



中期経営計画  
2016-2018 年度

# GC2018

*Global Challenge 2018*

2020年の在り姿を見据えて

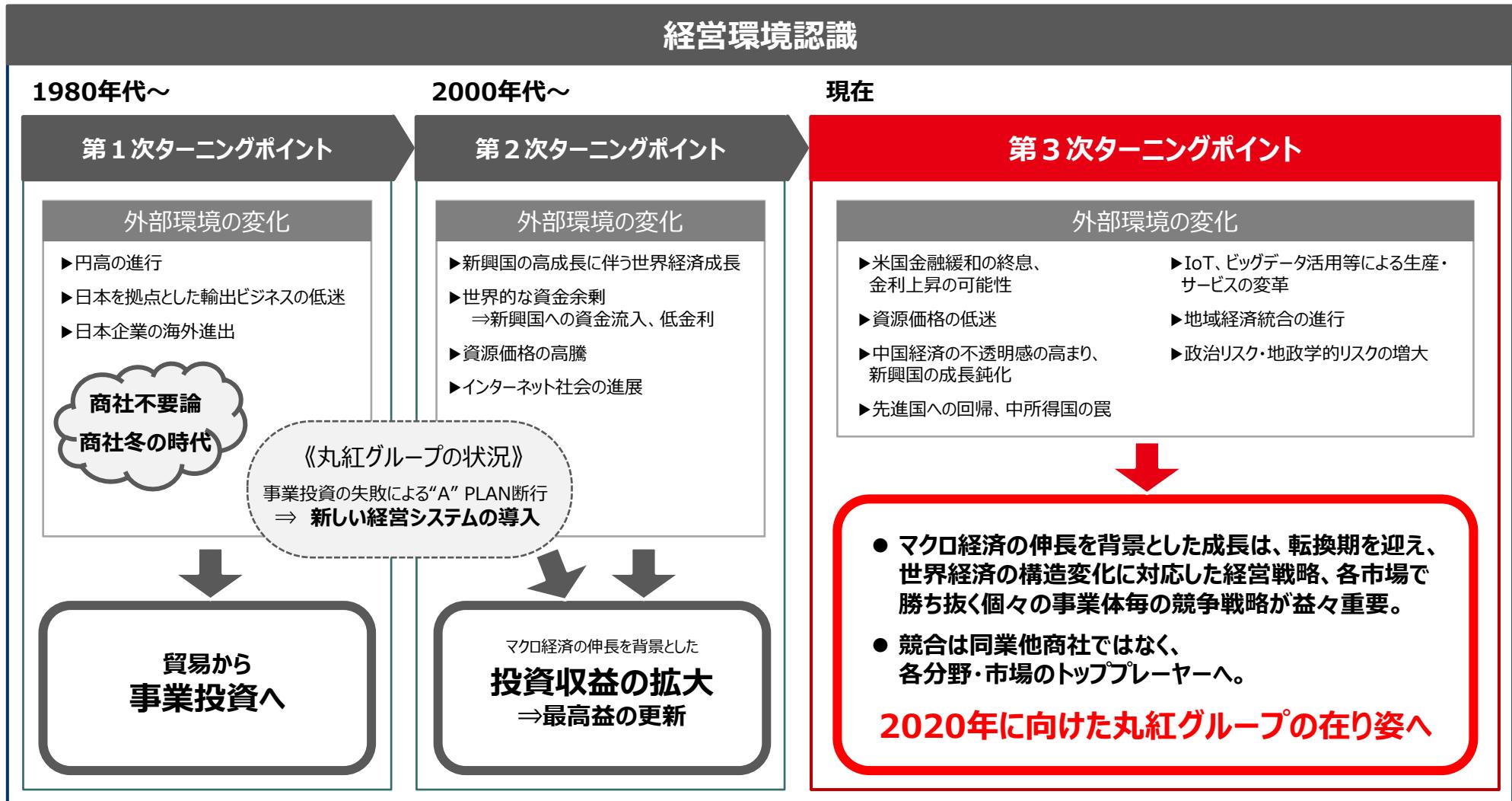
2016年2月5日

**Marubeni**

# 1. 新中期経営計画の位置付け

**Marubeni**

これまでの経営戦略転換期以上に大きなターニングポイントに直面しているという現状認識に立ち、5年後の2020年に向けた丸紅グループの在り姿と、新たな経営指針を明示した新中期経営計画（2016－2018年度）を策定する。



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します。

その実現のために、

# 強い「個」が結集した 強靭なグループへ

世界中の人材・事業を大きく成長させる。

強い人材・事業を世界中に増やしていく。

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得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。



### 3. 2020年の在り姿を見据えた経営指針

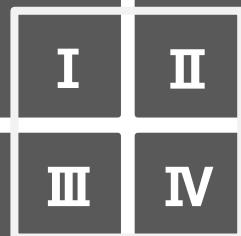
**Marubeni**

#### 事業・投資指針

ビジネスモデル別の経営指針

#### ポートフォリオ指針

#### キャッシュフロー経営



#### 海外戦略の強化



#### 丸紅グループ人材戦略

連結純利益/PATRAC/営業キャッシュフロー  
の長期的拡大

財務基盤の更なる強化

## 4. 定量目標（2016-2018年度）

**Marubeni**

連結純利益

2018年度 2,500 億円  
(非資源 2,300億円以上)

フリー  
キャッシュフロー  
(配当後)

2016-2018年度累計  
フリーキャッシュフローの黒字化  
(⇒2018年度末ネットD/Eレシオ1.3倍程度)

ROE

10% 以上

新規投融資

2016～2018年度 1兆円  
(内訳)

セールス&マーケティング事業	30%
ファイナンス事業	20%
安定収益型事業	40%
資源投資	10%

連結配当性向

連結純利益の25% 以上

# 5 - I 事業・投資指針

**Marubeni**

- ▶ 長期的な収益拡大の基盤を世界各国・地域に据え、  
ビジネスモデル毎に異なる経営環境・事業特性に対応した事業・投資戦略を推進する。  
⇒ **ビジネスモデル別経営指針**の明確化と徹底した実行

## セールス&マーケティング事業

- アグリ関連事業、付加価値を持ったディストリビューション等の内需事業（食品、化学品、輸送機等）をメインターゲットとする。
- 地域・分野・商品等の拡がりが見込める事業をプラットフォームとして、その事業体によるM&Aの推進、オーガニックグロースにより、長期的な収益拡大、収益性向上を図る。
- マジョリティ投資を主体とする。

## ファイナンス事業

- リース事業、販売金融事業等をメインターゲットとする。
- 地域・分野・商品等の拡がりが見込める事業をプラットフォームとして、その事業体によるM&Aの推進、オーガニックグロースにより、長期的な収益拡大、収益性向上を図る。
- マジョリティ投資を主体とするが、資金が多額の時はマイノリティ投資を可とする。

## 安定収益型事業

- PPA付IPP、上下水道、その他PPPなど、長期契約に裏打ちされた安定収益型のインフラ事業をメインターゲットとし、新規投資の積上げによる収益成長を図る。
- アップサイドが限定的、配当比率が高い、投資規模が大きいなどの特徴から、出資形態はマイノリティ投資とする。
- 当社が主体的にプロジェクト組成することを目指す。

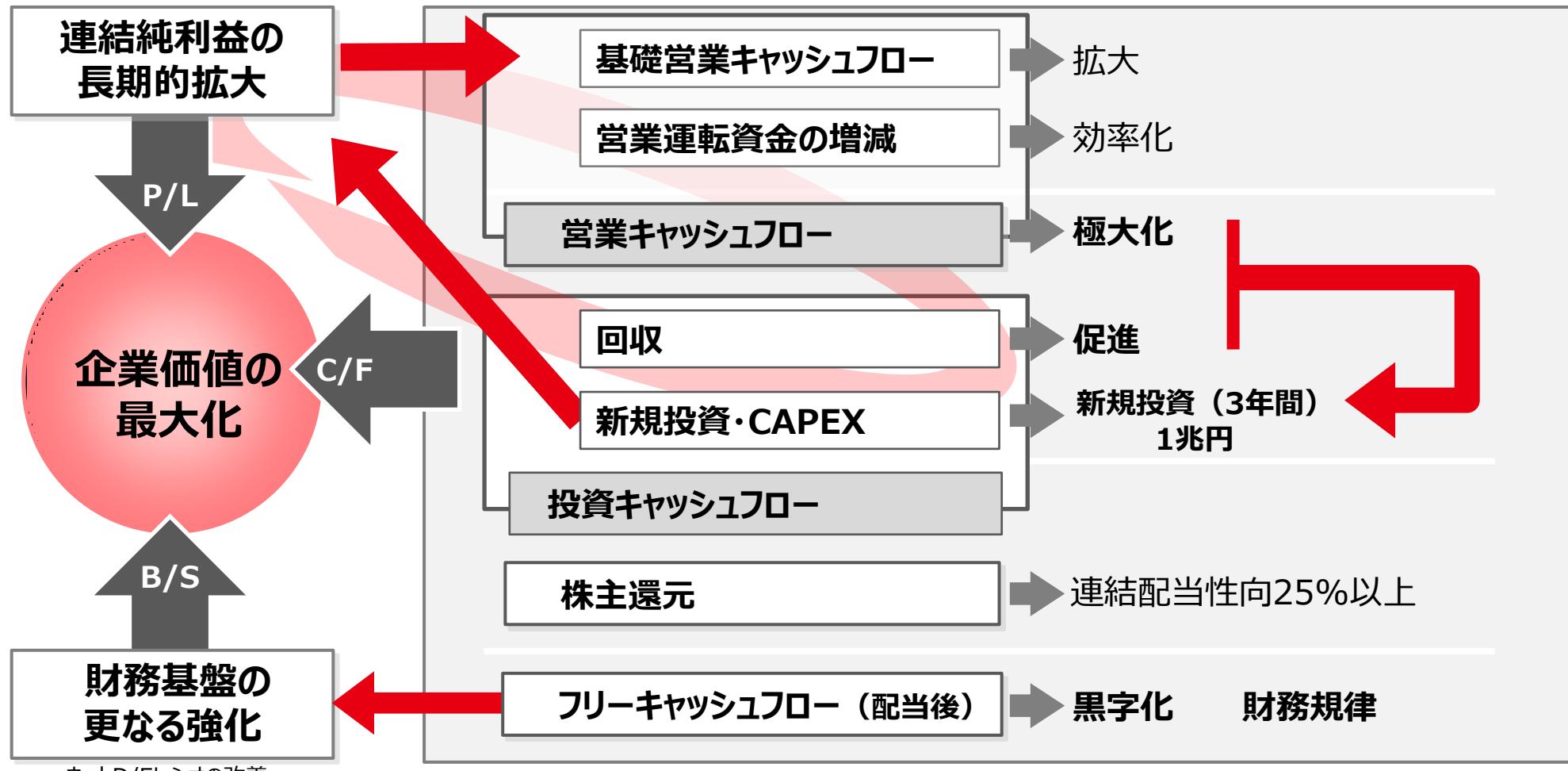
## 資源投資

- 長期的な視点に基づいて資産を保有する。既存仕掛け案件の早期生産開始に注力とともに、新規投資に際しては、コスト競争力の高い、長期的な案件をメインターゲットとする。
- 配当比率が高く、投資規模が大きいので、信頼できるオペレーターの案件にマイノリティで参画することを主体とする。
- 資源価格変動による収益のプレ幅を一定レベルに抑えるため、投資残高・金額の枠組みを設定する。

## 5 - II キャッシュフロー経営

Marubeni

- ▶ 営業キャッシュフローの極大化により、成長投資余力を高める。  
新たな事業投資が更に収益・キャッシュを生み出していくことにより、企業価値の最大化を図る。
- ▶ キャッシュフローのグループ内活用。大きな成長の見込めない事業が生むキャッシュを次代の成長事業へ再投資する。



## 5 - III ポートフォリオ指針

**Marubeni**

- ▶ 成長を担う事業、安定的な収益を生む事業、ボラティリティのある事業のバランスを考慮しつつ、長期的に収益成長し、かつ厳しい経営環境においても、連結純利益3,000億円を確保できるポートフォリオを構築する。
- ▶ 既存事業の収益力強化により、成長計画を確実に実現し、事業価値の向上を図るとともに、ノンコア事業（不採算事業、ピークアウトが予想される事業、成長が見込めないマイノリティ投資事業等）から撤退し、**資産の優良化**を図る。

2018年度目標		
ビジネスモデル	総資産	純利益
セールス＆マーケティング事業	4.5 兆円	1,400億円
ファイナンス事業	1.0 兆円	400億円
安定収益型事業	1.0 兆円	500億円
<b>非資源計</b>	<b>6.5 兆円</b>	<b>2,300億円</b>
資源投資	1.5 兆円	200億円
<b>全社合計 (本社勘定含む)</b>	<b>9.0 兆円</b>	<b>2,500億円</b>

注) 前提条件 (2018年度) 原油 US\$60/bbl 銅 US\$6,000/t

# 5 - IV 海外戦略の強化

**Marubeni**

- ▶ 丸紅グループの総合力を強化するため、強い「個」を基軸とした複合的・重層的取り組みを推進する。
- ▶ 米国を中心とする先進国、中間層が厚みを増すアセアンを重点市場とし、将来への布石としてサブサハラ地域へ積極的に取り組む。
- ▶ 具体的には、丸紅グループの強い事業分野（アグリ関連事業、インフラ事業、輸送機関連事業）をより強くするとともに、新たな事業を戦略的に推進していく。

## 強い事業分野をより強くする

<u>連結純利益</u>	2015年度 (見通し)	2018年度 (目標)	主要事業分野
アグリ関連事業	400億円	500億円	穀物集荷・販売 農業資材販売
インフラ事業	300億円	400億円	PPA付IPP 上下水道、PPP 販売金融、リース事業
輸送機関連事業	300億円	400億円	アフターマーケット部品販売
計	1,000億円	1,300億円	



## 新たな事業を戦略的に推進する

- 丸紅グループのグローバルネットワークを最大限に活用した優良案件の発掘
- 世界各国・地域の内需の成長をターゲットとする地域密着型事業の拡大
- 地域・分野・商品等の拡がりが見込めるプラットフォーム型の事業の推進
- インフラ事業等安定収益の積上げによる収益基盤の強化

- ▶ グローバルの中で勝ち抜ける強い人材を登用・育成する。
- ▶ グループ内ダイバーシティを一層推進し、人材の登用・配置を行う。

⇒ 個々の人材が、仕事に誇りとやりがいを持てる企業グループを目指す。

### 丸紅グループの求める強い「個」

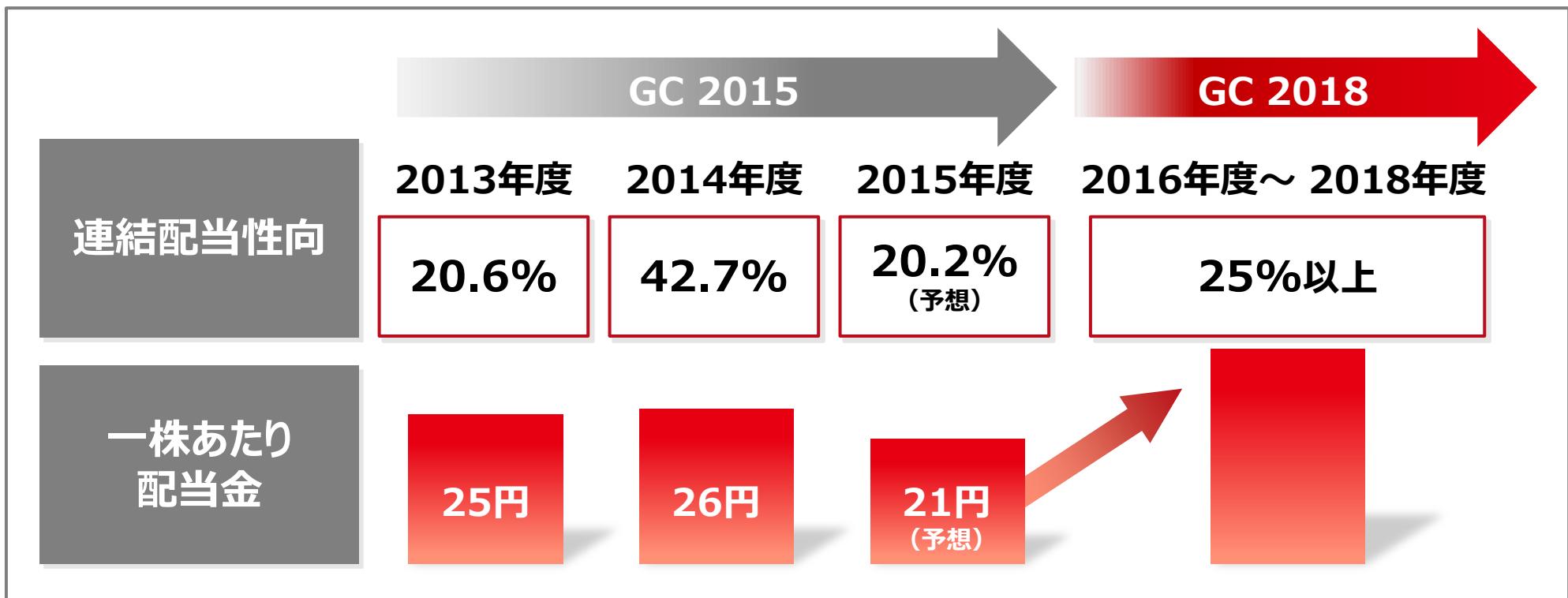
- 高い志と好奇心を持ち、常にチャレンジとイノベーションを追求する人材
- 自らのミッションを高いレベルで達成するプロフェッショナル人材
- 自ら考え、行動し、実行する主体性を持った人材

### 事業のマネジメントに求める人材とは、丸紅グループ全体の方針・戦略を理解した上で、

- 事業の価値を最大化できる人材
- マクロ・ミクロの将来動向に鋭い洞察力を持ち、変化に適切に対応できる人材
- 新たな事業を創出できる人材
- リーダーシップを発揮し、組織の力を高めることができる人材

## 6. 株主還元方針

- ▶ 連結純利益の成長を通じて内部留保を拡充し、強固な財務基盤の構築を実現するとともに、既存事業の強化と新たな投資戦略の推進により、収益・営業キャッシュフローの成長と企業価値の向上を実現する。
- ▶ 株主の皆様には株価の上昇と配当の引上げという形で貢献していくことが丸紅グループの使命と認識し、2016年度以降の連結配当性向を、25%以上に引き上げる。



本資料にて開示されているデータおよび将来に関する予測は、本資料の発表日現在の判断や、入手可能な情報に基づくものであり、経済情勢や市場動向の変化等、様々な理由により変化する可能性があります。従い、本資料は、記載された目標・予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。