

2019年度 決算 2020年度 経営計画 説明資料

伊藤忠商事株式会社

2020年5月8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。

**代表取締役社長COO
鈴木善久**

2019年度 決算概況



(単位：億円)

- 「当社株主帰属当期純利益」は、2年連続で通期見通し5,000億円を超え、**5,013億円**。[4年連続]
非資源分野の利益は、**3,783億円**。[3年連続]
- 一過性損益を除いた「**基礎収益**」は、前期比約135億円増益の約**4,855億円**。[5年連続]
- 「**事業会社損益**」は、**4,452億円**。[4年連続] 黒字会社比率は、88.6%と高水準を維持。
- 「**実質営業キャッシュ・フロー**」は、**6,020億円**。[4年連続]
- 「**1株当たり当社株主帰属当期純利益 (EPS)**」は、**335.58円**。[4年連続]

※[]内は、過去最高の連続更新年数

	18年度実績	19年度実績	増減	19年度 通期見通し (19/4/26公表)	達成率
当社株主帰属当期純利益	5,005	* 5,013	+ 8	5,000	100%
一過性損益	285	160	△ 125		
基礎収益	約 4,720	* 約 4,855	約 + 135		
事業会社損益 (含、海外現地法人)	4,379	* 4,452	+ 73		
黒字会社比率	90.0%	88.6%	1.5pt 低下		
実質営業キャッシュ・フロー	5,150	* 6,020	+ 870		
NET DER	0.82 倍	* 0.75 倍	0.07 改善	配当状況 (1株当たり)	
ROE	17.9%	17.0%	0.9pt 低下	年間(予定)	85円
EPS	324.07 円	* 335.58 円	+ 11.51 円	中間(実施済)	42.5円

Brand-new Deal 2020

*：過去最高 (NET DERは過去最良)

2

連結純利益は5,013億円となり、4年連続で過去最高益を更新。
期初にコミットした計画をクリアし、2年連続での5,000億円台達成となり、
「連結純利益5,000億円の足場固め」を着実に推進。

基礎収益は前期比135億円増加の約4,855億円となり、5年連続で過去最高を更新。
厳しい環境下、当社の強みである分野分散の効いた強固な収益基盤により、力強い決算を示すことができた。

実質営業キャッシュ・フローは過去最高となる約6,020億円となり、キャッシュ創出力は引続き強化。
株主還元後フリー・キャッシュ・フローも黒字を確保。

NET DERは0.75倍となり、過去最良の水準を更新。
ROEは17%となり、高効率経営を一段と推進。

総じて、「コミットメント経営」を着実に推進した伊藤忠史上「最高・最良の決算」であったと評価。

2020年度 経営計画の考え方



- ✓ 経営環境は激変。景気後退・世界同時不況に備える局面、新たな経営フェーズに。
- ✓ 「中期経営計画 Brand-new Deal 2020」は前倒しにて達成し、完了。
- ✓ 2020年度は足元を固める1年として、単年度での経営計画として策定。

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
現行	BND 2017			BND 2020			次期中計		
↓ 新たな枠組み	BND 2017			BND 2020			次期中計		
	4,000億円に向けた 収益基盤の構築			5,000億円の 足場固め					
連結純利益 (億円)	2,404	3,522	4,003	5,005	5,013				
配当 (円/株)	50	55	70	83	85				
自己株式取得 (億円)	0	162	279	680	620				

8

過去2年間、中期経営計画「Brand-new Deal 2020 (BND 2020)」の下、利益計画、株主還元方針、ビジネス次世代化等、定量・定性それぞれの目標達成に向け諸施策を実行。

定量面ではこの2年間で全て前倒しで達成、定性面においても着実に進捗。
BND 2020は、一年前倒しで達成とし、2019年度をもって完了とする。

2020年度は単年度計画とし、足元を固める1年と位置づけ。
新型コロナウイルスの影響を見通すのは困難だが、世界経済は当面の間、厳しい景気後退に直面すると予想。
BND 2020策定時とは経営環境も大きく異なることから、2020年度は、世界同時不況への備えや、「コロナ後」の新常態への準備を行う、足場固めの年とする。

2020年度 経営計画

定性	原点回帰 「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底	
定量	連結純利益	4,000億円
	1株当たり配当金	88円
		累進配当継続
	「中長期的な株主還元方針」の継続	

2020年度の基本方針は、「原点回帰」とし、改めて当社のビジネスの基本である「稼ぐ・削る・防ぐ」を徹底。

在庫や債権、与信管理の徹底により不測の損失発生を防ぐと共に、これまで当たり前だった経費も見直し、より効果的な資金の使い方を徹底する。

「稼ぐ」については、大きな投資ではなく、利益を目減りさせない工夫が重要となり、オンラインコマース等の新しい売り方やコロナ後のニーズにあった商品やサービスへの取組みが中心となる。むろん、強みのある分野における投資は、好機と見れば実行する。

2020年度の連結純利益計画は4,000億円。業績見通しの開示については「未定」とする対応が多く見られるが、「コミットメント経営」を是とする当社においては、4,000億円をやりきる覚悟で開示することとした。

2020年度 定量計画



(単位：億円)

利益計画： 連結純利益 4,000億円

	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・ 金融	第8	その他及び 修正消去	合計	非資源	資源	その他
2019年度実績	91	567	1,114	617	499	550	625	261	690	5,013	3,783	1,268	▲37
2020年度計画	230	480	770	340	560	600	630	330	60*	4,000	3,840	730	▲570*
増減	+139	△87	△344	△277	+61	+50	+5	+69	△630	△1,013	+57	△538	△533

*バッファー▲500を含む

B/S、CF計画

経営指標

Brand-new Deal 2020

	Brand-new Deal 2020	
(年度)	2018	2019
実質営業CF	5,150	6,020
ネット投資	▲200	▲2,900
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230
	4,230	
NET DER(倍)	0.82	0.75
株主資本(兆円)	2.9	3.0
ROE(%)	17.9	17.0

2020年度 経営計画

2020

強みのある分野での タイミングを捉えた戦略的投資と 着実な資産入替の実行
A格維持を前提とした B/Sマネジメント
高効率経営の継続

11

連結純利益計画4,000億円には、新型コロナウイルスによる減益インパクトをセグメント毎に織り込み、更に、通常より大きい▲500億円の損失対応バッファーを設定したことで、どのような環境下においてもやり抜く「コミットメント経営」を本年度も実現する。

今後、一定程度先が見えてきた場合、必要に応じて、業績見直しを見直すことも想定。

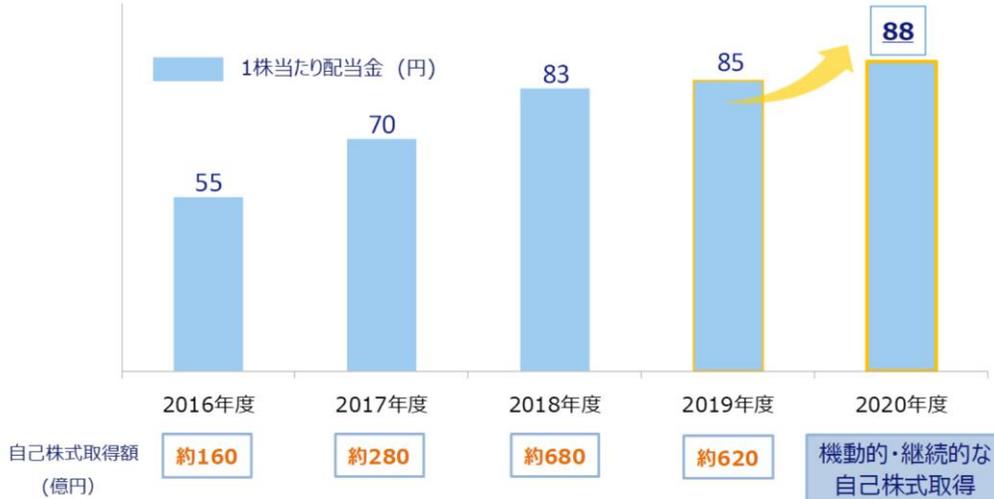
2020年度 株主還元 方針

配当

・2020年度の1株当たり配当金は**88円**とし、
配当額、配当性向の更なる拡充を目指します。

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。



配当は、2019年度は公表通り1株当たり「年85円」、2020年度は「年88円」とし、累進配当を継続。
自己株式取得は、キャッシュ・フローの状況に鑑み、機動的かつ継続的に実施していく。
「中長期的な株主還元方針」は継続的な施策であり、着実に実行していく。

**代表取締役 専務執行役員 CFO
鉢村 剛**

2019年度 決算概況



(単位：億円)

- 「当社株主帰属当期純利益」は、2年連続で通期見通し5,000億円を超え、**5,013億円**。[4年連続]
非資源分野の利益は、**3,783億円**。[3年連続]
- 一過性損益を除いた「**基礎収益**」は、前期比約135億円増益の約**4,855億円**。[5年連続]
- 「**事業会社損益**」は、**4,452億円**。[4年連続] 黒字会社比率は、88.6%と高水準を維持。
- 「**実質営業キャッシュ・フロー**」は、**6,020億円**。[4年連続]
- 「**1株当たり当社株主帰属当期純利益 (EPS)**」は、**335.58円**。[4年連続]

※[]内は、過去最高の連続更新年数

	18年度実績	19年度実績	増減	19年度 通期見通し (19/4/26公表)	達成率
当社株主帰属当期純利益	5,005	* 5,013	+ 8	5,000	100%
一過性損益	285	160	△ 125		
基礎収益	約 4,720	* 約 4,855	約 + 135		
事業会社損益 (含、海外現地法人)	4,379	* 4,452	+ 73		
黒字会社比率	90.0%	88.6%	1.5pt 低下		
実質営業キャッシュ・フロー	5,150	* 6,020	+ 870		
NET DER	0.82 倍	* 0.75 倍	0.07 改善	配当状況 (1株当たり)	
ROE	17.9%	17.0%	0.9pt 低下	年間(予定)	85円
EPS	324.07 円	* 335.58 円	+ 11.51 円	中間(実施済)	42.5円

Brand-new Deal 2020

*：過去最高 (NET DERは過去最良)

2

連結純利益は、2年連続で5,000億円を超えた5,013億円となり、4年連続で最高益を更新。実質営業キャッシュ・フローも6,000億円強と、史上最高を更新。2019年度は、伊藤忠史上、定量面で最も力強い実績をあげた年となった。

3年間の中期経営計画「Brand-new Deal 2020」において、連結純利益5,000億円のステージを達成するという目標を、2年連続で達成し、1年前倒して完了。

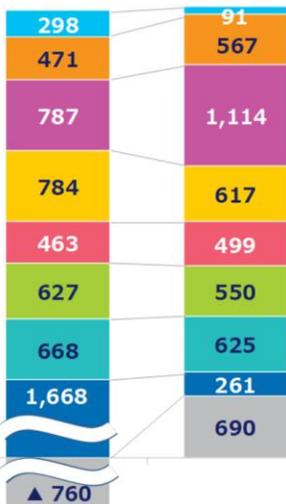
セグメント別 当社株主帰属当期純利益



(単位：億円)

18年度実績^{(*)1} 19年度実績

5,005 5,013



非資源	3,780	* 3,783
資源	1,155	1,268
その他	71	▲ 37
非資源比率 ^{(*)2}	77%	75%

*：過去最高

(*)1 19年7月1日付で第8カンパニーを新設したことに伴い、18年度実績について、追益として表示しております。

(*)2 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しております。

主たる増減要因

■ 繊維 (前期比：△207億円)

暖冬及び新型コロナウイルスの影響等によるアパレル関連事業の販売不振に加え、繊維原料等を含め全般的に低迷。海外債権に対する引当金及び前期の海外アパレル関連事業の売却益の反動もあり減益。

■ 機械 (前期比：+96億円)

海外事業の減損損失はあったものの、ヤナセの採算改善や船舶関連取引の堅調な推移に加え、前期の北米IPP事業に係る関連損失の反動等により増益。

■ 金属 (前期比：+326億円)

石炭価格の下落はあったものの、鉄鉱石価格の上昇に加え、ブラジル鉄鉱石事業の受取配当金の増加及び資源案件に係る税金費用の減少等により増益。

■ エネルギー・化学品 (前期比：△166億円)

CIECO Azerの船積数量の増加に加え、タキロンシーアイの固定資産売却に伴う利益はあったものの、前期の北海油田開発事業の売却益の反動や石油化学関連事業及び日本南サハ石油の取込損益減少等により減益。

■ 食料 (前期比：+36億円)

Doleの青果物販売価格の下落や加工食品事業のコスト増加及び減損損失に加え、北米穀物関連事業の天候影響等による取込損益の減少はあったものの、日本アクセスの堅調な推移及びプリマハムの連結子会社化に伴う再評価益等により増益。

■ 住生活 (前期比：△76億円)

北米設備資材関連事業の採算改善やETEL (欧州タイヤ関連事業) の堅調な推移に加え、海外事業の一部売却及び伊藤忠ロジスティクスの一過性利益はあったものの、パルプ市況の下落及び国内物流施設開発案件の取引減少に加え、日伯紙パルプでの減損損失等により減益。

■ 情報・金融 (前期比：△43億円)

伊藤忠テクノソリューションズの堅調な推移に加え、国内事業の一部売却に伴う利益及び国内保険関連事業の連結子会社化に伴う再評価益はあったものの、ファンド運用益の減少及び前期の一過性利益の反動等により減益。

■ 第8 (前期比：△1,408億円)

ファミリーマート^{(*)3}の堅調な推移及び税金費用の減少はあったものの、前期の一過性利益の反動及び前第4四半期のユニー売却の影響に加え、割増退職金の計上等により減益。

■ その他及び修正消去 (前期比：+1,450億円)

前期のCITIC Limitedに対する持分法投資に係る減損損失の反動等により好転。

(*)3 (株)ファミリーマートは、19年9月1日にユニーファミリーマートホールディングス(株)から社名を変更しております。以下、本資料内においては、前期に係る記載についても、現社名がファミリーマートに表記しております。

3

■ 増益カンパニー

- 金属**：鉄鉱石価格の上昇及び事業配当の増加により前期比326億円増益の1,114億円と、決算を牽引。なお、非資源比率は前期比△2ポイントの75%となるも、非資源利益は3,783億円と最高益を更新。
- 機械**：2018年度の北米IPP関連事業損失の反動や、ヤナセの収益改善、リース・船舶取引等の好調により、前期比96億円増益の567億円。
- 食料**：プリマハムの連結子会社化や、日本アクセスの好調等により、前期比36億円増益の499億円。

■ 減益カンパニー

- 繊維**：暖冬及び新型コロナウイルス等の影響に加え、2020年度に向けた資産精査による▲105億円の一過性損益計上により、前期比207億円減益の91億円。
- エネ化**：前期の北海油田売却益の反動により減益。
- 住生活**：パルプ市況の下落、日伯紙パルプ事業の減損、物流施設開発案件の減少により減益。
- 情報・金融**：前期一過性利益の反動等により減益。
- 第8**：前期一過性利益の反動等により減益

その他及び修正消去：CITICは金融分野を中心に好調。2018年度の減損を除く取込利益583億円から、80億円増益の664億円。2019年度伊藤忠分の受取配当金は20億円増の約180億円。

新型コロナウイルスの2019年度決算へのインパクトは、第4四半期において繊維を中心に約▲50億円。但し、2019年度第4四半期から2020年度第1四半期以降への影響が、更に大きくなる懸念。

基礎収益は、前期比135億円増益の約4,855億円と過去最高を更新し、業界トップを奪取。

一過性損益内訳



(単位：億円)

	18年度		19年度		
	通期		通期	(内、4Q)	
有価証券関連損益	1,605	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 (第8) 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20、第8 約▲10) 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)	325	(▲ 55)	海外事業の一部売却に伴う利益 約160 (住生活) アマハムの連結子会社化に伴う再評価益等 約80 (食料) 国内事業の一部売却に伴う利益 約40 (債金) 国内保険関連事業の連結子会社化に伴う再評価益等 約30 (債金) 医薬関連事業の再編に伴う利益 約25 (エネ化) ケミカルタンク事業の売却益 約20 (エネ化) 海外事業の減損損失 約▲40 (その他及び修正消去) 肥料関連事業の減損損失 約▲10 (エネ化)
法人所得税費用	115	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)	180	(▲ 5)	資源案件に係る税金費用減少 約110 (金属 約65、その他及び修正消去 約45) ファミリーマートのグループ内再編に係る税金費用減少 約50 (第8)
固定資産関連損益・持分法投資関連損益及びその他	▲ 1,435	ファミリーマートの海外総合小売事業の売却益 約10 (第8) 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) アパレル関連事業における減損損失等 約▲40 (繊維)	▲ 345	(▲ 420)	日伯紙パルプでの減損損失 約▲110 (住生活) 海外債権に対する引当金 約▲55 (繊維) ファミリーマートの割増退職金費用 約▲55 (第8) Doleでの減損損失及び不採算農園撤退等 約▲45 (食料) 海外事業の減損損失 約▲30 (機械) 取引先に対する返還金等による損失 約▲25 (繊維) エドウィンでの減損損失等 約▲15 (繊維) エネルギー取引に係る引当金 約▲15 (第8) 熱供給関連事業に係る引当金 約▲10 (エネ化) タキロンシーアイの固定資産売却に伴う利益 約45 (エネ化) 物流倉庫の売却益 約25 (住生活) 海外特定債権の回収に伴う利益 約15 (機械) エドウィンの固定資産売却に伴う利益 約10 (繊維)
合計	285		160	(▲ 480)	
内、非資源	5		160	(▲ 410)	
資源	245		30	(5)	
その他	35		▲ 30	(▲ 75)	

(*) 19年7月1日付で第8カンパニーを新設したことに伴い、18年度通期及び19年度1Qの実績について、組替えて表示しております。

Brand-new Deal 2020

6

第3四半期までの累計640億円に対して、第4四半期において、生活消費関連分野を中心とした業績の低下、新型コロナウイルスの影響、2020年度に向けて保有資産を保守的に精査した結果の減損等により、ネット▲480億円の損失を計上した結果、2019年度一過性損益は160億円のプラス。

第4四半期の一過性損失の主な内訳：

- ・有価証券関連▲55億円（海外事業と肥料関連事業の減損）
- ・固定資産関連・持分法投資関連▲420億円（日伯紙パルプでの減損～熱供給事業関連に係る引当金までの9件）

■ 営業キャッシュ・フロー及びフリー・キャッシュ・フロー

第8、金属、エネルギー・化学品及び食料の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、**8,781億円のネット入金**。第8での投資の取得に加え、機械での東京センチュリーの第三者割当増資引受及び住生活での北米設備資材関連事業の取得並びに情報・金融でのソフトウェア関連事業への投資実行等があり、「**フリー・キャッシュ・フロー**」は、**6,294億円のネット入金**。

■ 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及びリース会計の影響を除いた「**実質営業キャッシュ・フロー**」は、**6,020億円のネット入金**となり、4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、**3,120億円のネット入金**。

■ キャッシュ・フロー

	18年度実績	19年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,766	* 8,781
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,011	▲ 2,488
(フリー・キャッシュ・フロー)	(6,777)	(6,294)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 5,383	▲ 5,755

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

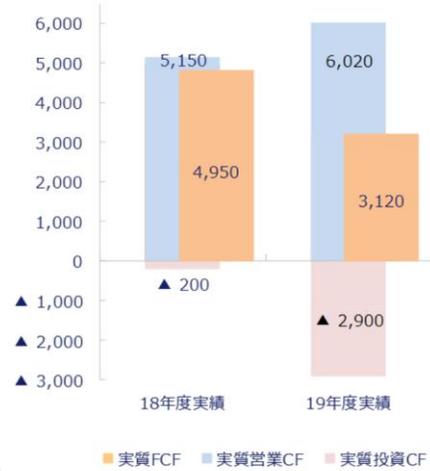
	18年度実績	19年度実績
実質営業キャッシュ・フロー ^(*)	5,150	* 6,020
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) ^(**)	▲ 200	▲ 2,900
実質フリー・キャッシュ・フロー	4,950	3,120

*：過去最高

(*)「営業CF」-「運転資金等の増減」(リース会計の影響除く)

(**) 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

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローは、前期比約4,000億円増加し、8,781億円と史上最高。ファミリーマート連結子会社化のインパクト約1700億円、鉄鉱石関連約600億円、更に、各カンパニーの営業取引収入の増加が寄与。

実質営業キャッシュ・フローは、4年連続最高を更新し、初の6,000億円越え。実質投資キャッシュ・フローは、▲2,900億円のネット投資となり、実質フリー・キャッシュ・フローは3,120億円のプラス。

実質フリー・キャッシュ・フロー及びEPS



(単位：億円)

	17年度 実績	18年度 実績	19年度 実績	20年度計画	
実質営業キャッシュ・フロー ^(*1)	4,600	5,150	* 6,020	強みのある分野での タイミングを捉えた戦略的投資と 着実な資産入替の実行	
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) ^(*2)	▲ 2,850	▲ 200	▲ 2,900		
a 実質フリー・キャッシュ・フロー	約 1,750	約 4,950	約 3,120		
b 株主還元	配当 ^(*3) □ は1株配当金 自己株式取得	年間 70円 ▲ 1,087 ▲ 279	年間 83円 ▲ 1,275 ▲ 680	年間 85円 ▲ 1,269 ▲ 620	「中長期的な株主還元方針」の継続 (1株当たり配当金は年間88円)
a+b 株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー	約 400	約 3,000	約 1,230	守りの財務を前提にした キャッシュアロケーション	

2か年で4,200億円超の黒字確保

(*1) 「営業CF」 - 「運転資金等の増減」 (リース会計の影響除く)

(*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	258 円	324 円	* 336 円
-----	-------	-------	---------

*：過去最高

27

実質フリー・キャッシュ・フロー3,120億円から、年間配当金85円と自己株式取得620億円の合計約1,900億円の株主還元を実施すると、株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローは約1,230億円。

株主配当を毎年増額しながらも、2018年度の約3,000億円と合わせて、2年間で約4,200億円強の資金を残し、株主資本の充実と借入金返済が実行できた。

残念ながら、中長期的な株主還元方針で掲げた1億株の自己株式取得のうち、2020年6月11日を期限とする上限700億円/4,000万株の自己株式取得については、株価が上場来高値を何度も更新する中で、買付が進捗していないが、今後も引続き対応する予定。

投資実績内訳



(単位：億円)

2018年度

主な新規投資

生活消費 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ファミリーマート子会社化 ◆ ファミリーマート、Dole 固定資産投資 ◆ Taipei Financial Center Corporation取得 ◆ デザント追加取得 	他	約3,850
基礎産業 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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
非資源			約4,650
資源 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IMEA設備投資 ◆ ACG設備投資 	他	約350
資源			約350
新規投資合計			約5,000
EXIT			約▲4,800
ネット投資			約200

2019年度

主な新規投資

(内、4Q)

生活消費 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ファミリーマート PPIH取得 ◆ ファミリーマート、Dole 固定資産投資 ◆ ウイングアーク1st、Paidy 追加取得 ◆ 北米設備資材関連事業 	他	約2,900	(約700)
基礎産業 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 伊藤忠エネクス、タキロンシーアイ 固定資産投資 ◆ 東京センチュリー 第三者割当増資引受 	他	約1,450	(約650)
非資源			約4,350	(約1,350)
資源 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IMEA設備投資 ◆ ACG設備投資 	他	約350	(約50)
資源			約350	(約50)
新規投資合計			約4,700	(約1,400)
EXIT			約▲1,800	(約▲350)
ネット投資			約2,900	(約1,050)

* 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」+「非支配持分の資本取引」-「貸付金の増減」等

26

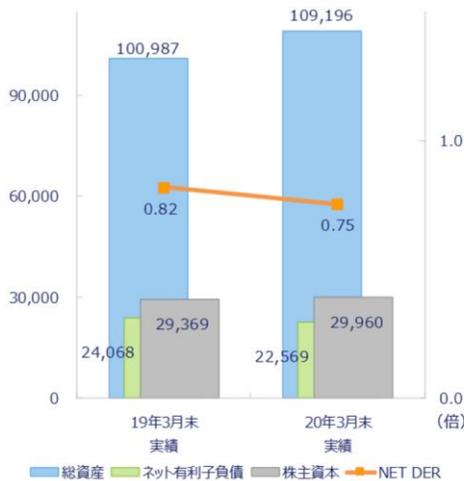
2019年度のグロス投資約4,700億円のうち、既存事業の固定資産投資等の設備投資は2,000億円程度。

第4四半期の主たる投資は、ファミリーマートによるPPIH(パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス)の株式取得と固定資産投資、東京センチュリーの第三者割当増資の引受け、オンライン後払い決済サービス事業Paidyへの投資等、総計約1400億円。

第4四半期のEXITは、ファミリーマートによる保有株の売却や、各事業の固定資産売却等、約▲350億円。年間では約▲1,800億円のEXITを実行。内訳は、生活消費分野が2/3弱、基礎産業分野が1/3程度。資源分野のEXITは僅少。

以上の結果、ネット投資は約2,900億円となり、2019年度も株主還元後の実質フリー・キャッシュ・フローはプラス。4年連続で黒字化を達成。2019年度期初は、今後の成長促進のため、2018年度のキャリーオーバーの3,000億円と合算し、優良投資案件に取組む予定であったが、経営環境の不透明感の高まりを受け、「削る・防ぐ」を重視した低重心経営を徹底する方針とし、投資案件の選別をより厳しくしたこと、及び採算に見合う優良案件が少なかったこと等がその要因。

- **総資産**：円高に伴う為替影響や前年度末休日要因の反動等による営業債権の減少はあったものの、新会計基準（リース）適用の影響及びプリマムの連結子会社化等により、前年度末比8,209億円増加の**10兆9,196億円**。
- **ネット有利子負債**：配当金の支払や自己株式の取得はあったものの、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等により、前年度末比1,499億円減少の**2兆2,569億円**。
- **株主資本**：配当金の支払及び自己株式の取得に加え、円高に伴う為替影響や保有株式の公正価値下落による減少はあったものの、当社株主帰属当期純利益の積上げ等により、前年度末比590億円増加の**2兆9,960億円**。
- **株主資本比率、NET DER**：株主資本比率は、前年度末比1.6ポイント低下の**27.4%**。
NET DERは、前年度末比改善の**0.75倍**。



	19年3月末実績	20年3月末実績	増減	20年3月末見通し (19/4/26公表)
総資産	100,987	* 109,196	+ 8,209	
ネット有利子負債	24,068	22,569	△ 1,499	24,000程度 +α
株主資本	29,369	* 29,960	+ 590	更なる拡充 33,000程度
株主資本比率	29.1%	27.4%	1.6pt 低下	株主資本比率の改善
NET DER	0.82 倍	* 0.75 倍	0.07 改善	緩やかな漸減
ROE	17.9%	17.0%	0.9pt 低下	16%程度

*：年度末として過去最大（NET DERは過去最良）

総資産は、リース会計の適用により約9,700億円増、プリマムの連結子会社化により約1,400億円増、ほけんの窓口グループの連結子会社化により約400億円増。一方、円高により約1,600億円減少。

ネット有利子負債、NET DER、ROEは見通し以上の結果となったが、株主資本と株主資本比率は、為替換算調整の減少 約1,200億円、保有資産の評価減 約900億円弱の想定外のインパクトにより見通しを下回った。しかしながら、株主資本は約3兆円となり史上最高を達成。

IFRSリース会計適用インパクトは、営業キャッシュ・フロー約2,100億円増加、総資産約9,700億円増加。為替変動による円高インパクトは、連結純利益 約90億円減益、総資産 約1,600億円減少、ネット有利子負債 約200億円減少、株主資本 約1200億円減少。

2020年度 定量計画



(単位：億円)

利益計画： 連結純利益 4,000億円

	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・ 金融	第8	その他及び 修正消去	合計	非資源	資源	その他
2019年度実績	91	567	1,114	617	499	550	625	261	690	5,013	3,783	1,268	▲37
2020年度計画	230	480	770	340	560	600	630	330	60*	4,000	3,840	730	▲570*
増減	+139	△87	△344	△277	+61	+50	+5	+69	△630	△1,013	+57	△538	△533

*バウチャー▲500を含む

B/S、CF計画

Brand-new Deal 2020

経営指標	(年度)	2018	2019
実質営業CF		5,150	6,020
ネット投資		▲200	▲2,900
株主還元後 実質FCF		3,000	1,230
		4,230	
NET DER(倍)		0.82	0.75
株主資本(兆円)		2.9	3.0
ROE(%)		17.9	17.0

2020年度 経営計画

2020

強みのある分野での
タイミングを捉えた戦略的投資と
着実な資産入替の実行

A格維持を前提とした
B/Sマネジメント

高効率経営の継続

11

2020年度の連結純利益は、損失対応バウチャー500億円を織り込み、4,000億円。減益予想ではあるが、健全な財務体質を有することから、中長期的な株主還元針に則り、累進配当を継続。2020年度の1株当たり配当金は前期比3円増の88円。

新型コロナウイルスによる世界経済の分断や景気低迷が予想される中、ベスト・エスティメイトにより、今期見通しを開示することは、リーディングカンパニーの一社としての責務と考えた。新型コロナウイルスに関しては、1Qは大きな影響があり、2Qには若干緩和し、下期は一定程度の目処が立つがV字回復はしない、という前提。前提が改善されれば、連結純利益計画4,000億円を見直す。

2019年度5,000億円を起点とし、為替・商品価格の前提条件の変更 約△500億円強、新型コロナウイルス影響 約△10%程度、一過性利益 約500億円を合計すると、4,500億円となるが、不透明な経営環境を考慮し、損失対応バウチャー▲500億円織り込み、2020年度連結純利益計画は4,000億円とした。

新型コロナウイルス影響は、全社で年間ベースに均すと連結純利益で約△10%程度を想定。

繊維：百貨店休業・サプライチェーン分断によるアパレル関連販売の減少

機械：消費者マインド低迷・生産停止の影響が大きい自動車関連の減益、設備投資抑制による建機・産機の減益

金属：自動車等生産や需要の落ち込みによる鋼材の需要減

エネルギー・化学品：工業用途化学品の減少

食料：果物消費の低迷・インバウンド消費の減少

住生活：住宅着工減少による国内外の建材・資材・不動産ビジネス減少

情報・金融：個人消費の低迷・貸倒引当増となる国内外消費者金融ビジネスの減益

2020年度 定量計画



(単位：億円)

利益計画： 連結純利益 4,000億円

	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・ 金融	第8	その他及び 修正消去	合計	非資源	資源	その他
2019年度実績	91	567	1,114	617	499	550	625	261	690	5,013	3,783	1,268	▲37
2020年度計画	230	480	770	340	560	600	630	330	60*	4,000	3,840	730	▲570*
増減	+139	△87	△344	△277	+61	+50	+5	+69	△630	△1,013	+57	△538	△533

*バッファー▲500を含む

B/S、CF計画

経営指標

Brand-new Deal 2020

(年度)	2018	2019
実質営業CF	5,150	6,020
ネット投資	▲200	▲2,900
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230
	4,230	
NET DER(倍)	0.82	0.75
株主資本(兆円)	2.9	3.0
ROE(%)	17.9	17.0

2020年度 経営計画

2020

強みのある分野での タイミングを捉えた戦略的投資と 着実な資産入替の実行
A格維持を前提とした B/Sマネジメント
高効率経営の継続

11

セグメント別補足：

- 鉄鉱石価格及び原油価格の下落を反映し、金属とエネルギー・化学品は前期比大きく落ち込み、2020年度の実質営業CFは、2019年度より9%上昇し、6,020億円。
- 国内の情報産業関連や生活消費関連分野は、ディフェンシブなセクターであり堅調。CTC、ファミリーマート、日本アクセス・Dole等は増益計画のため、第8、食料、住生活、情報・金融は、いずれも増益予定。
- 繊維は前期の一過性損失の反動で、本来の基礎収益レベルに回帰する増益計画。
- その他及び修正消去には、損失対応バッファー▲500億円、CITIC取込益620億円を含む。CITIC Limitedは、年間予算や1Q決算を公表していないが、同社の利益の約90%を占めるCITIC Corpの第1四半期(2020年1-3月)の純利益は約1,600億円、伊藤忠持分で約160億円と順調。

B/S及びC/Fは、定量を示さず、定性的な表記とした。

連結純利益が前期比1,000億円低下することに伴い、実質営業キャッシュ・フローが低下する中、「削る・防ぐ」を徹底した、低重心の「かけふ」経営の原点に回帰。

一方、ポストコロナを見据えた成長投資として、強みのある分野で、コロナ市場によって実力よりも企業価値が大きく引き下げられた評価となっている事業に対しては、投資チャンスを逃すことなく、対応していく。

2020年度 前提条件



	2018年度 実績	2019年度 実績	2020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)	110.56	109.16	105.00	約▲24億円 (1円の円高)
為替 (円 / US\$ 期末レート)	110.99	108.83	105.00	-
金利 (%) LIBOR 3M (ドル)	2.50%	2.04%	1.00%	約▲20億円 (1%の金利上昇)
原油 (ブレント) 価格 (US\$/BBL)	70.86	60.95	30	±6.1億円
鉄鉱石 (中国着) 価格 (US\$/ト)	71 ^{*1}	95 ^{*1}	N.A. ^{*2}	±12.3億円
強粘結炭 (蒙州積) 価格 (US\$/ト)	202 ^{*1}	164 ^{*1}	N.A. ^{*2}	±2.2億円
一般炭 (蒙州積) 価格 (US\$/ト)	106 ^{*1}	71 ^{*1}	N.A. ^{*2}	

(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。)

*1 2018年度・2019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。

*2 2020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。

いずれも、現在のマーケット水準よりも保守的な前提条件を設定。

鉄鉱石・石炭価格は、パートナーとの守秘義務があり開示できないが、針葉樹・広葉樹のパルプ価格同様、足元を踏まえた保守的な前提としている。

2020年度 株主還元 方針

配当

・2020年度の1株当たり配当金は**88円**とし、
配当額、配当性向の更なる拡充を目指します。

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。



2020年度、3円増配の88円とし、減益下でも累進配当を実行。
 足元の経営環境、手元資金の流動性、投資案件の進捗を踏まえた上で、
 「中長期的な株主還元方針」として公表した1億株を目途とする自己株式取得のうち、
 積み残しの上限700億円/4,000万株を、先ず進める予定。