

Marubeni

第102回 定時株主総会
招集ご通知

2026年(令和8年) 6月19日(金)
午前10時開催

決議事項

第1号議案	定款一部変更の件
第2号議案	取締役15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。

中期経営戦略GC2027の初年度である2025年度は、ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、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、③Global crossvalue platformの追求という3つの成長ドライバーを実践し、2026年2月には初めて時価総額が10兆円に到達しました。2026年度においても地政学的リスクが高まり不透明な経済状況が続いていますが、こうした中であっても、成長領域×高付加価値×拡張性を備えた「勝ち筋」へ経営資源を集中し、高い資本効率と利益成長を同時追求していきます。時価総額10兆円は通過点であり、役員・社員一丸となってさらなる世界の高みを見据え、「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てまいります。

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。

代表取締役社長 **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102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 定款一部変更の件	9
(ご参考)	15
第2号議案 取締役15名選任の件	21
(ご参考)	39

事業報告

当社グループの現況に関する事項	43
会社役員に関する事項	61
会社の体制及び方針	69

計算書類等

連結計算書類

連結財政状態計算書	70
連結包括利益計算書	71

株主メモ	72
------	----

株式事務に関するご案内	72
-------------	----

当社ウェブサイトのご案内	72
--------------	----

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
2026年5月29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

代表取締役社長 大本 晶之

第102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102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102回定時株主総会招集ご通知」及び「第102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.jpix.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、**2026年6月18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	2026年6月19日（金曜日）午前10時（午前9時開場）
場 所	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、ご了承くださいませようお願い申し上げます。) <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>
会議の目的事項	報告事項 1. 第102期（2025年4月1日から2026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 2. 第102期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役15名選任の件

- ・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102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、2026年5月13日開催の取締役会で、期末配当金を1株につき57円50銭とし、効力発生日（支払開始日）を2026年6月1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102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102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102期期末配当金領収証」により2026年6月1日（月曜日）から2026年7月10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～2026年6月18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

2026年

6月18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

2026年

6月12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きます。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(*)読取りによる方法 (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ブの登録商標です。



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 午前9時～午後5時)

STEP
2

株主総会 当日

2026年6月19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

2026年6月19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



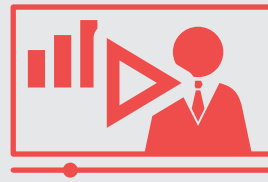
パソコンで見る

上記のいずれかの方法で『スマートSR』へログインのうえ、ライブ配信をご覧ください。

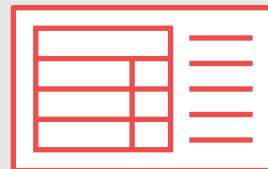
当日会場にお越しただけでない株主様にも株主総会の模様をご視聴いただけるよう、インターネットにより株主総会の模様を映像と音声でライブ配信いたします。

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、2026年6月18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、2026年6月18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2026年6月18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。

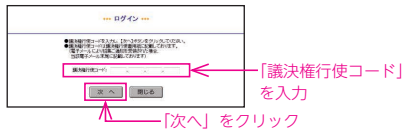
☑ インターネットによる議決権の行使の具体的方法 ☑

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

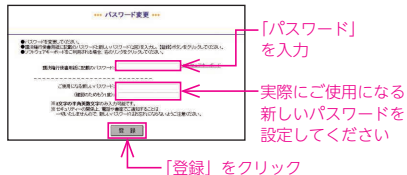
- 1 PC等により『スマートSR』へログインのうえ、「議決権サイトへ」をクリックすると議決権行使ウェブサイトへアクセスできます。もしくはPCにて以下議決権行使ウェブサイトへ直接アクセスください。

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。



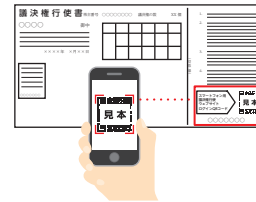
ご注意事項

- 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。

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。



第1号議案 定款一部変更の件

定款の一部を次の通り変更いたしたいと存じます。なお、本定款変更は、本総会終結の時をもって効力が生じるものとします。

1. 変更の理由

(1) 指名委員会等設置会社への移行に伴う変更

当社は、持続的な企業価値向上を目指し、「総合商社の枠組みを超える」価値創造企業グループに向けた変革を実践します。この変革をより迅速に実践していくための一環として、ガバナンスの強化を図るため指名委員会等設置会社へ移行したいと存じます（指名委員会等設置会社への移行の詳細については、15～17頁をご参照ください）。これに関連して、定款に指名委員会、監査委員会及び報酬委員会並びに執行役に係る規定の新設、監査役及び監査役会に係る規定の削除等の所要の変更を行うものです。なお、変更後の定款第28条（執行役の責任免除）を設けることにつきましては、各監査役からの同意を得ております。

(2) 事業目的の変更

当社の事業内容の多様化に対応するため、事業目的の変更を行うものです。

(3) その他全般に関する変更

条文の新設・削除に伴い、条数の整備を行う等上記の変更に伴う所要の変更を行うものです。

2. 変更の内容

変更内容は、次の通りであります。

(下線は変更部分を示します。)

現行定款	変更案
第1章 総則	第1章 総則
第1条 (省略)	第1条 (現行の通り)
第2条 (目的) 当社は、次の業務を営むことを目的とする。 1. ～ 20. (省略) 21. 労働者派遣事業 22. ～ 30. (省略)	第2条 (目的) 当社は、次の業務を営むことを目的とする。 1. ～ 20. (現行の通り) 21. 労働者派遣事業及び 有料職業紹介事業 22. ～ 30. (現行の通り)
第3条 (省略)	第3条 (現行の通り)

現行定款

第4条（機関）

当社は、株主総会及び取締役のほか、次の機関を置く。

- 1.取締役会
- 2.監査役
- 3.監査役会
- 4.会計監査人

第5条（省略）

第2章 株式

第6条～第8条（省略）

第9条（株主名簿管理人）

当社は、株主名簿管理人を置く。

- 2.株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議により定め、これを公告する。
- 3.当社の株主名簿及び新株予約権原簿の作成並びに備置きその他の株主名簿及び新株予約権原簿に関する事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当社においては取扱わない。

第10条（株式の取扱い）

当社の株式の名義書換、単元未満株式の買取り及び買増しその他株式に関する取扱い並びに株主権の行使に関する取扱いについては、取締役会で定める株式取扱規則による。

第3章 株主総会

第11条～第12条（省略）

第13条（議長）

株主総会の議長は、社長とする。

- 2.社長に事故があるときは、出席した代表取締役とする。
- 3.代表取締役に事故があるときは、出席した取締役とする。

変更案

第4条（機関）

当社は、指名委員会等設置会社として、株主総会及び取締役のほか、次の機関を置く。

- 1.取締役会
- 2.指名委員会、監査委員会及び報酬委員会
- 3.執行役
- 4.会計監査人

第5条（現行の通り）

第2章 株式

第6条～第8条（現行の通り）

第9条（株主名簿管理人）

当社は、株主名簿管理人を置く。

- 2.株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議又は取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定め、これを公告する。
- 3.当社の株主名簿及び新株予約権原簿の作成並びに備置きその他の株主名簿及び新株予約権原簿に関する事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当社においては取扱わない。

第10条（株式の取扱い）

当社の株式の名義書換、単元未満株式の買取り及び買増しその他株式に関する取扱い並びに株主権の行使に関する取扱いについては、法令又は本定款のほか、取締役会又は取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定める株式取扱規則による。

第3章 株主総会

第11条～第12条（現行の通り）

第13条（議長）

株主総会の議長は、執行役社長とする。

- 2.執行役社長に事故があるときは、出席した代表執行役とする。
- 3.代表執行役に事故があるときは、出席した取締役又は執行役とする。

現行定款

第14条～第16条（省略）

第4章 取締役、取締役会及び執行役員

第17条～第18条（省略）

第19条（代表取締役及び役付取締役）

取締役会の決議をもって、当会社を代表する取締役を選定する。

2. 取締役会の決議をもって、取締役会長及び取締役副会長を定めることができる。

第20条（取締役会の招集通知）

取締役会の招集通知は、各取締役及び各監査役に対し、会日より3日前に発する。但し、緊急のときはこれを短縮することができる。

第21条（取締役会の決議の省略）

当会社は、取締役が取締役会の決議の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき取締役（当該事項について議決に加わることができるものに限る。）全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をし、かつ監査役が当該提案につき異議を述べなかったときは、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。

第22条（省略）

第23条（執行役員）

取締役会の決議をもって、執行役員を定め、当会社の業務を分担して執行させることができる。

2. 取締役会の決議をもって、執行役員の中から社長を定めるほか、副社長執行役員、専務執行役員、常務執行役員を定めることができる。

変更案

第14条～第16条（現行の通り）

第4章 取締役及び取締役会

第17条～第18条（現行の通り）

第19条（役付取締役）

（第1項 削除）

取締役会の決議をもって、取締役会長及び取締役副会長を定めることができる。

第20条（取締役会の招集通知）

取締役会の招集通知は、各取締役に対し、会日より3日前に発する。但し、緊急のときはこれを短縮することができる。

第21条（取締役会の決議の省略）

当会社は、取締役が取締役会の決議の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき取締役（当該事項について議決に加わることができるものに限る。）全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。

第22条（現行の通り）

（削除）

現行定款

第5章 監査役及び監査役会

第24条（選任）

監査役は、株主総会で選任する。

2. 監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。

第25条（任期）

監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時に満了する。

2. 任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。

第26条（常勤の監査役）

監査役会の決議をもって常勤の監査役を選定する。

第27条（監査役会の招集通知）

監査役会の招集通知は、各監査役に対し、会日より3日前に発する。但し、緊急のときはこれを短縮することができる。

第28条（監査役の責任免除）

当会社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。

2. 当会社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。但し、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額とする。

第29条（補欠監査役の選任決議の効力）

補欠監査役の選任に係る決議が効力を有する期間は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の開始の時までとする。

変更案

第5章 指名委員会、監査委員会及び報酬委員会

（削除）

（削除）

（削除）

（削除）

（削除）

（削除）

現行定款	変更案
(新設)	<p><u>第23条 (員数)</u> <u>指名委員会、監査委員会及び報酬委員会は、3名以上の取締役で組織するものとし、その過半数は社外取締役とする。</u></p>
(新設)	<p><u>第24条 (選定)</u> <u>指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を構成する委員は、取締役の中から取締役会の決議によって選定する。</u> <u>2.各委員会の委員長は、取締役会において選定する。</u></p>
(新設)	<p><u>第6章 執行役及び執行役員</u></p>
(新設)	<p><u>第25条 (選任)</u> <u>執行役は、取締役会の決議によって選任する。</u></p>
(新設)	<p><u>第26条 (任期)</u> <u>執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時に満了する。</u> <u>2.増員又は補欠として選任された執行役の任期は、他の現任執行役の任期の満了する時までとする。</u></p>
(新設)	<p><u>第27条 (代表執行役及び役付執行役)</u> <u>取締役会の決議をもって、代表執行役を選定する。</u> <u>2.取締役会の決議をもって、執行役の中から執行役社長、その他の役付執行役を定めることができる。</u></p>
(新設)	<p><u>第28条 (執行役の責任免除)</u> <u>当社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる執行役(執行役であった者を含む。)の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。</u></p>

現行定款

(新設)

第6章 計算

第30条～第35条（省略）

(新設)

(新設)

変更案

第29条（執行役員）

取締役会の決議をもって、執行役員を定め、当会社の業務を分担して執行させることができる。

2.取締役会の決議をもって、執行役員の中から役付執行役員を定めることができる。

第7章 計算

第30条～第35条（現行の通り）

附則

1.2026年6月開催の第102回定時株主総会の終結前の監査役（監査役であった者を含む）の行為に関する会社法第423条第1項の責任の取締役会決議による免除については、同定時株主総会の決議による変更前の定款第28条に定めるところによる。

2.2026年6月開催の第102回定時株主総会の終結前の監査役（監査役であった者を含む）の行為に関する会社法第423条第1項の責任を限定する契約については、同定時株主総会の決議による変更前の定款第28条に定めるところによる。

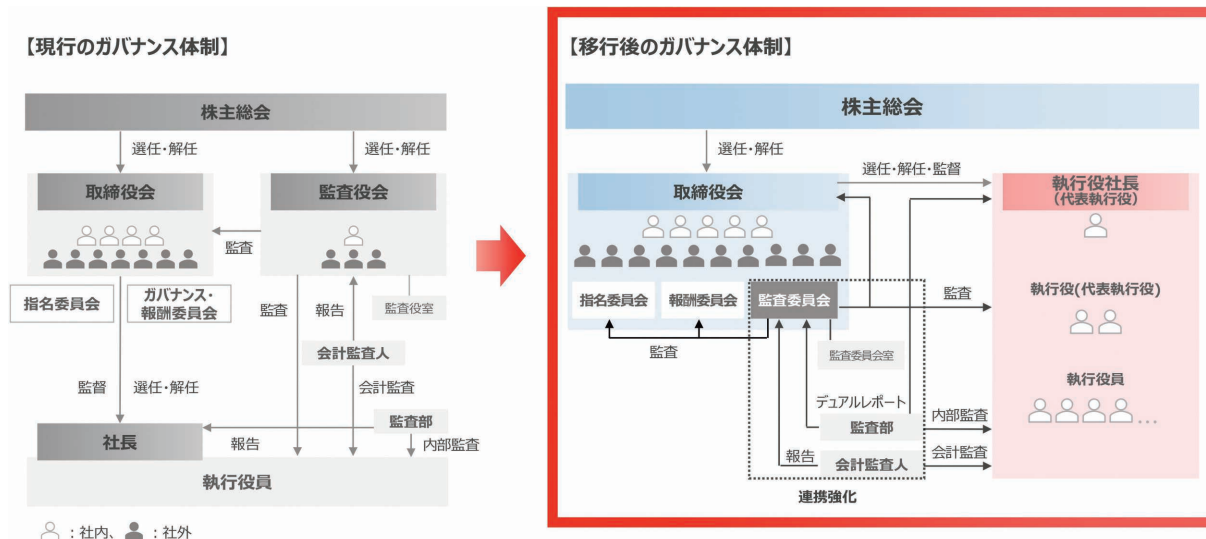
(ご参考)

指名委員会等設置会社への移行について

～丸紅らしく世界最善のガバナンスを追求～

移行の概要

本総会の第1号議案を原案通りご承認いただいた場合、次の通り「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」へ移行します。



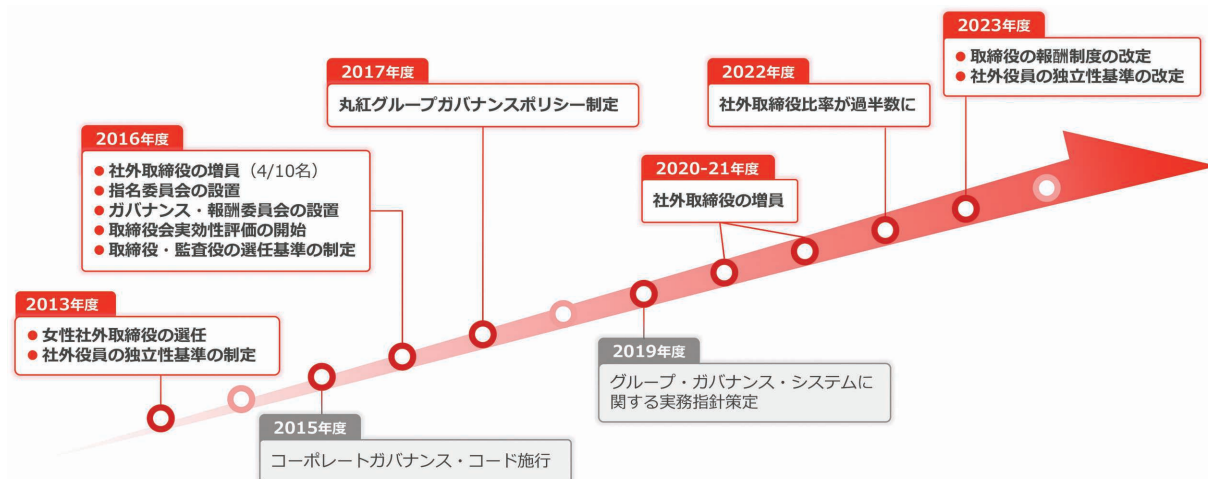
	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社
変更となる機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指名委員会 (任意) ・ ガバナンス・報酬委員会 (任意) ・ 監査役会 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指名委員会 ・ 報酬委員会 ・ 監査委員会
規模・構成	取締役11名 (うち社外7名) 監査役4名 (うち社外3名)	取締役15名 (うち社外10名)
任期	取締役 1年 監査役 4年	取締役 1年
重要な業務執行の決定	取締役会からの委任不可	一定の事項を除き、取締役会の決議により執行役に委任可
取締役候補者の決定	取締役会が決定	指名委員会が決定
取締役・執行役の報酬等の決定	株主総会決議により定められた範囲で、取締役会が決定	報酬委員会が決定
監査役/各委員の選解任	監査役会に監査役の選解任議案への同意権・提案権、株主総会での意見陳述権あり	株主総会で選任された取締役から取締役会が選定・解職

*当社取締役会は、既に適切な範囲で執行側へ業務執行権限を委任しており、今後も継続的に見直すものの、本移行に際して事業・投資等に関する更なる権限委任は予定しておりません

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と変遷

当社は、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すことを経営理念としています。また、丸紅グループの在り姿であるGlobal crossvalue platformを追求し、総合社社の枠組みを超えた価値創造企業グループとなることを目指しています。当社は、これらの社是・経営理念・在り姿に沿った企業経営を厳に実践し、中長期的な企業価値向上を図り、当社グループの持続的発展を普遍的に追求していきます。

そのために、当社は、コーポレートガバナンスを企業価値向上を支える基盤であると位置づけ、コーポレートガバナンス改革の潮流を捉え、以下の通り、着実なガバナンス体制強化を継続してまいりました。

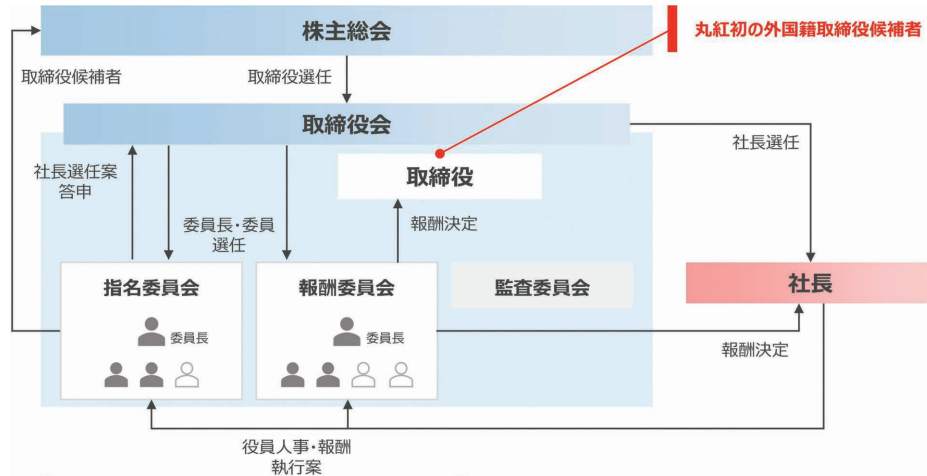


これらにより、当社取締役会は、多様な知識・経験・能力やバックグラウンドを有する社外取締役が過半数を占め、企業価値向上に向け活発な議論を交わしております。また、任意設置している指名委員会及びガバナンス・報酬委員会も、委員の過半数を社外役員により構成し、委員長を社外取締役とすることで、指名・報酬プロセスの透明性・公正性を高めております。

指名委員会等設置会社への移行後のコーポレートガバナンス体制のポイント

上記のように当社は、現在の機関設計である「監査役会設置会社」の制度内でグローバルスタンダードと同等のガバナンス体制を構築・運用しておりますが、より実効性の高いモニタリングボードを志向し、「指名委員会等設置会社」に移行することといたしました。本移行により、社長・執行役のパフォーマンス発揮への規律をさらに高め、中期経営戦略「GC2027」のミッションである企業価値向上に向けた戦略実践を促進します。

また、新たに設置する法定3委員会は、独立性を一層確実なものとするため、法令上の要請である委員の過半数を独立社外取締役で構成することに加え、各委員会の委員長を独立社外取締役から選任いたします。



独立性を一層強化

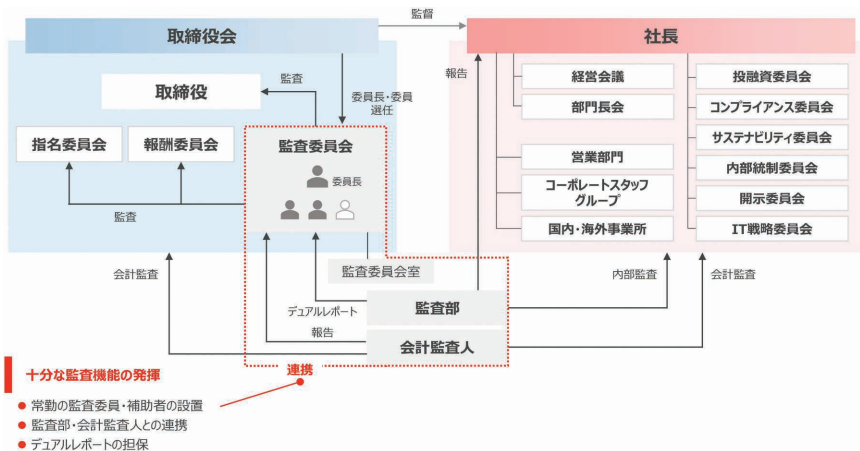
指名・報酬プロセスの透明性・公正性を向上
経営陣のパフォーマンスへの規律を向上

- 独立社外取締役が過半数（法令上の要請）
- 独立社外取締役が委員長

「和する」ガバナンス

- 社内取締役も委員とすることで各委員会へ適時・適切に情報提供
- 異見の融合（和すること）を重視し、十分な説明と理解に基づく意思決定を目指す

なお、十分な監査機能を発揮するため、常勤の監査委員・補助者を設置し、監査部・会計監査人との連携を維持・強化いたします。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）を担保いたします。



「指名委員会等設置会社」への移行後も、ガバナンス体制・運用等を継続的に見直すことで、丸紅らしく世界最善のガバナンスを追求し、ステークホルダーへの客観性・透明性をより高めてまいります。

(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

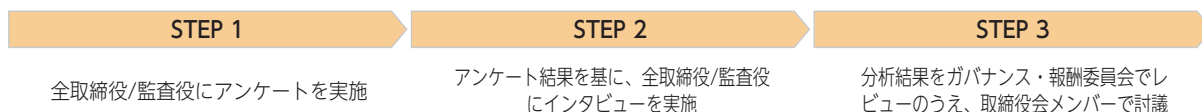
当社は2016年度以降、取締役会の実効性評価を毎年度実施しており、分析評価の結果特定された課題の改善策に継続的に取り組むことで、取締役会の実効性の向上に努めております。

2025年度の実効性評価のコンセプト

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

■ 評価プロセス

※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、客観性・透明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下、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対応状況

課題	取組み状況
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。そのなかで、「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。
<p>外部環境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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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・株主へ確り伝えるため、事前に社外役員と執行側が発表内容を議論。
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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等、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及び2026年度の取組み方針

課題	今後の取組み方針
<p>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</p>	<p>「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。具体的には以下項目に取り組む。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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下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。
<p>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</p>	<p>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。</p>

(ご参考)

委員会の構成予定

指名委員会：

指名委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、独立社外取締役が構成メンバーの過半数を占める構成の下、主に株主総会に提出する取締役の選任及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及び審議結果の取締役会への答申並びに社長後継者計画の審議等を行います。

<委員の構成> (注)

委員長	石塚 茂樹	社外取締役
委員	小島 啓二	社外取締役
	ウリケ・シェーデ	社外取締役
	大本 晶之	取締役

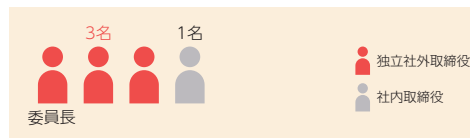


監査委員会：

監査委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、独立社外取締役が構成メンバーの過半数を占める構成の下、主に執行役及び取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成並びに会計監査人の選任・解任及び不再任に関する議案の内容の決定等を行います。

<委員の構成> (注)

委員長	小田原 加奈	社外取締役
委員	宮崎 裕子	社外取締役
	岩村 水樹	社外取締役
	安藤 孝夫	取締役

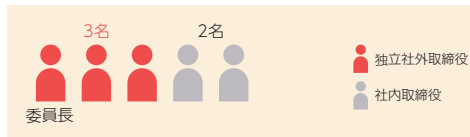


報酬委員会：

報酬委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、独立社外取締役が構成メンバーの過半数を占める構成の下、主に取締役及び執行役の報酬決定方針及び報酬内容の審議・決定等を行います。

<委員の構成> (注)

委員長	安藤 久佳	社外取締役
委員	梶原 ゆみ子	社外取締役
	深美 泰男	社外取締役
	大本 晶之	取締役
	及川 健一郎	取締役



(注) 本総会の第1号議案・第2号議案が原案通り承認可決された場合の構成を記載しています。本総会終了後の取締役会において各委員及び委員長を選定する予定です。

第2号議案 取締役15名選任の件

現任の取締役全員（11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。また、当社は、本総会の第1号議案が原案通り承認可決された場合、指名委員会等設置会社に移行いたします。つきましては、指名委員会等設置会社に移行後の取締役15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15名のうち10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。

なお、本議案の決議の効力は、本総会の第1号議案に係る定款変更の効力が発生することを条件として生じるものとなります。（取締役選任基準の詳細は本冊子39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	取締役 在任年数	指名委員会	監査委員会	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% (14回/14回)	8年	—	—	—
2	おおもと まさゆき 大本 晶之	再任 取締役 社長	100% (12回/12回)	1年	○	—	○
3	おいかわ けんいちろう 及川 健一郎	再任 取締役 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、バリュークリエー ションオフィス担当役員補佐	100% (12回/12回)	1年	—	—	○
4	いしづか しげき 石塚 茂樹	再任 社外 独立役員 取締役	100% (14回/14回)	5年	◎	—	—
5	あんどう ひさよし 安藤 久佳	再任 社外 独立役員 取締役	100% (14回/14回)	4年	—	—	◎
6	みなみ そういちろう 南 壮一郎	再任 社外 独立役員 取締役	86% (12回/14回)	2年	—	—	—
7	こじま けいじ 小島 啓二	再任 社外 独立役員 取締役	100% (12回/12回)	1年	○	—	—
8	かじわら こ 梶原 ゆみ子	再任 社外 独立役員 取締役	100% (12回/12回)	1年	—	—	○
9	いわむら みき 岩村 水樹	再任 社外 独立役員 取締役	100% (12回/12回)	1年	—	○	—
10	たじま ちじょう 田島 知浄	新任 執行役員 CFO	—	—	—	—	—
11	あんどう たかお 安藤 孝夫	新任 監査役	100% (14回/14回)	— (監査役 3年)	—	○	—
12	おだわら かな 小田原 加奈	新任 社外 独立役員 監査役	100% (14回/14回)	— (監査役 2年)	—	◎	—

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	取締役 在任年数	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
13	みやざき ひろこ 宮崎 裕子	新任 社外 独立役員 監査役	100% (14回/14回)	— (監査役 2年)	—	○	—
14	ふかみ やすお 深美 泰男	新任 社外 独立役員 監査役	100% (12回/12回)	— (監査役 1年)	—	—	○
15	ウリケ・シェーデ	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。
2. 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の取締役会への出席状況については、2025年6月20日の取締役就任以降の状況を記載しています。なお、安藤孝夫氏、小田原加奈氏、宮崎裕子氏及び深美泰男氏の取締役会への出席状況については監査役としての出席状況を記載しており、深美泰男氏の取締役会への出席状況については、2025年6月20日の監査役就任以降の状況を記載しています。
3. 取締役在任年数は、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号議案が原案通り承認可決された場合の構成を記載しています。本総会終了後の取締役会において各委員及び委員長を選定する予定です。

◎委員長
○委員

1

かきのき

柿木

ますみ

真澄

(1957年4月23日生)

再任



取締役在任年数 (本総会最終時)	8年
保有株式数	456,376株
潜在保有株式数*	0株
合計	456,376株
取締役会への 出席状況	100% (14回/14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年間に、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、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定めました。

※潜在保有株式数とは、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)

再任

取締役在任年数
(本総会最終時) **1年**保有株式数 **132,786株**潜在保有株式数 **0株**合計 **132,786株**取締役会への
出席状況 **100%**
(12回/12回)* 2025年6月20日の取締役就任以降の
状況を記載しています。

■ 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
 2025年 6月 取締役 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。

(注) 「CDIO」は情報企画部担当役員であります。

3

おいかわ
及川けんいちろう
健一郎

(1964年1月19日生)

再任



取締役在任年数 (本総会最終時)	1年
保有株式数	225,460株
潜在保有株式数	0株
合計	225,460株
取締役会への 出席状況	100% (12回/12回)

* 2025年6月20日の取締役就任以降の状況を記載しています。

■ 略歴

1986年	4月	当社へ入社
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
2016年	4月	執行役員
2019年	4月	常務執行役員
2020年	6月	取締役 常務執行役員
2022年	6月	常務執行役員
2023年	4月	専務執行役員
2025年	4月	副社長執行役員
2025年	6月	取締役 副社長執行役員
2026年	4月	取締役 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、バリュークリエーションオフィス担当役員補佐 (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す。また、高度な統制・ガバナンスが求められる上場不動産投資信託の資産運用会社における代表取締役 社長としての実績に加え、2020年度、2021年度において当社の取締役としての実績もあり、2025年度においても取締役として適切な役割を果たしました。

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ってきたことから、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。

(注)「CDIO」は情報企画部担当役員、「CSO」は経営企画部及びグローバル総括部の担当役員であります。



取締役在任年数
(本総会終結時)

5年

保有株式数

0株

取締役会への
出席状況

100%
(14回/14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 同社執行役員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39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。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定めました。

5

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

取締役在任年数
(本総会最終時)

4年

保有株式数

0株

取締役会への
出席状況100%
(14回/14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 (現 株式会社豆蔵) 取締役
 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

■ 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、「社外の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子39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定めました。

6

みなみ

そう いちろう

南

壮一郎

(1976年6月15日生)

再任

社外取締役

独立役員



取締役在任年数
(本総会終結時)

2年

保有株式数

0株

取締役会への
出席状況

86%
(12回/14回)

■ 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39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、2022年度から2024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決めました。

7

こじま
小島けいじ
啓二

(1956年10月9日生)

再任

社外取締役

独立役員



取締役在任年数
(本総会最終時) **1年**

保有株式数 **0株**

取締役会への
出席状況 **100%**
(12回/12回)

* 2025年6月20日の取締役就任以降の
状況を記載しています。

■ 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 同社取締役 代表執行役 執行役社長兼COO
 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
 2025年 6月 当社取締役 (現職)
 株式会社日立製作所副会長
 2025年 7月 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事 (現職)
 2025年 8月 株式会社Shinka Tech Partners代表取締役 (現職)
 2026年 1月 Robert Bosch GmbH International Advisory Committeeメンバー (現職)
 2026年 4月 日本産業パートナーズ株式会社取締役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

株式会社Shinka Tech Partners代表取締役

■ 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39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、株式会社日立製作所の業務執行者でした。当社と同社の間では、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、2022年度から2024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、株式会社みずほフィナンシャルグループの取締役にて2026年6月開催予定の同社の定時株主総会で就任予定であります。

■ 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、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。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定めました。



取締役在任年数
(本総会最終時) **1年**

保有株式数 **0株**

取締役会への
出席状況 **100%**
(12回/12回)

* 2025年6月20日の取締役就任以降の
状況を記載しています。

■ 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
 2025年 6月 当社取締役 (現職)
 株式会社トクヤマ取締役監査等委員 (現職)
 シャープ株式会社取締役監査等委員 (現職)

■ 重要な兼職の状況

株式会社トクヤマ取締役監査等委員、シャープ株式会社取締役監査等委員

■ 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39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、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、2022年度から2024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、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材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。また、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、コンプライアンス体制強化や人材育成・活用に関する助言等、多角的視点から経営課題を分析し、ガバナンス体制の実効性・持続的な企業価値の向上に貢献してきました。同氏は、これらの経験を通じ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。さらに、ガバナンス・報酬委員会の委員として、ガバナンス体制の向上等の議論において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定めました。



取締役在任年数
(本総会最終時) **1年**

保有株式数 **0株**

取締役会への
出席状況 **100%**
(12回/12回)

* 2025年6月20日の取締役就任以降の
状況を記載しています。

■ 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)
 2025年 6月 当社取締役 (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

- 独立役員の出向について
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39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。
- 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、2022年度から2024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企業にて日本の法人向け及びコンシューマー向け全製品のマーケティングと、アジア太平洋地域におけるコンシューマー向け製品及びAIによるマーケティングトランスフォーメーションを統括しており、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決めました。

10

た じま
田島

ち じょう
知浄

(1967年10月14日生)

新任



■ 略歴

1990年 4月 当社へ入社
2020年 4月 財務部長
2021年 4月 執行役員、財務部長
2025年 4月 執行役員、秘書部長
2026年 4月 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、主に財務関連業務に従事し、財務部長、秘書部長を経て、2026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経営全般、コーポレートガバナンスに関する知見を有しており、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) 「CFO」は経理部、営業経理部、財務部及びステークホルダーエンゲージメント部の担当役員であります。

取締役在任年数
(本総会終結時)

—

保有株式数

54,867株

潜在保有株式数

0株

合計

54,867株

11 あんどう たか お
安藤 孝夫 (1963年1月1日生)

新任



■ 略歴

1985年 4月 当社へ入社
2015年 4月 リスクマネジメント部長
2017年 4月 参与、リスクマネジメント部長
2019年 4月 執行役員、リスクマネジメント部長
2022年 4月 常務執行役員、リスクマネジメント部長
2023年 4月 常務執行役員
2023年 6月 監査役
(現職)

監査役在任年数 (本総会終結時)	3年
保有株式数	107,054株
潜在保有株式数	0株
合計	107,054株
取締役会への 出席状況	100% (14回/14回)

*監査役としての出席状況を記載しております。

■ 取締役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、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経て、2023年度より当社の監査役を務めております。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必要とされる幅広い知見に加え、地政学リスクを含めた事業リスク分析やコンプライアンスに関する卓越した専門知識を有しており、当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、監査役として職務を適正に遂行してきました。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。

12 おだわら かな 小田原 加奈 (1965年5月28日生)

新任

社外取締役

独立役員



監査役在任年数
(本総会最終時) **2年**

保有株式数 **4株**

取締役会への
出席状況 **100%**
(14回/14回)

*監査役としての出席状況を記載しております。

■ 略歴

1988年 4月 サンワ・等松青木監査法人(現 監査法人トーマツ) 入所
1992年 6月 CSKベンチャーキャピタル株式会社入社
1998年 5月 米国クーパーズ&ライブランド(現 PwC) 入所
2002年 3月 ゼネラル・エレクトリック社入社
2009年 2月 ストライカージャパンCFO
2013年 1月 日本コカ・コーラ株式会社 SVP Finance Controller
2013年 7月 コカ・コーライーストジャパン株式会社(現 コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社) 社外監査役
2015年 4月 アデコグループジャパンCFO
2020年 7月 アデコグループAPAC SVP Head of Strategy & Transformation
2022年 3月 Odawara Coaching & Consulting代表(現職)
2022年 6月 株式会社モスフードサービス取締役(現職)
2023年 8月 mc21監査法人社員(現職)
2024年 6月 当社監査役(現職)

■ 重要な兼職の状況

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

■ 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39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、届け出ております。社外監査役と社外取締役の独立性に関する当社の基準は同一であり、本総会において同氏の取締役の選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

同氏はアデコ株式会社の業務執行者でした。当社と同社との間では、当社から同社への業務委託等の取引関係がありますが、2022年度から2024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、日本及び米国の公認会計士の資格を有し、日米大手会計事務所で監査業務に携わったのち、複数のグローバル企業の日本法人においてCFO等の要職を歴任するなど、経理・財務分野における高い見識と豊富な経験を有しております。現在はコーチング・コンサル個人事務所の代表に就任し、コーポレートガバナンス、人材育成、事業変革を中心に企業経営に関する卓越した手腕を発揮されています。また、当社の監査役として、当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるため職務を適正に遂行してきました。さらに、ガバナンス・報酬委員会の委員として、ガバナンス体制の向上等の議論において、積極的に意見を述べていただきました。

同氏はこれらの経験や知見を活かし、当社の経営への助言や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。

13

みやざき
宮崎ひろこ
裕子

(1969年12月17日生)

新任

社外取締役

独立役員



監査役に在任年数
(本総会終結時) **2年**

保有株式数 **0株**

取締役会への
出席状況 **100%**
(14回/14回)

*監査役としての出席状況を記載しております。

■ 略歴

1996年 4月 弁護士登録
 1996年 4月 尚和法律事務所(現 ジョーンズ・デイ法律事務所) 入所
 2001年 12月 あさひ・狛法律事務所(現 西村あさひ法律事務所) 入所
 2004年 9月 Davis Wright Tremaine LLP (米国シアトル) 入所
 2005年 1月 ニューヨーク州弁護士登録
 2006年 4月 あさひ・狛法律事務所復帰
 2007年 5月 デル株式会社法務本部長ジャパンリードリーガルカウンセラー
 2013年 4月 日本アルコン株式会社法務コンプライアンス本部長
 2014年 4月 慶應義塾大学法学部法律学科非常勤講師
 2017年 7月 スリーエムジャパン株式会社執行役員ジェネラルカウンセラー
 2021年 6月 同社代表取締役社長
 2024年 1月 GIT法律事務所カウンセラー(現職)
 2024年 6月 当社監査役(現職)
 日本ハム株式会社取締役(現職)
 2025年 6月 株式会社ドリームインキュベータ取締役監査等委員(現職)

■ 重要な兼職の状況

GIT法律事務所カウンセラー、日本ハム株式会社取締役、株式会社ドリームインキュベータ取締役監査等委員、弁護士

■ 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39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、届け出ております。社外監査役と社外取締役の独立性に関する当社の基準は同一であり、本総会において同氏の取締役の選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、日米弁護士資格を有し、日米大手弁護士事務所に勤務したのち、複数のグローバル企業の日本法人において法務部門のトップを歴任するなど、企業法務に関する専門的な知見を有しております。加えて、米国大手化学・電気素材メーカーの日本法人社長として同社の事業再編等を実施するなど、企業経営にも携わりました。また、当社の監査役として、当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるため職務を適正に遂行してきました。さらに、ガバナンス・報酬委員会の委員として、ガバナンス体制の向上等の議論において、積極的に意見を述べていただきました。

同氏はこれらの経験や知見を活かし、当社の経営への助言や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。

14 深美 泰男 (1960年8月12日生)

新任

社外取締役

独立役員



監査役在任年数
(本総会最終時) **1年**

保有株式数 **0株**

取締役会への
出席状況 **100%**
(12回/12回)

*監査役としての出席状況を記載しております。

■ 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
2025年 6月 当社監査役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

なし

■ 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39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、届け出ております。社外監査役と社外取締役の独立性に関する当社の基準は同一であり、本総会において同氏の取締役の選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、2022年度から2024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、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。また、当社の監査役として、当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるため職務を適正に遂行してきました。同氏はこれらの経験や知見を活かし、当社の経営への助言や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。

15 ウリケ・シェーデ (1962年6月19日生)

新任

社外取締役

独立役員



取締役在任年数
(本総会最終時)

—

保有株式数

0株

■ 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

■ 重要な兼職の状況

カリフォルニア大学サンディエゴ校教授

■ 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39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。

■ 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、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及びベストプラクティスに関する深い知見を培っております。また、世界と日本をつなぐ架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おります。

同氏はこれらの経験及び知見を活かし、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、指名委員会の答申を踏まえ、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、柿木真澄氏、石塚茂樹氏、安藤久佳氏、南壮一郎氏、小島啓二氏、梶原ゆみ子氏及び岩村水樹氏との間で、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、新任のウリケ・シェーデ氏とも当該責任限定契約を締結する予定であります。また、当社は、安藤孝夫氏、小田原加奈氏、宮崎裕子氏及び深美泰男氏との間で、監査役として会社法第427条第1項の規定に基づき、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、各氏との間で取締役として新たに同様の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、新任の田島知浄氏及びウリケ・シェーデ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、新任の田島知浄氏及びウリケ・シェーデ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、2027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。

(ご参考)

現行の取締役・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。

現行の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2号議案が承認された後の取締役の専門性及び経験/特に貢献が期待される分野

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	在任期間 (累積)	専門性及び経験/特に貢献が期待される分野						
					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。	8年 (8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。米国の経営大学院にて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。	1年	○	□	□	○	○	□	□
	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、バリュウクリエーションオフィス担当役員補佐	当社では主に不動産関連業務に従事。高度な統制・ガバナンスが求められる上場不動産投資信託の資産運用会社における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。	1年 (3年)	○		□	○	○	□	□
	田島 知淨	執行役員、CFO	当社では主に財務関連業務に従事し、資本市場との対話に関する豊富な経験を有する。また、秘書部長として取締役会事務局を担い、コーポレートガバナンスに関する知見を培っている。加えて、米国、中国の駐在経験も有している。	-	□	○	□	○		○	□
	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。	-		□	○	○			
	石塚 茂樹	(元)ソニー代表執行役員副会長 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、代表執行役員副会長を務めた。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。	5年	●			●	●		●
社外	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	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。	4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。	2年	●			●	●		
	小島 啓二	(元)日立製作所取締役 代表執行役員社長兼CEO Shinka Tech Partners 代表取締役	日立製作所にて主要研究所の所長やCTO、執行役員社長兼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。	1年	●			●	●		●
	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、トヨタ取締役監査等委員	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。	1年						●	●
	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、米国の経営大学院にてMBAを取得。ブーズ・アレン・アンド・パニ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。	1年			●	●	●		

※本冊子23頁乃至37頁に記載しております各役員を選任理由も、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	在任期間 (実績)	専門性及び経験/特に貢献が期待される分野							
					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	
取 締 役 社 外	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	日本・米国の公認会計士資格を有し、日米大手会 計事務所等で監査業務に従事。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。	-		●	●	●				
	宮崎 裕子	(元)スリーエムジャパン代表取締 役社長 GIT法律事務所カウンスル、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	日本・米国NY州の弁護士資格を有し、日米大手弁 護士事務所等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。	-		●	●					
	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管掌。	-	●							●
	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	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 企業の経営及びベストプラクティスに関する深い 知見を有している。	-	●			●				●

※本冊子23頁乃至37頁に記載しております各役員を選任理由も、併せてご参照ください。

【スキル選定理由】

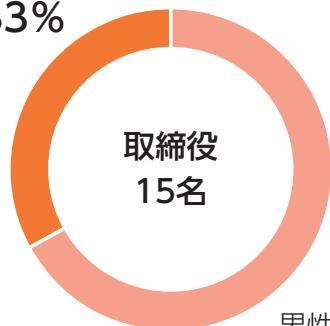
当社の多角的な事業活動において、経営における迅速かつ効率的な意思決定と適正な監督機能の確保のために必要となるスキルは多岐に亘りますが、スキルマトリックスにおいては、その中でもコアとなるスキルを選定し、特に高度な専門性を求めています。

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「□」を付けております。

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認しております。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認しております。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。
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溢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おります。

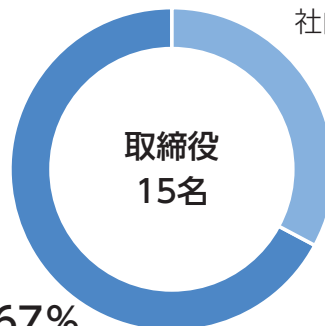
女性33%



取締役
15名

男性67%

社内33%



取締役
15名

社外67%

事業報告

(2025年4月1日から2026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、米国の関税措置導入による下押し圧力は生じたものの企業部門が一定の対応力を発揮し、主要国・地域における物価安定とそれに伴う金融緩和に加えて、情報産業分野での投資増等により、景気は底堅く推移しました。しかし年度末の中東情勢緊迫化を受けて、世界的にインフレ・景気悪化のリスクが高まりました。先進国では、米国で労働市場の減速感が出た一方で、情報産業の設備投資が経済成長を支えし、欧州では外需が停滞したなかでも、インフレ率の低下で内需が盛り返したため、景気は緩やかに拡大しました。日本は個人消費、設備投資が増加した一方で、外需が停滞しました。新興国では、中国で住宅市場や設備投資の低迷が重しとなる一方、米国以外への輸出が拡大し、経済成長率は前年並みでした。アセアン諸国では、インフレ率低下とそれを背景とする利下げ、情報産業関連財を含む米国向け輸出の増加が景気を支えしました。

一次産品価格は、原油、石炭等幅広い品目が前年度よりも安値圏で推移しましたが、年度末には中東情勢緊迫化により特に化石燃料が上昇しました。銅は脱炭素や情報産業等での構造的な需要増加に加えて、銅鉱石の供給制約もあり上昇しました。

債券市場では、日米欧で財政への懸念がくすぶるなかで長期金利が上昇しました。円相場は、財政規律に対する不安や燃料供給不安により、年度末にかけて円安・ドル高圧力が強まりました。主要国・地域の株式市場は、昨年4月の米国の関税措置導入による急落後は総じて上昇基調が続きましたが、年度末の中東情勢緊迫後は下落に転じました。

[連結業績]

収益	8兆2,658億円	収益は前連結会計年度比（以下「前年度比」という。）4,757億円（6.1%）増収の8兆2,658億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主に金属、食料・アグリ、次世代事業開発で増収となりました。
売上総利益	1兆1,827億円	売上総利益は前年度比361億円（3.1%）増益の1兆1,827億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主に電力・インフラサービスで減益となった一方で、次世代事業開発、食料・アグリで増益となりました。
営業利益 ^(*)	2,567億円	営業利益は、売上総利益の増益があったものの、販売費及び一般管理費の増加により、前年度比156億円（5.7%）減益の2,567億円となりました。
持分法による投資損益	3,383億円	持分法による投資損益は前年度比454億円（15.5%）増益の3,383億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主に金属、電力・インフラサービスで増益となりました。
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,439億円	上記のほか、前年度に認識したカタール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）の反動があった一方、当年度において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に伴う評価益765億円（税後）を認識した結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は前年度比409億円（8.1%）増益の5,439億円となりました。

[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	5,354億円	営業資金負担等の増加があった一方で、営業収入及び配当収入により、5,354億円の収入となりました。前年度比では625億円の収入の減少であります。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、5,751億円となりました。
投資活動による キャッシュ・フロー	△1,180億円	持分法適用会社の株式売却収入等があった一方で、海外事業における資本的支出や子会社及び持分法適用会社の株式取得等を行った結果、1,180億円の支出となりました。前年度比では2,773億円の支出の減少であります。投資の回収等による収入は2,912億円となりました。新規投資・CAPEX（資本的支出）等による支出は4,092億円となりました。
フリーキャッシュ・ フロー	4,174億円	当連結会計年度のフリーキャッシュ・フローは4,174億円の収入となりました。前年度比では2,148億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	△4,662億円	社債及び借入金等の返済、配当金の支払及び自己株式の取得を行った結果、4,662億円の支出となりました。前年度比では3,442億円の支出の増加であります。

[連結財政状態]

総資産	10兆5,318億円	当連結会計年度末における総資産は、円安の影響及び持分法で会計処理される投資等の増加により、前連結会計年度末比（以下「前年度末比」という。）1兆3,298億円増加の10兆5,318億円となりました。
ネット有利子負債 ^(*)	1兆8,587億円	ネット有利子負債は、支払配当や自己株式の取得等があった一方で、フリーキャッシュ・フローでの収入により、前年度末比1,068億円減少の1兆8,587億円となりました。
親会社の所有者に 帰属する持分合計	4兆3,637億円	親会社の所有者に帰属する持分合計は、純利益の積上げによる利益剰余金の増加及び円安による在外営業活動体の換算差額の増加により、前年度末比7,345億円増加の4兆3,637億円となりました。
ネットDEレシオ	0.43倍	ネットDEレシオは、前年度末比△0.11ポイントの0.43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会計基準」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99期	第100期	第101期	第102期
収 益	9,190,472	7,250,515	7,790,168	8,265,841
親会社の所有者に帰属する当期利益	543,001	471,412	502,965	543,852
1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益	316.11円	279.62円	302.78円	330.42円
総資産	7,953,604	8,923,597	9,201,974	10,531,764
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,877,747	3,459,682	3,629,236	4,363,719

- (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会計基準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99期	第100期	第101期	第102期
収 益	2,244,695	1,808,965	2,074,351	2,280,233
当期純利益	339,089	369,141	387,263	381,235
1株当たり当期純利益	198.27円	219.37円	233.10円	231.59円
総資産	3,327,390	3,825,956	4,039,533	4,045,387
純資産	707,679	892,547	1,070,684	1,108,664

- (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、食料・アグリ、金属、エネルギー・化学品、電力・インフラサービス、金融・リース・不動産、エアロスペース・モビリティ、情報ソリューション、次世代事業開発、次世代コー

		ライフスタイル	食料・アグリ	金属	エネルギー・化学品	電力・インフラサービス
第102期	収益	644,053	3,720,523	918,917	1,365,839	485,323
	売上総利益	179,559	469,261	48,578	115,687	77,047
	営業利益（損失）	38,330	106,685	26,528	49,724	△25,127
	持分法による投資損益	2,883	11,217	128,666	11,204	71,990
	親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）	25,861	81,461	134,291	23,153	53,625
	セグメントに対応する資産	667,637	2,700,620	1,647,649	1,147,594	1,776,109
	持分法で会計処理される投資	66,882	138,820	1,159,685	105,082	807,356
第101期	収益	658,321	3,526,884	659,238	1,420,064	519,846
	売上総利益	178,670	446,087	53,579	112,489	96,798
	営業利益（損失）	45,717	97,177	28,960	51,671	△2,864
	持分法による投資損益	3,313	10,089	104,384	17,045	48,939
	親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）	29,474	68,921	123,497	86,189	61,077
	セグメントに対応する資産	634,153	2,474,713	1,436,374	857,634	1,591,977
	持分法で会計処理される投資	58,319	130,435	957,130	95,112	740,379

(注) 1. 第102期より、「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」、「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」及び「次世代コーポレートディベロップメント」としていたオペレーティング・セグメントを、「ライフスタイル」、「食料・アグリ」、「金属」、「エネルギー・化学品」、「電力・インフラサービス」、「金融・リース・不動産」、「エアロスペース・モビリティ」、「情報ソリューション」、「次世代事業開発」及び「次世代コーポレートディベロップメント」に再編しております。この変更に伴い、第101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。

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）

金融・リース・不動産	エアロスペース・モビリティ	情報ソリューション	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
24,585	691,291	202,929	182,359	37,921	△7,899	8,265,841
22,112	158,953	51,220	54,939	18,781	△13,438	1,182,699
△5,247	49,382	11,363	12,759	△1,435	△6,292	256,670
90,373	14,486	△105	5,796	1,708	82	338,300
162,030	47,823	5,384	19,632	△1,662	△7,746	543,852
1,021,012	838,588	272,189	297,550	132,407	30,409	10,531,764
920,946	218,684	7,813	68,533	31,450	△21,075	3,504,176
54,230	652,136	195,301	80,249	32,847	△8,948	7,790,168
28,983	152,624	47,155	27,782	14,863	△12,445	1,146,585
△1,706	46,983	10,336	1,656	310	△5,930	272,310
82,969	20,386	△7	4,527	1,141	94	292,880
59,125	51,354	3,537	4,721	△2,180	17,250	502,965
914,782	731,867	265,370	169,869	93,282	31,953	9,201,974
719,864	186,982	7,128	51,459	27,018	△19,210	2,954,616

- 「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会計基準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。
- 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。
- 「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。
- 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

ライフ スタイル

収益

644,053百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

25,861百万円

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380店舗を展開しています。コンベヤソリューション事業では、北米地域において同業他社を買収するなど、拠点を拡充しています。森林事業では、インドネシアと豪州で約12万haの森林を有する植林事業を展開し、パルプやチップの製造・販売に注力するとともに環境植林事業にも着手しています。衛生用品事業では、ブラジルのサンテル社にて、ブランド力向上により高品質な衛生用品の拡販を図っています。モバイルソリューション事業では携帯電話販売代理店の拠点拡大に加え、循環型経済の進展に向けたスマートデバイスのリユース事業を推進しています。



カーメンテナンス事業 ピーウィックインドネシア社

食料・アグリ

収益

3,720,523百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

81,461百万円

農業、肥料、基礎食品、飲料、畜水産、穀物など、農業と食に関する多様な商品・サービスを展開しています。強みを活かした製造とトレードの拡充に加え、農業資材販売及び食品製造・マーケティングを戦略プラットフォーム型事業と位置づけて推進し、資産入替えを通じた事業ポートフォリオの再構築を進めています。農業資材販売事業では、米国のヘレナ社、ブラジルのアドボスリアル社、米国のマクロソース社を中心に事業を拡大し、グローバルな供給体制を強化しています。食品製造・マーケティング事業では、菓子・油脂・インスタントコーヒーなど既存事業の磨き込みを進める一方、米国のバビーズ社を子会社化し新たに冷菓製造事業に参入しました。



バビーズ社が製造するアイスクリーム (米国)

金属

収益

918,917百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

134,291百万円

AI・データセンターやEVの普及に牽引され需要が飛躍的に拡大する銅をはじめ、経済成長に不可欠な金属資源について、鉱山事業の価値最大化を図るとともに鉱山事業を起点とした金属バリューチェーンの強化、成長領域・地域へのビジネス拡大に取り組んでいます。チリ・センチネラ銅鉱山拡張プロジェクトは2027年の増産開始に向け順調に進捗し、2025年6月にはコスト競争力が高い豪州原料炭権益を追加取得しました。鉱山事業の拡充により事業基盤を一層強化する一方で、小規模操業を開始したカナダCCS(*)事業やリサイクル・脱炭素素材含む川中・川下の成長領域・地域での新規事業開拓を推進し、重層的な価値の創出・事業拡張を目指しています。



センチネラ銅鉱山 (チリ)

(*)CCS: Carbon dioxide Capture and Storage (CO2回収・貯留)

エネルギー・化学品

収益

1,365,839百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

23,153百万円

エネルギー・化学品部門では、強みであるトレード・マーケティングと競争力の高い事業投資の磨き込みにより、事業ポートフォリオの最適化を進めています。事業投資ではエネルギー転換期に重要性が高まる天然ガス・LNG事業や、当社に強みのある機能材料分野への取組みを通じて、成長領域での事業拡大を推進しています。また、トレード・マーケティングでは、天然ガス・LNG、石油、ウラン、石油化学品をはじめとする既存トレード事業の収益拡大を図りつつ、アンモニアやバイオ燃料等のサステナブルエネルギーのサプライチェーン構築や環境価値取引の拡大を通じて、安定供給と低炭素・持続可能な社会の実現に取り組んでいます。



ペルー天然ガス液化事業

電力・インフラサービス

収益

485,323百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

53,625百万円

電力サービス事業分野では、丸紅新電力株式会社及び英国のスマーテストエナジー社が出資する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し、米国テキサス州において電力小売事業を新たに展開するなど、戦略プラットフォーム型事業を強化しました。また、シンガポールで発電事業を行うセノコエナジー社への追加出資や、昨年上場を果たしたフィリピンの上下水道会社マイニラッド・ウォーター・サービス社を通じて、電力や水インフラのサービス向上と安定化に貢献しています。新エネルギー分野では、脱炭素社会に向けた取組みとして米国における低炭素水素・アンモニア製造プロジェクトの開発を進めています。



ラメサ浄水場（フィリピン）

金融・リース・不動産

収益

24,585百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

162,030百万円

資産入替えによる事業ポートフォリオの強化を図るため、北米で貨車リース事業を行う持分法適用会社の全株式を譲渡しました。不動産事業では、当社と第一生命ホールディングス株式会社(*)がそれぞれの機能、実績やノウハウを融合させ、国内トップ水準の不動産運用資産規模を目指して、国内不動産事業を統合しました。また、当社としてインドで5件目の住宅開発・分譲事業に参画したほか、豪州では賃貸集合住宅開発事業に参画しました。海外不動産事業の柱の一つであるインド市場において良質な住宅供給に引き続き貢献するとともに、米国に続いて豪州においてもアセットマネジメント事業を確立し、運用資産残高の規模拡大を追求しています。

(*)2026年4月1日に「株式会社第一ライフグループ」に商号変更



マンションやオフィスなど多様な不動産アセット（日本）

エアロスペース・モビリティ

収益

691,291百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

47,823百万円

航空分野では、航空アフターマーケット・アセットトレード事業の強化や空港グランドハンドリング事業の機能拡充に注力したほか、大阪・関西万博では空飛ぶクルマのデモ飛行を実施しました。船舶分野では、新たな収益基盤確立に向け、世界最大手のオープンハッチ船運航会社であるスイスのギアバルク社に出資参画しました。建機分野では既存代理店事業の機能拡充による収益力強化、モビリティ分野では北米における事業拡大を企図し、カナダの大手自動車延長保証会社であるエルジーエム社に出資参画したほか、国内外で商用EV向けフリートマネジメント事業を推進中です。今後も陸・海・空のモビリティバリューチェーンにおける価値創造を追求していきます。



オープンハッチ船“Tuju Arrow”（スイス）

情報ソリューション

収益

202,929百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

5,384百万円

生成AIやクラウド需要の拡大などに伴うDX需要を受け、戦略立案からシステム開発・運用までDXを一気通貫で支援する戦略プラットフォームを拡張しています。丸紅I-DIGIO（アイデジオ）ホールディングス株式会社は、IT子会社5社を統合し、セグメントごとに事業を推進する体制へ移行するとともに、M&Aやアライアンスを通じて製品ラインアップを拡充しています。DX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は、採用・人材育成・M&Aを通じて組織力強化を図ります。両社の連携により、経営・DX戦略の立案からIT基盤の構築、運用・保守までを一気通貫で提供できる体制を整え、顧客企業のDX推進を支援していきます。



丸紅I-DIGIOホールディングス株式会社（東京都）

次世代事業開発

収益

182,359百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期利益

19,632百万円

次世代が評価する事業創出をミッションに、医薬品、医療サービス、卓越技術、次世代産業基盤、産業機械、電子部品、ウェルネス等の成長領域で、事業開発・投資を推進しています。医薬品領域では、健康志向の高まりや生活習慣の変化をとらえたグローバルでの事業展開、ウェルネス領域では、タイ・日本でビューティー・パーソナルケア事業に取り組んでいます。卓越技術領域では、エストニア・ドイツの次世代蓄電池事業に参画しており、電子部品領域では、半導体等の需要拡大を受け、取扱商材と提供機能の拡充により製造業の多様なニーズに 대응しています。また、IPコンテンツ領域や、今後大きな社会変革をもたらす先端技術等、新たな高成長領域の事業創出機会も探索しています。



医薬品販売事業 丸紅ファーマシューティカルズ社工場（中国）

次世代コーポレート ディベロップメント

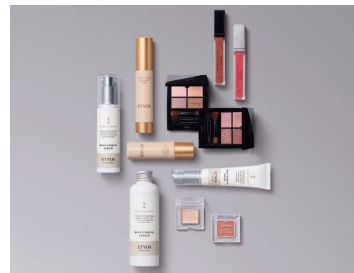
収益

37,921百万円

親会社の所有者
に帰属する
当期損失

△1,662百万円

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領域において投資による新たな戦略プラットフォーム型事業の創出を目指しています。2025年度は米国アールジーバリー社が、英国フットウェアブランドのジェイコブソン・グループへの出資など2件のロールアウト投資を行い、ライフスタイルブランドのプラットフォーム構築を進めています。日本ではスキンケア・コスメブランドのエトヴォス社に出資し、ビューティー・ヘルス事業の中核となるプラットフォームを獲得しました。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。



エトヴォス社のスキンケア・コスメ（大阪府）

🌱 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。

中東情勢の緊迫化を受け、燃料・関連製品の価格上昇や供給途絶が発生、インフレ抑制のための金融引締めも相まって、世界全体では成長鈍化が見込まれます。米国では、インフレによる景気下押しはあるものの、大型税還付による一定の消費下支えや国内産燃料による供給途絶回避により相対的に底堅い成長が予想されます。一方、欧州では燃料価格上昇や供給途絶が企業活動や家計消費を圧迫、インフレ予防的な金融引締めも景気を下押し見込みです。中国では住宅市場や設備投資の低迷に加え、燃料・関連製品の価格上昇や供給途絶が新たな景気下押し要因になると予想されます。日本は中東情勢緊迫化の影響を強く受け、事態が長期化すれば一層の価格上昇や供給不足の発生につながり、家計や企業を圧迫するおそれが高まります。

一次産品価格は、化石燃料価格の上昇が波及する形で幅広い品目で上昇すると見込まれます。金融環境については、主要中銀が中立的ないし引締めスタンスに転じると見られ、それを通じた金利上昇が予想されます。

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。

[中東情勢の影響について]

当社グループは、中東地域における軍事的緊張の高まりおよびこれに伴う地政学リスクの拡大を踏まえ、人員の安全確保を最優先事項として対応しております。今後の情勢次第では事業環境の不確実性が一段と高まる可能性があり、現地関係先との連携を維持しつつ、状況の変化に応じた必要な対応を講じております。

事業面においては、原油・ガス等の資源価格の変動、海上物流の混乱、輸送ルートの制約、運賃の上昇等により、当社グループの事業・業績に影響を及ぼす可能性があります。また、治安悪化への懸念や人員移動の制約等により、建設・操業・保守の進捗が遅延が生じることが想定されます。加えて、こうした影響は周辺国・地域にも波及し、一部の国・地域において景気への下押し圧力となる可能性があります。

一方で地域情勢の変化に伴い、代替輸送ルートや物流機能を有する国・地域の戦略的重要性が高まるほか、安定的なエネルギー供給の確保、電力・インフラの運営・保守、物流網の再構築等の分野において、新たな需要や事業機会が生じる可能性が

あります。当社グループは、既存事業の安定運営に努めるとともに、こうした環境変化を踏まえた中長期的な成長機会の取り込みにも取り組んでまいります。

当社グループは、各国政府および国際社会の対応、制裁措置の動向ならびにエネルギー・物流市場の変化を注視し、個別案件への影響の有無およびその程度について、継続的に評価・分析を行っております。当社グループとしては、引き続き安全確保を前提として、既存事業の安定的な運営および中長期的な成長機会の両面から適切に対応してまいります。

[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して講じてい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について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、その状況を精査するとともに、人々の安全確保を第一に考えながら、国際的な合意事項および日本政府の方針等を尊重しつつ、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年度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
—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—
 - ③ Global crossvalue platformの追求

<定量目標>

- GC2027で掲げた時価総額目標10兆円は2026年2月に達成。当社グループの相対的な位置づけは年々向上してきている
- 丸紅グループの在り姿である Global crossvalue platform の追求とは、世界最善との掛け合わせ、自らを常に新しくしていくこと
- 世界最善を謙虚に学び、「規律ある資本配分」×「オペレーショナルエクセレンス・改善」×「次の世代への仕掛け＝永続成長力向上」を継続していく
- 世界の高みに向けた着実な成長を続け、時価総額で世界100位圏内を長期的に目指す

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

<進捗状況>

- 2025年度実績の連結純利益は5,439億円となり過去最高を達成
- 2026年度見通しの連結純利益、基礎営業キャッシュ・フローは過去最高を更新予定

経営指標	2025年度実績	2026年度見通し
連結純利益	5,439億円	5,800億円
基礎営業キャッシュ・フロー	+5,751億円	+6,600億円
総還元性向	42.6%	40%程度
ROE	13.6%	13~14%程度

[グループ人財戦略]

当社は、これまでの中期経営戦略「GC2021」、「GC2024」期間を通じて、「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」という人財戦略を遂行する上での強固な基盤を築き上げてまいりました。中期経営戦略「GC2027」では、この基盤の根幹を成す「ミッションを核とする人事制度」を活かして、これまでも追求してきた「ミッション本位・実力本位」の更なる徹底を図ってまいります。社員一人ひとりがより大きなミッションに心を込めて挑戦し成長を続ける仕組みを講じるとともに、丸紅グループ全体で実力本位の適材適所を追求することで、人財の持てる力を最大限に引き出すと同時に、組織の戦略実行力を一層強化してまいります。

中期経営戦略「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、「既存事業の磨き込み」と「戦略プラットフォーム型事業群の拡充」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まいります。この仕掛けの一つである「グループ人財戦略の強化」とは、「勝ち筋」の実践・伝搬を担う人財の育成・強化を通じ、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。

加えて、中期経営戦略「GC2027」で計画する利益成長の多くは事業会社での利益成長計画であり、丸紅グループの成長の根源は事業会社の成長にあります。また、丸紅グループの根源的な強みの一つは、ポテンシャルに溢れた人財の成長力にありますが、その飛躍的な成長をもたらしているのは現場・事業会社の経験と考えています。従って、今後の丸紅グループの在り姿としては、事業会社の強化に集中していくことを目指し、当社単体は、顧客・パートナーに向き合う「事業会社の現場」を重視した上でグループとしての価値創造機能を高めることを基本姿勢として、事業会社の人財と共に、事業会社を成長させることができる資質と機能を持った人財の集団となることを追求してまいります。

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

成長領域への人財シフト

- 人財データを更に活用し、成長領域・資本効率の高い領域への人財シフトを継続

事業投資・経営人財の強化

- 全社で知見の共有・集約化を図り、事業投資人財を強化
- 当社グループの事業価値向上に資する経営人財を社内外から登用

株主目線の報奨拡充

- 業績と報酬の連動性向上
- 株式報奨の拡充
- 事業会社の価値向上へのインセンティブ強化

多彩な人財が集い、活き、繋がる場

GC2021・GC2024で構築した基盤の強化

人財戦略のグループ展開

- 「丸紅グループ人財方針」の制定
- グループ人財戦略の策定・推進

実力本位・適材適所の徹底

- ミッションを核とする人事制度
- 職掌区分の廃止

多彩な人財が活躍する基盤の確立

- 健康経営
- 女性活躍推進2.0
- ワークライフマネジメントの推進

オープンイノベーションの促進

- クロスバリュエーション
- 15%ルール
- M-Alumni(まるムナイ)

[当社グループのサステナビリティ]

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）

当社グループのサステナビリティとは、絶えず変化し続ける環境・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。これらの課題にグループ全体で取り組むことにより、環境・社会価値を創出し、当社グループの持続的成長並びに企業価値の向上を目指します。

更に、サプライチェーン全体で「環境・社会マテリアリティ」に取り組むことが、競争力・差別化に直結すると認識しています。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。

気候変動対策への貢献

当社グループは、気候変動をグローバルかつ緊急性の高い社会課題と認識し、関連する課題や変化を先取りしながら、成長機会の創出とリスクの低減に努めています。2021年3月に公表した「気候変動長期ビジョン」に基づき、2050年までのグループGHG排出ネットゼロを目指すとともに、GHG排出削減に資する新たなビジネスの創出を成長戦略の一つに据えています。また、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った分析・開示や継続的な事業ポートフォリオの見直しを通じて、気候変動に対するレジリエンスの向上を図り、低炭素・脱炭素社会への移行に貢献していきます。

自然と共生する社会の実現

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います。各事業は自然環境・生物多様性に影響を与えると同時に、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。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った開示を行い、当社グループ及びバリューチェーンにおける自然への依存・影響や、そこから生じ得るリスクと機会の分析・評価を進めています。こうした取組みを通じて、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。

循環型経済構築への貢献

当社グループは、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等、循環型社会の実現に向けてステークホルダーと取組みを進めており、これらを開示しています。こうした取組みを通じて、循環経済への移行を推進し、持続可能なビジネスモデルの構築と当社グループの更なる発展につなげていきます。

人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

当社グループは、多様な文化の下、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しています。当社グループのビジネス活動により影響を受ける全てのステークホルダーの人権を尊重し、国際社会が直面する人権に関する課題に真摯に取り組んでいきます。更に、人権の尊重に取り組むことで、社内外の信頼を高め、丸紅グループの企業価値向上と中長期的な競争力強化を追求していきます。



※ 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会計基準に準拠し、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積りを行い、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5,900億円であり、主な内容は持分法投資（チリのミネラロスパランプレス銅鉱山、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1,900億円であり、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1,500億円であり、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、レイクバーモント炭鉱、ヘイルクリーク炭鉱）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、グヌンスギ訴訟及び南ジャカルタ訴訟）を提起され、グヌン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、グヌン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ンスギ地方裁判所（以下、グヌンスギ地裁）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、グヌン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、改めてグヌンスギ訴訟に関する2回目の司法審査（再審理）を2021年5月31日付で申し立て、グヌン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回目のグヌン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。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日付で受領していたところ、今般、Sugar Groupによる司法審査（再審理）が認容された決定書（以下、本決定書）を2026年1月19日付で受領しました。本決定書によれば、最高裁は、司法審査（再審理）の結果、当社が2022年11月8日に受領した最高裁判決を取り消すことを決定した旨記載されております。また、Sugar Groupによる司法審査（再審理）における再度の反訴請求は棄却されております。

当社に不利な裁定を最高裁が下したグヌンスギ訴訟等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400億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1,068億円減少し、1兆8,587億円となりました。

◆ 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
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
	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
	MXモバイリング株式会社 (子)	100.00	ドコモショップ運営、スマホ関連商品・サービスの販売、法人向けソリューションの販売、銀行代理業
食料・アグリ	日清丸紅飼料株式会社 (子)	60.00	飼料の製造・販売
	株式会社山屋屋 (子)	75.62	量販店、CVS等への菓子等卸売業
	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	牛の処理・食肉加工・販売を行う事業会社の持株会社
	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
MacroSource, LLC (子)	100.00	肥料の卸売業	
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
エネルギー・化学品	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
	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
	Marubeni Oil & Gas (USA) LLC (子)	100.00	米国メキシコ湾における原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売

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
電力・ インフラサービス	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
	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調査・研究・開発・運営
	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
	AGS MCKUK 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
	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) 71.43	シンガポールの発電事業における投資会社
金融・リース・ 不動産	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
	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
	第一ライフ丸紅リアルエステート株式会社	(関) 50.00	国内不動産のアセットマネジメント事業、プロパティマネジメント事業、開発事業会社の持株会社
	みずほリース株式会社	(関) 20.18	総合金融サービス業
	PLM Fleet, LLC	(関) 50.00	冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル
エアロスペース・ モビリティ	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
	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 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	船舶の保有・運航事業
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
	丸紅ロジスティクス株式会社	(子) 100.00	国際複合・貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流に関するコンサルダント業
次世代事業開発	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
	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
	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
	PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development	(子) 60.00	工業団地の管理・運営
次世代コポーレート ディベロップメント	丸紅コンシューマープラットフォーム株式会社	(子) 100.00	日本における消費者関連ビジネスへの投資
	丸紅コンシューマープラットフォームインド株式会社	(子) 100.00	インドにおける消費者関連ビジネスへの投資
	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 Consumer Platform Asia	(子) 100.00	東南アジアにおける消費者関連ビジネスへの投資
	Marubeni Consumer Platform U.S., Inc	(子) 100.00	米国における消費者関連ビジネスへの投資

- (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. 丸紅ファッションリンク株式会社と丸紅コンシューマーブランド株式会社は、2026年4月、丸紅ファッションリンク株式会社を存続会社とする合併を行い、丸紅コンシューマーリンク株式会社に商号変更しております。
4. 丸紅ケミックス株式会社と丸紅プラックス株式会社は、2026年4月、丸紅ケミックス株式会社を存続会社とする合併を行い、丸紅イノベーション株式会社にて商号変更しております。
5. 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。
6. 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。
7. 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。
8. 第一ライフ丸紅リアルエステート株式会社は、2025年7月1日に、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）と当社の国内不動産事業を統合したことにより発足した持株会社であります。
9. 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。
10. 丸紅グローバルファーマ株式会社は、それぞれアジア・中東・アフリカにおいて医薬品販売事業等を営む丸紅ファーマシューティカルズ株式会社、Lunatus Marketing & Consulting FZCO、Phillips Healthcare Corporation等の持株会社であります。

11. Marubeni Consumer Platform Asiaは、所在国で登録済みの名称であり、登記上の社名は、Marubeni Growth Capital Asia Pte. Ltd.であります。
12. Marubeni Consumer Platform U.S., Incは、所在国で登録済みの名称であり、登記上の社名は、MGCU Holdings, Inc.であります。

会社役員に関する事項

取締役及び監査役の氏名等

(2026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	柿木 真澄	
※◇取締役社長	大本 晶之	
※◇取締役	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
※取締役	古谷 孝之	CFO
取締役	翁 百合	一橋大学大学院特任教授、AGC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、株式会社豆蔵取締役
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
◇取締役	小島 啓二	株式会社日立製作所副会長、株式会社Shinka Tech Partners代表取締役
◇取締役	梶原ゆみ子	株式会社トクヤマ取締役監査等委員、シャープ株式会社取締役監査等委員
◇取締役	岩村 水樹	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
常勤監査役	安藤 孝夫	
◇常勤監査役	横式 悟	
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
監査役	宮崎 裕子	GIT法律事務所カウンセラー、日本ハム株式会社取締役、株式会社ドリームインキュベータ取締役監査等委員、弁護士
◇監査役	深美 泰男	

- (注) 1. ※印の各氏は、代表取締役であります。
 2. ◇印の各氏は、2025年6月20日開催の第101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、石塚茂樹、安藤久佳、南壮一郎、小島啓二、梶原ゆみ子及び岩村水樹の各氏は、社外取締役であります。
 4. 小田原加奈、宮崎裕子及び深美泰男の各氏は、社外監査役であります。
 5. 翁百合、石塚茂樹、安藤久佳、南壮一郎、小島啓二、梶原ゆみ子、岩村水樹、小田原加奈、宮崎裕子及び深美泰男の各氏は、金融商品取引所が定める独立役員の要件及び本冊子39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. ①監査役横式悟氏は、当社の経理関連業務に30年以上従事し、執行役員営業経理部長を務めており、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。
 ②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. 岩村水樹氏の戸籍上の氏名は奥水樹であります。
 8. 2025年6月20日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって、國分文也氏、寺川彰氏、木寺昌人氏及び波多野睦子氏は取締役を退任し、木田俊昭氏及び米田壯氏は監査役を退任しました。
 9. 横式悟氏は、2026年3月31日付で監査役を辞任しました。
 10. 「CDIO」は、デジタル・イノベーション部及び情報企画部の、「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。
 11. 当社は、取締役柿木真澄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。
 12. 当社は、取締役である柿木真澄、大本晶之、及川健一郎、古谷孝之、翁百合、石塚茂樹、安藤久佳、南壮一郎、小島啓二、梶原ゆみ子、岩村水樹、並びに監査役である安藤孝夫、横式悟、小田原加奈、宮崎裕子、深美泰男の各氏との間で、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。
 13. 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、取締役会の決議を経て、毎年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。

14. 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	株式会社日本総合研究所理事長を退任しました。 一橋大学大学院特任教授に就任しました。 AGC株式会社の取締役に就任しました。	2025年6月30日 2025年12月1日 2026年3月27日
取締役	小島 啓二	株式会社日立製作所の取締役副会長でしたが取締役に退任し、同社副会長となりました。 株式会社Shinka Tech Partners代表取締役に就任しました。	2025年6月25日 2025年8月20日
取締役	梶原ゆみ子	株式会社日立製作所の副会長を退任しました。 株式会社トクヤマの取締役監査等委員に就任しました。 シャープ株式会社の取締役に退任し、同社取締役監査等委員に就任しました。	2026年3月31日 2025年6月24日 2025年6月27日
監査役	宮崎 裕子	株式会社ドリームインキュベータ取締役監査等委員に就任しました。	2025年6月23日

15. 2026年5月29日現在の執行役員「氏名、地位及び担当」は次の通りです。

執行役員

(2026年5月29日現在)

氏名	担当	氏名	担当
社長		執行役員	
※大本 晶之		今村 卓	CSO補佐、(株)丸紅経済研究所社長
副社長執行役員		田島 知浄	CFO
※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、バリュークリエーションオフィス担当役員補佐	森島 弘光	大阪支社長
専務執行役員		岡崎 徹	エアロスぺース・モビリティ部門長
※古谷 孝之		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	欧州総代表、丸紅欧州会社社長	近藤 一弘	エアロスぺース・モビリティ部門長代行
板井 二郎	金融・リース・不動産部門、エアロスぺース・モビリティ部門統括役員	岩間 耕司	大洋州総代表、丸紅オーストラリア会社社長
武智 康祐	ライフスタイル部門、食料・アグリ部門統括役員	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
常務執行役員		澤田健太郎	人事総務部長
桑田 成一	金属部門統括役員	下司 功一	中国総代表、丸紅中国会社社長
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	朔 元昭	リスクマネジメント部長
馬宮 健	CHRO、CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐	田口 誠二	金属部門長
原田 悟	アセアン総代表、丸紅アセアン会社社長	伊藤 直樹	電力・インフラサービス部門長
水野 博通	CSO	坂倉 大	次世代事業開発部門長
川邊 太郎	金融・リース・不動産部門統括役員補佐、国内統括	瀧 慎一郎	財務部長
岩根 秀禎	経理部長	渡辺 一道	ライフスタイル部門長
大矢 秀史	食料・アグリ部門長	椎原 潤	食料・アグリ部門長補佐
		若山美奈子	経営企画部長
		横式 悟	監査部長
		若森 進	南西アジア総代表、丸紅インド会社社長
		笠井 信司	中部支社長
		石田 哲也	ステーキホルダーエンゲージメント部長
		角田 敬	金融・リース・不動産部門長
		深田 亮一	法務・コンプライアンス部長

(注) 1. ※印の者は、代表取締役であります。

2. 「CSO」は、経営企画部及びグローバル総括部の、「CFO」は、経理部、営業経理部、財務部及びステーキホルダーエンゲージメント部の、「CAO」は、人事総務部、リスクマネジメント部及び法務・コンプライアンス部の、「CDIO」は、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

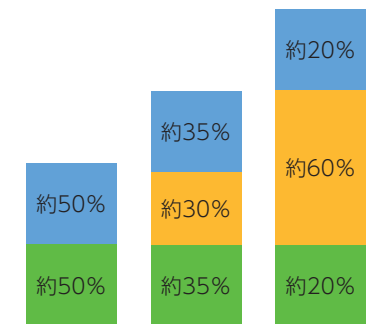
2. 報酬水準と構成比率

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】

■ 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



業績水準	1,700億円以下	4,000億円	8,500億円以上
連結純利益	1,700億円以下	4,000億円	8,500億円以上
基礎営業キャッシュ・フロー	2,700億円以下	5,000億円	9,500億円以上

(注) 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

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4)	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、役員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 ・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	●	—	—
	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（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3)	—	—
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。

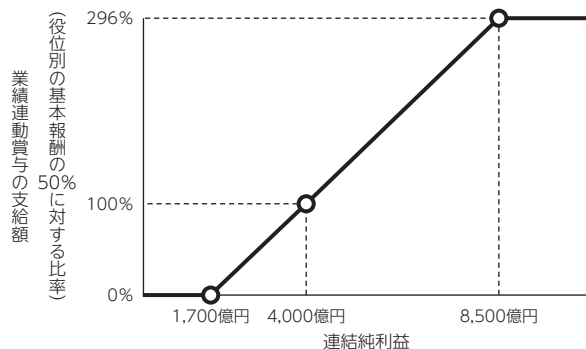
(注2) 社外取締役の報酬等は、独立性をもって経営を監督する立場にあることから、月例報酬である基本報酬（各種委員会の委員長・委員等の職責に応じた報酬を含む）のみで構成します。

(注3) 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。

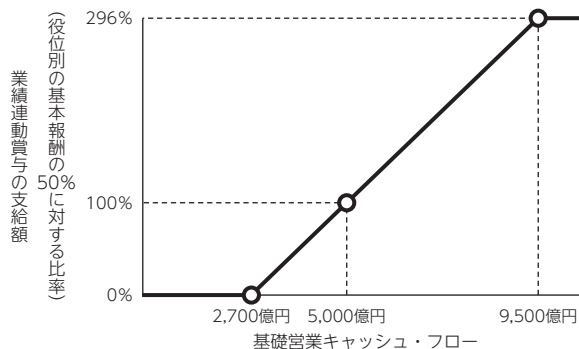
(注4) 短期インセンティブ報酬は、各事業年度終了後に一括支給いたします。

【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遵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、役員毎の固定報酬額の設定のない役員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員・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、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の大本晶之氏に委任のうえ、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 (2022年度付与 分)	
取 締 役	社 内 取 締 役	7	1,761	381	251	150	949	30
	社 外 取 締 役	9	134	134	—	—	—	—
	合 計	16	1,895	515	251	150	949	30
監 査 役	社 内 監 査 役	3	86	86	—	—	—	—
	社 外 監 査 役	4	59	59	—	—	—	—
	合 計	7	145	145	—	—	—	—

- (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5名（うち、社外取締役2名）、及び監査役2名（うち、社外監査役1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11名（うち、社外取締役7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5,439億円及び基礎営業キャッシュ・フロー5,751億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2025年6月20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51,632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、2027年度及び2028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205%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	一橋大学大学院特任教授、AGC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、株式会社豆蔵取締役	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。
社外取締役	小島 啓二	株式会社日立製作所副会長、株式会社Shinka Tech Partners代表取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	梶原ゆみ子	株式会社トヤマ取締役監査等委員、シャープ株式会社取締役監査等委員	特別の関係はありません。
社外取締役	岩村 水樹	グループ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	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	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ラー、日本ハム株式会社取締役、株式会社ドリームインキュベータ取締役監査等委員、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14回のうち13回に出席し、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、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	石塚 茂樹	当事業年度開催の取締役会14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じ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、指名委員会の委員長を務め、経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、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14回すべてに出席し、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	南 壮一郎	当事業年度開催の取締役会14回のうち12回に出席し、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材戦略及び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。
社外取締役	小島 啓二	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、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、経営変革を成功させてきた経験を活かし、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、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	梶原ゆみ子	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、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、多様な人材の活用や働き方改革の推進、サステナビリティ経営への専門的助言や産官学連携の経験に基づき、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、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	岩村 水樹	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、大手広告会社、経営戦略コンサルティング会社、日本大学准教授、ラグジュアリーブランドCEO、大手IT企業における日本の法人向け及びコンシューマー向け全製品のマーケティングと、アジア太平洋地域におけるコンシューマー向け製品及びAIによるマーケティングトランスフォーメーションを統括した経験を通じて培われた高い見識を活かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行い、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	当事業年度開催の取締役会14回すべて及び監査役会17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、その経験を通じ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	宮崎 裕子	当事業年度開催の取締役会14回すべて及び監査役会17回すべてに出席し、主に法曹界においての豊富な経験と、その経験を通じ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	深美 泰男	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11回すべてに出席し、大手シンクタンクにおけるIT・情報システム分野での実績、企業経営とガバナンスに関する豊富な経験と高い見識に基づき、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。

(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）においても、引き続き、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102期 (2026年3月31日現在)	(ご参考) 第101期 (2025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	551,064	569,144
定期預金	208	383
営業債権及び貸付金	1,570,127	1,518,734
その他の金融資産	586,496	261,365
棚卸資産	1,272,883	1,180,366
売却目的保有資産	40,800	91,880
その他の流動資産	484,558	399,570
(流動資産合計)	4,506,136	4,021,442
【非流動資産】		
持分法で会計処理される投資	3,504,176	2,954,616
その他の投資	341,176	277,130
長期営業債権及び長期貸付金	134,913	129,953
その他の非流動金融資産	184,596	139,253
有形固定資産	1,144,761	1,125,412
無形資産	557,926	443,241
繰延税金資産	6,599	6,178
その他の非流動資産	151,481	104,749
(非流動資産合計)	6,025,628	5,180,532
資産合計	10,531,764	9,201,974

科 目	第102期 (2026年3月31日現在)	(ご参考) 第101期 (2025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	471,738	516,251
営業債務	1,406,298	1,339,974
その他の金融負債	737,044	359,240
未払法人所得税	33,893	26,628
売却目的保有資産に 直接関連する負債	6,707	20,907
その他の流動負債	625,328	559,988
(流動負債合計)	3,281,008	2,822,988
【非流動負債】		
社債及び借入金	1,938,239	2,018,759
長期営業債務	1,291	597
その他の非流動金融負債	385,433	278,792
退職給付に係る負債	26,656	28,238
繰延税金負債	266,102	208,859
その他の非流動負債	119,237	75,108
(非流動負債合計)	2,736,958	2,610,353
(負債合計)	6,017,966	5,433,341
【資本】		
資本金	263,711	263,711
資本剰余金	101,982	94,954
自己株式	△74,333	△5,807
利益剰余金	2,876,685	2,435,272
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	110,490	90,424
在外営業活動体の換算差額	1,025,031	679,209
キャッシュ・フロー・ ヘッジの評価差額	60,153	71,473
(親会社の所有者に帰属する持分合計)	4,363,719	3,629,236
非支配持分	150,079	139,397
(資本合計)	4,513,798	3,768,633
負債及び資本合計	10,531,764	9,201,974

連結包括利益計算書

科 目	第102期	(ご参考) 第101期
	(2025年4月1日から2026年3月31日まで)	(2024年4月1日から2025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	8,089,729	7,640,718
サービスに係る手数料等	176,112	149,450
収益合計	8,265,841	7,790,168
商品の販売等に係る原価	△7,083,142	△6,643,583
売上総利益	1,182,699	1,146,585
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	△913,596	△862,994
貸倒引当金繰入額	△12,433	△11,281
固定資産損益		
固定資産評価損	△25,803	△16,601
固定資産売却損益	10,521	4,916
その他の収益	53,458	116,760
その他の費用	△44,003	△27,913
その他の収益・費用合計	△931,856	△797,113
金融損益		
受取利息	27,709	27,896
支払利息	△79,526	△80,370
受取配当金	11,378	8,671
有価証券損益	115,753	30,658
金融損益合計	75,314	△13,145
持分法による投資損益	338,300	292,880
税引前利益	664,457	629,207
法人所得税	△105,292	△114,203
当期利益	559,165	515,004
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	543,852	502,965
非支配持分	15,313	12,039
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
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	46,788	5,122
確定給付制度に係る再測定	27,373	5,278
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	9,755	△855
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	333,370	△160,931
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	△8,907	△247
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	17,993	19,311
税引後その他の包括利益合計	426,372	△132,322
当期包括利益合計	985,537	382,682
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	967,663	376,523
非支配持分	17,874	6,159

■ 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/koukoku.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、配当金受取方法のご指定、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

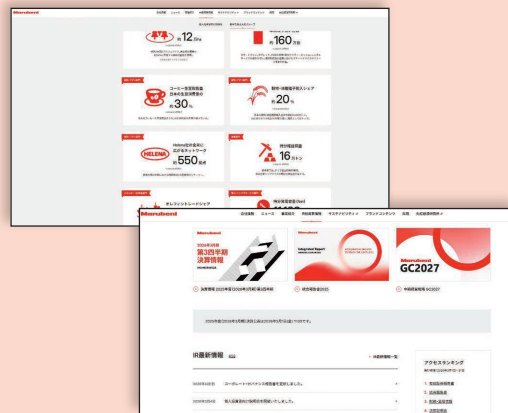
当社ウェブサイトのご案内

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 2026年6月19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」直結
3a出口隣に直通通路があります。
- 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。