

The slide features a large background graphic consisting of several overlapping semi-circles in various shades of red and white. The Marubeni logo is positioned on the left side of the slide.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

**戦略プラットフォーム型
事業の成長戦略
農業資材販売事業**

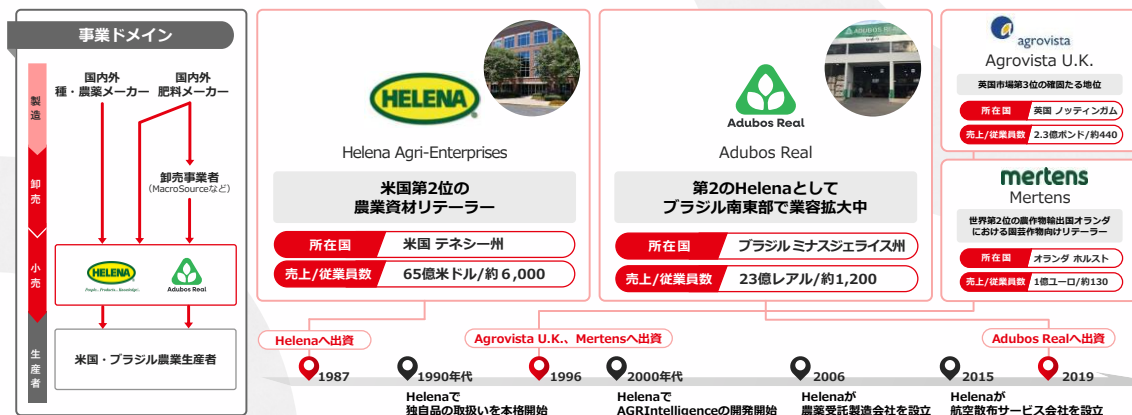
常務執行役員

武智 康祐

- 食料・アグリ部門統括役員の武智です。
- 私からは戦略プラットフォーム型事業として、農業資材販売事業についてご説明します。

農業資材リテーラーとして、米国・ブラジル・欧州で事業展開

- 大規模農業向け肥料・農薬・種子およびその他農業資材の提案・販売事業
- 顧客である農家のニーズに応じた独自の商品・サービスを提供



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

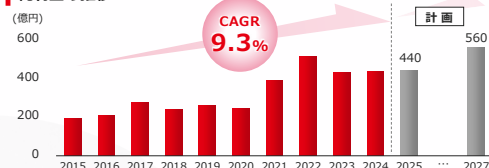
15

- 先ず事業の概要ですが、ビジネスモデルは左に記載の通り、国内外のメーカーから肥料・農薬・種子といった農業資材を仕入れ、顧客である農業生産者向けに直接販売を行うリテール型事業です。
- 後程説明しますが、これら資材販売に加えて顧客ニーズに応じた独自の商品やサービスを提供しており、農業経営のサポートを行う、言わばソリューションプロバイダーとして機能提供を行っています。
- ページ中段に、農業資材リテール事業の主要4社を挙げておりますが、本日は主に「米国第二位のリテーラー」であるHelena、「次なるHelena」を目指し業容を拡大しているブラジルAdubos Realを中心にご説明しますが、欧州ではイギリス、オランダで事業展開を行っています。
- 下段に当社における農業資材販売事業の沿革を示していますが、Helenaへの出資は1987年、その後、1996年に英国Agrovista、オランダMertensを傘下に収めています。
- 1990年代には、当社事業の強みとなっているHelenaでの独自品の取扱いを本格的に開始し、2000年代にはソフトウェア会社に出資を行い、いち早くデータの蓄積を開始しAGRIntelligenceと呼んでいる精密農業の開発に着手しました。
- そして、2019年にはAdubos Realに出資を行い現在に至っておりますが、今日に至るまで長い年月をかけて、当社独自の農業資材ビジネスのプラットフォームを構築してまいりました。

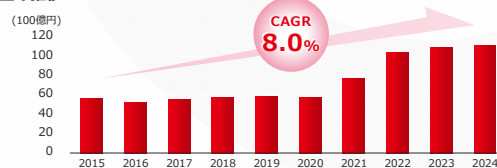
- 4社合算の純利益は過去10年間でCAGR9.3%の成長
- 基礎営業キャッシュ・フローは同期間で9.4%の成長を実現



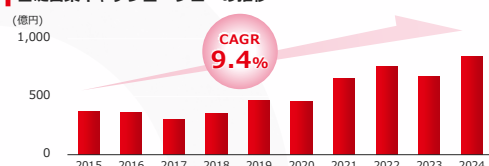
純利益の推移



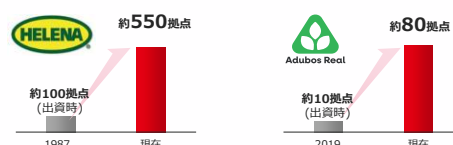
売上の推移



基礎営業キャッシュ・フローの推移



主要KPI：独自品売上・拠点数の推移



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

16

- 次にこれまでの実績と主要KPIについてです。
- 先ほど申し上げた4社合算の計数となりますが、昨年度の実績値として、売上/1.1兆円、純利益/435億円、基礎営業キャッシュ・フローは+845億円となっており、この10年でいずれも8～9%台の成長を実現しております。
- 次にHelena及びAdubos Real両社の主要KPIですが、独自品の売上と、拠点数の推移となります。
- 汎用品に比べ、差別化され高い収益性を生み出す独自品がどれだけ販売されているのか、また顧客である農業生産者に直接アクセスするためのネットワーク拠点数がどれだけ増えているか、を重要指標としており、Helena, Adubos Realともに、出資時から堅調に事業拡大を遂げています。

農作物生産額世界第3位の米国、世界第4位のブラジルを中心に旺盛な内需と輸出需要の取込

各国における農業生産の成長性

「巨大な内需」+「世界の需要増を取り込む輸出競争力」

大規模農業事業者の数と、
地政学を含めたカントリーリスクの低さが魅力

国	農作物 生産額 (2023年,10億ドル)	過去10年の 農作物生産額 CAGR
1 中国	1,170	3%
2 インド	380	4%
3 米国	250	3%
4 ブラジル	210	6%
5 ロシア	110	1%

(出典：FAO他)



Helenaの米国での立ち位置



People...Products...Knowledge...

Greater than \$1 Billion IN RETAIL SALES

Rank / Company	Headquarters Location	States Served
1 Nutrien Ag Solutions	Loveland, CO	45
2 Helena Agri-Enterprises	Collierville, TN	48
3 GROWMARK	Bloomington, IL	21
4 Simplot Growers Solutions	Boise, ID	32
5 CHS	Inver Grove Heights, MN	15
6 GreenPoint AG	Decatur, AL	10
7 Wilbur-Ellis	Denver, CO	19
8 Keystone Cooperative	Indianapolis, IN	3

(CropLife100より引用)

- 次に当社戦略プラットフォーム型事業で掲げるポイントの一つ、事業の「成長領域」についてです。
- ご覧の通り、中核2社が事業を行っている米国とブラジルは、農業生産額でそれぞれ世界第3位、第4位という農業大国です。
- この2か国に共通して言えることは旺盛かつ規模感のある内需、そして輸出国としての需要を取り込むことが出来る地域であり、先ほど説明の通り、いずれの国においても市場の伸びを大きく上回る、成長を実現しています。
- また、進出国の選定においては、農業の集約化が進展していること、地政学含めたカントリーリスクなども重要な判断要素であると考えています。
- ページの右側に米国でのHelenaの立ち位置を記載していますが、米国は市場規模の大きさだけでなく、農業技術が発達し、生産者の技術に対する知識や投資意欲も旺盛で競争レベルが高い市場ですが、農業資材メーカー兼リテーラーであるNutrienに次いでHelenaは第二位、全体の市場シェアの約9%を占めるポジションを築いています。

AGRIIntelligence(AI)とHelena Products Groupを成長ドライバーとして持続的な成長を継続

- AIで顧客の土壌や作物データ等を分析・提案するデジタル技術を活用したコンサルティングサービス
- AIによる分析・提案を基に自社開発の独自品等を販売



顧客の課題解決による信頼関係の構築が、
高いリテンションと新規顧客の獲得を実現

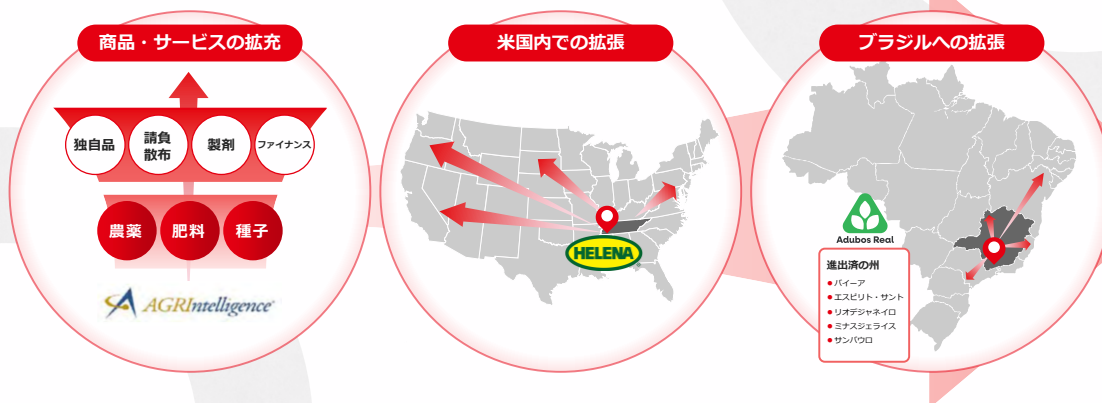
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

18

- 次にポイントの二つ目、「高付加価値」についてです。
- Helenaがなぜ競合他社との比較において競争優位性があるのか、また市場成長率を上回ることが出来てきたのか、その成長ドライバー、および付加価値を生み出す要因は、他社に先駆けいち早く取り組んできた「AGRIIntelligence」と呼んでいる精密農業に対する高い知見と「Helena Products」と呼んでいる独自品、これら2つの要素、イノベーションによるものです。
- AGRIIntelligenceは、「土壌および水質の分析」、「播種・施肥の提案」、「栽培・生育・栄養の管理」、「収穫分析」などを通して、収量の増加そして採算改善のために差別化されたソリューション提案を行う、デジタル技術を活かした仕組みです。
- これによって、顧客である農業生産者に対し、課題およびその手段を科学的に明示することが可能となります。
- また、Helena Productsは、自社の研究所で開発され、顧客のニーズを満たす高機能かつ他社が保有しない独自の商品群で、年に5~10の新商品を上市しています。
- これらは、農薬や肥料の施用効果を高める機能を持つ、農薬添加剤、高機能肥料、土壌改良剤など、生産性を向上させるもので、AGRIIntelligenceをベースに顧客への具体的なソリューションを提供しています。
- 顧客の課題を解決することで信頼関係が構築される、というサイクルを生み出すことで、高いリテンションと新規顧客の獲得を実現しています。

買収による拡張、Helenaの知見・ノウハウの強化と移植・展開での成長取り込み

- 商品・サービスの拡充
- 進出国における他社買収によるエリア拡大
- Helenaの知見・ノウハウを生かした他国展開



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

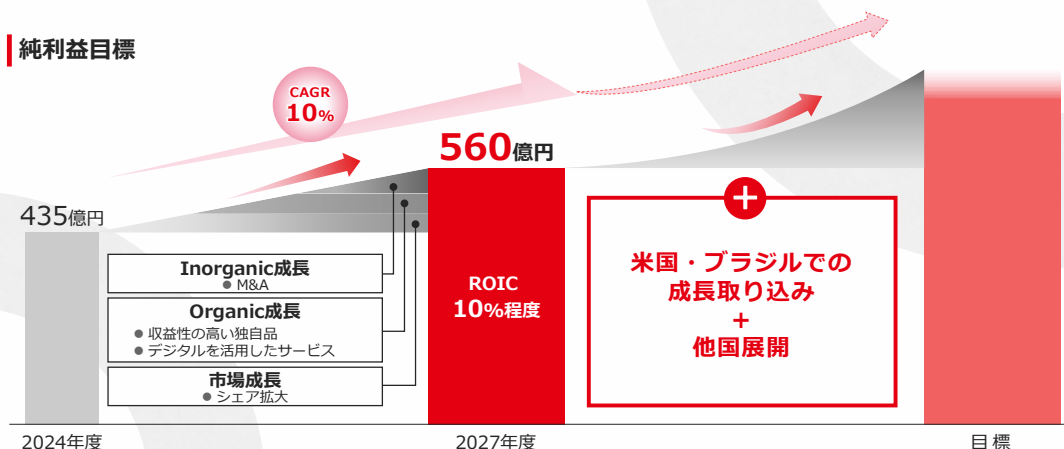
19

- 戦略プラットフォーム型事業のポイントの三つ目、「拡張性」についてです。
- サービス、商品については肥料・農薬・種子に加え、先ほど紹介した、AGRIntelligenceやHelena Productsに加え、散布代行、製剤、またはファイナンスなど、ニーズに応じた価値あるサービス、そして商品ラインナップの幅を広げていきます。
- 一方、面での拡張として、米国では同業他社の買収により顧客基盤の獲得、地域の拡大を行い、参入当時100程度であった拠点数は約550まで広げています。
- 地域的には南部を中心にロールアップ・買収による拡大を遂げ、その後、東部・西部へとカバレッジを広げ、現在は北部での拠点拡大を進めている段階で、まだまだ巨大な米国市場における拡大余地は大きいと判断しています。
- そして、他国への展開としては“第二のHelena”を作り上げるべく、2019年にブラジルのAdubos Realを買収し同市場に参入しました。
- Helenaの知見・ノウハウを導入しながら、成長著しい同国の需要を取り込むべく、その拠点数は買収当時の10拠点から80拠点と増加し、順調に業容の拡大を進めています。
- 引続き更なるエリアの拡大、サービス・商品の拡張を進めていく計画です。

戦略プラットフォーム型事業として勝ち筋を踏襲し、10%成長を実現

- 米国・ブラジルにおいて農業資材市場成長を上回る10%成長を実現。2030年に向けて継続的な成長を目指す

純利益目標



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

20

- 以上が当社における農業資材販売事業の概要ですが、最後に今後の成長計画についてご説明します。
- 米国・ブラジルは今後とも堅調な成長が予測されていますが、両国における市場成長の取り込みに加え、ご説明してきた当社グループ事業の競争優位性を最大限活かしながら、市場でのシェアを拡大し、収益性の高い独自品の継続投入といったオーガニックな成長、更にはM&Aによる拠点拡大といったインオーガニック成長、これらを重層的に掛け合わせていくことで、市場成長率を上回る10%成長を実現していく計画です。
- これにより昨年度、農業資材販売分野で435億円であった純利益を、現中経GC2027の最終年度に560億円まで押し上げる計画としており、同年度を通過点に、両国での事業拡大に加え、他国での展開も検討しており、2030年に向けて持続的な成長を目指していく方針です。
- 以上で私からの説明とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

The slide features a large background graphic consisting of several overlapping semi-circular shapes in various shades of red and pink. The Marubeni logo is positioned on the left side of the slide.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

**戦略プラットフォーム型
事業の成長戦略
北米モビリティ事業**

専務執行役員

板井 二郎

- 金融・リース・不動産部門およびエアロスペース・モビリティ部門統括役員の板井です。
- 私からは当社の戦略プラットフォーム型事業の一つである北米モビリティ事業について、概要とともに成長戦略を説明致します。

1990年代までは日本車(特定OEM)の輸出商社として従事
現在はOEMに依存しない顧客志向の事業を北米全域で展開

当社北米モビリティ事業の歩み



北米自動車産業のバリューチェーン概要および当社既存事業



※企業が使用する車両の管理業務を一括して請け負う事業。Wheelsは全米に広がるベンダーネットワークを活用し、顧客の車両保有・運行に関わる課題の解決、効率化、並びにコストの引下げを実現する

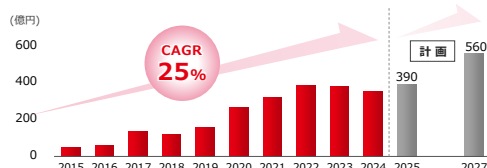
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

22

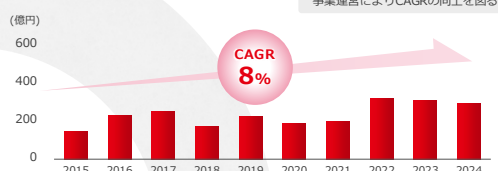
- 上の図は、北米における当社の自動車ビジネスの変遷です。当社は、戦後まもなく日本のOEM、自動車メーカーの輸出商社として北米に進出します。その後、現地生産など日本メーカーの海外進出が進むにつれ、商社の尖兵隊としての役目は終えて、その機能は徐々に薄れていきます。
- 2000年代以降は、より主体的に付加価値や追加収益を生み出す、金融を含めたサービスを中心とした事業投資を進め、従来のビジネスモデルを大きく転換させました。
- 下の図は自動車のバリューチェーンにおける当社の現在の事業群であります。全米でも有数の中古車販売金融事業であるNowlake、またバリューチェーン全体を広範囲でカバーしているフリートマネジメント事業のWheelsを中心に、商用車や冷蔵・冷凍トレーラーのリース・レンタル事業、アフターマーケット部品やその周辺事業などバラエティに富んだ複数の事業を有しています。

Nowlake・Wheelsを核に更なる成長を狙う

純利益の推移

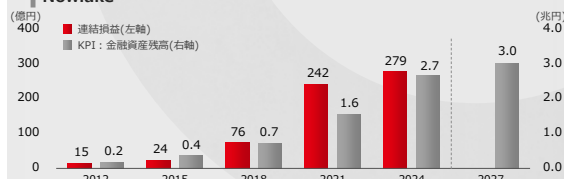


基礎営業キャッシュ・フローの推移



よりキャッシュ・フローを意識した事業運営によりCAGRの向上を図る

Nowlake



Wheels



2015年度: XLP買収 / 2017年度: TPH買収及びTDF持分パートアウト(100%→50%) / 2019年度: PLM持分パートアウト(100%→50%) / 2024年度: Wheels買収

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

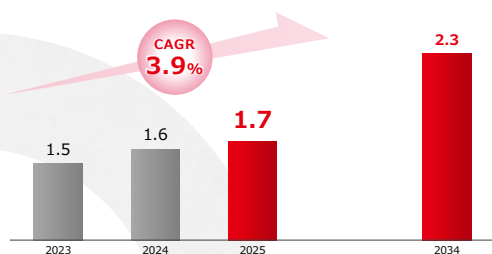
23

- 当社の北米モビリティ事業の成長実績と今後の見通しをご覧ください。過去10年間の推移から順調に成長していることがおわかりになるかと思います。
- 昨年度は純利益350億円程度を稼ぎ出していますが、中期経営戦略GC2027では最終年度に560億円へと伸長させる目標を掲げています。GC2027においては、純利益のみならず、よりキャッシュ・フローの伸びを意識した事業運営を目指します。

北米における生活必需品は衣食住+「クルマ」
人口増加と共に底堅い成長が続く世界最大の市場

米国自動車産業市場規模(USD兆)

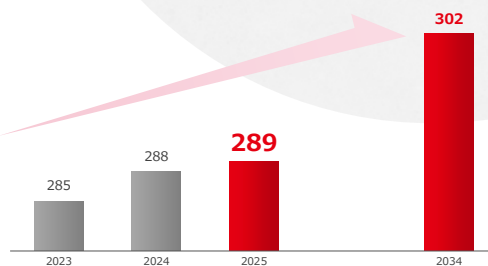
USD 1.7兆(GDPの6%)
(参考)日本はUSD0.1兆(GDPの3%、USD1=150円)



(出典)Market Research Future | 内閣府「国民経済計算」

車両稼働台数(百万台)

289百万台(日本は79百万台)
一台当たり年間走行距離19,000km(日本は7,000km)



(出典)PwC | 日本自動車工業会 | 三菱総合研究所

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

24

- 北米における自動車市場の規模感については、“言わずもがな”かと思います。衣食住プラス「クルマ」、これが北米における生活必需品とされています。
- 米国における自動車の稼働台数は2億9千万台程度と日本の約3.7倍です。走行距離においては約2.7倍。3.7倍の車両台数が2.7倍走行するということは、単純計算でも約10倍の市場規模となります。加えて、日本市場の40%が軽自動車であるのに対して、米国では大型のSUV、ピックアップ、バンが中心であり、車体価格や部品価格を考慮すれば10倍どころか20倍以上の市場規模感がイメージできようかと思います。

圧倒的なデータ量と AI/DX を駆使し、ディーラーを囲い込み集客
幅広い顧客のニーズに応じたファイナンス機会を提供



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

25

- 当社が考える事業の“勝ち筋”、“戦略プラットフォーム型事業”において、最も重要であるのが「如何にして高い付加価値を生み出すか」であります。当社の北米モビリティ事業の代表格であるNowlakeとWheelsの高い付加価値について説明します。
- 先ずはNowlakeです。
- Nowlakeは中古車販売金融・ファイナンス事業というジャンルに位置付けられますが、彼らは自らをテクノロジーカンパニーと呼んでいます。
- 積み上げた膨大なデータをベースにAI・DXを活用した与信審査力、圧倒的な与信判断スピードにより、多くのお客様のニーズに応えています。そして大量のお客様を呼び込む仕組みは、その接点となる全米47,000店ものディーラーを、システム提供やシステム連携によって囲い込むことで、年間1千万件といった膨大な数の集客を可能にしています。
- 先ほどNowlakeはテクノロジーカンパニーと申し上げましたが、デジタルを駆使する一方で、全米に700名ものセールスマンを配置してリアルの世界でもディーラーと強固なヒューマンリレーションを構築している点も同社の大きな強みと言えます。
- Nowlakeは、全米で3位のポジションですが、ノンバンク・独立系の中ではダントツの存在であり、強固なビジネスモデルの更なる磨き込みにより、大手銀行系のトップ2社に肩を並べることも可能だと考えています。

企業活動に不可欠な車両の「取得から処分までのライフサイクル」における
管理業務を一括して請け負い、顧客の課題に包括的な解決策を提供



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

26

- 続いてWheelsです。
- 米国において、州をまたがって活動する大手企業の課題であり、ペインポイントは車両管理の煩雑さです。全米50州、州毎に車両登録や管理の規制が異なる為、車両管理の複雑性と専門性が高く、これらをアウトソースしたい、また最適なブランドやベンダーを選び、且つコストやキャッシュ・フローを抑えたい、といった多様なニーズがあります。
- こういったお客さんのペインポイント、ニーズに応えるのがフリートマネジメント事業です。車両の調達から、リース・ファイナンスの提供、煩雑な車両管理を一括して請負い、顧客課題に沿ったテイラーメイドなサービスを提供します。
- 全米最大のフリートマネジメント事業者であるWheelsは、OEM、ディーラーより年間合計10万台もの新車を購入、またディーラーを含むベンダーネットワークに年間75億ドル(約1兆円)の各種サービスを発注するほどの規模感があります。顧客である企業に多様なサービスを提供、また各種サービスを重ね売りしていく一方で、ベンダー側より車両調達価格やサービス料金において大きなボリュームディスカウントやリポート収入を得ています。
- これを顧客にも還元することで、サービスのみならずコストメリットも同時に提供する、といった機能を発揮して高い付加価値を生み出すビジネスモデルであります。
- Wheelsは補完関係のある3社の統合により現在では全米のフリートマネジメント事業者のトップのポジションにあります。世界有数のアセットマネジメント会社であるApollo Global、全米最大のディーラーグループであるLithia、そして北米での長い歴史とバラエティに富んだモビリティビジネスへの知見を持つ当社、といった競合他社にない独特な株主構成によるシナジーにより、一層の競争優位性を発揮できると考えています。

既存事業との連動 × 未参入の隣接領域進出により更なる拡張



既存事業との連動

- Wheels(リース)、TDF(レンタル)の掛け合わせによる事業モデル上の補完
- PLMとWheels間の相互送客
- Nowlake、Wheels等が生み出す中古車両の活用
- アフター部品事業とWheels間の協業

未参入の隣接領域への拡張

- 自動車バリューチェーンにおける多様な領域への進出(車両登録、架装、保険、輸送、事故管理、オークション等)
- 自動車ライフサイクルにおけるあらゆる収益機会を捉える

自動車バリューチェーンにおける多様な領域



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

27

- 続いて拡張性についてです。
- 当社の既存事業は自動車のバリューチェーンの中で、それぞれ異なるジャンルで独立して存在している為、相互のシナジーは生み出しにくかったのですが、バリューチェーン全体を俯瞰するWheelsに出資参画したことで各既存事業と連動するポテンシャルが生まれています。
- カナダで主に商用車レンタル・リース事業を行うTDFは、カナダを成長領域の一つとしているWheelsとの協業に向けた検討を開始しています。アフター部品事業のXLP他各社についてもWheelsのベンダーネットワークとの協業の検討を開始したところです。
- そして、中古車領域においては、Nowlakeの年間処分台数が10万台、Wheelsのリースアップ車両も年間10万台、全米に400か所以上のディーラー店舗を持つLithiaが引き受ける下取り車両は年間数十万台にのぼります。これらを足し合わせれば、スケールにおいて、全米でも屈指の中古車販売プレイヤーになり得ます。Nowlakeが囲い込む47,000店のディーラーネットワークでの販売、或いは全米最大級規模の中古車オークションの開催等、新たなビジネスモデルの構築を狙っています。
- そして、当社として未参入の隣接領域への拡張です。下の図にある自動車のバリューチェーンには多種多様な領域があることがおわかりになるかと思います。領域によってはニッチであっても米国では、その一つ一つが巨大な事業規模であると考えています。車両の架装、板金・修理、保険、オークション、廃車後のリサイクル等々、多種多様な隣接領域があり、多くは当社にとっては未参入の領域であります。バリューチェーン全体を俯瞰するWheelsを通じて当社にとって新たな領域への拡張を図っていきます。

着実なオーガニックグロースと新たな事業創出により
強固な戦略プラットフォームへ

純利益目標



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

28

- 最後に成長計画です。
- 最も大切に考えているのは、各事業の着実なオーガニックグロースです。
- Nowlakeにおいては、リスクマネージされた金融資産の一層の積み上げです。
Wheelsにおいては、顧客層を拡げ、取り扱い車種を増やすことでサービス収入の源泉となる管理車両を拡大します。
- 商用車、冷凍・冷蔵トレーラーのレンタル・リース事業においては運用台数の拡大、アフター事業においては、店舗・拠点のロールアップによる面での拡張のみならず延長保証事業など周辺分野で機能の拡充を図ります。
- 各事業のオーガニックグロースに加えて、自動車のライフサイクルにおけるあらゆる収益機会を捉えることで、戦略プラットフォームをより強固にすることが、GC2027においての、また長期的な成長シナリオと考えています。
- 以上が私からの説明です。
- ご清聴ありがとうございました。

The slide features a large background graphic consisting of several overlapping circular and semi-circular shapes in various shades of red and pink. The Marubeni logo is prominently displayed in the upper left area of this graphic.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

**戦略プラットフォーム型
事業の成長戦略
電力卸売・小売事業**

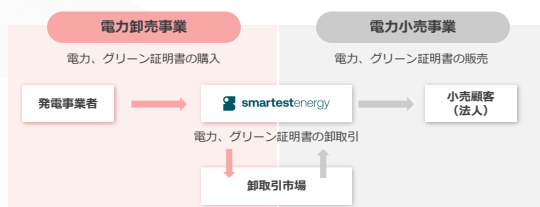
専務執行役員

横田 善明

- 電力・インフラサービス部門統括役員の横田です。
- 丸紅の戦略プラットフォーム型事業の一つである「電力卸売・小売事業」についてご説明します。



会 社 名	SmartestEnergy Ltd. 他
設 立	2001年(SmartestEnergy Ltd.)
従 業 員 数	約840名(米国・豪州含むSmartestEnergyグループ)
本 社 所 在 地	London, UK(SmartestEnergy Ltd.)
出 資 比 率	丸紅100%
事 業 概 要	英国・米国・豪州における電力卸売事業・小売事業



会 社 名	丸紅新電力株式会社
設 立	2015年
従 業 員 数	約110名
本 社 所 在 地	東京都千代田区
出 資 比 率	丸紅100%
事 業 概 要	国内における電力小売・卸売・再エネアグリゲーション事業

BUSINESS OVERVIEW



SERVICE OVERVIEW



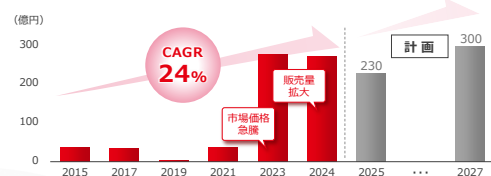
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

30

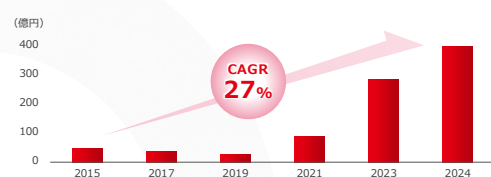
- 当社の電力卸売・小売事業は、海外ではSmartestEnergyグループ、国内では丸紅新電力と、当社100%子会社を通じて行っています。
- 当社は、英国の電力自由化が大きく進んだ2001年に、SmartestEnergy英国を自分達で一から立ち上げました。
- 大手電力会社のEDFやE.ONとは異なり、自社で発電資産を持たず、中小発電事業者から電力を買い取って市場へ卸売し、また、市場から電力を購入して法人向けに小売販売する事業を行っています。
- また、2019年に英国で中小規模法人向け小売事業に取り組んでいた同業者を買収すると共に、米国や豪州にも事業展開し、事業を拡大しています。
- 一方、日本国内では、電力規制緩和が始まった2000年、新規参加者が火力電源の囲い込みを進める中、当社は当時から再エネに着目。長野県の水力発電設備を確保し、大規模法人向けの小売事業を開始しました。
- 2016年の電力全面自由化を見据えて2015年に丸紅新電力を設立し、全国で電力卸売・小売事業を展開しています。丸紅グループの電源のみならず様々な発電事業者から電力を購入すると共に、水力、太陽光、風力、バイオマスなど様々な自社・他社からの再エネ電力を取り扱い、事業を拡大し続けています。

- 純利益は過去10年間でCAGR24%の成長、基礎営業キャッシュ・フローは同期間で27%の成長を実現
- 2000年の日本における電力小売事業を皮切りに取扱商品とエリアを拡大

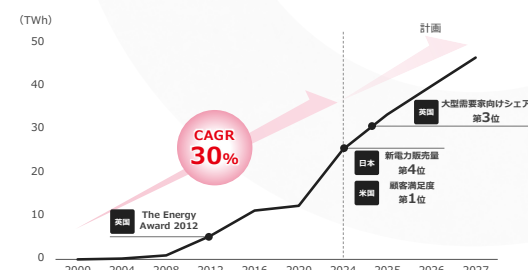
純利益の推移



基礎営業キャッシュ・フローの推移



小売販売量の推移



SmartestEnergy英国/主要KPI	2024年度(実績)	2027年度(計画)
小売販売量	9.4TWh	18TWh
サービス提供コスト	£6.5/MWh	£4.0/MWh

※グラフは全てSmartestEnergyグループと丸紅新電力の合算値

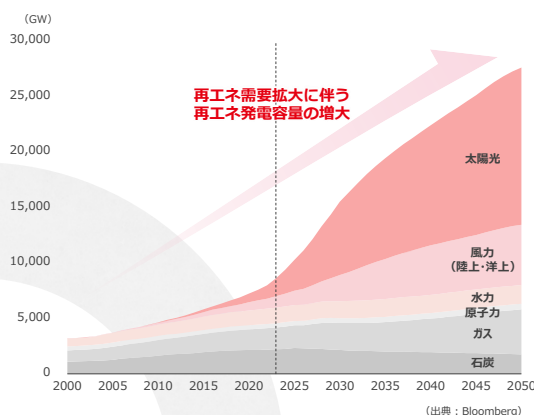
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

31

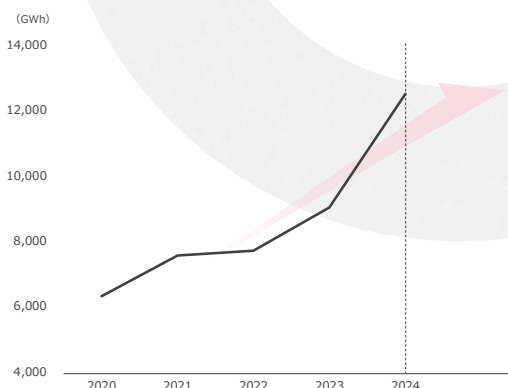
- これまでの成長実績を見ると、2000年初頭の事業立ち上げ以降、年々小売販売量を増やし、直近10年間で純利益は年平均成長率24%、基礎営業キャッシュ・フローは27%と、非常に高い成長を実現しています。
- 電力卸売・小売事業は一般的には市況影響を受けやすい事業と言われますが、2021年のウクライナ危機に伴い世界的に発生した市場価格急騰に対しても徹底したリスク管理で的確に対応し、痛手を負った競合他社と比べ、当社は事業規模を大幅に拡大するに至っています。
- 足元、市場価格は巡航レベルまで落ち着いていますが、それでも高い純利益を確保しています。
- また、本事業の小売販売量は着実に伸びており、各地で高い評価を頂いておりますが、これは、後述する当社が築き上げた高付加価値が、競合他社との大きな差別化要因になっている為です。
- 今後、SmartestEnergy英国は、2024年度の小売販売量9.4TWhを2027年度には倍近い18TWhまで伸ばし、一方、IT活用による業務効率化も進め、サービス提供コストを£6.5/MWhから£4.0/MWhまで削減する計画です。

- 事業開始以降、競合他社に先駆けて再エネ電力に注力⇒再エネブランドを確立
- 脱炭素化に向けた再生可能エネルギーの需要拡大を見据え、今後も再エネ電力に注力

世界の発電容量の推移



SmartestEnergyグループ・丸紅新電力による再エネ関連小売販売量



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

32

- 全世界的に電力IPP事業が拡大していた2000年代初頭に、電力自由化の流れを的確に捉えて電力卸売・小売事業に参入したことが、今日の成長の原点です。
- また、脱炭素社会実現に向けた再エネ電力の需要拡大に伴い、再エネ発電容量は年々増加しており、昨今の再エネニーズの高まりが更なる電力自由化の流れを後押ししています。
- SmartestEnergy英国は、参入当初より、成長領域として、EDF等大手競合他社に先駆け、再エネ電力を集め、卸取引市場へ販売するアグリゲーション事業に注力しました。
- 卸取引市場や小売事業へ対応する余裕がない中小の再エネ発電事業者に対し、トレーディング機能やリスク管理サービスを提供することで、規模の拡大に成功しています。
- 小売事業においても、環境証書付きの電力販売に注力し、英国内で確固たる再エネブランドを確立するに至っています。
- また、日本国内での小売事業も、水力発電からの電力を以て始めるなど、再エネ電力に着目してきました。
- 丸紅グループで運営する水力発電設備は30カ所以上にも達し、設備件数は東京電力グループに次いで2番目の数に至ります。
- 今後も再エネの需要と発電容量は大きく増加していく見通しです。一方、電力取引において、天候によって発電量が変動する再エネ電力の取扱は容易ではなく、適切なリスク管理を含めた長年の経験が必要となります。
- 再エネ分野という成長領域を的確に捉えた上で、変動する再エネ電力の“リスク管理ノウハウ”を磨き上げ、且つ、予測の難しい再エネ発電量を上手くマネージする“需給運用能力”を高めたことが、当社の勝ち筋の一つと考えています。

- 顧客ニーズを吸い上げ、それに応える付加価値の高い商品・サービスを継続的に創出
- 上記を通じてより高い顧客満足度を実現



- 次に、高付加価値の創出についてSmartestEnergyを中心にご説明します。
- まずは顧客ニーズを吸い上げること。再エネ電力の需要に加え、顧客に寄り添った価格設定、環境証書の購入、長期間の電気確保等、顧客のニーズは年々多様化しています。
- 次に、その顧客ニーズに応えるべく、持続的なIT投資を通じた先駆的なデジタル技術を活用し、膨大な顧客・取引データを収集・分析・処理して効率化・最適化を図ると共に、電力市場での多様な事業リスクを高度に管理することで、他社に先んずる高機能・高付加価値な商品・サービスを生み出し、結果として高い顧客満足度を維持するに至っています。
- 本事業の強みは、今のサービスレベルに満足することなく更なる高みを目指し、日々顧客ニーズをくみ取りながら、次なる高付加価値を創出するサイクルを繰り返していることにあります。
- このサイクルのスタートは顧客ニーズを的確にとらえることであり、その為に我々は「カスタマーファースト」を徹底しています。
- これこそがSmartestEnergy、丸紅新電力のDNAでもあり、また、再エネブランドと併せ、競合他社との大きな差別化要因になっています。

- 市場・顧客に合わせて顧客満足を最適化しながら再現性を高め、取扱商品・エリアを拡張



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

34

- 続いて、本事業の拡張性についてご説明します。
- 当社は2000年代初頭に事業を開始して以降、電力の卸売・小売に留まらず、ガスや環境証書等、取扱商品を拡大してきました。同時に、米国や豪州へ対象地域も広がっています。
- 高付加価値の源泉である「カスタマーファースト」の精神を徹底することで、SmartestEnergyは、2025年の英国における大型需要家向けシェアで、欧州最大手競争に続く第3位を、丸紅新電力は2024年の国内新電力販売量ランキングで第4位を獲得し、また米国では、供給エリア・セグメントで顧客満足度第1位に輝きました。
- この背景には、SmartestEnergyが持つ高付加価値に加え、各国・地域で培ったノウハウやシステムを、他の市場へも展開できる再現性の高いビジネスモデルを構築しているという特徴があります。
- 例えば、英国で成功したプラットフォームやリスク管理の仕組みを、北米や豪州にも応用し、現地の規制や市場特性に合わせてカスタマイズすることで、短期間での事業立ち上げと拡大を実現しています。
- つまりSmartestEnergyは、自由化市場で迅速に複製・展開可能なビジネスモデルのマスターブックであり、ここに戦略プラットフォーム型事業たる所以があります。
- 今後は、主要拠点である日本、英国、米国、豪州をトレーディングハブとし、成長戦略に沿って更なる拡大を目指します。

- トレーディングハブを基点としてオーガニック及びM&Aによる成長を促進

純利益目標

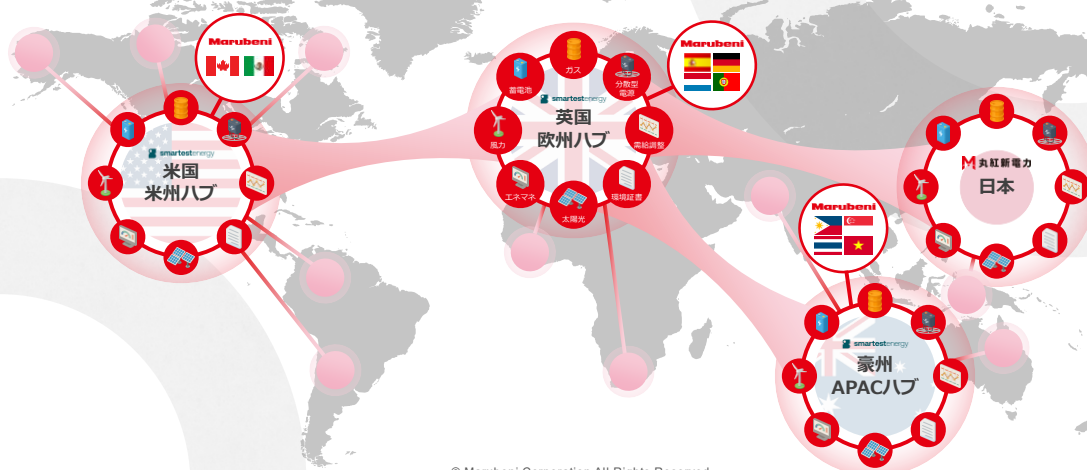


© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

35

- GC2027期間中の成長戦略としては、トレーディングハブを基点として、メキシコやイベリア、東南アジアなどこれまで発電事業などを通じて丸紅として大きなプレゼンスを築いてきたエリアを中心に新たな地域へ積極的に進出し、SmartestEnergyや丸紅新電力の勝ち筋を組み合わせることで、確実に事業エリアの拡大を図り販売ボリュームの増大を目指していきます。
- これらの取り組みを通じ、2025年度は連結損益230億円、2027年度は連結損益300億円及びROIC12%の達成を目指します。

- 電力卸売・小売事業をコアに分散型電源等の事業のかけ合わせやエネルギーマネジメントへの取り組みを推進
- 上記を通して各ハブ間の協調・連携をすることにより、戦略プラットフォームを強化



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

36

- 一方、2030年以降も見据えた中長期成長戦略としては、これまでの成長実績や高い顧客満足度、そしてグローバルで培ったノウハウを活かし、更なる持続的な成長を目指します。
- 将来的には世界的に電力自由化が導入されていくことが予見され、当社は、事業モデルの再現性の高さを活かし、参入する市場を更に拡大していく方針です。
- また、分散型電源や蓄電池、需給調整、新エネルギー由来の環境証書等、当社が実施している他事業とのかけ合わせを通じて、より総合的なエネルギーマネジメントへの取り組みも推し進めていきます。
- トレーディングハブの間で一層の協調や連携を図り、ナレッジ共有によって更に高次元のリスクマネジメント手法を確立させる等、ハブを活かした新たなビジネス機会を創出し、各ハブ及び市場拠点からなるプラットフォームを重層的に拡大・強化していくことで、当社を代表する戦略プラットフォーム型事業である「電力卸売・小売事業」を一層磨き込んでまいります。
- 引き続き、皆様のご支援とご期待を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。
- 本日はご清聴ありがとうございました。

The slide features a large background graphic consisting of several overlapping semi-circles in various shades of red and pink. The Marubeni logo is prominently displayed in the upper left area of this graphic.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

**戦略プラットフォーム型
事業の成長戦略
医薬品販売事業**

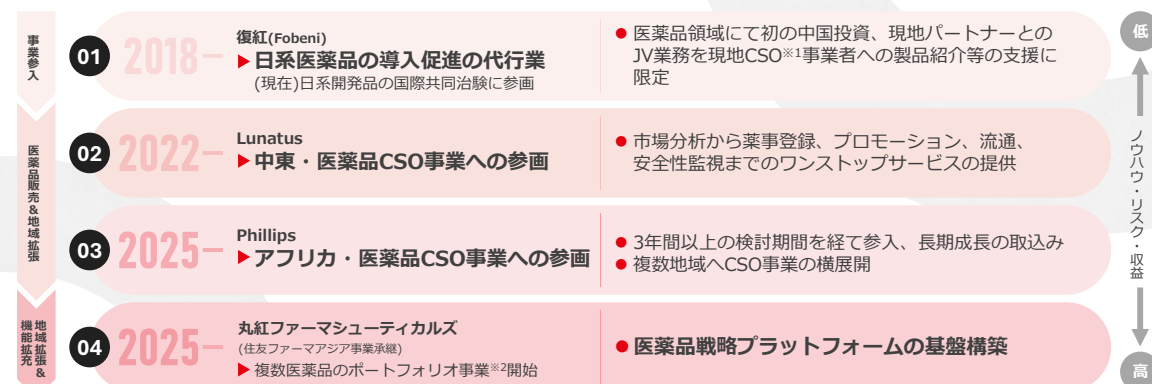
代表取締役
副社長執行役員
CDIO

及川 健一郎

- 次世代事業開発部門統括役員の及川です。
- 当社の医薬品販売戦略プラットフォームの概要並びに戦略について説明させていただきます。

普遍的な需要と成長性に着目、リスクを抑えたモデルから始め、機能と地域を拡充

- 世界的な高齢化の進行、中間所得層の拡大、健康志向の高まりを背景に、飛躍的な成長が期待できる領域
- 高い専門性が必要な領域で有ることから、リスクを限定しつつノウハウを蓄えながら徐々に事業を拡大



※1 Contract Sales Organizationの略称。製薬企業から委託を受け、営業やプロモーション等を行う
※2 製薬企業などから医薬品のライセンスを獲得し、保有・適用する事業。詳細はP41参照

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

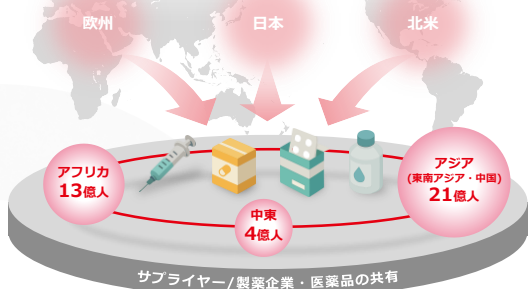
38

- まずはこれまでの経緯です。
- 当社は、新興国の経済発展に伴う高齢化の進行、中間所得層の拡大、健康志向の高まりを背景に、持続的な成長が期待されるヘルスケア・メディカル事業領域、その中でも医薬品販売に着目しました。
- しかしながら、医薬品販売事業は高い専門性が求められ、且つ各国の薬機法や各種許認可、安全性監視等のリスク管理も重要な領域のため、当初はリスクを限定したモデルから開始し、時間を掛けて知見とノウハウを蓄積してまいりました。
- まず2018年に、中国にて現地大手製薬企業の復星医薬と合併会社（復紅）を設立し、現地CSO事業者への製品紹介等の支援事業（CSO代行事業）を開始。
- 2022年に中東8カ国で医薬品販売事業（CSO事業）を展開するLunatus社へ出資参画、市場分析から薬事登録、プロモーション、流通、安全性監視までのワンストップサービスの提供に関するノウハウを積み上げました。
- その後3年以上の検討期間を経て、今後大きな成長が期待されるアフリカのPhillips社へ参画、更には、住友ファーマ様のアジア事業承継案件が加わったことで、複数の地域で医薬品販売事業を展開できるプラットフォームの基盤が整い、現在に至っています。

医薬品先進国の優れた医薬品を新興国に届け、
地域間の医療インフラ格差解消に貢献

域内展開と地域間連携の掛け合わせ

必要とされる医薬品をまだ行き渡っていない地域へ



プラットフォーム事業の構築と拡大

アジア・中国、中東、アフリカで事業展開

	Marubeni Pharmaceuticals Facolta	Clunatus	Philips Pharma Group
設立	2025年	2003年	1991年
従業員	700名	160名	1,300名
展開国・地域	中国/香港/台湾/シンガポール/タイ/マレーシア/ベトナム/フィリピン/インドネシア	UAE/サウジアラビア/カタール/オマーン/バーレーン/クウェート/ヨルダン/レバノン	ケニア/ウガンダ/タンザニア/ルワンダ/ザンビア/ナイジェリア/ガーナ/ナミビア/モリシャス
売上 2025年 (計画)	400億円	200億円	140億円

- 続いて事業概要です。
- 現状認識として、先進国ではごく一般的に処方される医薬品が、医療インフラや地理的な格差により、未だ十分に行き渡っていない国・地域が多数あると考えています。
- また、世の中には、信頼と実績があるものの、まだ広く普及していない優れた医薬品が、新薬に限らず多数あります。
- こうしたギャップを捉え、夫々の地域で患者様が必要とする医薬品を届け、各地域における成長の取込みと地域間の連携を図っていく事で、医薬品販売事業のプラットフォームを地球規模で構築するというのが当社の方針です。
- 各地域における事業概要は右図の通りですが、現在、計26の国をカバーしております。
- 夫々の地域内では、当社の事業と近い業態の専門業者が競合として存在し、例えばアジアではZuellig、中東ではNew Bridge、アフリカではCFAO、また中国にはローカルのCSO事業者も存在します。
- 当社は、3つの地域夫々で、製薬企業様などのサプライヤーとの関係性、医薬品の調達網が有りますので、各地の需要に合わせ、まだ展開されていない医薬品の提供を更に広げていく事が可能となります。
- 当社同様の複数地域に跨り展開する事業者はまだ無く、今回構築したプラットフォームを拡大していく事で、他社にない優位性をより一層、高めていきたいと考えています。

高成長市場への参画と医療インフラの地域格差への着目

世界の医薬品市場はUSD2,916Bilに拡大(2032)
CAGR 6.7%('22-32)で成長

医薬品の広がりには地理的・時間的な格差有り

USD Bil	2022	2032	CAGR ('22-32)
北米	730	1,223	5.2%
西欧	235	414	5.8%
中国	156	398	9.8%
APAC	135	289	7.9%
日本	83	146	5.8%
中南米	71	194	10.6%
東欧	45	89	7.1%
中東	42	103	9.4%
アフリカ	23	60	10.1%

全世界
CAGR
6.7%

必要とされる医薬品の種類・
疾病構造の変遷



(出典)The Pharmaceutical Drugs Global Market Research Report 2023

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

40

- 続いて、成長領域・高付加価値・拡張性の観点よりご説明致します。
- 左表のとおり、新興国中心の人口増加や高齢化、中間所得層の拡大、健康志向の高まりなど、世界各地で医薬品市場は着実に成長しています。
- 我々はこのうち赤色でハイライトした中国、APACの主に東南アジア、それに中東、アフリカで事業を展開しており、成長性の高い市場へのアクセスを有しています。
- また右側の図では、医療インフラや経済の発展度合いによって、疾病構造や、必要とされる医薬品の種類が異なる、という市場の特徴を示しております。
- 経済の発展や高齢化に伴い、一般的に疾病構造は、感染症から生活習慣病、癌といった領域に広がっていく傾向に有ります。新興国では、疾病構造の変遷に伴って必要となる医薬品の普及に時間的・地理的なギャップがありますので、その地域に必要とされる医薬品を予測し、的確にお届けする事を成長機会と捉えました。

各地域での医薬品の販売と信頼と実績のある医薬品の獲得

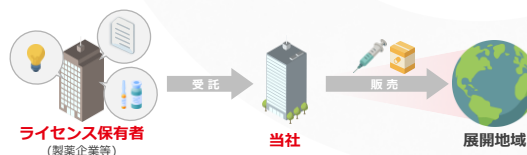
ニーズを起点に市場分析から
販売後の安全性監視まで一括提供

製薬企業等からライセンス※を獲得
医薬品ポートフォリオの拡大

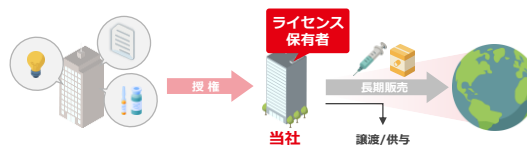


ワンストップで世界各国から優れた医薬品を
必要とされる地域、患者の元へ

■ 製薬企業より販売・プロモーションを受託(CSO事業)



■ ライセンス獲得・保有、長期間の販売独占権



※特許権、商標権、製造権、販売権等

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

41

- 「優れた新薬の開発」を以て医療に貢献する製薬会社様と異なり、我々の医薬品戦略プラットフォーム事業は、世の中に存在する優れた医薬品を、当社が保有するグローバルネットワークを通じて的確にお届けし、地域間のギャップを埋めていくモデルです。
- 左図に、医薬品のバリューチェーンにおける当社の取組領域を示しました。
- 現在は、現地ニーズの把握、薬事登録、輸出入を含めた流通・販促等を製薬会社から受託する領域（4～8）に注力しており、各地で医薬品販売に必要なワンストップサービスを提供することで付加価値を生んでいます。これがCSO事業であり、右側のビジネスモデル図の上部です。
- 今後はCSO事業に加え、右下の図のように優れた医薬品のライセンス、権利自体を取得し積み上げ、医薬品のポートフォリオ事業も進める、つまり左の図の「3」に踏み込むことで、より収益性を上げていく方針です。
- 将来は保有するライセンス自体の入れ替え、第三者への譲渡や供与など、新たな収益機会の獲得も企図しています。

新たに必要とされる医薬品の導入と新たな市場への展開

既存
プラットフォーム

地域のニーズに沿った新たな医薬品の導入
(対象疾患領域を問わず)

	拡張を図る新たな対象疾患領域		
	アジア・中国	中東	アフリカ
感染症			
消化器科			
循環器科			
泌尿器科			
眼科			
耳鼻咽喉科			
整形外科			
中枢神経			
産婦人科			
その他…			

地球規模でのネットワークの拡張

既存地域内での拡大に加え、
新規地域への展開でプラットフォームを拡張
(中南米・東欧等)



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

42

- 既存事業では左図のとおり、各地域において、様々な疾患領域を対象とした医薬品を取り扱っています。
- 今後は地域ごとに、現在対応している疾患領域に加え、まだ取り組めていない疾患領域も含め、現地ニーズに沿った医薬品を導入して参ります。
- これには、各地域で既に展開している医薬品の製薬企業様との長年の関係性を、他の地域に横展開することが有効です。
- 例えば、中東では産婦人科向けの医薬品を取り扱っておりますが、そういった実績のある医薬品を製薬企業様と連携し、アジア、アフリカへ展開することを進めており、このような取り組みこそが、プラットフォームとしての新たな価値創造につながります。
- また、中長期的には展開地域の更なる拡充も検討していきます。
- 右の図に示しましたとおり、既存の各事業にて展開国を加速する事に加え、中南米、東欧など高い成長性が期待できる新たな市場への進出、そして各地域間の連携を一層強化し、より多くの患者様のニーズに応えられるような地球規模の事業に拡大してまいります。

戦略プラットフォームたる価値を追求し、より多くの患者のために

事業の拡大を通じてより多くの患者の医薬品ニーズに応え、**2030年度までに**

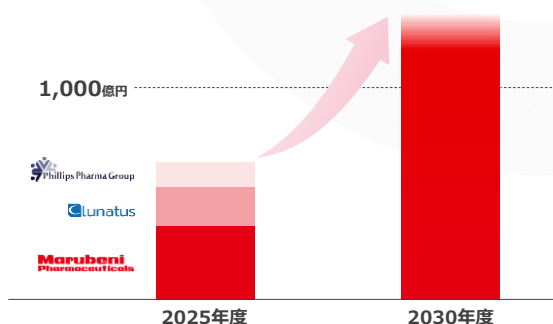
対象人口 **40億人超**

取扱製品数 **10,000品目超**

売上高※ **1,000億円超**

当社帰属損益 **200億円超**

ROIC **10%超**



※当頁における売上高は、当社の出資比率にかかわらず、出資先事業体各社の100%売上高の合算値を示し、当社連結会計におけるそれとは異なる

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

43

- 最後に成長計画についてです。
- 5年後には、**40億人**を超える人口地域をカバーし、また、**10,000品目**以上の製品の取り扱いを目指しています。
- その結果として、医薬品事業全体で**2030年度に売上高1,000億円超**、当社帰属利益**200億円超**の事業群を構築する計画です。
- 繰り返しになりますが、信頼と実績のある医薬品を、必要とされる地域・患者様へお届けすることで、地域間の医療インフラ格差という社会課題を解決しながら、更なる成長を追求して参ります。
- 以上で私からの説明とさせていただきます。
- ご清聴ありがとうございました。