

The background features a large, stylized graphic of two overlapping circles. The left circle is white, and the right circle is a light red color. A thick red line, resembling a stylized 'C' or a partial circle, curves around the right side of the white circle. The Marubeni logo is positioned on the left side of the white circle.

**Marubeni**

2025.10.07

# Marubeni IR Day 2025

～Global crossvalue platformが生み出す未来～

【Day 2】

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 slide.

# **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

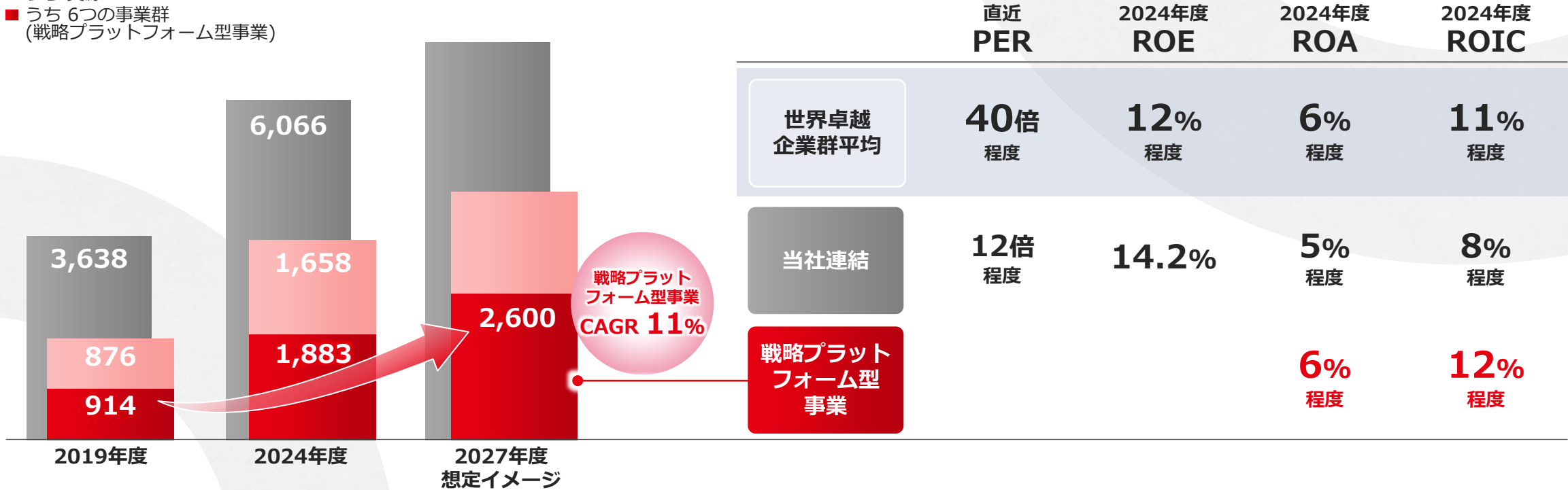
- **世界の高みへ変革を実践する**：総合商社セクターではなく価値創造における世界の卓越企業群をベンチマークする。世界卓越企業群の企業価値を創造する仕組み・施策とのギャップを謙虚に認識し、変革施策を逐次導入し、丸紅グループの企業価値成長を加速する。
- **勝ち筋へ経営資源を集中する**：現在でも丸紅グループは卓越企業並みの実績を重ねる勝ち筋・戦略プラットフォーム型事業群を有する。勝ち筋をグループ内に伝搬し、勝ち筋へ経営資源を集中する。
- **基本に忠実に、経営規律を堅持する**：2019年度より基礎営業キャッシュ・フロー11%成長を実現した経営規律を堅持、現場志向を強化する。

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

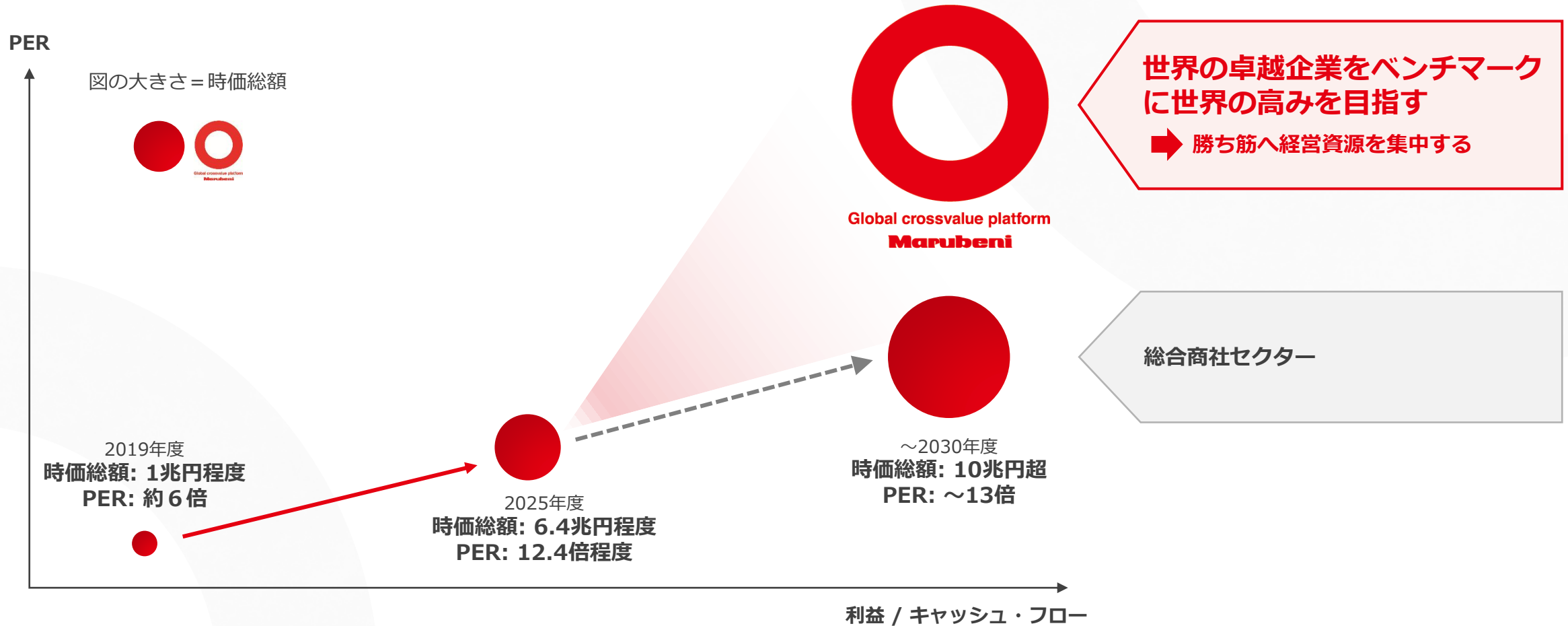
成長ドライバー 2

成長なき事業  
からの回収

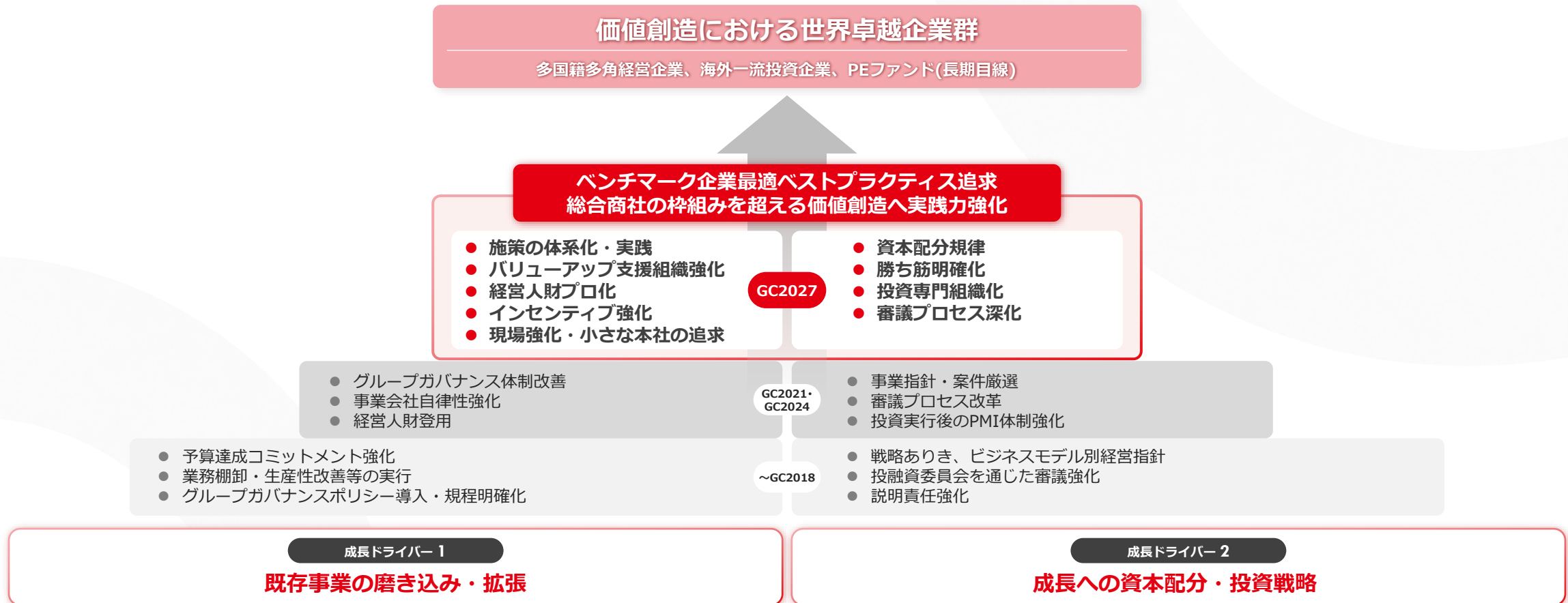
成長ドライバー 2

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。



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

**Marubeni**

Marubeni IR Day 2025

# 次世代コーポレート ディベロップメント部門

新たな戦略プラットフォームの構築

執行役員

**福村 俊宏**

## 総合商社の枠組みを超えるベストプラクティスの追求

- 既存事業の延長では捉えられない消費者セクターを対象として、規模感のある投資によって成長ポテンシャルのある事業を取り込むためのコーポレートディベロップメント活動
- 丸紅の従来の仕組みに囚われず、投資・PEファンドの人財、業界プラクティスを活用して、質の高い投資からバリューアップまで一貫して実行

- ・ GC2027期間中に**1,500億円**の投資枠を設定（累計2,500億円の投資枠）
- ・ **外部有識者が半数を占める投資委員会**で深い議論を経た意思決定
- ・ 既存分野に拘らず広く**消費者セクターから成長テーマを追求**

従来の仕組み  
に囚われない  
取り組み

専門人財

- ・ **投資のプロ人財**が案件ソーシングから投資、バリューアップまで実施
- ・ 業界経験の深い経営人財の招聘を含む**経営のプロ化**

## 投資プラットフォーム

成長にコミットした  
投資テーマ設定

従来の視座では捉えられない  
投資機会へのアクセス

投資のプロ人財の活用による  
投資精度の向上

規模感のある投資と  
バリューアップ施策を重ね、  
大きな事業の塊へと成長

2030年度に向けて、新たな戦略プラットフォーム型事業を創出

## シンガポール、米国、日本の3拠点に設立した 「丸紅コンシューマープラットフォーム」が投資実行部隊として投資活動を推進

### 各地域の投資専門会社



### 専門人財の活用

プラットフォームを支えるのは多様なバックグラウンドをもつ専門人財

#### 投資プロ人財

- PEファンド
- 投資銀行
- 企業M&A部門
- 経営コンサルタント

#### 投資委員会メンバー（外部有識者）

- 米国食品メーカー経営幹部
- アミューズメント会社経営者
- 米国アパレルメーカー取締役
- 経営コンサルタント
- 投資銀行幹部

## 地域ごとに投資テーマを設定し、 投資とバリューアップを通じて新たな事業の構築を目指す

### 各地域の魅力

#### 東南アジア・インド

- 経済成長に伴う所得の増加、中間層の拡大が消費を伸長
- 食や医療といった生活の基本ニーズは人口増加で拡大
- 生活の向上やライフスタイルの変容による新たな需要

#### 日本

- 成熟市場と言われながらも優れた商品・サービスの宝庫
- 訪日で実感された品質への信頼、海外展開のポテンシャル
- 細部へのこだわりが生み出す新たな消費者ニーズ

#### 米国

- 個人消費で世界最大の巨大なコンシューマー市場
- 先端の経営モデル、世界へ波及するトレンドの発信地
- 懐の深い金融市場と活発な投資・M&A

### 投資テーマ

#### 東南アジア・インド

経済成長・人口動態に伴い拡大する  
中間層の購買力を多面的に取り込む

#### 日本

“日本ならではの”の強みを持つ  
モノ・サービスの国内外への広まり、  
消費者のこだわりのニーズを捉える

#### 米国

巨大なマーケットを捉える規模感のある  
事業プラットフォームの創出



## 投資テーマ

経済成長・人口動態に伴い拡大する**中間層**の購買力を**多面的に取り込む**

食

Tim Hortons

- カナダ大手コーヒーチェーンのシンガポール、マレーシア、インドネシアにおける独占フランチャイズ事業
- 高い経済成長と食文化の変化に伴うコーヒー消費拡大トレンドを捉える

〔店舗数〕

24店舗  
(計画)

3か国合計で  
500店舗以上  
展開予定

2025

2035

食

ASIA INGREDIENTS  
GROUP  
Your True Partner

- ベトナムにおける食品原料・機能性食品素材のトップサプライヤー
- 3,000社超の取引先、3,000種超の商品を取り揃え、年率8%の食品市場の成長を取り込む

〔ベトナム食品市場〕

(億ドル)

300

年率8%

410

2023

2028

医療

oneject  
one injection, one syringe

- インドネシア最大の国産医療用消費財・機器メーカー
- 国の発展に伴う医療ニーズの高まりと、リーズナブルな価格で提供される国産製品への需要を押さえる

〔Oneject 売上〕

(IDR bil)

488

約2倍

744

1,000

2023

2024

2025

## 投資テーマ

### 規模感のある事業プラットフォームの創出

ライフ  
スタイル



RGBARRY BRANDS

- 70年以上の歴史を持つルームシューズの全米No.1ブランドDearfoams、カジュアルバッグBaggalliniなどのブランドを展開
- ブランドをロールアップし確立されたRG Barryの経営基盤を活用して事業を統合することで、事業拡大と価値の向上を目指す



ロールアップ



新規  
ブランド

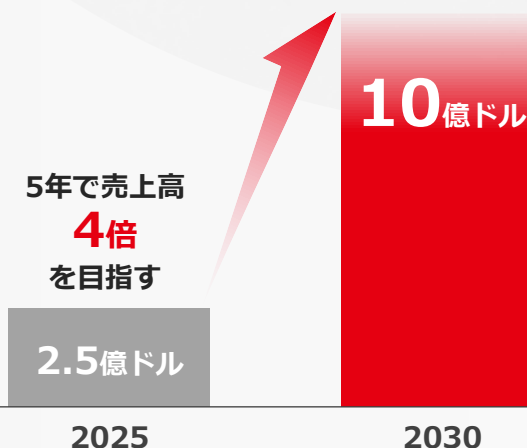
新規  
ブランド

新規  
ブランド

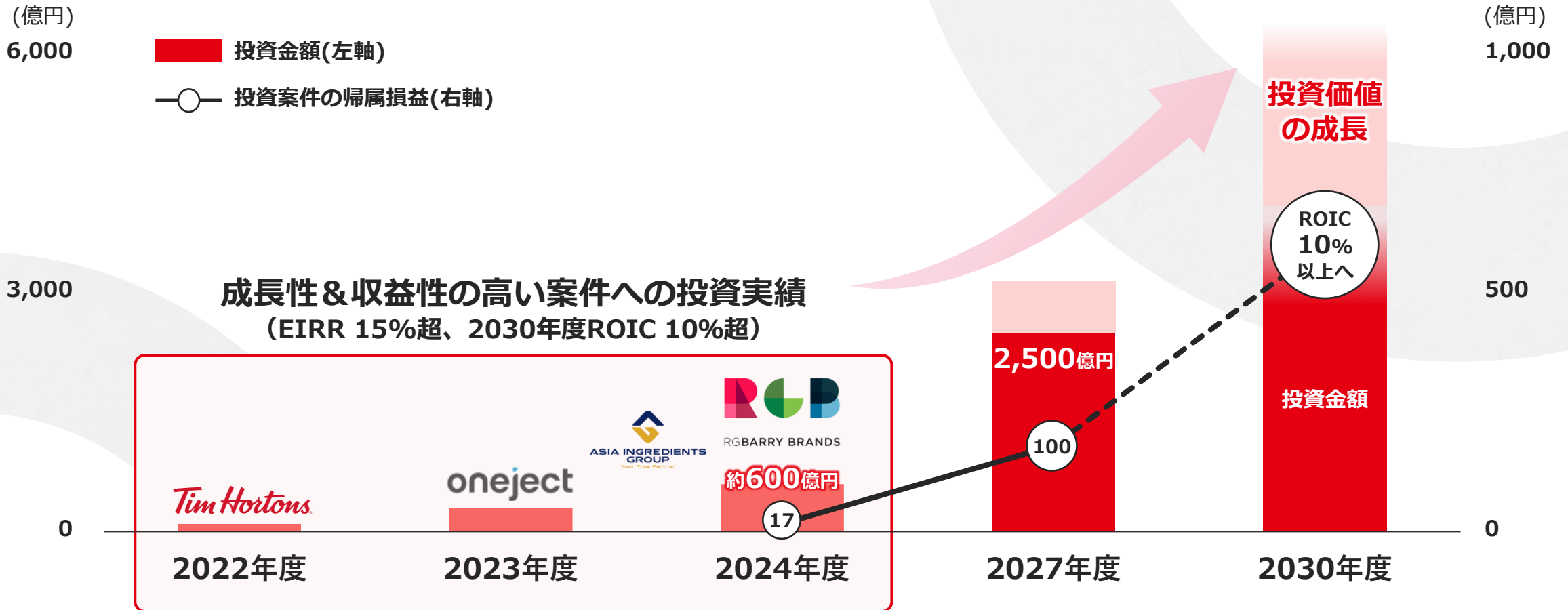
RG Barryの  
経営基盤

- ・ 経営陣
- ・ マーケティング
- ・ チャネル・マネジメント
- ・ サプライチェーン・マネジメント
- ・ IT
- ・ HR
- ・ ファイナンス
- ・ リーガル、等

ロールアップによる  
プラットフォーム構築



- ～2027年度：2,500億円まで成長投資を積み上げ
- ～2030年度：WACCを超過するROICを生み出す規模感のある戦略プラットフォーム型事業を複数創出



The background features a large, stylized red 'C' shape on a white background. The Marubeni logo is positioned on the left side of the image.

# **Marubeni**

Marubeni IR Day 2025

## **金属資源投資**

**勝ち筋実践と戦略プラットフォーム化の追求**

常務執行役員

**桑田 成一**



- チリに銅鉱山、及び豪州に鉄鉱石鉱山・原料炭炭鉱を保有
- 当社の資源事業の勝ち筋は
  - ① なくなるニーズ(基幹産業を支えるベースメタル原料に特化)
  - ② カントリーリスクの低い国での権益保有
  - ③ 信頼できるパートナー

| 種別  | 案件名            | 国       | 持分比率  | 主なパートナー              | 年間生産能力※1 |
|-----|----------------|---------|-------|----------------------|----------|
| 銅   | Los Pelambres  | チリ      | 12.5% | Antofagasta Minerals | 400千トン   |
|     | Centinela(地金)  | チリ      | 30.0% | Antofagasta Minerals | 100千トン   |
|     | Centinela(精鉱)  | チリ      | 30.0% | Antofagasta Minerals | 200千トン   |
|     | Antucoya       | チリ      | 30.0% | Antofagasta Minerals | 80千トン    |
| 鉄鉱石 | Roy Hill       | 豪州(WA)  | 15.0% | Hancock Prospecting  | 64百万トン   |
| 原料炭 | Jellinbah East | 豪州(QLD) | 43.0% | Jellinbah Group      | 5百万トン    |
|     | Lake Vermont   | 豪州(QLD) | 38.0% | Jellinbah Group      | 9百万トン    |
|     | Hail Creek     | 豪州(QLD) | 12.0% | Glencore             | 9百万トン    |

(2025年10月現在)



Roy Hill鉄鉱山



Hail Creek原料炭鉱



Jellinbah East原料炭鉱



Antucoya銅鉱山



Lake Vermont原料炭鉱



Centinela銅鉱山

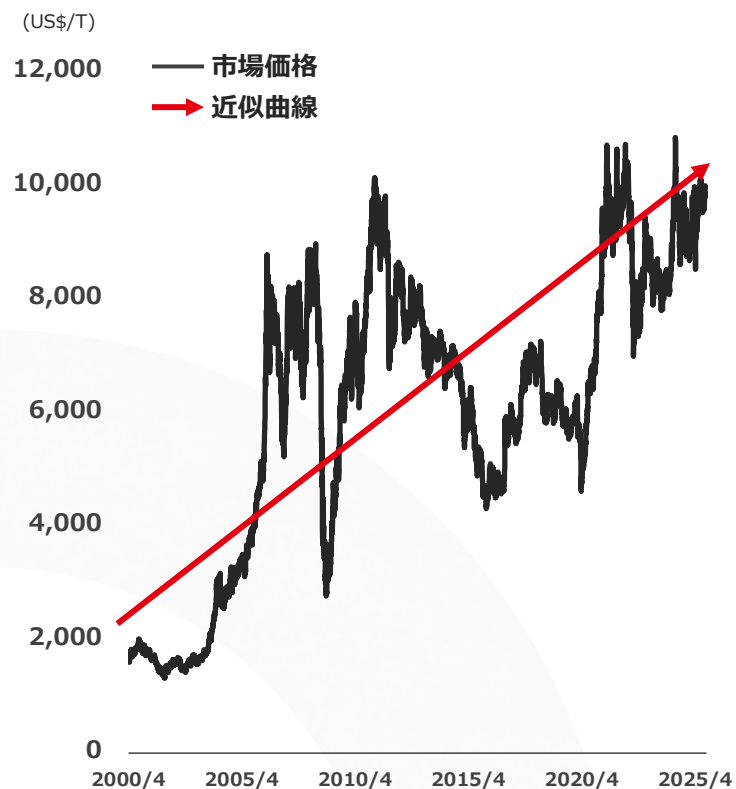


Los Pelambres銅鉱山

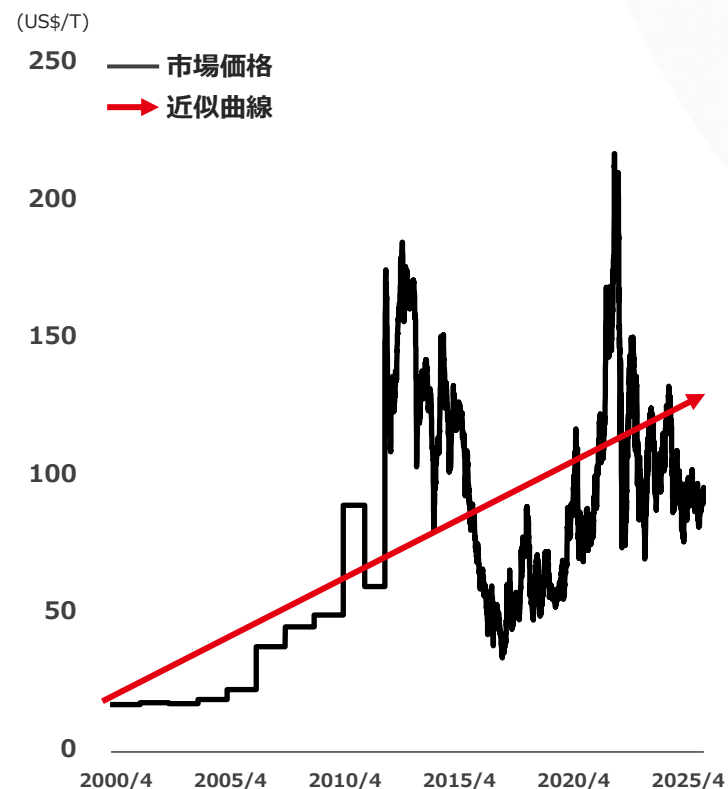
※1 プロジェクト100%ベース

- 市場価格は歴史的には短期で上下を繰り返しつつも、近似曲線の通り中長期では上昇を続けてきた
- 基幹素材であるベースメタルの原料として、世界経済の成長・人口増に伴う実需増に支えられてきた

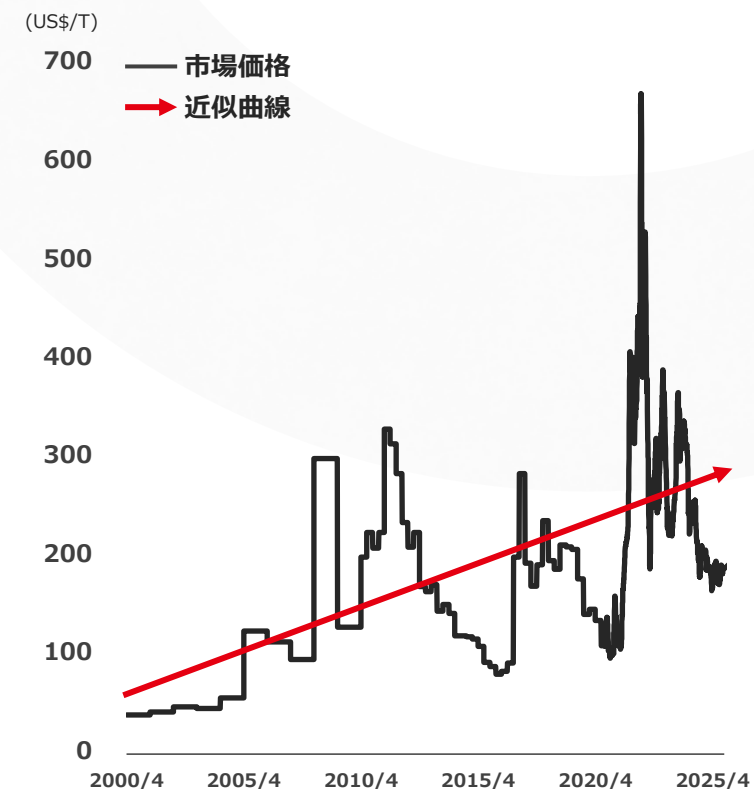
## 銅 価格推移



## 鉄鉱石 価格推移

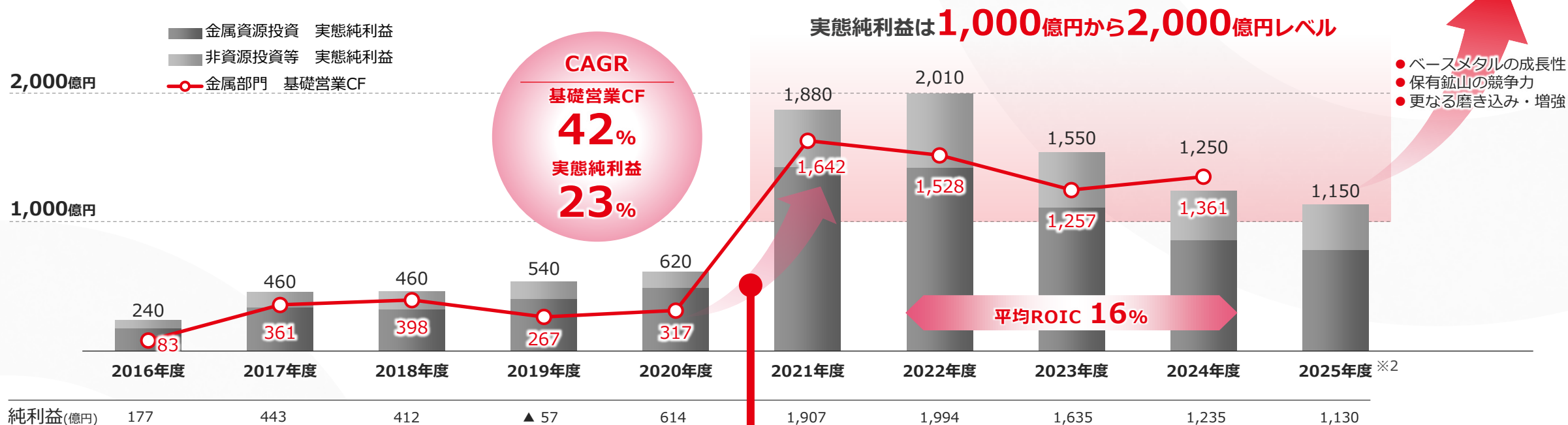


## 原料炭 価格推移



(出典) 丸紅作成

- 高い成長率…過去9年間のCAGRは基礎営業CF 42%、実態純利益 23%
- 高いROIC…GC2024期間の平均ROIC 16%(過去9年間の平均ROIC 12%)
- 高収益の実現…21年度以降、実態純利益※1は1,000億円から2,000億円レベル



## 2020年度から2021年度にかけての市況上昇を捉える基盤が確立

- Centinela、Antucoya銅鉱山のフル生産体制確立(2017年度～2018年度)
- Los Pelambres 銅鉱山権益の追加取得(2018年度)
- Roy Hill 鉄鉱山のフル生産体制確立(2017年度)
- Hail Creek原料炭鉱権益の追加取得(2018年度)

※1 純利益から一過性要因を控除した概数

※2 2025年5月2日 公表見通し

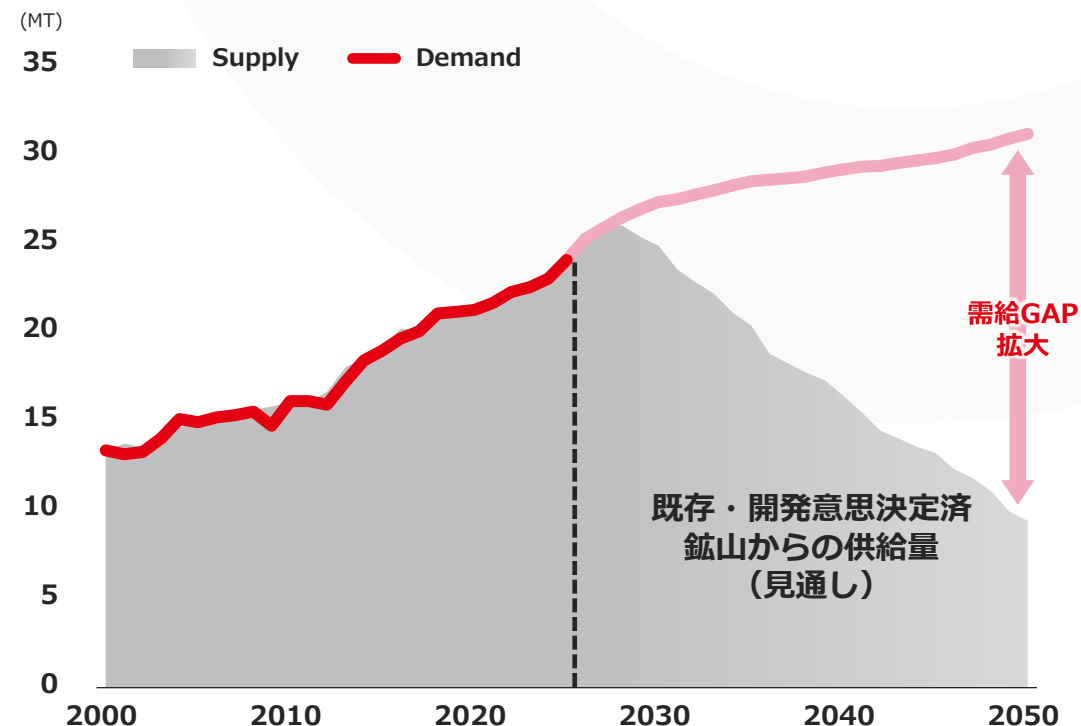
- 先進国でのAI普及によるデータセンター建設、新興国の経済成長に伴う電化・インフラの拡大、世界的な電力需要増加、それに伴う送電線供給の逼迫
- 今後も増加し続ける需要を満たす為の新規鉱山開発は、低品位化・僻地化・高地化・許認可の厳格化などにより開発難易度が増し、今後ますます上昇が見込まれる開発コストも足枷となり、限定的

## 時代の変化は2050年へ向けて 銅需要を飛躍的に増加させていく

- AI普及に伴うデータセンター向け需要増加  
▶ 2050年へ現状対比で**6倍**の銅需要
- 再生可能電源増加に伴う送電線向け需要増加  
▶ 2050年へ現状対比で**2倍**の銅需要
- EV普及に伴う銅需要増加  
▶ 2050年へ現状対比で**4倍**の銅需要
- インド・東南アジアの経済成長  
▶ 2050年へ現状対比で**6倍**の銅需要

(出典) Wood Mackenzie、BHP

## 銅鉱山 需給見通し



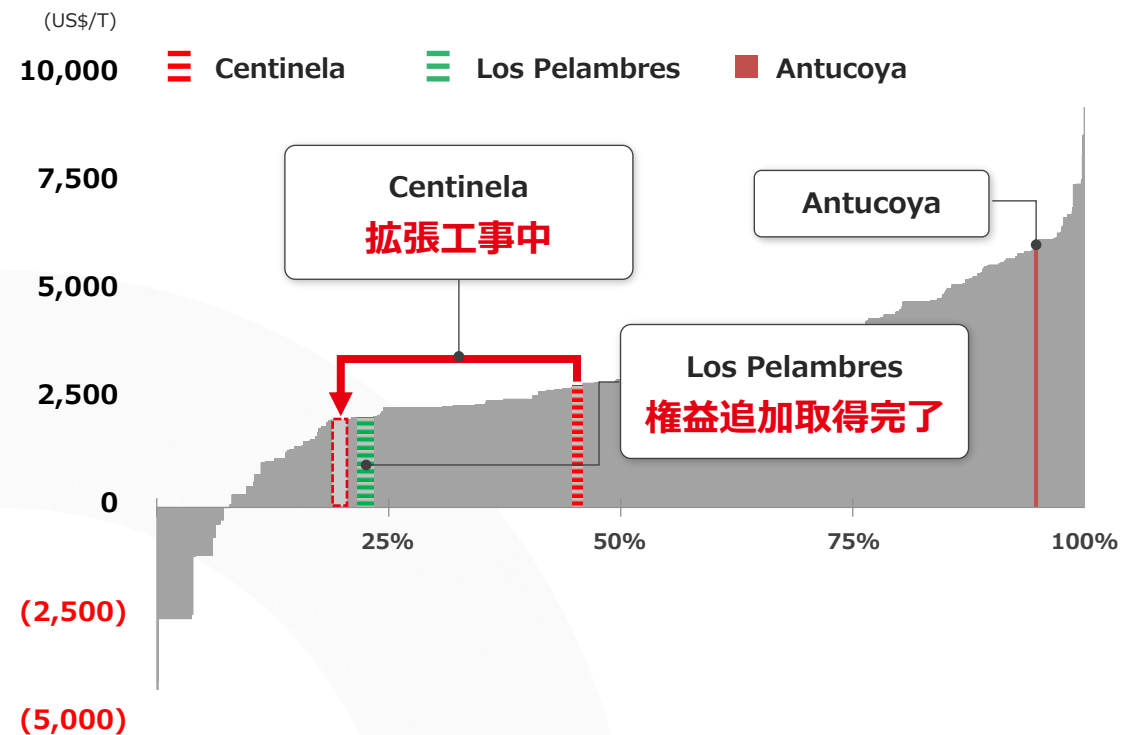
(出典) Wood Mackenzieデータを元に丸紅作成



# 当社保有銅鉱山の競争力と権益拡充

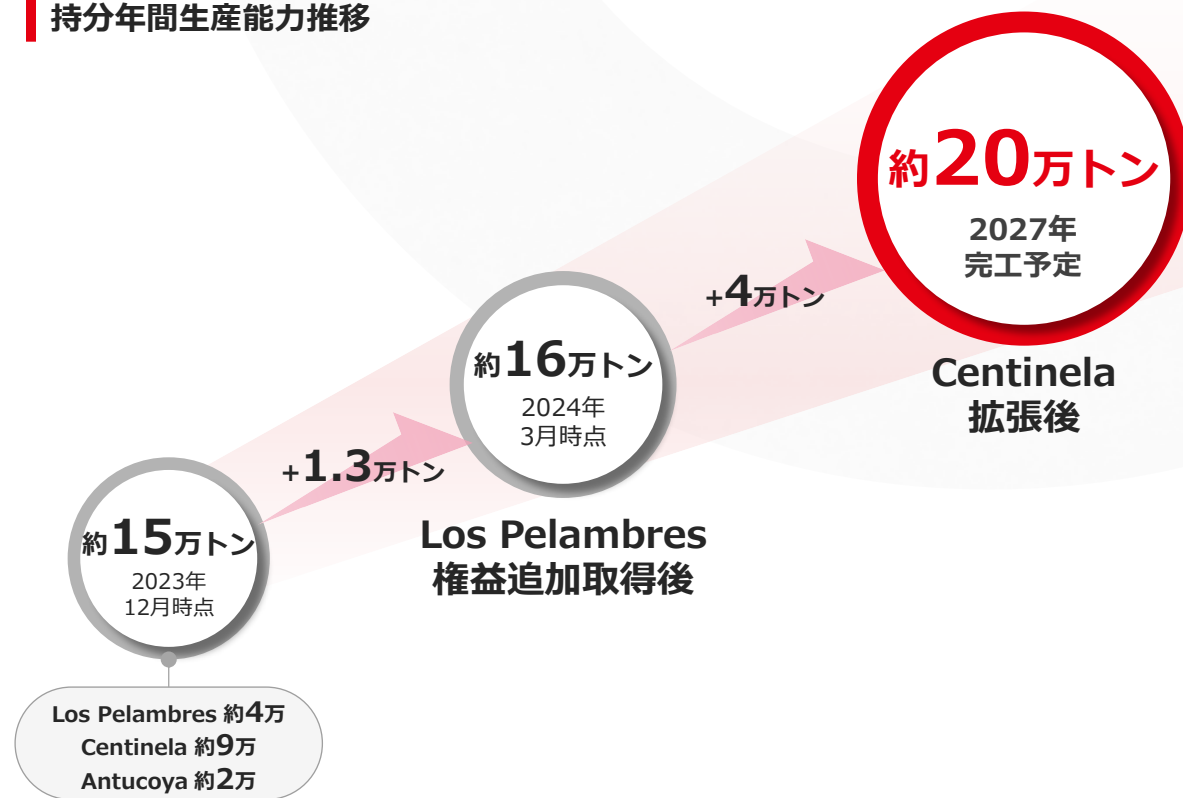
- 主力の銅鉱山は世界有数のコスト競争力、安定操業を維持
- 市況価格の下方耐性に加え、上昇時に享受できる収益が大きい
- Centinela拡張による更なるコスト競争力強化(2027年完工予定)

## 各資産のコストカーブ



(出典) Wood Mackenzieデータを元に丸紅作成

## 持分年間生産能力推移



## 高い成長性を実現

### ③ 保有権益の拡充

#### 既存事業の拡張・周辺鉱区の開発

- 鉱山の規模拡張による資産価値向上

#### 競争力の高い資源権益の拡充

- 既存事業の権益追加取得による収益基盤の増強

### ② グリーン化／サステナビリティ社会への対応

#### サステナビリティ社会への対応

- 低環境負荷資源の安定供給

#### 鉱山のグリーン化

- 環境負荷低減による付加価値向上・コスト削減

### ① コスト競争力強化

#### リモート操業・自動化

- 安定操業、操業効率化、生産性向上による操業コスト削減

#### 既存事業の磨き込み

- 鉱山の安定操業継続
- 操業コスト削減

- 2024年3月  
Los Pelambres銅鉱山の追加権益取得
- Centinela銅鉱山拡張プロジェクト推進  
(2027年完工予定)



- 保有する全ての銅鉱山の  
使用電源の100%再生エ  
ネルギー化を実現



- Centinela銅鉱山による海水利用、  
Los Pelambres銅鉱山の淡水化  
プラント稼働により水資源を保全



- 保有するすべての銅鉱山で  
責任ある生産への貢献を示す  
Copper Markの認証を取得



RESPONSIBLY  
PRODUCED  
COPPER

- 銅鉱山の生産性向上、操業コスト削減の取り組み
- Los Pelambres銅鉱山増強プロジェクト



- Centinela銅鉱山における  
リモートオペレーションによる操業



- 急成長が見込まれるAI・データセンター、EVなどの電化、新興国の経済成長により世界的な電力需要が増加。これらすべてに銅は不可欠
- パンパシフィック・カッパー社への出資やインド内需向け銅地金輸入の大宗を占める当社プレゼンスで足掛かりを構築
- 周辺にある成長領域・地域への取り組みにより、銅事業全体でボラティリティを低減

競争力のある鉱山投資をベースに、周辺領域の成長分野を取り込み、重層的な価値拡張を目指す

2000～

銅鉱山事業



2024～

銅精錬



銅リサイクル



GC2027

戦略プラットフォーム3要素  
(成長領域×高付加価値×拡張性)の追求

## AI・データセンター領域

- 高機能材料としての精密圧延材、ターゲット材等
- 電力需要増加に伴うケーブル製品等



## インド、ASEAN地域

- 人口増加・都市化に比例し、需要が増加するインフラ・建築用の加工製品
- 購買力増加に伴い需要が増加する自動車や家電用の熱交換材等





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

## DX戦略

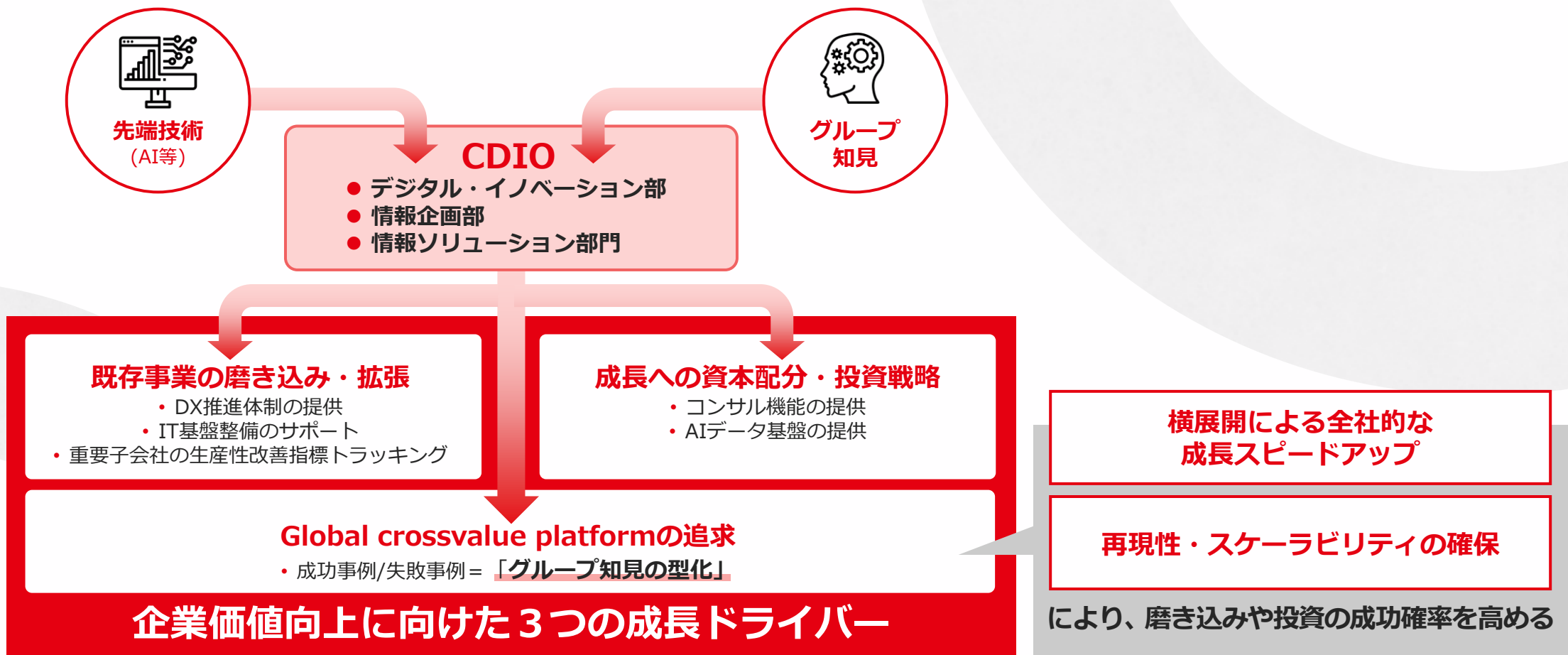
戦略プラットフォーム化の実践

代表取締役  
副社長執行役員  
CDIO

及川 健一郎



CDIO傘下で3組織が連携し、多岐な事業領域における多くの成功事例や膨大なデータを活用しながら、既存事業の磨き込み・拡張と成長への資本配分・投資戦略の構築を効率的・効果的に進め、企業価値の向上を加速中



高い収益成長を実現してきた戦略プラットフォーム型事業群は、顧客ニーズに対して、固有のオペレーションにDXを融合させ、サービス高度化・生産性向上等を実現。個別事例を型化した上で、全社への伝搬を推進中

## 戦略プラットフォーム型事業のDX事例

Helena



純利益CAGR  
(2015~2024)

### 米国 農業資材販売事業

- 顧客データのAI分析によるコンサルティング
- AI診断に基づく独自品開発
- 独自のDXツール等を傘下のIT子会社と連携して内製

9.3%

Nowlake



### 米国 中古車ファイナンス事業

- ディーラー向けシステムの提供による囲い込み
- 膨大なデータに基づく与信審査(10百万件/年、0.1秒/件)
- 傘下に約1,400名のIT人材を有し、ビッグデータの活用とコスト削減を実現

25%

SmartestEnergy



### 英国 電力卸売・小売事業

- 発電側、需要家、市場等の膨大なデータを蓄積、分析
- ポジション分析と最適化、需要予測、市場価格予測、リスク管理等に活用
- 170名以上のIT専門人材を有し、サービス改善やプロセスの効率化を実現

24%

戦略プラットフォーム型  
知見の型化

## 成功事例の型と伝搬事例

型

### 顧客データとの融合・提案活動の高度化

顧客の出荷実績などの多数のデータを分析し、共同配送による最適・安価な物流手段を提案・構築。

型

### 製造・仕入オペレーションの最適化

市場トレンドや過去の需要を考慮し、卸売用商品の必要購入量を瞬時に自動算出するロジックを作成・運用することで、購買オペレーションを効率化・最適化。

型

### 暗黙知の形式知化・標準化

各人が経験に基づいて行っていた必要在庫量の判断を、製品情報・販売量・市場動向・客先意向等のデータ化により、誰もが決定できるように形式知化。

型

### 販売条件・価格の最適化

製品情報・顧客情報等を用いて自動入札システムを導入、中古製品販売事業において、販売価格を最適化。

成功事例の型化の伝搬・現場での応用によりたゆまざる生産性改善を追求、戦略プラットフォームとしての競争力を強化

## 戦略プラットフォーム型事業やその予備群における、本社が支援する生産性改善事例（現在進行中の例）

### 先行事例によるDXの型

### 当該事業に合わせた解釈と実行

型

顧客データとの融合・  
提案活動の最適化

取引先の販売実績・プロモーション動向、  
面談記録、市場データをAIにて解析し、  
最適な新商品開発を提案

型

製造・仕入オペレーション  
の最適化

在庫状況や注文状況、ラインの特性等、  
複数条件を踏まえてAIにて生産計画を最適化

型

暗黙知の形式化・標準化

個人の暗黙知となっていた下請け業者の  
生産条件や特徴等の情報をデジタル化し、  
ベテランでなくとも最適な業者を選定

型

販売条件・価格の最適化

販売価格の改定をロジック化し、属人性を  
排除することにより、適切なタイミングで  
値上げ交渉を促すシステムを導入



株式会社山星屋

YAMABOSHIYA Co., Ltd.

atrion

アトリオン製菓株式会社



FVC



Lunatus

MAGELLAN  
AVIATION GROUP

Marubeni  
Ele-Next

等々…

企業価値向上に直結する経営課題「業務効率改善」「投資の精度向上」を、AI技術等を用いた構築力・運用力で実践・強化

## 生成AI活用基盤

### 高度な構築基盤

- 高度AI人材の囲い込みと内製化
- 丸紅文脈の理解
- 需要の高いソリューションをアジャイル開発

### 企業文化改革

- 研修制度の拡充
- グループ内のベストプラクティス共有
- 市民開発の推奨・実現

## 業務効率改善

年間削減時間数

**90万時間**

(2025年4月)

短期間に**2倍**を目指す

AIエージェント

**900以上**

(2025年8月)

## 投資の精度向上

過去の失敗事例・  
要因抽出AI

不足論点抽出AI

投資判断用資料  
原典アクセスAI

申請～磨き込み  
ステージ統合  
データベース

市場環境レポー  
ティングAI

… その他多数

- 2023年4月、1か月で生成AI 基盤を導入
- 利用者数は16,000名に (2025年8月)

- 早期に効果を実現 (FTE換算約500名分)
- 業務の効率化・高度化が自律走行段階に

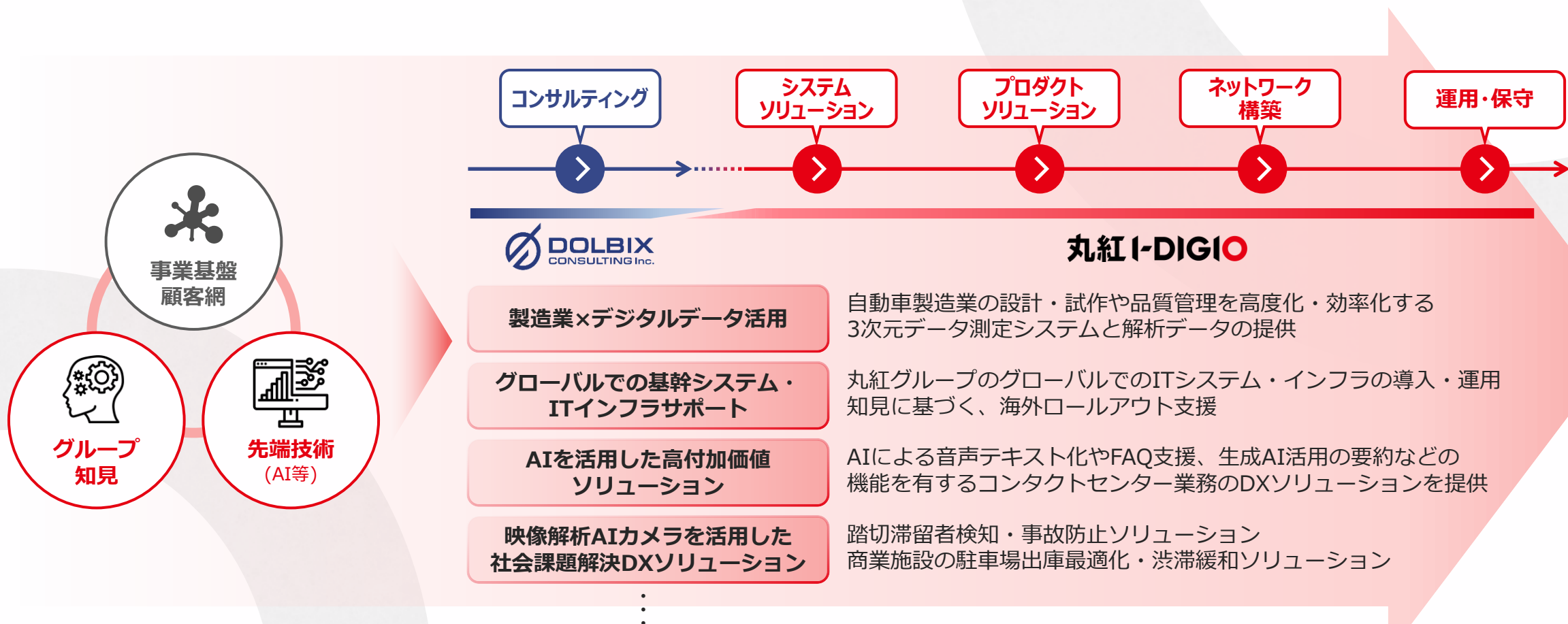
- 過去からの学びを忘れない仕組み
- 審議をより効果的に進める仕組み



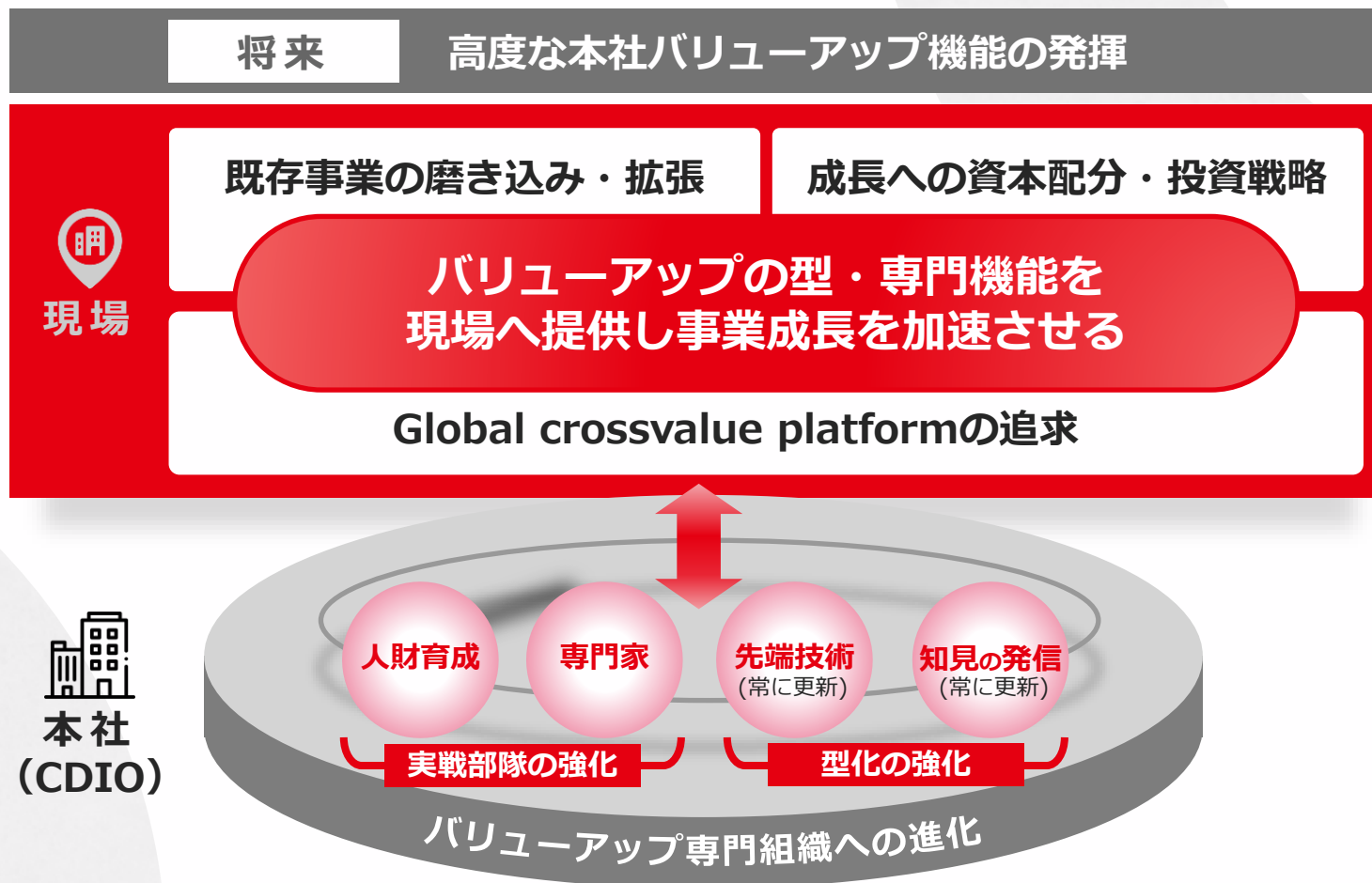
# IT・デジタルソリューション事業におけるDX事例 (情報ソリューション部門)

Marubeni

総合ITサービスを展開する丸紅I-DIGIOグループと、DXコンサルティングサービスを展開するドルビックスコンサルティングを中核として、戦略立案からIT基盤構築・運用まで一気通貫で企業の競争優位性確立に直結するDX推進を支援



DXは不可避。全ての現場がより高度かつ自律的なデジタル活用にて成長できるよう、本社組織はバリューアップ専門組織へと進化。成功事例の伝搬・最新技術取り込み、バリューアップ実践機能の高度化を進める



The background features a large, stylized graphic of two overlapping circles. The left circle is white, and the right circle is a light red color. A thick red line, resembling a stylized 'C' or a partial circle, curves around the right side of the white circle, creating a dynamic, abstract design.

**Marubeni**

Marubeni IR Day 2025

# リスクマネジメント

企業価値向上施策の実践

専務執行役員

CAO

**堀江 順**

丸紅のリスクマネジメントは、失敗に繋がるシナリオ思考（Invert思考）を貴重な基盤とし、時代の変化を企業価値向上の機会へ転換していくこと

## 時代の変化・リスク

- 社会・人口動態の変化
- 地政学・サプライチェーン
- 経済・金融環境の変化
- 技術・デジタル革新
- 環境・気候変動



## GC2027成長戦略

- 世界の重心変化を認識し、中長期で経済成長が見込める米国・日本・アジア・アフリカを攻める
- **カントリーリスク管理を規律実践しつつ**、経済成長が見込まれる地域にて、域内内需獲得事業群を強化する
- **与信・市況リスク・統合リスク（分散効果）管理を規律実践しつつ**、勝ち筋を追求し、資本効率（ROIC-WACC）を高める
- 先端技術・デジタル革新を取入れ型化し、価値向上施策として伝搬・推進しつつ、同時に成長無き事業からの回収を図る
- グリーンの取り組みを継続し、長期の種まきを実践していく



## リスクマネジメント組織に蓄積されたリスク管理の専門性を 戦略プラットフォーム型事業へ埋め込み

### ミクロのリスク管理ノウハウ

与信リスクや市況リスクの一元管理で  
専門性を確立・強化



### グループ会社の知見

本社リスク  
マネジメント専門人財が  
グループ会社に出向し、  
独自の知見を吸収

#### 【出向先の例】



リスク  
マネジメント  
機能

- 既存事業を戦略プラットフォーム化すべく、成長性と付加価値・拡張性の高い分野へ継続的にシフト
- 既存事業を拡張する中で経験のないリスクにも対応しなければならぬ局面が発生

戦略プラットフォーム型事業へ  
知見を埋めこみ高度なリスク管理を実現

例) 電力卸売・小売事業、北米モビリティ事業

## 成長戦略の裏側に潜むネガティブな側面から失敗シナリオを思考し打ち手を検証



- 既存事業により強化された財務基盤と知見の蓄積が、新たな挑戦による事業領域の拡大を可能に
- リスクシナリオの精査が不十分な場合、**挑戦の成功率が上がらないリスクあり**

リスク  
マネジメント  
機能

投資  
プロセス

戦略策定

案件組成

投資判断

### どうすればこの投資に失敗するかを考え抜く Invert思考

#### 【施策・行動指針】



#### 1 過去から学ぶ

過去の成功・失敗の学びを全社に伝搬する



#### 2 歯止めを設定する

一定規模以上の案件取り組みを厳格化する



#### 3 実績に向き合う

実績と予測の差分や重要施策を客観的に検証する



#### 4 本音を追求する

交渉相手の本音を引き出し厳しく折衝する



#### 5 妥協しない

審議において拙速な判断をせず議論を尽くす

予め対抗策を備え  
**投資の  
精度を向上**

## ポートフォリオの健全性をマクロのリスク管理手法により担保



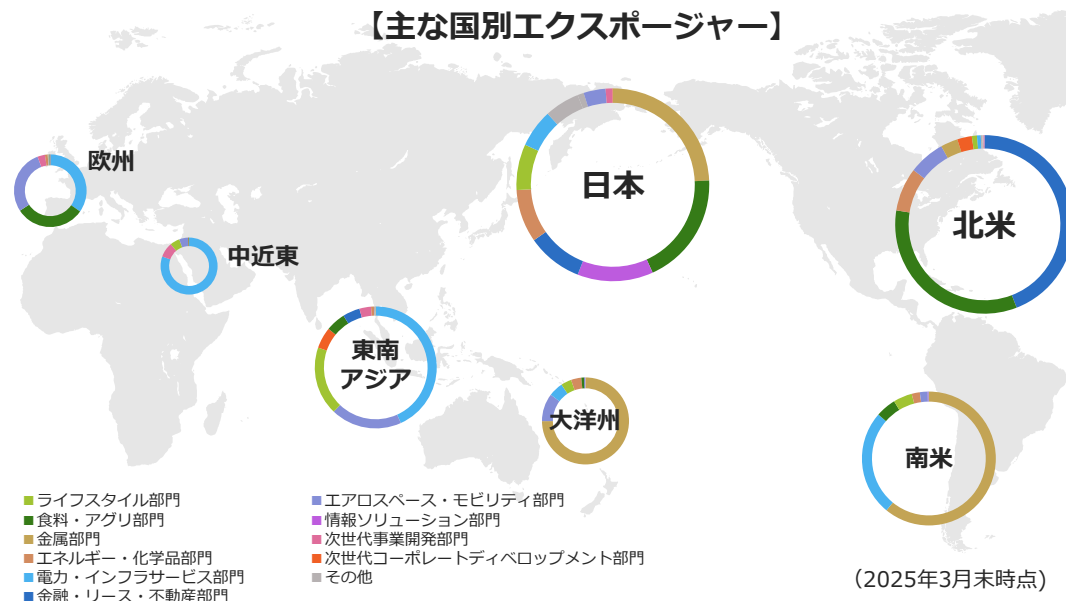
- 既存事業の拡張や成長分野への投資でポートフォリオが変化
- 特定の国や事業領域に事業にエクスポージャーが集中すれば、リスクが顕在化した際に**大きな影響を受ける可能性あり**

リスク  
マネジメント  
機能

### カントリーリスク管理

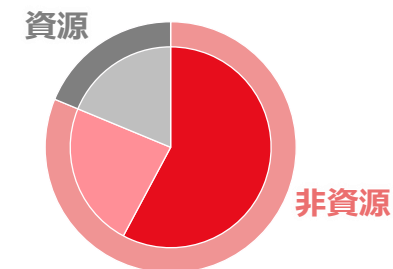
各国のリスクレベルを評価し、リスクに応じた  
**国別のエクスポージャー上限管理を実施**  
地政学の変化を捉え適時にリスク管理方針を見直し

【主な国別エクスポージャー】



### エクスポージャー管理

様々な切り口で集計し、  
懸念すべきリスクの集中が  
ないことをモニター



事業領域別

資産の種別

部門別

グループ会社別

⋮

## ポートフォリオの健全性をマクロのリスク管理手法により担保



- 既存事業の拡張や成長分野への投資でポートフォリオが変化
- 特定の国や事業領域に事業にエクスポージャーが集中すれば、リスクが顕在化した際に大きな影響を受ける可能性あり

リスク  
マネジメント  
機能

### 統合リスク管理

当社グループの保有資産の毀損リスクを計量化

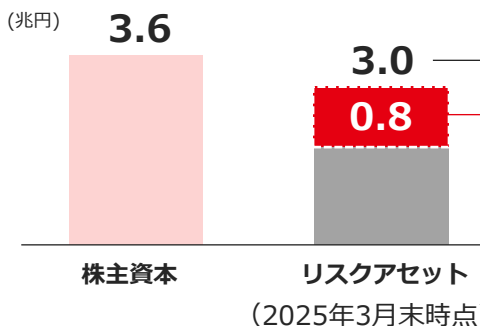
自社体力に応じたリスク水準が  
確保できていることを確認

600超のセクターからなる国・業種分散を  
反映したリスクシミュレーションの実施

懸念すべきリスクの  
集中がないことをモニター

### 分散プレミアムによるWACC低減への寄与

(兆円)



● 開示ベースのリスクアセット

● 分散効果によるリスクの低減

国内と海外、資源と非資源等、性質の異なる様々な事業を合わせ持つことによるリスクの分散が働く

分散による収益安定化を分散プレミアムとして  
WACCの低減につなげていく



The background features a large, stylized graphic of a red circle with a white center, partially obscured by a thick red curved line that sweeps across the frame from the top left towards the bottom right. The Marubeni logo is positioned on the left side of the image.

**Marubeni**

Marubeni IR Day 2025

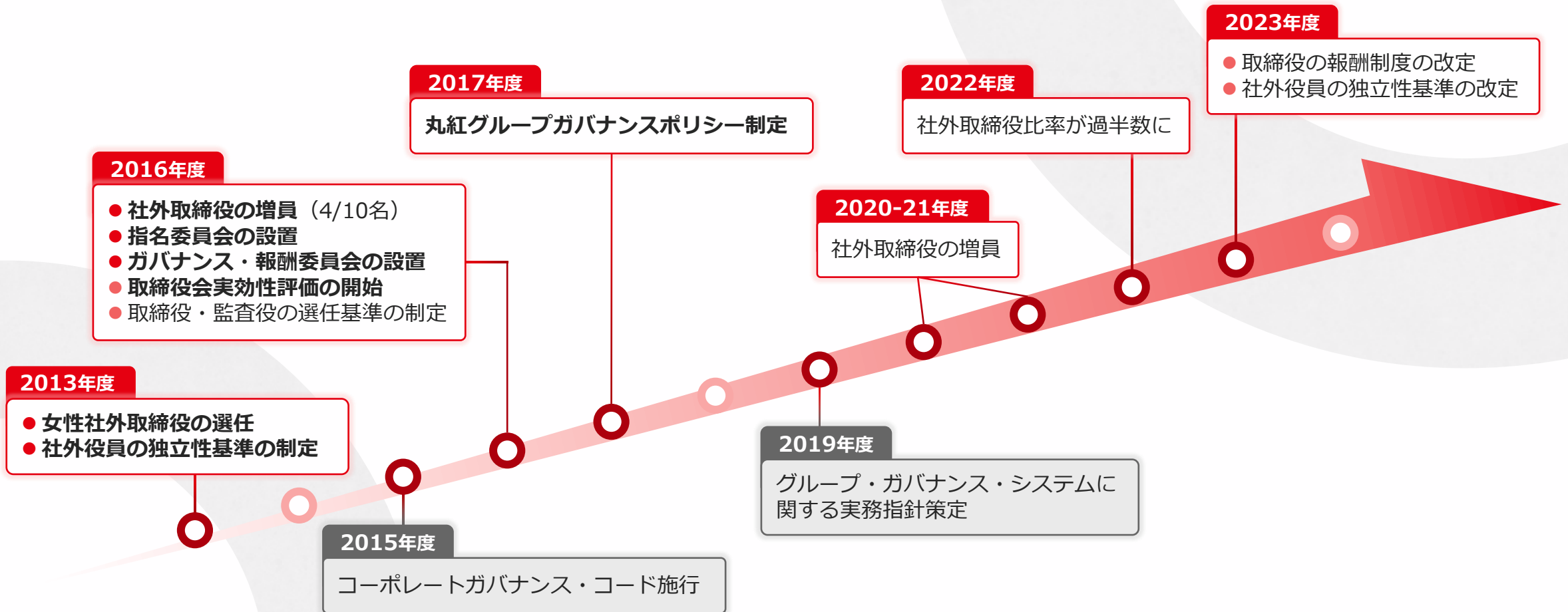
# コーポレートガバナンス体制と 資本配分の規律実践

常務執行役員

CSO

**水野 博通**

## ガバナンス改革に先行しながら着実な体制強化を継続





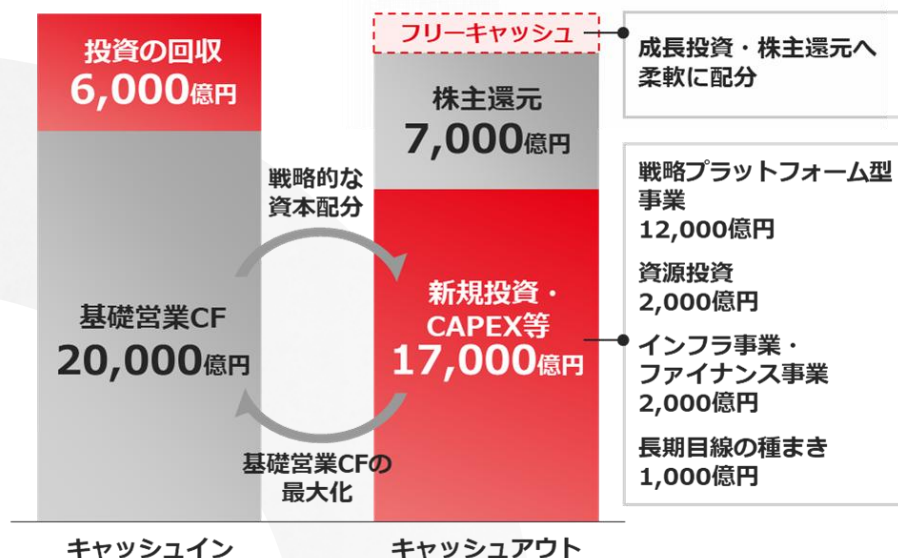
## 規律ある資本配分・厳格な投資審議を通じ、全社WACCを上回るリターン追求

勝ち筋の実践によりROIC10%超、成長率10%超が中長期的に見込める事業への投資

### 資本配分は経営戦略の根幹

- 経営会議・取締役会にて方針決定、実践

#### GC2027 3カ年累計 資本配分方針

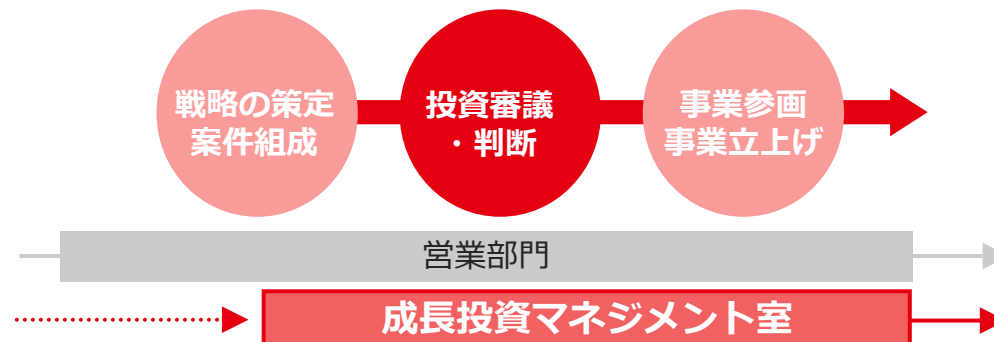


### 成長投資マネジメント室設置の狙いは投資の質・精度向上

- 狙い① 投資の専門性向上、事業計画の客観性向上
- 狙い② 領域を広く俯瞰し、成長領域へのシフト加速
- 狙い③ 投資の回収と新規投資のサイクル加速

### 厳格な投資審議

投資の質・精度向上を図る一方で、投資審議のプロセスにおいてもベストプラクティスを追求、厳格化。



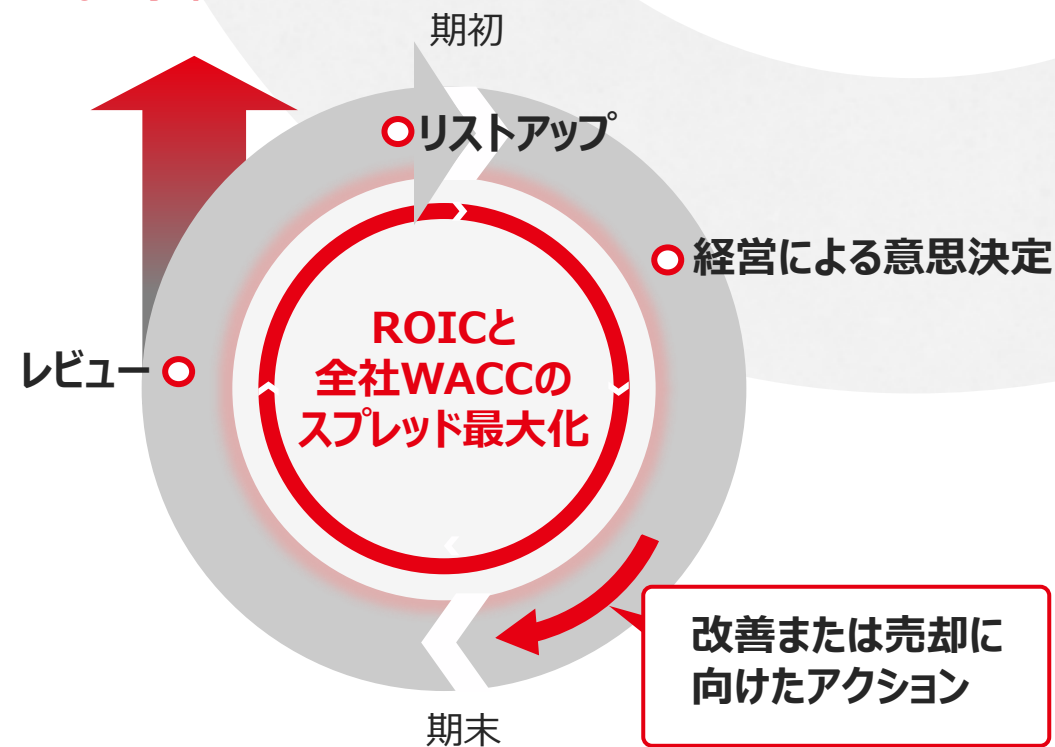


## モニタリングサイクルを通じてROICと全社WACCのスプレッドを追求

経営と営業部門が一体となって回収を推進

|     |                                                                                                                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基準  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ROICと全社WACCの差分であるスプレッドがマイナスまたは実績として拡大していない案件をリストアップ</li> </ul>                                                 |
| 実践  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 案件毎の対応方針を経営会議で方針決定</li> <li>● 経営と営業部門のアラインメントを取得</li> <li>● 成長投資マネジメント室が支援</li> </ul>                          |
| 仕組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 改善アクション案件と売却案件に分別</li> <li>● 定期的にレビューを実施</li> <li>● 改善アクション案件は、施策進捗を確認</li> <li>● 売却方針案件は、価値最大化後に売却</li> </ul> |

当社が求める収益性・成長性目標にフィットしない事業群は売却



The background features a large, stylized graphic of two overlapping circles. The left circle is white, and the right circle is a light red color with a fine, stippled texture. A thick, solid red line curves through the composition, starting from the top left, passing behind the white circle, and then curving around the bottom right of the textured circle.

**Marubeni**

Marubeni IR Day 2025

**クロージング**

代表取締役 社長

**大本 晶之**

## 社是



「正・新・和」 常に道標となる不変の価値観

## 丸紅グループの在り姿



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

## 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**