

# GC2024



中期経営戦略 2022-2024年度

**Marubeni**

## 丸紅グループの価値観

社 是

社是「正・新・和」は、丸紅グループが依って立つ原点であるとともに、変化の激しい時代においても常に道標となる不変の価値観です。

和 新 正

社是「正・新・和」

「正」 公正にして明朗なること

「新」 進取積極的にして創意工夫を図ること

「和」 互いに人格を尊重し親和協力すること

経営理念

社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。

在り姿

**Global crossvalue platform**

商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ



Global crossvalue platform  
**Marubeni**

社会・顧客の課題と向き合い、新たな価値を創出します。

# 目次

## GC2021レビュー

- 01 定量目標の状況
- 02 GC2021総括

## 中期経営戦略 GC2024

- 01 経営環境認識
- 02 GC2024基本方針
- 03 グリーン戦略
- 04 事業指針/収益力強化
- 05 人財戦略
- 06 定量目標
- 07 資本配分方針
- 08 株主還元方針

補足資料 ①グリーン事業の取組み

②グループ別成長アプローチ

# GC2021レビュー

## 01 定量目標の状況

安定的な収益基盤に加えて、商品市況高を捉え

## 定量目標を達成する見込み

		定量目標	2021年度見通し
連結純利益 (2021年度)		3,000億円	4,000億円
CF	基礎営業CF (3カ年累計)	12,000億円	12,700億円
	株主還元後FCF (3カ年累計)	+1,000億円以上	+3,900億円
ネットDEレシオ		0.7倍程度 ※ 修正GC2021において1.0倍程度に修正	0.8倍程度
新規投資・CAPEX (3カ年累計)		9,000億円程度 ホライゾン1 2,000億円 ホライゾン2 5,000億円 ホライゾン3 2,000億円	約8,100億円 ホライゾン1 2,900億円 ホライゾン2 3,600億円 ホライゾン3 500億円
ROE		10%以上	約23%

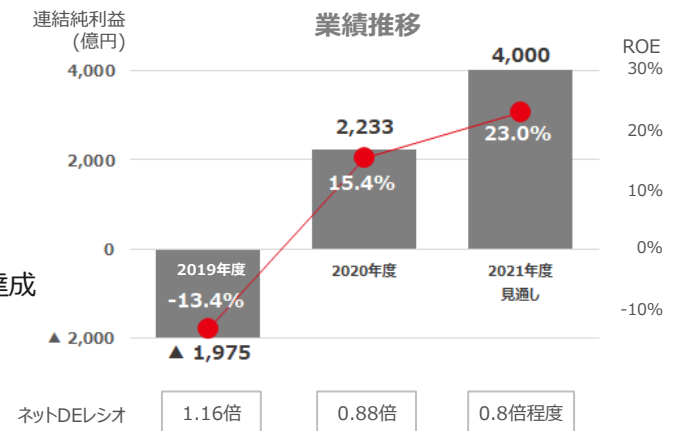
※ 2021年度見通しのホライゾン1,2,3は2021年度第3四半期までの実績

## 02 GC2021総括

# 強固な経営基盤を築いた 変革の3年間

- 財務基盤の再生・強化を実現
- 懸念案件を一掃し、収益基盤を強化・拡充

2019年度	懸念案件の処理により、GC2021を修正(「修正GC2021」) 財務基盤の再生・強化を最優先課題とした
2020年度	コロナ禍にも関わらず <b>V字回復</b> 最高水準の好決算を達成 「修正GC2021」で掲げた2021年度末のネットDEレシオ1.0倍程度を前倒しで達成
2021年度	既存事業の強化・底上げにより <b>史上最高益を達成見込み</b>



# 中期経営戦略 GC2024

## 01 経営環境認識

# 2030年に向けた丸紅グループが目指す長期的な方向性を継続

## 社会・顧客の課題と向き合い、新たな価値を創出する

2019年(GC2021策定時)

2030年を見据えた世界の変化・大きな潮流  
「機会」と「脅威」が同時に到来

- ミレニアルズの時代・価値観の変容
- 技術革新・デジタルトランスフォーメーション
- 地政学リスク・国際秩序の変化
- 産業構造の水平化・複層化
- 新たなエコシステム出現

2022年現在

非連続な変化、既成概念のディスラプションが顕在化・加速化  
極めて不透明なコロナ後の世界

- 新型コロナウイルスを契機とした行動様式の変容
- デジタル化の浸透加速と拡大
- 超緩和的金融環境の正常化
- 国際協調体制の弱体化、地政学的リスクの高まり
- SDGs達成に向けた社会課題への対応、ESG経営への要請  
(人権・サプライチェーン・生物多様性等への意識の高まり)



## 02 GC2024基本方針

変革の3年間を経て **戦略実践の3年間**

強固な財務基盤を維持・強化しつつ

- 既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出を重層的に追求し、着実な収益の柱を育成・確立
- 「グリーン事業の強化」、「全事業のグリーン化推進」によりグリーンのトップランナーへ

ホライゾン1

既存事業の充実

ホライゾン2

既存事業領域の戦略追求

ホライゾン3 White Space

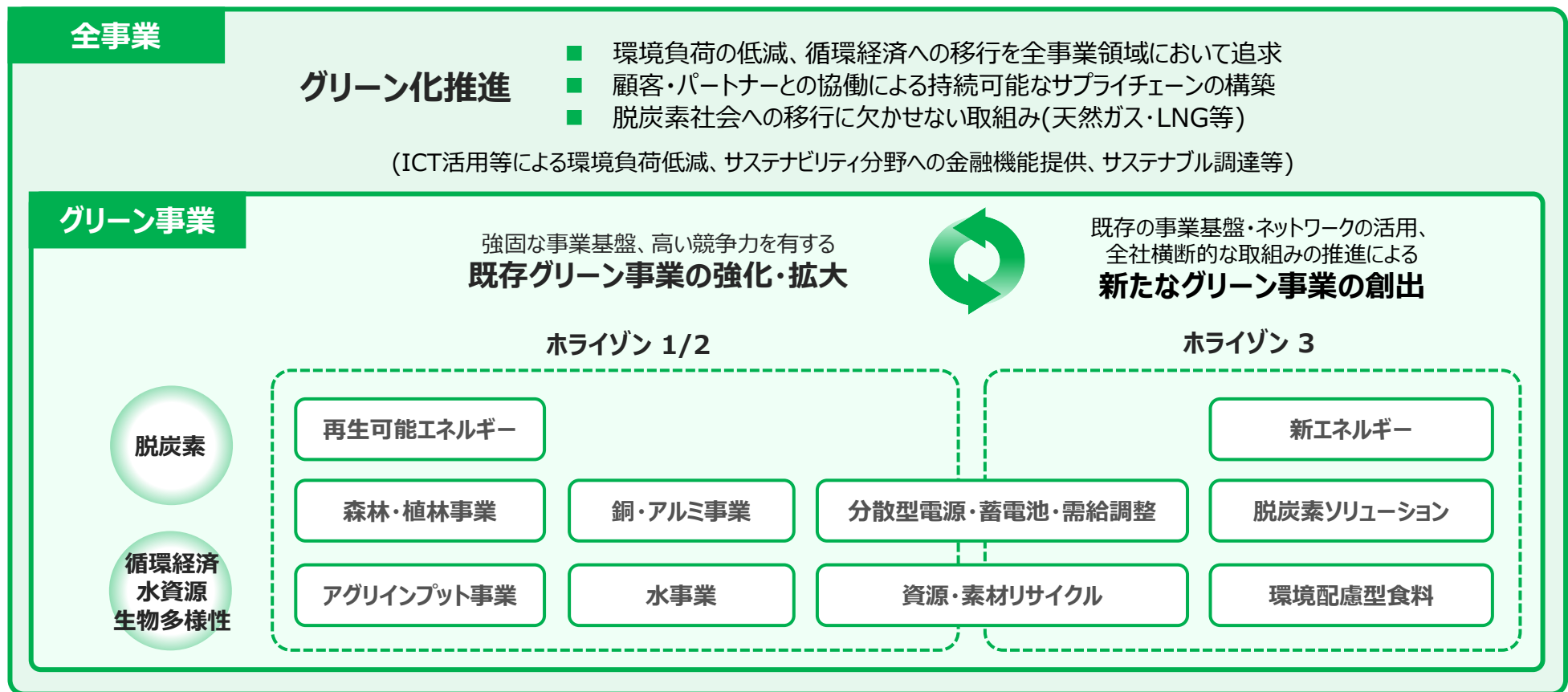
現状では取り込めていない  
成長領域、新たなビジネスモデルの創出

重層的な成長アプローチによる企業価値向上

## 03 グリーン戦略

「グリーン事業\*の強化」と「全事業のグリーン化推進」により

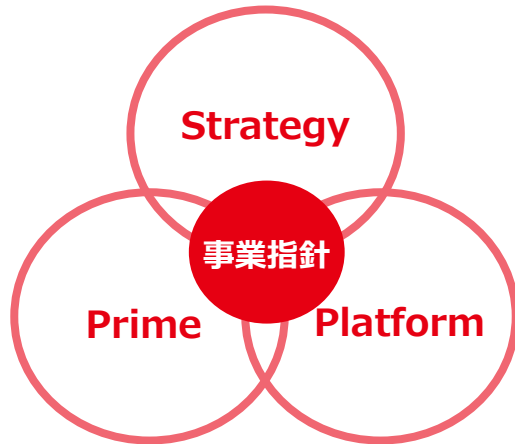
# グリーンのトツプランナーへ



\* 脱炭素・循環経済等、地球環境に対しポジティブな影響を与えるサステナブルな事業、およびそれらの事業が必要とし且つ代替困難な原材料等を供給する周辺領域（「補足資料① グリーン事業の取組み」をご参照ください）

## 04 事業指針/収益力強化

### 事業指針 SPP



#### Strategy

- 各分野における在り姿と現状のギャップを埋めることと定義し戦略ありきを徹底
- DX\*による事業戦略の変革、実行の高速化

#### Prime

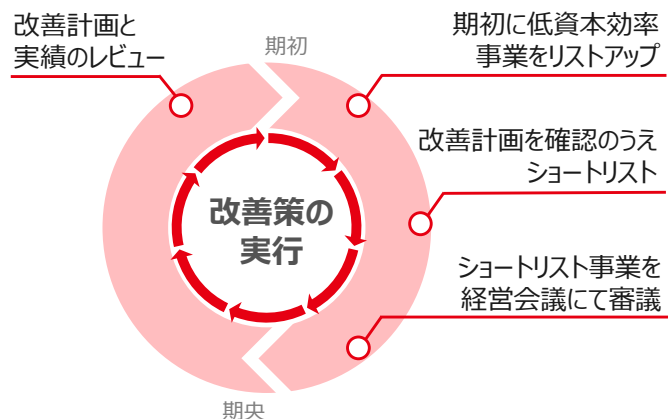
- 丸紅グループによる主体的な事業戦略の実行
- マジョリティ投資、もしくはパートナーとの相互補完による主体的な事業価値向上を追求

#### Platform

- 丸紅グループのPlatformを拡充・活用し、社内外の知の掛け合わせにより価値を創造
- 地域・分野・商品等の拡がりが見込める事業をPlatformとした長期的な事業価値向上を追求

\*丸紅グループのDX戦略については、当社ウェブサイトをご参照ください  
<https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/dx/>

### 収益力強化



ROIC\*<sup>1</sup>/CROIC\*<sup>2</sup>・RORA\*<sup>3</sup>により  
 資本効率・リスクリターン効率を定期的にモニタリング

資産の優良化を図り、ROEを向上

\*<sup>1</sup> ROIC : 投下資本利益率 (Return On Invested Capital)

\*<sup>2</sup> CROIC : 投下資本キャッシュリターン (Cash Return On Invested Capital)

\*<sup>3</sup> RORA : リスクアセット利益率 (Return On Risk Asset)

## 05 人財戦略

# 「丸紅人財エコシステム」の進化

企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進



## ■ ミッションを核とする人事制度

実力本位の徹底とチャレンジの促進

## ■ 多様な人財の活躍・育成

働く環境の最適化と人財育成の強化

## ■ タレントマネジメントコミッティ

社長・CAO・CSO主導による人財戦略の推進

## 06 定量目標

連結純利益  
(2024年度)

4,000億円

基礎営業CF  
(3カ年累計)

13,000億円

## 中長期的な企業価値の向上を追求

- 稼ぐ力の継続強化
- ROEの維持・向上
- 株主資本コストの低減

ROE

15%

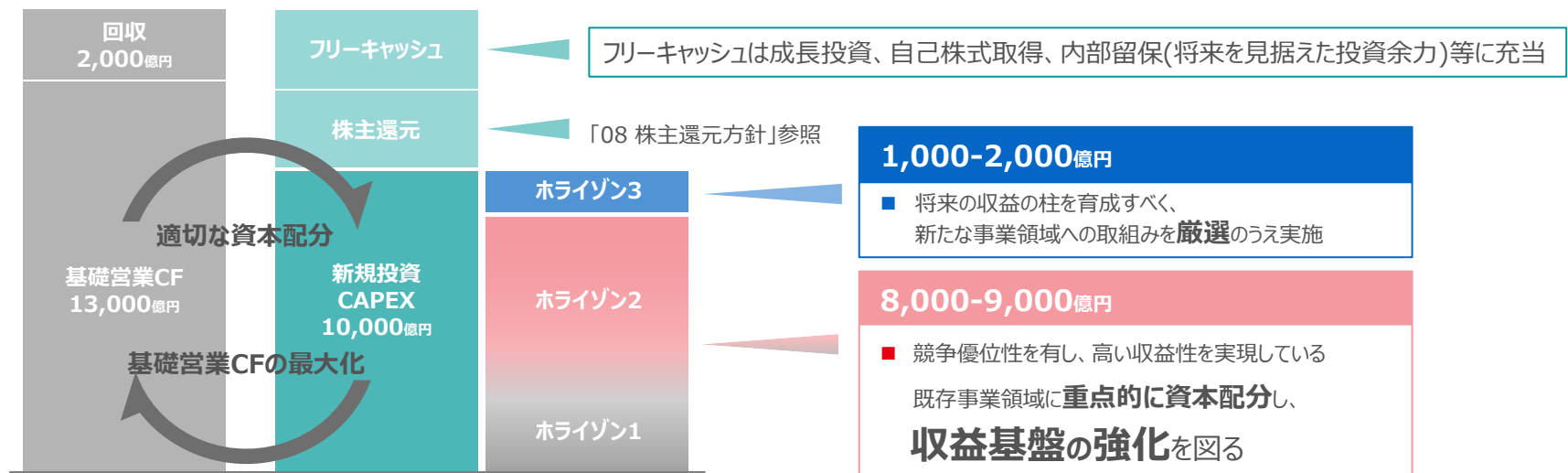
ネットDEレシオ 0.7-0.8倍程度

## 07 資本配分方針

財務基盤の継続的な充実・強化に取り組みつつ、

# 成長投資および株主還元を強化

- 基礎営業キャッシュ・フローの最大化
- 3カ年累計の株主還元後フリーキャッシュ・フロー黒字維持 (運転資金の増減等を除く)



財務規律を維持した資本配分により、ネットDELレシオは0.7-0.8倍程度

## 08 株主還元方針

## 配当金の3カ年下限を設定し、機動的な自己株式の取得を実施

## 配 当

- 現行の連結配当性向「25%以上」を維持し、利益成長を通じた配当金の増額を目指す
- 2022年度期初に公表する年間配当金\*をGC2024期間の年間配当金の下限とする

## 自己株式の取得

- 資本効率の改善および1株当たりの指標改善等を目的として、機動的に実施
- 実施のタイミング・金額は経営環境等を踏まえて判断

## 株主還元イメージ

GC2021

GC2024

連結配当性向  
25%以上

株価上昇

連結配当性向  
25%以上  
(3カ年下限設定)機動的な  
自己株式取得

株価上昇

\*具体的な金額は、2021年度の通期決算公表時(2022年5月)に発表予定

# 補足資料① グリーン事業の取組み

## ホライゾン1/2

### 再生可能エネルギー

- 電源事業の主軸として拡大-2023年再エネ比率20%達成に向けた推進
- 電力小売・サービス事業の強化(ストレージ・VPP・V2X・アグリゲーション等)

### 森林・植林事業

- インドネシア ムシパルプ事業、豪州WAPRES事業における、森林経営・環境植林・カーボンクレジット創出

### 銅・アルミ事業\*1

- チリ銅事業の拡張を追求、電化推進に不可欠な銅資源を安定供給
- カナダ アロエツアルミ製錬所(水力利用)の安定操業、豪州アルミ製錬事業における再エネ調達比率の向上を含む脱炭素化の推進

### アグリインプット事業\*2

- 米国Helena社・Gavilon社肥料事業の更なる強化により、農地の環境負荷低減・利用効率の改善に貢献

### 水事業

- 上下水道事業、海水淡水化・送水事業の強化・拡大

### 分散型電源・蓄電池 ・需給調整

- 全世界的に分散型電源事業を拡大
- リユース蓄電池、リサイクル蓄電池、EVバッテリーリユース・リサイクル事業の拡大

### 資源・素材リサイクル

- 繊維リサイクル技術を活用した循環型サプライチェーン構築
- 脱プラスチック(生分解性・バイオ等)、プラスチックリサイクル、タイヤリサイクル事業の展開・拡大

## ホライゾン3

### 新エネルギー

- 水素・アンモニア等の案件開発、事業化の追求(グリーン水素・アンモニアの製造・輸送、水素ステーション建設・運営等)
- 環境負荷の低い航空燃料の推進・拡大

### 脱炭素ソリューション

- スマートシティ/地域密着型ユーティリティ・サービス事業の拡張
- CCUS(CO2回収・活用・貯蔵)ビジネスの推進・参画
- 廃棄物のエネルギー化事業(バイオメタン、Waste to Energy事業等)の展開・拡大
- 再エネ導入拡大に寄与する送電システムの運用高度化技術の展開
- モビリティ電動化・EVインフラ事業の展開

### 環境配慮型食料

- 植物由来タンパク質原料のマーケティングを展開
- サーモンの循環式陸上養殖事業

\*1 電化推進・輸送機の軽量化等、脱炭素に必要不可欠な金属資源の安定供給により、気候変動対策に貢献するもの

\*2 農業における土地利用の効率化や環境への負荷低減により、気候変動対策および生物多様性に寄与するもの



## 補足資料② グループ別成長アプローチ(1/3)

### 生活産業グループ

ライフスタイル本部

情報・物流本部

食料第一本部

食料第二本部

アグリ事業本部

#### 消費者の生活様式の多様化や変化するトレンド・ニーズに的確に対応

##### ホライゾン1/2

- アパレル製品OEM・ODM事業
- 消費者直販・ブランド事業
- タイヤ小売事業
- DXソリューション・クラウド事業
- 情報通信・モバイル・ネットワーク事業

- デジタルSCM事業
- スペシャルティ食品事業
- 穀物・畜産事業
- アグリインプット事業

##### ホライゾン3

- 繊維製品循環型サプライチェーン事業
- デジタルプラットフォーム事業
- 環境配慮型食料事業(植物タンパク、循環式陸上養殖)
- 農地環境改善事業

### 素材産業グループ

フォレストプロダクツ本部

化学品本部

金属本部

#### 脱炭素および循環型社会への転換に伴う新たな顧客ニーズや事業機会の変化に対応

##### ホライゾン1/2

- 銅・鉄鉱山事業
- 植林事業
- ライフサイエンス事業
- コモディティトレード
- 段ボール原紙製造・販売事業
- 衛生紙関連製造・販売事業
- バイオマス燃料用木質チップ製造・販売事業
- 電子機能化学品事業

##### ホライゾン3

- CNF・バイオリファイナリー事業
- 環境循環型素材事業
- デジタルヘルス事業

## 補足資料② グループ別成長アプローチ(2/3)

### エネルギー・インフラソリューショングループ

エネルギー本部

電力本部

インフラプロジェクト本部

#### 脱炭素社会における持続可能な電力・インフラ・エネルギービジネスの創出

##### ホライゾン1/2

- 再生可能エネルギー事業を中心とした電力IPP事業
- 電力小売事業、分散型電源事業
- 水・ガス・交通・社会インフラ事業
- 廃棄物の再資源化・利活用事業
- ネットゼロへの移行期を支えるエネルギーサプライチェーン事業
- エネルギートレード・マーケティング

##### ホライゾン3

- 新エネルギー事業(水素・アンモニア・バイオ燃料等)
- スマートシティ・地域密着型ユーティリティサービス事業
- 電力需給調整等を含むエネルギーマネジメント事業
- 低所得者・低開発国向け分散型エネルギー供給事業
- CO2の回収・利活用・貯蔵事業

### 社会産業・金融グループ

航空・船舶本部

金融・リース・不動産本部

建機・産機・モビリティ本部

#### 社会基盤の進化に対応する輸送・移動ビジネス、金融サービスの創出・深化

##### ホライゾン1/2

- 航空関連事業
- 自営船・液化ガス輸送船事業
- 国内外不動産開発、AM事業
- リース・ファイナンス・ファンド事業
- 建機代理店・レンタル事業
- 自動車ディーラー・アフター事業
- 産業機械・電子部品卸売事業

##### ホライゾン3

- 宇宙・エアモビリティ関連事業
- 空港自動化・自律運航船事業
- 次世代型金融サービス事業(モバイルレンディング等)
- モビリティ事業(EV関連、バッテリーマネジメント)

## 補足資料② グループ別成長アプローチ(3/3)

### CDIO (Chief Digital Innovation Officer)

次世代事業開発本部

次世代コーポレートディベロップメント本部

### 次世代消費者向けビジネスの取組みを本格化

#### ホライゾン3

- 次世代消費者向け事業(eスポーツ・メディア、消費財・サービス等)
- ウェルネス事業(ビューティ、教育等)
- 医薬品・医療機器、医療サービス事業
- スマートシティ・インフラ事業
- 脱炭素新技術、オフショアDX、ブロックチェーン
- CVC、スタートアップ投資

将来見通しに関する注意事項 : 本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等は、本資料の発表日現在における入手可能な情報、一定の前提や予期に基づくものです。よって、実際の業績、結果、パフォーマンス等は、経済動向、市場価格の状況、為替の変動等、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等についてアップデートする義務を負うものではありません。