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

第1章　株主の権利・平等性の確保

【基本原則 1】
　上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。
　また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。
　少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

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

【原則 1-1.　株主の権利の確保】
　上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

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

【補充原則 1-1①】
　取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

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

【補充原則 1-1②】
上場会社は、総会決議事項の一部を取締役会に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

当社は、株主総会決議及び定款の定めに基づき、自己株式の取得、剰余金の配当等株主総会決議事項の一部を、取締役会に委任しています。当社は、取締役会にて、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制等について「内部統制の基本方針」を決議し、また、独立社外取締役７名を選任し、コーポレート・ガバナンスが十分に機能する体制を整備しています。なお、剰余金の配当については、毎年 5 月に取締役会で決議して、株主総会よりも前に機動的に配当を実施し、早期に配当金を株主に届けるよう配慮しています。

【補充原則 1-1③】
上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

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

【原則 1-2.　株主総会における権利行使】
上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

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

【補充原則 1-2①】
上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。

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

なお、当社は、株主総会招集通知（株主総会参考書類、事業報告、計算書類等を含みます）における開示内容の充実・拡充を図ることで、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報を十分に提供しておりましたが、2025 年 3 月 28 日付の金融担当大臣による要請（株主総会前の適切な情報提供について）も踏まえ、有価証券報告書を株主総会前に開示しております。

【補充原則 1-2②】
上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

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

【補充原則 1-2③】
上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

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

【補充原則 1-2④】
上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。
特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。

当社は、議決権電子行使プラットフォームに参加するとともに、招集通知の英訳を行い、当社ウェブサイトに開示しています。

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

【補充原則 1-2⑤】

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

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

【原則 1-3.　資本政策の基本的な方針】

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

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

【原則 1-4.　政策保有株式】

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

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

＜政策保有株式（上場一般投資株式）(※)の保有・縮減に関する方針＞

当社は、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開し

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

２０２４年度においては非上場株式以外の株式が５銘柄減少し、２０２５年３月末時点の銘柄数は ４２銘柄（貸借対照表計上額の合計額１２６,９８８百万円）となりました。詳細につきましては、２０２４年度有価証券報告書の【株式の保有状況】をご参照ください。

＜政策保有株式（上場一般投資株式）の議決権行使に関する基準＞

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

(※)一般投資株式：投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的である株式

【補充原則 1-4①】

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

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

【補充原則 1-4②】

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

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

【原則 1-5.　いわゆる買収防衛策】
　買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性･合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社は、買収への対応方針（買収防衛策）を導入しておりません。

【補充原則 1-5①】
　上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

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

【原則 1-6.　株主の利益を害する可能性のある資本政策】
　支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、ＭＢＯ等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性･合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

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

【原則 1-7.　関連当事者間の取引】
　上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

当社は、取締役の競業取引・取締役と当社との間の自己取引・利益相反取引について取締役会の事前承認を条件とし、当該取引を実行した場合は、これを取締役会に報告することに

しています。また、主要株主（当社株式の 10%以上を保有する株主）との取引については、利害関係を有する取締役を決議及び審議から除いた上で、取締役会の決議を経て実施する方針です。

第2章　株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則 2】
　上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。
　取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

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

【原則 2-1.　中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】
　上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

　当社は、以下の「経営理念」を、有価証券報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書、当社ウェブサイト等で開示しています。
「社是『正・新・和』の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。」

【原則 2-2.　会社の行動準則の策定・実践】
　上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

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

【補充原則 2-2①】
取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

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

【原則 2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】
上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

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

【補充原則 2-3①】
取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

当社グループは、「社是『正・新・和』の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指す」ことを経営理念として活動を展開しています。当社グループの経営理念は、サステナビリティに対する考え方を明確に示しているものであり、環境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こそが当社グループにとってのサステナビリティです。

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

社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」において、サステナビリティに関連する幅広い事項を議論の対象としており、定期的（年 1 回以上）に取締役会への報告を行っています。サステナビリティ推進委員会の委員長は常務執行役員が務めています。社外アドバイザーもメンバーに加わり、独立した外部の視点も踏まえながらサステナビリティに関する事項の管理・統括を行っています。さらに、組織ごとに、サステナビリティ推進を担うサステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、グループ一体となって、サステナビリティへの取組みを進めています。事業活動を通じた環境・社会価値の創出については、当社ウェブサイトの下記 URL をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/

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

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

【原則 2-4.　女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】
上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

中期経営戦略 GC2027 では、「Global crossvalue platform」を追求するための仕掛けの一つとして「グループ人財戦略の強化」を掲げています。丸紅グループ全体で実力本位の適材適所を追求し、人財の持てる力を最大限に引き出すとともに、「成長領域への人財シフト」、「事業投資・経営人財の強化」、及び「株主目線の報奨拡充」に重点的に取組みます。また、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ・マネジメント、ワークライフマネジメント、健康経営等、人財一人ひとりが活躍し続けられる環境の更なる充実に取組み、これまで中期経営戦略 GC2021・GC2024 で構築してきた人財戦略の基盤である「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」を引き続き強化します。

詳細については補充原則 2-4①をご参照ください。

【補充原則 2-4①】
上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。
また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

＜ダイバーシティ・マネジメント＞

「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。個々人の「違い」をより積極的に捉え、多様な社員が多様性を活かしながら切磋琢磨することで、予測不可能な非連続的変化に柔軟に対応する力を高め、持続的な成長を目指します。

（i） Diversity Days

企業にとってなぜ人財の多様性が重要なのか、人財の多様性がもたらす企業の成長への影響などについて理解を深めることを目的として、「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」等をテーマに開催しているイベントです。

（ii） Marubeni Global Mobility Program

グループ各社の幹部候補となる海外のグループ社員を、本社をはじめ自国以外のグループ会社に一定期間派遣する「Marubeni Global Mobility Program」を実施しています。本社や国内外グループ会社、海外現地法人で幅広く活躍するチャンスを広げることで、グループ内の多彩な人財の国を超えた活躍を推進します。

＜女性活躍推進＞

当社では、人財の多様性こそが成長戦略の土台であり、なかでも男性偏重の組織は、向き合う社会（男:女=1:1）との乖離から、社会課題を捉えきれず、在り姿の実現を制約すると考えています。女性活躍推進は人財の多様性実現の最重要課題であり、未来の丸紅をよりサステナブルにするための長期経営課題と捉え、2022 年 8 月より「女性活躍推進 2.0」を方針として打ち出しました。女性のタレントパイプラインの拡張に一層注力するため、明確な数値目標を定めて各種施策に取組んでいます。

○ 女性活躍推進2.0

女性の成長機会をより充実させ、経営やビジネスの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する「タレントパイプラインの拡張」に一層注力

	女性活躍推進1.0		女性活躍推進2.0
基本方針	**活躍し続けられる環境づくり**	＋	**タレントパイプラインの拡張**
重点施策	• 働く環境の充実 出産・育児支援など、ワークライフマネジメント施策の運用改善・アップデート • 意識・風土の醸成 社内外への発信、研修、理解を深めるためのイベント（Marubeni International Women's Day、Marubeni Diversity Days）などを実施	＋	• 採用の更なる強化 新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を50%程度にすることを目指す • 成長機会の拡大 成長機会の男女均等を徹底するために、若手の現場実戦経験を必須化 • 計画的配置・登用の推進 各組織で女性の採用・配属数、階層毎の男女構成比率などの目標値を設定 • 推進体制の強化 タレントマネジメントコミッティで施策全体を推進

女性活躍推進の取組みの詳細は、当社ウェブサイト内「ダイバーシティ・マネジメント」をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/

＜外国人の活躍推進＞

2024 年 4 月時点で、約 60 名の外国籍の社員が在籍し、そのうち管理職は約 30 名です。当社の外国人採用は現場ニーズに基づき募集しているもので、数値目標はありませんが、今後も丸紅グループ人財戦略に則り、管理職・中核人財の多様性の確保を進めていきます。なお、丸紅グループは様々な国・地域における事業会社を多数擁しており、国籍を含め様々な属性の人財が活躍し、当社グループの企業価値向上に貢献しています。

＜キャリア採用者の活躍推進＞

当社は年間を通してキャリア採用を実施しており、多彩な経験・バックグラウンドを持つ人財の採用を推進しています。

2024 年度の正社員全体に占めるキャリア入社者の割合は 15.7%です。当社のキャリア採用は現場ニーズに基づき募集しているもので、数値目標はありませんが、今後も丸紅グループ人財戦略に則り、管理職・中核人財における多様性の確保を進めていく予定です。

＜シニア人財の活躍推進＞

当社では、シニア一人ひとりが自分らしいキャリアを見出し、選択できる状態を目指し、

2021 年度に処遇制度の改定、多様な活躍機会の創出等のシニアキャリア支援策を拡充しました。また、2024 年度にも、自律的なキャリアや成長の全面的なサポートを更に強化する施策の改定を実施しました。

＜DX 人財の活躍推進＞

2021 年２月に公表した DX 戦略「GC2021＞＞DX」においては、デジタル人財基盤の整備、充実に向けた各種施策を開示しています。

これまで多くのデジタル技術関連の研修やプログラムを通じて社員のデジタルスキル習得を推進しておりますが、2022 年度より、習得したスキルを会社として認定する社内デジタル人財認定制度を開始いたしました。本制度では、当社本社員・役員を対象に、入門レベル～上級レベルまで４段階の認定要件を設け、商社パーソンとして最低限必要なデジタルリテラシー（入門・初級）を提示するとともに、高度なスキル（中級以上）を持つ社員には習得したスキルを活用する場を提供しております（デジタルタレントマネジメント）。

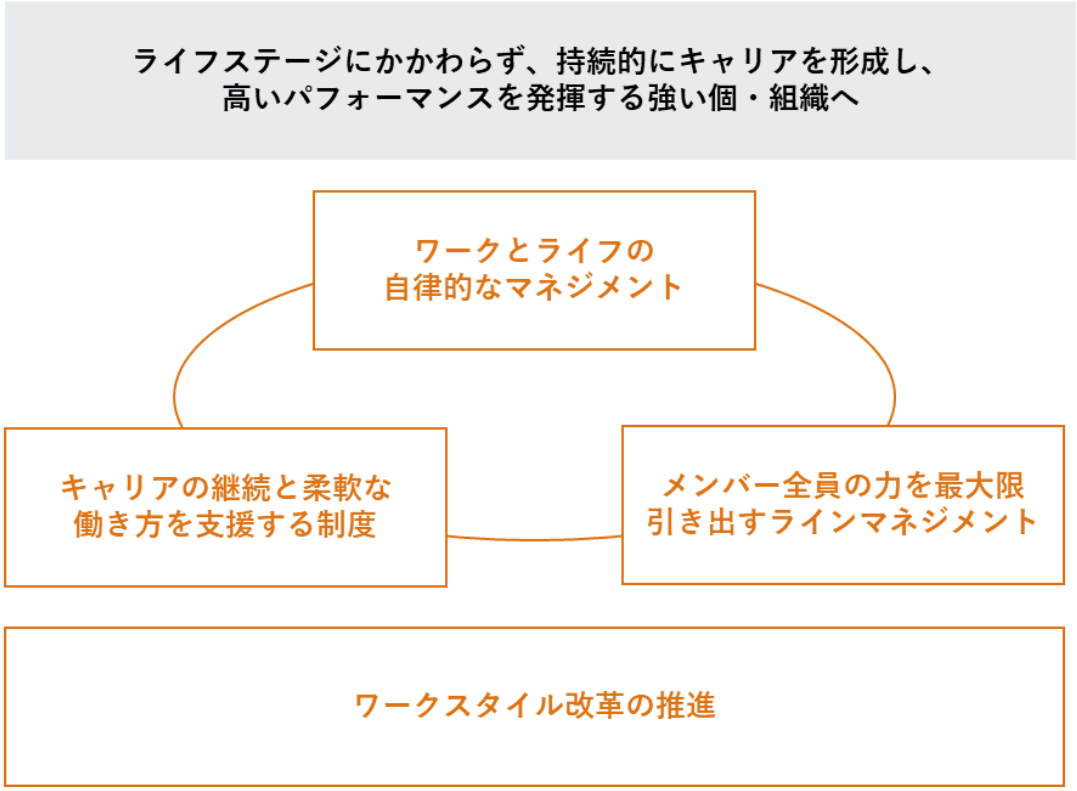
当社の DX 戦略については、下記＜DX 戦略「GC2021＞＞DX」＞をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/dx/

＜ワークライフマネジメント＞

当社では、価値創造の源泉である人財が、仕事と家庭の両立に悩み退職してしまうことや、キャリアアップの機会を諦めざるを得ないこと等の「リスク」に対して、制度・風土の両面からアプローチすることが重要であると考えています。労働人口の減少や働くことへの価値観の多様化といった環境変化に対応しながら、社員がライフステージに関わらず、「持続的なキャリア形成」と「高いパフォーマンス発揮」を実現できるよう、様々なワークライフマネジメント施策を実施しています。

ワークライフマネジメントの施策の詳細は、当社ウェブサイト内「ダイバーシティ・マネジメント」をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/

丸紅のワークライフマネジメント



(i) 仕事と育児・介護の両立をサポートする制度

当社では、制度利用者本人のセルフマネジメントに加え、上司、周囲が制度を理解し、互いの立場を尊重しながら、性別にかかわらず制度を効果的に利用できるよう、協力し合える体制作りを進めています。妊娠中・介護中に利用可能な妊娠休暇・介護休暇、家族のサポートを目的としたファミリーサポート休暇等の特別休暇等を、法定を上回る形で整備していることに加え、育児・介護時間（時短勤務制度）を活用したキャリア継続を支援するため、短縮時間分の報酬減額を廃止する等、仕事と育児・介護の両立を支援しています。

また、男性社員の育児休業取得支援を目的に、育児休業を一部有給扱いとする制度を設けているほか、フレックスタイム制度・テレワーク制度も整備しており、自律的で柔軟な働き方を実現しています。

(ii) 配偶者の転勤時もキャリアを継続できる制度

当社では、配偶者の転勤という本人にはコントロールできない一時的な事情があっても、これまで丸紅で培った業務経験・スキルを活かし続けられるよう、各種制度を設けています。従来より導入している配偶者転勤休業・配偶者転勤再雇用制度においては、2024 年度から、期間の延長（3 年→5 年）や適用対象の拡大（海外転勤帯同のみ→

国内転勤帯同も対象)、キャリアアップを目的とした休業中の副業の解禁も行いました。

また、2024 年度からは、家庭の事情で日本国内の遠隔地に転居せざるを得ない社員のキャリア継続を支援するため、完全リモートワークを可能にする「ファミサポリモートプログラム」も新たに導入しました。

なお、不妊治療と仕事の両立のために、有給の特別休暇の付与や妊活・不妊治療の無料相談サービスの提供、不妊治療等を含む先進医療を受けた際の費用補助等の取組を行っています。

＜多彩な人財が“集う”施策＞

(i) 多彩な人財の確保

当社では独自の採用手法を取り入れながら、専門性・能力・個性を活かし新たな価値創造のドライバーとなる多彩な人財へアプローチしています。

施策	取組み状況
Career Vision採用	入社後の初期配属を明示して募集する配属先決め型採用です。広報活動・ 選考プロセスの企画～実際の選考は募集部署の社員主導で行っており、 2025年3月期入社の新卒採用活動では計21部署が実施し、全体で21名が入社しました。
キャリア採用	各部署のニーズに基づき、社内にはない知見・経験を持つ人財を通年で募集し、毎年30～50名程度を採用しています。ファーストキャリアで当社では得られない異なる経験を積み、今後の成長も見込まれる多様な人財を募集・採用しています。2025年3月期入社は全体で47名です。
リファラル採用	キャリア採用を対象に、友人・知人を社員が紹介する「リファラル制度」をトライアル実施しています。

(ii) 外部評価

『ONE CAREER』(※1)の就活クチコミアワード 2024(※2)にて、約５万の掲載企業の中から総合ランキング５位（商社１位)、（株）ダイヤモンド・ヒューマンリソース「2025 年【春】（26 卒就活後半戦調査）大学生が選んだ就職人気企業ランキング」(※3) の女性ランキングで１位に選出されました。

(※1) （株）ワンキャリアが運営する、国内外の大学に在籍する就活生が利用する最大規模の就活情報掲載サイト

(※2) 就活生の実際の体験談・クチコミをもとにした企業アワード

(※3) 2026 年３月卒業・修了予定の大学生・大学院生が対象。文系男性（当社３位)、理系男性（同４位)、文系女性（同１位)、理系女性（同１位）の４つのランキングで構成

（iii）障がい者雇用の推進

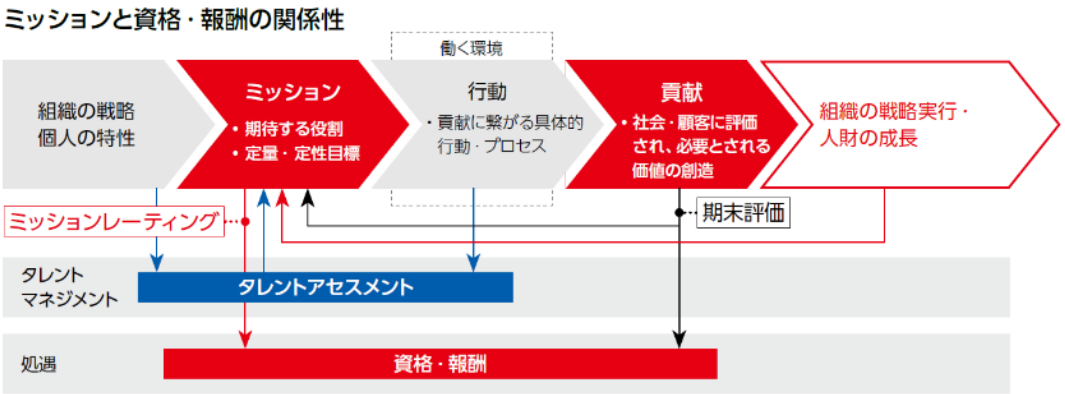
当社では、障がい者雇用の推進を目的に、2008年度に丸紅オフィスサポート（株）を設立し、特例子会社の認定を受けています。同社は2020年度には「障害者雇用に関わる優良事業主の認定（もにす認定）」を東京都の第１号として取得したほか、2021年度には東京都から『東京都「心のバリアフリー」好事例企業』として選定されました。

＜多彩な人財が“活きる”施策＞

（i） ミッションを核とする人事制度

当社では、各組織が個人の実力や特性に応じてミッション（期待役割及び定量・定性目標）を付与し、社員一人ひとりが大きなミッションに果敢にチャレンジすることで、組織の戦略実行力の向上と人財の成長を促しています。

この制度を支える仕組みとして、ミッションの大きさと報酬水準を一致させることで、実力に見合うミッションの付与を推進するとともに、客観性が高く、より時価的な処遇を実現する「ミッションレーティング」を導入しています。より大きなミッションへの挑戦、キャリア・オーナーシップが一層促進されることで、人財と会社がともに成長し、長期的な企業価値の向上に繋がります。



（ii） エンゲージメントサーベイ

当社では、エンゲージメントを「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、エンゲージメントスコア(※)を測定しています。当社の 2024年度のスコアは前回比で上昇しており、（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 2025」において、大手企業部門（5,000名未満）で「第２位」を受賞しました。

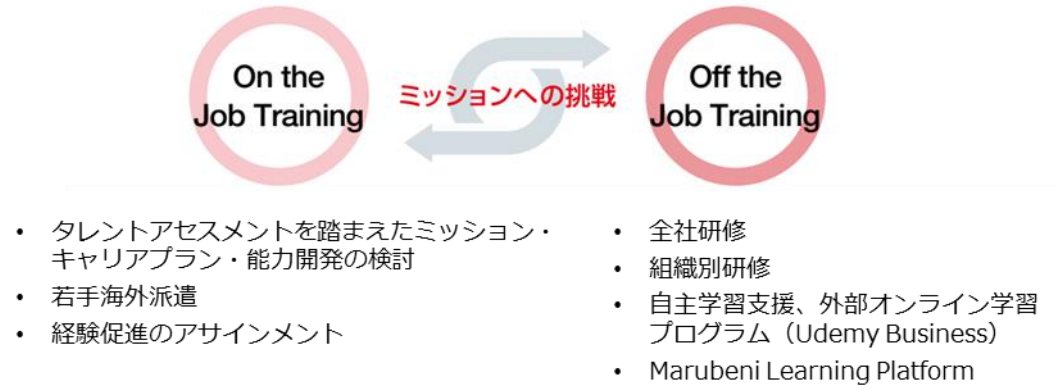
サーベイの結果を踏まえ、改善を希望する組織に対して「組織改善プログラム」を提供しています。改善に向けたアクションプランを策定・実行することで、プログラムに

参加した多くの組織でスコアが改善する結果が得られています。こうした取組を通じて、エンゲージメントスコアが高い組織の割合も年々上昇しています。

(※)組織状態を示すエンゲージメントスコア（偏差値）。偏差値 50 は（株）リンクアンドモチベーションの提供するサービスを利用する企業の平均。

（iii）人財開発

当社では、企業価値の源泉となる人財の成長・活躍を促進すべく、「On the Job Training」と「Off the Job Training」の両輪で、人財の開発を推進しています。



人財開発に関する施策の詳細は、当社ウェブサイト内「人財マネジメント」をご参照ください。

https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/

（iv） 健康経営

当社グループでは、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ています。会社の成長の源泉である社員の活躍を支えるため、当社では CAO を最高責任者として、健康リテラシーの向上、がん・生活習慣病対策、メンタルヘルス対応、女性の健康維持・増進への取組みの強化等の施策を推進しています。

疾病の早期発見・早期対応を図るうえで極めて大きな意義を果たす取組に対して「丸紅健康力向上指標」を定めており、健康意識の向上及び健康課題の解決を目指しています。

丸紅健康力向上指標

項目		目標	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
定期健康診断受診率	国内勤務者	毎年度100%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	海外勤務者	毎年度100%	80.1%	99.7%	98.3%	98.9%
ストレスチェック受検率		毎年度90%以上	91.6%	95.5%	96.5%	98.1%

健康経営の取組みの詳細は、当社ウェブサイト内「健康経営」をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/24/

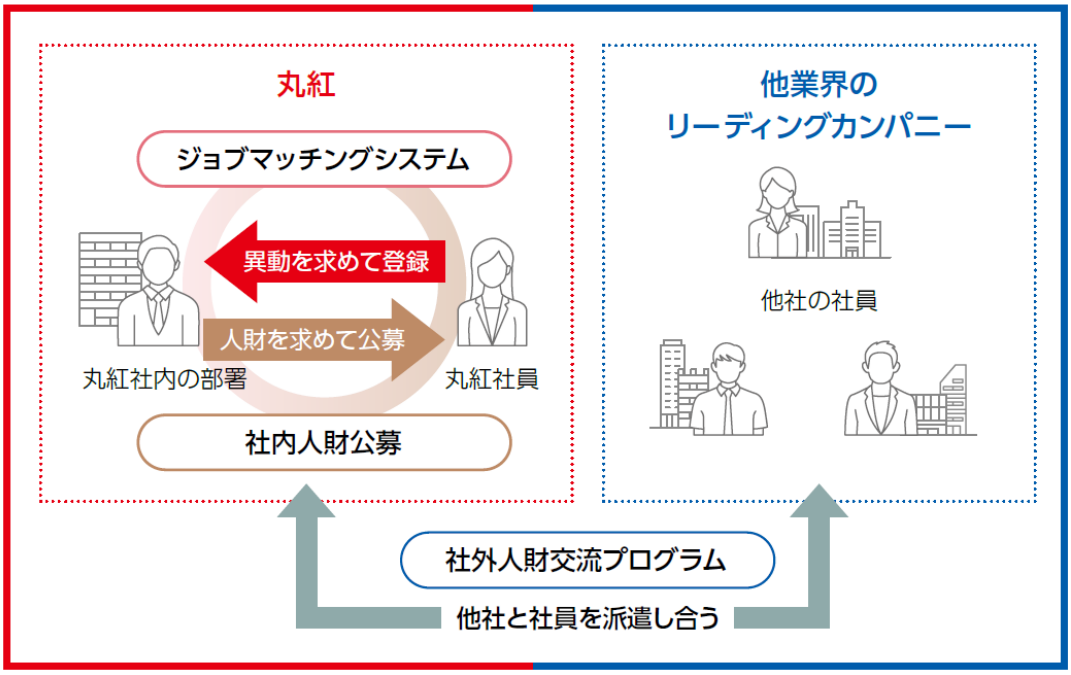
＜多彩な人財が“繋がる”施策＞

(i)　丸紅キャリアマーケット

当社では、社内外の組織を超えて人財が行き交う独自のキャリアマーケットの活性

化により、社員の自律的なキャリア開発とオープンコミュニティを促進し、新たな価値や機能の発見、事業展開に結び付けています。社内の取組としては、部署が人財を求めて公募する「社内人財公募」や、社員が他部署への異動を求めて登録する「ジョブマッチングシステム」を実施しています。社外との関わりでは、他業界のリーディングカンパニーと社員を派遣し合う「社外人財交流プログラム」を実施しています。

丸紅キャリアマーケット



(ii) 15%ルール・クロスケット・クロスバリューコイン

担当業務に限らない丸紅グループの価値向上に繋がる活動に、就業時間の 15%の時間を充当できる「15%ルール」。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する「クロスケット」。他組織や地域戦略へ貢献した人財に対してコインを付与する「クロスバリューコイン」。各施策が有機的に紐づき、組織を超えた新たな価値創造を促しています。

(iii) ビジネスプランコンテスト（ビジコン）

丸紅グループグローバルの公募型ビジネス提案プロジェクトです。2025 年度で 8 年目となり、インドネシアにおけるデジタル母子手帳事業など、当コンテストで提案され事業化した案件の中には、事業として評価され発展するものも出てきました。今後もイノベーション風土醸成を促す場として重要な役割を果たしていきます。

(iv) M-Alumni（まるムナイ）

当社では、2023 年 11 月より退職者コミュニティ「M-Alumni （まるムナイ）」の運営を開始しています。専用 SNS を通じた当社とアルムナイもしくはアルムナイ同士のネットワーク形成およびネットワークを通じた人財獲得やビジネス協業等の価値創出を目的としています。

専用 SNS では、各退職者が現在の所属会社や仕事内容、興味のある分野といった情報を登録しており、その登録情報を各自が検索して、新たな繋がりを持ちたい人に個別メッセージ等で直接アプローチできます。また、ニュースリリースや会社が関与するイベント・商品情報等を、会社から専用 SNS へ定期的に投稿しています。専用 SNS 以外でもオフライン交流会の実施に取組んでいます。

【原則 2-5.　内部通報】

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

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

【補充原則 2-5①】

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

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

【原則 2-6.　企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
　上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

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

　各組織の内容は、以下のとおりです。

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

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

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

（事務局）
基金の事務局は、常務理事、運用執行理事、事務長、職員から構成されます。常務理事は理

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

（年金資産管理運用委員会）

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

第３章 適切な情報開示と透明性の確保

【基本原則 3】
上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。
その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

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

【原則 3-1. 情報開示の充実】
上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。
（i）会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
（ii）本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
（iii）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
（iv）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
（v）取締役会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

（i）＜経営理念＞

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

＜経営戦略・経営計画＞

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

＜中期経営戦略 GC2027＞
https://www.marubeni.com/jp/company/plan/

（ii）＜コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針＞

当社は、社是「正・新・和」の精神に則り、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指して企業価値の増大を図ることが、株主や取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーの期待に応えるものと考えています。この実現のため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。具体的には、コーポレートガバナンスに関する報告書Ⅰ「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の１.「基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判断基準を策定し、独立社外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、経営方針等に対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応に努めています。

（iii）＜取締役・経営陣幹部の報酬決定方針、手続＞

当社は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占めるメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会（社長、社内取締役１名、社外役員４名の計６名にて構成され、社外役員が委員長）を設置の上、同委員会にて取締役及び執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議し、取締役会に答申しています。取締役の報酬は、当該答申を踏まえて、株主総会で授権された範囲内で取締役会の決議を経て決定します。執行役員の報酬は、当該答申を踏まえて、取締役会の決議を経て決定します。

（iv）＜取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選解任方針、手続＞

当社は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占めるメンバーで構成される指名委員会（社長、社外役員３名の計４名にて構成され、社外役員が委員長）にて取締役・監査役候補者の選任案を審議し、取締役会へ答申します。なお、監査役については、監査役会の事前同意を得ています。当社の取締役・監査役候補者及び経営陣幹部の選任基準は以下のとおりです。

（取締役候補者選任基準）

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、リスク管理等を中心とした分野における高い専門性と豊富な経験を有する人材を社内外から選任します。

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。

（統括役員/CDIO/CAO/CFO/CSO 選任基準）

統括役員/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及び業務執行に対する監督等適切な役割を果たせ得る人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。

（解任基準）

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

（v）＜取締役・監査役候補者の選任理由＞

当社は、株主総会参考書類において、社外取締役・社外監査役の候補者の選任理由に加え、社内取締役・社内監査役の候補者についても個々の選任理由を開示しています。詳細については、当社ウェブサイトに掲載の「第 101 回定時株主総会　招集ご通知」をご参照ください。

https://www.marubeni.com/jp/ir/stock/meeting/pdf/fye2503_101th_br_all_jp.pdf

【補充原則 3-1①】

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

当社は、情報開示は重要な経営課題の一つであり、株主等のステークホルダーから理解を得るために、適切な情報開示を行うことが重要であると認識しています。この認識に基づき、情報開示にあたっては平易かつ具体的な記述を行うとともに、非財務情報を積極的に開示するなど、付加価値の高い記載となるように努めています。

【補充原則 3-1②】
上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。
特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

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

【補充原則 3-1③】
上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。
特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるＴＣＦＤまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

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

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

＜TCFD 提言に基づく情報開示＞
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/
＜有価証券報告書＞
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/
＜統合報告書＞
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/

また、人財戦略については、中期経営戦略 GC2027 で掲げる「Global crossvalue platform」を追求するための仕掛けの一つとして、「グループ人財戦略の強化」を推進します。これまで中期経営戦略 GC2021・GC2024 で構築してきた人財戦略の基盤である「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」を継続して強化しつつ、丸紅グループ全体で実力本位の適材適所を追求し、人財の持てる力を最大限に引き出すとともに、「成長領域への人財シフト」、「事業投資・経営人財の強化」、「株主目線の報奨拡充」に重点的に取組みます。

＜タレントマネジメントコミッティ＞
経営戦略と整合した人財戦略を推進するために、社長・CHRO(※)・CSO・CAO 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」を実施しています。人事制度・施策だけでなく、リーダー開発、エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョン等、人財戦略の中でも重要度の高いアジェンダの議論を深めています。
(※) 2023 年度より、経営戦略に資する人財戦略を策定・推進することを役割として CHRO を新設しました。2024 年度からは、グループ人財戦略の推進をより一層強化することを目的に、CHRO を社長直轄としました。CHRO は、社長を補佐し、人財戦略に関する経営全般に参画しています。

＜経営層と社員の対話＞
当社グループでは、経営層と社員が直接繋がる機会を通じて経営理念や在り姿、戦略を議論・共有することを重視しています。定期的に社長と社員の意見交換会を実施しているほか、社員から社長へ直接意見を届けられるフォームを用意しています。

＜従業員持株会制度＞
社員の経営参画意識は年々高まっており、当社の従業員持株会加入率は 95.6%（2024 年度）となっています。より多くの社員が持株会に加入し、保有株式が増えることで、社員の資産形成に寄与するとともに、企業価値向上への一体感を高めたいとの考えから、特別奨励金の支給を行っています。

その他人財戦略関連の取組の詳細については補充原則 2-4①をご参照ください。

【原則 3-2.　外部会計監査人】
　外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

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

【補充原則 3-2①】
　監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。
（i）外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
（ii）外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

（i）監査役会は、会計監査人の不再任を検討する基準、選任等の手続等を策定しており、毎年、会計監査人の再任に当たっては、これらの基準に基づき、会計監査人の業務執行状況を評価し、監査役会で決定の上、取締役会に報告しています。
（ii）監査役会は、会計監査人と月次定例ミーティングにおいて、会計監査人の品質管理体制（会計監査人の独立性確認を含む）や年度監査計画とサービス体制について説明を受けており、その独立性と専門性を確認しています。

【補充原則 3-2②】
　取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。
（i）高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
（ii）外部会計監査人からＣＥＯ・ＣＦＯ等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保
（iii）外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
（iv）外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

（i）　経理部と会計監査人との事前協議の上、監査スケジュールを策定し、十分な監査時間を確保しています。また、監査役会においても監査計画（内容と時間）を確認しており、監査時間が十分に確保されていることを確認しています。
（ii）　会計監査人と社長・CFO との面談を実施しています。
（iii）　会計監査人の監査役会への出席に代替するものとして、会計監査人と監査役は月次

定例ミーティングを実施することにより連携を確保しています。内部監査部門は財務報告に係る内部統制報告制度対応において会計監査人との連携を図っている他、内部監査報告書の提示等必要な情報提供を行っています。また、社外取締役を含む取締役会において、会計監査人が実施した会計監査について報告が行われており、社外取締役への情報共有が行われています。

（iv） 会計監査人から問題点が指摘された場合は、執行側で個別に対応し、職制ラインでの報告が実施されています。

第４章　取締役会等の責務

【基本原則 4】
　上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、
(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
(3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと
をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。
　こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

　当社は、中期経営戦略（中期経営計画）を策定するなど、取締役会において企業戦略等の大きな方向性を決定しています。当社では、経営における意思決定の迅速性・効率性及び適正な監督機能を確保するための経営・執行体制の確立に努めています。当社の経営・執行体制につきましては、原則 4-1 から原則 4-14 までの各原則・補充原則をご参照ください。

【原則 4-1.　取締役会の役割・責務(1)】
　取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

　当社の中期経営戦略（中期経営計画）等は、経営理念等も踏まえつつ策定され、内容についても取締役会にて十分に審議されています。その後の事業・投融資、経営資源配分、人事政策等の各種施策はこの中期経営戦略（中期経営計画）を指針とした上で、意思決定がなされています。

【補充原則 4-1①】
　取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

　当社は、取締役会規程において法令及び当社定款に定められた事項、その他経営に関する重要事項につき取締役会に付議することを定めており、その付議事項は取締役会付議事項

一覧表によって明確にしています。特に事業の開始・参加・廃止・脱退、固定資産の取得・処分、投資（その撤退を含む）、融資・保証等については金額基準を定め、この金額基準を超える案件については取締役会にて審議・決定しています。同一覧表により、取締役会が決定すべき事項以外の意思決定及びその執行は、代表取締役及び執行役員に委任しています。代表取締役及び執行役員に委任した事項に関する意思決定及び執行状況は、取締役会において各担当取締役より業務執行報告を行っております。取締役会は、この報告等を通じて代表取締役及び執行役員による意思決定及び業務執行を監督しています。

【補充原則 4-1②】
取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

当社は、中期経営戦略（中期経営計画）を公表し、その進捗状況については逐次確認の上、開示しています。

また、中期経営戦略（中期経営計画）終了時には、そのレビュー及び十分な内容分析を行い、次期経営戦略に反映させ、次期経営戦略を公表しています。

【補充原則 4-1③】
取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（ＣＥＯ）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

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

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

【原則 4-2.　取締役会の役割・責務(2)】

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

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

当社では、執行と監督との分離を明確にする目的で執行役員制度を導入しており、適切なリスクテイクを支える環境整備に努めています。個々の重要案件については取締役会付議基準に従い、取締役会に付議され、各々の取締役の役割に応じ、多角的な視座から議論が行われています。また、取締役会の承認に付帯条件等がある場合は、迅速に示達された上で、フォローアップがなされています。

当社は、株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、取締役（社外取締役を除く）及び執行役員に対し譲渡制限付株式及び TSR 連動型譲渡制限付株式を付与しています。

【補充原則 4-2①】

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

取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員の報酬総額の限度額が決定されます。個々の取締役に対する報酬額は、社外役員が委員長を務め、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上で、取締役会に答申し、取締役会の決議を経て決定します。社外取締役を除く取締役の報酬は、基本報酬と加算給で構成される月例報酬（固定・金銭報酬）、業績連動賞与と個人評価給で構成される短期インセンティブ報酬（変動・金銭報酬）及び譲渡制限付株式と TSR 連動型譲渡制限付株式で構成される中長期インセンティブ報酬（変動・株式報酬）から構成されます。

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

業務執行から独立した立場である社外取締役及び監査役の報酬につきましては、月例報酬である基本報酬（各種委員会の委員長・委員等の職責に応じた報酬を含む）のみで構成され、業績連動報酬はありません。

取締役の報酬水準は、優秀な人財の獲得・保持が可能となる競争力ある報酬水準となるように、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等と比較検討を行い、適切な報酬水準を設定します。

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

【補充原則 4-2②】

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

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

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

経営資源の配分については、中期経営戦略の策定・見直し、四半期決算、取締役業務執行報告等の機会において、取締役会で議論・監督しています。

事業ポートフォリオについては補充原則 5-2①をご参照ください。

【原則 4-3.　取締役会の役割・責務(3)】

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

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

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

当社では、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占め、社外役員が委員長を務める指名委員会を設置しており、同委員会にて役員選任手続の妥当性等について審議し、取締役会へ答申しています。また、執行役員の選解任は、上記原則 3-1(iv)に記載のとおりです。

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

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

【補充原則 4-3①】

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

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

【補充原則 4-3②】

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

上記補充原則 4-1③に記載のとおりです。

【補充原則 4-3③】

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

上記原則 3-1(iv)に記載のとおりです。

【補充原則 4-3④】
内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

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

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

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

内部監査部門は、監査の結果に基づき、監査報告書を社長に提出し、その写しを被監査組織、会長、取締役、監査役等関係者に回付するとともに、適時に監査役会、取締役会、経営会議及び執行役員会に報告しています。監査報告書では、被監査組織が改善すべき事項の指摘等を行い、内部監査部門及び個々の内部統制を所管する部署がその改善・対策等の実施状況につき、モニタリング・フォローアップを行っています。なお、内部監査部門では内部監査のほかに財務報告に係る内部統制の有効性評価も実施しております。

【原則 4-4.　監査役及び監査役会の役割・責務】

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

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

監査役会は監査役５名（うち社外監査役３名）で構成されています。各監査役は、監査役会で策定された監査方針及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、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しています。

【補充原則 4-4①】

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

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

当社の監査役は５名中３名が独立社外監査役であり、取締役の職務執行監査、外部会計監査人の選解任、監査報酬については、監査役会として独立した客観的な立場から判断を行っています。

また、社外取締役との連携を確保すべく、監査役が実施する取締役、経営幹部への業務執行状況ヒアリングへの社外取締役の任意出席等を行っています。

【原則 4-5.　取締役・監査役等の受託者責任】

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

当社では、社長、CFO、IR・SR 部長等が、定期的に国内・海外投資家とのミーティングに出席しており、また、代表取締役である CFO が IR・SR 活動の責任者となり、ミーティングの内容を取締役・監査役等に報告することで、経営に株主等のステークホルダーの意見

を反映させる体制としています。

【原則 4-6.　経営の監督と執行】
　上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

　当社は、独立社外取締役を 7 名選任し、取締役会等において独立かつ客観的な立場から意見を述べてもらうことで、実効性の高い経営の監督体制を確保しています。また、経営と執行をより明確に分離するため、原則として代表権・業務執行権限を有さない取締役会長が取締役会の議長を務めております。

【原則 4-7.　独立社外取締役の役割・責務】
　上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。
　（i）経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
　（ii）経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
　（iii）会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
　（iv）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

　当社は、議決権行使助言会社のガイドラインを参考にした、独立性判断基準（下記原則４－９参照）を定め、当該基準を充足し、利益相反の監督、経営監督、受託者責任を果たすことが可能な人物を独立社外取締役として選任します。
　また、それら独立社外取締役を含む社外役員は、各自の専門的な知識と豊富な経験に基づき、中長期的な企業価値の向上を図るために有益な助言を行うとともに、取締役会の諮問機関である指名委員会の過半数のメンバーとして加わり、役員選任手続の妥当性等について審議し、監督機能を適切に発揮しています。

【原則 4-8.　独立社外取締役の有効な活用】
　独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも３分の１（その他の市場の上場会社においては２名）以上選任すべきである。
　また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも３分の１以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

　当社の取締役 11 名のうち、7 名が社外取締役であり、これら 7 名の社外取締役は全員、当社が定める独立性判断基準及び株式会社東京証券取引所が定める独立性基準を満たしています。
　当社は、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案し、当社経営における迅速かつ効率的な意思決定と適正な監督機能を確保すべく、当社の多角的な事業活動または出身各界における豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識と専門性を有する人財を社内外から選任しています。現時点での独立社外取締役の数は適切と考えており、今後も、適切な人数の独立社外取締役候補者を選任していきます。

【補充原則 4-8①】
　独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

　独立社外役員のみを構成員とする会合ではないものの、独立社外役員並びに会長または社長を構成員とする会合を定期的に開催し、情報交換及び認識共有を図っています（2024 年度は 4 回開催）。

【補充原則 4-8②】
　独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

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

【補充原則 4-8③】
支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも３分の１以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

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

【原則 4-9．　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

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

＜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、本人が現在及び過去３事業年度における以下 1.～7.に該当する場合は独立性を有さないものと判断します。

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

(※)業務執行者：業務執行取締役、執行役員その他使用人等

【原則 4-10.　任意の仕組みの活用】
　上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

　当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役及び社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としています。

【補充原則 4-10①】
　上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。
　特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

　取締役会の諮問機関として「ガバナンス・報酬委員会」及び「指名委員会」を設置し、経営監督機能を強化しています。両委員会は、独立社外役員がメンバーの過半数を占め、独立社外役員を委員長としており、独立性を有する構成となっています。
　ガバナンス・報酬委員会は、取締役・執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会に答申するとともに、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビュー、重要なコーポレート・ガバナンス事項の審議を行い、取締役会に報告します。
　指名委員会は、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）について審議し、取締役会に答申します。

【原則 4-11.　取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

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

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

当社は、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開しており、取締役会は経営戦略等の妥当性、実施に当たってのリスク等を客観的かつ多面的に審議し、その執行状況を適切に監督する必要があります。そのため、当社は、取締役会の実効性を高めることを目的として、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任しています。また、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、利益相反のチェックを行っています。

コーポレートガバナンスに関する報告書提出日現在、取締役会メンバーは、社外取締役７名を含む 11 名（男性８名、女性３名）で構成されています。監査役は、社外監査役３名を含む５名（男性３名、女性２名）が選任され、財務・会計・法務に関する知識を含む適切な経験・能力を有しており、うち 2 名は財務・会計に関する特に高い専門知識を備えています。取締役・監査役の選任理由につきましては、上記原則 3-1(v)及びコーポレートガバナンスに関する報告書の「Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「１．機関構成・組織運営等に係る事項」【取締役関係】及び【監査役関係】に開示していますので、ご参照ください。

取締役会の実効性評価については、補充原則 4-11③をご参照ください。

【補充原則 4-11①】

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

取締役の選任基準については、原則 3-1(iv)及び原則 4-11 をご参照ください。社外取締役については、上記原則 3-1(iv)に記載の取締役選任基準を念頭に置き、取締役会構成メ

ンバーのスキルや経験の最適な組み合わせを検討のうえ、当社の重要事項の決定に際し、当社ビジネスの理解に努め、主体的に経営参画できる人物を選任することとしています。社外取締役７名のうち６名が、他社での経営経験を有しています。

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

【補充原則 4-11②】

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

取締役・監査役、並びにそれらの候補者の重要な兼職の状況につきましては、株主総会招集通知及び有価証券報告書において毎年開示を行っています。

【補充原則 4-11③】

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

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

2024 年度の取締役会の実効性評価は、2023 年度のコンセプトである「丸紅に適したガバナンス体制」を踏襲しつつ、「2023 度までの議論を含め中期経営戦略 GC2027 を見据えた丸紅に適したガバナンス体制構築に向けた議論の契機とする」をコンセプトとして実施しました。

Ⅰ 評価の枠組み・手法

１．評価対象

取締役会（指名委員会/ガバナンス・報酬委員会を含む）

２．評価プロセス

全ての取締役及び監査役によるアンケート及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

3．評価項目

- 取締役会の役割
- 取締役会の構成
- 取締役会における議論
- 委員会の活用
- ステークホルダーへの説明責任

4．外部専門機関の活用

2024 年度も引き続き外部専門機関を活用し、事前の資料査閲やアンケート・インタビューの回答を踏まえた上で分析評価を実施

- 直近 3 年間の取締役会の上程議題を第三者が閲覧し議題を分析
- 第三者目線からのアンケート項目に対する助言
- アンケート回答結果に対する第三者の分析、及び第三者による個別インタビューの実施
- 第三者による分析結果に対するコメント等も参考にし、取締役会における議論を実施
- 抽出された課題に対する改善策についての第三者の助言

なお、アンケート及びインタビューは外部専門機関が実施し、その結果を個人が特定されないよう外部専門機関が匿名化して分析・集計することで、透明性・客観性を確保しております。

Ⅱ 評価結果の概要

1．概　要

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

特に、取締役会メンバーがジェンダー、スキル、経験ともに多様化し、従来以上に多角的な指摘を促進するとともに、事業所視察など社外役員が丸紅グループの事業を理解する機会を充実させている点が評価されました。また、議長の采配により、議論の活発化を促している点につき、高い評価を得ました。

2．2023 年度に実施した取締役会実効性評価において確認された課題への対応状況

(1) グループ経営上の重要テーマを監督するための説明・資料の論点明確化

個別案件に係る資料について、サマリーを付して議案の概要を示したうえで、議論に必

要な事項に絞るべく資料の簡素化を図りました。
本項目は、「3. 2024 年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針」（3）に記載のとおり、取締役会でより深度ある議論を実施するために必要な取組みについて、検討を継続していきます。

⑵ 丸紅グループの総合力を意識した中長期的な価値向上に向けた経営戦略・重要な経営課題に関する議論の充実化
2024 年度は、中期経営戦略 GC2027 策定に関する議案を初期段階から複数回上程し、議論しました。
また、取締役会以外の場を活用し、事業戦略、DX 戦略等について社外役員と執行サイドとの議論を実施し、グループ経営上の重要テーマに係る議論の充実化を進めました。

⑶ 丸紅に適したガバナンス体制の中で取締役会が果たすべき役割の継続検討
取締役会の機能について、会長・社長・社外役員で自由闊達な意見交換を実施しました。なお、取締役会の方向性に関する議論については、「3. 2024 年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針」（1）に記載の通り、更なる取組みを継続していきます。

３． 2024 年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針
⑴ 経営戦略の変化に応じた取締役会の目的・役割・方向性に関する議論の継続
上述の意見交換において、取締役会が果たすべき機能につき会長・社長・各社外役員がそれぞれの考え・意見を有していることが確認されました。丸紅に適したガバナンス体制構築に向け、中期経営戦略 GC2027 における「成長加速」を含めた経営戦略の変化や、当社グループを取り巻く外部環境変化に合わせて、取締役会の機能も変化していく必要があることから、企業価値向上に向け会社が期待する取締役会の目的・役割・方向性も踏まえ、取締役会以外の場も活用した議論を継続し、今後の取締役会の目的・役割・方向性について、取締役会メンバー全員による認識合わせをしていきます。

⑵ 外部環境変化やリスク等の洞察に基づく、中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実化
取締役会として外部環境変化やリスク認識等の議論は行っているものの、事業単位に留まりがちであることが課題であると考えております。特に、長期的な企業価値向上に向けた施策（GC2027 実践施策、IR・広報戦略、人財戦略、成長領域・事業ポートフォリオ等）について議論を充実して参ります。

⑶ 深度ある議論を実施するための説明・資料の更なる論点の明確化

取締役会においては、議案の内容自体に係る議論に加え、執行側における審議プロセスの監督も重要であることから、経営会議や投融資委員会等での議論・論点の把握がより容易となるよう、取締役会資料の内容・構成や、資料の事前共有時期、事前説明を含む取締役会の運営に、改善の余地があると考えております。取締役会においてより深度ある議論が行えるよう、議案に関する情報提供の早期化や更なる論点の明確化を図り、効率的な運営の強化を図って参ります。

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

【原則 4-12.　取締役会における審議の活性化】
取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

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

【補充原則 4-12①】
取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。
（i）取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
（ii）取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
（iii）年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
（iv）審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
（v）審議時間を十分に確保すること

（i）　取締役会資料は、原則として会日の７日前までに配布しています。
（ii）　社外取締役には事前に経営課題、執行状況、討議内容等についてのブリーフィングを行っています。
（iii）　年間開催スケジュールは原則として新年度の約３か月前までに、審議事項は原則として会日の 10 日前までに通知しています。加えて、前年度の上程議案及び当年度の上程予定議案を一覧化し、取締役及び監査役に提供しております。
（iv）　2024 年度の取締役会は全 15 回、2023 年度は全 15 回開催しており、取締役会付議基準については、会社の状況を踏まえ、随時変更を検討しています。

（v）　想定される審議時間を取締役会開催通知に記入しており、審議延長には議案により柔軟に対応しています。

【原則 4-13.　情報入手と支援体制】
　取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。
　また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。
　取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

　取締役の能動的な情報入手に際しては、秘書部、経営企画部が、監査役の能動的な情報入手に際しては、監査役室等が、それぞれ支援を行っています。
　各取締役が求める情報や資料の円滑な提供がなされているかどうかについては、ガバナンス・報酬委員会が行う取締役会全体の実効性評価にて評価・レビューしています。
　監査役会では、監査役が求める情報の提供機会を確保すべく、期初に年間の監査計画を策定し、期末に監査の実施状況をレビューの上で監査報告を決議しています。

【補充原則 4-13①】
　社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

　取締役は、上記原則 4-13 のとおり、秘書部、経営企画部に対し、必要に応じて追加の情報提供依頼を適宜実施しています。また、監査役については、監査役室等のサポート以外にも、取締役会、経営会議、執行役員会へ出席している他、社内監査役には稟議等の社内重要書類も遅滞なく回付されています。その他、監査役は、取締役、経営幹部への業務執行状況のヒアリング、監査法人・CS 各部との定例ミーティング、事業会社往査を行うとともに、必要に応じて追加の書類提出、説明等を求めています。

【補充原則 4-13②】
　取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

　監査役会では、顧問弁護士と契約を締結しており、その費用も会社で負担しています。
　その他、外部専門家の起用が必要であると取締役、監査役が判断した場合には、会社負担にて対応する方針です。

【補充原則 4-13③】
上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

内部監査部門は、取締役会に対して年次内部監査報告を行うと共に、監査役会に対しては四半期単位で個別の内部監査結果を報告するなど、適時適切に直接報告を行うことにより、取締役・監査役との連携が図られています。社外取締役、社外監査役が会社情報を的確に入手するための、各種連絡・調整業務については、上記原則 4-13 及び補充原則 4-13①のとおり、秘書部、経営企画部、監査役室等がその役割を担っています。

【原則 4-14. 取締役・監査役のトレーニング】
新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

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

【補充原則 4-14①】
社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

取締役・監査役には経営企画部、秘書部、監査役室等が中心となり、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しており、また、取締役・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出来ます。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、討議内容等についてのブリーフィングを実施しています。

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

＜2024年度の取組み実績＞

【外部環境に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供】

- 丸紅経済研究所から取締役及び監査役に対する政治・経済情勢に関する情報提供（定期または必要に応じて）
  テーマ：世界で進行している内政、国際関係等に見られる変容や地政学的リスク、およびそのもとでのシナリオ設定に基づくビジネス環境の分析（経済・金融市場動向、サプライチェーンの変化など）、経済安全保障における内外の動向　等

【当社に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供】

- 各営業グループ及びコーポレートスタッフグループから新任の社外取締役・監査役に対する、業務分担、課題及び各営業本部の案件取組み状況の説明（2024年4-6 月）
- 監査役と会長、社長、副社長、CHRO、CSO、CFO、CAO、CDIO、グループ CEO それぞれとの定例ミーティング（社外取締役は適宜出席）を通じた、当社の状況の説明及び相互理解の促進（計 19 回、うち社外取締役の出席は３回）
  テーマ：当社及び当社グループのコーポレート・ガバナンスについて、グループの内部統制・コンプライアンスの課題について等
- 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：
  ①　取締役会の機能について
  ②　社外役員と新社長との対話
- 社外役員と執行サイドとの対話・意見交換の実施（計３回）
  目　的：中期経営戦略 GC2027 の策定年度であることも踏まえ、当社グループの更なる成長に向けて、社外役員各位の有する知見を活かし、現状の当社経営の重要課題に対し、助言を頂くこと
  テーマ：事業戦略（各グループの注力領域）、DX 戦略
- 社外取締役による現場視察、事業会社等幹部との意見交換の実施（国内・海外 各１回）
  国内訪問先：九州地区事業会社（パシフィックグレーンセンター、日清丸紅飼料 他）
  海外訪問先：米国事業会社（Helena、Nowlake、Aircastle 他）
- 社外監査役によるグループ会社訪問の実施
  - 三峰川電力株式会社の経営陣との面談、及び蓼科発電所、蓼科第二発電所、三峰川第一発電所、及び長野諏訪太陽光発電所の現場視察（2024 年９月）
  - 株式会社ウェルファムフーズの宮城事業所を訪問し、経営陣との面談、及び工場視

察（2024 年９月）
- 十勝グレーンセンター株式会社、とかち飼料株式会社を訪問し、両社経営陣との面談、及びサイロ・工場の視察（2024 年 10 月）
- インドネシアにて植林事業を行う PT. Musi Hutan Persada、並びに同国にて紙パルプの製造を行う PT. Tanjungenim Lestari Pulp & Paper を訪問し、両社経営陣との面談、及び植林地・パルプ工場の視察（2024 年 11 月）

- 経営企画部及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）

※2025 年４月１日付けの機構改革により営業グループ制を廃止しておりますが、<202４年度の取組み実績>においては、実施時点の組織名・役職名を記載しております。

【補充原則 4-14②】
　上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

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

第５章　株主との対話

【基本原則５】
　上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。
　経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

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

【原則5-1.　株主との建設的な対話に関する方針】
　上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

＜株主との建設的な対話の方針＞

（基本的な考え方）

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

（統括責任者）

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

（取組み体制）

IR・SRに関する専任部署として、CFO傘下にIR・SR部を設置し、同部署を中心に関係部との情報交換をはじめとした社内連携を図っています。

（対話の手段）

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

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

（フィードバックの方策）
対話を通じて把握した意見及び要望等については、IR・SR 部が取り纏め、四半期毎に社長、CFO、社外取締役等に適切なフィードバックを行っています。

（インサイダー情報の管理に関する方策）
対話に際しては、社内規程である「インサイダー取引管理規程」に則り、インサイダー情報を適切に管理しています。

【補充原則 5-1①】
株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。

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

【補充原則 5-1②】
株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。
（i）株主との対話全般について、下記（ii）～（v）に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
（ii）対話を補助する社内のＩＲ担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
（iii）個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やＩＲ活動）の充実に関する取組み
（iv）対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
（v）対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

（i） 代表取締役であるＣＦＯが IR・SR 部を管掌するとともに、IR・SR 活動の責任者を務めています。
（ii） IR・SR 部を中心に、経営企画部、経理部、財務部、総務部、法務部、それぞれに担当業務を設定しており、相互に連絡をとって連携・対応しています。
（iii） IR・SR 部にて、決算説明会、事業説明会、個人投資家向け説明会、機関投資家とのグループミーティング等を定期的に実施しています。

（iv） 説明会や面談等で把握された株主の質問・意見は IR・SR 部にて取り纏められ、代表取締役である CFO に職制ラインで報告がなされています。

（v） 「インサイダー取引管理規程」が制定されており、この規程に則り、適切な情報管理体制を構築しています。

【補充原則 5-1③】
上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

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

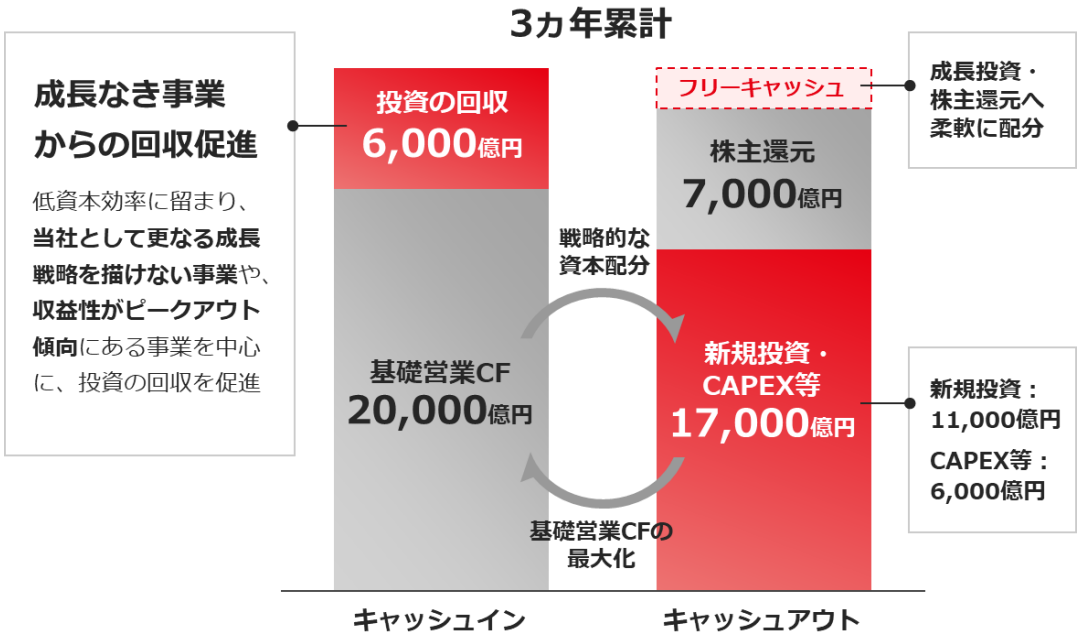
【原則 5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】
経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

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

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

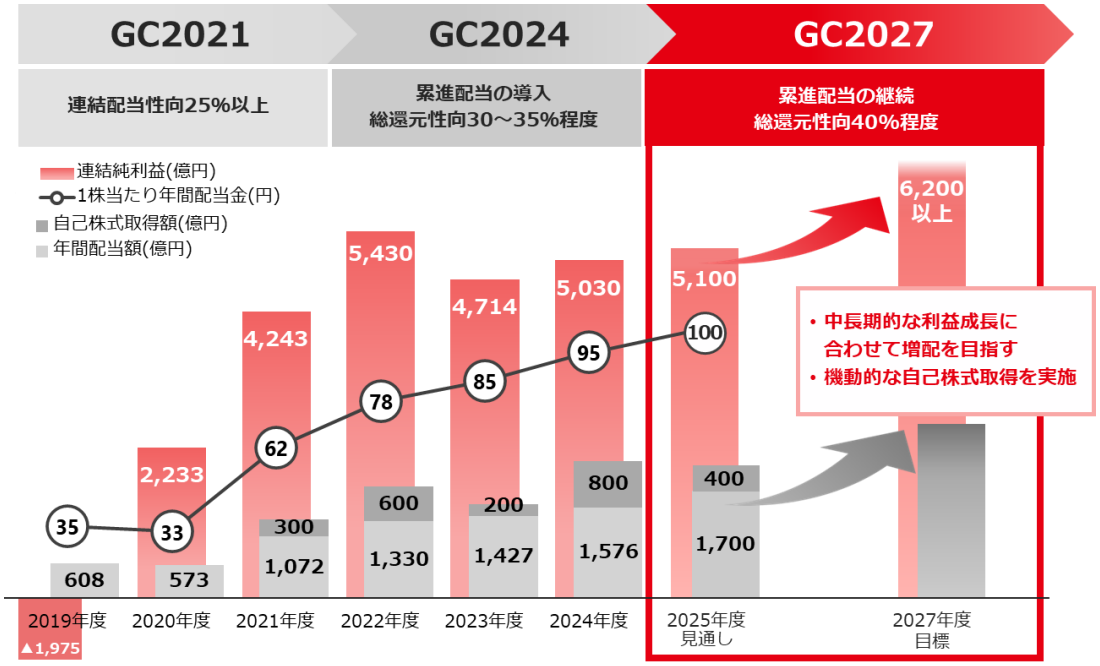
＜資本配分方針＞

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



＜株主還元方針＞

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



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

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

＜中期経営戦略 GC2027＞
https://www.marubeni.com/jp/company/plan/

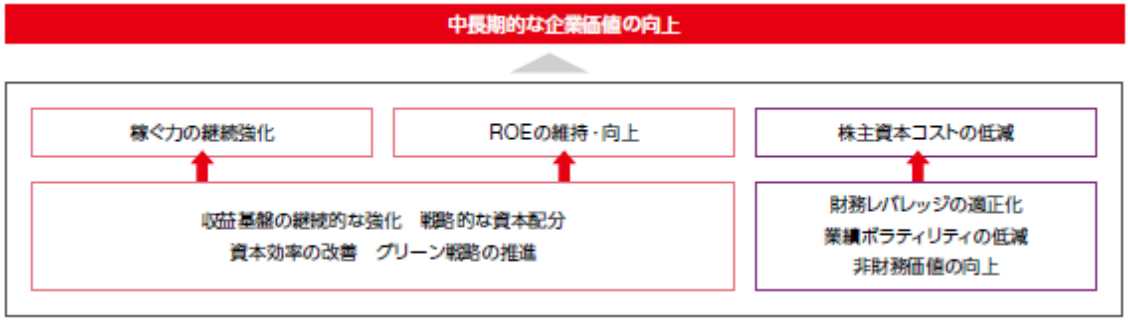
＜中期経営戦略 GC2027 説明資料＞
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/year/

また、中期経営戦略 GC2027 の進捗につきましては、IR 関連資料として当社ウェブサイトへ掲載しています。

＜IR 関連資料＞
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/appendix/

なお、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、統合報告書 2024 の「丸紅の価値創造」、「価値創造の持続可能性を高める取り組み」セクションにおいて当社の取組を開示する他、中期経営戦略 GC2027 や有価証券報告書（「第 2 事業の状況」における「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」）にも掲載しておりますので、それらもご参照ください。

＜統合報告書＞
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/



＜有価証券報告書＞ 2024 年度 通期
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/

【補充原則 5-2①】
上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

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

そのために、ビジネスモデルを「戦略プラットフォーム型事業」、「資源投資」、「インフラ事業」、「ファイナンス事業」、及び「長期目線の種まき」の５つに分類し、各分類への資本配分方針を定めました。特に、中期経営戦略 GC2027 期間中は、成長への資本配分・投資戦略として、「成長領域×高付加価値×拡張性」を有する戦略プラットフォーム型事業に注力するとともに、競争優位性のある既存事業領域へ優先的に資本を配分する計画としています。

また、中期経営戦略 GC2027 においては、地域別利益イメージも公表し、特に、底堅い成長が見込まれる北中米、為替や地政学リスクの影響を受けにくい日本、アセアン・インド・中東・アフリカ等の成長性の高い地域を中心とした、バランス良く、レジリエンスの高い当社の地域ポートフォリオ構成を、今後も強化していくこととしています。

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

戦略を描けない事業や、収益性がピークアウト傾向にある事業を中心に、経営と現場が一体となって、投資の回収・資産の入れ替えを促進していきます。

　ポートフォリオの入れ替え・強化については、2024 年度 決算 IR 資料にも掲載しておりますので、そちらもご参照ください。

＜2024 年度 決算 IR 資料＞
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8002/ir_material_for_fiscal_ym1/177551/00.pdf

以　上