



2016年度決算 2017年度決議 説明会

2017年5月9日 伊藤忠商事株式会社

Brand-new Deal 2017





ご挨拶

代表耳**郊**部安社長 岡藤正広

Brand-new Deal 2017

1.2016年度決算

- ①連結純利益 当社史上最高益の3,522億円(前期比47%増、1,118億円増益)。
- ②売上総利益 過去最高の1兆935億円。
- ③一過性を除いた基礎収益 約3,700億円、4,000億円に迫る過去最高益。
- ④事業会社の黒字会社率 過去最高の86.4%。連結対象の事業会社268社中73社が過去最高益を達成。
- ⑤黒字会社利益 過去最高益の3,574億円。事業会社の地道な経営改善が、着実に成果を上げている。
- <u>⑥実質営業キャッシュ・フロー</u> 過去最高の4,200億円。堅調なキャッシュ・フローを伴った史上最高益。収益基盤の拡大が 着実に進む手ごたえ。
- ⑦連結株主資本 過去最高水準の2兆4,019億円。
- ⑧株主資本比率 過去最高の29.6%。
 - 中期経営計画"Brand-new Deal 2017"で掲げた財務体質強化の指標の1つである<u>⑨ネットDER</u>の1倍への回復を1年前倒しで達成し、過去最も低水準の0.97倍。
- ⑩ROE 他商社に比べ高い水準である15.3%。

2. 2017年度計画、配当

- ・中期経営計画"Brand-new Deal 2012"、"Brand -new Deal 2014"で、いずれの年も期初計画を達成。 "Brand-new Deal 2017"では、更なる飛躍を期し、初年度は将来懸念を一掃。
- ・2016年度は期初計画を達成した上で、懸念を早めに払拭し、経営の低重心化を進めた。
- ・最終年度となる2017年度は、盤石な態勢のもと、連結純利益計画を4,000億円とした。 不透明な経営環境であるが、有言実行で、必ず達成する。
- ・2017年度の配当は、下限保証を引上げ、過去最高額の64円(前年比9円の増配)。 利益成長を、株主の皆さまと共に享受したい。





中期経営計画

Brand-new Deal 2017

進化する無数の使命、 成長 その先へ

Brand-new Deal 2017

8

3. 短期経営計画のサブタイトルに込めた想い

サブタイトルを、「進化する無数の使命、成長 その先へ」とした。

持続的な成長を追求と、時代が要請する「三方よし」の精神を、企業経営で実践することが当社の使命であると明確に位置付け、単なる利益争いではなく、成長の質や、働き方、これからの時代に求められる経営のあり方など、様々な面で商社新時代をリードし、総合的な観点から、持続的な企業価値の向上を目指していく、との意味を込める。

2017年度は、現中期経営計画"Brand-new Deal 2017"のゴールの年であると同時に、次期中期経営計画に繋がる重要な年。新たなステージでの当社のあるべき姿について、まさに全社一体となって検討を始めた。

様々なステークホールダーに耳を傾け、具体的な施策を、次期中期経営計画に盛り込んでいきたい。





2016年度決算 2017年度安康経営計画 説明会

<決算説明>

2017年5月9日 伊藤忠商事株式会社 代表取締役 常務城予役員 CFO 鉢村剛

Brand-new Deal 2017



2016年度 当社株主帰属当期條何益(連結係日益)



(単位:億円)

3

- 「当社株主帰属当期終可益」は、前期比1,118億円(47%)増益の3,522億円となり、史上最高益を達成。 円高の影響はあったものの、金属、食料、情報・通信及び化学品を中心に基礎収益が伸長し、売上総利益は過去最高となる1兆935億円。 その他、CITIC Limitedの利益貢献づいた、前期の一過性損失の反動等もあり、当社株主帰属当期終利益は前期比大幅増益。
- 当期の一過性損益(180億円程度の損失)を除い**に基礎収益**は、**3,700億円程度**はか、過**去最高益を達成**。
- ■「事業会社損益(海外現地法人を含む)」は3,286億円、「黒字会社比率」は86.4%となり、ともに過去最高を達成。
- 中期経営計画期間中の配当方針通り、**史上最高となる年間配当55円/株**を予定。 キャッシュ・フロー・コントロールと貝務体質の強化を着実ご進める中で、有利子負債返済を促進した。 また、2016年11月より**自己株式の取得(162億円)**を再開し、**株主還元の充実**を更に図る端緒を開いた。

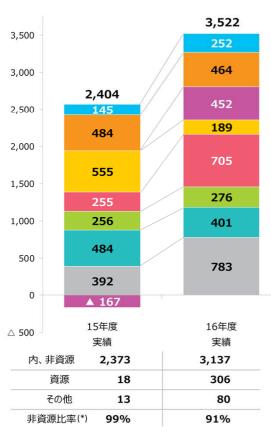
	15年度実績	16年度実績	増減	16年度 通期見通し (11/2公表)	達成率
当社株主帰属当期純利益	2,404	3,522	+ 1,118	3,500	101%
売上総利益	10,697	10,935	+ 238	10,800	101%
販売費及び一般管理費	▲ 8,355	▲ 8,018	+ 337	▲ 8,100	99%
固定資産に係る損益	▲ 1,551	▲ 167	+ 1,384	_	_
持分法による投資損益	1,477	1,852	+ 374	1,700	109%
法人所得税費用	▲ 464	▲ 1,253	△ 789	▲ 1,030	122%
(参考)					
一過性損益	▲ 750	▲ 180	+ 570		
基礎収益	約 3,150	約 3,700	+ 550	配当状況(1ホ	朱当たり)
事業会社損益(海外現地法人を含む)	1,660	3,286	+ 1,626	年間(予定)	55円(下限)
黒字会社比率	81.9%	86.4%	4.5pt 上昇	中間(実施済)	27.5円

- ①当社株主帰属当期純利益 3,522億円
- ②売上総利益 1兆935億円
- ③持分法による投資損益 1,852億円
- ④一過性損益を除いた基礎収益 3,700億円
- ⑤事業会社損益 3,286億円
- ⑥黒字会社比率 86.4%です。
- いずれも主要なP/L指標であり、業績の堅調さを示す過去最高値。
- ・「一過性損益」はネットで▲180億円の損失。(内訳は決算説明資料26ページに記載。) 3月末に国会を通過したタックスヘイブン税制の改正の影響、年度末の減損処理に伴う損失、その他個別案件に係る 引当て等により、第4四半期に▲500億円弱の損失を計上。
 - 一過性損失を除いた基礎収益は15年度3,150億円→16年度3,700億円と+550億円で過去最高。 年平均の為替レートが前年度比12円28銭円高となったことによる△140億円の税後インパクトを含み、 基礎収益力の拡大という意味では極めて力強い決算。
- ・連結対象の営業会社 268社中73社(27%)が過去最高益を達成。 20億円以下を稼ぐ中規模の事業会社が268社中200社(75%)占め、その貢献は合計で870億円。 当社の特徴である各分野に分散したポートフォリオが堅調な収益基盤を構成しており、「削る」「防ぐ」のきめ細かい ハンズオンの低重心経営を忠実に実行した成果。

セグメント別当社株主帰属当期解析は益







* 構成比ば合計」から「その他」を除いた値を100%として算出。

■ 繊維 (前期比: +107億円)

アパレル関連事業の販売不振はあったものの、経費削減を進めたことはかに、一過性損益 の改善等には対望益

機械 (前期比: △19億円)

船的市况低迷ことる採算悪化や自動車関連取りの減火さいた、船的関連これはる 一過性損失及び円高の影響等により、医療機器関連事業の売却益や持分法投資損益 の増加はあったものの、減益

■ 金属 (前期比: +619億円)

鉄鉱石・石炭価格の上昇はい、前期の豪州石炭事業はおる減損損失及び一部資産 売却に伴う損失の反動等により、円高の影響はあったものの、増益

エネルギー・化学品 (前期比: △366億円)

受明酒出金の減少及び前期における米国石油ガス開発事業からの撤退に伴う税金費用 減少の反動にから、タックスヘイブン税制でな正の影響による悪化等により、前期における 北海由田開発案件に係る減損損失の反動はあったものの、減益

■ 食料 (前期比: +450億円)

青果物関連事業における採算改善及び前期の減損員失の反動、並びに食品流通関連 事業における取引増かい採算改善があったことしかに、ユニー・ファミリーマート統合に伴う 当社持分変動による利益等により増益

■ 住生活 (前期比: +20億円)

欧州タイヤ関連事業における一過性損失の減少等により、前期における七米住宅資材 関連事業の売却益の反動、タックスヘイブン税制改正の影響による悪化及び海外パルプ 関連事業における市況低迷等による持分、法投資損益の減火力に、円高の影響は あったものの、増益

■ 情報・金融 (前期比: △83億円)

国内情解産業界連事業の取引増加等による増益はあったものの、前期における金融製連 事業の一過性利益の反動及びタックスヘイブン税制改正の影響による悪化等により減益

■ その他及び修正消去 (前期比:+391億円)

前第3四半期からのCITIC Limitedの持分法適用開始等により増益

4

①食料

Doleの経営改革が予定通り進み採算改善。日本アクセスは取引先別の採算管理の徹底等で最高益。 ユニー・ファミリーマートに係る取込損益の増加や昨年の減損の反動等もあり、前期比450億円増益の705億円。

②「その他及び修正消去」

CITIC関連収益は16年度から1年分の利益取込を開始し、224億円増益となる629億円。

3 余属

鉄鉱石・石炭価格の上昇に加え、昨年度の減損の反動により、前期比619億円増益の452億円。

④繊維、機械、エネルギー・化学品、住生活、情報・金融

各々一過性損失や反動等による増減が含まれるが、基礎収益ベースでは増収となっており、全社として過去最高の 3,522億円の達成に貢献。

⑤非資源・資源比率

資源価格の上昇と過年度の一過性損益の反動のため資源利益比率は9%。

資源分野の総資産の比率も10~15%で長年推移している。

当社はボラティリティの高い資源利益に依存せず、生活消費関連を中心とした景気変動リスクに強い経営基盤に立脚。



(単位:億円)

営業キャッシュ・フロー及びフリー・キャッシュ・フロー

営業取引収入の緊急は掛発等により、「営業キャッシュ・フロー」は、3,897億円のネット入金。 前年度まで3期1重続で達成していた4,000億円台に迫る水準となり、引続き潤沢な営業キャッシュ・フローを創出。 厳選投資により、「フリー・キャッシュ・フロー」は、3,084億円のネット入金。

実質的なフリー・キャッシュ・フロ・

営業キャッシュ・フローから連転資金等の増減を除いた「実質営業キャッシュ・フロー」は、4,200億円のネット入金となり、過去最高。 「実質プリー・キャッシュ・フロー」は、3,000億円のネット入金となり、中期経営計画においてコミットした毎期1,000億円以上黒字を達成。

16年度

キャッシュ・フロー	実績	実績	
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,194	3,897	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 5,573	▲ 813	
(フリー・キャッシュ・フロー)	(▲ 1,379)	(3,084)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	818	▲ 3,354	
実質的なフリー・キャッシュ・フロー	15年度 実績	16年度 実績	
実質営業キャッシュ・フロー(*1)	3,750	4,200	
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) ^(*2)	350	▲ 1,200	
実質フリー・キャッシュ・フロー	4,100	3,000	
株主還元(配当・自己株式取得)	▲ 750	▲ 990	
株主還元後 実質フリー・キャッシュ・フロー	3,350	2,010	



「営業CF」 - 「運転資金等の増減」 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収 「投資CF」+「非支配持分との資本取引」-「貸付金の増減」等 CITICへの出資材除く

5

①営業活動によるキャッシュ・フロー

機械、住生活で期末に運転資金が増加。

2013年度以降安定的に約4,000億円を稼ぐ。

運転資金を調整した実質営業キャッシュ・フローは過去最高となる4,200億円。

②実質フリー・キャッシュ・フロー

厳選された投資を行う方針の下、投資キャッシュ・フローは実質ベースで▲1,200億円。 計画を大きく上回る3,000億円の実質フリー・キャッシュ・フローを創出。

- ・中期経営計画では、毎年1,000億円以上の実質フリー・キャッシュ・フローを創出する計画。 2016年度においては想定以上の実質フリー・キャッシュ・フローが生じたことに伴い、約束通りの配当金を支払い、 一定の有利子負債を返済した後の余剰部分は、株主還元を更に充実したいと考え、新たに約300億円の自己株取得を 実施。
- ・株主還元額▲990億円と記載しているが、16年度の決算を踏まえ5月8日に実行した自己株取得は含まれない。 これを含めると16年度決算上は有利子負債(グロス)を2,500億円返済した上で、約1,300億円の株主還元を実施した こととなる。



(単位:億円)

- 財務体質の更なる強化を着実に実行し、主要指標は全て大幅に対善。
- ·「株主資本比率」は、前年度末比2.3ポイント上昇し、過去最高となる29.6%。
- ·「NET DER」は、前年度末比·期初公表見通し比ともご次善し、過去最小となる0.97倍。
- ·「ROE」は、前年度比4.9ポイント上昇の15.3%となり、中期経営計画におけるROE目標である13%以上を大きく上回る水準。
- 「総資産」は、エネルギー関連事業及びエネルギートレーディング取引において、当年度後半から期末にかけての油価が前年同期に比し上昇したことによる営業債権の増加は加え、ユニー・ファミルーマート関連の追加投資及び統合に係る投資の増加等により、為替の影響等はあったものの、前年度末比856億円増加の8兆1,220億円。

「ネット有利子負債」は、堅調な営業取らい又入と着実な資金回収によるフリー・キャッシュ・フローの大幅黒字確保により、借入金の返済を促進、前年度末比2,250億円減少の23/83,307億円。

「株主資本」は、当社株主ご開展する当期終時に必の積上げにより、配当金の支払及び為替の影響による減りいつに、自己株式の取得があったものの、前年度末比2,082億円曽1002兆4,019億円。



①ネット有利子負債 2兆3,307億円

力強いフリー・キャッシュ・フローの創出を背景に、更に手元現金の水準も下げることにより、有利子負債(グロス)を ▲約2,500億円減少させた。

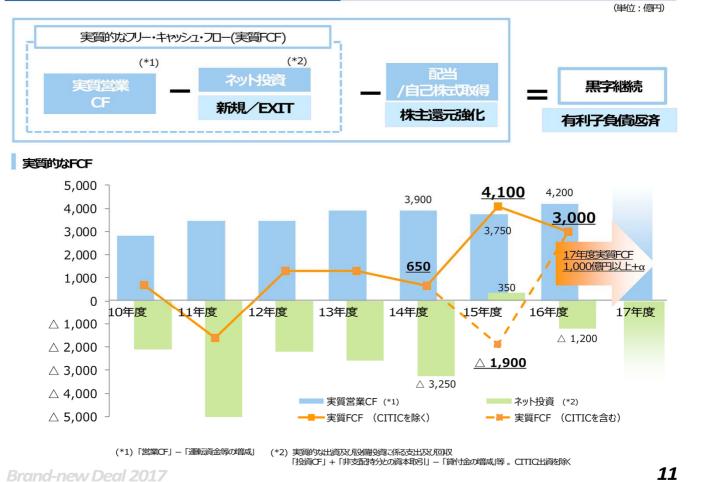
- ②株主資本は積み上がり、過去最高水準とほぼ同額の2兆4,019億円。 株主資本比率 過去最高の29.6%。
- ③NET DER CITIC投資を実行する直前の水準の1倍を下回り、過去最も低い水準の0.97倍となった。

4)ROE

一過性損失を計上した15年度の10.4%から大きく回復し、中期経営計画で示した13%以上を大きく上回る15.3%。 他社が追随できない水準と考える。

実質的なフリー・キャッシュ・フローの黒字継続





- ・実質的なフリー・キャッシュ・フローは、引続き堅調な営業キャッシュ・フローの創出と厳選された投資を実行する方針により、2017年度も力強い実質フリー・キャッシュ・フローの創出を想定。 「1,000億円以上+a」と表現している。
 - 配当等の株主還元を実施した後に「黒字を継続」し、DERの水準を測りながら有利子負債をコントロールする。
- ・自己株取得は、昨年同様に株主還元の選択肢の一つとして位置づけており、株主資本の充実や、有利子負債の返済、 DER・ROEとのバランス、株価水準等を総合的に考え、来期以降の中期経営計画につなげたい。





2016年度決算 2017年度安康將至當計画 説明会

<CITIC/CPグループ 協業の進歩代況>

2017年5月9日 伊藤忠商事株式会社 代表取締役 専務執行役員 CSO·CIO 岡本均

Brand-new Deal 2017



主な関係会社損益	15年度 実績	16年度 実績	17年度 計画
Orchid Alliance Holdings Limited *	404	629	600
C.P. Pokphand Co. Ltd.	50	49	**

■CITIC Medicalとの協業

- CITIC Medical傘下の病院を活用した一号案件として、7月初旬を目途に実施内容を固め、 合分会社を設立の上、9月初旬より開始予定。
- 一号案件でビジネスモデルを確立し、来年より中国全土、将来的にはアジア展開予定。

■中国富裕層向け越境ECビジネス事業の協業

- CITIC Ltdと共同で越境ECサイトを開発し、サイト運営会社を当社100%出資で設立。
- 17年度第2四半期以降の正式販売ご向けて、加工食品3,000点以上を用意して テスト販売中。正式販売開始後割順欠、化粧品やアパレル等の商品群を拡充予定。

■タイでの包材事業への参入

- 本事業で生産される高付加価値の包装資材の販売を通じて、CPグループとの取引を拡大。

■人材交流

- 17年3月から3社人材交流を開始し、5月にはじ京で2回目の3社合同研修を開催予定。24
- ①16年度のCITIC関連損益は629億円。 CITIC Limitedの年間決算に加え、PPA処理、金利負担等を追加し、更に不動産関連事業に係る売却益の一部を 認識した。
- ②17年度計画は、29億円減益の600億円。
 CITIC Limitedは17年度計画を開示していないが、 当社は6,000~8,000億円の基礎収益力に変わりないと見る
 一方、 足元の金利水準と人民元安の影響を反映させた。
- ③16年度のCPPの取込利益は49億円。 第4四半期にベトナム豚相場の下落はあったが、年度全体ではベトナム養豚事業が好調推移し、堅調な決算。
- ④CPPが17年度計画を開示をしていないことから、当社からの言及は控える。



主な関係会社損益	15年度 実績	16年度 実績	17年度 計画
Orchid Alliance Holdings Limited *	404	629	600
C.P. Pokphand Co. Ltd.	50	49	**

■CITIC Medicalとの協業

- CITIC Medical傘下の病院を活用した一号案件として、7月初旬を目途に実施内容を固め、 合分会社を設立の上、9月初旬より開始予定。
- 一号案件でビジネスモデルを確立し、来年より中国全土、将来的にはアジア展開予定。

■中国富裕層向け越境ECビジネス事業の協業

- CITIC Ltdと共同で越境ECサイトを開発し、サイト運営会社を当社100%出資で設立。
- 17年度第2四半期以降の正式販売ご向けて、加工食品3,000点以上を用意して テスト販売中。正式販売開始後割順欠、化粧品やアパレル等の商品書を拡充予定。

■タイでの包材事業への参入

- 本事業で生産される高付かい価値の包装資材の販売を通じて、CPグループとの取引を拡大。

■人材交流

17年3月から3社人材交流を開始し、5月にはじ京で2回目の3社合同研修を開催予定。

①CITIC Medical

- ・FSを通じて、医療機材の集中購買、ランドリーなど幅広い分野で病院周辺ビジネスを手掛けると共に、透析などの専門事業を行う事で合意。
- ・CITIC Medical傘下の病院への経営管理サービスを第一号案件とする予定。 7月初旬には実施内容を固め、9月にCITIC Medicalと合弁会社を設立し、本格的に事業展開する予定。
- ・CITICグループとの連携を強め、一号案件で確立した病院ビジネスを、来年より中国全土、将来的にはアジアへの展開を計画。

②中国人富裕層向け越境ECビジネス事業

- ・新たな越境ECビジネスとして、CITIC Limitedと共同で越境ECサイトを開発。サイト運営会社として当社100%出資会社を 設立。
- ・加工食品を3,000点以上用意し、正式販売開始後は化粧品、アパレルへと商品群を拡充。 日本品の高品質・安全・安心だけでなく日本各地の強い小売りと提携し、地方色豊かで特徴のある商品を展開することで 既存ECサイトとの差別化を図る。スタートとして関西は阪急百貨店、九州はJR博多シティと提携した。今後は沖縄、北海道、 東北、四国等へ提携先を拡大予定。
- ③凸版印刷と共に軟包材の製造・販売においてタイ国内トップクラスのTPNグループと資本業務提携を締結
- ・TPN Food Packaging株式の10.7%を取得し、タイの軟包材市場に参入。事業計画の進捗を見ながら、将来的には 凸版印刷と共同で経営権を取得する計画。
- ・既にCPグループとは各種食品包材で取引を開始しているが、本投資により高機能性包材の製造能力を「質」・「量」共に 飛躍的に高める事で、CPグループがタイで展開する7elevenや海外輸出で急増している需要の全面的な取込みが可能。
- ④長期的な関係強化を図るため現場段階の人材交流もスタートしました。
- ・3社中堅社員を選抜し本年3月から逐次勤務を開始。5月に北京で2回目の3社合同研修を開催予定。
- ⑤両社グループとのトレードも着実に増加。

CITIC・CPとの戦略的資本・業務提携は、長期的な視点での取り組みであり、短期的な成果を焦るあまり失敗のないよう、 慎重に優良案件の選別・推進する。





www.itochu.co.jp/