

Section

持続的成長を担保する
ガバナンスとサステナビリティ

42 コーポレート・ガバナンス

53 取締役

54 丸紅グループのサステナビリティ

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

コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

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



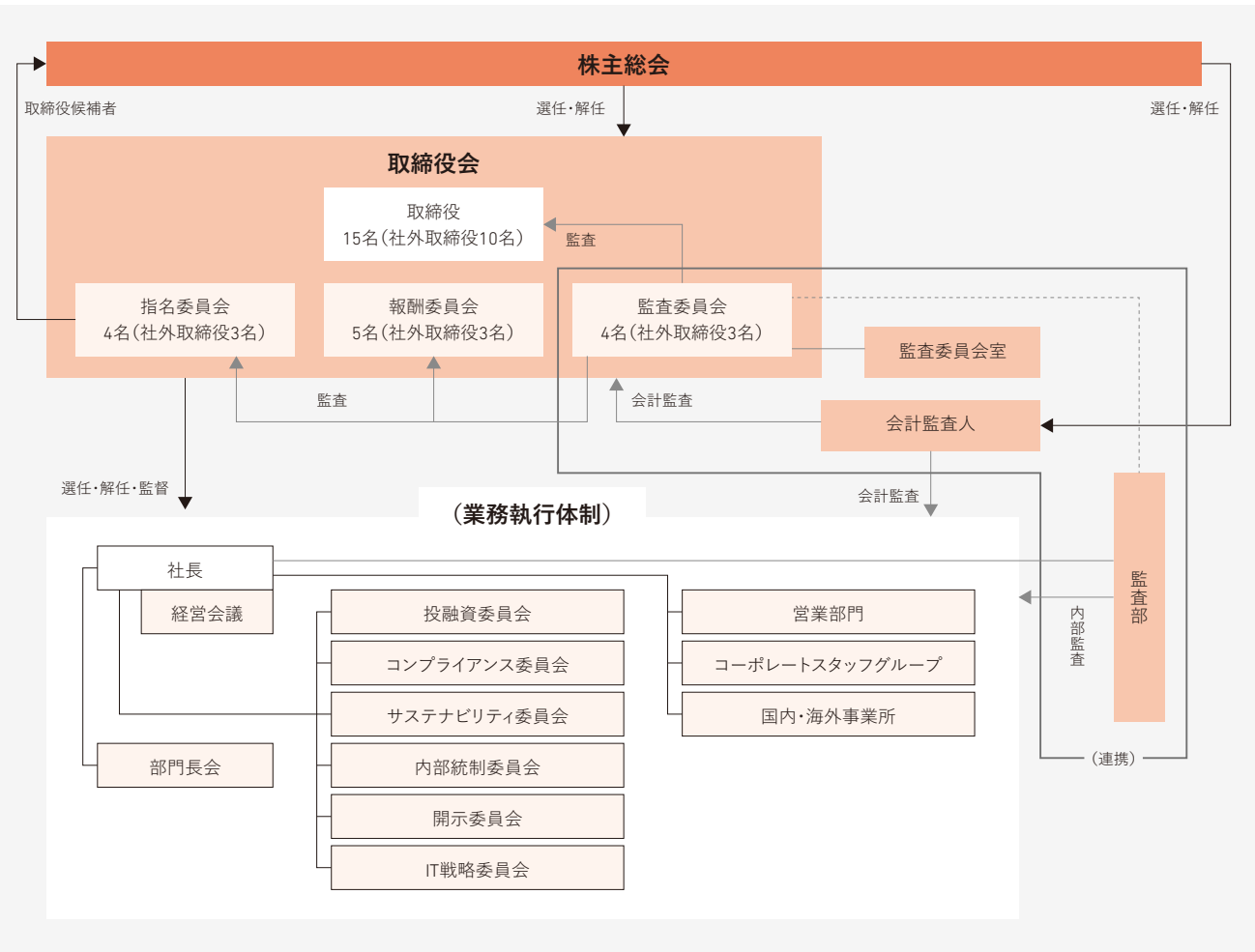
コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日改訂版）に関する当社の取組み
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcord_jp.pdf



基本的な考え方

丸紅グループの役員、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



指名委員会等設置会社への移行

当社は、コーポレート・ガバナンスを企業価値向上を支える基盤と位置付けており、ガバナンスの客観性と透明性をより高めることを目的として、2026年6月19日開催の定時株主総会の決議により、「指名委員会等設置会社」に移行しました。本移行により、執行役のパフォーマンス発揮への規律を更に高め、中期経営戦略GC2027のミッションである企業価値向上に向けた戦略実践を促進します。

ガバナンス体制のポイント

ポイント① 独立性を一層強化

新たに設置した法定3委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）では、独立性を一層確実なものとするため、法令上の要請である委員の過半数を独立社外取締役で構成することに加え、各委員会の委員長を独立社外取締役から選任しています。

ポイント② 適時・適切な情報共有に基づく意思決定

社内取締役も委員とすることで各委員会に適時・適切に情報提供しています。また、異見の融合（和すること）を重視し、十分な説明と理解に基づく意思決定を目指します。

ポイント③ 実効性の高い監査機能の発揮

実効性の高い監査機能を発揮するため、常勤の監査委員および監査委員会室を設置し、監査委員会と監査部・会計監査人との連携を維持・強化します。また、内部監査結果については、執行側での報告と同時に、監査部から監査委員会へも直接報告する形（デュアルレポート）を担保しています。

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

＞ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会

概要

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、執行役の職務の執行を監督しています。なお、執行と監督をより明確に分離するため、原則として執行役を兼ねない取締役会長が取締役会の議長を務めています。

構成



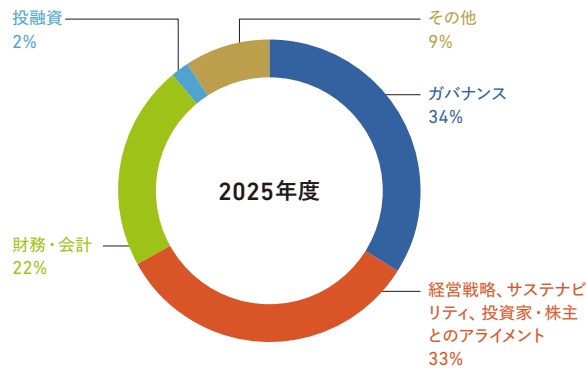
開催状況（2025年度）：14回

2025年度の主な活動

- ・中期経営戦略GC2027の実践について
- ・事業・投資案件などの実施状況報告
- ・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
- ・当社リスクマネジメントの全体観および2025年3月期末リスクアセット報告
- ・サイバー攻撃によるサプライチェーンリスクへの影響と対策
- ・サステナビリティの取り組みに係る進捗報告
- ・グループガバナンス（グループ経営に係る現在の取組状況、2025年度の改定内容）
- ・機関設計変更、内部統制関連事項 など

上記に加え、取締役会メンバーによるフリーディスカッションとして、当社の企業価値向上、株主構成、IR・SR活動（Marubeni IR Dayを含む）、株価・PER向上、機関設計、取締役会の実効性評価などについて、議論を深めました。

2025年度取締役会の議題別審議時間比率（概算）



取締役会議長メッセージ

企業価値の持続的な向上を支える、
ガバナンスの更なる進化へ

取締役会長
柿木 真澄



当社は2026年6月の定時株主総会の決議により、「指名委員会等設置会社」へ移行いたしました。本稿では、その背景にある当社のガバナンスの進化と取締役会の実効性についてお伝えいたします。

今回の機関設計変更は、一朝一夕にガバナンスの形式だけを変えたものではありません。当社はこれまで取締役会において社外取締役を過半数とし、任意に設置していた指名委員会およびガバナンス・報酬委員会の委員長および委員の過半数を社外役員とするなど、モニタリングボードを志向し、実効性の高いガバナンス体制の整備を進めてまいりました。また、オフサイトの場合なども活用しながら、中長期の経営方針や戦略、ガバナンスなどを自由闊達に議論する取締役会の風土を育んできました。この風土の根底にあるのは、社は「正・新・和」の精神です。特に「和」には、相反する見方に対峙し、異見を融合し、新たな高みを目指す信念が込められています。

このような当社取締役会の実効性を象徴するエピソードがあります。実は今回の機関設計変更にあたり、当初は監査等委員会設置会社への移行も候補として検討していました。しかし、取締役会と経営陣とで議論を深める中で、複数の社外取締役から、「更なる成長を見据えるならば、指名委員会等設置会社が当社にとっての最適なガバナンス体制ではないか」といった意見が提起されました。これを受けて多角的な視点から更に議論を重ねた結果、執行と監督の分離をより明確にし、機動的な意思決定と実効性の高い監督機能を両立させるため、指名委員会等設置会社への移行を決断いたしました。

社内外の垣根を越えて活発に意見を交わし、より良い結論へと磨き上げていく——このプロセスこそが、当社取締役会の高い実効性を示すものであると考えています。移行後の新体制では、社外取締役が主導する指名・監査・報酬の3委員会がそれぞれ法定の権限を持つことで、経営の透明性と客観性を更に高めています。また、取締役会としては、経営の大きな方向性の提示と執行の監督に一層注力するとともに、執行役への適切な権限委譲を通じて、変化の激しい事業環境下においても、経営陣がより迅速かつ果断に変革を実践できる体制づくりに努めます。

多種多様な商材・商流から成り立つ複雑なビジネスモデルを有する当社において、取締役会での活発な議論を推進するためには事業への深い理解が欠かせません。そのため当社では、執行経験からビジネスの機微を熟知し、執行役を兼ねない取締役会長として、監督に専念する私が取締役会の議長を務めています。今後も取締役会の議長として、執行側の大胆な意思決定を尊重しながら、多様な知見を結集した真摯で活発な議論を促し、新体制下の監督機能の更なる高度化を図ることで、当社の中長期的な企業価値向上に尽力してまいります。

ステークホルダーの皆様には、進化を続ける当社のコーポレート・ガバナンスに引き続きご期待いただくとともに、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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

＜コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

コーポレート・ガバナンス

各委員会の概要

指名委員会
委員長メッセージ社外取締役
石塚 茂樹

当社は2026年度より指名委員会等設置会社へ移行し、新たなガバナンス体制を始動させました。指名委員会は、当社の中長期的な企業価値向上を牽引する最適な経営体制の構築という重要な役割を担います。私はこれまでグローバル企業での事業経営や組織運営に携わるとともに、当社では従来の機関設計のもとで5年間指名委員を務め、新社長選任などの指名プロセスに深く関与してまいりました。当委員会ではこれらの経験を活かし、事業戦略に必要な多様性を備えた取締役会の構成を追求するとともに、透明性と客観性の高いプロセスのもと、取締役選任や社長後継者計画の審議を進めます。皆様の期待に応え、社会と共に持続的に成長する強固なリーダーシップ体制の構築に尽力する所存です。

指名委員会の概要と主な活動

構成



取締役4名（うち社外取締役3名）



社外取締役比率 75%

役割

取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定、次期社長選任案の審議および審議結果の取締役会への答申ならびに社長後継者計画の審議など

2025年度の活動実績

※監査役会設置会社として指名委員会を開催

開催状況：2回

主な審議事項：

- 取締役候補者の選任案

監査委員会
委員長メッセージ社外取締役
小田原 加奈

指名委員会等設置会社への移行に伴い、新たに監査委員会が発足しました。事業環境が目まぐるしく変化する中、企業の持続的成長には、健全な内部統制と適切なリスク管理が不可欠です。私は監査法人での業務および複数のグローバル企業の日本法人でのCFO経験を通じ、内部統制およびリスクマネジメントに関する知見と実務経験を培ってまいりました。委員長としてこれらを活かし、業務執行の適法性のみならず妥当性にも踏み込んだ、実効性の高い監査に努めます。監査役会が培った文化を継承しつつ、独立した客観的視点から経営の透明性を高め、皆様からの厚い信頼に応えうる堅牢なガバナンス体制の維持・向上に尽力してまいります。

監査委員会の概要と主な活動

構成



取締役4名（うち社外取締役3名）



社外取締役比率 75%

役割

執行役および取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成ならびに会計監査人の選任・解任および不再任に関する議案の内容の決定など

2025年度の活動実績

※監査役会設置会社として監査役会を開催

開催状況：17回

主な審議事項：

- 中期経営戦略GC2027の初年度の遂行状況
- 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
- 財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況

報酬委員会
委員長メッセージ社外取締役
安藤 久佳

新たな機関設計のもと、報酬委員会は経営陣の報酬内容の決定という重要な責務を担います。当委員会の使命は、経営陣が株主の皆様と目線を共有し、企業価値向上へ挑戦するための適切なインセンティブを設計することです。私は長年、行政の立場でマクロ経済を俯瞰し、日本企業の競争力強化に携わってまいりました。この視点を踏まえ、社会課題の解決と事業成長の両立を促す、客観的かつ透明性の高い報酬体系の構築を進めます。グローバル水準のガバナンスに相応しく、ステークホルダーの皆様にとって納得性の高い報酬制度の運用を通じ、当社の持続的な企業価値向上にしっかりと貢献していく所存です。

報酬委員会の概要と主な活動

構成



取締役5名（うち社外取締役3名）



社外取締役比率 60%

役割

取締役および執行役の報酬決定方針および報酬内容の審議・決定など

2025年度の活動実績

※監査役会設置会社としてガバナンス・報酬委員会を開催

開催状況：4回

主な審議事項：

- 取締役・執行役員の報酬
- 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

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

＜ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は2016年度以降、取締役会の実効性評価を毎年度実施しており、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。

2025年度の実効性評価のコンセプト

当社の価値創造を後押しするガバナンスの在り方として、「モニタリング型」を志向した監督機能の更なる強化に向けた議論の契機とする。

評価プロセス

ガバナンス・報酬委員会を実施主体として、以下の評価プロセスで実施

STEP4. 改善（翌年度）
特定された実効性の更なる向上に向けた課題への継続的な取り組み

STEP3. 審議（3月）
分析結果を取締役会メンバーで審議



STEP1. アンケート（12月）
全取締役・監査役にアンケートを実施

STEP2. インタビュー（1～2月）
アンケート結果をもとに、全取締役・監査役を実施

※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・客観性を確保しています。

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諮問委員会の活用
- ⑤ステークホルダーの関心事項の把握

評価結果の概要

上記の評価プロセスを経て、当社取締役会の実効性は概ね確保されており、2025年4月の社長交代後の新体制のもと、企業価値向上を強く意識した議論が行われていることが確認されました。特に当社取締役会の実効性は、以下の強みによって支えられていることが高く評価されました。

- ①執行側の取締役会に対するオープンな姿勢
- ②経営やガバナンスに関する知見が豊富な社外取締役の参画
- ③企業価値向上に焦点を合わせて、自由闊達な意見表明が行える取締役会風土

2024年度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取り組み状況

課題	取り組み状況
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	・取締役会にてガバナンス強化に関する議論をオープンに行い、指名委員会等設置会社への移行を決議。その中で、「取締役会の在り姿」についても活発に議論。 ・加えて、経営会議メンバーにて執行側が取締役会に対して期待する機能・役割を議論・整理し、その結果も踏まえ、会長・社長・社外役員によるフリーディスカッションで「丸紅グループの持続的な企業価値向上に向けた取締役会の在り方」を議論。
外部環境変化やリスク等の洞察に基づく、中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実化	・経営経験豊富な社外取締役の参画等により、企業価値向上に向けた議論がより一層活発化。 ・中長期的な企業価値向上に向け、取締役会メンバー・経営会議メンバーにて、当社の企業価値や株価・PERの向上、IR・SR活動等についてのフリーディスカッションを実施。 ・社外役員による当事業への深い理解を醸成し、各部門の長期目線での成長領域・戦略、それらを達成するための課題等を議論すべく、社外役員と部門長のセッションを実施。 ・当社として初めて実施したIRイベントである「Marubeni IR Day 2025 ～Global crossvalue platformが生み出す未来～」に向けて、価値創造ストーリーを投資家・株主にしっかり伝えるため、事前に社外役員と執行側が発表内容を議論。
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	・審議資料に関する情報提供の早期化や一層の論点の明確化に向けて、定型的な業務執行報告を見直し、部門戦略・施策に関する社外役員への情報提供等を目的とした各統括役員・CxOによる報告・議論の場とすべく、資料フォーマットの見直し等を実施。 ・個別案件の報告資料についても、要点を簡潔に整理する形式へ変更するなど、改善に向けた対応を実施。

2025年度の実効性評価において確認された主な課題および2026年度の取り組み方針

課題	今後の取り組み方針
執行側の強いリーダーシップを攻め・守りの両面から後押しする「監督の在り方」の認識合わせ	「監督の在り方」について、取締役会が方針を共有し実践することを通して、監督機能を強化することを目指す。具体的には以下の項目に取り組む。 ① フリーディスカッション等の場も活用し、当社における「監督」「モニタリング」の在り方についての認識合わせを行う。 ② 取締役会の議案設定に際して、取締役会議長のリーダーシップのもとで社外取締役の意見を集約するプロセスを整備する。 ③ 審議資料に関する一層の論点の明確化に引き続き取り組む。
指名委員会における実効的なボードサクセッションの実現	知見の豊富な取締役個人々人によって担保されている当社ガバナンスの実効性を継承していくうえで、ボードサクセッションは非常に重要と認識。新たに設置される法定の指名委員会のもと、ボードサクセッションの前提となる社外取締役の役割・機能やボード全体のバランスについて改めて整理し、中長期的な観点から計画的かつ着実なプランニングを進めていく。

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

＞ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

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
2013年度	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
2016年度	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
2018年度		サステナビリティ推進委員会の設置
2019年度		相談役制度の廃止
2020年度	社外取締役の増員（5名へ）	
2021年度	社外取締役の増員（6名へ）	
2022年度	社外取締役比率過半数に	
2023年度	女性社外取締役の増員（2名へ）	取締役の報酬制度の改定
2024年度	女性社外監査役の選任（2名）	
2025年度	社外取締役の増員（7名へ） 女性社外取締役の増員（3名へ）	
2026年度	当社初の外国籍社外取締役の選任（1名）	指名委員会等設置会社へ移行 取締役・執行役の報酬制度の改定

取締役のトレーニング

取締役には経営企画部、秘書部、監査委員会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、取締役は必要に応じて会社負担にて会合・セミナーに参加することができます。また、社外取締役に対しては、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、ウェビナー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、社外取締役に対し、各営業部門およびコーポレートスタッフグループの担当業務・課題・案件取り組み状況について、説明する機会を設けています。



センチネラ銅鉱山（チリ）



Mertens社（オランダ）

2025年度の取り組み実績

[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等）、経済安全保障における内外の動向 等
-----	---

[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

- 各営業部門およびコーポレートスタッフグループから新任の社外役員に対する、担当業務、課題および各営業部門の取り組み状況の説明（2025年5月）
- 社外役員への「丸紅の歴史」に関する説明会の実施
- 監査役と会長、社長、CHRO、CSO、CFO、CAO、CDIO、統括役員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17回、うち社外取締役の出席は8回）

テーマ	当社および当社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 等
-----	--

- 会長・社長・社外役員によるフリーディスカッションの実施（計2回）

テーマ	①当社の企業価値向上、株主構成、IR・SR活動のターゲット、株価・PER向上（経営会議メンバーも出席） ②企業価値向上に向けた取締役会の目的・役割・方向性について
-----	--

- 社外役員と執行サイドとの対話・意見交換の実施（全10営業部門と個別実施）

目的	新任・在任年数が短い社外役員の増加も踏まえ、執行側との接点を提供し、当社事業の理解を一層深めてもらうこと
テーマ	①各部門の長期目線での成長領域・戦略、それらを達成するための課題や環境・市場認識 ②2025年度における成長領域・戦略を構成する主力案件について部門長から説明し、社外役員と議論

- 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1回・海外2回）

国内	京都丸紅（社外監査役も参加）
海外	米州事業会社（Marubeni Copper Holdings、Minera Centinela、Power Train Technologies Chile、Aguas de Marubeni、Aguas Nuevas、Gemsa）、欧州事業会社（SmartestEnergy、Mertens、Orffa、Euroma）

- 社外監査役によるグループ会社訪問の実施（国内1回、海外3回）

国内	秋田港・能代港洋上風力発電所
海外	丸紅中国会社・北京会社、豪州・ロイヒル鉄鉱山事業の合併パートナーの本社オフィス、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役員に対する、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）

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

＞ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

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



役員報酬等

執行役および取締役の報酬等

①報酬方針

当社の執行役および取締役の報酬は、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 (STI)		中長期インセンティブ報酬 (LTI)	
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			
各執行役・取締役の役位に応じた「基本報酬」と、代表執行役・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などを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）

役員報酬制度の改定

2026年6月19日開催の報酬委員会において、企業価値向上に向けた施策の一環として、役員報酬制度を改定しました。

〈改定のポイント〉

- ① 株主価値および中長期的な企業価値の向上と役員報酬の一層の連動に向けた株式報酬比率の拡大
- ② 資本効率を重視した経営の徹底のため、資本効率指標（「部門別ROIC」および「全社ROE」）を導入

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

＞ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度改定の内容

① 役員報酬構成比率の見直し

短期インセンティブ報酬（STI）のうち業績連動賞与について、支給額が基本報酬の100%となる業績水準^{※1}を引き上げました。これにより、総報酬に占める業績連動賞与の比率を引き下げる一方、中長期インセンティブ報酬（LTI）の比率を引き上げ、より中長期的な企業価値向上との連動性を高めました。改定後の代表執行役社長の報酬総額における月例報酬、STIおよびLTIの構成比率は、連結純利益5,000億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー6,000億円の時に概ね1：1：2となります（同業績水準における改定前の比率は概ね3：4：3）。その他の執行役についても、代表執行役社長に準じて、LTIに重きを置いた構成比率を職責および役割を踏まえて設定しました。

※1 業績連動賞与の支給額が基本報酬の100%となる連結純利益および基礎営業キャッシュ・フローの水準。改定後は、連結純利益5,000億円（改定前4,000億円）かつ基礎営業キャッシュ・フロー6,000億円（改定前5,000億円）。

改定前

月例報酬：STI：LTI = 3：4：3		
月例報酬	STI	LTI
固定報酬	変動報酬	

② 短期インセンティブ報酬（STI）の変更点

評価指標として、従来の連結純利益および基礎営業キャッシュ・フローに加え、新たに各営業部門の戦略推進を担う営業部門長に「部門別ROIC」を、また執行役に「全社ROE」を追加しました。

STI ^{※2}	
全社業績	部門業績
- 連結純利益 - 基礎営業キャッシュ・フロー <u>ROE</u>	- 連結純利益 - 基礎営業キャッシュ・フロー <u>ROIC</u>

※2 STIのうち、個人定性評価反映部分は、変更がないため表記を省略しています。

④ 社外取締役および常勤監査委員である取締役への株式報酬の導入

従来LTIの対象外であった社外取締役および常勤監査委員である取締役について、非業績連動型の譲渡制限付株式を導入しました。また、社外取締役に関しては、優秀な人財を獲得・保持する観点から報酬水準の見直しを行いました。

改定後

月例報酬：STI：LTI = 1：1：2		
月例報酬	STI	LTI
固定報酬	変動報酬	

③ 中長期インセンティブ報酬（LTI）の変更点

執行役の報酬における非業績連動型の譲渡制限付株式とTSR連動型譲渡制限付株式の比率を、これまでの1：1から1：2に変更しました。また、TSR連動型譲渡制限付株式については、3年間の評価期間における相対TSRの達成度に応じた割当株式の支給係数の上限を、150%から200%に引き上げました。

LTI	
	相対TSRに応じ最大+100%
譲渡制限付株式	TSR連動型譲渡制限付株式
1	2

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

＞ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

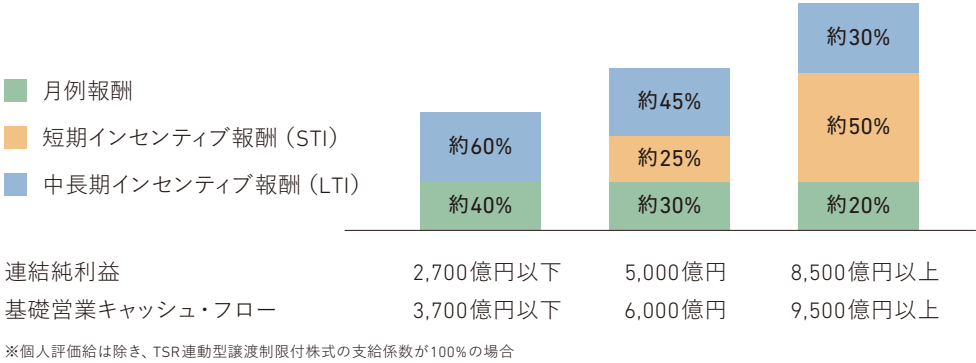
SECTION 6：
企業データ

コーポレート・ガバナンス

③報酬水準と構成比率

執行役および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などと比較検討を行い、適切な報酬水準を設定します。

代表執行役社長の報酬構成イメージ



④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。

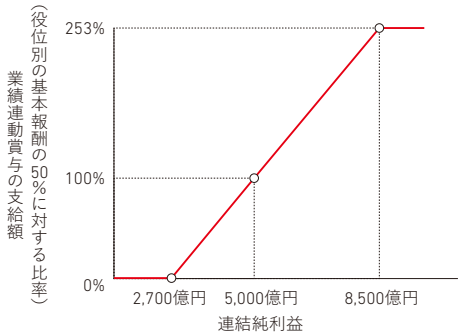
⑤報酬委員会の権限・役割

当社の報酬委員会は、会社法に基づき設置され、独立社外取締役が委員長を務め、メンバーの過半数が独立社外取締役に構成されるとともに、執行役および取締役の個人別の報酬等の内容を決定する法定の権限を有し、報酬決定のプロセスの客観性・公平性・透明性の確保に努めています。具体的には、報酬委員会は、執行役および取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、うえで、決定方針の内容に基づいて報酬水準の妥当性を含めて審議のうえ、執行役および取締役の個人別の報酬等の内容（報酬額等）を決定するものとしています。

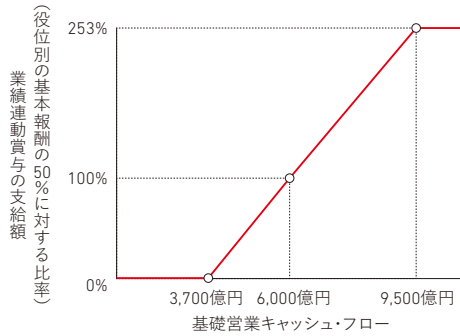
業績連動賞与のインセンティブカーブイメージ

業績連動賞与は、各事業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



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

> コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

コーポレート・ガバナンス

2025年度における報酬等の総額

2025年度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 ^{※1}
取締役	社内	7	1,761	381	251	150	949	30
	社外	9	134	134	—	—	—	—
	合計	16	1,895	515	251	150	949	30
監査役	社内	3	86	86	—	—	—	—
	社外	4	59	59	—	—	—	—
	合計	7	145	145	—	—	—	—

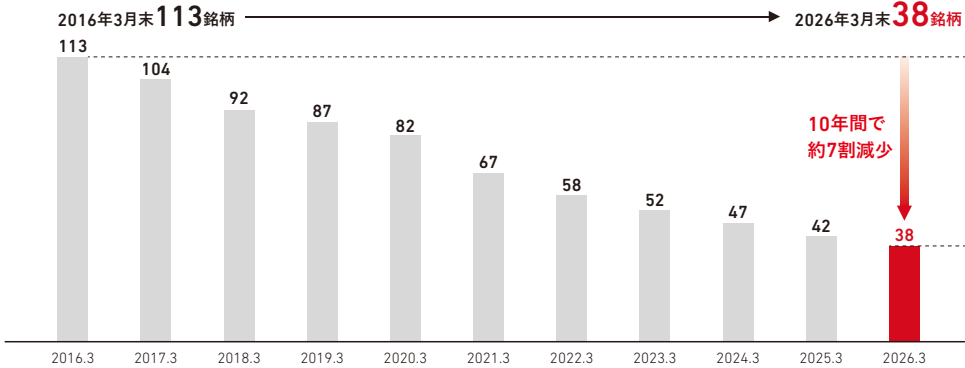
※1 2022年度付与分。既に付与済みのものを除き、当報酬制度は2025年度現在廃止済となります。

政策保有株式（上場一般投資株式^{※2}）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。

※2 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



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

＞ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

コーポレート・ガバナンス

取締役の専門性

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ます。社内取締役については、該当分野に「○」を付けており、加えて、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。社外取締役については、保有する高度な専門性を最大限活用すべく、当社経営において特に貢献が期待される分野に「●」を付けています。

区分	氏名	主な経歴・資格／現在の役職・兼職状況等	所属する委員会			専門性および経験／特に貢献が期待される分野						
			指名	監査	報酬	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				○	□	□	○		□	□
	大本 晶之	代表執行役社長	委員		委員	○	□	□	○	○	□	□
	及川 健一郎	代表執行役副社長、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、パリュークリエーションオフィス担当役員補佐			委員	○		□	○	○	□	□
	田島 知浄	代表執行役、CFO				□	○	□	○		○	□
	安藤 孝夫	(元) 当社常務執行役員、リスクマネジメント部長		委員			□	○	○			
社外取締役	石塚 茂樹	(元) ソニー代表執行役副会長 LIXIL取締役	委員長			●			●	●		●
	安藤 久佳	(元) 経済産業事務次官、豆蔵取締役 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			委員長	●		●				●
	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				●			●	●		
	小島 啓二	(元) 日立製作所取締役 代表執行役 執行役社長兼CEO Shinka Tech Partners 代表取締役、みずほフィナンシャルグループ取締役、東芝取締役、NTTデータグループ取締役	委員			●			●	●		●
	梶原 ゆみ子	(元) 富士通執行役員EVP CSuO シャープ取締役監査等委員、トクヤマ取締役			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		委員				●	●	●		
	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		委員長			●	●	●			
	宮崎 裕子	(元) スリーエムジャパン代表取締役社長 GIT法律事務所カウンセラー、日本ハム取締役、ドリームインキュベータ取締役監査等委員、弁護士、米国NY州弁護士		委員			●	●				
	深美 泰男	(元) 野村総合研究所取締役副会長・取締役会議長			委員	●						●
	ウリケ・シェーデ	(元) 一橋大学経済研究所客員助教授 カリフォルニア大学サンディエゴ校教授	委員			●			●			●

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

＞ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

コーポレート・ガバナンス

スキル選定理由

スキル	選定理由
企業経営	企業経営に係る豊富な経験や幅広い見識に基づいて、事業活動等の妥当性やリスクについて客観的かつ多面的に審議することが重要であることから、本スキルが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・循環型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ることから、本スキルが必要と考えています。
人財戦略	丸紅グループの成長の源泉は、成長ポテンシャルにあふれる人財そのものです。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」を継続的に強化しつつ、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し、人財の成長と組織の戦略実行力向上を一層促進する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。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役

ウリケ・シェーデ

このたび、丸紅の取締役に就任いたしましたことを大変光栄に存じます。私は、カリフォルニア大学サンディエゴ校（UC San Diego）において日本企業論および日本経済論を専門とする教授を務めており、40年以上にわたり日本の経済・産業・企業経営を研究してまいりました。また、これまで約9年間日本に居住し、一橋大学経済研究所や日本銀行金融研究所をはじめとする東京の研究機関で客員研究員として研究活動を行うなど、日本の社会や企業を現場で深く理解する機会に恵まれてきました。こうした研究活動を通じて、日本企業がグローバル市場で競争力を高めるための経営戦略として、俊敏性と技術革新を強みとする独自のアプローチの重要性を提唱し、関連書籍も出版しています。これまでの長年の研究と経験を活かし、丸紅が直面している課題やビジネスチャンスの見極め、そして今後のグローバル戦略の推進にお役に立てればと考えています。経済安全保障・地政学リスクの高まりや世界経済の不確実性が増す中、丸紅グループが在り姿として掲げる「Global crossvalue platform」の実現に向けて貢献できるよう尽力してまいります。

略歴

1991年 4月	一橋大学経済研究所 客員助教授
1992年 8月	カリフォルニア大学バークレー校ハース経営大学院 客員助教授
1994年 7月	カリフォルニア大学サンディエゴ校国際関係・太平洋研究大学院 助教授
1999年 7月	ハーバード・ビジネス・スクール 客員准教授
	カリフォルニア大学サンディエゴ校国際関係・太平洋研究大学院 准教授
2008年 7月	カリフォルニア大学サンディエゴ校グローバル政策・戦略大学院 教授（現職）
2011年 7月	同 グローバル政策・戦略大学院 グローバル・トランスフォーメーション・センター エグゼクティブ・ディレクター
2015年 5月	同 グローバル政策・戦略大学院 Japan Forum for Innovation and Technology 創立ディレクター（現職）
2016年10月	カリフォルニア大学サンディエゴ校財団 理事

■選任理由

ウリケ・シェーデ氏は、日本企業の企業戦略・経営に関する卓越した専門性を有するとともに、日米の大学・研究機関における長年の研究・教育活動を通じて、グローバル企業の経営およびベストプラクティスに関する深い知見を培っています。また、世界と日本をつなぐ懸け橋として豊富な実績を有し、幅広い見識と経験を有しています。同氏はこれらの経験および知見を活かし、当社の経営に対する適切な助言や業務執行に対する監督に加えて、グローバルな視点を踏まえたガバナンス機能の一層の強化に貢献いただくことを期待できることより、社外取締役に選任しました。

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

＜ コーポレート・ガバナンス

取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

取締役

(2026年6月19日現在)



柿木 真澄

取締役会長

在任年数	8年
取締役会への出席状況	100% (14回／14回)
保有株式数	456千株



石塚 茂樹

社外取締役

在任年数	5年
取締役会への出席状況	100% (14回／14回)
保有株式数	—



岩村 水樹

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	—



大本 晶之

取締役 代表執行役社長

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	132千株



安藤 久佳

社外取締役

在任年数	4年
取締役会への出席状況	100% (14回／14回)
保有株式数	—



小田原 加奈

社外取締役

在任年数	—（監査役2年）
取締役会への出席状況	100% (14回／14回)
保有株式数	0千株



及川 健一郎

取締役 代表執行役副社長

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	225千株



南 壮一郎

社外取締役

在任年数	2年
取締役会への出席状況	86% (12回／14回)
保有株式数	—



宮崎 裕子

社外取締役

在任年数	—（監査役2年）
取締役会への出席状況	100% (14回／14回)
保有株式数	—



田島 知浄

取締役 代表執行役

在任年数	—
取締役会への出席状況	—
保有株式数	54千株



小島 啓二

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	—



深美 泰男

社外取締役

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



安藤 孝夫

取締役

在任年数	—（監査役3年）
取締役会への出席状況	100% (14回／14回)
保有株式数	107千株



梶原 ゆみ子

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	—



ウリケ・シェーデ

社外取締役

在任年数	—
取締役会への出席状況	—
保有株式数	—

※ 保有する株式数：2026年3月末時点（千株未満切り捨て）。
※ 取締役の略歴は当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/company/officer/>

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

コーポレート・ガバナンス

＞ 取締役

丸紅グループのサステナビリティ

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

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。

社長直轄のサステナビリティ委員会においては、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おり、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年度においてはサステナビリティ委員会を3回開催し、サステナビリティ関連のリスクおよび機会ならびに気候関連を含むサステナビリティ情報の開示などについて議論しました。取締役会はサステナビリティ委員会において検討された重要事項について定期的に報告を受領し、サステナビリティに関する方針、重要施策、ならびにリスクおよび機会について、監督および意思決定を行っています。2025年度の取締役会において、英国現代奴隷法に基づく声明文の承認などに関する議案や、「環境・社会マテリアリティ」の取り組み報告に関する議案について審議を行いました。

リスク管理

丸紅グループは、気候変動対策、自然との共生、循環型経済への取り組みおよび人権の尊重などの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、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。

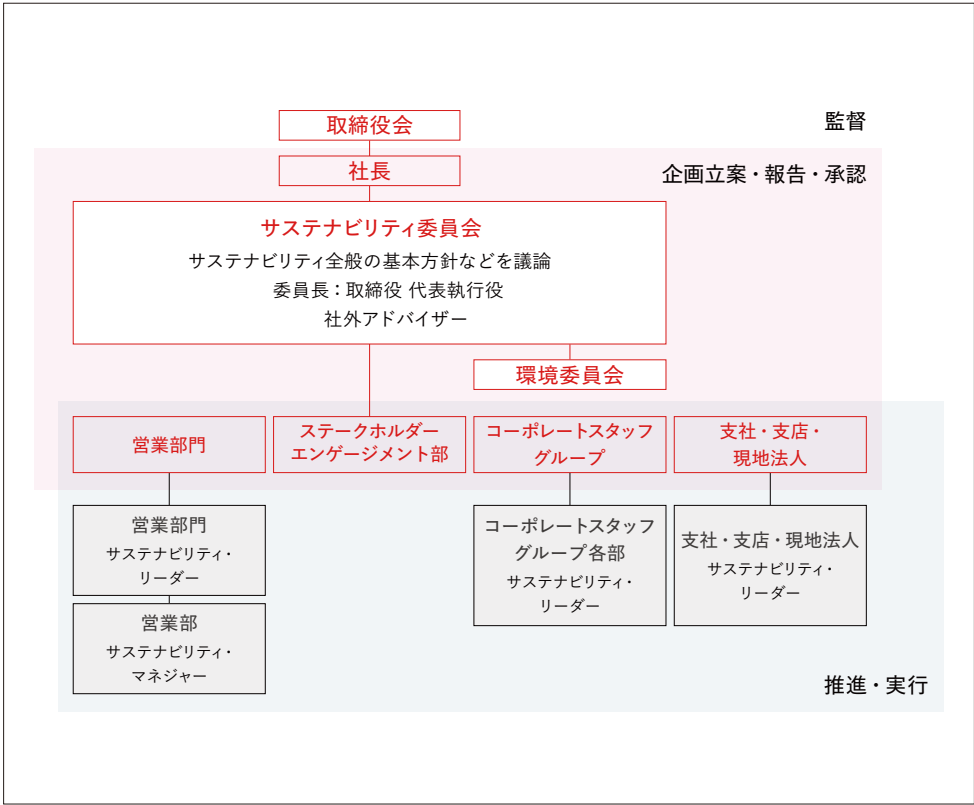
とりわけ重要度の高い気候変動の影響に関しては、国際エネルギー機関（IEA）などの様々なシナリオ分析を参照してリスクが高いと判断される場合には、想定されるGHG排出量の削減計画、案件実施国における脱炭素計画、気候変動長期ビジョンとの整合性などを考慮し、気候関連のリスクおよび機会、事業の優先度などを踏まえたうえで、投融資の意思決定に活かしています。

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、運用状況が取締役会に報告され、有効性を確認しています。

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



サステナビリティ推進体制



事業におけるサステナビリティに係るリスク評価項目（3カテゴリ27項目）

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

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

コーポレート・ガバナンス

取締役

＞ 丸紅グループのサステナビリティ

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



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

戦略

気候変動長期ビジョン

丸紅グループは、気候変動リスクの低減に努めており、パリ協定のもと、今世紀末の気温上昇を1.5℃に抑制することの重要性・緊急性を認識し、気候変動対策への中長期的な貢献を果たすために、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^{※1}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。丸紅グループは、気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出し、成長する企業グループを目指しています。

また、長期ビジョンの実効性を高めるため、2030年に向けたアクションプラン（行動計画）を策定し、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。

※1 対象範囲：当社および連結子会社のScope 1（直接排出）およびScope 2（間接排出）に加え、Scope 3（Scope 1、Scope 2以外の間接排出・サプライチェーン排出）カテゴリ15（投資）に含まれる持分法適用関連投資先の排出

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^{※2}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（短期・中期・長期） ^{※3} ） ・ 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

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

※3 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（2030年に向けたアクションプラン）

基準年	目標年	2025年度
Scope 1・2のCO ₂ 排出量 ^{※4}		
2019年度 約1百万t-CO ₂ e	2030年度 2019年度対比 50%削減	約0.94百万t-CO ₂ e
Scope 3カテゴリ15（投資）のCO ₂ 排出量		
2019年度 想定CO ₂ 排出量 約36百万t-CO ₂ e ^{※5}	2030年度 2019年度対比 20%削減	約23百万t-CO ₂ e 内訳 発電事業 ^{※6} 約20百万 t-CO ₂ e 資源権益事業 約2百万 t-CO ₂ e その他 約1百万 t-CO ₂ e
石炭火力発電事業によるネット発電容量		
2018年度末 約3GW	2025年までに約1.5GW 2030年までに約1.3GW 2050年までにゼロ	約1.4GW （2025年度末時点）

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。

※4 気候変動長期ビジョン2030年アクションプラン対象Scope 1・2排出量。Scope 1排出量はエネルギー起源CO₂を対象にしています。
※5 既存投資先の2019年度実績に、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。
※6 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/>



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

コーポレート・ガバナンス

取締役

＞ 丸紅グループのサステナビリティ

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



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／循環型経済構築への貢献

自然に関する長期戦略

丸紅グループは自然の劣化という環境・社会課題を先取りし、国際社会の目標である昆明・モントリオール生物多様性枠組に則した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に貢献するビジネスを推進することで、自らの成長にも繋げていきます。また、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^{※1}提言に基づく情報開示に取り組んでいます。

自然関連課題に対するソリューションの提供を通じた丸紅グループの成長を実現していくためには、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、2024年度よりTNFDが提示する「LEAPアプローチ^{※2}」を適用し自然関連課題の特定と評価を実施してきました。

更に、丸紅グループが、自然をどのように理解し、自らのビジネスの成長に繋げているか、あるいは、繋げようとしているかを示し、ビジネスと自然のポジティブな関係構築に向けた取り組みをご紹介しますため、サステナビリティサイト内に特設サイト「Green Portal」をオープンしました。

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

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



 Green Portal
<https://marubeni.disclosure.site/gp/>



循環型経済構築への貢献

戦略

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。

5つのプロセスと主な事業

丸紅グループは、有限資源の循環を示す5つのプロセスを「循環型経済構築への貢献」と定義したうえで、取り組みを進めています。

1. 共有・シェアリング ■ 航空機リース事業 ■ 国際物流におけるコンテナおよびパレット資材循環利用事業	複数ユーザーで同一製品を利用すること。製品寿命を延長し、資源を最適利用することにより、製品本来の価値を保持。
2. 品質維持・製品長寿命化 ■ 法人EV向けフリートマネジメントサービス事業	機能や外観の面で故障や劣化を防ぎ、現状の製品品質を維持すること。製品寿命を延長し、資源を最適利用することにより、製品本来の価値を保持。
3. 再利用・再配分 ■ 航空機アフターマーケット・アセットトレード事業 ■ 閉鎖循環式陸上養殖事業 ■ IT機器リユース事業 ■ 使用済み太陽光パネルのリユース・リサイクル事業	再利用：大幅な変更を加えず想定された用途で、製品や部品を繰り返し使用すること。 再配分：ターゲット市場とは異なる顧客に製品を転用し、廃棄を回避し製品価値の毀損を回避すること。
4. 修繕・再製造 ■ 車載蓄電池の二次利用を通じた蓄電池事業	修繕：製品を正常に作動する状態に戻す。修理、部品交換、仕様変更、外観修復などを含む。 再製造：製品や部品を、新品と同等またはそれ以上の性能レベルに再設計し、再生するプロセス。新品と同等またはそれ以上の保証が付与される。
5. リサイクル ■ 金属リサイクル事業	製品や部品の材料・成分を取り出し、再処理して新たな材料として再利用するプロセス。その過程で内包されたエネルギーや価値は失われる。

 循環型経済構築への貢献
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/58/>



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

コーポレート・ガバナンス

取締役

＞ 丸紅グループのサステナビリティ

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

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

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。



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



基本方針について

丸紅グループは2018年度に「丸紅グループ人権基本方針」（および「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・公表するとともに、その後も継続して社内外の様々なステークホルダーに対し、当社の基本的な人権尊重の考えについての浸透を図っています。ステークホルダーとの対話を踏まえながら、より一層実効性の高いデューデリジェンスの実施と救済メカニズムの運用を行っています。

デューデリジェンスの実施状況

これまでの取り組み

すべての投融資・事業案件で人権尊重の観点における確認・検討を継続してきたことに加え、2022年度には丸紅グループのサプライチェーン内における強制労働（奴隷的労働条件を含む）・児童労働の発見と是正に向けたマッピングを行い、産業分野・製品・国・企業固有の事情について分析を通じて優先的に詳細な調査を行うべきサプライチェーンを特定、2024年度に初回の調査を完了しました。

2025年度の取り組み

サプライチェーン内における安全かつ健康的な作業環境を享受する基本的権利の確保に向けたマッピングを行い、新たに優先的に詳細な調査を行うべきサプライチェーンの類型を特定し調査を開始しました。今後、調査において特定した類型に該当するサプライチェーンの調査を拡充していきます。

救済メカニズムの運用状況

これまでの取り組み

2020年度に丸紅グループ全体の事業活動およびサプライチェーンの双方を対象にした救済メカニズムの社内のプロセスを構築し、2021年度には正式な関連内規を策定し運用を開始しました。2022年度からは専用の人権通報窓口を設置し、ステークホルダーからのアクセスを容易にしています。2025年度には、通報があった後のプロセスと件数についての開示を行っています。

2025年度の取り組み

直接の取引関係にないサプライチェーン内の人権問題も通報をいただくようになり、社外への働きかけを通じて有効な是正を行うことができたケースも生じています。今後も対話と透明性を重視し、社外の専門家・ライツホルダー・その代理人などの皆様の様々な声に傾聴しながら継続的な救済メカニズムの実効性向上を目指します。

Pick Up

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

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／サプライヤー調査

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。また、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。

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しています。

※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/>

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

コーポレート・ガバナンス

取締役

＞ 丸紅グループのサステナビリティ

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