



価値創造の持続可能性を高める取り組み

中長期的な企業価値向上に向けて、「PERの向上」に資する取り組みとして、株主資本コストの低減や持続可能性を高める非財務面での活動、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンスなどについて説明しています。



- 52 CAOメッセージ
- 53 リスクマネジメント
- 56 丸紅グループのサステナビリティ
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 71 マネジメント一覧



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

- CAOメッセージ
- リスクマネジメント
- 丸紅グループのサステナビリティ
- コーポレート・ガバナンス
- マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CAOメッセージ



堀江 順

専務執行役員、
CAO：Chief Administrative Officer、
監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐

成長の新たなステージへ

当社は、次なる成長ステージに向けて、全社一丸となって企業価値の持続的な向上に取り組んでいます。中期経営戦略GC2027では「連結純利益の年平均成長率10%程度」の実現をはじめ、株主資本コストの低減や期待成長率の向上など、マーケットからの期待や信頼に応える多角的な施策を推進しており、これらを通じて企業として新たな高みを目指すことを目標としています。

成長戦略を支えるリスクマネジメント

この目標達成への道のりが平坦であるとは決して考えていません。不確実性の高いビジネス環境の中で着実な利益成長を継続し、ステークホルダーの皆様からの信頼を獲得するためには、営業部門を支えるリスクマネジメントが不可欠です。当社は統合リスク管理に代表されるマクロレベルの管理から、個別の取引・契約管理といったミクロレベルに至るまで、多岐にわたるリスクコントロールを展開しています。また、将来の企業価値に直結する成長投資はその精度を高めることが非常に重要であり、投資規律を維持しながら案件を厳選して投資判断を行うことで、優良資産の積み上げと収益力の強化を図ってまいります。

複雑化する世界情勢に挑む

地政学的リスクも複雑化しています。世界各地での紛争や緊張関係の継続、サプライチェーンの分断化、エネルギー・食糧安全保障の重要性が増す中、総合商社として機動的なリスク管理体制の構築が一層重要となっています。

また、気候変動対応や生物多様性保全など、サステナビリティに関する国際的な規制強化や情報開示要請も厳格化しており、これらへの戦略的対応が企業価値に直結する時代となりました。

当社においても、業務の効率化、生産性向上、顧客への提供価値の向上など、技術革新によるメリットを最大限活用することが求められる一方、新たなリスク管理や適切なガバナンスの確保にも注力する必要があります。

リスクマネジメントとは、リスクを単に回避すべきものでは

なく、収益の源泉として捉えることを意味します。リスクの本質を理解し適切に管理することで、変化するビジネス環境に対応し、収益の期待値を高めていくことが可能となります。当社の持つグローバルネットワークと多様な産業知見を活かしたリスク把握と、上述したマネジメント活動に支えられた迅速な意思決定は、持続的な企業価値向上の鍵となります。

戦略としてのコンプライアンス

当社は法令・社会規範を遵守するため、他に類を見ない強固なコンプライアンス体制を構築しています。ビジネスとコンプライアンスを分離して捉えるのでは、正しい道に進めません。両者の間に橋を架け、両立させることで正しいビジネスを目指しています。やらされるのではなく役員・従業員等全員がコンプライアンスの重要性を認識し、自律的に実行することにより、変化し続ける様々なビジネス環境に素早く正しく対応し、胸を張って収益を生み出す企業であり続けたいと考えます。

「正・新・和」を道標に次なる価値創造へ

世界経済の状況の変化は一層不安定で、目まぐるしいものとなっており、あらゆる組織がより不確実な現実と相対しているものと考えています。

そのような、未だかつてないビジネス環境にあっても、社会・顧客の課題を解決することが価値創造であるという本質は変わらないとの確信のもと、当社の不変の価値観である社は「正・新・和」を道標とし、新たな価値を創出する企業グループ・Global crossvalue platformを目指し、丸紅グループは更なる進化を続けていきます。



リスクマネジメント

当社は、あらゆる事業活動においてリスクと機会を統合的に捉え、企業価値の持続的な向上を追求しています。総合商社として培ってきた経験と洞察を活かしながら、より強靱で柔軟な経営基盤の構築に繋げています。

世界的な経済の不安定化やそれに起因する景気後退リスク、地政学リスクの高まりや、デジタル技術の進展に伴う産業構造の変化など、不確実性・予測困難性を避けられない環境が続く中、当社は多様なリスクを実効的に管理するための方針・社内規則を整備し、組織・管理体制・管理手法の強化に努めています。また、リスクは収益の源泉としての側面もあることから、適切な管理手法のもとでリスクを正しく見極め、成長の機会を見出していくことも重視しています。

主なリスク項目

1	世界経済及び産業構造の変化	2	投資等に係るリスク	3	取引先の信用リスク
4	資金調達力及び調達コスト	5	市場リスク	6	長期性資産に係るリスク
7	法的規制等	8	重要な訴訟	9	環境・社会リスク
10	自然災害等のリスク	11	カントリーリスク	12	情報システム及び情報セキュリティに関するリスク

 有価証券報告書「事業等のリスク」
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/

当社は、こうした複雑化するリスク環境に感度を高く保ち、鮮度の高い情報をグループ内で共有し議論を深めながら、リスクマネジメントの高度化に取り組んでいます。この「リスクを正しく見極め、成長機会へと転換する力」こそが、当社の企業価値向上の原動力です。

私たちは、あらゆる事業活動の基盤にリスクマネジメントを組み込み、ROEの維持・向上、株主資本コストの低減、期待成長率の向上といった経営課題の解決に繋げています。

引き続きグループ一丸となってリスクへの感度を更に高め、変化を先取りしてビジネスに繋げる柔軟な発想と、実効性ある管理体制を両立させることで、成長性に優れた事業ポートフォリオを構築し、持続的な企業価値の向上に挑戦し続けます。

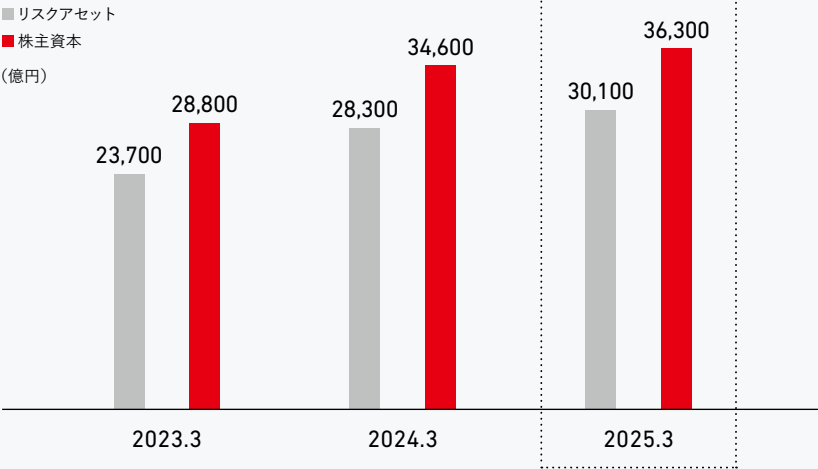
グループ全体のリスクを計量・管理する「統合リスク管理」

多岐にわたる業種および地域における事業のリスクを俯瞰的に捉え、規律をもって管理するため、個別リスクへの対応に加えて、丸紅グループ全般を見渡す「統合リスク管理」を行っています。

統合リスク管理では、丸紅グループが抱える連結ベースのエクスポージャーに対して、各項目のリスク特性に応じた「想定最大損失率」を乗じて最大下落リスク額(リスクアセット)を計量し、自らの体力である資本の範囲内に収めることをリスクマネジメントの基本方針としており、2025年3月末時点での当社のリスクアセットは株主資本の範囲内に収まっています。

丸紅グループでは、グループ全体としてリスクに対するリターンの最大化を図るべく、個別の投融資案件の精査・厳選を行うとともに、RORA(リスクアセット利益率/ Return on Risk Asset)を用いたリスクリターンのモニタリングを通じて、資産の毀損リスクに対する収益力強化を推進し、ROEの維持・向上と株主資本コストの低減、期待成長率の向上を追求しています。

リスクアセットの状況





CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

- リスクマネジメント
 - 丸紅グループのサステナビリティ
 - コーポレート・ガバナンス
 - マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

リスクマネジメント

個別リスクへの対応

カントリーリスク

特定の国や地域における政治・経済・社会・安全保障面の情勢等に起因して、当社の事業活動に制約が生じ、場合により当社の資産の価値が毀損するリスクがあります。当社ではこうしたリスクが過大にならぬよう、下記のカントリーリスク管理を行っています。

2025年3月末における当社の長期エクスポージャーのうち約1/2は、日本と米国に所在しています。ロシアにおいては、ロシア・ウクライナ情勢を踏まえて資産評価額を引き下げており、2025年3月末の同国向けエクスポージャーは僅少です。

昨今の地政学リスクの高まり、米国の通商政策の転換等、世界情勢は不透明感を増していますが、丸紅グループのシンクタンク機能を担う丸紅経済研究所が常に情報収集・分析を行っており、分析結果は社内プラットフォームなどを通じ日々グループ内で共有されています。

カントリーリスクの管理方針 ① 各国を政治面、経済面、対外支払能力面などから評価、リスクに応じて国分類に区分し、国分類ごとの総枠管理を実施。また、国分類に応じた国別上限ガイドラインを、国ごとに設定（国分類は原則として年1回見直し） ② カントリーリスクに見合った適正なリターンを考慮した投資基準を設定 ③ 貿易保険・投資保険の付保等による適切なリスクヘッジを実施	主な国別エクスポージャー（ネット） P.93		
	国名	2025年3月末(億円)	割合
	日本	13,776	27%
	米国	12,482	24%
	チリ	5,513	11%
	豪州	3,748	7%
	インドネシア	2,149	4%
	シンガポール	2,093	4%
	中国	259	1%
	その他	11,232	22%
	上記合計	51,252	—

商品市況リスク

商品市況の変動は、当社の資源分野の業績に大きな影響を与えます。また非資源分野を含め、ビジネスにおいて商品のポジションを持つ場合、市況変動が各取引の損益に影響します。

そのリスクに対しては、デリバティブを活用したヘッジ取引や商品ごとの限度設定やモニタリング、あるいは案件ごとの枠設定によって、適切に管理を行っています。特に影響の大きい資源権益事業について、2025年3月期における純利益は下記の通りです。

なお当社は業績のボラティリティを低減し、安定した利益成長を実現するため、非資源分野を中心に「成長領域×高付加価値×拡張性」を有する戦略プラットフォーム型事業に成長投資を重点配分していきます。

商品	純利益(億円)	主な内容
銅	207	持分法投資(チリ)
鉄鉱石	247	持分法投資(豪州)
原料炭	427	持分法投資・有形固定資産(豪州)
原油・ガス	54	有形固定資産(米国メキシコ湾等)
LNG	44	持分法投資(バプアニューギニア等)
合計	979	

※ 対象事業における事業会社および対象事業の2025年3月期の純利益
(参考)2026年3月期の年間純利益に対する感応度
：銅価格 約15億円 [100ドル/トン]
：原油価格 約4億円 [1ドル/バレル]

サプライチェーンリスク

サプライチェーン全体で環境・社会への影響を低減するため、「持続可能で強靱なサプライチェーン構築」に向けたサプライチェーンマネジメントに取り組んでいます。

当社は、グループにおけるTier 1サプライヤーへの書面調査・訪問調査を実施しています。課題の見つかった取引先には継続して働きかけを行っています。

また、サステナビリティ関連リスクが比較的高い重要商材に関して、商品別調達方針(森林由来製品、パーム油、大豆、牛肉、水産物、コーヒー豆、天然ゴム)と事業におけるアニマルウェルフェア方針(畜産事業)を策定しています。



リスクマネジメント

コンプライアンス

グローバルに事業を展開するにあたり、法令の遵守だけでなく、一企業市民として高い倫理観を持ち、すべてのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすことが真のコンプライアンスだと考えています。

1. 体制

信頼なくして事業活動はできず、丸紅グループではコンプライアンスをビジネスの大前提として、社長直轄のコンプライアンス委員会のもと、継続的に体制強化に努めるとともに、違反事例のレビュー・共有を行い改善に努めています。

同委員会では、コンプライアンス・マニュアルを策定し、コンプライアンスの重要性を共有するとともに、法令・社会の動向を踏まえ、その有効性や妥当性に関するレビューを行い、毎年内容を改訂しています。

贈収賄防止に関する事項を含むコンプライアンス委員会の議事概要や、研修等のコンプライアンス施策の実施状況等については、取締役会に報告しています。

また、グループ会社においても、事業の特性に応じてコンプライアンス体制を構築しています。海外では、各国の法令や商慣習などに応じてコンプライアンス体制を構築し、海外拠点において、コンプライアンス活動計画の策定およびコンプライアンス活動計画のレビューを実施しています。

加えて、贈収賄防止管理や安全保障管理等含め、丸紅グループにおけるコンプライアンス体制に不備が無いのか、定期的な監査やモニタリングを実施しています。

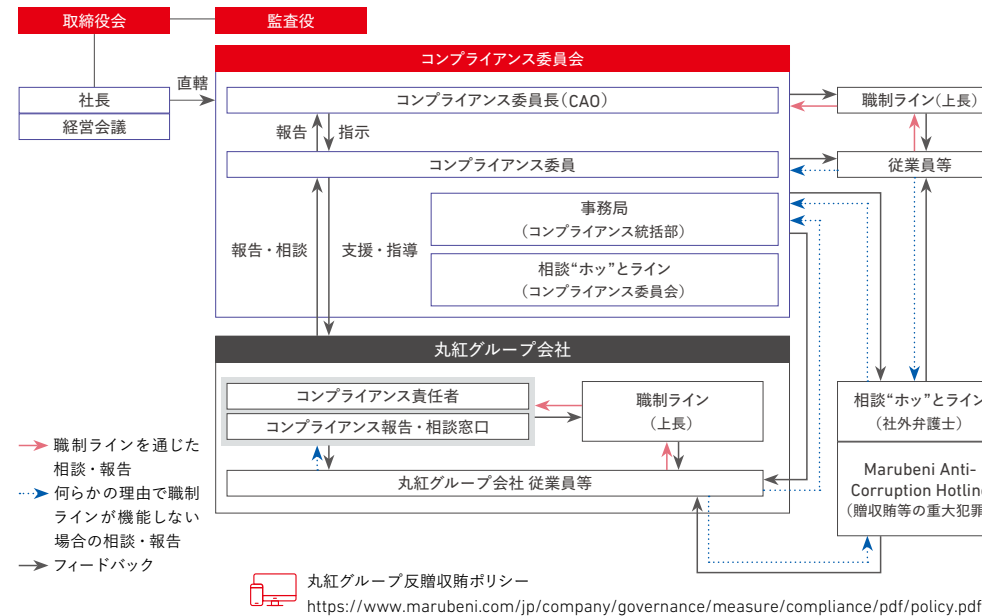
2. 贈収賄防止の取り組み

当社は、2012年および2014年に米国連邦海外腐敗行為防止法違反の疑いで米国司法省の制裁を受けました。

その再発防止のため、全世界の丸紅グループの役員・従業員等が反贈収賄を着実に実現することを目的として、すべての役員・従業員等が共通に遵守すべき「反贈収賄ハンドブック」を制定し、更に贈収賄リスクの管理を徹底すべく、「丸紅グループ反贈収賄ポリシー」をビジネスパートナーに配布して、反贈収賄デューデリジェンスへの協力を依頼しています。また、贈収賄防止に係る丸紅グループの諸施策が適正に実施されていることを確認するため、丸紅グループの各社に対して、監査部による定期監査やテーマ監査を実施しています。

なお、2025年3月期において、当社で贈収賄に関する腐敗行為の処分事例・摘発事例（罰金・課徴金等の支払い含む）はありません。

コンプライアンス体制組織図



3. コンプライアンス相談窓口

コンプライアンス上問題がある行為を知った場合の報告は、原則として職制ラインを通じて行うものとしますが、何らかの理由で職制ラインが機能しない場合に備え、以下のコンプライアンス相談窓口を設置しています。

(1)相談“ホット”とライン：

丸紅グループの役員・従業員等並びに報告・相談の時点から前1年以内に丸紅グループの役員・従業員等であった者向けのコンプライアンス全般に係る相談窓口
・コンプライアンス委員会ライン
・社外弁護士ライン

(2)Marubeni Anti-Corruption Hotline：

丸紅グループおよびビジネスパートナー向けの、贈収賄等の重大犯罪に特化したコンプライアンス相談窓口（複数の現地語でのメールによる問い合わせも可能）

2025年3月期の当社における内部通報件数は56件でした。なお、当社および連結子会社の経営に重大な影響を及ぼすようなコンプライアンス違反はありませんでした。

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

● リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



丸紅グループのサステナビリティ

サステナビリティマネジメント

ガバナンス

丸紅グループはサステナビリティ関連の重要事項(対応方針、目標、アクションプランなど)について、経営会議および取締役会にて審議・決定しており、取締役会の監督が十分に得られる体制を構築しています。取締役の報酬では、個人定性評価において、サステナビリティに関する取り組みへの貢献を考慮するなど、中長期的な企業価値との連動性をより高める仕組みを取り入れています。

社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」においては、サステナビリティに関連する幅広い事項を議論の対象としています。例えば、気候変動対策に関しては、TCFD提言に基づく気候関連のリスクおよび機会の評価、戦略、リスク管理、指標および目標の設定や見直し、モニタリングについて、気候関連のイノベーションの進捗や外部環境の変化を踏まえて議論し、定期的(年1回以上)に取締役会への報告を行っています。2025年3月期はサステナビリティ推進委員会を2回開催し、中期経営戦略GC2024で掲げた「グリーン戦略」の推進およびTCFD開示・TNFD開示などについて議論しました。

リスク管理

丸紅グループは、気候変動、自然資本およびサプライチェーンマネジメントをはじめとする、サステナビリティの観点で重要度の高いリスクおよび機会について、サステナビリティ推進委員会で管理・モニタリングを行っています。

ビジネスのサステナビリティ面における潜在的なリスク評価として、右記27項目の多角的観点から分析・検討を行う仕組みを構築し、それぞれの評価項目における潜在リスクの重要度と影響度を判断しています。このリスク評価手法を用いて、グループ内やサプライヤーのサステナビリティ調査を実施しています。投融資決定プロセスにおいても、このリスク評価手法を用いて、既存事業のモニタリングを含め、グループの事業をサステナビリティの観点より継続的に評価する体制を構築しています。

とりわけ重要度の高い気候変動の影響に関しては、IEA(国際エネルギー機関)などの様々なシナリオ分析を参照してリスクが高いと判断される場合には、想定されるGHG排出量の削減計画、案件実施国における脱炭素計画、気候変動長期ビジョンとの整合性などを考慮し、気候関連のリスクおよび機会、事業の優先度などを踏まえたうえで、投融資の意思決定に活かしています。また、気候変動の影響を含むリスクの高い事業領域については、必要に応じ、投融資委員会・経営会議・取締役会で審議しています。これらのリスク管理体制については、毎年実施している内部統制の基本方針の見直しの中で、前期の運用状況が取締役会に報告され、有効性を確認しています。



丸紅のサステナビリティ
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/11/>



サステナビリティ推進体制



事業におけるサステナビリティに係るリスク評価項目(3カテゴリ27項目)

環境	気候変動／環境汚染／生物多様性／資源管理／対策・管理手順(環境)
安全衛生	機械安全／火災・爆発／有害物質との接触／感染／危険性のある作業／対策・管理手順(安全衛生)
社会	強制労働・人身取引／児童労働／労働時間／賃金・雇用契約／差別／ハラスメント・懲罰／多様性の尊重／結社の自由および団体交渉権／土地の問題／地域コミュニティへの負の社会的影響／先住民・文化遺産／紛争鉱物／プライバシー／アニマルウェルフェア(動物福祉)／責任あるマーケティング／対策・管理手順(社会)



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

● 丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

丸紅グループのサステナビリティ



気候変動対策への貢献（TCFD提言に基づく情報開示）

TCFD提言に基づく情報開示

丸紅グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、TCFD提言※1に基づき、気候関連のリスクおよび機会の把握、情報開示の拡充に取り組んでいます。

戦略

気候変動長期ビジョン

丸紅グループは、2021年3月に「気候変動長期ビジョン」を公表しました。2050年までにグループのGHG排出ネットゼロを達成するとともに、事業を通じて社会の低炭素化・脱炭素化に貢献していきます。

また、長期ビジョンへの取り組みを実効性のあるものとするため、2030年に向けたアクションプラン（行動計画）を策定し、気候関連のリスクおよび機会への対応の一環として、主に右記の指標および目標を定めてその進捗を定期的に開示しています。

シナリオ分析

丸紅グループでは、気候変動による事業への影響度および丸紅グループへの影響度（資産規模、収益規模など）が相対的に高い事業を選定し、TCFD提言に沿ってシナリオ分析を実施しました。

丸紅グループの事業ポートフォリオは多岐に分散されており、特定の産業やビジネスに固有のリスクがグループ全体の財務状況に与え得る影響は限定的ですが、適切なリスク管理を継続的に強化し、気候変動に対するレジリエンスを更に高めていきます。

分析対象	・ 現行シナリオと移行シナリオにおける事業環境認識（移行リスク／機会、物理的リスク／機会、時間軸※2（短期・中期・長期）） ・ 財務的影響および対応方針・取り組み
対象事業	・ 発電事業（石炭火力・ガス火力・再生可能エネルギー） ・ エネルギー資源権益事業（石油・ガス・LNG）・代替エネルギー事業 ・ 金属資源権益事業（銅） ・ 金属資源権益事業（鉄鉱石・原料炭） ・ 航空機リース事業（Aircastle） ・ 船舶事業 ・ 北米アグリインプット事業 ・ 森林事業

※1 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）

※2 短期（～3年）、中期（3～10年）、長期（10～30年）の時間軸を定義しています。

指標および目標

指標	目標	実績
GHG排出	2050年までにネットゼロ※3	
Scope1・2のCO ₂ 排出量	2030年までに2020年3月期（約1百万t-CO ₂ ）対比50%削減	約1.02百万t-CO ₂ （2025年3月期）
Scope 3カテゴリ15（投資）のCO ₂ 排出量	2030年までに2020年3月期（想定CO ₂ 排出量約36百万t-CO ₂ ※4）対比20%削減	約24百万t-CO ₂ e（2025年3月期） 内訳 発電事業※5 約21百万t-CO ₂ e 資源権益事業 約2百万t-CO ₂ e その他 約1百万t-CO ₂ e
石炭火力発電事業によるネット発電容量	2025年までに約1.5GW 2030年までに約1.3GW 2050年までにゼロ	約1.8GW （2025年3月期末時点）

なお、事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献を進めるため、バリューチェーン上のGHG排出を丸紅グループがその削減に貢献できる「機会」と捉え、関連するすべてのScope 3のカテゴリを算定しています。更に丸紅グループが提供しているソリューションの効果を定量的に把握するため、削減貢献量・CO₂蓄積量を算定しています。

※3 対象範囲：Scope 1, Scope 2, Scope 3（カテゴリ15（投資））

※4 既存投資先の2020年3月期実績に、2021年3月時点での約定済み案件（電力事業については売電契約締結済みで商業運転開始前の案件）からの想定排出量を加えた排出量

※5 実績値には、売電契約締結済みで商業運転開始前の案件からの想定排出量は含みません。商業運転開始後は、実際の排出量が実績値に反映されます。



気候変動対策への貢献（TCFD提言に基づく情報開示）
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/>



シナリオ分析
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc_07



事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc_02_03_01



気候関連の指標および目標
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc_10





CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

● 丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

丸紅グループのサステナビリティ

自然と共生する社会の実現に貢献（TNFD提言に基づく情報開示）／循環型経済構築への貢献

TNFD提言に基づく情報開示

丸紅グループは多岐にわたる分野のビジネスをグローバルに展開しており、そのいずれのビジネスにおいても自然に何らかの影響を与えていること、すべてのビジネスが自然の恩恵の上に成り立っていることを認識しています。丸紅グループは、ビジネスの持続的発展には、ビジネスに関連する自然への依存・インパクト、そこから生じ得るリスクと機会を適正に分析、評価することが重要であると考えています。また、その内容に関する自然関連財務情報開示の重要性についても認識しており、TNFD提言^{※1}に基づく情報開示の拡充に取り組んでいます。

自然関連課題の特定と評価に向けたアプローチ

TNFDが提示しているLEAP分析^{※2}を適用して、丸紅グループの直接操業およびすべてのバリューチェーン（VC）上下流の整理を行うとともに、ビジネスを展開するロケーション（VC上下流を含む）における要注意地域を評価しました。更に、VC上下流を対象とした自然関連課題（自然関連の依存とインパクト）の評価と、課題を抱えている可能性のある地域の整理を行いました。

ビジネスの定義を整理

丸紅グループおよびバリューチェーン上下流のビジネスを、「商材」「バリューチェーン（VC）」「取り扱い組織（グループ内／外^{※3}）」「ロケーション（活動地域）」の4つの座標軸で定義

商材×VCの要注意地域の評価とバイオームの確認 **Locate**

事業を展開しているロケーションが自然の観点で要注意な地域周辺に位置しているかを確認

商材×VCの依存・インパクトの評価 **Evaluate**

ENCORE^{※4}による依存・インパクトの評価

商材×VCにおけるリスク地域の評価 **Assess**

自然関連課題を抱えている可能性のある地域を整理

丸紅グループの自然関連課題へのアプローチを体系的に整理 **Prepare**

2025年3月期は、直接操業の中から、産業植林事業を対象に詳細なLEAP分析を行うとともに、自然関連リスク・機会の整理も実施しました。

丸紅グループおよびVC上下流のビジネスと自然の関係の特徴として、グループ内よりもグループ外の方が、依存・インパクトの影響度が高い傾向となっています。グループ外のビジネスは、多種多様なセクターに及び、これらビジネスの主体に対して、自然関連の依存・インパクト低減のソリューションを提供することは、ネイチャーポジティブへの貢献度が高いだけでなく、丸紅グループにとってネイチャーポジティブへの移行に伴う機会であり、丸紅グループの更なる価値創造の機会として、自らの成長に繋げていきます。

循環型経済構築への貢献

丸紅グループは、リニア経済から脱却し、資源の枯渇リスクを軽減することが、持続可能な未来の実現に不可欠な要素であると認識しています。資源の有効活用、持続可能性の向上、エネルギー効率の改善など、循環型社会の実現にステークホルダーと共に取り組むことで、持続可能なビジネスモデルを構築し丸紅グループの更なる発展を実現していきます。

丸紅グループは、サーキュラーパートナーズ（CPs）^{※5}や循環経済パートナーシップ（J4CE）^{※6}などのイニシアティブへの参画を通じて循環型経済構築に関する取り組みを推進しています。今後、こうした取り組みの効果的な開示を通じて、企業価値の向上を目指します。

※1 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）

※2 Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）の4つのステップからなる自然関連課題を把握するためのアプローチ

※3 本社・連結子会社・持分法適用関連会社を「グループ内」、それ以外のVC上下流の会社・組織を「グループ外」としています。

※4 UNEP FI（国連環境計画・金融イニシアティブ）、UNEP-WCMC（国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター）、Global Canopy（英シンクタンク）が運営する自然関連の依存・インパクトの評価ツール

※5 サーキュラーエコノミーに野心的・先駆的に取り組む、国、自治体、大学、企業・業界団体、関係機関・関係団体などを構成員とする連携組織を立ち上げ、関係主体の有機的な連携により、サーキュラーエコノミーの実現に必要な施策についての検討を実施すべく経済産業省により設立

※6 循環経済への流れが世界的に加速化する中で、国内の企業を含めた幅広い関係者の循環経済への更なる理解醸成と取り組みの促進を目指して、官民連携を強化することを目的として環境省、経済産業省、経団連により設立

自然との共生
（TNFD提言に基づく情報開示）
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/17/>



水マネジメント
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/18/>





丸紅グループのサステナビリティ



人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献／サプライチェーン

人権方針の策定、人権デューデリジェンス、救済メカニズム

丸紅グループは国内外に126拠点※を持ち、多様な文化のもと、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しています。丸紅グループのビジネス活動により影響を受けるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、その状況に注意深く目を向けることで、グローバル企業としての社会的責任を果たしていきます。

丸紅グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき以下の取り組みを行っています。各取り組みの実施状況を踏まえ実効性を評価し、取締役会への報告とその監督のもと、継続的な改善と強化を図っています。

※ 2025年4月1日時点。



P.56 取締役会への報告体制を含む組織図：サステナビリティ推進体制

① 人権方針の策定	・ 2019年3月期：「丸紅グループ人権基本方針」「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」「丸紅グループ労働安全衛生基本方針」を策定 ・ 2021年3月期～2023年3月期：ステークホルダーへの周知・共有を実施（詳細右ページ）
② 人権デューデリジェンス（人権DD）プロセスの確立・実施	・ 2023年3月期：人権DDプロセスの確立に向けたリスク評価・マッピングを実施 ・ 2025年3月期：マッピング対象のカバー率100%を達成 ・ 新規事業：すべての新規投融资案件で人権DDを実施（カバー率100%を継続） ・ 既存事業：事業実施主体である連結子会社への調査にて人権DDを実施 ・ 新規サプライヤー：サプライヤー情報の確認などを通じた人権DDを実施（特定の高风险分野のみ） ・ 既存サプライヤー：専門的知見を持つ社外（第三者）の独立した調査機関と連携し、人権DDを継続して実施
③ 救済メカニズムの確立・運用	・ 2021年3月期：対応体制を構築 ・ 2022年3月期：関連社内規程を整備し運用継続 ・ 2023年3月期：アクセスを容易にするための専用窓口を当社ウェブサイト上に設置（当社ビジネスに起因した人権侵害インシデントの報告事例は無し）



人権の尊重
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/21/>



労働安全衛生
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/23/>



サプライチェーンを通じた取り組み

丸紅グループは、サプライチェーン全体で地球環境の保全、社会の持続的発展に取り組むことが、丸紅グループの競争力強化、差別化に直結すると考え、取引先との協働を通じた取り組みを深化させていきます。

方針通知

丸紅グループの単体・連結子会社の全Tier 1サプライヤーに、「丸紅グループ人権基本方針」「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」の通知を行い、サプライヤーの理解と協力を要請しています。

Tier 1 サプライヤー調査

丸紅グループは、基本方針が定めるサステナビリティ・ガイドラインに従い、サプライヤーへの書面調査に加え、製造・生産現場を実際に訪問することで、基本方針に関する取り組み状況を調査しています。調査内容には、法令遵守、人権尊重、環境保全、公正取引、労働安全衛生、品質管理、情報開示などの課題が含まれており、調査結果はサプライヤーにも報告し、今後の改善に役立てられるように情報を共有しています。

2025年3月期には、食料関連サプライヤーおよびアパレル関連サプライヤーへの訪問調査を実施した結果、当社基本方針への重大な違反事項は発見されず、軽微な指摘事項については、サプライヤーにフィードバックし、改善に向けたエンゲージメントを実施しています。

商品別調達方針の策定

丸紅グループにおけるサプライチェーン上でのサステナビリティ関連リスクが比較的高い重要商材に対しては、個別の調達方針を策定することで、サプライチェーンマネジメントの進化・拡大を図っていきます。

サプライチェーン重要商材

食料関連、アパレル関連、金属関連、紛争鉱物関連、フォレストプロダクツ関連など、丸紅グループにおけるサプライチェーン上でのサステナビリティ関連リスクが比較的高い重要商材を外部専門家と協働で抽出



サプライチェーン
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/22/>



商品別調達方針
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/22/?id=anc_01_03





コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループの役員、社員は、社は「正・新・和」および丸紅行動憲章に掲げられた精神に則り、法令や社内規則を遵守するとともに、企業倫理・経営理念に適った企業活動を行い、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」および「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役および社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

ガバナンス早見表

機関設計	監査役設置会社
取締役	11名(うち社外取締役7名)
監査役	5名(うち社外監査役3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の開催回数 (2025年3月期)	15回
監査役会の開催回数 (2025年3月期)	18回
取締役会の諮問機関 (任意の委員会)	指名委員会、ガバナンス・報酬委員会
役員報酬体系	・月例報酬 ・短期インセンティブ報酬 ・中長期インセンティブ報酬
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人



コーポレートガバナンス報告書
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf



コーポレートガバナンス・コード(2021年6月11日改訂版)に関する当社の取組み
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcod_jp.pdf



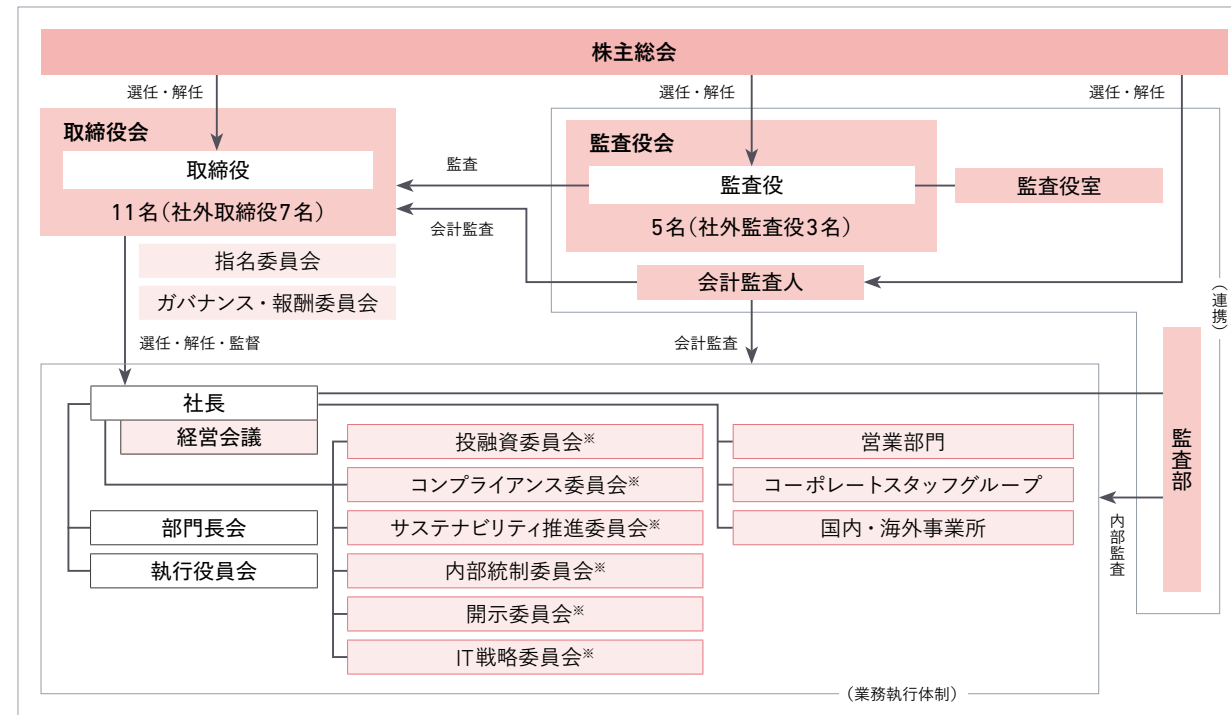
(a) 意思決定の迅速性・効率性

当社の多角的な事業活動に精通した執行役員を兼務している取締役を置くことにより、意思決定の迅速性・効率性を確保しています。

(b) 適正な監督機能

取締役会構成員の過半数の社外取締役の選任、監査役室の設置、監査役と監査部および会計監査人との連携、社外取締役および社外監査役に対して取締役会付議事項の事前説明を同一機会に実施する等の諸施策を講じることにより、適正な監督機能を確保しています。

コーポレート・ガバナンス体制



※ 各委員会の委員長は以下の通りです。

投資委員会：古谷 孝之(CFO)、コンプライアンス委員会・内部統制委員会・開示委員会：堀江 順(CAO)、サステナビリティ推進委員会：水野 博通(CSO)、IT戦略委員会：及川 健一郎(CDIO)

コーポレート・ガバナンス

 役員の選任理由：コーポレートガバナンス報告書参照
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf



構成、専門性および経験

取締役

役職	氏名	主な経歴・資格／ 現在の役職・兼職状況等	在任年数 (累積年数)	指名 委員会	ガバナンス・ 報酬委員会	2025年3月期 取締役会出席状況 (出席／開催回数)	専門性および経験※1						
							企業 経営	財務・ 経理	法務・コンプライアンス・ リスクマネジメント	グローバル 知見	科学技術・ DX	環境・ 社会	人財 戦略
社内 取締役	柿木 真澄	会長	7年 (7年9カ月)			15回/15回	○	□	□	○		□	□
	大本 晶之	社長	—	委員	委員		○	□	□	○	○	□	□
	及川 健一郎	副社長執行役員、 CDIO、情報ソリューション部門、次世代事業開発部門、 次世代コーポレートディベロップメント部門統括役員	— (2年)		委員		○		□	○	○	□	□
	古谷 孝之	専務執行役員、CFO	5年			15回/15回	○	○	□	○	□	○	
社外 取締役	翁 百合	元日本銀行、ブリヂストン取締役、日本総合研究所理事長	8年	委員長		15回/15回		○		○	○		○
	石塚 茂樹	元ソニー代表執行役副会長 LIXIL取締役	4年	委員		15回/15回	○			○	○		
	安藤 久佳	元経済産業事務次官 東京中小企業投資育成 代表取締役社長、ニトリホールディン グス取締役監査等委員、豆蔵デジタルホールディングス取締役	3年		委員長	14回/15回	○			○			○
	南 壮一郎	スタンバイ代表取締役社長、ビジョナル代表取締役社長	1年			12回/12回※2	○			○	○		○
	小島 啓二	日立製作所副会長	—	委員			○			○	○		
	梶原 ゆみ子	元富士通執行役員EVP CSu0 シャープ取締役(監査等委員)、トクヤマ取締役(監査等委員)	—		委員		○		○		○	○	○
	岩村 水樹	元日本大学法学部准教授(経営戦略・マーケティング戦略) グーグルバイスプレジデントアジア太平洋・日本地区マーケティ ング、東京大学非常勤理事、一橋大学大学院客員教授	—				○			○	○		○

※1 各項目の説明については次ページ参照。
※2 2024年6月21日の取締役就任以降の状況を記載。

コーポレート・ガバナンス



役員の選任理由：コーポレートガバナンス報告書参照
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf



監査役

役職	氏名	主な経歴・資格／ 現在の役職・兼職状況等	在任年数 (累積年数)	指名 委員会	ガバナンス・ 報酬委員会	2025年3月期取締役会・監査役会 出席状況(出席／開催回数)		専門性および経験						
						取締役会	監査役会	企業 経営	財務・ 経理	法務・コンプライアンス・ リスクマネジメント	グローバル 知見	科学技術・ DX	環境・ 社会	人財 戦略
常勤 監査役	安藤 孝夫	元当社常務執行役員、リスクマネジメント部長	2年			15回/15回	18回/18回			●	●			
	横式 悟	元当社執行役員、営業経理部長	—						●		●			
社外 監査役	小田原 加奈	元アデコグループAPAC SVP Odawara Coaching & Consulting 代表、 モスフードサービス取締役、公認会計士、米国公認会計士	1年		委員	11回/12回※	12回/12回※	●	●		●			
	宮崎 裕子	元スリーエムジャパン代表取締役社長 GIT法律事務所カウンセラー、日本ハム取締役、 ドリームインキュベータ取締役(監査等委員)、 弁護士、米国NY州弁護士	1年		委員	12回/12回※	12回/12回※	●		●	●			
	深美 泰男	元野村総合研究所取締役副会長・取締役会議長	—					●		●	●			●

※ 2024年6月21日の監査役就任以降の状況を記載。

スキル選定理由

当社の多角的な事業活動において、経営における迅速かつ効率的な意思決定と適正な監督機能の確保のために必要となるスキルは多岐にわたりますが、スキルマトリックスにおいては、その中でもコアとなるスキルを選定し、特に高度な専門性を求めている分野に「●」を付けています。なお、社内取締役については、上記「●」のほかに一定の専門的な知識・経験・能力を有する分野には「■」を付けています。

スキル	選定理由
企業経営	企業経営に係る豊富な経験や幅広い見識に基づいて、事業活動等の妥当性やリスクについて客観的かつ多面的に審議することが重要であることから、本スキルを必要と考えています。特に社外役員に対しては、新規事業の創出・既存事業の変革のため、異なる産業分野の視点からの助言を期待しています。
財務・経理	適正な監督機能の確保のために必要なスキルであると考えています。いずれの取締役会メンバーも一定の知識・経験・能力を有していますが、上記の通り、スキル該当性の判断にあたっては特に高度な専門性を要求し、取締役会メンバー全体で高度な監督機能を確保しています。また、本スキルは、資本コストや株価値を意識した経営の観点からも重要であると考えています。
法務・コンプライアンス・ リスクマネジメント	「財務・経理」と同様に、適正な監督機能の確保のために必要なスキルであると考えています。いずれの取締役会メンバーも一定の知識・経験・能力を有していますが、上記の通り、スキル該当性の判断にあたっては特に高度な専門性を要求し、取締役会メンバー全体で高度な監督機能を確保しています。また、本スキルは、ガバナンス強化・改革の観点からも重要であると考えています。
グローバル知見	当社はグローバルに事業を展開していることから、国際的な経験とそれを踏まえた国際情勢分析力が取締役会として必要なスキルであると考えています。

スキル	選定理由
科学技術・ DX	デジタル技術の活用により「Global crossvalue platform」の価値創造サイクルを深化・高速化させ、2030年に向けた長期的な企業価値向上を実現することを丸紅グループにおける目標としていることから、本スキルが必要と考えています。また、中期経営戦略GC2027において、AI・DXによる既存事業の改善、生産性改善を通じ、利益成長を実現し企業価値向上を加速させることを掲げています。
環境・社会	丸紅グループは、「自然と共生する社会」に向け、脱炭素社会・循環経済への移行に貢献し、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。また、前中期経営戦略GC2024で掲げたグリーン戦略に続き、中期経営戦略GC2027ではグリーンへの取り組みを推進し企業価値を向上させることとしています。本スキルについては、全取締役会メンバーが一定の知見・経験・能力をもって日々業務にあたっていますが、上記に鑑み重要性が増すことから、スキルとして新たに選定し、特に高度な専門性を有する者に「○」を付けています。
人財戦略	人財は丸紅グループの最大の資本であり、価値創造の源泉です。中期経営戦略GC2027では、持続的な企業価値向上を実現するため、「グループ人財戦略の強化」を掲げ、これまでの中期経営戦略GC2021・GC2024で構築した基盤である「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」を継続強化しつつ、丸紅グループ全体で実力本位の適材適所を追求し、社員一人ひとりがより大きなミッションにチャレンジすることで、人財の持てる力を最大限に引き出すことを目指していることから、本スキルを選定しています。本スキルについては、全取締役会メンバーが一定の知見・経験・能力をもって日々業務にあたっていますが、上記に鑑み重要性が増すことから、スキルとして新たに選定し、特に高度な専門性を有する者に「○」を付けています。



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

● コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス強化の変遷

監督機能の強化		経営の透明性・健全性の強化
2014年3月期	女性社外取締役の選任(1名)	社外役員の独立性に関する基準・方針の制定
2017年3月期	社外取締役の増員(4名へ)	指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置 取締役会の実効性評価の開始 取締役・監査役の選任基準を制定
2019年3月期		サステナビリティ推進委員会の設置
2020年3月期		相談役制度の廃止
2021年3月期	社外取締役の増員(5名へ)	
2022年3月期	社外取締役の増員(6名へ)	
2023年3月期	社外取締役比率過半数に	
2024年3月期	女性社外取締役の増員(2名へ)	取締役の報酬制度の改定
2025年3月期	女性社外監査役の選任(2名)	
2026年3月期	社外取締役の増員(7名へ) 女性社外取締役の増員(3名へ)	

取締役会

取締役会の概要と主な活動

取締役会は、当社の経営方針その他重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。なお、経営と執行をより明確に分離するため、原則として代表権・業務執行権限を有さない会長が取締役会の議長を務めています。

構成

取締役11名(うち社外取締役7名、女性取締役3名含む)



社外役員比率

64%

開催状況(2025年3月期)

15回

主な審議事項(2025年3月期)

- ・中期経営戦略GC2027の策定(定量目標の設定、サステナビリティ、人財戦略等を含め、複数回審議)
- ・投融資案件(米国大手フリートマネジメントカンパニー・Wheels Topcoへの出資参画、ベトナムにおける段ボール原紙製造・包装資材販売事業 など)
- ・決算・財務関連事項(自己株式の取得を含む株主還元など)
- ・役員報酬
- ・リスクエクスポージャー・リスクアセット報告および他商社比較分析
- ・グループセキュリティガバナンス方針、当社のITシステム全体像 など
- ・取締役会の実効性評価、内部統制関連事項 など

社外取締役メッセージ

石塚 茂樹

社外取締役

GC2027に関わる取締役会での議論について

GC2027策定の初期段階から取締役会で審議を行いました。そのため、取締役会で意見を述べる機会は大変多く、一緒にGC2027を作っているという実感もありました。取締役会の度に議論が深まるとともに内容も洗練されていきました。多様な視点から活発な意見交換が行われ、異なる意見のぶつかり合いがあったからこそ議論を深めることができたと感じています。

社外取締役が果たすべき役割は、会社の中長期的な企業価値の持続的向上に寄与することと考えています。GC2027については、勝ち筋や資本配分をこれまで以上に明瞭に打ち出しており、企業価値の向上に寄与する、より実効性のある中期経営戦略にすることができたと評価しています。

時価総額目標達成のために必要なこと

時価総額向上のために奇策はなく、基本を忠実に積み重ねていくことが大事です。まずは利益成長を着実に積み上げることが必要条件であり、これが無いと他の施策を打っても意味をなしません。そのうえで十分条件として、Valuation(企業価値評価)の向上が必要不可欠です。総合商社は多様な事業を行っている関係で事業内容がマーケットから見えにくい業態ですが、丸紅の企業成長の柱となる事業を明確にし、分散した事業ポートフォリオの中でも成長ドライバーを示すとともに、長期視点での新規事業育成にも取り組んでいく必要があります。

利益成長に加え、成長性・将来性の高い事業を明確に示すことで、マーケットからの期待を高めていくことが時価総額向上の鍵になると思います。

今後の丸紅への期待

丸紅は総合商社の中で5番手と見られがちですが、より貪欲で積極的な姿勢や攻めの気持ちが必要と感じています。丸紅には紳士的で朗らかな方々が多いですが、「トップを目指すんだ!」、「やってやるぞ!」という気概を持って、あらゆる分野に挑戦していったほしいと思います。私も、丸紅の取締役会の一員として、より一層力を尽くし、一緒に成長を目指していきたいと考えています。



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

● コーポレート・ガバナンス
マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

指名委員会

委員長メッセージ



翁 百合
社外取締役

そのうえで、委員全員で候補者の資質について率直な意見交換や、それぞれの候補者が次期社長になる場合の望ましい経営体制なども含め、掘り下げた議論を実施しました。

このような検討を経て、2024年度秋に開催の指名委員会にて、大本常務を次期社長として選任する案につき、指名委員全員一致で同意しました。その後取締役会に答申し、取締役会において同選任案が承認されました。

選定のポイント

丸紅は現在、次なるステージへの移行期にあります。この局面において、指名委員会では会社経営をギアチェンジし次なる高みを目指し成長を実現させるリーダーシップを持った人物の選定が重要と考えました。特に重視したポイントは、長期・全体視点に基づいた事業戦略の構想力や実現力などです。大本氏はその点において卓越した資質、能力を有しており丸紅の将来を託すに最もふさわしいリーダーであると確信しています。

なお、当委員会での後継者選任プロセスは、客観性、公平性を担保したうえで、上述の通り約3年の時間をかけて広く候補者となる役員との接点をもちながら双方向の議論を重ねてきました。最終的な社長選任プロセスにおいても前述の通り、候補者との対話、委員会内での審議を十分に尽くしており、適切かつ充実したものであったと考えています。

折しも社長交代のタイミングに合わせて新中期経営戦略GC2027がスタートしました。GC2027では、①既存事業の磨き込み・拡張、②成長への資本配分・投資戦略と③Global crossvalue platformの追求によって加速度的に利益成長・企業価値を向上させ、2030年度までに時価総額10兆円超を目指す

していくことになります。

適切なガバナンス体制のもとで選任された大本氏のリーダーシップにより、丸紅が持続的な成長を遂げ、株主価値の更なる向上に繋がることを強く期待しています。

指名委員会は今後も、透明性の高いプロセスを通じて、丸紅の長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

委員会の概要と主な活動

構成

取締役4名(うち社外役員3名)



委員長：翁 百合(社外取締役)

委員：大本 晶之(代表取締役社長)

石塚 茂樹(社外取締役)

小島 啓二(社外取締役)

目的

取締役・監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)を審議、取締役会へ答申

開催状況(2025年3月期)

9回

主な審議事項(2025年3月期)

- ・取締役・監査役候補者の選任
- ・次期社長の選任

丸紅の未来を託す

— 大本新社長選任にあたって —

体制

取締役会の諮問機関である指名委員会は、取締役会規程に基づき後継者選定計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)について審議することを目的に活動しています。委員4名のうち過半数の3名が独立社外取締役で構成されており、私が委員長を務めています。

指名委員会における検討プロセス

新社長選定に向けた活動は2022年度から体系的に進めてきました。社長と指名委員との人財戦略に関するフリーディスカッションと並行して、社外の指名委員である石塚委員・波多野委員そして私は幅広く多数の候補者との間で面談の機会を持ち、指名委員会として、候補者群の経営者としての適性面の評価を積み上げていきました。2024年度以降は検討を本格化させ、より具体的な社長後継者としての資質・要件につき指名委員会内での議論を深めていき、社外の指名委員で複数の候補者と面談を実施しました。



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

● コーポレート・ガバナンス
マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス・報酬委員会

委員長メッセージ



安藤 久佳
社外取締役

丸紅の役員報酬制度について

丸紅は2023年3月に役員報酬制度の大きな改定を行いました。この改定は、丸紅グループの在り姿に即した経営の実践を促し、中長期的な企業価値との連動性をより高め、株主の皆様との価値共有を一層推進することを目的としたものです。同制度の特長の一つは、業績・株主価値との連動性です。固定制の月例報酬の他に、変動制のインセンティブ報酬も設けています。短期インセンティブ報酬は職務執行期間と業績評価期間を一致させ、中長期インセンティブ報酬は相対TSR（株主総利回り）を指標とすることで、会社の経営戦略や中長期的な在り姿とリンクさせる制度設計としています。総報酬のうち変動制の報酬が占める割合は非常に高い水準となっており、今年度の連結純利益・基礎営業キャッシュ・フロー予算を達成した場合は約70％程度となります。更に2025年3月には、GC2027定量目標や2025年度機構改革等も踏まえ、業績連動賞与の上限値の改定や、個人評価給の組織業績評価に係る部分の対象組織・対象役職の追加も行いました。

現行制度も十分に機能してはいますが、GC2027に掲げる「2030年度までに時価総額10兆円超」という高い目標の実現に向けては、経営層が一層のオーナーシップを持ち、企業価値向上に向けて挑戦し続けられる仕組みが不可欠です。今後も、

業績・株主価値との連動性を一層強化した報酬制度の構築に取り組んでまいります。

丸紅のガバナンス体制について

2025年3月期の取締役会の実効性評価では、取締役会が適切に機能し、実効性が確保されていることが確認されました。特に、取締役会メンバーがジェンダー、スキル、経験ともに多様化し、従来以上に多角的な指摘を促進するとともに、事業所視察など社外役員が丸紅グループの事業を理解する機会を充実させている点などが評価されました。

一方、今後に向けては、GC2027における「成長加速」を含めた経営戦略の変化や、丸紅グループを取り巻く外部環境変化に応じて、取締役会の機能も変化させていく必要があり、中長期的な企業価値向上に向けて期待される取締役会の目的・役割・方向性等に関する議論の継続・充実化などが課題であることも確認されました。

今年度は取締役11名のうち、独立社外取締役は1名増員の7名となり、社外取締役比率は64％となりました。また、監査役も含めた女性役員は5名（比率は31％）となり、外部の多様な視点の導入、牽制・監督機能の一層の強化を実現しています。グローバル・コングロマリットでの豊富な経営経験と企業変革の実績を有する経営者など、多彩な新任役員4名（男性2名・女性2名）も加わり、更に優れたガバナンス体制となることを期待しています。

より良い報酬制度・ガバナンス体制の追求

今年度よりガバナンス・報酬委員会のメンバーも一部変わりましたが、委員長は引き続き私が務めさせていただきます。これ

までの経験と知見を活かし、委員会メンバーと共に、より良い報酬制度・ガバナンス体制の在り方について真摯に議論を重ね、中長期的な企業価値向上を追求してまいります。

委員会の概要と主な活動

構成

取締役4名・監査役2名（うち社外役員4名）



委員長：安藤 久佳（社外取締役）

委員：大本 晶之（代表取締役社長）
及川 健一郎（代表取締役副社長執行役員）
梶原 ゆみ子（社外取締役）
小田原 加奈（社外監査役）
宮崎 裕子（社外監査役）

目的

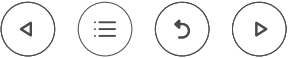
- 取締役および執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会へ答申
- 取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューや、これに準ずる重要なコーポレート・ガバナンス事項を審議し、取締役会に報告

開催状況（2025年3月期）

3回

主な審議事項（2025年3月期）

- 取締役・執行役員の報酬・個人評価
- 取締役会の実効性評価
- スキルマトリックスを含む役員情報の開示の充実
- 役員報酬制度の一部改定



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は2017年3月期以降、取締役会の実効性評価を毎期実施しており、分析評価の結果特定された課題の改善策に継続的に取り組むことで、取締役会の実効性の向上に努めています。実施概要は以下の通りですが、当プロセスを経て、当社取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しています。

2025年3月期の取締役会実効性評価のコンセプト	2024年3月期までの議論を含め中期経営戦略GC2027を見据えた当社に適したガバナンス体制構築に向けた議論の契機とする
対象者・実施回数	全取締役および監査役・年1回
評価プロセス	STEP1：対象者にアンケート実施、STEP2：アンケート結果を基に対象者にインタビュー実施、STEP3：分析結果をガバナンス・報酬委員会でレビューのうえ、取締役会で討議 ※アンケート・インタビューは外部専門機関が実施し、その結果を個人が特定されないよう外部専門機関が匿名化して分析・集計することで、透明性・客観性を確保
評価項目	①取締役会の役割 ②取締役会の構成 ③取締役会における議論 ④委員会の活用 ⑤ステークホルダーへの説明責任

2024年3月期に実施した取締役会実効性評価において確認された課題への対応状況

課題	取り組み状況
グループ経営上の重要テーマを監督するための説明・資料の論点明確化	・個別案件に係る資料について、サマリーを付して議案の概要を示したうえで、議論に必要な事項に絞るべく資料の簡素化を実施
丸紅グループの総合力を意識した中長期的な価値向上に向けた経営戦略・重要な経営課題に関する議論の充実化	・GC2027策定に関する議案を初期段階から複数回上程し、議論 ・取締役会以外の場を活用し、事業戦略、DX戦略などについて社外役員と執行サイドとの議論を実施し、グループ経営上の重要テーマに係る議論を充実化
当社に適したガバナンス体制の中で取締役会が果たすべき役割の継続検討	・取締役会の機能について、会長・社長・社外役員で自由闊達な意見交換を実施



2025年3月期の評価において確認された主な課題および今後の取り組み方針

課題	今後の取り組み方針
経営戦略の変化に応じた取締役会の目的・役割・方向性に関する議論の継続	・企業価値向上に向け会社が期待する取締役会の目的・役割・方向性も踏まえ、取締役会以外の場も活用した議論を継続し、今後の取締役会の目的・役割・方向性について、取締役会メンバー全員による認識合わせを行う
外部環境変化やリスクなどの洞察に基づく、中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実化	・取締役会にて外部環境変化やリスク認識などの議論は行っているものの、事業単位にとどまりがちであることが課題であり、長期的な企業価値向上に向けた施策(GC2027実践施策、IR・広報戦略、人財戦略、成長領域・事業ポートフォリオなど)についての議論を充実させる
深度ある議論を実施するための説明・資料の更なる論点の明確化	・取締役会においてより深度ある議論が行えるよう、議案に関する情報提供の早期化や更なる論点の明確化を図り、効率的な運営の強化を図る

過去の取締役会の実効性評価での課題と対応

年度	確認された課題	課題への対応
2022年 3月期	取締役会における外部環境変化やリスクなどに係る認識共有と重要な経営課題に対する審議の充実	取締役会以外の場も活用し、外部環境変化、エネルギーセキュリティーへの対応、国際情勢などに関する議論を実施。また、取締役会の監督機能の更なる強化に向けて、取締役会付議事項を見直すことで執行側への権限委譲を行い、取締役会の上程議題について、より重要な経営課題に焦点を当てる取り組みを実施
	人的資本に関する経営資源配分や人財戦略に係る方針などの議論	前中期経営戦略GC2024における人財戦略の進捗についての監督や、取締役会以外の場も活用し人財戦略の方向性などに関する議論を実施
	社外取締役の一層の活用に向けた支援体制の充実	従来の情報提供・支援体制に加え、執行幹部との対話・意見交換の場の提供などにより、社外取締役が遺憾なくその役割・責務を全うするための支援体制を充実
2023年 3月期	監督機能の高度化に向けた取締役会の方向性に関する議論の深化	取締役会の今後の方向性と議論を深めていくべきテーマについて、会長・社長・社外取締役で自由闊達な意見交換を実施。実効性評価のアンケートやインタビューにおいても役員の意見を聴取
	議題選定プロセスおよびグループ経営上の重要テーマに係る監督の在り方の検討	議題選定プロセスについて、取締役会への上程議案につき、社外取締役の意見の個別聴取に加え、会長・社長・社外取締役との意見交換の場で、社外取締役の意向を踏まえて、取締役会で議論を深めていくべきテーマについて議論。グループ経営上の重要テーマについて、執行側の議論が取締役会へ報告されると共に、社外取締役と各本部長との面談を実施し、事業会社を含む本部戦略、注力領域、課題などの説明・議論等を通して、グループ経営上の重要テーマに係る監督の在り方の検討を推進



コーポレート・ガバナンス



コーポレートガバナンス報告書
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf



取締役および監査役の報酬等

1. 取締役の報酬等

① 報酬方針

当社の取締役の報酬は、以下の考え方にに基づき決定します。

- ・社は「正・新・和」の精神に則り、社会・顧客の皆様の課題に正面から向き合い、ステークホルダーの皆様と共に新しい価値を創出することを促し、これに報いる報酬制度であること
- ・業績・株主価値との連動性を重視し、中長期的な企業価値向上を促す報酬制度であること
- ・企業価値の源泉である優秀な人財を獲得・保持し、報奨する報酬制度であること
- ・職責と成果に基づき、客観性の高いプロセスで決定される公平かつ公正な報酬制度であること

② 取締役の報酬等の決定方針

取締役の報酬等の決定方針（個人別の支給額算出方法を含む。以下、決定方針）は、ガバナンス・報酬委員会にて報酬水準の妥当性を含めて審議のうえ、取締役会に答申し、取締役会にて決定されます。取締役の個人別の支給額の決定は、ガバナンス・報酬委員会が決定方針との整合性を確認したうえで答申を行い、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会で決議されます。ただし、短期インセンティブである個人評価給の個人定性評価部分に係る支給額の決定は、その貢献等の評価に応じた個別判断が伴うものとして業務執行のトップが最も適していると判断されたことから、社長に委任しています。なお、当該プロセスの客観性・公平性・透明性を高めるため、当該支給額については、ガバナンス・報酬委員会が、取締役会の委任する範囲内で評価および決定がなされていることを確認のうえ、取締役会へ報告することとしています。

③ 報酬体系

報酬等の種類別の支給対象者は、期待役割に応じて決定します。

月例報酬		短期インセンティブ報酬		中長期インセンティブ報酬	
基本報酬	加算給	業績連動賞与	個人評価給	譲渡制限付株式	TSR※連動型 譲渡制限付株式
金銭給付				株式給付	
固定報酬		変動報酬			
各取締役の役位に応じた「基本報酬」と、 取締役の職責に対する「加算給」		全社業績評価に基づく「業績連動賞与」と、担当組織の業績 評価およびサステナビリティに関する取り組みへの貢献等 含む将来に向けた価値創造に対する個人定性評価で構成さ れる「個人評価給」		株主価値との連動・共有を図るための「譲渡制限付株式」と、 中長期的な企業価値の向上に対する報酬として評価指標に 相対TSRを採用した「TSR連動型譲渡制限付株式」	

※ TSR：株主総利回り（株価上昇によるキャピタルゲインと配当を投資額（株価）で割った比率）



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

- コーポレート・ガバナンス
- マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

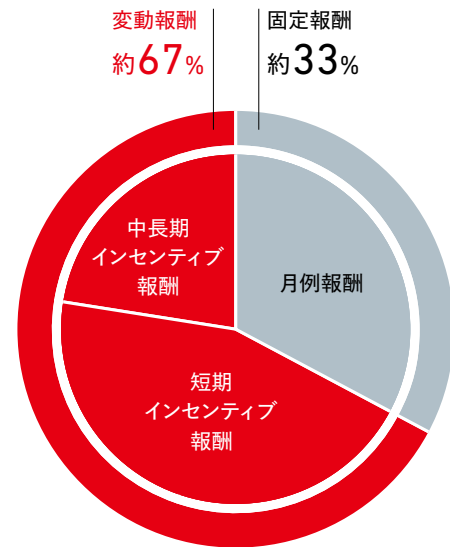
コーポレート・ガバナンス

④ 報酬水準と構成比率

取締役の報酬水準は、優秀な人財の獲得・保持が可能となる競争力ある報酬水準となるように、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等と比較検討を行い、適切な報酬水準を設定します。

報酬等の構成比率については、中長期的な企業価値向上を重視した報酬構成としており、2025年3月期においては総報酬のうち変動報酬が占める割合は約7割程度と高い水準となっています。なお、各取締役の報酬構成比率は、役位ごとの役割・責任を勘案し設定します。

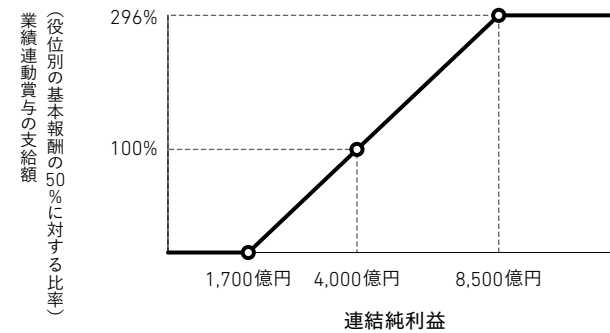
2025年3月期業務執行取締役の報酬構成イメージ



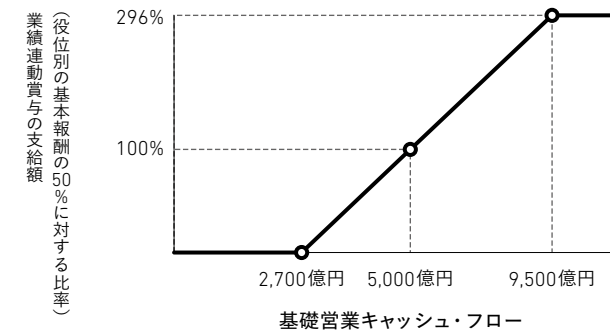
業績連動賞与／インセンティブカーブイメージ

業績連動賞与は、各年度の重要な経営指標である連結純利益および基礎営業キャッシュ・フローを評価指標として支給額を決定します。

連結純利益の実績に応じた業績連動賞与の支給額



基礎営業キャッシュ・フローに応じた業績連動賞与の支給額



※ 2025年3月26日付の当社取締役会決議にて決定方針が一部改定され、支給額を役位別の基本報酬の0～296%の範囲内での変動とし、業績レンジは、連結純利益は1,700～8,500億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700～9,500億円としました。2025年3月期の業績連動賞与については、改定前の決定方針に基づき、その支給額を役位別の基本報酬の0～230%の範囲内で役位別の係数および評価指標の実績値から計算することとし、業績レンジは、連結純利益は1,700～7,000億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700～8,000億円としています。

⑤ マルス・クローバック

短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬について、財務諸表の重大な修正による決算の事後修正、役員による重大な内部規程の違反または非違行為が発生した場合などには、取締役会決議により当該報酬等を減額または不支給(マルス)とすること、および支給済の報酬の返還(クローバック)を求める仕組みの対象とします。

2. 監査役の報酬等

監査役の報酬については、監査役の協議により決定します。業務執行から独立した立場である監査役の報酬は、固定額の報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。なお、譲渡制限付株式およびTSR連動型譲渡制限付株式の付与対象としていません。



コーポレート・ガバナンス

3. 取締役および監査役の報酬等の限度額、2025年3月期における報酬等の額

取締役および監査役の報酬等の限度額

2023年6月23日開催の第99 回定時株主総会において、取締役および監査役の報酬等の総額は以下の通り限度額が決定されています。

報酬等の種類		報酬等の額	当該決議に係る員数
取締役	月例報酬	年額650百万円以内 (うち、社外取締役は 年額150百万円以内)	10名 (うち、社外取締役6名)
	短期インセンティブ報酬	年額700百万円以内	3名 (うち、社外取締役0名)
	譲渡制限付株式	年額200百万円以内 年450,000株以内※1	4名
	TSR連動型譲渡 制限付株式	年額850百万円以内 各評価期間650,000株以内※1	(うち、社外取締役0名)
監査役	報酬等の総額	年額170百万円以内	5名

※1 当社の普通株式の株式分割・無償割当て・株式併合など、発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整します。

2025年3月期における報酬等の額

2025年3月期における取締役および監査役への報酬等の総額は以下の通りです。

区分		支給人数 (名)	支給総額 (百万円)	内訳(百万円)				
				月例報酬	業績連動 賞与等	譲渡制限 付株式	TSR連動型譲渡 制限付株式	時価総額 条件型譲渡 制限付株式※2
取締役	社内	7	966	388	314	150	81	32
	社外	7	122	122	—	—	—	—
	合計	14	1,088	510	314	150	81	32
監査役	社内	2	86	86	—	—	—	—
	社外	5	60	60	—	—	—	—
	合計	7	146	146	—	—	—	—

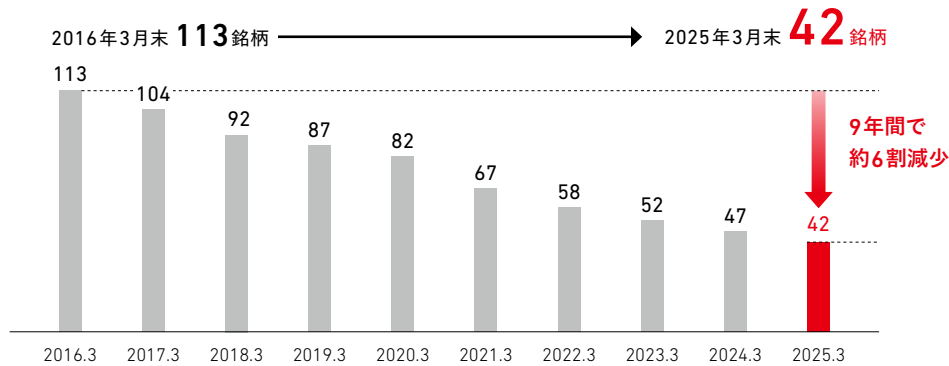
※2 既に付与済みのものを除き、当報酬制度は2025年3月期現在廃止済となります。

政策保有株式(上場一般投資株式※3)の保有・縮減に関する方針

丸紅グループは、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開していますので、様々な企業との協力関係が不可欠であると考えています。当社では、毎年個別の政策保有株式について、定量面(取得原価に対する当該投資関連損益の割合につき、当社の加重平均資本コストと比較し評価)、および定性面(保有することによる投資先企業との関係維持・強化など)を総合的に判断のうえで、保有意義を見直しており、その内容を取締役会にて検証します。その結果、保有意義が認められない場合には、原則として売却し、その売却実績については、取締役会にて報告します。

※3 一般投資株式とは、投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的である株式を指します。

政策保有株式(上場一般投資株式)の推移



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

● コーポレート・ガバナンス
マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

- コーポレート・ガバナンス
マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

監査役会

監査役会の概要と主な活動

監査役会は、常勤監査役の安藤孝夫が議長を務めています。当社は監査役制度を採用しており、各監査役は、監査役会で策定された監査方針および監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務および財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しています。

構成

監査役5名(うち社外監査役3名、女性監査役2名含む)



開催状況(2025年3月期)

18回

主な重点監査項目(2025年3月期)

- ・中期経営戦略GC2024の遂行状況
- ・企業集団における業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備・運用状況(法令等遵守体制、損失危機管理体制、情報保存管理体制)
- ・財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況

取締役・監査役のトレーニング

取締役・監査役には経営企画部、秘書部、監査役室などが中心となり、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しており、また、取締役・監査役は必要に応じて会社負担にて会合・セミナーへ参加することができます。また、社外役員に対しては、取締役会に先立ち、経営課題、執行状況、討議内容などについてのブリーフィングを実施しています。

加えて、執行役員会などで定期的に丸紅経済研究所による経済情勢に関する報告を実施し、情報共有を図っているほか、社外役員に対し、各営業グループ※およびコーポレートスタッフグループの業務分担・課題・案件取り組み状況につき、説明を受ける機会を設けています。

※ 2025年4月1日付けの機構改革により、グループ制を廃止していますが、<2025年3月期の取り組み実績>については、実施時点の組織名・役職名を記載しています。

2025年3月期の取り組み実績

1. 外部環境に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供

- ・丸紅経済研究所から取締役および監査役に対する政治・経済情勢に関する情報提供(定期または必要に応じて)

テーマ 世界で進行している内政、国際関係等に見られる変容や地政学的リスク、およびそのもとでのシナリオ設定に基づくビジネス環境の分析(経済・金融市場動向、サプライチェーンの変化など)、経済安全保障における内外の動向 など

2. 当社に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供

- ・各営業グループおよびコーポレートスタッフグループから新任の社外取締役・監査役に対する、業務分担、課題および各営業本部の案件取り組み状況の説明(2024年4月～6月)
 - ・監査役と会長、社長、副社長、CHRO、CSO、CFO、CAO、CDIO、グループCEOそれぞれとの定例ミーティング(社外取締役は適宜出席)を通じた、当社の状況の説明および相互理解の促進(計19回、うち社外取締役の出席は3回)
- テーマ** 当社および丸紅グループのコーポレート・ガバナンスについて、グループの内部統制・コンプライアンスの課題について など

- ・社外取締役・会長・社長によるフリーディスカッションの実施(計2回)

テーマ ① 取締役会の機能について ② 社外役員と新社長との対話

- ・社外役員と執行サイドとの対話・意見交換の実施(計3回)

目的 中期経営戦略GC2027の策定年度であることも踏まえ、丸紅グループの更なる成長に向けて、社外役員各位の有する知見を活かし、現状の当社経営の重要課題に対し、助言を頂くこと

テーマ 事業戦略(各グループの注力領域)、DX戦略

- ・社外取締役による現場視察、事業会社幹部との意見交換の実施(国内・海外 各1回)
国内：九州地区事業会社等(パシフィックグリーンセンター、日清丸紅飼料、T-LOGI福岡アイランドシティ)
海外：米国事業会社(Helena, Nowlake, Aircastle、PLM、MIECO)



パシフィックグリーンセンター



Helena

- ・社外監査役による現場視察、事業会社幹部との意見交換の実施(国内 3回、海外1回)
国内：三峰川電力、ウェルファムフーズ、十勝グリーンセンター、とかち飼料
海外：インドネシア事業会社(Musi Hutan Persada、Tanjungenim Lestari Pulp & Paper)

- ・経営企画部および法務部から社外取締役・社外監査役に対する、取締役会の議案の事前説明(適宜)
- ・社内監査役から社外監査役に対する、社内監査役が実施した執行部門へのヒアリング内容の共有(適宜)

マネジメント一覧

2025年8月1日現在

取締役



柿木 真澄

取締役会長

在任年数	7年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	412千株
潜在保有株式数	31千株
合計	443千株

1980年4月 当社へ入社
2010年4月 執行役員
2013年6月 取締役 常務執行役員
2014年4月 常務執行役員
2017年4月 専務執行役員
2018年6月 取締役 副社長執行役員
2019年4月 取締役 社長
2025年4月 取締役会長（現職）



大本 晶之

代表取締役 社長

在任年数	—
取締役会への出席状況	—
保有株式数	128千株
潜在保有株式数	—
合計	128千株

1992年4月 当社へ入社
2006年4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2007年10月 当社へ再入社
2014年4月 SMARTESTENERGY LIMITED (英国)チーフオペレーティングオフィサー
2016年4月 経営企画部副部長 兼 企画課長
2019年4月 次世代事業開発本部長
2020年4月 執行役員、次世代事業開発本部長
2022年4月 執行役員、CDIO、次世代事業開発本部長
2024年4月 常務執行役員、CDIO、次世代事業開発本部長
2025年6月 取締役 社長（現職）



及川 健一郎

代表取締役 副社長執行役員

在任年数	—
取締役会への出席状況	—
保有株式数	219千株
潜在保有株式数	—
合計	219千株

1986年4月 当社へ入社
2016年4月 執行役員、保険・金融・不動産本部長
2019年4月 常務執行役員、金融・リース事業本部長
2020年4月 常務執行役員、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括
2020年6月 取締役 常務執行役員、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括
2022年4月 取締役 常務執行役員、CSO、東アジア総代表、国内統括
2022年6月 常務執行役員、CSO、東アジア総代表、国内統括
2023年4月 専務執行役員、CSO、東アジア総代表、国内統括
2024年4月 専務執行役員、生活産業グループCEO
2025年6月 取締役 副社長執行役員、CDIO、情報ソリューション部門、次世代事業開発部門、次世代コーポレートディベロップメント部門 統括役員（現職）



古谷 孝之

代表取締役 専務執行役員

在任年数	5年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	149千株
潜在保有株式数	—
合計	149千株

1987年4月 当社へ入社
2018年4月 執行役員
2020年6月 取締役 常務執行役員
2023年4月 取締役 専務執行役員、CFO（現職）



翁 百合

社外取締役

在任年数	8年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2006年6月 （株）日本総合研究所理事
2014年3月 （株）ブリヂストン取締役
2014年6月 （株）日本総合研究所副理事長
2017年6月 当社取締役（現職）
2018年4月 （株）日本総合研究所理事長



石塚 茂樹

社外取締役

在任年数	4年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2017年4月 ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ(株)
代表取締役社長
2018年6月 ソニー (株)専務
2020年4月 ソニーエレクトロニクス(株)代表取締役社長 兼 CEO
2020年6月 ソニー (株) (現 ソニーグループ(株))代表執行役副会長
2021年4月 ソニー (株)取締役
2021年6月 当社取締役（現職）
2022年6月 ソニーグループ(株)副会長
2023年6月 (株)LIXIL 取締役（現職）

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

● マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



マネジメント一覧

2025年8月1日現在

取締役



安藤 久佳

社外取締役

在任年数	3年
取締役会への出席状況	93% (14回/15回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2013年6月 経済産業省関東経済産業局長
2015年7月 同省商務情報政策局長
2017年7月 同省中小企業庁長官
2019年7月 同省経済産業事務次官(2021年7月退官)
2021年12月 日本生命保険相互会社特別顧問
2022年5月 (株)ニトリホールディングス取締役監査等委員(現職)
2022年6月 当社取締役(現職)
(株)豆蔵デジタルホールディングス取締役(現職)
2023年6月 東京中小企業投資育成(株)代表取締役社長(現職)



小島 啓二

社外取締役

在任年数	—
取締役会への出席状況	—
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2018年4月 (株)日立製作所代表執行役 執行役副社長
2021年6月 同社取締役 代表執行役 執行役社長兼COO
2022年4月 同社取締役 代表執行役 執行役社長兼CEO
2025年4月 同社取締役副会長
2025年6月 当社取締役(現職)
(株)日立製作所副会長(現職)



南 壮一郎

社外取締役

在任年数	1年
取締役会への出席状況	100% (12回/12回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2007年8月 (株)ビズリーチ設立代表取締役社長
2010年10月 (株)ルクサ(現 auコマース&ライフ(株))代表取締役
2017年12月 ビズリーチ・トレーディング(株)(現(株)スタンバイ)
代表取締役社長(現職)
2020年2月 ビジョナル(株)代表取締役社長(現職)
2024年6月 当社取締役(現職)



梶原 ゆみ子

社外取締役

在任年数	—
取締役会への出席状況	—
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2015年4月 富士通(株)常務理事法務・コンプライアンス・知的財産本部副本部長
2017年4月 同社常務理事人事本部副本部長兼ダイバーシティ推進室担当
2018年3月 内閣府総合科学技術・イノベーション会議非常勤議員(現職)
2018年4月 富士通(株)常務理事人事本部副本部長兼CTO補佐兼
ダイバーシティ推進室長
2021年4月 同社執行役員常務CSO兼サステナビリティ推進本部長
2023年5月 同社執行役員EVP CSuO
2024年6月 シャープ(株)取締役
当社取締役(現職)
(株)トクヤマ取締役(監査等委員)(現職)
シャープ(株)取締役(監査等委員)(現職)



岩村 水樹

社外取締役

在任年数	—
取締役会への出席状況	—
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2001年10月 日本大学法学部准教授(経営戦略・マーケティング戦略)
2003年7月 リシュモンジャパン(株) mimisoNYブランドCEO
2007年7月 グーグル(株)(現 グーグル(合))執行役員CMO
2015年5月 同社専務執行役員CMO兼マネージングディレクターアジア太平洋
地域ブランド&マーケティング
2018年5月 (株)ローソン取締役
2019年5月 グーグル(合)バイスプレジデントアジア太平洋・日本地区
マーケティング(現職)
2021年4月 東京大学非常勤理事(現職)
2025年4月 一橋大学大学院客員教授(現職)
2025年6月 当社取締役(現職)

マネジメント一覧

2025年8月1日現在

監査役



安藤 孝夫

常勤監査役

在任年数	2年
監査役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有株式数	101千株
潜在保有株式数	—
合計	101千株

1985年4月 当社へ入社
2019年4月 執行役員
2022年4月 常務執行役員
2023年6月 常勤監査役(現職)



横式 悟

常勤監査役

在任年数	—
監査役会への出席状況	—
保有株式数	75千株
潜在保有株式数	—
合計	75千株

1989年4月 当社へ入社
2021年4月 執行役員
2025年6月 常勤監査役(現職)



小田原 加奈

社外監査役

在任年数	1年
監査役会への出席状況	100% (12回/12回)
保有株式数	0千株
潜在保有株式数	—
合計	0千株

2009年2月 ストライカージャパンCFO
2013年1月 日本コカ・コーラ(株)SVP Finance Controller
2013年7月 コカ・コーライーストジャパン(株)
(現 コカ・コーラボトラーズジャパン(株))社外監査役
2015年4月 アデコグループジャパンCFO
2020年7月 アデコグループAPAC SVP Head of Strategy & Transformation
2022年3月 Odawara Coaching & Consulting代表(現職)
2022年6月 (株)モスフードサービス取締役(現職)
2023年8月 mc21 監査法人社員(現職)
2024年6月 当社監査役(現職)

(資格)
公認会計士、米国公認会計士



宮崎 裕子

社外監査役

在任年数	1年
監査役会への出席状況	100% (12回/12回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2007年5月 デル(株)法務本部長ジャパンリードリーガルカウンセル
2013年4月 日本アルコン(株)法務コンプライアンス本部部長
2014年4月 慶應義塾大学法学部法律学科非常勤講師
2017年7月 スリーエムジャパン(株)執行役員ジェネラルカウンセル
2021年6月 同社代表取締役社長
2024年1月 GIT法律事務所カウンセル(現職)
2024年6月 当社監査役(現職)
日本ハム(株)取締役(現職)
2025年6月 (株)ドリームインキュベータ取締役(監査等委員)(現職)
(資格)
弁護士、米国NY州弁護士



深美 泰男

社外監査役

在任年数	—
監査役会への出席状況	—
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2011年4月 (株)野村総合研究所 執行役員
流通・情報通信ソリューション事業本部副本部長
2014年4月 同社執行役員流通・情報通信ソリューション事業本部長
2016年4月 同社常務執行役員流通・情報通信・産業ソリューション事業担当兼
流通・情報通信ソリューション事業本部長
2017年4月 同社常務執行役員本社機構担当兼経営企画、統合リスク管理、人事、
人材開発、法務・知的財産、情報システム担当
2019年4月 同社専務執行役員コーポレート部門管掌
2019年6月 同社代表取締役専務執行役員コーポレート部門管掌
2021年4月 同社取締役副会長 取締役会議長
2025年6月 当社監査役(現職)

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

● マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



マネジメント一覧

2025年8月1日現在

経営会議メンバー

執行役員（計41名、うち経営会議メンバー10名）

- 社長

○ 大本 晶之

副社長執行役員

○ 及川 健一郎

CDIO、情報ソリューション部門、次世代事業開発部門、次世代コーポレートディベロップメント部門統括役員

専務執行役員

○ 堀江 順

CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐

○ 古谷 孝之

CFO

○ 横田 善明

エネルギー・化学品部門、電力・インフラサービス部門統括役員

○ 板井 二郎

金融・リース・不動産部門、エアロスペース・モビリティ部門統括役員
- 常務執行役員

○ 武智 康祐

ライフスタイル部門、食料・アグリ部門統括役員

○ 桑田 成一

金属部門統括役員

広瀬 直

米州総代表、丸紅米国会社社長・CEO

市ノ川 覚

欧州総代表、丸紅欧州会社社長

馬宮 健

アセアン総代表、丸紅アセアン会社社長

有泉 浩一

法務部長

○ 鹿島 浩二

CHRO

原田 悟

エネルギー・化学品部門、電力・インフラサービス部門統括役員補佐

○ 水野 博通

CSO、国内統括

川邊 太郎

金融・リース・不動産部門長

- 執行役員

今村 卓

CSO補佐、(株)丸紅経済研究所社長

岩根 秀禎

経理部長

田島 知浄

秘書部長

森島 弘光

大阪支社長

小倉 泰彦

監査部長

岡崎 徹

エアロスペース・モビリティ部門長

大矢 秀史

食料・アグリ部門長

福村 俊宏

次世代コーポレートディベロップメント部門長

鈴木 敦

中部支社長

藤永 崇志

情報ソリューション部門長

近藤 一弘

エアロスペース・モビリティ部門長代行

岩間 耕司

大洋州総代表、丸紅オーストラリア会社社長

山崎 雅弘

エネルギー・化学品部門長
- 小田 孝治

食料・アグリ部門長代行

澤田 健太郎

人事部長

下司 功一

中国総代表、丸紅中国会社社長

堀川 環樹

エネルギー・化学品部門長代行

朔 元昭

リスクマネジメント部長

田口 誠二

金属部門長

伊藤 直樹

電力・インフラサービス部門長

坂倉 大

次世代事業開発部門長

瀧 慎一郎

財務部長

渡辺 一道

ライフスタイル部門長

椎原 潤

食料・アグリ部門長補佐

若山 美奈子

経営企画部長

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を
高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

● マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ