

The background features a large, stylized graphic of a red circle with a white interior, partially overlapping a white circle. The text is positioned on the white background.

Marubeni

2025.09.09

Marubeni IR Day 2025

~Global crossvalue platformが生み出す未来~

【Day 1】

The background features a large, stylized graphic of a red circle with a white interior, partially overlapping a white area. The Marubeni logo is prominently displayed in red.

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

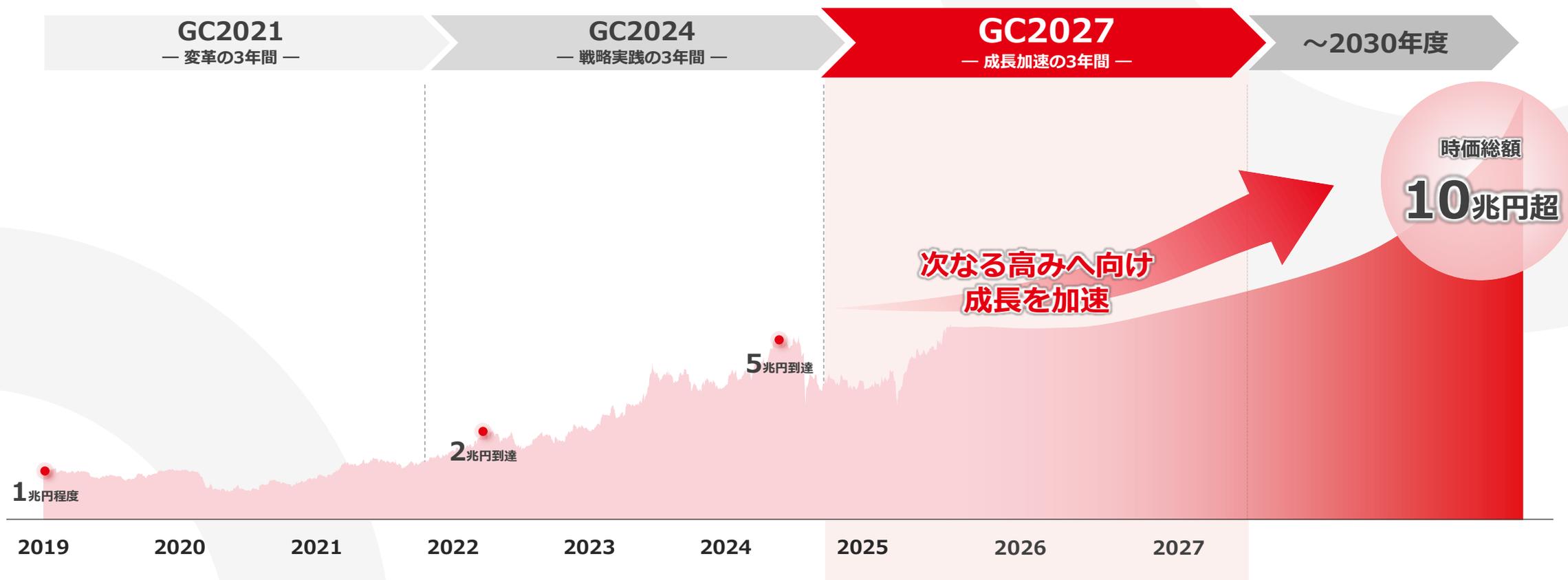


Global crossvalue platform
Marubeni

総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

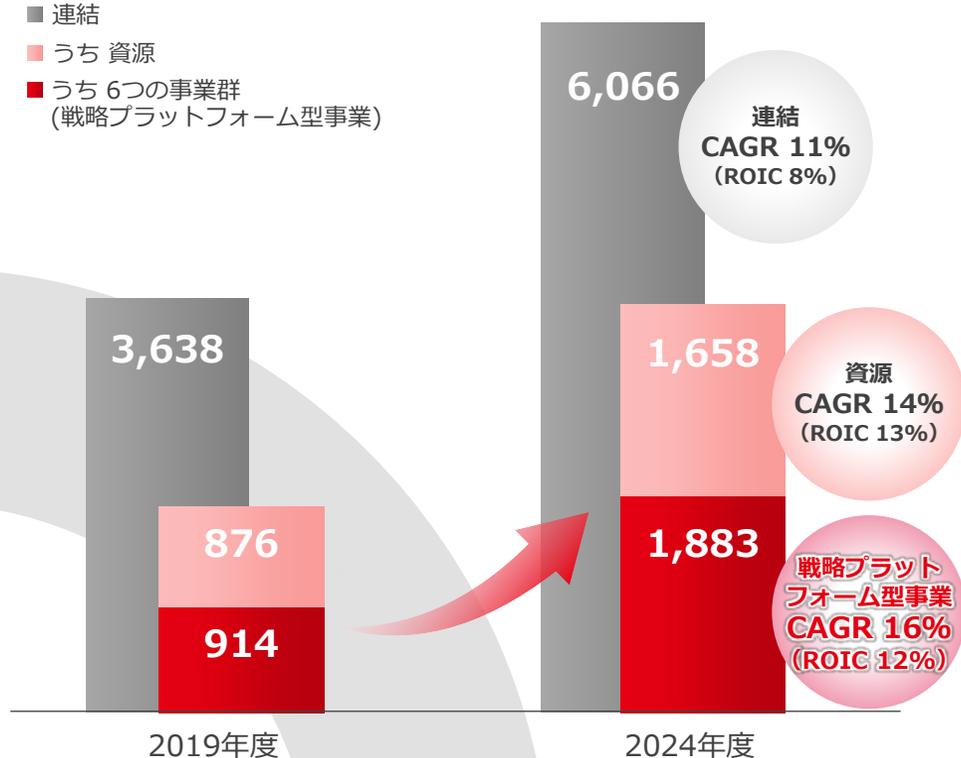
- 時代が求める社会課題を先取りし、事業間、社内外、国境、あらゆる壁を突き破るタテの進化とヨコの拡張により、社会・顧客に向けてソリューションを創出します。
- 丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、グループの強み、社内外の知、ひとり一人の夢と夢、志と志、さまざまなものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造します。

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



- 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



企業価値向上に向けた3つの成長ドライバー

成長ドライバー1

既存事業の磨き込み・拡張

成長ドライバー2

成長への資本配分・投資戦略

成長なき事業からの回収、注力領域への重点投資、長期目線の種まき

成長ドライバー3

Global crossvalue platform (GCP) の追求



GC2027成長戦略の要は勝ち筋への経営資源集中



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

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

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

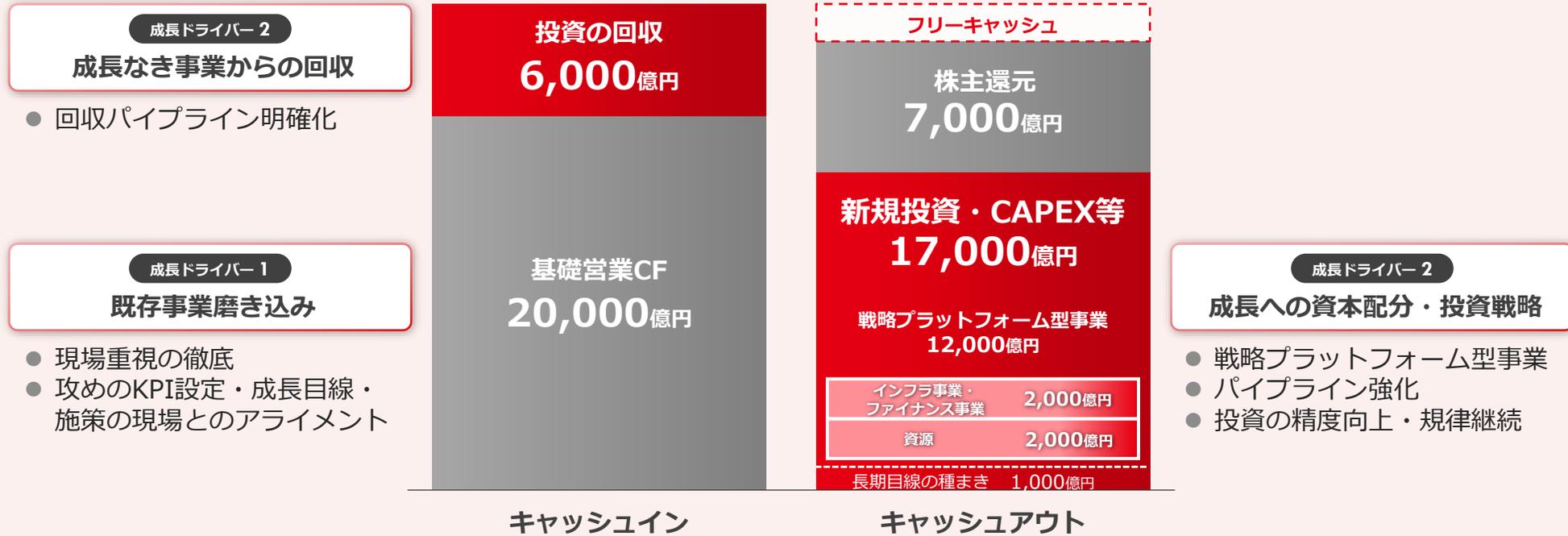
戦略的な資本配分の規律実践がGC2027成長戦略の根幹



成長ドライバー3
GCPの追求

- 勝ち筋の伝搬・経営資源の集中

GC2027資本配分（3カ年累計）



The Marubeni logo is displayed in a bold, red, sans-serif font. The background features a large, stylized graphic of overlapping circles in white and red, with a gradient effect.

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

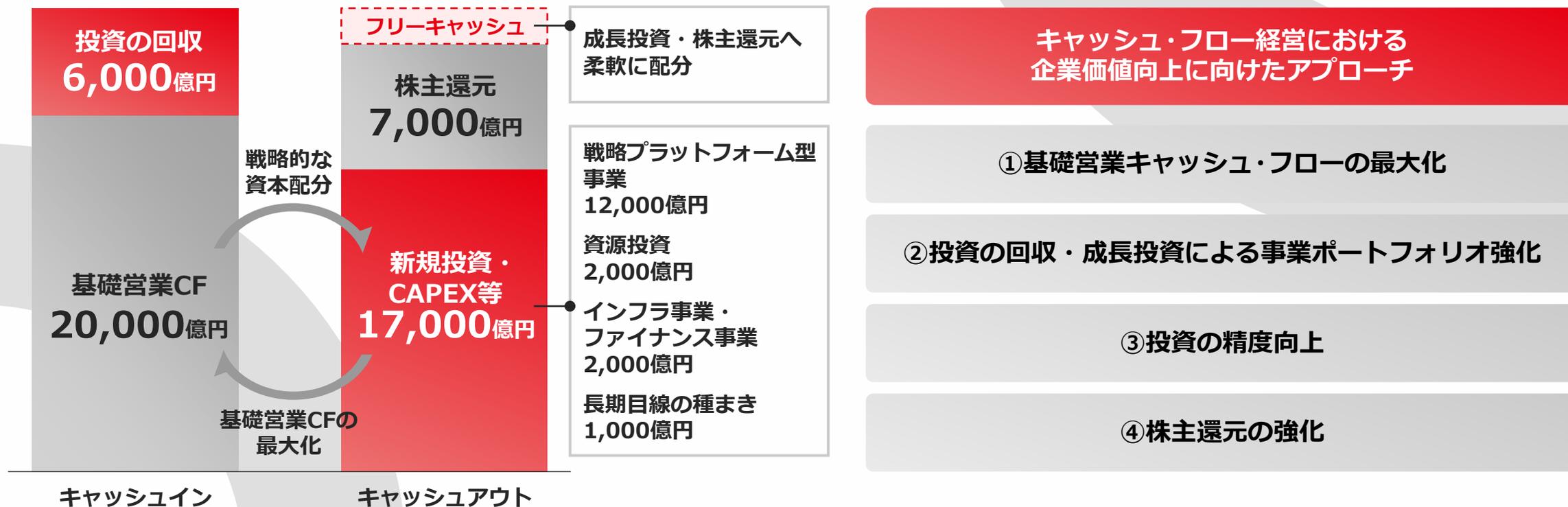
CFO

古谷 孝之

資本配分は企業価値向上に向けた経営戦略の根幹

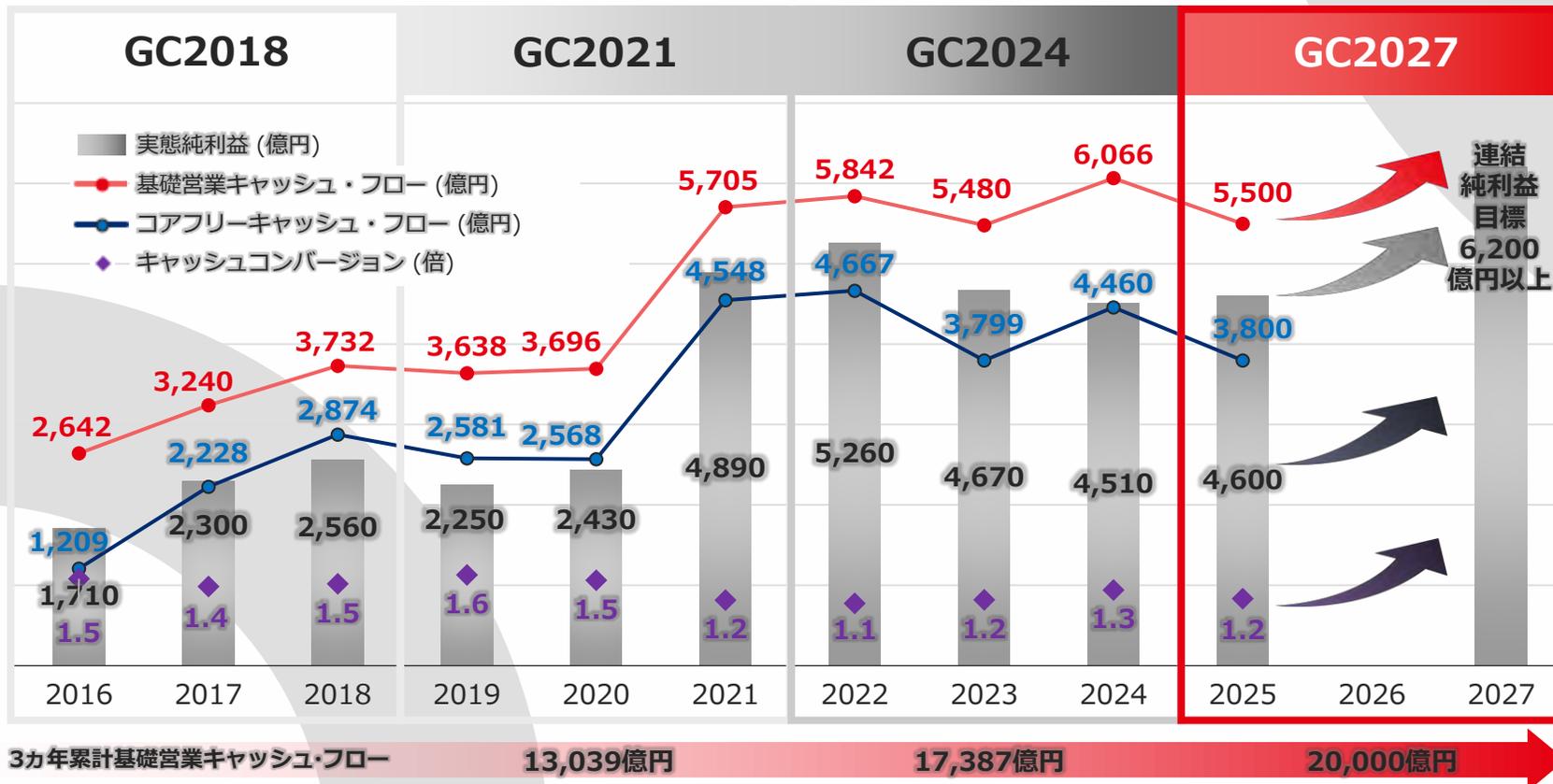
- 基礎営業キャッシュ・フローの最大化・投資の回収促進によりキャッシュイン最大化を追求
- 創出したキャッシュについては、成長投資に優先配分すると同時に株主還元の更なる強化を図る

GC2027 資本配分方針



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

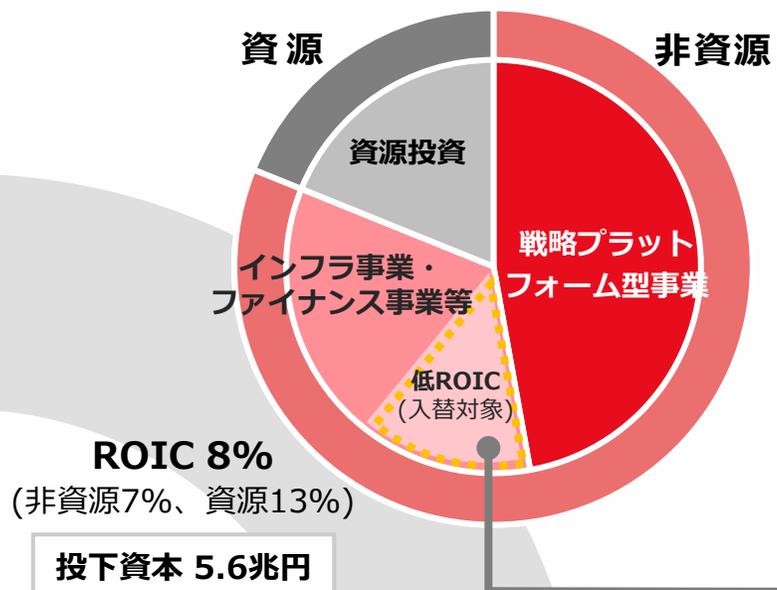
^{*1}キャッシュコンバージョン = 基礎営業キャッシュ・フロー ÷ 実態純利益
^{*2}コアフリーキャッシュ・フロー = 基礎営業キャッシュ・フロー - CAPEX等

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

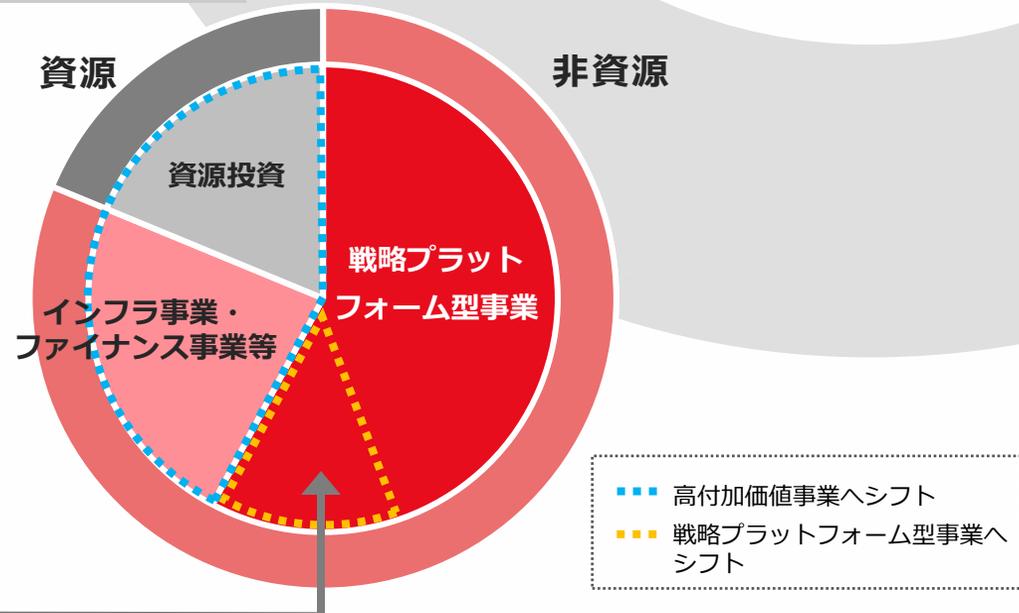
2024年度

2027年度



- ① 既存事業の磨き込み・拡張
- ② 成長への資本配分・投資戦略

GC2027資本配分	
成長投資	+ 1.7兆円
回収	△ 0.6兆円

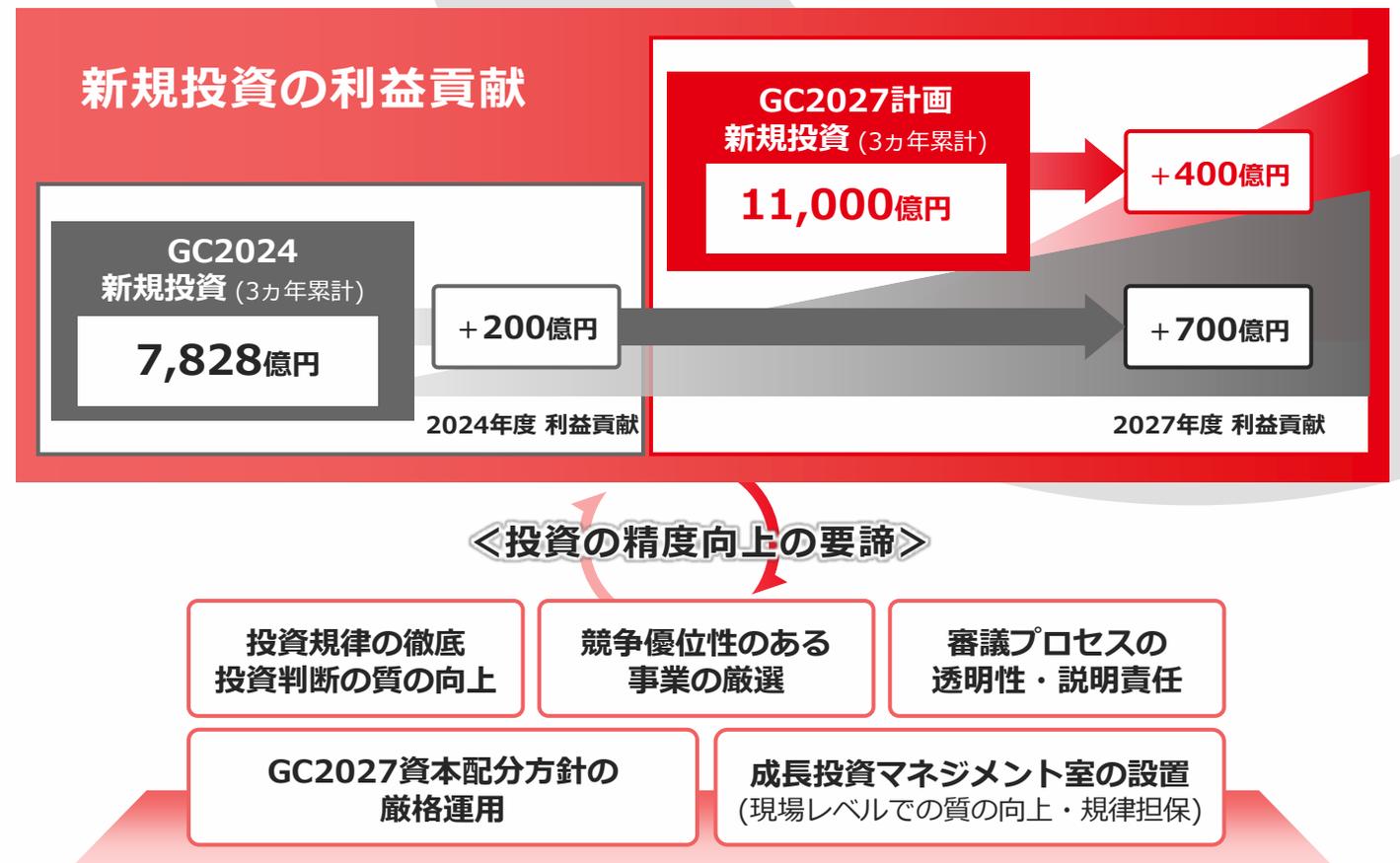
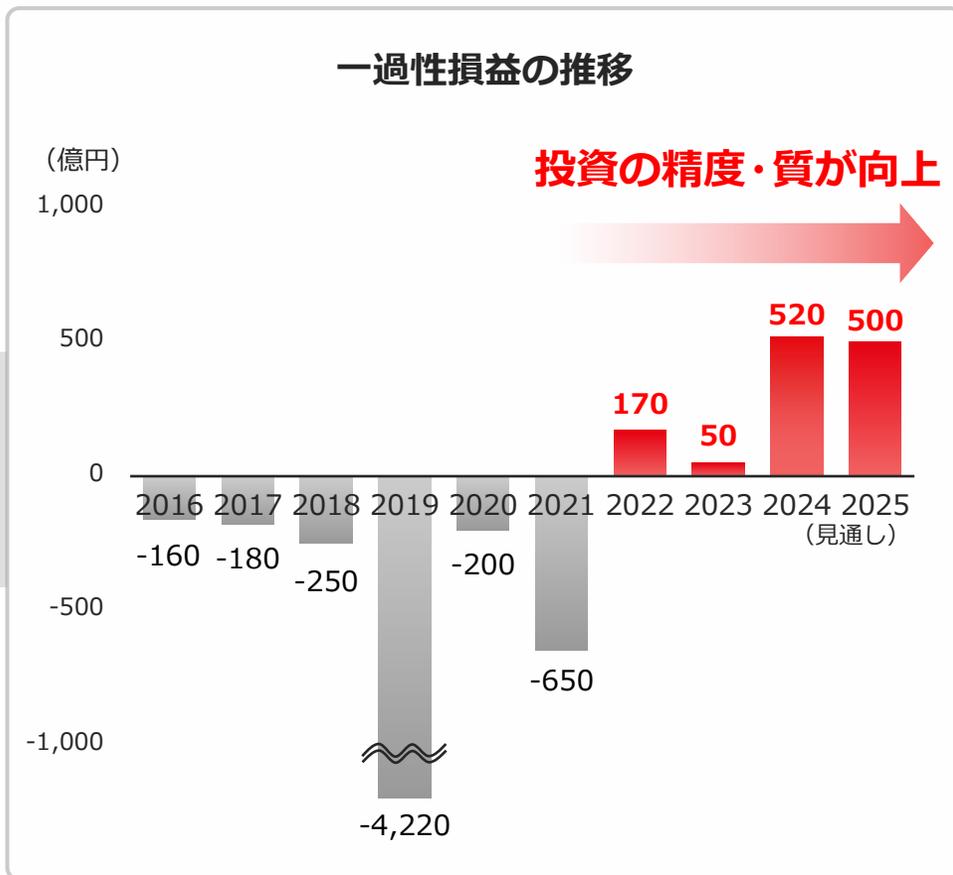


低成長・低資本効率事業を回収

成長領域×高付加価値×拡張性の要素を兼ね備えた
戦略プラットフォーム型事業に重点投資

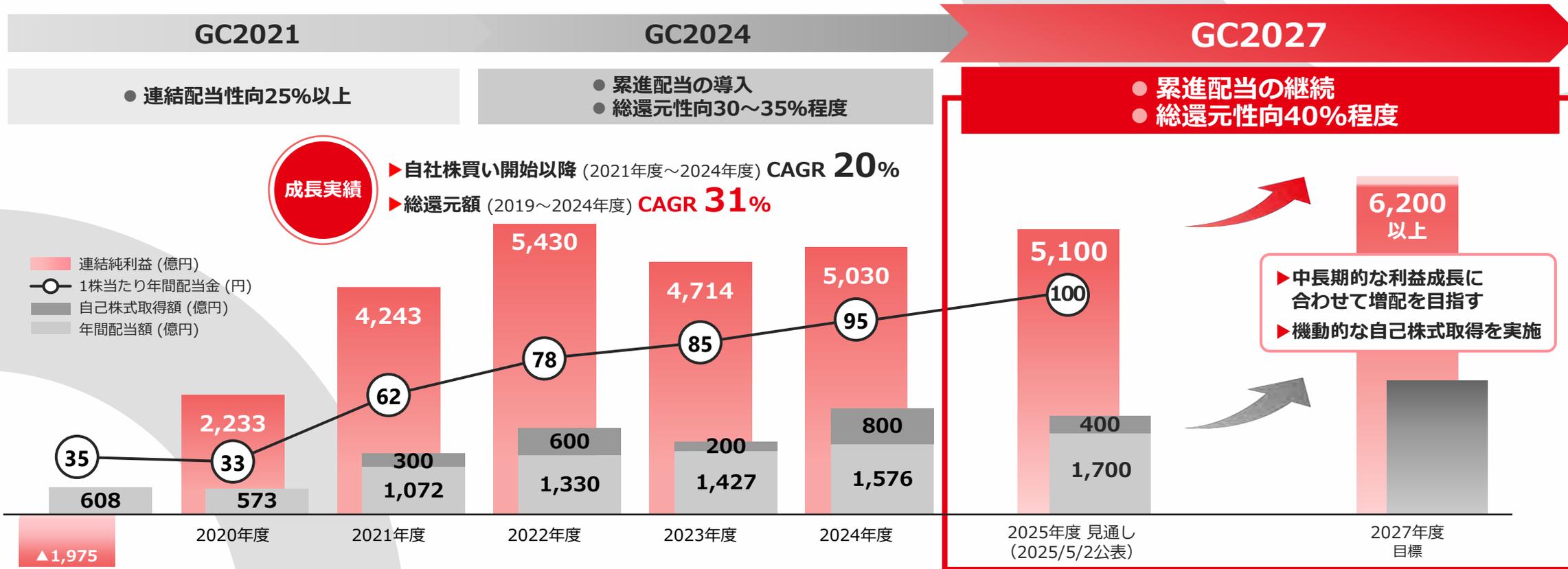
投資の精度向上は企業価値向上には不可欠

○ 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



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



The background features a large, stylized graphic of a red circle with a white interior, partially overlapping a white circle. The Marubeni logo is positioned on the left side of the white circle.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

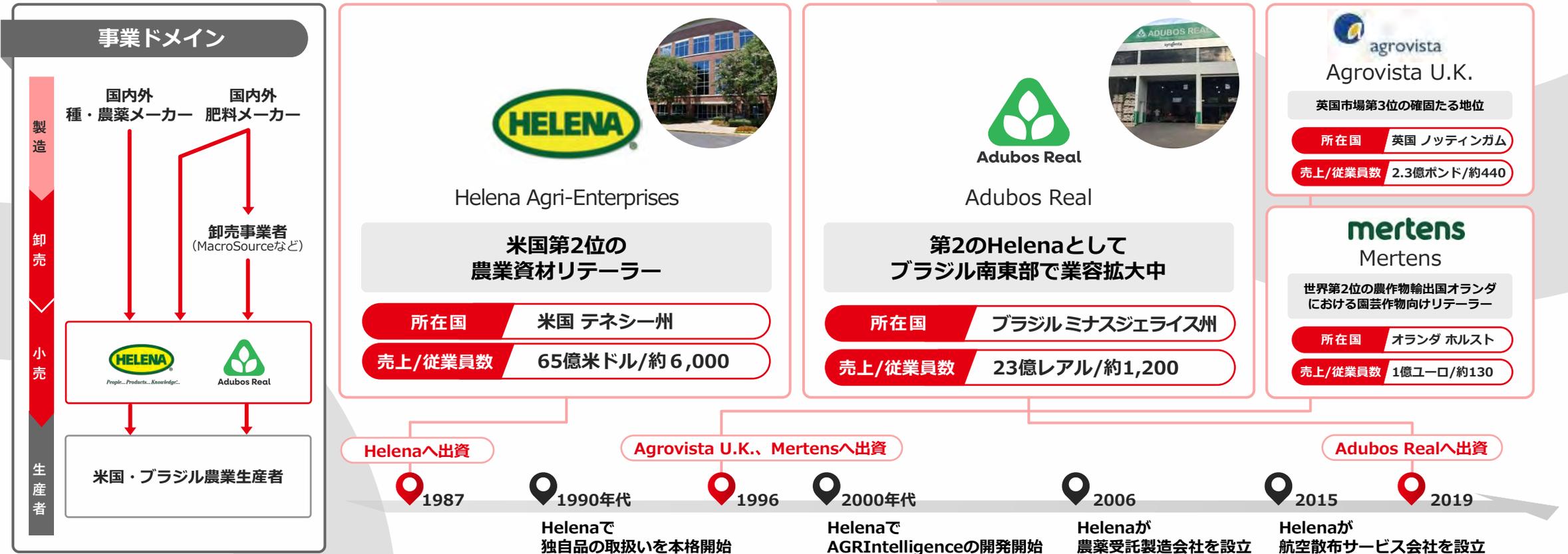
戦略プラットフォーム型 事業の成長戦略 農業資材販売事業

常務執行役員

武智 康祐

農業資材リテラーとして、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



- 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



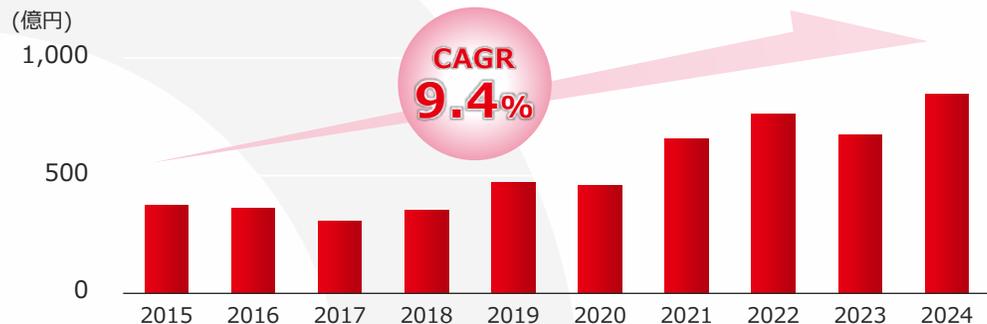
純利益の推移



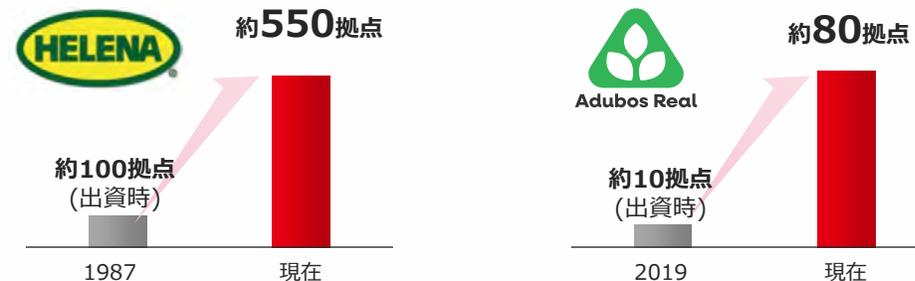
売上の推移



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



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)



People...Products...Knowledge..

市場成長を上回る
成長を実現



Adubos Real

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)

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

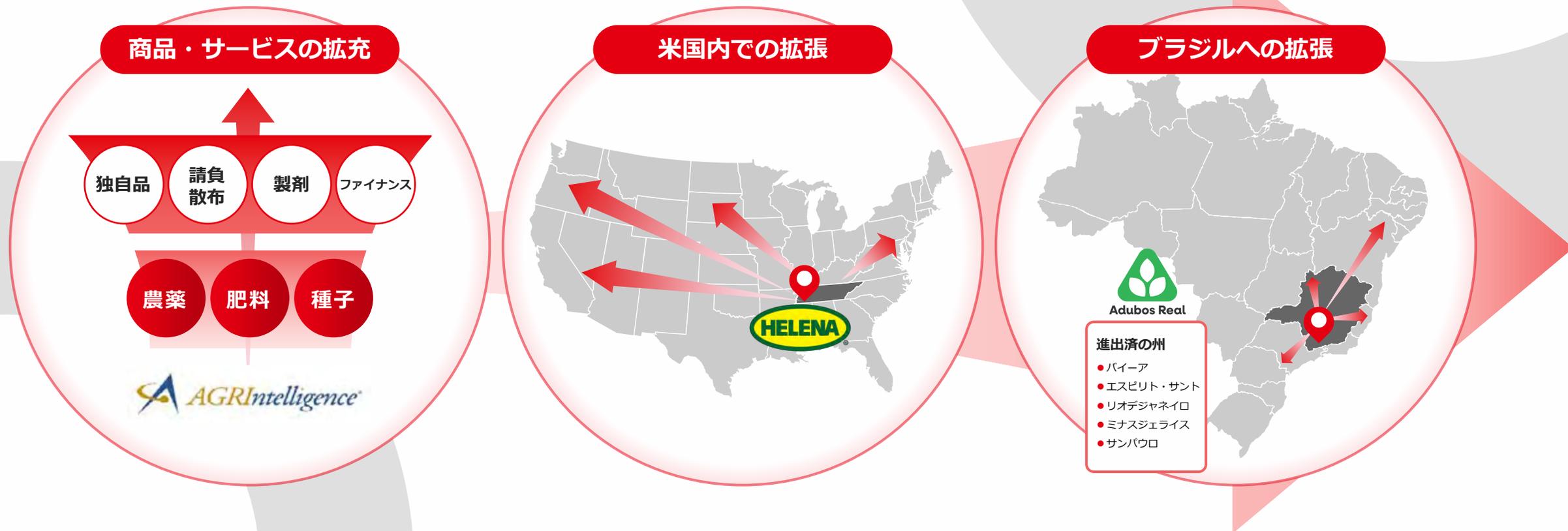
- AIで顧客の土壌や作物データ等を分析・提案するデジタル技術を活用したコンサルティングサービス
- AIによる分析・提案を基に自社開発の独自品等を販売



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

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

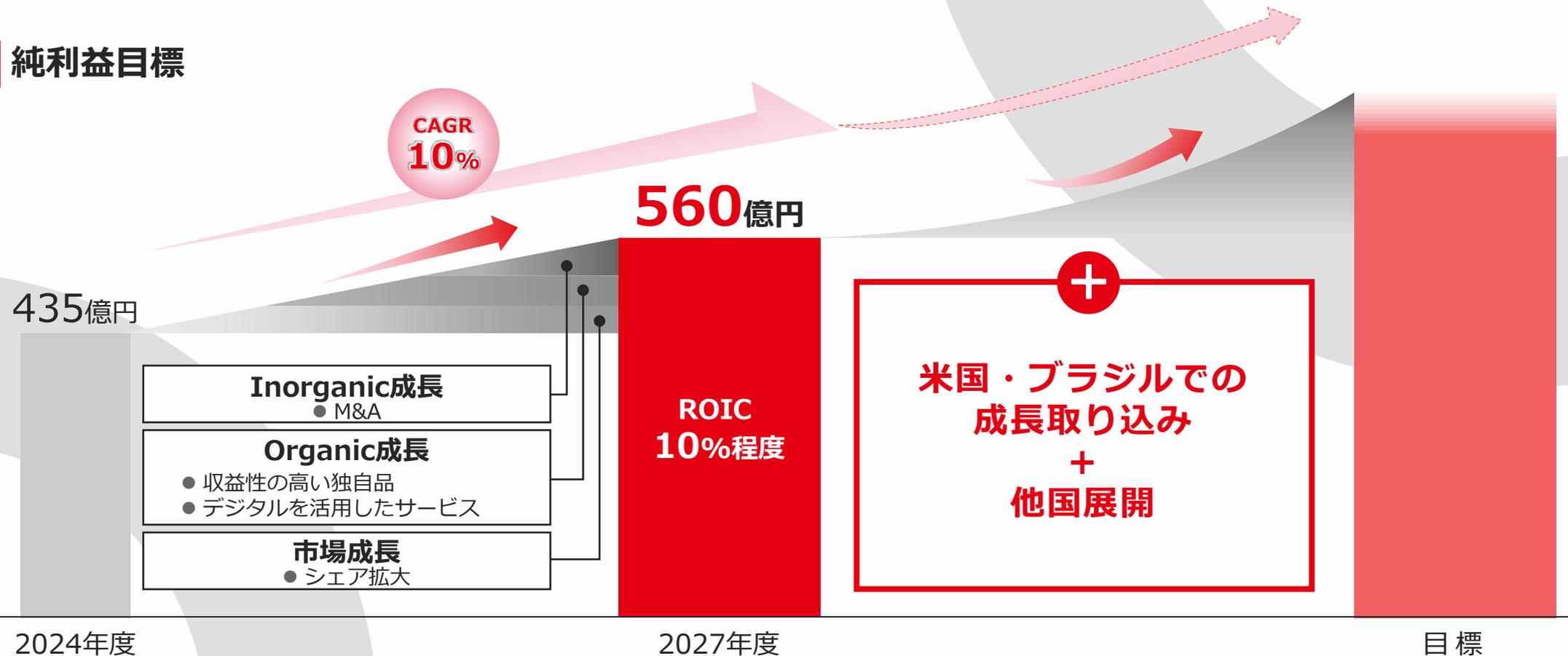
- 商品・サービスの拡充
- 進出国における他社買収によるエリア拡大
- Helenaの知見・ノウハウを生かした他国展開



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



The Marubeni logo is displayed in a bold, red, sans-serif font. The background features a large, stylized graphic of overlapping circles in white and red, with a gradient effect.

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

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



特定のOEMやベンダーに依存しない顧客志向のサービス中心事業へと
ビジネスモデルを転換

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



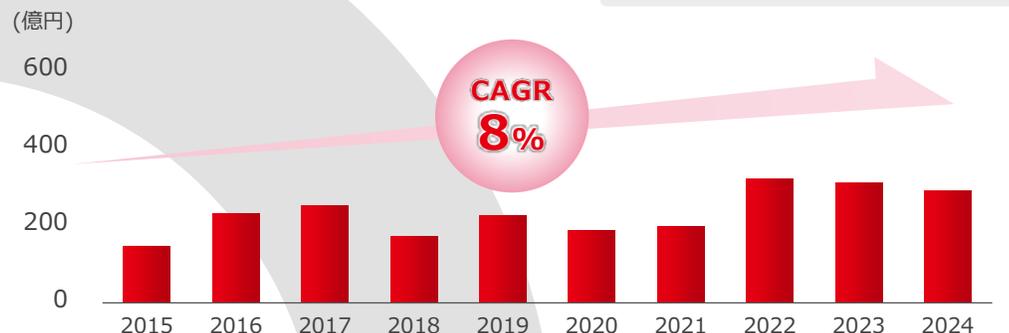
※企業が使用する車両の管理業務を一括して請け負う事業。Wheelsは全米に広がるベンダーネットワークを活用し、顧客の車両保有・運行に関わる課題の解決、効率化、並びにコストの引下げを実現する

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

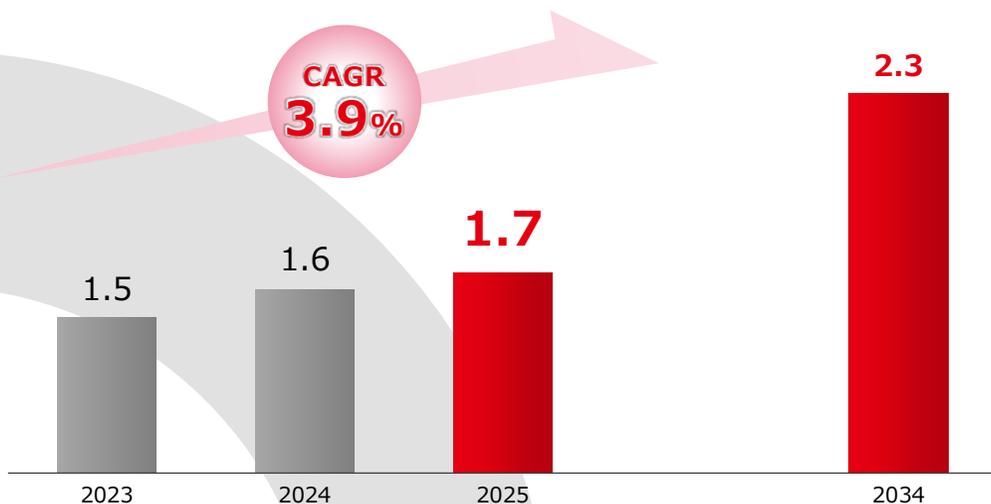


2015年度: XLP買収/2017年度: TPH買収及びTDF持分パートアウト(100%→50%)/2019年度: PLM持分パートアウト(100%→50%)/2024年度: Wheels買収

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)

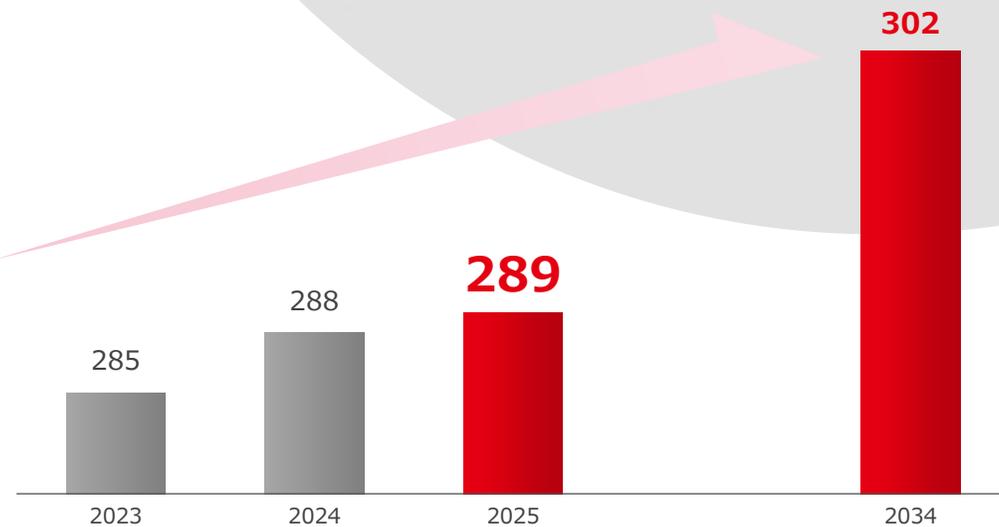
USD1.7兆(GDPの6%)
(参考)日本はUSD0.1兆(GDPの3%、USD1=150円)



(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

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



顧客
(消費者)

ファイナンスの提供
融資実行件数60万件/年

融資件数残高
約**160**万件

NOWLAKE

AI/DXの徹底活用

高利便性
ディーラー向け
システム

合理化/
経費圧縮による
低価格

- ディーラー4万7千店を囲い込んで集客
- 膨大データに基づく与信審査力(1千万件/年)

1千万件/年の
顧客紹介

ディーラー

ディーラーシステムの
提供/連携
0.1秒での審査

金融資産

約**190**億米ドル

ファイナンス引合件数

1,000万件/年

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



優良顧客数

約**2,000**社 (約7割が投資適格)

リース資産残高

約**104**億米ドル

管理台数

約**90**万台

年間ベンダー利用料

75億米ドル

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



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

さらなる成長と
利益拡大を目指す

390億円
2025年度

+170億円

CAGR
20%

560億円

2027年度

ROIC 13%程度

オーガニックグロース

- ・金融資産積み上げ
- ・サービスの重ね売り等による客単価の上昇
- ・顧客の更なる開拓、取扱い車両拡張

既存事業との連動

未参入隣接領域への拡張

The background features a large, stylized graphic of a red circle with a white interior, partially overlapping a white area on the left. The Marubeni logo is positioned on the white area.

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

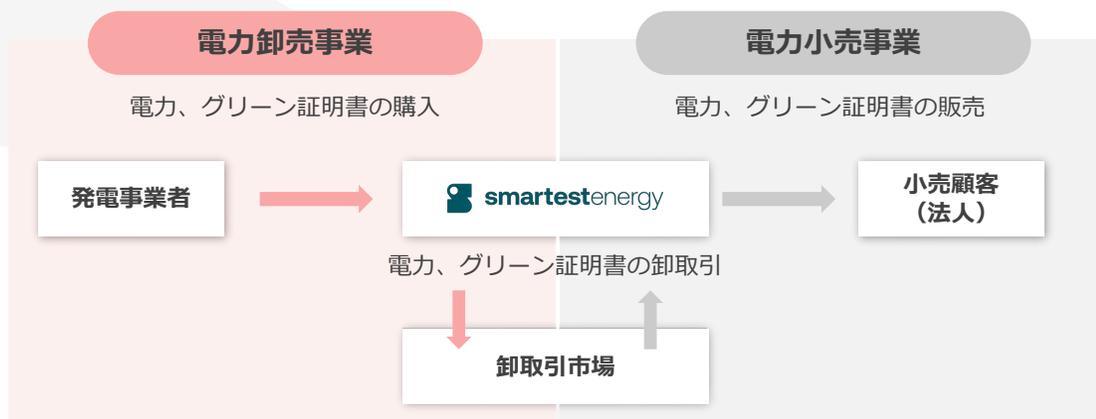
横田 善明



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

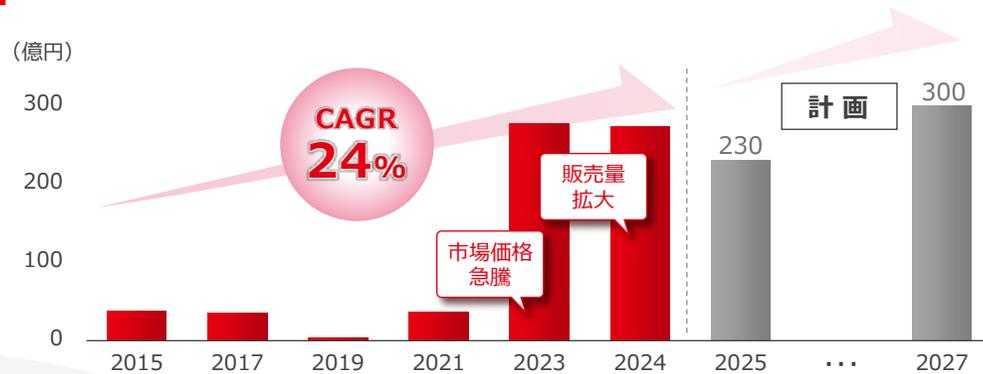


SERVICE OVERVIEW

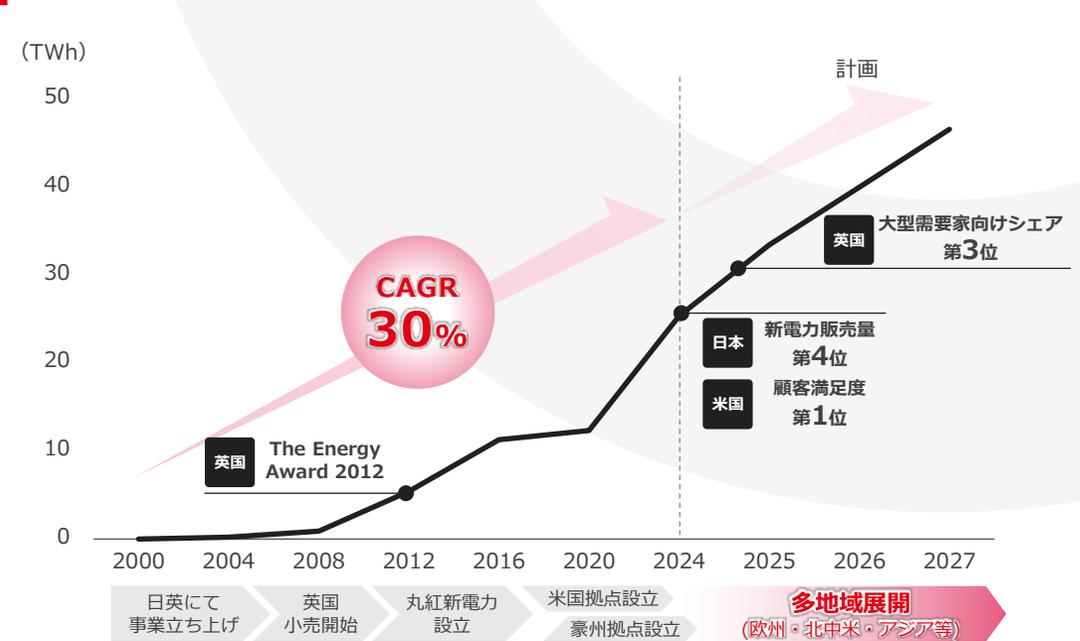


- 純利益は過去10年間でCAGR24%の成長、基礎営業キャッシュ・フローは同期間で27%の成長を実現
- 2000年の日本における電力小売事業を皮切りに取扱商品とエリアを拡大

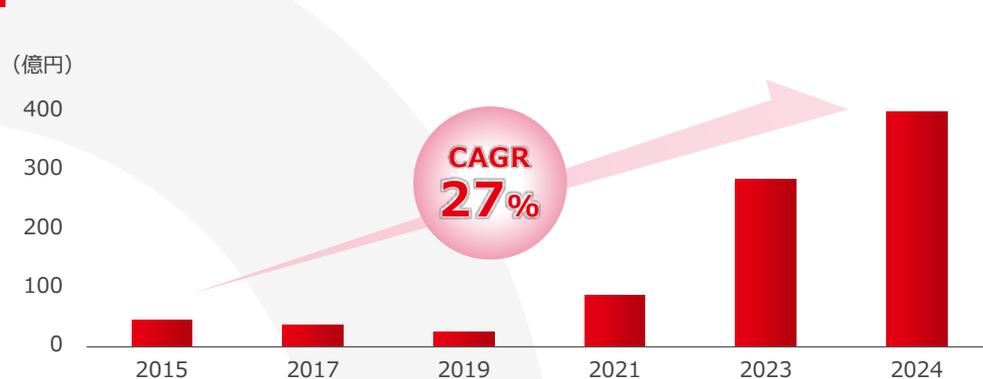
純利益の推移



小売販売量の推移



基礎営業キャッシュ・フローの推移

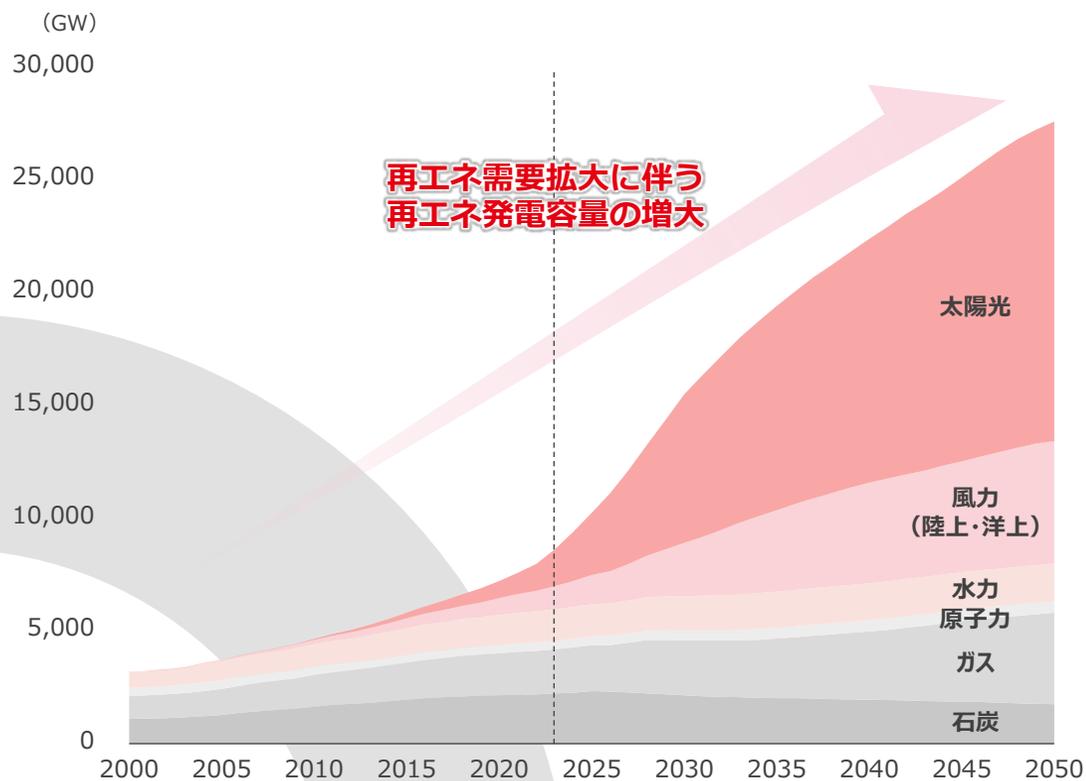


SmartestEnergy英国/主要KPI	2024年度(実績)	2027年度(計画)
小売販売量	9.4TWh	18TWh
サービス提供コスト	£6.5/MWh	£4.0/MWh

※グラフは全てSmartestEnergyグループと丸紅新電力の合算値

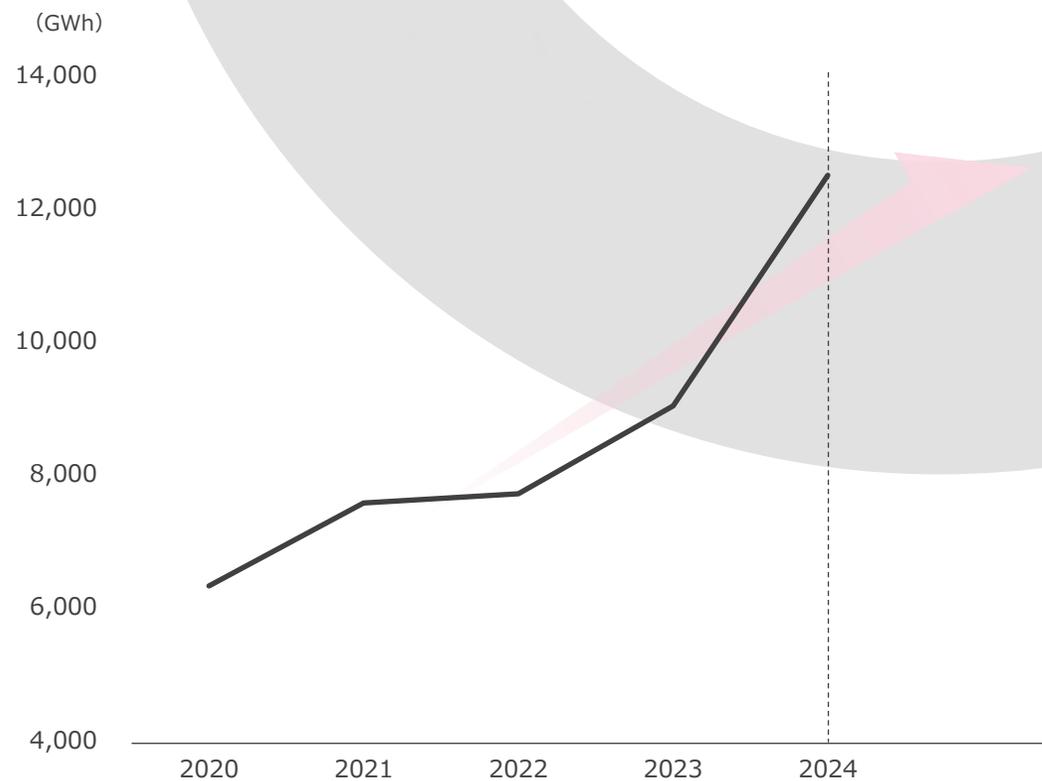
- 事業開始以降、競合他社に先駆けて再エネ電力に注力⇒再エネブランドを確立
- 脱炭素化に向けた再生可能エネルギーの需要拡大を見据え、今後も再エネ電力に注力

世界の発電容量の推移



(出典：Bloomberg)

SmartestEnergyグループ・丸紅新電力による再エネ関連小売販売量



- 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

顧客ニーズ
(成長領域)



顧客ニーズの吸い上げ



高機能・高付加価値な商品・サービスの創造

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



高い実績・
評価の獲得



米国
顧客満足度第1位
※供給エリア・セグメントにおいて



英国
大型需要家向けシェア第3位



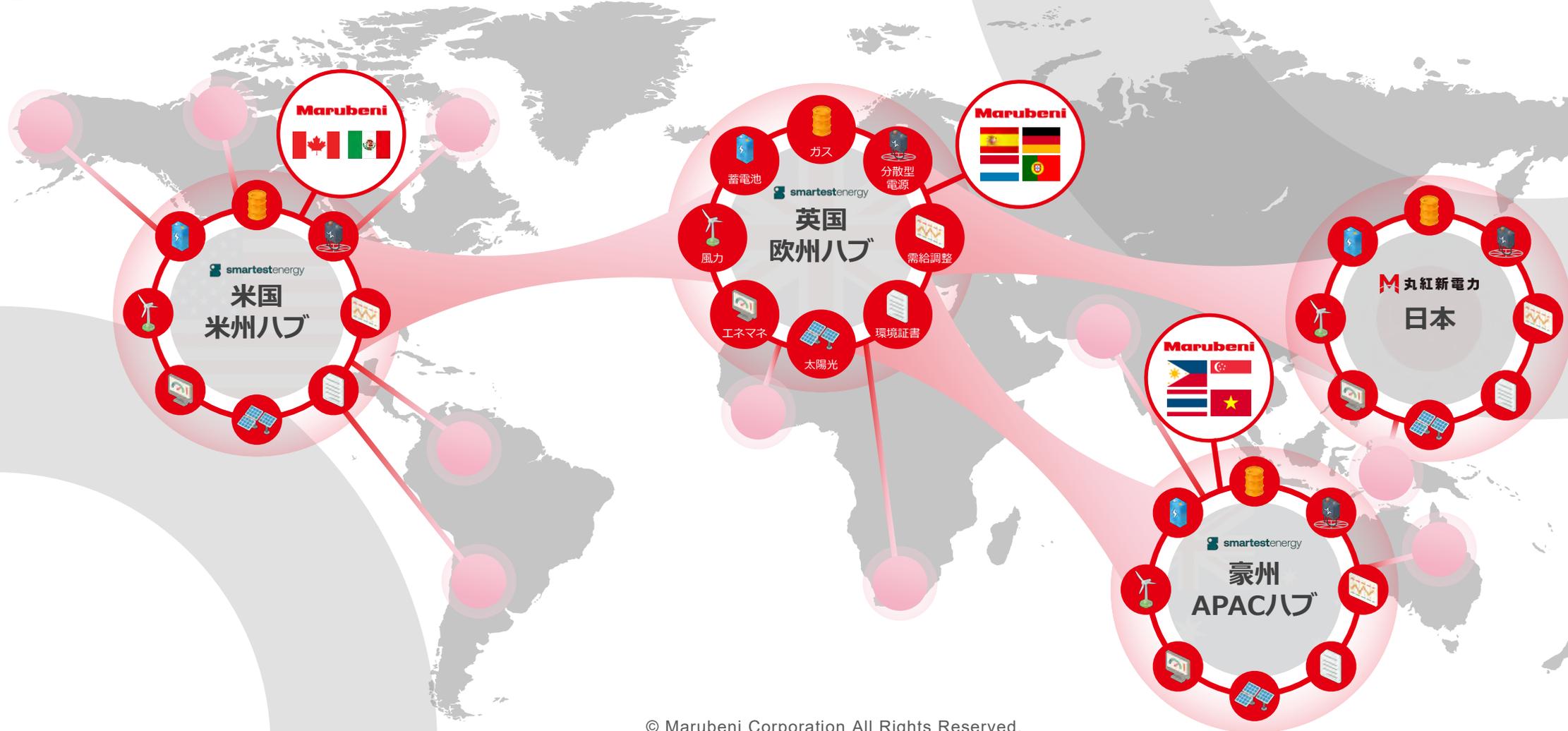
国内
新電力販売量ランキング第4位

○ 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



- 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



The image features a large, stylized graphic on the right side consisting of overlapping red and white circular shapes. The Marubeni logo is positioned on the left side of the image.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

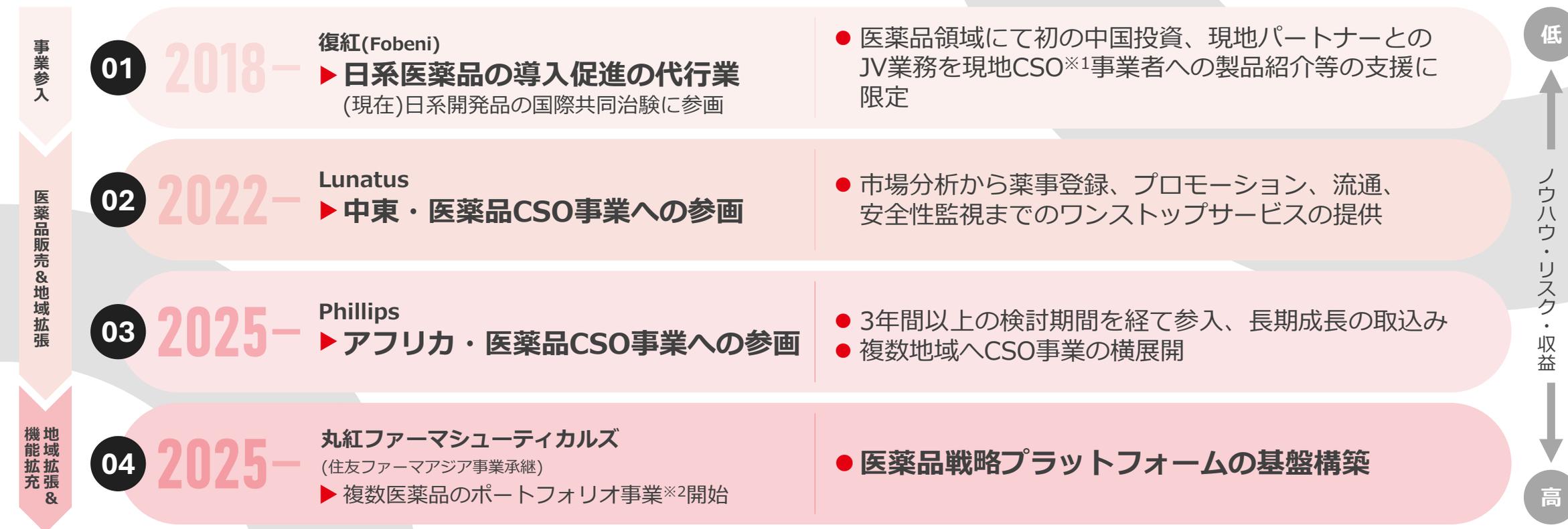
**戦略プラットフォーム型
事業の成長戦略
医薬品販売事業**

代表取締役
副社長執行役員
CDIO

及川 健一郎

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



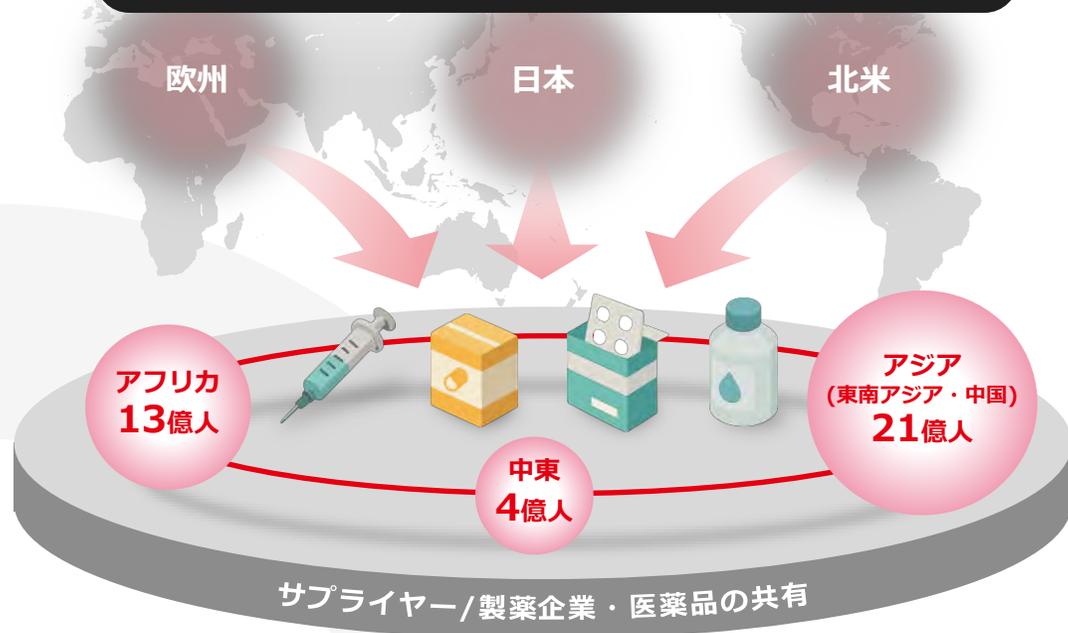
※1 Contract Sales Organizationの略称。製薬企業から委託を受け、営業やプロモーション等を行う

※2 製薬企業などから医薬品のライセンスを獲得し、保有・運用する事業、詳細はP41参照

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	Lunatus	Phillips 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/モーリシャス
売上 2025年 (計画)	400億円	200億円	140億円

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

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%

医薬品の広がりには地理的・時間的な格差有り

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

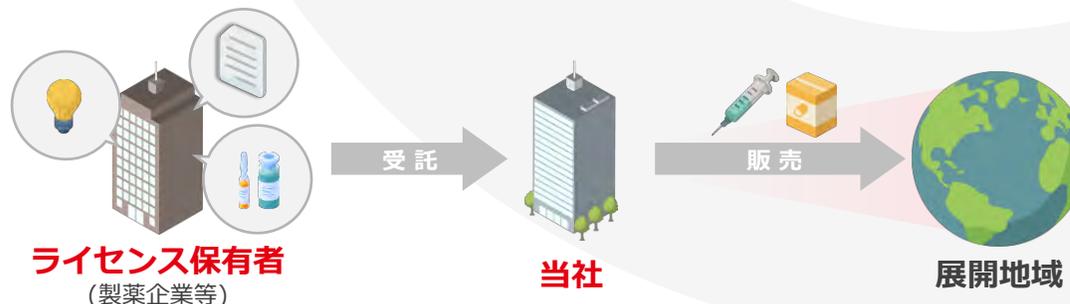
各地域での医薬品の販売と信頼と実績のある医薬品の獲得

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

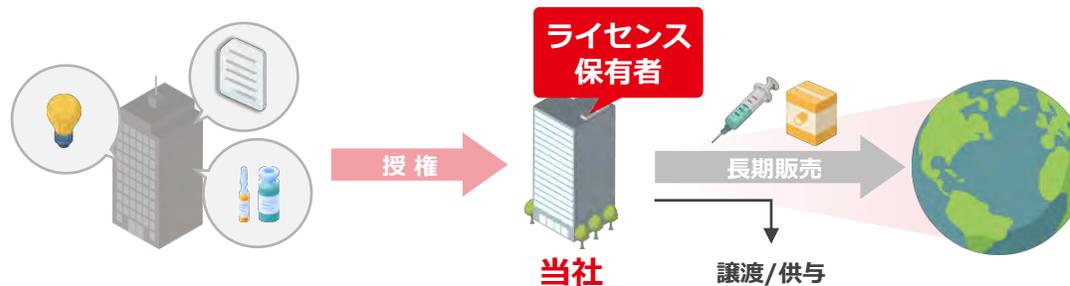


製薬企業等からライセンス※を獲得
医薬品ポートフォリオの拡大

■ 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



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

※特許権、商標権、製造権、販売権等

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

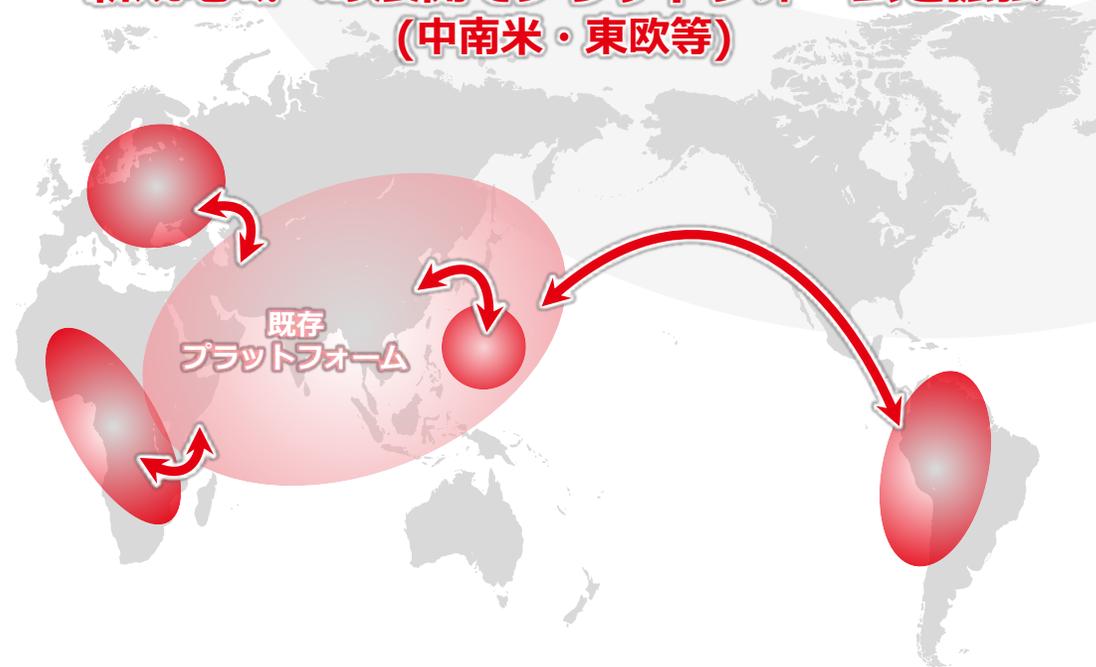
地域のニーズに沿った新たな医薬品の導入
(対象疾患領域を問わず)

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)



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※

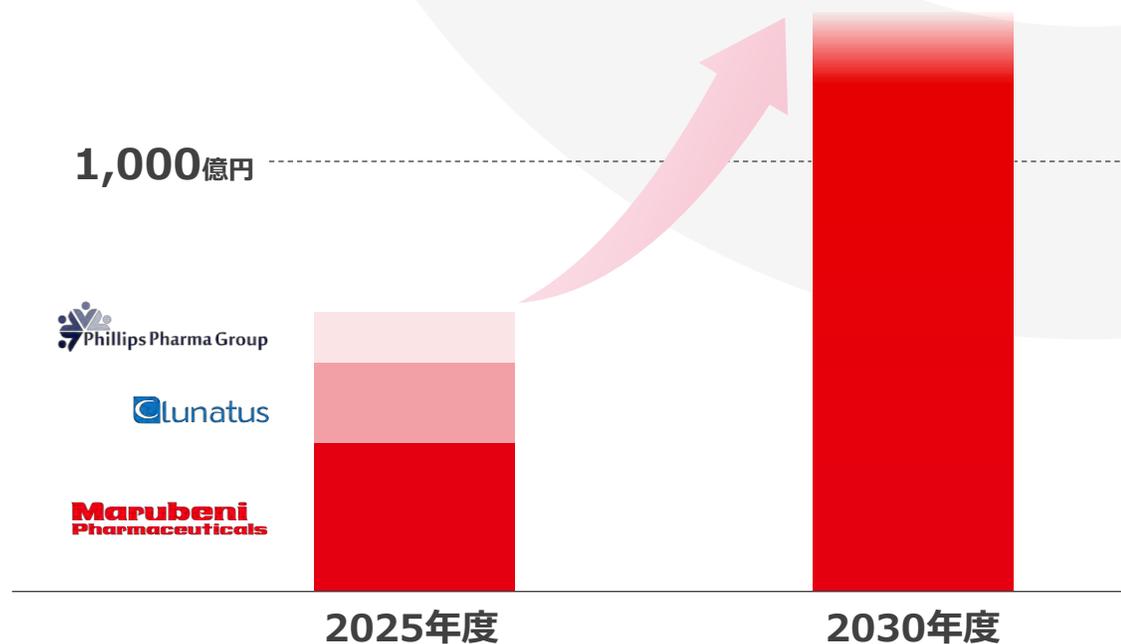
1,000億円超

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

The Marubeni logo is displayed in a bold, red, sans-serif font. The background features a large, stylized graphic of overlapping circles in white and red, with a gradient effect on the red areas.

Marubeni IR Day 2025

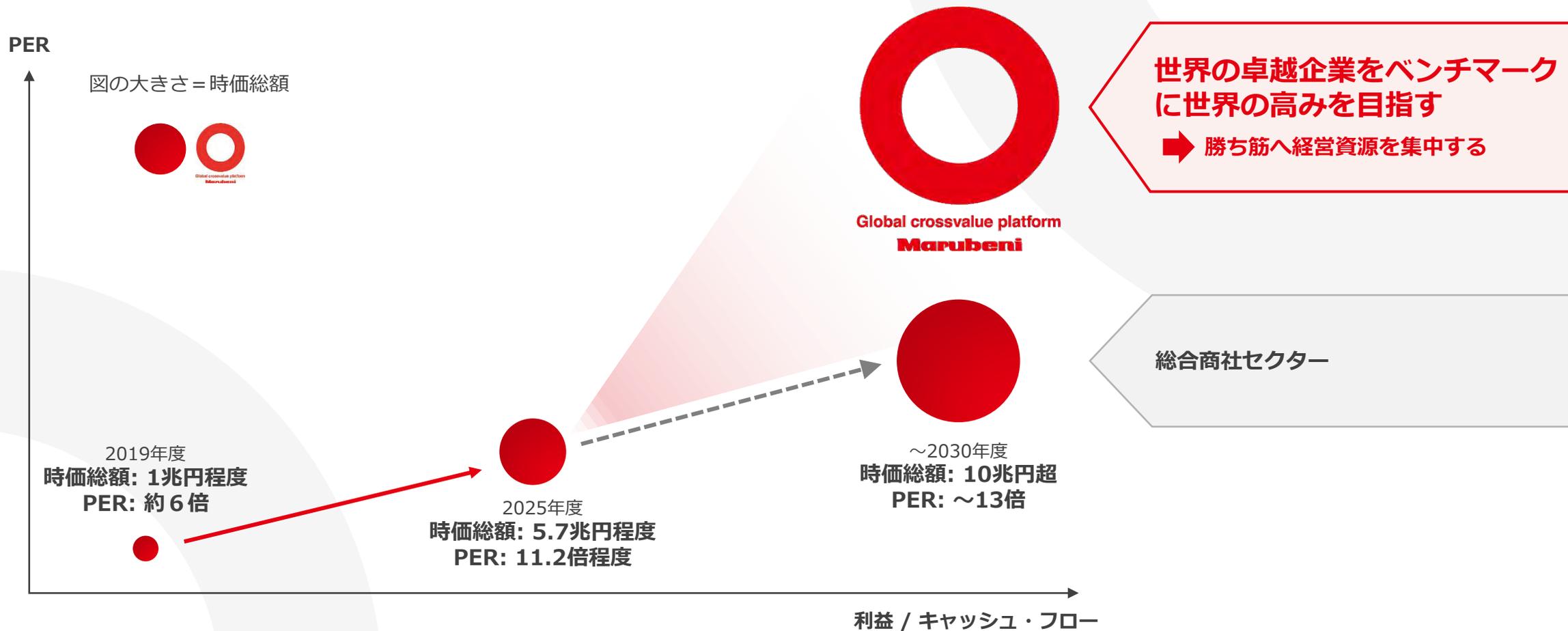
**2030年度に向けた
価値創造ストーリー②**

**Global crossvalue platform
が生み出す未来**

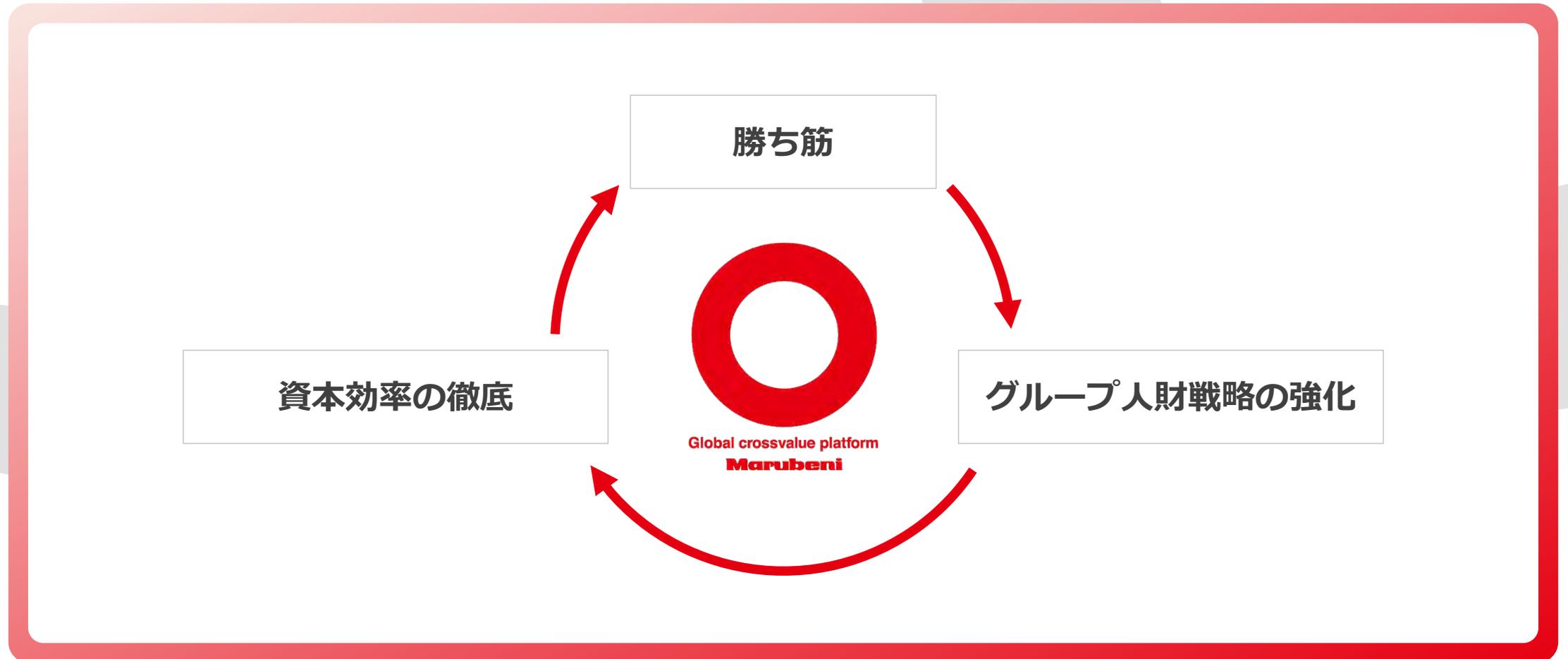
代表取締役 社長

大本 晶之

GCPの追求 = 「総合商社の枠組みを超える価値創造」 追求



GCPの追求 = 勝ち筋へ経営資源を集中する



勝ち筋 勝ち筋の実践 = 戦略プラットフォームの実践	
資本効率の徹底 戦略プラットフォーム化	グループ人材戦略の強化 価値創造力の強化

勝ち筋がある戦略プラットフォーム型事業を軸とする成長戦略

- ①核となる事業を更に成長させながら、②既存事業の核化・大型化を推進、③新たな成長も追求しつつ、④規律ある回収を実行



勝ち筋 勝ち筋の実践 = 戦略プラットフォームの実践	
資本効率の徹底 戦略プラットフォーム化	グループ人財戦略の強化 価値創造力の強化

勝ち筋の実践と伝搬へミッション本位・実力本位の徹底

- 事業経営・投資人財の強化（社内外からの登用）
- 成長領域への人財シフト
- 丸紅グループ全体で株主目線の報奨・インセンティブを強化

勝ち筋実践

- 経営人財の卓越性
 - ミッションのアライメント
 - マーケットベースの評価・インセンティブ
 - 自律的な成長の追求
 - 高付加価値(顧客価値拡充・生産性改善)・拡張性の弛まぬ追求、機能進化
- 〔事例〕
- 農業資材販売事業の米国内ロールアップ
 - 北米モビリティ事業、電力卸売・小売事業の国内シェア拡大

勝ち筋伝搬

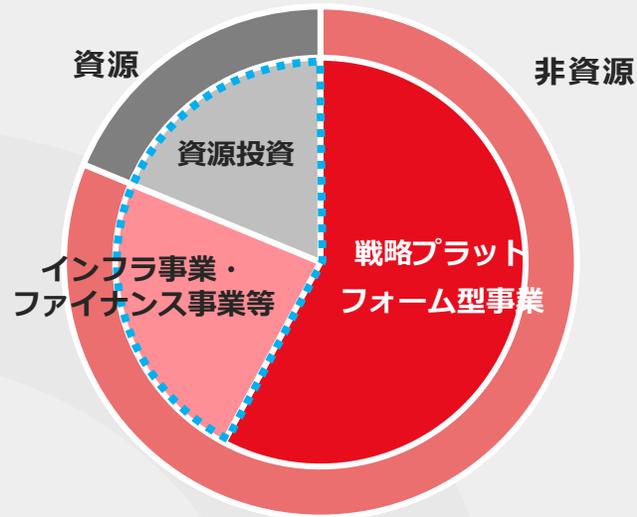
- 世界俯瞰による機会特定、ロールアップ実践による勝ち筋の伝搬、事業価値最大化
 - 戦略プラットフォームの拡充追求
- 〔事例〕
- 農業資材販売事業のブラジル展開
 - 北米モビリティ事業の隣接領域拡張
 - 電力卸売・小売事業の米国・豪州・日本展開
- 新たな戦略プラットフォームの構築追求
- 〔事例〕
- 医薬品販売事業の段階的構築

勝ち筋 勝ち筋の実践 = 戦略プラットフォームの実践	
資本効率の徹底 戦略プラットフォーム化	グループ人材戦略の強化 価値創造力の強化

総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

- GC2027における資本配分方針と投資戦略の実践を通じ、総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループへと変革
- 利益成長と株価/バリュエーション向上を同時追求し、更なる企業価値向上を目指す

— 2027年度 —
ビジネスモデル別ポートフォリオ



高付加価値事業へシフト

ポートフォリオ全体を
戦略プラットフォーム化

— 2030年度に向けて —

総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループ



総合商社の枠組みを超える取り組みとして 卓越企業群をベンチマークに世界の高みを目指す

勝ち筋 勝ち筋の実践 = 戦略プラットフォームの実践	
資本効率の徹底 戦略プラットフォーム化	グループ人財戦略の強化 価値創造力の強化

価値創造における世界卓越企業群

多国籍多角経営企業、海外一流投資企業、PEファンド(長期目線)

ベンチマーク企業最適ベストプラクティス追求 総合商社の枠組みを超える価値創造へ実践力強化

- 施策の体系化・実践
- バリューアップ支援組織強化
- 経営人財プロ化
- インセンティブ強化
- 現場強化・小さな本社の追求

GC2027

- 資本配分規律
- 勝ち筋明確化
- 投資専門組織化
- 審議プロセス深化

- グループガバナンス体制改善
- 事業会社自律性強化
- 経営人財登用

GC2021・GC2024

- 事業指針・案件厳選
- 審議プロセス改革
- 投資実行後のPMI体制強化

- 予算達成コミットメント強化
- 業務棚卸・生産性改善等の実行
- グループガバナンスポリシー導入・規程明確化

~GC2018

- 戦略ありき、ビジネスモデル別経営指針
- 投融資委員会を通じた審議強化
- 説明責任強化

成長ドライバー 1

既存事業の磨き込み・拡張

成長ドライバー 2

成長への資本配分・投資戦略



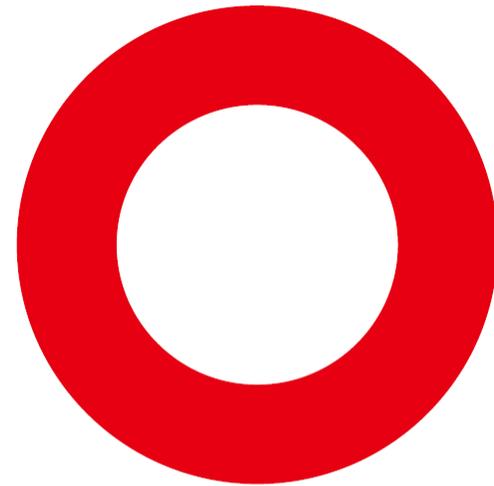
Global crossvalue platform
Marubeni

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。

将来見通しに関する注意事項

本資料に掲載されている予測や将来の見通しに関する記述等は、本資料の発表日現在において入手可能な情報やそれをもとにした当社の仮定・判断に基づくものであり、将来の業績を保証するものではありません。よって、実際の業績、結果、パフォーマンス等は、経済動向、市場価格の状況、為替の変動等、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載されている予測や将来の見通しに関する記述等についてアップデートして公表する義務を負うものではありません。



Global crossvalue platform
Marubeni