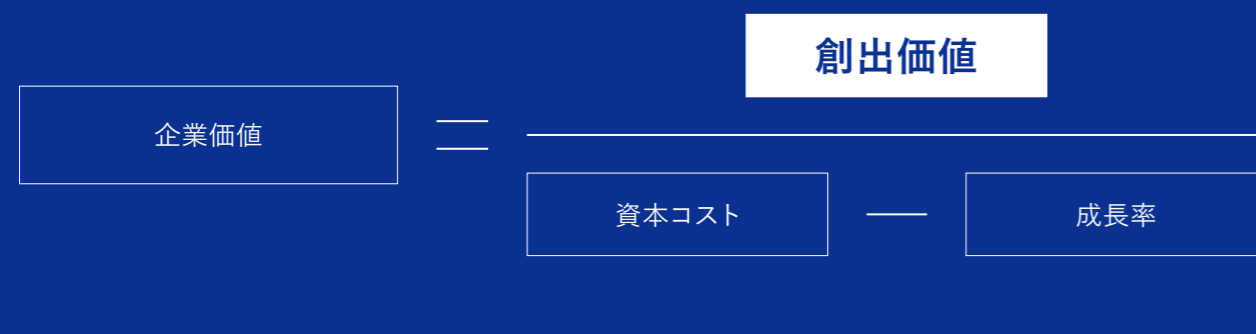


短期目標の達成

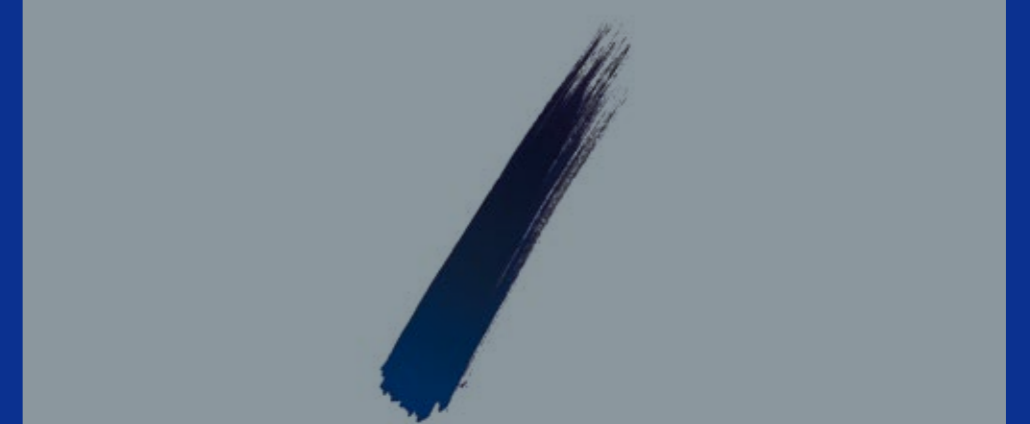
このパートでは、2011年度にスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略(経営計画)による着実な企業価値向上の軌跡を振り返ると共に、歴史的な好決算となった「2021年度 決算実績」と中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の2年目となる「2022年度 短期経営計画」について説明しています。

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目



CONTENTS

企業価値向上の軌跡	48
2021年度 決算実績	50
2022年度 短期経営計画	52



10 times

「Brand-new Deal」戦略開始後の期初計画達成回数(連結純利益)



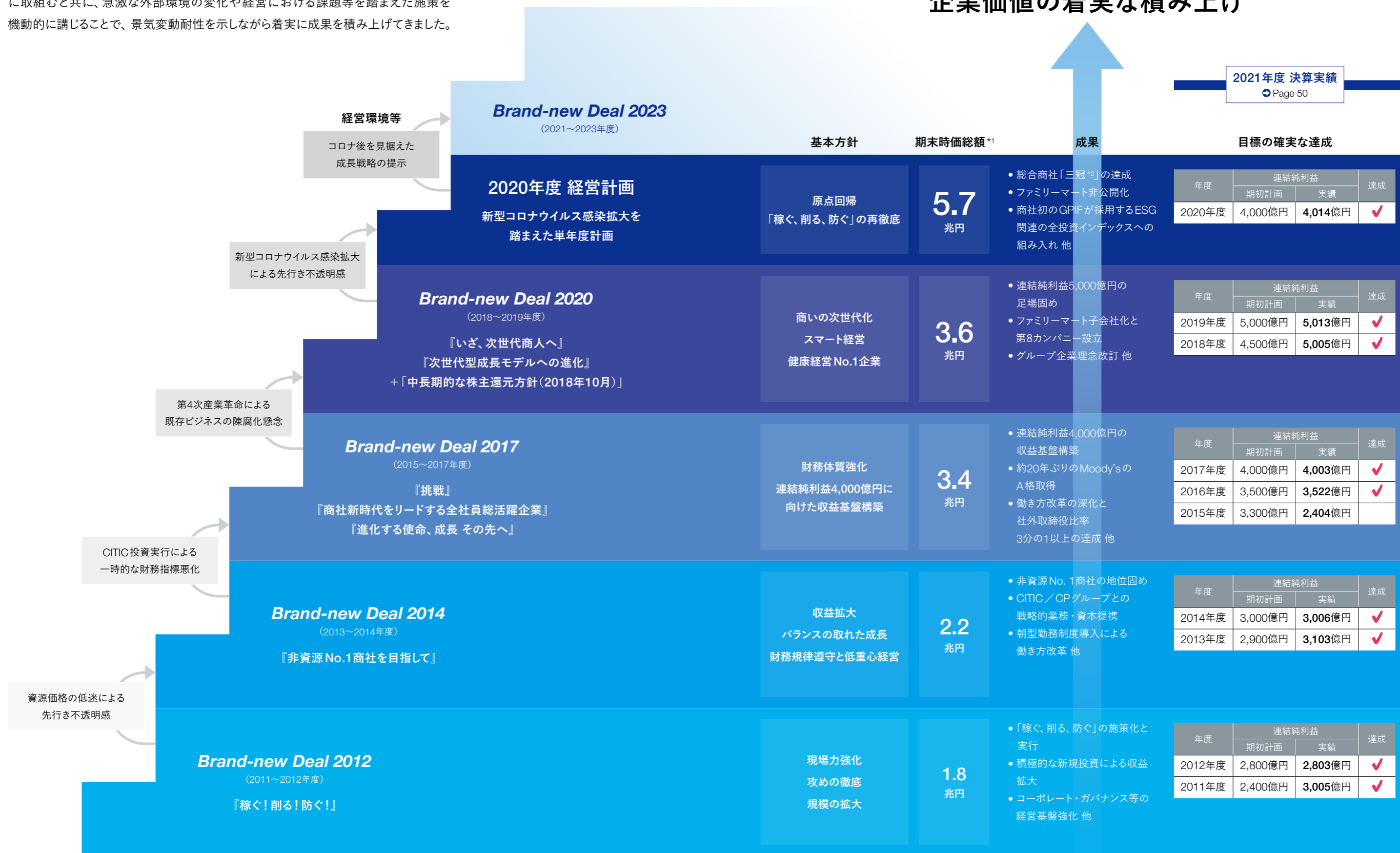
企業価値向上の軌跡

当社は、「Brand-new Deal 2012」からスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略（経営計画）の下、商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を常に意識してビジネス活動に取り組むと共に、急激な外部環境の変化や経営における課題等を踏まえた施策を機動的に講じることで、景気変動耐性を示しながら着実に成果を積み上げてきました。

市場での「信頼・信用力」向上による 企業価値の着実な積み上げ

2021年度 決算実績

Page 50



*1 自己株式を含む

*2 時価総額、株価、連結純利益

2021年度 決算実績

2021年度 経営総括レビュー(定量)

- 史上最高益を大きく更新する連結純利益8,203億円を達成
- 「新配当方針」公表に加え、自己株式取得を実施し、株主還元策を着実に推進

	2021年度 期初目標	中計期間の ターゲット	2021年度実績
連結純利益	5,500億円	6,000億円の 達成を目指す	8,203億円
キャッシュ・フロー	株主還元後実質フリー・ キャッシュ・フローの黒字前提		6,140億円(大幅プラス)
NET DER	NET DER 0.7~0.8倍程度		0.54倍(過去最良)
株主資本			4.2兆円(過去最大)
ROE	13~16%程度		21.8%
黒字会社比率			90.9%
1株当たり 配当金	94円	100円を目指す	110円下限 2023年度にて ・130円下限 ・配当性向30% をコミット
自己株式取得	機動的・継続的に実施		600億円

初年度にて
中計期間の
ターゲット
大幅超過

「新配当方針」公表

2021年度 経営総括レビュー(定性)

- 「マーケットイン」の視点で、ビジネスモデルの進化と成長機会の創出を実現
- 「SDGsへの貢献・取組強化」の下、化石燃料事業・権益からのGHG排出量を大幅に削減

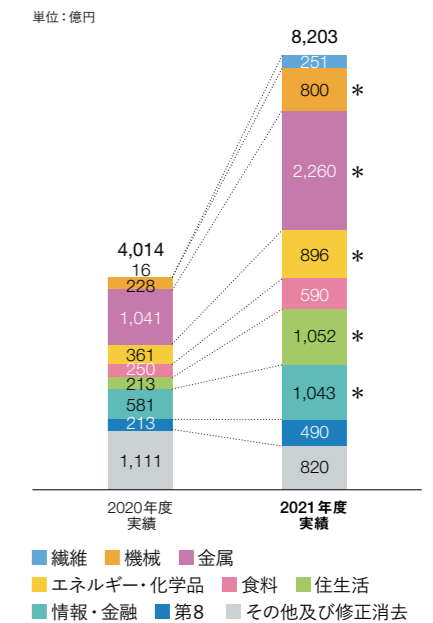
マーケットイン	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーマートの新規事業開拓とサプライチェーンの最適化、リテール金融サービスのラインナップ拡充と収益化等、消費者ニーズを捉えたビジネスを積み上げ 日立建機(株)、西松建設(株)への投資等、強力なビジネスパートナーと協業することで、互いの総合力を活かし、更なる事業拡大が可能となる戦略的取組みを実行
SDGs	<ul style="list-style-type: none"> Drummond一般炭権益売却に続き、Ravensworth North一般炭権益の売却を実行 → 化石燃料事業・権益のGHG排出量の「50%削減」を前倒しで達成 社会ニーズを捉え、蓄電池・プラスチックリサイクル・トレーサブル天然ゴム等のビジネスを既存の収益基盤を活かし着実に推進
人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の任意諮問委員会である「女性活躍推進委員会」を新設 → 当委員会のモニタリングを通じて女性のキャリア形成支援を強化 「朝型勤務」を進化させ、「朝型フレックスタイム制度」を導入 → 在宅勤務を組み合わせ合わせた柔軟な働き方を通じ、更なる生産性の向上を推進
その他	<ul style="list-style-type: none"> 統合レポートをはじめとするIR活動、SDGs・ESG評価において、引続き高評価を獲得 大手総合商社では唯一、GPIFが採用するESG関連の投資インデックスすべてに採用

経営成績

単位：億円	2020年度実績	2021年度実績	増減
連結純利益	4,014	* 8,203	+4,188
一過性損益	▲510	* 1,300	+1,810
基礎収益	約4,525	* 約6,900	約+2,375
(基礎収益(除くコロナ影響))	(約5,085)	(約7,270)	(約+2,185)
非資源	2,927	* 6,103	+3,176
資源	1,079	* 2,216	+1,137
その他	9	▲116	△125
非資源比率*	73%	73%	ほぼ横ばい
事業会社損益	3,596	* 7,089	+3,492
黒字会社比率	82.4%	90.9%	8.4pt上昇
EPS	269.83円	* 552.86円	+283.03円

* 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しています。
* 過去最高

セグメント別連結純利益



キャッシュ・フロー

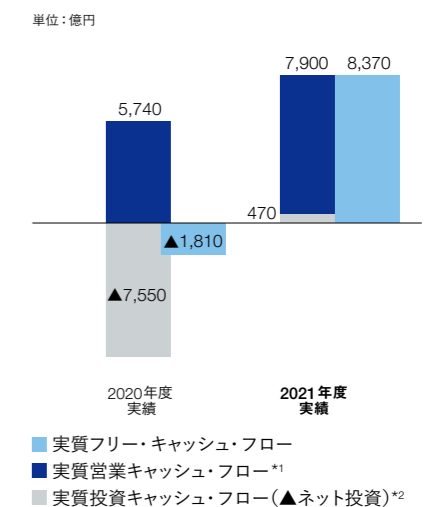
単位：億円	2020年度実績	2021年度実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,959	8,012
投資活動によるキャッシュ・フロー (フリー・キャッシュ・フロー)	▲2,073	386
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲7,288	▲8,467

実質フリー・キャッシュ・フロー

単位：億円	2020年度実績	2021年度実績
実質営業キャッシュ・フロー*1	5,740	* 7,900
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)*2	▲7,550	470
実質フリー・キャッシュ・フロー	▲1,810	* 8,370

*1 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」+「リース負債の返済等」
*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
* 過去最高

実質フリー・キャッシュ・フロー

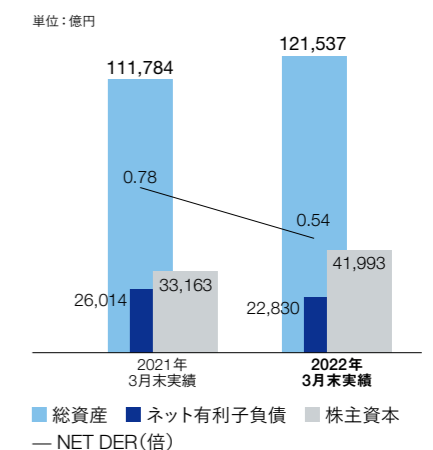


財政状態

単位：億円	2021年 3月末実績	2022年 3月末実績	増減
総資産	111,784	* 121,537	+9,752
ネット有利子負債	26,014	22,830	△3,184
株主資本	33,163	* 41,993	+8,830
株主資本比率	29.7%	* 34.6%	4.9pt上昇
NET DER	0.78倍	* 0.54倍	0.24改善
ROE	12.7%	21.8%	9.1pt上昇

* 過去最大(NET DERは過去最良)

財政状態



2022年度 短期経営計画

「Brand-new Deal 2023」の2年目となる2022年度は、地政学リスクの高まりや資源価格高騰、物価上昇等による世界経済の下押し懸念により不透明な経営環境が続きますが、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」による成長戦略を実行し、当社の強みである非資源分野での着実な収益基盤の拡充を図ることで、持続的な企業価値向上を実現します。

定量・定性計画

定量計画

2022年度利益計画：連結純利益7,000億円

非資源分野での伸長により基礎収益は過去最高となる7,100億円を見込む

「Brand-new Deal 2023」基本方針 定性計画

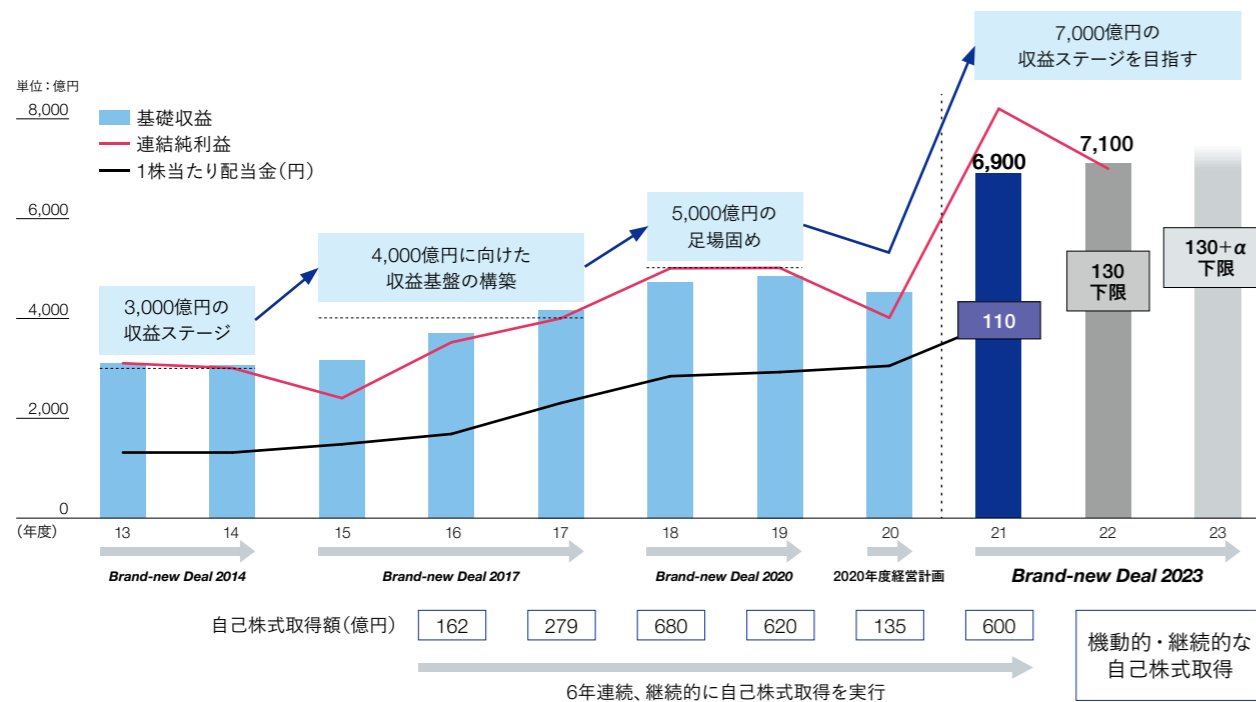
「マーケットイン」による事業変革
『利は川下にあり』

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

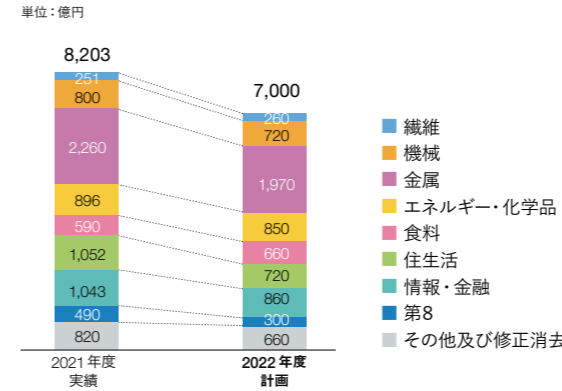
「SDGs」への貢献・取組強化
『三方よし資本主義』

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



セグメント別連結純利益



単位：億円

	2021年度実績	2022年度計画
非資源	基礎収益	5,003
	一過性損益	1,100
	連結純利益	6,103
資源	基礎収益	1,991
	一過性損益	225
	連結純利益	2,216
その他	▲116	▲380 ^{*1}
非資源比率 ^{*2}	73%	74%

^{*1} バッファ▲300億円を含む
^{*2} 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しています。

財政状態、キャッシュ・フロー、経営指標

	2021年度	Brand-new Deal 2023
実質営業キャッシュ・フロー(億円)	7,900	2022~2023年度 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
実質投資キャッシュ・フロー(億円)	470	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
株主還元後 実質フリー・キャッシュ・フロー(億円)	6,140	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】
NET DER(倍)	0.54	高効率経営の継続 【ROE 13~16%程度】
株主資本(兆円)	4.2	
ROE(%)	21.8	

株主還元方針

- 配当(「Brand-new Deal 2023」新配当方針(2022年度版))
- 現中計期間中において累進配当を継続
 - ステップアップ下限配当の実施(1株当たり配当金は、2022年度130円下限→2023年度130+α円下限)
 - 2023年度までに配当性向30%をコミットメント
- 自己株式取得
- 市場環境を踏まえてキャッシュ・アロケーションの状況を都度見直し、機動的・継続的に実行

前提条件

	2021年度実績	2022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)	111.54	120	約▲35億円(1円の円高)
為替(円/US\$ 期末レート)	122.39	120	—
金利(%)TIBOR 3M(円)	0.06%	0.1%	約▲4億円(0.1%の金利上昇)
金利(%)LIBOR 3M(ドル)	0.24%	2.5%	約▲2億円(0.1%の金利上昇)
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	79.92	90	±4.0億円 ^{*3}
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	154 ^{*1}	N.A. ^{*2}	±12.0億円 ^{*3}

^{*1} 2021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。
^{*2} 2022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。
^{*3} 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。