

GLOBAL  
CROSSVALUE  
PLATFORM

**Marubeni**

2021.03

2020年度 決算 IR資料

2021.5.6

証券コード：8002

**将来見通しに関する注意事項：** 本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等は、本資料の発表日現在における入手可能な情報、一定の前提や予期に基づくものです。よって、実際の業績、結果、パフォーマンス等は、経済動向、市場価格の状況、為替の変動等、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等についてアップデートする義務を負うものではありません。

(注記事項)

- \* 純利益：親会社の所有者に帰属する四半期利益/当期利益
  - \* 2021年度見通し/2022年3月末見通し：2021年5月6日に公表した通期見通し
  - \* 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数を表記。一過性要因の明細についてはIR補足資料P3に記載。
  - \* 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等を控除。なお、2018年度第3四半期決算より、基礎営業キャッシュ・フローの算出方法を変更しております。本変更に伴い、過年度の計数についても更新しております。
  - \* 新規投資、CAPEX等、回収：2020年度より、「新規投資」「CAPEX等」「回収」の金額の算出は投資キャッシュ・フローで認識している項目を対象に計算する方法に変更しております。
  - \* CAPEX等：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等
  - \* P5「04 純利益・実態純利益の推移」：分野別の分類： 2017年度以前は『2018年度の組織』に基づき分類、2018年度については、『2019年度の組織』に基づき分類、2019年度・2020年度については、『2020年度の組織』に基づき分類、2021年度見通しについては『2021年度の新組織』に基づき分類しております。
- |        |        |   |
|--------|--------|---|
| 分野別の分類 | 資源分野：  | 『2019年度の組織』、『2020年度の組織』、『2021年度の新組織』=「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<br>(『2018年度の組織』=「エネルギー・金属」から「鉄鋼製品事業」を控除したもの) |
|        | その他：   | 『2019年度の組織』、『2020年度の組織』、『2021年度の新組織』=「次世代事業開発」と「その他」の合計 (『2018年度の組織』=「その他」)                                       |
|        | 非資源分野： | 全社合計から資源分野とその他を控除したもの   |
- 『2021年度の新組織』 2021年4月よりオペレーティング・セグメントの「食料」を「食料第一」と「食料第二」に分割、「エネルギー」及び「インフラプロジェクト」の一部を再編、「インフラプロジェクト」及び「航空・船舶」の一部を「金属」に、「建機・産機・モビリティ」の一部を「金融・リース事業」に編入しております。
- \* P9「08 セグメント別 損益の状況」：2020年4月よりオペレーティング・セグメントの「プラント」を「インフラプロジェクト」に、「建機・自動車・産機」を「建機・産機・モビリティ」にそれぞれ名称変更するとともに、「プラント」の一部を「金融・リース事業」に、「プラント」と「その他」の一部を「次世代事業開発」に、「次世代事業開発」の一部を「その他」に編入しております。これらの変更に伴い、2019年度のオペレーティング・セグメント情報を組み替えて表示しております。また、上記と合わせて、「電力・エネルギー・金属グループ」および「社会産業・金融グループ」を、「エネルギー・金属グループ」、「電力・インフラグループ」、「社会産業・金融グループ」に再編したことに伴い、2019年度の各オペレーティング・セグメントの帰属グループを組み替えて表示しております。
  - \* P10「09 セグメント別 2021年度損益の見通し」：2021年4月よりオペレーティング・セグメントの「食料」を「食料第一」と「食料第二」に分割、「エネルギー」及び「インフラプロジェクト」の一部を再編、「インフラプロジェクト」及び「航空・船舶」の一部を「金属」に、「建機・産機・モビリティ」の一部を「金融・リース事業」に編入しております。これらの変更に伴い、2020年度のオペレーティング・セグメント情報を組み替えて表示しております。

# 01 2020年度連結決算と2021年度見通し

(億円)

	2019年度	2020年度	前年度比	2021年度見通し
純利益	△ 1,975	2,253	+4,228 ( - %)	2,300
実態純利益	2,250	2,420	+170 (+8%)	2,400
一過性要因	△ 4,220	△ 170	+4,050 ( - %)	- *一過性損益、バッファ等
基礎営業 キャッシュ・フロー	+3,638	+3,696	+57 (+2%)	+3,500
株主還元後 フリーキャッシュ・フロー	+573	+2,313	+1,740	+600
	2020年3月末	2021年3月末	前年度末比	2022年3月末見通し
ネットDEレシオ	1.16倍	0.88倍	0.28ポイント 改善	0.9倍程度
	2020年度 年間配当金			2021年度予想(下限)
	中間配当金(支払済)	期末配当金(予定)	合計	
一株当たり配当金	11.0円	22.0円	33.0円	34.0円

# 01 2020年度連結決算と2021年度見通し

## 2020年度 連結決算の概要

純利益は2,253億円。前年同期比+4,228億円増益

純利益の増益+4,228億円の内訳

- 実態純利益の増益+170億円(+8%)

非資源	+70億円の増益	航空・船舶、電力、フォレストプロダクツ等で減益となったものの、アグリ事業、食料、化学品で増益
資源	+30億円の増益	エネルギーが減益となったものの、金属で増益
その他	+70億円の増益	
- 一過性要因に関する損益の改善 +4,050億円【2019年度: △4,220億円 → 2020年度: △170億円】  
(主に前年度に計上した減損損失の反動等)

ネットDEレシオは前年度末比0.28ポイント改善の0.88倍

- 基礎営業キャッシュ・フローは+3,696億円。前年度比 +57億円
- 株主還元後フリーキャッシュ・フローは+2,313億円。前年度比 +1,740億円

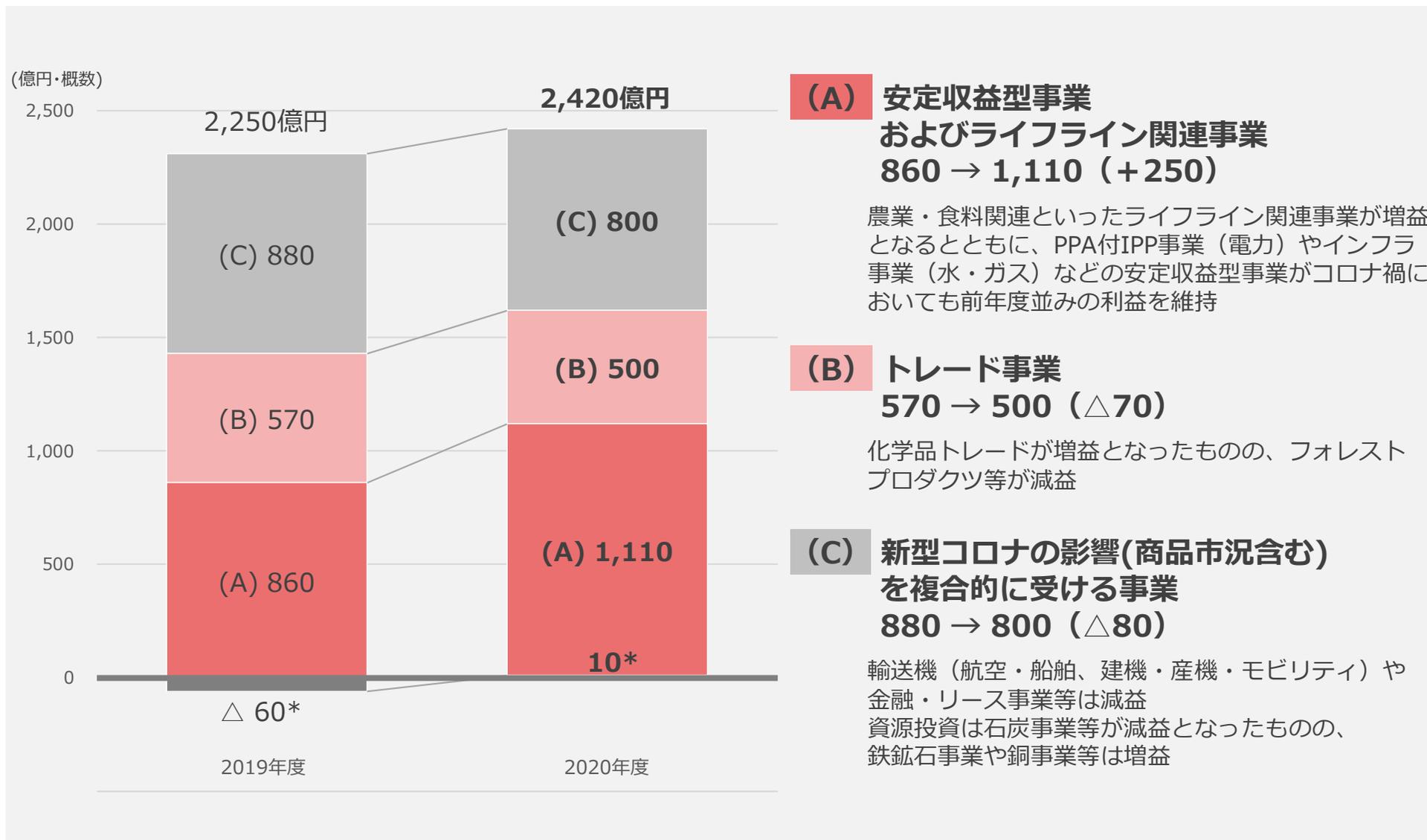
年間配当金は、純利益が前回（2021年2月3日）見通し1,900億円を超過したことから、  
前回予想の1株当たり28円から**33円に5円増配**予定  
これに伴い、期末配当金は前回予想の1株当たり17円から**22円に増配**予定

## 2021年度 見通し

純利益は2,300億円、ネットDEレシオは0.9倍程度

年間配当金は前年度比**1円増配**の1株当たり**34円**とし、それを下限とする

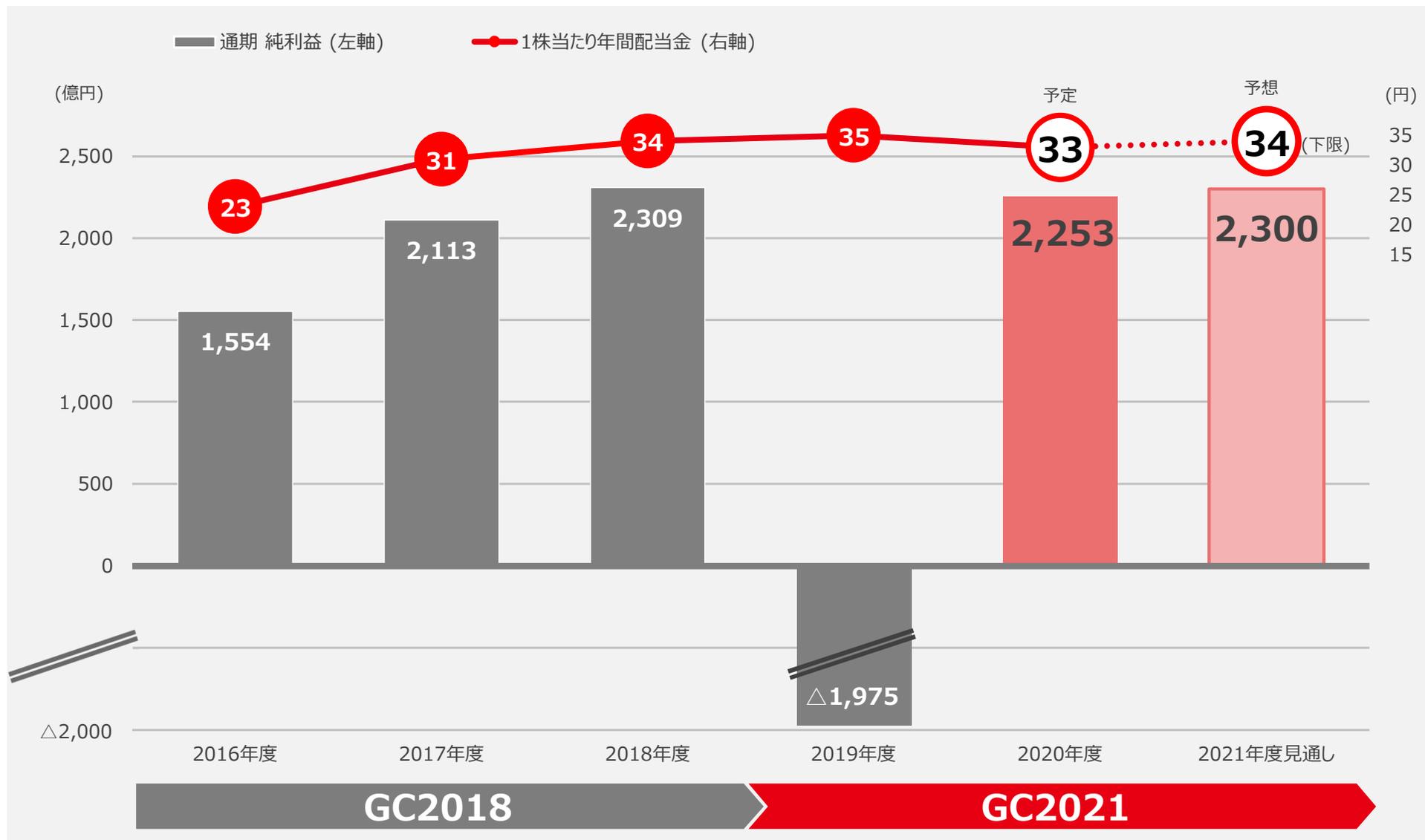
## 02 新型コロナウイルス状況下での収益構造について(実態純利益)



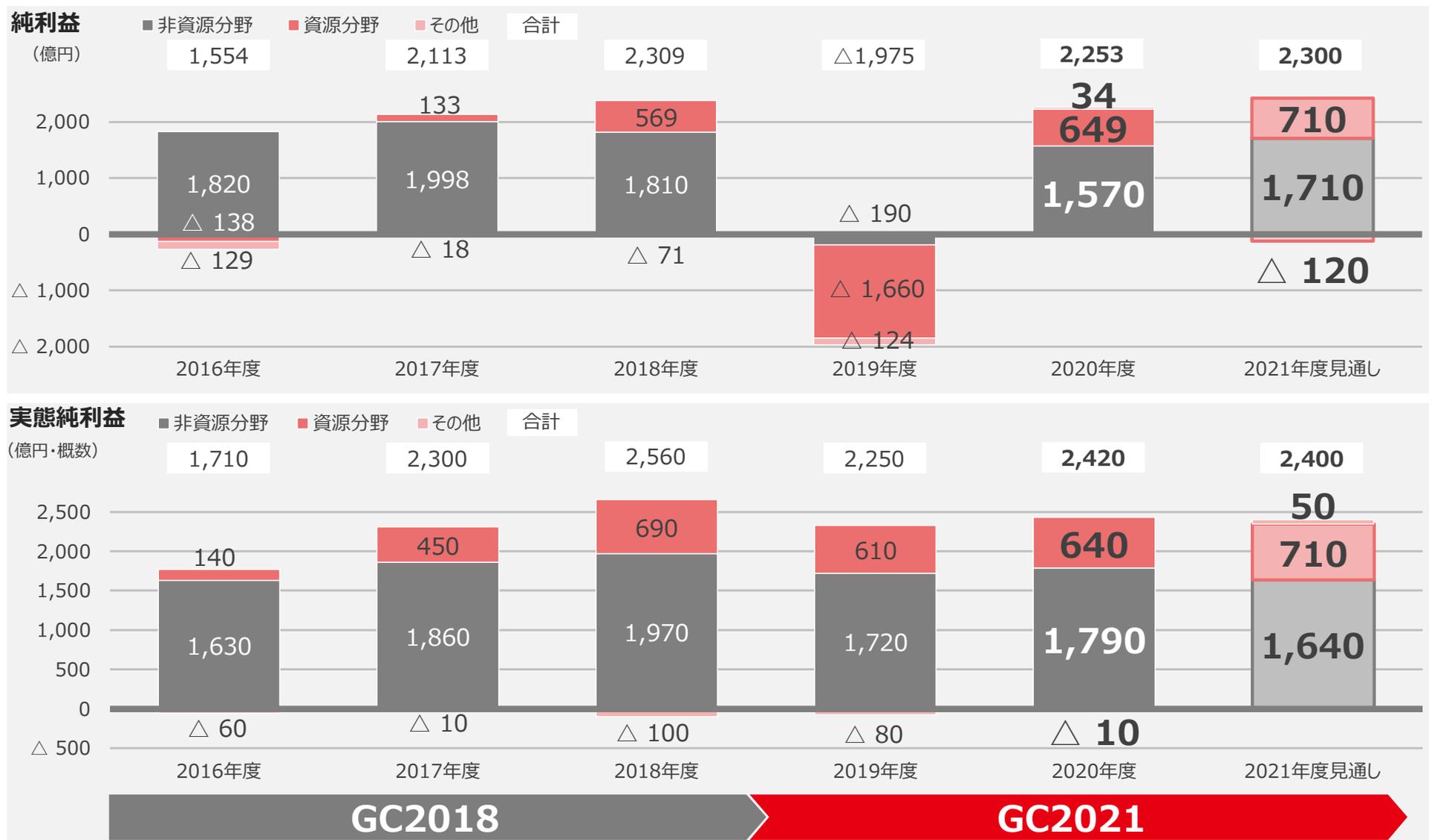
\*「その他」セグメントの計数を記載

\*各項目の合計と表示している合計金額は四捨五入の関係で一致しない場合があります

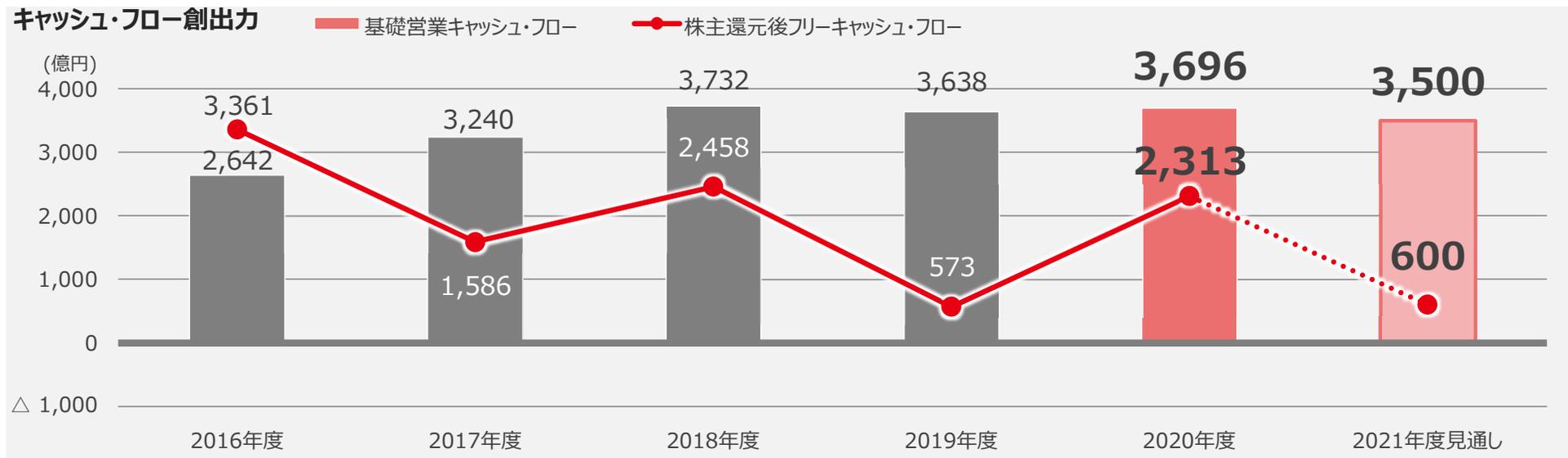
# 03 純利益と年間配当金



## 04 純利益・実態純利益の推移



# 05 キャッシュ・フロー創出力と資本配分



\*債務返済：有利子負債、リース債務等の返済

## 06 新規投資と回収 2020年度 主要案件

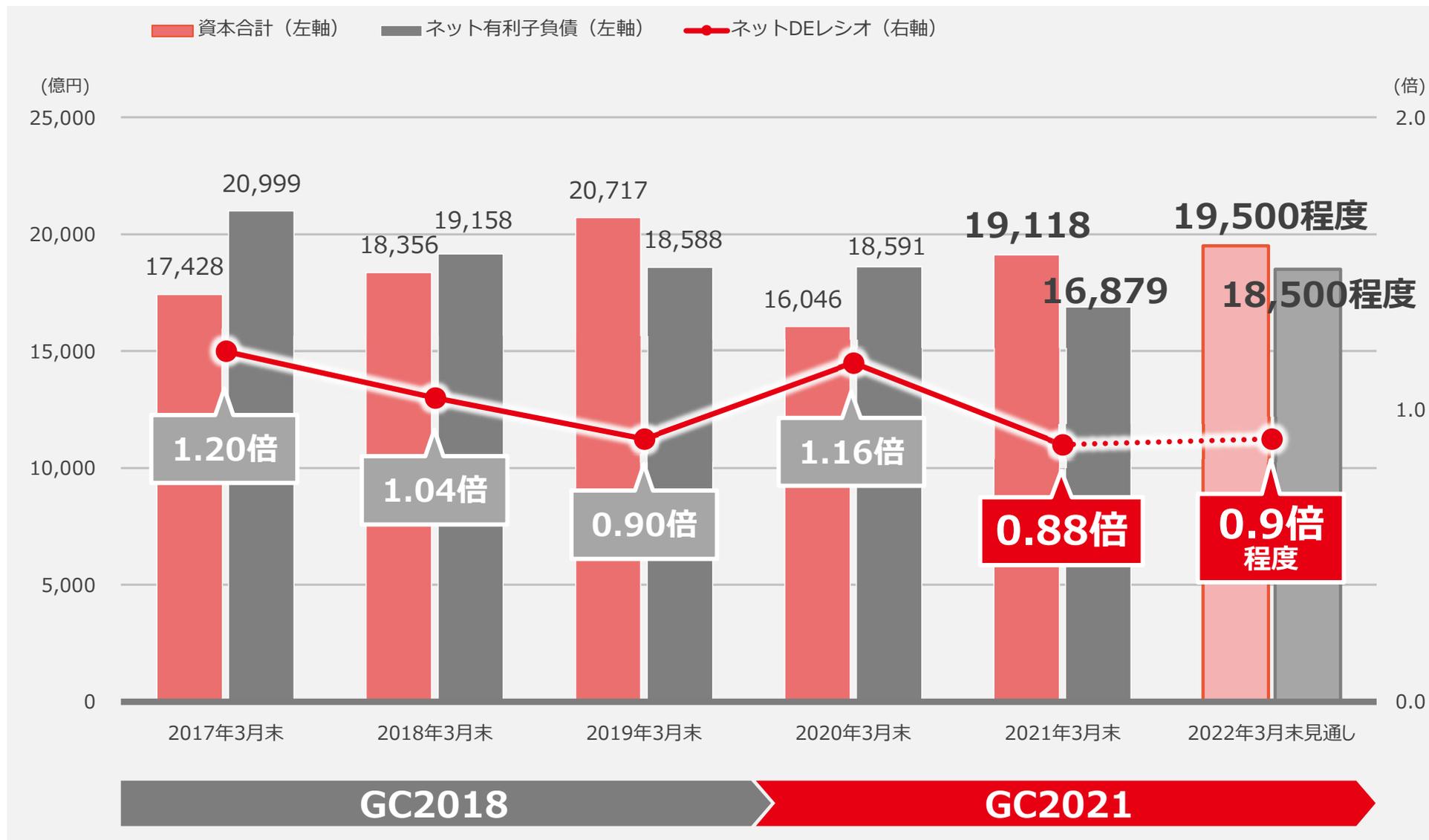
(億円)

	2020年度			*		2020年度 主要案件	2021年度 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+CAPEX等	△ 2,246		△ 1,008	△ 939	△ 299		△ 2,700
新規投資	△ 1,118	セールス&マーケティング事業 △ 665		△ 394	△ 272	<ul style="list-style-type: none"> <li>・衛生用品製造事業（ブラジル Santher社）</li> <li>・段ボール原紙製造・販売事業（ベトナム Kraft of Asia Paperboard &amp; Packaging社）</li> <li>・インスタントコーヒー製造・販売事業（ベトナム Iguacu Vietnam社）</li> <li>・肉牛の処理加工・販売事業拡張（米国 Creekstone Farms社）</li> </ul>	△ 1,500
ファイナンス事業		△ 204		△ 176	△ 27		
安定収益型事業		△ 249		△ 249	-	・太陽光発電事業（台湾 Chenya Energy社）等	
資源投資		-		-	-		
CAPEX等	△ 1,128	資源投資関連以外 △ 1,007	△ 1,007			<ul style="list-style-type: none"> <li>・太陽光発電事業（台湾 Chenya Energy社）</li> <li>・農業資材関連事業（米国 ヘレナ社）</li> </ul>	△ 1,200
資源投資関連		△ 121	△ 0	△ 120			
回収	+1,083					<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外発電事業</li> <li>・再保険事業</li> <li>・政策保有株式</li> </ul>	+1,000
合計	△ 1,163						△ 1,700

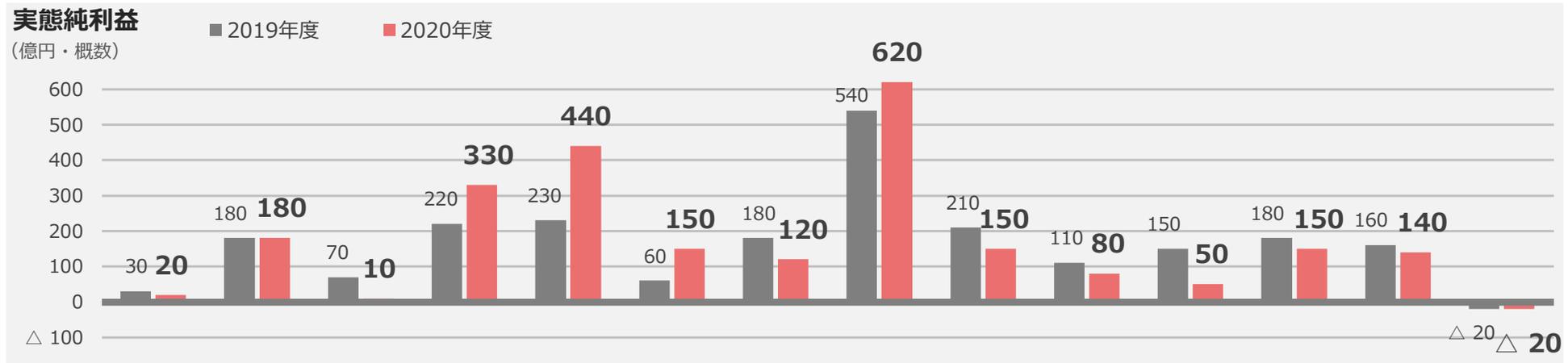
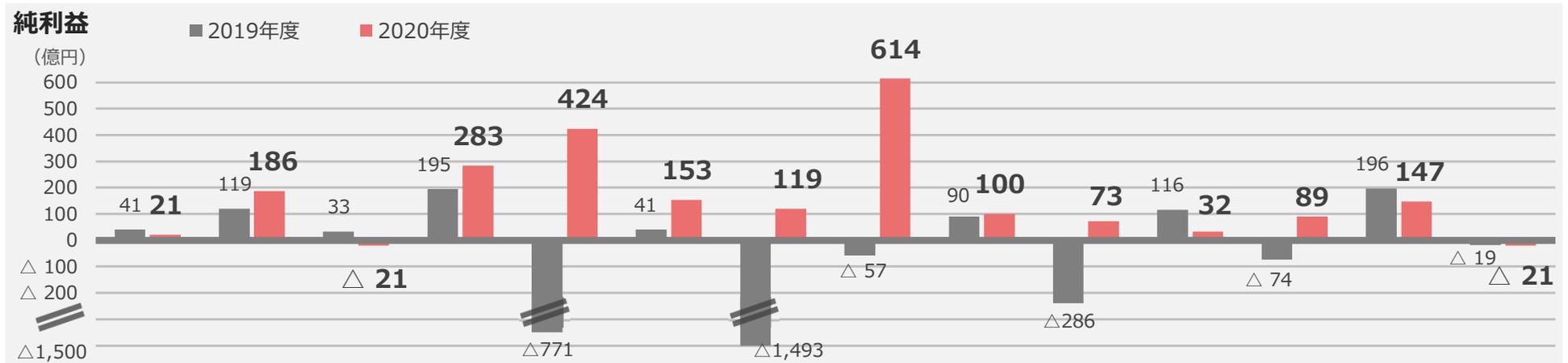
\*ホライゾン1：既存事業の充実、ホライゾン2：既存事業領域の戦略追求、ホライゾン3：現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデル

\*各項目の合計と表示している合計金額は四捨五入の関係で一致しない場合があります

# 07 ネットDEレシオ

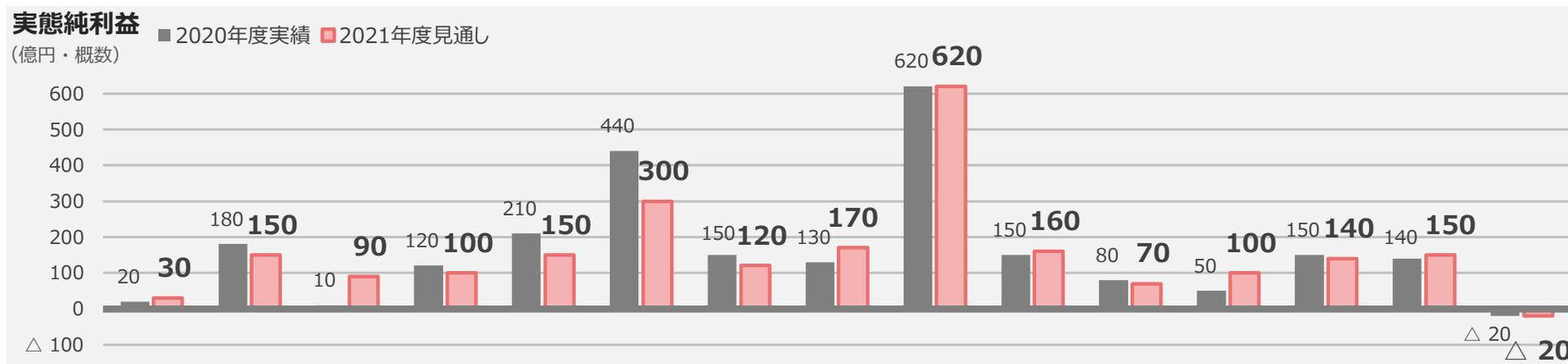
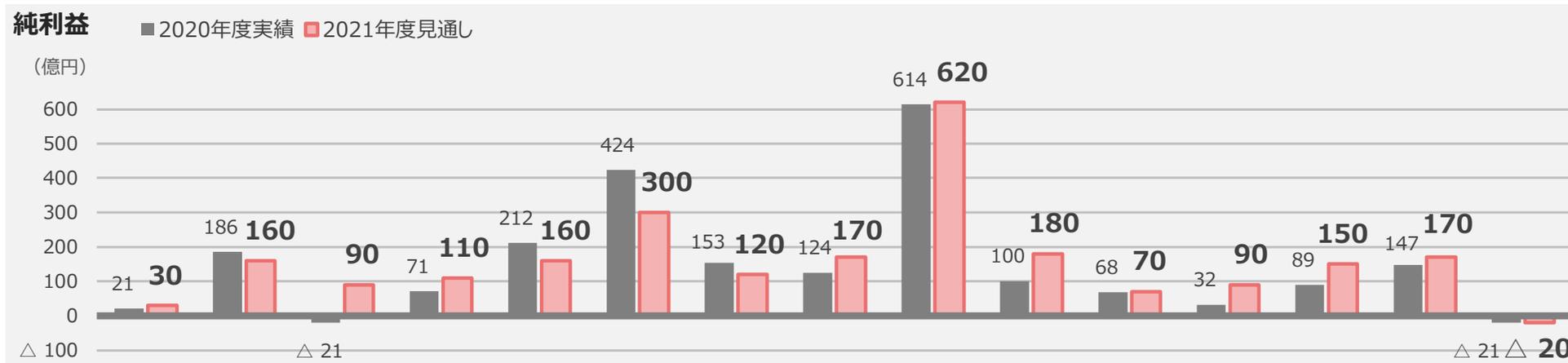


# 08 セグメント別 損益の状況 2020年度・2019年度 実績対比



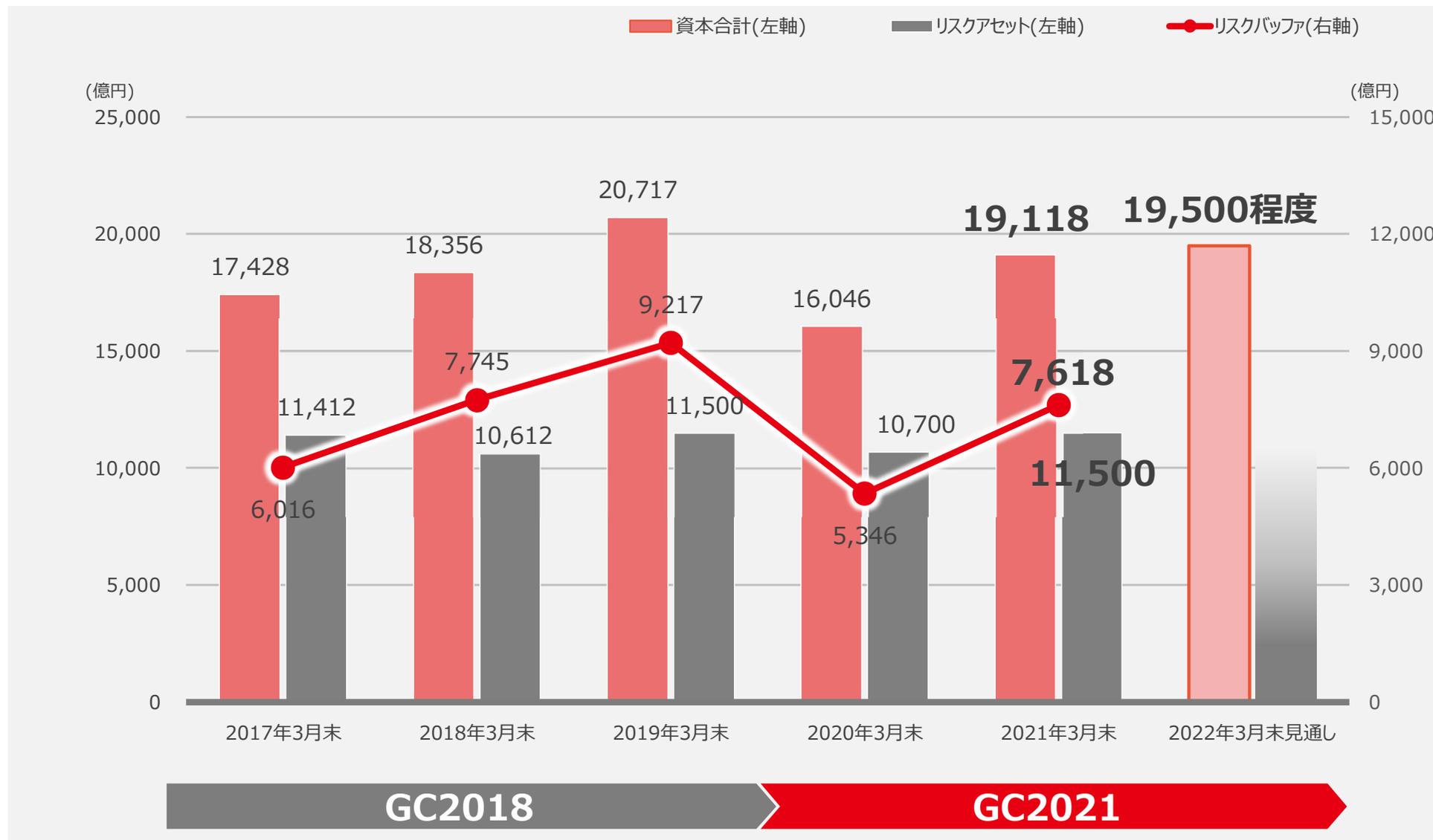
ライフスタイル	情報・不動産	フォレストプロダクト	食料	アグリ事業	化学品	エネルギー	金属	電力	インフラプロジェクト	航空・船舶	金融・リース事業	建機・産機・モビリティ	次世代事業開発
生活産業			食料・アグリ・化学品			エネルギー・金属		電力・インフラ		社会産業・金融			CDIO

# 09 セグメント別 2021年度損益の見通し 2020年度実績対比



ライフスタイル	情報・不動産	フォレストプロダクツ	食料第一	食料第二	アグリ事業	化学品	エネルギー	金属	電力	インフラプロジェクト	航空・船舶	金融・リース事業	建機・産機・モビリティ	次世代事業開発
生活産業			食料・アグリ・化学品			エネルギー・金属		電力・インフラ		社会産業・金融			CDIO	

# 10 リスクアセットとリスクバッファ



# 11 市況・資源 持分生産量／販売量

市況		2019年度 通期実績	2020年度 通期実績	前年度比	2021年度 通期見通し	感応度 *4 (対、年間純利益)
原油	WTI価格 (ドル/バレル)	55	42	- 13	55	約5億円/[1ドル/バレル]*5
銅	LME銅価格 (ドル/トン) *1	5,966	6,560	+ 594	8,000	約11億円/[100ドル/トン]
金利	円 TIBOR 3M (%)	0.068	0.074	+ 0.006ポイント	0.1	
	ドル LIBOR 3M (%)	2.036	0.315	- 1.721ポイント	0.3	
為替	円/ドル 期中平均レート (円)	108.74	106.06	2.68円 円高	109	約13億円/[1円/ドル]
	円/ドル 期末レート (円)	2020年3月末 108.83	2021年3月末 110.71	前年度末比 1.88円 円安	2022年3月末 109	
持分生産量／販売量		2019年度 通期実績	2020年度 通期実績	2021年度 計画		
石油・ガス	持分生産量 (千バレル相当/日量)	29	23	22		
	上段：石油・ガス開発事業 *2 下段：当社持分合計 *3	32	27	25		
銅	持分販売量 (千トン)	140	129			
原料炭	持分販売量 (千トン)	6,347	5,852			

\*1 3月-2月の平均価格

\*2 米国メキシコ湾、英領北海、インド洋における石油・ガス開発事業の合計

\*3 上記の石油・ガス開発事業を含む、連結対象会社の生産分与契約に基づく持分の合計

\*4 2021年度期初計画に対する感応度

\*5 石油・ガス開発事業における原油価格 (WTIおよびBrent) に対する感応度

# 12 修正GC2021の進捗

## 財務基盤の再生・強化

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度見通し	3か年合計見通し
基礎営業CF	+3,638億円	+3,696億円	+3,500億円	約+10,800億円
株主還元後FCF	+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、2020年度も2019年度と同水準を維持
- 2020年度末のネットDEレシオは0.88倍まで低下し、2021年度末目標である1.0倍程度を前倒しで達成

## 事業戦略の強化

### ➤ 事業環境の変化を見据えた資産の入れ替え・優良化

- ・ 事業環境の変化を見据えた戦略的な投資・回収を推進
- ・ コスト削減を含む既存事業の強化・底上げ（ホライゾン1・2）に加え、成長が期待できる新分野への種まき（ホライゾン3）が順調に進捗

(億円)

	2019-2020年度 2か年合計			2021年度 見通し			2019-2021年度 3か年合計見通し
	ホライゾン1	ホライゾン2	ホライゾン3	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

### ➤ 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）

# 12 修正GC2021の進捗

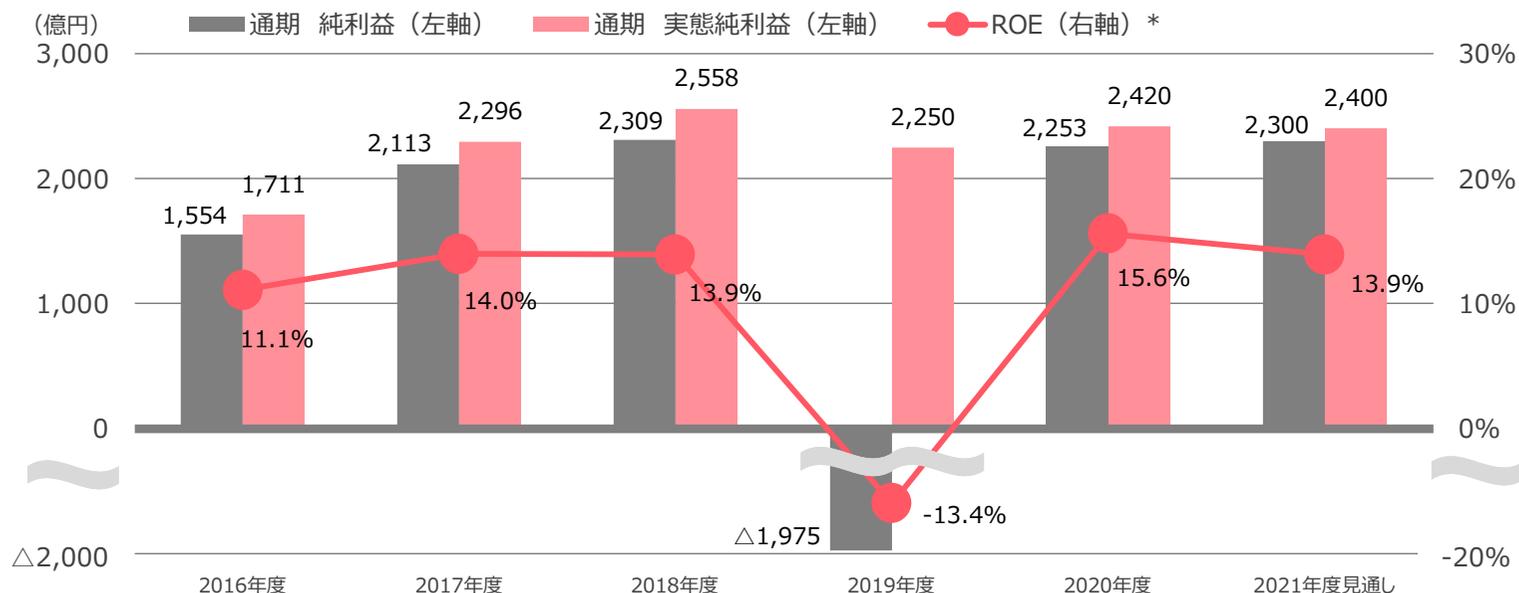
ROEの維持・向上  
と株主資本コスト  
の低減により  
中長期的な  
企業価値向上  
を追求

## ➤ ROEの維持・向上

- 実態純利益、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

## ➤ 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
- 業績ボラティリティの低減
- ガバナンス、人財の強化、気候変動対策等の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



\*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