

GLOBAL  
CROSSVALUE  
PLATFORM

**Marubeni**

# 統合報告書2024のご紹介

丸紅株式会社  
2024.11.28

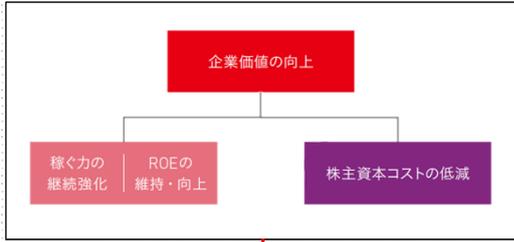
1. 統合報告書2024の構成・注目点
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

- 丸紅株式会社 IR・SR部/部長の石田です。どうぞよろしくお願い致します。
- 本年も9月に統合報告書を発行しましたが、この度当社としては初めて説明会を開催致します。
- LIVEではなく録画形式となりますが、いつでも視聴が可能になり、また再生速度の調整が可能である等、読み手の皆様にとって自由度が高まると考えこの形式を取らせていただいています。
- それでは目次に沿って順に説明させていただきます。

1. **統合報告書2024の構成・注目点**
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

# ○ 統合報告書2024の構成・注目点

丸紅グループは「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」および「株主資本コストの低減」に注力することで中長期的な企業価値の向上を目指しており、本年の統合報告書もそれを軸とした冊子の構成としました。統合報告書においては、財務情報のみならず企業価値向上に向けたストーリーや非財務情報を合わせて開示することが重要と考えており、それに沿ったコンテンツ選びや構成となるよう努めました



## P.1 統合報告書2024 目次

丸紅グループの価値観	P.02	事業ポートフォリオ	P.84
CEOメッセージ	P.03	企業データ	P.102
丸紅の価値創造	P.08	財務データ	111
企業価値の向上	P.10	株主資本データ	112
29 価値創造の歩み	15	グループ事業の主な取り組み状況	113
31 丸紅の想った歩み	16	グループ事業の主な取り組み状況	114
12 価値創造ストーリー	19	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	115
14 企業価値向上のために不可欠な重要な課題 (マテリアリティ)	19	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	116
価値創造の実践	P.20	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	117
21 稼ぐ力の継続強化	20	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	118
22 丸紅の想った歩み	21	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	119
23 グリーン戦略	22	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	120
24 丸紅グループの状況	23	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	121
25 2024年3月期実績(2025年3月期実績)	24	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	122
26 CEOメッセージ	25	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	123
27 価値創造のモデル	26	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	124
28 主要事業の強み	27	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	125
価値創造の持続可能性を高める取り組み	P.57	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	126
株主資本コストの低減	P.58	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	127
38 CEOメッセージ	78	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	128
39 ESGアセスメント	88	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	129
42 丸紅グループのESGアセスメント	90	主要事業に2024年3月期からの取り組み状況	130

- 丸紅グループは「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」および「株主資本コストの低減」を軸に、中長期的な企業価値の向上を目指しており、本年の統合報告書もそれを軸とした冊子の構成としております。
- 昨年の統合報告書や他の開示媒体でも使ってきたツリー図に沿って、Section 1に「企業価値の向上」、Section 2に「稼ぐ力の継続強化」と「ROEの維持・向上」、そしてSection 3に「株主資本コストの低減」を配置しました。このように基本的な構成は昨年版を踏襲しています。

## ○ 統合報告書2024の構成・注目点

読み手の皆様からいただいたフィードバックをもとに、2024年版では複数の工夫を加えました

### 昨年度までの成果と課題

#### 理解促進・利便性の向上

○：タブレット端末等での閲覧を前提にA4横サイズへの変更（2023年版より）

○：PDFのページ間参照がスムーズに行えるインタラクティブ形式の採用

#### コンテンツにおける課題

△：総花的な内容になり丸紅らしさが伝わりづらい印象を受ける

△：丸紅単体目線での記載内容が多く、グループ全体の内容が伝わりづらい

### 統合報告書2024における工夫

#### コンテンツのブラッシュアップ

- ▶ **企業価値向上モデルに沿った流れを意識。**  
流れが崩れないよう**構成は大きく変えずにページ順を変更**することで、報告書全体を通じてより一層ストーリー性が出るように意識
- ▶ 丸紅らしさを更にお伝えできるよう、**特集ページを作成**
- ▶ 各トピックの分かりやすさを引き上げる**対談形式**を増加
  - ・ 特集1 継続的な成長投資
  - ・ 特集2 CHRO-社外取締役対談
  - ・ 特集3 CDIO-事業会社CEO対談

#### 可読性の更なる向上

- ▶ 全体を通じて**使用するフォントや色を減らし**、報告書に統一感が生まれるように意識

#### 対話の強化

- ▶ 理解深化を目的に**説明会（録画配信）を開催**。日本語・英語の同時公開

- 基本構成は従来のを踏襲しながらも、昨年度までに読み手の皆様からいただいたフィードバックをもとに改善に取り組み、本年度はより丸紅らしさをお伝えするコンテンツを増やすことに努めました。
- 昨年度までに改善できた点として、「電子端末での閲覧を意識したA4横形式への変更」や「PDFのページ間の参照がスムーズに行えるインタラクティブPDF形式の導入」という形式面の変更がありました。  
一方でコンテンツ/内容面においては、やや纏まりのなさや丸紅単体目線での記述が多い点が挙げられていましたので、こういった課題に対して大きく分けて3つの工夫を凝らしています。
  - ①一つ目はコンテンツのブラッシュアップです。丸紅らしさやグループ全体感をお伝えする特集企画を取り入れました
  - ②二つ目が可読性の更なる向上です。全体を通じてフォントや色の統一をできる限り行い、読みやすさの向上に努めました。
  - ③最後に、対話の強化です。この説明会を実施することで、皆様の理解深化に役立つことが出来ればと考えました。以上のような工夫を加えたことによって、昨年よりも更により統合報告書にすることが出来たと考えています。

1. 統合報告書2024の構成・注目点
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

・ここから各セクションにおいて、皆様に注目してほしいページや工夫して制作したページをご紹介します。

## ○ 巻頭 - 価値観・CEOメッセージ

### P.2 丸紅グループの価値観



まずは巻頭パートです。

### 「価値観」

- 上位概念を改めてお示したいという思いから、巻頭に価値観のスライドを配置しました。図や配色ではなく記載の中身に意識が向くように、昨年より色使いをシンプルにしています。
- 経営理念や価値観は普遍的なものであることから、昨年度から記載内容に大きな変更はありません。但し、価値観と密接な関係にある在り姿については、昨年度ややわかりづらさがあったという反省から説明を加えています。



柿木 真澄  
代表取締役 社長

### 丸紅の成長戦略について、大局的な視点から発信

- ▶ 商社ならではのネットワークと瞬発力で「リスクをチャンスに変える」
- ▶ たゆまぬ戦略実践により「収益基盤の強化が着実に進展」
- ▶ 見えないシナジーに惑わされない「投資規律の強化」
- ▶ フォローアップ体制強化により「ネガティブサプライズをなくす」
- ▶ 人財戦略によって「未来を創る」
- ▶ グリーン戦略推進により「持続可能な未来へ」
- ▶ キャッシュの裏付けを伴う「株主還元強化」
- ▶ 臆することなく挑戦を続け「ステークホルダーの皆様の期待を超える」

### 「CEOメッセージ」

- 続いてCEOメッセージです。前のページで丸紅の価値観いわば当社グループが中長期的に目指すものを示しましたが、その達成に向けてこの2-3年の時間軸ではどういった具体的な取り組みをしているかを社長の柿木が語っています。
- 価値観ページとの繋がり、また大局的な視点からみた内容であることから、ページとしてはどのセクションにも属さない巻頭に動かしました。
- 柿木は社長に就任して6年目を迎えることとなりますが、コロナ禍をはじめとした激動の6年を振り返るとともに、ここから丸紅が今後向かう道筋を示すようなトピックスになっています。

# Section 1 - 企業価値の向上



## P.11-12 丸紅が培った強み

丸紅グループの強みであり特徴でもある2つの軸を明確に表現

### 非資源分野の収益基盤

- 資源価格の変動の影響を受けづらい非資源分野に強い収益基盤
- 戦略の実践により更なる強化に取り組む



### 米国における競争力

- 米国で70年以上のビジネス実績
- 強い収益基盤を持ち、純利益の約3割を米国で稼ぐ



ここから本編についての説明にうつります。まずはSection 1「企業価値の向上」パートについてご説明します。

### 「丸紅が培ってきた強み」

- こちらのページでは丸紅グループの強みであり当社の特徴でもある「非資源分野の収益基盤」と「米国における競争力」の2つの軸を紹介しています。
- 日頃の面談やコミュニケーションにおいて、株主や投資家の皆様から「丸紅の特徴や他社との違い」をご質問いただくことが多いと感じており、それに対する回答そして皆様の当社に対するご理解の一助になればと思い、このページを作成しました。

# Section 1 - 企業価値の向上



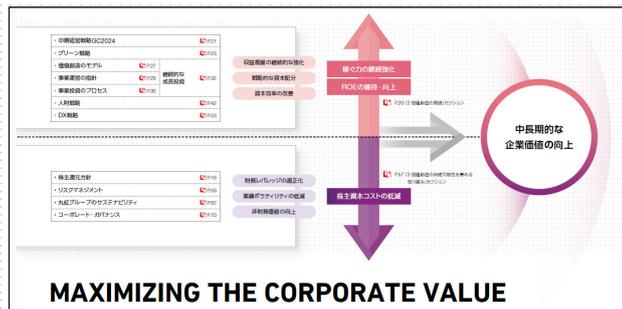
P.16-18 CFOメッセージ



**古谷 孝之**  
 代表取締役 専務執行役員、  
 CFO : Chief Financial Officer、IR・格付担当役員、  
 投資委員会委員長

積み上げてきた実績と、中長期的な企業価値の向上に向けた考えを掲載

- ▶ 収益基盤の強化が確認できた2023年度
- ▶ 戦略的な資本配分と成長投資
- ▶ 株主還元強化
- ▶ 中長期的な企業価値向上に向けて



## 「CFOメッセージ」

- CFOの古谷が丸紅グループが積み上げてきた実績を、業績や株価、株主還元といった観点からご説明すると共に、更にここからどのように企業価値を継続的に向上させていくのかを語っています。
- 統合報告書19ページにもある通り、丸紅は中長期的な企業価値の向上に向けて、「稼ぐ力の継続強化」・「ROEの維持向上」及び「株主資本コストの低減」に取り組んでおりますが、それぞれをセクション2と3に分け、CFOメッセージに続くページで関連する施策や取り組み等についてご紹介しています。

## Section 2 – 稼ぐ力の継続強化、ROEの維持・向上



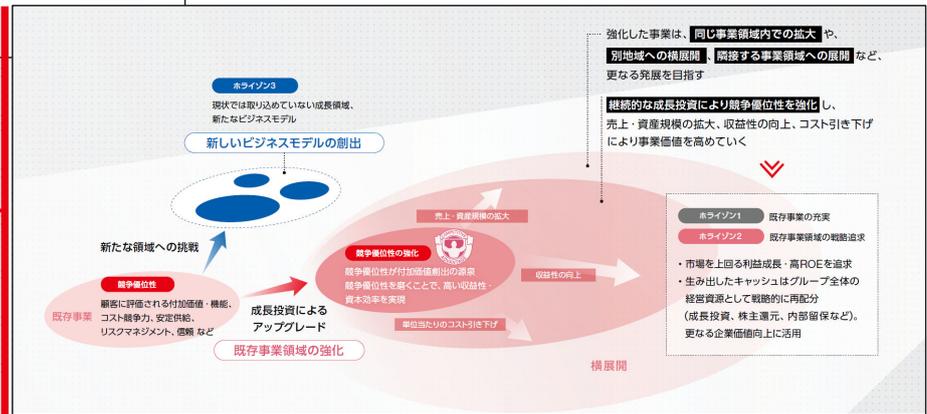
### P.29 事業運営の指針



### P.27-28 価値創造のモデル

戦略ありきの事業投資の徹底による  
事業ポートフォリオの価値最大化

- ▶ 新規投資の戦略的厳選
- ▶ 事業モニタリングを通じた既存事業の強化
- ▶ 回収・資産リサイクルの促進



つづいてSection 2「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」パートについてご説明いたします。

### 「SPP」・「価値創造のモデル」

- 稼ぐ力の強化やROEの維持向上のために、丸紅は成長投資に特に注力していますが、その投資も闇雲に行うのではなく、過去の反省や教訓を踏まえ規律あるものになるよう徹底しています。
- 検討する案件が各営業グループ・本部が掲げる戦略に沿ったものになっているのか（戦略ありき）を主軸に、Strategy x Prime x Platformで構成される事業方針SPPと照らし合わせます。そのモノサシとなるSPPを29ページで説明しています。
- また、当社は成長投資を領域・目的に沿ってホライズン1/2/3に分類しています。競争優位性を有している既存事業への投資（ホライズン1と2）を重点分野に位置づけながら、将来の収益の柱となるような新規事業（ホライズン3）にも一定の配分を行っています。今年度はこのホライズンの考え方を、その比率イメージと合わせて伝えられるような図を作成しました。

## Section 2 – 稼ぐ力の継続強化、ROEの維持・向上



### P.32-41 特集1：継続的な成長投資

事業指針SPPや投資決定のプロセスに沿って、ホライゾン1・2・3に分類される継続的な成長投資を実行。代表的な事例を本特集で紹介

	<b>01 Helena Agri-Enterprises</b> 米国農業資材リテラー	ホライゾン1 ホライゾン2	 P.33
	<b>02 Aircastle</b> 航空機(中古機)リースのリーディング企業	ホライゾン1 ホライゾン2	 P.35
	<b>03 Nowlake Technology</b> 全米3位(独立系1位)の規模を誇る中古車販売金融会社	ホライゾン1 ホライゾン2	 P.37
	<b>04 SmartestEnergy</b> 丸紅がゼロから立ち上げた英国屈指の再生可能エネルギー卸売・小売業者	ホライゾン1 ホライゾン2	 P.39
	<b>05 銅鉱山事業</b> 英国・Antofagasta社とチリにおいて共同開発・運営	ホライゾン1 ホライゾン2	 P.40
	<b>06 R.G. Barry Corporation</b> 米国におけるライフスタイルブランド運営事業への参入	ホライゾン3	 P.41

### 特集1「継続的な成長投資」

- この特集では丸紅グループを代表する6つの事業をピックアップして紹介しています。
- これらは前ページで説明した「事業方針SPP」に則った事業であり、また競争優位性の強化・拡充を目的に当社が継続的に成長投資を行ってきた事業です。いずれの事業も“丸紅らしさ”をお伝えする良い事例と判断しました。
- またその内最初の3事業（1.Helena/2.Aircastle/3.Nowlake）については、競争優位性と今後の成長戦略を各社のトップ自らが語ることで、丸紅単体だけではなくグループ全体を読み手の皆様を感じていただけるツールになると考えました。

# Section 2 – 稼ぐ力の継続強化、ROEの維持・向上



## P.32-41 特集1：継続的な成長投資

**特集1 継続的な成長投資**

### Helena Agri-Enterprises

米国農業資材リテラー

**競争優位性**  
顧客の需要に合う高付加価値なサービスや  
異業連携、特許

**プラットフォーム**  
AGRIintelligence

**Strategy**：より高付加価値なサービスの提供を追求  
Helena社は、商品だけでなく顧客対応で競争性の高い商品・サービスなどを提供し、それを地域密着型コンサルティング営業で販売することで、全米各地の顧客に対する付加価値の創出に取り組んでいます。異業ネットワークの構築・振頭に継続的に取り組み、全米の農業生産者のニーズを深く把握することで、競争優位性を確保しています。

**Prime**：長年にわたる主体的な事業運営により持続的な成長を実現  
1987年に赤紅が買収した当時約100万戸だったHelena社の米国内店舗数は、現在では約500万戸まで大きく拡大しています。Helena社は、この異業ネットワークと、農業資材事業に特化した営業・技術・農学・管理それぞれの専門知識からなる約6,000人近くの定常職員を擁することで、世界のトップビジネス市場の競争激化である米国におけるトップクラスの農業資材販売会社として業界内で確固たる地位を築いてきました。

**Platform**：Helena社から得た知見・ノウハウを世界に展開  
Helena社をはじめとして世界各地で培った経験やノウハウを地域に展開するべく、赤紅は2019年にブラジルにおいて農業資材販売事業を展開するAdubos RealをA. (以下、AR社)に出資し、子会社化しました。AR社はミナスジェリス州に拠点を、約40年にわたる農業資材販売と適切な資材使用のコンサルティングサービスを通じて、地域農業生産者とブラジル農業の発展に貢献しています。

**売上高推移**

2021年3月期 500+

**Adubos Real**  
～Helenaモデルの模倣～

AR社は、創業以来40年超にわたるブラジル南部のミナスジェリス州を中心に、農業資材の販売と適切な資材のコンサルティングサービスを通じて、地域農家の収益向上に貢献してきました。

赤紅の出資の開始後、成長戦略に沿った投資計画を実行し、近隣のサンパウロ州やスピリトサンタ州などでも順容拡張を継続しています。米国とブラジルという農業の類似性の高い市場で、Helena社で培ったノウハウを活かしていきます。

売上・拠点数推移という定量面にも言及

**経営者のメッセージ**

**Eric Cowling**  
President & CEO  
Helena Agri-Enterprises, LLC  
2021年4月撮影

顧客である農業生産者のニーズに応じた商品やサービスを提供できることがHelena社の競争優位性です。500を超える拠点で日々集積される顧客の情報をもとに、長年かけて開発したコンサルティングツール「AGRIintelligence<sup>®</sup>」は、農業生産者の土壌のデータを分析することにより、顧客ごとに異なるニーズに的確に応えることができ、競合との差別化に繋がっています。またHelena社は製造メーカー品だけ

SPP x ホライゾン区分に沿って代表例を選出

現地CEOから直接メッセージを取得

- 米国の農業資材リテラー/Helena社のページを例にとって説明します。
- 冒頭に同社はどんなSPP (Strategy x Prime x Platform) を戦略に据えているのかを解説しています。またホライゾン1及び2に該当する為、そのラベルを表示しています。
  - また会社紹介にありがちな定性面のみでの説明にとどまらず、各事業に関しできる限り定量面の説明もすることで分かりやすさを意識しました。Helena社のページでは売上高と拠点数の推移を掲載しています。
  - 最後に現地CEOのEricが、自分の言葉でHelena社の競争優位性と今後の戦略について話しています。

# Section 2 – 稼ぐ力の継続強化、ROEの維持・向上



## P.42-44 CHRO・社外取締役対談

## P.45-52 人財戦略

人財戦略のポイントや今後の課題を議論

経営戦略と連動した人財戦略の各種施策を解説



**特集2：CHRO・社外取締役対談**

**翁百合**  
社外取締役

**鹿島 浩二**  
常務執行役員  
CHRO：Chief Human Resources Officer

多様な人材が	主な実績・KPI	主な人事施策
集う P.46	単体正社員に占める キャリア採用者比率 2024年3月期： <b>14.8%</b> 2023年3月期比： +0.5pt	・Career Vision採用 ・キャリア採用
	採用者に占める女性割合 2024年3月期： <b>42.7%</b> 2023年3月期比： +3.2pt 目標：50%程度	・リファラル採用
活かす P.47	エンゲージメント サーベイスコア 2024年3月期： 実績値 <b>62.4</b> 2020年3月期比： +9.1pt	・エンゲージメントサーベイ
	自分が希望するキャリア を実現する機会 2024年3月期： 肯定回答割合 <b>60%</b> 2020年3月期比： +21pt	・ミッションを根とする 人事制度
	ワークライフマネジメント を支援できる職場環境 2024年3月期： 肯定回答割合 <b>58%</b> 2020年3月期比： +15pt	・ワークライフマネジメント 施策
	健康保持・増進に関する 制度・施策の充実 2024年3月期： 肯定回答割合 <b>57%</b> 2020年3月期比： +17pt	・健康経営
繋がる P.50	1人あたり平均研修受講 時間 2024年3月期： <b>52時間/人</b> 2023年3月期比： +6時間/人	・人財開発(OJT×Off-JT)
	女性管理職比率 2024年3月期： <b>9.0%</b> 2026年3月期 目標：10%以上	
繋がる P.50	社内人財公募・ジョブマッチ ングシステム実施件数 5年累計(2020-2024年3月期)： <b>187件</b>	・丸紅キャリアマーケット
	クロスバリューコイン 3年累計(2022-2024年3月期)： <b>1,715件/8,183コイン</b>	・15%ルール・クロスケット ・クロスバリューコイン ・ビジネスプランコンテスト ・M-Alumni(まるムナイ)

多様な人材を効果的に活用

### 特集2「CHRO-社外取締役対談」

- 2つ目の特集として、経営戦略と連動して拡充を続けている人財戦略をテーマに、CHROの鹿島と社外取締役である翁氏の2人で対談を実施しました。
- 近年ますます重要になる人的資本や人財戦略について、皆様に当社の取り組みを一層理解していただきたいという思いがこの企画の背景にあります。
- 当社は2023年度にCHROを設置、本年は社長直轄となりました。そのCHROと、人財やダイバーシティといったテーマに明るい翁取締役がこのテーマには適任と考え、この人選となりました。
- 当社は人財の多様性を重要なものと位置づけ、その多様な人財をどう活かし・繋げていくかという取り組みの充実を図っています。対談に続く戦略パートで各種施策を紹介、その実績やKPIについても言及し、取り組みの着実な進捗についてもお示ししています。

P.53-56 DX戦略



特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

**大本 晶之**  
 常務執行役員、  
 CDIO：Chief Digital Innovation Officer、  
 次世代事業開発本部長  
 (2014年4月～2016年3月  
 SmartestEnergy社出向)

**Robert Groves**  
 SmartestEnergy社CEO

DX戦略における3つの軸を中心に解説

- ① 新事業の創出・育成
- ② デジタル機能の活用
- ③ イノベーション・デジタル機能促進に資する人財基盤の拡充

DX戦略

丸紅グループにおけるイノベーションの推進とデジタルの活用

丸紅グループの事業群は、新事業の創出を目指すイノベーション機能とデジタル機能の活用によって競争優位性を高め、成長を加速させてきました。

- **新事業の創出・育成**：デジタル機能の活用により、イノベーション・デジタル機能促進に資する人財基盤の拡充を長期かつ継続的に実施することで、グループ内の事業創出に際して高い成長性を確保する文化を創出し、期待の対価に貢献する事業創出による成長を促進しています。
- **デジタル機能の活用**：イノベーションの創出・育成を促進し、丸紅グループ内に創出したDXコトモノをグループ内外で活用し、Digital Enablement、IT活用推進100%達成を目標とし、約150名を擁する専門人材育成体制の構築を推進しています。デジタルの活用を通じて、業務の効率化・コスト削減・顧客満足度の向上を実現し、成長を加速させることに貢献しています。

**DX推進戦略**

① **新事業の創出・育成**  
 2018年より継続する社内公募型イノベーションプログラム「未来創造」を推進し、事業創出の促進を図っています。2019年より開始した本報では、デジタルの活用により、イノベーションの創出・育成を促進し、期待の対価に貢献する事業創出による成長を促進しています。

② **デジタル機能の活用**  
 丸紅グループは、デジタル機能の活用によって競争優位性を高め、成長を加速させてきました。2018年より開始する社内公募型イノベーションプログラム「未来創造」を推進し、事業創出の促進を図っています。2019年より開始した本報では、デジタルの活用により、イノベーションの創出・育成を促進し、期待の対価に貢献する事業創出による成長を促進しています。

③ **イノベーション・デジタル機能促進に資する人財基盤の拡充**  
 丸紅グループは、イノベーションの創出・育成を促進し、期待の対価に貢献する事業創出による成長を促進しています。2018年より開始する社内公募型イノベーションプログラム「未来創造」を推進し、事業創出の促進を図っています。2019年より開始した本報では、デジタルの活用により、イノベーションの創出・育成を促進し、期待の対価に貢献する事業創出による成長を促進しています。

特集3「CDIO-事業会社CEO対談」

- 本年の統合報告書の3つ目の特集として、CDIOと英国屈指の電力卸売・小売業者のSmartestEnergy社（以下、SEL）CEOとの対談を企画しました。
- 丸紅グループで収益をあげている事業会社にはDX戦略がしっかりと据えられていることが多く、SELはその一例です。
- またSELの場合は、成功の裏にデジタルに加えて「イノベーション」の要素があったことを、二人の実際の経験も交えながら話しています。尚、CDIOの大本自身SEL駐在の経験があります。
- これまで当社の統合報告書では、取締役やCxOのメッセージを掲載することが多かったですが、子会社しかも海外事業会社のトップが登場することで、本社だけではなくグループとしての丸紅、その経営を読み手の皆様にお届けできるのでと考えました。
- またこの対談に続くDX戦略セクションでは、次世代2本部・デジタルイノベーション部が推進するデジタル戦略やイノベーションの推進に向けた取り組みもご紹介しています。

# Section 3 – 株主資本コストの低減



## P.70-79 コーポレート・ガバナンス

役職	氏名	性別/年齢/経歴	自己啓発(受講科目)	外部研修(受講科目)	2024年以降に必要と見込まれる知識・技能・経験(必須)		専門性および経験								
					取締役	監査役	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	その他			
取締役	藤田 文雄	山梨	42歳 (1982年10月)												
	鈴木 真直	山梨	65歳 (1959年10月)	委員											
	高田 智	山梨	58歳 (1966年10月)	委員											
	西野 孝之	山梨	48歳 (1976年10月)												
	新井 啓介	山梨	78歳 (1946年10月)	委員											
	高野 真人	山梨	48歳 (1976年10月)												
	石塚 理雄	山梨	38歳 (1986年10月)	委員											
	安藤 久雄	山梨	2年												
	渡辺 裕子	山梨	15歳												
	高 辻 一 郎	山梨	—												

スキル選定理由を追加

**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
<b>企業経営</b>	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られています。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。
<b>財務・経理</b>	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保しています。また、本スキルは、資本コストや株価値を醸成した経営の観点からも重要であると考えています。
<b>法務・コンプライアンス・リスクマネジメント</b>	「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保しています。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。
<b>科学技術・DX</b>	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。
<b>国際経験</b>	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。
<b>公約機関</b>	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・機能の一つとして期待しています。官公庁・日経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規模な視点や、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。複雑かつ多様な業態である総合商社においては、そのような視点・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。

ここからはSection 3「株主資本コストの低減」についてご説明します。

### 「コーポレート・ガバナンス」

- ガバナンスパートについては昨年度も「簡潔かつ必要な要素が揃っている」という評価・コメントをいただくことが多かった為、大きく手を加えない方針で作成しました。デザインは読み手フレンドリーになるように工夫しています。
- 役員のスキルマトリックスを例年にならって記載していますが、今年度はマトリックスそのものに加えて、なぜそのスキルを選定したのか、という選定理由を追記しました。

# Section 3 – 株主資本コストの低減



## P.70-79 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**

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。丸紅単社だけでなく、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、

**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持ったメンバーが社内外から揃い、自由な議論が期待される点です。社長の御公断のもと、加者の意見を引き継ぎしているため、丸紅の持続的な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。

**社外取締役に対する事前の情報提供**

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。

**充実したトレーニング・情報提供体制**

不確実性が拡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ります。

### 「コーポレート・ガバナンス（社外取締役インタビュー）」

- 社外取締役がその会社をどう見ているのか、という点は近年ステークホルダーからの注目度も高い為、本年度もインタビューを実施しました。バックグラウンドが異なる二人の社外取締役に登場して頂きました。
- 木寺取締役は報酬委員会委員としての立場から、2023年度に改定した「役員報酬制度」の振り返りなどを語っています。また2023年度から就任した波多野取締役は「事前のトレーニングや情報提供制度」についての評価などを語っています。

# Section 3 – 株主資本コストの低減



## P.62-69 丸紅グループのサステナビリティ

**環境・社会マテリアリティ**

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

## TCFDに基づく開示/シナリオ分析の開示

**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(資産損傷、収益損減など)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、移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:**  
 下記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。

**注記:** 気候変動による事業への影響度  
 ● 丸紅グループへの影響度(資産損傷、収益損減など)

**注記プロセスで選出したシナリオ分析対象事業**  
 ● 発電事業

### 「丸紅グループのサステナビリティ」

- 丸紅はサステナビリティを重要なテーマと位置づけ、現中経GC2024においてもグリーン戦略を掲げ推進しています。
- このパートでは丸紅が選定している4つの環境・社会マテリアリティについて、各マテリアリティごとにその取り組み内容を紹介しています。
- 特に気候変動関連のパートでは従来からシナリオ分析に力を入れており、当社にとって重要と考える事業について、事業ごとの分析を実施しています。本年度もその作りこんだテンプレートを踏襲、WEBと合わせて開示を続けています。

1. 統合報告書2024の構成・注目点
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

## ○ おわりに

- ▶ 企業が開示すべきテーマは業績面に加え、ガバナンス・環境活動など従前より多岐にわたり、またハードルの高さは年々上がっていると感じます。投資家/企業間の双方向コミュニケーションの重要性も益々実感し、我々は統合報告書その為の重要なツールの一つであると位置付けています。2024年度版は構成を練り直し、当社の企業価値をより正しく伝えるための工夫をちりばめました。
- ▶ 一方で、報告書はあくまで対話の為のツールであり、大切なのは対話そのものであると考えています。その強化を目的に、丸紅は本年度IR・SR部を新設しました。この統合報告書や様々な開示アイテムを用いながら、ステークホルダーの皆様との対話を益々充実したものにしていきたいと考えています。
- ▶ 統合報告書の更なる改善に活かしたいと思しますのでぜひアンケートにご協力をお願い致します。



丸紅IR・SR部メンバー

- この度はお忙しい中、本動画をご視聴頂きありがとうございました。
- 沢山の思いを込めて制作した統合報告書ですので、一人でも多くの皆様にその思いをお伝えしたいとの気持ちから、今回このような説明会を実施させて頂きました。
- 当社ではIR・SR活動の重要性に鑑み、本年度よりIR・SR部を新設の上、こうした活動を通じてステークホルダーの皆様との対話を強化しています。
- アンケートを用意しておりますので、忌憚のないご意見を頂けましたら、来年度の参考にさせていただきます。
- 本日はご参加頂きありがとうございました。



Global crossvalue platform  
**Marubeni**