



02

短期目標の達成

このパートでは、新型コロナウイルスの環境下においてもコミットメント経営を貫いた当社の「2020年度 決算実績」について記載すると共に、これまでの「Brand-new Deal」戦略（経営計画）による着実な企業価値向上の軌跡と「Brand-new Deal 2023」にも繋がる経営戦略の連続性を説明しています。

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目



CONTENTS

2020年度 決算実績	50
企業価値向上の軌跡	52

2020年度 決算実績

2020年度 経営総括レビュー

- 新型コロナウイルスの影響により激変する経営環境下でも、「コミットメント経営」を実践
- 時価総額・株価で史上初の総合商社No.1を実現。「持続的な企業価値向上」を推進

計画	項目	内容
定量計画	連結純利益	新型コロナウイルスの影響はあったが、減益幅を最小限にとどめ、期初計画を達成
	財政状態、キャッシュ・フロー	大型投資を実行しつつ、財務体質は引続き堅持。A格維持に目途
	経営指標	コロナ禍でもROE13%程度、また黒字会社比率も80%台の高水準を確保
	時価総額・株価	時価総額・株価で史上初の総合商社No.1を実現
	株主還元	累進配当継続。自己株式取得も継続実施
定性計画	成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーマート非公開化を実施。ファミリーマートの成長戦略を加速すると共に、グループ連携による消費者接点を活かしたビジネス拡大を推進 機を捉えた各種買増策の実行。主要事業会社との連携強化を推進
	コロナ禍対応	コロナ禍でも労働生産性を落とさない働き方、臨機応変な勤務体制を実践
	ESG	GPIF採用ESG関連インデックスに大手総合商社では唯一、すべて採用

2020年度 決算概況

- 連結純利益は、期初計画4,000億円の達成となる4,014億円
- 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、四半期毎に着実に増加・回復、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
- 一過性損益は、将来懸念の一掃に繋がる処理等を実施し、約▲510億円(利益約1,055億円・損失約▲1,565億円)
- コロナ禍においても安定的なキャッシュ(実質営業キャッシュ・フロー約5,740億円、過去2番目)を創出する一方で、過去最高となる投資(ネット投資約▲7,550億円)を実行
- 株主資本は、3兆3,163億円(過去最高)。NET DERは、0.78倍(過去2番目)

新型コロナウイルスによる影響

- 主にアパレル関連の販売減少、自動車トレードの減少や航空機関連ビジネス需要の減退に加え、外食向けやコンビニエンスストアの落込み等により、年度累計で約▲560億円の影響
- 四半期毎の影響額は、1Q:約▲220億円、2Q:約▲180億円、3Q:約▲70億円、4Q:約▲90億円
- セグメント別の影響額は、第8:約▲200億円、機械:約▲160億円、繊維:約▲85億円等

経営成績

単位:億円	2019年度実績	2020年度実績	増減
連結純利益	5,013	4,014	△999
一過性損益	160	▲510	△670
基礎収益	約4,855	約4,525	約△330
非資源	3,783	2,927	△856
資源	1,268	1,079	△189
その他	▲37	9	+46
非資源比率*	75%	73%	2pt低下
事業会社損益(含、海外現地法人)	4,452	3,596	△855
黒字会社比率	88.6%	82.4%	6.1pt低下
EPS	335.58円	269.83円	△65.75円

* 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しています。

キャッシュ・フロー

単位:億円	2019年度実績	2020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

単位:億円	2019年度実績	2020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 「営業キャッシュ・フロー」-「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。

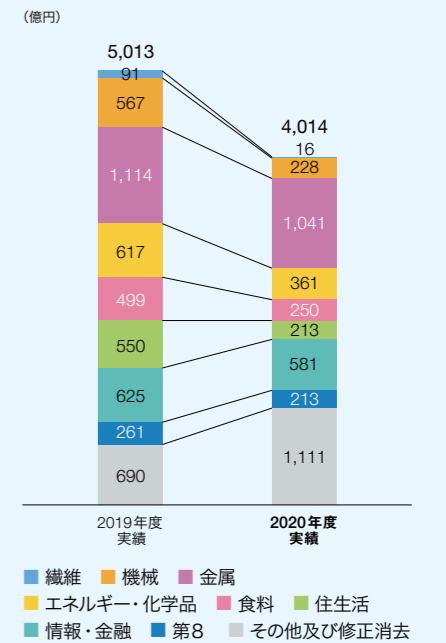
「投資キャッシュ・フロー」+「非支配持分との資本取引」-「貸付金の増減」等

財政状態

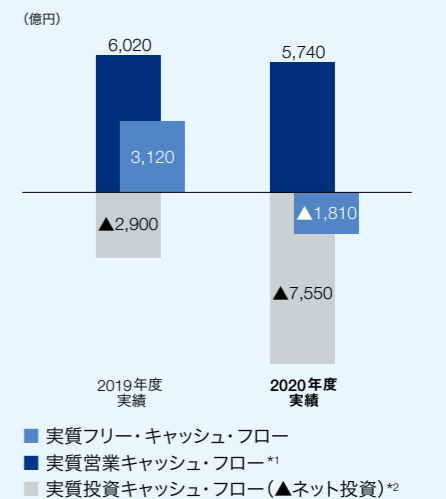
単位:億円	2020年 3月末実績	2021年 3月末実績	増減
総資産	109,196	* 111,784	+2,588
ネット有利子負債	22,569	26,014	+3,445
株主資本	29,960	* 33,163	+3,203
株主資本比率	27.4%	29.7%	2.2pt上昇
NET DER	0.75倍	0.78倍	0.03増加
ROE	17.0%	12.7%	4.3pt低下

* 過去最高・最大(総資産は年度末として過去最大)

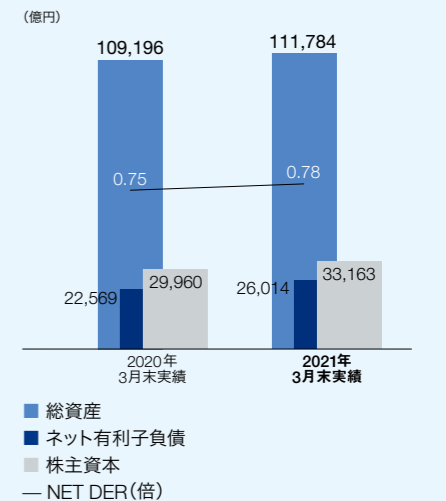
セグメント別連結純利益



実質的なフリー・キャッシュ・フロー



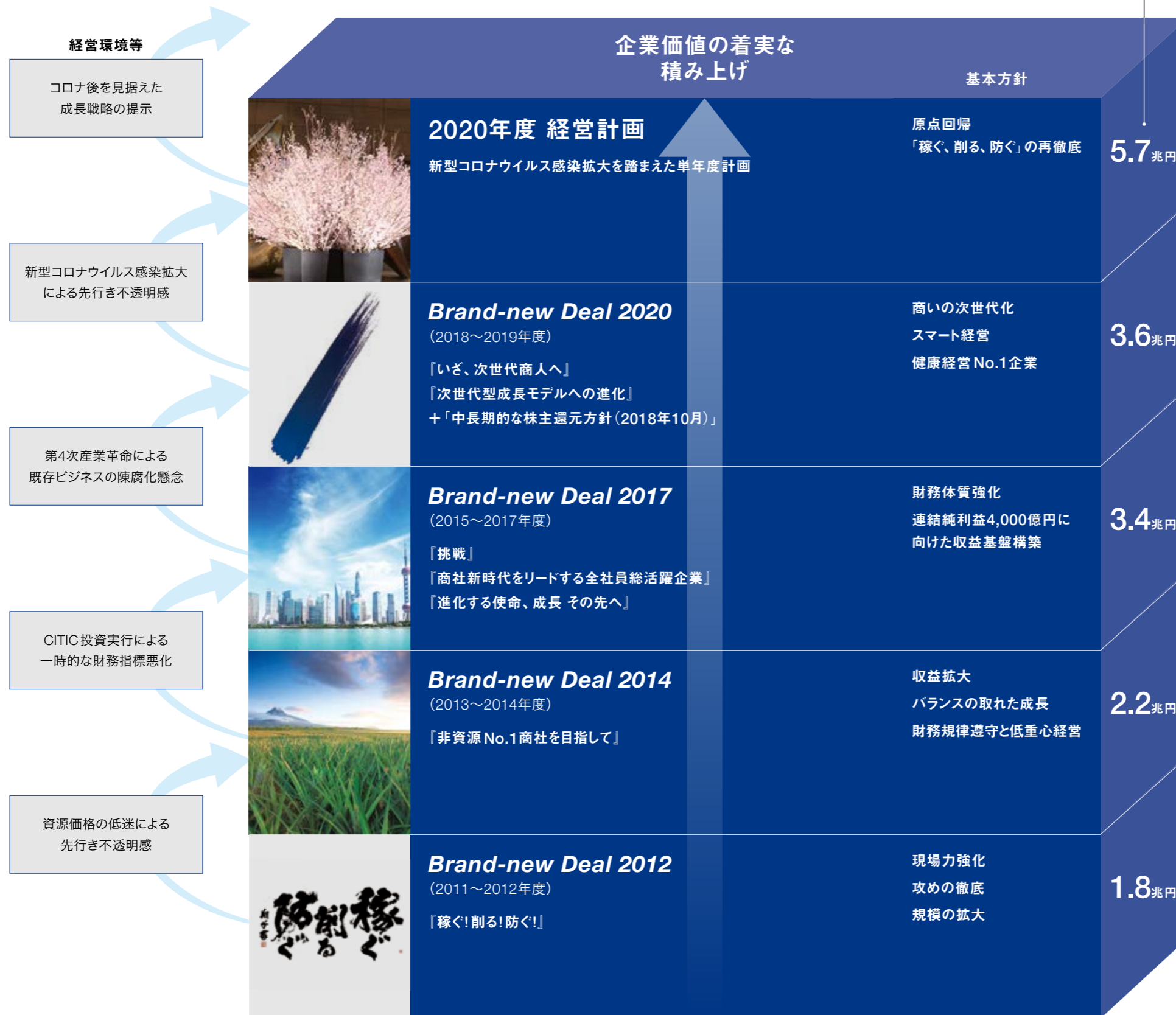
財政状態



企業価値向上の軌跡

当社は、「Brand-new Deal 2012」からスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略(経営計画)の下、商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を常に意識して取組むと共に、急激な外部環境の変化や経営における課題等を踏まえた施策を機動的に講じることで、着実に成果を積み上げてきました。

目標の確実な達成による株式市場の信頼の獲得
 期末時価総額 *1



成果			
年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2020年度	4,000億円	4,014億円	✓
2019年度	5,000億円	5,013億円	✓
2018年度	4,500億円	5,005億円	✓
2017年度	4,000億円	4,003億円	✓
2016年度	3,500億円	3,522億円	✓
2015年度	3,300億円	2,404億円	
2014年度	3,000億円	3,006億円	✓
2013年度	2,900億円	3,103億円	✓
2012年度	2,800億円	2,803億円	✓
2011年度	2,400億円	3,005億円	✓

- 総合商社「三冠*2」の達成
- ファミリーマート非公開化
- 商社初のGPIFが採用するESG関連の全インデックスへの組み入れ 他

- 連結純利益5,000億円の足場固め
- ファミリーマート連結子会社化と第8カンパニー設立
- グループ企業理念改訂 他

- 連結純利益4,000億円の収益基盤構築
- 約20年ぶりのMoody'sのA格取得
- 働き方改革の深化と社外取締役比率3分の1以上の達成 他

- 非資源 No.1 商社の地位固め
- CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携
- 朝型勤務制度導入による働き方改革 他

- 「稼ぐ、削る、防ぐ」の施策化及び実行
- 積極的な新規投資による収益拡大
- コーポレート・ガバナンス等の経営基盤強化 他

*1 自己株式を含む
 *2 時価総額、株価、連結純利益