

コーポレート・ガバナンス



71

社外取締役鼎談

76

コーポレート・ガバナンス体制

90

内部統制

90

リスクマネジメント

94

マネジメント一覧

社外取締役鼎談

社外取締役
高橋 恭平



社外取締役
翁 百合



社外取締役
八丁地 隆

中長期的な企業価値向上を実現するため、 透明性の高いガバナンス体制を構築

社会や事業環境が大きく変わる中、丸紅グループは更なる企業価値向上のために新たな戦略・変革を実行しています。今回は、「新型コロナウイルス感染症の影響下における丸紅の経営」「取締役会の実効性・透明性向上」「サステナビリティへの取り組み」という3つのテーマから、社外取締役3名に語っていただきました。

新型コロナウイルス感染症の影響下における丸紅グループの経営について

高橋 丸紅では、極めて早い段階から新型コロナウイルス感染症が事業活動に大きな影響を及ぼすだろうとの認識を持ち、想定しうる最悪のシナリオとその対応策について、総合商社の特性を活かし世界中から情報を集め、取締役会でも頻繁に議論を重ねました。

新型コロナウイルス感染症の影響をどう捉え対応していくのか議論を進める一方で、減損損失後の丸紅をどのように立て直していくのか、投資家の皆様への説明責任を果たす必要にも迫られていたもので、中期経営戦略で目指す方向性は変えずに、キャッシュ・フロー重視の経営へと方針を切り替え、財務基盤の再生・強化に努めることを公表しました。結果として、社員の皆さんの努力により業績を改善することができたわけですが、コロナ禍の困難な状況乗り越える原動力になったのは、社長が全社員に対し、コロナ禍における当面の活動方針や中期経営戦略の修正について、自らの言葉で語りかけたことにあると思います。社員と社長が直接意見交換をできる社内システムであるOpinion Boxには社員から多くの反応があり、社長のメッセージがよく理解されていることも実感できました。このように、早くから新型コロナウイルス感染症に対するアクションを起こしたことや、経営の現状や方針について社員の理解を得て、各事業の現場を含めて高いモラルを保った結果、2021年3月期の決算が見事に回復したことについて、経営の実行力を高く評価しています。



翁 2020年3月期に大幅な減損損失を計上し社内に動揺が走る中、新型コロナウイルス感染症による各々の事業への影響の有無・程度を見極め対応するという難しい舵取りを実行しました。結果として2021年3月期は非常に高いパフォーマンスとなりましたが、これは高橋さんのおっしゃる通り、経営の粘り強いメッセージが伝わった結果だと思います。そして、役員と社員が一丸となり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策と業務の遂行に懸命な努力をしたことが、危機を想定より良い形で乗り越えられた一因だったと思います。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により影響を受ける一方で、テレワークという新しい働き方が定着し、新社屋をフリースペースにするなど、働く環境の整備が進みました。危機との対峙は、これまで当たり前だったことを見直し、より良い方向へと変える絶好の機会です。大きなテーマである働き方改革が良い方向に進んでいることは、高く評価しています。

八丁地 社会から必要とされる事業に継続的に取り組むことが、企業の使命です。新型コロナウイルス感染症の影響下でも、社長をはじめとする経営陣のリーダーシップのもと、丸紅が社会にとって必要なビジネスを推進していることを再認識できたことが、私には印象的でした。丸紅が手掛ける、食料・アグリ事業やインフラ関連事業などは、人々が生活するうえで必要不可欠なライフラインを支えています。様々な厳しい事業環境の下でも事業を継続することが不可欠です。丸紅は、コロナ禍にあっても、事業環境を分析し、積極的にアイデアを出し議論を重ね、着実に業務を推進することにより、求められる役割を果たすことができました。社員の皆さんも、社長のメッセージをよく理解し、コミュニケーションを重ね、常に冷静に状況を捉え、業務を遂行してきました。社員が自分たちに課せられた基本的な使命を果たし、社会に貢献した結果が、業績の改善に繋がったものと高く評価しています。

取締役会の実効性・透明性向上について

高橋 取締役会の実効性評価はガバナンス・報酬委員会が毎年実施しており、結果を取締役会へ報告しています。2021年3月期で5回目の実施となりましたが、これまでのアンケートによる回答のほか、より幅広い回答が得られるようすべての取締役および監査役に対してインタビュー形式で自由に意見を述べてもらう機会を設けました。その結果、中長期的な丸紅グループの目指すべき方向性や戦略、それを取り巻く外部環境などについて、取締役を含め自由に議論する場を設けるべきとの意見が複数出ました。

また、取締役会の実効性評価とは別に、社長、会長、社外役員で集まり、懇談形式で議論もしましたが、こちらでは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・多様性について継続して検討する必要があるとの意見が挙がりました。この点については単に取締役会の形式を整えるのではなく、会社全体の方向性をいかに取締役会の構成に反映させるかが重要であるとの認識を共有しており、今後も継続的に議論をしていきます。

このようなサイクルを回し続けることで、取締役会の実効性が年々改善していると実感しています。一方、中長期的な企業価値の向上という観点からは「投資規律の強化」と「役員報酬制度の改定※1」に取り組みました。「投資規律の強化」については、減損損失となった原因や経緯の報告を受けながら取締役会で議論を重ね、投資規律の再徹底と、投資の意思決定に至るまでのプロセスをこれまでよりも厳密化しました。今後も世界情勢や環境の変化に対し、見直しながら対応していきたいと考えています。減損損失の原因究明から改善策の作成まで問題を包み隠さずオープンに議論できたことは、透明性の高い取締役会であったからこそ実現できたと思います。また、「役員報酬制度の改定」は、株主と同じ目線で会社を見るというコンセプトに加えて、受け取る個々の役員にとって公平かつインセンティブになることを心掛け、透明性の高い分かりやすい制度になったと考えます。ただし、世の中の変化は激しいので、今後も定期的な見直しが必要になるかと思っています。

2020年の鼎談において、株主や投資家の皆様と直接的な対話をする機会を増やしたいとお話ししました。現在は、投資家の生の声や前年に比較してより詳細な内容のコンタクト・レポートを社長やCFOやIR担当から直接いただいています。また投資家のニーズや反応について、取締役会で報告があります。今後も、様々なチャネルから意見をうかがえる機会を増やしていきたいと思っています。

 ※1 詳細は、P.46-47「特集：コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

翁 実効性評価については、PDCAサイクルで改善に繋げるプロセスが大事です。取締役会議長である会長は重要な意思決定の際、取締役会メンバーの一人ひとりの意見を聞くよう心掛けた運営を

されており、素晴らしいことと思います。一方で、サステナビリティをはじめとする中長期的なテーマについては、取締役会によるモニタリング機能の強化が重要です。ESGにおいては、E(環境)だけではなく多様性と関連したS(社会)が重要であり、取締役会においては、より一層サステナビリティを意識した議論が求められます。



高橋さんがおっしゃった取締役会の構成メンバーのスキルや経験の最適な組み合わせ・多様性は、今後も継続的に議論していく必要があります。また、社長も時々お話をされていますが、単体だけでなくグループ全体が多様性を意識して確保する方向に進んでいくことが重要です。最近、しなやかな強靱性やレジリエンスといったことが言われますが、課題解決力やイノベーションには、多様なバックグラウンドを持つ人々から幅広い意見を取り入れることが重要です。今後、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させていくためには、ジェンダーだけではなく、年齢やスキルなど、多様性に富む人たちが経営に参画し意思決定に関わることが求められるのではないかと思います。

また、不確実性の高い時代には、いかに環境の変化を捉え適切な対応ができるかが非常に重要になります。2020年3月期の減損損失について、その後の取締役会で原因と対策まで議論を尽くせる取締役会の透明性の高さは評価しています。投資規律の徹底はその際に過去のデータを検証し、取締役会で率直な議論を重ねた成果です。しかし、まだ議論すべきことはあると思います。例えば、今後はサステナビリティの流れの中で財務的観点だけでなく非財務を含めた総合力が試されるため、次の経営を担う人財育成が課題になるだろうと思います。この点に関して、後継者育成計画なども一層重要になっていくと考えています。私は2020年から指名委員会のメンバーとなり、2021年より委員長として関わっていきますが、指名委員会のメンバーである社長ともコミュニケーションを図りつつ、経営幹部の育成について中長期的な観点での議論をしたいと考えています。

八丁地 翁さんのおっしゃる通り次の経営を担う人財育成は今後の大きなポイントです。総合商社である丸紅は、インフラや輸送機、食材まで多様な事業をグローバルに展開しています。事業ごとの特性や将来性、多様性に富んだ人々とグローバルに仕事ができるという恵まれた土壌が総合商社にはあります。そのような環境で切磋琢磨し、ビジョン豊かなリーダーシップの経験を積んでいただきたいと思います。

例えば、丸紅には15%ルール^{※2}が導入されています。この時間をセルフ・ディベロップメントや、他部署との協働に使うなど、社員自らが社内制度を利用することで成長することもできるでしょう。トップは、グローバルな考察や戦略を巡らせながら、社員にチャレンジングな課題を与えています。競争の激しい時代における丸紅の最適解を出すべく、社員が切磋琢磨して成長するよう期待しています。

次世代の丸紅のリーダーとしての基本的要件は、積極的に多くの経験を積み、グローバル市場と株主・投資家の期待やプレッシャーを感じながら経営の舵を取り、困難な状況においてもリーダーシップを発揮してグループを正しい方向にリードできる人だろうと思います。加えて、一つの事業だけでなく、複数の事業分野を経営できる視野と力も必要です。それぞれの事業の特徴に応じた利益の約束を果たすことが重要です。加えて、地球の未来に寄与する活動や仕事に挑戦していただきたいと思います。

 ※2 詳細は、P.37-39「特集：GC2021グループ人財戦略」をご覧ください。



サステナビリティへの取り組み

翁 丸紅は、どこよりも早く石炭火力発電半減の方針を打ち出したという経緯があり、様々な取り組みを実施しています。そして、サステナビリティの実現に向けた次なるチャレンジとして、気候変動対策への中長期的な貢献を果たすための『気候変動長期ビジョン^{※3}』を策定しました。サステナビリティは社会全体の課題であり、企業価値の向上に結び付くとの認識が執行役員にも広まり、サステナビリティ推進委員会はそれぞれの立場を説明しながら議論をする場になってきました。丸紅もフロントランナーの一員として、サステナビリティ推進の方向にかなり進んでおり、今後もそのようにあってほしいと希望しています。また、取締役会としても今後サステナビリティへの取り組みにどのように関わるかを議論する必要があるかと思っています。

丸紅は、「基盤マテリアリティ」として「マーケットバリューの高い人財」を掲げていますが、リカレント教育やOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を含め、社員に成長の機会を提供し続けられる企業であってほしいと思います。社員にとって自分の成長を実感できるということは、働きがいにも繋がります。単なる研修や教育の機会だけでなく、人財育成をビジョナリーに考えて実行することが大事です。これからはオープンイノベーションの時代ですから、育成した人財と中途採用の社員や社外の方との連携した取り組みも必要だと思っています。また、女性活躍の実現に向けては、男性社員も家庭と仕事の両立が可能になる制度の整備が必要になると考えており、今後の課題として取り組みたいと思います。

なお、サステナビリティ推進委員会では、今お話しした『気候変動長期ビジョン』やTCFD^{※4}などのテーマについて議論しています。今後は、女性活躍に向けての環境整備やダイバーシティなどにもテーマを広げ、より一層議論を深めることができればと思います。

 ※3 詳細は、P.53-55「気候変動長期ビジョン」をご覧ください。

※4 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)。

八丁地 丸紅の社外取締役として、社員の方々との双方向のコミュニケーションを大切に思います。丸紅には、共有している問題意識などを話せる場や、風土があります。

サステナビリティ推進委員会では、社是である「正・新・和」を体現する例は何かという議論から、サステナビリティの推進には何よりも人財が重要であるという点まで議論を重ね、マテリアリティを特定しました。また、事業面でESGに最も関係する石炭火力発電について取り上げ、真剣に議論した結果、撤退が決まりました。現場と、サステナビリティ推進委員会メンバーとの意欲や発想に基づいたESGの取り組みができたことに意義があると考えます。

また、丸紅はインドネシアとオーストラリアにおいて約13万ヘクタールの森林を経営していますが、今後は森林の特性を活かした環境への貢献、新たな事業活動も考えられると思います。

今後は、丸紅ならではの多様性の在り方やサステナビリティを、より明確にしていきたいと思います。そのため、更に海外事業拠点の皆さん、ビジネスパートナーの皆さんとの、多様性についての議論が望まれます。これにより、サステナビリティに関する丸紅グループらしい構想・アイデアが実現するよう期待しています。

コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

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ご期待に応えるものと考えています。この実現を図るため、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・ガバナンスに関す

ガバナンス早見表

機関設計	監査役設置会社
取締役（うち社外取締役）	13名（6名）
監査役（うち社外監査役）	5名（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（2021年3月期）	18回
監査役会の開催回数（2021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

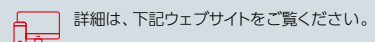
出身各界における豊富な経験とその経験を通して
培われた高い識見に基づく助言・提言、当社固有の
企業文化・慣習にとらわれない視点からの有益な
意見をいただくことによる取締役会および監査役
会の活性化

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・ガバナンス報告書」
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf

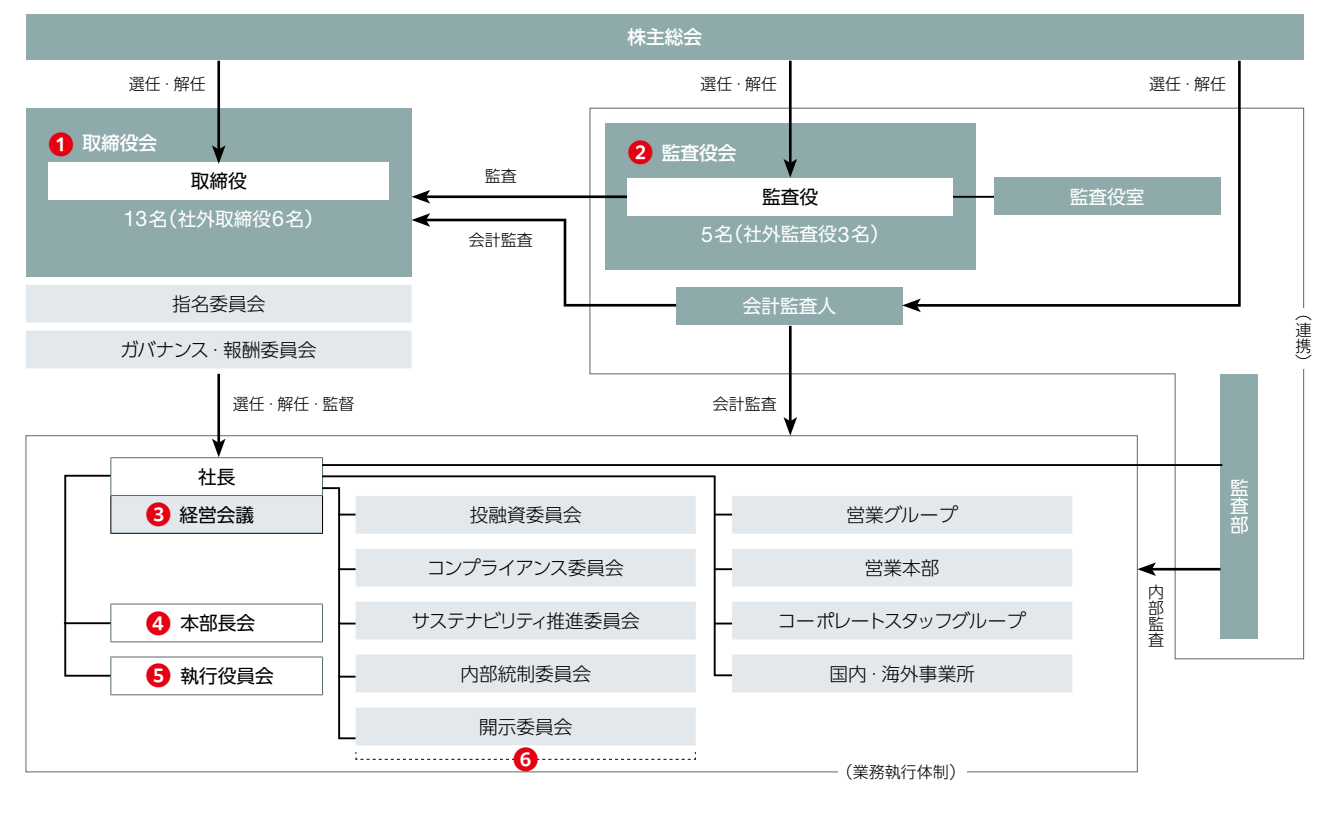


「改訂前コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcord_jp.pdf



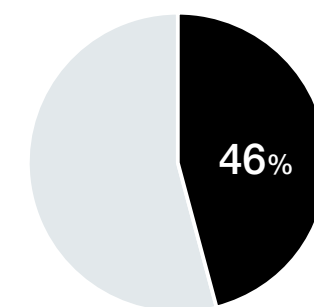
コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



① 取締役会

社外取締役比率



取締役会の概要

構成	取締役13名(うち社外取締役6名)
開催状況 (2021年3月期)	18回
目的	・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。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。 ・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。 ・執行役員制を採用し、業務執行の効率化を図るとともに、グループCEOが会社の全般的経営に参画するとともに、会社の経営方針を体して担当営業グループの業務全般を統轄する体制とする。
取締役の任期	経営責任を明確にし、経営環境の変化に対応した最適な経営体制を機動的に構築するため1年に設定。

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、実施に当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。

 選任基準につきましては、P.86「取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選解任方針、手続き」をご参照ください。

(2021年6月24日現在)

氏名	役職	在任年数 (累積在任年数)	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
國分 文也	取締役会長	9年(10年9カ月)	○				○	
高原 一郎	取締役副会長	2年(4年)	○					○
柿木 真澄	取締役 社長	3年(3年9カ月)	○				○	
寺川 彰	取締役 副社長執行役員	―(2年)	○				○	
石附 武積	取締役 専務執行役員	1年	○		○		○	
及川 健一郎	取締役 常務執行役員	1年	○			○	○	
古谷 孝之	取締役 常務執行役員	1年	○	○			○	
北畑 隆生	社外取締役	8年 社外監査役3年 ^{※1}					○	○
高橋 恭平	社外取締役	5年 社外監査役2年 ^{※1}	○				○	
翁 百合	社外取締役	4年		○		○	○	○
八丁地 隆	社外取締役	1年 社外監査役3年 ^{※1}	○			○	○	
木寺 昌人	社外取締役	1年					○	○
石塚 茂樹	社外取締役	―	○			○	○	
南 晃	常勤監査役	2年 取締役3年 ^{※2}	○	○	○		○	
木田 俊昭	常勤監査役	―			○		○	
米田 壯	社外監査役	4年			○	○		○
菊池 洋一	社外監査役	1年			○		○	○
西山 茂	社外監査役	1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

取締役会の主な審議事項

目的	・中期経営戦略、投融資案件、リスクシナリオなどの経営戦略 ・決算・財務関連事項 ・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など
----	--

取締役会の実効性評価

対象者	すべての取締役(11名)および監査役(5名) ※2020年12月時点の現任
実施回数	年1回
実施方法	アンケートおよびインタビュー(回答は匿名) ※ 実施に当たっては外部専門機関を活用 2021年3月期における取締役会の実効性評価においては、従来のアンケートの実施に加え、より具体的な課題認識を引き出すことを目的に、すべての取締役および監査役に対するインタビューを実施しました。
評価項目	1 取締役会の役割・責務 2 取締役会と経営陣幹部の関係 3 取締役会などの機関設計・構成、取締役(会)の資質と知見 4 取締役会における審議 5 株主との関係・対話 6 株主以外のステークホルダーへの対応 7 全体・その他
評価プロセス	アンケートおよびインタビューの回答内容に基づいて、ガバナンス・報酬委員会における、取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを踏まえ、取締役会において審議を実施。



2021年3月期の評価結果概要	ガバナンス・報酬委員会での評価・レビューを踏まえ、取締役会として審議を行い、実効性のある取締役会の運営がされていることが確認されています。 特に、社外役員に対するサポートについては、教育機会や情報提供などが充実しており、取締役会の運営における議事進行についても社外役員が発言しやすい雰囲気である点が高く評価されました。また、取締役会での審議において各議題に対する審議時間が十分に確保できている点、並びに取締役会に対して適切な内容・頻度で経営執行に関する情報や課題が共有されている点についても、高く評価されました。
-----------------	---

2020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	(1) 中長期的な企業価値向上の観点から、経営方針に関する監督・モニタリングの強化 取締役会において、新型コロナウイルス禍の経営環境認識や中期経営戦略の基本方針の確認などについて議論するとともに、取締役会以外のオープンな議論の場を設定して取締役会の監督・モニタリング機能強化などに関するフリーディスカッションを実施しました。アンケートおよびインタビューにおいても当該項目は前期と比べて改善しています。 (2) 株主からの期待事項の取締役会へのフィードバックを踏まえた議論の充実化 取締役会において、社長およびIR担当であるCFOから機関投資家向けの決算説明会およびグループミーティング、個人投資家向けの説明会などを通じて得た株主からの期待事項やその対応方針・対応状況の報告を、適宜実施しました。アンケートおよびインタビューにおいても当該項目は前期と比べて改善しています。 また、2019年6月28日に経済産業省が公表したグループ・ガバナンス・システムに関する実務指針、並びに2020年7月31日に経済産業省が公表した社外取締役の在り方に関する実務指針および事業再編実務指針について、当社のガバナンス体制と照らし合わせて、分析・検証を行い、ガバナンス向上に向けた対応方針を議論しました。 グループガバナンスに関しては、当社グループの経営方針の共有・浸透、丸紅と事業会社の役割・権限・責任の明確化などによるガバナンス強化を目的として、2017年4月に丸紅グループガバナンスポリシーを制定し、当社グループの企業価値の極大化と持続的成長に関する取り組みを継続していますが、取締役会でのモニタリングを実施し、更なる浸透・実践を進めています。
---	--

2021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	(1) 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 取締役会での審議だけでなく取締役会以外の場を活用して中長期的な環境認識やリスクなどに関するフリーディスカッションを実施することなどにより、重要な経営課題に関する議論を更に充実させていきます。
	(2) 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 サステナビリティ推進委員会の報告に関する取締役会での議論や社内外のステークホルダーへの情報開示について、適切に取り組んでいることが評価されています。また、「株主からの期待事項の取締役会へのフィードバックを踏まえた議論の充実化」については、前期に確認された課題でしたが、前期と比べて改善しています。 今後より一層サステナビリティや、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの期待事項への対応の重要性が増していくことを考慮して、取締役会において中長期的視点での対応方針のアップデートおよび執行に対するモニタリングを充実させることで、更なる改善への取り組みを継続していきます。
	(3) 取締役会構成メンバーの多様性のあり方の議論 2021年3月期も、取締役会以外の場において、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ました。引き続き、取締役会構成メンバーのスキルや経験の多様性に係る方向性を議論するとともに、当社を取り巻く環境変化を踏まえた定期的な見直しを実施することで、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し、取締役会の機能の更なる強化を図っていきます。 当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組み、長期的な企業価値向上を追求していきます。

取締役会の諮問機関として、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 (2021年6月24日現在)	委員長 ：翁 百合 取締役(社外) 委員 ：柿木 真澄 取締役 社長 八丁地 隆 取締役(社外) 石塚 茂樹 取締役(社外)
目的	・取締役・監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)を審議、取締役会へ答申
開催回数 (2021年3月期)	5回(すべての回で全委員が出席)
2021年3月期における主な審議内容	・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 (2021年6月24日現在)	委員長 ：高橋 恭平 取締役(社外) 委員 ：柿木 真澄 取締役 社長 石附 武積 取締役 専務執行役員 木寺 昌人 取締役(社外) 米田 壮 監査役(社外) 菊池 洋一 監査役(社外)
目的	・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
開催回数 (2021年3月期)	4回(すべての回で全委員が出席)
2021年3月期における主な審議内容	・取締役・執行役員の報酬 ・株式報酬制度の見直し ・取締役会の実効性評価 ・役員情報の開示の充実

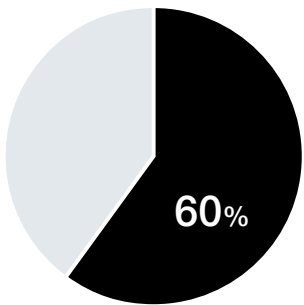
社外取締役の選任理由および主な活動状況

(2021年6月24日現在)				
氏名	独立役員	選任理由／主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
筆頭社外取締役 北畑 隆生	○	選任理由 官界において要職を歴任し、国内外の経済動向に関する高い見識を有しており、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、当社の筆頭社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を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、2021年3月期は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積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回のうちの17回に出席し、官界において要職を歴任して培われた国内外の経済動向に関する高い見識や、コーポレート・ガバナンスへの高い見識を生かし、筆頭社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員長を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、委員長として経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論を主導しました。	—	2002年 経済産業省大臣官房長 2004年 同省経済産業政策局長 2006年 同省経済産業事務次官 (2008年7月退官) 2010年 丸紅(株)社外監査役 (株)神戸製鋼所取締役(現職) 2013年 学校法人三田学園理事長 2014年 学校法人三田学園中学校・高等学校校長 セーレン(株)取締役(現職) 日本ゼオン(株)取締役(現職) 2020年 学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長(現職)
		選任理由 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に積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回すべてに出席し、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や、コーポレート・ガバナンスへの高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、ガバナンス・報酬委員会の委員長を務め、2021年3月期開催の同委員会4回すべてに出席し、委員長として経営の健全性・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ました。		2002年 昭和電工(株)常務取締役 2004年 同社専務取締役 2005年 同社代表取締役社長 2007年 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 同社代表取締役会長 2014年 丸紅(株)社外監査役 2015年 昭和電工(株)取締役会長 2016年 富国生命保険相互会社監査役(現職) 2017年 昭和電工(株)相談役(現職)
高橋 恭平	○		ガバナンス・報酬委員会 (委員長)	
翁 百合	○	選任理由 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、2021年3月期は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、更に、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、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回のうち17回に出席し、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を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員長を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論にて積極的に意見を述べました。更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして当社の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ました。	指名委員会 (委員長)	2006年 (株)日本総合研究所理事 2014年 (株)ブリヂストン取締役(現職) (株)日本総合研究所副理事長 2018年 (株)日本総合研究所理事長(現職)

氏名	独立役員	選任理由／主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
八丁地 隆	○	選任理由 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、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 社外取締役就任後、2021年3月期開催の取締役会12回すべてに出席し、国際的企業において長きにわたる企業経営の経験や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通じて培われた高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論に積極的に意見を述べました。更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして当社の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ました。	指名委員会	2007年 (株)日立総合計画研究所取締役社長 2009年 (株)日立製作所代表執行役執行役副社長 2011年 同社取締役(～2015年6月) 2015年 日東電工(株)取締役(現職) 2017年 丸紅(株)社外監査役 コニカミノルタ(株)取締役
木寺 昌人	○	選任理由 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、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 社外取締役就任後、2021年3月期開催の取締役会12回すべてに出席し、外務省を中心に官界において要職を歴任し、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢に関する高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、ガバナンス・報酬委員会の委員就任後、2021年3月期開催の同委員会4回すべてに出席し、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貢献しました。	ガバナンス・報酬委員会	2008年 外務省国際協力局長 2010年 同省大臣官房長 2012年 内閣官房副長官補 特命全権大使 中華人民共和国駐筋 2016年 フランス国駐筋 兼 アンドラ国 モナコ国駐筋(2019年12月退官) 2020年 日本製鉄(株)取締役(現職) 2021年 日本たばこ産業(株)取締役(現職)
石塚 茂樹	○	選任理由 国際的企業において長きに亘る企業経営の経験を通して培われた高い見識を有しており、また、技術・開発エンジニア出身として、当社の経営において不可欠であるデジタル・IT分野に対する深い理解・経験を有しています。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対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、新たに社外取締役に選任しています。 主な活動状況 ―	指名委員会	2017年 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 ソニー(株)専務 2020年 ソニーエレクトロニクス(株)代表取締役社長 兼 CEO 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 ソニー(株)取締役(現職)

② 監査役会

社外監査役比率



監査役会の概要

構成	監査役5名(うち社外監査役3名)
開催状況 (2021年3月期)	16回
実施内容	- 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および主な活動状況

(2021年6月24日現在)

氏名	独立役員	選任理由／主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
米田 壮	○	選任理由 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いただいています。また、ガバナンス・報酬委員会の委員として、積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、引き続き社外監査役として選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回すべて、および監査役会16回すべてに出席し、主に官界においての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行っています。	ガバナンス・報酬委員会	2009年 警察庁長官官房長 2011年 警察庁次長 2013年 警察庁長官(2015年1月退官) 2015年 (株)日本取引所グループ取締役(現職)
菊池 洋一	○	選任理由 法曹界において豊富な経験とその経験を通し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けるものと考えています。これらを考慮し、引き続き社外監査役に選任しています。 主な活動状況 社外監査役就任後、2021年3月期開催の取締役会12回すべて、および監査役会10回すべてに出席し、主に法曹界においての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行っています。	ガバナンス・報酬委員会	2010年 徳島地方・家庭裁判所長 2011年 京都地方裁判所長 2013年 東京高等裁判所部総括判事 2017年 広島高等裁判所長官(2018年8月退官) 2018年 弁護士登録(現職)
西山 茂	○	選任理由 会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験、その経験を通し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けるものと考えています。これらを考慮し、引き続き社外監査役に選任しています。 主な活動状況 社外監査役就任後、2021年3月期開催の取締役会12回すべて、および監査役会10回すべてに出席し、主に会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行っています。		2006年 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) 2010年 三井住友海上火災保険(株)監査役(現職) 2016年 ユニプレス(株)取締役監査等委員(現職) 2018年 大学院大学至善館特任教授(現職)(株)マクロミル取締役監査委員長(現職)

③ 経営会議

当社は以下の業務執行体制を敷いています。

構成 (2021年6月24日現在)	社長を含む代表取締役5名、専務執行役員1名、常務執行役員3名の計9名、常勤監査役のうち1名	
		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 食料・アグリ・化学品グループCEO、 投融資委員会副委員長
		石附 武積 代表取締役 専務執行役員 CAO、監査部担当役員補佐、 秘書部担当役員補佐、 新社屋プロジェクト室担当役員補佐、 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)
		及川 健一郎 代表取締役 常務執行役員 CDIO、CSO、 東アジア総代表、 国内統括、投融資委員会副委員長
		河村 肇 専務執行役員 社会産業・金融グループCEO
		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
		平澤 順 常務執行役員 生活産業グループCEO
		横田 善明 常務執行役員 電力・インフラグループCEO
開催状況 (2021年3月期)	40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 (2021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37名(うち5名が取締役を兼務)
開催状況 (2021年3月期)	3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

コーポレート・ガバナンスの強化を目的として、各種委員会を設置しています。

主な委員会とその役割は以下の通りです。

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 2021年3月期は16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の実践についての支援・指導を行う。	代表取締役 専務執行役員 石附 武積	原則年4回開催、その他随時開催 2021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 2021年3月期は5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。	代表取締役 専務執行役員 石附 武積	随時開催 2021年3月期は2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 2021年3月期は15回開催

取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選解任方針、手続き

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。

指名委員会の審議・答申を踏まえ、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。

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。

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、社長他執行役員の解任およ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。

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当たり、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。

丸紅グループガバナンスポリシー

当社は、多数のグループ会社を有し、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しています。当社は、グループ会社の独立性を尊重しつつも、株主・事業オーナーとしてグループ会社の経営管理・監督の役割を担い、当社グループ全体の企業価値向上・最大化に向けて取り組んでいます。また、グループ会社は、当社グループとしての方針・戦略・目標に基づき、企業価値向上・最大化に向けた経営執行を行う役割を担っています。当社は、(i)当社グループの経営方針の共有・浸透、(ii)上記の役割などの明確化によるガバナンス体制の構築・強化、(iii)必要な制度・諸規程・ルールなどの整備・体制化を図り、当社グループとして最大限の成長を目指すことを目的とし、2017年4月1日に、当社グループ共通の「丸紅グループガバナンスポリシー」を制定し、グループガバナンスの着実な浸透・実践を進めています。

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、本部長より各本部の業務分担・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。

2021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「新型コロナウイルス感染症の影響下での株主総会と今後」についてのレクチャー(2020年6月)
- ・取締役および監査役によるDXプログラム受講(外部企業CTO(最高技術責任者)を招聘)(2021年2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(四半期ごと、その他必要に応じて)

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・社外監査役に対する、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(2020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)並びに社外取締役・会長・社長によるフリーディスカッションを通じた、当社の状況の説明および相互理解の促進(計12回)
- ・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ませんが、2020年3月期の実績は以下の通り。
- ・2019年9月 シンガポール Senoko社訪問
シンガポールで発電・売電およびガス小売事業を行う事業会社の経営陣・当社派遣の駐在員との面談、および施設見学。4名の社外役員が参加。

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。取締役の個人別の報酬等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含めて審議、取締役会に答申し、取締役会にて決定します。監査役の報酬額は、監査役の協議により決定します。

取締役および監査役の報酬等の内容および決定方針は以下の通りです。

(2021年6月24日現在)

役員区分	該当する役員	報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役 (13名)	取締役(社内) (7名)	業績連動報酬を導入 ●業績連動報酬の算定については、2020年3月期より、中期経営戦略GC2021の経営目標と報酬制度のアライメントの更なる強化のため、連結純利益の50%と、基礎営業キャッシュ・フロー*の50%の和を指標に用いている。 ●2022年3月期より、当社の中長期的な企業価値の持続的な向上を図り、将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、基本報酬と業績連動報酬の合計の20%相当額を現金報酬ではなく譲渡制限付株式として支給。(あわせて、従来の株式報酬型ストックオプションを廃止。) 時価総額条件型譲渡制限付株式を導入 ●2022年3月期より、将来的な時価総額向上へのインセンティブを従来以上に高めるために時価総額条件型譲渡制限付株式を支給。(あわせて、従来の時価総額条件付株式報酬型ストックオプションを廃止。)	●報酬限度額は、取締役分年額1,100百万円以内(うち社外取締役分120百万円以内) (2020年6月19日開催の第96回定時株主総会決議) ●取締役(社外取締役を除く)に対して譲渡制限付株式および時価総額条件型譲渡制限付株式を付与するために支給する報酬等の総額は、譲渡制限付株式は年額180百万円以内、時価総額条件型譲渡制限付株式については年額120百万円以内 (2021年6月24日開催の第97回定時株主総会決議)
	社外取締役(6名)		
監査役 (5名)	監査役(社内)(2名)	●業務執行から独立した立場である社外取締役・監査役の報酬については、固定額の基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はなし。 ●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ではない。	●報酬限度額は、監査役分月額12百万円 (2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議)
	社外監査役(3名)		

※ 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減などを控除。

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	●前事業年度における連結業績に連動した報酬を支給 ●基本報酬に乗率を掛けたものが業績連動報酬 ●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	●取締役加算給 ●代表権を持つ取締役に對する代表権加算給	固定	
④個人評価給	●連結純利益の達成／未達成を評価項目とし、達成／未達成に応じて取締役会が定める反映率を、基本報酬に乘じる形で反映する組織業績評価 ●当該年度の業績、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乘じる形で反映する社長定性評価	変動	現金報酬
⑤時価総額条件型 譲渡制限付株式	●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、ユニット付与日から3年後を権利確定とし、3年間の当社時価総額増減を以下で定める数式に基づき付与ユニット数に反映させたものを最終割当株式数とし、権利確定日以降に譲渡制限付株式を支給 ① 当社の時価総額条件成長率 ^{※1} がTOPIX(東証株価指数)成長率 ^{※2} 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 当社の時価総額条件成長率が150%を超えた場合：1 当社の時価総額条件成長率が100%を超え150%以下の場合：当社の時価総額条件成長率÷150% 当社の時価総額条件成長率が100%以下の場合：0	変動	時価総額条件型 譲渡制限付株式

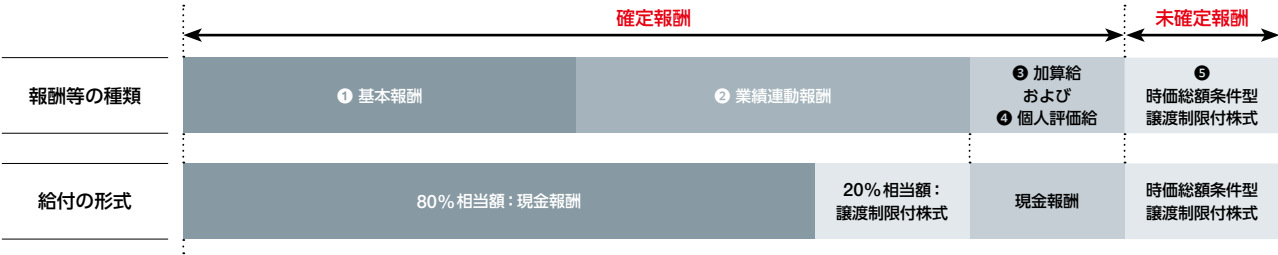
※1「時価総額条件成長率」とは、業績評価期間の当社時価総額条件成長率で、以下の式で算出する数値とする。

A：業績評価期間の末日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値と自己株式控除後の発行済株式数を乗じて算出した時価総額の平均値
B：業績評価期間の初日の前日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値と自己株式控除後の発行済株式数を乗じて算出した時価総額の平均値
当社時価総額条件成長率=A÷B

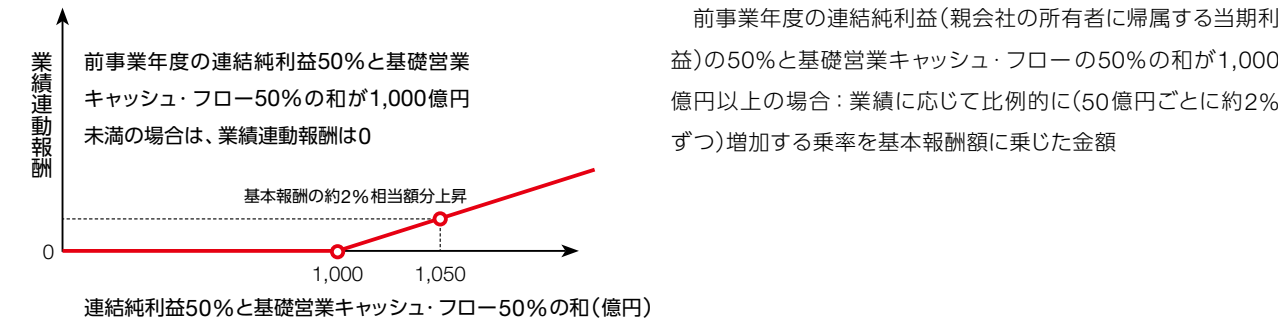
※2「TOPIX(東証株価指数)成長率」とは、業績評価期間のTOPIX成長率で、以下の式で算出する数値とする。

C：業績評価期間の末日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値
D：業績評価期間の初日の前日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値
TOPIX成長率=C÷D

取締役(社内)の報酬構成イメージ



業績連動報酬フォーミュライメージ



2021年3月期における取締役および監査役への報酬等の総額

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}	業績連動報酬 ^{※1}	株式報酬型 ストックオプション	時価総額条件付 株式報酬型 ストックオプション
取締役	社内取締役	7	374	292	70	12
	社外取締役	6	86	86	—	—
	合計	13	460	378	70	12
監査役	社内監査役	2	80	80	—	—
	社外監査役	5	51	51	—	—
	合計	7	131	131	—	—

* 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、株式報酬型ストックオプションは含まれていません。

※1 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

※2 基本報酬等には加算給および個人評価給を含みます。

※3 株主総会決議による役員報酬限度額は、「取締役分年額1,100百万円以内(うち、社外取締役分120百万円以内)」(2020年6月19日開催の第96回定時株主総会決議、当該定めに係る役員11名(うち、社外取締役5名))および「監査役分月額12百万円」(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議、当該定めに係る役員5名)並びに株式報酬型ストックオプション「取締役(社外取締役を除く)分年額220百万円以内」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議、当該定めに係る役員6名)です。なお、2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において、当社の取締役(社外取締役を除く)に対して「譲渡制限付株式」および「時価総額条件型譲渡制限付株式」を支給する制度を新たに導入することにつき決議いただいています。また、当該定めに係る役員は18名です。

※4 上記員数は2021年3月期中に退任した取締役2名(うち、社外取締役1名)および社外監査役2名を含めて記載しています。当期末現在の人員数は取締役11名(うち、社外取締役5名)、監査役5名(うち、社外監査役3名)です。

※5 上記報酬等の額には、2021年3月期においてストックオプションとして取締役(社外取締役を除く)7名に付与した新株予約権に関する報酬のうち、当期において会計上の費用として計上された金額を記載しています。

※6 当社は、2007年6月22日開催の第83回定時株主総会終結の時をもって退職慰労金制度を廃止し、退職慰労金を制度廃止に伴い打切り支給する旨決議しています。当社は、当該決議に基づき、当該打切り支給の対象となる取締役および監査役に対し、取締役については、取締役または執行役員を退任するいずれか遅い時、監査役については、監査役を退任する時に退職慰労金を支給することとしています。打切り支給対象の取締役および監査役の中で、当期において役員が受けた退職慰労金はありません。

2021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

2021年3月期において報酬等の総額が1億円以上である者はいません。

内部統制

丸紅は、社はおよび経営理念に適った企業活動を通じて企業価値の増大を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を築くため、内部統制を整備しています。

基本方針

丸紅において、内部統制とは、業務の効率的な推進、ステークホルダーへの適正な財務報告、法令遵守、資産の保全、会社の業務の適正の確保などを目的とし、それらが達成されていることの合理的な保証を得るためのプロセスと定義しています。自らの内部統制をその構築・運用状況を踏まえて常に見直すことにより、社会・環境の変化に対応しています。

会社法および会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針（内部統制の基本方針）を策定し、毎年構築・運用状況を確認しており、必要があれば改善を実施しています。また、金融商品取引法により提出が義務付けられた内部統制報告書については、実施基準で定められた評価などを実施し、2020年3月期に続き2021年3月期も「内部統制は有効に機能している」との結論になりました。

詳細は、ウェブサイト「内部統制の基本方針」をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/internal_control/



内部統制の基本方針（項目）

- ① 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- ② 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- ③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ⑤ 企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ⑥ 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項
- ⑦ 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制
- ⑧ その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

リスクマネジメント

当社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」をしっかりと見極め、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。

基本方針

1 事業案件の管理フレームワーク

重要な事業投資などの個別案件については、稟議制度、モニタリング制度により、入り口から出口までの一貫したリスク管理体制を整えています。

新規案件に際しては、まず、営業グループより、案件概要や事業計画などが提出されます。これに対し、関係コーポレートスタッ

フグループによる、定性・定量両面からのリスク分析結果などの意見が提出され、投融資委員会で審議を行います。投融資委員会では、リスク調整後税引後利益であるPATRAC*も定量面での案件評価のガイドラインの一つとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけでなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議を行います。その後、経営会議に付議され、社長が決裁を行います。また、より重要な案件については、取締役会にて決議されます。

* 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どれだけ上回っているかを計る、丸紅独自の経営指標。

投資実施後は、営業グループがフォローしますが、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。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る中で、事業の戦略性、成長性、収益性に関する検証を行い、必要な案件については、多角的かつ複合的な要素を勘案し、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を下す体制となっています。

詳細は、P.27「新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて」をご覧ください。

2 定量リスクへの対応

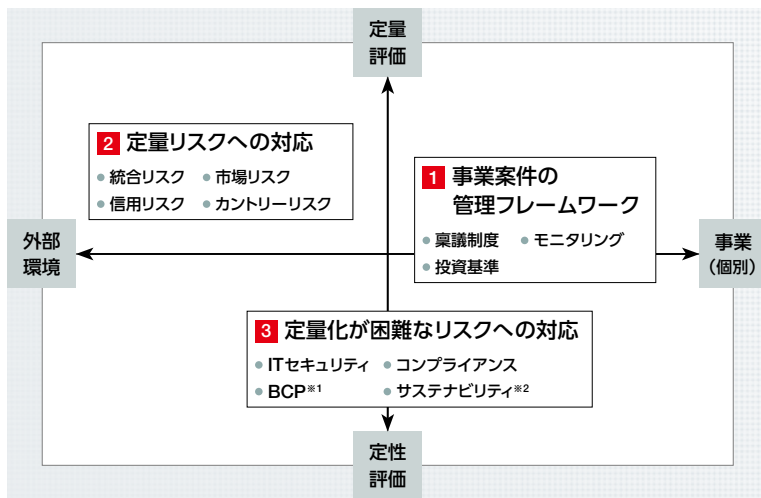
統合リスク管理

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、グループ全体の資産を俯瞰し、エクスポージャーごとにリスクの所在国や産業、顧客の信用格付といったリスク属性を分類のうえで、丸紅グループ保有資産価値の最大下落リスク額（リスクアセット）を計量し、不測の事態に備えています。

信用リスク管理

丸紅では、定量・定性の両面から取引先の信用度を分析し、リスクに応じた信用リスク管理を行っています。具体的には、丸紅独自のロジックに基づくスコアリングモデルを用い、取引先の決算データをベースに、所在国のカントリーリスクや親会社も含めた信用度などの要素を併せて、信用度ランクを判定しています。この信用度ランクを活用し、定性面の評価も加えて、一取引先に対し

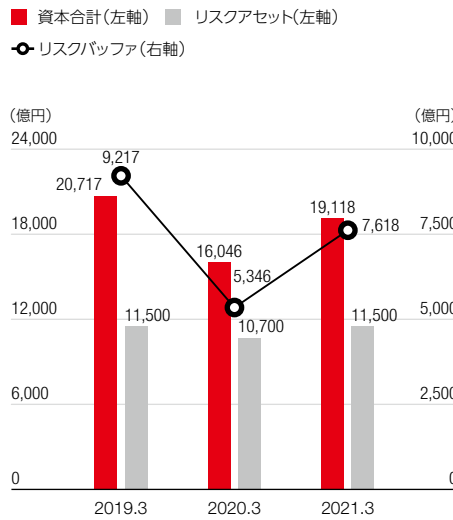
丸紅のリスクマネジメントの全体像



*1 詳細は、P.65「外部環境の変化に対するレジリエンスの実現～新型コロナウイルス感染症への対応～」をご覧ください。

*2 詳細は、P.48-69「サステナビリティ」セクションをご覧ください。

リスクアセットとリスクバッファの状況



③ 定量化が困難なリスクへの対応

コンプライアンスリスクなどの定量化が困難なリスクについては、コーポレート・ガバナンスの強化、内部統制システムの整備、およびコンプライアンス体制の強化を通じて、リスクの顕在化を未然に防止する体制を整えています。

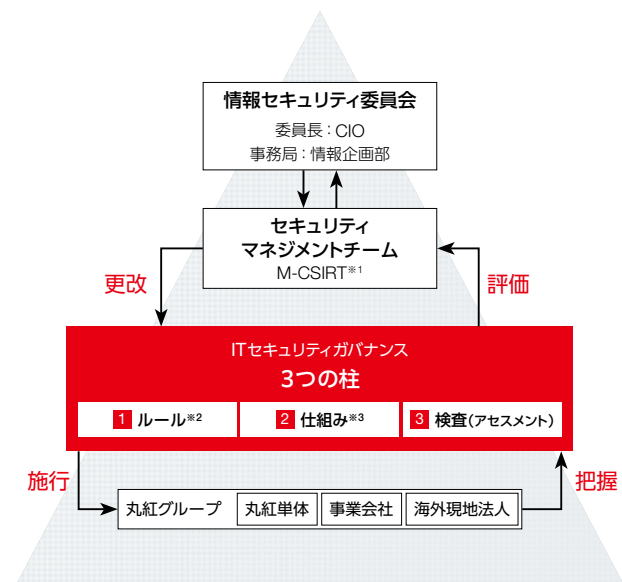
③-1. ITセキュリティ

当社は、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。

情報資産の適切な管理および高いITセキュリティレベルの確保を重要事項と認識し、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



※1 丸紅グループ全体のセキュリティ専門チーム。施策立案やサイバー攻撃対応などを担当。

※2 グループ共通ITガバナンスルール。丸紅グループで遵守すべきIT・セキュリティのルールをまとめたもの。

※3 グループ共通ITサービス。ネットワークやPCのセキュリティを守るサービスおよび営業支援サービスからなる。

③-2. コンプライアンス

基本方針

丸紅は、グローバルに事業を展開するに当たり、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。更に、コンプライアンス専任の部署であるコンプライアンス統括部を設け、当社グループにおける重大な不正行為の防止に重点を置いたコンプライアンス体制の構築およびコンプライアンス意識の浸透を進めています。今後も、グループ会社も含めたグローバルコンプライアンス体制の更なる強化を図っていきます。

「コンプライアンス・マニュアル」の遵守

丸紅グループの社是に挙げられている「正」とは、公正にして明朗なることを意味しています。「正義と利益のどちらかを取らねばならない状況に遭遇したら、迷わず正義を貫け」という道標を基に、丸紅グループの全員が日常の業務を遂行する過程で遵守すべき行動基準を定めた「コンプライアンス・マニュアル」を発行しています。丸紅では、全役員・社員および丸紅グループ会社(国内)の各社長から、毎年マニュアルを遵守する旨の宣誓を取得しています。2020年10月、マニュアルは第17版となり、英語にも翻訳され、ウェブサイト上でも公開しています。



コンプライアンス・マニュアル

「コンプライアンス・マニュアル」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/manual/pdf/compliance_manual_202010_jp.pdf



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。

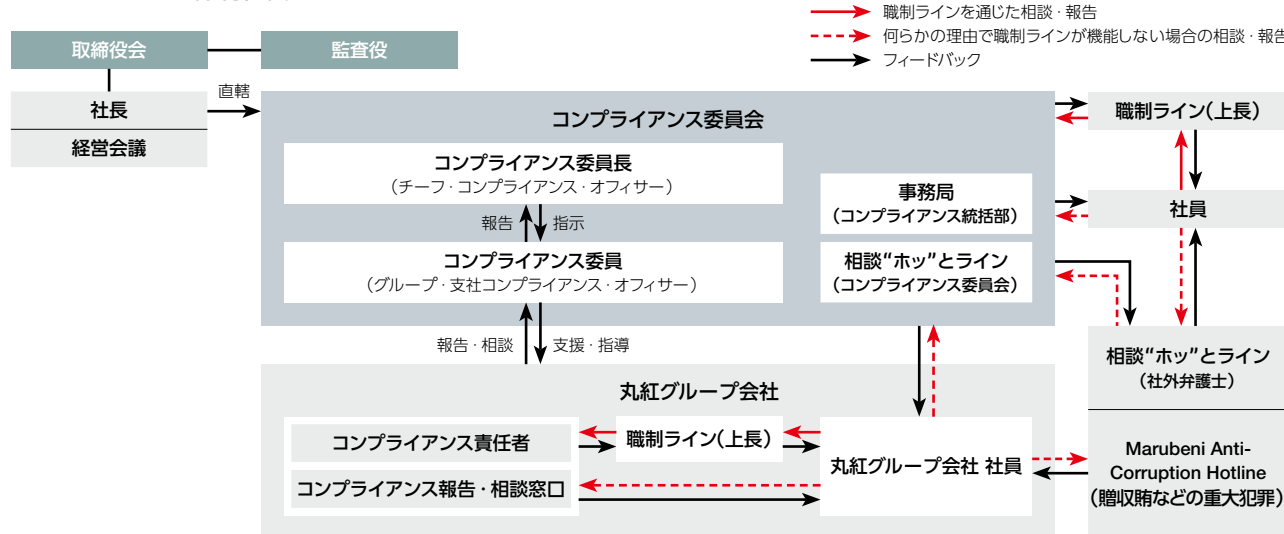
「丸紅グループ反贈収賄ポリシー」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/compliance/policy.pdf>



コンプライアンス相談窓口

コンプライアンス上問題がある行為を知った場合の報告は、原則として職制ラインを通じて行うものとしますが、何らかの理由で職制ラインが機能しない場合に備え、コンプライアンス相談窓口を右記の通り設置しています。

コンプライアンス体制組織図



→ 職制ラインを通じた相談・報告
 - - - 何らかの理由で職制ラインが機能しない場合の相談・報告
 → フィードバック

マネジメント一覧

2021年6月24日現在

取締役



國分 文也

取締役 会長

在任年数	9年
取締役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	213千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	207千株
合計 ^{*1}	421千株

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
(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

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)



柿木 真澄

代表取締役 社長

在任年数	3年
取締役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	107千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	174千株
合計 ^{*1}	281千株

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)



石附 武積

代表取締役 専務執行役員

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	92千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	90千株
合計 ^{*1}	182千株

1981年4月 当社へ入社
2011年4月 執行役員
2014年4月 常務執行役員
2020年6月 取締役 専務執行役員、CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、新社屋プロジェクト室担当役員補佐、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) (現職)



及川 健一郎

代表取締役 常務執行役員

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	75千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	81千株
合計 ^{*1}	157千株

1986年4月 当社へ入社
2016年4月 執行役員
2019年4月 常務執行役員
2020年6月 取締役 常務執行役員、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括、投融資委員会副委員長 (現職)



高原 一郎

取締役 副会長

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	21千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	147千株
合計 ^{*1}	168千株

1979年4月 通商産業省入省
2009年7月 経済産業省 関東経済産業局長
2010年7月 同省 中小企業庁長官
2011年9月 同省 資源エネルギー庁長官
(2013年6月退官)

2013年10月 丸紅(株)顧問
2014年6月 取締役 常務執行役員
2016年6月 常務執行役員
2017年4月 専務執行役員
2019年6月 取締役 副社長執行役員
2020年4月 取締役 副会長(現職)



寺川 彰

代表取締役 副社長執行役員

在任年数	—
保有する当社株式数 ^{*1}	66千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	122千株
合計 ^{*1}	189千株

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、食料・アグリ・化学品グループ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	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	14千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	73千株
合計 ^{*1}	88千株

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)



北畑 隆生

社外取締役

在任年数	8年
取締役会への出席状況	94.4% (17回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

2002年7月 経済産業省大臣官房長
2004年6月 同省経済産業政策局長
2006年7月 同省経済産業事務次官(2008年7月退官)
2010年6月 丸紅(株)社外監査役(株)神戸製鋼所取締役(現職)
2013年6月 丸紅(株)社外取締役(現職) 学校法人三田学園理事長
2014年4月 学校法人三田学園中学校・高等学校学校長
2014年6月 セーレン(株)取締役(現職) 日本ゼオン(株)取締役(現職)
2020年4月 学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長(現職)



翁 百合

社外取締役

在任年数	4年
取締役会への出席状況	94.4% (17回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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



木寺 昌人

社外取締役

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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 特命全權大使 中華人民共和国駐劄
2016年6月 フランス国駐劄 兼 アンドラ国モナコ国駐劄(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(現職)
2021年3月 日本たばこ産業(株)取締役(現職)



高橋 恭平

社外取締役

在任年数	5年
取締役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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)



八丁地 隆

社外取締役

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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)



石塚 茂樹

社外取締役

在任年数	—
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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(現職)
2021年6月 丸紅(株)社外取締役(現職)

監査役



南 晃

常勤監査役

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	113千株
保有する潜在株式数※1	2千株
合計※1	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)



米田 壮

社外監査役

在任年数	4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	—
保有する潜在株式数※1	—
合計※1	—

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)



西山 茂

社外監査役

在任年数	1年
監査役会への出席状況※3	100% (10回/10回)
保有する当社株式数※1	0千株
保有する潜在株式数※1	—
合計※1	0千株

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)
2010年6月 三井住友海上火災保険(株)監査役(現職)
2016年6月 ユニプレス(株)取締役監査等委員(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)



木田 俊昭

常勤監査役

在任年数	—
保有する当社株式数※1	33千株
保有する潜在株式数※1	—
合計※1	33千株

1984年4月 当社へ入社
2021年6月 常勤監査役(現職)



菊池 洋一

社外監査役

在任年数	1年
監査役会への出席状況※3	100% (10回/10回)
保有する当社株式数※1	—
保有する潜在株式数※1	—
合計※1	—

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)

※1 2021年5月末時点(千株未満切り捨て)。
潜在株式数とは、株式報酬型ストックオプションおよび時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の未行使分です。
※2 2020年6月19日の取締役就任以降の状況を記載しています。
※3 2020年6月19日の監査役就任以降の状況を記載しています。

専務執行役員

河村 肇

社会産業・金融グループCEO

矢部 延弘

欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

常務執行役員

相良 明彦

エネルギー・金属グループCEO

小林 伸一

大洋州統括、丸紅オーストラリア会社社長

堀江 順

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

平澤 順

生活産業グループCEO

横田 善明

電力・インフラグループCEO

二井 英一

アグリ事業本部長

執行役員

酒井 宗二

中部支社長

富田 稔

大阪支社長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部長

武智 康祐

航空・船舶本部長

安藤 孝夫

リスクマネジメント部長

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・不動産本部長

八尾 尚史

インフラプロジェクト本部長

小川 良典

中国総代表、丸紅中国会社社長

有泉 浩一

法務部長

桑田 成一

金属本部長

鹿島 浩二

人事部長

川邊 太郎

金融・リース事業本部長

内田 浩一

エネルギー本部長

原田 悟

電力本部長

大本 晶之

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 知淨

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