

The Marubeni logo, featuring the word "Marubeni" in a bold, red, sans-serif font.

丸紅株式会社 会社説明会

2025.11.25 (証券コード : 8002)

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が、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關し、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。

INDEX

1. 会社紹介
2. 2030年度に向けた価値創造ストーリー
3. 丸紅の勝ち筋
4. 経営成績と株主還元

- 
- 1. 会社紹介
 - 2. 2030年度に向けた価値創造
ストーリー
 - 3. 丸紅の勝ち筋
 - 4. 経営成績と株主還元

1. 会社紹介



代表取締役 社長
大本晶之

2025年4月1日付で新社長に就任

私は、**高みを目指す成長志向**こそが世界と丸紅グループ・その社員を豊かにすると信じています

皆様へのお約束として、一切の私心を排する「**無私の心**」で丸紅グループのために全力を尽くす事を誓います

2030年度に向けた**時価総額目標の10兆円超**は私のミッションとして心を込めて取り組んでまいります

統合報告書2025より

プロフィール

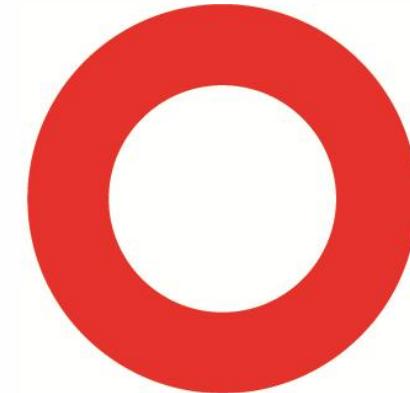
1969年 愛媛県生まれ	2019年 次世代事業開発本部長
1992年 丸紅株式会社入社	2020年 執行役員 次世代事業開発本部長
2006年 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社	2022年 執行役員 CDIO、次世代事業開発本部長
2007年 丸紅株式会社再入社	2024年 常務執行役員 CDIO、次世代事業開発本部長
2014年 SMARTESTENERGY LIMITED (英国) COO	2025年4月 社長
2016年 経営企画部副部長 兼 企画課長	2025年6月 代表取締役 社長 (現職)

社是



「正・新・和」 常に道標となる不变の価値観

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

数字で見る丸紅

丸紅グループの概要

拠点数

126(拠点)

※本社含む。2025年4月1日時点

連結対象会社数

498

※2025年3月31日時点

グループ従業員数

約 52,000人

※2025年3月31日時点

海外駐在者数

約 800人

※2025年4月1日時点

個人株主割合

約 18%

※2025年9月30日時点

丸紅グループのビジネス



穀物・油糧種子輸入シェア

約 20%

※2024年10月時点



オレフィントレードシェア

約 30%

※2024年9月時点



持分権益銅量

16万トン

※2024年3月時点



持分発電容量(Net)

11,402MW

※2024年3月時点



航空機管理・保有機数

259機

※2024年5月時点



子ども靴ブランド IFMEの累計販売足数

約 3,300万足

※2024年9月時点

業績・財政状態

純利益

(2024年度)

5,030億円

史上
2番目の
高水準

基礎営業 キャッシュ・フロー

(2024年度)

+6,066億円

過去最高

ROE

(2024年度)

14.2%

総合商社
トップ
クラス

総資産

(2025年3末)

9.2兆円

信用格付 (2025年11月時点)

S&P : 25年11月

BBB+ (positive)
⇒ **A-** (stable)

S&Pで
格上げ

Moody's : 23年7月

Baa2 ⇒ **Baa1** (stable)

R&I : 23年7月

A+ ⇒ **AA-** (stable)

JCR : 24年6月

AA- ⇒ **AA** (stable)

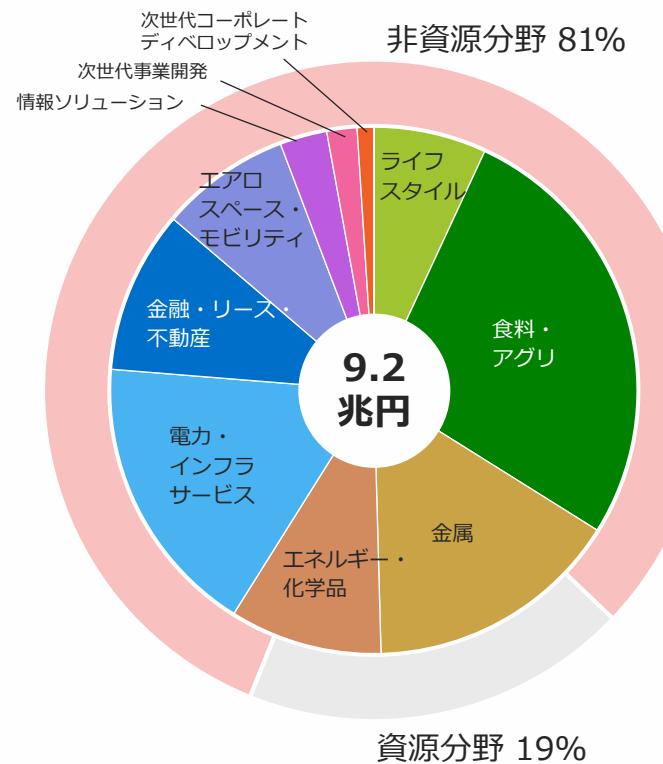
ポートフォリオの内訳

丸紅の事業部門



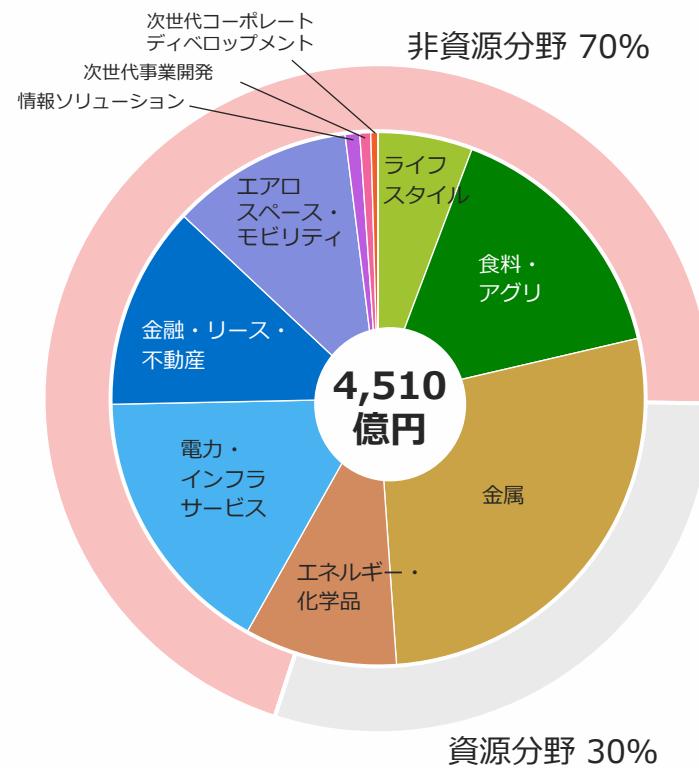
総資産

(2025年3月末実績)

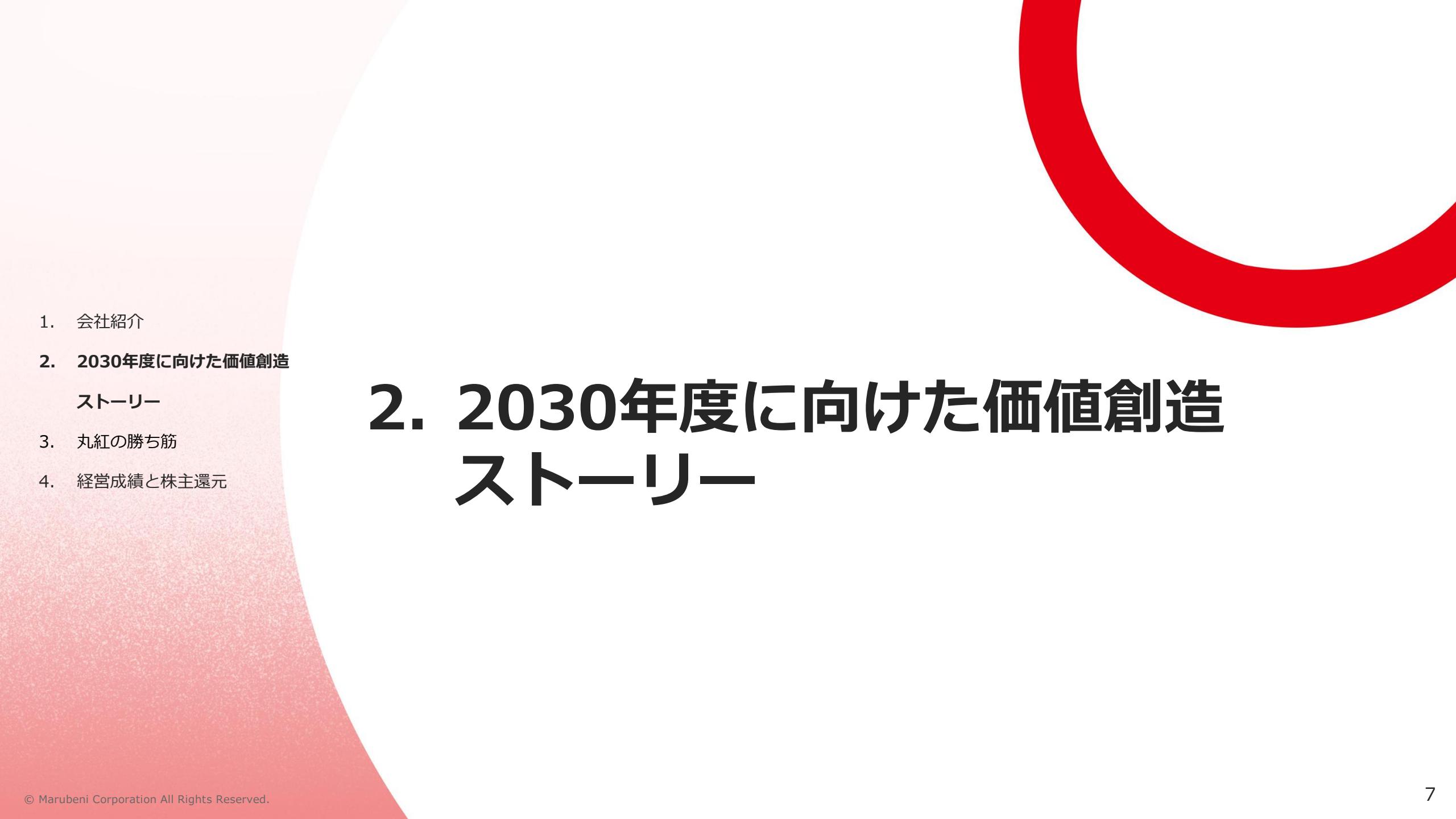


実態純利益

(2024年度実績)

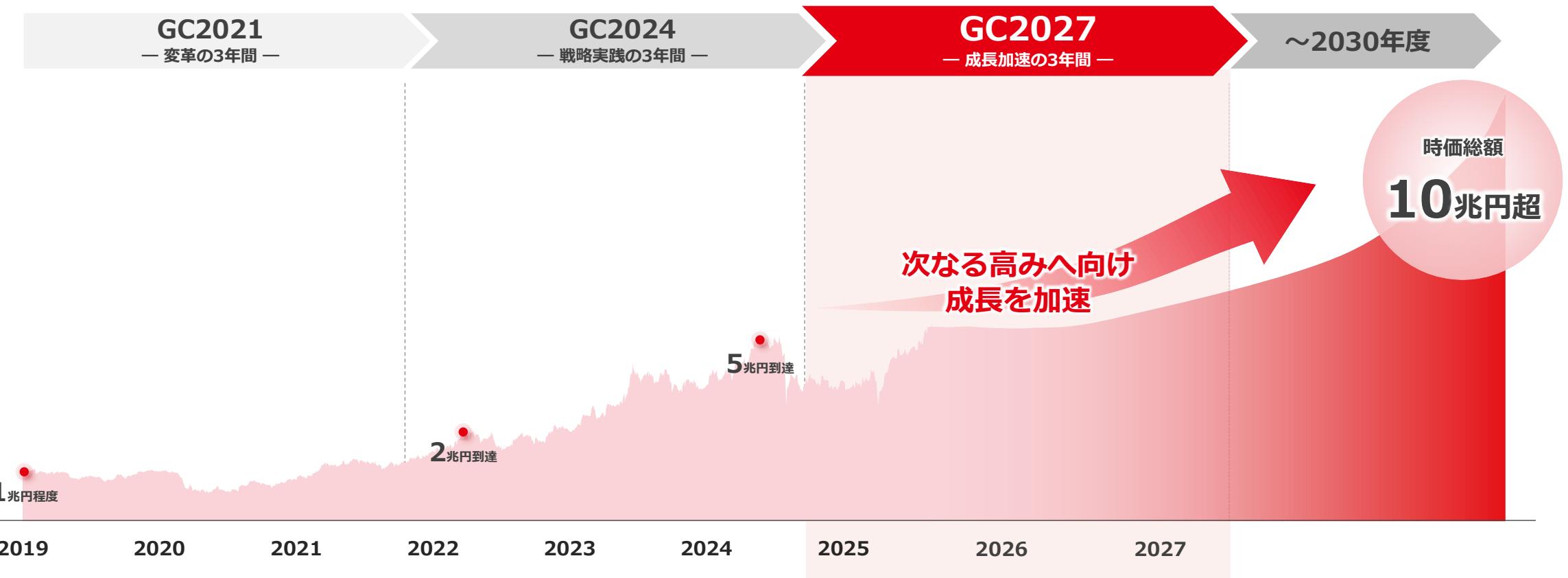


* 2025年度組織ベース。2024年度の分野別情報を組み替えて表示。グラフ上「その他」は非表示

- 
- 1. 会社紹介
 - 2. 2030年度に向けた価値創造
ストーリー
 - 3. 丸紅の勝ち筋
 - 4. 経営成績と株主還元

2. 2030年度に向けた価値創造 ストーリー

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



2030年度までに時価総額10兆円超を目指す

「ROEの維持・向上」と「PERの向上(株主資本コスト低減・期待成長率向上)」により、時価総額を拡大

GC2027 定量目標

連結純利益

6,200億円以上
(2027年度)
(CAGR*10%程度)

基礎営業 キャッシュ・フロー

20,000億円
(3カ年累計)

総還元性向

40%程度
累進配当の継続

ROE

15%

* 年平均成長率。CAGR10%程度は、2024年度見通し実態純利益(連結純利益から一過性要因を控除した概数)4,600億円を起点とした2027年度までの数値

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

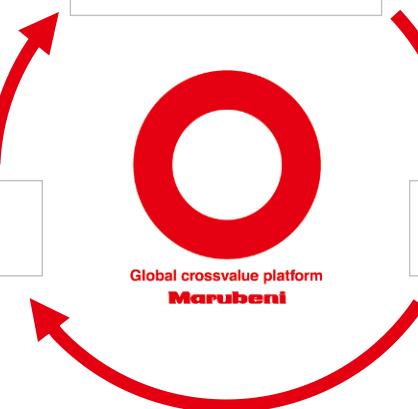
成長ドライバー 3

Global crossvalue platform (GCP) の追求

勝ち筋
利益成長モデルの伝搬

資本効率の徹底
投下資本の最大効率化

グループ人財戦略の強化
ミッション本位・実力本位の
更なる徹底



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力年累計）

成長ドライバー 2

成長なき事業からの回収

- 回収パイプライン明確化

成長ドライバー 1

既存事業磨き込み

- 現場重視の徹底
- 攻めのKPI設定・成長目線・施策の現場とのアライメント

投資の回収
6,000億円

基礎営業CF
20,000億円

フリーキャッシュ

株主還元
7,000億円

新規投資・CAPEX等
17,000億円

戦略プラットフォーム型事業
12,000億円

インフラ事業・
ファイナンス事業
2,000億円

資源
2,000億円

長期目線の種まき
1,000億円

キャッシュイン

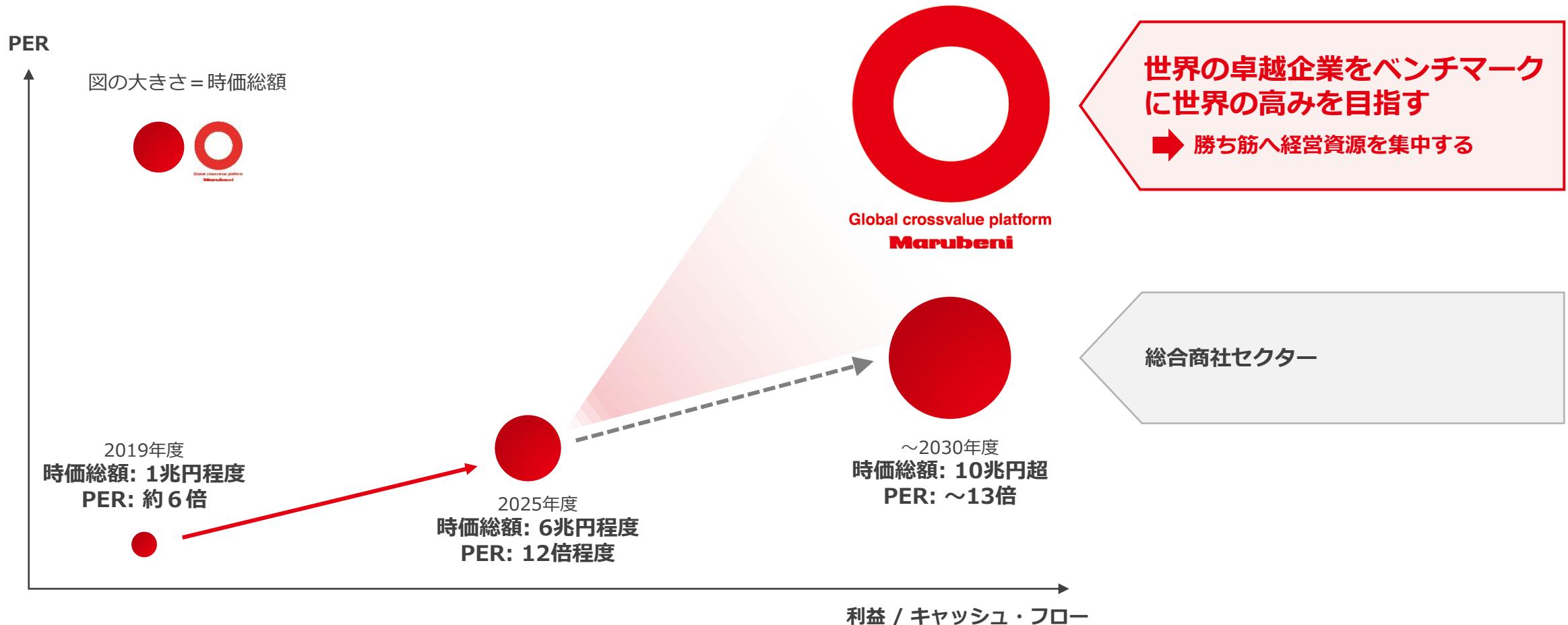
キャッシュアウト

成長ドライバー 2

成長への資本配分・投資戦略

- 戦略プラットフォーム型事業
- パイプライン強化
- 投資の精度向上・規律継続

GCPの追求 = 「総合商社の枠組みを超える価値創造」追求



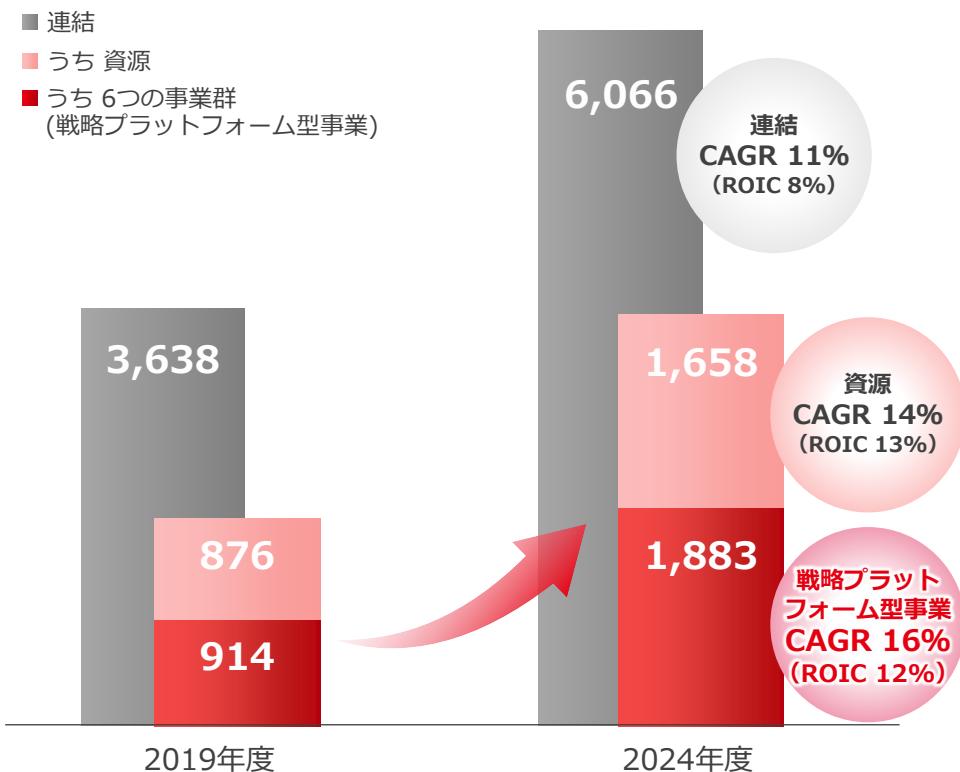
1. 会社紹介
2. 2030年度に向けた価値創造
ストーリー
- 3. 丸紅の勝ち筋**
4. 経営成績と株主還元

3. 丸紅の勝ち筋

利益成長の源泉

- 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



事例紹介① 農業資材販売事業

米国、ブラジルなどグローバルに推進する農業資材リテール事業

農業生産者に肥料・農薬・種子およびその他農業資材の提案・販売事業を行う

顧客のニーズに応じた独自の商品・サービスまで提供し、顧客の生産性向上に貢献

代表例：Helena Agri-Enterprises社 全米最大級の農業資材リテラー

- 全米に約550カ所の販売拠点
- 地域密着型コンサルティング営業
- 顧客ニーズを起点とした高付加価値サービスの提供

成長領域

安定的な成長

世界的な農業競争力を有する米国・ブラジルでは、農業関連事業が安定的に成長

×

高付加価値

顧客ニーズに即した独自商品・サービスの拡充

デジタル技術を活用した、農業生産における総合的なデータ分析に基づくソリューションと、顧客ニーズに基づき自社開発する独自品の提供

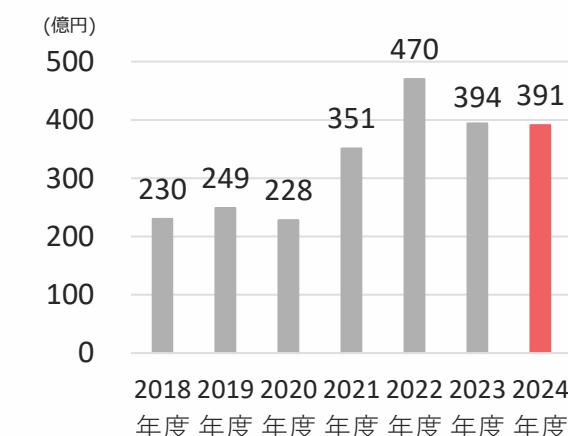
×

拡張性

同業他社買収による事業拡張と他地域への展開

買収を通じた米国内でのHelenaの事業拡張と、米国で培った知見・ノウハウのブラジル等、他の地域での導入

Helena社 帰属利益推移



高付加価値サービス



Helena Products Group



事例紹介② 北米モビリティ事業

底堅い成長が続く世界最大の市場でトッププレイヤーを目指す

「クルマ」が生活必需品とされる世界最大の市場である北米において
車両の販売から処分まで自動車産業のバリューチェーン全体を幅広くカバー

代表例：Nowlake Technology社 全米3位（独立系1位）の中古車販売金融会社

- ・ 1,400名のIT人財を有し、中古車販売金融事業を行うファイナンス&テクノロジー企業
- ・ DXを駆使し業界最低水準の販管費率を実現
- ・ 独自のクレジットスコアリングシステムにより、数秒以内にローンの融資可否や条件を提示できる体制を構築

成長領域

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

×

高付加価値

モビリティに関する顧客の多様な金融ニーズに答える

顧客データ分析に基づく高度な与信診断システム、AIを活用したDX化推進
顧客ごとのニーズに合わせたテーラーメイドな車両管理サービス

×

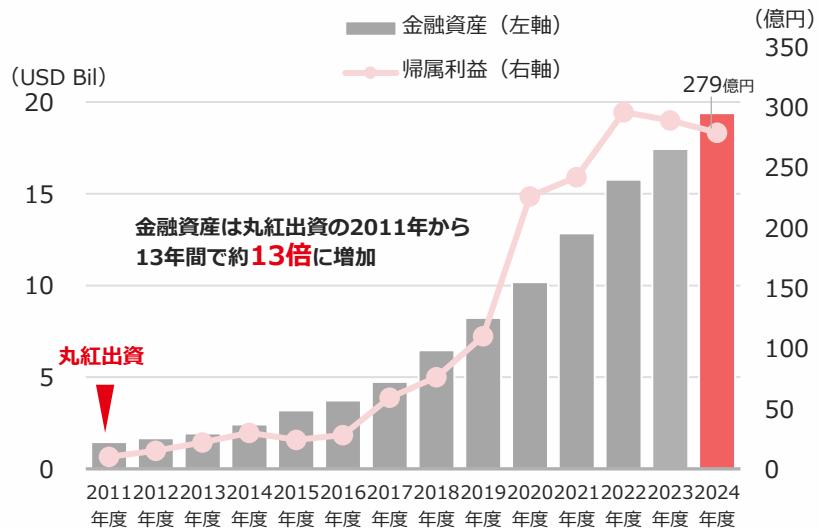
拡張性

未参入領域への拡張

幅広い事業を通じて獲得するベンダー・顧客との接点およびデータを活用した収益
拡大、隣接する未参入領域への拡張

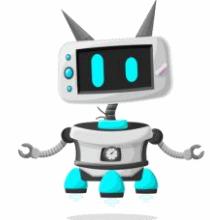


Nowlake社 金融資産/帰属利益推移



DX化推進の事例

音声AI “Taylor & Anna”



自動音声ロボットによる
顧客への電話サービスを
推進。大幅なコスト削減
を実現

事例紹介③ 電力卸売・小売事業

電源の分散化・気候変動・サイバーリスクに対応し、
世界で安定した電力供給を実現

代表例：SmartestEnergy (SEL) 社 電力卸売・小売事業

- 丸紅が2001年にゼロから立ち上げ
- 英国屈指の再生可能エネルギー卸売・小売業者
- 再エネの産地証書を組み合わせた電力供給を業界初で導入する等、大手電力会社と差別化

成長領域

市場の自由化・再エネ需要拡大

市場の自由化や再エネ需要拡大に伴う電力卸売・小売機能の需要拡大



高付加価値

顧客ニーズに沿った商品開発、高付加価値の商品・サービス提供

持続的なIT投資を通じたデジタル技術及び高度なリスク管理を基盤に、
顧客ニーズを吸い上げ、顧客に最適な商品を開発・提供



拡張性

市場成長性の高い地域への横展開

20年以上に亘って英国で培った知見・ノウハウを活かし、
米国、豪州など他国へも進出

ビジネスモデル



取扱商品の電源割合推移



取扱商品の約9割以上が
再生可能エネルギー由来

1. 会社紹介
2. 2030年度に向けた価値創造
ストーリー
3. 丸紅の勝ち筋
4. 経営成績と株主還元

4. 経営成績と株主還元

2025年度第2四半期 実績

- 純利益は **3,055億円 (前年同期比 +674億円)** 実態純利益は **2,200億円 (同比 -40億円)**

実態純利益の内訳：非資源分野 1,630億円 (同比 +50億円) 金融・リース・不動産、食料・アグリ等で増益
資源分野 510億円 (同比 -110億円) 資源価格下落に伴い原料炭・鉄鉱石事業等で減益

- 基礎営業キャッシュ・フローは、持分投資先からの配当の減少等により **+2,404億円 (同比 -656億円)**

(億円)	2024年度 Q1-Q2	2025年度 Q1-Q2	増減	進捗率 ^{*1}
純利益	2,381	3,055	+674	60%
実態純利益	2,240	2,200	-40	48%
非資源分野	1,580	1,630	+50	49%
資源分野	620	510	-110	43%
基礎営業キャッシュ・フロー	+3,059	+2,404	-656	44%
米ドル/円 期中平均レート	152.63	146.04	-6.59	—

*1 2025/5/2公表見通しに対する進捗率

・実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数

・基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除

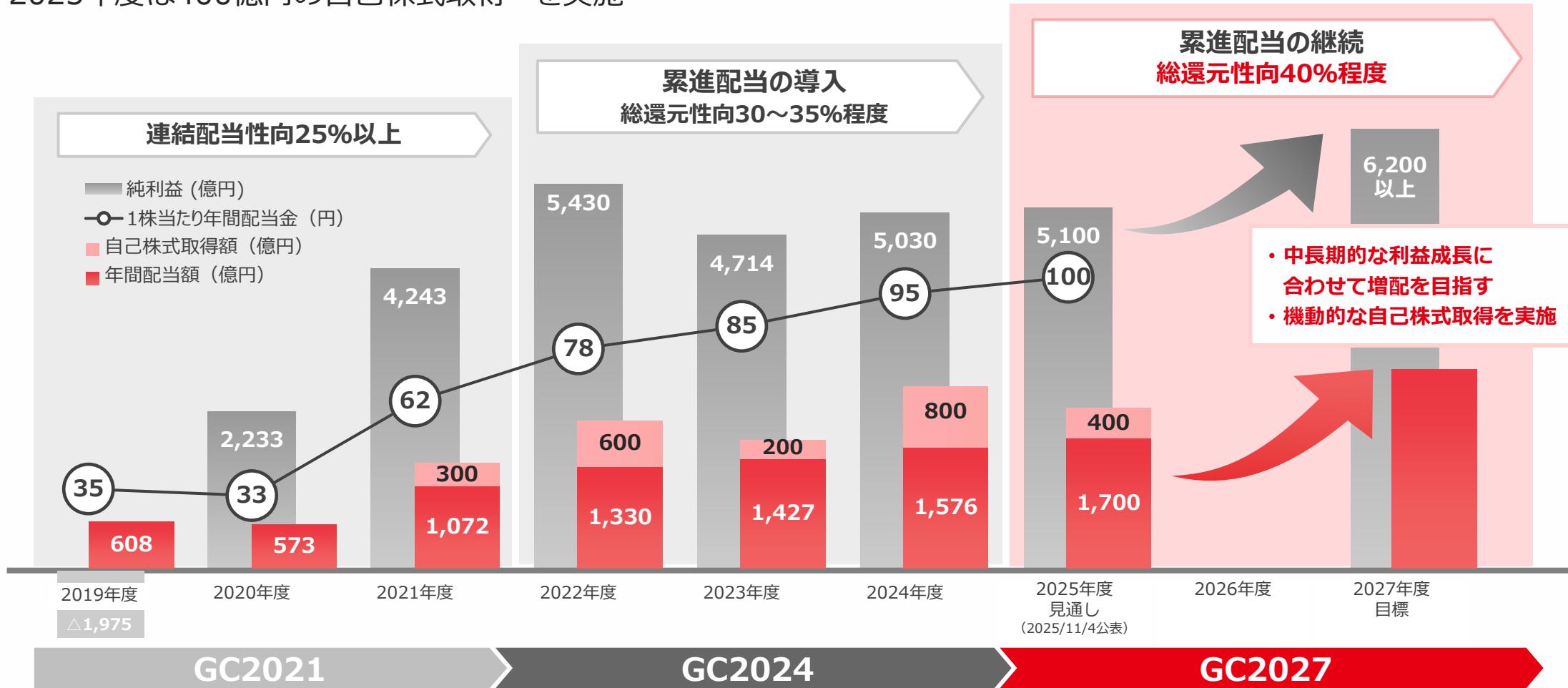
2025年度見通し

- 純利益、実態純利益、基礎営業キャッシュ・フローの見通しは、期初見通し（2025/5/2公表）から変更なし
- 純利益の見通しは、不測の損失に備えたバッファ△300億円を含む
実態純利益の内訳：非資源分野 3,360億円（変更なし）金融・リース・不動産等で上方修正の一方、エネルギー・化学品等で下方修正
資源分野 1,220億円（+40億円上方修正）市況上昇に伴い、銅事業等で上方修正
- 年間配当金予想は1株当たり100円。期初見通しから変更なし

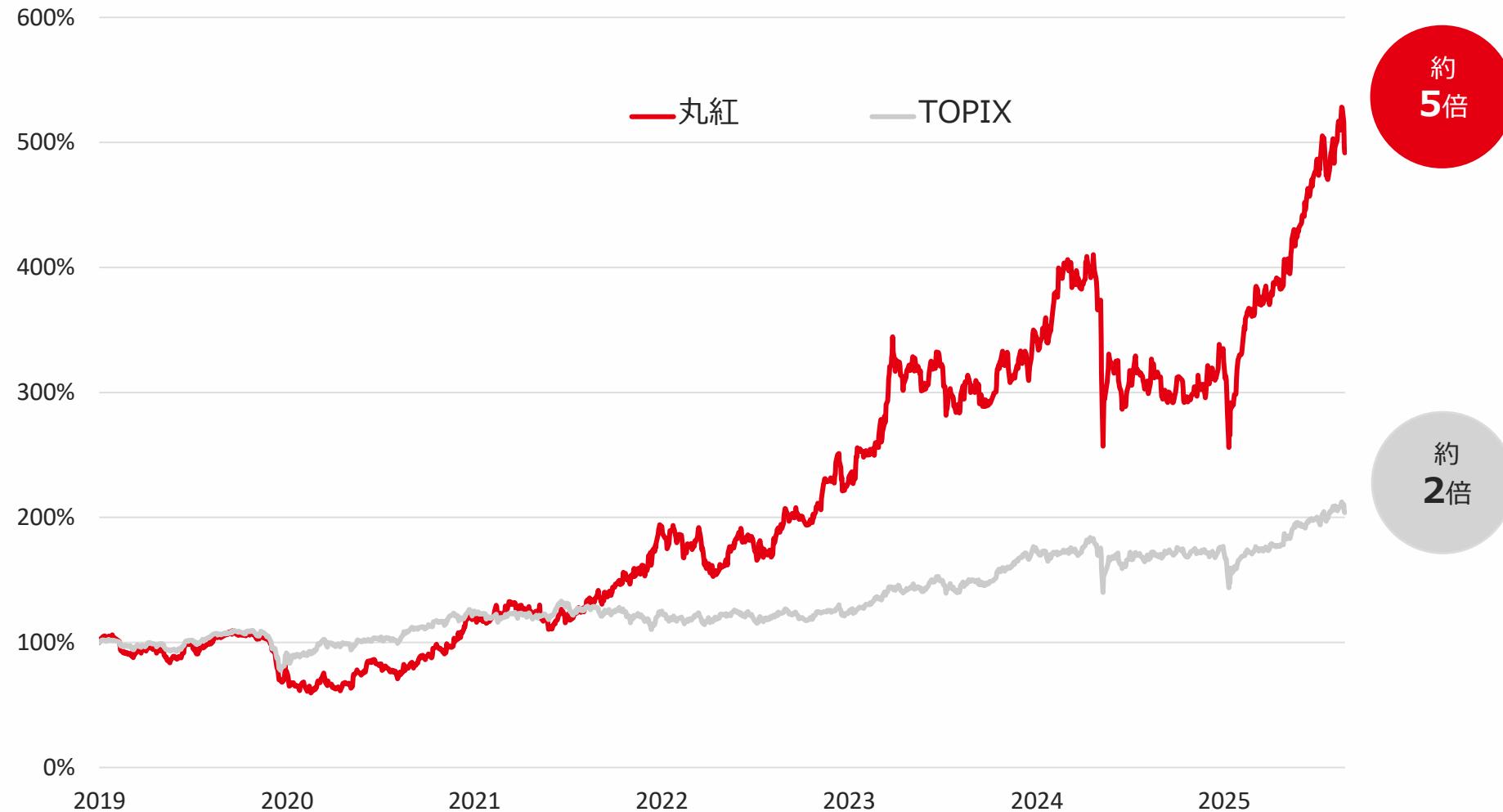
(億円)	2025年度見通し		増減	GC2027目標・方針 (2025年2月公表)
	2025/5/2 公表	2025/11/4 公表		
純利益	5,100	5,100	±0	連結純利益 6,200以上
実態純利益	4,600	4,600	±0	
非資源分野	3,360	3,360	±0	
資源分野	1,180	1,220	+40	
基礎営業キャッシュ・フロー	+5,500	+5,500	±0	3カ年累計 20,000
ROE	14%程度	14%程度	—	15%
1株当たり年間配当金	100円（予想） 中間 50円、期末 50円	100円（予想） 中間 50円、期末 50円	—	総還元性向 40%程度
自己株式取得	400億円	400億円	—	

株主還元方針

- GC2027では総還元性向を40%程度に引き上げ、1株当たり年間配当金100円を基点とする累進配当を実施
- 2025年度は400億円の自己株式取得^{*1}を実施



株価推移



* 2019年3月29日の終値を1とした2025年11月19日までの株価推移

株式情報

(2025年11月19日時点)

時価総額

約6.3兆円

PER

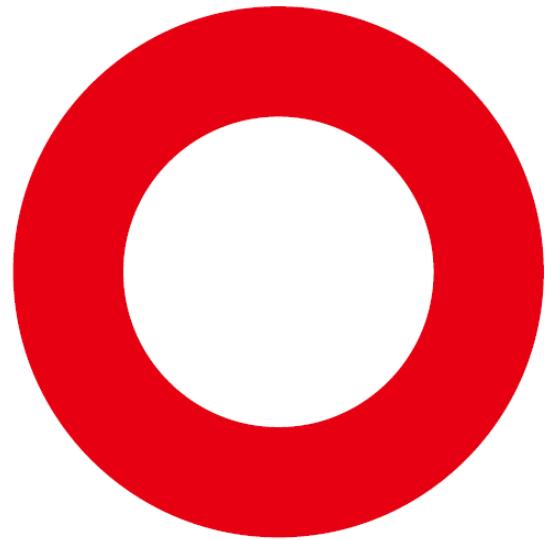
12.14倍

PBR

1.60倍

配当利回り

2.7%



Global crossvalue platform
Marubeni