

マクロ環境要因に関するPEST分析

当社グループを取巻く経営環境は日々刻々と加速度的に変化しています。新中期経営計画「Brand-new Deal 2020」期間中のマクロ環境要因に内在するリスクと機会をPEST分析を通じて十分に把握し、マクロ環境の変化に適合させていくことで更なる競争優位を構築していきます。

 P (Political/Legal) 世界経済の持続的な成長を直接的に阻害する、あるいは不確実性を高める要因等が内包する中でのビジネス展開		
リスク		機会
	政治動向	
英国の混乱や金融市場の不安定化	Brexit・反EUの動き	大陸欧州への投資拡大、サプライチェーンの見直し
強引な政策運営	主要国の選挙 (米中間選挙・自民党総裁選)	景気刺激
テロによる経済停滞、金融市場の混乱	地政学リスク	中東情勢の不安定化による原油価格上昇の圧力
	規制の変化	
貿易量減少	保護主義の台頭 (米中貿易摩擦・NAFTA見直し等)	サプライチェーン見直し
サプライチェーン見直し	通商協定締結 (日EU、TPP11、RCEP等)	貿易量拡大
既存エネルギー市場の縮小(石炭、原油)	温暖化ガス抑制の規制 (パリ協定等)	新エネルギー市場の拡大(風力、太陽光等)
一部企業の資金繰り悪化	中国金融改革 (シャドーバンキング規制強化等)	市場リスクの透明化
従来型分野のビジネス縮小	中国や欧州での 新エネルギー車等への移行	関連産業ビジネス拡大
	税制の変更	
サプライチェーンの見直し	国際的な租税の潮流 (法人税引下げ/租税回避対策)	企業業績の向上、課税の適正化
増税後の景気停滞	日本の消費税増税	増税前の駆け込み需要

 E (Economic) 先進国経済の拡大と新興国経済の回復に伴う相乗効果により、世界経済全体が比較的高い成長を維持することの影響の見極め		
リスク		機会
金融政策の正常化に伴う金利上昇、 日本においては人材不足による成長の阻害	先進国経済の拡大持続	ビジネス・チャンス/取引量の拡大
先進国の金利上昇を受けた一部新興国通貨の混乱	為替相場の不安定化	
景気過熱に起因するインフレ・景気失速	新興国経済の回復・成長加速	生活水準の向上を背景とする消費財需要の拡大、 人口増も相まって拡大するインフラ需要・食糧需要、 鉄鉱石・石炭・原油等の資源価格の上昇
資産バブルの発生と崩壊	資産価格(株式・不動産)の上昇	保有資産の価値増加による資金調達力の上昇
案件価格の高騰・大型化	投資の活発化	投資案件の増加

 S (Social/Cultural) 従来の社会的課題に加え、ESGの観点も意識した対応が不可欠な中、「三方よし」の将来的な伝承とビジネスの再構築		
リスク		機会
化石燃料需要の減少、異常気象の発生増加による事業被害	気候変動への取組み (低炭素社会への寄与)	再生可能エネルギー等の事業機会増加、供給体制強化等による顧客維持・獲得
労働力不足・人材の流出、ハラスメント・長時間労働、健康関連費用の増加	働きがいのある職場環境の整備	労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上、優秀な人材の確保
人権問題による事業遅延・継続リスク、コンプライアンス違反・情報漏洩	人権の尊重・配慮とコンプライアンス	地域社会との共生による事業安定化・人材確保、安全・安定的な商品供給体制構築
安全や健康問題発生時の信用力低下、市場や社会保障制度の不安定化	健康で豊かな生活への貢献	食の安全・安心や健康増進の需要増加、個人消費拡大や情報・金融・物流サービス拡大
環境問題・反対運動の発生、低価格化競争による産業全体の構造的な疲弊	安定的な調達・供給	新興国における資源需要増加、環境に配慮した資源・素材の安定供給

 T (Technological) 急激な技術革新と価値観・生活環境の変化の中、時代の潮流に沿った新技術を取込んだ形でのビジネスの創造・進化		
リスク		機会
AI、IoT等、新技術台頭に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化・消滅、マルウェアによる社内データの外部流出等	ITの進化・新技術・インフラ整備	
	技術革新による商いの次世代化	生活消費分野のバリューチェーンの価値向上 <ul style="list-style-type: none"> 生産から販売まで、バリューチェーンの最適化 流通システムのスマート化 顧客体験の充実、新しいリテールの提案 新技術を活用したビジネスモデルの進化 <ul style="list-style-type: none"> エネルギーの最適な利用と供給 次世代モビリティ社会、所有から利用へ テクノロジーを活用した経営の生産性向上

「Brand-new Deal 2017」(2015～2017年度) 総括レビュー

Brand-new Deal 2012

(2011～2012年度)

——「個の力」の発揮に向けた基盤整備

Brand-new Deal 2014

(2013～2014年度)

——非資源分野への重点投資による

基本方針

財務体質強化	資産入替の促進	<ul style="list-style-type: none"> 継続的な資産入替と優良案件厳選による資産の質・効率性の更なる向上 キャッシュ創出力の強化と投資規律遵守による配当後フリー・キャッシュ・フローの継続的な黒字確保
	キャッシュ・フロー経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> 資本コスト及びキャッシュ・フロー経営を意識した経営管理の更なる徹底と現場への浸透
4,000億円に向けた収益基盤構築	戦略的提携先との協業徹底推進	<ul style="list-style-type: none"> CITIC / CPグループとの戦略的提携を軸とした中国・アジアでの事業基盤・領域の確立
	非資源分野の更なる増強	<ul style="list-style-type: none"> 非資源分野の強み・優位性を活かした収益基盤の更なる強化 「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底による基礎収益力の更なる伸長

収益

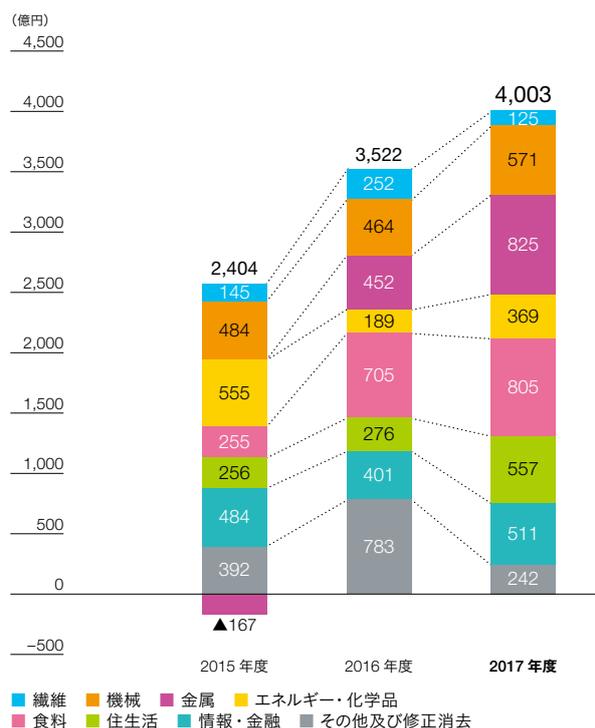
- ▶ 「稼ぐ・削る・防ぐ」の徹底により、2015年度に初の連結純利益商社No.1、2016年度・2017年度共に当社史上最高益を更新。2017年度は初の4,000億円台を達成。
- ▶ 資源価格に左右されない収益基盤を構築、非資源No.1商社を実現。
- ▶ 既存事業の磨きと「削る」を実行、黒字会社比率も91%を達成。

単位：億円	2015年度	2016年度	2017年度
連結純利益	2,404	3,522	4,003
売上総利益	10,697	10,935	12,104
販管費及び一般管理費	▲ 8,355	▲ 8,018	▲ 8,903
持分法による投資損益	1,477	1,852	2,162
法人所得税費用	▲ 464	▲ 1,253	▲ 1,061

基礎収益



カンパニー別連結純利益



Brand-new Deal 2017

(2015~2017年度)

—— 中国・アジア市場への戦略的な先行布石

B/S・CF・投資

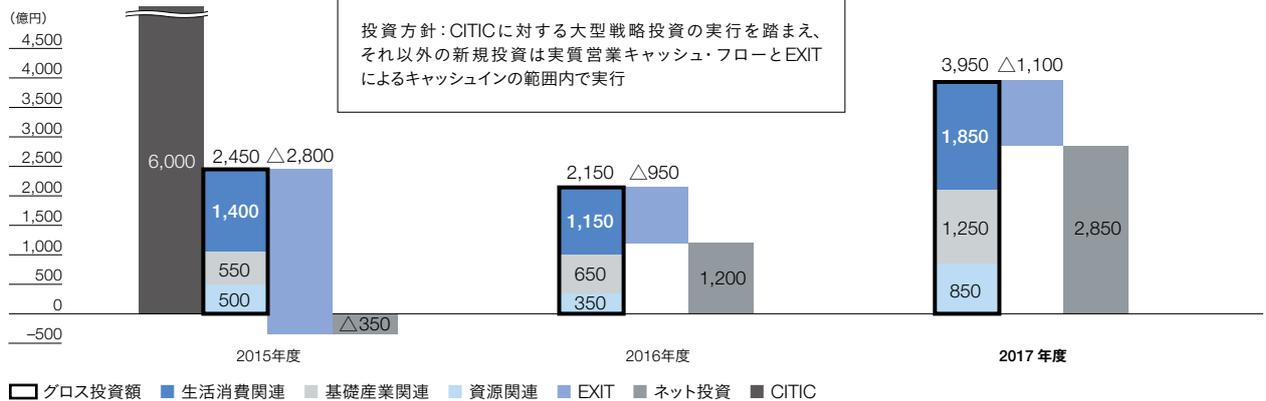
- ▶ 株主資本の拡充を行いつつ、業界No.1のROEを更に伸長(2017年度実績：15.8%)。
- ▶ 早期の財務体質強化、実質的なフリー・キャッシュ・フローは毎期1,000億円超を達成、格付もすべてA格以上を取得。
- ▶ 新規投資を厳選、実質的な営業キャッシュ・フローとEXITによるキャッシュインの範囲内で実行。

単位：億円	2016年 3月末	2017年 3月末	2018年 3月末
総資産	80,364	81,220	86,639
ネット有利子負債	25,556	23,307	23,204
株主資本	21,937	24,019	26,695
NET DER	1.17倍	0.97倍	0.87倍
ROE	10.4%	15.3%	15.8%

単位：億円	2015年度	2016年度	2017年度
実質営業キャッシュ・フロー ^{※1}	3,750	4,200	4,600
ネット投資 ^{※2}	350	▲1,200	▲2,850
実質的なフリー・キャッシュ・フロー	4,100	3,000	1,750

※1 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」
 ※2 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収
 「投資キャッシュ・フロー」+「非支配持分との資本取引」-「貸付金の増減」等
 CITICへの出資を除く

投資実績



CITICに対する投資：出資後のCITICの業績は堅調に推移し、毎期、年間ベースで600億円を超える水準での利益取込を実現。一方、中長期的な展開を見据えた投資ではあるものの、2017年度までのシナジー案件の進捗は当初の想定よりもスローとの認識。引続き、性急に結果を求めるのではなく、互いの企業価値の向上に資する案件を慎重に見極め、着実に実行していく方針。また、低迷するCITICの株価についても引続き注視が必要との認識。

株価・株主還元

- ▶ 株価は上場来最高値を更新、時価総額も初の3兆円台に到達。
- ▶ 配当は「業績連動・累進型」を継続し、2017年度に当社史上最高の70円/株を下限保証。
- ▶ 機動的な自己株式の取得を行い、株主還元策の拡充を実施。

働き方改革、コーポレート・ガバナンス

- ▶ 働き方改革は労働生産性向上と顧客重視を基軸に「朝型勤務」「健康経営」「がんとの共生」等により深化。業績に報いる処遇施策を実施。
- ▶ コーポレート・ガバナンス強化のため社外取締役比率を3分の1以上とし、「モニタリング重視型」取締役会へ移行。

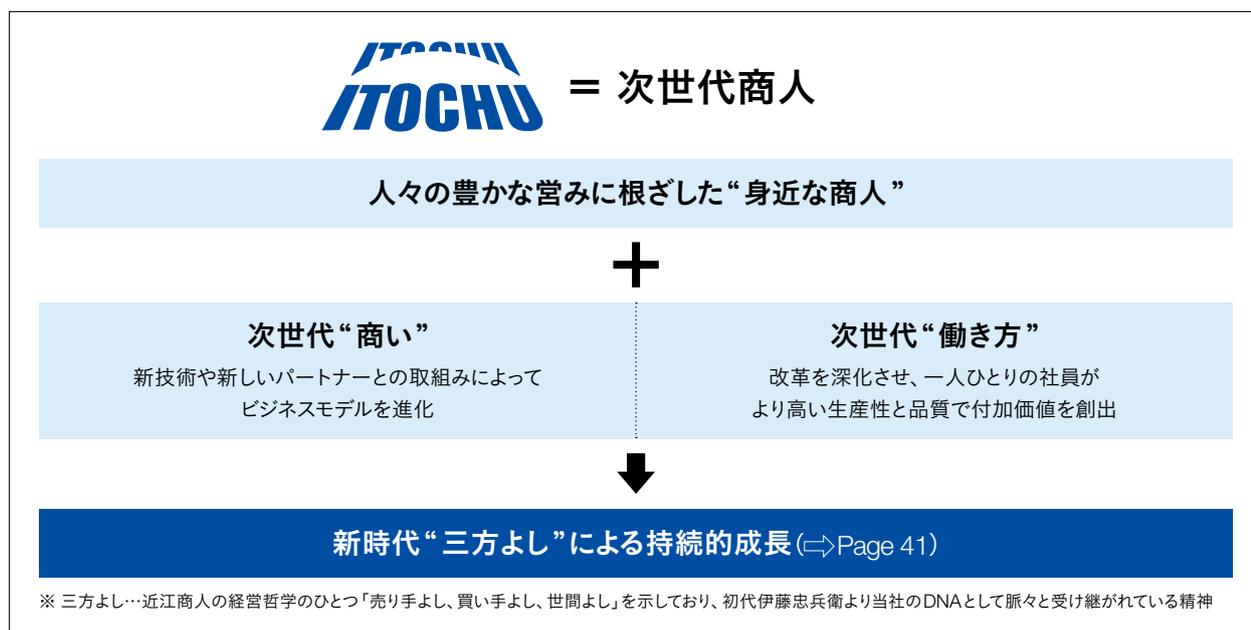
新中期経営計画

Brand-new Deal 2020 (2018~2020年度)

——いざ、次世代商人へ

目指す姿

「商いの次世代化」と「働き方の次世代化」を両輪として進化を図り、新時代「三方よし」による持続的な企業価値の向上を実現していきます。



基本方針

豊富な優良資産に先端技術や新たなビジネスモデルを組み合わせることで、新しい時代のビジネスモデルを構築し収益を拡大すると共に、経営効率や健康経営も追求していきます。



商いの次世代化 (⇔Page 51)

- ▶ すべてのカンパニーによる新技術を活用したビジネスモデルの進化
- ▶ ユニー・ファミリーマートホールディングスを起点とするグループバリューチェーンの価値向上
- ▶ 戦略的パートナーとの積極連携を進め、中国・アジアでのビジネス創出を加速



スマート経営 (⇔Page 42、58)

- ▶ ROEをはじめとした経営効率性、労働生産性で業界No.1
- ▶ 働き方改革と“削る”の深化



健康経営No.1企業 (⇔Page 58)

- ▶ 社員がやりがいを持って存分に働き、家族にとっても一番いい会社へ
- ▶ 一人ひとりの健康増進とグループ全体の活力向上

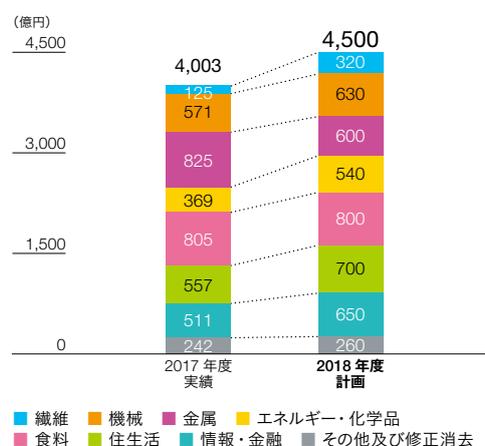
2018年度定量計画

- ▣ 連結純利益は、引続き着実な基礎収益の成長を見込み、当社史上最高の4,500億円達成を目指します。
- ▣ 規律ある成長投資と高い資本効率の維持を実現するための財務・資本戦略を継続します(⇒Page 42 CFOインタビュー)。

単位：億円	2017年度 実績	2018年度 計画	増減
連結純利益	4,003	4,500	+ 497
売上総利益	12,104	15,930	+ 3,826
営業利益	3,169	3,770	+ 601
持分法による投資損益	2,162	2,140	△ 22

単位：億円	2018年 3月末実績	2019年 3月末計画	増減
総資産	86,639	106,000	+ 19,361
ネット有利子負債	23,204	24,500	+ 1,296
株主資本	26,695	30,000	+ 3,305
NET DER	0.87 倍	0.82 倍	0.05 改善
ROE	15.8%	15.9%	0.1% 上昇

カンパニー別連結純利益



投資方針

これまでのキャッシュ・フローを意識した規律ある成長投資等の方針を継続、「商いの次世代化」に向けた投資を着実に実行していきます。

次世代・新技術分野への投資推進による「次世代“商い”」の創造

キャッシュ・フローを意識した規律ある成長投資の継続



株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー※の黒字継続

※「実質営業キャッシュ・フロー」-「ネット投資」-「配当・自己株式取得」

単位：億円	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 イメージ
実質営業キャッシュ・フロー	3,750	4,200	4,600	5,000程度
ネット投資	350	▲1,200	▲2,850	
実質的なフリー・キャッシュ・フロー	4,100	3,000	1,750	1,200以上
配当	▲750	▲830	▲930	▲1,200程度
自己株式取得	—	▲160	▲280	機動的に実施
株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー	3,350	2,010	540	黒字継続

新中期経営計画

Brand-new Deal 2020 (2018~2020年度)

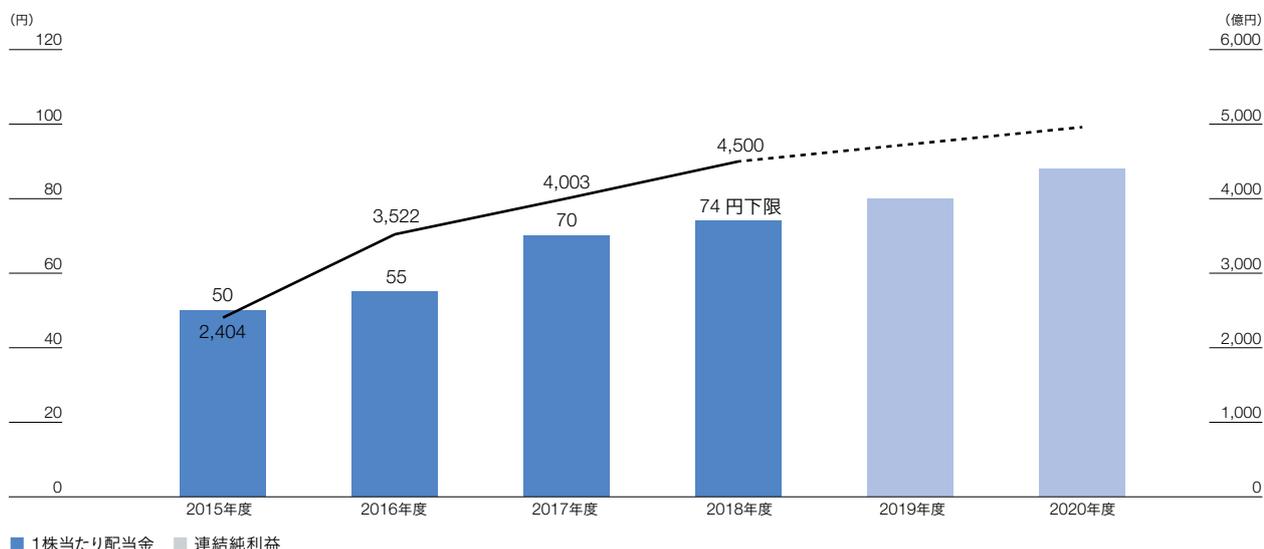
——いざ、次世代商人へ

株主還元方針

「Brand-new Deal 2020」における配当方針は、現行の「業績連動・累進型※」の配当フォーミュラを継続します。2018年度の1株当たりの配当金は74円を下限とし、当中期経営計画期間中は、毎期、当社史上最高となる配当額の更新を目指します。また、株価水準・キャッシュ・フローの状況等を踏まえ、自己株式取得を機動的に実施し、株主還元の充実を図ります。

※ 連結純利益が2,000億円/年までの部分に対しては配当性向20%、2,000億円/年を超える部分に対しては配当性向30%を目処に実施。

1株当たり配当金



2018年度計画 前提条件

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018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)	108.37	111.30	105	約▲23億円(1円の円高)
為替(円/US\$ 期末レート)	112.19	106.24	105	—
金利(%) TIBOR 3M(¥)	0.061%	0.062%	0.10%	約▲40億円(1%の金利上昇)
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	49.88	57.85	55	±4.0億円
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	66*	68*	N.A**	±12.7億円
強粘結炭(豪州積)価格(US\$/トン)	165*	204*	N.A**	±3.5億円
一般炭(豪州積)価格(US\$/トン)	74*	94*	N.A**	

(インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動します。)

* 2016年度・2017年度の鉄鉱石・強粘結炭・一般炭価格実績は、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。

** 2018年度計画における鉄鉱石・強粘結炭・一般炭価格は、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、炭種及び顧客ごとの個別交渉事項となります。

持続的な企業価値の向上に向けたロードマップ

「商いの次世代化」と経営効率・労働生産性を意識した「スマート経営」による利益拡大を図ると共に、「三方よし」も新時代に向けて進化させ、ESG経営を推進することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

