

価値創造の道筋



- 14**
丸紅グループの価値創造ストーリー
- 16**
中長期的な企業価値の向上に向けて
- 18**
中期経営計画の振り返り
- 20**
丸紅グループの在り姿と、
中期経営戦略GC2021の推進
- 24**
CFOメッセージ

丸紅グループの価値創造ストーリー



価値創造の基盤

中長期的な
企業価値の向上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、価値創造への挑戦を続けるための揺るぎない基盤があります。社は「正・新・和」と経営理念は、丸紅グループの普遍的な価値観であり、価値創造の土台となるものです。

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、非連続的で既成概念を破壊するような大きな変化が起きています。まさに、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、常に戦略・リスクマネジメントを磨き、経営のレジリエンスを高めていきます。そして、社会・顧客の課題に真摯に向き合い、ソリューションを提供することで、経済価値とともに環境・社会価値を同時に追求し、中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

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していきます。

※ 丸紅グループでは、サステナビリティにおける重要性（マテリアリティ）の高い課題を以下の通り特定しています。

基盤マテリアリティ：永続的成長を成し遂げるために最も重要な基盤的な要素として特定した3つのマテリアリティ

環境・社会マテリアリティ：環境・社会課題の解決に貢献するために特定した4つのマテリアリティ

詳細は、P.51-69「サステナビリティにおける重要な課題（マテリアリティ）」をご覧ください。

中長期的な企業価値の向上に向けて

中長期的な企業価値向上

a ROEの維持・向上

b 株主資本コストの低減

不変の価値観をもって、
企業価値向上へ向けた変革を推し進める

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「ROEの維持・向上」と「株主資本コストの低減」に資する取り組みに着手し、変革を推し進めています。

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^{※1}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^{※2}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。

※1 ROE：親会社株主帰属持分当期利益率。

※2 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減などを控除。

a ROEの維持・向上

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

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

具体的施策

- 事業指針SPP → 特集：投資規律の徹底による投資精度の向上 (P.30-33)
- 次世代事業開発 → 特集：次世代事業開発本部の取り組み (P.34-35)
- DX戦略 → 特集：DX戦略の推進 (P.43-45)

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^{※3}の低減に取り組んでいます。

※3 株主資本コスト：企業が株式により調達する資金のコスト。株主がその企業の株式に期待するリターンと同義で、一般に個別株式のリスク(株価の市場運動性など)の大きさに応じて変化する。

b 株主資本コストの低減

財務レバレッジ(ネットDEレシオ)の適正化

具体的施策

- 財務戦略 → CFOメッセージ (P.24-27)

業績ボラティリティの低減

具体的施策

- 事業指針SPP → 特集：投資規律の徹底による投資精度の向上 (P.30-33)
- リスクマネジメント

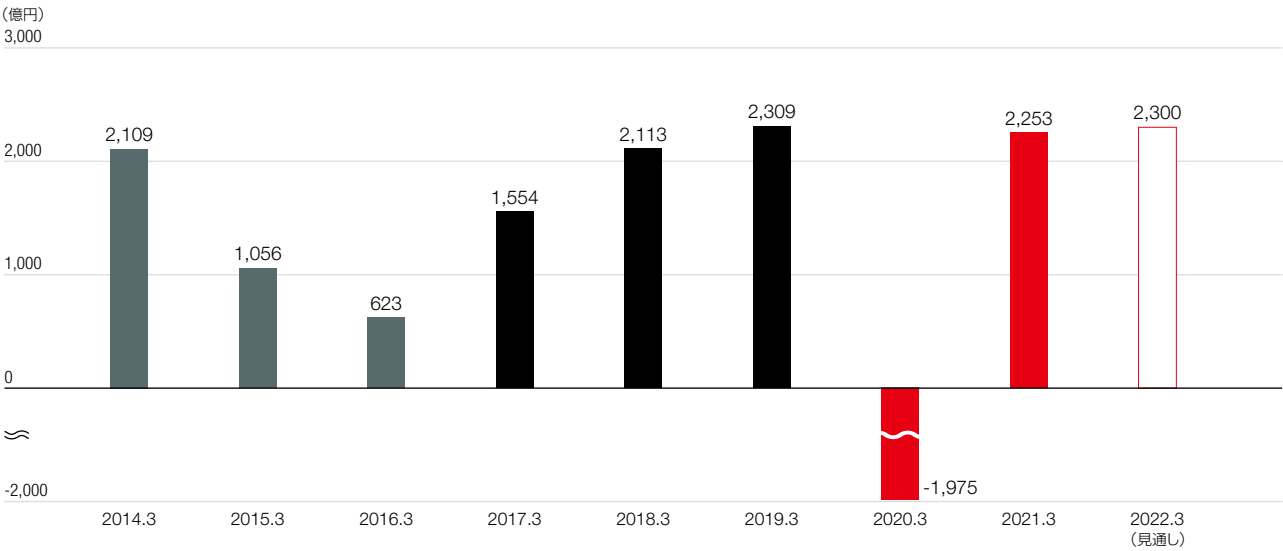
サステナビリティ取り組み強化による
非財務価値の向上

具体的施策

- 人財戦略 → 特集：GC2021グループ人財戦略 (P.37-41)
- 気候変動対策 → サステナビリティ：気候変動対策への貢献 (P.52-64)
- コーポレート・ガバナンス → 特集：コーポレート・ガバナンス (P.46-47)

中期経営計画の振り返り

連結純利益の推移



GC2015 Global Challenge 2015	GC2018 Global Challenge 2018 2020年の在り姿を見据えて	GC2021 Global crossvalue platform
(2014年3月期～2016年3月期) 2013年5月公表	(2017年3月期～2019年3月期) 2016年2月公表	(2020年3月期～2022年3月期) 2019年5月公表

▶ 基本方針

総合商社のダイナミズムを発揮できるフルラインの事業領域を展開し、世界経済の中長期的成長を積極的に取り込むことで、企業価値の最大化を図ります。特に「Global Challenge 2015」では、丸紅グループが強みや知見を有し、競争力のあるビジネス分野で、主導的役割を発揮できる事業を拡大することにより、持続的成長を実現するとともに、強靱な収益構造と強固な財務体質を構築します。

成果

定量目標	指標	最終年度目標	実績	達成／未達
連結純利益		2,500～3,000億円	623億円	未達
ネットDEレシオ		1.5倍程度	1.95倍	未達
ROE		安定的に15%以上	4.4%	未達
ROA		4%以上	0.8%	未達
新規投融資(グロス) 3カ年累計		1.1兆円程度	1.4兆円	

<参考>	連結純利益		達成／未達
	期初計画	実績	
2014.3	2,100億円	2,109億円	達成
2015.3	2,200億円	1,056億円	未達
2016.3	1,800億円	623億円	未達

課題

- 多額の減損損失の計上を受け、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となりました。

▶ 重点施策

- 経営資源の最大効率化
- 海外事業の強化・拡大
- 経営主導による人財戦略の更なる推進

▶ 経営環境

- 商品市況の低迷
- 中国の成長鈍化

- 「経営資源の最大効率化」については、各ビジネス分野で収益性、効率性、成長性を分析し、経営資源の最適配分・入れ替えなどを推進しました。
- 「海外事業の強化・拡大」については、中長期的に高成長が期待できる地域で丸紅グループのプレゼンスを高め、海外事業の強化・拡大を図るべく、GC2015期間中にGavilon買収を含む海外事業を中心に、約1兆4,000億円の新規投融資を行いました。
- 「経営主導による人財戦略の更なる推進」については、「経験」を柱とし、「処遇」「研修」とあわせた三位一体の人事施策によるグループ人財の強化・育成を推進しました。
- 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した結果、定量目標はすべて未達となりました。

▶ 基本方針

丸紅グループは、それぞれの分野・市場において、世界のトッププレーヤーとの競争に勝ち抜き、地域経済や社会に貢献する真のグローバル企業を目指します。その実現のために、強い「個」が結集した強靱なグループを目指し、世界中の人財・事業を大きく成長させ、強い人財・事業を世界中に増やしていきます。既存事業の一層の拡大を図るとともに、将来、丸紅グループの中核となりうる新規事業を戦略的に推進し、“成長し続ける丸紅グループ”を実現します。

▶ 重点施策

- ビジネスモデル別経営指針の明確化と実行
- キャッシュ・フロー経営
- ポートフォリオ指針(ビジネスモデル別総資産・純利益目標の設定)
- 海外戦略の強化
- 丸紅グループ人財戦略

▶ 経営環境

- 世界経済の構造変化(新興国の成長鈍化、先進国への回帰)

成果

定量目標	当初		2017年5月修正
	指標	最終年度目標	最終年度目標
連結純利益		2,500億円	2,000億円
		非資源 2,300億円以上	非資源 1,800億円以上
ネットDEレシオ		1.3倍程度	1.0倍程度*
ROE		10%以上	10%以上
配当後フリーキャッシュ・フロー 3カ年累計		黒字化	+4,000～5,000億円
新規投融資(グロス) 3カ年累計		約1兆円	4,000～5,000億円

※ 財務基盤の強化を最優先課題として継続し、遅くとも2021年3月期末までにネットDEレシオを0.8倍程度へ

- 過去の減損損失を踏まえ、「投資ありき」から「戦略ありき」への投資方針を推進・強化しました。
- 2017年3月期の連結純利益は期初見通しを上回ったものの、2015年3月期～2016年3月期の一過性損失計上に伴う株主資本の減少を受け、経営環境の変化するスピードが速まる中、将来の成長に向けた土台としての財務基盤の強化を最優先課題とすべく、2017年5月に「GC20218の修正」を発表しました。
- GC2018期間中は、米国Creekstone Farms社(牛肉などの生産・加工・販売事業)買収などを含む約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しました。
- 2018年に丸紅グループが目指すべき長期的な在り姿「Global crossvalue platform」を公表しました。また、同年に社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」を設置のうえ、新規石炭火力発電事業には原則として取り組まず、石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末対比2030年までに半減させるなどの取り組み方針を定める*など、長期的な視点に基づき、サステナビリティへの取り組みを推進しました。

課題

- 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について、継続的に取り組むべき課題としました。

▶ 基本方針

【長期的な方向性(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

【経営戦略の基本方針(企業価値向上と成長ホライゾン)】

- 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

定量目標	当初	2020年5月修正
指標	最終年度目標	最終年度目標
連結純利益	3,000億円	
基礎営業キャッシュ・フロー 3カ年累計	12,000億円	
株主還元後フリーキャッシュ・フロー 3カ年累計	+1,000億円以上	黒字化
ネットDEレシオ	0.7倍程度	1.0倍程度
ROE	10%以上	
新規投融資(グロス) 3カ年累計	9,000億円程度*	※ 株主還元後フリーキャッシュ・フローの目標達成が前提

> 2020年3月期の大幅赤字決算を受け、財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を徹底

(2020年3月期～2022年3月期) GC2021の進捗状況の詳細は、P.20-23「丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進」をご参照ください。

丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進

丸紅グループが目指す長期的な方向性

1858年の創業から160年の節目に当たる2018年、丸紅グループが目指すべき長期的な在り姿として『Global crossvalue platform』を定めました。この在り姿『Global crossvalue platform』とは、一言で言えば、これまで丸紅グループが築き上げてきたビジネスや組織の仕組みの抜本的な変革です。

丸紅グループは、これまでトレードから事業投資へとビジネスモデルを変えながら、社会や顧客に対して様々な形でソリューションを創出・提供することで成長してきました。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大においても見られるように、社会の価値観の変容やデジタル革命、産業構造・競争環境の激変などにより、従来のような商品軸を中心とした縦割り組織のやり方では、早晩課題に対する答えを提供できなくなる可能性があります。更には、既存ビジネスモデル自体の陳腐化や保有資産の座礁資産

化などは、丸紅グループの存在意義を揺るがすものとなりかねません。

在り姿『Global crossvalue platform』は、この変革のスタートに際し、丸紅グループの存在意義を明確化し、グループ丸となって永続的に企業価値を高めていくことを内外のステークホルダーに示した、丸紅グループの意志であり、コミットメントです。

『Global crossvalue platform』の「platform」は、世界的規模で様々な価値を掛け合わせて新たなビジネスを作り出す場所です。丸紅グループそのものが様々な事業が統合された巨大な一つのプラットフォームとして、時代が求める社会課題を先取りし、タテの進化とヨコの拡張により社会・顧客に向けてソリューションを作り出すことにより、永続的に企業価値を高めることを目指しています。既存の枠組みを超え、これまでの常識を乗り越えて新しいビジネスに挑む——新たな成長領域、新たなビジネスモデルに挑戦する丸紅グループを実現します。

丸紅グループが目指す長期的な方向性



経営戦略の基本方針

2020年3月期から始動した3カ年の「中期経営戦略GC2021（GC2021）」は、2030年に向けた在り姿『Global crossvalue platform』の推進、長期的な企業価値向上を目指す中での第1ステップと位置付けています。

2020年5月に2020年3月期の大幅赤字決算と新型コロナウイルスの感染拡大に伴う事業環境の悪化を踏まえてGC2021を修正し、「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」の2つの基本方針を掲げましたが、「既存事業基盤の強化と新たなビジネスモデル創出により中長期的な企業価値向上を追求する」成長戦略の基本方針に変更はありません。「成長の土台となる強固な財務基盤の再生・強化」を大前提とし、既存事業基盤の強化による「持続的成長」と、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」を同時に推進していきます。この「持続的成長」と「爆発的成長」を同時に推進・実現するために、3つの成長ホライゾンという新たな概念を導入したことが、GC2021の一つの特徴です。

「ホライゾン1」では、既存事業の充実により、「持続的成長」を支えます。具体的には、CAPEX※を用い、現在保有する資産の耐用年数を延ばすなど、既存事業の価値の維持・増強による収益向上に取り組んでいきます。

「ホライゾン2」では、既存事業領域において、丸紅グ

ループならではの戦略を追求するための新規投資により「持続的成長」を支えます。

「ホライゾン1」と「ホライゾン2」は、GC2021実行期間内の収益の柱であり、丸紅グループの「持続的成長」を達成するための収益ドライバーと位置付けています。

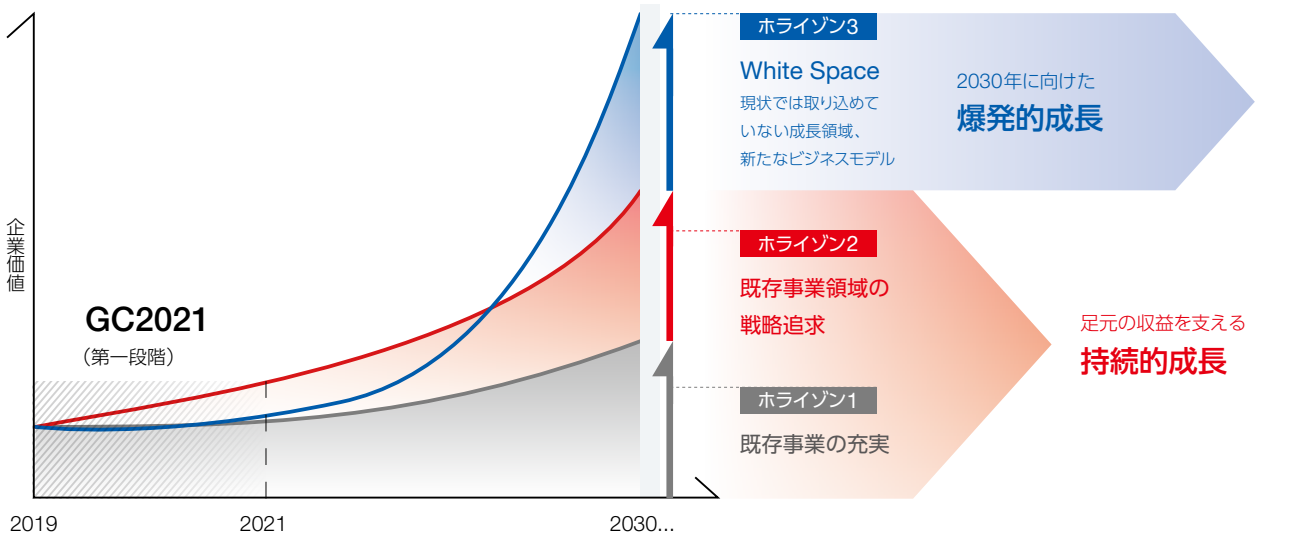
「ホライゾン3」では、2030年に向けた「爆発的成長」を目指します。この「爆発的成長」を実現するために、「White Space」という概念を設定しました。この「White Space」は、丸紅グループが現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデルを示しています。2030年に向けて企業価値を成長させることを「爆発的成長」と定義していますが、決してハイリスク・ハイリターンの事業に取り組むものではありません。丸紅グループが、長期的な視点を持って、社会・顧客の課題を先取りし、それを解決するビジネスモデルを創出することで事業を育成・発展させることに重点を置いています。足元数年間に収益貢献がなくとも、2030年には何倍もの企業価値を創出できる事業へと大きく成長させることが狙いです。

このように各成長ホライゾンにおいて、常に時間軸が異なる新たなビジネスモデルに挑み続けることで、「商社の枠組みを超える価値創造企業グループ」を目指し、長期的な時価総額の向上を追求します。

※ CAPEX：既存投融資案件の価値を維持・向上するための追加的な設備投資。

📖 ホライゾン3の取り組みについてはP.34-35特集「次世代事業開発本部の取り組み」をご参照ください。

経営戦略の基本方針（企業価値向上と成長ホライゾン）



修正GC2021の進捗

当社は2020年3月期の赤字決算と新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴う事業環境の悪化を踏まえ、2020年5月に「GC2021の修正」を公表しました。

「財務基盤の再生・強化」「事業戦略の強化」の2つの経営基本方針を定め、取り組みを進めています。

財務基盤の再生・強化		2020.3実績	2021.3実績	2022.3見通し	3ヵ年合計見通し
	基礎営業キャッシュ・フロー	+3,638億円	+3,696億円	+3,500億円	約+10,800億円
	株主還元後フリーキャッシュ・フロー	+573億円	+2,313億円	+600億円	約+3,500億円
	ネットDEレシオ	1.16倍	0.88倍	0.9倍程度	—
	○財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を継続 ○資本配分の源泉となる基礎営業キャッシュ・フローは、2021年3月期も2020年3月期と同水準を維持 ○2021年3月期末のネットDEレシオは0.88倍まで低下し、2022年3月期末目標である1.0倍程度を前倒しで達成				

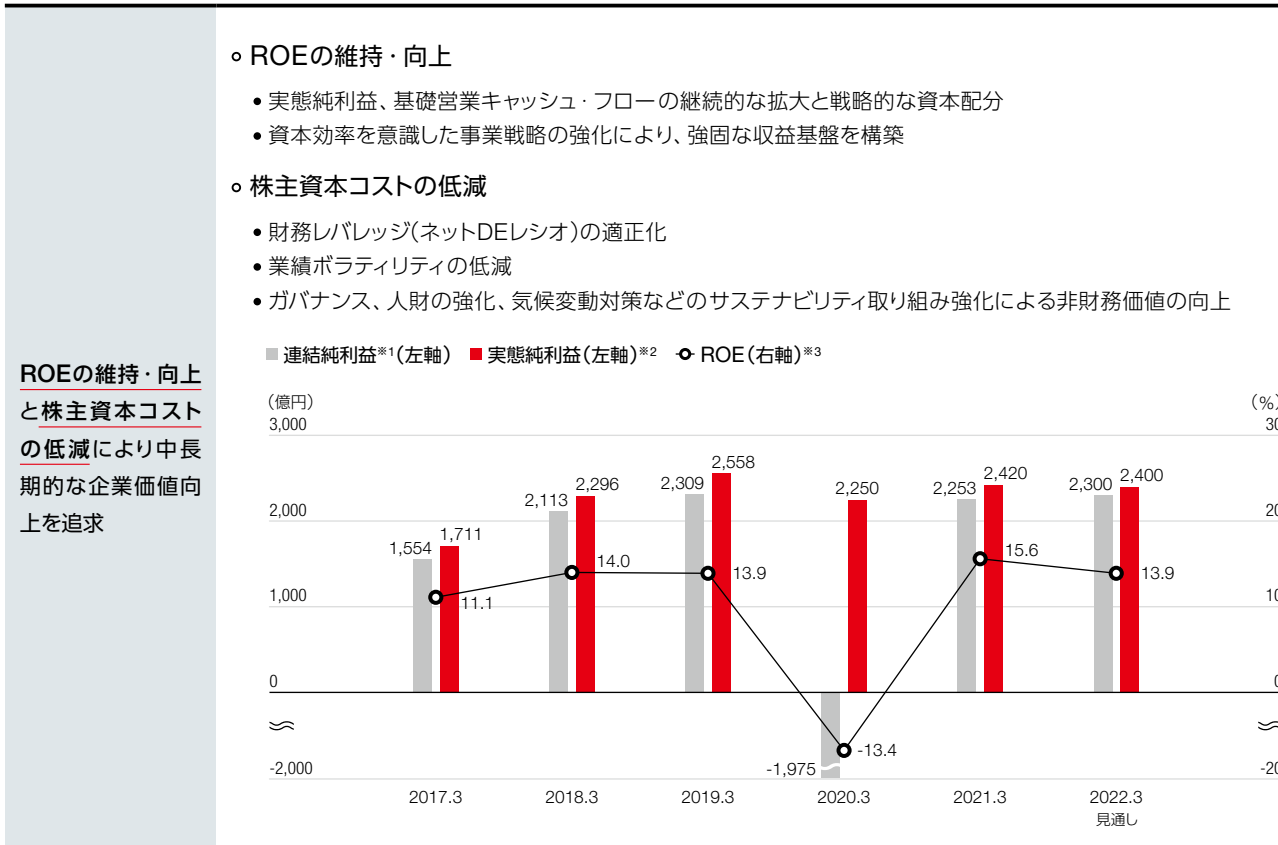
事業戦略の強化	（億円）					
	2020.3-2021.3 2ヵ年合計				2022.3 見通し	2020.3-2022.3 3ヵ年合計見通し
		ホライゾン1※1	ホライゾン2※1	ホライゾン3※1		
	新規投資	-3,167	-2,692	-475	-1,500	約-4,700
	CAPEX等	-2,185	-1,943	-241	-1,200	約-3,400
事業戦略の強化	回収	+2,091			+1,000	約+3,100
	○リスクマネジメントの更なる充実・強化					
	●過去の事業・投資パフォーマンスを総括・社内共有、投資規律の徹底に向けた投資制度の整備					
	●リスクエクスポージャー管理の強化、ROIC/RORA※2を用いた事業の収益性強化の推進					

※1 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：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。

※2 ROIC：投下資本利益率(Return On Invested Capital)、RORA：リスクアセット利益率(Return On Risk Asset)。

GC2021では、2030年に向けた企業価値向上のために、ROEの維持・向上と株主資本コストの低減を進めていきます。

※3 詳細は、P.24-27「CFOメッセージ」をご参照ください。

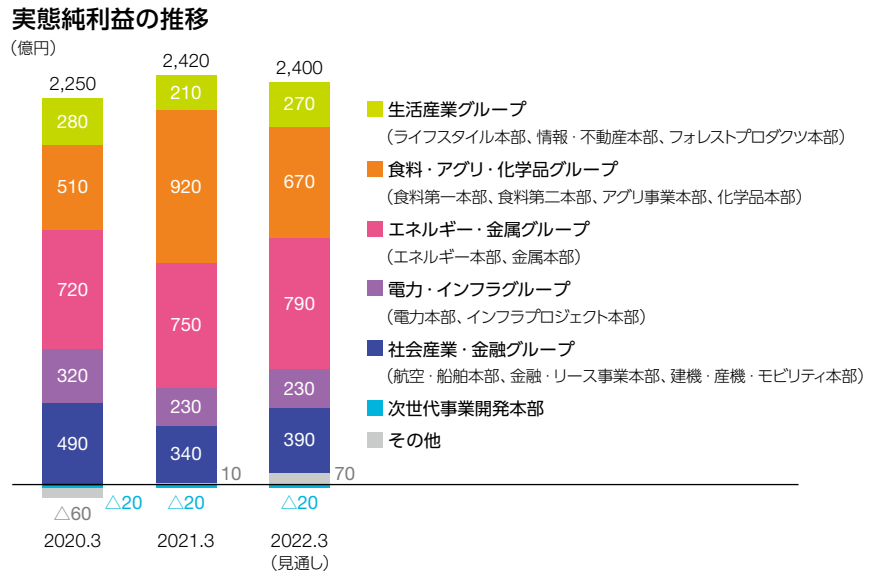


※1 連結純利益：親会社の所有者に帰属する当期利益。 ※2 実態純利益：連結純利益から一過性要因を控除した概数を表記。

※3 ROE：純利益を用いて計算。永久劣後特約付きローンの影響を控除。

業績の状況

2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染が拡大する中においても、丸紅グループの各事業における競争優位性や現場の対応力を発揮したことにより連結純利益、実態純利益ともに史上2番目の決算となりました。



CFOメッセージ



中長期的な企業価値向上を見据え

最適かつ戦略的な資本配分を実行します。

古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員、
CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、
サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、開示委員会委員長

Q1. 今後の財務戦略は？

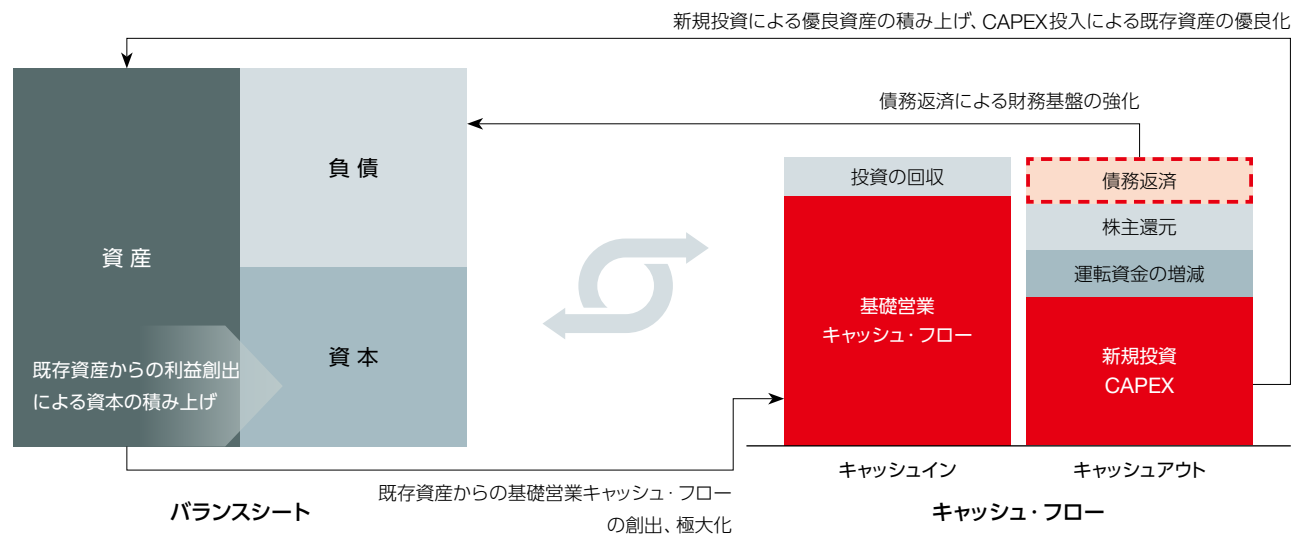
A1. 財務戦略の基本は企業価値向上に向けた資本配分にあります。GC2021期間中は、「財務基盤の再生・強化」を最優先に取り組みます。

2021年3月期は、2020年3月期の赤字決算からの立て直しの時期として、丸紅グループにとって非常に重要な年でした。また新型コロナウイルスの感染拡大により世界の主要国で経済活動が抑制される極めて困難な事業環境

でのスタートとなりましたが、連結純利益は2,253億円となり、2019年3月期の連結純利益2,309億円に次ぐ丸紅史上2番目の決算となりました。

丸紅グループの事業領域は多岐にわたっており、各事業において新型コロナウイルスの感染拡大の影響度合いは異なったものの、電力・インフラなどの安定収益型事業や食料・アグリ事業などのライフライン関連事業がしっかりと利益を創出しました。また、化学品やエネルギーなどのトレードが商品市況や需給を捉え好調な結果となったことに加え、資源権益事業においても商品市況の上昇を背景

バランスシートとキャッシュ・フローマネジメント



に増益となりました。航空・船舶や建機・産機・モビリティなどは、期初は厳しい環境であったものの、徐々に回復基調になりました。丸紅グループの各事業におけるビジネスモデルの強靱さと競争優位性を発揮できたものと評価しています。また、世界中の丸紅グループの各現場で日々刻々と変わる状況に対して柔軟かつ粘り強く対応し、危機管理や事業管理を徹底したことにより、コロナ禍においても安全を確保しながら事業を継続できた「現場の力」の賜物だと考えています。

次に、「財務基盤の再生・強化」の進捗状況についてご説明します。当社は、2020年3月期の赤字決算により株主資本が減少し、2020年3月期末のネットDEレシオが2019年3月期末の0.90倍から1.16倍まで上昇するなど財務基盤が棄損したことから、2020年3月期連結決算の公表時に「GC2021の修正」を併せて公表しました。「GC2021の修正」では、「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」の二つを基本方針としたうえで、前者を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を徹底する方針を掲げました。具体的には、キャッシュを稼ぎ出す力を示す基礎営業キャッシュ・フローを極大化するとともに、投資の厳選や投資案件からの回収促進により株主還元後フリーキャッシュ・フローを拡大し、債務返済に充てていきます（「バランスシートとキャッシュ・フローマネジメント」図参照）。こうした方針のもと、2021年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、3,696億円とコロナ禍以前と変わらない水準を

確保しました。また、株主還元後フリーキャッシュ・フローは2,313億円の黒字、ネットDEレシオは前期末比0.28ポイントの改善の0.88倍となり、2022年3月期末の目標である「1.0倍程度」を前倒しで達成することができました。

2022年3月期はGC2021の最終年度として仕上げる年になります。「財務基盤の再生・強化」を最優先とする方針を継続し、2021年5月に公表した通期見通し(連結純利益2,300億円、基礎営業キャッシュ・フロー3,500億円の黒字、株主還元後フリーキャッシュ・フロー600億円の黒字、ネットDEレシオ0.9倍程度)をしっかりと達成することが重要だと考えています。

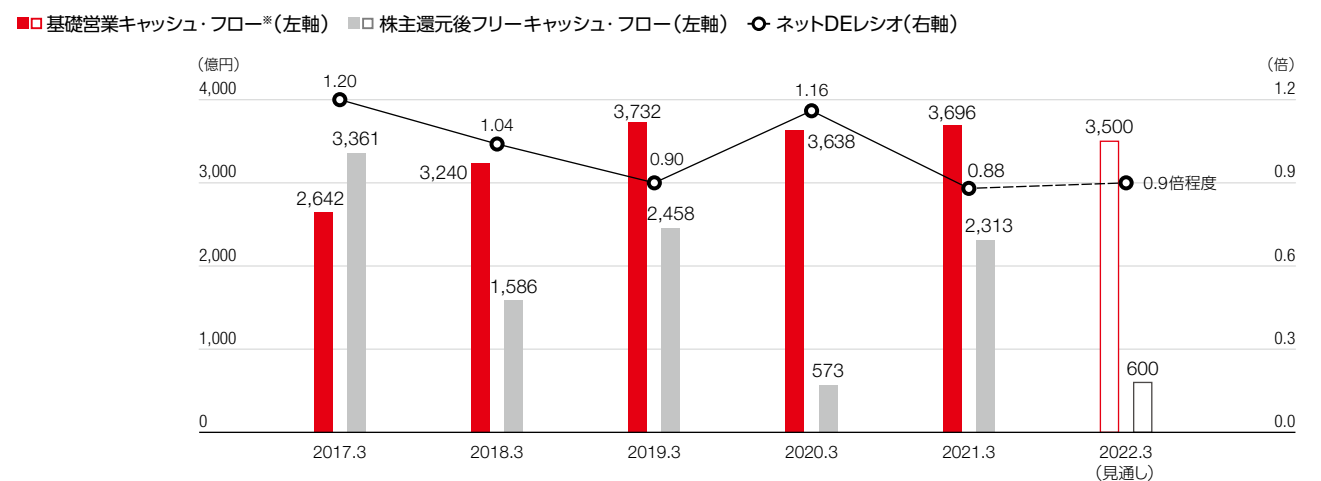
「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」のための諸施策に着実に取り組み、それらの課題をクリアしたうえで、2023年3月期から始まる次期中期経営戦略より、次のステージに進んでいきたいと考えています。

Q2. 現在の投資戦略は？

A2. 事業指針SPPに則り、新規投資・CAPEXを厳選し、既存事業の強化と同時に成長が期待できる分野への種まきを着実に実行します。

当社は、過去数度にわたる大型の減損損失を計上しており、これが業績や財務基盤の改善の足かせとなってきましたが、今後は投資の精度を上げ、着実に利益やキャッシュ・

キャッシュ・フローおよびネットDEレシオの推移



※ 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減などを控除。なお、2019年3月決算より、基礎営業キャッシュ・フローの算出方法を変更しています。本変更に伴い、過年度の計数についても更新しています。

フローの成長を実現していく必要があると考えています。

投資の精度向上については、社内で失敗案件の分析と今後の投資への取り組み方についての議論を徹底的に行いました。その結果が、GC2021で公表した事業指針SPP（Strategy, Prime, Platform）※1に集約されています。SPPでは、投資ありきではなく「戦略ありき」という考え方を明確にしました。「戦略」とは、各分野において最大の価値を生むために目指す在り姿へ到達するための事業戦略のことであり、投資はその戦略を遂行するための手段にすぎない、ということです。SPPに基づき事業戦略を徹底追求する考え方が浸透した結果、ここ数年で実行した投資案件は着実に収益貢献しています。

また「GC2021の修正」では、「財務基盤の再生・強化」を進めながらも、縮小均衡に陥ることのないよう、「事業戦略の強化」を同時に推進しています。「事業戦略の強化」としては、(1)事業環境の変化を見据えた資産の入れ替え・優良化と、(2)リスクマネジメントの更なる充実・強化に取り組んでいます。

1点目については、目まぐるしく変化する事業環境の変化を見据えながら、コスト削減を含む既存事業基盤の強化・底上げ(ホライゾン1、2※2)と同時に、将来成長が期待できる新しいビジネス領域への種まき(ホライゾン3※2)を推進しています。特に2021年3月期は、ポストコロナの事業環境も見据えながら、改めてじっくりと既存事業と向き合い、追加的な資本投入による改善や拡張など必要な打ち手を講じることにより、収益基盤の強化・底上げに注力しました。また今後の成長に向けては収益の柱をより太くしていく必要があるという課題認識を持って取り組んでいます。いくつか例を挙げると、アグリ事業の地域展開、畜産やインスタント・コーヒーといった食料事業の拡張、インフラ関連では再生可能エネルギーや社会インフラなどの

優良資産の積み上げ、金融・リース事業ではNowlake事業(米国における中古車販売金融事業)の更なる成長、資源投資では既存権益の拡張やコスト競争力強化などを追求していきます。同時に、次世代事業開発や、脱炭素社会の基盤となる新エネルギー事業など、新しい領域にも取り組んでいます。

2点目のリスクマネジメントの更なる充実・強化については、投資規律の徹底に向けた投資制度の整備やリスクエクスポージャー管理の強化、ROICやRORA※3といった収益性指標を用いた事業の資本効率や収益性の強化に取り組んでいます。

※1 詳細はP.30「特集：投資規律の徹底による投資精度の向上」をご参照ください。
※2 詳細はP.22「丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進：修正GC2021の進捗」をご参照ください。
※3 ROIC：投下資本利益率(Return On Invested Capital)、RORA：リスクアセット利益率(Return On Risk Asset)。

Q3. 中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて説明ください。

A3. ROEの維持・向上と株主資本コストの低減に向けた諸施策を着実に実行し、企業価値の向上を実現していきます。

企業価値向上のためには、まずは純利益や基礎営業キャッシュ・フロー、つまり稼ぐ力を継続的に強化することが重要だと考えています。また、丸紅グループ全体として高い資本効率を実現するために、戦略的な資本配分により、ROEの維持・向上を伴った収益基盤の拡大を図っていきます。

企業価値向上のためのもう一つの施策が株主資本コストの低減です。株主資本コストについては、これまで当社

GC2021 期間中の投資キャッシュ・フロー

	2020.3-2021.3 2ヵ年合計			2022.3 見通し	2020.3-2022.3 3ヵ年合計見通し
	ホライゾン1*	ホライゾン2	ホライゾン3		
新規投資	-3,167	-2,692	-475	-1,500	約-4,700
CAPEX等	-2,185	-1,943	-241	-1,200	約-3,400
回収	+2,091			+1,000	約+3,100

※ 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：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。

の業績の安定感に信頼が得られていなかったことなどから、現在同業他社対比で高い水準になっていると認識しており、改善に向けた取り組みに注力しています。具体的には、先ほどご説明した「財務基盤の再生・強化」、つまりネットDEレシオの適正化に加え、投資の精度向上を通じた業績ボラティリティの低減、更には人財の強化や気候変動対策、ガバナンスの向上などサステナビリティの取り組み強化による

非財務価値の向上に資する取り組みを同時に進めています。

繰り返しになりますが、2022年3月期は「GC2021の修正」において基本方針とした「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」に向けて、しっかりと諸施策をやり切ります。そのうえで、次期中期経営戦略から、次のステージに進んでいきたいと考えています。

新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて

これまでご説明してきた通り、丸紅は投資の精度を高める取り組みを続けていますが、新規投資および資産リサイクルについての意思決定プロセス自体に大きな変更はありません。営業グループから申請された案件は、投融資委員会で定性・定量の両面から分析され、経営会議並びに、より重要な案件は取締役会にて審議されたうえで意思決定されます。

IRR(内部収益率)や回収期間、PATRAC※などの定量指標は引き続き重要な判断基準ですが、GC2018およびGC2021の新規投資でより重視していることは定性面での評価です。事業指針SPPの考え方は当然ながら、案件のビジネスモデルの理解度を深め、当社の強みを活かしながらどのような戦略で事業価値を向上させていくのか、また外部環境や業界の見通しを分析し、どのように対応していくのか、投資実行後の事業経営におけるガバナンスをいかに強化していくのか、このような議論を以前より時間をかけて行ったうえで、最終的な意思

決定を行います。その結果、決裁を取得するためのハードルは以前より高くなりましたが、このプロセスを経た投資案件の精度は高まってきています。

資産リサイクルについても同様の考え方であり、既存事業全体の強化・優良化に向けた取り組みの一環として、資産の入れ替えを行っていきます。戦略的な成長を実現するためには、投資実行後のプロセスが重要であり、定期的なモニタリングで進捗状況を厳しくチェックしています。投資実行時に想定していた前提条件が変わった場合は、その都度戦略を練り直します。足元では好調な案件であっても、ピークを過ぎたと考える案件や、戦略上の意義が見出せない案件であれば、資産リサイクルの対象としています。

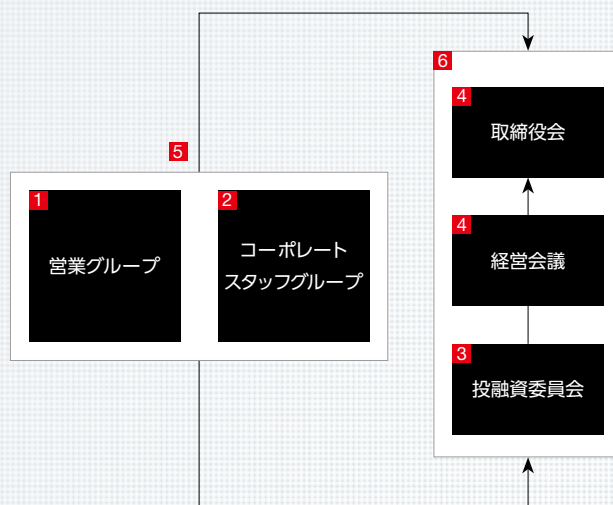
※ PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標をどれだけ上回っているかを計る、丸紅独自の経営指標。



意思決定プロセス

重要な事業投資などの個別案件については、稟議制度、モニタリング制度により、入り口から出口までの一貫したリスク管理体制を整えています。

- 1 新規投資案件は、まず営業グループが案件概要や事業計画などを提出します。
- 2 これに対して、関係コーポレートスタッフグループは、定性・定量両面からのリスク分析結果などの意見を提出します。
- 3 投融資委員会において、リスク調整後税引後利益であるPATRACを定量面での案件評価のガイドラインの一つとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけでなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議します。
- 4 その後、経営会議に付議され、社長が決裁します。また、より重要な案件については、取締役会にて決議されます。
- 5 投融資実施後、新規投資案件や重要案件についてはモニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しています。また、投融資委員会、経営会議および取締役会に対して定期的に現状報告が行われます。
- 6 報告を受けた案件のうち、課題のある案件については、事業の戦略性、成長性、収益性に関する複合的な要素を勘案して、立て直しに動くか、あるいは撤退するかについて、稟議制度のプロセスに従って決定します。



重要審議ポイント

