

2020年度 決算 2021～2023年度 中期経営計画

伊藤忠商事株式会社

2021年5月10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。

**社長COO
石井 敬太**

Brand-new Deal 2020

2020年度 決算概況



(単位：億円)

- 「当社株主帰属当期純利益」は、**4,014億円**。期初通期見通し 4,000億円を達成。
- 「基礎収益」は、**約4,525億円**。新型コロナウイルスの影響を大きく受けた分野もあったが、四半期ごとに着実に増加・回復し、第4単四半期の基礎収益は、金属、電力・環境ソリューション、化学品、情報・通信等が牽引し、第4単四半期として過去最高を更新。

	19年度実績 通期	20年度実績				通期	増減	20年度通期見通し (20/5/8公表)	達成率
		1Q	2Q	3Q	4Q				
当社株主帰属当期純利益	5,013	1,048	1,477	1,118	371	4,014	△ 999	4,000	100%
一過性損益	160	160	335	▲ 65	▲ 940	▲ 510	△ 670		
基礎収益	約 4,855	885	1,145	1,185	1,310	約 4,525	約 △ 330		
(基礎収益[除く、コロナ影響])	(約 4,905)	(1,085)	(1,345)	(1,255)	(1,400)	(約 5,085)	(約 + 180)		
黒字会社比率 ^(*)	88.6%	73.4%	76.5%	82.0%	82.4%	82.4%	6.1pt 低下		
<small>(*) 各四半期は、累計期間の比率を表示しております。</small>									
実質営業キャッシュ・フロー	6,020	960	1,700	1,510	1,570	5,740	△ 280		
NET DER	0.75 倍					0.78 倍	0.03 増加	配当状況 (1株当たり)	
ROE	17.0%					12.7%	4.3pt 低下	年間(予定)	88円
EPS	335.58 円					269.83 円	△65.75 円	中間(実施済)	44円

2

新型コロナウイルスの影響を最小限に留め、かつ経営上の懸念事項を一掃し、2021年度に向けた体制を整えたうえで、期初計画の連結純利益4,000億円を達成、4,014億円の着地となった。

他社が前年度比大きく減益となる厳しい経営環境ではあったが、当社の強みである「分野分散の効いた景気耐性のある強固な収益基盤」を改めてお示しできた決算であった。

B/S面ではNET DERが0.78倍となり、大型投資を実行しつつも、健全な財務体質は引続き堅持。コロナ禍でもROEは13%程度、黒字会社比率も80%台の高水準を確保。当社の強みである「高効率経営」を発揮し、激変する経営環境下でも「コミットメント経営」を着実に実践できた2020年度であった。

2020年度は時価総額、株価での史上初の「商社No.1」を達成。5年ぶりの連結純利益「商社No.1」も確定したことで、当社初の快挙となる「三冠」を達成。「三冠」達成は、10年に亘る利益成長とグループ一体となった努力の結果であり、常にお客様目線で商人らしく、実直に商売をコツコツ積み上げてきた証。今後も変わらず、謙虚にこの姿勢を継続していくことが、何よりも重要と考えている。

定量

中計期間中に
連結純利益6,000億円の達成を目指す

定性

「マーケットイン」による事業変革

『利は川下にある』

利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務。ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進。

「SDGs」への貢献・取組強化

『三方よし資本主義』

持続可能な社会を目指し、全てのステークホルダーに貢献する資本主義へ。本業を通じ、生活基盤の維持・環境改善等「SDGs」実現に貢献。

基本方針として、定量面で「中計期間中に連結純利益6,000億円の達成を目指す」とし、定性面で「『マーケットイン』による事業変革」と『『SDGs』への貢献・取組強化』による成長戦略を掲げた。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は世の中に大きな変化をもたらした。当社が得意とする生活消費分野でも大きく影響を受けたビジネスもある。SDGsの潮流は我々が当初想定した以上のスピードで、ビジネスの在り方までに影響を及ぼし始めている。しかし、伊藤忠グループとして、このような環境にも柔軟に対応し、「マーケットイン」、「SDGs」という切り口で業態変革を進めることで、新たな成長を成し遂げていく必要があると考えてる。

「商人は水であれ」。お客様に合わせて丸にでも四角にでもなれるのが商人の真髄であり、世の中の変化を機敏にキャッチし、それを商売として組み立てていくことが商社の本質。このような大きな変化が起きている今だからこそ、我々がチャレンジし、出来ることは沢山あると考えている。

定量計画



(単位：億円)

2021年度利益計画：連結純利益 5,500億円 ▶ コロナ前の利益水準を超える成長軌道への回帰

	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	91	567	1,114	617	499	550	625	261	690	5,013	3,783	1,268	▲37
2020年度	16	228	1,041	361	250	213	581	213	1,111	4,014	2,927	1,079	9
2021年度計画	230	580	1,380	570	580	630	700	330	500*	5,500	4,460	1,420	▲380*
増減	+214	+352	+339	+209	+330	+417	+119	+117	△611	+1,486	+1,534	+341	△389

*バッファー▲300を含む

B/S、CF計画

経営指標

(年度)

Brand-new Deal 2020

2020年度
経営計画

	2018	2019	2020
実質営業CF	5,150	6,020	5,740
ネット投資	▲200	▲2,900	▲7,550
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230	▲3,260
	4,230		
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78
株主資本(兆円)	2.9	3.0	3.3
ROE(%)	17.9	17.0	12.7

Brand-new Deal 2023

2021~2023

株主還元後実質FCFの黒字を前提とした キャッシュロケーション
タイミングを捉えた戦略的投資と 業態変革による資産入替の加速
A格にふさわしいB/Sマネジメント 【NET DER 0.7~0.8倍程度】
高効率経営の継続 【ROE 13~16%程度】

2021年度の連結純利益計画は、コロナ前の利益水準を大きく超える成長軌道への回帰を確たるものにするため、史上最高益となる5,500億円。

2021年度は新型コロナウイルスを乗り越え、再び成長への歩みを進めるスタートの年にしたいと考えている。

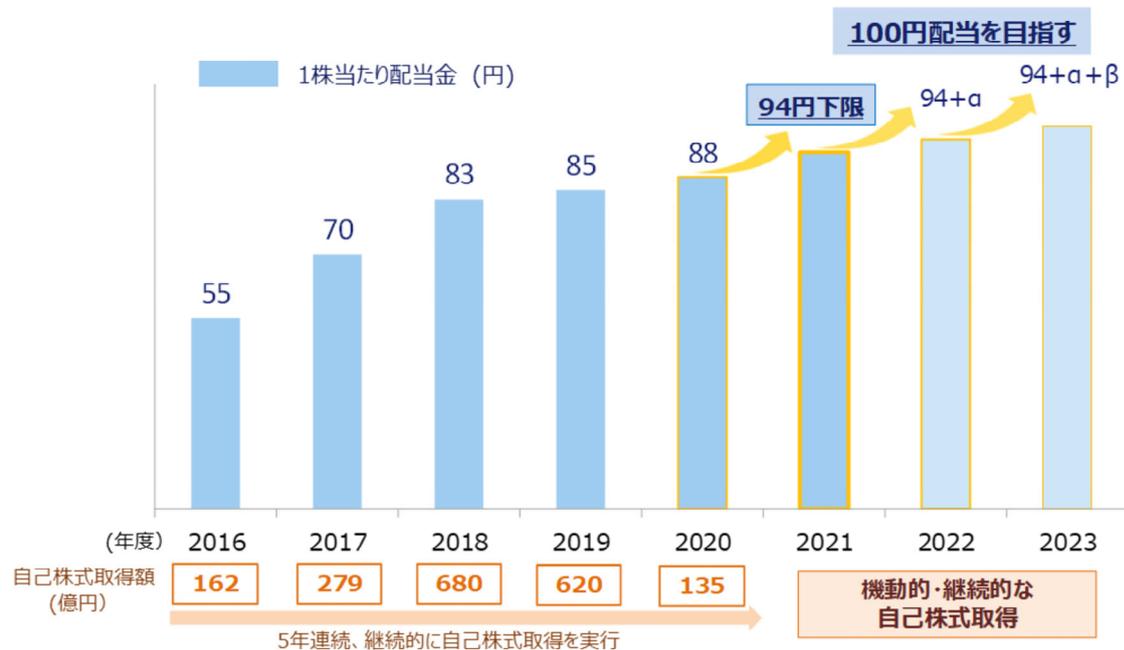
株主還元方針

配当

- ・ 2021年度の1株当たり配当金は**94円を下限**とします。
- ・ 2021年度中に業績見通しを**上方修正する場合は増配を実現**します。
- ・ 中計期間中に**1株当たり配当金100円を目指**します。

自己株式取得

- ・ 従来通り、キャッシュアロケーションの状況に鑑み、**機動的・継続的に**実行します。



配当については、2020年度は公表通り「年88円/株」。

2021年度は着実な実額ベースでの増配を実施し、「年94円/株」を下限とする。

なお、2021年度中に業績見通しを上方修正する場合には、更なる増配を実現する方針。

「中計期間中に1株当たり配当金100円を目指す」として、この中計でも着実な増配を実現していく。

自己株式取得については、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する方針に変わりはない。

代表取締役 副社長執行役員 CFO 鉢村 剛

2020年度は、ウィズコロナやGHG対応という大変革に備えた大型処理を実行したものの、コミットメントは達成した年であった。

中計「Brand-new Deal 2023」においては、商社初の連結純利益6,000億円の達成、ビジネスモデル変革による最速でのGHG排出量の削減及び最小の排出量の実現、並びに、財務方針に変更がない点を打ち出した。

2020年度実績は、連結純利益4,014億円を達成。
中計期間中に連結純利益6,000億円のステージを達成する。

2021年度計画は、非資源分野を大幅に拡大することによって、前年度比37%の増益、史上最高益を更新する5,500億円とし、上方修正の可能性も視野に入れている。

配当については、2020年度は6年連続の増配となる88円/株とし、中計期間中に100円/株を目指す。100円/株は上限ではなく、累進配当は維持する。
2021年度計画は、6円増配の94円/株を下限とし、上方修正をした場合には増配する方針。

強みであるROEは、2020年度末は想定以上の株高、円安等があり、12.7%と13%を若干下回ったが、中計では高効率経営を維持すべく13%から16%のレンジとし、2021年度は上限を狙っていく。

2020年度 決算概況



(単位：億円)

- 「当社株主帰属当期純利益」は、**4,014億円**。期初通期見通し 4,000億円を達成。
- 「基礎収益」は、**約4,525億円**。新型コロナウイルスの影響を大きく受けた分野もあったが、四半期ごとに着実に増加・回復し、第4単四半期の基礎収益は、金属、電力・環境ソリューション、化学品、情報・通信等が牽引し、第4単四半期として過去最高を更新。

	19年度実績 通期	20年度実績				通期	増減	20年度通期見通し (20/5/8公表)	達成率
		1Q	2Q	3Q	4Q				
当社株主帰属当期純利益	5,013	1,048	1,477	1,118	371	4,014	△ 999	4,000	100%
一過性損益	160	160	335	▲ 65	▲ 940	▲ 510	△ 670		
基礎収益	約 4,855	885	1,145	1,185	1,310	約 4,525	約 △ 330		
(基礎収益[除く、コロナ影響])	(約 4,905)	(1,085)	(1,345)	(1,255)	(1,400)	(約 5,085)	(約 + 180)		
黒字会社比率 ^(*)	88.6%	73.4%	76.5%	82.0%	82.4%	82.4%	6.1pt 低下		
<small>(*) 各四半期は、累計期間の比率を表示しております。</small>									
実質営業キャッシュ・フロー	6,020	960	1,700	1,510	1,570	5,740	△ 280		
NET DER	0.75 倍					0.78 倍	0.03 増加	配当状況 (1株当たり)	
ROE	17.0%					12.7%	4.3pt 低下	年間(予定)	88円
EPS	335.58 円					269.83 円	△65.75 円	中間(実施済)	44円

2

2020年度実績では、連結純利益4,014億円、基礎収益4,525億円となった。
一過性損益は、年間ネットベースで▲510億円、第4四半期ネットベースで▲940億円となった。
全セグメントにおいて、資産の長期的な価値を保守的に見直した結果、多額の損失計上を行ったが、
2021年度はV字回復の予定。

連結純利益および配当についてはコミットメントを遵守し、財務規律の健全性も担保できた。

また、連結純利益、株価、時価総額では初の商社1位を占めることができた。
重要な定性評価としてはファミリーマートの非公開化を実施。

2020年度計画は、2019年度の基礎収益5,000億円に対して、商品価格の保守的な前提で▲550億円、
新型コロナウイルスの影響▲500億円、一過性利益+500億円、バッファー▲500億円等を見込み、
4,000億円とした。

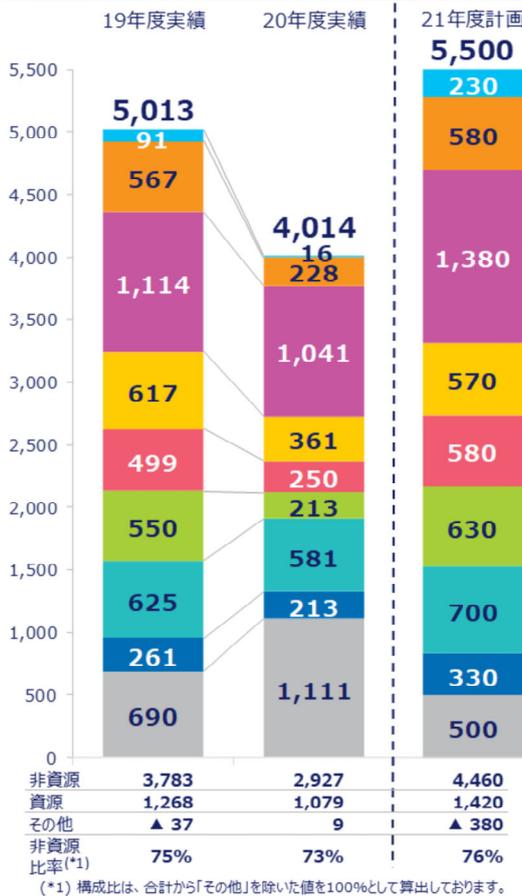
一方、2020年度実績は、商品価格で+約100億円、新型コロナウイルスの影響▲560億円、
大型処理による一過性損失▲510億円等、結果として、連結純利益4,014億円となった。

各セグメント間で基礎収益のプラス・マイナスはあるが、資源価格の上昇とバッファーを使って、
2021年度以降の体制を備えた。

セグメント別 当社株主帰属当期純利益



(単位：億円)



20年度実績 主たる増減要因

- **繊維 (前期比：△75億円)**
 経費削減及び前期の一過性損失の反動はあったものの、新型コロナウイルスの影響によるアパレル関連事業の販売不振を中心とした全般的な取引低調及び三景に係る減損損失等により減益。
- **機械 (前期比：△339億円)**
 経費削減及びヤナセの販売回復はあったものの、新型コロナウイルスの影響による海外自動車関連事業、自動車関連取引及び航空機関連取引での販売数量減少に加え、持分法投資損益の減少及び海外事業に係る減損損失等により減益。
- **金属 (前期比：△73億円)**
 鉄鉱石価格の上昇はあったものの、石炭価格の下落、ブラジル鉄鉱石事業の受取配当金の減少、伊藤忠丸紅鉄鋼の取込損益減少及び豪州石炭事業での減損損失に加え、前期の一過性利益の反動等により減益。
- **エネルギー・化学品 (前期比：△257億円)**
 化学品関連事業の堅調な推移及び衛生用品取引及び電力取引等の増加、経費削減はあったものの、油価下落による石油開発事業の採算悪化、受取配当金の減少及びエネルギー長期契約に係る損失に加え、前期のタキロンシーアイでの一過性利益の反動等により減益。
- **食料 (前期比：△249億円)**
 畜産関連事業の堅調な推移及び経費削減はあったものの、新型コロナウイルスの影響による食糧関連事業や日本アクセスのCVS・外食事業向けの取扱数量減少及び海外事業での減損損失に加え、前期の一過性利益の反動等により減益。
- **住生活 (前期比：△338億円)**
 北米建材関連事業の堅調な推移はあったものの、新型コロナウイルスの影響によるETEL（欧州タイヤ関連事業）での販売数量減少及び減損損失に加え、バルブ市況の下落及びIFL（欧州バルブ事業）での製造ライン建設に伴う一時的費用並びに前期の一過性利益の反動等により減益。
- **情報・金融 (前期比：△43億円)**
 情報・通信分野の堅調な推移及びイー・ギャランティの一部売却に伴う利益はあったものの、オリエンコーポレーションに係る減損損失及び前期の一過性利益の反動等により減益。
- **第8 (前期比：△48億円)**
 ファミリーマートに係る税金費用の改善に加え、ファミリーマートでの経費削減及び前期の割増退職金の反動はあったものの、新型コロナウイルスの影響による日商の減少及び固定資産の減損損失等により減益。
- **その他及び修正消去 (前期比：+422億円)**
 CITIC Limitedの取込損益の増加に加え、豚市況上昇及び事業再編に伴う利益によるC.P. Pokphandの取込損益の増加等により増益。

3

第4単四半期に多額の一過性損失を計上したため、CP・CITICを含む「その他及び修正消去」を除く全セグメントで減益。

基礎収益ベースでは、金属とエネルギー・化学品、その他及び修正消去が前年度比増益。

その他及び修正消去：CITICの取込損益725億円は前年度比+9%。景気回復を踏まえてCITIC Bank等が好調。CPPは中国事業の再編による一過性利益245億円を計上。また、ベトナムでの豚事業が好調。

金属：コロンビア・豪州の一般炭権益撤退関連損失の計上はあったものの、鉄鋼石価格上昇。非資源比率は73%だったが、一過性損失によるもの。

エネ化：油価下落に伴う長期契約に係る一過性損失の計上はあったものの、化学品・電力関連トレードが好調。

情金：携帯関連、CTC等の情報・通信分野が好調。金融はオリコの一過性損失があったが、ほけんの窓口は好調。

一過性損益内訳



(単位：億円)

セグメント	19年度実績		主な一過性損益内訳	20年度実績		主な一過性損益内訳
		(内、4Q)			(内、4Q)	
繊維	▲105	(▲115)	(1Q)エドウィンでの固定資産売却に伴う利益:約10 (4Q)海外債権に対する引当金:約▲55 取引先に対する返還金等による損失:約▲25 エドウィンでの減損損失等:約▲15	▲90	(▲135)	(2Q)海外事業の一部売却に伴う利益:約15 (3Q)事業再編に伴う利益:約30 (4Q)三景に係る減損損失等:約▲85 事業会社での構造改革費用等:約▲35
機械	10	(▲25)	(2-3Q)海外特定債権の回収に伴う利益:約15(2Q:10、3Q:5) (4Q)海外事業に係る減損損失:約▲30	▲180	(▲205)	(2-3Q)海外特定債権の回収に伴う利益:約15(2Q:10、3Q:5) (4Q)海外事業に係る減損損失:約▲185
金属	30	(-)	(2-4Q)資源案件に係る税金費用減少: 約65(2Q:15、3Q:45、4Q:5)	▲140	(▲95)	(3Q)資源案件に係る税金費用増加等:約▲40 (4Q)泰州石炭事業での減損損失:約▲85
エネルギー・化学品	65	(▲35)	(3Q)タキロンシーアイの固定資産売却に伴う利益:約45 医薬関連事業の再編に伴う利益:約25 ケミカルタンク事業の売却益:約20 (4Q)エネルギー取引に係る引当金:約▲15 肥料関連事業での減損損失:約▲10 熱供給関連事業に係る引当金:約▲10	▲225	(▲235)	(4Q)エネルギー長期契約に係る損失:約▲225
食料	50	(▲45)	(3Q)アリマムの連結子会社化に伴う再評価益等:約80 (4Q)Doleでの減損損失及び不採算農園撤退等:約▲45	▲175	(▲265)	(1-2Q)日本アクセスの物流センター火災関連損失:-(1Q:▲5、2Q:5) (2Q)食品流通関連事業再編に伴う利益:約25 海外事業の売却に伴う利益:約10 (3Q)北米農業保険事業の売却に伴う利益:約60 (4Q)海外事業での減損損失:約▲145 Doleでの減損損失等:約▲70、日本アクセスでの減損損失:約▲30
住生活	80	(▲120)	(1Q)海外事業の一部売却に伴う利益:約160 物流倉庫の売却益:約25 (4Q)日伯紙パルプでの減損損失:約▲110	▲90	(▲105)	(2Q)国内不動産関連事業に係る税金費用の減少:約15 (4Q)ETELでの減損損失等:約▲45 IRLでの製造ライン建設に伴う一時的費用:約▲25 中国物流関連事業での減損損失:約▲20
情報・金融	45	(▲30)	(1Q)国内事業の一部売却に伴う利益:約40 (3Q)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	5	(▲110)	(1Q)イー・ギャランティの一部売却に伴う利益:約120 (4Q)オリエントコーポレーションに係る減損損失:約▲120
第8	15	(▲35)	(1Q)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 (4Q)ファミリーマートの割増退職金費用:約▲55	110	(▲30)	(1Q)ファミリーマートでの海外事業売却に伴う利益:約20 (1-2Q)日本アクセスの物流センター火災関連損失:-(1Q:▲5、2Q:5) ファミリーマートに係る税金費用の減少:約355(1Q:30、2Q:325) (2-4Q)ファミリーマートでの減損損失:約▲245 (2Q:▲125、3Q:▲110、4Q:▲10) (4Q)日本アクセスでの減損損失:約▲20
その他及び修正消去	▲30	(▲75)	(2-4Q)資源案件に係る税金費用減少: 約45(2Q:10、3Q:40、4Q:▲5) (4Q)海外事業での減損損失:約▲40	275	(240)	(2Q)CITICでの関係会社投資に係る利益:約35 (4Q)C.P. Pokphandでの事業再編に伴う利益:約245
合計	160	(▲480)	(19年度実績) 非資源:160、資源:30、その他:▲30	▲510	(▲940)	(20年度実績) 非資源:▲380、資源:▲130、その他:-

6

2020年度は年間累計ネット▲510億円、グロス▲1,565億円の損失を計上。
うち、第4単四半期ではネット▲940億円、グロス▲1,250億円の損失を計上。
今後のウィズコロナの経営環境や、GHG対応による資産の劣化、将来の収益構造の変革に対応するために、
期末に保守的に資産の再評価を行った。
のれんや無形資産等の評価減により、将来に向けた保有資産の強靱性を高めた。

単体決算で特別損失（税前）▲4,168億円を計上した結果、
2020年度単体決算は、2003年度以来の赤字となる▲713億円の純損失。
主な要因はCITICの減損▲2,427億円、Drummondの撤退に伴う損失▲948億円。
CITICの減損は、株価のみで判定する日本基準に抵触したもの。
但し、CITICは6期連続増益であることに加え、2021年度以降の新5か年計画で
利益倍増を打ち出したこと等により、足許の株価は上昇基調。
連結上は簿価を上回る使用価値があると判断しており、減損は行っていない。

2020年度 決算概況



(単位：億円)

- 「当社株主帰属当期純利益」は、**4,014億円**。期初通期見通し 4,000億円を達成。
- 「基礎収益」は、**約4,525億円**。新型コロナウイルスの影響を大きく受けた分野もあったが、四半期ごとに着実に増加・回復し、第4単四半期の基礎収益は、金属、電力・環境ソリューション、化学品、情報・通信等が牽引し、第4単四半期として過去最高を更新。

	19年度実績 通期	20年度実績				通期	増減	20年度通期見通し (20/5/8公表)	達成率
		1Q	2Q	3Q	4Q				
当社株主帰属当期純利益	5,013	1,048	1,477	1,118	371	4,014	△ 999	4,000	100%
一過性損益	160	160	335	▲ 65	▲ 940	▲ 510	△ 670		
基礎収益	約 4,855	885	1,145	1,185	1,310	約 4,525	約 △ 330		
(基礎収益[除く、コロナ影響])	(約 4,905)	(1,085)	(1,345)	(1,255)	(1,400)	(約 5,085)	(約 + 180)		
黒字会社比率 ^(*)	88.6%	73.4%	76.5%	82.0%	82.4%	82.4%	6.1pt 低下		
<small>(*) 各四半期は、累計期間の比率を表示しております。</small>									
実質営業キャッシュ・フロー	6,020	960	1,700	1,510	1,570	5,740	△ 280		
NET DER	0.75 倍					0.78 倍	0.03 増加	配当状況 (1株当たり)	
ROE	17.0%					12.7%	4.3pt 低下	年間(予定)	88円
EPS	335.58 円					269.83 円	△65.75 円	中間(実施済)	44円

2

2020年度決算における新型コロナウイルスの影響は、▲560億円ではほぼ想定通り。特にアパレル関連の販売減少、自動車トレードの減少、航空機関連ビジネス需要の減退、CVS、外食の落ち込み等があり、第8で▲200億円程度、機械で▲160億円程度、繊維で▲85億円程度のインパクトがあった。

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

第8、金属、情報・金融及びエネルギー・化学品で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、8,959億円のネット入金。機械での東京センチュリー及び食料での不二製油グループ本社の追加取得に加え、第8での投資の取得並びに第8、食料、エネルギー・化学品、金属での固定資産の取得等により、「フリー・キャッシュ・フロー」は、6,886億円のネット入金。

■ 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、5,740億円のネット入金。「実質フリー・キャッシュ・フロー」は、ファミリーマートの追加取得等により、1,810億円のネット支払。

■ キャッシュ・フロー

	19年度実績	20年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,781	* 8,959
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 2,488	▲ 2,073
(フリー・キャッシュ・フロー)	(6,294)	* (6,886)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 5,755	▲ 7,288

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー

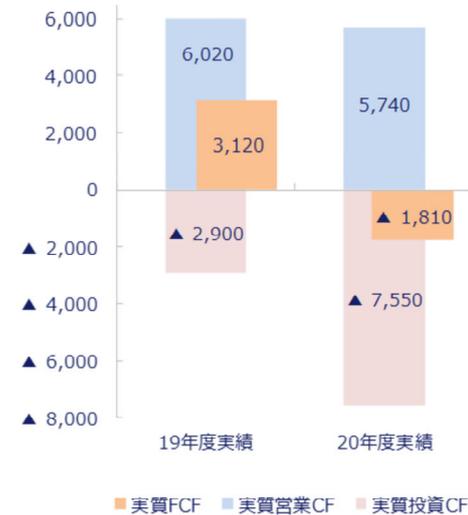
	19年度実績	20年度実績
実質営業キャッシュ・フロー ^(*1)	6,020	5,740
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) ^(*2)	▲ 2,900	* ▲ 7,550
実質フリー・キャッシュ・フロー	3,120	▲ 1,810

(*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」 + 「非支配持分の資本取引」 - 「貸付金の増減」等

*：過去最高

■ 実質的なフリー・キャッシュ・フロー



キャッシュ・フローに関しては、営業活動によるキャッシュ・フローは8,959億円と過去最高。ファミリーマートの非公開化によって、最終的にネットベースで5,169億円のキャッシュアウトがあり、実質投資キャッシュ・フローは▲7,550億円と過去最高の投資金額となった。

株主還元後の実質フリー・キャッシュ・フローを黒字とする方針については、2020年度は大きなマイナスとなったが、2018年、2019年度は投資が少なかったことから、3年累計では黒字。

実質フリー・キャッシュ・フロー及びEPS



(単位：億円)

	18年度実績	19年度実績	20年度実績	21年度計画
実質営業キャッシュ・フロー ^{(*)1}	5,150	6,020	5,740	タイミングを捉えた戦略的投資と業態変革による資産入替の加速
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資) ^{(*)2}	▲ 200	▲ 2,900	▲ 7,550	
a 実質フリー・キャッシュ・フロー	約 4,950	約 3,120	約 ▲ 1,810	
b 株主還元	配当 ^{(*)3} □ は1株配当金 自己株式取得	年間 83円 ▲ 1,275 ▲ 680	年間 85円 ▲ 1,269 ▲ 620	年間 88円 ▲ 1,310 ▲ 135 1株当たり配当金は94円下限 (期中に上方修正する場合は増配を実現)
a+b 株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー	約 3,000	約 1,230	約 ▲ 3,260	株主還元後実質FCFの黒字を前提としたキャッシュアロケーション

18-20年度の3か年で約1,000億円の黒字確保

(*)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	324 円	336 円	270 円
-----	-------	-------	-------

30

株主還元に関しては、2020年度は大型投資を実行したことでフリー・キャッシュ・フローは赤字であったものの、3円増配し、年間配当は88円/株。累進配当は継続し、6年連続の増配となった。

自己株式取得の進捗については、大型投資の資金需要、増配、株高等を背景に、135億円、520万株に留まった。

2018年度に公表した「中期的な株主還元方針」に掲げた1億株程度の自己株式取得の進捗は現状71%。

投資実績内訳



(単位：億円)

19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 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
基礎産業 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 東京センチュリー第三者割当増資引受 ◆ 伊藤忠エネクス、タキロンシーアイ 固定資産投資 	他	約1,450
非資源			約4,350
資源 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IMEA設備投資 ◆ CIECO Azer設備投資 	他	約350
資源			約350
新規投資合計			約4,700
EXIT			約▲1,800
ネット投資			約2,900

20年度

主な新規投資 (主な発生四半期)

(内、4Q)

生活消費 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ファミリーマート追加取得 (2Q、4Q) ◆ ファミリーマート PPIH追加取得 (1-4Q) ◆ 不二製油グループ本社追加取得 (1-2Q) ◆ ファミリーマート、プリマハム、Dole 固定資産投資 (1-4Q) ◆ 北米設備資材関連事業 (3Q) 	他	約7,300	(約3,950)
基礎産業 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 東京センチュリー追加取得 (1-2Q) ◆ 伊藤忠エネクス、タキロンシーアイ 固定資産投資 (1-4Q) 	他	約850	(約150)
非資源			約8,150	(約4,100)
資源 関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IMEA設備投資 (1-4Q) ◆ CIECO Azer設備投資 (1-4Q) 	他	約350	(約50)
資源			約350	(約50)
新規投資合計			約8,500	(約4,150)
EXIT			約▲950	(約▲400)
ネット投資			約7,550	(約3,750)

* 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

29

2020年度の投資実績は、グロス投資額が約8,500億円、ネット投資額が約7,550億円といずれも過去最高。新規投資 約8,500億円のうち、約86%が生活消費分野に対する投資。

特に大きかった投資が、ファミリーマートに対する追加投資5,169億円。次に大きかった投資が、各分野におけるCAPEX合計約1,650億円。他には上場会社である不二製油、東京センチュリーの買増しを実施。また、ファミリーマートでPPIHの株を追加取得。

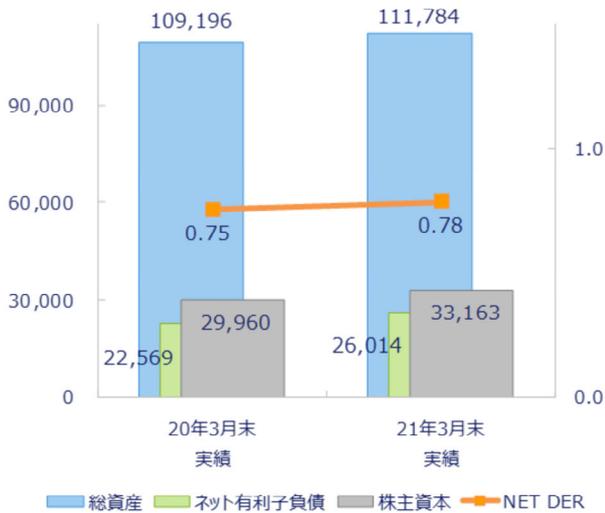
EXITに関しては、引続き資産の入替を着実に進めており、約▲950億円の約半分が生活消費関連分野。

財政状態



(単位：億円)

- **総資産**：有形固定資産の減少はあったものの、期末円安に伴う為替影響や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2,588億円増加の**1兆1,784億円**。
- **ネット有利子負債**：堅調な営業取引収入はあったものの、ファミリーマートの追加取得及び配当金の支払等により、前年度末比3,445億円増加の**2兆6,014億円**。
- **株主資本**：ファミリーマートの追加取得により資本剰余金が減少した影響及び配当金の支払はあったものの、当社株主帰属当期純利益の積上げや期末円安に伴う為替影響等により、前年度末比3,203億円増加の**3兆3,163億円**。
- **株主資本比率、NET DER**：株主資本比率は、前年度末比2.2ポイント上昇の**29.7%**。
NET DERは、前年度末比若干増加の**0.78倍**。



	20年3月末実績	21年3月末実績	増減
総資産	109,196	* 111,784	+ 2,588
ネット有利子負債	22,569	26,014	+ 3,445
株主資本	29,960	* 33,163	+ 3,203
株主資本比率	27.4%	29.7%	2.2pt 上昇
NET DER	0.75 倍	0.78 倍	0.03 増加
ROE	17.0%	12.7%	4.3pt 低下

*：過去最大
(総資産は、年度末として過去最大)

5

多額の減損を実施したが、財政状態の健全性は維持。

B/Sの課題は、更なる資本の増強。

また、2020年度にのれんと無形資産の一定の対応は実施したが、今後も引き続き留意していく必要がある。

株主資本3兆3,000億円は期末としては過去最高。

前年度末比約+3,000億円のうち、円安インパクトが約+1,700億円。

ファミリーマートの追加投資やDrummondのマイナス影響はあったものの、連結純利益が増えたことに加え、株高の影響により株主資本が増加。但し、株主資本比率については、まだ30%に届かず。

ROEについては、12.7%と13%に僅かに届かず。

定量

**中計期間中に
連結純利益6,000億円の達成を目指す**

定性

「マーケットイン」による事業変革

『利は川下にあり』

利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務。ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進。

「SDGs」への貢献・取組強化

『三方よし資本主義』

持続可能な社会を目指し、全てのステークホルダーに貢献する資本主義へ。本業を通じ、生活基盤の維持・環境改善等「SDGs」実現に貢献。

9

2021年度は史上最高益を更新し、更に中計期間中に商社初の連結純利益6,000億円を達成する方針。同時に2030年、2050年に向けて全世界が目指すGHGの大幅削減による実質ゼロの動きに先んじて、「マーケットイン」と「SDGs」の二本柱で当社ビジネスモデルを変革していく。

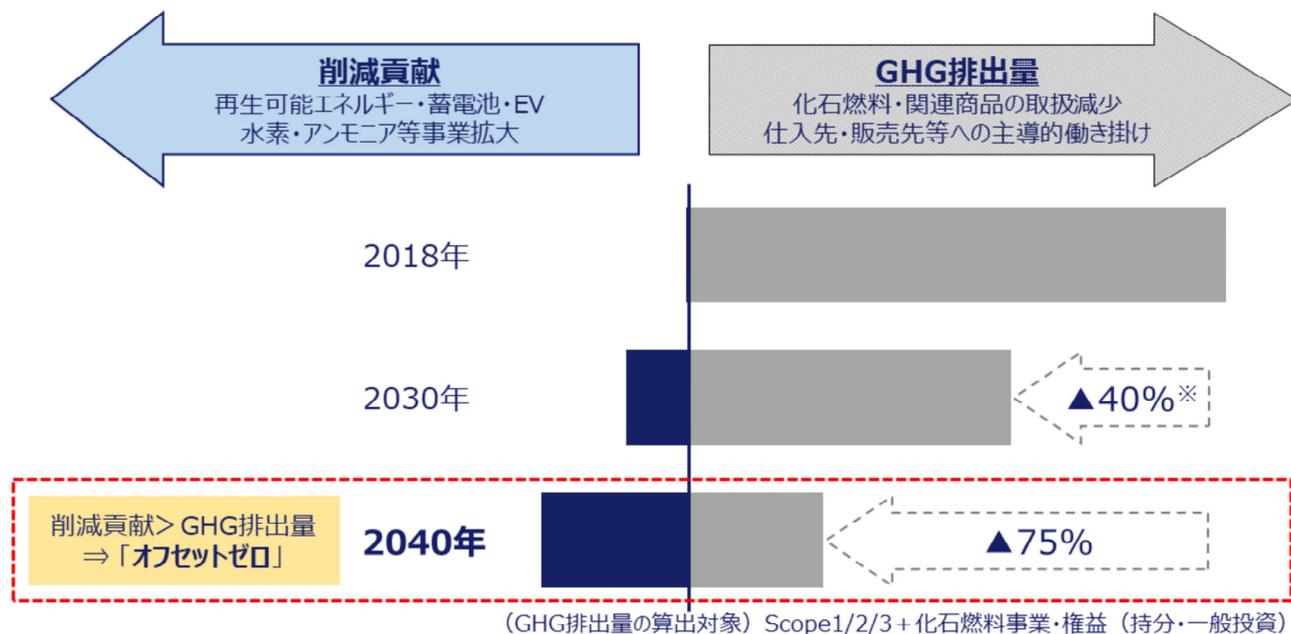
GHG排出に関しては、排出量の大きなセグメントに依存したビジネスモデルであれば、代替利益を確保しながら利益成長を達成するのは極めてチャレンジングだが、生活消費分野を強みとする当社は、資源や基礎産業分野を中心に、GHG排出量を他社に先んじて早期に最小化すると共に、生活消費分野での強みを生かしたScope3の削減を推進することにより、商社セグメント内での相対的な優位性を高められると考えている。

GHG排出量削減・オフセットに関する目標



*温室効果ガス (Greenhouse Gas)

- ✓ 日本政府目標を遵守し、**2050年までにGHG*排出量「実質ゼロ」**を実現。
更に、排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、**2040年までに「オフセットゼロ」**を目指す。
- ✓ なお、2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府の中間目標を遵守。
※2030年までの日本政府目標2013年比「46%削減」は、2018年を基準にすると「39%削減」。



12

政府目標の「2050年までにGHG排出量の実質ゼロ」を遵守するためのロードマップを説明する。
2030年までに40%削減、2040年までに75%削減、2050年までには政府目標に合致する
100%の削減を実現する予定。

当社のGHG排出量は、Scope1、2、3のみならず、化石燃料事業・権益に関わる持分・一般投資を含めて
第三者機関により算出している。

政府に先んじて2023年までに一般炭事業からの完全撤退を行い、商社セグメント内でGHG排出量を最速で削減し、
最少の排出量を達成する。

2040年に掲げる「オフセットゼロ」というのは、削減貢献がGHG排出量を上回るということ。
具体的には、再生可能エネルギービジネスの伸張や、脱炭素商品への置き換え、水素・アンモニア等のクリーン燃料への
転換、蓄電池等が削減貢献に該当する。

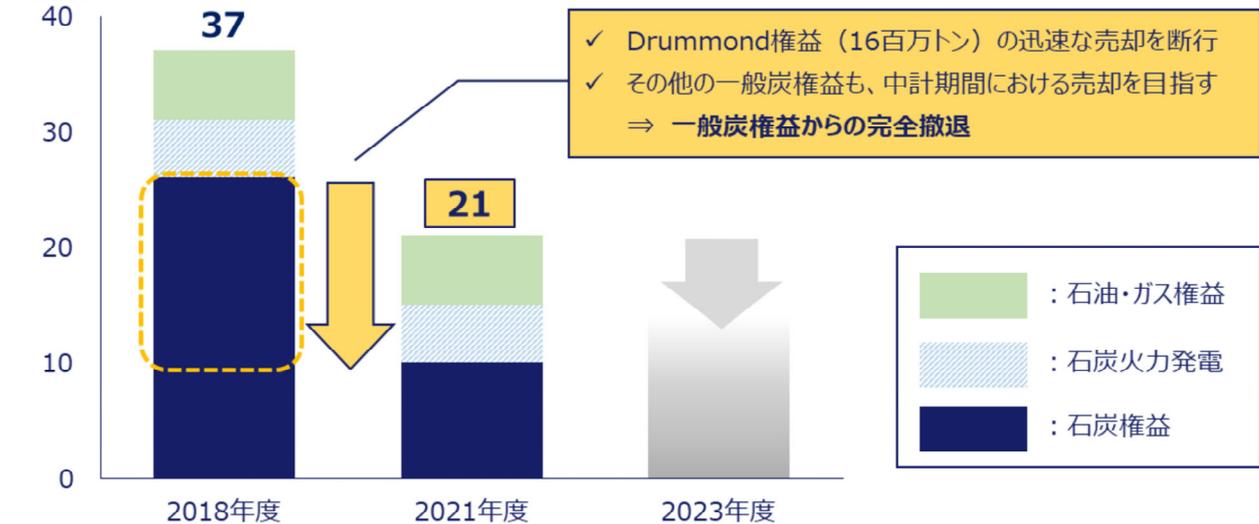
化石燃料事業・権益のGHG排出量削減への取組み



- ✓ 全ての化石燃料事業・権益※のGHG排出量は37百万トン。
- ✓ Drummond権益の売却断行により21百万トンまで削減、社会共通の目標である「脱炭素化」に向けた具体策を先手で推進。
- ✓ 資源・エネルギー安定供給責任を果たしつつ、環境負荷軽減の取組みを積極推進。

※化石燃料事業・権益（連結子会社・持分・一般投資）：①石炭権益（一般炭・原料炭）、②石炭火力発電、③石油・ガス権益

【化石燃料事業・権益のGHG排出量】 注) 持分・一般投資からのGHG排出量=個別事業のGHG排出量×当社出資比率
(百万トン)



2018年度37百万トンのGHG排出量に対して、Drummondからの撤退により16百万トンの削減ができた。

2021年度の21百万トンは、客先が燃焼する際に発生するGHGが含まれている。

また、石炭権益によるものは原料炭を含め半分程度。

一般炭からの完全撤退等により、2023年度までに2018年度の37百万トンから半減できると考えている。

「Brand-new Deal 2023」の3年間は、新型コロナウイルスの影響、ESGコストへの対応、資源価格バブルの崩壊リスク等不透明な環境下ではあるが、連結結純利益6,000億円、年間配当100円/株は、中計期間中のどこかで達成する方針。

定量計画



(単位：億円)

2021年度利益計画：連結純利益 5,500億円 ▶ コロナ前の利益水準を超える成長軌道への回帰

	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	91	567	1,114	617	499	550	625	261	690	5,013	3,783	1,268	▲37
2020年度	16	228	1,041	361	250	213	581	213	1,111	4,014	2,927	1,079	9
2021年度計画	230	580	1,380	570	580	630	700	330	500*	5,500	4,460	1,420	▲380*
増減	+214	+352	+339	+209	+330	+417	+119	+117	△611	+1,486	+1,534	+341	△389

*バッファー▲300を含む

B/S、CF計画

経営指標

(年度)

Brand-new Deal 2020

2020年度
経営計画

	2018	2019	2020
実質営業CF	5,150	6,020	5,740
ネット投資	▲200	▲2,900	▲7,550
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230	▲3,260
	4,230		
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78
株主資本(兆円)	2.9	3.0	3.3
ROE(%)	17.9	17.0	12.7

Brand-new Deal 2023

2021~2023

株主還元後実質FCFの黒字を前提とした キャッシュロケーション
タイミングを捉えた戦略的投資と 業態変革による資産入替の加速
A格にふさわしいB/Sマネジメント 【NET DER 0.7~0.8倍程度】
高効率経営の継続 【ROE 13~16%程度】

2021年度は非資源分野の伸長によって、前年度比+37%、史上最高益となる5,500億円を達成する計画。また、期中に上方修正する場合には、下限配当の94円から更に増配をする方針。

		2019年度 実績	2020年度 実績	2021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	109.16	105.97	105	1円の円高	約▲26億円
	期末レート	108.83	110.71	105		-
金利 (%)	TIBOR 3M (円)	0.07%	0.07%	0.1%	0.1%の 金利上昇	約▲7億円
	LIBOR 3M (ドル)	2.04%	0.32%	0.3%		約▲2億円
原油 (ブレント) 価格 (US\$/BBL)		60.95	45.75	60	±5.0億円 ^(*3)	
鉄鉱石 (中国着) 価格 (US\$/ト)		95 ^(*1)	127 ^(*1)	N.A. ^(*2)	±12.0億円 ^(*3)	

(*1) 2019年度実績、2020年度実績の鉄鉱石価格は、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を記載しております。
 (*2) 2021年度計画の鉄鉱石価格は、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。
 (*3) インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動いたします。

2021年度の前提条件は円/US\$は105円、ブレント価格は60ドル。
 鉄鉱石価格に関しては、中国の鉄鉱石に対する需要が極めて高く、粗鋼生産が強いが、中国政府が鉄鋼生産についてのコントロールを強めつつあることや、ブラジルのVale社を含めた供給が今後増えていく可能性があることから、徐々に足元から年度末に向けて需給環境が緩和するという保守的な見方をしている。

感応度はUS\$/トあたり±12億円。
 鉄鉱石価格が極端に下落しなければ、資源分野の追加の利益貢献もあると考えているが、非資源比率は2020年度並みの4分の3程度を想定している。

2021年度利益計画：連結純利益 5,500億円 ▶

コロナ前の利益水準を超える成長軌道への回帰

	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	91	567	1,114	617	499	550	625	261	690	5,013	3,783	1,268	▲37
2020年度	16	228	1,041	361	250	213	581	213	1,111	4,014	2,927	1,079	9
2021年度計画	230	580	1,380	570	580	630	700	330	500*	5,500	4,460	1,420	▲380*
増減	+214	+352	+339	+209	+330	+417	+119	+117	△611	+1,486	+1,534	+341	△389

*バッファー▲300を含む

B/S、CF計画

経営指標 (年度)	Brand-new Deal 2020		2020年度 経営計画
	2018	2019	2020
実質営業CF	5,150	6,020	5,740
ネット投資	▲200	▲2,900	▲7,550
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230	▲3,260
	4,230		
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78
株主資本(兆円)	2.9	3.0	3.3
ROE(%)	17.9	17.0	12.7

Brand-new Deal 2023

2021~2023
株主還元後実質FCFの黒字を前提とした キャッシュアロケーション
タイミングを捉えた戦略的投資と 業態変革による資産入替の加速
A格にふさわしいB/Sマネジメント 【NET DER 0.7~0.8倍程度】
高効率経営の継続 【ROE 13~16%程度】

2021年度の基礎収益は、2020年度の一過性損失約▲500億円を除いた基礎収益4,500億円から、+600億円の伸長を見込んでいる。

内訳は、金属+約190億円、食料+約110億円、情報・金融+約80億円、繊維+約70億円、機械+約70億円、第8+約60億円。

+600億円のうち約半分は、鉄鉱石、石炭、石油・ガス、パルプ等の商品価格の回復を前提としている。

基礎収益の伸長に加えて、住生活、第8等で合計+約500億円の一過性利益を想定。

新型コロナウイルスの影響は、前年度の▲560億円から約200億円改善して、▲400億円程度を見込む。

バッファーは▲300億円織り込んでいる。

これらを勘案し2021年度の連結純利益計画を5,500億円とした。

キャッシュ・フロー、B/Sに関しては、中計期間中の定性的な目標を記載。

株主還元後の実質キャッシュ・フローを黒字にするという考え方は変わっていない。

着実に営業キャッシュ・フローが増えることによって実質フリー・キャッシュ・フローも黒字になると考えている。

投資については、2019年度と同レベルを想定している。

資産入替は、2021年度も加速する予定。

増配後も、株主資本は3.3兆円から順調に増えていくと考えている。

NET DERは低減する見込み。

ROEについては、レンジの上限は十分狙える。

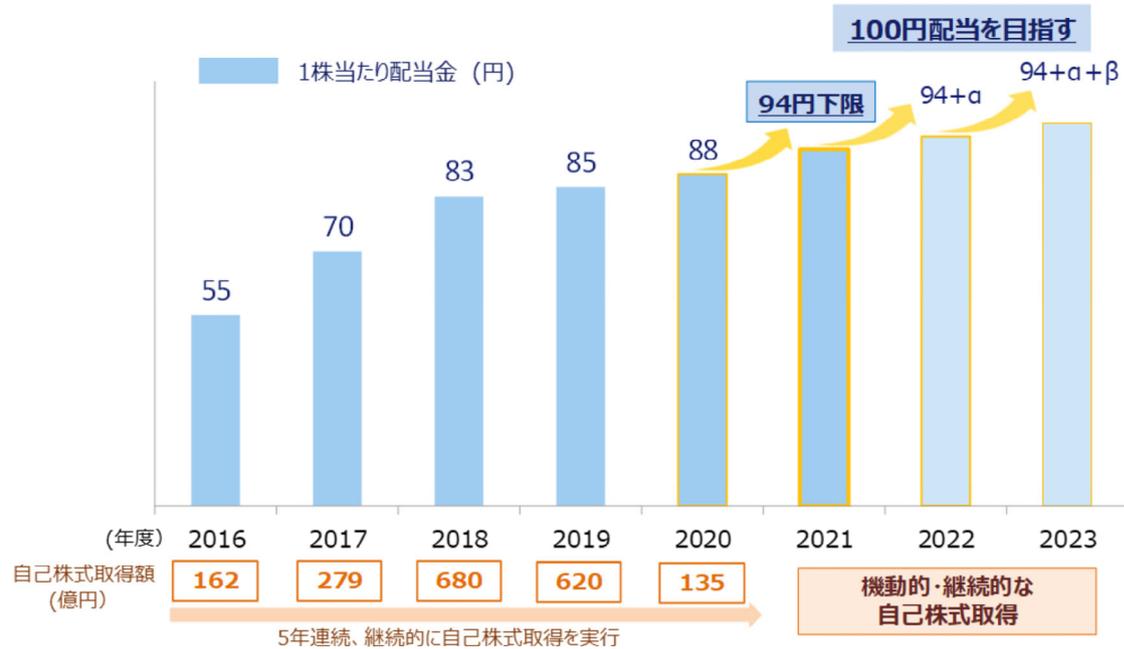
株主還元方針

配当

- ・ 2021年度の1株当たり配当金は**94円を下限**とします。
- ・ 2021年度中に業績見通しを**上方修正する場合は増配を実現**します。
- ・ 中計期間中に**1株当たり配当金100円を目指**します。

自己株式取得

- ・ 従来通り、キャッシュアロケーションの状況に鑑み、**機動的・継続的に**実行します。



株主還元については、2021年度は6円増配の94円/株。期中に上方修正した場合には、更なる増配を予定している。過去10年間で期中の上方修正は3回実施しているが、いずれも増配している。7年連続の増配及び増配額のアップを優先をして考えていく。

中計期間中に100円/株の配当を実現するが、100円は上限ではない。累進配当はしっかり行っていく考え。増配の継続とEPSの持続的成長を優先したキャッシュアロケーションを考えていきたい。