

非財務資本の積み上げ

「信頼・信用力」の強化による持続的な価値創造

当社は、トレードと事業投資を両輪とする「商い」を行っていますが、そのような「商い」を通じて、人的・組織資産やビジネスノウハウといった内部資本を160余年かけて着実に積み上げてきました。

相互に作用し合う内部資本と外部資本の共生を実現するためには、「信頼・信用力」が極めて重要と考えており、「信頼・信用力」を意識した経営を継続的に実践していくことで、経済価値と環境・社会価値の向上を実現し、持続的な企業価値の拡大を目指します。

	各資本の説明(重要性)	KPI/モニタリング指標例	拡充策の事例
内部資本	人的・組織資産 当社は、人材戦略を通じて「個の力」を高め、労働生産性の向上を図っています。また、迅速な意思決定システムや高度な専門性を備えた職能組織が、営業組織を強力にバックアップして、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を図っています。	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の労働生産性 エンゲージメントサーベイ 従業員1人当たりの平均研修費用 中国語有資格者数 月平均残業時間 年次有給休暇取得率 就職人気企業ランキング 	<ul style="list-style-type: none"> グループ企業理念・企業行動指針の体現 朝型フレックスタイム制度・全社員対象の在宅勤務制度の導入 健康経営(がんと仕事の両立支援施策等)の推進 職能組織の営業支援・牽制機能の発揮 コロナ禍における臨機応変な勤務体制の切替え ▶ Page 92 人材戦略
	ビジネスノウハウ 当社は、8つのカンパニーが多岐にわたる業界で事業を展開しており、広範かつ高度なビジネスノウハウが蓄積されています。それらは、新たなビジネスの創造や新領域への進出の際に必要な不可欠な無形の資産です。	<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスの組成数 既存顧客との取引年数 消費者接点・データ数量 各種データ解析・実証データ 	<ul style="list-style-type: none"> 「総合力」を活かしたシナジーの構築、新規ビジネスの開拓 「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化 「マーケットイン」の発想に立脚したビジネスモデルの変革 ベンチャー投資等による新たな知見の取込み DX支援ビジネスの推進
	事業ポートフォリオ 当社の強みである「総合力と自己変革力」の発揮により、柔軟性が高く、広範かつバランスの取れた事業ポートフォリオの最適化が図られ、急激な経営環境の変化や消費者ニーズの多様化への迅速な対応を可能にします。	<ul style="list-style-type: none"> 黒字会社比率 経営の効率性指標 	<ul style="list-style-type: none"> 高効率経営の追求(投資の厳選・継続的な資産入替) 既存事業の収益性の向上(「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底) 上場子会社のガバナンスに関する当社方針の実践 ▶ Page 40 事業投資 ▶ Page 101 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

財務資本

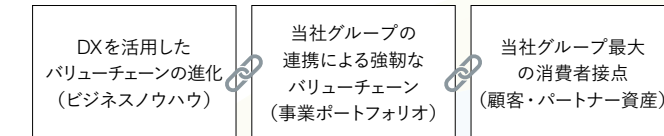
外部資本	顧客・パートナー資産 多くの有力企業を含む顧客・パートナーとのWin-Winな関係性の維持・構築は、迅速な新規領域への展開やトレードの永続的な獲得・拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産の存在が、持続的な収益性の向上を可能にします。	<ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーとの取組みにおける利益 顧客・パートナー数 コスト削減額・貸倒損失の減少額 	<ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーの選定・確保 先端技術・サービスの活用とビジネスモデルの変革 EHS(環境・衛生・労働安全)ガイドラインの運用 安全・安心なサプライチェーンの構築
	天然資源 当社は、非資源・資源分野におけるビジネスを通じて、天然資源の安定的な調達・供給という社会要請に応えと共に、SDGsに示される社会課題に対応する新たなビジネスチャンスに繋がっています。	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー比率 GHG排出量 電力使用量 水使用量 廃棄物排出量 	<ul style="list-style-type: none"> 一般炭権益からの完全撤退 エンゲージメントに基づく案件レビューの継続 サステナビリティ視点に基づくバリューチェーン・事業投資マネジメントの強化 環境配慮型ビジネス等を通じた「SDGsへの貢献・取組強化」 ▶ Page 86 気候変動に関する考え方・取組み ▶ Page 90 サステナビリティマネジメント
	社会との関係性 ステークホルダーと継続的かつ建設的なエンゲージメントを実践し、当社に対する期待や要請等の把握及びその解決を図ることで、国内外の安定的なビジネスの推進、更なる企業価値向上に繋がっています。	<ul style="list-style-type: none"> 各種ステークホルダーとのエンゲージメント実施数 サステナビリティ調査の実施数 サステナビリティ・コンプライアンス関連の社内研修受講率・参加者数 ESG評価機関等の外部評価、インデックス採用 株主還元(配当・自己株式取得)、EPS コンプライアンス違反事案数 	
	各資本の説明(重要性)	KPI/モニタリング指標例	拡充策の事例

※上記の各資本に影響を与えるPEST項目については、
 [▶ Page 76 PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)]をご参照ください。

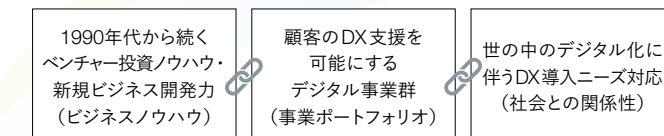
▶ Page 126 データセクション

SPECIAL FEATURE 変革を続ける商人たち(▶ Page 58)の各ビジネスにおける主要な資本の組み合わせ例

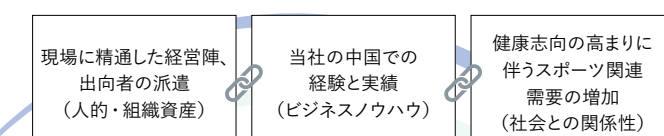
変革 1 ファミリーマートが目指す再成長 ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化



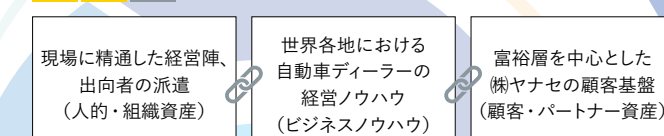
変革 2 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革



変革 3 ハンズオン経営による事業の磨き(株デサント)

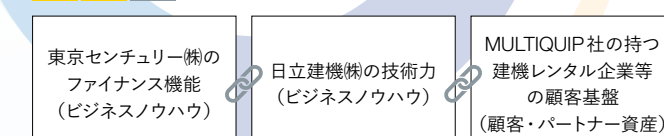


変革 3 ハンズオン経営による事業の磨き(株ヤマセ)

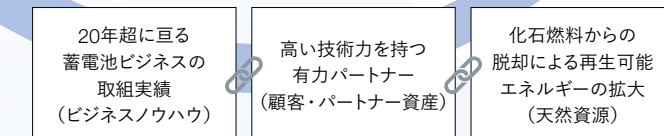


資本の組み合わせによる「商い」の創出

変革 4 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石(日立建機株)



変革 5 脱炭素社会を見据えた事業拡大(分散型電源プラットフォーム)



変革 6 バリューチェーン強化による持続的成長(天然ゴム・タイヤ事業)

