

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

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、総合商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徹実に実践し、中長期的な企業価値向上を図り、当社グループの永続的発展を追求していきます。

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、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・透明性をより高めることで、コーポレート・ガバナンスの充実に努めております。

また、当社グループの役員及び従業員等は、社是「正・新・和」、経営理念及び丸紅行動憲章に掲げられた精神に則り、法令・規則や社内規程を遵守するとともに、企業倫理に適った企業活動を行います。

なお、当社は、執行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等について、取締役会にて「内部統制の基本方針」を決議しております。その概要は本報告書の「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」に記載のとおりです。

1 - 社是・経営理念・丸紅グループの在り姿

社 是 : 「正」(公正にして明朗なること)
「新」(進取積極的にして創意工夫を図ること)
「和」(互いに人格を尊重し親和協力すること)

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。

丸紅グループの在り姿: 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。

2 - 丸紅行動憲章

丸紅は、公正なる競争を通じて利潤を追求する企業体であると同時に、世界経済の発展に貢献し、社会にとって価値のある企業であることを目指します。これを踏まえて、以下の6項目を行動の基本原則とします。

(a) 公正、透明な企業活動の徹底

法律を遵守し、公正な取引を励行する。

内外の政治や行政との健全な関係を保ち、自由競争による営業活動を徹底する。

反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨む。

(b) グローバル・ネットワーク企業としての発展

各国、各地域の文化を尊重し、企業活動を通じて地域経済の繁栄に貢献していく。

グローバルに理解が得られる経営システムを通じて、各地域社会と調和のとれた発展を目指す。

(c) 新しい価値の創造

市場や産業の変化に対応するだけでなく、変化を自ら創造し、市場や顧客に対して新しい商品やサービスを提供していく。

既存の常識や枠組みにとらわれることなく、常に新たな可能性にチャレンジする。

(d) 個性の尊重と独創性の発揮

一人一人の個性を尊重し、独創性が存分に発揮できる、自由で活力のある企業風土を醸成する。

自己管理の下、自らが課題達成に向けて主体的に行動する。

(e) コーポレート・ガバナンスの推進

株主や社会に対して積極的な情報開示を行い、経営の透明度を高める。

経営の改善等に係る提案を尊重し、株主や社会に対してオープンな経営を目指す。

(f) 社会貢献や地球環境への積極的な関与

国際社会における企業市民としての責任を自覚し、積極的な社会貢献活動を行う。

環境問題に心を配り、健全な地球環境を子孫に継承する。

3 - ステークホルダーについて

当社グループは、世界のさまざまなステークホルダーに支えられて事業を行っています。ステークホルダーの期待・関心及び当社が環境・社会に及ぼす影響を踏まえて、ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、ともに考え歩みを進めていくことが重要であると認識しています。当社グループのステークホルダーに対する考え方は以下のとおりです。

(a) 顧客・取引先

顧客・取引先から信用される企業を目指し、安全性に十分配慮のうえ、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供し、誠実な対応を通じて、満足

度の向上、信頼の獲得に常時取り組みます。

(b) 社員

当社グループ社員一人ひとりの価値観・人生設計を尊重します。また、あらゆる差別を撤廃し、誰もが快適に働ける職場環境を整備します。

(c) 地域社会

地域社会の一員として共生を図り、事業を展開する地域に暮らす人々の生活向上や地域産業の発展、青少年をはじめとした現地の雇用機会創出とジェンダーや障がい者雇用など多様性とインクルージョンに配慮した雇用等を通じて豊かな地域社会創造に貢献します。海外においては、地域の法令・文化・慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営に努めます。また、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは、断固として対決します。

(d) 株主・投資家

事業環境の変化に対応し安定的な収益を確保するだけでなく、環境及び社会分野においても企業価値の向上に努め、企業情報を積極的かつ公正に開示することで、株主の期待に応えます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、上記の基本的な考え方にに基づき、プライム市場向けの内容を含めた2021年6月改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

当社では、プライム市場向けの内容を含めた2021年6月改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示事項を含め、基本原則・原則・補充原則の各83原則全てに対する当社の取組状況や取組方針につき、本報告書の添付及び当社ウェブサイトに掲載しておりますので、そちらをご参照ください。

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

< 株主との対話の実施状況等 > [英文開示有り]

株主との対話の実施状況等については、本報告書のIII.2.IRに関する活動状況並びに本報告書の添付に記載しております原則5-1及び補充原則5-1に係る当社取組において開示しております。また統合報告書の「IR活動」の項目においても、投資家・アナリスト向けミーティングの実績や主な対話内容、対話を通じて得られた意見や外部評価を当社の経営戦略・資本配分等に反映させた事例等を公表しておりますので、そちらをご参照ください。

https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/

また、2025年度には、当社として初の試みとなるMarubeni IR Day 2025 ~ Global crossvalue platformが生み出す未来~を開催し、社長、CFOをはじめとする経営陣による対話のみならず、社外取締役によるパネルディスカッションを実施しました。

詳細は、当社ウェブサイトに掲載しておりますので、そちらをご参照ください。

https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/ir_day/

今後とも、株主・投資家との対話に積極的に取組んで参ります。

なお、本報告書(添付を含みます)は、英文でも開示しております。

<https://www.marubeni.com/en/company/governance/>

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年6月19日

該当項目に関する説明

当社は、中期経営戦略GC2027を、中期経営戦略GC2021(2019-2021年度)から続く長期的な経営戦略の第3段階と位置付けています。前中期経営戦略GC2024(2022-2024年度)において成長基盤が確立されたことから、中期経営戦略GC2027においては、次なる高みへ向け成長を加速させ、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、2030年度までの時価総額10兆円超の達成を目標として掲げました。

< 中期経営戦略GC2027 >

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

なお、中期経営戦略GC2027で掲げた時価総額目標10兆円は、2026年2月に前倒しで達成しており、これを通過点として、2026年度は10兆円企業としての土台固めを実践します。今後も、長期目線で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、丸紅グループの在り姿であるGlobal crossvalue platformを追求することで、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していきます。

< 現状分析 >

・株主資本コスト:ROEが株主資本コストを上回っていることを確認

・時価総額:中期経営戦略GC2021初年度である2019年度は1兆円程度、前中期経営戦略GC2024期間中に4兆円程度まで向上、本報告書提出日

時点では8兆円程度

- ・ROE:2025年度実績13.6%
- ・PER:本報告書提出日時点で14.8倍程度(「6月19日終値」÷「2026年3月期1株当たり親会社帰属当期利益」)
- ・PBR:本報告書提出日時点で1.8倍程度(「6月19日終値」÷「2026年3月期1株当たり親会社株主帰属持分」)
- ・基礎営業キャッシュ・フロー:2019年度の3,638億円から2025年度は5,751億円まで拡大

<取組方針>

上述の時価総額目標に加え、中期経営戦略GC2027においては、連結純利益等の定量目標も掲げています。それらの達成に向け、これまで以上にキャッシュ・フロー経営を深化させ、財務体質を維持しながら、戦略的資本配分を実施していきます。

(1) 中期経営戦略GC2027定量目標

- ・連結純利益(2027年度、CAGR 10%程度):6,200億円以上
- ・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%

(2) 中期経営戦略GC2027計画(3カ年累計)

- ・株主還元後フリーキャッシュ・フロー:黒字
- ・新規投資・CAPEX等:17,000億円程度
- ・回収:6,000億円程度

(3) ROE 15%の達成

- ・既存事業の磨き込みと、成長なき事業からの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を、投資・財務規律を遵守しつつ、成長領域×高付加価値×拡張性を兼ね備える戦略プラットフォーム型事業に集中配分、ROIC 10%超の高い付加価値と年間10%超の成長性を実現し、再投資・複利効果による中長期的な企業価値向上を目指す
- ・その他の資本配分分類(資源投資、インフラ事業、ファイナンス事業、長期目線の種まき)にもそれぞれ資本配分額を設定、メリハリある事業投資を推進、資源投資は競争力強化、インフラ事業・ファイナンス事業は一層の高収益化を図り、各事業のサービス化やバリューチェーン拡大を通じて戦略プラットフォーム型事業への連動・昇華を追求
- ・戦略プラットフォーム型事業を中心とした事業ポートフォリオへの入替を進め、資本効率向上を加速、2025年度末時点で7%程度の非資源ROICを、2030年度に向けて10%以上へ引き上げることを目指す
- (ROIC = 「実態純利益」 ÷ 「投下資本(期末ネット有利子負債 + 期末株主資本)」) なお、投下資本は対象年度末とその前年度末の平均残高)

(4) PERの向上

- ・株主資本コスト低減(業績ボラティリティの安定化、株主還元の更なる強化、信用格付の向上等)、期待成長率の向上(予算コミットメントの着実な達成、丸紅グループの強み・成長ストーリーの発信強化)を図る
- ・株主還元の更なる強化については、丸紅グループの利益成長に対する強いコミットメントとして、総還元性向を30~35%から40%程度に引き上げ、2025年度以降は1株当たり年間配当金額100円を基点とする累進配当を実施
- ・丸紅グループの強み・成長ストーリーの発信強化については、株主・投資家との対話を積極的に実施

(5) 役員報酬

- ・取締役、執行役及び執行役員の報酬と、株主価値・中長期的な企業価値や中期経営戦略GC2027との連動を更に強化するべく2026年度より役員報酬制度を改定。改定内容の詳細は、2026年6月19日付の以下リリースをご覧ください。
<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/20260619J.pdf>
- ・現在は譲渡制限付株式、TSR連動型譲渡制限付株式を導入(同報酬の概要は、本報告書末尾の「執行役及び取締役の報酬等の決定方針の概要」をご参照)

丸紅グループは、その在り姿として「Global crossvalue platform(GCP)」を掲げています。中期経営戦略GC2027におけるGCPの追求とは、「総合商社の枠組みを超える価値創造」の追求であり、価値創造における世界の卓越企業群をベンチマークし、その成功要因を当社の価値創造施策に積極的に取り入れていきます。

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

2026年度は、この変革をより迅速に実践していくことを目的として、ガバナンス・執行体制を強化しています。詳細は、2026年1月23日付の以下リリースをご覧ください。

<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/data/202601233J.pdf>

上記も踏まえ、取締役会は、中長期的な企業価値向上に向け、社長の経営状況報告等により、株主資本コスト、株価・時価総額、中期経営戦略GC2027の進捗状況、株主・投資家やアナリストの関心事項等を把握し、経営陣による戦略実践を監督しています。

なお、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、本報告書の添付に記載しております原則5-2に係る当社取組みもご参照ください。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	238,510,700	14.56
ステートストリートバンク アンド トラスト カンパニー 505104	161,104,549	9.83

株式会社日本カストディ銀行(信託口)	103,984,600	6.35
ザ チェース マンハッタン バンク エヌケイ ロンドン エス エル オムニバス アカUNT	45,562,707	2.78
明治安田生命保険相互会社	37,636,918	2.30
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	29,880,470	1.82
株式会社みずほ銀行	25,800,000	1.57
日本生命保険相互会社	23,400,585	1.43
ナツクムコ	22,790,770	1.39
損害保険ジャパン株式会社	22,500,000	1.37

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明

上記【大株主の状況】は、2026年3月31日時点の情報です。

なお、2026年3月31日までに以下の大量保有報告書・変更報告書が提出されていますが、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及び2名が2025年9月15日時点で以下の株式を所有している旨が記載されています。

- ・提出者及び共同保有者
 - (1) 三井住友信託銀行株式会社
 - (2) 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社
 - (3) アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社
- ・変更報告書提出事由：提出者(3)の商号変更
- ・保有株券等の数：90,083,953：(1) 2,722,900、(2) 54,709,653、(3) 32,651,400
- ・株券等保有割合：5.42%：(1) 0.16%、(2) 3.29%、(3) 1.97%

2026年3月23日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、野村アセットマネジメント株式会社が2026年3月13日時点で以下の株式を所有している旨が記載されています。

- ・提出者：野村アセットマネジメント株式会社
- ・変更報告書提出事由：株券等保有割合の1%以上の減少
- ・保有株券等の数：78,862,600
- ・株券等保有割合：4.75%

また、2026年5月7日付けで、米国Berkshire Hathaway Inc.から、その完全子会社であるNational Indemnity Companyが、当社の総株主の議決権に占めるNational Indemnity Companyの所有議決権の割合が10%を超えた旨の報告を受けたことにより、主要株主及び主要株主である筆頭株主の異動を確認いたしました。これに伴い、National Indemnity Companyは当社の主要株主かつ主要株主である筆頭株主に該当することとなりました。詳細は、2026年5月7日付け適時開示「主要株主及び主要株主である筆頭株主の異動に関するお知らせ」をご覧ください。
<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/20260507J.pdf>

上記のほか、2026年3月31日以降、本報告書の提出日までに、以下の大量保有報告書・変更報告書が提出されています。

- ・提出者及び共同保有者：
 - (1) 株式会社みずほ銀行
 - (2) みずほ証券株式会社
 - (3) アセットマネジメントOne株式会社
 - ・報告義務発生日：2026年4月15日
 - ・変更報告書提出事由：単体の株券等保有割合が1%以上減少したこと、共同保有者が増加したこと、共同保有者が減少したこと
 - ・保有株券等の数：75,910,477：(1) 25,800,000、(2) 5,513,977、(3) 44,596,500
 - ・株券等保有割合：4.57%：(1) 1.55%、(2) 0.33%、(3) 2.69%
- ・提出者及び共同保有者：
 - (1) キャピタル・リサーチ・アンド・マネージメント・カンパニー
 - (2) キャピタル・インターナショナル・インク
 - ・報告義務発生日：2026年4月15日
 - ・保有株券等の数：86,320,215：(1) 82,795,715、(2) 3,524,500
 - ・株券等保有割合：5.20%：(1) 4.99%、(2) 0.21%

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	卸売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

<グループ経営に関する考え方及び方針>

当社は、多数のグループ会社を有し、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しております。当社は、グループ会社経営の在り方を「グループ会社の自律的な成長と事業価値最大化を実現すること」と定義し、グループ会社の独立性を尊重しつつも、グループ会社の業務執行をグループ会社の経営陣に委任し、ステークホルダーとしてグループ会社の経営陣との対話を重視し、グループ会社の持続的成長及び企業価値向上・最大化に向けて協力して取り組むことを基本的な考え方としております。

上記の基本的な考え方に基づく役割分担として、当社は、株主・事業オーナーとしてグループ会社の経営管理・監督の役割を担い、当社グループ全体の持続的成長及び企業価値向上・最大化に向けて取り組んでおります。また、グループ会社は、当社グループとしての方針・戦略・目標に基づき、持続的成長及び企業価値向上・最大化に向けた経営執行を行う役割を担っております。

なお、当社の事業ポートフォリオに関する考え方については、本報告書の添付に記載しております補充原則5-2 に係る当社取組みをご参照ください。

<グループ会社におけるガバナンス体制の実効性に関する方策>

当社は、(1)当社グループの経営方針の共有・浸透、(2)上記の役割等の明確化によるガバナンス体制の構築・強化、(3)必要な制度・諸規程・ルール等の整備・体系化を図り、当社グループとして最大限の成長を目指すことを目的とし、2017年4月1日に、当社グループ共通の「丸紅グループガバナンスポリシー」を制定し、主に連結子会社を対象にグループガバナンスの着実な浸透・実践を進めております。具体的な方策は以下のとおりです。

・株主総会における議決権行使やグループ会社からの意見聴取の機会を通じて、グループ会社における意思決定に株主として関与しております。また、取締役会を通じたグループ会社との建設的な対話を重視しており、当社から取締役を派遣し、健全なリスクテイクを含むガバナンス体制の整備に向けて指導・監督しております。加えて、当社の海外総代表が管轄地域内の連結子会社に対して指導・監督・助言を行うため、管下の人員を非常勤役員として少なくとも1名派遣することを原則としております。

・当社の「内部統制の基本方針」として、企業集団における業務の適正を確保するための体制及び監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備することを取締役会で決議しており、当該体制強化の一環として、国内外の子会社を対象に、原則確認書を締結する方法により、以下(1)～(3)を義務付けております(「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」もご参照ください)。

(1) 重大な損失につながるおそれのある事実、重大な法令違反につながるおそれのある事実、その他業績・信用に重大な影響を与えるおそれのある事実が発生した場合の報告

(2) 一定の重要事項を子会社で決定する場合における当社に対する事前の意見聴取

(3) 対象子会社の役員・使用人又はこれらの者から報告を受けた者が法令違反等に関する事案の報告・調査協力及び当社の監査委員会に対する報告・調査協力を行ったことを理由に解雇その他の不利益な処遇を受けないことの保証

・グループ会社ごとの事業の特性に応じてコンプライアンス体制を構築しており、海外でも、各国の法令や商慣習などに応じてコンプライアンス体制を構築しています。贈収賄防止管理や安全保障貿易管理等含め、当社グループにおけるコンプライアンス体制に不備が無いが、定期的な監査やモニタリングを実施しています。

<上場子会社・上場関連会社について>

当社の上場子会社・上場関連会社の保有方針につきましては、当該上場子会社・上場関連会社の企業価値向上を前提に、当社グループ全体の企業価値向上の観点から慎重に判断しております。上場子会社・上場関連会社に対するガバナンスについては、少数株主との利益相反が生じないよう、「丸紅グループガバナンスポリシー」の適用対象外とし、当該上場子会社・上場関連会社の独立性を確保いたします。また、上場子会社・上場関連会社の独立性に配慮しつつも、親会社又は株主として内部管理体制等について適切な指導又は助言を行います。

なお、当社は、2026年3月末時点で、上場子会社を有していませんが、以下の上場関連会社を有しております()。

株式会社GameWithを除き、当社が直接保有する上場関連会社を記載しております。

・株式会社GameWith(東証スタンダード、ゲーム情報等の提供を行うメディア事業及びeスポーツ・エンタメ事業、並びにゲームに関連する新規事業)

当社は、当社連結子会社であるアルテリア・ネットワークス株式会社(当社保有率66.66%。以下、アルテリアという)において通信サービスを始めたD2Cビジネスを強化することを目的に、株式会社GameWithとの関係をより強固にするため、アルテリアを通じて同社を上場関連会社としており

ます。アルテリアの株主としての議決権割合は21.1%(2026年3月末時点)です。アルテリアの役員1名が株式会社GameWithの取締役を兼務しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、アルテリアでは株式会社GameWithの事業運営についてはその独立性を尊重することを基本方針としております。

以上より、当社は、株式会社GameWithに対して直接又は間接を問わずその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社は、株式会社GameWithと取引を行っておりません。

・丸建リース株式会社(東証スタンダード、重仮設鋼材等の賃貸・販売及び関連工事)

当社は、丸建リース株式会社を上場関連会社としております。当社の株主としての議決権割合は、37.27%(2026年3月末時点)です。当社役員1名が丸建リース株式会社の取締役を兼務している他、当社の元役員1名が同社取締役に就任しており、さらに当社の元役員1名が同社取締役に新たに就任予定ですが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されるものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。さらに、2005年3月31日付けで「経営の関与に関する覚書」を締結し、同社の重要事項の決定に当たっては当社の事前の承認・報告を要さない旨を合意しております。

以上より、当社は、丸建リース株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社と丸建リース株式会社との間では取引は行っておりません。

・片倉コープアグリ株式会社(東証スタンダード、肥料、飼料、物資その他の製造及び販売)

当社は、片倉コープアグリ株式会社を、当社グループと同社との肥料取引等の関係維持・強化のため、上場関連会社としております。但し、当社は筆頭株主ではなく、当社の株主としての議決権割合は22.78%(2026年3月末時点)です。当社役員1名が片倉コープアグリ株式会社の取締役を兼務している他、当社の元役員1名が同社取締役に就任しておりますが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。

以上より、当社は、片倉コープアグリ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社グループと片倉コープアグリ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・エスフーズ株式会社(東証プライム、食肉の加工及び販売)

当社は、エスフーズ株式会社を、当社グループと同社との当社輸入食肉等の販売取引の関係維持・強化のため、上場関連会社としております。当社の株主としての議決権割合は、15.29%(2026年3月末時点)です。当社役員1名がエスフーズ株式会社の取締役を兼務しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。

以上より、当社は、エスフーズ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社グループとエスフーズ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・日清オイリオグループ株式会社(東証プライム、製油関連事業)

当社は、日清オイリオグループ株式会社を、当社グループと同社との油脂等取引の関係維持・強化のため、上場関連会社としております。当社の株主としての議決権割合は、17.07%(2026年3月末時点)です。当社の元役員1名が日清オイリオグループ株式会社取締役に就任しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。

以上より、当社は、日清オイリオグループ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社グループと日清オイリオグループ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・みずほリース株式会社(東証プライム、その他金融業)

当社は、みずほリース株式会社との連携をさらに発展させ、金融・リース領域における新たなビジネスモデルの創出と収益基盤の強化を図る目的で、同社を上場関連会社としております。当社の株主としての議決権割合は、20.03%(2026年3月末時点)です。当社役員1名及び当社の元役員1名がみずほリース株式会社の取締役に就任しておりますが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。

以上より、当社は、みずほリース株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社グループとみずほリース株式会社は、リース取引等の取引関係にもありますが、同取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

上記のとおり、当社は、各上場関連会社をグループ経営の対象とはせず、各社の独立性を損なう影響力・支配力を有していないことから、当社と各上場関連会社の一般株主・少数株主との間の利益相反リスクへの懸念は小さいと考えております。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)

取締役の人数	15名
--------	-----

【社外取締役に係る事項】

社外取締役の人数	10名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	10名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
石塚 茂樹	他の会社の出身者													
安藤 久佳	その他													
南 壮一郎	他の会社の出身者													
小島 啓二	他の会社の出身者													
梶原 ゆみ子	他の会社の出身者													
岩村 水樹	他の会社の出身者													
小田原 加奈	公認会計士													
宮崎 裕子	弁護士													
深美 泰男	他の会社の出身者													
ウリケ・シェーデ	学者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			

石塚 茂樹					該当ありません。	<p>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。</p> <p>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、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書「3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」」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。</p>
安藤 久佳					該当ありません。	<p>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。</p> <p>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、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書「3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」」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。</p>

南 壮一郎				<p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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財戦略及び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いております。</p> <p>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、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」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。</p>
小島 啓二				<p>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、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。</p>	<p>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いております。</p> <p>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。</p> <p>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、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」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。</p>

梶原 ゆみ子				<p>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。</p>	<p>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財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財育成・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とされており、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。</p> <p>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、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」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。</p>
岩村 水樹				<p>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。</p>	<p>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としております。</p> <p>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、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」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。</p>

小田原 加奈				<p>同氏はアデコ株式会社の業務執行者でした。当社と当社との間では、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。</p>	<p>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等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。</p> <p>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定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」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。</p>
宮崎 裕子				<p>該当ありません。</p>	<p>同氏は、日米弁護士資格を有し、日米大手弁護士事務所勤務したのち、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。</p> <p>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定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」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。</p>

深美 泰男				<p>同氏は、株式会社野村総合研究所の業務執行者でした。当社と当社との間では、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事業年度の当社の当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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>また、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、本報告書3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」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。</p>
ウリケ・シェーデ				<p>該当ありません。</p>	<p>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。</p> <p>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、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。</p> <p>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、本報告書3記載の「社外役員の独立性に関する基準・方針」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。</p>

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	4	0	1	3	社外取締役
報酬委員会	5	0	2	3	社外取締役
監査委員会	4	1	1	3	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数	3名
--------	----

兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
大本 晶之	あり	あり			なし
及川 健一郎	あり	あり	×		なし
田島 知浄	あり	あり	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会室を設置し、監査委員会の職務を補助する専任の人員を配置しています。当該人員に対して、執行役は指揮命令権をもちません。また、監査委員会室の人事(異動、評価、懲戒等)を行う場合、人事総務部担当役員は、事前に監査委員会又は監査委員会が指名した監査委員の意見を徴し、同意を得た上で決定することとしております。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査委員会と会計監査人とは原則毎月開催のミーティングにおいて、監査計画、グループ会社も含めた監査実施状況・監査結果(期中レビューを含む)、監査上の主要な検討事項(KAM)の選定を含む監査の個別検討事項、決算のポイントや留意事項、会計監査動向等についての情報・意見交換を行っております。なお、2025年度における当社会計監査人はEY新日本有限責任監査法人です。

会計監査の状況については以下のとおりです。

当社は、2026年6月19日開催の第102回定時株主総会をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行いたしました。そのため、以下では、移行前の監査役会設置会社における内容を記載しております。

・2025年度において当社の会計監査業務を遂行した公認会計士は、渡邊正、三ッ木最文、松永啓介の3名であり、EY新日本有限責任監査法人に所属しています。また、2025年度における当社の会計監査業務に係る補助者の人数は94名であり、その構成は、公認会計士35名、公認会計士試験合格者16名、その他43名となっております。

・監査役会は、会計監査人の不再任を検討する基準を策定し、監査法人が当該基準に抵触しないこと、監査法人の当社に対する職務遂行状況、品質管理体制、グローバルな監査体制、独立性及び専門性等についての評価を行い、会計監査人の再任の適否について毎期検討しております。監査役会は、監査法人とのミーティングや所管コーポレートスタッフグループ各部からの報告等を通じてこれらの事項の評価を行い、いずれも適切であることを確認し、会計監査人の再任を決議しております。

なお、EY新日本有限責任監査法人による継続監査期間は1993年度以降()となります。

EY新日本有限責任監査法人の前身である太田昭和監査法人に監査を委託して以降の期間、1993年度に太田昭和監査法人で当社の監査業務を執行していた公認会計士が異動前に所属していた監査法人及び会計事務所で監査を実施していた期間を含めると、1977年度以降となります。

・2025年度における当社及び連結子会社のEY新日本有限責任監査法人に対する報酬は以下の通りです。

- 監査証明業務に基づく報酬:(当社)729百万円 (連結子会社)519百万円
- 非監査業務に基づく報酬:(当社)54百万円(1) (連結子会社)43百万円(2)
- 1 コンフォートレター作成業務等
- 2 合意された手続業務等

・当社は、監査時間や業務の内容等の妥当性を勘案し、監査役会の同意を得た上で、監査報酬を決定しております。監査役会は、過年度の監査計画・遂行状況及び監査時間等の推移を確認し、当該年度の報酬見積りの相当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について同意しております。

監査委員会と内部監査部門である監査部は定例ミーティングにおいて、内部監査計画、グループ会社も含めた内部監査結果・財務報告に係る内部統制状況等について、情報・意見交換を行っております。なお、監査委員会は、その職責を果たすため、必要に応じて監査部へ調査を指示し、その経過及び結果の報告を受ける権限を有しております。

【独立役員関係】

独立役員の数

10名

その他独立役員に関する事項

当社は独立役員の資格を満たす社外取締役を全て独立役員に指定しております。

なお、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針については、「3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由」をご参照ください。

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

当社は、ステークホルダーと共に新しい価値を創出する丸紅グループの在り姿に即した経営の実践を促し、中長期的な企業価値との連動性をより高め、株主との一層の価値共有を進める報酬制度とし、2023年度より業績連動報酬として、業績連動賞与及びTSR連動型譲渡制限付株式を導入しています。同報酬の支給対象者及び概要は、本報告書末尾の「執行役及び取締役の報酬等の決定方針の概要」に記載しております。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

(個別の執行役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

- (a) 2025年度における取締役及び監査役への報酬等の総額は、本報告書末尾の「2025年度における役員の報酬等の総額」のとおりです。
(b) 2025年度において報酬等の総額が1億円以上の者の報酬等の額は、本報告書末尾の「2025年度における役員の報酬等の総額」のとおりです。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役及び執行役の報酬は、独立社外取締役が委員長を務め、独立社外取締役が過半数のメンバーで構成される報酬委員会にて報酬決定方針や報酬水準を審議し、決定します。
当該決定方針の概要は、本報告書末尾の「執行役及び取締役の報酬等の決定方針の概要」に記載しております。

【社外取締役のサポート体制】

秘書部、経営企画部及び法務・コンプライアンス部が連携して、社外取締役への情報提供等のサポートを行っています。具体的には、経営企画部長及び法務・コンプライアンス部長が、取締役会の議案について事前説明を行っており、指名委員会及び報酬委員会の事務局業務は秘書部を中心に行っています。また、社外取締役への情報伝達を含む日常の連絡等は、他の取締役同様、担当の秘書を設置して行っています。また、監査委員会の事務局業務については、専任の監査委員会室が行っています。

なお、社外取締役への情報提供等については、本報告書の添付に記載しております補充原則4-14 に係る当社取組みにおいて開示しておりますので、そちらをご参照ください。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
辻 亨	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2008/3/31	定めない
勝俣 宣夫	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2013/3/31	定めない
朝田 照男	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2019/3/31	定めない
國分 文也	名誉顧問	社外活動	常勤・報酬有	2025/3/31	2027/3/31

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 4名

その他の事項

・当社は2019年4月1日付にて相談役制度を廃止しております。(2018年6月22日開催の取締役会にて機関決定)
・当社役員を退任したものを対象として、社長が「理事」を任命しています。その内、当社の会長又は社長を経験した者が理事に就任する場合の呼称を「名誉理事」としています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社の会社の機関の内容は以下のとおりです。

(a) 取締役会

取締役会は、取締役15名(うち社外取締役10名、男性10名・女性5名、外国籍1名)をもって構成し、当社の経営方針その他重要事項を決定するとともに、執行役の職務執行を監督しております。なお、執行と監督をより明確に分離するため、原則として執行役を兼ねない取締役会長が取締役会の議長を務めております。

(b) 指名委員会

指名委員会は、独立社外取締役が委員の過半数を占め、独立社外取締役を委員長としており、独立性を有する構成となっております。同委員会は、取締役候補者の決定に加え、次期社長選任案並びに社長が策定・運用する後継者計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)の審議、審議結果の取締役会への答申を目的としております。

なお、本報告書提出日現在の構成は、以下の通りです。

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)

(c) 監査委員会

監査委員会は、独立社外取締役が委員の過半数を占め、独立社外取締役を委員長としており、独立性を有する構成となっております。同委員会は、毎年度策定する監査方針及び監査計画に基づき、監査部・会計監査人等との連携体制、その他内部統制システムの構築・運用の状況等を踏まえながら、取締役及び執行役の職務執行を監査しております。

なお、本報告書提出日現在の構成は、以下の通りです。

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)

(d) 報酬委員会

報酬委員会は、独立社外取締役が委員の過半数を占め、独立社外取締役を委員長としており、独立性を有する構成となっております。同委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針や、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容の決定に加え、取締役、執行役及び執行役員の賞罰・その他の処遇全般の審議、審議結果の取締役会への答申を目的としております。

なお、本報告書提出日現在の構成は、以下の通りです。

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)

(e) 経営会議

経営会議は、社長の諮問会議として設置され、代表執行役社長、代表執行役副社長、代表執行役、専務執行役員3名、常務執行役員4名をもって構成し、経営に関する方針及び全社的重要事項を審議しております。

(f) 部門長会

部門長会は、社長、社長の指名する執行役員及び部門長をもって構成し、予算・決算・資金計画に関する事項、その他業務執行に関する事項を審議しております。

各機関の2025年度における開催状況は以下のとおりです。

当社は、2026年6月19日開催の第102回定時株主総会をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行いたしました。そのため、以下では任意に設置していた取締役会の諮問機関である指名委員会及びガバナンス・報酬委員会に係る内容を記載しております。また、移行前は監査委員会ではなく監査役会を設置しておりましたので、以下では監査役会について記載しております。

(a) 取締役会

14回開催し、古谷取締役及び翁取締役の各1回欠席並びに南取締役の2回欠席を除き、全取締役及び全監査役が在任中に開催された全ての取締役会に出席しております。主な審議事項は以下のとおりです。

・中期経営戦略GC2027の実践について
・事業・投資案件等の実施状況報告

- ・決算・財務関連事項(自己株式の取得を含む株主還元等)
- ・役員報酬
- ・当社リスクマネジメントの全体観及び2025年3月期末リスクアセスメント報告
- ・サイバー攻撃によるサプライチェーンリスクへの影響と対策
- ・サステナビリティの取組に係る進捗報告
- ・グループガバナンス(グループ経営に係る現在の取組状況、2025年度の改定内容)
- ・機関設計変更、内部統制関連事項等

上記に加え、2025年度は、取締役会メンバーによるフリーディスカッションとして、当社の企業価値向上、株主構成、IR・SR活動(Marubeni IR Dayを含む)、株価・PER向上、機関設計、取締役会の実効性評価等について、議論を深めました。

(b) 指名委員会

2回開催し、主な審議内容は、取締役候補者選任案等です。

(c) 監査役会

17回開催し、全監査役が、在任中に開催された監査役会全てに出席しております。監査役会では、監査方針及び監査計画を策定し、監査結果を報告しました。

(d) ガバナンス・報酬委員会

4回開催し、主な審議内容は、取締役・執行役員の報酬、報酬制度、取締役会の実効性評価、スキルマトリックスを含む役員情報の開示の充実等です。

(e) 経営会議

33回開催し、経営に関する方針及び全社的重要事項を審議・決定しました。

(f) 部門長会

2回開催し、部門毎に2025年度通期見通し等を議論しました。

さらに、業務執行及び内部統制に係る重要な事項に対応するため、社長直轄の組織として各種委員会を設置しております。主な委員会とその役割は以下のとおりです。

・投融資委員会(原則週1回開催、2025年度は17回開催)

稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。

・コンプライアンス委員会(原則年4回開催、その他随時開催、2025年度は4回開催)

当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理及びコンプライアンスについての研修をはじめとする啓発活動を行う。

・サステナビリティ委員会(原則年1回開催、その他随時開催、2025年度は3回開催)

事業領域全般からESG(環境価値・社会価値・ガバナンス)視点も考慮した「マテリアリティ」の特定・見直し、及びESG対応を含むサステナビリティに関連する討議・取締役会への報告等を行う。

・内部統制委員会(随時開催、2025年度は2回開催)

会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成等を行う。

・開示委員会(随時開催、2025年度は8回開催)

開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、及び法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。

・IT戦略委員会(原則年4回開催、2025年度は4回開催)

当社グループにおけるIT投資・利活用等関連事項及び情報セキュリティ関連事項につき検討・審議、評価、調査・対応等を行う。

< 監査委員会の機能強化に係る取組み状況 >

・監査委員会監査を支える人材・体制の確保状況

監査委員会の職務を補助する監査委員会室(2026年6月19日時点で専任5名)を設置し、社長の直轄組織である監査部(2026年4月1日時点で76名)及び会計監査人と連携した対応を確立しており、監査委員会による監査を支える人材・体制は確保されています。

・独立性の確保状況

監査委員会は、社外取締役3名、社内取締役1名で構成しており、同社外取締役を全て独立役員に指定しております。また、監査委員会の委員長を、社外取締役から選定しております。これらにより、監査委員会は、独立性を有する構成となっています。

なお、社内取締役については、監査機能の維持・強化のため、常勤の監査委員としております。

・各監査委員における適切な経験・能力及び財務・会計・法務に関する知識の有無

各監査委員の経験・能力及び知識については、スキルマトリックスとして開示しておりますので、「V.その他」の図2をご参照ください。

・財務・会計に関する十分な知見を有する監査委員の選任状況

監査委員会の委員長を務める社外取締役の小田原加奈氏は、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にて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、財務・会計に関する相当程度の知見を有しております。

< 責任限定契約 >

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、岩村水樹氏、安藤孝夫氏、小田原加奈氏、宮崎裕子氏、深美泰勇氏及びウリケ・シェーデ氏との間で、各氏が取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)としての期待される役割を十分に発揮できる環境を整備するため、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。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、株主・投資家を含むステークホルダーの視点から見て、より客観性・透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制とするため、指名委員会等設置会社を選択しております。また、取締役会の過半数を独立社外取締役としておりますが、独立性を一層確実なものとするため、法定3委員会の委員長及び委員の過半数も独立社外取締役で構成しております。

指名委員会等設置会社では、指名委員会が取締役候補者を、報酬委員会が取締役及び執行役の報酬をそれぞれ決定することから、社長を含む経営陣のパフォーマンスに対する規律向上にも繋がるものと考えております。

株主・投資家を含むステークホルダーへの客観性・透明性の観点で、当社取締役会は、コーポレートガバナンスガイドラインを定めております。そのなかで、取締役会は、社是・経営理念・在り姿を含む当社の価値観を実践しつつ、世界のベストプラクティスにも学び、丸紅ならではのガバナ

スを追求することを、その在り姿としております。また、その主要な機能・役割の1つとして、当社グループの中長期的な企業価値の向上を掲げております。

また、当社取締役会は、社外取締役を中心とする取締役会の機能・役割を以下のとおりと考えております。

(a) 外部の多様な視点の導入

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識見に基づく助言・提言、当社固有の企業文化・慣習にとらわれない視点からの有益な意見を得ることによる取締役会の活性化

(b) 牽制・監督機能の強化

社外の人間が納得する公正・明確な論理・基準に基づく議論や意思決定がなされることによる、代表執行役に対する牽制・監督機能の強化

(c) 利益相反のチェック

経営陣と株主をはじめとするステークホルダーとの間で利害が相反する場面において、経営陣がそれらステークホルダーの利益を十分考慮した公正な業務執行をしているかのチェック

<コーポレートガバナンスガイドライン>

https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_guideline_jp.pdf

当社取締役会は、このような在り姿及び機能・役割を踏まえ、実効性の高いモニタリング・ボードを志向し、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と社内取締役が企業価値向上に向け活発な議論を交わしており、次の(a)と(b)のとおり有効に機能していると判断しています。

(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・効率性を確保しております。

(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、法定3委員会の委員長及び委員の過半数を独立社外取締役で構成、監査委員会と監査部及び会計監査人との連携、監査委員会室の設置、社外取締役に対して取締役会付議事項の事前説明を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おります。

なお、当社は、社外取締役が上記機能・役割を適切に発揮するために、以下の「社外役員の独立性に関する基準・方針」に基づき、その選任を行っております。

<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、本人が現在及び過去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)又はその業務執行者()
- (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又は社員
- (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(但し、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) 当社並びに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役・執行役員、監査役とその二親等以内の親族又は同居者

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、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、執行役員その他使用人等

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会の約3週間前に発送しています。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避して株主総会を開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	株主名簿管理人の運営するシステムを利用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	ICJの機関投資家向け議決権行使プラットフォームに参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知・事業報告・計算書類等の英訳を招集通知発送日以前に当社ウェブサイトへ掲載しております。
その他	その他株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化のため、以下の施策に取り組んでおります。 ・招集通知・事業報告・計算書類等を株主への発送に先立ち当社ウェブサイトへ掲載 ・株主向けに株主総会の模様をインターネット経由でライブ配信 ・株主総会当日の報告事項をインターネット配信(オンデマンド)

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<p>情報開示に関する基本方針及びIR・SR活動方針を当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/company/governance/disclosure/</p> <p>また「開示委員会規程」を定め、社内に周知・徹底しています。</p>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	<p>定期的に個人投資家向け説明会(2025年度は年3回)を開催しています。過去に開催した説明会の資料等は当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/ir/individual/meeting/</p>	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	<p>四半期毎に社長又はCFO等を説明者とするアナリスト・機関投資家向けの決算説明会(年4回)を対面又はオンラインで実施しています。過去に開催した説明会の資料等は当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/year/</p> <p>上記に加え、社長又はCFO等によるアナリスト・機関投資家向けのミーティングを開催しています(2025年度は延べ768社と実施)。</p> <p><アナリスト・機関投資家とのミーティングにおける主なご関心事項></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期経営戦略GC2027関連(利益成長計画、資本配分等) ・投資戦略、投資パイプラインの状況 ・今後の成長ドライバー、注力分野 ・株主還元方針(配当、自己株式取得) ・主力事業の状況、不採算事業の業績改善に関する取組み ・市況変動による業績への影響 ・政策保有株式に関する対応方針 	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	<p>四半期毎の決算説明会(カンファレンスコールを含む)関連の英訳資料を当社ウェブサイトに掲載することに加え、社長又はCFO等による海外投資家向けのミーティングを訪問・オンライン等により、定期的に開催しています(2025年度は北米・欧州・アジア・豪州等を訪問)。</p>	あり
IR資料のホームページ掲載	<p>決算情報、統合報告書、有価証券報告書、半期報告書、決算説明会資料、事業説明会資料、株主総会招集通知、株主レポート等を当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/ir/</p>	
IRに関する部署(担当者)の設置	<p>IR・SRに関する部署として、CFO傘下にステークホルダーエンゲージメント部を設置しています。 (2025年度まではIR・SR部がIR・SR活動を推進していましたが、対外開示に係る機能統合・強化等のため、広報活動を担っていた広報部、サステナビリティに関する非財務情報の開示を担っていたサステナビリティ推進部及びIR・SR部を2026年4月1日付で統合し、ステークホルダーエンゲージメント部としております)</p> <p>当社のIR体制については、本報告書の添付に記載しております原則4-5、基本原則5、原則5-1、補充原則5-1 ~ に係る当社取組みにおいて開示しておりますので、そちらをご参照ください。</p> <p>なお、IR投資家情報に関するお問い合わせは、当社ウェブサイトのフォームからご連絡ください。 https://www.marubeni.com/jp/contact_form/form.php?category=ir</p>	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定

本報告書「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の1に記載しています。

環境保全活動、CSR活動等の実施

環境を含めたCSRの各フィールドで、幅広い活動を展開しています。

< 事業活動を通じた環境・社会価値の創出について >

社長直轄の「サステナビリティ委員会」において、サステナビリティに関連する幅広い事項を議論の対象としており、定期的(年1回以上)に取締役会への報告を行っています。サステナビリティ委員会の委員長は取締役を兼ねる代表執行役が務めています。社外アドバイザーもメンバーに加わり、独立した外部の視点も踏まえながらサステナビリティに関する事項の管理・統括を行っています。さらに、組織ごとに、サステナビリティ推進を担うサステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、グループ一体となって、サステナビリティへの取組みを進めています。詳しい活動や体制については、当社ウェブサイトの下記URLをご覧ください。
<https://marubeni.disclosure.site/ja/>

2025年度は、サステナビリティ関連のリスクと機会や気候関連を含むサステナビリティ情報の開示等について議論しました。

< 社会貢献活動等 >

2024年7月に丸紅グループの新たな社会貢献活動方針を策定しました。「文化保全・継承」「共生社会」「自然・環境」の3本の柱と「災害復興・人道支援」を中心に、活動方針を再定義したものです。主な活動は下記及び当社ウェブサイト「社会貢献活動」ページをご覧ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/contribution/>

丸紅ギャラリー運営

2021年より東京本社に丸紅ギャラリーを開館しました。染織品・絵画などからなる丸紅コレクションを中心に年数回の企画展を開催することを通じて、文化保全・継承に貢献していきます。

染織品修理事業

丸紅は、大正時代に日本古来の染織技術を研究し商品開発に生かす目的で、江戸時代を中心とした染織品収集の活動と研究を行いました。こうして収集された約400件の染織品が現在も受け継がれています。修理事業は、文化的、芸術的価値が高い作品や劣化の著しい文化財など緊急性の高いものを修理することで、展示・活用可能な状態とすることを目標としています。2023年から2025年にかけての2年間は「染分縮緬地襷菊青海波文様友禅染振袖」(国指定重要文化財2704号)の修理を行いました。2024年からは「紺織子地雲取花折枝尾長鶏模様縫箔」等の修理を実施しています。

社会福祉法人丸紅基金

1974年に当社の出捐により設立された社会福祉法人丸紅基金への活動支援を、積極的に推進しています。助成先は障がい者、児童・青少年、高齢者関連の支援をはじめ、引きこもり支援・生活困窮者支援、子ども食堂・地域コミュニティ活動に従事する団体等、多岐にわたります。民間基金の特質を生かし、行政の手が届きにくいと思われる案件や、社会福祉の充実・向上に波及効果が期待できる先駆的・ユニークな案件は特に積極的に採択しています。1975年から毎年1億円の助成を継続しており、2024年からは助成金額を最大3億円/年に増額、2025年度までの助成累計は、3,181件、55億4,675万円となっています。

○能登半島地震に対する復興支援ボランティア活動

2024年1月に発生した能登半島地震に対し、北陸支店を起点として、2024年度から丸紅グループ役員・社員による復興ボランティアを派遣し、2025年11月までに当社グループ延べ346名が、石川県(珠洲市・輪島市・七尾市・穴水町)及び富山県(氷見市)において、28クール55日間の活動を行いました。2025年8 - 9月に実施した丸紅ギャラリー能登復興支援展では、入館料を全額能登復興支援として寄付しました。

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

「丸紅行動憲章」及び「コンプライアンス・マニュアル」において、ステークホルダーを含めた社会全般に対する、積極的に適時・適切な情報開示方針を定め、開示しています。

その他

< 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、「Global crossvalue platformの追求」を成長ドライバーの一つと位置付け、持続的な企業価値向上の仕掛けとして「グループ人財戦略の強化」に取り組みます。これまでの中期経営戦略GC2021・GC2024で構築してきた「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」は、人財戦略を遂行する上での強固な基盤です。GC2027における人財戦略では、この基盤を活かし、これまで追求してきた「ミッション本位・実力本位」を更に徹底し、人財の成長と組織の戦略実行力向上を一層促進していきます。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とともに、「成長領域への人財シフト」、「事業投資・経営人財の強化」及び「株主目線の報奨拡充」を重点施策として実行していきます。

当社グループの人財戦略関連の取組みの詳細については、本報告書の添付に記載しております原則2-4、補充原則2-4、3-1 において開示しておりますので、そちらをご参照ください。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、「執行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株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制」に関する基本方針を以下のとおり整備しています。

なお、当社は、毎年度、取締役会において、内部統制の構築・運用の状況を検証の上で、内部統制の基本方針の見直しを行っております。2025年度も、内部統制委員会から経営会議及び取締役会へ検証結果を報告し、2025年度の内部統制の構築・運用状況が基本方針に沿ったものであることを確認いたしました。

< 内部統制の基本方針 >

丸紅は、社是及び経営理念 に適った企業活動を通じ、企業価値の増大を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を構築するため、会社法及び会社法施行規則に基づき、以下のとおり、丸紅の業務並びに丸紅及び丸紅グループ各社（丸紅の連結子会社及び丸紅が実質的に子会社と同等とみなす会社をいう。以下「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」において同じ）から成る企業集団（以下、「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」において丸紅グループという）の業務の適正を確保するための体制に関する基本方針（以下、内部統制の基本方針という）を整備する。丸紅は、社会の変化に対応し、内部統制の基本方針を常に見直すことにより、より適正かつ効率的な体制を実現するものとする。

- 社 是：「正」（公正にして明朗なること）
「新」（進取積極的にして創意工夫を図ること）
「和」（互いに人格を尊重し親和協力すること）

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。」

1. 執行役及び使用人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

(1) コーポレート・ガバナンス

1- 取締役会及び執行役

取締役会は、法令・定款等に則り、経営の重要事項を決定し、執行役の業務執行を監督する。執行と監督との分離を明確にする趣旨で、取締役会の議長は、原則として執行役を兼ねない取締役会長が務めることとする。

執行役は、取締役会が決定する業務担当に基づき、法令・定款等に則り、業務を執行し、業務執行状況を取締役会に報告する。

丸紅は、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、社外取締役を選任する。

丸紅は、執行役に加えて執行役員制を採用し、適切な範囲内での権限委譲を行い業務執行の効率化を図るとともに、統括役員が会社の全般的経営に参画し、管掌する営業部門に対する指導・支援を行う体制とする。

2. 監査委員会

監査委員会は、法令の定める権限を行使するとともに、監査部及び会計監査人と連携して、「監査委員会規程」及び「監査委員会監査基準」に則り、取締役及び執行役の職務執行を監査する。

(2) コンプライアンス

1- コンプライアンス体制

丸紅は、役員（取締役、執行役及び執行役員。以下「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」において同じ）及び社員がコンプライアンスに適った企業活動を実践するため、丸紅行動憲章、コンプライアンス・マニュアル他丸紅グループ共通の行動規範を定める。その目的達成のため、コンプライアンス委員会をはじめとした各種委員会を設置し、諸施策を講じる。

2- 内部通報制度

コンプライアンス上問題のある行為を知ったとき、何らかの理由で職制ラインが機能しない場合に備え、丸紅グループ全体のコンプライアンスの報告・相談窓口として、以下を設置する。

(a) 相談「ホット」とライン（コンプライアンス委員会ライン及び社外弁護士ライン）

丸紅グループ向けのコンプライアンス全般に係る相談窓口

(b) Marubeni Anti-Corruption Hotline

丸紅グループ及びビジネスパートナー向けの贈収賄等の重大犯罪に特化したコンプライアンス相談窓口

3- 反社会的勢力との関係遮断

丸紅は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する。

(3) 内部監査

業務執行者の職務執行の妥当性及びコンプライアンスの状況につき調査するため、執行役社長直轄の組織として監査部を設置し、監査部による内部監査及び監査部の支援・協力・助言による丸紅の全社レベルでの自己点検を実施する。内部監査の結果は定期的に取締役会及び監査委員会に報告されるものとする。また、監査委員会は、監査委員会の職責を果たすため、必要に応じて調査を指示し、その経過及び結果の報告を受けるものとする。

(4) 懲戒処分

役員・社員の職務の執行により法令違反等が生じた場合、役員については報酬委員会、社員については賞罰審査委員会に諮った上で、諸規程などに則り、厳正な処分を行う。

2. 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

(1) 情報の保存及び管理並びに情報流出防止

丸紅は、役員及び社員の職務の執行に係る情報に関し、情報資産管理規程に基づき、保存対象情報資産、保存期間及び情報管理責任者を定め、情報の保存及び管理並びに情報流出防止体制を整備する。

(2) 情報の閲覧

役員は、常時、これらの情報資産を閲覧できるものとする。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 職務権限の原則

役員及び各職位にある社員は、取締役会決議及び職務権限規程に基づき、その職務の遂行に必要な権限を付与されるとともに、その範囲内で職務の執行に伴うリスクを管理し、結果について責任を負う。

(2) 稟議・決裁制度

重要な事業・投資等の個別案件については、職務権限規程及び稟議規程に基づき、投融資委員会での審議後、経営会議に付議され、執行役社長の決裁を得る。但し、当該規程で定める特例に該当する場合は、その定めによる。更に法令・定款及び案件の重要度に応じ、取締役会の承認を取得する。なお、丸紅は、迅速な意思決定のため、事業・投資等の重要度に応じ、統括役員及び部門長へ適切な範囲での権限委譲を行う。権限委譲された事業・投資等の個別案件については、職務権限規程及び決裁手続基準細則に基づき、審議会での審議を経て、決裁者の決裁を得る。

新規案件等については、各案件の状況に応じて、その進捗状況、収益性改善に向けたアクションプラン等に関して、投融資委員会等による審議、経営会議への上程・報告を義務付け、個別リスク管理を強化する。

(3) リスク評価

信用リスク、カントリーリスク、市場リスク、為替・金利変動リスク、投資リスク等に対しては、リスク毎の管理方針や諸規程の下でリスク管理を実施する。また、グループ全体のエクスポージャーに対するリスク量を把握するため統合リスク管理を継続して実施する。定量化が困難なレピュテーションリスク、情報セキュリティリスク等の定性リスクについては、コンプライアンス体制の強化等によりリスク管理を実施する。

(4) 危機管理

自然災害、テロ・暴動、感染症の蔓延、東京本社の機能不全等重大事態が発生した場合に備え、初動対応計画・事業継続計画を策定し、重大事態発生時には当該計画に基づき、執行役社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、損害・損失等を最小限にとどめるための具体策を迅速に決定・実行する。

4. 執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) 経営方針、経営戦略及び経営計画

丸紅は、執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するため、経営方針、経営戦略及び経営計画等丸紅グループの全役員・社員が共有する目標を定め、その浸透を図るとともに、目標達成に向けて役員・社員各自が実施すべき具体的な目標を定める。

(2) 経営会議

丸紅は、職務の執行が効率的に行われることを確保するため、経営会議を設置し、経営に関する最高方針及び全社的重要事項について審議する。

(3) 営業部門及びコーポレートスタッフグループ

丸紅は、統括役員及び部門長への権限委譲を行うことで、内外における所管商品に関する迅速な意思決定が可能な体制とする。更に、コーポレートスタッフグループが各専門分野において営業部門を管理・牽制・支援することで、職務の執行が効率的に行われる体制とする。

(4) 職務権限・責任の明確化

取締役会において役員の担当を決定するとともに、諸規程において各役員・社員の役割分担、権限、責任及び意思決定のルールを明確に定める。

5. 企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1) 丸紅グループ運営体制

丸紅は、経営方針に沿って、丸紅グループ全体の内部統制を充実させ、業績の向上及び経営の発展を図るため、丸紅グループ各社の経営実態の把握、指導及び監督を行う責任者、丸紅グループ会社の経営体制に係る指針、丸紅グループ各社の取締役等の職務執行に係る事項の丸紅への適切な報告に関する体制、丸紅グループ各社の損失の危険の適切な管理に関する体制、丸紅グループ各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制及び丸紅グループ各社の法令等遵守を確保するための体制等、必要な体制を定める。丸紅グループ各社は、経営上の重要事項に関し丸紅の意見を徴し、丸紅への報告を行う。

(2) コンプライアンス

コンプライアンス委員会他各種委員会は、丸紅グループ会社のコンプライアンス活動の支援及び指導を行う。相談“ホッ”とライン及びMarubeAin ti-Corruption Hotlineは、全ての丸紅グループ役員（監査役を含む）・社員並びに報告・相談の時点から前1年以内に丸紅グループの役員（監査役を含む）・社員であった者が利用できることとする。

(3) 財務報告及び資産保全の適正性確保のための体制整備

丸紅グループは、内部統制委員会の活動等を通じて、連結財務諸表等の財務報告について、信頼性を確保するためのシステム及び継続的にモニタリングするために必要な体制及び丸紅グループ各社が有する資産の取得・保管・処分が適正になされるために必要な体制を整備する。また、

開示委員会を設置し、適時適正な情報開示を行うために必要な体制を整備する。

(4) 監査

監査部は丸紅グループ各社に対し監査を実施し、取締役及び監査委員会に報告する。監査委員会は、監査部の報告を活用するとともに、監査委員会の職責を果たすため、必要に応じて丸紅グループ各社に対する往査その他の調査を指示し、報告を受ける。また調査担当の監査委員が、必要に応じて子会社から業務の処理や財産の管理等が適切に行われているかについて報告を受け、その結果について監査委員会で報告を行う。会計監査人は、独立して丸紅グループ各社に対して往査及び会計監査を行うものとする。

6. 監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、その取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項並びにその取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

(1) 監査委員会室の設置

監査委員会室を設置し、監査委員会の職務を補助する専任の人員を配置する。

(2) 監査委員会室員の人事

監査委員会室の人事(異動、評価、懲戒等)を行う場合は、人事担当役員は、事前に監査委員会又は監査委員会が指名した監査委員の意見を徴し、同意を得た上で決定する。

7. 取締役(監査委員である取締役を除く。)、執行役及び使用人が監査委員会に報告するための体制その他監査委員会への報告に関する体制

(1) 監査委員による重要会議への出席

監査委員は、執行役から、業務執行の状況その他重要事項の報告を受ける他、経営会議その他重要な会議に陪席する。

(2) 役員・社員による監査委員会への報告

執行役社長は、定期的に監査委員会とのミーティングを開催し、業務の執行状況について報告し、意見交換を行う。その他の執行役、CHRO、CSO、CFO、CAO、CDIO、統括役員、部門長及びコーポレートスタッフグループ部長は、毎年監査委員会に対し、業務執行状況報告を行う。

執行役は、丸紅に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは直ちに監査委員会に報告を行う。

丸紅は、丸紅グループ各社の取締役・監査役及び使用人等又はこれらの者から報告を受けた者が直接又は間接的に丸紅の監査委員会に重要な報告を行うための体制を整備する。

上記に拘わらず監査委員会は必要に応じ、いつでも役員・社員に報告を求めることができる。

丸紅は、監査委員会に報告を行った者が当該報告をしたことを理由として丸紅又は丸紅グループ各社において不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を整備する。

8. その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査部、会計監査人及び丸紅グループ監査役との連携

監査委員会は、監査部及び会計監査人より、それぞれ監査計画を事前に受領するとともに、定例会議を開催し、監査方針及び監査結果報告にかかる意見交換を行う。

監査委員会は、グループ監査役連絡会を通じて丸紅グループ各社の監査役と連携を図り、各社の内部統制の構築及び運用の状況について相互情報交換を行う。

(2) 外部専門家の起用

監査委員会が必要と認めるときは、弁護士、公認会計士その他の外部アドバイザーを任用することが出来る。

(3) 監査費用

丸紅は、監査委員会からの求めに応じ、所定の手続きに基づき、前記外部専門家の費用その他監査委員会の職務の執行について生ずる費用を負担するものとし、このために予算を設ける。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社における反社会的勢力排除に向けた基本方針及びその整備状況については以下のとおりです。

< 反社会的勢力排除に向けた基本方針 >

当社は、「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する」ことを反社会的勢力排除に向けた基本方針としています。

< 反社会的勢力排除に向けた整備状況 >

当社は、反社会的勢力排除に向けた基本方針を内部統制の基本方針において明確に位置付けており、従来から、丸紅行動憲章やコンプライアンス・マニュアルに基づき、反社会的勢力との関係遮断に向けた取組みを進めてきています。反社会的勢力を排除するための契約条項(いわゆる暴力団排除条項)の導入を促進するとともに、反社会的勢力排除に向けた方針策定、不当要求等が発生した場合の対応等、社外専門家との連携を含め関係者が不測の事態に速やかに対応できる体制を整備しています。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

< コーポレート・ガバナンス体制 >

当社は、社会の変化に対応し、コーポレート・ガバナンス体制を常に見直すことにより、より適正かつ効率的な体制実現を目指します。当社のコーポレート・ガバナンス体制は以下の図1をご参照ください。

< 取締役の専門性及び経験 / 特に貢献が期待される分野 >

当社の取締役の専門性及び経験 / 特に貢献が期待される分野(スキルマトリックス)については以下の図2をご参照ください。

< 適時開示体制の概要 >

1 - 目的

当社は、投資家を含む全てのステークホルダーに対し、当社グループに関する情報の開示を適正に行うため、情報開示に関する基本方針を制定しています。当社の情報開示体制は、参考として、本報告書末尾の「参考: 適時開示体制図」に記載しております。

2 - 開示の基本方針

当社が情報を開示するにあたっては、以下を基本方針としています。

(1) 関連法令及び規則の遵守

金融商品取引法、会社法等の関連法令及び証券取引所の規則を遵守する。

(2) 適時性

開示すべき事実が判明した場合は、遅滞なく適時に情報を開示する。

(3) 透明性

内容の如何に拘わらず、常に事実即して情報を開示する。

(4) 正確性

誤解を招くことのないよう、必要かつ十分な情報を開示する。

(5) 公正性・公平性

特定の者に対する選択的開示とならないように配慮し、ステークホルダーに対し、同等の内容の情報を、同等にアクセス可能な方法で開示する。

(6) 継続性

開示する情報の内容について継続性を保持する。

(7) 機密性

公式に開示を行うまでは第三者に情報を漏洩しない。

3 - 対象となる開示情報

本基本方針は、以下の情報の開示を対象としています。

(1) 法定開示

金融商品取引法に基づく開示

・企業内容等の開示(有価証券報告書、半期報告書、内部統制報告書、臨時報告書等)

・公開買付けの開示(公開買付届出書、意見表明報告書等)

・株券等の大量保有の状況に関する開示(大量保有報告書、変更報告書等)

・フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示

会社法に基づく開示

株主総会招集通知、計算書類・連結計算書類、事業報告、附属明細書等

(2) 適時開示

証券取引所の規則に基づく開示

・決定事実に関する情報(株式等の発行、自己株式の取得、配当、合併、会社分割、株式交換、事業譲渡・譲受け、業務提携、公開買付け等)

・発生事実に関する情報(災害に起因する損害、訴訟の提起又は判決等、債権の取立て不能、取引先との取引停止等)

・決算に関する情報(決算内容、業績・配当予想の修正等)

・子会社に関する情報

・コーポレート・ガバナンスに関する事項

(3) 任意開示

統合報告書、株主レポート、中期経営戦略等

4 - 開示委員会

適正な情報開示体制の構築・維持・管理のため、社長直轄の組織として、社長が指名する代表執行役又はこれに準じる者を委員長とする開示委員会を設置しています。開示委員会は、開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、及び法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断等を行います。

5 - その他

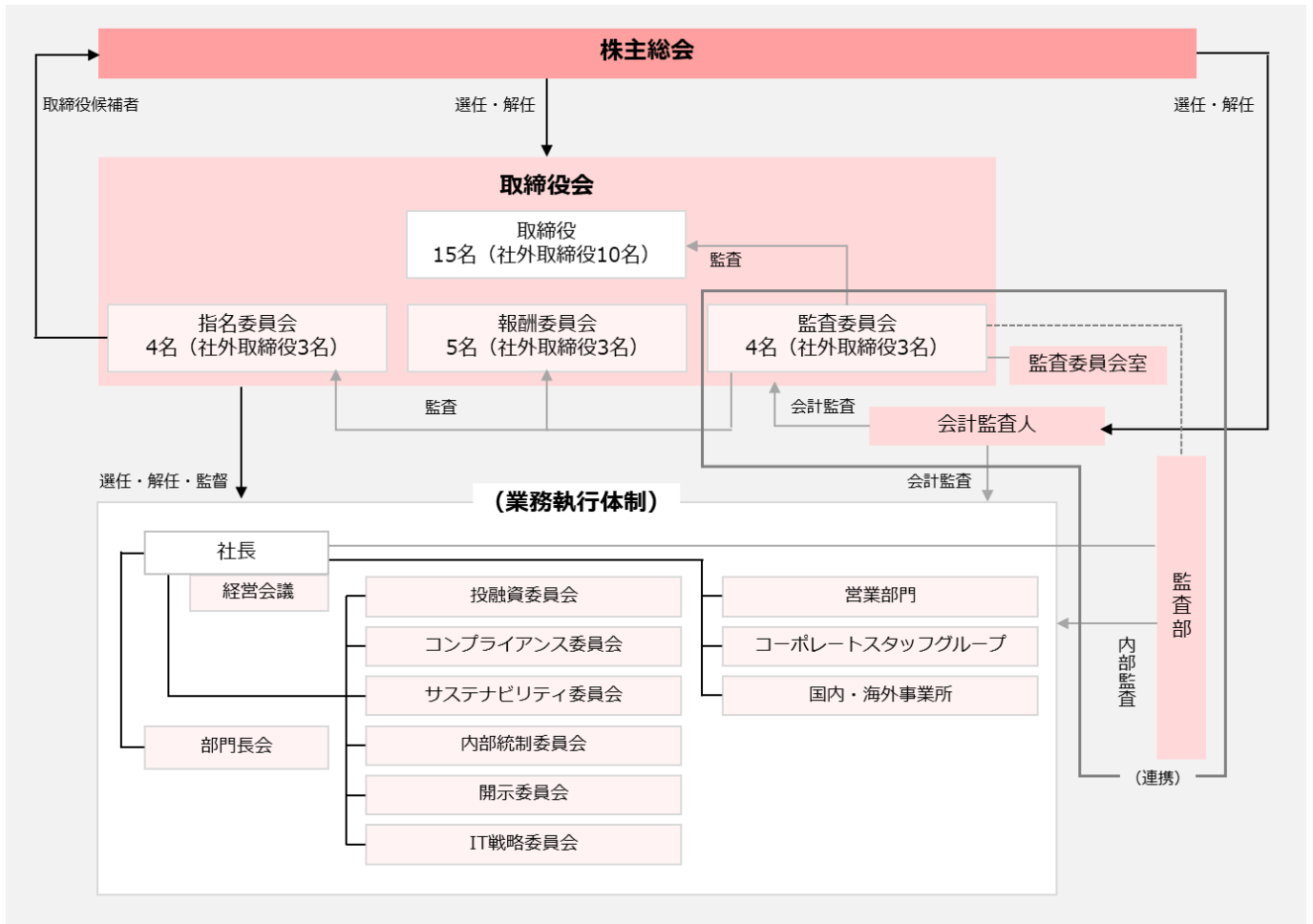
(1) 市場での風説に対する対応

当社は、市場での風説に対する問い合わせには原則としてコメントを行いません。但し、当該風説を放置したことにより、当社が重大な影響を受ける可能性があると思われる場合には、任意でニュース・リリースを行う等、適切な対応を取ることとします。

(2) 将来予測に関する情報の取扱い

業績見通しその他の将来予測に関する情報の公表に際しては、投資家が当社の事業と将来の経営成績について適切な評価を行うことができるよう、将来における結果は当該業績見通しその他の将来予測に関する情報とは異なる可能性がある旨の注意事項を附するものとします。

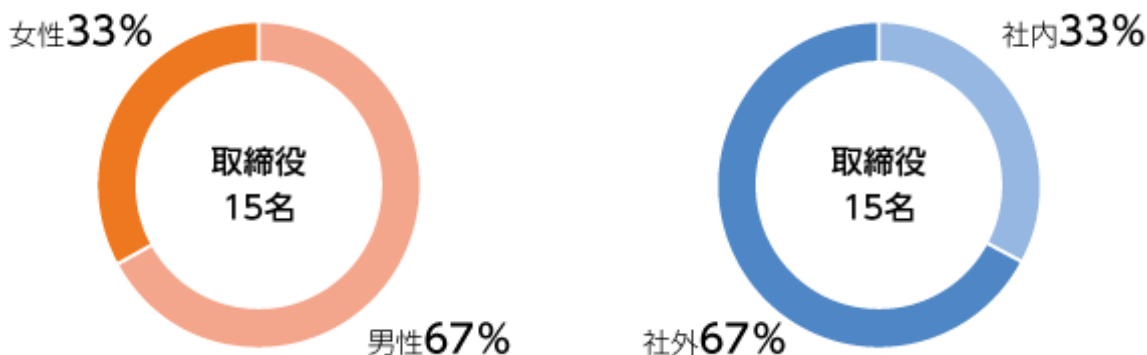
図 1:コーポレート・ガバナンス体制



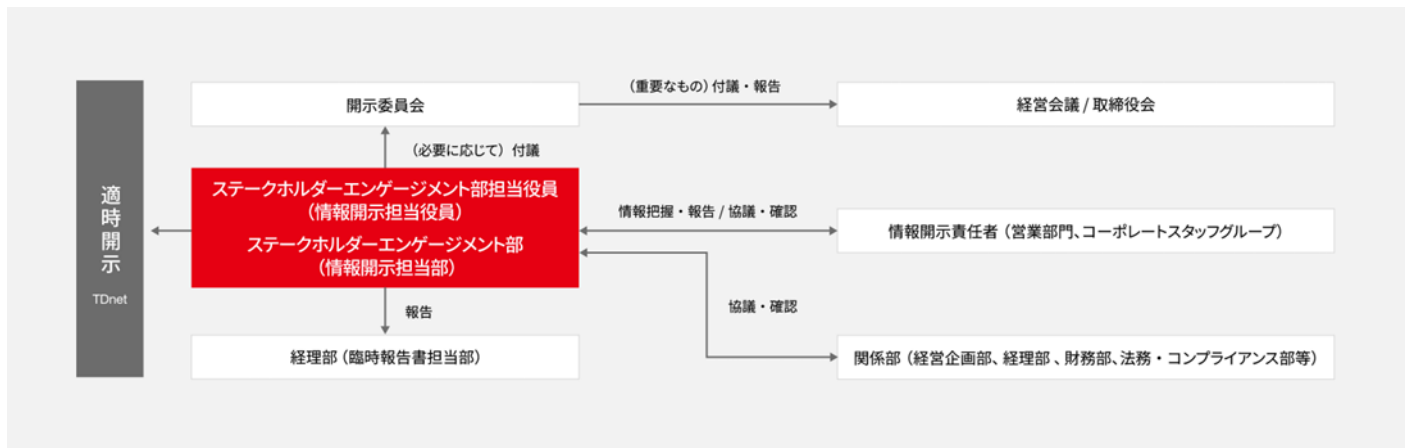
【スキル選定理由】

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、そのなか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、上記の通り、スキル該当性の判断にあたっては特に高度な専門性を要求し、取締役会メンバー全体で高度な監督機能を確保しております。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、生き、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。



参考:適時開示体制図



(1) 情報収集プロセス

情報開示責任者は、情報収集に努め、関連法令等に基づく対応が必要となる可能性がある情報を把握した場合、ステークホルダーエンゲージメント部(情報開示担当部)に報告。ステークホルダーエンゲージメント部は、臨時報告書担当部である経理部に対して適時開示の対象となる情報を報告。

(2) 分析・判断プロセス

関係部と開示の要否につき協議・確認。

(必要に応じて)開示委員会において審議。

(重要なものは)経営会議・取締役会において審議。

(3) 公表プロセス

ステークホルダーエンゲージメント部担当役員(情報開示担当役員)の承認(重要なものは経営会議・取締役会の承認)を得て、適時開示情報についてはTDnetにて証券取引所に提出する。なお、法定開示情報(フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示情報を除く)についてはEDINET等により開示する。フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示情報については、当社のウェブサイトに掲載する方法により公表する。

<2025 年度における役員の報酬等の総額>

(a) 2025 年度における取締役及び監査役への報酬等の総額は、次のとおりです。

(単位: 百万円)

区分	支給 人数 (名)	支給 総額	内訳					
			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。

- 上記員数は、2025 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。2025 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。
- 「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、2025 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。
- 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 2025 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、2025 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。
- 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 2025 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 2025 年度の実績はありません。
- 「<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あり、評価期間終了後に当社の普通株式を譲渡制限付きで交付するものです。付与対象者は、一定期間継続して当社の取締役執行役員を務めること、譲渡制限付株式の割当契約に準ずる内容の契約(無償取得の事由等の定めを含む)を締結すること等を条件として、時価総額条件成長率に応じて当社より支給される金銭報酬債権の全部を現物出資するのと引き換えに当社の普通株式の発行又は処分を受けます。金額欄には、3 年間の評価期間を終えて 2025 年度に確定した最終割当株式数に応じて、2025 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。2025 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。
- 2025 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、以下のとお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. 2025 年度に係る監査役の報酬等の額は、以下のとお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

(b) 2025 年度において報酬等の総額が 1 億円以上の者の報酬等の額は、次のとおりです。

(単位:百万円)

氏名	役員区分	支給総額	内訳				
			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)
柿木 真澄	取締役	581	151	—	50	369	10
大本 晶之	取締役	415	83	111	62	159	—
及川 健一郎	取締役	188	51	64	20	52	—
古谷 孝之	取締役	281	60	74	17	124	4
國分 文也	取締役	179	20	—	—	151	9
寺川 彰	取締役	116	16	1	—	93	6

(注)金額、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)については、上記報酬等の総額及びその内訳に係る表の各注記をご参照下さい。

<執行役及び取締役の報酬等の決定方針の概要>

当社は、会社法の規定に基づき、報酬委員会が執行役及び取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を定めています。

1. 報酬方針

当社の執行役及び取締役の報酬等は、以下の考え方にに基づき決定します。

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

2. 報酬体系

報酬等の種類別の支給対象者は、期待役割に応じて決定します。詳細は以下表のとおりであります。

報酬等の種類		給付形式	内容	執行役	取締役 会長 (注1)	取締役 (常勤 監査委員)	社外 取締役 (注2)
月例報酬	基本報酬	固定	○ 各執行役・取締役の役位に応じた固定報酬	●	●	●	●
	加算給		○ 代表執行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%～253%の範囲内で変動する ・ 業績レンジは、連結純利益は2,700億円～8,500億円、基礎営業キャッシュ・フローは3,700億円～9,500億円とする	●	-	-	-
	個人評価給		<組織業績評価> ○ 各事業年度の全社及び部門別財務目標達成に応じた報酬等 ・ 評価指標は全社のROE及び各営業部門の純利益、基礎営業キャッシュ・フロー及びROICとする ・ 支給額は、評価指標の達成状況に基づき報酬委員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	● (注3)	-	-	-
			<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 ・ 報酬委員会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、報酬委員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	●	-	-	-
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の普通株式を毎年付与し、株式交付日から当社の取締役、執行役及び執行役員の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の普通株式を付与する。付与した当社の普通株式には、株式交付日から当社の取締役、執行役及び執行役員の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%～200%の範囲内で変動する ① 相対TSRが \geq 200%以上の場合:200% ② 相対TSRが \geq 50%以上200%未満の場合:相対TSRと同率	●	●	-	-

				③ 相対TSRが50%未満の場合:0% ただし、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				
--	--	--	--	--	--	--	--	--

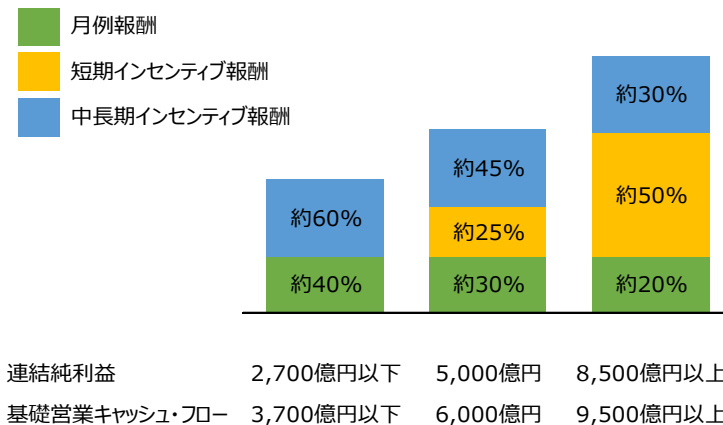
- (注) 1. 取締役会長の報酬等は、当社の経営で培った事業知見を監督に活かすことで実質的に中長期の企業価値向上に貢献する立場にあることから、月例報酬である基本報酬と中長期インセンティブ報酬により構成します。
2. 取締役(常勤監査委員)及び社外取締役の報酬等は、株主との目線共有を図りつつ、独立性をもって経営を監督する立場にあることから、月例報酬である基本報酬(社外取締役は、各種委員会の委員長・委員等の職責に応じた報酬を含む)と中長期インセンティブ報酬である譲渡制限付株式のみで構成します。
3. 組織業績評価の部門別財務目標の達成状況に基づく個人評価給の支給対象者は執行役及び執行役員のうち営業部門長・部門長代行・部門長補佐である者であります。現在、支給対象者となっている執行役はおりません。
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します。

3. 報酬水準と構成比率

執行役及び取締役の報酬水準は、優秀な人材の獲得・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、代表執行役社長については連結純利益 5,000 億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー6,000 億円の時に月例報酬／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 1:1:2 となるように設定します。なお、他の執行役については、代表執行役社長の報酬構成比率に準じて役位ごとの役割・責任を勘案し報酬構成比率を設定します。

【代表執行役社長の報酬構成イメージ】



(注) 個人評価給は除き、TSR運動型譲渡制限付株式の支給係数が100%の場合

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)を求める仕組みの対象とします。

5. 報酬委員会の権限・役割と活動内容

当社の報酬委員会は、会社法に基づき設置され、独立社外取締役が委員長を務め、メンバーの過半数が独立社外取締役で構成されるとともに、執行役及び取締役の個人別の報酬等の内容を決定する法定の権限を有し、報酬決定のプロセスの客観性・公平性・透明性の確保に努めております。具体的には、報酬委員会は、執行役及び取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針(以下「決定方針」という。)を定めた上で、決定方針の内容に基づいて報酬水準の妥当性を含めて審議の上、執行役及び取締役の個人別の報酬等の内容(報酬額等)を決定するものとしております。個人別の報酬等の内容の決定においては、報酬委員会にて決定方針との整合性を審議・確認しており、2026年度における個人別の報酬等の内容が、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、執行役員の報酬等は執行役に準じた報酬体系とし、報酬委員会で審議のうえ、取締役会において決定します。

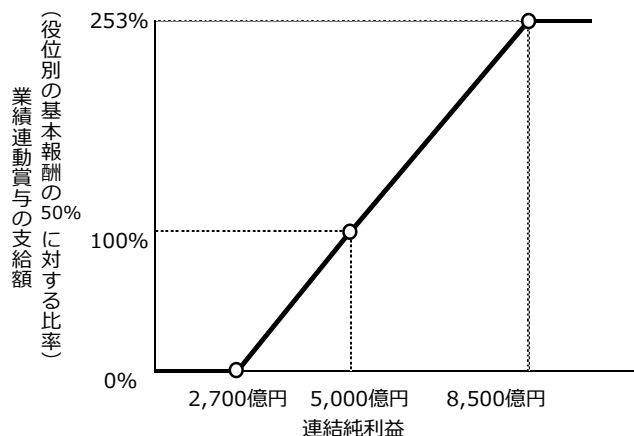
<参考:業績連動賞与、譲渡制限付株式及びTSR連動型譲渡制限付株式について>

1. 業績連動賞与の概要

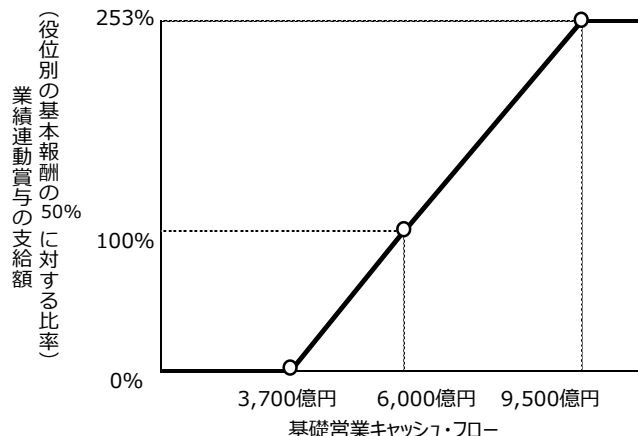
業績連動賞与は、支給対象となる当社の執行役に対して、各事業年度の評価指標に応じて支給される金銭報酬です。評価指標は各事業年度の重要な経営指標である連結純利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)及び基礎営業キャッシュ・フローを採用しており、支給額は役位別の係数及び評価指標の実績値から計算し、役位別の基本報酬の0%~253%の範囲内で変動し、各事業年度終了後に一括支給します。

<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>



2. 譲渡制限付株式の概要

譲渡制限付株式は、支給対象となる当社の執行役及び取締役(以下「対象取締役等」という。)に対して、毎年、役位別に定めた基準額に相当する数の当社の普通株式を譲渡制限付きで付与するものです。対象取締役等は、当社より支給される金銭報酬債権の全部を現物出資するのと引き換えに当社の普通株式の発行又は処分を受けます。当社の普通株式の付与は、当社と対象取締役等との間で譲渡制限付株式に係る割当契約(無償取得の事由等の定めを含む)を締結することを条件とし、付与した当社の普通株式には、株式交付日から当社の取締役、執行役及び執行役員の地位からの退任時又は退職時まで譲渡制限を設定します。

3. TSR連動型譲渡制限付株式の概要

TSR連動型譲渡制限付株式は、支給対象となる当社の執行役及び取締役会長(以下「対象執行役等」という。)に対して、役位別に定めた基準額に相当する数の基準ユニット(以下「基準ユニット数」という。)を毎年付与し、3年間(以下「評価期間」という。)における相対TSRの達成度に応じて、評価期間終了後に当社の普通株式を譲渡制限付きで付与するものです。対象執行役等は、相対TSRの達成度に応じて当社より支給される金銭報酬債権の全部を現物出資するのと引き換えに当社の普通株式の発行又は処分を受けます。当社の普通株式の付与は、譲渡制限付株式の割当契約に準ずる内容の契約(無償取得の事由等の定めを含む)を締結することを条件とし、付与した当社の普通株式には、同様の譲渡制限を設定します。

(1) 金銭報酬債権の額の算定方法

対象執行役等(評価期間中に、当社の取締役、執行役及び執行役員の地位を有することとなった者を含む)に対して支給するTSR連動型譲渡制限付株式を付与するための金銭報酬債権の額は、対象執行役等に対して最終的に割り当てる当社の普通株

式の数(以下「最終割当株式数」という。)に、評価期間終了後に当該割当のための株式の発行又は処分を当社執行役が決定する日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として対象執行役等に特に有利にならない範囲において決定する価額を乗じることにより算定します。

<最終割当株式数の算定方法>

- ① 最終割当株式数は、予め報酬委員会及び取締役会において役位別に定めた基準額に相当する数の基準ユニットに、以下のとおり評価期間中の相対 TSR の達成度に応じた支給係数を乗じて算定した数とします。

$$\text{最終割当株式数} = \text{基準ユニット数} \times \text{支給係数}$$

- ② 支給係数は、相対 TSR の結果に応じ、以下の表のとおり決定します。

相対 TSR	支給係数
200%以上	200%
50%以上 200%未満	相対 TSR と同率
50%未満	0%

ただし、当社 TSR が 100%以下の場合、相対 TSR が 100%以上であっても 100%を上限とします。

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

$$\text{相対TSR} = \frac{\text{当社TSR}}{\text{TOPIX(配当込み)成長率}} = \frac{(B + C) \div A}{E \div D}$$

A: 評価期間の初日の前日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値の平均値

B: 評価期間の末日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値の平均値

C: 評価期間中の配当基準日に対応する当社の普通株式1株当たり配当金の合計額

D: 評価期間の初日の前日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の TOPIX(配当込み)の終値の平均値

E: 評価期間の末日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の TOPIX(配当込み)の終値の平均値

- (2) 対象執行役等に対する当社の普通株式の割当条件

当社は、対象執行役等が以下の各号のいずれの要件をも満たした場合又は当社の取締役会が TSR 連動型譲渡制限付株式報酬制度の趣旨を達成するために必要と認めた場合に、評価期間終了後、対象執行役等に対して最終割当株式数の当社の普通株式を割り当てます。

- i) 対象執行役等が、評価期間中、継続して、当社の取締役、執行役又は執行役員のいずれかの地位にあったこと
- ii) 当社の取締役会で定める一定の非違行為がなかったこと

なお、当社は、評価期間中に対象執行役等が任期満了、死亡その他の正当な理由により当社の取締役、執行役及び執行役員のいずれの地位をも退任又は退職した場合には、退任又は退職した者(死亡による退任又は退職の場合にはその承継者)に割り当てる当社の普通株式の数を、在任期間等を踏まえて合理的に調整します。

コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日改訂版）に関する当社の取組み

- ※ 当社は、2026年6月19日開催の第102回定時株主総会での承認をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。そのため、移行後の取組みについては、コーポレートガバナンス・コードの「監査役」「監査役会」を、「監査委員である取締役」「監査委員会」と読み替えております。
- ※ なお、移行前の取組みについては、「監査役」「監査役会」の記載を残しております。

第1章 株主の権利・平等性の確保

【基本原則 1】

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。

また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。

少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、全ての株主に対して、実質的な平等性を確保し、株主の権利の確保及び適切な権利行使に資するため、速やかな情報開示等を行うとともに、権利行使に関する環境の整備に努めています。詳細については原則 1-1 から 1-7 の各原則及び補充原則をご参照ください。

【原則 1-1. 株主の権利の確保】

上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

当社は、ウェブサイト等を利用した情報の早期開示・適時開示等により、議決権の円滑な行使をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう必要な情報提供を行っています。議決権の行使に関する環境整備については、補充原則 1-2④をご参照ください。

【補充原則 1-1①】

取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

当社は、株主総会における株主の意思を把握し、それを経営や株主との対話に反映させることを目的として、会社提案議案について反対率が高い場合にはその原因を分析し、対応の

要否につき検討します。

【補充原則 1-1②】

上場会社は、総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

当社は、株主総会決議及び定款の定めに基づき、自己株式の取得、剰余金の配当等株主総会決議事項の一部を、取締役会に委任しています。

当社は、取締役会にて、執行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等について「内部統制の基本方針」を決議しています。また、取締役 15 名のうち、10 名を独立社外取締役とし、コーポレート・ガバナンスが十分に機能する体制を整備しています。なお、剰余金の配当については、毎年 5 月に取締役会で決議して、株主総会よりも前に機動的に配当を実施し、早期に配当金を株主に届けるよう配慮しています。

【補充原則 1-1③】

上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、株主からの法定備置書類の閲覧・謄写請求に適切かつ円滑に対応できるよう事務手続のマニュアルを作成するなど、株主に認められた権利に十分配慮し、その権利行使を妨げることがないよう体制を整備しています。

【原則 1-2. 株主総会における権利行使】

上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点にも十分配慮して、その権利行使に係る適切な環境整備に努めています。詳細については補充原則 1-2①～⑤をご参照ください。

【補充原則 1-2①】

上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。

当社は、株主総会参考書類・適時開示・当社ウェブサイトでのニュースリリースなどにより適宜情報を開示しています。重要事項については開示委員会にて議論し、開示を行っています。英訳の開示については、補充原則 1-2④をご参照ください。

なお、当社は、株主総会招集通知（株主総会参考書類、事業報告、計算書類等を含みます）における開示内容の充実・拡充を図ることで、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報を十分に提供しております。加えて、有価証券報告書を株主総会前に開示しております。

【補充原則 1-2②】

上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

当社は、招集通知を法定期日より約1週間前（総会開催日の約3週間前）に発送するとともに、発送の約10日前に当社ウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイトを開示を行っています。

【補充原則 1-2③】

上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

当社は、いわゆる株主総会集中日を避けて株主総会を開催しています。また、多数の株主が来場した場合でも会場内に入場できるよう、会場の収容能力には十分配慮しています。

【補充原則 1-2④】

上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。

当社は、議決権電子行使プラットフォームに参加するとともに、招集通知の英訳を行い、

当社ウェブサイトを開示しています。

また、議決権行使の方法として、株主総会への出席による議決権行使、書面による議決権行使及びインターネットによる議決権行使といった、多様な方法での議決権行使を可能とする環境を整備しております。

【補充原則 1-2⑤】

信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。

当社は、基準日において株主名簿に記録されている議決権を有する株主を、議決権を行使することができる株主としており、実質株主については、現状では、その真実性を確認する手立てがないことから、出席を認めておりません。但し、あらかじめ株主総会への出席の申し出があり、かつ、当該申し出を行った者が実質株主であることが適切な根拠に基づいて確認できた場合には、株主総会への出席及び議決権行使等を認めることにつき、信託銀行等と協議しつつ検討してまいります。

【原則 1-3. 資本政策の基本的な方針】

上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。

当社は、中期経営戦略 GC2027 において、ROE 等の定量目標、資本配分方針、及び株主還元方針につき、取締役会決議を経て公表しています。詳細については原則 5-2 及び補充原則 5-2①をご参照ください。

【原則 1-4. 政策保有株式】

上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。

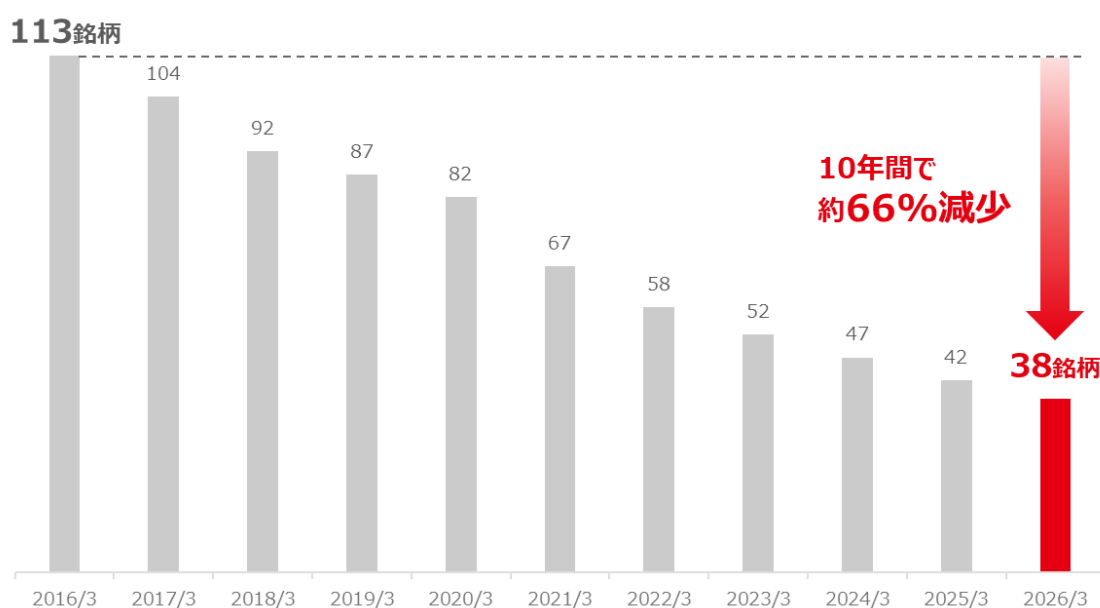
上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。

＜政策保有株式（上場一般投資株式）(※)の保有・縮減に関する方針＞

当社は、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開していますので、様々な企業との協力関係が不可欠であると考えております。当社では、毎年

個別の政策保有株式について、定量面（取得原価に対する当該投資関連損益の割合につき、当社の加重平均資本コストと比較し評価）、及び定性面（保有することによる投資先企業との関係維持・強化等）を総合的に判断の上で、保有意義を見直しており、その内容を取締役会にて検証しています。その結果、保有意義が認められない場合には、原則として売却し、その売却実績については、取締役会にて報告しています。

2025 年度においては非上場株式以外の株式が 4 銘柄減少し、2026 年 3 月末時点の銘柄数は 38 銘柄（貸借対照表計上額の合計額 137,120 百万円）となりました。詳細につきましては、2025 年度有価証券報告書の【株式の保有状況】をご参照ください。



<政策保有株式（上場一般投資株式）の議決権行使に関する基準>

当社は、政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使にあたり、投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点等を踏まえ、総合的に賛否を判断することとしております。

(※)一般投資株式：投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的である株式

【補充原則 1-4①】

上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。

当社は、政策保有株主から株式の売却等の意向が示された場合、既存の取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げません。

【補充原則 1-4②】

上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。

当社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行いません。

【原則 1-5. いわゆる買収防衛策】

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社は、買収への対応方針（買収防衛策）を導入しておりません。

【補充原則 1-5①】

上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

当社の株式が公開買付けに付された場合、当社取締役会としての考え方を速やかに株主に開示します。また、株主が当社の企業価値ないし株主の共同の利益の最大化に資する公開買付けに応じることを不当に妨げる措置は講じません。

【原則 1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社が万が一支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）を行う場合には、その必要性・合理性について速やかに開示するとともに、必要に応じて株主に十分な説明を実施し、適正な手続を確保します。

【原則 1-7. 関連当事者間の取引】

上場会社はその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

当社は、取締役・執行役の競業取引及び当社との間の自己取引・利益相反取引について取締役会の事前承認を条件とし、当該取引を実行した場合は、これを取締役に報告することにしてあります。また、主要株主（当社株式の10%以上を保有する株主）との取引については、利害関係を有する取締役を決議及び審議から除いた上で、取締役会の決議を経て実施する方針です。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則 2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、株主をはじめとする全てのステークホルダーとの協働が重要であると認識し、当社の経営理念を基本としながら、取締役会・経営陣は、全てのステークホルダーとの適切な協働に努めています。また、サステナビリティを巡る課題への積極的・能動的な対応を進めています。当社の経営理念及びサステナビリティに関する取組みについては、補充原則 2-3①をご参照ください。

【原則 2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】

上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

当社は、以下の「経営理念」を、有価証券報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書、当社ウェブサイト等で開示しています。

「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。」

【原則 2-2. 会社の行動準則の策定・実践】

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

当社の社是、経営理念及び社員の行動の基本原則として定められた 6 項目から成る丸紅行動憲章については、有価証券報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書、当社ウェブサイト等で開示しており、ステークホルダーに対し、広く周知しています。

【補充原則 2-2①】

取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

当社は、丸紅行動憲章、コンプライアンス・マニュアルの遵守について毎年、全役員・社員から宣誓書を取得しています。コンプライアンス活動の実践状況については、適宜、担当役員が取締役会で報告を行い、取締役会においてレビューを行っています。

【原則 2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行っています。サステナビリティに関する取組みについては、補充原則 2-3①をご参照ください。

【補充原則 2-3①】

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

当社グループは、「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活動を展開しています。当社グループの経営理念は、サステナビリティに対する考え方を明確に示しているものであり、環境・社会課題に対し、プロアクティブにソリューションを提供し、経営理念を実践することこそが当社グループにとってのサステナビリティです。

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並びに企業価値の向上を目指します。



社長直轄の「サステナビリティ委員会」において、サステナビリティに関連する幅広い事項を議論の対象としており、定期的（年 1 回以上）に取締役会への報告を行っています。サステナビリティ委員会の委員長は取締役を兼ねる代表執行役が務めています。社外アドバイザーもメンバーに加わり、独立した外部の視点も踏まえながらサステナビリティに関する事項の管理・統括を行っています。さらに、組織ごとに、サステナビリティ推進を担うサステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、グループ体となって、サステナビリティへの取組みを進めています。詳しい活動や体制については、当社ウェブサイトの下記 URL をご覧ください。

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

また、当社グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、TCFD 提言に基づき、気候関連のリスクと機会の把握及び情報開示の拡充に取り組んでいます。2021 年 3 月には、「気候変動長期ビジョン」において、2050 年までの当社グループにおける GHG 排出ネットゼロを目指すとともに、2030 年に向けたアクションプランを策定し、その進捗を開示・説明しています。詳細については補充原則 3-1③をご参照ください。

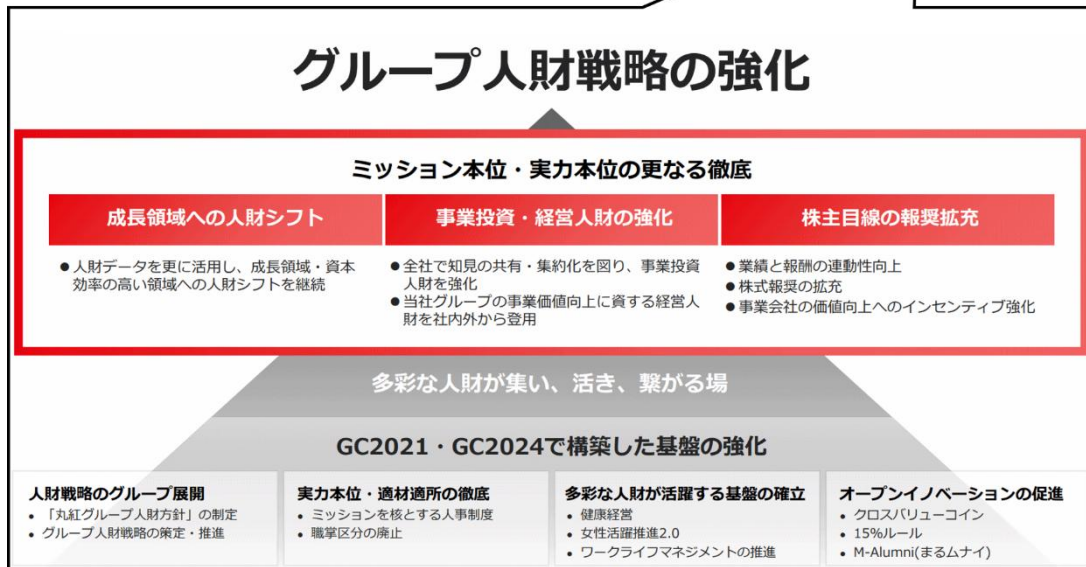
さらに、2025 年 2 月に発表した中期経営戦略 GC2027 では、前中期経営戦略 GC2024 から掲げている「グリーン」を事業価値の構成要素の 1 つとして捉え、グリーンへの取組を推進し、収益力を強化していくこととしています。当社グループは、「自然と共生する社会」に向け、脱炭素社会・循環経済への移行に貢献し、ネイチャーポジティブの実現を目指します。

【原則 2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

丸紅グループの成長の源泉は、成長ポテンシャルに溢れる人財そのものです。中期経営戦略 GC2027 では、「Global crossvalue platform の追求」を成長ドライバーの一つと位置付け、持続的な企業価値向上の仕掛けとして「グループ人財戦略の強化」に取り組みます。これまでの中期経営戦略 GC2021・GC2024 で構築してきた「多彩な人財が集い、生き、繋がる場」は、人財戦略を遂行する上での強固な基盤です。GC2027 における人財戦略では、この基盤を活かし、これまでも追求してきた「ミッション本位・実力本位」を更に徹底し、人財の成長と組織の戦略実行力向上を一層促進していきます。丸紅グループ全体で実力本位の適材適所を追求し、人財の持てる力を最大限に引き出すとともに、「成長領域への人財シフト」、「事業投資・経営人財の強化」、及び「株主目線の報奨拡充」を重点施策として実行していきます。

持続的な企業価値向上の仕掛けを実践



また、丸紅グループが不確実な事業環境のなかで持続的な成長を遂げるためには、異なる視点や経験を持つ人財が、個々の「違い」を積極的に活かしながら切磋琢磨し、有機的につながり、一つ一つの判断の精度を高め合うことが不可欠です。女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ・マネジメント、ワークライフマネジメント、健康経営等、人財一人ひとりが活躍し続けられる環境の更なる充実に取り組み、これまで中期経営戦略 GC2021・GC2024 で構築してきた人財戦略の基盤である「多彩な人財が集い、生き、繋がる場」を引き続き強化します。

【補充原則 2-4①】

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

当社人財戦略の基盤である「多彩な人財が集い、生き、繋がる場」に関する方針・施策等の詳細については、有価証券報告書、統合報告書及び当社ウェブサイト内「人財マネジメント」において開示・説明しています。

https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/?id=anc_01

「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。

当社が不確実な事業環境のなかで持続的な成長を遂げるためには、異なる視点や経験を持つ人財が、その違いを積極的に活かしながら切磋琢磨し、有機的に繋がることで、意思決定の質を高めていくことが不可欠だと考えています。

「ミッション本位・実力本位の更なる徹底」を人財戦略の中核に据える当社にとって、女性活躍推進は、多彩な人財が力を最大限に発揮し自律的に成長を続ける組織基盤の確立に向けた、最重要課題の一つです。2022年8月より「女性活躍推進 2.0」を方針として打ち出して以来、ミッション本位・実力本位の考え方の下、女性が当社の経営やビジネスの意思決定により深く関わる状態（女性のタレントパイプラインの拡張）を目指し、明確な数値目標を定めて各種施策に取り組んでいます。

外国人採用、キャリア採用については、現場ニーズに基づき募集しているもので、数値目標はありませんが、今後もグループ人財戦略に則り、中核人材の多様性の確保を進めていきます。

女性活躍推進をはじめとする当社のダイバーシティ・マネジメントに関する方針・施策等

の詳細については、有価証券報告書、統合報告書及び当社ウェブサイト内「ダイバーシティ・マネジメント」において開示・説明しています。

<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/>

【原則 2-5. 内部通報】

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

当社は、内部通報制度として、「相談“ホッ”とライン」（当社グループ向けのコンプライアンス相談窓口）、「Marubeni Anti-Corruption Hotline」（贈収賄等重大犯罪に特化した相談窓口）を設置しています。当社は内部通報制度の適正性を担保するため、内部通報制度を整備並びに運用し、関連法令に即して評価及び改善しております。その一環として外部の第三者による内部通報体制の診断を受けております。相談件数については取締役会に報告されており、運用状況については取締役会で監督できる体制をとっています。

【補充原則 2-5①】

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規律を整備するべきである。

当社では内部通報の体制として、社内の通報窓口に加え、外部の弁護士事務所に社内から独立した通報窓口を設置し、監査委員会への報告も実施します。当社の社内規程により、通報者の秘匿及び不利益取扱いの禁止に関する規律を整備し、運用しております。

【原則 2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

当社は、企業年金の運用を丸紅企業年金基金に委託しています。丸紅企業年金基金の組織

は、議決機関としての代議員会、執行機関としての理事会、内部監査機関の監事、事務局から成り立っています。また、丸紅企業年金基金の諮問機関として年金資産管理運用委員会を設けています。丸紅企業年金基金の運用に当たっては「運用の基本方針」、「政策的資産構成割合」を策定し、それに則って運用しています。また、丸紅企業年金基金は「アセットオーナー」としての機関投資家という立場から、「日本版スチュワードシップ・コード」の受入れを表明し、運用受託機関にスチュワードシップ活動を求めています。

各組織の内容は、以下のとおりです。

(代議員会)

代議員会は、偶数の代議員で構成され、代議員の半数は当社が選出した選定代議員で、残りの半数は丸紅企業年金基金の加入者の互選で選出された互選代議員です。丸紅企業年金基金の規約や方針の変更については、代議員会での議決が必要となります。

(理事会)

理事会は、偶数の理事で構成され、選定代議員と互選代議員から半数ずつ選定理事と互選理事が互選されます。また、選定理事の中から、基金を代表して基金業務を総理する理事長が理事会にて互選されます。代議員会の議決に基づいて理事会が業務を執行します。

(監事)

監事は2名で構成され、選定代議員と互選代議員から1名ずつ選定監事と互選監事が互選されます。

(事務局)

基金の事務局は、常務理事、運用執行理事、事務長、職員から構成されます。常務理事は理事長が指名し、事務長や職員と一緒に日常業務を取り仕切ります。また、運用執行理事は、年金資産の管理・運用に関する業務を執行する者であり、理事会の同意を得て理事の中から理事長により指名されます。なお、現在、丸紅企業年金基金においては、常務理事が運用執行理事を兼任しています。

(年金資産管理運用委員会)

年金資産管理運用委員会は、当社のCFO及びCAOと、財務部、人事総務部及び経理部より選抜されたメンバー、基金の常務理事から構成され、その選抜基準は、年金業務を担当していること、資産運用について知見が深いこと、等としています。本委員会においては、丸紅企業年金基金の四半期毎の運用実績報告の実施や基金の運用方針に関する議論等を行っています。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【基本原則 3】

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

当社は、情報開示は重要な経営課題の一つであり、株主等のステークホルダーから理解を得るために、適切な情報開示を行うことが重要であると認識しています。その認識から、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、積極的な情報開示に努めています。詳細については原則 3-1 及び補充原則 3-1①～③をご参照ください。

【原則 3-1. 情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- (i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- (ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会が上記 (iv) を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

(i) <経営理念>

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します。

<経営戦略・経営計画>

上記考え方に基づいて策定した中期経営戦略 GC2027 については、当社ウェブサイト公表していますのでご参照ください。

<中期経営戦略 GC2027>

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

(ii) <コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針>

当社は、社是「正・新・和」の精神に則り、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て企業価値の増大を図ることが、株主や取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーの期待に応えるものと考えています。この実現のため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。具体的には、コーポレートガバナンスに関する報告書「I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「1. 基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判断基準を策定し、独立社外取締役による経営監督機能を高めています。また、中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家と建設的な対話を行うことが重要と考えており、対話を通じて、経営方針等に対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応に努めています。

(iii) <取締役・経営陣幹部の報酬決定方針、手続>

当社は、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする報酬委員会（社長、社内取締役1名、社外取締役3名の計5名にて構成）にて、執行役及び取締役の報酬決定方針や個人別の報酬等の内容を決定します。執行役員の報酬は、報酬委員会にて審議し、同委員会の審議内容及び答申を踏まえて、取締役会の決議を経て決定します。

(iv) <取締役候補者の決定、経営陣幹部の選解任方針、手続>

当社は、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会（社長、社外取締役3名の計4名にて構成）にて取締役の選任議案を審議し、決定します。当社の取締役候補者決定基準及び経営陣幹部の選任基準は以下のとおりです。

(取締役候補者決定基準)

当社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社内外の人財から決定します。

なお、監査委員である取締役には、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財を社内外から選定します。

(執行役選任基準)

社長には、卓越した専門知識、豊富な業務経験・実績と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する知見を有し、当社の経営の重要事項の決定及び業務執行に対する監督等適切な役割を果たせ得る者を選任します。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

社長、社長に次ぐ序列の者及び CFO の職責を担う者を執行役とし、いずれも代表執行役を務めることとしております。執行役は、丸紅グループの中長期の企業価値最大化に向けた中心的役割を担う人財から、取締役会の決議を経て選任します。

(統括役員/CxO 選任基準)

社長を含む執行役に準じて、卓越した専門知識、豊富な業務経験・実績と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する知見を有し、当社の経営の重要事項の決定及び業務執行に対する監督等適切な役割を果たせ得る人財を社内外から選任します。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

(執行役員選任基準)

執行役に準じて、丸紅グループの中長期の価値最大化に向けた中心的役割を担う人財から選定されます。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

(解任基準)

法令違反等があった場合、或いは明らかにその機能を発揮していないと認められるような場合があれば、社長他執行役及び執行役員の解任について、取締役会にて決議されます。

(v) <取締役候補者の決定理由>

当社は、株主総会参考書類において、個々の取締役候補者の決定理由を開示していません。詳細については、当社ウェブサイトに掲載の「第 102 回定時株主総会 招集ご通知」をご参照ください。

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

【補充原則 3-1①】

上記の情報の開示（法令に基づく開示を含む）に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

当社は、情報開示は重要な経営課題の一つであり、株主等のステークホルダーから理解を得るために、適切な情報開示を行うことが重要であると認識しています。この認識に基づき、

情報開示にあたっては平易かつ具体的な記述を行うとともに、非財務情報を積極的に開示するなど、付加価値の高い記載となるように努めています。

【補充原則 3-1②】

上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

当社は、外国人株式保有比率を踏まえ、英語版の当社ウェブサイトを開設し、株主総会招集通知、決算説明資料、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書等、海外投資家に向けた英語での情報開示・提供を進めています。外国人株式保有比率については、コーポレートガバナンスに関する報告書「I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「2. 資本構成」をご参照ください。

【補充原則 3-1③】

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

当社は、中期経営戦略 GC2027 において、グリーンへの取組を推進し企業価値を向上することを掲げ、サステナビリティへの取組を有価証券報告書や統合報告書等の開示書類及び当社ウェブサイト等において開示・説明しています。

当社グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、TCFD 提言に基づき、気候関連のリスクと機会の把握及び情報開示の拡充に取り組んでいます。個別事業についてシナリオ分析を実施の上、分析結果を踏まえた対応方針・戦略を開示することで、適切なリスク管理を継続的に強化し、気候変動に対するレジリエンスを更に高めていきます。2021 年 3 月に公表した「気候変動長期ビジョン」において、2050 年までの当社グループにおけるGHG排出ネットゼロを目指すとともに、2030 年に向けたアクションプランを策定し、その進捗を開示・説明しています。また、有価証券報告書においても、業態や経営環境を踏まえ、重要であると判断したサステナビリティ情報を「サステナビリティに関する考え方及

び取組」等に記載するとともに、気候変動リスク及び環境リスク等のリスクを事業等のリスクとして認識し、対応策や取組み方針を開示しています。

また、人財戦略については、中期経営戦略 GC2027 において、「Global crossvalue platform」を追求するための仕掛けの一つとして、「グループ人財戦略の強化」を推進することを掲げ、これに関連する方針・施策等を有価証券報告書、統合報告書及び当社ウェブサイトにおいて開示・説明しています。

<TCFD 提言に基づく情報開示>

<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/>

<有価証券報告書>

https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/

<統合報告書>

https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/

【原則 3-2. 外部会計監査人】

外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

当社では、監査委員会や経理部等の関連部門と連携し、十分な監査日程や監査体制の確保に努め、会計監査人による適正な監査を確保しています。

【補充原則 3-2①】

監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
 - (ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認
- (i) 監査委員会は、会計監査人の不再任を検討する基準、選任等の手続等を策定します。会計監査人の再任に当たっては、毎年、これらの基準に基づき、会計監査人の業務執行状況を評価し、監査委員会で決定の上、取締役会に報告します。
- (ii) 監査委員会は、会計監査人と月次定例ミーティングにおいて、会計監査人の品質管理体制（会計監査人の独立性確認を含む）や年度監査計画とサービス体制について説明を受けており、その独立性と専門性を確認しています。

【補充原則 3-2②】

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
 - (ii) 外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保
 - (iii) 外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
 - (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立
-
- (i) 経理部と会計監査人との事前協議の上、監査スケジュールを策定し、十分な監査時間を確保しています。また、監査委員会においても監査計画（内容と時間）を確認しており、監査時間が十分に確保されていることを確認しています。
 - (ii) 会計監査人と社長・CFOとの面談を実施しています。
 - (iii) 会計監査人の監査委員会への出席に代替するものとして、会計監査人と監査委員会は月次定例ミーティングを実施することにより連携を確保します。内部監査部門は財務報告に係る内部統制報告制度対応において会計監査人との連携を図っている他、内部監査報告書の提示等必要な情報提供を行っています。また、社外取締役を含む取締役会において、会計監査人が実施した会計監査について報告が行われており、社外取締役への情報共有が行われています。
 - (iv) 会計監査人から問題点が指摘された場合は、執行側で個別に対応し、職制ラインでの報告が実施されています。

第4章 取締役会等の責務

【基本原則 4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

当社は、2026年6月付けでコーポレートガバナンスガイドラインを制定し、取締役会の在り姿や、主要な機能・役割等を明確化しています。

<コーポレートガバナンスガイドライン>

https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_guideline_jp.pdf

取締役会は、中期経営戦略を策定するなど、企業戦略等の大きな方向性を議論し、決定しています。当社では、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ための経営・執行体制の確立に努めています。当社の経営・執行体制につきましては、原則 4-1 から原則 4-14 までの各原則・補充原則をご参照ください。

【原則 4-1. 取締役会の役割・責務(1)】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

当社の中期経営戦略等は、経営理念等も踏まえつつ策定され、内容についても取締役会に十分に審議されています。その後の事業・投融资、経営資源配分、人事政策等の各種施策はこの中期経営戦略を指針とした上で、意思決定がなされています。

【補充原則 4-1①】

取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

当社は、取締役会規程において法令及び当社定款に定められた事項、その他経営監督に関する重要事項につき取締役会に付議することを定めており、その付議事項は取締役会付議事項一覧表によって明確にしています。特に事業の開始・参加・廃止・脱退、固定資産の取得・処分、投資（その撤退を含む）、融資・保証等については金額基準を定め、この金額基準を超える案件については取締役会にて審議・決定しています。同一覧表により、取締役会が決定すべき事項以外の意思決定及びその執行は、執行役に委任しています。執行役に委任した事項に関する意思決定及び執行状況は、社長の経営状況報告等により取締役会に報告します。取締役会は、この報告等を通じて執行役を含む経営陣による意思決定及び業務執行を監督しています。

【補充原則 4-1②】

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

当社は、中期経営戦略を公表し、その進捗状況については逐次確認の上、開示しています。また、中期経営戦略終了時には、そのレビュー及び十分な内容分析を行い、次期経営戦略に反映させ、次期経営戦略を公表しています。

【補充原則 4-1③】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

指名委員会は、社長より後継者計画及び後継者候補の育成について十分な報告を受け、意見を交換し、具体的な候補者に関する評価を踏まえて後継者計画について検討しています。

次期社長の選任は、指名委員会が、社長の作成する候補者選任案を審議し、審議結果を取締役に答申の上、最終的に取締役会にて決議されます。

【原則 4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

当社取締役会は、当社グループの状況や収益水準等も踏まえつつ、適切な範囲で執行役へ権限を委譲しており、適切なリスクテイクを支える環境整備に努めています。そのうえで、当社取締役会は、中長期的な企業価値向上に向けた経営の監督を最重要の機能・役割とし、フリーディスカッション等のオフサイトの場も活用して中長期の経営方針・戦略等の議論や、株主・投資家との対話に対する助言を行う等、モニタリングボードとして、実効性の高い監督を行っております。

なお、当社グループの業績に大きな影響を与え得る重要案件については、取締役会付議基準に従い取締役会に付議され、各々の取締役の役割に応じ、多角的な視座から議論・監督が行われています。なお、取締役会の決議事項となる重要案件に付帯条件等がある場合は、迅速に示達された上で、フォローアップがなされています。

当社は、株価変動のメリットとリスクを株主と共有するため、執行役、執行役員及び取締役に対し譲渡制限付株式を付与しております。

加えて、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、執行役、執行役員及び取締役会長に対しては、TSR 連動型譲渡制限付株式を付与しています。

【補充原則 4-2①】

取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

執行役及び取締役の報酬は、独立社外取締役が委員長を務め、独立社外取締役が過半数のメンバーで構成される報酬委員会にて報酬決定方針や報酬水準を審議し、決定します。

執行役の報酬は、基本報酬と加算給で構成される月例報酬（固定・金銭報酬）、業績連動賞与と個人評価給で構成される短期インセンティブ報酬（変動・金銭報酬）及び譲渡制限付株式と TSR 連動型譲渡制限付株式で構成される中長期インセンティブ報酬（変動・株式報

酬) から構成されます。

取締役会長の報酬は、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。

常勤監査委員である取締役及び社外取締役の報酬は、株主との目線共有を図りつつ、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(社外取締役は、各種委員会の委員長・委員等の職責に応じた報酬を含む)と中長期インセンティブ報酬である譲渡制限付株式のみで構成します。

なお、執行役員の報酬は、執行役に準じ、個人別の報酬等の内容については、報酬委員会で審議のうえ、同委員会の答申を踏まえて取締役会で決定しております。

執行役及び取締役の報酬水準は、優秀な人財の獲得・保持が可能となる競争力ある報酬水準となるように、外部専門機関の客観的な報酬調査データ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、代表執行役社長については連結純利益 5,000 億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー6,000 億円の時に月例報酬/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 1:1:2 となるように設定します。なお、他の執行役については、代表執行役社長の報酬構成比率に準じて役位ごとの役割・責任を勘案し報酬構成比率を設定します。

【補充原則 4-2②】

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

当社では、サステナビリティに対する考え方及び取組み方針等を取締役会で策定し、定期的にサステナビリティの取組み状況を取締役会で監督しています。また、中期経営戦略 GC2027 においても、前中期経営戦略 GC2024 から掲げている「グリーン」を事業価値の構成要素の 1 つとして捉え、グリーンへの取組を推進し、収益力を強化していくことを掲げています。

経営資源の配分については、中期経営戦略の策定・進捗報告、四半期決算、経営状況報告等の機会において、取締役会で議論・監督しています。

事業ポートフォリオについては補充原則 5-2①をご参照ください。

【原則 4-3. 取締役会の役割・責務(3)】

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。

また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

当社では、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会を設置しており、同委員会にて取締役候補者を決定するほか、次期社長選任手続の妥当性等について審議し、取締役会へ答申します。また、執行役・執行役員を選解任は、上記原則 3-1(iv)に記載のとおりです。

内部統制やリスク管理体制の適切な整備については、下記補充原則 4-3④に記載のとおりです。

経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反についての管理体制は、上記原則 1-7 に記載のとおりです。

【補充原則 4-3①】

取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

取締役、執行役及び執行役員を選解任については、上記原則 3-1(iv)に記載のとおり体制とすることで、取締役会としての監督機能を担保しています。

【補充原則 4-3②】

取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。

上記補充原則 4-1③に記載のとおりです。

【補充原則 4-3③】

取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

上記原則 3-1 (iv)に記載のとおりです。

【補充原則 4-3④】

内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

コンプライアンスについては、コンプライアンス委員会を設置して体制整備を行っており、その活動状況や問題事案を、経営に適宜報告しています。グループ会社では、事業の特性に応じてコンプライアンス体制を構築しており、海外でも、各国の法令や商慣習などに応じてコンプライアンス体制を構築しています。贈収賄防止管理や安全保障貿易管理等を含め、丸紅グループにおけるコンプライアンス体制に不備が無いが、定期的な監査やモニタリングを実施しています。

内部統制については、内部統制委員会を設置して体制整備を行っており、年 1 回、取締役会で会社法上の内部統制システムの運用状況の評価と内部統制の基本方針の見直しを行うとともに、金融商品取引法に基づく内部統制評価の結果、内部統制が有効であることを確認し、内部統制報告書を経営会議に付議のうえ、取締役会に報告しています。

リスク管理体制については、取締役会においてリスクシナリオとその対応について議論するとともに、定量化可能リスクについては統合リスク管理を実施、定性リスクについてはコンプライアンス体制の強化等により管理しています。

内部監査部門は、監査の結果に基づき、監査報告書を社長及び監査委員会に提出し、その写しを被監査組織、会長、取締役等関係者に回付するとともに、取締役会、経営会議及び執行役員に報告しています。監査報告書では、被監査組織が改善すべき事項の指摘等を行い、内部監査部門及び個々の内部統制を所管する部署がその改善・対策等の実施状況につき、モ

ニタリング・フォローアップを行っています。なお、内部監査部門では内部監査のほかに財務報告に係る内部統制の有効性評価も実施しております。

【原則 4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

監査委員会は、4名の委員（うち社外取締役3名）で構成され、社外取締役である委員から委員長を選定しています。監査委員会は、毎年度策定する監査方針及び監査計画に基づき、監査部及び会計監査人との連携、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役及び執行役の職務執行を監査します。

【補充原則 4-4①】

監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。

また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

当社の監査委員会は、委員の4名中3名が独立社外取締役であり、取締役及び執行役の職務執行の監査、外部会計監査人の選解任・監査報酬について、監査委員会として独立した客観的な立場から判断を行います。

また、社外取締役との連携を確保すべく、2025年度は、監査役が実施する取締役、経営幹部への業務執行状況ヒアリングへの社外取締役の任意出席等を行いました。2026年度も、機関設計変更も踏まえ、監査委員でない社外取締役との連携を確保して参ります。

【原則 4-5. 取締役・監査役等の受託者責任】

上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

当社では、社長、CFO、ステークホルダーエンゲージメント部長等が、定期的に国内・海外投資家とのミーティングに出席しており、また、取締役 代表執行役である CFO が IR・SR 活動の責任者となり、ミーティングの内容を取締役・執行役等に報告することで、取締役会による監督や、経営陣による経営執行に株主等のステークホルダーの意見を反映させる体制としています。

(※2025 年度までは IR・SR 部が IR・SR 活動を推進していましたが、対外開示に係る機能統合・強化等のため、広報活動を担っていた広報部、サステナビリティに関する非財務情報の開示を担っていたサステナビリティ推進部及び IR・SR 部を 2026 年 4 月 1 日付で統合し、ステークホルダーエンゲージメント部としております)

【原則 4-6. 経営の監督と執行】

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

当社は、独立社外取締役を 10 名選任し、取締役会等において独立かつ客観的な立場から意見を述べてもらうことで、実効性の高い経営の監督体制を確保しています。また、執行と監督をより明確に分離するため、原則として執行役を兼ねない取締役会長が取締役会の議長を務めております。

【原則 4-7. 独立社外取締役の役割・責務】

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

当社は、議決権行使助言会社のガイドラインを参考にした、独立性判断基準（下記原則 4

－9参照)を定め、当該基準を充足し、利益相反の監督、経営監督、受託者責任を果たすことが可能な人物を独立社外取締役として選任します。

また、独立社外取締役は、各自の専門的な知識と豊富な経験に基づき、中長期的な企業価値の向上を図るために有益な助言を行うとともに、指名委員会及び報酬委員会の委員長・委員として役員選任手続や報酬の妥当性等について審議し、監督機能を適切に発揮しています。

【原則 4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。

また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

当社の取締役 15名のうち、10名が社外取締役であり、社外取締役は全員、当社が定める独立性判断基準及び株式会社東京証券取引所が定める独立性基準を満たしています。

当社は、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案し、当社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財を社内外から選任しています。現時点での独立社外取締役の数は適切と考えており、今後も、適切な人数の独立社外取締役候補者を選任していきます。

【補充原則 4-8①】

独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づき情報交換・認識共有を図るべきである。

独立社外取締役のみを構成員とする会合ではないものの、独立社外取締役及び会長・社長を構成員とする会合を定期的を開催し、特定のアジェンダに関する議論、情報交換及び認識共有を図っています（2025年度は4回開催）。

【補充原則 4-8②】

独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

社内取締役と社外取締役の更なる連携強化を目的として、筆頭独立社外取締役を選任しています。

【補充原則 4-8③】

支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

コーポレートガバナンスに関する報告書提出日現在、当社は、支配株主を有していません。

【原則 4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

当社は、社外取締役が期待される機能・役割を適切に発揮するために、以下の「社外役員の独立性に関する基準・方針」に基づき、その選任を行っております。

＜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、本人が現在及び過去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（但し、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. 当社並びに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役・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、選任時にその理由を説明・開示する。

(※)業務執行者：業務執行取締役、執行役、執行役員その他使用人等

【原則 4-10. 任意の仕組みの活用】

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

当社は、株主・投資家を含むステークホルダーの視点から見て、より客観性・透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制とするため、指名委員会等設置会社を選択しております。また、取締役会の過半数を独立社外取締役としておりますが、独立性を一層確実なものとするため、法定 3 委員会の委員長及び委員の過半数も独立社外取締役で構成しております。

指名委員会等設置会社では、指名委員会が取締役候補者を、報酬委員会が取締役及び執行役の報酬をそれぞれ決定することから、社長を含む経営陣のパフォーマンスに対する規律向上にも繋がるものと考えております。

当社の企業統治形態については、コーポレートガバナンスに関する報告書の「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）」や「3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由」をご参照ください。

【補充原則 4-10①】

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

当社は、指名委員会等設置会社を選択しており、かつ、取締役会の過半数を独立社外取締役が占めております。

また、法定3委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）についても、独立性を一層確実なものとするため、法令上求められる独立社外取締役の過半数に加え、各委員会の委員長を独立社外取締役から選定しています。

【原則 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

当社は、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開しており、取締役会は経営戦略等の妥当性、実施に当たってのリスク等を客観的かつ多面的に審議し、その執行状況を適切に監督する必要があります。そのため、当社は、取締役会の実効性を高めることを目的として、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任しています。また、執行役を兼ねない取締役や複数の独立社外取締役を選任することで、社内の慣習にとらわれない視点の導入、牽制・監督機能の強化、利益相反のチェックを行っています。

コーポレートガバナンスに関する報告書提出日現在、取締役会メンバーは、社外取締役10名を含む15名（男性10名・女性5名、外国籍1名）で構成されています。監査委

員会は、社外取締役3名を含む4名（男性1名・女性3名）が選任され、財務・会計・法務に関する知識を含む適切な経験・能力を有しており、うち1名は財務・会計に関する特に高い専門知識を備えています。取締役の選任理由につきましては、上記原則3-1(v)及びコーポレートガバナンスに関する報告書の「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」に開示していますので、ご参照ください。

取締役会の実効性評価については、補充原則4-11③をご参照ください。

【補充原則4-11①】

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

取締役候補者の決定基準については、原則3-1(iv)及び原則4-11をご参照ください。社外取締役については、上記原則3-1(iv)に記載の取締役選任基準を念頭に置き、取締役会構成メンバーのスキルや経験の最適な組み合わせを検討のうえ、当社の中長期的な企業価値向上に向け、当社ビジネスの理解に努め、主体的に経営参画できる人物を選任することとしています。

当社は、取締役の専門性及び経験をスキル・マトリックスとして公表しています。スキル・マトリックスにつきましては、コーポレートガバナンスに関する報告書の「V その他」の「2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」の図2をご参照ください。

【補充原則4-11②】

社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

取締役及び取締役候補者の重要な兼職の状況につきましては、取締役会に報告するとともに、株主総会招集通知及び有価証券報告書において毎年開示を行っています。

【補充原則 4-11③】

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

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 年度の実効性評価は、「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」をコンセプトとして実施しました。

I 評価の枠組み・手法

1. 評価対象

取締役会（2025 年度当時に任意設置していた取締役会の諮問委員会である指名委員会 / ガバナンス・報酬委員会を含む）

2. 評価プロセス

ガバナンス・報酬委員会を実施主体として、以下の評価プロセスで実施

STEP④ 改善（翌年度）

特定された実効性のさらなる向上に向けた課題への継続的な取り組み

STEP① アンケート（12月）

全取締役・監査役にアンケートを実施

STEP③ 審議（3月）

分析結果を取締役会メンバーで審議

STEP② インタビュー（1-2月）

アンケート結果を基に、全取締役・監査役を実施

3. 評価項目

- 取締役会の役割
- 取締役会の構成
- 取締役会における議論
- 諮問委員会の活用

- ステークホルダーの関心事項の把握

4. 外部専門機関の活用

2025 年度も引き続き外部専門機関を活用し、事前の資料査閲やアンケート・インタビューの回答を踏まえた上で分析評価を実施

- 直近 2 年間の取締役会の上程議題を第三者が閲覧し議題を分析
- 第三者目線からのアンケート項目に対する助言
- アンケート回答結果に対する第三者の分析、及び第三者による個別インタビューの実施
- 第三者による分析結果に対するコメント等も参考にし、取締役会における議論を実施
- 抽出された課題に対する改善策についての第三者の助言

なお、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。

Ⅱ 評価結果の概要

1. 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。

特に当社の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

2. 2024 年度の評価において確認された課題への対応状況

課題 (1)

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



対応状況 (1)

2025 年度は、引き続き、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しました。そのなかで、「取締役会の在り姿」

についても活発な議論がなされました。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」を議論しました。

このような議論を通じて、取締役会の機能・役割について取締役会メンバー間で方向性を共有することができたと考えています。今後は、指名委員会等設置会社への移行など、よりモニタリングボードとしての機能発揮を志向することから、「3. 2025 年度の評価において確認された主な課題及び 2026 年度の取組方針」(1)に記載の通り、何を・どのように監督するかを含めた「監督の在り方」に関する議論を継続していきます。

課題 (2)

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



対応状況 (2)

2025 年度は、経営経験が豊富な社外取締役の参画などにより、企業価値向上に向けた議論がより一層活発化しました。中長期的な企業価値向上は、取締役会と執行側が協働して取り組むべきものであることから、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しました。また、当社事業をより深く理解いただきつつ、各部門の長期目線での成長領域・戦略、それらを達成するための課題等を議論すべく、社外役員と部門長とのセッションを設けました。

加えて、企業価値向上には投資家・株主との対話も重要であることから、当社としては初めて実施した 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しました。

今後も、中長期的な企業価値の向上に向け、取締役会と執行側はオープンな議論を継続して参ります。

課題 (3)

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



対応状況 (3)

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、取り組み途上にありますが、2025 年度は、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しました。また、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重ねています。

なお、審議資料の一層の論点の明確化については、「3. 2025 年度の評価において確認された主な課題及び 2026 年度の取組方針」(1) に記載の通り、更なる取組みを継続していきます。

3. 2025 年度の評価において確認された主な課題及び 2026 年度の取組方針

当社は 2025 年 4 月の社長交代を契機として、資本市場とのリレーションを強化しつつ、価値創造に取り組む動きを加速させています。またガバナンスにおいてもこの動きを後押しすべく、指名委員会等設置会社への移行を企図するなど、「モニタリング型」を志向した監督機能の更なる強化を進めています。

新たなフェーズに入った当社取締役会において、2026 年度は特に以下のテーマに取り組めます。

課題 (1)

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



取組方針 (1)

「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します。具体的には以下の項目に取り組めます。

- ① フリーディスカッション等の場も活用し、当社における「監督」「モニタリング」の在り方についての認識合わせを行う。
- ② 取締役会の議案設定に際して、取締役会議長のリーダーシップのもとで社外取締役の意見を集約するプロセスを整備する。
- ③ 審議資料に関する一層の論点の明確化に引き続き取り組む。

課題 (2)

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



取組方針 (2)

知見の豊富な取締役個人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しています。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きます。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果も踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組み、中長期的な企業価値向上を追求していきます。

【原則 4-12. 取締役会における審議の活性化】

取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

取締役会においては、企業価値向上に向け、社内外取締役の区別なく自由闊達で建設的な議論を展開し、活発な意見交換を行っています。

【補充原則 4-12①】

取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。

- (i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
 - (ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
 - (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
 - (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
 - (v) 審議時間を十分に確保すること
- (i) 取締役会資料は、原則として会日の7日前までに配布しています。
- (ii) 社外取締役には事前に経営課題、執行状況、討議内容等についてのブリーフィングを行っています。
- (iii) 年間開催スケジュールは原則として新年度の約3か月前までに、審議事項は原則として会日の7日前までに通知しています。加えて、前年度の上程議案及び当年度の上程予定議案を一覧化し、取締役に提供しております。
- (iv) 2025年度の取締役会は全14回、2024年度は全15回開催しており、取締役会付議基準については、会社の状況を踏まえ、随時変更を検討しています。
- (v) 想定される審議時間を取締役会開催通知に記入しており、審議延長には議案により

柔軟に対応しています。

【原則 4-13. 情報入手と支援体制】

取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。

取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

取締役の能動的な情報入手に際しては、秘書部、経営企画部等が支援を行っています。

各取締役が求める情報や資料の円滑な提供がなされているかどうかについては、取締役会全体の実効性評価にて評価・レビューしています。また、監査委員会では、監査委員会が求める情報の提供機会を確保すべく、期初に年間の監査計画を策定し、期末に監査の実施状況をレビューの上で監査報告を決議します。

【補充原則 4-13①】

社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

取締役は、上記原則 4-13 のとおり、秘書部、経営企画部に対し、必要に応じて追加の情報提供依頼を適宜実施しています。

また、常勤の監査委員については、監査委員会室等によるサポート以外にも、取締役会、経営会議等へ出席する他、稟議等の社内重要書類も遅滞なく回付されます。その他、監査委員会は、機関設計変更後も引き続き、取締役、経営幹部への業務執行状況のヒアリング、監査法人・CS 各部との定例ミーティング、事業会社往査を行うとともに、必要に応じて追加の書類提出、説明等を求めていきます。なお、監査委員会は、会社法第 405 条に基づく調査権限行使のため、いわゆる選定監査委員を選定するとともに、必要に応じて、監査部等に調査を指示する権限を有しております。

【補充原則 4-13②】

取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

監査委員会では、顧問弁護士と契約を締結しており、その費用も会社で負担しています。

その他、外部専門家の起用が必要であると取締役が判断した場合には、会社負担にて対応

する方針です。

【補充原則 4-13③】

上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

内部監査部門は、取締役会に対して年次内部監査報告を行うと共に、監査委員会に対しては適時適切に直接報告を行うことにより、取締役との連携が図られています。社外取締役が会社情報を的確に入手するための、各種連絡・調整業務については、上記原則 4-13 及び補充原則 4-13①のとおり、秘書部、経営企画部、監査委員会室等がその役割を担っています。

【原則 4-14. 取締役・監査役トレーニング】

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

当社は、取締役が期待する役割と責務を果たすために十分な知識を習得するとともに、鋭意研鑽に努めるため、十分な情報提供を行っています。当社は、取締役に対するトレーニングの機会の提供・斡旋に加え、それに要する費用を負担しています。

【補充原則 4-14①】

社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

取締役には経営企画部、秘書部、監査委員会室等が中心となり、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しており、また、取締役は必要に応じて会社負担にて会合・セミナーへ参加することが出来ます。また、社外取締役に対しては、取締役会に先立ち、経営課

題、執行状況、討議内容等についてのブリーフィングを実施しています。

加えて、ウェビナー等で定期的に丸紅経済研究所による経済情勢に関する報告を実施し、情報共有を図っている他、社外取締役に対し、各営業部門及びコーポレートスタッフグループの業務分担・課題・案件取組み状況につき、説明を受ける機会を設けています。

<2025 年度の取組み実績>

【外部環境に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供】

- 丸紅経済研究所から取締役及び監査役に対する政治・経済情勢に関する情報提供（定期または必要に応じて）

テーマ：世界で進行している内政、国際関係等に見られる変容や地政学的リスク及びそのもとでのシナリオ設定に基づくビジネス環境の分析（経済・金融市場動向、サプライチェーンの変化など）、経済安全保障における内外の動向 等

【当社に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供】

- 各営業部門及びコーポレートスタッフグループから新任の社外役員に対する、業務分担、課題及び各営業部門の案件取組み状況の説明（2025 年 5 月）
- 社外役員への「丸紅の歴史」に関する説明会の実施
- 監査役と会長、社長、CHRO、CSO、CFO、CAO、CDIO、統括役員それぞれとの定例ミーティング（社外取締役は適宜出席）を通じた、当社の状況の説明及び相互理解の促進（計 17 回、うち社外取締役の出席は 8 回）

テーマ：当社及び当社グループのコーポレート・ガバナンスについて、グループの内部統制・コンプライアンスの課題について等

- 会長・社長・社外役員によるフリーディスカッションの実施（計 2 回）

テーマ：

① 当社の企業価値向上、株主構成、IR・SR 活動のターゲット、株価・PER 向上（※ 経営会議メンバーも出席）

② 企業価値向上に向けた取締役会の目的・役割・方向性について

- 社外役員と執行サイドとの対話・意見交換の実施（全 10 部門と個別実施）

目的：新任／在任年数が短い社外役員の増加も踏まえ、執行側との接点を提供し、当社事業の理解を一層深めていただくこと

内容：以下を部門長から説明し、社外役員と議論する

- 部門概要
- 長期目線での成長領域・戦略、それらを達成するための課題や環境・市場認識
- 2025 年度における成長領域・戦略を構成する主力案件

- 社外取締役による現場視察、事業会社等幹部との意見交換の実施（国内・海外 各 1 回）

国内訪問先：京都丸紅（社外監査役も参加）

海外訪問先：米州事業会社 (Marubeni Copper Holdings、Minera Centinela、Power Train Technologies Chile、Agua de Marubeni、Agua Nuevas、Gemsa)、欧州事業会社 (SmartestEnergy、Mertens、Orffa、Euroma)

- 社外監査役によるグループ会社訪問の実施
 - 丸紅中国会社・北京会社を訪問し、経営陣との面談、及び中国不動産プロジェクトの現場視察 (2025年8月)
 - オーストラリア・ロイヒル鉄鉱山事業の合弁パートナーの本社オフィスを訪問し、経営陣との面談、及び同プロジェクトの鉱山・鉄道・港湾施設の視察 (2025年9月)
 - インドネシアにて植林事業を行う PT. Musi Hutan Persada、並びに同国にて紙パルプの製造を行う PT. Tanjungenim Lestari Pulp & Paper を訪問し、両社経営陣との面談、及び植林地・パルプ工場の視察 (2025年9・10月)
 - 秋田港・能代港洋上風力発電所の視察 (2025年10月)
- 経営企画部及び法務部から社外役員に対する、取締役会の議案の事前説明 (適宜)
- 社内監査役から社外監査役に対する、社内監査役が実施した執行部門へのヒアリング内容の共有 (適宜)

【補充原則 4-14②】

上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

社外取締役に対しては、当社グループの社是・経営理念・在り姿、企業経営、事業活動及び組織等に関する理解を深めることを目的に、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しています。また、取締役が、その役割及び責務を果たすために必要とするセミナー等への参加について、機会の提供、費用の負担等を行います。

第5章 株主との対話

【基本原則 5】

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、株主・投資家との建設的な対話が重要であると認識しています。そのため、取締役 代表執行役である CFO を責任者とする IR・SR 体制を整備し、定期的に株主との対話を行う機会を設けています。詳細については原則 5-1 及び補充原則 5-1①～③をご参照ください。

【原則 5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】

上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

<株主との建設的な対話の方針>

（基本的な考え方）

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家と建設的な対話を行うことが重要と考えており、対話を通じて、経営方針等に対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応に努めています。

（統括責任者）

株主・投資家との建設的な対話の実現に向け、取締役 代表執行役である CFO を IR・SR 活動の責任者とする社内体制を整備しています。

（取組み体制）

IR・SR に関する部署として、CFO 傘下にステークホルダーエンゲージメント部を設置し、同部署を中心に関係部との情報交換をはじめとした社内連携を図っています。

（対話の手段）

個別面談に加えて、株主総会、機関投資家向けの決算説明会及びグループミーティング、事

業説明会、IR Day、個人投資家向けの説明会等を実施し、対話の手段の充実に努めています。

（フィードバックの方策）

取締役を兼ねる社長やCFOが定期的にと取締役会において、IR・SR活動に関する業務執行報告を行い、株主・投資家との対話状況や当社に対する外部評価についてフィードバックを行うことで、ステークホルダーの立場を踏まえたバランスのとれた理解促進と、そうした理解を踏まえた適切な対応が取れるように努めています。

加えて、対話を通じて把握した意見及び要望等については、ステークホルダーエンゲージメント部が取り纏め、四半期毎に社長、CFO、社外取締役等に適切なフィードバックを行っています。

（インサイダー情報の管理に関する方策）

対話に際しては、社内規程である「インサイダー取引管理規程」に則り、インサイダー情報を適切に管理しています。

【補充原則 5-1①】

株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。

株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、当社は合理的な範囲で対応者を判断して面談に臨みます。

加えて、株主・投資家との対話の一環として、2025年度には、当社として初の試みとなるMarubeni IR Day 2025 ～Global crossvalue platform が生み出す未来～を開催しました。社長、CFOをはじめとする経営陣による対話のみならず、社外取締役によるパネルディスカッションを実施する等、株主・投資家との対話機会の拡充に努めています。

<Marubeni IR Day 2025>

https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/ir_day/

【補充原則 5-1②】

株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。

- (i) 株主との対話全般について、下記 (ii) ~ (v) に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話の実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
 - (ii) 対話を補助する社内の IR 担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
 - (iii) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会や IR 活動）の充実に関する取組み
 - (iv) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
 - (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策
- (i) 取締役 代表執行役である CFO がステークホルダーエンゲージメント部を管掌するとともに、IR・SR 活動の責任者を務めています。
 - (ii) ステークホルダーエンゲージメント部を中心に、経営企画部、経理部、財務部、人事総務部、法務・コンプライアンス部のそれぞれに担当業務を設定しており、相互に連絡をとって連携・対応しています。
 - (iii) ステークホルダーエンゲージメント部にて、決算説明会、事業説明会、IR Day、個人投資家向け説明会、機関投資家とのグループミーティング等を定期的を実施しています。
 - (iv) 説明会や面談等で把握された株主の質問・意見はステークホルダーエンゲージメント部にて取り纏められ、取締役 代表執行役である CFO に職制ラインで報告がなされています。
 - (v) 「インサイダー取引管理規程」が制定されており、この規程に則り、適切な情報管理体制を構築しています。

【補充原則 5-1③】

上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

当社は、3 月末及び 9 月末の株主名簿に基づき、株主名簿上の株主構成を把握し、3 月末及び 9 月末時点の株主名簿を基に実質株主調査を実施するなど、株主構造の把握に努めています。

【原則 5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

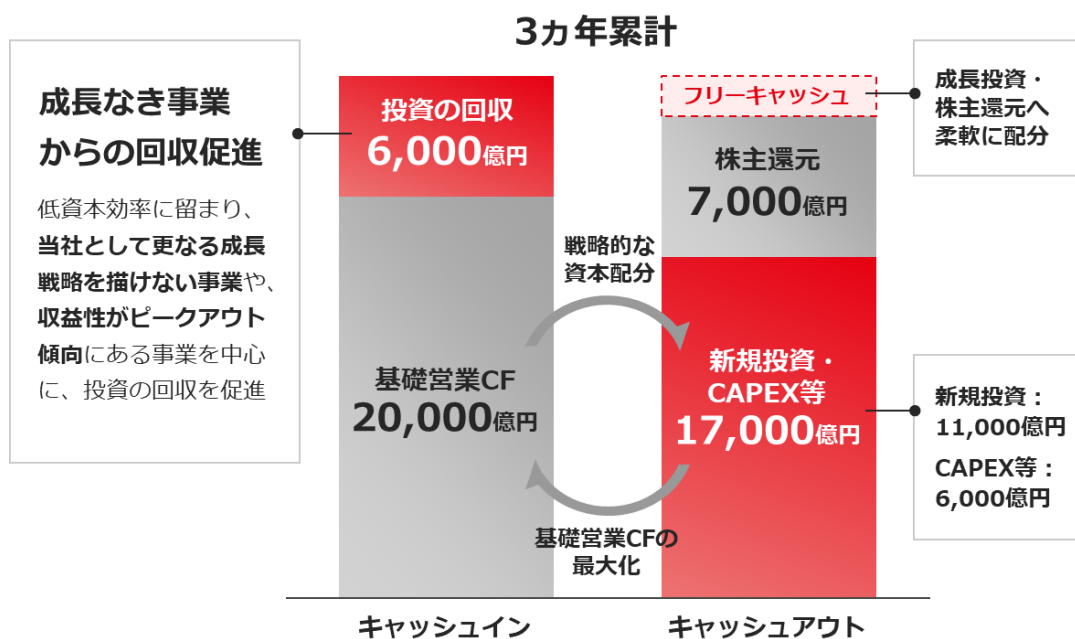
経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

当社は、2030年度に向けた長期的な経営戦略の第3段階として、3カ年の中期経営戦略 GC2027 を策定・公表しております。中期経営戦略 GC2027 の策定にあたっては、定量目標に対する具体的な利益成長計画、資本配分方針、株主還元方針を定めるとともに、補足資料として各事業の投資効果イメージ（前中期経営戦略 GC2024 で実行した投資及び中期経営戦略 GC2027 で計画している新規投資の利益貢献額・時期のイメージ）や、事例紹介を公表することで、株主・投資家への分かりやすさ、解像度の高さを意識しました。

なお、中期経営戦略 GC2027 における資本配分方針・株主還元方針は、以下の通りです。

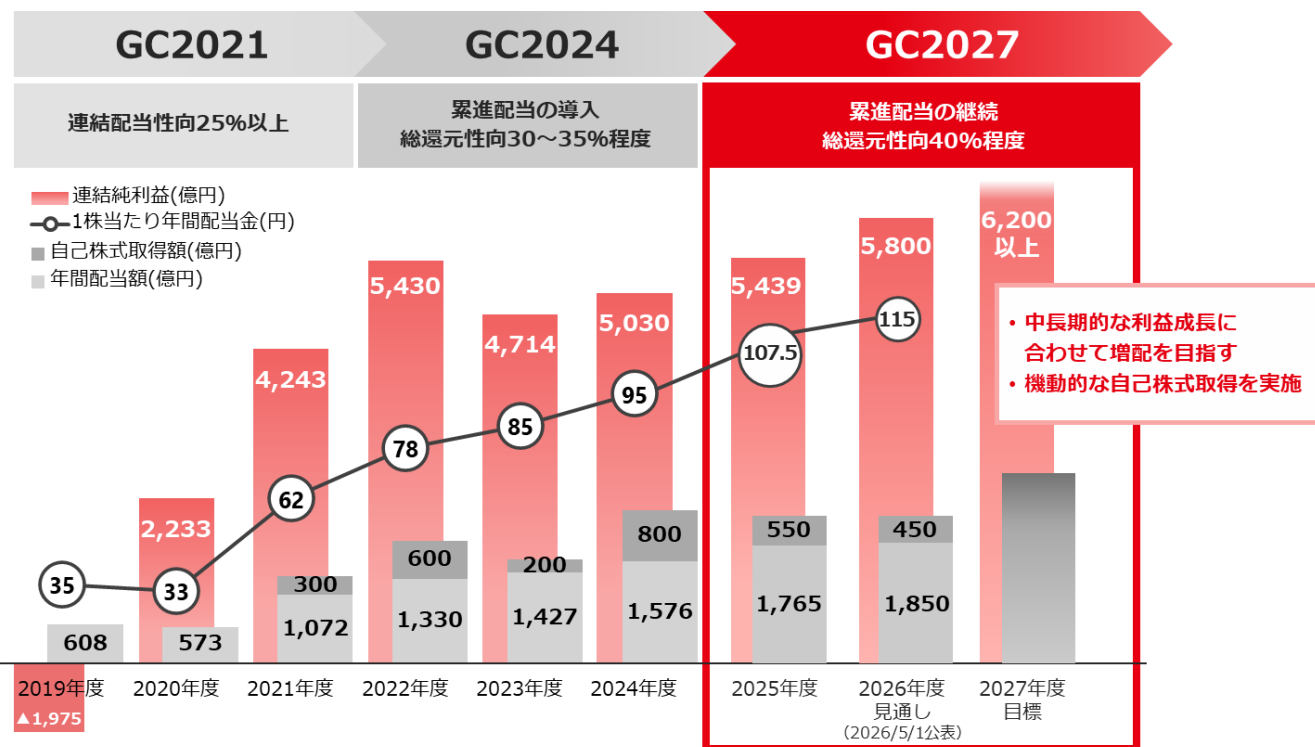
<資本配分方針>

- 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）



<株主還元方針>

- 長期にわた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
- 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



また、中期経営戦略 GC2027 では、2030 年度までに時価総額 10 兆円超を目指すことを掲げ、ROE の維持・向上のみならず、PER の向上にも取り組むこととしております。そのために、財務レバレッジの適正化や業績ボラティリティの低減、サステナビリティテーマへの取組強化等による株主資本コスト低減や、期待成長率向上を追求します。PER 向上への取組の一環として、コングロマリット・プレミアムを追求し、持続的な企業価値向上を目指すため、当社グループの在り姿である「Global crossvalue platform」を実践します。中期経営戦略 GC2027 においては、「Global crossvalue platform」を「勝ち筋」、「グループ人財戦略の強化」、「資本効率の徹底」の 3 つの仕掛けを通じて具体化し、実践していきます。

なお、中期経営戦略 GC2027 で掲げた時価総額目標 10 兆円は、2026 年 2 月に前倒しで達成しており、これを通過点として、2026 年度は 10 兆円企業としての土台固めを

実践します。今後も、長期目線で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＝持続成長力向上」を継続し、丸紅グループの在り姿である Global crossvalue platform を追求することで、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していきます。

上記を含む中期経営戦略 GC2027 については、当社ウェブサイトに掲載しております。また、2024 年度（2025 年 3 月期）第 3 四半期決算説明会にあわせ、中期経営戦略 GC2027 の説明会も開催し、説明資料等を当社ウェブサイトの説明資料を掲載しておりますので、下記 URL からご参照ください。

<中期経営戦略 GC2027>

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

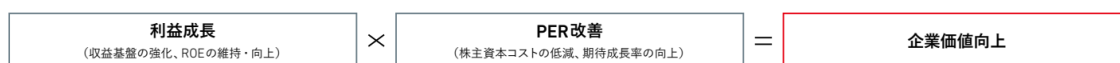
<中期経営戦略 GC2027 説明資料>

<https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/year/>

なお、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、統合報告書 2025 の「丸紅の価値創造」、「価値創造の持続可能性を高める取り組み」セクションにおいて当社の取組を開示する他、中期経営戦略 GC2027 や有価証券報告書（「第 2 事業の状況」における「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」）にも掲載しておりますので、それらもご参照ください。

<統合報告書>

https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/



<有価証券報告書> 2025 年度 通期

https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/

【補充原則 5-2①】

上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

中期経営戦略 GC2027 では、既存事業の磨き込みを中心に、成長なき事業からの回収

を促進し、前中期経営戦略 GC2024 期間中の投資案件を着実な収益の柱とすることに加え、投資の質向上により中期経営戦略 GC2027 期間における新規投資からの利益貢献も着実に積み重ねることにより、連結純利益 6,200 億円以上、CAGR10%程度の達成を目標とし、企業価値向上を追求していきます。

そのために、ビジネスモデルを「戦略プラットフォーム型事業」、「資源投資」、「インフラ事業」、「ファイナンス事業」、及び「長期目線の種まき」の5つに分類し、各分類への資本配分方針を定めました。特に、中期経営戦略 GC2027 期間中は、成長への資本配分・投資戦略として、「成長領域×高付加価値×拡張性」を兼ね備えた高い資本効率を有する事業群である「戦略プラットフォーム型事業」に注力し、当社の総投下資本残高に占める「戦略プラットフォーム型事業」の割合（現状約 2 割）を段階的に高めるポートフォリオ変革を継続するとともに、競争優位性のある既存事業領域へ優先的に資本を配分する計画としています。「戦略プラットフォーム型事業」に資本を連続投下することで、当社に帰属するキャッシュがもたらす再投資・複利運用へのキャッシュ創出力及び中長期的な企業価値の向上を図ります。各営業部門レベルでも、キャッシュコンバージョン・レートの向上、各事業の ROIC - 全社 WACC のスプレッド最大化、事業利益の成長率向上に直結する磨き込み・成長投資を実践していきます。

また、中期経営戦略 GC2027 においては、地域別利益イメージも公表し、特に、底堅い成長が見込まれる北中米、地域活性化や社会課題の解決を図る日本、アセアン・インド・中東・アフリカ等の成長性の高い地域を中心とした、バランス良く、レジリエンスの高い当社の地域ポートフォリオ構成を、今後も強化していくこととしています。

既存事業全体の強化・優良化に向けた取組みの一環として、回収・資産の入れ替えについても、これまで以上に積極的に取り組んでいきます。戦略的な成長を実現するためには、投資実行後のプロセスが重要であり、当社資本コストをもとに設定する定量基準 (ROIC・CROIC) により資本効率に課題のある事業を捕捉、アクションプランに基づく厳格な成果管理を実施するとともに、期末に達成状況をレビューし、経営会議にて事業の保有方針・回収方針を決定することで、資産の優良化を図り、ROE の向上を目指します。当社として更なる成長戦略を描けない事業や、収益性がピークアウト傾向にある事業を中心に、経営と現場が一体となって、投資の回収・資産の入れ替えを促進していきます。

「戦略プラットフォーム型事業」を中心とする高付加価値事業で構成される強靱な事業ポートフォリオへの変革を目指し、投資回収と「戦略プラットフォーム型事業」への重点投資を軸に、事業ポートフォリオの継続的改善を推進します。資本効率向上と高い利益成長を牽引する核となる戦略プラットフォーム型事業群の拡大により、2030 年度に向けて非資源 ROIC 10%以上 (2025 年度時点で非資源 ROIC 7%) を目指すとともに、ROE15%

の達成を目指します。

新規投資・回収の状況やパイプラインを含む資本配分については、IR 資料等で開示しておりますので、ご参照ください。

<https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/appendix/>

以 上



Global crossvalue platform

Marubeni