

企业价值的提升轨迹(往期中期经营计划回顾)

本公司在“Brand-new Deal 2012”开始的一系列“Brand-new Deal”战略(经营计划)中,以在综合商社业界中获得竞争优势为目标,在完成各经营目标的同时实现稳步增长。在此过程中,通过将业务分散在多个领域,构筑了具有良好抵抗经济波动风险的收益基础,同时,在“亲身实践经营”的过程中仔细打磨每一项业务,从而确立了能够提高集团整体收益能力的投资业务管理风格。

在即将到来的新经营阶段中,我们将以“市场导向”的思维加速推动进一步成长,以本公司的方式切实积累利润,将企业价值的持续提升作为目标。

在综合商社业界中
合并净利润的变迁



Brand-new Deal 2012

(2011 ~ 2012年度)

『增大盈利! 削减成本! 预防风险!』

基本方针

强化现场力
彻底进攻
扩大规模

面向“生活消费领域 No.1”的目标

通过积累优良资产扩大规模
完善能够发挥“个人能力”的环境

- “盈利、削减、防范”的具象化与落实
- 通过积极开辟新投资扩大收益
- 强化公司治理等经营基础 等

主要投资实绩

- Kwik-Fit(英国轮胎零售业务)
- Metsä Fibre(芬兰纸浆业务)

(累计)新投资额 *2 约9,700亿日元

(累计)退出回收额 约2,700亿日元

Brand-new Deal 2014

(2013 ~ 2014年度)

“以成为资源 No.1 商社为目标”

基本方针

扩大收益
均衡成长
遵守财经纪律和低重心经营

“非资源 No.1 商社”

通过对非资源领域的重点投资
进一步强化优势

- 与中信(CITIC)、正大集团(CP Group)的业务资本合作
- 引进“清晨型工作方式”推进工作方式改革 等

主要投资实绩

- Dole
- Jimblebar(西澳洲铁矿石业务)
- C.P. Pokphand

(累计)新投资额 *2 约8,800亿日元

(累计)退出回收额 约2,700亿日元

Brand-new Deal 2017

(2015 ~ 2017年度)

“挑战”

“引领商社新时代的全员总活跃企业”
“使命与时俱进,无限成就未来”

基本方针

强化财务体质
构筑目标合并净利润4,000亿日元的收益基础

确立中国和亚洲市场 稳固的业务基础

- 构筑合并净利润4,000亿日元的收益基础
- 约20年来再度取得 Moody's 的 A 级评级
- 深化工作方式改革,外部董事达1/3以上 等

主要投资实绩

- 中信(CITIC)

(累计)新投资额 *2 约14,550亿日元

(累计)退出回收额 约4,850亿日元

外部环境・经营课题等

资源价格低迷导致的
前景不明朗

由于 CITIC 投资实行导致
财务指标的暂时性恶化

以企业价值的持续提升为目标
迈向新阶段



Brand-new Deal 2020

(2018 ~ 2019年度)

“目标！新时代商人”

“向新时代成长模式进化”

+「中长期股东回报方针(2018年10月)」

基本方针

向新时代业务进化
高效率经营
健康经营 No.1企业

2020年度经营计划

(2020年度)

新冠肺炎疫情下的单年度计划

基本方针

回归原点
再次彻底贯彻“盈利、削减、防范”

Brand-new Deal 2023

(2021 ~ 2023年度)

基本方针

“以市场为导向”的业务转型
强化对“SDGs”的贡献和工作开展

三冠的达成

提升生活消费领域价值链的价值

- 筑牢合并净利润5,000亿日元落脚点
- 成立第八公司
- 改订集团企业理念
- 成为首个被 GPIF 纳入所有 ESG 相关投资指数的商社 等

主要投资实绩

- FamilyMart 的子公司化和私有化
- 增持 DESCENTE(迪桑特)

(累计) 新投资额 *2 约18,200亿日元

(累计) 退出回收额 约7,550亿日元

**以“市场导向”思维
推动以下游为起点的价值链变革**

- 确立合并净利润8,000亿日元的收益水平
- Moody's 等的评级提升
- 设置女性活跃推进委员会，深化本公司特有的“工作方式改革”相关举措 等

主要投资实绩

- 日立建机 • AMMC(加拿大铁矿石业务)
- CTC 的私有化 • 大建工业的私有化

(累计) 新投资额 *2 约16,790亿日元

(累计) 退出回收额 约7,190亿日元

随着技术的进步，引发对
现有业务落后时代的思考

新冠肺炎疫情

地缘政治风险带来的未来的不确定性
消费者需求的多样化

*1 含自有股份 *2 实质性出资及设备投资相关支出 *3 合并净利润、股价、市值