

2018-2020年度

中期経営計画説明資料

伊藤忠商事株式会社

2018年5月2日



ひとりの商人、無数の使命

(見直しに関する注意事項)

本資料に記載されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見直しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

Brand-new Deal 2017 総括レビュー

Brand-new Deal 2017 総括レビュー	p.3
セグメント別連結純利益・基礎収益力	p.4
B/S・キャッシュフロー	p.5
投資実績	p.6

Brand-new Deal 2020 いざ、次世代商人へ

Brand-new Deal 2020 ステートメント	p.8
目指す姿	p.9
基本方針	p.10
次世代ビジネス推進方針	p.11
投資方針	p.12
株主還元方針	p.13
2018年度 定量計画	p.14
2018年度 前提条件	p.15
サステナビリティ上の重要課題	p.16

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。

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FCFは每期1,000億円超を達成、格付も全てA格以上を取得。
- 新規投資を厳選、実質的な営業CFとEXITによるキャッシュインの範囲内で実行。

株価 株主還元

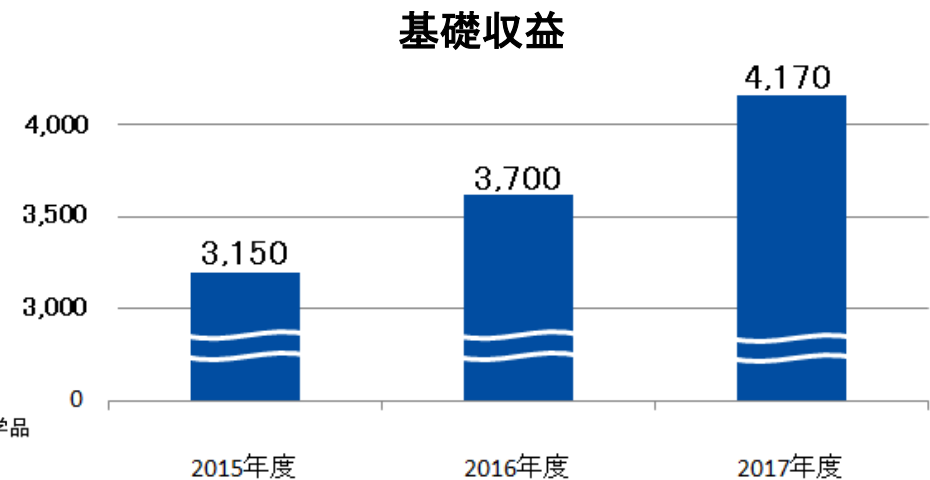
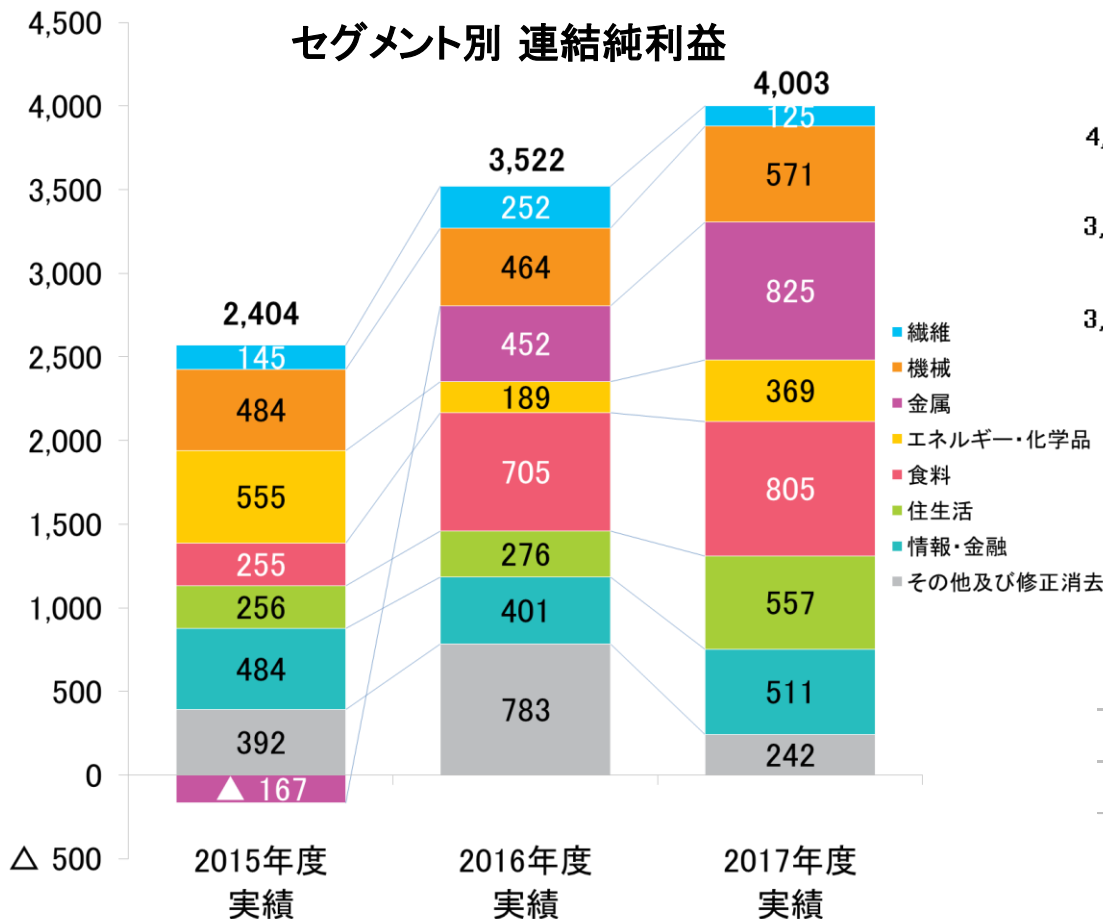
- 株価は上場来最高値を更新、時価総額も初の3兆円台に到達。
- 配当は「業績連動・累進型」を継続し、2017年度に当社史上最高の70円を下限保証。
- 機動的な自己株式の取得を行い、株主還元策の拡充を実施。

働き方改革 企業統治

- 働き方改革は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1/3以上とし、「モニタリング重視型」取締役会へ移行。

(単位: 億円)

- 2016年度、2017年度共に史上最高益を更新。2017年度は4,003億円を達成。
Brand-new Deal 2017 基本方針である「4,000億円に向けた収益基盤構築」を実現。
- 既存事業の磨きと「削る」を着実に実行し、2017年度基礎収益は4,100億円を超える水準に到達。



非資源・資源利益

	2015年度	2016年度	2017年度
内、非資源	2,373	3,137	3,310
資源	18	306	823
その他	13	80	▲ 130
非資源比率(*)	99%	91%	80%

(*) 構成比は「合計」から「その他」を除いた値を100%として算出。

- 当初計画を上回るキャッシュ創出力・規律ある投資方針により、実質的なFCFは大幅黒字を達成。
- 「財務体質強化」を着実に実践し、NET DER は0.87倍を実現。
格付も全てA格以上 (Moody's: A格へ格上げ、他3社: ポジティブ) を取得。
- 高い資本効率を継続し、株主資本の拡充を行いつつ、2017年度はROE 15.8%に伸長。

B/S	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%

キャッシュフロー	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CF」－「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CF」＋「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

- 新規投資は規律ある投資方針に基づき、非資源分野に重点配分。ユニー・ファミリーマートHDの買増し等、既存の磨きを推進。
- EXITについては、PrimeSourceやブラジル鉄鉱石事業(旧NAMISA)の統合等、着実な資金回収を実行。

	2015年度	2016年度	2017年度	3年累計
◆ ファミリーマート追加取得 ◆ 波司登(ボストン)新規取得 ◆ プリマハム増資引受 ◆ Metsa Fibre増産融資 他		◆ ユニー・ファミリーマートHD追加取得 ◆ Metsa Fibre増資・融資引受 ◆ 独Butendiek洋上風力発電事業 他	◆ ユニー・ファミリーマートHD 追加取得 ◆ パナマ自動車ディストリビューター事業 ◆ Alta Forest Products 新規取得 ◆ 不二製油グループ本社 追加取得 他	
非資源	約1,950	約1,800	約3,100	約6,850
◆ 金属・エネルギー資源設備投資 ◆ BTCパイプライン事業追加取得 他		◆ 金属・エネルギー資源設備投資 他	◆ イラクWest Qurna 1 油田権益取得 ◆ 金属・エネルギー資源設備投資 他	
資源	約500	約350	約850	約1,700
新規投資合計	約2,450	約2,150	約3,950	約8,550
EXIT	約▲2,800	約▲950	約▲1,100	約▲4,850
ネット投資(除くCITICへの出資)	約▲350	約1,200	約2,850	約3,700
◆ CITIC Limitedへの出資	約6,000			
ネット投資(含むCITICへの出資)	約5,650			

中期経営計画

Brand-new Deal 2020

いざ、次世代商人へ



Brand-new Deal 2020 ステートメント

いざ、次世代商人へ

いま、伊藤忠は創業160年の歴史の中で「第二の創業」ともいうべき局面を迎えようとしています。次々と起こる技術革新。人々の価値観と生活環境の変化。私たち伊藤忠商事は渦巻く時代の潮流に感覚を研ぎ澄ませ、新技術を大胆に取込み、総合商社の新たな形へと進化・変貌を遂げてまいります。



= 次世代商人

人々の豊かな営みに根ざした“身近な商人”



次世代“商い”

新技術や新しいパートナーとの取組み
によってビジネスモデルを進化

次世代“働き方”

改革を深化させ、一人ひとりの社員が
より高い生産性と品質で付加価値を創出



新時代“三方よし”による持続的成長

※三方よし…近江商人の経営哲学のひとつ「売り手よし、買い手よし、世間よし」を示しており、初代伊藤忠兵衛より脈々と受け継がれている精神



商いの次世代化

- ・ 全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HD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

- ・ 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

- ・ 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

全ての領域において新技術を取込み、「稼ぐ・削る・防ぐ」を進化



商いの次世代化

生活消費分野 バリューチェーンの価値向上



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



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

異業種・ベンチャー企業とのオープンな連携

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CF」-「ネット投資」-「配当・自己株式取得」

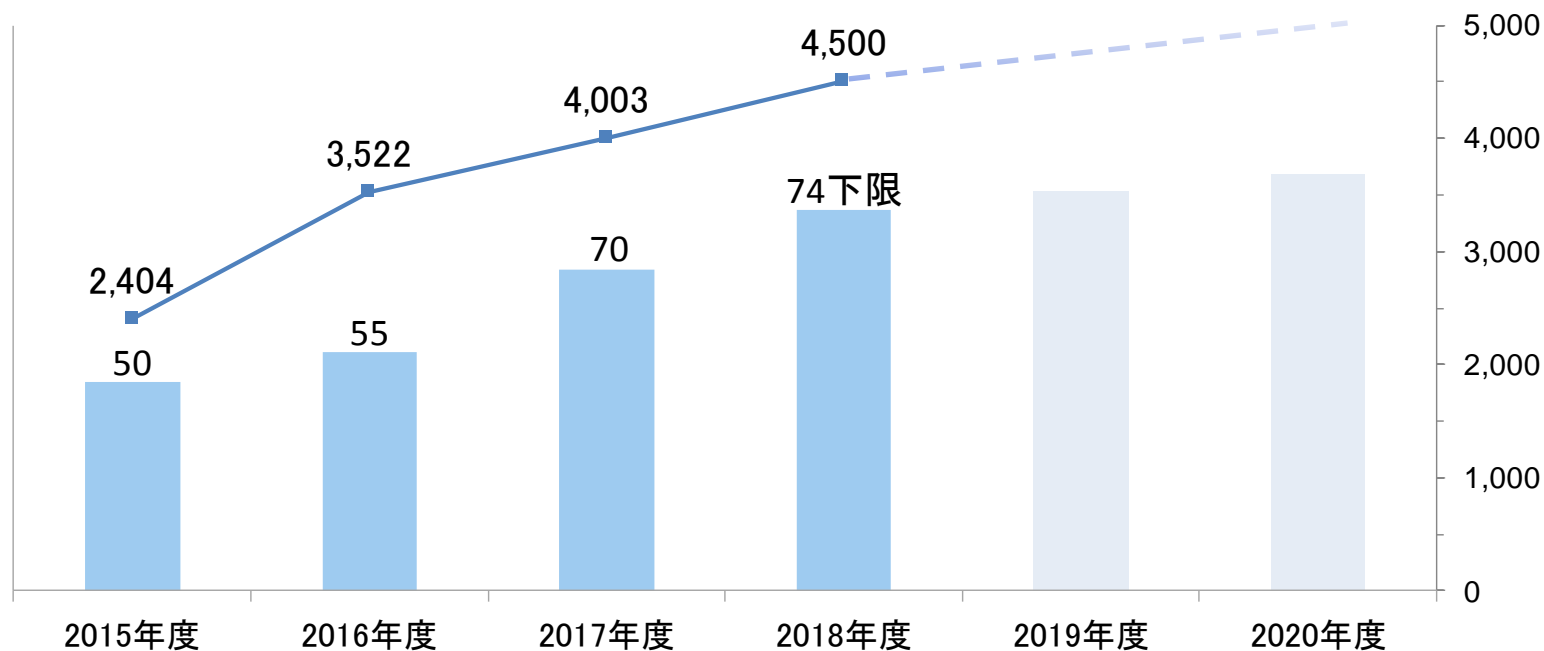
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度イメージ
a 実質営業キャッシュフロー	3,750	4,200	4,600	* 5,000程度
b ネット投資	350	▲ 1,200	▲ 2,850	
a+b 実質的なフリー・キャッシュフロー	4,100	3,000	1,750	1,200以上
c 配当	▲ 750	▲ 830	▲ 930	* ▲ 1,200程度
c 自己株式取得	-	▲ 160	▲ 280	機動的に実施
a+b-c 株主還元後 実質フリー・キャッシュフロー	3,350	2,010	540	黒字継続

*: 史上最高

■ Brand-new Deal 2020における配当方針は、現行の「業績連動・累進型^(注)」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、每期、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。

(注) 当社株主帰属当期純利益が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 (円) ■ 当社株主帰属当期純利益 (億円)



2018年度 定量計画



(単位: 億円)

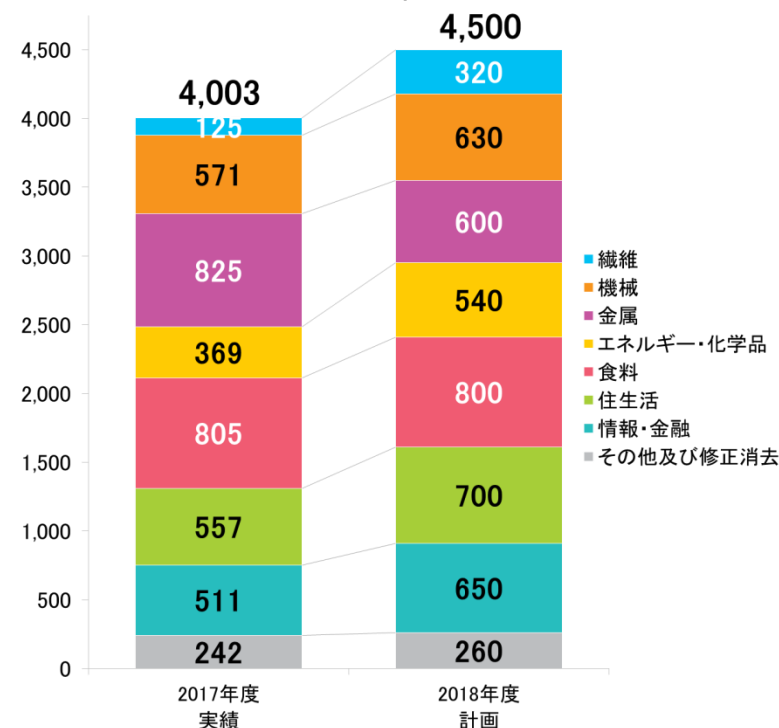
- 連結純利益は、引続き着実な基礎収益の成長を見込み、当社史上最高の4,500億円達成を目指します。
- 規律ある成長投資と高い資本効率の維持を実現するための財務戦略を継続します。

	2017年度 実績	2018年度 計画	増減
当社株主帰属 当期純利益	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

	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

*: 史上最高

セグメント別連結純利益



非資源・資源利益

	2017年度実績	2018年度計画
内、非資源	3,310	* 4,140
資源	823	710
その他	▲ 130	▲ 350
非資源比率(※)	80%	85%

(※) 構成比は「合計」から「その他」を除いた値を100%として算出。

2018年度 前提条件



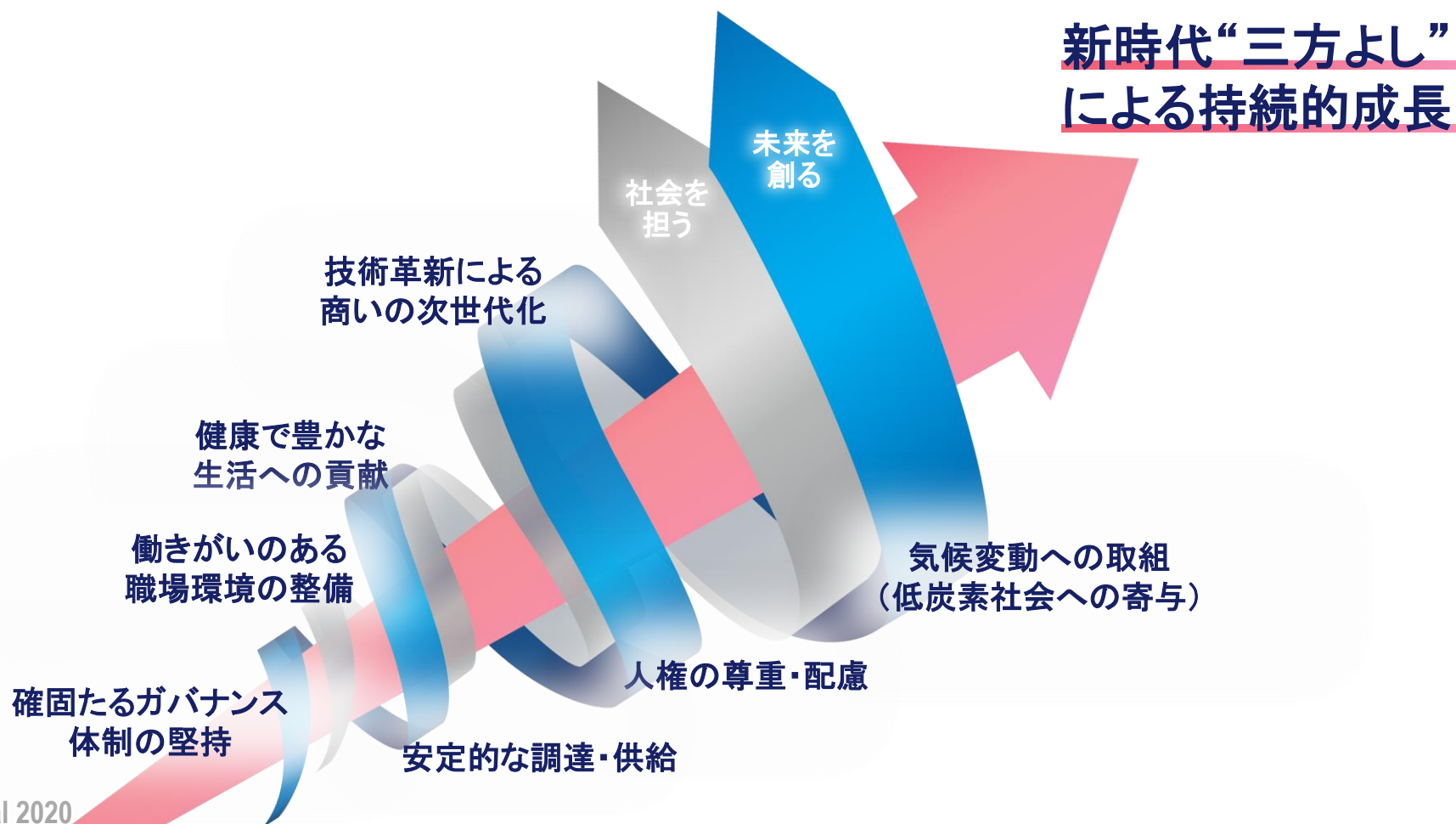
	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 計画	(参考) 市況変動が当社株主帰属 当期純利益に与えるインパクト
為替(円 / US\$ 期中平均レート)	108.37	111.30	105	約▲23億円 (1円の円高)
為替(円 / US\$ 期末レート)	112.19	106.24	105	-
金利(%) TIBOR 3M(¥)	0.061%	0.062%	0.10%	約▲40億円 (1%の金利上昇)
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	49.88	57.85	55	±4.0億円
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/ト)	66*	68*	N.A.**	±12.7億円
強粘結炭(豪州積)価格(US\$/ト)	165*	204*	N.A.**	±3.5億円
一般炭(豪州積)価格(US\$/ト)	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致します。)

* 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るため、開示を控えております。

2018年4月、伊藤忠商事は環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点を取り入れたサステナビリティ上の重要課題を特定しました。これらの重要課題に本業を通して取組むことは、Brand-new Deal 2020の目指す「新時代“三方よし”による持続的成長」に通じています。



いざ、次世代商人へ