

本中文资料仅供参考
内容以日文版为准

Marubeni GVC2027

中期经营战略 2025-2027年度

2025年2月5日 丸红株式会社

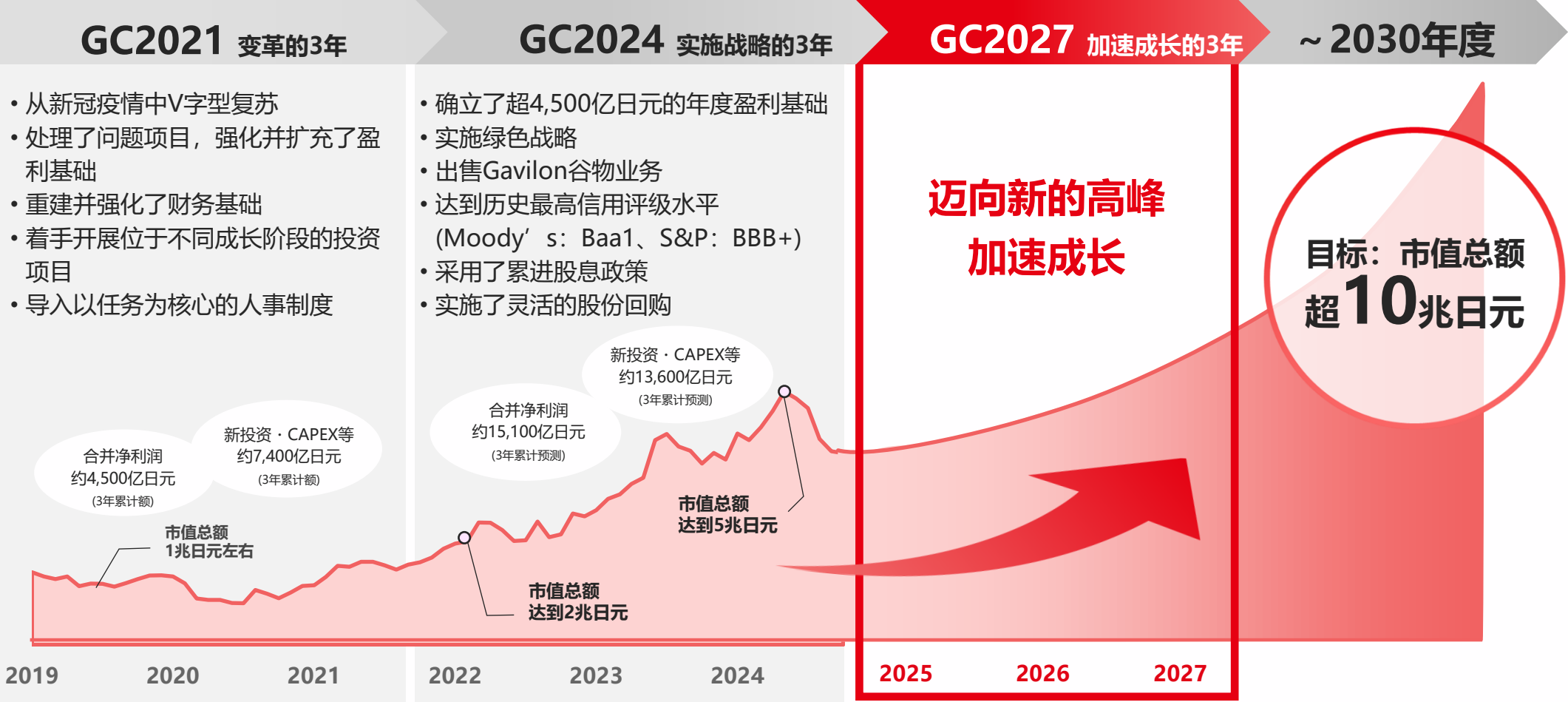
未来经营业绩预测相关的注意事项： 本资料中所刊载的预测或未来展望相关的描述等，是基于本资料发布日当时可获得的信息以及公司据此做出的假设和判断，并不保证未来的业绩。因此，实际的业绩、结果、表现等可能会因经济动向、市场价格状况、汇率变动等各种风险和不确定因素而与预期有较大差异，本公司对于因使用本资料信息而产生的任何损失不承担任何责任。此外，本公司没有义务对本资料中刊载的预测或未来展望相关的描述等进行更新并公布。

预计完成所有量化财务目标

	量化目标	2024年度预测
合并净利润 (2024年度)	4,000亿日元	5,000亿日元
基础经营性现金流*1 (3年累计额)	13,000亿日元	17,200亿日元
股东分配后自由现金流*2 (3年累计额)	黑字	+4,400亿日元
新投资・CAPEX等 (3年累计额)	10,000亿日元左右	约13,600亿日元
投资回收 (3年累计额)	2,000亿日元	约6,700亿日元 (含出售Gavilon谷物业务的3,300亿日元)
ROE	15%	15%左右
净负债权益比率 (Net DE ratio)	0.7 ~ 0.8倍左右	0.6 ~ 0.7倍左右

*1 从经营性现金流中扣除了运营资金的增减等
*2 扣除了运营资金的增减等

面向2030年度长期经营战略的第三阶段



2. GC2027基本方针

面向下一个成长阶段换挡提速（Gear Change），
加速利润增长和提升企业价值

提升企业价值的三大成长驱动

① 现有业务的打磨与扩张

② 向成长性领域投资・投资战略

从增长停滞的业务领域回收投资、向关注领域重点
投资，长远规划提前布局

③ Global crossvalue platform的追求

3. 量化目标

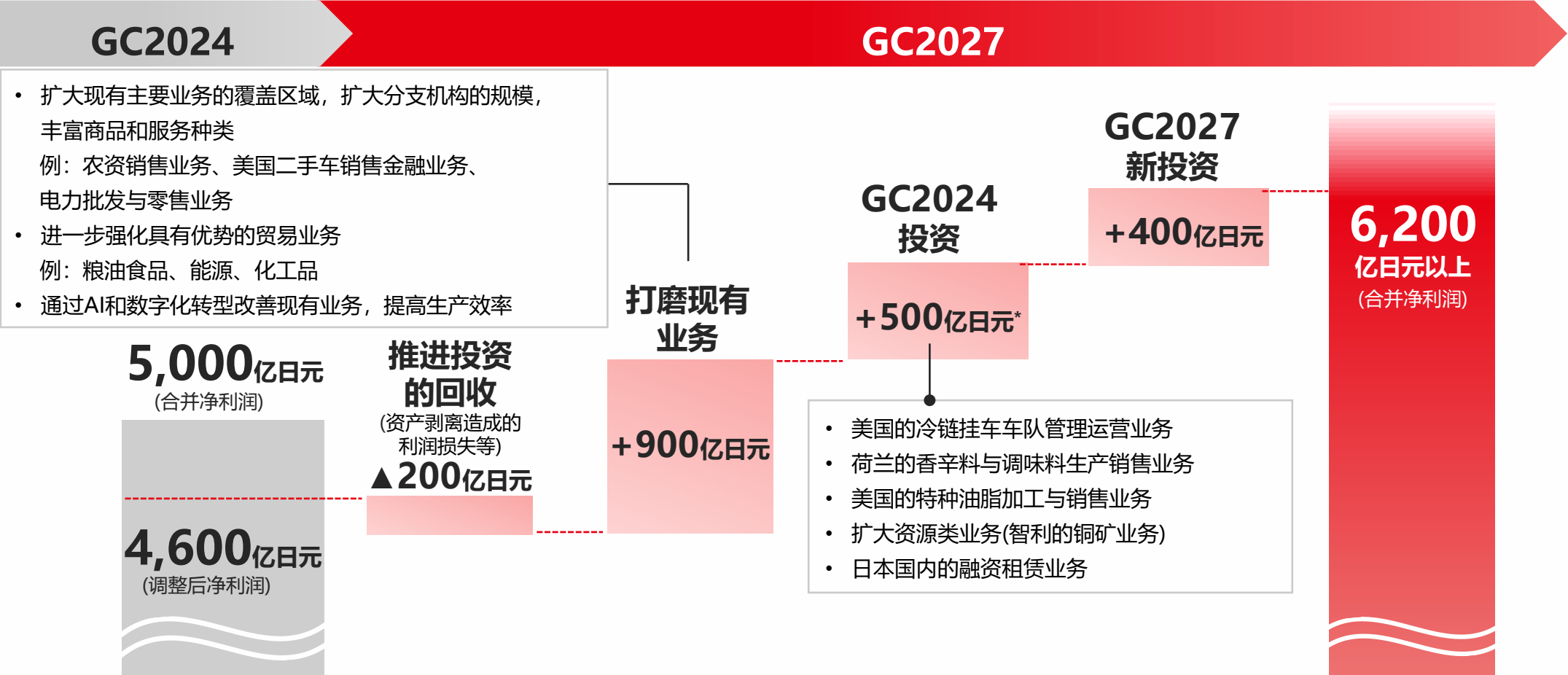
目标是2030年前实现市值总额超10兆日元

通过「维持和提高ROE」和「提高PER(降低股本成本和提高增长预期)」，扩大市值总额

GC2027 量化目标			
合并净利润 6,200亿日元以上 (2027年度) (CAGR* 10%左右)	基础经营性 现金流 20,000亿日元 (3年累计额)	总派息率 40%左右 继续实行累进股息	ROE 15%

*年均增长率。以2024财年预测调整后净利润（合并净利润扣除调整项目后的概数）4,600亿日元为起点，到2027财年的复合年均增长率（CAGR）约为10%左右。

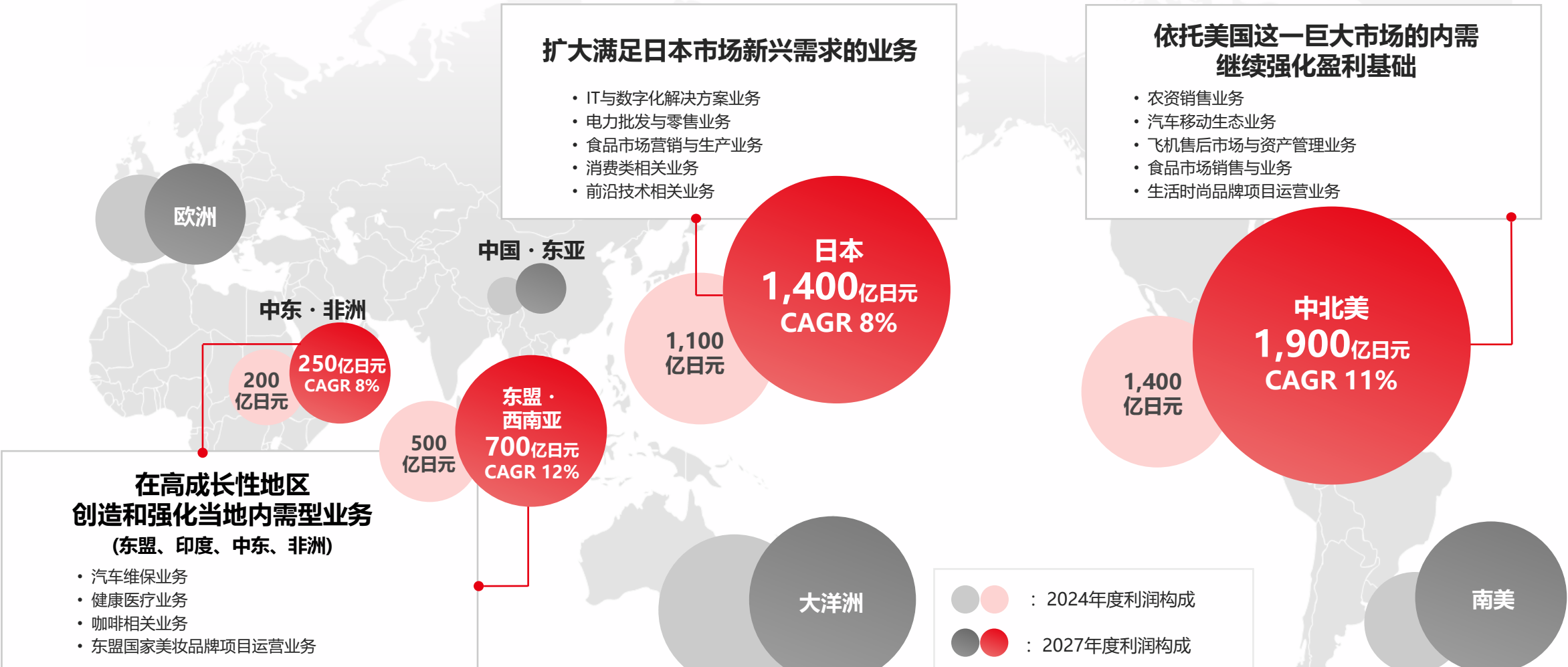
以打磨现有业务为中心实现利润增长



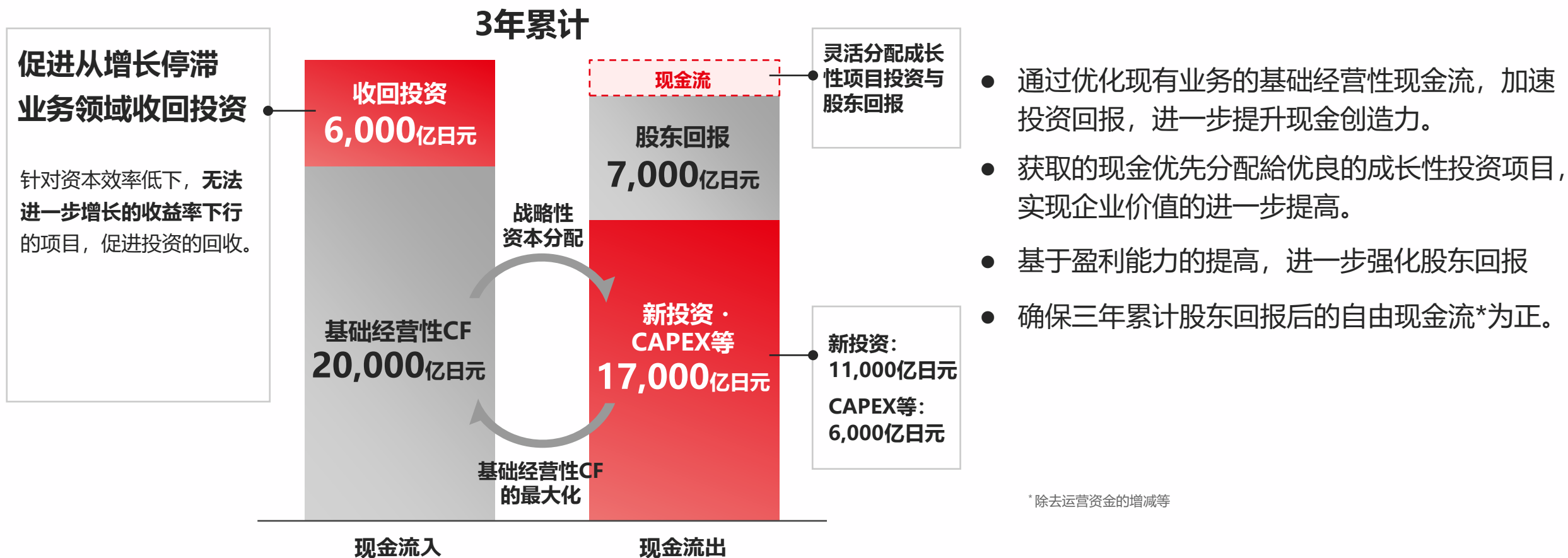
2024年度预测

2027年度目标

强化具备韧性的区域性投资组合



深化现金流管理



向成长性领域投资·投资战略

- 强化拥有「成长性领域×高附加价值×可拓展性」的战略平台型业务
- 将资金优先分配给具有竞争优势的现有业务领域

长远规划提前布局

- 探索开发2030年以后能创造利润的新业务领域
例：新能源相关业务、新时代汽车移动生态相关业务、航天相关业务、半导体相关业务、探索面向未来的业务领域

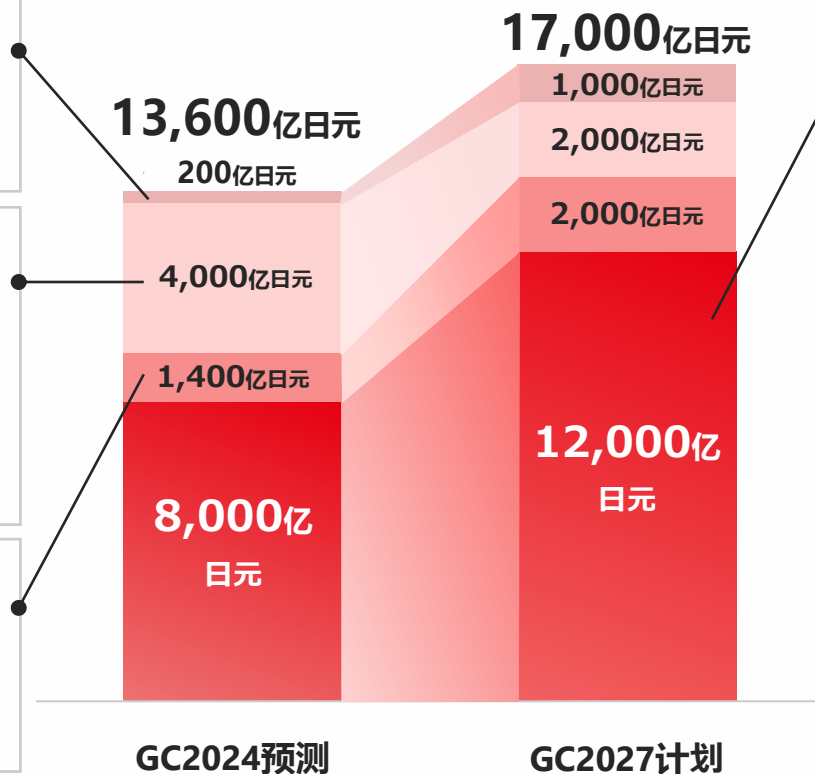
基础设施项目与金融业务

- 有效控制资本集约型及难以提高资本效率的业务，战略性灵活使用外部资本。
- 精选高收益性的基础设施投资项目，进一步优化扩大具有竞争力的现有金融业务。

资源类投资

- 通过增加对基础金属和以天然气为中心应对能源转型的资源类现有资产的投资。在提高价格竞争力的同时，扩大优质资源的持有量。

新投资·CAPEX等分配(3年累计额)

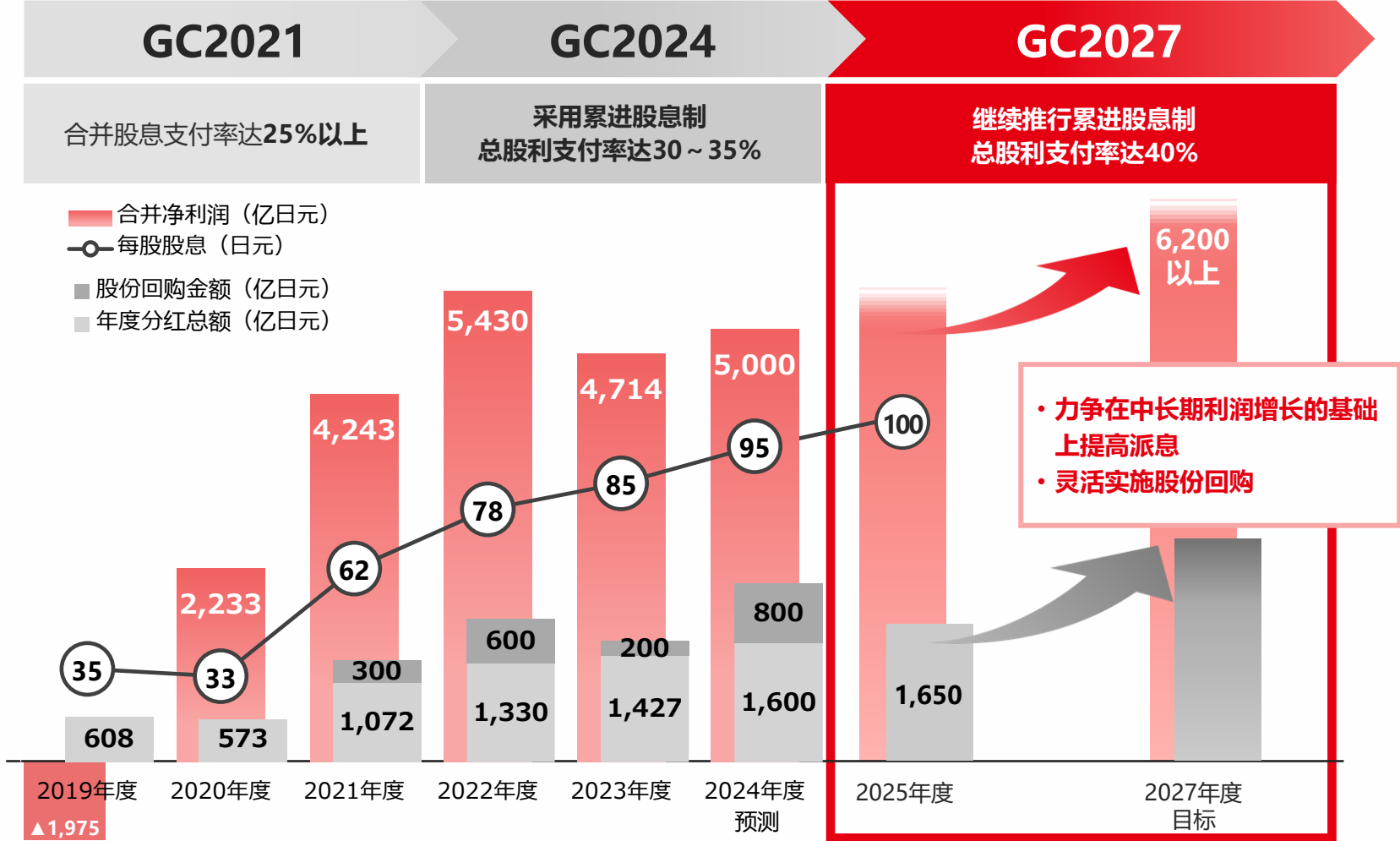


战略平台型业务

(成长性领域×高附加价值×可拓展性)

- 在市场成长性较高的业务领域，进一步丰富具有高附加价值的商品及服务，通过在相关地区和相关领域里的业务拓展，追求收益和规模的双向增长。
- 以平台类业务为核心实现有机增长，通过并购实现业务增长和业务拓展。（滚雪球战略）
例：农资销售业务、北美汽车移动生态业务
电力批发与零售业务(参考补充资料③)

在提高收益能力的基础上进一步强化股东回报



- 在保持长期稳定派息的同时，继续执行通过中长期利润增长来提高股息的基本方针。
- 基于GC2024中盈利能力的提升，将总派息率提高至约40%。
- 以每股股息100日元为基础实施累进派息。
- 灵活实施股份回购。

面向加速成长强化组织能力

生活时尚

广泛提供与日常生活息息相关的商品与服务，
在创造新价值的同时，为实现丰富的生活方式作出贡献

粮油食品·农业

通过全球业务的开展，致力于可持续性食材的生产和
稳定供应，助力丰富的饮食生活，为社会作出贡献

金属

从矿山开发、原材料和产品的生产销售到循环再利用，
推动覆盖整个金属供应链的业务发展

能源·化学品

从能源与化学品相关领域的上下游到对应碳中和，
通过投资与贸易双向构建供应链，创造价值

电力·基础设施服务

应对能源转型提供可再生能源、蓄电池和电力服务，以及社会
基础设施方面服务方面的价值。在新能源领域开发新的业务

金融·租赁·房地产

提供拥有综合商社特色的金融与房地产解决方案，
对应多样化的顾客课题和需求

航空航天·汽车移动生态

进一步完善海陆空立体交通价值链上的相关功能，
创造更大的价值

信息解决方案

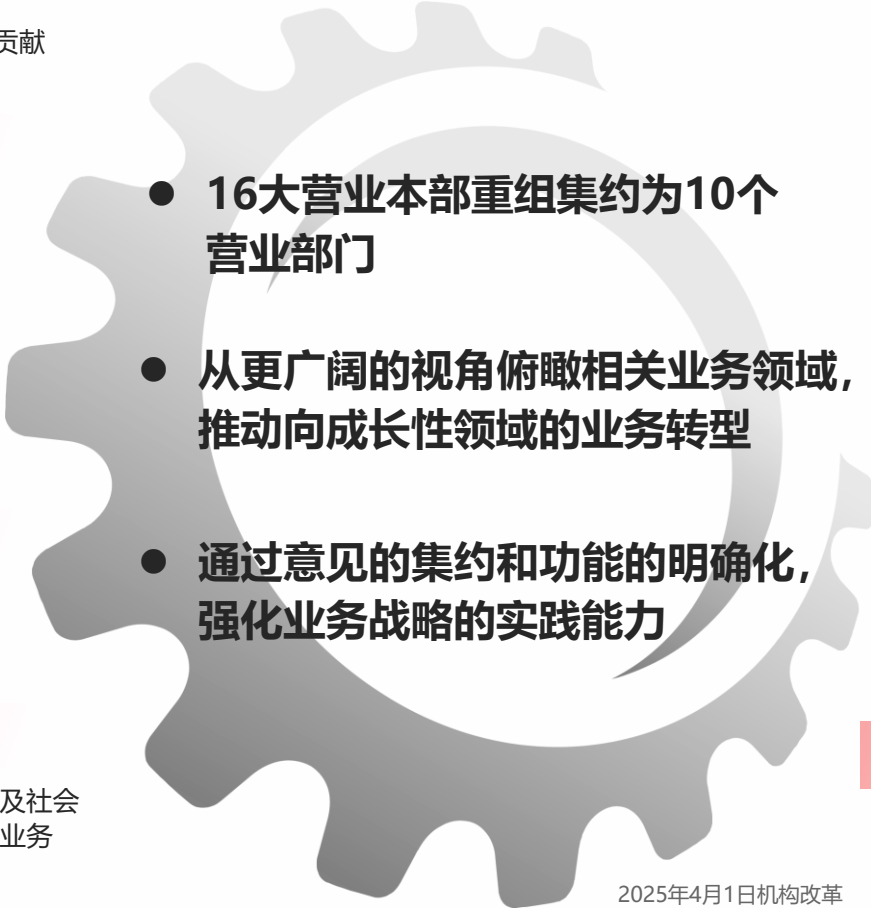
从数字化转型咨询业务到采用先进技术的系统解决方案，
利用具有优势的ICT服务为客户提供全套价值服务

次世代业务开发

将公司常年积累下来的项目成功路径实践于新业务开发
领域，推动开发新的商业模式，构建新的业务

次世代企业开发

通过本部门的独立运营，推进对发展潜力高的消费类相关业务
的投资和M&A，构筑新时代的盈利基础

- 
- 16大营业本部重组集约为10个营业部门
 - 从更广阔的视角俯瞰相关业务领域，推动向成长性领域的业务转型
 - 通过意见的集约和功能的明确化，强化业务战略的实践能力

2025年4月1日机构改革

实践持续提升企业价值的机制

成功路径

-复制利润增长模式-

- 将业务领域的成长与高附加价值相结合
- 持续实践成长策略并提高对策的精准度
- 灵活运用科技、强化改善生产效率措施的各种实践

贯彻资本效率

-投入资本的效率最大化-

- 加强对投资回收与资产置换的管理
强化战略平台型业务群
- 在关注WACC的基础上追求业务ROIC的最大化
- 业务投资与PMI的专业化组织

强化集团人财战略

-进一步贯彻任务导向和实力为本的方针-

- 将人财投入到成长领域
- 强化业务投资和经营型人财(从公司内外选拔)
- 以股东角度出发丰富报酬激励



Global crossvalue platform
Marubeni

推动绿色业务相关举措的实施，提高企业价值

- 将绿色化视为业务价值的构成要素之一，强化盈利能力

率先把握需求与市场变化，推动扩大业务，强化盈利能力

森林产业业务

- 在传统的植树产业基础上开展环保型植树项目

植树及管理林木的CO₂储量*1

2020年3月末：约11百万CO₂吨

→2030年预测：约19百万CO₂吨

可再生能源业务

- 通过扩大电力批发与零售业务，增加销售电量并加速在各地区展开

交易电量*2

2020年3月末：3,592MW

→2024年12月末：6,275MW

铜类业务

- 稳定供应推进电气化所必需的铜资源
- 通过增持现有矿山项目的股权和扩大项目规模来提高生产能力

持股占比的年生产能力

2020年3月末：约15万吨

→2028年预测：约20万吨

*1基于“2019 Refinement to the 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories” Volume 4的Chapter 4 Forest Land的Tier 2对策计算生产体量

*2 丸红集团的可再生能源净发电容量和采购的可再生能源发电量的合计

- 基于气候变动长期愿景*3，在2025年之前实现温室气体（GHG）净零排放
- 为实现“与自然和谐共存的社会”，促进向脱碳社会与循环经济的转型，实现自然正效益

*3 《气候变动长期愿景》～面向温室气体的净零排放～（2021年3月公开）

*4 MSCI：AAA、CDP Water Security：A（2025年1月末时点）

· 纳入主要ESG指数

· 在主要ESG评估指数中获得最高等级*4



社训



经营理念

丸红遵循“正・新・和”的精神，
通过公正透明的企业活动，
致力成为对社会经济发展及地球环境保护
有所贡献并引以为豪的企业。

丸红集团的远景



Global crossvalue platform
Marubeni

成为超越商社框架的价值创造型企业集团

- 丸红率先挑战时代提出的社会课题，打破业务领域、公司内外、国境等所有壁垒，通过纵向的进化和横向的扩张，为社会及顾客提供新的解决方案。
- 我们把丸红集团视作一个平台，在这个平台上，将所有部门的优势、公司内部与外部的智慧以及每个人的梦想与志向等各种元素无限融合在一起，创造新价值。

补充资料

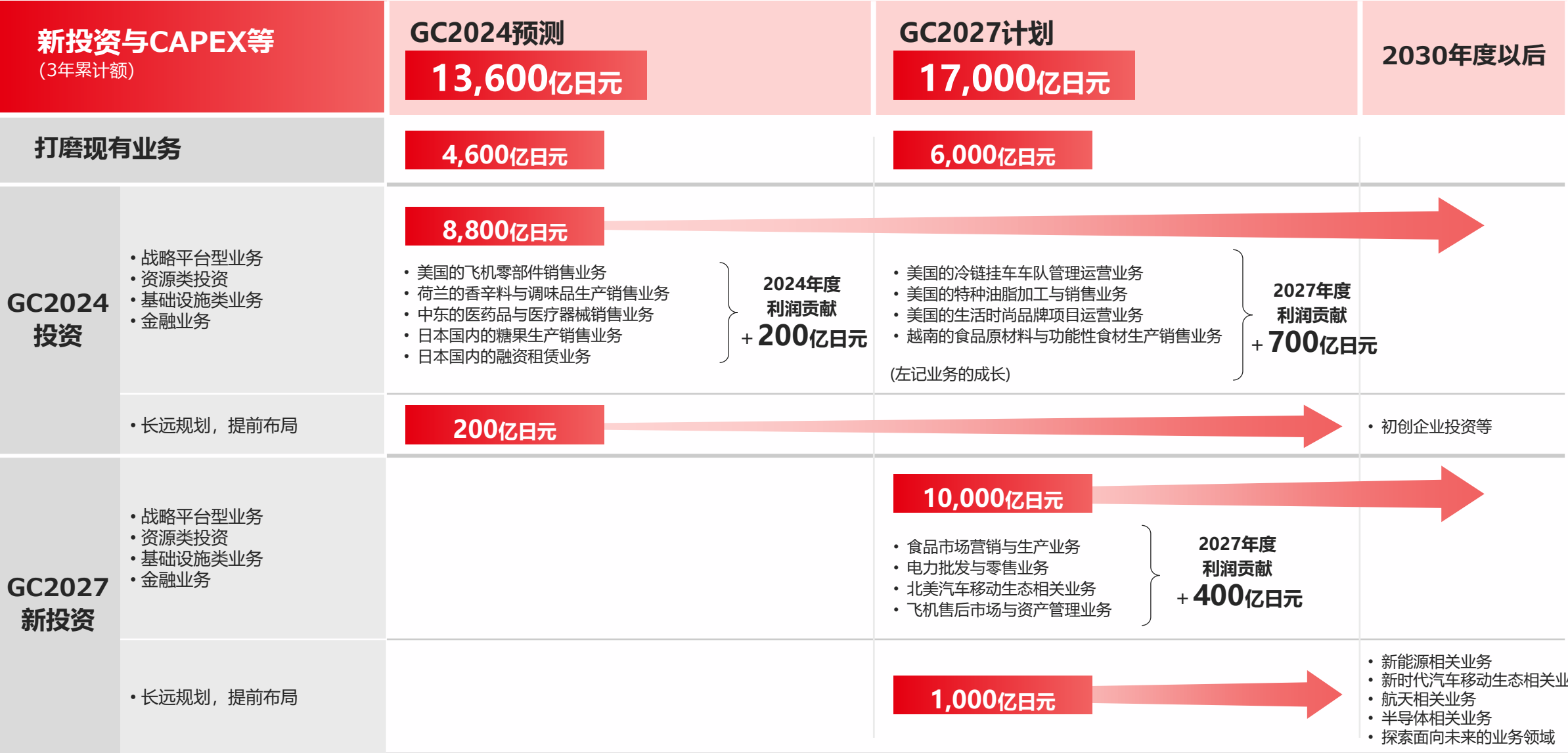
补充资料①：投资效果概念图

补充资料②：人财战略

补充资料③：战略平台型业务 案例介绍

补充资料④：新时代相关业务的行动与举措

补充资料①：投资效果概念图



强化集团人财战略

进一步贯彻任务导向和实力为本的方针

将人财投入到成长领域

- 进一步活用人财数据，将人财资源投入到成长性领域及资本效率更高的领域。

强化业务投资和经营型人财

- 共享和集约全公司的知识经验，强化业务投资型人财。
- 从公司内外选拔能够促进提高丸红集团业务价值的经营型人财。

从股东角度增加报酬激励

- 提高业绩和工资奖金的联动性
- 扩充股权激励
- 加强对集团旗下企业价值提升的激励措施

多元化人财汇集与活跃的平台

通过GC2021与GC2024强化了人财基础

在全集团推进人财战略

- 制定《丸红集团的人财方针》
- 制定并推进集团人财战略

贯彻实力为本和人尽其才的方针

- 以任务为核心的人事制度
- 取消职责划分

确立多元化人财活跃的基础

- 健康管理
- 推动女性活跃2.0项目
- 推进工作生活平衡管理

促进开放创新

- Crossvalue Coin
- 15%规则
- M-Alumni(丸红退休人员社区)

补充资料③：战略平台型业务 案例介绍

* ROIC = 「合并损益」÷「投入资本(期末有息负债净额 + 期末股东权益)」

农资销售业务



成长性领域

- 在农业领域具有全球竞争力的美国和巴西市场，丸红的农业相关业务正在稳步发展

高附加价值

- 开发符合客户需求的特色产品，结合数字技术的土壤分析咨询服务等，丰富具有高附加价值的商品和服务，提高竞争优势

可拓展性

- 通过收购竞争对手（滚雪球战略）、扩充分支机构数量，将在美国和巴西积累的知识和经验技巧推广到其他地区



北美汽车移动生态业务



成长性领域

- 在全球最大的北美汽车市场，从车辆销售到车辆回收处理，贯穿整个产品生命周期的移动生态业务的需求都在持续增加

高附加价值

- 基于客户数据分析构建高精度的信用评级系统和无缝衔接的维护体系，导入人工智能相关的新型服务，推动业务的数字化转型升级
- 寻求与现有业务，合作伙伴之间的协同效应，创造新的商业模式

可拓展性

- 运用在车队运营管理、销售金融、租赁、售后市场零部件销售等各类业务中与供应商与客户建立的关系及获得的数据信息，在扩大收益的同时向周边未涉足领域横向开拓新业务



补充资料③：战略平台型业务 案例介绍

* ROIC = 「合并损益」÷「投入资本(期末有息负债净额 + 期末股东权益)」

电力批发与零售业务



成长性领域

- 伴随着市场自由化及可再生能源需求的扩大，电力批发和零售功能的需求也在增加
- 随着国际上环保意识的提高和法规法规的进一步完善，环保认证的需求迅速扩大

高附加价值

- 基于高度的风险管理及持续投资IT的数字化技术，促进零售与贸易的效率化和最优化
- 利用可再生能源的绿电及绿色证书交易，开发符合顾客需求的商品，进一步完善拥有高附加价值的商品与服务

可拓展性

- 通过向具有高度市场成长潜力的地区横向扩展（欧洲、美洲及澳大利亚），进一步扩大业务基础
- 通过与国内可再生能源电源开发企业的资本合作等方式，扩大可再生能源电力的交易量



飞机售后市场与资产管理业务



成长性领域

- 在航空市场需求旺盛、新机交付订单滞压的背景下，旧机和二手零部件的需求持续扩大

高附加价值

- 通过提供二手零部件的采购和销售、维修和拆解和资产管理功能，向全球3000多家企业提供最佳解决方案

可拓展性

- 通过M&A继续扩大和强化功能，通过共享销售渠道和顾客数据等追求业务间的相乘效果，强化盈利基础通过并购继续扩大和强化相关服务，通过共享销售渠道和顾客信息等方式，寻求不同业务之间的协同效应，强化盈利基础



补充资料③：战略平台型业务 案例介绍

* ROIC = 「合并损益」÷「投入资本(期末有息负债净额 + 期末股东权益)」

食品市场营销与生产业务



成长性领域

- 日本，美国，东盟等地的食品需求在持续增加，公司在相关国家和地区的相关业务有其独特性和优势。

高附加价值

- 在特色商品和细分产品(糖果、油脂、咖啡、调味料等)制造加工领域具有独特的优势。强化在相关邻域的业务，同时通过新的业务提高盈利能力。

可拓展性

- 利用现有的知识和经验技术、通过主体业务扩大现有业务，并通过向其他成长性市场横向拓展来扩大业务基础。



IT与数字化解决方案业务



成长性领域

- 随着宏观经济环境的变化及数字技术的进步，提供数字化解决方案功能的机会正在扩大

高附加价值

- 作为一个拥有广泛应对能力和高度开发功能的系统集成商，我们通过提供解决问题的咨询服务、融合积累了数据的应用知识以及引入先进技术，为客户提供一站式解决方案

可拓展性

- 在最前沿的IT技术和服领域完善功能，投资成长性领域，推进战略合作伙伴关系



提供一站式综合性
数字化转型咨询服务



Marubeni
Network Solutions

丸紅 I-DIGIO

Marubeni
IT Solutions

i²ts
Internet Information Technology & Services

融合集团旗下企业的竞争力、加强对前沿
技术和成长领域的投资的融合

新时代业务开发 · 新时代企业开发

- 不止步于现有业务的商品线，面向2030年投资具有快速发展潜力的业务领域，并推进相关业务的开发。
- 针对至今已投资的主要业务群(到2024年度末投入资本2,000亿日元)，实现公司投资后，大约5年内实现2倍左右的增值。
- 到2027年末预计投入资本5,000亿日元，到2030年末实现项目估值8,000亿日元，推动具有一定规模的成长性投资。

战术与方法

新时代业务开发

- 将我司积累的业务成功路径实践于新时代成长领域业务的开发之中
- 有效利用我司的全球网络，追求进一步拓展

新时代企业开发

- 通过专业投资部门独立运营，实行战略性投资。
- 在日本、美国、东盟和印度，专注于具有高度发展潜力的消费类业务的相关投资
- 实现成规模的投资和价值提升策略。

成长性领域



健康与医疗

中东与非洲的医药品销售业务 (Lunatus · Phillips)、
印度尼西亚的医药耗材生产业务 (One-ject)等

- 面向今后有望进一步成长的大健康市场推进业务发展。
- 将医药品与商社的全球网络相结合，创造更大价值。



新时代社会基础产品

超大容量电池的开发与生产业务(Skeleton)等

- 以前沿技术、数字化转型与IT服务等为切入点，努力构筑新时代社会基础。
- 整合技术与和客户资源，创造新的价值。



新时代消费者

东盟的咖啡连锁店项目运营 (Tim Hortons®)、
美国的生活时尚品牌项目运营 (RG Barry)、
美妆品牌项目运营(Karmarts)等

- 在日本、美国、东盟及印度投资拥有高增长潜力的消费类相关业务。