

The background features a large, stylized red 'M' shape composed of two overlapping semi-circles. The left semi-circle is white, and the right semi-circle is a light red color. The Marubeni logo is positioned on the left side of the white semi-circle.

**Marubeni**

Marubeni IR Day 2025

# キャッシュ・フロー経営の 深化と資本配分方針

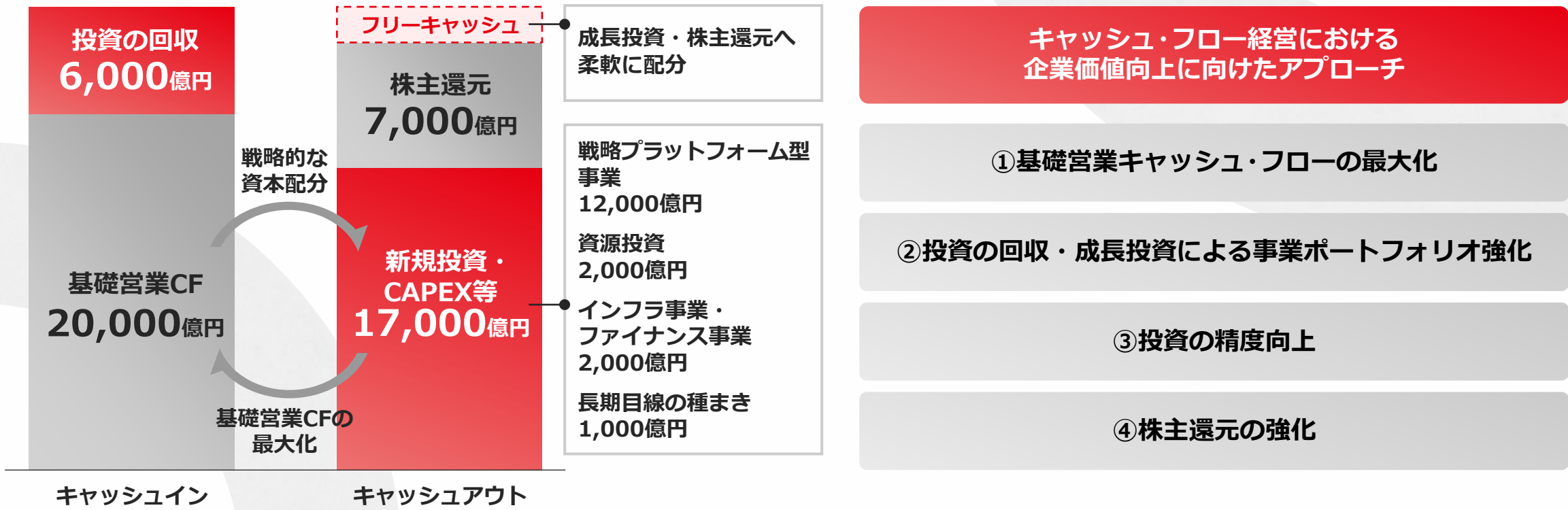
代表取締役  
専務執行役員  
CFO

**古谷 孝之**

資本配分は企業価値向上に向けた経営戦略の根幹

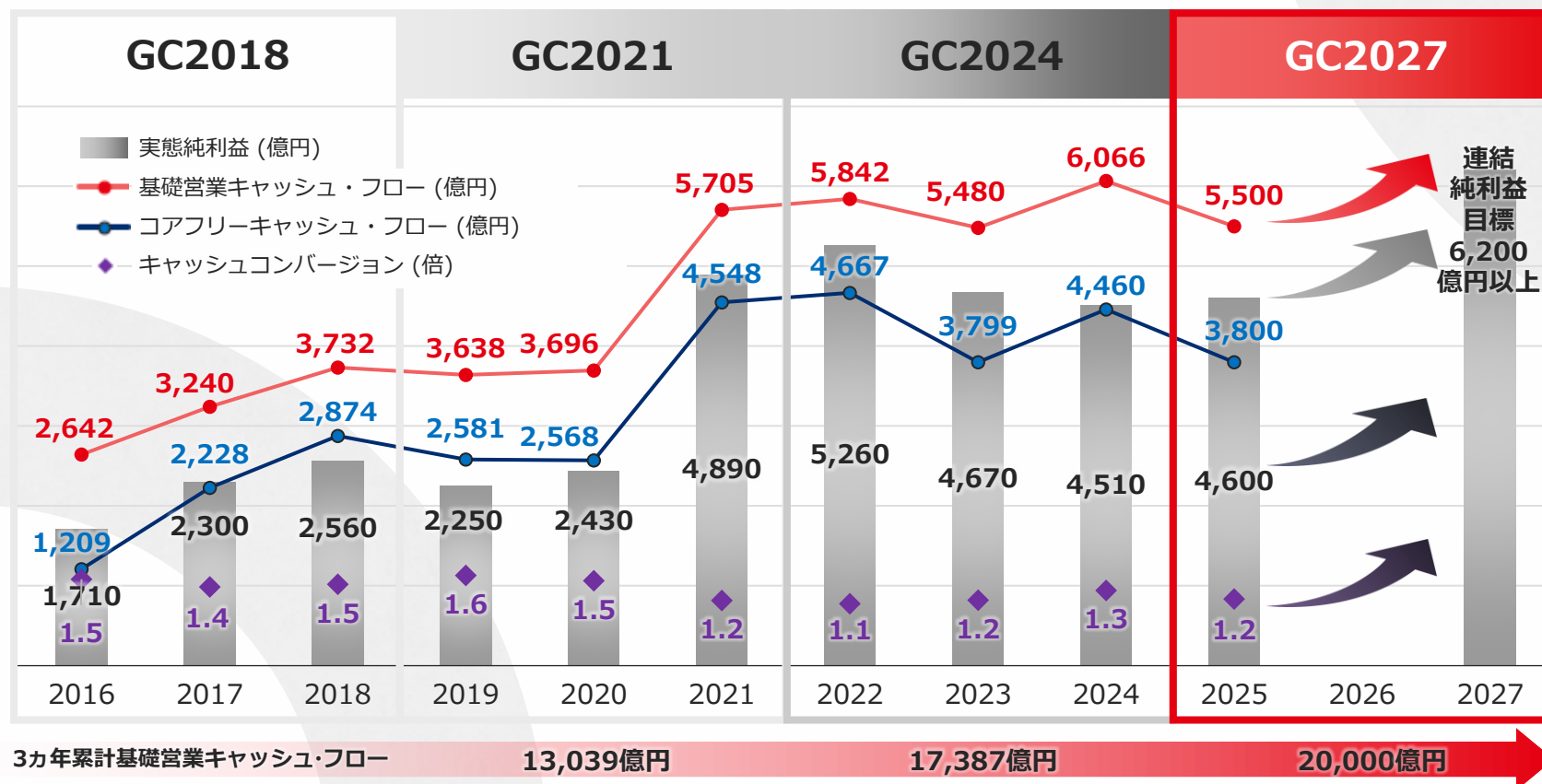
- 基礎営業キャッシュ・フローの最大化・投資の回収促進によりキャッシュイン最大化を追求
- 創出したキャッシュについては、成長投資に優先配分すると同時に株主還元の更なる強化を図る

GC2027 資本配分方針



## 基礎営業キャッシュ・フローの最大化が企業価値向上の重要課題

- 2016年度から2024年度(8年間)の基礎営業キャッシュ・フローはCAGR11%で増加
- 基礎営業キャッシュ・フロー最大化に向けた取り組みをさらに推進



### 基礎営業キャッシュ・フロー 最大化に向けた取り組み

#### ①実態純利益強化

(既存事業の磨き込み、成長投資、  
戦略プラットフォーム型事業)

#### ②関連投資からの配当強化、 キャッシュコンバージョン<sup>\*1</sup>の強化

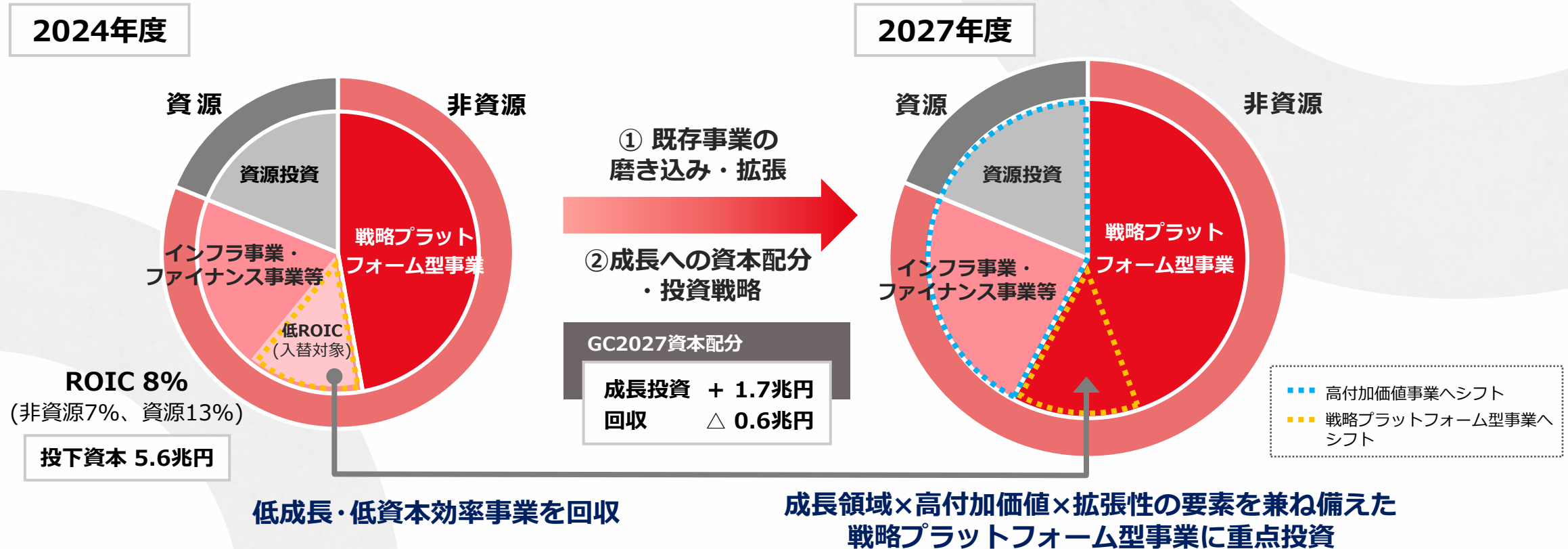
#### ③コアフリーキャッシュ・フロー<sup>\*2</sup> の捕捉・最大化

<sup>\*1</sup>キャッシュコンバージョン＝  
基礎営業キャッシュ・フロー ÷ 実態純利益

<sup>\*2</sup>コアフリーキャッシュ・フロー＝  
基礎営業キャッシュ・フロー - CAPEX等

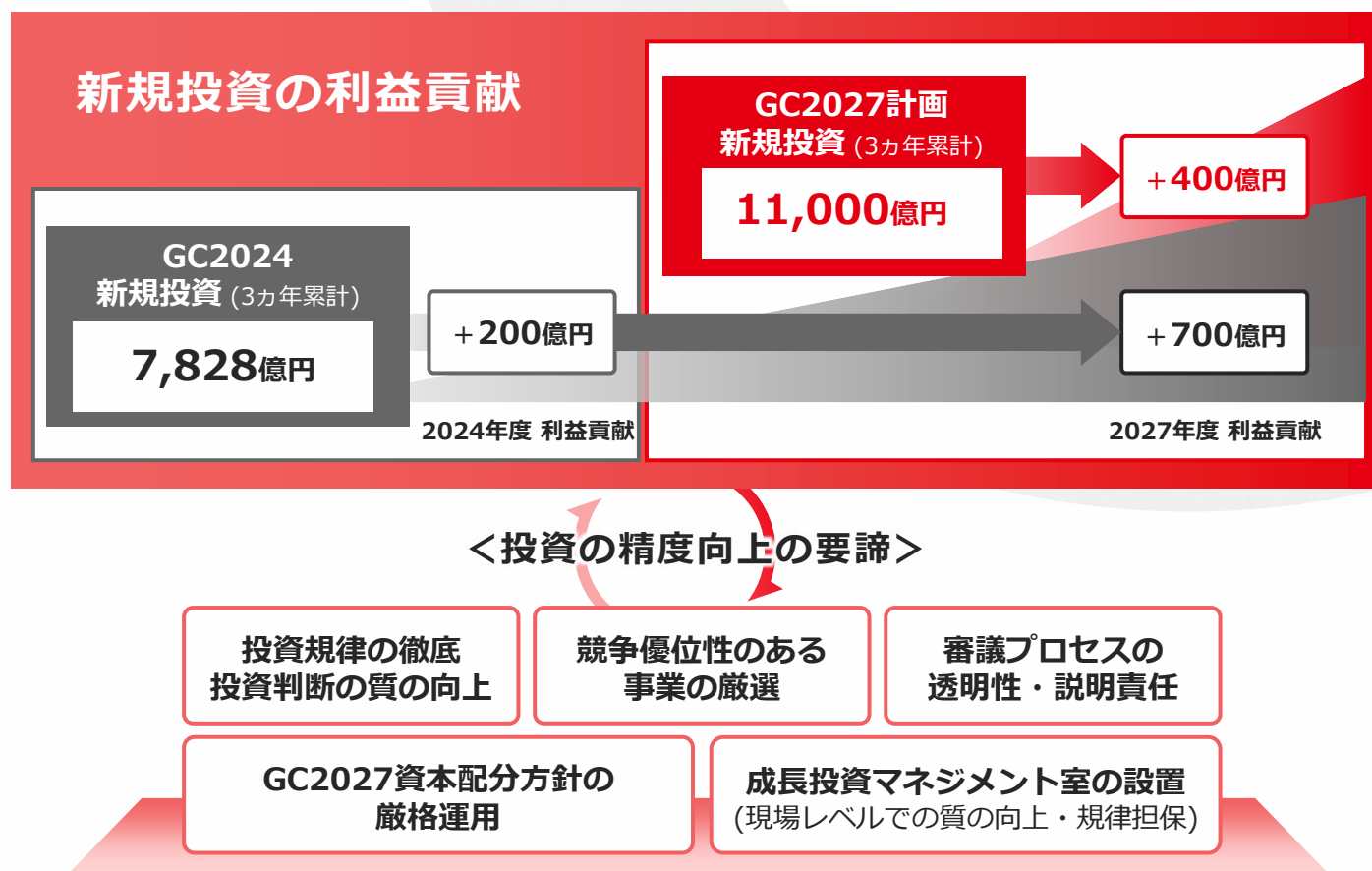
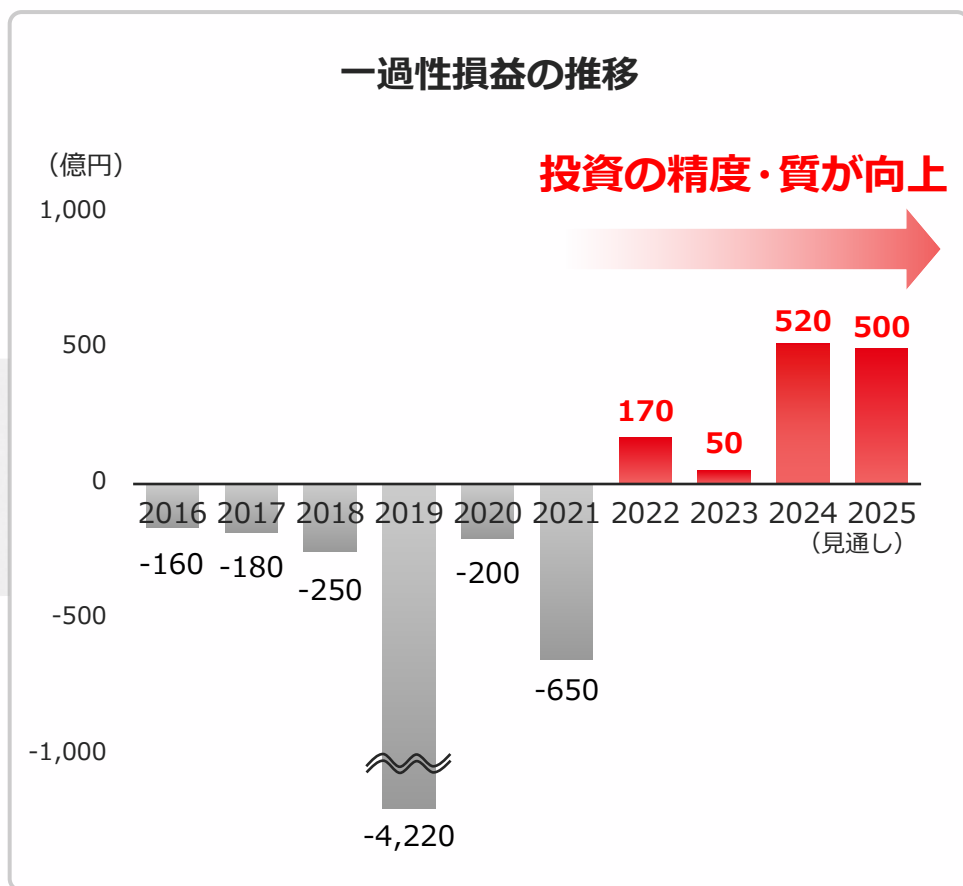
## 戦略プラットフォーム型事業、高付加価値事業で構成される強靱な事業ポートフォリオへの変革

- 成長なき事業・低資本効率事業からの回収促進、戦略プラットフォーム型事業への重点投資
- 2030年度に向けて非資源ROIC10%以上を目指す



## 投資の精度向上は企業価値向上には不可欠

- 投資の精度を高めた結果「資産の質の向上(一過性損失 → 資産入替利益)」 「新規投資からの着実な利益積み上げ」を実現



## 利益とキャッシュ・フローの継続的な成長による株主還元強化の追求

- 企業価値向上には、継続的な株主還元強化(Shareholder Returns強化)が重要
- 2019年度から2024年度(5年間)の総還元額はCAGR31%で増加、引き続き更なる株主還元強化を追求

