

経営方針

/// The Brand-new Deal

～ 利は川下にある ～

伊藤忠商事株式会社

2024年4月3日



ひとりの商人、無数の使命

～ 利は川下にある ～

営業から管理部門に至る全社員が常にマーケティング力を磨き
創業以来160年超にわたって築き上げてきた川上・川中における資産・ノウハウを駆使し
より消費者に近い川下ビジネスを開拓・進化させ
企業価値の持続的向上を目指す

業績の向上	投資なくして成長なし
企業ブランド価値の向上	定性面の磨き
株主還元	総還元性向40%以上 配当性向30%、または、1株当たり配当200円 のいずれか高い方

投資なくして成長なし



「業績の向上」に向け、安定した事業基盤を活用した川下起点の投資を加速
事業領域の拡大及び事業基盤の強化・拡充により更なる成長を目指す

安定した事業基盤

- ✓ 伝統的に強みのある川下分野
- ✓ 川上・川中の資産・ノウハウ

成長投資の加速

- 事業領域の拡大
- 事業基盤の更なる強化・拡充

マーケットインの発想

より消費者に近い川下ビジネスを開拓・進化

- ◆ デビジョンカンパニー間の横連携によるシナジー極大化
- ◆ 事業の掛け合わせによるビジネス変革・創出

企業ブランド価値の向上



積重ねてきた先進的な取組により、外部からの高い評価を通じて
「企業ブランド」を築き上げ、財務面の成長との相乗効果を生み、企業価値を向上

「マーケットインの発想」の下、市場・社会・生活者の声に耳を傾け
地道な定性面の磨きの継続により、ブランド価値の更なる向上を目指す

人的資本の強化

- ✓ 「学生から選ばれる企業No.1」の地位堅持による優秀な人材の確保継続
- ✓ 役員登用制度による、実力主義をベースとした年齢・性別を問わない多様な経営人材の継続的輩出
- ✓ 「厳しくとも働きがいのある会社」の実現による社員の貢献意欲向上と、更なる労働生産性の追求

ステークホルダーとの対話強化

- ✓ 幅広い対話を通じ得られる気づきを、積極的に経営に取り入れることによる、信頼の積重ね
- ✓ 独自のチャネルやビジネスを通じた、生活者との接点拡充によるプレゼンスの向上

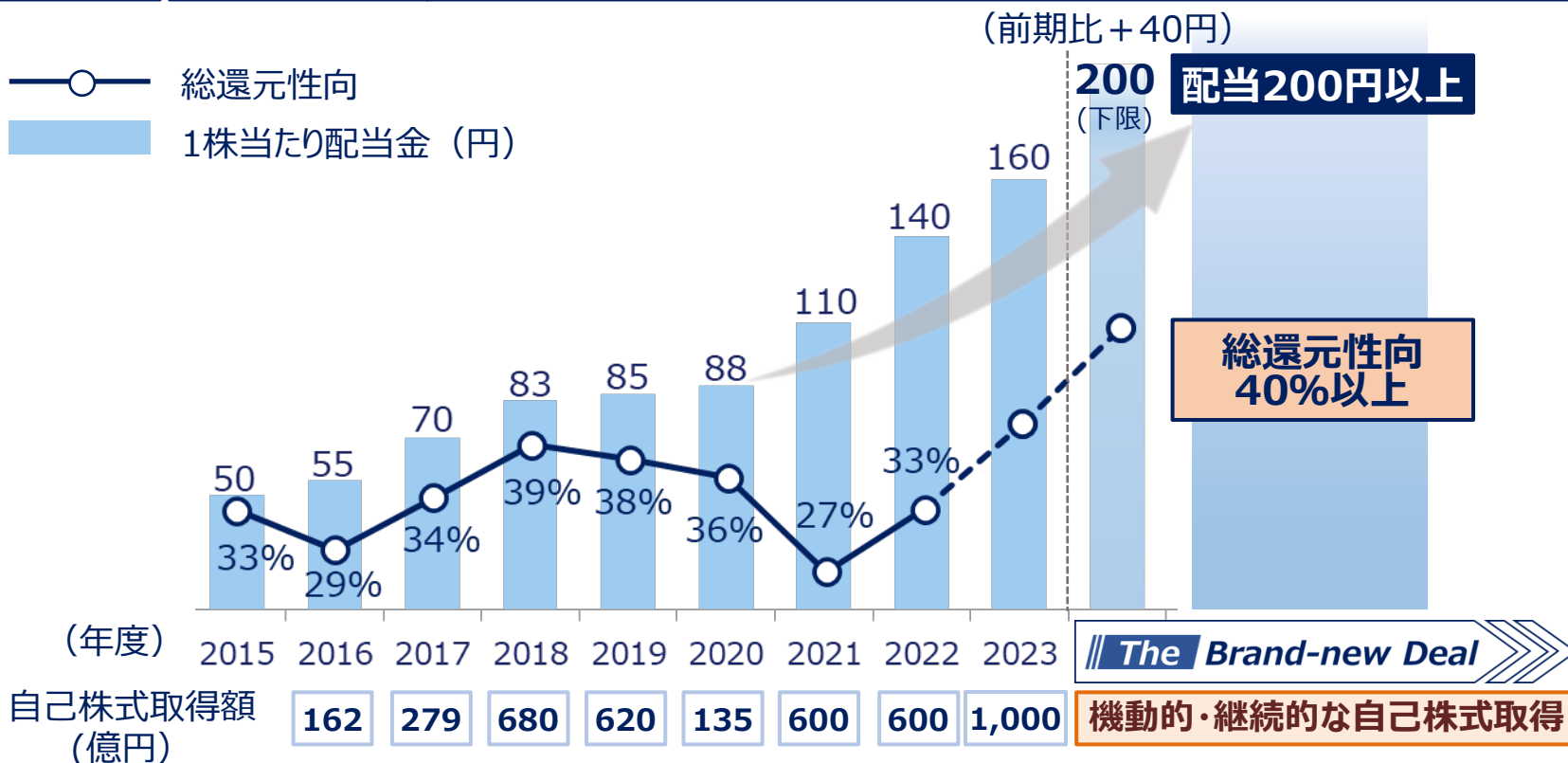
SDGsへの貢献・取組強化

- ✓ 前中計で掲げた基本方針の継続と排出削減貢献ビジネスの推進を両立し、社会的要請に継続対応

株主還元・財務方針



株主還元 方針	総還元性向	40%以上
	配当	<p>配当性向30% または 1株当たり200円 のいずれか高い方</p> <p>配当性向30%を原則としつつ、将来の収益水準を見据え下限を200円に設定</p>



財務 方針	<p>3つのバランスに基づいた財務基盤堅持</p> <p>(成長投資・株主還元・有利子負債コントロール)</p>
------------------	---

利益計画

連結純利益
8,800億円

ROE
16%

株主還元

総還元性向
50% 目途

配当
1株当たり **200**円下限
(前期比+40円)

自己株式取得
約 **1,500**億円

成長投資

投資額
1兆円を上限
2024年度還元後
実質営業CF
+ 前中計での余資

NET DER
0.6倍未満

(注1) 主要指標の前提は、為替(期中平均レート) : 140円/US\$、原油(ブレント価格) : 80US\$/BBL、
金利(円 3M TIBOR) : 0.4%、金利(US\$ 3M SOFR) : 5.0% としております。

(注2) セグメント別利益計画及びその他業績予想の詳細につきましては5月8日に公表予定です。

ひとりの商人、無数の使命



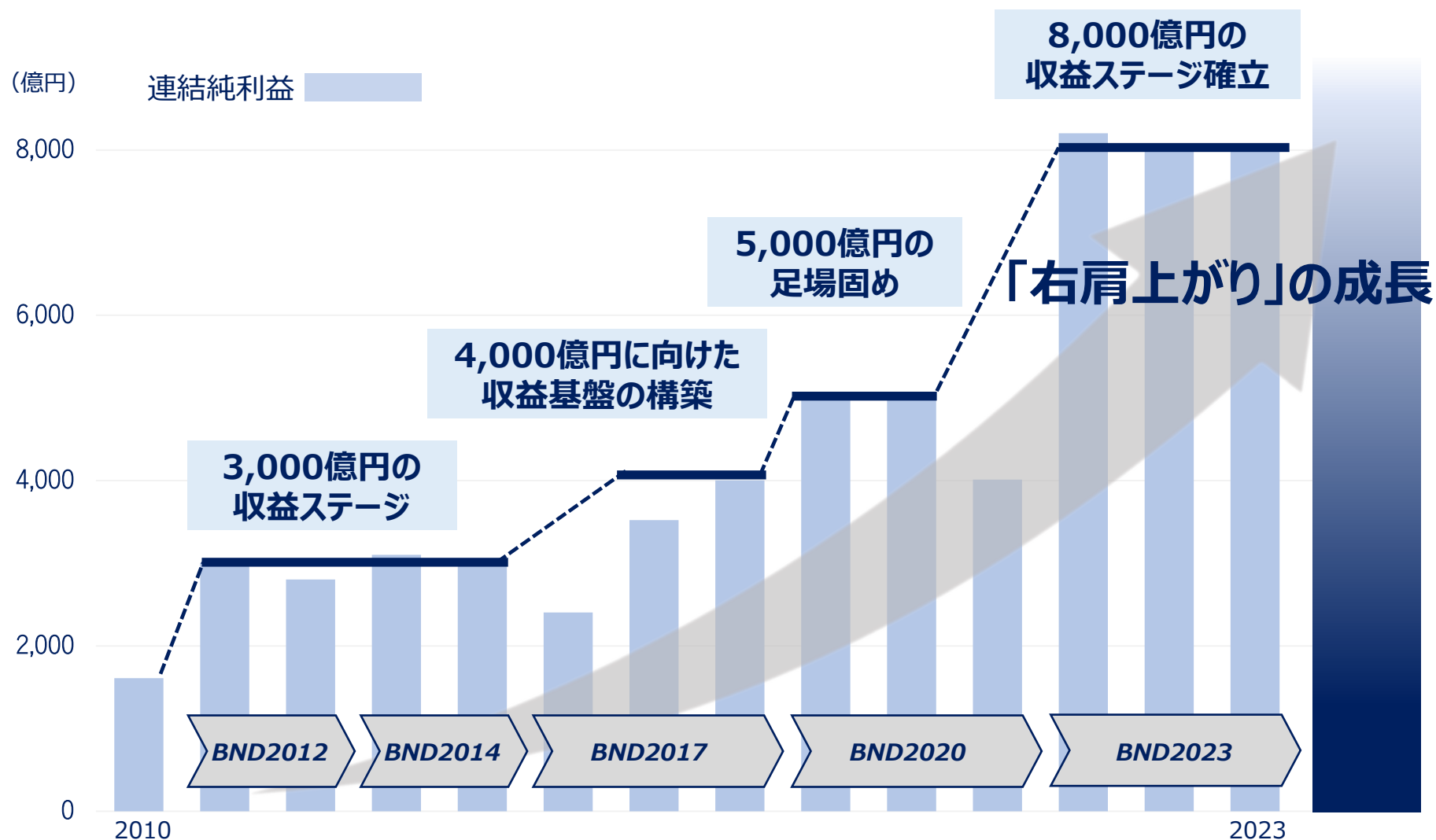
www.itochu.co.jp/

/// The Brand-new Deal

補足資料

過去中計 (*Brand-new Deal*) 総括 | 2011~2023

環境の変化を乗り越えながら着実に成長を実現し、収益ステージを段階的に引上げ



Brand-new Dealの下で実績を積上げ、高い収益力と強固な財務基盤を構築

主な実績

<1> 着実な利益成長	年平均成長率 (2010~2023)	13%
<2> 継続的な高効率経営	ROE (2010~2023平均)	16%
<3> コミットメント経営	2010年度以降 期初計画達成	13勝 1敗
<4> 景気下方耐性のある 事業ポートフォリオの確立	非資源比率	2010年度 42% ▶ 2023年度 75%
<5> グループ会社の 収益性向上	黒字会社比率	2010年度 78% ▶ 2023年度 92%
<6> 財務規律の堅持	国内外 主要格付機関	商社最高位
<7> 強固な財務基盤構築	株主資本	2010年度 1兆円 ▶ 2023年度 5兆円
<8> 株主還元の拡充	1株当たり配当金	2010年度 18円 ▶ 2023年度 160円

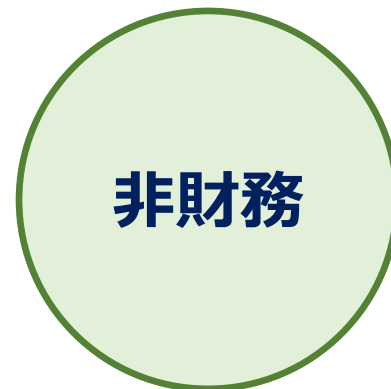
財務

総括

「非財務」の継続的取組と外部評価獲得

当社らしい取組の積重ねにより定性面を磨き、外部からの高い評価を獲得

	主な取組施策	主な外部評価
	2013 2015 2017 2019 2021 2023	
人的資本	朝型フレックスタイム制度導入(2022-)	主要な 就職人気企業ランキング のすべて 商社No.1
	女性活躍推進委員会新設(2021-)	
	がんと仕事の両立支援策導入(2017-)	
	朝型勤務導入(2013-)	
ステークホルダーとの対話	ITOCHU SDGs STUDIO設立(2021-)	「優れた統合報告書」 ※1 7年連続受賞
	Corporate Brand Initiative発足(2020-)	
	IR基本方針(2015-)	
		※1 GPIFの国内運用機関選出
SDGs取組	中計にてSDGs強化策を打出し(2021-)	GPIF ESG投資額 及び ※2 主要なESG評価指標 商社No.1
	「三方よし」を企業理念に制定(2020-)	
	サステナビリティ上の重要課題を特定(2018-)	
		※2 MSCI・FTSE等



総括 「財務」 × 「非財務」 = 時価総額の拡大

「財務」の堅実な成長に加え、「非財務」の先進的な取組を通じて時価総額の拡大を実現



持続的な成長を支える「マーケットインの発想」と「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底

マーケットインの発想

多様化するニーズを汲み取り、変化に適応しながら商いを創出

川下起点

川下を起点とする
ビジネスの創造

- マーケットを意識した付加価値の高い商品・サービス・機能の提供

イニシアチブ

商流での機能強化
周辺への領域拡大

- 既存の強みを活かして機能を拡充し、商流でポジションを確立

目利き力

強みを活かせる
領域への展開

- 知見ある領域、伸び代ある分野、裾野の広い分野を見極め投資

稼ぐ、削る、防ぐ

常に商いの基本に立ち返り、経営手法を徹底的に実践

ハンズオン

現場主義の徹底
事業の丁寧な磨き

- 鍛え抜かれた人材を投資先に派遣、事業を磨いて収益を拡大

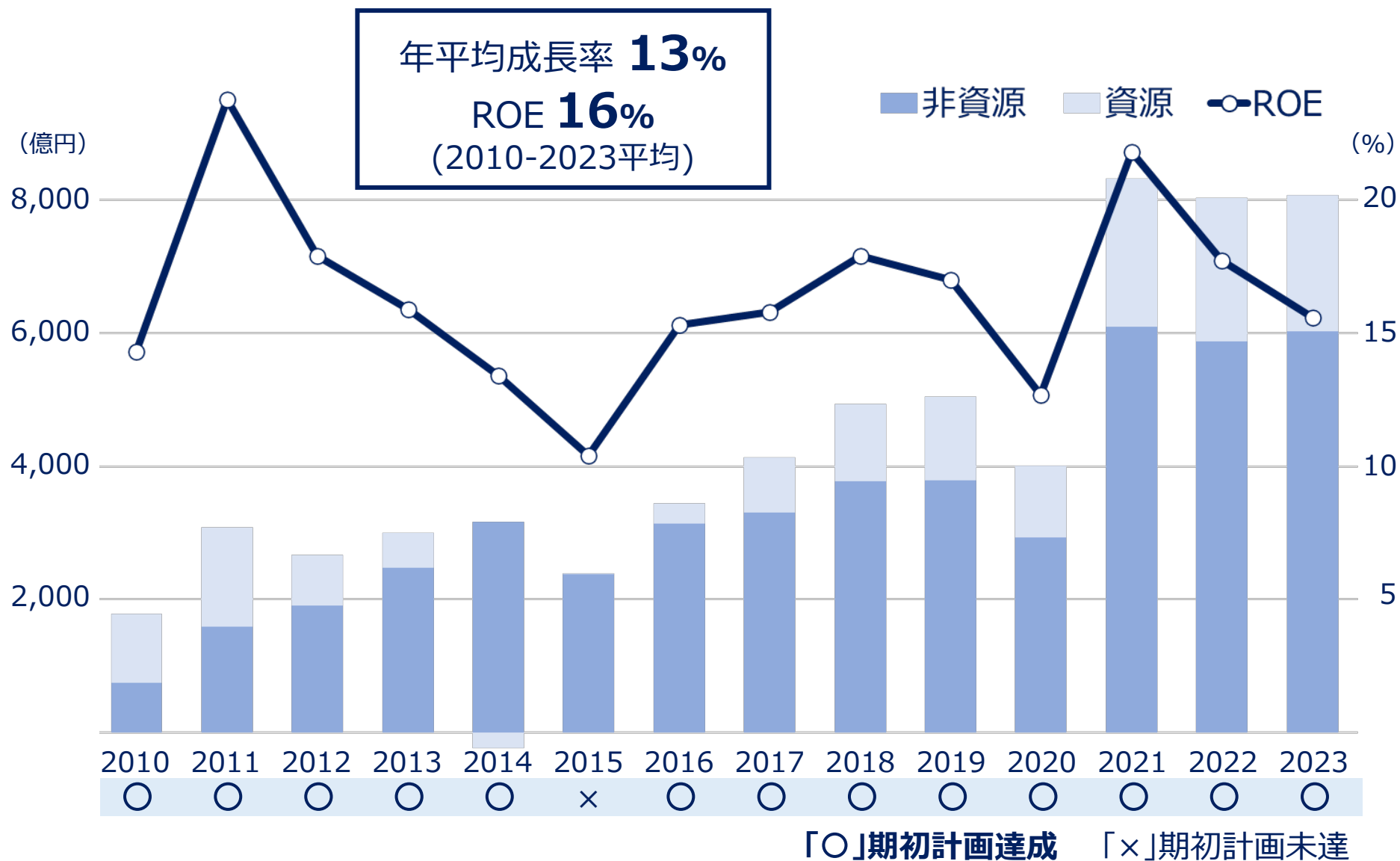
低重心経営

変化やリスクに備え
足元を固める

- 好業績にも慢心せず、常に最悪の事態を想定した経営を徹底

投資
4つの教訓同じ轍は踏まない
経営の徹底

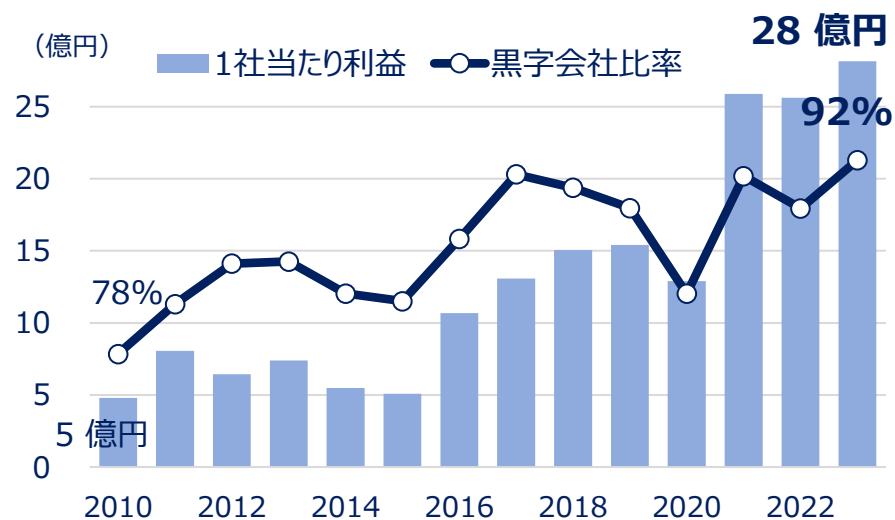
- ①高値掴み ②取込利益狙い ③パートナー依存 ④知見のない分野



総括 **【補足】Brand-new Deal 実績（グループ・財務基盤）** 

グループ収益力

- 全事業会社での経営改善徹底により、**高い黒字会社比率を実現**し、1社当たりの収益規模も約6倍に拡大



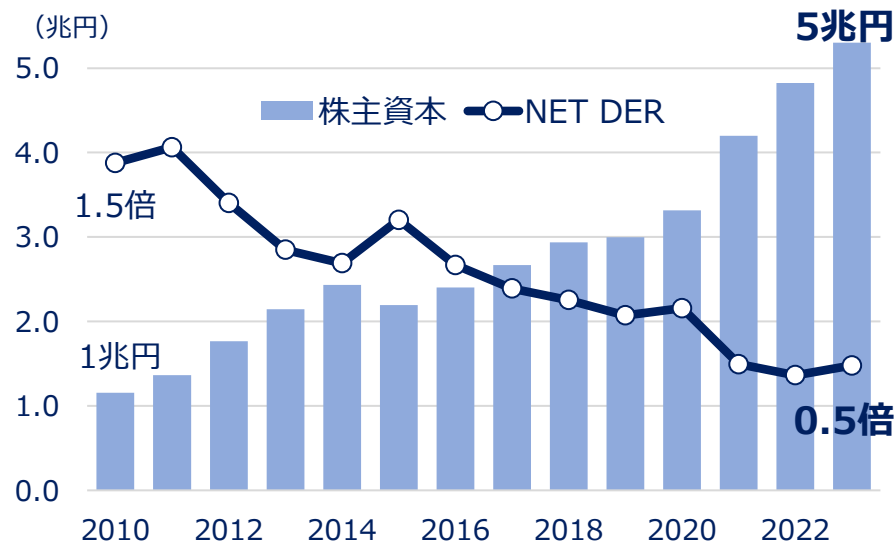
財務規律による高格付

- 主要格付機関において**商社最上位格付**を取得

Moody's	S&P	R&I	JCR
A2	A	AA	AA+

- NET DERの着実な改善と、A格にふさわしいB/Sマネジメントの遂行

強固な財務基盤構築



【補足】投資なくして成長なし（領域拡大事例①）



伊藤忠テクノソリューションズ(CTC)



川下起点

- 市場からの需要が継続して高く、製品販売やシステム開発機能を幅広い業種に提供可能な分野へ、他商社に先駆けて注力。

イニシアチブ

- 企業のデジタル化ニーズに対応すべく、コンサルやデータ分析等に強みを持つ事業者との資本業務提携を推進。事業領域を拡大するとともに、デジタル・バリューチェーンを構築し競争力を維持向上。

目利き力

- 企業のIT利活用は今後も継続拡大する成長領域。中核事業であるCTCを非公開化し事業基盤を一層強化。成長戦略を加速。



- コンサル・データ分析等の高付加価値機能の更なる強化に加え、不足するエンジニアのリソース拡充も推進し、事業基盤を強靱化。
- オペレーション改善等を担うベルシステム24との連携強化、北米等への海外展開も加速し、事業群全体での収益拡大を狙う。

ファミリーマート(FM)



川下起点

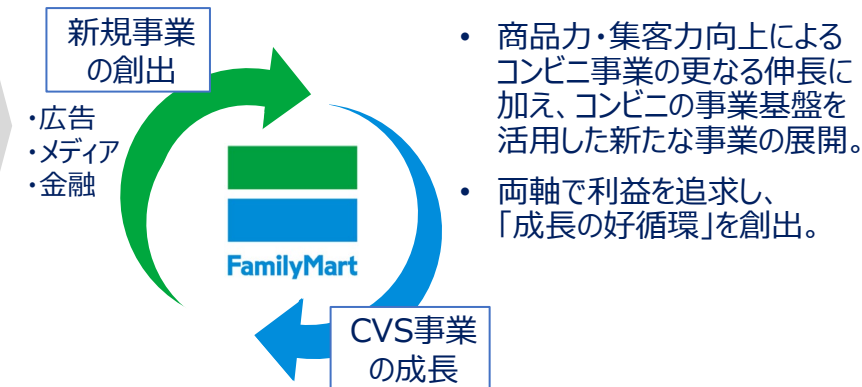
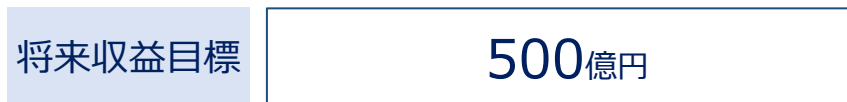
- 顧客ニーズを捉えた商品・サービスの開発を強化。既存の概念に捉われず、時代や環境に合わせた進化を継続。
- デジタルを活用し店舗オペレーションを効率化。加盟店が抱える人手不足問題に対応し、店舗利益を最大化。

イニシアチブ

- 商品供給・物流等、FMサプライチェーン上で幅広くビジネスを展開。

目利き力

- 構築した店舗・顧客基盤にデジタルを掛け合わせ、新たな領域としてリテールメディア、広告事業を他社に先駆けて展開。



- 商品力・集客力向上によるコンビニ事業の更なる伸長に加え、コンビニの事業基盤を活用した新たな事業の展開。
- 両軸で利益を追求し、「成長の好循環」を創出。

【補足】投資なくして成長なし（領域拡大事例②）



北米建材



川下起点

- 人口増を背景に持続的な市場拡大に伴うニーズを捉えた木製フェンスや住宅用構造材事業等の買収による事業領域拡大。

イニシアチブ

- 金属フェンスの同業買収による業界地位の確立。金属フェンスを核にパイプ製造業買収等によるバリューチェーン構築とシナジー創出。

目利き力

- 成長に陰りの見えた既存事業を売却しフェンス事業への経営資源集中。売却キャッシュ活用での同業買収戦略の実行。



フェンス事業



強化・拡大

住宅用構造材



連携



- フェンス事業のエリア拡大や同業買収継続による持続的成長。
- 住宅用構造材の強化や大建工業との連携による内装材等の機能拡大。

北米電力



川下起点

- 開発、発電、運転・保守、エネルギーマネジメント等、市場が必要とする機能・サービスを着実に強化し、事業基盤を拡充。

イニシアチブ

- 必要機能・サービスの拡充により再エネファンドを立上げ、案件開発・投資・運営等を主導し、再エネ事業を強化。

目利き力

- 火力発電で磨いたノウハウを生かし、太陽光・風力等の再エネへ早期にシフト。太陽光発電の開発は約4GW規模まで拡大。



- 北米での脱炭素・再エネ需要の高まりを機会と捉え、開発機能を梃子に周辺機能・サービスを強化、事業領域を拡大。

【補足】投資なくして成長なし（着実な収益貢献）



強みである非資源分野における主要投資からの収益は段階的に増加し、成長に貢献

(単位:億円)

非資源分野における50億円以上の事業投資案件

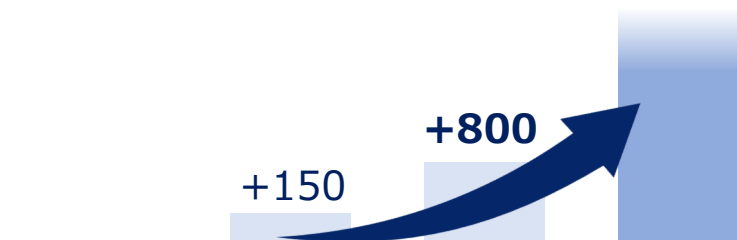
投資額 /件数	収益貢献額(3カ年合計、基礎収益ベース)			
	BND 2017	BND 2020	BND 2023	2024 以降

期間	主要投資案件
----	--------

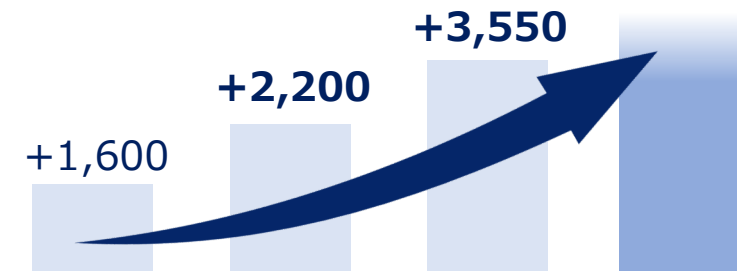
BND 2023	CTC	追加取得(2021、2022)、 非公開化(2023)	7,250 億円 /14件
	日立建機	新規取得(2022)	
	大建工業	非公開化(2023)	



BND 2020	デサント	追加取得(2018)	8,500 億円 /10件
	ほけんの窓口	子会社化(2019)、追加取得(2020)	
	ファミリーマート	子会社化(2018)、非公開化(2020)	



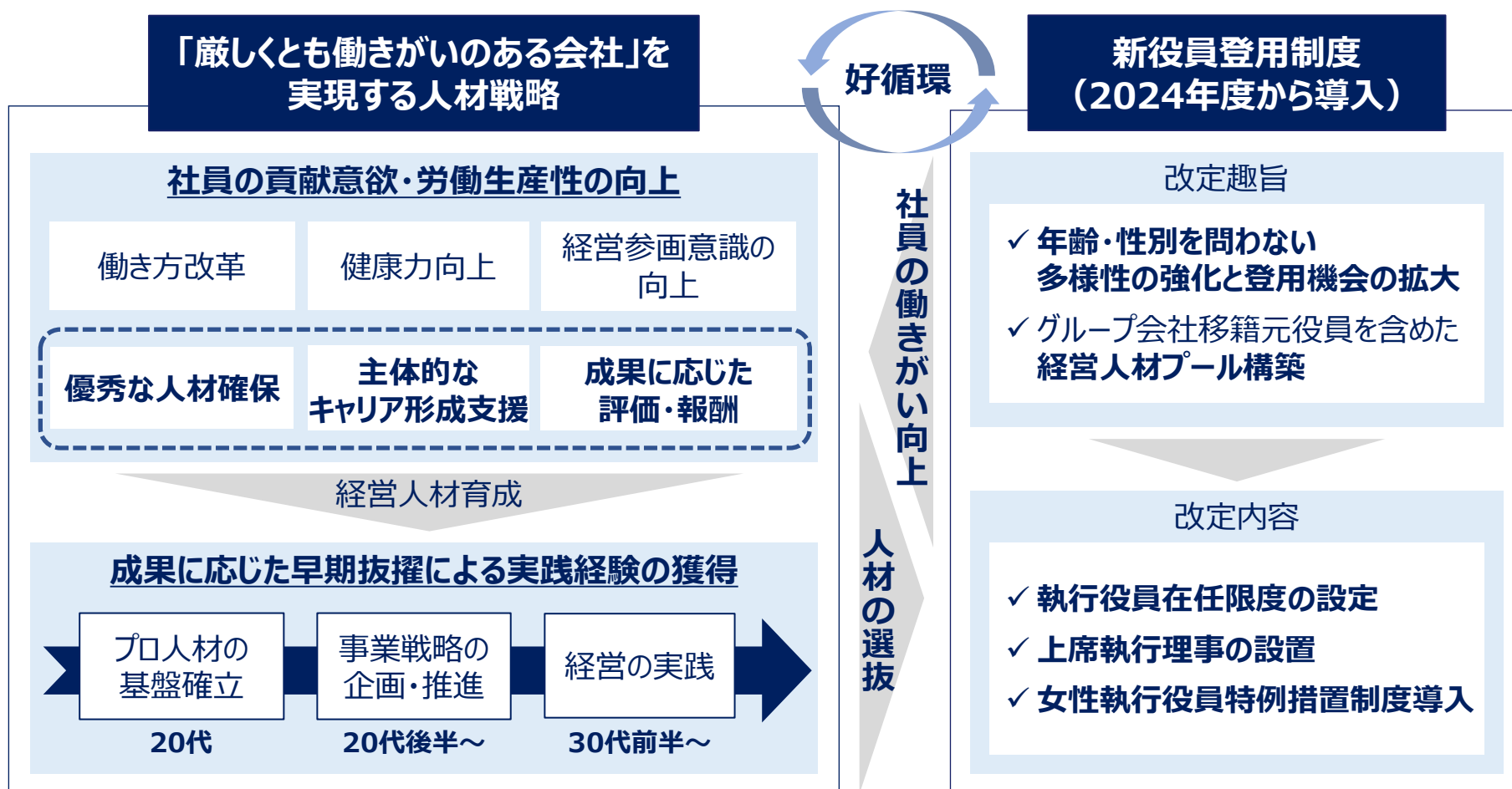
BND 2017	CITIC	新規取得(2015)	8,100 億円 /11件
	ヤナセ	子会社化(2017)	
	北米建材	ALTA取得(2017)	



【補足】人的資本の強化



「真の実力主義」を実現する役員登用制度導入により、「人材戦略強化」の好循環を創出



人材育成体系と実力ある人材プールの構築による、経営人材の継続的輩出

【補足】ステークホルダーとの対話強化

当社ならではの取組・実績につき、独自チャネルも通じた「発信」「対話」を強化

投資家との対話による 市場の要請・期待への対応

＜具体的施策＞

- ✓ 充実した統合レポートの発行等を通じた市場ニーズに沿った情報の開示
- ✓ 案件説明会・施設見学会等を通じた対話・ビジネス理解深化の機会拡充

市場

当社経営戦略への
理解と共感

先進的・独自性ある施策の 実践事例や経験値の共有

＜具体的施策＞

- ✓ 働き方改革等、社会課題への独自性ある取組事例の積極的な情報開示
- ✓ バーチャルオフィス・女性役員特例措置制度といったキャリア形成支援の試みの発信

社会

課題解決への取組を
通じた社会からの支持

独自のチャネルやビジネスを 通じた生活者との接点拡充

＜具体的施策＞

- ✓ ITOCHU SDGs STUDIO、「星の商人」等、独自発信拠点・ツール展開
- ✓ ファミリーマート・Dole・デザート等の生活消費ビジネス展開による、より良い生活への貢献

生活者

「生活に寄り添う」
企業イメージの浸透

幅広いステークホルダーからの信頼を積重ね、ブランド価値を向上

【補足】SDGsへの貢献・取組強化



前中計「Brand-new Deal 2023」で掲げた基本方針等を着実に推進

社会的要請への対応と
事業拡大の両立

三方よし資本主義

脱炭素社会を
業界に先駆け実現する

基本方針

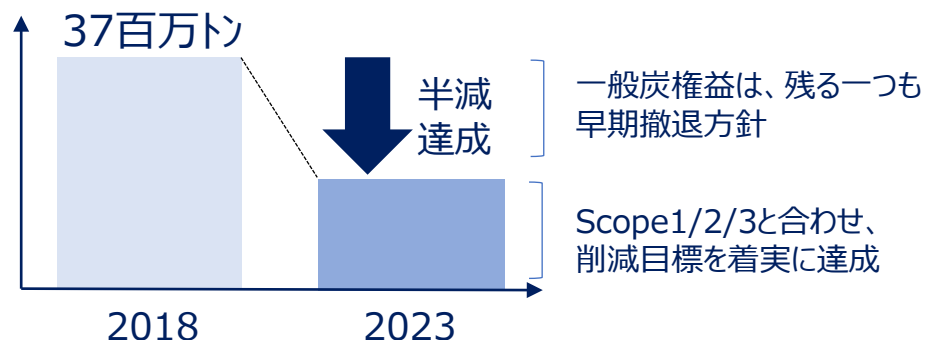
Scope1/2/3、及び
全ての化石燃料事業・権益

GHG削減対象

GHG排出量「2050年実質ゼロ」及び「2040年オフセットゼロ」達成に向けた考え方を維持し、サプライチェーンに関わるステークホルダーとの積極的な対話を通じて中長期視点での削減※1を推進

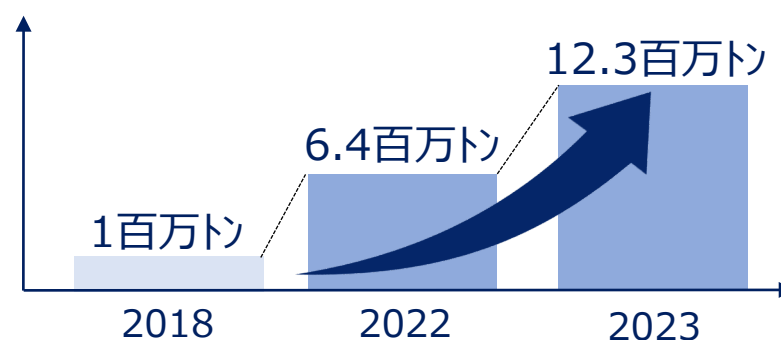
【化石燃料事業・権益からのGHG削減】

2018年度比半減。前中計期間中に大幅削減を達成



【削減貢献量積上げの進捗】

化石燃料を代替する再エネ関連事業※2が大きく伸長



※1 中長期的な輸送セクターにおける燃費改善やEVへのシフトを中心とした業界変化、食品・化学品・製鉄メーカー等の生産工程での製造手法切替

※2 風力発電、太陽光発電、蓄電池、SAF等を算入