

1 Section

丸紅の価値創造

CONTENTS

価値創造の歩み	10
価値創造ストーリー	12
価値創造の基盤 基盤マテリアリティ	14
ステークホルダーとの共創	15
ビジネスモデル	16
中期経営戦略の振り返り(2014年3月期以降)	18
中期経営戦略GC2024	20



価値創造の歩み

丸紅グループは、社会の変化を先取りし、時代のニーズに合わせたビジネスを展開することで、社会と経済の発展を支え続けてきました。今後も社会・顧客の課題と向き合い、ソリューションを提供することで、新たな価値を創出します。



社是

和 新 正

経営理念

丸紅は、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。

創業 繊維ビジネス

》1858-

- 1858年 創業者・伊藤忠兵衛が近江の国で麻布の持ち下り(出張卸販売)を始める
- 1872年 呉服本物商「紅忠」を開店
- 1921年 丸紅商店設立



創業者
伊藤忠兵衛

丸紅の社名の由来となったマーク

総合商社へ

専門商社からの飛躍
事業領域の拡大

》1950s-

- 1949年 丸紅株式会社設立
- 1951年 ニューヨークに最初の現地法人設立
- 1961年 非繊維分野の売上比率が50%を超える
- 1963年 フィリピンマニラ電力より火力発電設備受注
- 1974年 社会福祉法人 丸紅基金設立認可



ニューヨーク現地法人



マニラ電力1号機(フィリピン)



丸紅株式会社 初代社長 市川忍が社是「正・新・和」を訓示

ビジネスの深化

トレードから事業投資へ
海外展開の拡大

》1980s-

- 1978年 米国: 穀物集荷輸出事業 Columbia Grain社設立
- 1987年 米国: 農業資材販売会社 Helena社買収
- 1994年~ 電力IPP事業取り組み開始
- 1996年 カタールLNGプロジェクト第1船入港
- 1996年 チリ: ロスペランプレス銅鉱山の権益取得
- 1997年~ 再生可能エネルギー発電事業取り組み開始



Columbia Grain社(米国)



Helena社(米国)



ロスペランプレス銅鉱山(チリ)



San Roque水力発電事業(フィリピン)

資源投資

現在のグリーン戦略に繋がる
資源権益の確保

》2000s-

- 2001年 日本: 伊藤忠丸紅鉄鋼設立
- 2005年 インドネシア: ムシパルプ事業の経営権取得
- 2008年 チリ: エスペランサ銅鉱山の権益取得
- 2011年 米国: 中古車販売金融事業 Westlake(現Nowlake)社出資
- 2012年 豪州: ロイヒル鉄鉱山開発プロジェクトへの出資参画
- 2013年 米国: 航空機リース事業 Aircastle社出資
- 2013年 米国: 穀物・肥料などの集荷販売事業 Gavilon社買収



ムシパルプ事業(インドネシア)



Nowlake社(米国)



ロイヒル鉄鉱山(豪州)



Gavilon社(米国)

非資源投資

レジリエンスを高める
多様な事業を展開

環境・社会の変化を先取りし、 2030年に向けた企業価値向上を追求

》現在-

- 2017年 グループガバナンスポリシー制定
- 2017年 米国: 牛肉処理加工事業 Creekstone社買収
- 2018年 サステナビリティ推進委員会設立
- 2018年 脱石炭火力発電方針公表
- 2018年 次世代事業開発本部設立
- 2019年 マテリアリティの特定
- 2019年 米国: 航空機リース事業 Aircastle社追加出資
- 2019年 TCFD提言への賛同
- 2019年 事業指針SPPを策定^{※1}
- 2019年 多額の減損計上により赤字決算(2020年3月期)
- 2020年 将来の大きな減損懸念を一扫
- 2020年 気候変動長期ビジョン公表^{※2}
- 2020年 史上最高益達成(2022年3月期)
- 2020年 本部設立
- 2022年 グリーン戦略公表^{※3}
- 2022年 米国: Gavilon穀物事業の売却意思決定

※1 詳細はP.17をご参照ください。
 ※2 詳細はP.46をご参照ください。
 ※3 詳細はP.47をご参照ください。



Creekstone社(米国)



Aircastle社(米国)



液化水素運搬船(豪州)
(川崎重工業(株)提供)

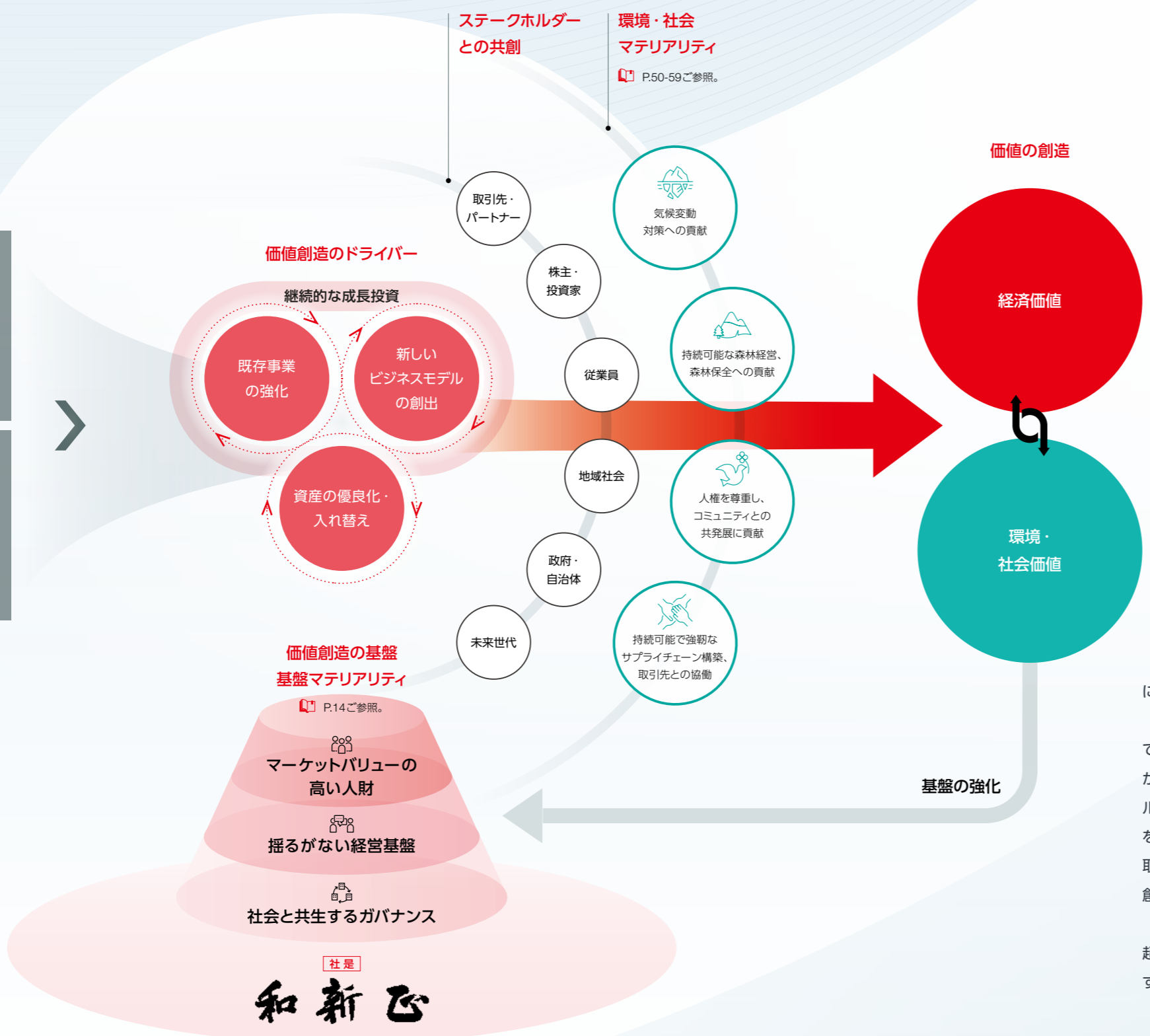
価値創造ストーリー

外部環境

世界の変化・大きな潮流

- ・パンデミック
- ・デジタル化
- ・金融正常化
- ・地政学的リスク
- ・ESG経営の要請

「機会」と「脅威」が同時に到来



目指す姿の実現

経営理念

丸紅は、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。

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

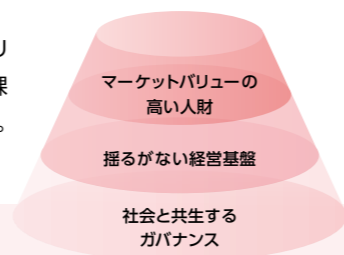
丸紅グループには、創業以来培ってきた価値創造を実現するための基盤と、いかなる時代においても道標となる社是「正・新・和」があります。

今、世界では価値観の変容やデジタルトランスフォーメーションの急速な発展など、非連続的で既存概念を破壊するような大きな変化が起きており、当社グループにとっては「機会」と「脅威」が同時に到来しています。こうした先の読めない事業環境の中で、当社グループはステークホルダーの皆様と対話をし山積する社会課題に向き合い、自らにできること、期待されていることを考えながら、「既存事業の強化」「新しいビジネスモデルの創出」「資産の優良化・入れ替え」に取り組みます。そして、社会・顧客に対してソリューションを提供することで環境・社会価値を創出し、経済価値の獲得に繋げていきます。

社内外、地域・国を越えた様々な人々と共創するプラットフォームとして、商社の枠組みを超えた価値創造企業グループを目指すとともに、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する経営理念の実現に向けて取り組んでいきます。

価値創造の基盤 基盤マテリアリティ

丸紅グループは価値創造を実践するための最も重要な基盤的な要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しています。これらを活用して事業活動を行い、イノベーションを生み出し、社会課題の解決を促進するとともに、持続的な企業価値の向上に向けてこれらの増強に取り組んでいます。



マーケットバリューの高い人財

丸紅グループは、環境や社会の要請を先取りして、プロアクティブにソリューションを提供し続けるには、「人」こそ「財(たから)」だと考えています。社内で必要とされるだけでなく、社会から必要とされ評価を受ける「人財」を「マーケットバリューの高い人財」と定義し、私たちはマーケットバリューの高い人財を育て、多くのイノベーションを巻き起こし、ソリューションを提供していきます。

- ・法令遵守、国際慣習の準拠にとどまらず、社会の善を基準とした高い倫理観を持つ人財
- ・社会の変化などを先取りできる先を読む力・洞察力・獨創性・変革力があり、正しい決断力と判断力を持ち合わせ、スピード感を持って実行できる人財
- ・社会の要請などと真摯に対話できるコミュニケーション力、判断・決断・実行の礎となる使命感、責任感、現場感といったマインドを持つ人財

強化策 P.38-43 人財戦略ご参照。

揺るがない経営基盤

丸紅グループは、人財の力を最大限に引き出し、企業価値の最大化を図っていくには、確固たる、「揺るがない経営基盤」が必要と考えており、これを2つ目の基盤マテリアリティとして特定しました。

人財が活動しやすくなるための基盤をつくり、そしてその基盤を揺るぎないものまで強化することなくして、人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続けることはできません。人財が丸紅グループの経営基盤を最大限に活用することで、企業価値最大化へと繋げていきます。

- ・ブランド・信用力、営業基盤・ネットワーク、財務基盤といった、強化された根源的な経営基盤
- ・マーケットバリューが高い人財を数多く輩出でき、その人財がやりがいを持って働くことができるよう醸成された企業風土・文化
- ・多様性の持つ価値創造力が重視され、質の高いソリューションを創出する、組織の中に息づいたダイバーシティ&インクルージョン
- ・顧客、地域社会、パートナーとの信頼関係
- ・ビジネスの土台となる地球環境・天然資源

強化策 P.26-29 財務戦略(CFOメッセージ)ご参照。
P.38-43 人財戦略ご参照。
ブランド戦略(以下コラムご参照)

社会と共生するガバナンス

丸紅グループは、揺るがない経営基盤を土台として、人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続け、企業価値を高めていきます。

その中で、社会からの期待・要請を踏まえ、社会と共生していくための企業統治の仕組みを確立し強化していくことが重要と考え、「社会と共生するガバナンス」を3つ目の基盤マテリアリティとして特定しました。

- ・コーポレート・ガバナンス
- ・顧客、地域社会、パートナーとの信頼関係

強化策 P.68-79 コーポレート・ガバナンスご参照。
P.44-59 サステナビリティご参照。
参考：P.15 ステークホルダーとの共創ご参照。

ブランド価値の向上施策

■ ブランド価値の向上

優れたブランド価値は、ビジネス機会の拡大、人財採用力の向上、働く誇り(ロイヤリティ)の向上に繋がります。丸紅は、ブランド価値を重要な経営基盤と捉え、ブランド価値の向上を長期的な企業価値向上に繋がっていきます。

■ ブランド価値向上施策の例

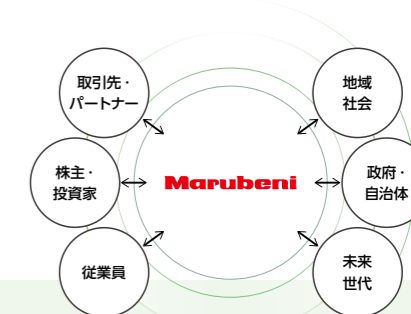
2022年、丸紅は、大人気アニメ「ONE PIECE(ワンピース)」を起用した新企業広告シリーズを開始しました。新広告では、個性豊かな仲間たちが力を合わせて「ひとつなぎの大秘宝(ワンピース)」を目指すという「ワンピース」の世界観と、丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」を重ね合わせています。「ワンピース」の世界観を通じて丸紅グループの様々な事業を紹介することで、丸紅グループの事業や企業としての取り組みに対する理解と支持を深め、中長期的なブランド価値の向上に繋がります。「できないことは、みんなで行こう。」というスローガンのもと、社内外の様々な関係者、ステークホルダーと力を合わせることで社会課題を解決し、新しい価値の創造を通じて、より良い社会の実現を目指します。



© 尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション

ステークホルダーとの共創

丸紅グループは、対話などのエンゲージメントにより、多様なステークホルダーからの期待や要請を的確に把握するとともに、ステークホルダーとの共創を通じて、環境・社会マテリアリティに取り組めます。そしてSDGsの達成に貢献することで、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する経営理念の実現を目指します。



ステークホルダー	関係性	対話手段	共通の課題・目的	共創例	SDGsへの貢献
取引先・パートナー	丸紅グループのグローバルな企業活動は、取引先やパートナー企業との協働に支えられています。丸紅グループは、取引先・パートナーと相互に信頼できる関係性を築き、安全への配慮・人権尊重・環境保全などを十分考慮しつつ、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供し、誠実な対応に努めることで、サプライチェーンの価値を高めていくことを目指しています。	・日々の営業活動・調達活動 ・サプライチェーンサステナビリティ調査 ・公式ウェブサイトでの問い合わせ窓口設置	・最終需要家のニーズに応える ・パートナーシップの強化 ・社会課題の解決 ・より良いサプライチェーンの構築、公正な取引	・持続可能なサプライチェーンの構築 ・パートナーと強みを持ち寄る共同でのビジネスの取り組み ・サプライヤーとの協働による管理体制の改善・向上 ・サステナビリティに関する認証品の調達	9 12 13 17
株主・投資家	株主・投資家は、財務資本の提供により丸紅グループの成長を支援しています。丸紅グループは、公正で透明性の高い情報開示・対話を通じて株主・投資家との信頼関係を築くとともに、企業価値向上により株主・投資家の期待に応えることを目指しています。	・株主総会 ・IR面談・各種説明会 ・IRツール(統合報告書、株主レポートなど) ・公式ウェブサイトでの情報発信	・適時・適正な情報開示、経営の透明性維持 ・資本市場からの適切な評価獲得、企業価値の向上 ・株主への還元 ・株主・投資家の視点の把握、経営への反映 ・社会的責任投資への対応	・ESGに対する取り組み・開示の強化 ・社内役員に株式報酬制度(P.78ご参照)を導入し、企業価値向上へ向け一層の価値共有	8 9 13 17
従業員	人財は、丸紅グループの「財(たから)」です。従業員一人ひとりの価値観・人生設計を尊重し、また、あらゆる差別を撤廃し、誰もが快適に働ける職場環境を整備します。一人ひとりの多様性を活かしつつ、新たな価値を創造し、社会・顧客に評価され必要とされるマーケットバリューの高い人財が育ち、活き、繋がる環境づくりに注力しています。	・従業員エンゲージメントサーベイ ・社長による社員との直接対話(Opinion Box) ・相談窓口の設置 ・従業員と経営層の対話	・誰もが快適に、活き活きと働ける職場 ・自己実現の場、仕事と生活の両立 ・適正な評価・処遇 ・丸紅グループの持続的な成長 ・次世代人財の育成	・ミッションを核とする人事制度(P.40ご参照) ・ビジコンによる事業化の件数：400件超の応募のうち4件(P.43ご参照) ・デジタル人財認定制度の導入・デジチャレの開始(P.36ご参照) ・エンゲージメントサーベイの肯定的回答の増加(P.41ご参照)	5 8 9 12 13
地域社会	丸紅グループのグローバルな事業展開には、地域社会やNGOとの相互理解が不可欠です。丸紅グループは、地域社会の一員として地域との共生を図り、事業を展開する地域に暮らす人々の生活向上や地域産業の発展、現地の雇用創出などを通じて、豊かな地域社会創造に貢献します。	・事業を通じた地域社会への貢献 ・地域社会・NGO・NPOとの協働、対話 ・丸紅基金による社会福祉助成事業	・地域社会との共生、サステナブルな成長 ・法令・規制への対応 ・環境負荷の低減 ・地域社会からの声の把握	・約80の国・地域での雇用創出、地域社会との共生 ・持続可能で強靱なサプライチェーンの構築	7 8 11 13 17
政府・自治体	丸紅グループは、世界各国の政府機関や自治体の法令・規則を遵守するのは当然のこと、各国政府や自治体と連携し、社会課題に取り組みながら事業を創出し、国・地域の発展に貢献することを目指します。	・マネジメント層による対話 ・財界などにおける活動 ・人財交流	・各国の政府・自治体の法令・規制の遵守 ・社会課題に対する共同の取り組み、事業を通じた貢献	・インフラ分野における多数の政府機関との共同案件 ・アジアにおける低炭素化に向けた対応策の検討	7 9 11 13 17
未来世代	地球環境を保全し、安全で豊かな社会を将来に引き継いでいくことが、社会の一員である丸紅グループの責務です。気候変動への真摯な取り組みや次世代人財への教育支援・助成などを通じて、豊かな未来を創ることに貢献したいと考えています。	・新興国における奨学金 ・気候変動シナリオ分析 ・TCFDなど各種イニシアチブへの参加	・地球環境の保全・気候変動への取り組み ・生物多様性	・気候変動への対応 ・持続可能なサプライチェーンの構築	7 9 11 13 14 15

関連する国連の持続可能な開発目標(SDGs)



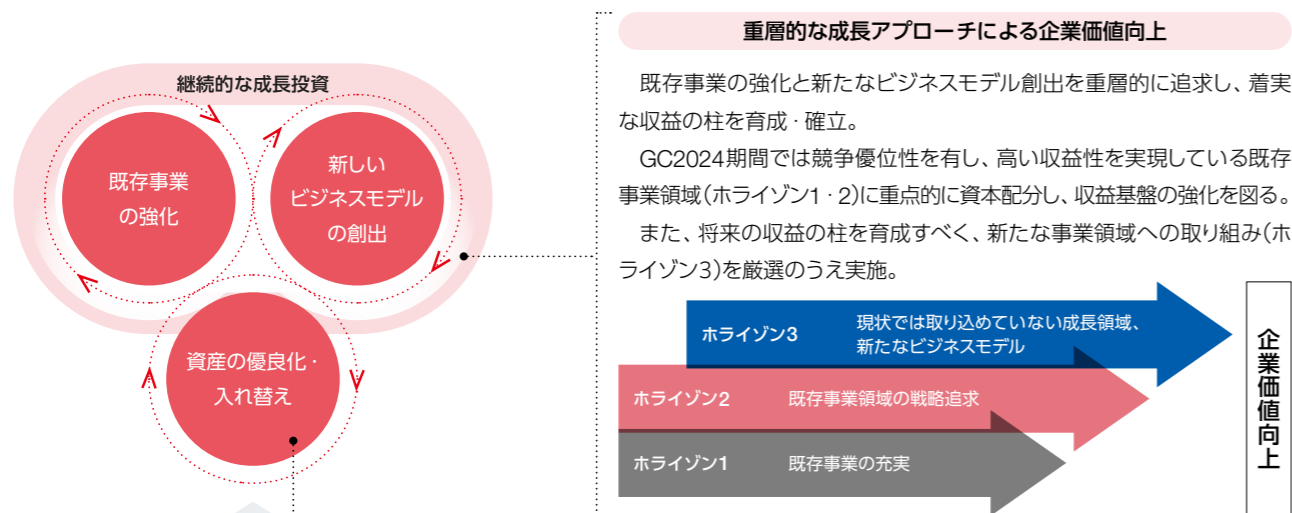
ビジネスモデル

既存事業の強化と新しいビジネスモデルの創出を両輪で推進すると同時に、資産の優良化、入れ替えを絶え間なく行うことが、丸紅グループの価値創造の原動力です。

これらの各プロセスにおいて、丸紅グループのすべてのビジネスに共通する基本的な考え方を示した事業指針SPPと、グループガバナンスの強化を図るグループガバナンスポリシーに則った運営を重視しています。

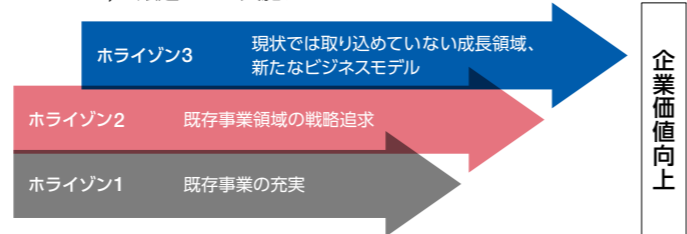
また日々の事業活動において、当社が総合商社として培ってきた機能を発揮するとともに、各現場で得られる幅広い産業、市場、地域などの情報を集め、多岐にわたるビジネスに活かすことで総合力を発揮し、持続的な成長に繋がっています。

価値創造のドライバー



重層的な成長アプローチによる企業価値向上

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。
GC2024期間では競争優位性を有し、高い収益性を実現している既存事業領域(ホライゾン1・2)に重点的に資本配分し、収益基盤の強化を図る。
また、将来の収益の柱を育成すべく、新たな事業領域への取り組み(ホライゾン3)を厳選のうえ実施。



新規投資のモニタリング、収益力強化のPDCAサイクル※1

※1 詳細は、P.32-33「事業投資のプロセス」をご参照ください。

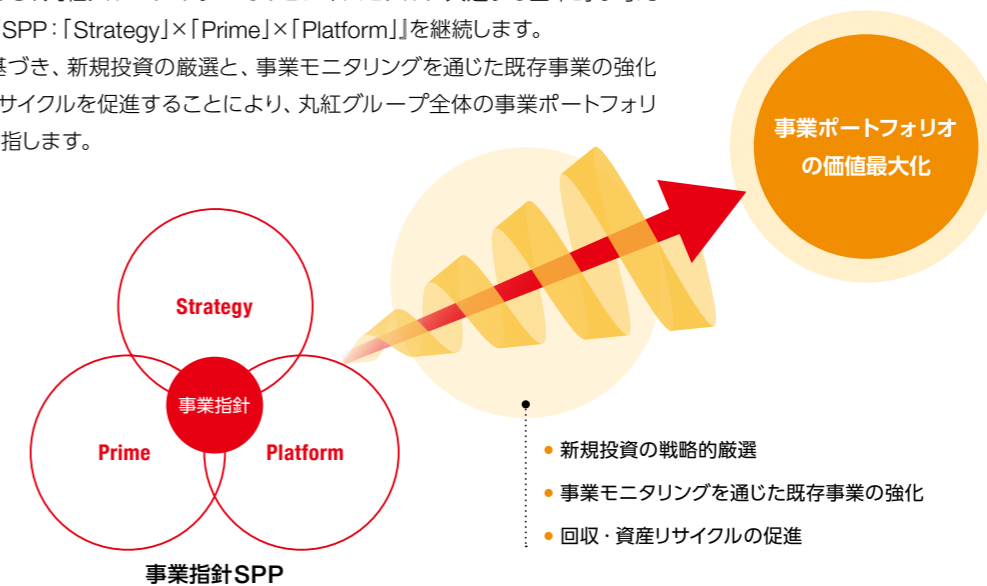
丸紅グループの事業運営の指針		丸紅グループの強み	
事業指針SPP※2	グループガバナンスポリシー※2	機能	総合力
事業ポートフォリオの価値最大化	事業会社経営の強化	マーケティング 事業開発・経営 物流・金融 プロジェクトマネジメント ネットワーク構築 リスクマネジメント 商品の安定供給 情報分析・活用 デジタルトランスフォーメーション(DX)	トレード 事業投資 幅広いセクター × グローバルな地域展開
※2 詳細は、P.17をご参照ください。			

事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー

事業指針SPP

GC2024においても、丸紅グループのすべてのビジネスモデルに共通する基本的な考え方として、事業指針「SPP: [Strategy] × [Prime] × [Platform]」を継続します。

事業指針SPPに基づき、新規投資の厳選と、事業モニタリングを通じた既存事業の強化および回収・資産リサイクルを促進することにより、丸紅グループ全体の事業ポートフォリオの価値最大化を目指します。



- Strategy** 「Strategy」は、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、戦略ありきを徹底することを改めて示したものです。DXによる事業戦略の変革、実行の高速化も含まれます。
 - Prime** 「Prime」は、すべての事業において、丸紅グループが主体的に事業戦略を実行していくことを示したものです。単なる投資として案件に参画するだけでは、社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会も限定され、自ずと成長余力にも限界がきてしまいます。ゆえに、丸紅グループ自らが主体的に戦略を考え、実行し、事業価値向上を追求していくことを「Prime」として掲げました。マジョリティ投資に限定するものではなく、案件の規模が大きい場合には、戦略を共有・理解し合えるパートナーと相互補完にて事業に取り組むことで主体的に事業価値向上を目指します。
 - Platform** 「Platform」は、丸紅グループの「Platform」を活かして大きなビジネス展開に繋がっていくことを示したものです。地域・分野・商品などの拡がりが見込める事業を「Platform」として、その事業体によるM&Aの推進、自律的成長による拡がりや発展を追求し、長期的な収益拡大に取り組みます。また、丸紅グループの知見やノウハウ、アセットを「Platform」として、社内外の様々な知との掛け合わせにより、新たな価値を創造していきます。
- ※1 具体的な取り組みは、P.30-31「事業指針SPPの実践」をご参照ください。

丸紅グループガバナンスポリシー

丸紅グループは多数のグループ会社を通じてビジネスを展開していることから、各グループ会社の成長が全体の成長に直結します。丸紅グループでは、各グループ会社が自律的に成長を追求できるよう、当社が株主・事業オーナーとしてグループ会社の経営管理・監督の役割を担い、グループ会社は丸紅グループとしての方針・戦略を共有したうえで、自らの企業価値向上・最大化に向けた経営執行を行う体制としています。
その体制をガバナンス面で担保するため、当社は2017年4月1日に以下を目的とするグループ共通の「丸紅グループガバナンス

ポリシー」を制定しています。
(i) 丸紅グループの経営・ガバナンス方針の共有・浸透
(ii) 株主(事業オーナー)と事業会社の役割明確化によるガバナンス強化
(iii) 必要な制度・諸規程・ルールなどの整備・体制化
しっかりとしたグループガバナンスの土台の上で、個々のグループ会社が自らの目標をスピード感を持って実現していくことで、丸紅グループの企業価値最大化を目指します。



中期経営戦略の振り返り(2014年3月期以降)

当社においては、過去数度にわたり多額の減損損失が発生し、それが業績や財務基盤の改善の足かせとなってきました。しかし、GC2021(2020年3月期~2022年3月期)の初年度に多額の減損損失を計上した際に懸念案件を一掃。またその後の収益力強化に伴う業績の大幅改善により、課題であった財務基盤の再生・強化にも2022年3月末で目途が付きましました。加えて投資の精度改善の取り組みを進めるなど、GC2021は「変革の3年間」となり、経営基盤の足場固めができました。

GC2015》 Global Challenge 2015

(2013年5月公表)

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> 経営資源の最大効率化 海外事業の強化・拡大 経営主導による人材戦略の推進
経営環境	<ul style="list-style-type: none"> 商品市況の低迷 中国の成長鈍化
主な投資案件	<ul style="list-style-type: none"> Gavilon: 穀物・肥料等の集荷・販売業(米国) ロイヒル事業: 鉄鉱石事業への投資(豪州) 石油・ガス開発事業: 米国メキシコ湾、英領北海における探鉱・開発・生産・販売
成果	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業の強化・拡大を図るべく、Gavilon買収を含む海外事業を中心に、3カ年累計で約1.4兆円の新規投融資を実行。
課題	<ul style="list-style-type: none"> 2015年3月期~2016年3月期にかけて、資源市況の悪化に伴う資源事業の減損損失および米国穀物事業や海外プラント事業での非資源事業減損損失を主因として2期累計で約2,300億円の一過性損失を計上。 財務基盤の強化、キャッシュ・フロー管理の強化、投資規律の改善が課題。

GC2018》 Global Challenge 2018

(2016年2月公表)

—2020年の在り姿を見据えて—

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュ・フロー重視の経営 ポートフォリオ指針(ビジネスモデル別定量目標の設定) 海外戦略の強化 グローバル人材の登用・育成、ダイバーシティの推進
経営環境	<ul style="list-style-type: none"> 世界経済の構造変化(新興国の成長鈍化、先進国への回帰)
主な投資案件	<ul style="list-style-type: none"> Creekstone Farms: 牛肉等の生産・加工・販売(米国) 電力IPP事業: 海外および国内における発電事業 Saide Tekstil: 衣料品等の企画・製造・販売(トルコ)
成果	<ul style="list-style-type: none"> 過去の減損損失を踏まえ、「投資ありき」から「戦略ありき」へ投資方針を推進・強化。 最優先課題である財務基盤の強化に取り組み、ネットDEレシオは0.9倍まで改善。 約2,900億円の新規投融資を実行するとともに、約6,400億円の回収を実行し、資産リサイクルを促進。 2018年に社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティの取り組みを推進。
課題	<ul style="list-style-type: none"> 世界の変化や大きな潮流を踏まえた、長期的な企業価値向上。

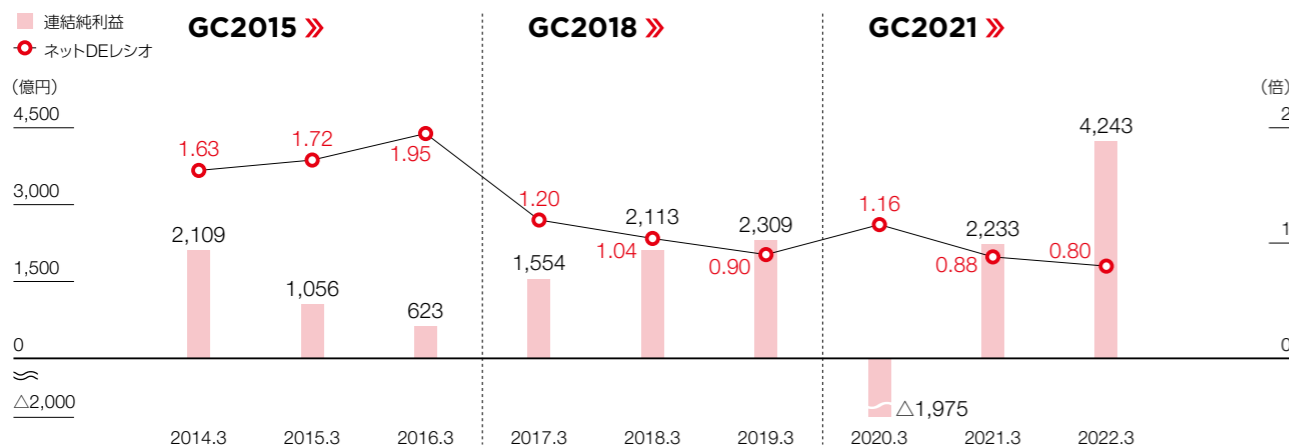
GC2021》 Global crossvalue platform

(2019年5月公表)

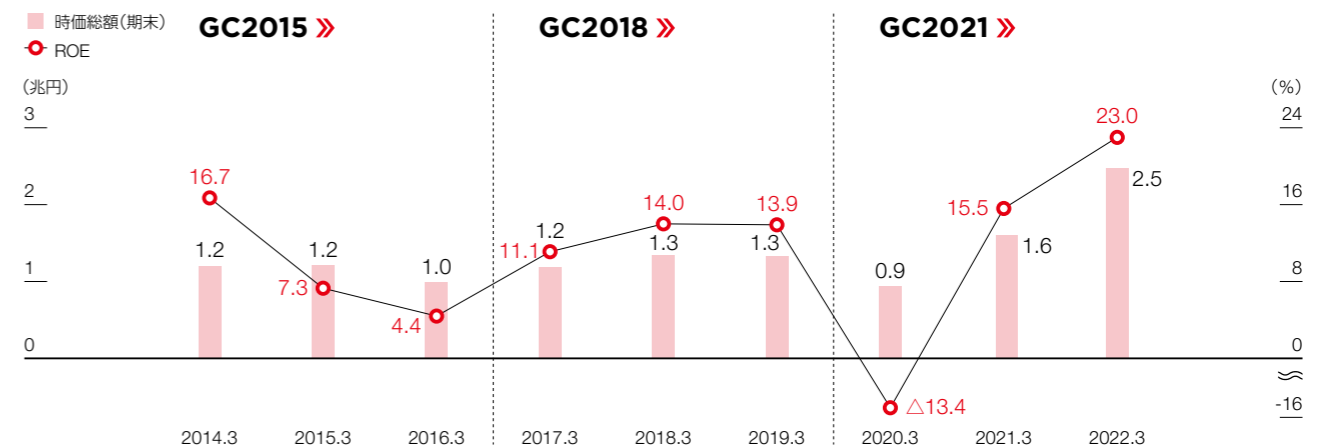
— 強固な経営基盤を築いた変革の3年間 —

基本方針	<p>2030年に向けた長期的な方向性</p> <p>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 ~</p> <p>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</p>	経営戦略の基本方針	<p>2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 財務基盤の再生・強化 事業戦略の強化(既存事業の強化と新分野への種まき) 事業指針SPP サステナビリティの実践、ガバナンスの更なる充実 新たな価値創造を担う人材の育成・活用 	主な投資案件	<ul style="list-style-type: none"> Aircastle事業 追加出資: 航空機オペレーティングリース事業(米国) アグリ事業 拡張投資: Helena社におけるM&A(米国)やAubos Real社の買収(ブラジル) Santher: 衛生用品の製造・販売(ブラジル) Chenya Energy: 太陽光発電事業の開発・運営(台湾) Kraft of Asia Paperboard & Packaging: 段ボール原紙の製造・販売(ベトナム) Iguacu Vietnam: インスタントコーヒーの製造・販売(ベトナム)
経営環境	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の拡大 世界的な金融緩和による商品市況の上昇 サステナビリティへの意識の高まり 	成果	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月期に保有資産の価値を見直し、懸念案件を処理。約4,220億円の一過性損失を計上し、将来における大きな減損懸念を一掃。 安定的な収益基盤に加え、商品市況高を捉え2022年3月期に史上最高となる連結純利益4,243億円を達成。基礎営業キャッシュ・フローは約5,700億円に到達。 課題であった財務基盤の再生・強化を実現し、将来の資本配分の自由度が向上(2022年3月末のネットDEレシオは0.8倍まで低下) Gavilon穀物事業の売却を意思決定。丸紅グループとして初めてとなる自己株式の取得を実施。 気候変動長期ビジョンを公表(詳細はP.46ご参照)。同ビジョンに基づき、英領北海における石油・ガス開発事業の全資産の売却。
課題	<ul style="list-style-type: none"> 財務基盤の維持・強化、更なる既存事業の強化と新たなビジネスモデルの追求。 		

連結純利益/ネットDEレシオ



時価総額(期末)/ROE



中期経営戦略GC2024

GC2024

2023年3月期-2025年3月期
2022年2月公表

変革の3年間を経て **戦略実践の3年間**

丸紅グループは、2022年2月に3カ年(2023年3月期~2025年3月期)の中期経営戦略GC2024を公表しました。GC2024は、GC2021の経営基盤の足場固めを経て、「戦略を実践する3年間」と位置付けています。

GC2024では、ギャップの中に潜む社会・顧客の課題に向き合い、新たな価値を創出するという役割を継続的に果たし企業価値の向上を目指すため、2つの基本方針を定めています。引き続き2030年に向けた中長期的な企業価値の向上を見据えた取り組みを進めていきます。

経営環境

経営環境認識

- 非連続な変化・既存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

グリーン戦略 P.47-49

① 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

丸紅グループが強みを有する既存事業基盤の強化・底上げ(ホライゾン1・2)と同時に、将来成長が期待できる新しいビジネスモデルの創出(ホライゾン3)を推進



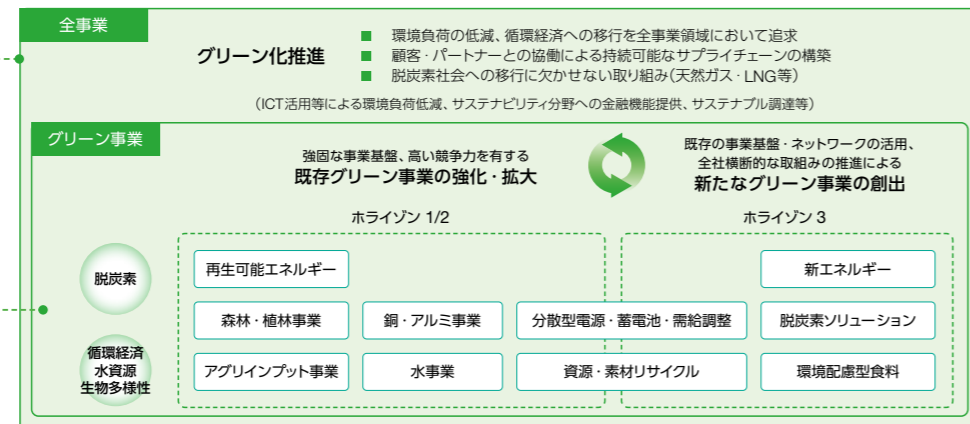
重層的な成長アプローチによる企業価値向上

② 「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

グリーン事業以外の丸紅グループのすべての事業領域・現場においても、環境負荷の低減や循環経済への移行の追求、持続可能なサプライチェーンの構築などに取り組み、グリーン化を推進

丸紅グループの多様性・広範性による高い波及効果を活かし、サプライチェーン全体でサステナビリティの向上を目指します。これにより、社会のサステナビリティを先導し、グリーンのトップランナーを目指します。

グリーン事業分野の強化・拡大や、丸紅グループの事業基盤やネットワークを活用しながら全社横断的な取り組みを推進することで、新たなグリーン事業の創出を図る



事業指針
収益力強化

事業指針SPP

事業ポートフォリオの価値最大化を目指す事業指針を堅持

事業指針SPP P.17
収益力強化 P.26-29

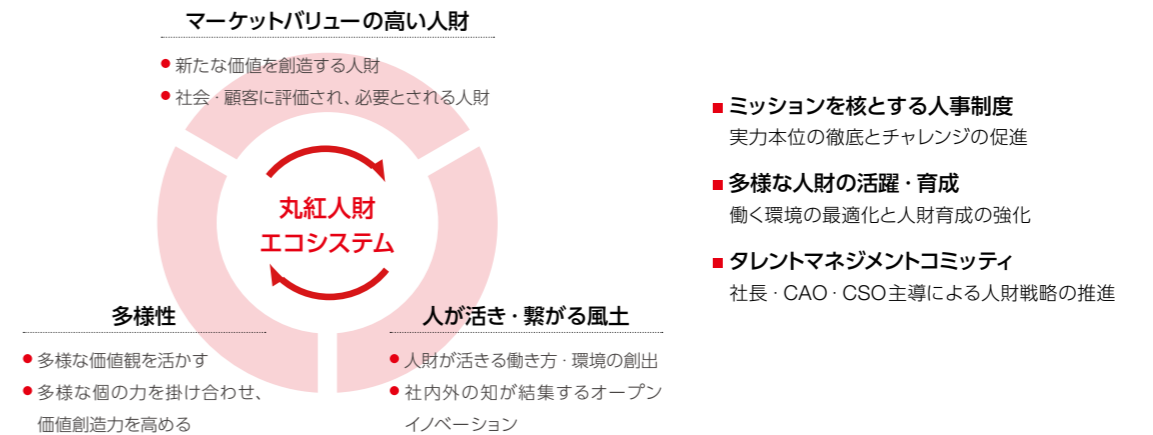
収益力強化

ROIC/CROIC・RORA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

人財戦略 P.38-43

「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



人財戦略

定量目標

連結純利益(2025年3月期)

4,000 億円

基礎営業キャッシュ・フロー(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

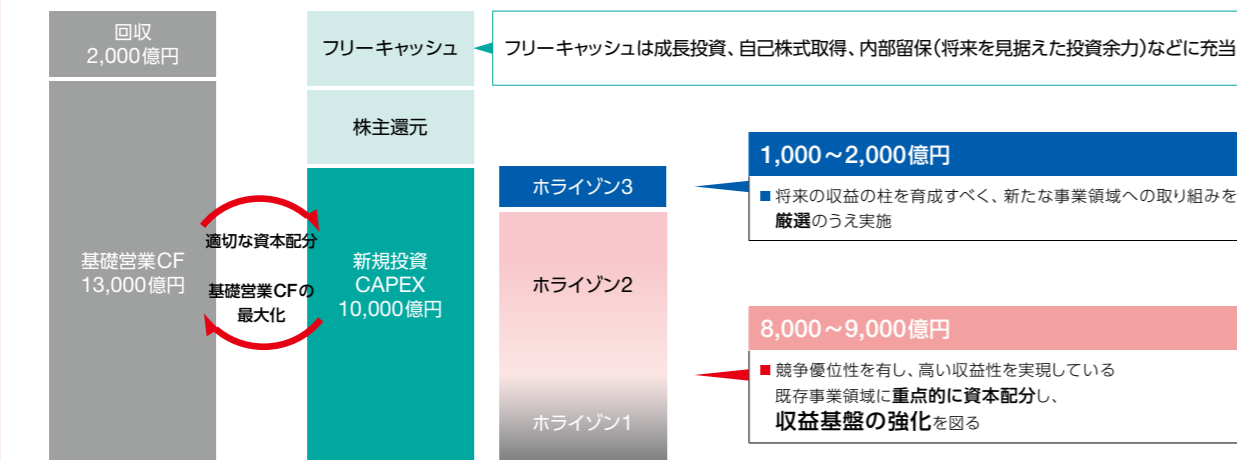
ROE
15% ネットDELシオ
0.7-0.8倍程度

中長期的な企業価値の向上に向けて P.23

中期経営戦略GC2024

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 (運転資金の増減などを除く)



財務規律を維持した資本配分により、ネットDEレシオは0.7-0.8倍程度

※1 Gavilon穀物事業売却に伴う回収資金は含みません。
 ※2 Gavilon穀物事業の売却は2023年3月期中に完了の見込み。同売却による回収資金(3,000~4,000億円)は足元の投資環境を踏まえ、一旦債務返済に充てる予定。なお、GC2024期間においては同回収資金をフリーキャッシュとして成長投資、自己株式取得、内部留保などに充当。

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**
- ・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
 - ・GC2024期間の年間配当金の下限を1株当たり60円とする
- 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などを目的として、機動的に実施
 - ・実施のタイミング・金額は経営環境などを踏まえて判断

中長期的な企業価値の向上に向けて

丸紅グループは、経済価値と環境・社会価値を同時に追求することで、企業価値の最大化を目指します。この挑戦に向けて、丸紅グループは「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」と「株主資本コストの低減」に資する取り組みを推進しています。



↑ ROEの維持・向上

丸紅グループは、企業価値の最大化に向けて、ROEの維持・向上を目指しています。その目標に向けて、資本効率を意識した事業戦略による純利益や基礎営業キャッシュ・フローの持続的な創出・拡大に取り組みます。既に強みを有している既存事業の更なる強化・底上げに加えて、将来大きな成長が期待できる新規事業領域への種まきをしっかり行うことで、その実現を目指します。

純利益、基礎営業キャッシュ・フローの継続的な拡大と戦略的な資本配分

具体的な施策

- ・既存事業の強化・成長投資
- ・新たなビジネスモデルの創出
- ・グリーン戦略
- ・投資規律の強化
- ・DX戦略

資本効率を意識した事業戦略の強化により、強固な収益基盤を構築

↓ 株主資本コストの低減

丸紅グループでは、財務レバレッジの適正化のみならず、投資規律の徹底や投資の精度向上といった業績変動の改善に向けた取り組みを行っています。また、コーポレート・ガバナンスや気候変動対策を含むサステナビリティへの取り組みなど、非財務面での施策も推進することで、中長期的な企業価値向上に向けた株主資本コストの低減に取り組んでいます。

財務レバレッジ(ネットDEレシオ)の適正化

具体的な施策

- ・財務戦略
- ・信用格付の向上
- ・投資規律の強化
- ・グリーン戦略
- ・リスクマネジメント
- ・人財戦略
- ・サステナビリティ
- ・人権の尊重
- ・コーポレート・ガバナンス強化

業績ボラティリティの低減

サステナビリティ取り組み強化による非財務価値の向上