

The background of the cover features a large, thick red circle on the right side and a red brushstroke-like shape at the bottom left. The text is arranged in a clean, modern layout.

Marubeni

Integrated Report

丸紅株式会社 統合報告書 2025

ACCELERATING GROWTH
TO REACH THE NEXT LEVEL

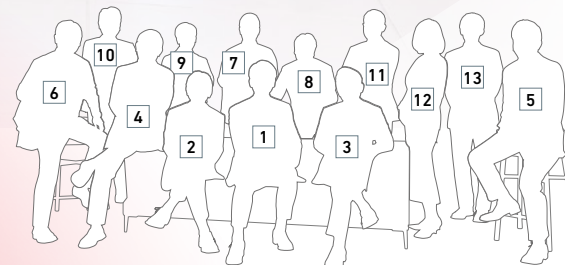
Gear Change－新生丸紅スタート



Management Team

Gear Change

新生丸紅スタート。更なる高みを目指し、利益成長・企業価値向上を加速



代表取締役 社長

① 大本 晶之

代表取締役 副社長執行役員

② 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

代表取締役 専務執行役員

③ 古谷 孝之

CFO

専務執行役員

④ 堀江 順

CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐

⑤ 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

⑥ 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

⑦ 武智 康祐

ライフスタイル部門、食料・アグリ部門統括役員

⑧ 桑田 成一

金属部門統括役員

⑨ 鹿島 浩二

CHRO

⑩ 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

⑪ 水野 博通

CSO、国内統括

執行役員

⑫ 若山 美奈子

経営企画部長

監査役

⑬ 安藤 孝夫

Gear Change－新生丸紅スタート

中長期的な企業価値向上に向けて

次の成長ステージへギアチェンジ

丸紅グループは2031年3月期までに時価総額10兆円超を目指します。長期的な企業価値向上に対する経営の姿勢をコミットする意味で時価総額目標を公表しました。GC2027は「成長加速の3年間」。GC2021、GC2024に続き2031年3月期へ向けて企業価値向上を目指す、長期的な経営戦略の第3段階です。前中期経営戦略GC2024では収益基盤・財務基盤を強化することができました。この好調な流れを引き継ぎ、次なる高みへ向けて成長を加速させます。

中長期的な 企業価値の向上



GC2027 定量目標

連結純利益	基礎営業 キャッシュ・フロー	総還元性向	ROE
6,200億円以上	20,000億円	40%程度	15%
(2028年3月期) (CAGR※ 10%程度)	(3カ年累計)	累進配当の継続	

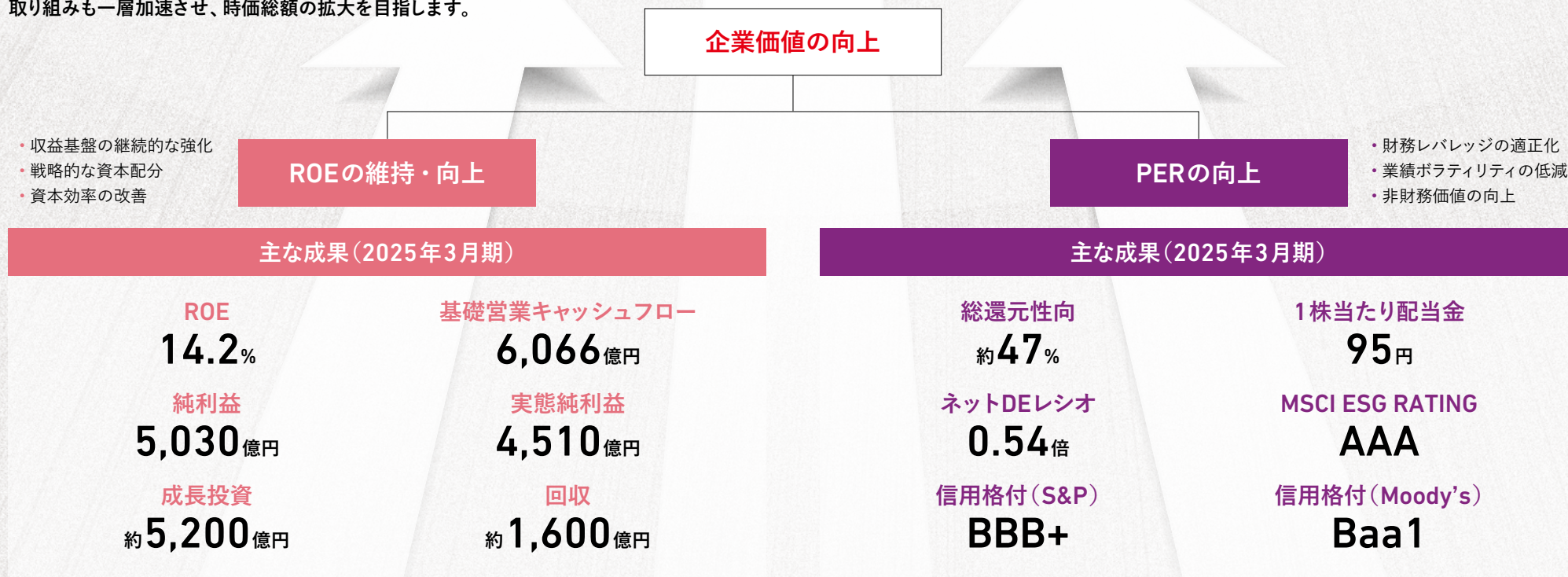
※ 年平均成長率。CAGR10%程度は、2025年2月に公表した2025年3月期の見通し実態純利益(連結純利益から一過性要因を控除した概数)4,600億円を起点とした2028年3月期までの数値

Gear Change－新生丸紅スタート

中長期的な企業価値向上に向けて

ROEの維持・向上、PERの向上により、 企業価値の向上を目指す

丸紅グループは中長期的な企業価値の向上に向けて、利益成長の持続的な達成、当社の特徴である高いROEの維持・向上に向けた取り組みを継続します。今後はPER向上に資する取り組みも一層加速させ、時価総額の拡大を目指します。



非資源分野を中心とした既存事業領域を強化する取り組みにより、年間4,500億円超の収益基盤を確立しました。今後も既存事業の磨き込みや拡張を通じて更なる利益成長を目指します。また成長ドライバーである事業投資は資本効率の高いモデルに重点的に行い、同時に成長なき事業からの回収を促進することで質の高い事業ポートフォリオへと改善を続けていきます。

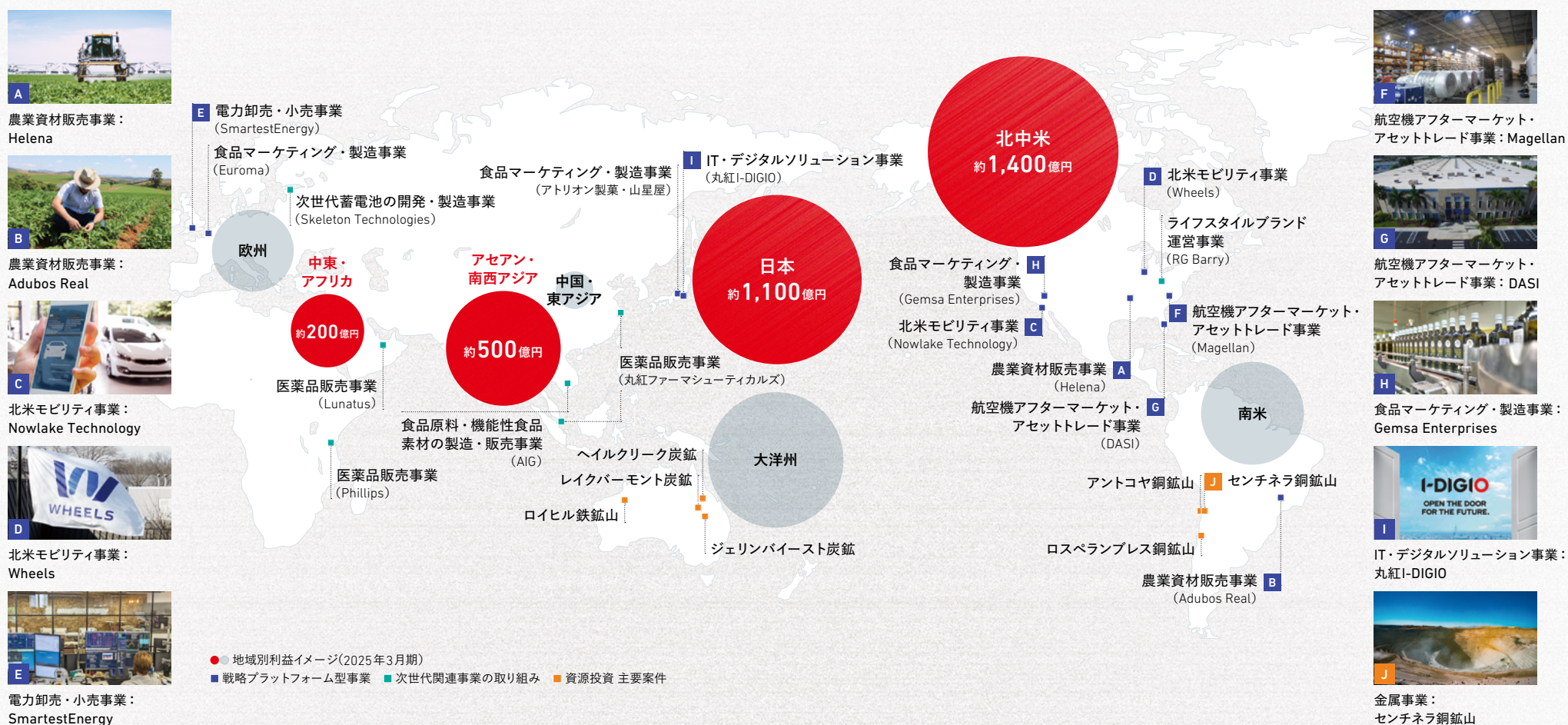
商品市況に左右されにくい非資源ビジネスの強化により、下方耐性のあるビジネスポートフォリオを構築してきました。今後も利益目標の達成や成長投資で結果を示し、将来見通しに対する不確実性の払拭を目指します。2023年3月期より導入した累進配当の継続、信用格付の更なる向上やグリーンへの取り組み、ガバナンスの強化など非財務価値向上に資する施策も推進していきます。

Gear Change－新生丸紅スタート

丸紅グループ主要事業 At a glance

多様な産業に展開、世界規模の事業ポートフォリオ

Helena 米国農業資材リテーラー 販売シェア全米 2位	Nowlake Technology 中古車販売金融事業 米国独立系 1位	SmartestEnergy 大型需要家向け電力小売販売量 全英 3位	持分権益銅量 約 16 万トン	穀物・油糧種子輸入シェア 約 20%
---	---	---	---------------------------	------------------------------



情報開示体系



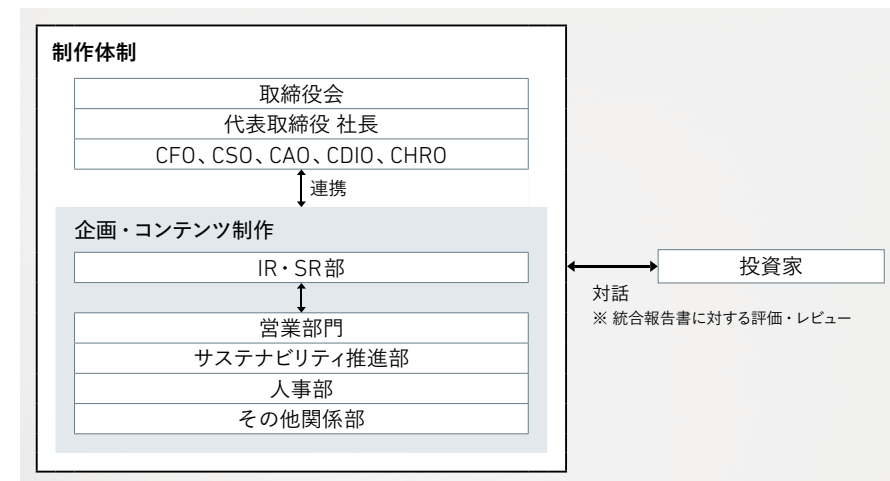
統合報告書2025発行にあたって

当社は統合報告書を、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を促進し、持続可能な価値共創を実現するための重要な媒体と位置付けています。編集にあたっては、丸紅グループの価値創造の歩みをより深く、鮮明にお伝えすることに注力しました。また、前年の統合報告書に対するステークホルダーの皆様からのフィードバックを反映し、より読者のニーズに応える内容となるよう改善を重ねました。

丸紅グループは、「ROEの維持・向上」および「PERの向上」を軸に、中長期的な企業価値の向上を目指しています。本年の統合報告書もこれらを基本方針としつつ、中期経営戦略GC2027の初年度であることを踏まえ、同戦略への理解促進にも力を入れました。前中期経営戦略GC2024からの大きな方向転換はないため、報告書の構成自体は大きく変えていませんが、「回収の促進」・「資本効率を意識した事業ポートフォリオの構築」や「戦略プラットフォーム型事業」など、GC2027の特徴について随所で解説しています。

更に、長期的な企業価値創造の基盤となる人的資本経営の深化や非財務価値の向上についても、グループ人財の強化やグリーン分野への取り組みなど、具体的な施策を交えてご紹介しています。制作にあたっては、IFRS財団の国際統合報告フレームワークや経済産業省の価値協創ガイダンスも参照しています。

本報告書を通じて、次の成長ステージに挑む丸紅グループの挑戦と進化を、より深くご理解いただければ幸いです。なお、詳細情報や補足情報については、当社ウェブサイト等の開示媒体との連携を強化し、必要な情報へのスムーズなアクセスを可能にしています。



統合報告書2025 目次

Gear Change－新生丸紅スタート	Q.1	01
情報開示体系		05
CEOメッセージ		07

企業価値の向上		
SECTION 1: 丸紅の価値創造		
丸紅グループの価値観		13
価値創造の歩み		14
価値創造プロセス		15
企業価値向上のために不可欠となる重要な課題 (マテリアリティ)	Q.7	16
経営資本		18
CFOメッセージ		20

ROEの維持・向上		
SECTION 2: 価値創造の実践		
中期経営戦略GC2027(2025年度－2027年度)		
－成長加速の3年間	Q.2 Q.4	24
CSOメッセージ		28
事業投資のプロセス	Q.4 Q.6	29
特集：戦略プラットフォーム型事業	Q.3	31
人財戦略	Q.5	41
CHROメッセージ		
DX戦略		48
CDIOメッセージ		

PERの向上		
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		52
リスクマネジメント	Q.6	53
丸紅グループのサステナビリティ	Q.7	56
コーポレート・ガバナンス	Q.8	60
マネジメント一覧		71

SECTION 4:			
事業ポートフォリオ			
営業セグメント	76	金融・リース・不動産部門	82
ライフスタイル部門	77	エアロスペース・モビリティ部門	83
食料・アグリ部門	78	情報ソリューション部門	84
金属部門	79	次世代事業開発部門	85
エネルギー・化学品部門	80	次世代コーポレートディベロップメント部門	86
電力・インフラサービス部門	81		

SECTION 5: 企業データ		
財務データ	Q.9	88
非財務データ	Q.9	90
主要事業会社の連結損益		91
主な国別エクスポージャー		93
組織図		94
会社概要／株式情報		95
IR活動／外部評価／終わりに		
～丸紅IR・SR部から読者の皆様へ～		96

Question 投資家の皆様から寄せられるご質問にお答えします。

Q.1 丸紅グループの競争優位性、ビジネスの特長は？

Q.2 中期経営戦略GC2027の概要を知りたい。

Q.3 既存事業領域強化の進捗はどうなっているか？

Q.4 資本配分と成長投資について知りたい。

Q.5 人財戦略の概要や課題、成果は？

Q.6 リスクマネジメントについて知りたい。

Q.7 非財務要素はどのようにビジネスに影響するのか？

Q.8 取締役会の議論内容や、各委員会の活動内容を知りたい。

Q.9 財務・非財務データを確認したい。

本統合報告書の報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

参考にしたガイドライン

- ・GRI (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・ング・スタンダード」
- ・ISO26000(国際標準化機構)「社会的責任に関する手引」
- ・IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

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などは、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、パフォーマンスなどは、経済動向、市場価格の状況、為替の変動など、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など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。

会計基準に関する注記

2013年3月期までは米国会計基準(U.S.GAAP)ベース、2014年3月期以降は国際会計基準(IFRS)ベースで記載しています。また、本資料では「親会社の所有者に帰属する当期利益」を「連結純利益／当期利益」と表記しています。

CEOメッセージ

普遍的な勝ち筋で切り拓く、
成長企業への変革
—Global crossvalue platformの
実現に向けて—

代表取締役 社長

大本 晶之



CEOメッセージ

2025年4月に社長に就任し、この度、初めてとなる統合報告書へのメッセージを皆様にお届けいたします。

信念と約束

初めにステークホルダーの皆様へ、「私が信じること」についてお伝えします。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。世界では成長志向が革新を生み、丸紅グループもまた、成長への変革を重ねて167年存続してきました。これからも、更に成長への挑戦を加速させ、事業も人財も最も成長する企業でありたいと思っています。

続いて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ことを誓います。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。この目標は、足元の収益基盤拡充だけでなく、丸紅グループの次の世代への大きな期待を醸成してこそ達成できるものです。現在5合目まで来た私たちが更に上を目指すことは、次の世代への責務と考えています。

当社の初代社長である市川忍は1949年12月の丸紅株式会社発足時にこう語りました。「諸君、今まさに『丸紅丸』は新装成って船出せんとしている。空は荒れよう。波も高かろう。しかし全乗組員が一致団結で漕ぎ捲れば、彼岸に達することに何の難きことがあろうか」。この言葉の通り、丸紅グループは全社一丸となって高い目標を実現し、今日の姿に至っています。今後も様々な課題に直面することがあるでしょうが、全員が共通の目標に向かって連携すれば、10兆円超という大きな目標も必ず達成できると確信しています。

丸紅の在り姿 —Global crossvalue platform—

丸紅グループは2018年度に2030年までに目指す姿—在り姿—として「Global crossvalue platform」を掲げ、2019年度より中期経営戦略に反映させています。時代の変化を先取りし、丸紅グループを一つのプラットフォームとして、社会・顧客の課題に対するソリューションを提供することを目指しています。

私は海外事業の経験を通じて、この在り姿に深く共感しています。Global crossvalue platformとは、個々の事業や部門の枠を超え、グループ全体が一体となって企業価値を創出する姿です。社長として、丸紅グループ全体の力を結集した価値創造の実現に全力を尽くします。

丸紅の根源的強み

私は、丸紅グループならではの強さが三つあると、自身の経験も踏まえて確信しています。

一つ目は社是として掲げる「正」(常に誠実に)、「新」(常に新しく)、「和」(常に和をもって)という揺るぎなき価値観です。特に「和」という言葉は動詞にすれば「和する」、つまり世界の異質な変化を融和させてゆく力であり、創業より時代を超えて丸紅グループの成長を生み出す根源的な考え方です。「正」については、私がUAEでの大型IWPP事業の開発折衝を任された際に身をもって体験しました。約1年にわたり眠れぬ夜が続く程に神経をすり減らした厳しい交渉の中で、「嘘をつかない」という誠実さを貫いた結果、調印直前に顧客責任者から「丸紅は正直な交渉をした。その誠実に敬意を示す」と評価され、最終段階で大幅な条件改善を

実現できました。この経験から、「正」という価値観が国境を越えて信頼を生み出すことを実感しています。

二つ目は高い実践能力と成長ポテンシャルを秘めた現場と人財です。入社2年目、24歳でコスタリカ地熱発電所の試運転管理を任されたとき、不測の事態でメーカー責任者が帰国し、10名の技術者と顧客折衝を統括する重責を担うことになりました。困難の連続でしたが、先輩方やメーカー様からの遠隔サポートを得て操業開始にこぎつけ、お客様から「大本さん、頑張ったね。若さには無限のポテンシャルがあるよ」と言われたことは今でも忘れられません。丸紅には「若さがもたらすポテンシャルに賭ける」という企業文化があり、私自身もその恩恵を受けてきました。この企業文化の恩恵は、私が一旦丸紅を離れて、外部より丸紅を見ていた際に、改めて強く感じました。外部から日本を俯瞰する中で見えた丸紅グループの素晴らしさは、世界視点で自ら行動し幾多の経験を蓄積することで研ぎ澄まされた、大きな成長ポテンシャルを持つ人財の豊かさです。今回、社長就任後に主要事業会社の現場を訪問し、また取引



CEOメッセージ

先の皆様と面談を重ねる中で、丸紅グループには高い実践能力と成長ポテンシャルを秘めた人財が溢れているとの想いを改めて強くしています。

三つ目は勝ち筋を伴う成長戦略です。2019年度以降、次世代事業開発を担当した際、「次の世代が評価する事業を創る」というミッションに心を込めて取り組みましたが、最大の理解者だった上司の急逝、大減損、コロナ禍による新規案件凍結と、幾多の困難が重なりました。しかし、多くの同僚の知恵と支援を得ながら、丸紅の過去の飛躍事業から普遍的な勝ち筋を抽出し、成長領域へ応用していく「温故知新」の開発要諦を確立できました。この経験から、後ほど詳しくご説明する成長領域、高付加価値、拡張性を伴う戦略プラットフォーム型事業戦略等、勝ち筋を丸紅グループ全体に伝搬し、集中実践することの重要性を確信しています。

丸紅グループの強みを最大限に発揮しながら、167年の歴史を持つ伝統企業を、改めて事業も人財も成長し続ける企業—成長企業—へと変革していきます。常に成長していく企業への変革と大上段に申し上げますが、これは私の新しい意思ではなく、丸紅が既に伝統的に実践してきた価値観に根差し、2019年度より先ほど申し上げた在り姿を掲げ目指してきた姿になります。

価値創造の現在地

2030年への飛躍・在り姿である成長企業に向けて、丸紅グループは過去6年間にわたり、大きく前進してきました。

まず、高い成長を実現してきたという事実です。GC2021およびGC2024期間中に、連結純利益は年率14%、基礎営業キャッシュ・フローは同8%と大きく成長を遂げてきました。

次に、中期安定的な収益成長の実現により、財務基盤は大幅に強化されて、DEレシオは2025年3月末時点で0.54倍へと低下し、足元S&Pの信用格付けにはポジティブアウトlookが付されています。成長投資もGC2021では0.7兆円、GC2024では1.2兆円と過去6年間で確実に実践しており、投資の検討・審議の質を改善することにより、投資の精度・パフォーマンスは確実に向上しています。

この数字の背後には、世界各地で「正・新・和」の精神を胸に挑戦し続けたグループ社員一人ひとりの情熱があります。繰り返しになりますが、私自身、現場を訪れるたびに、数字では語り尽くせない「丸紅グループの強さ」を実感しています。

社長として大切に三つの指針

現在地より、丸紅グループの強みを最大限発揮しながら在り姿に向かうにあたり、私は三つの考え方を大切にしています。

1) 当社の普遍的な勝ち筋を伝搬させ集中する

丸紅グループの現在までの収益ドライバーは農業資材、モビリティ、電力小売、食料、金属等の事業ですが、その利益成長の要因を突き詰めれば、事業領域を超えた「丸紅ならではの普遍的な勝ち筋」が抽出されてきます。

- ・勝ち筋(i)「成長領域」：無くならないエッセンシャルなニーズを捉えること、つまり必ず成長していく事業領域を捉えるべく常に事業領域を変革していくこと
- ・勝ち筋(ii)「高付加価値」：お客様の課題を深く掘り下げる付加価値の高い商品・商材を開発・獲得していくこと、

現場の生産性改善への投資を実践していくこと

- ・勝ち筋(iii)「拡張性」：付加価値商材を迅速に拡充できる拡張性施策を実践していくこと

成長企業への変革実現の鍵は、複数の事業領域に展開可能な勝ち筋を丸紅グループ全般に伝搬させ、**勝ち筋の無い事業、すなわち成熟事業から、勝ち筋のある事業、すなわち成長事業への人財と資本を大胆に展開することだと考えています**。勝ち筋を持つ事業への集中を繰り返していくことで、丸紅グループ全体の事業の収益性と拡張性の向上を同時に追求していくこと、これが私の考える成長戦略の一つです。

2) レジリエンスの強化、地域密着型の事業を拡充する

世界の変化が激しく経済がブロック化に向かう中でも丸紅グループがレジリエンスを発揮していくには、今後の注力領域として捉える米国、日本、アジア、アフリカ等にて地域密着型・内需型のビジネスを拡充していくことが重要です。当社は総合商社としてのイメージよりトレードの収益



米国出張時 Helena社にて

CEOメッセージ

が多いと思われがちですが、地域密着型の事業からの収益が大宗を占めています。今後も、地域密着型の事業拡充により、各経済ブロックの地域成長を捉え、世界の変化の中でも当社のレジリエンスを強化していきます。

3) 短期の結果追求と中長期への仕掛けを同時実践する

中長期的な持続成長を実現させていくには、短期と中長期の時間軸がもたらす矛盾に対峙する仕掛けが重要です。当社の歴史でいえば、2000年度以前には10年をかけて開発した長期時間軸での案件群、例えばカタールで当社が最初の事業投資者として開発の端緒を付けたLNG案件、世界有数のIPPプレイヤーへの基盤を創った電力の黎明期IPP案件やアジアで当社が最初に手掛けた工業団地開発等、非連続の大きな10X成長を果たしてきた実績があります。一方、2000年度以降は現在の経営の仕組みによって前年対比での事業領域ごとの継続的改善を通じて成長してきた歴史があります。前年対比で改善を着実に実践していく連続成長と、10年単位で先の変化を仕込む非

連続成長を、2030年度に向けて同時実践していく経営を行うことで成長を加速させ、丸紅グループの永続を追求していきます。

成長への変革：中期経営戦略GC2027

丸紅グループの在り姿「成長企業への変革実践」や私が大切にしたい上記三点を、前社長の柿木はじめ、取締役会や経営会議のメンバーと侃々諤々の熱い議論を重ねた結果、今年の2月に中期経営戦略GC2027を発表しました。過去6年間における今日までの価値成長の実績進捗(2025年3月末時点の時価総額およそ4兆円)を踏まえ、次の6年間で目指す高みを時価総額10兆円超として明確にしています。まずは、GC2027最終年度の2027年度に向けて、これまでの実績同様に、連結純利益の二桁成長を継続し、6,200億円以上を目指すとともに、ROE15%の堅持を追求します。

GC2027におけるGCは“Gear Change(成長へ舵をきる)”と“Grow or Change(成長か、さもなくば変革か)”の二つの意味を含めています。また、3つの成長ドライバーとして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**、③**Global crossvalue platformの追求**を実践します。

成長ドライバー①の既存事業の磨き込み・拡張について：事業領域ごとに3カ年の成長計画とトラッキングすべきKPIを明確にしています。部門ごとの自律的な成長戦略の実践とそれに伴うアカウンタビリティを明確にしつつ、成長領域への領域変革、顧客向け機能強化の投資、現場での生産性改善施策等を積極的に推進します。この成長ドライバー①

の施策により、合計900億円の利益成長を目指します。

成長ドライバー②の成長への資本配分・投資戦略について：成長性の乏しい事業からの回収を進め、従来の倍以上となる6,000億円の資産売却・回収を実現します。そして高い収益性と拡張性が同時追求できる当社の勝ち筋「戦略プラットフォーム型事業」に最も注力します。戦略プラットフォーム型事業に3カ年の成長投資枠1兆7千億円のうち、1兆2千億円以上を配分していく計画です。成長投資は、従来であれば事業WACCを超えることが一つの目線でしたが、戦略プラットフォーム型事業においては、どれだけ事業WACCを大きく超過していくか、ROIC10%を超えるタイミングと道筋・施策が過去の実績や施策に照らし合わせて十分か、を徹底検証し、収益性と拡張性が同時追求できる案件を厳選します。この成長ドライバー②の施策により、合計700億円の利益成長を目指します。

非連続成長の実現については、勝ち筋を新たな成長領域に展開する取り組み(例：次世代事業開発部門の医薬品やインダストリアル・ソリューション)と、当社の伝統にとらわれず新たな勝ち筋の構築を追求する施策(例：次世代コーポレートディベロップメント部門でのPE(プライベート・エクイティ)式の高度な投資機能の構築追求)を実践しており、GC2027ではその成果をしっかりとお示しできると考えています。

成長ドライバー③のGlobal crossvalue platformの追求について：事業の**勝ち筋**に丸紅グループ全体で**人財・資本**投下を集中することで、丸紅グループ全体で価値向上を図る施策です。勝ち筋、人財、資本に関する施策を着実に実践していくことで、丸紅グループ全体の価値成長を実現し、その再現性を示していきます。



インドネシア出張時 PT. Musi Hutan Persada (MHP)社の植林地にて

CEOメッセージ

勝ち筋：成長領域、高付加価値、拡張性を捉えるビジネスモデルの選択における勝ち筋のみならず、機能面の強化による勝ち筋の実践も重要と考えています。従い、投資の専門部隊の集約による投資やPMIの実践、DXによる現場の生産性改善等、当社の重要な機能の高度化により高付加価値を創出する施策を推進します。

人財：価値成長に向けては、実力本位・ミッション本位での人財登用を徹底します。特に、価値成長に直結する事業会社の経営陣について、国内事業会社を中心にインセンティブ設計を含めて実力本位・ミッション本位の考え方を徹底します。

資本：資本については、回収の厳格化と戦略プラットフォーム型事業への投下において、いかに個々の事業が事業WACCを超えるかだけでなく、大きく超過できるかの視点から投下資本の最大効率化を追求します。機能面での勝ち筋の通り、投資に十分な実績のある人財を集めた成長投資マネジメント室を各営業部門内に設置しており、投資検討の専門性を高めていきます。

持続可能な未来への投資

次にグリーン、デジタルの取り組みについて考え方を共有します。

グリーンについて、世界では米国を中心に現在揺り戻しの傾向はありますが、当社はGC2024にてグリーン戦略を現場戦略で主導し、収益力強化・企業価値向上に繋げる取り組みを推進してきました。例えば、カーボンプレジット創出を目指す森林資源案件の開発や、排出権や環境証書トレードを全世界で拡充し、オフセットニーズがあるお客様へお届

けするなどの取り組みを進めています。自然と共生する社会の実現に向けて、当社がビジネスとして貢献できることをしっかりと推進します。

デジタルの取り組みについては、現場で使えるDX人財の拡充、当社独自の生成AI（丸紅Chatbot）の導入を2年前の生成AI黎明期より展開しています。登録者数も13,000人を超えてきており、年換算90万時間の業務削減効果が確認されています。引き続き丸紅グループの生産性改善に繋がる取り組みを継続させていく予定です。

私は、これらのグリーン戦略・デジタル戦略を単なるトレンドへの対応ではなく、丸紅の「新」の精神を体現する取り組みだと考えています。時代の変化を先取りし、実践的なアプローチで価値を創出する—これこそが丸紅の伝統であり強みです。

価値創造を支えるガバナンス

2024年度、取締役会に陪席しましたが、社外取締役の方が過半を占める当社の取締役会は、多様な視点から、極めて活発な議論がなされていると感じました。例えば、中期経営戦略GC2027の策定過程においては、取締役からの客観的な意見を重ねて受けたことにより、経営執行側の視点の幅が広がる質の高い議論が展開できたと考えています。加えて、幾つかの投資事案での議論においても、執行側の考えへの健全な挑戦も幾多なされ、質の高い経営判断に繋がっています。当社のガバナンスは、単なる牽制のガバナンスから、経営執行側の考え方を深めたうえで、付加価値の創出を導く有効なガバナンスが構築できています。

株主の皆様との価値共創

GC2027でお約束している株主還元（累進配当の継続、総還元性向40%程度）をしっかりと実践します。

加えて、長期に当社を応援していただける株主の皆様への私のコミットメントを最大限明確にします。今年度の現金報酬については、必要な手続きを踏まえ、現場を支える中堅社員給与と同程度とし、それ以外の金額を当社株式の購入に充当し、退任するまで売却をしないこととしました。2030年への次なる高みに向け、私自身のミッションに自らの心を込めて実践していきます。

丸紅の真髄

「丸紅」とは紅の円を意味していますが、この丸紅という名前にこそ当社の強さ・素晴らしさが込められています。「円（丸）」とは世界と全方位の象徴です。当社の社員は、世界を俯瞰し、お客様に全方位で向き合い、お客様に世界から最善な提案を企画・実践する力に長けています。「紅」は情熱、心の若さを示していると考えています。現場でのそれぞれの事業に誇りを持ち、時代の変化を先取りしようとする「情熱」、年齢の多寡ではなく幾つになっても成長できると信じる丸紅グループ社員の「心の若さ」を示しています。この丸紅グループが持つ強さ、根源的な価値成長のポテンシャルを開花させるべく全力を尽くしてまいります。丸紅グループの今後の価値成長にどうぞご期待ください。

代表取締役 社長

大本 晶之

丸紅の価値創造

当社が160余年の歴史を通じて培ってきた強みや特長に加え、価値創造プロセスや経営資本など、丸紅グループの価値創造を支える原動力について説明しています。



- 13 丸紅グループの価値観
- 14 価値創造の歩み
- 15 価値創造プロセス
- 16 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題
(マテリアリティ)
- 18 経営資本
- 20 CFOメッセージ



丸紅グループの価値観

社は「正・新・和」は、1949年の丸紅株式会社設立に際し、初代社長・市川忍が行った訓示に由来しています。

「正」：公正にして明朗なること

「新」：進取積極的にして創意工夫を図ること

「和」：互いに人格を尊重し親和協力すること

これらは、丸紅グループおよびグループ社員が拠って立つ原点であるとともに、変化の激しい時代においても常に道標となる価値観です。

また市川忍は、「諸君、今まさに『丸紅丸』は新装成って船出せんとしている。空は荒れよう。波も高かろう。しかし全乗組員が一致団結で漕ぎ捲れば、彼岸に達することに何の難きこと

があろうか」とも語っています。この言葉の通り、高い目標を全員が強く想い、連携し、実現してきたからこそ、今日の丸紅グループがあります。これからも、時に荒波や難所に直面することがあっても、丸紅グループ全員が次なる高みを目指し、力を合わせて進めば、必ず目的地に到達できるはずです。

こうした不変の価値観と歴史を受け継ぎ、企業活動を推進することで、グループを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様から信頼を獲得し、共に歩みを進めてまいります。そして、経済・社会の発展や地球環境の保全に貢献するという経営理念の実現を目指していきます。

社は



経営理念

丸紅は、社は「正・新・和」の精神に則り、
公正明朗な企業活動を通じ、
経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、
誇りある企業グループを目指します。

丸紅グループの在り姿



Global crossvalue platform
Marubeni

価値創造の歩み

丸紅グループは、環境・社会の変化を先取りし、時代のニーズに合わせたビジネスを展開しています。
社会・経済の発展を支え、着実な成長を続けてきました。

1858—

創業

繊維ビジネス

1858年 創業者・伊藤忠兵衛が近江の国で麻布の持ち下り(出張卸販売)を始める



丸紅の社名の由来となった標識

1950s—

総合商社へ

事業領域の拡大

1949年 丸紅株式会社設立
1951年 ニューヨークに最初の現地法人設立
1961年 非繊維分野の売上比率が50%を超える
1963年 フィリピンマニラ電力より火力発電設備受注



ニューヨーク現地法人

1980s—

ビジネスの深化

トレードから事業投資へ
米国を中心とした地域の拡大

1978年 米国：穀物集荷輸出事業 Columbia Grain 社設立
1987年 米国：農業資材販売会社 Helena 社出資
1994年～ 電力IPP事業取り組み開始
1997年 カタールLNGプロジェクト第1船入港
1997年 チリ：ロスベランプレス銅鉱山の権益取得
1997年～ 再生可能エネルギー発電事業取り組み開始



Helena社(米国)

2000s—

資源投資の拡大と非資源投資の強化

現在の収益基盤に繋がる事業の獲得



SmartestEnergy社(英国)

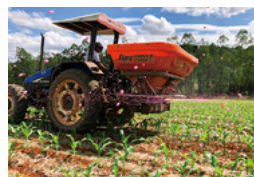


Nowlake社(米国)

2001年 英国：SmartestEnergy社設立
2005年 インドネシア：ムシパルブ事業の経営権取得
2008年 チリ：センチネラ銅鉱山の権益取得
2011年 米国：中古車販売金融事業Westlake社(現Nowlake社)出資
2012年 豪州：ロイヒル鉄鉱山開発プロジェクトへの出資
2013年 航空機リース事業 Aircastle社出資
2013年 米国：穀物・肥料などの集荷販売事業Gavilon社買収
2017年 米国：牛肉処理加工事業 Creekstone社買収
2019年 次世代事業開発本部設立
2019年 ブラジル：農業資材販売事業 Adubos Real社出資



ロイヒル鉄鉱山(豪州)



Adubos Real社(ブラジル)

現在—

環境・社会の変化を先取りし、
企業価値向上を追求



Aircastle社



Wheels社(米国)

2020年 航空機リース事業 Aircastle社追加出資
2022年 次世代コーポレートディベロップメント本部設立
2022年 米国：Gavilon穀物事業の売却
2022年 オランダ：香辛料・調味料の製造・販売事業 Euroma社出資(2023年に完全子会社化)
2023年 日本：菓子製造事業 アトリオン製菓社出資
2024年 米国：スペシヤリティ油脂の加工・販売事業 Gemsa社出資
2024年 米国：フリートマネジメント事業 Wheels事業出資
2025年 日本：住友ファーマ社のアジア事業買収

1977.3 1980.3 1990.3 2000.3 2010.3 2020.3 2025.3

■ 連結純利益

価値創造プロセス

価値創造の
ドライバー

Global crossvalue
platformの追求

既存事業の
磨き込み・拡張

成長への
資本配分・
投資戦略

価値創造の
基盤マテリアリティ



新たな価値を
創造する人財



揺るがない経営基盤



社会と共生するガバナンス

経営資本

P.18 経営資本

在り姿

社 是

経営理念



Global crossvalue platform
Marubeni

和 新 正

P.13 丸紅グループの価値観

外部環境

世界の変化・大きな潮流

・価値観の変容 ・デジタル化 ・地政学的リスク
・金融正常化 ・ESG経営の要請

「機会」と「脅威」が同時に到来

ステークホルダー
との共創

取引先・
パートナー

株主・投資家

従業員

地域社会

政府・自治体

未来世代

気候変動
対策への貢献



環境・社会
マテリアリティ

自然と共生する
社会の実現に貢献



循環型経済
構築への貢献



人権を尊重し、
コミュニティとの
共発展に貢献



基盤の強化

環境・
社会価値

経済価値

価値の創造

丸紅グループには、価値創造を実現するために創業以来培ってきた基盤と、いかなる時代においても道標となる社は「正・新・和」があります。

今、世界では価値観の変容やデジタルトランスフォーメーションの急速な発展など、非連続的で既成概念を破壊するような大きな変化が起きており、丸紅グループにとっては「機会」と「脅威」が同時に到来しています。こうした先の読めない事業環境の中で、丸紅グループはステークホルダーと対話・協働し、山積する社会課題に向き合い、自らにできること、期待されていることを考えながら、「既存事業の磨き込み・拡張」「成長への資本配分・投資戦略」「Global crossvalue platformの追求」に取り組みます。そして、社会・顧客に対してソリューションを提供することで環境・社会価値を創出し、経済価値の獲得に繋げていきます。

地域・国を越えた社内外の様々な人々と共創するプラットフォームとして、価値創造企業グループを目指すとともに、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループという、経営理念の実現に向けて取り組んでいきます。

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題（マテリアリティ）



丸紅のマテリアリティ

<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/12/>

基本的な考え方

丸紅グループの社是である「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する誇りある企業グループを目指すこと、これが丸紅グループの経営理念です。丸紅グループにとってのサステナビリティとは、まさに経営理念の実践そのものであると考えています。

顧客・社会の課題は多様で絶えず変化し続けています。これらの課題を先取りし、ソリューションを提供し続けることが丸紅グループの価値創造であり、成長の源泉です。

サステナビリティ課題の変化を先取りするために、丸紅グループは1. 人財、2. 地域、3. セクター、4. ビジネスモデルの4つの多様性を差別化要因の一つとし、自らも変化し続けています。これが丸紅グループの強みであり、この強みを更に高めるため、3つの「基盤マテリアリティ」を特定し、更に重点的に取り組むべき環境・社会課題として4つの「環境・社会マテリアリティ」を特定しています。

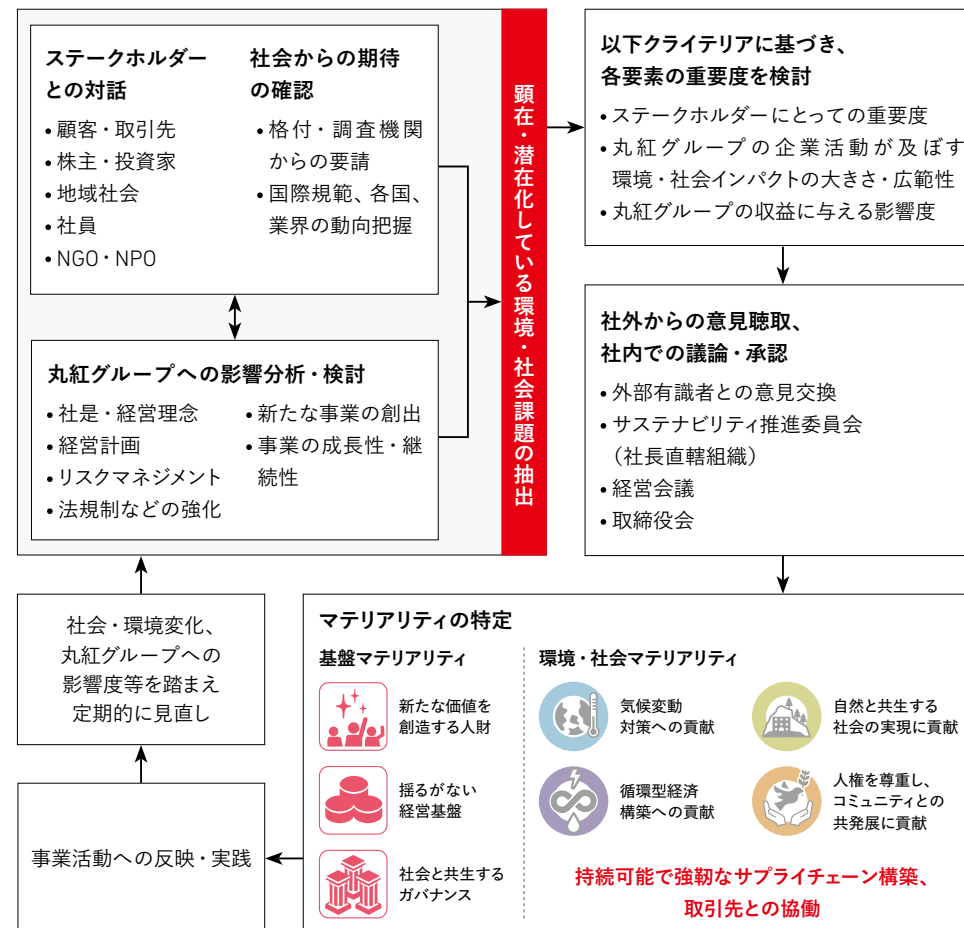
マテリアリティの特定・見直し

丸紅グループでは、2019年にマテリアリティを特定しましたが、サステナビリティにおける重要課題は、丸紅グループを取り巻く環境・社会の変化によって、常に見直し、再検討する必要があると考えています。特に自然の劣化という環境・社会課題に対しては、2022年12月に昆明・モントリオール生物多様性枠組が採択され、気候変動対策や循環型経済構築との総合的な取り組みが求められていると認識しており、丸紅グループが自然資本・生物多様性に与える影響、またそこから生じ得るリスクと機会の分析・把握と事業活動への反映が重要であると考えています。

また、ビジネスの現場では、自然の劣化という環境・社会課題の解決に貢献する様々な取り組みを推進しています。主な例として、当社は中期経営戦略GC2024において「グリーン戦略」を基本方針の一つとして掲げ、サステナビリティの向上を図ってきましたが、営業部門で策定したグリーン戦略では、各対面業界で顕在・潜在化している環境・社会課題の洗い出しとリスクおよび機会の評価、丸紅グループと環境・社会の両方向へのインパクトを踏まえたうえで、取り組み内容を策定しました。取り組み内容は営業部門ごとに多種多様ですが、課題解決の方向性には共通項があり、「人権の尊重」を大前提とし、「自然と共生する社会」の実現に向け、「脱炭素社会」「循環型経済への移行」に貢献し、国際社会の目標である同枠組に則したネイチャーポジティブを目指す方針を掲げています。また、後継の中期経営戦略GC2027においてもグリーンへの取り組みにより企業価値向上を目指す姿勢を継続しています。

これらの経営戦略および営業取り組み方針に一致させる形で、2025年3月期にマテリアリティの見直しを実施し、「自然と共生する社会の実現に貢献」「循環型経済構築への貢献」を新たに特定しました。

特定・見直しのプロセス



サプライチェーン全体で取り組む課題

持続可能なサプライチェーンに対する国際社会のニーズが高まる中、サプライチェーン全体で丸紅グループの環境・社会マテリアリティに取り組むことが、競争力・差別化に直結し、企業価値向上に資する要素の一つであると認識しています。引き続き、取引先と協働し、持続可能で強靱なサプライチェーン構築に向けた取り組みを強化していきます。

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題（マテリアリティ）

基盤マテリアリティ

📖 P.20 CFOメッセージ 📖 P.41 人財戦略 📖 P.60 コーポレート・ガバナンス

UPDATED



新たな価値を 創造する人財

丸紅グループは「人」こそ「財（たから）」と考えています。この理念のもと、「新たな価値を創造する人財」が、環境や社会の要請を先取りしたイノベーションを巻き起こし、プロアクティブにソリューションを提供し続けていきます。



揺るがない 経営基盤

丸紅グループは、人財の力を最大限に引き出し、企業価値の最大化を図っていくには、確固たる、「揺るがない経営基盤」が必要と考えています。

ブランド・信用力、営業基盤・ネットワーク、財務基盤といった、根源的な経営基盤に加え、「多彩な人財が集い、生き活きと活躍し、社内外の組織を超えて繋がることのできる場」こそが、丸紅グループの価値創造の基盤です。

丸紅グループは、人財がこの「揺るがない経営基盤」を最大限に活用することを推進し、企業価値最大化へと繋げていきます。



社会と共生する ガバナンス

丸紅グループは、「揺るがない経営基盤」を土台として、新たな価値を創造する人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続け、企業価値を高めていきます。その中で、社会からの期待・要請を踏まえ、社会と共生していくための企業統治の仕組みを確立し強化していくことが、すべてのステークホルダーに対して重要な意味を持つと考えています。

丸紅グループは、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、取締役の監督機能の実効性と経営の透明性を高めることにより、「社会と共生するガバナンス」を構築し、サステナビリティの実現を目指していきます。

環境・社会マテリアリティ

📖 P.56 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

丸紅グループは、気候変動をグローバルかつ緊急性の高い社会課題であると認識しており、気候変動に関連する課題や変化を先取りし、成長機会を創出するとともに、リスクの低減に努めています。

GHG排出を削減する新たなビジネスの創出を成長戦略の一つに据え、機動的な事業ポートフォリオの見直しに継続的に取り組み、高いレジリエンスを有する多岐に分散された事業ポートフォリオの確立を目指します。

NEW



自然と共生する 社会の実現に貢献

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環境・生物多様性に何らかの影響を与え、同時に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。

自然の劣化という環境・社会課題を先取りし、ネイチャーポジティブの実現を目指すとともに、グループ内外のネイチャーポジティブ経済への移行を推進することで、自らの成長にも繋げていきます。

NEW



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。



人権を尊重し、 コミュニティとの 共発展に貢献

丸紅グループは、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、国際社会が直面する人権に関する課題に真摯に取り組んでいきます。

更に、人権の尊重に取り組むことで、社内外の信頼を高め、丸紅グループの企業価値向上と中長期的な競争力強化を追求していきます。

経営資本

内部資本

外部資本

丸紅グループは創業以来160年以上にわたり、時代ごとに役割を変化・拡大させながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、価値を生み出してきました。総合商社として幅広い業種・地域でトレードと事業投資に取り組み、培ってきた経営資本を強化し続けることで、より大きな価値創造に繋げていきます。

重要性	資本の状況(2025年3月期)	課題	目標	関連マテリアリティ／ 関連コンテンツ
人財	丸紅グループにとって最も重要な資本であり、価値創造の原動力です。丸紅グループ社員一人ひとりが最大限持てる力を発揮できるよう、人財の基盤を育んでいきます。	- 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 - 女性活躍、ダイバーシティ・マネジメントの更なる推進 - 健康経営、ワークライフマネジメントの更なる推進	- 成長領域への人財シフト、事業投資・経営人財の強化、株主目線の報奨拡充 - エンゲージメントの継続改善 - 女性活躍推進に関する行動計画の達成	関連マテリアリティ   関連コンテンツ  P.41 人財戦略
財務基盤	安定的に価値を創造していくためにはしっかりとした財務基盤が必要です。適切な資本配分、バランスシートマネジメント、収益力強化等によって安定した財務基盤の維持・向上を進めていきます。	- キャッシュ創出力の強化 - ROEの維持・向上 - 安定的な株主還元の実施 - 信用格付の更なる向上	- 純利益：6,200億円以上／CAGR10%程度(2028年3月期) - 基礎営業キャッシュ・フロー：2兆円(2026-2028年3月期の3ヵ年累計) - ROE：15% - 総還元性向：40%程度(累進配当継続) - 信用格付の更なる向上	関連マテリアリティ  関連コンテンツ  P.20 CFOメッセージ  P.24 中期経営戦略GC2027
事業ポートフォリオ	高い競争力を持つ多様な事業を有しており、特に非資源分野・米国での収益基盤に秀でたポートフォリオです。継続的な成長投資と既存資産の優良化・入替により強化していきます。	- 成長なき事業からの回収促進、戦略プラットフォーム型事業への集中投資による事業ポートフォリオの更なる強化 - 各地域における丸紅グループのレジリエンス強化	- 非資源ROIC：10%(2031年3月期) - 戦略プラットフォーム型事業への成長投資：1.2兆円(2026-2028年3月期の3ヵ年累計) - 投資の回収：6,000億円(2026-2028年3月期の3ヵ年累計) - 地域別利益成長イメージを設定	関連マテリアリティ      関連コンテンツ  P.24 中期経営戦略GC2027  P.31 特集：戦略プラットフォーム型事業

基盤マテリアリティ



新たな価値を創造する人財



揺るがない経営基盤



社会と共生するガバナンス

環境・社会マテリアリティ



気候変動対策への貢献



自然と共生する社会の実現に貢献



循環型経済構築への貢献



人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

経営資本

内部資本

外部資本

重要性	資本の状況(2025年3月期)	課題	目標	関連マテリアリティ／ 関連コンテンツ	
ビジネスノウハウ	長年の事業活動を通じ、投資規律に基づく事業投資プロセス・統合リスク管理に基づく高度なリスクマネジメント・強固なデジタル基盤の構築等、多様な分野にわたって高度な知見を有しています。こうした丸紅グループの知見と顧客・パートナーの知見を掛け合わせることで、双方の価値創造を進めていきます。	- 創業：160年以上 - ビジネスセグメント：10セグメント(2026年3月期) - DX推進による業務削減：90万時間／年	- 事業活動を通じた多様な分野の知見・ノウハウの蓄積 - 対面事業領域を広く俯瞰し、成長領域へのシフトを推進 - 成長投資マネジメント室設置による、更なる事業投資の質・精度の向上 - 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・実効性ある管理体制の両立 - DXの取り組み加速(デジタル機能の活用、DX成功事例の標準化・横展開、新事業の創出・育成施策)	関連マテリアリティ   関連コンテンツ  P.29 事業投資のプロセス  P.48 DX戦略  P.52 CAOメッセージ	
営業基盤・ネットワーク	丸紅グループの活動は多くの顧客・パートナーとの協働に支えられており、相互の信頼関係は大変重要です。今後も信頼関係の構築に努め、価値共創に繋がっていきます。	- 丸紅グループ拠点数：126拠点(2025年4月1日時点) - 海外駐在員数：767人(2025年4月1日時点) - グローバルに広がる多数の顧客・パートナー・サプライヤーとの信頼関係 - 米国でのビジネス実績：70年以上	- 拠点間の情報共有・連携強化による、グループネットワークの更なる強化 - 顧客・パートナー・サプライヤーとの信頼関係の継続的な構築 - 米国だけでなく、世界各国でのビジネス実績の積上げ	関連マテリアリティ  	
天然資源	経済・社会の発展のために必要不可欠な資本です。天然資源の安定供給を担うとともに、脱炭素の潮流などを踏まえたビジネス機会も追求していきます。	- 植林面積：約12万ヘクタール - 植林・管理林のCO₂蓄積量：約15百万t-CO₂e - 金属部門純利益：1,235億円 - Scope 1・2：1.15百万t-CO₂e - Scope 3カテゴリ15：24百万t-CO₂e - 石炭火力発電事業によるネット発電容量：約1.8GW - 再エネ発電事業の削減貢献量：約183万t-CO₂e	- 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を実現 - 気候変動長期ビジョンに基づいたGHG排出量削減	- GHG排出：ネットゼロ (2050年までに段階的に) - 石炭火力発電事業によるネット発電容量：ゼロ (2050年までに段階的に)	関連マテリアリティ  関連コンテンツ  P.56 丸紅グループのサステナビリティ

基盤マテリアリティ

環境・社会マテリアリティ



新たな価値を創造する人材



揺るがない経営基盤



社会と共生するガバナンス



気候変動対策への貢献



自然と共生する社会の実現に貢献



循環型経済構築への貢献



人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

CFOメッセージ



古谷 孝之

代表取締役 専務執行役員、
CFO : Chief Financial Officer

時価総額10兆円超達成に向け、 加速する企業価値向上の取り組み

GC2024の成果、GC2027の目標

前中期経営戦略GC2024の3年間では非資源分野を中心に年間4,500億円超の収益基盤を確立、GC2024の3年間累計の成長投資・投資の回収額もそれぞれ1.2兆円・0.7兆円と過去最高値となり、事業ポートフォリオの強化も大いに進めることができました。また、累進配当導入・機動的な自己株式取得等、株主還元も強化することができたと考えています。

2024年には初めて時価総額が5兆円に達するなど、国内外のマーケットの皆様からの当社への期待・評価を実感する年でもありました。

この流れを引き継ぎ、中期経営戦略GC2027では次なる高みへ向けた成長を加速させ、2030年度までに時価総額10兆円超の達成を目標として掲げています。これまで当社は時価総額目標を掲げたことはありませんでしたが、企業価値向上に向けた経営の強い意志を示すべく、達成時期と共に今回初めて明示

しました。時価総額目標以外にも、連結純利益6,200億円以上(2027年度、CAGR10%程度)・ROE15%等の定量目標も設けていますが、時価総額目標・各種定量目標達成のために、これまで以上にキャッシュ・フロー経営を深化させ、財務体質を維持しながら、戦略的資本配分を実施してまいります。

資本効率の向上—キャッシュ・フロー経営の深化と戦略的資本配分の徹底

GC2027ではキャッシュインを最大化しつつ、最適な資本配分を行うことで企業価値向上を加速させます。既存事業からの基礎営業キャッシュ・フロー最大化と、成長なき事業からの投資の回収促進によりキャッシュ創出力を強化します。成長なき事業としては、資本効率の低い事業・当社として更なる成長戦略を描けない事業・収益性がピークアウト傾向にある事業を対象としており、3年間で6,000億円の投資回収を計画しています。これはGavilon穀物事業売却が行われたGC2024の投資回収額に匹敵する水準です(Gavilon穀物事業売却のキャッシュイン: 3,300億円)。

創出したキャッシュについては、この数年で強化された投資・財務規律を遵守しつつ、更なる成長加速・資本効率向上の重要なピースである、戦略プラットフォーム型事業に集中的に配分していきます。また、その他の3事業(資源投資、インフラ事業・ファイナンス

CFOメッセージ

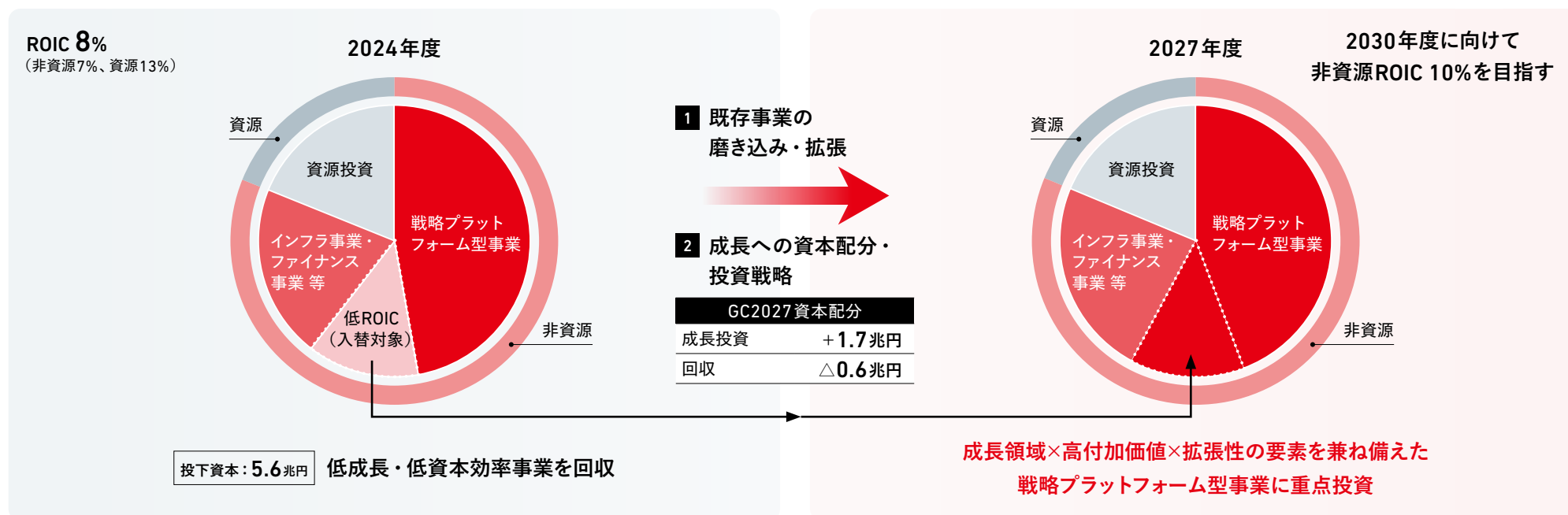
事業、長期目線の種まき)にもそれぞれ資本配分額を設定し、メリハリある事業投資と、上述した成長なき事業からの回収をセットで推進します。このように戦略プラットフォーム型事業を中心にした事業ポートフォリオへの入替を進め、資本効率の向上を加速させることで、2025年3月末時点では7%程度の非資源ROICを2030年度までに10%まで引き上げることを目指します。

株主還元の更なる強化— 株主の皆様へのコミットメント

丸紅グループの更なる成長のため、引き続き成長投資を重視する方針であります。並行してGC2027では株主還元も更に強化しています。中長期的な利益成長に合わせて増配していく累進配当は基本方針として継続し、GC2024における収益力の向上を踏まえて、総還元性向を30～35%程度から40%程度に引き上げ、2025年度以降は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します。自己株

式取得についてもこれまで同様、マーケットの状況、成長投資の進捗、キャッシュ・フローの状況等を注視しつつ、機動的に実施していく方針です。

株主還元の強化は、丸紅グループの利益成長に対する強いコミットメントをステークホルダーの皆様に対して示したものです。大切なお金を当社に提供してくださっている皆様の期待に応えるためにも、GC2027で掲げている各種定量目標の達成に向けて経営陣・社員一同、誠心誠意取り組んでいく所存です。



CFOメッセージ

時価総額10兆円超に向けて
— 利益成長とPERの向上 —

このように企業価値向上に向けた各種取り組みは着実に成果が出つつありますが、時価総額10兆円超という高い目標達成のためには、加速度的に企業価値向上のための取り組みを進めていく必要があります。時価総額向上のためには利益成長とPER（株価収益率）向上の双方を追求していくことが必要です。

利益成長についてはGC2024までで収益基盤の強化は大いに進みましたが、先程ご説明した資本効

率の改善を念頭に置きつつ、既存事業の磨き込みやGC2024・GC2027の成長投資からの利益貢献などによって、当社の強みである高いROEを維持・向上させていきたいと思います。

一方、PERは総合商社の中でも低い水準で推移しており改善の余地が大きく、株主資本コストの低減と期待成長率の向上に取り組んでいく所存です。株主資本コストの低減に向けては、業績ボラティリティの安定化や株主還元の更なる強化、信用格付の向上などに取り組めます。また、期待成長率の向上に向けては、予算コミットメントの着実な達成や、丸紅グ

ループの強み・成長ストーリーを分かりやすく発信し、皆様からの評価と信頼を高めていきたいと考えています。利益成長・PERの向上を両輪で推し進めていくことで、当社の時価総額は10兆円に近づいていくと考えています。

最後に、GC2027ではステークホルダーの皆様との対話・コミュニケーションを更に強化していく方針です。今後もマーケットの皆様との対話を経営に活かし、企業価値向上に向けて真摯に取り組んでまいりたいと思いますので、引き続きご支援をよろしくお願いいたします。

利益成長
(収益基盤の強化、ROEの維持・向上)

×

PER改善
(株主資本コストの低減、期待成長率の向上)

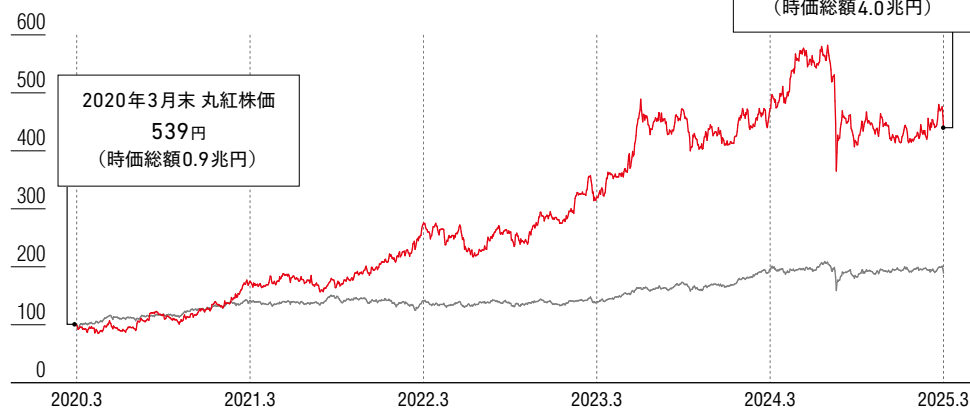
＝

企業価値向上

株価・TSR・PBR・PER

2020年3月末～2025年3月末(2020年3月末を100とした値動き)

— 丸紅株価 — TOPIX



年度	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
終値	1,795.5円	2,629.0円	2,379.5円
高値	1,933.0円	2,707.5円	3,158.0円
安値	1,142.0円	1,719.0円	1,911.0円
5年TSR ^{※1} (配当込みTOPIX)	264.6% (131.8%)	382.0% (196.2%)	507.0% (213.4%)
PBR ^{※2}	1.11倍	1.27倍	1.09倍
PER ^{※3}	5.68倍	9.40倍	7.86倍

※1 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)

※2 PBR：「各期3月末終値」÷「各期1株当たり親会社株主帰属持分」にて算出

※3 PER：「各期3月末終値」÷「各期1株当たり親会社株主帰属当期利益」にて算出

価値創造の実践

企業価値の向上に向けた「ROEの維持・向上」に資する施策と具体的な取り組み事例について説明しています。

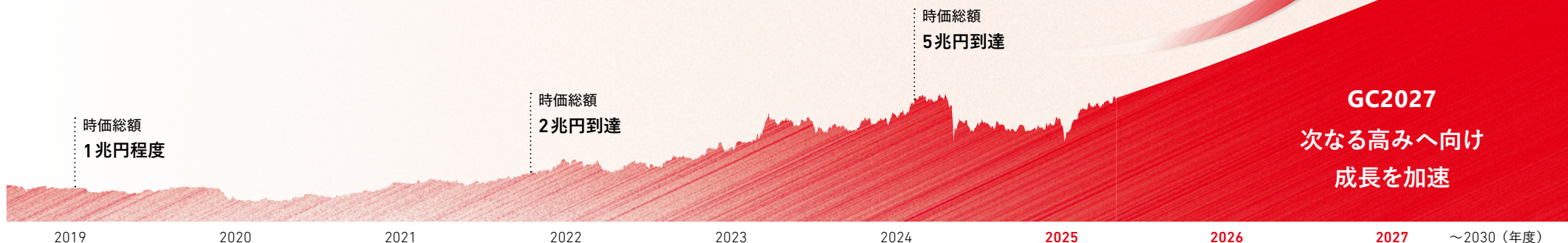


- 24 中期経営戦略GC2027
(2025年度－2027年度)
－成長加速の3年間
- 28 CSOメッセージ
- 29 事業投資のプロセス
- 31 特集:戦略プラットフォーム型事業
- 41 人財戦略
CHROメッセージ
- 48 DX戦略
CDIOメッセージ



中期経営戦略GC2027(2025年度－2027年度)－成長加速の3年間

2030年度へ向けた長期的な経営戦略の第3段階



GC2021

変革の3年間

主な成果

- ・コロナ禍からのV字回復
- ・懸念案件を一掃し、収益基盤を強化・拡充
- ・財務基盤の再生・強化を実現
- ・成長ホライズンごとの投資を開始
- ・ミッションを核とする人事制度導入

	定量目標	実績
連結純利益(2021年度)	3,000億円	4,243億円
基礎営業CF (3カ年累計)	12,000億円	13,039億円
株主還元後FCF (3カ年累計)	+1,000億円以上	+4,192億円
新規投資・CAPEX (3カ年累計)	9,000億円程度	約7,400億円
ROE	10%以上	23.0%
ネットDEレシオ	0.7倍程度	0.83倍

GC2024

戦略実践の3年間

主な成果

- ・年間4,500億円超の収益基盤確立
- ・グリーン戦略の実践
- ・Gavilon穀物事業の売却
- ・過去最高水準の信用格付達成 (Moody's: Baa1、S&P: BBB+)
- ・累進配当の導入
- ・機動的な自己株式取得の実施

	定量目標	実績
連結純利益 (2024年度)	4,000億円	5,030億円
基礎営業CF (3カ年累計)	13,000億円	17,387億円
株主還元後FCF (3カ年累計)	黒字	+6,115億円
新規投資・CAPEX (3カ年累計)	10,000億円程度	12,290億円
回収(3カ年累計)	2,000億円	6,710億円
ROE	15%	14.2%
ネットDEレシオ	0.7～0.8倍程度	0.54倍

GC2027

成長加速の3年間

「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

	定量目標(計画)
時価総額(2030年度までに)	10兆円超
連結純利益(2027年度) (CAGR※1 10%程度)	6,200億円以上
基礎営業CF※2 (3カ年累計)	20,000億円
株主還元後FCF※3 (3カ年累計)	黒字(計画)
新規投資・CAPEX等 (3カ年累計)	17,000億円程度(計画)
総還元性向	40%程度 累進配当の継続
回収(3カ年累計)	6,000億円(計画)
ROE	15%

※1 年平均成長率。CAGR10%程度は、GC2027公表時点の2025年3月期末実態純利益(連結純利益から一過性要因を控除した概数)予想4,600億円を起点とした2028年3月期末までの数値 ※2 営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除 ※3 営業資金の増減等を除く

中期経営戦略GC2027(2025年度－2027年度)－成長加速の3年間

GC2027基本方針

成長ドライバー

次の成長ステージに向け経営のギアチェンジを図り、利益成長・企業価値向上を加速させる

企業価値向上に向けた3つの成長ドライバー

① 既存事業の磨き込み・拡張

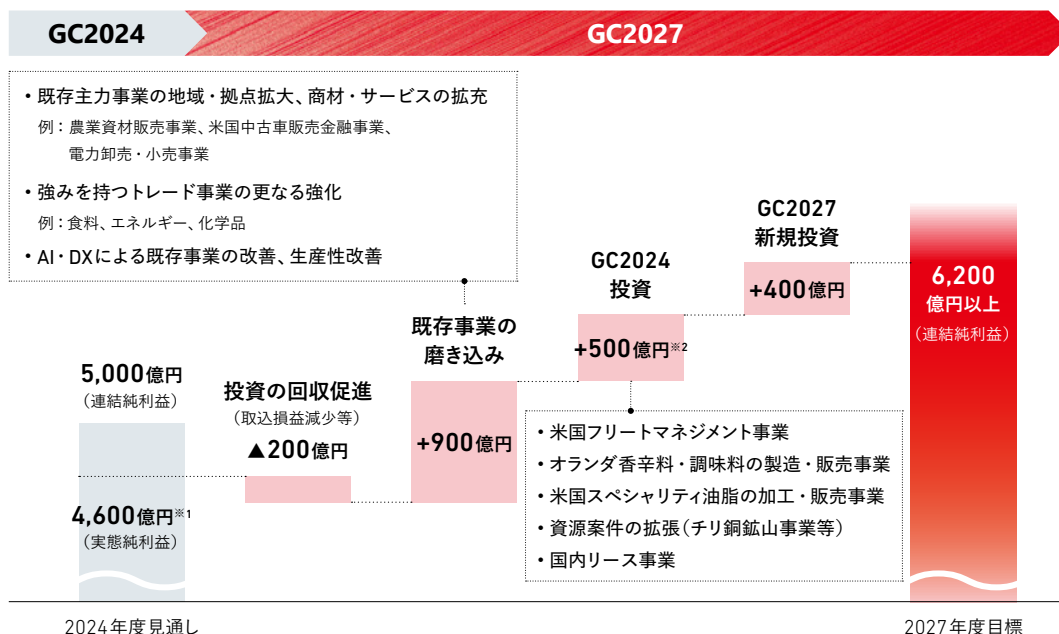
② 成長への資本配分・投資戦略

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

③ Global crossvalue platformの追求

① 既存事業の磨き込み・拡張

既存事業の磨き込みを中心に利益成長を実現



※1 GC2027公表時点(2025年2月)の業績予想

※2 2024年度見通しにGC2024投資による利益200億円を含むため、GC2024投資による2027年度の利益貢献総額は700億円

② 成長への資本配分・投資戦略

キャッシュ・フロー経営の深化

成長なき事業からの回収促進

低資本効率にとどまり、当社として更なる成長戦略を描けない事業や、収益性がピークアウト傾向にある事業を中心に、投資の回収を促進



※3 営業資金の増減等を除く

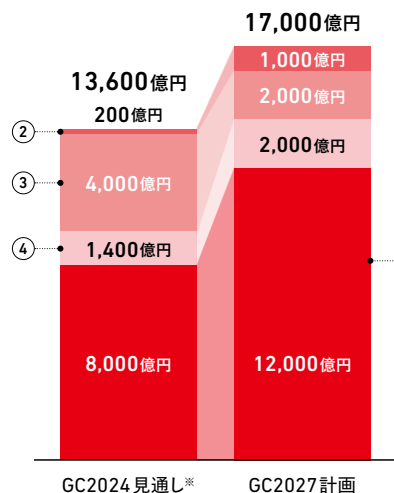
中期経営戦略GC2027(2025年度－2027年度)－成長加速の3年間

GC2027基本方針

成長への資本配分・投資戦略

- ・「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注力
- ・競争優位性のある既存事業領域へ優先的に配分

新規投資・CAPEX等の配分(3カ年累計)



① 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)

- ・市場成長性の高い事業領域において、付加価値の高い商品やサービスを拡充するとともに、地域や領域拡張等により収益性と拡張性を同時追求する
- ・核となるプラットフォームを軸に、有機的な成長に加えM&Aを通じた成長・拡大を狙う(ロールアップ戦略)

例：農業資材販売事業、北米モビリティ事業、電力卸売・小売事業

P.20 CFOメッセージ

P.31 特集：戦略プラットフォーム型事業

② 長期目標の種まき

- ・2030年度以降に利益貢献する新規事業領域を探索・開発する

例：新エネルギー関連事業、ネクストモビリティ関連事業、宇宙関連事業、半導体関連事業、将来への事業探索

③ インフラ事業・ファイナンス事業

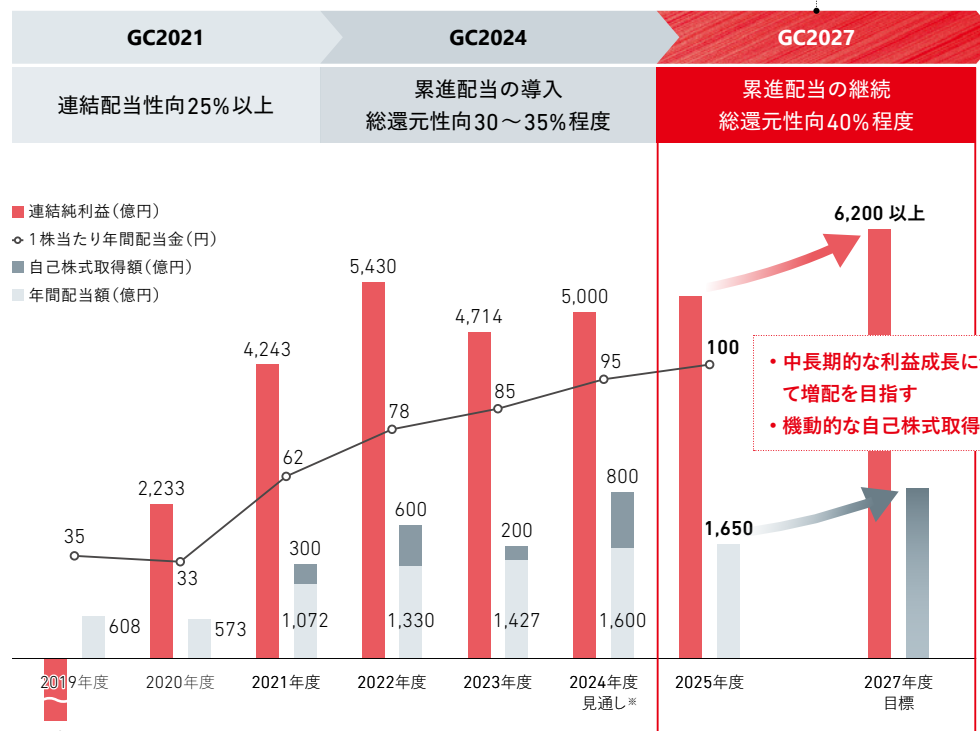
- ・資本集約型で資本効率向上が困難な事業は控え、他人資本を戦略的に活用する
- ・インフラ事業は収益性の高い案件を厳選し、ファイナンス事業は競争優位性のある既存事業の磨き込み・拡張に取り組む

④ 資源投資

- ・ベースメタルやエネルギートランジションに対応する天然ガスを中心とした既存資産の拡張により、コスト競争力を高めつつ、優良な資源量を拡大する

収益力の向上を踏まえ株主還元を更に強化

- ・長期にわたり安定した配当を行いつつ、中長期的な利益成長により増配する基本方針を継続
- ・GC2024における収益力の向上を踏まえ、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
- ・機動的な自己株式取得を実施



▲1,975

※ GC2027公表時点(2025年2月)の見通し

- ・中長期的な利益成長に合わせて増配を目指す
- ・機動的な自己株式取得を実施

中期経営戦略GC2027(2025年度－2027年度)－成長加速の3年間

GC2027基本方針

③ Global crossvalue platformの追求

持続的な企業価値向上の仕掛けを実践



P.41 人財戦略

グリーンへの取り組み

- ・グリーンを事業価値の構成要素の一つとして捉え、収益力を強化

需要・市場の変化に先駆けて事業を推進・拡張し収益力を強化

森林事業

- ・従来の産業植林事業に加え、環境植林事業を展開

再生可能エネルギー事業

- ・電力卸売・小売事業の拡大による取扱量増加と地域展開の加速化

銅事業

- ・電化推進に不可欠な銅資源を安定供給
- ・既存鉱山事業の持分追加取得および拡張により生産能力を拡大



※ MSCI: AAA、CDP Water Security: A (2025年1月末時点)

- ・気候変動長期ビジョンに基づき、2050年までにGHG排出ネットゼロを達成
- ・「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を実現

CSOメッセージ



水野 博通

常務執行役員、
CSO：Chief Strategy Officer、国内統括

戦略プラットフォーム型事業へ資本配分

2025年度から始まった中期経営戦略GC2027において、次なる高みへ向け成長を加速させるべく、特に戦略プラットフォーム型事業に注力していくこととしています。戦略プラットフォーム型事業は「成長領域×高付加価値×拡張性」を兼ね備えており、収益性と拡張性を同時に追求していきます。GC2027期間中に計画している新規投資・CAPEX等1.7兆円のうち、約7割にあたる1.2兆円をこの事業に配分する計画です。

グループ内での勝ち筋の伝搬

各営業部門では既に多様な戦略プラットフォーム型事業を展開していますが、当社ポートフォリオの中核を担い、他事業の模範となる事業がいくつかあります。GC2027の策定にあたっては、こうした事業の成功要因を徹底的に分析・検証しました。その結果「丸紅ならではの勝ち筋」があることが分かりました。この勝ち筋を他の事業に確りと伝搬させていくことで、数年後に核となる事業の成長を促し、丸紅グループの企業価値向上を加速させていきます。

現在の丸紅グループの中核を担う、そして今後の成長が期待される戦略プラットフォーム型事業については、この後の特集でご紹介します。是非ご覧ください。

 P.31 特集：戦略プラットフォーム型事業

成長加速に向けて組織力を強化

2025年度の機構改革で16営業本部を10営業部門に再編・集約しました。対面する事業領域を拡大し、より俯瞰的に捉えることで、成長領域へシフトを加速させることが狙いです。また、各部門の自律性の向上を企図し、意思決定の迅速化を促す組織変更も実施しています。各部門長はセグメントの経営者として、戦略プラットフォーム型事業の構築を推進し、人財をはじめとする経営資源の最適配分を追求していきます。

また、社内に偏在していた投資に関する知見・機能を集約するため、各営業部門に投資の専門組織として「成長投資マネジメント室」( P.29)を設置しました。この組織は投

資や成長施策に関する豊富な知識と経験を持つ人財で構成しており、投資および回収案件において伴走し、時に先導的な役割を担います。投資に関する知見の共有やノウハウの蓄積を促進し、各部門の自律性と投資の精度を高めることで、丸紅グループ全体の成長を加速させていきます。

国内事業推進により、地域と丸紅グループが共に発展

丸紅グループは、日本も重要な市場と位置付けています。成熟市場といわれる日本においても、細かく見ていけば必ず注力すべき成長領域が存在します。こうした領域にも確りと取り組んでいきます。

日本市場では、地域活性化や社会課題解決に向けた新たなニーズが生まれています。丸紅グループは、EVやオン・デマンド交通など革新的なモビリティビジネスにも積極的に取り組んでおり、観光支援にも注力しています。成熟した日本経済においても、これらの分野は新たな成長機会となり得ると考えており、地域のオープン・イノベーション拠点を通じて多様な企業間の協力を促進していきます。

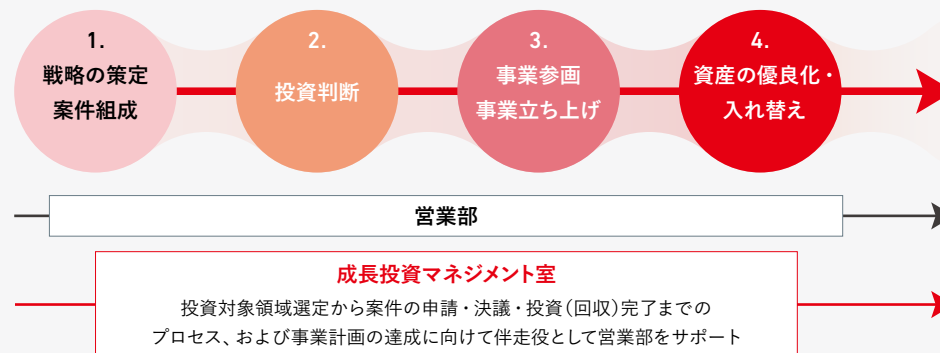
また、少子高齢化に伴う人手不足という社会課題への対応として、サプライチェーンやITソリューションの提供、卓越した技術を持つ企業のグローバル展開支援などに取り組むことで、地域と丸紅グループが共に発展できると考えています。

事業投資のプロセス

事業ポートフォリオの強化に向けて、当社グループにない機能・人材・知見などを獲得する手段として事業投資を行います。当社における事業投資は、案件ごとに右のプロセスを実行することで投資の規律を維持しながら案件を選別し、実行後も当社の機能を活用して資産の優良化を図ることにより、中長期的な利益成長が可能となる事業ポートフォリオの育成を行っています。

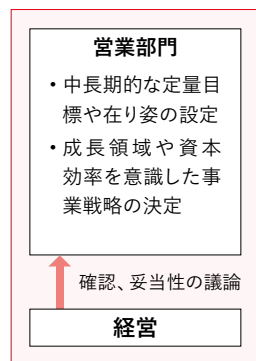
2026年3月期には部門傘下に事業投資の専門組織である成長投資マネジメント室を設け、更なる事業投資の質・精度の向上を推進します。コーポレートスタッフグループ※1は適宜各案件の検討に参加し、その専門性を発揮して案件組成を支援するとともに、牽制の観点からも各案件を分析・検討します。

事業ポートフォリオの価値最大化に向けたプロセス

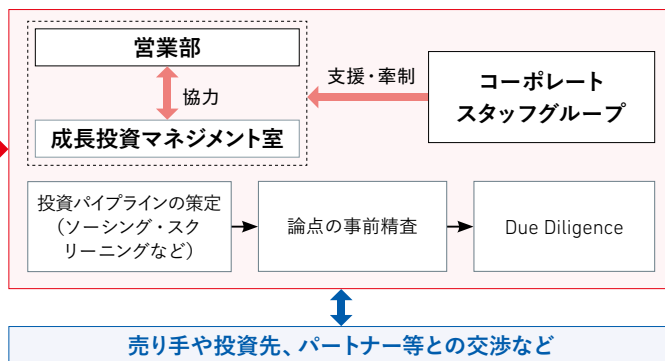


1 戦略の策定・案件組成

戦略の策定

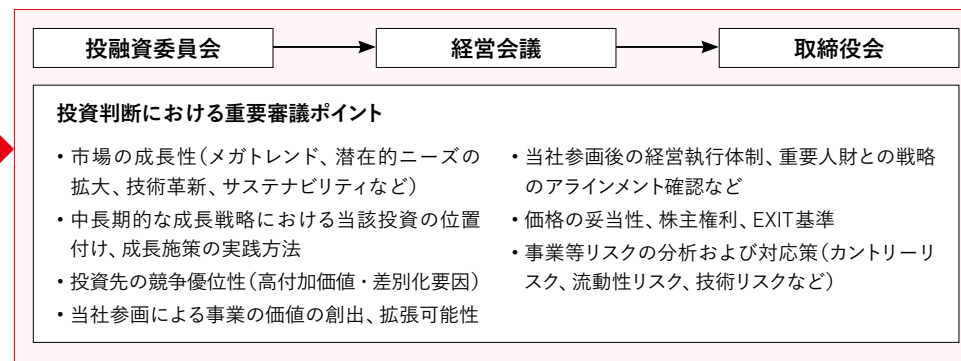


案件組成／申請



2 投資判断

審議



成長投資マネジメント室の設立

中期経営戦略GC2027では次なる高みへ向け成長を加速していきます。成長加速のためには、成長領域へのシフトとともにこれまで以上に、事業投資の質・精度の向上が必要不可欠となります。これらを背景に、2026年3月期に投資専門組織として営業部門内に「成長投資マネジメント室」を新設いたしました。同室は案件組成段階からハンズオンで営業部をサポートするとともに、投資に関する専門知識の集約・深化、および知見・ノウハウを蓄積・共有していきます。

※1 コーポレートスタッフグループ：経営企画部、法務部、経理部、財務部、リスクマネジメント部、デジタル・イノベーション部 など

各営業部門には金額の規模に応じて裁量権を委譲し、迅速な意思決定を実現する一方で、投資リターンの追求、投資リスクの抑制も図る重層的な意思決定プロセスを構築しています。

投融資委員会※2において、ROIC、IRR、回収期間を案件評価のガイドラインとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけではなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議します。重要な案件は経営会議に付議され、社長が決裁し、更に取締役会にまで付議されるものもあります。

※2 投融資委員会：委員長、副委員長に加え、経営企画部長、法務部長、経理部長、財務部長、リスクマネジメント部長などで構成。

事業投資のプロセス

3 事業参画、事業立ち上げ

事業参画にあたっては、経営ビジョンや組織文化・風土といったソフト的な事項、および制度・諸規定といったハード的な事項の融合を図ります。加えて、グループ会社の経営陣との建設的な対話、および見える化された経営体制を整え、グループ会社の事業経営を実践していきます。

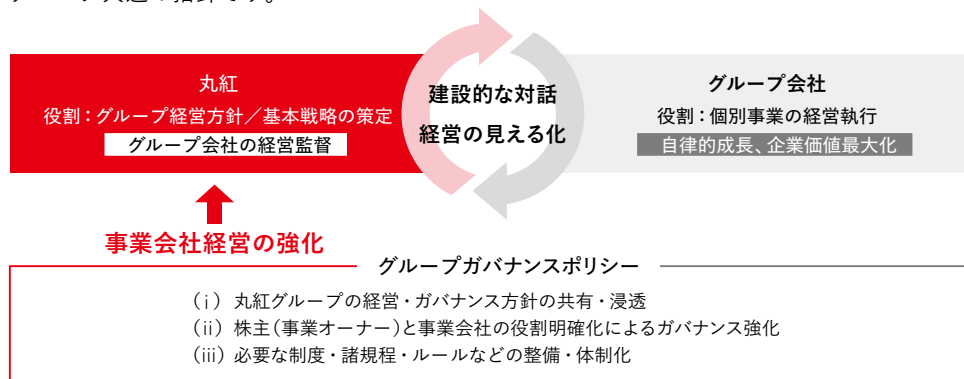
PMI (Post Merger Integration)

投資の精度を高めていくためには、投資実行後に速やかに事業会社の経営陣と戦略を共有し、ガバナンス等の守りの体制を整えて、シナジーの実現を含む投資の果実を得るための攻めに転じることが重要であることから、事業を主管する営業部に対するコーポレートスタッフグループによるサポート体制を確立しており、早期の経営インフラの構築やシナジー実現を担保しています。

また、投資後のバリューアップ施策の実行のみならず、Due Diligence段階からDX等による事業成長やバリューアップを見据え、その余地・方向性を確認し、投資後のPMI・施策実行まで一気通貫で伴走支援する体制も整えています。

丸紅グループガバナンスポリシー

当社は多数のグループ会社を通じてビジネスを展開していることから、各グループ会社の成長が全体の成長に直結します。当社では、各グループ会社が自律的に成長を追求できるよう、当社が株主・事業オーナーとしてグループ会社の経営管理・監督を担い、グループ会社は丸紅グループとしての方針・戦略を共有したうえで、自らの企業価値向上・最大化に向けた経営執行を行う体制としています。「丸紅グループガバナンスポリシー」はその体制をガバナンス面で担保する、グループ共通の指針です。



4 資産の優良化・入れ替え

成長投資を加速させつつ、規律を持った投資管理を徹底するため、当社では事業に対するモニタリングプロセスを構築・運用しています。課題のある事業はアクションプランの策定から実行までのサイクルを通じて事業価値の最大化を図り、当社として更なる成長戦略を描けないと判断された事業については回収に向けたアクションを実行していきます。

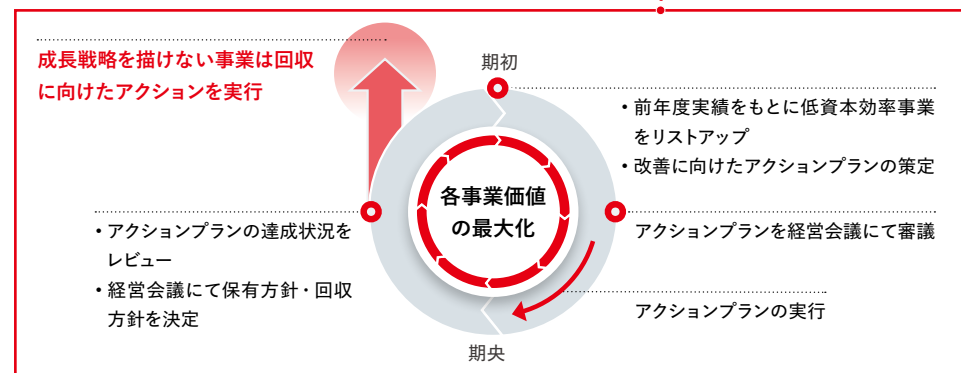
新規事業モニタリング

- ・新規投融資から原則2年間で対象。重要案件に限定して実施
- ・対象外案件は、各部門にて自律的にフォロー

既存事業モニタリング

- ・ROIC・CROICを定量基準*とし資本効率に課題のある事業を捕捉
- ・アクションプランに基づく厳格な成果管理を実施。期末に達成状況をレビューし、経営会議にて事業の保有方針・回収方針を決定
- ・当社として成長戦略を描けない事業は、速やかに回収に向けたアクションを実行

スケジュール



※ 定量基準は当社資本コストをもとに設定し、毎年見直しを実施。定性面も考慮しています。

GC2027における資産入れ替えの実例

2025年5月30日に、北米で貨車リース事業を行うMidwest Railcar Corporationの持株会社であり、丸紅の持分法適用会社であるMarubeni SuMiT Rail Transport Inc.の全株式を譲渡しました。

当社は、中期経営戦略GC2027において、投資の回収を促進し、創出したキャッシュを優良な成長投資に優先配分することを掲げています。本譲渡のように、丸紅は今後も資産入れ替えによる事業ポートフォリオの強化を図り、企業価値向上の実現を目指します。

特集

戦略プラットフォーム型事業

丸紅グループは「成長領域」・「高付加価値」・「拡張性」という3つの要素を兼ね備えた事業を「戦略プラットフォーム型事業」と位置付け、市場成長性の高い事業領域において、付加価値の高い商品やサービスを拡充するとともに、地域や領域拡張等により収益性と拡張性を同時に追求します。核となるプラットフォームを軸に、有機的な成長に加えてM&Aを通じて成長を目指していきます。本特集では代表的な6事業についてご紹介します。



農業資材販売事業

グローバルに展開する農業資材リテール事業

主な対象事業会社

・ Helena Agri-Enterprises ・ Aubos Real

▶ P.32



航空機アフターマーケット・アセットトレード事業

高い専門性が求められる航空機市場にて顧客に最適なソリューションを提供

主な対象事業会社

・ Magellan Aviation Group ・ DASI

▶ P.38



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ーヤーを目指す

主な対象事業会社

・ Nowlake Technology ・ Wheels

▶ P.34



食品マーケティング・製造事業

多様な消費者ニーズに対応した食の安定供給体制の構築

主な対象事業会社

・ Gemsa Enterprises ・ Euroma Holding

▶ P.39



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

主な対象事業会社

・ SmartestEnergy ・ 丸紅新電力

▶ P.36



IT・デジタルソリューション事業

上流から下流まで一気通貫の国内法人企業向けITビジネス

主な対象事業会社

・ 丸紅I-DIGIOホールディングス ・ ドルビックスコンサルティング

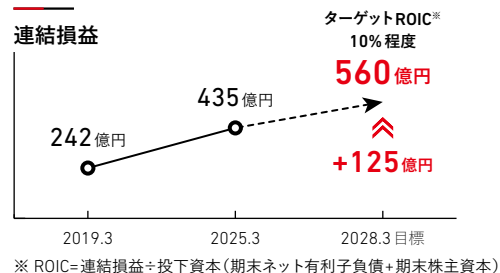
▶ P.40

特集

戦略プラットフォーム型事業

農業資材販売事業

グローバルに展開する農業資材リテール事業



成長領域

米国は巨大な内需に加え、世界有数の輸出国であるため、米国のみならず、世界の人口増加に伴う米国内の農産物生産量は今後も増加する見込みです。また、南米ブラジルも世界有数の農産物生産国で米国同様のポテンシャルを有しています。両国における農業関連事業は、今後も安定的な成長が見込めます。

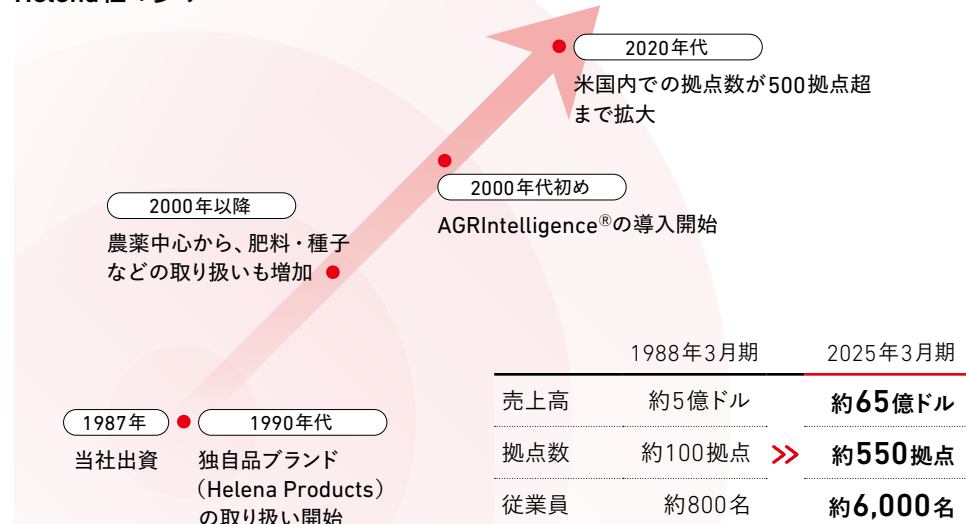
高付加価値

米国で農業生産者向けに農業資材リテール事業を行うHelena社は、デジタル技術を活用した土壌等のデータ分析によって顧客農地に最適な農業資材の投下量・投下時期を可視化します。また、自社で開発する独自品を提供することで、顧客の生産性向上に繋がっています。営業活動の中で築き上げた各顧客との信頼関係・ネットワークも同社の強みです。

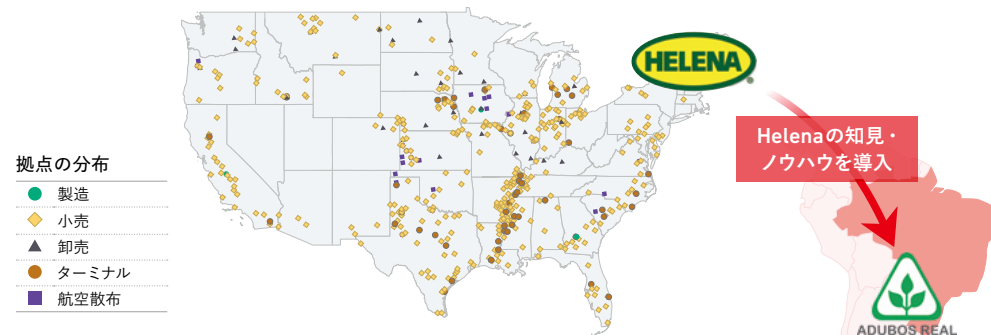
拡張性

Helena社は、当社が買収した1987年以降、継続的に売上を成長させており、現在、全米で10%弱のシェアを有しています。また、2019年、当社はブラジルにおいて農業資材リテール事業を展開するAduos Real S.A.に出資しました。Helena社の知見・ノウハウのブラジル市場における導入を推進しています。出資して5年以上経過しますが、Helena社の知見・ノウハウを導入し、順調に販売地域を拡げており、事業拡張中です。今後も丸紅グループの農業資材販売事業のグローバル展開を加速させていきます。

Helena社の歩み



Helenaモデルの伝搬～南米進出～



1. 業態	農家の総合ソリューションプロバイダーへ業態を拡張
2. 商品・サービス	農業から肥料・種子・その他農業資材、HPG・AGRIIntelligence®の導入によるサービスの拡張
3. エリア	同業他社の買収による顧客基盤の拡張
4. 他国展開	・米国と農業の類似性および成長性があるブラジル市場に参画するべく2019年に、当社はAduos Real社に出資 ・Helena社の知見・ノウハウを導入し事業拡張中(出資当時の拠点数は9拠点であったが、現在は約80拠点)

特集 戦略プラットフォーム型事業

農業資材販売事業

グローバルに展開する農業資材リテール事業

Helena社の強み

● Helena Products (HPG) :

顧客課題やニーズに応える独自品



- HPGとは、顧客である農業生産者の課題やニーズに応える、Helena社自身で開発・製造する高性能商品。品目数は500を超える。
- 同社では農学・化学・生物学など、様々な専門性の高い人財を抱え、自社ブランドの農業資材の開発・マーケティングを自ら行う。



● AGRIntelligence® (AI) :

顧客の土壌・作物データを分析、適切な農業資材の施用を提案



- AIとは、Helena社独自で開発したデジタル技術を活用するコンサルティングツール。
- 実際の土壌・作物から取得したサンプル分析・収穫量測定・植物体中の栄養成分測定などを通じ、適切な農業資材施用を顧客に提案することを実現している。

現地DX推進者のメッセージ

Ward Bloodworth

Executive Vice President
Helena Agri-Enterprises



デジタル技術を活用した農業生産者への最適なソリューション提供

AGRIntelligence®は、高度化する現代農業のニーズに対し、Helena社が打ち出した先進的な解決策です。従来の土壌分析とGPSによる可変施肥に注力してきた競合他社と異なり、Helena社は、農業生産者がより合理的・効果的に農学的な意思決定を行えるよう、農作物の生育サイクル全体にわたるデータを統合することで、より総合的なソリューションを構想しました。こうした構想が、Helena社のイノベーションと農業生産者の成功へのコミットメントを具現化した、独自のフィールドマネジメントプラットフォームである「AI360®」の誕生に繋がりました。

AGRIntelligence®の根幹を成しているのは、信頼性の高いデータ収集の仕組みです。このシステムは、土壌特性(養分・テクスチャー・構造・水分など)、季節ごとの生育観察、地域ごとの気象パターン、そして作付け・圃場巡回・防除(害虫や病気対策)などの管理作業の詳細な記録を含む、農地レベルの多様なデータを収集します。分析プロセスの締め括りとして収穫データが集計され、農作物の生育パフォーマンスを評価する最終的な「総合成績表」ができていきます。

こうした包括的なアプローチによって、農業生産者が様々な判断をするうえで、わずかな変数の見落としも防ぐことができます。顧客の農地データ、大学での試験結果、サプライヤー等のパートナーが提供する製品特性に関する情報、そして自社の研究データを集約することで、顧客が意思決定を行うに際し最良の情報を提供することができます。

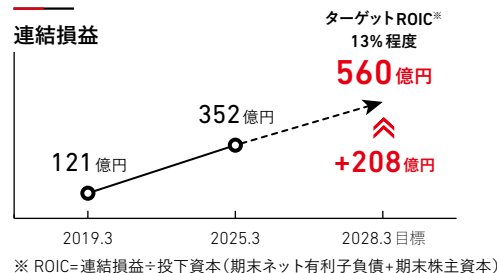
AI360®を活用したAGRIntelligence®プラットフォームは、顧客である農業生産者の方々との関係を支える土台となり、データに基づいた意思決定を今後もサポートしていきます。

※ AGRIntelligence®を基に、Helena社が顧客に提供しているアプリケーションの名称。同アプリケーションを使用して総合的な農地分析を行う。

特集 戦略プラットフォーム型事業

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



成長領域

北米では、自動車は衣食住と並ぶ生活必需品として位置付けられ、人々の日常生活に欠かせません。また、EV化や自動運転の流れが今後益々加速していく中、EV固有の新規サービスや車両の所有から利用へのシフトが予想され、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する当社モビリティ事業は、更なる収益機会の拡大が見込まれます。人口増加が続くこの世界最大の自動車市場において、当社事業は今後も継続的な拡大と成長を追求していきます。

高付加価値

当社の北米モビリティ事業の中核を担うのはNowlake社と2025年3月期に出資参画したWheels社です。Nowlake社は、顧客データの分析に基づいた高度な与信診断システムを有しており、購入者一人ひとりに最適なローンを、24時間365日、数秒以内に提示するサービスを提供しています。また、Wheels社は、車両の調達から処分まで、車両ライフサイクル全体にわたる煩雑な管理業務を一括して引き受け、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を展開しています。このように、当社はモビリティに関わる顧客の多様な金融ニーズに応えるビジネスを推進しています。

拡張性

当社は、フリートマネジメント、販売金融、リース、アフターマーケット部品販売など、幅広い事業を北米で展開しています。これらの事業を通じて得られるベンダーや顧客との多様な接点、並びに蓄積されるデータを最大限に活用することで、Wheelsを中核プラットフォームとして既存事業の更なる収益拡大を目指します。加えて、隣接する未参入領域への事業拡張も推進していきます。

Wheelsを戦略プラットフォームとした拡張性

既存事業との連動

- 既存事業との中古車販売協業
- TDF・PLM・アフター事業での協業

未参入の隣接領域への拡張

- Wheelsベンダー領域への事業参画



Wheels社の収益源

車両のリース収入

1. 残価リスクを伴わない資本効率の高いファイナンス・リース

車両の購入・処分に係る収入

2. 年間10万台以上の取り扱いから生まれるリベート・手数料

フリートマネジメントに係る収入

3. 車両のライフサイクルにおける多岐にわたる収益(BSを使わない収益)

数字で見るWheels

米国シェア※	第1位
金融資産残高	約104億米ドル
管理台数	約90万台
優良顧客数	約2,000社以上
顧客継続利用率	98%

※ リース保有台数ベース



Wheels事業の詳細に関しては2024年8月開催の事業説明会資料をご参照ください
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8002/ir_material5/235758/00.pdf

特集 02 戦略プラットフォーム型事業

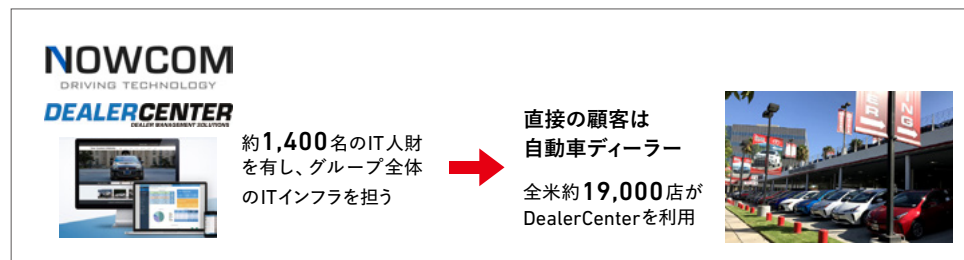
北米モビリティ事業

底堅い成長が続く世界最大の市場でトッププレーヤーを目指す

Nowlake社の強み

Nowlakeの成長を支えるNowcomの存在

Nowlake社は全米50州に展開し約19,000店のディーラーに対して、同社ソフトウェアであるDealerCenterを提供しています。DealerCenterとはディーラー向けの総合的なIT業務支援システムであり、ディーラーの既存業務システムと連携、ディーラー業務に不可欠なものとなっています。このシステムを通じてのローン申請が競争優位の源泉ですが、そのDealerCenterを開発しているのがNowlake社100%子会社のNowcom社です。同社は約1,400名ものIT人材を有し、グループ全体のIT化を手掛けています。ソフトウェア内で他社のローン申し込みも可能にするなど、顧客の利便性・UX(ユーザーエクスペリエンス)を徹底的に追求しています。



DXを駆使して業務効率を改善

Nowlake社の強みは、独自の与信審査・管理体制に基づく迅速な環境変化への対応と、業界最低水準の販管費率にあります。それを維持するためDXを積極的に推進しています。与信審査へのビッグデータ活用に加え、顧客への督促業務にはAI・自動電話ソフトを使用し、例えば、延滞期間30日以内の督促電話(発信)を1カ月で約11百万件実施していますが、それらの約50%が自動音声であるなど、大幅なコスト削減を実現しています。



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

現地DX推進者のメッセージ

Jay Kamdar

Nowcom LLC President 兼
Nowlake Technology LLC Director



NowlakeグループのDX戦略と競争優位性について

Nowlakeグループの中核企業Nowcomは、自動車フィンテック分野において技術革新を推進しています。当社の主力製品「DealerCenter」は全米の自動車ディーラーに対して在庫管理、顧客関係管理、金融・保険、会計など、業務全般をサポートする統合ソリューションを提供しています。

また、当社の自動車オンライン取引プラットフォーム「Carzing」は、完全自動化されたローン審査システムを特徴とし、CarGurus社、Cars.com社など主要な自動車の売買プラットフォームと統合しています。将来的にはCarzing自体が車選びから購入までをワンストップで提供する次世代のオンライン自動車売買プラットフォームとなり、顧客に新しいオンライン購買体験を提供することを目指しています。

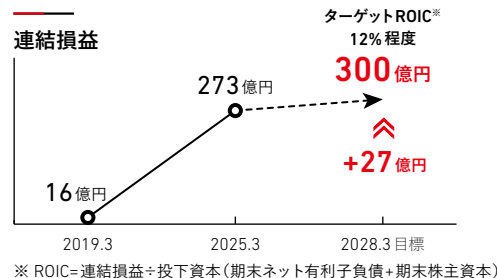
当社グループは、クラウド基盤と自動化を中心としたデジタル変革戦略を推進しています。システムのクラウド移行、システム間連携、プログラムの作成・テスト・リリースの自動化等により、日々数百万件の意思決定と、迅速な拡張性、運用の頑健性を実現しています。実質的に毎日のソフトウェアアップデートが可能となり、Nowlakeの金融資産残高+23%の年平均成長(2011~2024年度)に貢献しています。

AI導入はNowlakeグループの今後の戦略の要と位置付けており、詐欺文書検出の生成AI「T-Boss」、月約100万ドルのコスト削減を実現する音声AI「Taylor & Anna」、画像処理ツール「VIP & VDD」、AI顧客エンゲージメント&自動入力ツール「Iris」、機械学習を通じたリスクマネジメントとローンストラクチャリングなどの多様な取り組みを展開しています。当社はすべての事業領域でAI技術を積極的に取り入れ、業務を効率化し、事業規模を柔軟に拡大できる体制を構築しています。こうした取り組みを通じて、「AIファースト企業」としての確固たる地位を築きつつあります。

特集 戦略プラットフォーム型事業

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



成長領域

電力市場の自由化や再生可能エネルギーの需要拡大に伴い、電源の分散化が進み、電力卸売・小売機能の需要も拡大しています。また、気候変動への危機感による国際的な環境意識の高まりや規制強化を受け、環境証書を含めた幅広い脱炭素ソリューションの需要拡大が見込まれます。丸紅はこうした流れをいち早く捉えて、電力卸売・小売事業に参入し、海外では2001年に英国 SmartestEnergy 社 (SEL 社) を設立、国内では2000年に小売事業に参入、2015年に丸紅新電力株式会社を設立し、国内外で知見・ノウハウを蓄積してきました。

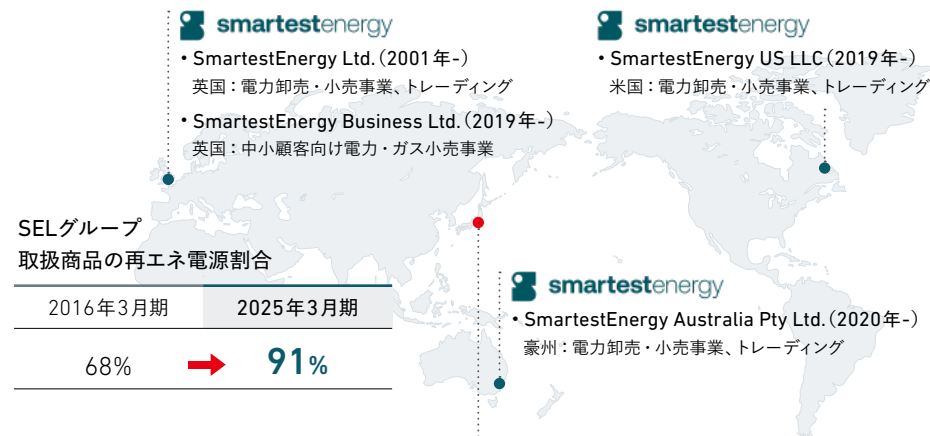
高付加価値

丸紅グループの優位性として、エネルギー市場での多様な事業リスクの高度な管理が挙げられます。また、再エネ等を活用したグリーン電力供給・環境証書取引、顧客ニーズに沿った商品開発等、高付加価値の商品・サービスを拡充しています。更に、継続的なIT投資を通じて、デジタル技術による小売・トレーディングの効率化・最適化を図るとともに、昨今問題となっているサイバー攻撃対策強化にも努めています。

拡張性

SEL 社・丸紅新電力で培ってきた知見やノウハウを活用し、市場成長性の高い地域への横展開 (欧州、米州、豪州) による、更なる事業基盤の拡大を図ります。更に、再エネ需要が急速に拡大する国内においても、再エネ電源開発事業者との資本提携等による再エネ電力取扱量の拡大を目指していきます。

電力卸売・小売の事業展開



丸紅新電力

日本国内で電力小売一部自由化が開始された2000年以降、丸紅は国内電力小売市場に参入しました。その後、事業拡大や2016年からの電力小売全面自由化を見据え、2015年に丸紅新電力株式会社を設立しました。電力小売において豊富な需給運用スキル・電源取扱実績を有するほか、トレーディング機能を活かした卸売、丸紅グループ会社の電源等を活用した再エネ商品の提供、蓄電池等を活用した需給調整事業、複数の再エネ電源を集めて管理する再エネアグリゲーション事業など、多岐にわたる事業を展開しています。

主要サービス



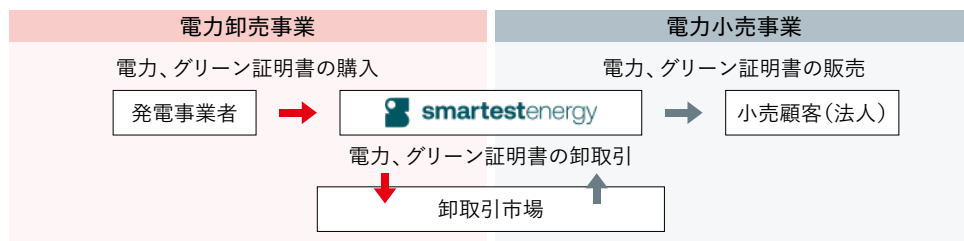
特集 戦略プラットフォーム型事業

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

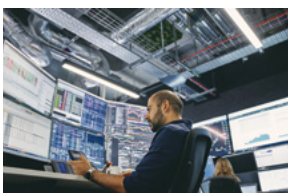
SmartestEnergy社の強み

ビジネスモデル



デジタル技術を活用した業務効率化・最適化

- SEL社では、様々なITシステムを導入・継続改善しながら、膨大な顧客・取引データを効率的に収集・分析し、顧客サービスの改善や社内プロセスの効率化を図っています。
- 発電量・消費量やその予測分析値、CO₂削減量などの情報提供、顧客ニーズに基づく様々な商品開発などのサービスレベルの向上に加え、迅速かつ正確な請求書発行、トレードポジションの把握・最適化、取引の判断・執行、エネルギー市場でのリスク管理、などあらゆる社内プロセスの改善にも活用しています。



高付加価値の商品・サービス

- 自社保有の発電資産を持たないSEL社は、顧客ニーズに応じた柔軟な電力供給が可能です。
- 2024年には法人顧客向けに、購入した再エネ証書について、30分単位の電源、設備、ビンテージ（発行年）といった情報を可視化するサービスの提供を開始しました。このサービスにより顧客は使用電力の時間帯に合わせて再エネ証書の突合率を確認することができ、そのデータはサステナビリティレポート等での開示に使用することが可能です。



現地DX推進者のメッセージ

Rob Pringle

CTO
SmartestEnergy Limited



SmartestEnergyグループのグローバルな成長を支える統合プラットフォームの構築

SEL社は、市場動向や再生可能エネルギーの需要を的確に捉えてビジネスを拡大するという戦略に沿って、継続的にIT投資を行っています。

高い成長を目指し、ビジネスをグローバルに拡大するために、コンプライアンスを確保しながら収益を向上させるITソリューションの開発に注力しています。170名以上の専門人材からなるSEL社のグローバルITチームは、多岐にわたる技術を運用しており、ITシステムを継続して実装・改善することで、膨大なデータの収集を可能にしています。

具体的には、従来は複数のシステムで別々に管理されていた発電事業者や電力小売顧客からの情報、様々な取引データを、現在は1つの統合プラットフォームに集約しました。これらの統合データを分析・処理することで、ビジネス活動の上流から下流にまたがるエネルギー市場における多様な事業リスクを管理することができ、収益機会の最大化に繋がっています。

このような統合的なアプローチは、オペレーション業務効率化やパフォーマンスのモニタリングを可能にし、コスト削減にも寄与しています。この統合プラットフォームシステムは、「one team, one future」や「イノベーションによる加速」というSEL社の価値観を実践する、多様で才能豊かなチームによって実現できたと考えています。

SEL社の事業をグローバルに拡張していく中で、当社のITシステムおよびオペレーションを各国の市場・制度に適合させ、すべてのSELグループ拠点において一貫したサービスの提供と優れたオペレーションを可能にしています。

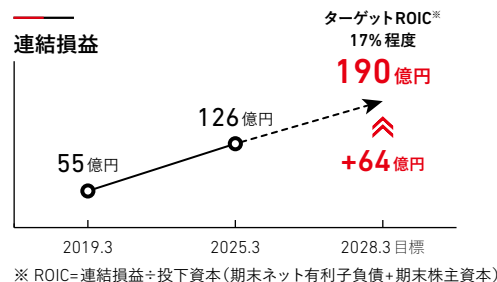
今後も優れたオペレーションとステークホルダーからの信頼を維持しながら、持続的な成長を実現するITフレームワークを構築し続けることで、SEL社の事業価値向上に貢献していきたいと考えています。

特集

04 戦略プラットフォーム型事業

航空機アフターマーケット・
アセットトレード事業

高い専門性が求められる航空機市場にて顧客に最適なソリューションを提供



成長領域

航空旅客需要の増加や運航機数の拡大を背景に、世界の航空整備市場は堅調に成長しています。特定メーカーによる寡占状態が続く中、新造機の供給量は低下しており、中古機・部品需要は拡大を続けています。また、エアライン各社のコスト競争が激しさを増すことで、整備費の抑制手段として中古部品市場も拡大しています。

高付加価値

中古部品調達・販売機能や整備・解体機能、アセットトレード機能を駆使し、全世界3,000社を超える顧客への最適なソリューションを提供しています。航空機は安全性が第一で、整備のインターバル、使用可能部品、手順等が厳格に指定されています。中古機・中古部品の取り扱いには、技術的知見やライセンスが必須であり、プレーヤーは限定的で参入障壁が高いマーケットです。その中で、当社は顧客のニーズに即した付加価値の高いソリューションを提供しています。

拡張性

DASIのオンラインプラットフォームを活用してMagellanの部品在庫を販売するなど、事業間シナジーを追求し、収益基盤を強化しています。事業領域におけるM&Aによって当社機能を拡張・強化してきましたが、今後も成長性・利益率の高い隣接分野でのM&Aによる更なる事業基盤の拡張を推進します。Magellan/DASI事業で培った知見を活かして、KarbonMROを活用したアジアでのエコシステムの立ち上げ、部品需要の取り込みも進めていきます。

グループ会社の役割と事業展開

i.S.A.C.
iStrings Aviation Capital Co. Ltd.

① アイ・ストリングス・アビエーション・キャピタル株式会社(日本)
投資家向け航空関連資産のアセットマネジメント(2018年-)

MAGELLAN
AVIATION GROUP

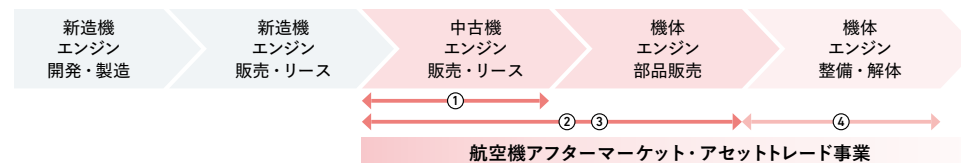
② Magellan Aviation Group LLLP(米国)
中古航空機の購入、解体、中古部品販売、
航空機用部品のリース事業(2012年-)

DASI

③ DASI, LLC(米国)
航空機用消耗部品販売(2023年-)

KARBONMRO
Your Future Needs. Today

④ KarbonMRO Services Sdn. Bhd.(マレーシア)
航空機整備、エンジン整備、解体事業(2023年-)



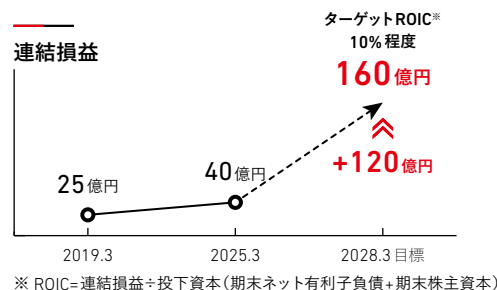
グループ連携の強化と事業基盤の拡大



特集 戦略プラットフォーム型事業

食品マーケティング・製造事業

多様な消費者ニーズに対応した食の安定供給体制の構築



成長領域

世界的な人口増加による食料需要の拡大に加え、先進国の健康志向やライフスタイルの多様化、新興国の経済発展や中間層の拡大を背景に、高付加価値食品の需要も今後更に拡大することが見込まれます。こうした環境下、日本・米国・アセアンは食品分野における成長が特に期待される市場です。丸紅グループはこれらの地域に事業拠点を展開し、各拠点で培った独自の強みとグローバルネットワークを活用することで、多様化・高度化する顧客ニーズに柔軟かつ迅速に対応できる食料供給体制の構築を進めています。

高付加価値

当社の競争優位性として、スペシャリティ商品やニッチ商品への取り組みが挙げられます。丸紅グループは菓子・油脂・コーヒー・調味料など多岐にわたる商材を取り扱っていますが、これらの商品開発・製造・加工機能を更に強化することにより、消費者の多様化・高度化するニーズに的確に応えるとともに、安定的かつ持続的に付加価値の高い商品を提供することが可能です。今後も、独自のノウハウとグローバルネットワークを活かし、更なる価値創造に取り組んでいきます。

拡張性

これまでに培った知見やノウハウを活用し、スペシャリティ商品やニッチ商品の開発・製造・加工機能を強化することで、競争力の向上を図っていきます。加えて、各地域・市場のトレンドや顧客ニーズを的確に把握し、市場成長性の高い地域への横展開やロールアップを推進することで、既存事業の拡張を進めていきます。更に、新規事業の創出・獲得にも取り組むことで、事業基盤の更なる拡大と持続的な成長を推進していきます。

日本：アトリオン製菓(2023年-) P.78 食料・アグリ部門

ロングセラー商品を多数有する老舗菓子メーカー

- ・1945年創業、80年の歴史を有する国内老舗菓子メーカー
- ・「ヨーグレット」など、多くの方々に愛され続けるロングセラー商品群が強み
- ・商品開発力とマーケティング力を強化し、菓子・食品製造領域の事業拡大を目指す



欧州：Euroma Holding(2022年-)

食品機能材・調味料の総合ソリューションプロバイダー

- ・調味料分野における欧州第3位の規模
- ・自動化工場や豊富なレシピライブラリーを強みに、大手から中小まで幅広い顧客網を保持
- ・当社の食品機能材事業における欧州プラットフォームとして市場シェア拡大を目指す



米国：Gems Enterprises(2024年-)

食用スペシャリティ油脂の加工・販売事業

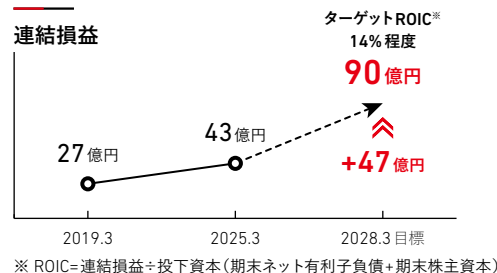
- ・米国西海岸エリア第1位の売上規模
- ・17カ国89社以上の広範な原料調達力と複数油脂配合のレシピ開発力の掛け合わせが強み
- ・同業他社のロールアップ買収を狙い、事業価値の最大化を目指す



特集 戦略プラットフォーム型事業

IT・デジタルソリューション事業

上流から下流まで一気通貫の国内法人企業向けITビジネス



成長領域

マクロ・経済環境の変容を受け、デジタル技術進展に伴うDXソリューションの機能提供機会が拡大しています。国内IT市場は、クラウドサービスの普及拡大やテレワーク環境の定着などにより、持続的な市場成長・拡大が見込まれる極めて成長性の高い事業領域です。AI・IoT・セキュリティといった先端技術の進展やIT人材不足を背景に、企業のIT・DX投資は加速しており、特にDX推進やコンサルティング、セキュリティ分野の需要が今後更に高まることが予想されます。

高付加価値

課題解決のためのコンサルティングサービスや蓄積したデータ活用ノウハウの融合、先進技術の導入を通じ、幅広い対応力・高い開発機能を有するシステムインテグレーターとしてワンストップでの包括的なソリューションを提供します。顧客ニーズに対応したソリューションを一気通貫で提供するとともに、国内外SIerとの資本業務提携等を通じ、最先端のデジタル活用の知見を蓄積することで、IT・デジタルソリューション提供機能を一層強化していきます。

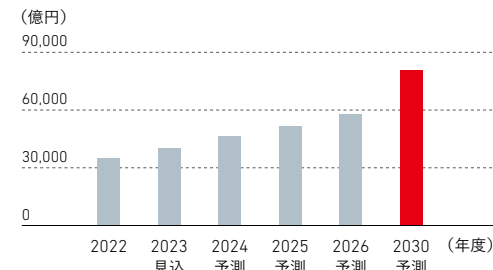
拡張性

最先端のIT技術・サービス分野の機能拡充や成長領域への投資、戦略的パートナーシップを推進していきます。事業連携・相互補完によるシナジー追求とともに、新規事業や投資・アライアンスを通じた隣接領域への積極的な展開・拡大を図ります。

戦略的ITソリューションによるDX推進支援

旺盛なDX需要による拡大が見込まれる国内IT市場において、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(DOLBIX)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推進を支援していきます。

デジタルトランスフォーメーション(DX)関連の国内市場



出典：富士キメラ総研「2024 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望」



丸紅I-DIGIOホールディングス

- 丸紅情報システムズ・丸紅ITソリューションズ・丸紅ネットワークソリューションズ・イーツの4社の国内IT関連子会社を束ねる持株会社として2023年4月に設立されました。
- 丸紅I-DIGIOグループでは、製造ソリューション、流通・産業ソリューション、デジタルソリューション、IT基盤サービスの4事業領域でITソリューションを提供していきます。

事業領域



人財戦略

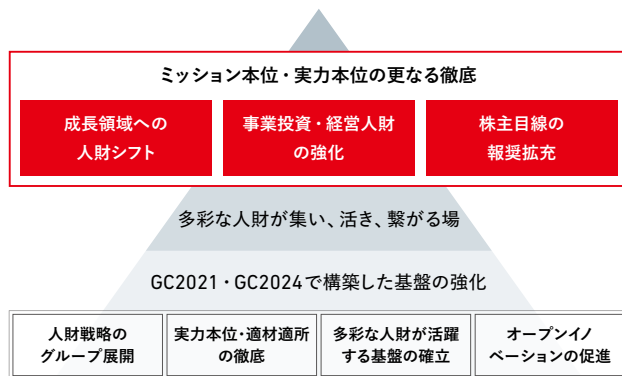
CHROメッセージ



鹿島 浩二

常務執行役員、
CHRO: Chief Human Resources Officer

グループ人財戦略の強化



人財は価値創造の原動力

「人財」は丸紅グループにとって、最も重要な資本であり、価値創造の原動力です。丸紅グループの強さは、世界視点で自ら行動し幾多の経験を蓄積することで研ぎ澄まされた高い実践能力と大きな成長ポテンシャルを有する人財の豊かさにあります。こうした多彩な人財が集い、活き、繋がり新たな価値を創造する場を充実させていくことが人財戦略の基本方針です。

これまでの取り組み

現在の人財戦略のスタートは2018年に策定された丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」にあります。丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、時代が求める社会課題を先取りし、グループの強み、社内外の知、一人ひとりの夢や志、様々なものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造する姿を目指す、これが、現在の人財戦略の原点です。これまでの中期経営戦略GC2021・GC2024では「丸紅人財エコシステム」を人財戦略として掲げ、経営戦略にアラインさせるための人事制度の抜本的な改革、諸施策の導入を行ってきました。

その中で最大の特徴は、2020年度から導入している「ミッションを核とする人事制度」です。この制度を通じて、各組織がメンバーの実力や特性に応じて個人のミッションを設定し、社員一人ひとりが大きなミッションに果敢に挑戦することで、人財の成長と組織の戦略実行力向上を促進してきました。

丸紅には、もともと社員に経験と挑戦の場を与え、周囲はその挑戦をサポートし、成長ポテンシャルを引き出す「丸紅らしい」企業文化があります。この文化と制度の相乗効果により、より大きなミッションにこぞって挑戦する成長意欲を持った社員が着実に増えてきていると感じています。

人事制度の効果測定のため毎年実施している社員アンケートでは、「自社の処遇制度により、より大きなミッションを目指す意欲が湧く」と回答する社員の比率が年々高まっています(2019年度比で2024年度は1.4倍に増加)。

また、当社ではエンゲージメントを「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」と定義し、毎年エンゲージメントスコアを測定していますが、全社での総合スコアが過去から向上し続けていることに加え、エンゲージメントが高い組織の割合も毎年増加していることから、確かな手ごたえを感じています。(詳細はP.45をご覧ください。)

このように人財と組織が共に成長するサイクルを実現・加速させることで、経営戦略の達成に結び付く人財戦略を推進しています。

GC2027達成に向けた人財戦略

GC2027では、「Global crossvalue platformの追求」を成長ドライバーの一つと位置付け、持続的な企業価値向上の仕掛けとして「グループ人財戦略の強化」を実践します。

GC2027で掲げる次なる高みに到達するため、「ミッション本位・実力本位」の考え方を更に徹底し、人財の成長と組織の戦略実行力向上を一層促進していきます。

加えて、重点施策として、「成長領域への人財シフト」「事業投資・経営人財の強化」「株主目線の報奨拡充」を実行していきます。(詳細はP.42をご覧ください。)

社員一人ひとりが組織戦略にアラインした、より大きなミッションを掲げ、心を込めて取り組み、その達成を絶えず追求していけば、自ずと組織戦略そして経営戦略の実現に繋がると考えています。

この考え方を丸紅グループ全体により一層浸透させ徹底して実行していくことで、人財がGC2027達成に向けた大きな原動力となることを目指していきます。

人財戦略

GC2027の達成に向けた人財戦略 ～グループ人財戦略の強化～

丸紅グループ全体で、これまで注力してきた「ミッション本位・実力本位」の考え方を更に徹底し、人財の持てる力を最大限に引き出していきます。同時に、グループ一丸となって更なる「高み」に到達するための重点施策として、「成長領域への人財シフト」「事業投資・経営人財の強化」「株主目線の報奨拡充」に取り組みます。

Global crossvalue platformの追求

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

- ・実力本位の適材適所を追求し、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引き出す。
- ・ミッションの質(=組織ミッションとのアラインメント×ストレッチ×ジブンゴト)を高めるべく、ミッションを設定するための対話に一層注力する。
- ・よりメリハリの効いた評価・報酬制度、実力にふさわしいミッションの付与など、処遇制度に実力本位の考えをより一層反映する。
- ・これらを丸紅グループ全体で進めていくことで、グループ一丸となってより大きなミッションを掲げ達成していく好循環を創出する。

成長領域への人財シフト

人財データをこれまで以上に活用し、これから成長が見込める領域や資本効率が高い領域に丸紅グループの人財をシフトさせていき、稼ぐ力を高めていきます。

また、経営環境の変化に柔軟に対応しながら持続的に成長し続けるべく、2025年4月に営業組織を拡大する機構改革を実施しました。大きな事業領域の中で各営業組織が成長領域に対する人財のシフトを機動的に行うことも企図しています。

事業投資・経営人財の強化

GC2027で掲げる利益成長計画・投資戦略を推進していくため、事業投資・経営ができる人財を質的・量的に強化していきます。

2025年4月から各営業部門に「成長投資マネジメント室」を設置し、投資経験が豊富な人財を配置しています。同室では、事業投資や成長戦略実行などに関する全社の知見の集約・共有を図るとともに、営業担当者の伴走役として投資契約の交渉や事業の計画的な運営を支援し、投資の質向上を促進していきます。

また、丸紅グループの事業価値向上に資する経営人財を社内外から登用することを推進していきます。

株主目線の報奨拡充

GC2027では、社員が株主や投資家の皆様と同じ目線に立ち、一丸となって企業価値向上や定量目標達成に邁進するため、株主目線の報奨拡充をより一層推進していきます。

これまでも従業員持株会を通して社員の株式保有を進めており、直近では業績に連動して特別奨励金を支給する仕組みを導入しています。これらの仕組みにより、2019年3月期に37.7%であった持株会の加入率は、95.9%(2025年3月末時点)に達しており(次ページ参照)、GC2027においてもこの流れを継続していきます。

加えて、GC2027期間においては報酬における業績連動性を高める方向とし、定量目標達成に向けた機運をより一層強化していきます。

多彩な人財が集い、活き、繋がる場

ミッションを核とする人事制度

経営戦略と人財戦略の連動強化

GC2027

GC2024

GC2021

人財戦略

「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」 ～これまでの取り組みとその進捗～

これまでの中期経営戦略GC2021・GC2024で構築してきた「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」は、人財戦略の重要な基盤です。

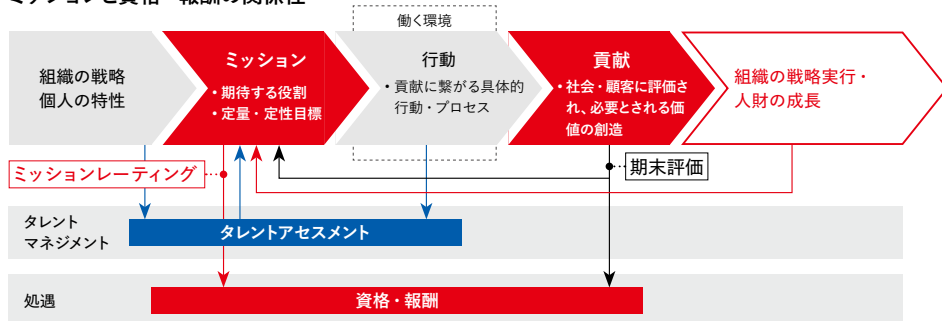
ミッションを核とする人事制度

ミッションレーティングの導入

各組織が個人の實力や特性に応じてミッション(期待役割および定量・定性目標)を設定し、社員一人ひとりが大きなミッションに果敢にチャレンジすることで、組織の戦略実行力向上と人財の成長を促しています。

この制度を支える仕組みとして、ミッションの大きさと報酬水準を一致させることで、實力に見合うミッションの付与を推進するとともに、客観性が高く、より時価的な処遇を実現する「ミッションレーティング」を導入しています。社員がより大きなミッションへこぞって挑戦し、キャリア・オーナーシップが一層促進されることで、人財と会社が共に成長し、長期的な企業価値の向上に繋がります。

ミッションと資格・報酬の関係性



職掌制度の改定 ～ミッションレーティングの全社員への適用～

2024年7月から、従来の「総合職」と「一般職」という職掌区分を廃止するとともに、ミッションレーティングの仕組みを非管理職を含む全社員に適用しました。

従来は、これは総合職の仕事、これは一般職の仕事といった区分をしている場合もありましたが、この制度改定を機に、現場レベルで、業務の棚卸を進める組織、定型業務をアウトソース・IT化する組織が出るなど、誰が何に取り組むのが最適かを考える変化が生まれています。

経営戦略と人財戦略の連動強化

タレントマネジメントコミッティ

経営戦略と整合した人財戦略を推進するために、社長・CHRO・CSO・CAOを主要メンバーとする人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ」を開催し、当社の人財戦略において重要度が高いアジェンダの議論を深めています。(2025年3月期開催数：6回)

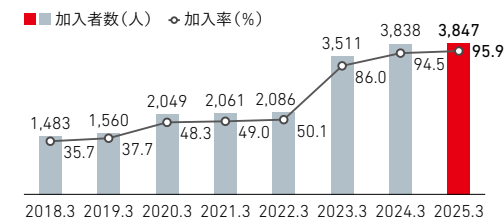
経営層と社員の対話

丸紅グループでは、経営層と社員が直接繋がる機会を通じて経営理念や在り姿、戦略を議論・共有することを重視しています。定期的に社長と社員の意見交換会を実施しているほか、社長と新入社員のクロストークセッションや、社員が社長へ直接意見を届けられるフォームの開設などを行っています。

従業員持株会制度

社員の資産形成に寄与するとともに、社員一人ひとりの経営参画意識や企業価値向上への一体感を高めたいとの考えから、従業員持株会への加入を奨励し、特別奨励金の支給も行っています。

従業員持株会制度加入者数/加入率



「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」の主な実績・KPI

“集う”	単体正社員に占めるキャリア入社者の比率	2025年3月期：15.7%	2024年3月期比：+0.9pt
	新卒採用に占める女性比率	2025年3月期：42.9%	目標：40-50%程度
“活きる”	エンゲージメントサーベイスコア	2025年3月期：偏差値62.4	2024年3月期比：+1.2pt
	女性管理職比率	2025年3月期：9.6%	目標(2026年3月期)：10%以上
“繋がる”	社内人財公募等異動件数	6年累計(2020-2025年3月期)：204件	
	クロスバリューコイン P.46参照	4年累計(2022-2025年3月期)：2,384件/10,582コイン	

人財戦略



多彩な人財が「集う」施策の詳細

https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/?id=anc_02_01

多彩な人財が“集う”

多様化する社会課題・顧客ニーズに十分に対応するためには、従来型の同質性・集団思考を脱し、多彩な人財が必要不可欠です。丸紅グループをより多彩に強く進化させるために、様々な手法で魅力の発信や人財へのアプローチを行っています。

魅力発信の強化 ～採用競争力の向上～

自社説明会や社員訪問などによる社員と学生の接点最大化、AIを用いたキャリア形成支援、新卒・キャリア採用共通オウンドメディアの構築など、対面とデジタルの掛け合わせによる丸紅の魅力の発信を強化しています。

外部評価

(株)ダイヤモンド・ヒューマンリソース「2025年【春】(26卒就活後半戦調査) 大学生が選んだ就職人気企業ランキング」※の女性ランキングで1位に選出されました。

※ 2026年3月卒業・修了予定の大学生・大学院生が対象。文系男性、理系男性、文系女性、理系女性の4つのランキングで構成。

		21年卒後半戦	24年卒後半戦	26年卒後半戦
女性	文系	5位	2位	1位
	理系	9位	9位	1位
男性	文系	5位	4位	3位
	理系	7位	8位	4位

Pick Up

採用HPリニューアル

新採用HP「できないことは、みんなでやろう。」では、ビジネス・カルチャー・社員など、様々な切り口で当社情報を公開しています。

2025年3月期に新設した採用Instagramも、新採用HPのデザインに合わせ、リニューアルしています。



多彩な人財へのアプローチ ～採用チャネルの強化～

独自の採用手法を取り入れながら、専門性・能力・個性を活かし新たな価値創造のドライバーとなる多彩な人財へアプローチしています。(2025年3月期採用者数：新卒 77名／キャリア 47名)

施策	取り組み状況
Career Vision採用	入社後の初期配属を明示して募集する配属先決め型採用です。明確なビジョンを持った志高い人財の獲得を目的としています。広報活動・選考プロセスの企画～実際の選考は募集部署の社員主導で行っており、2025年3月期入社の新卒採用活動では計21部署が実施し、全体で21名が入社しました。
キャリア採用	各部署のニーズに基づき、社内にはない知見・経験を持つ人財を通年で募集し、毎年30～50名程度を採用しています。ファーストキャリアで当社では得られない異なる経験を積み、今後の成長も見込まれる多様な人財を募集・採用しています。2025年3月期入社は全体で47名です。
リファラル採用	採用チャネルの強化と多様化を目的に、キャリア採用を対象に、友人・知人を社員が紹介する「リファラル制度」をトライアル実施しています。

Pick Up

AI面談

丸紅では、(株)MQueと共に、総合商社初のケーススタディ形式のAI面談を共同開発し、新卒採用において選考前の体験型プログラムとして本格運用を開始しました。このAI面談では、学生が丸紅のリアルなビジネス課題を題材に、AIとの対話を通じて状況判断や意思決定を疑似体験しながら、自らの思考を深めていくことができます。

従来の面接では実現が難しかった一人ひとりへのフィードバックを通じて、学生の自己分析の質の向上とキャリア形成を支援しています。

2025年3月までに600名を超える学生が参加し、約95%の参加者が「自己理解に役立った」と回答するなど、思考を深める新たな就活体験として高い評価を得ています。



人財戦略



多彩な人財が「活きる」施策の詳細
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/?id=anc_02_02



健康経営の詳細
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/24/>



多彩な人財が“活きる”

丸紅グループにおける人財開発の機会を通し多彩な人財を強化していきます。その人財が健康でエンゲージメント高く、活き活きと長く活躍できる環境を目指して各種施策に取り組んでいます。

人財開発

企業価値の源泉となる人財の成長・活躍を促進すべく、丸紅グループの強い経験・スキルを現場で伝承する「On the Job Training」と新たな知・スキルを獲得するための「Off the Job Training」の両輪で、人財の開発を推進しています。

人財開発方針

- ・タレントアセスメントを踏まえたミッション・キャリアプランの検討
- ・若手海外派遣
- ・経験促進のアサインメント



Pick Up

Marubeni Learning Platform (MLP)

人財開発プラットフォーム「MLP」を導入し、社員自身がミッションの達成やキャリアの実現に向けてアップスキル・リスキルに積極的に取り組み、上司は可視化された学習履歴をもとに、対話を通じて部下の成長へのサポートを強化することで、社員の成長を一層加速することを目指しています。



健康経営

丸紅グループの健康経営への取り組み

社員一人ひとりの健康維持・増進を重要な経営課題と位置付け、丸紅グループの成長の源泉である社員の活躍を支えるため、CAOを最高責任者として、健康リテラシーの向上、がん・生活習慣病対策、メンタルヘルス対応、女性の健康維持・増進への取り組みの強化などの健康経営施策を推進しています。



堀江 順

専務執行役員、CAO
健康経営最高責任者

・丸紅は「健康経営銘柄」に3年連続で選定されています。

エンゲージメントサーベイ

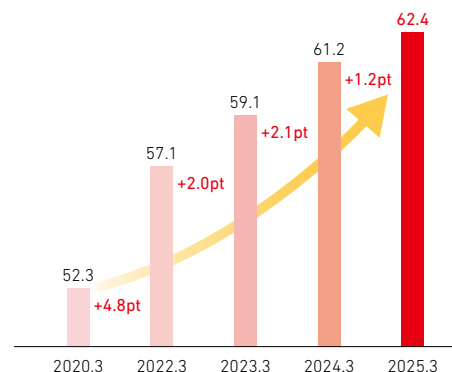
丸紅では、エンゲージメントを「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」と考え、エンゲージメントスコア※を測定しています。これまでの人財戦略の効果は、当社のエンゲージメントスコアが着実に向上してきたことにも表れています。

当社の2025年3月期のスコアは前回比で上昇しており、(株)リンクアンドモチベーションが発表した「ベストモチベーションカンパニーアワード2025」において、大手企業部門(5,000名未満)で「第2位」を受賞しました。

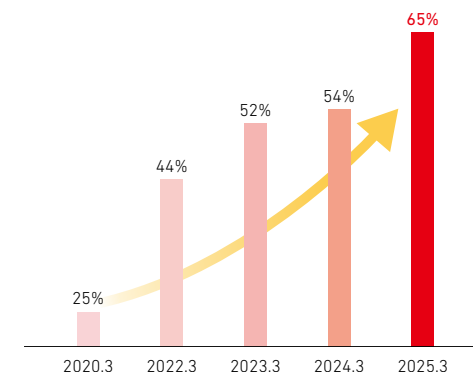
本サーベイの結果を踏まえ、改善を希望する組織に対して「組織改善プログラム」を提供しています。改善に向けたアクションプランを策定・実行することで、プログラムに参加した多くの組織でスコアが改善する結果が得られています。こうした取り組みを通じて、エンゲージメントスコアが高い組織の割合も年々上昇しています。



エンゲージメントスコア(偏差値)



エンゲージメントスコアの高い組織の割合



・組織状態を示すエンゲージメントスコア(偏差値)。偏差値50は(株)リンクアンドモチベーションの提供するサービスを利用する企業の平均を表します。「エンゲージメントスコアが高い」組織とは、組織別のエンゲージメントスコアが「信頼関係が強い状態」を表す基準値以上の偏差値となっている組織を指します。

人財戦略



多彩な人財が「繋がる」施策の詳細

https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/?id=anc_02_03

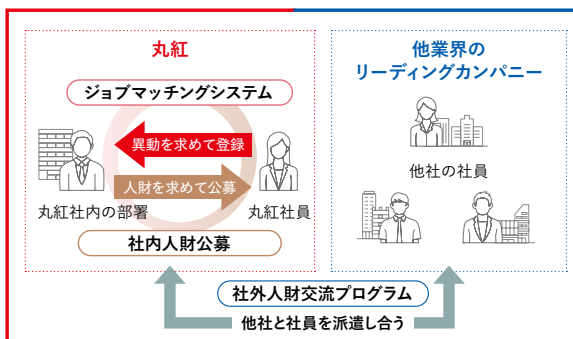


多彩な人財が“繋がる”

社内外の組織を超えた人財の繋がり強化は、新たな価値創造の源泉と考え、人財のコラボレーションを促す仕組みを設けています。自部署以外の社員との交流や、イノベーション風土の醸成に向けた取り組みを、国内外で推進しています。

丸紅キャリアマーケット

社内外の組織を超えて人財が行き交う独自のキャリアマーケットの活性化により、社員の自律的なキャリア開発とオープンコミュニティを促進し、新たな価値や機能の発見、事業展開に結び付けています。社内の取り組みとしては、部署が人財を求めて公募する「社内人財公募」や、社員が他部署への異動を求めて登録する「ジョブマッチングシステム」を実施しています。社外との関わりでは、他業界のリーディングカンパニーと社員を派遣し合う「社外人財交流プログラム」を実施しています。



オープンイノベーション

15%ルール・クロスケット・クロスバリューコイン

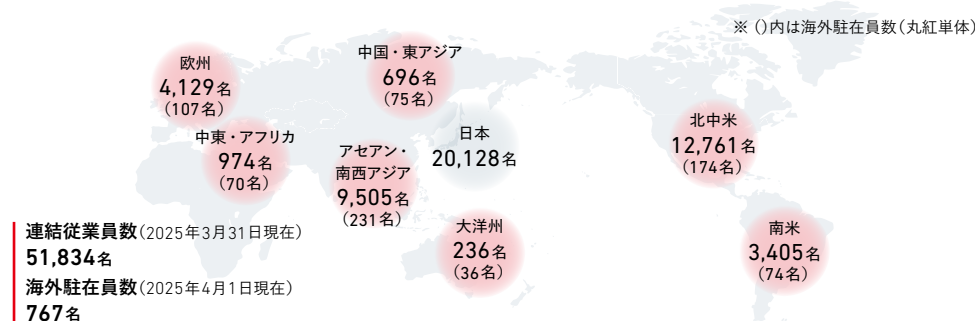
担当業務に限らない丸紅グループの価値向上に繋がる活動に、就業時間の15%の時間を充当できる「15%ルール」。組織がパートタイムでの協力を求めて社内に助っ人を公募する「クロスケット」。他組織や地域戦略へ貢献した人財に対してコインを付与する「クロスバリューコイン」。各施策が有機的に紐づき、組織を超えた新たな価値創造を促しています。

M-Alumni (まるムナイ)

当社とアルムナイもしくはアルムナイ同士のネットワーク形成や、ネットワークを通じた価値共創を目的として、2023年11月よりアルムナイコミュニティ「M-Alumni (まるムナイ)」の運営をしています。

グローバルネットワーク

丸紅グループでは、全世界に約52,000名の連結従業員を擁し、丸紅単体社員の767名が海外に駐在しています。グループ内の多様な人財が国を超えて連携することで、現地ニーズを的確に捉えた事業展開を通じたグローバル成長と持続的価値創造を追求しています。



Marubeni Global Mobility Program

グループ各社の幹部候補となる海外のグループ社員を、本社をはじめ自国以外のグループ会社へ一定期間派遣する「Marubeni Global Mobility Program」を実施しています。本社や国内外グループ会社、海外現地法人で幅広く活躍するチャンスを広げることで、グループ内の多様な人財の国を超えた活躍を推進しています。

丸紅グループ・ワークショップ

国内外グループ各社および海外店の上位マネジャー層を対象に、丸紅グループへの理解を深め、グループ各社のビジネスの共有などを行う「丸紅グループ・ワークショップ」を毎年開催しています。企業・組織の枠組みを超えた協働・交流の促進の機会として、国内外で活躍している多様なバックグラウンドを持つグループ社員のネットワークづくりにも寄与しています。

人財戦略

ダイバーシティ・マネジメントの詳細
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/>ワークライフマネジメント施策の詳細
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/?id=anc_03_05

ダイバーシティ・マネジメント

「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」の全体に通じる注力事項として、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。多様な社員が個々の「違い」をより積極的に活かしながら切磋琢磨することで、予測不可能な非連続的な変化に柔軟に対応する力を高め、持続的な成長を目指します。

女性活躍推進2.0 (2022年8月～)

女性活躍推進2.0の詳細
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/?id=anc_03_01

女性活躍推進は人財の多様性実現のための最重要課題であり、未来の丸紅をよりサステナブルにするための長期経営課題と捉え、女性が当社の経営やビジネスの意思決定により深く関わる状態を目指し、女性のタレントパイプラインの拡張に向けた取り組みを一層強化しています。

女性活躍推進に関する状況については、社長・CHRO・CSO・CAOを主要メンバーとする人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ」においてモニタリングしています。

“集う”

採用の更なる強化

新卒・キャリア採用を合わせた採用全体(単体)に占める女性比率を40-50%程度にすることを目指しています。

2025年3月期入社では、新卒採用で42.9%、キャリア採用で12.8%、両者を合わせて全体で31.5%となっており、目標の達成に向けて、特にキャリア採用における女性の採用強化を図っていく必要があります。

また、単体正社員に占める女性比率を30%以上にすることを目指しており、2025年3月期にこれを達成しています。

“活きる”

成長機会の拡大、計画的配置・登用の推進

単体管理職に占める女性比率を2026年3月期までに10%以上にすることを目指しています。

各組織で、階層別の女性社員数・比率の目標値を設定し、目標達成に向けて計画・実行する仕組みを構築しています。

2025年3月期から、総合職と一般職の「職掌の壁」を廃止し、ミッションの大きさで資格を決める仕組みを全社員に適用しています。実力があれば誰でも管理職になることができる制度のもと、意欲ある女性社員の成長の後押しを一層強化していきます。

“繋がる”

意識・風土の醸成、推進体制の強化

丸紅では、2018年より毎年「国際女性デー」(3月8日)を「活き活き働く女性を応援する日」として、グループ全体で「Marubeni International Women's Day」を開催し、ダイバーシティ推進への意識啓発・風土醸成を図っています。

当社の組織風土について「社員は性別・国籍・年齢などの属性に関わらず均等な機会がある」と回答した社員の割合には、男女で3.3ptの差が見られ、こうした認識のギャップを生む背景・要因を分析し、対策を講じていく必要があります。

採用に占める女性比率 (2025年3月期)

キャリア採用	新卒採用
12.8%	42.9%

単体正社員に占める女性比率

2023年3月期	2025年3月期
28.9%	30.1%

単体管理職に占める女性比率

2023年3月期	2025年3月期
8.2%	9.6%

「社員は性別・国籍・年齢などの属性に関わらず均等な機会がある」への否定回答 (2025年3月期)

男性社員	女性社員
19.6%	22.9%

ワークライフマネジメント施策

丸紅では、価値創造の源泉である人財が、仕事と家庭の両立に悩み退職してしまうことや、キャリアアップの機会を諦めざるを得ないことなどを、経営上のリスクとして捉え、制度・風土の両面からアプローチすることが重要であると考えています。労働人口の減少や働くことへの価値観の多様化といった環境変化に対応しながら、社員がライフステージに関わらず、「持続的なキャリア形成」と「個人・組織双方の高いパフォーマンス発揮」を実現できるよう、様々なワークライフマネジメント施策を実施しています。

2025年3月期からは、家庭の事情で日本国内の遠隔地に転居せざるを得ない社員のキャリア継続を支援するため、完全リモートワークを可能にする「ファミサポリモートプログラム」を新たに導入しました。

Pick Up

プラチナくるみんプラス認定

丸紅では、不妊治療と仕事との両立にも積極的に取り組んでおり、2025年4月に、厚生労働大臣より「プラチナくるみんプラス」認定を取得しました。



DX戦略

CDIOメッセージ



及川 健一郎

代表取締役 副社長執行役員、

CDIO：Chief Digital Innovation Officer、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

変化の時代におけるデジタル基盤強化の重要性

世界はかつてないほど変化が速く、先行きが不透明な時代となっています。このような環境下で持続的な成長を実現するためには、私たち自身が高速かつ柔軟に変化し続けることが不可欠であり、デジタルの影響を的確に捉え、高度に活用していくことが前提条件となります。当社は「攻め」と「守り」の両面から、デジタル基盤の強化に取り組んでいます。

「攻め」のデジタル基盤： グループ丸でのバリューアップ推進

「攻め」の側面では、2025年4月に体制を刷新し、CDIOのもとに情報企画部、デジタル・イノベーション部を配置するとともに、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を統括することで、IT・DXリソースの連携を一層強化できる体制を整えました。これにより、グループ各社の生産性の更なる向上や個社ごとのバリューアップを通じて、事業の成長を支えています。

特に生産性の更なる向上には注力しており、一例として生成AIやBI（Business Intelligence）ツールといったDX基盤をグループ全体に展開しています。これにより、従業員がより創造的な業務に集中できる環境を整備し、業務効率化と新たな価値創出の両立を実現しています。PMI（Post Merger Integration）においても投資後のバリューアップ施策の実行のみならず、DD（Due Diligence）段階から事業成長やガバナンス強化によるバリューアップを見据え、その余地・方向性を確認し、投資後のPMI・施策実行まで一貫通貫で伴走支援する体制も整えています。また、投資に関する知見の集約・共有も進めており、グループ全体での投資判断の質を高め、リスクをコントロールしながら成長領域への資本配分を最適化しています。

「守り」のデジタル基盤： IT基盤の刷新とセキュリティ強化

一方で、「守り」の側面も極めて重要です。デジタル活用が進展するほど、IT基盤の役割は一層大きくなっています。当社では、多様化するワークスタイルやAI等の最先端技術の活用に対応するため、基幹システムの刷新やITインフラのフルクラウド化を進めています。また、これら環境整備と不可分な情報セキュリティ対策が益々重要性を増しています。丸紅グループでは、高度化するサイバー攻撃による情報漏洩や業務停止等の抑止を目的として、従来の取り組みであるITセキュリティガバナンスフレームワークに基づいた体制の整備や継続的な対策に加え、IoTやOT（Operational Technology）といった領域へのセキュリティ対策を強化する方針です。

GC2027実現に向けたデジタル活用の推進

GC2027の実現に向けては、デジタルを単なる手段としてではなく、経営の根幹を支える「攻め」と「守り」双方の基盤として位置付け、全社一丸となって取り組むことが不可欠です。今後もデジタル活用によりグループ各社の成長を広く底上げし、丸紅グループ全体の収益力と企業価値の更なる向上、ひいてはPERの持続的な改善を実現してまいります。そして、持続的な成長と価値創造に果敢に挑戦し続けます。

DX戦略

丸紅グループにおけるデジタルの活用とイノベーションの推進

丸紅グループの事業群は、新事業の創出を目指すデジタル機能とイノベーション機能の活用によって競争優位性を高め、成長を加速させてきました。

① デジタル機能の活用、② DX成功事例の標準化と横展開、③ 新事業の創出・育成施策を長期かつ継続的に実践することで、グループ内の各事業において常に価値の創造と競争優位性を追求する文化を根付かせ、時代の先を行く革新的な事業展開による成長を目指しています。

① デジタル機能の活用

DX推進体制：内製による機動力向上

デジタル・イノベーション部(DI部)が全社DX戦略の指揮・推進部隊として機能しながら、情報企画部や丸紅グループ内に設立したDXコンサル会社(ドルビックスコンサルティング社、Digital Experts社、いずれも丸紅100%出資)と連携し、総勢約300名の専門人財体制で全社のDXを推進しています。デジタルの活用にあたっては、現場から出てくる課題に対し、迅速かつ柔軟に対応する機動力が必要です。丸紅ではDI部をはじめグループで必要な機能を内製化することで機動力を高め、各事業の価値創造に貢献していきます。

DX事例：国内太陽光発電施設の案件売買事業の立ち上げ・業務効率化支援

丸紅が保有する太陽光発電施設を顧客が丸紅から直接購入できるとともに、太陽光発電施設を保有中の顧客が丸紅に直接売却もできる国内太陽光発電施設の案件売買事業の立ち上げにあたり、DI部は当事業の構想段階から主にデジタルの面で参画してきました。

特に、発電所の買取時に必要となる土地リスク評価を高速で行うデジタルツールを構築し、評価に必要な時間を大幅に削減し、取引のボトルネックを解消することで、より大きな規模の取引成立に貢献しています。



DX基盤の拡充：各人が生産性向上に取り組める環境の整備

DXにより価値の創造を行うためには、一人ひとりの生産性向上も重要です。丸紅では生成AIやAIエージェントの基盤となるアプリMarubeni Chatbotを内製開発・導入しており、登録者はグループ全体で13,000名以上(2025年5月時点)、年換算90万時間の業務削減効果がありました。

また高度なプログラミングスキルが無くともビジネスアプリが作れるツールMicrosoft Power Platformを提供。e-learningやハンズオン、社内課題をデジタルで解決する実践プログラム「デジチャレ」のテーマへの採用等を通じた市民開発の促進と多様な活用方法の提供により全社的な効果創出を図っています。

生成AI導入による業務削減効果の内訳

内訳	丸紅株式会社	事業会社
資料/契約等の内容検討・作成・要約・翻訳	37%	32%
情報収集/リサーチ、アイデア出し	33%	27%
メール・チャット対応	13%	11%
会議の議事録作成・要約	6%	6%
データ整理・分析、プログラミング	7%	19%
その他	4%	5%

② DX成功事例の標準化と横展開

DI部では、DXを効果的に推進しているグループ会社の事例を体系的に収集し、その成功要因を多角的に分析しています。技術、プロセス、組織文化などの観点から得られたベストプラクティスを標準化し、グループ内の他事業会社でも適用可能な実践的フレームワークの構築を進めています。これにより、個別の成功体験を組織知として蓄積・展開し、グループ全体の変革を加速させています。

DX戦略

丸紅グループにおけるデジタルの活用とイノベーションの推進

③ 新事業の創出・育成施策

ビジコン：新事業の創出と社内起業家精神の醸成

2018年より継続する社内公募型の新規ビジネスプラン提案制度で、事業領域の刷新・拡大に寄与するだけでなく、社員の創造力を引き出し社内起業家精神を醸成するものです。

これまで延べ900名以上が参加し、多様な視点から新たなビジネスアイデアを創出しました。

7年間で21件が「事業化挑戦権」を獲得し、実践的なテストマーケティングを実施。うち、1件が戦略的EXITを達成し、複数案件が事業化に向けて継続的に挑戦中です。

また2025年3月期は起業家でもあるタレント・田村淳氏による特別講演を実施。新規事業の根幹となる、何事にも好奇心を持ち、失敗を恐れず挑戦する大切さを、経験談を交えて伝えていただきました。



DX案件支援/DI Lab：社内の新規の取り組み・DX案件を広く支援するプログラム

営業・コーポレートスタッフグループが新規取り組みやデジタル案件を推進するにあたり、社内の専門集団であるDI部のコンサルティングと実務支援を受けられる制度です。2017年より開始した本制度は、デジタルの専門性に加え、内製組織特有の機動力・文化理解を活かし、年間200件程度の案件に貢献しています。

「DI Lab」は、そうした通常支援案件のうち、不確実性が高くて進めづらい案件や技術的に

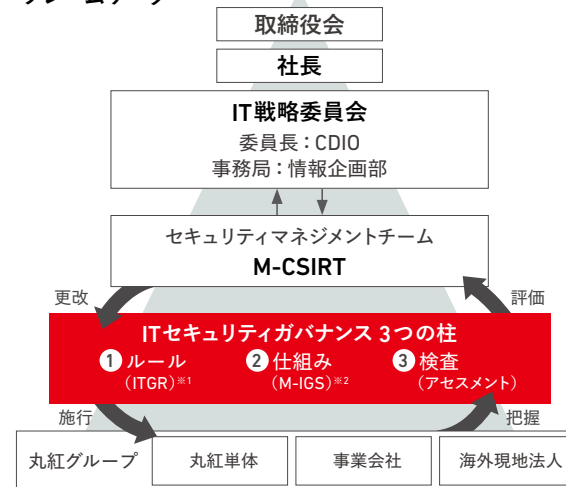
難しくて営業部だけでは進められない新規案件をDI部が助成・支援する取り組みです。これまでに14案件の実証実験を行い、内容はすべて全社に報告し可視化・ノウハウ化を進めています。

ITセキュリティ

1. 体制

丸紅グループはITセキュリティガバナンスフレームワークを通じてグループ全体のセキュリティリスクの低減を図っています。CDIOを委員長とするIT戦略委員会を設け、セキュリティ面での課題把握および対応方針の策定を行うとともに、セキュリティインシデント発生時にインシデントを統括管理するセキュリティマネジメントチーム(M-CSIRT)にて対応を行う体制を構築しています。

ITセキュリティガバナンスフレームワーク



※1 ITGR (Marubeni Group IT Governance Rules) : グループ共通ITガバナンスルール
※2 M-IGS (Marubeni IT Governance and Service) : グループ共通ITサービス

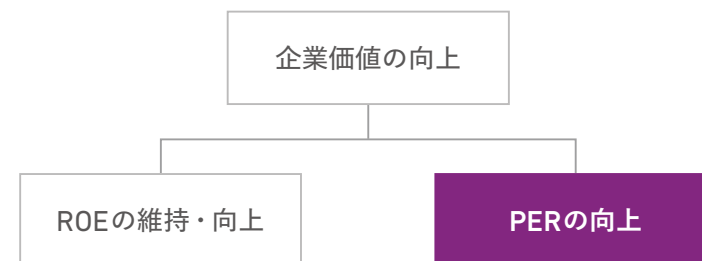
2. 具体的な対策

対策の3つの柱として、①グループ各社が遵守すべき情報セキュリティ全般のグループ共通ITガバナンスルールを整備しています。また、②当該ルールに準拠したセキュアなグループ共通ITサービスを、原則すべてのグループ会社へ提供し、あわせて③ITガバナンスルール遵守状況の検査(アセスメント)を定期的実施しています。



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



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なく、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。

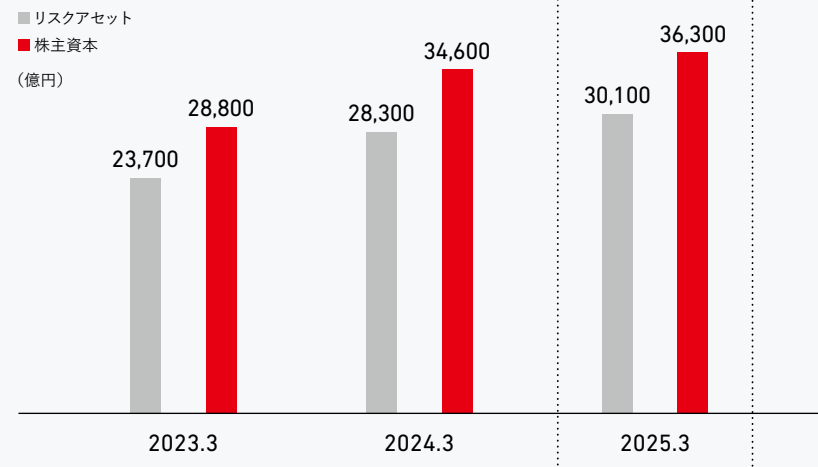
グループ全体のリスクを計量・管理する「統合リスク管理」

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



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(パ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、その有効性及び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、定期的な監査やモニタリングを実施しています。

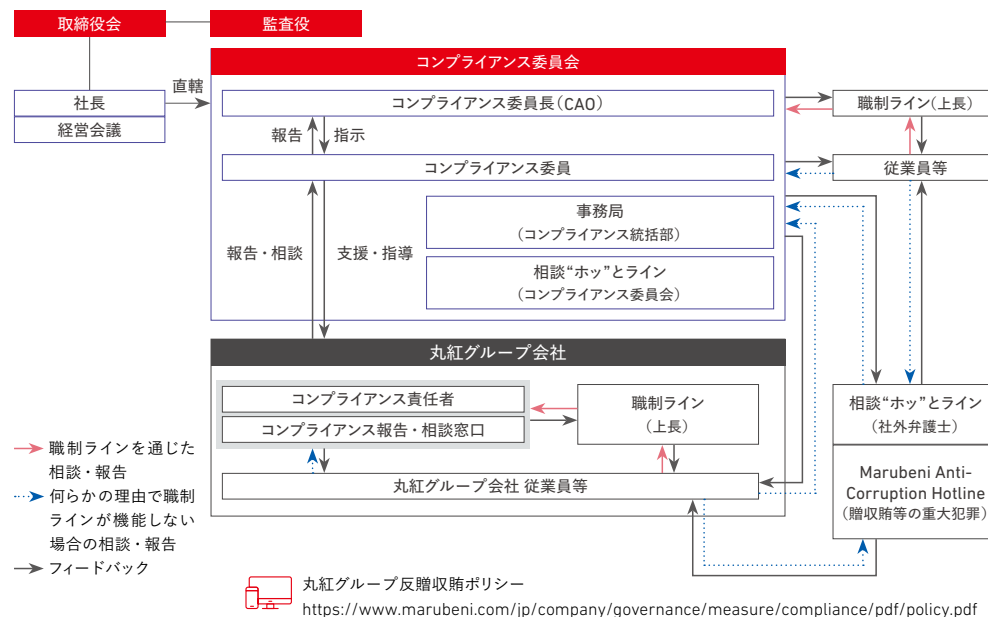
2. 贈収賄防止の取り組み

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、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。

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。

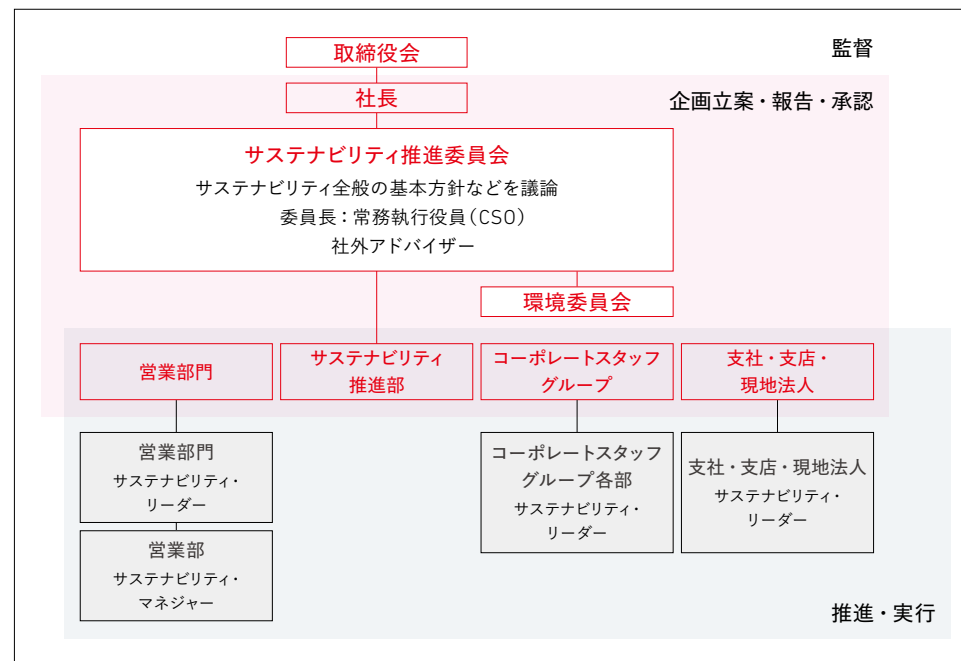
とりわけ重要度の高い気候変動の影響に関しては、IEA(国際エネルギー機関)などの様々なシナリオ分析を参照してリスクが高いと判断される場合には、想定されるGHG排出量の削減計画、案件実施国における脱炭素計画、気候変動長期ビジョンとの整合性などを考慮し、気候関連のリスクおよび機会、事業の優先度などを踏まえたうえで、投融資の意思決定に活かしています。また、気候変動の影響を含むリスクの高い事業領域については、必要に応じ、投融資委員会・経営会議・取締役会で審議しています。これらのリスク管理体制については、毎年実施している内部統制の基本方針の見直しの中で、前期の運用状況が取締役に報告され、有効性を確認して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



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)

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 _{2e} (2025年3月期) 内訳 発電事業 ^{※5} 約21百万t-CO _{2e} 資源権益事業 約2百万t-CO _{2e} その他 約1百万t-CO _{2e}
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月期末実績に、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まれません。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



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：すべての新規投融資案件で人権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



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



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。

(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。

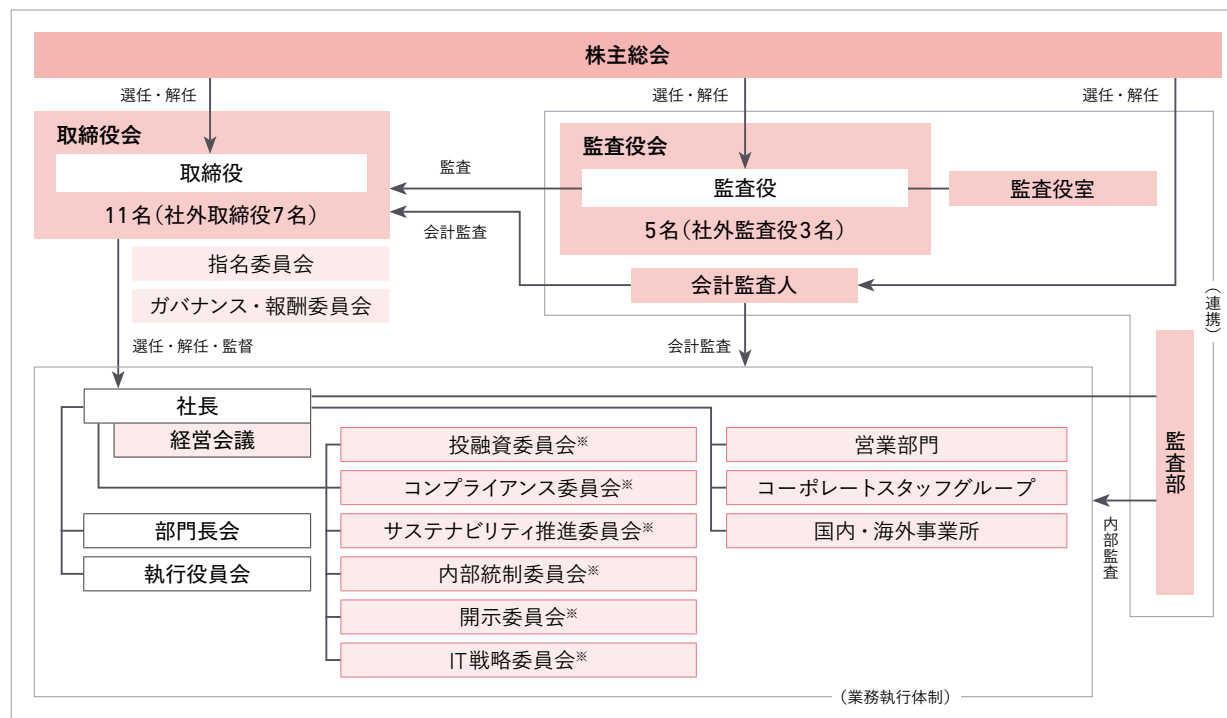
(b) 適正な監督機能

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。

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、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を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。

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)



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欲しいと思います。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。

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

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。

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

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、人材戦略、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）

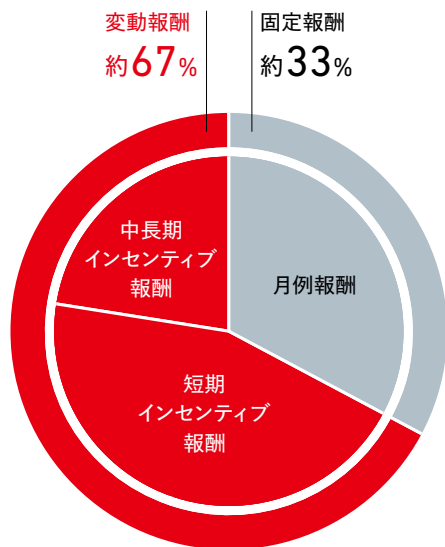
コーポレート・ガバナンス

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。

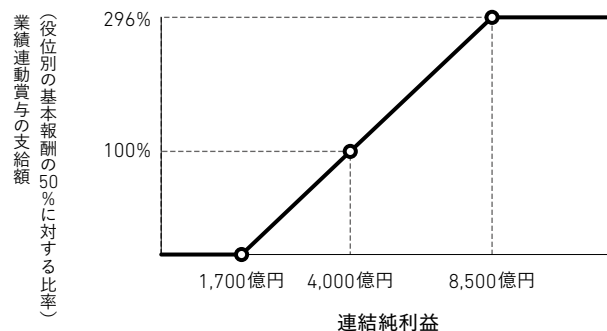
2025年3月期業務執行取締役の報酬構成イメージ



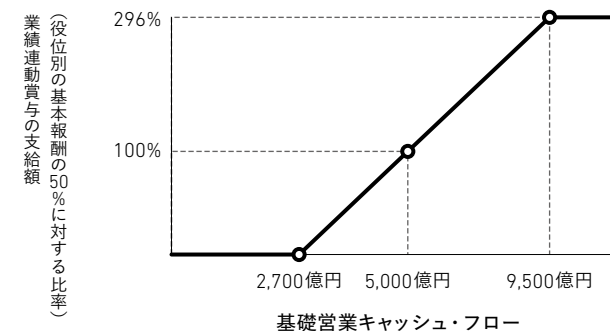
業績連動賞与／インセンティブカーブイメージ

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	—	—	—	—

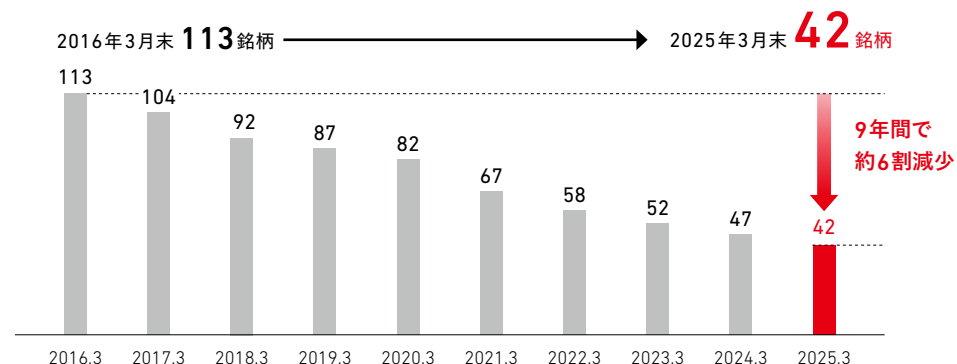
※2 既に付与済みのものを除き、当報酬制度は2025年3月期現在廃止済となります。

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



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

※ 保有する株式数：2025年8月1日時点（千株未満切り捨て）。潜在株式数は、株式報酬型ストックオプションおよび時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の未行使分。

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）

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)



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)



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)



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
2025年6月 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)

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

事業ポートフォリオ

- 76 営業セグメント
- 77 ライフスタイル部門
- 78 食料・アグリ部門
- 79 金属部門
- 80 エネルギー・化学品部門
- 81 電力・インフラサービス部門
- 82 金融・リース・不動産部門
- 83 エアロスペース・モビリティ部門
- 84 情報ソリューション部門
- 85 次世代事業開発部門
- 86 次世代コーポレートディベロップメント部門



営業セグメント

成長加速に向けて組織力を強化

- ・16営業本部を10営業部門へ再編・集約
- ・対面事業領域を広く俯瞰し、成長領域へシフトを推進
- ・事業戦略の実践力を、知見集約・機能明確化により強化
- ・全営業部門※に「成長投資マネジメント室」を新設し、成長分野への資本配分促進と投資の質の向上を戦略的に推進

※ 次世代コーポレートディベロップメント部門を除く

 P.29 事業投資のプロセス

2025年3月期までの旧組織

ライフスタイル本部
フォレストプロダクツ本部
情報ソリューション本部
食料第一本部
食料第二本部
アグリ事業本部
化学品本部
金属本部
新エネルギー開発推進部
エネルギー本部
電力本部
インフラプロジェクト本部
航空・船舶本部
金融・リース・不動産本部
建機・産機・モビリティ本部
次世代事業開発本部
次世代コーポレートディベロップメント本部

2026年3月期からの新組織

 ライフスタイル部門	人々の生活に結び付いた商材・サービスを幅広く提供し、新たな価値を創造することで、豊かなライフスタイルの実現に貢献	 P.77
 食料・アグリ部門	グローバルなビジネス展開を通じて、持続可能な食料資源の生産と安定供給に取り組み、豊かな食生活を支え社会に貢献	 P.78
 金属部門	鉱山開発から原料・製品の取り扱い、リサイクルまで、金属サプライチェーン全領域でビジネスを推進	 P.79
 エネルギー・化学品部門	エネルギー・化学品関連の上流から下流、カーボンニュートラルの取り組みまで投資・トレードの両輪でサプライチェーンを構築し、価値を創造	 P.80
 電力・インフラサービス部門	エネルギートランジションに応じた再エネ・蓄電池・電力サービス、社会インフラサービスの価値提供。新エネルギー領域での事業開発	 P.81
 金融・リース・不動産部門	総合商社ならではの金融・不動産のソリューションを提供し、多様化する顧客の課題・ニーズに対応	 P.82
 エアロスペース・モビリティ部門	陸・海・空のすべてのモビリティバリューチェーンにおける更なる機能拡充と価値創造	 P.83
 情報ソリューション部門	DXコンサルティングから先進技術を取り込んだシステムソリューションまで、強みを活かしたICTサービスを一気通貫で顧客に価値提供	 P.84
 次世代事業開発部門	当社が培ってきた成功事業の勝ち筋を次世代の成長領域で実践し、新たなビジネスモデルの開発・事業構築を推進	 P.85
 次世代コーポレートディベロップメント部門	成長ポテンシャルの高いコンシューマー関連ビジネスへの投資・M&Aを部門独自の運営により推進し、次世代の収益基盤を構築	 P.86

ライフスタイル部門



ライフスタイル部門長
渡辺 一道

ライフスタイル部門
ライフスタイル戦略企画部
ライフスタイル成長投資マネジメント室
ライフスタイル事業部
ゴム・産業資材部
タイヤ事業部
フォレストリソース事業部
パッケージソリューション部
フォレストプロダクツ事業部
モバイルソリューション事業部

事業分野

- ・ブランド/リテール事業・衛生用品事業・携帯電話販売代理店事業・スマホリユース事業
- ・カーメンテナンス事業・コンベヤソリューション事業
- ・森林事業・紙パルプ製品流通事業・パッケージ事業・産業資材事業

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

295億円

2026年3月期予想

340億円



連結総資産

2025年3月期

6,342億円



人員数※

2025年3月末(連結)

約**15,500**人

2025年3月末(単体)

372人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

事業環境認識	当部門の強み	成長戦略
機会 ・世界における消費者ニーズの多様化、新興国における中間所得者層の拡大 ・脱炭素などのサステナビリティの潮流を背景に進む環境配慮型素材・製品・サービスなどへの需要増 リスク ・経済状況や社会情勢の悪化など活動地域・国における地政学リスク ・新興国の経済成長に伴うコスト上昇や、国内における少子高齢化に伴うマーケットの縮小	・長年にわたり培った業界ネットワーク、確立したブランド力および高品質な製品供給力 ・業界トップクラスの携帯電話販売代理店網やスマートデバイスのリユースなど幅広いサービス ・一般消費者向けカーメンテナンス事業やコンベヤソリューション事業のグローバルな展開 ・保有する広大な植林地と蓄積した植林ノウハウおよびチップ・パルプ製造・販売力	消費者関連ビジネスの拡大 ・衣料品などのブランド/リテール事業、衛生用品事業の強化 ・携帯電話販売代理店事業の高付加価値化およびスマートデバイスのリユース事業推進 グローバルに展開する既存事業の深化・拡張 ・カーメンテナンス事業における店舗数拡大、未進出国展開および周辺事業領域への進出 ・北米にて展開するコンベヤソリューション事業の拠点数拡大、および未進出国展開 森林の素材利用による経済・環境価値の追求 ・製紙原料としての既存植林事業の磨き込みと、植林事業経営ノウハウを活用した環境植林事業の拡大 ・紙パルプ製品流通事業、パッケージ事業などの既存事業の生産性向上

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

カーメンテナンス事業(タイ・インドネシア・メキシコ)

当社は2006年にタイのカーメンテナンス事業会社B-Quik社への出資参画以降、中間所得者層の拡大やモータリゼーションの進展による市場成長を背景に、インドネシア、メキシコへと事業を展開し、経営人財の派遣や事業運営ノウハウの提供などを通じ、現在、全世界で約360店舗を運営しています。確立した事業基盤を活かし、既存展開地域における出店拡大、未進出地域への展開などにより事業成長を加速させていきます。



カーメンテナンス事業会社
B-Quik

社員の声

B-Quik社へ経営陣として出向し、在庫・調達の最適化および出店戦略に関わる経営判断や、新規案件開発を行っています。変容する消費者ニーズへの的確な対応が求められますが、高品質かつクイックなサービス、モダンな店舗づくりなどの提供価値の向上と新規出店を両立する過程で、業界最大手の同社の成長への貢献を実感しています。他国展開に加え周辺事業領域への進出を先導し、更なる事業拡大を推進していきます。



タイヤ事業部
B-Quik出向

細江 康将

(出向先役職：取締役副社長)



食料・アグリ部門



食料・アグリ部門長

大矢 秀史

食料・アグリ部門
食料・アグリ戦略企画部
食料・アグリ成長投資マネジメント室
食品事業部
食品素材部
ニュートリション事業部
飲料原料部
畜産部
穀物油糧部
アグリインプット事業部
アグリ事業推進部

事業分野

- ・食品マーケティング・製造事業
- ・食品素材・飲料原料・畜産物・穀物など、食料関連の集荷・卸売・中間流通事業
- ・農業資材リテール事業・肥料ディストリビューション事業

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

689億円

2026年3月期予想

850億円



連結総資産

2025年3月期

24,747億円



人員数※

2025年3月末(連結)

約15,400人

2025年3月末(単体)

470人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

事業環境認識

機会

- ・世界的な人口増加に伴う食料需要の増加、新興国のライフスタイルの変化
- ・環境・社会問題や健康志向への関心の高まりによる農業や食への新しいニーズ

リスク

- ・各国の政策や地政学的情勢の変化、気候変動・自然災害による供給リスク
- ・国際相場の急激な変動による価格変動リスク、インフレに伴うコスト負担増

当部門の強み

- ・食料・アグリ関連ビジネス分野にまたがるグローバルで強固なサプライチェーン
- ・既存事業での知見・ノウハウを活かした高付加価値商品開発・提案力(菓子卸、インスタントコーヒー製造販売、油脂加工、牛肉・鶏肉加工、配合飼料販売など)
- ・食品機能材・飼料添加剤事業における高い業界プレゼンス、ソリューション提供力
- ・農業リテール分野における農業生産者への高いソリューション提供力

成長戦略

食品マーケティング・製造事業の推進

- ・菓子・調味料・油脂・インスタントコーヒーなど注力分野における製造・加工機能の強化、拡充
- ・製造・加工領域で培った知見・ノウハウを活用した高付加価値商品の開発・提案、差別化

強みのある商品分野でのトレード事業の強化

- ・穀物、コーヒーなど強みのある商品トレードの拡充、市場シェアの向上

北米とブラジルでの農業資材販売事業の拡充

- ・北米Helena社とブラジルAdubos Real社での農業資材リテール事業を顧客目線に立ったサービスの質向上と拠点増による販売エリア拡大にて更に拡充
- ・MacroSource社の全米約80拠点に上る在庫物流網を活かした調達力と40年以上蓄積したノウハウを活かして肥料ディストリビューション事業を拡充

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

アトリオン製菓(日本)

1945年に長野県須坂市で創立したアトリオン製菓は、その後長きにわたって大手菓子メーカーの子会社として活動してきました。2023年に当社の完全子会社となり、それまでの下請け主体の事業構成を、自社独自商品主体へと切り替え、更なる成長を目指しています。「ヨーグレット」や「ハイレモン」といった誰もが知るロングセラー商品、国内唯一の技術を用いた口の中で弾けるキャンディ「パチパチパニック」など、特長高い商品群が強みです。

アトリオン製菓
本社(長野県須坂市)

社員の声

経営統合初期における課題解決と、丸紅グループとして目指す高い成長に向けた新たな仕掛けに日々取り組んでいます。長い社歴の中で培われたハイレベルな品質・安全へのこだわりなど、DNAをしっかり「継承」することと、これまでとは違うスピード感で次々に自社独自商品を打ち出していく「変革」を両立させる、その挑戦に大きなやりがいを感じています。信州須坂から世界へ、この先は海外市場にも挑んでまいります。

食品事業部
アトリオン製菓出向

山下 奉丈

(出向先役職：代表取締役社長)



金属部門



金属部門長

田口 誠二

金属部門
金属戦略企画部
金属成長投資マネジメント室
金属資源開発部
鉄鉱石部
鉄鋼原料部
非鉄金属原料部
銅鉱山事業部
軽金属部
鉄鋼製品事業部

事業分野

・銅・鉄鉱石・原料炭の鉱山開発・生産・販売／銅・アルミ製錬／鉄鋼・製鋼原料・合金鉄・セメント関連資材のトレード／銅・アルミをはじめとした非鉄軽金属原料・地金・製品のトレード／電池材料のトレード／鉄鋼製品のトレード・事業投資／重仮設鋼材のリース／鉄・非鉄金属・アルミ・廃バッテリー関連のリサイクル

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

1,235 億円

2026年3月期予想

1,130 億円



連結総資産

2025年3月期

14,364 億円



人員数※

2025年3月末(連結)

約500人

2025年3月末(単体)

263人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

事業環境認識

機会

- ・グローバルな経済成長および脱炭素社会に支えられた金属資源の長期的な需要の拡大
- ・再エネおよびEV普及による非鉄軽金属の需要拡大
- ・サステナビリティ社会におけるグリーン素材の需要拡大

リスク

- ・事業収益に直接影響を与える商品価格などの市況変動
- ・投資・トレードの両面において事業推進に影響を与える各国の政策、地政学的情勢

当部門の強み

- ・経済成長や脱炭素化に必要な銅・鉄・アルミ分野において、優良パートナーと事業を推進
- ・世界基準のコスト競争力と収益力を有する保有鉱山・製錬所において、再エネ利用・水資源の保全・操業自動化・電化によるグリーン化を推進
- ・業界トップクラスのトレード基盤を有し、脱炭素・循環型社会に貢献するグリーン素材を含む幅広い商材の取り扱い
- ・長年蓄積してきた事業基盤やノウハウ、ネットワークに基づく、世界規模の流通網

成長戦略

中核事業の強化・グリーン化推進

- ・保有権益の安定操業、自動化など先進技術の導入による生産性向上、コスト競争力維持・強化
- ・再エネ電源の調達、トラック電動化、海水利用など水資源の保全などによる操業のグリーン化

競争力のある金属資源の持続的確保・拡充

- ・銅・鉄鉱石・原料炭・アルミの競争力のある権益を確保・拡充し、長期安定供給体制を強化
- ・センチネラ銅鉱山拡張など、既存事業の拡張や新規開発などを通じた収益基盤の更なる強化

社会課題・ニーズの捕捉を通じたサプライチェーン強靱化と成長分野の取り込み

- ・幅広い産業とのインターフェースを通じた社会課題・需要家のニーズ汲み上げによるビジネス創出
- ・需要拡大が見込まれる商材(銅、アルミ、スクラップ、バッテリーメタルなど)の安定供給

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

センチネラ銅鉱山(チリ)

チリ・センチネラ銅鉱山は英国・アントファガスタ社と共同出資している銅鉱山で、経済成長と脱炭素社会の実現に不可欠な銅の安定供給を担っています。

必要電源の再エネ化、海水利用による水資源の保全、遠隔管理・鉱山トラック自動化による安全性・生産性向上により、環境負荷が低く持続的な操業を追求しています。現在、処理能力を倍増させるとともに追加で鉱床開発を行うことで生産量とコスト競争力を更に向上させる拡張プロジェクトを推進しています。

センチネラ銅鉱山
エスペランサ銅鉱床

社員の声

2024年7月より、センチネラ銅鉱山に赴任しています。現場では採掘した鉱石から銅を濃縮するプラントの操業チームに加わり、チリ人の同僚とプラントの安定操業と改善に取り組んでいます。赴任当初は現場経験不足や言語の壁に苦戦しましたが、自分にできることを着実に取り組んだ結果、徐々に重要な業務を任せられるようになりました。

現場では小さな改善でも生産量や利益に影響を与えることを日々実感しています。今後もプラントでの改善可能性を追求し、更なる安定操業と生産性向上に取り組んでいきます。

銅鉱山事業部
センチネラ銅鉱山出向
金沢 優輝



エネルギー・化学品部門



エネルギー・化学品部門長

山崎 雅弘

エネルギー・化学品部門

エネルギー・化学品戦略企画部
エネルギー・化学品成長投資マネジメント室
LNG事業部
石油・ガス上流事業部
石油・LPGトレーディング部
エネルギー事業推進部
原子燃料部
化学品第一部
化学品第二部
化学品第三部

事業分野

- ・天然ガス・LNG事業(生産・液化・トレード) / 石油・ガスの探鉱・開発・生産事業
- ・石油・LPG・化学品のトレード・物流・マーケティング事業 / 環境価値の開発・売買
- ・原子力事業(ウラン鉱山開発、原子燃料サイクル、関連機器販売・サービス)

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

862億円

2026年3月期予想

460億円



連結総資産

2025年3月期

8,576億円



人員数※

2025年3月末(連結)

約1,900人

2025年3月末(単体)

467人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

事業環境認識

機会

- ・低炭素社会到来による天然ガス・LNG・原子力・バイオ原燃料・環境価値ビジネス拡大
- ・低炭素・地政学的情勢などによる事業環境変化に伴うトレードフロー変化

リスク

- ・市場価格の市況変動、および各国の政策・地政学的情勢の変化
- ・再生可能エネルギー、低炭素原燃料へのシフトに伴う事業環境の変化

当部門の強み

- ・国内外の需要に応える天然ガス・LNG・石油・化学品などの生産・トレード・物流・マーケティング事業
- ・サプライチェーンの全体にわたり付加価値を提供する原子力事業
- ・バイオ原燃料取引の拡充や環境価値取引・開発など低炭素化への取り組み

成長戦略

エネルギー・化学品トレード・マーケティング事業における取引深化・業容拡大

- ・国内外のインフラやネットワークを駆使した、エネルギー・化学品需要に応える天然ガス・LNG・石油・化学品などの取引深化、バイオ原燃料の拡充や環境価値取引・開発などの業容拡大

天然ガス・LNG・石油事業における成長拡大

- ・エネルギー転換期において、引き続き重要な役割を果たす天然ガス・LNG 権益を中心として、上流から下流までのサプライチェーンにおける既存事業の拡張に注力

原子力サプライチェーン事業におけるトータルソリューション提供

- ・原子力関連機器や関連サービスの提供、ウラントレードや燃料サイクル全般業務の実施、ウランの上流開発事業への参画など、サプライチェーン全体への取り組み強化

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

LNGトレーディング

低炭素社会の「現実解」として注目が高まるLNGのトレーディング事業を推進し、世界各拠点のトレーダーとワンチームでグローバルなトレーディング体制を構築しています。

経済・地政学・政治に敏感に反応するダイナミックなLNG市場において、積み上げてきたノウハウと堅固なリスク管理体制を基盤に、変化するエネルギー需要や顧客ニーズに対し、真のソリューションプロバイダーとしての価値を提供しています。



LNG船

社員の声

仕入／販売先との密な会話を通じて取引完了までをサポートするオペレーション業務を担当しています。

客先の要望や天候のトラブル対応など、日々イレギュラーなことも多いですが、取引先のオペレーターと連携しながら円滑な取引履行を実現することに大きなやりがいを感じます。

今後は、契約書作成や自社ポジションの最適化など業務の幅を広げ、コマーシャルな目線も持ち合わせたオペレーターになることを目指し、事業の収益向上に貢献していきたいと思っています。



LNG事業部
LNGトレーディング課
澤井 紅葉



電力・インフラサービス部門



電力・インフラサービス部門長

伊藤 直樹

電力・インフラサービス部門

電力・インフラサービス戦略企画部
電力・インフラサービス成長投資マネジメント室
電力・インフラセットマネジメント部
電力・インフラ事業第一部
電力・インフラ事業第二部
電力・インフラ事業第三部
電力・インフラ事業第四部
電力・インフラ海外サービス事業部
電力・インフラ国内サービス事業部
電力・インフラ戦略投資事業部
新エネルギー開発推進部

事業分野

・電力・インフラサービス事業（電力卸売・小売、分散型電源、ストレージ・VPP・V2X・アグリゲーション事業など）／インフラ事業（発電・水・ガス・交通など）／インフラファンド事業／新エネルギー事業（水素・アンモニア製造・トレードなど）

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

611億円

2026年3月期予想

640億円



連結総資産

2025年3月期

15,920億円



人員数*

2025年3月末（連結）

約2,800人

2025年3月末（単体）

559人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

事業環境認識

機会

- ・レジリエントな電力安定供給・需給調整機能の重要性
- ・再生可能エネルギー・脱炭素ビジネスの需要の高まりとそれに伴う新エネルギー市場の拡大・技術革新

リスク

- ・世界的な資源・エネルギーの供給・価格の変動、金利率上昇などによるコスト増加
- ・脱炭素関連の基準・制度変更に伴う事業環境の変化

当部門の強み

- ・国内外での豊富な電力卸売・小売・環境証書取引の経験、多様なサービス事業の取り組み実績
- ・様々なステークホルダーとのネットワークを活かした案件組成力と履行実績、充実した資産管理体制
- ・EPCやIPP、実証事業を通じて培った電力・インフラ・新エネルギー領域での知見・ノウハウ・ネットワーク

成長戦略

電力卸売・小売事業の成長拡大

- ・国内外の電力卸売・小売・環境証書事業の強化と対象マーケットの拡大
- ・再生可能エネルギー関連メニューを含めた商品ラインアップの拡充
- ・蓄電池など調整力電源を活用した再生可能エネルギーの出力補完、電力系統への需給調整サービスの提供
- ・リスクマネジメント機能の強化・グローバル展開

電力・インフラサービス事業の拡大

- ・電力卸売・小売事業の取扱量拡大に資する高資本効率の電源開発事業モデルの強化
- ・新エネルギーのコモディティトレード強化
- ・水事業におけるサービス・コンサルティング事業の拡大

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

EML案件（ポルトガル）

EMLグループはポルトガルにおいて発電および電力開発事業を行っています。保有資産容量の約2割は陸上風力で、約8割を占めるTapadaガス複合火力発電所は出力調整が可能のため、再生可能エネルギーだけでは不安定になってしまう電力グリッド系統安定化に重要な役割を担います。当社は、これらの資産をバランスよく保有してイベリア半島の脱炭素化と電力の安定供給を担いつつ、再生可能エネルギー電力を直接顧客に届けるべく、欧州での事業拡大を目指すSmartestEnergyとも協業しながら小売事業を追求していきます。



メルトラ陸上風力発電事業案件

社員の声

EMLグループ全体の戦略立案を主導しています。戦略プラットフォーム型事業としての一翼を担うべく、既存IPP事業のみならずSmartestEnergyを活用した多次元での電力事業開発を推進するにあたり、新たな取り組みを進めることの難しさに日々直面しながらも、その困難を乗り越えることにやりがいを感じています。課題は山積ですが、一つずつ解決して、イベリア半島での電力事業拡大を目指します。

電力・インフラ事業第二部
EML出向

土谷 亮輔

（出向先役職：Head of Strategy, Portfolio and Partnership）



金融・リース・不動産部門



金融・リース・不動産部門長

川邊 太郎

金融・リース・不動産部門
金融・リース・不動産戦略企画部
金融・リース・不動産成長投資マネジメント室
アセット・ファイナンス部
金融・リース・保険事業部
企業投資部
国内不動産事業部
海外不動産事業部

事業分野

・自動車販売金融事業 / 航空機リース・航空機エンジンリース事業 / 商用車フリートマネジメント事業 / 総合リース事業、ノンバンク事業 / 次世代金融事業 / フェムテック事業 / 保険事業 / PEファンド運営事業・国内企業投資事業 / 国内不動産事業 / 海外不動産事業

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

591億円

2026年3月期予想

590億円



連結総資産

2025年3月期

9,148億円



人員数※

2025年3月末(連結)

約1,100人

2025年3月末(単体)

258人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

	事業環境認識	当部門の強み	成長戦略
機会	- 北米における車両の販売から処分に至るライフサイクルをカバーするモビリティ事業の需要の拡大 - 航空旅客輸送の需要拡大、DXを活用した次世代金融分野の成長、新興国における住宅需要の拡大	- フリートマネジメント、販売金融や航空機リースなどの成長分野での北米を中心とした事業展開 - 米国Apollo社とのアセットファイナンス事業などでの協業、みずほリース株式会社との国内外の金融・リース事業での資本業務提携	事業パートナーとの提携および人財戦略 - 国内外の有力パートナーとの協業・提携による双方の強み・ノウハウの活用、シナジーの創出・スケールメリットの追求による収益性の拡大 - 時代の変化の潮流を捉え、スピード感をもって自律的に変化に対応し、新たな価値創造に挑戦する人財の成長の促進、組織としての企業変革力の強化
リスク	- 米国の関税引上げによる物価上昇や消費減退、米中対立や地政学リスクによる世界経済の減速 - 新たな戦争・紛争の勃発、感染症の拡大や自然災害、燃料費高騰などによる航空旅客需要の成長の減速	- 国内不動産バリューチェーンの強化・拡大に向けた第一生命ホールディングス株式会社との国内不動産事業の統合 - DXを活用した新たな次世代金融事業、PEファンド事業の企業価値向上のノウハウ、インド・米国を中心とした不動産運用・開発事業	各事業における成長戦略 - アセット型ビジネスに共通したオリジネーションソース、顧客基盤、長期リース資産などに裏付けられた強固な事業基盤を軸とした、周辺領域への拡張、資産の入れ替え・回収による収益性の強化 - 上場REITや私募REITにおける国内トップ水準の運用資産規模の追求によるAMを主軸とする国内不動産バリューチェーンの強化・拡大、インド・米国を中心とした海外不動産事業の拡大 - 取組地域・商品多角化によるPEファンド運営事業の拡大、法人向け損害保険仲介・引受事業の拡充、M&Aによる保険事業の規模拡大、個人向け生命保険のデジタル金融サービスの展開

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

Wheels事業(米国)

Wheels社は創業以来85年以上の歴史を誇る、米国最大のフリートマネジメントカンパニー(FMC)です。当社は2024年7月に米国のアセットマネジメント会社であるApollo社が保有する同社に、米国最大のディーラーグループであるLithia社と共に出資参画しました。Wheels社は、顧客の車両の取得から処分までの米国特有の複雑なライフサイクルマネジメントを、全米に広がるベンダーネットワークを使い、一括して請け負うことにより、顧客の課題解決・コスト削減を実現しています。



米国Wheels社

社員の声

Wheels社への出向者として、日々のオペレーションから成長戦略策定のサポートなどを担っています。北米最大級のFMC事業の経営への関与を通じて、北米モビリティ事業の最前線の動きを肌で感じられることや、Apollo社・Lithia社という異なる業界におけるトップレイヤーをパートナーとしていることも、苦労はある分やりがいを感じられます。総合商社らしく、産業全体を俯瞰して捉え、新たな視点を提供することで、事業成長に貢献していきたいです。

アセット・ファイナンス部
MAI Holding IV出向

朝倉 康智



エアロスペース・モビリティ部門



エアロスペース・モビリティ部門長

岡崎 徹

エアロスペース・モビリティ部門

エアロスペース・モビリティ戦略企画部
エアロスペース・モビリティ成長投資 マネジメント室
航空宇宙部
船舶部
建設機械第一部
建設機械第二部
モビリティ事業部
ネクストモビリティ推進室

事業分野

- 航空機・部品トレード、アセットマネジメント / 航空・防衛関連代理店 / 宇宙事業 / エアモビリティ・ビジネスジェット / 空港事業
- 一般商船売買・用船仲介・保有・運航 / 液化ガス輸送船事業 / 建設・鉱山機械事業
- 自動車アフターマーケット・ディーラー事業 / EVフリートマネジメント・MaaS事業

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

514億円

2026年3月期予想

410億円



連結総資産

2025年3月期

7,319億円



人員数※

2025年3月末(連結)

約7,300人

2025年3月末(単体)

303人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

事業環境認識

機
会

- 航空旅客・海上輸送需要の拡大、エネルギー・トンジション、宇宙の商業利用の拡大
- 自動車業界の変革、サプライチェーンの多様化、AI・デジタル技術を活用した事業領域の拡張

リ
ス
ク

- 地政学有事・疫病などによる航空旅客・船舶需要の減少、人手不足
- 技術革新による既存市場の消失、新興国メーカー台頭による競争激化

当部門の強み

- 航空機ライフサイクルに応じた資産のバリューアップ、顧客・市場ニーズに基づくソリューション提案
- 多様な船舶の保有・運航事業の運営、国内外の豊富なネットワークに基づくソリューション提案
- 長年の建設機械事業・自動車関連事業を通じた業界の知見および事業ノウハウ
- 事業拠点所在国の言語・商慣習・規制などに知見を有する経営人財

成長戦略

事業環境の変化を捉えた新規事業の創出

- 新たな移動手段としてのエアモビリティ、民間主導による衛星事業
- 社会課題に対応するオンデマンド交通・自動運転サービスの実現
- 国内卓越技術メーカーとの海外事業展開

既存事業の更なる成長および拡大

- 航空関連トレード、整備、アセットマネジメントなどバリューチェーンの拡大・強化
- 建設・鉱山機械事業の商材・機能拡充によるプラットフォーム化
- 自動車販売に金融・アフターサービス、運行・充電管理などを併せたフリートマネジメント事業の推進

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

DASI(米国)

DASIは米国フロリダ州マイアミの航空機サンプラス部品(余剰部品)販売会社です。航空会社や整備会社から200万種類超の余剰在庫を調達し、独自のWEBマーケットプレイスを通じ、全世界約3,500社の顧客向けに整備用部品を販売しています。

当社は成長底堅い航空機アフターマーケット市場で“バリューアップトレード”を推進しており、DASIのサンプラス部品事業を追加することで更なる収益基盤の拡大を目指します。



DASIマイアミ本社倉庫

社員の声

2023年12月からDASI本社に駐在し、経営管理・PMI全般を担当しています。出資後、本邦金融機関ローンへのリファイナンスや、丸紅グループ会社を通じたアセットファイナンス調達、保有在庫の受託販売など、当社ならではのバリューアップに注力してきました。

地の利を活かして情報収集してアクションプランを練り、今後も丸紅グループ事業会社との更なるシナジー創出を推進し、企業価値向上を実現していきたいと思っています。



航空宇宙部
DASI出向

松尾 紘行(写真右)

(現地役職:取締役 Executive Vice President)

情報ソリューション部門



情報ソリューション部門長

藤永 崇志

情報ソリューション部門
情報ソリューション戦略企画部
情報ソリューション成長投資マネジメント室
デジタルソリューション事業部
ネットワークソリューション事業部
サプライチェーンソリューション事業部

事業分野

- 先進技術を取り込んだ総合的なICTサービスを提供するデジタルソリューション事業
- インターネット黎明期から長年取り組み、知見を有するネットワークソリューション事業
- 国内外で物流設計から運営まで一貫したサービスを提供するサプライチェーンソリューション事業

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

35億円

2026年3月期予想

40億円



連結総資産

2025年3月期

2,654億円



人員数※

2025年3月末(連結)

約3,300人

2025年3月末(単体)

157人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

事業環境認識	当部門の強み	成長戦略
機会 - マクロ・経済環境の変容を受け、デジタル技術の進展に伴うDXソリューションの提供機会の拡大 - Eコマース物量増、サステナブルなサプライチェーン構築志向の高まり リスク - DXの進展に伴うIT人材の獲得競争激化・流動性の高まり。技術革新による取扱製品、サービス、流通形態の陳腐化 - 労働環境の変化などによるドライバー、ワーカー不足、物流コストの上昇	- 課題解決のコンサルティングサービス・データ活用ノウハウ・先進技術を融合し、幅広い対応力と高い開発機能を持つシステムインテグレーターとしてワンストップでソリューションを提供 1990年代から蓄積したデータ通信技術や全国の光ファイバー網、業界トップのマンション向けインターネット事業を活かし、幅広い通信ネットワーク事業を展開 - 豊富な経験と実績に基づき、物流にとどまらず各種データや現場情報を活用した最適なサプライチェーンソリューションの提供	デジタルソリューション分野の機能強化・成長投資 - 既存事業・事業会社の強化(丸紅I-DIGIOグループの事業価値最大化) - 既存事業会社の競争力と、先端技術や成長領域への投資・アライアンス強化の融合 ネットワークソリューション分野の競争力強化・事業拡大 - 光ファイバー網などデータ通信インフラの強みを活かした通信事業の競争力強化 - 今後の成長が見込まれる先端技術、ネットワークセキュリティ分野、海外市場での新規取り組み サプライチェーンソリューション分野の事業拡大 - 業界カテゴリーに特化した物流プラットフォーム事業の推進 - サステナブルな出版流通の実現を目指す出版流通改革事業への取り組み

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

ドルビックスコンサルティング(日本)

2020年に設立したドルビックスコンサルティングは丸紅グループと連携してDX、ITおよび企業経営に関する広範なコンサルティングサービスを展開しています。経営戦略策定、組織人事改革、DX・SX※1推進、サプライチェーン変革などを一気通貫で伴走支援し、顧客の価値向上を実現します。今後も、採用や育成、M&Aなどを通じて組織強化を図り、丸紅グループ内で培った知見を取引先やパートナーへと展開することで、丸紅グループ全体の価値向上に貢献します。

※1 SX: Sustainability Transformationの略。



社員の声

2023年4月より執行役員として出向し、管理部門の統括および丸紅グループ内の案件開発に携わっています。自社のサービスや専門知見をもとに、丸紅グループの様々な課題解決を実行・支援しており、部門の枠を超えて丸紅グループ全体に貢献できることが、最大の魅力です。これまでSX関連やPubteX※2など社会的意義のある案件を手掛けており、今後も丸紅グループ全体の価値向上に貢献しながら、更なる成長・拡大を目指します。

※2 PubteX: 丸紅グループ、講談社、小学館、集英社が共同で出資設立した出版業界のDXソリューション企業。

デジタルソリューション事業部
ドルビックスコンサルティング出向

永田 真隆

(出向先役職: 執行役員 コーポレート本部長
兼 事業開発本部長)



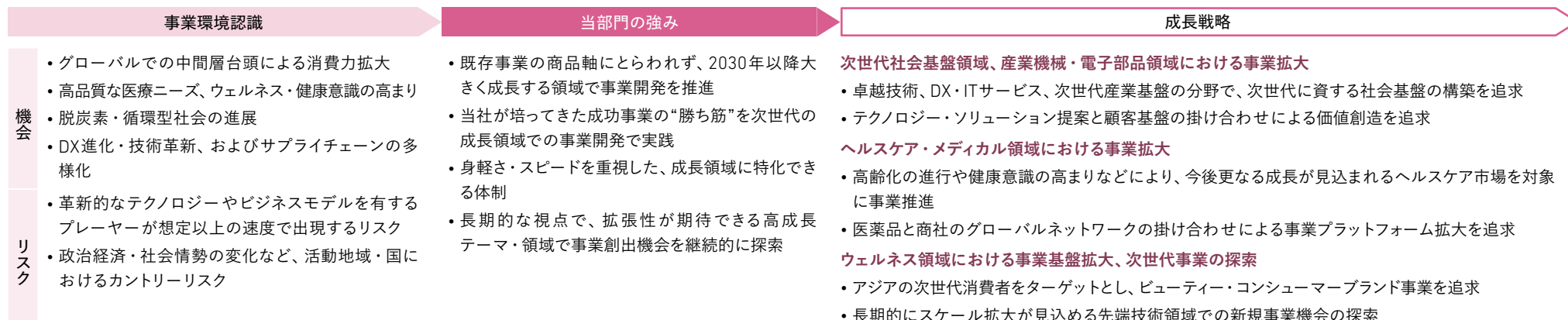
次世代事業開発部門



次世代事業開発部門長

坂倉 大

強みを活かした成長戦略の推進



成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

医薬品販売事業(アジア・中国、中東、アフリカ)

10,000品目を超える製品を取り扱う医薬品販売プラットフォーム事業をアジア・中国、中東、アフリカを中心に展開しています。

当社がこれまで積み上げてきた知見・実績をもとに、医薬品市場という成長領域において、様々な患者のニーズを満たし高付加価値を創出します。また、取扱製品・対象地域の拡充により事業を継続的に拡張させることで、世界の医療課題の解決に貢献し、企業価値向上を目指します。



中東の医薬品販売会社Lunatusの取扱製品例

事業分野

・医薬品・医療機器 / 医療サービス / 卓越技術 / DX・ITサービス / 次世代産業基盤 / 産業機械 / 電子部品ディストリビューション / ウェルネス(ビューティー / コンシューマーブランド) / コンテンツ / 新興国・次世代消費者向け事業 / その他高成長領域探索

実績ハイライト



連結純利益

2025年3月期

47億円

2026年3月期予想

170億円



連結総資産

2025年3月期

1,699億円



人員数※

2025年3月末(連結)

約1,200人

2025年3月末(単体)

138人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

社員の声

アジア、中東、アフリカ等の各国で現地関係者や製薬企業と連携しながら、医薬品販売事業の拡大、新規投資機会の探索・交渉を進めています。

専門性の高い事業領域に深く入り込み、事業を通じて多くの人々の健康に寄与することに責任感と手応えを感じています。

グローバルでの医薬品販売ネットワークを構築し、世界各国のパートナーと共に、必要とされる医薬品をより多くの患者に届け、事業を成長させることを目指しています。

ヘルスケア・メディカル事業部
医薬品事業課 課長

森島 礼司



次世代コーポレートディベロップメント部門



次世代コーポレートディベロップメント部門長

福村 俊宏

次世代コーポレートディベロップメント部門

次世代コーポレートディベロップメント戦略企画部

投資マネジメント部

部門傘下の投資専門会社

本社と3拠点の投資専門会社が一体となりコーポレートディベロップメント活動を推進。

- Marubeni Growth Capital Asia (シンガポール)
- Marubeni Consumer Platform U.S. (米国)
- Marubeni Consumer Platform Japan (日本)

事業分野

- 長期的視点に立った投資・M&Aの実行、成長分野の取り込み
- コーポレートディベロップメント / スタートアップ投資 / 次世代メディア事業

実績ハイライト



投下資本

2025年3月期
約**700**億円



連結総資産

2025年3月期
933億円



人員数*

2025年3月末(連結)
約**400**人
2025年3月末(単体)
15人

※ 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

強みを活かした成長戦略の推進

事業環境認識

機会

- 人口増加と消費支出拡大、および消費者嗜好の変化により成長する東南アジア・インドの消費市場
- 最新の消費者トレンドが出現する米国と、海外展開や効率化などにより成長期待が高い日本の大きく安定した消費市場

リスク

- 世界情勢の変動に伴う市場の急激な変動と投資環境の急激な変化
- 革新的なテクノロジーやビジネスモデルを有する新興企業の想定を上回るスピードでの台頭による競争激化

当部門の強み

- 現地ネットワークに入り込んだ投資プロフェッショナル人財を擁する投資プラットフォーム
- 独自の迅速な意思決定システムによる機動的な投資の実行体制
- 既存事業領域にとらわれず、当社がこれまで取り組めていなかった成長ポテンシャルの高い領域での事業構築
- 長期の戦略的パートナーとして投資先企業の成長をサポート

成長戦略

コーポレートディベロップメント

- 東南アジア・インド、米国、日本の3拠点で明確な投資テーマと戦略的重点分野を設定し、成長性の高い消費者向けビジネス領域で規模感のある投資を実行
- 3拠点の連携による独自の価値創造モデルにより投資先の企業価値向上を追求し、独自の勝ち筋を確立

スタートアップ投資

- 丸紅ベンチャーズにて、革新的な技術、ビジネスモデルを有する国内外スタートアップへの投資
- 投資活動により得られる情報・洞察の全社共有(アンテナ機能)およびその情報・ネットワークを活用したコーポレートディベロップメント活動との連携

次世代メディア事業

- eスポーツ、ビデオゲームなど、次世代消費者への訴求力が高いコンテンツを発信する事業分野において、メディア事業者との資本・事業提携による、次世代メディア事業への参入

成長戦略を実現するためのキードライバー

事業案件紹介

Tim Hortons®コーヒーチェーン展開(シンガポール、マレーシア、インドネシア)

カナダの人気コーヒーブランドTim Hortons®のコーヒーチェーン事業をシンガポール、マレーシア、インドネシアで展開し、10年間で数百店舗の出店を計画しています。手頃な価格の高品質コーヒーと現地の嗜好に合わせたメニューで、成長する東南アジアのコーヒー消費トレンドを取り込みます。この事業を起点に、急成長する東南アジアの食品・飲食市場における収益基盤を強化し、当社の消費者向けビジネスにおける新たな収益の柱を構築します。



シンガポールに続き、2024年8月にマレーシアで1号店開店

社員の声

2023年11月の初号店オープンから、シンガポールとマレーシアで20店舗以上に成長したTim Hortons®。コーヒー愛好家が多く、競合も多い市場ですが、情熱を持ってブランドを育てるチームメンバーと顧客の支持に支えられながら、成長を続けています。私たちの持つ強みを大切にしつつ、各市場の顧客のニーズに応えることで、長期的な価値創造を目指します。



MGCA Cafe * CEO

Vaibhav Punj

※ Tim Hortons®事業の統括会社

企業データ

- 88 財務データ
- 90 非財務データ
- 91 主要事業会社の連結損益
- 93 主な国別エクスポージャー
- 94 組織図
- 95 会社概要／株式情報
- 96 IR活動／外部評価／終わりに
～丸紅IR・SR部から読者の皆様へ～



財務データ

	GC2015			GC2018			GC2021			GC2024		
	国際会計基準											
	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
経営成績												
収益	70,557	78,343	73,003	71,288	75,403	74,013	68,276	63,324	85,086	91,905	72,505	77,902
売上総利益	6,511	7,073	6,701	6,139	6,772	7,297	6,968	6,754	8,953	10,513	10,658	11,466
営業利益※1	1,575	1,607	1,042	916	1,181	1,730	1,339	1,416	2,845	3,408	2,763	2,723
受取配当金	349	350	186	175	213	373	276	162	244	104	180	87
持分法による投資損益	994	899	318	1,147	1,485	853	△552	1,413	2,366	2,868	3,114	2,929
親会社の所有者に帰属する当期利益(連結純利益)	2,109	1,056	623	1,554	2,113	2,309	△1,975	2,233	4,243	5,430	4,714	5,030
実態純利益※2	2,250	2,310	1,620	1,710	2,300	2,560	2,250	2,430	4,890	5,260	4,670	4,510
財政状態												
総資産	72,561	76,731	71,177	68,967	68,771	68,091	63,200	69,357	82,556	79,536	89,236	92,020
ネット有利子負債	24,910	28,876	27,625	20,999	19,158	18,588	18,591	16,879	18,600	14,831	19,024	19,655
株主資本	13,834	15,185	13,171	16,837	17,715	19,777	15,155	18,148	22,422	28,777	34,597	36,292
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,912	1,709	3,591	3,243	2,534	2,849	3,270	3,971	3,119	6,063	4,425	5,979
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,066	△3,314	△1,746	465	△497	225	△2,098	△1,163	△797	1,568	△3,344	△3,953
フリーキャッシュ・フロー	△4,154	△1,605	1,845	3,708	2,037	3,074	1,172	2,808	2,323	7,631	1,080	2,026
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,968	△707	△363	△2,581	△2,695	△4,274	△933	△685	△4,196	△7,666	△2,542	△1,220
基礎営業キャッシュ・フロー※3	—	—	—	2,642	3,240	3,732	3,638	3,696	5,705	5,842	5,480	6,066
1株当たり情報(単位：円)												
基本的1株当たり当期利益※4	121.52	60.85	35.88	88.08	119.43	130.74	△116.03	126.32	242.89	316.11	279.62	302.78
配当金	25	26	21	23	31	34	35	33	62	78	85	95
指標												
ROA(%)	3.2	1.4	0.8	2.2	3.1	3.4	△3.0	3.4	5.6	6.7	5.6	5.6
ROE(%)	16.7	7.3	4.4	11.1	14.0	13.9	△13.4	15.5	23.0	22.4	15.2	14.2
ネットDEレシオ※5(倍)	1.80	1.90	2.10	1.25	1.08	0.94	1.23	0.93	0.83	0.52	0.55	0.54
株主総利回り※6(%)	—	—	—	—	—	—	—	177.0	282.2	365.2	535.6	507.0

※1 営業利益=売上総利益+販売費及び一般管理費+貸倒引当金繰入額。「営業利益」は、投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従った自主的な表示であり、国際会計基準で求められている表示ではありません。

※2 実態純利益=純利益から一過性要因を控除した概数。

※3 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。

※4 「基本的1株当たり当期利益」に使用する当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」から当社普通株主に帰属しない金額を控除。

※5 2023年3月期よりネットDEレシオの算出式における分母を「資本合計」から「株主資本」に変更。過年度分のネットDEを置き換えて表示。

※6 株主総利回り=(各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たりの配当額の累計額)／当事業年度の5事業年度前の末日の株価

※7 IAS第12号早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。



詳細は有価証券報告書をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/

財務データ

セグメント別データ

				(億円)		(人)	
セグメント※1	純利益		実態純利益※2		総資産	人員数※3(2025年3月末)	
	2025.3	2026.3 予想	2025.3	2026.3 予想	2025.3	連結	単体
ライフスタイル	295	340	260	320	6,342	15,500	372
食料・アグリ	689	850	710	850	24,747	15,400	470
金属	1,235	1,130	1,250	1,150	14,364	500	263
エネルギー・化学品	862	460	420	460	8,576	1,900	467
電力・インフラサービス	611	640	750	640	15,920	2,800	559
金融・リース・不動産	591	590	560	550	9,148	1,100	258
エアロスペース・モビリティ	514	410	500	470	7,319	7,300	303
情報ソリューション	35	40	40	40	2,654	3,300	157
次世代事業開発	47	170	30	80	1,699	1,200	138
次世代コーポレートディベロップメント	△ 22	△ 20	△ 20	△ 20	933	400	15
その他	173	490	10	60	320	2,400	1,302
全社合計	5,030	5,100	4,510	4,600	92,020	51,800	4,304
	非資源分野※4	3,143	3,440	3,160	3,360		
	資源分野※4	1,714	1,170	1,340	1,180		
	その他	173	490	10	60		

※1 2025年3月期の計数については、2025年3月期/2025年3月末の公表数値を、2026年3月期からのセグメント情報に組み替えて表示。

※2 純利益から一過性要因を控除した概数。

※3 部門ごとの人員規模を示すため、2025年3月末時点の旧組織ベースの人員数を、2026年3月期の新組織ベースに組み換えて簡易集計したもの。また、連結人員数は概数表記。

※4 分野別の分類は次の通り。資源分野：「金属」と「エネルギー・化学品」の合計から鉄鋼製品事業部と化学品第一部～第三部を控除したもの、非資源分野：全社合計から資源分野と「その他」を控除したもの。

非財務データ

環境データ

Scope 1・2排出量※1

		(千t-CO ₂ e)		
		2023.3	2024.3	2025.3
Scope 1・2合計		1,222	1,204	1,154
	(うち、エネルギー起源CO ₂)	(1,072)	(1,046)	(1,019)
内訳	Scope 1	1,000	949	939
	(うち、エネルギー起源CO ₂)	(850)	(791)	(804)
	Scope 2	222	255	215
		(マーケット基準)		

Scope 3排出量※2

		(百万t-CO ₂ e)		
		2023.3	2024.3	2025.3
カテゴリ15(投資)合計		22	25	24
内訳	発電事業	19	23	21
	資源権益事業	2	2	2
	その他	1	1	1

削減貢献量

		(千t-CO ₂ e)		
		2023.3	2024.3	2025.3
再生可能エネルギー発電		約1,119	約1,429	約1,832

CO₂蓄積量

		(百万t-CO ₂ e)		
		2023.3	2024.3	2025.3
植林・管理林		約12	約14	約15

その他環境データ

		2023.3	2024.3	2025.3
取水・排水データ	取水量(千m ³)※1	272,325	276,899	341,170
	排水量(千m ³)※1	260,902	264,383	331,924
廃棄物発生量(千トン)※1		207	195	189
エネルギー消費量(千GJ)※1		16,992	16,056	15,906

※1 丸紅単体、連結子会社合計。

※2 Scope 3の全カテゴリについては、当社ウェブサイトをご参照ください。

※3 3月末時点。

※4 丸紅から他社への出向者を含め、他社から丸紅への出向者を除いた在籍人員数(3月末時点)。

※5 丸紅単体(3月末時点)。2025年3月期に実施した職掌制度改定にて、従来掲載していた総合職含む職掌区分を廃止したため、2024年3月期以前も遡及して正社員数を掲載。なお、正社員とは、丸紅株式会社が直接雇用する、契約期間の定めがない社員。

※6 丸紅および特例子会社の丸紅オフィスサポート(株)の合算(3月1日時点)。

※7 丸紅単体(3月末時点)。

※8 丸紅単体。一般社員(嘱託社員を含まない)に占める50歳未満の自己都合離職者の割合。

※9 丸紅単体。

※10 丸紅単体。人事部主催研修に加えて、コーポレートスタッフグループ各部・営業本部主催研修および全社e-learning受講実績等も集計。

※11 丸紅単体。2025年3月期より算出方法を変更。2024年3月期以前は旧基準による数値。

社会データ

		2023.3	2024.3	2025.3
連結従業員数(名)※3		45,995	50,200	51,834
単体従業員数(名)※4		4,340	4,337	4,304
うち男性(名)		3,115	3,077	3,032
うち女性(名)		1,225	1,260	1,272
正社員に占める女性比率(%)※5		28.9	29.8	30.1
障がい者雇用率(%)※6		2.57	2.73	2.97
平均勤続年数(年)※7		17.6	17.9	17.9
自己都合離職率(%)※8		1.3	1.5	1.3
採用者数(新卒採用+キャリア採用)				
(名、()内は新卒採用者数)※9		157(123)	157(114)	124(77)
うち男性(名、()内は新卒採用者数)		95(65)	90(57)	85(44)
うち女性(名、()内は新卒採用者数)		62(58)	67(57)	39(33)
採用全体(新卒採用+キャリア採用)に占める女性比率(%)、()内は新卒採用に占める比率)※9		39.5(47.2)	42.7(50.0)	31.5(42.9)
管理職に占める女性比率(%)※7		8.2	9.0	9.6
取締役・監査役(名)※9		15	15	16
役員に占める女性比率(%)※9		13.3	26.7	31.3
月間平均残業時間(時間/月)※9		18.4	17.3	15.8
年次有給休暇取得率(%)※9		55.0	60.3	71.1
育児休業等取得率(%)※9		81.6	85.4	95.1
うち男性(%)		66.7	79.3	95.0
うち女性(%)		100	95.5	95.2
延べ研修・教育受講者数(名)※10		43,320	56,994	65,004
1人当たり平均研修・教育時間(時間、()内は日数)※11		46(6.3)	49(6.8)	48(6.7)
1人当たり平均研修・教育費用(円)※12		-	-	311,528
定期健康診断受診率(国内勤務者)(%)※9		100	100	100
定期健康診断受診率(海外勤務者)(%)※9		99.7	98.3	98.9
ストレスチェック受検率(%)※9		95.5	96.5	98.1
従業員持株会制度加入率(%)※7		86.0	94.5	95.9
エンゲージメントサーベイスコア(偏差値)※13		59.1	61.2	62.4

※12 丸紅単体。2025年3月期より算出。

※13 組織状態を示すエンゲージメントスコア(偏差値)。偏差値50は(株)リンクアンドモチベーションの提供するサービスを利用する企業の平均。

環境・社会のデータに関連する注記を含む詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。当社ウェブサイトで開示している指標の一部(星印の付いている指標)は、KPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。
詳しくは、当社ウェブサイトをご参照ください。

環境データ
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/19/>



社会データ
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/28/>



主要事業会社の連結損益

会社名	連結区分 ^{※1}	持分率 ^{※1}	2021.3 ^{※2}	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	事業内容	(億円)
ライフスタイル									
丸紅ファッションリンク	連結	100%	2	2	9	17	13	衣料品等の企画・製造・販売	
Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret	持分法	45.5%	2	3	1	1	2	衣料品等の企画・製造・販売	
丸紅インテックス	連結	100%	14	13	14	14	21	産業資材・生活資材・生活用品等の販売	
コンベヤソリューション事業	連結	100%	—	15	23	18	17	北米におけるコンベヤベルト及び部品その他産業用ゴム製品販売とサービス	
B-Quik 事業	連結	90.0%	25	27	38	43	49	アセアンにおけるカーメンテナンス事業	
ムシパルブ事業	連結	TEL 85.1% MHP 100%	△44	22	90	3	43	広葉樹植林・販売、広葉樹晒パルプの製造・販売	
WA Plantation Resources	連結	100%	△3	14	18	13	23	豪州における製紙用・バイオマス燃料用木材チップ製造、販売並びに植林事業	
Kraft of Asia Paperboard & Packaging ^{※3}	連結	100%	△5	△10	△143	△227	△25	ベトナムにおける段ボール原紙の製造・販売及び包装資材の販売	
興亜工業	連結	80.0%	24	21	12	34	26	段ボール原紙・更紙製造販売	
福山製紙	連結	55.0%	12	10	10	18	15	段ボール原紙・紙管原紙製造販売	
丸紅フォレストリンクス	連結	100%	16	16	14	21	16	製紙原料・紙製品をはじめとする森林由来製品の販売	
Santher-FÁBRICA DE PAPEL SANTA THEREZINHA	持分法	49.0%	△3	4	△2	19	19	ブラジルにおける衛生用品(家庭紙、おむつ、生理用ナプキン等)の製造・販売	
MXモバイリング	連結	100%	58	37	36	41	59	ドコモショップ運営、スマホ関連商品・サービスの販売、法人向けソリューションの販売、銀行代理業	
食料・アグリ									
山星屋	連結	75.6%	7	10	13	24	28	量販店、CVS等への菓子等卸売業	
日清オイリオグループ ^{※4}	持分法	16.0%	14	14	18	24	21	製油事業等	
丸紅食料	連結	100%	7	7	7	11	11	コーヒー、茶、果汁、農産物、加工食品、食品原料等の輸出入業・販売業	
Olympus Holding (Orffa)	連結	100%	10	12	△1	△44	2	飼料添加剤ディストリビューション事業	
Euroma Holding ^{※5}	連結	100%	—	—	—	11	9	オランダにおける香辛料・調味料の製造販売	
Cia.Iguacu de Cafe Soluvel	連結	100%	11	7	△2	16	13	ブラジルにおけるインスタントコーヒーの製造・販売	
Creekstone Farms Premium Beef	連結	100%	95	205	125	46	5	米国における牛肉等の生産・加工・販売	
ウェルファムフーズ	連結	100%	42	34	36	33	12	食肉等の生産・加工・販売	
Rangers Valley Cattle Station	連結	100%	△6	14	2	△20	△11	豪州における肉牛の肥育・牛肉の販売	
エスフーズ ^{※6}	持分法	15.3%	15	18	16	14	4	食肉等の製造・卸売事業、小売事業、外食事業	
Columbia Grain International	連結	100%	36	22	△18	9	18	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売	
日清丸紅飼料	連結	60.0%	21	21	△14	19	18	飼料の製造・販売	
パシフィックグリーンセンター	連結	78.4%	7	8	9	8	9	倉庫業及び港湾運送業	
丸紅シーフーズ ^{※7}	連結	100%	6	12	13	8	12	水産物輸出入業、水産物卸売業、冷蔵倉庫業	
Helena Agri-Enterprises	連結	100%	228	351	470	394	391	米国における農業資材の販売及び各種サービスの提供	
Aubos Real	連結	80.0%	—	—	27	23	35	ブラジルにおける農業資材の販売及び各種サービスの提供	
MacroSource	連結	100%	50	300	△63	32	84	米国等における肥料の卸売業	
金属									
ロイヒル事業	持分法	15.0%	301	492	285	424	247	豪州における鉄鉱石事業への投資	
Marubeni Resources Development	連結	100%	50	553	988	630	427	豪州における鉄鋼原料事業への投資等	
Marubeni LP Holding	連結	100%	164	435	185	101	207	チリにおける銅事業への投資	
Marubeni Metals & Minerals (Canada)	連結	100%	9	75	37	13	28	カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売	
Marubeni Aluminium Australia	連結	100%	△3	32	19	△27	20	豪州におけるアルミ地金の製錬・販売	
伊藤忠丸紅鉄鋼	持分法	50.0%	87	313	478	401	257	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工	

※1 連結区分・持分率は2025年3月期時点です。

※2 IAS第12号の早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。

※3 2025年3月21日付で売却を完了。

※4 同社開示計数に、当社帰属持分率を乗じた計数を参考値として記載。なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整などを加えています。

※5 2023年12月8日にEuroma Holdingの発行済株式の70%を追加取得し、Euroma Holdingは当社の完全子会社となりました。会計期間

の変更に伴い、2023年1月-2023年12月のEuroma Holdingの連結損益(持分率30%)および2024年1月-2024年3月のEuroma Holdingの連結損益(持分率100%)の合計を2024年3月期として、2024年4月-2025年3月のEuroma Holdingの連結損益(持分率100%)を2025年3月期として、それぞれ表示しています。

※6 同社開示計数に、当社帰属持分率を乗じた計数を参考値として記載。なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整などを加えています。

※7 2024年7月に株式会社ベニレイから丸紅シーフーズ株式会社に社名変更。

主要事業会社の連結損益

会社名	連結区分 ^{※1}	持分率 ^{※1}	2021.3 ^{※2}	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	事業内容	(億円)
エネルギー・化学品									
LNG事業	—	—	54	85	81	84	44	海外における天然ガス液化事業	
石油・ガス開発事業	連結	100%	—	122	83	122	54	米国メキシコ湾、米国陸上、インド沖合等における石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売等	
ENEOSグローブ	持分法	20.0%	19	27	21	31	19	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	
MIECO	連結	100%	41	25	49	41	40	石油・天然ガス類の販売	
丸紅ブラックス	連結	100%	8	15	22	15	18	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引	
丸紅ケミックス	連結	100%	9	16	20	16	18	有機化学品及び精密化学品の国内取引及び貿易取引	
電力・インフラサービス									
電力IPP事業 ^{※3}	—	—	358	333	423	558	598	海外及び国内における発電事業	
SmartestEnergy	連結	100%	17	51	278	256	236	英国における電力卸売事業・小売事業	
FPSO事業 ^{※4}	—	—	32	28	53	56	78	FPSO事業への投資・管理	
海外水事業 ^{※5}	—	—	61	60	68	105	118	海外における上下水道事業・造水事業	
金融・リース・不動産									
Nowlake事業	持分法	21.7%	226	242	296	289	279	米国における中古車販売金融事業	
PLM Fleet	持分法	50.0%	16	25	31	29	25	米国における冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル	
Marubeni Fuyo Auto Investment (Canada)	持分法	50.0%	—	—	26	19	6	カナダにおける商用車レンタル・リース事業への投資	
Marubeni SuMiT Rail Transport	持分法	50.0%	8	10	15	19	27	米国における貨車リース事業への投資	
みずほリース ^{※6}	持分法	20.2%	—	—	—	—	65	総合金融サービス業	
みずほ丸紅リース	持分法	50.0%	6	13	20	28	20	総合リース業並びにその関連事業	
Aircastle事業	持分法	75.0%	△78	△222	△10	26	199	航空機オペレーティングリース事業	
丸紅リアルエステートマネジメント	連結	100%	3	9	11	10	14	不動産賃貸及びサブリース、オフィスビル、複合施設の管理	
丸紅セーフネット	連結	100%	4	5	5	4	6	損害保険・生命保険代理店業	
エアロスペース・モビリティ									
Marubeni Aviation Asset Investment ^{※7}	連結	100%	△8	△5	5	42	60	米国における航空機部品トレード事業への投資	
船舶保有運航事業	連結	100%	—	229	245	143	155	船舶の保有・運航事業	
建設機械事業	—	—	—	87	143	192	158	建設機械の販売・サービス、及び金融事業	
自動車アフターマーケット事業	—	—	20	39	33	44	27	米国におけるアフターマーケット向け自動車関連事業	
Marubeni Auto Investment (U.K.)	連結	100%	9	22	11	5	△8	英国における自動車販売代理店事業への投資	
情報ソリューション									
丸紅I-DIGIOホールディングス	連結	100%	—	—	—	36	41	情報システム、クラウド、セキュリティ、ネットワーク、データセンター等のIT・デジタル全般のソリューション提供	
アルテリア・ネットワークス ^{※8}	連結	66.7%	22	24	26	24	18	法人及びマンション向け各種通信サービスの提供	
丸紅ロジスティクス	連結	100%	12	15	15	13	12	国際複合一貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流に関するコンサルタント業	
次世代事業開発									
丸紅テクノシステム	連結	100%	13	14	20	27	15	各種産業機械の輸出入・国内販売	
丸紅エレネクト	連結	100%	6	13	21	10	11	電気機器接続部品(コネクタ)並びに材料の販売	

※1 連結区分・持分率は2025年3月期時点です。

※2 IAS第12号の早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。

※3 電力IPP事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

※4 FPSO事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

※5 海外水事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

※6 2025年3月期第2四半期よりみずほリース社の損益取込を開始。同社開示数に、当社帰属持分率を乗じた計数を参考値として記載。

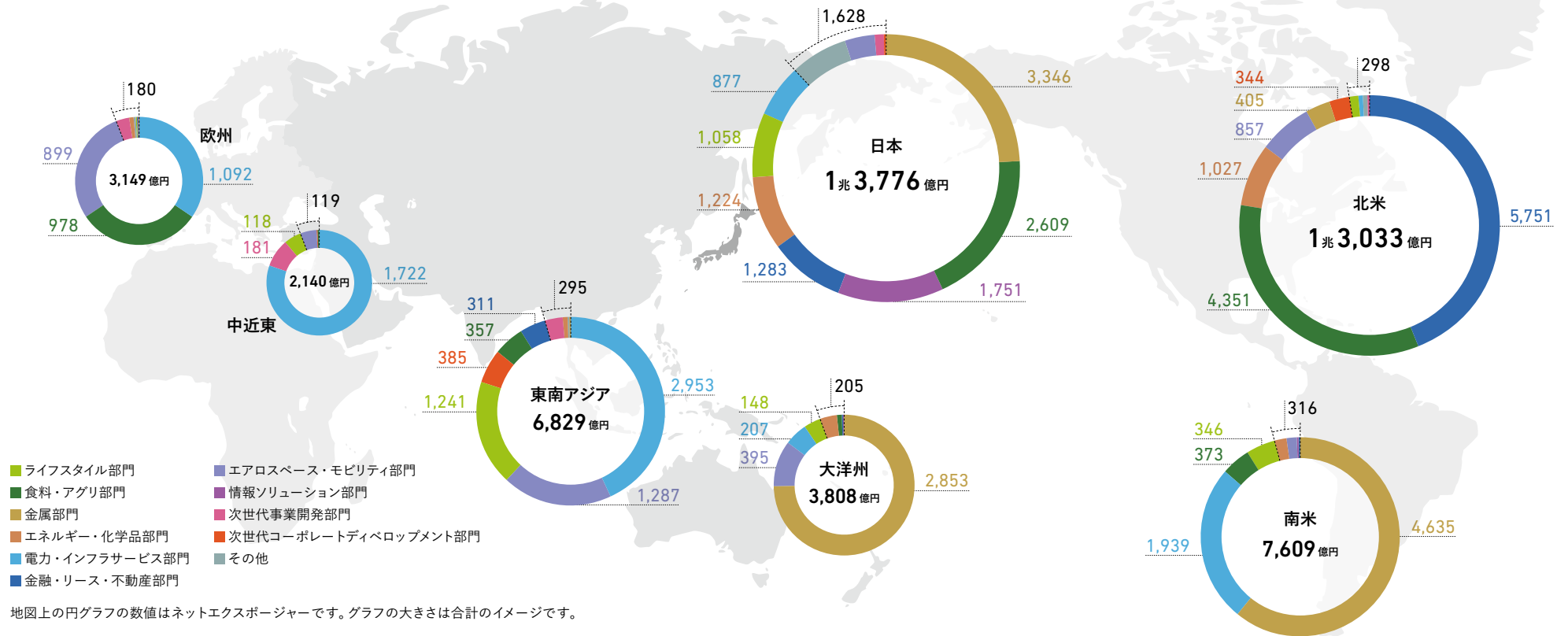
なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整などを加えています。

※7 2023年12月にMarubeni Aviation Parts Trading LLCからMarubeni Aviation Asset Investment LLCに社名変更。

※8 2023年8月に持分追加取得完了(50.1%→66.7%)。2024年3月期第2四半期より持分66.7%ベースでの連結損益の取込を開始。

主な国別エクスポージャー

2025年3月末現在



地図上の円グラフの数値はネットエクスポージャーです。グラフの大きさは合計のイメージです。

(億円)		
国・地域※1	グロスエクスポージャー	ネットエクスポージャー※2
日本	13,776	13,776
米国	12,482	12,482
チリ	5,513	5,513
オーストラリア	3,748	3,748
インドネシア	2,592	2,149
シンガポール	2,093	2,093
ブラジル	1,777	1,777
ベトナム	1,256	1,108
フィリピン	1,040	1,040
オランダ	985	985
アラブ首長国連邦	837	837

(億円)		
国・地域※1	グロスエクスポージャー	ネットエクスポージャー※2
英国	726	623
デンマーク	657	657
台湾	656	656
ポルトガル	650	650
カナダ	551	551
ジャマイカ	539	109
サウジアラビア	496	467
タイ	412	412
オマーン	397	275
カタール	320	320
バブアニューギニア	290	53

(億円)		
国・地域※1	グロスエクスポージャー	ネットエクスポージャー※2
メキシコ	279	279
中国	266	259
トルコ	221	221
ペルー	211	211
上記合計	52,770	51,252

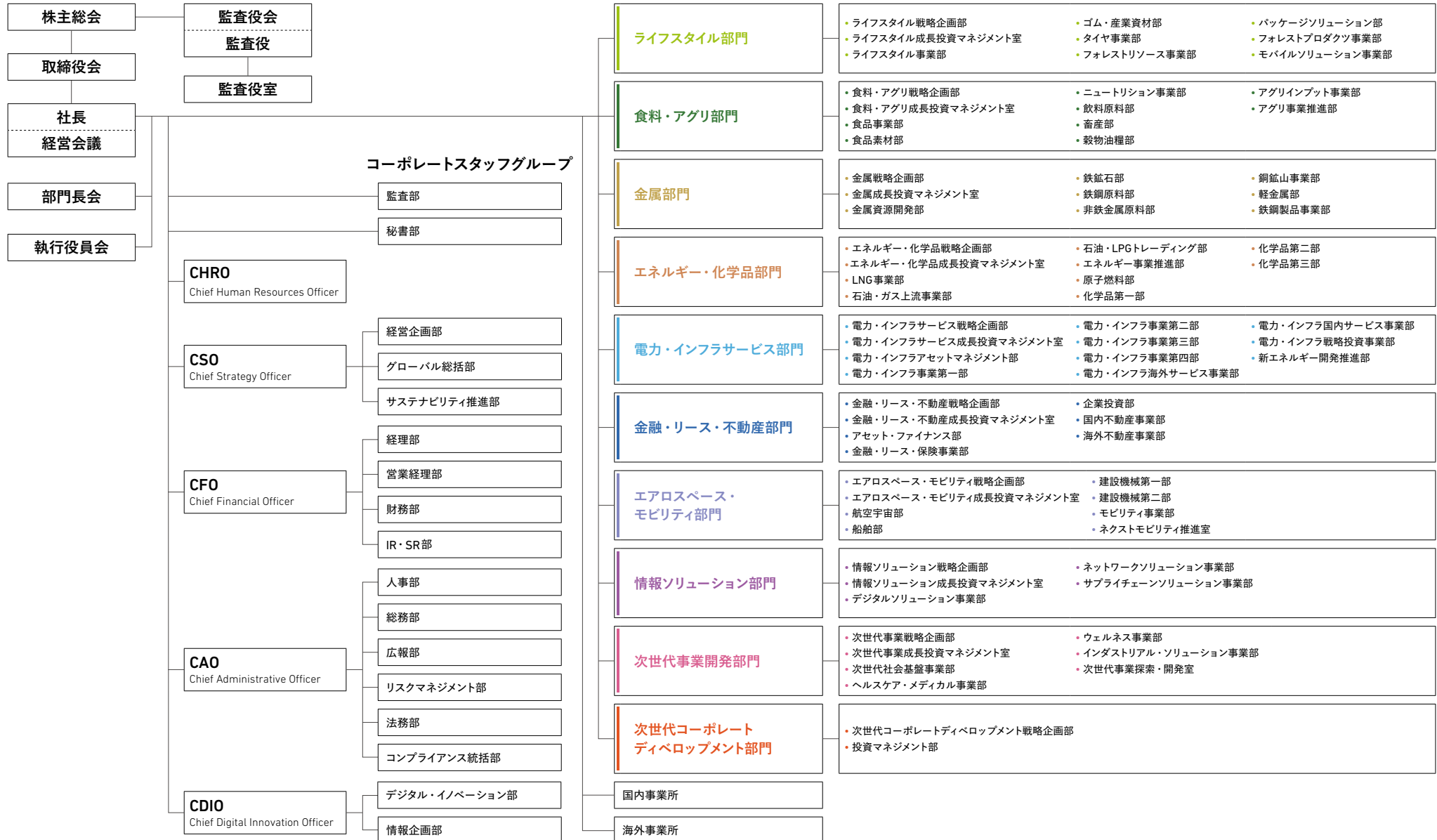
※1 当社および連結子会社の保有資産のうち、長期性のグロスエクスポージャー（長期与信、固定資産、投資等の長期性資産の金額の合計）が200億円超の国・地域を抽出。

※2 ネットエクスポージャーとは、NEXI（（株）日本貿易保険）の保険などによりリスクをヘッジしている金額をグロスエクスポージャーから差し引いたもの。

・2025年3月末現在、ロシアにおけるグロスエクスポージャーは12億円（2024年3月末比+3億円）。

組織図

2025年4月1日現在



会社概要

2025年3月末現在

社名	丸紅株式会社
証券コード	8002
東京本社	〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目4番2号 TEL：(03)3282-2111 E-mail:tokb091@marubeni.com
日本及び海外事業所・ 海外現地法人 (東京本社を含む) ※ 2025年4月1日現在	126拠点 本社、国内支社・支店・出張所12カ所、 海外支店等52カ所、 海外現地法人29社およびこれらの支店等32カ所
創業	1858年5月
設立	1949年12月1日
資本金	263,711百万円
従業員数	4,304名(丸紅グループの従業員数51,834名)
ウェブサイト	 トップページ https://www.marubeni.com/jp/  IR 投資家情報 https://www.marubeni.com/jp/ir/  サステナビリティサイト https://marubeni.disclosure.site/ja/
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月

株式情報

2025年3月末現在

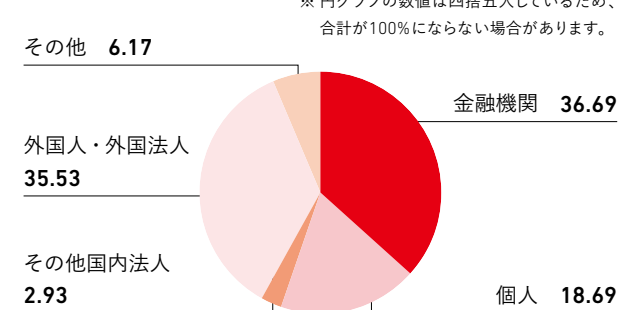
発行可能株式総数	4,300,000,000株
発行済株式総数	1,660,758,361株
上場証券取引所	東京
株主数	361,274名
単元株式数	100株
期末配当金支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当金支払株主確定日	毎年9月30日
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

信用格付※1

格付会社名	長期(見通し)	短期
日本格付研究所(JCR)	AA(安定的)	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	AA-(安定的)	a-1+
S&Pグローバル・レーティング	BBB+(ポジティブ)	A-2
ムーディーズ(Moody's)	Baa1(安定的)	—

※1 2025年6月30日現在

所有者別分布状況(%)



大株主の状況

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)※2	持株比率(%)※3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	274,526	16.55
ビーエヌワイエム アズ エージーテイ クライアンツ 10 パーセント	168,255	10.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	108,775	6.56
明治安田生命保険相互会社	37,636	2.27
JPモルガン証券株式会社	35,322	2.13
株式会社みずほ銀行	30,000	1.81
ステートストリートバンク ウェストクライアントトリートイー 505234	29,777	1.80
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	29,374	1.77
日本生命保険相互会社	23,400	1.41
損害保険ジャパン株式会社	22,500	1.36

※2 持株数は千株未満を切り捨てています。

※3 持株比率は発行済株式総数から自己株式数を控除して算定し、小数点3位以下を四捨五入しています。

IR活動

IR活動実績

活動	2023.3実績	2024.3実績	2025.3実績
アナリスト・機関投資家向けミーティング※	390社	399社	569社
うち、国内向け	225社	168社	215社
うち、海外向け	165社	231社	354社
同、決算説明会	4回	4回	4回
同、事業説明会	1回	1回	1回
同、サステナビリティ説明会	1回	0回	0回
海外ロードショー	3回	4回	4回
個人投資家向け会社説明会	4回	5回	4回

※ 延べ社数。海外ロードショーの面談も含む。

2025年3月期に実施したアナリスト・機関投資家向けミーティングにおける主な対話内容

- ・新中期経営戦略GC2027関連(利益成長計画、資本配分等)
- ・投資戦略、投資パイプラインの状況
- ・今後の成長ドライバー、注力分野
- ・株主還元方針(配当、自己株式取得)
- ・主力事業の状況、不採算事業の業績改善に関する取り組み
- ・市況変動による業績への影響
- ・政策保有株式に関する対応方針

株主・機関投資家から伺ったご意見や懸念事項は、取締役会にて定期的に報告しています。

株主数推移

	2023年3月31日	2024年3月31日	2025年3月31日
株主総数	281,686名	309,000名	361,274名
うち、個人株主数	278,310名	304,822名	356,312名

終わりに ～丸紅IR・SR部から読者の皆様へ～

この度は当社の統合報告書をご覧いただきありがとうございます。2024年度同様、企業価値向上ツリーに沿った構成としつつ、中期経営戦略「GC2027」の解像度向上を意識し、各コンテンツの制作に取り組みました。その象徴ともいえる戦略プラットフォーム型事業については、特集企画としてご紹介しています。

本書が皆様の当社に対するご理解を深める一助となれば幸いです。近年、統合報告書の内容充実が進む一方で、ページ数の多さへのご意見も頂いており、2025年度はページ数を削減し、よりコンパクトで分かりやすいレポートを目指しました。

編集方針にも記載の通り、当社は統合報告書を通じてステークホルダーの皆様との対話・コミュニケーションを何よりも重視しています。ぜひ一読いただき、アンケートもご用意しておりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。

外部評価



外部からの評価
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/34/

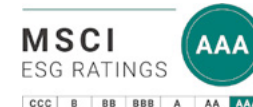


ESG評価

CDP 気候変動、水セキュリティ:Aリスト



MSCI ESG格付: AAA



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE Blossom インデックス・シリーズ



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

Morningstar 日本株式ジェンダー・
ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)



S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数



※ 丸紅は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が国内株式運用のために選定しているESG指数のうち、3つの総合型指数と2つのテーマ指数に組み入れられています(2025年6月時点)。

社外からの認定・評価

「ベストモチベーションカンパニー
アワード2025 大手企業部門
(5,000名未満)
第2位」を受賞



「健康経営銘柄」への
選定(4年連続)



「健康経営優良法人(ホワイト
500)」への選定(8年連続)



「プラチナくるみんプラス」
認定を取得



「えるぼし」
認定を取得



「もにす」認定を取得
【丸紅オフィスサポート(株)】



「精神障害者等雇用優良企業」認証を
取得【丸紅オフィスサポート(株)】



「DX認定取得事業者」
への選定



第4回日経統合報告書アワード
「総合グランプリ賞」を受賞



Marubeni

<https://www.marubeni.com/jp/>