丸紅の経営戦略を振り返る ——2006年から現在までの中期経営計画概要

丸紅は、社会課題の解決と新たな価値創造を目指し、中期経営計画を策定・遂行しています。振り返ると、最高益を連続更新した計画がある一方、外部環境の急変等により道半ばで目標を修正した計画もありますが、丸紅は、今後も様々な課題に真摯に向き合い、新たな価値創造に取り組んでいきます。

	2006.4 » 2008.3		2008.4 » 2010.3		
	“G”PLAN		SG2009		
	攻めと飛躍に向けて		期待を超えるパートナー、丸紅		
	社長　勝俣 宣夫		社長　朝田 照男		
基本方針	経営システムの更なる強化により、磐石な「守り」の体制を敷くと同時に、当社の豊富な人材が、前向き、かつ果敢にチャレンジすることで、事業領域の拡大、顧客に提供する商社機能の高度化・多様化、更には戦略分野への積極投資といった「攻め」を実現し、丸紅グループの持続的な成長を成し遂げる。		厳格なリスクマネジメント体制を敷き、優良資産の積み上げと資産効率の追求によって、いかなる経営環境の変化にも耐えうる強靭な収益基盤を構築し、持続的成長を実現する。		
施策概要	– 戦略分野への経営資源の重点投入 – ポートフォリオマネジメントの継続・徹底 – リスクマネジメントの強化 – 人材の活用と育成 – CSR・内部統制の充実 – 横串機能の強化による総合力発揮		– 重点分野への経営資源配分 – ポートフォリオ・マネジメントの継続・徹底 – リスクマネジメントの継続・強化 – 人間力強化 – 総合力の発揮 – CSR・環境の重視		
経営環境	– 米国金融市場が混乱するも世界経済の減速は小幅		– 米大手投資銀行破綻により、世界経済が急速に悪化 – 景気刺激策、金融緩和政策		
	最終年度 実績	中計 計数目標	**最終年度 実績**	中計 計数目標（修正）	中計 計数目標（当初）
連結純利益	**(2カ年累計) 2,666億円**	(2カ年累計) 2,200億円	**(2カ年累計) 2,065億円**	(2カ年累計) 1,900億円	(2カ年累計) 3,500億円
ネットD/Eレシオ	**2.57倍**	2倍台	**2.13倍**	2.5倍程度	2倍台前半
ROE	—		**14.5%**	12%程度	18%程度
ROA	**2.9%**	2%以上	**2.1%**	2%程度	3%以上
リスクリターン	**21%**	10%以上	—		
リスクアセット	**7,083億円**	7,500億円程度	**6,356億円**	連結純資産の範囲内	株主資本の範囲内
株主資本／連結純資産	**7,798億円**	株主資本 8,200億円程度	**7,997億円**	連結純資産 7,300億円以上	連結純資産 1兆円以上
総資産	**5.2兆円**	5兆円	**4.6兆円**	—	—
キャッシュ・フロー	—		—		
連結配当性向	**15.3%**	—	**15.5%**	15%程度	
新規投融資（中計期間累計）	**約6,000億円**	5～6,000億円	**約3,760億円**	当初計画 6,000億円に拘らず厳選	約6,000億円
特記事項	– 5期連続史上最高益更新 – バランスの取れた収益構造（非資源 58.5%）の構築		– 当初計数目標を下方修正		

■計数目標達成項目
■修正目標達成項目
■計数目標未達項目

	2010.4 » 2013.3		2013.4 » 2016.3		2016.4 » 2019.3		
	SG-12		GC2015		GC2018		
	持続的成長への挑戦		持続的成長の実現		強い「個」が結集した強靭なグループへ		
	社長　朝田 照男		社長　國分 文也		社長　國分 文也		
	経営環境の変化に耐えうる強固な集積基盤と磐石な財務基盤を確立し、すべてのステークホルダーの皆様の"期待を超えるパートナー"として持続的に挑戦する「強い丸紅」を実現する。		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る。 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共に、強靭な収益構造と強固な財務体質を構築する。		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す。 既存事業の一層の拡大を図るとともに、新規事業を戦略的に推進し、"成長し続ける丸紅グループ"を実現する。	
	– 経営主導による人材戦略の推進 – 経営資源の重点配分 – 海外市場における取り組み強化 – 財務体質の強化、リスクマネジメントの深化		– 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さらなる推進		– ビジネスモデル別経営指針の明確化と実行 – 営業キャッシュ・フローの極大化 – ポートフォリオ指針 – 海外戦略の強化 – 丸紅グループ人材戦略 – 財務基盤の更なる強化		
	– 欧州経済低迷、中国経済減速		– 資源市況の低迷 – 中国の成長鈍化		– 事業環境の変化、円高加速 – 世界経済安定		
	最終年度 実績	中計 計数目標	**最終年度 実績**	中計 計数目標	**18.3 実績**	中計 計数目標（修正）	中計 計数目標（当初）
	2,057億円	2011年3月期 1,250億円	**623億円**	2016年3月期 2,500～3,000億円	**2,113億円**	2019年3月期 2,000億円	2019年3月期 2,500億円
	1.50倍	1.8倍程度	**1.95倍**	1.5倍程度	**1.04倍**	1.0倍程度	1.3倍程度
	20.7%	安定的に15%以上	**4.4%**	安定的に15%以上	**14.0%**	10%以上	10%以上
	3.7%	—	**0.8%**	4%以上	**3.1%**	—	—
	—		—		—		
	8,536億円	連結純資産の範囲内	**11,731億円**	—	**10,612億円**	—	
	11,884億円	—	**14,152億円**	—	**18,356億円**	—	
	6.0兆円	—	**7.1兆円**	—	**6.9兆円**	—	
	—		**フリーキャッシュ・フロー（FCF） +1,845億円**	—	**配当後FCF 17.3–18.3累計 +4,946億円**	配当後FCF 3カ年累計 +4～5,000億円	配当後FCFの 黒字化
	20.3%	—	**58.5%**	—	**25.5%**	連結純利益の 25%以上	連結純利益の 25%以上
	約9,700億円 （ガビロン 約3,300億円含む）	約7,500億円	**約11,300億円**	約11,000億円	**17.3–18.3累計 約2,200億円**	非資源を中心に 戦略的に厳選 4～5,000億円	最大1兆円
	– 史上最高益更新 – 連結配当性向を「20%以上」に引き上げ		– 史上最高益更新(中計初年度)後、業績悪化 – フリーキャッシュ・フローの黒字化		– 史上最高益更新 – 連結配当性向を「25%以上」に引き上げ		