

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。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)		
リスク		機会
	政治動向	
世界経済停滞、貿易量減少、輸出・投資規制強化	← 米国と中国の対立 (貿易摩擦・技術移転問題等)	サプライチェーン見直し
英国の混乱や金融市場の不安定化	← Brexit・反EUの動き	欧州への投資拡大、サプライチェーン見直し
強引な政策運営	← 主要国の選挙 (米国大統領選挙・衆院選)	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	← 通商協議・協定 (日米、米EU、USMCA等)	サプライチェーン見直し
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)
従来型ビジネス縮小	← 中国や欧州での新エネルギー車等への移行	関連ビジネス拡大
データガバナンス構築等のコスト上昇、レピュテーションの低下・毀損	← パーソナルデータの取扱いに関する規制強化	既存プラットフォームによるデータ独占状態の終焉、利活用可能なオープンデータの拡大
	税制の変更	
既存取引の縮小	← 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	増税前の駆け込み需要

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

E (Economical)		
リスク		機会
ビジネスチャンスや取引量の縮小	← 先進国経済の減速	金融緩和による金利低下、資金調達環境の改善
円高進行による収益環境の悪化	← 為替相場のドル安	新興国通貨の安定、海外投資コストの低下
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・成長安定	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
成長鈍化や不透明感の高まりによる期待リターン低下	← 投資環境の変化	高騰していた案件価格の沈静化

先進国経済の減速により世界経済の過熱感は後退、新興国経済の成長は安定化する中で、期待リターンと投資コストのバランスを見極め

S (Social/Cultural)		
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・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
投資家による企業価値評価の低下、 投資資金の引き揚げ、投資対象からの除外、 株価の下落	健全かつ透明性の高い 企業統治体制の堅持	投資家による企業価値評価の上昇、 投資資金の流入、投資対象への追加、 株価の上昇

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

T (Technological)		
リスク		機会
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	
	次世代型成長モデルへの 進化	<p>生活消費関連(非資源分野)</p> <ul style="list-style-type: none"> 次世代リテールモデルに向けた投資加速・リアル店舗力強化 生活消費バリューチェーンの強化、小売・卸・物流機能の変革・効率化 顧客接点を活用したフィンテック／広告・マーケティング分野の新規展開 中国リテール事業への本格進出 <p>基礎産業関連(非資源分野)</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客接点強化による既存事業基盤の進化 ESGを意識した水・環境・再エネ分野強化 次世代モビリティ分野の多面的展開 蓄電池を軸とした次世代電力分野の強化 中国・アジアでの医療関連ビジネス展開 <p>資源分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 有望資源分野での優良資産獲得

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・サービスを取込んだ形でのビジネスの創造・進化

マクロ環境要因に関するPEST分析

不透明な経営環境下、連結純利益5,000億円を安定的に稼ぎ出す収益基盤の構築と「新たな商社像」の創造に注力

2019年度 短期経営計画

Brand-new Deal 2020

2019年度 短期経営計画

次世代型成長モデルへの進化



ひとりの商人、無数の使命

2019年度 短期経営計画の基本的な考え方

持続的成長基盤の構築

成長投資の着実な実行 高効率経営の継続 (⇔Page 67)

次世代型成長モデルに向けた積極投資
ピークアウト・低効率ビジネスの資産入替

「新たな商社像」に向けて (⇔Page 60)

「マーケットインの発想」
商品・タテ割り文化の打破
「第8カンパニー」の新設
人材活性化策の推進

バランスを追求した キャッシュ・アロケーション (⇔Page 34)

「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

サステナビリティ施策の 着実な推進 (⇔Page 50)

スマート・健康経営
ガバナンス、気候変動への取組み

2018年度レビュー及び2019年度計画

定量計画

2018年度レビュー

- 期初計画を上方修正し、連結純利益は3年連続過去最高益の更新となる5,005億円を達成。
- 非資源分野を中心とした伸長により、基礎収益は4年連続過去最高益の更新となる約4,720億円。
- 「稼ぐ・削ぐ・防ぐ」の徹底により、黒字会社比率は90%超、過去最高水準を継続的に確保。
- 実質営業キャッシュ・フローは過去最高となる5,000億円を超える水準まで伸長。大型のEXIT推進により、株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローも大幅な黒字を確保。
- 主要4格付機関すべての格上げを1年間で達成。NET DERは0.82倍となり過去最良の水準。引き続き健全な財務体質を堅持。

2019年度計画

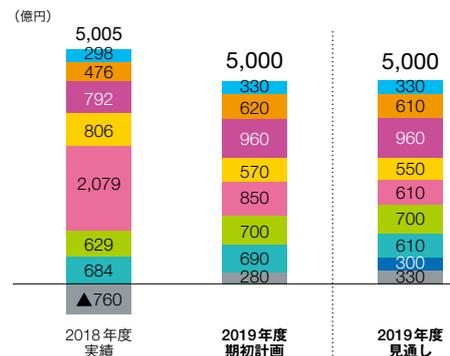
- 利益計画：連結純利益 5,000億円(景気変動耐性の高い非資源分野が更に伸長)
- キャッシュ・フロー計画：バランスを追求したキャッシュ・アロケーション(成長投資・株主還元・有利子負債コントロール)
- 経営指標・B/S計画：高効率経営の継続、A格維持を前提としたB/Sマネジメント

単位：億円	2018年度実績	2019年度計画
連結純利益	5,005	5,000
売上総利益	15,638	18,640
販管費及び一般管理費	▲ 11,933	▲ 14,160
持分法による投資損益	981	2,290
法人所得税費用	▲ 1,497	▲ 1,370

単位：億円	2018年度実績	2019年度計画
ネット有利子負債	24,068	24,000程度+α*
株主資本	29,369	更なる拡充、株主資本比率の改善 33,000程度*
NET DER	0.82倍	緩やかな漸減
ROE	17.9%	16%程度
ROA	5.3%	5%程度*

単位：億円	2018年度実績	2019年度計画
実質営業キャッシュ・フロー	5,150	5,800以上を目指す
ネット投資	▲ 200	成長投資・資産入替の積極推進
実質フリー・キャッシュ・フロー	4,950	黒字継続
配当	▲ 1,275	中長期的な株主還元方針の着実な実行 (配当は年間85円/株下限)
自己株式取得	▲ 680	黒字継続
株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー	約3,000	2018年度実績約3,000億円は 2019年度の成長投資・株主還元を活用

セグメント別連結純利益



■ 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

	2018年度実績	2019年度計画
非資源	3,780	4,200
資源	1,155	1,100
その他	71	▲ 300

* IFRS第16号「リース」の影響を除く。

2018年度実績及び2019年度計画の前提条件

	2018年度実績	2019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)	110.56	110.00	約▲25億円(1円の円高)
為替(円/US\$ 期末レート)	110.99	110.00	—
金利(%) LIBOR 3M(ドル)	2.50%	3.20%	約▲30億円(1%の金利上昇)
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	70.86	65	±5.8億円
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	71*	N.A.**	±13.3億円
強粘結炭(豪州積)価格(US\$/トン)	202*	N.A.**	±2.2億円
一般炭(豪州積)価格(US\$/トン)	106*	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。)

* 2018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です。

** 2019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るため、開示を控えております。

投資

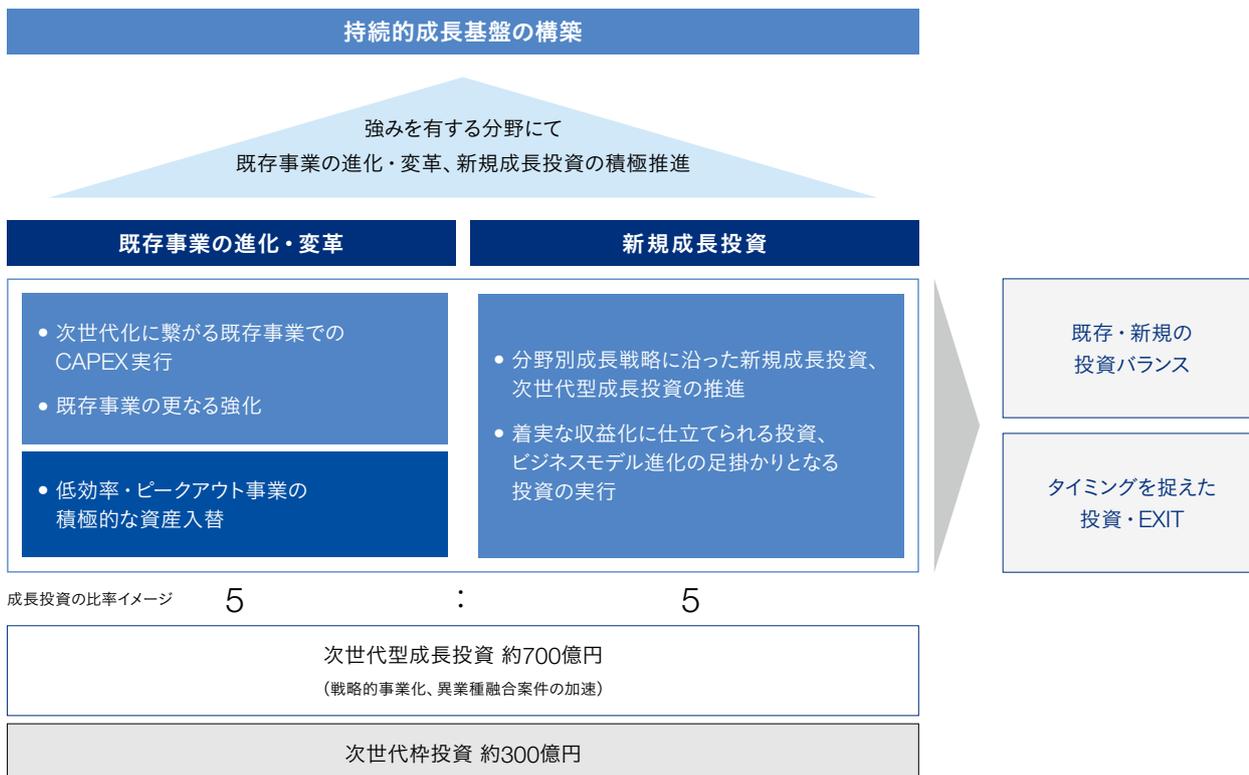
2018年度レビュー

- ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)等の連結子会社化により、生活消費分野を中心とした戦略的ビジネス基盤を強化。
- 積極的なEXIT(GMS事業・中国関連事業・大型資源権益等)を推進し、大きなキャッシュインを実現。
- 業績好調ではあるものの株価状況等を勘案し、CITIC投資の減損を実行、将来懸念の払拭を実施。

2018年度の主な新規投資・EXIT実績

	主な新規投資	主なEXIT
非資源分野	ユニー・ファミリーマートホールディングス(株) 連結子会社化 Taipei Financial Center Corporation 社取得 (株)デサント追加取得 等 約4,650億円	ユニー(株)全部売却 TING HSIN (CAYMAN ISLANDS) HOLDING 社全部売却 CIECO E&P UK 社全部売却 等 約4,800億円
資源分野	既存案件の設備投資 等 約350億円	

2019年度計画



スマート・健康経営

2018年度レビュー

- 全社統合データ基盤・RPA導入やセキュリティレベルの高いモバイルPCの全社展開等による業務効率化を推進、働き方の「意識改革」から「業務改革」のステージへ。
- 「がんとの両立支援施策」拡大、脳ドック費用補助等、独自の健康施策を展開。

2019年度計画

- 効率的かつ健康的な働き方の徹底による労働生産性向上。
 - スマート経営を支える働き方改革の進化
 - 産業界をリードする健康経営の進化

サステナビリティ

2018年度レビュー

- 石炭火力・一般炭の新規事業は行わないとの石炭ビジネス取組方針を策定し、「脱炭素」に向けて前進。
- 取締役会は多様性に留意し、社外取締役比率を「常時」3分の1以上とする旨を決定。

2019年度計画

- 伊藤忠が目指す持続的成長を実現するため、サステナビリティ施策を着実に推進し、社会課題の解決と社会価値の創出への取組みを一層強化。
- 2019年度は、「気候変動への取組み」(環境)、「職場環境の整備」(社会)及び「ガバナンス体制の堅持」(ガバナンス)の強化に注力。

株主還元

2018年度レビュー

- 2018年度の配当金は、期初計画74円/株を83円/株まで引上げ、史上最高額の配当を実施。
- 中長期的な株主還元方針を公表、1億株を目途とした自己株式取得をコミットし、2018年度より前倒しで積極推進。併せて自己株式消却(78百万株)も実施。
- 企業価値向上の枠組みを提示(配当の段階的引上げ、EPSの持続的向上、高ROEの継続)。

2019年度計画

株主還元方針	<p>中長期的な株主還元方針 (2018年10月公表)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向の段階的引上げ 将来的に配当性向30%を目途とすべく、段階的な引上げを実施します。 ● 自己株式取得の更なる積極活用 1億株程度を目途として、キャッシュ・フローの状況等に鑑み継続的に実施します。*
配当	<ul style="list-style-type: none"> ● 2019年度の1株当たり配当金は史上最高額の更新となる85円を下限とします。 ● 2020年度も累進配当とし、配当額、配当性向の更なる引上げを目指します。(従来の配当フォーミュラは廃止)
自己株式取得	<ul style="list-style-type: none"> ● 「中長期的な株主還元方針」に沿って、機動的、継続的に実行します。*

1株当たり配当金(円)



* 2020年6月11日までの期間中、上限を40百万株・700億円を上限とする自己株式取得を実施。

なお、「中長期的な株主還元方針」に基づき、2019年6月までに65百万株・1,300億円(うち、2018年度分は、34百万株・680億円)の自己株式取得を実施済み。