

# 01

## SECTION

### 企業価値の向上

稼ぐ力の  
継続強化

ROEの  
維持・向上

株主資本コストの低減

## 丸紅の価値創造

当社の価値観や経営理念に加え、160余年の歴史を通じて培ってきた経営資本、価値創造ストーリー、中期経営戦略など、丸紅グループの価値創造の原動力や戦略について説明しています。

- 04 丸紅グループの価値観
- 05 価値創造の歩み
- 07 丸紅が培った強み
- 09 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み
- 10 CEOメッセージ
- 15 価値創造ストーリー
- 16 経営資本
- 17 CSOメッセージ
- 18 中期経営戦略GC2024(2023年3月期-2025年3月期) 戦略実践の3年間
- 19 中期経営戦略GC2024の進捗(2023年3月期実績)
- 20 営業グループ別の状況(2023年3月期実績)
- 21 グリーン戦略
- 23 社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

丸紅グループの価値観 / 価値創造の歩み / 丸紅が培った強み / 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み / CEOメッセージ / 価値創造ストーリー / 経営資本 / CSOメッセージ / 中期経営戦略GC2024 / 中期経営戦略GC2024の進捗 / 営業グループ別の状況 / グリーン戦略 / 社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## 丸紅グループの価値観

### 経営理念

企業活動を通じて  
目指す姿

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。

### 在り姿

グループ一丸となって  
永続的に企業価値を  
高めていくという意味であり  
コミットメント



Global crossvalue platform  
**Marubeni**

商社の枠組みを超える  
価値創造企業グループへ

できないことは、  
みんなでやろう。

社会・顧客の課題がますます複雑化する中、  
当社だけですべてに解を届けることはできません。

丸紅グループは、グループの総力、社内外の知恵、  
様々なものを掛け合わせ、ステークホルダーの皆様との  
共創により社会課題に取り組み、価値を創造し、  
中長期的な企業価値の向上を目指します。

社是「正・新・和」は、  
「正」人権、フェアネス、「新」イノベーション、チャレンジ、  
「和」多様性の尊重、社会・地球との調和など、  
今の時代に当てはめても持続可能な事業活動の  
キーワードに繋がる言葉であり、  
丸紅グループはこれを道標として価値創造に向けた  
歩みを続けます。

### 社是

常に道標となる  
不変の価値観

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

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

# 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。

## 1858—

### 創業

繊維ビジネス



創業者  
伊藤忠兵衛

丸紅の社名の由来  
となったマーク

創業165年

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

## 1950s—

### 総合商社へ

事業領域の拡大



ニューヨーク現地法人

強みのはじまり  
非資源分野  
の収益基盤

→ 米国での  
実績・競争力

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

## 1980s—

### ビジネスの深化

トレードから事業投資へ  
米国を中心とした地域の拡大



Helena社(米国)



Columbia Grain社(米国)

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

## 2000s—

### 資源投資

現在のグリーン戦略  
に繋がる資源権益の確保



ロイヒル鉄鉱山(豪州)



エスペランサ銅鉱山(チリ)

### 非資源投資

レジリエンスを高める  
多様な事業を展開



Nowlake社(米国)



ムシパルプ事業(インドネシア)

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  
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

現在—

## 環境・社会の変化を先取りし、 企業価値向上を追求



Creekstone社(米国)



Aircastle社(米国)



次世代事業開発本部  
(Skeleton社(エストニア))



Adubos Real社(ブラジル)

2017年 米国：牛肉処理加工事業 Creekstone社買収  
2019年 次世代事業開発本部設立  
2019年 ブラジル：農業資材販売事業 Adubos Real社出資  
2020年 米国：航空機リース事業 Aircastle社追加出資  
2022年 次世代コーポレートディベロップメント本部設立  
2022年 米国：Gavilon穀物事業の売却

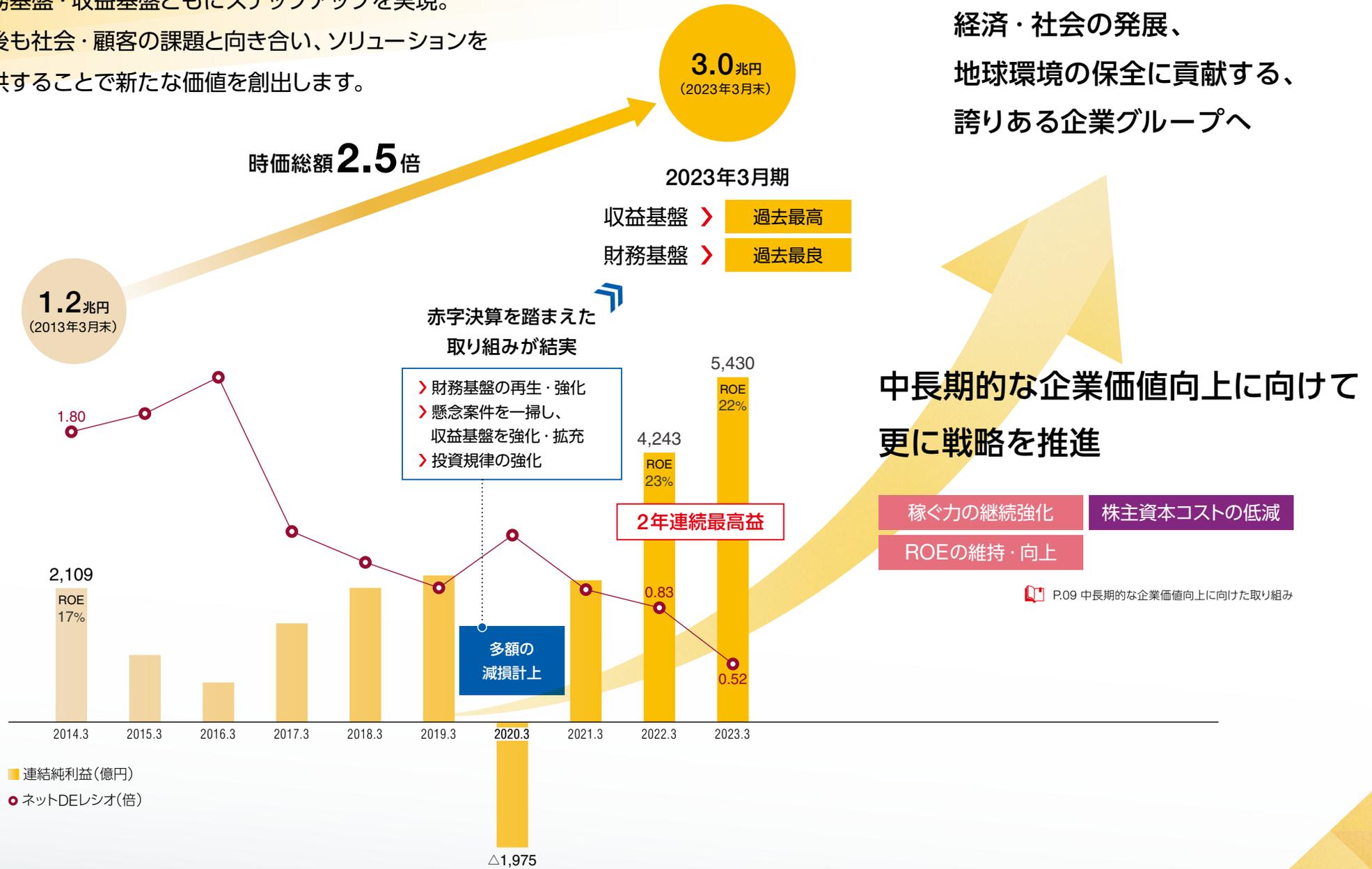
### 経営の進捗

2018年 脱石炭火力発電方針公表  
2019年 マテリアリティの特定、TCFD提言への賛同  
2019年 事業指針SPPを策定(投資規律を強化)  
2020年 多額の減損計上により赤字決算(2020年3月期) 将来の大きな減損懸念を一掃  
2021年 気候変動長期ビジョン公表  
2022年 グリーン戦略公表  
2023年 2年連続史上最高益達成(2023年3月期)

丸紅グループの価値観/価値創造の歩み/丸紅が培った強み/中長期的な企業価値向上に向けた取り組み/CEOメッセージ/価値創造ストーリー/経営資本/CSOメッセージ/中期経営戦略GC2024/中期経営戦略GC2024の進捗/営業グループ別の状況/グリーン戦略/社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

財務基盤・収益基盤ともにステップアップを実現。  
 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。

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へ



■ 連結純利益(億円)  
 ● ネットDEレシオ(倍)

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／**丸紅が培った強み**／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

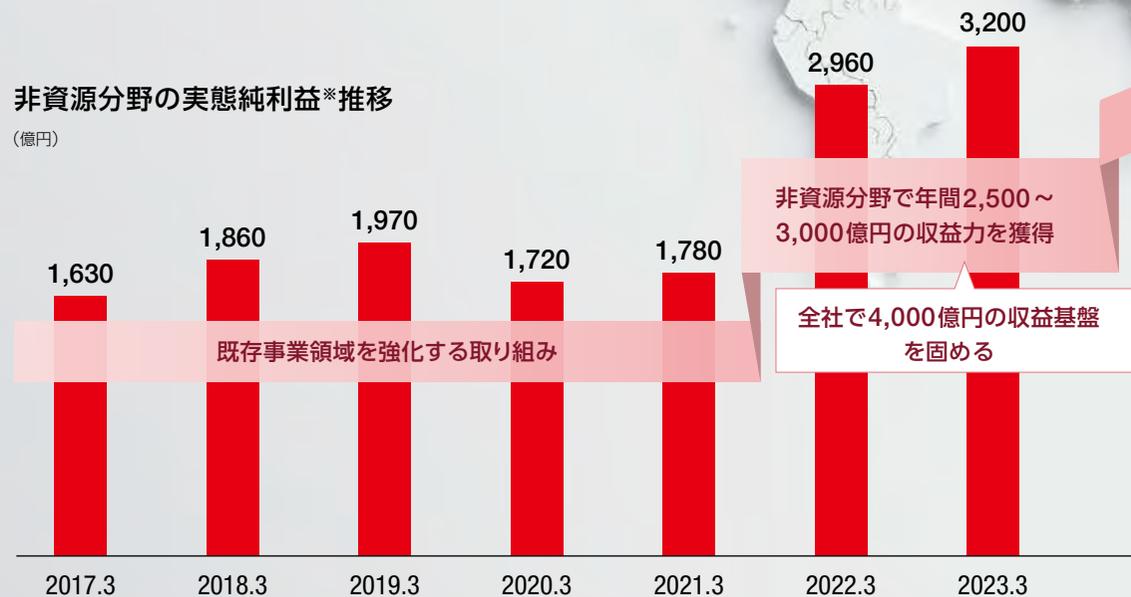
## 丸紅が培った強み

# 01 非資源分野の収益基盤

- ・ 既存事業領域の強化によって、非資源分野の利益レベルが向上
- ・ 更に一つ一つの事業を強化し続け、非資源分野が牽引する中長期的な利益成長を目指す

非資源分野の実態純利益\*推移

(億円)



\* 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

# 02 米国における競争力

- ・ 米国で70年以上のビジネス実績
- ・ 競争力の高い事業を育み、利益の約3割を米国で稼ぐ  
(2023年3月期)
- ・ 米国の巨大な内需に根差し、成長性と下方耐久性を兼ね備えた利益の柱を増やす



## A Helena Agri-Enterprises

農業資材全米 **2** 位のリテーラー

📖 P.27 01 食料・アグリ: Helena Agri-Enterprises

2023年3月期帰属利益

**470** 億円

## B Nowlake Technology

中古車販売金融全米 **3** 位 (独立系1位)

📖 P.30 03 金融・リース: Nowlake Technology

2023年3月期帰属利益

**296** 億円

## C Creekstone Farms Premium Beef

プレミアムビーフのブランドを持つ加工業者

📖 P.29 02 食料・アグリ: Creekstone Farms Premium Beef

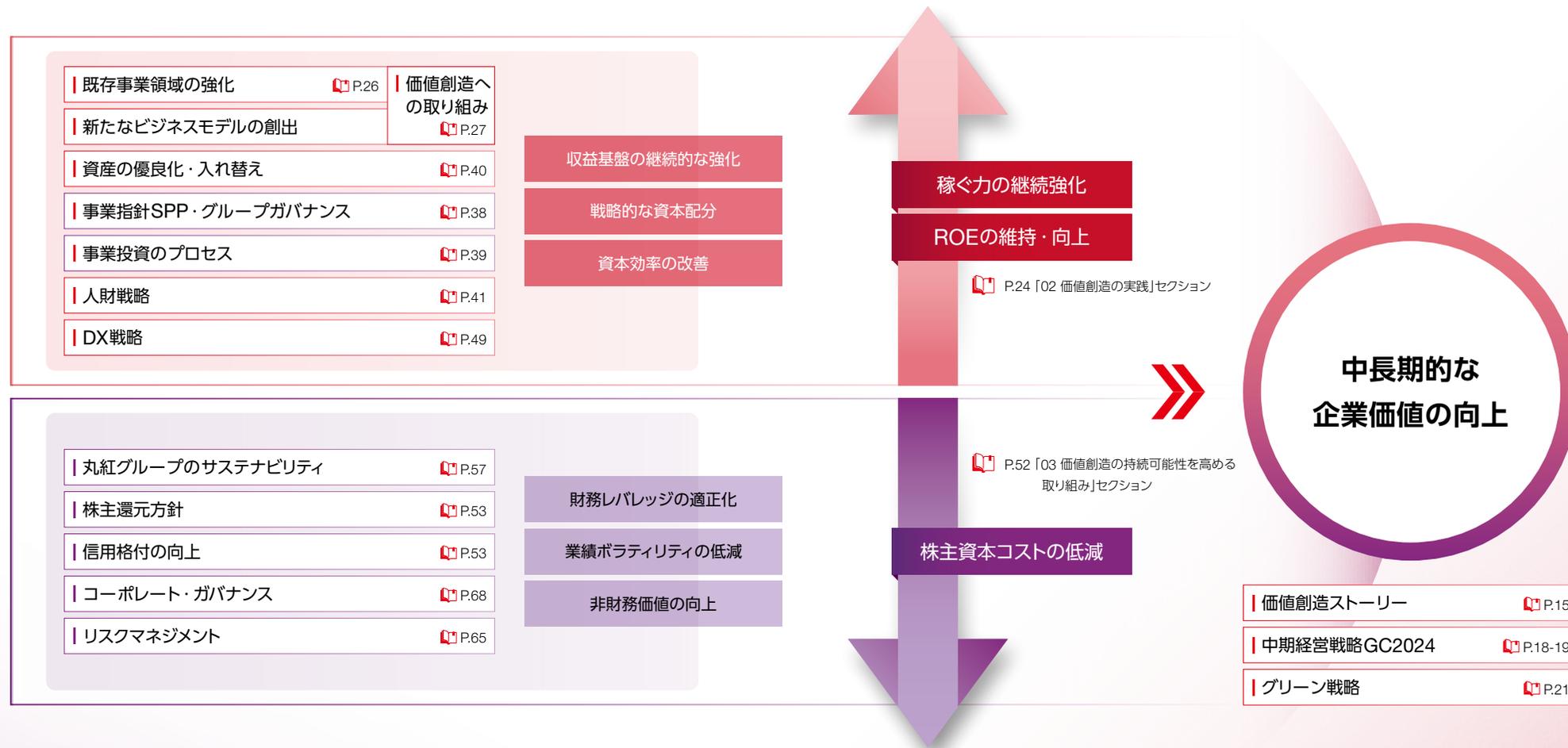
2023年3月期帰属利益

**125** 億円

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

当社は中長期的な企業価値の向上に向けて「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」に取り組んでいます。これらに資する施策や戦略を立て、日々推進することで着実に成果が出てきました。更なる高みを目指し、今後も愚直に取り組んでいきます。



# Maximizing the Corporate Value

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／[CEOメッセージ](#)／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## CEOメッセージ

進化した事業ポートフォリオを磨き続け、  
中長期的な企業価値向上を目指す

代表取締役 社長

柿木真澄



丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## 時代の変化は速い。筋肉質で柔軟な、成長するコングロマリットを目指す

非連続で不透明な今の世の中において、丸紅グループは「世の中のギャップを埋め続ける永遠のパートナー」でありたいと考えています。丸紅グループの強みは、総合商社として事業領域や商材にとらわれることなく、何にでも柔軟に取り組めることです。先を見通すことが困難な時代は、私たちの活躍のチャンスと言えます。時代によって役割を変化させ、拡大させながら、その時代時代の課題を解決し続けることが丸紅グループの企業としての使命であり、丸紅が165年もの歴史を積み上げることができた理由です。20世紀には地理的なギャップを貿易で埋め、21世紀に入ってからは将来的な価値と現在の価値のギャップを投資で埋めてきました。そしてこれからは「予測困難で変化し続ける世の中で新しい価値を創出することでギャップを埋めていく」ことが私たちの役割です。

総合商社は多種多様なビジネスを行っている分かりづらさから企業価値の評価においてコングロマリットディスカウントがあると言われるますが、私は幅広いビジネスに取り組んでいるからこそその強みがあると思っています。まず、ポートフォリオを社会・顧客のニーズに合わせて調整できること。世界中のビジネスからニーズに合った事業領域や当社に知見・経験があり勝算のある事業領域を選択し、中でも有望な投資先を選ぶことができます。また情報力も大きな強みです。世界中の当社の事業の現場から続々と入ってくる生きた情報は非常に価値の高いアセットだと考えています。最近ではデジタル技術の発展により情報格差がなくなったと言われていますが、情報の「質」が

より重要になってきていると感じています。質の高い情報を日々の意思決定に活かしポートフォリオの改善に繋げていくことで、マクロ経済を上回る成長を実現できると考えています。更に、多様な事業に携わっていることにより幅広いセクター、地域でネットワークがあり、新しい事業に取り組むときに最適なパートナーと組めることができることもメリットです。新エネルギーなどは既存のパートナーと組むことで新しい事業を推進できる良い例です。

こうした総合商社ならではの強みを活かしながら社会・顧客の皆様の様々な課題に取り組む貢献することで価値を創出し、中長期的な利益成長を実現する。獲得したキャッシュを更に次の成長や株主還元に戻していく。これが総合商社のビジネスモデルの核であり、当社の目指す姿です。逆に「選択と集中」で絞り過ぎると、何か起きた時に一方的に流されてしまう可能性があります。丸紅は絞り過ぎるよりも、幅広い事業を有しながらも筋肉質な事業の集団を目指しています。

## 中長期的な利益成長に向けたポートフォリオの在り方

丸紅グループは2021年度、2022年度と2年連続で最高益を達成し、後に詳しく述べますがガビロン穀物事業の売却により財務基盤も大幅に改善、株主還元も強化できました。これらは非常に大きな成果であり、丸紅グループで働く社員には心から感謝しています。株主・投資家の方からも「やるべきことを着実に進捗させ、企業としてステップアップしていることを高く評価する」というコメントを多数いただきました。

当社は過去、大きな減損損失を計上し、それによって財務基盤を棄損するだけでなく、成長投資よりも債務返済を優先せざるを得なくなって成長が鈍化するなど、会社のステージが何年分か逆戻りしてしまうということがありました。しかし、最後に大きな減損損失を出した2019年度に大きなリスクを一掃。並行して収益力を強化してきた成果が花開いた結果、その果実をしっかりと刈り取り、利益の大幅増加に結び付けることができました。後ほどご説明するとおり、社内において投資規律も強化できましたので、今後は減損による逆戻りをせず、収益力を強化し続けることで中長期的な利益成長をお見せしたいと思っています。

中長期的な利益成長に向けて、当社は基本的な投資戦略として非資源分野を中心に競争力を有する事業領域に成長投資を重点的に配分することで、「既存事業領域の強化」に取り組んでいます。個々の事業を強化する地道な取り組みが史上最高益に繋がったわけですが、今後も愚直にそれを続けていきます。食料・アグリや電力・インフラなど従来強かった事業が更に強化されただけでなく、



丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／[CEOメッセージ](#)／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

ここ数年で輸送機・フリートマネジメントやトレードなど強い事業領域に広がりが出てきて、持続的な成長性が高まってきたことは大きな収穫です。

P.27以降 価値創造への取り組み

今稼げているからこのままでいいと現在のビジネスに安住してしまうことがないように気を付けており、社内でも口酸っぱく言っています。世の中は物凄いスピードで変化しており、ある日世界情勢や取引先の需要が大きく変わる可能性もあります。私たちが中長期的に成長し続けるためには、常に変化に対して敏感であり、それが当社の顧客あるいは潜在的な顧客にどういった需要を生み出すかを想像し続けることが必要です。それは必ずしも既存のビジネスや組織の延長線上ではないかもしれません。だからこそ、既存の事業領域の維持・拡大だけでなく、新しいビジネスモデルの創出をいつも意識して両方を同時に追い求めることが極めて重要だと考えています。

新しいビジネスの機会を得るには、自社が求められているものに対して常にアンテナを張っておく必要があります、その最たるものがサステナビリティです。脱炭素や循環経済への移行、水資源・生物多様性の保全、人権の尊重、持続可能なサプライチェーンの構築など、優先度の高い社会課題に配慮・貢献することが、あらゆるビジネスの大前提となっています。中期経営戦略GC2024では丸紅のサステナビリティ経営における戦略を「グリーン戦略」として決めました。サステナビリティに直接的に寄与する事業の強化や新規投資にとどまらず、あらゆる業界のサステナビリティに関わる課題を「グリーン化」で解決していくことによって、社会や顧客に貢献し、丸紅グループ自身も成長していこうという考え方です。そして国際社会の目標「自然

と共生する社会」をステークホルダーの皆様と共に実現することを通じて、「グリーンのトップランナー」を目指します。GC2024がスタートしてから1年以上が経過し、各営業本部でグリーン戦略として具体的に何を進めるのかが明確になり、着々と進行中です。2022年12月に日本初の大規模洋上風力発電所である秋田洋上風力が商業運転を開始、また2023年3月にはチリ国営銅公社向け造水・送水事業の長期売水契約締結など進捗がありました。



秋田洋上風力前にて

グループ全体で持続可能性を高める意識を持つことで当社の提供できるものの質が上がり、またお客様やサプライヤーの皆様からの当社の見方・評価として「グリーン」が根付くことで、一緒にビジネスをするのに安心な相手と考えてもらえるようになると考えています。

## 過去の教訓を糧としつつ、成長に向けた歩みは止めない

さきほど総合商社の良さについて述べましたが、「選択と集中」を否定しているのではなく、当社が保有しても企業価値が上がらない事業については資産の入れ替えを進めています。2022年10月に完了し、約3,300億円を回収したガビロンの穀物事業の売却は大きな決断でした。

同事業は米国内で集荷して販売するビジネスを主としており、買収当時はそれと丸紅が取り組んでいた海外、特に中国向けの穀物トレードを組み合わせて相乗効果を狙ったのですが、うまく実現できませんでした。穀物の加工や製造に取り組むことなどによって付加価値を高める検討もしましたが、そちらの市場も極めて競争が厳しく、経験の少ない当社が大きな資本を使って踏み込むべきではないと判断しました。結果的に買収時に想定したリターンを得られず、また同事業は事業運営に多大な営業資金や人財が必要で効率性が低いという問題もありました。そのような中、数年前から穀物相場が上がり始め、米国内集荷ビジネスに取り組みたい企業が我々の納得できる条件を受けてくれることになり、このタイミングしかないと考えて売却を決定、合意に至りました。最終的に売却した価格を勘案すると、トータルで見れば損益トントンで済んだと思いますが、費やした時間や人的リソースを取り戻すことはできません。

こうした教訓は社内で徹底的に共有し、更に社内制度にも反映しました。ガビロン買収当時、当社の純利益が年間2,000億円程度のところガビロンは3,000億円近い投資(肥料事業含む)でした。これは身の丈を超えていたと思います。会社は常に成長を目指すものであり、チャレンジ精神は持ち続ける必要がありますが、悪い方に転んだ場合に会社の屋台骨が揺らぐような投資は避けるべきです。これは投資の規律として私を含む経営陣が変わっても維持すべきと考え、巨額の投資が容易にはできないよう社内の承認プロセスを変更しました。社長が早い段階で案件にGoサインを出すことによって実質的に投資が決定し審議プロセスが形骸化してしまうことを防ぐため、

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

現在は社長が乗り気でもそれだけでは結論を出せません。当社は社外取締役の方々が取締役会の過半数を占めており、一定額以上の大きな投資は社外取締役の皆さんにも納得していただかないと進められない仕組みです。

もちろん会社の規模、利益水準も大きくなっていますので今後は過去と比べれば投資の規模が大きくなると想定していますが、当社は過去を振り返ると大型投資よりも百億円～数百億円の投資を行いハンズオンで競争力を付けて花開かせるパターンが多いので、今後もそうしたアプローチは重視していくつもりです。

過去の投資の失敗から得た教訓は現場の社員まで浸透しましたが、それが行き過ぎて慎重になりすぎてもいけません。成長するための投資も極めて重要です。当社は教訓の浸透によって投資規律の仕組みとマインドづくりができましたので、今は私の社内へのメッセージでは成長戦略の実践と、新たなビジネスの創出に向けたチャレンジを促しています。投資はしっかりしたデータ分析を行い、なるべく精緻な将来計画を立てるべきものであり、徹底した議論を経て取り組む案件は社長として後押しし、決断していきます。

## 市場と向き合い決断した、 新たな株主還元方針

2023年2月まで、当社は毎年の利益に応じて配当額を決定する方針としており、具体的には「連結配当性向25%以上」としていました。また自己株式の取得は2021年度に初めて実施しました。従来、当社の株主資本の規模が十分に大きくなかったことを考慮しての判断でした。

2019年度には多額の減損により赤字決算を行い、株主資本が減少したため、財務基盤の再生・強化を最優先として取り組むこととしました。しかしその後は先ほども述べましたとおり、収益基盤・財務基盤ともに大幅に改善することができました。これらの進捗を踏まえて株主や投資家、アナリストの皆様と対話をし、現在の丸紅にとって、また株主の皆様にとってどのような株主還元方針が一番良いのかを検討し、その結果が2月に発表させていただいた新たな方針です。

新たな株主還元方針は、安定配当を行いつつ中長期的な利益成長により増配を目指すことを基本方針としました。またこれに基づいて、GC2024期間中、2024年度までの配当については業績にかかわらず減配しない累進配当とし、同時に総還元性向を30~35%程度としました。この範囲内で、機動的な自己株式の取得を行っていきます。

累進配当の決定は慎重に行いました。累進配当の基点を決める際に当社自身の稼ぐ力を見誤ると、もしも大幅に減益する場合、利益に対して不相応な配当をお支払いすることになり、結果的に企業価値を棄損してしまう可能性もあるからです。一方、2023年2月時点で見込んでいた2022年度の配当額1株当たり「78円」を維持し、減配せずに累進配当に切り替えたいという思いもありました。78円は当社の過去最高の配当額でしたが、慎重に検討の結果、現在の当社の収益力は相応に高まっており、これを基点として累進配当を開始できるとの結論に至り、決断しました。

こうして株主還元を強化することができ、これまで減損や赤字決算でご心配をおかけした株主の皆様にも、今の丸紅に精一杯できるベストの還元方針をお届けできたと

いう思いです。ただし、これで株主還元が十分になったとは考えていません。まずは利益成長を実現することで増配を目指し、また更に中長期的な成長を成し遂げることによって、株主還元のレベルを一層上げていきたいと思っています。

## 人的資本の取り組みを強化。 多様な人財が一緒になって働ける組織を目指す

脱炭素、デジタル化、次世代消費者の台頭、価値観の多様化といった大きな変化に伴い当社が取り組む課題も複雑化する中、経営戦略を推進する人財の基盤を育み、活躍を後押しすることがますます重要なテーマとなっています。当社においても人財の育成や最適配置にとどまらず、エンゲージメント向上、多様性の確保、働き方など中長期のテーマにも並行して取り組み、当社の人財の能力・幅を最大限に広げていく必要があります。これは社員を管理する話ではなく、経営が自ら変化する当社の人財を多面的に把握しつつ、経営戦略の推進に最大限の力を発揮できるよう人的資本を組み立てていく仕事だと思っています。2023年度より、経営戦略に資する人財戦略を策定・推進することを役割とする、CHRO (Chief Human Resources Officer) というポジションを新設しました。当社グループにとって最大の資本であり、価値創造の原動力である人財が、経営戦略実行に向けて力を発揮できるよう取り組みを強化しています。

環境変化にしなやかに対応していくために、先ほど触れた人財の多様性を確保し活かしていくことは必要不可欠だと考えています。世界中に46,000人のグループ社員を擁

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

する丸紅グループにとって、多様性は特に重要です。多様性にはジェンダー、年齢やライフステージ、国籍・人種や社会・宗教・文化的背景、障がいの有無など、様々な要素があります。これらの異なる特徴を持つ仲間たちへのリスペクト、尊敬の念を皆が持ち、能力と意欲があれば誰にでもチャレンジの機会が与えられる、丸紅はそういう企業グループを目指していきたくて考えています。2022年には「女性活躍推進2.0」として、女性の成長機会の充実に長期的に取り組んでいくという意思表示をしました。また、若手社員の育成と活躍や、シニアの方々の活躍など、年齢を問わず生き活きと働くことのできる環境づくりにも取り組んでいきたくて考えています。安定と成長、慎重と思いつきと相反する命題に対して、多様な人材が混じり合いながらも一緒になって動いていける組織を目指しています。

また社員との対話も重視しています。直接の対話形式はどうしても機会が限られてしまうので、Opinion Box

によるコミュニケーションを重視しています。Opinion Boxは私自身がメッセージ動画を通じて連結子会社を含むグループ社員に経営上の重要なトピックスを発信し、それに対する社員の意見・質問に直接全件回答するという仕組みです。2019年の社長就任以来、約4年間でこれまでに回答した件数は約1,200件に上ります。社員も内容をしっかり見ており、手を抜いた回答をすると社員からツッコミが入ります。働きたい会社として完璧な会社はないと思いますが、せめて納得感の高い職場で働きたいと考える人が多いでしょうし、その方が仕事のやる気も出るのではないかと。そのために社員の疑問などに私から直接説明することに意義があるのではないかと考えています。社員とのコミュニケーションの糸と信じて今後も続けていきたくて思います。

### ステークホルダーの皆様との共創により、 企業価値向上を追求していく

GC2024の初年度であった2022年度は2年連続の最高益に加えて株価も史上最高値を更新することができ、順調な1年となりました。2023年度に入っても、日本の株式市場が活況中、当社の株価も上昇し史上最高値を何度も更新しました。ご評価いただいていることを有難く感じるとともに、株主の皆様からの高い期待を感じ、身が引き締まる思いです。

企業価値の更なる向上に向けて、株主の皆様と一層目線を合わせることを重要だと考えていました。そのため、今年の株主総会で役員報酬制度の大幅な改定について上程し、ご承認をいただきました。役員の評価軸の一

つとして相対TSR、つまり株式市場対比の当社の株主総利回りを採用し、これによって企業価値向上に取り組む土台を更に強固にすることができたと考えています。

当社は経営理念において「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す」ことを掲げています。これは当社にとって、いつでも目指すべき姿です。非常にシンプルな目標ですが、シンプルだから簡単だという訳ではありません。世界の課題が複雑化・多様化している中、当社だけでできることは限られます。丸紅グループでは「Global crossvalue platform」を在り姿として掲げています。一人ひとりにできることは小さくても、それぞれのプロができることを持ち寄れば、たいいてい問題は解決できる。丸紅はそういう未来を目指しています。「できないことは、みんなでやろう。」世界中のステークホルダーと連携し共に取り組み、大きな課題でもきっと解決できるはずだと信じます。

現在の当社は、財務基盤の改善が課題で適切な成長への打ち手が取れなかった過去と比べると経営の自由度が格段に増し、強くなっています。新たなステージに立って、丸紅グループは個人・組織・企業を超えたすべてのステークホルダーの皆様との共創により社会課題に取り組み、価値を創出することで株価・TSR、中長期的な企業価値の向上を追求していきます。

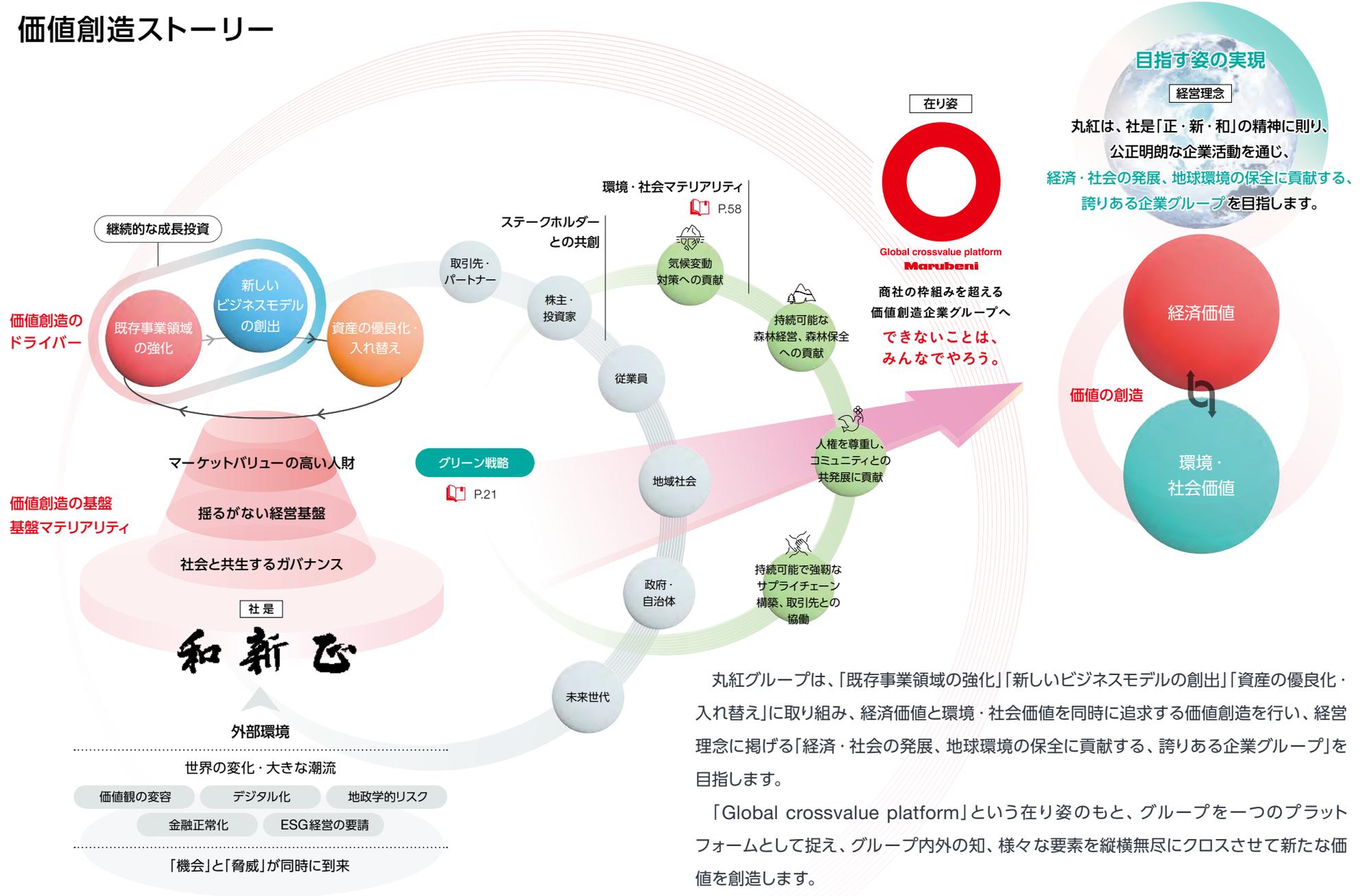
2023年8月

代表取締役 社長  
柿木 真澄



丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

# 価値創造ストーリー



丸紅グループは、「既存事業領域の強化」「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、経済価値と環境・社会価値を同時に追求する価値創造を行い、経営理念に掲げる「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。

「Global crossvalue platform」という在り姿のもと、グループを一つのプラットフォームとして捉え、グループ内外の知、様々な要素を縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造します。

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／**経営資本**／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## 経営資本

丸紅グループは創業以来165年にわたり、時代ごとに役割を変化・拡大させながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、価値を生み出してきました。総合商社として幅広い業種・地域でトレードと事業投資に取り組み、培ってきた経営資本を強化し続けることで、より大きな価値創造に繋げていきます。

	概要	2022年度の状況	強化策の例
内部資本	 <p>人財</p> <p>最大の資本であり、価値創造の原動力。人財の基盤を育み、活躍を後押ししていきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ連結従業員数 約 <b>4.6万人</b></li> <li>単体従業員数 <b>4,340人</b></li> <li>従業員持株会加入率 <b>86.2%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財戦略</li> <li>CHROの設置  P.41 人財戦略</li> <li>女性活躍推進2.0</li> </ul>
	 <p>財務基盤</p> <p>適切な資本配分、バランスシートマネジメントと収益力強化により、安定した財務基盤を維持し、事業活動を支えます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総資産 <b>8兆円</b></li> <li>株主資本 <b>3兆円</b></li> <li>ROE <b>22%</b></li> <li>基礎営業キャッシュ・フロー <b>5,842億円</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切なリスクマネジメント、投資規律の強化</li> <li>信用格付の向上</li> <li>収益力の継続的な強化  P.53 CFOメッセージ</li> </ul>
	 <p>事業ポートフォリオ</p> <p>高い競争力を持つ事業を多く有し、非資源分野で利益の過半を稼ぐバランスの取れたポートフォリオ。継続的な成長投資と既存資産の優良化・入れ替えにより強化し続けます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結対象会社数 <b>480社</b></li> <li>非資源純利益割合 <b>60%超</b></li> <li>米国純利益割合 約 <b>3割</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業領域ごとの成長戦略の議論</li> <li>既存事業領域の強化  P.26 既存事業領域の強化</li> <li>ROICなど効率性指標のモニタリング・PDCAサイクル  P.39 事業投資のプロセス</li> </ul>
	 <p>ビジネスノウハウ</p> <p>幅広い分野での事業活動において高度なビジネスノウハウを蓄積。これらを顧客やパートナーの知見と掛け合わせ、課題を解決することで価値を共創します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業 <b>165年</b></li> <li><b>16</b>のビジネスセグメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな事業領域への組織横断的取り組み</li> <li>DX活用による成長戦略の加速  P.49 DX戦略</li> <li>失敗事例の社内共有</li> </ul>
外部資本	 <p>営業基盤・ネットワーク</p> <p>幅広いセクター、地域において築いてきた多くの顧客・パートナーとの信頼関係。日ごろのビジネスのみでなく、新たな事業領域への取り組みを行う際の基盤となります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルに広がる多数の顧客、パートナー、サプライヤーとの<b>信頼関係</b></li> <li>米国において<b>70年以上</b>のビジネス実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なビジネス機会におけるネットワークの強化</li> <li>優良パートナーとの信頼関係の構築</li> <li>持続可能で強靱なサプライチェーン構築</li> </ul>
	 <p>天然資源</p> <p>当社では金属、エネルギー、食料、森林資源など天然資源を取り扱っています。これらの安定供給を担うとともに、脱炭素の潮流などを踏まえたビジネス機会も追求しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>植林面積 <b>13万ヘクタール</b></li> <li>金属本部の純利益 <b>1,994億円</b></li> <li>再生可能エネルギー発電事業による削減貢献量 約 <b>112万CO<sub>2</sub>トン</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーン戦略  P.21 グリーン戦略</li> <li>気候変動長期ビジョン  P.60 気候変動対策への貢献</li> <li>持続可能な森林経営  P.62 持続可能な森林経営、森林保全への貢献</li> </ul>

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## CSOメッセージ

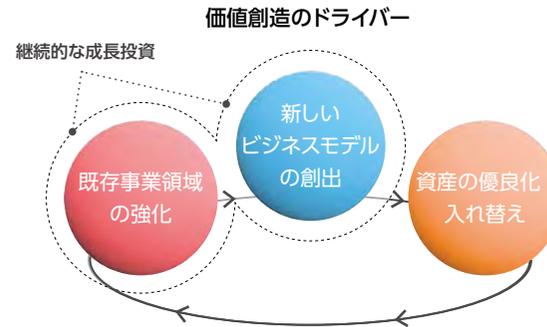


### 及川 健一郎

専務執行役員、  
CSO: Chief Strategy Officer、  
東アジア総代表、国内統括、投融資委員会副委員長

### 中長期的な企業価値の向上に向けた取り組み

当社が取り組む中長期的な企業価値向上に向けて欠かせないのが、「しっかりと稼ぎ続ける力」を強化していくことであり、当社はそのために「既存事業領域の強化」「新しいビジネスモデルの創出」に絶えず取り組んでいます。目の前の着実な成長と将来に向けた取り組みを重層的に追求しながら、収益の柱を育成・確立しています。



### 「既存事業領域の強化」が花開いた2022年度

最も重視しているのは「既存事業領域の強化」です。当社の成長投資のうち8割～9割に及び経営資源を重点的に配分し、全社を挙げて取り組んでいます。個別事業ごとに競争優位性を特定し、継続的な成長投資によりそれをアップグレードするとともに、売上・資産規模の拡大や収益性の向上、コスト引き下げによる競争力強化を進めます。強い事業を更に強化する投資は高い成功確率が見込めるだけでなく、新規買収を行う場合に支払うプレミアムを抑制できるメリットがあります。また同じ事業領域内での拡大や、別地域での横展開、隣接する事業領域への展開など、更なる発展も期待できます。

2022年度は2年連続の最高益を達成することができました。これはこうした取り組みの成果が花開いた結果と評価しています。特に食料・アグリや金融などの分野で成果が顕著でしたが、そのほかにも多数の事業領域において、過去からの地道な取り組みが、結果となって現れています。

P.26 既存事業領域の強化

### 戦略を着実に実践する

実施した成長投資が着実に利益成長に繋がるように、当社は投資の規律や精度も重視しています。それらを担保するために、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(P.38参照)を掲げています。各営業本部が定めた「在り姿」の実現に向け、事業戦略に必要な成長投資を優先して取り上げています。

こうした考え方を組織として堅持し、変化へも適切に対応しながら、中長期的な利益成長を着実に実現していきたいと考えています。

### 国内市場におけるビジネスを更に掘り下げる

当社は海外では米国市場における事業基盤に強みを有していますが、日本国内市場も非常に重要だと考えており、2020年よりは国内統括役員の立場で取り組みを強化しています。GDP世界第3位の市場において、少子高齢化といった世界に先行する社会課題やグローバルな潮流がもたらす新たな成長領域が数多く存在します。過去から多岐にわたる事業で培ってきた知見や人財を活かし、多様な需要や課題に対して貢献できると考えています。既にフェムテックサービス事業や地方創生といった分野で取り組みの成果が出始めており、今後も一つ一つの既存事業を太くしていくとともに、M&Aも活用しながら新規事業開発を行うべく、大学・自治体などともパートナーシップを組み、多面的に推進していきます。

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／**中期経営戦略GC2024**／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## 中期経営戦略GC2024 (2023年3月期-2025年3月期) — 戦略実践の3年間 —

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

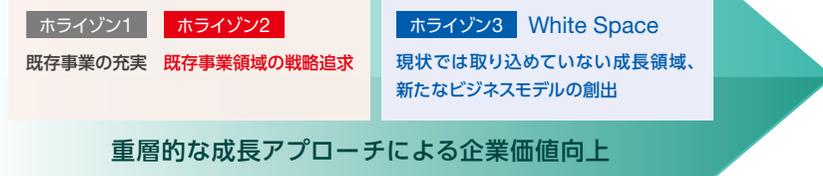
- デジタル化の浸透加速と拡大
- 国際協調体制の弱体化、地政学的リスクの高まり
- 世界的な緩和的金融環境の正常化
- SDGs達成に向けた社会課題への対応、ESG経営への要請

基本方針

### “戦略実践の3年間”

#### 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



#### 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

P.21 グリーン戦略

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

P.41 人財戦略

定量目標

連結純利益 (2025年3月期) <b>4,000億円</b>	基礎営業CF (3カ年累計) <b>13,000億円</b>	ROE <b>15%</b>
---------------------------------------	--------------------------------------	-------------------

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

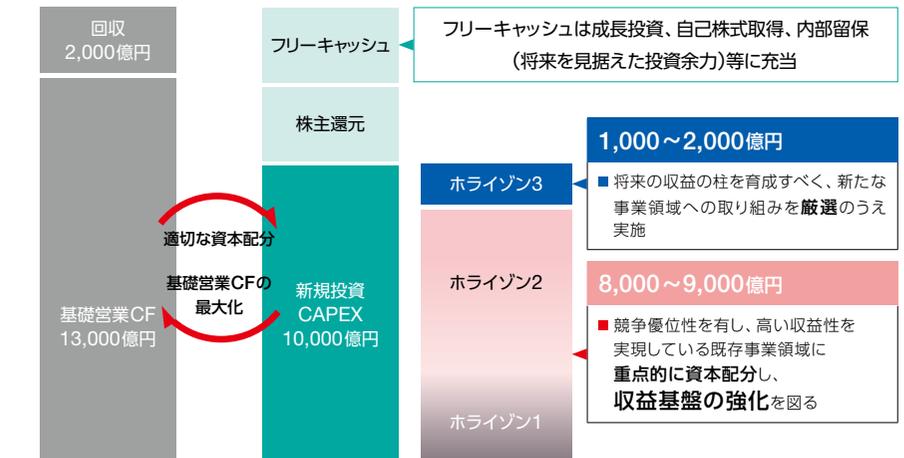
株主資本コストの低減

P.09 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

### 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)

資本配分方針



### 新たな株主還元方針(2023年2月公表)

	従来方針	新方針
配当の基本方針	・各期の業績に連動	・長期的な安定配当を行う ・中長期的な利益成長により増配する
GC2024株主還元	・連結配当性向25%以上 ・年間配当金60円を下限とする ・機動的な自己株式取得を実施する	・年間配当金78円を基点とする累進配当 <sup>※1</sup> ・総還元性向30~35%程度を目安に機動的な自己株式取得を実施する

- 長期にわたり安定した配当を行うため、累進配当を導入
- 今後も最適な資本配分と戦略の実践により、中長期的な利益成長、TSR<sup>※2</sup>の向上に取り組む

※1 累進配当：減配せず、配当維持または増配を行うこと。

※2 Total Shareholder Return(株主総利回り)：株価上昇によるキャピタルゲインと配当を投資額(株価)で割った比率。

株主還元方針

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## 中期経営戦略GC2024の進捗(2023年3月期実績)

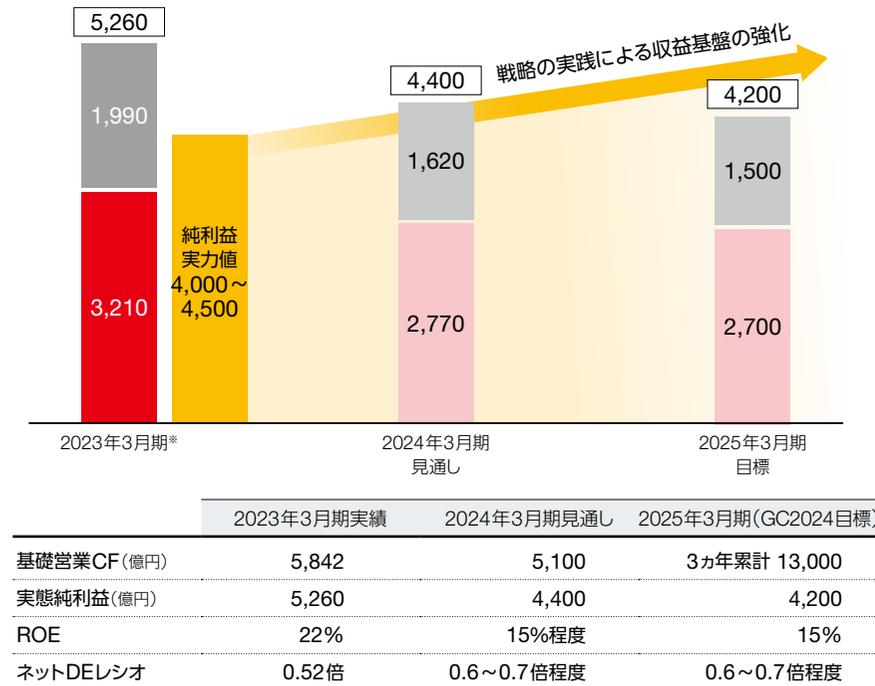
### 稼ぐ力の継続強化

- 2023年3月期の実態純利益\*は5,260億円で史上最高益を達成しました。
- コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢の影響によって、販売価格の上昇やトレーディングにおいて商社機能を発揮する機会が増えるなど、事業環境の追い風を受けた影響を除くと、純利益の実力値は4,000~4,500億円程度と考えています。
- 今後も非資源分野を中心に、競争優位性を有する既存事業領域に重点的に資本配分を行い、GC2024の間に4,000億円レベルの収益基盤をしっかりと固めたうえで、更に継続して収益力の強化を図っていきます。

\* 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。

実態純利益 ■ 非資源分野 ■ 資源分野 □ 全社合計  
(億円)

定量目標



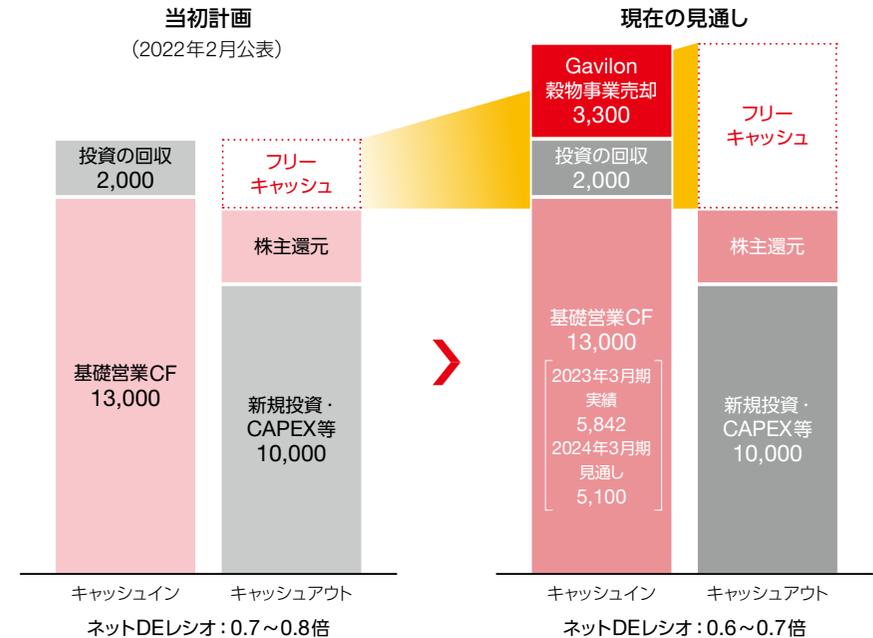
\* 2024年3月期の組織ベース。2023年3月期の分野別情報を組み替えて表示。

### 資本配分

- 2022年10月に、GC2024には織り込んでいなかったGavilon穀物事業の売却が完了し、約3,300億円を回収しました。加えて、基礎営業キャッシュ・フローもGC2024の当初目標(3カ年累計1.3兆円)から上振れ余地が大きく、フリーキャッシュの拡大により経営の自由度は更に向上しています。
- 2023年2月には新たな株主還元方針を公表しました。
- フリーキャッシュはGC2024期間を通じて、一定程度を債務返済に充当し、その他を成長投資、株主還元の強化に活用していきます。

GC2024 3カ年累計 資本配分 (営業資金の増減等を除く)  
(億円)

資本配分方針



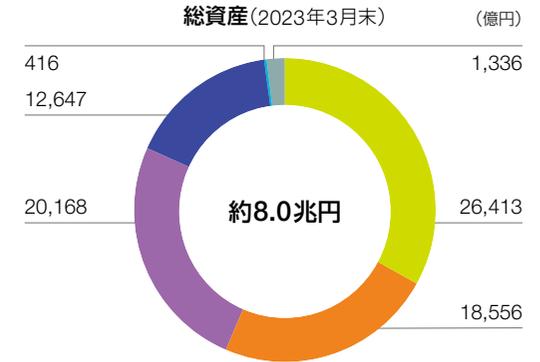
\* 2024年3月期の組織ベース。2023年3月期の分野別情報を組み替えて表示。

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## 営業グループ別の状況(2023年3月期実績)

営業グループ※1

- 生活産業
- 素材産業
- エナジー・インフラソリューション
- 社会産業・金融
- CDIO
- その他



※1 営業グループの内訳(2023年3月期の組織)

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／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／エナジー・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／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／CDIO：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

📄 P.100 セグメント別データ

※2 2024年3月期よりオペレーティング・セグメントの「情報・物流」を「情報ソリューション」に名称変更するとともに、「ライフスタイル」の一部を「金融・リース・不動産」および「次世代事業開発」に、「情報・物流」の一部を「次世代事業開発」に、「エネルギー」の一部を「電力」に、「次世代事業開発」の一部を「化学品」に、「その他」の一部を「情報ソリューション」に、それぞれ編入しています。

※3 分野別の分類は次の通り。資源分野：「エネルギー」と「金属」の合計から鉄鋼製品事業部を控除したもの、その他分野：「次世代事業開発」と「次世代コーポレートディベロップメント」と「その他」の合計、非資源分野：全社合計から資源分野とその他分野を控除したもの。

※4 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。各セグメントの金額合計とグループ合計および「全社合計」は四捨五入の関係で一致しない場合があります。

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## グリーン戦略

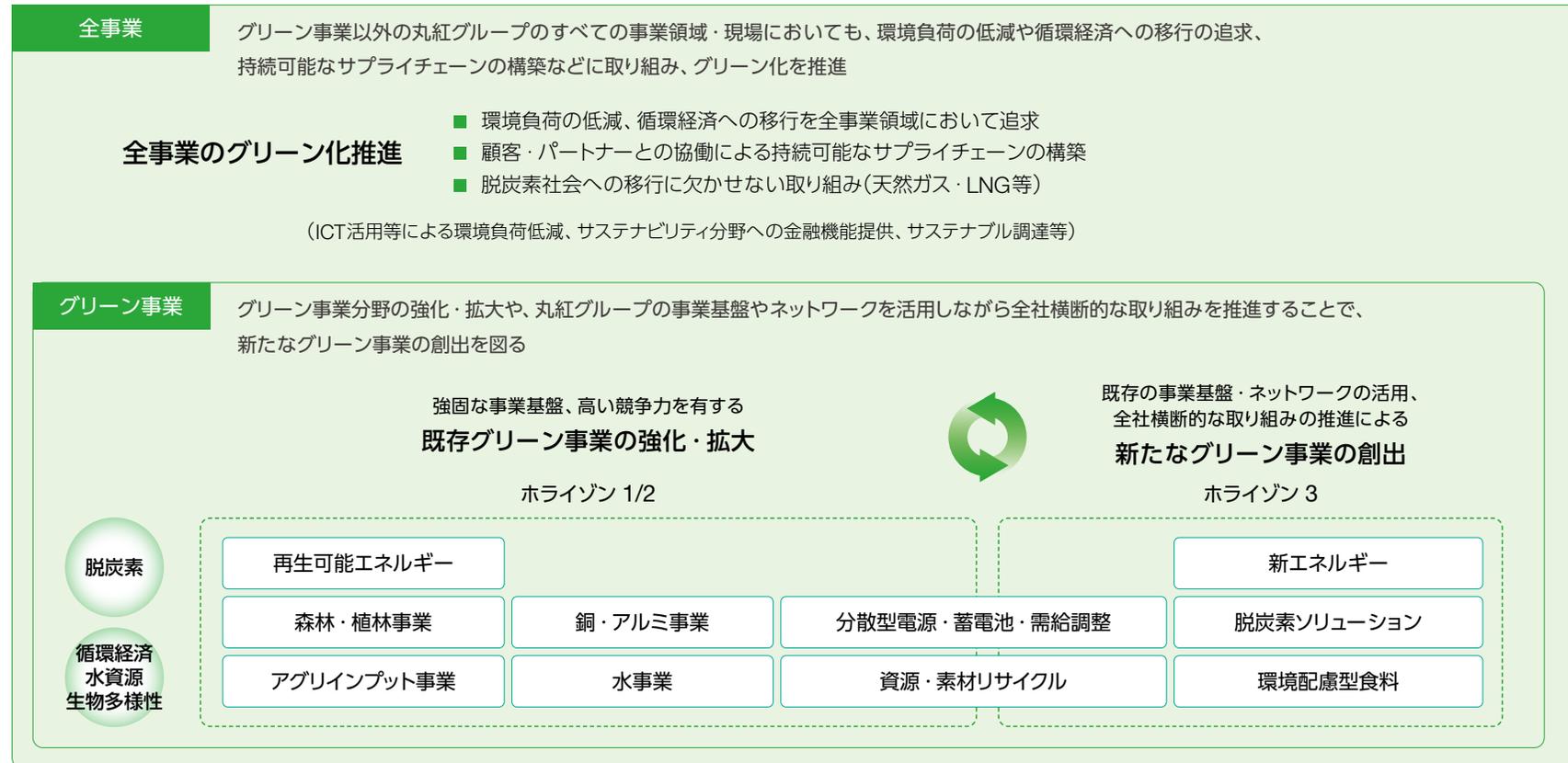
### 「グリーン事業※の強化」と「全事業のグリーン化推進」によりグリーンのトップランナーへ

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。

 P.102 グリーン事業の主な取り組み状況

P.105 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況



※ 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

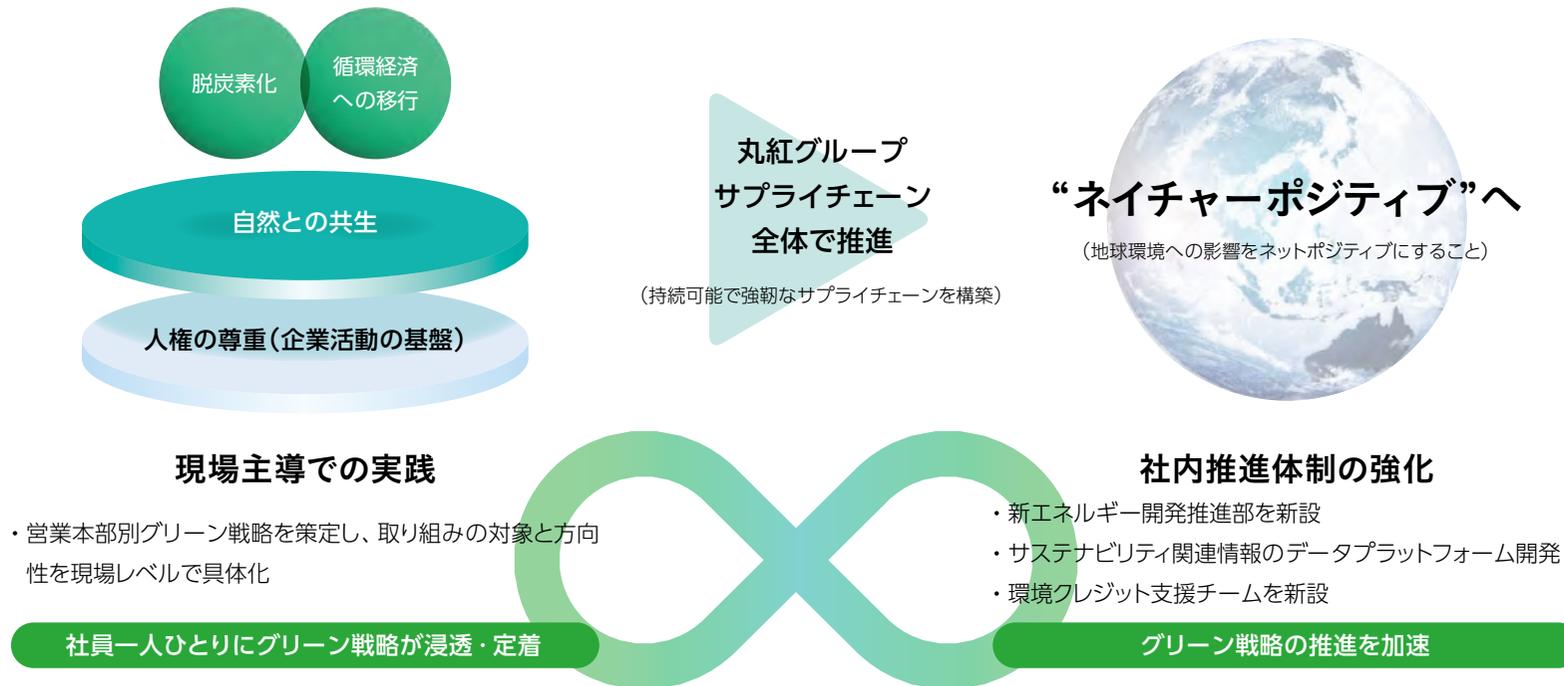
丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## グリーン戦略

### 丸紅グループの目指すゴール

丸紅グループが目指す「グリーン」とは、事業活動に伴う地球環境への影響をネットポジティブにすること（ネイチャーポジティブ）であり、国際社会の目標\*である「自然と共生する社会」の実現に向け、脱炭素社会への移行、循環経済への移行に貢献することです。グリーン事業の強化とグリーン化に向けた取り組みは現場主導で着実に進捗しており、グリーン戦略を後押しするための社内推進体制の強化も進めています。ネイチャーポジティブな事業活動に向けて、これまで進めてきた環境・社会マテリアリティへの取り組みを深化・拡大していきます。

📖 P.58 サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)



\* 国際社会の目標「昆明・モントリオール生物多様性枠組」

2022年12月に生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)で採択された2030年に向けたミッション「ネイチャーポジティブ」において、「自然を回復軌道に乗せるために生物多様性の損失を止め、反転させるための緊急の行動をとる」ものとされています。当社グループが目指す「グリーン」は、2030年に向けた国際目標「ネイチャーポジティブ」および2050年ビジョン「自然と共生する社会」に合致しています。

丸紅グループの価値観／価値創造の歩み／丸紅が培った強み／中長期的な企業価値向上に向けた取り組み／CEOメッセージ／価値創造ストーリー／経営資本／CSOメッセージ／中期経営戦略GC2024／中期経営戦略GC2024の進捗／営業グループ別の状況／グリーン戦略／社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

## 社外取締役から見る丸紅の企業価値向上



### 翁 百合

社外取締役

金融庁金融審議会委員、内閣官房「新しい資本主義実現会議」構成員など公職多数。東京証券取引所「市場区分の見直しに関するフォローアップ会議」のメンバーを務める

### 資本コスト・資本収益性を意識した経営

企業が持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、従来以上に資本コスト・資本収益性を意識した経営が求められています。自社の資本コストをしっかりと把握したうえで、それを上回る資本効率性を実現するための取り組みが期待されています。

資本効率性を高めるには、低効率資産の削減といった既存資産への対応だけでなく、在るべきポートフォリオやビジネスモデルを含め多面的に方策を検討するとともに、経営資源を最適に配分して付加価値の創出に繋がっていくことが必要です。また経営戦略の推進に欠かせない人的資本などの無形資産への投資をしっかりと行うこと、競争力を高めるデジタル技術の活用、加えて持続可能性を高めるサステナビリティの意識も重要となってきます。

### 丸紅の企業価値向上に向けた取り組み

丸紅は中期経営戦略GC2024で中長期的な企業価値の向上に向け「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」を掲げ、以前から資本収益性や資本コストの改善に取り組んできました。成長戦略を着実に推進してきたことに加え、ガビロン穀物事業の売却や累進配当の導入による配当の安定化などは最近の象徴的なアクションでした。結果としてここ数年で収益力やROEの改善、信用格付の向上などにおいて大きな進捗が見られていることを高く評価しています。

資本収益性に関しては、ROICなどの効率性指標を使って個別事業ごとに状況把握や改善に向けたアクションに取り組んでおり、これは重要なKPIを現場まで落とし込んで全社レベルの改善に繋げるために適切なアプローチだと考えています。

これらの成果に伴って株価も大幅に上昇してきました。今後も取り組みを深めるとともに、中長期的な利益成長の実現によって一層成長期待を高め、更なる企業価値の向上に繋がって欲しいと思います。

## 株価・TSR

企業価値の向上に向けて当社が取り組む「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」は着実に進捗しています。今後もとどまることなく各取り組みを続けることで、株価・TSR、中長期的な企業価値の更なる向上を目指します。

2018年3月30日～2023年6月30日  
(2018年3月30日を100とした値動き)



### 株価・TSR・PBR

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
終値	920.8円	1,426.0円	1,795.5円
高値	958.3円	1,507.0円	1,933.0円
安値	456.2円	842.0円	1,142.0円
5年TSR (配当込みTOPIX)	188.9% (162.3%)	236.5% (144.3%)	264.6% (131.8%)
PBR	1.02	1.17	1.11

※ TSR：株主総利回り(株価上昇によるキャピタルゲインと配当を投資額(株価)で割った比率)

※ PBR：「各期3月末終値」÷「各期1株当たり親会社株主帰属持分」にて算出