



2026年6月19日

各位

会社名 丸紅株式会社  
(<https://www.marubeni.com/jp/>)  
代表者名 取締役 代表執行役社長 大本 晶之  
(コード番号：8002 上場取引所：東証プライム)  
問合せ先 ステークホルダーエンゲージメント部  
報道課長 松下 祥子  
電話番号 03-3282-4658

### 企業価値向上に向けた役員報酬制度の改定に関するお知らせ

当社は、2026年1月23日公表の「[変革を实践するガバナンス・執行体制の強化について～総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ～](#)」でお知らせしたとおり、本日開催した株主総会での承認をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたしました。

併せて、本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いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。当社は、本改定をはじめ、さらなる高みを見据えた変革を弛みなく継続することで企業価値の向上を図り、株主をはじめとするステークホルダーの期待に答えてまいります。

記

#### 1. 役員報酬制度改定の目的・概要

##### ① 株主価値と報酬の一層の連動に向けた株式報酬比率の拡大

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。この目標に向け、株主価値及び中長期的な企業価値の向上と役員報酬の連動をより一層強化するため、役員報酬構成における株式報酬の比率を、特に Total Shareholder Return (TSR) 連動型譲渡制限付株式に重きを置いて拡大しました。また、経営を監督する立場である社外取締役についても株主との目線共有を図ることが重要と考え、非業績連動型の譲渡制限付株式報酬を新たに導入しました。

##### ② 資本効率に関する評価指標の導入

当社は連結純利益や基礎営業キャッシュ・フローの最大化を実現しつつ資本効率を高めることで、中期経営戦略 GC2027 において、自己資本利益率 (ROE) 15%の達成を目指しています。そのため、低成長・低資本効率事業の回収を進めるとともに、高い資本効率が見込める「戦略プラットフォーム型事業」(注1)への重点投資を通じて事業ポートフォリオの改善を進めています。この取り組みを加速し、資本効率を重視した経営の徹底のため、役員報酬に資本効率指標を導入することとしました。具体的には、各営業部門の戦略推進を担う営業部門長に「部門別投下資本利益率 (ROIC)」を、また全社の経営判断を担う執行役に「**全社 ROE**」を、それぞれ新たな評価指標として設定しました。

## 2. 役員報酬制度改定の内容

### ① 役員報酬構成比率の見直し

当社の執行役（取締役兼務者を含む。以下同じ）の報酬は、月例報酬である基本報酬・加算給、変動報酬である短期インセンティブ報酬（以下、STI）及び中長期インセンティブ報酬（以下、LTI）から構成されます。月例報酬及びSTIは金銭給付、LTIは株式給付です。

今回の改定では、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（注2）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とともに、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及び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現行の比率は概ね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及び役割を踏まえて設定しました。

#### 【役員報酬の構成】

改定前			改定後		
月例報酬 : STI : LTI = 3 : 4 : 3			月例報酬 : STI : LTI = 1 : 1 : 2		
固定報酬		変動報酬	固定報酬		変動報酬
金銭給付		株式給付	金銭給付		株式給付
月例報酬	STI	LTI	月例報酬	STI	LTI

※ 改定の前後において、連結純利益5,000億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー6,000億円の時ににおける総報酬の水準は変えておりません。

### ② STIの変更点

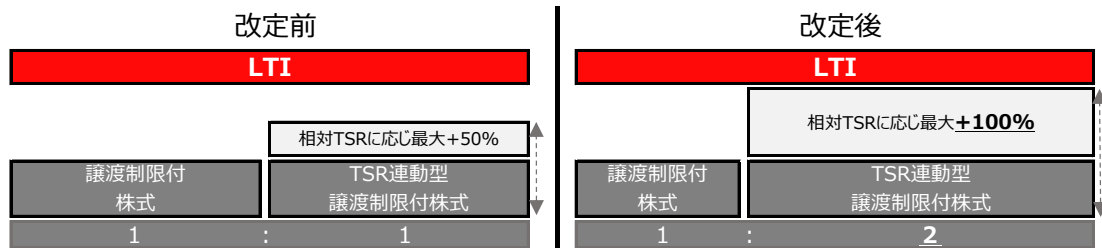
今回の改定では、STIの評価指標として、従来の連結純利益及び基礎営業キャッシュ・フローに加え、新たに各営業部門の戦略推進を担う営業部門長に「部門別ROIC」を、また執行役に「全社ROE」を追加しました。

改定前		改定後	
STI*		STI*	
全社業績	部門業績	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(CF)	・ 連結純利益 ・ 基礎営業CF	・ 連結純利益 ・ 基礎営業CF ・ ROE	・ 連結純利益 ・ 基礎営業CF ・ ROIC

※ STIのうち、個人定性評価反映部分は、今回変更が無いため表記を省略しております。

### ③ LTIの変更点

当社はLTIとして譲渡制限付株式及びTSR連動型譲渡制限付株式を導入しています。今回の改定では、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（注3）の達成度に応じた割当株式の支給係数の上限を、現行の150%から200%に引き上げました。



④ 社外取締役及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及び常勤監査委員である取締役について、非業績連動型の譲渡制限付株式を導入しました。また、社外取締役に関しては、優秀な人財を獲得・保持する観点から報酬水準の見直しを行いました。

なお、当社執行役員にも今回の制度改定の考え方に則った報酬体系を適用いたします。

(注1) 成長領域・高付加価値・事業の拡張性を兼ね備えた高い資本効率を有する事業群

(注2) 業績連動賞与の支給額が基本報酬の100%となる連結純利益及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)。

(注3) 相対TSRは、3年間(評価期間)の当社株主総利回り(Total Shareholder Return (TSR))を、同期間の東証株価指数(TOPIX)(配当込み)成長率と比較した以下の算定式により算出します。

相対TSR = 評価期間の当社TSR ÷ TOPIX(配当込み)成長率

役位別に定めた基準額に相当する数の基準ユニットを毎年付与し、3年間の評価期間の相対TSRの達成度に応じて当社普通株式を付与します。付与した当社普通株式は、株式交付日から当社の取締役、執行役員及び執行役員の地位、その他当社の取締役会が予め定める地位からの退任時又は退職時まで譲渡制限を設定します。

以上