

2018年度 決算説明会

伊藤忠商事株式会社

2019年5月8日



ひとりの商人、無数の使命

(見通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、実際の業績は見通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。



代表取締役社長COO 鈴木善久

Brand-new Deal 2020

収益

- 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・削る・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。

B/S・CF

- 実質営業CF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FCFも大幅な黒字を確保。
- 主要4格付機関全ての格上げを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。

株主還元

- 2018年度の配当金は期初計画74円/株を83円/株まで引き上げ、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も実施。
- 企業価値向上の枠組みを提示(配当の段階的引き上げ、EPSの持続的向上、高ROEの継続)。

連結純利益は前年度比 約1,000億円増益の3年連続過去最高益の更新となる5,005億円。エネルギーに加え、非資源分野である建設・物流、生活資材、情報・通信の伸長により、基礎収益も4年連続で過去最高を更新し、力強い成長を示す決算。黒字会社比率は90%となり、過去最高水準を継続。

キャッシュ・フロー面では、実質営業キャッシュ・フローが過去最高となる5,150億円となり、キャッシュ創出力は更に強化、株主還元後フリー・キャッシュ・フローも大幅な黒字を確保。

B/S面では、NET DERは過去最良水準となる0.82倍、ROEは17.9%となり、商社業界トップの高効率経営を更に一段と推進。格付においても主要4格付機関全てでA格以上の格上げを1年間で達成、財務面でも大きな成果を示すことが出来た。

投資

- UFHD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。
- 業績好調なるも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。

ビジネス
次世代化

- ビジネス次世代化に資するスタートアップ企業と多くの資本提携を実施。
- リテール分野と親和性の高いフィンテック／広告・マーケティング分野やモビリティ・電力分野での戦略投資を実行し、異業種融合に着手。

スマート・
健康経営

- 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。
- 「がんとの両立支援策」拡大、脳ドック費用補助等、独自の健康施策を展開。

ESG

- 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。

ユニー・ファミリーマートの連結子会社化により、戦略的なビジネス基盤を強化。
一方で、CITICの減損も実行し将来懸念を払拭。

ビジネスの次世代化については、生活消費関連、モビリティ、電力、更にはフィンテックやネット広告、データ分析等の企業に総額300億円の投資を実行。

朝型勤務等の働き方改革や健康経営により、古い商社の多残業体質の改善や生産性向上という意識改革を進めてきたが、18年度はそれをIT基盤の強化やRPA導入等を進め、意識改革から業務改革のステージに引き上げ。

- 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が更に伸長）
- CF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)

利益計画：連結純利益 5,000億円

カンパニー別利益計画	2018年度 実績	2019年度 計画	増減
繊維	298	330	+32
機械	476	620	+144
金属	792	960	+168
エネルギー・化学品	806	570	△236
食料	684	850	+166
[UFHD関連一過性]	[1,395]	[-]	[△1,395]
住生活	629	700	+71
情報・金融	684	690	+6
その他及び修正消去	▲760	280	+1,040
合計	5,005	5,000	△5
非資源	3,780	4,200	+420
資源	1,155	1,100	△55
その他	71	▲300	△371

CF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、3つのバランス)

実質営業CF	5,800億円以上を目指す
ネット投資	成長投資・資産入替の積極推進
株主還元	中長期的な株主還元方針の着実な実行
株主還元後 実質FCF	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 黒字継続

B/S計画：A格維持を前提としたB/Sマネジメント

NET DER	緩やかな漸減
株主資本	更なる拡充、株主資本比率の改善 (リース会計の影響除く)
ネット有利子負債 株主資本	24,000程度 + α (リース負債除く) 33,000程度
ROE	16%程度
ROA	5%程度 (リース会計の影響除く)

Brand-new Deal 2020

12

19年度の連結純利益計画は5,000億円。2年連続で5,000億円の大台達成を目指す。

先行き不透明な世界経済や、高止まりしている油価や金属資源価格の下落というリスクもある中、景気変動への耐性の高い非資源分野を伸長させることで、2年連続5,000億円を必達し、プラスアルファを目指す計画。

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



ITOCHU

ひとりの商人、無数の使命

19年度の短期経営計画サブタイトルは「次世代型成長モデルへの進化」とした。

昨年公表の中期経営計画では、「いざ、次世代商人へ」とのサブタイトルで、変貌を遂げる強い意気込みを表現したが、中期経営計画2年目の今年は「次世代型成長モデルへの進化」とし、既存ビジネスの変革・進化を具現化し、実現フェーズに入ることを表現。

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

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

「新しい商社像」に向けて
「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

成長投資・株主還元・
有利子負債コントロール、3つのバランス

サステナビリティ施策の
着実な推進

スマート・健康経営
ガバナンス、気候変動への取り組み

Brand-new Deal 2020

10

持続的な成長基盤の構築に向けて、成長投資の着実な実行を進めると同時に、ピークアウトした、或いは低効率な資産の入替も行い、高効率な経営を推進する。

成長投資・株主還元・有利子負債コントロールの3つのバランスを重視し、19年度はESGの更なる強化も目指す。
具体的な成長投資については補足資料(※)の37、38ページに記載したが、19年度は約1,000億円を次世代成長投資に振り向ける計画。

次世代化を推し進め、「新しい商社像」を導き出す一環で、これまでの7つのカンパニーに加え第8のカンパニーを創設することとした。商品縦割りのBtoBや卸を中心とした商社のビジネスモデルも、「第4次産業革命」、デジタル革命の流れの中で、変化を求められている。
より市場や消費者に近いBtoC、或いはBtoBtoCの新たなビジネスモデルが必要であり、これを伊藤忠では、商品軸から「マーケットインの発想」へと転換する、と表現した。

この転換を具現化すべく、従来の縦割りの7つのカンパニーは、収益を生み出すエンジンとして大切にしつつも、従来の発想にとらわれることのない新たな第8のカンパニーを立ち上げることとした。

※補足資料は以下よりご覧ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/ir/financial_statements/2019/___icsFiles/afieldfile/2019/05/09/19_ended_03.pdf

「新たな商社像」に向けて

「第8カンパニー」の新設

- 商品・タテ割り文化の打破、「マーケットインの発想」の更なる促進のため、「第8カンパニー」を新設。
 - 消費者接点に関連する主なビジネスの資産、人材を移管。新たな組織改編の試み。
- ・ 7/1に新設予定(詳細は後日公表)。
 - ・ 連結純利益300億円程度の規模となる新組織。

人材活性化策の推進

- 「マーケティングのプロ」育成に向けた人材配置、社員の意欲・成長を促す人事制度・運用の見直し。
 - 労働市場流動化、IT技術発達等の環境変化に対応した人材戦略の推進・加速。
- ・ 優秀社員の抜擢登用、人事の若返り推進。
 - ・ 注力分野への再配置、多様なルートでの人材獲得。

「マーケットインの発想」による変革

理想論ではなく実践を通じた組織・人材戦略



持続的成長基盤の構築

Brand-new Deal 2020

11

「第8カンパニー」の発足は7月1日。
現在、詳細を詰めているところであり、準備出来次第、公表したい。

大雑把なイメージとして、既存の7つのカンパニーに散らばるBtoCのビジネスの人材や資産を統合し、事業規模としては、とりあえず連結純利益300億円程度を目途とする。

これまでのように縦割りの商品ありきで、それを売るという発想ではなく、市場や消費者のニーズを把握し、伊藤忠の持つ様々な商材やサプライチェーンを組み合わせ、そのニーズに答える、それに必要となる物流や金融サービスも提供する、そんなカンパニーを目指す。

小売りや流通から見れば、このカンパニーに話せば、商品ごとに複数のカンパニーに問い合わせていたことが、一度で済むということになる。
小売りや流通向けのプラットフォーム或いはマーケットプレースのような機能とも言える。

また、「新たな商社像」の実現には、人材の育成や活性化も重要。
優秀社員の抜擢登用や人事の若返りを推進し、従来の縦割りから横異動も含めた人材の流動化策も実施する。

第8カンパニーは40名程度の少数精鋭集団。
人材活性化策も先駆けて導入の予定。

株主還元方針

中長期的な
株主還元方針

1) 配当性向の段階的引き上げ

将来的に配当性向30%を目途とすべく、段階的な引き上げを実施します。

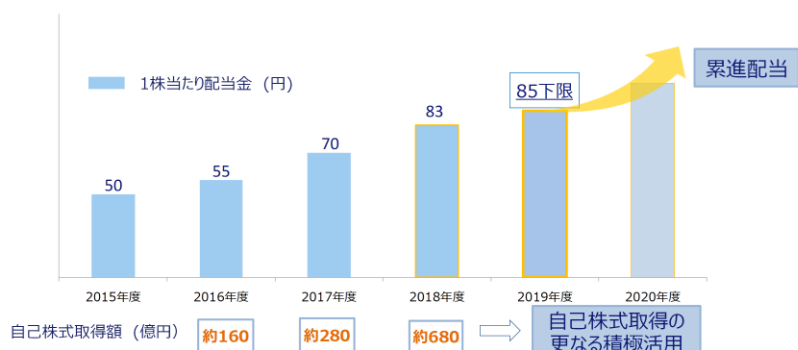
2) 自己株式取得の更なる積極活用

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

・ 2019年度の1株当たり配当金は**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き上げを目指します。
(従来の配当フォーミュラは廃止します。)

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**します。

Brand-new Deal 2020

13

昨年10月1日に公表した「中長期的な株主還元方針」を着実に実行する。
「配当額、配当性向の段階的な引き上げ」と「自己株式取得の更なる積極活用」を推進。
18年度の配当は公表通り「年83円」、19年度配当は「年85円」を予定。
20年もそれを上回る累進配当とする。

18年度に続き、19年度も自己株式取得を積極的に進めてEPSを向上させ、
高水準の総還元性向を実現することで、より一層の株主還元拡充を進める。



代表取締役 専務執行役員 CFO 鉢村 剛

Brand-new Deal 2020

2018年度 決算概況



(単位：億円)

- 「当社株主帰属当期純利益」は、前期比1,002億円増益の**5,005億円**。[3年連続]
強みである生活消費を中心とした非資源分野の利益が伸長、資源価格の上昇を背景に5,000億円のステージに到達。
- 一過性損益を除いた「**基礎収益**」は、前期比約550億円増益の**約4,720億円**。[4年連続]
- 「**事業会社損益**」は**4,379億円**。[3年連続] 黒字会社比率は依然として90%の高水準を維持。
- 「**実質営業キャッシュ・フロー**」は**5,150億円**。[3年連続]
- NET DER**は**0.82倍**と過去最良、**ROE**は**17.9%**と高水準。
- 「**1株当たり当社株主帰属当期純利益（EPS）**」は**初の300円台**を達成。[3年連続]

※[]内は、過去最高の連続更新年数

	17年度実績	18年度実績	増減	18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	4,003	* 5,005	+ 1,002	5,000	100%
一過性損益	▲ 165	285	+ 450		
基礎収益	約 4,170	* 約 4,720	約 + 550		
事業会社損益（含、海外現地法人）	3,923	* 4,379	+ 456		
黒字会社比率	91.0%	90.0%	1.0pt 低下		
実質営業キャッシュ・フロー	4,600	* 5,150	+ 550		
NET DER	0.87 倍	* 0.82 倍	0.05 改善	配当状況（1株当たり）	
ROE	15.8%	17.9%	2.1pt 上昇	年間(予定)	83円
EPS	257.94 円	* 324.07 円	+ 66.13 円	中間(実施済)	37円

*：過去最高（NET DERは過去最良）

Brand-new Deal 2020

2

3年連続で史上最高益を更新することができ、初めて5,000億円というステージに入った。
この5,000億円をしっかりと足場固めすることが次に課された使命。

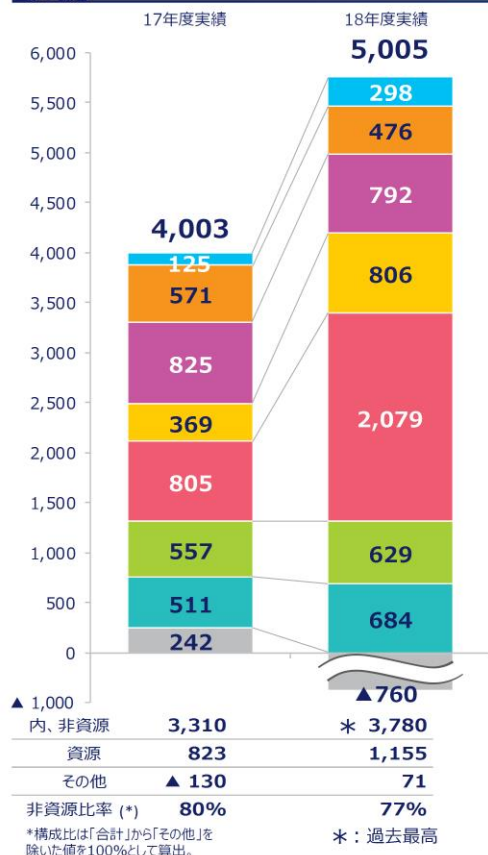
基礎収益ベースでの収益力も4年連続で過去最高。一過性損益については後述。

EPSも過去最高を3年連続更新し、300円台を達成。19年度もEPSは拡大予定。

セグメント別 当社株主帰属当期純利益



(単位：億円)



主たる増減要因

■ 繊維 (前期比：+173億円)

三景等のアパレル関連事業が堅調に推移したことに加え、海外アパレル関連事業の売却益及び前期における減損損失の反動等により増益

■ 機械 (前期比：△94億円)

自動車関連取引の堅調な推移に加え、前期における海外特定債権に対する引当金計上の反動はあったものの、ヤナセにおける中古車の一時的な採算低下に加え、北米IPP事業に係る関連損失及び前期における税金費用減少の反動等により減益

■ 金属 (前期比：△32億円)

石炭価格の上昇に加え、伊藤忠丸紅鉄鋼の好調な推移等はあったものの、IMEAにおける一部の鉄鉱石権益保有形態変更に伴う一時的な取込損益の減少等により減益

■ エネルギー・化学品 (前期比：+438億円)

原油生産量増加及び油価上昇による開発原油取引の採算改善並びに石油及びLNGプロジェクトからの受取配当金増加に加え、北海油田開発事業の売却益等により増益

■ 食料 (前期比：+1,274億円)

ユニー・ファミリーマートの堅調な推移及び連結子会社化に伴う再評価益等(1,412億円)により、Doleにおける加工品販売価格の下落に加え、前期における一過性利益の反動はあったものの、増益

■ 住生活 (前期比：+72億円)

国内物流施設開発案件の取引増加に加え、パルプ市況上昇によるIFL(欧州パルプ事業)及び日伯紙パルプの取込損益の増加等により、前期における一過性利益の反動はあったものの、増益

■ 情報・金融 (前期比：+173億円)

ポケットカード等の金融関連事業が堅調に推移したこと及びファンド運用益の増加に加え、一過性の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：△1,002億円)

前期におけるC.P. Pokphandに係る減損損失の反動はあったものの、CITIC Limitedに対する持分法投資に係る減損損失(▲1,433億円)により悪化

3

食料にファミリーマート・ユニーの再評価益、その他及び修正消去にCITIC株式の減損を含む。

18年度の一過性損益はネット285億円の利益。

一過性損益を除く基礎収益は、鉄鉱石の数量減があった金属を除き、全てのセグメントで増益。

鉄鉱石・石炭の価格の高止まり、高い油価、パルプ市況好調等はあるも、資源関連の収益は約2割。

繊維：三景、ロイネ、コンバース等のアパレル分野が好調。4Qに一部の商標権の減損を認識。

機械：北米IPP関連の損失を4Qに計上。その他IPP関連及びプラント関連、並びに自動車関連は好調。

金属：IMEAの鉄鉱石の数量減はあるも、石炭・その他は順調。

エネルギー：北海油田のEXITによる一過性利益及び高い油価と数量増に恵まれ好調。

化学品：事業会社を中心に堅調。

食料：ユニー・ファミリーマートの順調な決算及び取込増、Dole増益、日本アクセスが好調。

住生活：パルプ市況の好況によりMetsa Fibre及び日伯紙パルプ好調。北米建材関連事業も堅調。

情報・金融：CTC及び携帯関連事業を筆頭に好調。ポケットカード、ほけんの窓口等も堅調。

その他及び修正消去：CITICは上期末に1,433億円の減損を計上するも、取込損益は583億円の利益。

ネットで▲850億円。CPは豚肉市況の好転により55億円の取込利益。

※セグメント別の詳細は以下の補足説明資料をご覧ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/ir/financial_statements/2019/___icsFiles/afieldfile/2019/05/09/19_ended_03.pdf

■ 営業キャッシュ・フロー及びフリー・キャッシュ・フロー

食料、金属、エネルギー及び情報・通信における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、**4,766億円のネット入金**。食料、金属及びエネルギーにおける固定資産の取得等はあったものの、ユニー・ファミリーマートの連結子会社化による現金の受入及びユニー・ファミリーマートにおけるユニーの売却等により、「**フリー・キャッシュ・フロー**」は、**6,777億円のネット入金**。

■ 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、**5,150億円のネット入金**となり、3年連続で過去最高を更新。「**実質フリー・キャッシュ・フロー**」は、資産入替の積極推進により、**4,950億円のネット入金**となり、大幅な黒字を達成。

■ キャッシュ・フロー

17年度実績

18年度実績

営業活動によるキャッシュ・フロー	3,882	* 4,766
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 2,564	2,011
(フリー・キャッシュ・フロー)	(1,319)	* (6,777)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 2,961	▲ 5,383

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

17年度実績

18年度実績

実質営業キャッシュ・フロー ^{(*)1}	4,600	* 5,150
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) ^{(*)2}	▲ 2,850	▲ 200
実質フリー・キャッシュ・フロー	1,750	* 4,950

*：過去最高

(*)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」＋「非支配持分の資本取引」－「貸付金の増減」等

Brand-new Deal 2020

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー



会計上の投資活動によるキャッシュ・フローは約2,000億円、実質投資キャッシュ・フローは▲200億円。

この差は、統合等による現預金の受け入れを会計上は投資キャッシュ・フローとカウントするが、実質投資キャッシュ・フローではこれを除いていることに起因。

2017年度 投資実績

主な新規投資

生活消費 関連	◆ ユニー・ファミリーマート追加取得 ◆ 不二製油グループ本社追加取得 ◆ ポケットカード追加取得 ◆ Alta Forest Products新規取得	他
	約1,850	
基礎産業 関連	◆ 北米Empireガス火力発電事業 ◆ ヤナセ子会社化 ◆ パナ自動車ディストリビューター事業	他
	約1,250	
非資源		約3,100
資源 関連	◆ IMEA設備投資 ◆ ACG設備投資 ◆ イラクWest Qurna 1油田権益取得	他
	約850	
新規投資合計		約3,950
EXIT		約▲1,100
ネット投資		約2,850

2018年度 投資実績

主な新規投資

(内、4Q)

生活消費 関連	◆ ユニー・ファミリーマート 子会社化 ◆ ユニー・ファミリーマート、Dole 固定資産投資 ◆ Taipei Financial Center Corporation取得 ◆ デサント追加取得	他
	約3,850	(約850)
基礎産業 関連	◆ 北米Hickory Runガス火力発電事業 追加投資 ◆ 伊藤忠エネクス、タキロンシーアイ 固定資産投資	他
	約800	(約200)
非資源		約4,650 (約1,050)
資源 関連	◆ IMEA設備投資 ◆ ACG設備投資	他
	約350	(約100)
新規投資合計		約5,000 (約1,150)
EXIT		約▲4,800 (約▲2,800)
ネット投資		約200 (約▲1,650)

* 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

18年度は生活消費分野を中心に約5,000億円の投資を実行。

EXITは、ユニー・ファミリーマートによるユニー売却が約2,000億円、頂新EXITが約500億円、資源関連では豪州JAAL及び北海油田のEXIT等あり、過去最高となる約4,800億円のEXITを実行。

新規投資合計の約5,000億円はCITIC投資時に次ぐ史上2番目の規模だが、EXITによる資産入替が先行した結果、ネット投資は約200億円となった。

実質フリー・キャッシュ・フロー及びEPS



(単位：億円)

		16年度 実績	17年度 実績	18年度 実績	19年度イメージ	
実質営業キャッシュ・フロー ^(※1)		4,200	4,600	5,150	5,800以上を目指す	
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) ^(※2)		▲ 1,200	▲ 2,850	▲ 200	(成長投資・資産入替の積極推進)	
a	実質フリー・キャッシュ・フロー	約 3,000	約 1,750	約 4,950	黒字継続	
b	株主還元	配当 ^(※3) □ は1株配当金 自己株式取得	年間 55円 ▲ 866 ▲ 162	年間 70円 ▲ 1,087 ▲ 279	年間 83円 ▲ 1,275 ▲ 680	中長期的な株主還元方針の着実な実行 (1株当たり配当金は年間85円下限)
a+b	株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー	約 2,000	約 400	約 3,000	2018年度実績約3,000は 2019年度の成長投資・株主還元を活用 黒字継続	

(※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

(※3) 各年度の中間配当と期末配当の合計額

EPS	224 円	258 円	324 円	329円以上
-----	-------	-------	-------	--------

(*)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

(*)3) 各年度の中間配当と期末配当の合計額

実質営業キャッシュ・フローは5,150億円と史上最高。
ネット投資▲200億円を差し引き、実質フリー・キャッシュ・フローは5,000億円弱。

株主還元を約2,000億円実施した結果、実質フリー・キャッシュ・フローは約3,000億円残った。

年初は株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー1,200億円程度としていたが、
現在進行中の自己株式取得の一部が19年度にずれ込む等あり、結果的に積み上がった。

一過性損益内訳



(単位：億円)

(単位：億円)

	17年度 通期	18年度	
		通期	(内、4Q)
有価証券関連損益	▲ 75	1,605	(▲ 110)
持分法投資関連損益	95	▲ 1,405	(▲ 10)
法人所得税費用	190	115	(35)
固定資産関連損益 及びその他	▲ 375	▲ 30	(▲ 25)
合計	▲ 165	285	(▲ 110)
内、非資源	▲ 35	5	(▲ 175)
資源	▲ 5	245	(30)
その他	▲ 125	35	(35)

・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に係る減損損失 約▲290 (その他及び修正消去)

・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・ファミリーマートにおける減損損失 約▲65 (食料)

・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)

・海外保有資産の売却益 約25 (機械)

・事業関連損失 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)

・ユニー・ファミリーマートの連結子会社化に伴う再評価益等 1,412 (食料)

・北海油田開発事業の売却益 約195 (エネ化)

・海外事業の売却損益等 約70 (繊維 約25、機械 約25、金属 約20)

・ポケットカードの連結子会社化に伴う再評価益等 約10 (債金 約25、食料 約▲15)

・欧州エネルギー関連事業再編に伴う利益 約10 (エネ化)

・北米IPP事業に係る関連損失等 約▲80 (機械)

・事業関連損失 約▲40 (機械)

・CTEIに係る減損損失 約▲35 (その他及び修正消去)

・ユニー・ファミリーマートにおける海外総合小売事業の売却益 約10 (食料)

・CITIC Limitedに対する持分法投資に係る減損損失 ▲1,433 (その他及び修正消去)

・海外金融関連事業に係る税金費用減少 約50 (債金)

・アパレル関連事業に係る税金費用減少 約30 (繊維)

・アパレル関連事業における減損損失等 約▲40 (繊維)

Brand-new Deal 2020

6

18年度の一過性損益は合計285億円の利益。4Qでは、そのうち▲110億円の損失を計上。
主な内訳は、北米IPP事業関連約▲80億円、19年度に備えたアパレル関連の商標権減損約▲40億円。

- 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が更に伸長）
- CF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)

利益計画：連結純利益 5,000億円

カンパニー別利益計画	2018年度 実績	2019年度 計画	増減
繊維	298	330	+32
機械	476	620	+144
金属	792	960	+168
エネルギー・化学品	806	570	△236
食料	684	850	+166
[UFHD関連一過性]	[1,395]	[-]	[△1,395]
住生活	629	700	+71
情報・金融	684	690	+6
その他及び修正消去	▲760	280	+1,040
合計	5,005	5,000	△5
非資源	3,780	4,200	+420
資源	1,155	1,100	△55
その他	71	▲300	△371

CF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、3つのバランス)

実質営業CF	5,800億円以上を目指す
ネット投資	成長投資・資産入替の積極推進
株主還元	中長期的な株主還元方針の着実な実行
株主還元後 実質FCF	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 黒字継続

B/S計画：A格維持を前提としたB/Sマネジメント

NET DER	緩やかな漸減
株主資本	更なる拡充、株主資本比率の改善 (リース会計の影響除く)
ネット有利子負債 株主資本	24,000程度 + α (リース負債除く) 33,000程度
ROE	16%程度
ROA	5%程度 (リース会計の影響除く)

Brand-new Deal 2020

12

連結純利益5,000億円を固めるステージ。

19年度計画の5,000億円には、▲300億円のバッファを含んでおり、
実力ベースの積み上げは5,300億円となり、事実上6%の成長を見込む。
一過性損益は420億円の利益を織り込む。

基礎収益ベースでは、18年度4,720億円から4,880億円と160億円、3%強の増益を見込む。

	2017年度 実績	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)	111.30	110.56	110.00	約▲25億円 (1円の円高)
為替 (円 / US\$ 期末レート)	106.24	110.99	110.00	-
金利 (%) LIBOR 3M (ドル)	1.48%	2.50%	3.20%	約▲30億円 (1%の金利上昇)
原油 (ブレント) 価格 (US\$/BBL)	57.85	70.86	65	±5.8億円
鉄鉱石 (中国着) 価格 (US\$/トン)	68*	71*	N.A.**	±13.3億円
強粘結炭 (豪州積) 価格 (US\$/トン)	204*	202*	N.A.**	±2.2億円
一般炭 (豪州積) 価格 (US\$/トン)	94*	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致します。)

* 2017年度・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。

** 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。

原油価格の前提条件が65ドルと18年度実績比で低いこと及び18年度は北海油田のEXITにより200億円近くの利益が出たことから、19年度計画ではエネルギー・化学品のみが減益計画。

鉄鉱石・石炭の前提価格は足元の保守的な数字を使用。

- 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が更に伸長）
- CF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)

利益計画：連結純利益 5,000億円

カンパニー別利益計画	2018年度 実績	2019年度 計画	増減
繊維	298	330	+32
機械	476	620	+144
金属	792	960	+168
エネルギー・化学品	806	570	△236
食料	684	850	+166
[UFHD関連一過性]	[1,395]	[-]	[△1,395]
住生活	629	700	+71
情報・金融	684	690	+6
その他及び修正消去	▲760	280	+1,040
合計	5,005	5,000	△5
非資源	3,780	4,200	+420
資源	1,155	1,100	△55
その他	71	▲300	△371

CF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、3つのバランス)

実質営業CF	5,800億円以上を目指す
ネット投資	成長投資・資産入替の積極推進
株主還元	中長期的な株主還元方針の着実な実行
株主還元後 実質FCF	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 黒字継続

B/S計画：A格維持を前提としたB/Sマネジメント

NET DER	緩やかな漸減
株主資本	更なる拡充、株主資本比率の改善 (リース会計の影響除く)
ネット有利子負債 株主資本	24,000程度 + α (リース負債除く) 33,000程度
ROE	16%程度
ROA	5%程度 (リース会計の影響除く)

Brand-new Deal 2020

12

非資源分野の利益は、3,780億円から4,200億円と11%の増益を計画。
着実な低重心経営が個別の事業会社も含め体现されており、オーガニックグロースを見込む。

実質営業キャッシュ・フローは5,800億円以上とする。
ユニー・ファミリーマートの子会社化によりキャッシュ・フローが年間を通じて貢献することに加え、
個別分野での収益の積み上げによるもの。

以下、セグメント別の主要ポイント。

繊維：単体トレード、アパレル事業の好調な見通し、LYCRAやデサントへの先行投資の貢献等により増益。
機械：ヤナセの回復、海外自動車関連ビジネスの伸長、前年度の北米IPP関連損失の反動等により増益。
金属：IMEA鉄鉱石数量回復・コスト改善、コロンビア石炭事業の改善等により増益。
エネルギー：油価の前提価格を引き下げ。
化学品：医療事業分野の刈り取り、蓄電池等の電力関連分野の増益を見込む。
食料：Doleの更なる回復、日本アクセスの伸長、不二製油の事業拡大等の事業会社収益伸長を見込む。
住生活：パルプ市況を保守的な前提とするも、天然ゴム及びETELの回復、北米建材事業のロールアップ、
建設関連のアセットマネジメント、物流関連事業の伸長を見込む。資産入替による一過性利益を含む。
情報・金融：業界の進捗に応じてCTC、ポケットカード等の主要事業が順調に伸長予定。
その他及び修正消去：CITIC堅調、600億円の見通し。CPは豚肉関連事業が堅調に推移し、
前年度並みに好調。

株主還元
方針中長期的な
株主還元方針

1) 配当性向の段階的引き上げ

将来的に配当性向30%を目途とすべく、段階的な引き上げを実施します。

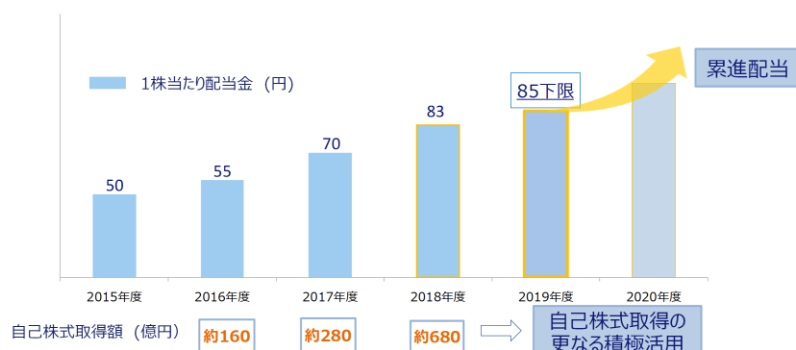
2) 自己株式取得の更なる積極活用

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

・ 2019年度の1株当たり配当金は**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き上げを目指します。
(従来の配当フォーミュラは廃止します。)

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**します。

Brand-new Deal 2020

13

累進配当を継続。

19年度の配当は現状のキャッシュ・フローをベースに85円を下限とする。

中長期的には配当性向30%に向けてステップを踏んでいく。

2月公表の5,500万株/1,000億円を上限とした自己株式取得の進捗状況は、

3月末で約1,900万株/380億円、4月末で約2,950万株/589億円とほぼ6割完了。

6月末に向けて残り4割。

- 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が更に伸長）
- CF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)

利益計画：連結純利益 5,000億円

カンパニー別利益計画	2018年度 実績	2019年度 計画	増減
繊維	298	330	+32
機械	476	620	+144
金属	792	960	+168
エネルギー・化学品	806	570	△236
食料	684	850	+166
[UFHD関連一過性]	[1,395]	[-]	[△1,395]
住生活	629	700	+71
情報・金融	684	690	+6
その他及び修正消去	▲760	280	+1,040
合計	5,005	5,000	△5
非資源	3,780	4,200	+420
資源	1,155	1,100	△55
その他	71	▲300	△371

CF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、3つのバランス)

実質営業CF	5,800億円以上を目指す
ネット投資	成長投資・資産入替の積極推進
株主還元	中長期的な株主還元方針の着実な実行
株主還元後 実質FCF	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 黒字継続

B/S計画：A格維持を前提としたB/Sマネジメント

NET DER	緩やかな漸減
株主資本	更なる拡充、株主資本比率の改善 (リース会計の影響除く)
ネット有利子負債 株主資本	24,000程度 + α (リース負債除く) 33,000程度
ROE	16%程度
ROA	5%程度 (リース会計の影響除く)

Brand-new Deal 2020

12

キャッシュ・フローについて、財務体質がかなり改善している中、引き続き財務体質の強さを維持しつつ、体力的には積極的に成長投資を行っていくことができる環境となっている。

5,800億円以上の実質営業キャッシュ・フローから、下限配当85円に必要な約1,300億円を差し引いた4,500億円のうち、公表済みの自社株式取得の残り約600億円を控除すると、3,900億円程度がネット投資及び追加株主還元の原資となる。

積極的な優良投資を実行するにあたり、これを上回る需要があった場合は、18年度の実質フリー・キャッシュ・フローの残りの3,000億円で、19年度1Q及び2Qで仕掛けようとしている投資の一部を賄う可能性がある。