中期経営計画

（2013-2015年度）



2013年5月8日

Marubeni

（対象期間：2010-2012年度）

SG Dash Twelve

SG-12 総括

～持続的成長への挑戦～

Copyright 2013 Marubeni Corporation

1. SG-12 総括（定量目標）

既存資産の収益性向上、積極的な新規投融資の実行により、経営環境の変化に耐えうる
強固な収益基盤の構築と財務体質の強化を実現。

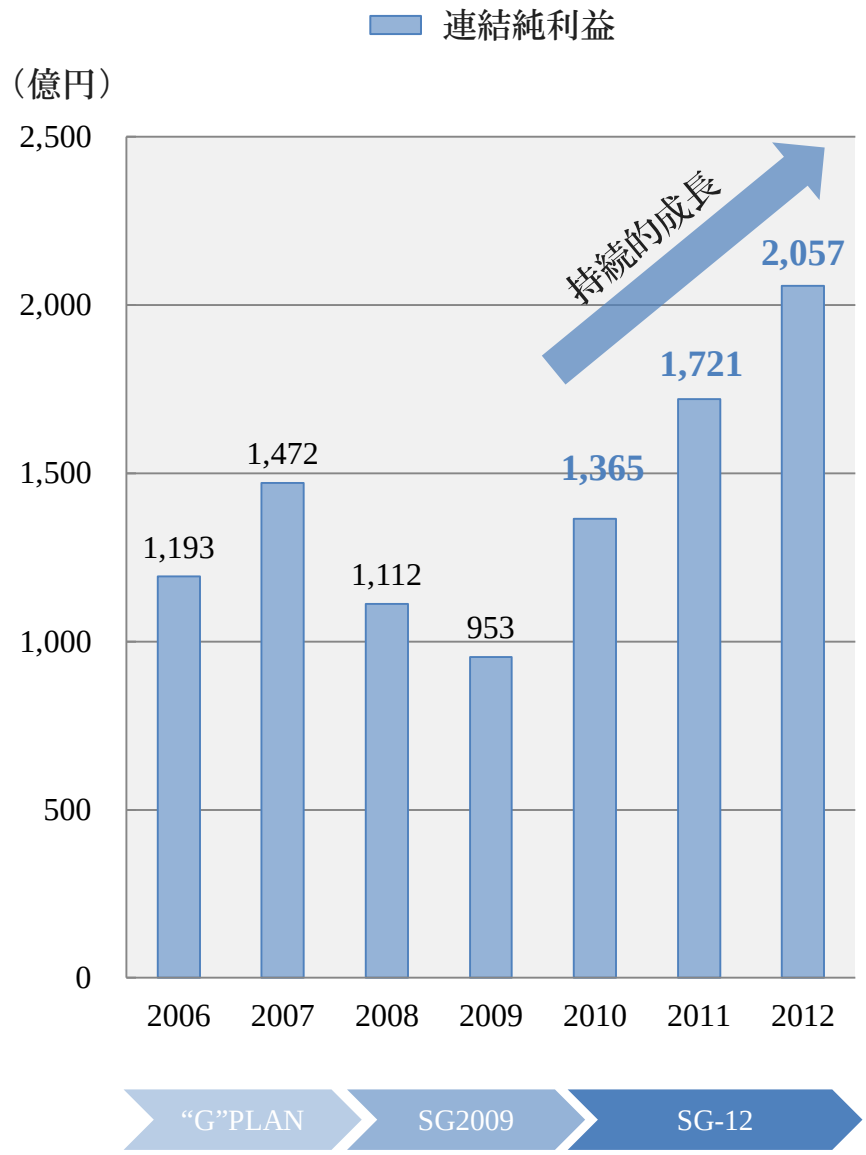
	SG-12目標	SG-12実績
連結純利益（*）	2010年度　1,250億円	2010年度　1,365億円 2011年度　1,721億円 2012年度　2,057億円
連結ネットD/Eレシオ	1.8倍程度	2012年度末　1.5倍
リスクアセット	連結純資産の範囲内	2012年度末　8,536億円 （連結純資産：11,884億円）
ROE	安定的に15％以上	2010年度　18％ 2011年度　21％ 2012年度　21％

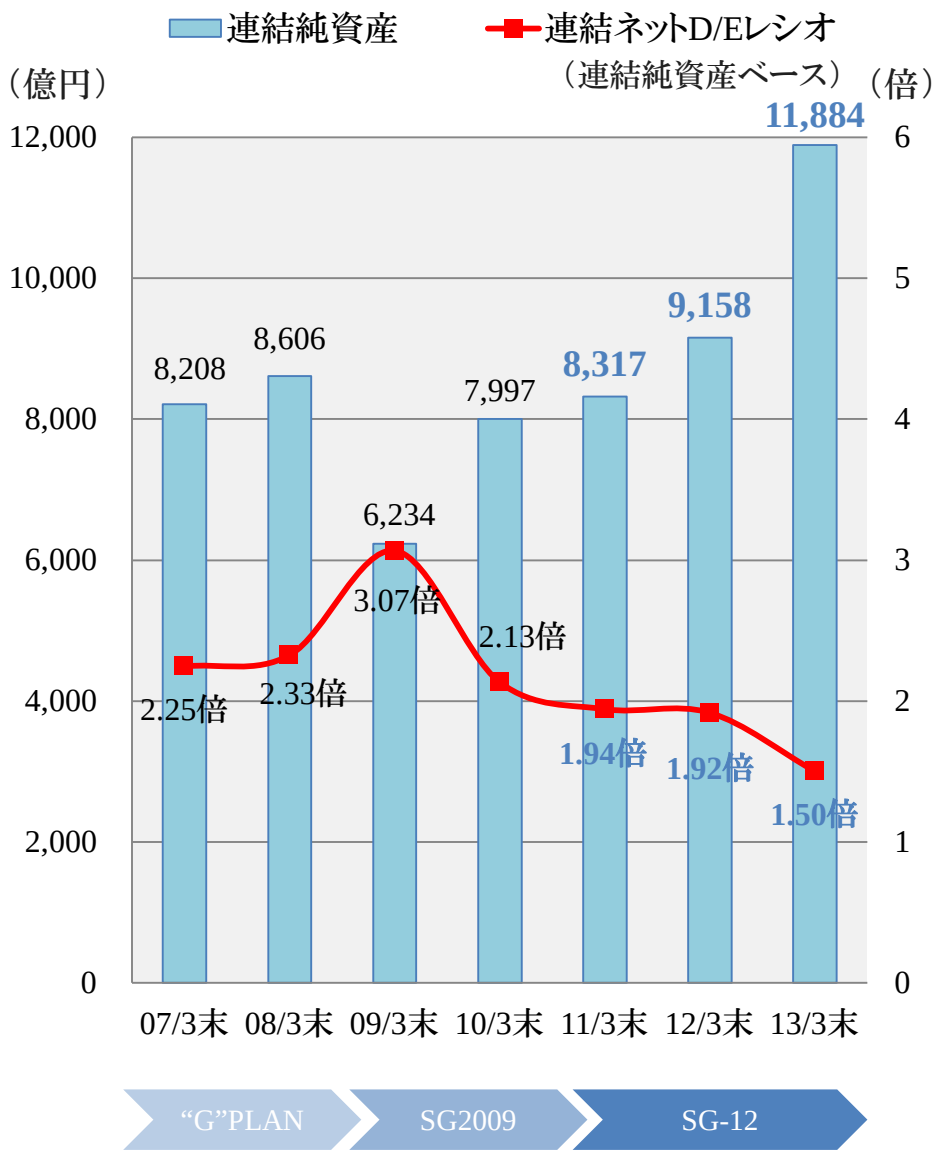
（*）当社株主に帰属する当期純利益

Copyright 2013 Marubeni Corporation

2. 計数レビュー（収益力・財務体質）

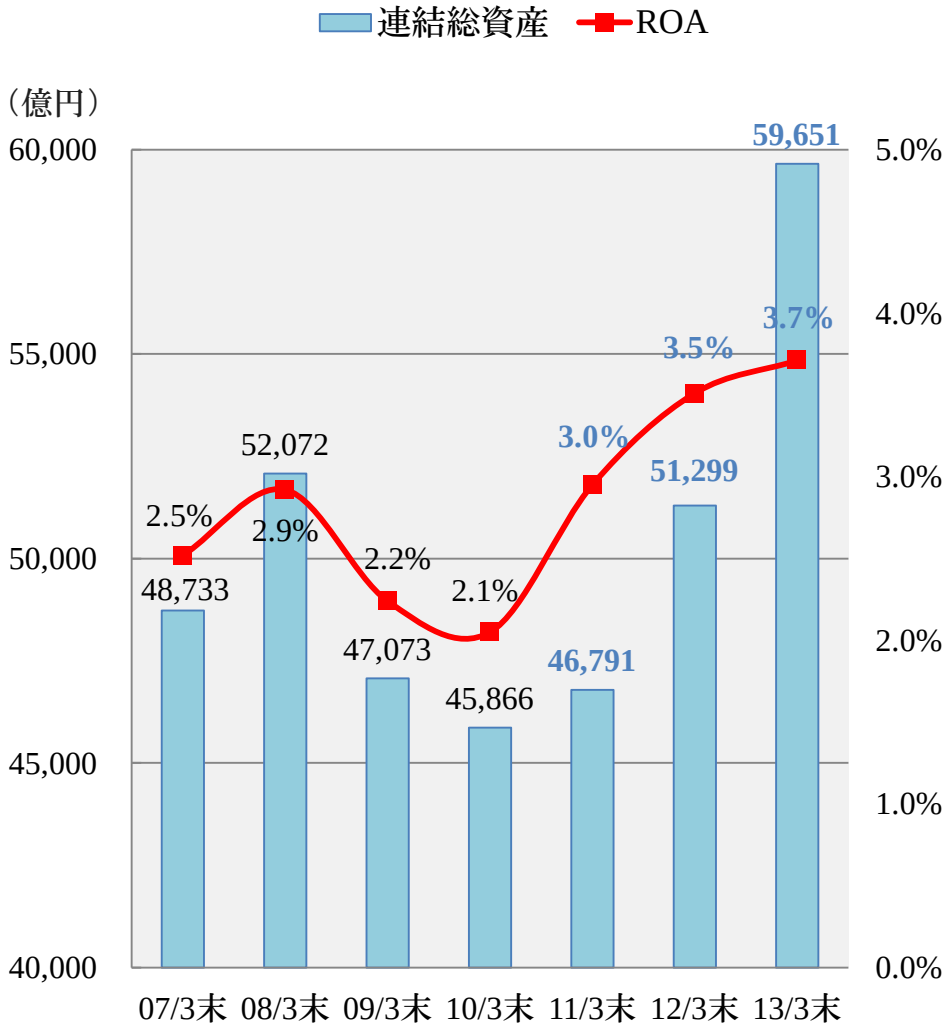
Marubeni

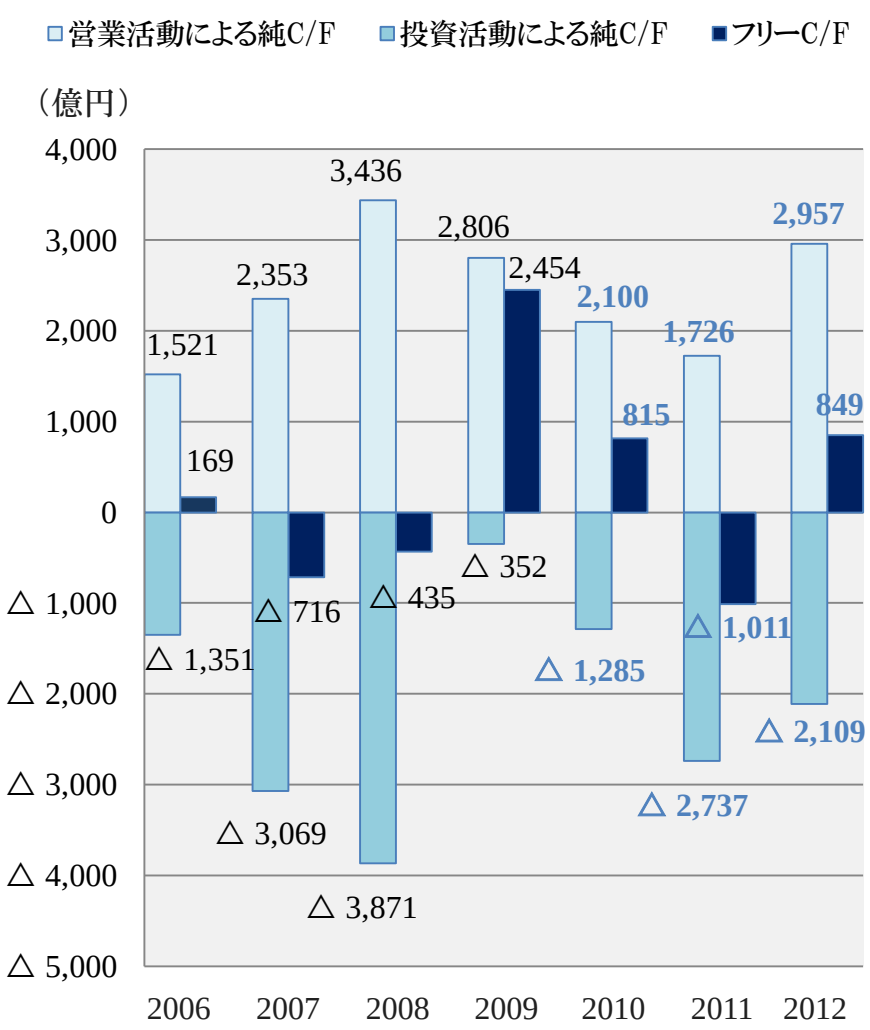




Copyright 2013 Marubeni Corporation

3. 計数レビュー（資産効率・キャッシュフロー）





“G”PLAN　SG2009　SG-12

“G”PLAN　SG2009　SG-12

Copyright 2013 Marubeni Corporation

4. SG-12 総括（施策）

Marubeni

SG-12で掲げた施策	レビュー
経営主導による人材戦略の推進 経営環境の変化およびビジネスモデルの多様化に対応すべく、社長を議長とする「HR戦略会議」を設置し、当社グループの人材強化を図る。	「HR戦略会議」において、若手総合職の海外経験必須化・最前線での現場経験の促進、資格体系の再編・評価制度の改定、選抜型研修の導入等を実施した。
経営資源の重点配分 経済・社会の発展に貢献し、その発展を当社グループの成長につなげるべく、「資源」「インフラ」「環境」「生活」の4分野への重点的な経営資源配分を行う。	重点配分分野に対して優先的に経営資源の配分を実施した。重点配分分野に対する新規投融資の詳細については、P.7参照。
海外市場における取組強化 新興国を中心とした海外市場の成長を取り込むべく、取組みを強化する。	重点地域に対し、優先的に経営資源の配分を実施した結果、域内人員も大幅に増加した。 また、6地域（アセアン、中国、インド、南米、CIS・モンゴル、サブサハラ）に設置した市場戦略委員会は、横断的活動を通じ、ビジネスの拡大に寄与した。
財務体質の強化、リスクマネジメントの深化 変化のスピードが速まる経営環境において経営の安定性を高めるべく、リスクマネジメントを深化させ、財務体質を強化する。	財務体質の強化については、営業部門がB/Sを直接認識できる新体制を構築し、SG-12で掲げた定量目標を全てクリアした。リスクマネジメントの深化については、新たに定性的なリスク分析手法・将来C/Fボラティリティ検証による事業計画評価手法等を導入した。

Copyright 2013 Marubeni Corporation

5. 経営資源の重点配分

	SG-12 計画	SG-12 実績
新規投融資(グロス)	7,500億円程度	9,700億円程度(*)

(*)Gavilon買収含む

<重点配分分野>	2010年度	2011年度	2012年度	SG-12期間	主要案件
資源	約300億円	約900億円	約1,100億円	約2,300億円	・メキシコ湾石油・ガス田(米) ・米国シェールオイル・ガス田 ・Roy Hill鉄鉱山(豪) ・Antucoya銅鉱山(チリ) ・Grande Cache炭鉱(加) 等
インフラ	約800億円	約400億円	約500億円	約1,700億円	・LNG船運航事業 ・FPSO用船事業(伯) ・Seajacks洋上風力据付事業(英) ・Paiton2石炭火力発電事業(インドネシア) ・スール天然ガス焚き複合火力発電事業(オマーン) ・Maynilad マニラ首都圏上下水道事業 ・Aguas Nuevas水事業(チリ) 等
環境 生活 その他	約500億円	約1,300億円	約3,900億円	約5,700億円	・Gavilon買収(米) ・穀物輸出ターミナル(Terlogs)完全子会社化(伯) ・大分ソーラー発電事業 ・Gunfleet Sands洋上風力発電事業(英) ・Westlake自動車販売金融事業(米) ・ACR再保険事業(星) ・上海南翔住宅開発 等
合計	約1,600億円	約2,600億円	約5,500億円	約9,700億円	

Copyright 2013 Marubeni Corporation

中期経営計画

（2013-2015年度）



1.「Global Challenge 2015」基本方針

基本方針

当社グループは、総合商社のダイナミズムを発揮でき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ります。特に「Global Challenge 2015」では、当社グループが強みや知見を有し、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します。

3つの重点施策

① 経営資源の最大効率化

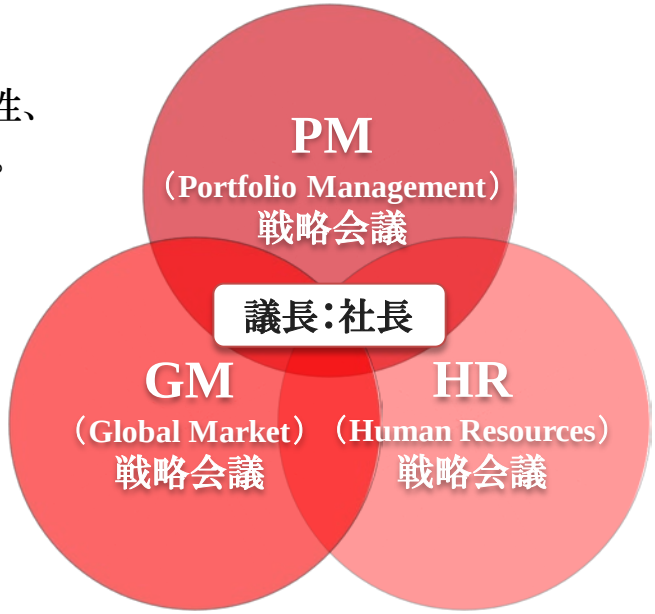
部門・PU（ポートフォリオ・ユニット）を細分化したビジネス分野で収益性、効率性、成長性を検証し、経営資源の最適配分、入替等を実施する。

② 海外事業の強化・拡大

中長期的に高成長が期待できる地域で当社グループのプレゼンスを高め、海外事業の強化・拡大を図る。

③ 経営主導による人材戦略の更なる推進

「経験」を柱とし、「処遇」「研修」とあわせた三位一体の人事施策によるグループ人材の強化・育成を推進する。



3つの重点施策の実効性を高めることを目的とし、社長を議長とする三戦略会議を設置し、有機的に連携させることで、施策の効果を最大化する。

Copyright 2013 Marubeni Corporation

2. 定量目標

Marubeni

GC2015

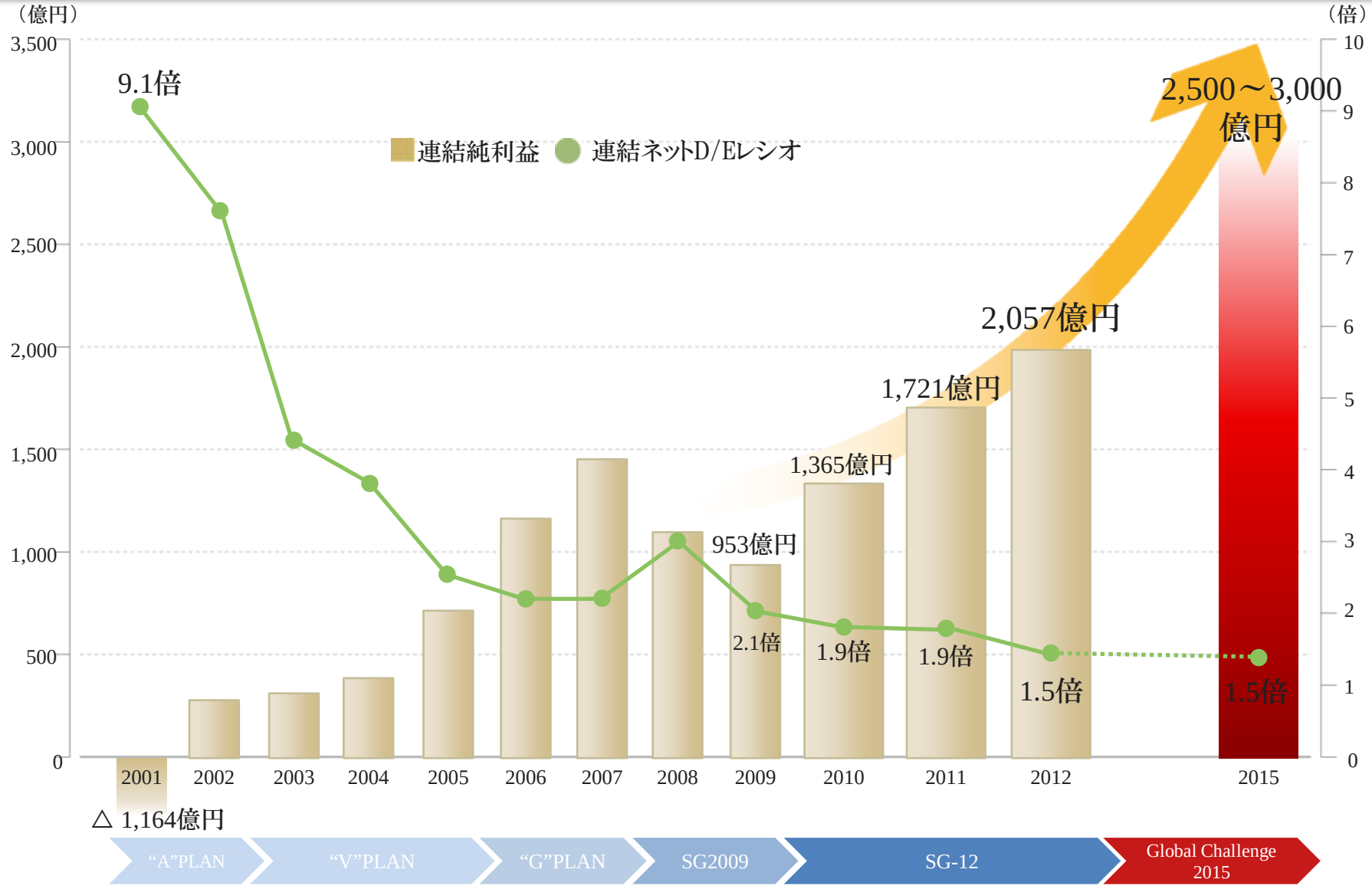
連結純利益(*)	▶	2015年度　2,500～3,000億円

(*)当社株主に帰属する当期純利益

連結ネットD/Eレシオ	▶	2015年度末　1.5倍程度
ROE	▶	安定的に15%以上
ROA	▶	4%以上

Copyright 2013 Marubeni Corporation

3. 定量実績・目標



SG-12までは米国会計基準、Global Challenge 2015以降はIFRS

Copyright 2013 Marubeni Corporation

4. 新規投融資計画

Marubeni

【新規投融資計画（3ヵ年合計）】

11,000億円程度（グロス）

グループ		配分	注力分野
資源関連グループ		40%程度	・中長期的に需要増が見込まれるエネルギー・金属資源分野 ・ガスのバリューチェーン（資源開発、石化製造、ガスインフラ等） ・肥料原料分野　等
非資源	機械グループ	60%程度	・電力、ガス、上下水道等の基礎インフラ分野 ・LNG船、鉄道、航空機等の輸送機分野 ・海洋事業（FPSO等）　等
非資源	食料・生活産業グループ	60%程度	・グローバルな穀物バリューチェーンの強化・拡充 ・人口増加や生活水準の向上により需要増が見込まれる農業、情報、保険分野 ・衣食住を中心とした生活産業分野　等

Copyright 2013 Marubeni Corporation

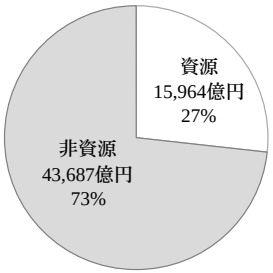
5. 経営資源の最大効率化

2015年度には、いかなる経営環境においても、2,500～3,000億円を稼ぐポートフォリオの構築を目標とする。目標ポートフォリオの構築に向け、PM戦略会議において、部門・PUを細分化した各ビジネス分野の収益性、効率性、成長性を検証し、資金・人員の再配置、資産入替、戦略的EXITを推進する。

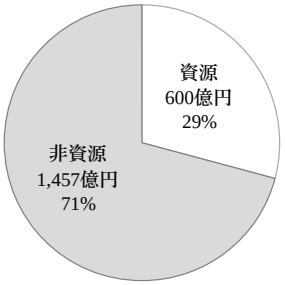


＜2012年度末実績＞
（米国会計基準）

【総資産59,651億円】



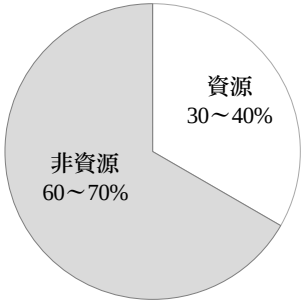
【連結純利益2,057億円】



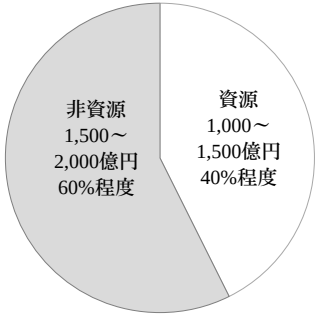
ROA： 3.7%

＜2015年度末イメージ＞
（IFRS）

目標ポートフォリオ
【総資産75,000億円】



目指す収益構造
【連結純利益2,500～3,000億円】



ROA： 4.0%

Copyright 2013 Marubeni Corporation

6. 海外事業の強化・拡大

海外事業の強化・拡大に向けて、中長期的に高成長が期待出来る地域における取組方針をGM戦略会議にて決定する。

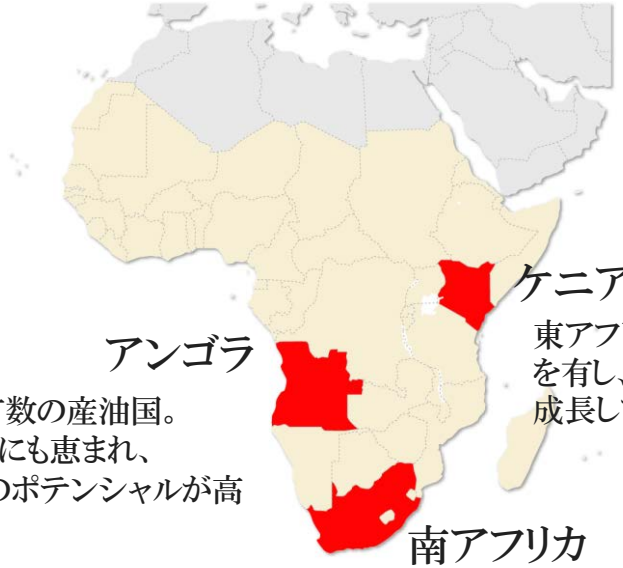
「Global Challenge 2015」では、従来の「重点地域」、「引き続き取組みを強化する地域」（※）に加え、資源、インフラ、産業開発需要の拡大が見込まれ、当社グループのプレゼンスの確立が可能なサブサハラ、メコンを新たに「注力地域」に設定する。

※「重点地域」：北米、南米、アセアン、中国、インド　「引き続き取組みを強化する地域」：中東、豪州



サブサハラ

サブサハラとは、サハラ砂漠以南の49カ国を指し、特にアンゴラ、ケニア、南アフリカを重点国と定める。



アンゴラ

アフリカ有数の産油国。鉱物資源にも恵まれ、ビジネスのポテンシャルが高い。

ケニア

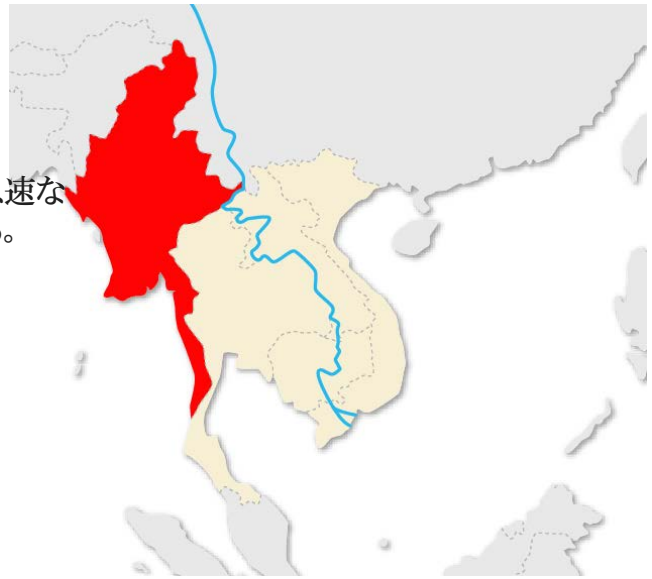
東アフリカで最大規模の経済を有し、過去数年間、急速に成長している。

南アフリカ

サブサハラ全体のGDPの約30%を占める。

メコン

メコンとは、東南アジアにおけるメコン川流域の5カ国を指し、特にミャンマーを重点国と定める。



ミャンマー

民主化が進み、今後急速な経済発展が見込まれる。

Copyright 2013 Marubeni Corporation

7. 海外事業の強化・拡大

Marubeni

これまでの「海外市場戦略委員会」を「海外市場対策委員会」に改称の上、アセアン、中国、インド、南米、CIS、サブサハラの6地域を対象に継続設置する。GM戦略会議と連携し、トップ外交、有力企業とのアライアンス、部門間横連携といった市場戦略の実行部隊としての取組みを推進する。





CIS
今後の日露経済協力の活性化を視野に入れ、資源・エネルギーを中心とした案件を発掘する。

中国
有力企業、中央関係当局、及び将来有望な省・市政府トップとの交流を通じた関係の構築に加え、内需取込みを志向した投資機会の模索。

アセアン
注力地域に加え、特に経済規模の大きいベトナム、インドネシア、フィリピンに焦点をあて、市場・顧客対策を強化する。

インド
近い将来、巨大消費地となるポテンシャルがあることから、継続的に市場対策に取り組む。

南米
資源・インフラ・内需関連分野を中心とした案件を発掘する。
有力企業との関係を深化させる。

サブサハラ
資源・エネルギー・インフラ分野を中心とした案件を発掘する。
資源保有国におけるトップ外交を通じたビジネスチャンスを創出する。

Copyright 2013 Marubeni Corporation

8. 経営主導による人材戦略の更なる推進

経営主導による人材戦略の推進を最重要課題の一つと位置づけ、実務を通じた「経験」を柱とし、「処遇」「研修」とあわせ三位一体の人材育成施策を推進する。

「Global Challenge 2015」では、特に「経験」「研修」に焦点をあて人材強化に取り組む。

また、PM戦略会議、GM戦略会議における経営資源の配分方針に基づき、
HR戦略会議にて人的資源の最適配置を推進する。



経験

多様な実務経験の促進

事業投資に関する高い専門性を有する人材、
事業会社の経営を担う人材の育成　等

処遇

成長と成果創出の促進

SG-12において人事・処遇制度を改定

研修

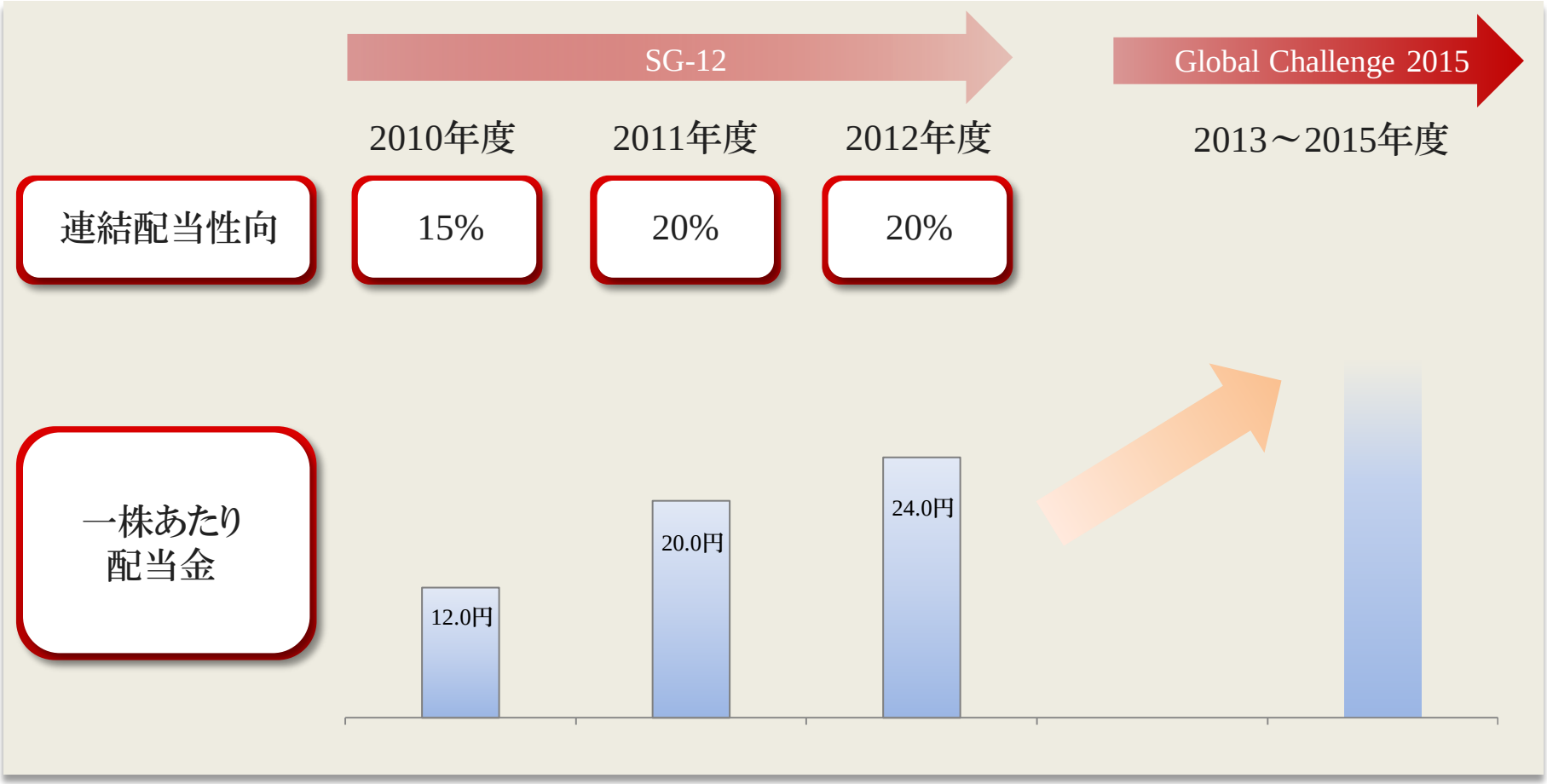
実践的な研修体系の構築

リーダー人材の一層の育成に向けた選抜型研修の拡充　等

Copyright 2013 Marubeni Corporation

9. 配当方針

持続的成長を通じて内部留保を拡充し、重点分野への投融資に充当することにより、企業価値と競争力を極大化すると同時に、株主に対する配当を安定的に継続していく。2013年度以降の連結配当性向については、従来の基本方針を踏襲し、20%以上を目処とする。なお、「Global Challenge 2015」の順調な進捗が確認できた段階で、連結配当性向の引き上げを検討する。



Copyright 2013 Marubeni Corporation

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。

Copyright 2013 Marubeni Corporation