

# 2018年度 決算 2019年度 短期経営計画 説明資料

伊藤忠商事株式会社

2019年4月26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。

# 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

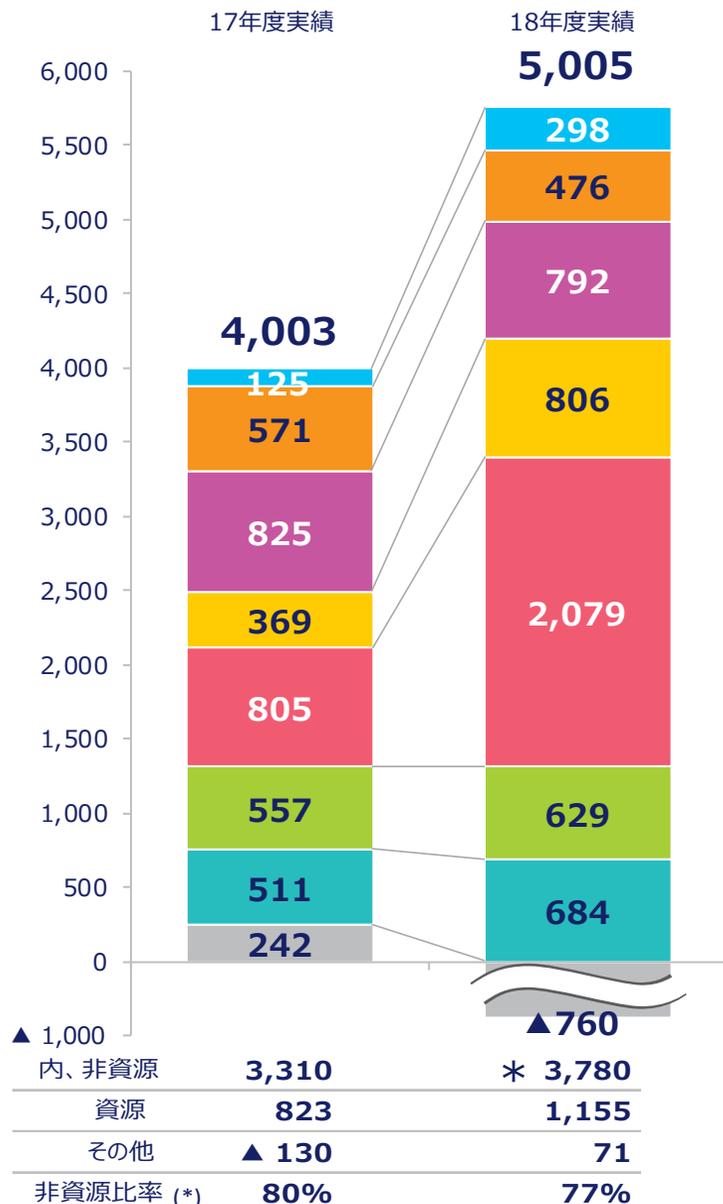
	17年度実績	18年度実績	増減	18年度 通期見通し (11/2公表)	達成率
当社株主帰属当期純利益	4,003	* 5,005	+ 1,002	5,000	100%
一過性損益	▲ 165	285	+ 450		
基礎収益	約 4,170	* 約 4,720	約 + 550		
事業会社損益 (含、海外現地法人)	3,923	* 4,379	+ 456		
黒字会社比率	91.0%	90.0%	1.0pt 低下		
実質営業キャッシュ・フロー	4,600	* 5,150	+ 550		
NET DER	0.87 倍	* 0.82 倍	0.05 改善	配当状況 (1株当たり)	
ROE	15.8%	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)

# 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

\*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

# キャッシュ・フロー



(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

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 <sup>(*1)</sup>	4,600	* 5,150
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) <sup>(*2)</sup>	▲ 2,850	▲ 200
実質フリー・キャッシュ・フロー	1,750	* 4,950

\*：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」

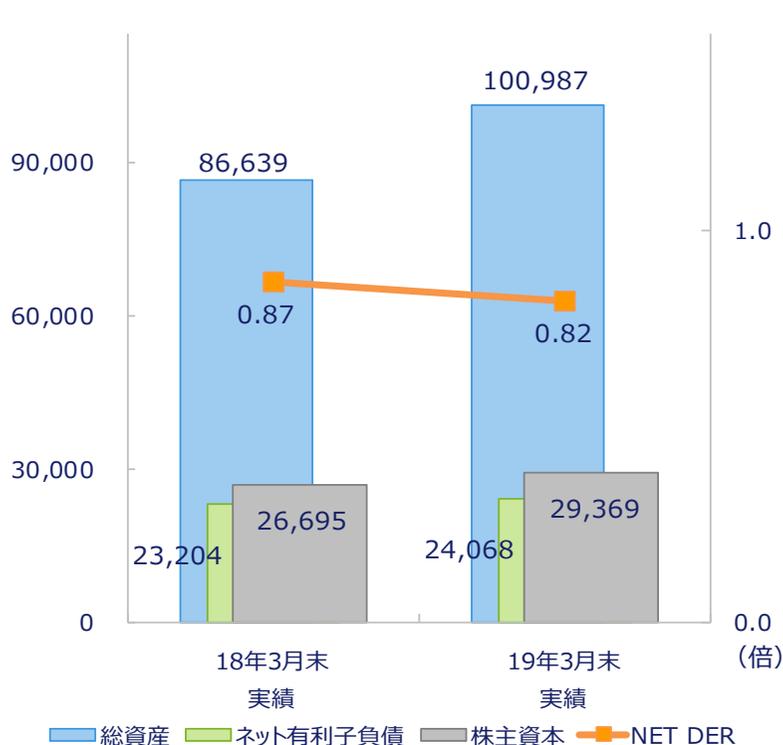
(\*2) 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収。「投資CF」+「非支配持分との資本取引」-「貸付金の増減」等

# 財政状態



(単位：億円)

- **総資産**：ユニー・ファミリーマート及びポケットカードの連結子会社化等により、前年度末比1兆4,348億円増加の**10兆987億円**。
- **ネット有利子負債**：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はあったものの、配当金の支払や自己株式の取得に加え、ポケットカードの連結子会社化等もあり、前年度末比863億円増加の**2兆4,068億円**。
- **株主資本**：配当金の支払及び自己株式の取得があった一方で、当社株主帰属当期純利益の積上げ等により、前年度末比2,674億円増加の**2兆9,369億円**。
- **株主資本比率、NET DER、ROE**：**株主資本比率**は、前年度末比1.7ポイント低下の**29.1%**。  
**NET DER**は、前年度末比改善の**0.82倍**。  
**ROE**は、前年度末比2.1ポイント上昇の**17.9%**。



	18年3月末実績	19年3月末実績	増減	19年3月末見通し(11/2公表)
総資産	86,639	100,987	+ 14,348	103,000
ネット有利子負債	23,204	24,068	+ 863	25,500
株主資本	26,695	* 29,369	+ 2,674	30,000
株主資本比率	30.8%	29.1%	1.7pt 低下	29.1%
NET DER	0.87 倍	* 0.82 倍	0.05 改善	0.85 倍
ROE	15.8%	17.9%	2.1pt 上昇	17.6%

\*：過去最高（NET DERは過去最良）

# 一過性損益内訳



(単位：億円)

	17年度	18年度	
	通期	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 (情金 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 (情金)  
 ・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

# 2019年度 短期経営計画

次世代型成長モデルへの進化



ひとりの商人、無数の使命

## 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)。

## 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。

## 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、気候変動への取組み

## 「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

# 2019年度 定量計画



- 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	<b>330</b>	+32
機械	476	<b>620</b>	+144
金属	792	<b>960</b>	+168
エネルギー・化学品	806	<b>570</b>	△236
食料 [UFHD関連一過性]	684 [ 1,395 ]	<b>850</b> [ - ]	+166 [ △1,395 ]
住生活	629	<b>700</b>	+71
情報・金融	684	<b>690</b>	+6
その他及び修正消去	▲760	<b>280</b>	+1,040
<b>合計</b>	<b>5,005</b>	<b>5,000</b>	△5
非資源	3,780	<b>4,200</b>	+420
資源	1,155	<b>1,100</b>	△55
その他	71	<b>▲300</b>	△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	<b>5,800億円以上を目指す</b>
ネット投資	<b>成長投資・資産入替の積極推進</b>
株主還元	<b>中長期的な株主還元方針の着実な実行</b>
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 に活用 <b>黒字継続</b>

## B/S計画：A格維持を前提としたB/Sマネジメント

NET DER	<b>緩やかな漸減</b>
株主資本	<b>更なる拡充、株主資本比率の改善</b> (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	<b>16%程度</b>
ROA	<b>5%程度</b> (リース会計の影響除く)

## 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

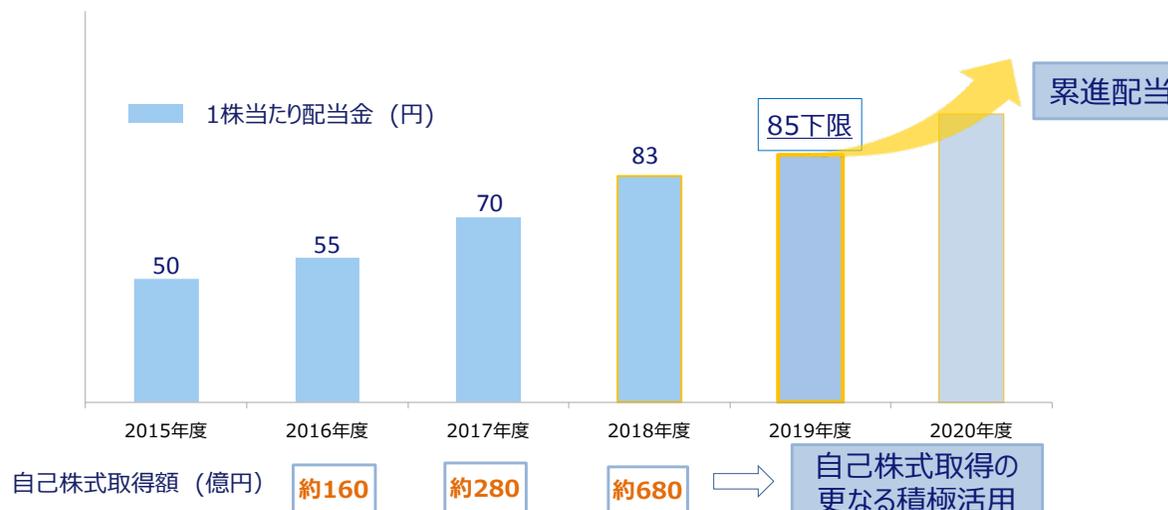
1億株程度を目途として、キャッシュ・フローの状況等に鑑み継続的に実施します。

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。



# 2019年度 前提条件



	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)	68*	71*	N.A.**	±13.3億円
強粘結炭 (豪州積) 価格 (US\$/ト)	204*	202*	N.A.**	±2.2億円
一般炭 (豪州積) 価格 (US\$/ト)	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。