

「Brand-new Deal」戦略(経営計画)による企業価値拡大の軌跡

Brand-new Deal 2012 (2011~2012年度)

『稼ぐ! 削る! 防ぐ!』

ビジネスの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を施策として具体化し、実行。積極的な新規投資を実行し、収益の拡大を図ると共に、コーポレート・ガバナンス等の経営基盤の強化を図る。

| | |
|------|-------|
| 基本方針 | 現場力強化 |
| | 攻めの徹底 |
| | 規模の拡大 |

| 年度 | 連結純利益 | | 有言実行 |
|--------|---------|---------|------|
| | 期初計画 | 実績 | |
| 2011年度 | 2,400億円 | 3,005億円 | 達成 |
| 2012年度 | 2,800億円 | 2,803億円 | 達成 |

Brand-new Deal 2014 (2013~2014年度)

『非資源 No.1 商社を目指して』

ボラティリティの高い資源収益に頼らず、当社の強みである非資源分野に一層注力する。商社御三家の一角として、非資源分野 No.1 の地位を固める。

| | |
|------|--------------|
| 基本方針 | 収益拡大 |
| | バランスの取れた成長 |
| | 財務規律遵守と低重心経営 |

| 年度 | 連結純利益 | | 有言実行 |
|--------|---------|---------|------|
| | 期初計画 | 実績 | |
| 2013年度 | 2,900億円 | 3,103億円 | 達成 |
| 2014年度 | 3,000億円 | 3,006億円 | 達成 |

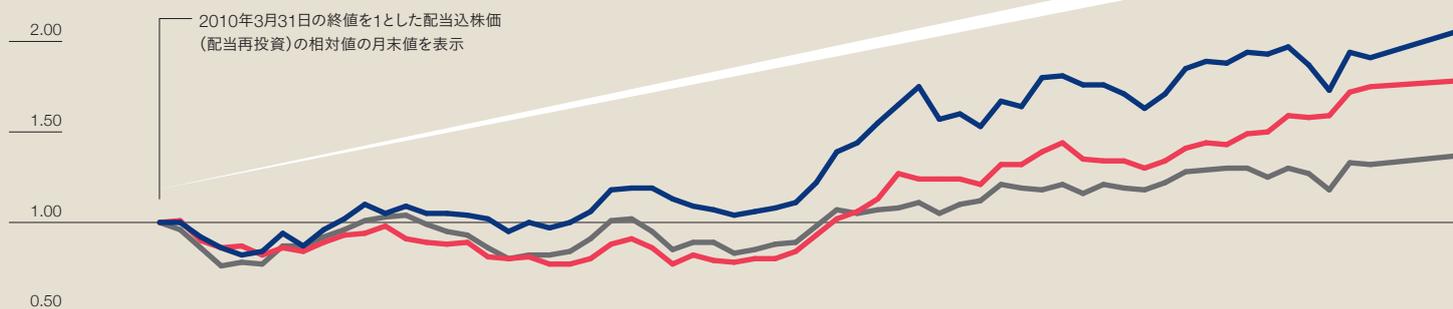
「コミットメント経営」に対する資本市場のご評価

「三方よし」を追求する当社は、株式市場と債券市場の「何れか」ではなく、「何れも」意識した経営施策を打ち出し、確かな評価をいただきました。

トータル・シェアホルダー・リターン(配当込株価推移)*

株価：日次年平均
 PER：(株価×自己株式除く発行済株式数÷連結純利益の当社公表予想)の日次平均
 PBR：(株価×自己株式除く発行済株式数÷直近株主資本実績)の日次平均

■ 伊藤忠商事 ■ TOPIX ■ 大手総合商社他4社平均
 Bloombergデータより当社作成



| 2010年度 | | | 2011年度 | | | 2012年度 | | | 2013年度 | | | 2014年度 | | |
|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|
| 株価 | PER | PBR |
| 784円 | 7.9倍 | 1.1倍 | 824円 | 5.5倍 | 1.1倍 | 890円 | 5.0倍 | 1.0倍 | 1,229円 | 6.7倍 | 1.0倍 | 1,280円 | 6.8倍 | 0.9倍 |

2020年3月31日現在のTSR*

| 保有期間 | 過去1年間 | 過去2年間 | 過去3年間 | 過去4年間 | 過去5年間 |
|-------------|--------|--------|-------|-------|--------|
| 伊藤忠商事 | 16.2% | 17.2% | 58.8% | 88.2% | 107.8% |
| TOPIX | ▲9.5% | ▲14.1% | ▲0.5% | 14.2% | 1.7% |
| 大手総合商社他4社平均 | ▲17.5% | ▲17.3% | ▲0.3% | 30.5% | 10.9% |

* TSR(トータル・シェアホルダー・リターン)：配当を再投資した場合の投資収益率。2020年3月31日の終値を起点として遡った期間を記載



Brand-new Deal 2017 (2015~2017年度)

『挑戦』

『商社新時代をリードする全社員総活躍企業』

『進化する使命、成長 その先へ』

収益成長を追求しつつ、新規投資の厳選や資産入替の促進等によりCITIC投資実行により一時的に悪化する財務体質の改善を図る等、「利益成長」と「経営基盤強化」を両立させる。

| | |
|------|------------------------|
| 基本方針 | 財務体質強化 |
| | 連結純利益4,000億円に向けた収益基盤構築 |

| 年度 | 連結純利益 | | 有言実行 |
|--------|---------|---------|------|
| | 期初計画 | 実績 | |
| 2015年度 | 3,300億円 | 2,404億円 | |
| 2016年度 | 3,500億円 | 3,522億円 | 達成 |
| 2017年度 | 4,000億円 | 4,003億円 | 達成 |

Brand-new Deal 2020 (2018~2019年度)

『いざ、次世代商人へ』

『次世代型成長モデルへの進化』

前倒して
達成し完了

+ 「中長期的な株主還元方針(2018年10月)」

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、収益基盤の更なる拡充を推進する。経営効率や労働生産性の向上、健康経営も追求。

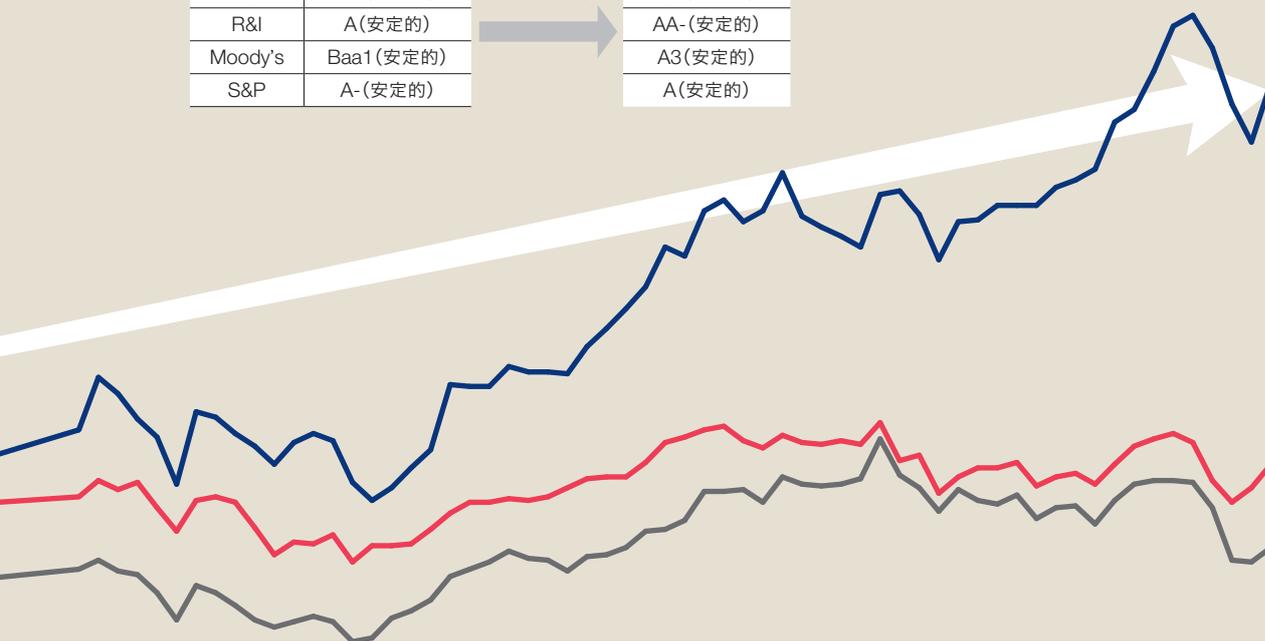
| | |
|------|------------|
| 基本方針 | 商いの次世代化 |
| | スマート経営 |
| | 健康経営No.1企業 |

| 年度 | 連結純利益 | | 有言実行 |
|--------|---------|---------|------|
| | 期初計画 | 実績 | |
| 2018年度 | 4,500億円 | 5,005億円 | 達成 |
| 2019年度 | 5,000億円 | 5,013億円 | 達成 |

➡ Page 52 2019年度 決算実績

短期目標の達成

| 格付機関 | 2010年度 | | 2019年度 |
|---------|-----------|--------|----------|
| JCR | A+(安定的) | すべて格上げ | AA(安定的) |
| R&I | A(安定的) | | AA-(安定的) |
| Moody's | Baa1(安定的) | | A3(安定的) |
| S&P | A-(安定的) | | A(安定的) |



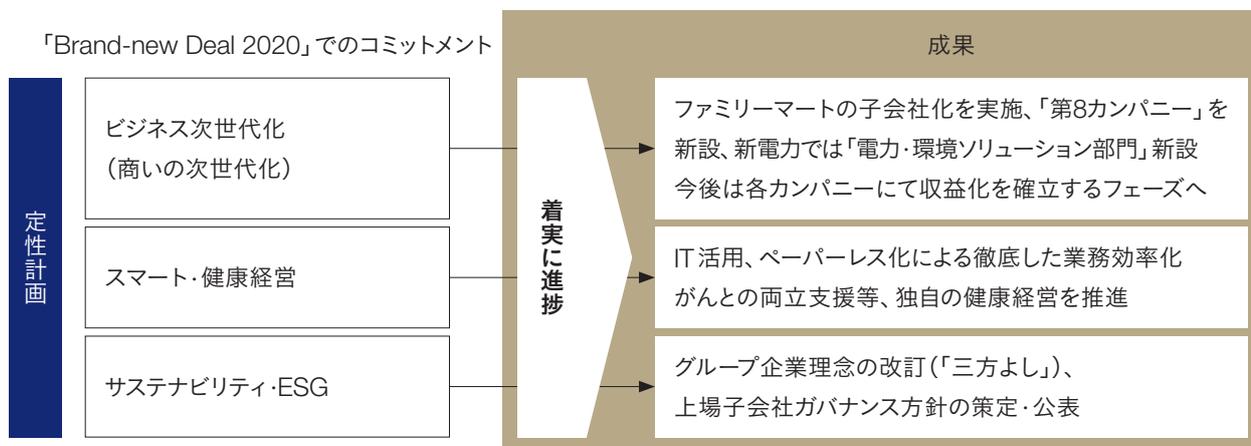
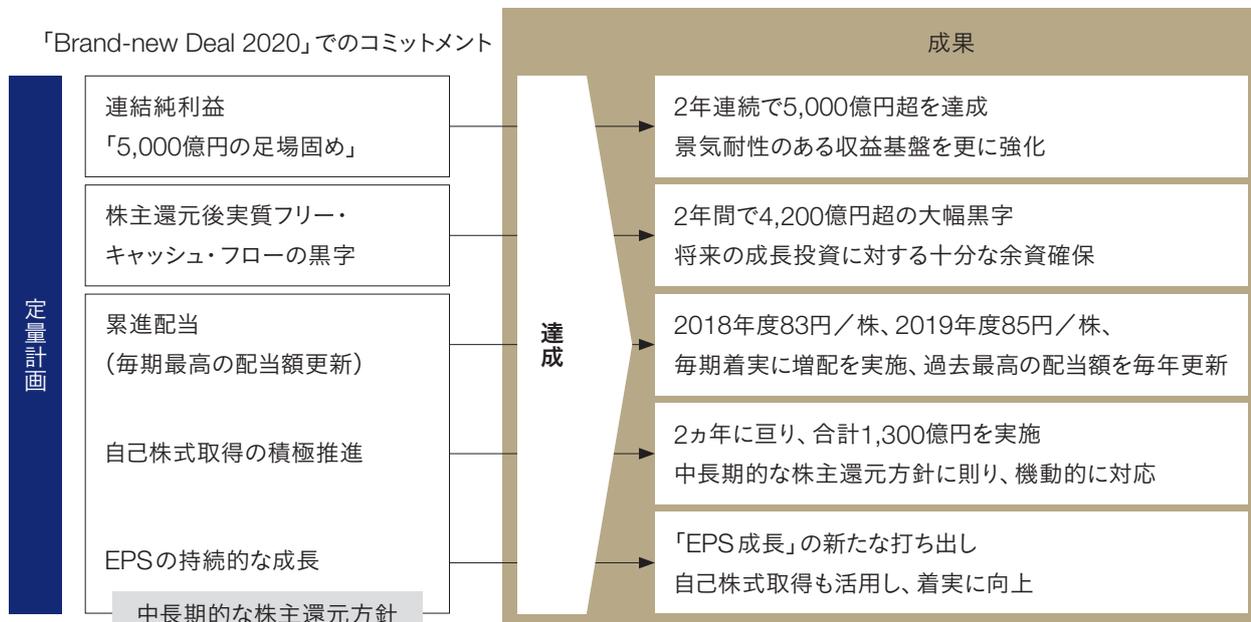
| 2015年度 | | | 2016年度 | | | 2017年度 | | | 2018年度 | | | 2019年度 | | |
|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|
| 株価 | PER | PBR |
| 1,466円 | 7.1倍 | 0.9倍 | 1,408円 | 6.4倍 | 1.0倍 | 1,843円 | 7.2倍 | 1.1倍 | 2,029円 | 6.7倍 | 1.1倍 | 2,242円 | 6.7倍 | 1.1倍 |

| | 過去6年間 | 過去7年間 | 過去8年間 | 過去9年間 | 過去10年間 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 131.9% | 156.8% | 235.3% | 265.6% | 297.7% |
| | 33.0% | 57.6% | 95.3% | 96.5% | 78.3% |
| | 25.2% | 40.6% | 44.7% | 40.2% | 45.7% |

2019年度 決算実績

「Brand-new Deal 2020」総括レビュー

中期経営計画「Brand-new Deal 2020」は、当初掲げた目標のうち、利益計画等の定量面は2018～2019年度の2年間ですべて前倒しで達成、定性面の諸施策も着実に進捗を遂げたことから完了。



2019年度 決算概況

- ▶ **連結純利益**は、期初にコミットした計画をクリアし、2年連続で5,000億円超となる、**5,013億円** [4年連続]
非資源分野の利益は、**3,783億円** [3年連続]
- ▶ 一過性損益を除いた**基礎収益**は、前期比約135億円増益の**約4,855億円** [5年連続]
- ▶ **事業会社損益**は、**4,452億円** [4年連続] 黒字会社比率は、88.6%と高水準を維持
- ▶ **実質営業キャッシュ・フロー**は、**6,020億円** [4年連続]
- ▶ **1株当たり連結純利益(EPS)**は、**335.58円** [4年連続]

[]内は、過去最高の連続更新年数



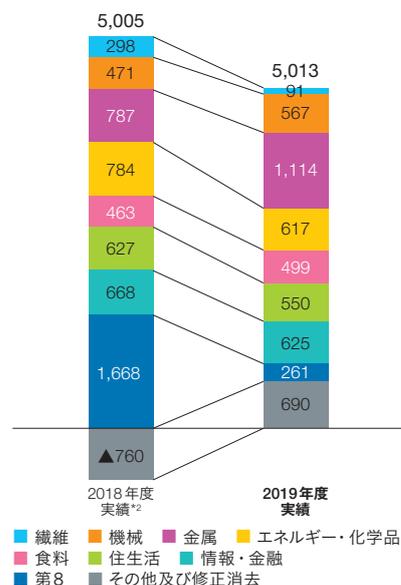
経営成績

| 単位：億円 | 2018年度実績 | 2019年度実績 | 増減 |
|------------------|----------|-----------|---------|
| 連結純利益 | 5,005 | * 5,013 | +8 |
| 一過性損益 | 285 | 160 | △125 |
| 基礎収益 | 約4,720 | * 約4,855 | 約+135 |
| 非資源 | 3,780 | * 3,783 | +3 |
| 資源 | 1,155 | 1,268 | +113 |
| その他 | 71 | ▲37 | △108 |
| 非資源比率*1 | 77% | 75% | 2pt低下 |
| 事業会社損益(含、海外現地法人) | 4,379 | * 4,452 | +73 |
| 黒字会社比率 | 90.0% | 88.6% | 1.5pt低下 |
| EPS | 324.07円 | * 335.58円 | +11.51円 |

*1 構成比は、合計から「その他」を除いた額を100%として算出しています。

セグメント別連結純利益

(億円)



*2 2019年7月1日付で第8カンパニーを新設したことに伴い、2018年度実績について、組替えて表示しています。

短期目標の達成

キャッシュ・フロー

キャッシュ・フロー

| 単位：億円 | 2018年度実績 | 2019年度実績 |
|------------------|----------|----------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 4,766 | * 8,781 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 2,011 | ▲2,488 |
| (フリー・キャッシュ・フロー) | (6,777) | (6,294) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | ▲5,383 | ▲5,755 |

実質的なフリー・キャッシュ・フロー

| 単位：億円 | 2018年度実績 | 2019年度実績 |
|-------------------------|----------|----------|
| 実質営業キャッシュ・フロー*1 | 5,150 | * 6,020 |
| 実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)*2 | ▲200 | ▲2,900 |
| 実質フリー・キャッシュ・フロー | 4,950 | 3,120 |

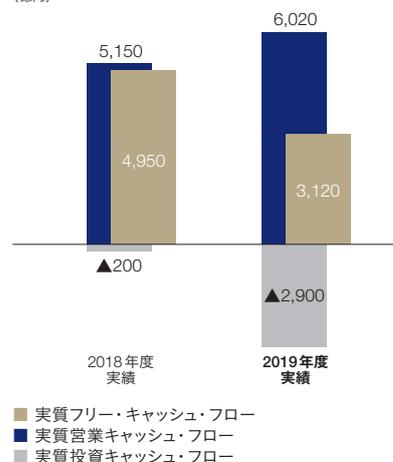
*1 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」(リース会計の影響除く)

*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

実質的なフリー・キャッシュ・フロー

(億円)



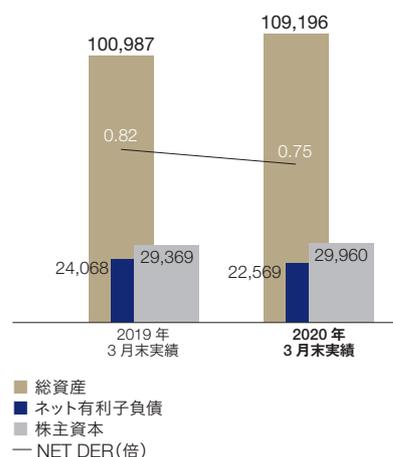
財政状態

| 単位：億円 | 2019年3月末実績 | 2020年3月末実績 | 増減 |
|----------|------------|------------|---------|
| 総資産 | 100,987 | * 109,196 | +8,209 |
| ネット有利子負債 | 24,068 | 22,569 | △1,499 |
| 株主資本 | 29,369 | * 29,960 | +590 |
| 株主資本比率 | 29.1% | 27.4% | 1.6pt低下 |
| NET DER | 0.82倍 | * 0.75倍 | 0.07改善 |
| ROE | 17.9% | 17.0% | 0.9pt低下 |

* 過去最高(NET DERは過去最良)

財政状態

(億円)



2020年度 経営計画

2020年度 経営計画の考え方

- ▶ 経営環境は激変。景気後退・世界同時不況に備える局面、新たな経営フェーズに
- ▶ 中期経営計画「Brand-new Deal 2020」は前倒しにて達成し、完了
- ▶ 2020年度は足元を固める1年として、単年度での経営計画として策定



基本方針

定性

原点回帰
「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底

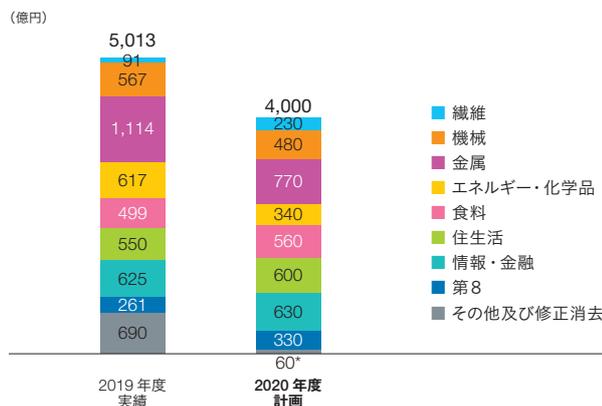
定量

- ▶ 連結純利益：4,000億円
- ▶ 1株当たり配当金：88円(累進配当継続)
- ▶ 「中長期的な株主還元方針*」の継続

* 2018年10月1日公表

定量計画

セグメント別連結純利益



単位：億円

| | 2019年度実績 | 2020年度計画 |
|-----|----------|----------|
| 非資源 | 3,783 | 3,840 |
| 資源 | 1,268 | 730 |
| その他 | ▲37 | ▲570* |

* バッファ▲500億円を含む

Brand-new Deal 2020

キャッシュ・フロー、財政状態、経営指標

| | 2018年度実績 | 2019年度実績 |
|--------------------------|----------|----------|
| 実質営業キャッシュ・フロー(億円) | 5,150 | 6,020 |
| ネット投資(億円) | ▲200 | ▲2,900 |
| 株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー(億円) | 3,000 | 1,230 |
| | 4,230 | |
| NET DER(倍) | 0.82 | 0.75 |
| 株主資本(兆円) | 2.9 | 3.0 |
| ROE(%) | 17.9 | 17.0 |

2020年度経営計画

2020年度重点施策

- 強みのある分野での
タイミングを捉えた戦略的投資と
着実な資産入替の実行
- A格維持を前提とした
B/Sマネジメント
- 高効率経営の継続



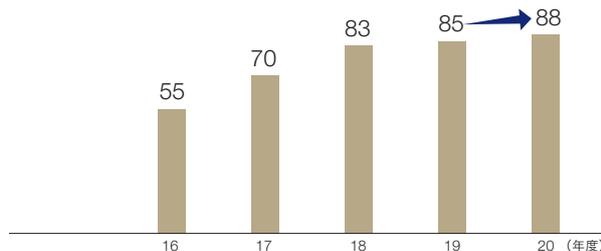
株主還元方針

配当

2020年度の1株当たり配当金は**88円**とし、
配当額、配当性向の更なる拡充を目指す

1株当たり配当金

(円)

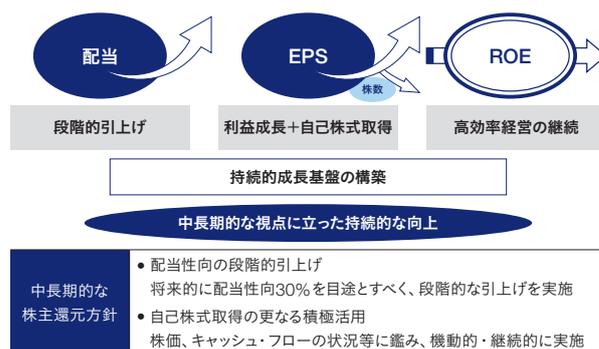


機動的・継続的な自己株式取得

自己株式取得

「中長期的な株主還元方針」に沿って、
機動的、継続的に実行

企業価値向上の考え方



短期目標の達成

ESG

- サステナビリティの源流ともいえる新グループ企業理念「三方よし」のもと、収益力の維持・向上を担保しつつ、持続的な企業価値向上に資する形で社会課題の解決を図る
- 具体的には、総合商社の特性を最大限に活かし、多岐にわたる商品・サービスの提供及び新規ビジネスの創出に加え、機動的な資産入替等により、環境ビジネスを拡大・積極推進

サステナビリティ上の重要課題と具体的施策

| 環境 (E) | 社会 (S) | ガバナンス (G) |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 石炭ビジネス取組方針の着実な遂行 プラスチックごみ問題を重要課題と認識。環境配慮素材の展開等ビジネス創出を推進 | <ul style="list-style-type: none"> 業務効率化による現場力強化、厳しくとも安心して仕事に集中できる環境整備に向けた独自の「働き方改革」を更に磨き、労働生産性の向上を追求 | <ul style="list-style-type: none"> 上場子会社を含めたグループベースでのガバナンス実効性の更なる向上 |

2018年度、2019年度実績及び2020年度計画の前提条件

| | 2018年度 実績 | 2019年度 実績 | 2020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 ^{*1} |
|----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--|
| 為替(円/US\$ 期中平均レート) | 110.56 | 109.16 | 105.00 | 約▲24億円(1円の円高) |
| 為替(円/US\$ 期末レート) | 110.99 | 108.83 | 105.00 | — |
| 金利(%)LIBOR 3M(ドル) | 2.50% | 2.04% | 1.00% | 約▲20億円(1%の金利上昇) |
| 原油(ブレント)価格(US\$/BBL) | 70.86 | 60.95 | 30 | ±6.1億円 |
| 鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン) | 71 ^{*2} | 95 ^{*2} | N.A. ^{*3} | ±12.3億円 |
| 強粘結炭(豪州積)価格(US\$/トン) | 202 ^{*2} | 164 ^{*2} | N.A. ^{*3} | ±2.2億円 |
| 一般炭(豪州積)価格(US\$/トン) | 106 ^{*2} | 71 ^{*2} | N.A. ^{*3} | |

^{*1} 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。

^{*2} 2018年度・2019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。

^{*3} 2020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いますが、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、開示を控えています。

新型コロナウイルスによる当社への影響と対応状況

新型コロナウイルスの当社業績や経営方針等への影響及び対応状況をご説明します。

Q.1 新型コロナウイルスの連結業績や経営戦略・ビジネスモデルに対する影響について、教えてください。

2020年度の連結業績(連結純利益)については、期初計画4,000億円を公表していますが、資源価格の下落等の影響を除く、新型コロナウイルスの直接的な影響として、約1割程度の減益インパクトを織り込んでいます。加えて、例年よりも更に200億円多い500億円の損失対応バッファを設定し、経営環境の不確実性に対する「備え」を十分に図った計画としています。

また、当社は、新型コロナウイルスが世界的に拡大する前から、対面業界の急速な構造変化やデジタル化への対応を

進め、既存のビジネスモデルを進化・変革するための取り組みを着実に推進してきました。新型コロナウイルスにより、購買方法や嗜好の変化、デジタルシフト等が急激に加速と言われていますが、お客様が求めるモノを調達し、お届けするという基本的な商流は変わりません。引続き、国や地域ごとの社会ニーズも十分に考慮しつつ、「マーケットインの発想」でお客様の視点に立った「商い」を実践していく方針です。

Q.2 新型コロナウイルスにより、ESGに対する意識に変化はありますか？

新型コロナウイルスの影響により事業活動が停滞する場合であっても、企業は急場しのぎの対応を行うのではなく、中長期的な視点に立って責任あるESG経営を堅持する必要があると考えています。

従来の気候変動や海洋プラスチックごみ汚染といった環境(E)関連の対策に加え、サプライチェーンや人権といった社会(S)関連の取組みも、新型コロナウイルス感染拡大を契機に改めて重視されています。2020年4月、当社は、創業より底流

に脈々と流れ続けてきた「三方よし」を新たなグループ企業理念として改訂しましたが、収益力の維持・向上を担保しつつ、多岐にわたる商品・サービスの提供及び新規ビジネスを創出すること等で、社会課題の解決を着実に図っていく方針です。そのためには、社会の価値観の変化を敏感に捉え、引き続きESGに資する取組みを積極的かつ継続的に行うことが重要であると考えています。

Q.3 新型コロナウイルスの環境下で事業を継続するために取組んだ事例はありますか？

生活消費分野に強みを持つ当社グループのビジネスは、日々の生活の基盤となる社会インフラを支えるものが多く、新型コロナウイルスの環境下でも企業活動を継続するために、様々な取組みを行っています。

例えば、当社の子会社で来店型の保険代理店大手である「ほけんの窓口」は、対面での保険相談に懸念を持たれているお客様に対応すべく、全国でオンライン上での保険相談を受け付ける体制を当社グループのリソースも活用して迅速に整備し、2020年7月よりその運用を開始しています。また、当社の関連会社で企業のデータ活用を支えるソフトウェア・

サービスを提供するウイングアーク1st(株)は、テレワークが急速に広まる中、在宅勤務時の障壁となる請求書の発行・発送業務を電子化する「請求書Web配信サービス」をグループ内外に積極的に展開し、導入先企業の感染リスクの防止、及び新型コロナウイルス環境下における働き方の変化に寄与しています。

当社グループは、こうした営業現場での改善や小さな取組みをコツコツと積み重ねていき、お客様や世間にも配慮した当社グループならではの、独自性の高い「商い」を実践していく考えです。



Q.4 働き方や今後の人材戦略の方向性に変化はありますか？

当社はこれまで、人材戦略を重要な経営戦略の一つと捉え、2013年度の「朝型勤務制度」の導入を皮切りに、社員の健康力の向上や働きがいのある職場環境の整備を進めることで「労働生産性の向上」に取り組んできました。

新型コロナウイルスの環境下、「働き方改革」という点で社員の意識も大きく変わってきています。また、在宅勤務の利便性の向上やオンラインサービスの活用が更に図られた

ことに加え、特に育児や介護等を抱える社員に向けた、仕事と家庭が両立しやすい職場環境の整備も加速しています。

今後は、コロナ禍で注目を集めた在宅勤務等のメリットのみならず、目に見えにくいデメリットについても現場からしっかりと意見を吸い上げ、現行の人事・業績制度も踏まえた多角的な分析や、デメリットの改善策等を十分に講じた上で、労働生産性の更なる向上に繋げていきたいと考えています。

Q.5 新型コロナウイルスの影響によるステークホルダーへの対応について教えてください。

当社は、新型コロナウイルスの感染が拡大し始めた2020年1月より「新型コロナウイルス対策本部」を立ち上げ、社員の安全確保を最優先に、在宅勤務の拡大や海外からの一時退避等を実施してきました。引続き、PCR検査の拡充や執務エリア等での遮蔽板設置等、社員が安心して働くことができる体制を整備しています。

その上で、生活消費分野に強みを持つ総合商社として、事業会社を含む現場でのお客様対応の責任を果たすと共に、各分野におけるサプライチェーンの維持を通じて社会生活の安定化に貢献するべく、感染拡大時においてもリスクを回避しつつ、重要業務を継続しています。

また、株主の皆様の感染防止の観点から、株主総会は規模を大幅に縮小し、当社役員のみでの開催となりましたが、招集通知に加えて、株主の皆様のご関心が高い事象をQ&Aにまとめた小冊子を同封することで、ご出席いただかなくても当社の状況について十分にご理解いただけるように努めました。

「2020年度 経営計画」の公表に際しては、従来通り、連結業績等の定量計画に加え、定性計画についてもポイントを絞った開示を実施し、新型コロナウイルスの環境下における当社の経営方針や重点施策の理解を図りました。引続き、市場からご評価をいただけるように積極的な「対話」を心掛け、更なる企業価値向上を図っていく考えです。

当社の新型コロナウイルス対策に対する社外取締役コメント

当社では、新型コロナウイルスの対応方針や感染防止策に関する情報共有が、社外取締役に對してもタイムリーになされています。私は当社の社外取締役として、医療に長年携わってきた経験や知識に基づき、より実践的な意見やアドバイスを行うように心掛けてきました。

当社では、感染が拡大し始めた2020年1月より、「新型コロナウイルス対策本部」が社内を設置され、対策本部長であるCAOの指揮の下、事業活動を継続する上で必要となる感染防止策の徹底や検査体制等の強化が図られており、医療現場のプロの視点から見ても、迅速かつ適切な処置がなされていると考えています。

新型コロナウイルス環境下における企業経営の舵取りには、感染リスクを縮減することと、事業活動への影響を最小限に抑えることの両立が求められますが、当社役職員が安心して仕事に集中できる環境を整備し維持することに向け、引続き、社内関係部署等との協働を通じ貢献していきたいと考えています。



社外取締役

川名 正敏

東京女子医科大学病院副院長等としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。2019年度はガバナンス・報酬委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化に貢献。また、健康経営やメディカルケア関連ビジネスの分野においては、専門知識を活かして数多くの有益な提言等を行っている。