

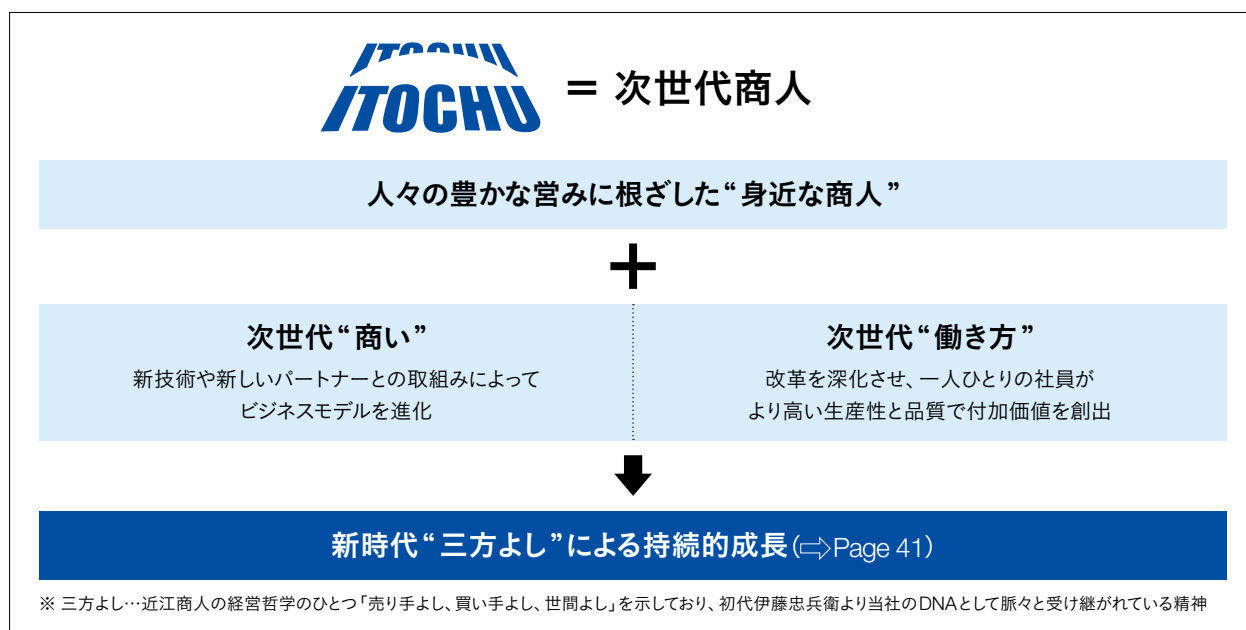
新中期経営計画

Brand-new Deal 2020 (2018~2020年度)

——いざ、次世代商人へ

目指す姿

「商いの次世代化」と「働き方の次世代化」を両輪として進化を図り、新時代「三方よし」による持続的な企業価値の向上を実現していきます。



基本方針

豊富な優良資産に先端技術や新たなビジネスモデルを組み合わせることで、新しい時代のビジネスモデルを構築し収益を拡大すると共に、経営効率や健康経営も追求していきます。



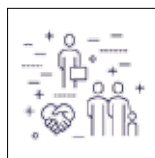
商いの次世代化 (⇔Page 51)

- ▶ すべてのカンパニーによる新技術を活用したビジネスモデルの進化
- ▶ ユニー・ファミリーマートホールディングスを起点とするグループバリューチェーンの価値向上
- ▶ 戦略的パートナーとの積極連携を進め、中国・アジアでのビジネス創出を加速



スマート経営 (⇔Page 42、58)

- ▶ ROEをはじめとした経営効率性、労働生産性で業界No.1
- ▶ 働き方改革と“削る”の深化



健康経営 No.1企業 (⇔Page 58)

- ▶ 社員がやりがいを持って存分に働き、家族にとっても一番いい会社へ
- ▶ 一人ひとりの健康増進とグループ全体の活力向上

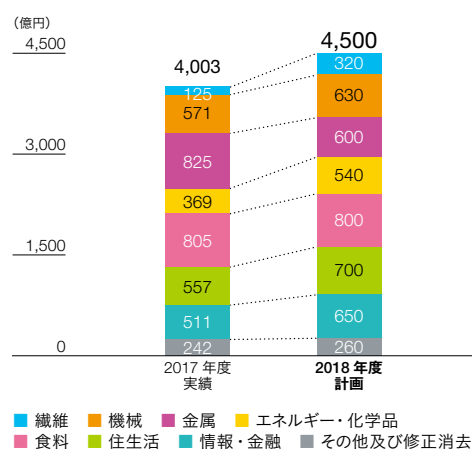
2018年度定量計画

- ▣ 連結純利益は、引き続き着実な基礎収益の成長を見込み、当社史上最高の4,500億円達成を目指します。
- ▣ 規律ある成長投資と高い資本効率の維持を実現するための財務・資本戦略を継続します(⇒Page 42 CFOインタビュー)。

| 単位：億円 | 2017年度 実績 | 2018年度 計画 | 増減 |
|------------|--------------|--------------|---------|
| 連結純利益 | 4,003 | 4,500 | + 497 |
| 売上総利益 | 12,104 | 15,930 | + 3,826 |
| 営業利益 | 3,169 | 3,770 | + 601 |
| 持分法による投資損益 | 2,162 | 2,140 | △ 22 |

| 単位：億円 | 2018年 3月末実績 | 2019年 3月末計画 | 増減 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| 総資産 | 86,639 | 106,000 | + 19,361 |
| ネット有利子負債 | 23,204 | 24,500 | + 1,296 |
| 株主資本 | 26,695 | 30,000 | + 3,305 |
| NET DER | 0.87 倍 | 0.82 倍 | 0.05 改善 |
| ROE | 15.8% | 15.9% | 0.1% 上昇 |

カンパニー別連結純利益



投資方針

これまでのキャッシュ・フローを意識した規律ある成長投資等の方針を継続、「商いの次世代化」に向けた投資を着実に実行していきます。

次世代・新技術分野への投資推進による「次世代“商い”」の創造

キャッシュ・フローを意識した規律ある成長投資の継続



株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー※の黒字継続

※「実質営業キャッシュ・フロー」-「ネット投資」-「配当・自己株式取得」

| 単位：億円 | 2015年度 実績 | 2016年度 実績 | 2017年度 実績 | 2018年度 イメージ |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| 実質営業キャッシュ・フロー | 3,750 | 4,200 | 4,600 | 5,000程度 |
| ネット投資 | 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 | 1,200以上 |
| 配当 | ▲750 | ▲830 | ▲930 | ▲1,200程度 |
| 自己株式取得 | — | ▲160 | ▲280 | 機動的に実施 |
| 株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー | 3,350 | 2,010 | 540 | 黒字継続 |

新中期経営計画

Brand-new Deal 2020 (2018~2020年度)

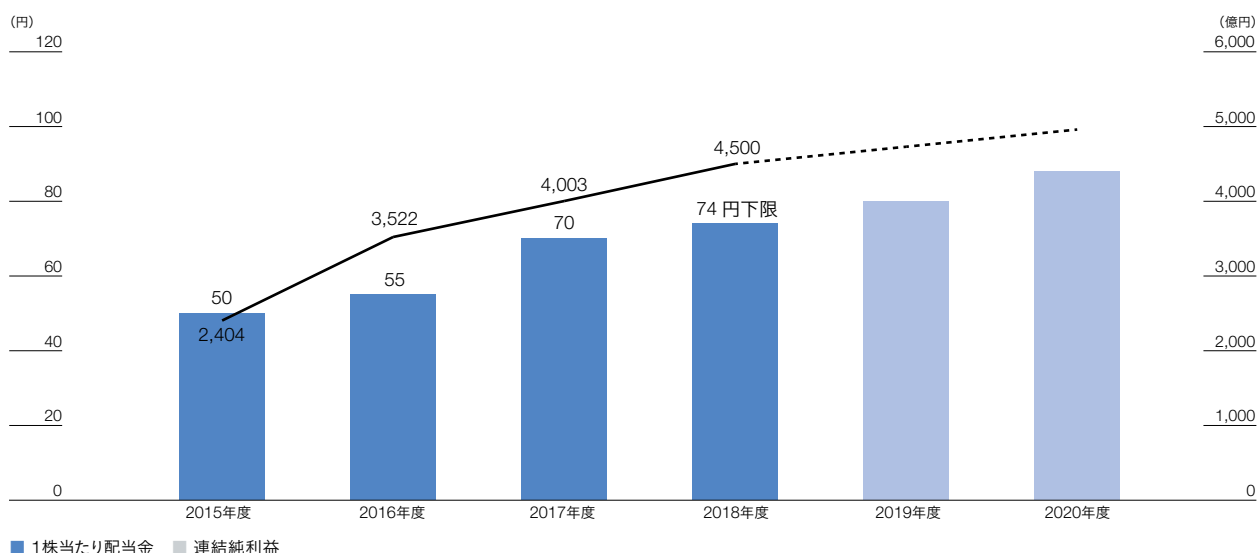
——いざ、次世代商人へ

株主還元方針

「Brand-new Deal 2020」における配当方針は、現行の「業績連動・累進型※」の配当フォーミュラを継続します。2018年度の1株当たりの配当金は74円を下限とし、当中期経営計画期間中は、毎期、当社史上最高となる配当額の更新を目指します。また、株価水準・キャッシュ・フローの状況等を踏まえ、自己株式取得を機動的に実施し、株主還元の充実を図ります。

※ 連結純利益が2,000億円/年までの部分に対しては配当性向20%、2,000億円/年を超える部分に対しては配当性向30%を目処に実施。

1株当たり配当金



2018年度計画 前提条件

| | 2016年度 実績 | 2017年度 実績 | 2018年度 計画 | (参考) 市況変動が連結純利益に与えるインパクト |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|
| 為替(円/US\$ 期中平均レート) | 108.37 | 111.30 | 105 | 約▲23億円(1円の円高) |
| 為替(円/US\$ 期末レート) | 112.19 | 106.24 | 105 | — |
| 金利(%) TIBOR 3M(¥) | 0.061% | 0.062% | 0.10% | 約▲40億円(1%の金利上昇) |
| 原油(ブレント)価格(US\$/BBL) | 49.88 | 57.85 | 55 | ±4.0億円 |
| 鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン) | 66* | 68* | N.A** | ±12.7億円 |
| 強粘結炭(豪州積)価格(US\$/トン) | 165* | 204* | N.A** | ±3.5億円 |
| 一般炭(豪州積)価格(US\$/トン) | 74* | 94* | N.A** | |

(インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動します。)

* 2016年度・2017年度の鉄鉱石・強粘結炭・一般炭価格実績は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格。

** 2018年度計画における鉄鉱石・強粘結炭・一般炭価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格等を勘案した価格を前提としておりますが、実際の価格は鉱種、炭種及び顧客ごとの個別交渉事項となります。

持続的な企業価値の向上に向けたロードマップ

「商いの次世代化」と経営効率・労働生産性を意識した「スマート経営」による利益拡大を図ると共に、「三方よし」も新時代に向けて進化させ、ESG経営を推進することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

