

# Marubeni GC2027

中期経営戦略 2025～2027年度

2025年2月5日 丸紅株式会社

**将来見通しに関する注意事項：** 本資料に掲載されている予測や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いて入手可能な情報やそれをもとにした当社の仮定・判断に基づくものであり、将来の業績を保証するものではありません。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、本資料に掲載されている予測や将来の見通しに関する記述等についてアップデートして公表する義務を負うものではありません。

# 定量目標をすべて達成する見通し

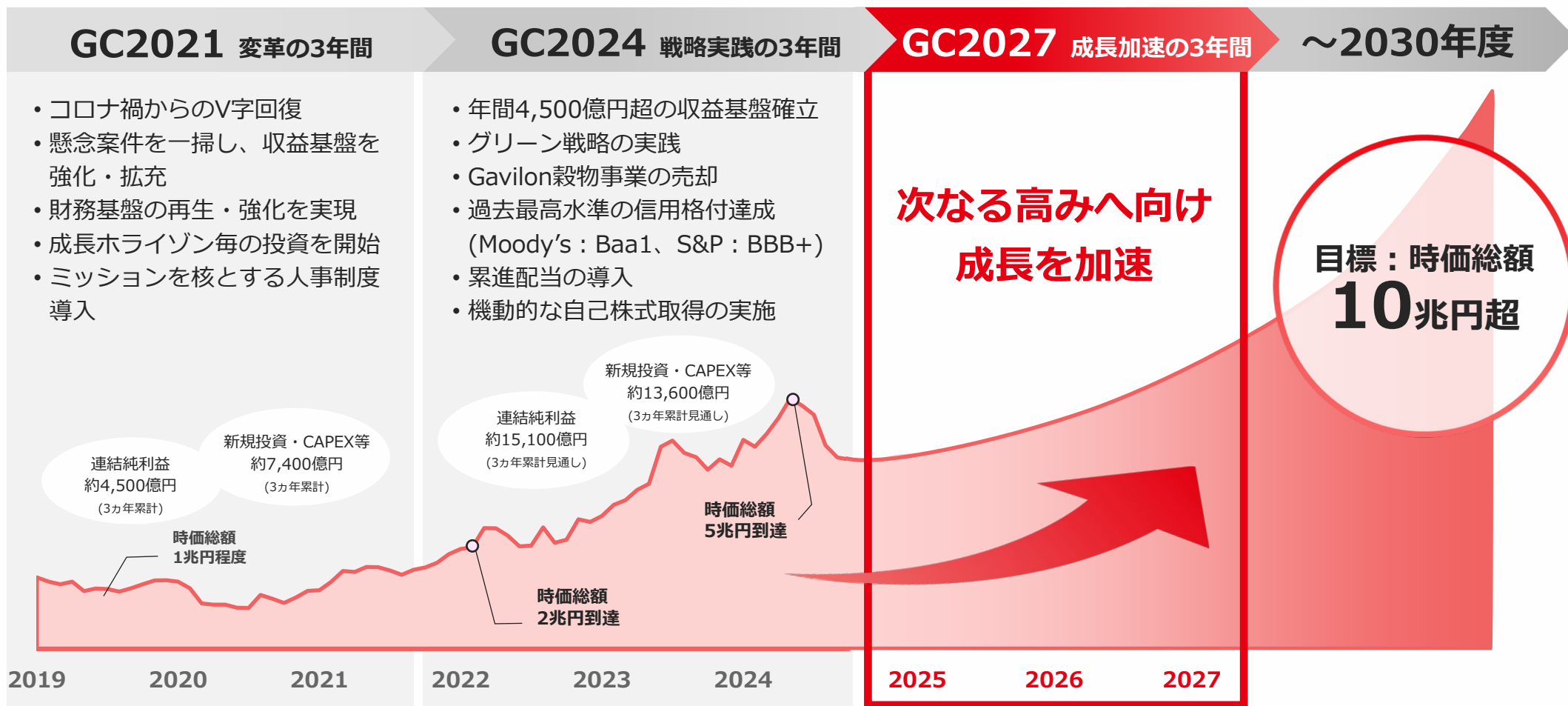
	定量目標	2024年度見通し
連結純利益 (2024年度)	4,000億円	5,000億円
基礎営業キャッシュ・フロー*1 (3カ年累計)	13,000億円	17,200億円
株主還元後フリーキャッシュ・フロー*2 (3カ年累計)	黒字	+4,400億円
新規投資・CAPEX等 (3カ年累計)	10,000億円程度	約13,600億円
回収 (3カ年累計)	2,000億円	約6,700億円 (Gavilon穀物事業売却約3,300億円を含む)
ROE	15%	15%程度
ネットDEレシオ	0.7~0.8倍程度	0.6~0.7倍程度

\*1 営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除

\*2 営業資金の増減等を除く

# 1. GC2027の位置付け

## 2030年度へ向けた長期的な経営戦略の第3段階



次の成長ステージに向け経営のギアチェンジを図り、  
利益成長・企業価値向上を加速させる

# 企業価値向上に向けた3つの成長ドライバー

① 既存事業の磨き込み・拡張

② 成長への資本配分・投資戦略

成長なき事業からの回収、注力領域への重点投資、  
長期目線の種まき

③ Global crossvalue platformの追求

### 3. 定量目標

# 2030年度までに時価総額10兆円超を目指す

「ROEの維持・向上」と「PERの向上(株主資本コスト低減・期待成長率向上)」により、時価総額を拡大

## GC2027 定量目標

### 連結純利益

**6,200**億円以上  
(2027年度)  
(CAGR\* 10%程度)

### 基礎営業 キャッシュ・フロー

**20,000**億円  
(3カ年累計)

### 総還元性向

**40%**程度  
累進配当の継続

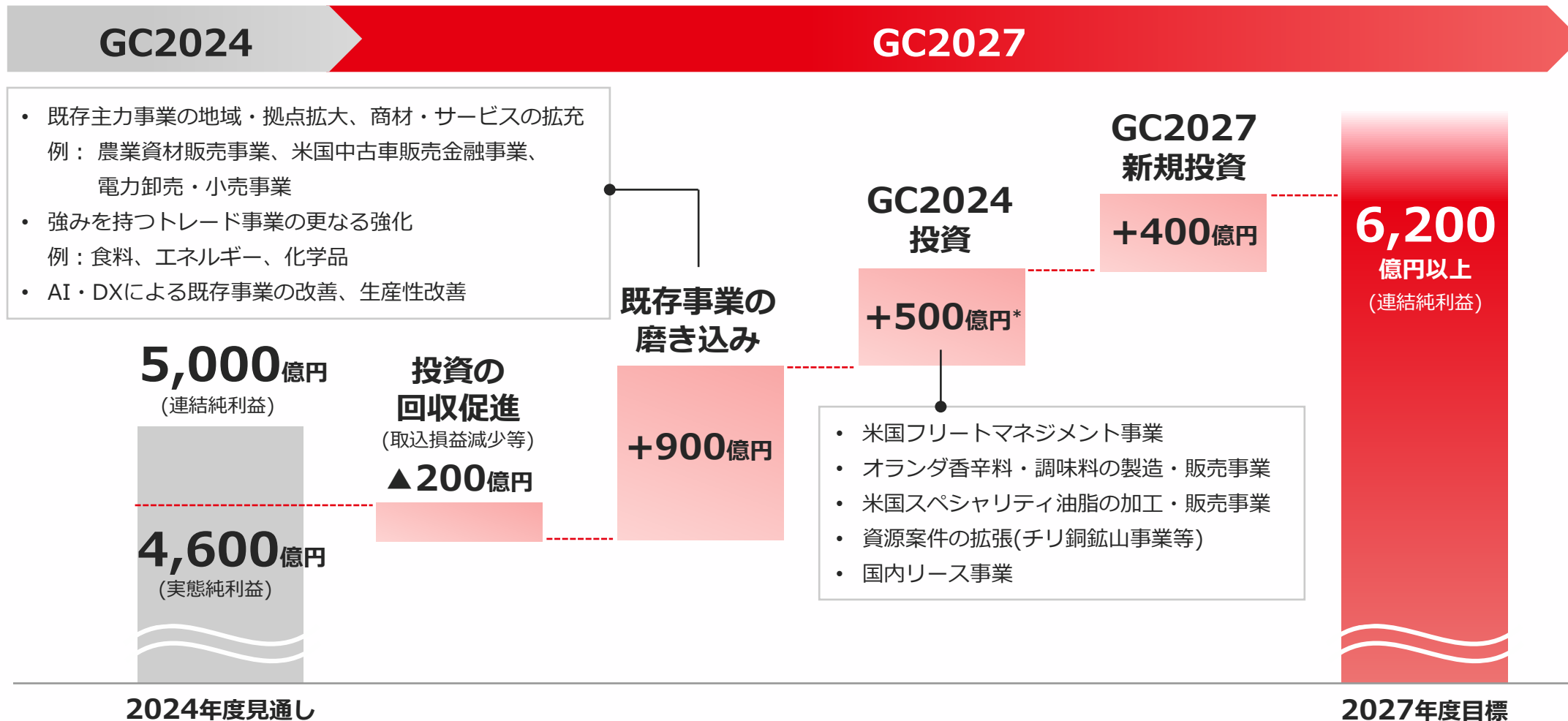
### ROE

**15%**

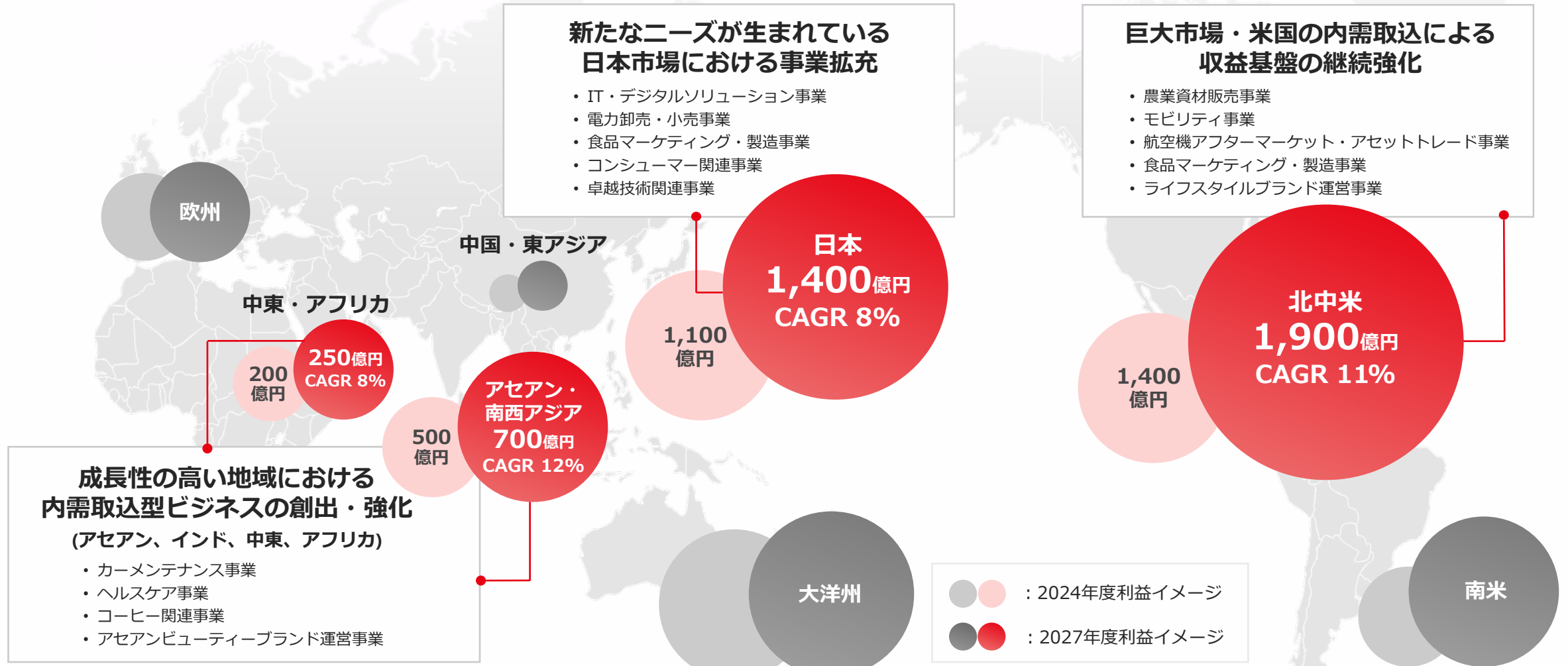
\* 年平均成長率。CAGR10%程度は、2024年度見通し実態純利益(連結純利益から一過性要因を控除した概数)4,600億円を起点とした2027年度までの数値



## 既存事業の磨き込みを中心に利益成長を実現



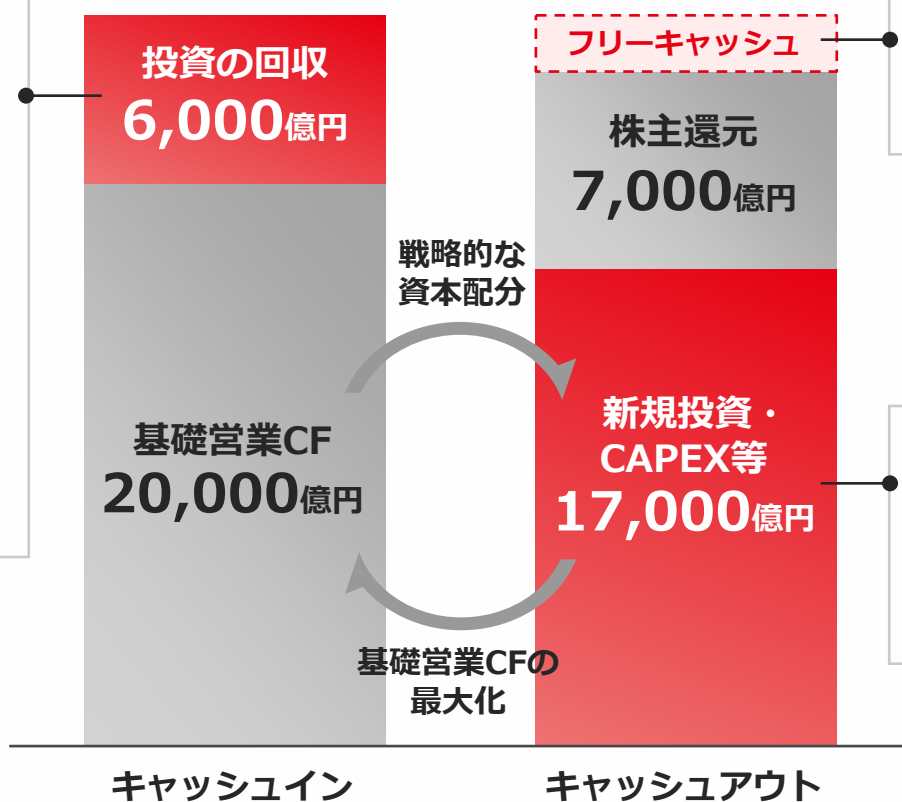
## レジリエンスの高い地域ポートフォリオの強化



## キャッシュ・フロー経営の深化

3カ年累計

**成長なき事業からの回収促進**  
 低資本効率に留まり、当社として更なる成長戦略を描けない事業や、収益性がピークアウト傾向にある事業を中心に、投資の回収を促進



成長投資・株主還元へ柔軟に配分

新規投資：11,000億円  
 CAPEX等：6,000億円

- 既存事業からの基礎営業キャッシュ・フロー最大化と投資の回収促進により、キャッシュ創出力を強化
- 創出したキャッシュは、優良な成長投資に優先配分し、更なる企業価値の向上を実現
- 収益力の向上を踏まえ、株主還元を更に強化
- 3カ年累計で株主還元後フリーキャッシュ・フロー\*黒字を維持

\* 営業資金の増減等を除く



## 成長への資本配分・投資戦略

- 「成長領域×高付加価値×拡張性」を有する戦略プラットフォーム型事業に注力
- 競争優位性のある既存事業領域へ優先的に配分

### 長期目線の種まき

- 2030年度以降に利益貢献する新規事業領域を探索・開発する  
例：新エネルギー関連事業、ネクストモビリティ関連事業、宇宙関連事業、半導体関連事業、将来への事業探索

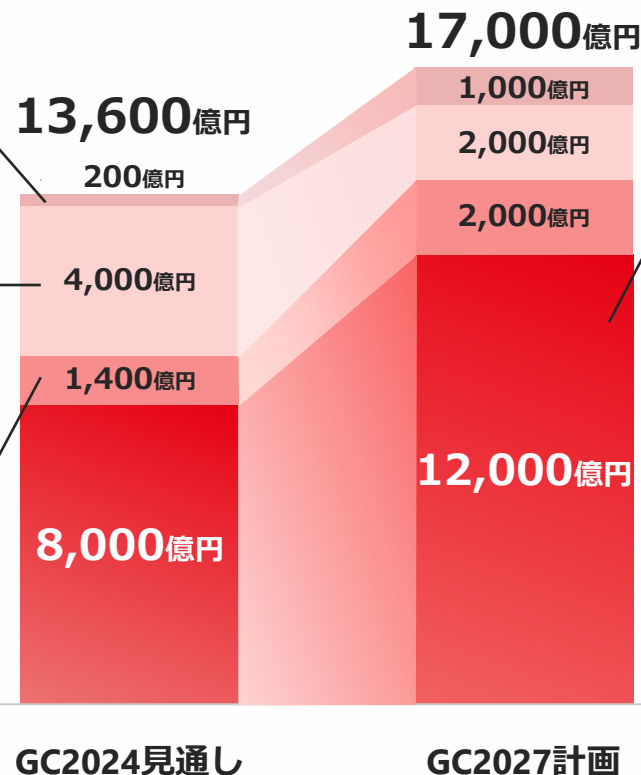
### インフラ事業・ファイナンス事業

- 資本集約型で資本効率向上が困難な事業は控え、他人資本を戦略的に活用する
- インフラ事業は収益性の高い案件を厳選し、ファイナンス事業は競争優位性のある既存事業の磨き込み・拡張に取り組む

### 資源投資

- ベースメタルやエネルギートランジションに対応する天然ガスを中心とした既存資産の拡張により、コスト競争力を高めつつ、優良な資源量を拡大する

新規投資・CAPEX等の配分(3カ年累計)

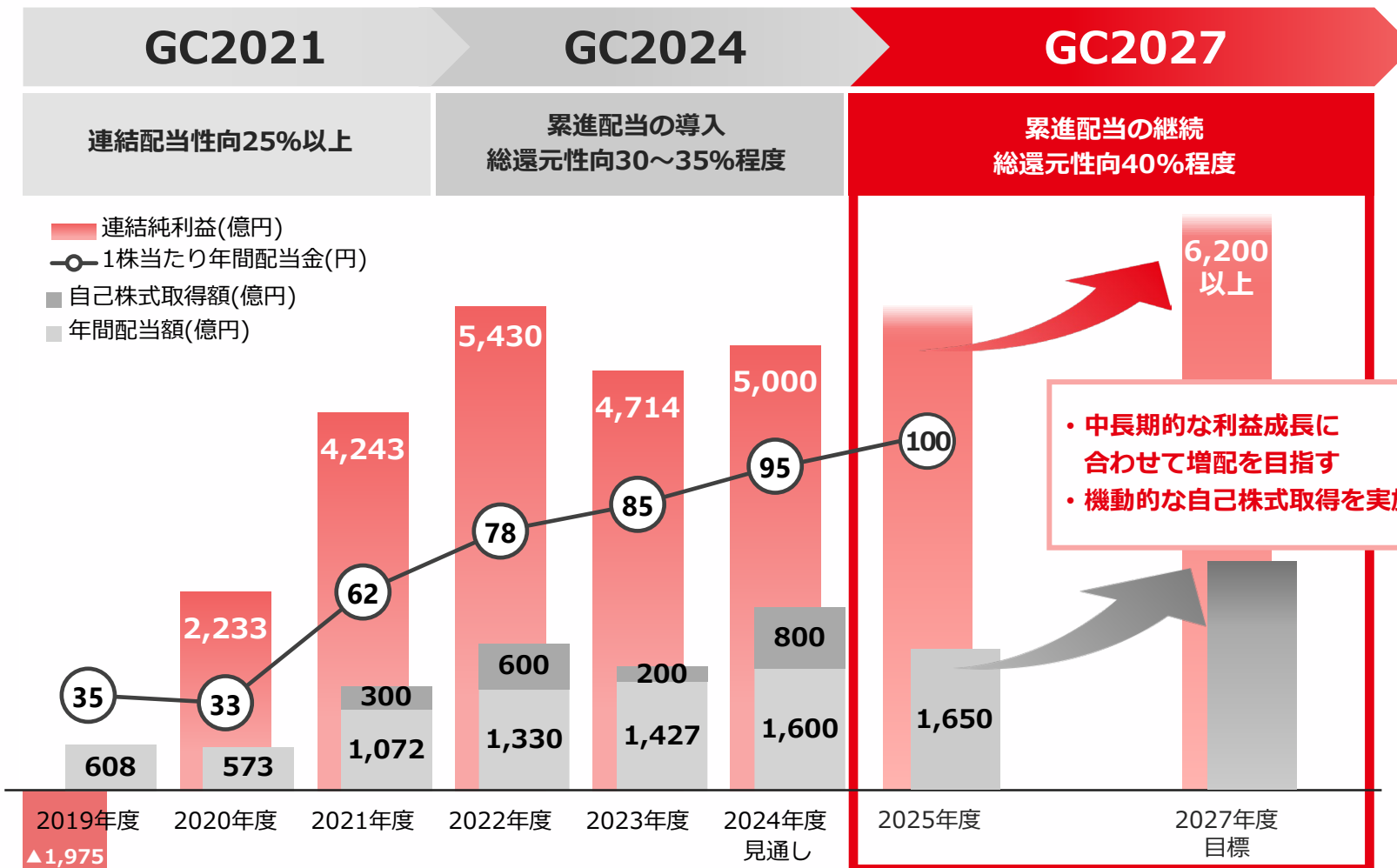


### 戦略プラットフォーム型事業

(成長領域×高付加価値×拡張性)

- 市場成長性の高い事業領域において、付加価値の高い商品やサービスを拡充するとともに、地域や領域拡張等により収益性と拡張性を同時追求する
- 核となるプラットフォームを軸に、有機的な成長に加えM&Aを通じた成長・拡大を狙う(ロールアップ戦略)  
例：農業資材販売事業、北米モビリティ事業、電力卸売・小売事業(補足資料③参照)

## 収益力の向上を踏まえ株主還元を更に強化



- 長期にわたり安定した配当を行いつつ、中長期的な利益成長により増配する基本方針を継続
- GC2024における収益力の向上を踏まえ、総還元性向を40%程度に引き上げ
- 1株当たり年間配当金100円を基点とする累進配当を実施
- 機動的な自己株式取得を実施

・ 中長期的な利益成長に合わせて増配を目指す  
 ・ 機動的な自己株式取得を実施

## 成長加速に向けて組織力を強化

### ライフスタイル

人々の生活に結び付いた商材・サービスを幅広く提供し、新たな価値を創造することで、豊かなライフスタイルの実現に貢献

### 食料・アグリ

グローバルなビジネス展開を通じて、持続可能な食料資源の生産と安定供給に取り組み、豊かな食生活を支え社会に貢献

### 金属

鉱山開発から原料・製品の取り扱い、リサイクルまで、金属サプライチェーン全領域でビジネスを推進

### エネルギー・化学品

エネルギー・化学品関連の上流から下流、カーボンニュートラルの取組まで投資・トレードの両輪でサプライチェーンを構築し、価値を創造

### 電力・インフラサービス

エネルギートランジションに応じた再エネ・蓄電池・電力サービス、社会インフラサービスの価値提供。新エネルギー領域での事業開発

### 金融・リース・不動産

総合商社ならではの金融・不動産のソリューションを提供し、多様化する顧客の課題・ニーズに対応

### エアロスペース・モビリティ

陸・海・空の全てのモビリティバリューチェーンにおける更なる機能拡充と価値創造

### 情報ソリューション

DXコンサルティングから先進技術を取り込んだシステムソリューションまで、強みを活かしたICTサービスを一気通貫で顧客に価値提供

### 次世代事業開発

当社が培ってきた成功事業の勝ち筋を次世代の成長領域で実践し、新たなビジネスモデルの開発・事業構築を推進

### 次世代コーポレートディベロップメント

成長ポテンシャルの高いコンシューマー関連ビジネスへの投資・M&Aを部門独自の運営により推進し、次世代の収益基盤を構築

- 16営業本部を10営業部門へ再編・集約
- 対面事業領域を広く俯瞰し、成長領域へシフトを推進
- 事業戦略の実践力を、知見集約・機能明確化により強化

2025年4月1日付機構改革

# 持続的な企業価値向上の仕掛けを実践

### 勝ち筋

#### - 利益成長モデルの伝搬 -

- 領域成長と高付加価値の掛け合わせ
- 成長施策の連続実践・精度向上
- テクノロジー活用・生産性改善施策の実践強化

### 資本効率の徹底

#### - 投下資本の最大効率化 -

- 回収厳格化・資産入替による戦略プラットフォーム型事業群強化
- 当社WACCを意識し事業ROICを最大化
- 事業投資・PMIの専門組織化

### グループ人財戦略の強化

#### - ミッション本位・実力本位の更なる徹底 -

- 成長領域への人財シフト
- 事業投資・経営人財の強化(社内外からの登用)
- 株主目線の報奨拡充

Global crossvalue platform  
**Marubeni**



# グリーンへの取組を推進し企業価値を向上

- グリーンを事業価値の構成要素の1つとして捉え、収益力を強化

需要・市場の変化に先駆けて事業を推進・拡張し収益力を強化

### 森林事業

- 従来の産業植林事業に加え、環境植林事業を展開

植林・管理林のCO<sub>2</sub>蓄積量\*1  
2020年3月末：約11百万CO<sub>2</sub>トン  
→2030年見通し：約19百万CO<sub>2</sub>トン

### 再生可能エネルギー事業

- 電力卸売・小売事業の拡大による取扱量増加と地域展開の加速化

電力取扱量\*2  
2020年3月末：3,592MW  
→2024年12月末：6,275MW

### 銅事業

- 電化推進に不可欠な銅資源を安定供給
- 既存鉱山事業の持分追加取得および拡張により生産能力を拡大

持分年間生産能力  
2020年3月末：約15万トン  
→2028年見通し：約20万トン

\*1 “2019 Refinement to the 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories” Volume 4のChapter 4 Forest LandのTier 2アプローチをベースに生体重量を算定

\*2 当社グループにおける再生可能エネルギー電源のネット発電容量と、再生可能エネルギー電源からの調達容量の合算

- 気候変動長期ビジョン\*3に基づき、2050年までにGHG排出ネットゼロを達成
- 「自然と共生する社会」に向け、脱炭素社会・循環経済への移行に貢献し、ネイチャーポジティブを実現

\*3 『気候変動長期ビジョン』～温室効果ガス排出のネットゼロに向けて～(2021年3月公表)

\*4 MSCI : AAA、CDP Water Security : A(2025年1月末時点)



- 主要ESGインデックスに組み入れ
- 主要ESG評価指標において最高位\*4を獲得



## 社是

昭和三十九年三月  
市川忍  
正 新 和

## 経営理念

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。

## 丸紅グループの在り姿



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

- 時代が求める社会課題を先取りし、事業間、社内外、国境、あらゆる壁を突き破る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創出します。
- 丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、グループの強み、社内外の知、ひとり一人の夢と夢、志と志、さまざまなものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造します。

# 補足資料

補足資料①：投資効果イメージ

補足資料②：人財戦略

補足資料③：戦略プラットフォーム型事業 事例紹介

補足資料④：次世代関連事業の取組

# 補足資料①：投資効果イメージ

新規投資・CAPEX等 (3カ年累計)		GC2024見通し <b>13,600億円</b>	GC2027計画 <b>17,000億円</b>	2030年度以降	
既存事業の磨き込み		<b>4,600億円</b>	<b>6,000億円</b>		
GC2024 投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略プラットフォーム型事業</li> <li>資源投資</li> <li>インフラ事業</li> <li>ファイナンス事業</li> </ul>	<b>8,800億円</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国航空機用部品の販売事業</li> <li>オランダ香辛料・調味料の製造・販売事業</li> <li>中東医薬品・医療機器の販売事業</li> <li>国内菓子の製造・販売事業</li> <li>国内リース事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国フリートマネジメント事業</li> <li>米国スペシャリティ油脂の加工・販売事業</li> <li>米国ライフスタイルブランドの運営事業</li> <li>ベトナム食品原料・機能性食品素材の製造・販売事業</li> </ul> (左記事業の成長)	<b>2024年度 利益貢献 +200億円</b>	<b>2027年度 利益貢献 +700億円</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期目線の種まき</li> </ul>	<b>200億円</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップ投資等</li> </ul>
GC2027 新規投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略プラットフォーム型事業</li> <li>資源投資</li> <li>インフラ事業</li> <li>ファイナンス事業</li> </ul>		<b>10,000億円</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>食品マーケティング・製造事業</li> <li>電力卸売・小売事業</li> <li>北米モビリティ関連事業</li> <li>航空機アフターマーケット・アセットトレード事業</li> </ul>	<b>2027年度 利益貢献 +400億円</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期目線の種まき</li> </ul>		<b>1,000億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新エネルギー関連事業</li> <li>ネクストモビリティ関連事業</li> <li>宇宙関連事業</li> <li>半導体関連事業</li> <li>将来への事業探索</li> </ul>	

# グループ人財戦略の強化

## ミッション本位・実力本位の更なる徹底

### 成長領域への人財シフト

- 人財データを更に活用し、成長領域・資本効率の高い領域への人財シフトを継続

### 事業投資・経営人財の強化

- 全社で知見の共有・集約化を図り、事業投資人財を強化
- 当社グループの事業価値向上に資する経営人財を社内外から登用

### 株主目線の報奨拡充

- 業績と報酬の連動性向上
- 株式報奨の拡充
- 事業会社の価値向上へのインセンティブ強化

## 多彩な人財が集い、活き、繋がる場

## GC2021・GC2024で構築した基盤の強化

### 人財戦略のグループ展開

- 「丸紅グループ人財方針」の制定
- グループ人財戦略の策定・推進

### 実力本位・適材適所の徹底

- ミッションを核とする人事制度
- 職掌区分の廃止

### 多彩な人財が活躍する基盤の確立

- 健康経営
- 女性活躍推進2.0
- ワークライフマネジメントの推進

### オープンイノベーションの促進

- クロスバリューコイン
- 15%ルール
- M-Alumni(まるムナイ)

# 補足資料③：戦略プラットフォーム型事業 事例紹介

\* ROIC = 「連結損益」÷「投下資本(期末ネット有利子負債 + 期末株主資本)」

## 農業資材販売事業



### 成長領域

- 世界的な農業競争力を有する米国・ブラジル市場において、農業関連事業は安定的に成長

### 高付加価値

- 顧客のニーズに適した独自商品の開発やデジタル技術を活用した土壌データ分析コンサルティングサービス等、高付加価値の商品・サービスを拡充し、競争優位性を向上

### 拡張性

- 競合買収(ロールアップ戦略)や拠点拡充および米国・ブラジルで培った知見・ノウハウの他地域への横展開



## 北米モビリティ事業



### 成長領域

- 世界最大の自動車市場である北米において、車両の販売から処分に至るライフサイクルをカバーするモビリティ事業の需要は継続的に拡大

### 高付加価値

- 顧客データ分析に基づく高度な与信診断システム、シームレスなメンテナンス体制構築、AIを活用した新規サービス導入等のDX化推進
- 既存事業間やパートナーとのシナジーを追求した新たなビジネスモデルの創出

### 拡張性

- フリートマネジメント、販売金融、リース、アフターマーケット部品販売等の幅広い事業を通じて獲得するベンダー・顧客との接点およびデータを活用した収益拡大、隣接する未参入領域への拡張





# 補足資料③：戦略プラットフォーム型事業 事例紹介

\* ROIC = 「連結損益」÷「投下資本(期末ネット有利子負債 + 期末株主資本)」

## 電力卸売・小売事業



### 成長領域

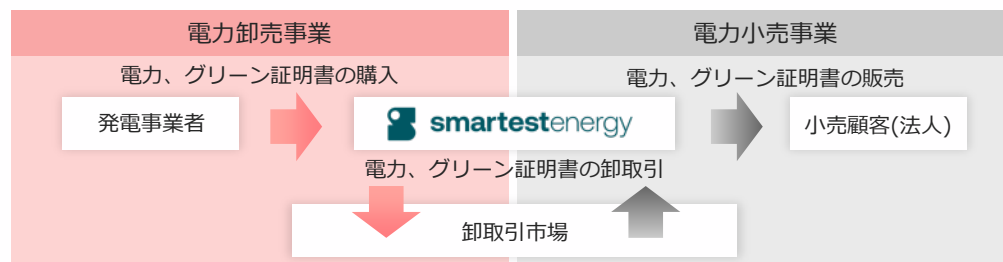
- 市場の自由化や再エネ需要拡大に伴い電力卸売・小売機能の需要が拡大
- 国際的な環境意識の高まりや規制強化を受け環境証書の需要は急速に拡大

### 高付加価値

- 高度なリスク管理及び持続的なIT投資を通じたデジタル技術による小売・トレーディングの効率化・最適化
- 再エネを活用したグリーン電力供給・証書取引、顧客ニーズに沿った商品開発等、高付加価値の商品・サービスを拡充

### 拡張性

- 市場成長性の高い地域への横展開(欧州、米州、豪州)による、更なる事業基盤の拡大
- 国内再エネ電源開発事業者との資本提携等による再エネ電力取扱量の拡大



## 航空機アフターマーケット・アセットトレード事業



### 成長領域

- 旺盛な航空需要および新造機の供給量低下により、中古機・中古部品需要が継続的に拡大

### 高付加価値

- 中古部品調達・販売機能や整備・解体機能、アセットトレード機能を駆使し、全世界3,000社を超える顧客へ最適なソリューションを提供

### 拡張性

- M&Aによる機能拡大・強化を継続、販売チャネル・顧客データ共有等の事業間シナジーを追求し収益基盤を強化



# 補足資料③：戦略プラットフォーム型事業 事例紹介

\* ROIC = 「連結損益」÷「投下資本(期末ネット有利子負債 + 期末株主資本)」

## 食品マーケティング・製造事業



### 成長領域

- 当社が独自性・優位性を発揮できる日本・米国・アセアン等における食品需要の拡大

### 高付加価値

- 独自優位性のあるスペシャリティ & ニッチ商品(菓子、油脂、コーヒー、調味料等)の製造・加工領域の強化、および新規事業の獲得による収益力の向上

### 拡張性

- 保有する知見・ノウハウの活用や主体的な事業経営による既存事業の拡張、および他成長市場への横展開を通じた事業基盤の拡大



## IT・デジタルソリューション事業



### 成長領域

- マクロ・経済環境の変容を受け、デジタル技術進展に伴うDXソリューションの機能提供機会が拡大

### 高付加価値

- 課題解決のためのコンサルティングサービスや蓄積したデータ活用ノウハウの融合、先進技術の導入を通じ、幅広い対応力・高い開発機能を有するシステムインテグレーターとしてワンストップでのソリューションを提供

### 拡張性

- 最先端のIT技術・サービス分野の機能拡充や成長領域への投資、戦略的パートナーシップの推進



一気通貫で統合的なDXコンサルティングサービスを提供



Marubeni Network Solutions

丸紅I-DIGIO

Marubeni IT Solutions

i2ts  
Marubeni IT Solutions

既存事業会社の競争力と、先端技術や成長領域への投資・アライアンス強化を融合

## 次世代事業開発・次世代コーポレートディベロップメント

- 既存事業の商品軸にとどまらず、2030年度に向けて大きく成長していく事業領域での投資・事業開発を推進
- これまで投資済の主要事業群(2024年度末投下資本2,000億円)は、当社出資参画後、概ね5年で2倍程度の速度で順調に価値成長
- 2027年度末の想定投下資本5,000億円から2030年度末の事業価値8,000億円への拡大を目線に、規模感のある成長投資を推進

### 戦術・アプローチ

#### 次世代事業開発

- 当社が培ってきた成功事業の勝ち筋を、次世代の成長領域での事業開発にて実践
- 当社のグローバルネットワークを活用した拡張性を追求

#### 次世代コーポレートディベロップメント

- 投資専門組織と部門独自の運営により戦略的投資を実行
- 日本、米国、アセアン、インドにおいて成長ポテンシャルの高いコンシューマー関連ビジネスへの投資に特化
- 規模感のある投資とバリューアップ施策の実行

### 成長領域



#### ヘルスケア・メディカル

中東・アフリカ医薬品等の販売事業 (Lunatus・Phillips)、インドネシア医療用消費財の製造事業 (One-ject)等

- 今後更なる成長が見込まれるヘルスケア市場を対象に事業推進
- 医薬品と商社のグローバルネットワークの掛け合わせによる価値創造



#### 次世代社会基盤

ウルトラキャパシタの開発・製造事業 (Skeleton)等

- 卓越技術、DX・ITサービス等を切り口に、次世代に資する社会基盤の構築を追求
- テクノロジーと顧客基盤の掛け合わせにより価値創造



#### 次世代消費者

アセアンコーヒーチェーンの運営事業 (Tim Hortons®)、米国ライフスタイルブランドの運営事業 (RG Barry)、タイビューティーブランドの運営事業 (Karmarts)等

- 日本、米国、アセアン、インドにおいて成長ポテンシャルの高いコンシューマー関連ビジネス領域での投資を実行