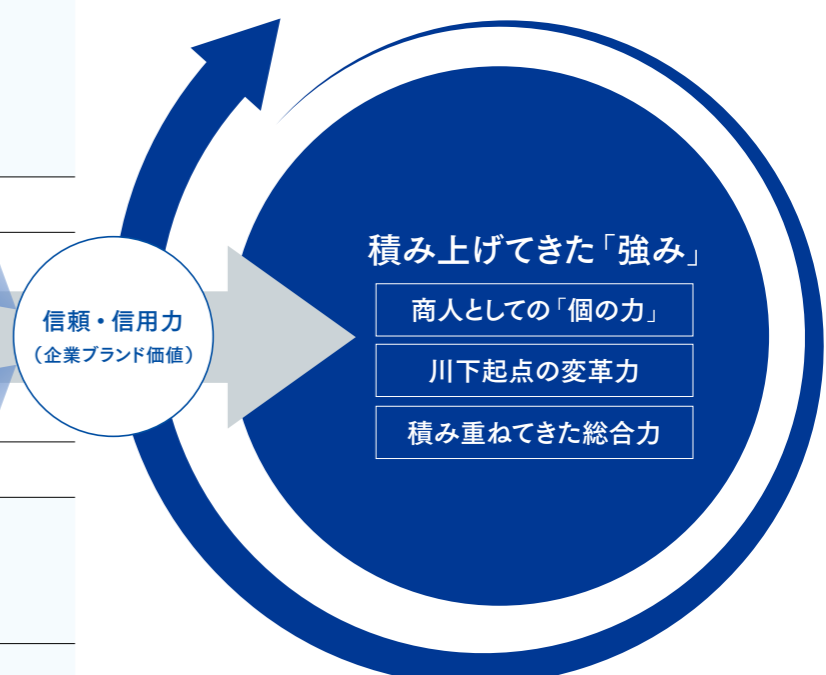


「資本」の積み上げ

「資本」の蓄積と「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、人的資本や組織機能及びビジネスノウハウといった内部資本を160年超に亘って着実に積み上げ、進化させてきました。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」が極めて重要であり、また、それらは企業ブランド価値という形で社会や世間からの評価にも繋がっていくと考えています。「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・社会価値の拡大を実現し、持続的な企業価値の向上を目指します。

	各資本の説明(重要性)	拡充策の事例	KPI/モニタリング指標例
内部資本	人的資本 (個の力) 当社は、「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を目指し、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして打ち出しています。社員のモチベーション・貢献意欲の向上により労働生産性を高めることで、「個の力」を企業価値向上に繋げています。また、豊富な現場経験を通じて、商人としての「個の力」を高めています。	<ul style="list-style-type: none"> グループ企業理念・企業行動指針の体現 エンゲージメントサーベイに基づくPDCAサイクルの実行 朝型フレックスタイム制度・在宅勤務制度(全社員を対象)の導入 健康経営(がんと仕事の両立支援等)の推進 事業会社への出向や海外駐在を含む現場力の強化 「女性活躍推進委員会」を取締役会の諮問委員会として設置 新役員登用制度による多様性の強化と登用機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 就職人気企業ランキング エンゲージメントサーベイ 従業員の労働生産性 人材育成投資額 総合職海外派遣比率 全役員における女性比率 (▶ Page 78 企業価値向上に繋がる人材戦略) (▶ Page 118 ESG情報)
	組織機能及びビジネスノウハウ 当社では、各業界での深い知見や経験を有する営業組織と高い専門性を備えた職能組織が構築されており、迅速な意思決定システムの下、両組織が密に連携し、互いに機能を発揮しています。また、過去の失敗から得られた教訓を含め、広範かつ高度なビジネスノウハウを蓄積しており、新たなビジネスを創造する際に必要不可欠な無形の資産となっています。	<ul style="list-style-type: none"> 現場力を伴う営業組織によるビジネスの創造 専門性を伴う職能組織による営業支援・牽制機能の発揮 営業組織と職能組織の連携による「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底 「マーケットイン」の発想に基づくビジネスモデルの変革 「ハンズオン経営」による事業の磨き 投資の4つの教訓の徹底や失敗事例研修・PMI* 事例研究の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 連結純利益の年平均成長率 経営の効率性指標(ROE等) 黒字会社比率 研修受講者数(失敗事例研修・PMI 事例研究等) (▶ Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード) (▶ Page 66 事業投資)
	事業ポートフォリオ 当社は、8つのカンパニーが幅広い業界で事業展開を行っています。急激な経営環境の変化や消費者ニーズの多様化へ迅速に対応し、面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、ビジネスモデルの変革を推進することで、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が形成されています。	<ul style="list-style-type: none"> 「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化 高効率経営の追求(投資の厳選・継続的な資産入替) 経営管理指標分析の実施 全体を引上げる「平均点経営」の実践 	<ul style="list-style-type: none"> セグメント別連結純利益の年平均成長率 セグメント別の経営の効率性指標(ROA等) (▶ Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード) (▶ Page 47 ポートフォリオマネジメント) (▶ Page 98 事業ポートフォリオ)
財務資本 着実な利益の積み上げと「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)」に基づいた財務基盤を堅持しています。	<ul style="list-style-type: none"> 株主資本の拡充 NET DERの着実な改善 A格にふさわしいB/Sマネジメント 主要格付機関のすべてから総合商社最上位の評価を獲得 	<ul style="list-style-type: none"> EPS・BPS NET DER 格付 株主還元(配当・自己株式取得) 株価・時価総額、TSR (▶ Page 30 CFOメッセージ)	
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、トレードの獲得・発展や事業領域の拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産が、持続的な収益性の向上を可能にし、「三方よし」にも繋がっています。	<ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーの選定・確保 機能を補完し合うパートナーとの協働 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 	<ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーとの取組案件における利益 顧客・パートナー数
	自然資本・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ると共に、幅広いバリューチェーンがあらゆる自然資本の恵みに依存・影響していることを認識し、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"> GHG排出量を、2050年までに「実質ゼロ」、2040年までに「オフセットゼロ」を目指す 一般炭権益からの完全撤退 TCFDやTNFDのフレームワークに基づく情報開示の拡充 サプライチェーンや事業投資先に対するサステナビリティマネジメントの強化 	<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 取水量 廃棄物排出量 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 コンプライアンス違反事案数 (▶ Page 63 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス) (▶ Page 70 サステナビリティ推進の取組み) (▶ Page 118 ESG情報) (▶ Page 132 IR活動)
	社会との関係性 ステークホルダーと継続的・建設的なエンゲージメントを実践し、当社に対するご期待や要請等の把握及びそれらへの対応を行うことで、国内外の安定的なビジネス推進や企業ブランド価値の拡大を通じて、更なる企業価値向上に繋がっています。	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型ビジネス等を通じた「SDGsへの貢献・取組強化」 アナリスト・機関投資家向け案件説明会や施設見学会等を通じた対話・ビジネス理解深化の機会拡充 「TOCHU SDGs STUDIO」や広報誌「星の商人」等、独自性の高い発信拠点やツールの展開 	
	各資本の説明(重要性)	拡充策の事例	KPI/モニタリング指標例



* PMI : Post-Merger Integration