

从业务开展方式理解商业模式

本公司运用所积累的“资本”和“优势”开展业务。运用组织功能、业务知识和经验、客户和合作伙伴资产，通过创造附加价值，扩大贸易规模，利用专业知识推动业务经营。在贸易和投资两大动力的驱动下开展业务，增强集团整体收益能力。此外，我们还把握时机，稳健地实施战略投资和资产置换，从而强化收益基础。通过基

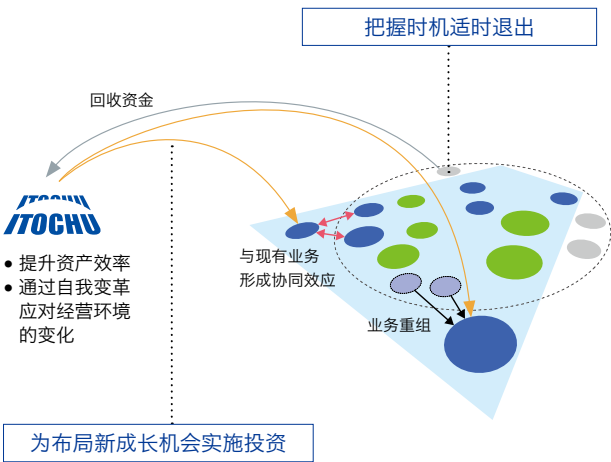
① 贸易 × 投资

充分利用所积累的财务和非财务资本，在贸易和投资两大动力的驱动下开展业务。通过获得新的贸易机会和创造协同效应，“由点及面、串珠成链”创造业务。同时通过贯彻实践“盈利、削减、防范”及“亲身实践经营”等举措，提升业务经营水平及集团整体收益能力。

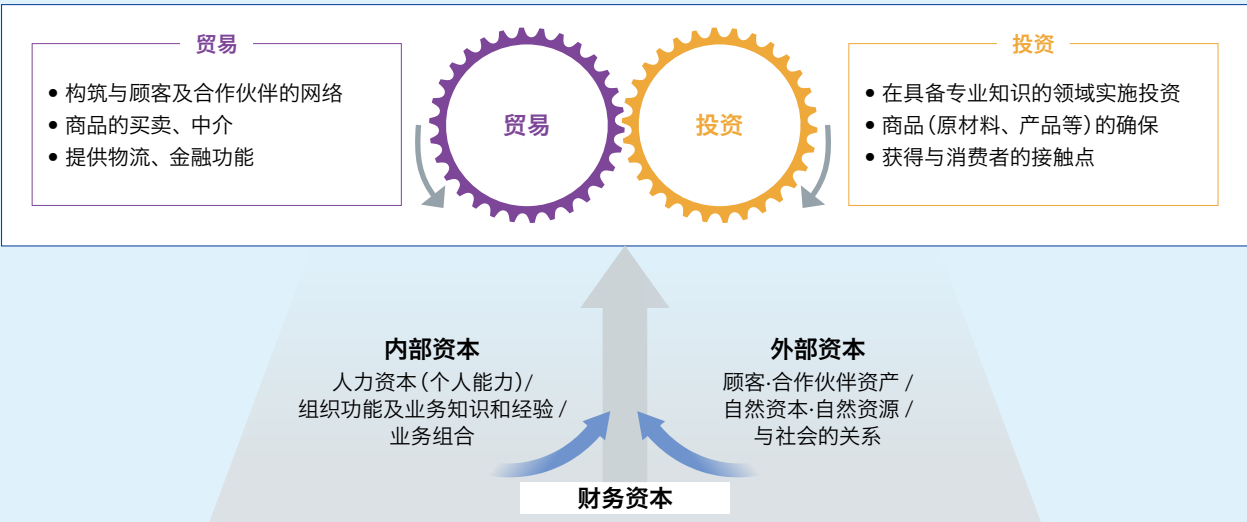


② 把握时机实施资产置换

准确把握经营环境的变化，从资产效率和风险管理管理的观点出发，对缺乏战略持有意义的资产，实施业务重组或退出，以回收资金。同时，将回收的资金再投资于新的战略领域，进一步巩固收益基础。



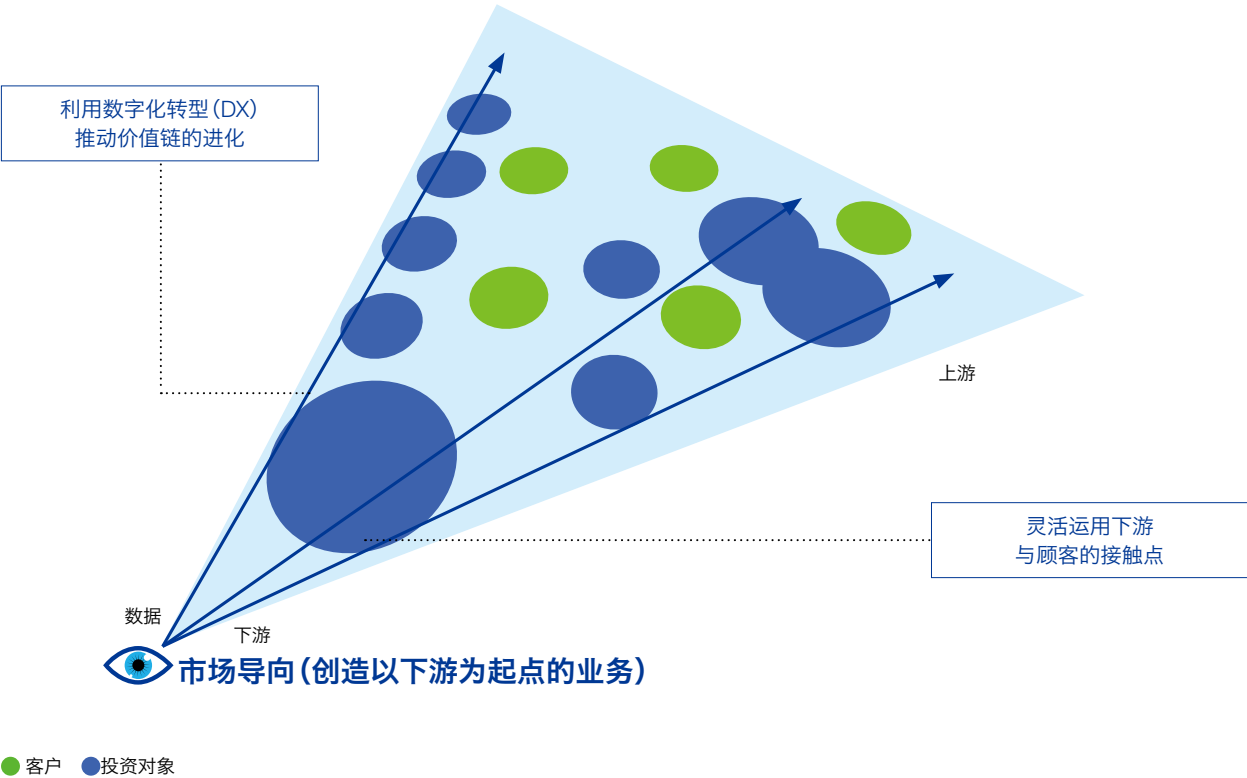
利用财务和非财务资本实现贸易和投资规模的扩大



于着眼于下游的“市场导向”思维实施商业模式的变革，实现持续性的价值创造。此外，在新经营方针的指导下，通过各板块公司间的横向合作及业务间的整合，推动业务领域的扩大和业务基础的强化和扩充，以实现更高的成长。

③ 通过“市场导向”的思维实现商业模式的升级

在各项业务中渗透以下游为起点的“市场导向”思维，构筑能够满足消费者和社会需求的商业模式。此外，最大程度地运用与顾客的现实和数字接触点，以及新技术和数据，以价值链的最优化为目的，旨在扩大收益能力、提升资产效率。



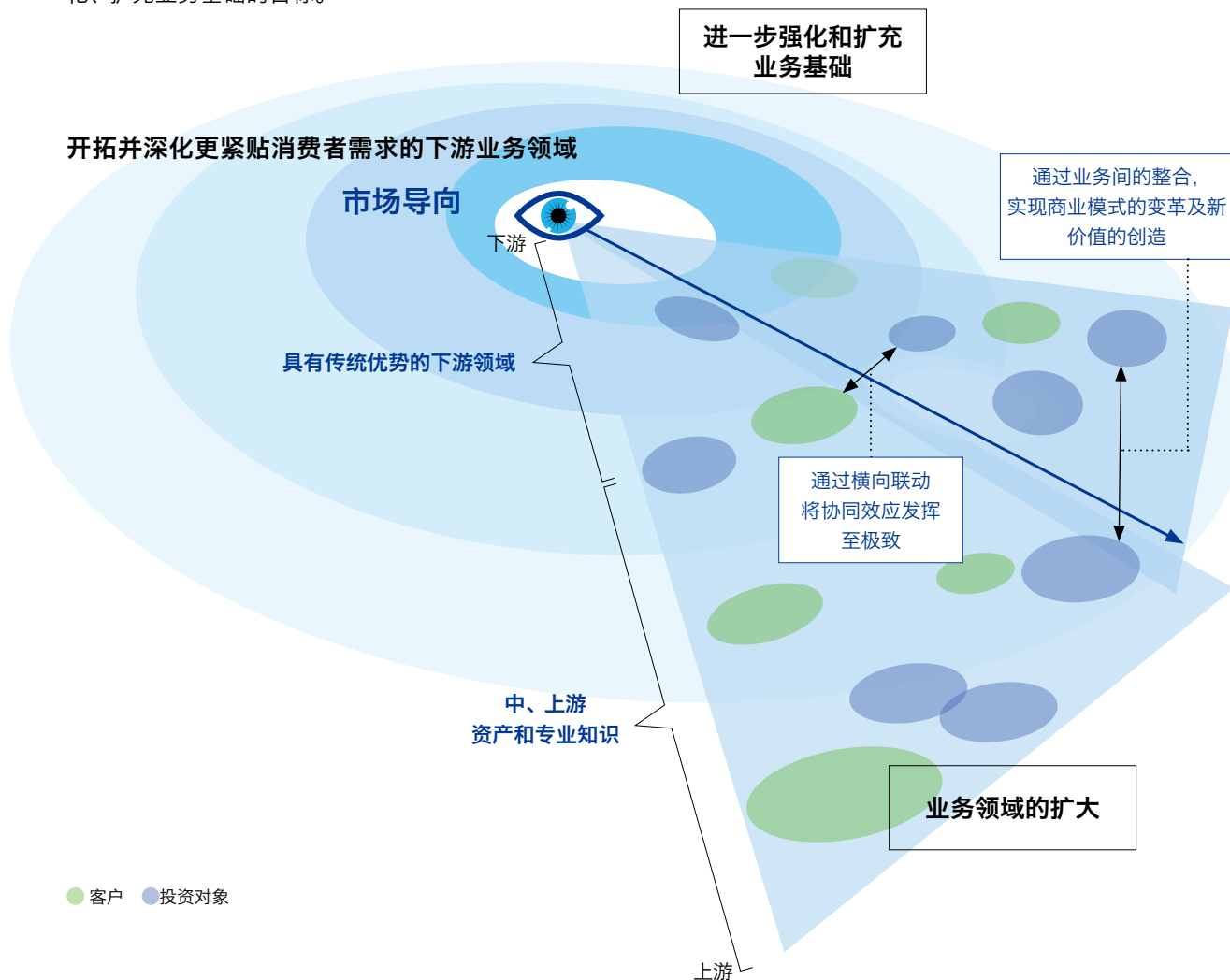
本公司与一般私募股权基金和大宗商品交易商的区别

	一般私募股权基金	本公司
投资标的流动性	原则上，非上市公司	上市 / 非上市公司均可
投资标的股权持有比例	原则上，超过半数～100%	根据业态和市场规模等单独决策
投资标的股权持有时长	以退出为前提，5年左右	以长期持有为前提，不设定时长
对投资标的人才派遣	派遣第三方经营管理者	派遣本公司人才作为经营管理者及现场负责人（亲身实践经营）
协同效应	原则上，无	创造与现有业务间的协同，扩大业务领域
回报	资本利得及分红	扩大包含投资利润、分红在内的集团整体收益能力

	一般大宗商品交易商	本公司
经营商品	原则上，上游大宗商品	从上游到下游的一切商品
交易内容	以投机为目的的交易以及基于实际需要的交易	原则上，基于实际需要的交易
收益波动性	高	低
人才特征	原则上，精通单一商品	在单一商品知识的基础上，掌握周边业务的知识和经验
协同效应	原则上，无	通过广泛的价值链创造协同效应

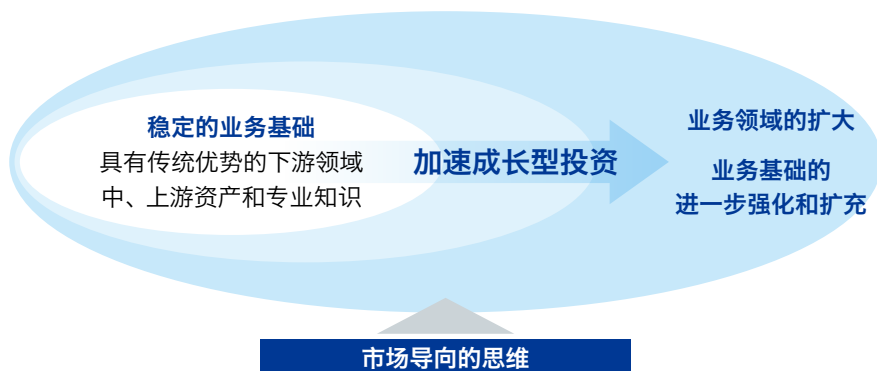
NEW 通过横向联动和业务整合实现成长战略

为实现更高的增长目标，我们基于以下游为起点的“市场导向”思维，开拓并深化更紧贴消费者需求的下游业务领域。此外，除具有传统优势的下游领域外，充分利用中、上游资产和专业知识，旨在通过各板块公司间的横向合作及联动，将协同效应发挥到极致，并通过业务整合实现业务变革与创新。通过这些努力，我们不仅将促进中长期的利润成长，还将通过加速实施成长型投资，在包含投资对象在内的广泛领域扩大协同效应，实现扩大业务领域并进一步强化、扩充业务基础的目标。



经营方针中提出的“没有投资就没有增长”

(▶ Page14 经营方针)



在经营方针中，我们提出将加速成长型投资以促进收益水平的进一步提升。我们将在运用本公司集团所拥有的功能和专业知识、经验的同时，与客户和合作伙伴企业携手，探讨在现有业务“邻近领域”实行投资的可能性。此外，不仅在下游领域，我们还将在中、上游领域进行投资，以满足社会需求，促进下游领域的成长。