



Marubeni

第101回 定時株主総会
招集ご通知

2025年(令和7年) 6月20日(金)
午前10時開催

決議事項

第1号議案
第2号議案

取締役11名選任の件
監査役2名選任の件

お土産のご用意はございません。

証券コード 8002

丸紅株式会社

株主の皆様へ

株主の皆様には平素より格別のご支援及びご厚情を賜り心より御礼申し上げます。本年4月1日付で社長に就任いたしました大本晶之です。

本年2月にGC2021に始まる長期経営戦略の第3段階として中期経営戦略GC2027を策定いたしました。既存事業の磨き込み・拡張、成長への資本配分・投資戦略、当社の在り姿であるGlobal crossvalue platformの追求という3つの成長ドライバーを着実に実行し、2027年度の連結純利益6,200億円の達成に向け邁進してまいります。

同時に、次なる高みである2030年度までの時価総額10兆円超を見据え、丸紅ならではの強みである、社是「正・新・和」、高い実践能力をもつ人材と現場、積み重ねてきた経験・知見に裏打ちされた勝ち筋を発揮し、社員一人ひとりがそれぞれのミッションに心を込めて取り組み、成長を加速させていきます。

株主の皆様におかれましても、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社長 大本 晶之



社 是



経営理念

丸紅は社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。

目次

招集ご通知

第101回定時株主総会招集のご通知	2
(ご参考)	5
議決権行使等についてのご案内	7
インターネットによる議決権の行使のご案内	8

株主総会参考書類

第1号議案 取締役11名選任の件	9
第2号議案 監査役2名選任の件	22
(ご参考)	26

事業報告

当社グループの現況に関する事項	33
会社役員に関する事項	54
会社の体制及び方針	62

計算書類等

連結計算書類	
連結財政状態計算書	63
連結包括利益計算書	64
株主メモ	65
株式事務に関するご案内	65
当社ウェブサイトのご案内	65

Global crossvalue platform

- ・ 時代が求める社会課題を先取りし、事業間、社内外、国境、あらゆる壁を突き破るタテの進化とヨコの拡張により、社会・顧客に向けてソリューションを創出します。
- ・ 丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、グループの強み、社内外の知、ひとり一人の夢と夢、志と志、さまざまなものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造します。



Global crossvalue platform
Marubeni

証券コード 8002
2025年5月30日

株主各位

東京都千代田区大手町一丁目4番2号

丸紅株式会社

代表取締役会長 柿 木 真 澄

第101回定時株主総会招集のご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第101回定時株主総会を下記の通り開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトにて、「第101回定時株主総会招集ご通知」及び「第101回定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト：<https://www.marubeni.com/jp/ir/stock/meeting/>



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（丸紅）又は証券コード（8002）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を順に選択のうえ、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認くださいようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト：<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



当日ご来場されない場合は、書面又はインターネットにより議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、**2025年6月19日（木曜日）午後5時30分までに**議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。



書面による議決権行使の場合

本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。



インターネットによる議決権行使の場合

本冊子8頁に記載の「インターネットによる議決権の行使のご案内」をご参照のうえ、上記の行使期限までに議決権をご行使ください。

敬 具

記

日	時	2025年6月20日（金曜日）午前10時（午前9時開場）
場	所	<p>東京都千代田区大手町一丁目4番2号 丸紅ビル 3階ホール （3階ホールが満席となった場合は、丸紅ビル内の予備会場をご案内いたしますので、ご了承くださいますようお願い申し上げます。）</p> <p><u>会場までのアクセスについては、末尾の会場案内図をご参照ください。なお、株主総会当日は、丸紅ギャラリーは休館中ですのでご承知おきください。</u></p>
会議の目的事項		<p>報告事項</p> <p>1. 第101期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）事業報告及び連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件</p> <p>2. 第101期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件</p> <p>決議事項</p> <p>第1号議案 取締役11名選任の件</p> <p>第2号議案 監査役2名選任の件</p>

- ・当日ご出席の際は、ご本人確認のため、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、議事資料として本冊子をお持ちいただきますようお願い申し上げます。
- ・代理人による議決権の行使につきましては、当社の議決権を有する他の株主の方1名を代理人として、委任状をご提出のうえ、議決権を行使することができます。
- ・電子提供措置事項のうち以下の事項につきましては、法令及び当社定款第14条に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面（電子提供措置事項記載書面）への記載を省略しており、上記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにのみ掲載しております。なお、これらは、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。

事業報告 : 「主要な借入先」、「重要な子会社の状況その他の重要な企業結合等の状況（企業結合の状況）」、「当社グループの主要拠点等」、「当社グループの従業員の状況」、「その他の当社グループの現況に関する重要な事項」、「会社の株式に関する事項」、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制」、「内部統制の運用状況の概要」、「会社の新株予約権等に関する事項」、「会計監査人の状況」

連結計算書類 : 「連結持分変動計算書」、「連結注記表」、「（ご参考）連結キャッシュ・フロー計算書」

計算書類 : 「貸借対照表」、「損益計算書」、「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」

監査報告 : 「連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本」、「計算書類等に係る会計監査人の監査報告書 謄本」、「監査役会の監査報告書 謄本」

- ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項をお知らせいたします。

以 上

第101期期末配当金のお支払いについて

当社は、定款の規定により、2025年5月16日開催の取締役会で、期末配当金を1株につき50円00銭とし、効力発生日（支払開始日）を2025年6月2日とすることを決議いたしました。

銀行預金又はゆうちょ銀行貯金口座への振込をご指定の方は、本招集ご通知とあわせてお送りする「第101期期末配当金計算書」及び「お振込先について」の内容をご確認願います。

株式数比例配分方式をご指定の方は、本招集ご通知とあわせてお送りする「第101期期末配当金計算書」及び「配当金のお受け取り方法について」の内容をご確認願います。

上記以外の方は、本招集ご通知とあわせてお送りする「第101期期末配当金領収証」により2025年6月2日（月曜日）から2025年7月11日（金曜日）までの間に、最寄りのゆうちょ銀行本支店及び出張所並びに郵便局で配当金をお受け取り願います。

以 上

(ご参考) 当社の株主総会の流れ

STEP
1

株主総会 開催前

招集通知到着後～2025年6月19日（木曜日）まで

1 開示書類を見る



『スマートSR』より招集ご通知の主要なコンテンツをご覧ください。『スマートSR』にログインのうえ、「開示資料の閲覧」ボタンを押下ください。

当社ウェブサイトからもアクセス可能です。

<https://www.marubeni.com/jp/ir/stock/meeting/>



2 事前に議決権行使する

事前質問をする

行使期限

2025年
6月19日（木曜日）
午後5時30分まで（必着）



インターネット



書面

スマートフォンにて『スマートSR』をご利用いただく場合は、議決権行使書用紙のQRコードを読み取るだけで、議決権行使ウェブサイトへアクセスすることができ、ID及びパスワードが不要のため、簡単・便利です。詳細は本頁の「『スマートSR』へのログイン方法」①及び本冊子8頁をご参照ください。

受付期日

2025年
6月13日（金曜日）
午後5時30分まで

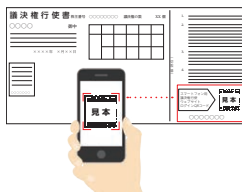
『スマートSR』へログインのうえ、「アンケートはこちら」のボタンを押下すると、事前のご質問をお送りいただくことが可能です。株主様の関心の高い事項は、株主総会当日に回答させていただく予定です。なお、個別の回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

『スマートSR』へのログイン方法

①QRコード(*)読取による方法 (スマートフォンをご利用の場合)

議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取りください（ID・パスワードのご入力不要です）。

(*)「QRコード」は株式会社デンソーウェアの登録商標です。



②ID・パスワード入力による方法 (PC等をご利用の場合)

以下URLにアクセスいただき、議決権行使書用紙右片の裏面に記載のID及びパスワードにてログインください。

<https://smart-sr.m041.mizuho-tb.co.jp/SA>

書面交付請求

本総会の招集に際しては法令に定める基準日までに書面交付請求をされていない株主様には要約された書面をお送りしております。来年以降、従来通りの内容の書面のお受け取りを希望される株主様は、下記お問合せ先までお申し出ください。

お問合せ先 みずほ信託銀行 証券代行部

株主総会資料ウェブ化に関する

お問い合わせ窓口

0120-524-324

(平日 9:00～17:00)

STEP
2

株主総会 当日

2025年6月20日（金曜日）
午前10時～

当日ご来場される方

場所

丸紅ビル
3階ホール

東京都千代田区大手町一丁目4番2号

受付開始

午前9時から

ライブ配信をご利用の方

公開時期

2025年6月20日（金曜日）午前10時より



ライブ配信サイトログイン方法



スマホで見る



パソコンで見る

上記のいずれかの方法で「スマートSR」へログインのうえ、「株主総会ライブ配信サイトへ」ボタンを押下ください。

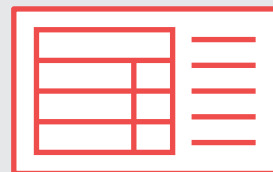
当日会場にお越しただけない株主様にも株主総会の模様をご視聴いただけるよう、インターネットにより株主総会の模様を映像と音声でライブ配信いたします。

STEP
3

株主総会 終了後



事後配信動画を見る



決議の結果を
確認する

webを
チェック

以下よりご覧いただけます。

丸紅 株主総会

検索

[https://www.marubeni.com/
jp/ir/stock/meeting/](https://www.marubeni.com/jp/ir/stock/meeting/)



議決権行使等についてのご案内

当日ご出席される場合



当日ご出席による 議決権行使

当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

※当日ご出席の場合は、書面（議決権行使書）又はインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

当日ご出席されない場合



書面による議決権行使

本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、**2025年6月19日（木曜日）午後5時30分**までに到着するようご返送ください。

※書面により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。



インターネットによる 議決権行使

次頁の「インターネットによる議決権の行使のご案内」をご参照のうえ、**2025年6月19日（木曜日）午後5時30分**までに議決権をご行使ください。

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含む。）へ

株式会社東京証券取引所等により設立された合併会社が運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権の行使の方法として、上記のインターネットによる議決権の行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

お問合せ先

みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

インターネットによる議決権の行使に関する
パソコン等の操作方法のお問合せ



(0120) 768-524

（午前9時～午後9時）

その他のお問合せ



(0120) 288-324

（午前9時～午後5時 土曜日・日曜日・祝祭日を除く。）

インターネットによる議決権の行使のご案内

インターネットによる議決権の行使について

議決権をインターネットにより行使される場合は、次の事項をご了承のうえ、行使していただきますよう、お願い申し上げます。

- インターネットによる議決権の行使は、**株主総会前日の2025年6月19日（木曜日）午後5時30分まで**であり、同時刻までに入力を終える必要があります。お早めの行使をお願いいたします。
- 同一の議案につき、インターネットにより重複して議決権が行使された場合は、最後に当社に到達したものを有効な議決権の行使として取り扱わせていただきます。
- 同一の議案につき、議決権行使書とインターネットの両方で議決権が行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権の行使としてお取り扱いいたします。

インターネットによる議決権の行使の具体的方法

議決権行使ウェブサイトへのアクセスによる議決権行使について

- 1 PCにより『スマートSR』へログインのうえ、「議決権サイトへ」をクリックすると議決権ウェブサイトへアクセスできます。もしくはPCにて以下議決権ウェブサイトへ直接アクセスください。

議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

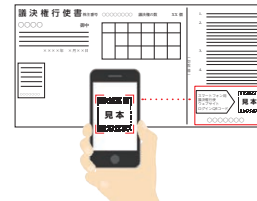
- 行使された情報が改竄、盗聴されないよう暗号化（SHA-2）技術を使用しておりますので、安心してご利用いただけます。また、議決権行使書用紙に記載された議決権行使コード及びパスワードは、株主様ご本人を認証する重要なものです。他人に絶対知られないようお取り扱いにご注意ください。当社より、株主様のパスワードをお問合せすることはございません。
- 商用プロバイダーをご利用の場合、議決権行使ウェブサイトをご利用いただくためには、プロバイダーへの接続料金及び通信事業者への通信料金（電話料金等）が必要となりますが、これらの料金は株主様のご負担となります。

ご注意事項

スマートフォンより『スマートSR』を経由した議決権行使について（『スマート行使』）

『スマート行使』での議決権行使は1回限りです。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取って、『スマートSR』にログインください。議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインできます。



- 2 『スマートSR』画面上部の「議決権行使サイトへ」ボタンを押下します。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



株主総会参考書類

第1号議案 取締役11名選任の件

現任の取締役全員（10名）は、定款の規定により本総会終結の時をもって任期が満了となりますので、取締役11名の選任をお願いするものであります。本議案が原案通り承認可決された場合、当社取締役11名のうち7名が社外取締役となります。取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営への監督機能をより一層高め、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図ってまいります。取締役候補者は、次の通りであります。
（取締役選任基準の詳細は本冊子26頁をご参照ください）

候補者 番号	氏名	現在の当社における地位・担当	取締役会への出席状況	在任年数	指名委員会	ガバナンス・ 報酬委員会
1	かきのき ま す み 柿木 真澄	再任 取締役会長	100%（15回/15回）	7年	—	—
2	おおもと ま さ ゆ き 大本 晶之	新任 社長	—	—	○	○
3	おいかわ けんいちろう 及川 健一郎	新任 副社長執行役員、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	—	—	—	○
4	ふる や た か ゆ き 古谷 孝之	再任 取締役 専務執行役員、CFO	100%（15回/15回）	5年	—	—
5	おきな ゆ り 翁 百合	再任 社外 独立役員 取締役	100%（15回/15回）	8年	◎	—
6	いしづか しげ き 石塚 茂樹	再任 社外 独立役員 取締役	100%（15回/15回）	4年	○	—
7	あんどう ひさよし 安藤 久佳	再任 社外 独立役員 取締役	93%（14回/15回）	3年	—	◎
8	みなみ そういちろう 南 壮一郎	再任 社外 独立役員 取締役	100%（12回/12回）	1年	—	—
9	こじま けい じ 小島 啓二	新任 社外 独立役員	—	—	○	—
10	かじわら こ 梶原 ゆみ子	新任 社外 独立役員	—	—	—	○
11	いわむら み き 岩村 水樹	新任 社外 独立役員	—	—	—	—

- (注) 1. 取締役会への出席状況については、書面決議を除いています。 ◎委員長
2. 南壮一郎氏の取締役会への出席状況については、2024年6月21日の取締役就任以降の状況を記載しています。 ○委員
3. 在任年数は、直近の連続した取締役在任年数を記載しています。
4. 各任意諮問委員会の構成メンバーは、本総会の第1号議案・第2号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

1

かきのき

ますみ

柿木

真澄

(1957年4月23日生)

再任



在任年数
(本総会終結時)

7年

保有株式数

362,525株

潜在保有株式数*

63,700株

合計

426,225株

取締役会への
出席状況

100%
(15回/15回)

■ 略歴

1980年 4月 当社へ入社
 2010年 4月 執行役員
 2013年 4月 常務執行役員
 2013年 6月 取締役
 常務執行役員
 2014年 4月 常務執行役員
 2017年 4月 専務執行役員
 2018年 4月 副社長執行役員
 2018年 6月 取締役
 副社長執行役員
 2019年 4月 取締役 社長
 2025年 4月 取締役会長
 (現職)

■ 取締役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、主に電力・機械関連業務に従事し、2019年4月より2025年3月までの6年間、取締役 社長として丸紅グループの在り姿である『Global crossvalue platform』の実現、さらに中期経営戦略GC2024に掲げる2つの基本方針である「既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出の重層的な追求」及び「グリーン戦略」の実践を主導し、当社の企業価値向上に貢献してきました。2025年4月より取締役会長として、経営の監督責任を担うとともに、ガバナンス強化に取り組んでおります。

卓越した専門知識、当社における豊富な業務経験と実績、総合商社のグローバルな経営全般、加えて取締役として十分な実績を有し、社長として優れた経営手腕を発揮してきたことから、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

※潜在保有株式とは、株式報酬型ストックオプション及び時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の未行使分であります。

2

おおもと
大本まさゆき
晶之

(1969年9月9日生)

新任

在任年数
(本総会終結時)

—

保有株式数

82,007株

潜在保有株式数

0株

合計

82,007株

■ 略歴

1992年 4 月 当社へ入社
2006年 4 月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2007年10月 当社へ再入社
2014年 4 月 SMARTESTENERGY LIMITED (英国) チーフオペレーティングオフィサー
2016年 4 月 経営企画部副部長 兼 企画課長
2019年 4 月 次世代事業開発本部長
2020年 4 月 執行役員、次世代事業開発本部長
2022年 4 月 執行役員、CDIO、次世代事業開発本部長
2024年 4 月 常務執行役員、CDIO、次世代事業開発本部長
2025年 4 月 社長
(現職)

■ 取締役候補者とした理由等

同氏は、当社において、主に電力・エネルギー関連業務に従事し、大手コンサルティング会社を経て、当社に再入社しております。再入社後は英国SMARTESTENERGY社のCOO、経営企画部副部長兼企画課長、次世代事業開発本部長、CDIOなどを経て、2025年4月より社長に就任しております。

2019年に設立された次世代事業開発本部の初代本部長として、新たな成長領域、特にヘルスケア、卓越技術、ウエルネスなど、これまで総合商社が得意としてこなかった分野での事業開発に対して、当社の普遍的な勝ち筋を応用することに尽力し、参画した事業価値を拡大させる実績を上げました。当社を次なる高みへと牽引し、さらなる成長につなげるための十分な実績を有しております。

これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに取締役候補者に決めました。

(注)「CDIO」は、デジタル・イノベーション部及び情報企画部担当役員であります。

3

おいかわ けんいちろう
及川 健一郎

(1964年1月19日生)

新任



在任年数
(本総会終結時)

—

保有株式数 212,857株

潜在保有株式数 0株

合計 212,857株

■ 略歴

1986年 4月 当社へ入社
2011年 4月 開発建設事業部アセットマネジメント室長
2011年11月 ジャパン・リート・アドバイザーズ株式会社 (出向) 最高投資責任者
2012年 6月 同社代表取締役 社長
2014年 4月 情報・金融・不動産総括部長
2015年 4月 保険・不動産本部長
2016年 4月 執行役員、保険・金融・不動産本部長
2019年 4月 常務執行役員、金融・リース事業本部長
2020年 4月 常務執行役員、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括
2020年 6月 取締役
常務執行役員、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括
2022年 4月 取締役
常務執行役員、CSO、東アジア総代表、国内統括
2022年 6月 常務執行役員、CSO、東アジア総代表、国内統括
2023年 4月 専務執行役員、CSO、東アジア総代表、国内統括
2024年 4月 専務執行役員、生活産業グループCEO
2025年 4月 副社長執行役員、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 (現職)

■ 取締役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、主に不動産・IT・金融関連業務に従事し、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括、生活産業グループCEOなどを経て、2025年4月より副社長執行役員、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を務めております。卓越した専門知識、当社における豊富な業務経験・実績・貢献と、総合商社のグローバルな経営全般に関する知見を有しており、また、2020年度、2021年度において当社の取締役としての実績もあることから、取締役として意思決定や業務執行に対する監督等を適切に行えると考えております。

これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに取締役候補者に決めました。

(注) 「CDIO」は、デジタル・イノベーション部及び情報企画部担当役員、「CSO」は、経営企画部、グローバル総括部及びサステナビリティ推進部の担当役員であります。

4

ふるや
古谷たかゆき
孝之

(1964年8月16日生)

再任

在任年数
(本総会終結時) 5年

保有株式数 143,857株

潜在保有株式数 0株

合計 143,857株

取締役会への
出席状況 100%
(15回/15回)

■ 略歴

1987年 4月 当社へ入社
2018年 4月 執行役員
2020年 4月 常務執行役員
2020年 6月 取締役
常務執行役員
2023年 4月 取締役
専務執行役員
2025年 4月 取締役
専務執行役員、CFO
(現職)

■ 取締役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、主に財務・経理関連業務に従事し、2020年4月よりCFOを務めております。卓越した専門知識、当社における豊富な業務経験と実績、総合商社のグローバルな経営全般に関する知見を活かした意思決定や業務執行に対する監督等、2024年度も取締役として適切な役割を果たしました。

これらの経験や見識を活かして当社取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

(注) 「CFO」は、経理部、営業経理部、財務部及びIR・SR部の担当役員であります。

5

おきな

翁

ゆり

百合

(1960年3月25日生)

再任

社外取締役

独立役員



在任年数
(本総会終結時)

8年

保有株式数

0株

取締役会への
出席状況

100%
(15回/15回)

■ 略歴

1984年 4月 日本銀行入行
1992年 4月 株式会社日本総合研究所入社
1994年 4月 同社主任研究員
2000年 7月 同社主席研究員
2006年 6月 同社理事
2008年 6月 日本郵船株式会社取締役
2013年 6月 株式会社セブン銀行取締役
2014年 3月 株式会社ブリヂストン取締役
2014年 6月 株式会社日本総合研究所副理事長
2017年 6月 当社取締役（現職）
2018年 4月 株式会社日本総合研究所理事長（現職）

■ 重要な兼職の状況

株式会社日本総合研究所理事長

■ 社外取締役候補者に関する特記事項

独立役員の届出について

同氏は、現在及び過去3事業年度において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」（本冊子26頁ご参照）を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ており、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、長年に亘るシンクタンクにおける経済及び金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験に加え、産業構造審議会委員・金融審議会委員・政府税制調査会会長など政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、指名委員会の委員長として当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるために議論をリードしていただきました。

同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。

6

いしづか
石塚しげき
茂樹

(1958年11月14日生)

再任

社外取締役

独立役員



在任年数
(本総会終結時)

4年

保有株式数

0株

取締役会への
出席状況

100%
(15回/15回)

■ 略歴

1981年 4月 ソニー株式会社入社
2004年 8月 ソニーイーエムシーエス株式会社執行役員常務
2007年 6月 ソニー株式会社業務執行役員SVP
2015年 4月 同社執行役EVP
2017年 4月 ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社代表取締役社長
2018年 6月 ソニー株式会社専務
2020年 4月 ソニーエレクトロニクス株式会社代表取締役社長 兼 CEO
2020年 6月 ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 代表執行役副会長
2021年 4月 ソニー株式会社取締役
2021年 6月 当社取締役 (現職)
2022年 6月 ソニーグループ株式会社副会長
2023年 6月 株式会社LIXIL取締役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

株式会社LIXIL取締役

■ 社外取締役候補者に関する特記事項

独立役員の届出について

同氏は、現在及び過去3事業年度において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子26頁ご参照)を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ており、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国際的企業において長きに亘る企業経営の経験を通して培われた高い見識を有しており、また、技術・開発エンジニア出身として、当社の経営において不可欠であるデジタル・IT分野に対する深い理解・経験を有しております。同氏には、激動する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。さらに、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、積極的に意見を述べていただきました。

同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に決めました。

7

あんどう
安藤ひさよし
久佳

(1960年4月24日生)

再任

社外取締役

独立役員

在任年数
(本総会終結時)

3年

保有株式数

0株

取締役会への
出席状況93%
(14回/15回)

■ 略歴

1983年 4月 通商産業省入省
 2005年 7月 経済産業省製造産業局鉄鋼課長
 2007年 7月 同省資源エネルギー庁長官官房総合政策課長
 2008年 7月 同省経済産業政策局経済産業政策課長
 2008年12月 同省大臣官房総務課長
 2009年 9月 内閣総理大臣秘書官
 2010年 7月 経済産業省資源エネルギー庁資源・燃料部長
 2013年 6月 同省関東経済産業局長
 2015年 7月 同省商務情報政策局長
 2017年 7月 同省中小企業庁長官
 2019年 7月 同省経済産業事務次官 (2021年7月退官)
 2021年12月 日本生命保険相互会社特別顧問
 2022年 5月 株式会社ニトリホールディングス取締役監査等委員 (現職)
 2022年 6月 当社取締役 (現職)
 株式会社豆蔵デジタルホールディングス取締役 (現職)
 2023年 6月 東京中小企業投資育成株式会社代表取締役 社長 (現職)

■ 重要な兼職の状況

東京中小企業投資育成株式会社代表取締役 社長、株式会社ニトリホールディングス取締役監査等委員
 株式会社豆蔵デジタルホールディングス取締役

■ 社外取締役候補者に関する特記事項

独立役員の届出について

同氏は、現在及び過去3事業年度において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子26頁ご参照)を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ており、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、官界において要職を歴任し、国内外の幅広い経済・産業・政治動向に関する高い見識を有しております。同氏には、激動する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に関する監督を適切に行っていただいております。さらに、ガバナンス・報酬委員会の委員長として、当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるためにガバナンス体制の構築等の議論において強いリーダーシップを発揮していただきました。

同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に決めました。



在任年数
(本総会終結時)

1年

保有株式数

0株

取締役会への
出席状況

100%
(12回/12回)

*2024年6月21日の取締役就任以降の
状況を記載しています。

■ 略歴

1999年 7月 モルガン・スタンレー・ディーン・ウィッター・ジャパン・リミテッド
(現 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社) 入社
2001年 1月 パシフィック・センチュリー・サイバーワークス・ジャパン株式会社
(現 PCCW Limited) 入社
2004年 9月 株式会社楽天野球団入社
2007年 8月 株式会社ビズリーチ設立代表取締役社長
2010年10月 株式会社ルクサ (現 auコマース&ライフ株式会社) 代表取締役
2017年12月 ビズリーチ・トレーディング株式会社 (現 株式会社スタンバイ) 代表取締役社長
(現職)
2020年 2月 ビジョナル株式会社代表取締役社長 (現職)
2024年 6月 当社取締役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

株式会社スタンバイ代表取締役社長、ビジョナル株式会社代表取締役社長

■ 社外取締役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子26頁ご参照)を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ており、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。
- (2) 独立役員の属性情報について
同氏は、株式会社ビズリーチの業務執行者でした。当社と同社との間では、当社から同社への業務委託等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、外資系証券会社を経て、新設プロ野球団の立ち上げに従事、2007年に大手会員制転職サイトを開設・起業、2020年より同社のホールディングカンパニー代表取締役社長を務めています。起業から事業拡大・多角化を進め、成長軌道に乗せたのちグループ経営体制への移行をリードするなど、長年に亘りトップとして優れた経営手腕を発揮しています。

同氏は自ら起業して企業を成長させる経営全般の豊富な経験と実績に加えて、当社の成長に不可欠な人材戦略及びDX推進に関する専門的知見を有しており、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。

同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。

9

こじま
小島けいじ
啓二

(1956年10月9日生)

新任

社外取締役

独立役員



在任年数
(本総会終結時)

保有株式数

0株

■ 略歴

1982年 4 月 株式会社日立製作所入社
2011年 4 月 同社研究開発本部日立研究所長
2012年 4 月 同社執行役常務
2016年 4 月 同社執行役専務
2018年 4 月 同社代表執行役 執行役副社長
2021年 6 月 同社代表執行役 執行役社長兼COO兼取締役
2022年 4 月 同社取締役 代表執行役 執行役社長兼CEO
2025年 4 月 同社取締役副会長 (現職)

■ 重要な兼職の状況

株式会社日立製作所取締役副会長

■ 社外取締役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子26頁ご参照)を充足します。このため、当社は、本総会において同氏の選任が承認された場合、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定する予定であります。
- (2) 独立役員の属性情報について
同氏は、株式会社日立製作所の業務執行者であります。当社と同社との間では、商品売買取引等多様かつ継続的な取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。
- (3) 同氏は、2025年6月開催の株式会社日立製作所定時株主総会終結の時をもって同社取締役を退任する予定であります。

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、大手メーカーで長年に亘り研究開発及びデジタル事業の経営に携わり、2022年4月より2025年3月までの3年間、同社の取締役 代表執行役 執行役社長兼CEOとして、デジタルソリューション基盤の立ち上げや事業ポートフォリオの再編など、グローバル企業の経営変革を成功させてきた実績を有しております。研究開発からIT、インフラ技術まで幅広い分野に精通し、特にデジタル技術と実体製品を組み合わせた「サイバーフィジカル」領域に強みを持ち、同社を社会イノベーション企業へと大きく成長させ、一層の企業価値向上を果たすなど、グローバル企業トップとしての経営全般に関する豊富な経験と実績、高い見識を有しており、実践的な視点から当社の経営への助言、業務執行に対する監督を行っていただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に決めました。

10 かじわら 梶原 ゆみ子 (1961年9月9日生)

新任

社外取締役

独立役員



在任年数
(本総会終結時)

保有株式数

0株

■ 略歴

1984年 4 月 富士通株式会社入社
2006年 9 月 同社モバイルフォン事業本部知財戦略推進部長
2007年12月 同社モバイルフォン事業本部新市場開発戦略統括部長
2013年 2 月 同社法務本部長
2015年 4 月 同社常務理事法務・コンプライアンス・知的財産本部副本部長
2017年 4 月 同社常務理事人事本部副本部長兼ダイバーシティ推進室担当
2018年 3 月 内閣府総合科学技術・イノベーション会議非常勤議員 (現職)
2018年 4 月 富士通株式会社常務理事人事本部副本部長兼CTO補佐兼ダイバーシティ推進室長
2021年 4 月 同社執行役員常務CSO兼サステナビリティ推進本部長
2023年 5 月 同社執行役員EVP CSuO
2024年 6 月 シャープ株式会社取締役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

シャープ株式会社取締役

■ 社外取締役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子26頁ご参照)を充足します。このため、当社は、本総会において同氏の選任が承認された場合、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定する予定であります。
- (2) 独立役員の属性情報について
同氏は、富士通株式会社の業務執行者でした。当社と同社との間では、当社から同社への販売取引等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。
- (3) 同氏は、株式会社トクヤマの取締役監査等委員に2025年6月開催予定の同社の定時株主総会で就任する予定であります。

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、大手メーカーの執行役員EVP CSuO (最高サステナビリティ責任者)を経て、大手メーカーの社外取締役や内閣府総合科学技術・イノベーション会議の非常勤議員を務めております。大手メーカーでは法務・コンプライアンス・知的財産本部副本部長や人事本部副本部長等の要職を歴任し、コーポレート・ガバナンスや人財マネジメントにおいても豊富な経験を有しております。特に法務・コンプライアンス分野では、グローバル企業における法的リスク管理体制の構築や知的財産戦略の立案に貢献し、人事分野では多様な人材の活用や働き方改革の推進に尽力してきました。サステナビリティ経営への専門的助言に加え、国の科学技術・イノベーション政策に関する知見や産官学連携の経験を活かした戦略的提言、さらにはコンプライアンス体制の強化や人財育成・活用に関する助言等、多角的な視点から経営課題を分析し、ガバナンス体制の実効性向上と持続的な企業価値向上に貢献が期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に決めました。

11

いわむら
岩村

みき
水樹

(1965年10月24日生)

新任

社外取締役

独立役員



在任年数
(本総会終結時)

保有株式数

0株

略歴

1988年 4 月 株式会社電通（現 株式会社電通グループ）入社
1995年10月 ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社入社
2001年10月 日本大学法学部准教授（経営戦略・マーケティング戦略）
2003年 7 月 リシュモンジャパン株式会社 mimisoNYブランドCEO
2007年 7 月 グーグル株式会社（現 グーグル合同会社）執行役員CMO
2015年 5 月 同社専務執行役員CMO兼マネージングディレクターアジア太平洋地域ブランド&マーケティング
2018年 5 月 株式会社ローソン取締役
2019年 5 月 グーグル合同会社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（現職）
2021年 4 月 東京大学非常勤理事（現職）
2025年 4 月 一橋大学大学院客員教授（現職）

重要な兼職の状況

グーグル合同会社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

社外取締役候補者に関する特記事項

- 独立役員の届出について
同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」（本冊子26頁ご参照）を充足します。このため、当社は、本総会において同氏の選任が承認された場合、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定する予定であります。
- 独立役員の属性情報について
同氏は、グーグル合同会社の業務執行者であります。当社と同社との間では、当社の広告配信に関する取引等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。
- 同氏の戸籍上の氏名は奥水樹であります。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、大手広告会社、経営戦略コンサルティング会社を経て、日本大学准教授、ラグジュアリーブランドCEOを歴任するなど、幅広い経営及びマーケティング戦略の経験を有しております。現在は大手IT企業にてアジア太平洋全域におけるコンシューマー製品及びブランドマーケティングを統括しており、デジタル・ビッグデータを活用した経営、マーケティング及びブランド強化に深い知見を有しております。当社の成長に不可欠なDX推進に関する知見を活用し、実践的な視点から当社の経営への助言、業務執行に対する監督を行っていただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に定めました。

-
- (注) 1. 候補者と当社との間には、いずれも特別の利害関係はありません。
2. 取締役の選任については、当社定款第17条の規定により累積投票によらないことになっております。
3. 取締役（業務執行取締役等であるものを除く）候補者との責任限定契約について
当社は、翁百合氏、石塚茂樹氏、安藤久佳氏及び南壮一郎氏との間で、会社法第423条第1項に定める損害賠償責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を限度とする契約を締結しております。本議案をご承認いただいた場合、当社は、各氏との間で当該責任限定契約を継続し、柿木真澄氏並びに新任の小島啓二氏、梶原ゆみ子氏及び岩村水樹氏とも当該責任限定契約を締結する予定であります。
4. 取締役候補者との補償契約について
当社は、新任の大本晶之氏、及川健一郎氏、小島啓二氏、梶原ゆみ子氏及び岩村水樹氏を除く各候補者との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する旨の契約を締結しております。本議案をご承認いただいた場合、当社は、各氏との間で当該補償契約を継続し、新任の大本晶之氏、及川健一郎氏、小島啓二氏、梶原ゆみ子氏及び岩村水樹氏とも当該補償契約を締結する予定であります。
5. 役員等賠償責任保険契約について
当社は、保険会社との間で、当社の取締役、監査役及び執行役員（以下、役員等）を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、2026年3月に更新を予定しております。当該保険契約では、被保険者が役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含みます）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなり、被保険者の全ての保険料を当社が全額負担することとしております。ただし、被保険者による犯罪行為等に起因する損害については填補されない等の免責事由があります。各候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

第2号議案 監査役2名選任の件

木田俊昭氏及び米田壯氏は、定款の規定により本総会終結の時をもって任期満了により退任となります。

これに伴い、新たに監査役2名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次の通りであります。

(監査役選任基準の詳細は本冊子26頁をご参照ください)

1 よこしき さとる
横式 悟

(1966年9月14日生)

新任



■ 略歴

1989年 4 月 当社へ入社
2017年 4 月 営業経理部長
2021年 4 月 執行役員、営業経理部長
2025年 4 月 執行役員（現職）

在任年数
(本総会終結時)

—

保有株式数 75,241株

潜在保有株式数[※] 0株

合計 75,241株

■ 監査役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、経理関連業務に従事し、執行役員 営業経理部長を経て、現在は執行役員を務めており、主に財務・会計の側面から、当社の企業価値向上に貢献してきました。これらの経験を通じて培われた、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する財務及び会計の卓越した専門知識・知見を有しており、当社のコーポレート・ガバナンスの拡充及び監査役監査の充実に寄与するものと考えております。

同氏はこれらの経験や知見を活かし、当社監査役として職務を適切に遂行いただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに監査役候補者に決めました。

※潜在保有株式とは、株式報酬型ストックオプション及び時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の未行使分であります。

2

ふかみ
深美やすお
泰男

(1960年8月12日生)

新任

社外監査役

独立役員

在任年数
(本総会終結時)

—

保有株式数

0株

■ 略歴

1983年 4 月 野村コンピューターシステム株式会社 (現 株式会社野村総合研究所) 入社
2011年 4 月 株式会社野村総合研究所 執行役員
流通・情報通信ソリューション事業本部副本部長
2014年 4 月 同社執行役員流通・情報通信ソリューション事業本部長
2016年 4 月 同社常務執行役員流通・情報通信・産業ソリューション事業担当兼流通・情報通信ソリューション事業本部長
2017年 4 月 同社常務執行役員本社機構担当兼経営企画、統合リスク管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム担当
2019年 4 月 同社専務執行役員コーポレート部門管掌
2019年 6 月 同社代表取締役専務執行役員コーポレート部門管掌
2021年 4 月 同社取締役副会長 取締役会議長

■ 重要な兼職の状況

なし

■ 社外監査役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子26頁ご参照)を充足します。このため、当社は、本総会において同氏の選任が承認された場合、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定する予定であります。
- (2) 独立役員の属性情報について
同氏は、株式会社野村総合研究所の業務執行者でした。当社と同社との間では、各種コンサルティング委託取引等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。

■ 社外監査役候補者とした理由等

同氏は、大手シンクタンクにおいて、IT・情報システム分野での専門性を発揮するとともに、コーポレート部門管掌の代表取締役専務執行役員や取締役副会長・取締役会議長を歴任し、企業経営とガバナンスに関する豊富な経験と高い見識を有しております。同氏はこれらの経験や知見を活かし、当社監査役として職務を適切に遂行いただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外監査役候補者に定めました。

-
- (注) 1. 候補者と当社との間には、いずれも特別の利害関係はありません。
2. 候補者との責任限定契約について
本議案をご承認いただいた場合、当社は、各候補者との間で、会社法第423条第1項に定める損害賠償責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を限度とする契約を締結する予定であります。
3. 候補者との補償契約について
本議案をご承認いただいた場合、当社は、各候補者との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する旨の契約を締結する予定であります。
4. 役員等賠償責任保険契約について
当社は、保険会社との間で、当社の取締役、監査役及び執行役員（以下、役員等）を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、2026年3月に更新を予定しております。当該保険契約では、被保険者が役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含みます）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなり、被保険者の全ての保険料を当社が全額負担することとしております。ただし、被保険者による犯罪行為等に起因する損害については填補されない等の免責事由があります。各候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

なお、本議案が原案通り承認可決されますと、監査役会の構成は次の通りとなります。

氏名		当社における地位	取締役会への出席状況 監査役会への出席状況	在任年数	指名委員会	ガバナンス・ 報酬委員会
あんどう 安藤	たか お 孝夫	常勤監査役	100% (15回/15回) 100% (18回/18回)	2年	—	—
よこしき 横式	さとの 悟	<div>新任</div> 常勤監査役	—	—	—	—
おだわら 小田原	かな 加奈	<div>社外</div> <div>独立役員</div> 監査役	92% (11回/12回) 100% (12回/12回)	1年	—	○
みやざき 宮崎	ひろ こ 裕子	<div>社外</div> <div>独立役員</div> 監査役	100% (12回/12回) 100% (12回/12回)	1年	—	○
ふか み 深美	やす お 泰男	<div>新任</div> <div>社外</div> <div>独立役員</div> 監査役	—	—	—	—

- (注) 1. 取締役会への出席状況については、書面決議を除いています。 ○委員
2. 小田原加奈氏及び宮崎裕子氏の取締役会及び監査役会への出席状況については、2024年6月21日の監査役就任以降の状況を記載しています。
3. 在任年数は、本株主総会最終時のものです。
4. 各任意諮問委員会の構成メンバーは、本株主総会の第1号議案・第2号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

(ご参考)

取締役・監査役候補者の選任方針

【取締役選任基準】

取締役については、当社経営における迅速且つ効率的な意思決定と適正な監督機能を確保すべく、当社の多角的な事業活動または出身各界における豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識と専門性を有する人材を、社内外から選任する。

【監査役選任基準】

監査役については、適正な監督機能を確保すべく、当社の経営に関する知見や財務、会計、法律、リスク管理等を中心とした分野における高い専門性と豊富な経験を有する人材を、社内外から選任する。

当社の社外役員の独立性に関する基準・方針

当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立性基準に加え、本人が現在および過去3事業年度における以下1.～7.に該当する場合は独立性を有さないものと判断します。

1. 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有）またはその業務執行者（※）
2. 当社の連結総資産の2%を超える借入先の業務執行者
3. 当社との取引が当社連結収益の2%を超える取引先の業務執行者
4. 当社の会計監査人の代表社員または社員
5. 当社よりコンサルティングや顧問契約として、事業年度当たり1,000万円を超える金銭を得ている者（ただし、当該金銭を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当社から得ている財産が当該団体の連結総売上高の2%を超える団体に所属する者）
6. 当社より事業年度当たり1,000万円を超える寄付金を受けた団体に属する者
7. 当社ならびに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役員、監査役とその二親等以内の親族または同居者

なお、上記1.～7.のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、役員選任時にその理由を説明・開示する。

（※）業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員その他使用人等

(ご参考)

第1号議案及び第2号議案が承認された後の取締役・監査役の専門性及び経験

役職	氏名	主な経歴・資格／ 現在の役職・ 兼職状況等 ※	知識・経験・能力等に係る補足	在任年数 (累積)	専門性及び経験						
					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	柿木 真澄	会長	当社では主に電力・機械関連業務に従事。代表取締役社長を経て、2025年4月より取締役会長に就任。米国・英国等における事業経験や現地法人の社長を務めるなど、長年に亘る海外経験も有している。	7年 (7年9か月)	○	□	□	○		□	□
	大本 晶之	社長	当社では主に電力・エネルギー関連業務に従事。米国の経営大学院MBAを取得。マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て当社へ再入社。CDIOや次世代事業開発本部長などを経て、2025年4月より社長に就任。英国の事業会社でCOOを務めるなど、海外経験・事業会社経営経験も有している。	-	○	□	□	○	○	□	□
	及川 健一郎	副社長執行役員、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	当社では主に不動産関連業務に従事。不動産投資信託を扱う国内事業会社の代表取締役社長を務めるなど、事業会社経営経験も有している。加えて、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括などを歴任。	- (2年)	○		□	○	○	□	□
	古谷 孝之	専務執行役員、CFO	当社では主に財務・経理関連業務に従事。サステナビリティ推進委員会委員長や、米国・英国駐在の経験も有している。現在は、左記のほか、投資委員会委員長や、IR・SR部担当役員としてIR・SR活動の責任者を務めている。	5年	○	○	□	○	□		
取締役	翁 百合	(元)日本銀行、 ブリヂストン取締役 ----- 日本総合研究所理事長	日本銀行を経て日本総合研究所に入社。同社主席研究員などの主要ポストを経て現在は同社理事長を務める。政府の公職を歴任し、現在は新しい資本主義実現会議の有識者構成員及び政府税制調査会会長を務めるなど、国内外の社会・経済情勢に関する高い見識を有している。	8年		○		○	○		○
	石塚 茂樹	(元)ソニー代表執行役副会長 ----- LIXIL取締役	ソニー入社後、エレクトロニクス事業の要職を歴任し、代表執行役副会長を務めた。グローバルな企業経営のみならず、技術・開発エンジニア出身としてデジタル・IT分野に関する高い見識と深い経験を有している。	4年	○			○	○		
	安藤 久佳	(元)経済産業事務次官 ----- 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、豆蔵デジタルホールディングス取締役	旧通商産業省に入省後、要職を歴任し、経済産業事務次官を務めた。国内外の幅広い経済・産業・政治動向に関する高い見識を有している。現在は中小企業の投資育成を行う公的機関である東京中小企業投資育成の代表取締役社長に就任している。	3年	○			○			○
	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	米国の大学を卒業後、外資系企業を経て、楽天野球団の立ち上げに従事。その後、会員制転職サイト「ビズリーチ」を起業、同社の企業成長、東証新規上場を果たし、現在ホールディングカンパニーであるビジョナルの代表取締役社長を務めている。人財、DX、スタートアップについて豊かな経験と高い見識を有している。	1年	○			○	○		○
	小島 啓二	日立製作所取締役副会長	日立製作所にて主要研究所の所長やCTO、執行役社長兼CEOなどを歴任。共同研究のため米国大学派遣や米国事業会社出向、グローバル展開する送配電システム事業や鉄道システム事業のマネジメント経験も有している。	-	○			○	○		
	梶原 ゆみ子	(元)富士通執行役員EVP CS&O ----- シャープ取締役	富士通にて常務理事法務・コンプライアンス・知的財産本部副本部長、常務理事人事本部副本部長兼CTO補佐兼ダイバーシティ推進室長、執行役員常務CSO兼サステナビリティ推進本部部長などを歴任。現在は、内閣府総合科学技術・イノベーション会議非常勤議員を務める。	-	○		○		○	○	○
社外	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	現・電通グループへ入社後、米国の経営大学院MBAを取得。ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンやリシュモンジャパンといった異なる分野でキャリアを重ねた。	-	○			○	○		○

※本冊子10頁乃至23頁に記載しております各役員の選任理由も、併せてご参照ください。

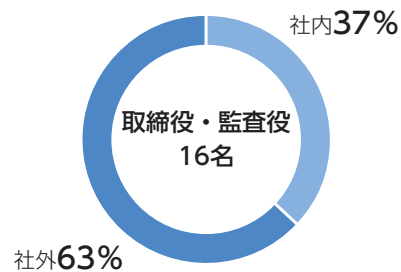
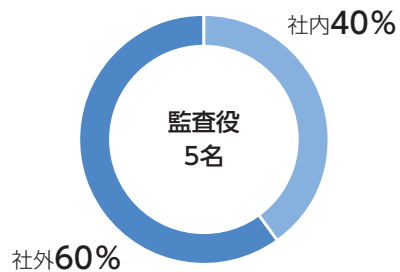
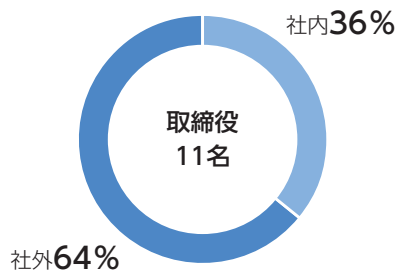
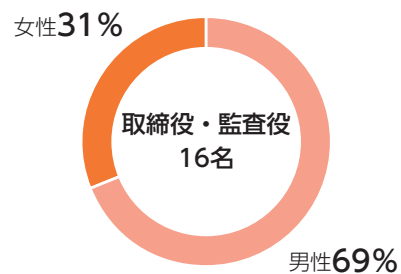
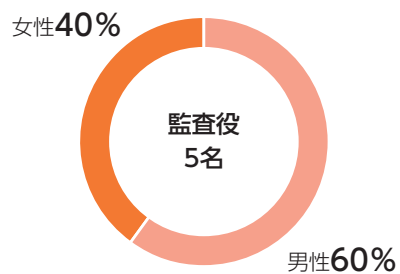
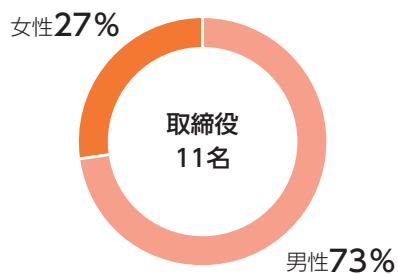
役職	氏名	主な経歴・資格／ 現在の役職・ 兼職状況等 ※	知識・経験・能力等に係る補足	在任年数 (累積)	専門性及び経験						
					企業 経営	財務・ 経理	法務・コンプ ライアンス・ リスクマネジ メント	グローバル 知見	科学技術・ DX	環境・ 社会	人財 戦略
常 勤	安藤 孝夫	(元)当社常務執行役員、 リスクマネジメント部長	当社では主にリスクマネジメント・経営企画業務に従事し、常務執行役員リスクマネジメント部長を務めた。米国への駐在経験を有している。	2年			○	○			
	横式 悟	(元)当社執行役員、 営業経理部長	当社では主に経理業務に従事し、執行役員営業経理部長を務めた。欧州・米国への駐在経験を有している。	－		○		○			
	小田原 加奈	(元)アデコグループAPAC SVP	日本・米国の公認会計士資格を有し、日米大手会計事務所	1年	○	○		○			
		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	所で監査業務に従事。その後複数のグローバル企業の日本法人のCFOを歴任するなど、財務・経理業務の高い見識を持ち、企業経営全般及び豊かな国際経験を有している。								
		(元)スリーエムジャパン代表 取締役社長	日本・米国NY州の弁護士資格を有し、日米大手弁護士事務所								
監 査 役	宮崎 裕子	取締役社長 GIT法律事務所カウンセ ル、日本ハム取締役、弁護士、米 国NY州弁護士	所で経験を積んだのち、複数のグローバル企業日本法人においてリーガル部門トップを歴任、企業法務に高い見識を持ち、加えて米国スリーエム日本法人社長として企業経営に携わった経験を有している。	1年	○		○	○			
	深美 泰男	(元)野村総合研究所取締役副 会長・取締役会議長	野村総合研究所にて主に流通・情報通信・産業ソリューション業務に従事。本社機構担当営業企画、統合リスク管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム担当を経て、代表取締役専務執行役員としてコーポレート部門を掌管。	－	○		○	○			○

※本冊子10頁乃至23頁に記載しております各役員の選任理由も、併せてご参照ください。

【スキル選定理由】

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亘りますが、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る分野に「○」を付けております。なお、社内取締役については、上記「○」のほかには一定の専門的な知識・経験・能力を有する分野には「□」を付けております。

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をすることが重要であることから、本スキルを必要と考えております。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おります。
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おります。いずれの取締役会メンバーも一定の知識・経験・能力を有しておりますが、上記のとおり、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おります。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おります。
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おります。いずれの取締役会メンバーも一定の知識・経験・能力を有しておりますが、上記のとおり、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おります。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おります。
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おります。
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、本スキルが必要なスキルであると考えております。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	当社グループは、「自然と共生する社会」に向け、脱炭素社会・循環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おります。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組を推進し企業価値を向上させることとしております。 本スキルについては、全取締役会メンバーが一定の知見・経験・能力をもって日々業務にあたっておりますが、上記に鑑み重要性が増すことから、スキルとして新たに選定し、特に高度な専門性を有する者に「○」を付けております。
人財戦略	人財は当社グループの最大の資本であり、価値創造の源泉です。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すことを目指していることから、本スキルを選定しております。 本スキルについては、全取締役会メンバーが一定の知見・経験・能力をもって日々業務にあたっておりますが、上記に鑑み重要性が増すことから、スキルとして新たに選定し、特に高度な専門性を有する者に「○」を付けております。

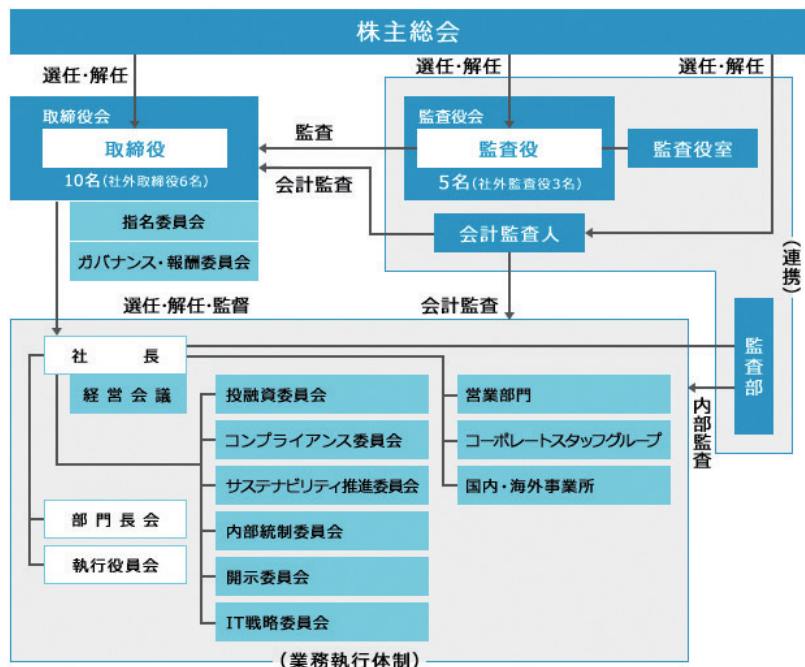


(ご参考)

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法に基づく監査役設置会社であり、会社の経営上の意思決定、執行及び監督に関わる経営管理体制を「コーポレート・ガバナンス体制図」のように定めています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年4月1日現在）



当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役及び社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としており、次の (a) と (b) の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

(a) 意思決定の迅速性・効率性

当社の多角的な事業活動に精通した執行役員を兼務している取締役を置くことにより、意思決定の迅速性・効率性を確保しています。

(b) 適正な監督機能

取締役会構成員の過半数の社外取締役候補者の選任、監査役室の設置、監査役と監査部及び会計監査人との連携、社外取締役及び社外監査役に対して取締役会付議事項の事前説明を同一機会に実施する等の諸施策を講じることにより、適正な監督機能を確保しています。

(ご参考)

取締役会の実効性評価

■ 取締役会の実効性向上に向けて

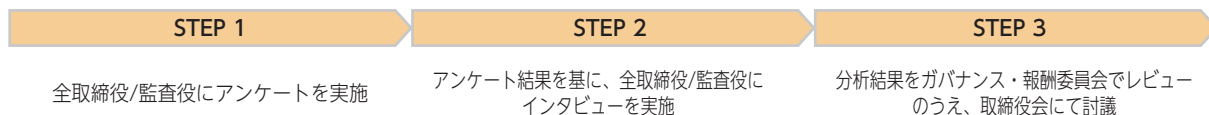
当社は2016年度以降、取締役会の実効性評価を毎年度実施しており、分析評価の結果特定された課題の改善策に継続的に取り組むことで、取締役会の実効性の向上に努めております。

2024年度の実効性評価のコンセプト

2023年度までの議論を含め中期経営戦略GC2027を見据えた**丸紅に適したガバナンス体制構築**に向けた議論の契機とする

■ 評価プロセス

※外部専門機関の助言を基に、各プロセスを実施



アンケート及び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**しております。

■ 主な評価項目

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委員会の活用 ⑤ステークホルダーへの説明責任

■ 評価結果の概要

上記の評価プロセスを経て、当社取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることが確認されました。

■ 2023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対応状況

課題	取組み状況
グループ経営上の重要テーマを監督するための説明・資料の論点明確化	・個別案件に係る資料について、サマリーを付して議案の概要を示したうえで、議論に必要な事項に絞るべく資料の簡素化を実施
丸紅グループの総合力を意識した中長期的な価値向上に向けた経営戦略・重要な経営課題に関する議論の充実化	・中期経営戦略GC2027策定に関する議案を初期段階から複数回上程し、議論 ・取締役会以外の場を活用し、事業戦略、DX戦略等について社外役員と執行サイドとの議論を実施し、グループ経営上の重要テーマに係る議論を充実化
丸紅に適したガバナンス体制の中で取締役会が果たすべき役割の継続検討	・取締役会の機能について、会長・社長・社外役員で自由闊達な意見交換を実施

■ 2024年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針

課題	今後の取組み方針
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	・企業価値向上に向け会社が期待する取締役会の目的・役割・方向性も踏まえ、取締役会以外の場も活用した議論を継続し、今後の取締役会の目的・役割・方向性について、取締役会メンバー全員による認識合わせを行う
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	・取締役会として外部環境変化やリスク認識等の議論は行っているものの、事業単位に留まりがちであることが課題であり、長期的な企業価値向上に向けた施策（GC2027実践施策、IR・広報戦略、人財戦略、成長領域・事業ポートフォリオ等）についての議論を充実させる
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	・取締役会においてより深度ある議論が行えるよう、議案に関する情報提供の早期化や更なる論点の明確化を図り、効率的な運営の強化を図る

（ご参考）

取締役会の諮問機関（任意の委員会）

指名委員会（随時開催）：

指名委員会は、独立社外役員が委員長を務め、独立社外役員が構成メンバーの過半数を占める構成の下、主に取締役、監査役候補者の選任案、次期社長選任案、社長が策定・運用する後継者計画について審議、取締役会に答申します。

2024年度は9回開催しました。

<委員の構成>（注）

委員長	翁 百合	社外取締役
委員	大本 晶之	取締役 社長
	石塚 茂樹	社外取締役
	小島 啓二	社外取締役



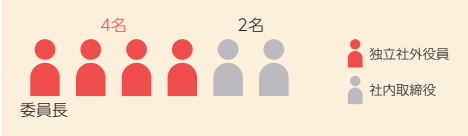
ガバナンス・報酬委員会（随時開催）：

ガバナンス・報酬委員会は、独立社外役員が委員長を務め、独立社外役員が構成メンバーの過半数を占める構成の下、取締役・執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性、その他重要なコーポレート・ガバナンス事項等について審議、取締役会に答申します。また、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会に報告します。

2024年度は3回開催しました。

<委員の構成>（注）

委員長	安藤 久佳	社外取締役
委員	大本 晶之	取締役 社長
	及川 健一郎	取締役 副社長執行役員
	梶原 ゆみ子	社外取締役
	小田原 加奈	社外監査役
	宮崎 裕子	社外監査役



（注）本総会の第1号議案・第2号議案が原案どおり承認可決された場合の構成を記載しています。

事業報告

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

当社グループの現況に関する事項

当社グループの事業の経過及びその成果

〔企業環境〕

当連結会計年度における経済環境の概観は以下のとおりであります。

世界経済は、主要国・地域においてインフレ率が低下し、利下げが始まるなか、米国を中心に景気が僅かに減速するも底堅く推移しました。先進国においては、米国で底堅い個人消費が景気を下支えし、欧州はインフレ率低下を主因に緩やかな成長が続きました。日本は賃金が上昇するも、インフレ率高止まりもあり個人消費の足踏みが続くなかで景気は緩やかな回復に留まりました。新興国は、中国経済が景気刺激策等に下支えされながらも住宅市場の影響から停滞した一方、アジア諸国を中心に米国向け輸出の拡大が景気を牽引しました。

一次産品価格は、世界経済の減速により総じて需要の弱さが続く一方、地政学リスクの高まり等が一部商品価格を押し上げました。銅は中国景気見通しの持ち直し等を主因に、総じて前年度よりも高値で推移しました。

債券市場では、米国において追加関税によるインフレリスクが意識され長期金利が4%前後で推移し、日本においては利上げに伴い長期金利が1%を超えました。円相場は日米の金融政策を巡り乱高下しましたが、年度平均では円安・ドル高が進行しました。株式市場は主要国・地域で総じて前年超えが続くも、年度終盤は米国関税政策等の影響を受け軟調に推移しました。

〔連結業績〕

収益	7兆7,902億円	収益は前連結会計年度比（以下「前年度比」という。）5,397億円（7.4%）増収の7兆7,902億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主に電力、金属、エネルギーで増収となりました。
売上総利益	1兆1,466億円	売上総利益は前年度比808億円（7.6%）増益の1兆1,466億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主に電力、アグリ事業、次世代コーポレートディベロップメントで増益となりました。
営業利益 ^(*)	2,723億円	営業利益は、販売費及び一般管理費の増加により、前年度比40億円（1.5%）減益の2,723億円となりました。
持分法による投資損益	2,929億円	持分法による投資損益は前年度比185億円（5.9%）減益の2,929億円となりました。オペレーティング・セグメント別には主に、金融・リース・不動産で増益となったものの、金属、インフラプロジェクトで減益となりました。
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,030億円	上記に加えて、エネルギーにおいてカタールLNG事業終了に伴う為替換算調整勘定の実現益457億円（税後）を認識しております。以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は前年度比316億円（6.7%）増益の5,030億円となりました。

[連結キャッシュ・フロー]

営業活動による キャッシュ・フロー	5,979億円	営業資金負担等の増加があったものの、営業収入及び配当収入により、5,979億円の収入となりました。前年度比では1,555億円の収入の増加であります。営業活動によるキャッシュ・フローから、営業資金の増減等を控除した「基礎営業キャッシュ・フロー」は、6,066億円となりました。
投資活動による キャッシュ・フロー	△3,953億円	持分法適用会社の株式取得や海外事業における資本的支出等により、3,953億円の支出となりました。前年度比では609億円の支出の増加であります。投資の回収等による収入は1,593億円となりました。新規投資・CAPEX（資本的支出）等による支出は5,546億円となりました。
フリーキャッシュ・ フロー	2,026億円	当連結会計年度のフリーキャッシュ・フローは2,026億円の収入となりました。前年度比では946億円の収入の増加であります。
財務活動による キャッシュ・フロー	△1,220億円	配当金の支払及び自己株式の取得を行った結果、1,220億円の支出となりました。前年度比では1,321億円の支出の減少であります。

[連結財政状態]

総資産	9兆2,020億円	当連結会計年度末における総資産は、持分法で会計処理される投資の増加により、前連結会計年度末比（以下「前年度末比」という。）2,784億円増加の9兆2,020億円となりました。
ネット有利子負債 ^(*)	1兆9,655億円	ネット有利子負債は、フリーキャッシュ・フローでの収入があったものの、支払配当や自己株式の取得等があったことにより、前年度末比631億円増加の1兆9,655億円となりました。
親会社の所有者に 帰属する持分合計	3兆6,292億円	親会社の所有者に帰属する持分合計は、円高等による在外営業活動体の換算差額の減少があったものの、純利益の積上げによる利益剰余金の増加により、前年度末比1,696億円増加の3兆6,292億円となりました。
ネットDEレシオ	0.54倍	ネットDEレシオは、前年度末比△0.01ポイントの0.54倍となりました。

(*)1) 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（以下「IFRS」という。）で求められている表示ではありません。

営業利益は、連結包括利益計算書における売上総利益、販売費及び一般管理費及び貸倒引当金繰入額の合計額として表示しております。

(*)2) ネット有利子負債は、社債及び借入金（流動・非流動）の合計額から現金及び現金同等物、定期預金を差し引いて算出しております。

財産及び損益の状況の推移

[当社グループの財産及び損益の状況の推移]

(単位：百万円)

区 分	第98期	第99期	第100期	第101期
収 益	8,508,591	9,190,472	7,250,515	7,790,168
親会社の所有者に帰属する当期利益	424,320	543,001	471,412	502,965
1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益	242.89円	316.11円	279.62円	302.78円
総資産	8,255,583	7,953,604	8,923,597	9,201,974
資本合計	2,338,328	2,981,973	3,562,846	3,768,633

- (注) 1. 当社の連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、IFRSに準拠して作成しております。
 2. 「1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益」は、期中の平均発行済普通株式総数（自己株式数控除後）及び「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した当期利益に基づき、算出しております。
 3. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。

[当社の財産及び損益の状況の推移]

(単位：百万円)

区 分	第98期	第99期	第100期	第101期
収 益	1,755,653	2,244,695	1,808,965	2,074,351
当期純利益	41,807	339,089	369,141	387,263
1株当たり当期純利益	24.09円	198.27円	219.37円	233.10円
総資産	3,401,021	3,327,390	3,825,956	4,039,533
純資産	564,655	707,679	892,547	1,070,684

- (注) 1. 「1株当たり当期純利益」は、期中の平均発行済普通株式総数（自己株式数控除後）及び「当期純利益」に基づき、算出しております。
 2. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。

〔当社グループの主要な事業内容及びオペレーティング・セグメント情報〕

当社グループは、国内外のネットワークを通じて、ライフスタイル、フォレストプロダクツ、情報ソリューション、食料、アグリ事業、化学品、金属、エネルギー、電力、インフラプロジェクト、航空・船舶、金融・リース・不動産、建機・産機・モビリティ

		ライフ スタイル	フォレスト プロダクツ	情報 ソリューション	食料第一	食料第二	アグリ事業	化学品	金属
第 101 期	収益	206,532	245,655	400,818	949,885	1,060,128	1,438,325	600,921	659,238
	売上総利益	63,706	50,734	111,173	74,091	69,991	281,696	57,403	53,579
	営業利益（損失）	13,331	23,391	19,057	18,542	19,456	58,549	12,156	28,960
	持分法による投資損益	186	2,768	319	6,764	2,980	344	7,260	104,384
	親会社の所有者に帰属 する当期利益（損失）	8,400	15,241	9,137	13,875	9,940	45,687	13,616	123,497
	セグメントに対応する 資産	183,496	320,782	394,138	569,212	503,637	1,265,785	414,514	1,436,374
	持分法で会計処理 される投資	12,460	43,307	9,901	65,264	55,731	9,922	17,899	957,130
第 100 期	収益	186,250	242,969	376,854	894,613	1,134,612	1,453,775	541,303	529,710
	売上総利益	56,633	43,355	102,842	69,473	78,115	258,997	44,189	60,502
	営業利益（損失）	13,470	16,746	15,391	17,549	28,126	47,427	12,324	38,345
	持分法による投資損益	329	2,552	103	7,064	1,159	750	3,946	138,650
	親会社の所有者に帰属 する当期利益（損失）	9,911	△14,180	7,758	16,982	17,997	41,503	7,019	163,479
	セグメントに対応する 資産	187,512	338,554	384,668	549,432	536,393	1,222,361	431,163	1,361,963
	持分法で会計処理 される投資	12,493	46,562	7,617	64,092	59,672	9,771	18,728	941,177

- (注) 1. 第101期より、「情報ソリューション」の一部を「インフラプロジェクト」に編入しております。この変更に伴い、第100期のオペレーティング・セグメント情報を組み替えて表示しております。
2. 「営業利益（損失）」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、IFRSで求められている表示ではありません。「営業利益（損失）」は、連結包括利益計算書における「売上総利益」、「販売費及び一般管理費」及び「貸倒引当金繰入額」の合計額として表示しております。

イ、次世代事業開発、次世代コーポレートディベロップメント、その他の広範な分野において、輸出入（外国間取引を含む）及び国内取引の他、各種サービス業務、内外事業投資や資源開発等の事業活動を多角的に展開しております。

（単位：百万円）

エネルギー	電力	インフラプロジェクト	航空・船舶	金融・リース・不動産	建機・産機・モビリティ	次世代事業開発	次世代コーポレートディベロップメント	その他	連結
907,253	479,707	31,771	157,081	54,230	555,180	20,124	32,847	△9,527	7,790,168
76,037	83,973	13,673	51,533	28,983	121,576	7,219	14,863	△13,645	1,146,585
36,657	8,275	△7,668	33,934	△1,706	17,955	△2,976	310	△5,913	272,310
9,785	53,204	△4,265	10,417	82,969	12,408	2,121	1,141	95	292,880
69,328	66,034	△2,311	39,562	59,125	16,095	651	△2,180	17,268	502,965
592,061	1,253,776	328,897	352,344	914,782	467,331	81,772	93,282	29,791	9,201,974
77,610	530,979	211,554	117,893	719,864	84,066	36,017	27,018	△21,999	2,954,616
808,150	298,868	31,590	128,568	57,437	553,560	22,278	192	△10,214	7,250,515
86,290	60,625	13,440	38,762	31,641	125,009	6,706	153	△10,914	1,065,818
45,781	△3,881	△8,288	23,191	3,828	33,393	△2,817	△2,973	△1,291	276,321
11,028	49,195	20,435	9,973	50,940	11,987	2,962	229	96	311,398
39,233	47,326	16,947	26,384	43,877	27,147	340	△3,056	22,745	471,412
623,778	1,281,101	343,888	379,134	673,074	450,347	82,954	36,986	40,289	8,923,597
80,404	583,677	218,139	124,852	495,195	64,333	32,572	19,665	△5,243	2,773,706

3. セグメント間取引は、通常の市場価格により行われております。

4. 「その他」には、特定のオペレーティング・セグメントに配賦されない本部経費等の損益、セグメント間の内部取引消去、全社目的のために保有され特定のオペレーティング・セグメントに配賦されない資金調達に関連した現金及び現金同等物等の資産が含まれております。

5. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。

● 当社グループのオペレーティング・セグメント別事業の状況

生活産業グループ

ライフ スタイル

収益

206,532百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

8,400百万円

ライフスタイル事業では、丸紅ファッションリンク株式会社にてカジュアルブランド「ナイジェル・ケーボン」を保有する株式会社アウトリーミッツを買収するなど、ブランド/リテール事業の拡大に注力しています。環境配慮型事業では、タイのグリーンラバーエナジー社に出資し、廃タイヤをタイヤ原料に再利用するリサイクルサプライチェーンの構築に取り組んでいます。コンベヤソリューション事業では、ピアコア社にて北米地域における拠点拡充を推進しています。カーメンテナンス事業では、タイ・インドネシア・メキシコで小売店舗網を拡大し、全世界で約360店舗を展開しています。



カーメンテナンス事業 ビークウィック社（タイ）

フォレスト プロダクツ

収益

245,655百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

15,241百万円

インドネシアでのパルプ製造や豪州でのチップ製造など海外における製造販売事業を展開しており、その原料である木材を生産する植林事業経営を通じて培った知見を活かして新たに環境植林事業実施に向けた施策にも着手するなど、脱炭素社会の実現に資する一層の取組みを進めています。パッケージ分野では、従来の国内段ボール原紙製造販売事業に加え、段ボールユーザー向けのDX/GXを活用した新たな取組みも推進しています。衛生紙分野では、ブラジルのサンテル社を通じ衛生紙の製造販売事業を展開しており、プレミアム商品の拡販及び販売チャネルの拡充等によって、さらなる事業価値向上に注力するとともに、消費者の安心・快適な生活の実現に貢献していきます。



ムシパルプ事業（インドネシア）

情報ソリュー ション

収益

400,818百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

9,137百万円

デジタル技術進展に伴うDX需要拡大を受け、ICTサービスを一気通貫で顧客に価値提供する戦略プラットフォームを拡張しています。IT子会社4社を統合した丸紅I-DIGIO（アイデジオ）ホールディングス株式会社では、業務資本提携によりサイバーセキュリティやデジタルエン지니어リング機能の強化など最先端のIT技術・サービスを拡充しました。戦略、新規事業、ITマネジメント等の広範なコンサルティングサービスを展開するドルビックスコンサルティング株式会社では人材基盤を拡充し、コンサルティングからソリューション提供・運用までのワンストップサービス強化に取り組んでいます。



丸紅 I-DIGIO ホールディングス株式会社（東京都）

食料・アグリグループ

食料第一

収益

949,885百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

13,875百万円

食を通じて健康で豊かな生活を提供することを目指し、食品製造・加工事業領域での機能拡充とスペシャリティ商品のマーケティングの強化に注力しています。菓子分野では「ヨーグレット」「ハイレモン」等のブランドを展開するアトリオン製菓株式会社において消費者ニーズを捉えた新たな商品の開発・マーケティングを進めています。食品素材分野では、ジェムサエンタープライズ社を子会社化し、米国にて食用スペシャリティ油脂加工・販売事業に参入しました。引き続き、コーヒーの産地支援や陸上養殖サーモン事業などの環境・社会問題に配慮したサステナブルな取組みも推進するとともに、消費者にとって魅力ある商品を提供していきます。



ジェムサエンタープライズ社のオイル製造設備（米国）

食料第二

収益

1,060,128百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

9,940百万円

穀物、搾油原料、動物性タンパク質、及び家畜の肥育に必要な飼料の安定供給を通じて、持続可能な農業・飼料製造販売業・畜産業への貢献とトータルソリューション提供に取り組んでいます。穀物分野では、最大の生産拠点である北米・南米に保有する穀物集荷・輸出設備から、日本国内の輸入ターミナル・飼料工場へ繋がるサプライチェーンの収益基盤強化を推進します。また、持続可能性に配慮した飼料開発等の取組みなど新たな価値の創出にも取り組んでいます。畜産分野では、高品質なプレミアム牛肉処理加工販売を行うクリークストーン社を中心として、食に不可欠な動物性タンパク質の安定供給と事業基盤の拡大に努めていきます。



穀物集荷風景（米国）

アグリ事業

収益

1,438,325百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

45,687百万円

農業資材リテール事業では、ITを駆使した精密農業による顧客向けソリューション能力の更なる向上と、ヘレナ社をはじめとしたグループ会社にて蓄積してきたノウハウの活用を通じ、米国・ブラジル・欧州・アジアにおける農業の発展に貢献すべく更なる事業拡大を目指しています。また、肥料ホールセール事業では、マクロソース社が、北米を中心に南米、アフリカ等、広域に亘り事業を展開しており、当社グループの肥料供給能力の強化を行っています。環境負荷に配慮した農業資材を取り扱う等、環境への影響も意識しながら、農業資材の供給を通して食料生産に貢献してまいります。



商品（ヘレナ社独自品）紹介の様子（米国）

素材産業グループ

化学品

収益

600,921百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

13,616百万円

業界トップクラスのシェアを持つ石油化学品トレードでの需給調整機能の高度化、蓄電池・ディスプレイ・太陽光発電機器に代表されるエレクトロニクス分野のトレードに加え、太陽光発電資産売買や系統用蓄電池事業のソリューション提供型ビジネスの深化を国内外で推し進めています。食品機能材等のライフサイエンス分野では、2023年に100%子会社化した欧州の大手香辛料・調味料メーカーのユーロマ社の業容拡大を推進しました。これらに加え、環境に配慮した素材、バイオ燃料等のサステナブルな社会に向けた新しい顧客ニーズへの対応等、これまでの化学品の枠を超えた新しい商品や仕組み作りにも取り組んでいます。



ユーロマ社の商品（オランダ）

金属

収益

659,238百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

123,497百万円

鉱山開発から原料・製品の取扱い、リサイクルまで金属サプライチェーン全領域でビジネスを推進しています。銅鉱山、鉄鉱山、原料炭炭鉱の中核鉱山事業では、生産の最適化や先進技術の導入、再エネ利用や水資源保全等グリーン化を推進し、持続可能な操業を行っています。チリ・センチネラ銅鉱山拡張プロジェクトは2027年の生産開始に向け順調に開発を進めており、また、ベトナムアルミ再生地金事業や英国廃電池リサイクル事業への出資参画等を実現しました。既存事業の拡張や持分追加取得により中核事業の価値向上に取り組むとともに、環境に配慮した資源・素材の責任ある供給を通じ、脱炭素社会の実現に貢献します。



センチネラ銅鉱山（チリ）

エナジー・インフラソリューショングループ

新エネルギー 開発推進部^(*)

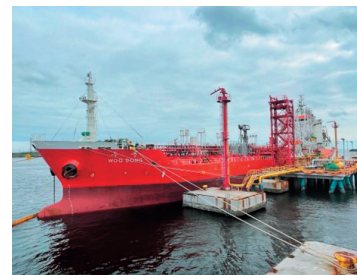
収益

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

水素・アンモニア、SAF^{(*)1}・合成燃料（e-メタン等）、CCUS^{(*)2}などの新エネルギー事業を推進し、脱炭素社会実現に向けて取り組んでいます。SAF分野では、マレーシアにおいてバイオマス資源を原料とするSAF製造案件の検討を開始するとともに、石油由来原料とバイオ原料の同時処理を行うコプロセッシング製法により製造されたSAFの日本市場への供給を開始し、製造案件開発とトレード拡充の両輪で事業を推進しています。CCUS分野では、米国テキサス州においてオゾナ社とCCS^{(*)3}案件の共同開発を開始しています。本事業を通じて獲得するCCS事業の開発ノウハウを活かし、北米のみならず欧州、豪州、アジアなどに事業を展開していきます。

^{(*)1} SAF: Sustainable Aviation Fuel（持続可能な航空燃料）、^{(*)2} CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage（CO2回収・貯留・有効利用）、^{(*)3} CCS: Carbon dioxide Capture and Storage（CO2回収・貯留）

^(*) 「新エネルギー開発推進部」は独立したオペレーティング・セグメントではなく、その損益等については、オペレーティング・セグメントの「エネルギー」「電力」「インフラプロジェクト」にそれぞれ配賦しております。



コプロセッシング製法により製造されたSAFの供給開始

エナジー・インフラソリューショングループ

エネルギー

収益

907,253百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

69,328百万円

相対的に低炭素であり、エネルギー転換期においてその重要性を増す天然ガス・LNG事業分野では、安定操業や資産価値向上に資する取組みを着実に進めています。また、当社の強みである石油、天然ガス・LNG、ウラン等のトレーディング&マーケティング分野においても、収益拡大に向けた取組みを着実に推進しています。2024年7月には、京都フュージョンエネルギー株式会社への出資を発表し、同出資を通じてフュージョンエネルギー実現に向けた研究・開発を支援しています。引き続き、エネルギーや原料の安定供給への貢献、バイオ燃料取引の拡充や環境価値取引の強化、脱炭素化への取組みを両立しながら、事業基盤を強化・発展させてまいります。



発電試験プラント「UNITY-1」（京都府）

電力

収益

479,707百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

66,034百万円

電力サービス事業分野では、電力卸売・小売事業にてスマーテストエナジー社・丸紅新電力株式会社を通じた戦略プラットフォーム型事業を強化しており、特に再エネ電力取扱いと環境証書取引を拡大しました。国内では、丸紅新電力株式会社が運用を担う三峰川伊那蓄電所が運転開始し、電力系統への調整力供給に貢献しています。またベトナムにおける蓄電池システム実証事業の開始等社会・環境課題の解決と持続可能な成長に寄与する取組みを推進しています。発電事業分野では、サウジアラビア王国におけるアルガット及びワードアルシャルム風力発電案件の受注、山形県遊佐町沖における洋上風力発電事業者への選定等脱炭素社会の実現に向けた取組みを強化しています。



三峰川本門寺第一発電所（静岡県）

インフラプロジェクト

収益

31,771百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期損失

△2,311百万円

水分野では、チリにおいて複数の大型鉱山に効率的に給水する初めての大型共用インフラ事業となる国営銅公社コデルコ向けの海水淡水化・送水プロジェクトに参画し、建設を進めています。交通インフラ分野では、京成電鉄株式会社が運行するスカイライナーにおいて、AI顔認証技術を活用した新しい乗車システムの運用を開始しました。循環経済ビジネス分野では、英国におけるバイオメタン生産及び販売事業の商業運転を開始し、当社グループの電力卸売・小売事業会社であるスマーテストエナジー社への販売を開始しています。インフラファンド分野では、海外インフラ資産を対象とした2号ファンドにおける投資家の募集と資産積上げを進めています。



沿岸部で建設中の海水淡水化プラント（チリ）

社会産業・金融グループ

航空・船舶

収益

157,081百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

39,562百万円

航空分野では、世界的な旅客数の回復を背景に、航空部品トレード機能及び周辺事業、航空アセットマネジメント機能、ビジネスジェット販売代理店及び運航・整備サービス事業並びに空港ビジネスの強化・拡大等に注力しました。また、大阪・関西万博における空飛ぶクルマのデモ飛行や宇宙ビジネスに向けた取組みを推進しました。船舶分野では、保有資産の入替・優良化により安定的な収益基盤の強化を進めたほか、新規分野としてノルウェーの船会社ソルバン社との合併会社の設立を通じてアンモニア輸送船を共同保有することで、クリーンエネルギーとして需要拡大が見込まれるアンモニアの海上輸送事業に参画しました。



アンモニア輸送船“MV Clipper Neptune”（ノルウェー）

金融・リース・不動産

収益

54,230百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

59,125百万円

フリートマネジメント事業では、米国のアセットマネジメント会社アポロ社の運営するファンドが保有する米国最大のフリートマネジメントカンパニーであるホイールズ社に、北米最大の自動車ディーラーグループであるリシア社とともに出資参画しました。パートナーのアポロ社・リシア社と戦略を共有しながらホイールズ社の持続的成長を支援しています。また、アポロ社とはアセットファイナンス事業での協業も推進しています。総合リース事業では、資本業務提携により国内リース業界大手のみずほリース株式会社を持分法適用関連会社化しました。不動産事業では、第一生命ホールディングス株式会社と国内不動産事業の統合に関する事業統合契約及び株主間契約を締結しました。



フリートマネジメント事業 ホイールズ社（米国）

建機・産機・モビリティ

収益

555,180百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

16,095百万円

建機・産機・モビリティ領域では、バリューチェーン全体での収益最大化を目指し、周辺領域への拡張を進めています。建機分野では、既存代理店事業の強化とレンタル分野への進出を推進しています。モビリティ分野では、北米でのアフターマーケット向け自動車部品販売事業と新規参入したフリートマネジメント事業のシナジー実現を目指します。加えて、国内外で商用EV向けフリートマネジメント事業や、オンデマンド交通・自動運転事業の実現に注力しています。産機分野では、インドで工作機械販売会社を設立し、加えて、半導体を含む電子部品事業や半導体製造装置市場に参入しました。将来は当該事業を戦略プラットフォームとし、高付加価値事業へと進化させていきます。



商用EVフリートマネジメント（国内・アジア地域）

次世代 事業開発

収益

20,124百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

651百万円

2030年に向けた成長領域にて、過去の成功事業からの当社の勝ち筋より次世代事業開発の要諦を定め、事業開発・投資を行っています。卓越技術、次世代産業基盤、DX・ITサービス、医薬品・医療サービス、コンシューマーブランド、IPコンテンツ等の領域で事業開発・投資を積極的に実施しています。例えば、世の中の健康志向や生活習慣の変化によるニーズ拡大を背景に、医薬品事業をグローバルで展開・拡充し、タイ・日本でのコスメ事業にも参画しています。卓越技術では、エストニア・ドイツにおける次世代蓄電池事業に参画しています。時代の変化を敏感に捉えるべく新たな成長領域・テーマの発掘・探索も積極的に推進しています。



ルナタス社取扱製品（アラブ首長国連邦）

次世代コーポレート ディベロップメント

収益

32,847百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期損失

△2,180百万円

コーポレートディベロップメント事業では、高成長が見込まれる消費者向けビジネス領域において、今後の成長のプラットフォームとなる案件への投資を進めています。2024年6月に米国ルームシューズ市場でトップシェアを誇るディアフォームズ等を展開するアールジーバリー社へ出資し、ライフスタイルブランド運営事業の中核となるプラットフォームを獲得しました。また、ベトナム最大手の食品原料・機能性食品素材サプライヤーであるエーアイジー社へ追加出資を行い、同社の成長戦略へのコミットメントを強化しました。スタートアップ事業では、コーポレートベンチャーキャピタルを通じて、世界の革新的なビジネスモデルの取り込みを推進しています。



アールジーバリー社のライフスタイルブランド（米国）

当社グループが対処すべき課題

〔 経済展望 〕

来期の経済環境の展望は以下のとおりであります。

世界全体では、米国による保護主義的通商政策の拡大が、貿易に限らず幅広い経済活動への重しとなり、大幅な成長鈍化が見込まれます。

米国では広範な関税率の引上げが輸入価格の上昇を介したインフレを引き起こし、企業・家計の景況感悪化が経済活動を萎縮させるなかで、経済成長は大きく鈍化するとみられます。また、中国や欧州でも米国との貿易戦争が深刻化するなかで外需の落ち込みを主因として景気の減速が見込まれ、さらに、中国では不動産市場の低迷や過剰生産能力の問題も継続するとみられます。日本では賃上げが消費を支える一方、海外経済の低迷で輸出が落ち込む見込みです。

このような世界経済の鈍化は、原油・銅等の幅広い市況商品の価格に対して下押し圧力となります。金融環境については、貿易戦争の深刻化による景気悪化が債券需要の拡大や金融当局の利下げを介して金利を低下させるとみられます。

こうした環境下、世界経済は昨年度よりも低い成長率に留まるとみられます。

〔ロシア関連ビジネスへの取組み方針〕

当社グループは、日本政府が国際社会と協調するロシアに対する制裁方針を遵守いたします。ロシア関連新規取引については制裁方針の対象とならないケースも含めて凍結とし、既存取引についても可能な限り解約を交渉する方針としております。

今後も、個別案件への対応を含めて情報を収集し状況を精査しつつ、人々の安全確保を第一に考えながら、政府をはじめとする関係各所とも協議のうえ、適切な対応を検討してまいります。

〔中期経営戦略について〕

中期経営戦略「GC2027」

当社グループは、中期経営戦略「GC2021」（2019年度-2021年度）、「GC2024」（2022年度-2024年度）期間を通じて、収益基盤を確立させてきました。2030年へ向けた長期的な経営戦略の第3段階として、次なる高みへ向け成長を加速させるべく、中期経営戦略「GC2027」を策定し、2025年度よりスタートしております。

<基本方針>

- 次の成長ステージに向け経営のギアチェンジを図り、利益成長・企業価値向上を加速
- 企業価値向上に向けた3つの成長ドライバーとして以下を実践
 - ① 既存事業の磨き込み・拡張
 - ② 成長への資本配分・投資戦略
一成長なき事業からの回収、注力領域への重点投資、長期目線の種まき一
 - ③ Global crossvalue platformの追求

<定量目標>

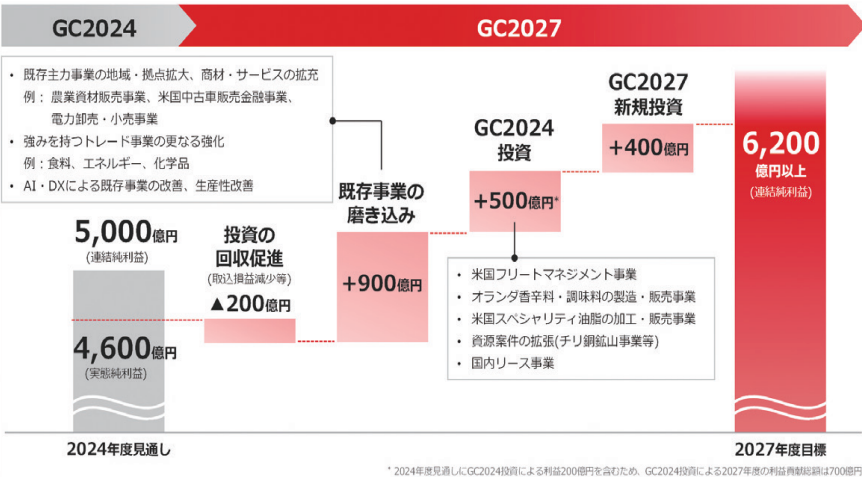
- 「ROEの維持・向上」と「PERの向上(株主資本コスト低減・期待成長率向上)」により時価総額を拡大し、2030年度までに時価総額10兆円超を目指す

経営指標	定量目標
連結純利益（2027年度）	6,200億円以上 (CAGR [*] 10%程度)
基礎営業キャッシュ・フロー（3カ年累計）	20,000億円
総還元性向	40%程度 累進配当の継続
ROE	15%

* 年平均成長率。CAGR10%程度は、2025年2月5日時点における2024年度見通し実態純利益（連結純利益から一過性要因を控除した概数）4,600億円を起点とした2027年度までの数値

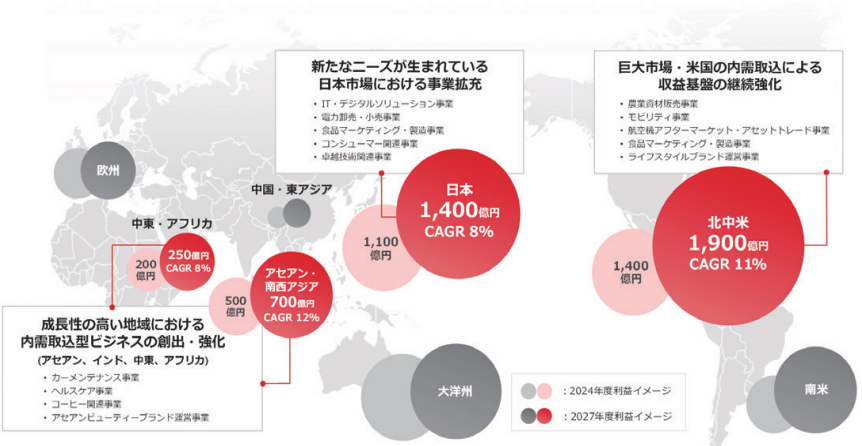
<利益成長計画> （グラフは2025年2月5日時点の見通し）

- 既存事業の磨き込みを中心に利益成長を実現



<地域別利益>

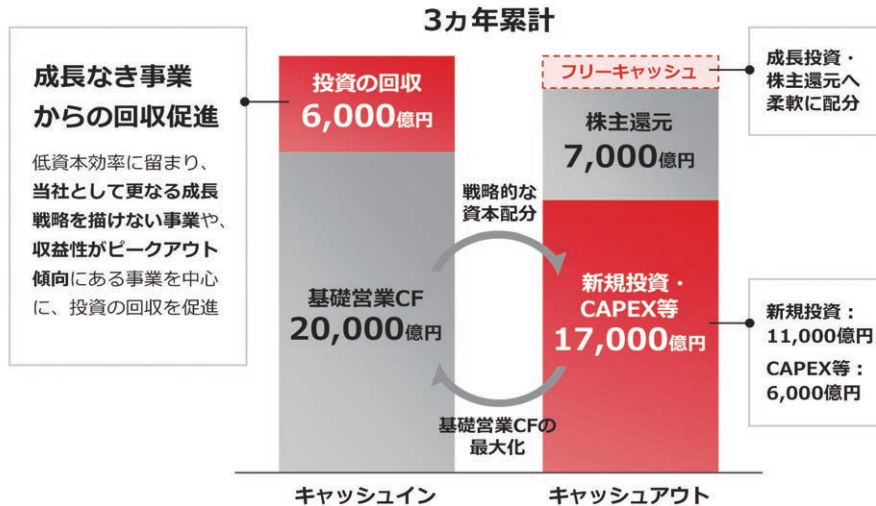
- レジリエンスの高い地域ポートフォリオの強化



<資本配分方針>

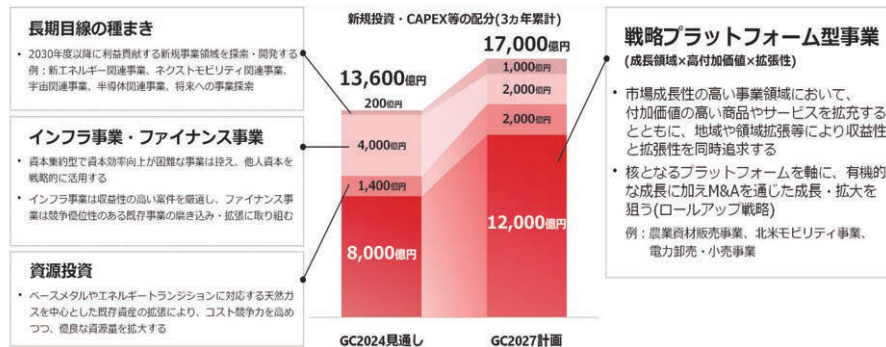
- 既存事業からの基礎営業キャッシュ・フロー最大化と投資の回収促進により、キャッシュ創出力を強化
- 創出したキャッシュは、優良な成長投資に優先配分し、更なる企業価値の向上を実現
- 収益力の向上を踏まえ、株主還元を更に強化
- 3カ年累計で株主還元後フリーキャッシュ・フロー黒字*を維持

*営業資金の増減等を除く



<投資戦略> (グラフは2025年2月5日時点の見通し)

- 「成長領域×高付加価値×拡張性」を有する戦略プラットフォーム型事業に注力
- 競争優位性のある既存事業領域へ優先的に配分

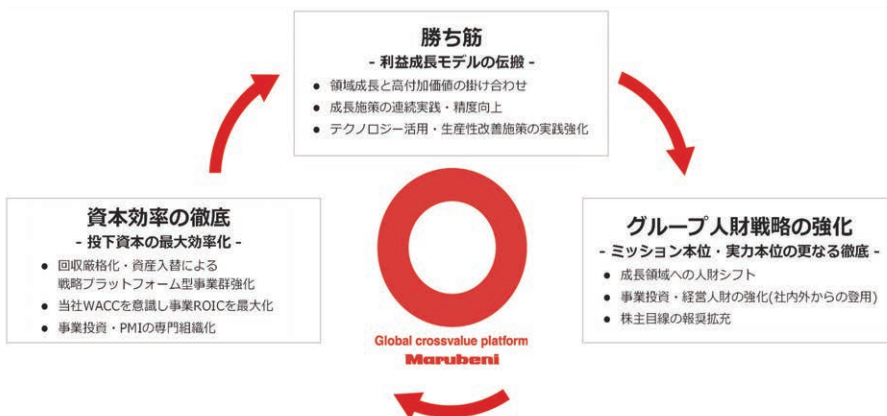


<株主還元方針>

- 長期に亘り安定した配当を行いつつ、中長期的な利益成長により増配する基本方針を継続
- 中期経営戦略「GC2024」における収益力の向上を踏まえ、総還元性向を40%程度に引き上げ
- 1株当たり年間配当金100円を基点とする累進配当を実施
- 機動的な自己株式取得を実施

<Global crossvalue platformの追求>

- 持続的な企業価値向上の仕掛けを実践



<グリーンへの取組>

- グリーンを事業価値の構成要素の1つとして捉え、収益力を強化
- 気候変動長期ビジョン*に基づき、2050年までにGHG排出ネットゼロを達成
- 「自然と共生する社会」に向け、脱炭素社会・循環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』～温室効果ガス排出のネットゼロに向けて～(2021年3月公表)

[当社グループのサステナビリティ]

当社グループのサステナビリティのこれまでの歩み

当社グループのサステナビリティとは、環境や社会の要請を先取りしてプロアクティブにソリューションを提供し、経営理念を実践することです。

当社グループは、サステナビリティを実践するための最も重要な要素として、人財、経営基盤、ガバナンスの3つを「基盤マテリアリティ」に特定しています。また、基盤マテリアリティを活用して取り組むべき課題「環境・社会マテリアリティ」として、気候変動対策、自然との共生、循環型経済への取組み、人権の尊重の4つを特定しています。こうした課題にグループ全体で取り組むことによって、環境・社会価値を創出し、当社グループの持続的成長ならびに企業価値の向上を目指します。

さらに、サプライチェーン全体で「環境・社会マテリアリティ」に取り組むことにより、競争力・差別化に直結するものと認識しています。引き続き、取引先と協働し、持続可能で強靱なサプライチェーン構築に向けた取組みを強化していきます。

脱炭素社会への移行に向けた取組み

2021年3月に公表した『気候変動長期ビジョン』に基づき、2050年までにグループの温室効果ガス（GHG）排出ネットゼロを達成し、事業を通じて社会の低炭素化・脱炭素化に貢献することを目指しています。



また、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿って、低炭素・脱炭素社会への移行を「機会」として成長に繋げる長期戦略を示すとともに、中期の財務的影響及び対応方針・取組みについて、シナリオ分析を実施しています。こうした取組みを通じて、適切なリスク管理を継続的に強化し、当社グループの事業ポートフォリオにおける気候変動に対するレジリエンスを更に高めていきます。

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排出を当社グループがその削減に貢献できる「機会」と捉え、関連する全てのScope 3のカテゴリを算定しています。さらに当社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。

自然との共生に向けた取組み



当社グループは多岐にわたる分野のビジネスをグローバルに展開しており、そのいずれのビジネスにおいても自然環境・生物多様性に何らかの影響を与え、同時に全てのビジネスが自然の恩恵の上に成り立っていることを認識しています。こうした認識に基づき、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿って、当社グループ及びバリューチェーン上下流の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の分析、評価を実施しました。

こうした取組みを通じて、自然の劣化という環境・社会課題を先取りし、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を推進することで、自らの成長にも繋げていきます。



※ このほか、人権の尊重、サプライチェーンマネジメントを含む当社グループのサステナビリティに向けた取組みの詳細は、当社「サステナビリティサイト」をご覧ください。

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

【当社グループの事業推進における個別のリスクについて】

当社グループが事業を推進するにあたり、当社グループの業績及び財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる個別のリスクは次の通りです。

＜長期性資産に係るリスクについて＞

当社グループの保有する長期性資産の中には、不動産・機械装置等の事業用資産に加えて、資源権益への投資や、企業買収時に認識するのれんを含む無形資産、当社がマジョリティを持たずに持分法で会計処理される投資（以下、持分法投資）等が含まれております。

当社グループは、これらの長期性資産について、IFRSに準拠し、資産が減損している可能性を示す兆候が存在する場合には当該資産の回収可能価額の見直しを行い、回収可能価額が帳簿価額を下回っている場合は、当該資産の帳簿価額をその回収可能価額まで減額し、減損損失として認識しております。なお、耐用年数を確定できない無形資産及びのれんについては、減損の兆候があるか否かを問わず、最低限年1回定期的に資産の帳簿価額が回収可能価額を超過しているか否かを確認しております。

しかしながら、経済及び業界環境の変化や、事業計画の見直し、保有方針の転換等の理由により、現時点の想定に比べて資産価値が著しく下落した場合には、減損損失や、投下資金の回収不能、撤退時の追加損失等が発生し、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

銅事業・鉄鉱石事業・原料炭事業

当社グループが参画する銅事業・鉄鉱石事業・原料炭事業において、銅価格、鉄鉱石価格や、原料炭価格等の商品価格は、世界及び各地域での需給の不均衡、景気変動、為替変動、地政学的情勢や、感染症の拡大の影響等、当社グループが管理できない要因により変動する可能性があります。

当社グループの参画する銅事業の長期性資産の金額は約4,600億円であり、主な内容は持分法投資（チリのミネラロスペランプレス銅鉱山、ミネラセンチネラ銅鉱山、ミネラアントコヤ銅鉱山）であります。鉄鉱石事業の長期性資産の金額は約1,700億円であり、主な内容は持分法投資（豪州のロイヒル鉄鉱山）であります。また、原料炭事業の長期性資産の金額は約1,000億円であり、主な内容は持分法投資・有形固定資産（豪州のジェリンバースト炭鉱、レイクパーモント炭鉱、ハイルクreek炭鉱）であります。

なお、これらの持分法投資・有形固定資産は、第三者から提供されたデータや、市況状況、ファンダメンタル等を考慮のうえで、当社グループとして策定した価格見通しを使用した事業計画に基づいて評価しておりますが、商品価格や生産量の変動、生産・輸送設備の維持に伴う資本的支出及び営業的支出の高騰、事業環境の変化及び電力・水等のインフラに起因するオペレーション上の問題等が生じた場合には、事業計画が修正される可能性があります。

<重要な訴訟（Sugar訴訟）について>

当社グループの国内及び海外における営業活動が、訴訟、紛争又はその他の法的手続きの対象になることがあります。対象となった場合、訴訟等には不確実性が伴い、その結果を現時点で予測することは不可能です。訴訟等が将来の当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社はインドネシアの企業グループであるSugar Groupに属する企業（以下、Sugar Group）を相手にした訴訟（以下、旧訴訟）について、2011年にインドネシア最高裁判所（以下、最高裁）において当社の勝訴が確定したにもかかわらず、Sugar Groupから、旧訴訟と請求内容が同一である別途訴訟（以下、グヌスギ訴訟及び南ジャカルタ訴訟）を提起され、グヌスギ訴訟及び南ジャカルタ訴訟につき2017年に最高裁で当社の敗訴が一旦確定しておりますが、当社は最高裁に対して司法審査（再審理）を申し立てました。このうち、南ジャカルタ訴訟については、当社は最高裁再審理決定の決定書を、2020年12月30日に受領しております。当該決定書には、2020年8月24日付で当社の司法審査（再審理）請求を認容し、当社が2017年5月17日に受領した当社敗訴の南ジャカルタ訴訟最高裁判決を取り消したうえで、原告であるSugar Groupの請求を全て棄却する旨が記載されております。他方、グヌスギ訴訟については、当社は、2018年10月8日付で当社の司法審査（再審理）申立を不受理とする旨の最高裁再審理決定の決定書を、2020年2月3日に受領しております。当社は、2020年5月18日、最高裁に対して2回目の司法審査（再審理）を申し立てましたが、申立書類の提出先であるグヌスギ地方裁判所（以下、グヌスギ地裁）は2020年5月20日付で、最高裁再審理決定と旧訴訟最高裁判決間の矛盾の不存在を理由に当社の申立を受理せず申立書類を最高裁に回付しないことを決定しました。インドネシア最高裁判所法等関連法令上、かかる判断は司法審査（再審理）の実施機関である最高裁の職責に属する事項であるとされており、グヌスギ地裁の決定が不当であることは明らかであること、また、上述の通り当社が勝訴した南ジャカルタ訴訟司法審査（再審理）の結果を踏まえて、当社は最高裁に対して、改めてグヌスギ訴訟に関する2回目の司法審査（再審理）を2021年5月31日付で申し立て、グヌスギ地裁に受理されました。しかしながら、2022年7月28日付で当社の2回目の司法審査（再審理）申立を不受理とする旨の最高裁再審理決定の決定書を、当社は2024年1月30日に受領しました。当社は1回目のグヌスギ訴訟の司法審査（再審理）の不受理決定と、当社が勝訴した南ジャカルタ訴訟の司法審査（再審理）の決定との間に矛盾があることを理由に、2回目の司法審査（再審理）を申し立てておりましたが、前者については不受理という手続的判断であり、実体審理のうえで判断がなされた後者とは矛盾があるとは評価できないと判断され、司法審査（再審理）の要件を満たさないため不受理とされております。

また、当社はSugar Groupの不法行為による当社の信用毀損等を原因としてSugar Groupに対し損害賠償請求訴訟を提起しておりますが、これに対し、Sugar Groupは当該訴訟（以下、本訴）の手続きの中で、当社に対して当該訴訟の提起が不法行為であるとして損害賠償請求訴訟（以下、反訴）を提起しておりました。先般、第一審及び第二審にて本訴請求及び反訴請求いずれも棄却されたことを受け、当社は、2021年11月19日付で本訴につき最高裁に上告していたところ、本訴及び反訴について当社の本訴請求につき一部認容するとともに、Sugar Groupの反訴請求を全て棄却する内容の最高裁判決を2022年11月8日付で受領しました。Sugar Groupは当該最高裁判決を不服とし、当該最高裁判決の取消及び反訴と同様の請求内容の司法審査（再審理）の申立を2023年3月24日に行い、当社は当該再審理申立書面を2023年12月11日付で受領しました。

当社に不利な裁定を最高裁が下したグヌスギ訴訟等Sugar Groupとの一連の訴訟の今後の趨勢や裁判手続次第では、敗訴判決に基づく損害賠償額・金利・訴訟費用の合計金額の全部又は一部について当社が負担を強いられ損失を被る等、当社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります（注）。

（注）南ジャカルタ訴訟においては被告に丸紅欧州会社も含まれております。

資金調達の状況

当社グループは、当社及び国内金融子会社である丸紅フィナンシャルサービス株式会社を中心に資金調達を行っております。当社は当事業年度において、金融機関からの長期・短期の借入、短期社債（電子CP）の発行に加え、総額290億円の円建無担保社債、総額5億米ドルの米ドル建無担保社債を発行しました。

また、海外金融子会社・現地法人・その他の連結子会社等においても、金融機関からの借入による資金調達を行っております。連結ネット有利子負債は、前期末比631億円増加し、1兆9,655億円となりました。

設備投資等の状況

当事業年度における重要な設備投資はありません。

重要な子会社の状況その他の重要な企業結合等の状況

【重要な子会社及び関連会社の状況】

オペレーティング・セグメント		会社名	持分比率（％）	主要な事業内容		
生活産業グループ	ライフスタイル	丸紅インテックス株式会社	(子)	100.00	産業資材・生活資材・生活用品等の販売	
		丸紅ファッションリンク株式会社	(子)	100.00	衣料品等の企画・製造・販売	
		Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret A.S.	(関)	45.49	衣料品等の企画・製造・販売	
	フォレストプロダクツ	興亜工業株式会社	(子)	79.95	段ボール原紙・更紙製造販売	
		丸紅フォレストリンクス株式会社	(子)	100.00	製紙原料・紙製品をはじめとする森林由来製品の販売	
		PT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper	(子)	85.06	広葉樹晒パルプの製造・販売	
	情報ソリューション	アルテリア・ネットワークス株式会社	(子)	66.66	法人及びマンション向け各種通信サービスの提供	
丸紅i-DIGIOホールディングス株式会社		(子)	100.00	情報通信業に係る子会社の経営管理		
食料・アグリグループ	食料第一	MXモバイルリング株式会社	(子)	100.00	携帯電話及び関連商品等の販売	
		アトリオン製菓株式会社	(子)	100.00	菓子製造業	
		丸紅シーフーズ株式会社	(子)	100.00	水産物輸出入業、水産物卸売業、冷蔵倉庫業	
		株式会社山屋	(子)	75.62	菓子卸業	
		株式会社ウェルファムフーズ	(子)	100.00	食肉等の生産・加工・販売	
		日清丸紅飼料株式会社	(子)	60.00	飼料の製造・販売	
	食料第二	Columbia Grain International, LLC	(子)	100.00	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売	
		Creekstone Holding Corp	(子)	100.00	米国における牛肉の加工・販売事業への投資	
		Helena Agri-Enterprises, LLC	(子)	100.00	農業資材の販売及び各種サービスの提供	
	アグリ事業	MacroSource, LLC	(子)	100.00	肥料の卸売業	
		片倉コープアグリ株式会社	(関)	22.70	肥料の製造・販売、飼料・化学品等の販売	
	素材産業グループ	化学品	丸紅ケミックス株式会社	(子)	100.00	有機化学品及び精密化学品の国内取引及び貿易取引
			丸紅プラックス株式会社	(子)	100.00	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引
Euroma Holding B.V.			(子)	100.00	香辛料・調味料の製造販売	
Olympus Holding B.V.			(子)	100.00	飼料添加剤ディストリビューション事業への投資	
金属		Marubeni Iron Ore Australia Pty. Ltd.	(子)	100.00	豪州における鉄鉱石事業への投資	
		Marubeni LP Holding B.V.	(子)	100.00	チリにおける銅事業への投資	
		Marubeni Resources Development Pty Ltd	(子)	100.00	豪州における鉄鋼原料事業への投資等	
		伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社	(関)	50.00	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工	

オペレーティング・セグメント		会社名	持分比率 (%)	主要な事業内容	
ソリ ユ ー シ ョ ン グ ル ー プ	新エネルギー 開発推進部※	日英水素合同会社	(子)	100.00	英国での水素製造事業への投資
		日豪水素合同会社	(子)	100.00	豪州での水素製造事業への投資
		日本CCUS投資株式会社	(子)	100.00	CCUS事業への投資
	エネルギー	丸紅エネルギー株式会社	(子)	66.60	石油製品・LNG等の販売、油槽所・給油所等の管理・運営等
		Marubeni Oil & Gas (USA) LLC	(子)	100.00	原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売
	電力	丸紅洋上風力開発株式会社	(子)	100.00	国内・海外における洋上風力発電事業の開発・運営
		SmartestEnergy Limited	(子)	100.00	英国における電力卸売事業・小売事業
		Lion Power (2008) Pte. Ltd.	(関)	42.86	シンガポールの発電事業における投資会社
	インフラ プロジェクト	丸紅プロテックス株式会社	(子)	100.00	製鉄・産業機器の販売、環境関連事業・機器販売、海外での工場建設及び機械設備の物流
		MM Capital Partners株式会社	(子)	90.00	インフラエクイティファンドの運営・管理
MM Capital Partners2号株式会社		(子)	90.00	インフラエクイティファンドの運営・管理	
AGS MCUK Holdings Limited		(子)	100.00	ポルトガル・ブラジルにおける水道関連事業への投資	
社 会 産 業 ・ 金 融 グ ル ー プ	航空・船舶	丸紅エアロスペース株式会社	(子)	100.00	航空機及びその部品の輸入、販売
		MMSLジャパン株式会社	(子)	100.00	船舶運航管理及び船舶用資機材等販売
		Marubeni Aviation Asset Investment LLC	(子)	100.00	航空機部品トレード事業への投資
		MMSL Pte. Ltd.	(子)	100.00	船舶保有・運航事業
		丸紅アビエーション株式会社	(子)	100.00	航空機オペレーティングリース事業への投資
		丸紅リートアドバイザーズ株式会社	(子)	100.00	投資法人の資産運用
	金融・リース・ 不動産	MAI Holding LLC	(子)	100.00	自動車販売金融事業への投資
		MAI Holding IV LLC	(子)	100.00	フリートマネジメント事業への投資
		Marubeni SuMIT Rail Transport Inc.	(関)	50.00	北米の鉄道車両リース事業における持株会社
		PLM Fleet, LLC	(関)	50.00	冷凍冷蔵トラレーのリース・レンタル
	建機・産機・ モビリティ	丸紅テクノシステム株式会社	(子)	100.00	各種産業機械の輸出入・国内販売
		MAIHO III, LLC	(子)	100.00	自動車アフターマーケット関連事業への投資
		Marubeni Auto Investment (UK) Limited	(子)	100.00	自動車販売代理店事業への投資
		MARUBENI DAGITIM VE SERVIS A.S.	(子)	100.00	コマツ製建設機械の販売代理店
CDIO	次世代事業開発	丸紅グローバルファーマ株式会社	(子)	100.00	医薬品・医療機器関連事業投資の持株会社
		丸紅コンシューマーブランド株式会社	(子)	100.00	消費者向けブランド、商品の企画・開発及び販売
		PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development	(子)	60.00	工業団地の管理・運営
	次世代コーポレート ディベロップメント	丸紅ベンチャーズ株式会社	(子)	100.00	スタートアップ企業への投資
		Marubeni Growth Capital Asia Pte. Ltd.	(子)	100.00	東南アジアの次世代消費者向けビジネスを対象とした投資・M&A専門会社
		Marubeni Growth Capital U.S., Inc.	(子)	100.00	米国の次世代消費者向けビジネスを対象とした投資・M&A専門会社へのサービス提供
		MGCU Holdings, Inc.	(子)	100.00	米国の次世代消費者向けビジネスを対象とした投資・M&A専門会社

- (注) 1. (子)は連結子会社、(関)は持分法適用関連会社です。
2. 持分比率には、当社連結子会社及び持分法適用関連会社経由で保有する持分比率を含めて合計を記載しております。
3. ※の「新エネルギー開発推進部」(「エネルギー」「電力」「インフラプロジェクト」の一部を編入)は独立したオペレーティング・セグメントではなく、その損益等については、オペレーティング・セグメントの「エネルギー」「電力」「インフラプロジェクト」にそれぞれ配賦しております。
4. 丸紅シーフーズ株式会社は、当社グループが従来保有していた株式会社ベニレイが、2024年7月に商号変更したものです。
5. Olympus Holding B.V.は、世界各国において飼料添加剤ディストリビューション事業を展開する Orffa International Holding B.V.の持株会社であります。
6. 丸紅アビエーション株式会社は、米国において航空機オペレーティングリース事業を展開するAircastle Limitedの持株会社であります。
7. MAI Holding LLCは、米国において自動車販売金融事業を展開するWestlake Services, LLC及びNowcom, LLCへの投資を行う Nowlake Technology, LLCの持株会社であります。
8. MAI Holding IV LLCは、米国においてフリートマネジメント事業を展開するWheels Topco LLCへの投資を行う持株会社であります。

9. Marubeni SuMiT Rail Transport Inc.は、北米において鉄道貨車リース事業等を営むMidwest Railcar Corporationの持株会社であります。
10. MAIHO Ⅲ, LLCは、米国において自動車アフターマーケット関連事業を営むXL Parts LLC、TPH Holdings, LLC及びAutomotive Parts and Services Holdings, LLCの持株会社であります。
11. 丸紅グローバルファーマ株式会社は、中東において医薬品・医療機器販売事業を展開するLunatus Marketing & Consulting FZCO等の持株会社であります。
12. 丸紅コンシューマーブランドズ株式会社は、当社グループが従来保有していた株式会社丸紅ソフトウェアが、2024年5月に商号変更したものです。

会社役員に関する事項

取締役及び監査役の氏名等

(2025年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
取締役会長	國分 文也	大成建設株式会社取締役、本田技研工業株式会社取締役
※ 取締役 社長	柿木 真澄	
※ 取 締 役	寺川 彰	
※ 取 締 役	古谷 孝之	CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長
取 締 役	翁 百合	株式会社日本総合研究所理事長
取 締 役	木寺 昌人	日本たばこ産業株式会社取締役
取 締 役	石塚 茂樹	株式会社LIXIL取締役
取 締 役	安藤 久佳	東京中小企業投資育成株式会社代表取締役社長、株式会社ニトリホールディングス取締役監査等委員、株式会社豆蔵デジタルホールディングス取締役
取 締 役	波多野睦子	東京科学大学理事・副学長
◇ 取 締 役	南 壮一郎	株式会社スタンバイ代表取締役社長、ビジョナル株式会社代表取締役社長
常勤監査役	安藤 孝夫	
常勤監査役	木田 俊昭	
監 査 役	米田 壮	
◇ 監 査 役	小田原加奈	Odawara Coaching & Consulting代表、株式会社モスフードサービス取締役、公認会計士、米国公認会計士
◇ 監 査 役	宮崎 裕子	GIT法律事務所カウンスル、日本ハム株式会社取締役、弁護士

- (注) 1.※印の各氏は、代表取締役であります。
- 2.◇印の各氏は、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会において、新たに選任され就任しました。
- 3.翁百合、木寺昌人、石塚茂樹、安藤久佳、波多野睦子及び南壮一郎の各氏は、社外取締役であります。
- 4.米田壮、小田原加奈及び宮崎裕子の各氏は、社外監査役であります。
- 5.翁百合、木寺昌人、石塚茂樹、安藤久佳、波多野睦子、南壮一郎、米田壮、小田原加奈及び宮崎裕子の各氏は、金融商品取引所が定める独立役員の要件及び本冊子26頁に記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足するため、当社は各氏を独立役員に指定し、当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所に届け出ております。
- 6.監査役小田原加奈氏は、公認会計士及び米国公認会計士として、財務・会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
- 7.2024年6月21日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって、高橋恭平氏は取締役を退任し、菊池洋一氏及び西山茂氏は監査役を退任しました。
- 8.寺川彰氏は2025年3月31日をもって代表権を返上しました。
- 9.「CFO」は、経理部、営業経理部、財務部及びIR・SR部の担当役員であります。
- 10.当社は、取締役國分文也氏及び各社外取締役並びに各監査役との間で、会社法第423条第1項に定める損害賠償責任について、その職務を行うにつき善意かつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を限度とする契約を締結しております。また、当社は、取締役寺川彰氏との間で、2025年4月1日付で同契約を締結しております。
- 11.当社は、取締役である國分文也、柿木真澄、寺川彰、古谷孝之、翁百合、木寺昌人、石塚茂樹、安藤久佳、波多野睦子及び南壮一郎の各氏、並びに監査役である安藤孝夫、木田俊昭、米田壮、小田原加奈及び宮崎裕子の各氏との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する旨の契約を締結しております。なお、各取締役及び各監査役が、自己若しくは第三者の不正な利益を図る又は当社に損害を与える目的で職務を執行したことが判明した場合には補償を受けた費用の返還請求ができることなど、役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。
- 12.当社は、保険会社との間で、当社の取締役、監査役及び執行役員（以下、役員等）を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、2026年3月に更新を予定しております。当該保険契約では、被保険者が役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなり、被保険者の全ての保険料を当社が全額負担することとしております。ただし、被保険者による犯罪行為等に起因する損害については填補されない等の免責事由があります。各候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

13.当事業年度中に以下の通り取締役及び監査役の重要な兼職の状況の異動がありました。

地 位	氏 名	異動の明細	異動年月日
取 締 役	翁 百合	株式会社ブリヂストン取締役を退任しました。	2025年3月25日
取 締 役	木寺 昌人	日本製鉄株式会社取締役監査等委員を退任しました。	2024年6月21日
取 締 役	波多野睦子	東京科学大学理事・副学長に就任しました。	2024年10月1日
監 査 役	宮崎 裕子	日本ハム株式会社取締役任に就任しました。	2024年6月25日

14.2025年4月1日現在の執行役員の「氏名、地位及び担当」は次の通りです。

執行役員

(2025年4月1日現在)

氏 名	担 当	氏 名	担 当
社長		横式 悟	
大本 晶之		岩根 秀禎	経理部長
副社長執行役員		田島 知浄	秘書部長
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	森島 弘光	大阪支社長
		小倉 泰彦	監査部長
専務執行役員		岡崎 徹	エアロスペース・モビリティ部門長
堀江 順	CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐	大矢 秀史	食料・アグリ部門長
※ 古谷 孝之	CFO	福村 俊宏	次世代コーポレートディベロップメント部門長
横田 善明	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	鈴木 敦	中部支社長
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	藤永 崇志	情報ソリューション部門長
常務執行役員		近藤 一弘	エアロスペース・モビリティ部門長代行
武智 康祐	ライフスタイル部門、食料・アグリ部門統括役員	岩間 耕司	大洋州総代表、丸紅オーストラリア会社社長
桑田 成一	金属部門統括役員	山崎 雅弘	エネルギー・化学品部門長
広瀬 直	米州総代表、丸紅米国会社社長・CEO	小田 孝治	食料・アグリ部門長代行
市ノ川 覚	欧州総代表、丸紅欧州会社社長	澤田健太郎	人事部長
馬宮 健	アセアン総代表、丸紅アセアン会社社長	下司 功一	中国総代表、丸紅中国会社社長
有泉 浩一	法務部長	堀川 環樹	エネルギー・化学品部門長代行
鹿島 浩二	CHRO	朔 元昭	リスクマネジメント部長
原田 悟	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補佐	田口 誠二	金属部門長
水野 博通	CSO、国内統括	伊藤 直樹	電力・インフラサービス部門長
川邊 太郎	金融・リース・不動産部門長	坂倉 大	次世代事業開発部門長
執行役員		瀧 慎一郎	財務部長
今村 卓	CSO補佐、(株)丸紅経済研究所社長	渡辺 一道	ライフスタイル部門長
		椎原 潤	食料・アグリ部門長補佐
		若山美奈子	経営企画部長

(注) 1. ※印の者は、代表取締役であります。
2. 「CAO」は、人事部、総務部、広報部、リスクマネジメント部、法務部及びコンプライアンス統括部の、「CSO」は、経営企画部、グローバル総括部及びサステナビリティ推進部の、「CFO」は、経理部、営業経理部、財務部及びIR・SR部の、「CDIO」は、デジタル・イノベーション部及び情報企画部の、担当役員であります。

取締役及び監査役の報酬等

(1) 取締役及び監査役の報酬等の決定方針等

① 取締役の報酬等

1. 報酬方針

当社の取締役の報酬は、以下の考え方に基づき決定します。

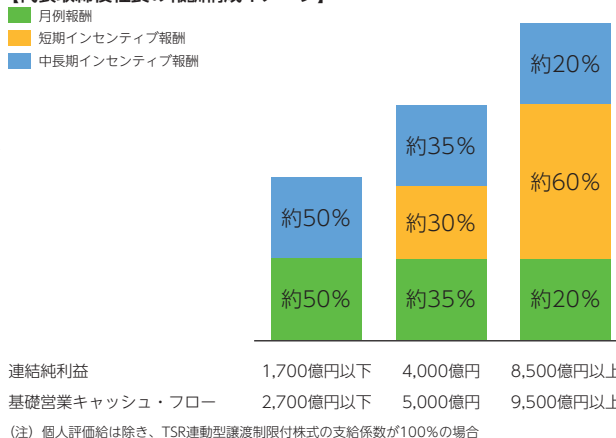
- ① 社は「正・新・和」の精神に則り、社会・顧客の皆様の課題に向き合い、ステークホルダーの皆様と共に新しい価値を創出することを促し、これに報いる報酬制度であること
- ② 業績・株主価値との連動性を重視し、中長期的な企業価値向上を促す報酬制度であること
- ③ 企業価値の源泉である優秀な人財を獲得・保持し、報奨する報酬制度であること
- ④ 職責と成果に基づき、客観性の高いプロセスで決定される公平かつ公正な報酬制度であること

2. 報酬水準と構成比率

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等と比較検討を行い、適切な報酬水準を設定します。

報酬等の構成比率については、中長期的な企業価値向上を重視した報酬構成とし、代表取締役社長については連結純利益4,000億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー5,000億円の時に月例報酬／短期インセンティブ報酬／中長期インセンティブ報酬の構成比率が概ね1：1：1となるように設定します。なお、他の社内取締役については、代表取締役社長の報酬構成比率に準じて役位毎の役割・責任を勘案し報酬構成比率を設定します。

【代表取締役社長の報酬構成イメージ】



3. 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。詳細は下記表のとおりです。

A：業務執行取締役、B：取締役会長、C：社外取締役

報酬等の種類		給付形式	内容	A	B (注1)	C (注2)
月例報酬	基本報酬	固定	○各取締役の役位に応じた固定報酬	●	●	●
	加算給		○代表権を持つ取締役の職責に対する代表権加算給 ○取締役の職責に対する取締役加算給	●	—	—
短期インセンティブ報酬 (注5)	業績連動賞与	金銭	○各事業年度の業績に対する報酬等 ・評価指標は各事業年度の重要な経営指標である連結純利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）及び基礎営業キャッシュ・フローとする ・支給額は、役位別の係数及び評価指標の実績値から計算し、役位別の基本報酬の0%～296%の範囲内で変動する(注3) ・業績レンジは、連結純利益は1,700億円～8,500億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700億円～9,500億円とする(注3)	●	—	—
	個人評価給		【組織業績評価】 ○各事業年度の部門別財務目標達成に応じた報酬等 ・評価指標は各営業部門の純利益及び基礎営業キャッシュ・フローとする ・支給額は、評価指標の目標達成率に基づき取締役会が定める反映率を役位別の基本報酬に乗じた額とする 【個人定性評価】 ○将来に向けた新たな価値創造に対する報酬等 ・取締役会からの委任に基づき、社長が各事業年度における将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取組み（グリーン戦略を含むサステナビリティに関する取組み等）に関する貢献等を考慮し、評価を行う ・支給額は、取締役会が定める範囲内の反映率を役位別の基本報酬に乗じた額とする ・取締役会の委任する範囲内で適正に評価が実施されていることを、ガバナンス・報酬委員会が確認し、取締役会に報告する	— (注4)	—	—
中長期インセンティブ報酬	譲渡制限付株式	株式	○株主価値との連動・共有を図るための報酬等 ・役位別に定めた基準額に相当する数の当社普通株式を毎年付与し、株式交付日から当社の取締役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する	●	●	—
	TSR連動型譲渡制限付株式		○中長期的な企業価値の向上に対する報酬等 ・評価指標は相対TSRとする。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する 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する。付与した当社普通株式は、株式交付日から当社の取締役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する ・付与株式数は、相対TSRの達成度に応じて、基準ユニットに対応した株数の0%～150%の範囲内で変動する ①相対TSRが150%以上の場合：150% ②相対TSRが50%以上150%未満の場合：相対TSRと同率 ③相対TSRが50%未満の場合：0% 但し、当社TSRが100%以下の場合、相対TSRが100%以上であっても100%を上限とする	●	●	—

(注1) 取締役会長の報酬等は、当社の経営で培った事業知見を監督に活かすことで実質的に中長期の企業価値向上に貢献する立場にあることから、月例報酬である基本報酬と中長期インセンティブ報酬により構成します。

(注2) 社外取締役の報酬等は、独立性をもって経営を監督する立場にあることから、月例報酬である基本報酬(各種委員会の委員長・委員等の職責に応じた報酬を含む)のみで構成します。

(注3) 2025年3月26日付の当社取締役会決議にて取締役の報酬等の決定方針が一部改定され、支給額を役位別の基本報酬の0%～296%の範囲内での変動とし、業績レンジは、連結純利益は1,700億円～8,500億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700億円～9,500億円としました。当事業年度に係る業績連動賞与については、2025年3月26日付の改定前の取締役の報酬等の決定方針に基づき、その支給額を、役位

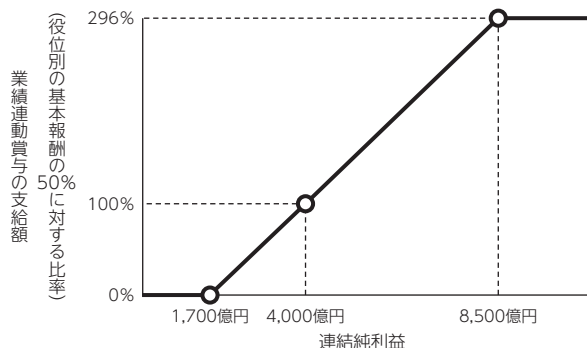
別の基本報酬の0%～230%の範囲内で役位別の係数及び評価指標の実績値から計算することとし、業績レンジは、連結純利益は1,700億円～7,000億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700億円～8,000億円としております。

(注4) 組織業績評価に基づく個人評価給の支給対象者は執行役員営業部門長・部門長代行・部門長補佐であり、現在業務執行取締役の支給対象者はおりません。

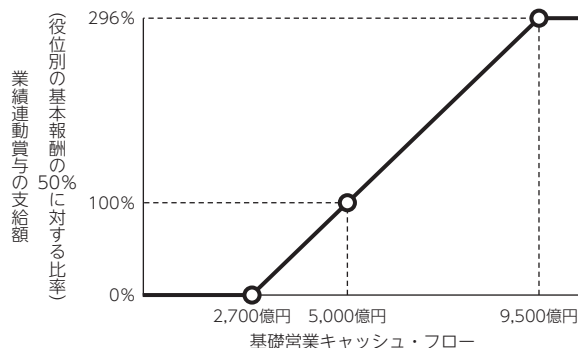
(注5) 短期インセンティブ報酬は、各事業年度終了後に一括支給いたします。

【業績連動賞与／インセンティブカーブイメージ】

＜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及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又は非違行為が発生した場合等には、取締役会決議により当該報酬等を減額又は不支給（マルス）とすること、及び支給済の報酬の返還（クローバック）を求める仕組の対象としております。

5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の報酬等の決定方針（個人別の支給額算出方法を含む。以下「決定方針」という）については、社外役員が委員長を務め、メンバーの過半数が社外役員で構成されるガバナンス・報酬委員会にて、報酬水準の妥当性を含めて審議のうえ、取締役会に答申し、取締役会にて決定されます。

取締役の個人別の支給額の決定については、ガバナンス・報酬委員会が決定方針との整合性を確認したうえで答申を行い、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会で決議されます。ただし、役位毎の固定報酬額の設定のない役位を有する取締役の基本報酬の支給額及び短期インセンティブである個人評価給の個人定性評価部分に係る支給額の決定は、その貢献等の評価や役位・職責の内容に応じた個別判断が伴うものとして業務執行のトップが最も適していると判断されたことから、社長に委任しております。また、個人評価給の個人定性評価部分に係る支給額の決定のプロセスの客観性・公平性・透明性を高めるため、当該支給額については、ガバナンス・報酬委員会が、取締役会の委任する範囲内で評価及び決定がなされていることを確認のうえ、取締役会へ報告することとしております。

当事業年度における取締役の個人別の報酬等の内容については、2025年3月26日付の改定前の決定方針に基づき、短期インセンティブである個人評価給の個人定性評価部分に係る支給額の決定に関しては代表取締役社長（当時）の柿木真澄氏に委任のうえ、ガバナンス・報酬委員会にて決定方針との整合性を審議した後、取締役会に答申しているため、取締役会もその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しております。

(補足事項)

なお、取締役を兼務しない執行役員の報酬につきましても、取締役と同じ報酬体系・報酬の決定プロセスとなっております。

②監査役の報酬等

監査役の報酬につきましては、監査役の協議により決定します。業務執行から独立した立場である監査役の報酬は、固定額の報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。なお、譲渡制限付株式及びTSR連動型譲渡制限付株式の付与対象としておりません。

(2)当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

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	【旧制度】 時価総額条件型 譲渡制限付株式 (2021年度/ 2022年度付与分)
取 締 役	社 内 取 締 役	7	966	388	314	150	81	32
	社 外 取 締 役	7	122	122	—	—	—	—
	合 計	14	1,088	510	314	150	81	32
監 査 役	社 内 監 査 役	2	86	86	—	—	—	—
	社 外 監 査 役	5	60	60	—	—	—	—
	合 計	7	146	146	—	—	—	—

- (注) 1. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。
2. 上記員数は、当事業年度の末日までに退任した取締役4名（うち、社外取締役1名）、及び社外監査役2名を含めて記載しています。当事業年度末現在の人員数は取締役10名（うち、社外取締役6名）、監査役5名（うち、社外監査役3名）です。
3. 「業績連動賞与等」には、「個人評価給」を含みます。業績連動賞与は、ガバナンス・報酬委員会にて審議のうえ、取締役会で決議された算出方法に基づき、当事業年度の連結純利益5,030億円及び基礎営業キャッシュ・フロー6,066億円に応じて算出された金額を記載しています。
4. 非金銭報酬等として取締役（社外取締役を除く）に対して「譲渡制限付株式」を交付しております。金額欄には当事業年度において会計上の費用として計上された金額を記載しています。なお、当事業年度においては2024年6月21日開催の取締役会決議により、取締役（社外取締役を除く）4名に対し、譲渡制限期間を設けたうえで、当社の普通株式51,124株を交付しております。
5. 非金銭報酬等として取締役（社外取締役を除く）に対して「TSR連動型譲渡制限付株式」を交付します。金額欄には2026年度及び2027年度に交付する株式の見込数に応じた金銭報酬債権の支給見込額を算定した当事業年度において会計上の費用として計上された額を記載しています。なお、本報酬制度は2023年度に導入したものであり、最初の評価期間の終了は2026年7月となるため、業績指標に関する当事業年度の実績はありません。
6. 「【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式」は2021年度及び2022年度の報酬として付与された非金銭報酬等であり、付与から3年間の評価期間における時価総額条件成長率に応じて最終割当株式数が確定する株式報酬です。金額欄には、3年間の評価期間を終えて当事業年度に確定した最終割当株式数に応じて、当事業年度において会計上の費用として計上された額及び2025年度に交付する株式の見込数に応じた金銭報酬債権の支給見込額を算定した当事業年度において会計上の費用として計上された額を記載しています。当事業年度に評価期間が終了した時価総額条件型譲渡制限付株式に係る最終割当株式数の算定に用いた当社時価総額条件成長率の実績は299%です。なお、本報酬制度は2021年度に導入したのち、2023年度に「TSR連動型譲渡制限付株式」を導入したことに伴い、既に付与済みのものを除き、廃止しております。

7.当事業年度に係る取締役の報酬等の額（「譲渡制限付株式」及び「TSR連動型譲渡制限付株式」を付与するために支給する金銭報酬債権の額、並びに発行又は処分される当社普通株式の総数を含む）は、以下の通り決議されています。

報酬等の種類	報酬等の額	株主総会決議	当該決議に係る取締役の員数
月例報酬（基本報酬、加算給）	年額650百万円以内	第99回定時株主総会 (2023年6月23日開催)	10名 (うち、社外取締役6名)
うち、社外取締役	年額150百万円以内		
短期インセンティブ報酬 (業績連動賞与、個人評価給)	年額700百万円以内		3名 (うち、社外取締役0名)
中長期インセンティブ報酬	—		—
譲渡制限付株式	年額200百万円以内 年450,000株以内		4名 (うち、社外取締役0名)
TSR連動型 譲渡制限付株式	年額850百万円以内 各評価期間650,000株以内		

なお、2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において導入した「【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式」に関して、2022年度までに権利付与を行ったものについては、当該総会で決議された報酬等の額である年額120百万円以内（発行又は処分される当社普通株式の上限は各評価期間300,000株以内）を維持し、当該報酬等の額は、上記TSR連動型譲渡制限付株式の付与のための報酬等の額に含むものとしております。

8.当事業年度に係る監査役の報酬等の額は、以下の通り決議されています。

報酬等の額	株主総会決議	当該決議に係る監査役の員数
年額170百万円以内	第99回定時株主総会（2023年6月23日開催）	5名

社外役員に関する事項

(1) 重要な兼職先と当社との関係

区 分	氏 名	重要な兼職の状況	兼職先と当社との関係
社外取締役	翁 百合	株式会社日本総合研究所理事長	特別の関係はありません。
社外取締役	木寺 昌人	日本たばこ産業株式会社取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	石塚 茂樹	株式会社LIXIL取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	安藤 久佳	東京中小企業投資育成株式会社代表取締役社長、株式会社ニトリホールディングス取締役監査等委員、株式会社豆蔵デジタルホールディングス取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	波多野睦子	東京科学大学理事・副学長	特別の関係はありません。
社外取締役	南 壮一郎	株式会社スタンバイ代表取締役社長、ビジョナル株式会社代表取締役社長	特別の関係はありません。
社外監査役	小田原加奈	Odawara Coaching & Consulting代表、株式会社モスフードサービス取締役、公認会計士、米国公認会計士	特別の関係はありません。
社外監査役	宮崎 裕子	GIT法律事務所カウンセル、日本ハム株式会社取締役、弁護士	特別の関係はありません。

(2) 主な活動状況

区 分	氏 名	出席状況、発言状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	翁 百合	当事業年度開催の取締役会15回すべてに出席し、長年に亘るシンクタンクにおける経済及び金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識を活かし、筆頭社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員長を務め、委員長として経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、社長・経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論を主導しました。これらにより、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。
社外取締役	木寺 昌人	当事業年度開催の取締役会15回すべてに出席し、外務省を中心に官界において要職を歴任し、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢に関する高い見識を活かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、ガバナンス・報酬委員会の委員を務め、経営の健全性・透明性・実効性を高めるための適切なガバナンス体制の構築等の議論において積極的に意見を述べました。これらにより、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。
社外取締役	石塚 茂樹	当事業年度開催の取締役会15回すべてに出席し、国際的企業において長年に亘る企業経営の経験を通して培われた高い見識と、技術・開発エンジニア出身として当社の経営において不可欠であるデジタル・IT分野に対する深い理解・経験を活かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員を務め、経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、社長・経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論において積極的に意見を述べました。これらにより、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。
社外取締役	安藤 久佳	当事業年度開催の取締役会15回のうち14回に出席し、官界において要職を歴任して培われた国内外の経済・産業・政治動向に関する高い見識や、激動する世界情勢を踏まえた客観的・専門的な視点からの経営への助言や業務執行に関する監督を行いました。また、ガバナンス・報酬委員会の委員長を務め、経営の健全性・透明性・実効性を高めるための適切なガバナンス体制の構築等の議論を主導しました。これらにより、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。
社外取締役	波多野睦子	当事業年度開催の取締役会15回すべてに出席し、国際的企業の取締役会議長として培われたコーポレート・ガバナンスにおける専門的知見と豊富な経験や、科学技術や人材育成に関する専門的見識も踏まえ、適切な経営への助言や業務執行に関する監督を行いました。また、指名委員会の委員を務め、経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、社長・経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論において積極的に意見を述べました。これらにより、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。
社外取締役	南 壮一郎	社外取締役就任後、当事業年度開催の取締役会12回すべてに出席し、自ら企業を成長させる経営全般の豊富な経験と実績に加えて、当社の成長に不可欠な人財戦略及びDX推進に関する専門知識を踏まえた適切な経営への助言や業務執行に関する監督を行い、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。
社外監査役	米田 壮	当事業年度開催の取締役会15回すべて及び監査役会18回すべてに出席し、主に官界においての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行っております。また、ガバナンス・報酬委員会の委員を務め、経営の健全性・透明性・実効性を高めるための適切なガバナンス体制の構築等の議論において積極的に意見を述べました。これらにより、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。
社外監査役	小田原加奈	社外監査役就任後、当事業年度開催の取締役会12回のうち11回及び監査役会12回すべてに出席し、主に会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行い、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。
社外監査役	宮崎 裕子	社外監査役就任後、当事業年度開催の取締役会12回すべて及び監査役会12回すべてに出席し、主に法曹界においての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行っております。また、ガバナンス・報酬委員会の委員を務め、経営の健全性・透明性・実効性を高めるための適切なガバナンス体制の構築等の議論において積極的に意見を述べました。これらにより、当社が同氏に期待する役割を適切に果たしました。

(注) 取締役会への出席状況については、書面決議を除いております。

■ 会社の体制及び方針

🔹 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主に対して長期に亘り安定した配当を行いつつ、中長期的な利益成長の実現によって増配を目指すことを基本方針としております。

この方針に基づき、中期経営戦略「GC2027」期間（2026年3月期～2028年3月期）においては、配当は1株当たり年間配当金100円を基点とし、中長期的な利益成長に合わせて増配していく累進配当を実施しております。自己株式取得は資本効率の改善及び1株当たりの指標改善等を目的として機動的に実施、実施の金額・タイミングは総還元性向40%程度を目安に経営環境等を踏まえて判断します。

なお、毎事業年度における剰余金の配当の回数につきましては、中間配当と期末配当の年2回とし、これらの配当の決定につきましては、会社法第459条第1項に基づき、剰余金の配当を取締役会の決議によっても行うことができる旨を定款に定めておりますので、いずれも取締役会で決議することとしております。

連結計算書類

連結財政状態計算書

科 目	第101期 (2025年3月31日現在)	(ご参考) 第100期 (2024年3月31日現在)
資産の部	百万円	百万円
【流動資産】		
現金及び現金同等物	569,144	506,254
定期預金	383	15
営業債権及び貸付金	1,518,734	1,551,091
その他の金融資産	261,365	338,513
棚卸資産	1,180,366	1,178,733
売却目的保有資産	91,880	3,484
その他の流動資産	399,570	368,193
(流動資産合計)	4,021,442	3,946,283
【非流動資産】		
持分法で会計処理される投資	2,954,616	2,773,706
その他の投資	277,130	332,919
長期営業債権及び長期貸付金	129,953	138,255
その他の非流動金融資産	139,253	169,278
有形固定資産	1,125,412	1,081,455
無形資産	443,241	384,090
繰延税金資産	6,178	8,356
その他の非流動資産	104,749	89,255
(非流動資産合計)	5,180,532	4,977,314
資産合計	9,201,974	8,923,597

科 目	第101期 (2025年3月31日現在)	(ご参考) 第100期 (2024年3月31日現在)
負債及び資本の部	百万円	百万円
【流動負債】		
社債及び借入金	516,251	498,731
営業債務	1,339,974	1,371,078
その他の金融負債	359,240	416,857
未払法人所得税	26,628	24,985
売却目的保有資産に 直接関連する負債	20,907	-
その他の流動負債	559,988	534,623
(流動負債合計)	2,822,988	2,846,274
【非流動負債】		
社債及び借入金	2,018,759	1,909,933
長期営業債務	597	873
その他の非流動金融負債	278,792	308,830
退職給付に係る負債	28,238	28,567
繰延税金負債	208,859	194,421
その他の非流動負債	75,108	71,853
(非流動負債合計)	2,610,353	2,514,477
(負債合計)	5,433,341	5,360,751
【資本】		
資本金	263,711	263,599
資本剰余金	94,954	98,340
自己株式	△5,807	△4,189
利益剰余金	2,435,272	2,086,701
その他の資本の構成要素		
その他の包括利益にて公正価値 測定される金融資産の評価差額	90,424	121,239
在外営業活動体の換算差額	679,209	833,429
キャッシュ・フロー・ ヘッジの評価差額	71,473	60,563
(親会社の所有者に帰属する持分合計)	3,629,236	3,459,682
非支配持分	139,397	103,164
(資本合計)	3,768,633	3,562,846
負債及び資本合計	9,201,974	8,923,597

連結包括利益計算書

科 目	第101期 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)	(ご参考) 第100期 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)
	百万円	百万円
収 益		
商品の販売等に係る収益	7,640,718	7,101,158
サービスに係る手数料等	149,450	149,357
収益合計	7,790,168	7,250,515
商品の販売等に係る原価	△6,643,583	△6,184,697
売上総利益	1,146,585	1,065,818
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	△862,994	△781,209
貸倒引当金繰入額	△11,281	△8,288
固定資産損益		
固定資産評価損	△16,601	△24,636
固定資産売却損益	4,916	4,424
その他の収益	116,760	43,479
その他の費用	△27,913	△24,529
その他の収益・費用合計	△797,113	△790,759
金融損益		
受取利息	27,896	31,725
支払利息	△80,370	△72,552
受取配当金	8,671	18,037
有価証券損益	30,658	3,469
金融損益合計	△13,145	△19,321
持分法による投資損益	292,880	311,398
税引前利益	629,207	567,136
法人所得税	△114,203	△84,588
当期利益	515,004	482,548
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	502,965	471,412
非支配持分	12,039	11,136
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益にて公正価値測定される金融資産の評価差額	5,122	40,592
確定給付制度に係る再測定	5,278	20,619
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	△855	6,613
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△160,931	293,130
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	△247	7,214
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	19,311	100,773
税引後その他の包括利益合計	△132,322	468,941
当期包括利益合計	382,682	951,489
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	376,523	934,442
非支配持分	6,159	17,047

■ 株主メモ

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
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
株主名簿管理人及び 特別口座管理機関	みずほ信託銀行株式会社 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
同事務取扱場所	みずほ信託銀行株式会社 本店 証券代行部 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 電話 0120-288-324
単元株式数	100株
公告方法	電子公告 (なお、当社の電子公告は、当社のホームページに掲載して行いますので、以下のアドレスにてご覧いただけます。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。) https://www.marubeni.com/jp/ko-ukoku.html

■ 株式事務に関するご案内

株式事務に関するお問合せ先は以下の通りです。

- ◆ 未払配当金のお支払い
みずほ信託銀行・みずほ銀行の本店及び全国各支店にてお支払いいたします。
- ◆ 配当金の支払明細の発行
みずほ信託銀行の下記連絡先にお問合せください。
- ◆ 住所変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金受取方法の指定、確定申告、相続に伴う手続き等
【証券会社に口座をお持ちの株主様】
口座を開設されている証券会社にお問合せください。
【証券会社に口座をお持ちでない株主様（特別口座に記録されている株主様）】
みずほ信託銀行の下記連絡先にお問合せください。
- ◆ お問合せ先
みずほ信託銀行株式会社 証券代行部
〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
電話 0120-288-324

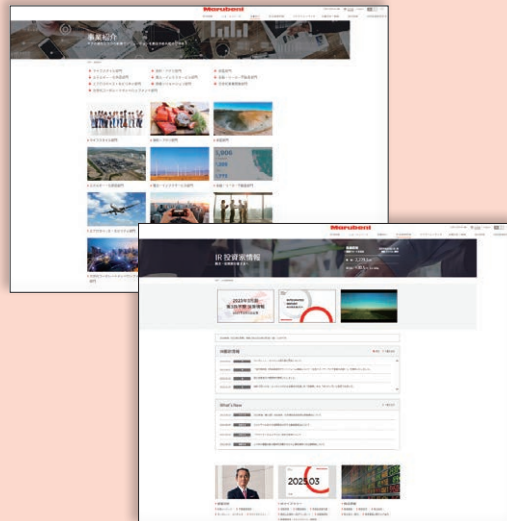
当社ウェブサイトのご案内

丸紅

検索



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



当社ウェブサイトは、会社概要や事業内容、プレスリリースといった基本情報はもちろんのこと、IR情報やCSR・環境など幅広いコンテンツを用意しております。
是非ご覧ください。

丸紅株式会社

証券コード：8002

〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目4番2号
03-3282-2111（代表）

日時 2025年6月20日（金） 午前10時開催（午前9時開場）

会場 **丸紅ビル 3階ホール**
東京都千代田区大手町一丁目4番2号
☎ (03) 3282-2111（代表）

- *3階ホールが満席となった場合は、丸紅ビル内の予備会場をご案内いたします。
- *株主総会当日は、丸紅ギャラリーは休館中です。
- *株主総会ご出席株主様へのお土産のご用意はございません。

交通機関のご案内

- 東京メトロ：東西線
「竹橋駅」3b出口より徒歩2分
1b出口より徒歩3分
※3a出口は閉鎖されております。
- 東京メトロ：千代田線・半蔵門線・丸ノ内線・東西線
■都営地下鉄：三田線
「大手町駅」C2b出口より徒歩6分
- 東京メトロ：半蔵門線
■都営地下鉄：新宿線・三田線
「神保町駅」A9出口より徒歩7分



※当日は、会場周辺道路及び駐車場の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮願います。



見やすいユニバーサル
デザインフォントを
採用しています。



環境に配慮した
「ベジタブルインキ」を
使用しています。