

The background of the slide features a large, stylized red 'C' shape on the right side, set against a white background with red curved accents on the left. The Marubeni logo is positioned on the left side of the slide.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

2030年度に向けた 価値創造ストーリー①

代表取締役 社長

大本 晶之

- CEOの大本でございます。



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。

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

2

- 本日のIR Dayに際し、私より最も心を込めてお伝えしたいポイントを、最初にお伝えします。それは、「総合商社の枠組みを超える価値創造」を真剣に追求し実践するということです。
- 丸紅は2018年に在り姿「GCP」（Global crossvalue platform）を策定し、「総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループ」を目指してきました。

丸紅グループの在り姿を目指しGC2021より長期的な経営戦略を実践
GC2027は長期的な経営戦略の第3段階



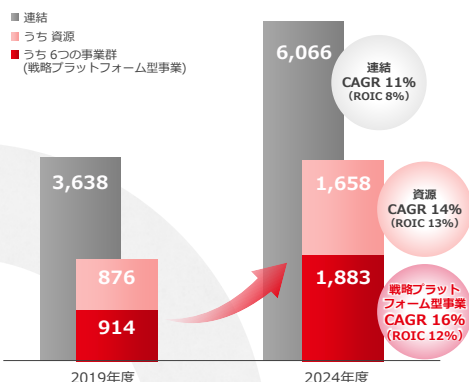
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

3

- 2018年の在り姿を踏まえ、2019年から始まった中期経営戦略GC2021にて、2030年度に向けて長期的な企業価値向上を目指す姿勢を明確化しました。これは約10年の時間軸にて次なる大きな高みに向けて成長を追求していくという考え方です。2019年度当時の当社の時価総額は1兆円程度でしたが、そこから約10年後の2030年度には10倍規模の時価総額を目指すという高い志を、当時より掲げています。
- 実際、柿木前社長の6年間を経て、当社の歩みを登山に例えれば4合目～5合目まで到達したところです。当初より志していた高みへの歩みを継続する事を明確化する意味でも、GC2027では2030年度末までの10兆円目標を明確化しています。
- 今日改めてご説明させて頂くGC2027成長戦略を規律をもって継続実践していくことで、2019年当時からの高い志を達成していきたいと考えています。

- 基礎営業キャッシュ・フロー成長(CAGR11%)の牽引役は、資源(同14%)及び6つの代表的な事業群(同16%)
- 6つの事業群から抽出される当社の“勝ち筋”は「成長領域×高付加価値×拡張性」⇒“戦略プラットフォーム型事業”と定義

基礎営業キャッシュ・フローの実績(億円)



戦略プラットフォーム型事業

成長領域 × 高付加価値 × 拡張性

成長領域

市場自体が成長することで需要が伸長する領域であること

高付加価値

顧客ニーズや市場の潮流を深く理解した製品・サービスを提供することで高い利幅を確保できること

拡張性

核となるプラットフォームを軸に、他地域展開、隣接事業領域拡張、M&Aを通じた成長・拡大（ロールアップ戦略）等、地域・機能・規模を拡張できること

核となるプラットフォーム



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

4

- 時価総額の推移に表れているように、当社は2019年度から現在まで着実な利益成長を遂げてきました。
- この間、基礎営業キャッシュ・フローは3,638億円から6,066億円まで拡大、CAGR11%を実現しています。
- 内訳としては、資源がCAGRで14%・24年度ROICは13%、当社の代表的な6つの事業群については、資源を上回るCAGR16%を実現し、24年度ROICは12%を達成しています。
- GC2027の策定にあたり、経営で当社の6つの事業の成功要因について分析を重ね、3つの共通した「勝ち筋」を抽出しました。そしてこれを「戦略プラットフォーム型事業」と定義しました。
- ポイントは3つです。1つ目は成長領域であること。2つ目は高付加価値であること。そして3つ目は拡張性があること。
- この3つを同時に備えていて、基礎営業キャッシュ・フローを継続的に成長させられる事業に、今後も経営資源を集中投下していきます。その為の仕組みを次のページでご説明します。

企業価値向上に向けた3つの成長ドライバー



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

5

- GC2027では、企業価値向上に向けた3つの成長ドライバーを徹底的に実践してまいります。
- 1つ目は「既存事業の磨き込み」です。
- 2つ目は「成長への資本配分・投資戦略」。
- 3つ目が「Global crossvalue platform (GCP) の追求」になります。GCPの追求については、これまで試行錯誤の段階でしたが、GC2027ではその考え方をより明確に位置づけています。当社がこれまで培ってきた利益成長モデル、いわば「勝ち筋」とも言える事業の洞察を最大限に活かし、勝ち筋を備えた事業に人的資源と資金を重点的に投下していきます。

GC2027成長戦略の要は勝ち筋への経営資源集中

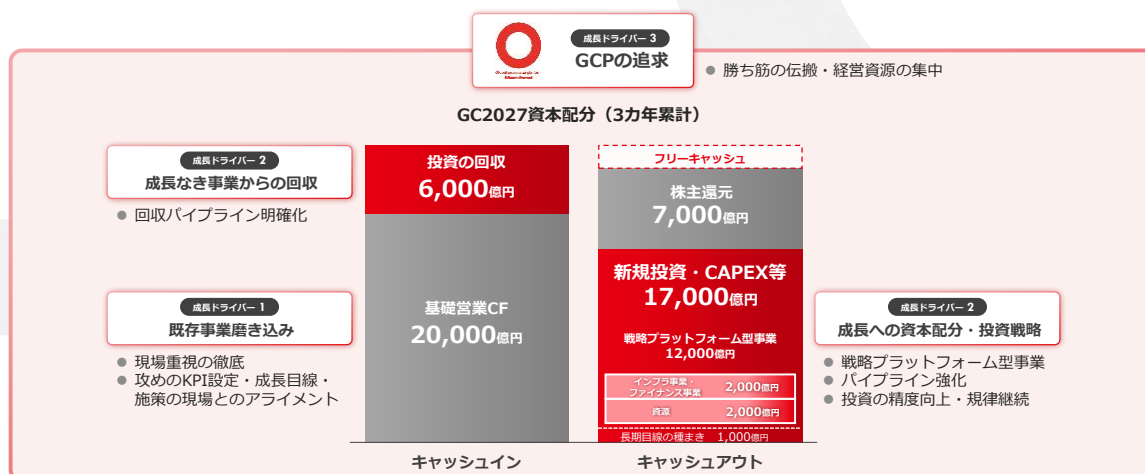


© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

6

- このスライドはGC2027成長戦略を更に可視化していますが、その要を一言で申し上げれば「勝ち筋への経営資源の集中」です
- まず成長ドライバー①「既存事業の磨き込み」についてです。前回GC2024までの中期経営戦略で当社は、ビジネスモデルを「セールス&マーケティング事業」「インフラ事業」「ファイナンス事業」「資源事業」の4区分と、利益貢献の時間軸によるホライゾン1~3で整理してきました。今後は、既存事業を徹底的に磨き上げることで、これら既存事業を戦略プラットフォーム型事業へと昇華させていきます。
- 戦略プラットフォーム型事業とは、当社が過去に高い資本効率で成長を実証してきたビジネスモデルの型を体系化したもので、「成長領域×高付加価値×拡張性」の三要素を備えた事業を指します。核となるプラットフォームを軸に、市場成長性の高い事業領域で高付加価値の商品・サービスを拡充し、さらに地域展開などにより収益性と事業規模の拡張性を同時に追求していきます。こうした戦略プラットフォーム型事業を構築・拡大することで、ROIC10%超の高い付加価値と年間10%超の成長性を実現すべく邁進してまいります。
- なお、従来のインフラ事業・ファイナンス事業については一層の高収益化を図り、資源分野の案件は競争力強化に取り組みつつ、各事業のサービス化やバリューチェーン拡大を通じて戦略プラットフォーム型事業への連動・昇華を追求していきます。
- GC2027で掲げた経営目標の達成を引き続き目指すのは言うまでもありませんが、特に戦略プラットフォーム型事業の推進を通じて、基礎営業キャッシュ・フローの継続的な成長に力を注いでいきます。
- 次に成長ドライバー②「成長への資本配分・投資戦略」についてです。スライド左側の矢印で示したように、成長が見込めない事業からは順次資本回収を進め、スライド右側の矢印が示すとおり、捻出した資金を戦略プラットフォーム型事業へ重点配分していきます。
- 資本配分においては厳格な規律を維持する方針であり、GC2027期間中は総還元性向約40%程度で株主の皆様へのリターンを確りと確保・充実しつつ、成長投資との両立を図ってまいります。企業価値・株価向上には継続的な株主還元の充実が重要と考えており、成長ドライバー①、②の実行により利益成長とキャッシュインの最大化を実現してまいります。
- こうした取り組み全体を支え包含するのが、成長ドライバー③「GCP（グローバルクロスバリュープラットフォーム）の追求」です。総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループを目指し、GC2027成長戦略の要である「勝ち筋への経営資源の集中」を通して価値創造への実践力を強化して参ります。GCPの追求については、最後に改めてご説明をさせていただきます

戦略的な資本配分の規律実践がGC2027成長戦略の根幹



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

7

- 戦略的な資本配分こそGC2027成長戦略の根幹であり、CEOである私の最重要課題として位置付けています。社長就任以来、資本配分に向けた施策の推進を強く意識し規律実践してきました。
- まず、既存事業の磨き込みにおいて主要事業会社75社の現場を回り、明確なKPIを設定しています。成長か変革かというメッセージを現場に伝達し、基礎営業キャッシュ・フローの成長への意識を高めるとともに、将来の成長の土台を着実に固めています。
- 次に、成長が見込めない事業からの資本回収については、今年度中に回収する具体的な案件を特定済みで、来年度以降の候補も概ねリストアップし、着実に実践しています。
- そして、回収によって得られたキャッシュは成長投資へ充当し、高い資本効率と高い成長が同時に期待できる戦略プラットフォーム型事業へ重点配分します。その際、戦略プラットフォーム型事業という当社の「勝ち筋」へ経営資源を集中すべく、社内の意識改革・アライメントを図り、常に資本効率を意識した投資判断を徹底します。実際に、ROICが当社のWACCを本質的に下回り続ける案件には一切資本を配分しないという固い意志の下で投資の審議を行い、幾つかの投資案件を否決しています。これにより、ROIC・資本効率を重視する意識は丸紅グループ全体で確実に高まってきています。
- 同時に、株主還元についてもGC2027の方針どおり総還元性向40%程度で実施し、株主の皆様にしっかり報いる方針です。
- 同様に、信用格付け向上も視野に入る局面、引き続きキャッシュ・フロー経営を重視し、経営していく考えです。
- 私の最初のパートは以上となります。
- ご清聴ありがとうございました。