

SECTION 2:
丸紅の価値創造

> 価値創造プロセス

マテリアリティ

経営資本

CFOメッセージ

SECTION 1:
丸紅の在り姿とCEOメッセージSECTION 2:
丸紅の価値創造SECTION 3:
価値創造の実践SECTION 4:
持続的成長を担保する
ガバナンスとサステナビリティSECTION 5:
事業ポートフォリオSECTION 6:
企業データ

在り姿



ステークホルダーとの共創

株主・
投資家取引先・
パートナー

従業員

環境・
社会価値

経済価値

地域社会

未来世代

政府・
自治体

規律ある資本配分

オペレーショナル
エクセレンス・改善次の世代への仕掛け
Ⅱ
持続成長力向上

価値創造のドライバー

価値創造プロセス

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きます。

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

社は

和 新 正

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。

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）

基本的な考え方

丸紅グループは、社是「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を経営理念としています。丸紅グループの長期戦略は経営理念の実践であり、環境・社会課題に対し、プロアクティブにソリューションを提供することで価値を創造し成長することです。

環境・社会課題は多様で変化し続けます。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、価値創造の源泉です。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

サステナビリティにおける重要な課題は、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。2019年にマテリアリティを特定して以降、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います。丸紅グループが自然資本・生物多様性に与える影響、またそこから生じうるリスクおよび機会の分析・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、各営業部門が、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、課題解決に向けた施策を策定してきました。営業部門の多種多様な取り組みの中でも、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しています。ビジネスの現場での取り組みは、現在の中期経営戦略GC2027においても、グリーンを事業価値の構成要素の一つとして捉え、収益力を強化する姿勢に引き継がれています。

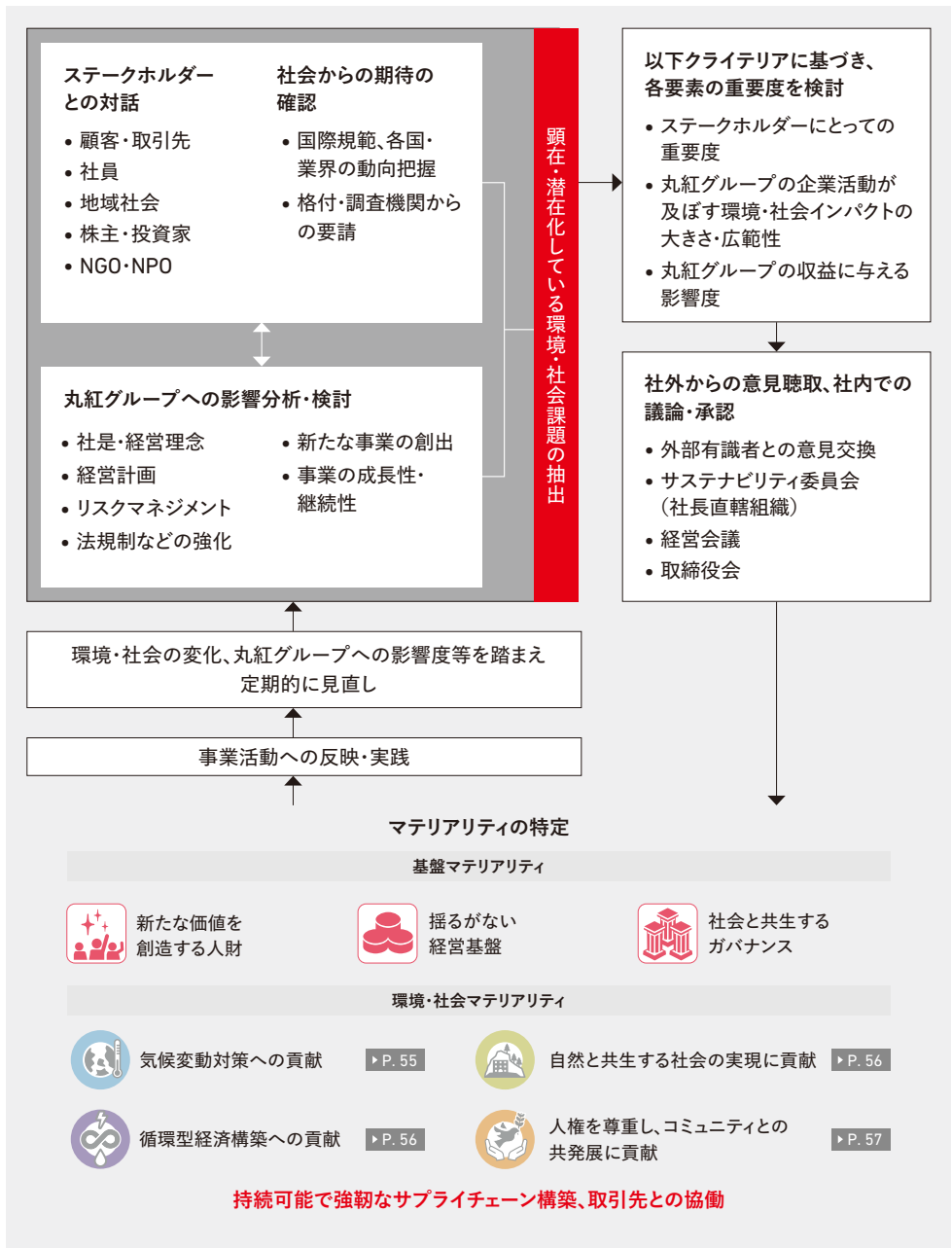
これらの環境・社会の変化、経営戦略および営業施策に一致させる形で、2024年度にマテリアリティの見直しを実施し、「自然と共生する社会の実現に貢献」「循環型経済構築への貢献」を新たに特定しました。



丸紅のマテリアリティ
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/12/>



特定・見直しのプロセス



SECTION 2: 丸紅の価値創造

価値創造プロセス

マテリアリティ

経営資本

CFOメッセージ

SECTION 1:
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2: 丸紅の価値創造

SECTION 3:
価値創造の実践

SECTION 4:
持続的成長を担保する
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:
事業ポートフォリオ

SECTION 6:
企業データ

経営資本

強み・特徴		現状の資本 2025年度または2025年度末時点	課題認識	目標	関連するマテリアリティ／ コンテンツ
内部資本	人的資本	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。多様な価値観と挑戦心を持つ丸紅グループ社員一人ひとりが最大限に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）：5.3万人 - 従業員数（単体）：4.2千人 - 従業員持株会加入率（単体）：97.0% - エンゲージメントスコア（単体）：63.1（偏差値／ランクAA）	- 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 「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」の強化	- 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.38-40 人財戦略
	財務資本	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：5,439億円／4,800億円 - 基礎営業キャッシュ・フロー：5,751億円 - 総資産／株主資本：10.5兆円／4.4兆円 - ROE：13.6% - 総還元性向：43%程度 - 信用格付（S&P）：A-（安定的） - 信用格付（Moody's）：Baa1（安定的）	- キャッシュ創出力の強化 - ROEの向上 - 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（2027年度） - 基礎営業キャッシュ・フロー：2兆円（2025～2027年度の3カ年累計） - 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.16-17 CFOメッセージ P.19 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量化・入れ替えにより強化していきます。	- 非資源ROIC：7% - 新規投資・CAPEX等：3,949億円（2025年度） - 投資の回収：2,768億円（2025年度） - 連結対象会社数：477社 - 非資源実態純利益割合：約7割 - 米国実態純利益割合：約3割	- 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%以上（2030年度） - 新規投資・CAPEX等：1.95兆円（2025～2027年度の3カ年累計） - 投資の回収：6,000億円（2025～2027年度の3カ年累計） 関連マテリアリティ       関連コンテンツ P.19 中期経営戦略GC2027 P.22-23 成長投資マネジメント室 座談会 P.24-30 核となる戦略プラットフォーム型事業
	知的資本	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。	- 創業160年以上 - ビジネスセグメント：10セグメント - DX推進による業務削減：170万時間／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 - 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 - AIの取り組み加速（デジタル機能の活用、AI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.21 事業投資プロセス P.31 CAOメッセージ P.33-34 デジタル・AI戦略
外部資本	社会・ 関係資本	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：121拠点（2026年4月1日時点） - 海外駐在員数：730人（2026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	関連マテリアリティ    
	自然資本	経済・社会の発展のために必要不可欠な資本です。資源の枯渇リスクを軽減するとともに、脱炭素社会への移行に向けたビジネス機会を追求していきます。	- Scope 1・2：1.04百万t-CO₂e - Scope 3カテゴリ15：23百万t-CO₂e - 石炭火力発電事業によるネット発電容量：約1.4GW - 植林面積：約12万ヘクタール - 植林・管理林のCO₂蓄積量：約17百万t-CO₂e	- 自然と共生する社会に向け、脱炭素社会・循環型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.54-57 丸紅グループのサステナビリティ

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

SECTION 2:
丸紅の価値創造

価値創造プロセス

マテリアリティ

＞ 経営資本

CFOメッセージ

SECTION 1:
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:
丸紅の価値創造

SECTION 3:
価値創造の実践

SECTION 4:
持続的成長を担保する
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:
事業ポートフォリオ

SECTION 6:
企業データ

CFOメッセージ

「時価総額世界100位圏内」を見据えた継続と進化 ～強固な財務体質を礎に、ROE向上と次なる成長へ～

田島 知浄

取締役 代表執行役
CFO : Chief Financial Officer



2026年4月よりCFOに就任しました。当社は世界の高みに向けた着実な成長を続けることで、長期的な目標として時価総額で世界100位圏内に入ることを目指しています。この目標に向かって成長を加速させる3年間と位置付けた中期経営戦略GC2027の2年目にあたり、これまで当社が築いてきた企業価値向上に向けた道筋をしっかりと受け継ぎ、更に進化させながら、既にお示ししている戦略を遂行することでステークホルダーの皆様へのコミットメントを達成してまいります。

キャッシュ・フロー経営の深化

まずGC2027で掲げる「キャッシュ・フロー経営の深化」についてです。既存事業からの基礎営業キャッシュ・フローの最大化と投資の回収促進によりキャッシュ創出力を強化し、創出したキャッシュは優良な成長投資に優先配分し、更なる企業価値の向上を実現する方針です。

2025年度実績では、基礎営業キャッシュ・フローと投資回収により8,519億円のキャッシュ・インフローを創出することが出来ました。

基礎営業キャッシュ・フローについて、2025年度は予算を上回る5,751億円となりましたが、これに満足することなく2026年度は更にスピード感を持って積み上げ、過去最高となる6,600億円の予算達成を目指します。また、投資回収の取り組みでは、資本効率（ROIC）が低く拡張性が限定的な事業等の売却を計画的に進めており、GC2027の3カ年計画である6,000億円に対し2025年度末までに2,768億円を回収し高い進捗率となっています。

当社が目指すキャッシュ・フロー経営は、単にキャッシュを積み上げることを目的としたものではありません。会計上の利益だけでなく、「基礎営業キャッシュ・フローの成長」と「ROICとWACCのスプレッド拡大」を同時に追求し、その結果を企業価値の最大化に繋げていきます。

GC2027の折り返し地点である2026年度も、引き続き基礎営業キャッシュ・フローを伸ばし投資回収を促進することで、キャッシュ・インの最大化を追求してまいります。

ROEの向上に向けた戦略的資本配分

次にROEについてです。ROE目標15%の達成は、GC2027で掲げた各種目標の中で最も重要であると考えており、CFOとして私が最も注力していきたいと考えている目標です。

前述の最大化したキャッシュ・インフローを、成長投資と株主還元しっかりと振り分けて「稼ぐ力（純利益）」の伸長と、「資本の最適化」に両輪で取り組んでいく、これが基本方針であり、この最適なキャッシュ・アロケーションの実行によりROEの向上を実現していきたいと考えています。

まず「稼ぐ力の強化」については、当社のバランスシートの左側、資産サイドから生み出される収益の最大化を目指します。

当社の資産ポートフォリオにおいて、資源権益はコスト競争力に優れており、ROICは約14%と現在の商品市況下においても高い資本効率を示しています。一方で、非資源分野のROICは約7%と改善の余地が大きいと考えています。その非資源分野においても、当社が勝ち筋として位置付けている「戦略プラットフォーム型事業」は主要7事業の平均ROICが約10%と（相対的に）高い資本効率を示しており、ここに集中的に資本配分をしていく戦略です。

GC2027の3カ年では、成長投資への資本配分1.7兆円のうち、約7割にあたる1.2兆円を戦略プラットフォーム型事業に機動的かつ集中的に投じる方針としていましたが、2026年8月3日に公表した資本配分の見直しにより、新規投資・CAPEX等への資本配分枠を従来計画から2,500億円増額し、総額1.95兆円へ拡大しました。引き続き戦略プラットフォーム型事業を中心とした高ROIC案件への投資を優先することで、ポートフォリオにおける同事業群の比率を高めていきます。

また、ポートフォリオの更なる良質化に向けて、資本効率を重視した事業ポートフォリオの入れ替えを着実に進めています。2025年度実績では、資本効率が低い・成長戦略を描けない・収益性がピークアウト傾向にある事業（これら事業の平均ROICは1%程度）の売却を進める一方で、新規に投資した戦略プラットフォーム型事業のROICは平均7%程度となっており、事業ポートフォリオの再構築・強化は順調に進捗していると考えています。加えて、既存事業の磨き込みも徹底的に行いROICの継続的な向上を通じて資本効率全体の改善を図り、現在約7%である非資源分野のROICを、2030年度までに10%以上へ引き上げることを目指します。

SECTION 2: 丸紅の価値創造

価値創造プロセス

マテリアリティ

経営資本

> CFOメッセージ

SECTION 1:
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2: 丸紅の価値創造

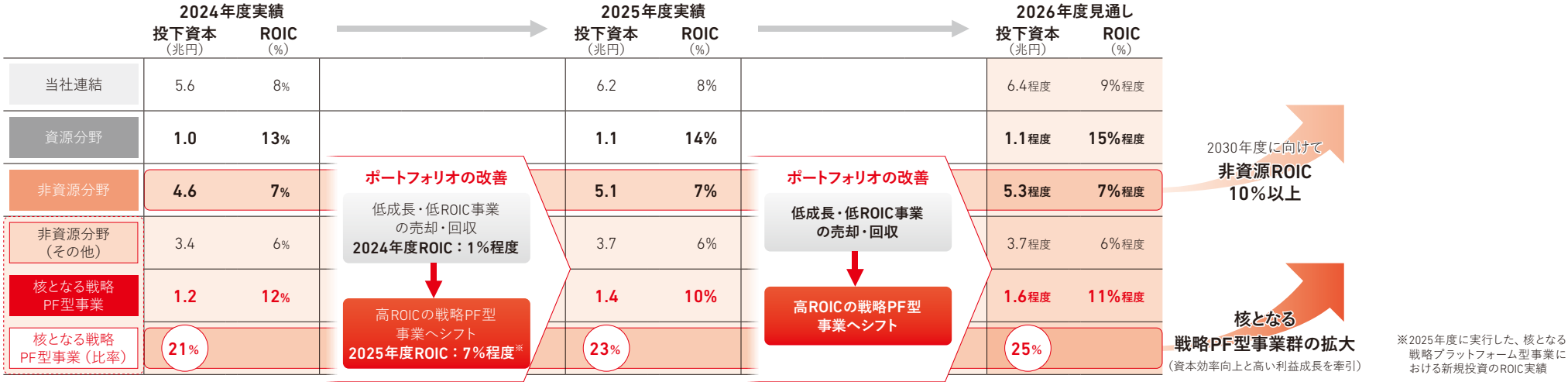
SECTION 3:
価値創造の実践

SECTION 4:
持続的成長を担保する
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:
事業ポートフォリオ

SECTION 6:
企業データ

CFOメッセージ



もう一つの柱が「資本の最適化」です。これまでの継続的な利益水準の向上と財務体質の改善により、当社は2025年11月にS&PによるA-格への格上げに至りました。この格上げは負債コスト削減によるWACCの引き下げや、フロービジネスにおける見えない信用コストの低下など、日々の事業活動に直接的な恩恵をもたらしていますが、一方で当社のネットDEレシオは2025年度末に0.43倍まで低下しており、十分なレバレッジ余力が生まれています。今後、格付けを意識しながらも、健全な範囲内でレバレッジを積極的・機動的に活用することで、「資本の最適化」を進めてまいります。

あわせて今回の見直しでは、GC2027で想定するフリーキャッシュ2,000億円の創出確度が高まったことを踏まえ、当該2,000億円を株主還元に充当し、株主還元総額を9,000億円へ拡大することとしました。そのうちの1,000億円については2026年度において追加の自己株式取得を実施します。

また資本効率を重視した経営の徹底のため、2026年度より役員報酬の評価KPIとして、各営業部門の戦略推進を担う営業部門長についてはROICを、全社の経営判断を担う執行役についてはROEをそれぞれ導入しました。高いROEを維持できる利益成長と経営力こそが当社の魅力の一つであると認識しており、GC2027の残りの期間、全力で実現に向けて取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様との対話の充実

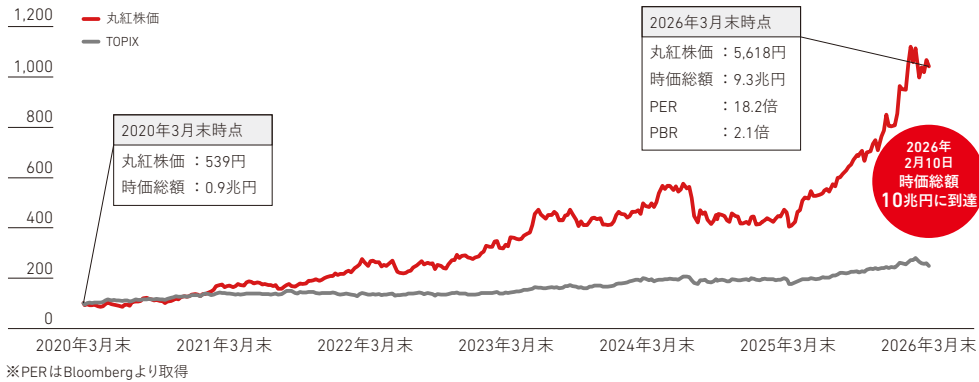
GC2027で掲げた時価総額目標「10兆円超」の達成を受け、特定の時間軸を設けない本質的価値の追求として、「時価総額世界100位圏内」を新たな目標として掲げています。この高い目標に向けて、成

長投資による着実な利益成長と、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すことで期待成長率を引き上げ、実現に向けて進んでまいります。

2026年度よりサステナビリティ推進部、IR・SR部、広報部を統合し、CFO傘下に「ステークホルダーエンゲージメント部」を設立しました。一貫したメッセージを軸に、マーケットとの対話・開示を一層充実させ、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーからの信頼を高めるべく、「時価総額世界100位圏内」への価値創造ストーリーをお示ししてまいります。

引き続き、丸紅の成長にご期待いただくとともに、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株価の推移（2020年3月末を100として指数化）



SECTION 2：
丸紅の価値創造

価値創造プロセス

マテリアリティ

経営資本

＞ CFOメッセージ

SECTION 1：
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2：
丸紅の価値創造

SECTION 3：
価値創造の実践

SECTION 4：
持続的成長を担保する
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5：
事業ポートフォリオ

SECTION 6：
企業データ