

Marubeni

Integrated Report

丸紅株式会社 統合報告書 2026



丸紅グループの価値観

社 是

丸紅グループの在り姿

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。



Global crossvalue platform
Marubeni

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

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、共に歩みを進めていきます。
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。

Our History

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。
これからも社会・顧客に向けてソリューションを創出し、新たな価値を創造することで世界の高みを目指します。

1950s～
総合商社へ

1980s～
ビジネスの深化

2000s～
資源投資の拡大と非資源投資の強化

現在、そして未来へ
環境・社会の変化を先取りし、
企業価値向上を追求

時価総額
世界100位 圏内
を長期的に目指す

1949年
・丸紅株式会社設立

1961年
・非繊維分野の売上比率が
50%を超える



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
・再生可能エネルギー発電事業
取り組み開始



2001年
・英国: SmartestEnergy社設立

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
・米国: 穀物・肥料などの集荷販売事業Gavilon社買収

2019年
・次世代事業開発本部設立
・ブラジル: 農業資材販売事業Aubos Real社出資



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
・米国: Gavilon穀物事業の売却

2024年
・米国: フリートマネジメント事業 Wheels事業出資

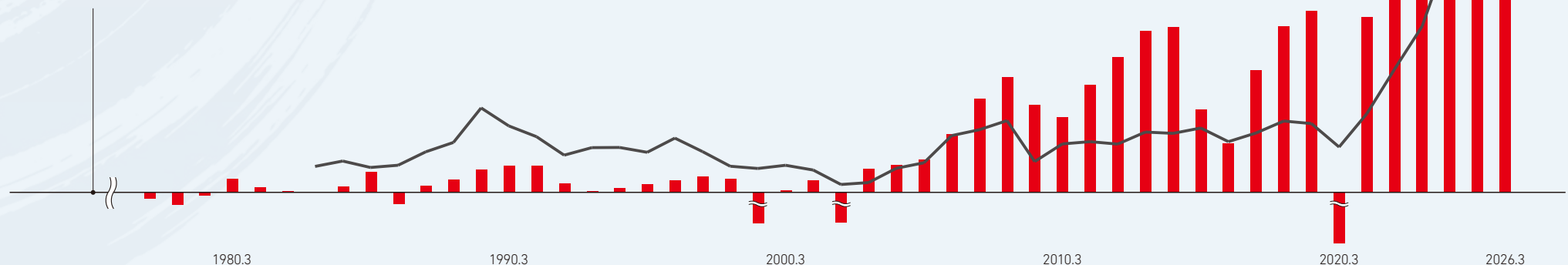
2025年
・中期経営戦略GC2027にて「戦略プラットフォーム
型事業」を定義
・日本: 住友ファーマ社のアジア事業承継

2026年
・時価総額 10 兆円達成



1858
創業

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



2025年度実績（2026年3月末時点）

純利益	5,439億円	基礎営業 キャッシュ・フロー	5,751億円	ROA	5.5%	PBR	2.1倍
実態純利益	4,800億円	EPS	330.42円	ROE	13.6%	PER	18.2倍

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／年

穀物・油糧種子輸入シェア
約20%



農業資材販売事業:
Helena



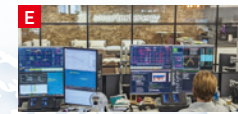
農業資材販売事業:
Aduos Real



北米モビリティ事業:
Nowlake Technology



北米モビリティ事業:
Wheels



電力卸売・小売事業:
SmartestEnergy



航空機アフターマーケット・
アセットトレード事業:
Magellan

E SmartestEnergy

Skeleton Technologies
(次世代蓄電池の開発・製造事業)

D-Orbit
(宇宙関連事業)

AIG
(食品原料・機能性食品素材の
製造・販売事業)

J Lunatus

J Phillips

DTDS Technology
(半導体・電子部品の販売、電子回路設計)

レイクバーモント炭鉱

ヘイルクリーク炭鉱

ジェリンバイスト炭鉱

K ロイヒル鉄鉱山



IT・デジタルソリューション事業:
ドルビックスコンサルティング/
丸紅I-DIGIO



医薬品販売事業:
丸紅ファーマシューティカルズ/
Phillips/Lunatus

H Gemsa Enterprises

D Wheels

F Magellan

R.G. Barry Corporation
(ライフスタイルブランド運営事業)

C Nowlake Technology

A Helena

G DASI

アントコヤ銅鉱山

ロスベランプレス銅鉱山

L センチネラ銅鉱山

B Aduos Real



航空機アフターマーケット・
アセットトレード事業:
DASI



食品マーケティング・製造事業:
Gemsa Enterprises/
アトリオン製菓/山星屋



金属事業:
ロイヒル鉄鉱山



金属事業:
センチネラ銅鉱山

■ 戦略プラットフォーム型事業 ■ 資源投資 主要案件 ■ 次の世代への仕掛け

At a Glance

丸紅の現在地

目次

Introduction	丸紅グループの価値観 1 価値創造の歩み 2 At a Glance 3
SECTION 1: 丸紅の在り姿とCEOメッセージ	丸紅グループの在り姿 5 CEOメッセージ 7 Management Team 12
SECTION 2: 丸紅の価値創造	価値創造プロセス 13 マテリアリティ 14 経営資本 15 CFOメッセージ 16
SECTION 3: 価値創造の実践	中期経営戦略GC2027 19 CSOメッセージ 20 事業投資プロセス 21 成長投資マネジメント室 座談会 22 核となる戦略プラットフォーム型事業 24 CAOメッセージ 31 リスクマネジメント 32 CDIOメッセージ 33 デジタル・AI戦略 34 CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談 35 人財戦略 38
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 42 取締役 53 丸紅グループのサステナビリティ 54
SECTION 5: 事業ポートフォリオ	ライフスタイル部門 59 食料・アグリ部門 60 金属部門 61 エネルギー・化学品部門 62 電力・インフラサービス部門 63 金融・リース・不動産部門 64 エアロスペース・モビリティ部門 65 情報ソリューション部門 66 次世代事業開発部門 67 次世代コーポレートディベロップメント部門 68
SECTION 6: 企業データ	財務データ 70 非財務データ 71 主な国別エクスポージャー 72 会社情報／株式情報 73 IR・SR活動／外部評価 74

編集方針

統合報告書2026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。これまでの統合報告書に対する皆様からのフィードバックを踏まえ、2026年度は「丸紅らしさの打ち出し」と「可読性の更なる向上」を編集方針とし、読者のニーズにお応えできるよう内容の改善を重ねました。

丸紅グループは、「総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループ」を目指し、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。その「目指す先・道筋」を丁寧にお伝えすることこそが、丸紅グループらしさを示すことに繋がると考えました。本報告書では、巻頭においてその目指す姿を提示し、後続のセクションで、その実現を支える組織・戦略・取り組みを紐解く構成としています。

本報告書の発行をゴールとするのではなく、ここに示した内容を起点として、皆様との対話を一層深めてまいります。今後とも忌憚のないご意見・ご要望を賜りますようお願い申し上げます。

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日
※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

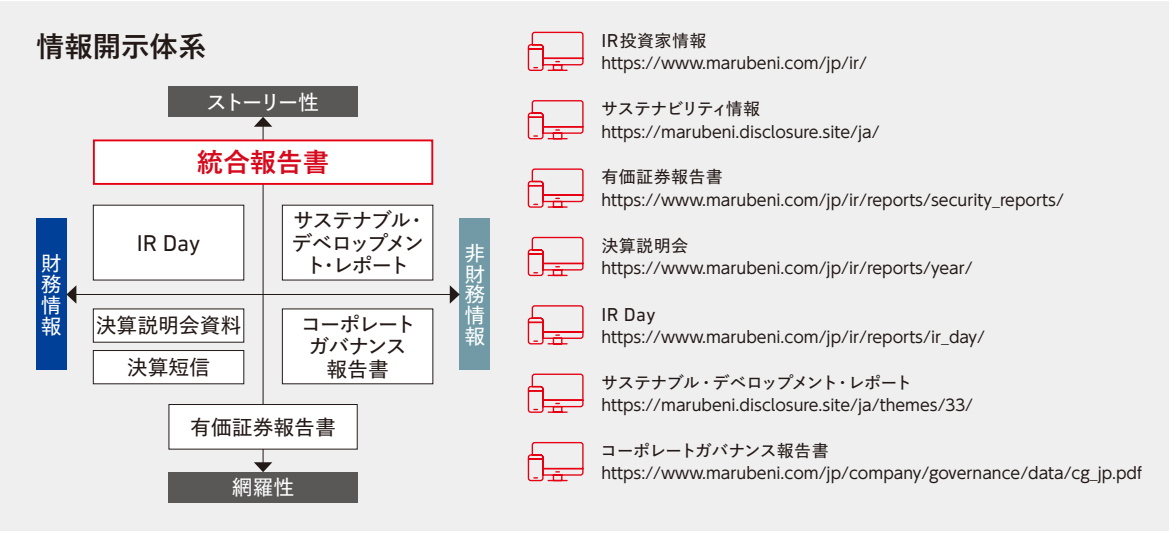
- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

将来見通しに関する注意事項

本報告書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、本報告書の制作時点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、本報告書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、本報告書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

2012年度までは米国会計基準（U.S.GAAP）ベース、2013年度以降は国際会計基準（IFRS）ベースで記載しています。また、本報告書では「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。



Section 1

丸紅グループの在り姿

GCP

Global

Crossvalue

Platform

総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループ

私たちが目指すのは、既存の「総合商社」というセクターの中で比較される存在ではありません。

それは、事業会社として世界卓越水準の「オペレーショナルエクセレンス・改善」能力を持ち、

投資会社として世界卓越水準の「規律ある資本配分」能力を持ち、

更に「次の世代への仕掛け（10年先の未来へ投資する力）」を持つ企業です。

これら3つの異なる次元の能力を高いレベルで同時に満たし、

ひとつの企業体の中に融合させた「世界に類を見ない、唯一無二の世界卓越企業」こそが、

丸紅の目指す究極の姿です。

私たちは、短期的な時間軸や目先の絶対額に縛られることなく、

質の高い経営を徹底的に積み重ねていくことで、

その確固たるマイルストーンとして、「時価総額で世界100位圏内」を長期的に目指します。

オペレーショナル
エクセレンス・
改善

規律ある
資本配分

次の世代への
仕掛け

丸紅グループの在り姿

GCP

Global
Crossvalue
Platformオペレーショナル
エクセレンス・改善

既存事業において、常に現状を建設的に批判しより良い姿を求める「改善」の思想を徹底し、更にその改善の仕組みを「型化」して様々な事業ドメインへ横断的に展開・適用する。

- ・顧客価値起点の付加価値向上
- ・当たり前・基本の徹底
- ・無駄を削減する改善文化の醸成
- ・バリュークリエーションオフィスの設置

規律ある資本配分

中長期的な視点で、複利で着実に資本を運用・再投資する。資本効率が高く、当社が優位性を持つ「勝ち筋」に資本を集中させる。

- ・資本効率を重視した投資規律の徹底
- ・戦略プラットフォーム型事業への重点的な資本配分
- ・成長投資マネジメント室の設置
- ・勝ち筋セッションの新設

次の世代への仕掛け

足元の収益最大化と並行し、全く異なる思考回路で「次の、その次の世代」のための布石を打ち続ける丸紅の伝統を実践する。

- ・時代の変化を先取りした長期目線の種まき
- ・次世代成長領域の探索
- ・投資規律を維持したうえで、定性面をより重視した事業投資判断

ガバナンス改革（指名委員会等設置会社への移行）

役員報酬制度の見直し（ROE・ROIC連動）

負け筋からの学びの場

ベストプラクティスの導入・型化

世界卓越企業から学ぶ × 社是「和」による融合力

- ・世界卓越の「型」と自社の現状との差分（ギャップ）を愚直に洗い出し可視化することで、組織全体の能力を世界水準へ引き上げる
- ・同業他社との比較をやめ、資本配分（パークシャー・ハサウェイ、KKRなど）やオペレーション改善（トヨタ自動車、ダナハー、日立製作所など）の各機能において、世界卓越企業を個別にベンチマークとする

- ・「和する」＝異質の融合と自己変革「和」の精神を、外部の優れた異質な思想や仕組みを取り込み、これまでの古いやり方を壊して自らを新しく変革していく「動的な力」として実践
- ・全方位に対してオープンで中立的な文化があり、社員のポテンシャルも高いため、外部の異質な手法（卓越企業の型など）を吸収し、実践できる土壌がある

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

取締役 代表執行役社長

大本 晶之

CEOメッセージ

CEO就任から1年余り、 現場と投資家との対話を経て

CEO就任から1年、累計150カ所を超える世界の丸紅グループの事業現場を訪問し、同時に、多くの投資家・アナリストの皆様と率直な対話を重ねてきました。

事業現場では、グループ会社経営陣や社員と、各事業の強み、課題、そして中期経営戦略GC2027の成長戦略をいかに共に実行していくかを繰り返し議論することを通じて、丸紅が経営資源を重点的に配分していく「戦略プラットフォーム型事業」、当社の勝ち筋に共通する強みを現場で体感することができました。それは、成長していく事業領域に自らを置き、人々の生活に密着するエッセンシャルな需要を捉え、商品やサービスを届けることにとどまらず、お客様のコスト・時間の削減、売上・利便性の向上などに繋がる、「お客様視点の付加価値」を提供することです。

当社の戦略プラットフォーム型事業は、農業資材販売、モビリティ、電力卸売・小売、航空機アフターマーケット・アセットトレード、食品・マーケティング製造、IT・デジタルソリューションなど、人々の日々の生活を支え、持続的な成長が見込まれる領域に広がっています。

例えば、米国・農業資材販売事業のHelena社では、独自サービスである「AGRIIntelligence®」を通じて農家のお客様の収量の向上を支援し、お客様の事業をより良くすることまでを事業のミッションとして追求しています。また、英国・再生可能エネルギー販売事業SmartestEnergy社では、自社のITプラットフォームを通して、地産地消の再生可能電力を販売し、地域に密着する法人顧客のブランド構築にも貢献しています。すべての事業において、お客様の立場に立ち、心を込めて付加価値をつくり続けること、そしてお客様を笑顔にする挑戦を

続けていくこと、それによって生まれるお客様との信頼関係。これこそが、丸紅グループの勝ち筋の原点であるとの想いを強くしています。

一方、世界各地の投資家の皆様からは、今後の丸紅への期待や企業価値評価のポイントとなる、数多の貴重な視点を共有いただきました。具体的には、

1. 資本配分において、ブレない考え方・哲学や実践の規律を持っているか
2. 既存事業の改善が、競合対比もしくは前年対比で進捗しているか
3. 将来に向けて新たなビジネスの種をしっかりと仕込んでいるか
4. 足元、中期、長期という「時間軸」を複眼的に切り分けて経営しているか

などです。いずれの視点も企業価値向上に繋がる核心的な問いであり、経営方針の根幹を成すものであると考えています。

私は、現場や投資家の皆様との対話は、自らの経営方針・戦略を客観視し、磨き上げる重要なプロセスであると考えています。この観点から振り返れば、すべての対話は示唆に富むものであり、1年間を通じて丸紅グループの中長期的な経営方針の質を高めていく貴重な機会をいただいたと感じています。

確信を深めた丸紅の在り姿

事業現場と資本市場という2つの視点を往復しながら経営を考え続けた結果、確信を深めたことがあります。



ブラジル出張時Adubos Real社（農業資材販売事業）にて

丸紅は2018年度よりGlobal crossvalue platform「総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループ」という在り姿を掲げています。丸紅らしく世界を俯瞰し、社会課題の解決を通じて新たな価値を創造し続ける永続成長企業を目指す挑戦にほかなりません。「商社」という言葉を社名に冠さない丸紅らしさの発揮であり、丸紅グループ全員で目指すべき姿です。

丸紅の「丸」は世界・全方位の象徴であり、世界を舞台に新たな価値を創造し続けること。従来の枠組みにとらわれず、まだ誰も見たことのない新たな世界の高みへ挑戦すること。「丸紅」という社名には、この会社の使命が込められています。

この1年、丸紅の強さの源泉も、現場で幾度となく実感しました。1949年の会社設立以来受け継がれてきた社は「正・新・和」の価値観、世界各地の生活に根差したエッセンシャルな需要を顧客への付加価値施策とともにタイムリーに捉える素晴らしい現場、顧客を支える成長ポテンシャルに溢れる社員、社員を大切にしながら厳しい経営規律を発揮するグループ会社の経営陣、そして長い歴史の中で培われた事業領域を超える「勝ち筋」

CEOメッセージ

を見抜く洞察力。こうした根源的な強みこそが、丸紅グループを世界の高みへ導く最大の原動力です。

丸紅らしく世界の高みへ。 更なる企業価値創造への挑戦

2025年度、丸紅グループはS&Pの財務格付「A-」の取得、史上最高となる5,439億円の連結純利益の達成、そして2026年2月には時価総額10兆円超という一つの節目を迎えることができました。これらの成果は、世界中のお客様、社員、事業を行う国・地域の皆様、株主の皆様など、すべてのステークホルダーの皆様のご支援の賜物です。心より御礼申し上げます。

GC2027の目標として当初掲げた時価総額10兆円超は、通過点にすぎません。企業価値は、社会からどれだけ信頼され、必要とされる存在かという、すべてのステークホルダーからの「信頼の総量」によって決まるものと考えています。このメッセージ執筆時点では、時価総額は10兆円を下回る水準にとどまっ



チリ出張時Centinela社（銅鉱山事業）にて

ていますが、常に高みを目指す成長志向で革新を生み、世界、丸紅グループ、そしてすべてのステークホルダーを豊かに、そして笑顔にしていくことによって、この「信頼の総量」を増やしていくことができると信じています。

丸紅グループが新たに追求するミッション

2026年度、丸紅グループは新たに、2つのミッションを追求しています。

第一のミッション：前年対比で確実に改善・進化していく企業へ

2026年度を2025年度以上の一年とすべく、連結純利益と基礎営業キャッシュ・フロー共に史上最高値の更新を目指し、丸紅の利益成長が持続的なものであることを実証します。

2025年度は、既存事業の磨き込みにおいて、国内鶏肉生産販売事業、米国天然ガストレード事業、銅鉱山事業などで施策が堅調に機能し、史上最高益となりました。化学品トレード、米国牛肉生産販売事業、再生可能エネルギー販売事業、建機販売事業などについては磨き込みに課題を残していますが、これらは2026年度における「改善の機会」の発現と捉えています。負け筋に真正面から対峙し、どうすれば負け筋を反転して勝ち筋にできるかを考え抜いたうえで、既存事業を徹底的に磨き込み、改善課題を一つひとつ利益機会へ転換していくことを、持続的な成長への原動力としていきます。

また、お客様の売上・生産性向上、コスト削減などを通じて顧客価値を高め、お客様を笑顔にいくことを真の磨き込みと捉え、全事業現場でこの追求に挑みます。そのために、本社業務をリーン化（効率化）しAIの活用を通じて生産性を高め、

顧客価値を考えるための時間に集中してまいります。

第二のミッション：より長期的な世界の高みへの挑戦

私たちは、長期的に「時価総額世界100位圏内」を目指します。これは、総合商社という枠組みを超え、世界中の社会課題の解決を通じて価値を創造し続ける「世界卓越企業」へと進化するという強い意志を表明するものです。

長期にわたり企業価値を高め続けるためには、企業価値創出を継続・再現できる「経営の型」を築かなければならないと考えています。そのために、次の3点を実践していきます。

1. オペレーショナルエクセレンス・改善

企業価値向上の原点は、日々の事業現場にあります。一つひとつの事業を愚直に、地道に磨き続ける改善の積み重ねが、長期的な競争力を生み出します。改善とは、「今より必ず良い姿がある」という、現状への建設的な批判が起点になると考えています。すべての営業現場において、成長への目線を引き上げて高みを認識したうえで、改善課題・施策とKPIを設定していくという基本を実践しています。

こうした弛まぬ業務改革と改善文化を丸紅グループに定着させるため、生産性改善の型やベストプラクティスをグループ最適の視点で現場へ伝搬・支援する専門組織「バリュークリエーションオフィス（VCO）」を、2026年度よりCEO直下の組織として立ち上げました。VCOは価値向上機能の専門家チームとして、売上成長、リーン化、リーダーシップ・ガバナンスなどに関する社内外のベストプラクティスを型化し、国内外の重要グループ会社の成長課題に対して適用・実践することで、グループ会社起点での価値向上を追求していきます。加えて、VCOでは全社で日々の業務に潜む無駄を洗い出し、改善させていく取り組みを牽引しています。

CEOメッセージ

立ち上げから数カ月ですが、調達コストの最適化による利幅改善、発注・在庫システムの最適化による運転資金の改善、社則や業法に関する生成AIを活用した業務削減などが提案され、良いスタートを切っています。

2. 規律ある資本配分

中長期的な企業価値向上の観点から最も重要と考える、規律ある資本配分を一貫して実践してまいります。

まず重要なのは、会計上の利益のみならず「キャッシュ・フロー」の成長を追求することです。そして次に、ROIC（投下資本利益率）とWACC（加重平均資本コスト）のスプレッドがしっかりと取れる事業へ重点投資・連続投資を行い、「複利効果を最大化」することです。

具体的には、既存事業からの持続的なキャッシュ創出力の向上（キャッシュ・インフローの最大化）を図りつつ、低資本効率・低成長期待の事業からは最大価値で資本をリサイクル（売却・回収）し、収益性と拡張性の高い戦略プラットフォーム型事業をはじめとする成長領域へ重点的かつ連続的に資本を配分していきます。この資本配分の規律実践を通じて複利の力を最大限に引き出すことが、企業価値向上の実現に繋がると考えています。

2025年度は、この考え方に沿って合計3,368億円の事業売却・回収を決裁・実行すると同時に、5,009億円の成長投資を決裁・実行しました。売却した事業群には豪州の牛肉肥育事業など、当社にとって歴史もあり思い入れの深い事業が複数含まれます。GC2027の成長と変革の考え方のもと、「成長を加速させ、全員で高みを目指す」という規律が営業現場にも浸透することにより、売却・回収は順調に進捗しています。

また、規律ある資本投下・投資と、その精度向上にも地道な努力を続けていきます。当社には、先人が残してくれた幾多の

成功と失敗の知恵があります。審議の質と投資精度の向上を目的とした「勝ち筋セッション」や失敗から学ぶ「負け筋からの学びの場」を通して全社に知恵を伝搬させ、オリジネーションから査定、契約交渉、投資審議、PMI（投資後の統合プロセス）などの投資実務のレベルを徹底的に高度化することで、投資の質をグループ全体で磨き、世界の卓越基準まで高め続けます。

資本投下は、常に「戦略ありき」、かつ、優良な「機会ありき」です。事業戦略に沿い、企業価値向上に貢献する機会に対しては、借入金の活用も含め、バランスシートを機動的にコントロールしていくことが重要です。S&Pの当社発行体格付の格上げを達成し、財務基盤を拡充した現在であれば、借入金の活用はWACCの低下に繋がるものと期待しています。加えて、常に短中長期の複眼的な時間軸を念頭に、相対的にリターンの高い施策へ資本を投下していくことを基本とし、成長投資と株主還元のバランスを図りつつ、GC2027の経営指標である「ROE15%」の達成に向けて、あらゆる施策を実践していきます。

最後に、資本配分責任者としての私は、短期的な成果や個人的な想いに左右されない、「次の世代にとって最善な判断」を積み重ねることを徹底します。次の世代のためになる判断であるかどうかには神経を集中し、資本配分の質の向上に努めてまいります。

3. 次の世代への仕掛け

丸紅グループは、伝統的に時代の変化を先取りすることで成長してきました。現在の丸紅を支える多くの事業は、10年以上先を見据えた先人たちの挑戦から生まれています。生成AI時代の到来によって大きく変化する世の中でも、長期的な目線でしっかりと種まきを実践しています。

10年後には大きく飛躍すると想定される、宇宙（小型衛星軌道投入サービス）、半導体（材料・部品・装置・パワー半導体）、重要鉱物（豪州・アラスカでの探鉱）、次世代電池（データセンター向けピーク電力対応）、核融合（原子炉技術を転用するベンチャー企業との協業）、量子（量子技術を活用したデータ削減事業）など、次世代の社会基盤となる領域への挑戦を積み上げています。

例えば宇宙事業では、イタリアにて2020年より協業している小型衛星の軌道投入サービスが通算23回の軌道投入を成功させており、関係者から高い評価をいただいています。今後は、「衛星向け総合ソリューションプロバイダー」として、宇宙での「衛星プラットフォーム」の構築を目指します。

次世代電池事業では、2019年よりエストニアにて協業しているSkeleton Technologies社において、スーパーキャパシタ技術による瞬時の大電力供給技術を商業化し、AI・データセンター向けのピーク需要調整機能を拡販しています。今後は、AI・データセンター向けの設備投資を削減できる電力運用の仕組みを検討しています。

世界中の優れた技術や起業家・パートナーとの協業接点を大切にし、これからも丸紅らしく10年後の次世代に大きく飛躍する事業構築に常に挑んでまいります。

同時に、進化する生成AI技術を迅速に取り込み、業務改革と投資判断の高度化の両方で積極活用し、人の知見とAIの分析力を融合させた新たな経営基盤を構築しています。「過去の負け筋を次世代の勝ち筋に反転させていく」という考え方のもと、AIの強みである「忘れない・忖度しない」という特性を最大限に有効活用することも、次世代への大切な投資です。特に、生成AIを活用した当社の過去の失敗事例からの教訓ツールは全社員に公開しており、全員で投資精度の向上に活用しています。

CEOメッセージ

2050年に向けた脱炭素社会の構築の重要性についても、足元では世界的な揺り戻しの動きが見られるものの、世界が脱炭素を必要とする本質的な課題は何ら変わっていません。脱炭素に向けた新エネルギー（アンモニア・SAF・水素など）、環境価値（トレード・JCM[※]など）、森林事業（環境植林）などのグリーンの取り組みも、変わらず実践していきます。

※JCM（Joint Crediting Mechanism）：二国間クレジット制度

世界水準のガバナンスと 素晴らしい丸紅グループの同僚

短期的な収益の向上と長期的な世界の高み、この2つのミッションを追求していくうえで、その実践を支える大切な基盤が「ガバナンス」と丸紅グループの素晴らしい「人財」です。

当社の取締役会では、企業価値向上に向けた熱量あふれる活発な議論が行われています。取締役会で議論を重ねた結果、2026年度、丸紅は総合商社セクターとして初めてとなる「指名委員会等設置会社」へ移行しました。移行の目的は、経営の



Marubeni Townhall Meeting

透明性と説明責任を高め、ステークホルダーからも資本市場からも信頼される企業であり続けることです。取締役の皆さんから企業価値向上への多くの貴重な示唆を受け、取締役会の場は大変価値の高いものであると実感しています。世界のベストプラクティスに学びつつも、相反する見方に対峙し、「異見」を融合して新たな高みを目指す、丸紅ならではの「和」のガバナンスを追求していきたいと考えています。

また2025年度は、丸紅グループの多くの同僚たちとタウンホールミーティングなどを通じて対話する機会を得ました。この対話の場では一切のルールを設けず、終始オープンで正直なコミュニケーションに徹しています。東京本社の社員とはほぼ全員と対話しましたが、率直なやりとりを繰り返す中で実感したのは、社員の真っ直ぐさと「丸紅グループの将来をより良いものにしていこう」という強い想いです。丸紅は率直な意見をぶつけ合うことができる素晴らしい職場であるとの実感を新たにしています。

丸紅グループは、多様な価値観と挑戦心を持つ人財に恵まれています。彼らが世界の中で活躍できる環境を整え、グローバルな人財パイプラインの構築を加速してまいります。

ステークホルダーの皆様と共に、 世界の高みへ

タウンホールミーティングにて、中堅社員から「なぜ、私たちは成長を志向していくのか」という根源的な質問を受けました。真っ直ぐな質問に感謝しつつ、私は1921年の丸紅商店設立以来専務を務め、現在の丸紅の礎を築いた古川鉄治郎の言葉をあらためて共有しました。

「商人となる前にまず人となれ」。そして、「人としての本分を



Talent Management Committee

尽くす」。

仕事を通して、一生をかけてより善い人になっていく。それによって社会に対して自身の役目を果たしていく。この言葉を、私自身も常に心に刻んでいます。現在の私の職責において「本分を尽くす」とは、一切の私心を排し、次世代の丸紅にとって何が最善かを問い続け、誰よりも働き、世界の高みへの挑戦を続けていくことです。その決意の表明の一つとして、本年度もCEOへの現金報酬について、必要な手続きを経たうえで、中堅社員と同等の現金給与以外はすべて自社株への再投資に回し、退任するまで売却しないこととします。

時価総額世界100位圏内という目標は、単なる順位の追求ではありません。世界中のお客様、社会、社員、そして株主の皆様から最も信頼され、最も必要とされる企業グループになるという、現在の我々が目指す世界の高みそのものです。

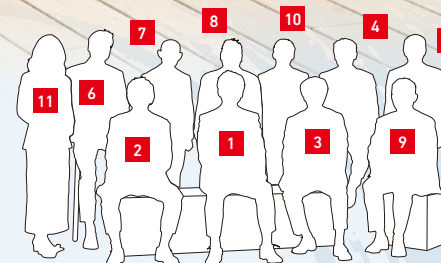
先人たちが築いてきた歴史を礎に、丸紅グループがまだ見たことのない世界の高みへ。すべてのステークホルダーの皆様と志を一つにしながら、丸紅グループはこれからも持続的な価値創造への挑戦を続けてまいります。

Management Team



世界の高みへ

更なる企業価値向上への挑戦



取締役 代表執行役社長

1 大本 晶之

取締役 代表執行役副社長

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、
バリュエーションオフィス担当役員補佐

取締役 代表執行役

3 田島 知浄

CFO

専務執行役員

4 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

5 武智 康祐

ライフスタイル部門、
食料・アグリ部門統括役員

常務執行役員

6 桑田 成一

金属部門統括役員

7 市ノ川 覚

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

8 馬宮 健

CHRO、CAO、監査部担当役員補佐

9 水野 博通

CSO

取締役

10 安藤 孝夫

執行役員

11 若山 美奈子

経営企画部長

Section 2

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ます。



社 是

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)



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。

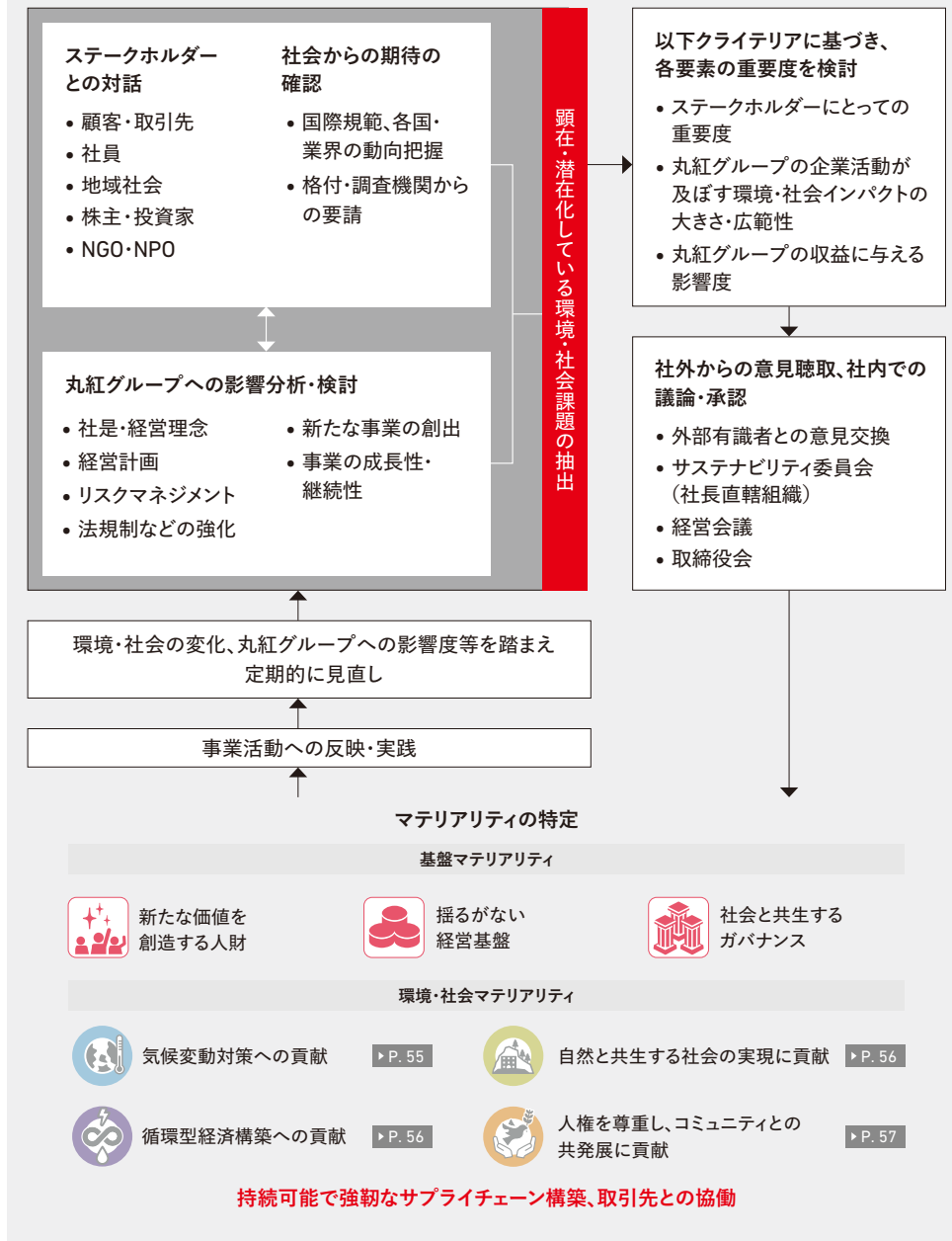
マテリアリティの特定・見直し

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りますと考えています。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。

特定・見直しのプロセス



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



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

「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、この最適なキャピタル・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。

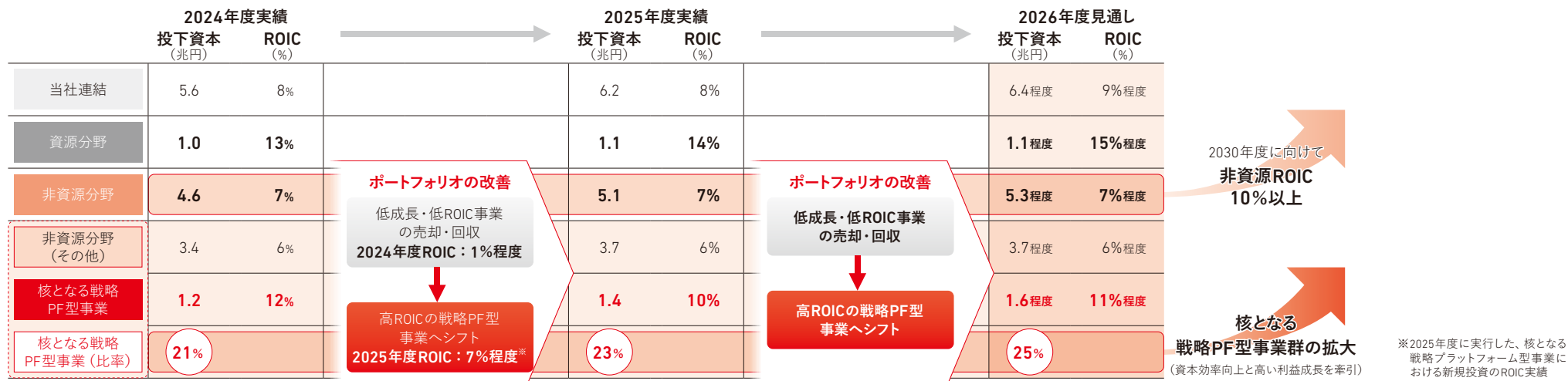
まず「稼ぐ力の強化」については、当社のバランスシートの左側、資産サイドから生み出される収益の最大化を目指します。

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。

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へ充当し、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

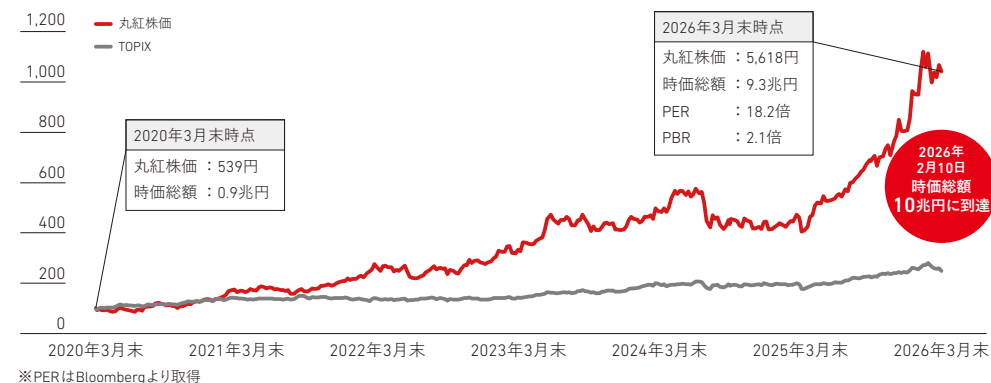
GC2027で掲げた時価総額目標「10兆円超」の達成を受け、特定の時間軸を設けない本質的価値の追求として、「時価総額世界100位圏内」を新たな目標として掲げています。この高い目標に向けて、成

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



価値創造の実践

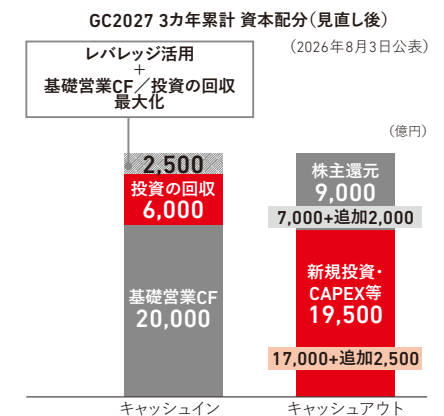
-
- 19 中期経営戦略GC2027
 - 20 CSOメッセージ
 - 21 事業投資プロセス
 - 22 成長投資マネジメント室 座談会
 - 24 核となる戦略プラットフォーム型事業
 - 31 CAOメッセージ
 - 32 リスクマネジメント
 - 33 CDIOメッセージ
 - 34 デジタル・AI戦略
 - 35 CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談
 - 38 人財戦略

中期経営戦略GC2027

2030年度へ向けた長期的な経営戦略の第3段階



	GC2021		GC2024		GC2027		
	定量目標	実績	定量目標	実績	定量目標	2025年度実績	2026年度見通し
連結純利益	3,000億円	4,243億円	4,000億円	5,030億円	6,200億円以上 (CAGR 10%程度)	5,439億円	5,800億円
基礎営業キャッシュ・フロー (3カ年累計)	12,000億円	13,039億円	13,000億円	17,387億円	20,000億円	5,751億円	6,600億円
総還元性向	(株主還元方針：連結配当性向25%以上)		(株主還元方針：累進配当の導入/ 総還元性向30～35%程度)		40%程度 累進配当の継続	年間配当額 1,765億円 自己株取得額 550億円	1,850億円 1,450億円
ROE	10%以上	23.0%	15%	14.2%	15%	13.6%	13～14%
新規投資・CAPEX等 (3カ年累計)	9,000億円程度	約7,400億円	10,000億円程度	12,290億円	17,000億円程度 (計画／右図参照)	3,949億円	6,700億円
回収(3カ年累計)	—	—	2,000億円	6,710億円	6,000億円(計画)	2,768億円	2,300億円
ネットDEレシオ	0.7倍程度	0.83倍	0.7～0.8倍程度	0.54倍	—	—	—



中期経営戦略GC2027 持続的な企業価値向上に向けた経営基盤の強化

CSOメッセージ

事業ポートフォリオの進化、リーンな本社と現場主導の経営、
そして投資判断からバリューアップまでを支える仕組みを組み合わせ、
世界の高みへの歩みを進めていきます。

水野 博通

常務執行役員
CSO: Chief Strategy Officer
(投融資委員会 委員長)



時価総額世界100位圏内に向けて

中期経営戦略GC2027のもと、当社は持続的な企業価値向上に向け、経営基盤の強化を着実に進めています。その要は、投資の質と精度を高めること、そして現場が自ら価値を生み出し続ける組織能力を高めることです。これにより、丸紅グループとして成長の再現性を高め、環境変化に左右されにくい強固な事業基盤を築いていきます。

核となる戦略プラットフォーム型事業の拡充と次なる成長機会の創出

中核となるのは、核となる戦略プラットフォーム型事業の拡充です。高付加価値の商品・サービス、顧客基盤、事業機能、そして現場で培った知見を有機的に結びつけ、競争優位を継続的に磨き込むことで、収益性・成長性・拡張性を兼ね備えた事業基盤を更に厚くしていきます。

また、持続的成長には長期目線での「種まき」も不可欠です。将来の事業ポートフォリオ進化に繋がるテーマを幅広く育成し、既存事業の収益力向上と次の成長の柱の育成を両立させます。

リーンな本社とグループ会社の自律自走

成果を創出するには、各グループ会社の自律自走が極めて重要です。現場に近いところで意思決定のうえ実行し、各社が自ら戦略を描き、検証して、磨き上げる力を高めることが、丸紅グループ全体の競争力強化に繋がります。当社は現場への人財配置を加速するとともに、本社機能の見直しにも取り組んでいます。目指すのは、改善文化の浸透、生産性向上、機能強化を通じて、限られた人財を現場支援、価値創造、リスク対応など重要機能へ重点的に振り向ける「リーンな本社」です。迅速かつ実効性のある支援を行う体制に転換することが、グループ会社の自律自走を支える基盤になると考えています。

投資判断からバリューアップまでを支える仕組みと体制

2026年4月には、社長直轄のバリュークリエーションオフィス（以下、VCO）を設立しました。VCOはPMIやバリューアップの知見を集約・体系化し、グループ会社の成長支援、生産性向上、組織運営の高度化を後押しします。更に、重要案件の初期段階で戦略的論点を議論する「勝ち筋セッション」や、過去案件の失敗事例から学び、勝ち筋へ反転する「負け筋からの学びの場」も開始しました。知見と実践の循環により投資精度を高め、丸紅グループ全体の持続的な企業価値向上を実現していきます。

組織能力を高める機構改革 ～リーンな本社とグループ会社の自律自走を支える基盤の整備～

2025年4月～

2026年4月～

世界の高みへ

営業組織の再編

- ・16営業本部を10営業部門に再編
新たな社会のニーズや課題に対応し、事業ポートフォリオの入れ替え・良質化および拡大を一層推進すべく、営業組織体制の機構改革を実施。オペレーティング・セグメントを集約することで、各組織における対面事業領域を拡張し、全部門が注力領域・成長領域へのシフトを加速できる組織体制に変更
- ・次世代コーポレートディベロップメント部門を除く各営業部門に「成長投資マネジメント室」新設

コーポレートスタッフグループの再編

- ・社長直轄の「バリュークリエーションオフィス（VCO）」新設（P.21参照）
- ・業務親和性の高い組織を統合し各部の業務範囲を拡大。業務効率化と強化すべき業務への重点的な人財リソース配分を図ることで、本社機能の高度化および本社のリーン化を推進する機構改革を実施。
 - ・「サステナビリティ推進部」「IR・SR部」「広報部」を統合し、CFO傘下の「ステークホルダーエンゲージメント部」設立
 - ・「人事部」「総務部」を統合し、「人事総務部」設立
 - ・「法務部」「コンプライアンス統括部」を統合し、「法務・コンプライアンス部」設立

事業投資プロセス

“負け筋から勝ち筋への転換” × “投資の精度向上” × “PMI・バリューアップの型化” により投資の質を高め、企業価値向上を追求します。

負け筋からの学びの場

2026年度開始

過去の教訓の組織知化

- 2025年度は「勝ち筋の伝搬」として、戦略プラットフォーム型事業説明会を複数回開催し、グループ内の成功事例を全社共有。
- 2026年度からは「負け筋からの学びの場」として、縦割組織の中に埋もれがちな過去の失敗案件を教訓として体系化し、全社共有。負け筋を反転させることにより、勝ち筋を追求。



勝ち筋セッション

2026年度開始

経営ー営業部門間の早期アライメント

- 事業投資の初期検討段階から経営と営業部門がアライメントをとることで透明性を確保しつつ、戦略論点・リスクシナリオ・負け筋仮説を多角的に議論する目的で、「勝ち筋セッション」を開始。
- 論点整理後にデューデリジェンスを実施することで、審議の質および投資の精度向上を追求。

事業投資 プロセス

勝ち筋の伝搬・負け筋からの学びの場（組織知化）



成長投資マネジメント室

2025年4月
設立

案件組成・投資設計の専門機能

- 各営業部門に投資に特化した専門組織を組み込み
- 案件組成の早期段階からハンズオンで営業部をサポート
- 領域設定・案件選定・回収設計をリード
- 投資知識の集約・深化および知見・ノウハウを蓄積・共有

バリュークリエーションオフィス (VCO)

2026年4月
設立

PMI・バリューアップ機能

- 現場目線による究極のグループ会社・営業部門支援
- 偏在していたPMI・バリューアップ専門人材を集約
- 投資前のバリューアップ仮説の設計と投資後の施策推進
- デジタル活用を含め企業価値最大化を推進

GC2027における 成長ドライバー

磨き込み

成長投資

GCP追求

VCOの役割

- グループ会社の成長実現支援
- 本社・グループ会社の生産性向上

- PMI機能の高度化
- バリューアップ支援

- 勝ち筋・負け筋の体系化・伝搬

※GCP：Global crossvalue platform

成長投資マネジメント室 座談会

投資の「型」を全社へ波及させ、次なる成長を先導する。“セトマ”の挑戦

丸紅グループは中期経営戦略GC2027において、更なる成長を加速させるため「成長への資本配分・投資戦略」を掲げています。その中核を担う組織として、各営業部門に「成長投資マネジメント室」（以下、セトマ）が新設され、投資の専門組織として全社的な質の向上を推進しています。本鼎談では、食料・アグリ部門、エアロスペース・モビリティ部門、次世代事業開発部門の各成長投資マネジメント室長が集い、セトマ設立の背景から、部門ごとの活動の違い、この1年で見えてきた変化や課題、そして今後の展望について語り合いました。

成長投資の質を高める、現場密着型の専門組織

登坂：私は以前、旧インフラプロジェクト本部で10年以上、M&Aや事業投資に継続的に携わってきました。現在所属するエアロスペース・モビリティ部門は、投資の経験が豊富なチームとそうでないチームが混在しており、組織全体として投資スキルを底上げする必要があります。会社が求める「投資の専門家」としての知見やノウハウは、扱う商材や業界を超えて通用する普遍的なものです。そのため、部門の枠を超えて投資の専門知識を還元し、案件の質を高めることがセトマに求められている重要な役割だと認識しています。

伊藤：私自身は、食品事業部で新規案件のソーシングと投資実行を営業の現場で経験してきましたが、その現場で培った知見を現在のセトマでの活動に活かしています。

緒方：私は次世代事業開発部門（2019年度設立）の立ち上げ期から参画し、それ以前は電力やエネルギー、経営企画など幅広い領域での事業開発を経験してきました。私たちの部門でも、新しい事業領域を切り拓いていくためには、投資の精度を高める専門部隊が欠かせません。セトマが各部門に設置されたことで、投資の

ノウハウがより現場に近いところで共有されるようになり、全社的な投資の質の向上に大きく寄与していると感じています。

伊藤：次に、私たちの具体的な役割についてお話しします。セトマの役割は、各営業部が主導する投資あるいは撤退案件の伴走です。食料・アグリ部門では、2025年度の例として、豪州の肉牛肥育事業であるRangers Valleyの売却案件^{※1}をセトマがサポートし、投資回収を実行しました。また、私たちの部門では、営業部が主導する案件の伴走だけでなく、部門の広範な事業領域の中で、どの分野に注力して投資し、逆にどこから撤退するかという、領域選定の戦略をセトマが策定し、部門へ提言することを大きなミッションにしています。その戦略に基づき、新規案件の発掘や撤退案件の立案を行い、営業部と一体となって進めていくことを重要な役割と考えています。



伊藤 大輔

食料・アグリ部門
成長投資マネジメント室長

登坂：事業の価値向上を主に担うバリュークリエーションオフィス（VCO）（詳細はP.21参照）も案件によっては初期段階から入ってもらっている案件もありますが、VCOがPMI機能高度化やバリューアップにより軸足を置いているのに対し、セトマは新規案件のソーシングから案件開発、実際の相手方との交渉、社内決裁に至るまで、投資の最前線で動くフロントヘビーな役割を担っています。

※1 豪州肉牛肥育事業に係る株式譲渡について（2025年10月16日リリース）（<https://www.marubeni.com/jp/news/2025/release/00037.html>）

緒方：セトマは投資実行の最前線を担いつつ、経営層に近い目線で案件を俯瞰し、重要な論点を整理したうえで、投資規律を踏まえた案件の「型」を各部門に構築していく役割を担っています。規律を徹底しながら、新規投資の積極的な推進を行うことが、私たちの非常に重要な役割と言えます。また、新規投資先の価値向上を見据え、ソーシングの段階からVCOのDXやPMI機能をアピールし、協業しながら投資を実行するアプローチも実践しています。

営業部と同じ目線で案件をつくり、投資の「型」を広げる

伊藤：営業部との関わり方は、部門の特性やこれまでの投資経験によって大きく異なります。食料・アグリ部門では、過去を振り返っても投資経験が少なかった営業部も多いため、セトマが自らアイデアを出し、戦略策定から案件の実行までを主導的に引っ張る「先導型」のアプローチをとることも多いです。

登坂：エアロスペース・モビリティ部門はハイブリッド型と言えます。投資経験が豊富で領域も定まっているチームに対しては、モデルの構築や契約書の整備、相手方との交渉サポートといった形で伴走します。航空機アフターマーケット部品販売の米国DASI社の



登坂 洋一

エアロスペース・モビリティ部門
成長投資マネジメント室長



緒方 伸也

次世代事業開発部門
成長投資マネジメント室長

成長投資マネジメント室 座談会

投資の「型」を全社へ波及させ、次なる成長を先導する。“セトマ”の挑戦

株式追加取得による完全子会社化^{※2}は、こうした伴走型の関与が形になった案件の一つです。一方で、経験が少ないチームに対しては、伊藤さんの部門のように領域選定から深く入り込み、セトマが中心となって案件を牽引する案件もあります。

緒方：次世代事業開発部門でも、投資案件に不慣れなチームに対しては初歩的な事業計画の策定やデューデリジェンスの進め方から指導しつつ、共に案件をつくり上げていく先導支援を行っています。扱う商材や事業のタイムラインの違いというよりも、各チームの投資の経験値によって、私たちの関わり方やサポートの深度が変わってくるというのが実態です。

登坂：セトマが発足して1年が経過しましたが、確かな手応えを感じています。当初は、営業部から「部門のお目付け役」のように見られることもありましたが、実際に現場に入り込み、手を動かして交渉を先導することで、「セトマを活用したほうがよい」という認識に変わってきました。今では営業部と同じレベルで案件の情報が集まるようになり、私たちが主導した案件が決裁に至るなどの成果ははっきりと出ています。一方で、既存事業のオペレーションの細部にまで踏み込んだ磨き込みや、実際の撤退の実行については、まだ道半ばであり、今後更に取り組みを深めていく必要があると感じています。

伊藤：私たちの部門でも同様の変化がありました。昨年の前半に領域選定の戦略を提示した際は、現場に反発や戸惑いもありましたが、1年間地道に活動が続ける中で、今では各営業部から戦略面での相談が自発的に来るようになりました。時間をかけて関係を構築したことで、現場から頼られる存在へと変わってきた実感があります。

緒方：私たちの部門では、目に見える成果として、セトマのメンバーが営業部と二人三脚で進めた新規案件も生まれてきており、スイス・オーストリアの工作機械販売会社TOLUS Group AGを買

収^{※3}するなど、実際の連携が形となって表れてきています。部門全体としても、投資規律を意識した重要論点を押さえた案件の仕立て方、すなわち投資の「型」が定着してきました。

「攻め」と「守り」を両立し、再現性ある成長投資へ

緒方：活動を進める中で、常に難しさを感じるのは「攻め」と「守り」のバランスです。経営側からは投資規律の徹底という「守り」を強く求められますが、ハードルを上げすぎると営業部から案件が上がってこなくなります。かといって営業部に寄り添いすぎると規律が緩むというジレンマがあり、この距離感のとり方には細心の注意を払っています。

登坂：ブレーキを踏みすぎると相談されなくなってしまうからね。「このままでは絶対に通らないが、こうすれば通る可能性が高まる」というように、前向きな形でブレーキをかけつつ、案件を正しい方向へ導くことが重要です。営業部との信頼関係を築き、「セトマの意見を聞いてよかった」と思ってもらえるまでのステップが、全体の中で最も苦労した点です。

伊藤：人材育成の観点からは、「打席数」と「打率」のバランスも非常に重要です。打率を上げることはもちろん大事ですが、経験値を高めるためには、良い案件を数多く経験する「打席数」の確保が不可欠です。デューデリジェンスのスコープ設定やアドバイザーの起用など、本では学べない実務のノウハウは、案件の実行を通じてしか得られません。検討途中で撤退するケースも含めて、様々な案件に触れることが実務における目利き力の蓄積に直結するため、このバランスをどうとるのが私たちの課題でもあります。また、対象企業の魅力を言語化・定量化して社内に説明する能力も、投資リテラシーとして徹底する必要があります。

伊藤：中期的な展望としては、会社の方針である「戦略プラットフォーム型事業」へ新規案件を継続的に加え、その拡張と強化に貢献することが私たちの最大のミッションです。現在、戦略プラットフォームとして定義されていない事業分野においても、新たなプラットフォーム化を見据えた戦略をつくり、案件を一つずつ積み上げていきたいと考えています。

登坂：同感です。各営業部の領域での確かな投資仮説をつくり、それに合致する案件をソーシングし実行していくことで成果を出していきたいです。これを数多くこなすことで、適切な案件を確実に実行する体制を整え、戦略プラットフォーム型事業の創出に注力していきます。この実践の過程を通じて、営業部も私たち自身も経験を積み、結果として次世代の投資人材が育っていくと確信しています。また、セトマで得た知見を出身部署へ還元するため、営業部との間で人材ローテーションを回すことが重要と考えています。

緒方：次世代事業開発部門は新しい部署であり、人材の多様性も増えています。セトマ自身が投資プロセスを進めるうえでのプラットフォームとして機能できるよう、私たち自身の知見を更に高めるとともに、投資経験が浅いチームやメンバーでもセトマの機能を活用して案件を実現できる「仕組み化」を図っていきます。成長投資支援と人材の育成を両輪で進め仕組み化していくことで、丸紅グループ全体の持続的な企業価値向上に貢献していきたいですね。



※2 米国DASI社の株式追加取得による完全子会社化について（2026年4月3日リリース）（<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/00016.html>）

※3 スイス・オーストリアの工作機械販売会社TOLUS Group AGの完全子会社化について（2026年7月10日リリース）（<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/00030.html>）

核となる戦略プラットフォーム型事業

丸紅グループは持続的な企業価値向上のため、事業ポートフォリオの戦略プラットフォーム型事業へのシフトを推進しています。

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「勝ち筋」を備えたビジネスモデル。

中でも「核となる戦略プラットフォーム型事業」はそれらの「勝ち筋」に加え、確かな利益成長の実績（右図参照）に裏付けされた事業群です。

「核となる戦略プラットフォーム型事業」への重点投資とその拡大が、当社の資本効率向上と高い利益成長を力強く牽引していきます。

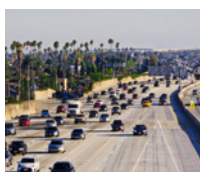
160年以上にわたる事業経験から導き出した、
「勝ち筋」としての3つの要素



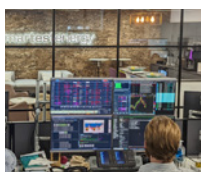
7つの核となる戦略プラットフォーム型事業



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



航空機アフター
マーケット・
アセットトレード事業



食品マーケティング・
製造事業



IT・デジタル
ソリューション事業



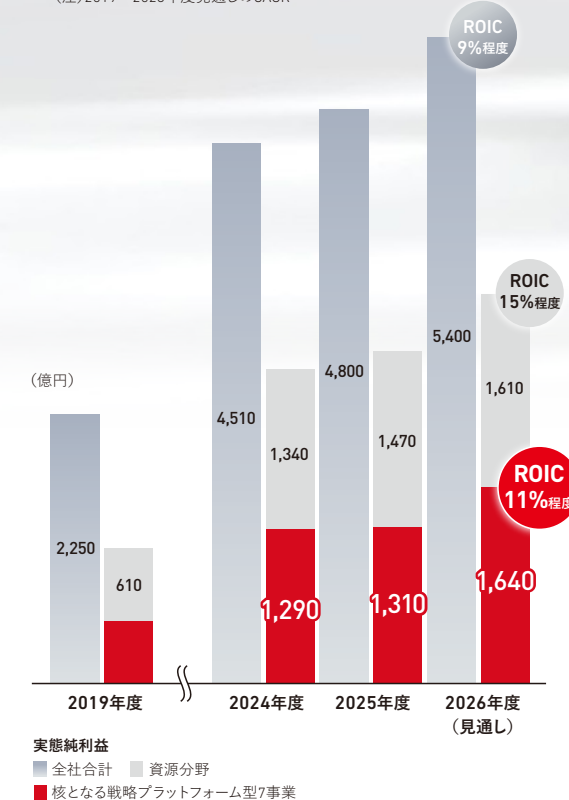
医薬品販売事業

NEW

勝ち筋の裏付けとなる成長の軌跡（定量面） 実態純利益の推移

- ▶ 全社
CAGR 13%
- ▶ 資源分野
CAGR 15%
- ▶ 核となる戦略プラットフォーム型7事業
CAGR 18%

（注）2019～2026年度見通しのCAGR



「勝ち筋」の伝搬と 戦略プラットフォーム型事業群が牽引する企業価値の向上

Point. 1

核となる戦略プラットフォーム型事業の更なる成長

機能強化・生産性改善・ロールアップ投資などにより成長を加速

Point. 2

成長余地の大きい

戦略プラットフォーム型事業の核化・大型化

Point. 3

新たな 戦略プラットフォーム型 事業の構築

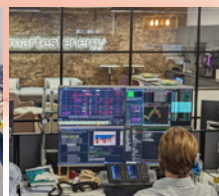
インフラ事業・ファイナンス事業のサービス化
資源のサプライチェーンマネジメント化
長期目線の種まき



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



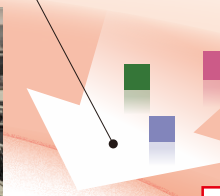
航空機アフター
マーケット・
アセットトレード事業



食品マーケティング・
製造事業



IT・デジタル
ソリューション事業



医薬品販売事業

NEW

Point. 4

成長なき事業 からの回収

戦略プラットフォーム型事業に
なり得ない既存事業からの回収

核となる戦略プラットフォーム型事業で確立された「勝ち筋」を、特定の事業にとどまらず丸紅グループ内に伝搬させていきます。その実現に向けて、2026年度に新設した「バリュークリエーションオフィス（VCO）」を通じて、成功のDNAを言語化・型化し、丸紅グループ内で共有・活用できる形へと磨き上げていきます。更に、「成長投資マネジメント室」の機能や「勝ち筋セッション」などの仕組みを活用し、投資精度の向上を図っていきます。これらの施策を通じて、次の戦略プラットフォーム型事業を連続的に創出し、最終的にはポートフォリオ全体を戦略プラットフォーム化していきます。資本効率が高く、かつ利益成長の大きい戦略プラットフォーム型事業に資本を集中シフトすることで、「非資源ROIC10%以上」そして「ROE15%」の達成を目指します。

CASE | 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

Helena社は、世界有数の農作物生産国である米国において、自社で開発する独自品の提供やデジタル技術を活用した土壌分析などの「ソリューション提供力」により顧客のロイヤルティを高め、信頼関係を築いてきました。引き続き商品・サービスの拡充とともに、継続的なM&Aを通じ、米国内での着実なシェア拡大に努めます。また現在、丸紅は、この確立された「勝ち筋」を成長市場であるブラジル・Aubos Real社へと展開しており、確実なスケラビリティと利益成長を実現しています。

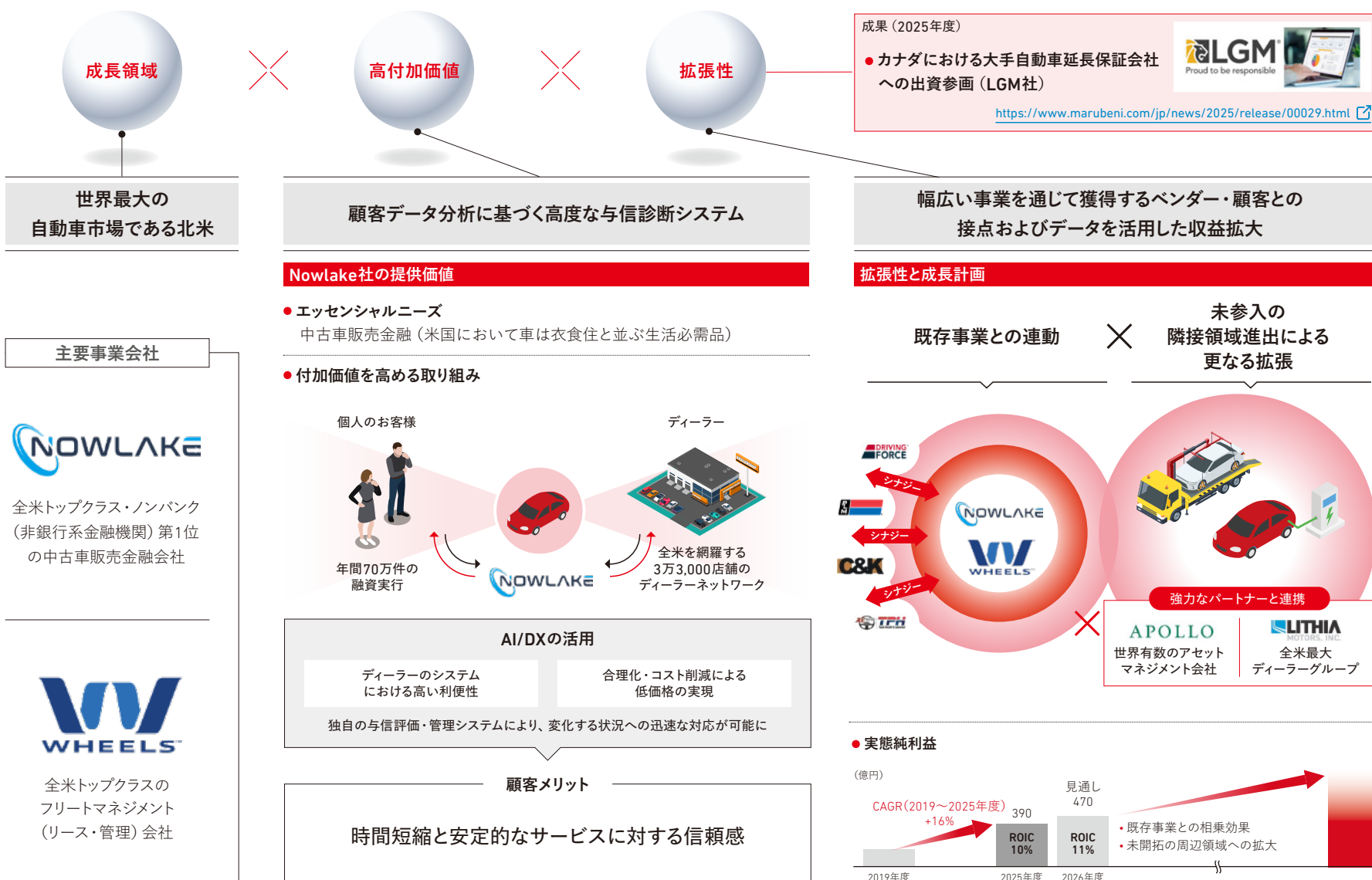


CASE | 02

北米モビリティ事業

世界最大のモビリティ市場である北米地域において、
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各種サービスを提供

丸紅の北米モビリティ事業の中核を担うのはディーラーを通じて消費者向け中古車ローンを提供するNowlake社と、企業における車両調達から管理まで一括して請け負うWheels社です。
今後もプラットフォームを活用して各事業を連動させるとともに、自動車バリューチェーンにおける未参入の隣接領域への拡張により、更なる成長を目指していきます。



CASE | 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

丸紅は、2001年に英国でSmartestEnergy社（以下、SEL社）を設立し、同社で培った高度なリスク管理や再生可能エネルギーを活用したグリーン電力供給・環境証書取引、高付加価値の商品・サービスなどを強みに、欧州・米州・豪州に進出しています。また、2025年度にはSEL社と丸紅新電力株式会社の共同出資により丸紅パワートレーディング株式会社を設立し、国内における電力トレーディング事業を開始しました。今後も電力市場の自由化・脱炭素化の波を捉え、電力卸売・小売事業をコアに、分散型電源や蓄電池、需給調整などの他事業との掛け合わせを通じて、総合的なエネルギーマネジメントへの取り組みを推進していきます。



CASE | 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

成長領域

高付加価値

拡張性

堅調な航空整備需要および
中古機・中古部品需要の拡大技術的知見・ライセンスに基づく
最適なソリューションの提供M&Aによる機能拡大・強化
販売チャネル共有などの
事業間シナジー

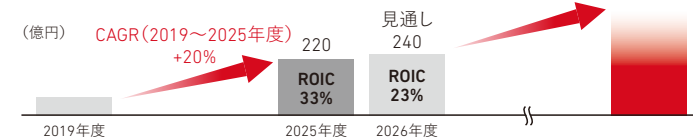
主要事業会社 Magellan | DASI ほか

成果 (2026年4月3日)

● 米国DASI社株式追加取得・完全子会社化

<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/00016.html>

● 実態純利益



CASE | 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を構築

成長領域

高付加価値

拡張性

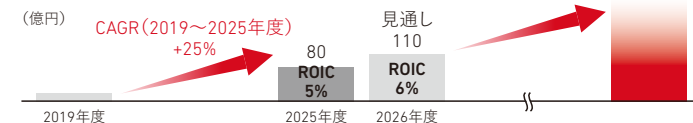
日本、米国、
アセアンなどにおける
食料需要の拡大菓子用油脂、コーヒー、調味料など、
独自の競争優位性を持つ
スペシャリティ・ニッチ製品他の成長市場にも
事業領域を広げ、
事業基盤を拡大

主要事業会社 アトリオン製菓 | Gemsa ほか

成果 (2025年度)

● 米国におけるアイスクリーム
製造事業への参入 (Bubbies社)<https://www.marubeni.com/jp/news/2025/release/00027.html>

● 実態純利益



CASE | 06

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

高付加価値

拡張性

AX・DXソリューションの
提供機会拡大コンサルからITサービス開発、
運用・保守まで、
AX・DXをエンド・ツー・エンドで対応M&Aによる機能拡大・強化と
戦略的パートナーシップを推進

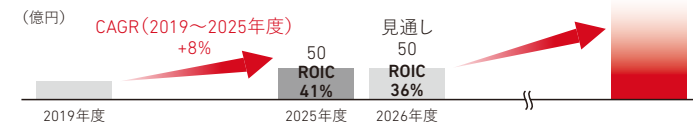
主要事業会社 丸紅I-DIGIO | ドルビックスコンサルティング ほか

成果 (2025年度)

● 丸紅I-DIGIOによる
中本・アンド・アソシエイツへの出資参画<https://www.marubeni.com/jp/news/2025/group/00029.html>

丸紅I-DIGIO NAKAMOTO & ASSOCIATES

● 実態純利益

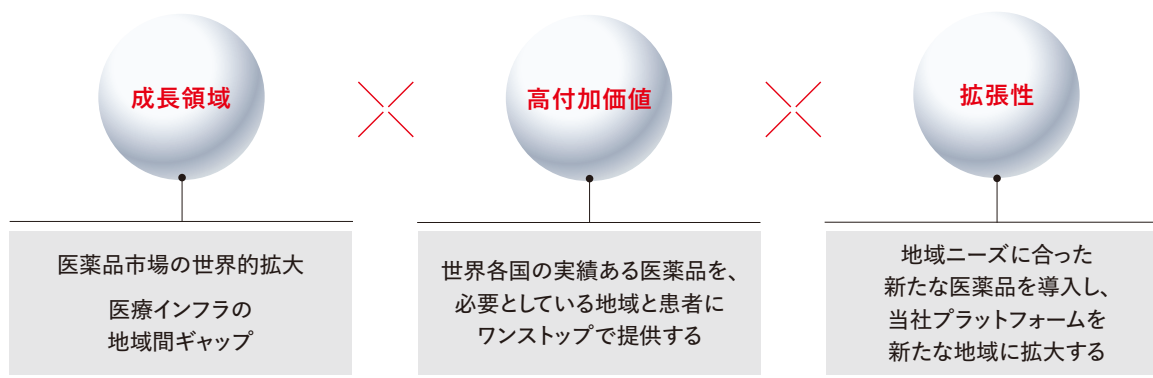


CASE | 07

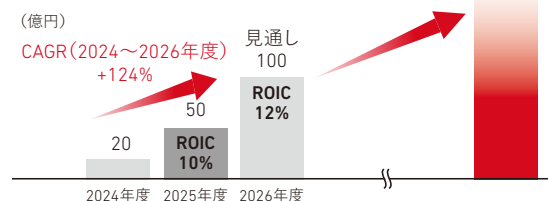
医薬品販売事業 NEW

2026年度より「医薬品販売事業」が新たに核となる戦略プラットフォーム型事業に加わりました。

新興国における医薬品需要という成長領域に対し、丸紅が有する強力な販売ネットワークとライセンス許認可ノウハウを掛け合わせることで、高付加価値と利益成長を実現していきます。世界各地におけるプラットフォーム構築により、医薬品先進国の優れた医薬品を新興国に届け、地域間の医療インフラ格差解消に貢献していきます。2030年度には40億人を超える人口地域をカバーし、10,000品目以上の製品の取り扱いを目指しており、医薬品事業全体で2030年度売上高1,000億円超、当社帰属利益200億円超の事業群を構築する計画です。



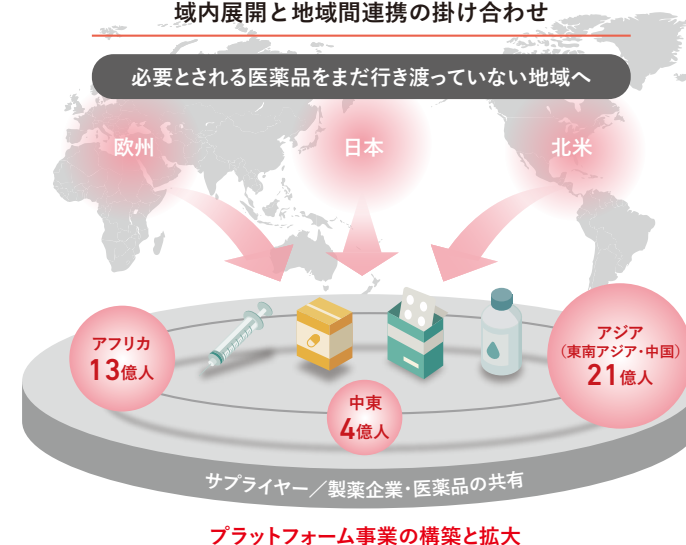
● 実態純利益



主要事業会社

	Marubeni Pharmaceuticals	Phillips Pharma Group	Lunatus
会社名	丸紅ファーマシューティカルズ	Phillips Pharma Group	Lunatus Marketing & Consulting
出資時期	2025年度第2四半期	2025年度第2四半期	2022年度／2023年度
グループ従業員	700名	1,300名	160名
展開国・地域	アジア 9カ国 (中国、香港、台湾、シンガポール、タイ、マレーシア、ベトナム、フィリピン、インドネシア)	アフリカ 10カ国 (ケニア、ウガンダ、タンザニア、ルワンダ、ザンビア、ナイジェリア、ガーナ、ナミビア、モーリシャス、マダガスカル)	中東 9カ国 (UAE、サウジアラビア、カタール、オマーン、バーレーン、クウェート、ヨルダン、レバノン、イラク)

域内展開と地域間連携の掛け合わせ



リスクマネジメント

CAOメッセージ

複雑化する世界情勢の中で、失敗シナリオ思考とコミュニケーションを重視したリスクマネジメントにより、グループの成長を推進します。

馬宮 健

常務執行役員
CAO: Chief Administrative Officer



地政学リスクの顕在化、世界経済・金融環境の変化、サプライチェーンの変容など、丸紅グループを取り巻く外部環境は一層複雑化しています。丸紅グループは、多様な国や業種に分散した事業ポートフォリオを形成し、様々なストレスシナリオに対する耐性を備えています。一方でリスクは事業機会や収益獲得の機会にもなり得ます。単にリスクを回避するのではなく、失敗シナリオ思考（Always Invert思考）に基づき、失敗に繋がるシナリオを起点にリ

スクを見極め、コントロールした上で、変革を恐れず果敢にリスクテイクすることが肝要です。丸紅グループは、企業価値の持続的な向上に向けて、この失敗シナリオ思考をリスクマネジメントの基盤に位置付けています。

また、リスクマネジメントにおいて極めて重要な要素がコミュニケーションです。経営と現場、丸紅とグループ会社、グループ内の社員同士などが、リスクに関する率直なコミュニケーションを重ね

ることで、リスクの抜け漏れを防ぎ、早期の兆候把握や対応の実効性向上に繋げています。オンラインでの地理的な制約を超えたコミュニケーションや、生成AIをはじめとするDX活用を積極的に推進する一方で、必要に応じて対面での意見交換も行い、現場感や問題意識、言語化が難しい懸念の共有も重視しています。

こうした取り組みを通じて、時代の変化を企業価値向上の機会へと転換し、GC2027の成長戦略の実現に貢献していきます。



リスクマネジメント

主なリスク項目とその対応

主なリスク項目	リスク低減措置の例
世界経済及び産業構造の変化	既存ビジネスモデル見直しや新規ビジネスモデル構築
投資等に係るリスク	定性リスク分析・IRR等投資基準上のリスクリターン検証
取引先の信用リスク	取引先信用度に応じた信用限度内で運用する等の与信管理
資金調達力及び調達コスト	資産構成に合わせた調達、安定的な流動性確保
市場リスク	為替、金利、有価証券の価格変動の管理、及び右記〔1〕参照
長期性資産に係るリスク	案件選別時の精度向上・契約条件の厳格化及びモニタリング
法的規制等	リスクベース・アプローチに基づくコンプライアンス管理の徹底
重要な訴訟	契約の厳格化、コンプライアンスの徹底及び保険等の活用
環境・社会リスク	投融资プロセス等における潜在的リスク評価及びモニタリング
自然災害のリスク	BCP策定、耐震・感染症対策、物資備蓄、保険加入等
カントリーリスク	右記〔2〕参照
情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	グループITガバナンスルール策定、グループ向けのセキュアなサービス提供、ルール遵守状況のアセスメント実施

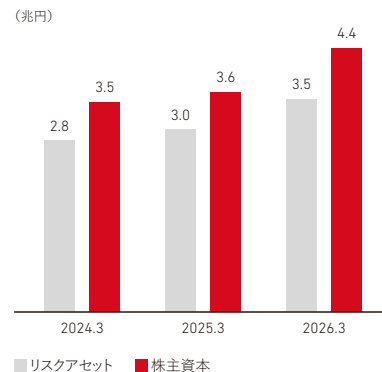
統合リスク管理

丸紅グループでは多岐にわたる業種および地域におけるリスクを俯瞰的に把握し、規律をもって管理するため、「統合リスク管理」を実施しています。

グループ連結ベースのエクスポージャーについて、国別、事業領域別といった様々な切り口で集計し、懸念すべき変化や特定分野への集中がないことをモニターしています。

これに加え、ストレスシナリオ下における資産価値の最大下落リスク額（リスクアセット）を定期的に計量し、これを資本や収益性などと対比することで、ポートフォリオの健全性を定期的に確認しており、2026年3月末時点での当社株主資本はリスクアセットに対して十分なバッファを確保しています。

リスクアセットの状況



〔1〕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、ビジネスにおいてポジションを持つ場合、価格変動に加えて、価格変動に伴って生じうる商品の市場における流動性低下、取引相手（カウンターパーティー）のパフォーマンスや信用度低下などが各取引の損益に影響するおそれがあります。そのリスクに対しては、全社共通のルール、ならびに、管理組織ごとにリスク管理方針や運営要領を整備し、デリバティブなどを活用したヘッジ取引、商品ごとの金額・数量のポジション枠、損切限度の設定や商品・取引の特性に応じた頻度での牽制組織によるモニタリングによって、適切に管理を行っています。

〔2〕カントリーリスク

安全保障環境が厳しさを増し地政学リスクが高まる中、各国間の輸出入規制や経済制裁等政策の衝突などが複雑化し、また、特定の国の政策や政治・経済・社会面の情勢変化により当社事業活動の資産価値が毀損する可能性があります。リスクを的確に把握し将来の変動を予測のうえ、リスク顕在化に備え以下の管理を行っています。

- ① 各国を政治、経済、対外支払能力面などのリスクに応じた国分類に区分し、国分類別の総枠や国ごとの枠管理を実施。
- ② リスクに見合う適正リターンを考慮する投資基準を設定。
(国分類・適正リターンは定期+随時見直し)
- ③ 輸出入規制・経済制裁コンプライアンスの観点から デューデリジェンス・モニタリングを徹底。
- ④ 貿易保険・投資保険付保や担保取得などのリスクヘッジ策を構築。

Pick Up

リスクマネジメントの丸紅グループ内連携

丸紅グループでは、リスクマネジメントの高度化に向け、グループ内の連携を重視しています。国内では、グループ会社の与信管理担当者が参加する「紅審会」を40年以上にわたり継続し、様々なテーマの研修会を実施しています（写真上）。

また、米国では北米の丸紅グループ会社が集まり、各社のリスクマネジメントの最新動向を紹介するワークショップを毎年開催しています（写真下）。こうした取り組みを通じて、各社のノウハウ共有を図るとともに、担当者同士の人的ネットワーク構築を進め、グループ全体のリスク管理の高度化に繋げています。



デジタル・AI戦略

CDIOメッセージ

変化の激しい事業環境下において、「攻め」と「守り」のデジタル基盤を一層強化し、グループ全体の事業価値を飛躍的に高めます。

及川 健一郎

取締役 代表執行役副社長
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、
バリュークリエーションオフィス担当役員補佐



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。特に生成AIの発展はすさまじく、今後多くの業務に影響を与えていくことが予想されます。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、デジタル化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：グループ一丸でのバリューアップ推進

2026年4月に旧デジタル・イノベーション部など、営業部門やグループ会社を支援するコーポレート組織を集約して「バリュークリエーションオフィス(VCO)」を新設しました。新組織は社長直轄ですが、私も担当役員補佐として組織を所管しています。「攻め」の側面では、このVCOに加え、従前からCDIOが統括する情報企画部、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が連携することで、IT・AI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注力しており、一例として最新の生成AIの利用を可能にするなどといったデジタル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。また、投資や事業の磨き込み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など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ますます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など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、OT（Operational Technology）領域へのセキュリティ対策を強化しています。

デジタル・AI戦略

1 AI戦略全般、AIの位置付け

当社では、AIを経営・事業運営の基盤技術として位置付け、全社的な活用を推進しています。AI時代においても価値創造の源泉は「人」にあり、テクノロジーで一人ひとりの生産性と仕事の質を高めつつ、人にしかできない判断や交渉、価値創造にこそ社員やグループ各社が時間とエネルギーを振り向けられるように環境を整備しています。こうした現場でのAI技術

の活用が、業務の生産性および判断の質の向上をもたらしています。

① 個人業務における生産性向上

本社業務においては、日々の定型業務の隅々までAIの浸透を図っています。コーポレートスタッフグループでは、社内規程の照会、契約書の一次確認、各種リサーチやシミュレーションなど

にAIエージェントを活用し、飛躍的な業務効率化と品質向上を実現しています。これらを支えるのが、内製開発した生成AIエージェントの基盤アプリ「Marubeni Chatbot」（愛称: まるちゃ）です。登録者はグループ全体で23,000人を超えており（2026年5月末時点）、「まるちゃ」を活用した現場の自律的な市民開発により、グループ全体で年換算約170万時間の業務削減効果を創出しています。

デジタル・AI戦略

②事業・投資判断におけるAI活用

また、成長投資の精度を高める「投資判断」においてもAIを活用しています。社内に蓄積された膨大な成功・失敗事例、市場情報、部門戦略などのデータをAIに学習させ、投資検討時に見落としやすいリスクや留意点を抽出・可視化しています。高度な判断業務にもAIを活用し、個人の暗黙知を組織の形式知へと昇華させ、精緻なデータに基づく高度な判断を支援しています。

2 運用・実践体制

これらの戦略を具現化するため、バリュークリエーションオフィスが推進役を担っています。セキュリティやITインフラなどの基盤（守りのデジタル戦略）を担う情報企画部や、グループ内に設立したDX専門会社（ドルビックスコンサルティング株式会社、Digital Experts株式会社）と連携し、総勢350名を超える専門人材体制で全社のAI戦略を推進しています。

デジタル・AI技術の活用においては、事業現場の課題に迅速に対応する機動力が不可欠です。当社はAI実装に必要な機能を内製化し、外部に依存しない機敏な開発体制を構築しています。現場のドメインナレッジに内製エンジニアによる高度かつ迅速な開発力が加わることで、実用性の高いAIソリューションを短期間で創出し、各事業の価値創造に直結させています。

Pick Up

丸紅×AIの目指す姿

各業務で最適なAIが人をサポートすることで、
判断・意思決定の高速化・高度化による生産性向上を目指す

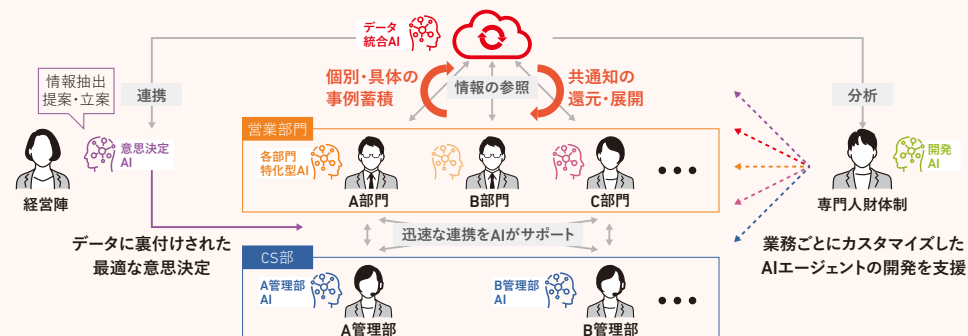
当社が目指すのは、AIが人に代わる姿ではなく、各業務に最適なAIが人を支える姿です。営業から管理業務まで部門・個人ごとに特化型のAIエージェントを配し、部門間の迅速な連携もAIが支援します。更に、各現場で生まれた成功・失敗事例を集約し、共通知としてグループ全体へ還元・展開することで、組織としての学びが加速していきます。

経営レベルでは、意思決定AIが必要な情報を横断的に抽出・分析。リスクを抽出することによりデータに裏付けされた最適な意思決定を支援します。

各部門に特化したAIが日々の判断を支え、そこで生まれた事例は共通知としてグループ全体に還元されていきます。判断材料が速く深く揃えば、意思決定の質そのものが変わります。

総合社社の競争力の源泉は、世界中の現場で培った知見や経験にあります。丸紅が目指すAI活用とは、その膨大な知恵をデジタルの力でつなぎ、過去の学びを未来の価値創造へと変換する仕組みを構築すること

にほかなりません。定型業務や情報整理はAIに任せ、人は判断と価値創造に集中する。知の循環と意思決定の高速化・高度化による生産性向上こそが、「丸紅×AI」の目指す姿です。



ITセキュリティ

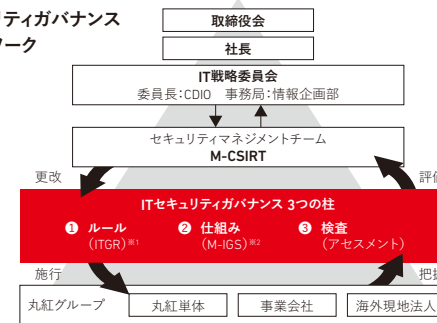
①体制

丸紅グループは、グループ各社がITセキュリティを自らの責任として主体的に推進できるよう、本社が支援を担う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。

②具体的な対策

グループ各社の主体的なセキュリティ対策を支援するため、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に提供し、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。

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 and 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

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財を取り巻く価値観や働き方が大きく変わる中、丸紅グループでは、世界各地で活躍する一人ひとりの力をどのように引き出し、グループの成長に繋げようとしているのか。各国の人事責任者が、それぞれの地域で感じている人財マーケットの変化を踏まえながら、丸紅グループならではの強み、そしてGC2027の実現に向けた人財戦略の方向性について語ります。



アンソニー・M・シディオロ

(Anthony M. Cydylo)

丸紅米国会社 CHRAO

馬宮 健

常務執行役員

CHRO : Chief Human Resources Officer

エレナ・ディマラキ

(Elena Dimaraki)

丸紅欧州会社 General Manager HR

略歴

2006年 4月 丸紅米国会社 エンプLOYEE・サービス・ディレクターとして入社。
現在 丸紅米国会社 執行副社長 兼 最高人事・総務責任者 (EVP、Chief HR and Administrative Officer)
人事、総務、IT、デジタル・イノベーション等の部門を統括。あわせて丸紅グループ5社 (Bubbles社、Creekstone社、DASI社、Magellan社、EagleRidge Energy社) の取締役を兼任。Olin、Hewitt Associates、Brink's、Unilever等にて、人事管理職やコンサルタントを歴任。

略歴

2013年10月 丸紅欧州会社 人事部に入社。東京本社への出向を経験 (2016年10月～2018年4月)。
現在 丸紅欧州会社 General Manager HR

丸紅グループを取り巻く人財マーケットの変化

馬宮：ここ数年、特に若手・中堅世代を中心に人財の価値観の変化を顕著に感じます。かつて日本では、報酬や安定性、企業ブランドが就職先選びの主な軸でしたが、今は「この会社でどれだけ成長できるか」「挑戦の機会があるか」が重視されているように思います。その期待に対してギャップがあれば、転職を選択することも一般的になり、人財マーケットの流動性は確実に高まっています。また、アセアンやインドでも、それぞれ社会的背景は違うものの、優秀な人財が企業に求めるものは共通しています。

ディマラキ：欧州でも、特定のスキルを持つ人財の獲得競争は特に激しく、優秀な人財ほど採用・リテンションが難しくなっている傾向が見られます。そうした人財は、報酬だけでなく「どのような経営戦略を描き、どの分野でどのような成長機会が得られるのか」が提示されることを求めています。

この点で、日本と同様、丸紅が担う事業ポートフォリオのスケールや将来性、成長に繋がるキャリア機会の存在を透明性高く伝えられるかが、有為な人財の採用とリテンションの両面での競争力のキーマンになると感じます。

シディオロ：米国も同様です。採用活動は年々難しくなっており、新たな人財を獲得するだけでなく、今いる社員に「この会社で働き続けたい」と思ってもらうことが一層重要になっています。そのため、丸紅米国会社をはじめ米州地域では、社員の豊富な経験を活かし、社員同士が丸紅の価値観を理解・尊重しながら、経営戦略や成長ストーリーに沿ってグループ全体に価値提供できる、魅力的で協働的かつ働きやすい職場環境づくりに注力しています。

馬宮：日本・アジア・米国・欧州で背景事情に違いはあるものの、「経営戦略と人財への成長機会を明確に示すことで、採用競争力

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

とエンゲージメントを高める必要がある」という点は共通しています。丸紅としても、GC2027の方向性と人財戦略を一体的に示すことで、「人財の視点から見ても魅力的な成長ストーリー」を提示することがより重要になってくると思います。

丸紅グループの人財の強み

馬宮：こうした人財マーケットの変化に対しては、危機感を持ちながら、競争優位性を高める変革を加速させるきっかけにもなると捉える前向きな発想が重要です。

その一つとして、丸紅グループの人財の強みを改めて可視化し、社内外に伝えていくことが重要と考えています。その強みは大きく2つあると考えています。一つは、グループ内外の「繋がりを活かして新しい価値を生む力」。もう一つは、現場の最前線で培う「現場力」です。

シディロ：繋がりを活かす力は、米国でもはっきりと実感しています。



丸紅米国会社では、CEO Roundtableやthe GEMBA Connections Forumなど、様々な切り口でグループ人財が集う場を定期的に開催しています。そこでの対話をきっかけに、単にネットワークが広がるだけでなく、拠点や事業をまたいだ協業案件や共同投資のアイデアが生まれ、実際のビジネスに結びついています。例えば、米国の牛肉パッカー事業であるCreekstone Farms社は冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル業のPLM Fleet社を活用していますが、これはこうした繋がりのおかげでした。

このように、人と人の繋がりを起点として新たな案件やソリューションが立ち上がっていくプロセスは、丸紅グループの事業ポートフォリオを横断的に強化するうえで重要なアセットだと感じています。

馬宮：「繋がり」を意図的に生み出し、人財の成長に活かしていく仕掛けには、各地域で独自に取り組んでいるものに加え、本社主導の取り組みとして、「丸紅グループMBAプログラム^{※1}」「Marubeni Global Mobility Program^{※2}」「丸紅グループ・ワークショップ^{※3}」などがあります。

今後、これらをグループ横断的な経験によって視座とネットワークを高める場として活かしながら、タレントプール拡充・パイプライン設計の観点も取り入れ、次世代経営者候補やGC2027の重点分野を牽引する人財を意図的に育成・登用する仕組みへと強化していきたいと考えています。

ディマラキ：重要なのは、そのエネルギーを一過性で終わらせないことです。ワークショップで芽生えた関心やアイデアを、次のアサインや新規案件の検討など具体的なアクションに繋げることで、



人財のエンゲージメントを維持し、グループ全体の価値創造力を底上げしていくことができます。

例えばSmartestEnergy社やAgrovista社など、欧州のグループ会社の人財からは、まさにそのような強いエネルギーが感じられ、丸紅グループに対するロイヤルティの強さが表れていると考えています。ここで言うロイヤルティというのは、会社に勤め続けるという意味ではなく、好奇心と情熱も持って丸紅グループの一員として会社やグループのために事を成し遂げたいという想いです。

馬宮：もう一つの強みである「現場力」は、私自身もキャリアを通じて一貫して感じてきたものです。

丸紅グループには、ビジネスの最前線である現場に深く入り込み、細部まで理解することで、事業全体のリスク・リターンを肌感覚でつかもうとする姿勢が根づいています。

※1 国内ビジネス・スクールの教授を招聘し、経営戦略、会計、財務、組織マネジメント、マーケティング等、事業経営に必須となる知識を講義、ケーススタディ、ディスカッション等を通じて習得するプログラム。2025年度の本プログラム参加者は32名。

※2 海外現地法人、海外店、海外事業会社等の海外拠点における優秀な人財の東京本社等での活用と、将来の丸紅グループ各社の幹部候補となる人財の更なる育成を目的として、対象となる社員を勤務地以外の国へ一定期間派遣するプログラム。2023年度から2025年度までの本プログラム派遣者は計49名。

※3 海外現地法人、海外店および国内外事業会社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等を行うプログラム。

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

この現場力は、新たなビジネスチャンスの発掘と同時に、ポラリティが高い環境下でのリスクコントロールにも直結しています。結果として、事業ポートフォリオの質的向上や、ダウンサイドを抑えた収益創出といった形で、企業価値の安定性を支える基盤になっていると考えています。

キャリアの初期には一つの分野に深く入り込み、その後、別の経験も重ねながら視野と役割を広げていく。この成長のプロセスや時間軸は人それぞれですが、共通して必要なのは、一人ひとりが自分にとっての「深さ」と「広さ」の最適なバランスを主体的に見極め、行動に移すことです。人財の成長を考えるうえで、「限られた時間をどういった経験に投資しているか」が非常に重要なファクターです。

丸紅グループの根源的な強みの一つは、ポテンシャルにあふれた人財の成長力にあります。その飛躍的な成長をもたらしているのは現場・事業会社の経験だと思っています。まさに足元で若手世代を中心に当社人財の事業現場・事業会社への配置を強化しています^{※4}が、事業の現場に入り込み、結果にこだわりながら、多くを学び、将来の事業の磨き込み、成長投資、マネジメント・経営を担う礎を築いてほしいです。

シディロ：全くもってその通りです。丸紅には、組織のあらゆるレベルで優秀な人財がいますが、最大の競争優位性と強みは現場にいる人財、そして現場を支える人財だと感じています。お客様やパートナーと直接向き合い、長期的な関係を築きながら、現場を直視し、人と情報を繋ぎ、テクノロジーも前向きに取り込む。こうした人財が各地域で実力を発揮していることが、変化の激しいグローバル市場において丸紅が100年以上競争力を保ってきた源泉です。

※4 2026年4月時点で事業会社等へ出向している入社10年以内の当社人財の数：前年度比+24%

経営戦略と連動するタレントプールの拡充

シディロ：GC2027における事業ポートフォリオの変革や成長投資も、最終的にはこうした現場の実行力によって支えられています。私は、このフロントラインの人財が発揮する確かな実行力こそが、丸紅が目指す新たな高みに到達できるというビジョンの裏付けであると捉えています。

ディマラキ：私も、丸紅にはグローバルに見ても高いポテンシャルを持つ人財が揃っていると感じています。そして今、その人財が明確な方向性のもとで動き始めていることに、大きな変化を実感しています。

大本社長がSNSで自身の動静や考えを積極的に発信しているように、丸紅グループを率いるトップリーダーたちが、目指す姿や経営戦略、その進捗をより積極的に発信し始めていることで、グローバルでも「今何が起きているのか」を高い透明性で把握できています。その結果、各現場で「自分の仕事が全社の目指す方向性や経営戦略にどう繋がるか」を意識した動きが加速しています。ステークホルダーの皆様から常に問われるのは、「経営戦略はあるが、人財と組織が本当に追いついているのか」という点です。そうした問いに対し、トップが示すビジョンとストーリーを受けて、グローバルの現場人財が自律的に動き始めている今の丸紅の姿は、「経営戦略と人財のアライメント」が確実に高まっている状態と感じます。

馬宮：ここまで議論してきた通り、丸紅には現場で鍛えられた強い人財が数多くいます。ポテンシャルにあふれる人財が適切なタイミングで丸紅グループの価値創出力の強化をリードするポジションに就いて実力を発揮することが、丸紅グループが次の成長ステージに到達するための鍵です。

この考え方を具体化した取り組みとして、事業投資・経営ができる

人財を質的・量的に強化する観点から、当社では各営業部門に「成長投資マネジメント室」を、社長直下に「バリュークリエーションオフィス」を設置しました。

あわせて、現場で戦略や施策を実行する力を更に高めていくために、事業現場・事業会社での経験と、俯瞰・バリューアップの経験を行き来するキャリアサイクルを通じて、丸紅グループの価値創出力の強化を担う事業投資・経営人財を意識的に育成し、将来の丸紅グループの経営を支えるタレントプールを拡充していきたいと考えています。それには、ミッション本位・実力本位を徹底した人財登用や、成果が適切に報われる評価・インセンティブの整備も必要だと思っています。

タレントマネジメントコミッティのような場も最大限に活用しながら、こうした人財戦略を着実に実行していくことで、GC2027、そしてその先の在り姿である「Global crossvalue platform」の追求に繋げていきたいと思っています。



人財戦略

GC2027グループ人財戦略

GC2027では、「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」の3つを成長ドライバーに掲げ、「戦略プラットフォーム型事業群」という当社の「勝ち筋」へ経営資源を集中させることを追求していきます。この仕掛けの一つである「グループ人財戦略の強化」とは、事業経営人財による「勝ち筋の実践」および事業投資人財による「勝ち筋の伝搬」、ならびにそれらを担う人財の育成・強化・処遇を通じ、丸紅グループ全体の価値創出力の強化に繋げていくことを目指すものです。



※1 (株)ダイヤモンド・ヒューマンリソース「大学生が選んだ就職人気企業ランキング 2027 卒後半戦」

※2 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全企業の平均を表す。「AA」はエンゲージメントスコアの結果に応じた11段階のランク付けを表し、「AA」は最高ランク「AAA」に次ぐランク。

※3 クロスバリューコイン: 組織を超える協力・連携の促進を目的として、他組織や地域戦略に対する貢献に対して付与される仕組み。

人財戦略

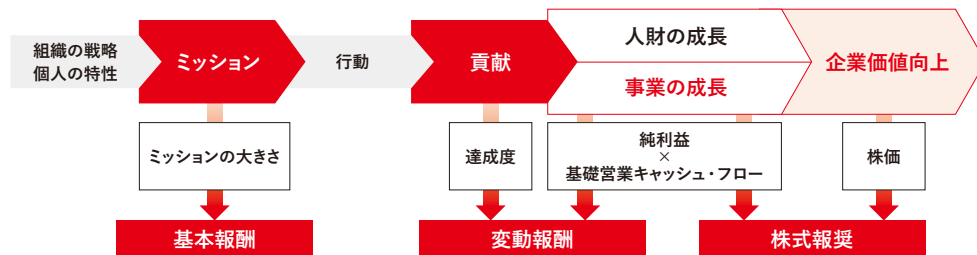
「ミッション本位・実力本位」の更なる徹底に向けて

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）

丸紅では、人財一人ひとりが達成を目指すミッション（期待役割および定量・定性目標）の大きさと報酬水準を一致させ、実力と成果に応じた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。

毎年、本人の実力や特性、意欲に応じて、次の一年で担うミッションを見直し、必要に応じて変更することができます。1年間のミッションの大きさに連動して処遇上の資格が変化することで、その年の報酬水準も変化する仕組みです。GC2027期間の業績連動報酬については、GC2024期間と比べ、業績が向上した際はより大きく報酬が増え、業績が低下した際はより大きく報酬が減少する、よりインセンティブを効かせる設計変更を行いました。

この制度のもと、各組織は個人の能力や特性、意欲に応じてミッションを設定し、社員はストレッチしたミッションに果敢にチャレンジすることで、人財の成長と組織の戦略実行力の向上を同時に促しています。



タレントマネジメントコミッティ（TMC）

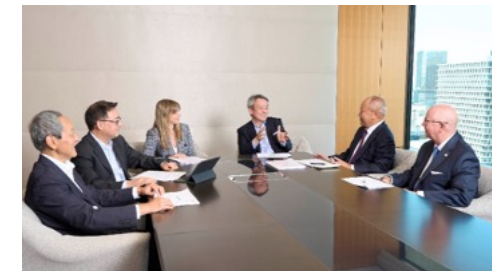
丸紅では、人財戦略において重要度が高いアジェンダについては人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ（TMC）」（2025年度までは社長・CHRO・CAO・CSOを主要メンバーとして構成。2026年4月以降は、社長・CHRO・CAO・CSO・CDIOを主要メンバーとし、テーマに応じて関連する海外現地法人HR統括者が参画）において、経営戦略に連動した人財戦略を実行する観点から必要な議論・報告を行っています。

タレントマネジメントを多面的に議論するTMCの強化を通じて、よりグローバルに、グループとしての人財戦略を実践していきます。

具体的には、海外現地法人のHR統括者の知見も活用しながら、将来の丸紅グループの経営を支えるタレントプールの拡充を図ります。また、ミッション本位・実力本位を徹底する経営人財登用と、マーケットペースの評価・インセンティブの整備を進めます。

TMC開催実績（直近3年間）

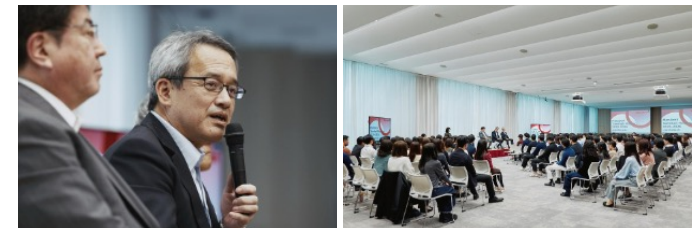
2023年度	7回
2024年度	6回
2025年度	9回



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。定期的に社長等と社員との意見交換会を実施しているほか、社員から社長へ直接意見を届けられるフォーム「Opinion Box」を用意しています。

また、経営層と社員の相互理解・アライメント向上のため、社長・経営会議メンバーと社員とが直接対話する機会として、「Marubeni Townhall Meeting」を全15回実施し、約2,300名の社員が参加しました。参加した社員の多くから、丸紅グループが目指す姿に対する理解度の向上や、現場経験の重要性への理解の深まりに繋がったとの意見が寄せられるとともに、意欲面で前向きな変化が見られました。



人財戦略

「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」



「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」の詳細
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/>



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



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



※「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」に関する定量的な指標については、P.71「社会データ」に掲載。

中期経営戦略GC2021・GC2024で追求してきた仕組みである「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」は、GC2027グループ人財戦略の実行力の源泉です。

不確実な事業環境の中で持続的な成長を遂げるためには、異なる視点や経験を持つ人財が集い、個々が違いや強みを積極的に活かして切磋琢磨しながら、有機的に繋がる中で、一つひとつの判断の精度を高めることが必要です。こうした観点から、人財がエンゲージメントを高く保ち活躍し続けられる制度、風土・文化を引き続き追求していきます。

“集う”

採用競争力の強化

新卒・キャリア採用共通オウンドメディアの構築、自社説明会やインターンシップ、社員訪問などの強化による社員と学生の接点最大化、AIを用いた学生のキャリア形成支援の実施など、対面とデジタルの掛け合わせによる魅力の発信を強化しています。

こうした取り組みの結果、(株)ダイヤモンド・ヒューマンリソースによる「大学生が選んだ就職人気企業ランキング 2027卒後半戦」※1にて女性ランキング1位（2年連続）、男性ランキング2位に選出されました。

「女性活躍推進2.0」

採用数に占める女性比率は、2025年度入社では、新卒採用における比率が42.3%、キャリア採用における比率が28.1%、両方を合わせた採用全体における比率が39.0%です。

丸紅では2020年から新卒採用を中心に女性の採用強化に取り組んでいます。今後も採用全体における女性比率40～50%程度の定着を図るとともに、こうした世代が着実に成長を遂げ、女性のタレントパイプラインの拡張に結びついていくよう、若手・中堅期の現場経験付与の強化などに重点を置いて取り組んでいます。

Topic

健康経営銘柄2026

丸紅は、経済産業省と東京証券取引所が選ぶ「健康経営銘柄2026」に選定されました。2023年から4年連続5度目の選定で、今回は卸売業では丸紅のみが選定されました。



“活きる”

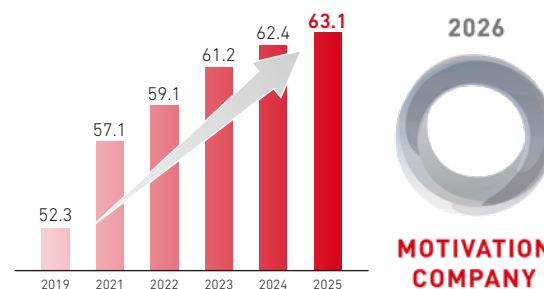
エンゲージメントサーベイ

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」であると考え、エンゲージメントスコア※2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年度のスコア（63.1）は前回比で向上し、2018年度の測定開始以来、全社スコアは毎年上昇しています。(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2026」において、大手企業部門（5,000名未満）で「Motivation Company」を受賞しました。

また、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、改善に向けたアクションプランを策定・実行することで、エンゲージメントスコアが高い組織※3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）



“繋がる”

グローバル・ネットワーク

丸紅グループでは、全世界に約53,000名の連結従業員を擁し、当社社員の730名（2026年4月1日時点）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。

海外現地法人、海外店、海外事業会社などの海外拠点における優秀な人財の東京本社などでの活用と、将来の丸紅グループ各社の幹部候補となる人財の更なる育成を目的として、対象となる社員を勤務地以外の国へ一定期間派遣するプログラム「Marubeni Global Mobility Program」を実施しています。

また、海外現地法人、海外店および国内外事業会社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」を開催しています。企業・組織の枠組みを超えた協働・交流を促進する機会として、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。

オープンイノベーション

丸紅では、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」、他組織や地域戦略に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」といった仕組みを実施しています。これらの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。

※1 2027年3月卒業（修了）予定の大学生・大学院生を対象に実施。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。
 ※2 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全企業の平均を表す。
 ※3 「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す。

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

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。

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



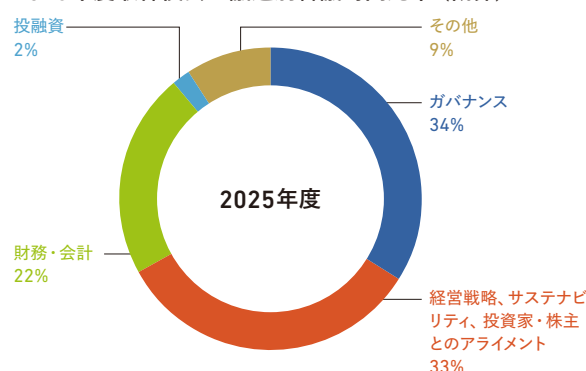
開催状況（2025年度）：14回

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。

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

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年度の取締役会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

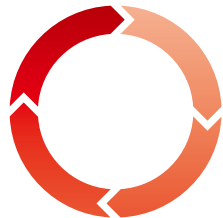
ガバナンス・報酬委員会を実施主体として、以下の評価プロセスで実施

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。

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、Tanjungnir 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）

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

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	

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	

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。

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

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

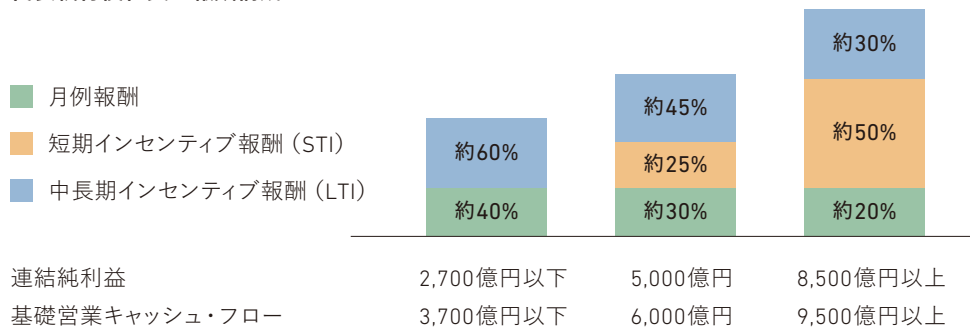
従来LTIの対象外であった社外取締役および常勤監査委員である取締役について、非業績連動型の譲渡制限付株式を導入しました。また、社外取締役に關しては、優秀な人材を獲得・保持する観点から報酬水準の見直しを行いました。

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

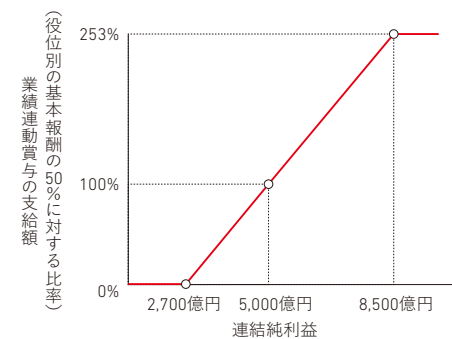


※個人評価給は除き、TSR連動型譲渡制限付株式の支給係数が100%の場合

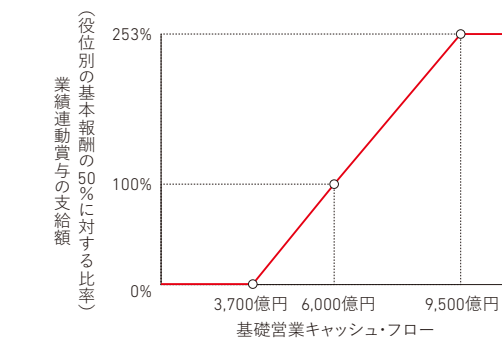
業績連動賞与のインセンティブカーブイメージ

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



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。

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	—	—	—	—

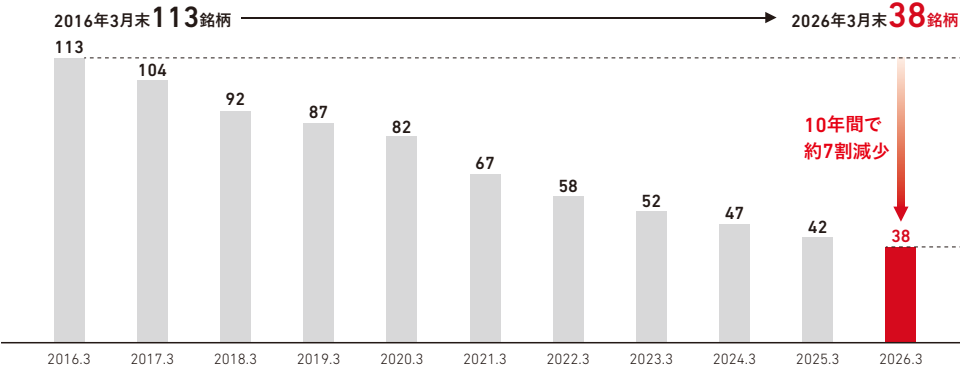
※1 2022年度付与分。既に付与済みのものを除き、当報酬制度は2025年度現在廃止済となります。

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



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			●			●			●

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。

取締役

(2026年6月19日現在)

※ 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/>



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	—

丸紅グループのサステナビリティ



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

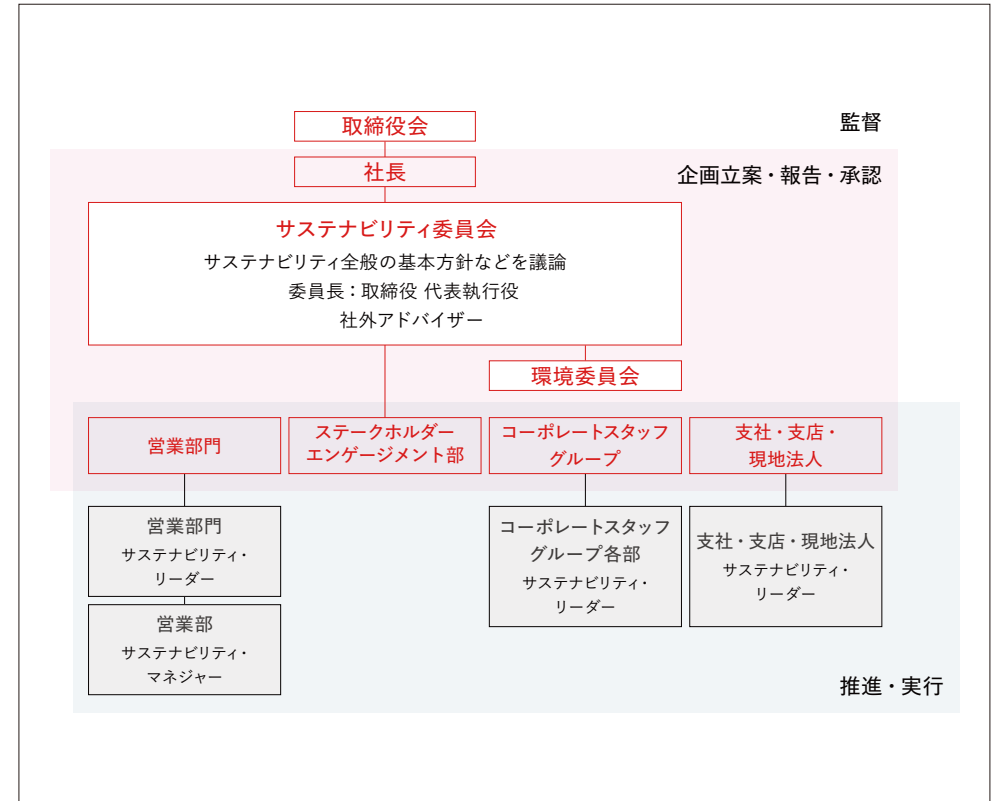
丸紅グループは、気候変動対策、自然との共生、循環型経済への取り組みおよび人権の尊重などのサステナビリティの観点で重要度の高いリスクおよび機会について、サステナビリティ委員会で管理・モニタリングを行っています。

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。

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

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°C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/>



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/>



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。



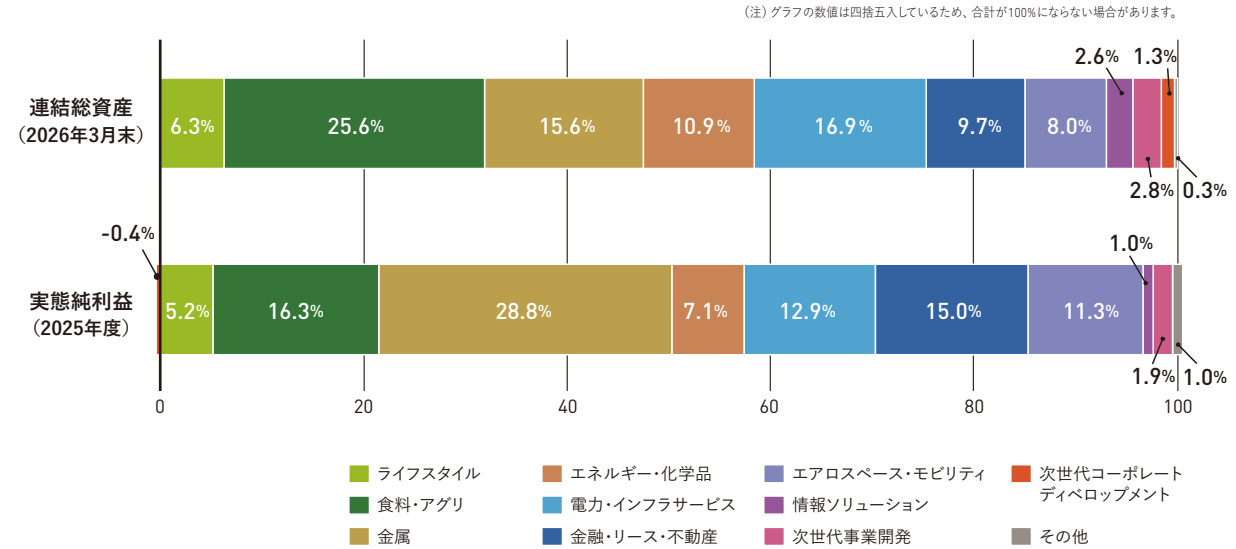
サプライチェーン

<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/22/>

Section

事業
ポ
ー
ト
フ
ォ
リ
オ

セグメント別 連結総資産・実態純利益



- 59 ライフスタイル部門
- 60 食料・アグリ部門
- 61 金属部門
- 62 エネルギー・化学品部門
- 63 電力・インフラサービス部門
- 64 金融・リース・不動産部門
- 65 エアロスペース・モビリティ部門
- 66 情報ソリューション部門
- 67 次世代事業開発部門
- 68 次世代コーポレートディベロップメント部門

ライフスタイル部門



ライフスタイル部門長

渡辺 一道



事業分野

ブランド・リテール事業／ビューティー・パーソナルケア事業／コンベヤソリューション事業／産業資材事業／カーメンテナンス事業／森林事業／パッケージ事業／衛生用品事業／紙パルプ製品流通事業／携帯電話販売代理店事業／IT機器リユース事業

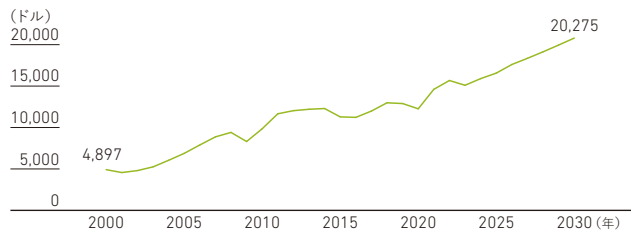
強み

- ブランド・リテール事業、ビューティー・パーソナルケア事業、衛生用品事業における、ブランド力、マーケティング力、商品企画・開発力
- カーメンテナンス事業、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・パルプの製造・販売力
- 業界トップクラスの携帯電話販売代理店網、IT機器リユースなどの幅広いサービス提供

市場環境

- ビューティー・パーソナルケア関連市場は、最大市場であるアジアをはじめとした各国の経済発展を背景に、日常的な消費財として継続的に拡大
- カーメンテナンス関連市場は、世界各国での自動車保有台数の増加に伴いタイヤ交換需要などが増加し、安定的に成長
- コンベヤソリューション関連市場は、資源開発や鉱山・砕石分野における設備投資、ならびにインフラ投資の拡大を背景に、安定的な需要が見込まれる北米などを中心に成長
- 世界のIT機器リユース関連市場は、循環型経済への移行トレンドを背景に拡大

アジアの経済水準(1人当たりGDP)



※IMF「World Economic Outlook」(April 2026)をもとに当社作成
※アジア：アセアン(11カ国)、インド、中国、韓国

2025年度の取り組み

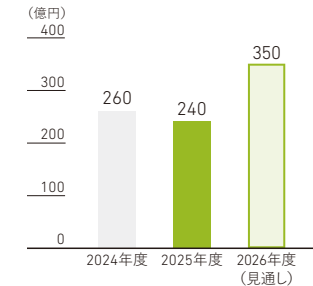
【成果】

- ビューティー・パーソナルケア事業では、アセアンを中心とした更なる事業拡張を目指し、順調に成長を続けるタイのKarmarts社へ追加出資
- カーメンテナンス事業では、タイ・インドネシア・メキシコにて、新たに約20店舗を出店し、全世界で約380店舗まで拡大
- コンベヤソリューション事業では、北米において同業他社を買収し、拠点拡大および機能強化を推進

【課題】

- 既存展開地域での同業他社買収や拠点・サービス拡充による競争力強化
- 未進出地域および周辺事業領域への新規投資実行

実態純利益



※実態純利益の2024年度数値は2025年度の旧組織ベース、2025年度・2026年度数値は2026年度の新組織ベースにて表示

連結総資産 6,676億円

従業員数 2026年3月末(連結)

約16,200人

2026年3月末(単体)

334人

成長戦略／2026年度の計画

ビューティー・パーソナルケア事業

- 同業他社買収および既存事業におけるカテゴリ拡充、他地域展開および新規ブランドの立ち上げ

コンベヤソリューション事業

- 既存展開地域での拠点拡充と他地域展開、顧客ニーズに応じたサービスおよび商品ラインアップの拡充

カーメンテナンス事業

- 既存展開国における店舗拡大、他国展開および周辺事業領域への進出

衛生用品事業

- 既存展開国での生産ライン拡充・同業他社買収、および既存事業のノウハウを活かした他国展開

IT機器リユース事業

- スマートフォンからIT機器全般への取扱商材拡充、海外展開

コンベヤソリューション事業

(米国・カナダ)

同業他社買収などによる拠点拡大、商品ラインアップ・サービス拡充を通じ、更なる事業基盤の強化・シェア拡大を推進

当社は2007年にカナダのBelterra社(現 Viacore社)を買収して以降、コンベヤベルトおよび部品その他産業用ゴム製品の販売とサービスを提供しています。北米における同業他社買収や拠点開設により拡大を続け、同地域においてトップクラスの市場シェアを有しています。2025年度には、米国テキサス州のBeltco社およびカナダケベック州北部のSoucy Ferment社を買収し、37拠点まで拡大、新たな商品ラインアップを拡充することで、更なる事業基盤の強化とシェア拡大を推進しています。今後は、更なる成長を目指し、他地域での展開にも取り組んでいきます。



Viacore社が取り扱うコンベヤベルト

食料・アグリ部門



食料・アグリ部門長

大矢 秀史



事業分野

- 食料・アグリ関連の集荷・卸売・中間流通・トレード事業
- 食品素材、飲料原料、畜産物、水産物、穀物、肥料などのグローバルな調達・販売
- 食品マーケティング・製造事業
- 菓子、調味料、スペシャルティ油脂、インスタントコーヒーなどの商品開発・製造・販売
- 農業資材販売事業
- 農業生産者向けの農業資材（農薬・肥料・種など）の販売

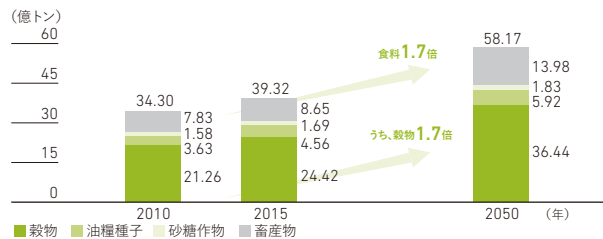
強み

- 食料・アグリ分野を幅広くカバーするグローバルで強靱なサプライチェーン
- 肥料・穀物・畜産・コーヒー・油脂などトレード領域で競争力を有する商品ポートフォリオ
- 国内外における強固な事業基盤、取引先とのネットワーク
- 多様化・高度化する消費者ニーズを的確に捉えた商品開発・提案力
- 農業資材販売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

市場環境

- 世界人口の増加を背景とした食料需要の中長期的な底堅い拡大
- 米国およびブラジルにおける穀物生産の拡大基調に伴う農業関連市場の着実な伸長
- 健康志向・プレミアム志向の高まりによる高付加価値食品の需要増加
- 世界的な情勢不安や気候変動による供給リスクを背景とした食料の安定調達に対する意識の高まり

世界の食料需給見通し



※農林水産省「2050年における世界の食料需給見通し」（2019年9月）をもとに当社作成

2025年度の取り組み

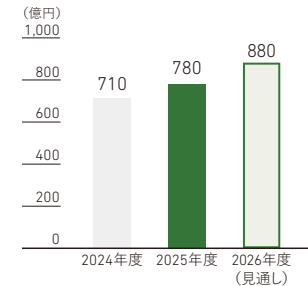
【成果】

- 米国のアイスクリームメーカーBubbies社の全株式を取得し子会社化。成長が見込まれる米国食品市場における新たな事業拡大基盤を確立し、海外食品事業のポートフォリオ拡充と中長期的な収益成長に向けた足場を構築
- 2024年に子会社化した米国Gems社において、2025年に新エリアで新工場を稼働させ、全米におけるオリーブオイルをはじめとする食用スペシャルティ油脂の製造・販売網を強化・拡大
- 米国Creekstone社において、高付加価値製品の製造能力強化および作業負荷の高い工程の省人化などを目的とした設備投資を実施
- アグリ事業分野において、米国Helena社、ブラジルAubos Real社、米国MacroSource社を中心に事業規模を拡大

【課題】

- トレード事業、食品マーケティング・製造事業、農業資材販売事業の持続的成長
- 中長期の成長ドライバー確立に向けた新規事業の創出・育成

実態純利益



※実態純利益の2024年度数値は2025年度の旧組織ベース、2025年度・2026年度数値は2026年度の新組織ベースにて表示

連結総資産 27,006億円

従業員数 2026年3月末(連結)

約15,600人

2026年3月末(単体)

441人

成長戦略／2026年度の計画

強みを有する商品分野の事業・トレード強化

- 農業資材・肥料・穀物・コーヒーなど、当社が競争優位を有する商品分野でのトレード拡大と市場シェア向上を通じ、収益基盤を強化

戦略プラットフォーム型事業の拡充

- 米国最大級の農業資材リテーラーであり、独自のコンサルティングノウハウを持つHelena社をプラットフォームとしてグローバル規模で農業資材販売・肥料ビジネスを拡大
- 菓子・調味料・油脂・インスタントコーヒーなど、高付加価値の食品製造分野における食品マーケティング・製造事業を拡大し、収益性の高いポートフォリオを構築
- 将来的な人口増加と市場拡大が見込まれる地域において、新たな戦略プラットフォーム型事業を創出し、中長期的な成長ドライバーを確保

Gems社 (米国)

テキサス州新工場の稼働により
米国内製造・販売ネットワークを
強化し、プレミアムオイル事業を
拡大

1993年、カリフォルニア州ロサンゼルス郡で創業したGems社は、オリーブオイルの輸入販売から事業をスタートしました。その後、多種多様なオイルのブレンド開発や米国東海岸への拠点展開を通じて着実に事業規模を拡大し、現在では米国有数のプレミアムオイルメーカーへと成長しています。

2024年の当社子会社化以降は、エリア拡張を含む成長戦略を一段と加速させ、2025年にはテキサス州ヒューストンにおいて新工場を稼働させるなど、全米における製造・販売ネットワークの構築を進めています。

今後も人口増加が見込まれる米国市場において、丸紅グループのグローバルなネットワークと知見を活用し、プレミアムオイル分野におけるマーケットリーダーとして、更なる成長と企業価値向上を目指します。



カリフォルニア工場のオイルタンクとオイル輸送レールカー

金属部門



金属部門長

田口 誠二



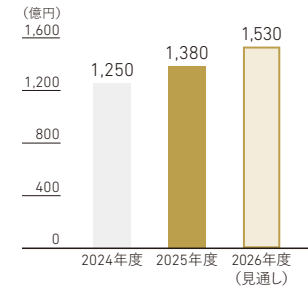
事業分野

- 銅・鉄鉱石・原料炭の鉱山開発・生産・販売事業
- 銅・アルミ製錬事業
- 鉄鋼製品事業
- 金属関連商品事業およびトレード
- 環境・循環型ビジネス

強み

- 経済成長に伴うインフラの拡大・電化の促進に不可欠な銅・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、再生可能エネルギー利用・水資源の保全・操業自動化・電化といった付加価値向上・コスト削減策の推進
- 業界トップクラスのトレード・事業基盤と世界規模のネットワークにより、社会のニーズに応える強固な金属サプライチェーンを構築
- 電子材料など金属周辺素材や低環境負荷素材を含む幅広い取扱商材

実態純利益



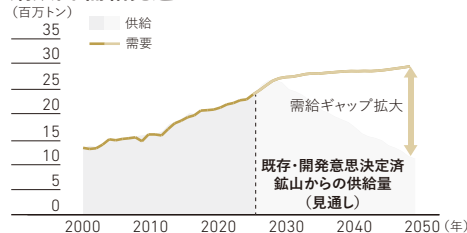
連結総資産 16,476億円

従業員数 2026年3月末(連結)
約500人2026年3月末(単体)
276人

市場環境

- グローバルな人口増加、経済成長や都市化に不可欠で、基幹産業を支える金属資源の持続的な需要拡大
- AI革命によるデータセンター増加、再生可能エネルギー・EV普及などによる電力需要の飛躍的な増加に必要な銅をはじめとした非鉄軽金属の需要拡大
- サステナビリティ社会における低環境負荷素材、再生材の需要拡大
- インド・アセアンなど成長性の高い地域における経済成長、購買力増加ポテンシャル
- 各国の政策および地政学的情勢の変化に対応しうる強靱なサプライチェーン構築へのニーズ拡大

銅鉱山 需給見通し



※Wood Mackenzie「Global copper strategic planning outlook」(Q2 2026) をもとに当社作成

2025年度の取り組み

〔成果〕

- チリ・センチネラ銅鉱山拡張プロジェクトにおける建設工事の着実な進捗
- 高いコスト競争力と高品質な製鉄用原料炭資源を有する豪州 Jellinbah Group 社への追加出資
- 環境・循環型ビジネスや重要鉱物のサプライチェーン強靱化に資する新規取り組みとしてカナダ・CCS事業で小規模操業を開始し、豪州ミネラルサンド鉱山および鉱物処理プラント開発プロジェクトの開発調査に参画

〔課題〕

- 採掘に伴い資源量が減少するという鉱山事業特有の制約を踏まえ、長期的視点で既存事業の拡張や周辺鉱区の開発、コスト競争力のある資産の拡充を推進
- 既存トレード・事業を起点とした周辺領域の成長分野の取り込み、戦略プラットフォーム型事業の具現化

成長戦略／2026年度の計画

中核事業の強化・競争力のある金属資源の永続的確保・拡充

- 銅・鉄鉱石・原料炭・アルミ事業における既存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
- 再生可能エネルギー電源の調達、トラック電動化、海水利用などを活用した水資源の保全など、環境負荷低減による付加価値向上
- センチネラ銅鉱山拡張など、既存事業の拡張や周辺鉱区の開発を通じた収益基盤の更なる強化
- 競争力のある資源権益の確保・拡充

金属サプライチェーンの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て社会課題・需要家のニーズを捕捉し、成長分野を見極め、戦略プラットフォーム型事業を構築・拡大
- 長期的な視点で新たな利益創出に繋がる新規成長領域の探索・事業開発

センチネラ銅鉱山拡張プロジェクト (チリ)

処理能力の倍増と
追加鉱床の開発の着実な進捗。
拡張完了後のコスト競争力は
世界の上位25%内を見込む

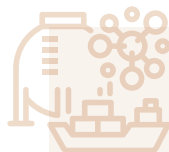
英国Antofagasta社と共同出資しているチリ・センチネラ銅鉱山で、処理能力の倍増と追加鉱床の開発により生産量とコスト競争力を更に向上させる拡張プロジェクトを推進しており、投資意思決定時の計画通り、2027年の完工に向けて建設工事を着実に進めています。

この拡張によりセンチネラ銅鉱山は約14万トン／年（当社持分約4万トン／年）の増産となり、副産物の金生産量もチリ有数の金鉱山に分類される規模となります。拡張完了後は、世界の銅鉱山において上位25%内に位置する高いコスト競争力を有する見込みであり、中長期的な銅の安定供給に貢献する優良な既存資産の更なる磨き込みを通じ、事業価値の最大化に取り組んでいます。



チリ・センチネラ銅鉱山ボールミル（建設中）

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

事業分野

- ・天然ガス・LNG事業（生産・液化・トレード）／石油・ガスの開発・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／新エネルギー事業（アンモニア・SAFなどの新エネルギー燃料および環境価値）
- ・原子力事業（ウラン鉱山開発・生産、原子燃料サイクル、関連機器販売・サービス）

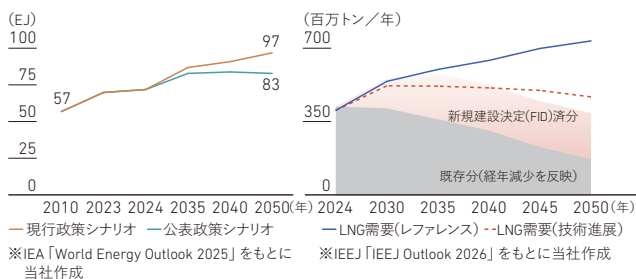
強み

- ・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新エネルギー・環境価値の開発・取引など低炭素化への取り組み

市場環境

- ・新興国を中心とした人口増加・経済成長、ならびにAIの社会実装に伴うデータセンターなどの大規模な電力消費施設の新設・拡張などによるエネルギー需要増
- ・低炭素社会到来による天然ガス・LNG・原子力・バイオ原燃料・新エネルギー・環境価値ビジネス拡大
- ・世界経済成長に伴う汎用化学品の安定的な需要伸長、およびエレクトロニクスなどの成長領域における機能化学品の需要増加
- ・低炭素化・地政学的情勢などによる市況・事業環境変化に伴うトレードフロー変化

世界の天然ガス消費量見通し 世界のLNG需要と生産容量



2025年度の取り組み

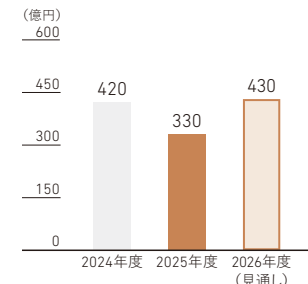
〔成果〕

- ・国内外のインフラやネットワークを駆使し、幅広い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新エネルギー・環境価値の開発・取引拡大
- ・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充
- ・原子力関連の機器やサービスの提供、ウラントレードや燃料サイクル全般業務の実施、ウラン生産事業の安定操業など、サプライチェーン全体の取り組み強化、核融合分野での取り組み拡大

〔課題〕

- ・世界一の天然ガス生産国である米国を中心としたガスバリューチェーンの一層の拡充
- ・エネルギー転換期に重要な役割を果たす天然ガス・LNGを中心とした新規権益の取得
- ・資産入れ替えによる事業ポートフォリオの強化、企業価値向上

実態純利益



連結総資産 11,476億円

従業員数 2026年3月末(連結)
約1,900人
2026年3月末(単体)
439人

成長戦略／2026年度の計画

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

- ・北米を中心としたガスバリューチェーンの構築や事業会社の成長などを通じた天然ガス・LNG・石油・化学品などの取引深化、バイオ原燃料の拡充や新エネルギー・環境価値の開発・取引拡大

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充ならびに新規権益の取得に注力

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

- ・原子力関連の機器やサービスの提供、ウラントレードや燃料サイクル全般業務の実施、ウラン上流開発事業への参画など、サプライチェーン全体の取り組み強化、核融合分野での取り組み拡大

事業案件紹介

丸紅イノベクス株式会社 (日本)

2026年4月に化学品事業会社
2社と丸紅本体のトレード事業の
一部を新会社に集約し、
中長期的な収益基盤を強化

2026年4月1日付で当部門の化学品事業会社である丸紅ケミックス株式会社および丸紅ブラックス株式会社の2社を統合し、新会社「丸紅イノベクス株式会社」とするとともに、丸紅が担う天日塩、クロールアルカリ、塩化ビニール、無機化学品などのトレード事業を同社に移管しました。

丸紅ケミックス株式会社の新規商材開発やソーシング、顧客ニーズに細やかに応えるソリューション提供型ビジネス、丸紅ブラックス株式会社の多様化するニーズに迅速かつ柔軟に応える技術力と専門性、丸紅本体のトレード機能を新会社に集約することで、「事業領域の拡張」「機能・専門性の強化」「DXの深化」「人的リソースの拡大と効率的な配置」を図り、化学品事業の中長期的な収益基盤を更に強化していきます。



丸紅イノベクス株式会社

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



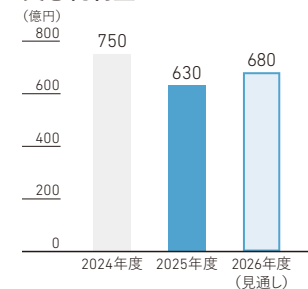
事業分野

- 電力・インフラサービス事業（電力卸売・小売・トレーディング、分散型電源、ストレージ・VPP・アグリゲーション、水道関連事業、鉄道運転保守、総合エンジニアリングサービスなど）
- インフラ事業・インフラファンド事業（発電・水・ガス・交通など）

強み

- 国内外での豊富な電力卸売・小売・トレーディングおよび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と顧客基盤
- 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・インフラ領域での知見・ノウハウ・ネットワーク

実態純利益



連結総資産 17,761 億円

従業員数 2026年3月末(連結)
約2,400人

2026年3月末(単体)

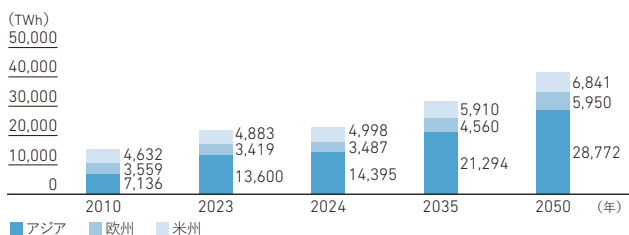
497人

※実態純利益の2024年度数値は2025年度の旧組織ベース、2025年度・2026年度数値は2026年度の新組織ベースにて表示

市場環境

- データセンターなどの大規模な電力消費施設の新設・拡張による電力需要増
- 低炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー・脱炭素ビジネスの需要継続
- レジリエントな電力安定供給・需給調整機能の重要性
- 世界的な資源・エネルギーの供給・価格の変動、金利上昇などによるコスト増加

世界の電力需要見通し



※IEA「World Energy Outlook 2025」をもとに当社作成

2025年度の取り組み

〔成果〕

- 米国テキサス州において電力小売事業を新たに展開
- 丸紅パワートレーディング株式会社にて国内で電力トレーディング事業を開始
- シンガポールで発電事業を行うSenoko Energy社への追加出資
- フィリピンの上下水道会社Maynilad Water Services社の上場

〔課題〕

- 電力卸売・小売事業の継続的成長・事業エリア拡大
- 電力卸売・小売事業に次ぐ成長ドライバーの創出および多軸化
- インフラ資産の磨き込みによる更なる高収益化と回収による事業ポートフォリオの強化

成長戦略／2026年度の計画

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・グローバル展開
- 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
- 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

電力・インフラサービス事業の拡大

- 水事業におけるサービス・コンサルティング事業の拡大
- エンジニアリングサービスの拡大

事業案件紹介

上下水道会社Maynilad社の上場 (フィリピン)

フィリピンにおける上下水道会社のIPOを通じて、水事業における多角的な磨き込みを推進

当社が出資するフィリピンの上下水道会社Maynilad Water Services社が、2025年11月にフィリピン証券取引所にて新規株式公開（IPO）を完了しました。同社は、マニラ首都圏西地区を中心に約1,050万人を対象とする上下水道のコンセッション事業を運営し、浄水や下水処理サービスの提供、上下水道管路網の維持管理、検針や料金徴収までの一貫サービスを提供するだけでなく、無収水率の改善や下水道普及率の向上を目的に、大規模な設備投資にも取り組んでいます。

今回のIPOにおいては、市場から想定を上回る買付需要があり、調達額は343億ペソ（約900億円相当）と、フィリピンのIPOで過去2番目に大きい規模となりました。

当社は世界各国における多角的な水事業を通じて、持続可能な社会の実現と、事業の磨き込みによる企業価値向上を目指します。



ラメサ浄水場（フィリピン）

金融・リース・不動産部門



金融・リース・不動産部門長

角田 敬



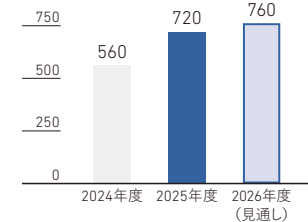
事業分野

- 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／保険事業／PEファンド運営事業・国内企業投資事業・フェムテック事業／国内不動産事業／海外不動産事業

強み

- 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
- 国内不動産バリューチェーンの強化・拡大に向けた株式会社第一ライフグループ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ファンド運営事業の企業価値向上のノウハウ、インド・豪州・米国を中心とした不動産開発・運用事業

実態純利益

(億円)
1,000

連結総資産 10,210億円

従業員数 2026年3月末(連結)
約400人

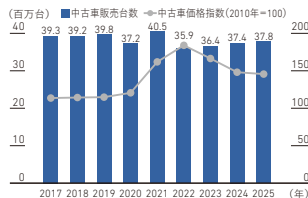
2026年3月末(単体)

283人

市場環境

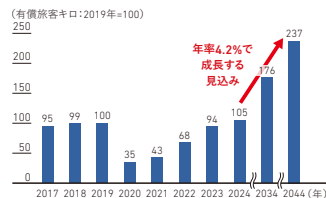
- 米国中古車販売台数は堅調に推移。中古車価格はコロナ禍後の新車供給不足による高騰局面を経て正常化
- 航空旅客需要は2024年にコロナ禍前の有償旅客キロ(RPK)を上回る水準まで回復し、着実に拡大
- 世界のプライベート・エクイティの運用資産残高は年平均10%増加
- 国内の不動産証券化マーケットの市場規模は拡大を継続
- 米国・豪州での経済成長と人口増加などによる賃貸住宅への居住ニーズの高まり。インドでの中間所得層拡大による分譲住宅需要の一層の拡大

米国中古車販売台数・価格の推移



※Black Book「U.S. used vehicle sales volume and prices」をもとに当社作成

有償旅客キロの推移および年平均成長率



※Boeing「Commercial Market Outlook 2025-2044」をもとに当社作成

2025年度の取り組み

【成果】

- Nowlake社：ニアプライム～プライム層の取引を増加させながら新規成約件数、金融資産残高共に大幅拡大
- Wheels社：傘下3社統合完了。高水準の顧客維持率を実現し、既存顧客基盤を安定化
- Aircastle社：保有資産85億ドル達成。S&P、Moody'sが格上げ
- PEファンド運営事業：アジアに次ぐ海外展開として米国Branford Castle社と提携
- 国内不動産事業：第一生命ホールディングス株式会社（現 株式会社第一ライフグループ）との国内不動産事業の統合。運用資産残高は2.06兆円まで拡大
- 海外不動産事業：インド・分譲住宅案件5件目、豪州・賃貸住宅開発案件に初参画

【課題】

- 北米モビリティ事業：マクロ経済環境の不透明感の高まりによる延滞動向の変化を与信管理と債権回収に適時に反映
- PEファンド運営事業：特に海外市場においてマクロ経済環境の変動や各国の通商政策の影響を受けるため、資金募集の完遂、既存ポートフォリオの価値向上、着実な回収を推進
- 国内不動産事業：金利上昇、インフレ加速によるコスト増への対応

成長戦略／2026年度の計画

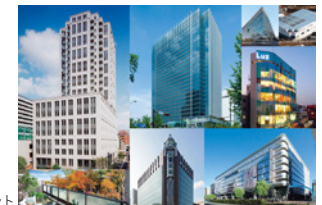
- Nowlake社：債権パフォーマンスに応じた審査基準の機動的な変更と資産の積み上げ。データ・AI活用による審査・回収プロセスの高度化・効率化。ABS（資産担保証券）の発行と銀行借入との組み合わせによる安定的な調達基盤の維持
- Wheels社：統合から成長フェーズへの転換を踏まえた既存顧客の深耕と大型顧客の獲得によるサービス収益拡大。他の北米モビリティ事業との連動強化と未参入の隣接領域への進出・拡大
- Aircastle社：優良な機体資産の積み上げと低収益機体の入れ替えの継続
- 総合リース事業：国際事業の拡大、フィービジネスの強化、株式会社みずほフィナンシャルグループの顧客基盤活用
- 保険事業：国内代理店事業譲受による事業規模の拡大、ノンキャプティブ案件引受によるポートフォリオの拡充
- PEファンド運営事業：日本・アジア・米国の3拠点体制での専門知見の共有・事業シナジーの創出
- 国内不動産事業：2030年度の国内業界トップ水準の運用資産残高3兆円達成に向けた資産獲得

第一ライフ丸紅リアルエステート株式会社 (日本)

第一生命と丸紅の知見を統合し、国内トップ水準の運用資産規模を目指して不動産事業を強化

事業案件紹介

第一生命ホールディングス株式会社（現 株式会社第一ライフグループ）と丸紅株式会社両社の強みを活かし、国内不動産バリューチェーンの強化・拡大を企図して発足しました。生命保険会社が保有する資産運用・金融仲介機能と、総合商社が保有する幅広いネットワークや知見を通じて培った実績やノウハウを融合させ、スケールメリットを活かした持続的な成長と新たな価値創造を目指します。国内トップ水準の不動産運用資産規模を目指してアセットマネジメントを主軸とする国内不動産バリューチェーンを構築し、開発からプロパティマネジメントまでの一貫したサービス提供を実現することで、幅広い不動産分野で更なる価値提供を行います。



マンションやオフィスビルなど多様な不動産アセット

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



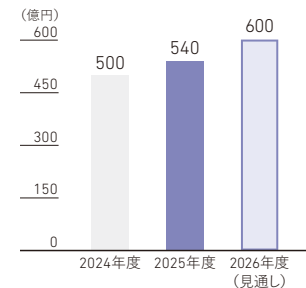
事業分野

- 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／同プロダクトサポート事業
- 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

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材

実態純利益



連結総資産 8,386億円

従業員数 2026年3月末(連結)

約6,900人

2026年3月末(単体)

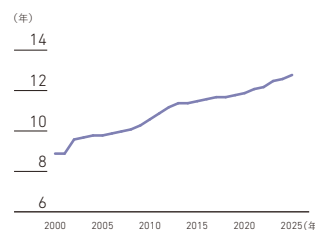
277人

※実態純利益の2024年度数値は2025年度の旧組織ベース、2025年度・2026年度数値は2026年度の新組織ベースにて表示

市場環境

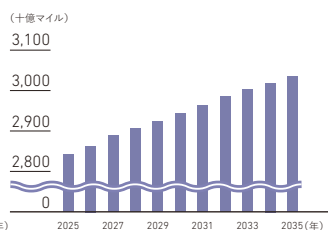
- 航空旅客需要の成長を背景に、航空機アフターマーケット部品市場と空港地上支援機材市場は堅調に拡大
- 代替・迂回輸送の増加を背景に、トンマイルベースの海上輸送量が拡大し、撤積船市況は堅調に推移
- 建機・鉱山市場は、新興国の人口増加や経済成長、先進国のインフラ更新を背景に中長期的に底堅い需要
- 米国自動車アフターマーケット市場は、中長期で保有台数・走行距離・平均車齢のいずれも伸長

米国自動車平均車齢の推移



※ Bureau of Transportation Statistics「National Transportation Statistics」をもとに当社作成
※ 軽量自動車：乗用車+軽量トラック

米国自動車総走行距離の推移



※ U.S. Energy Information Administration「Annual Energy Outlook 2026」をもとに当社作成

2025年度の取り組み

【成果】

- 世界最大規模の航空機部品在庫のソリューションプロバイダーである米国DASI社の完全子会社化
- 世界最大手のオープンハッチ船運航会社スイスGearbulk社への出資参画
- カナダLGM社の株式取得による北米自動車延長保証事業への参入

【課題】

- 将来収益の柱となる新規事業創出の加速
- 採算構造・資産効率・運営体制の見直しを通じた収益基盤の強化
- 事業の入れ替えを含むポートフォリオの最適化

成長戦略／2026年度の計画

高成長市場・分野への重点投資、新たな収益軸確立

- 空港関連事業の拡大
- 北米モビリティ関連事業の隣接未参入領域への進出、成長市場における自動車関連プラットフォーム事業構築

競争優位の磨き込み、ポートフォリオ全体での耐性強化

- 航空関連トレード、整備、アセットマネジメントなどのバリューチェーン拡大・強化
- 建設・鉱山機械事業における商材・機能拡充・隣接分野への進出によるプラットフォーム化
- 北米アフター事業におけるDXなどを活用した運営効率の更なる向上

事業案件紹介

LGM社
(カナダ)

カナダ最大級の
延長保証事業者への出資により
同事業へ参入し、
北米での収益基盤を拡大

LGM社は、カナダ最大級の延長保証事業者です。多くの自動車メーカーやディーラー向けに延長保証を含めた保守メンテナンス・サービスに関わる商品の企画、および販売後の管理業務まで一貫して提供しています。

当社は成長が続く北米モビリティ市場における事業基盤の拡大を進めており、2025年度にLGM社に出資参画することでカナダの自動車延長保証事業に参入しました。これまで当社が培ってきた北米モビリティ市場における知見と実績に加え、LGM社の先進的なテクノロジーを組み合わせることで、お客様にとって付加価値の高いサービスの提供と更なる収益基盤の拡大を目指します。



ディーラー向け販売システムのイメージ

情報ソリューション部門



情報ソリューション部門長

脇田 英彦



事業分野

- ・コンサルティングからITソリューション・サービスを一貫通で提供するデジタルソリューション事業
- ・全国で光ファイバー網を保有し、ネットワーク・インターネット事業を提供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

強み

- ・超上流コンサルティングからITサービス開発、運用・保守まで、AX（AI変革）・DXをエンド・ツー・エンドで対応する一貫通支援体制
- ・グローバルテック企業との戦略的アライアンスと、最先端AIの導入知見を自社実践で確立する「クライアントゼロ活動」による先駆性
- ・全国の自社光ファイバー網と30年にわたるネットワーク事業の知見。AI時代に激増するデータトラフィック需要を確実に捉える強固な通信インフラ基盤
- ・丸紅グループの多角的なグローバル事業アセットと現場ナレッジを融合し、産業全体の構造変革（AX）を推進する現場起点の実装力

実態純利益

(億円)

100

75

50

25

0

2024年度

2025年度

2026年度

(見通し)

40

50

70

※実態純利益の2024年度数値は2025年度の旧組織ベース、2025年度・2026年度数値は2026年度の新組織ベースにて表示

連結総資産

2,722億円

従業員数

2026年3月末(連結)

約3,500人

2026年3月末(単体)

160人

市場環境

- ・AI・デジタル技術進展に伴うAX・DXソリューション提供機会の拡大
- ・AIエージェント活用の本格化
- ・AIの社会実装がリアルな産業現場（フィジカル空間）に波及
- ・高度AI人材の獲得競争激化・流動性の高まり

生成AI市場規模

CAGR (2024-2029)

38.1%



※(株)富士キメラ総研「2026 生成AI/AIエージェントで飛躍するAI市場総調査 市場編」をもとに当社作成

AIエージェント市場規模

CAGR (2024-2029)

86.8%



2025年度の取り組み

【成果】

- ・デジタルソリューション分野で、丸紅I-DIGIOホールディングス株式会社が豊富なオラクルERP導入実績を有する株式会社中本・アンド・アソシエイツの株式を100%取得、また、株式会社ソラコムとMVNO事業の共同出資会社株式会社ミソラコネットを設立
- ・ネットワークソリューション分野で、アルテリア・ネットワークス株式会社が、日本とシンガポール間を結ぶ国際光海底ケーブルプロジェクト「Asia United Gateway East」に参画することを発表
- ・サプライチェーンソリューション分野で、丸紅ロジスティクス株式会社がMarubeni Logistics (Thailand) を設立し、国際一貫物流サービス体制を強化

【課題】

- ・AIエージェントなどの急速な技術進化を自社事業に迅速に取り込み、市場の産業変革（AX）を先導する組織能力の強化
- ・グローバルテック企業との戦略的アライアンスを深化させ、拡張性と収益性の高い独自プロダクト・サービスの創出

成長戦略／2026年度の計画

デジタルソリューション分野の機能強化・成長投資

- ・ドルビックスコンサルティング株式会社と丸紅I-DIGIOグループの有機的結合によるグループシナジー最大化と、高付加価値な一貫通型DXサービスの収益拡大（既存事業の磨き込み）
- ・Google、オラクルなどグローバルテック企業とのアライアンスを深化させ、自社実践の成果を武器にAX市場を牽引するトップランナーの地位確立
- ・市場シェア拡大に向けたロールアップM&Aと先端AI領域への戦略投資を加速し、非連続な成長による事業ポートフォリオの拡張

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

- ・独自の全国光ファイバー網を基盤に、AI時代に激増する大容量通信・接続需要を確実に取り込み、通信インフラとしての圧倒的優位性を確立
- ・国際海底ケーブルを起点とした海外市場開拓の本格化と、次世代ネットワークセキュリティ領域での新事業創出

サプライチェーンソリューション分野の事業拡大

- ・最先端AI・データ分析と現場ロジスティクスの融合による、倉庫自動化や配車最適化など「次世代型ロジスティクス」の社会実装
- ・AI需要予測などの活用による出版流通の構造変革を推進し、環境負荷の低減（ESG）と出版業界全体の持続可能な成長を両立

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
(日本)

先端AIテクノロジーと
現場ナレッジを組み合わせ、
AIによる産業変革をリードする

事業案件紹介

ドルビックスコンサルティング株式会社と丸紅I-DIGIOグループは、お客様のDX課題に対して、コンサルティングからシステム開発やソリューション提供、保守・運用までIT・デジタルソリューションを一貫通で提供します。

AI普及による産業変革（AX）を最大の商機と捉え、丸紅グループが持つ多角的な事業アセット・現場ナレッジと、最先端のAIテクノロジーとを融合させ、独自のビジネスモデルと圧倒的な顧客体験を創造し、市場の革新を主導します。

2026年5月、丸紅I-DIGIOグループはGoogle Cloudと次世代の「Agentic AI（エージェント型AI）」を活用した産業変革に向けた戦略的提携を締結。同社の最先端AI・データ基盤の自社実践（クライアントゼロ活動）で確立した知見とユースケースを武器に、実体験に基づく解決策をお客様に提供します。



丸紅I-DIGIO

一貫通のIT・デジタルソリューション

次世代事業開発部門



次世代事業開発部門長

坂倉 大



事業分野

・医薬品／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・工作機械／デバイスソリューション／IPコンテンツ／その他高成長領域探索

強み

・「次世代が評価する事業の創出」をミッションに、2030年以降大きく成長する領域で事業開発を推進
・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の事業開発で実践
・スピードを重視した、成長領域に特化できる体制
・長期的な視点で、拡張性が期待できる高成長テーマ・領域で事業創出機会を継続的に探索

市場環境

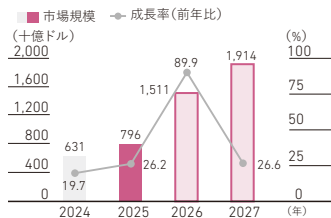
- 世界的な高齢化の進行や中間所得層の台頭による、高品質な医療ニーズや健康志向の高まり
- 生成AI活用拡大を背景とした、データセンター需要拡大に伴う高効率・信頼性を備えた電源システムの需要拡大
- DX進化・技術革新、および地政学リスクに伴うサプライチェーンの多様化
- AI需要、ファクトリーオートメーション、5Gや電気自動車の普及・拡大による半導体・電子部品、精密加工機需要の拡大

世界の医薬品市場の拡大予測

	2022	2023	CAGR ('22-'32)
北米	730	1,223	5.2%
西欧	235	414	5.8%
中国	156	398	9.8%
APAC	135	289	7.9%
日本	83	146	5.8%
中南米	71	194	10.6%
東欧	45	89	7.1%
中東	42	103	9.4%
アフリカ	23	60	10.1%

※ The Business Research Company
「Pharmaceutical Drugs Global Market Report 2023」をもとに当社作成

世界の半導体市場の規模と成長率



※ 一般社団法人 WSTS 日本協議会「WSTS 2026 年春季半導体市場予測について」(2026年6月)をもとに当社作成

2025年度の取り組み

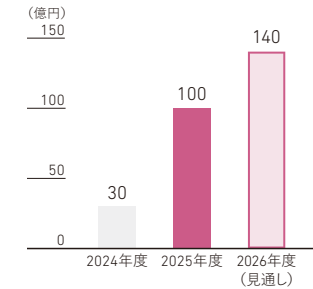
【成果】

- 住友ファーマ株式会社のアジア事業承継やアフリカ Phillips Pharma 社への出資を通じ、医薬品販売事業基盤を拡大
- オーエスエレクトロニクス株式会社の買収による、半導体・電子部品販売と回路設計機能の強化実現によるデバイスソリューション事業の拡大
- 卓越技術分野（蓄電池、日本の製造技術）での製品・事業開発の進展

【課題】

- 成長領域における中・大型投資機会の確実な拾い上げとスピード実践
- 事業を支える現場力、履行・運営体制と人財の更なる強化

実態純利益



※ 実態純利益の2024年度数値は2025年度の旧組織ベース、2025年度・2026年度数値は2026年度の新組織ベースにて表示

連結総資産

2,976億円

従業員数

2026年3月末(連結)

約2,300人

2026年3月末(単体)

162人

成長戦略／2026年度の計画

ヘルスケア・メディカル領域における事業拡大

- 高齢化の進行や健康意識の高まりなどにより、今後更なる成長が見込まれるヘルスケア市場を対象に事業推進
- 医薬品と商社のグローバルネットワークの掛け合わせによる事業プラットフォーム拡大を追求

インダストリアル、デバイスソリューション領域における事業拡大

- 卓越技術、DX・ITサービス、次世代産業基盤の分野で、次世代に資する社会基盤の構築を追求
- テクノロジー・ソリューション提案と顧客基盤の掛け合わせによる価値創造を追求

IPコンテンツ事業の確立と次世代事業の探索

- 日本のIPコンテンツの高品質な商品化とグローバル展開の推進
- 長期的にスケール拡大が見込める先端技術領域での新規事業機会の探索

デバイスソリューション事業 (アジア全域)

M&Aによる事業基盤拡大と 回路設計・提案力の強化を通じ、 アジア全域でデバイスソリューション事業を拡大

半導体・電子部品の販売、電子回路設計を行うデバイスソリューション事業をアジア全域で展開。2025年度に買収したオーエスエレクトロニクス株式会社と、既存事業会社である丸紅エレネクス株式会社、DTDS Technology社(シンガポール)の連携を深化させ、顧客への設計段階からの技術・製品の提案力の更なる強化を進めています。生成AI・エッジAI、自動化・効率化システムの普及により、高成長が見込まれる電子部品・半導体需要に対して、当社が有する顧客基盤、幅広い商材、回路設計機能を有機的に結びつけることで、顧客ニーズに即した付加価値提案をてこに販売を推進しています。今後、ODM※事業への昇華、更なるグローバル展開を図り、企業価値拡大を目指します。

※ ODM (Original Design Manufacturer) : 顧客ブランド向け設計・製造受託



DTDS Technology社が開発したLoRa®モジュール

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



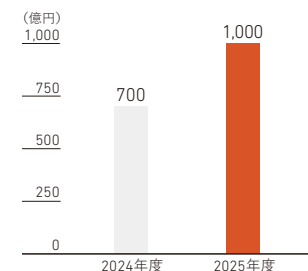
事業分野

- ・コーポレートディベロップメント（投資・M&Aによる新たな戦略プラットフォーム型事業の創出）
- ・スタートアップ投資

強み

- ・丸紅の従来の仕組みにとらわれない投資活動・PEファンドの人財、業界プラクティスを活用した投資活動
- ・既存分野にかかわらず広く消費者セクターから成長テーマを追求
- ・外部有識者が半数を占める独自の投資委員会

投下資本 1,000 億円 連結総資産 1,324 億円



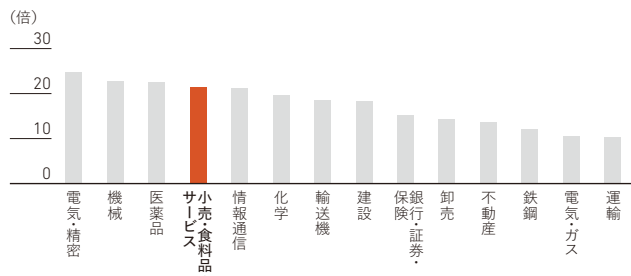
従業員数 2026年3月末(連結)
約600人

2026年3月末(単体)
16人

市場環境

- ・東南アジア・インド：経済成長に伴う所得の増加、中間層の拡大、生活の向上やライフスタイルの変容による新たな個人消費の拡大
- ・日本：成熟市場といわれながらも優れた商品・サービスの宝庫、細部へのこだわりが生み出す新たな消費者ニーズ
- ・米国：個人消費で世界最大のコンシューマー市場、世界に波及するトレンドを発信し新たな需要を創出

消費者ビジネスの高いPER



※(株)日本取引所グループ「規模別・業種別PER・PBR(連結・単体)一覧」(2026年3月)をもとに当社作成

2025年度の取り組み

〔成果〕

- ・米国R.G. Barry社を通じ、英国Jacobson Group社の買収、Clarks®およびTimberland®のライセンス権取得の2件のロールアップ投資を実施。ライフスタイルブランドプラットフォームの構築が進捗
- ・日本での投資活動を開始し、初号投資となる株式会社エトヴォスの買収を完了。ビューティー&ヘルスプラットフォームの構築を推進
- ・インドでの投資活動を開始。投資専門会社Marubeni Consumer Platform India社を設立

〔課題〕

- ・インフレと金利上昇による消費マインドの減退リスク
- ・経済政策、地政学リスクに伴うサプライチェーンのディスラプション

成長戦略／2026年度の計画

コーポレートディベロップメント

- ・東南アジア、米国、日本、インドの4拠点において投資テーマを設定し、成長性の高い消費者向けビジネス領域において規模感のある投資・M&Aを実行
- ・長期的視点で事業の磨き込みやロールアップ投資などバリューアップを重ね、新たな戦略プラットフォーム型事業を創出

スタートアップ投資

- ・丸紅ベンチャーズ株式会社にて、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

事業案件紹介

ライフスタイルブランドプラットフォーム (米国)

ロールアップ投資を通じ、 ライフスタイルブランド事業の 基盤を拡充

米国においてシェアNo.1のルームシューズブランド「Dearfoams」などを擁するR.G. Barry社を軸に、ライフスタイルブランドプラットフォームの構築を推進しています。2025年度には、老舗スニーカーブランド「Gola」など複数のブランドを展開する英国Jacobson Group社の買収、フットウェアブランド「Clarks®」および「Timberland®」のルームシューズ分野におけるライセンス権取得※の2件のロールアップ投資を完了し、プラットフォームの拡充を行いました。

※「Clarks®」は一部地域を除く世界、「Timberland®」は米国が対象地域

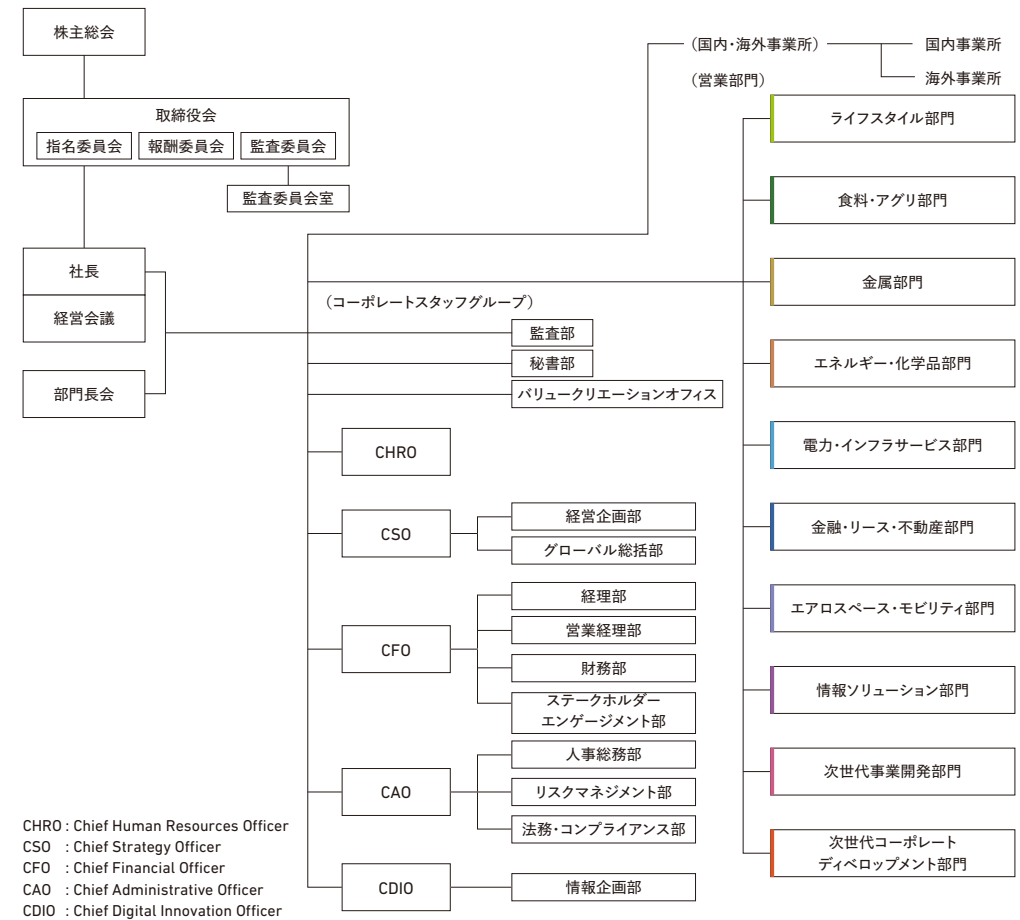


米国R.G. Barry社により2件のロールアップ投資を実行

Section

企業データ

組織図



70 財務データ

71 非財務データ

72 主な国別エクスポージャー

73 会社情報／株式情報

74 IR・SR活動／外部評価

財務データ

(億円)

	GC2015		GC2018			GC2021			GC2024			GC2027
	国際会計基準											2025年度
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 ^{※7}	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
経営成績												
収益	78,343	73,003	71,288	75,403	74,013	68,276	63,324	85,086	91,905	72,505	77,902	82,658
売上総利益	7,073	6,701	6,139	6,772	7,297	6,968	6,754	8,953	10,513	10,658	11,466	11,827
営業利益 ^{※1}	1,607	1,042	916	1,181	1,730	1,339	1,416	2,845	3,408	2,763	2,723	2,567
受取配当金	350	186	175	213	373	276	162	244	104	180	87	114
持分法による投資損益	899	318	1,147	1,485	853	△552	1,413	2,366	2,868	3,114	2,929	3,383
親会社の所有者に帰属する当期利益（連結純利益）	1,056	623	1,554	2,113	2,309	△1,975	2,233	4,243	5,430	4,714	5,030	5,439
実態純利益 ^{※2}	2,310	1,620	1,710	2,300	2,560	2,250	2,430	4,890	5,260	4,670	4,510	4,800
財政状態												
総資産	76,731	71,177	68,967	68,771	68,091	63,200	69,357	82,556	79,536	89,236	92,020	105,318
ネット有利子負債	28,876	27,625	20,999	19,158	18,588	18,591	16,879	18,600	14,831	19,024	19,655	18,587
株主資本	15,185	13,171	16,837	17,715	19,777	15,155	18,148	22,422	28,777	34,597	36,292	43,637
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,709	3,591	3,243	2,534	2,849	3,270	3,971	3,119	6,063	4,425	5,979	5,354
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,314	△1,746	465	△497	225	△2,098	△1,163	△797	1,568	△3,344	△3,953	△1,180
フリーキャッシュ・フロー	△1,605	1,845	3,708	2,037	3,074	1,172	2,808	2,323	7,631	1,080	2,026	4,174
財務活動によるキャッシュ・フロー	△707	△363	△2,581	△2,695	△4,274	△933	△685	△4,196	△7,666	△2,542	△1,220	△4,662
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	5,751
1株当たり情報（単位：円）												
EPS（基本的1株当たり当期利益） ^{※4}	60.85	35.88	88.08	119.43	130.74	△116.03	126.32	242.89	316.11	279.62	302.78	330.42
配当金	26	21	23	31	34	35	33	62	78	85	95	107.5
指標												
ROA（％）	1.4	0.8	2.2	3.1	3.4	△3.0	3.4	5.6	6.7	5.6	5.6	5.5
ROE（％）	7.3	4.4	11.1	14.0	13.9	△13.4	15.5	23.0	22.4	15.2	14.2	13.6
ネットDEレシオ ^{※5} （倍）	1.90	2.10	1.25	1.08	0.94	1.23	0.93	0.83	0.52	0.55	0.54	0.43
株主総利回り ^{※6} （％）	—	—	—	—	—	—	—	161.6	210.2	309.9	293.2	656.5

※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 2022年度よりネット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、2020年度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/



非財務データ

環境データ

Scope 1・2排出量^{※1}

			(千t-CO ₂ e)		
			2024.3	2025.3	2026.3
Scope 1・2合計			1,204	1,154	1,040
(うち、エネルギー起源CO ₂)			(1,046)	(1,019)	(935)
内訳	Scope 1		949	939	830
		(うち、エネルギー起源CO ₂)	(791)	(804)	(726)
	Scope 2	(マーケット基準)	255	215	210

Scope 3排出量^{※2}

		(百万t-CO ₂ e)		
		2024.3	2025.3	2026.3
カテゴリ15 (投資) 合計		25	24	23
内訳	発電事業	23	21	20
	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)		
		2024.3	2025.3	2026.3
再生可能エネルギー発電		約1,429	約1,832	約2,038

CO₂蓄積量

		(百万t-CO ₂ e)		
		2024.3	2025.3	2026.3
植林・管理林		約14	約15	約17

その他環境データ

		2024.3	2025.3	2026.3
取水・排水データ	取水量 (千m ³) ^{※1}	276,899	341,170	412,128
	排水量 (千m ³) ^{※1}	264,383	331,924	399,666
廃棄物発生量 (千トン) ^{※1}		195	189	174
エネルギー消費量 (千GJ) ^{※1}		16,056	15,906	14,445

※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 特に注記のない項目は、丸紅単体の数値です。

※4 3月末時点。

※5 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)。

※6 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。

※7 各年度の数値は、当年6月の定時株主総会および取締役会終了後の体制。2025年度以前は取締役・監査役の人数を含みます。

社会データ^{※3}

		2024.3	2025.3	2026.3
連結従業員数(名)		50,200	51,834	52,658
単体従業員数(名)		4,337	4,304	4,225
うち男性(名)		3,077	3,032	2,935
うち女性(名)		1,260	1,272	1,290
正社員に占める女性比率(%) ^{※4}		29.8	30.1	31.0
障がい者雇用率(%) ^{※5}		2.73	2.97	3.07
平均勤続年数(年)		17.9	17.9	17.8
自己都合離職率(%) ^{※6}		1.5	1.3	1.3
採用者数(名)				
(新卒採用+キャリア採用、()内は新卒採用者数)		157 (114)	124 (77)	136 (104)
うち男性(名)(()内は新卒採用者数)		90 (57)	85 (44)	83 (60)
うち女性(名)(()内は新卒採用者数)		67 (57)	39 (33)	53 (44)
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)		42.7 (50.0)	31.5 (42.9)	39.0 (42.3)
管理職に占める女性比率(%) ^{※4}		9.0	9.6	10.4
取締役(名) ^{※7}		15	16	15
役員に占める女性比率(%) ^{※7}		26.7	31.3	33.3
月間平均残業時間(時間/月)		17.3	15.8	16.7
年次有給休暇取得率(%)		60.3	71.1	71.4
育児休業等取得率(%)		85.4	95.1	93.2
うち男性(%)		79.3	95.0	91.9
うち女性(%)		95.5	95.2	95.3
延べ研修・教育受講者数(名)		56,994	65,004	82,226
1人当たり平均研修・教育時間(時間)(()内は日数)		49 (6.8)	48 (6.7)	57 (7.8)
1人当たり平均研修・教育費用(円)		—	311,528	316,997
定期健康診断受診率(国内勤務者)(%)		100	100	100
定期健康診断受診率(海外勤務者)(%)		98.3	98.9	99.6
ストレスチェック受検率(%)		96.5	98.1	98.7
従業員持株会制度加入率(%)		94.5	95.9	97.0
エンゲージメントサーベイスコア(偏差値)		61.2	62.4	63.1



環境データ

<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/19/>



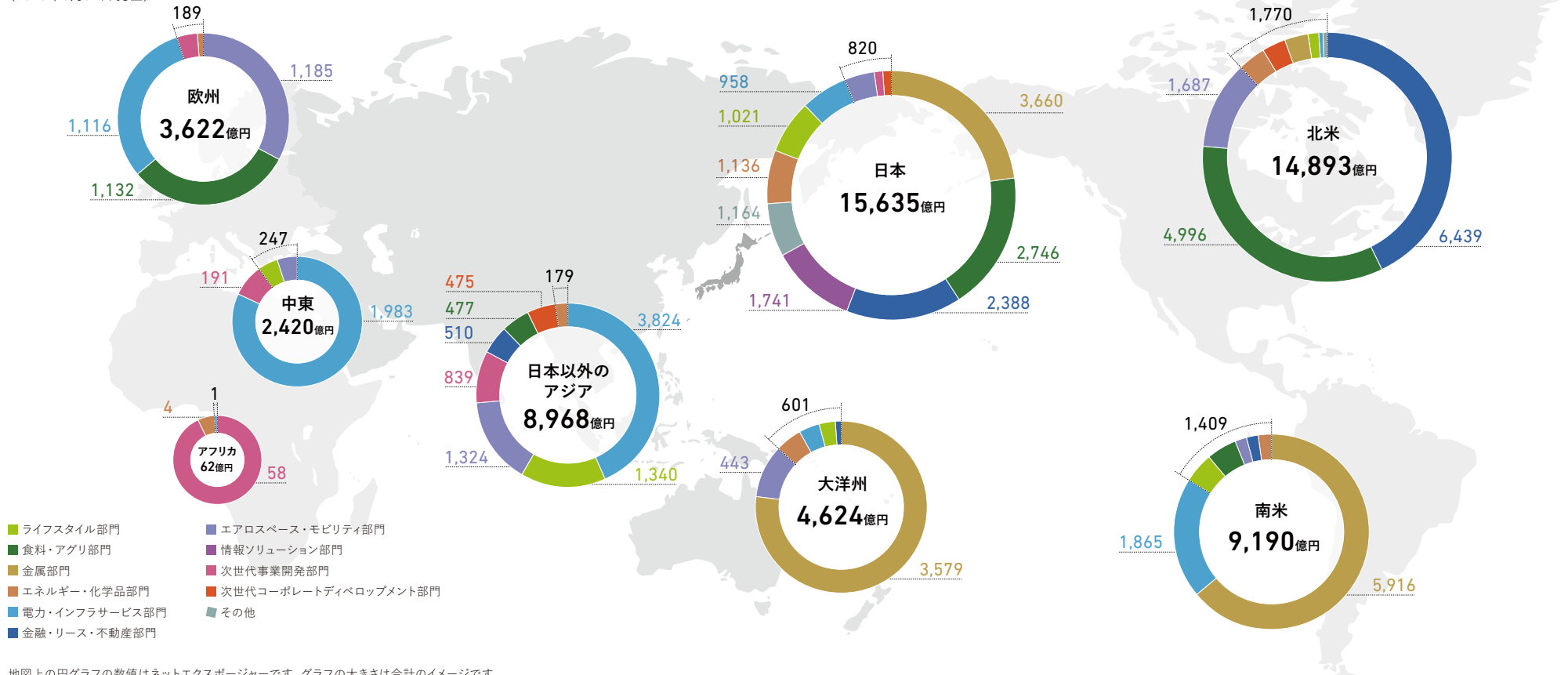
社会データ

<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/28/>



主な国別エクスポージャー

(2026年3月31日現在)



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。

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	15,635	15,635
米国	13,683	13,683
チリ	6,772	6,772
オーストラリア	4,507	4,507
インドネシア	2,622	2,228
シンガポール	2,424	2,424
ブラジル	2,032	2,032
ベトナム	1,359	1,212
カナダ	1,209	1,209
オランダ	1,079	1,079
フィリピン	908	908

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}
アラブ首長国連邦	867	867
中国	704	696
デンマーク	696	696
ポルトガル	661	661
台湾	647	647
サウジアラビア	634	606
英国	583	583
ジャマイカ	580	151
タイ	568	568
オマーン	468	346
パプアニューギニア	354	116

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}
カタール	352	352
メキシコ	348	348
ペルー	271	271
トルコ	234	234
上記合計	60,196	58,829

※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。

*2026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47億円（2025年3月末比 +35億円）。

会社情報 (2026年3月31日現在)

会社概要

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
日本および海外事業所・海外現地法人（東京本社を含む） ※2026年4月1日現在	121拠点 本社、国内支社・支店・出張所11カ所 海外支店等50カ所 海外現地法人29社およびこれらの支店等30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	4,225名（丸紅グループの従業員数52,658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 (2026年3月31日現在)

株式の状況

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 353,845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

大株主（上位10位）

株主名	当社への出資状況	
	持株数（千株）※1	持株比率（%）※2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	238,510	14.56
ステートストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505104	161,104	9.83
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	103,984	6.35
ザチエースマンハッタンバンクエヌエイロンドンエスエルオムニバスアカウント	45,562	2.78
明治安田生命保険相互会社	37,636	2.30
ステートストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	29,880	1.82
株式会社みずほ銀行	25,800	1.57
日本生命保険相互会社	23,400	1.43
ナツツ クムコ	22,790	1.39
損害保険ジャパン株式会社	22,500	1.37

※1 持株数は千株未満を切り捨てています。

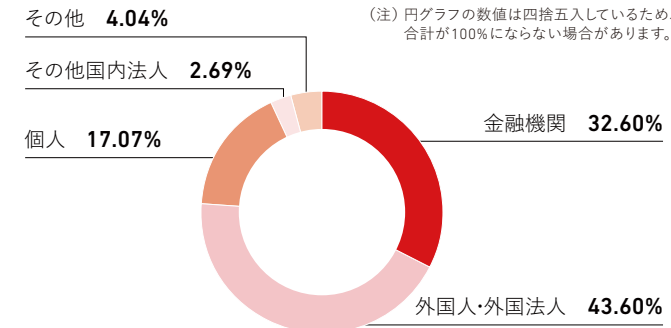
※2 持株比率は発行済株式総数から自己株式数を控除して算定し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

信用格付※

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	A-（安定的）	A-2
ムーディーズ（Moody's）	Baa1（安定的）	—

※2026年6月30日現在

所有者別分布状況



IR・SR活動

IR・SR活動実績

活動	2023年度	2024年度	2025年度
アナリスト・機関投資家向けミーティング※	399社	569社	768社
うち国内向け	168社	215社	261社
うち海外向け	231社	354社	507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
海外ロードショー	4回	4回	9回
個人投資家向け会社説明会	5回	4回	3回
IR Day	—	—	2回

※延べ社数。海外ロードショーの面談も含む。

2025年度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

- ・中期経営戦略GC2027関連（利益成長計画、資本配分など）
 - ・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
 - ・投資戦略、投資パイプラインの状況
 - ・市況変動による業績への影響
 - ・今後の成長ドライバー、注力分野
 - ・政策保有株式に関する対応方針
 - ・株主還元方針（配当、自己株式取得）
- 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

活動	2024年3月31日	2025年3月31日	2026年3月31日
株主総数	309,000名	361,274名	353,845名
うち、個人株主数	304,822名	356,312名	347,902名

Pick Up

当社初のIR Dayを実施

2025年9月と10月に、当社初の「IR Day」を2日間にわたり開催しました。「総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループ」という在り姿、戦略的な資本配分方針の着実な実行、更に成長戦略の中核となる戦略プラットフォーム型事業への取り組みなどについてご説明しました。「IR Day」を通じていただいたご意見やご期待を真摯に受け止め、丸紅グループ丸となって着実に戦略を実行し、更なる高みを目指していきます。



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

2026 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 JPX Blossom
Japan 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



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2026 大手企業部門
(5,000名未満)
Motivation
Company」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（9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



終わりに ～読者の皆様へ～

2026年、当社はサステナビリティ推進部、IR・SR部、広報部を統合し「ステークホルダーエンゲージメント部」を新設しました。丸紅の目指す姿をこれまで以上に一貫したストーリーとして皆様へお届けし、建設的な対話を深めていきたいと考えています。本書がそのきっかけになれば幸いです。



Marubeni

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