

The background features a large, stylized graphic of a red circle with a white center, partially obscured by a thick red curved line. The Marubeni logo is positioned on the left side of the image.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

Day 1 Recap

Day 2 Focus

代表取締役 社長

大本 晶之



Global crossvalue platform
Marubeni

“総合商社の枠組みを超える”について

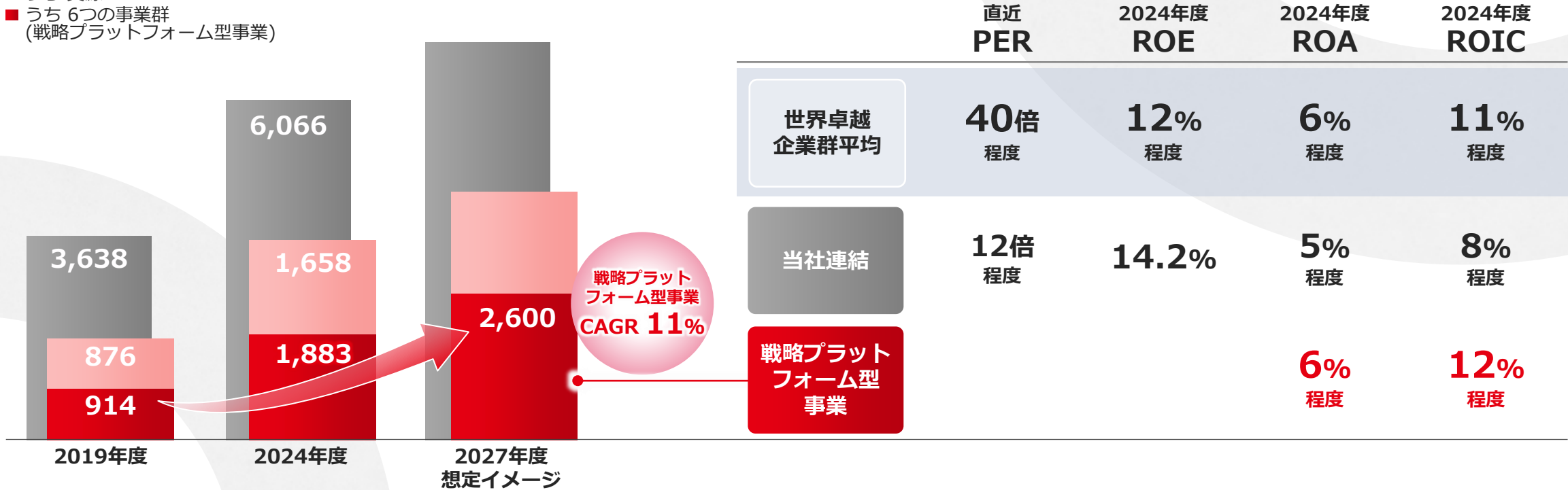
- **世界の高みへ変革を実践する**：総合商社セクターではなく価値創造における世界の卓越企業群をベンチマークする。世界卓越企業群の企業価値を創造する仕組み・施策とのギャップを謙虚に認識し、変革施策を逐次導入し、丸紅グループの企業価値成長を加速する。
- **勝ち筋へ経営資源を集中する**：現在でも丸紅グループは卓越企業並みの実績を重ねる勝ち筋・戦略プラットフォーム型事業群を有する。勝ち筋をグループ内に伝搬し、勝ち筋へ経営資源を集中する。
- **基本に忠実に、経営規律を堅持する**：2019年度より基礎営業キャッシュ・フロー11%成長を実現した経営規律を堅持、現場志向を強化する。

Day 1 Recap :
総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

- 基礎営業キャッシュ・フロー成長及び資本効率の牽引役は“戦略プラットフォーム型事業”
- 戦略プラットフォーム型事業は世界の卓越企業群と伍する
- GC2027では勝ち筋である戦略プラットフォーム型事業へ経営資源を集中していく

基礎営業キャッシュ・フローの実績(億円)

■ 連結
■ うち 資源
■ うち 6つの事業群
(戦略プラットフォーム型事業)



2030年度に向けて丸紅グループを戦略プラットフォーム化へ GC2027にて勝ち筋に経営資源集中を実践していく



成長ドライバー 3
GCPの追求

総合商社の枠組みを超える
価値創造へ実践力強化

— 従 来 —

現状ROIC GDP成長

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
(安定収益)

競争力のある資源

ホライゾン3 (非連続成長)

— 2030年度に向けて —

ROIC10%超 成長率10%超

戦略プラットフォーム型事業
(成長領域x高付加価値x拡張性)

インフラ事業・ファイナンス事業
(高収益化)

資源(競争力強化)

サービス化
バリュー
チェーン拡張

長期目線の種まき (非連続成長)

成長ドライバー 1

既存事業磨き込み

基礎営業CF・連結純利益
(高ROE)

勝ち筋に経営資源集中

株 主

株主還元

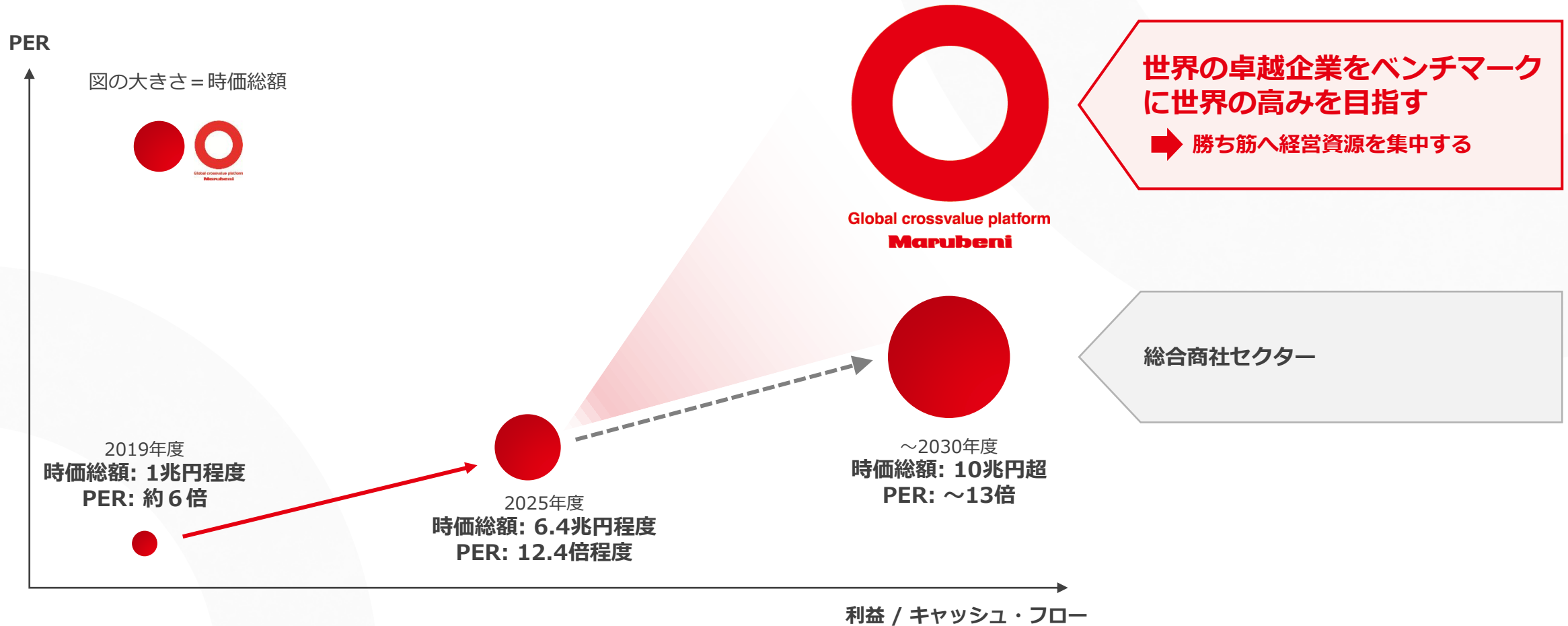
成長ドライバー 2

成長なき事業
からの回収

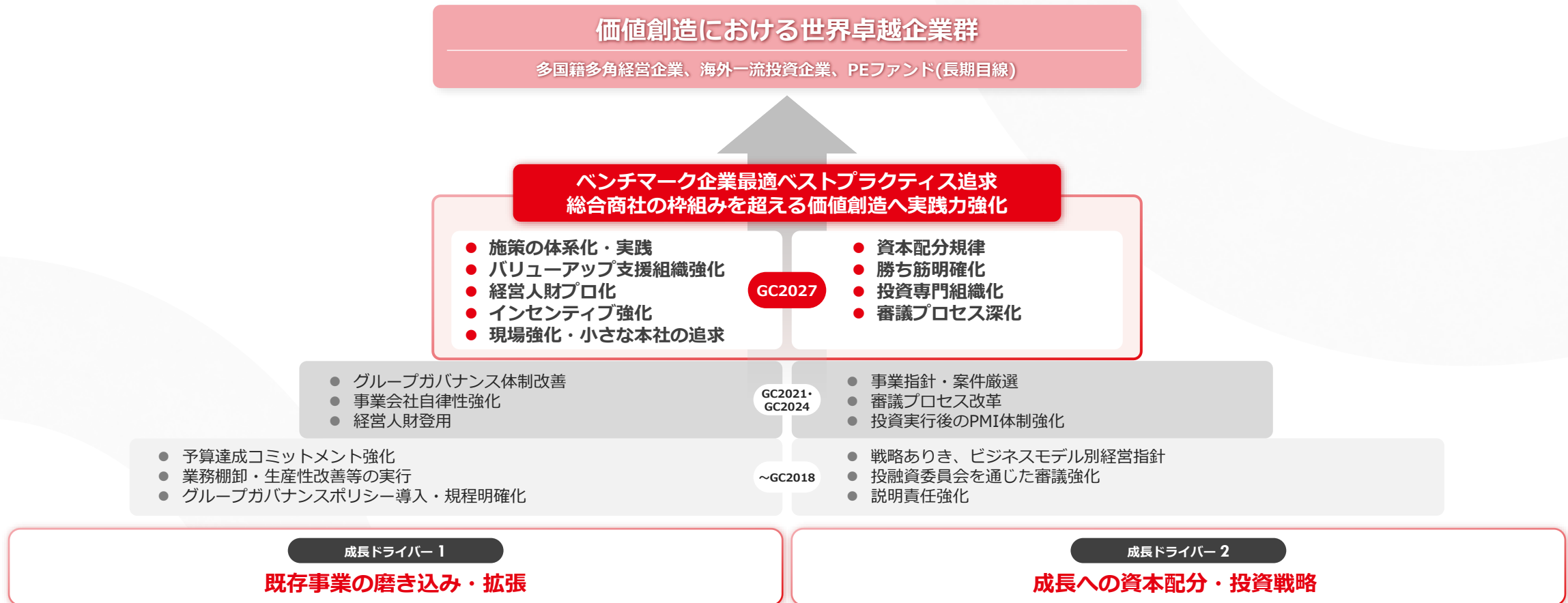
成長ドライバー 2

成長への資本配分
・投資戦略

総合商社セクターではなく、世界卓越企業群のPER・価値創造の仕組みをベンチマークし、ギャップを埋める変革を実践していく



世界の卓越企業群とのギャップは①価値創造施策の体系化・実践、 ②投資審議の更なる高度化、と認識し当社の変革を実践していく



次世代CD

新たな戦略プラットフォームの構築

総合商社セクターではなく世界の卓越企業群をベンチマークした投資実践・価値創造の型を特区として2022年より実践中。2030年に向けて新たな戦略プラットフォームを構築する。

金属資源投資

勝ち筋実践と戦略プラットフォーム化追求

今後需給が逼迫する銅事業の資源としての勝ち筋を実践しつつ、バリューチェーンを拡張し、戦略プラットフォーム化を追求する。資源事業のボラティリティの低減を追求していく。

DX戦略

戦略プラットフォーム化の実践

戦略プラットフォーム型事業の価値創造の根源にあるDXを型化、丸紅グループへ伝搬し、バリューアップを追求する。生成AI技術を梃子に、業務効率・投資精度改善による本社機能高度化を追求。

リスクマネジメント

企業価値向上施策の実践

企業価値向上施策として、伝統的に実践してきた失敗シナリオ思考(Always Invert)を、改めて強化する。丸紅グループの統合リスク分散効果の最適化を図り、WACCの低減を追求する。

コーポレートガバナンス

資本配分の規律実践

企業価値向上へ規律を伴う健全な議論を実践する取締役会・ガバナンスの仕組みを堅持し、GC2027の資本配分方針の規律実践を徹底していく。