



GC2021 

Global crossvalue platform

中期経営戦略 2019-2021年度

Marubeni

長期的な経営の方向性(2030年に向けて)

- 01** 丸紅グループが目指す長期的な方向性
- 02** 経営戦略の基本方針（企業価値向上と成長ホライゾン）

中期経営戦略 GC2021(2019-2021年度)

- 01** キャッシュ・フロー経営（資本配分方針）
- 02** 事業指針
- 03** 成長戦略①（推進体制：2019年4月機構改革）
成長戦略②（事業戦略の進化）
成長戦略③（White Space）
- 04** サステナビリティとガバナンス
- 05** グループ人財戦略
- 06** 経営指標・定量目標
- 07** 株主還元方針

長期的な 経営の方向性

2030年に向けて

丸紅グループの在り姿 **Global crossvalue platform** 商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

社会・顧客の課題と向き合い
タテの進化とヨコの拡張により成長エンジンを追求し
新たなビジネスモデルを創出する

2030年を見据えた世界の変化・大きな潮流

- 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



非連続な変化、既成概念のディスラプション

「機会」と「脅威」が同時に到来

- 〈機会〉
 - 変化に伴う新たな成長オポチュニティ
- 〈脅威〉
 - 既存ビジネスモデルの陳腐化リスク
 - 商品軸をベースとしたソリューション創出の限界

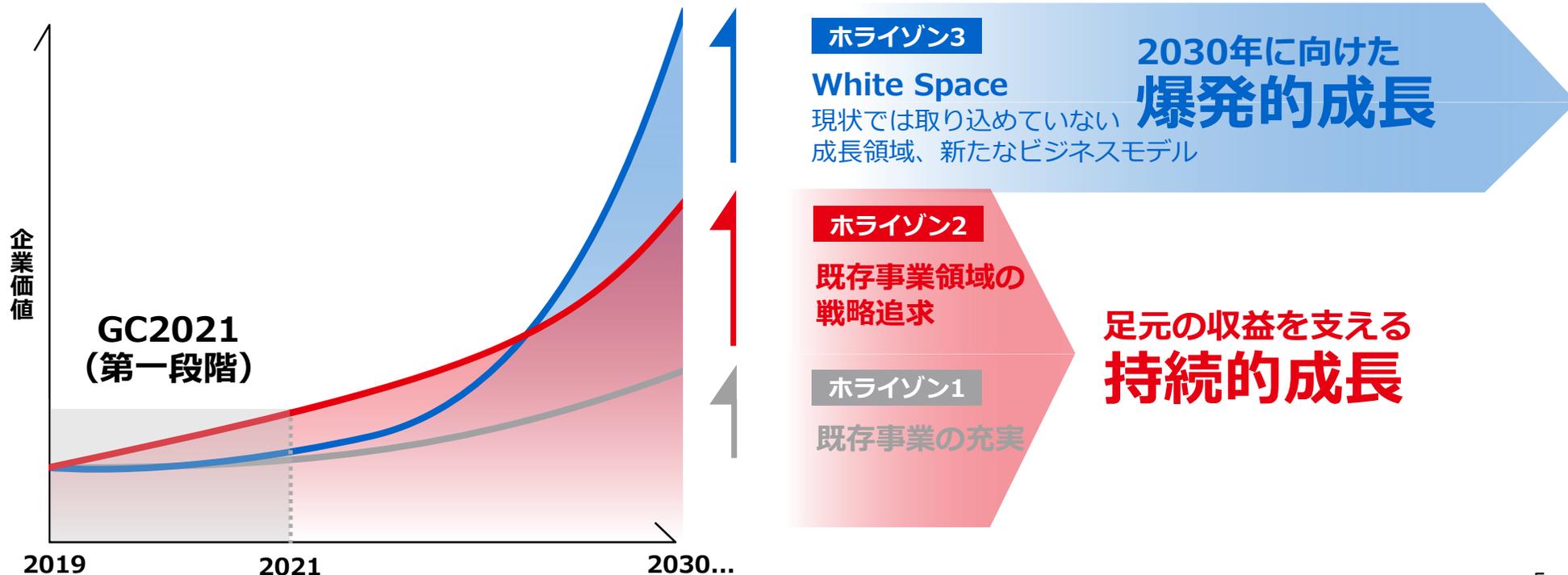


機会と脅威への洞察力、先を読む力、変革力

2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求する

- 成長の土台となる強固な財務基盤の構築・維持
- 既存事業基盤の強化による持続的成長
- 10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による爆発的成長

3つの成長ホライゾンを同時に推進



GC2021

Global crossvalue platform

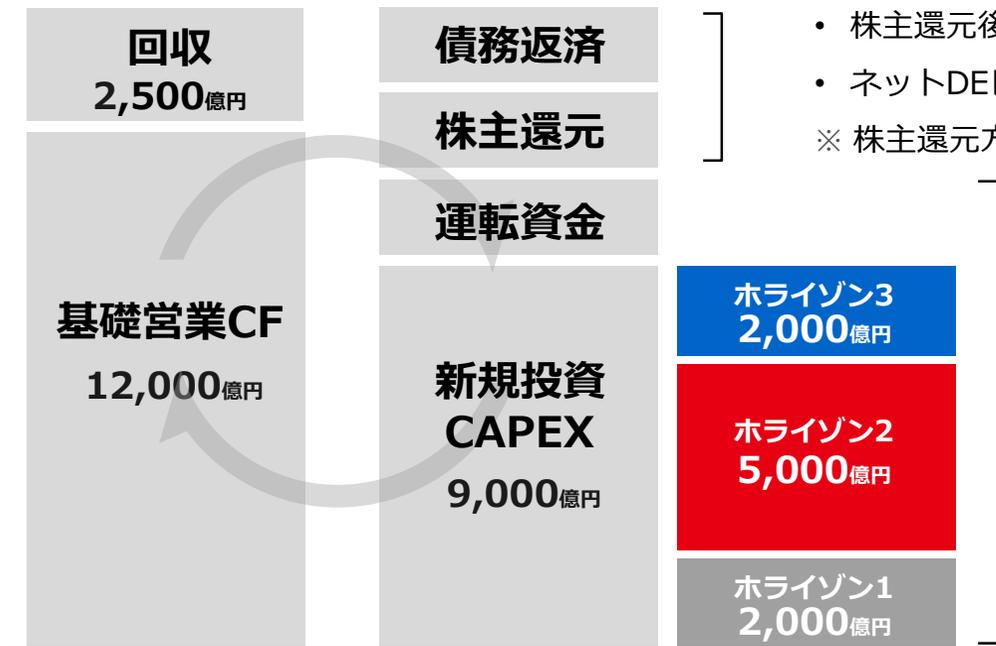
中期経営戦略 2019-2021年度

- 基礎営業CFの極大化を追求し、**3カ年累計12,000億円を創出**
- **3カ年累計の株主還元後FCFを黒字化（+1,000億円以上）**することで財務規律を維持しつつ、成長への資本配分が基礎営業CFの長期的な極大化に繋がる正のサイクルを実現

<3カ年累計CF計画>

キャッシュイン

キャッシュアウト



財務基盤の更なる強化 株主還元の充実

- 株主還元後FCF（債務返済）を+1,000億円以上創出
 - ネットDEレシオ0.8倍程度を2019年度末に1年前倒しで達成
- ※ 株主還元方針については「07 株主還元方針」参照

成長への資本配分

- 戦略的な新規投資・CAPEXへ優先的に配分
- ホライゾン1に2,000億円、ホライゾン2に5,000億円配分し、既存事業基盤を強化
- ホライゾン3への投資（2,000億円）が将来の基礎営業CFの極大化に寄与

新たな事業指針 SPP :

『Strategy』 × 『Prime』 × 『Platform』

本事業指針に則り

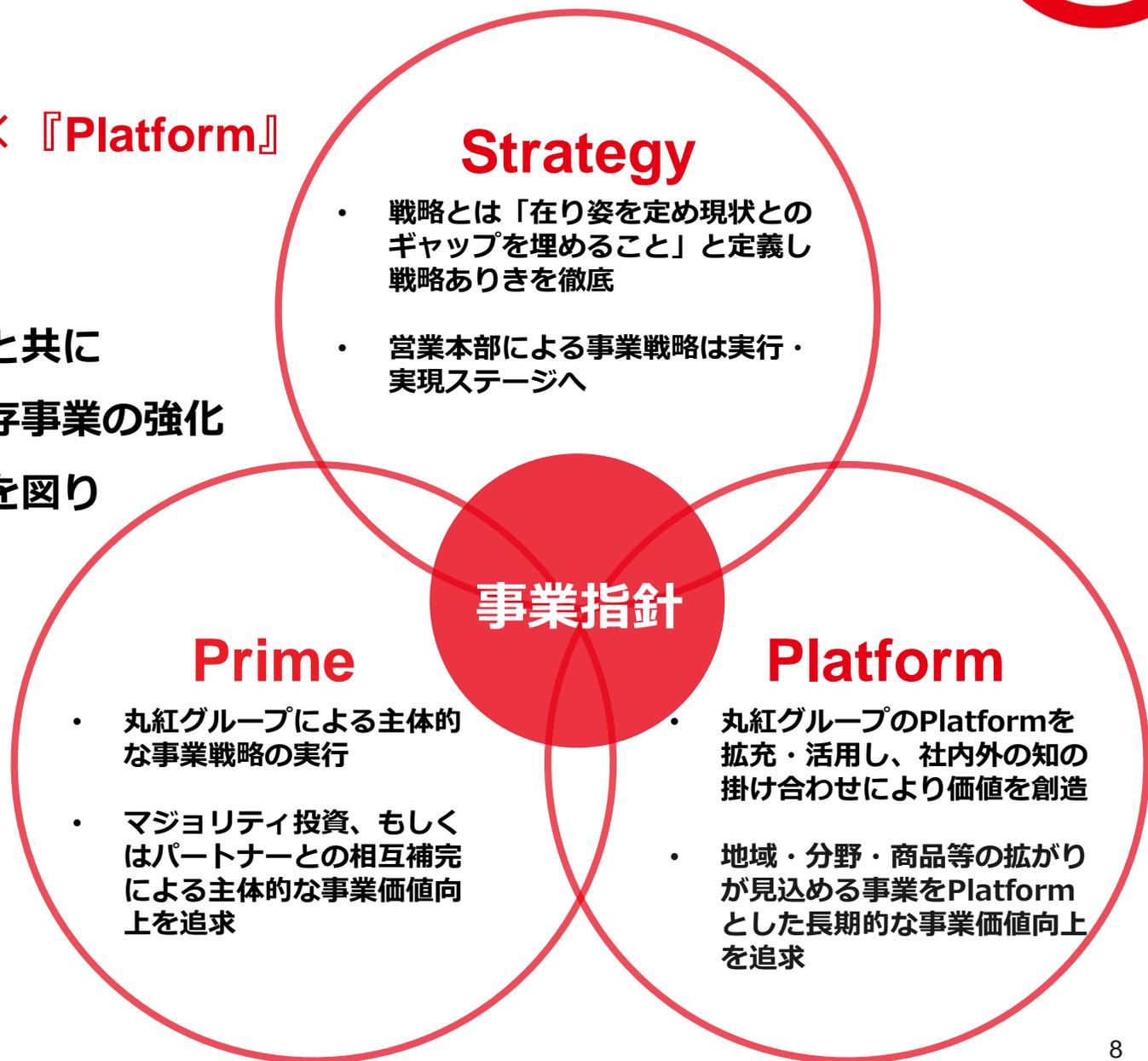
新規投資を戦略的に厳選すると共に

事業モニタリングを通じた既存事業の強化

回収・資産リサイクルの促進を図り

事業ポートフォリオの

価値最大化へ



〈営業本部〉

ホライゾン1

ホライゾン2

ホライゾン3

| | |
|-------------------|------------|
| 生活産業 | ライフスタイル |
| | 情報・不動産 |
| | フォレストプロダクツ |
| 食料 アグリ 化学品 | 食料 |
| | アグリ事業★ |
| | 化学品 |
| 電力 エネルギー 金属 | 電力★ |
| | エネルギー★ |
| | 金属 |
| 社会産業 金融 | プラント |
| | 航空・船舶 |
| | 金融・リース事業★ |
| | 建機・自動車・産機 |

既存事業の充実 既存事業領域の戦略追求

★機構改革のポイント

営業の業務執行体制を4階層から3階層へとフラット化し、
営業本部がスピード感をもって戦略実行できる体制へ

(組織再編)

- ・ アグリインプット事業と北米集荷事業を集約し、アグリ事業領域で更なる成長を追求
- ・ 電力本部とエネルギー本部を同じ営業グループ傘下に再編し、総合エネルギーソリューションを追求
- ・ 金融・リース事業を一つの本部に集約し、商品軸を超えた金融ソリューションを追求
- ・ 全社最適の観点より、新たなビジネスモデル創出を目的とした新営業本部（次世代事業開発本部）を創設

次世代事業開発★

- ・ 人的リソースを再配置(総勢約100名の陣容)

White Space

丸紅グループ全体で
White Spaceを追求

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

既存13営業本部の事業戦略（既存事業領域 + White Space）

生活産業

ライフスタイル

情報・不動産

フォレストプロダクツ

- ・ グローバルSPA向けODM事業の強化、消費者向け直販ビジネス、SPA・EC事業の展開
- ・ ICT事業基盤の強化、国内外住宅開発販売・アセットマネジメント事業の拡充、5G等技術を活用したソリューションの開発、マンション等顧客向け付加価値サービス事業の展開
- ・ ムシパルプ事業の競争力・収益力強化、海外パッケージ製造販売事業への参入

電力・エネルギー・金属

電力

エネルギー

金属

- ・ 発電事業から総合エネルギーソリューション事業への進化、低炭素社会を見据えた再生可能エネルギー事業、ガス・新エネルギーバリューチェーン事業への取組み強化
- ・ 国内外の電力小売・サービス事業の強化拡大、地域密着型ユーティリティサービス・分散電源およびエネルギー事業への拡張
- ・ 優良上流権益の拡充、環境・循環型ビジネスへの取組み強化

食料・アグリ・化学品

食料

アグリ事業

化学品

- ・ 食料・化学品分野におけるスペシャリティ商品の販売・マーケティング強化、特に化学品においてはライフサイエンス分野への取組み拡大
- ・ 製造・メーカー機能の強化
- ・ ヘレナ事業の成長拡大、アグリインプット事業のアジア・南米等へのグローバル展開、北米穀物集荷事業の強化

社会産業・金融

プラント

航空・船舶

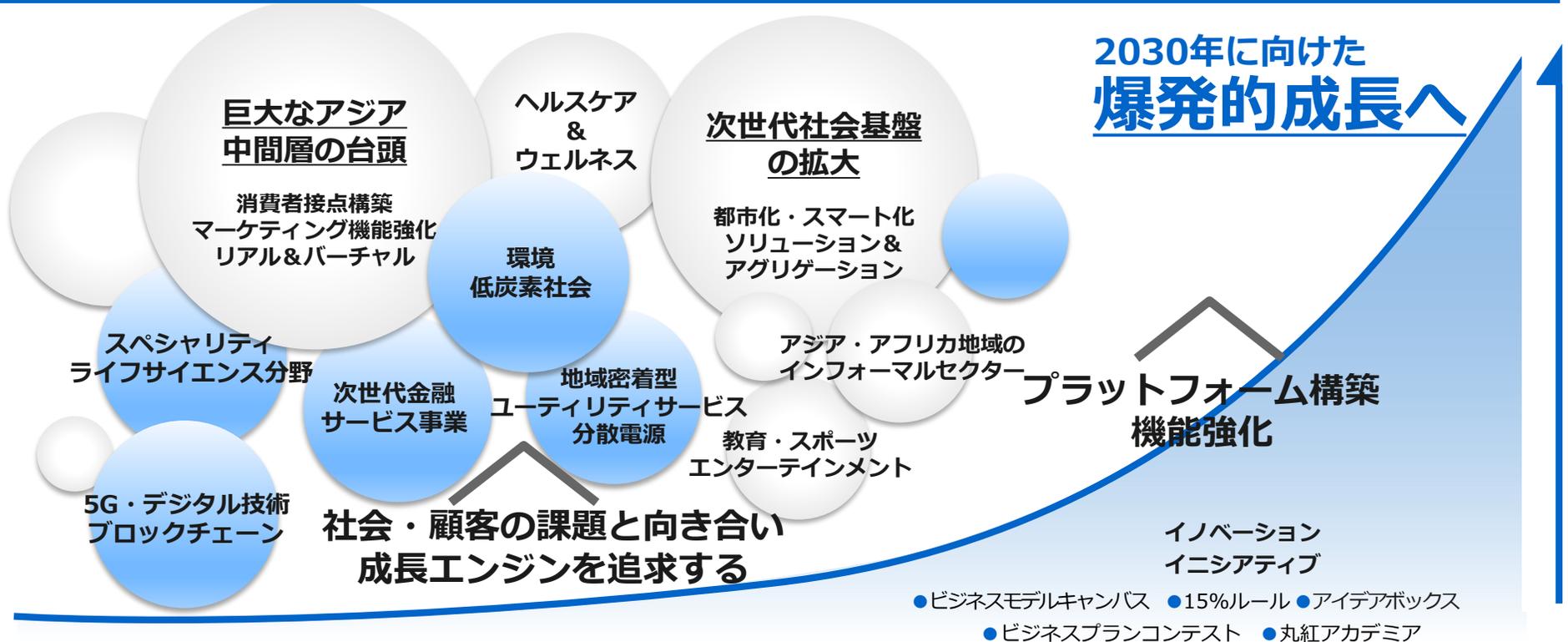
金融・リース事業

建機・自動車・産機

- ・ 社会インフラ事業への取組み強化、インフラファンドビジネスへの参入・資産価値の最大化
- ・ 商品軸を超えた金融・リース事業の展開、次世代型金融サービス事業への参入
- ・ 社会産業領域における高付加価値サービス・機能の強化

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
 ~既存13営業本部、次世代事業開発本部~

当社の機能・リソース
グローバルネットワーク

- 既存事業基盤
- 事業ノウハウ
- 商物流
- 信用力・信頼
- 中立性
- プロジェクトマネジメント



外部提携・自社機能強化

- ディストリビューション・マーケティング
- 商品開発
- 技術
- CVC

04 サステナビリティとガバナンス

サステナビリティの実践

2019年2月に「Sustainable Development Report」を公表
3つの基盤マテリアリティ、4つの環境・社会マテリアリティを特定

基盤マテリアリティ

マーケットバリューの高い人財

揺るがない経営基盤

社会と共生するガバナンス

環境・社会マテリアリティ

気候変動対策への貢献

持続可能な森林経営、森林保全への貢献

人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働



ガバナンスの更なる充実

実効性

取締役会の実効性・経営監督機能一層の充実

透明性

情報開示の充実、多様なステークホルダーとの
エンゲージメント強化

グループガバナンス

丸紅グループガバナンスポリシーによる
事業会社とのガバナンス方針の共有、
事業会社と株主（オーナー）の役割明確化による
事業会社経営の強化



Global crossvalue platformの発展・長期的な企業価値の向上

丸紅グループ社員一人ひとりが
Global crossvalue platformの一員として
新たな価値創造を担う
丸紅グループ人財戦略を推進する

重点施策

経営戦略と人事制度の
アライメント強化

人財育成の強化、多様な人財が
活きる仕組みの構築

健康経営・
働き方改革の推進

企業・組織を越えた
繋がる場の形成

マーケットバリューの高い人財

- ・ 新たな価値を創造する人財
- ・ 社会・顧客に評価され、必要とされる人財

丸紅人財 エコシステム

多様性

- ・ 多様な価値観の尊重
- ・ 多様な個の力を活用・
価値創造力を向上

人が活き・繋がる風土

- ・ 人財が活きる働き方・
環境の創出
- ・ 社内外の知が結集する
オープンイノベーション

| | | | |
|-------------------|----------|--------|--|
| 連結純利益 | | 2021年度 | 3,000億円 |
| キャッシュ・フロー | 基礎営業CF | 3カ年累計 | 12,000億円 |
| | 株主還元後FCF | 3カ年累計 | +1,000億円以上 ネットDEレシオ 2021年度末 0.7倍程度 |
| 新規投資 (含むCAPEX) | | 3カ年累計 | 9,000億円程度 ホライゾン3 2,000億円 ホライゾン2 5,000億円 ホライゾン1 2,000億円 (株主還元後FCF目標達成が前提) |
| ROE | | | 10%以上 |

長期的な時価総額の向上を追求

- 現行の連結配当性向25%以上は維持し、各年度における配当金は、期初に公表する予想配当金を下限とする
- 追加株主還元策としてネットDEレシオ0.8倍程度達成後、資本配分の根源的な原資である基礎営業キャッシュ・フローの創出力や成長投資パイプラインの状況等を踏まえて、機動的に自己株式の取得を実施する

株主還元



GC2018

ネットDEレシオ
0.8倍程度達成

GC2021

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。