

The slide features a large background graphic consisting of a thick red curved line that forms a partial circle, set against a light red background. The Marubeni logo is positioned on the left side of the slide.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

Day 1 Recap

Day 2 Focus

代表取締役 社長
大本 晶之

- CEOの大本です。9月9日のDay1に続き、本日のDay2では、丸紅グループが総合商社の枠組みを超える価値創造に向けて、如何に真剣に追求し、実践しているかを、幾つかの具体的な取り組みとともにお伝えします。
- 冒頭に私の方より、Day1のRecapと本日のDay2のFocusを簡潔に申し上げます。

“総合商社の枠組みを超える”について



Global crossvalue platform
Marubeni

- **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。

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

2

- まずDay 1にて宣言した“総合商社の枠組みを超える”について、改めて強調したい三点を整理してお伝えします。
- 一つ目は世界の高みへの変革を実践していくという事です。現状に決して安住しない、価値向上への大胆な変革を継続します。足もとの時価総額は6.4兆円、PERは12.4倍となっていますが、ベンチマークにした世界の卓越企業群のPERは遥か先です。時価総額10兆円超の目標は単なる通過点とし、世界の高みを志していきます。世界の卓越企業群の価値創造における仕組み、施策をベンチマークに、現状の当社とのギャップを謙虚に認識し、当社の伸びしろ、として変革施策の逐次導入を検討することによって、丸紅グループの中長期的な価値成長を実践していきます。
- 二つ目、丸紅グループの中には、世界の卓越企業並の資本効率を誇る事業、戦略プラットフォーム型事業群があります。この戦略プラットフォーム事業群の勝ち筋を伝搬し、そこに経営資源を集中させていきます。
- 三つ目、基本には常に忠実に、既に機能し実証されている経営規律を大切に堅持していくという事です。当社は実績として2019年度から2024年度まで、基礎営業キャッシュ・フローのCAGR11%を実現してきました。実証されている丸紅グループの強みや経営規律を堅持しつつ、現場志向を強化していきます。

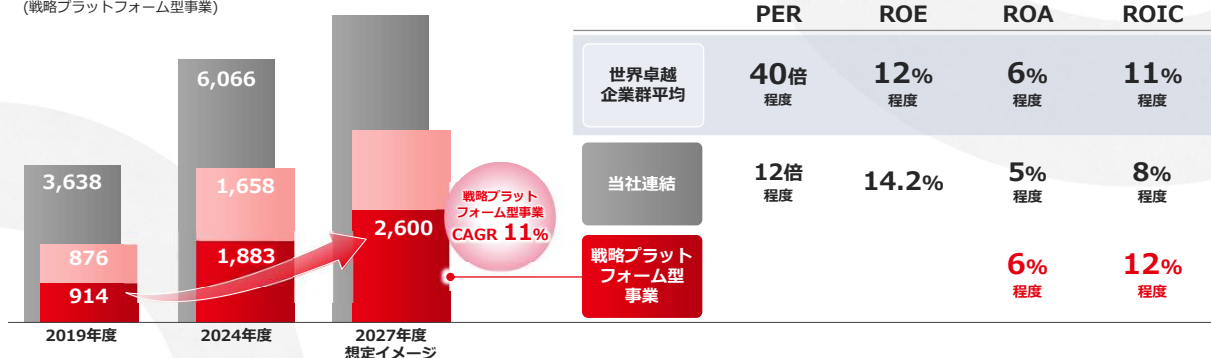
Day 1 Recap :
総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

Marubeni

- 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)



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

3

- 次に卓越企業群との比較についてです。卓越企業群は持続的に価値創造し高いPERで資本市場より評価されている企業群を示しています。
- スライド左側は、Day1でお示しした基礎営業キャッシュ・フローの2019年度から2024年度の実績に対して、今後の成長イメージを重ねたものです。当社のキャッシュ・フローの成長は戦略プラットフォーム型事業が牽引している事、今後も牽引していくことはDay1でご説明した通りです。
- スライド右側でDay1でご質問頂いた点について補足しています。世界の卓越企業群をベンチマークとして比較した場合、ROEの観点では当社は卓越企業群よりも高い水準を誇ります。
- Day1の質疑でPERとROAについて大きな差があると申し上げましたが、持分利益も含めた連結純利益を分子にしたROAでは資料に記載の通り、差はありますが大きな差ではありません。Day1質疑における私からの回答を謹んで修正申し上げます。
- 一方で、PERにおいては、当社と卓越企業群の間に大きな差があり、卓越企業群が約40倍に対して当社は現在12倍程度、投下資本に対して本質的な稼ぐ力を示すROICでも卓越企業群の11パーセント程度に対して当社は8パーセント程度と差が認められます。
- 同時に、当社が経営資源を集中させてゆく戦略プラットフォーム型事業の資本効率はROICで12パーセント程度と卓越企業群に伍する水準に達しています。
- 資金効率の高い戦略プラットフォーム型事業に経営資源を集中投下することで、全社のROICを改善させ、卓越企業群とのROICの差を埋め、そしてPERの差を埋めていきたいと考えています。

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

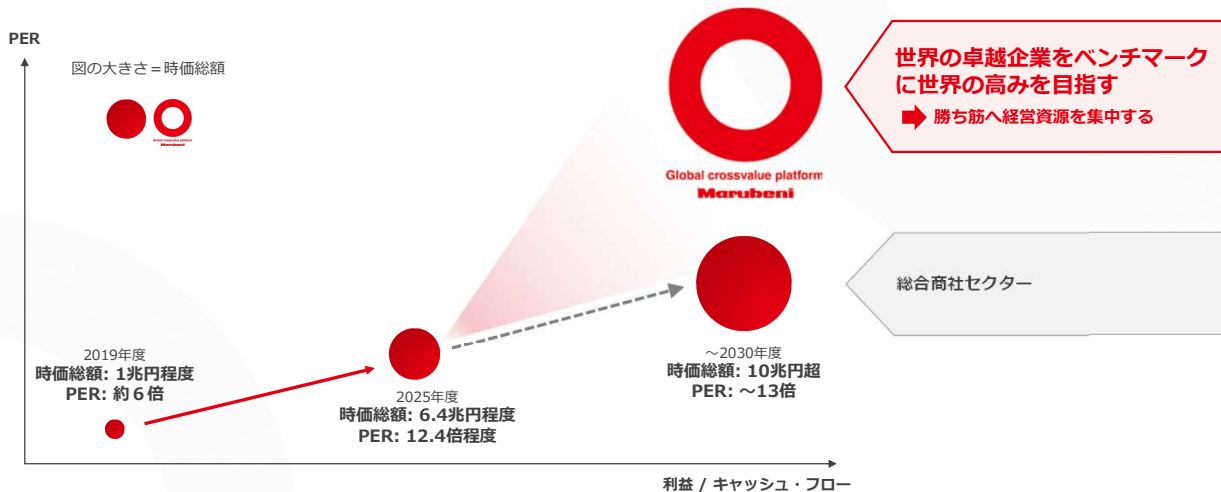


© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

4

- 改めてDay1の再掲になりますが、GC2027における成長ドライバーの三つを俯瞰するスライドになります。
- 2030年度に向け丸紅全体を、スライド左側の従来の構成から右側の構成へ、すなわち丸紅グループの戦略プラットフォーム化を念頭に、GC2027で掲げた3つの成長ドライバーを軸に勝ち筋に経営資源を集中すべく着実に実践します。

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



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

5

- Day 1 では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にすると申し上げました。
- 何を具体的に最も定量的にベンチマークしていくか、このグラフの縦軸が示すように世界卓越企業の高いPERをベンチマークし、彼らとの価値創造の仕組みにおけるギャップを当社伸びしろとして謙虚に認識し、当社を変革する施策にてギャップを埋めていきたいと考えています。

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



- 現状認識する世界の卓越企業群との大きなギャップ、当社の更なる伸びしろは、①価値創造施策の体系化と実践、②投資審議・資本配分の高度化、と整理しています。
- 夫々の点に関して、過去10年に亘り、当社なりに改善を積み上げてきましたが、現状に安住せず、さらなる高みを目指して当社の変革を実践して参ります。
- 定期的に推進中の施策と今後の進捗をご説明する機会を頂ければと考えています。

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技術を根幹に、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。

- 最後になりますが、本日Day 2にて私がお伝えしたいポイントです。Day1同様に、総合商社の枠組みを超えていくことに果敢に挑戦していく強い意志と施策を再度共有させていただきます。
- まずは、次世代コーポレートディベロップメント部門です。既に2022年度より総合商社の型をDisruptすべく、世界の卓越企業群をベンチマークに、投資実践・価値創造の型を特区運用しています。新たな戦略プラットフォーム構築追求の取り組みをご紹介します。
- 次に、金属資源です。来たるAI時代に向けた銅需給の逼迫に向けて、銅事業の資源事業としての勝ち筋を実践しつつ、戦略プラットフォーム化への変革を実践していくことで資源事業のボラティリティを低減してまいります。
- 三つ目に、DX戦略です。Day1でご紹介した戦略プラットフォーム型事業の成長は、DXの実践事例でもあります。当社のDX実践における勝ち筋をグループ全体に型化して伝搬していきます。
- 同時に業務効率改善・投資精度改善等による本社機能高度化に向けた生成AI活用事例を紹介させていただきます。
- 四つ目にリスクマネジメントです。当社のリスクマネジメント機能は常に失敗へのシナリオの思考を促すものであり普遍的な価値醸成に繋がるものです。加えて統合リスクの分散効果最適化によりWACCを下げていく取組をご紹介します。
- 最後にガバナンスと資本配分の実践。企業価値向上に向けたガバナンス体制の変革と現状、ならびに資本配分の実践プロセスをご説明します。当社のガバナンスを通じた企業価値向上を真剣に心を込めて追求していることをお伝えしたいと考えています。
- 本日も、建設的な対話の場になればと考えております。皆さまからの忌憚のないご質問を歓迎します。どうぞよろしくお願いいたします。