

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迅速かつ機動的に講じることで、景気変動耐性の高さを伴う成果を着実に積み上げてきました。

ブレることなく「成果」を積み上げ続ける

Brand-new Deal 2012

(2011～2012年度)

『稼ぐ! 削る! 防ぐ!』

基本方針

現場力強化
攻めの徹底
規模の拡大

期末時価総額*1

1.8兆円

成果

- 「稼ぐ、削る、防ぐ」の施策化と実行
- 積極的な新規投資による収益拡大
- コーポレート・ガバナンス等の経営基盤強化 他

目標の確実な達成

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2012年度	2,800億円	2,803億円	✓
2011年度	2,400億円	3,005億円	✓

Brand-new Deal 2014

(2013～2014年度)

『非資源 No.1 商社を目指して』

基本方針

収益拡大
バランスの取れた成長
財務規律遵守と低重心経営

期末時価総額*1

2.2兆円

成果

- 非資源 No. 1 商社の地位固め
- CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携
- 朝型勤務制度導入による働き方改革 他

目標の確実な達成

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2014年度	3,000億円	3,006億円	✓
2013年度	2,900億円	3,103億円	✓

Brand-new Deal 2017

(2015～2017年度)

『挑戦』
『商社新時代をリードする
全社員総活躍企業』
『進化する使命、成長 その先へ』

基本方針

財務体質強化
連結純利益4,000億円に
向けた収益基盤構築

期末時価総額*1

3.4兆円

成果

- 連結純利益4,000億円の収益基盤構築
- 約20年ぶりのMoody'sのA格取得
- 働き方改革の深化と社外取締役比率3分の1以上の達成 他

目標の確実な達成

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2017年度	4,000億円	4,003億円	✓
2016年度	3,500億円	3,522億円	✓
2015年度	3,300億円	2,404億円	

Brand-new Deal 2020

(2018～2019年度)

『いざ、次世代商人へ』
『次世代型成長モデルへの進化』
+ 「中長期的な株主還元方針
(2018年10月)」

基本方針

商いの次世代化
スマート経営
健康経営 No.1 企業

期末時価総額*1

3.6兆円

成果

- 連結純利益5,000億円の足場固め
- ファミリーマート子会社化と第8カンパニー設立
- グループ企業理念改訂 他

目標の確実な達成

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2019年度	5,000億円	5,013億円	✓
2018年度	4,500億円	5,005億円	✓

2020年度 経営計画

新型コロナウイルス感染拡大を
踏まえた単年度計画

基本方針

原点回帰
「稼ぐ、削る、防ぐ」の再徹底

期末時価総額*1

5.7兆円

成果

- 総合商社「三冠*2」の達成
- ファミリーマート非公開化
- 商社初のGPIFが採用するESG関連の全投資インデックスへの組み入れ 他

目標の確実な達成

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2020年度	4,000億円	4,014億円	✓

Brand-new Deal 2023

(2021～2023年度)

「8,000億円の収益ステージ」の確立
+ 財務・非財務資本のバランス
の取れた拡充

基本方針

「マーケティング」による事業変革
『利は川下にあり』
「SDGs」への貢献・取組強化
『三方よし資本主義』

2022年度までの成果

- 2年連続の連結純利益8,000億円の達成
- Moody's等の格上げ
- 女性活躍推進委員会の設置と独自の「働き方改革」施策の進化 他

目標の確実な達成

年度	連結純利益		達成
	期初計画	実績	
2023年度	7,800億円		進行中
2022年度	7,000億円	8,005億円	✓
2021年度	5,500億円	8,203億円	✓

資源価格の低迷による
先行き不透明感

CITIC 投資実行による
一時的な財務指標悪化

第4次産業革命による
既存ビジネスの陳腐化懸念

新型コロナウイルス感染拡大
による先行き不透明感

コロナ後を見据えた
成長戦略の提示

変化と課題に柔軟に対応し続ける

*1 自己株式を含む *2 時価総額、株価、連結純利益