

## 価値創造の持続可能性を高める取り組み

中長期的な企業価値向上に向けて「株主資本コストの低減」に寄与し、持続可能性を高める非財務面での取り組みや、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントなどについて説明しています。

- 53 CFOメッセージ
- 57 丸紅グループのサステナビリティ
- 58 サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)
- 59 サステナビリティマネジメント
- 60 気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)
- 62 持続可能な森林経営、森林保全への貢献
- 63 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献
- 64 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働
- 65 リスクマネジメント
- 68 コーポレート・ガバナンス
- 76 マネジメント一覧

SECTION

03

CFOメッセージ / 丸紅グループのサステナビリティ / サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ) / サステナビリティマネジメント / 気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示) / 持続可能な森林経営、森林保全への貢献 / 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献 / 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働 / リスクマネジメント / コーポレート・ガバナンス / マネジメント一覧

## CFOメッセージ



### 創出するキャッシュを戦略的に配分し、 企業価値を向上

#### 古谷 孝之

代表取締役 専務執行役員、  
CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、  
サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、開示委員会委員長

### 収益基盤の強化により2年連続最高益を達成

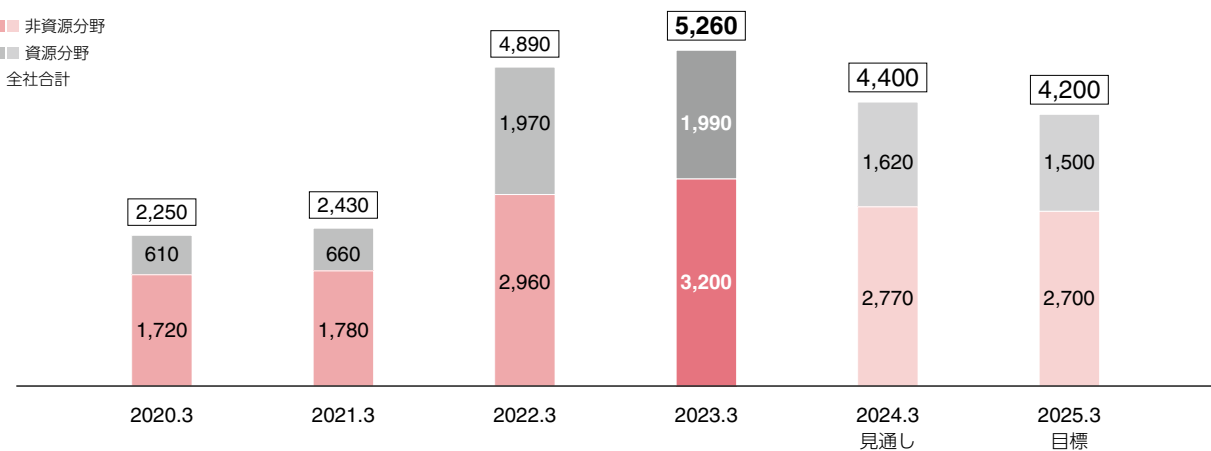
2022年度の純利益は5,430億円と2年連続最高益を達成することができました。ROEも2年連続で20%を超え、またビジネスから創出するキャッシュを示す基礎営業キャッシュ・フローも5,842億円と過去最高でした。当社が以前から進めてきた収益基盤の強化によって、収益力が一段上のレベルにステップアップしたと考えています。

まずご説明したいのは私が最も重要だと考えている非資源分野の実態純利益\*です。2020年度まで、当社の非資源事業の実態純利益は2,000億円を超えられずにいましたが、個別事業を伸ばすための戦略策定とその実現に必要な成長投資は常に進めてきました。2021年度以降の非資源分野の増益はそうした地道な取り組みの成果が、

\* 実態純利益=純利益から一過性要因を控除した概数

#### 実態純利益 (億円)

■ 非資源分野  
■ 資源分野  
□ 全社合計



当社が得意とする米国の食料・アグリ事業以外にも電力・インフラ、機械・金融リースなど幅広い事業領域で現れてきた結果です。2022年度の実態純利益は3,200億円と初めて3,000億円を突破しました。ただし、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢に起因する一部商品の需要増加など、2022年度は事業環境の追い風もあったので、現在の実力は2,500~3,000億円程度だと考えています。

資源分野の業績はどうしても商品市況の変動に大きな影響を受けますが、非資源分野はその影響が小さく、当社の事業が競争力を持ち、付加価値を提供できればしっかりと利益を確保し成長を狙うことができます。当社は中長期的な利益成長と企業価値の向上に向けて、非資源分野を継続的に強化していく方針であり、そのKPIが非資源分野の実態純利益だと考えています。



CFOメッセージ / 丸紅グループのサステナビリティ / サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ) / サステナビリティマネジメント / 気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示) / 持続可能な森林経営、森林保全への貢献 / 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献 / 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働 / リスクマネジメント / コーポレート・ガバナンス / マネジメント一覧

## CFOメッセージ

資源分野では商品市況の上昇が追い風になったものの、これまでに様々なビジネス基盤を強化してきたことにより増益幅を最大化することができました。一つの例はエネルギーのトレードです。当社は穀物や化学品などグローバルなトレーディングを得意としていますが、LNG、原油、石油製品などエネルギーのトレードも強みです。グローバルな需給ギャップを埋める当社の機能を高めるため、これまで長い時間をかけて世界各地に顧客基盤、調達基盤、物流基盤を培ってきました。ここ数年コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢によって世界のエネルギーの需給ギャップが拡大し、当社がそれらの基盤を活かして活躍するチャンスが増え、大幅な増益に結び付けることができました。

中期経営戦略GC2024では、2024年度の実態純利益の目標を4,200億円としており、これまで順調に進んでいます。立ち止まらずに収益基盤の強化を続けることで、この目標の達成にとどまらず中長期的な利益成長を目指していきたいと考えています。

### ガビロンの穀物事業売却と信用格付の改善による米金利上昇への備え

GC2024策定時に、超緩和的な金融環境の正常化によって、金利の上昇や低水準で抑えられていたリスクプレミアムが復活してくるだろうと想定していました。その後実際に米国金利が上昇し始めたわけですが、当社は2022年10月に時期を逸せずガビロンの穀物事業を売却

し、多額の債務返済をすることができました。ガビロンの穀物事業は大きな運転資金を使う事業でしたので、売却による回収金額約3,300億円に加えて、運転資金の削減額も含めるとネット有利子負債を5,000億円程度減らす効果(2022年3月末比)があったと考えています。これは財務基盤の改善だけでなく、多額の米ドル負債を返済できたことにより金利上昇による大幅な支払金利の増加を回避できた点でもファインプレーだったと思っています。

2023年3月末のネットDEレシオは0.52倍まで低下しました。また当社の収益基盤と財務基盤の改善を評価いただき、2022年度以降、取得している格付4社(Moody's、S&P、R&I、JCR)すべてで信用格付を改善することができました。現在、当社の財務基盤は史上最良の状態です。金利やリスクプレミアムが上昇する中で、資金調達面も懸念のない盤石な状態になりました。

#### 2022年4月以降、主要格付機関で格上げ

	JCR	R&I	S&P	Moody's
AA/Aa2				
AA-/Aa3	格上げ	格上げ		
A+/A1	↑	↑		
A/A2		↑		
A-/A3				
BBB+/Baa1			格上げ	格上げ
BBB/Baa2			↑	↑
BBB-/Baa3				

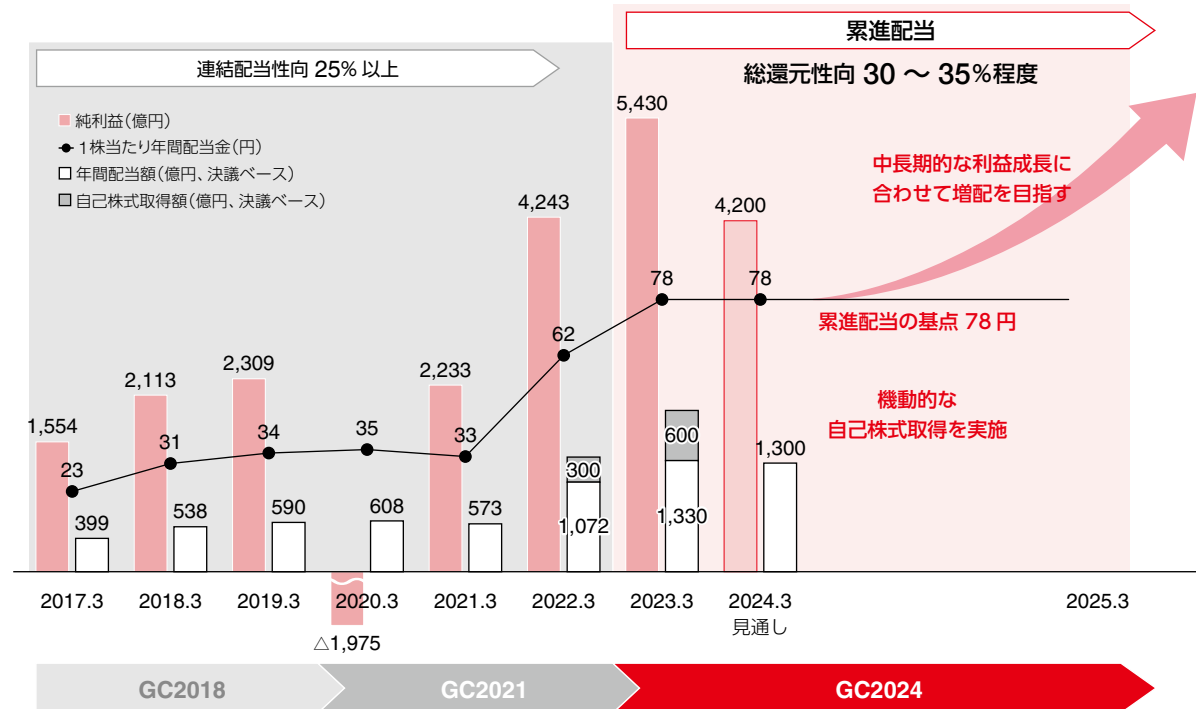
### 累進配当を導入、新たな株主還元方針を公表

2023年2月に新たな株主還元方針を公表し、株主還元を強化することができました。2022年2月のGC2024公表時には「連結配当性向25%以上」の配当方針に加えて、1株当たり年間配当金60円の3カ年の下限を設定しました。つまりある年に大きな利益が出て配当が増える場合は、翌年に下限の範囲内で減配の可能性があったということです。新たな株主還元方針では、GC2024期間中の株主還元として、過去最高である78円の配当を基点として減配をしない累進配当に切り替えました。また、利益に対する配当額と自己株式取得を合わせた比率である総還元性向を30~35%程度としました。累進配当の導入は、世界経済や商品市況など、経営環境が極めて不透明な中で、少しでも株主の皆様へ安定した配当をお約束したいという思いによるものです。また配当の安定は、株主資本コストの低減にも資すると考えています。

自己株式の取得については、2022年2月に当社として初めて実施し、2022年度には合計600億円を実施することができました。今後も、ROEの維持・向上、1株当たりの指標(EPS、BPS、DPS)の改善、当社株式の需給の改善といったことを意識し、新規投資の進捗や株主資本・ネットDEレシオといったバランスシートやキャッシュ・フローの状況を見ながら、企業価値向上に資するよう機動的に自己株式の取得を検討していきたいと考えています。

CFOメッセージ / 丸紅グループのサステナビリティ / サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ) / サステナビリティマネジメント / 気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示) / 持続可能な森林経営、森林保全への貢献 / 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献 / 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働 / リスクマネジメント / コーポレート・ガバナンス / マネジメント一貫

## CFOメッセージ



### 戦略的な資本配分を実行する「GC2024」

総合商社は、社会・顧客のニーズに合った事業ポートフォリオを組んで強い事業を育て、キャッシュを創出し、そのキャッシュを更に次の成長や株主還元にあてる、この循環によって企業価値を引き上げていくビジネスモデルだと考えています。それに向かって戦略的に資本配分を考え、実現するのがCFOを含めた経営者のミッションです。

現在約8兆円の総資産から年間5,000億円程度のキャッシュ(基礎営業キャッシュ・フロー)を生んでおり、これが毎年の資本配分原資となります。また2022年度末現在、ガビロンの穀物事業の売却代金や、ビジネスから創出したキャッシュの蓄積によって、当社で「フリーキャッシュ」と呼んでいる追加的な資本配分原資が別途5,500億円ほどあり、資本配分の自由度が非常に高い状況です。フリーキャッシュの一部を債務返済に回しつつ成長投資や株主還元の強化

に充てていく方針ですが、現在優先順位が高いのは成長投資です。もちろん株主還元の強化も重要な目標ですが、当社が現時点でできる株主還元は一旦新たな株主還元方針に織り込めたと考えていますので、次のステップは収益基盤を更に強化して利益のレベルを上げること。それが進捗するのに合わせて還元を更に強化していきたいと考えています。もちろん、成長投資を闇雲に行うことはありません。当社が重視する投資規律を守りながら進めていく考えです。

### エクイティスプレッド拡大に向けた取り組み

当社はGC2024において中長期的な企業価値の向上に向けて「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」に取り組んでいます。冒頭に申し上げたように、2022年度は史上最高益となり「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」は良好な進捗が得られました。加えて財務基盤の強化や信用格付の向上、更に配当の安定によって「株主資本コストの低減」にも一定の取り組みができたと思います。結果として当社株価は史上最高値を大幅に更新しており、2022年度は極めて順調な1年となりました。しかしまだまだ企業価値向上の通過点であり、今後もやるべきことを一つずつ、慢心せずに取り組んでいきます。

まず「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に向けて、収益基盤の強化を続けます。成長投資による「既存事業領域の強化」「新しいビジネスモデルの創出」に加えて、

CFOメッセージ / 丸紅グループのサステナビリティ / サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ) / サステナビリティマネジメント / 気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示) / 持続可能な森林経営、森林保全への貢献 / 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献 / 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働 / リスクマネジメント / コーポレート・ガバナンス / マネジメント一貫

## CFOメッセージ

重要なのが「資産の優良化・入れ替え」です。当社ではROIC / CROIC / RORAを使用してモニタリングを行い、資金効率性やリスクリターン効率性を定期的に確認し、課題があればその対応策を実施して改善するPDCAサイクルを回しています。重要な目標であるROE15%の維持に向けて資産ごとに丁寧に対応し、またピークアウトの兆候が見られる事業については戦略的な回収も検討していきます。当社の事業ポートフォリオは、高い競争力を持つ事業を多く保有し、非資源分野で利益の過半を稼ぐ良い利益のバランスになっています。また米国に主力の事業会社が複数ありグループ全体の純利益の3割程度を

米国で稼ぐなど、地政学リスクも低いと言えます。現時点でも特徴のある誇れるポートフォリオだと思いますが、より一層強化していきます。

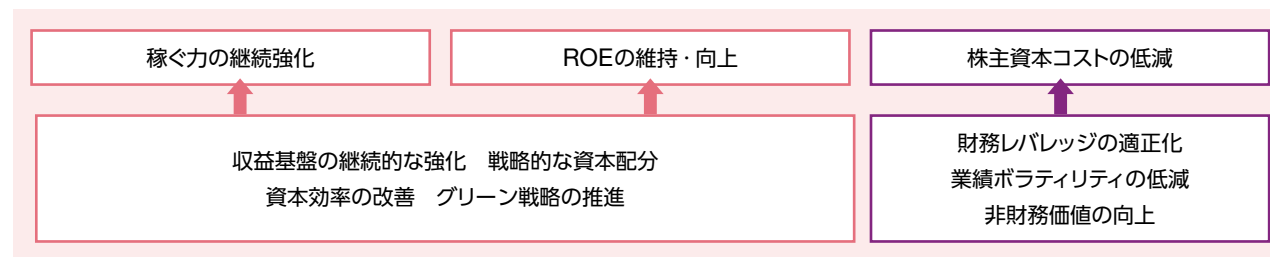
「株主資本コストの低減」には近道がなく、財務レバレッジの適正化、業績ボラティリティの低減、サステナビリティなど非財務価値の向上といった取り組みを今後も地道に続けることで、当社株のβ(ベータ)を下げていく必要があります。業績のボラティリティは資産の優良化によって、過去と比べて大幅に改善しました。更に稼ぐ力を高めることによって、継続的な利益成長を期待していただけるようにしたいと考えています。

リーン化]があります。足許で生じつつある機会を捉えるという点では「グリーン事業の強化」が重要なのですが、中長期では機会と脅威を合わせて考える必要がありますので、今「全事業のグリーン化」に取り組むことが非常に重要だと思っています。グリーン化を進めることで社会・顧客からの当社のサプライチェーンや製品・サービスに対する信頼を高めると同時に、グリーンによって付加価値を生むビジネスに先頭を切って取り組み、イノベーションを起こしていきたいと考えています。グリーンの考え方はしっかり社内に根付きました。更に顧客のニーズを徹底的に考え、経済価値や将来に向けた収益基盤の強化に繋がっていきます。

持続可能で強靱なサプライチェーンの構築や、人権を尊重した事業活動への取り組みについても推進体制およびリスク管理手法を確立しました。これらのPDCAサイクルを継続するとともに、サプライチェーンにおけるエンゲージメントの対象を継続的に拡充することで取り組みを進化させていきます。当社のサステナビリティに関する取り組みを評価いただき、MSCIのESG格付は最上位であるAAAを維持しています。社会全体がサステナブルにシフトする大きな流れの中で、当社にとっての機会と脅威を見極めながら、顧客・パートナーの皆様とともにスピード感を持って動き、当社の成長性を高め、同時にリスクを下げることによって持続可能性を高める努力を続けていきます。

※「気候変動対策への貢献」「持続可能な森林経営、森林保全への貢献」「人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献」「持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働」

### 中長期的な企業価値の向上



### 社会のサステナビリティを先導し、顧客・パートナーを巻き込みグリーンのトップランナーへ

事業の持続可能性を高め、また株主資本コストを低減する方策として、サステナビリティへの取り組みも私の重要な仕事です。4つの環境・社会マテリアリティ\*に対して、

それぞれサステナビリティ推進委員会がリードするグループ全体での取り組み(P.58参照)を進めていることに加えて、各セグメント主体でグリーン戦略を推進することで、環境・社会マテリアリティへの取り組みや、経済価値と環境・社会価値の同時追求を強化しています。

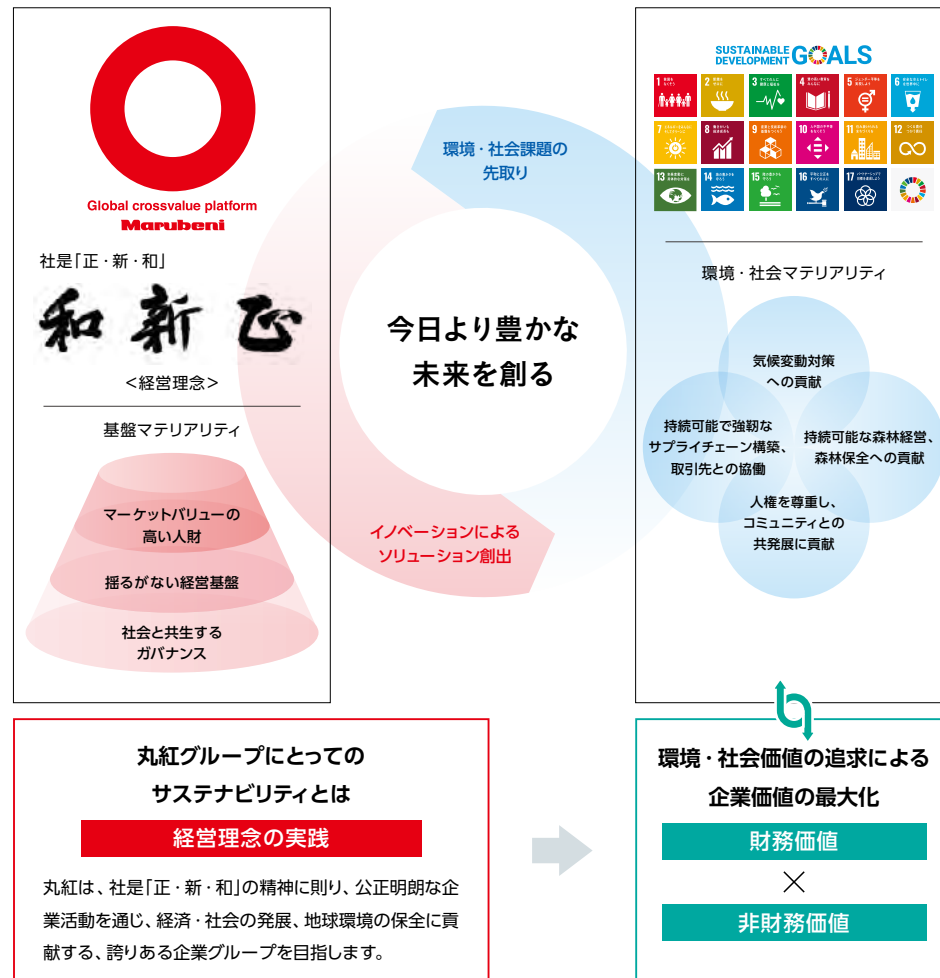
グリーン戦略は「グリーン事業の強化」と「全事業のグ

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

# 丸紅グループのサステナビリティ

丸紅グループにとってのサステナビリティとは、環境や社会の要請を先取りしてプロアクティブにソリューションを提供し、経営理念を実践することです。丸紅グループが環境・社会価値を創出する最も重要な基盤的要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しました。更に、基盤マテリアリティを活用して取り組む4つの環境・社会マテリアリティを特定しています。

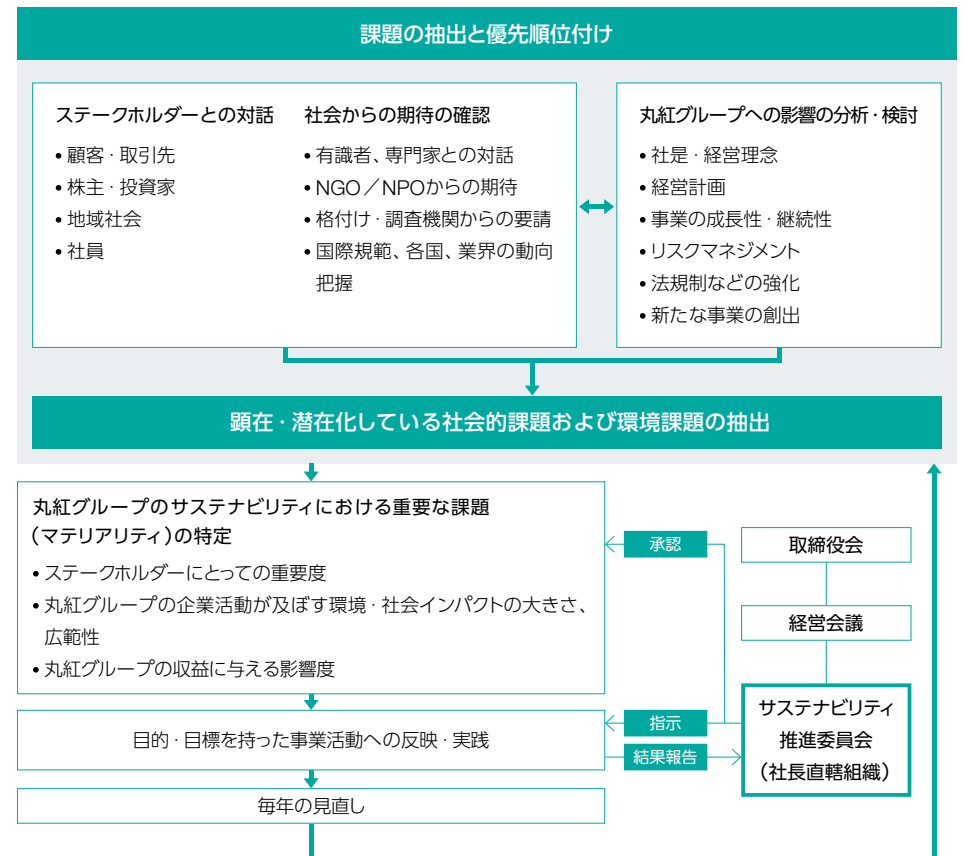
丸紅グループが考えるサステナビリティ概念図



## マテリアリティの特定・見直しのプロセス

サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)は、丸紅グループを取り巻く社会・環境の変化によって、常に見直し、再検討する必要があると考えています。具体的には、ステークホルダーとの対話、社会からの期待の確認、丸紅グループへの影響の分析・検討を継続的に実施する中で、定期的に見直しを行っています。

特定・見直しのプロセス





CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/[サステナビリティにおける重要な課題\(マテリアリティ\)](#)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)

丸紅グループは、各マテリアリティへの取り組みを重層的に推進しています。グループ全体でネイチャーポジティブな事業活動に向けて、環境・社会マテリアリティへの取り組みを深化・拡大し、持続的な価値創造を実現することで、経営理念で掲げる経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献していきます。

環境・社会マテリアリティ	丸紅グループ全体での取り組み	グリーン戦略の事例  P.21 グリーン戦略
<b>気候変動対策への貢献</b> P.60	<ul style="list-style-type: none"> <li>石炭火力発電事業によるネット発電容量の半減(~2025年)</li> <li>再生可能エネルギー電源比率を約20%へ拡大(~2023年)</li> <li>2050年までにGHG排出ネットゼロ</li> <li>— 2030年までのアクションプラン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業の取り組み</li> <li>新エネルギー事業の取り組み</li> <li>バッテリー関連事業の取り組み</li> <li>各種低炭素商品の提案</li> </ul>
<b>持続可能な森林経営、森林保全への貢献</b> P.62	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア・豪州における植林事業(合計約13万ヘクタール)の運営</li> <li>植林事業の炭素蓄積量を拡大、ネガティブエミッション創出を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林資源の価値最大化を追求               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 素材利用による経済価値最大化</li> <li>— 排出権取引を見据えた環境価値の追求</li> </ul> </li> <li>国内パッケージ品製造・販売事業</li> </ul>
<b>人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献</b> P.63	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針の策定と公表、関係取引先への周知と協力要請</li> <li>人権デューデリジェンスプロセスの確立と実践</li> <li>救済メカニズムの確立と運用継続(社内制度の整備と外部向けの専用窓口の設置)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強制労働・児童労働の排除に向けた、独立した外部の専門機関を起用した人権調査</li> <li>高リスク分野の新規サプライヤーを対象とした人権問題の確認プロセスの確立</li> </ul>
<b>持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働</b> P.64	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの起点である事業会社のサステナビリティ強化</li> <li>Tier 1 サプライヤーへの調査を順次実施</li> <li>商品別調達方針の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>徹底した品質管理体制および調達先支援 (例：<a href="#">サステナブルコーヒーの取り組み</a>)</li> <li>認証製品の取り扱い拡大</li> <li>トレーサビリティの確立・強化</li> </ul>

### 基盤マテリアリティ

<b>マーケットバリューの高い人財</b>	丸紅グループの価値創造の源泉は、環境・社会課題を先取りしプロアクティブにソリューションを提供していく洞察力、先を読む力、自己変革力であり、これらを担うのは一人ひとりの「人財」です。	P.41 人財戦略
<b>揺るがない経営基盤</b>	ビジネスを通じ築き上げてきた信用力・営業基盤や事業を支える財務基盤のみならず、価値創造力を育てる企業風土・文化は丸紅のイノベーションの基盤です。	P.53 財務戦略(CFOメッセージ) P.41 人財戦略
<b>社会と共生するガバナンス</b>	多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、取締役の監督機能の実効性と経営の透明性を高めることにより、社会と共生するガバナンスを構築し、サステナビリティの実現を目指します。	P.68 コーポレート・ガバナンス P.59 サステナビリティマネジメント

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/**サステナビリティマネジメント**/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## サステナビリティマネジメント

### ガバナンス

丸紅グループはサステナビリティ関連の重要事項(対応方針、目標、アクションプランなど)について、経営会議および取締役会にて審議・決定しており、取締役会の監督が十分に得られる体制を構築しています。2024年3月期より取締役の報酬制度を改定し、個人定性評価において、グリーン戦略を含むサステナビリティに関する取り組み等に関する貢献を考慮する等、中長期的な企業価値との連動性をより高める取り組みを進めています。

社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」においては、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、例えば、気候変動対応に関し、TCFD<sup>\*1</sup>提言に基づく気候関連の「機会」と「リスク」の評価、戦略、リスク管理、指標と目標の設定や見直し、モニタリングを、気候関連のイノベーションの進捗や外部環境の変化を踏まえて議論し、定期的(年1回以上)に取締役会への報告を行っています。2023年3月期はサステナビリティ推進委員会を3回開催し、中期経営戦略(「GC2024」[グリーン戦略])の推進やTCFD開示について議論しました。

サステナビリティ推進委員会の委員長は代表取締役(Chief Sustainable Development Officer)が務めています。社外役員もアドバイザーとしてメンバーに加わっており、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。

<sup>\*1</sup> 気候関連財務情報開示タスクフォース

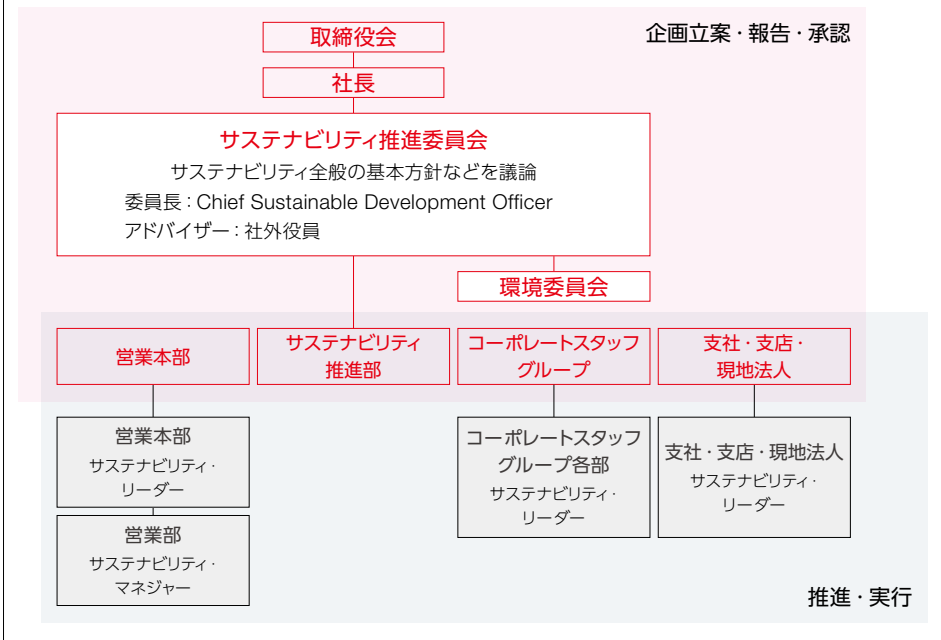
### リスク管理

丸紅グループは、気候変動やサプライチェーンマネジメントをはじめとする、サステナビリティの観点で重要度の高い機会・リスクについて、サステナビリティ推進委員会で管理・モニタリングを行っています。

ビジネスのサステナビリティ面における潜在的なリスク評価として、環境、安全衛生、社会の3カテゴリ、27項目の多角的観点から分析・検討を行う仕組みを構築し、それぞれの評価項目における潜在リスクの重要度と影響度を判断しています。このリスク評価手法を用いて、グループ内やサプライヤーのサステナビリティ調査を実施しています。また、投融資決定プロセスにおいても、このリスク評価手法を用いて、既存事業のモニタリングを含め、グループの事業をサステナビリティの観点より継続的に評価する体制を構築しています。特にリスクの高い事業領域については、必要に応じ、投融資委員会・経営会議・取締役会で審議しています。これらのリスク管理体制<sup>\*2</sup>については、毎年実施している内部統制の基本方針の見直しの中で、前期の運用状況が取締役に報告され、有効性を確認しています。

<sup>\*2</sup> P.65 リスクマネジメント

### サステナビリティ推進体制



### 事業におけるサステナビリティに係るリスク評価項目(3カテゴリ27項目)

環境	気候変動/環境汚染/生物多様性/資源管理/対策・管理手順(環境)
安全衛生	機械安全/火災・爆発/有害物質との接触/感染/危険性のある作業/対策・管理手順(安全衛生)
社会	強制労働・人身取引/児童労働/労働時間/賃金・雇用契約/差別/ハラスメント・懲罰/多様性の尊重/結社の自由および団体交渉権/土地の問題/地域コミュニティへの負の社会的影響/先住民・文化遺産/紛争鉱物/プライバシー/アニマルウェルフェア(動物福祉)/責任あるマーケティング/対策・管理手順(社会)



CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一貫

## 気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)

丸紅グループは、気候変動をグローバルかつ緊急性の高い社会課題であると認識しており、「気候変動対策への貢献」を環境・社会マテリアリティの一つとして特定しています。2019年2月にはTCFD提言に賛同の意を表明し、気候変動に関連する社会の変化を「先取り」と同時に、「成長機会の創出」と「リスク低減」に努めています。

丸紅グループは、気候変動の影響により、陳腐化や収益の圧迫が予想される事業については、代替事業の検討のみならず、事業そのものからの撤退も選択肢とし、事業ポートフォリオを適時適切に見直していくことで、企業価値向上に繋げていきます。

### 戦略

#### 気候変動長期ビジョン

2021年3月に発表した長期ビジョンは2つの柱からなります。一つはグループのGHG排出ネットゼロを達成すること、もう一つは事業を通じて社会の低炭素化・脱炭素化に貢献することです。これらを同時に推進することで、気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出し、成長する企業グループを目指します。更に、2022年2月に発表した中期経営戦略GC2024において、ポジティブインパクトをより具現化するために、「グリーン戦略」\*1を策定しました。

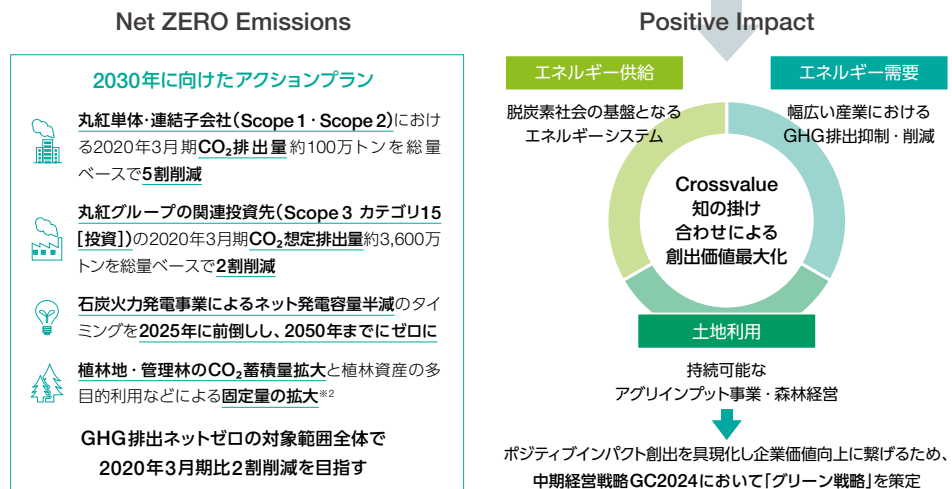
📖 \*1 P.21 グリーン戦略

丸紅グループの目指す姿：**ネットポジティブ**

気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出し、成長する企業グループ

① 2050年までにGHG排出ネットゼロを達成

② 事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献



\*2 2030年の想定CO<sub>2</sub>蓄積量は約1,900万トン。

#### シナリオ分析

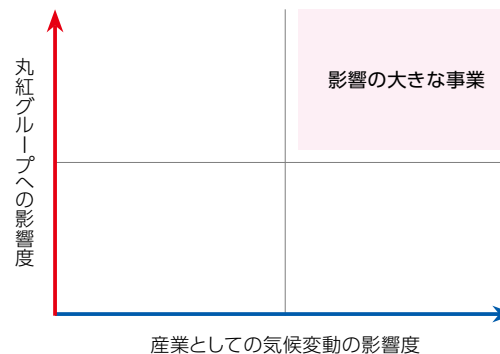
気候変動の影響を受ける可能性および丸紅グループへの影響度(資産規模、収益規模など)が相対的に高い事業を選定したうえで、基本的に2030年までを時間軸とし、現行シナリオと移行シナリオにおける事業環境を踏まえた、事業リスクおよび機会への対応および2030年までの業績への影響について、TCFD提言に沿ってシナリオ分析を実施しました。

丸紅グループの事業ポートフォリオは多岐に分散されており、特定の産業やビジネスに固有のリスクがグループ全体の財務状況に与える影響は限定的ですが、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。

#### シナリオ分析対象事業の選定:

下図マトリックスの右上部分をシナリオ分析の対象としました。

**横軸** 気候変動の財務的影響が高いとされる事業領域  
**縦軸** 丸紅グループへの影響度(資産規模、収益規模など)



左記プロセスで選出したシナリオ分析対象事業

- 発電事業
- エネルギー資源権益(石油・ガス・LNG)事業
- 代替エネルギー事業
- 原料炭権益事業
- 金属資源権益(鉄鉱石・銅)事業
- 航空機リース事業(Aircastle)
- 船舶事業
- 北米アグリンプット事業
- 森林事業

📖 P.106 TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## 指標と目標

### 気候変動のための指標と目標

気候変動に対する機会・リスクへの対応の一環として、丸紅グループでは以下の指標と目標を定めています。

指標と目標	実績
1. 石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末の約3GWから2025年までに半減、2030年までに約1.3GW、2050年までにゼロにする	約2.4GW(2023年3月期末時点)
2. 再生可能エネルギー電源の比率を、ネット発電容量ベースで2023年までに約20%へ拡大	約21%(ScotWind案件の開発に関する海域リース権益を含む) 約16%(同案件含まず) (2023年3月期末時点)
3. 2024年3月期までにグリーンレベニューを約1兆3,000億円に拡大	約1兆800億円(2023年3月期)
4. 2050年までにGHG排出ネットゼロ*1 2030年までに (1) Scope 1・Scope 2のCO <sub>2</sub> 排出量を2020年3月期(約1百万CO <sub>2</sub> トン)対比50%削減 (2) Scope 3カテゴリ15(投資)のCO <sub>2</sub> 排出量を2020年3月期(想定CO <sub>2</sub> 排出量約36百万CO <sub>2</sub> トン*2)対比20%削減	(1) Scope 1・Scope 2: 約107万CO <sub>2</sub> トン (2023年3月期) (2) Scope 3カテゴリ15(投資) 内訳 発電事業*3 約22百万CO <sub>2</sub> トン 資源権益事業 約19百万CO <sub>2</sub> トン その他 約2百万CO <sub>2</sub> トン 約1百万CO <sub>2</sub> トン (2023年3月期)
*1 対象範囲: Scope 1, Scope 2, Scope 3(カテゴリ15(投資))	*3 実績値には、売電契約締結済みで商業運転開始前の案件からの想定排出量は含みません。商業運転開始後は、実際の排出量が実績値に反映されます。
*2 既存投資先の2020年3月期実績に、2021年3月時点での約定済み案件(電力事業については売電契約締結済みで商業運転開始前の案件)からの想定排出量を加えた排出量	

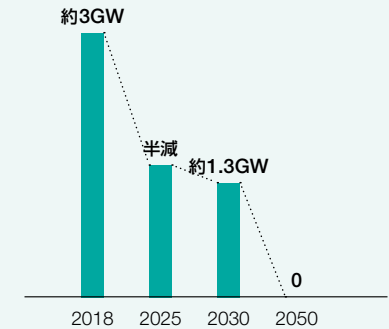
### 石炭火力発電事業に関わる取り組み

丸紅は、2018年9月に、石炭火力発電事業についての方針を策定し、新規石炭火力発電事業には取り組まないことを宣言しています。

既契約済みの石炭火力発電事業については、ホスト国などのステークホルダーへの責任を果たすため、責任を持って発電所の運営方針を検討していきます。また、同時に、ホスト国の脱炭素に向けたエネルギー政策への貢献を通じ、丸紅グループの脱石炭プロセスを加速化していきます。

なお、ネット発電容量の削減目標は長期売電契約の満期終了などに伴い達成する見込みです。

石炭火力発電事業による  
ネット発電容量推移



### その他

#### ① 社内炭素価格(インターナルカーボンプライシング(ICP: Internal Carbon Pricing))

事業に影響し得る炭素税や排出権取引における炭素価格の勘案については、現在、投資融資案件の決裁申請時において、想定GHG排出量と排出権価格(EU ETS\*4など)をもとに、将来のGHGインパクトを参考値として定量化・可視化しています(2023年3月期において試算に用いた炭素価格の年間平均価格は約€80/t-CO<sub>2</sub>)。

#### ② グリーンボンド

丸紅は、2021年9月に2026年満期米ドル建て無担保普通社債(総額5億米ドル)を発行しました。本社は調達資金を環境問題の解決に資する事業に充当するグリーンボンドであり、丸紅グループの事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献の推進に寄与する資金調達を目指し実施しました\*5。

#### ③ 2024年3月期以降の取締役の報酬

2024年3月期より取締役の報酬制度を改定し、個人定性評価において、グリーン戦略を含むサステナビリティに関する取り組み等に関する貢献を考慮する等、中長期的な企業価値との連動性をより高める取り組みを進めています。

\*4 EU ETS: 欧州連合域内排出量取引制度(EU Emissions Trading System)。

\*5 グリーンボンド  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/35/>

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## 持続可能な森林経営、森林保全への貢献

丸紅グループは、現在約13万ヘクタール(総事業面積約30万ヘクタール)の植林事業を有し、持続可能な森林経営を通じて森林保全に貢献することを丸紅グループが重点的に取り組むべき環境・社会課題(環境・社会マテリアリティ)の一つであると認識しています。

消費者・取引先のニーズに応える環境・社会配慮型の木質資源を供給していくことで、社会課題の解決による価値創造を実現します。また、森林資源の活用にイノベーションを起こし、循環型経済に貢献するビジネスを構築していくことを目指します。

森林経営方針	事業活動における持続可能な森林経営と保護価値が高い森林の保全を推進するため、森林経営方針を策定しています。
商品調達方針 (森林由来製品)	適切に管理された森林から生産された木材およびその関連製品の調達を推進し、森林資源の持続的な活用を実現するため、商品調達方針を策定しています。

持続可能な森林経営、森林保全への貢献  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/16/>

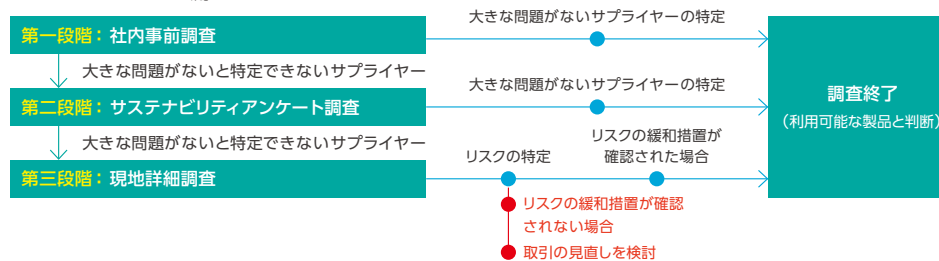
### 丸紅グループの森林経営と森林認証

事業会社	所在国	事業内容	森林認証
PT. Musi Hutan Persada (MHP社)	インドネシア	植林事業	Indonesian Forestry Certification Cooperation <sup>*1</sup> ・ Sustainable Forest Management認証
WA Plantation Resources Pty., Ltd. (WAPRES社)	オーストラリア	植林・ 木材チップ事業	FSC <sup>®</sup> 認証 <sup>*3</sup> ・ FM (Forest Management、森林管理)認証 ・ CoC (Chain of Custody、加工・流通過程)認証 Responsible Wood <sup>*4</sup> ・ Sustainable Forest Management認証

### 商品調達方針(森林由来製品)への取り組み (サプライヤーに対するデューデリジェンスの実施)

2023年3月期に行ったサプライヤー調査では、木材およびその関連製品のサプライヤーの中から定量基準と定性基準に基づき8社を選定したうえでアンケート調査を実施し、調査を行った範囲内において問題がないことを確認しました。継続的な手順の見直しを行い、PDCAサイクルを通じて調査の実効性を高めています。

#### デューデリジェンスの流れ



### 森林事業による炭素蓄積量増大とネガティブエミッションへの取り組み

#### ① 既存森林資産による炭素蓄積量の増大に向けた取り組み

##### 日本製紙(株)とインドネシア/MHP社植林に関する戦略的パートナーシップ契約締結

本契約に基づき、日本製紙が持つ遺伝子解析技術や育種・増殖技術などのノウハウなど、独自の植林技術の支援・指導を通じて、MHP社植林における単位面積当たりの森林蓄積量の拡大を図っています。

#### ② 森林由来のネガティブエミッションプロジェクトの検討

##### インドネシア/TEL社 脱炭素事業の取り組み

インドネシアにおける丸紅のパルプ製造事業会社であるPT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper (TEL社)から発生するバイオマス由来のCO<sub>2</sub>回収貯蔵事業(Bio-Energy with Carbon Capture and Storage (BECCS))や、排出権の創出、バイオマス資源の活用など、幅広い脱炭素事業の共同開発に取り組んでいます。

##### 炭素固定を目的とした森林管理・植林プロジェクトの検討

森林由来の炭素クレジット制度の整備・普及、市場拡大を念頭に、森林再生を通じた産業植林・環境植林プロジェクトの検討を開始しており、フィリピンおよびアンゴラにおいて、森林による炭素吸収・固定を通じたカーボンプレジットプログラムの確立を視野に入れた取り組みを進めています。

\*1 Indonesian Forestry Certification Cooperation: インドネシアの森林認証制度。PEFC認証<sup>\*2</sup>と相互認証しています。

\*2 PEFC (The Programme for the Endorsement of Forest Certification) 認証: 国際的な森林認証制度で、各国の森林認証と相互認証を行う仕組みを取り入れています。(PEFC/31-32-80)

\*3 FSC<sup>®</sup> (Forest Stewardship Council<sup>®</sup>、森林管理協議会) 認証: 責任ある森林管理を世界に普及させることを目的として活動する非営利団体であり、国際的な森林認証制度を運営しています。(FSC<sup>®</sup> C016260)

\*4 Responsible Wood: オーストラリアの森林認証制度。PEFC認証<sup>\*2</sup>と相互認証しています。



CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

丸紅グループは、あらゆるステークホルダーの方々の人権を尊重し、その状況に注意深く目を向けています。「人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献」することを環境・社会マテリアリティの一つに特定していると同時に、GC2024で掲げたグリーン戦略の推進においても人権の尊重は最も優先されるべき前提事項としています。

丸紅グループ人権基本方針	国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の3原則「①人権の尊重、②人権デューデリジェンスの実行、③救済」に基づき、丸紅グループ人権基本方針を策定しています。
--------------	---

人権の尊重  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/21/>

### 人権方針の策定・理解浸透

自らのビジネス活動により影響を受けるすべての人々の人権を尊重し、その責任を果たすべく努力していくことが最重要であるという認識のもと、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「丸紅グループ人権基本方針」を定めました。その浸透に向けてサプライヤー約23,000社へ方針の周知や継続的な対話・訪問などを行い、人権尊重の考え方の共有と協力基盤の醸成に努めています。継続的なトレーニングを通じ社内の人権尊重への意識向上にも努めています。

### 人権デューデリジェンス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」(5つの中核的労働基準)、OECD「多国籍企業行動指針」および「責任ある企業行動のためのデューデリジェンスガイダンス」、ISO26000、SA8000などを基礎に多様なステークホルダーや外部の有識者との対話を踏まえて当社の人権デューデリジェンスの仕組みを設けました。

#### ① 事業(新規)

新たな投融資案件を対象に、人権侵害のリスク評価と、実際に顕在化している人権問題がないかを確認する社内手続きを設置しています。

#### ② 事業(既存)

全連結子会社を対象とした書面調査・訪問調査を通じて、人権侵害のリスク評価と、実際に顕在化している人権侵害(インシデント)を確認しました。その後も、リスクの評価に影響を及ぼす事業態様の変化を調査し、それに応じた追加的な管理が行われているか確認を行い、改善に向けた支援・助言などを行っています。

#### ③ サプライチェーン(新規)

新たに取引を開始する予定のサプライヤー(一部の高リスクの産業分野・製品・地域のサプライヤーに限る)を対象に、人権問題がないかを、外部の専門的データベースも活用して確認しています。

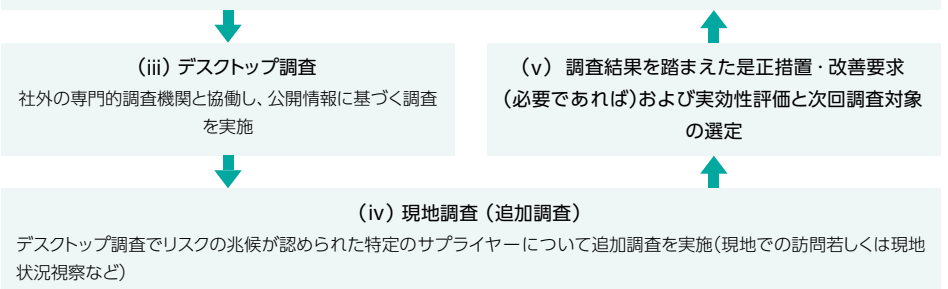
#### ④ サプライチェーン(既存)

サプライチェーン上の強制労働(奴隷的労働を含む)および児童労働の排除を優先的に取り組むべき人権上の重要な課題として特定し、以下の方法で調査を行っています(調査は、専門的知見を持つ社外(第三者)の独立した調査機関と連携して行っています)。

(i) サプライチェーン上の重大リスクの特定を通じた、人権上の重要な課題の特定  
 強制労働(奴隷的労働を含む)および児童労働の排除を当社が優先的に取り組むべき人権上の重要な課題として特定

(ii) 産業分野・製品・地域、当社固有のリスクの検討  
 (調査対象にする産業分野・製品・地域、商流段階などの優先順位付け)  
 各種国際指標・統計など(例えば下記のもの)および当社との関係性・実効的な是正行為の可能性などを参考に、各年度で優先的に取り組む調査の対象を決定

- (a) 欧州指令案(EU Corporate Sustainability Due Diligence (CSDD) Directive) 指定リスク業種
- (b) EBRD(欧州復興開発銀行)業種別リスク一覧
- (c) 国際人権NGO(CHRB, KnowTheChainなど)調査報告対象業種
- (d) 米国労働省「児童労働または強制労働によって生産された可能性のある商材リスト」
- (e) 米国税関国境保護局作成の禁輸リスト (f) 現代奴隷統計(Global Slavery Index) (g) UNICEF 児童労働統計



### 救済メカニズム

丸紅グループ人権基本方針に則り、人権に関する苦情処理(救済)を行う社内プロセスと専用窓口を設け、運用を継続しています。

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

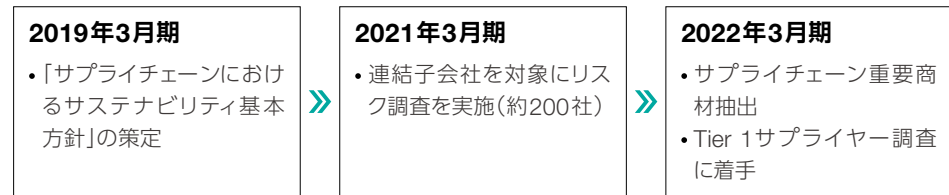
## 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

丸紅グループは、「持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働」を環境・社会マテリアリティの一つとして特定しています。持続可能なサプライチェーンに対する国際社会のニーズが高まる中、サプライチェーン全体で地球環境の保全、社会の持続的発展に取り組むことは、競争力強化・差別化に直結し、GC2024で掲げたグリーン戦略推進の前提になるものと認識しています。取引先との協働を通じて、ステークホルダーからの信頼を醸成し、ビジネス機会の拡大を目指します。

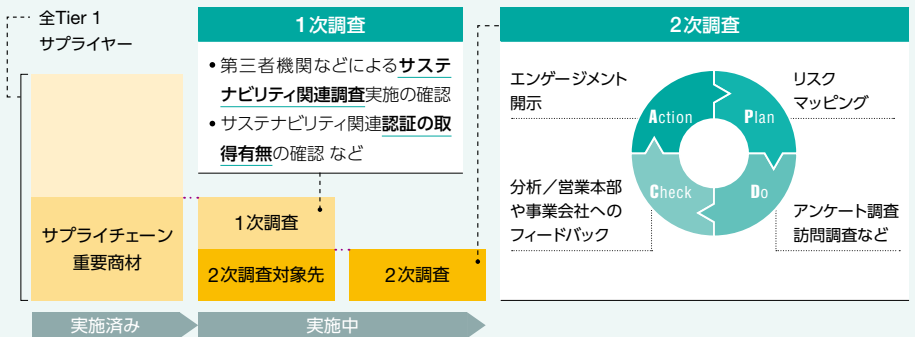
サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針  
取引先と共に実効性の高いサプライチェーンマネジメントを推進するため、サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針を策定しています。

📄 サプライチェーン  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/22/>

### サプライチェーンマネジメントの深化・拡大



### サプライヤー調査



### サプライチェーン重要商材と商品別調達方針

#### サプライチェーン重要商材

食料関連、アパレル関連、金属関連、紛争鉱物関連、フォレストプロダクツ関連など、外部専門家と協働で、丸紅グループにおけるサプライチェーン上でのサステナビリティ関連リスクが比較的高い重要商材を抽出しました。

サプライチェーン重要商材の取り扱いに対し、商品別調達方針を策定しています。森林由来製品、パーム油、牛肉に加えて、2023年3月期は新たにコーヒー豆の調達方針を策定しました。今後も、商品別調達方針の策定を進めていきます。

#### 商品別調達方針(コーヒー豆)基本方針

丸紅グループは、以下「7つの原則※」を遵守したサプライヤーからのコーヒー豆の調達を基本方針とし、取引実施前に、書面での確認を取得しております。また、遵守状況に関する確認を定期的実施します。

※ 「7つの原則」 ①法令遵守、②人権尊重、③環境保全、④品質管理、⑤安全安心、⑥公正取引、⑦社会貢献

#### Tier 1 サプライヤーへの通知

2021年3月期から2023年3月期にかけて、丸紅グループの連結子会社を含む全Tier 1 サプライヤー約23,000社に対し、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」および「丸紅グループ人権基本方針」の通知を実施しました。

#### 1次調査

サプライチェーン重要商材を取り扱うサプライヤーに対し、1次調査として、第三者機関などによるサステナビリティ関連調査実施の確認、サステナビリティ関連認証の取得有無の確認などを行っています。

#### 2次調査

1次調査で、確認がとれなかったサプライヤーに対して、2次調査を実施しています。2次調査では、リスクマッピングの結果に応じた手法でPDCAサイクルを回して管理しています。2023年3月期は、サプライヤー3社(コートジボワール1社、ベトナム2社)の訪問調査を行いました。調査の結果、当社基本方針への重大な違反事項は発見されませんでした。

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## リスクマネジメント

次々と現れる「機会」と「脅威」をしっかりと見極め、変化に応じて適切に対応していくことが当社の競争力に直結します。当社では、対面する多様なリスクを実効性をもって管理するために必要な方針・社内規則を定め、それを遂行するための組織、管理体制、管理手法を整備しています。

足許では世界的なインフレやそれに起因する景気後退、地政学リスクなど従来以上に注意を払って事業を運営していく必要があり、感度を高め、鮮度の高い情報をグループ内で共有しながら、緊張感を持ってリスクマネジメントに臨んでいます。

### 主なリスク項目

1. 世界経済及び産業構造の変化	4. 資金調達力及び調達コスト	7. 法的規制など	10. 自然災害などのリスク
2. 取引先の信用リスク	5. 市場リスク	8. 重要な訴訟	11. カントリーリスク
3. 投資等に係るリスク	6. 長期性資産に係るリスク	9. 環境・社会リスク	12. 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク

有価証券報告書「事業等のリスク」  
[https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security\\_reports/](https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/)

### グループ全体のリスクを計量・管理する「統合リスク管理」

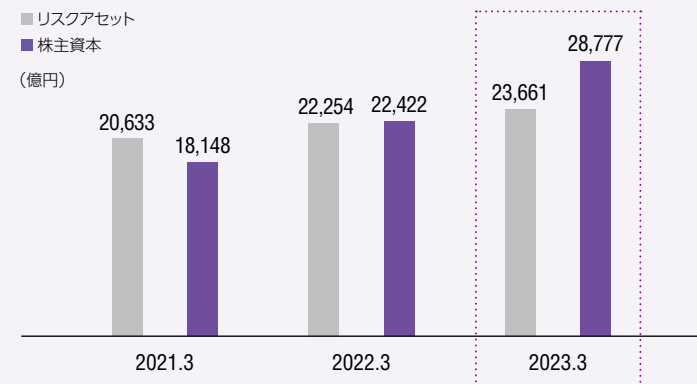
多岐にわたる業種および地域における事業のリスクを俯瞰的に捉え、規律をもって管理するため、個別リスクへの対応に加えて、丸紅グループ全般を見渡す「統合リスク管理」を行っています。

統合リスク管理では、丸紅グループが抱える連結ベースのエクスポージャーに対して、各項目のリスク特性に応じた「想定最大損失率」を乗じて最大下落リスク額(リスクアセット)を計量し、自らの体力である資本の範囲内に収めることをリスクマネジメントの基本方針としています。

2022年3月期に想定最大損失率の考え方を変更<sup>※</sup>し、当社のポートフォリオが有するリスク分散効果を考慮しない厳格な設定としたため、遡って計算した2021年3月期のリスクアセットは資本を上回りました。しかし、その後の利益創出による資本の増加や、Gavilon穀物事業の売却によるリスクアセット削減などの効果により、2022年3月期以降は資本がリスクアセットを上回る状態を維持しています。

また、RORA(リスクアセット利益率/Return on Risk Asset)を用いたリスクリターンへのモニタリングを通じて、資産の毀損リスクに対する収益力強化を推進し、ROEの維持・向上と株主資本コストの低減を追求しています。

### リスクアセットの状況



※ 当社の資産ポートフォリオは保有資産間の相関関係・分散効果を有していると考えており、従来はValue at Riskの手法に基づいて同影響を考慮していましたが、外部環境の急激な変化により資産価値が同一方向へ大きく変動するリスクに備えるべく、2022年3月期より個別資産の最大下落リスク額をリスクアセットとする算定方法に変更しています。



CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## リスクマネジメント

### 個別リスクへの対応

#### ■ カントリーリスク

特定の国や地域における政治・経済・社会・軍事面の情勢等に起因して、当社の事業活動に制約が生じ、場合により当社の資産の価値が毀損するリスクがあります。当社ではこうしたリスクが過大にならぬよう、右記のカントリーリスク管理を行っています。

2023年3月末における当社の長期エクスポージャーのうち約1/2は、カントリーリスクの低い日本と米国に所在しています。ロシアにおいては、ロシア・ウクライナ情勢を踏まえて資産評価額を引き下げており、2023年3月末の同国エクスポージャーは僅少です。台湾において790億円のエクスポージャー(主に電力事業)を有しており、政治・国際情勢を注視しながら、事業を継続する方針です。

世界情勢の変化に迅速に対応できるよう、当社のシンクタンク機能を担う丸紅経済研究所は常に情報収集・分析を行っており、分析結果は社内プラットフォームなどを通じて日々グループ内で共有されています。

#### カントリーリスクの管理方針

- ① 各国を政治面、経済面、対外支払能力面などから評価、リスクに応じて国分類に区分し、国分類毎の総枠管理を実施。また、国分類に応じた国別上限ガイドラインを、国ごとに設定(国分類は原則として年1回見直し)
- ② カントリーリスクに見合った適正なリターンを考慮した投資基準を設定
- ③ 貿易保険・投資保険の付与等による適切なリスクヘッジを実施

#### 地域別エクスポージャー

P.116

国名	2023年3月末	割合
日本	11,592億円	28%
米国	9,115億円	22%
チリ	3,734億円	9%
豪州	3,525億円	8%
ブラジル	1,876億円	4%
インドネシア	1,564億円	4%
台湾	790億円	2%
中国	361億円	1%
ロシア	6億円	0%
合計	41,819億円	100%

#### ■ 商品市況リスク

商品市況の変動は、当社の資源分野の業績に大きな影響を与えます。また非資源分野を含め、ビジネスにおいて商品のポジションを持つ場合、市況変動が各取引の損益に影響します。

当社では市況変動リスクを軽減するため、必要に応じ商品先物・先渡しなどのヘッジを活用しています。また商品ごとのポジション限度の設定、およびモニタリングを柱とする商品ポジション管理を実施しています。2023年3月期における資源権益事業の純利益は右記の通りです。

なお当社は業績のボラティリティを低減し、安定した利益成長を実現するため、非資源分野を中心に当社が競争力を有する既存事業領域に成長投資を重点配分しています。

商品	純利益	主な内容
銅	185億円	持分法投資(チリ)
鉄鉱石	285億円	持分法投資(豪州)
原料炭	988億円	持分法投資・有形固定資産(豪州)
原油・ガス	83億円	有形固定資産(米国メキシコ湾等)
LNG	81億円	持分法投資(パプアニューギニア等)
合計	1,622億円	

※ 対象事業における事業会社および対象事業の2023年3月期の純利益  
(参考)2024年3月期の年間純利益に対する感応度

：原油価格 約3億円 [1ドル/バレル]  
：銅価格 約13億円 [100ドル/トン]

#### ■ サプライチェーンリスク

サプライチェーンを取り巻くサステナビリティの課題が多様化する中、「持続可能で強靱なサプライチェーン構築」に向けたサプライチェーンマネジメントに取り組むことは、当社グループの競争力の強化、差別化に繋がります。

当社は、2021年3月期に連結子会社の調査を実施し、2022年3月期よりTier 1サプライヤーの調査を行っており、課題の見つかった取引先には継続して働きかけを行っています。

P.64 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

またサステナビリティ関連リスクが比較的高い商材に関して商品別調達方針を策定しています(森林由来製品、パーム油、牛肉、コーヒー豆)。

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

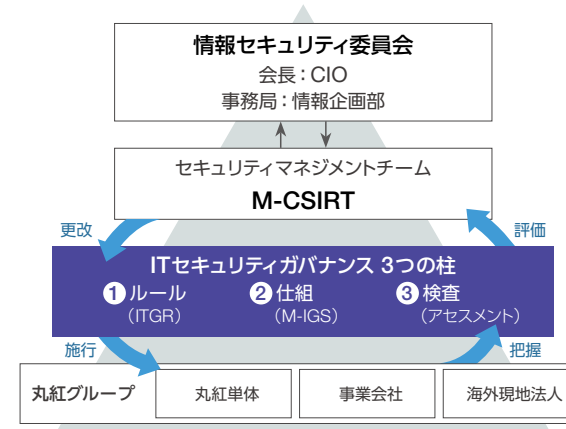
## リスクマネジメント

### ■ ITセキュリティ

**体制** 丸紅グループはITセキュリティガバナンスフレームワークを通じてグループ全体のセキュリティリスクの低減を図っています。CIOを委員長とする情報セキュリティ委員会を設け、セキュリティ面での課題把握および対応方針の策定を行うとともに、セキュリティインシデント発生時にインシデントを統括管理するセキュリティマネジメントチーム(M-CSIRT)にて対応を行う体制を構築しています。

**具体的な対策** 対策の3つの柱として、①グループ各社が遵守すべき情報セキュリティ全般のグループ共通ITガバナンスルールを整備しています。また、②当該ルールに準拠したセキュアなグループ共通ITサービスを、原則すべてのグループ会社へ提供し、あわせて③ITガバナンスルール遵守状況の検査(アセスメント)を定期的実施しています。

### ITセキュリティガバナンス フレームワーク



### ■ コンプライアンス

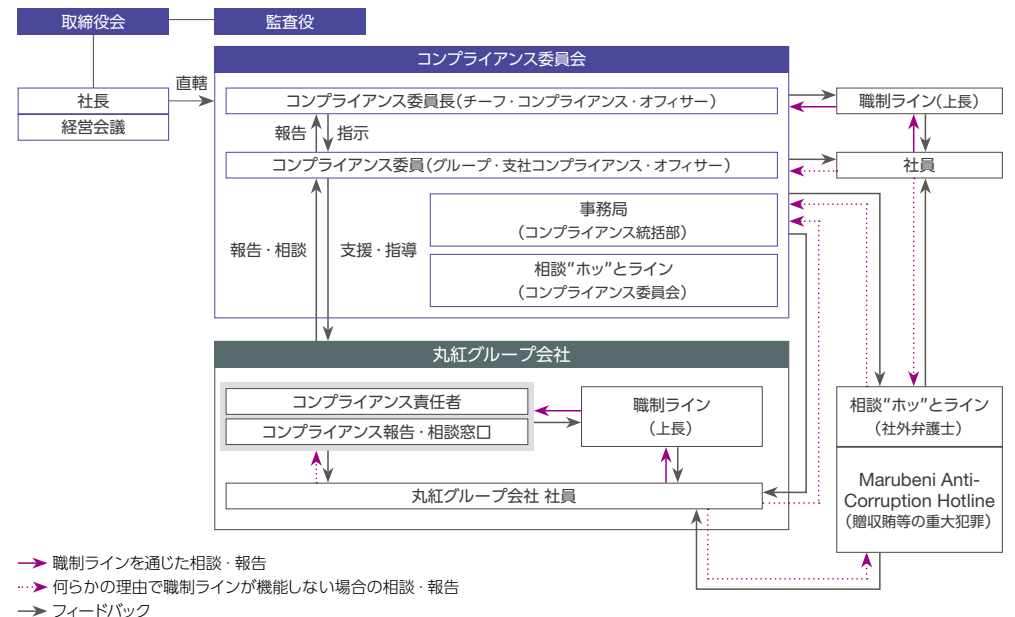
**体制** 信頼なくして事業活動はできず、丸紅グループではコンプライアンスをビジネスの大前提として、社長直轄のコンプライアンス委員会(委員長:チーフ・コンプライアンス・オフィサー)のもと、継続的に体制強化に努めるとともに、違反事例のレビュー・共有を行い改善に努めています。

同委員会では、コンプライアンス・マニュアルを策定し、コンプライアンスの重要性を共有するとともに、法令・社会の動向を踏まえ、その有効性や妥当性に関するレビューを行い、毎年内容を改訂しています。

**贈収賄防止の取り組み** 当社は、2012年および2014年に米国連邦海外腐敗行為防止法違反の疑いで米国司法省の制裁を受けました。

その再発防止のため、全世界の丸紅グループの役員・社員が反贈収賄を着実に実現することを目的として、すべての役員・社員が共通に遵守すべき「反贈収賄ハンドブック」を制定し、更に贈収賄リスクの管理を徹底すべく、下記ポリシーをビジネスパートナーに配布して、反贈収賄デューデリジェンスへの協力を依頼しています。また、贈収賄防止に係る丸紅グループの諸施策が適正に実施されていることを確認するため、丸紅グループの各社に対して、監査部による定期監査やテーマ監査を実施しています。

### コンプライアンス体制組織図



CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

# コーポレート・ガバナンス



コーポレートガバナンス報告書  
[https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg\\_jp.pdf](https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf)



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  
[https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcoord\\_jp.pdf](https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcoord_jp.pdf)



## ガバナンス強化の変遷

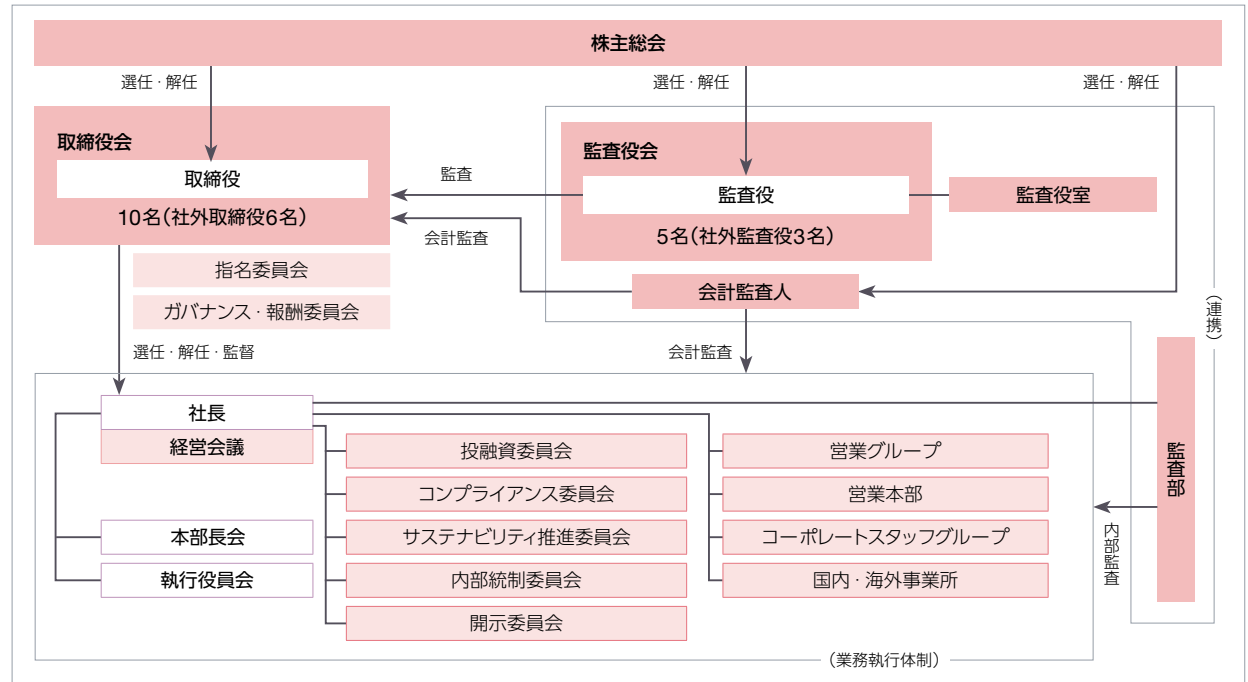
赤字項目: 監督機能の強化  
 青字項目: 経営の透明性・健全性の強化



## ガバナンス早見表

機関設計	監査役設置会社
取締役	10名(うち社外取締役6名)
監査役	5名(うち社外監査役3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の開催回数(2023年3月期)	16回
監査役会の開催回数(2023年3月期)	17回
取締役会の諮問機関(任意の委員会)	指名委員会、ガバナンス・報酬委員会
役員報酬体系(2024年3月期)	① 月例報酬 ② 短期インセンティブ報酬 ③ 中長期インセンティブ報酬
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

## コーポレート・ガバナンス体制





CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## コーポレート・ガバナンス



役員の選任理由：コーポレートガバナンス報告書参照

[https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg\\_jp.pdf](https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf)



### 取締役・監査役

役職	氏名	担当/ 主な経歴・ 資格など	在任年数 (累積在任年数)	指名委員会	ガバナンス・ 報酬委員会	2023年3月期における取締役会・委員会への 出席状況(出席回数/開催回数)				専門性および経験						
						取締役会	指名 委員会	ガバナンス・ 報酬委員会	監査役会	企業経営	財務・経理	法務・ コンプライアンス・ リスクマネジメント	科学技術・ DX	国際経験	公的機関	
取締役	社内	國分 文也	11年 (12年9カ月)		会長	16回/16回				○				○		
		柿木 真澄	5年 (5年9カ月)	委員	委員	16回/16回	6回/6回	7回/7回		○				○		
		寺川 彰	2年 (4年)	副社長執行役員、 生活産業グループCEO		委員	16回/16回		7回/7回		○				○	
		古谷 孝之	3年	専務執行役員、CFO			16回/16回			○	○				○	
	社外	高橋 恭平	7年 社外監査役2年*1	元昭和電工(現レゾナック) CEO		委員長	16回/16回		7回/7回		○				○	
		翁 百合	6年	元日本銀行、日本総合研究所 理事長		委員長	16回/16回	6回/6回				○		○	○	○
		木寺 昌人	3年	元外務省大臣官房長、元在中 国大使、元在フランス大使		委員	16回/16回		7回/7回						○	○
		石塚 茂樹	2年	元ソニー(現ソニーグループ) 代表執行役員副会長		委員	16回/16回	6回/6回		○				○	○	
		安藤 久佳	1年	元経済産業事務次官		委員	13回/13回*2								○	○
監査役	常勤	安藤 孝夫	—	元当社常務執行役員 リスクマネジメント部長							○			○		
		木田 俊昭	2年	元当社監査部長		16回/16回			17回/17回			○			○	
	社外	米田 壯	6年	元警察庁長官		委員	16回/16回		7回/7回	17回/17回			○	○		○
		菊池 洋一	3年	元広島高等裁判所長官、 弁護士			15回/16回		7回/7回	16回/17回			○		○	○
		西山 茂	3年	公認会計士、早稲田大学大学 院教授			16回/16回			17回/17回		○			○	


\*1 取締役就任前に当社社外監査役に在任していた年数

\*2 2022年6月24日の取締役就任以降の状況を記載

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会

構成	取締役10名(うち社外取締役6名、女性取締役2名含む) 
開催状況 (2023年3月期)	16回
主な審議事項 (2023年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス向上に向けた対応方針(取締役会付議基準の見直し、事業投資における組織能力の向上など)</li> <li>・投融資案件(ICT領域における当社グループ会社の再編など)</li> <li>・個別事業のモニタリング</li> <li>・決算・財務関連事項(株主還元方針など)</li> <li>・サステナビリティ関連事項</li> <li>・役員報酬関連事項</li> <li>・指名委員会活動報告</li> <li>・取締役会の実効性評価、内部統制関連事項 など</li> </ul>

#### 》 取締役会の監督機能強化

- 取締役会の実効性を高めるため、より多様な経験、知識、専門性、見識などを有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任します。(2024年3月期から女性取締役の人数が1名から2名に増加)
- 2023年3月期以降、独立社外取締役が過半数の体制としています。取締役会の監督機能を高め、執行側の緊張感の高まりを促すとともに、取締役会・経営会議の機能を明確化し、ガバナンス機能の強化を図ります。
- 監督機能の更なる高度化に向けて、取締役会付議事項を見直すことで執行側への権限委譲を行い、取締役会の上程議題について、より重要な経営課題\*に焦点を当てる取り組みを実施しました。  
※「丸紅グループの在り姿」「グループガバナンス」「人的資本関連」など
- また、重要な経営課題について取締役会における審議・監督を一層充実させるため、取締役会以外の場も活用し、取締役会として議論を深めていくべきテーマに係るフリーディスカッション、取締役会付議事項の継続的な見直し、議題選定にあたって社外取締役を含めた取締役会の意向を反映するプロセスの導入、取締役会運営の見直しなどを進めています。

### 社外取締役メッセージ



既存事業で成果を出しながら、最先端の取り組みを志し、新しいビジネスモデルの創出に期待しています。

安藤 久佳  
社外取締役

### 取締役会の実効性評価

私が丸紅の取締役会に参加してから一年が経過し、丸紅の取締役会では非常に自由闊達な議論ができていているという印象を持っています。社内取締役と社外取締役、執行と監督が、それぞれの立場から多様な視点で意見を述べる環境にあるため、議論も熱を帯びたものになります。一方で、事業活動や経営に与える影響については、短期と中期に分けて論点を整理し、対策について冷静に議論するという側面も持っており、実効性の高い議論が行われていると思います。賛否が拮抗する議案についても、言いつばなしや曖昧さを残して終わりということがなく、社外取締役を含め、それぞれが自らの意思を明確に示す機会を確保する形で運営されています。

### 中長期的な企業価値の向上に向けて

持続的に企業価値を向上するには、人財の育成が極めて重要です。カーボンニュートラル社会への移行、生成AIをはじめとする技術革新、ロシア・ウクライナ情勢に見る地政学リスクの高まりなど、私たちは時代の大きな転換点の中にあります。これからの社会において、丸紅が総合商社としての機能を発揮し経済・社会の発展に貢献していくためには、様々な課題に対する解決策を事業に落とし込むことが必要であり、新しいビジネスをつくる発想力と、実現する実行力を伴った人財を一層育てていくことが必要になると考えます。

### 丸紅に期待すること


丸紅には、これからも既存事業領域で着実に成果を出しながら、同時に最先端の取り組みを志し、新しいビジネスモデルを創出することに期待します。例えば、少子高齢化は日本をはじめ多くの国・地域が直面している社会課題です。高齢者の皆さんに関わる医療・アパレル・食品・住宅・ヘルスケアといった多様な業界に跨って課題や需要に応え、新しいビジネスを創出するチャンスは大いにあると思います。こうした異なる業界を繋げて新しいビジネスを創出することは、まさに総合商社として丸紅が積み上げてきた強みを活かせる領域であると思います。私もそうした視点に立ち、私自身の知見・経験を活かして丸紅の価値創造に貢献していきたいと考えています。

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧


## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の諮問機関

#### 指名委員会

構成	取締役4名(うち社外役員3名) 委員長: 翁 百合(社外取締役) 
目的	取締役・監査役候補者の選任案、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)を審議、取締役会へ答申
開催状況 (2023年3月期)	6回(すべての回で全委員が出席)
主な審議事項 (2023年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役・監査役候補者</li> <li>後継者育成計画</li> </ul>

#### ガバナンス・報酬委員会

構成	取締役5名・監査役1名(うち社外役員4名) 委員長: 高橋 恭平(社外取締役) 
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会へ答申</li> <li>取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューや、これに準ずる重要なコーポレート・ガバナンス事項を審議し、取締役会に報告</li> </ul>
開催状況 (2023年3月期)	7回(すべての回で全委員が出席)
主な審議事項 (2023年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役・執行役員の報酬</li> <li>報酬制度の改定</li> <li>取締役会の実効性評価</li> <li>役員情報の開示の充実</li> </ul>

### ガバナンス・報酬委員長メッセージ



中長期的な企業価値との連動性をより高め、  
株主の皆様との一層の価値共有を進める報酬制度へと改定。

高橋 恭平

社外取締役  
ガバナンス・報酬委員会 委員長

当社のガバナンス・報酬委員会は、社内役員2名に加え委員長の私を含めた社外役員4名で構成され、委員の過半数を社外役員とすることにより高い独立性が保たれた諮問機関となっています。2023年3月期は取締役・執行役員の報酬制度、取締役会の実効性評価、役員情報の開示の充実などについて審議しました。

今般、取締役・執行役員の報酬制度を大幅に改定しましたが、これは、ステークホルダーの皆様と共に新しい価値を創出するという丸紅グループの在り姿を実現するための経営を促し、中長期的な企業価値との連動性をより高めながら、株主の皆様との一層の価値共有を進める報酬制度とすることを目的としたものです。制度設計においては、企業の経営戦略や中長期的な在り姿とリンクし、その実現に向けた動機付けとしてふさわしいインセンティブ制度を取り入れることが課題となります。また、大前提として、透明性、公平性、客観性が担保されたものでなければなりません。

当社は、現在遂行中の中期経営戦略GC2024において、「グリーン戦略」を推進するとともに、「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に加え「株主資本コストの低減」に資する取り組みを続けることで、株価・TSR、中長期的な企業価値向上を目指しています。これらの目標を報酬制度に落とし込む設計といたしました。

改定後の報酬制度の概要は以下となっています。

- ・「月例報酬」「短期インセンティブ報酬」「中期インセンティブ報酬」で構成
- ・「月例報酬」は固定制の金銭報酬

- ・「短期インセンティブ報酬」は変動制の金銭報酬であり、単年度の業績向上などのインセンティブとするもの
- ・「中期インセンティブ報酬」は変動制の株式報酬であり、株主価値との連動・共有や、中長期的な企業価値の向上に対するインセンティブとするもの

短期インセンティブ報酬は、職務執行期間と業績評価期間を一致させるよう、当事業年度の業績評価に基づく支給額を事業年度終了後に一括支給する設計としました。また短期インセンティブ報酬の個人評価給においては、各事業年度におけるグリーン戦略を含むサステナビリティに関する取り組みなど、将来に向けた新たな価値創造の取り組みへの貢献を考慮して、評価を行うこととしています。

加えて今回、中期インセンティブ報酬の評価指標に相対TSRを導入しました。TSRとは株主総利回り(株価上昇によるキャピタルゲインと配当を投資額(株価)で割った比率)であり、評価期間の投下資本に対する利回りを測る指標です。相対TSRとは、当社TSRを同期間のTOPIX(配当込み)成長率で割った比率です。当社のTSRをTOPIXと比較することで市場要因を排除し、株主目線の企業価値をより適正に評価することができる設計としました。

あわせて各報酬の構成比率の見直しや報酬水準の適正化も行いましたので、より一層、透明性、公平性、客観性が向上し、分かりやすい制度になったのではないかと考えています。新しい報酬制度のもと、更なる企業価値向上に向けた取り組みと、株主の皆様との一層の価値共有が進むことを期待しています。

P.74 取締役および監査役の報酬等



CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会実効性評価の実施

当社は2017年3月期以降、取締役会の実効性評価を毎期実施しており、分析評価の結果特定された課題について、継続的に改善策に取り組むことで、取締役会の実効性の向上に努めています。

**POINT** 取締役会の実効性評価における前期の課題への対応状況や当期の課題への取り組み方針に関する当社の開示は、金融庁の「記述情報の開示の好事例集2022」にて好事例として取り上げられています。

対象者	すべての取締役および監査役
実施回数	年1回

#### アンケートおよびインタビュー(回答は匿名)の実施

実施にあたっては外部専門機関を活用

#### 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
委員会の活用	ステークホルダーへの説明責任	

#### 評価・レビュー

アンケートおよびインタビューの回答内容を分析のうえ、ガバナンス・報酬委員会にて当該分析結果に対する評価・レビューを行い、取締役会において審議を実施

#### 課題の確認

評価結果において課題を確認(2022年3月期の課題、2023年3月期の課題をご参照)

#### 改善

取締役会の運営などの改善に活用

取締役会の実効性の維持・向上に取り組む、中長期的な企業価値向上を追求(2023年3月期の取り組み、今後の取り組み方針をご参照)

### 2022年3月期に実施した取締役会実効性評価において確認された課題への対応状況

#### 2022年3月期の課題

取締役会における外部環境変化やリスクなどに係る認識共有と重要な経営課題に対する審議の充実

人的資本に関する経営資源配分や人材戦略に係る方針などの議論

社外取締役の一層の活用に向けた支援体制の充実

### 2023年3月期の評価において確認された主な課題および今後の取り組み方針

#### 2023年3月期の課題

監督機能の高度化に向けた取締役会の目指す方向性に関する議論の深化

議題選定プロセスおよびグループ経営上の重要テーマに係る監督の在り方の検討

#### 2023年3月期の取り組み

取締役会以外の場も活用し、外部環境変化、エネルギーセキュリティへの対応、国際情勢などに関する議論を実施しました。

⇒ ○ アンケートおよびインタビューにおいて2022年3月期と比べて改善  
また、取締役会の監督機能の更なる強化に向けて、取締役会付議事項を見直すことで執行側への権限委譲を行い、取締役会の上程議題について、より重要な経営課題に焦点を当てる取り組みを実施しました。

中期経営戦略「GC2024」人材戦略の進捗についての監督や、取締役会以外の場も活用し人材戦略の方向性などに関する議論を実施しました。

従来の情報提供・支援体制に加えて、執行幹部との対話・意見交換の場の提供などにより、社外取締役が遺憾なくその役割・責務を全うするための支援体制を充実させました。

⇒ ◎ アンケートおよびインタビューにおいて高い評価

#### 今後の取り組み方針

監督機能の更なる高度化に向けて、当社グループの在り姿や中期経営戦略「GC2024」に照らした取締役会の将来的な方向性や監督の在り方などに関する議論をより深化させることが重要であると考えています。

取締役会以外の場なども活用し、取締役会メンバーでこれらについて議論する場を設けるなど、「当社の現状や特徴を踏まえた丸紅らしいガバナンス体制」の構築に向けた議論を継続的に実施していきます。

⇒ 監督機能を重視する役割に応じて取締役会の上程議題を選定するとともに、グループ経営上の重要テーマ(グループガバナンスや人的資本関連など)に関して、グループ全体の視点から監督を強化していく必要があると考えています。

取締役会の議題選定にあたっては、社外取締役を含めた取締役会の意向を反映すること、また、中期経営戦略「GC2024」のレビューなどを通じて、グループ経営の観点で審議すべきテーマに対する監督に努めていきます。

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役のトレーニング

取締役・監査役には経営企画部、秘書部、監査役室などが中心となり、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・監査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できます。また、社外役員に対しては、取締役会に先立ち、経営課題、執行状況、討議内容などについてのブリーフィングを実施しています。

加えて、執行役員会など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ほか、社外役員に対し、各営業グループおよびコーポレートスタッフ部門の業務分担・課題・案件取り組み状況につき、説明を受ける機会を設けています。

#### 2023年3月期の取り組み実績

##### 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

- 社外弁護士から社外取締役・社外監査役に対する「本年定時株主総会に関するトピック及びBoard 3.0」についてのレクチャー(2022年6月)
- 丸紅経済研究所から取締役および監査役に対する経済情勢に関する情報提供(週次、その他必要に応じて)  
テーマ ウクライナ情勢、欧米の金融正常化を受けた経済見通し、日本の半導体産業政策、2023年の世界経済見通し など

##### 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

- 各営業グループおよびコーポレートスタッフ部門から新任の社外取締役に対する、業務分担、課題および各営業本部の案件取り組み状況の説明(2022年6月)
- 監査役と会長、社長、CSO、CFO、CAOそれぞれの定例ミーティング(社外取締役は適宜出席)を通じた、当社の状況の説明および相互理解の促進(計9回、うち社外取締役の出席は6回)  
テーマ 当社およ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 など
- 社外取締役・会長・社長によるフリーディスカッションの実施(計2回)  
テーマ 外部環境変化を踏まえて当社取締役会が担うべき機能・役割について、人材戦略・人材育成の方向性について など
- 社外取締役・各営業本部長との懇談会の実施(計6回)  
テーマ 10年後の未来に向けて当社が今抱える課題について など
- 社外監査役によるグループ会社訪問を再開  
 配合飼料の製造販売を行う日清丸紅飼料株式会社の経営陣との面談、および知多工場の視察(2022年12月) など
- 経営企画部および法務部から社外取締役・社外監査役に対する、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)

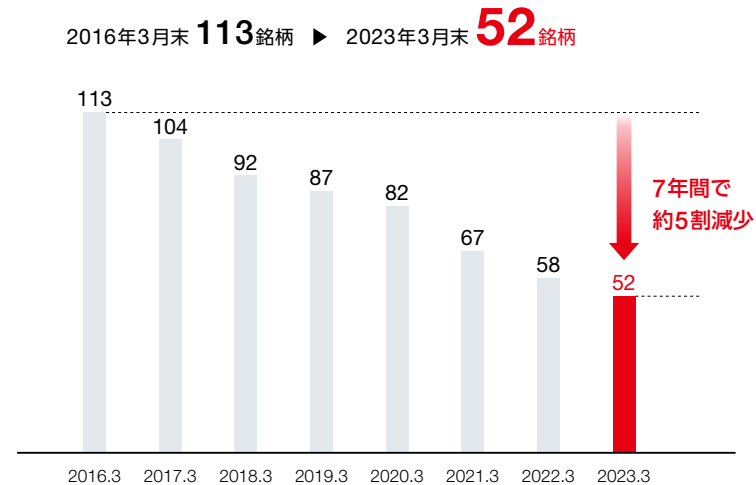
※ なお、2021年3月期以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により現地視察を実施していなかったが、2023年3月期以降に順次再開している。

### 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

丸紅グループは、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います。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)、および定性面(保有することによる投資先企業との関係維持・強化など)を総合的に判断のうえで、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ます。

### 政策保有株式(上場一般投資株式)の推移

\* 一般投資株式とは、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を指します。



### 上場子会社に関する方針

子会社上場を検討する際には、当該子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判断します。また、親子上場のガバナンスの問題などもあることから慎重に検討します。

なお当社は、2023年3月期に唯一の上場子会社であったアルテリア・ネットワークス(株)の普通株式に対して公開買付けを実施し、2023年8月をもって本公開買付けが終了しました。その後、所定の手続きを経て上場廃止となる予定であり、これに伴い、当社の上場子会社はゼロとなります。

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役および監査役の報酬等

#### 新たな取締役の報酬決定方針(2023年3月改定)

中長期的な企業価値との連動性をより高め、株主の皆様との一層の価値共有を進める報酬制度に見直すことを目的として、取締役の報酬制度を改定しました。

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	
基本報酬	加算給	業績連動賞与	個人評価給	譲渡制限付株式	TSR*連動型譲渡制限付株式
金銭給付				株式給付	
固定報酬		変動報酬			
各取締役の役位に応じた「基本報酬」と、 取締役の職責に対する「加算給」		全社業績評価に基づく「業績連動賞与」と、担当組織の業績評価および将来に向けた価値創造に対する個人定性評価で構成される「個人評価給」		株主価値との連動・共有を図るための「譲渡制限付株式」と、中長期的な企業価値の向上に対する報酬として評価指標に相対TSRを採用した「TSR連動型譲渡制限付株式」	

※ TSR: 株主総利回り(株価上昇によるキャピタルゲインと配当を投資額(株価)で割った比率)

#### 報酬決定方針 変更のポイント

##### 各報酬等の位置付けの明確化・報酬体系の再構築

報酬等の種類と給付の形式を統一し、以下の3つに再構築。

- ① 基本報酬と加算給で構成される月例報酬
- ② 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
- ③ 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

##### インセンティブ性の強化

###### 【短期インセンティブ報酬】

業績連動賞与について、旧制度において前事業年度の業績をその評価指標としていた点を改め、職務執行期間と業績評価期間を一致。

###### 【中長期インセンティブ報酬】

時価総額条件型譲渡制限付株式の評価指標を、時価総額条件成長率から相対TSRへと変更するとともに、評価指標の実績に応じて適切なインセンティブ性を担保する支給係数の設計へと改定。

##### インセンティブ報酬の構成比率の見直し

短期インセンティブ報酬と中長期インセンティブ報酬の構成比率のバランスを是正し、より中長期的な企業価値向上との連動性を強化。

代表取締役社長の報酬総額における月例報酬、短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬の構成比率は概ね1:1:1に。

##### 報酬水準の一層の適正化

優秀な人材の獲得・保持が可能となる競争力の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などと比較検討を行い、適切な報酬水準を設定。

##### マルスおよびクローバック条項の導入

短期インセンティブ報酬およ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または非遵行為が発生した場合などには、取締役会の決議により当該報酬などを減額または不支給とすること、および支給済の報酬などの返還を求める仕組みの対象とします。

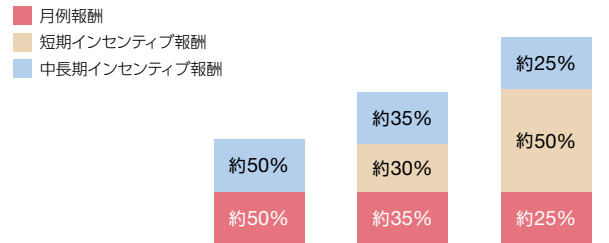
CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## コーポレート・ガバナンス

### ① 取締役の報酬等

取締役の報酬につきましては、優秀な人材の確保・保持が可能となる競争力ある報酬水準となるように、外部の専門機関の客観的な報酬調査データなどと比較検討を行い、適切な報酬水準を設定します。報酬等の構成比率については、中長期的な企業価値向上を重視した報酬構成とし、代表取締役社長については、連結純利益4,000億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー5,000億円の時に月例報酬/短期インセンティブ報酬/中長期インセンティブ報酬の構成比率が概ね1:1:1になるように設定します。

#### 代表取締役社長の報酬構成イメージ



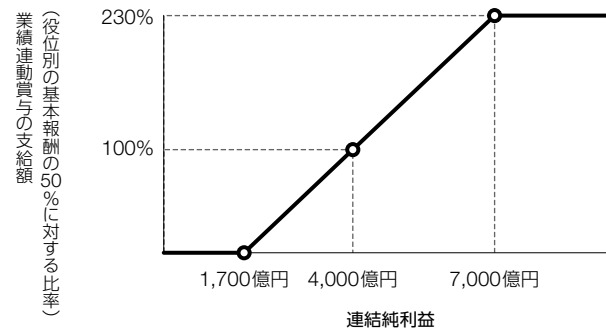
連結純利益	1,700億円以下	4,000億円	7,000億円以上
基礎営業 キャッシュ・フロー	2,700億円以下	5,000億円	8,000億円以上

※ 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

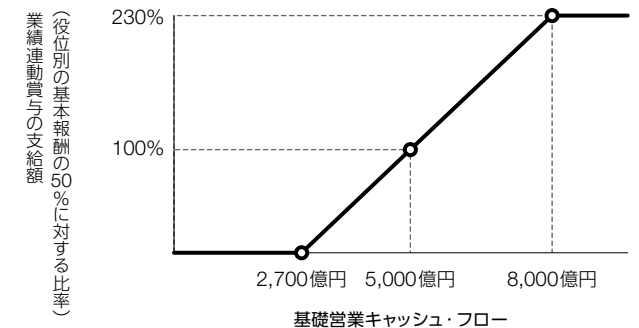
#### 業績連動賞与/インセンティブカーブイメージ

業績連動賞与は、各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)および基礎営業キャッシュ・フローを評価指標として、支給額を決定します。

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 監査役の報酬等

監査役の報酬につきましては、監査役の協議により決定します。業務執行から独立した立場である監査役の報酬は、固定額の報酬のみで構成されています。

### ③ 取締役・監査役の報酬等の限度額

2023年6月23日開催の第99回定時株主総会において、取締役および監査役の報酬等の総額は以下の通り限度額が決定されています。

	報酬等の種類	決議内容	決議時点の員数
取締役	月例報酬	年額650百万円以内 (うち社外取締役は年額150百万円以内)	取締役10名 (うち、社外取締役6名)
	短期インセンティブ報酬	年額700百万円以内	取締役3名 (うち、社外取締役0名)
	譲渡制限付株式	年額200百万円以内 年450,000株以内*	取締役4名
	TSR運動型 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*	(うち、社外取締役0名)
監査役	報酬等の総額	年額170百万円以内	監査役5名

※ 当社の普通株式の株式分割・無償割当て・株式併合など、発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整します。



CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメンター

## マネジメンター

2023年6月23日現在

※ 保有する株式数：2023年3月末時点(千株未満切り捨て)。潜在株式数は、株式報酬型ストックオプションおよび時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の未行使分。

※ 1 取締役会への出席状況：2022年6月24日の取締役就任以降の状況を記載。

### 取締役



#### 國分 文也

取締役会長

在任年数	11年
取締役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有株式数	284千株
潜在保有株式数	200千株
合計	484千株

1975年4月 当社へ入社  
2005年4月 執行役員  
2008年6月 取締役 常務執行役員  
2010年4月 専務執行役員  
2012年6月 取締役 副社長執行役員  
2013年4月 取締役 社長  
2019年4月 取締役会長(現職)

(重要な兼職の状況)

大成建設(株)取締役、本田技研工業(株)取締役



#### 柿木 真澄

代表取締役 社長

在任年数	5年
取締役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有株式数	300千株
潜在保有株式数	63千株
合計	364千株

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



#### 寺川 彰

代表取締役 副社長執行役員

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有株式数	114千株
潜在保有株式数	122千株
合計	237千株

1981年4月 当社へ入社  
2010年4月 執行役員  
2013年4月 常務執行役員  
2014年6月 取締役 常務執行役員  
2016年6月 常務執行役員  
2018年4月 専務執行役員  
2021年6月 取締役 副社長執行役員  
2022年4月 取締役 副社長執行役員、生活産業グループCEO(現職)



#### 古谷 孝之

代表取締役 専務執行役員

在任年数	3年
取締役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有株式数	93千株
潜在保有株式数	31千株
合計	124千株

1987年4月 当社へ入社  
2018年4月 執行役員  
2020年6月 取締役 常務執行役員  
2023年4月 取締役 専務執行役員、CFO、IR・格付担当役員、  
投資委員会委員長、サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、  
開示委員会委員長(現職)

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/ マネジメント一覧

## マネジメント一覧

### 社外取締役



#### 高橋 恭平

社外取締役

在任年数	7年
取締役会への出席状況	100%(16回/16回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2002年3月 昭和電工(株)常務取締役  
2004年3月 同社専務取締役  
2005年1月 同社代表取締役社長  
2007年1月 同社代表取締役社長 兼 社長執行役員最高経営責任者(CEO)  
2011年1月 同社代表取締役会長  
2014年6月 当社監査役  
2015年3月 昭和電工(株)取締役会長  
2016年6月 当社取締役(現職)  
2016年7月 富国生命保険相互会社監査役(現職)  
2017年3月 昭和電工(株)相談役  
2023年1月 (株)レゾナック・ホールディングス(旧 昭和電工(株))相談役(現職)



#### 翁 百合

社外取締役

在任年数	6年
取締役会への出席状況	100%(16回/16回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2006年6月 (株)日本総合研究所理事  
2014年3月 (株)ブリヂストン取締役(現職)  
2014年6月 (株)日本総合研究所副理事長  
2017年6月 当社取締役(現職)  
2018年4月 (株)日本総合研究所理事長(現職)



#### 木寺 昌人

社外取締役

在任年数	3年
取締役会への出席状況	100%(16回/16回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2008年7月 外務省国際協力局長  
2010年1月 同省大臣官房長  
2012年9月 内閣官房副長官補  
2012年11月 特命全権大使 中華人民共和国駐節  
2016年6月 特命全権大使 フランス国駐節 兼 アンドラ国、モナコ国駐節(2019年12月退官)  
2020年6月 当社取締役(現職)、日本製鉄(株)取締役  
2021年3月 日本たばこ産業(株)取締役(現職)  
2022年6月 日本製鉄(株)取締役監査等委員(現職)



#### 石塚 茂樹

社外取締役

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100%(16回/16回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2017年4月 ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ(株)代表取締役社長  
2018年6月 ソニー(株)専務  
2020年4月 ソニーエレクトロニクス(株)代表取締役社長 兼 CEO  
2020年6月 ソニー(株)(現 ソニーグループ(株))代表執行役員副会長  
2021年4月 ソニー(株)取締役  
2021年6月 当社取締役(現職)  
2022年6月 ソニーグループ(株)副会長  
2023年6月 (株)LIXIL 取締役(現職)



#### 安藤 久佳

社外取締役

在任年数	1年
取締役会への出席状況*1	100%(13回/13回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2013年6月 経済産業省関東経済産業局長  
2015年7月 同省商務情報政策局長  
2017年7月 同省中小企業庁長官  
2019年7月 同省経済産業事務次官(2021年7月退官)  
2021年12月 日本生命保険相互会社特別顧問  
2022年5月 (株)ニトリホールディングス取締役監査等委員(現職)  
2022年6月 当社取締役(現職)  
2023年6月 東京中小企業投資育成(株)代表取締役社長(現職)



#### 波多野 睦子

社外取締役

在任年数	—
取締役会への出席状況	—
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

1997年9月 米国カリフォルニア州立大学バークレー校(UCB)客員研究員  
2005年4月 (株)日立製作所中央研究所主管研究員  
2010年7月 東京工業大学大学院理工学研究科教授  
2016年4月 東京工業大学工学院電気電子系教授(改組)(現職)  
2020年3月 公益社団法人応用物理学会代表理事・会長  
2022年3月 東京工業大学学長特別補佐(現職)  
内閣府総合科学技術・イノベーション会議 非常勤議員(現職)  
2022年4月 公益社団法人応用物理学会監事(現職)  
2023年6月 当社取締役(現職)

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## マネジメント一覧

### 監査役



#### 安藤 孝夫

常勤監査役

在任年数	—
監査役会への出席状況	—
保有株式数	71千株
潜在保有株式数	24千株
合計	95千株

1985年4月 当社へ入社  
2019年6月 執行役員  
2022年4月 常務執行役員  
2023年6月 常勤監査役(現職)



#### 木田 俊昭

常勤監査役

在任年数	2年
監査役会への出席状況	100%(17回/17回)
保有株式数	33千株
潜在保有株式数	—
合計	33千株

1984年4月 当社へ入社  
2021年6月 常勤監査役(現職)



#### 米田 壯

社外監査役

在任年数	6年
監査役会への出席状況	100%(17回/17回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2009年6月 警察庁長官官房長  
2011年10月 同庁次長  
2013年1月 同庁長官(2015年1月退官)  
2015年6月 (株)日本取引所グループ取締役  
2017年6月 当社監査役(現職)  
2020年10月 公益財団法人公共政策調査会理事長(現職)



#### 菊池 洋一

社外監査役

在任年数	3年
監査役会への出席状況	94%(16回/17回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

2010年3月 徳島地方・家庭裁判所長  
2011年9月 京都地方裁判所長  
2013年6月 東京高等裁判所部総括判事  
2017年10月 広島高等裁判所長官(2018年8月退官)  
2018年11月 弁護士登録(現職)  
2020年6月 当社監査役(現職)  
2021年7月 朝日生命保険相互会社監査役(現職)



#### 西山 茂

社外監査役

在任年数	3年
監査役会への出席状況	100%(17回/17回)
保有株式数	2千株
潜在保有株式数	—
合計	2千株

2006年4月 早稲田大学大学院(ビジネススクール)  
(現 早稲田大学大学院 経営管理研究科)教授(現職)  
2018年8月 大学院大学至善館特任教授(現職)  
2018年9月 (株)マクロミル取締役監査委員長(現職)  
2020年6月 当社監査役(現職)  
2021年6月 (株)東京エネシス取締役(現職)  
2022年6月 日本ハム(株)監査役(現職)

CFOメッセージ/丸紅グループのサステナビリティ/サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)/サステナビリティマネジメント/気候変動対策への貢献(TCFD提言に基づく情報開示)/持続可能な森林経営、森林保全への貢献/人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献/持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働/リスクマネジメント/コーポレート・ガバナンス/マネジメント一覧

## マネジメント一覧

経営会議メンバー

### 執行役員(計40名、うち経営会議メンバー10名)

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p><b>社長</b></p> <p> <b>柿木 真澄</b></p> <p><b>副社長執行役員</b></p> <p> <b>寺川 彰</b><br/>生活産業グループCEO</p> <p><b>専務執行役員</b></p> <p> <b>石附 武積</b><br/>CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、投融資委員会副委員長、コンプライアンス委員会委員長(CCO)、内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長(CIO)</p> <p> <b>堀江 順</b><br/>素材産業グループCEO</p> <p> <b>及川 健一郎</b><br/>CSO、東アジア総代表、国内統括、投融資委員会副委員長</p> <p> <b>古谷 孝之</b><br/>CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、開示委員会委員長</p> | <p><b>常務執行役員</b></p> <p> <b>横田 善明</b><br/>エナジー・インフラソリューショングループCEO</p> <p><b>二井 英一</b><br/>アグリ事業本部長</p> <p> <b>板井 二郎</b><br/>社会産業・金融グループCEO</p> <p><b>武智 康祐</b><br/>米州統括、北中米支配人、丸紅米国会社社長・CEO</p> <p><b>桑田 成一</b><br/>欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長</p> <p> <b>広瀬 直</b><br/>CSO補佐</p> <p><b>寺垣 毅</b><br/>フォレストプロダクツ本部長</p> <p><b>市ノ川 覚</b><br/>化学品本部長</p> <p><b>馬宮 健</b><br/>アセアン・南西アジア統括、アセアン支配人、丸紅アセアン会社社長</p> | <p><b>執行役員</b></p> <p><b>富田 稔</b><br/>大阪支社長</p> <p><b>今村 卓</b><br/>経済研究所長</p> <p><b>八尾 尚史</b><br/>大洋州統括、丸紅オーストラリア会社社長</p> <p><b>有泉 浩一</b><br/>法務部長</p> <p><b>鹿島 浩二</b><br/>CAO補佐CHRO</p> <p><b>川邊 太郎</b><br/>金融・リース・不動産本部長</p> <p><b>内田 浩一</b><br/>エネルギー本部長</p> <p><b>原田 悟</b><br/>電力本部長</p> <p> <b>大本 晶之</b><br/>CDIO、次世代事業開発本部長、投融資委員会副委員長</p> <p><b>横式 悟</b><br/>営業経理部長</p> <p><b>岩根 秀禎</b><br/>経理部長</p> <p><b>田島 知浄</b><br/>財務部長</p> <p><b>森島 弘光</b><br/>ライフスタイル本部長</p> | <p><b>水野 博通</b><br/>経営企画部長</p> <p><b>小倉 泰彦</b><br/>秘書部長</p> <p><b>友実 啓</b><br/>インフラプロジェクト本部長</p> <p><b>篠田 聡夫</b><br/>中国総代表、丸紅中国会社社長</p> <p><b>三木 智之</b><br/>食料第一本部長</p> <p><b>土屋 大介</b><br/>金属本部長</p> <p><b>岡崎 徹</b><br/>航空・船舶本部長</p> <p><b>大矢 秀史</b><br/>食料第二本部長</p> <p><b>福村 俊宏</b><br/>次世代コーポレートディベロップメント本部長</p> <p><b>鈴木 敦</b><br/>中部支社長</p> <p><b>藤永 崇志</b><br/>情報ソリューション本部長</p> <p><b>近藤 一弘</b><br/>建機・産機・モビリティ本部長</p> |
|--|---|---|--|