

The background features a large, stylized graphic of two overlapping circles. The left circle is white, and the right circle is a light red color with a fine, stippled texture. A thick, solid red line curves across the top and right side of the image, partially overlapping the circles. The Marubeni logo is positioned on the left side of the white circle.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

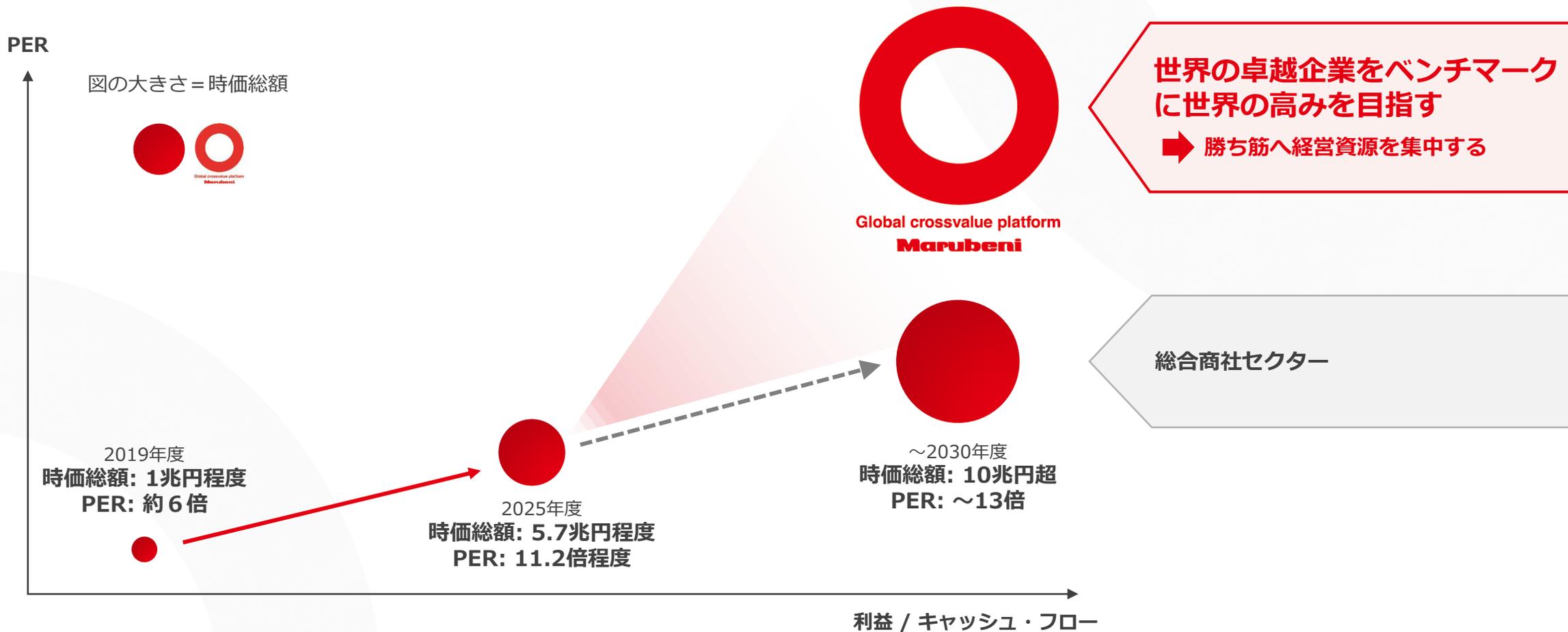
**2030年度に向けた
価値創造ストーリー②**

**Global crossvalue platform
が生み出す未来**

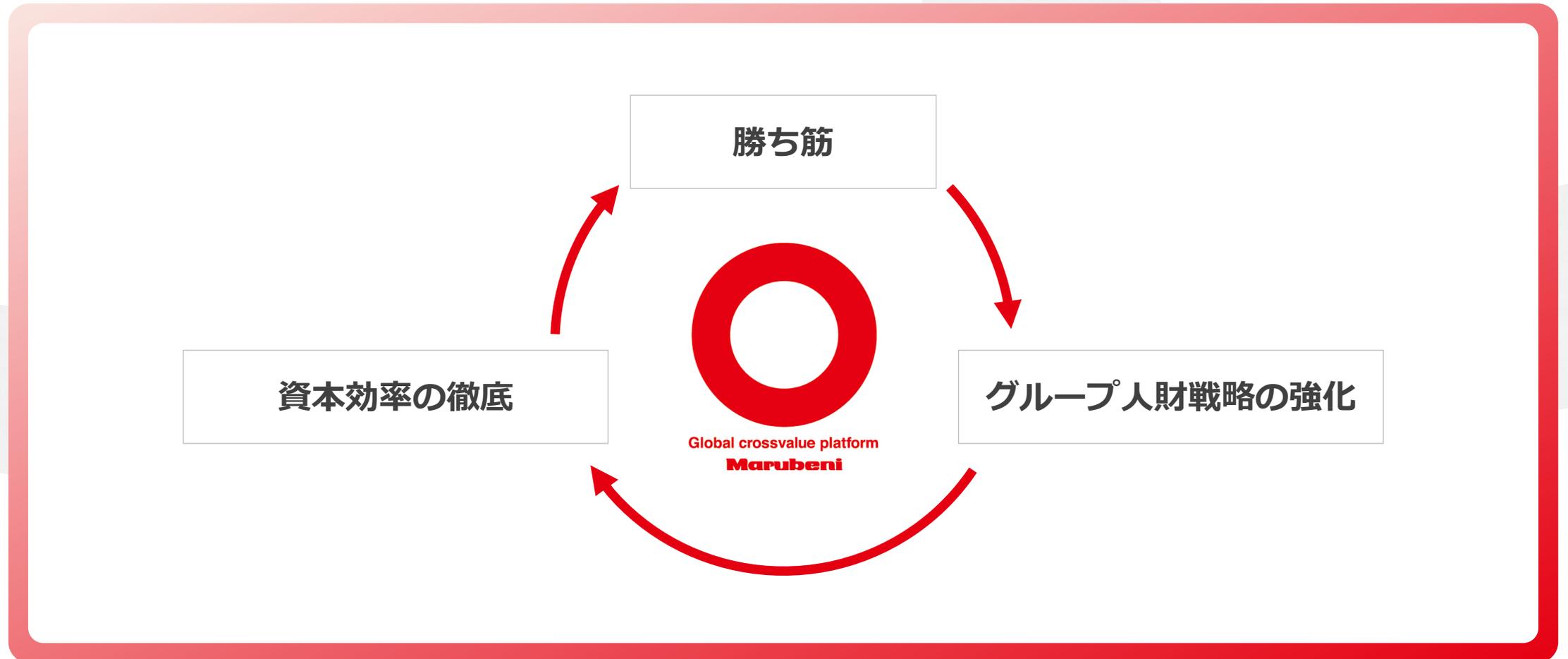
代表取締役 社長

大本 晶之

GCPの追求 = 「総合商社の枠組みを超える価値創造」 追求



GCPの追求 = 勝ち筋へ経営資源を集中する



| 勝ち筋 勝ち筋の実践 = 戦略プラットフォームの実践 | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 資本効率の徹底 戦略プラットフォーム化 | グループ人材戦略の強化 価値創造力の強化 |

勝ち筋がある戦略プラットフォーム型事業を軸とする成長戦略

- ①核となる事業を更に成長させながら、②既存事業の核化・大型化を推進、③新たな成長も追求しつつ、④規律ある回収を実行



| | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 勝ち筋 勝ち筋の実践 = 戦略プラットフォームの実践 | |
| 資本効率の徹底 戦略プラットフォーム化 | グループ人財戦略の強化 価値創造力の強化 |

勝ち筋の実践と伝搬へミッション本位・実力本位の徹底

- 事業経営・投資人財の強化（社内外からの登用）
- 成長領域への人財シフト
- 丸紅グループ全体で株主目線の報奨・インセンティブを強化

勝ち筋実践

- 経営人財の卓越性
 - ミッションのアライメント
 - マーケットベースの評価・インセンティブ
 - 自律的な成長の追求
 - 高付加価値(顧客価値拡充・生産性改善)・拡張性の弛まぬ追求、機能進化
- 〔事例〕
- 農業資材販売事業の米国内ロールアップ
 - 北米モビリティ事業、電力卸売・小売事業の国内シェア拡大

勝ち筋伝搬

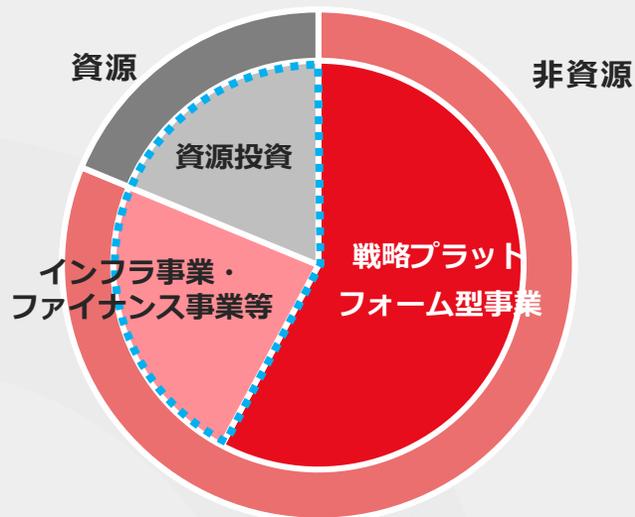
- 世界俯瞰による機会特定、ロールアップ実践による勝ち筋の伝搬、事業価値最大化
 - 戦略プラットフォームの拡充追求
- 〔事例〕
- 農業資材販売事業のブラジル展開
 - 北米モビリティ事業の隣接領域拡張
 - 電力卸売・小売事業の米国・豪州・日本展開
- 新たな戦略プラットフォームの構築追求
- 〔事例〕
- 医薬品販売事業の段階的構築

| | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 勝ち筋 勝ち筋の実践 = 戦略プラットフォームの実践 | |
| 資本効率の徹底 戦略プラットフォーム化 | グループ人材戦略の強化 価値創造力の強化 |

総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

- GC2027における資本配分方針と投資戦略の実践を通じ、総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループへと変革
- 利益成長と株価/バリュエーション向上を同時追求し、更なる企業価値向上を目指す

— 2027年度 —
ビジネスモデル別ポートフォリオ



高付加価値事業へシフト

ポートフォリオ全体を
戦略プラットフォーム化

— 2030年度に向けて —

総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループ



総合商社の枠組みを超える取り組みとして 卓越企業群をベンチマークに世界の高みを目指す

| 勝ち筋 | |
|------------------------|-------------------------|
| 勝ち筋の実践 = 戦略プラットフォームの実践 | |
| 資本効率の徹底 戦略プラットフォーム化 | グループ人財戦略の強化 価値創造力の強化 |

価値創造における世界卓越企業群
 多国籍多角経営企業、海外一流投資企業、PEファンド(長期目線)

**ベンチマーク企業最適ベストプラクティス追求
 総合商社の枠組みを超える価値創造へ実践力強化**

- 施策の体系化・実践
 - バリューアップ支援組織強化
 - 経営人財プロ化
 - インセンティブ強化
 - 現場強化・小さな本社の追求
- GC2027
- 資本配分規律
 - 勝ち筋明確化
 - 投資専門組織化
 - 審議プロセス深化

- グループガバナンス体制改善
 - 事業会社自律性強化
 - 経営人財登用
- GC2021・GC2024
- 事業指針・案件厳選
 - 審議プロセス改革
 - 投資実行後のPMI体制強化

- 予算達成コミットメント強化
 - 業務棚卸・生産性改善等の実行
 - グループガバナンスポリシー導入・規程明確化
- ~GC2018
- 戦略ありき、ビジネスモデル別経営指針
 - 投融資委員会を通じた審議強化
 - 説明責任強化

成長ドライバー 1
既存事業の磨き込み・拡張

成長ドライバー 2
成長への資本配分・投資戦略



Global crossvalue platform
Marubeni

総合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。