

# 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」

新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」では、基本方針である「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」による成長戦略と、一貫性を維持した財務戦略による財務基盤の強化により、新型コロナウイルス感染拡大前の成長軌道へ回帰し、連結純利益6,000億円の達成と持続的な企業価値向上を実現します。

## 基本方針

定量計画

中計期間中に連結純利益6,000億円の達成を目指す

定性計画

「マーケットイン」による事業変革(→ Page 58)

『利は川下にあり』

利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務  
ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進

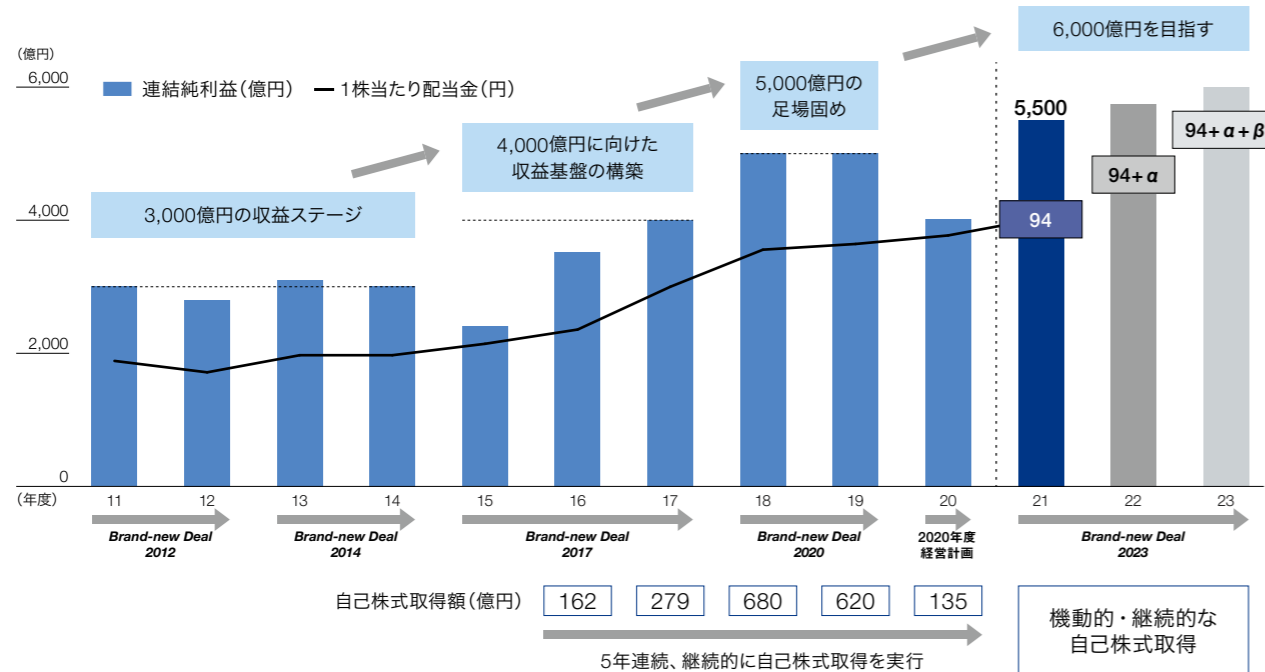
「SDGs」への貢献・取組強化(→ Page 62)

『三方よし資本主義』

持続可能な社会を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義へ  
本業を通じ、生活基盤の維持・環境改善等「SDGs」実現に貢献

## 「Brand-new Deal 2023」利益成長イメージ

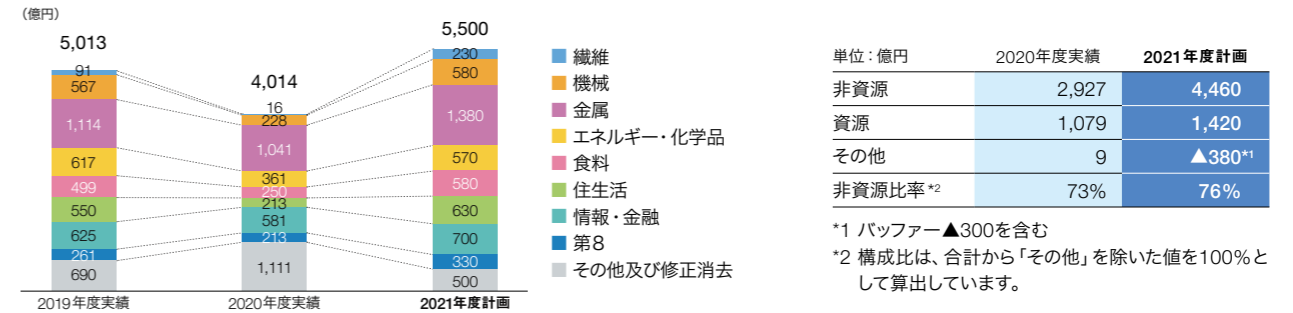
「マーケットイン」「SDGs」による利益成長を実現し、連結純利益6,000億円を目指す



## 定量計画

2021年度連結純利益計画は5,500億円。新型コロナウイルス感染拡大前の利益水準を超える成長軌道に回帰

### セグメント別連結純利益



### 財政状態、キャッシュ・フロー、経営指標

(年度)	Brand-new Deal 2020	2020年度 経営計画
実質営業キャッシュ・フロー(億円)	5,150	6,020
実質投資キャッシュ・フロー (▲ネット投資)(億円)	▲200	▲2,900
株主還元後実質フリー・ キャッシュ・フロー(億円)	3,000	1,230
NET DER(倍)	0.82	0.75
株主資本(兆円)	2.9	3.0
ROE(%)	17.9	17.0

Brand-new Deal 2023

2021~2023

株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を  
前提としたキャッシュ・アロケーション

タイミングを捉えた戦略的投資と  
業態変革による資産入替の加速

A格にふさわしいB/Sマネジメント  
【NET DER 0.7~0.8倍程度】

高効率経営の継続【ROE13~16%程度】

## 財務戦略

財務戦略の一貫性を維持しながら、新たな成長ステージを支える財務基盤を強化

財務方針

A格にふさわしいB/Sマネジメント

- 3つのバランス(成長投資・株主還元・有利子負債コントロール)堅持
- 株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を前提としたキャッシュ・アロケーション

持続的な企業価値向上

- 高効率経営(高ROE)の継続
- EPSの持続的成長

## 株主還元方針

配当

- 2021年度の1株当たり配当金は94円を下限
- 2021年度中に業績見通しを上方修正する場合は増配を実現
- 中計期間中に1株当たり配当金100円を目指す

自己株式取得

- 従来通り、キャッシュ・アロケーションの状況に鑑み、機動的・継続的に実行

### 2019年度、2020年度実績及び2021年度計画の前提条件

	2019年度実績	2020年度実績	2021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)	109.16	105.97	105	約▲26億円(1円の円高)
為替(円/US\$ 期末レート)	108.83	110.71	105	—
金利(%)TIBOR 3M(円)	0.07%	0.07%	0.1%	約▲7億円(0.1%の金利上昇)
金利(%)LIBOR 3M(ドル)	2.04%	0.32%	0.3%	約▲2億円(0.1%の金利上昇)
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	60.95	45.75	60	±5.0億円 <sup>*3</sup>
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	95 <sup>*1</sup>	127 <sup>*1</sup>	N.A. <sup>*2</sup>	±12.0億円 <sup>*3</sup>

<sup>\*1</sup> 2019年度実績、2020年度実績の鉄鉱石価格は、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を記載しています。  
<sup>\*2</sup> 2021年度計画の鉄鉱石価格は、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いますが、実際の価格は鉱種及び顧客毎の個別交渉事項となるため、開示を控えています。  
<sup>\*3</sup> 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。