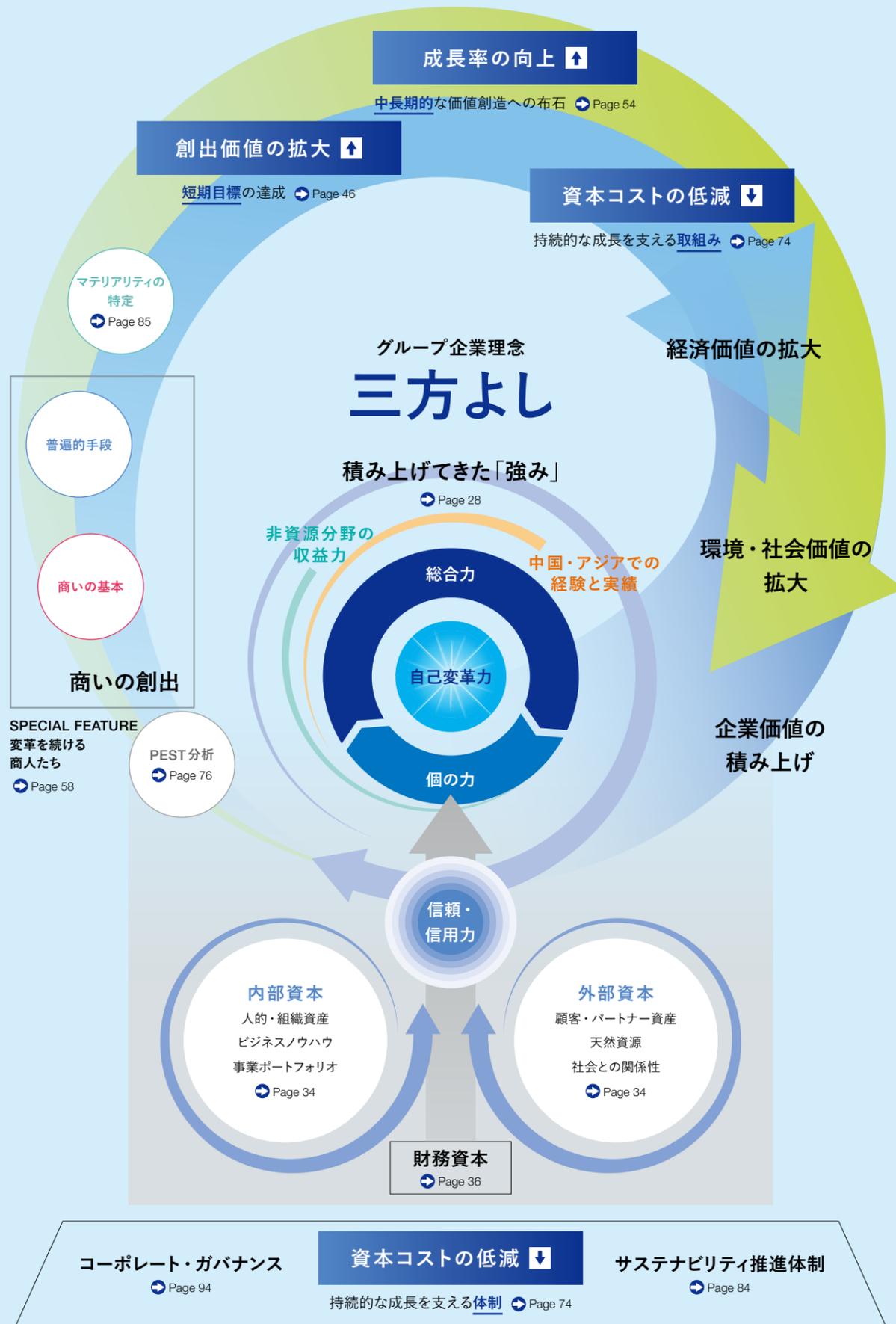
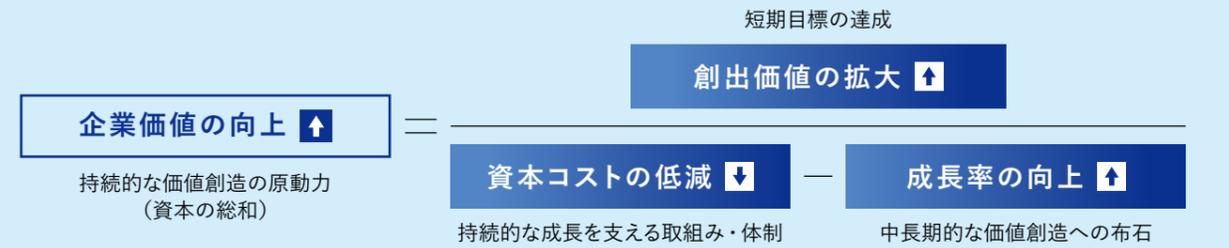


# 「商人型」ビジネスモデル



## 「三方よし」を中心に据えた価値創造モデル

企業価値の向上を図るには、資本と4つの「強み」を原動力として経済価値と環境・社会価値の「何れも」拡大していく必要があります。具体的には、「創出価値の拡大」(短期目標の達成)及び「成長率の向上」(中長期的な価値創造への布石)を志向し、「資本コストの低減」(持続的な成長を支える取組み・体制)を図ることで、持続的な価値創造の原動力である資本と4つの「強み」の更なる増強という好循環を実現していきます。



**商いの基本** 「稼ぐ、削る、防ぐ」

### 「稼ぐ」

世の中の変化や顧客のニーズ等に合わせ「商い」を工夫しています。

### 「削る」

費用対効果に合わない経費、無駄な会議や書類等を削減しています。

### 「防ぐ」

貸倒損失や減損損失等の水漏れを防止しています。



**普遍的手段** 付加価値の創出／資産戦略

### 付加価値の創出

コーディネーション、事業経営の高度化、シナジーの創出といった総合商社特有の機能を駆使し、顧客視点での付加価値を継続的に創造し、商権の安定化やトレードの拡大、投資先を含むビジネス全体の価値向上に努めています。

### 資産戦略

事業投資の戦略的な重要性が高まる中、当社が強みを持つ領域への投資を重視する一方で、リスク管理の徹底や資産効率の追求を伴う資産戦略を構築し、着実な実行を図っています。



**マテリアリティの特定** サステナビリティ上のマテリアリティ



### 技術革新による商いの進化

新技術へ積極的に取組み、産業構造の変化に既存ビジネスの枠組みを超えて挑戦することにより、新たな価値創造を行います。



### 気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)

気候変動による事業影響への適応に努めると共に、脱炭素社会へ寄与する事業活動の推進や、GHG排出量削減に取組みます。



### 働きがいのある職場環境の整備

社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、多様性を活かして、能力を最大限発揮できる環境を整備します。



### 人権の尊重・配慮

事業活動を通じた人権の尊重と配慮に取組み、事業の安定化を実現すると共に、地域社会の発展に寄与します。



### 健康で豊かな生活への貢献

すべての人のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指し、健康で豊かな生活の実現に貢献します。



### 安定的な調達・供給

生物多様性等、環境に配慮し、各国の需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給に取組むことで、循環型社会を目指します。



### 確固たるガバナンス体制の堅持

取締役会は独立した客観的な立場から経営に対する実効性の高い監督を行うと共に、意思決定の透明性を高めることにより、適正かつ効率的な業務執行を確保します。

## 「商人型」ビジネスモデル

## 「三方よし」の実践によるトレードオフの最小化

当社は、不変の価値観「三方よし」をグループ企業理念に据え、トレードオフの関係にあるとされるものでも、「何れか」に過度に偏重することなく、「何れも」バランス良く追求することで、信頼・信用や実績を着実に積み上げていきます。短期目標と中長期目標、経済価値と環境・社会価値、すべてのステークホルダーの立場等を考慮し、バランスの取れた経営戦略を推進することで、「三方よし資本主義」を実践し、持続的な企業価値拡大を図ります。

## 攻めも守りも

当社は、商いの基本として「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底しています。既存ビジネスのバージョンアップや新規ビジネスの創出等に伴う「稼ぐ」力の強化に加え、費用対効果に合わない経費や無駄な会議・書類の削減といった「削る」の徹底、将来損失懸念に対する早めの手当等の「防ぐ」に注力しています。不透明な経営環境下においては、「削る、防ぐ」中心に軸足を移す等、経営環境に応じて経営の重心を変えながら、「何れも」徹底しています。また、財務・資本戦略においても、「3つのバランス(株主還元、成長投資、有利子負債コントロール)」を常に意識し、収益力・キャッシュ創出力の向上と財務体質の強化を両立しています。



## 「何れか」ではなく、「何れも」追求

## 短期も中長期も

当社は、「Brand-new Deal 2023」において、GHG排出量削減に関する長期目標を掲げる他、コーポレート・ガバナンスや人材戦略等、持続的な成長を支える中長期での取組みを積極的に推進しています。こうした中長期的な視座に立つ経営戦略の実現性を高めるためには、各事業年度における短期目標の着実な達成が重要であると考えています。「コミットメント経営」を掲げる当社は、これまでの「Brand-new Deal」戦略において、事業年度毎に「有言実行」のトラックレコードを着実に積み上げることで、ステークホルダーに対する「信頼・信用力」の向上を図り、段階的に企業価値を拡大させています。



## 経済価値も環境・社会価値も

「三方よし」をグループ企業理念として掲げる当社は、商いを通じて経済価値と環境・社会価値の双方の拡大を図ることを基本姿勢としています。社会課題の中で当社が優先的かつ主体的に解決を図る「実行すべきこと」をサステナビリティ上のマテリアリティ(重要課題)として特定し、達成に向けたアクションプランに基づき、取り組んでいます。多岐にわたる商品・サービスの提供を行う総合商社の特性を最大限に活かし、収益力の維持・向上を担保しつつ、環境ビジネスを積極的に推進することで、持続的な企業価値向上に資する形で社会課題の解決を図ります。



## 対話と企業価値向上のポジティブサイクル

当社は、中長期的な企業価値向上の観点から、投資家や株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話を重視しています。決算説明会、株主総会、個別面談等を通じていただいた貴重なご意見を踏まえ、当社の経営戦略や財務・資本政策等に反映し、コミットメント経営の実践を通じて企業価値の向上に繋げています。引き続き、当社は、ポジティブサイクルを回し続ける、実効性のあるエンゲージメントに努めていきます。

対話を通じて認識した課題	課題に対する当社施策の具体例	今後当社が提示すべきと認識している課題等
収益基盤の更なる強化に資する投資案件の検討・実行	日立建機(株)、西松建設(株)等への投資実行 → Page 70 → Page 121	
「Brand-new Deal 2023」公表時に示された株主還元方針と市場期待値との乖離	「Brand-new Deal 2023」期間中における「新配当方針」の公表、自己株式取得の実施 → Page 36	
地政学リスクの高まりを受けたカントリーリスクへの対応状況	カントリーリスクへの対応状況やロシア・中国関連ビジネスに関する決算説明会・統合レポート等での説明 → Page 79	
GHG排出量の削減実績等、気候変動関連のトラックレコード積み上げと開示拡充	化石燃料事業・権益のGHG排出量の「2018年度比50%削減」を前倒しで達成 → Page 86	Scope3の開示に関する考え方の説明
女性活躍推進委員会での議論やエンゲージメントサーベイの結果を踏まえた人事施策等の開示	「働き方改革第2ステージ」を打ち出し、サステナビリティ説明会を開催 → Page 80	
ファミリーマートやCITIC/CPグループとの協業に関する具体的成果の提示	ファミリーマートの戦略・施策に関する分野別説明会・統合レポート等での説明 → Page 62	CITIC/CPグループとの長期的な取組みの中での具体的成果の提示
経営陣の後継者計画に関する議論の提示		経営陣の後継者計画に関する議論の提示
上場グループ会社の保有・買増し等に関する戦略的意義の更なる解説		保有・買増し等に関する継続議論及び説明

## 何れのステークホルダーも

当社は、「Brand-new Deal 2023」で「三方よし資本主義」を掲げ、すべてのステークホルダーと同じ方向を向き、長期的に成果を分かち合っていく姿勢を打ち出しています。事業活動における取引先やパートナーとのWin-Winな関係性の維持・構築に努め、投資家や株主の皆様といった市場との対話にも注力しています。更に、「厳しくとも働きがいのある会社」を標榜し、社員が健康を維持し、やりがいを持って、思う存分に能力を発揮できる職場環境の整備を推進しています。このように、すべてのステークホルダーとの継続的かつ建設的なエンゲージメントを通じ、当社に対する期待や要請等を把握し、一つひとつ解決を図ることで、企業価値向上に繋げています。

