

Marubeni

統合報告書2025説明会

丸紅株式会社
2025.9.30

1. 統合報告書2025の構成・注目点
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

1. 統合報告書2025の構成・注目点
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

統合報告書2025の構成・注目点

Marubeni

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それを軸とした構成としつつ、2025年度は大本新社長就任・中期経営戦略GC2027初年度であることを踏まえ、両者に焦点を当てたコンテンツも盛り込みました。

また、財務情報だけでなく、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具体的な施策を交えてご紹介しています。

P.6

統合報告書2025 目次

「ROEの維持・向上」「PERの向上」
を軸としたレポートを構築



Gear Change—新生丸紅スタート.....		01	SECTION 4:			
情報開示体系.....		05	事業ポートフォリオ			
CEOメッセージ.....		07	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:		財務データ.....	88
			企業データ		非財務データ.....	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
企業価値の向上		丸紅グループの価値観.....	13			
		価値創造の歩み.....	14			
SECTION 1:		価値創造プロセス.....	15			
丸紅の価値創造		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).....	16			
		経営資本.....	18			
		CFOメッセージ.....	20			
ROEの維持・向上		中期経営戦略GC2027(2025年度～2027年度) 一成長加速の3年間.....	24			
SECTION 2:		CSOメッセージ.....	28			
価値創造の実践		事業投資のプロセス.....	29			
		特集：戦略プラットフォーム型事業.....	31			
		人財戦略.....	41			
		CHROメッセージ.....	48			
		DX戦略.....	48			
		CDIOメッセージ.....				
PERの向上		CAOメッセージ.....	52			
		リスクマネジメント.....	53			
SECTION 3:		丸紅グループのサステナビリティ.....	56			
価値創造の持続可能性を 高める取り組み		コーポレート・ガバナンス マネジメント一覧.....	60 71			

統合報告書2025の構成・注目点

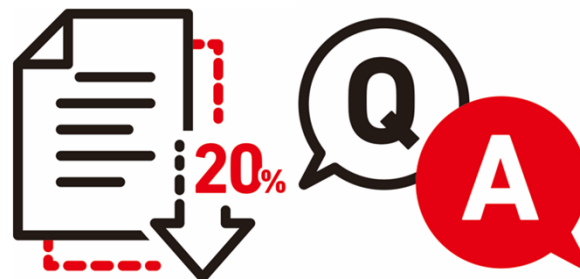
Marubeni

統合報告書2025ではこれまでの良さ(企業価値向上モデルに沿った構成、オンラインでの閲覧・利便性を鑑みたA4横サイズ・インタラクティブ形式)を活かしつつ、以下の様な工夫を施しました。



01 丸紅らしさの追求

- 「Gear Change」。次なる高みを目指して加速する丸紅グループを表す疾走感あるデザイン
- 丸紅の個性を表す巻頭コンテンツ・大本新社長によるCEOメッセージをワイド版にて掲載
- 特集:「戦略プラットフォーム型事業」
- 指名委員長が語る大本新社長選任プロセス



02 可読性・利便性の追求

- 伝えるべき情報を厳選した結果、掲載ページ数を約2割削減(115⇒96ページ)。メリハリある内容を実現すると同時に読み手の負担を軽減
- 投資家の皆様からよく寄せられる質問を逆引きインデックスとして目次に掲載。読み手が知りたい情報にアクセスし易い造りを追求



03 対話の強化

- 日本語版・英語版の同時発行。言語の違いによる読み手の閲覧タイミングの格差を解消し、統合報告書を用いたステークホルダーの皆様との対話機会を拡大
- 「Marubeni IR Day 2025」開催前に発行。丸紅グループに対する理解を深めてもらうことで、IR Dayでの活発な対話の促進が狙い

1. 統合報告書2025の構成・注目点
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

1枚目を今年度の当社経営会議メンバーで飾る等、巻頭に「丸紅らしさ」が伝わるコンテンツを複数用意。
他のページよりもサイズを大きくすることで、可読性の観点でも工夫。

P.1-4 Gear Change－新生丸紅スタート

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

MARUBENI CORPORATION INTEGRATED REPORT 2025 01

代表取締役 社長
① 大本 昌之

代表取締役 副社長執行役員
② 及川 健一郎
CIO、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

大本新社長より統合報告書に初めてのメッセージを掲載。

P.7-11 CEOメッセージ

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



<掲載コンテンツ>

- 自身の「**信念**」とステークホルダーの皆様への「**約束**」
- 在り姿「**Global crossvalue platform**」の実現を目指して
- 三つの「**丸紅の根源的強み**」、三つの「**大切な指針**」
- 成長への変革:「**中期経営戦略GC2027**」
- 「**持続可能な未来への投資**」:グリーン・デジタルの取り組み
- 丸紅の価値創造を支える「**ガバナンス体制**」
- 「**株主の皆様との価値共創**」:株主還元の実践
- 「**丸紅の真髄**」:心の若さと情熱を持ち、お客様に最善な提案を

社長就任前から行っている
事業会社視察時の写真も掲載



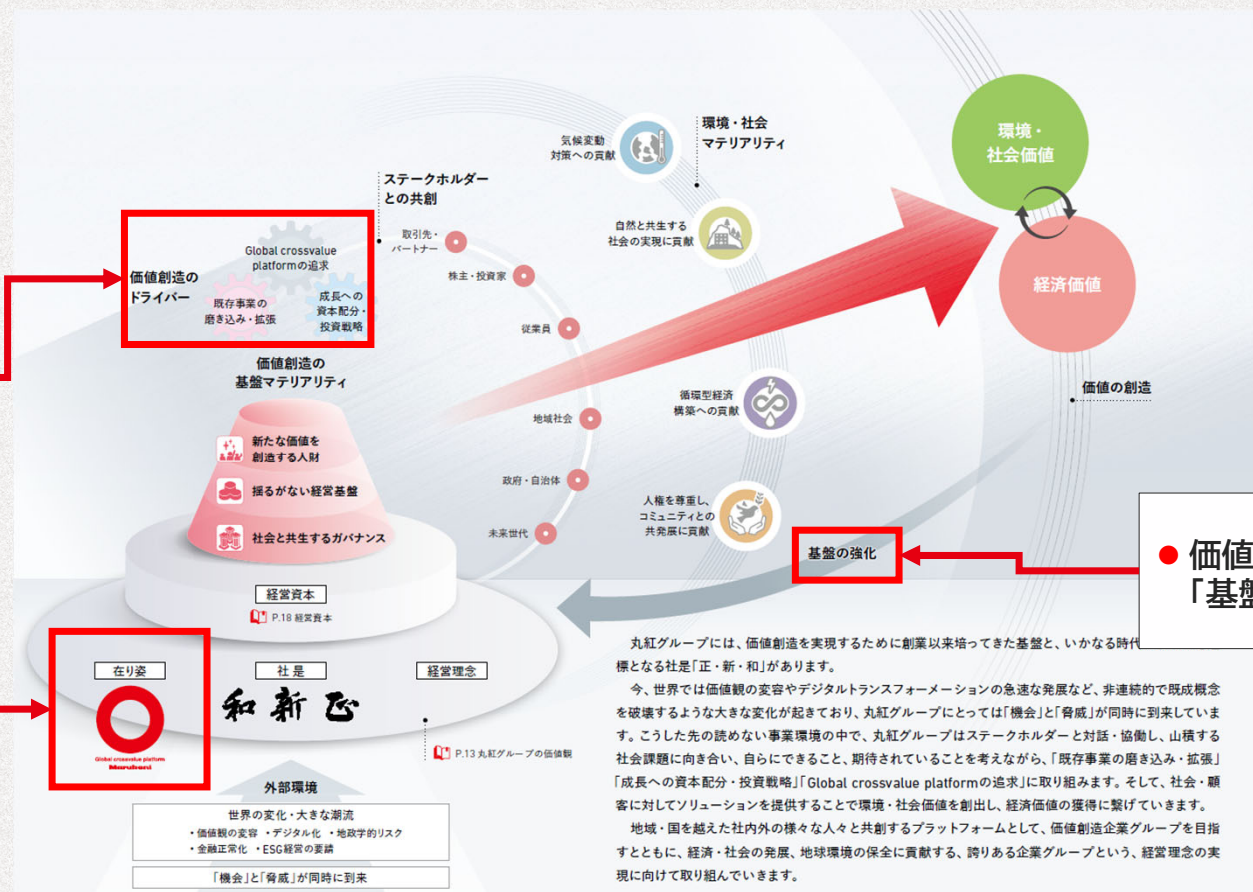
SECTION1:企業価値の向上①

やや抽象度が高かった当コンテンツについて、インプット・アウトプット・アウトカム、そしてそこからの還流という流れを意識した構成に変更。「在り姿」についても、丸紅グループの根底にあるものと位置づけ社は・経営理念とセットで配置を変更。

P.15 価値創造プロセス

- GC2027の戦略内容を価値創造プロセスに組み込み

- 「在り姿」の位置付けを明確化



- 価値の創造による「基盤の強化」を明示

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。

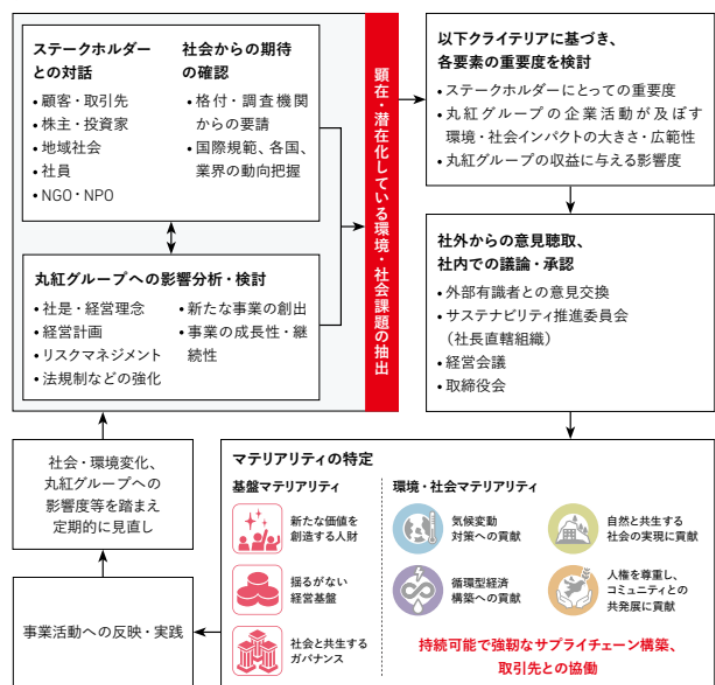
地域・国を超えた社内外の様々な人々と共創するプラットフォームとして、価値創造企業グループを目指すとともに、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループという、経営理念の実現に向けて取り組んでいます。

SECTION1:企業価値の向上②

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するGC2027の方針にアラインする形で2025年にマテリアリティを見直し。特定・見直しのプロセス、および見直し後のマテリアリティについて記載。

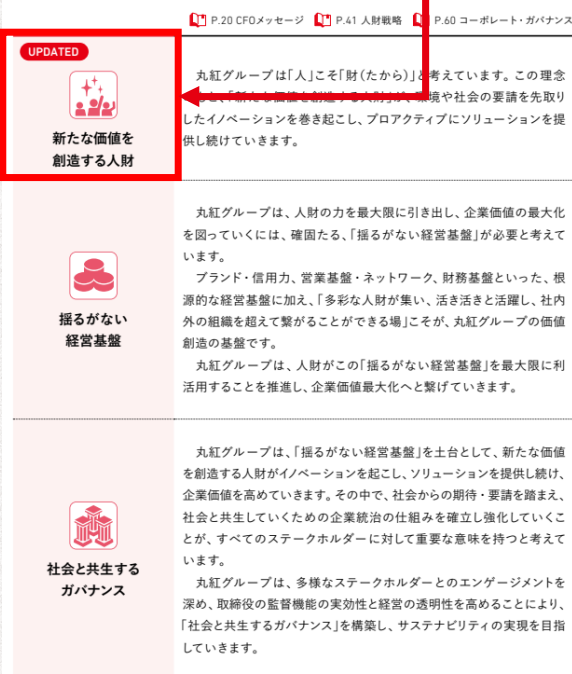
P.16-17 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題(マテリアリティ)

特定・見直しのプロセス



● 見直し後のマテリアリティは明確に表現

基盤マテリアリティ



環境・社会マテリアリティ



SECTION1:企業価値の向上③

丸紅グループの現状や今後の方向性に対する理解促進を目的に、各資本における「現状の課題」と「今後の目標」を明記。

P.18-19 経営資本

- 定性目標だけでなく、定量目標についても言及

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。 - 従業員数(連結): 5.2万人 - 従業員数(単体): 4.3千人 - 従業員持株会加入率(単体): 95.9% - エンゲージメントスコア(単体): 62.4(偏差値)	- 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。 - 純利益/実態純利益: 5,030億円/4,510億円 - 基礎営業キャッシュ・フロー: 6,066億円 - 総資産/株主資本: 9.2兆円/3.6兆円 - ROE: 14.2% - 総還元性向: 約47% - 信用格付(S&P・Moody's): BBB+(ポジティブ)・Baa1(安定的)	- 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

SECTION1:企業価値の向上④

Marubeni

時価総額10兆円超の達成に向けて、「資本配分」・「株主還元」・「利益成長とPER向上」の3つの観点で今後の取り組みについて掲載。

P.20-22 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

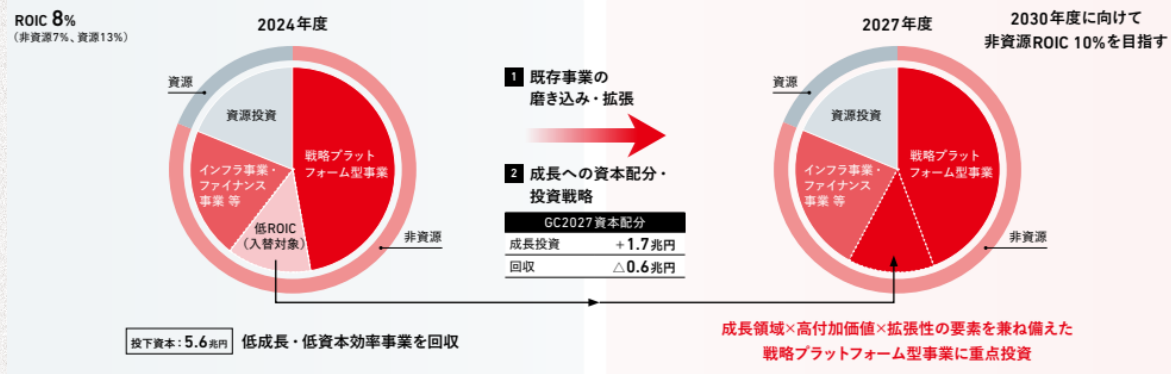
GC2024の成果、GC2027の目標

前中期経営戦略GC2024の3年間では非資源分野

2024年には初め
国内外のマーケッ
価値を実感する年で

<掲載コンテンツ>

- GC2024の成果、GC2027の目標
- 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
- 株主還元の更なる強化-株主の皆様へのコミットメント
- 時価総額10兆円超に向けて-利益成長とPERの向上



SECTION2:ROEの維持・向上①

Marubeni

過去の中期経営戦略のトラックレコードを掲載するとともに、新中期経営戦略GC2027のポイントを明瞭に表現。

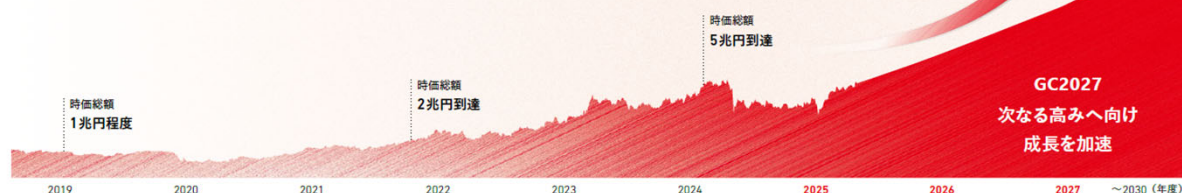
P.24-27 中期経営戦略GC2027-成長加速の3年間

- 丸紅グループの変革・成長の軌跡と、連動して向上する時価総額の軌跡の双方をわかり易く記載

- 過去・現在の中期経営戦略の成果と定量目標・実績を記載

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
- 成長ホライゾ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 戦略実施の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+)
- 寡占配当の導入
- 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月期実務純利益(連結純利益から一過性要因を控除した概算)予想4,600億円を起点とした2028年3月期までの数値 ※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

SECTION2:ROEの維持・向上②

Marubeni

丸紅グループの注力事業「戦略プラットフォーム型事業」について、代表的な事業を取り上げて説明。

P.31-40 特集:戦略プラットフォーム型事業

＜戦略プラットフォーム型事業とは＞

丸紅グループの事業で、過去に高い資本効率で成長を実証してきたビジネスモデルの型を体系化したもの。
「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指す。

- ① 成長領域
市場自体が成長することで需要が伸長する領域であること
- ② 高付加価値
顧客ニーズや市場の潮流を深く理解した製品・サービスを提供することで高い利幅を確保できること
- ③ 拡張性
核となるプラットフォームを軸に、他地域展開、隣接事業領域拡張、M&Aを通じた成長・拡大(ロールアップ戦略)等、地域・機能・規模を拡張できること

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 ・ Adubos Real

▶ P.32



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

主な対象事業会社
・ Nowlake Technology ・ Wheels

▶ P.34



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



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



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



IT・デジタルソリューション事業

上流から下流まで一貫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

SECTION2:ROEの維持・向上②

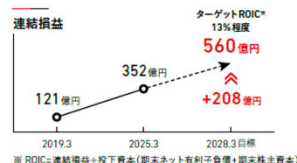
Marubeni

P.31-40 特集:戦略プラットフォーム型事業

02 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ーヤーを目指す



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。

- 事業毎の連結損益の推移・目標を掲載し、財務情報を拡充

- 戦略プラットフォーム型事業の必須要素「成長領域」・「高付加価値」・「拡張性」について記載

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

Nowlake
中古車販売金融

冷凍・冷蔵トレーラー
レンタル・リース

WHEELS
フリート
マネジメント

DRIVING
FORCE
商用車レンタル・
リース

C&K
Auto Parts
DLGM
Small to the Enterprise

延長保証および
延長保証向け部品事業

XL Parts
TDF
アフター部品事業

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_material/5/235758/00.pdf

- 「農業資材販売」、「北米モビリティ」、「電力卸売・小売」の3事業は、各事業の強みとそれを支えるDXの取り組みについて、現地推進者からのメッセージを掲載

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。

SECTION2・3:ROEの維持・向上、PERの向上

Marubeni

GC2027での新設組織「成長投資マネジメント室」の設置背景と狙いをCSOメッセージにて、新たな成長ステージに入る丸紅グループを支えるリスクマネジメントの取り組みと考え方をCAOメッセージにて掲載。

P.28、52 CSOメッセージ、CAOメッセージ

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播

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播させていくことで、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、人材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

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

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。

SECTION3:PERの向上

Marubeni

社外取締役3名からのメッセージを掲載し、当社のガバナンス体制・取り組みへの理解向上を促進。

- ①石塚取締役:GC2027策定時の取締役会での議論と時価総額目標達成のために必要なこと
- ②翁取締役 :大本新社長選任プロセスについて
- ③安藤取締役:当社のガバナンス・報酬体系の特徴

P.60-70 コーポレート・ガバナンス(社外取締役メッセージ)

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。

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

そのうえで、委員交換や、それぞれの経営体制なども含めこのような検討を経て、大本常務を次期員一致で同意しました。同選任案が

選定のポイント

丸紅は現在、次の局面において、指名なる高みを目指し、人物の選定が重要と期・全体視点に基づき大本氏はその点に丸紅の将来を託すに

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

業績・株主
取り組んで

丸紅のガ
2025年
切に機能し
特に、取締
化し、従来
察など社外
— 一方、今
た経営戦略
応じて、取
的な企業価

SECTION4:事業ポートフォリオ

Marubeni

セグメント数を16→10の営業部門に再編・集約した狙いと各営業部門の概要・強みについて記載。
今回は各部門の成長戦略実現のためのキードライバーとなる事業の紹介と同事業に携わるグループ人財の声を掲載している点が特徴。

P.76-86 事業ポートフォリオ

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る社会に貢献  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・インフラサービスに合わせた再生エネルギー・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

<例:ライフスタイル部門の事業紹介とグループ人財の声>

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)

1. 統合報告書2025の構成・注目点
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

おわりに

Marubeni

- 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考えています。制作にあたっては、新たな成長ステージに入った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するとともに、昨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ご意見も反映し、より読者のニーズに応える内容となるよう、改善を重ねて制作に取り組みました。
- 一方、統合報告書はあくまでも対話の為のツールであり、対話そのものが重要であると考えています。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を何よりも重視するとともに、そうした双方向のコミュニケーションを通じて、企業価値向上に向けてひたむきに取り組んでいきたいと考えています。
- アンケートサイトも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くと幸いです。今後ともご支援の程、宜しくお願い致します。



丸紅 IR・SR部メンバー



Global crossvalue platform
Marubeni