

中期经营计划“Brand-new Deal 2023”

在新的中期经营计划“Brand-new Deal 2023”中，提出基于基本方针的“以市场为导向的业务转型”和“强化对SDGs的贡献和工作开展”的成长战略，以及通过保持一致的财务战略来强化财务基础，从而回归到新冠肺炎疫情前的成长轨道，完成合并净利润6,000亿日元的目标，实现企业价值的持续提升。

基本方针

定量计划

中期经营计划期间完成合并净利润6,000亿日元的目标

定性计划

实施“以市场为导向的业务转型”

“利在下游”

利润来源正由上游转向下游，当务之急是消除“产品纵向分割”导致的弊端
推进商业模式进化，创造新的成长机遇

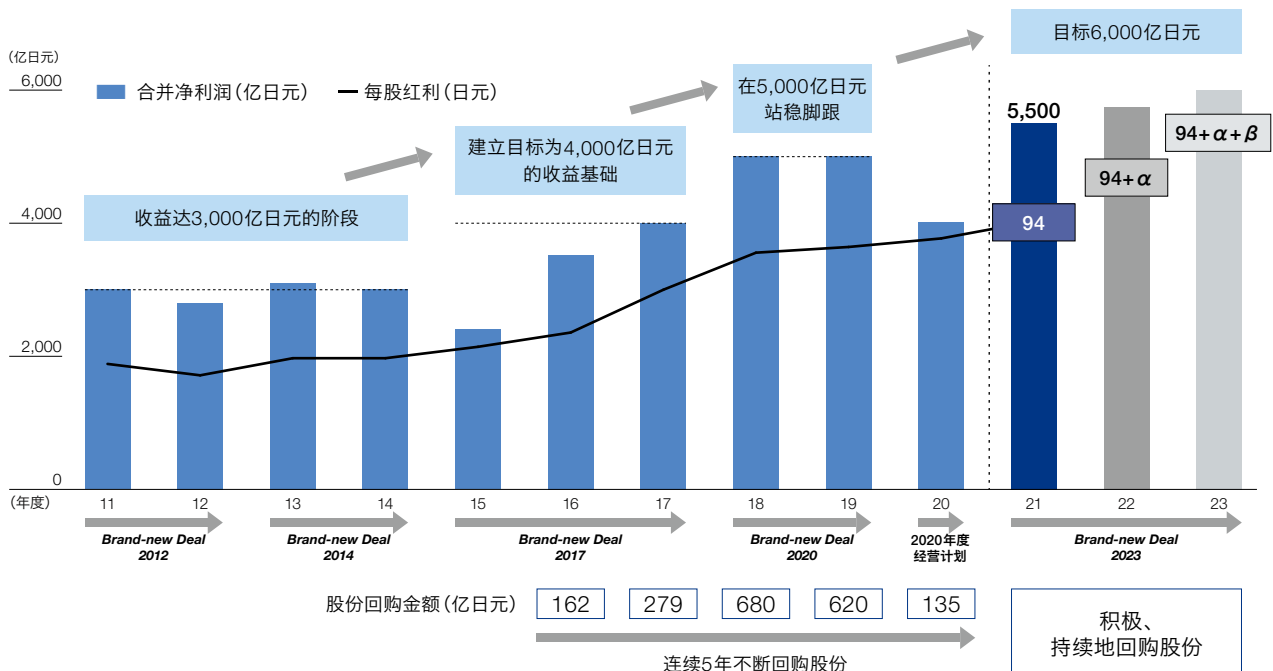
强化对“SDGs”的贡献和工作开展

“三方有利的营商理念”

以实现可持续发展社会为目标，向为所有利益相关方做贡献的营商理念转型
通过本职工作，为实现维持生活基础、改善环境等“SDGs”做贡献

“Brand-new Deal 2023”利润增长示意图

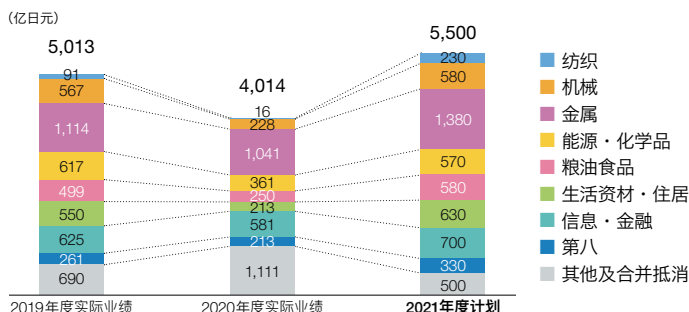
通过“市场导向”、“SDGs”实现利润增长，目标是合并净利润达到6,000亿日元



■ 定量计划

- 2021年度合并净利润计划为5,500亿日元。回归超过新冠肺炎疫情前利润水平的成长轨道

各公司合并净利润



单位: 亿日元	2020年度实际业绩	2021年度计划
非资源	2,927	4,460
资源	1,079	1,420
其他	9	▲380*1
非资源比率*2	73%	76%

*1 含缓冲▲300亿日元

*2 构成比例以从合计中扣除“其他”后的数额为100%进行计算

财务状况、现金流量、经营指标

(年度)	Brand-new Deal 2020		2020年度经营计划
	2018	2019	2020
实质经营现金流量(亿日元)	5,150	6,020	5,740
实质投资现金流量(▲净投资)(亿日元)	▲200	▲2,900	▲7,550
扣除股东回报后的实质自由现金流量(亿日元)	3,000	1,230	▲3,260
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78
股东权益(万亿日元)	2.9	3.0	3.3
ROE(%)	17.9	17.0	12.7

Brand-new Deal 2023

2021~2023

以扣除股东回报后的实质自由现金流量还有盈余为前提的现金分配

抓住机遇进行战略投资，通过业态变革加速资产置换

符合 A 等级的 B/S 管理
【NET DER 约 0.7 ~ 0.8 倍】

继续实施高效经营【ROE 约 13 ~ 16%】

■ 财务战略

- 在保持一致财务战略的同时，强化支撑新成长阶段的财务基础

财务方针

符合 A 等级的 B/S 管理

- 坚持3项平衡(成长投资、股东回报、控制有息负债)
- 以扣除股东回报后的实质自由现金流量还有盈余为前提的现金分配

持续提升企业价值

- 继续实施高效经营(高 ROE)
- EPS 持续增长

■ 股东回报方针

分红

- 2021年度每股红利下限为94日元
- 2021年度期间如果上调业绩预测，则增发红利
- 中期经营计划期间的每股红利目标为100日元

股份回购

- 和以往一样，根据现金分配情况，积极、持续地进行适当的股份回购

2019年度、2020年度实际业绩以及2021年度计划的前提条件

	2019年度实际业绩	2020年度实际业绩	2021年度计划	(参考) 市场行情变动对合并净利润造成的影响
汇率(日元 / US\$ 年度平均汇率)	109.16	105.97	105	约▲26亿日元(日元升值1日元)
汇率(日元 / US\$ 年度末汇率)	108.83	110.71	105	—
利率(%) LIBOR 3M(日元)	0.07%	0.07%	0.1%	约▲7亿日元(利率上涨0.1%)
利率(%) LIBOR 3M(美元)	2.04%	0.32%	0.3%	约▲2亿日元(利率上涨0.1%)
原油(布伦特)价格(US\$/BBL)	60.95	45.75	60	±5.0亿日元*3
铁矿石(中国到岸)价格(US\$/吨)	95*1	127*1	N.A.*2	±12.0亿日元*3

*1 2019年度实绩、2020年度实绩的铁矿石价格为本公司基于市场信息认定的一般交易价。

*2 2021年度计划的铁矿石价格，是基于市场信息的一般交易价等因素为基础的估算价格，实际价格将根据矿石种类以及与客户谈判的结果而定，因此不予公开。

*3 上述影响会因销量、汇率、生产成本等产生变动。