

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

2023年度をもって中期経営計画「Brand-new Deal 2023」を終了したが、次期経営計画はこれまでの中期型ではなく、長期の経営方針と毎年策定する単年度の経営計画を組み合わせた公表に変更する。

従来、日本企業の多くは中期経営計画をもって複数年での行動指針や定量目標を掲げてきたが、昨今の経済情勢の変化は、これまでよりスピードアップ・複雑化しており、その振れ幅はますます大きくなっている。

このような経営環境下においては、実態の経済情勢が期初に設定した計画の前提から乖離し、変動幅の大きさによっては中計期間中の変更を迫られることも想定される。

これまでコミットメント経営を実行してきた当社として、如何なる経営環境においても、可能な限り投資家、株主の皆様に対し、より精度の高いコミットメントをお示しできるような方法につき、検討を重ねてきた。

その結果、今後は経営の羅針盤となる長期の「経営方針」をお示した上で、毎年単年度の経営計画を公表することが、より正確な経営の方向性の開示に繋がると判断した。

～ 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

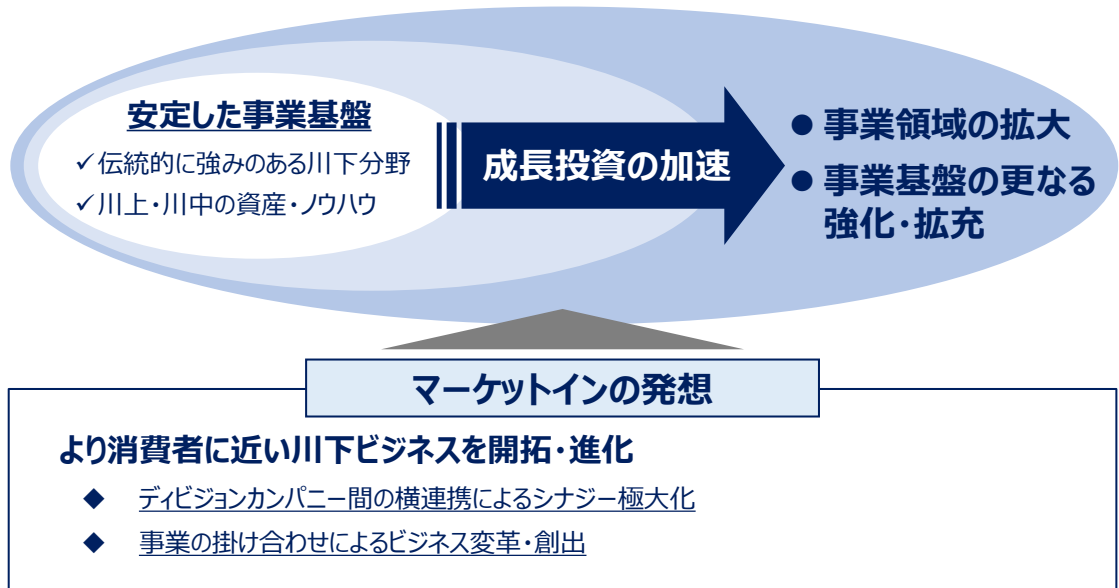
| | |
|-------------|---|
| 業績の向上 | 投資なくして成長なし |
| 企業ブランド価値の向上 | 定性面の磨き |
| 株主還元 | 総還元性向40%以上 配当性向30%、または、1株当たり配当200円 のいずれか高い方 |

大きな戦略の柱は、これまで通り、川下起点でマーケットインの戦略を推し進めていくということ。サブタイトルは、これまでも岡藤会長CEOが発信してきた「利は川下にある」とした。先述の通り、経営を取り巻く経済情勢は日々複雑かつ加速度的に変化している。この前例のない変化に迅速に順応し、戦略を組替え、新しいビジネスモデルを創造しながら前進していくためには、マーケットインの目線、つまり、市場情報への速やかなアクセスが必須となる。すべてのカンパニーにおいて、「マーケットイン」の発想の下、より消費者に近い川下までの展開を意識すると共に、付加価値が高い分野を確り開拓し、拡大することが、更なる当社の成長に繋がると考えている。その上で、「業績の向上」、「企業ブランド価値の向上」、「株主還元」の3つの柱を通じて、企業価値の持続的な向上の実現を目指す。

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



まず始めに、「業績の向上」について説明する。「投資なくして成長なし」の号令の下、「業績の向上」に向けて、安定した事業基盤を活用した川下起点の成長投資を加速する。当社は、岡藤会長CEOが社長に就任した2010年度から、継続して業績を向上させてきた。2010年度以降の連結純利益の年平均成長率は13%であり、この間のコミットメント経営は、年度別で14戦中、13勝1敗となり、中計ベースで言えば100%以上コミットメントを達成した。この1敗は資源価格が暴落した2015年度で、奇しくも商社1位の業績となった年でもある。この市場からの信頼を維持するために、今後も高い成長率での業績向上を目指す方針の下、更なる成長のためには、これまでのビジネスのオーガニックグロースだけでは不十分であり、一定の規模感のある投資を積極的に実行していく必要がある。

これまでの大型投資は、買増しも含め、ファミリーマートやほけんの窓口、デサント、伊藤忠テクノソリューションズ（CTC）、日立建機等、既存の投資やその活動の裾野領域を拡大していくことを企図した投資となっていたが、今後も同様に、我々の強みである堅実な事業運営をベースにしながら、これまでよりも投資対象への間口を拡げていく。

具体的には、既存領域と接点のある隣地に足を踏み入れるような投資を中心に、マーケットインを更に強化していく。

また、例えば、CTCと連携した地に足の着いたDXの加速や、各カンパニーの領域や機能を掛け合わせることに伴う複合型サービス事業領域等にもチャレンジしていく方針。

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

次に、2つ目の柱である「企業ブランド価値の向上」について説明する。当社は、これまで、定性面での先進的な取組みも通じて「企業ブランド価値の向上」に取り組んできたが、今後は、営業のみならず、管理部門も、マーケットインを胸に、社会の時流を先読みし、各々が持ち場で先行して手を打っていくことで、「企業ブランド価値の向上」に努める方針。

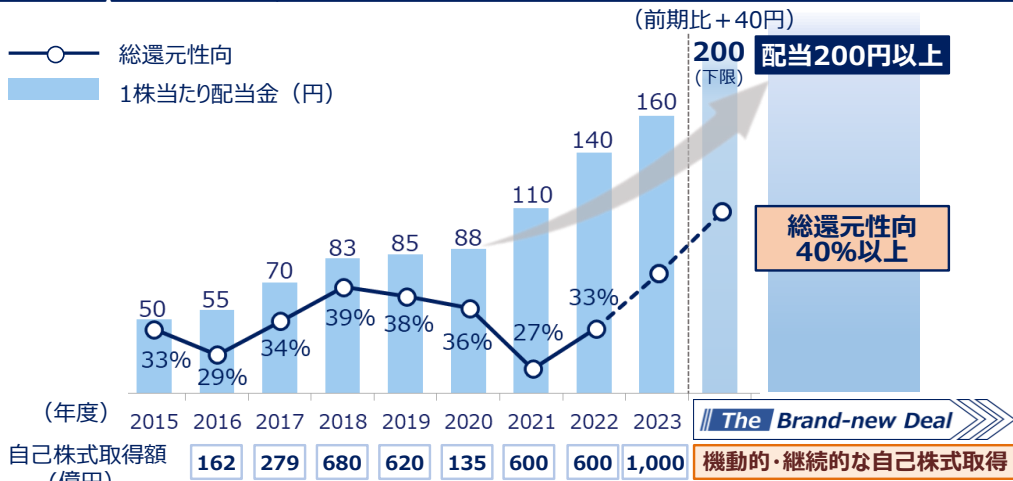
「企業ブランド価値の向上」には、「業績の向上」のみならず、定性面の磨きも重要。すべてのステークホルダーの皆様の声に真摯に耳を傾け、外部からの高い評価も獲得しながら、企業理念である「三方よし」の具現化と共に、「企業ブランド価値の向上」と「日本で一番良い会社」を目指す。

朝型勤務をはじめとする当社独自の「働き方改革」の進化、就職人気企業ランキング全業種1位の堅持、女性の積極登用と活躍推進、質の高いSDGs関連評価の獲得等、「マーケットインの発想」で社会やステークホルダーのニーズや要請の変化を先取りし、更なる「企業ブランド価値の向上」に努めていく。

株主還元・財務方針



| | | |
|--------|-------|--|
| 株主還元方針 | 総還元性向 | 40%以上 |
| | 配当 | 配当性向 30% または 1株当たり 200円 のいずれか高い方 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 |



| | | | | | | | | |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| 自己株式取得額 (億円) | 162 | 279 | 680 | 620 | 135 | 600 | 600 | 1,000 |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|

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

次に、3つ目の柱である「株主還元」について説明する。

経営方針では、中長期目線での株主還元方針、並びに、財務方針についてお示している。まず、株主還元について、総還元性向は40%以上とする。過去の実績の通り、当社は右肩上がりの持続的成長と高効率経営を追求しつつ、継続的に適切な株主還元を行っていく。配当は、配当性向30%、または、1株当たり200円のいずれか高い方とし、将来の収益水準を見据え、従来よりも高い目線で配当の下支えをお示した。成長投資等の実行により、収益力を継続的に成長させることで配当も増額し、株主の皆様への期待に応えていきたいという基本的な考え方に変化はない。決して一過性の還元強化ではなく、持続可能な還元方針として、今回経営方針の中でお示した。

次に、財務方針については、成長投資、株主還元及び有利子負債コントロールの3つのバランスに基づいた財務基盤を引続き堅持する方針。成長投資に舵を切りながらも、強固な財務基盤は維持していく。

| 利益計画 | 株主還元 | 成長投資 |
|---|---|---|
| <p>連結純利益</p> <p>8,800億円</p> <p>ROE</p> <p>16%</p> | <p>総還元性向</p> <p>50%目途</p> <p>配当</p> <p>1株当たり 200円下限 (前期比+40円)</p> <p>自己株式取得</p> <p>約1,500億円</p> | <p>投資額</p> <p>1兆円を上限</p> <p>2024年度還元後 実質営業CF + 前中計での余資</p> <p>NET DER</p> <p>0.6倍未満</p> |

(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。

最後に2024年度経営計画の概要について説明する。

冒頭での説明の通り、経営の羅針盤となる長期の「経営方針」をお示しし、その上で、毎年単年度の経営計画を公表することとした。2024年度経営計画では、連結純利益は、過去最高益となる8,800億円を計画する。

セグメント別の計画等、詳細については、5月の2023年度決算公表時に説明予定であり、本日詳細については言及しないが、濃淡はあれども、各セグメントが着実に成長する形で過去最高益を目指す。

ROEは16%と高水準を維持する計画とし、高成長と高効率の両立を継続する。

次に株主還元について、2024年度単年での方針として、総還元性向は50%を目途とする。

また、配当は前期比で40円プラスの1株当たり200円を下限とし、10期連続となる増配を目指す。自己株式取得については、これまで8期連続で実施してきたが、2024年度では過去最大となる約1,500億円規模を実施する計画。

成長投資について、今期の投資額は、2024年度の還元後実質営業キャッシュ・フローと前中計での余資を原資に、単年度では過去最大の1兆円を上限に実施する計画。

但し、強固な財務基盤は堅持する方針であり、NET DERは0.6未満を維持する予定。

先程説明した通り、「投資なくして成長なし」と共に、「成長投資の加速」を掲げている点で、当社の本気度が伺える計画であるをご理解頂きたい。

ひとりの商人、無数の使命



www.itochu.co.jp/

7

以上が、本日公表した経営方針 The Brand-new Deal及び2024年度経営計画の概要。引続き、すべてのステークホルダーの皆様の信頼に応えるべくコミットメント経営を実行していくので、是非ご期待頂きたい。