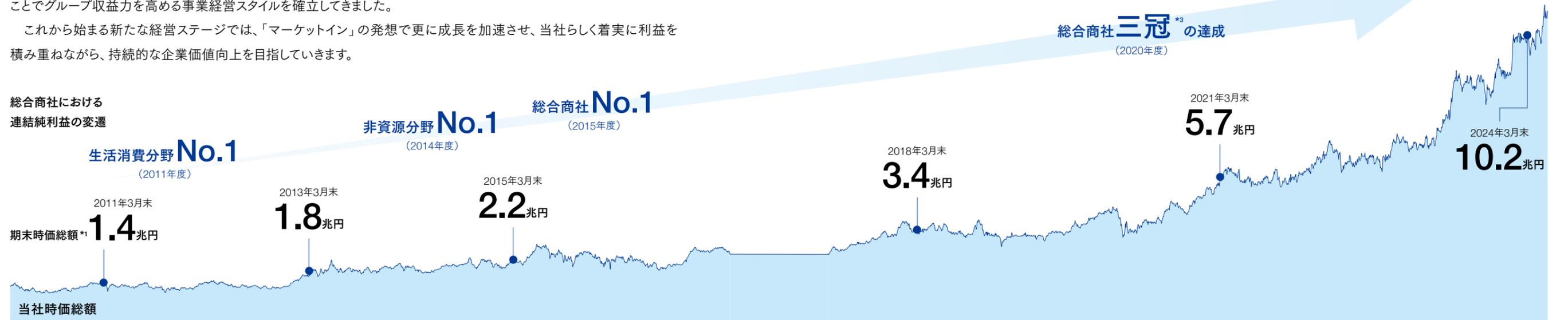


企業価値向上の軌跡(過去の中期経営計画レビュー)

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)において、総合商社業界での競争優位性獲得を目標に掲げ、掲げた目標を着実に達成しながらステップアップを重ねてきました。その過程で、分野分散の効いた景気変動耐性の高い収益基盤と、「ハンズオン経営」により一つひとつの事業を丁寧に磨き上げることでグループ収益力を高める事業経営スタイルを確立してきました。

これから始まる新たな経営ステージでは、「マーケットイン」の発想で更に成長を加速させ、当社らしく着実に利益を積み重ねながら、持続的な企業価値向上を目指していきます。

企業価値の持続的向上を目指す
新たなステージへ



Brand-new Deal 2012 (2011~2012年度)	Brand-new Deal 2014 (2013~2014年度)	Brand-new Deal 2017 (2015~2017年度)	Brand-new Deal 2020 (2018~2019年度)	2020年度経営計画 (2020年度)	Brand-new Deal 2023 (2021~2023年度)
『稼ぐ! 削る! 防ぐ!』	『非資源 No.1 商社を目指して』	『挑戦』 『商社新時代をリードする全社員総活躍企業』 『進化する無数の使命、成長 その先へ』	『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)』	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	基本方針	基本方針	基本方針	基本方針	基本方針
現場力強化 攻めの徹底 規模の拡大	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	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	高い次世代化 スマート経営 健康経営 No.1 企業	原点回帰 『稼ぐ、削る、防ぐ』の再徹底	『マーケットイン』による事業変革 『SDGs』への貢献・取組強化
「生活消費分野 No.1」へ 優良資産積み上げによる規模の拡大 「個の力」発揮に向けた基盤整備	「非資源 No.1 商社」 非資源分野への重点投資による 強みの更なる強化	中国・アジア市場における 強固なビジネス基盤確立	三冠の達成 生活消費分野におけるバリューチェーンの価値向上		「マーケットイン」の発想による 川下起点のバリューチェーン変革
<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 連結純利益5,000億円の足場固め 第8カンパニー設立 グループ企業理念改訂 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 		<ul style="list-style-type: none"> 連結純利益8,000億円の収益ステージ確立 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
主な投資実績	主な投資実績	主な投資実績	主な投資実績		主な投資実績
<ul style="list-style-type: none"> Kwik-Fit(英国タイヤ小売事業) Metsä Fibre(フィンランドパルプ事業) (累計)新規投資額 ^{*2} 約9,700億円 (累計)EXITによる回収額 約2,700億円	<ul style="list-style-type: none"> Dole Jimblebar(西豪州鉄鉱石事業) C.P. Pokphand (累計)新規投資額 ^{*2} 約8,800億円 (累計)EXITによる回収額 約2,700億円	<ul style="list-style-type: none"> CITIC (累計)新規投資額 ^{*2} 約14,550億円 (累計)EXITによる回収額 約4,850億円	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーマート子会社化・非公開化 デサント買増し (累計)新規投資額 ^{*2} 約18,200億円 (累計)EXITによる回収額 約7,550億円		<ul style="list-style-type: none"> 日立建機 AMMC(カナダ鉄鉱石事業) CTC 非公開化 大建工業非公開化 (累計)新規投資額 ^{*2} 約16,790億円 (累計)EXITによる回収額 約7,190億円

外部環境・経営課題等

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

テクノロジーの進化に伴う
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

地政学リスク等による先行き不透明感
消費者ニーズの多様化

*1 自己株式を含む *2 実質的な出資及び設備投資に係る支出 *3 連結純利益、株価、時価総額