

The slide features a background with large, overlapping red and white curved shapes. The Marubeni logo is prominently displayed in red.

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

- CFOの古谷です。
- 私からは「キャッシュ・フロー経営の深化と資本配分方針」というテーマで、企業価値向上、株価向上に向けた取組みについてご説明いたします。

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



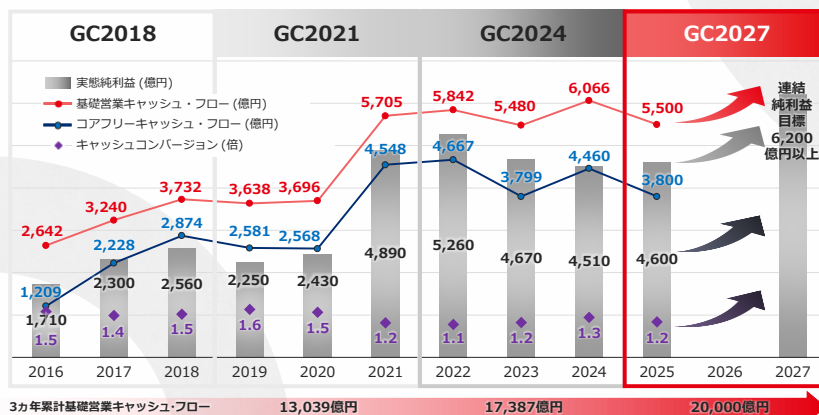
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

9

- まずはGC2027における資本配分方針です。
- 資本配分は企業価値向上に向けた経営戦略の根幹であると考えています。
- GC2027においては、キャッシュ・フロー経営の深化を掲げ、基礎営業キャッシュ・フローの最大化と投資の回収促進によりキャッシュイン・キャッシュ創出を最大化し、創出したキャッシュは、戦略プラットフォーム型事業を中心に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っていく方針です。
- その中で、株価向上に向けたキャッシュ・フロー経営に、具体的にどのように取り組んでいくのか、そのアプローチとしては、スライド右側でお示ししており、①基礎営業キャッシュ・フローの最大化、②回収・成長投資によるポートフォリオ強化、③投資の精度向上、④株主還元の強化、これら4つの取組みについて、それぞれ順にご説明します。

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^{*1}の強化
- ③コアフリーキャッシュ・フロー^{*2}
の捕捉・最大化

^{*1}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

^{*2}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

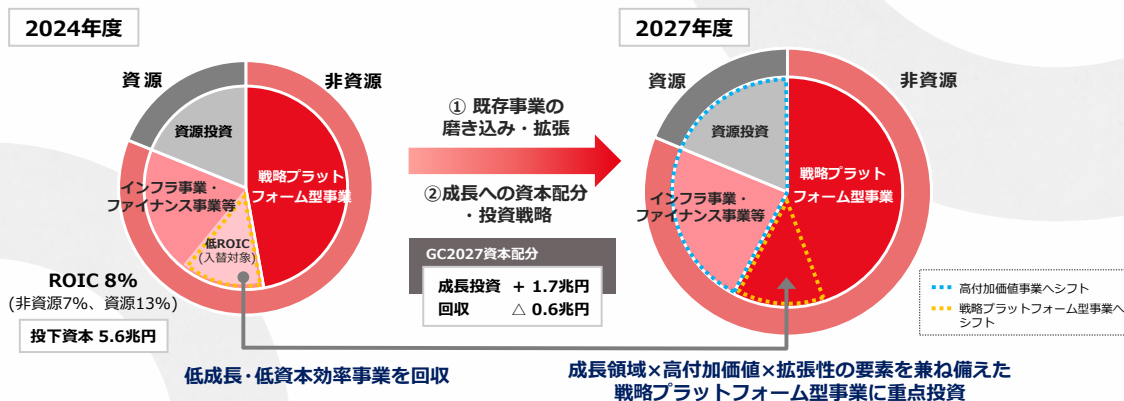
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

10

- まずは、基礎営業キャッシュ・フローの最大化に向けた取り組みです。
- 基礎営業キャッシュ・フローの最大化が企業価値・株価向上の重要課題と考えています。
- 当社はGC2018の初年度以降の8年間、基礎営業キャッシュ・フローのCAGR11%と着実に拡大させてきました。GC2027においては、基礎営業キャッシュ・フロー累計2兆円とGC2024期間の約1兆7,400億円を上回る水準を目指しています。
- そのための主な施策は3点です。最も重要となるのが、①実態純利益の強化・引き上げです。即ち、GC2027の成長ドライバーとして掲げる既存事業の磨き込み、成長投資を通じて戦略PF型事業中心に強化し、GC2027の純利益目標6,200億円に向け、実態純利益の水準を引き上げていきます。利益、キャッシュ・フローのベースとなる、実態純利益と基礎営業キャッシュ・フロー、双方の成長を目指していきます。
- 2つ目が②関連投資からの配当強化、キャッシュコンバージョンの強化です。関連投資、とりわけ資源投資やインフラ・ファイナンス事業はBSマネジメントの観点より関連投資が多いですが、これらからの持分利益のみならず、配当等による基礎営業キャッシュ・フローの積み上げを図っていきます。
- また、3つ目として③コアフリーキャッシュ・フローを捕捉し、最大化を図ります。コアフリーキャッシュ・フローは、既存事業においてCAPEXを使ってどれだけ基礎営業キャッシュ・フローを創出するかを図る指標であり、CAPEXの最大効率化を追求していきます。
- これら施策を通じて、基礎営業キャッシュ・フローの最大化を実現していくことで、企業価値向上・株価向上に繋がるものと考えています。

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



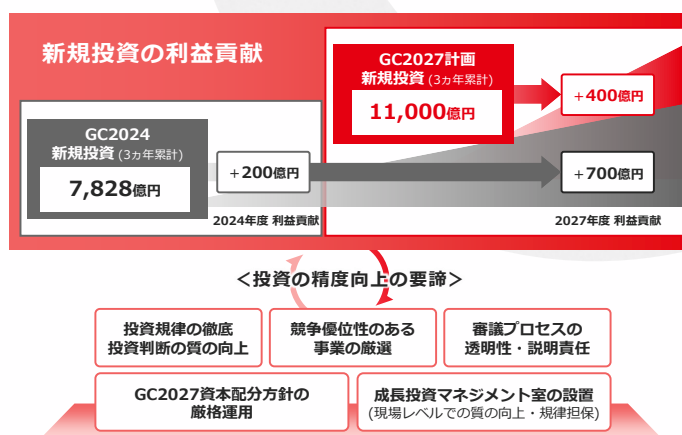
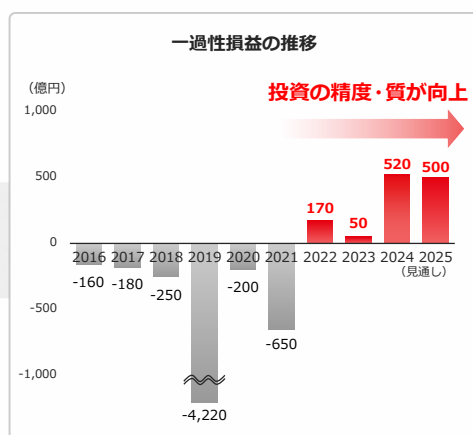
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

11

- 続いて回収・成長投資による事業ポートフォリオの強化についてです。
- GC2027の成長ドライバーである「既存事業の磨き込み・拡張」とともに、「成長への資本配分・投資戦略」において、成長なき事業・低ROIC事業からの回収を促進したうえで、成長投資については戦略プラットフォーム型事業に重点的に配分する方針です。
- 具体的には、当社の投下資本合計5.6兆円に対して3カ年累計で、6,000億円を回収し、戦略プラットフォーム型事業中心に1.7兆円の成長投資を実施することで、資産の入れ替え・強化を加速させ、2030年度に向けて非資源ROIC10%を目指します。
- 同時に、インフラ・ファイナンス事業では高付加価値のサービス事業への展開、資源投資ではコスト競争力の強化と共に周辺の高付加価値事業へと展開、更には長期目線の種蒔きによる非連続の成長領域を継続的に捕捉することで、戦略PF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と変革を目指します。

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



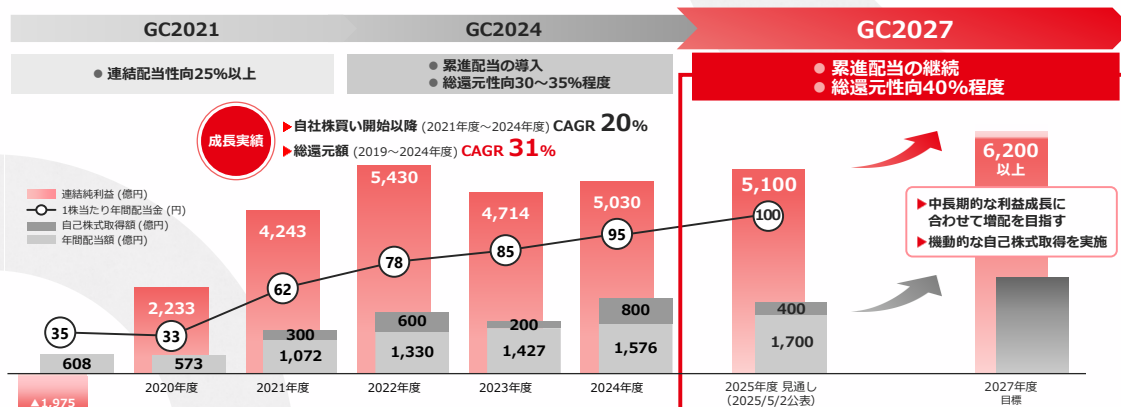
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

12

- 続いて投資の精度向上についてです。
- 回収・成長投資による事業ポートフォリオ強化を図る中で、投資の精度向上、つまり、業績ボラティリティの低減、安定的な利益成長・キャッシュ・フロー成長を実現することは企業価値・株価向上にとって不可欠です。
- 過去には大型の減損がありましたが、近年では投資の精度向上により、資産の質向上とともに、新規投資からの着実な利益積み上げが見込める状況になりました。
- 投資の精度向上のためには、事業投資に関する組織能力・ケイパビリティの更なる向上と同時に、企業文化・マインドセットが重要と考えています。過去の失敗の教訓として、投資を目的化しない、戦略ありき等の意識が、グループ全体に浸透してきたと実感しています。
- その上で、投資の精度向上の要諦としては、①投資規律の徹底・投資判断の質の向上、②競争優位性のある事業を厳選、③審議プロセスの透明性・説明責任、これらに加えて、④GC2027資本配分方針の厳格運用、⑤各営業部門内に成長投資マネジメント室を設置し、現場レベルでの質の向上・規律担保を図っていきます。

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



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

13

- 最後に株主還元についてです。
- 企業価値向上・株価向上には、継続的な株主還元強化（Shareholder Returnsの強化）が重要と考えています。
- 過去6年間の総還元額（Shareholder Returns）の年平均成長率はCAGR31%であり、利益およびキャッシュ・フローの成長と還元性向の引き上げにより、高い成長率を実現しました。今後とも株主還元の継続的な強化を図っていきます。
- また、GC2027株主還元方針である、累進配当の継続、総還元性向40%程度への引き上げは、株主還元の規律を担保するものであり、株主資本コストの低減等を通じて、企業価値向上・株価向上に資すると考えています。
- GC2027の資本配分においては、既存事業の磨き込みと成長投資により利益、キャッシュ・フローの成長を実現し、更なる株主還元強化を追求していく方針です。
- 繰り返しになりますが、当社は、2030年度に向けて時価総額10兆円を目指し、利益成長と株価バリュエーション向上を追求していきます。その中で、資本配分とキャッシュ・フロー経営の深化は最も重要な経営戦略の一つです。
- 本日お話をさせて頂いた具体的取組みを着実に実践し、更なる企業価値向上・株価向上を実現していきたいと考えています。
- ご清聴ありがとうございました。