

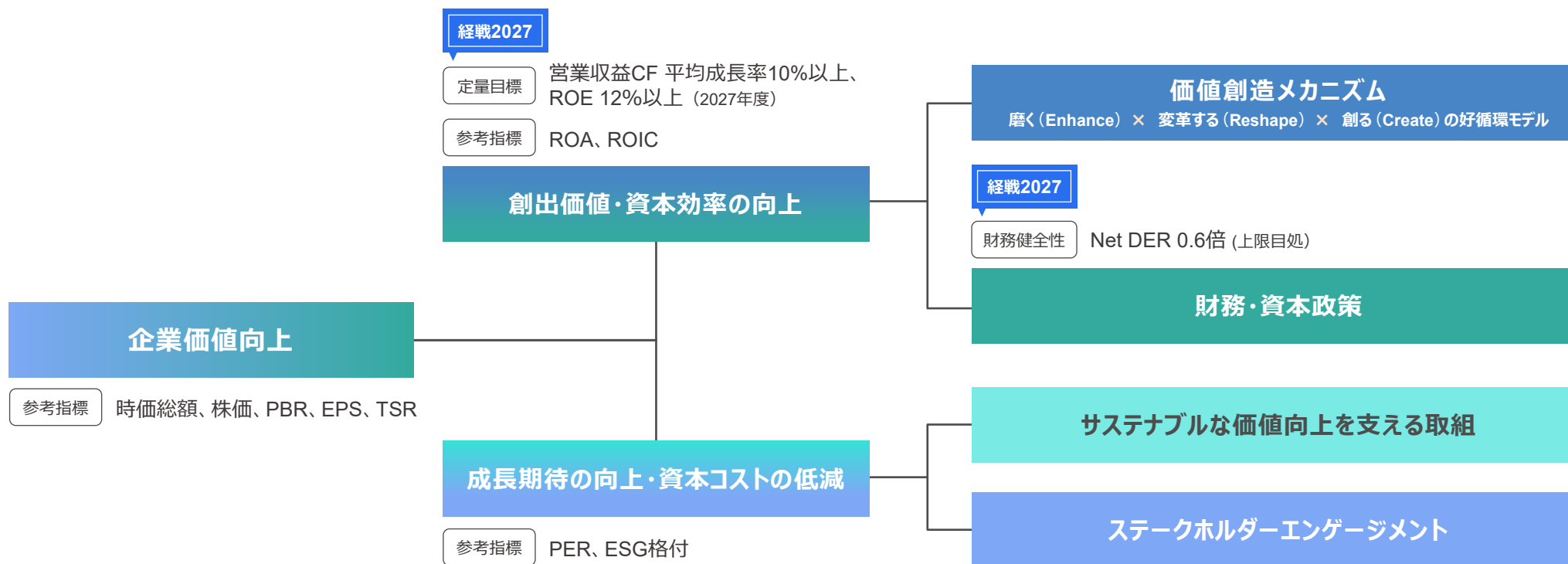
MCSV Creation Forum  
Investor Day 2026

1 **企業価値向上に向けた  
中長期の戦略**

代表取締役 社長  
中西 勝也

# 1. 中長期的な企業価値向上に向けて

- 企業価値向上に向け、不断の取り組みを推進中
- 「創出価値・資本効率の向上」については、経営戦略2027で営業収益CF・ROEというKPIを掲げ、「磨く・変革する」「創る」の取り組みを加速中  
ROE向上に向けて、『「磨く・変革する」「創る」を通じた収益力強化によるROAの向上』×『効果的なレバレッジの活用』を進めている
- 「成長期待の向上・資本コストの低減」については、当社の戦略、「総合力」を活かした価値創造などの成長性を、開示拡充や市場との対話を通じ、市場にご理解頂く取り組みを進めている



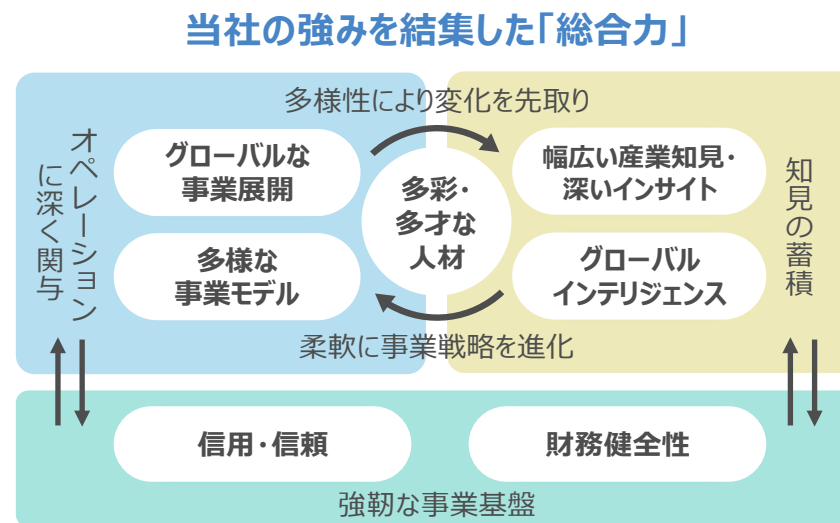
## 2. 変化する外部環境と当社の役割

- 地政学リスクの高まり、脱炭素のトランジション複雑化、AI普及による産業構造・生活形態の変化を受け、エネルギーの安定供給や金属資源の確保、食料供給網の安定化に向けた打ち手、顧客ニーズの多様化に対するサービス提供の重要性等がより一層高まっている

### 事業環境の複雑化と不確実性増大

政治・地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際政治や通商政策等の不安定化</li> <li>・ グローバルガバナンスの衰退</li> </ul>
環境・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 脱炭素コスト低減の遅れ等による現実解を探る動きの加速</li> </ul>
経済・産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サプライチェーン再構築／地産地消型経済への再注目</li> <li>・ インフレ・金利の高止まり</li> </ul>
技術・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ AIの急速な進展／新たなサービス開発</li> <li>・ データセンター・半導体需要増に伴う旺盛な電力需要</li> </ul>

### 当社の「総合力」× 社会課題への対応

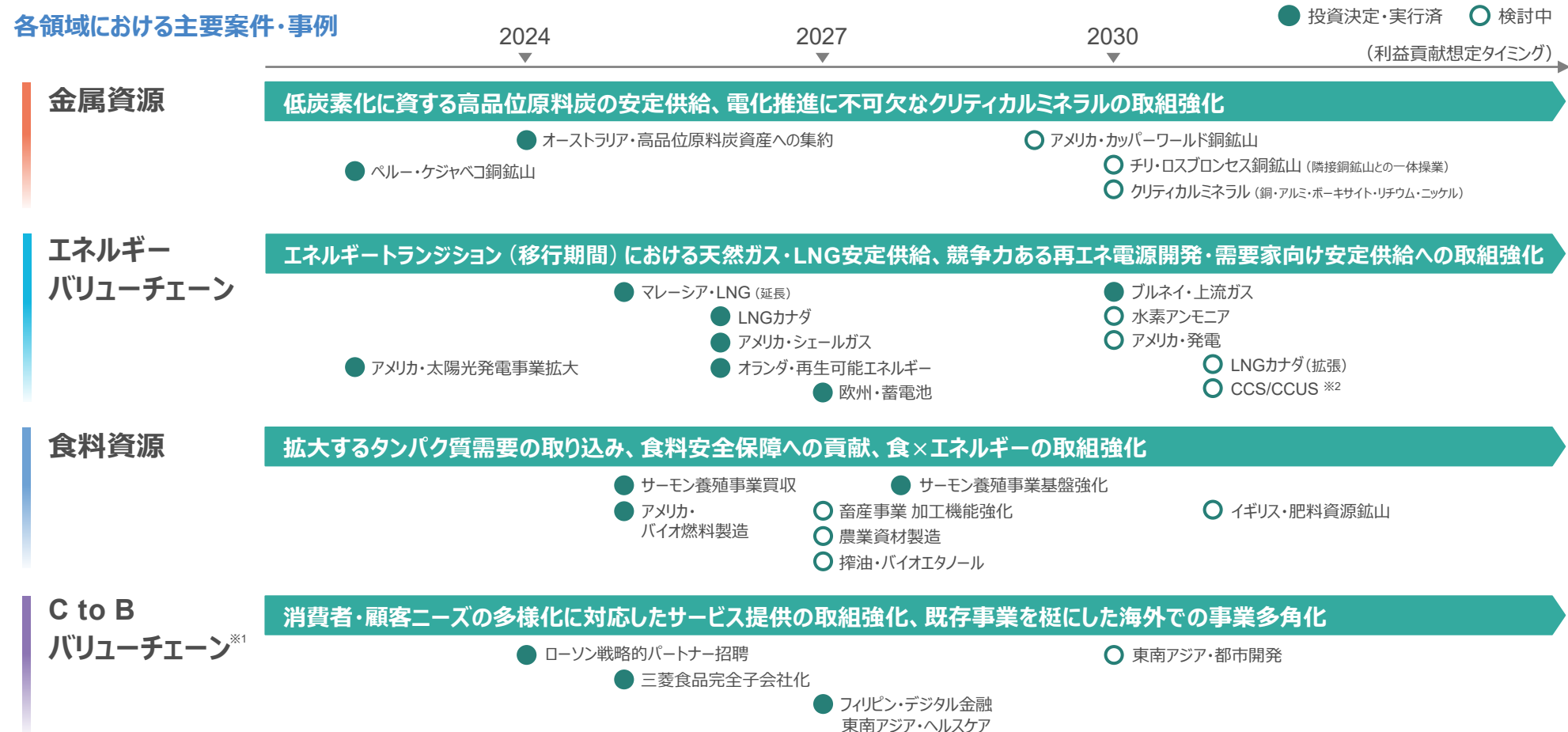


長年にわたり培ってきた優良上流資産や、幅広い川下・消費者接点を基盤とし、当社の「総合力」を活かした価値創造を通じて、社会課題への対応、当社の成長を実現させていく

### 3. 当社の強みを活かした価値創造の取り組み

- 強靱な事業基盤や幅広い産業知見、グローバルインテリジェンスなどの「総合力」を活かせる事業領域において、社会課題への対応、当社の持続的な成長を実現していく

#### 各領域における主要案件・事例

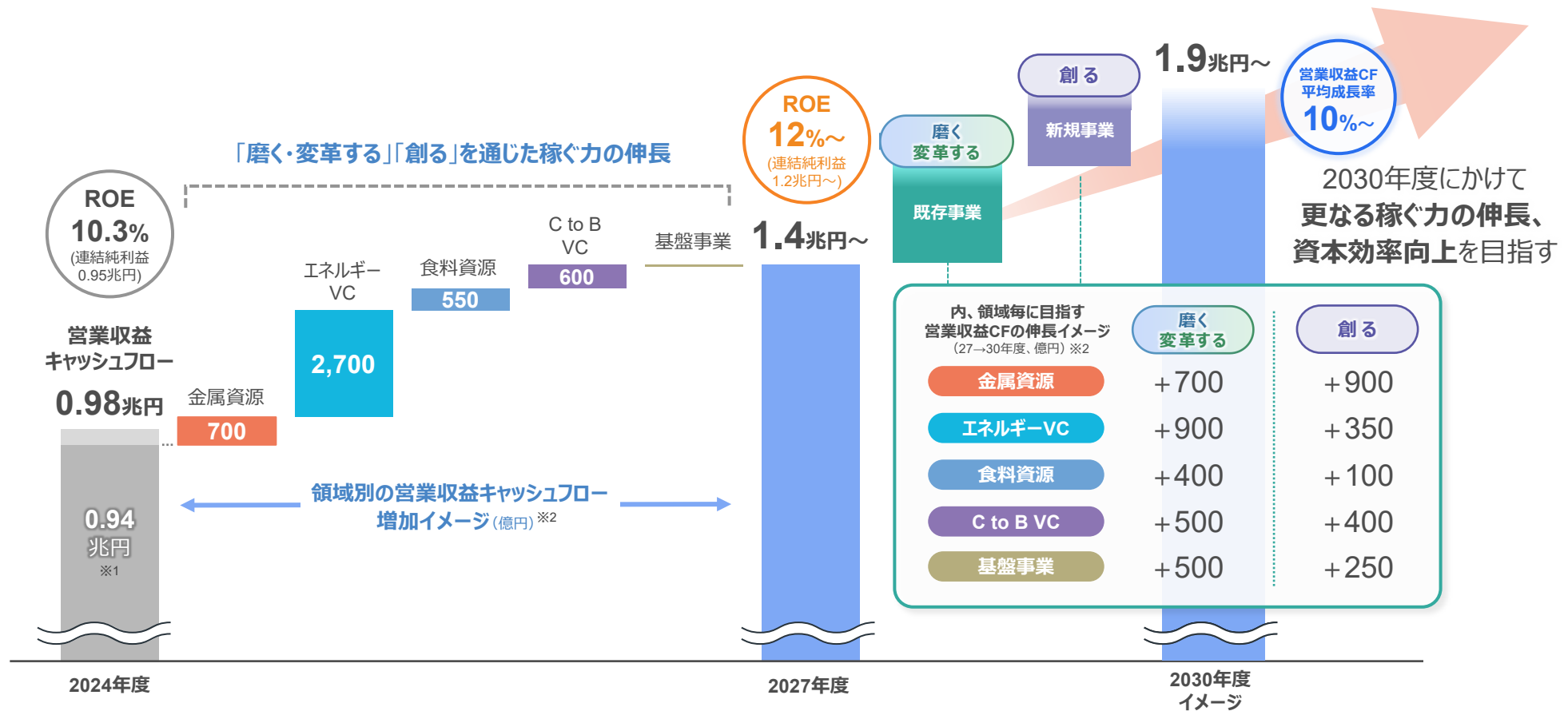


※1 Consumer to Business、マーケットインの発想を重視した消費者・顧客起点のビジネス

※2 Carbon Capture and Storage (CO<sub>2</sub>回収・貯留技術)、Carbon Capture, Utilization and Storage (CO<sub>2</sub>回収・利用・貯留技術)

## 4. 中長期成長のイメージ

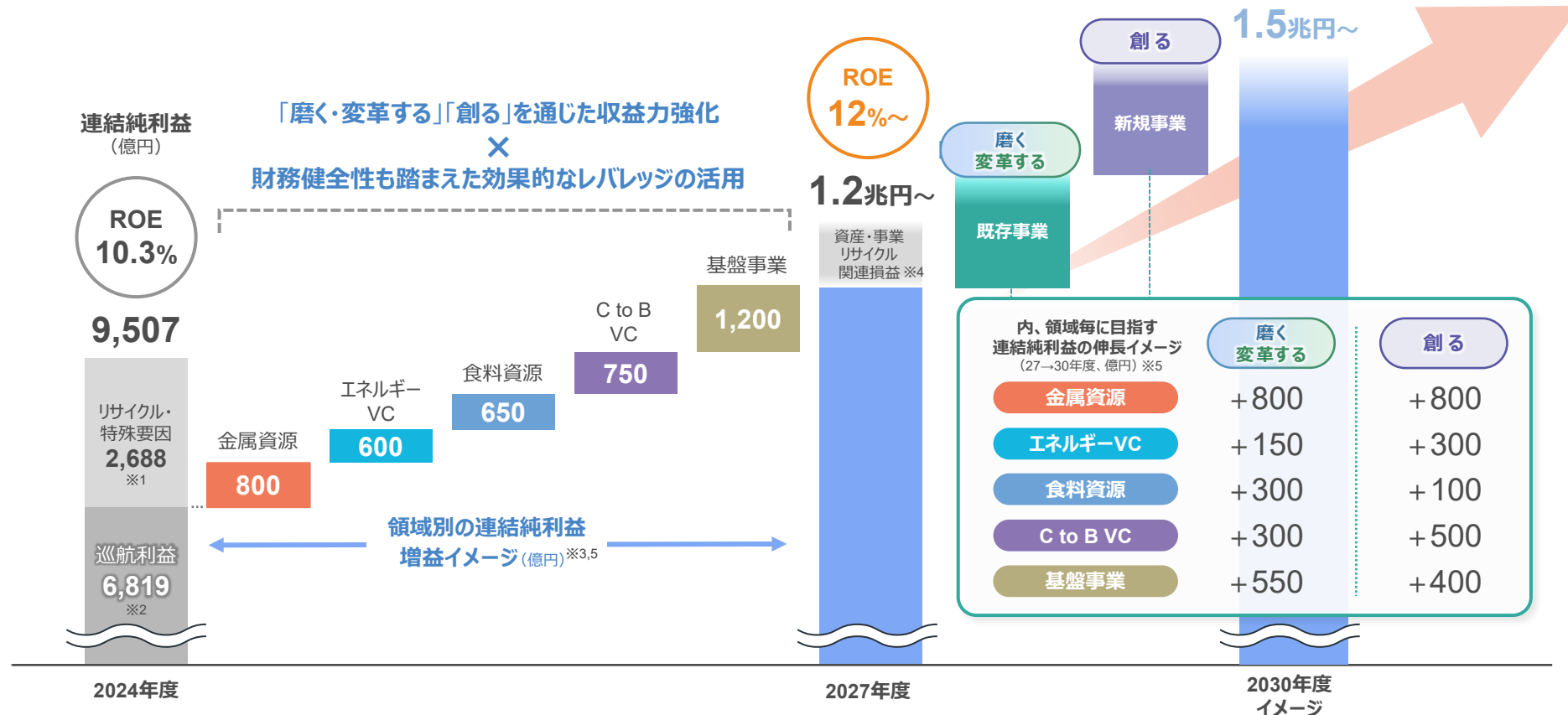
- 「磨く・変革する」「創る」を通じ、営業収益キャッシュフロー平均成長率10%以上を持続的に実現する事業ポートフォリオの構築に取り組み中
- 2028年度以降も、現在取組中の案件の推進や、構想中の案件の実現等により、利益の土台となる既存事業を強化しつつ、継続的な資産の入替や、産業の垣根を超えた価値創造を加速させることで、持続的な成長・資本効率向上を実現していく



※1 2024年度中に売却した事業のキャッシュフロー、及び事業再編の影響を除外 ※2 検討中の案件からの営業収益キャッシュフロー貢献見込み額も含む

## (Appendix) 中長期成長のイメージ (連結純利益)

- 「磨く・変革する」「創る」を通じ、経戦2027の目標達成に向けた着実な取り組みが進行中
- 2028年度以降も、現在取組中の案件の推進や、構想中の案件の実現等により、利益の土台となる既存事業を強化しつつ、継続的な資産の入替や、産業の垣根を超えた価値創造を加速させることで、持続的な成長・資本効率向上を実現していく



※1 リサイクル・特殊要因 = 資産回転型事業(不動産・電力)を除く資産・事業リサイクル関連損益及び特殊要因 ※2 巡航利益 = 連結純利益 - リサイクル・特殊要因 ※3 巡航利益の増益見込み(概算値)を示す ※4 資産回転型事業(不動産・電力)を除く ※5 検討中の案件からの利益貢献見込み額も含む