

「Brand-new Deal 2017」(2015～2017年度) 総括レビュー

Brand-new Deal 2012

(2011～2012年度)

——「個の力」の発揮に向けた基盤整備

Brand-new Deal 2014

(2013～2014年度)

——非資源分野への重点投資による

基本方針

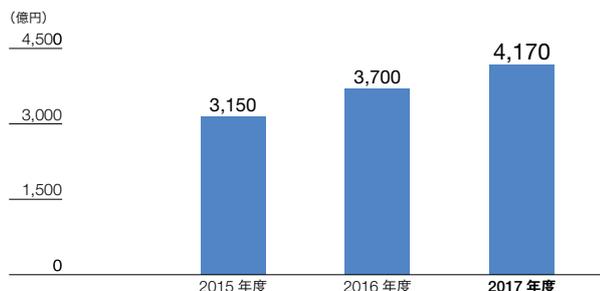
財務体質強化	資産入替の促進	<ul style="list-style-type: none"> 継続的な資産入替と優良案件厳選による資産の質・効率性の更なる向上 キャッシュ創出力の強化と投資規律遵守による配当後フリー・キャッシュ・フローの継続的な黒字確保
	キャッシュ・フロー経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> 資本コスト及びキャッシュ・フロー経営を意識した経営管理の更なる徹底と現場への浸透
4,000億円に向けた収益基盤構築	戦略的提携先との協業徹底推進	<ul style="list-style-type: none"> CITIC / CPグループとの戦略的提携を軸とした中国・アジアでの事業基盤・領域の確立
	非資源分野の更なる増強	<ul style="list-style-type: none"> 非資源分野の強み・優位性を活かした収益基盤の更なる強化 「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底による基礎収益力の更なる伸長

収益

- ▶ 「稼ぐ・削る・防ぐ」の徹底により、2015年度に初の連結純利益商社No.1、2016年度・2017年度共に当社史上最高益を更新。2017年度は初の4,000億円台を達成。
- ▶ 資源価格に左右されない収益基盤を構築、非資源No.1商社を実現。
- ▶ 既存事業の磨きと「削る」を実行、黒字会社比率も91%を達成。

単位：億円	2015年度	2016年度	2017年度
連結純利益	2,404	3,522	4,003
売上総利益	10,697	10,935	12,104
販管費及び一般管理費	▲ 8,355	▲ 8,018	▲ 8,903
持分法による投資損益	1,477	1,852	2,162
法人所得税費用	▲ 464	▲ 1,253	▲ 1,061

基礎収益



カンパニー別連結純利益



Brand-new Deal 2017

(2015~2017年度)

—— 中国・アジア市場への戦略的な先行布石

B/S・CF・投資

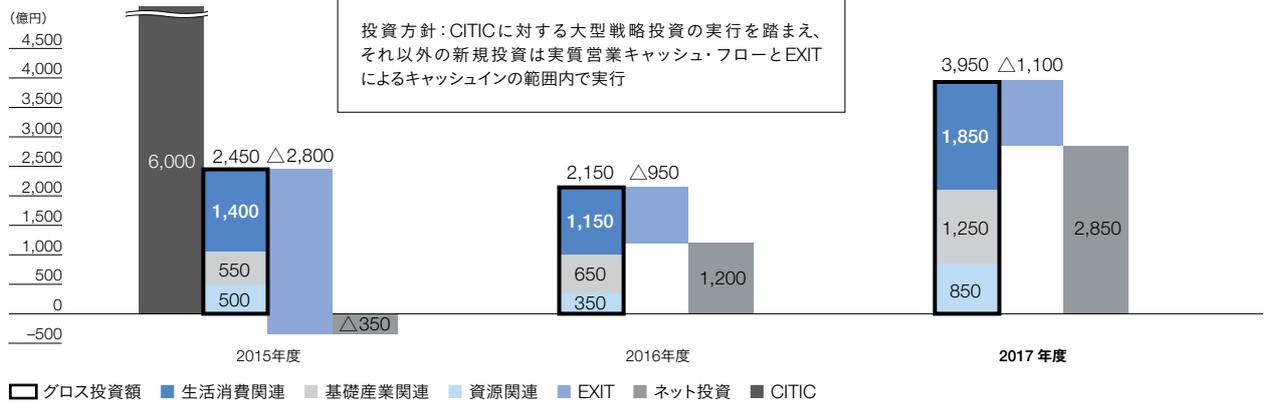
- ▶ 株主資本の拡充を行いつつ、業界No.1のROEを更に伸長(2017年度実績：15.8%)。
- ▶ 早期の財務体質強化、実質的なフリー・キャッシュ・フローは毎期1,000億円超を達成、格付もすべてA格以上を取得。
- ▶ 新規投資を厳選、実質的な営業キャッシュ・フローとEXITによるキャッシュインの範囲内で実行。

単位：億円	2016年 3月末	2017年 3月末	2018年 3月末
総資産	80,364	81,220	86,639
ネット有利子負債	25,556	23,307	23,204
株主資本	21,937	24,019	26,695
NET DER	1.17倍	0.97倍	0.87倍
ROE	10.4%	15.3%	15.8%

単位：億円	2015年度	2016年度	2017年度
実質営業キャッシュ・フロー ^{※1}	3,750	4,200	4,600
ネット投資 ^{※2}	350	▲1,200	▲2,850
実質的なフリー・キャッシュ・フロー	4,100	3,000	1,750

※1 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」
 ※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
 CITICへの出資を除く

投資実績



CITICに対する投資：出資後のCITICの業績は堅調に推移し、毎期、年間ベースで600億円を超える水準での利益取込を実現。一方、中長期的な展開を見据えた投資ではあるものの、2017年度までのシナジー案件の進捗は当初の想定よりもスローとの認識。引続き、性急に結果を求めるのではなく、互いの企業価値の向上に資する案件を慎重に見極め、着実に実行していく方針。また、低迷するCITICの株価についても引続き注視が必要との認識。

株価・株主還元

- ▶ 株価は上場来最高値を更新、時価総額も初の3兆円台に到達。
- ▶ 配当は「業績連動・累進型」を継続し、2017年度に当社史上最高の70円/株を下限保証。
- ▶ 機動的な自己株式の取得を行い、株主還元策の拡充を実施。

働き方改革、コーポレート・ガバナンス

- ▶ 働き方改革は労働生産性向上と顧客重視を基軸に「朝型勤務」「健康経営」「がんとの共生」等により深化。業績に報いる処遇施策を実施。
- ▶ コーポレート・ガバナンス強化のため社外取締役比率を3分の1以上とし、「モニタリング重視型」取締役会へ移行。