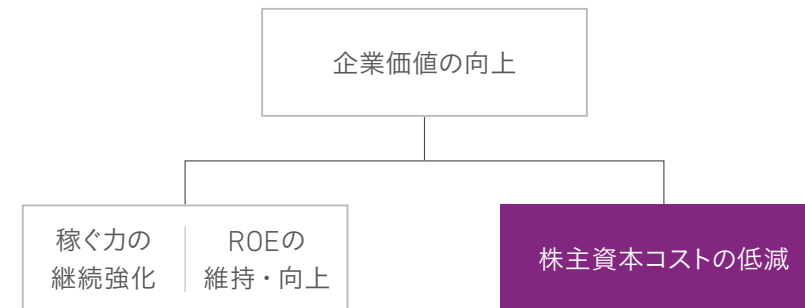


SECTION 3

価値創造の持続可能性を高める取り組み

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



- 58 CAOメッセージ
- 59 リスクマネジメント
- 62 丸紅グループのサステナビリティ
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 80 マネジメント一覧

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CAOメッセージ



堀江 順

専務執行役員、
CAO：Chief Administrative Officer、
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、
開示委員会委員長、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）

不確実性時代のビジネスを支える

現在、世界は急速な変化と未曾有の課題に直面しています。地政学リスクの顕在化や、リセッション懸念とそれに伴う社会の不安定化、気候変動に伴う自然災害の増加等、企業としてビジネスを進めていく上で備えるべきリスクが数多く存在しており、これらに対して当社は統合リスク管

理に代表されるマクロレベルの管理から、個別の取引・契約管理といったミクロレベルに至るまで、多岐にわたる管理実務を行っています。

その一方で、近年、デジタル技術の発展・普及が世界中で加速しています。情報の共有やコミュニケーションが容易になり、ビジネスのスピードも飛躍的に向上し、人工知能（AI）、ブロックチェーン、クラウドコンピューティング等、新たなテクノロジーの登場は、ビジネスのあり方や社会の構造にも大きな変化をもたらしています。

当社においても、業務の効率化、生産性向上、顧客への提供価値の向上等、技術革新によるメリットを最大限活用することが求められる一方、セキュリティリスクやプライバシー保護等、リスク管理や適切なガバナンスの確保にも注力する必要が生じています。

「攻め」のリスクマネジメント

複雑化するビジネス環境の中で、丸紅グループが価値を生み出し続けるためには、営業グループを支えるマネジメント活動が必要不可欠です。

法令遵守や倫理的行動の徹底により企業としての信頼性の向上、契約や取引の適法な実施による企業活動の安定性・透明性の確保、リスク評価を通じたリスク・リターンのバランスを考えた経営判断の支援、内部統制の強化や業務プロセスのレビューを通じた組織全体の効率改善、

データセキュリティ強化やデータ活用能力の向上等、当社の事業活動は多くの課題に直面しています。

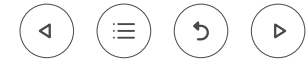
リスクマネジメントは、リスクを単に回避すべきものではなく、収益の源泉として捉えることを意味します。リスクの本質を理解し適切に管理することで、新規事業への参入、競合他社との差別化、変化するビジネス環境への対応等を通じて、収益の期待値を高めていくことが可能となります。

「正・新・和」の実現を目指して

総合商社として、「攻めのリスクマネジメント」を組織文化として浸透させ、変革に柔軟かつ果敢に取り組むことが重要です。社内外の様々なステークホルダーと連携し、既成概念に囚われない自由な発想でリスクをチャンスに転換する姿勢を持ち続けることで、企業価値の向上と持続可能な成長を達成することができるよう。

変化の激しい時代であるからこそ、当社の不変の価値観である社は「正・新・和」を道標とし、社会・顧客の課題を解決することが、当社の企業グループとしての成長に繋がります。

当社の経営基盤の強化・充実を図り、新たな価値を創出する企業グループ・Global crossvalue platformを目指し、丸紅グループは更なる進化を続けていきます。



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

• CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

リスクマネジメント

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

足許では世界的なインフレやそれに起因する景気後退、地政学リスクの高まり、デジタル技術の進展に伴う産業構造の変化など、複雑化するリスク環境に対応して事業を運営していく必要があり、感度を高め、鮮度の高い情報をグループ内で共有しながら、緊張感を持ってリスクマネジメントに臨んでいます。

主なリスク項目

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

有価証券報告書「事業等のリスク」
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/

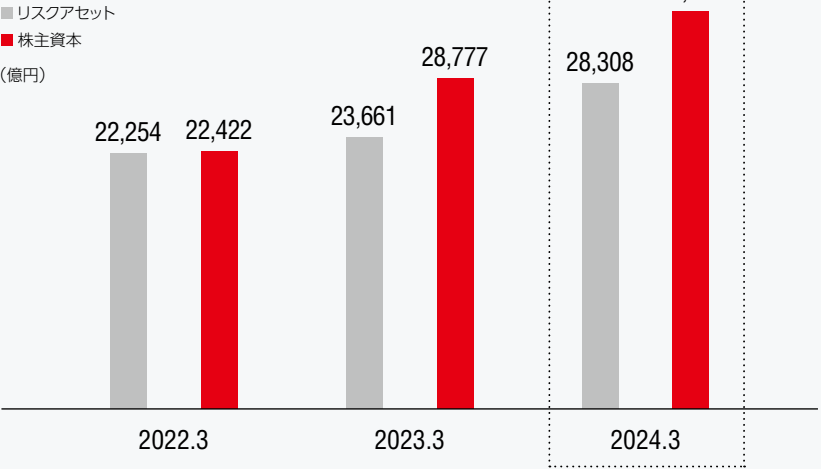
グループ全体のリスクを計量・管理する「統合リスク管理」

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

統合リスク管理では、丸紅グループが抱える連結ベースのエクスポージャーに対して、各項目のリスク特性に応じた「想定最大損失率」を乗じて最大下落リスク額(リスクアセット)を計量し、自らの体力である資本の範囲内に収めることをリスクマネジメントの基本方針としており、2024年3月末時点での当社のリスクアセットは株主資本の範囲内に収まっています。

丸紅グループでは、グループ全体としてリスクに対するリターンをの最大化を図るべく、個別の投融資案件の精査・厳選を行うとともに、RORA(リスクアセット利益率／Return on Risk Asset)を用いたリスクリターンのモニタリングを通じて、資産の毀損リスクに対する収益力強化を推進し、ROEの維持・向上と株主資本コストの低減を追求しています。

リスクアセットの状況



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

・リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

リスクマネジメント

個別リスクへの対応

カントリーリスク

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

2024年3月末における当社の長期エクスポージャーのうち約1/2は、カントリーリスクの低い日本と米国に所在しています。ロシアにおいては、ロシア・ウクライナ情勢を踏まえて資産評価額を引き下げており、2024年3月末の同国エクスポージャーは僅少です。

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

主な国別エクスポージャー  P.111		
国名	2024年3月末(億円)	割合
日本	13,328	27%
米国	11,238	23%
チリ	4,708	10%
豪州	3,959	8%
インドネシア	2,008	4%
シンガポール	1,971	4%
中国	345	1%
その他	10,866	22%
上記合計	48,423	—

カントリーリスクの管理方針

① 各国を政治面、経済面、対外支払能力面などから評価、リスクに応じて国分類に区分し、国分類ごとの総枠管理を実施。また、国分類に応じた国別上限ガイドラインを、国ごとに設定（国分類は原則として年1 回見直し）

② カントリーリスクに見合った適正なリターンを考慮した投資基準を設定

③ 貿易保険・投資保険の付保等による適切なリスクヘッジを実施

商品市況リスク

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

当社では市況変動リスクを軽減するため、必要に応じ商品先物・先渡しなどのヘッジを活用しています。また商品ごとのポジション限度の設定、およびモニタリングを柱とする商品ポジション管理を実施しています。2024年3月期における資源権益事業の純利益は下記の通りです。

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

商品	純利益(億円)	主な内容
銅	101	持分法投資(チリ)
鉄鉱石	424	持分法投資(豪州)
原料炭	630	持分法投資・有形固定資産(豪州)
原油・ガス	122	有形固定資産(米国メキシコ湾等)
LNG	84	持分法投資(パプアニューギニア等)
合計	1,361	

※ 対象事業における事業会社および対象事業の2024年3月期の純利益
(参考)2025年3月期の年間純利益に対する感応度
：原油価格 約4億円 [1ドル/バレル]
：銅価格 約14億円 [100ドル/トン]

サプライチェーンリスク

当社グループの競争力の強化、差別化を目指し、「持続可能で強靱なサプライチェーン構築」に向けたサプライチェーンマネジメントに取り組んでいます。

当社は、2021年3月期に連結子会社の調査を実施し、現在ではTier 1 サプライヤーの調査へと取り組みを拡大しています。課題の見つかった取引先には継続して働きかけを行っています。

また、サステナビリティ関連リスクが比較的高い重要商材に関して、商品別調達方針などを策定しています(天然ゴム、水産物、畜産物(アニマルウェルフェア)、森林由来製品、パーム油、牛肉、コーヒー豆)。

 P.69 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

・リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

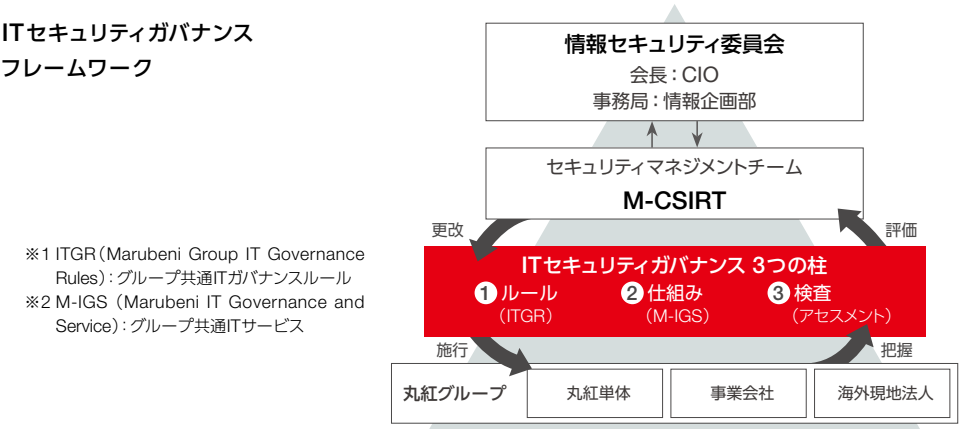
リスクマネジメント

ITセキュリティ

1. 体制

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

ITセキュリティガバナンス
フレームワーク



2. 具体的な対策

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

コンプライアンス

1. 体制

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

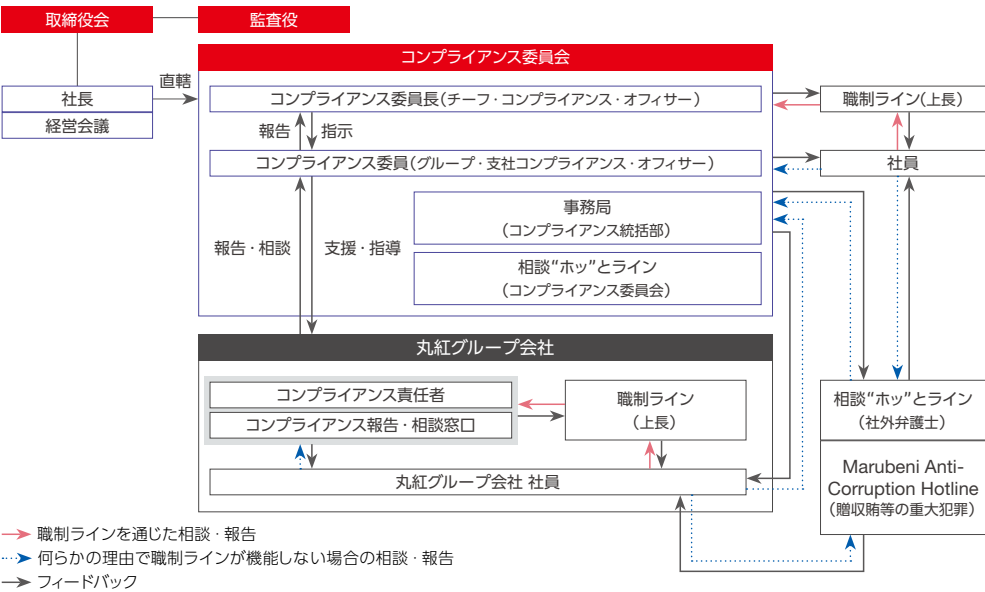
同委員会では、コンプライアンス・マニュアルを策定し、コンプライアンスの重要性を共有するとともに、法令・社会の動向を踏まえ、その有効性や妥当性に関するレビューを行い、毎年内容を改訂しています。

2. 贈収賄防止の取り組み

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

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

コンプライアンス体制組織図



丸紅グループ反贈収賄ポリシー
<https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/compliance/pdf/policy.pdf>

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

・リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

丸紅グループのサステナビリティ

サステナビリティマネジメント

ガバナンス

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

社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」においては、サステナビリティに関連する幅広い事項を議論の対象としており、例えば、気候変動対応に関し、TCFD^{*1}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。2024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」）の推進やTCFD開示について議論しました。

サステナビリティ推進委員会の委員長(Chief Sustainable Development Officer)は常務執行役員が務めています。社外役員もアドバイザーとしてメンバーに加わっており、独立した外部の視点も踏まえながらサステナビリティに関する事項の管理・統括を行っています。

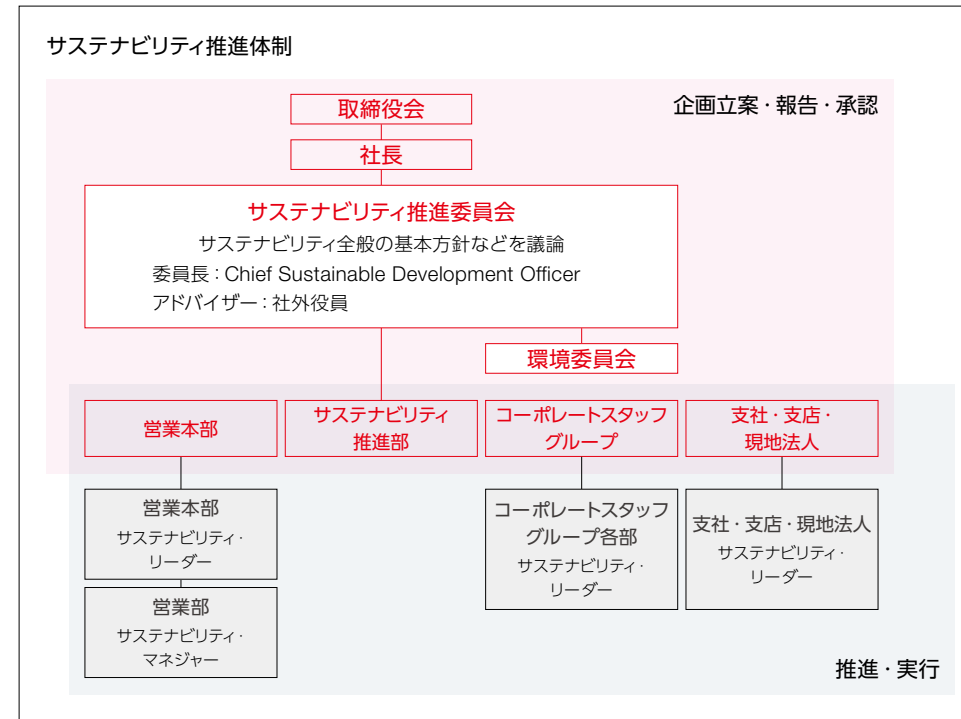
※1 気候関連財務情報開示タスクフォース

リスク管理

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

ビジネスのサステナビリティ面における潜在的なリスク評価として、環境、安全衛生、社会の3カテゴリー、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、それぞれの評価項目における潜在リスクの重要度と影響度を判断しています。このリスク評価手法を用いて、グループ内やサプライヤーのサステナビリティ調査を実施しています。また、投融資決定プロセスにおいても、このリスク評価手法を用いて、既存事業のモニタリングを含め、グループの事業をサステナビリティの観点より継続的に評価する体制を構築しています。特にリスクの高い事業領域については、必要に応じ、投融資委員会・経営会議・取締役会で審議しています。これらのリスク管理体制^{*2}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。

※2 P.59 リスクマネジメント



事業におけるサステナビリティに係るリスク評価項目(3カテゴリ27項目)

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

丸紅グループのサステナビリティ

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。2019年2月にはTCFD提言に賛同の意を表明し、気候変動に関連する社会の変化を「先取り」と同時に、「成長機会の創出」と「リスク低減」に努めています。

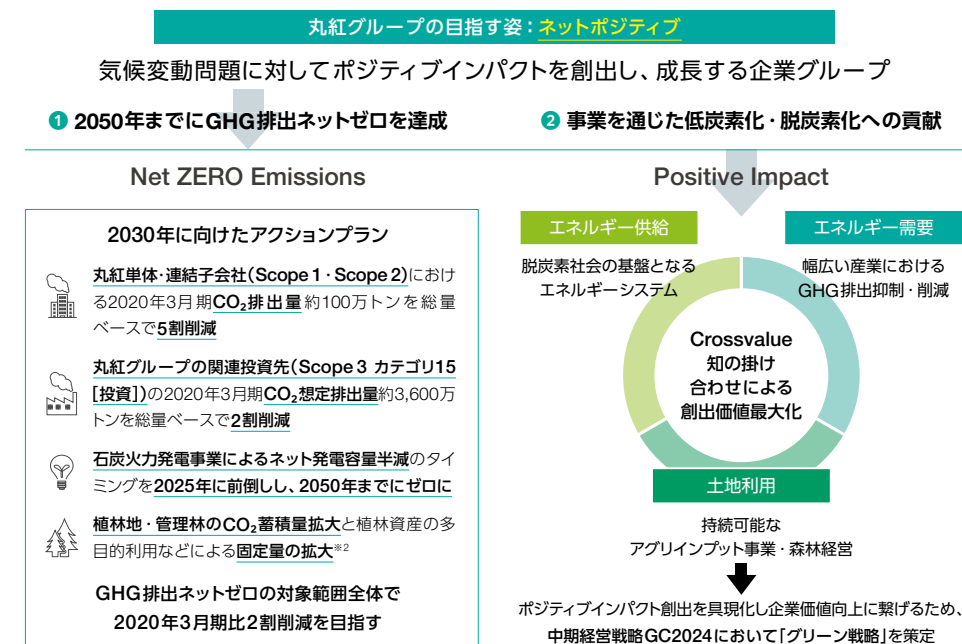
丸紅グループは、気候変動の影響により、陳腐化や収益の圧迫が予想される事業については、代替事業の検討のみならず、事業そのものからの撤退も選択肢とし、事業ポートフォリオを適時適切に見直していくことで、企業価値向上に繋げていきます。

戦略

気候変動長期ビジョン

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

※1 P.23 グリーン戦略



※2 2030年の想定CO₂蓄積量は約1,900万トン。

シナリオ分析

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

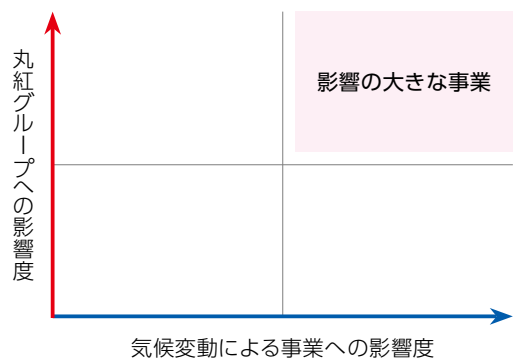
丸紅グループの事業ポートフォリオは多岐に分散されており、特定の産業やビジネスに固有のリスクがグループ全体の財務状況に与え得る影響は限定的ですが、適切なリスク管理を継続的に強化し、気候変動に対するレジリエンスを更に高めていきます。

シナリオ分析対象事業の選定：

下図マトリックスの右上部分をシナリオ分析の対象としました。

横軸 気候変動による事業への影響度

縦軸 丸紅グループへの影響度(資産規模、収益規模など)



左記プロセスで選出したシナリオ分析対象事業

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

丸紅グループのサステナビリティ

シナリオ分析結果

移行リスクが主な課題となる発電事業についての分析結果は次ページの通りです。

記載しているシナリオおよび事業環境認識は、国際エネルギー機関(IEA)などの国際的な機関が提示する主なシナリオおよびそれに基づく丸紅グループの認識であり、丸紅グループの将来見通しではありません。

表の見方	
対象事業名	事業環境認識 ■ 現行シナリオ 対象事業に関する現行シナリオ下の需要予測を踏まえた、事業環境認識を記載しています。 対象事業に関する各シナリオ下の需要予測に関し、該当するシナリオ／データがある場合、各シナリオごとの変化を示しています(注記がない限りは全世界のデータを示しています)。 例：石炭火力 発電量(グラフはサンプルを表示) ■ 現行シナリオ 移行シナリオ 現行シナリオ： ■ IEA RTS(+2.7℃) ■ IEA STEPS(+2.7℃) ■ IPCC RCP8.5(+4.3℃) ■ IPCC RCP6.0(+2.8℃) ■ IPCC RCP4.5(+2.4℃) 移行シナリオ： ■ IEA B2DS(+1.75℃) ■ IEA SDS(+1.65℃) ■ IPCC RCP2.6(+1.6℃) ■ IEA NZE(+1.5℃) ■ IPCC RCP1.9(+1.5℃) ()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇 ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。 ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。 ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。
	今後の事業リスク／機会への対応 ※ 基本的に2030年までを分析対象としています。 上記シナリオの事業環境認識を踏まえた当社の事業に対する対応方針・取り組みを記載しています。
	2030年までの業績への影響 対象事業における、2030年までの業績への影響に関する見通しを以下の構成で記載しています。 総合評価を矢印を使用して7段階で記載。 ポジティブ (大) ↑ (中) ↗ (小) → 中立 → ネガティブ (小) → (中) ↘ (大) ↓ 左記評価に関する説明を記載。
	財務関連情報 対象事業が属するセグメント(本部)の親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)、セグメントに対応する資産または対象事業のエクスポージャー※を記載しています。 ※ エクスポージャー：出資、融資、有形固定資産、保証の合計



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

● 丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

丸紅グループのサステナビリティ



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

● 丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

発電事業	事業環境認識	■ 現行シナリオ - 世界の電力需要は増加すると予想される。 - 化石燃料依存が続き、石炭火力は同水準を維持または減少傾向。ガス火力・再生可能エネルギーは増加。 石炭火力 発電量 現行シナリオ 移行シナリオ ガス火力 発電量 現行シナリオ 移行シナリオ 再生可能エネルギー 発電量 現行シナリオ 移行シナリオ ※ 下記凡例参照	■ 移行シナリオ - 世界の電力需要は増加すると予想される。 - 低炭素化・脱炭素化が進み、石炭火力は大幅に減少。ガス火力は、2030年までは現状と同水準を維持するが、2030年以降は減少。再生可能エネルギーは大幅に増加。 - カーボンプライシングの導入・強化などにより、化石燃料の利用に係る費用の増加。	
	今後の事業リスク／機会への対応	- 世界的な電力需要の増大が見込まれるため、特に再生可能エネルギーの急成長を捉え、電力事業を拡大していく。 - 再生可能エネルギー発電事業を拡大。電力卸売・小売事業や分散型電源事業などにおいても再生可能エネルギー電力の取り扱いの拡大を推進し、低炭素社会の実現に貢献する。 - 分散型電源事業、蓄電池、電力需給調整等を含むエネルギーマネジメント事業を推進し、スマートシティ・地域密着型ユーティリティサービス事業を通じて脱炭素ソリューションを拡充する。 - 新規石炭火力発電事業には取り組まない。また、2025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月期末時点の約3GWから半減し、2030年には約1.3GW、2050年までにゼロとする。 - 低炭素社会への移行に向けた社会のニーズに応えるべく、ガス火力発電事業の新規開発は継続する。なお、火力発電事業については、水素／アンモニア混焼など新技術の活用によるCO₂排出量の削減へも取り組んでいく。 - 炭素税課税や排出量取引制度の導入によるCO₂排出コスト増のリスクが想定されるが、当社の発電事業の大半は長期売電契約に基づいており、契約上そうした制度変更リスクはヘッジされている。		
	2030年までの業績への影響	石炭火力	➡ ネガティブ(小)	当社発電事業の大半は、発電容量に対して対価が支払われる長期売電契約に基づいており、需要減による既存事業への影響は限定的だが、退役資産により石炭火力からの収益は縮小。
	ガス火力	➡ ポジティブ(小)	事業環境は現行シナリオでは需要増、移行シナリオでも短中期的には一定の新規需要が見込まれるため、新規開発により収益に与える影響はポジティブ。	
再生可能エネルギー	⬆ ポジティブ(大)	事業環境は現行シナリオで需要増、移行シナリオでは顕著に増加するため、新規開発により収益に与える影響は大きくポジティブ。		
財務関連情報	電力本部 - 対象事業が属するセグメントの利益：2024年3月期 約473億円(うち、電力IPP事業の連結損益※：約558億円) - セグメントに対応する資産：2024年3月期末 約1兆2,811億円 ※ 電力IPP事業における連結子会社損益および持分法による投資損益の合計 参考：2024年3月期末時点電源構成：石炭火力約2.4GW、再生可能エネルギー約1.8GW、ガス火力・その他約7.2GW			
● 現行シナリオ： ■ IEA RTS(+2.7℃) ■ IEA STEPS(+2.7℃) ■ IPCC RCP8.5(+4.3℃) ● 移行シナリオ (2℃以下)： ■ IEA B2DS(+1.75℃) ■ IEA SDS(+1.65℃) ■ IPCC RCP2.6(+1.6℃) ■ IPCC RCP6.0(+2.8℃) ■ IPCC RCP4.5(+2.4℃) (1.5℃)： ■ IEA NZE(+1.5℃) ■ IPCC RCP1.9(+1.5℃) ()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇 ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。 ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。 ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。				

丸紅グループのサステナビリティ

指標と目標

気候変動のための指標と目標

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

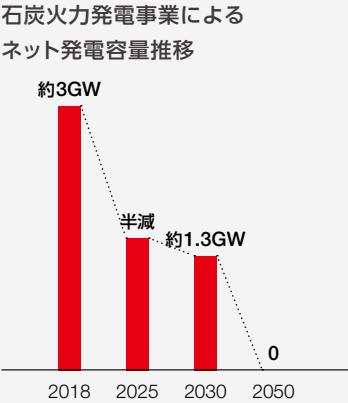
指標と目標	実績
1. 石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末の約3GWから2025年までに半減、2030年までに約1.3GW、2050年までにゼロにする	約2.4GW(2024年3月期末時点)
2. 2024年3月期までにグリーンレベニューを約1兆3,000億円に拡大	約1兆700億円(2024年3月期)
3. 2050年までにGHG排出ネットゼロ※1 2030年までに (1) Scope 1・Scope 2のCO ₂ 排出量を2020年3月期(約1百万CO ₂ トン)対比50%削減 (2) Scope 3カテゴリ15(投資)のCO ₂ 排出量を2020年3月期(想定CO ₂ 排出量約36百万CO ₂ トン※2)対比20%削減	(1) Scope 1・Scope 2：約105万CO ₂ トン(2024年3月期) (2) Scope 3カテゴリ15(投資) 25百万CO ₂ トン 内訳 発電事業※3 23百万CO ₂ トン 資源権益事業 2百万CO ₂ トン その他 1百万CO ₂ トン(2024年3月期)
※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 実績値には、売電契約締結済みで商業運転開始前の案件からの想定排出量は含みません。商業運転開始後は、実際の排出量が実績値に反映されます。

石炭火力発電事業にかかわる取り組み

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

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

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



その他

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

事業に影響し得る炭素税や排出権取引における炭素価格の勘案については、現在、投融資案件の決裁申請時において、想定GHG排出量と排出権価格(EU ETS※4など)をもとに、将来のGHGインパクトを参考値として定量化・可視化しています(2024年3月期において試算に用いた炭素価格の年間平均価格は約€80/t-CO₂)。

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

TCFD提言に基づく情報開示
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc_02

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

● 丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

丸紅グループのサステナビリティ

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12万ヘクタール(総事業面積約30万ヘクタール)の植林事業を有し、持続可能な森林経営を通じて森林保全に貢献することを丸紅グループが重点的に取り組むべき環境・社会課題(環境・社会マテリアリティ)の一つであると認識しています。環境・社会配慮型の木質資源の供給に加えて、森林の環境価値を最大化する価値創造型ビジネスの創出を目指します。

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

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

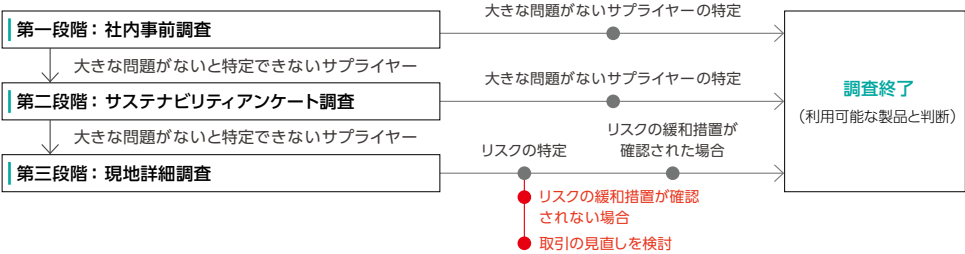
丸紅グループの森林経営と森林認証

事業会社	所在国	事業内容	森林認証
PT. Musi Hutan Persada (MHP社)	インドネシア	植林事業	Indonesian Forestry Certification Cooperation ^{※1} ・ Sustainable Forest Management認証 FSC [®] 認証 ^{※3}
WA Plantation Resources Pty., Ltd. (WAPRES社)	オーストラリア	植林・ 木材チップ事業	・ 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

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)

2024年3月期に行ったサプライヤー調査では、木材およびその関連製品のサプライヤーの中から定量基準と定性基準に基づき18社を選定したうえでアンケート調査を実施し、調査を行った範囲内において問題がないことを確認しました。継続的な手順の見直しを行い、PDCAサイクルを通じて調査の実効性を高めています。

デューデリジェンスの流れ



森林事業による炭素蓄積量増大とネガティブエミッションへの取り組み

① 既存森林資産による炭素蓄積量の増大に向けた取り組み

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

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

② 森林由来のネガティブエミッションプロジェクトの検討

インドネシア／TEL社 脱炭素事業の取り組み

インドネシアでパルプの製造および販売を行うグループ会社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 Storage (BECCS))や、排出権の創出、バイオマス資源の活用など、幅広い脱炭素事業の共同開発に取り組んでいます。

炭素固定を目的とした森林管理・植林プロジェクトの検討と脱炭素に向けた企業支援の取り組み

森林由来の炭素クレジット制度の整備・普及、市場拡大を念頭に、森林再生を通じた産業植林・環境植林プロジェクトの検討を行っており、日本国内およびフィリピンにおいて、森林による炭素吸収・固定を通じたカーボンクレジットプログラムの確立を視野に入れた取り組みを進めています。更に、金融機関、スタートアップ企業と共同で開発した脱炭素インパクトファイナンス「フォレストライク^{※5}」の取り扱いを開始し、カーボン・オフセットを通じた企業の脱炭素の取り組みを支援しています。

※1 Indonesian Forestry Certification Cooperation：インドネシアの森林認証制度。PEFC認証^{※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。(PEFC/31-32-80)
※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。
※5 フォレストライク

 <https://www.marubeni.com/jp/news/2024/release/20240430J.pdf>

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

● 丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

丸紅グループのサステナビリティ

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130拠点多^{※1}を持ち、多様な文化のもと、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として特定しています。丸紅グループのビジネスにかかわるあらゆるステークホルダーの皆様の人権を尊重し、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。

※1 2024年4月1日時点。

丸紅グループ人権基本方針	丸紅グループ全体に適用される人権尊重の基本的考え方を示した方針や、労働安全衛生確保に向けて守るべき各原則を示した方針を策定しています。
丸紅グループ労働安全衛生基本方針	



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



労働安全衛生
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/23/

方針策定、人権デューデリジェンス、救済メカニズム

丸紅グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき以下の取り組みを行っています。

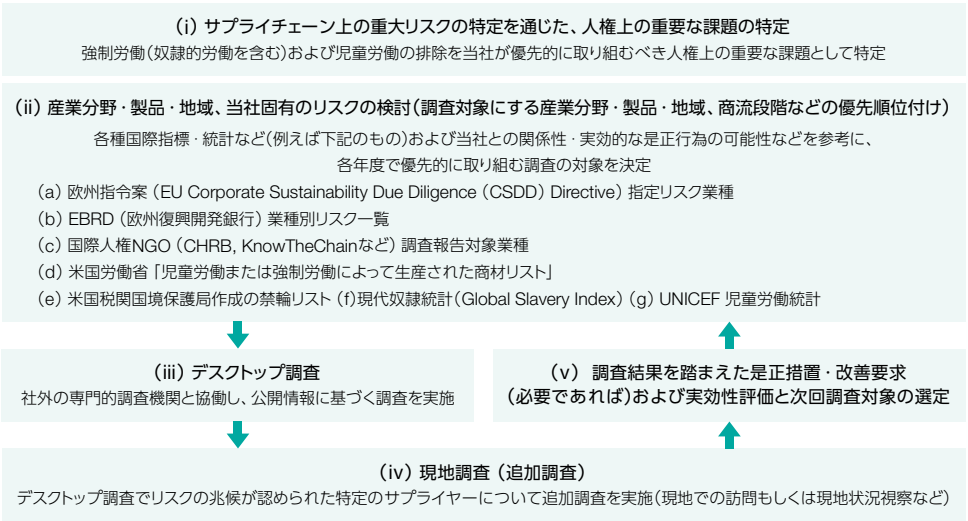
① 人権方針の策定	・2019年3月期：「丸紅グループ人権基本方針」「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」「丸紅グループ労働安全衛生基本方針」を策定 ・2021年3月期～2023年3月期：本社・連結子会社のサプライヤーおよびコントラクター約23,000社へ人権基本方針などを周知・共有
② 人権デューデリジェンス（人権DD）プロセスの確立・実施	・人権DDプロセスの確立に向けたリスク評価・マッピングを実施（2023年3月期） ・新規事業：すべての新規投融資案件 ^{※2} で人権DDを実施（カバー率100%を継続） ・既存事業：事業実施主体である連結子会社への調査にて人権DDを実施 ・新規サプライヤー：サプライヤー情報の確認などを通じた人権DDを実施（特定の高リスク分野のみ） ・既存サプライヤー：専門的知見を持つ社外（第三者）の独立した調査機関と連携し、右図フローの人権DDを実施
③ 救済メカニズムの確立・運用	・救済メカニズムとして2021年3月期に対応体制を構築、2022年3月期に関連社内規程を整備し運用継続、2023年3月期にアクセスを容易にするための専用窓口も当社ウェブサイト上に設置（これまでのところ当社ビジネスに起因した人権侵害インシデントの報告事例は無し）

※2 事業におけるサステナビリティリスク評価項目のうち、人権に関する代表的な項目は以下の通りです。

労働安全衛生	社会
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（労働安全衛生）	強制労働（奴隷的労働を含む）・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／責任あるマーケティング／その他の人権／対策・管理手順（社会）

人権デューデリジェンスの基本的考え方とPDCAサイクル

丸紅グループの人権DDは公的国際機関、NGOおよび社外の独立した専門家などとの対話を踏まえて構築された以下のPDCAに則り実施しています。重要な人権課題として特定した強制労働（奴隷的労働を含む）および児童労働の排除に関して各種国際指標・統計をもとに丸紅グループにとって最も調査優先度の高い商材（アパレル、食品原料、天然ゴムなどの様々な商材を含む）・国の組み合わせを選定し、2024年3月期までにその約90％に相当する本社サプライヤーの調査を完了しました（調査の結果として、強制労働・児童労働を現実に疑うべき事実関係は確認されませんでした）。今後、2025年3月期には残りの本社サプライヤーの調査を完了し、連結子会社サプライヤーへと調査の対象を拡大していく予定です。



実効性評価と取締役会の監督

 P.62 取締役会への報告体制を含む組織図：サステナビリティ推進体制

丸紅グループは各取り組みの実施状況を踏まえ実効性を評価し、取締役会への報告とその監督のもと、継続的な改善と強化を図っています。

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

● 丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

丸紅グループのサステナビリティ

持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

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

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

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

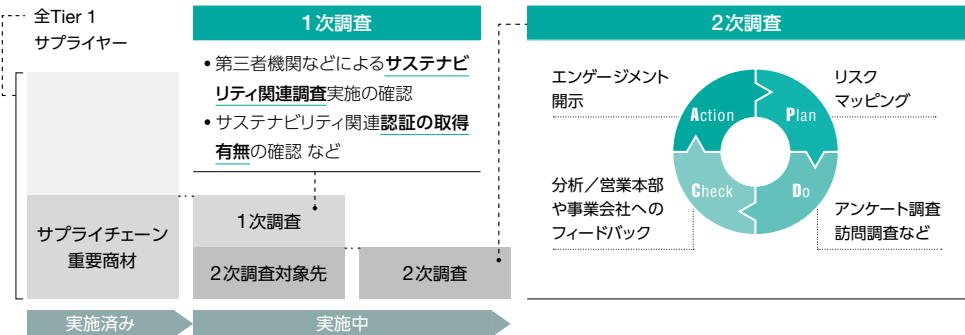
サプライヤー調査

サプライチェーンマネジメントの深化・拡大

当社グループは、2019年3月期に「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、2021年3月期に連結子会社を対象としたリスク調査を実施、現在は当社グループと直接お取引があるTier 1サプライヤー調査へと取り組みを深化・拡大させています。2023年3月期までに丸紅グループの連結子会社を含む全Tier 1サプライヤー約23,000社に方針の通知を実施し、サプライヤーの理解と協力を求めています。

Tier 1 サプライヤー調査

2022年3月期から2024年3月期には、食料関連サプライヤーおよび金属関連サプライヤーへの書面調査、アパレル関連サプライヤーへの訪問調査を実施しました。調査の結果、当社基本方針への重大な違反事項は発見されませんでした。



サプライチェーン重要商材と商品別調達方針

サプライチェーン重要商材

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

商品別調達方針

サプライチェーン重要商材の取り扱いに対し、商品別調達方針を策定しています。

新たに策定した商品別調達方針等

概要	
商品別調達方針（天然ゴム）	重点項目：法令遵守、健全で機能する生態系の維持、方針の効率的な実施のためのプロセスとシステムの構築、サプライチェーン評価・トレーサビリティ確保とその管理、方針への適合、進捗報告とモニタリング
商品別調達方針（水産物）	取り組み方針：違法取引・IUU（違法・無報告・無規制）漁業の排除、サステナブルな水産物の調達と販売の拡大、環境・生態系/生物多様性の保全、リスク管理
アニマルウェルフェアに配慮した畜産事業への取り組み方針	丸紅グループのアニマルウェルフェアに対する考え方、「5つの自由」*を含むアニマルウェルフェアポリシー * ①飢え、渇きおよび栄養不良からの自由、②恐怖および苦悩からの自由、③物理的および熱の不快感からの自由、④苦痛、傷害および疾病からの自由、⑤通常の行動様式を発現する自由

2023年3月期までに策定した商品別調達方針

森林由来製品	パーム油	牛肉	コーヒー豆
--------	------	----	-------

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

● 丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス


 役員の選任理由：コーポレートガバナンス報告書参照
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf



取締役・監査役の構成、専門性および経験

役職	氏名	担当／ 主な経歴・資格など	在任年数 (累積在任年数)	指名委員会	ガバナンス・ 報酬委員会	2024年3月期における 取締役会・監査役会への出席状況 (出席回数／開催回数)		専門性および経験					
						取締役会	監査役会	企業経営	財務・ 経理	法務・ コンプライアンス・ リスクマネジメント	科学技術・ DX	国際経験	公的機関
取締役	社内	國分 文也	会長 12年 (13年9カ月)			15回/15回		○				○	
		柿木 真澄	社長 6年 (6年9カ月)	委員	委員	15回/15回		○				○	
		寺川 彰	副社長執行役員 3年 (5年)		委員	15回/15回		○				○	
		古谷 孝之	専務執行役員、CFO 4年			15回/15回		○	○			○	
	社外	翁 百合	元日本銀行 日本総合研究所理事長、ブリヂストン取締役 7年	委員長		15回/15回			○		○	○	○
		木寺 昌人	元在中国特命全権大使、元在フランス特命全権大使 日本たばこ産業取締役 4年		委員	15回/15回						○	○
		石塚 茂樹	元ソニー代表執行役副会長 LIXIL 取締役 3年	委員		15回/15回		○			○	○	
		安藤 久佳	元経済産業事務次官 東京中小企業投資育成 代表取締役社長、 ニトリホールディングス取締役監査等委員、 豆蔵デジタルホールディングス取締役 2年		委員長	15回/15回		○				○	○
		波多野 睦子	元日立製作所主管研究員 東京工業大学工学院教授、同大学学長特別補佐 1年	委員		12回/12回*					○	○	○
		南 壮一郎	ビジョナル代表取締役社長、スタンバイ代表取締役社長 —					○			○	○	
監査役	常勤	安藤 孝夫	元当社常務執行役員、リスクマネジメント部長 1年			12回/12回*	12回/13回*			○		○	
		木田 俊昭	元当社監査部長 3年			15回/15回	19回/19回			○		○	
	社外	米田 壮	元警察庁長官 公共政策調査会理事長 7年		委員	14回/15回	19回/19回			○	○		○
		小田原 加奈	元アデコグループAPAC SVP Odawara Coaching & Consulting代表、 モスフードサービス取締役、公認会計士、米国公認会計士 —					○	○			○	
		宮崎 裕子	元スリーエムジャパン代表取締役社長 GIT法律事務所カウンセル、弁護士、米国弁護士、 日本ハム取締役 —		委員			○		○		○	

※ 2023年6月23日の取締役・監査役就任以降の状況を記載。



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

・コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

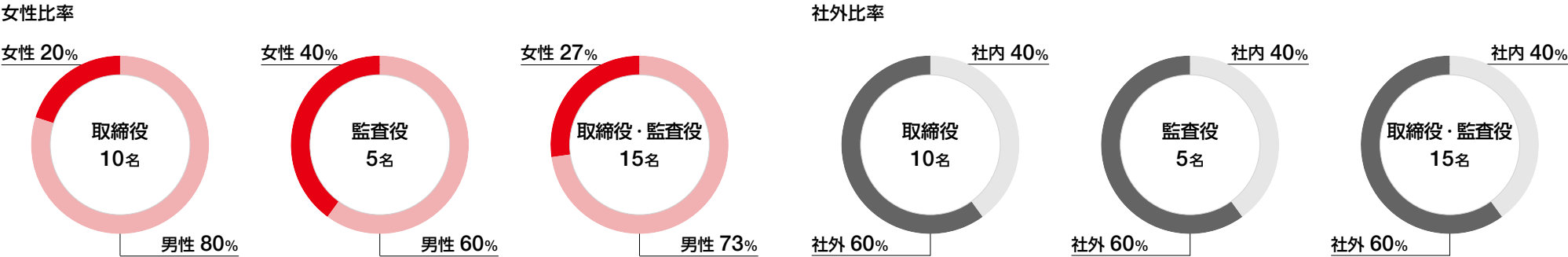
コーポレート・ガバナンス

スキル選定理由

当社の多角的な事業活動において、経営における迅速かつ効率的な意思決定と適正な監督機能の確保のために必要となるスキルは多岐にわたりますが、スキルマトリックスにおいては、その中でもコアとなるスキルを選定し、特に高度な専門性を求めています。

なお、「サステナビリティ・ESG」および「人財」は取締役会メンバー全員に必要なスキルであることから、スキルマトリックスには記載していません。

スキル	選定理由
企業経営	企業経営者としての豊富な経験や幅広い見識に基づいて、事業活動等の妥当性やリスクについて客観的かつ多面的に審議をすることが重要であることから、当該スキルを必要と考えています。特に社外役員に対しては、新規事業の創出・既存事業の変革のため、異なる産業分野の視点からの助言を期待しています。
財務・経理	適正な監督機能の確保のために必要なスキルであると考えています。いずれの取締役会メンバーも一定の知識・経験・能力を有していますが、上記の通り、スキル該当性の判断にあたっては特に高度な専門性を要求し、取締役会メンバー全体で高度な監督機能を確認しています。また、本スキルは、資本コストや株価を意識した経営の観点からも重要であると考えています。
法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	「財務・経理」と同様に、適正な監督機能の確保のために必要なスキルであると考えています。いずれの取締役会メンバーも一定の知識・経験・能力を有していますが、上記の通り、スキル該当性の判断にあたっては特に高度な専門性を要求し、取締役会メンバー全体で高度な監督機能を確認しています。また、本スキルは、ガバナンス強化・改革の観点からも重要であると考えています。
科学技術・DX	中期経営戦略(GC2024)における事業指針SPPのうち、Strategyとして「DXによる事業戦略の改革、実行の高速化」を掲げ、デジタル技術の活用により「Global crossvalue platform」の価値創造サイクルを深化・高速化させ、2030年に向けた長期的な企業価値向上を実現することを丸紅グループにおける目標としていることから、必要なスキルと考えています。
国際経験	当社はグローバルに事業を展開していることから、取締役会として必要なスキルと考えています。
公的機関	社外役員については、外部の多様な視点を導入することを役割・機能の1つとして期待しています。官公庁・日銀等や法曹界経験者に社外役員に就任いただくことで、国家レベルでの国際情勢・経済動向の把握・政策決定などへの関与による民間企業では経験し得ない大局的な視座や、中立・客観的な視点からの法的な高い専門性・見識を、取締役会に取り込んでいます。複雑かつ多種多様な業態である総合商社においては、そのような視座・視点からの経営に対する助言や監督が不可欠であり、必要なスキルと考えています。



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

- コーポレート・ガバナンス
- マネジメント一覧

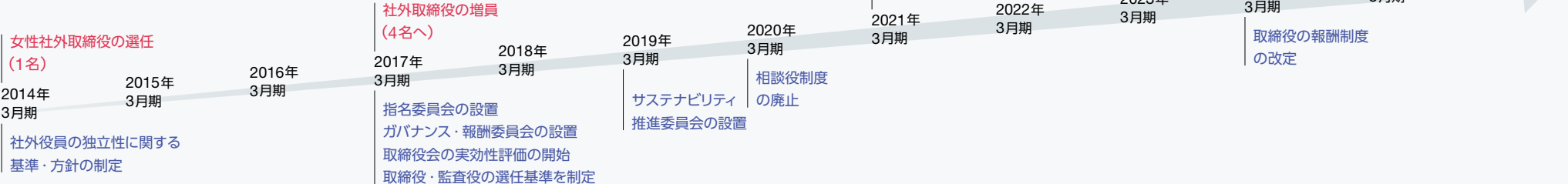
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス強化の変遷

赤字項目：監督機能の強化
青字項目：経営の透明性・健全性の強化



取締役会

取締役会は、当社の経営方針その他重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。なお、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会長が取締役会の議長を務めています。

構成

取締役10名(うち社外取締役6名、女性取締役2名含む)



開催状況(2024年3月期)

15回

主な審議事項(2024年3月期)

- ・中期経営戦略GC2024レビュー、グリーン戦略の推進、サステナビリティの取り組みに関する進捗
- ・投融資案件(チリ・ロスペランプレス銅鉱山権益の追加取得およびパンパシフィック・カッパー株式会社の株式取得など)
- ・決算・財務関連事項(自己株式の取得など)
- ・役員報酬・社外役員の独立性基準改正
- ・取締役会の実効性評価、内部統制関連事項 など

取締役会の諮問機関

指名委員会

構成

取締役4名(うち社外役員3名)

委員長：翁 百合 (社外取締役)

委員：柿木 真澄 (代表取締役社長)

石塚 茂樹 (社外取締役)

波多野 睦子(社外取締役)



目的

取締役・監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)を審議、取締役会へ答申

開催状況(2024年3月期)

10回

主な審議事項(2024年3月期)

- ・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

取締役4名・監査役2名(うち社外役員4名)

委員長：安藤 久佳(社外取締役)

委員：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)

木寺 昌人(社外取締役)

米田 壮 (社外監査役)

宮崎 裕子(社外監査役)



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・レビューや、これに準ずる重要なコーポレート・ガバナンス事項を審議し、取締役会に報告

開催状況(2024年3月期)

3回

主な審議事項(2024年3月期)

- ・取締役・執行役員の報酬
- ・社外役員の独立性基準改正
- ・取締役会の実効性評価
- ・スキルマトリックスを含む役員情報の開示の充実

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

・コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価の実施

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

2024年3月期の取締役会実効性評価のコンセプト：2023年3月期の議論を踏まえて抽出された論点ごとに丸紅に適したガバナンス体制の方向性を議論する契機とする

対象者：すべての取締役および監査役

実施回数：年1回

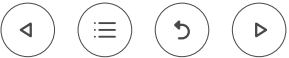
STEP 1		STEP 2	STEP 3
アンケートおよびインタビュー（回答は匿名）の実施		評価・レビュー、課題確認	改善
評価項目	・アンケート及びインタビューは外部専門機関が実施し、その結果を個人が特定されないよう外部専門機関が匿名化して分析・集計することで、透明性・客観性を確保。	アンケートおよびインタビューの回答内容を分析のうえ、ガバナンス・報酬委員会にて当該分析結果に対する評価・レビューを行い、取締役会において審議を実施	取締役会の運営などの改善に活用
・取締役会の役割		評価結果において課題を確認	取締役会の実効性の維持・向上に取り組み、中長期的な企業価値向上を追求
・取締役会の構成			
・取締役会における議論			
・委員会の活用	・実効性評価において社外取締役の相互評価自体は実施していないものの、2024年3月期のアンケート設問において、その要素を取り入れる工夫を実施。		
・ステークホルダーへの説明責任			

2023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

課題	2024年3月期の取り組み
監督機能の高度化に向けた取締役会の方向性に関する議論の深化	・取締役会の今後の方向性と議論を深めていくべきテーマについて、会長・社長・社外取締役で自由闊達な意見交換を実施。実効性評価のアンケートやインタビューにおいても役員の意見を聴取
議題選定プロセスおよびグループ経営上の重要テーマに係る監督の在り方の検討	・議題選定プロセス：取締役会への上程議案につき、社外取締役の意見の個別聴取に加え、会長・社長・社外取締役との意見交換の場で、社外取締役の意向を踏まえて、取締役会で議論を深めていくべきテーマについて議論 ・グループ経営上の重要テーマ：執行側の議論が取締役会へ報告されるとともに、社外取締役と各本部長との面談を実施し、事業会社を含む本部戦略、注力領域、課題などにつき説明・議論等を通して、グループ経営上の重要テーマに係る監督の在り方の検討を推進

2024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

課題	今後の取り組み方針
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	・総合商社の事業の複雑性や当社グループの経営構造を踏まえてアジェンダごとに執行側での議論の経過、想定されるリスクなどの取締役会で議論すべき論点を一層明確化し、大所・高所からの本質をついた議論を促す
当社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	・執行側において資本コスト・株価などを意識できているものの、資本配分や成長のために何が必要かなど、取締役会における企業価値向上を目的とした経営に関する議論をより充実させる ・次期中期経営戦略策定の初期段階から関与を深める
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	・現在の取締役会の構成に問題はないものの、当社の更なる成長のためには将来的な構成(求められる経験・属性など)について引き続き議論を深める余地があると考える。社外取締役が過半数の取締役会において、当社としての取締役会の目指す方向性を含め、中長期的な当社の成長を見据え、3-5年先の構成およびメンバーの人選に関する議論を継続的に実施していく



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

・コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

木寺 昌人

社外取締役
2020年6月就任



役員報酬制度の改定を振り返って

昨年度実施した役員報酬制度改定に私もガバナンス・報酬委員会委員として関与しました。制度設計においては、企業の経営戦略や中長期的な在り姿とリンクし、その実現に向けた動機付けとしてふさわしいインセンティブ制度を取り入れることが課題でした。議論をし尽くした結果、短期インセンティブは職務執行期間と業績評価期間の一致した設計とし、中長期インセンティブについては相対TSR(株主総利回り)を指標として取り込みました。各報酬の構成比率の見直しも行うことで、バランスが取れた良い報酬制度に改定することができたと感じています。

丸紅のコンプライアンス体制についての評価

コンプライアンス体制には二つの重要な要素があると考えており、一つは執行経営トップがガバナンス、コンプライアンスにしっかりした考えを持っているかという点と、もう一つは社内の風通しが良く、それらに関わる情報が、瞬時に組織内のトップから隅々まで届く仕組みが機能しているかという点です。世の中でコンプライアンスの問題が話題になる場合、これらが起きる組織にはそのいずれかが欠けているのだと思います。丸紅はマネジメント層の高い意識に加えて、社長直轄のコンプライアンス委員会があり、コンプライアンスに対する意識・取り組みについては高く評価しています。丸紅個社だけでなく、多数の事業を展開するグループ会社へ意識浸透を進めていることも評価しています。

丸紅に期待すること・自身の役割

2020年3月期に多額の減損を計上してから4年で現在の利益水準まで大きな成長を遂げましたが、更なる利益成長と企業価値向上を期待しています。私に求められている役割の一つは、国際経験を活かし、様々な国やエリアでの事業に対して意見することだと考えています。丸紅は米国での事業展開を得意とすることから地政学リスクが低く、また必要に応じて知見を有する優れた国際パートナーと組んで事業を行うなど、自社の身の丈や知見・経験を踏まえて事業ポートフォリオを形成していく点で安心感があります。これまで私が持ったをかけるような状況に陥ることはありませんでしたが、今後の成長のために事業ポートフォリオの中身を入れ替えていく場合には、これからも私の知見・経験を活かし丸紅の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

波多野 睦子

社外取締役
2023年6月就任



社外取締役就任1年目を終えて

丸紅の取締役会における良いところは、多様な分野で知見を培ったメンバーが社内外から揃い、自由闊達に意見が飛び交う真剣勝負の場であることです。議長の國分会長も積極的に参加者の意見を引き出してくれます。私は科学技術・イノベーションによる新たな価値創造と人材育成を本務としているため、他の取締役の皆さんとは少し異なる視点からの発言をすることで、より将来を見据えた丸紅の持続的な企業価値向上に貢献することを心がけています。また企業価値の向上を目的として、株主資本コストや株価も意識した議論が増えてきている点も評価しています。

充実したトレーニング・情報提供体制

総合商社の複雑な業態を理解して取締役会に臨むためには、事前の情報収集が大切になります。丸紅の実際の現場を知るためにシンガポールや日本国内の事業会社の視察を実施できたことは理解の底上げに大変有益でした。取締役会にて深度と広がりがある議論を行うに資するという点だけではなく、実際の訪問を通じて中長期になすべきことが見えてきたりする点も視察の良さだと感じています。また各営業本部の本部長の皆さんとの面談を通じて、個々の事業に対する理解が深まったのみならず、複雑化する社会課題の解決には多様な事業のシナジーによる成長がますます重要になると実感しました。

今後果たしていきたい役割

不確実性が増大している世界情勢は、丸紅にとって事業を通して世界の社会課題解決に貢献する好機であると確信しており、中長期の成長を実現する経営戦略と人財戦略の連動を更に強化する必要があると考えます。企業価値の向上に結び付けていくために、ダイバーシティは更に推進していくべきテーマです。また、丸紅の直近数年の業績は非常に好調ですが、これまで以上に縦割りの壁を破り、横串を通すことで今後も成長を続けられると感じています。私は内閣府総合科学技術・イノベーション会議の議員として府省庁間連携を、また大学でも大学間統合による新たな価値創造を推進してきました。これらの知見・経験を活かし、「できないことは、みんなでやろう。」のスローガンに沿って、丸紅の価値創造に貢献していきたいと考えています。

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

・コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

監査役会

監査役会は、常勤監査役の木田俊昭が議長を務めています。当社は監査役制度を採用しており、各監査役は、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。

構成

監査役5名(うち社外監査役3名、女性監査役2名含む)



開催状況(2024年3月期)

19回

主な重点監査項目(2024年3月期)

- ・中期経営戦略「GC2024」の遂行状況
- ・企業集団における業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備・運用状況(法令等遵守体制、損失危機管理体制、情報保存管理体制)
- ・財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況

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グループの業務分担・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。

2024年3月期の取り組み実績

1. 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およ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] 地政学的リスクとサプライチェーンへの影響、各国の重要選挙とそれを受けた政策見通し、経済安全保障に関わる事項、主要国の経済動向(例：インフレ動向とそれに伴う金融政策見通し) など

2. 当社に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供

- ・各営業グループおよびコーポレートスタッフグループ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(2023年6月)
- ・監査役と会長、社長、CSO、CFO、CAO、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、当社の状況の説明および相互理解の促進(計13回、うち社外取締役の出席は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 など
- ・社外取締役・会長・社長によるフリーディスカッションの実施(計2回)
[テーマ] 「取締役会の今後の方向性と議論を深めていくべきテーマ」、「商社の枠組みを超える価値創造企業グループとなるため、イノベーション創出を加速させるために必要な視点」
- ・社外取締役・各営業本部長との面談の実施
目的：当社事業に対する理解の深化を通じた取締役会の更なる実効性向上
- ・社外取締役による現場視察、事業会社幹部との意見交換の実施(国内・海外 各1回)
国内：福山製紙株式会社、京都丸紅株式会社、株式会社山屋、丸紅エネクエスト株式会社 ほか
海外：Roy Hill 鉄鉱山(豪州)、Marubeni Growth Capital Asia Pte. Ltd.(シンガポール) ほか



福山製紙株式会社



Roy Hill 鉄鉱山(豪州)

- ・社外監査役による現場視察、事業会社幹部との意見交換の実施(国内 複数回)
国内：秋田洋上風力発電株式会社、アトリオン製菓株式会社、パシフィックブレーンセンター株式会社、日清丸紅飼料株式会社 ほか
- ・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)

コーポレート・ガバナンス

コーポレートガバナンス報告書
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf



取締役および監査役の報酬等

1. 取締役の報酬等

① 報酬方針

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

② 取締役の報酬等の決定方針

取締役の報酬等の決定方針（個人別の支給額算出方法を含む。以下、決定方針）は、ガバナンス・報酬委員会にて報酬水準の妥当性を含めて審議のうえ、取締役会に答申し、取締役会にて決定されます。取締役の個人別の支給額の決定は、ガバナンス・報酬委員会が決定方針との整合性を確認したうえで答申を行い、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会で決議されます。ただし、短期インセンティブの個人評価給について、個人定性評価部分に係る支給額の決定は、業務執行のトップが最も適していると判断されたことから、代表取締役社長に委任しています。当該プロセスの客観性・公平性・透明性を高めるため、当該支給額については、ガバナンス・報酬委員会が、取締役会の委任する範囲内で評価が実施されていることを確認のうえ、取締役会へ報告することとしています。

③ 報酬体系

報酬等の種類別の支給対象者は、期待役割に応じて決定します。

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

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



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

- ・ コーポレート・ガバナンス
マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

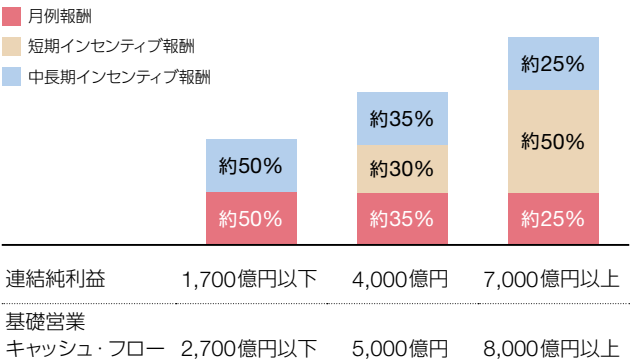
コーポレート・ガバナンス

④ 報酬水準と構成比率

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。

代表取締役社長の報酬構成イメージ



※ 個人評価給は除き、TSR連動型譲渡制限付株式の支給係数が100%の場合

⑤ マルス・クローバック

短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬について、財務諸表の重大な修正による決算の事後修正、役員による重大な内部規程の違反または非違行為が発生した場合などには、取締役会決議により当該報酬等を減額または不支給(マルス)とすること、および支給済の報酬の返還(クローバック)を求める仕組みの対象とします。

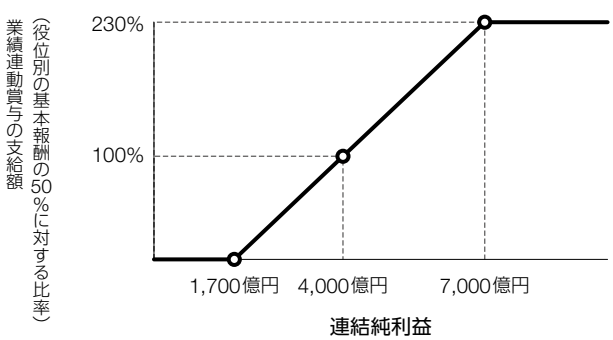
2. 監査役の報酬等

監査役の報酬については、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TSR連動型譲渡制限付株式の付与対象としていません。

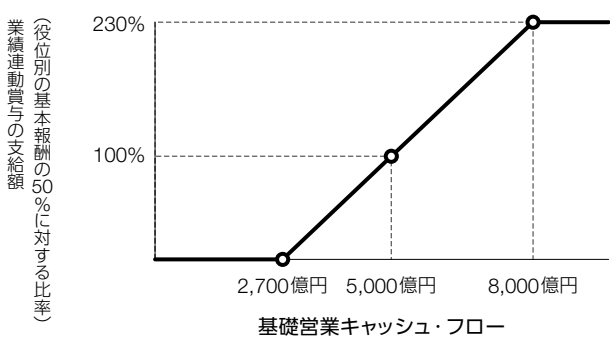
業績連動賞与／インセンティブカーブイメージ

業績連動賞与は、各年度の重要な経営指標である連結純利益及び基礎営業キャッシュ・フローを評価指標として支給額を決定します。

連結純利益の実績に応じた業績連動賞与の支給額



基礎営業キャッシュ・フローに応じた業績連動賞与の支給額



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

・コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

3. 取締役及び監査役の報酬等の限度額、2024年3月期における報酬等の額

取締役及び監査役の報酬等の限度額

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

報酬等の種類		報酬等の額	当該決議に係る員数
取締役	月例報酬	年額650百万円以内 (うち、社外取締役は 年額150百万円以内)	10名 (うち、社外取締役6名)
	短期インセンティブ報酬	年額700百万円以内	3名 (うち、社外取締役0名)
	譲渡制限付株式	年額200百万円以内 年450,000株以内※1	4名
	TSR連動型譲渡 制限付株式	年額850百万円以内 各評価期間650,000株以内※1	(うち、社外取締役0名)
監査役	報酬等の総額	年額170百万円以内	5名

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

2024年3月期における報酬等の額

2024年3月期における取締役及び監査役への報酬等の総額は以下の通りです。

区分		支給人数 (名)	支給総額 (百万円)	内訳(百万円)					
				月例報酬	業績連動 賞与等	譲渡制限 付株式	TSR連動型譲渡 制限付株式	時価総額 条件型譲渡 制限付株式※2	時価総額条件付 株式報酬型 ストックオプション※2
取締役	社内	8	1,108	386	269	150	132	129	42
	社外	7	118	118	—	—	—	—	—
	合計	15	1,225	503	269	150	132	129	42
監査役	社内	3	85	85	—	—	—	—	—
	社外	3	58	58	—	—	—	—	—
	合計	6	142	142	—	—	—	—	—

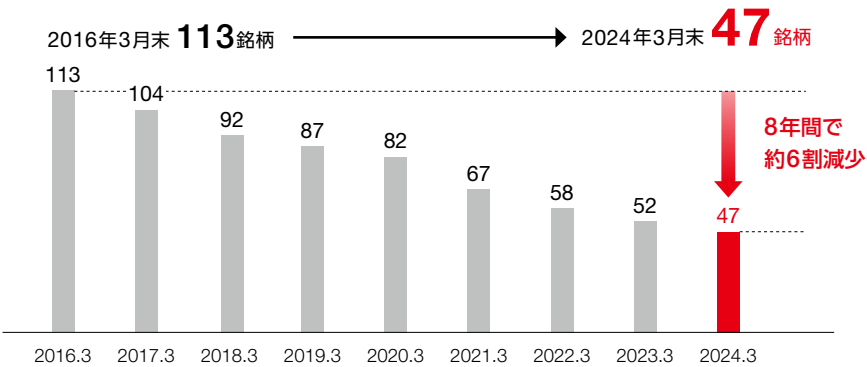
※2 既に付与済みのものを除き、両報酬制度共に2024年3月期現在廃止済となります。

政策保有株式(上場一般投資株式※3)の保有・縮減に関する方針

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

政策保有株式(上場一般投資株式)の推移

※3 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。



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

・コーポレート・ガバナンス

マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

マネジメント一覧

2024年8月1日現在

※ 保有する株式数：2024年3月末時点（千株未満切り捨て）。潜在株式数は、株式報酬型ストックオプションおよび時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の未行使分。

取締役



國分 文也	
取締役会長	
在任年数	12年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	303千株
潜在保有株式数	200千株
合計	504千株

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

（重要な兼職の状況）
大成建設(株)取締役、本田技研工業(株)取締役



柿木 真澄	
代表取締役 社長	
在任年数	6年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	324千株
潜在保有株式数	63千株
合計	388千株

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



寺川 彰	
代表取締役 副社長執行役員	
在任年数	3年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	122千株
潜在保有株式数	122千株
合計	245千株

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（現職）



古谷 孝之	
代表取締役 専務執行役員	
在任年数	4年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	130千株
潜在保有株式数	—
合計	130千株

1987年4月 当社へ入社
2018年4月 執行役員
2020年6月 取締役 常務執行役員
2023年4月 取締役 専務執行役員、CFO、IR・格付担当役員、
投融資委員会委員長（現職）



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

● マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

マネジメント一覧

2024年8月1日現在

社外取締役



翁 百合

社外取締役

在任年数	7年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

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



木寺 昌人

社外取締役

在任年数	4年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

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



石塚 茂樹

社外取締役

在任年数	3年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

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



安藤 久佳

社外取締役

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

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



波多野 睦子

社外取締役

在任年数	1年
取締役会への出席状況	100% (12回/12回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

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



南 壮一郎

社外取締役

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

2007年8月 (株)ビズリーチ設立代表取締役社長
2010年10月 (株)ルクサ(現 auコマース&ライフ(株))代表取締役
2017年12月 ビズリーチ・トレーディング(株)(現 (株)スタンバイ)代表取締役社長(現職)
2020年2月 ビジョナル(株)代表取締役社長(現職)
2024年6月 当社取締役(現職)

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

● マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

マネジメント一覧

2024年8月1日現在

監査役



安藤 孝夫

常勤監査役

在任年数	1年
監査役会への出席状況	92% (12回/13回)
保有株式数	95千株
潜在保有株式数	—
合計	95千株

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



木田 俊昭

常勤監査役

在任年数	3年
監査役会への出席状況	100% (19回/19回)
保有株式数	33千株
潜在保有株式数	—
合計	33千株

1984年4月 当社へ入社
2021年6月 常勤監査役(現職)



米田 壯

社外監査役

在任年数	7年
監査役会への出席状況	100% (19回/19回)
保有株式数	—
潜在保有株式数	—
合計	—

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



小田原 加奈

社外監査役

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

2009年2月 ストライカージャパンCFO
2013年1月 日本コカ・コーラ(株)SVP Finance Controller
2013年7月 コカ・コーライーストジャパン(株)
(現 コカ・コーラボトラーズジャパン(株))社外監査役
2015年4月 アデコグループジャパンCFO
2020年7月 アデコグループAPAC SVP Head of Strategy & Transformation
2022年3月 Odawara Coaching & Consulting代表(現職)
2022年6月 (株)モスフードサービス取締役(現職)
2023年8月 mc21監査法人社員(非常勤)(現職)
2024年6月 当社監査役(現職)

(資格)
公認会計士、米国公認会計士



宮崎 裕子

社外監査役

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

2007年5月 デル(株)法務本部長ジャパンリードリーガルカウンセル
2013年4月 日本アルコン(株)法務コンプライアンス本部部長
2014年4月 慶應義塾大学法学部法律学科非常勤講師
2017年7月 スリーエムジャパン(株)執行役員ジェネラルカウンセル
2021年6月 スリーエムジャパン(株)代表取締役社長
2024年1月 GIT法律事務所カウンセル(現職)
2024年6月 当社監査役(現職)、日本ハム(株) 取締役(現職)

(資格)
弁護士、米国弁護士

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

• マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

マネジメント一覧

2024年8月1日現在

経営会議メンバー

執行役員(計41名、うち経営会議メンバー12名)			
社長			
	柿木 真澄		
	副社長執行役員		
	寺川 彰		
専務執行役員			
	堀江 順		
	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、開示委員会委員長、 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		
	生活産業グループCEO		
	古谷 孝之		
	CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長		
	横田 善明		
	エネルギー・インフラソリューショングループCEO		
常務執行役員			
	板井 二郎		
	社会産業・金融グループCEO		
	武智 康祐		
	食料・アグリグループCEO		
	桑田 成一		
	素材産業グループCEO		
	広瀬 直		
	米州統括、北中米支配人、丸紅米国会社社長・CEO		
	市ノ川 寛		
	欧州統括、丸紅欧州会社社長		
	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		
	有泉 浩一		
	法務部長		
	鹿島 浩二		
	CHRO		
	原田 悟		
	電力本部長		
	大本 晶之		
	CDIO、次世代事業開発本部長、 投融資委員会副委員長		
	水野 博通		
	CSO、国内統括、投融資委員会副委員長、 サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)		
執行役員			
	今村 卓		
	CSO補佐、(株)丸紅経済研究所社長		
	川邊 太郎		
	金融・リース・不動産本部長		
	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		
	大阪支社長		
	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		
	岡崎 徹		
	航空・船舶本部長		
	大矢 秀史		
	食料第一本部長		
	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		
	鈴木 敦		
	中部支社長		
	藤永 崇志		
	情報ソリューション本部長		
	近藤 一弘		
	建機・産機・モビリティ本部長		
	岩間 耕司		
	大洋州統括、丸紅オーストラリア会社社長		
	山崎 雅弘		
	エネルギー本部長		
	小田 孝治		
	アグリ事業本部長		
	澤田 健太郎		
	人事部長		
	下司 功一		
	フォレストプロダクツ本部長		
	堀川 環樹		
	化学品本部長		
	朔 元昭		
	リスクマネジメント部長		
	田口 誠二		
	金属本部長		

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3:

価値創造の持続可能性を高める取り組み

CAOメッセージ

リスクマネジメント

丸紅グループのサステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

・マネジメント一覧

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ