2022年度 決算
2023年度 短期経営計画説明会

伊藤忠商事株式会社

2023年5月11日

ひとりの商人、無数の使命

（見通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、実際の業績は見通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

2022年度　決算概況

（単位：億円）

■「**当社株主帰属当期純利益**」は、**8,005億円**となり、2年連続で8,000億円超を達成。

■「**基礎収益**」は、機械、エネルギー・化学品、住生活を中心とした非資源分野での更なる伸長や、円安の影響により、過去最高の**約7,875億円**［2年連続］。
景気変動耐性が高く、分野分散の効いた強固な収益基盤により、着実に利益を積上げた。

■「**実質営業キャッシュ・フロー**」は、**8,710億円**となり、過去最高［2年連続］。

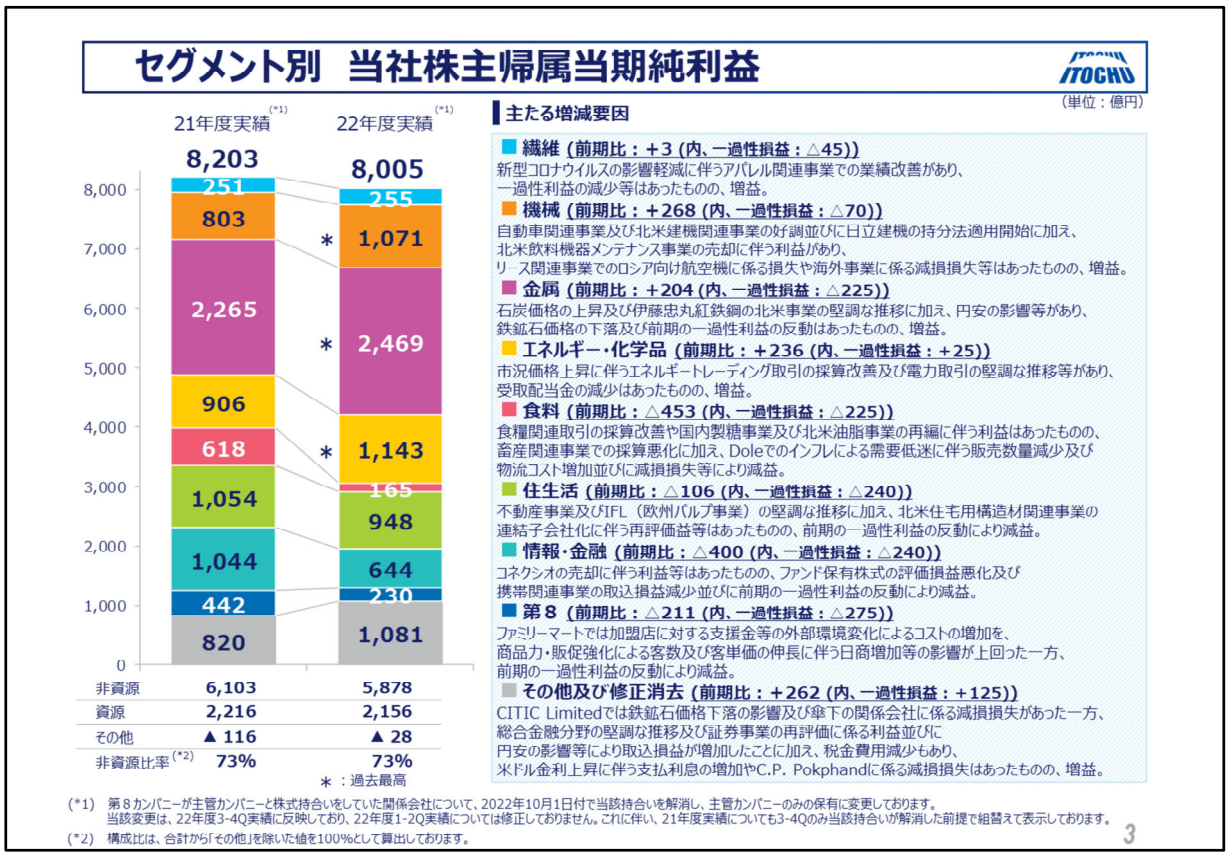
■「**ROE**」は、**17.8%**となり、期初目標（13～16%程度）を超過達成。

	21年度実績	22年度実績	増減	22年度通期見通し（11/4公表）	達成率
当社株主帰属当期純利益	**8,203**	**8,005**	△ 198	**8,000**	**100%**
一過性損益	1,300	130	△ 1,170	(*1) 300	
基礎収益	約 6,900	＊ 約 7,875	(*2) 約 ＋ 975	約 7,700	**102%**
			(*2) 内、為替影響＋800	(*1) 内、バッファー▲200	
黒字会社比率	90.9%	88.6%	2.3pt 低下		
実質営業キャッシュ・フロー	7,900	＊ 8,710	＋ 810		
NET DER	0.54 倍	＊ 0.50 倍	0.05 改善	配当状況（1株当たり）	
ROE	21.8%	17.8%	4.1 pt 低下	年間(予定)	＊ 140円
EPS	552.86 円	546.10 円	△ 6.76 円	中間(実施済)	＊ 65円

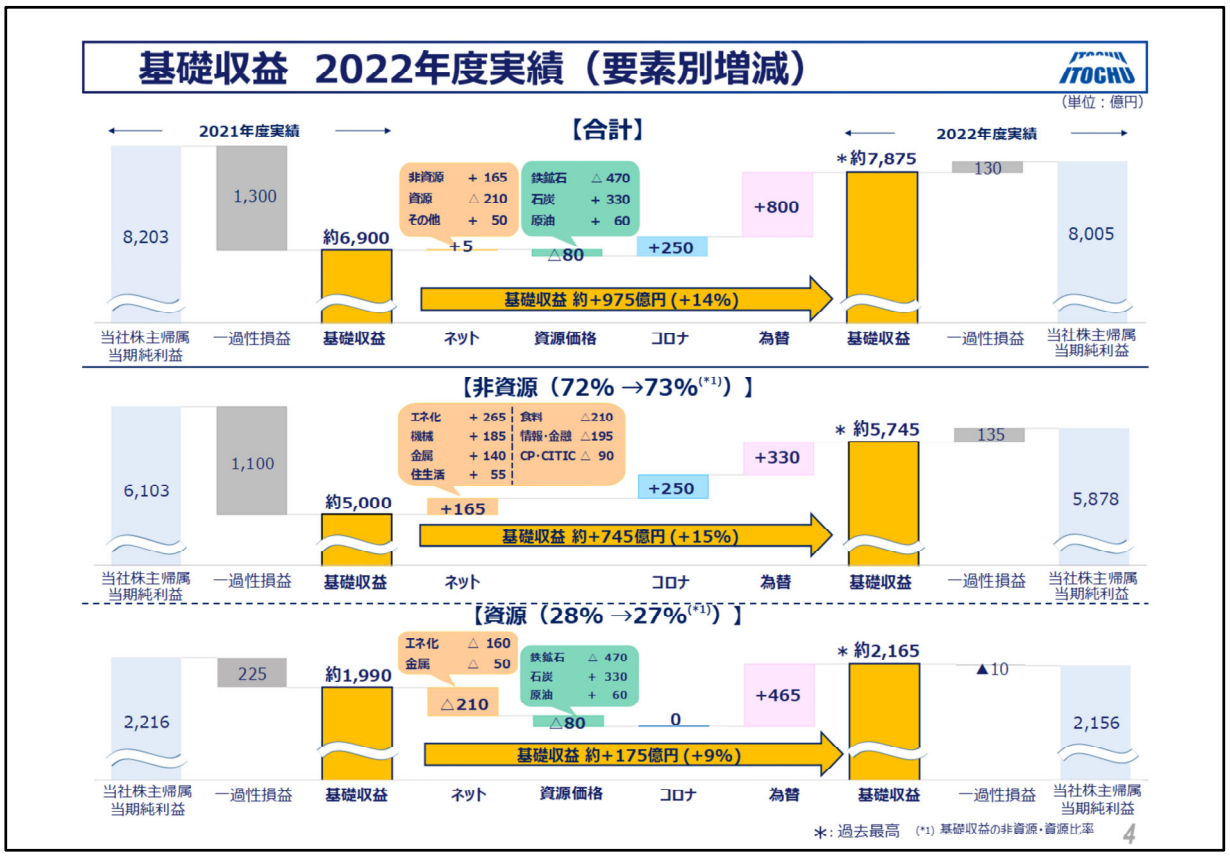
＊：過去最高（NET DERは過去最良）

3

2022年度連結純利益は8,005億円となった。前年度に大きな一過性利益を計上した反動により、減益となったものの、過去最高益となった昨年の8,203億円に次ぐ好決算であり、2年連続で8,000億円台に到達することができた。



セグメント別の連結純利益については、機械、金属、エネルギー・化学品の3カンパニーで過去最高益を更新した。
機械は、自動車関連事業が半導体不足による生産制限を背景とした需給のタイト化とマージン拡大により回復した他、米国小型建機事業についても同様に利益率が向上し好調に推移した。また、新規投資実行した日立建機が下期より持分法適用となったことに伴う取込益が寄与したことに加え、電力価格の高騰に伴う北米電力事業や内外の事業会社の好調により、最高益を更新し、初めて1,000億円台に到達した。
金属は、石炭価格の上昇や円安影響に加え、北米事業が堅調な伊藤忠丸紅鉄鋼が好調に推移したことで、最高益を更新した。エネルギー・化学品は、市況価格の上昇に伴い、エネルギートレードが大幅に改善したことに加え、基礎化学品や国内電力取引も好調に推移、また、堅調な化学品の事業会社にも支えられ、最高益を更新した。
住生活と第８は、前期の一過性利益の反動により、減益となっているが、基礎収益としては過去最高となった。住生活は、不動産事業やパルプ事業が好調に推移し、減速が懸念された北米建材関連事業も底堅く収益を維持した。第８は、電気代の上昇等の店舗運営コストが上昇する経営環境にあったものの、コロナ制限の緩和による、FMの客数及び客単価の回復に伴う日商増加等により基礎収益では増益。
一方、食料と情報・金融は基礎収益が減益となった。食料は、Doleにおける海上運賃高騰とインフレ状況下での価格政策のミスリードに伴う販売不振や、HYLIFEにおける飼料価格高騰と円安に伴う対日輸出の減少による収益悪化等により基礎収益が落ち込んだことに加え、一過性損失の計上を行ったことにより減益となった。また、情報・金融は、金融政策や株式市場の低迷によりファンド保有株式の評価損益が悪化したことやコネクシオの売却による取込の終了に加え、前期の一過性利益の反動もあり、減益となった。



収益の実力値である一過性損益を除いた基礎収益は、前期比975億円増益の約7,875億円となり、2年連続で過去最高を大幅に更新した。また、その内訳となる、資源・非資源分野の基礎収益は共に過去最高を更新した。各々の最高益の要因としては、資源分野においては、海外からの配当や取込が大きいことによる、円安の為替影響が大きく反映された。非資源分野においても、為替影響はあったものの、食料と情報・金融が大幅に減益となった一方、市況上昇を適切に捉えたトレーディングが奏功したエネルギー・化学品を筆頭に、自動車関連事業や北米建機関連で確りと収益を伸ばした機械等で着実に利益を積み上げたことも寄与した。

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**

「営業キャッシュ・フロー」は、営業取引の伸長による運転資金の増加はあったものの、
金属、第８、エネルギー・化学品及び住生活での営業取引収入の堅調な推移等により、**9,381億円のネット入金**となり、過去最高。
「投資キャッシュ・フロー」は、北米飲料機器メンテナンス事業及びコネクシオの売却はあったものの、日立建機株式及び
北米住宅用構造材関連事業の取得並びにカナダ鉄鉱石事業への投資に加え、食料、第８、機械及びエネルギー・化学品での
固定資産の取得等により4,538億円のネット支払となり、**「フリー・キャッシュ・フロー」**は、**4,843億円のネット入金**。

■ **実質フリー・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、**8,710億円のネット入金**となり、
過去最高［2年連続］。**「実質フリー・キャッシュ・フロー」**は、**4,780億円のネット入金**。

キャッシュ・フロー

	21年度実績	22年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,012	＊ 9,381
投資活動によるキャッシュ・フロー	386	▲ 4,538
(フリー・キャッシュ・フロー)	(8,398)	(4,843)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 8,467	▲ 5,001

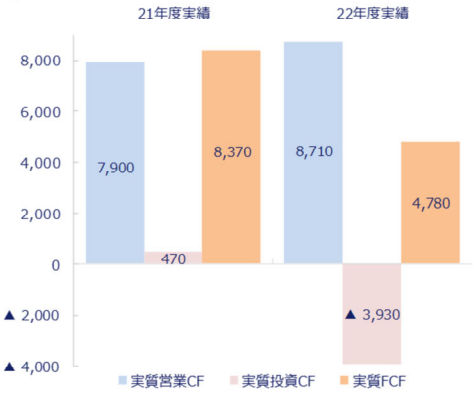
実質フリー・キャッシュ・フロー

	21年度実績	22年度実績
実質営業キャッシュ・フロー(*1)	7,900	＊ 8,710
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)(*2)	470	▲ 3,930
実質フリー・キャッシュ・フロー	8,370	4,780

(*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

実質フリー・キャッシュ・フロー



6

営業キャッシュ・フローは、金属、第８、エネルギー・化学品及び住生活における営業取引収入の堅調な推移等を背景に、過去最高となる9,381億円と好調な結果となった。実質営業キャッシュ・フローも過去最高の8,710億円。
実質投資キャッシュ・フローは、日立建機やカナダの還元鉄原料、北米建材関連事業の強化、繊維のブランド買収等の将来の収益基盤の強化に向けた成長投資の積極的な積み上げにより、ネットで▲3,930億円のキャッシュアウトとなった。

財政状態

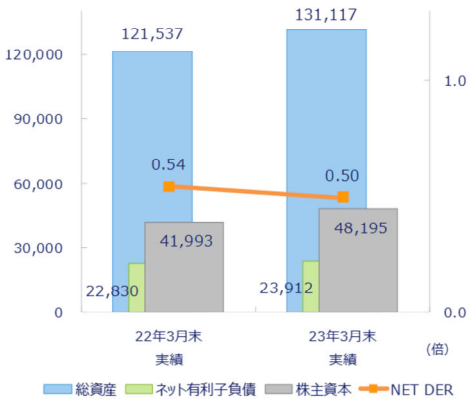
（単位：億円）

■ **総 資 産**：日立建機株式の取得等による持分法投資の増加に加え、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円安に伴う為替影響等により、前年度末比9,580億円増加の**13兆1,117億円**。

■ **ネット有利子負債**：堅調な営業取引収入はあったものの、配当金の支払及び自己株式の取得に加え、日立建機株式の取得並びに円安に伴う為替影響等により、前年度末比1,082億円増加の**2兆3,912億円**。

■ **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6,202億円増加の**4兆8,195億円**。

■ **株主資本比率、NET DER**：**株主資本比率**は、前年度末比2.2ポイント上昇の**36.8%**。
NET DERは、前年度末比0.05改善の**0.50倍**。

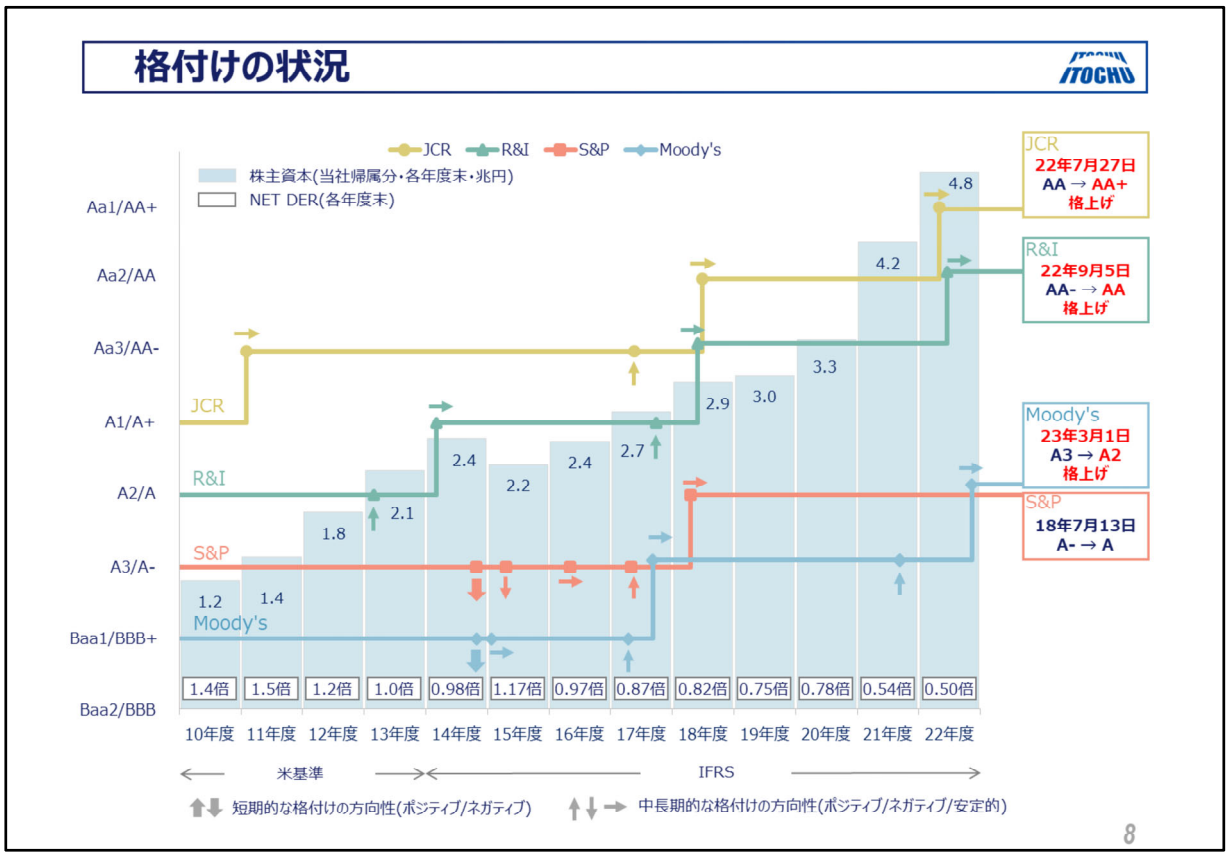


	22年3月末 実績	23年3月末 実績	増減	Brand-new Deal 2023
総資産	121,537	＊ 131,117	＋ 9,580	A格にふさわしい B/Sマネジメント
ネット有利子負債	22,830	23,912	＋ 1,082	
株主資本	41,993	＊ 48,195	＋ 6,202	
株主資本比率	34.6%	＊ 36.8%	2.2pt 上昇	
NET DER	0.54 倍	＊ 0.50 倍	0.05 改善	0.7～0.8倍程度
ROE	21.8%	17.8%	4.1pt 低下	高効率経営の継続 13~16%程度

＊：過去最大（NET DERは過去最良）
（総資産・株主資本は、年度末として過去最大）

7

利益の積み上げと円安効果により株主資本が年度末としては過去最大の4.8兆円となった。一方、NET DERは中計期間中のターゲットを大幅に超過する0.50倍と過去最良の結果
となり、財務基盤を更に強化できたと評価している。



2023年3月に、Moody’s社から、当社の長期格付けについてA2の格付けを取得し、A3からの格上げを実現した。当社は長い間A格の取得ができていなかったが、2017年にA3への格上げを達成以降、着実に実績を積み上げた結果、当社の景気変動耐性が高く、分野分散の効いた強固な収益基盤に加え、「成長投資、株主還元、有利子負債コントロール」の3つのバランスを重視した財務規律を堅持してきたことが評価された。
なお、2019年度以降では、既にMoody’s社からA格を取得している日本企業の中では初となる格上げの快挙となった。

2022年度 経営総括レビュー（定性）

- ✓ 中計基本方針である「マーケットインによる事業変革」「SDGsへの貢献・取組強化」の下、市場・社会ニーズを捉えて、ビジネスモデルの進化や成長機会を創出する取組みを推進。
- ✓ 人材戦略等の収益基盤を支える取組みを進化させ、事業の継続性と安定性を強化。

新規投資	■ 日立建機への投資実行と北米事業立上げを通じた建設機械ビジネスの拡大加速。 ■ 北米建材事業のロールアップ（住宅用構造材事業の取得）による業容拡大。 ■ 鉄鋼業界のグリーン化に貢献する高品位のカナダ鉄鉱石事業への投資。 ■ アンダーアーマーの日本事業取得により、成長市場であるスポーツ関連ビジネスを拡大。
既存事業の磨き	■ 主要子会社であるヤナセ・ほけんの窓口の資本再編を通じた更なる連携強化。 ■ Amazon等への再エネ電力販売等、蓄電池を核に再エネビジネスの拡大加速。 ■ 新たなコンビニ像確立に向け、FM店舗や顧客基盤を活用した広告・メディア事業拡大。
格付	■ Moody's社の長期格付でA2取得の他、R&I及びJCRにおいても格上げを実現し主要格付機関の全てから商社最上位の評価を獲得。
人材戦略	■ 朝型フレックスタイム制度等の定着を通じた効率的な働き方を推進。 ■ 職務・職責に基づく若手抜擢・女性活躍支援等、「働きがい」を高める人事制度改訂。
その他	■ グループのサイバーセキュリティ対策強化のため、セキュリティ会社を新設し体制を整備。 ■ FTSE社ESG評価にて全業種最高スコア獲得。GPIFのESG投資額商社No.1を堅持。

11

収益基盤を支える更なる社内環境整備の一環として、女性活躍に貢献した朝型勤務を更に進化させ、朝型フレックスタイム制度や在宅勤務の制度化等を通じた労働生産性の向上に寄与する従業員サポートに加えて、デジタル社会に対応すべくグループのサイバーセキュリティ対策の強化等を進めている。また、世界有数のESG評価機関である英国のFTSE社による日本企業を対象としたESG評価において当社が日本の全業種中で最高スコアを獲得したことも2022年度の定性成果の一つ。

2023年度 定量計画

（単位：億円）

2023年度利益計画： 連結純利益 **7,800億円**

	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
2021年度(*1)	251	806	2,269	921	652	1,056	1,046	382	820	8,203	6,103	2,216	▲116
2022年度(*1)	255	1,074	2,474	1,158	202	951	646	166	1,081	8,005	5,878	2,156	▲28
2023年度計画	**330**	**1,050**	**2,370**	**880**	**610**	**900**	**780**	**210**	**670**(*2)	**7,800**	**6,200**	**2,100**	▲500(*2)
増減	+75	△24	△104	△278	+408	△51	+134	+44	△411	△205	+322	△56	△472

(*1) 第８カンパニーと主管カンパニーとの株式持合いが解消した前提で組替えて表示しております。

(*2) バッファー▲500を含む

B/S、CF計画

経営指標 (年度)	Brand-new Deal 2020 2018	2019	2020年度経営計画 2020	Brand-new Deal 2023 2021	2022	
実質営業CF	5,150	6,020	5,740	7,900	8,710	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
ネット投資	▲200	▲2,900	▲7,550	470	▲3,930	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
株主還元後実質FCF	3,000	1,230	▲3,260	6,140	2,130	
	4,230					
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78	0.54	0.50	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	4.8	
ROE(%)	17.9	17.0	12.7	21.8	17.8	高効率経営の継続【ROE 13～16%程度】

12

2023年度の連結純利益計画は前期の8,005億円に対し、約▲200億円減益の7,800億円としているが、この7,800億円にはバッファーとして▲500億円が含まれている。このバッファーについては、特段の懸念案件があるということではないものの、例年以上に先行き不明感が強い中、いかなる環境変化が起きようとも2023年度の連結純利益計画7,800億円を確実に達成し、ステークホルダーの皆様へのコミットメントを守ってゆくべく、保守的にバッファーを設定してるもの。

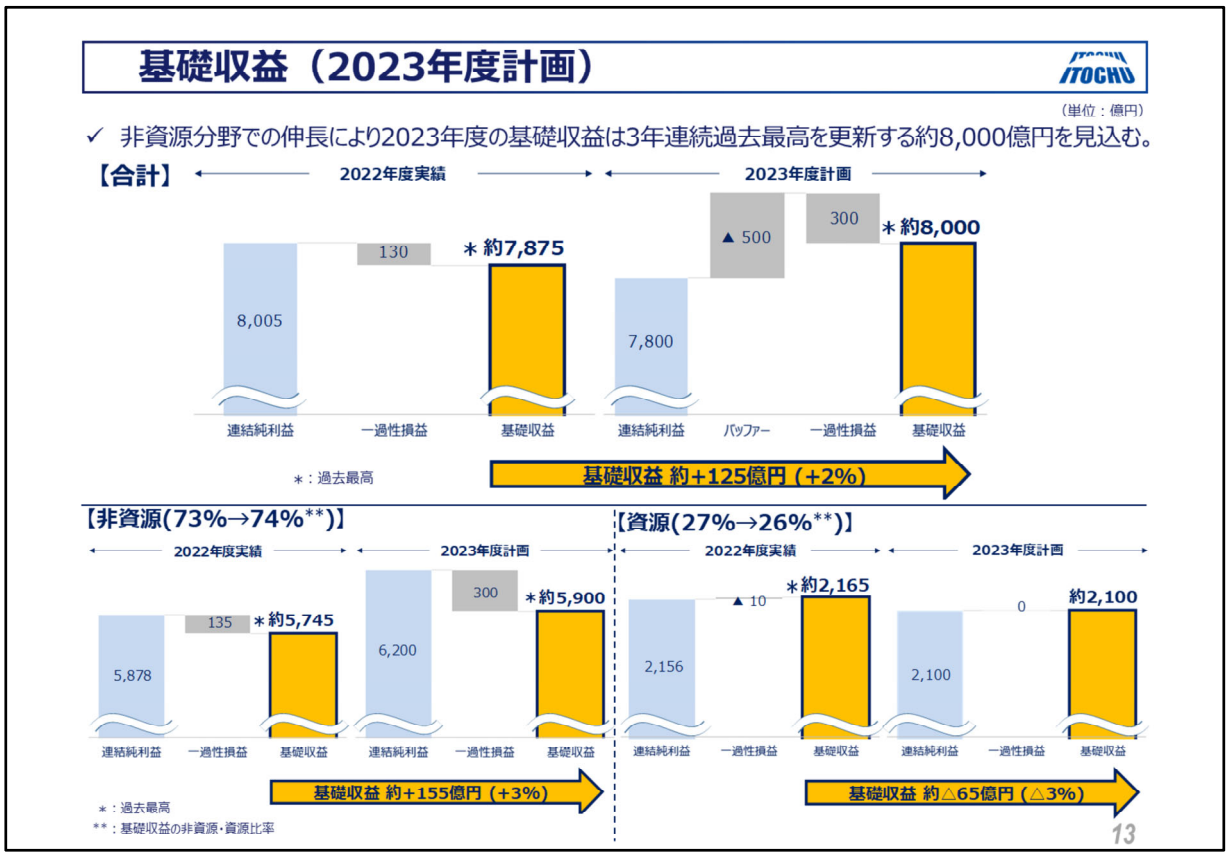
食料は前期に大きな損失を計上したDole及びHYLIFEの巡航速度への回復を最優先し、外的要因であった資材・原材料や輸送のコスト高が解消しつつあることに加え、前期に減損を計上し、回復に向けた体制の再構築を進めていることから、改善を見込んでいる。

情報・金融は、北米を中心とした株式市場の回復によるファンド保有株式の評価損益の復調や半導体不足が解消されつつあるCTCのシステムインテグレーション事業、並びに人流の回復及び営業戦略の梃入れによる集客力強化を通じた、ほけんの窓口の利益伸長等を見込んでいる。

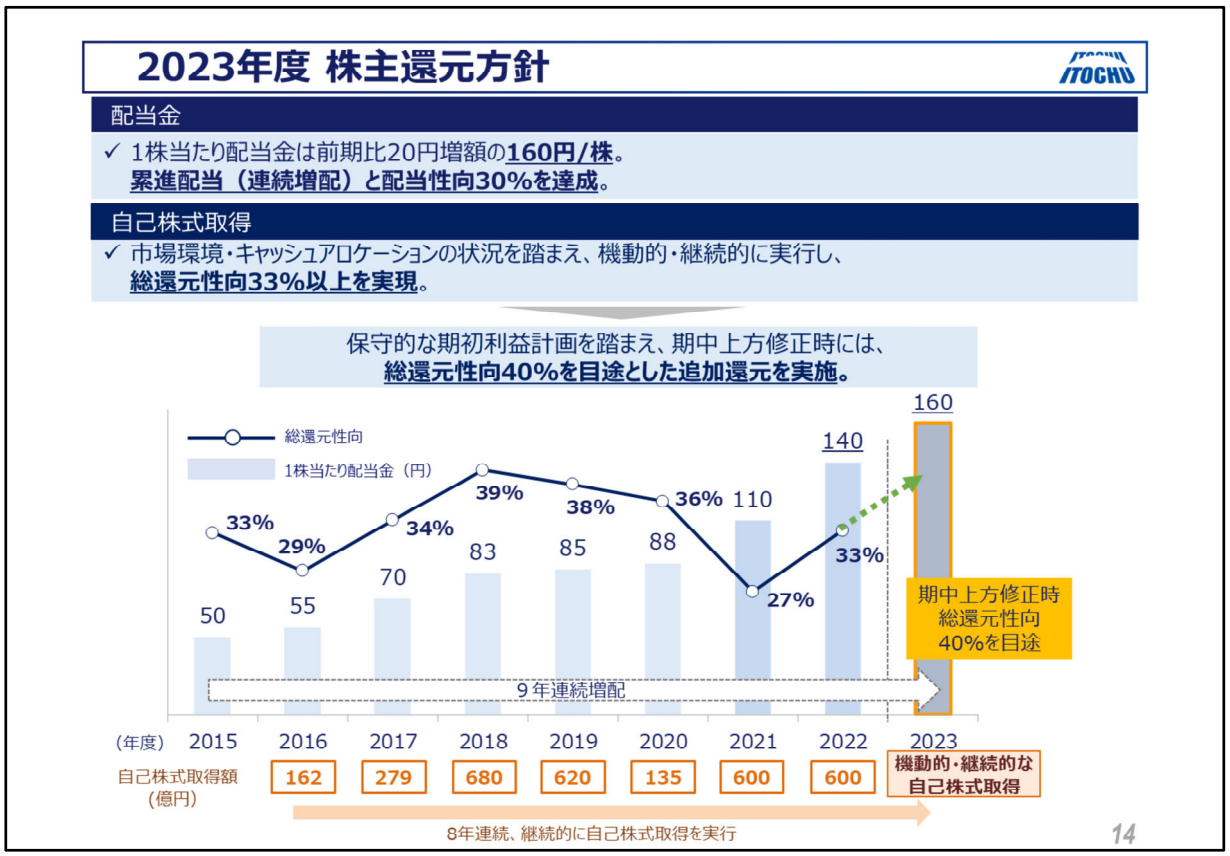
繊維は、インバウンドを含めた個人消費の復調によるリテール市場の回復を背景に、デサントやドーム等のスポーツ分野、並びにコンバース等のシューズ分野での収益拡大を計画している。

第８は人流回復・商品力強化・低重心経営の徹底によるFMの増益を見込んでおり、当社としても確り側面支援していく所存。

エネルギー・化学品は油価下落による上流権益の減益や前期に好調であった
エネルギートレード等の反動により減益計画。
金属は、資源価格の下落や円安影響の反動に加え、前期好調の伊藤忠丸紅鉄鋼の減益も計画に織り込んでいるものの、カナダの還元鉄原料や豪州及び米国の原料炭の事業収益に加え、その他新規投資により前期比では若干の減益。
住生活は、パルプ市況の下落や北米建材関連事業での一過性利益の反動があるものの、欧州タイヤ事業の拡大等を見込み若干の減益。
機械は、前期に航空機リースの大型減損を行った東京センチュリーの復調や北米で好調が続く日立建機の通期取込、北米電力事業の堅調等による増益を見込んでいるものの、前期好調であった自動車関連事業等は、保守的に見積もり、ほぼ横ばいを想定している。



今期計画の7,800億円にはバッファー▲500億円が含まれており、このバッファーが未使用であれば8,300億円の計画となるが、内300億円は一過性利益が含まれており、2023年度の基礎収益力としては8,000億円を見込んでいる。



株主還元については、2022年度実績の140円/株の配当から、20円増配の160円/株とし、中期経営計画のコミットメントである累進配当（連続増配）と配当性向30%を達成している。
また、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・継続的に実行し、2022年度の総還元性向となる33%以上を実現する。

2022年度は、ロシアによるウクライナ侵攻により、サプライチェーンが大きく混乱し、資源パニックが起こった。また、欧米におけるインフレ抑制を目的とした政策金利の引上げに伴う約32年振りの円安など、当初の予想からは全く想像のつかなかった状況への対応に腐心した。2023年度も状況が好転したとは思えず、再び不測の事態が発生するリスクは変わっていないと考える。例年にも増して先を見通すことが困難な経営環境下ではあるが、現中期経営計画最終年度である2023年度については、まずは、連結純利益7,800億円を達成し、その上で3期連続の連結純利益8,000億円台を目指していく。同時に、更なる飛躍に向けた布石を着実に打ってく所存。投資においては「目利き力」を発揮し、良い案件を見極め、選別した上で、当社の成長に資する優良な投資を実行していく。また、先行き不透明な経営環境下、現場主義を実践することで、変化の兆候を逸早く察知し、先手先手の対応により不必要な損失の回避にも素早く対応できるよう「か・け・ふ」の「ふ」である、「防ぐ」を再徹底していく。更には、将来に亘って企業価値を維持・拡大する持続性の観点から、財務面だけでなく、非財務資本の強化にも取組んでいく。