

2026 年 1 月 23 日

丸紅株式会社

変革を実践するガバナンス・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～

丸紅株式会社（以下、「丸紅」）は、「総合商社の枠組みを超える」価値創造企業グループになるための 3 つの変革、①世界の卓越企業群が持つ価値創造機能に学び研鑽する、②勝ち筋へ経営資源を集中する、③基本に忠実に経営規律を堅持する、の実現に向けて取り組んでいます。

2026 年度を迎えるに際し、この変革をより迅速に実践していくことを目的として、ガバナンス・執行体制を強化します。ガバナンスにおいては、指名委員会等設置会社への移行を 2026 年 6 月に開催予定の株主総会に付議します。執行体制では、中期経営戦略「GC2027」の実践力強化に向けた機構改革ならびに人事異動を行います。

強化されたガバナンスと執行体制のもと、「GC2027」で掲げた時価総額 10 兆円を達成し、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、社員と株主をはじめとする当社のステークホルダーに価値を還元してまいります。

1. ガバナンス強化：丸紅らしく世界最善のガバナンスを追求し、指名委員会等設置会社へ移行する

丸紅は、コーポレートガバナンスは企業価値向上を支える基盤であると位置づけ、ガバナンス体制を継続的に強化しています。2022 年度には取締役会構成メンバーの過半を社外取締役が占める体制とし、2025 年度には、執行への新たな権限移譲を進めました。丸紅の取締役会は、多様なスキルとバックグラウンドを有するメンバーにより、企業価値向上に向けた真摯で活発な議論が行われる、実効性の高い体制となっています。

今般、取締役会にて議論を重ね、2026 年 6 月開催予定の定時株主総会に、「指名委員会等設置会社」への移行を付議することとしました。移行の目的は、ステークホルダーの視点から見て、ガバナンスの客観性と透明性をより高めることです。新たに設置される法定 3 委員会については、独立性を一層確実なものとするため、法令上求められる独立社外取締役の過半数に加え、各委員会の委員長を独立社外取締役から選任します。

更に、丸紅初の外国籍取締役候補者として、ウリケ・シェーデ氏を選任します。同氏は、日本企業の企業戦略に関する卓越した専門性に加え、グローバル企業およびそのベストプラクティスについて深い知見を有し、世界と日本をつなぐ架け橋として豊富な実績を有しています。

丸紅の社是「正・新・和」の「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「和する力」への信念が込められています。ウリケ・シェーデ氏は丸紅らしく世界最善のガバナンスを追求す

る上で、貴重な貢献をもたらすものと確信します。

以上のガバナンス方針および体制変更を踏まえた取締役候補者および法定 3 委員会の構成予定については、本日付適時開示「[取締役・監査役人事について](#)」をご参照ください。

2. 執行体制強化：GC2027 において掲げる 3 つの成長ドライバーの実践力を強化する

2.1 GC2027 成長ドライバー①：Global crossvalue platform の追求—資本配分、

グループ人財戦略、勝ち筋の伝搬において世界の卓越企業群が持つ価値創造機能に学び研鑽する

資本配分に関する組織力を強化する：今般、世界の卓越企業群のベストプラクティスに学び、戦略実践の核となる投資の初期検討段階において、領域戦略・競合優位性・顧客評価等に関する勝ち筋の仮説を徹底検証する仕組みを作ります。新たに「勝ち筋セッション」を設立し、社長および社長が指名するメンバーがセッションメンバーとして就任します。投資実行に関する社長の最終意思決定段階において、投資仮説の実現性や事業計画等を包括的に審議する投融資委員会の委員長に、CFO 専務執行役員の古谷 孝之が就任します。

丸紅グループの人財戦略を実践する：丸紅グループの成長の源泉は、成長ポテンシャルに溢れる人財そのものです。タレントマネジメントを多面的に議論する「タレントマネジメントコミッティ」の取り組み強化を通じ、よりグローバルに、またグループとしての人財戦略を実践します。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を拡充します。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、マーケットベースの評価・インセンティブの整備により、自律的な事業価値向上を追求します。これら丸紅グループの人財戦略推進の責任者である CHRO には、常務執行役員 馬宮 健が新たに就任します。

勝ち筋を丸紅グループ全体に伝搬する：丸紅グループの「勝ち筋」を形成する施策を、事業ポートフォリオを俯瞰しながら型化・体系化し、バリューアップ施策として実践・展開していくことが、持続的な企業価値向上に直結します。この役割を主体的に担う事業のバリューアップ専門組織として「バリュークリエーションオフィス（以下、「VC0」）」を社長直下に新たに設立し、その担当役員補佐に CDI0 副社長の及川 健一郎が就任します。

2.2 GC2027 成長ドライバー②：成長への資本配分・投資戦略、勝ち筋へ経営資源を集中する

当社の総投下資本残高に占める「戦略プラットフォーム型事業」（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）の割合（現状約 2 割）を段階的に高めるポートフォリオ変革を継続します。そのポートフォリオ変革の実行を担う人財を、営業部門長として選任します。また投資候補案件群の発掘を経営会議メンバーおよび海外総代表の重要ミッションとして改めて位置づけ、パイプ

ラインの拡充を図っていきます。

金融事業領域については、一定の資産規模に達したことから、次のステップとして戦略プラットフォーム化への変革を推進します。この取り組みを牽引する金融・リース・不動産部門長には、執行役員 角田 敬が新たに就任します。情報ソリューション事業領域においては、IT・デジタルソリューション戦略プラットフォームの拡充を推進します。その取り組みを牽引する情報ソリューション部門長に、脇田 英彦が新たに就任します。

持続的な企業価値の向上には、長期目線での「種まき」(GC2027 資本配分総額は 1,000 億円)も重要です。大きな経済成長が見込まれるインドおよびアフリカ市場の案件や、複数事業領域に跨る投資案件の取り組みを強化します。これらの統括を CSO のミッションとし、常務執行役員 水野 博通が務めます。重点地域であるインドにおいて現地で陣頭指揮を執る南西アジア総代表は、執行役員として若森 進が務めます。

2.3 GC2027 成長ドライバー③：既存事業の磨き込み・拡張、基本に忠実に経営規律を堅持する

GC2027 の実践では、基礎営業キャッシュフローと非資源 ROIC の最大化を追求していきます。そのための重要な成長ドライバーは、既存事業の磨き込みです。既存事業ごとに 2026 年度磨き込み KPI を設定し、その実現を牽引する人財を、営業部門長として選任します。

現場での施策の実行力を引き出すべく、事業会社経営人財の育成とインセンティブの整備、本社人財の事業現場への計画的な配置等を進めます。

事業現場を支える側では、前述した VCO が重要な役割を担います。現場と一体となり、型化・体系化されたバリューアップ施策を事業会社に注入し、事業価値向上に貢献していきます。

各地域の重要経営課題に、深い現場理解で的確に対処し得る人財を、国内統括および海外総代表として選任し、事業現場の側面支援にあたります。

現状より「リーンで小さな本社」を目指し、経営会議および執行役員体制を前年対比でスリム化します。従来型のコーポレート業務については、生成 AI の活用等により生産性改善を進めていきます。そのためにコーポレート組織の一部統合を行い、企業価値向上に向けてコーポレート機能を発揮するという重要なミッションを担う人財をコーポレート組織の部長として選任します。

以上を踏まえた執行役員の異動の詳細については、本日付適時開示「[機構改革および役員人事について](#)」をご参照ください。

以 上