

The slide features the Marubeni logo in red at the top left. The background is a light gray with a large, stylized red circular graphic on the right side. The text "統合報告書2025説明会" is centered in black. In the bottom right corner, the text "丸紅株式会社 2025.9.30" is displayed in black.

Marubeni

統合報告書2025説明会

丸紅株式会社
2025.9.30

- 本年9月に発行した統合報告書2025の説明会を開催致します。
- 私は丸紅株式会社IR・SR部の石田です。よろしくお願い致します。
- 当説明会は読み手の皆様の利便性を考え、昨年同様、録画形式で開催しています。

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

- それでは目次に沿って説明させていただきます。

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

- まずは、今回の統合報告書の構成・注目点についてです。

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。

「ROEの維持・向上」「PERの向上」
 を軸としたレポートを構築



P.6 統合報告書2025 目次

Gear Change - 新生丸紅スタート	01	SECTION 4:	事業ポートフォリオ	
情報開示体系	05	事業セグメント	76	金融・リース・不動産部門
CEOメッセージ	07	ライフスタイル部門	77	エアロスペース・モビリティ部門
企業価値の向上	13	食料・アグリ部門	78	情報ソリューション部門
SECTION 1:	14	金属部門	79	次世代事業開発部門
丸紅の価値創造	15	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
企業価値向上のために不可欠となる重要な課題	16	電力・インフラサービス部門	81	
(マテリアリティ)	16			
投資資本	18	SECTION 5:	財務データ	88
CFDメッセージ	20	企業データ		
ROEの維持・向上	24	非財務データ	90	
中期経営戦略GC2027(2025年度～2027年度)	24	主要事業会社の連結損益	91	
成長加速の3年画	24	主な個別リスクボージャー	93	
SECTION 2:	28	組織図	94	
価値創造の実践	29	会社概要/株式情報	95	
事業投資のプロセス	29	IR活動/外部評価/株主に	96	
特集:戦略プラットフォーム型事業	31	～丸紅IR・SR部から読者の皆様へ～		
人財戦略	41			
CHROメッセージ	41			
DX戦略	48			
CEOメッセージ	48			
PERの向上	52			
CEOメッセージ	52			
リスクマネジメント	53			
SECTION 3:	56			
丸紅グループのサステナビリティ	56			
コーポレート・ガバナンス	60			
マネジメント一覧	71			

- 丸紅グループは「ROEの維持・向上」・「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。
- 今回の統合報告書もこの方針に沿った構成としています。加えて、今回は大本新社長就任や本年4月から始まった中期経営戦略GC2027など、今回ならではのコンテンツも充実させました。

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

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

5

- 今回の統合報告書では、これまでの良さを活かしつつ、読み手の皆様からいただいたご意見をもとに、主に3つの工夫を施しました。
- 1つ目は「丸紅らしさの追求」です。
「Gear Change」、これはGC2027のキーワードの1つですが、文字通り、ギアを上げて成長加速していく丸紅グループを表す様な、疾走感のある全体デザインに仕上げました。また、先程お話しした今回ならではのコンテンツも盛り込むことで、読み手の皆様に丸紅らしさが伝わる様、工夫しました。
- 2つ目は「可読性・利便性の追求」です。
メリハリある内容とすること、読み手の皆様の負担を軽減することの双方を両立すべく、掲載情報を厳選した結果、ページ数は昨年比約2割減の96ページとなりました。また、投資家の皆様からの頻出質問を逆引きインデックスとして設け、知りたい情報にアクセスし易い造りとししました。
- 3つ目は「対話の強化」です。
社内外の関係各所ともスケジュールを調整し、今回、当社としては初めて日本語版・英語版の同時発行を行いました。また、IR Day開催前に発行していますが、これも同イベントでの対話の促進を企図したものです。こうした取り組みを通じて、従来以上にステークホルダーの皆様との対話を充実したものにしていけると考えています。

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

- それでは、ここからは各セクションにおけるピックアップコンテンツをご紹介します。

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



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

7

- まずは巻頭パートです。
- 2025年度当社経営会議メンバーの集合写真やAt a Glanceなど、丸紅らしさをお伝えするコンテンツを4ページにわたって掲載しています。
- また、次に説明するCEOメッセージを含めて、ページサイズを通常ページよりも大きいワイド版で用意するなど、可読性の観点でも工夫しました。

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

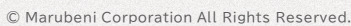
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

8

- 続いてCEOメッセージです。
- 社長の大本からの初めてのメッセージですが、自らの信念とステークホルダーの皆様へのお約束、丸紅の根源的強み・真髄などについて語っています。
- また、社長就任前から実施している丸紅グループ会社訪問時の写真も掲載していますが、訪問数は2025年8月末時点で既に70社を超えています。何故それ程までにビジネスの現場に赴くのか、その理由についても語るなど、大本の考え・人となりがよくわかる内容となっています。

Marubeni

P.15 価値創造プロセス



- 9

SECTION1:企業価値の向上②

Marubeni

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)

● 見直し後のマテリアリティは明確に表現



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

10

- ・ 次は企業価値向上のために不可欠となる重要な課題、いわゆるマテリアリティについてです。
- ・ 当社ではマテリアリティの特定・見直しの検討を定期的に行っていますが、今回はGC2027の方針とアラインする形で見直しを行い、新たなマテリアリティを特定しました。
- ・ 見直し後の新たなマテリアリティの説明や見直しの背景・詳細を掲載するなど、昨年よりもページ数を割いて内容を充実させたコンテンツとなっています。

SECTION1:企業価値の向上③

Marubeni

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の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

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

11

- つづいて丸紅グループの経営資本について説明します。
- こちらでは丸紅グループが培ってきた6つの経営資本を掲載していますが、特筆すべきは各資本の現状の課題と今後の目標について明記した点です。
- こちらも昨年よりページ数を割いていますが、こうした工夫を施したことで、丸紅グループの現状や今後の方向性がよりわかり易くなるコンテンツに仕上げる事ができたと考えています。

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**

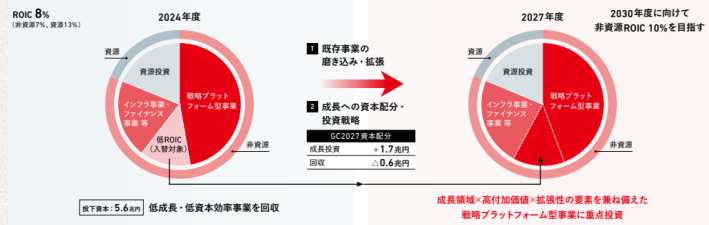
GC2024の成果、GC2027の目標

2024年には初め
国内外のマーケッ
ングを実感する年で

前中期経営戦略GC2024の3年間では非資源分野

<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



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

12

- SECTION 1でご紹介する最後のコンテンツ、CFOメッセージです。
- CFOの古谷が、前中期経営戦略GC2024での取り組み・成果を振り返りながら、GC2027で掲げる「2030年度までに時価総額10兆円超」という目標の達成に向けた取り組みについて、3つの観点で説明しています。
- メッセージの内容だけでなく、丸紅グループが目指すべき事業ポートフォリオを図示するなど、デザイン性も向上させています。

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



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

13

- ここからSECTION2「ROEの維持・向上」に入ります。まずは中期経営戦略GC2027からです。
- 当コンテンツではGC2027のポイントを明瞭に表現していますが、1ページ目では過去の中期経営戦略の定量目標・実績も併記することで、丸紅グループの変革・成長の軌跡が一目でわかり易い構成としました。
- また、時価総額の推移も載せていますが、時価総額の向上と丸紅グループの成長の連動性もイメージし易くなっているかと思います。

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つの事業についてご紹介します。

01 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	04 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
02 北米モビリティ事業 速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 ・ Novatek Technology ・ Wheels ▶ P.34	05 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 ・ Gormia Enterprises ・ Eurama Holding ▶ P.39
03 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 ・ Smartest Energy ・ 丸紅新電力 ▶ P.36	06 IT・デジタルソリューション事業 上流から下流まで一貫連携の国内法人企業向けITサービス 主な対象事業会社 ・ 丸紅・DIGOホールディングス ・ ドルビックスコンサルティング ▶ P.40

- ・ 次は丸紅グループの注力事業である戦略プラットフォーム型事業についてです。今回の統合報告書の特集コンテンツです。
- ・ 戦略プラットフォーム型事業とは、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指しますが、今回の特集では代表的な6つの事業を取り上げて説明しています。

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

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。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、車両の販売から延びる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遂げていきます。

商品加価値

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月期に出資計画したWheels社です。Nowlake社は、顧客データの分析に基づいた高度な身体診断システムを有しており、購入車両へのアフターメンテナンスを、24時間365日、数秒以内に対応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様々な管理業務を一括して引き受け、顧客とのニーズに合わせたオーダ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様々な金融ニーズに応えるビジネスを展開しています。

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、開設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事業
- TDF・PLM・アフターサービス事業での協業

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. 残債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広がる多岐にわたる収益(BSを使わない収益)

数字 見るWheels

米国・メキシコ	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
顧客満足度	98%

※リース収入を占める割合

Wheels 事業の概要に関する2024年3月期決算事業説明資料もご参照ください
<https://p31a1.sir-parts.marubeni.co.jp/2024/03/20240301.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自体が車選り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、日々数百万件もの意思決定と、迅速な拡張性、運用の確実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。

- こちらは6事業の1つ、北米モビリティ事業のページです。
- 各事業の特徴に応じた掲載内容としていますが、先程説明した3要素について、事業毎に詳細な説明を行っています。また、各事業の連結損益の実績・目標も載せることで、財務情報の拡充にも努めました。
- 「農業資材販売」・「北米モビリティ」・「電力卸売・小売」の3事業については、各事業の強み・成長を支えるDXの取り組みについて、実際にDXを推進する現場メンバーからのメッセージを掲載しています。

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, 国内業務

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組の伝播

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、当社がポートフォリオの中核を担い、他営業の模範となる事業はいくつかあります。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組」があることが分かりました。この勝ち組を他の事業に確り伝播させていくことで、数年後に根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。

【GC2027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、より積極的に捉えることで、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革を実施しています。各部門で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」(GC PMO)を設置しました。この組織は投資

CAOメッセージ



堀江 順
専務執行役員
CAO / Chief Administrative Officer,
監査部門・法務・総務・経理・人事・環境・社会貢献

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、会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、株主資本コストの削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面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最大の利益成長を創出し、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、将来の企業価値を高める成長投資はその機会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密に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浮き、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ます。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

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

16

- つづいて、CSO・CAOメッセージのご紹介です。
- CSOメッセージでは、投資の精度向上のために新たに組織した成長投資マネジメント室の設立背景や狙いについて、CSOの水野が説明しています。
- CAOメッセージでは、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・考え方について、CAOの堀江が説明しています。
- いずれも、GC2027期間の目標や、更にその先にある時価総額目標達成に向け、自身が果たすべき役割を語っています。

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に関す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確に打ち出しており、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・案件、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、大本家系を次期員一線で向き合っにおいて同選任案と

選定のポイント

丸紅は現在、次の局面において、指名する高みを目指し人物の選定が重要と期・全体視点に基づ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。固定額の月別報

業績・株主
取引組んで
丸紅のガ
2025年
切に機能し
特に、取締
化し、従来
察など社外
せている点
一方、今
た経営観
応じて、取
動的な企業

- ・ 次にコーポレート・ガバナンスについてです。
- ・ 今回の統合報告書では、社外取締役である石塚取締役・翁取締役・安藤取締役の3名に登場いただいています。
- ・ テーマは資料に記載の通りですが、GC2027策定時の取締役会での議論、約3年間にわたって行われた大本新社長選任プロセス、当社のガバナンス・報酬制度の評価など、どれも必見のコンテンツとなっています。

SECTION4:事業ポートフォリオ

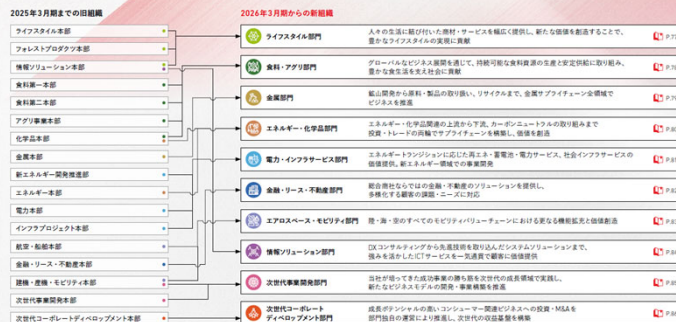
Marubeni

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
- ・対顧客事業領域を広く開拓し、成長領域へシフトを推進
- ・事業戦略の実現力を、知見集約・機能明確化により強化
- ・全営業部門に「成長戦略マネジメント室」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



<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 カーマメンテナス事業(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、高品質かつスピーディなサービス、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。



タイ事業部
B-Quik出向
堀江 康将
(出向先役職：取締役副社長)

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

18

- ・コンテンツのご紹介としては最後になりますが、SECTION4「事業ポートフォリオ」での工夫点について触れたいと思います。
- ・従来は各営業セグメントのページだけで構成していましたが、今年度実施した組織再編の狙い・新旧営業セグメントの紐付き関係・新セグメントの概要などを説明するページを1ページ目に設けました。
- ・また、その後に続く各営業セグメントのページでは、成長戦略実現のキードライバーとなる事業を紹介しています。同事業に携わるグループ人財の生の声も載せており、丸紅グループの人財の「顔」が見えるようなコンテンツにすることも意識しました。

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の各コンテンツのご紹介は以上となりますが、最後に一言ご挨拶させていただきます。

- 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けますと幸いです。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

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

20

- ご説明差し上げた通り、様々な創意工夫を施した今回の統合報告書は、昨年よりも一層充実したものにすることができたと感じています。
- 制作にあたっては、ステークホルダーの皆様からのご意見も踏まえて取り組みました。皆様からの貴重なご意見が内容の充実や改善に大きく寄与したものと考えています。この場をお借りしてご協力に感謝申し上げますとともに、今後も率直なご意見やご要望をお聞かせいただければ幸いです。
- 以上で説明会を終了致します。なお、今回も統合報告書専用のWebアンケートを用意していますので、忌憚のないご意見をいただければと思います。
- ご視聴ありがとうございました。



Global crossvalue platform
Marubeni