

2 Section

価値創造の実践

CONTENTS

CFOメッセージ	26
事業指針SPPの実践	30
事業投資のプロセス	32
CDIOメッセージ	34
丸紅グループのDX戦略	34
次世代施策 (Next Gen Initiatives) の推進強化	37
CAOメッセージ	38
GC2024グループ人財戦略 "丸紅人財エコシステムの進化"	39
CSDOメッセージ	44
丸紅グループのサステナビリティ	45
企業価値向上に向けた取り組み	46
環境・社会マテリアリティ	50
リスクマネジメント	60
事業等のリスクへの対応	62
社外取締役鼎談	64
コーポレート・ガバナンス	68
マネジメント一覧	80



CFOメッセージ



企業価値の向上に向けて、
最適かつ戦略的な資本配分を実行

古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員、
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

「変革の3年間」となった 前中期経営戦略GC2021の成果

GC2021の最終年度にあたる2022年3月期の連結純利益は定量目標であった3,000億円を上回り、史上最高益を大幅に更新する4,243億円となりました。稼ぐ力を示す基礎営業キャッシュ・フローも3カ年累計13,039億円のプラスとなり、当社が重要視するキャッシュを稼ぎ出す力もしっかりとついてきています。安定的な収益基盤に加えて、資源価格などの商品市況高、アグリや生活関連ビジネスの環境改善が大きな追い風となりましたが、これら追い風をしっかり捉えることができる経営基盤を持っていることは現在の当社グループの強みです。

GC2021初年度の2020年3月期には△4,220億円と多額の一過性損失を計上しましたが、グループ丸となり信頼回復に向け取り組んだ結果、財務基盤の再生・強化を実現することができました。2022年3月期末のネットDEレシオは0.8倍、株主資本は2兆円を超える水準と、当社の財務基盤としては過去最良の状態です。収益基盤の強化と財務基盤の強化をバランスよく推進し

た結果、国内外の格付機関(S&P、R&I、JCR)が2022年4月以降に当社の信用格付けを一段階引き上げました。更に、2023年3月期に予定しているGavilon社(Gavilon Agriculture Investment, Inc.)の穀物事業売却により、当社グループの財務基盤は更に改善させることができる見込みです。

財務基盤を大幅に改善できたことの価値は非常に大きいと考えています。

現在、当社を取り巻く経営環境を俯瞰しますと、ロシア・ウクライナ問題など地政学的リスクの高まり、世界経済や社会の分断、米国など先進国での金融引き締めなど、リスク要素は枚挙に暇がありません。これまでは人財、モノ、資金がグローバルに流れていましたが、その流れに地政学リスクなど思わぬきっかけで目詰まりが起これば、資金調達に制約が生じるリスクもあると考えています。良質な資金を確保できることが経営の安定性、自由度を高めることに繋がります。また、盤石な財務基盤は資金調達の安定性やコストの改善だけではなく、当社が営業活動を行ううえでも競争力の礎となるものです。株主資本コストの低減にも繋がり、将来に向けた持続的成長の

安定的な収益基盤に加えて、商品市況高を捉え定量目標を達成

	定量目標	GC2021 3カ年累計実績 (2020年3月期~2022年3月期)
連結純利益 (2022年3月期)	3,000億円	4,243億円
基礎営業 キャッシュ・フロー (3カ年累計)	12,000億円	13,039億円
	株主還元後 フリーキャッシュ・フロー (3カ年累計)	+1,000億円以上
ネットDEレシオ	0.7倍程度 ※ 修正GC2021において1.0倍程度に修正	0.80倍
新規投資・CAPEX (3カ年累計)	9,000億円程度	約7,400億円
	ホライゾン1 2,000億円 ホライゾン2 5,000億円 ホライゾン3 2,000億円	ホライゾン1 約3,000億円 ホライゾン2 約3,900億円 ホライゾン3 約500億円
ROE	10%以上	23.0%

2022年4月以降主要3格付機関で格上げ

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

土台となることから、今後とも財務基盤の維持・強化は重視していきます。

株主還元については、2022年3月期の年間配当金は過去最高の1株当たり62円、また当社として初めて自己株式の取得(300億円)を実施しました。株価についても2007年以来14年ぶりに上場来高値を更新することができました。今申し上げた成果に加え、20%を超えるROEや当社の株主資本コスト低減に資する取り組みを評価いただいたものと考えています。株主・投資家の皆様からの評価・期待をありがたく感じるとともに、身が引き締まる思いです。

戦略的な資本配分を実行する「GC2024」

当社の財務基盤の再生には一定の目途がついたことから、GC2024期間の資本配分においては、持続的な利益成長を目指すための成長投資と、株主還元の充実・強化に取り組んでいきます。

GC2021期間では、コロナ禍や投資環境などを踏まえ投資案件を厳選した結果、新規投資・CAPEXは3カ年累

計で当初目標としていた9,000億円に対して約7,400億円となりましたが、そのうち約9割を既存事業の充実・既存事業領域の戦略追求を意味するホライゾン1・2^{*1}に配分しました。これは当社の既存事業には各市場において高い競争力・収益力を有しているものが多数あり、それらをまだまだ拡大する余地があると考えているからです。実際に2022年3月期に過去最高益を達成できた事業会社がいくつもありました。

着実な利益とキャッシュ・フローの成長には、投資の精度を保ちながら継続的に成長投資を行うことが必要だと考えています。

当社は、過去数度にわたって大型の減損損失を計上しており、これが業績や財務基盤の改善の足かせとなってきました。その教訓が前中期経営戦略GC2021で公表した事業指針SPP(Strategy, Prime, Platform)^{*2}に表れています。SPPでは「投資ありき」ではなく「戦略ありき」という考え方を明確にしました。「戦略」とは、各分野において最大の価値を生むために目指す「在り姿」へ到達するための事業戦略のことであり、投資はその戦略を遂行する手段にすぎません。SPPに基づき事業戦略を徹底追求

する考え方が浸透した結果、ここ数年で実行した投資案件は着実に収益に貢献してきています。

そのほかにも、投資の失敗の反省から社内のルールも変更しました。過去に大型投資の失敗が急激な株主資本の棄損を招いたことから、過度な大型集中投資を避けるために、一案件当たりの投資金額の上限を設定しました。このような投資の入り口段階での厳格化に加え、投資実行後のフォローアップ体制も充実させました。以前より、新規の投資案件や重要案件については進捗状況や計画対比での実績の確認などを行うことで問題点の早期発見・対策立案を行うための事業モニタリング制度を敷いていましたが、これに加え、2022年3月期より新規投資案件に関するPMIを支援するための組織体制を強化しました。^{※3} このように新規投資の実行段階から実行後のフォローまでを徹底して行うことで、投資案件の成功率を高める取り組みを推進しており、今後も運用していく中で適宜社内体制やルールの改善を図っていきます。

GC2021の変革の3年間を経て、戦略実践の3年間と位置付けるGC2024では、引き続き「既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出の重層的な追求」を基本方針の一つとして掲げました。競争優位性を有し、高い収益性を実現している既存事業領域に重点的に資本配分し、収益基盤の強化を図る(ホライゾン1・2)と同時に、将来の収益の柱を育成すべく、新たな事業領域への取り組みを厳選のうえ実施(ホライゾン3^{※4})していきます。既存事業の強化については、例えばアグリ事業の地域展開、畜産やインスタントコーヒーといった食料事業の拡張、インフラ関連では再生可能エネルギーや社会インフラなどの優良資産の積み上げ、金融・リース事業では米国における中古車販売金融事業の更なる成長、資源投資では既存権益の拡張やコスト競争力強化などを追求しています。同時に、新たなビジネスモデル創出の取り組みを加速すべく、次世代事業開発本部に加え、2023年3月期より次世代コーポレートディベロップメント本部を新設^{※5}しました。また、既存営業本部においても脱炭素社会の基盤となる新エネルギー事業など、新しい領域に取り組んでいます。更に当社の資産全体を底上げするため、GC2024では、既存資産の収益性・資本効率を向上させる仕組みも新たに導入しました。具体的には、ROIC、CROIC、RORA^{※6}

を用い、低効率な事業についてはPDCAサイクル^{※3}を回して状況を把握しながら改善策を継続的に進めることで、収益性や資本効率の改善・向上に繋げるものです。資産ごとに丁寧な対応をしながら、全社の目標として掲げているROE15%をしっかりと維持していきます。加えて、ピークアウトの兆候がみられる事業については、戦略的な回収も推進していきます。

これらの既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出により、着実な収益の柱を育成・確立し、純利益や基礎営業キャッシュ・フローの継続的な強化・拡大を図ります。

※1 ホライゾン1：既存事業の充実、ホライゾン2：既存事業領域の戦略追求。
 ※2 詳細は、P.17「ビジネスモデル」をご参照ください。
 ※3 詳細は、P.33「事業投資のプロセス」をご参照ください。
 ※4 ホライゾン3：現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデル。
 ※5 詳細は、P.37「次世代施策(Next Gen Initiatives)の推進強化」をご参照ください。
 ※6 ROIC：投下資本利益率(Return On Invested Capital)、CROIC：投下資本キャッシュリターン(Cash Return On Invested Capital)、RORA：リスクアセット利益率(Return On Risk Asset)。

株主還元方針

当社は株主還元についても、充実・強化していきます。

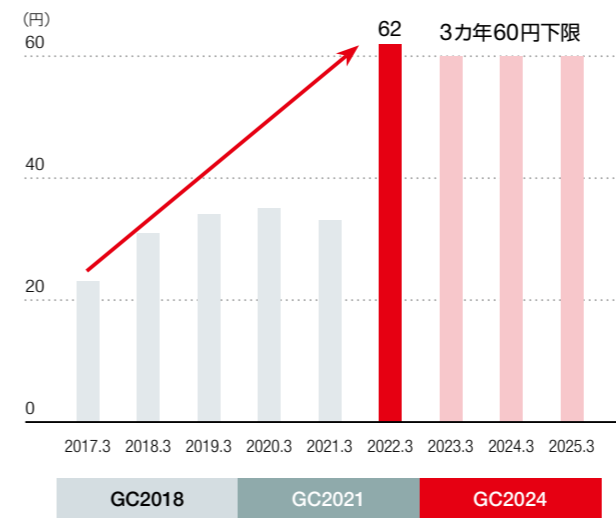
1点目は、利益成長による配当金の増額です。GC2024では、各期の業績に連動させる考え方に基づき連結配当性向25%以上としたGC2021の方針を維持しますが、利益成長による増配を目指します。2022年3月期は連結純利益が過去最高となったことから年間配当金額も過去最高額となりましたが、更なる配当増額を実現したいと考えています。

2点目は、GC2024における配当の3カ年下限の設定です。GC2024では2023年3月期の期初に公表した1株当たり年間配当金60円を2023年3月期から2025年3月期の3カ年の年間配当金の下限としました。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、下限の設定期間を従来の単年度から3カ年とすることで、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。また配当の安定により、株主資本コストの低減にも資すると考えています。

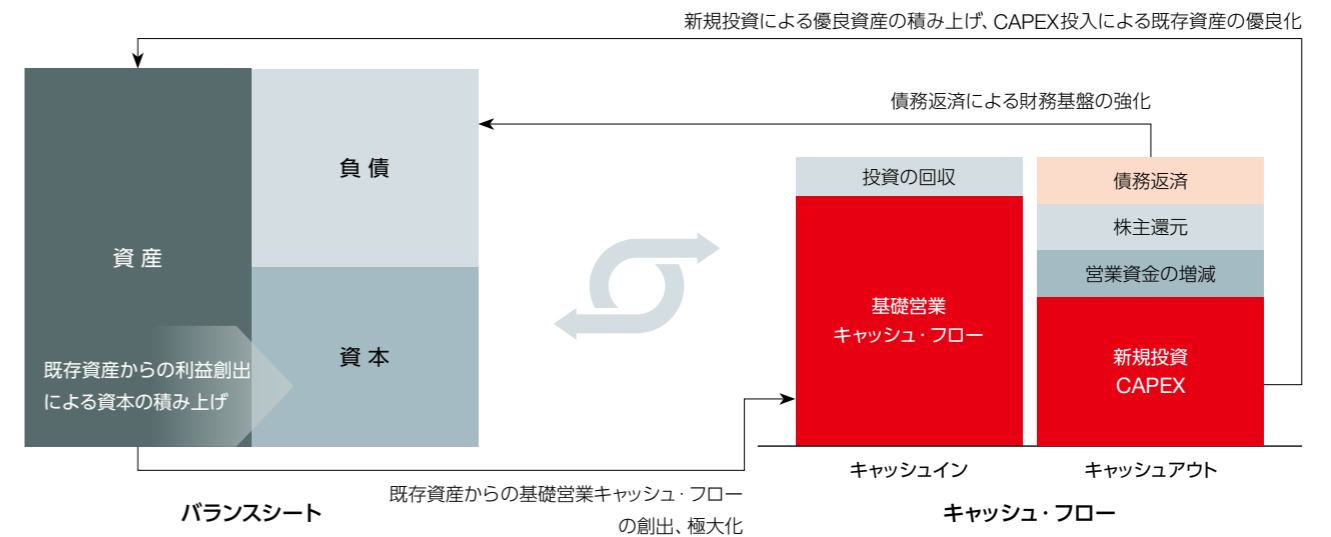
3点目は自己株式の取得です。当社は2022年2月に初めて、自己株式の取得を実施しました。GC2024期間においても、ROEの維持・向上、1株当たりの指標(EPS、

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、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べく機動的に自己株式の取得を検討してまいります。

1株当たり配当金の推移



バランスシートとキャッシュ・フローマネジメント



企業価値向上に向けて


既存事業による収益力、キャッシュ・フロー強化により、最大化したキャッシュを成長投資や株主還元などに適切に資本配分することが企業価値向上の基本と考えています。前述の通り、当社の財務基盤の再生には一定の目的が果たされたことから、GC2024期間の資本配分においては、従来以上に自由度が増した戦略的な資本配分ができる状態になりました。2022年3月期のROEは23%と高水準となりましたが、事業の強化を通じた純利益や基礎営業キャッシュ・フロー、つまり稼ぐ力の継続的な強化・拡大と、戦略的な資本配分により、今後もROEの維持・向上に取り組んでいきます。

一方、株主資本コストの低減も重視しており、財務レバレッジの適正化だけではなく、先ほど申し上げた投資規律の徹底や投資の精度向上により減損リスクをミニマイズしながら業績のボラティリティの低減を図ります。それに加え、ガバナンス、人財の強化、気候変動対策などのサステナビリティへの取り組み強化による非財務価値の向上によって、株主資本コストの低減に取り組んでいきます。

このような諸施策を着実に実行することによって、中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

事業指針SPPの実践

農業資材販売事業

 米国 Helena Agri-Enterprises, LLC
アグリ事業本部



Prime 長年にわたる主体的な事業運営により
飛躍的な成長を実現

Helena社は1987年に丸紅が買収した米国の農業資材（農薬、肥料、種子など）の小売販売会社です。丸紅の買収当時約100カ所だったHelena社の米国内拠点数は、現在では約500カ所まで大きく拡大しています。Helena社は、この拠点ネットワークと、農業資材事業に特化した営業・技術・農学・管理それぞれの専門家からなる約6,000名の従業員を擁することで、日本の国土面積の4倍近くの耕地面積を持ち、世界のアグリビジネス市場の最先端にある米国におけるトップクラスの農業資材販売会社として業界内で確固たる地位を築くに至りました。

Helena社の業績は、高付加価値な機能が顧客から評価されているだけでなく、継続して追加的な資本投下を行い、競合の買収による規模の拡大や設備の拡充*、提供できる商品・サービスの充実など、事業の強化を進めてきたことにより長年にわたって成長を続けています。Helena社の拠点網は本社（テネシー州）が所在する米国南部にとどまらず全米の農業が盛んな地域に広がっており、今後も更なる業容の拡大を図ります。

* 在庫拠点の建設、拠点の機能強化（取り扱いできる商品の拡充、肥料のプレントング機能の追加など）、営業用車両の購入など



Strategy より高付加価値なサービスの提供を追求

Helena社は、商品起点ではなく顧客起点で、自社の有する強み（商品、サービス、機能など）の差別化を図り、付加価値の創出に取り組んでいます。また同時に、強みである地域密着型コンサルティング営業を一層伸長させるため、拠点ネットワークの構築・拡張に取り組み、全米の農業事業者のニーズを深く把握することで、競争優位性を高めています。Helena社の営業担当者は、顧客である農業事業者と日々対話をしながら悩みや課題を聞き、ソリューションを提供することに力を尽くします。現在では、農業資材販売を伴うコンサルティングサービスの競争力を高めるため、顧客ニーズに応じた「AGRIIntelligence*」（データを活用した分析診断ツール）などの提供により、その機能を更に強化しています。また、Helena社は特色ある農薬、肥料の独自商品（HPG）を販売しており、自社の付加価値向上に大きく寄与しています。

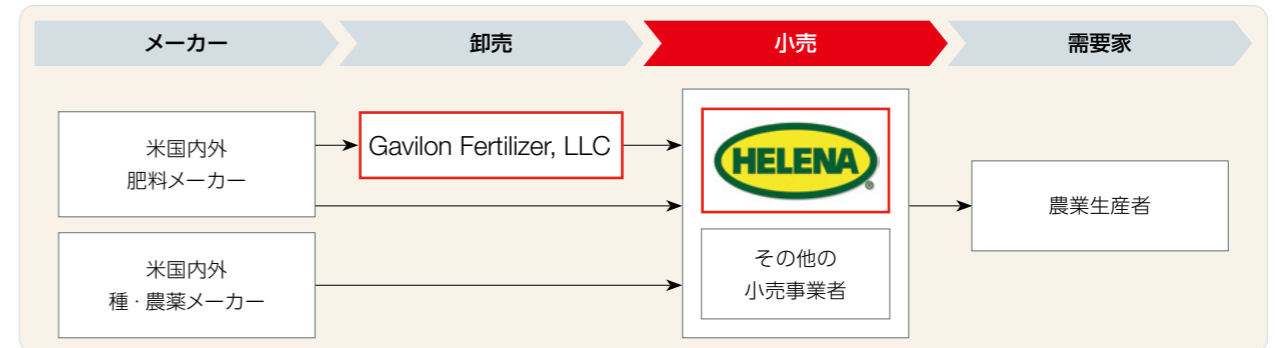
* 「AGRIIntelligence」については、P.35「Helena社による農業ソリューションのデジタル化」をご参照ください。

Platform Helena社から得た知見・ノウハウを世界に展開

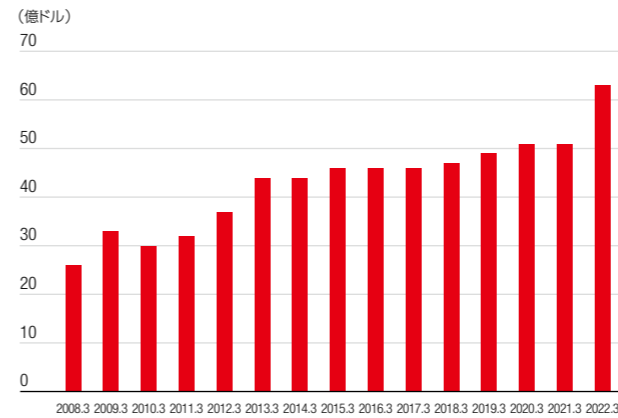
Helena社をはじめとして世界各地で培った経験やノウハウを他地域に展開するべく、丸紅は2019年10月29日にブラジルにおいて農業資材販売事業を展開するAdubos Real S.A.（以下、「AR社」）に出資し、子会社化しました。AR社はミナスジェライス州で創業し、約40年にわたる農業資材販売と適切な資材使用のコンサルティングサービスを通じ、地域農業生産者とブラジル農業の発展に貢献しています。

米国農業資材市場におけるHelena社の位置付け

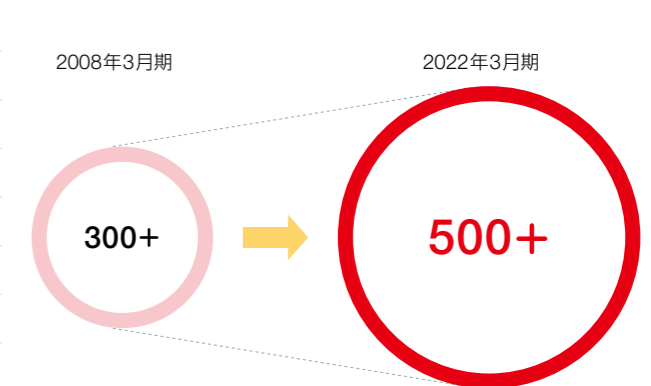
 : 当社グループ



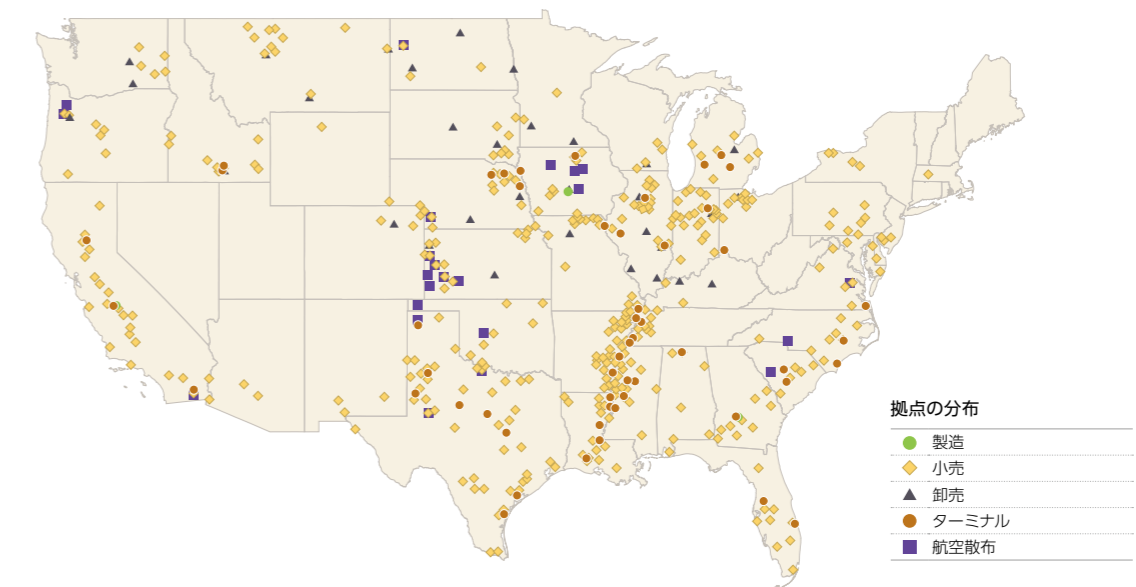
Helena社の売上高推移



Helena社米国内拠点数推移



Helena社の米国内ネットワーク



事業投資のプロセス

丸紅グループでは、営業セグメントごとに「在り姿」「戦略」を設定し、定期的に経営会議で議論をしています。その在り姿の実現に向けて、既存資産の強化に加え、重要な手段となるのが事業投資です。当社の事業ポートフォリオの価値最大化に資する投資を厳選し、企業の買収や子会社化、パートナーと強みを持ち寄る共同投資など、案件に応じて最適な投資手法を採用します。投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図っています。



▶ 1. 案件組成

既存事業領域の戦略追求や新たなビジネスモデルの創出を目的とする事業投資を行うにあたり、案件組成について大事になるのは事業指針SPPです。戦略性、成長性、主体性、競争優位性などを考慮し、各業界や地域におけるパートナー・顧客関係などのネットワークと知見を活かし案件組成を行います。

▶ 2. 投資判断

プロセス

各営業グループに裁量権を委譲し迅速な意思決定を実現する一方で、投資リターン追求、投資リスクの抑制も図る重層的な意思決定プロセスを構築しています。

- ① 新規投資案件は、まず営業グループ(営業本部/営業部)が案件内容や事業計画などを提出します。
- ② これに対して、関係コーポレートスタッフ部は、定性・定量面からのリスク分析結果などの意見を提出します。
- ③ 投融資委員会*1において、IRR、回収期間、PATRAC*2を定量面での案件評価のガイドラインとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけではなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議します。
- ④ その後、経営会議に付議され、社長が決裁します。また、より重要な案件については、取締役会に付議します。

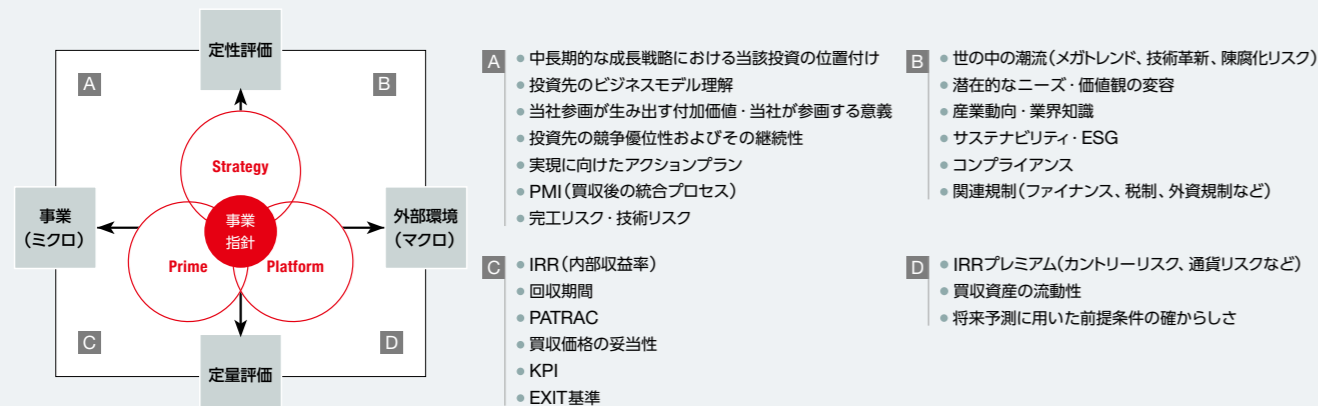
*1 投融資委員会：委員長、副委員長に加え、経営企画部長、法務部長、経理部長、財務部長、リスクマネジメント部長などで構成。
*2 PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標を上回っているかを計る指標。



* 迅速な意思決定実現のため、金額規模に応じて、グループCEOまたは本部長が決裁する審議プロセスを設けています。(例：グループCEO、本部長を決裁者とする場合、投融資委員会に代わり、決裁者に応じた審議会を実施)

重要審議ポイント

事業投資については、以下の重要審議ポイントを踏まえて審議します。



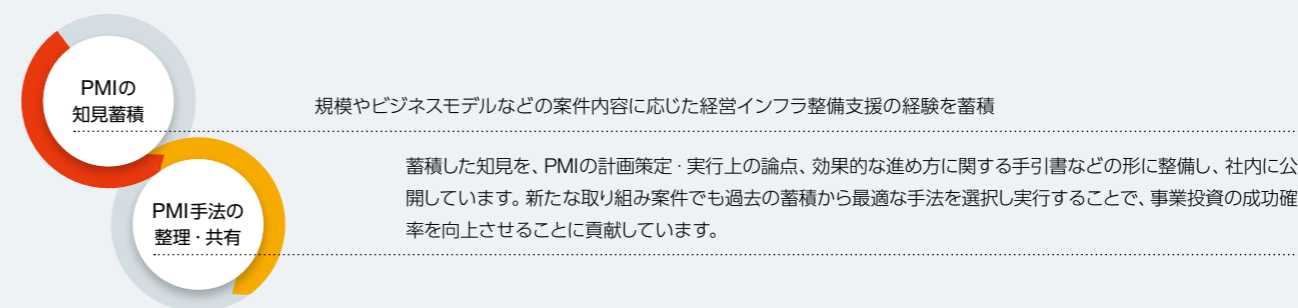
▶ 3. PMI

過去に多額の投資減損を計上した反省から、事業投資に対する組織能力の強化に注力しています。投資後に当社が主体的に事業運営を行う場合において、投資先の経営インフラの確立を迅速かつ着実に、早期にシナジーを実現できる体制づくりを行っています。

PMIの組織的強化

2022年3月期より経営企画部・リスクマネジメント部を事務局として、営業グループ、関係コーポレートスタッフ部が一体でPMI*に取り組みための仕組みを開始。当社が狙うシナジーを最大限に発揮し得る体制を整備しました。PMIにおいて、計画策定や各コーポレートスタッフ組織も巻き込んだ取り組み体制を整備、工程管理を実施。早期の経営インフラの確立やシナジー実現に向けて当該事業を主管する営業部に対するサポート体制を強化しています。

* PMI：Post Merger Integrationの略。



▶ 4. モニタリング

既存資産をモニタリングすることにより事業投資、個別事業を改善させ、全社資本効率の改善に努めています。

モニタリング制度

投資実行後、新規投資案件や重要案件については、モニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しています。営業グループ内の報告に加え、投融資委員会、経営会議および取締役会に対して定期的に現状報告が行われます。

- 対象案件**
- ① 新規投資から3年未満
 - ② PATRAC3期連続マイナス
 - ③ その他(低資本効率、ピークアウトが予想される案件など)
- モニタリングを行った案件のうち、課題のある案件については、事業の戦略性、成長性、収益性に関する複合的な要素を勘案して、立て直しに動くか、あるいは撤退するかについて、稟議制度のプロセスに従って決定します。

収益力強化のPDCAサイクル

- 定点観測により既存事業の改善・資産の優良化を図ることを目的とし、営業本部/営業部/各事業会社ごとにROIC/CROIC・RORAにより資本効率・リスクリターン効率を定期的に確認するPDCAサイクルをGC2024にて導入しました。
- 改善計画を策定し、アクションに繋げていくことで、指標の改善や周辺・隣接事業領域に対するヨコ展開・拡張などを通じた自律的な成長を促していきます。



GC2021主な売却案件 ● ガビロン穀物事業(低資本効率など) ● 英領北海石油ガス開発事業(サステナビリティ・ESGなど)

CDIOメッセージ



時代の変化を先取りし、
次世代への重層的な
成長戦略の実行を加速する

大本 晶之

執行役員、
CDIO: Chief Digital Innovation Officer、
次世代事業開発本部長

丸紅グループは2017年よりデジタル専門組織を立ち上げ、幾多のビジネス領域においてDXに取り組んできました。GC2024は、デジタルを活用する重層的な成長戦略を、スピード感を持って実践するステージです。当社のDX戦略は成長戦略の実践にほかならず、成長戦略は「既存事業の強化(ホライゾン1・2)」と「成長領域における新たなビジネスモデル創出(ホライゾン3)」で重層的に構成されています。

既存事業の強化策の一つとして、2022年3月期には各営業本部の次の世代層を中心に、デジタル技術進展によるディスラプション(事業の陳腐化)を考え、事業の変革を促すディスラプション演習を実施し、デジタルの力を先取りする成長戦略を策定しています。

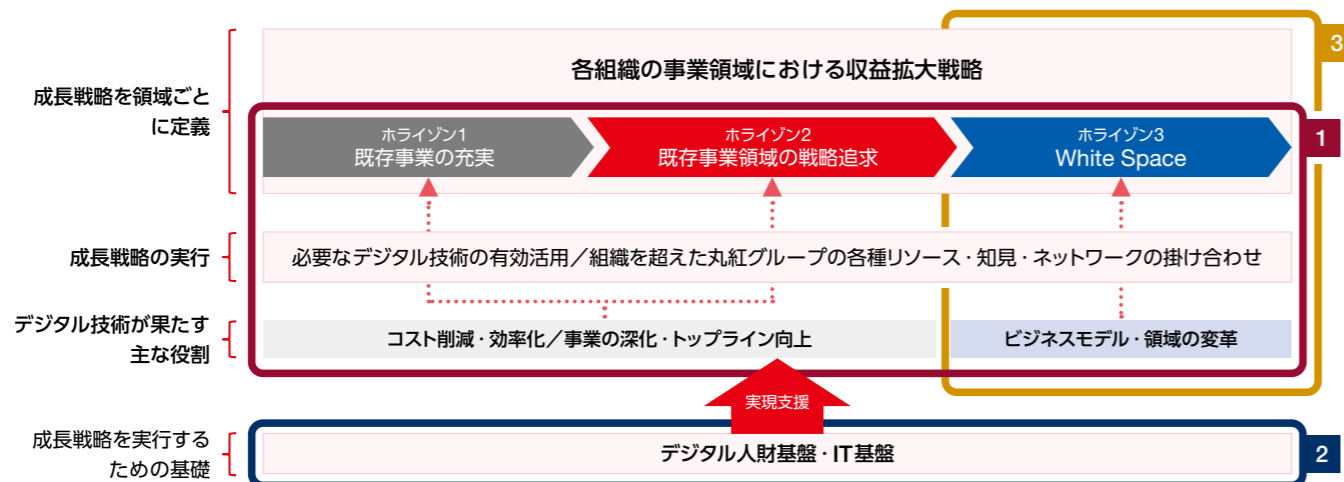
成長戦略の実践に向けたデジタル人材の育成は急務であり、「デジタル人材認定制度^{*}」の導入や、現場での実践に重きを置いた「デジチャレ^{*}」によるデータサイエンス力の獲得などの施策を実行していきます。

2030年に向けて大きく成長していく成長領域を丸紅グループ内に取り込むホライゾン3への取り組みも強化します。2020年3月期に設立した次世代事業開発本部では将来が楽しい事業が育ちつつあります。2023年3月期には次世代コーポレートディベロップメント本部を新たに設立し、東南アジアにおける次世代消費者向け事業を、大胆に柱を立てる成長領域と定め、プロフェッショナルチームが現場で成長を追求していきます。

既存事業の強化を目指すホライゾン1・2とあわせ、短中長期の異なるホライゾンを見据えた重層的なアプローチによる企業価値向上を丸紅の揺るぎない成長戦略としています。変化を先取りし果敢に挑戦するポテンシャルの高い次世代の人財が丸紅グループには揃っています。次の若い世代が、失敗を恐れずスピード感のある挑戦を現場で繰り返していくことが、丸紅グループの強みです。次世代への飛躍を追求する丸紅に期待していただければ幸いです。

^{*} 「デジタル人材認定制度」「デジチャレ」の詳細は、P.36-37をご参照ください。

丸紅グループのDX戦略



丸紅のDX戦略とは重層的な成長戦略を、デジタルを活用しながら実行していくことです。CDIO傘下のデジタル・イノベーション室を全社DX戦略の指揮・推進部隊として機能させ、DX事業会社として2020年に設立したドルビックスコンサルティング社^{*}と連携をしつつ、総勢100名程度のデジタル人材体制で全社のDX戦略を推進しています。推進施策として、**1** デジタルの力を先取りする事業戦略、**2** デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実の2点を掲げています。



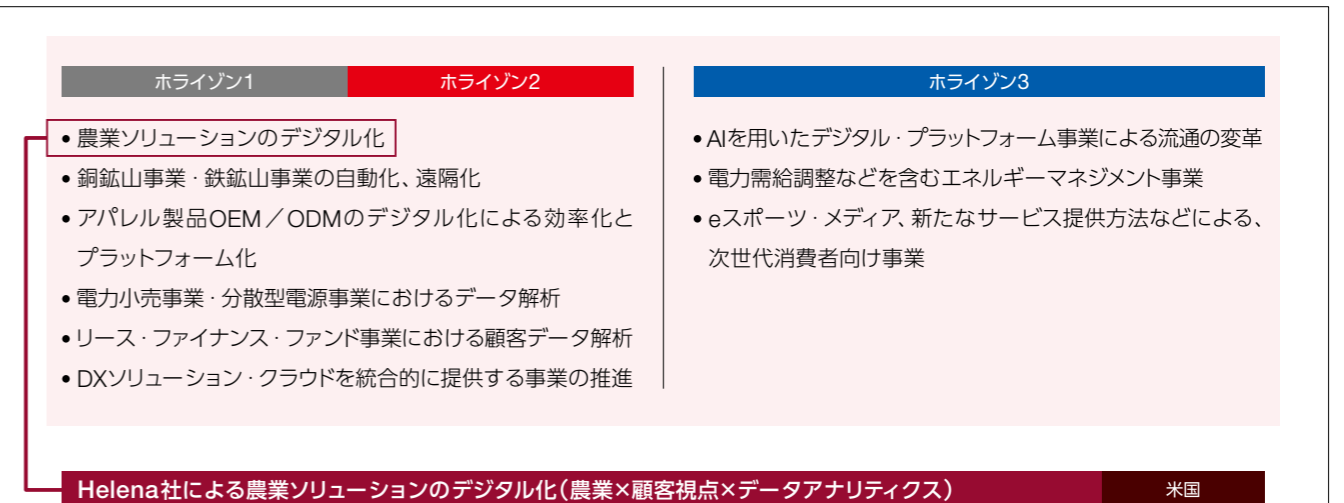
^{*} ドルビックスコンサルティング社: 丸紅がグローバルに展開する多様な事業ドメインを豊富なDX実践機会と捉え、事業・IT戦略からシステムの導入・保守まで、DXに関するすべての戦略的・技術的課題に対応することにより、具体的な成果に繋がるDXコンサルティングサービスを提供しています。

1 デジタルの力を先取りする事業戦略

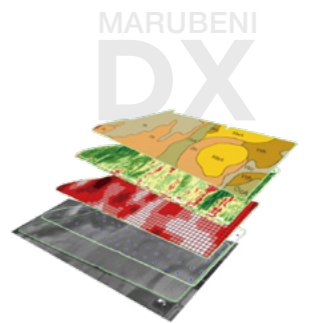
2022年3月期には各営業本部において2つのアプローチでDXを推進し、事業戦略を策定しています。1点目は営業本部のDX戦略で、営業本部長をリーダーとして、デジタル技術を有効活用して本部の事業領域のデジタル化を図るDX戦略を策定しています。2点目は、デジタルによるディスラプション(事業の陳腐化)の脅威を考えるディスラプションDX戦略です。デジタル技術進展による商流効率化などにより既存事業が陳腐化するシナリオを仮想し、デジタルの進展がもたらす陳腐化への対抗施策・変革へ先手を打つことを、各営業本部の次世代層が若い斬新な視点で独自に考え戦略策定するものです。

この2つのアプローチの同時推進を経て構築された各営業本部の事業戦略は、デジタルがもたらすディスラプション脅威への対抗の観点からも建設的に批判され検証されています。デジタル技術を最大活用しつつ、既存事業の強化(ホライゾン1・2)と新たなビジネスモデル創出(ホライゾン3)を両輪とした事業戦略を進化させており、GC2024ではスピード感を持って実践していきます。

成長戦略の実行例



Helena社では、世界最大級の農業大国、米国において、顧客である農業生産者の要望や困りごとの解決策を提案しながら肥料・農薬・種子を中心とした農業資材の販売を推進しています。同社は、People, Product, Knowledgeをコーポレートポリシーとし、全米約10万軒の顧客に対し、徹底した顧客視点に立って営業活動を推進しています。豊富な知識を有する営業パーソンが、数多くの商品群をもってデータ分析に裏付けられたコンサルティングを行うべく、15年以上前から実用開発を進めている、デジタル技術を用いた独自のサービス「AGRIntelligence」を展開。土壌分析、作物の育成期間における経過情報、収量などのデータを収集し、最適な農業資材の選定、投下量、投下期間のプランを顧客に提示します。Helena社は、自らのAgronomy(農学)における知見を深化させてフル活用し、顧客の生産性・収量の向上に直結する分析並びに投下資材の提案を行うことで、顧客が実際にその価値を実感し、長年にわたるパートナー関係を育むことを目指しています。



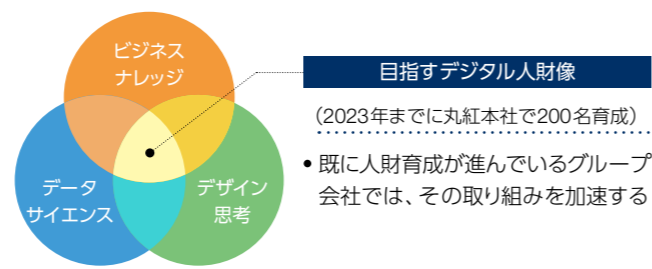
2 デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実 — 全社員がデジタル人材へ

成長戦略の推進にはデジタル人材の整備・拡充が鍵となります。丸紅では従来の人材の強みであるビジネスナレッジに加え、デザイン思考、データサイエンスを現場で活用・応用できる人材をデジタル人材と定義し、その育成を加速させています。

特に、データサイエンスの領域においては、2021年3月期より丸紅デジタルチャレンジ(「デジチャレ」)を展開しています。これは、理論よりも実践に重きを置き、自ら手を動かしてデータサイエンス力を会得するプログラムで、当社が実ビジネス・実業務で直面する課題を全社から公募し、参加者がこれをプログラミングなどのデジタル技術の活用で解決するものです。

かなり高度な学習が必要になるものの、スポットや座学の研修では習得が難しい、技術的かつビジネスに直結するスキルを獲得でき、2022年3月期末で104名が本プログラムを終了し、日々の業務において、高度なデータ分析を活用すべく、奮闘しています。

例えば、従来行われている経験と勘による配船や物流の配車業務において、各現場でAI・機械学習・数理最適化のデータサイエンススキルを習得し、現場目線で顧客サプライチェーンの最適化課題を解決できる現場力を強化しています。地政学やコロナ禍を踏まえ、変化する自社・パートナーのグローバルサプライチェーンの見直し機会を捉え、最新の需給変化に沿ったサプライチェーンの最適化を実現する機能を高めていきます。こうしたデジチャレでの実践、データサイエンス力の向上による各事業の課題解決や機能の深掘りは今後の丸紅の価値ある無形資産と認識しています。



「頭でわかる」から「体で使える」人へ



個人のデジタルスキル深化

- デジタルを「理論的にわかる」から「具体的・技術的にわかる」へと深化
- 理論×実践の掛け合わせ、自ら手を動かして実践することで技術への理解を深める

- 最前線の現場で顧客に対する最適なソリューションの提供(経験ベースの提案 ▶ 経験&データをベースにした顧客提案)
- 人間の経験では難しい、データに基づく示唆・視点(非効率な業務 ▶ デジタルを活用した負荷軽減)
- 業界の知見&顧客視点の発想&新しい技術を活用し、勝ち筋の創出(商社の強み ▶ 商社の強み×Demand Pull×デジタル活用)

これまでのデジチャレテーマ例

テーマ例	技術分野(主なもの)	テーマ内容
電力需要予測	機械学習	EV事業において、EV走行に係る電力需要を予測するためのAI予測アルゴリズムを構築する。
資源回収の配車最適化	数理最適化	多数のトラックを用いる資源回収事業において、数理最適化アルゴリズムを構築し、必要なトラックの台数・回収時間を最小化、回収コストを削減する。
ウェブサイトの情報収集・可視化	スクレイピング*1・可視化	ECサイトに載っている情報をスクレイピングし、そのデータを用いて分析・可視化するプログラムを作成する。
ECサイト構築	CMS*2・UI*3/UX*4	参加者が属する組織や各自が考える新規事業のECサイトを構築する。

*1 スクレイピング: ウェブサイト上にあるデータを収集すること。
 *2 CMS: Contents Management Systemの略。ウェブコンテンツを構成する様々なデジタルコンテンツを統合して管理するシステムの総称。
 *3 UI: User Interfaceの略。主に画面の見た目(使用者と製品の接点)を指す。
 *4 UX: User Experienceの略。ウェブサービスを利用するユーザーが体験する、使いやすさや印象などに関する体験すべてのこと。

あわせて、急務であるデジタル人材育成に向けて2023年3月期より、「デジタル人材認定制度」を導入しました。これにより、商社パーソンとして必要なデジタルスキルの目安を理解し、目指すことができるほか、認定取得者は人事情報への登録・DXプロジェクトへの参画機会を提供するなど、全社的なデジタルタレントマネジメントを推進することを企図しています。

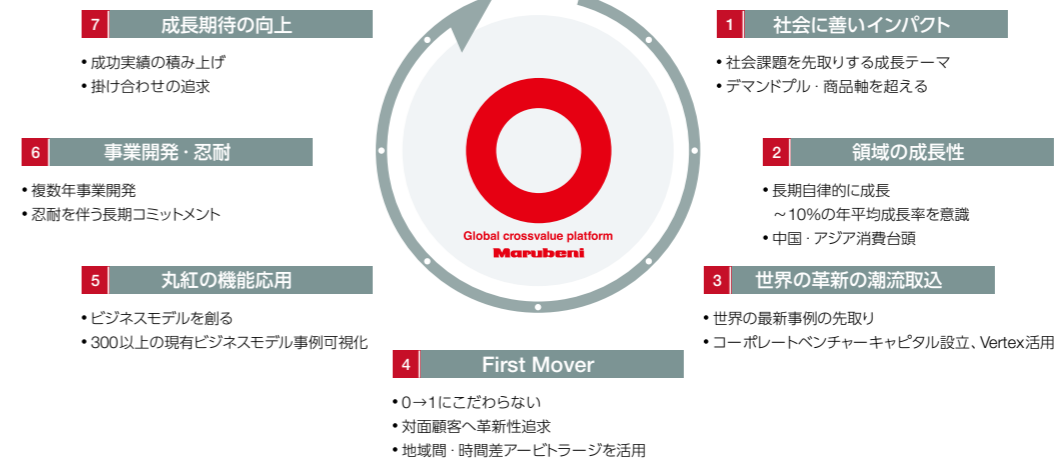
デジタル人材認定制度の概要

	要件	活躍のイメージ
200名育成 上級	高度なデジタル技術・知識の習得+多数のDXの実プロジェクト完遂	あらゆる分野における高度なDX戦略推進ができる
中級	自走できるデジタル技術・広範なデジタル知識の習得+DXの実プロジェクト完遂など	得意領域を持ち、他組織のDX戦略推進にも活躍できる
基礎	一般的なデジタル知識の習得	ビジネス遂行に必要なデジタルに関する知識を有し、自組織におけるDX戦略推進のマネジメントができる

3 次世代施策 (Next Gen Initiatives) の推進強化

重層的な成長戦略の重要な一施策として、次世代への成長事業領域の取り組みによる丸紅グループの成長力向上にも力を入れています。2020年3月期にホライゾン3の専門部隊として次世代事業開発本部を設立し、2030年への長期目線にて、丸紅グループの既存事業領域では取り込めていない成長領域の取り込みを目指し、ヘルスケア・次世代社会基盤・ウェルネス・次世代消費者などのテーマで次世代事業開発サイクルを推進しています。丸紅の次世代事業に繋げる開発サイクルをGC2021の3年間にわたり実践し、成長テーマごとに次世代事業群の事業基盤を整え、将来が楽しみな次世代事業が芽生えつつあります。

次世代事業開発プロセス



3年間の次世代事業開発経験を活かし、今後大胆に柱を立てる成長領域として、東南アジアにおける次世代消費者向け事業を追求していきます。投資・M&Aを含むプロフェッショナルチームをシンガポールに組成する次世代コーポレートディベロップメント本部を2023年3月期に立ち上げ、次世代への成長施策を加速させています。

これらの次世代施策により、丸紅の成長力を一段高い次元へ持ち上げ、丸紅の長期的な企業価値向上の実現を追求していきます。

CAOメッセージ

マーケットバリューの高い人財が集い、活き、繋がる『丸紅人財エコシステム』を進化させます。

石附 武積

専務執行役員、
CAO: Chief Administrative Officer、人事部担当役員
監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、
投融资委員会副委員長、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)



人財は当社グループの最大の資本であり、価値創造の源泉です。GC2024では、GC2021で掲げた「丸紅人財エコシステム」を更に進化させていきます。

「丸紅人財エコシステム」は、当社の在り姿であるGlobal crossvalue platformを実現していくうえで人財戦略の基本となる概念であり、変革の方向性を示すものです。多様なバックグラウンドを持つマーケットバリューの高い人財が丸紅グループに「集い」、「活き」、「繋がり」、様々な知を掛け合わせることで、社会やお客様に向けた新たな価値の創造にチャレンジしている、そういう魅力溢れるエコシステムを創っていくことを示しています。

まず、「集い」の観点では、環境変化にシなやかに対応し、当社が持続的に価値を生み成長していくために、多様なバックグラウンドを持つ人財の獲得を一層推進します。新卒採用では、オープン採用以外に、No.1採用、Career Vision採用を実施しており、また、キャリア採用にも力を入れています。このように採用手法を多様化することで、様々な知や志を持つ人財の採用に注力します。

次に、「活き」の観点では、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できる環境づくりに注力します。2022年3月期から「ミッションを核とする人事制度」を本格導入しました。実力本位のミッション付与と大きなミッションへのチャレンジにより、組織の戦略実行と人財の成長を促します。

また、働く時間・場所を柔軟化するなど、社員が活き活きと自律的に働くことのできる環境の整備も進めています。

社員一人ひとりの健康維持・増進を重要な経営課題と位置付け、健康経営も推進しています。こうした取り組みにより、前期実施したエンゲージメントサーベイでは、スコアがコロナ禍前の2020年3月期に実施した前回比で10%上昇しました。今後も、人が活きる風土の醸成を着実に進めていきます。

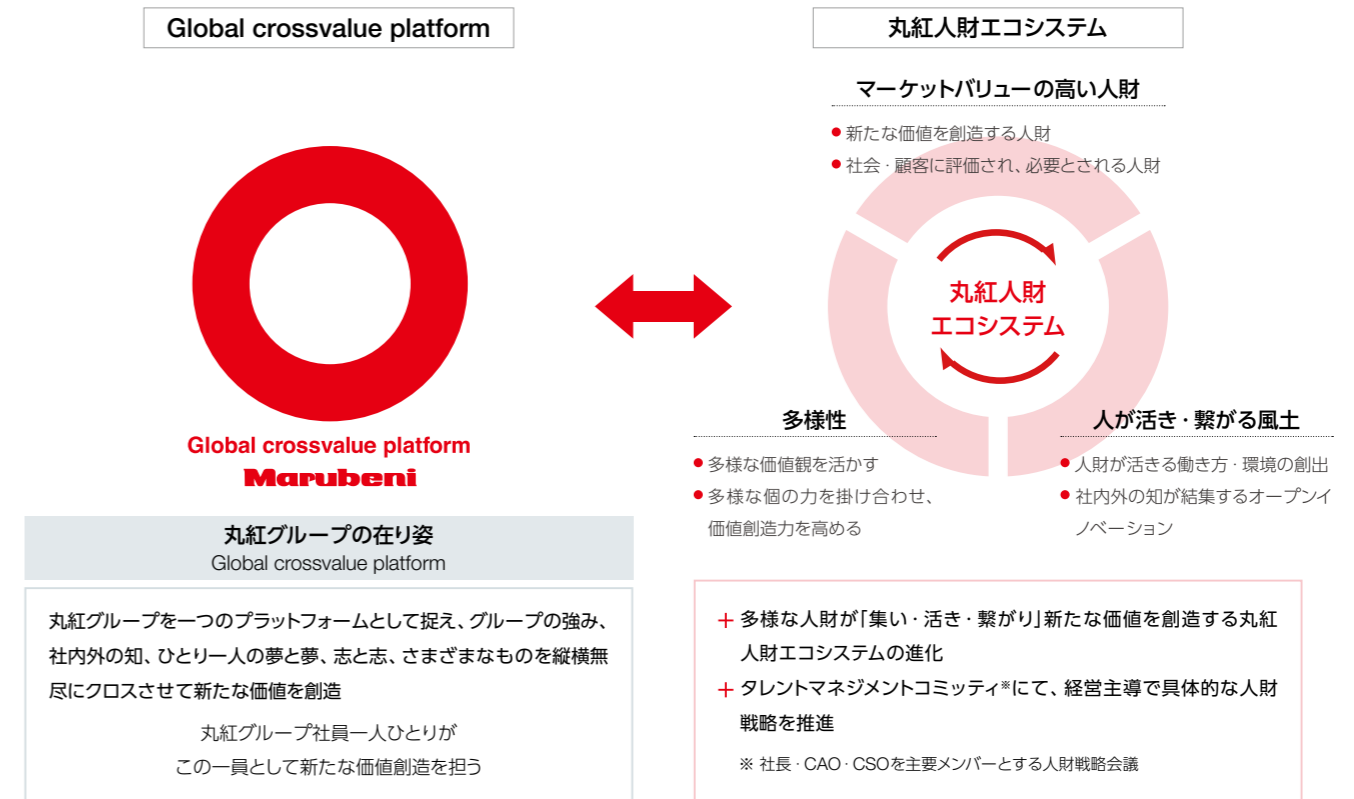
2023年3月期には女性活躍推進の新たな方針「女性活躍推進2.0」を制定しました。女性が当社の経営やビジネスの意思決定により深く関わる状態を目指して、女性の成長機会をより充実させ、意思決定に関わるポストまでのキャリアパスを太く強固なものにします。

最後に「繋がり」の観点では、社長のメッセージOpinion Boxの配信、社長と社員の意見交換会など、経営層と社員が直接繋がる機会を増やし、経営理念や在り姿、戦略を議論・共有しています。

また、社内人財公募やクロスケット、15%ルール、クロスバリューコイン、社外人財交流プログラムといった、当社独自の様々な取り組みによって会社・組織を越える人財の繋がりも促進しています。

これらの人財戦略は、経営戦略の実行に資するものでなければなりません。人事制度・施策の策定・推進にあたっては、社長、CAO、CSOを主要メンバーとする人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ」で議論を深め、経営戦略との連動を図っていきます。

GC2024グループ人財戦略 “丸紅人財エコシステムの進化”



丸紅人財エコシステムの進化

多様な人財が	人事制度・施策	実績
集い	<ul style="list-style-type: none"> 多様なバックグラウンドを持つ人財の採用 新卒オープン採用に加え、No.1採用、Career Vision採用を実施。女性総合職採用について、総合職新卒採用の女性比率40~50%を目指す既存の目標を更に引き上げ、新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を、自然比率の50%程度にすることを旨とする。キャリア採用にも注力。 	<ul style="list-style-type: none"> 総合職新卒採用の女性比率： 2023年3月期新卒入社の実績は約40%。
	<ul style="list-style-type: none"> ミッションを核とする人事制度 社員一人ひとりの実力や特性に応じた最適なミッションを付与。適材に適切なミッションを与えることで全社戦略とのアラインメントを強化するとともに、より大きなミッションへのチャレンジによって人財の成長を促進。 働く環境の充実 出社とテレワークのベストミックスの追求、東京本社でのABW^{*1}など、働く時間・場所を柔軟化し、一人ひとりが持てる力を発揮しやすい環境を整備。多面的なアセスメントによる人財の可視化を促進。健康経営を推進。エンゲージメントスコアを測定。 女性活躍推進2.0 新たな方針「女性活躍推進2.0」では、これまでの「活躍し続けられる環境づくり」の取り組みに加えて、「タレントパイプラインの拡張」に一層注力。採用の更なる強化、成長機会の拡大、計画的配置・登用の推進を重点施策として実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ミッションを核とする人事制度： 2022年3月期の社員アンケートでは、80~90%からポジティブな回答。 エンゲージメントサーベイ： 2022年3月期のスコアは、前回(2年前)比で約10%上昇。 女性活躍推進2.0： ダイバーシティへの理解を深めるために、2022年3月期に初のイベントとして「Marubeni Diversity Days」を開催。
活き	<ul style="list-style-type: none"> 経営層と社員の対話 社長のメッセージOpinion Boxの配信、社長と社員の意見交換会など、経営層と社員が直接繋がる機会を増やし、経営理念や在り姿、戦略を議論・共有。 オープンイノベーション^{*2} 社内人財公募、社外人財交流、15%ルール、クロスケット、クロスバリューコインなど、会社・組織を越える人財の繋がりを促進。 	<ul style="list-style-type: none"> 社長と社員の対話： Opinion Boxは、2019年4月以降約40回発信、社員からの質問・意見は約1,000件。意見交換会は、2019年4月以降合計約140回実施、延べ約3,500名が参加。 クロスバリューコイン： 直近1年で組織を越える連携約550件にコインを付与。
	<p>新たな価値を創造する</p>	<p>※1 「ABW」については、P.40をご参照ください。 ※2 各施策の内容については、当社ホームページをご参照ください。 https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/</p>

人財が“集う”

■ 多様なバックグラウンドを持つ人財の採用

No.1採用(新卒採用)

「既存の枠組みを超える総合商社」を目指す丸紅ではビジネスも人財も多様性を広げていくために、新卒オープン採用に加えて、「この分野では誰にも負けない」という志望者の強みを応募資格とするNo.1採用を実施しています。

Career Vision採用

新卒でやりたいことがある方や、既卒で社会人経験が浅いが当社でやりたいことを実現したいと考えている若手の方を対象としたCareer Vision採用を実施しています。明確なキャリアビジョンを持った人財が入ってきてくれることが当社の力になると考え、募集をしています。

女性総合職採用

女性総合職の採用を強化しており、2020年12月には新卒採用における総合職の女性比率を40～50%程度とする数値目標を決定し、2023年3月期新卒入社者の総合職の女性比率は約40%となりました。

今後は目標を更に引き上げ、新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を自然比率の50%程度にすることを目指します。

キャリア採用

キャリア採用にも力を入れています。各部署のニーズに基づき、社内にはない知見・経験を持つ人財を広く募集・採用しています。直近3年では新卒採用の年100名前後に対し、年30～50名程度で推移しています。

人財が“生きる”

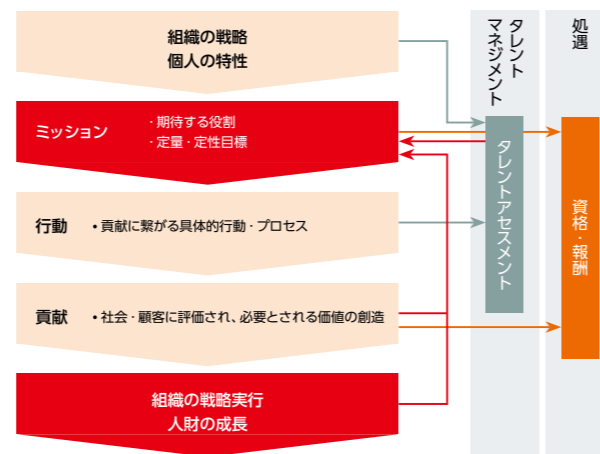
■ ミッションを核とする人事制度

社員一人ひとりのミッション(役割)を組織の戦略実行と人財の成長の根幹と位置付け

・組織として各自の実力や特性に応じた最適なミッションを付与し、それぞれの貢献を大きくすることが、組織の戦略実行力を高める
 ・社員一人ひとりが、組織の戦略実行に資する、より大きなミッションにこぞって果敢にチャレンジし切磋琢磨することが、人財の成長を促しマーケットバリューを高める

という考え方を打ち出し、2022年3月期より人事制度全体を抜本的に改定しています。

2022年3月期の社員アンケートでは、80～90%からポジティブな回答を得ています。



■ 働く環境の充実

どこでもワーク・フレックスタイム制度

社員・組織双方の持続的成長とパフォーマンス最大化を目指して、「働く時間・場所のベストミックス(最適な働き方)」を追求するための制度を整えています。

テレワーク制度「どこでもワーク」により、自宅やサテライトオフィスなどでの勤務を可能にしています。「フレックスタイム制度」は、各組織の状況に応じてコアタイムの時間帯を柔軟に設定できるようにし、2022年3月期から全組織に適用しています。新型コロナウイルス感染拡大下においては、こうした仕組みやITインフラを活用しながら在宅勤務を行い、事業活動における基幹業務を継続的に実施してきました。社外カウンセリングサービスの活用など、平時と異なる業務環境での社員のストレスケア支援も行っています。

今後も社員・関係者の安全・健康を確保しながら、社員・組織双方にとっての最適な働き方を追求していきます。

ABW(Activity Based Working)

東京本社では社員一人ひとりが自ら考え、それぞれに合ったワークスペースを自律的に選択する働き方「ABW(Activity Based Working)」を採用しています。社員同士の自由闊達なコミュニケーション、更には各組織の垣根を超えた連携を促進し、知的生産性の向上を目指します。



タレントアセスメント

多面観察や自己診断を通じて、一人ひとりの行動の特徴や強み、課題などを可視化します。アセスメントの対象を段階的に拡大しており、2022年3月期は全社員の約50%(総合職の60%強)に対して、実施しました。今後も対象を一層拡大していく予定です。

可視化された情報は、各組織が異動・配置、ミッション付与や日々のチームマネジメントへ活用するとともに、各個人が、自身を振り返る気づきの機会、今後の能力開発やキャリアプランの検討へ活用しています。

健康経営

丸紅グループの基盤である人財が、その能力をいかに発揮するためには、何よりも社員の健康・安全が大切です。そのために、丸紅グループでは健康経営に取り組み、各施策を推進しています。丸紅の取り組みは外部からも評価されており、2015年には経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に選ばれました。また、2018年から5年連続で、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。



<丸紅グループ健康宣言>

丸紅グループにとって、「社員」はかけがえのない財産であり、その社員の「健康」は何よりも大切であることから、「社員の健康維持・増進」を重要な丸紅グループの経営課題と位置付けます。

丸紅グループは、社員一人ひとりが自律的・積極的に健康維持・増進に取り組むことができる環境づくりを推進することで、社員の活躍を支え、丸紅グループの成長に繋げていきます。

<推進体制>

丸紅では、CAOを最高責任者とする「丸紅健康経営推進体制」を構築し、産業医(社内診療所)・健康保険組合・人事部に加え、従業員から選定した健康経営推進担当の4者が一体となって、健康経営に取り組んでいます。

詳細は、ウェブサイト「働き方改革」をご参照ください。
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/>



エンゲージメントサーベイ

エンゲージメントとは「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」であると考え、組織マネジメントや諸制度の改善を促し、社員が生き生きと働く環境をつくるために、エンゲージメントスコアを測定しています。

2021年7月に実施した直近の調査の結果は約95%の回答率で、多様な働き方の項目の満足度が大きく改善するなど、前回比で約10%スコアが上昇しています。働く環境の充実と併せて、社員のやりがい、モチベーションの向上に繋がっていると考えています。

なお、この結果により、(株)リンクアンドモチベーションが発表した「ベストモチベーションカンパニーアワード2022」において、丸紅は大手企業部門(2,000名以上)で「第4位」を受賞しました。

サーベイ結果から抽出された当社の強みと課題について、それぞれ強化・改善に向けた取り組みを行っています。



■ 女性活躍推進2.0

2023年3月期からは、女性活躍推進の新たな方針として「女性活躍推進2.0」を制定しました。これまでの働く環境を整えることに軸足を置いた取り組みに加えて、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を目指すものとして、「タレントパイプラインの拡張」に一層注力します。

タレントパイプラインの拡張

女性の成長機会をより充実させ、意思決定に関わるポストまでのキャリアパスを太く強固なものにします。以下の重点施策を今後実施していきます。

・採用の更なる強化

前述の通り、新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を自然比率の50%程度にすることを目指します。

・成長機会の拡大

成長機会の男女均等を徹底するために、若手の海外勤務・国内外事業会社での現場実践経験を必須化します。

また、本社ライン長や国内外事業会社でのマネジメント経験の早期化も併せて促進します。

・計画的配置・登用の推進

各組織で階層別の女性数・比率の目標値を設定し、達成に向けて計画・実行する仕組みを構築します。

これら施策の推進体制として、従来実施してきた社内外への積極的・定期的な発信に加え、「タレントマネジメントコミッティ」で定期的な議論・レビューを行います。

活躍し続けられる環境づくり

多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。

ライフステージにかかわらず、「持続的なキャリア形成」と「高いパフォーマンス発揮」の実現を目指しています。

海外駐在時の子女のみ帯同支援

社員が子女のみを帯同して海外駐在するケースにおいて、赴任前の生活環境確認や海外駐在中の保育サービス費用の一部支給など、赴任サポート・赴任期間中の環境整備を行っています。

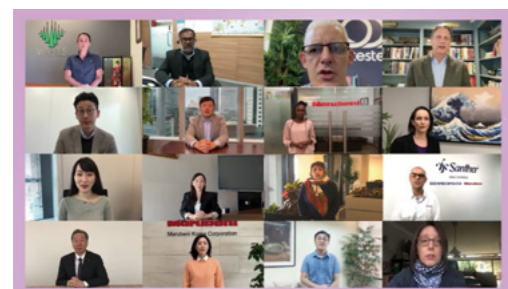
フェムテックプログラム

健康経営の観点からも、月経や更年期といった女性特有の健康課題に対応するため、医師によるオンライン診療、低用量ピルや漢方などの服薬指導・処方、処方薬の自宅配送を提供するプログラムを導入しています。全社員向けにセミナーも開催し、男女問わず相互理解を深めるように取り組んでいます。

意識・風土の醸成

Marubeni International Women's Day

国連が定める「国際女性デー」(3月8日)に合わせて、2018年3月期からグループ全体でイベントを実施しています。2022年3月期は翁百合社外取締役による人的資本強化とジェンダー平等に関する講演、本社部長・事業会社社長を務める女性リーダーのパネルディスカッション、産婦人科医による女性の健康に関する講演をオンラインで3日間にわたり開催しました。



グループ社員のMarubeni International Women's Dayに向けたメッセージ動画を配信

Marubeni Diversity Days

ダイバーシティへの理解を深めるために、2022年3月期初のイベントとして「Marubeni Diversity Days」を開催しました。「企業の成長戦略としてのダイバーシティ」、「アンコンシャスバイアス」、「障がい者」、「多文化共創」、「LGBTQ」をテーマに、社外講師や当社グループ社員の講演やパネルディスカッションを行いました。

人財が“繋がる”

経営層と社員の対話

Opinion Box

柿木社長がメッセージや動画を通じて重要なトピックを説明し、加えてそれに対する社員からの質問や意見のすべてに直接回答するという取り組みを続けています。英語に訳して海外の子会社にも送っています。2019年4月の社長就任以降、Opinion Boxを約40回発信し、それに関して社員から寄せられた質問・意見は約1,000件に上りました。重要な方針やメッセージを丁寧に説明することによるグループ社員の理解の向上、また参画意識を高める点で、非常に効果のある取り組みだと考えています。

柿木社長と社員の意見交換会

経営層と社員や社員同士のコミュニケーションを促進し、一体感の醸成に資することを目的として、定期的に社長と社員の意見交換会を実施しています。2019年4月の社長就任以降、合計約140回実施、延べ約3,500名が参加しました。今後も経営層と社員のダイレクトな対話の場や社員同士の交流の場を継続的に設けることにより、社内コミュニケーションの活性化・深化を図っていきます。

オープンイノベーション

丸紅アカデミア

これからの丸紅グループを牽引するグローバル・イノベーション・リーダーを養成することを目的として、「丸紅アカデミア」を実施しています。世界中の丸紅グループの社員の中から、グローバルで多様なキャリアと個性を持った人財を選抜し、1年をかけて、徹底した思考と議論から実際にイノベーションを創り出すことを目指しています。参加者には、エバンジェリスト(伝道師)として、丸紅グループのイノベーションと変革をリードする活躍を期待しています。

アカデミア2021には、15カ国より32名が参加し、コロナ禍を経て新たな時代に求められる心構えやスキルを習得しました。メンバーは、様々な変化が次々に起こる外部環境に適切に対処しながら、長期的な視野に立って、丸紅グループとしてどう変革していくかなどをテーマに議論を深め、イノベーションの実践に取り組みました。

デジタル関連研修

丸紅グループのDXを推進する人財の強化を目的として、様々な技術、分野に関する研修プログラムや講習会を実施しています。2017年以降、AIや、デジタルマーケティング、ブロックチェーン、量子コンピューティング、DXの進め方などの多くの分野で実施実績が

あり、これまでに延べ4,500名以上のグループ社員が受講しています。

デジタル技術実践プログラム「丸紅デジタルチャレンジ」およびデジタル人財育成を目的とした「デジタル人財認定制度」の詳細については、P.36-37をご参照ください。

社外人財交流プログラム

業界のリーディングカンパニーなどへ数年間派遣、受け入れる「社外人財交流プログラム」により、社外との人財交流の更なる拡大・強化に取り組んでいます。人財を受け入れることで、丸紅グループ外の視点を取り込み、組織を活性化し、また人財を派遣することで、社外ネットワークを構築するだけでなく、丸紅グループを外から見ることで今まで提供できていなかった価値や機能を発見し、新たな事業展開に結び付けることができる人財の開発を推進しています。

トライアングルメンター

所属部署・世代の異なる3者でトリオをつくり、定期的に双方向のコミュニケーションを取ることで、組織や世代を超えた繋がりや形成、経験の共有、異なる価値観・考え方への相互理解、新入社員の土台づくりを促進します。

クロスケット

組織がパートタイムでの協力を求めて社内に助っ人を公募できる制度です。興味や能力のある他組織の社員がこれに協力、協力を受けた組織は貢献度に応じ「クロスバリューコイン」で協力者へ報いることを想定するもので、2019年3月期に導入した「15%ルール」とも併せて、組織を越えた価値創造活動を活性化しています。

クロスバリューコイン

社員が他組織に貢献した際に、貢献を受けた先の組織長からコイン(報酬加算)を受け取れるようにするもので、従来の所属組織による考課に加え、他組織への貢献も報われる仕組みとして導入しています。直近1年で組織を越える連携約550件にコインを付与しています。組織を越える人財の掛け合わせ促進の一助となっており、既存の事業・組織を越えた価値創造を後押ししています。

15%ルール

「人財」と「仕掛け」が揃っていても、そのための時間がなければ新たなチャレンジには取り組みません。そこで、「時間」の施策として、「15%ルール」を実施しています。社員一人ひとりが、未来志向で商品軸を超えたイノベーションの創出や創意工夫による業務改善に向けて、考え、行動する時間を自らの意思で確保できる環境を整えています。

また、付加価値の高い業務に振り向ける時間の創出を目的として、社内制度の見直し、業務の標準化・自動化を行う業務改善プロジェクトを推進しています。

ビジネスプランコンテスト

「ビジネスプランコンテスト(ビジコン)」は、丸紅グループの社内公募型ビジネス提案プログラムで、2022年3月期までの4年間で約400件の応募がありました。プログラムではグループから広く募集した新規ビジネスアイデアを審査・育成し、事業化を目指します。2021年に開催された「ビジコン2021」には、例年同様海外からも多くの応募があり、現地の生活者が抱えるリアルな課題を解決しようとするものが目立ちました。ビジコン2021で事業化挑戦権を獲得した案件の一つは、南アフリカで多くの女性が抱える健康課題に対処しようとするものですが、本プランは現地で働くスタッフらが起案した案件です。このように、ビジコンを通じた案件の創出とイノベーション風土醸成に向けた継続的な取り組みが、丸紅グループ全体へと広がっています。

ビジネスプランコンテストから生まれた「BorlaRider※」

ビジコン2020で事業化挑戦権を獲得し、事業化に向けてガーナで実証実験を進めているBorlaRiderは、ゴミ回収人と住民を繋ぐプラットフォームです。ガーナでは公共のゴミ回収サービスが存在せず、住民はゴミ回収人にお金を払ってゴミを捨てる一方、ゴミ回収人は当てもなく家庭を回るため、ゴミ回収システムが機能していません。BorlaRiderは、ゴミを出したいユーザーがアプリ上でゴミ回収予約を行い、予約情報に基づく最適な回収ルートを提供することで課題を解決します。また、プラスチックなどは分別回収し、リサイクル会社へ販売することで、単なるゴミ回収インフラの構築にとどまらず、サステナブルなゴミ回収システムを実現することを目指しています。

※ Borlaは現地語でゴミの意味。



アプリをゴミ回収車に取り付け

CSDOメッセージ



グリーンへのトップランナーを目指すことで、サステナビリティの取り組みを発展させていきます。

古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員、
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

尊重した事業活動への取り組みについても、その推進体制およびリスク管理手法を確立しており、今後は順次PDCAサイクルを繰り返すとともに、対象の拡充を継続的に図ることで、取り組みを深化させていきます。

2022年2月に発表した中期経営戦略GC2024のグリーン戦略では、「グリーン事業の強化」と「全事業のグリーン化推進」によりグリーンへのトップランナーを目指す方針を示しました。同戦略は、気候変動長期ビジョンをより具現化するものであり、かつ持続可能なサプライチェーン構築や人権への配慮はグリーン化推進の大前提です。これからの3年間は、グリーン戦略を全社一丸となり推進することで、当社グループのマテリアリティへの取り組みを発展させていきます。

サステナビリティというグローバルな社会課題は、シングルソリューションがあるわけではなく、全世界の人が課題を共有し、それぞれの立場・置かれた環境に適したソリューションを追求していかなければ解決できない課題です。現場主導でグリーンへの付加価値をつけるべく、当社グループの一人ひとりの社員が高い意識を持って推進していきたいと考えています。

グリーンへのトップランナーとは、社会のサステナビリティを先導する先進企業を表します。当社グループの多様性・広範性による高い波及効果を活かし、顧客・パートナーを巻き込んでサプライチェーン全体でサステナビリティ向上、ひいては企業価値向上を追求していきます。

当社の社是は、「正・新・和」です。この社是の精神に則り、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掲げています。丸紅グループのサステナビリティは、まさに経営理念の実践そのものと言えるでしょう。社会課題と真摯に向き合い、経済価値のみならず、環境・社会価値を創出し、企業価値最大化を追求していきたい、これが丸紅グループの価値創造ストーリーの土台となる考え方です。

当社グループは、2019年2月に3つの基盤マテリアリティと4つの環境・社会マテリアリティを特定しました。更に2021年3月に気候変動長期ビジョンを打ち出し、「2050年までにGHG排出ネットゼロ」と「事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献」を2つの柱とし、気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出する目標を掲げました。現在、同ビジョン達成に向け、Scope 1・2・3の削減、森林資産による炭素蓄積量の増大やネガティブエミッションプロジェクトの検討など、着実に歩みを進めています。また、社会面では、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築、人権を

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。

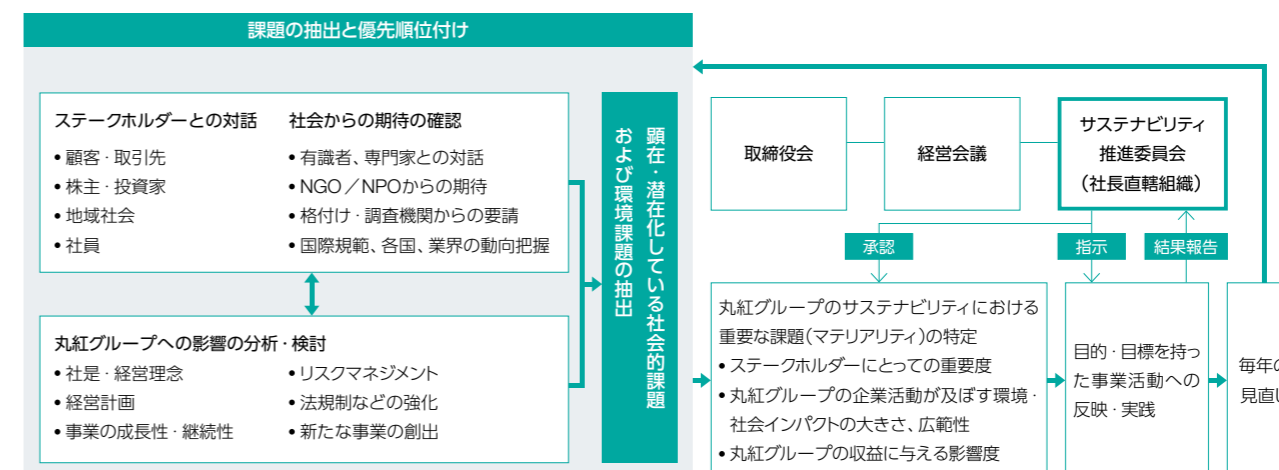
丸紅グループが考えるサステナビリティ概念図



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りますと考えています。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



企業価値向上に向けた取り組み

丸紅グループが掲げるビジョン・戦略

環境・社会価値を創出していくことで、財務価値だけではなく、非財務価値を引き上げ、持続的成長並びに企業価値最大化を追求すること、またサステナビリティへの環境変化に対して適切に対応することで経営のレジリエンスを一層高めていくことが、丸紅グループの価値創造ストーリーの土台となる考え方です。この考え方を具現化するため、丸紅グループは以下のビジョン・戦略を掲げています。

気候変動長期ビジョン

丸紅グループは2021年3月に「気候変動長期ビジョン(以下、長期ビジョン)」を公表しました。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」を策定しました。

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

Net ZERO Emissions

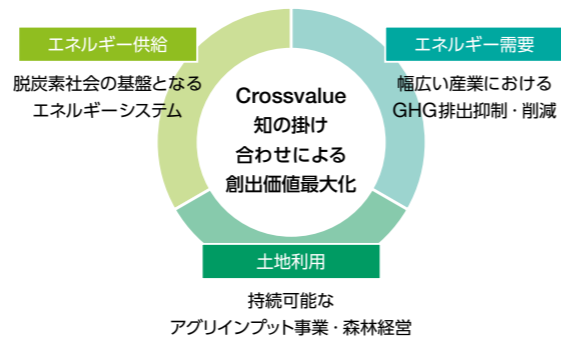
2030年に向けたアクションプラン

- 丸紅単体・連結子会社 (Scope 1・Scope 2) における2020年3月期CO₂排出量約100万トンを総量ベースで**5割削減**
- 丸紅グループの関連投資先 (Scope 3 カテゴリ15 [投資]) の2020年3月期CO₂想定排出量約3,600万トンを総量ベースで**2割削減**
- 石炭火力発電事業による**ネット発電容量半減のタイミングを2025年に前倒しし、2050年までにゼロに**
- 植林地・管理林のCO₂蓄積量拡大と植林資産の多目的利用などによる**固定量の拡大**

GHG排出ネットゼロの対象範囲全体で2020年3月期比**2割削減**を目指す

② 事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献

Positive Impact



ポジティブインパクト創出を具現化し企業価値向上に繋げるため、**中期経営戦略GC2024において「グリーン戦略」を策定**

グリーン戦略

2022年2月に公表した中期経営戦略GC2024において、グリーン戦略を基本方針の一つとして掲げ、「グリーン事業の強化」と「全事業のグリーン化推進」により、グリーンへのトップランナーを目指していきます。脱炭素、循環経済への移行、水資源・生物多様性の保全、人権の尊重など、サステナビリティへの取り組みは、あらゆる企業とそのサプライチェーンを含め果たすべき義務であり、解決すべき社会課題です。こうした社会課題の解決に、顧客・パートナーなどのステークホルダーの皆様とともに取り組んでいくことで、企業価値向上に繋げていきたいと考えています。

グリーン事業の中でも、再生可能エネルギー、森林・植林事業、アグリインプット事業、銅・アルミ事業、水事業などは、丸紅グ

ループが既に強固な事業基盤、高い競争力・収益性を有している事業であり、今後も重点的に資本を配分し、事業の拡大・強化を図っていきます。更にこうした既存の事業基盤、ネットワークを活用できるのが丸紅グループのアドバンテージであり、全社横断的な取り組みを推進することで、新エネルギー、分散型電源・蓄電池・需給調整、資源・素材リサイクル、脱炭素ソリューション、環境配慮型食料など、新たなグリーン事業の創出を図っていきます。

また、グリーン事業の強化に加えて、全事業領域において環境負荷低減や循環経済への移行、持続可能なサプライチェーン構築などのグリーン化に取り組み、ビジネスそのものの差別化・高付加価値化を追求していきます。

全事業領域における「グリーン化推進」の具体例

- カーボンフリー商材・サービスの展開
- 開発・生産(操業)・加工・輸送・販売・廃棄に伴うGHG削減やエネルギー消費の効率化、水使用量の削減
- 資源の循環利用、環境に配慮した商品・素材・資材への転換
- トレードにおける徹底した品質管理体制および調達先支援によるサステナブル供給体制の構築
- トレーサビリティの強化、サステナビリティに資する認証品の取り扱い・拡大
- ICT・DXの活用、金融・リース・保険などの機能提供を通じたサステナビリティに関する取り組みの推進

「グリーン事業」の具体例

ホライゾン1・2		ホライゾン3	
再生可能エネルギー 秋田港・能代港洋上風力発電事業(能代港における完成予想図) 提供: 秋田洋上風力発電(株) P.48、105		新エネルギー 水素・燃料アンモニアサプライチェーン構築事業(水素液化設備・積荷基地(HEA社提供)) P.49、103	
森林・植林事業 植林事業 P.97		銅・アルミ事業 チリ銅事業 P.48、100	
分散型電源・蓄電池・需給調整 分散型電源事業(メキシコ:屋根置き型太陽光発電システム) P.48、104		脱炭素ソリューション CO ₂ の分離・回収事業 P.107	
アグリインプット事業 農業資材販売事業 P.95		水事業 上下水道事業 P.106	
資源・素材リサイクル 繊維リサイクル事業 P.87		環境配慮型食料 サーモンの閉鎖循環式陸上養殖事業 P.91	

電力 Green × ホライゾン1・2

丸紅グループは太陽光、風力、地熱、水力など様々な再生可能エネルギー発電事業を世界各地で行っています。2023年までに再エネ比率約20%へと拡大する目標の達成に向け、様々な電源の再エネ事業を進めるとともに、電力小売・サービス事業も強化しています。

1 太陽光：中東太陽光と台湾チェンヤ エナジー社の買収

アラブ首長国連邦において原子力発電所一基分の発電容量に相当するスワイハン太陽光発電事業(発電容量 1,177MW)を行っています。他にも中東諸国では、カタールおよびオマーン両国にとって初の大型太陽光発電事業となるアル・カルサ(同 800MW)、アミン(同 105MW)を、サウジアラビアでは、ラービグ太陽光発電事業(同 300MW)を手掛けています。

アジアでは、台湾で浮体式を含む太陽光発電事業を手掛けるチェンヤ エナジー社(同 350MW)を通じ、台湾および周辺のアジア諸国での更なる案件開発を進める予定です。



スワイハン太陽光発電事業

2 洋上風力：日本・秋田、英国・スコットランドで事業開発

丸紅は陸上並びに洋上風力発電事業を全世界で手掛けており、これまで2GWを超える風力発電所の開発・運営実績を持っています。日本では、国内初の商業ベースの大型洋上風力発電事業を秋田港・能代港の港湾区域で建設しています。

2021年11月にはスコットランド開発公社との間で、スコットランドにおける浮体式洋上風力発電の拡大・グリーン水素の製造・利活用を含む脱炭素化に向けた包括的な協力に関する覚書を締結しました。2022年1月にはスコットランドの海域にて最大設備容量2,600MWの浮体式洋上風力発電事業(通称：ScotWind)の開発権を獲得しました。

※ 洋上風力発電案件についてはP.105もご参照ください。

3 電力小売・サービス事業の強化：SmartestEnergy、分散型電源事業

英国SmartestEnergyでは、再生可能エネルギー電源を中心とした電力の卸調達・小売り事業を英国国内で展開しています。同社で蓄積した知見・ノウハウを活かして事業を拡大すべく、米国および豪州へも展開しています。また、メキシコ、タイ、ベトナムにて、産業・商業を営む電力需要家の敷地内に太陽光発電システムを設置し、コーポレートPPAにて売電する分散型電源事業を手掛けています。今後、他国への展開を含め事業拡大を図ります。

金属 Green × ホライゾン1・2

サステナブルな社会の実現に必要な不可欠な「銅」

銅は、電気伝導率が高く、EVを代表とする電化や洋上風力などの再エネの拡大といったサステナブルな社会を実現するうえで必要不可欠な資源であることから、丸紅では銅鉱山事業を「グリーン事業」としています。

中長期的に需要の伸長が見込まれる一方で、供給サイドでは稼働中の鉱山の品位低下・埋蔵量減少、新規鉱山における環境許認可取得などの開発難易度が上昇していることから、将来的に供給不足の懸念があると考えています。

グリーン銅の強化・拡張

丸紅は、チリにてロスランプレス、センチネラ、アントコヤ銅鉱山に出資しており、パートナーである英国・アントファガスタ社とともに事業を運営しています。その持分権益銅量(銅地金換算)は15万トンと日本企業トップクラスであり、銅の安定供給に貢献しています。また、業績面でも、2022年3月期の帰属損益は435億円と全社の業績に大きく貢献しています。

世界有数の銅生産会社であるアントファガスタ社との強固なパートナーシップをもとに周辺地域の拡張などを通じ、競争力の強化を図るとともにサステナブル社会への一層の貢献を目指します。

グリーン銅のトップを走るセンチネラ銅鉱山の拡張

センチネラ銅鉱山では、今後採掘予定の鉱床の近くにプラントを建てることを検討しており、実施する場合、生産能力は現在の約1.5倍の年産45万トンに増え世界最大級の鉱山規模となります。本拡張により鉱山全体の生産

コストを約10%削減できるほか、複数のプラントを持つことで安定的な操業体制を確立することができます。また、既存のセンチネラ銅鉱山の設備・組織・開発知見といったアセットをそのまま活用できるため、開発や操業に伴うリスク、所要資金をグリーンフィールド案件より抑えることができます。加えて、遠隔管理や鉱山トラックの自動化など操業の安定性や効率性の改善などにも取り組んでいます。

センチネラ銅鉱山は2021年8月に銅産業の「責任ある生産」並びに国連が提唱するSDGsへの貢献を示す枠組みであるCopper Mark®の認証を取得しました。また、海水を利用することで地下水を使わず、100%再生可能エネルギー電源で操業しているグリーン銅のトップランナーといえる銅鉱山です。センチネラ銅鉱山に加え、2022年以降保有銅鉱山すべての操業に関する電源を100%再生可能エネルギーに転換するなど、環境・社会にやさしい事業運営を追求しています。



センチネラ銅鉱山

※ 2019年に国際銅協会(International Copper Association, ICA)によって設立された独立組織。認証取得にあたり、環境、人権、コミュニティといった32の基準に基づいて評価され、これらの基準に適合することでCopper Markからの認証を受けることができる。

新エネルギー Green × ホライゾン3

丸紅グループでは、脱炭素社会に向け、化石燃料の代替となる新エネルギー分野の取り組みを進めています。将来の燃料として期待されている水素・アンモニアについては、日本国内・海外の需要に対して安定供給できる調達拠点の確保に向けて、豪州を中心に複数のプロジェクトに取り組んでいます。現地政府・日本政府のサポートも得ながら、初期段階から主体的に関与していくことで、現地パートナーや本邦需要家候補企業の皆様とともに、技術的、経済的な課題を着実にクリアしつつ、2020年代後半の事業化を目指しています。

1 豪州の褐炭から製造した水素の大規模海上輸送サプライチェーン構築実証事業

2018年より、豪州ビクトリア州ラトロープバレー地区にて製造された未利用褐炭由来の水素を液化する実証事業および液化水素を日本へ運搬する実証事業を行うHySTRA*1に参画しています。2022年2月には、HySTRAとして世界初の褐炭から製造した水素を液化水素運搬船で日豪間を海上輸送・荷役する実証試験を完了しました。

本事業は、HySTRA参画7社*2に加え、経済産業省、NEDO*3をはじめとする日豪の関係省庁や多くの民間企業、施設立地自治体など、水素を基盤とするカーボンニュートラルの実現に向けた共通のビジョンを掲げる様々なステークホルダーが参画し実現することができました。7社は、水素のエネルギー利用への期待が高まり、世界各地で水素サプライチェーンの構築が行われている中、本事業が次世代のクリーンな社会に貢献できるよう、

更なる設備の運用を通じて、将来の商用水素サプライチェーン構築に資するデータや知見を積み重ねていきます。

※1 技術研究組合CO₂フリー水素サプライチェーン推進機構の略称
 ※2 岩谷産業(株)、川崎重工(株)、シェルジャパン(株)、電源開発(株)、ENEOS(株)、川崎汽船(株)、丸紅(株)
 ※3 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



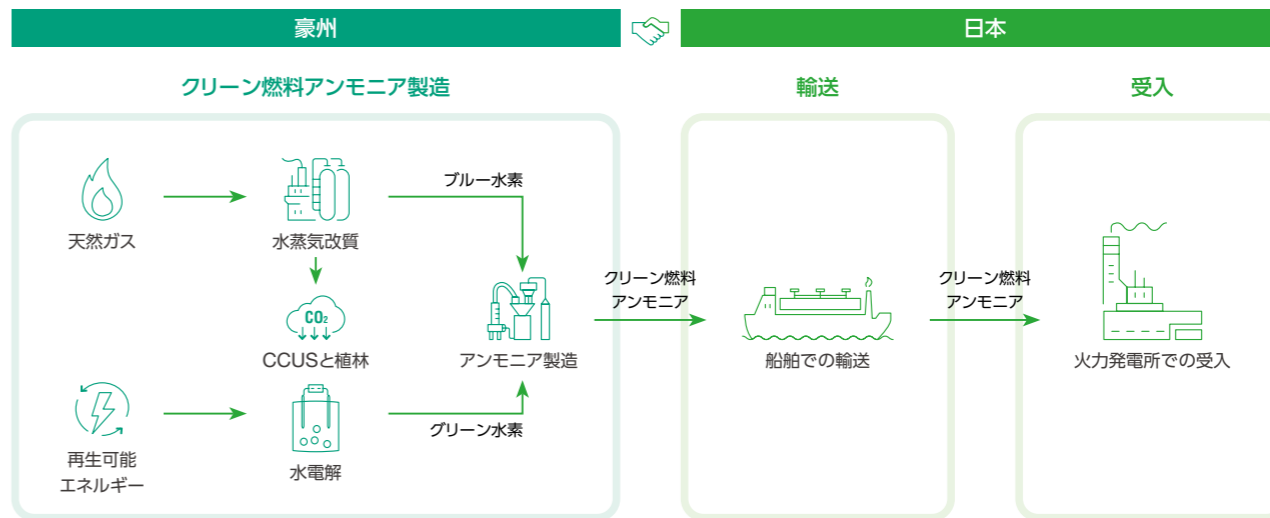
2022年4月9日に岸田首相も参列し実施した実証試験の完了記念式典
 提供：HySTRA (写真中央が岸田首相)

2 豪州から日本へのグリーン燃料アンモニアサプライチェーン案件

豪州におけるクリーンアンモニアの生産、CO₂排出量削減、日本への海上輸送、発電用・船舶用をはじめとした燃料用途としての利活用、およびファイナンスの検討などを含めたサプライチェーン全体の事業化調査を行っています。

2022年3月期は、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)、北陸電力(株)、関西電力(株)、および豪州を拠点としたエネ

ルギー企業であるWoodside Energy Ltd.と共同研究を実施しました。本研究により、サプライチェーン構築に向けた課題を整理するとともに、経済性およびCO₂排出量削減効果の観点から実現可能性が示されたため、今後も豪州と日本の間におけるグリーン燃料アンモニアサプライチェーンの構築、および日豪両国の脱炭素化の実現に向け、引き続き取り組みを進めていく予定です。



環境・社会マテリアリティ

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。国際社会が協調しGHGの排出削減を進めていくパリ協定の枠組みのもと、民間セクターが果たすべき役割への期待とニーズが高まっていることを認識し、ビジネスを通じて気候変動対策に貢献することが、丸紅グループの持続的成長に繋がると考えています。

また、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019年2月にTCFD*提言に賛同の意を表明しました。気候変動に関連する情報開示に取り組んでいます。

* TCFD: 金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。

気候変動に関する考え方・取り組み

気候変動に関する基本的な考え方

丸紅グループは、気候変動に関連する社会の変化を「先取り」し、「成長機会の創出」と「リスク低減」に努めます。

1. グループのGHG排出を削減	丸紅グループは、2050年までにグループにおけるGHG排出ネットゼロを目指し、グループのGHG排出削減に取り組んでいきます。
2. 事業を通じ社会の低炭素化・脱炭素化へ貢献	丸紅グループは、低炭素化・脱炭素化への移行を事業機会と捉え、エネルギー供給面、エネルギー需要面、また土地利用の分野などでの事業・取り組みを通じ、丸紅グループのみならず、社会のGHG排出削減に貢献していきます。
3. 能動的な事業ポートフォリオの見直し	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、企業価値向上に繋がっていきます。
4. レジリエンスの強化	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。

気候変動対策への貢献(丸紅グループのこれまでの取り組みと今後の方向性)

2018年 ● 石炭火力発電事業・再生可能エネルギー発電事業の方針公表

- 新規石炭火力発電事業には原則取り組まない
- 2030年までに石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末対比で半減
- 2023年までに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約20%へ拡大することを目指す

2019年 ● 気候変動をマテリアリティに特定

- TCFD提言への賛同

TCFD提言に基づく情報開示の充実

2020年 ● 一般炭権益の方針開示

- 一般炭権益は保有しておらず、また新規権益獲得も行わない
- Scope 1 & 2 排出削減目標設定 [2030年までにScope 1 & 2 25%削減]

GC2024(2023年3月期~2025年3月期) グリーン戦略 P.47-49をご参照ください。

2021年

2021年 気候変動長期ビジョン

~2050 GHG 排出ネットゼロ

~2030

- アクションプラン(行動計画)
- 事業機会の追求

2018 2019 2020 2021 2030 2050

※上記は、発表時点での内容を掲載しています。

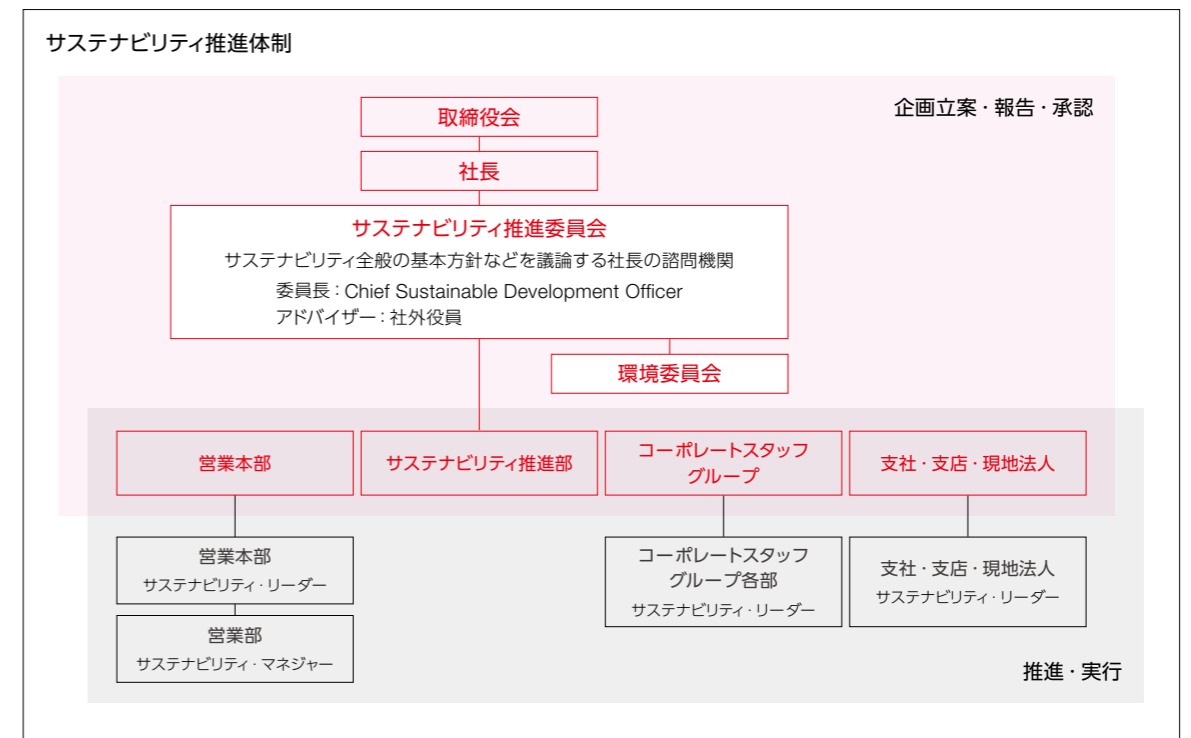
ガバナンス

丸紅グループは気候変動関連の重要事項(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。2022年6月以降、独立社外取締役比率が60%(過半数)となり、取締役会の機能強化を行っています。

社長の諮問機関である「サステナビリティ推進委員会」においては、TCFD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。2022年3月期はサステナビリティ推進委員会を4回開催し、中期経営戦略(GC2024、グリーン戦略)、現場主導のサステナビリティ推進や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構成について、委員長は代表取締役(Chief Sustainable Development Officer)が務め、関連する営業本部、コーポレートスタッフグループから委員を任命しています。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。

また、営業本部、コーポレートスタッフグループの各部、支社・支店・現地法人ごとに、サステナビリティ推進の責任者としてサステナビリティ・リーダーを、営業部ごとの責任者としてサステナビリティ・マネジャーを任命し、充実した現場体制がある中でサステナビリティに関する事項の討議・推進を行っています。



戦略と具体的取り組み(シナリオ分析)

丸紅グループでは、「気候変動に関する基本的な考え方」に基づき、気候関連の機会・リスクに対して、戦略的な取り組みを行うことに努めています。

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、事業により事業リスク/機会が異なるため、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、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と、その事業リスクおよび機会への対応について、TCFD提言に沿ってシナリオ分析を実施しました。

詳細は、ウェブサイト「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc_02



リスク管理

丸紅グループは、気候変動をはじめとし、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。

丸紅グループは、気候変動のみならず、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を実施しています。環境、安全衛生、社会の3カテゴリー、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ており、リスク評価の基準を定めるにあたっては、関連法令、国際基準、類似ビジネスにおける過去の事故事例なども参照し、ビジネスの業種・業態や事業を行っている国・地域に応じて、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。

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カテゴリー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)

このリスク評価手法を用いて、グループ内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。

リスク評価手法については、国際機関や各国政府・各産業セクターや産業団体を中心とした国内外のサステナビリティ関連動向、投資家、金融機関、非政府組織などステークホルダーに関連する情報も参考としながら、定期的に見直しを実施しています。

サステナビリティの観点のみならず、あらゆるリスクに対応する体制の構築を継続的に検討しています。これらのリスク管理体制^{※1}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会に報告され、有効性を確認しています。

また、2022年4月、これまでの個別の危機事象をベースにしたBCP(Business Continuity Plan)^{※2}を改定し、自然災害などを含む、オールハザード型の丸紅グループBCPを導入しています。BCPを有効に機能させ、BCM(Business Continuity Management)^{※2}体制を構築・推進するため、本社総務部内に専任組織を新設し、人員・システム・オフィス(建物)・決済機能およびグループ会社経営に関わる重要リソースに対する罹災が生じた場合に速やかに対応できる体制を構築しています。

※1 当社のリスクマネジメントは、P.60をご参照ください。
 ※2 BCP、BCMの詳細は、P.60をご参照ください。

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	進捗および取り組み状況
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2.6GW (2022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15% (2022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 (2022年3月期実績)
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 ₂ 排出量を2020年3月期(約1百万CO ₂ トン)対比50%削減 (2) Scope 3カテゴリ15(投資)のCO ₂ 排出量を2020年3月期(想定CO ₂ 排出量約36百万CO ₂ トン ^{※2})対比20%削減	(1) Scope 1・Scope 2: 約112万CO ₂ トン (2022年3月期実績) (2) Scope 3カテゴリ15(投資) ^{※3} 約25百万CO ₂ トン 内訳 発電事業 約21百万CO ₂ トン 資源権益事業 約2百万CO ₂ トン その他 約1百万CO ₂ トン (2022年3月期実績)
※1 対象範囲: Scope 1, Scope 2, Scope 3(カテゴリ15(投資)) ※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	※3 各内訳の合計と全体の合計は四捨五入の関係で一致しません。

その他(グリーンボンドの発行など)

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。本社債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^{※4}。

また、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動向については、現在、投融資案件の決裁申請時において、各事業・ビジネスによる想定GHG排出量と排出権価格(EU ETS^{※5}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。

※4 詳細は、ウェブサイト「グリーンボンド」をご参照ください。
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/35/>
 ※5 EU ETS: 欧州連合域内排出量取引制度(EU Emissions Trading System)。



石炭火力発電事業に関わる取り組み

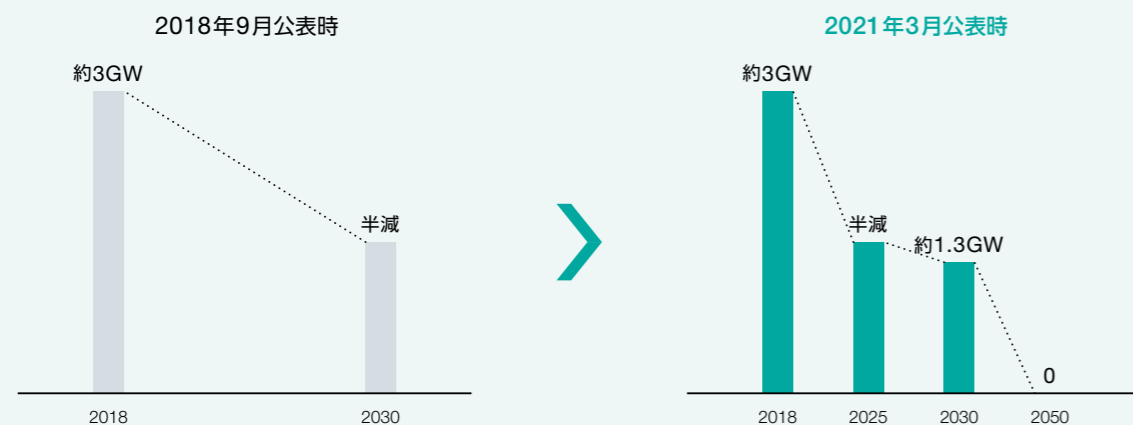
丸紅は、2018年9月に、石炭火力発電事業についての方針*を策定し、2030年までに石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末対比で半減させることなどを宣言しました。

その後、脱石炭火力発電事業の進捗を踏まえ、2021年3月に発表した気候変動長期ビジョンでは、ネット発電容量半減のタイミングを、2030年から2025年へと5年前倒しすることを公表し、現在、順調に進捗しています。2025年以降は、2030年に約1.3GW、2050年までにゼロに向けて、できる限り前倒しで削減を図っていきます。

※ 石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業の方針

- ① 新規石炭火力発電事業には取り組まない
- ② 2030年までに石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末対比で半減
- ③ 2023年までに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約20%へ

石炭火力発電事業によるネット発電容量推移



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、丸紅グループの脱炭プロセスを加速化していきます。

丸紅グループの取り組み内容

ホスト国の移行期に必要な電源を引き続き確保しつつ、下記を検討

丸紅グループ保有発電所敷地内の余剰スペースを活用し、再生可能エネルギー電源を導入、ホスト国の再エネ比率向上に資することで石炭火力依存率の低減に貢献

バイオマスやアンモニア混焼によるGHG排出削減

OECD加盟国や国際金融機関などによる途上国の脱石炭移行支援プログラム、トランジションファンドなど民間資金を最大限活用し、保有資産における積極的な脱炭素化・低炭素化施策の実施

市場の変化・動きを見極めつつ、脱石炭プロセスに向けた取り組みを主体的に推進することで、丸紅グループのGHG削減、また世界の脱炭素化に最大限貢献していきたいと考えています。



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29万ヘクタール)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。

詳細は、ウェブサイト「持続可能な森林経営、森林保全への貢献」をご覧ください。
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/16/>



持続可能な森林経営

丸紅グループは、インドネシア、オーストラリアの2カ国に植林事業を有しており、成長が早く6年から10年で成木となるユーカリ種(広葉樹)を中心に、植林、育成、管理、伐採を計画的に実施することにより、製紙原料となる木質資源の継続的かつ安定的な供給を行っています。また、森林破壊ゼロの理念のもと、原生林の伐採を行わず、地域住民との共同プログラムを積極的に実施するなど、自然資本と社会・関係資本に配慮した持続可能な森林経営を実現しています。

丸紅グループの事業は、植林から紙製品の販売までを網羅しており、今後も持続可能な紙パルプのサプライチェーンマネジメントに取り組んでいきます。



南スマトラの植林事業(MHP社)

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 *1 • 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 ®認証*3 • FM (Forest Management、森林管理)認証 • CoC (Chain of Custody、加工・流通過程)認証 Responsible Wood *4 • Sustainable Forest Management認証

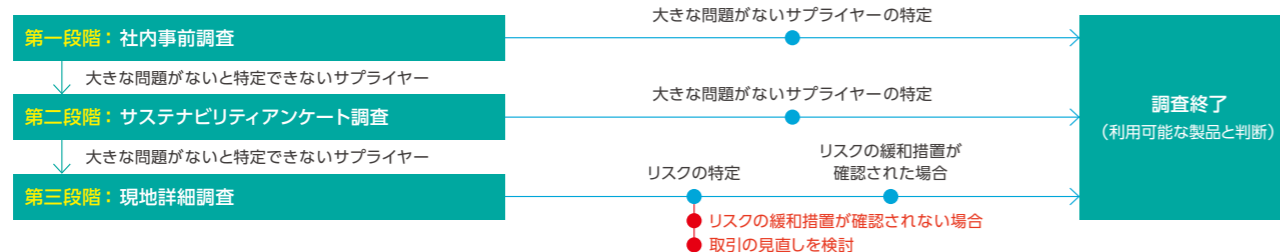
*1 Indonesian Forestry Certification Cooperation: インドネシアの森林認証制度。PEFC認証*2と相互認証しています。
 *2 PEFC (The Programme for the Endorsement of Forest Certification) 認証: 国際的な森林認証制度で、各国の森林認証と相互認証を行う仕組みを取り入れています。
 *3 FSC® (Forest Stewardship Council®、森林管理協議会) 認証: 責任ある森林管理を世界に普及させることを目的として活動する非営利団体であり、国際的な森林認証制度を運営しています。(FSC® C016260)
 *4 Responsible Wood: オーストラリアの森林認証制度。PEFC認証*2と相互認証しています。

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)

丸紅グループは、「商品調達方針(森林由来製品)」に基づき、サプライヤーに対しては、環境・社会への配慮および法令遵守状況などにおいて調査を行い、解決すべき問題が特定された場合は、取引の見直しも含め検討を行います。2022年3月期は、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。調査終了時点では手順の見直しを行い、継続的なPDCAサイクルを通じ実効性を高めていきます。今後も、調達方針の運用状況について定期的な情報開示を行っていくとともに、サプライヤーおよびステークホルダーとの適切なコミュニケーションを継続していきます。

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

2022年3月に、丸紅は日本製紙(株)と、丸紅が100%出資するインドネシアの植林事業会社であるMHP社に対する日本製紙の技術指導を通じて、森林蓄積量の向上を目指す戦略的パートナーシップ契約を締結しました。

本契約に基づき、丸紅は技術系社員をMHP社に受け入れ、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、単位面積当たりの森林蓄積量の拡大を図ります。

こうした施策を通じて、現在約1,100万トンの炭素蓄積量を2030年には約1,900万トンまで拡大し、ひいてはネガティブエミッションの創出に繋げていきたいと考えています。

③ 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 BECCS事業

2022年2月に、丸紅はインドネシア国有石油会社であるプルトamina社と、インドネシアにおける脱炭素事業の共同開発に関する覚書を締結しました。本覚書を通じて、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CO₂回収・貯蔵事業(Bio-Energy with Carbon Capture and

② 森林資源活用に向けた取り組み

西豪州にてフォレスト・イノベーション・コンテストを実施

2021年6月より、オーストラリアで植林事業を展開する子会社であるWAPRES社と協働して、丸紅フォレスト・イノベーション・ビジネスコンテストを行いました。WAPRES社の植林地をプラットフォームとした森林資源を活用し社会課題を解決する新規アイデアを一般に募集するもので、11カ国から39件の応募があり選考の結果1件を選定しました。本コンテストで選考された案件については、現地にて2023年3月期より実証実験を実施予定です。

Storage(BECCS))や、排出権の創出、バイオマス燃料の製造事業など、幅広い脱炭素事業の共同開発に取り組みます。

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、炭素固定を目的とした森林プロジェクトの検討を開始しており、今後、森林ファンドの活用も視野に入れていきたいと考えています。



人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

丸紅グループは国内外に132拠点*1を持ち、多様な国籍・人種の従業員が、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しています。丸紅グループは、「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、ビジネスにおける人権の尊重が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。丸紅グループのビジネスに関わるあらゆるステークホルダーの皆様*2の人権を尊重し、その状況に注意深く目を向けることで、グローバル企業としての社会的責任を果たしていきます。

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。
---------------------	---

詳細は、ウェブサイト「人権の尊重」をご参照ください。
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/21/>



*1 2022年4月1日時点。
 *2 直接または間接の顧客やサプライヤーの皆様を含むあらゆるビジネスパートナー、自社およびビジネスパートナーの従業員、周辺住民の方々や地域社会などを含みます。

人権方針の策定、人権デューデリジェンス、救済メカニズム

丸紅グループの人権に対する取り組みは、① 人権方針の策定、② 人権デューデリジェンス、③ 救済メカニズムの3つの柱を実践することです。日本政府による人権に関するガイドラインや、欧州および各国の人権デューデリジェンス義務化法制度などを先取りし、あらゆる事業領域およびサプライチェーン全体で人権侵害の見逃しや助長させることがないよう、対応強化を進めています。

① 人権方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> 2019年3月期：「丸紅グループ人権基本方針」、「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 2021年3月期-2023年3月期：本社・連結子会社のサプライヤー・コントラクターへの周知・注意喚起を実施(約23,000社へ「丸紅グループ人権基本方針」「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」の通知を実施(P.59ご参照))
② 人権デューデリジェンス(人権DD)プロセスの確立・実施	<ul style="list-style-type: none"> 人権DDプロセスの確立に向けたリスク評価・マッピングを実施 新規事業は全件で人権DDを実施(カバー率100%を継続) 既存事業を行う連結子会社への調査にて人権DDを実施 今後、Tier 1 サプライヤーへの調査(P.59ご参照)を通じ、人権DDをサプライチェーンへ拡大
③ 救済メカニズムの確立・運用	<ul style="list-style-type: none"> 救済メカニズムとして人権苦情処理の社内システムを確立、2022年3月期より制度運用中(人権侵害についての苦情を提出するための専用窓口も丸紅ウェブサイト上に設置)

中でも、人権デューデリジェンスの確立・実施においては、人権リスクの高い分野、人権侵害が起こりやすい商流段階、地域は何か、自社のビジネスを振り返り、外部専門家も交えて分析し、それらをあぶり出すチェックポイントも整理しています。これらを活用し、新規事業に関しては全案件を対象に、こういった点が潜在的にないか、あれば望ましい軽減策を行っているか確認しています。既存事業に関しても、連結子会社へのサステナビリティ調査の中で、同様の人権デューデリジェンスを完了しています。次のステップとして人権デューデリジェンスをサプライチェーンに拡大すべく対応を進めています。

これらの取り組みを通じて、侵害が起こるリスクに応じた調査手法の確立や、調査の結果、人権軽視の疑いがある場合の是正措置の方法などを都度検討・対応していく仕組みづくりなども含めて、人権を取り巻く企業の社会的責任を果たす努力を継続していきます。

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

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、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。丸紅グループ内における取り組みのみならず、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となるものと認識しています。お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	取引先とともに実効性の高いサステナビリティを推進するため、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。
--------------------------	--

詳細は、ウェブサイト「サプライチェーン」をご参照ください。
<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

丸紅は2020年3月期よりサプライチェーンにおけるサステナビリティ強化のエンゲージメントを開始して以降、2021年3月期は、サプライチェーンの「起点」である当社連結子会社約200社のサステナビリティ調査を実施し、2022年3月期からは、人権も含めて、丸紅グループと直接お取引があるTier 1サプライヤーへ調査を拡大しています。

丸紅が主体となり、取引先とともに持続可能で強靱なサプライチェーン構築へ

～2021年3月期	2022年3月期～	今後
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	➤ 商材・地域を特定しTier 1 サプライヤーへの調査を順次実施	➤ 取引先との協働による管理体制の改善向上
		➤ ステークホルダーの信頼 ビジネス機会の拡大 企業価値の向上

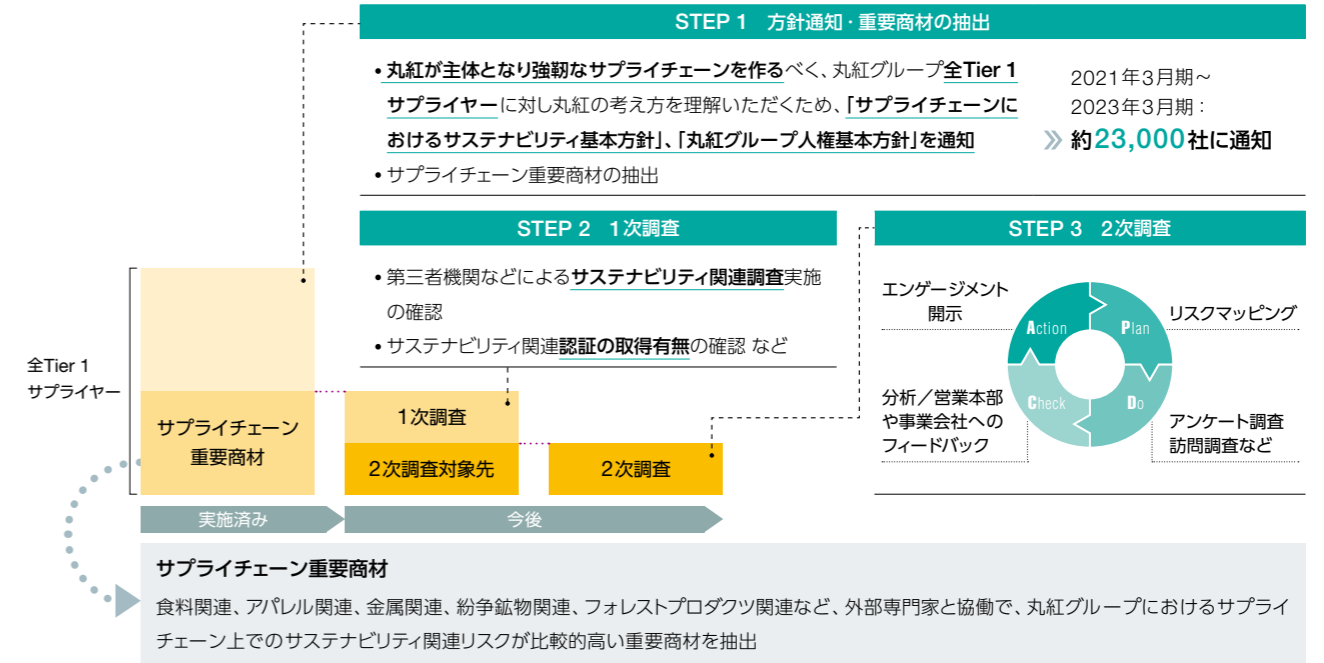
サプライチェーンにおけるサステナビリティに係る対象リスク

サプライチェーンにおけるサステナビリティに係る対象リスクについて、環境・安全衛生・社会の3つのカテゴリー、27項目の多角的な観点から分析・検討を行っています。このリスク評価項目をもとに、連結子会社やサプライヤーに対するサステナビリティ調査、更には新規投資におけるリスク分析を実施しています。

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カテゴリー27項目)

環境	安全衛生	社会
・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)	・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)	・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

Tier 1サプライヤー調査



Tier 1サプライヤーに向けた調査は、大別して以下の3つのプロセスに沿って進めていきます。

STEP 1	STEP 2	STEP 3
丸紅グループの連結子会社を含む全Tier 1 サプライヤーに対し、「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。また、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サプライチェーン重要商材も抽出しました。	今後、抽出した重要商材の調査対象先に対し、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います。その結果、確認がとれなかった対象先に対しては、その次のSTEP 3の2次調査の実施を想定しています。	2次調査では、リスクの所在を特定するリスクマッピング、それらのリスクに応じた手法でのアンケート調査・訪問調査の実施、調査結果の分析・フィードバック、そしてエンゲージメント手法の検討、開示というPDCAを回していきます。

商品別調達方針

丸紅はサプライチェーンマネジメントの一環として、リスクの高い商材に対し、商品別調達方針を策定しています。森林由来製品の商品調達方針に加え、2022年3月期は新たにパーム油と牛肉の調達方針を策定しました。今後も、リスクの高い商材に対し、随時、調達方針の策定を拡充していきます。

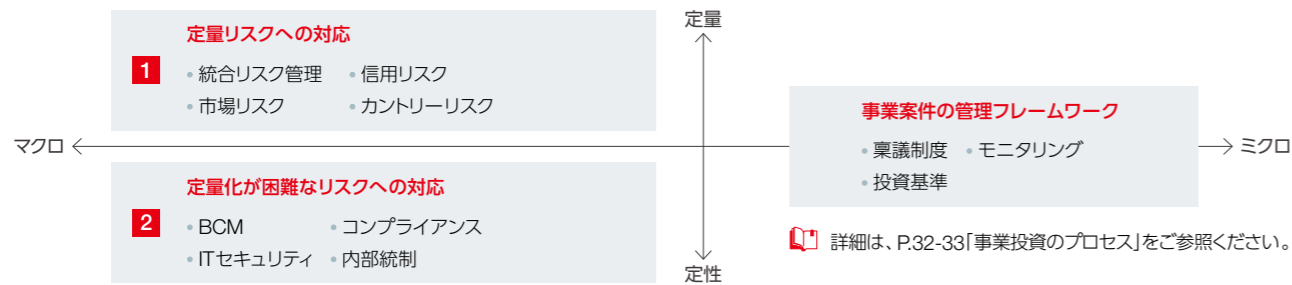
商品	目標
パーム油	丸紅株式会社において2030年までに持続可能性に配慮したパーム油*取り扱いを100%とします。
牛肉	1. トレーサビリティの確保 グループの牛肉関連事業では、農場・肥育場の牛群までのトレーサビリティを確保します。また、輸入牛肉についても、農場・肥育場の牛群までのトレーサビリティを目指します。 2. 環境負荷低減への取り組み グループの牛肉関連事業では、事業が環境に及ぼす影響を定期的に確認し環境負荷低減を目指します。 3. 自社牛肉の生産にあたっては、食の安全性確保に加え、アニマルウェルフェアに配慮した事業運営を行います。

* RSPOないし、それに準ずる認証油を含む、NDPEポリシーを順守するサプライヤーより調達したパーム油。
 RSPO: 持続可能なパーム油のための円卓会議(Roundtable on Sustainable Palm Oil)。
 NDPE: 森林破壊ゼロ、泥炭地ゼロ、搾取ゼロ(No Deforestation, No Peat and No Exploitation)。

リスクマネジメント

丸紅を取り巻く経営環境が日々変化し不確実性が高まる中、次々と現れる「機会」と「脅威」をしっかり見極め、変化に応じて適切に対応していくことが、丸紅の競争力に直結します。丸紅は、幅広い事業活動をグローバルに営む中で対面する多様なリスクを、マクロ・ミクロ、定量・定性という多面的な視点で管理しており、それぞれに関して、リスク管理の基本方針・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。

丸紅のリスクマネジメントの全体像



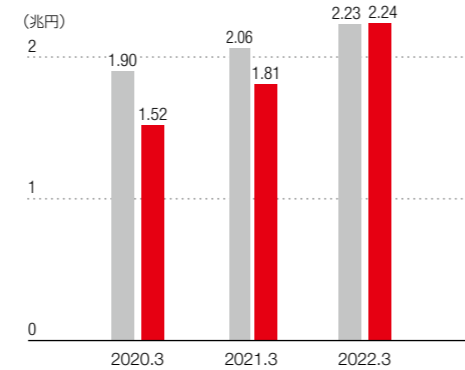
1 定量リスクへの対応

統合リスク管理

丸紅は、多岐にわたる業種および地域展開に伴い、個別リスクへのミクロの視点に加え、丸紅グループ全般を見渡すマクロの視点に立つ「統合リスク管理」を推進しています。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ついて、各資産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基本方針としています。

※ 2022年3月期末より、リスクアセットの算定方法を変更しており、2020年3月期末、2021年3月期末のリスクアセットおよび資本については新基準にて記載しています。総合会社である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、変更後は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、個別資産の最大下落リスク額をリスクアセットとすることとしました。今回の算定方法の変更に伴い、リスクアセットと対比する資本についても、従来の「資本合計」から非支配持分を控除した「親会社の所有者に帰属する持分合計」へ変更しています。

リスクアセットの状況* リスクアセット 資本



2 定量化が困難なリスクへの対応

BCM体制の構築

丸紅グループは、2022年4月1日付でBCP^{*1}を改定しました。従来は震災・新型コロナウイルス・東京機能不全など個別の危機事象ごとにBCPを策定していましたが、昨今ますます危機が多様化する中、個別の危機事象を特定するBCPではすべてのリスクを捉えきれなくなっていたため、幅広い危機事象に対し速やかに対応できるオールハザード型のBCPを導入しました。当社事業を継続するうえで欠かすことのできない「人員」「システム」「オフィス(建物)」「決済機能」および「グループ会社経営に関する重要リソース」を選定のうえ、これらの危機対応の共通項を抽出することで、あらゆる危機に対応したBCPとするものです。

また、危機発生時にBCPを有効に機能させるため、平時からBCM^{*2}体制を構築・推進するための専任組織を新設し、同組織主導で緊急対策本部の運営訓練やBCP文書の見直し活動を定期的実施しています。加えて、グループ会社の重要リソースが被災した場合は、顧客への影響や当社の連結決算にも影響が生じることになるため、当社としても主体的にグループ会社の事業継続をサポートする必要があるという観点から、まずは国内グループ会社のBCM体制の構築に向けた活動に取り組んでいます。

*1 BCP (Business Continuity Plan) : 事業継続計画であり、有事の際に重要リソースの損失を最小限に抑え、被害から早急に復旧するための計画
 *2 BCM (Business Continuity Management) : 事業継続マネジメントであり、BCPの策定からその導入・見直し、訓練などの平時の活動も含まれる

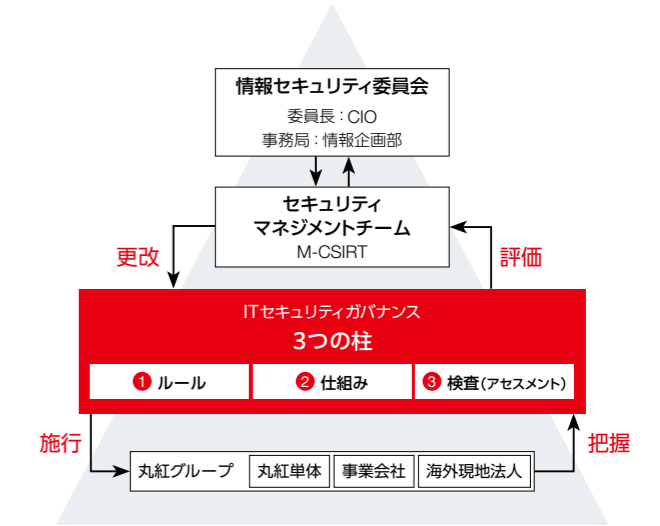
ITセキュリティ

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。

また、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

① 基本方針

丸紅は、グローバルに事業を展開するにあたり、法令の遵守だけでなく、一企業市民として高い倫理観を持ち、すべてのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすことが真のコンプライアンスだと考えています。その実現に向け、社長直轄のコンプライアンス委員会のもと、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、定期的な改善を進めています。

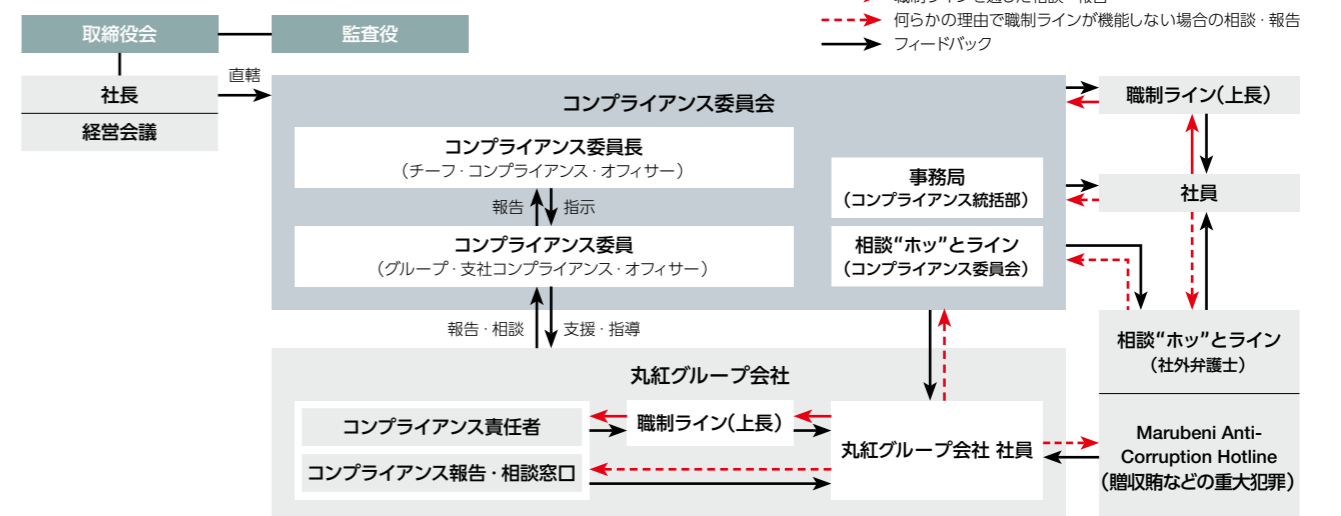
② 贈収賄防止の取り組み

丸紅グループは何よりもコンプライアンスを優先しており、不正な行為をしないと受注できないような商売は不要であり、会社の利益に反するものであると認識しています。

丸紅グループもグローバル企業の一員として、贈賄防止に真剣に取り組んでいます。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、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、監査部による定期監査やテーマ監査を行っています。

「丸紅グループ反贈収賄ポリシー」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/compliance/pdf/policy.pdf>

コンプライアンス体制組織図



事業等のリスクへの対応

リスク項目	対応
① 世界経済及び産業構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> 世界経済に影響を与える事象(米中対立の激化、ロシア・ウクライナ情勢、中東情勢、気候変動・自然災害、感染症の世界的流行など)が事業活動に及ぼす影響を検討し必要な対応を実施 AI、ブロックチェーン、5Gサービスなどの技術革新や、サステナビリティ、脱炭素化など価値観の変化・多様化による産業構造の変化に対し、既存ビジネスモデルの見直しや新たなビジネスモデルの構築を図る
② 取引先の信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の信用状態、取引の利益率や戦略的な適合性などを見極めつつ、一取引先に対して供与する信用の上限額である「信用限度」を設定の上、取引先の債務不履行や契約不履行等の信用リスクを管理
③ 投資等に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 新規投資などの実施に際して、IRR、回収期間、およびリスク調整後税引後利益であるPATRAC*などの社内で定められた投資基準に基づき、リスクに見合うリターンが得られているかの定量面・定性面の検証を含めたリスク管理を徹底 <p>* PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標を上回っているかを計る指標。</p>
④ 資金調達力及び調達コスト	<ul style="list-style-type: none"> 資産構成に合わせ、間接調達・直接調達をバランス良く組み合わせた最適資金調達を実施 現預金の保有やコミットメントラインの設定により十分な流動性を確保
⑤ 市場リスク	
a. 各種商品価格の変動	<ul style="list-style-type: none"> 市況変動リスクを軽減するため、商品先物・先渡などの契約を締結 商品ごとのポジション限度の設定、および適時モニタリングを柱とする商品ポジション管理を実施
b. 為替変動	<ul style="list-style-type: none"> 主に外貨建取引および外貨建債権・債務残高などに係る為替変動リスクを軽減するため、為替予約などのデリバティブ契約を締結
c. 金利変動	<ul style="list-style-type: none"> Asset-Liability Managementを通じ、投資有価証券や固定資産などの非金利感応資産のうち、変動金利で調達している部分を金利ポジションとして捉え、市場動向を注視しつつ、金利スワップ契約などを活用
d. 活発な市場のある有価証券の価格変動	<ul style="list-style-type: none"> 過去一定期間の価格変動データをもとに、VaR (Value at Risk)の手法でリスク量を定量化し、統計的に計測した保有銘柄全体の予想最大損失額を定期的にモニタリング
e. 退職後給付に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 社内に設置した年金資産管理運用委員会で定期的なモニタリングを実施したうえで、許容できるリスクの範囲内で常に年金資産の極大化に努める

リスク項目	対応
⑥ 長期性資産に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境の変化を見据えた戦略的な投資・回収および資産の入れ替えを推進 定量面・定性面から十分な審議を行ったうえで投資を決定 投資後の定期的なモニタリング
⑦ 法的規制等	<ul style="list-style-type: none"> 法令および規制の遵守を含むコンプライアンスの実践のため、社長直轄のコンプライアンス委員会を設置 <p> 詳細は、P.61「コンプライアンス」をご参照ください。</p>
⑧ 重要な訴訟	<ul style="list-style-type: none"> 紛争発生 の未然防止に向けた案件事前審査の充実 訴訟等紛争の重要度に応じた管理体制の構築および個々の訴訟などの適切な管理・対応
⑨ 環境・社会リスク	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ推進委員会を設置のうえ、サステナビリティの観点で重要度の高いリスクについて、管理・モニタリングを実施 環境、社会(労働安全衛生を含む)に関する潜在的リスク評価手法を構築し、投資プロセスなどにおいて運用 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、気候変動関連リスクの把握と業績への影響を分析 気候変動長期ビジョン*を掲げ、2050年までに事業活動に伴う温室効果ガス排出ネットゼロの達成を目指すことを基本的方針とし、2030年に向けたアクションプラン(行動計画)を策定 丸紅グループ人権基本方針、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のうえ、人権の尊重と持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、連結子会社へのサステナビリティ調査や、サプライヤーに向けた働きかけを実施 <p> * 詳細は、P.46「気候変動長期ビジョン」をご参照ください。</p>
⑩ 自然災害等のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害や感染症発生時等に備えたBCP(事業継続計画)の策定・BCM(事業継続マネジメント)体制の構築 耐震対策、防災訓練、必要物資の備蓄、各種保険への加入など <p> 詳細は、P.60「BCM体制の構築」をご参照ください。</p>
⑪ カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 各国のリスク度を評価して国分類に区分し、国分類または国ごとのカントリーリスク管理基準を設定 各国向けのリスク・エクスポージャーを集計し、特定の国分類または国へのエクスポージャー集中を防ぐなどの管理を実施 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 貿易保険や投資保険を付保するなど、適切なリスクヘッジを実施
⑫ 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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を策定 セキュリティインシデント発生時に対応を行うセキュリティマネジメントチーム(M-CSIRT)を設置 ①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②グループ共通ITサービスのグループ会社への提供③連結子会社・主要関連会社に対するIT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 テレワークに関わるIT環境を整備(仮想デスクトップ環境*の導入、ペーパーレスの推進など) <p>* 自宅PCなどの接続元にデータを残さずに、セキュアに社内の情報資産にアクセス可能なシステムインフラ</p> <p> 詳細は、P.61「ITセキュリティ」をご参照ください。</p>

社外取締役鼎談



社外取締役
石塚 茂樹



社外取締役
高橋 恭平



社外取締役
翁 百合

ガバナンスの強化を通じて、 中長期的な企業価値の向上を追求

社会情勢の不確実性が高まる中、丸紅グループは社会課題の解決や、それを通じた企業価値の向上を追求するべく、ガバナンス体制の更なる強化に取り組みます。

2022年6月より取締役会における社外取締役比率が過半数となった中、今回は、「丸紅のガバナンス」「中期経営戦略GC2024」「取締役会の実効性と透明性向上」という3つのテーマとご自身の役割・抱負について、社外取締役3名に語っていただきました。

丸紅のガバナンスについて

高橋 社会課題の複雑化が進み、単一のソリューションでは解決が難しくなっている時代の中、様々な機能を持つ総合商社だからこそ、その機能を総動員して社会課題を解決し、企業価値向上を追求することが丸紅には求められています。取締役会では中長期的な視点で目指す方向性や将来のポートフォリオなどについて議論し、個別案件の意思決定は執行に権限委譲を進めるなど、役割をうまく分けるのが理想だと思います。

私が委員長を務めるガバナンス・報酬委員会では、取締役会の実効性と役員の報酬制度について議論をしていますが、過去数年間だけでも多角的な議論が行われ、改善が図られてきたと思います。社会情勢の変化も勘案しながら、更なる改善に取り組んでいきたいと考えています。

役員報酬については、社会課題の解決に対してどういった貢献ができたのかという評価の重要性が増しており、これからの課題だと思っています。

翁 丸紅の取締役会では、議案に対して多角的な視点で、率直かつ真摯な議論が行われていると思います。2020年3月期に大きな減損をして以降、執行はポートフォリオの見直しなど、改革を進めています。また、昨今極めて重要になっているサステナビリティについても真摯に向き合い取り組んでいます。重要な意思決定を要する議案については、事前説明も含め丁寧な説明をしていただいていますし、議長の國分さんが一人ひとりの意見を引き出す役割を果たしておられて、非常に建設的な議論が行われていると評価しています。加えて、社外取締役と國分さん、柿木さんの意見交換会も設けられており、経済安全保障の問題などハイレベルな課題について議論するなど実効性の向上に寄与しています。

また、2021年から私が委員長を務める指名委員会では、サクセッションプランをどのように設計・運用していくのが丸紅に適しているのか、あるいは研修の在り方や人材育成に関する議論を行っており、今後も柿木さんを含めた委員会メンバーと検討を重ねたいと思います。

石塚 取締役就任初年度の1年間、総合会社とは何か、そして丸紅グループ全体のガバナンスがどうあるべきか

考えました。450を超える膨大なグループ会社の中に丸紅単体があり、取締役会があるという全体感の中、本社役員の方だけを見てもガバナンスはできないと思うので、新型コロナウイルスの影響もありグループ会社、現場の方と直接話をする機会が少なかったことは課題です。今後は深く広いコミュニケーションの機会を増やしていきたいと考えています。

近年、会社の不祥事が起こるたびに、コーポレート・ガバナンスは機能していたのかという話になりますが、コーポレート・ガバナンスが機能するか否かは、社内風土や社内文化に大きく影響されると思っています。取締役会をはじめ他の役員の方と会話しても感じるのですが、丸紅の社内風土は非常にオープンな印象を受けており評価しています。特に、社員が柿木さんと直接コミュニケーションをとれるOpinion Box*の運用は、その象徴と言えます。オープンで風通しが良い、透明性の高い社内組織に高度な監督機能が合わさって初めてコーポレート・ガバナンスが機能すると考えています。

* 詳細は、P.42をご参照ください。

高橋 Opinion Boxでは、柿木さんが一問一問すべてにご自身で丁寧に対応しており、社員の経営方針に対する理解や会社への帰属意識を醸成する場になっていると思います。

翁 Opinion Boxでは柿木さん以外にも、各本部長がそれぞれの取り組み内容を動画にして全社に共有し、従来の縦割り組織を超えた横連携を促す取り組みもあり、印象に残りました。

中期経営戦略GC2024について

高橋 GC2024は、2030年に目指す姿を実現するための、GC2021から繋がる3カ年の経営戦略です。GC2021では、新型コロナウイルスの影響を受け、懸念案件の減損処理や財務基盤の立て直し、投資規律の見直しを行ったほか、Gavilon穀物事業の売却などポートフォリオの入れ替えにも取り組み、目に見える成果があったと評価しています。GC2024は、GC2021の「変革の3年間」を経て「戦略実践の3年間」と掲げており、スピード感をもって戦略を実践に



移すステージと捉えています。執行が戦略を実践していく中、取締役会の社外取締役比率を上げ、監督機能を強化したことは監督と執行のバランスという点から理にかなったものだと考えています。

石塚 GC2024については、グリーン戦略を中心に丸紅がこれから中長期的に取り組もうとしていることが上手く示されていると思います。これまでは、個別事業を成長させ、その集合体として企業成長を実現してきました。一方で、今後の世界情勢や産業構造の変化を考えると、丸紅が向かうべき方向に向けて総合会社としての機能を相互に作用させ、新しい価値を創出していくことが求められていますし、それが可能な基盤を持っていることは強みだと捉えています。個別事業を超えて、営業本部などの組織をまたいだ取り組みから新規事業を創出していくことが、これからの成長に繋がると思いますので、グリーン戦略などを起点にして横連携に関する議論をすることが重要です。GC2024を推進していく中でこうした観点で進捗を検証し、必要があれば改善していきたいと考えています。

また、取締役会では企業価値の向上に向けて、高く広い視点で議論を重ね、執行とすり合わせたうえで、いかに経営の方向性に落とし込んでいけるかが、私たちに課せられたミッションだと思います。

翁 GC2024では、「丸紅人財エコシステム」の進化というテーマのもと、人財戦略を柱の一つとして掲げており、人財こそが経営にとって重要だという考えが反映されています。女性の管理職比率などの指標を見ると、ダイバーシティは丸紅にとって改善の余地が大きいテーマですが、女性の活躍を非常に重視する姿勢をもって具体的な取り組みを進めており、成果を期待しています。また人

財戦略に関する議論では、多様性を認めるだけでなく、人財の多様性にこそ価値があると取締役会でも申し上げました。多様な人財が持てる能力を最大限発揮できるように取り組んでもらいたいと思います。

世界情勢の不確実性が高まり、変化のスピードが加速している中、既存事業を大事にしながらも環境の変化や技術革新に素早く柔軟に対応していくことが重要です。そのために、ホライズン3といった新しい領域へのチャレンジに対して人財などのリソースを配分するとともに、社員が広い視野で丸紅にできること、ステークホルダーに期待されていることを考えて、リスク管理をしっかりとしながらも果敢に挑戦を続けられるような風土を強化していただきたいと思います。

取締役会の実効性・透明性向上に向けて

翁 取締役会の実効性向上で目指していることの一つは、監督機能の強化です。持続的な企業価値の向上を実現するため、長期的な視点やサステナブルな視点、それからステークホルダーの視点から丸紅が社会のために果たすべき役割についても、執行の皆さんとともに考え、議論を行いたいと思います。社外取締役のバックグラウンドは幅広く多様ですので、各人が実際に経験してきたことを踏まえた丸紅への提案など、監督機能の強化にも繋がる有意義な意見交換ができると思います。

また、取締役会における社外取締役比率という観点では過半数となりましたので、今後は多様性の観点から、グローバルに幅広い事業を展開する総合会社の業態に合わせてもっと女性や外国人の方が取締役会にいても良いと思いますし、年齢層が若い方が入っても良いと思っています。価値観が多様化している現在、世代によっても物事の見方や考え方も違いますので、死角がないように幅広い視点で考え、中長期的な方向性など取締役会での議論の精度をより高めていくことが望ましいと思います。



石塚 取締役会の構成をどうするかについては、正解はないと思っています。丸紅は社外取締役が過半数を占め、体制が大きく変化しましたが、その目的の一つは、経営のスピードアップにあります。権限委譲を進め執行の自律的な戦略実践や変化への素早い対応を後押しすることは企業成長という点で重要ですが、それと同時に取締役会は現場目線を持ちながら中長期の方向性を議論し、執行が誤った方向に進んでいないか監督することも肝要だと考えています。そうした役割を果たしながら、世界的に見ても特殊な業態である総合会社として丸紅に適したガバナンスを構築していく必要があると思います。標準型や他社がこうしているからということにこだわらず、私たち自身がつくり上げ、磨き上げていくものだと思います。

翁さんが仰っていたように、多様性については、これからの時代において重要な課題になります。同じ組織に属していると、考え方が同一化していく傾向がありますが、それでは激しいグローバル競争を勝ち抜くことも、新しい価値を創造することもできません。そういう意味で、女性や外国人の方が取締役会にはもちろん、執行にももっといる方が良いと思っています。グローバル市場で複合的に商売をする丸紅だからこそ、経営と業務執行を担う人財に多様性を取り入れることが、企業価値向上の鍵を握ると思います。

高橋 社外取締役が過半数を占めるということは、様々な経験や知識を持った人たちから多様な意見が出てきますので、丸紅にとっての「常識」が通じないなど、これまで以上に議論の活性化が図られると期待しています。一方で、見当違いの議論になってはいけませんので、取締役会が執行や現場と遊離してしまわないよう社外取締役として注意する必要があると思っています。丸紅は社外取締役への事前のインフォメーションが充実しており、本部長と直接話す機会も設けられていますが、事業領域が多岐にわたりますので、グループ全体のガバナンスという観点では各事業の市場・業界情報と個社の特別な事由の理解が必要であり、現場視察や現場との直接対話が重要だと思います。

また、取締役のモニタリング機能については、これまでより強化されることとなりますので、執行の攻める気持ちや積極性といった部分が棄損されないよう、取締役として意識する必要があると考えています。

社外取締役としての役割と抱負

石塚 エンジニアリングやコンシューマーベースの事業、新規事業の立ち上げなどをバックグラウンドに持つ私が果たすべき役割としては、守りというよりは攻め、成長領域や新規事業に関して、助言など私なりの付加価値を提供できれば良いと思います。取締役会での議論・発言にとどまらず、現場の方や責任者の方たちと直接お会いして、私が持つ経験や知見などを監督と執行という関係性を通して発揮できればと思います。



翁 現在、環境問題をはじめ、様々な社会課題が山積しており、こうした課題解決にチャレンジする人財を育成することが重要になってきます。長期的な視点で人財戦略を捉えて、採用だけでなく、リスクリング・学び直しといった人財への投資をすることで、社会課題を解決できる人財を育成することは、必ず企業価値の向上にも繋がっていきます。社会課題の解決をチャンスと捉え、企業価値の向上に繋げていけるよう、私たちも自らの役割を果たしていきたいと考えています。

高橋 社外取締役が果たす役割は、取締役会でガバナンスや会社が目指す方向性を議論し、その後モニタリングするという点にあります。執行が誤った方向に進むことがないように、投資家の皆様の声を汲み取りながら外部環境と現場の両方にアンテナをしっかりと張って、社外取締役、ガバナンス・報酬委員会委員長としての責務を果たしたいと思っています。

過去の失敗から業績・財務基盤の観点で立ち直った今、丸紅には更なる飛躍が求められています。我々社外取締役は自身の丸紅外の経験を丸紅に最大限還元しながら、価値創造を後押ししていければと考えています。

コーポレート・ガバナンス

丸紅は、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、従業員など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。

より強固な体制構築のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載の「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判断基準を策定し、独立社外役員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、経営方針など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。

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(2022年3月期)	17回
監査役会の開催回数(2022年3月期)	16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	① 基本報酬 ② 業績連動報酬 ③ 加算給 ④ 個人評価給 ⑤ 時価総額条件型譲渡制限付株式
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

社外取締役および社外監査役の役割・機能

1. 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いただくことによる取締役会および監査役会の活性化

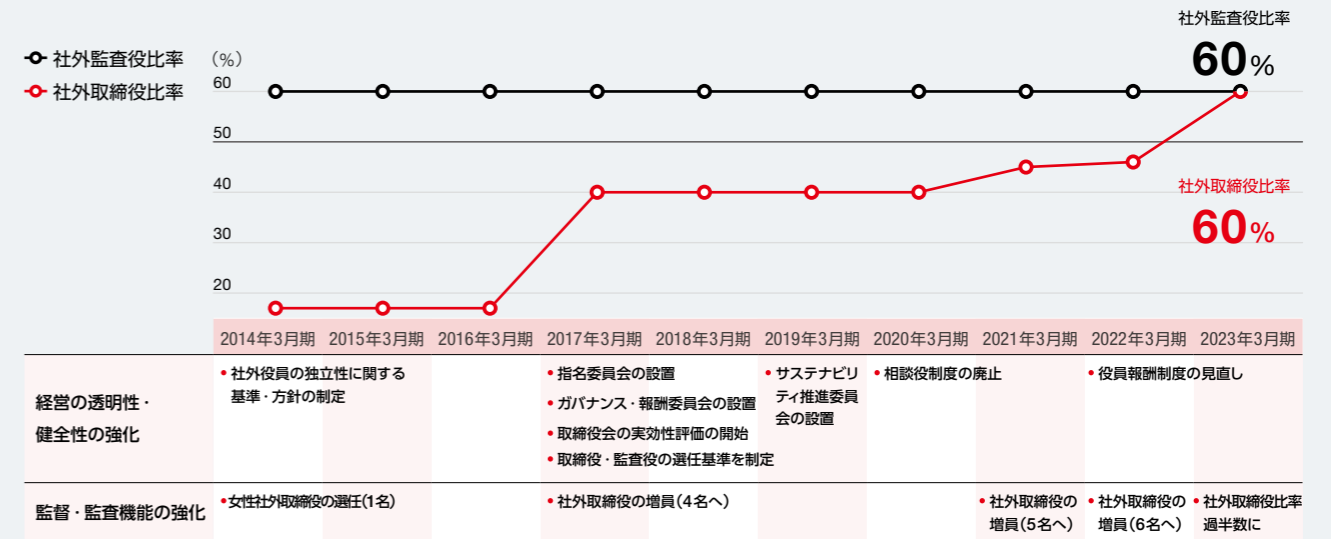
2. 牽制・監督機能の強化

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、代表取締役に対する牽制・監督機能の強化

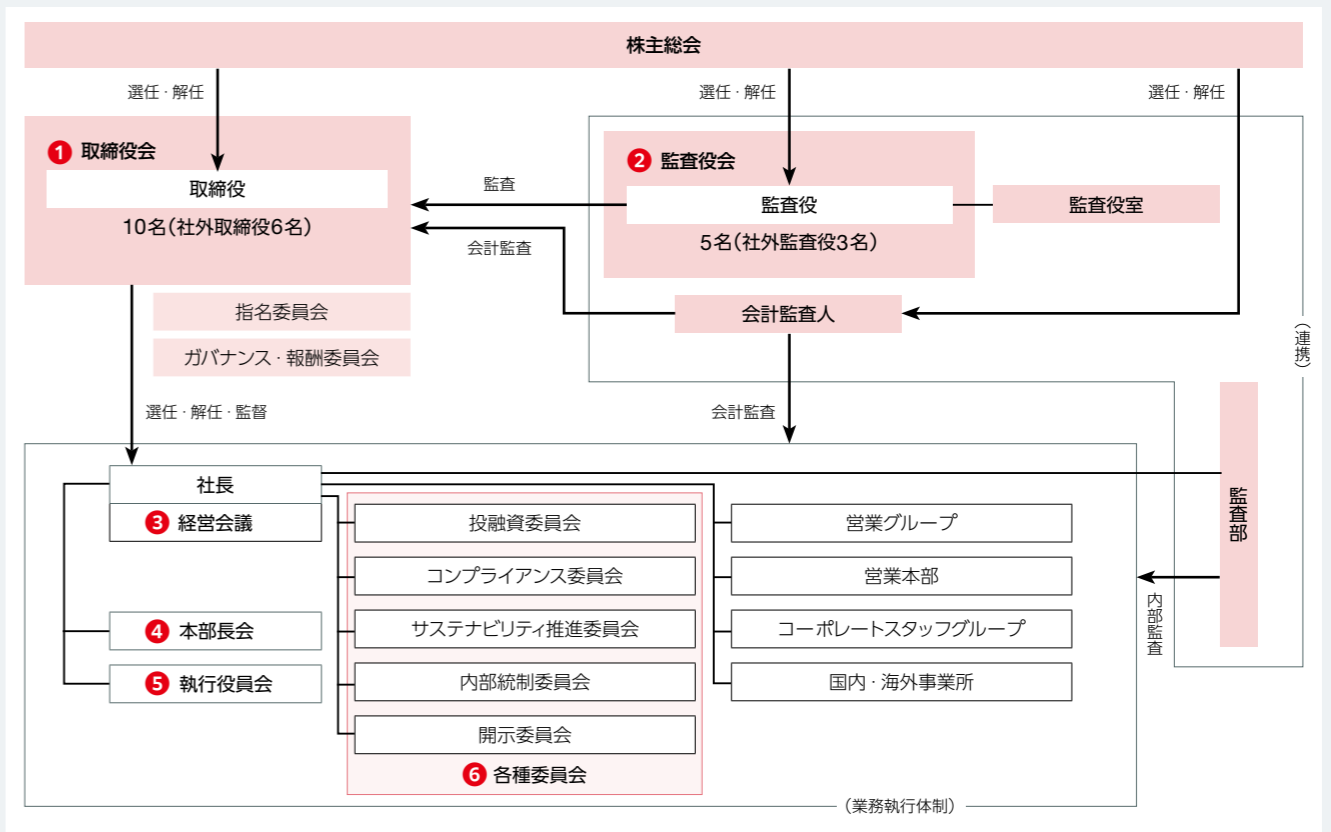
3. 利益相反のチェック

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・ガバナンス体制強化の変遷



コーポレート・ガバナンス体制



詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。

「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



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/cgcord_jp.pdf



1 取締役会

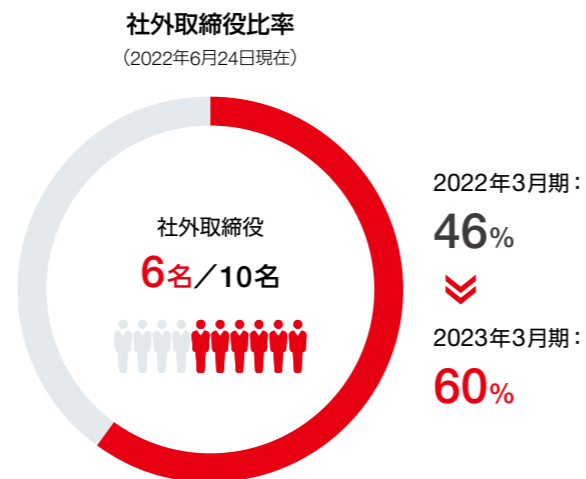
構成	取締役10名(うち社外取締役6名)
概要	<ul style="list-style-type: none"> 法令・定款などに則り、経営の重要事項を決定し、取締役の業務執行を監督。執行と監督との分離を明確にする趣旨で、取締役会の議長は、原則として代表権および業務執行権限を有さない取締役会長が務める。 業務執行取締役は、取締役会が決定する業務担当に基づき、法令・定款などに則り、業務を執行し、3カ月に一度以上業務執行状況を取締役会に報告。 コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、社外取締役を選任。
取締役の任期	経営責任を明確にするとともに、経営環境の変化に対応して最適な経営体制を機動的に構築するため1年に設定。

(2022年3月期)

開催状況	17回
主な審議事項	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営戦略GC2024(経営環境認識、グリーン戦略、収益力強化、人財戦略、資本配分方針、株主還元方針など) 投融資案件(英領北海油ガス田群を有する子会社の株式譲渡、スコットランドにおける浮体式洋上風力発電事業の開発、Gavilonの再編および株式譲渡など) 決算・財務関連事項(自己株式の取得など)、役員報酬 取締役会の実効性評価、内部統制関連事項、ガバナンス向上に向けた対応方針(改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応など)

取締役会の強化

- 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、見識などを有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任。また、非業務執行取締役、複数の独立社外役員を選任することで、**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**を行う。
- 独立社外取締役が過半数となることにより、**取締役会の監督機能を一層高め、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、更なるガバナンス機能の強化を図る。**
- 取締役会の監督機能の更なる発揮のため、昨年に引き続き、「**重要な経営課題**」として取締役会において審議・監督すべき事項を明確化し、十分な議論を行っていく。



取締役会の諮問機関

社外役員がメンバーの過半数を占め、社外役員が委員長を務める以下の委員会を設置しています。

指名委員会

構成 (2022年6月24日現在)	委員長: 翁 百合 社外取締役 委員: 柿木 真澄 取締役 社長 八丁地 隆 社外取締役 石塚 茂樹 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

(2022年3月期)

開催回数	2回(すべての回で全委員が出席)
主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・監査役候補者 後継者育成計画

ガバナンス・報酬委員会

構成 (2022年6月24日現在)	委員長: 高橋 恭平 社外取締役 委員: 柿木 真澄 取締役 社長 寺川 彰 取締役 副社長執行役員 木寺 昌人 社外取締役 米田 壯 社外監査役 菊池 洋一 社外監査役
目的	<ul style="list-style-type: none"> 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 取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会に報告

(2022年3月期)

開催回数	5回(すべての回で全委員が出席)
主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役員の報酬 株式報酬制度 取締役会の実効性評価 役員情報の開示の充実

取締役・監査役の専門性および経験

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などの妥当性、実施にあたってのリスクなど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ています。監査役についても、別途選任基準を定め、それに基づき、選任しています。

(2022年6月24日現在)

氏名	役職	在任年数 (累積在任年数)	専門性および経験					諮問機関の構成			
			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	デジタル・IT	国際経験	公的機関	指名委員会	ガバナンス・報酬委員会	
國分 文也	取締役会長	10年 (11年9カ月)	○				○				
柿木 真澄	取締役 社長	4年 (4年9カ月)	○					○		委員	委員
寺川 彰	取締役 副社長執行役員	1年(3年)	○					○			委員
古谷 孝之	取締役 常務執行役員	2年	○	○				○			
高橋 恭平	社外取締役	6年 社外監査役2年 ^{*1}	○					○			委員長
翁 百合	社外取締役	5年		○			○	○	○	委員長	
八丁地 隆	社外取締役	2年 社外監査役3年 ^{*1}	○				○	○		委員	
木寺 昌人	社外取締役	2年						○	○		委員
石塚 茂樹	社外取締役	1年	○				○	○		委員	
安藤 久佳	社外取締役	—						○	○		
南 晃	常勤監査役	3年 取締役3年 ^{*2}	○	○	○			○			
木田 俊昭	常勤監査役	1年			○			○			
米田 壯	社外監査役	5年			○	○				○	委員
菊池 洋一	社外監査役	2年			○			○	○		委員
西山 茂	社外監査役	2年		○				○			

※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 監査役就任前に当社取締役役に在任していた年数

取締役・監査役候補者選任基準

取締役候補者選任基準

取締役については、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材を社内外から選任します。

監査役候補者選任基準

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

取締役会の決議を経て決定した取締役・監査役候補者の選任案は、株主総会に付議します。

なお、法令違反などがあった場合、ある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、代表取締役の解職について取締役会にて決議されます。

当社の社外役員の独立性に関する基準・方針

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

1. 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有)またはその業務執行者*
2. 当社の連結総資産の2%を超える借入先の業務執行者
3. 当社との取引が当社連結収益の2%を超える取引先の業務執行者
4. 当社の会計監査人の代表社員または社員
5. 当社よりコンサルティングや顧問契約として、事業年度当たり100万円を超える金銭をえている者
6. 当社より事業年度当たり100万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・執行役員、監査役とその二親等以内の親族または同居者

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

※ 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員その他使用人など

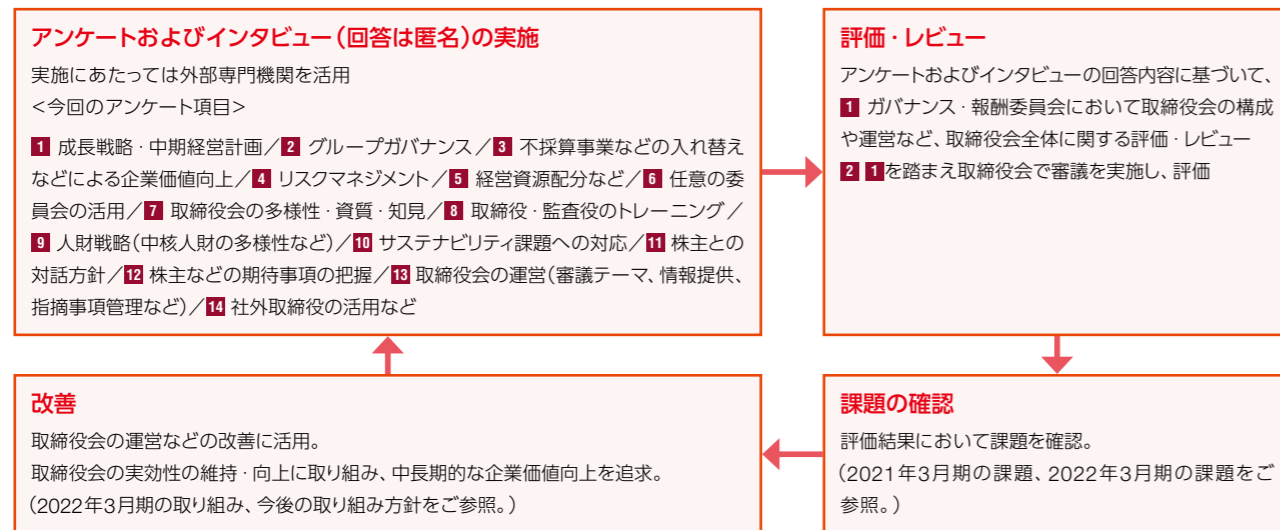
社外取締役の選任理由

(2022年6月24日現在)

氏名	独立役員	選任理由
高橋 恭平 現・昭和電工(株)相談役 元・同社代表取締役社長兼 社長執行役員最高経営責任者 (CEO)	○	国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識を有しており、実践的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、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います。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、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・効率性を高めるためのガバナンス体制の構築などの議論にて強いリーダーシップを発揮していただきました。 引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。
翁 百合 現・(株)日本総合研究所理事長	○	長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員などの政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、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います。また、2022年3月期より指名委員会の委員長として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために議論をリードしていただきました。 引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。
八丁地 隆 元・(株)日立総合計画研究所 取締役社長 元・(株)日立製作所 代表執行役 執行役員副社長 元・同社取締役	○	国際的企業における長きにわたる企業経営の経験を通して培われた高い見識を有し、他企業における社外役員などとして、業務執行に対する助言や監督を行った豊富な経験を有しています。また、2017年6月から2020年6月まで当社の社外監査役を務めており、当社の事業内容についても熟知し、実践的な視点を交えながら、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など、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います。更に、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、また、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。 引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。
木寺 昌人 元・内閣官房副長官補 元・特命全權大使 中華人民共和国駐節 元・フランス国駐節 兼 アンドラ国モノコ国駐節	○	外務省を中心に官界において要職を歴任され、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢などに関する高い見識を有しており、また、当社の経営において不可欠である、多様性に対する深い理解・経験を有しています。日々刻々と変化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など、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います。更に、ガバナンス・報酬委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。 引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。
石塚 茂樹 現・ソニーグループ(株) 代表執行役 副会長 元・ソニー(株)取締役	○	国際的企業において長きにわた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・経験を有しています。同氏には、日々刻々と変化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など、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います。更に、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、積極的に意見を述べていただきました。 引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。
安藤 久佳 元・経済産業省 経済産業事務次官	○	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います。同氏には、日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるための、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けるものと期待されます。これらを考慮し、同氏を新たに社外取締役に選任しています。

取締役会実効性評価の実施

対象者	すべての取締役(13名)および監査役(5名) ※2021年12月時点の現任
実施回数	年1回



2021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

2021年3月期の課題	2022年3月期の取り組み
取締役会や自由討議を通じた重要な経営課題に対する議論の充実	<p>中期経営戦略GC2024や改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、株主還元などについての取締役会での議論や、取締役会外での中長期的な外部環境認識などに関するフリーディスカッションを通じて、重要な経営課題に関する議論を充実させました。</p> <p>⇒ ○ アンケートおよびインタビューにおいて2021年3月期と比べて改善</p>
ステークホルダーへの対応方針(サステナビリティ推進および株主・投資家からの期待事項への対応)に係る取締役会での議論	<p>サステナビリティ・ESGについて、今後より一層重要性が増していくことを認識し、取締役会において中期経営戦略GC2024で掲げるグリーン戦略についての議論を行いました。また、取締役会において、中期経営戦略GC2024の検討などを通じ、株主・投資家からの期待事項を意識した議論も行いました。</p> <p>⇒ ◎ アンケートおよびインタビューにおいて2021年3月期と比べて大幅に改善</p>
取締役会構成メンバーの多様性のあり方の議論	<p>取締役会の機能や取締役会メンバーの構成などに係る議論を実施し、2022年3月期より、取締役会構成メンバーの専門性および経験についてのスキルマトリックスを対外的に公開しました。</p> <p>⇒ ○ アンケートおよびインタビューにおいて2021年3月期と比べて改善</p>

2022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

2022年3月期の課題	今後の取り組み方針
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	<p>今後も、取締役会で、重要な経営課題に係る外部環境変化やリスク認識などを共有しながら、取締役会にて重要な経営課題に対する審議を行うことで、より実効性の高い議論を行っていきます。あわせて、取締役会の監督機能の更なる発揮のため、昨年に引き続き、「重要な経営課題」として取締役会において審議・監督すべき事項を明確化し、十分な議論を行っていきます。</p>
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	<p>中期経営戦略GC2024で掲げる人材戦略を推進するとともに、人的資本に関する経営資源配分についても、基本方針やその取り組み状況について、審議・監督を行っていきます。</p>
社外取締役の一層の活用に向けた支援体制の充実	<p>社外取締役が過半数になることを踏まえ、社外取締役が遺憾なくその役割・責務を全うするため、取締役会以外の場も活用した検討機会の確保や更なる情報提供を通じ、支援体制を充実していきます。</p>

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。

2022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「ガバナンス改革の進展と会社役員への対応」についてのレクチャー(2021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] 新型コロナウイルス感染症と世界経済、ウクライナ情勢、米中関係の現状、2022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

- 各営業本部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(2021年5月~6月)
 - 監査役と会長、社長、CSO/CDIO、CFO、CAO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、当社の状況の説明および相互理解の促進(計9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
- 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] 当社の重要な経営課題について、今後5-10年の脅威と機会についてなど
- 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いが、感染拡大の状況を考慮しつつ、オンラインも含めた方法にて、2023年3月期以降に再開を予定。

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

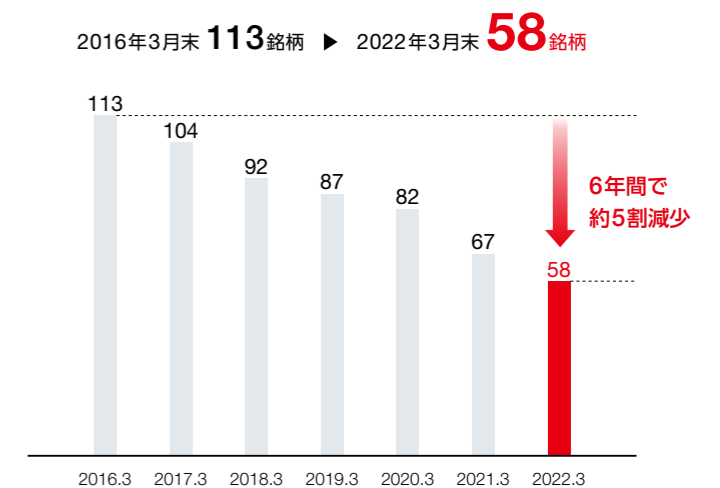
丸紅グループは、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開していますので、様々な企業との協力関係が不可欠であると考えています。当社では、毎年個別の政策保有株式について、定量面(取得原価に対する当該投資関連損益の割合につき、当社の加重平均資本コストと比較し評価)、および定性面(保有することによる投資先企業との関係維持・強化など)を総合的に判断のうえで、保有意義を見直しており、その内容を取締役会にて検証します。その結果、保有意義が認められない場合には、原則として売却し、その売却実績については、取締役会にて報告します。

※ 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。

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

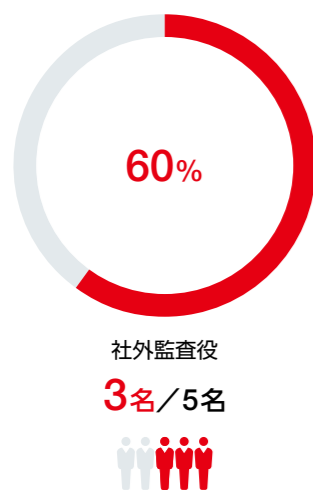
当社は、政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使にあたり、投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点などを踏まえ、総合的に賛否を判断します。

政策保有株式(上場一般投資株式)の推移



② 監査役会

社外監査役比率



構成	監査役5名(うち社外監査役3名)
開催状況 (2022年3月期)	16回
概要	<ul style="list-style-type: none"> 監査役設置会社として、各監査役が、監査役会で策定された監査方針および監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務および財産の状況調査(重要な決裁文書や国内外事業案件のモニタリング文書などの閲覧を含む)を通じて、取締役の職務執行を監査。 監査役会は、隔月で開催されるほか、必要に応じて随時開催。 監査報告の作成、常勤監査役の選定および解職、監査の方針・業務および財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を主な検討事項としており、また、会計監査人の選解任または不再任に関する事項や、会計監査人の報酬などに対する同意など、監査役会の決議による事項について検討。

社外監査役の選任理由

(2022年6月24日現在)

氏名	独立役員	選任理由
米田 壯 元・警察庁長官	○	官界において要職を歴任した豊富な経験とその経験を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有しており、日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、当社の社外監査役として経営に対する監督を適切に行っていただいています。
菊池 洋一 元・東京高等裁判所部総括判事 元・広島高等裁判所長官	○	法曹界において豊富な経験とその経験を通じて培われた高い専門性・高い見識を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として、経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に寄与していただいています。
西山 茂 現・早稲田大学大学院経営管理研究科教授	○	会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験、その経験を通じて培われた高い見識、様々な企業での社外役員などとしての豊富な経験を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に寄与していただいています。

③ 経営会議

構成 (2022年6月24日現在)	社長を含む代表取締役3名、専務執行役員2名、常務執行役員3名、執行役員1名、計9名 <table border="0"> <tr> <td>柿木 真澄 代表取締役 社長</td> <td>寺川 彰 代表取締役 副社長執行役員 生活産業グループCEO</td> <td>古谷 孝之 代表取締役 常務執行役員 CFO</td> <td>河村 肇 専務執行役員 社会産業・金融 グループCEO</td> <td>石附 武積 専務執行役員 CAO</td> </tr> <tr> <td>堀江 順 常務執行役員 素材産業グループ CEO</td> <td>及川 健一郎 常務執行役員 CSO</td> <td>横田 善明 常務執行役員 エナジー・インフラ ソリューショングループCEO</td> <td>大本 晶之 執行役員 CDIO</td> <td></td> </tr> </table>	柿木 真澄 代表取締役 社長	寺川 彰 代表取締役 副社長執行役員 生活産業グループCEO	古谷 孝之 代表取締役 常務執行役員 CFO	河村 肇 専務執行役員 社会産業・金融 グループCEO	石附 武積 専務執行役員 CAO	堀江 順 常務執行役員 素材産業グループ CEO	及川 健一郎 常務執行役員 CSO	横田 善明 常務執行役員 エナジー・インフラ ソリューショングループCEO	大本 晶之 執行役員 CDIO	
柿木 真澄 代表取締役 社長	寺川 彰 代表取締役 副社長執行役員 生活産業グループCEO	古谷 孝之 代表取締役 常務執行役員 CFO	河村 肇 専務執行役員 社会産業・金融 グループCEO	石附 武積 専務執行役員 CAO							
堀江 順 常務執行役員 素材産業グループ CEO	及川 健一郎 常務執行役員 CSO	横田 善明 常務執行役員 エナジー・インフラ ソリューショングループCEO	大本 晶之 執行役員 CDIO								
開催状況(2022年3月期)	35回										
目的	社長の諮問会議として設置され、経営に関する方針および全社的重要事項を審議										

④ 本部長会

構成	社長、代表取締役、本部長および社長の指名する統括、総代表、支配人
開催状況(2022年3月期)	3回
目的	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

⑤ 執行役員会

構成	執行役員39名(うち3名が取締役を兼務)
開催状況(2022年3月期)	2回
目的	社長の方針示達および情報連絡並びに決算報告、内部監査報告など業務執行に係る事項の報告

⑥ 各種委員会

委員会	役割	委員長	開催頻度
投融資委員会	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。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	原則週1回開催 2022年3月期は22回開催
コンプライアンス委員会	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・管理およびコンプライアンスについての研修をはじめとする啓蒙活動を行う。	専務執行役員 石附 武積	原則年4回開催、その他随時開催 2022年3月期は4回開催
サステナビリティ推進委員会	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、並びにESG対応を含むサステナビリティに関連する討議・取締役会への報告を行う。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	原則年1回開催、その他随時開催 2022年3月期は4回開催
内部統制委員会	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などを行う。	専務執行役員 石附 武積	随時開催 2022年3月期は3回開催
開示委員会	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、および法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	随時開催 2022年3月期は13回開催

経営陣幹部の選任基準

グループCEO/CDIO/CAO/CFO/CSO選任基準

グループCEO/CDIO/CAO/CFO/CSO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および業務執行に対する監督など適切な役割を果たしうる人材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

執行役員は、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材から選定されます。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

取締役および監査役の報酬等

取締役および監査役の報酬決定方針

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の限度額が決定されます。個々の取締役の報酬などの内容に係る決定方針については、社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会にて報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議したうえで、取締役会に答申し、取締役会の決議を経て決定します。監査役の報酬額は、監査役の協議により決定します。

① 取締役の報酬等

取締役(社内)

取締役(社内)の報酬制度は、役位に応じた①基本報酬+②業績連動報酬(=基準年俸)を基本的枠組みとし、基準年俸に③加算給、④個人評価給を加え、更に将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めるために⑤時価総額条件型譲渡制限付株式を支給する構成としています。

基準年俸20%相当額は、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めるため、株式割当日から当社の取締役、執行役員その他当社取締役会が予め定める地位から退任または退職するまでの期間における譲渡および処分などを制限した普通株式(以下、譲渡制限付株式)として支給しています。

取締役(社内)の報酬等

報酬等の種類	報酬等の内容	固定/変動	給付の形式
① 基本報酬	各取締役の役位に応じた基本報酬を支給	固定	
② 業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> 会社の業績とリンクさせたメリハリのある報酬形態、経営目標と報酬制度のアライメントの強化を目的として基本報酬に前事業年度の連結業績に応じて定まる乗率を反映した報酬を支給 乗率は「前事業年度の連結純利益の50%と基礎営業キャッシュ・フローの50%の和」の指標をもとに算出。指標が1,000億円未満の場合は乗率を0とし、指標が1,000億円以上の場合は比例的に、50億円ごとに取締役会が定めるポイント(約2%)ずつ増加 	変動	80%相当額：現金報酬 20%相当額：譲渡制限付株式
③ 加算給	<ul style="list-style-type: none"> 取締役加算給 代表権を持つ取締役に対する代表権加算給 	固定	
④ 個人評価給	<ul style="list-style-type: none"> 組織業績評価 連結純利益および基礎営業キャッシュ・フローの達成/未達成を評価項目とし、それぞれの達成/未達成に応じて取締役会が定める反映率を、基本報酬に乗じる形で反映 社長定性評価 前事業年度の業績、将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取り組みなど中長期の貢献などを考慮し、取締役会が定める反映率の範囲内で基本報酬に乗じる形で反映 	変動	現金報酬
⑤ 時価総額条件型譲渡制限付株式	<ul style="list-style-type: none"> 基本報酬の10%をベースに最大その1.5倍相当額の範囲内で、3年間の業績目標の達成度に応じて定める最終割当株式数を権利確定日以降に譲渡制限付株式として支給 	変動	時価総額条件型譲渡制限付株式

※ 以下の通り算定される割合を予め取締役会において役位ごとに定めた基準となる株式数に乗じたものを最終割当株式数とする。

1) 当社の時価総額条件成長率がTOPIX(東証株価指数)成長率未満の場合：0

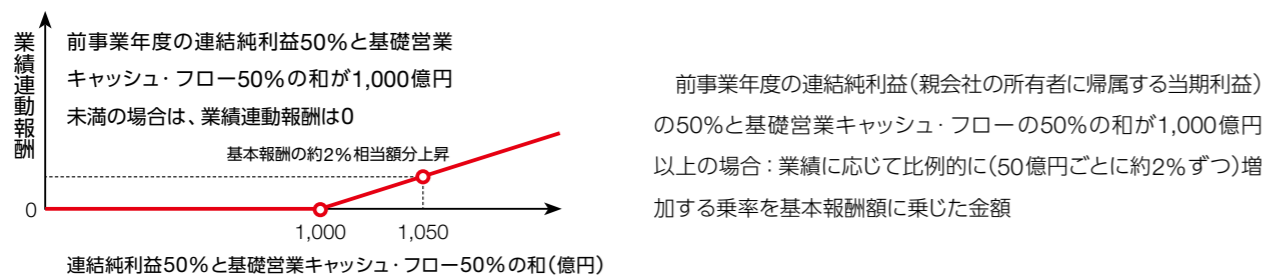
2) 当社の時価総額条件成長率がTOPIX(東証株価指数)成長率以上の場合：以下の区分に応じて定める割合

a) 150%を超えた場合：1 b) 100%を超え150%以下の場合：当社の時価総額条件成長率÷150% c) 100%以下の場合：0

取締役(社内)の報酬構成イメージ

報酬等の種類	基準年俸		③ 加算給 および ④ 個人評価給	⑤ 時価総額条件型 譲渡制限付株式
	① 基本報酬	② 業績連動報酬		
給付の形式	80%相当額：現金報酬		現金報酬	時価総額条件型 譲渡制限付株式

業績連動報酬フォーミュライメージ



社外取締役

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、固定額の報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。なお、譲渡制限付株式および時価総額条件型譲渡制限付株式の付与対象としていません。

② 監査役の報酬等

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

③ 取締役・監査役の報酬等の限度額

		限度額(当社普通株式総数の限度)	株主総会の決議
取締役(総額)		年額1,100百万円以内	第96回定時株主総会(2020年6月19日開催)
社内	譲渡制限付株式	うち、年額180百万円以内(450,000株以内)	第97回定時株主総会(2021年6月24日開催)
	時価総額条件型譲渡制限付株式	うち、年額120百万円以内(300,000株以内)	
社外		うち、年額120百万円以内	第96回定時株主総会(2020年6月19日開催)
監査役(総額)		月額12百万円	第88回定時株主総会(2012年6月22日開催)

2022年3月期に係る取締役および監査役の報酬等の額

区分	支給人数(名)	支給総額(百万円)	内訳(百万円)				
			基本報酬等*1,2	業績連動報酬*1	譲渡制限付株式	時価総額条件型譲渡制限付株式	
取締役	社内取締役	7	892	390	296	158	48
	社外取締役	6	101	101	—	—	—
	合計	13	993	491	296	158	48
監査役	社内監査役	3	80	80	—	—	—
	社外監査役	3	51	51	—	—	—
	合計	6	131	131	—	—	—

※ 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

※1 上記「基本報酬等」および「業績連動報酬」は、現金報酬の合計のみで、「譲渡制限付株式」は含まれていません。

※2 上記「基本報酬等」には、「加算給」および「個人評価給」を含みます。

2022年3月期において報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の額

氏名	役員区分	支給総額(百万円)	内訳(百万円)			
			基本報酬等*1,2	業績連動報酬*1	譲渡制限付株式	時価総額条件型譲渡制限付株式
國分 文也	取締役	172	72	59	32	10
高原 一郎	取締役	120	51	41	22	7
柿木 真澄	取締役	205	87	70	37	11
寺川 彰	取締役	100	47	32	16	5
石附 武積	取締役	108	48	35	19	6

※ 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

※1 上記「基本報酬等」および「業績連動報酬」は、現金報酬の合計のみで、「譲渡制限付株式」は含まれていません。

※2 上記「基本報酬等」には、「加算給」および「個人評価給」を含みます。

マネジメント一覧

2022年6月24日現在

◎ 経営会議メンバー

取締役



國分 文也

取締役会長

在任年数	10年
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
保有する当社株式数	246千株
保有する潜在株式数	200千株
合計	446千株

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)

大成建設株式会社取締役、本田技研工業株式会社取締役



柿木 真澄

代表取締役 社長

在任年数	4年
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
保有する当社株式数	167千株
保有する潜在株式数	151千株
合計	319千株

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)



高橋 恭平

社外取締役

在任年数	6年
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
保有する当社株式数	—
保有する潜在株式数	—
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 丸紅(株)社外監査役
 2015年3月 昭和電工(株)取締役会長
 2016年6月 丸紅(株)社外取締役(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(現職)



翁 百合

社外取締役

在任年数	5年
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
保有する当社株式数	—
保有する潜在株式数	—
合計	—

2006年6月 (株)日本総合研究所理事
 2014年3月 (株)プリヂェストン取締役(現職)
 2014年6月 (株)日本総合研究所副理事長
 2017年6月 丸紅(株)社外取締役(現職)
 2018年4月 (株)日本総合研究所理事長(現職)



寺川 彰

代表取締役 副社長執行役員

在任年数	1年
取締役会への出席状況*	100% (13回/13回)
保有する当社株式数	88千株
保有する潜在株式数	122千株
合計	211千株

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、
 投融資委員会副委員長(現職)

(重要な兼職の状況)

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社取締役



古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
保有する当社株式数	44千株
保有する潜在株式数	60千株
合計	104千株

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、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(現職)



八丁地 隆

社外取締役

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
保有する当社株式数	—
保有する潜在株式数	—
合計	—

2007年6月 (株)日立総合計画研究所取締役社長
 2009年4月 (株)日立製作所代表執行役 執行役員副社長
 2011年6月 同社取締役
 2015年6月 日東電工(株)取締役(現職)
 2017年6月 丸紅(株)社外監査役
 コニカミノルタ(株)取締役
 2020年6月 丸紅(株)社外取締役(現職)



木寺 昌人

社外取締役

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
保有する当社株式数	—
保有する潜在株式数	—
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 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 丸紅(株)社外取締役(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	1年
取締役会への出席状況*	100% (13回/13回)
保有する当社株式数	—
保有する潜在株式数	—
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 副会長(現職)
 2021年4月 ソニー(株)取締役
 2021年6月 丸紅(株)社外取締役(現職)



安藤 久佳

社外取締役

在任年数	—
保有する当社株式数	—
保有する潜在株式数	—
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(現職)
 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 丸紅(株)社外取締役(現職)

● 経営会議メンバー

監査役



南 晃

常勤監査役

在任年数	3年
監査役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有する当社株式数	113千株
保有する潜在株式数	2千株
合計	116千株

1979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
2015年6月 取締役 常務執行役員
2018年6月 常務執行役員
2019年6月 常勤監査役(現職)



木田 俊昭

常勤監査役

在任年数	1年
監査役会への出席状況 ^{*2}	90% (9回/10回)
保有する当社株式数	33千株
保有する潜在株式数	—
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)
※2 監査役会への出席状況：2021年6月24日の監査役就任以降の状況を記載。



米田 壯

社外監査役

在任年数	5年
監査役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有する当社株式数	—
保有する潜在株式数	—
合計	—

2009年6月 警察庁長官官房長
2011年10月 警察庁次長
2013年1月 警察庁長官(2015年1月退官)
2015年6月 (株)日本取引所グループ取締役(現職)
2017年6月 丸紅(株)社外監査役(現職)



菊池 洋一

社外監査役

在任年数	2年
監査役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有する当社株式数	—
保有する潜在株式数	—
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 丸紅(株)社外監査役(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	2年
監査役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有する当社株式数	1千株
保有する潜在株式数	—
合計	1千株

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 丸紅(株)社外監査役(現職)
2021年6月 (株)東京エネクス取締役(現職)
2022年6月 日本ハム(株)監査役(現職)

専務執行役員



河村 肇

社会産業・金融グループCEO



石附 武積

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)

常務執行役員



堀江 順

素材産業グループCEO



及川 健一郎

CSO、東アジア総代表、
国内統括、投融資委員会副委員長



横田 善明

エナジー・インフラソリューション
グループCEO

常務執行役員

二井 英一

アプリ事業本部長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部長

武智 康祐

米州統括、北中米支配人、
丸紅米国会社社長・CEO、丸紅カナダ会社社長

安藤 孝夫

リスクマネジメント部長

桑田 成一

欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

執行役員

富田 稔

大阪支社長

寺垣 毅

フォレストプロダクツ本部長

市ノ川 覚

化学品本部長

今村 卓

経済研究所長

阿部 達也

情報・物流本部長

八尾 尚史

大洋州統括、
丸紅オーストラリア会社社長

有泉 浩一

法務部長

鹿島 浩二

人事部長

川邊 太郎

金融・リース・不動産本部長

内田 浩一

エネルギー本部長

原田 悟

電力本部長

大本 晶之

CDIO、次世代事業開発本部長

馬宮 健

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

横式 悟

営業経理部長

岩根 秀禎

経理部長

田島 知浄

財務部長

森島 弘光

ライフスタイル本部長

水野 博通

経営企画部長

小倉 泰彦

秘書部長

友実 啓

インフラプロジェクト本部長

篠田 聡夫

中国総代表、丸紅中国会社社長、
丸紅上海会社社長

三木 智之

食料第一本部長

土屋 大介

金属本部長

岡崎 徹

航空・船舶本部長

大矢 秀史

食料第二本部長

福村 俊宏

次世代コーポレートディベロップメント
本部長