

GLOBAL
CROSSVALUE
PLATFORM

株主レポート

まるべに

2021 SUMMER No.130

CONTENTS

- 01 社長メッセージ
- 02 財務ハイライト
- 03 グループニュース
- 04 次世代事業開発本部説明会
コラム 正新和『気候変動長期ビジョン』
新社屋紹介

Marubeni



信頼回復と企業価値向上に向けて

株主の皆様には、平素より格別のご支援およびご厚情を賜り、心より御礼申し上げます。

当社にとって2020年度は、2019年度の赤字決算からの業績回復に向けて重要な一年でした。新型コロナウイルスの感染拡大により事業環境が捉えづらいつつ中で期初見通しを公表しましたが、2021年5月6日に公表した2020年度通期決算では、純利益、基礎営業キャッシュ・フローともに期初見通しを大きく上回り、最優先課題である財務基盤の強化として掲げたネットDEレシオの目標も前倒しで達成することができました。

しかしながら、まだ皆様からの信頼を取り戻せたとは考えていません。企業価値向上に向けて変革を推し進める丸紅グループの姿をお見せし、皆様からの信頼を強固なものにするためにも、引き続き重要課題である「財務基盤の再生・強化」および「事業戦略の強化」にしっかりと取り組んで参ります。具体的には、キャッシュ・フロー重視の経営を継続するとともに、事業環境の変化を見据えた資産の入れ替え・優良化や、投資規律の徹底などリスクマネジメントの更なる充実・強化を進めます。

現在私たちが直面する世の中の急速な変化は、既存ビジネスが陳腐化してしまう危機であると同時に、新たな成長への機会でもあると考えています。中期経営戦略「GC2021」の最終年度となる2021年度は、今回公表した定量的な見通しを達成すると同時に、脱炭素をはじめとするサステナビリティやDX（デジタルトランスフォーメーション）といった潮流を確実に捉え、中長期的な企業価値向上に取り組んで参ります。

株主の皆様におかれましても、引き続き変わらぬご支援を賜ります様、宜しく願い申し上げます。

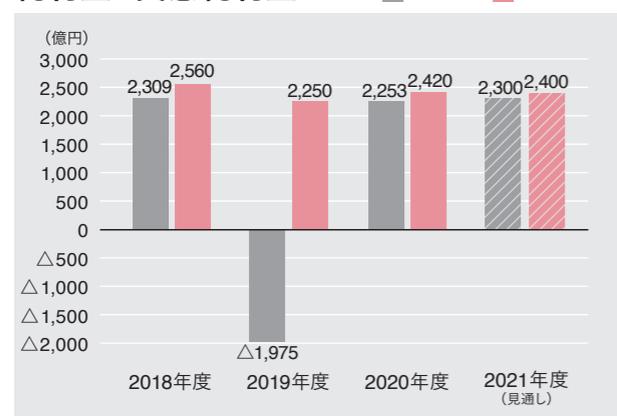
代表取締役社長 柿木真澄



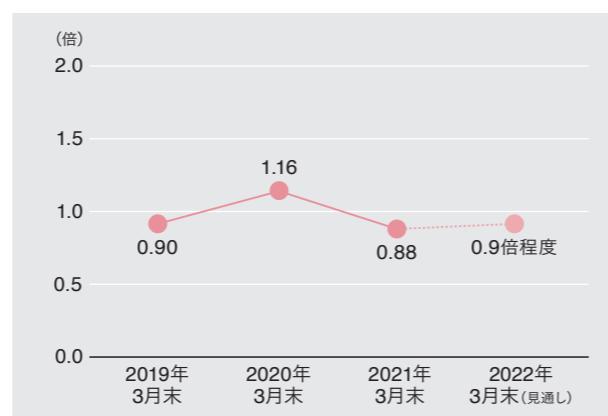
FINANCIAL HIGHLIGHT 財務ハイライト

2020年度の純利益は2,253億円(前年度比+4,228億円)となり、2020年度の1株当たり年間配当金は前回予想(2021年2月3日公表)の28円から5円増配の33円(うち、期末配当金22円)としました。2021年度については、純利益見通しを2,300億円としております。これに伴い、1株当たり年間配当金(予想)を2020年度比1円増配の34円とし、これを下限とします。

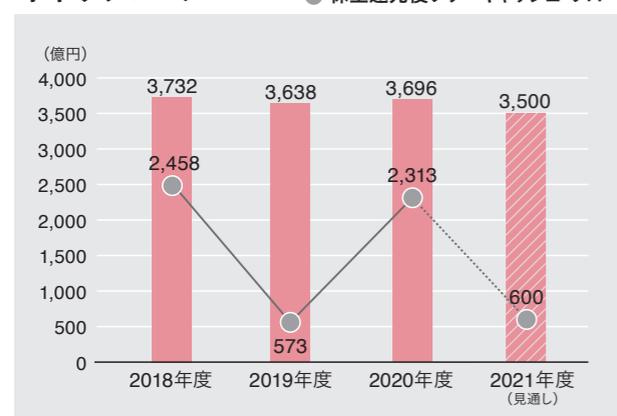
純利益・実態純利益



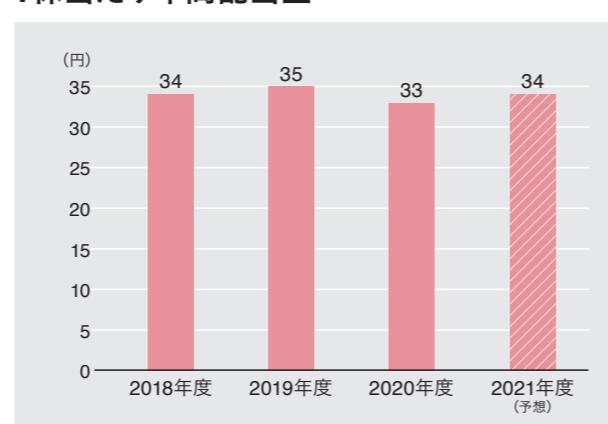
ネット DE レシオ



キャッシュ・フロー



1株当たり年間配当金



※純利益：親会社の所有者に帰属する当期利益 ※実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数
 ※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 ※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

更に詳しい情報は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.marubeni.com/jp/ir/finance/>



セグメント別純利益

(億円)	2019年度	2020年度	増減	主な増減内容
ライフスタイル	41	21	-21	新型コロナウイルスの影響に伴う衣料品等の販売減少
情報・不動産	119	186	+66	前年度に計上した再保険事業の損失の反動
フォレストプロダクツ	33	△21	-54	パルプ市況悪化等に伴うムシパルプ事業の減益 チップ事業の減益、海外における貸倒費用の増加
食料	195	283	+89	食肉処理加工・販売事業の増益 経費及び金利収支の改善
アグリ事業	△771	424	+1,195	穀物及び肥料価格の上昇を背景とした Gavilon の増益 前年度に計上した減損損失の反動 (Gavilon 穀物事業及び米国西海岸穀物輸出事業投資)
化学品	41	153	+112	石油化学製品取引の採算改善による増益
エネルギー	△1,493	119	+1,613	前年度に計上した減損損失等の反動 (石油・ガス開発事業及びバブアニューギニア LNG 事業投資)
金属	△57	614	+671	商品価格の上昇等に伴うチリ銅事業及び豪州鉄鉱石事業の増益 商品価格の下落等に伴う豪州石炭事業の減益 前年度に計上したチリ銅事業投資の減損損失の反動
電力	90	100	+10	前年度に計上した英国洋上風力据付事業投資の減損損失の反動等
インフラプロジェクト	△286	73	+359	前年度に計上した減損損失等の反動 (フィリピンインフラ事業投資、米国石油・ガス開発関連事業投資及び海外インフラ案件)
航空・船舶	116	32	-85	新型コロナウイルスの影響に伴う航空機部品及びエンジンの販売低迷並びに船舶運航収入の減少 前年度に計上した英国洋上風力据付事業投資の減損損失の反動
金融・リース事業	△74	89	+163	新型コロナウイルスの影響に伴う米国航空機リース事業の業績悪化 米国中古車販売金融事業の増益 前年度に計上した米国航空機リース事業投資の減損損失の反動 前年度に計上した米国冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業の一部売却に伴う利益の反動
建機・産機・モビリティ	196	147	-49	新型コロナウイルスの影響に伴う建設機械、産業設備及びタイヤ・ゴム資材関連事業の減益
次世代事業開発	△19	△21	-2	
その他	△105	55	+160	経費及び法人所得税の改善
全社合計	△1,975	2,253	+4,228	

※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、前年同期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。

Group News グループニュース

グローバルに広がる、丸紅グループの最新トピックやプロジェクトを幅広くご紹介します。

更に詳しい情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.marubeni.com/jp/news/>



※2021年4月より「食料」本部を「食料第一」本部と「食料第二」本部に分割しております。

エストニア

次世代事業開発

2021.3.5 リリース

次世代蓄電技術を有するエストニア国 Skeleton Technologies への出資について



Skeleton社製ウルトラキャパシタ

シンガポール

金融・リース事業

2020.11.17 リリース

フィンテック企業・AND Global 社への出資について

インドネシア

次世代事業開発

2020.10.28 リリース

インドネシアにおける日系企業向け感染症予防コンサルティングサービス事業展開について

豪州

エネルギー

2021.3.12 リリース

世界初の水素サプライチェーン構築実証試験における豪州サイトの運転開始に伴う設備公開を実施

褐炭ガス化・水素精製設備
(提供: HySTRA、JP/JPLV)



「偉峰初曉」
(第4プロジェクト)
完成イメージ

中国

情報・不動産

2021.1.15 リリース

中国・吉林省長春市における新規不動産開発事業の実施について

日本

2020.12.15 リリース

長野県との「長野県DX戦略推進パートナー連携協定」締結について

2021.3.29 リリース

丸紅北陸支店の営業開始について

食料第一 ※

2020.12.17 リリース

フードテック・スタートアップ DAIZ 社への出資について

情報・不動産

2021.1.22 リリース

DX支援を担う新会社「ドルビックスコンサルティング」の設立について [P.8](#)

米国

金融・リース事業

2021.2.5 リリース

米国トレーラーリース・レンタル事業におけるゼロ・エミッションの冷凍・冷蔵トレーラーの納入について

金属

2021.2.17 リリース

リチウムイオン電池の循環型ビジネス構築に係わる戦略的パートナーシップ契約締結について



トレーラーの
太陽光パネル

チリ

金属

2020.12.16 リリース

チリ共和国・センチネラ銅鉱山の Copper Mark 認証取得手続き開始について



センチネラ銅鉱山

DX 戦略に関するお知らせ

2021.2.25リリース

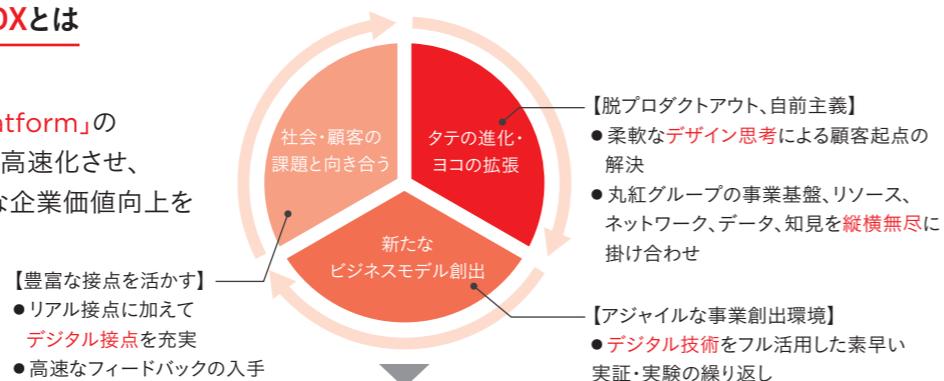
グループ一体となってDX 戦略を推進し
長期的な企業価値向上を目指す。

丸紅は、社会・顧客の課題と向き合いタテの進化とヨコの拡張により成長エンジンを追求し新たなビジネスモデルを創出することを丸紅グループが目指す長期的な方向性とし、丸紅グループの在り姿 Global crossvalue platform を定めています。丸紅グループにおけるDXとは、デジタル技術の活用により Global crossvalue platform の価値創造サイクルを深化・高速化させ、2030年に向

丸紅グループにおけるDXとは

デジタル技術の活用により

「Global crossvalue platform」の
価値創造サイクルを深化・高速化させ、
2030年に向けた長期的な企業価値向上を
実現すること



価値創造・企業価値向上

資料の詳細はこちらをご覧ください。

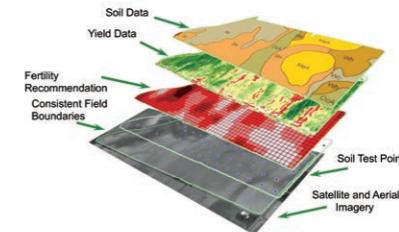
<https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/dx/>



けた長期的な企業価値向上を実現することです。丸紅は、2017年のデジタル専門組織立ち上げなどにより、様々なビジネス領域においてDXに取り組み、コスト削減・効率化だけでなく、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルを創出してきましたが、今回のDX戦略発表を機にグループ一体となってDXへの取組みをより一層推進していきます。

DX事例(米国Helena Agri-Enterprises, LLC社)

Helena社では、顧客視点に立ったソリューションプロバイダーとしての地位を強化するため、顧客とも協力しながら15年以上に亘り農業現場における開発を進め、独自サービス『AGRIntelligence』を提供しています。土壌分析、作物の育成期間における経過情報、収量などのデータを収集し、デジタル技術を活用して土壌や作物の状態を可視化することで、農業資材販売を伴うコンサルティングサービスの競争力を高めています。



農地データ(土壌・収量データ、衛星写真など)



DX 支援を担う新会社

「ドルビックスコンサルティング」の
設立について 2021.1.22リリース

DXに関するITコンサルティングサービスの
提供を開始。

丸紅は、DX戦略の一環として、DXコンサルティングの新会社「DOLBIX CONSULTING Inc. /ドルビックスコンサルティング株式会社(以下、「ドルビックス社」)」を設立し、2021年1月より営業を開始しました。

ドルビックス社は、丸紅がグローバルに展開する多様な事業ドメインを豊富なDX実践機会と捉え、事業・IT戦略からシステムの導入・保守まで、



DXに関する全ての戦略的・技術的課題に対応することにより、具体的な成果につながるDXコンサルティングサービスを提供していきます。更に将来的には、丸紅グループ内で培った成果を広く産業界に提供することで、業界を問わず幅広い企業のDXを支援し、新たな価値を創出するとともに、支援先企業を有機的に繋いだエコシステムを構築し、産業界全体で新たなバリューチェーンを築き上げていくことを目指します。

PICK UP

PICK UP

IR Meeting on Business Operation 次世代事業開発本部説明会

—未来の世代が評価する事業を創る—

2020年12月3日、オンラインにて機関投資家・アナリスト向けに次世代事業開発本部説明会を実施し、本部長の大本より同本部が目指す方向性や事業開発プロセスなどを説明しました。



次世代事業開発本部長 大本 晶之

説明会の動画はこちらをご覧ください。

<https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/business/movie/business2020.mp4>



「次世代事業開発プロセス」

次世代事業の開発に挑戦する中で、当社の過去の成功・失敗から謙虚に学び、地道に規律のある事業開発を徹底していくべく、「次世代事業開発プロセス」を定めています。

本号では5つのステップのうち、①世界の革新の潮流取込、②First Moverの2つのステップについてご紹介します。

「未来の世代が評価する事業を創る」

5 成長期待の向上

- 成功実績の積み上げ
- 掛け合わせの追求

4 事業開発・忍耐

- 巨額ののれんを伴わない複数年事業開発
- 忍耐を伴う長期コミットメント

3 丸紅の機能応用

- ビジネスモデルを創る
- 300以上の現有ビジネスモデル事例可視化

2 First Mover

- 0→1にこだわらない
- 対面顧客への革新性追求
- 地域間・時間差アービトラージを活用

社会に善いインパクト

- 社会課題を先取りする成長テーマ
- デマンドプル・商品軸を超える

領域の成長性

- 長期自律的に成長
～10%の年平均成長率を意識
- 中国・アジア消費台頭

1 世界の革新の潮流取込

- 世界の最新事例の先取り
- CVC設立、Vertex活用



① 世界の革新の潮流取込

世界の革新の知恵を取り込むべく、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)である丸紅ベンチャーキャピタルを設立しました。丸紅の目線ではなく、全世界で革新性の高いビジネスモデルを取り込むことを目的とし、シリコンバレーで長くベンチャー投資経験のあるプロのキャピタリストを中心に独立運営をしています。創設以降1年で1,000社程度のスタートアップと個別面談を実施、2020年12月時点で5社程度の投資実績があります。

丸紅ベンチャー投資事例



Iris Nova (米国) 会話型コマースを使った飲料販売をDirect to Consumer (D2C) で手がける



ノイン (日本) 化粧品のEC事業および消費者行動に基づくマーケティングデータの提供事業を展開



GrubMarket (米国) 新鮮な野菜や肉等を地元生産者よりユーザーへ直接配送する



D-ID (イスラエル) AI技術を用いて画像データから個人情報を削除し、プライバシーを保護できるサービスを手がける



フローディア (日本) IoT機器や自動車など様々な製品に組み込まれるマイコン向けに、低コストで信頼性の高いフラッシュメモリの設計/製造データを開発

② First Mover : 対面顧客への革新性追求

丸紅としてビジネスモデルを仕立てる上で0→1にこだわらず、世界の実証された事例を参考にFirst Moverを目指していけば、対面顧客が革新性を認めるビジネスを創出できると考えています。例えば、中国内地の糖尿病罹患率に対し、日本製の新たな治療薬を早くお届けすることや、欧米で

先行しているeスポーツのビジネスモデルを日本・アジアへ導入していく等、世界を俯瞰出来る中立的なネットワークを持つ丸紅として、革新の流れを意識すれば、First Moverとして「より早く」ビジネスを創出できると考えています。

取り組み事例

英国eスポーツチームFnaticとの資本提携・戦略提携について

2021年4月、英国ロンドンを拠点として世界的に活動するeスポーツチームFnaticを傘下に持つSannpa Limitedと資本提携を行い、日本における戦略パートナーシップ契約を締結しました。当社は、Fnaticの今後の本格的な日本進出に向けて、ブランド認知向上、ファンベース構築等を支援することを皮切りに、ミレニアル世代・Z世代等に支持されるインターネットメディア事業の創出を目指します。



2021.3.9リリース

『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～

丸紅はパリ協定のもと、今世紀末の気温上昇を 1.5°Cに抑制すること（1.5°C目標）の重要性・緊急性を認識し、気候変動対策への中長期的な貢献を果たすために、『気候変動長期ビジョン』を策定しました。その一環として、丸紅グループは、2050年までにグループにおける温室効果ガス（GHG：Greenhouse Gas）排出ネットゼロを目指します。また、2050年 GHG 排出ネットゼロを実効性のあるものとするため、2030年に向けたアクションプラン（行動計画）を策定しました。

● 事業活動による環境インパクトを『ポジティブ』に転換

丸紅グループの GHG 排出ネットゼロを達成すると同時に、事業を通じて低炭素化・脱炭素化に貢献することにより、事業活動による環境インパクトの総和を『ポジティブ』へ

① 2050年までに GHG 排出ネットゼロ（石炭火力発電ゼロを含む）

② 事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献を推進

丸紅グループの目指す姿

気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出し、成長する企業グループ

- ① 2050年までに GHG 排出ネットゼロを達成 ② 事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献

Net ZERO Emissions

Positive Impact

① 2050年までに GHG 排出ネットゼロ

<2030年に向けたアクションプラン（行動計画）>

- 丸紅単体・連結子会社（Scope1・Scope2）における2019年度CO₂排出量約1百万CO₂トンを経済ベースで5割削減
- 丸紅グループの関連投資先（Scope3カテゴリ15（投資））の2019年度CO₂排出量約36百万CO₂トンを経済ベースで2割削減
- 石炭火力発電事業によるネット発電容量半減のタイミングを2030年から2025年へ前倒し
- 森林・植林地によるCO₂吸収・固定化

② 事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献

丸紅グループは、低炭素・脱炭素化への移行を事業機会と捉え、エネルギー供給面では脱炭素社会の基盤となるエネルギーシステムの構築、エネルギー需要面では幅広い産業におけるGHG排出抑制・削減への取組み、また土地利用の分野では持続可能なアグリインプット事業・森林経営への取組みを推進し、社会のGHG排出削減に貢献していきます。

IR Meeting on Sustainability サステナビリティ説明会

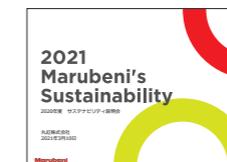
2021年3月10日、オンラインにて機関投資家・アナリスト向けにサステナビリティ説明会を実施し、CSDO（Chief Sustainable Development Officer）の古谷から丸紅グループのサステナビリティへの取組みについて説明しました。



CSDO・CFO 古谷 孝之

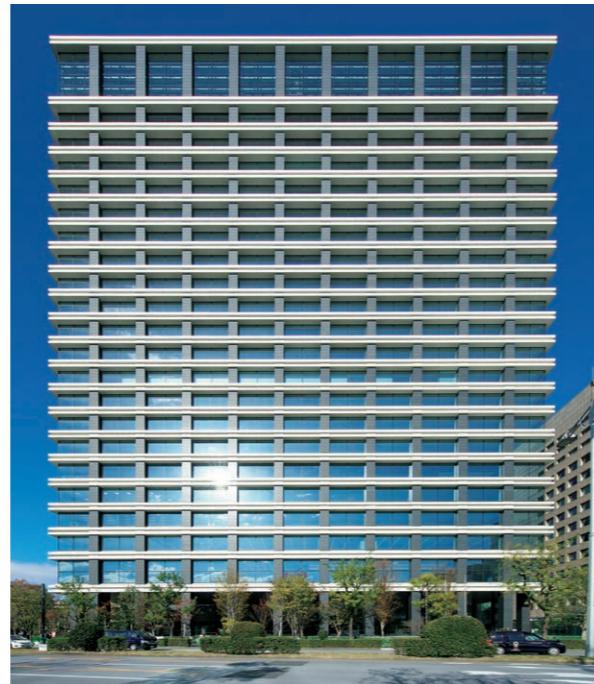
説明会の動画はこちらをご覧ください。

<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/group/stakeholders/movie/vol2.mp4>



New Office Building 新社屋紹介

丸紅は2021年5月24日に竹橋新本社への移転を完了しました。新本社は、旧丸紅東京本社ビルの跡地に建設を行い、地下2階・地上22階建、延床面積約80千㎡を有し、最先端の機能を備えたオフィスに加え、地域に開かれた施設（貸会議室・貸ホール・ギャラリー等）を併設し、ビジネス、都市、自然、生活、芸術等の融合する発信拠点を目指します。



新しい働き方の追求

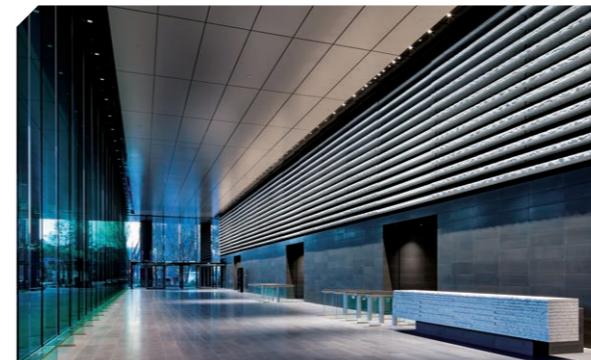
新社屋では「社員一人ひとりが自ら考え、それぞれに合ったワークスペースを自律的に選択するという新しい働き方（自由席）」を追求していきます。自由席とすることで、社員同士の自由闊達なコミュニケーション、更には各組織の垣根を超えた連携を促進し、知的生産性の向上を目指します。



[5F 来客ラウンジ]



[3F 貸ホール]



[1F エントランス]



[7F 社員食堂]



[4F 貸会議室]



[3F ギャラリー(2021年秋 開館予定)]

Building a Better Tomorrow

丸紅グループは、環境や社会の要請を先取りしてプロアクティブにソリューションを提供することで、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献し、成長する企業グループを目指します。

Marubeni



会社概要 (2021年3月31日現在)

会社名 丸紅株式会社 (英文: Marubeni Corporation)
創業 1858年5月
設立 1949年12月1日
資本金 262,686百万円

株式事務に関するご案内

● 未払配当金のお支払い

みずほ信託銀行・みずほ銀行 (みずほ証券では取次のみとなります。)

● 住所変更等の各種手続き

【証券会社に口座をお持ちの株主様】

口座を開設されている証券会社にお問い合わせください。

【証券会社に口座をお持ちでない株主様 (特別口座に記録されている株主様)】

みずほ信託銀行の下記連絡先にお問い合わせください。

お問い合わせ先

〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 ☎ 0120-288-324

株主メモ

事業年度 4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会 毎年6月

期末配当金支払株主確定日 毎年3月31日

中間配当金支払株主確定日 毎年9月30日

株主名簿管理人および

特別口座管理機関 みずほ信託銀行株式会社

〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号

同事務取扱場所 みずほ信託銀行株式会社 本店 証券代行部

〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号

単元株式数 100株

上場取引所 東京・名古屋

(名古屋については2021年6月25日付で上場廃止予定です。)

公告方法 電子公告

(当社の電子公告は、当社ウェブサイトの以下のアドレスに掲載します。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。)

<https://www.marubeni.com/jp/koukoku.html>

証券コード 8002

ウェブサイト <https://www.marubeni.com/jp/>

株主レポート まるべに No.130 (年2回発行) 2021年6月24日発行 発行人/田島知浄

発行/丸紅株式会社 財務部 〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目4番2号 TEL 03-3282-2418



環境保全のため、環境に配慮した植物油インキで印刷しています。

将来見直しに関する注意事項: 本紙に掲載された予測および将来の見直しに関する記述等は、本紙の発行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、本紙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、本紙に掲載された予測および将来の見直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。