

**2017年度 決算  
2018-2020年度 中期経営計画  
説明会**

伊藤忠商事株式会社

2018年5月8日



ひとりの商人、無数の使命

# ご挨拶

## 代表取締役会長CEO 岡藤正広

足元の世界経済は加速し、予想をはるかに上回る成長率となっている。  
しかしながら我々はこんな時こそ、決して好景気に浮かれることなく、懸念案件処理を前倒しで  
実行するなど、2018年度以降の布石を打っていくことが大切であるという考えのもと、  
2017年度の決算に臨んだ。

定量面以外にも様々な施策を講じてきた。  
私から、経営の成果という観点に立ち、「2017年度の達成事項とBrand-new Deal2017の総括」、  
「働き方改革」、「株価」、の3点について申し上げます。

- 2017年度連結純利益： 4,003億円(2年連続で最高益更新)
  - 売上総利益、営業利益、持分法投資損益： 過去最高
  - 基礎収益： 4,170億円(2年連続で過去最高)
  - 事業会社の収益貢献
    - ・事業会社損益： 3,923億円
    - ・黒字比率： 91.0%
    - ・黒字会社利益： 4,529億円
    - ・史上最高益： 全300社中 85社
- } 2年連続で過去最高
- 単体営業利益黒字

### 「2017年度の達成事項とBrand-new Deal 2017の総括」

2017年度の連結純利益は、2016年度を約500億円上回る、過去最高の4,003億円。売上総利益、営業利益、持分法投資損益も過去最高を更新。

Brand-new Deal 2017では、基本方針として「4,000億円に向けた収益基盤構築」と「財務体質強化」の2つを掲げた。

1つ目の目標達成のために、資源価格に左右されない収益体質を作り上げてきた。

その結果、2015年度には他商社が資源価格の下落に伴い大規模な減損計上を余儀なくされる中、連結純利益で商社No.1の座を獲得。2016年度は非資源分野の着実な利益伸長により史上最高益の3,522億円を達成。最終年度となる2017年度は、予算4,000億円を達成して史上最高益の連続更新を実現し、この目標は名実ともに達成できた。

事業会社の収益は2016年度に引き続き大きく飛躍し、史上最高益の連続更新に大きく貢献。事業会社損益は3,923億円、黒字比率は91%、黒字会社利益は4,529億円と、いずれも史上最高の連続更新を達成。

- 実質的なフリーキャッシュフロー： 1,750億円
- 株主資本、株主資本比率： 過去最高を更新
- ROE： 15.8% (商社業界トップ水準)
- NET DER： 0.87倍 (過去最小)
- ムーディーズA格取得 (20年ぶり)
- 働き方改革・健康経営の先進企業として受賞多数

実質的なフリーキャッシュフローは、対外コミットしている「1,000億円以上」となる1,750億円を確保。

財務健全性を示す指標であるNET DERは、過去、最も良好な0.87倍となり、株主資本、株主資本比率は過去最高を更新し、2つ目の基本方針である「財務体質強化」も十分に達成。

その結果、20年ぶりにムーディーズのA格を取得できたのも、Brand-new Deal 2017の大きな達成事項。

2012年度	「誠実な企業」賞 2013優秀賞（インテグレックス社）
2014年度	「HRアワード2014」企業人事部門 最優秀賞（アイ・キュー社） 「誠実な企業」賞 2015最優秀賞（インテグレックス社） DBJ健康経営格付総合商社初の最高ランク（日本政策投資銀行）
2015年度	なでしこ銘柄（経済産業省・東京証券取引所） 地球環境大賞 奨励賞（フジサンケイグループ） 新・ダイバーシティ経営企業100選（経済産業省） 健康経営銘柄 2016選定（経済産業省・東京証券取引所）
2016年度	「プラチナくるみん」認定（厚生労働省） 健康経営銘柄 2017選定（経済産業省・東京証券取引所） 働きやすく生産性の高い企業表彰 奨励賞（厚生労働省）
2017年度	ベストプラクティス企業（ホワイト企業）（東京労働局） 均等・両立推進企業表彰 厚労大臣優良賞 ファミリー・フレンドリー企業部門 がん対策推進企業アクション推進パートナー表彰 厚生労働大臣賞 がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰 優良賞（東京都）

## 「働き方改革」

働き方改革の先進企業として、産業界に先駆けて導入した朝型勤務に加え、「がん・長期疾病との両立支援策」、「脱・スーツデー」などを導入し、社員の生産性向上を図ってきた。

その結果、厚生労働省などから多数の表彰を受けた。

朝日新聞／学情	
	総合順位
<b>伊藤忠</b>	<b>5位</b>
三菱	53位
三井	74位
住友	80位
丸紅	163位

読売新聞／ダイヤモンド	
	総合順位
三井	1位
三菱	2位
<b>伊藤忠</b>	<b>3位</b>
住友	5位
丸紅	17位

日経ビジネス／楽天	
	総合順位
<b>伊藤忠</b>	<b>2位</b>
三井	31位
三菱	34位
住友	47位
丸紅	56位

日経新聞／キャリアス	
	総合順位
<b>伊藤忠</b>	<b>2位</b>
三菱	6位
三井	12位
丸紅	29位
住友	30位

日経新聞／マイナビ	
	総合順位
<b>伊藤忠</b>	<b>9位</b>
住友	51位
三菱	54位
三井	60位
丸紅	120位

東洋経済／文化放送	
	総合順位
<b>伊藤忠</b>	<b>19位</b>
三井	67位
三菱	70位
住友	99位
丸紅	104位

最新の就職ランキングでは、多くのランキングで商社トップとなると同時に、全業種の総合順位でも上位が定着。

収益面の拡大のみならず、当社の取組みが学生に好意的に受け止められていると考える。

※2017年4月3日の終値を1.0として算出



## 「株価」

2017年度初日である4月3日の伊藤忠の株価終値は1,569円であったが、その後順調に上昇、11月に2,000円台に入り、1月15日には史上最高値の2,254円を付けた。

3月30日の終値は2066.5円で、その後も上昇を続け、4月末日の終値は2,194円。約1年間で実に1.4倍以上に伸びた。

他商社が資源価格上昇の影響で幾度となく決算見通しを上方修正する中でも、伊藤忠の株価伸長率が最も高かったのは、資源価格に頼ることなくしっかりと利益を出している我々の実力と信頼性を、市場が評価したものだとする。

# 株価上昇率(2010年4月以降、1年ごと)



	伊藤忠	A社	B社	C社	D社
	期初 → 期末	期初 → 期末	期初 → 期末	期初 → 期末	期初 → 期末
2010年度	829  871 +5%	2,479  2,309 △7%	1,587  1,491 △6%	1,083  1,189 +10%	586  599 +2%
2011年度	871  903 +4%	2,309  1,920 △17%	1,491  1,357 △9%	1,189  1,196 +1%	599  597 △0%
2012年度	903  1,131 +25%	1,920  1,743 △9%	1,357  1,313 △3%	1,196  1,178 △2%	597  703 +18%
2013年度	1,131  1,206 +7%	1,743  1,916 +10%	1,313  1,459 +11%	1,178  1,313 +11%	703  693 △1%
2014年度	1,206  1,301.5 +8%	1,916  2,420.5 +26%	1,459  1,612 +10%	1,313  1,285.5 △2%	693  696 +0%
2015年度	1,301.5  1,386 +6%	2,420.5  1,906 △21%	1,612  1,295 △20%	1,285.5  1,118.5 △13%	696  570 △18%
2016年度	1,386  1,580 +14%	1,906  2,405.5 +26%	1,295  1,612.5 +25%	1,118.5  1,497.5 +34%	570  685.5 +20%
2017年度	1,580  2,066.5 +31%	2,405.5  2,862 +19%	1,612.5  1,822.5 +13%	1,497.5  1,791 +20%	685.5  769.9 +12%
中計期間中 (2015~2017)	+59%	+18%	+13%	+39%	+11%

2010年4月以降の一年ごとの株価上昇率では、他商社は年度によって上がったり下がったりしているのに対し、伊藤忠の株価は毎年上昇。

Brand-new Deal 2017の3年間では、2015年度期初の1,301.5円から2,066.5円まで1.5倍以上となった。

2018年度に入っても株価は上昇を続けており、時価総額は3.6兆円を超え4兆円に近付きつつある。

2017年度の配当は、史上最高であった2016年度より更に15円上乗せした一株当たり70円とし、株主の期待にも充分応えることができた。



■ 2018年度連結純利益： 4,500億円（3年連続で最高益更新）

■ 1株当たりの配当金

- ・2017年度： 年70円（期初公表64円より6円上乘せ）
- ・2018年度： 年74円（史上最高、4円更に増額）

2018年度の連結純利益の予算は、当社史上最高益であった2017年度を更に500億円上回る、4,500億円。

従来のビジネスを拡大・進化させて着実に稼ぐのと同時に、次世代ビジネスを積極的に推進させ、ビジネスモデルを進化させていく。また、働き方改革の深化により、社員の生産性と質の向上も図る。その結果、最高益を3年連続更新し、その成果を株主の皆様、社会、社員と共有し、質と量の両面を追求していく考え。

2017年度の配当は、昨年12月20日の公表通り「年70円」を予定。これは当期連結純利益4,000億円とした場合に配当フォーミュラから計算される「年64円」より6円上乘せした配当額。

2018年度の配当は、2017年度より更に4円を増額した、当社史上最高となる「年74円」を予定。

# 2017年度決算

代表取締役 専務取締役 CFO  
鉢村 剛



# 2017年度 決算説明資料

2018年5月2日  
伊藤忠商事株式会社

(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。

- 「当社株主帰属当期純利益」は、前期比**481億円（14%）増益**の**4,003億円**となり、**2年連続で過去最高益を更新**。生活資材、食料、情報・通信、金属を中心に基礎収益が伸長、一過性損失の影響があった繊維を除き、全セグメントで前期比増益。非資源分野の利益は、前期比**173億円増益**の**3,310億円**となり、**過去最高益を達成**。
- 当期の一過性損益（165億円程度の損失）を除いた「**基礎収益**」は、**4,170億円程度**となり、**2年連続で過去最高益を更新**。
- 「**事業会社損益（含、海外現地法人）**」は**3,923億円**、「**黒字会社比率**」は**91.0%**となり、ともに**過去最高を達成**。
- 営業キャッシュ・フローから運転資金等の増減を除いた「**実質営業キャッシュ・フロー**」は**4,600億円**となり、**過去最高を達成**。
- 株主資本比率**は**30.8%**と過去最高、**NET DER**は**0.87倍**と過去最小となり、**ROE**は**期初計画通りの15.8%**となった。

	16年度実績	17年度実績	増減	17年度 通期見通し (2/2公表)	達成率
当社株主帰属当期純利益	3,522	* 4,003	+ 481	4,000	100%
売上総利益	10,935	* 12,104	+ 1,170	12,300	98%
販売費及び一般管理費	▲ 8,018	▲ 8,903	△ 884	▲ 9,210	97%
有価証券損益	321	71	△ 251	-	-
固定資産に係る損益	▲ 167	▲ 296	△ 129	-	-
持分法による投資損益	1,852	* 2,162	+ 311	1,900	114%
法人所得税費用	▲ 1,253	▲ 1,061	+ 191	▲ 1,030	103%
(参考)					
一過性損益	▲ 180	▲ 165	+ 15	配当状況（1株当たり）	
基礎収益	約 3,700	* 約 4,170	+ 470	年間(予定)	70円
事業会社損益（含、海外現地法人）	3,286	* 3,923	+ 636	中間(実施済)	32円
黒字会社比率	86.4%	* 91.0%	4.6pt 上昇		

Brand-new Deal 2017

\*：過去最高

3

当社株主帰属当期純利益：2年連続で過去最高益を更新し、4,003億円。

基礎収益：4,170億円と、着実に営業力を強めている。

事業会社損益：3,923億円。黒字会社比率91%は特筆すべき点。

実質営業キャッシュ・フロー：4,600億円と史上最高益を達成。

株主資本比率：30.8%と過去最高。

NET DER：0.87倍と過去最少。

ROE：国際スタンダードに資する15.8%という高い水準を達成。

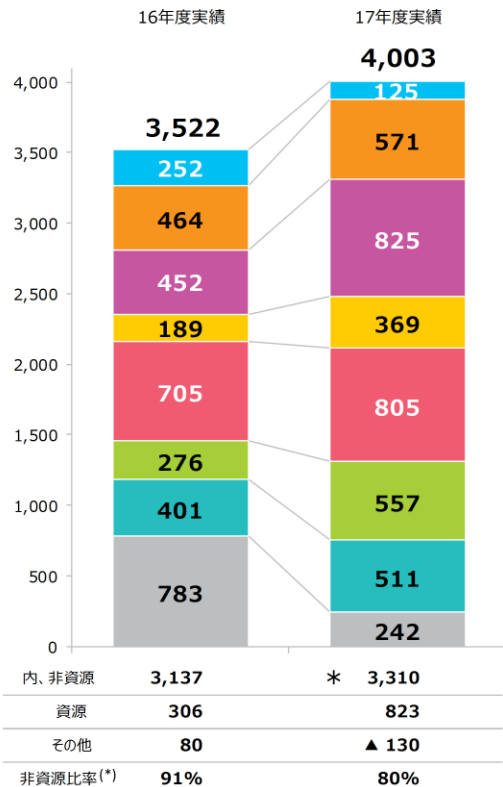
配当：17年度は過去最高の年間70円配当を予定。

売上総利益：ヤナセ及びタキロンシーアイの子会社化、IMEA(豪州資源事業)の単価上昇により増益。

販売費及び一般管理費：ヤナセ及びタキロンシーアイの子会社化により増加。

持分法投資損益：前期比+311億円。食料、住生活、情報・金融分野の事業会社が堅調。

一過性損益：1-3Qでは+535億円、4Qに▲700億円を処理し、通年で▲165億円。詳細後述。



\*構成比は「合計」から「その他」を除いた値を100%として算出。

\*：過去最高

## 主たる増減要因

- **繊維 (前期比：△127億円)**  
 アパレル関連における販売不振及び減損損失等により、経費の減少はあったものの、減益
- **機械 (前期比：+106億円)**  
 航空関連及びプラント関連事業の好調な推移並びに前期における船舶市況低迷による採算悪化の反動に加え、税金費用の減少等により、前期における医療機器関連事業の売却益の反動等はあったものの、増益
- **金属 (前期比：+372億円)**  
 鉄鉱石・石炭価格の上昇及び鉄鉱石事業における販売数量増加に加え、石炭関連投資の受取配当金の増加等により増益
- **エネルギー・化学品 (前期比：+180億円)**  
 化学品関連取引の好調な推移や石油及びLNGプロジェクトからの受取配当金の増加に加え、タキロンシーアイ統合に伴う利益及び税金費用の減少等により、エネルギートレーディング取引における採算悪化はあったものの、増益
- **食料 (前期比：+100億円)**  
 青果物関連事業における減損損失や前期における一過性利益の反動はあったものの、ユニー・ファミリーマート統合に伴う持分法投資損益の増加に加え、中国生鮮食品関連事業の一部売却に伴う一過性利益等により増益
- **住生活 (前期比：+281億円)**  
 欧州タイヤ関連事業及び天然ゴム関連事業並びに北米建材関連事業における取引増加や海外パルプ関連事業の堅調な推移に加え、税金費用の減少及び資産運用関連事業の一部売却に伴う利益並びに前期における一過性損失の反動等により増益
- **情報・金融 (前期比：+110億円)**  
 国内情報産業関連事業の取引増加及び携帯電話関連事業や医薬品開発業務受託事業の堅調な推移、並びに海外金融関連事業の復調に加え、税金費用の減少等により増益
- **その他及び修正消去 (前期比：△541億円)**  
 C.P. Pokphandの減損損失に加え、社内税金の反動及び為替評価損益の悪化等により減益

一過性損失が影響した繊維及び本社口(その他及び修正消去)を除く全ての営業セグメントで前期比増益。

**金属**：鉄鉱石・石炭価格の上昇等により+372億円増益の825億円。

**住生活**：欧州タイヤ関連事業、天然ゴム関連事業、フィンランド及びブラジルのパルプ関連事業が好調。

**本社口**：CITICは16年度取込損益629億円に対して、17年度は679億円。サッカークラブ売却等の特殊利益もあったが、想定600億円を着実に上回り好調。CPはベトナム養豚事業における価格下落等のインパクトにより減損したことにより、16年度は取込損益49億円であったのに対して、17年度は▲298億円。

**非資源・資源**：非資源分野で最高益を達成。

## ■ 営業キャッシュ・フロー及びフリー・キャッシュ・フロー

営業取引収入の堅調な推移等により、「**営業キャッシュ・フロー**」は、**3,882億円**のネット入金。  
ユニー・ファミリーマートホールディングスへの追加投資等があり、「**フリー・キャッシュ・フロー**」は、**1,319億円**のネット入金。

## ■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フローから運転資金等の増減を除いた「**実質営業キャッシュ・フロー**」は、**4,600億円**のネット入金となり、**過去最高を達成**。  
「**実質フリー・キャッシュ・フロー**」は、**1,750億円**のネット入金となり、**17年度イメージ1,000億円以上+αを達成**。

### ■ キャッシュ・フロー

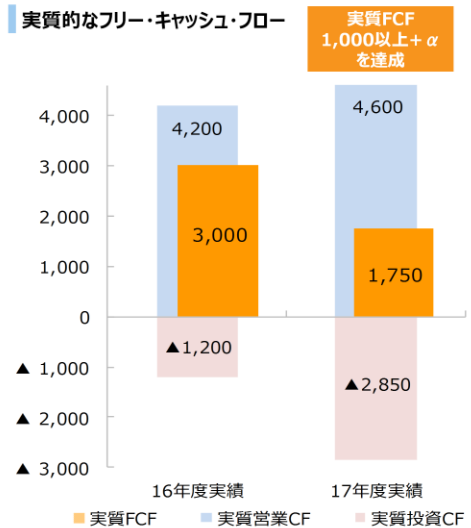
	16年度実績	17年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,897	3,882
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 813	▲ 2,564
(フリー・キャッシュ・フロー)	(3,084)	(1,319)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,354	▲ 2,961

### ■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

	16年度実績	17年度実績
実質営業キャッシュ・フロー <sup>(*)1</sup>	4,200	* 4,600
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) <sup>(*)2</sup>	▲ 1,200	▲ 2,850
<b>実質フリー・キャッシュ・フロー</b>	3,000	1,750
株主還元(配当・自己株式取得)	▲ 990	▲ 1,210
株主還元後 実質フリー・キャッシュ・フロー	2,010	540

\*：過去最高

### ■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

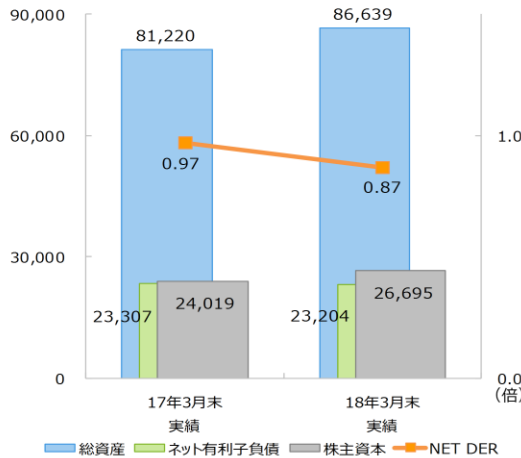


(\*)1 「営業CF」-「運転資金等の増減」  
(\*)2 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収  
「投資CF」+「非支配持分との資本取引」-「貸付金の増減」等

**実質営業キャッシュ・フロー**：4,600億円と過去最高。

**実質フリー・キャッシュ・フロー**：投資キャッシュ・フローが16年度▲813億円に対して、17年度▲2,564億円と積極的な投資を行っているが、**実質フリー・キャッシュ・フロー**は+1,750億円となり、その中で配当及び自己株買いを実施し、**実質フリー・キャッシュ・フロー**「1,000億円以上+α」とした中期経営計画におけるコミットメントを遵守。

- **総資産**：ヤナセの連結子会社化及びシーアイ化成との経営統合に伴うタキロンの連結子会社化並びにイラク油田権益の取得に加え、食品流通関連事業における期末休日要因等による営業債権の増加及び持分法で会計処理されている投資の増加等により、前年度末比5,419億円増加の**8兆6,639億円**。
- **ネット有利子負債**：イラク油田権益の取得に加え、ヤナセの連結子会社化、IPP関連事業への投資実行、ユニー・ファミリーマートホールディングス及び食糧関連事業への追加投資はあったものの、堅調な営業取引収入と着実な資金回収による借入金の返済により、前年度末比103億円減少の**2兆3,204億円**。
- **株主資本**：配当金の支払及び自己株式の取得はあったものの、当社株主に帰属する当期純利益の積上げ等により、前年度末比2,676億円増加の**2兆6,695億円**。
- **株主資本比率、NET DER、ROE**：株主資本比率は、前年度末比1.2ポイント上昇の**30.8%**。  
NET DERは、前年度末比0.1改善の**0.87倍**。  
ROEは、前年度末比0.5ポイント上昇し、期初計画通りの**15.8%**。



	17年3月末 実績	18年3月末 実績	増減	18年3月末 見通し (2/2公表)
総資産	81,220	86,639	+ 5,419	86,000
ネット有利子負債	23,307	23,204	△ 103	23,500
株主資本	24,019	* 26,695	+ 2,676	26,500
株主資本比率	29.6%	* 30.8%	1.2pt 上昇	30.8%
NET DER	0.97 倍	* 0.87 倍	0.1 改善	0.9 倍
ROE	15.3%	15.8%	0.5pt 上昇	15.8%

\*：過去最高（NET DERは過去最小）

Brand-new Deal 2017

**総資産**：ヤナセの子会社化、タキロンとシーアイ化成の合併によるタキロン部分の子会社化、イラク油田権益の取得、期末休日要因等により約5,000億円増加し、8兆7,000億円弱。

**ネット有利子負債**：借入金等のコントロールにより、前年度末比約△100億円の2兆3,000億円強。

**株主資本**：約2兆6,700億円と過去最高。

(単位：億円)

	16年度		17年度		
	通期		通期	(内、4Q)	
有価証券関連損益	170	ユニー・ファミリーマート統合 約170 (食料) 医療機器関連事業の売却益 約25 (機械) 化学品事業会社関連損失 約▲30 (エネ化)	▲75	▲330	中国生鮮食品関連事業の一部売却に伴う利益 約180 (食料) タキロンシーアイ統合 約30 (エネ化) 資産運用関連事業の売却益等 約20 (住生活) C.P. Pokphandにおける減損損失 約▲290 (その他及び修正消去)
持分法投資関連損益	35	CITICにおける不動産関連事業売却益 約70 (その他及び修正消去)	95	▲55	CITICにおける関係会社投資に係る利益 約80 (その他及び修正消去) ユニー・ファミリーマートホールディングスにおける税金費用減少 約60 (食料) ユニー・ファミリーマートホールディングスにおける減損損失 約▲65 (食料)
法人所得税費用	▲115	タックスヘイブン税制改正 約▲140 (エネ化、住生活、情金等)	190	▲15	米国税制改正 約140 (機械、食料等) パルプ関連事業に係る税金費用減少 約55 (住生活) 資源案件における税金費用 約▲50 (エネ化)
固定資産関連損益・その他	▲270	ETELにおける減損損失 約▲95 (住生活) 船舶関連損失 約▲50 (機械) ココア取引関連損失 約▲45 (食料) 繊維事業会社関連損失 約▲30 (繊維)	▲375	▲300	海外保有資産の売却益 約25 (機械) 繊維事業会社関連損失 約▲140 (繊維) 海外特定債権に対する引当金 約▲110 (機械) Doleにおける減損損失 約▲75 (食料)
合計	▲180		▲165	▲700	
内、非資源	▲15		▲35	▲595	
資源	▲200	社内税金制度に伴う社内振替 (約▲65) を含む	▲5	▲25	
その他	35		▲125	▲80	

Brand-new Deal 2020

12

一過性損益は、1-3Qでは+535億円、4Qに▲700億円を計上し、通年で▲165億円。IFRS決算上、年度末に会社の公正価値を見直したことによるもの。

主な内訳；

**有価証券関連損益**：C.P. Pokphandにおける減損損失約▲290億円。ベトナムの豚肉価格の低迷及び株価低迷を踏まえた将来価値の見直しによるもの。既に対策が打たれており、18年度に向けての懸念は払拭されている。

**固定資産関連損益**：繊維事業関連の商標権及び在庫の減損、並びにDoleのグローバル加工食品事業に関するのれんの一部減損、等。



(単位：億円)

### 2016年度 投資実績

主な新規投資

生活消費 関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ユニー・ファミリーマートホールディングス追加取得</li> <li>◆ Metsa Fibre増資・融資引受</li> </ul>	他	約1,150
基礎産業 関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 独Butendiek洋上風力発電事業</li> </ul>	他	約650
非資源			約1,800
資源 関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IMEA設備投資</li> <li>◆ ACG設備投資</li> </ul>	他	約350
資源			約350
<b>新規投資合計</b>			<b>約2,150</b>
EXIT			約▲950
<b>ネット投資</b>			<b>約1,200</b>

### 2017年度 投資実績

主な新規投資

(内、4Q)

生活消費 関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ユニー・ファミリーマートホールディングス追加取得</li> <li>◆ 不二製油グループ本社追加取得</li> <li>◆ ポケットカード追加取得</li> <li>◆ Alta Forest Products新規取得</li> </ul>	他	約1,850	(約800)
基礎産業 関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 北米Empireガス火力発電事業</li> <li>◆ ヤナセ子会社化</li> <li>◆ パナマ自動車ディストリビューター事業</li> </ul>	他	約1,250	(約500)
非資源			約3,100	(約1,300)
資源 関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IMEA設備投資</li> <li>◆ ACG設備投資</li> <li>◆ イラクWest Qurna 1油田権益取得</li> </ul>	他	約850	(約600)
資源			約850	(約600)
<b>新規投資合計</b>			<b>約3,950</b>	<b>(約1,900)</b>
EXIT			約▲1,100	(約▲350)
<b>ネット投資</b>			<b>約2,850</b>	<b>(約1,550)</b>

Brand-new Deal 2020

\* ネット投資：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

13

4Qで投資の積み増しあり、ネット投資は前期比+1,650億円の2,850億円。

4Qの主な内訳は、ユニー・ファミリーマートホールディングス追加取得、米国フェンス関連事業Alta Forest Products新規取得200億円強、パナマにおけるトヨタのディストリビューター事業への投資200億円強、イラクWest Qurna油田権益取得400億円強、等。

新規投資の合計は約4,000億円だが、EXITを1,100億円行い、ネット投資は2,850億円。投資キャッシュ・フロー2,564億円との差異約290億円は、タキロンシーアイ及びヤナセの子会社化による現預金によるもの。

# 新中期経営計画

代表取締役 社長 COO  
鈴木善久

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

前中期経営計画のレビューに関しては、先の説明と重複するため割愛。

中期経営計画

# *Brand-new Deal 2020*

いざ、次世代商人へ



**ITOCHU  
ITOCHU**

# 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。



© 2018 ITOCHU Corporation.

伊藤忠は次世代商人として、総合商社を新たな形に進化・変貌させるという決意を込めて、本ステートメントとした。

# ITOCHU = 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

具体的には、「2つの進化」を表した。

一つ目が「商いの次世代化」。もう一つは「働き方の次世代化」。

この両輪で、伊藤忠自身を次世代商人に進化させたい。

結果として、新時代の「三方よし」を実現し、持続的成長企業となることが目標。



### 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

「商いの次世代化」：全く異なる分野に進出するのではなく、あくまで各カンパニー、事業会社が持つ資産がベースとなる。その資産を新しい技術やビジネスモデルと組み合わせることで、新しい時代のビジネスに進化させたい。

「スマート経営」：伊藤忠商事は、より少ない人数で多くの成果を出すという少数精鋭主義であり、これを更に磨いていきたい。

「健康経営No.1企業」：社員がやりがいを持って存分に働ける会社、そして社員の家族にとっても「一番いい会社」であることを引き続き目指す。



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

**新技術を活用した**  
ビジネスモデルの進化



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**

「稼ぐ・削る・防ぐ」を進化させる上で、新しい技術や新しいビジネスモデルを取り込んでいくことがカギ。

伊藤忠の強みである生活消費分野においては、生産から販売までのバリューチェーンのデジタル化が必要。物流においてはAIやロボット技術を活用したスマート化を進める。ユニー・ファミリーマートに代表される小売という顧客接点をベースとして新しいビジネス機会を創出する。

新技術や世の中の変化は、新しいビジネスモデルも可能とする。EVや蓄電池はエネルギーの最適利用ビジネスの機会を生み出し、一方でカーシェアにみられる、所有から利用へのシフトは従来の車販売には脅威にもチャンスにもなりうる。

次世代ビジネスの推進に際しては、単独ではなく異業種やベンチャーとのオープンな連携を積極的に取り組む。

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<sup>(※)</sup>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

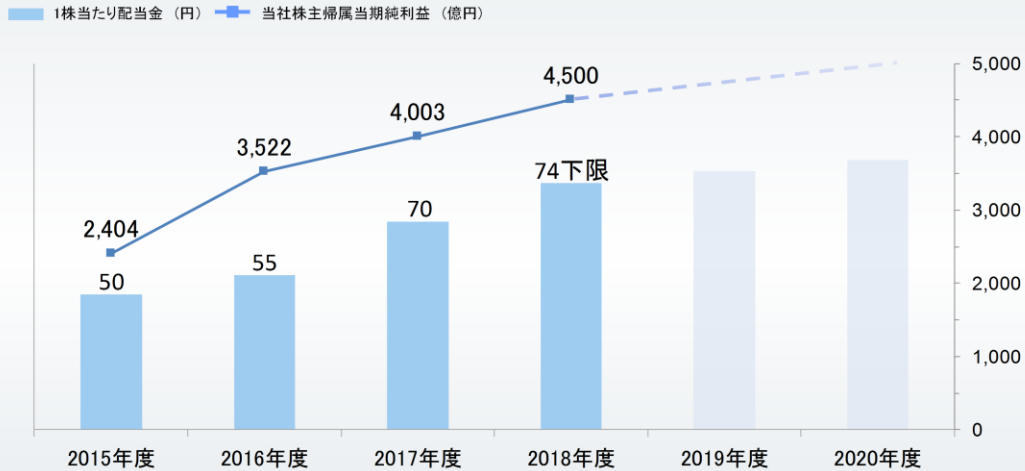
「キャッシュフローを意識した規律ある成長投資の継続」、及び  
「株主還元後実質フリー・キャッシュフローの黒字継続」を目指す方針に変更はない。

前中計では「既存の磨き」を中心に推進してきたが、新中計では商いの次世代化を目指し、これまでのビジネスモデルを効率化或いは進化させられる案件には、より積極的な投資を行う方針。

2018年度の実質営業キャッシュフロー及び配当は史上最高を更新する計画。

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



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。  
2018年度の1株当たりの配当金は74円を下限とし、新中計期間中は、  
每期、当社史上最高となる配当額の更新を目指す。

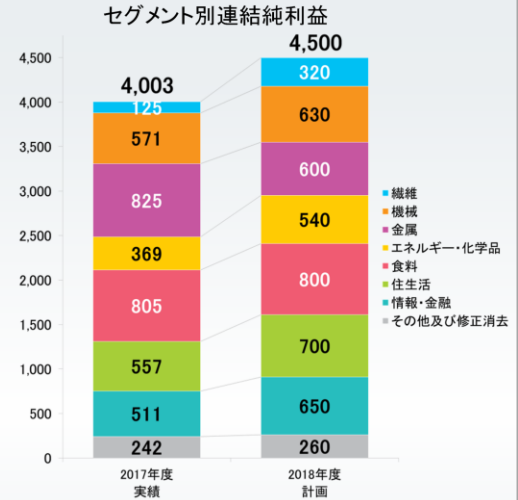
株価水準・キャッシュフローの状況等を踏まえ、自己株式取得を機動的に実施することで  
株主還元の充実を図る。

- 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



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年度の連結純利益計画は当社史上最高の4,500億円とする。資源価格を保守的に設定した金属以外のほぼすべてのセグメントで、着実な基礎収益の成長を見込んだ増益計画。

B/S面では、ユニー・ファミリーマートホールディングス連結子会社化の影響に伴う連結総資産の増加はあるが、全社で資産入替の促進と新規投資の厳選により、本件の影響をコントロールし、ROA・ROE共に高効率を維持する。

連結純利益以外にも、「\*」を付した項目について、当社史上最高の計画としている。

新中計は3ヶ年計画のため、3年の間に実行すべき施策を盛り込んでるが、経営環境や資源価格の先行き不透明感がある状況下、3年をターゲットにした定量計画を明示する意義は相対的に低いと判断。

まずは、2018年度で明示した計画を成し遂げることが重要と考える。