲35億円
	期末レート	110.71	122.39	120		-
金利 (%)	TIBOR 3M (円)	0.07%	0.06%	0.1%	0.1%の 金利上昇	約▲4億円
	LIBOR 3M (ドル)	0.32%	0.24%	2.5%		約▲2億円
原油 (ブレント) 価格 (US\$/BBL)		45.75	79.92	90	±4.0億円 ^(*3)	
鉄鉱石 (中国着) 価格 (US\$/トン)		127 ^(*1)	154 ^(*1)	N.A. ^(*2)	±12.0億円 ^(*3)	

(*1) 2020年度実績、2021年度実績の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格を記載しております。

(*2) 2022年度計画の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格等を勘案した価格を前提としておりますが、実際の価格は鉱種及び顧客ごとの個別交渉事項となるため、開示を控えております。

(*3) インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動いたします。

14

為替の前提は、円 / US\$は120円。また、金利についてもLIBORを保守的に2.5%、ブレントも足元価格より保守的な90ドル/BBL。鉄鉱石は非開示ながら、足元価格よりもコンサバティブな見方をする等、全体的に保守的な前提を置いて経営計画を策定している。

22年度の計画策定に際しては、金利の上昇、円安、景気の減速、地政学上のリスク等を考慮し、各セグメントに様々なリスク要因を織り込んでいる。また、油価上昇に伴う電力価格上昇や原材料価格の上昇については価格転嫁の可否を個別の事業会社単位できめ細かく精査し、反映している。これに加えて、損失対応バッファー▲300億円も含んでおり、22年度の期初計画は、リスク要因を十分に織り込んだ保守的なものと言える。

株主還元方針



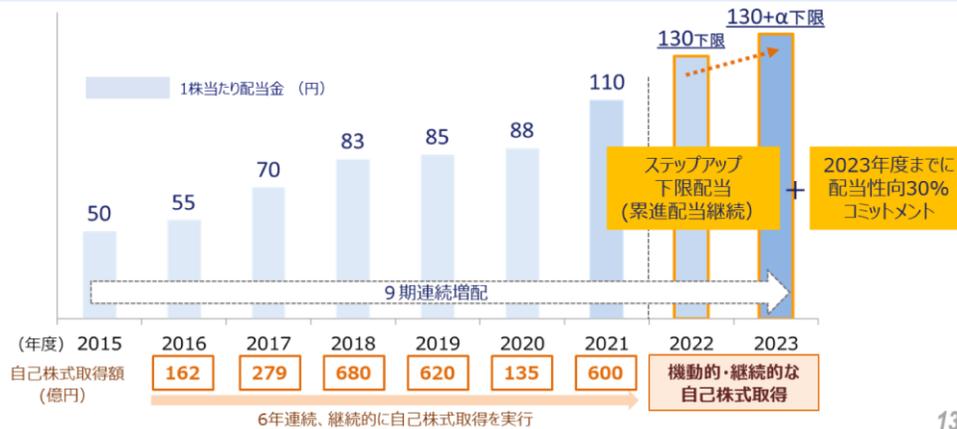
配当（「Brand-new Deal 2023 新配当方針(2022年度版)」）

- ✓ 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実施**（2022年度**130円/株下限*** ⇒ 2023年度**130+α円/株下限**）
- ✓ **2023年度までに配当性向30%をコミットメント**

* 2022年度配当は既公表済「120円/株下限」より+10円/株増配、2021年度実績「110円/株」より+20円/株増配

自己株式取得

- ✓ 市場環境を踏まえてキャッシュアロケーションの状況を都度見直し、**機動的・継続的に実行**



13

中期経営計画「Brand-new Deal 2023」においては、毎年配当額を増額していく累進配当を基本方針としている。

連結純利益は減益を見込んでいるものの、お約束した基本方針通り、22年度についても増配を実施する。更に、22年度のステップアップ下限配当を公表済の120円/株から増配し、前期比20円増配の130円/株下限にする。

21年度は、公表通りの110円/株の配当に加え、22年3月に完了した600億円の自己株式取得により、総還元性向は27.1%という水準であった。

23年度に配当性向30%をコミットしているが、財務体質を勘案しながら出来る限り株主還元を充実させる。毎年ステップアップしていくという観点で、22年度の還元は、配当性向27.3%を下限とした上で、自己株式取得についても機動的に対応する方針。

「機動的な」自己株式取得を、実績として16年度より6年連続で実行し続けてきている。キャッシュの状況と配当のタイミング等を考えながら、今後も総合的に判断していきたい。

22年度はキャッシュ・アウトが後倒しとなった投資があることに加え、期初恒例ではあるが、営業組織では事業変革を見据えた大型の投資案件を幾つか計画していることから、各期末のキャッシュの状況を見ていく。

事実上、総還元性向の下限は、22年度の27.3%の配当性向を下限としたものになり、23年度にコミットしている配当性向30%に、更に自己株式取得が追加されれば、30%+αの総還元性向になると考えている。