

GLOBAL
CROSSVALUE
PLATFORM



INTEGRATED REPORT

丸紅株式会社 統合報告書 2024

Marubeni



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

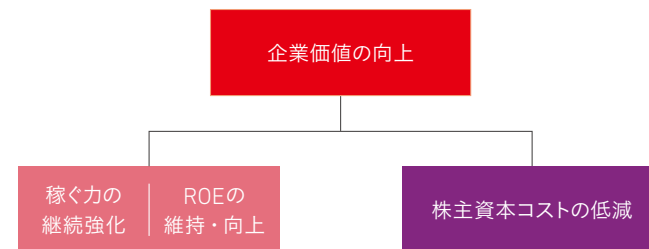
SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

統合報告書2024 目次

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、本統合報告書はそれを軸とした構成としています。



丸紅グループの価値観 P.02

CEOメッセージ P.03

丸紅の価値創造 P.08

事業ポートフォリオ P.84

SECTION 1

企業価値の向上

09 価値創造の歩み	15 経営資本
11 丸紅の培った強み	16 CFOメッセージ
13 価値創造ストーリー	19 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み
14 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題 (マテリアリティ)	

SECTION 4

85 生活産業グループ	93 エナジー・インフラソリューショングループ
88 食料・アグリグループ	97 社会産業・金融グループ
91 素材産業グループ	100 CDIO

価値創造の実践 P.20

企業データ P.102

SECTION 2

稼ぐ力の継続強化 | ROEの維持・向上

21 中期経営戦略GC2024(2023年3月期～2025年3月期) — 戦略実践の3年間 —	30 事業投資のプロセス
23 グリーン戦略	32 特集1: 継続的な成長投資
25 営業グループ別の状況 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)	42 人財戦略
26 CSOメッセージ	特集2: CHRO・社外取締役対談
27 価値創造のモデル	53 DX戦略
29 事業運営の指針	特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 5

103 財務データ	111 主要国別エクスポージャー
105 非財務データ	112 組織図
106 グリーン事業の主な取り組み状況	113 IR活動/外部評価
108 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況	114 会社概要/株式情報
109 主要事業会社の連結損益	115 統合報告書2024発行にあたって/ 終わりに ～丸紅IR・SR部から読者の皆様へ～

価値創造の持続可能性を高める取り組み P.57

SECTION 3

株主資本コストの低減

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

将来見通しに関する注意事項

本資料に掲載されている予測や将来の見通しに関する記述などは、本資料の発表日現在において入手可能な情報やそれをもとにした当社の仮定・判断に基づくものであり、将来の業績を保証するものではありません。よって、実際の業績、結果、パフォーマンスなどは、経済動向、市場価格の状況、為替の変動など、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載されている予測や将来の見通しに関する記述などについてアップデートして公表する義務を負うものではありません。

会計基準に関する注記

2013年3月期までは米国会計基準(U.S.GAAP)ベース、2014年3月期以降は国際会計基準(IFRS)ベースで記載しています。また、本資料では「親会社の所有者に帰属する当期利益」を「連結純利益/当期利益」と表記しています。



丸紅グループの価値観

経営理念

企業活動を通じて
目指す姿

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

在り姿

グループ一丸となって
永続的に企業価値を
高めていくという意味であり
コミットメント



Global crossvalue platform
Marubeni

商社の枠組みを超える
価値創造企業グループへ

できないことは、
みんなでやろう。

- 時代が求める社会課題を先取りし、事業間、社内外、国境、あらゆる壁を突き破るタテの進化とヨコの拡張により、社会・顧客に向けてソリューションを創出します。
- 丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、グループの強み、社内外の知、ひとり一人の夢と夢、志と志、さまざまなものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造します。

社是

常に道標となる
不変の価値観

和 新 正

社是「正・新・和」

- 「正」 公正にして明朗なること
- 「新」 進取積極的にして創意工夫を図ること
- 「和」 互いに人格を尊重し親和協力すること

丸紅グループの価値観

GEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

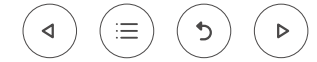
SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CEOメッセージ



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
- SECTION 4: 事業ポートフォリオ
- SECTION 5: 企業データ

企業価値向上に向け、
持続可能な利益成長への道を拓き、
成長と株主還元のサイクルを生み出す

代表取締役 社長

柿木真澄



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CEOメッセージ

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」

世界情勢は依然として先行き不透明であり、事業環境が目まぐるしく変化する状況が続いています。各社様々なリスクへの対応が求められる中、丸紅グループにおいては世界中に広がるネットワークを活用し、各ビジネスがどのような環境に置かれているか、いち早く最新の状況を把握するよう努めています。不確実性の高い事業環境は、顧客や取引先の新たなニーズや課題を生み出します。状況を把握しアップデートし続けることで、自社がリスクに晒される可能性を低減するのみならず、社会のニーズ・課題を先取りし、顧客や取引先に対し適切なソリューションを即座に提案することができます。何事にも迅速に対応できる瞬発力こそが商社としての我々の強みであり、それがリスクをチャンスに変える力となっています。「世の中のギャップを埋める永遠のパートナー」として、「見えにくい未来と今のギャップ」を埋めることが丸紅グループの役割です。先が読めない時代に、丸紅グループはどのような新しい価値を創造できるか。我々はこのテーマに常に向き合い、新たなビジネスチャンスを掴むための努力を惜しみません。丸紅グループの役割の重要性は日々増しており、我々が課題解決者として活躍できる余地は今も世界中に散在していると考えています。

たゆまぬ戦略実践により 「収益基盤の強化が着実に進展」

当社は中期経営戦略GC2024において、「既存事業領域の強化」と「新たなビジネスモデル創出」を重層的に追求し、着実に収益の柱を育成・確立することを掲げています。

「既存事業領域の強化」に向けて各事業の競争優位性を強化・拡大してきた結果、2023年度の実態純利益[※]は3年連続で4,500億円以上を達成し、近年実力値と考えていた4,000～4,500億円の収益基盤を確立することができました。また、当社が着実な利益成長に向けて重視する非資源分野の実態純利益は、2023年度まで3年連続で3,000億円程度を達成しました。このように収益基盤が大幅に強化できたことを評価しており、**不確実な時代においても持続的な成果を生み出す強靱な力を示している**と確信しています。

「新たなビジネスモデル創出」については、今まで取り込めていなかった成長領域を絞り込み、その後案件を成立させ運営に入っているものもあります。すぐには効果が表れないビジネスモデルも含まれていますが、将来の成長が期待できるような分野への投資実行を進めていますので期待していただきたいと思えます。

2024年度は「戦略実践の3年間」と位置付けたGC2024の最終年度を迎えますが、気を緩めることなく、収益基盤の更なる強化を達成し、次の利益ステージに向かって突き進んでいきます。

※ 実態純利益=純利益から一過性要因を控除した概数

見えないシナジーに惑わされない 「投資規律の強化」

当社はGC2024において、中長期的な企業価値向上を目指し、「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」に取り組んでいます。「稼ぐ力の継続強化」により中長期的な利益成長を実現することで、「ROEの維持・向上」を図りつつ、「株主資本コストの低減」にも注力していきます。そのために、財務基盤の更なる強化、業績の安定化、非財務価値の向上などに積極的に取り組んでいきます。

「稼ぐ力の継続強化」については、既存事業のオーガニック成長と成長投資の両輪で、中長期的な利益成長を目指します。特に非資源分野において、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することで、既存事業を





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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CEOメッセージ

更に強く大きくし、「ROEの維持・向上」に繋がります。非資源分野の成長ドライバーとなってきた食料・アグリや電力、金融・リース・不動産、建機・産機・モビリティなど、各事業領域における成長戦略を実行し、利益の底上げを図ります。戦略実践に際しては、これまでに投資実行した案件を将来の収益の柱へと成長させるべく、中長期的な見通しとスピード感を持って、取り組んでいきます。

成長投資は引き続き投資規律を堅持しながら進めていきます。かつては案件を獲得するために事業計画にシナジー効果などを様々に織り込む投資案件も散見されましたが、現在はそういったシナジー効果などは審査の過程でそぎ落とされ、残ったビジネスのコアとなる部分、本質的な収益力、競争力、持続可能性などを厳しく評価するようにしています。実現性の低いシナジー効果を満載したような新規案件の申請は今はず無いと言えます。また、過去には自分たちの見えるリスクだけを切り取り、見えにくいリスクを隠したま

ま案件を推進し、世の中の動きが停滞してしまうと減損リスクが顕在化するというような案件もありましたが、現在はそのような建付けの案件は即座に指摘される体制となり、「取れないリスクは絶対取らない」という意識が社内に浸透しています。

このように言うともあまりチャレンジを許さないプロセスのように聞こえるかもしれませんが、決して失敗をしない、許さないということではなく、失敗はしても良いと考えています。チャレンジをしなくては既存の領域を拓げ、社員や組織のレベルを上げていくことはできません。大切なのはチャレンジする際にリスクをマネージ可能な範囲に限定しつつ、失敗したらその失敗から必ず一歩先に進むための学びを得ることです。チャレンジすることは、成長投資に限らず丸紅グループ内のあらゆるビジネスで促しており、こうしたサイクルによる学びや知見の積み上げが、日々のオペレーションの改善や、追加投資による競争優位性の強化に繋がっています。

事業指針である「SPP*」に基づいた戦略ありきの成長投資を、今後も投資規律を守りながら実行していきます。 当社の利益水準が過去と比べて高くなり財務基盤も強化されたので、投資案件の規模については厳選しながらも従来より大きなものにも取り組めると考えています。

* SPP: 「Strategy」x「Prime」x「Platform」

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」

投資実行後のフォローアップも、ROEを高めるうえで非常に重要です。投資実行後の一定期間は事業が順調だった

としても、その後の戦略実践が滞っていても、事業環境の変化に乗り遅れて、あっという間に陳腐化します。当初の戦略を粘り強く実践していくことも大切ですが、よくフォローアップを行い事業環境の変化に合わせて臨機応変に戦略をアップデートしながら前に進めていくことを意識しています。

私自身、2024年度も米国の農業資材販売会社Helena社や中古車販売金融事業Nowlake社といった主要事業会社、その他地域の事業会社を訪問しました。既存事業が向かっている方向を注視することは重要です。既存事業は単純に業績が好調なので異常なしと判断するのではなく、外部環境の見通しや各事業会社の市場におけるポジション・競争優位性、成長戦略の進捗状況などを随時アップデートすることが不可欠です。そうやって各事業の業績の先行きやリスクについて頭を巡らし、戦略を調整すべきものがあれば調整し、また潜在的に大きくなりそうなリスクがあれば相談に乗り前広に対処していくことが大切と考えています。

当社はセグメントを16本部に分けていますが、既存事業に異常事態が発生していないかについては更に細かいユニット単位でモニタリングしています。ユニットごとに ROIC を出すとともに、ROICの水準をクリアしているユニットにおいても、利益が減少傾向にある事業については、内容確認や事前に対策を打つなどして、PDCAサイクルを回しています。以前は状態が悪くなってから、予決算の段階でようやく手を入れるというケースも見られたのですが、現在はその前段階でモニタリングし、おかしい傾向が出る前に対処できる体制が整っています。営業部隊は全部で70ユニット程度ありますが、それらをしっかりウォッチしており、



CEOメッセージ

年によって10内外の事業やユニットを取り上げ、みんなで集中してアイデアを出し合い、改善策を検討しています。改善できるかできないかはすぐに結果が出ますし、大きな火種が出る前に消し止めているという案件も増えていきます。悪い兆候が出てきた場合に早めに対処するのは、環境に関係なく続けていきたいと考えています。過去には売却して利益が出ない場合は売却をためらい、結果的に更に窮地に追い込まれるようなケースも多々ありましたが、現在は売却して再投資に回した方が資本効率が良いと判断される場合には売却する、という意識が社内に広がっています。資本効率の重要性はこれから更に全社に浸透していくと考えています。「ROEの維持・向上」を実現しながら、利益成長の実績・道筋を市場にお見せすることで、「株主資本コストの低減」にも繋がると信じています。

当社は以前、利益成長を実現しては大きな減損を出して振り出しに戻るというような、業績のボラティリティが非常に高い時期がありました。株主の皆様からも丸紅は少し「荒々しい」という印象を持たれていたと思います。このような苦い経験から学び、2019年度の減損で大きな膿を出し切り、投資規律を強化したことで、現在の強固な収益基盤の確立に繋がりました。ROEを上げるために一番重要なことは、分子である利益を地道に伸ばしていくこと、つまり、業績のボラティリティを下げ、中長期的な利益成長を実現することです。今やれるベストを尽くして分子を増やす、その増えた分子を更に投資に回していくというような正のスパイラルを会社として回していくことが大事だと考えています。ROEは日々の事業で肌身に感じられないこともあるので、社内で徹底して言い続ける必要があります。営業部の事業レベルに落とし込んだROIC、CROIC、

RORAなどは案件申請の段階から現場でも意識できていると感じており、今後も資本効率の重要性は繰り返し強調し続けます。ROEの維持・向上にこだわりながら、次の利益ステージを目指していきます。

人財戦略によって「未来を創る」

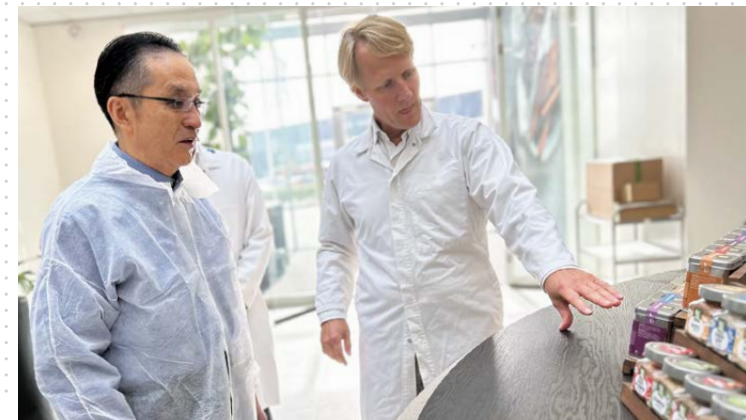
人財は丸紅グループにとって最も大切な資本であり、価値創造の原動力です。経営戦略が私たちの目指す将来像を描き、方向性を示す中で、人財戦略はその実現を支える重要な要素となります。企業価値向上の実現には、人財の力を最大化し、経営戦略に沿う形で社員に生き活きと働いてもらうことが求められます。

事業環境が目まぐるしく変わる中、事業の成長戦略と同様に、人財戦略についても継続的な見直しが必要です。「稼ぐ力の継続強化」や「ROEの維持・向上」に向けて、人財の力を最大化し、経営戦略に沿う形で社員が生き活きと活躍することは非常に重要です。今年4月から、CHROを社長直轄としました。人財戦略に関する経営全般に参画してもらい、人財戦略を更にもう一段上のレベルに引き上げるためです。初めの一步として、2024年7月から総合職と一般職の区分をなくしました。個々の能力を最大限に引き出すための施策として、職掌にとらわれない「実力本位の適材適所」を実現するものです。それに加えて、「チャレンジの促進」を実現するために、従来管理職にのみ適用していたミッションに応じて報酬が決まる仕組みを、非管理職にも導入しました。引き続き、すべての社員がフルに力を発揮し、より高いミッションに挑戦し続けることで、人財と会社が共に成長することを目指していきます。

私自身も社長就任時に開始したOpinion Box[※]を通じた社員とのコミュニケーションや、国内勤務者・海外駐在員・海外現地社員との対面での意見交換会などを通じ、現場の社員の声にしっかり耳を傾け、課題を発見した際にはすぐに改善するよう心がけています。

同時に、DX戦略についても引き続き重要と考えています。人財戦略を推進する上で、度々課題となるのが人財不足ですが、DX戦略を効果的に実施することで、この課題を解決することが可能と考えています。ChatGPTをはじめとする生成AIが発展していますが、当社でもMarubeni Chatbotという丸紅版生成AIツールを全社導入しています。このような新しい技術をビジネスの現場や経営で積極的に活用し、更なる業務の効率化と高度化を進めていきたいと思っております。顧客の皆様や出資先など、パートナーの課題解決の手段としても、デジタル技術は欠かせない要素となっています。デジタルも含めた総合的なソリューションを提供できるよう、これまで以上にデジタル技術へのアンテナを高め、積極的に取り入れていきます。

※ CEOがメッセージ動画を通じてグループ社員に経営上の重要なトピックスを発信し、それに対する社員の意見・質問に直接全件回答するという仕組み



欧州出張時 Euroma社にて



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

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CEOメッセージ

グリーン戦略推進により「持続可能な未来へ」

GC2024では「グリーン戦略」を丸紅グループの基本方針の一つとして掲げています。私たちは、ネイチャーポジティブに貢献し、国際社会の目標である「自然と共生する社会」の実現に向けて、脱炭素化や循環経済への移行、人権の尊重、そして持続可能なサプライチェーンの構築などのサステナビリティへの取り組みをビジネス運営の大前提として位置付けています。これらの取り組みは、社会全体で優先度の高い環境・社会課題への配慮・貢献と当社グループの長期的な成長とを両立させるための重要な要素です。

当社グループが掲げる「グリーン戦略」は、再生可能エネルギー事業など地球環境にポジティブに貢献する「グリーン事業」の拡大・強化にとどまらず、「全事業のグリーン化」に取り組み、事業活動に伴う地球環境への負荷を回避・低減するとともに、自然生態系の回復・再生に貢献するものです。「グリーンへのトップランナーへ」というメッセージを社内外に発信していますが、それは単なる流行に乗るためではなく、丸紅グループが持続可能な社会の実現に向けて、企業としての責任を果たす強い意志の表れです。

「グリーン戦略」の実践とネイチャーポジティブの実現は、丸紅グループの社会的使命であると同時に、中長期的な企業価値向上にも繋がると信じています。この戦略を常に念頭に置きながら、地球環境に配慮したビジネスを推進することで、持続可能な未来を築いていきます。**持続可能性に向けた当社グループの取り組みはこれからも進化を続けていきます。**

キャッシュの裏付けを伴う「株主還元強化」

当社はGC2024の資本配分方針として、財務基盤の継続的な充実・強化に取り組みつつ、成長投資および株主還元を強化する方針を掲げています。配当については、累進配当としていますが、引き続き長期にわたり安定した配当を行いつつ、中長期的な利益成長の実現によって増配を目指していきます。業績の右肩上がりがかつての本当にこの先も続くのかという点は株主の皆様も当然気になる点だと思いますが、継続的な株主還元強化が実現できるよう、利益成長を通じてキャッシュ・フローを増やし、株主還元を充実させていきます。

かつて当社には株主還元について考え抜く余裕がなく、配当性を25%に据え置いたまま、増益すれば配当を増やし、減益すれば配当を減らすという株主還元が安定しない、株主の皆様の期待に応えきれない時期がありました。株主還元をより積極的に行えるような方策を考えた結果、累進配当を宣言することによって中長期的な利益成長に合わせて増配することをコミットし、加えて機動的な自己株式取得をミックスすることで、投資と還元のバランスを経営環境に応じて調整できるような形としました。

Gavilon穀物事業の売却に伴い生じたフリーキャッシュの有効活用を検討した結果、2024年度については自己株式取得による株主還元500億円を振り分けることにし、配当と合わせた総還元性向が42%となる見込みです。今後も大きな回収があれば追加の還元などによる活用を検討しますが、基本的には毎年の基礎営業キャッシュ・フローの範囲内で投資、還元を実施するのが健全だと考えています。**オーガニック成長と成長投資により着実な利益成長を達**

成し、増加したキャッシュ・フローを活かして更なる投資と株主還元を実現するサイクルを構築していきます。 GC2024において30～35%程度を目安としている総還元性向については、来年度以降の新中期経営戦略期間に向けて見直しを検討していきたいと考えています。

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」

丸紅グループは過去数年間で収益力と財務基盤の強化を実現し、それにより株主の皆様への還元も拡充することができました。これらの大きな成果は株式市場からもご評価いただき、当社の株価は2023年度以降も数度にわたり史上最高値を更新しました。ステークホルダーの皆様からの期待が更に高まっていることを感じています。

今後もステークホルダーの皆様との対話を充実し経営を進化させ続けられるよう、2024年度にIR・SR部[※]を設立しました。また、当社の経営陣が当社株式を保有することに加えて、社員が当社株式を保有する従業員持株会の加入率も94.5%（2024年3月末）まで上昇してきました。株主の皆様と目線を共有し、企業価値の向上を目指す体制が整っています。今後も丸紅グループ一丸となり、**臆することなく新しいことに挑戦し、価値創造に向けて更に歩みを進め、株主を含むすべてのステークホルダーの皆様の期待を超えていけるよう、邁進してまいります。**

※ IRはInvestor Relations、SRIはShareholder Relationsの略

代表取締役 社長

柿木 真澄



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

価値創造の歩み

丸紅の培った強み

価値創造ストーリー

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題
(マテリアリティ)

経営資本

CFOメッセージ

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

SECTION 1

丸紅の価値創造

当社が160余年の歴史を通じて培ってきた強みに加え、価値創造ストーリー、経営資本など、丸紅グループの価値創造の原動力について説明しています。



09 価値創造の歩み

11 丸紅の培った強み

13 価値創造ストーリー

14 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題(マテリアリティ)

15 経営資本

16 CFOメッセージ

19 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み



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

- 価値創造の歩み
 - 丸紅の培った強み
 - 価値創造ストーリー
 - 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題 (マテリアリティ)
 - 経営資本
 - CFOメッセージ
 - 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

- 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
- SECTION 4: 事業ポートフォリオ
- SECTION 5: 企業データ

価値創造の歩み

丸紅グループは、社会の変化を先取りし、時代のニーズに合わせたビジネスを展開することで、社会と経済の発展を支え続けてきました。



1858—

創業

繊維ビジネス



創業者
伊藤忠兵衛

丸紅の社名の由来となったマーク

創業166年

1858年 創業者・伊藤忠兵衛が近江の国で麻布の持ち下り(出張卸販売)を始める

1950s—

総合商社へ

事業領域の拡大



ニューヨーク現地法人

強みのはじまり
非資源分野
の収益基盤

→ 米国での
実績・競争力

- 1949年 丸紅株式会社設立
- 1951年 ニューヨークに最初の現地法人設立
- 1961年 非繊維分野の売上比率が50%を超える
- 1963年 フィリピンマニラ電力より火力発電設備受注

1980s—

ビジネスの深化

トレードから事業投資へ
米国を中心とした地域の拡大



Helena社(米国)



Columbia Grain社(米国)

- 1978年 米国：穀物集荷輸出事業 Columbia Grain社設立
- 1987年 米国：農業資材販売会社 Helena社買収
- 1994年~ 電力IPP事業取り組み開始
- 1997年 カタールLNGプロジェクト第1船入港
- 1997年 チリ：ロスペランプレス銅鉱山の権益取得
- 1997年~ 再生可能エネルギー発電事業取り組み開始

2000s—

資源投資

現在のグリーン戦略に繋がる資源権益の確保



ロイヒル鉄鉱山(豪州)



センチネラ銅鉱山(チリ)

非資源投資

レジリエンスを高める
多様な事業を展開



Nowlake社(米国)



ムシパルプ事業(インドネシア)

- 2005年 インドネシア：ムシパルプ事業の経営権取得
- 2008年 チリ：エスペランサ銅鉱山(現センチネラ銅鉱山)の権益取得
- 2011年 米国：中古車販売金融事業 Westlake社(現Nowlake社)出資
- 2012年 豪州：ロイヒル鉄鉱山開発プロジェクトへの出資
- 2013年 米国：航空機リース事業 Aircastle社出資
- 2013年 米国：穀物・肥料などの集荷販売事業 Gavilon社買収

現在—

環境・社会の変化を先取りし、
企業価値向上を追求



Creekstone社(米国)

Aircastle社(米国)



次世代事業開発本部
((株)OSAJI(日本))

Adubos Real社(ブラジル)

- 2017年 米国：牛肉処理加工事業 Creekstone社買収
- 2019年 次世代事業開発本部設立
- 2019年 ブラジル：農業資材販売事業 Adubos Real社出資
- 2020年 米国：航空機リース事業 Aircastle社追加出資
- 2022年 次世代コーポレートディベロップメント本部設立
- 2022年 米国：Gavilon穀物事業の売却

経営の進捗

- 2018年 脱石炭火力発電方針公表
- 2019年 マテリアリティの特定、TCFD提言への賛同
- 2019年 事業指針SPPを策定(投資規律を強化)
- 2020年 多額の減損計上により赤字決算(2020年3月期) 将来の大きな減損懸念を一掃
- 2021年 気候変動長期ビジョン公表
- 2022年 グリーン戦略公表
- 2023年 史上最高益達成(2023年3月期)

HISTORY



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

- 価値創造の歩み
 - 丸紅の培った強み
 - 価値創造ストーリー
 - 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題 (マテリアリティ)
 - 経営資本
 - CFOメッセージ
 - 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

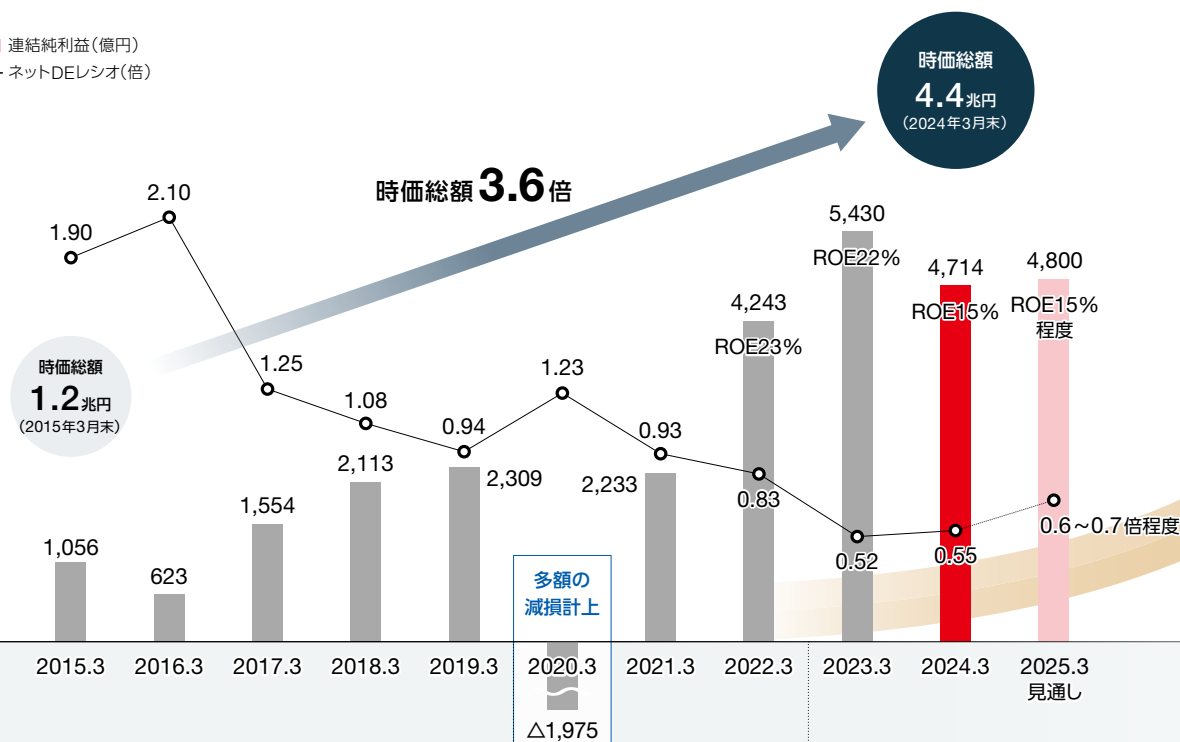
- SECTION 2: 価値創造の実践
- SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み
- SECTION 4: 事業ポートフォリオ
- SECTION 5: 企業データ

価値創造の歩み

財務基盤・収益基盤ともにステップアップを実現。
更に戦略を推進し、着実な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。

連結純利益 / ネットDEレシオ

■ 連結純利益(億円)
● ネットDEレシオ(倍)



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へ

中長期的な企業価値向上に向けて
更に戦略を推進

- 稼ぐ力の継続強化
- 株主資本コストの低減
- ROEの維持・向上

P.19 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

中期経営戦略

GC2024 »
既存事業領域の強化により、
年間4,000~4,500億円の収益基盤を確立

GC2021
財務基盤の再生・強化、懸念案件を一掃し、
収益基盤を強化・拡充、投資規律の強化

PERFORMANCE »



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

価値創造の歩み

● 丸紅の培った強み

価値創造ストーリー

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題
(マテリアリティ)

経営資本

CFOメッセージ

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

丸紅の培った強み

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 **Helena Agri-Enterprises**
全米大手の農業資材リテラー

2024年3月期帰属利益
394億円



米国 **Nowlake Technology**
中古車販売金融全米**3**位(独立系1位)

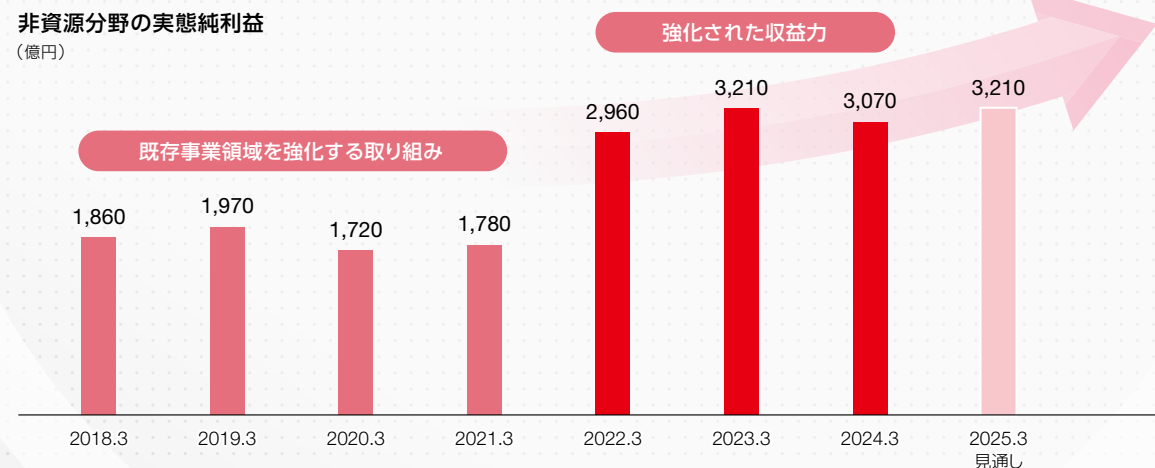
2024年3月期帰属利益
289億円



英国 **SmartestEnergy**
法人向け電力小売全英**6**位

2024年3月期帰属利益
256億円

非資源分野の実態純利益
(億円)



戦略の実践による
収益基盤の更なる強化

STRENGTH >>



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

価値創造の歩み

● 丸紅の培った強み

価値創造ストーリー

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題
(マテリアリティ)

経営資本

CFOメッセージ

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

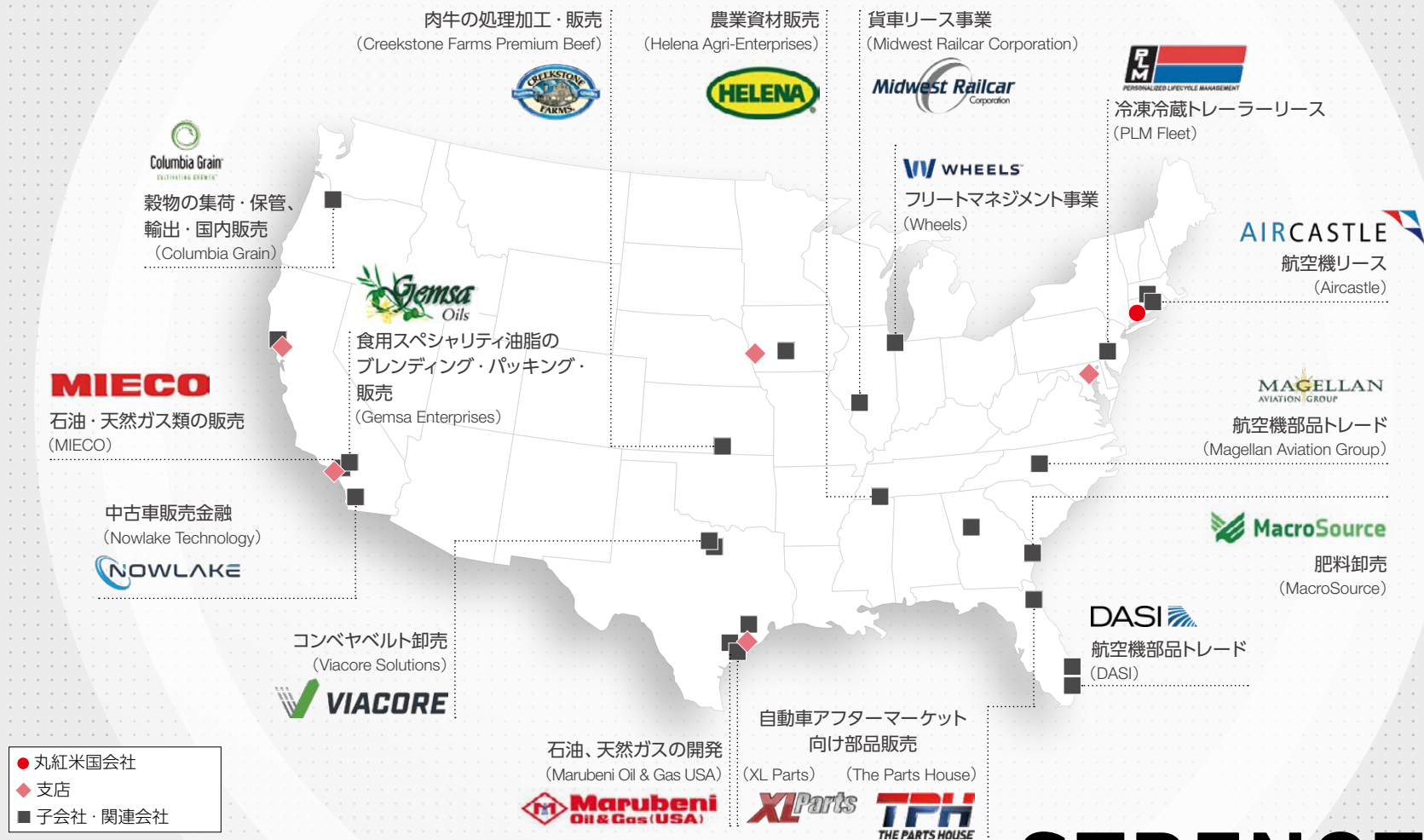
SECTION 5: 企業データ

丸紅の培った強み

米国における競争力

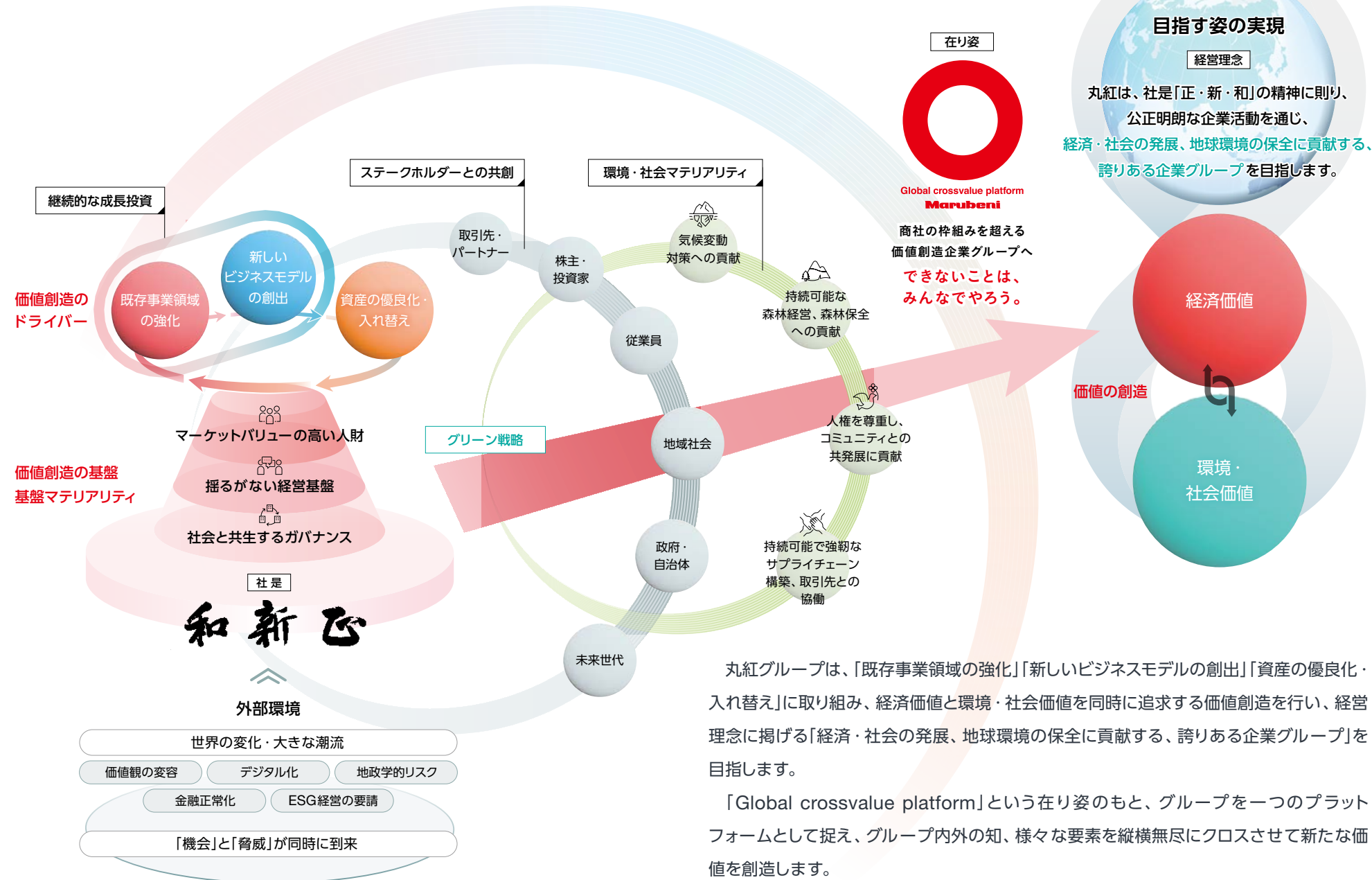
米国で **70年以上** のビジネス実績

強い収益基盤を持ち、**純利益の約3割を米国で稼ぐ**



STRENGTH

価値創造ストーリー



丸紅グループは、「既存事業領域の強化」「新しいビジネスモデルの創出」「資産の優良化・入れ替え」に取り組み、経済価値と環境・社会価値を同時に追求する価値創造を行い、経営理念に掲げる「経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループ」を目指します。

「Global crossvalue platform」という在り姿のもと、グループを一つのプラットフォームとして捉え、グループ内外の知、様々な要素を縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造します。



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

- 価値創造の歩み
- 丸紅の培った強み
- 価値創造ストーリー
 - 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題（マテリアリティ）
 - 経営資本
 - CFOメッセージ
 - 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



丸紅グループの価値観
CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

- 価値創造の歩み
- 丸紅の培った強み
- 価値創造ストーリー
- 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題 (マテリアリティ)
- 経営資本
- CFOメッセージ
- 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

- 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
- SECTION 4: 事業ポートフォリオ
- SECTION 5: 企業データ

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題 (マテリアリティ)

● 環境・社会マテリアリティ

P.62 丸紅グループのサステナビリティ

マテリアリティ	
気候変動対策への貢献	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、気候変動に関連する課題や変化を先取りし、成長機会を創出するとともに、リスクの低減に努めています。GHG排出を削減する新たなビジネスの創出を成長戦略の一つに据え、機動的な事業ポートフォリオの見直しに継続的に取り組み、高いレジリエンスを有する多岐に分散された事業ポートフォリオの確立を目指します。
持続可能な森林経営、森林保全への貢献	森林は、様々な社会課題にソリューションを提供する重要な資源であり、特に炭素吸収源としての役割は更に拡大すると考えています。丸紅グループは、持続可能な森林経営を通じて、環境・社会配慮型の木質資源の供給と、森林の環境価値を最大化するビジネスの創出を目指します。
人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献	丸紅グループは、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。丸紅グループのビジネス活動により影響を受けるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、国際社会が直面する人権に関する課題に真摯に取り組んでいきます。
持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働	丸紅グループは、グローバルに多種多様な取引・事業を行っており、サプライヤーも数多く存在しています。サプライヤーのみならず、売り先に対しても働きかけを行い、協働して環境・社会価値の創出に取り組むことで、サプライチェーン全体の競争力・強靱性を高めていきます。

● 基盤マテリアリティ

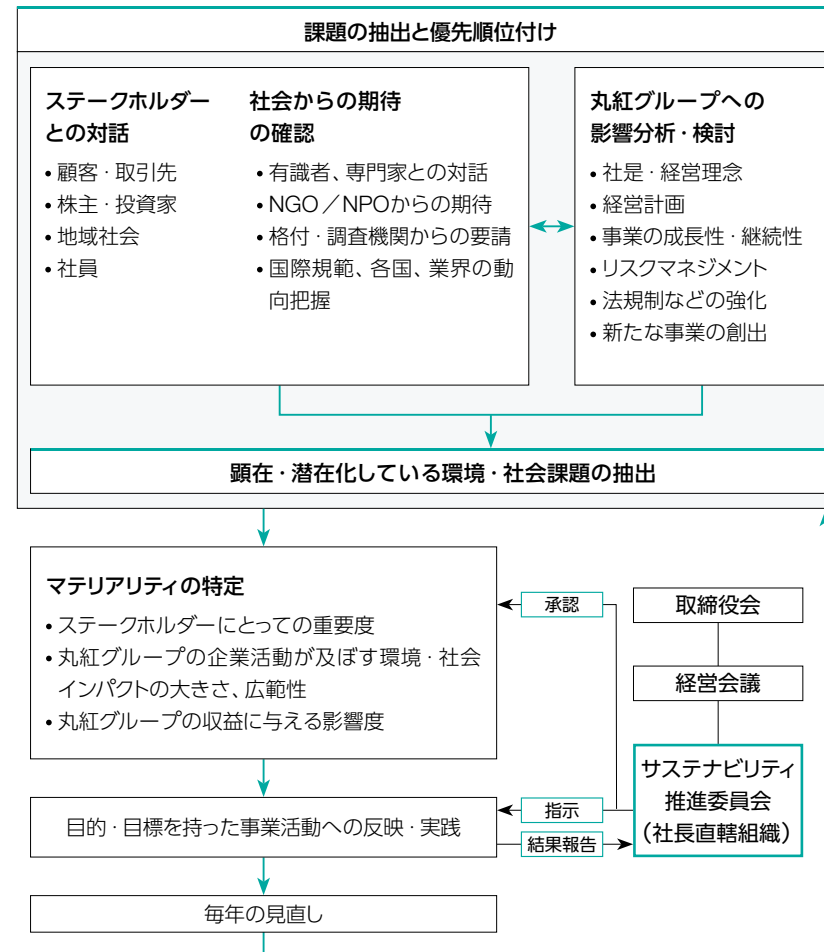
P.16 CFOメッセージ P.42 人財戦略 P.62 サステナビリティマネジメント P.70 コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ	
マーケットバリューの高い人財	環境・社会課題を先取りし、プロアクティブにソリューションを提供する、社会から必要とされ評価を受ける「人財」を育て、多くのイノベーションを巻き起こし、ソリューションを提供していきます。
揺るがない経営基盤	人財の力を最大限に引き出し、企業価値の最大化を図っていくには、確固たる「揺るがない経営基盤」が必要です。人財が丸紅グループの確固たる経営基盤を最大限に活用することで、企業価値最大化へと繋げていきます。
社会と共生するガバナンス	多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、取締役の監督機能の実効性と経営の透明性を高めることにより、「社会と共生するガバナンス」を構築し、サステナビリティの実現を目指します。

マテリアリティの特定・見直しのプロセス

丸紅グループを取り巻く環境・社会の変化に応じて、以下のプロセスで定期的にマテリアリティの見直しを行っています。

特定・見直しのプロセス



経営資本

内部資本 外部資本

丸紅グループは創業以来160年以上にわたり、時代ごとに役割を変化・拡大させながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、価値を生み出してきました。総合商社として幅広い業種・地域でトレードと事業投資に取り組み、培ってきた経営資本を強化し続けることで、より大きな価値創造に繋げていきます。



丸紅グループの価値観
CEOメッセージ

	人財	財務基盤	事業ポートフォリオ	ビジネスノウハウ	営業基盤・ネットワーク	天然資源
経営資本の重要性	丸紅グループにとって最も大事な資本であり、価値創造の原動力です。丸紅グループ社員一人ひとりが最大限持てる力を発揮できるように、人財の基盤を育てていきます。	安定的に価値を創造していくためにはしっかりとした財務基盤が必要です。適切な資本配分、バランスシートマネジメント、収益力強化等によって安定した財務基盤の維持・向上を進めていきます。	高い競争力を持つ多様な事業を有しており、特に非資源分野・米国内での収益基盤に秀でたポートフォリオです。継続的な成長投資と既存資産の優良化・入れ替えにより強化していきます。	長年の事業活動を通じ、多様な分野にわたって高度な知見を有しています。これらを顧客やパートナーの知見と掛け合わせるだけでなく、DXなども活用することで課題解決・価値創造を進めていきます。	丸紅グループの活動は多くの顧客・パートナーとの協働に支えられており、相互の信頼関係は大変重要です。今後も信頼関係の構築に努め、価値共創に繋げていきます。	経済・社会の発展のために必要不可欠な資本です。天然資源の安定供給を担うとともに、脱炭素の潮流などを踏まえたビジネス機会も追求していきます。
具体例と拡充状況(2024年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> グループ連結従業員数 約5.0万人 単体従業員数 4,337人 従業員持株会加入率 94.5% 	<ul style="list-style-type: none"> 総資産 約8.9兆円 株主資本 約3.5兆円 ROE 15.2% 基礎営業キャッシュ・フロー 5,480億円 	<ul style="list-style-type: none"> 連結対象会社数 490社 非資源純利益割合 60%超 米国純利益割合 約3割 	<ul style="list-style-type: none"> 創業 160年以上 ビジネスセグメント 16セグメント 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに広がる多数の顧客、パートナー、サプライヤーとの信頼関係 米国におけるビジネス実績 70年以上 	<ul style="list-style-type: none"> 植林面積 約12万ヘクタール 金属本部の純利益 1,635億円 再生可能エネルギー発電事業による削減貢献量 約143万CO₂トン
企業価値向上に向けた強化策	<ul style="list-style-type: none"> 人財戦略 CHROの設置 女性活躍推進2.0 <p>関連するマテリアリティ</p> <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>基盤マテリアリティ</p> <p>主な関連コンテンツ</p> P.42 人財戦略	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスクマネジメント、投資規律の強化 信用格付の向上 収益力の継続的な強化 <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>基盤マテリアリティ</p> <p>P.16 CFOメッセージ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業領域ごとの成長戦略の議論 既存事業領域の強化 ROICなど効率性指標のモニタリング・PDCAサイクル <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>基盤マテリアリティ</p> <p>P.26 CSOメッセージ P.32 特集1：継続的な成長投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新たな事業領域への組織横断的取り組み DX活用による成長戦略の加速 失敗事例の社内共有 <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>基盤マテリアリティ</p> <p>P.53 DX戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多様なビジネス機会におけるネットワークの強化 優良パートナーとの信頼関係の構築 持続可能で強靱なサプライチェーン構築 <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>基盤マテリアリティ</p>	<ul style="list-style-type: none"> グリーン戦略 気候変動長期ビジョン 持続可能な森林経営 <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>環境・社会マテリアリティ</p> <p>基盤マテリアリティ</p> <p>P.23 グリーン戦略 P.62 丸紅グループのサステナビリティ</p>

基盤マテリアリティ

マーケットバリューの高い人財

揺るがない経営基盤

社会と共生するガバナンス

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

SECTION 1: 丸紅の価値創造

- 価値創造の歩み
- 丸紅の培った強み
- 価値創造ストーリー
- 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題(マテリアリティ)
- 経営資本
- CFOメッセージ
- 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CFOメッセージ



創出するキャッシュを戦略的に配分し、 企業価値向上を目指す

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、
投融資委員会委員長

収益基盤の強化が確認できた2023年度

2023年度の純利益は4,714億円と史上2番目に高い水準を達成することができました。ROEは15.2%と高水準となり、また基礎営業キャッシュ・フローも5,480億円と高いキャッシュ創出力を維持しています。

特に非資源分野の実態純利益が2023年度をもって3年連続で3,000億円程度を達成し、収益力の強化を確認できたのは大きな収穫でした。資源分野の業績はどうしても商品市況の変動に影響を受けますが、非資源分野はその影響が相対的に小さいため、各事業が競争力を持ち付加価値を提供できれば、しっかりと利益を確保し成長を狙うことができます。企業価値の向上に向けて、当社は非資源分野を継続的に強化していく方針です。コロナ禍やロシア・

ウクライナ情勢による一部商品の価格上昇など追い風があった2022年度とは異なり、2023年度は各商品市況が平常化に向かう中、このような業績を達成できたことで、非資源分野の収益基盤の強化に取り組んできた成果を確認できたと考えています。

一方、資源分野の2023年度の実態純利益は1,520億円と商品市況の下落により前年比減益でした。しかし、資源分野においても昨年チリの銅鉱山に関して発表したような既存資産の拡張や追加の持分取得による優良資産積み上げは案件を厳選しながら継続します。保有資産のコスト競争力を高めることにより市況下落時の耐性を上げつつ、持分生産量を増やし、市況上昇時のアップサイドをしっかりと確保できる体制を目指します。LNG、原油、石油製品などのエネルギーのトレードも当社の強みであり、これまで

世界各地に築いてきた顧客/調達/物流の基盤を活かしながら、グローバルな需給ギャップを埋める当社の機能を今後も高めていきます。

過去の中期経営戦略を振り返ってみると着実に利益を拡大できており、2016年度に開始したGC2018以降、2023年度にかけての実態純利益のCAGR(年平均成長率)は14%*となりました。今後も立ち止まらずに収益基盤の強化を続け、更に一段上の利益ステージを目指して成長していきたいと考えています。

* CAGRはGC2018開始直前の年度である2015年度と2023年度の実態純利益の実績値により算出

戦略的な資本配分と成長投資

当社は、社会・顧客のニーズに合った事業ポートフォリオを組んで強い事業を育て、キャッシュを創出し、そのキャッシュを更に次の成長や株主還元に充てています。この循環によって中長期的な利益成長とともに企業価値を引き上げていくのが当社のビジネスモデルだと考えています。それに向かって戦略的に資本配分を考え、実現するのがCFOを含めた経営者のミッションです。現在約8.9兆円の総資産から年間5,500億円程度のキャッシュ(基礎営業キャッシュ・フロー)を生んでおり、基本的にはこれが毎年の資本配分原資となります。

資本配分については、現在当社は成長投資を最優先に位置付けています。商社セクターの中でも相対的に総資産・株主資本の規模が小さい当社は、投資規律を守りなが



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

価値創造の歩み

丸紅の培った強み

価値創造ストーリー

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題
(マテリアリティ)

経営資本

● CFOメッセージ

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CFOメッセージ

ら継続的に成長投資を行うことで、資本効率を維持・向上しつつ更なる利益成長が可能と考えています。GC2024では、3カ年合計の成長投資の計画を当初1.0兆円としていましたが、業績の上振れとGavilon穀物事業の売却等によって投資余力が拡大した結果、現在の成長投資の見通しは1.3兆円となりました。GC2018やGC2021と比較すると成長投資の大幅な増額であり、これは更なる利益成長の実現に対する当社経営の強い意志の表れです。投資規律を守りながら、充実したパイプラインから案件を厳選し、ここまで順調に進捗しています。

なお、成長投資を重視する中においても財務規律を重視することに変わりはありません。当社の信用格付は収益基盤と財務基盤の強化を受けて改善基調を維持しています。今後も財務基盤を維持・強化しながら資本配分を行い、利益やキャッシュ・フローを拡大していくことで、更なる格付の改善余地があると考えています。

株主還元強化

GC2024では成長投資に加えて株主還元の強化も重視しています。当社は2023年2月に新たな株主還元方針を公表し、減配をしない累進配当と総還元性向30～35%程度を目安として機動的に自己株式取得を行う方針を掲げています。累進配当の導入は、世界経済や商品市況など、経営環境が極めて不透明な中で少しでも株主の皆様へ安定した配当をお約束したいという思いから実行したものでした。

利益とキャッシュ・フローの増加に伴い、配当金と自己株式取得を合わせた総還元額はここ数年で増加しており、GC2024の3年間で合計5,600億円程度となる見込みです。GC2021の総還元額が2,600億円程度であったのと比較すると大幅に株主還元が強化できました。2024年度については、追加の経営資源配分の余地として蓄積していたフリーキャッシュを活用して500億円の自己株式取得を決定したことにより、総還元性向は前述の目安とするレンジを超えて42%となる見通しです。

自己株式取得については、今後もROEの維持・向上、1株当たりの指標(EPS、DPS)の改善、当社株式の需給の改善といったことを意識し、成長投資の進捗や株主資本・ネットDEレシオといったバランスシートやキャッシュ・フローの状況を見ながら、企業価値向上に資するよう機動的に実施していきたいと考えています。

各中期経営戦略における3カ年累計実績・見通し

	GC2018 2017.3-2019.3	GC2021 2020.3-2022.3	GC2024見通し 2023.3-2025.3
実態純利益	約6,600	約9,600	約14,500
基礎営業CF	約9,600	約13,000	約17,000
成長投資	約6,200	約7,400	約12,900
株主還元	約1,500	約2,600	約5,600
ネットDEレシオ	0.94倍	0.83倍	0.6～0.7倍程度

(億円)

中長期的な企業価値向上に向けて

当社はGC2024において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」「株主資本コストの低減」に取り組んでいます。冒頭に申し上げたように、2023年度は史上2番目の利益水準となり「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」は良好な進捗が得られました。加えて「株主資本コストの低減」についても業績ボラティリティの低下、財務基盤の強化や信用格付の向上、更に配当の安定・拡充など一定の取り組みができたと思います。

結果として当社株価は2023年度も史上最高値を数度にわたり更新しました。しかしまだまだ企業価値向上の通過点であり、更なる高みに辿りつくにはここからが正念場と捉えています。今後もやるべきことを一つずつ、慢心せずに取り組んでいきます。



丸紅グループの価値観

CFOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

価値創造の歩み

丸紅の培った強み

価値創造ストーリー

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題
(マテリアリティ)

経営資本

● CFOメッセージ

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CFOメッセージ

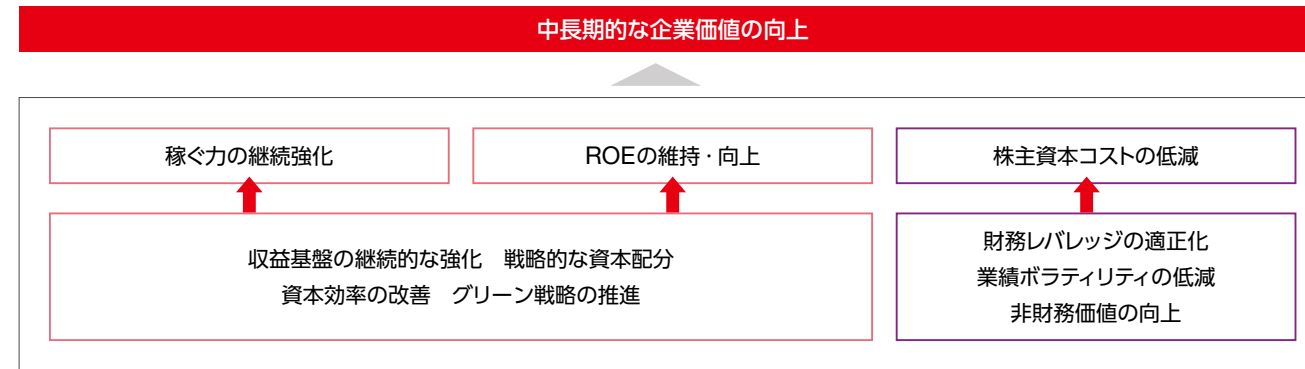
最優先で取り組むべきは、一層の収益基盤の強化です。既存事業のオーガニック成長と改善余地の大きい事業のターンアラウンドによる増益とともに、成長投資を通じた戦略追求に取り組むことで、次の利益ステージを目指します。

また資本効率の維持・向上に向けて、資産の入れ替えも重要です。当社の事業ポートフォリオは高い競争力を持つ事業を多く保有し、非資源分野で利益の過半を稼ぐバランスの良いポートフォリオになっています。また米国に主力の事業会社が複数あり、グループ全体の純利益の3割程度を米国で稼ぐなど、地政学リスクも低いものとなっています。しかし資本効率を維持・向上するためには事業・資産ごとに丁寧に見直しを継続し、常にあるべきポートフォリオをアップデートしていく必要があると考えています。

ここ数年で当社株価の上昇基調が続いた結果、2024年3月末時点でPBRは1.27倍、PERは9.40倍まで上昇しま

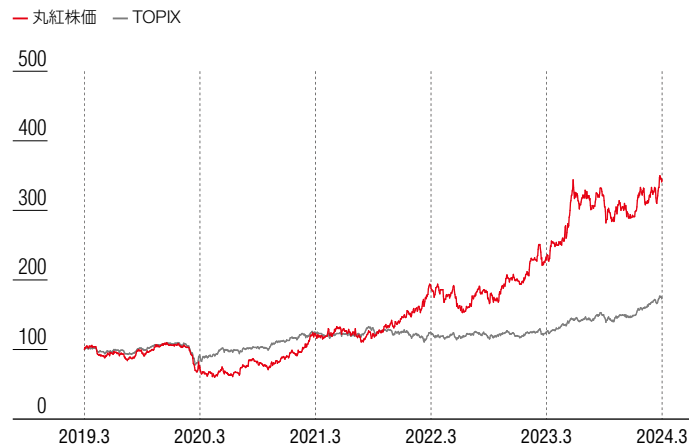
した。今後も今申し上げた取り組みの推進によりEPSやDPSなど1株当たりの指標の向上を続け、当社の成長に対して株主・投資家の皆様にますます期待していただけるよう努力してまいります。また、「ROEの維持・向上」、「株主資本コストの低減」の継続によりエクイティスプレッドを拡

大することによって、株価のバリュエーションにも働きかけられるよう努力していきたく思います。それに合わせ、各種開示を拡充するとともに、投資家・株主の皆様との対話の更なる充実を通じて、当社の適切な企業価値の実現に取り組んでいく所存です。



株価・TSR・PBR・PER

2019年3月29日～2024年3月29日(2019年3月29日を100とした値動き)

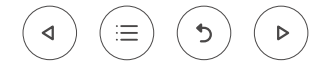


	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
終値	1,426.0円	1,795.5円	2,629.0円
高値	1,507.0円	1,933.0円	2,707.5円
安値	842.0円	1,142.0円	1,719.0円
5年TSR ^{※1} (配当込みTOPIX)	236.5% (144.3%)	264.6% (131.8%)	382.0% (196.2%)
PBR ^{※2}	1.17倍	1.11倍	1.27倍
PER ^{※3}	5.87倍	5.68倍	9.40倍

※1 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)

※2 PBR: 「各期3月末終値」÷「各期1株当たり親会社株主帰属持分」にて算出

※3 PER: 「各期3月末終値」÷「各期1株当たり親会社株主帰属当期利益」にて算出



丸紅グループの価値観

CFOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

価値創造の歩み

丸紅の培った強み

価値創造ストーリー

企業価値向上のために不可欠となる重要な課題
(マテリアリティ)

経営資本

● CFOメッセージ

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



丸紅グループの価値観
CEOメッセージ

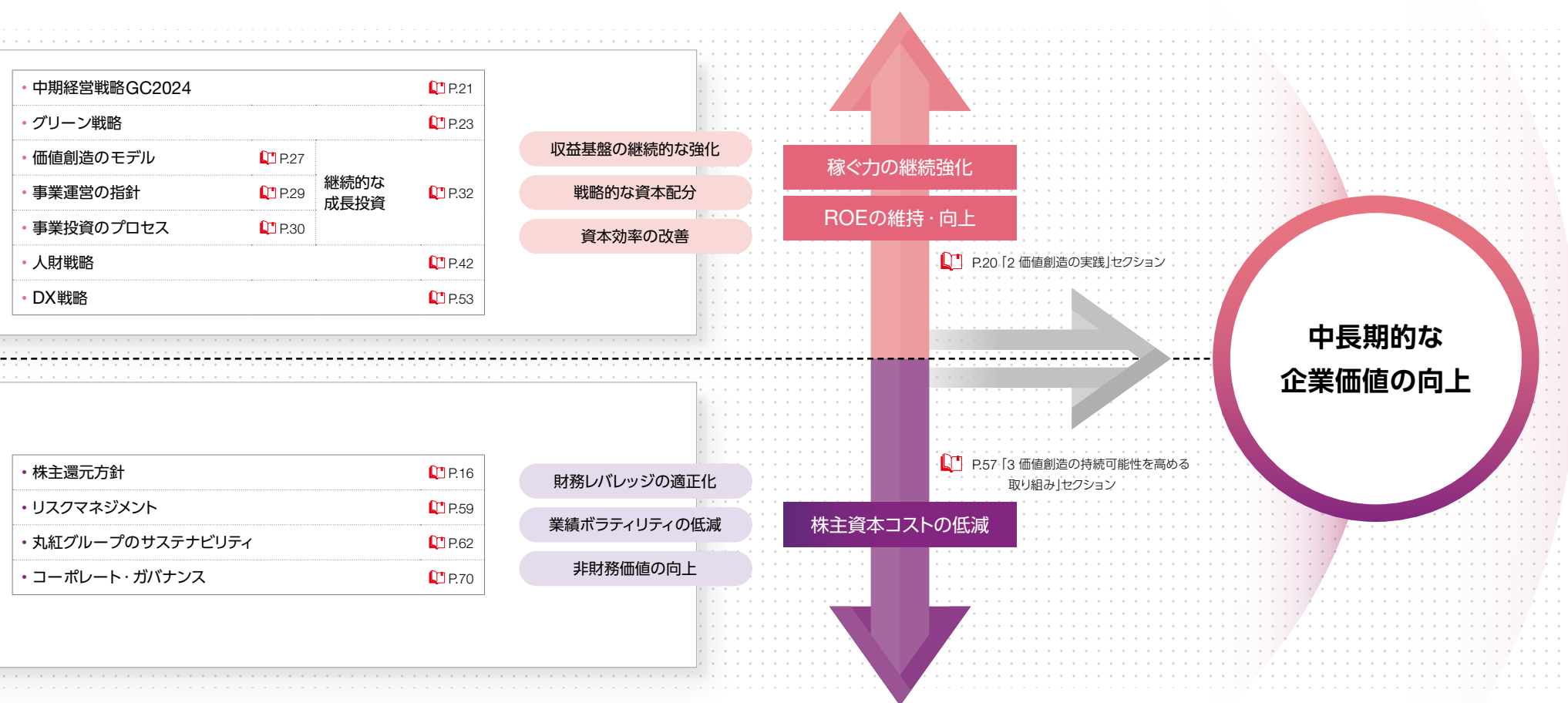
SECTION 1: 丸紅の価値創造

- 価値創造の歩み
- 丸紅の培った強み
- 価値創造ストーリー
- 企業価値向上のために不可欠となる重要な課題 (マテリアリティ)
- 経営資本
- CFOメッセージ
- 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

- 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
- SECTION 4: 事業ポートフォリオ
- SECTION 5: 企業データ

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

当社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」「株主資本コストの低減」に取り組んでいます。これらに資する施策や戦略を立て、日々推進することで着実に成果が出ています。更なる高みを目指し、今後も継続的に取り組んでいきます。

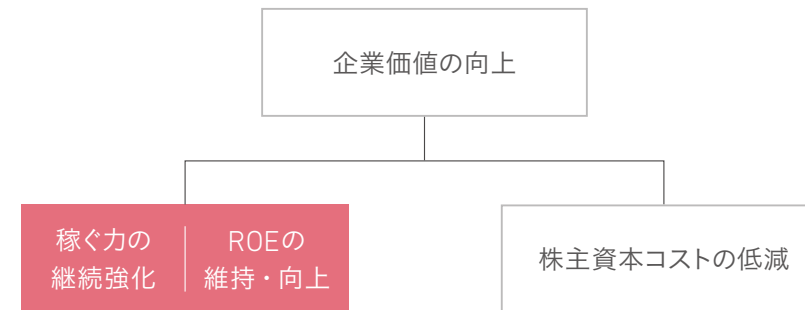


MAXIMIZING THE CORPORATE VALUE

SECTION 2

価値創造の実践

企業価値の向上に向けた「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に資する施策の数々と具体的な取り組み事例について説明しています。



- 21 中期経営戦略GC2024(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
- 23 グリーン戦略
- 25 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- 26 CSOメッセージ
- 27 価値創造のモデル
- 29 事業運営の指針
- 30 事業投資のプロセス
- 32 特集1：継続的な成長投資
- 42 人財戦略
特集2：CHRO・社外取締役対談
- 53 DX戦略
特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
CSOメッセージ
価値創造のモデル
事業運営の指針
事業投資のプロセス
特集1：継続的な成長投資
人財戦略
特集2：CHRO・社外取締役対談
DX戦略
特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

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

- 中期経営戦略GC2024 (2023年3月期-2025年3月期) — 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

中期経営戦略GC2024 (2023年3月期-2025年3月期) — 戦略実践の3年間 —

経営環境認識

非連続な変化・既成概念のディスラプションが顕在化・加速化

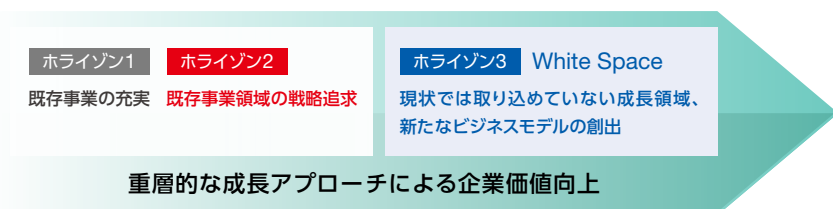
- ・デジタル化の浸透加速と拡大
- ・国際協調体制の弱体化、地政学的リスクの高まり
- ・世界的な緩和的金融環境の正常化
- ・SDGs達成に向けた社会課題への対応、ESG経営への要請

基本方針

“戦略実践の3年間”

- ① 既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出を重層的に追求し、
着実な収益の柱を育成・確立

丸紅グループが強みを有する既存事業領域の強化・底上げ(ホライゾン1・2)と同時に、将来成長が期待できる新たなビジネスモデルの創出(ホライゾン3)を推進

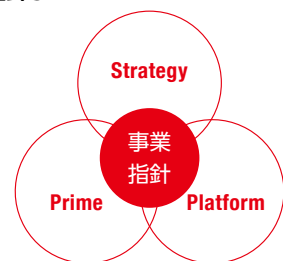


- ② 「グリーン事業の強化」「全事業のグリーン化推進」によりグリーンのトップランナーへ

P.23 グリーン戦略

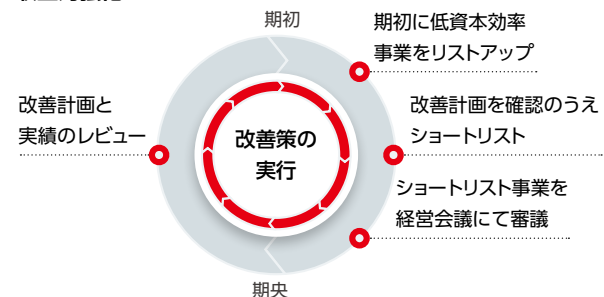
事業指針/収益力強化

事業指針SPP



P.29 事業運営の指針

収益力強化



P.30. 事業投資のプロセス

人財戦略

丸紅人財エコシステムの進化 P.42 人財戦略

企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進

株主還元方針

配当の基本方針

- ・長期的な安定配当を行う
- ・中長期的な利益成長により増配する

GC2024株主還元

- ・年間配当金78円を基点とする累進配当
- ・総還元性向30~35%程度を目安に機動的な自己株式取得を実施する

定量目標と進捗

定量目標

連結純利益 (2025年3月期) 4,000億円	基礎営業CF (3カ年累計) 13,000億円	ROE 15% (ネットDEレシオ 0.7~0.8倍程度)
--	---	---

中長期的な企業価値の向上を追求 P.19 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

稼ぐ力の継続強化	ROEの維持・向上	株主資本コストの低減
----------	-----------	------------

実績と見通し

(億円)	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期見通し
連結純利益	5,430	4,714	4,800
実態純利益	5,260	4,670	4,600
基礎営業キャッシュ・フロー	+5,842	+5,480	+5,700
ROE	22.4%	15.2%	15%程度
ネットDEレシオ	0.52倍	0.55倍	0.6~0.7倍程度



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

- 中期経営戦略GC2024 (2023年3月期-2025年3月期) - 戦略実践の3年間 -

グリーン戦略

営業グループ別の状況 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

中期経営戦略GC2024 (2023年3月期-2025年3月期) - 戦略実践の3年間 -

既存事業のオーガニック成長

- ・各事業の競争優位性を強化・拡大することで更なる成長を目指す
- ・改善余地の大きい事業の収益性をターンアラウンドにより改善することで、更なる利益成長を目指す

実態純利益 (2019~2024年3月期)

(億円)	2019年3月期	2024年3月期	2019~2024年3月期	
			増益額	CAGR ^{*1}
全社	2,560	4,670	+2,110	+13%
非資源分野	1,970	3,070	+1,100	+9%
資源分野	690	1,520	+830	+17%

非資源分野の主な事業領域

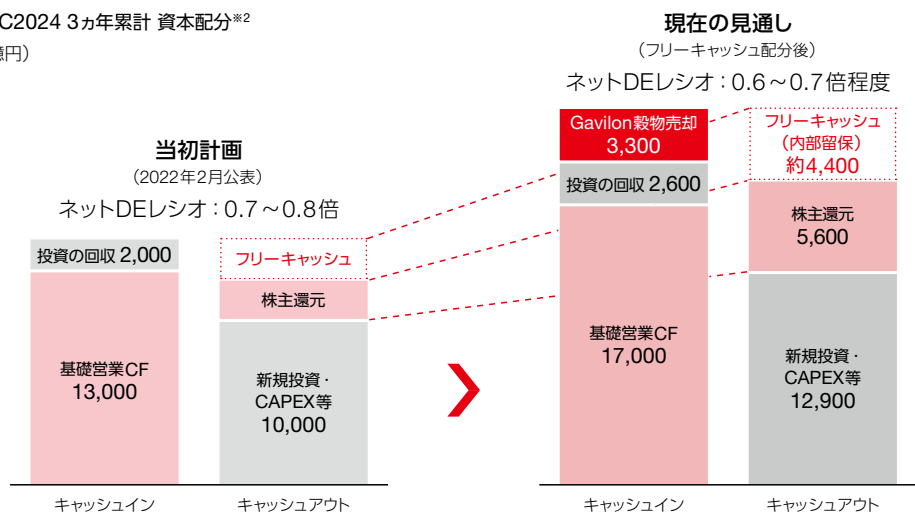
営業本部	2024年3月期 実態純利益 (億円)	2019~ 2024年3月期 CAGR
食料第一・第二 アグリ事業	730	+12%
電力	600	+12%
金融・リース・ 不動産	390	+10%
建機・産機・ モビリティ	270	+16%

資本配分

- ・収益力の向上により、GC2024の当初計画と比べ基礎営業キャッシュ・フローが大幅増。また投資の回収もGavilon穀物事業の売却を実現したことにより2倍以上に増加
- ・これらによって経営資源の追加配分余地を創出。継続的に財務基盤を充実・強化すると同時に、成長投資(新規投資・CAPEX等)と株主還元を強化していく
- ・当面のネットDEレシオは0.6~0.7倍程度を想定

GC2024 3ヵ年累計 資本配分^{*2}

(億円)



成長投資

- ・GC2024の成長投資はこれまで順調に進捗しており、3ヵ年累計の計画1兆円に対し約1.3兆円となる見通し
- ・案件パイプラインは豊富。今後も財務規律・投資規律を重視しながら、ROE15%の維持・向上に向けて成長投資、資産入れ替えを行い、利益の底上げを図る

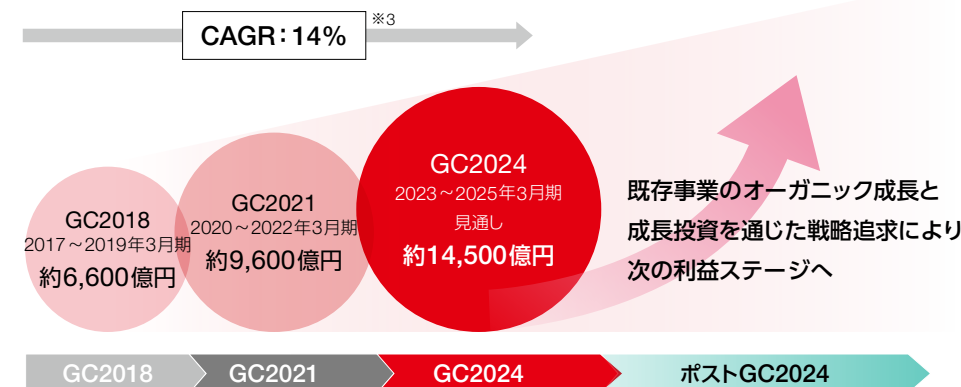
成長投資の推移 (中経3ヵ年合計)

GC2018 2017~2019年3月期	GC2021 2020~2022年3月期	GC2024 2023~2025年3月期見通し
約0.6兆円	約0.7兆円	約1.3兆円

更なる利益成長に向けて

- ・既存事業領域の強化により、GC2024において年間4,000~4,500億円の収益基盤を確立
- ・中経期間を経るごとに利益規模を順調に拡大し、GC2018開始以降のCAGRは14%の実績
- ・既存事業のオーガニック成長と成長投資を通じた戦略追求により次の利益ステージを目指す

実態純利益の推移 (中経3ヵ年合計)



※1 年平均成長率

※2 営業資金の増減等を除く。株主還元については原資となる利益が帰属する年度での集計であり、キャッシュ・フローと異なる


※3 CAGRはGC2018開始直前の期である2016年3月期と2024年3月期の実態純利益の実績値により算出

既存事業のオーガニック成長と成長投資を通じた戦略追求により次の利益ステージへ

グリーン戦略

「グリーン事業※の強化」と「全事業のグリーン化推進」によりグリーンのトップランナーへ

丸紅グループの多様性・広範性による高い波及効果を活かし、サプライチェーン全体でサステナビリティの向上を目指します。
 これにより、社会のサステナビリティを先導し、グリーンのトップランナーを目指します。

 P.106 グリーン事業の主な取り組み状況
 P.108 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況



※ 脱炭素・循環経済等、地球環境に対しポジティブな影響を与えるサステナブルな事業、およびそれらの事業が必要としかつ代替困難な原材料等を供給する周辺領域



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

中期経営戦略 GC2024
 (2023年3月期-2025年3月期)
 — 戦略実践の3年間 —

- **グリーン戦略**
 営業グループ別の状況
 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
 CSOメッセージ
 価値創造のモデル
 事業運営の指針
 事業投資のプロセス
特集1: 継続的な成長投資
 人財戦略
特集2: CHRO・社外取締役対談
 DX戦略
特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —

● グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期末実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

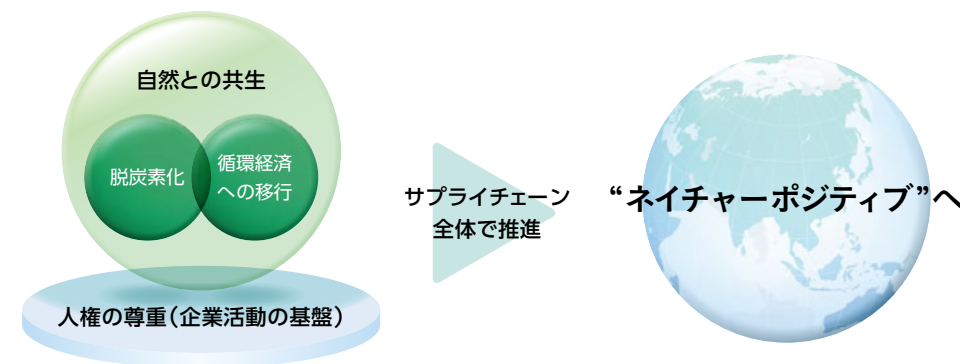
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

グリーン戦略

丸紅グループの目指すゴール

丸紅グループは、ネイチャーポジティブに貢献し、国際社会の目標^{※1}「自然と共生する社会」をステークホルダーの皆様とともに実現することを通じて、グリーントップランナーを目指します。自然との共生に向けた取り組みには、脱炭素化、循環経済への移行が不可欠です。「グリーン事業の強化」と「全事業のグリーン化推進」を両輪として、「グリーン」への貢献を通じた企業価値の最大化を図ります。



取り組み状況

各営業本部で策定した本部別グリーン戦略の進捗状況をサステナビリティ推進委員会においてレビューし、定期的に経営会議および取締役会に報告しています。TNFD^{※2}提言を参考に、当社グループの事業活動と自然の相互作用を総合的に評価するプロセスを通じて、自然関連リスクと機会を当社グループの戦略に組み込む取り組みを進めています。

グリーン事業・グリーン化の主な取り組み事例

銅持分年間生産能力(銅地金換算)^{※3}

チリ・センチネラ銅鉱山の拡張プロジェクトおよびチリ・ロスパランプレス銅鉱山権益の追加取得により生産能力を拡大	2020年3月末	: 約15万トン
	2024年3月末	: 約16万トン
	2028年見通し	: 約20万トン

新たなグリーン事業の創出

- 水素・アンモニア・SAF等の合成燃料・CCUS事業等に関しては、個別案件の基本設計作業を開始する等、取り組みを強化
- 分散型電源・蓄電池・需給調整や資源・素材リサイクル等の事業も推進

再生可能エネルギー

再生可能エネルギーに係るIPP事業および電力小売事業拡大の着実な進捗

電力取引量 ^{※4}		削減貢献量 ^{※5}	
2020年3月末	: 3,592MW	2020年3月期	: 約101万CO ₂ トン
2024年3月末	: 5,180MW	2024年3月期	: 約143万CO ₂ トン

植林・管理林のCO₂蓄積量^{※6}

単位面積当たりのCO ₂ 蓄積量増大を図るとともに、植林・管理林面積を拡大することでCO ₂ 蓄積量を拡大	2020年3月末	: 約11百万CO ₂ トン
	2023年3月末	: 約12百万CO ₂ トン
	2030年見通し	: 約19百万CO ₂ トン

※1 国際社会の目標「昆明・モントリオール生物多様性枠組」

2022年12月に生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)で採択された2030年に向けたミッション「ネイチャーポジティブ」において、「自然を回復軌道に乗せるために生物多様性の損失を止め、反転させるための緊急の行動をとる」ものとされています。当社グループが目指す「グリーン」は、2030年に向けた国際目標「ネイチャーポジティブ」および2050年ビジョン「自然と共生する社会」に合致しています。

※2 TNFD: 自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)

※3 銅事業は電化推進等、脱炭素に必要な不可欠な金属資源の安定供給により、気候変動対策に貢献。

なお、出資する3つの銅鉱山すべてにおいて、再生可能エネルギー由来電源への100%転換完了

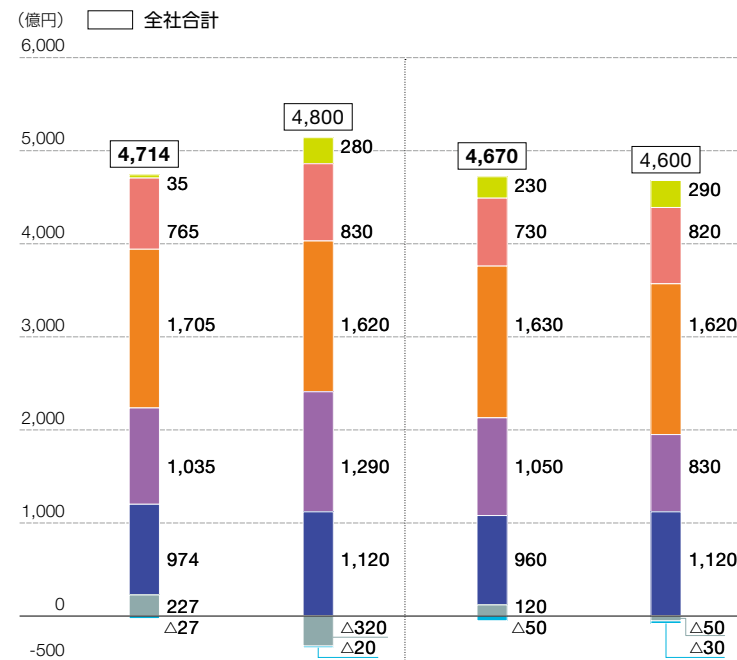
※4 当社グループにおける再生可能エネルギー電源のネット発電容量と、再生可能エネルギー電源からの調達容量の合算

※5 当社グループにおける再生可能エネルギー発電事業の削減貢献量、算出式は発電設備容量×24時間×365日×設備稼働率×ホスト国の平均排出係数×当社持分比率

※6 “2019 Refinement to the 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories” Volume 4のChapter 4 Forest LandのTier 2アプローチをベースに生体重量を算定

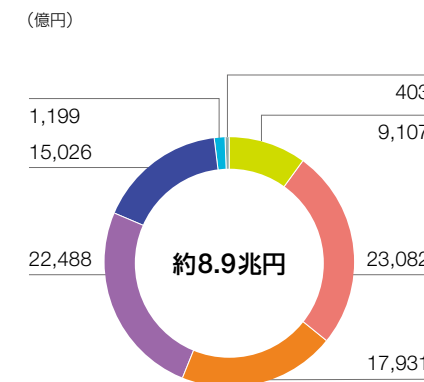
営業グループ別の状況(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

営業グループ	セグメント*1
生活産業グループ	ライフスタイル本部
	フォレストプロダクツ本部
	情報ソリューション本部
食料・アグリグループ	食料第一本部
	食料第二本部
	アグリ事業本部
素材産業グループ	化学品本部
	金属本部
エネルギー・インフラソリューショングループ	エネルギー本部
	電力本部
	インフラプロジェクト本部
社会産業・金融グループ	航空・船舶本部
	金融・リース・不動産本部
	建機・産機・モビリティ本部
CDIO	次世代事業開発本部
	次世代コーポレートディベロップメント本部
	その他



(億円)	純利益		実態純利益*2	
	2024.3	2025.3見通し	2024.3	2025.3見通し
非資源分野*3	2,885	3,250	3,070	3,210
資源分野*3	1,629	1,890	1,520	1,470
その他分野*3	200	△340	80	△80

総資産(2024年3月末)



※1 2025年3月期よりオペレーティング・セグメントの「情報ソリューション」の一部を「インフラプロジェクト」に編入しています。この変更に伴い、2024年3月期-2025年3月期(見通し)比較においては、2024年3月期のオペレーティング・セグメント情報を組み替えて表示しています。

※2 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。各セグメントの金額合計と「全社合計」は四捨五入の関係で一致しない場合があります。

※3 分野別の分類は次の通り。資源分野：「エネルギー」と「金属」の合計から鉄鋼製品事業部を控除したもの、その他分野：「次世代事業開発」と「次世代コーポレートディベロップメント」と「その他」の合計、非資源分野：全社合計から資源分野とその他分野を控除したもの。



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略

● 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ
価値創造のモデル
事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CSOメッセージ



水野 博通

常務執行役員、
CSO：Chief Strategy Officer、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）

真摯に戦略の実践に取り組む

丸紅グループにとって「既存事業領域の強化（ホライゾン1・2）」と「新たなビジネスモデル創出（ホライゾン3）」は価値創造のための重要なドライバーであり、成長投資の継続が欠かせません。中期経営戦略GC2024期間中の成長投資は2023年度末時点で約7,000億円となり、ホライゾン1・2に約8割、ホライゾン3に約2割と、GC2024で想定したバランスに沿いつつ、成長投資を進めています。

ホライゾン1・2による着実な利益成長、ホライゾン3による将来の大きな成長への種まきはしっかりと進捗してお

り、これもひとえにGC2024で掲げている戦略の実践に真摯に取り組んできた成果と考えています。

分野ごとの「在り姿」とその進化の追求、 事業ポートフォリオの価値最大化

継続的な成長投資を行うにあたって重視しているのが事業指針SPPです。前中期経営戦略GC2021で導入した全ビジネスモデルに共通する基本的な考え方であり、ここ数年間の丸紅グループ変革の一翼を担った重要な考え方でもあります。

事業指針SPPの導入を契機に、利益を買うことを目的とする投資は行わず、「戦略ありきの事業投資」の考え方を徹底した結果、事業投資の精度は大幅に向上していると思います。日々の事業運営においても、丸紅グループによる主体的な事業戦略の実行、プラットフォームの拡充・活用、また、地域・分野・商品などの拡がりが見込める事業のプラットフォーム化など、各分野で掲げた「在り姿」の実現とその進化を目指して事業運営を行うことで事業ポートフォリオの価値最大化を追求しています。

定点観測による課題の早期発見と収益力強化

収益力強化のためには「在り姿」の追求だけでなく、既存事業の問題点の早期発見も大切です。資本効率の改善を通じた既存事業の優良化や入れ替えによる収益性の向上は、企業価値向上に向けて必要不可欠であり、

期を逸せず、タイムリーに改善施策を打っていく必要があります。

こうした既存事業・資産の収益力の底上げのために導入したのがPDCAサイクルによる定点観測です。ROIC・CROIC・RORAに基づいて既存事業の資本効率・リスクリターン効率を每期モニタリングし、テコ入れが必要な既存事業については速やかに改善施策の策定・実行に移すことで、適時に資産の優良化を図り、収益性の向上に繋がっています。

日本市場の開拓を進める

2020年より積極的に取り組んでいる日本市場の開拓も順調です。各自治体・大学と連携協定を締結して地域活性化に向けた多様な取り組みを進めているほか、地方観光支援などの事業にも取り組んでおり、当社の総合力を活かした様々な案件が進んでいます。

日本では少子高齢化などの社会課題やグローバルな潮流などを背景にデジタル化や気候変動対策、また、サプライチェーンの変化を筆頭に新たな成長領域やビジネスの機会が多く生まれています。今後も国内各地における企業との協業、産官学連携などを通じて既存ビジネスの強化・新規事業の創出を行い、企業価値の向上に努めてまいります。



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

● CSOメッセージ

価値創造のモデル
事業運営の指針
事業投資のプロセス
特集1：継続的な成長投資
人財戦略
特集2：CHRO・社外取締役対談
DX戦略
特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
- 戦略実践の3年間 -

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

● 価値創造のモデル

- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1: 継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2: CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

価値創造のモデル

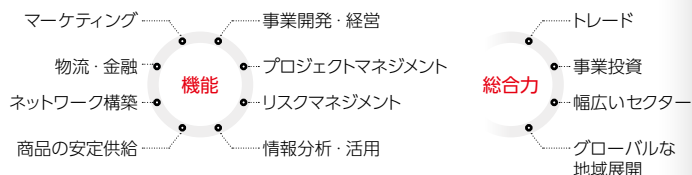
継続的な成長投資と資産の優良化・入れ替えにより事業ポートフォリオを磨き続けます。そして事業から獲得したキャッシュを次の成長投資や株主還元にあてることで、更なる利益成長、中長期的な企業価値の向上を目指します。

● 丸紅グループの培った強み

非資源分野の収益基盤

米国における競争力

● 総合商社としての機能・総合力



● 事業運営の指針

事業指針SPP

グループガバナンスポリシー

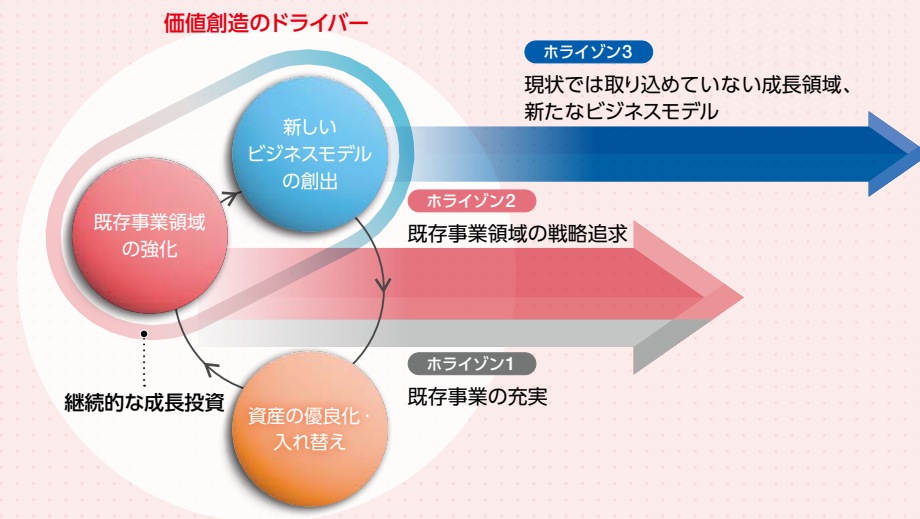
● 経営資本

内部資本	外部資本
人財	営業基盤・ネットワーク
財務基盤	天然資源
事業ポートフォリオ	
ビジネスノウハウ	

● 継続的な成長投資

競争優位性を有し、高い収益性を実現している既存事業領域(ホライゾン1・2)に重点的に資本を配分し、着実な利益成長を図っています。また、将来の収益の柱を育成すべく、新たな事業領域への取り組み(ホライゾン3)を厳選のうえ実施します。

P32 特集1: 継続的な成長投資



● 資産の優良化・入れ替え

既存資産を個別事業ごとにモニタリングするとともに、それぞれの改善に取り組むことで、全社資本効率の向上に努めています。

P.30 事業投資のプロセス

事業ポートフォリオを継続的に強化

企業価値向上



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

● 価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

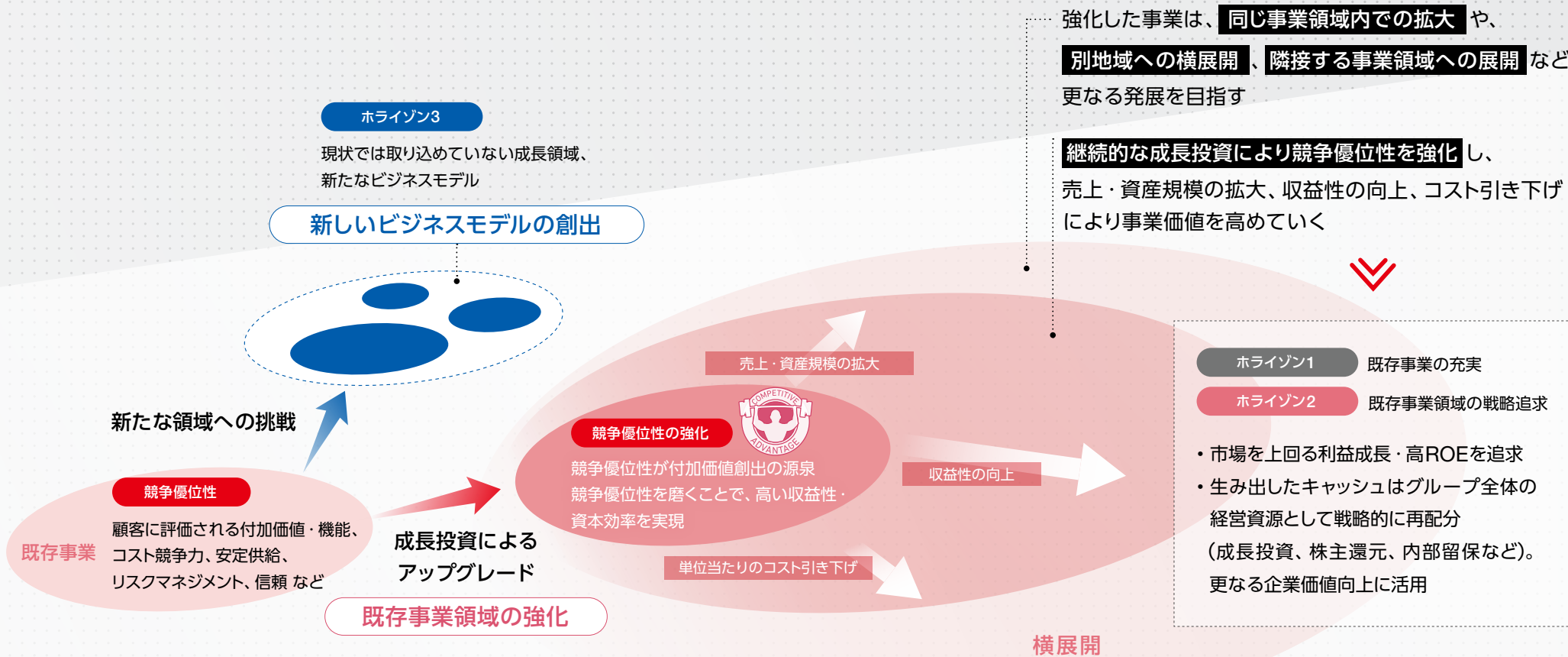
SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

価値創造のモデル

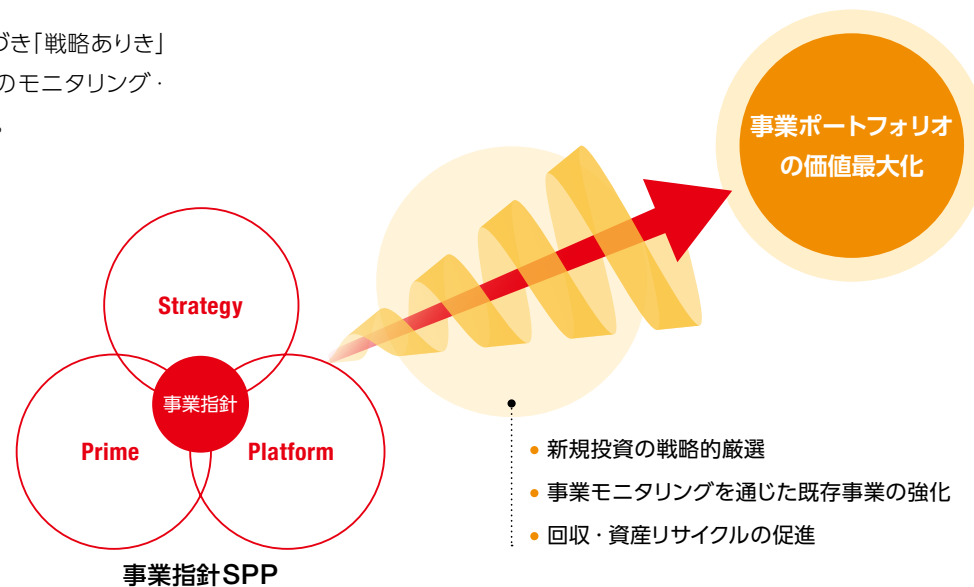
当社は非資源分野を中心に当社が競争力を有する既存事業領域(ホライゾン1・2)に成長投資を重点配分することで、既存事業を更に強く・大きくすることを重視しています。強い既存事業への投資は高い成功確率が見込め、「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に寄与することが期待できます。過去から続けてきたこの取り組みが当社の価値創造の強力なドライバーとなっています。加えて、将来の収益の柱を育成すべく、新たな事業領域への取り組み(ホライゾン3)を厳選のうえ実施します。



事業運営の指針

事業指針SPP SPP:「Strategy」×「Prime」×「Platform」

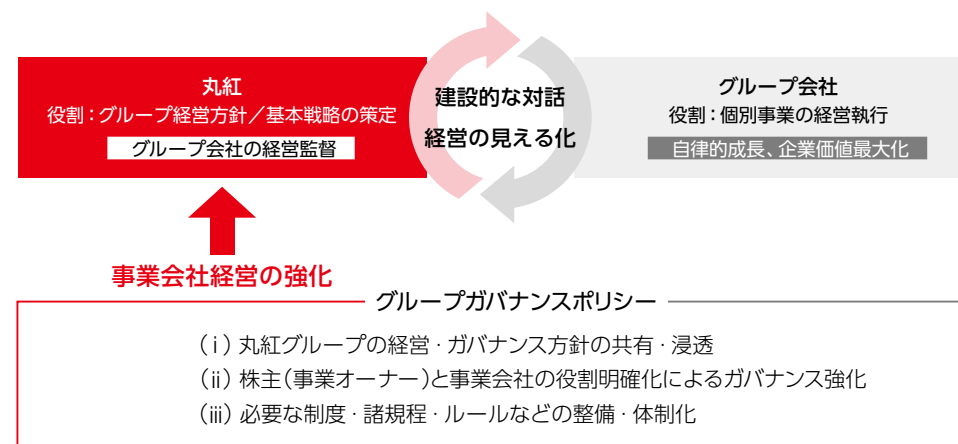
事業指針SPPは、丸紅グループのすべてのビジネスモデルに共通する基本的な考え方です。SPPに基づき「戦略ありき」の事業投資を行うことで投資の精度を高めるとともに、事業運営においてもSPPを考慮して既存事業のモニタリング・強化および回収・資産リサイクルを促進することにより、事業ポートフォリオの価値最大化を目指します。



- Strategy**
 - 「Strategy」は、各分野における在り姿と現状のギャップを埋めることであり、戦略ありきを徹底することを示したもの
 - DXによる事業戦略の変革、実行の高速化も含む
- Prime**
 - すべての事業において、丸紅グループが主体的に事業戦略を実行していくことを示したもの
 - 単なる投資では社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会が限定され、成長余力にも限界がくるため、当社自らが主体的に戦略を考え、実行し、事業価値向上を追求していく
- Platform**
 - 当社の「Platform」を活かして大きなビジネス展開に繋げていくことを示したもの
 - 地域・分野・商品などの拡がりが見込める事業を「Platform」として、その事業体によるM&Aの推進、自律的成長による拡がりや発展に取り組む
 - また、当社の知見やノウハウ、アセットを社内外の様々な知と掛け合わせ、新たな価値を創造する

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通じてビジネスを展開していることから、各グループ会社の成長が全体の成長に直結します。当社では、各グループ会社が自律的に成長を追求できるよう、当社が株主・事業オーナーとしてグループ会社の経営管理・監督を担い、グループ会社は丸紅グループとしての方針・戦略を共有したうえで、自らの企業価値向上・最大化に向けた経営執行を行う体制としています。「丸紅グループガバナンスポリシー」はその体制をガバナンス面で担保する、グループ共通の指針です。



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

● 事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

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

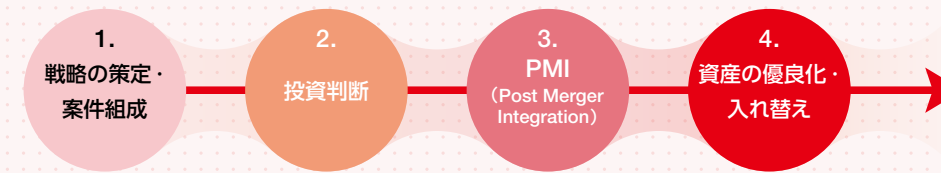
- 中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1: 継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2: CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み
SECTION 4: 事業ポートフォリオ
SECTION 5: 企業データ

事業投資のプロセス

事業ポートフォリオの強化に向けて、当社グループにない機能・人材・知見などを獲得する手段として事業投資を行います。当社における事業投資は、案件ごとに右のプロセスを実行することで投資の規律を維持しながら案件を選別し、実行後も当社の機能を活用して資産の優良化を図ることにより、中長期的な利益成長が可能となる事業ポートフォリオの育成を行っています。

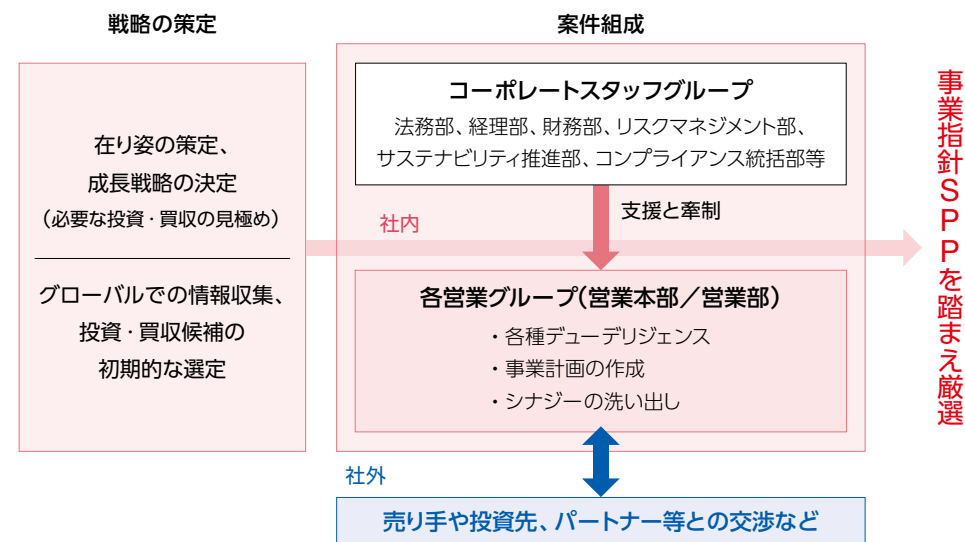
事業ポートフォリオの価値最大化に向けたプロセス



1 戦略の策定・案件組成

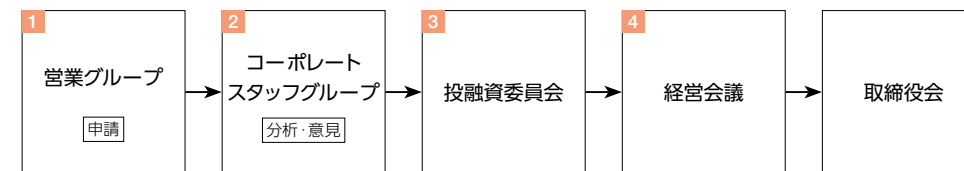
当社では事業領域ごとに将来目指すべき「在り姿」を定め、それを実現するための成長戦略を策定します。「戦略ありき」の投資を行うため、案件組成においては各事業領域の成長戦略に沿い、事業指針SPPに合致することを重視しています。コーポレートスタッフグループは適宜各案件の検討に参加し、その専門性を発揮して案件組成を支援するとともに、牽制の観点からも各案件を分析・検討します。

プロセス



2 投資判断

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



- 1 営業グループ(営業本部/営業部)が事業投資の内容や事業計画などを提出・申請
- 2 コーポレートスタッフグループが、定性・定量面からのリスク分析結果などの意見を提出
- 3 投融資委員会^{*1}において、IRR、回収期間、PATRAC^{*2}を定量面での案件評価のガイドラインとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけではなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議。社内炭素価格(インターナルカーボンプライシング)についても参考として仮想コストを算定
- 4 経営会議に付議され、社長が決裁。より重要な案件については、取締役会に付議

^{*1} 投融資委員会: 委員長、副委員長に加え、経営企画部長、法務部長、経理部長、財務部長、リスクマネジメント部長などで構成。
^{*2} PATRAC: Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標を上回っているかを計る指標。
^{*} 迅速な意思決定実現のため、金額規模に応じて、グループCEOまたは本部長が決裁する審議プロセスを設けています。

事業指針SPPを踏まえ厳選



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

中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

● 事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

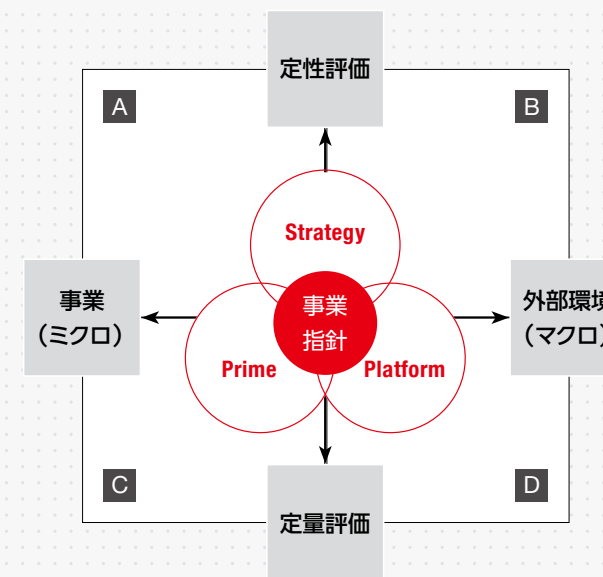
SECTION 5: 企業データ

事業投資のプロセス

2 投資判断

投資判断における重要審議ポイント

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> 中長期的な成長戦略における当該投資の位置付け 投資先のビジネスモデル理解 当社参画が生み出す付加価値・当社が参画する意義 投資先の競争優位性およびその継続性 実現に向けたアクションプラン PMI(買収後の統合プロセス) 完工リスク・技術リスク | <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> 世の中の潮流(メガトレンド、技術革新、陳腐化リスク) 潜在的なニーズ・価値観の変容 産業動向・業界知識 サステナビリティ・ESG
気候変動、生物多様性、人権、サプライチェーンなどに関わるリスク・機会 コンプライアンス 関連規制(ファイナンス、税制、外資規制など) | <p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> IRR(内部収益率)、回収期間、PATRAC 買収価格の妥当性 KPI EXIT基準 | <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> IRRプレミアム(カントリーリスク、通貨リスクなど) 買収資産の流動性 将来予測に用いた前提条件の確からしさ |
|---|--|---|--|



3 PMI (Post Merger Integration)

過去に多額の投資減損を計上した反省から、事業投資に対する組織力の強化に注力しています。

当該事業を主管する営業部に対するコーポレートスタッフグループによるサポート体制を確立しており、早期の経営インフラの確立やシナジー実現を担保しています。

4 資産の優良化・入れ替え

モニタリング制度

投資実行後、新規投資案件や重要案件については、モニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しています。課題のある案件は、事業の戦略性、成長性、収益性に関する複合的な要素を勘案して、立て直しに動くか、あるいは撤退するかについて、稟議制度のプロセスに従って決定します。

- 対象案件: ① 新規投資から3年未満 ② PATRAC3期連続マイナス
③ その他(低資本効率、ピークアウトが予想される案件など)

収益力強化のPDCAサイクル

定点観測により既存事業の改善・資産の優良化を図ることを目的とし、営業本部/営業部/事業会社ごとにROIC/CROIC・RORAにより資本効率・リスクリターン効率を定期的に確認するPDCAサイクルをGC2024にて導入しました。改善計画を策定し、アクションに繋げていくことで、資産の優良化を図り、ROEを向上していきます。

GC2024 主な売却案件: Gavilon穀物事業(低資本効率など)、政策保有株式



特集1

継続的な成長投資

「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」を実現するために、事業指針SPP「Strategy」×「Prime」×「Platform」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しています。本特集では、その中の代表的な事業をご紹介します。

01
FEATURE

Helena Agri-Enterprises

米国農業資材リテラー

ホライゾン1

ホライゾン2

P.33

02
FEATURE

Aircastle

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

03
FEATURE

Nowlake Technology

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

04
FEATURE

SmartestEnergy

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

05
FEATURE

銅鉱山事業

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

06
FEATURE

R.G. Barry Corporation

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



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

● 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

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商品を開発・提供

ホライゾン1

ホライゾン2

• Strategy : より高付加価値なサービスの提供を追求

Helena社は、商品起点ではなく顧客起点で機能性の高い商品・サービスなどを開発し、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。拠点ネットワークの構築・拡張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、競争優位性を高めています。

• Prime : 長年にわたる主体的な事業運営により飛躍的な成長を実現

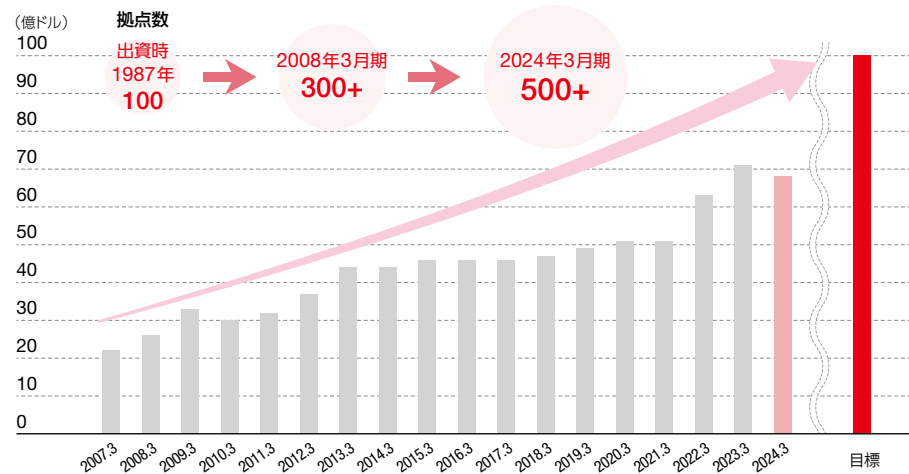
1987年に丸紅が買収した当時約100カ所だったHelena社の米国内拠点数は、現在では約500カ所まで大きく拡大しています。Helena社は、この拠点ネットワークと、農業資材事業に特化した営業・技術・農学・管理それぞれの専門家からなる約6,000人近くの従業員を擁することで、世界のアグリビジネス市場の最先端にある米国におけるトップクラスの農業資材販売会社として業界内で確固たる地位を築くに至りました。

• Platform : Helena社から得た知見・ノウハウを世界に展開

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

FEATURE

売上高推移



- 設備投資や中小規模の競合買収により拠点数を拡大
- 売上の拡大と同時に、付加価値商品である独自品の拡販を進める

Aubos Real

~Helenaモデルの横展開~



AR社は、創業以来40年超にわたりブラジル南東部のミナスジェライス州を中心に、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、地域農家の収益向上に貢献してきました。

丸紅の出資参画後は、成長戦略に沿った投資計画を実行し、近隣州のサンパウロ州やエスピリトサント州などでも業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。



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

- 中期経営戦略GC2024 (2023年3月期-2025年3月期)
 - 戦略実践の3年間 —
 - グリーン戦略
 - 営業グループ別の状況 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1: 継続的な成長投資
 - 人財戦略
 - 特集2: CHRO・社外取締役対談
 - DX戦略
 - 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集1 継続的な成長投資

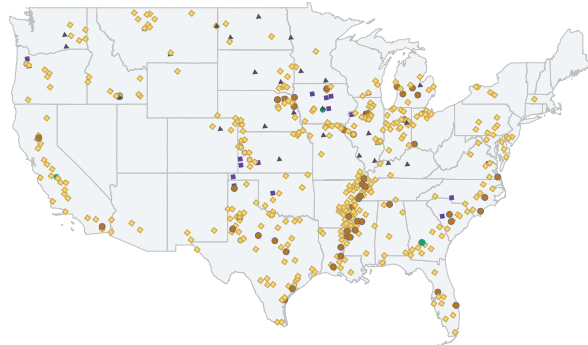
Helena Agri-Enterprises

米国農業資材リテラー

Helena社の 米国内ネットワーク

拠点の分布

- 製造
- ◆ 小売
- ▲ 卸売
- ターミナル
- 航空散布



Helena社が提供する高付加価値な商品・サービス

デジタル技術を活用したコンサルサービス「AGRIIntelligence®」



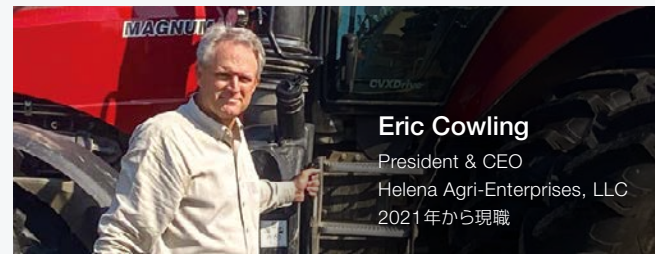
- ・ デジタル技術を活用したコンサルティングサービス
- ・ 顧客である農業生産者の土壌のデータを蓄積・分析することにより、農業生産者に対して最適な農業資材の選定を行うサービスツール
- ・ 実際に土壌から取得したサンプルの分析や、収穫量の測定、植物体中の栄養成分測定などを通じ、播種・施肥提案、生育・栽培履歴管理、水質分析、収穫分析などを行っています

独自ブランドHelena Products

- ・ 自社開発・製造による高品質で農業生産者のニーズに合った商品を提供
- ・ Helena社では農学、化学、生物学など様々な専門性を有する人財を抱え、自社ブランドの肥料や農薬の開発、マーケティングを行っています
- ・ 農薬や肥料、種子などを販売するととまらず、顧客である農業生産者との対話の中で吸い上げた課題に対し、ソリューションを提供するための製品コンセプトをデザインし、それを実現する商品を独自に開発しています



経営者のメッセージ



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サービスツール「AGRIIntelligence®」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ではなく、顧客にソリューションを提供するための独自の農薬・肥料商品を開発・販売しています。発想の原点にあるのは「顧客ニーズに応える・農家の成功の手助けをする」という当社のマインドセットです。

またこれらの施策を実現する土台にあるのは「人」であり、Helena社が最も大切にしているものです。社員たちが農業生産者と築いている信頼関係をベースにしなが、Helena社の商品とサービス、顧客の課題解決にひたむきに取り組む人材がもたらす価値で、価格以上の満足感を提供できるよう取り組んでいます。

丸紅による買収以降30年以上かけて順調に拠点を増やしてきましたが、今後も同業をタックイン買収していくことでシェア・業容の拡大を図っていく方針です。本社はテネシー州に所在しますが、全米で規模拡大の機会を狙っていきたく考えています。



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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

● 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集1 継続的な成長投資

Aircastle

航空機(中古機)リースのリーディング企業



競争優位性

- ・高い収益力を実現するアセットマネジメント能力
- ・投資適格維持による安定した資金調達力
- ・最適な機体資産ポートフォリオ戦略

ホライゾン1

ホライゾン2

● **Strategy** : 中古機リース市場のリーディング企業としての地位を確立する

Aircastle社はより高い専門性が求められる中古機を主な投資対象としています。中古機の複雑な整備状況の評価や機体の残存リスクの正確な把握を通じて投資機会を厳選し、規律ある投資を継続しています。適切なリスクリターンおよび投資適格保持による調達優位性の確保と、更なるポートフォリオ拡大による効率性の改善を通じて収益性の向上を目指していきます。

● **Prime** : 強固な財務基盤を維持しながら優良資産を積み上げる

丸紅は、2013年のAircastle社株式の取得以来、筆頭株主として経営人財の派遣等を通じて成長を支援してきました。また、同社の更なる成長のためにみずほリースと共同で合計5億ドルの増資を実行するなど、積極的な支援策を講じてきました。こうした支援のもと、Aircastle社は投資適格を維持しつつ、優良資産を積み上げています。

● **Platform** : 航空機リース事業のグローバルプラットフォーム

Aircastle社は、2024年5月末現在、259機の機体を保有し、44カ国・76社の航空会社向けに航空機リースを行うグローバルプラットフォームです。業界でのプレゼンスや顧客との関係、アセットマネジメント能力、安定した資金調達力を強みとして、機動的に機体資産を取得・売却することで、顧客のニーズにタイムリーに応え、更なるプラットフォームの強化を続けています。

高い収益力を実現するアセットマネジメント能力

Aircastle社の保有機体数

2013年: 150機 → 2024年5月末: 259機

2013年以降 購入約400機 → 売却約300機

資金調達力

- ・投資適格の格付
- ・適正な財務レバレッジ

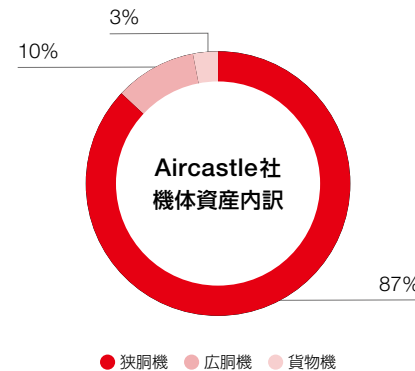
高い専門性を持つ航空のエキスパート集団

- ・中古機の査定能力
- ・航空会社のニーズにタイムリーに対応

➤ 5.6億ドルの売却益を実現

最適な機体資産ポートフォリオ戦略

- ・2024年5月時点でAircastle社の資産ポートフォリオの約90%を占める狭胴機は、航空会社からの需要が高かつ流動性の高い資産である



狭胴機とは

機内客室の通路が1本のもので、主として国内・近距離便に使用されるLCCの多くが狭胴機を採用。世界の運航機数の約7割を占める。



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

● 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

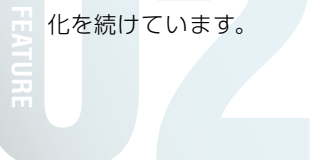
DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



特集1 継続的な成長投資

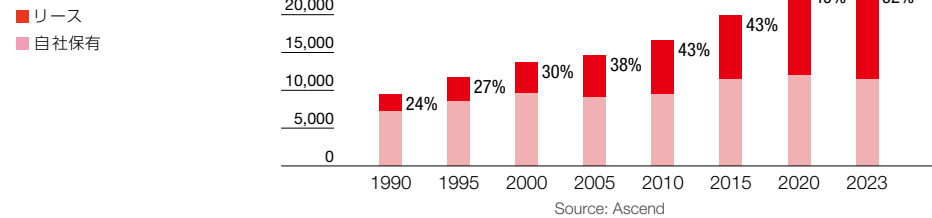
Aircastle

航空機(中古機)リースのリーディング企業

航空機リース市場の成長性

航空会社のリースでの機材調達は年々拡大しており、2023年時点で全機体の約半数を占める

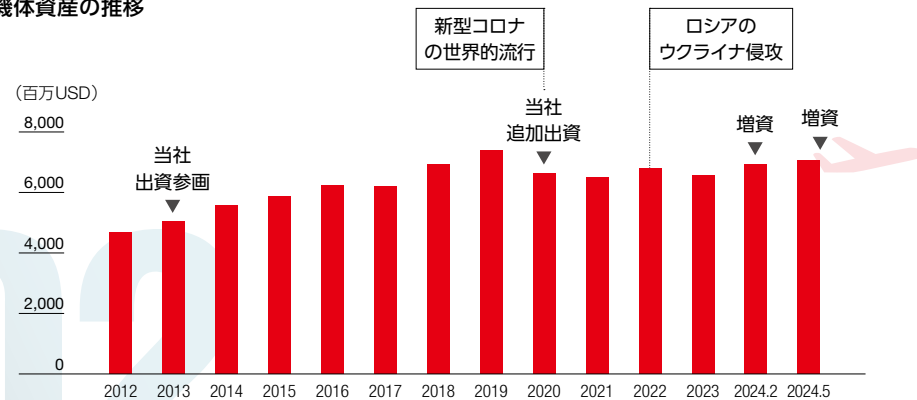
世界の航空機リース 比率推移



増資による成長の再加速

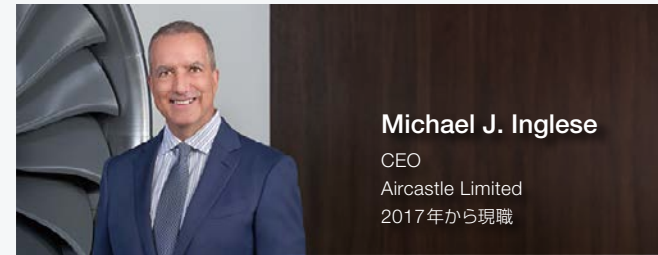
- 当社とみずほリースはAircastle社の成長を更に加速するべく、航空機の購入などに充てる資金として5億ドルの増資を2023年7月と2024年6月と段階的に実施済
- コロナ禍や、ロシア・ウクライナ情勢により厳しい環境が続いたが、航空旅客需要の回復を受け、投資適格を維持しながら優良資産を積み上げ、オーガニック成長を図る

保有機体資産の推移



※ 2021年3月期より会計期間を12月期から2月期に変更したことに伴い、2021年3月期は2020年1月-2021年2月の14ヵ月で表示

経営者のメッセージ



Aircastle社は航空機リース事業を専門とするグローバル企業です。これまで順調にポートフォリオを拡大し続け、2024年5月末現在、259機の機体を保有し、44カ国の76の顧客に機体をリースしています。

Aircastle社の強み・優位性の一つは「アセットマネジメント能力」です。当社はメーカーへの新造機発注には頼らず、長年関係を築いてきた取引先などから迅速かつ効率的に中古機を取得します。複数の顧客間で移転する中古機は取り扱いが難しく、適切な機体の整備状況の評価や残存価値リスク等々考慮すべき要素が多数ありますが、当社は機体の目利き力や管理能力に関して高い専門性を備えています。

次に強みとして挙げたいのが「資金調達力」です。当社は現在格付機関3社から投資適格を付与されています(S&P BBB-, Fitch BBB+, Moody's Baa3)。投資適格を維持することにより、担保付、無担保など調達方法にかかわらず、相対的に低いコストで継続的に資金調達を実行することが可能となります。

Aircastle社は2024年に創立20周年を迎え、現在は航空業界において最も需要の高い狭胴機の機数を増やすことに注力しています。成長戦略の実行にあたって株主からも力強い支援を受けており、昨年と今年の2度にわたり、丸紅とみずほリースによる合計5億ドルの増資引き受けを実現しました。巨額の増資は株主の皆様が当社の成長を確信している証だと認識しており、今後も当社の「アセットマネジメント能力」や「資金調達力」を最大限に活用しながら、優良資産を積み上げ、企業価値向上を目指していきます。



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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1: 継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2: CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集1 継続的な成長投資

Nowlake Technology

全米3位(独立系1位)の規模を誇る中古車販売金融会社



競争優位性

- ・IT活用により顧客である全米の自動車ディーラーとの関係を強化
- ・徹底したデータ活用による業務効率化とそれを支える企業文化

ホライゾン1

ホライゾン2

● **Strategy** : デジタル技術を駆使し中古車販売金融事業を行う
ファイナンス&テクノロジー企業

自らをファイナンス&テクノロジー企業と称するNowlake社は、徹底したIT活用とそれを支える企業文化により顧客である自動車ディーラーの利便性・収益性を追求することを戦略としています。ディーラーが中古車を販売する際、購入者に適したローンを、24時間365日体制で数秒以内に提示する主力サービスに加え、全ての顧客のあらゆる金融ニーズに応えるための柔軟で素早いソリューション提供力が競争の源泉です。

● **Prime** : 事業パートナーとの戦略の共有を通じた成長促進
資金調達力を強化し、良質な金融資産を積み上げる

事業パートナーである創業家とは金融資産の成長、リスクリターンバランス、及び安定した資金調達を基盤とした成長戦略を共有しています。具体的な当社機能としては、日系金融機関からの資金調達の拡大が挙げられます。営業部の他、財務・リスクマネジメント分野においても若手・中堅人財を派遣しており、これまで20名弱が洗練された米国事業の実務経験を蓄積しています。海外現場を理解する人財が当社グローバル戦略推進の礎となっています。

● **Platform** : 「Dealer Center」を全米50州のディーラーに提供
米国外への進出や新規領域への取り組みも実施

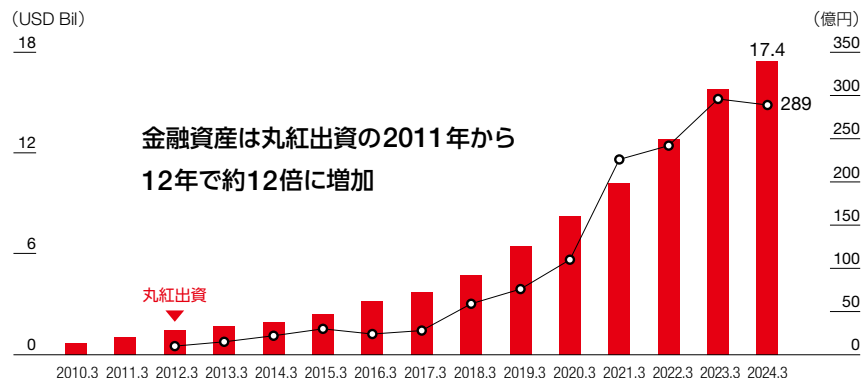
Nowlake社は、全米50州に展開し約19,000店のディーラーに対し、同社ソフトウェアであるDealer Centerを提供しています。これは、ディーラー経営に必要な基本性能を備え、徹底的に利便性を追求したプラットフォームであり、システムを通じて年間約58万件の自動車ローン

を実現しています。また、Nowlake社は米国外への進出やファイナンス対象商品の拡充など新規領域への取り組みも積極的に行っています。



金融資産/帰属利益

■ 金融資産(左軸) ○ 帰属利益(右軸)



金融資産残高、提携ディーラー数、ローン審査件数及び成約件数

- ・ 金融資産残高 : 174億ドル (2024年3月末時点)
- ・ 提携ディーラー数 : 30,000店超 (全米50州)
- ・ ローン審査件数 : 約900万件/年
- ・ ローン成約件数 : 約58万件/年



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

- 中期経営戦略GC2024 (2023年3月期-2025年3月期) - 戦略実践の3年間 -
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1: 継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2: CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集1 継続的な成長投資

Nowlake Technology

全米3位(独立系1位)の規模を誇る中古車販売金融会社

**全米約30,000店の提携ディーラーの内、約19,000店がDealer Centerを利用
ここからのローン申請が競争優位性の源泉**

使い勝手の良いソフトウェア提供で、ディーラー(=直接の顧客)の囲い込み

- ・ Dealer Centerとは、ディーラー経営に必要な基本機能を備えたソフトウェア
- ・ Nowlake社傘下で1,400名のIT人材を有するNowcom社が開発しており、全米19,000店のディーラーが利用
- ・ ソフトウェア内で他社のローン申し込みも可能にする等、顧客の利便性・UX(ユーザーエクスペリエンス)を徹底的に追求

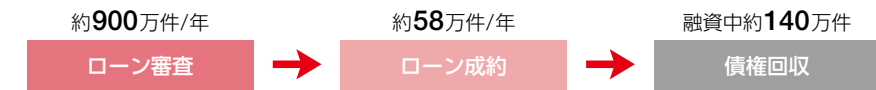


データ活用による与信審査のスピード化およびリスクリターンの最適化

- ・ 顧客から収集したデータは可能な限り蓄積し分析に利用
- ・ 与信審査においては、ローン返済の将来予測を想定可能なあらゆるデモグラフィック・メッシュにて高頻度で見直し、精度を向上
- ・ 迅速な判断、新しい挑戦に対して積極的な文化も競争優位性の源泉



**IT技術を活用した業務効率改善によりローン審査件数を最大化し、
業界最低水準の資産対比経費率を実現**



AI活用による更なる効率化の推進

Visorbot

大量のデータを分析して与信審査プロセス業務を補完。従来の与信審査手法に加えAIと機械学習を導入することで、ローン審査の効率化に貢献

AI Bot "Taylor"

自動音声ロボットによる顧客への電話サービス



経営者のメッセージ



Ian Anderson
President
Nowlake Technology, LLC
2008年から現職

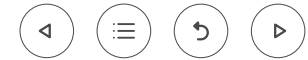
Nowlake社はWestlake社とNowcom社のIT知見・専門性を融合したフィンテック企業であり、傘下の2社は共通の価値観を軸として自動車販売金融分野の変革を推進しています。

Westlake社は全米の自動車ディーラー向けに革新的な金融ソリューションを提供し、中古車販売金融の成約件数において全米シェア3位、独立系ノンバンクでは1位の規模を誇ります。2011年の丸紅によるWestlake社への出資を起点に資金調達先の多様化を推進するとともに、市場シェアを拡大してきました。Westlake社には多数のグループ会社が存在しており、ディーラー向け在庫ファイナンスや、運転資金融資、商業用不動産ローン等、ディーラー向けにグループ全体で包括的なサービスを提供しています。

Nowcom社は、自動車ディーラーや金融会社向けにビジネス拡大を支援する業界内屈指のソフトウェアを開発・提供しています。主力製品には、顧客管理やローン組成等の多彩な機能を持つディーラー向け業務管理システムであるDealer Centerや、業界初となる個人向けの車両検索サイトと完全自動の融資システムを融合したCarzingなどがあり、これら先進的なソリューションの提供は利用者から高い評価を得ています。

またWestlake社は、日々革新の進む金融の世界において効率性向上のために最新技術を活用しています。ローン審査では独自の機械学習ツールを活用し、顧客やディーラーとのコミュニケーションでは生成AIである「Taylor」を用いて営業時間外でも円滑な対応を実現しています。これら取り組みは売上を拡大しつつコスト削減を実現し、更なる収益性の向上に寄与しています。

Nowlake社では自動車分野以外のファイナンス領域の拡大も長期的な戦略としており、個人ローン、担保付きローンのみならず、最近ではクレジットカードの提供を開始しました。我々が提供するWestlake Black Visaカードは顧客の資金ニーズを満たすと共に、信用履歴の構築にも繋がります。Nowlake社は顧客の多様化するファイナンス需要に応え、金融市場での地位をより強固にすべくサービスの拡大に取り組んでいます。



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

● 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集1 継続的な成長投資

SmartestEnergy

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



競争優位性

- ・再生エネ由来電力の取り扱いを通じて、事業・収益基盤を着実に強化
- ・再生エネ証書への早期投資により、主要なマーケットメーカーとしての確固たる地位を確立

ホライゾン1

ホライゾン2

● **Strategy** : 電力の再生エネ証書を発行し、大手電力会社と差別化

自社保有の発電資産を持たないSmartestEnergy社(以下、SEL社)は、顧客ニーズに応じた柔軟な電力供給が可能です。例えば、2015年には産業界向けに再生可能エネルギーの産地証明書(以下、再生エネ証書)を組み合わせた電力の提供など業界初の試みを実践しました。地域や時間等のプロファイルに応じた再生エネ証書を組み合わせるなどグリーン電力・サービス提供を深化させ、英国再生可能エネルギー市場にて独自の地位を確立しました。

● **Prime** : 再生可能エネルギーを通じ、英国屈指の電力サービス事業者へ

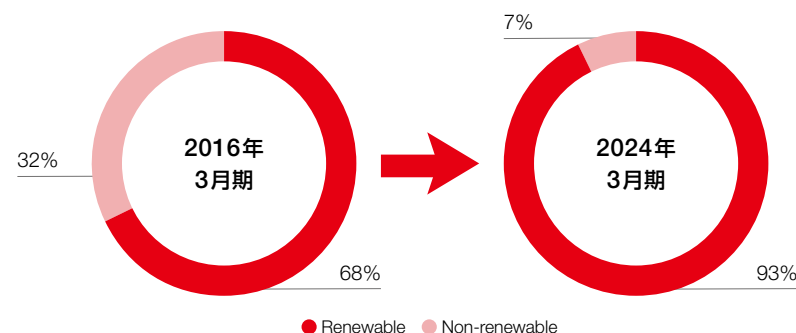
SEL社は2001年に丸紅グループがゼロから立ち上げた会社です。設立当初は中小規模の電力事業者から買いまとめた電力を卸売市場で販売するのみでしたが、今日では卸調達・小売販売・電力トレーディング・環境証書取引と事業領域を拡大し、英国の大手電力会社と同規模(小売販売量ランキング6位)の電力サービス事業者に急成長し、今も成長を続けています。

● **Platform** : 英国での成功経験を活かし、世界へ

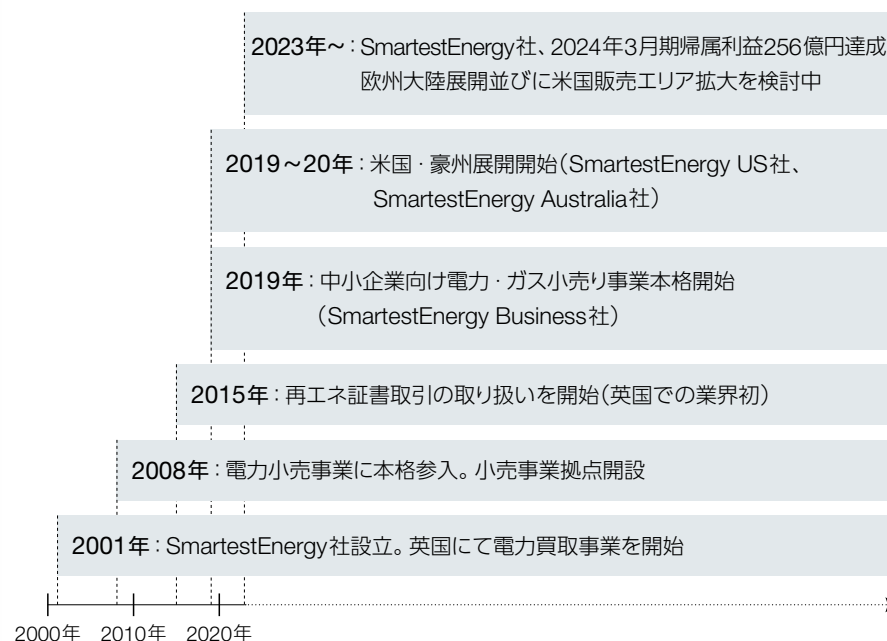
SEL社が20年超にわたって英国で培った知見・ノウハウを活かし、現在では米国・豪州と英国外でも同社のビジネスモデルを展開しています。今後は、欧州・米国における事業エリア拡張をはじめとして、世界各国で同社のビジネスモデルを展開し、対象マーケットの拡大・プラットフォーム化を推進していきます。

取扱商品の電源割合推移

取扱商品の9割以上が再生可能エネルギー由来の商品ポートフォリオ



SmartestEnergyグループ 成長の変遷



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

● 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集1 継続的な成長投資

銅鉱山事業

英国・Antofagasta社とチリにおいて 共同開発・運営



競争優位性

- ・世界でも屈指の生産量とコスト競争力
- ・環境に配慮した持続可能な生産

ホライゾン1

ホライゾン2

● **Strategy** : 環境に配慮した銅鉱山操業・開発により事業価値拡大

丸紅は、チリで3つの銅鉱山を事業運営しており銅持分年間生産能力は現在約16万トンまで拡大しました。世界の経済発展に伴う電化・インフラ整備用途に加え、グリーントランジションに伴う電気自動車(EV)の普及や再生可能エネルギーの拡大などによって、更なる需要増加が見込まれる銅を環境や周辺コミュニティに配慮した操業・開発により持続的に安定供給していくことで、事業価値拡大と社会課題解決への貢献に取り組んでいきます。

● **Prime** : 世界有数の銅生産会社である英国・Antofagasta社と協働した継続的な事業価値向上への取り組み

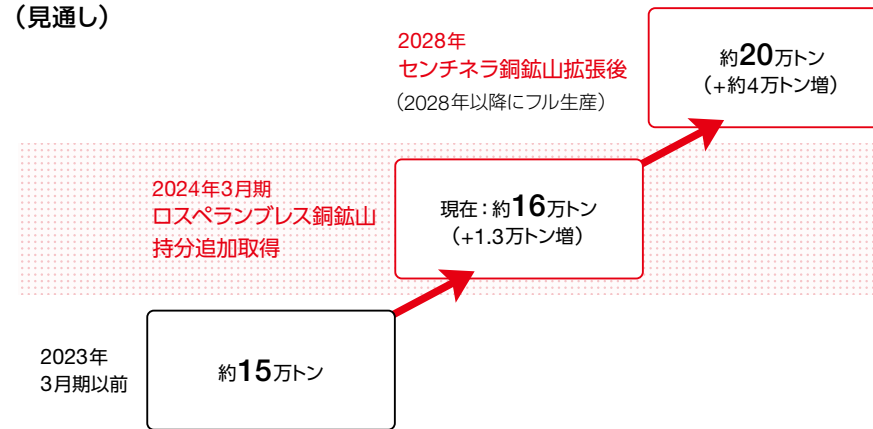
銅鉱山事業は、長年にわたりパートナーである英国・Antofagasta社と共に生産性向上やコスト競争力向上に取り組んでいますが、加えて鉱山操業自動化やリモートオペレーションの導入等の最新鋭の鉱山操業にも積極的に取り組みながら事業価値向上を追求しています。センチネラ銅鉱山の拡張プロジェクトについて、事業計画策定や資金調達に取り組み2023年12月に投資意思決定しました。世界でも屈指の生産量とコスト競争力を有するセンチネラ銅鉱山の更なる成長にも主体的に取り組んでいきます。

● **Platform** : チリ銅鉱山開発・運営で得た知見を展開

銅鉱山事業では、保有するチリ銅鉱山で使用される再生可能エネルギー、海水淡水化プラント(操業用水確保)、鉱山重機等において他事業とのビジネスシナジーを追求するだけでなく、

環境に配慮した持続可能な操業・開発への取り組みで得た経験やノウハウを他地域での取り組みや、他金属資源での取り組みにも展開していくことでグループの価値向上を目指していきます。

銅持分年間生産能力 (見通し)



グリーンへの取り組み

丸紅は出資するチリの鉱山すべてで銅産業のCopper Mark[※]の認証を取得



※ 国際銅協会(International Copper Association, ICA)によって設立された、銅産業の「責任ある生産」並びに国連が提唱するSDGsへの貢献を示す枠組み。

リモートオペレーションセンター (センチネラ銅鉱山)



操業サイトから約200km離れたAntofagasta市内より、同鉱山の採掘、プラント、港湾施設までのすべての操業工程をリモートかつリアルタイムに管理・運営を行う。



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ
価値創造のモデル
事業運営の指針
事業投資のプロセス

● **特集1** : 継続的な成長投資

人財戦略
特集2 : CHRO・社外取締役対談
DX戦略
特集3 : CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集1 継続的な成長投資

R.G. Barry Corporation

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

● **Strategy** : 新たな消費者トレンドを生み出す米国の成長取り込み

丸紅は、成長ポテンシャルの高い東南アジアおよび米国の消費者向けビジネスの成長を取り込むため、2022年に次世代コーポレートディベロップメント本部を設立し、投資・M&Aを通じて、丸紅の新たな収益の柱となる事業の構築を目指しています。本件では、新たな価値観を持った若い世代を中心に多様化するライフスタイルブランドに対するニーズを多面的に捉えていきます。

● **Prime** : 全米トップシェアを誇るブランドを買収し、当社主導でブランド拡充を実施

R.G. Barry Corporation(以下、RGB社)は、全米ルームシューズ分野でトップシェアを有すると共に、複数のライフスタイルブランドを扱っています。丸紅は今後も米国でライフスタイルブランドへの投資を進めながら、ブランド数を拡充させ、事業の更なる拡大を図ります。将来的に、米国ライフスタイル分野において規模感のあるマルチブランド運営事業の確立を目指します。

● **Platform** : RGB社を中核としたロールアップ*投資による事業拡大

RGB社は、創業以来75年以上かけて築き上げてきた製品企画力やサプライチェーンに、近年は小売りに加えてeコマースなど、デジタルマーケティングも活用しながら販売チャネルの多角化を進め、消費者ニーズの変化に合わせて事業を拡大しています。丸紅は、RGB社をプラットフォームの中核に据え、親和性や補完関係が見込める新興ブランドへの投資を行い、ブランド数・機能を拡大していきます。

* ロールアップ: 特定の業界や市場セグメントにおいて、相対的に小さな規模の企業(ブランド)を複数買収・統合することで、経営の効率化や市場シェアの拡大を実現し、企業価値の向上を図るM&A戦略



ブランドプラットフォーム

ブランドプラットフォームとして必要な機能(製品企画力、サプライチェーン、オフライン/オンラインでの販売チャネル)をRGB社が提供



Dearfoams

1975年に世界初のクッション性があり洗濯もできるルームシューズを発表し、現在では米国でルームシューズのトップシェアを誇るフットウェアブランド



baggallini.

抗菌性・洗濯可能などデザインと機能性を両立させ、主に女性をターゲットとしたバッグを展開



PLANET A

生分解性プラスチックを用いたフットウェアを展開



COLUMBUS PRODUCT GROUP

プライベートラベルのフットウェアを展開

ロールアップ投資

→ 新興ブランド

RGB社と親和性が見込める新興ブランドを継続的にロールアップし、将来的に10億ドル規模の

→ 新興ブランド

売上を持つマルチブランド運営事業を目指す



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

● 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

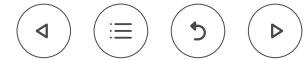
DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期末実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

人財戦略

特集 2 CHRO・社外取締役対談

変化の激しい時代に対応する人財戦略を推進



翁百合 × 鹿島 浩二

社外取締役

常務執行役員
CHRO: Chief Human Resources Officer

丸紅グループにとって、人財は最も重要な資本であり、価値創造の原動力と捉え、変化の速い時代に対応するための人財戦略を積極的に推進しています。今回は社外取締役の翁氏とCHRO鹿島による対談を実施し、人財戦略のポイントや今後の課題について伺いました。

なものが縦横無尽にクロスするプラットフォームになることを目指していますが、これは現在の人財戦略の原点であり、同時に目標でもあります。

まず初めに取り組んだことは、次世代事業開発本部の新設と、「人財」×「仕掛け」×「時間」の観点での諸施策導入であり、「15%ルール」や「ビジネスプランコンテスト」といったユニーク

な施策はこの時生まれたものです。これらは、人事制度というよりは、社員一人ひとりが自身の所属する部署の壁を越え、横断的なビジネスとイノベーションに対する意識改革をすることを目的としたものでした。

その後、丸紅グループの人財戦略「丸紅人財エコシステム」を、2019年の前中期経営戦略GC2021から掲げ始めました。「多様性」のある「マーケットバリューの高い人財」が「生き・繋がる風土」で活躍するサイクルを回しながら、「Global crossvalue platform」実現を目指すための戦略となっています。そして、この人財戦略にアラインした、時代を先取りした抜本的な人事制度の改革を進めるための議論を経営会議で10数回重ね、2020年にはコアとなる5つの概念「実力本位」「チャレンジ」「現場」「オーナーシップ」「オープンコミュニティ」の策定や、それに沿った重点施策を展開していきました。結果として、ミッションを核とする人事制度やクロスセクト、クロスバリューコインなど、経営戦略や人財戦略とも整合した、人財の力の最大化に資する特徴的な人事制度改革を実行することができました。

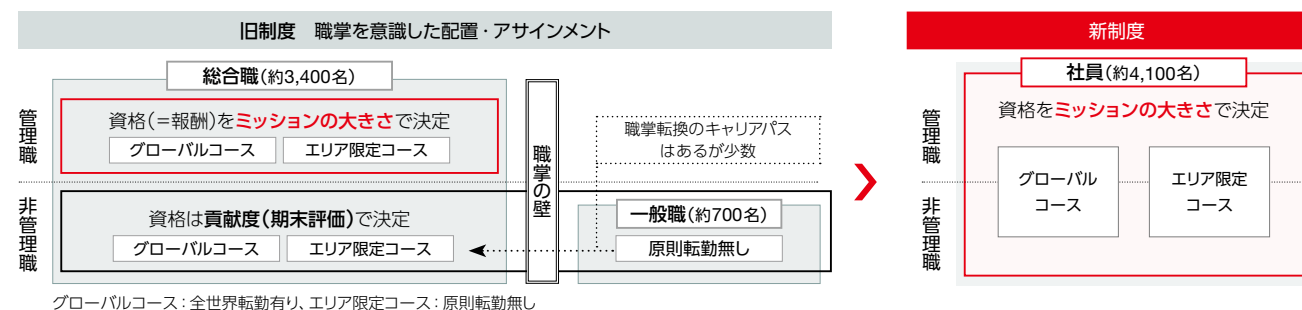
その後、現在推進中の中期経営戦略GC2024においても、「丸紅人財エコシステム」は進化を続けています。直近では、「職掌制度の改定」により、総合職と一般職という職掌区分を廃止する

経営戦略と連動した人財戦略 「丸紅人財エコシステム」

鹿島: 丸紅人財エコシステムの始まりは、2018年に策定された丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」にあります。この在り姿は、激しく変化する事業環境に大きな危機感を持った当時の経営層が、既存の枠組みを超える変革の必要性を強く訴えたことをきっかけに、長期的に目指していく丸紅の理想像を定めたものです。タテの進化とヨコの拡張により、様々

職掌制度の改定

- 総合職と一般職という職掌区分を無くし、実力本位の適材適所を徹底
- ミッションの大きさで資格を決める仕組みを全社員に適用し、より大きなミッションへの挑戦を促進



人財戦略

特集2 CHRO・社外取締役対談

と同時に、管理職に先行導入していた、ミッションの大きさにより報酬を決定する「ミッションレーティング」を非管理職にも拡大するなど、人財戦略が目指す方向へ立ち止まることなく前進しています。

翁：全社戦略と人事施策には密接な関わりがあります。丸紅は「Global crossvalue platform」という目標を掲げ、その実現に必要な中期経営戦略を推進するとともに、経営戦略に則った人財戦略を策定しています。そのため、**人事施策が独立したものになっておらず、経営戦略と連動したものになっていることを私は高く評価しています。**

そして、CHROを設置したことは非常に重要な意味を持ちます。人財戦略を実現可能なものとし、人財の成長をいかに企業の成長に繋げていくか、人財をどのように最大限活かすかが長期的な企業価値向上にとって非常に重要であり、鹿島さんには大いに活躍していただきたいと思います。

多様な人財の活躍に向けて

翁：職掌制度の改定による総合職と一般職という職掌区分の廃止は、私が取締役に就任した時から提言してきた取り組みでもありますので、今回実現したことを喜びと同時に大きな期待を寄せています。一般職は全員女性社員でしたが、今回の職掌制度改定により、意欲あふれる女性社員が更に活躍し、多様性に富んだ組織づくりにも繋がっていくと考えます。

鹿島：ありがとうございます。今回の職掌制度改定は、2020年以降の一連の人事制度改革から得られた経験に基づくものです。当時、一般職の更なる成長・活躍機会の拡大を目的として、総合職に転勤を伴わないエリア限定コースを新設しました。

これは、一般職から総合職へのキャリアパス転換において、全世界転勤が壁になっているのではないかと、という認識のもとで実施した施策でしたが、結果としてあまり効果は表れませんでした。転勤の有無ではなく、一般職と総合職という「職掌の違い」こそが、キャリアの可能性を拓けるうえでの高い壁になっているとの気づきから、それを廃止するという今般の改定に至ったのです。一般職は700名以上いましたが、その全員が女性であったため、この改定は女性の活躍推進においても大きな意味を持ちます。今までは一般職が管理職になるには総合職に転換しなくてはいけませんでした。今後はそのようなステップを踏まずに、実力があれば誰でも管理職になることができるようになりました。

翁：丸紅の女性社員の活躍は、年々目覚ましいものになっていると感じています。今後は、執行役員や管理職になる女性社員も増えて欲しいと期待しています。

私は、丸紅の社員の皆さんとコミュニケーションをとる機会も多く、社外取締役として海外事業所へ出張する際は、現地社員の方々との交流を大切にしています。2023年度はシンガポールや豪州に訪問し、現場の様子を視察しました。そこで強く感じたのは、各地に赴任されている女性社員の活躍です。たとえば豪州のロイヒル鉱山にてお会いした、駐在されている女性社員が、現地のスタッフと共に、専門性を活かして、生き生きと力強く働いている姿を拝見し、丸紅の目指す適材適所の理想的な形だと感じました。人財は丸紅にとって一番の価値創造の源泉です。**自身の成長が企業の成長に繋がるといのは、社員にとっても働きがいや達成感の向上にもなりますし、それが魅力となって新たな有能な人財が集まりやすくなります。**丸紅には、成長、働きがい、魅力の更なる好循環を作り出すことを期待しています。



鹿島：海外駐在は女性社員にとっても大きなハードルになっていた時期がありました。もちろん会社からも支援は行っているのですが、一步踏み出すことができないという方が多かったのです。そういった中で現れた先駆者となるような女性社員たちは、周囲の社員に勇気を与え、自身の望むキャリアに手を伸ばすという良い前例になったと考えています。例えばシンガポールでは、お子さんとお母さまの3世代で赴任していた女性社員もいました。ご家族の助けを受けながら子育てと仕事の両立を目指す社員の決断を、会社としても全力でサポートし、その後の様々な改革を加速させるきっかけにもなりました。

このような多様な社員一人ひとりの挑戦を見逃さないためにも、経営層と社員との交流は頻繁に行っており、特に社長の柿木は積極的です。例えば、グループ社員と直接質疑応答を行う「Opinion Box」を、これまでに1,300件以上実施するなど、ただ社員の声を聞き取るだけでなく、社員に対して経営陣の思いや考えを伝える双方向でのコミュニケーションに注力しています。

翁：本当に社長が密に社内でコミュニケーションされていて、素晴らしいですね。私は、多様性にこそ価値があり、変化の



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期末実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

人財戦略

特集 2 CHRO・社外取締役対談

時代に対応していくための強靱性を高めていくことができるものであると考えています。女性社員を含め今後も引き続き人財の多様化や、若手が活躍できる環境を推し進めることで、丸紅のレジリエンスはより一層高くなっていくでしょう。

今後の課題

鹿島：近年丸紅では非常に多くの人財関連の取り組みが、ごく短期間で行われてきました。これからは、今まで行ってきた改革がどのような効果を生んでいるのか、更なる効果を生むために改善点はないか、管理・検証を徹底していくことが、最初の課題となるでしょう。そのために、「タレントマネジメントコミティ」という、社長や経営層が人財戦略でも重要度の高いアジェンダについて議論する場を設けています。導入した人事制度・施策が、経営戦略や在り姿と整合しているかを常に検証し、必要に応じてチューニングを行っています。

先ほどから話題になっている職掌制度の改定についても同様で、これは社内においても非常に大きなインパクトを持っています。2022年から議論を続けてきていたものがようやく導入されただけに、その効果の分析と検証は今後入念に行わなくてはなりません。



翁 百合
社外取締役

(株)日本総合研究所理事長。内閣官房「新しい資本主義実現会議」構成員や政府税制調査会会長など、政府有識者会議の委員を幅広く務める。

また、本社のみならず、丸紅グループ全体での人財戦略の推進にも課題があります。総合商社の特徴として多彩なビジネスを営む事業会社が数多くあるために、グループ全体での共通の考え方の浸透や、ルールづくりが非常に困難になっているのが現状です。

この状況を打破するために、本社主導で、グループ会社も対象としたビジネスライン別の人財戦略策定やレビューを開始しています。また、従来本社で実施してきたエンゲージメントサーベイのグループ会社への拡大も進めており、本社からでは見えない様々な結果が得られています。人財や組織の状態を可視化するエンゲージメントサーベイは、人事制度を評価する上でも非常に重要で、財務情報などと比べ数字に表れづらい人事施策の効果を評価・分析するために重要なツールです。今後はそこで得られた情報の活用と、どのようにわかりやすくステークホルダーの皆様に伝えていくかが課題と考えています。

翁：日本の人口は今後も減少を続けていき、企業にとっての人財の価値はますます高くなっていきます。そういった状況の中で丸紅が生き残るためには、やはり性別にかかわらず全ての社員が無理なく潜在能力を発揮できるように、柔軟な働き方を許容する環境の整備が必要ですし、人事制度の改革はもちろん、誰にでも成長や活躍のチャンスがあることをしっかりと外部にもアピールすることが重要です。私自身、子育てをしながら仕事を続けてきた経験があり、企業からのサポートのありがたさは身をもって知っています。一人ひとりに寄り添うような成長支援で、働きながらの子育てや管理職への昇進を当

りにしていくことが丸紅の人事制度の理想なのではないかと考えています。

鹿島：おっしゃる通りですね。そしてもう一つ重要なポイントは健康経営です。社員の方々の健康は会社全体を支える経営の土台と言えます。丸紅では海外を含めた受診率がほぼ100%の健康診断をベースとして、人間ドックのオプション検査までカバーできる費用補助、特定の年齢に達した社員への脳ドック・大腸内視鏡検査の全額会社負担での実施、ワクチン接種の費用補助や無料の歯科検診、健康セミナー、先進医療の支援制度なども取り入れており、経済産業省と東京証券取引所が選ぶ「健康経営銘柄2024」にも選定されました。女性の健康に関しては、フェムテックの活用も進めており、今後更なる健康経営施策の充実にも注力していきます。

翁：健康経営の重要性はその通りですね。人財の流動性が増していく今だからこそ、成長機会の提供を通じたエンゲージメント向上は不可欠です。健康経営もエンゲージメント向上の一つの要因だと思いますが、そのほかにも数多くの魅力的な人財施策があります。私は「15%ルール」や「クロスバリューコイン」はユニークで非常に面白い取り組みだと感じています。鹿島さんが先ほどおっしゃった通り、こうした取り組みに対して、利用状況や効果の把握・分析を行い、必要に応じてブラッシュアップするPDCAサイクルを回しながら、より一層多様な人財が活躍する会社になっていくことを期待しています。

鹿島：貴重なご意見ありがとうございます。100%正しい人事制度というものには存在しません。変化の激しい時代に対応し、常に進化し続けることを念頭に人財戦略を推進していきたいと思っています。



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期～2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1：継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

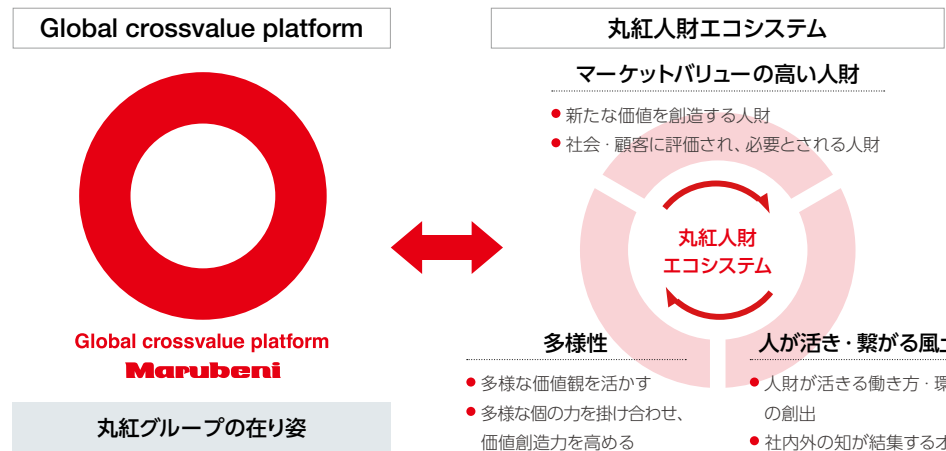
SECTION 5: 企業データ

人財戦略

丸紅人財エコシステム

人財は丸紅グループの最大の資本であり、価値創造の原動力です。当社グループの在り姿である「Global crossvalue platform」の実現のための人財戦略として「丸紅人財エコシステム」を掲げ、多様なバックグラウンドを持つマーケットバリューの高い人財が、丸紅グループに「集い」、「活き」、「繋がる」ことで、社会やお客様に向けた新たな価値を提供する、魅力あふれるエコシステムを創っています。

これらの人財戦略が、経営戦略の実行に資するものとなるように、経営層と社員が直接対話する機会を増やすほか、経営層が人財戦略に特化した議論を深めるタレントマネジメントコミッティで、経営理念や在り姿、経営戦略と人財戦略の連動を図っています。



経営との連動

タレントマネジメントコミッティ: 社長・CHRO・CSO・CAOを主要メンバーとする人財戦略会議を実施しています。人事制度・施策だけでなく、エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョン等、重要度の高いアジェンダの議論を深めています。

経営層と社員の対話: 経営層と社員が直接繋がる機会を増やし、経営理念や在り姿、戦略を議論・共有しています。Opinion Box等を通じて定期的に社長と社員の意見交換会を実施しています。

社員の経営参画意識の向上

従業員持株会制度: 2024年3月末の従業員持株会加入率は94.5% (前年は86.2%)と年々増加しています。社員の資産形成に寄与するとともに、社員一人ひとりの経営参画意識や、企業価値向上への一体感を高めたいとの考えから、特別奨励金の支給も行っています。

多様な人財が	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: 14.8% 2023年3月期比: +0.5pt	・ Career Vision採用
	採用者に占める女性割合	2024年3月期: 42.7% 2023年3月期比: +3.2pt 目標: 50%程度	・ キャリア採用 ・ リファラル採用
活きる P.47	エンゲージメントサーベイスコア	2024年3月期: 偏差値 62.4 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 60% 2020年3月期比: +21pt	・ ミッションを核とする人事制度
	ワークライフマネジメントを実現できる職場環境	2024年3月期: 肯定回答割合 58% 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 57% 2020年3月期比: +17pt	・ 健康経営
	1人あたり平均研修受講時間	2024年3月期: 52時間/人 2023年3月期比: +6時間/人	
繋がる P.50	女性管理職比率	2024年3月期: 9.0% 2023年3月期比: +0.8pt 2026年3月期 目標: 10%以上	・ 人財開発(OJT×Off-JT)
	社内人財公募・ジョブマッチングシステム異動件数	5年累計(2020-2024年3月期): 187件	・ 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): 1,715件/8,183コイン	・ 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)

新たな価値を創造する



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

- 中期経営戦略 GC2024 (2023年3月期-2025年3月期)
 - 戦略実践の3年間 —
 - グリーン戦略
 - 営業グループ別の状況 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
 - CSOメッセージ
 - 価値創造のモデル
 - 事業運営の指針
 - 事業投資のプロセス
 - 特集1: 継続的な成長投資
- 人財戦略
 - 特集2: CHRO・社外取締役対談
 - DX戦略
 - 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

人財戦略

人財が“集う”



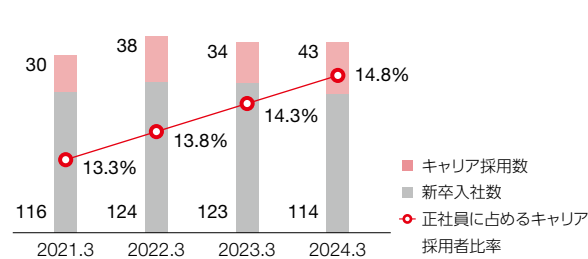
多様化する社会課題・顧客ニーズに十分に対応するためには、従来型の同質性・集団思考を脱し、多様なバックグラウンドを持つ人財が必要不可欠です。丸紅グループの多様性をより進化させるために、様々な人財へのアプローチや魅力の発信を強化しています。

多様な人財の確保

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

施策	取り組み状況
Career Vision採用	入社後の初期配属を明示して募集する配属先決め型採用です。広報活動・選考プロセスの企画～実際の選考は募集部署の社員主導で行っており、2025年3月期入社の新卒採用活動では計18部署が実施しました。
キャリア採用	各部署のニーズに基づき、社内にはない知見・経験を持つ人財を通年で募集し、毎年30～50名程度を採用しています。 2024年3月期からは新たに「若手キャリア採用」を開始し、ファーストキャリアで当社では得られない異なる経験を積み、今後の成長も見込まれる多様な若手人財を募集・採用しています。 2024年3月期入社は全体で43名(うち若手キャリア採用3名)です。
リファラル採用	キャリア採用・若手キャリア採用を対象に、友人・知人を社員が紹介する「リファラル制度」をトライアル実施しています。

新卒／キャリア採用者数
正社員に占めるキャリア採用者比率(3月末時点)



新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率
42.7%(2024年3月期)
目標：50%程度

女性のタレントパイプライン拡張に向けて、数値目標を掲げて女性採用を強化しています。
P.52 女性活躍推進2.0

外部評価

就活クチコミアワード2024総合5位獲得

『ONE CAREER』^{※1}の就活クチコミアワード2024^{※2}にて、約5万の掲載企業の中から総合ランキング5位(商社1位)に選出されました。

※1 (株)ワンキャリアが運営する国内外の難関大学に在籍する就活生が最も利用する就活情報掲載サイト
※2 就活生の実際の体験談・クチコミをもとにした企業アワード



障がい者雇用の推進

障がい者雇用の推進を目的に、2009年3月期に丸紅オフィスサポート(株)を設立し、特例子会社の認定を受けています。同社は2021年3月期には「障がい者雇用に関する優良事業主の認定(もにす認定)」を東京都の第1号として取得したほか、2022年3月期には『東京都「心のバリアフリー」好事例企業』として認定されました。



VOICE

採用特設ページ「100の社員が100の個性で」では、当社ならではの様々な経験を積んだ社員のキャリアパスを公開しています。

採用特設ページ
<https://www.marubeni-recruit.com/togamaru100/>



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

- 中期経営戦略GC2024 (2023年3月期～2025年3月期)
 - 戦略実践の3年間 —
 - グリーン戦略
 - 営業グループ別の状況 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
 - CSOメッセージ
 - 価値創造のモデル
 - 事業運営の指針
 - 事業投資のプロセス
 - 特集1：継続的な成長投資
 - 人財戦略
 - 特集2：CHRO・社外取締役対談
 - DX戦略
 - 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

人財戦略

人財が“生きる”



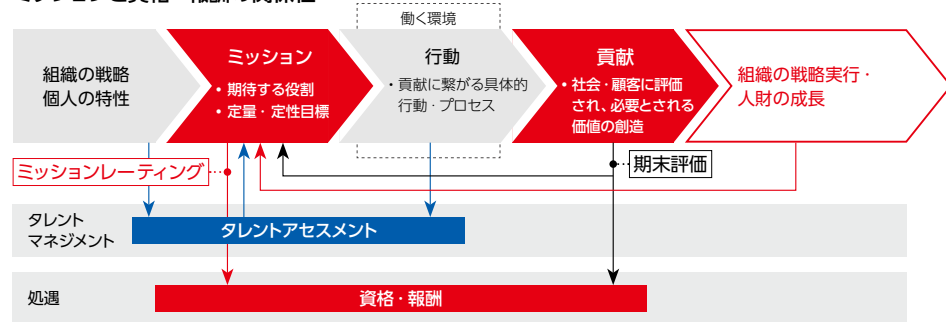
丸紅グループは、社員一人ひとりが自らミッションを掲げて困難な目標にチャレンジし、人財と会社がともに成長する姿を目指しています。人財が生き活きと活躍できるように、ミッションを核とする人事制度を導入したうえで、人財開発や健康経営などの取り組みにも注力しています。

ミッションを核とする人事制度

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

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

ミッションと資格・報酬の関係性



エンゲージメントサーベイ

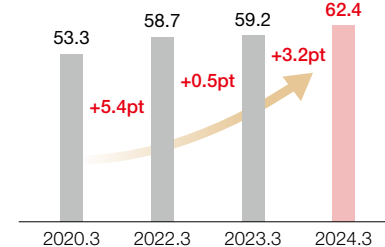
エンゲージメントを「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」と考え、エンゲージメントスコア*を測定しています。当社の2024年3月期スコアは前回比で上昇しており、(株)リンクアンドモチベーションが発表した「ベストモチベーションカンパニーアワード2024」において、大手企業部門(2,000名以上)で「第2位」を受賞しました。エンゲージメントスコアが高い組織の割合も年々上昇しています。

サーベイの結果を踏まえ、改善を希望する組織に対して「組織改善プログラム」を提供しています。改善に向けたアクションプランを策定・実行することで、プログラムに参加した多くの組織でスコアが改善する結果が得られています。

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

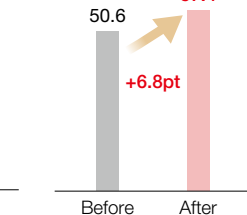
エンゲージメントスコア

※ 偏差値

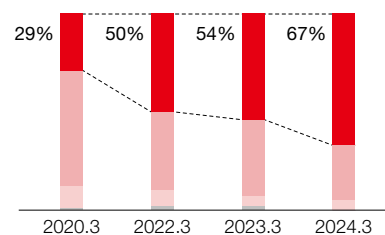


組織改善プログラムによるエンゲージメントスコア改善(平均)

※ 偏差値



エンゲージメントスコアが高い組織の割合



エンゲージメントスコア 偏差値	組織状態
■ 58以上	信頼関係が 強固な状態
■ 48以上~58未満	信頼関係があり 話せばわかり合える状態
■ 39以上~48未満	信頼関係に 不安がある状態
■ 39未満	信頼関係が崩れ 再構築が必要な状態



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ
価値創造のモデル

事業運営の指針
事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

人財戦略

人財が“活きる”



人財開発

企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進すべく、On the Job TrainingとOff the Job Trainingの両輪で、人財の開発を推進しています。

人財開発方針



- ・タレントアセスメントを踏まえたミッション・キャリアプランの検討
- ・若手海外派遣
- ・経験促進のアサインメント

- ・全社研修
- ・組織別研修
- ・自主学習支援

On the Job Training

○ タレントアセスメント

多面観察や自己診断を通じて、一人ひとりの行動の特徴や強み、課題等を可視化します。2024年3月期は全社員の59.1%に対して実施し、今後も対象を一層拡大していく予定です。可視化された情報は、各組織が異動・配置、ミッション付与や日々のチームマネジメントへ活用するとともに、各個人が、自身を振り返る気づきの機会、今後の能力開発やキャリアプランの検討へ活用しています。

Off the Job Training

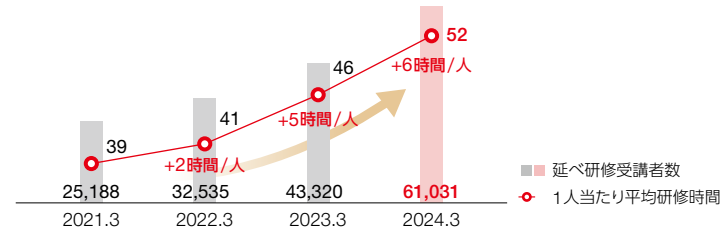
○ Marubeni Executive LEAD Program

「丸紅グループをリードする、次世代経営層の育成へ」をコンセプトに、スイスの経営大学院・IMDによる当社専用カスタマイズドセッションを通じて、世界最先端の経営論及びリーダーシップを学ぶ選抜型のプログラムです。

○ 丸紅マスターコース

国内ビジネス・スクールの教授を招聘し、経営戦略、会計、財務、組織マネジメント、マーケティング等、事業経営に必須となる知識を講義、ケーススタディ、ディスカッション等を通じて修得するプログラムで、部署・年代を問わず多様な社員が受講しています。

延べ研修受講者数 1人当たり平均研修時間



VOICE

丸紅マスターコース参加者対談

渡部：学びを振り返ると、成功事例だけではなく、失敗のケースも扱うスタディが刺激的でした。様々なビジネスの成功・失敗の要因を、属人的な暗黙知とせず、形式知化して伝承することで、次のビジネスの成功にも繋がっていくと気づかされましたね。

武田：渡部さんはじめ、意欲の高い参加者の方々から学ぶことも多かったです。部署、世代、キャリア、様々な人がクロスしてビジネスについて考える環境は、まさに丸紅の在り姿の「Global crossvalue platform」を感じました。修了式の時に学生時代のクラスのように、記念のTシャツも作ったり。修了してしばらく経つ現在も、身の回りのニュースなどをグループチャットで話す仲です。良いサードプレイスになっていますね。

渡部：現在は海外事業会社の経営ポストに就いており、学んだ組織論などを還元できる環境が目の前にあります。研修で高まった意識を持続して、果敢にアクションし続けたいと思います。

武田：周りからマスターコース修了者として見られることが増え、自信にもなりつつ、背筋も伸びる気持ちです。「学びで終わらせず、実践に繋げよ」との講師の言葉を胸に刻み、業務に励んでいます。



渡部 圭
PT. Musi Hutan Persada
(インドネシア) 出向



武田 英子
建機・産機・モビリティ本部
ネクストモビリティ推進室 所属



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

中期経営戦略 GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1：継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

人財戦略

人財が“活きる”



健康経営

丸紅グループの健康経営への取り組み
 社員一人ひとりの健康維持・増進を重要な経営課題と位置付け、丸紅グループの成長の源泉である社員の活躍を支えるため、私(CAO)を最高責任者として、健康リテラシーの向上、がん・生活習慣病対策、メンタルヘルス対応、女性の健康維持・増進への取り組みの強化等の健康経営施策を推進しています。

堀江 順
 専務執行役員、CAO
 健康経営最高責任者



丸紅健康経営推進体制

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

丸紅健康力向上指標

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

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

がんの早期発見・予防への取り組み

35歳以上の社員への人間ドック費用補助(オプション検査もカバー可)に加え、特定年齢の社員は脳ドックや大腸内視鏡検査を全額会社負担で実施しています。病気になってしまった場合でも、丸紅健康保険組合による治療費支援、治療中の雇用確保・収入保障、先進医療に掛かる費用支援など社員が安心して働き続けられる制度を整えています。

フェムテックの活用

女性が入社から退職まで生き活きと働ける環境実現のために、LIFEM社の提供するサービス(女性のライフステージに応じたセミナーや、月経・更年期の不調に対するオンライン診療・相談・服薬指導・処方等)を利用可能とする、フェムテックプログラムを導入しています。2024年3月期プログラム参加者のうち、月経・更年期に伴う不調がある時の業務パフォーマンス発揮度は、プログラム参加前後で10%改善しています。



外部評価

丸紅の健康経営の取り組みは外部からも評価されています。2024年には2年連続3度目の「健康経営銘柄」に選定され、また、7年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。



その他の健康経営に関する施策
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/24/>



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

中期経営戦略GC2024
 (2023年3月期-2025年3月期)
 — 戦略実践の3年間 —
 グリーン戦略

営業グループ別の状況
 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ
 価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

人財戦略

人財が“生きる”



ワークライフマネジメント施策

丸紅ではこれまで、社員一人ひとりがライフステージにかかわらず、持続的にキャリアを形成し、個人・組織ともに高いパフォーマンスを発揮するために「ワークライフマネジメント」を推進する諸制度を充実させてきました。今後の労働人口の減少や価値観の多様化といった環境変化を見据え、持続的キャリアと柔軟な働き方への支援を一層強化するため、2025年3月期から以下の通り、諸制度を拡充しています。

施策	概要
ファミサポリモートプログラム 新設	家庭の事情で日本国内の遠隔地に転居せざるを得ない社員のキャリア継続を支援するため、完全リモートワークを可能にするファミリーサポートプログラムを導入。
配偶者転勤休業・ 配偶者転勤再雇用制度 拡充	<ul style="list-style-type: none"> 配偶者の転勤への帯同を理由に休業または退職後再入社できる期間を3年から5年に延長。適用対象を海外転勤のみから日本国内も含めた転勤に拡大。 キャリアアップを目的とした休業中の副業を解禁。
育児・介護関連制度 拡充	<ul style="list-style-type: none"> 育児期のキャリアアップ機会を拓げるため、出張時・復職時の保育サポート施策を新設・拡充。 育児・介護時間(時短勤務制度)を活用したキャリア継続を支援するため、短縮時間分の一律的な報酬減額を廃止。
年次有給休暇・特別休暇 拡充	キャリア採用の増加に対応するため、丸紅での勤続年数に限らず、社会人歴により年次有給休暇の付与日数を決定する制度を導入。傷病・看護・介護等のための休暇の勤続年数による付与制限も撤廃。

人財が“繋がる”

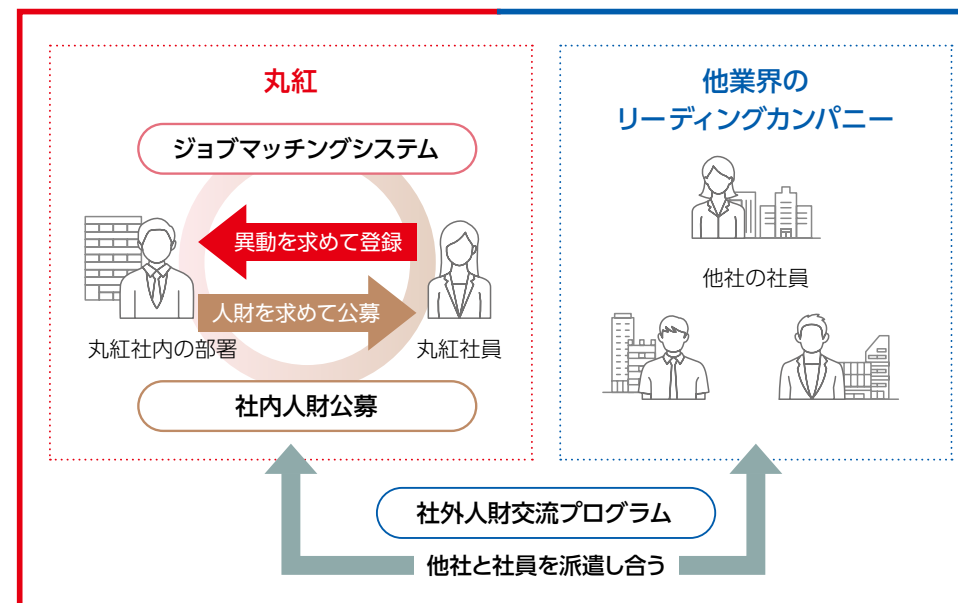


社内外の組織を超えた人財の繋がりの強化は、新たな価値創造を生み出すと考え、人財のコラボレーションを促す仕組みを設けています。自部署以外の社員との交流や、イノベーション風土の醸成に向けた取り組みがグローバルに広がっています。

丸紅キャリアマーケット

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

丸紅キャリアマーケット



人財戦略

人財が“繋がる”



15%ルール・クロスケット・クロスバリューコイン

担当業務に限らない丸紅グループの価値向上に繋がる活動に、就業時間の15%の時間を充てられる「15%ルール」。組織がパートタイムでの協力を求めて社内に助っ人を公募する「クロスケット」。他組織や地域戦略へ貢献した人財に対してコインを付与する「クロスバリューコイン」。各施策が有機的に紐づき、組織を超えた新たな価値創造を促しています。

ビジネスプランコンテスト(ビジコン)

丸紅グループグローバルの公募型ビジネス提案プロジェクトです。開始から6年目となり、インドネシアにおけるデジタル母子手帳事業など、当コンテストで提案され事業化した案件の中には、事業として評価され発展するものも出てきました。今後もイノベーション風土醸成を促す場として重要な役割を果たしていきます。



M-Alumni(まるムナイ)

2023年11月より退職者コミュニティ「M-Alumni(まるムナイ)」の運営を開始しています。専用SNSを通じた当社と退職者もしくは退職者同士のネットワーク形成や、ネットワークを通じた退職者の再雇用および当社と退職者のビジネス協業を目的としています。

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

VOICE

15%ルール・クロスケット利用者座談会

左 川口 宏明
エナジー・インフラソリューション
グループ管理部 所属
【参加案件】
双方向審査制ペットマッチングサービス(ビジコン
2023採択案件、事業化を目指して実証実験中)
【クロスケット活動内容】
アプリの要件定義時の意見出し、ブリーダー営業先
調査など

右 中山 ひなの
人事部 所属
【参加案件】
京都丸紅株式会社の新規事業立案・推進
【クロスケット活動内容】
インバウンド向け体験ビジネスに関する意見出し、
取組先との打ち合わせなど

中央 北口 雄大
金融・リース・不動産本部 国内不動産事業部 所属
【参加案件】
個室Box型e-sports施設提供サービス(ビジコン
2023採択案件、事業化を目指して実証実験中)
【クロスケット活動内容】
Boxの設置場所紹介、賃貸借契約のサポートなど



川口：異動はハードルが高いものの、他の業務を経験してみたいという想いでクロスケットに参加しているメンバーもいます。どの層にもニーズのある施策で、メンバーの年代や経験の幅は広いですね。バックグラウンドが全く異なるからこそ、多様な視点でビジネスを考えられるので、活動を通じた学びも多いです。

北口：私は新規事業の難しさや面白さを感じています。新規事業に手触り感をもって携わるのは初めてですが、こうもマネタイズが難しいものかと。そんな中でも情熱を絶やさず取り組む案件起案者に刺激を受けており、これからのキャリアでも新規ビジネスに挑戦したいと思うようになっていきます。

中山：自分たちの価値を追い求めても、顧客や社会全体には価値のないものであったりと、ビジネスの形を作ることの難しさを勉強しています。一方で、立ち上げ段階だからこそ、自由な発想で取り組める楽しさも感じています。

川口：普段張っていない先にもアンテナを張ると、興味関心の幅も広がり、得られる新たな視点は本業でも役立ちます。

北口：日々の業務に没頭しがちですが、新しい発想の取り込みはより質の高い仕事をするうえでも大切ですよね。

中山：私の本業である採用業務とクロスケット案件は相性がいいと思っているので、主体的にコラボレーションを起こし、今後もクロスケットでの活動を直接本業に還元させていきたいです。



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

人財戦略

ダイバーシティ・マネジメント

「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。

個々人の「違い」をより積極的に捉え、多様な社員が多様性を活かしながら切磋琢磨することで、予測不可能な非連続的变化に柔軟に対応する力を高め、持続的な成長を目指します。

Diversity Days

企業にとってなぜ人財の多様性が重要なのか、人財の多様性がもたらす企業の成長への影響などについて理解を深めることを目的として、「企業の成長戦略としてのダイバーシティ」、「アンコンシャスバイアス」、「障がい者」、「多文化共創」等をテーマに開催しているイベントです。

Marubeni Global Mobility Program

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

Pick up 女性活躍推進2.0

集う 活きる 繋がる

採用の更なる強化

新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を50%程度にすることを目指しています。(2024年3月期実績は42.7%)

集う 活きる 繋がる

成長機会の拡大、計画的配置・登用の推進

計画的配置・登用の推進

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

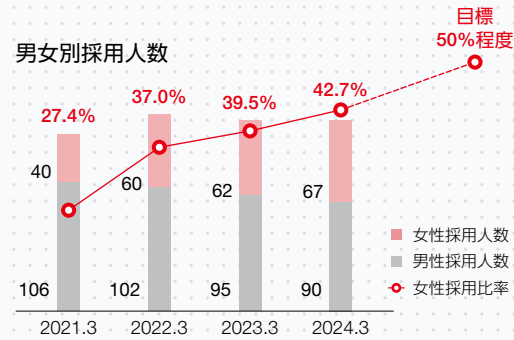
女性対象社外研修への参加

自社では得られない成長機会の付与と、社外で活躍する女性社員とのネットワーキングを目的に、女性を対象とした社外研修へ累計84名を派遣しています。

女性活躍推進は人財の多様性実現のための最重要課題であり、未来の丸紅をよりサステナブルにするための長期経営課題と捉え、女性のタレントパイプラインの拡張に向けた取り組みを一層強化しています。

女性活躍推進2.0の詳細
<https://www.marubeni.com/jp/news/2022/release/data/20220812J.pdf>

男女別採用人数



集う 活きる 繋がる

意識・風土の醸成、推進体制の強化

Marubeni International Women's Day

2018年より毎年「国際女性デー」(3月8日)に合わせて、「活き活き動く女性を応援する日」としてグループ全体でイベントを開催しています。



当社は、厚生労働大臣より「えるぼし」及び「プラチナくるみん」認定を取得しています。

VOICE

活躍する女性社員の声

2021年から約3年間、会社の支援施策*を活用して母と子を帯同し、親子三代でシンガポールに駐在していました。丸紅は社長みずからメッセージを発信するなど、ダイバーシティを力強く推進しており、家族の在り方や働き方、価値観が多様化する中でも、社員一人ひとりが活躍し続けられる環境が整っています。私自身、ワークライフマネジメント施策(P.50参照)などの制度を活用しながら働いている社員のひとりで、ライフステージの変化等で両立が難しい局面であっても、キャリアを持続し、力を発揮できる会社であることを実感しています。

* 配偶者を帯同せず子女を帯同する海外勤務者を対象に、配偶者帯同相当の各種手当の支給、保育費用の補助等を行う支援施策



松尾 麻記子
 建機・産機・モビリティ
 戦略企画室 副室長



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

中期経営戦略GC2024
 (2023年3月期-2025年3月期)
 - 戦略実践の3年間 -
 グリーン戦略

営業グループ別の状況
 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

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
P.39 特集1: 継続的な成長投資
SmartestEnergy

世界が急速に変化し、既存ビジネス陳腐化の脅威と新たな商機が同時に到来する時代において、需要や価値観の変化に対応しながら未来を切り拓き、成長し続けるためには、デジタル技術とイノベーションは不可欠です。CDIO (Chief Digital Innovation Officer)として、DX戦略の推進により各事業戦略の実践を加速するとともに、新たなビジネスモデルや技術を抽出し、イノベーションを促進することで次世代事業の創出を追求し、企業価値向上に取り組んでいきます。 / CDIO 大本 晶之

<デジタル×イノベーション>により 既存事業の成長を加速する

丸紅グループは、大きな利益を創出する主力事業を育成し、増やすことでグループ全体の利益成長・企業価値向上を実現してきました。それら主力事業群の成長過程では、グループ全体で推進するデジタル技術の活用とイノベーションの飽くなき追求が重要なドライバーとなっています。

丸紅の子会社として、<デジタル×イノベーション>により利益成長を達成し、当社グループの主力事業の一つに成長した英国電力卸売・小売事業SmartestEnergy社(以下、SEL社)CEOのRobert Grovesと当社CDIOの大本晶之が、当社グループの更なる成長に向けた<デジタル×イノベーション>の重要性について語り合いました。

大本: まず、SEL社の沿革とビジネスモデルを簡単に紹介してください。

Robert: SEL社は2001年に英国で設立された丸紅の完全子会社で、電気とガスのトレードを目的としたスタートアップ企業として始まりました。今日では、発電事業者から電力を買い、需要家に電力を売るB to B顧客向けサービスを提供する電力サービス会社に成長しています。我々は再生可能エネルギー市場においても独自の立ち位置を確立し、欧州における再エネ証書取引の主要プレーヤーとなりました。英国で蓄積した強みやノウハウを活かし、現在では米国やオーストラリアにもビジネスを展開し、設立当初20人ほどだった従業員数が現在では全世界で800人超、収益規模も純利益で1億ポンドレベルまで成長しました。

大本: なぜSEL社はゼロからのスタートを成功させ、そこから更に成長できたと思いますか。

Robert: 当初は利益が上がりませんでした。今では事業領域を拡大し、また、先ほどお伝えしたように英国外にもビジネスモデルを展開しています。私たちの成功の秘訣を挙げるとすると、リスクを恐れず失敗しても試行錯誤し続けたことだと思います。新しい事業に取り組む際に初めから万事うまくいくことはなく、失敗してもそこから多くを学ぶことが重要です。成功を可能にするのはマインドセットだと思っています。

大本: 変化を先取りし、誰よりも先に新しい分野に挑戦することが大切ですね。2001年の設立当初から、SEL社は今までにない新しいビジネスモデルを作ろうと試みていました。変化を先取りするアイデアも重要なポイントの一つだと思いま



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期～2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

● DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

DX戦略

特集3 CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

すが、ビジネスにとってはタイミングも重要な要素だと言えるでしょうか。

Robert: その通りだと思います。昔、我々は新たな事業領域に進出しようとしたのですが失敗しました。アイデアは素晴らしいものでしたが、市場より早く動きすぎました。一定期間内に収益を上げられなかったのが我々は失敗を認め、次に進みました。ですが今では、当時失敗したビジネスを再度手掛けており、収益を上げています。新しいことに挑戦し、失敗から学び、挑戦し直し、そして成功している良い例です。

大本: SEL社のデジタル戦略について教えてください。データ管理やデジタル面における経営課題はありますか。

Robert: 我々は、**事業計画や利益目標達成のために、テクノロジーをいかに効果的に事業の中に取り込むかということに注力**しています。SEL社のグローバルテクノロジー部門には115人の人員が在籍しています。これは全世界のSEL社従業員の約13%を占めています。我々は新たなテクノロジーの開発に売上総利益の約12%を投資し、また、約6%を既存ITプラットフォーム保持のために使っています。我々の事業では調達元である発電事業者の発電量や顧客の消費量の把握、自社の

トレードポジションの把握・最適化、取引の判断・執行、リスク管理、資金調達などあらゆるプロセスでデータの活用が非常に重要なのです。我々は国内で供給している約10万の電力メーターを通じ

てビッグデータを収集し、発電事業者、電力消費者のデータを分析し、エネルギー市場でのリスクを管理するための高度なサービスを提供しています。

大本: SEL社のデータ管理やデジタル戦略にとって重要な要素は何でしょうか。

Robert: アルゴリズムを構築するには正確なデータが必要です。我々は継続的にクリーンなデータを入手し、そのデータを活用できるプラットフォームを整備しています。例えばオーストラリアの事業におけるデータプラットフォームへの投資はそうした事例です。それらのインフラを使って専任のデータ・IT・AIチームが継続的にトレーダーに有用なデータを提供し、トレーダーはその情報をもとに収益を上げるための意思決定を行います。データをビジネスに最適な形で適用し、経済的な成果を生み出すことが重要なのです。

また、**社員全員の生産性を高められるようにすること、データを徹底して活用する文化の確立も非常に重要**です。SEL社では、デジタルスキルはテクノロジー部門だけでなく、トレード部門やリスク管理部門を含む組織全体に広く普及しています。

大本: SEL社の成長に丸紅はどのように貢献していますか。率直な意見を聞かせてください。

Robert: 私は丸紅のSEL社に対する支援と貢献を非常に高く評価しています。第一に挙げられるのは、資本と信用を与えてもらっていることです。しかし、重要なのは資金だけにとどまりません。我々の事業のグローバル展開が進むにつれ、再エネ証書取引などにおける丸紅の他の事業会社とのヨコ連携も増えています。我々と協力することで、他の事業会社のビジネス

変革プロセスの迅速化やリスク低減に繋がる事例も出てきています。

大本: SEL社のこれからの展望を聞かせてください。次世代のSEL社はどうなっていくのでしょうか。

Robert: 気候変動により、私たちは今、エネルギー・トランジションを経験しています。将来的には、EV、太陽エネルギー、バッテリー技術を使い、企業や家庭が自家用のエネルギーを生産・消費することが可能になります。それに伴い電力の取引はより分散・小口化し、局所的な取引が増加していくものと思います。その未来において我々SEL社は、現在のビジネスをより多くの市場に広げていくうえで、より小規模な顧客に対してサービスを提供することになり、その過程でデータ管理に関する課題が増加するとみています。私は、これを脅威としてではなく機会と捉えており、人財、利益、資本を増大させて対応していきます。

大本: SEL社は丸紅グループにおける**<デジタル×イノベーション>**の模範事例だと思っています。2001年には小さなスタートアップであった事業が、たった23年で利益規模1億ポンドのグローバル企業に成長しました。**丸紅グループの他の中規模・小規模事業においても、SEL社のデジタルとイノベーション機能が進化してきた道筋を再現することができれば、丸紅は飛躍的な成長を遂げることができると考えています。**



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

● DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



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。

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を長期かつ継続的に実践することで、グループ内の各事業において常に価値の創造と競争優位性を追求する文化を根付かせ、時代の先を行く革新的な事業展開による成長を目指しています。

① 新事業の創出・育成

ビジコン：新事業の創出と社内起業家精神の醸成

2018年より継続する社内公募型の新規ビジネスプラン提案制度で、事業領域の刷新・拡大に寄与するだけでなく、社員の創造力を引き出し社内起業家精神を醸成するものです。

これまで延べ900名以上が参加し、多様な視点から新たなビジネスアイデアを創出しました。6年間で20件が「事業化挑戦権」を獲得し、実践的なテストマーケティングを実施。うち、1件が戦略的EXITを達成し、複数案件が事業化に向けて継続的に挑戦中です。



DX案件支援/DI Lab：社内の新規の取り組み・DX案件を広く支援するプログラム

営業・コーポレートスタッフグループが新規取り組みやデジタル案件において、社内の専門集団であるデジタル・イノベーション部(DI部)のコンサルティングと実務支援を受けられる制度です。2017年より開始した本制度は、デジタルの専門性に加え、内製組織特有の機動力・文化理解を活かし、年間100件程度の案件に貢献しています。

「DI Lab」は、そうした通常支援案件のうち、不確実性が高くて進めづらい案件や技術的に難しくて営業部だけでは進められない新規取り組みをDI部が助成・支援する取り組みです。これまでに14案件の実証実験を行い、内容は全て全社に報告し可視化・ノウハウ化を進めています。



② デジタル機能の活用

DX推進体制：

DI部が全社DX戦略の指揮・推進部隊として機能しながら、丸紅グループ内に設立したDXコンサル会社(ドルビックスコンサルティング社、Digital Experts社、いずれも丸紅100%出資)と連携し、総勢150名を超える専門人財体制で全社のDX戦略を推進しています。

デジタルの活用にあたっては、現場から出てくる課題に対し、迅速かつ柔軟に対応する機動力が必要です。丸紅ではDI部をはじめグループで必要な機能を内製化することで機動力を高め、各事業の価値創造に貢献していきます。

DX支援事例：～商用電気自動車(EV)の導入・運用サービスの開発～

建機・産機・モビリティ本部ではパナソニック ホールディングス社とEVolityを設立し、商用EVの導入から運用を一元的に支援するべくコンサルティングから車両および充電器の管理システムまで幅広いサービスを提供しています。同社の立ち上げに際しては、丸紅が持つシステム開発におけるプロジェクトマネジメントや取得されたデータ分析に関するノウハウを活用し、同社のサービスの高度化・価値向上に貢献しています。



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期-2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

● DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

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

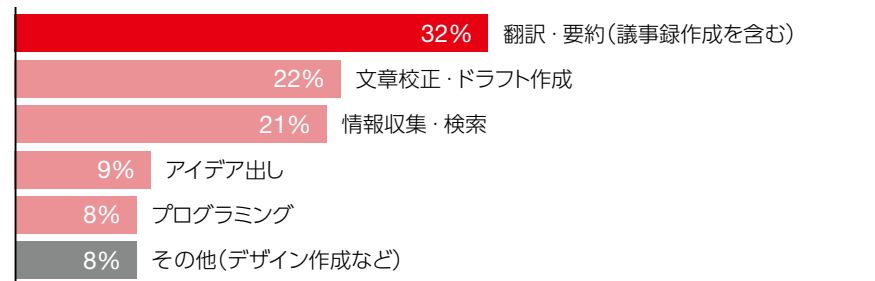
生成AIの活用：

生成AIの業務適用を4つのレベルに分け、より技術的・業務的に容易かつ効果が出やすい領域から活用を始めています。Chatbotの導入を皮切りに既にレベル3まで実用化しています。

難易度高	施策	概要
Level 4	経営判断の高度化	・世の中に事例がほぼ無い領域であるため、仮説に基づき効果が期待できる領域を探索する
Level 3	営業業務効率化/高度化	・個々の事業に利用できる領域を探索・構築 ・多くの事業に共通するものを優先
Level 2	コーポレートスタッフ業務の効率化	・社内規程やFAQを読み込ませ、質問対応をできる限り自動化 ・その他繰り返し行われる業務など
Level 1	Chatbot導入	・セキュリティを担保した丸紅版生成AIアプリ Marubeni Chatbotを導入 ・通常業務の様々な場面で業務効率化・高度化の効果を発揮するため、社員の利用を促進
難易度低		

Marubeni Chatbotの登録者数は丸紅グループ全体で7,000名以上(2024年6月時点)となりました。丸紅単体において年換算約9万時間の業務削減効果が確認されており、削減できた業務の内訳としては翻訳・議事録作成、文章校正や情報収集が大部分を占めています。

業務削減効果の内訳



合計 100%

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

成長戦略の推進には、イノベーション・デジタル機能を促進する人財基盤の拡充が鍵となります。丸紅では従来の強みであるビジネスナレッジに加え、デジタル技術を現場で活用・応用できる人財や、顧客志向による課題解決と新たな価値創造を実践できる人財の育成を加速させています。



丸紅アカデミア：変革をけん引するリーダーの育成

丸紅グループの長期的な成長と競争力強化を目的に、グローバルな視野と革新的思考を持つ次世代の変革をけん引するリーダーを育成するプログラムです。

- ・毎年25名程度の多様なバックグラウンドを持つ人財をグローバルに選抜
- ・世界最先端のビジネストレンドと環境変化に関する深い洞察を獲得
- ・革新的企業やスタートアップとの直接対話を通じた実践的学習
- ・不確実性の高い時代におけるリーダーシップと変革推進能力の開発
- ・プログラム終了時に経営陣へ直接提言を行う機会を提供
- ・過去6年間で27の国と地域から153名が参加し、グローバルな人財ネットワークを形成



海外の起業家との直接対話

デジタル人財認定制度：デジタル人財の有効活用に向けた施策

デジタルスキルを現場レベルで活用できる「デジタル人財」の認定者が、2024年6月末時点で約650名(昨年比で約350名増加)となりました。またデジタル関連の基礎知識を全社で習得すべく、2024年から昇格要件にITパスポート取得が加わりました。

2023年に丸紅社内デジタル人財公表サイトを開設し、社内のデジタル人財と保有スキルが可視化されることにより、必要な時に必要な人に声をかけられる状態となりました。実際に社内研修を通じてスキルを会得した人財が、他部署のプロジェクトに参画するという事例も出始めています。



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

中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ
価値創造のモデル
事業運営の指針

事業投資のプロセス
特集1：継続的な成長投資
人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

● DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

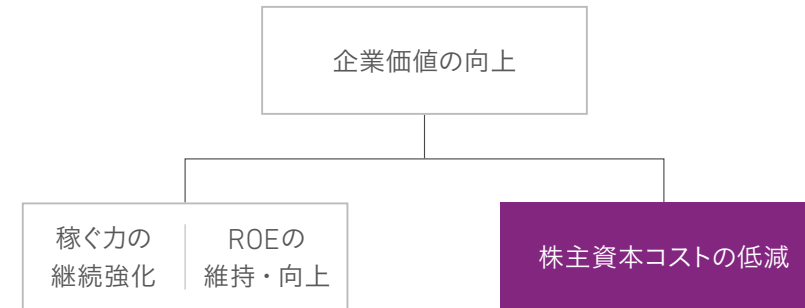
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

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・契約管理といったマイ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性が生じています。

「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でしょう。

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是「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



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/

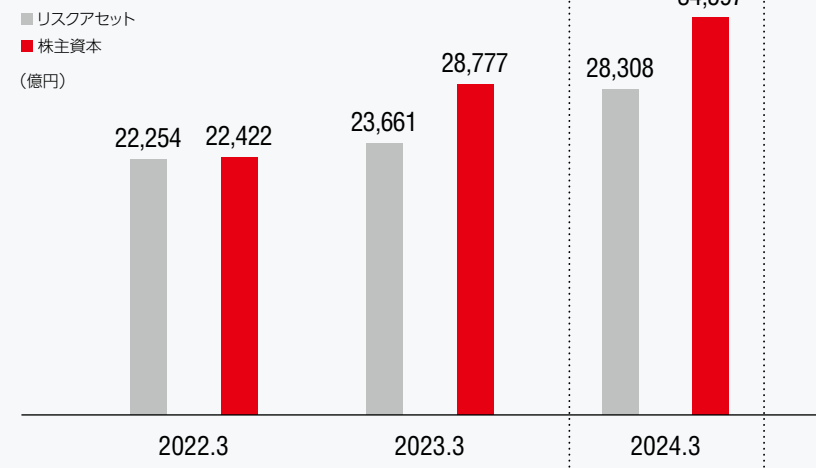
グループ全体のリスクを計量・管理する「統合リスク管理」

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。

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

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	—

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

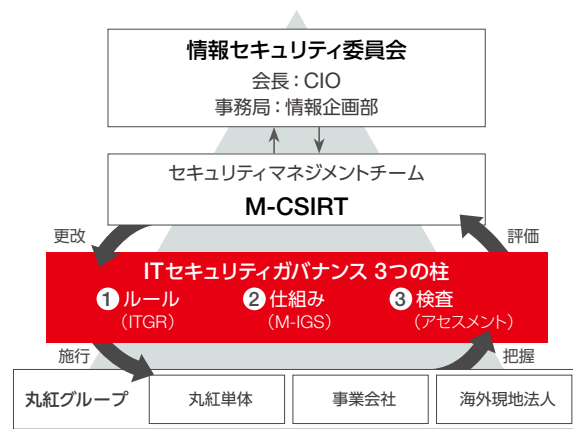
リスクマネジメント

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。

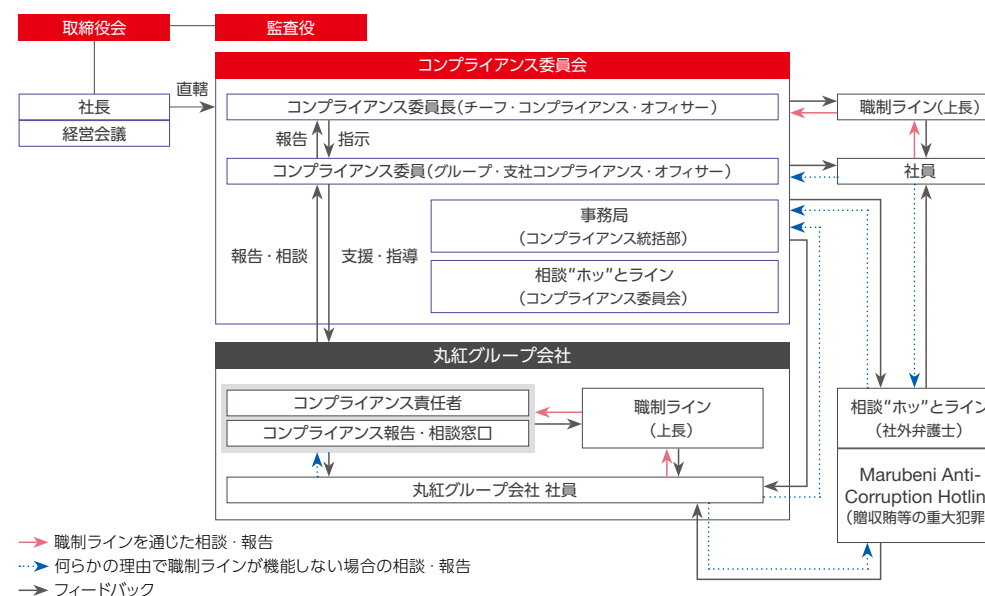
同委員会では、コンプライアンス・マニュアルを策定し、コンプライアンスの重要性を共有するとともに、法令・社会の動向を踏まえ、その有効性や妥当性に関するレビューを行い、毎年内容を改訂しています。

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

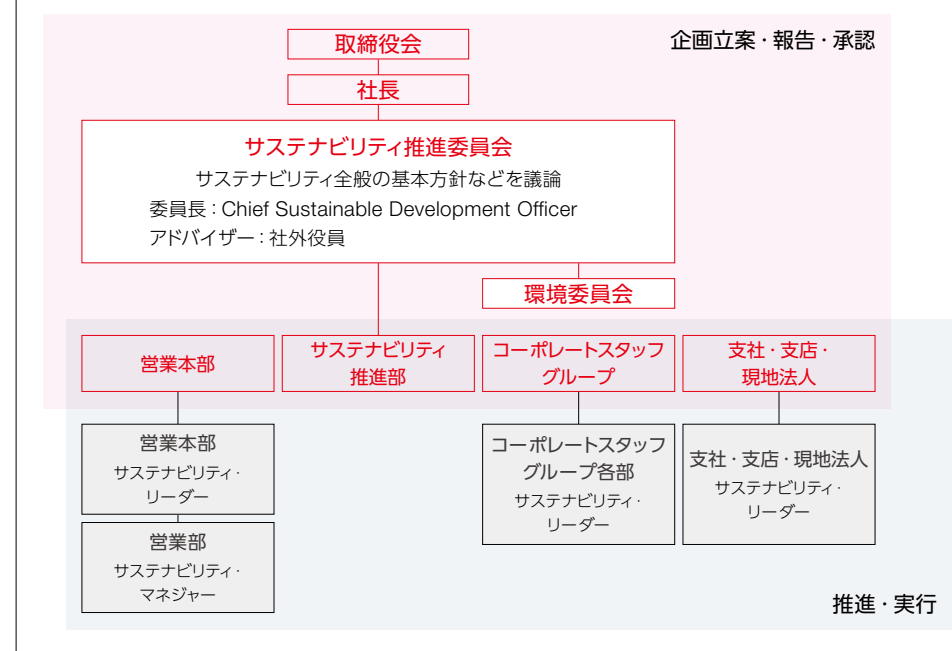
リスク管理

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、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

サステナビリティ推進体制



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

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

シナリオ分析

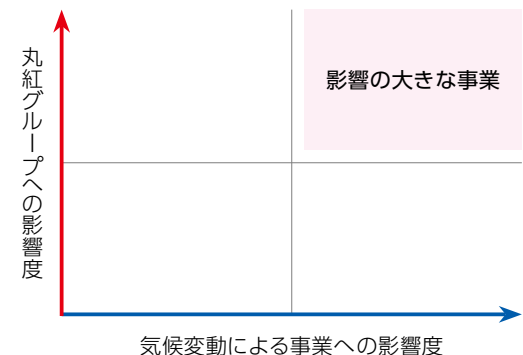
気候変動による事業への影響度および丸紅グループへの影響度(資産規模、収益規模など)が相対的に高い事業を選定したうえで、基本的に2030年までを時間軸とし、現行シナリオと移行シナリオにおける事業環境を踏まえた、事業リスク/機会への対応および2030年までの業績への影響についてTCFD提言に沿ってシナリオ分析を実施しました。

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。

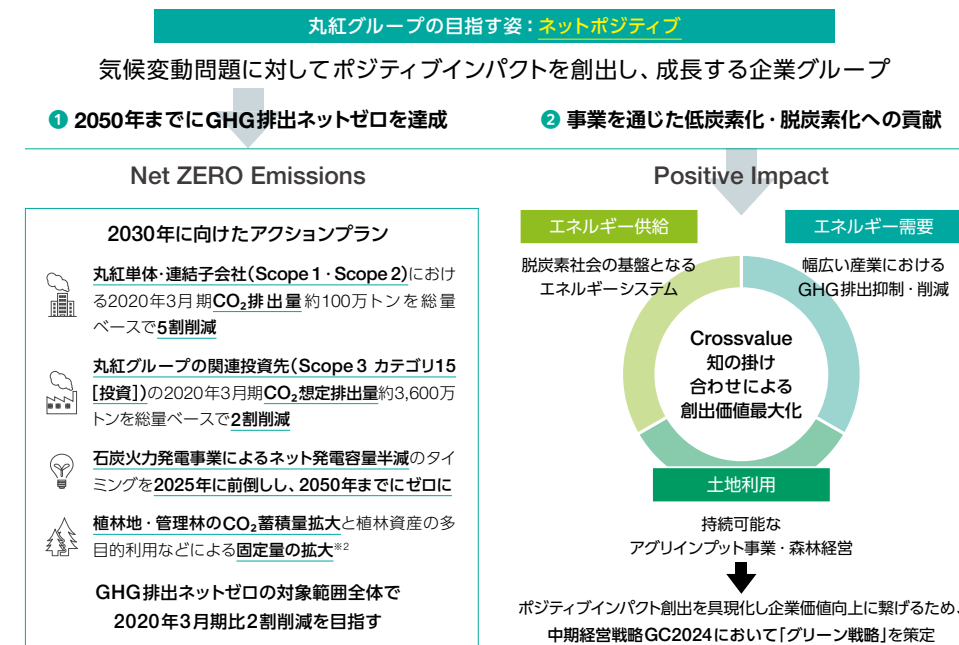
シナリオ分析対象事業の選定:

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)



- 上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
 - 北米アグラインブット事業
 - 森林事業



*2 2030年の想定CO₂蓄積量は約1,900万トン。



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

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	<p>■ 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。</p> <p>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)。</p> <p>例：石炭火力 発電量(グラフはサンプルを表示)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>■ 現行シナリオ</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>■ 移行シナリオ</p> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>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℃)</p> <p>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℃)</p> <p>()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。</p> </div>
	今後の事業リスク／機会への対応	<p>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。</p> <p>※ 基本的に2030年までを分析対象としています。</p>
	2030年までの業績への影響	<p>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。</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="margin-right: 20px;"> <p>総合評価を矢印を使用して7段階で記載。</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ポジティブ (大) ↑ (中) ↗ (小) →</p> <p>中立 →</p> <p>ネガティブ (小) → (中) ↘ (大) ↓</p> </div> <div style="margin-left: 20px;"> <p>左記評価に関する説明を記載。</p> </div> </div>
	財務関連情報	<p>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。</p> <p>※ エクスポージャー：出資、融資、有形固定資産、保証の合計</p>

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

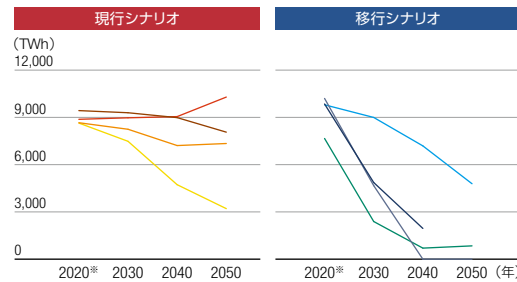
■ 現行シナリオ

- 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。

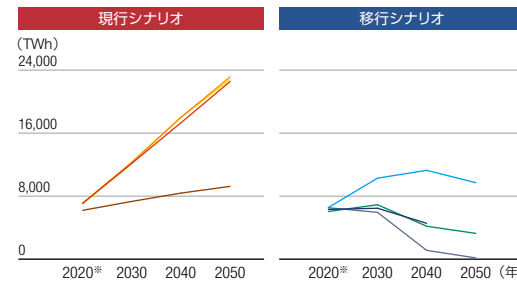
■ 移行シナリオ

- 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。

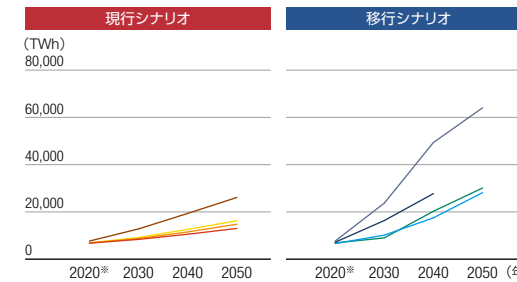
石炭火力 発電量



ガス火力 発電量



再生可能エネルギー 発電量



※ 下記凡例参照

事業環境認識

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。

- 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) 内訳 発電事業*3 25百万CO ₂ トン 資源権益事業 23百万CO ₂ トン その他 2百万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月期末実績に、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まれません。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。	

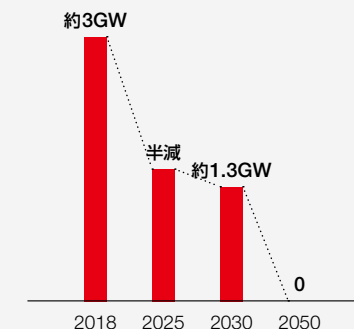
石炭火力発電事業にかかわる取り組み

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、丸紅グループの脱炭素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。

石炭火力発電事業による
ネット発電容量推移



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/>

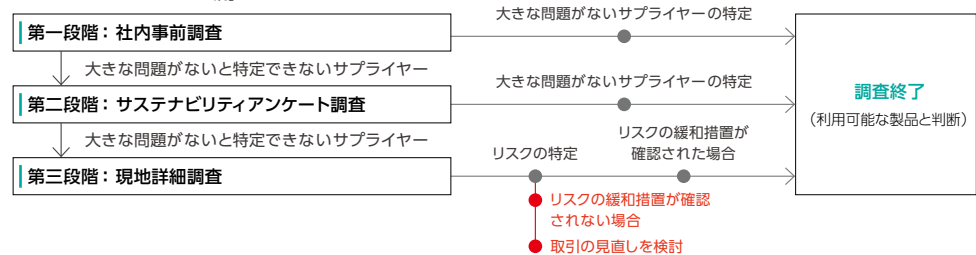
丸紅グループの森林経営と森林認証

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*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。

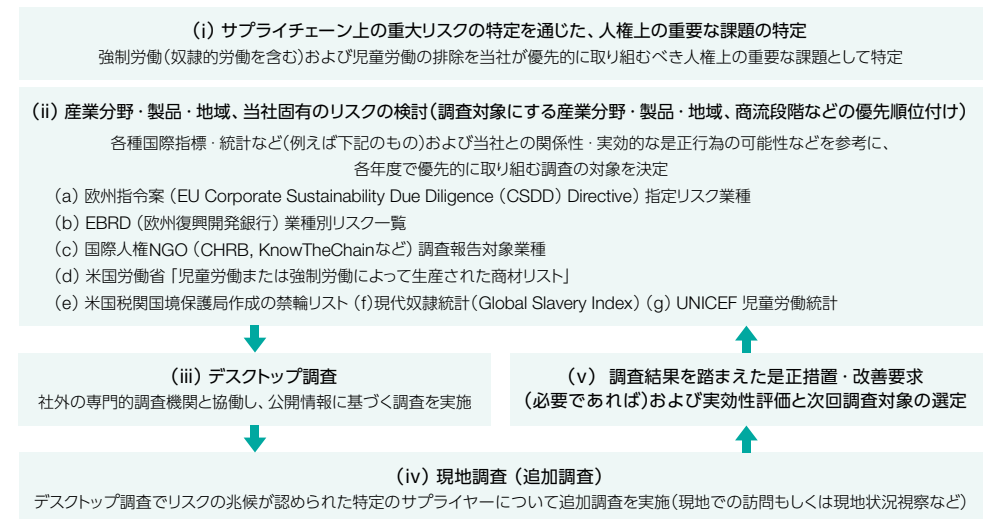
1 人権方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> 2019年3月期：「丸紅グループ人権基本方針」「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」「丸紅グループ労働安全衛生基本方針」を策定 2021年3月期～2023年3月期：本社・連結子会社のサプライヤーおよびコントラクター約23,000社へ人権基本方針などを周知・共有
2 人権デューデリジェンス（人権DD）プロセスの確立・実施	<ul style="list-style-type: none"> 人権DDプロセスの確立に向けたリスク評価・マッピングを実施（2023年3月期） 新規事業：すべての新規投融資案件*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	<ul style="list-style-type: none"> 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/>

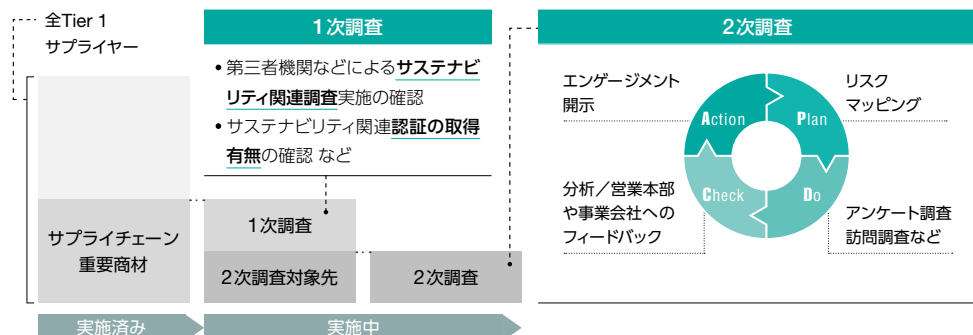
サプライヤー調査

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

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



コーポレートガバナンス・コード(2021年6月11日改訂版)に関する当社の取組み
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcoord_jp.pdf



基本的な考え方

当社グループの役員、社員は、社是「正・新・和」及び丸紅行動憲章に掲げられた精神に則り、法令や社内規則を遵守するとともに、企業倫理・経営理念に適った企業活動を行い、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保すべく、現在のガバナンス体制を社内取締役及び社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

ガバナンス早見表

機関設計	監査役設置会社
取締役	10名(うち社外取締役6名)
監査役	5名(うち社外監査役3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の開催回数 (2024年3月期)	15回
監査役会の開催回数 (2024年3月期)	19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 (2025年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> 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
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

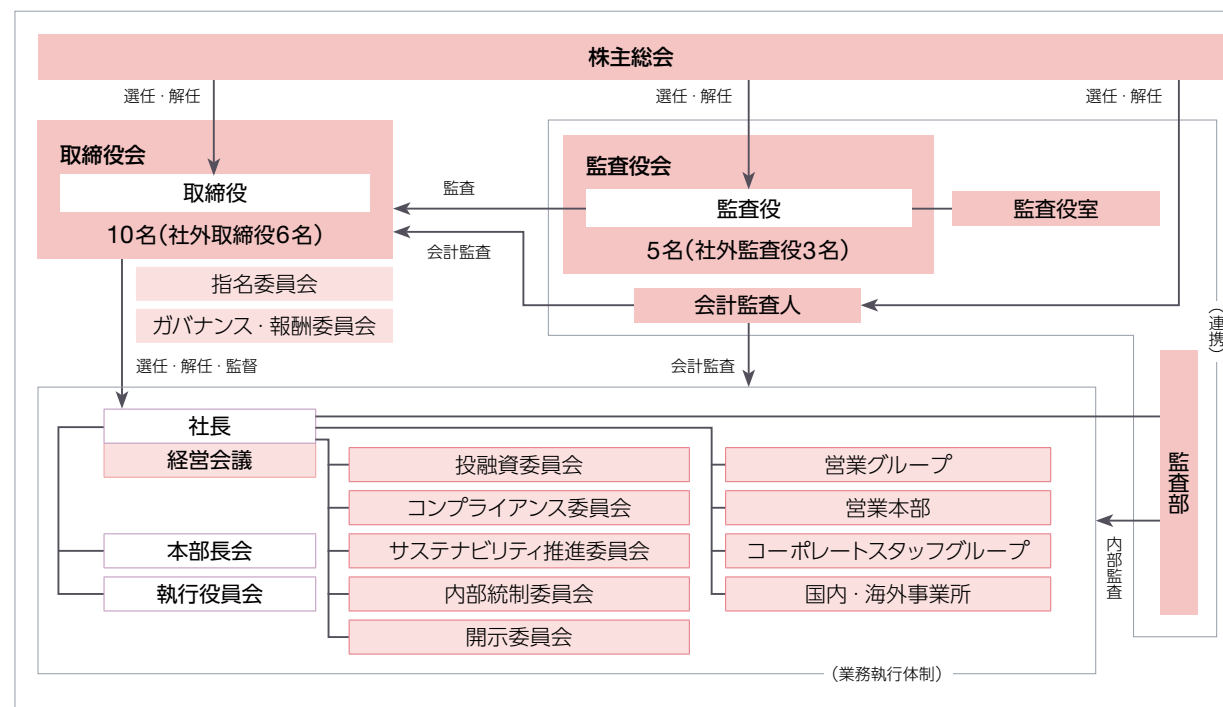
(a) 意思決定の迅速性・効率性

当社の多角的な事業活動に精通した執行役員を兼務している取締役を置くことにより、意思決定の迅速性・効率性を確保しています。

(b) 適正な監督機能

取締役会構成員の過半数の社外取締役の選任、監査役室の設置、監査役と監査部及び会計監査人との連携、社外取締役及び社外監査役に対して取締役会付議事項の事前説明を同一機会に実施する等の諸施策を講じることにより、適正な監督機能を確保しています。

コーポレート・ガバナンス体制



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 壯	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ラー、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



丸紅グループの価値観

GEO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

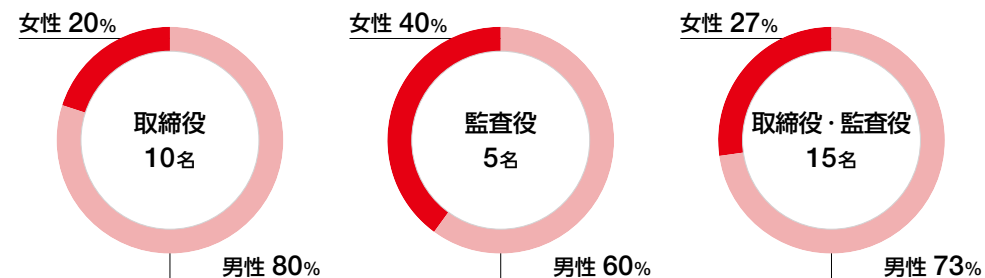
スキル選定理由

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。

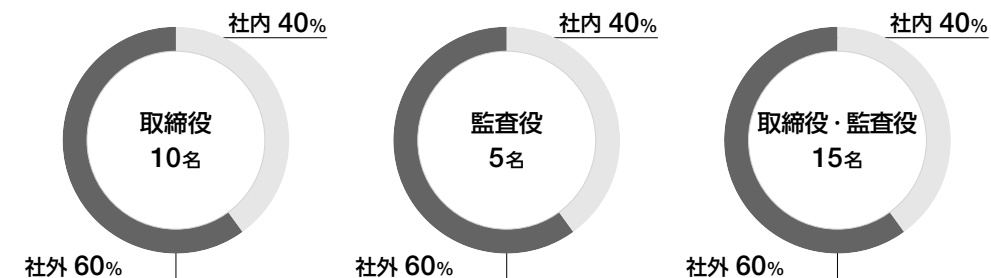
なお、「サステナビリティ・ESG」および「人財」は取締役会メンバー全員に必要なスキルであることから、スキルマトリックスには記載していません。

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。

女性比率



社外比率





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

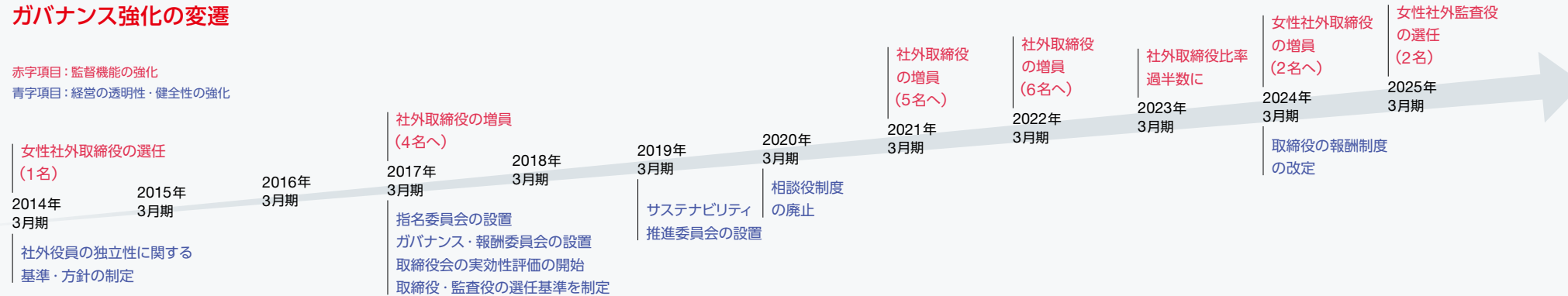
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

コーポレート・ガバナンス

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・ロスベ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 壯 (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

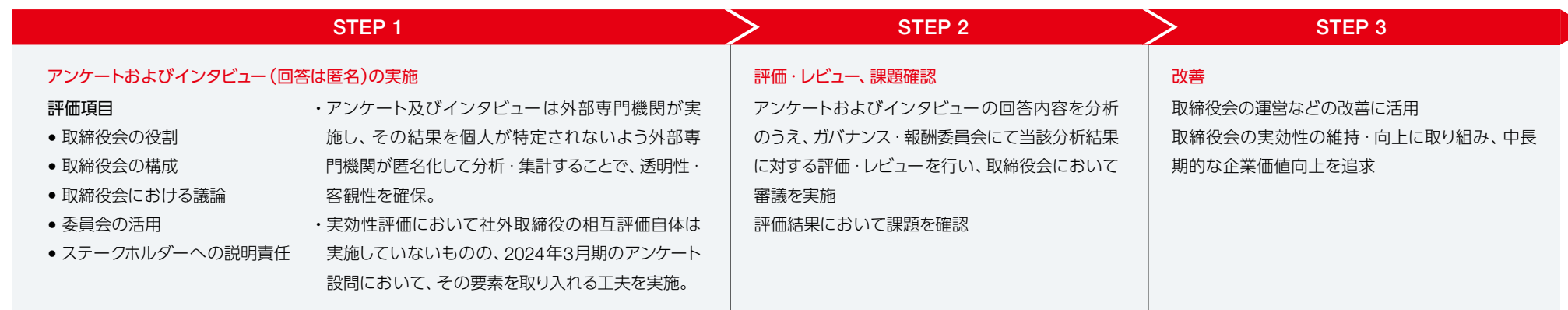
取締役会実効性評価の実施

当社は2017年3月期以降、取締役会の実効性評価を毎期実施しており、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



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。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。これまで私が待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材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。

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、丸紅エレクトロニクス株式会社 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、パシフィックグリ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)



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

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・顧客の皆様と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



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

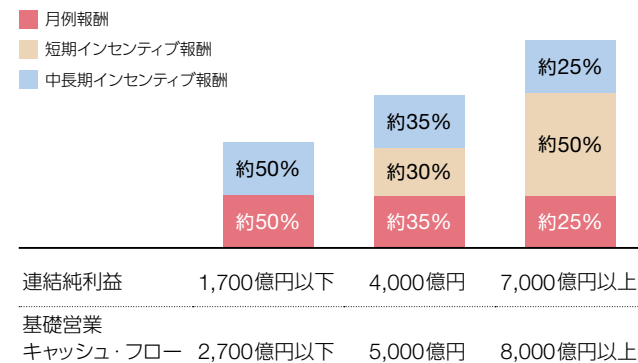
コーポレート・ガバナンス

④ 報酬水準と構成比率

取締役の報酬水準は、優秀な人材の獲得・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

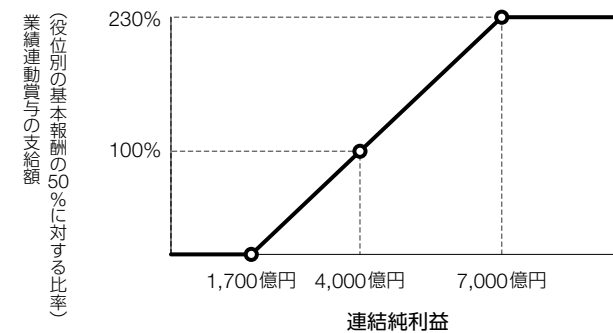


※ 個人評価給は除き、TSR連動型譲渡制限付株式の支給係数が100%の場合

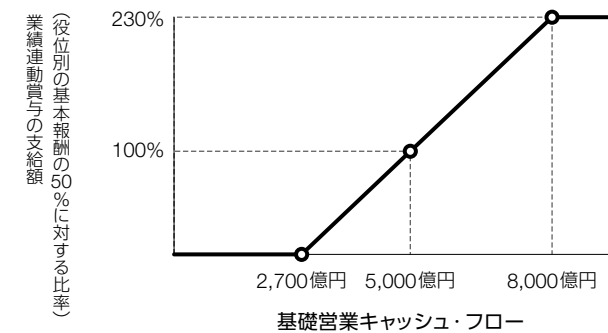
業績連動賞与／インセンティブカーブイメージ

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



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。

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 (うち、社外取締役0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	
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	—	—	—	—	—

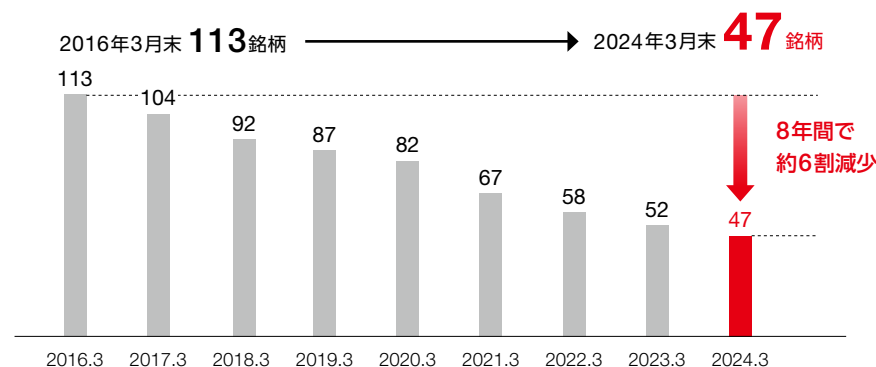
*2 既に付与済みのものを除き、両報酬制度共に2024年3月期現在廃止済となります。

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 中華人民共和国駐劄
2016年6月 特命全権大使 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 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
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
2021年4月 ソニー(株)取締役
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 ビジヨナル(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

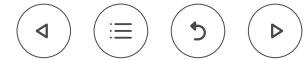
丸紅グループのサステナビリティ

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



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ダーガルカウンセル
 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

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

エナジー・インフラソリューショングループCEO

常務執行役員

● 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)

土屋 大介

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

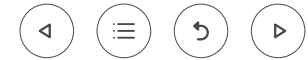
丸紅グループのサステナビリティ

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



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

SECTION 4

事業ポートフォリオ

- 85 生活産業グループ
 - 85 ライフスタイル本部
 - 86 フォレストプロダクツ本部
 - 87 情報ソリューション本部
- 88 食料・アグリグループ
 - 88 食料第一本部
 - 89 食料第二本部
 - 90 アグリ事業本部
- 91 素材産業グループ
 - 91 化学品本部
 - 92 金属本部
- 93 エネルギー・インフラソリューショングループ
 - 93 新エネルギー開発推進部
 - 94 エネルギー本部
 - 95 電力本部
 - 96 インフラプロジェクト本部
- 97 社会産業・金融グループ
 - 97 航空・船舶本部
 - 98 金融・リース・不動産本部
 - 99 建機・産機・モビリティ本部
- 100 CDIO
 - 100 次世代事業開発本部
 - 101 次世代コーポレートディベロップメント本部

生活産業グループ

ライフスタイル本部

ライフスタイル本部長
渡辺 一道



● 主要取扱商品・分野

衣料品／フットウェア／生活用品／繊維原料／産業資材／介護関連製品・サービス／ゴム製品／ゴム原料

● 当本部の強み

- ライフスタイル関連商品の調達先および消費者接点を持つ取引先／ブランドとのネットワーク
- ゴム製品・原料、繊維資材、皮革原料をグローバルに提供
- タイヤ関連の事業・トレードをグローバルに展開

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- 世界の人口増加や新興国の生活水準向上に伴う購買層の拡大
- 消費者のニーズ、購買行動・形態の多様化
- サステナビリティの潮流を背景に進む環境配慮型素材・製品・サービスへの需要増
- DX活用・推進に伴う流通構造の急激な変化

リスク

- 新興国の経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇
- 経済状況や社会情勢の悪化など活動地域・国におけるカントリーリスク

事業戦略

- ライフスタイル事業の強化 ■ 多様化する消費者ニーズに対応したブランド／リテール事業の推進
- 環境配慮型事業の推進 ■ 繊維分野における「MALOOP PROJECT」^{*3}の推進並びに使用済み廃タイヤリサイクル事業の構築
- コンベヤベルトディストリビューション事業の拡大 ■ コンベヤベルトディストリビューション事業におけるメンテナンスサービス機能強化と拠点数拡大
- タイヤ関連事業の拡大 ■ タイ、メキシコ、インドネシア、カンボジアでのカーメンテナンス事業における店舗数拡大および他国展開

^{*3} 「MALOOP PROJECT」: 環境に配慮した商材の開発、環境負荷の低い素材・製品のトレード、環境配慮型の事業投資など、多角的なアプローチで環境課題に取り組むプロジェクト



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

- 生活産業グループ
 - 食料・アグリグループ
 - 素材産業グループ
 - エナジー・インフラソリューショングループ
 - 社会産業・金融グループ
 - CDIO

SECTION 5: 企業データ



生活産業グループ

 **フォレストプロダクツ本部**

フォレストプロダクツ本部長
下司 功一



● **主要取扱商品・分野**

植林、チップ、パルプ、古紙、紙製品、板紙製品、衛生用品、木質燃料、建材、木材製品

● **当本部の強み**

- 植林・チップ・パルプ・紙・板紙製品・木質燃料など各分野を網羅するバリューチェーンと販売ネットワーク
- インドネシア・豪州に有する広大な植林地とそこで培われた植林ノウハウ、およびパルプ工場
- 国内段ボール原紙の製造・販売事業
- 拡大する衛生紙市場に対応する製造・販売事業

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- 脱炭素・脱プラスチックをはじめとするESG・SDGsの潮流
- 成長する衛生紙市場
- 木質成分を有効活用した環境対応素材

リスク

- 少子高齢化やデジタル化などによる国内紙・板紙需要の減少
- パルプ市況の変動による収益性変動のリスク

事業戦略

森林の素材利用による経済価値、およびその環境価値の追求

- 豪州とインドネシアの2カ国で植林事業を展開し、持続可能な森林経営を通じて地域社会・環境に貢献
- 森林所有者・自治体・森林組合などと協業し、国内森林産業を活性化するための施策を実施
- 森林の環境価値にも着目し、森林経営ノウハウを活用したカーボンクレジット創出を推進

衛生紙製造販売における事業価値向上

- プレミアム商品の販売やチャネル拡充を推進し、当社出資Santher - Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A.の更なる事業価値向上に注力
- 衛生紙製造販売事業の他地域への展開
- 衛生紙製造販売事業を起点とする新たな商品・サービスの拡充

段ボール原紙製造事業を起点とするサーキュラーエコノミーの実現

- 福山製紙(株)・興亜工業(株)における、古紙を再生段ボール原紙として再利用する製紙事業の安定経営
- 古紙トレーサビリティを確保したクローズドリサイクル製品の開発
- 段ボール業界の脱炭素化推進に向けたScope3可視化プラットフォームの提供



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

- 生活産業グループ
- 食料・アグリグループ
- 素材産業グループ
- エナジー・インフラソリューショングループ
- 社会産業・金融グループ
- CDIO

SECTION 5: 企業データ

生活産業グループ

情報ソリューション本部

情報ソリューション本部長
藤永 崇志



● 主要取扱商品・分野

デジタルソリューション分野 / モバイルソリューション分野 / ネットワークソリューション分野 / サプライチェーンソリューション分野

● 当本部の強み

- 顧客のビジネス課題解決のためのコンサルティングサービスや、生成AIなどの先進技術を取り込んだシステムソリューションなど、あらゆる角度から顧客・社会のニーズに応えられる総合的なITサービス提供力
- 業界トップクラスの携帯販売代理店事業や、SDGsも意識した中古スマートフォンのリユース事業などを中心に、モバイル関連サービスを幅広く提供
- データ通信黎明期の1990年代から取り組んできた長年のデータ通信技術の知見や全国をカバーする光ファイバーなどのアセット、業界トップのマンション向けインターネット事業を活かしてネットワーク事業を展開
- 豊富な経験と実績に基づき、物流にとどまらず各種データや現場情報を活用した最適なサプライチェーンソリューションの提供



世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- デジタル技術の進展に伴う生活環境・経済環境の変化に対応した新たなDXソリューションの提供機会拡大
- リモート環境整備・業務効率化の促進によるスマートデバイス、ネットワーク機器、サイバーセキュリティ、ロボティクスなどの需要増
- 企業・個人の通信トラフィック量の増加、新たな通信技術の開発・IoTなどの利用シーン拡大
- 2024年問題による輸送能力減、Eコマース物量増、サステナブルなサプライチェーン構築志向の高まり

リスク

- 国内での少子高齢化、人口減少に伴うニーズの減少・マーケットの縮小
- DXの進展に伴うIT人材の獲得競争激化・流動性の高まり
- 技術革新による取扱製品、サービス、流通形態の陳腐化
- 小口配送の増加や人口減少、労働環境の変化などによるドライバー、ワーカー不足、物流コストの上昇

事業戦略

デジタルソリューション分野の 機能強化・成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存事業・事業会社の強化(丸紅I-DIGIOグループの事業価値最大化) ■ 最先端のIT技術・サービスの提供を補完する機能の更なる拡充と成長領域への投資、戦略的パートナーシップの推進
モバイルソリューション分野における 事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 携帯販売代理店事業での顧客接点を活かしたビジネスの高付加価値化 ■ 循環型経済の進展に向けたスマートデバイスのリユース事業の推進
ネットワークソリューション分野の 競争力強化・サービス拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 光ファイバー通信網などデータ通信インフラの強みを活かした通信事業の競争力強化 ■ 今後の成長が見込まれる先端技術、ネットワークセキュリティ分野、海外市場での新規取り組み
サプライチェーンソリューション分野 における事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業界カテゴリーに特化した物流プラットフォーム事業の推進 ■ デジタルSCM*事業の強化、サステナブルな出版流通の実現を目指す出版流通改革事業への取り組み

* デジタルSCM: Digital Supply Chain Managementの略。デジタル技術を活用し、在庫最適化・物流効率化など、サプライチェーンの改善に繋がるソリューションを提供する事業。



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

- 生活産業グループ
- 食料・アグリグループ
- 素材産業グループ
- エナジー・インフラソリューショングループ
- 社会産業・金融グループ
- CDIO

SECTION 5: 企業データ

食料・アグリグループ

食料第一本部

食料第一本部長
大矢 秀史



● 主要取扱商品・分野

市販用食品、業務用食材、乳製品／小麦粉・砂糖・油脂などの食品原料／コーヒー・茶・果汁などの飲料原料／生鮮食材（農産、水産）分野の原料および加工品

● 当本部の強み

- 菓子卸專業業界での売上高国内第1位、菓子製造分野での高度な商品開発力
- コーヒー生豆の対日輸入シェア約3割
- 原料用インスタントコーヒー世界シェア約1割
- 油脂関連・水産物・農産物などにおけるグローバルな調達力と国内外の事業会社を通じた販売網



世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- 新興国(中国・アジアなど)を中心とした中間層の台頭による高品質な商品(コーヒーなど)ニーズの拡大
- サステナブルな食の安定供給や、環境配慮型食料ビジネスに対する世界的な関心の高まり
- エシカルなど消費ニーズの多様化に伴うフードサイエンス分野の重要性拡大

リスク

- グローバルサプライチェーンにおける政治・経済情勢の変化(地政学的リスク)
- 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク
- 資源の枯渇や資源保護規制強化による原料調達の困難化

事業戦略

スペシャルティ商品のマーケティング強化

- コーヒー生豆の産地や顧客と協同し、サステナブルな原料調達スキームを構築、スペシャルティコーヒー生豆の取り扱い拡大を推進
- ハイオレヒマワリ油やオリーブオイルを中心としたスペシャルティ油脂の取り扱い拡大とマーケティング強化
- 健康志向やエシカル消費に対する意識向上など、多様化する消費者ニーズへの対応
- 環境・社会に配慮した商品開発など、サステナブルな食の供給に向けた取り組みの推進

製造・加工領域での機能拡充

- 菓子・油脂・生鮮食材といった当社が強みを持つ領域における製造・加工機能の獲得と優位性の確立
- インスタントコーヒー事業において、世界のコーヒー生豆生産量の50%以上を占める二大産地(ブラジル・ベトナム)に製造拠点を保有、全世界に向けた最適な供給体制を確立



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

● 食料・アグリグループ

素材産業グループ

エナジー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

食料・アグリグループ

食料第二本部



食料第二本部長
椎原 潤

● 主要取扱商品・分野

畜産物・畜産加工品／穀物および油糧種子(トウモロコシ・小麦・大麦・大豆・菜種・食用豆類など)の取り扱い(集荷・販売および輸出入)／大豆粕・菜種粕・グルテンミール・グルテンフィードなど飼料副原料／配合飼料

● 当本部の強み

- 米国・豪州の二大牛肉生産国に、高品質な牛肉の供給拠点を保有
- 食用ブロイラーの親鳥にあたる種鶏国内シェア98%、鶏肉・豚肉の生産販売拠点を保有
- 鶏肉の生産・加工会社を中国に2カ所保有し、顧客ニーズに合わせた加熱加工品を生産
- 穀物集荷から販売までを繋ぐグローバルネットワーク
- 日本全国に穀物サイロを配置し、需要家に対して大量の穀物を安定供給



世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- 新興国(中国・アジアなど)を中心とした中間層の台頭による高品質な商品(牛肉など)ニーズの拡大
- 世界的な穀物・食肉需要の拡大
- 環境問題や健康志向の高まりによるビジネス環境や需要の変化
- 農業・畜産における生産性向上への期待の高まりと、新技術を活かしたイノベーション機会の増加

リスク

- グローバルサプライチェーンにおける政治・経済情勢の変化(地政学的リスク)
- 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク
- 労働人口の高齢化と非労働人口の増加に伴う人手不足
- 資源の枯渇や資源保護規制強化による原料調達困難化

事業戦略

米国食肉加工製造事業の強化	■ Creekstone Farms Premium Beef LLC(米国)の工場拡張による数量増、収益拡大と輸出拡大の推進
国内鶏肉生産事業の強化	■ (株)ウェルファムフーズ(日本)の規模拡大に向けた生産体制の構築と販売戦略の強化
食料・飼料の安定供給と持続可能な農畜水産業への貢献	■ 生活のインフラとなる主食の製粉・搾油原料や動物タンパク、肥育に必要な飼料の安定供給を持続可能な形で実施 ■ 持続可能な農畜水産業への貢献に繋がる環境配慮・循環型ビジネスの推進
穀物・飼料事業の強化および穀物DXビジネスの確立	■ 北南米穀物集荷・アジア向け穀物トレード事業の強化、および米国内需向け穀物加工事業の推進 ■ 国内飼料・サイロ事業の機能拡張 ■ 穀物貿易デジタル化、酪農畜産プラットフォーム事業化、物流効率化を通じた社会課題解決への貢献



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

● 食料・アグリグループ

素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

● 食料・アグリグループ

素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

食料・アグリグループ



アグリ事業本部

アグリ事業本部長

小田 孝治



● 主要取扱商品・分野

農業資材(肥料、農薬、種子、自社ブランド品)の販売/施肥・農薬散布など請負サービス提供/精密農業など技術サービス提供/農薬製剤の受託/肥料のトレード

● 当本部の強み

- 農業資材リテール分野において北米第2位のシェアを誇る Helena Agri-Enterprises, LLC (Helena社)をはじめとする世界各国の事業会社を通じて得た、農業生産者への高いソリューション提供力

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- 世界的な食糧需要増と耕地面積拡大の限界により求められる農業生産性向上のニーズ
- 環境問題や健康志向の高まりによる農業や食への新しいニーズ

リスク

- 農産物市況悪化による農家の収入水準の変動と天候リスク
- 政治・経済情勢の変化によるカントリーリスク



事業戦略

北米での農業資材販売事業の拡充

- Helena社は、顧客である農業生産者に対する総合ソリューションプロバイダーとして、顧客目線に立ったサービスの質向上と、拠点数増による販売エリア拡大にて、農業資材リテール事業を推進
- MacroSource, LLCにおいて、全米約70拠点に上る物流網を活かした調達力、40年以上にわたり築いてきた信用・ノウハウを強みに、肥料ホールセール事業を強化

ブラジルにおける農業資材販売事業の展開

- 世界の穀物需要への貢献度が高く、農作物の内需も大きいことから高い市場ポテンシャルを有するブラジルにおいて、2019年にAubos Real S.A.を買収し、農業資材リテール事業の展開を開始
- 同国の農業形態は米国に近く、Helena社が米国にて培ってきたノウハウを活かし、事業の拡充に注力

農業資材販売事業の強化を通して農地利用の効率化を促進

- 農業セクターの多様なニーズに対応する独自商品・サービスを開発し、農業生産性の向上と環境負荷低減を実現



素材産業グループ

化学品本部

化学品本部長
堀川 環樹



● 主要取扱商品・分野

石油化学基礎製品および合成樹脂など誘導品／塩および塩ビ・クロールアルカリ／食品機能材・飼料添加剤、オレオケミカル、パーソナルケア素材などライフサイエンス関連製品／太陽光発電所およびその関連製品や系統用蓄電池など再生可能エネルギー分野、ディスプレイ・半導体・蓄電池などのエレクトロニクス分野、肥料原料

● 当本部の強み

- 幅広い業界と接する広範な取引基盤
- 世界の洋上貿易市場の約30%のシェアを占めるエチレントレード
- 世界の市場変化への対応力を備え、高度な需給調整力を持つ塩ビ・クロールアルカリトレード
- ライフサイエンス分野の欧州事業会社における高い業界プレゼンス、ソリューション提供力
- エレクトロニクス分野における希少資源から川下に至るバリューチェーンビジネス
- 多種多様な化学品トレードにおける業界トッププレーヤーとのパートナーシップ



世界における事業展開

→ コモディティトレード(オレフィン・塩ビ樹脂・苛性ソーダなど)

ライフサイエンスを注力分野とした事業拡大



Orffa International Holding B.V.
(オランダ：飼料添加剤販売)

Euroma Holding B.V.
(オランダ：香辛料・調味料メーカー)

オレフィントレードで世界の洋上貿易市場の約30%のシェア



世界最大ロットでの米国産エチレン出荷

エレクトロニクス・再生可能エネルギーをはじめとする環境を意識したビジネスの拡大



系統用蓄電池

発電資産売買

原料塩事業から一貫して手掛ける塩ビ・クロールアルカリの総合グローバルトレーダー



Dampier Salt Limited
(豪州：天日塩・石膏の製造および販売)

成長に向けた機会とリスク

機会

- 人口増加に伴い成長するライフサイエンス関連事業の開拓
- 再生可能エネルギーの普及促進に寄与する太陽光発電関連事業、系統用蓄電池事業への取り組み
- 脱炭素・サステナビリティなどの事業環境変化に伴う石油化学品トレードフローの変化

リスク

- 市場価格の変動の影響を受けやすい石油化学品などのトレード
- 世界的な政治経済リスクによるトレードの沈滞
- 世界経済収縮による取引先の稼働率低下、および業績悪化による与信リスク



事業戦略

ライフサイエンス分野の取り組み強化

- 飼料添加剤事業に関し、Orffa社(オランダ)を軸に、北米やアジアでの新規投資、業務提携を通じたグローバルな事業展開を推進
- 食品機能材メーカーEuroma社(オランダ)との取り組みを通じ、「食」に関わる事業をグローバルに深化・拡大

トレードビジネスの高度化

- 石油化学品・塩ビ・クロールアルカリトレードにおける需給調整機能の高度化や、硫黄トレードにおける安定引取・安定供給のための付加価値の高い物流プラットフォームの構築
- 蓄電池・ディスプレイ・太陽光発電機器に代表されるエレクトロニクス分野でのクオリティの高いソリューション提供型ビジネスを推進

グリーン事業の強化

- 低炭素メタノール販売、バイオ燃料使用によるCO₂排出削減、船舶の非効率な燃料使用の改善、船底防汚塗料の成果払い方式販売による燃費改善促進などの取り組みを推進
- 系統用蓄電池システムの保有・運用を通じて電力の安定供給へ貢献、再エネ電源の導入加速に寄与



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

● 素材産業グループ

エナジー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

素材産業グループ

金属本部

金属本部長
田口 誠二



● 主要取扱商品・分野

銅、鉄鉱石、原料炭の鉱山開発・生産・販売／銅・アルミ製錬／鉄鋼・製鋼原料・合金鉄、セメント関連資材のトレード／銅・アルミをはじめとした非鉄軽金属原料・地金・製品のトレード／電池材料のトレード／鉄鋼製品のトレード、事業投資／重仮設鋼材のリース／鉄、非鉄金属、アルミ、廃バッテリー関連のリサイクル

● 当本部の強み

- 経済発展や脱炭素化に必要な不可欠な銅・鉄・アルミ分野において、優良パートナーと事業を推進
- 世界基準のコスト競争力と収益力を有する保有鉱山・製錬所において、再生可能エネルギーの利用・水資源の保全・操業自動化・電化により世界トップクラスのグリーン化を推進
- 業界トップクラスのトレード基盤を有し、循環型社会に貢献するグリーン素材を含む幅広い商材の取り扱い
- 長年蓄積してきた事業基盤やノウハウ、ネットワークに基づく、世界規模の流通網



世界における事業展開

◆ 鉄鉱石 / ▲ 原料炭 / ○ 銅 / □ アルミ



成長に向けた機会とリスク

機会

- グローバルな経済成長および脱炭素社会に支えられた金属資源の長期的な需要の拡大
- デジタル社会の到来、再生可能エネルギーおよび電気自動車(EV)の普及による非鉄軽金属の需要拡大
- 加速するサステナビリティ社会におけるグリーン素材に対するニーズの増加
- 「責任ある生産／調達」・「持続可能な操業」などへのステークホルダーからの要求

リスク

- 事業収益に直接影響を与える商品価格などの市況変動
- 投資・トレードの両面において事業推進に影響を与える各国の政策、地政学的情勢
- 脱炭素および循環型社会への転換に伴う事業環境の変化

事業戦略

中核事業の強化・拡充・グリーン化

- 保有権益での先進技術の導入、自動化による安定操業、コスト競争力の強化
- チリセンチネラ銅鉱山の拡張、豪州ロイヒル鉄鉱山の将来鉱区拡張・インフラ最大活用や、中長期的な視点に基づく新規鉱区の開発を推進
- 再生可能エネルギーの調達、トラック電動化、水資源の保全などによる操業のグリーン化

脱炭素および環境・循環型ビジネスへの取り組み強化・推進

- 加速する脱炭素社会において需要拡大が見込まれる商材(銅、アルミ、スクラップ、バッテリーメタルなど)の供給
- 鉄・非鉄スクラップやアルミ、EV用廃電池などのリサイクルビジネスを推進。グリーンアルミ、グリーン銅などグリーン素材の取扱・販売を強化
- カーボンニュートラルの実現に必要な不可欠な、CCS(CO₂の回収・貯留)プロジェクトへの取り組み

素材ビジネス・トレードを通じた顧客ニーズ・社会課題の取り組み

- 幅広い産業とのインターフェースを通じた対面業界の課題、消費者ニーズの汲み上げによるトレードの拡充
- 「責任ある調達」など、銅・アルミをはじめとした保有権益での国際機関や第三者認証の積極的な取得
- トレーサビリティの担保などによるサステナブルなサプライチェーンの構築



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

● 素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

新エネルギー開発推進部

新エネルギー開発推進部長
幾島 涉



● 主要取扱商品・分野

水素・アンモニア製造事業およびトレード・マーケティング、地産地消型水素事業、SAF^{※1}/e-メタン^{※2}などの合成燃料製造事業およびトレード・マーケティング、CCUS^{※3}事業

※1 SAF: Sustainable Aviation Fuelの略。低炭素の航空燃料。
 ※2 e-メタン: 非化石エネルギー源を原料として製造された合成メタン。
 ※3 CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

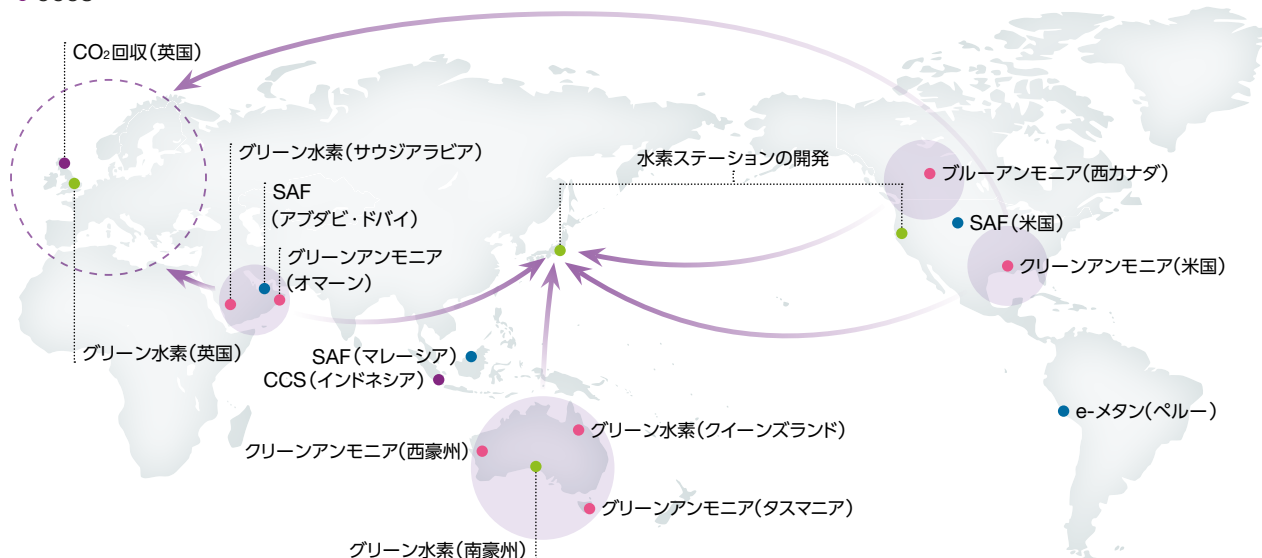
● 当部の強み

- エネルギー本部、電力本部、インフラプロジェクト本部の事業基盤・強みを活かし、新エネルギー領域において製造から利用までのサプライチェーンを構築
- 多様なバックグラウンドと専門性を持つ人材の掛け合わせによる新ビジネスの創出
- 国内外での実証事業を通じて蓄積した新エネルギー領域での知見・ノウハウ・ネットワーク



世界における事業展開

● 水素・アンモニア製造(グローバルサプライチェーン) / ● 水素・地産地消型サプライチェーン / ● 持続可能な航空燃料(SAF)・e-メタン製造 / ● CCUS



成長に向けた機会とリスク

機会

- 国内外での脱炭素化の進展による新エネルギー(水素、アンモニア、合成燃料など)およびCCUS市場の拡大
- 新エネルギーおよびCCUSの関連技術開発と制度設計の進展

リスク

- 製造設備や再エネを含む運転費などの新エネルギー製造・輸送コストの上昇
- 各国の脱炭素化に向けた機運の停滞や政策の変化
- 脱炭素関連の基準や制度変更に伴う事業環境の変化

事業戦略

水素・アンモニアにおける製造事業の開発およびトレード・マーケティング

- グローバルサプライチェーンを前提とする大規模水素・アンモニア製造事業への取り組み
- 国内外での地産地消型水素製造事業・水素販売事業への取り組み
- 国内外の事業基盤・既存取引から来る優良案件の選別と地域・製法を分散した事業ポートフォリオの組成
- 本邦電力会社など需要家を含む国内外のパートナーとの連携および自家消費も含めた需要の確保
- 発電事業やインフラ事業の開発で培った経験・知見・ネットワークを活用した事業開発
- 石油製品やLNG・化学品でのトレード・マーケティングでの経験・知見を活用した事業展開

SAF/e-メタンなどの合成燃料の事業拡大

- 航空業界におけるSAF需要の拡大に応え、需要家である航空会社と協調した事業開発への取り組み
- 都市ガス業界におけるカーボンニュートラル化に資するe-メタンについて、再エネの豊富な国での取り組み

CCUS

- コスト競争力の高いCO₂回収技術を有する事業会社への出資
- CCS法制度や政府支援が整備された国を中心とした事業開発への取り組み



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

● エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

エネルギー・インフラソリューショングループ

エネルギー本部

エネルギー本部長
山崎 雅弘



● 主要取扱商品・分野

天然ガス事業(生産、液化、トレード) / 石油・ガスの探鉱・開発・生産事業 / 石油・LPGのトレード・物流・マーケティング事業 / 原子力事業(ウラン鉱山開発、原子燃料サイクル、関連機器販売・サービス) / 環境価値の開発・売買

● 当本部の強み

- 国内外のエネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの生産・トレード・物流・マーケティング事業
- サプライチェーンの全体にわたり付加価値を提供する原子力事業
- バイオ燃料取引の拡充や環境価値取引・開発など脱炭素化への取り組み

世界における事業展開

● 事業拠点



成長に向けた機会とリスク

機会

- 低炭素・脱炭素社会の到来による、天然ガス・LNG・原子力関連ビジネスの拡大
- バイオ燃料取引の拡充や環境価値取引・開発など、脱炭素化への取り組み

リスク

- 資源価格の市況変動、および各国の政策・地政学的情勢の変化
- 再生可能エネルギー、低炭素エネルギーへのシフトに伴う事業環境の変化

事業戦略

上流・LNG事業における成長拡大

- 脱炭素社会に向けたエネルギー転換期において、引き続き重要な役割を果たす天然ガス・LNG権益を中心として、上流から下流までのサプライチェーンにおける既存事業の価値増大・拡張などに注力

トレード・マーケティング事業における取引深化・業容拡大

- 国内外のインフラやネットワークを駆使した、エネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの取引深化、バイオ燃料取引の拡充や環境価値取引・開発などの業容拡大

原子力サプライチェーン事業におけるトータルソリューション提供

- 原子力関連機器や関連サービスの提供、ウラントレードや燃料サイクル全般業務の実施、ウランの上流開発事業への参画など、サプライチェーン全体への取り組み強化



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

● エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ



エネルギー・インフラソリューショングループ

電力本部



電力本部長
原田 悟

● 主要取扱商品・分野

発電事業(再生可能エネルギー発電事業/Fuel to Power^{※1}事業/ガス焚きなどの火力発電事業)/電力サービス事業(電力小売事業/分散型電源事業/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/ストレージ・VPP・V2X^{※2}・アグリゲーション事業/新事業/EPC^{※3}事業およびO&M事業)

※1 Fuel to Power: 燃料(ガス)調達・貯蔵・発電を一貫して行う事業。
 ※2 V2X: EVの車載蓄電池を利用して建物に電気を供給するVehicle to Building、電力系統に調整力を供給するVehicle to Gridなど。
 ※3 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。

● 当本部の強み

- 低炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー発電事業への積極的な取り組み
- 国内外での豊富な電力卸売・小売の経験、多様な電力サービス事業・新事業の取り組み実績
- 国内外での強固な地域営業力、業界トップクラスのIPP^{※1}実績、EPC取りまとめ能力、充実した資産管理体制
- これらの機能を組み合わせた顧客の課題を複合的に解決する「総合エネルギーソリューション」の提供

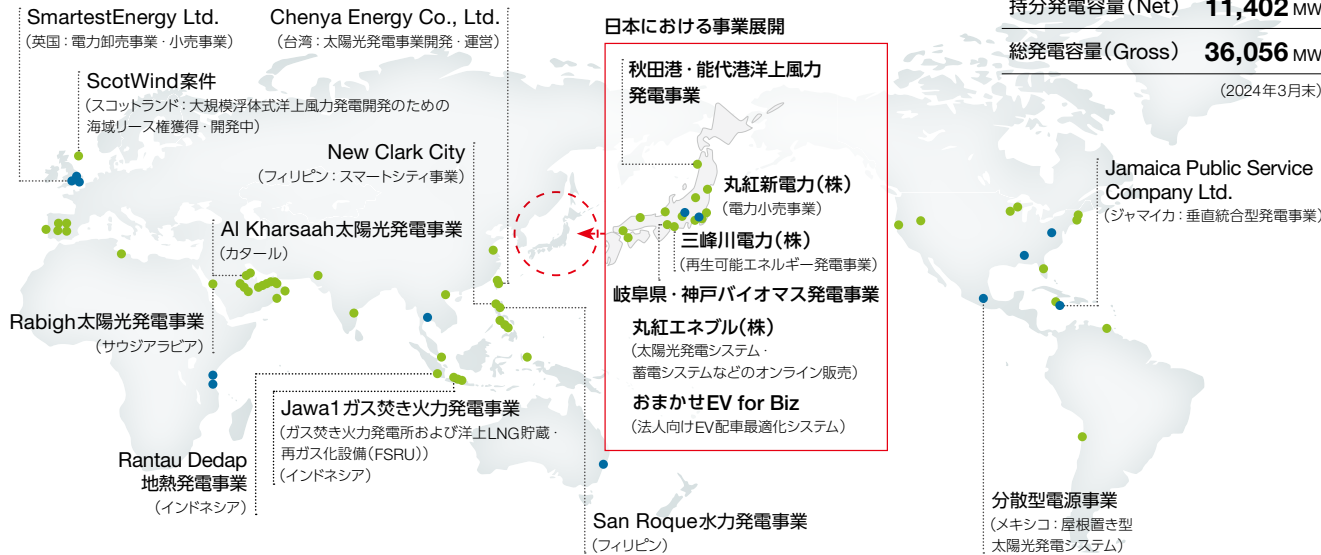
※1 IPP: Independent Power Producersの略。



提供: 秋田洋上風力発電株式会社

世界における事業展開

● 発電事業 / ● 電力サービス事業



発電資産保有状況

持分発電容量 (Net)	11,402 MW
総発電容量 (Gross)	36,056 MW

(2024年3月末)

成長に向けた機会とリスク

機会

- 世界的な再生可能エネルギーへの高い需要
- レジリエントな電力安定供給および需給調整機能の重要性
- 電力自由化の拡大などエネルギー政策の転換・電力分野におけるデジタル技術の浸透
- 社会のカーボンニュートラルへの移行に伴う新たな電力関連サービスの需要

リスク

- 低炭素エネルギー社会への急速なシフト
- 世界的な資源・エネルギーの供給・価格の変動
- 再生可能エネルギー増加に伴う電力需給バランスの変動
- 電力需給と価格に影響を与える天候・地政学などのリスク、サプライチェーンの分断リスク

事業戦略

電力小売事業、分散型電源事業の成長拡大

- 国内外の電力小売事業・分散型電源事業の強化と対象マーケットの拡大、プラットフォームの拡充
- トレーディング機能・需給調整機能の強化、商品ラインアップの拡充
- 再生可能エネルギー関連メニューを含めた商品ラインアップの拡充

再生可能エネルギー発電事業を中心とした電力IPP事業の成長拡大

- 洋上・陸上風力、太陽光、バイオマス、水力など、国内外での再生可能エネルギー発電事業の拡大
- 低炭素社会への移行に向けた社会のニーズに応えるLNG to Powerなどのガス火力発電事業の推進
- 脱・低炭素に向けたバイオマス・水素/アンモニア混焼などの取り組み

顧客の課題を複合的に解決する「総合エネルギーソリューション」の提供

- 蓄電池を活用した再生可能エネルギー電源の出力補完、電力系統への需給調整サービス
- 地域密着型電力サービス事業の拡大とデジタル技術を活用した電力効率利用などの新事業の展開
- ピークシフトや需要抑制、EV最適充電など需要家向けエネルギーマネジメントの提供



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

● エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

エネルギー・インフラソリューショングループ

インフラプロジェクト本部



インフラプロジェクト本部長
友実 啓

● 主要取扱商品・分野

上下水処理・海水淡水化などの水事業／鉄道・道路の運転保守を含む交通インフラ事業／顔認証による交通決済事業などの交通周辺ビジネス／病院・学校・スタジアム・アリーナなどの社会インフラ事業／ガス配送・小売、石油・ガスの生産・処理・輸送・貯蔵などのエネルギーインフラ事業／廃棄物発電・バイオ燃料などの脱炭素・サーキュラーエコノミー事業／産業プラントなどのEPC※／インフラファンドの運営

※ EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。インフラ設備・プラントの一括納入請負。

● 当本部の強み

- 顧客、コントラクター、金融機関、機関投資家など、様々なステークホルダーとのネットワークを活かしたオリジネーション機能
- 豊富な投資、EPC、トレード実績に基づいた案件開発・組成・履行・管理能力
- プロジェクトの提案から事業化調査、資金調達、設計・調達・建設、操業・保守、出資・事業運営・資産管理(ファンド運営)までを網羅する機能



世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- 社会インフラ整備・更新需要、および民間のノウハウ・資金導入ニーズの高まり
- 機関投資家の長期・安定的な資産への投資意欲の高まり
- 環境意識の高まりによる脱炭素・循環型ビジネス機会の増加
- 技術革新によるインフラサービス価値の向上

リスク

- 金利率の上昇によるコストの増加
- インフラ分野におけるビジネス推進に影響を与える各国の政策・規制変更
- 脱炭素化の加速に伴う化石燃料(天然ガスを含む)の急速な需要減少

事業戦略

上下水道インフラ事業の拡大

- 既存コンセッション事業の安定採算・操業効率化などによる収益性向上
- 事業会社の新規市場進出を含む成長・拡大、デジタル技術を活用した水資源の有効活用への取り組み

交通インフラ事業の拡大

- 鉄道分野を軸としたO&M^{※1}コンセッション事業への参画
- 鉄道周辺ビジネスへの参画

エネルギーインフラ事業の拡大

- 既存ガスインフラ事業のサービス機能の拡大および顧客基盤を活かした脱炭素化への取り組み
- 分散・循環型エネルギー事業の着実な履行

インフラファンド・

社会インフラ事業の拡大

- 1号ファンドの運営および2号ファンドの投資実行並びに3号ファンドの組成
- ベンチャービジネス^{※2}、病院施設管理など社会インフラPPP^{※3}事業の拡大

※1 O&M: Operation and Maintenanceの略。 ※2 ベンチャービジネス: 民間主導による施設を核とした地域開発。 ※3 PPP: Public Private Partnershipの略。



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

● エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

社会産業・金融グループ



航空・船舶本部

航空・船舶本部長
岡崎 徹

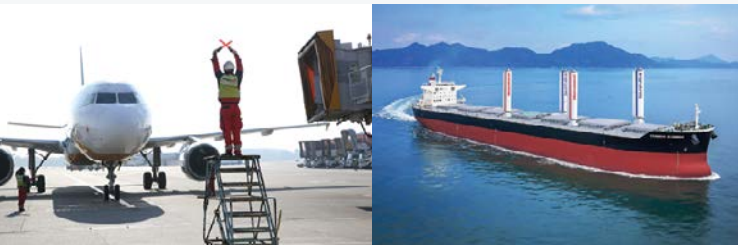


● 主要取扱商品・分野

航空機・エンジンの部品トレード事業・アセットマネジメント事業・開発投資/民間航空・防衛装備品代理店/宇宙関連事業/エアモビリティ分野/ビジネスジェット関連事業/空港周辺事業/一般商船の売買・用船仲介/船舶保有・運航事業/船舶プール事業・船舶ファンド事業/LNGなど液化ガス輸送船事業/船舶関連新規事業

● 当本部の強み

- 航空機の各ライフサイクルに応じた事業展開による航空機資産のバリューアップ機能
- 宇宙・防衛業界内に幅広くビジネス展開することで得られた顧客・市場ニーズの深い洞察とソリューション提案能力
- 一般商船からLNG船まで多岐にわたる船舶保有・運航事業の運営機能
- 船舶トレード・投融資分野における高い知見とネットワークに基づく、提案力とソリューション機能



世界における事業展開

● 事業拠点

民間航空分野



スイスポートジャパン(株) ビジネスジェット事業
(日本: グランドハンドリング事業) (米国: ガルフストリーム)



Magellan Aviation Group LLLP
(米国: 航空機部品トレード事業)



Assaia Inc.
(米国: 空港業務監視システム開発販売)



KarbonMRO Services Sdn Bhd
(マレーシア: 航空機の重整備・解体事業)



エアモビリティ分野
(英国: Vertical Aerospace)

船舶分野



一般商船
(トレード、保有運航事業)



LNG船
(保有運航事業)



Klaveness Dry Bulk AS
(ノルウェー: 船舶運航・プール事業)

防衛・安全保障・宇宙分野



D-Orbit S.p.A
(イタリア: 衛星向けロジスティクスサービス)

成長に向けた機会とリスク

機会

- 航空旅客需要と運航・整備関連サービス需要の回復
- 将来的に幅広い分野で活用が期待される宇宙関連事業の可能性
- 世界経済のボーダーレス化・海上輸送増による船舶需要の拡大
- 船舶分野でグリーン・デジタル関連の新技术を活用したビジネスへの取り組み

リスク

- テロ、地域紛争、戦争、疫病などのイベントリスクによる航空旅客需要の減少、現場業務の人手不足
- 造船・海運市況の変動
- 環境規制強化による船舶の製造、運航に関わるコストの上昇



事業戦略

航空・船舶本部における新規事業分野への挑戦

- 航空・船舶業界を取り巻く環境変化を機会と捉え、新たな事業分野へのチャレンジの迅速な実行
- 航空分野では、空港オペレーションの自動化・省人化、エアモビリティ、宇宙領域の事業構築の推進
- 船舶分野では、自律運航船、AI周辺認知システム、風力推進装置など事業創出を目指した取り組みの推進

航空・空港・防衛分野における事業拡大

- 航空機・エンジンの部品トレード、整備、アセットマネジメントにおける更なる事業強化
- 空港グランドハンドリング事業の応需能力の強化およびインバウンド需要に応じた事業拡大
- 航空機・ヘリコプター・各種防衛装備品などの販売代理店事業に加え、ビジネスジェット事業も拡大

船舶保有運航・トレード分野における事業拡大

- 一般商船、LNG船の保有運航事業では、ストラクチャー構築から運航管理、運航収入確保まで幅広い機能の提供
- 船舶関連資産の更なる優良化・収益性向上など、船舶供給事業者としての進化を目指した取り組みの推進
- 新造船・中古船のトレードや用船仲介に加え、ファイナンス事業や船舶アセットマネジメント事業の展開



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

● 社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

社会産業・金融グループ

金融・リース・不動産本部



金融・リース・不動産本部長
川邊 太郎

● 主要取扱商品・分野

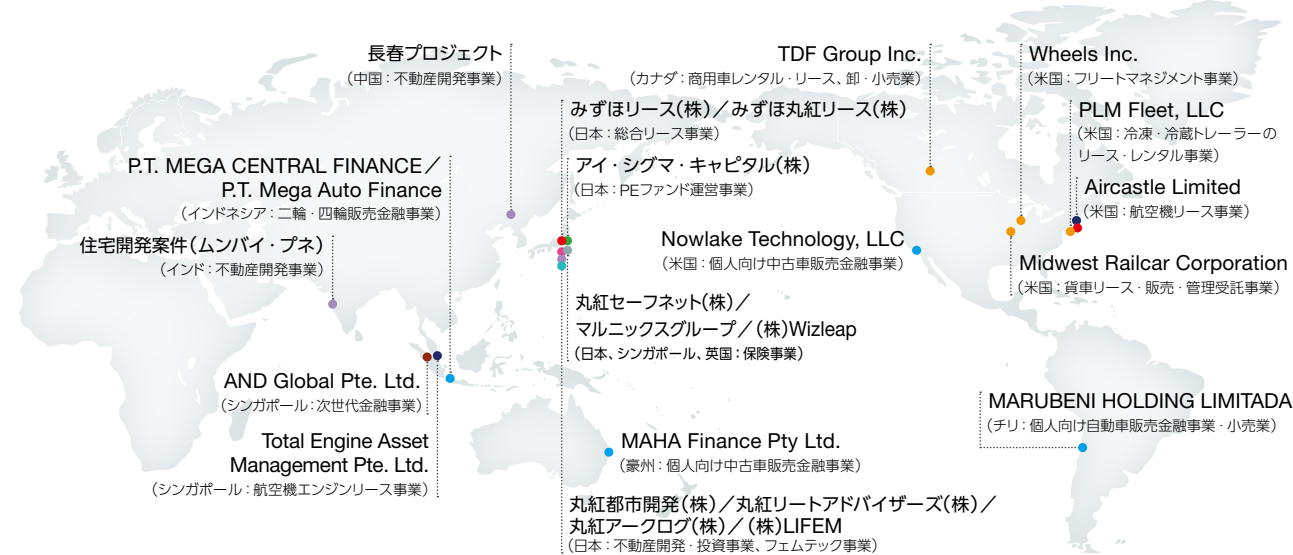
自動車販売金融事業／航空機リース事業／フリートマネジメント事業／総合リース事業およびノンバンク事業／次世代金融事業、フェムテック事業／PEファンド運営事業、国内投資事業／国内・海外不動産開発事業／REITおよびファンド運営事業／国内・海外不動産AM事業／保険事業

● 当本部の強み

- 国内外の有カパートナーとの連携、みずほリース(株)との国内外の金融・リース事業領域における資本業務提携
- モビリティファイナンスや航空機リース、フリートマネジメントなど成長分野における、北米を中心とした事業展開
- PEファンド事業の企業価値向上ノウハウ、次世代金融事業などDXを活用した新規事業
- グローバルなネットワークを活用した不動産運用事業および不動産開発、保険事業のソリューション提供力

世界における事業展開

- 自動車販売金融事業／● 航空機・航空機エンジンリース事業／● 総合リース事業／● フリートマネジメント事業／● PEファンド運営事業／● 次世代金融事業／● 不動産投資事業／● 不動産開発事業／● 保険事業／● フェムテック事業



成長に向けた機会とリスク

機会

- 北米・自動車販売金融におけるシェア拡大、商用車フリートマネジメントのサービス・事業領域の拡張
- 航空旅客輸送の需要回復、新興国の経済発展に伴う成長
- 事業承継ニーズの拡大、M&Aを通じた国内企業の経営課題解決
- 国内外の収益不動産に対する投資家の旺盛な投資ニーズ、新興国における住宅需要の拡大
- DXを活用した次世代金融分野の成長、建築・建設業界における流通の効率化、グリーン化への対応

リスク

- 各国のインフレに伴う消費の減速やインフレ抑制のための政策金利の高止まり、信用リスクの増大
- 新たな戦争・紛争の勃発、感染症の拡大や自然災害、燃料費高騰などによる航空旅客需要の成長の減速
- 国内の少子高齢化、人口減少に伴う住宅需要の減少・市場縮小、資材価格の上昇による開発コストの増加
- DXや技術革新によるビジネスモデルの陳腐化や環境に対する問題意識の高まりによる保有資産の価値低減

事業戦略

事業パートナーとの提携、グリーン・DX促進および人財戦略

- みずほリース(株)をはじめとした国内外の有カパートナーとの提携による双方の強み・ノウハウの活用
- 当社グリーン戦略に沿った機能提供や資産の積み上げの推進、DXを活用したサービスの提供と収益力の強化
- グローバル・リーダーシップを備えた人財の成長促進、組織としての企業変革力の強化

金融・リース・企業投資の各分野における成長戦略

- 自動車ローン・フリートマネジメントなどモビリティ関連事業における規模の経済を活かした収益性の強化
- 航空機リース事業におけるリース資産の目利き力、増資資金を活用したポートフォリオ拡大・入れ替えによる成長の加速
- PEファンド運営事業の拡大、国内企業の様々な経営課題解決を企図したM&Aの推進

不動産事業・保険における成長戦略

- 国内の上場REITや私募REITにおける運用資産の規模拡大と関連事業も含めた収益の複層化
- 住宅・オフィス・商業・物流施設など、長年の実績・知見を活かした国内外での不動産開発の推進
- 法人向け損害保険仲介・引受事業の拡充、生命保険を中心とした個人向けデジタル金融サービスの展開



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

● 社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ



社会産業・金融グループ

建機・産機・モビリティ本部



建機・産機・モビリティ本部長
近藤 一弘

● 主要取扱商品・分野

建設・鉱山機械の販売・サービス・販売金融事業／自動車アフターマーケット事業／ディーラー事業・中古車販売事業／商用EVフリートマネジメント事業／MaaS (Mobility as a Service)・自動運転車の実装／自動車関連設備機械・工作機械・産業機械の販売・サービス／電子部品・機械部品の販売事業／製造業向けDX事業

● 当本部の強み

- 長年にわたる国内外の事業活動により蓄積された、販売・マーケティング、投資・事業経営ノウハウ
- 業界に精通したプロフェッショナル人材
- 国内外の顧客ニーズに応じた多様な商材およびサービス提供・DXによる価値提供
- 世界トップクラスのメーカーとの強固な信頼関係
- 国内外事業会社・現地法人・本社間のグローバルな情報提供ネットワーク
- 新規分野へ積極的にチャレンジし、ゼロからイチへと新たなビジネスを創出する推進力



世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- 人口増、中間所得層増に伴う車両需要増、eコマース増に伴う物流車両需要増、および社会インフラ整備・更新需要増
- 脱炭素、人口動態の変化、デジタル化など、社会環境の変化に伴う新規需要の拡大、新興国メーカーとの取り組みによる新規事業参入
- 自動車業界のCASEによる変革・潮流を捉えた新規ビジネスの創出、AI・IoTなどの新技術を活用した事業領域の拡張・サプライチェーンの多様化

リスク

- 経済状況の急激な変化や地域紛争・社会情勢の悪化など地政学リスク
- 既存取扱商品における競争優位性の低下、先進国の成長鈍化
- 技術革新による既存市場の変化・消失、他分野事業者による新規参入リスク

事業戦略

建設機械領域における事業強化 ～取扱商材の多様化・建設DX～

- 販売代理店事業における事業領域の拡張および隣接する周辺商材の取り扱い
- レンタル事業の国内およびグローバル展開
- 脱炭素・電動化を見据えた新規事業の開拓、建設現場のDX

モビリティ領域における事業成長 ～課題解決型サービス～

- バリューチェーン全体に関与することによる収益最大化
- 販売事業に金融・アフターサービス、運行・充電管理などを載せたフリートマネジメント事業化の推進
- 米国自動車アフターマーケット事業の拡大、商用EVの取り扱い強化、グリーンビジネスの推進
- 高齢化社会やドライバー不足など、社会課題の解決を見据えたオンデマンド交通・自動運転車両の実装

産業機械領域における事業拡大 ～事業領域の拡張・素材GX～

- 製造現場におけるIoT・DX化による省人化・自動化の実現
- 電子部品事業の拡大および機械部品ディストリビューションなど事業領域の拡張
- 脱炭素化・サプライチェーンの多様化を捉えた新たなソリューションの提供
- 空調機器ディストリビューション、グリーンマテリアルなど新素材分野への参入



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

● 社会産業・金融グループ

CDIO

SECTION 5: 企業データ

CDIO



次世代事業開発本部

次世代事業開発本部長
大本 晶之

● 主要取扱商品・分野

医薬品・医療機器／医療サービス／次世代産業基盤／卓越技術／DX・ITサービス／コンシューマーブランド／教育／その他高成長領域探索

● 当本部の強み

- 身軽さ・スピードを重視した、成長領域に特化できる体制
- 既存事業の商品軸にとらわれず、2030年以降大きく成長していく事業領域で事業開発を推進
- 丸紅が培ってきた成功事業の“勝ち筋”を次世代の成長領域での事業開発で実践
- 丸紅のグローバルネットワークを活用した拡張性を追求
- 世の中の変化を先んじて捉え、拡張性を期待できる高成長テーマ・領域に特化できる体制

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会

- アジア中間層の台頭による消費パワーの拡大
- 次世代産業基盤(都市化・スマート化)の拡大
- 脱炭素社会・循環型社会
- 高品質な医療ニーズの拡大および健康意識の高まり
- 次世代消費者(ミレニアルズ・Z世代*)の消費行動・価値観の変容

※ ミレニアルズ：1980年代序盤から1990年代中盤までに生まれた世代の総称。
Z世代：1990年代中盤以降に生まれた世代の総称。

リスク

- 革新的なテクノロジーやビジネスモデルを有するプレーヤーが想定以上の速度で出現するリスク
- 政治経済・社会情勢の変化など、活動地域・国におけるカントリーリスク

事業戦略

次世代社会基盤領域における事業拡大

- 卓越技術、DX・ITサービス、次世代産業基盤を切り口に、次世代に資する社会基盤の構築を追求
- テクノロジーと顧客基盤の掛け合わせによる価値創造を追求

ヘルスケア・メディカル領域における事業拡大

- 高齢化の進行、健康意識の高まり、医療技術の進化などにより、今後更なる成長が見込まれるヘルスケア市場を対象に事業推進
- 医薬品と商社のグローバルネットワークの掛け合わせによる価値創造を追求

ウェルネス領域における事業基盤・ブランドポートフォリオ拡大

- 日本およびアジアの次世代の消費者をターゲットとし、ビューティー分野・コンシューマーブランド分野において、ブランド事業と流通事業の連携による価値創造を追求

次世代事業創出機会の探索

- 丸紅の持つグローバルネットワークにて世界中より新たな変化の芽・成長テーマを探索



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

● CDIO

SECTION 5: 企業データ



CDIO



次世代コーポレート ディベロップメント本部

次世代コーポレート
ディベロップメント本部長
福村 俊宏



当本部について

● ビジネスモデル

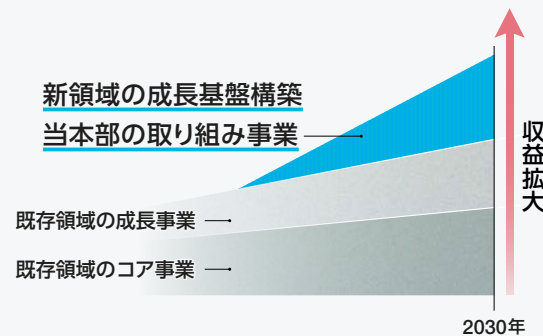
長期的視点に立った投資・M&Aの実行、成長分野の取り込み。

1. コーポレートディベロップメント
2. スタートアップ投資
3. 次世代メディア事業

● 目指す在り姿

丸紅の新たな成長基盤の構築

成長性の高い事業領域において、投資・M&Aにより2030年までに新たな成長基盤を構築する。



事業戦略

コーポレートディベロップメント事業を軸に、東南アジア・米国において、これまで丸紅が取り込めていなかった成長ポテンシャルの高い消費者関連ビジネス領域で投資を行い、収益基盤の構築を図る。

1 コーポレートディベロップメントにおける施策

- | | |
|--------|---|
| 取り組み体制 | <ul style="list-style-type: none"> ■ シンガポール・米国で設立した投資拠点にて、投資プロフェッショナル主導による新たな投資体制を構築 ■ これまで以上に現地ネットワークに入り込み、有望案件の発掘と案件精査を行い、投資の成功確度を高め、丸紅の企業価値向上に貢献 |
| 投資方針 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者関連ビジネス領域で、成長軌道にある事業・企業へ投資を実行 ■ ファンドとは異なる長期的な戦略投資家として、事業拡大を推進 |

2 スタートアップ投資・次世代メディア事業の取り組み

- | | |
|-----------|---|
| スタートアップ投資 | <ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレートベンチャーキャピタルである丸紅ベンチャーズにて、革新的な技術、ビジネスモデルを有する国内外スタートアップへの投資 ■ 投資活動から得られる情報・洞察の全社共有および本部活動との連携(新たなビジネス創出のためのアンテナ機能) ■ スタートアップ投資活動により得られる情報やネットワークを活用したコーポレートディベロップメント活動との連携 |
| 次世代メディア事業 | <ul style="list-style-type: none"> ■ eスポーツ、ビデオゲームなど、次世代消費者への訴求力が高いコンテンツを発信する事業分野において、メディア事業者との資本・事業提携による、次世代メディア事業への参入 |

主要事業の進捗

これまでの進捗

コーポレートディベロップメント事業では、本部傘下の Marubeni Growth Capital Asia Pte. Ltd. において、東南アジアの食品・飲食領域、および医療消費財・サービス領域を注力領域と定め、これまで3件(右記)の投資を実行してきました。いずれの案件も、東南アジアの中間層の増加や若者世代の購買力の向上、消費者の嗜好やライフスタイルの変化といったマクロ成長を捉えた成長事業へ投資しています。また、2024年3月期から米国拠点である Marubeni Growth Capital U.S., Inc. も本格稼働しており、最先端のビジネスモデルと消費者トレンドを捉えたビジネスをターゲットと定めて取り組みを進めています。今後成長が見込まれる新しい消費者向けビジネスを米国で取り込むとともに、米国で得られたビジネス・知見の東南アジアへの展開により、新たな事業基盤の構築を進めていきます。

投資案件のご紹介



- Tim Hortons®コーヒーチェーン展開
カナダ発大手コーヒーチェーンであるTim Hortons®をシンガポール・マレーシア・インドネシアの3カ国でフランチャイズ展開し、魅力である手ごろで高品質なコーヒーと充実したフードメニューにより、東南アジアのコーヒー消費の増加と外食需要の成長を捉えます。



- AIG Asia Ingredients Corporationへの出資
ベトナムの大手食品原料・機能性食品素材サプライヤーであるAIGへ出資参画し、食品業界全体と接点を有する食品原料の立場から、市場の成長を取り込みます。



- PT One-ject Indonesiaへの出資
インドネシアの医療用消費財メーカーであるOne-jectへ出資参画し、医療需要の拡大と国産品優遇政策を追い風に、東南アジア地域における総合医療用消費財・機器メーカーへの成長を目指します。



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

生活産業グループ

食料・アグリグループ

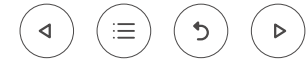
素材産業グループ

エネルギー・インフラソリューショングループ

社会産業・金融グループ

● CDIO

SECTION 5: 企業データ



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動／外部評価

会社概要／株式情報

統合報告書2024発行にあたって／

終わりに ～丸紅IR・SR部から読者の皆様へ～

企業データ

- 103 財務データ
- 105 非財務データ
- 106 グリーン事業の主な取り組み状況
- 108 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況
- 109 主要事業会社の連結損益
- 111 主な国別エクスポージャー
- 112 組織図
- 113 IR活動／外部評価
- 114 会社概要／株式情報
- 115 統合報告書2024発行にあたって／
終わりに ～丸紅IR・SR部から読者の皆様へ～



財務データ

	(億円)												
	SG-12	GC2015				GC2018			GC2021			GC2024	
	米国会計基準	国際会計基準				国際会計基準			国際会計基準			国際会計基準	
	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	
経営成績													
収益・売上高 ^{*1}	105,091	70,557	78,343	73,003	71,288	75,403	74,013	68,276	63,324	85,086	91,905	72,505	
売上総利益	5,282	6,511	7,073	6,701	6,139	6,772	7,297	6,968	6,754	8,953	10,513	10,658	
営業利益 ^{*2}	1,229	1,575	1,607	1,042	916	1,181	1,730	1,339	1,416	2,845	3,408	2,763	
受取配当金	301	349	350	186	175	213	373	276	162	244	104	180	
持分法による投資損益	878	994	899	318	1,147	1,485	853	△552	1,413	2,366	2,868	3,114	
親会社の所有者に帰属する当期利益(連結純利益)	2,057	2,109	1,056	623	1,554	2,113	2,309	△1,975	2,233	4,243	5,430	4,714	
実態純利益 ^{*3}	—	2,250	2,310	1,620	1,710	2,300	2,560	2,250	2,430	4,890	5,260	4,670	
財政状態													
総資産	59,651	72,561	76,731	71,177	68,967	68,771	68,091	63,200	69,357	82,556	79,536	89,236	
ネット有利子負債	17,852	24,910	28,876	27,625	20,999	19,158	18,588	18,591	16,879	18,600	14,831	19,024	
株主資本	11,318	13,834	15,185	13,171	16,837	17,715	19,777	15,155	18,148	22,422	28,777	34,597	
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,957	2,912	1,709	3,591	3,243	2,534	2,849	3,270	3,971	3,119	6,063	4,425	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,109	△7,066	△3,314	△1,746	465	△497	225	△2,098	△1,163	△797	1,568	△3,344	
フリーキャッシュ・フロー	849	△4,154	△1,605	1,845	3,708	2,037	3,074	1,172	2,808	2,323	7,631	1,080	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,290	1,968	△707	△363	△2,581	△2,695	△4,274	△933	△685	△4,196	△7,666	△2,542	
基礎営業キャッシュ・フロー ^{*4}	—	—	—	—	2,642	3,240	3,732	3,638	3,696	5,705	5,842	5,480	
1株当たり情報(単位:円)													
基本的1株当たり当期利益 ^{*5}	118.48	121.52	60.85	35.88	88.08	119.43	130.74	△116.03	126.32	242.89	316.11	279.62	
配当金	24	25	26	21	23	31	34	35	33	62	78	85	
指標													
ROA(%)	3.7	3.2	1.4	0.8	2.2	3.1	3.4	△3.0	3.4	5.6	6.7	5.6	
ROE(%)	20.7	16.7	7.3	4.4	11.1	14.0	13.9	△13.4	15.5	23.0	22.4	15.2	
ネットDEレシオ ^{*6} (倍)	1.58	1.80	1.90	2.10	1.25	1.08	0.94	1.23	0.93	0.83	0.52	0.55	
株主総利回り ^{*7} (%)	—	—	—	—	—	—	—	75.0	129.3	203.4	261.9	382.0	

※1 2013年3月期は「売上高」を記載。「売上高」は、取引形態の如何に関わりなく当社および連結子会社の関与するすべての取引を含んでいます。

※2 営業利益=売上総利益+販売費及び一般管理費+貸倒引当金繰入額。「営業利益」は、投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従った自主的な表示であり、国際会計基準で求められている表示ではありません。

※3 実態純利益=純利益から一過性要因を控除した概数。

※4 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等を控除。

※5 「基本的1株当たり当期利益」に使用する当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」から当社普通株主に帰属しない金額を控除。

※6 2023年3月期よりネットDEレシオの算出式における分母を「資本合計」から「株主資本」に変更。過年度分のネットDEを置き換えて表示。

※7 株主総利回り=(各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たりの配当額の累計額)/当事業年度の5事業年度前の末日の株価

※8 IAS第12号早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。

詳細は有価証券報告書をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

● 財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

財務データ

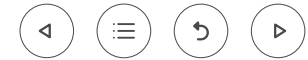
セグメント別データ※1

営業グループ	セグメント	(億円)						(名)	
		純利益		実態純利益※2		総資産		従業員数(2024年3月末)	
		2023.3	2024.3	2023.3	2024.3	2023.3	2024.3	連結	単体
生活産業グループ	ライフスタイル本部	68	99	90	100	1,739	1,875	6,782	157
	フォレストプロダクツ本部	△94	△142	50	50	3,232	3,386	3,137	171
	情報ソリューション本部	95	78	100	80	3,721	3,847	8,201	181
食料・アグリグループ	食料第一本部	116	170	120	170	4,260	5,494	2,667	220
	食料第二本部	769	180	250	190	5,604	5,364	4,411	156
	アグリ事業本部	427	415	390	370	10,993	12,224	7,353	50
素材産業グループ	化学品本部	143	70	140	80	3,229	4,312	1,570	258
	金属本部	1,994	1,635	2,010	1,550	12,095	13,620	479	230
エネルギー・インフラ ソリューショングループ	エネルギー本部	387	392	460	360	5,559	6,238	926	225
	電力本部	400	473	540	600	11,799	12,811	1,878	306
	インフラプロジェクト本部	88	169	90	90	2,810	3,439	642	214
社会産業・金融グループ	航空・船舶本部	282	264	310	300	3,346	3,791	437	124
	金融・リース・不動産本部	437	439	400	390	5,505	6,731	1,250	247
	建機・産機・モビリティ本部	238	271	230	270	3,798	4,503	7,398	192
CDIO	次世代事業開発本部	△51	3	△10	△20	378	830	419	97
	次世代コーポレートディベロップメント本部	△20	△31	△20	△30	134	370	71	18
	その他	151	227	90	120	1,335	403	2,579	1,491
全社合計		5,430	4,714	5,260	4,670	79,536	89,236	50,200	4,337
非資源分野※3		3,443	2,885	3,210	3,070				
資源分野※3		1,908	1,629	1,990	1,520				
その他分野※3		79	200	60	80				

※1 2024年3月期/2024年3月末の公表数値を、2025年3月期からの営業グループ順に掲載。

※2 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。各セグメントの金額合計と「全社合計」は四捨五入の関係で一致しない場合があります。

※3 分野別の分類は次の通り。資源分野：「エネルギー」と「金属」の合計から鉄鋼製品事業部を控除したもの、その他分野：「次世代事業開発」と「次世代コーポレートディベロップメント」と「その他」の合計、非資源分野：全社合計から資源分野とその他分野を控除したもの。



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

● 財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

非財務データ

環境データ

GHG排出量 ^{*1, *2}		(千t-CO ₂ e)		
		2022.3	2023.3	2024.3
総計	6.5ガスを含む	1,239	1,222	1,204
	(6.5ガスを除く)	(1,119)	(1,072)	(1,046)
内訳	Scope 1	1,016	1,000	949
	(6.5ガスを除く)	(897)	(850)	(791)
	Scope 2	223	222	255

Scope 1 排出量(6.5ガス)内訳 ^{*1, *2}		(千t-CO ₂ e)		
		2022.3	2023.3	2024.3
6.5ガス総量		120	150	158
	二酸化炭素(CO ₂)	10	32	31
	メタン(CH ₄)	72	75	77
	一酸化二窒素(N ₂ O)	38	43	49
内訳	ハイドロフルオロカーボン(HFCs)	0	1	1
	パーフルオロカーボン(PFCs)	0	0	0
	六ふっ化硫黄(SF ₆)	0	0	0
	三ふっ化窒素(NF ₃)	0	0	0

Scope 3カテゴリ15(投資) ^{*2, *3}		(百万t-CO ₂ e)		
		2022.3	2023.3	2024.3
合計		約25	22	25
内訳	発電事業	約21	19	23
	資源権益事業	約2	2	2
	その他	約1	1	1

その他環境データ

		2022.3	2023.3	2024.3
取水・排水データ	取水量(千m ³) ^{*1}	308,498	272,325	276,899
	排水量(千m ³) ^{*1}	296,047	260,902	264,383
廃棄物発生量(千トン) ^{*1}		175	207	195
エネルギー消費量(千GJ) ^{*1}		17,515	16,992	16,056

*1 丸紅単体、連結子会社合計。

*2 各内訳の合計と全体の合計は四捨五入の関係で一致しない場合があります。

*3 Scope 3カテゴリ15(投資)の合計については、2023年3月期のデータに対して2023年10月に第三者保証を取得しました。2024年3月期については、後日保証取得後のデータをウェブサイトでご公開します。

社会データ

	2022.3	2023.3	2024.3
連結従業員数(名) ^{*4}	46,100	45,995	50,200
単体従業員数 ^{*5}	4,379	4,340	4,337
うち男性(名)	3,179	3,115	3,077
うち女性(名)	1,200	1,225	1,260
平均勤続年数(年) ^{*6}	17.6	17.6	17.9
総合職に占める女性比率(%) ^{*6}	12.0	13.2	14.2
管理職(名) ^{*6}	2,433	2,466	2,490
管理職に占める女性比率(%) ^{*6}	7.5	8.2	9.0
取締役・監査役(名) ^{*6}	15	15	15
役員に占める女性比率(%) ^{*6}	6.7	13.3	26.7
障がい者雇用率(%) ^{*7}	2.60	2.57	2.73
月間平均残業時間(時間/月) ^{*6}	20.3	18.4	17.3
有給休暇取得率(%) ^{*6}	50.0	55.0	60.3
産休取得者数(名) ^{*6}	70	76	71
育児休業取得者数 ^{*6}	111	129	147
うち男性(名)	54	59	88
復職率(育児取得後)(%) ^{*6}	97.3	98.0	97.2
採用者数(名) ^{*6}	162	157	157
新卒採用者数 ^{*6}	124	123	114
うち男性(名)	74	65	57
うち女性(名)	50	58	57
採用者数に占めるキャリア採用者比率(%) ^{*6}	23.5	21.7	27.4
従業員の能力開発にあてられた時間 ^{*6}			
延べ年間研修受講者数(名)	32,535	43,320	61,031
延べ総研修受講日数(日)	24,340	27,029	30,464
延べ総研修受講時間(時間)	177,000	196,000	220,864
1人当たり平均研修時間(時間、()内は日数)	41(5.6)	46(6.3)	52(7.1)

*4 3月末時点の連結従業員数。

*5 丸紅から他社への出向者を含め、他社から丸紅への出向者を除いた在籍人員数(3月末時点)。

*6 丸紅単体。

*7 丸紅および特別子会社の丸紅オフィスサポート(株)の合算(3月1日時点)。

環境・社会のデータに関連する注記を含む詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。当社ウェブサイトでご開示している指標の一部(星印の付いている指標)は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。詳しくは、当社ウェブサイトをご参照ください。

環境データ
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/19/>



社会データ
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/28/>



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

● 非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

グリーン事業の主な取り組み状況*

ホライゾン1/2

(強固な事業基盤、高い競争力を有する既存グリーン事業の強化・拡大)

再生可能エネルギー

再生可能エネルギーに係るIPP事業の拡大および関連する電力小売事業、新事業拡大の着実な進捗

- 英国SmartestEnergy社における再生可能エネルギーを中心とした電力取扱量・環境証書取扱量の増加
- 丸紅新電力(株)における再生可能エネルギー電力供給・再エネアグリゲーション事業の拡大
- 英国政府とのグリーンエネルギー事業の協力にかかわる覚書締結
- ごうどバイオマス発電所(岐阜県安八郡神戸町)、愛知蒲郡バイオマス発電所(愛知県蒲郡市)の運転開始
- 北海道石狩市における木質専焼バイオマス発電所の開発

水事業

中東・南米での水BOT・BOO事業、欧州・南米・東南アジアでの上下水道コンセッション事業、日本での水道管路更新最適化サービス事業の強化・推進

- チリ/国営銅公社向け造水・送水事業の建設推進
- 宮城県仙台市、栃木県足利市、新潟県妙高市におけるAI・機械学習を用いた水道管路の劣化予測診断サービス実施

ホライゾン3

(既存の事業基盤・ネットワークの活用、全社横断的な取り組みの推進による新たなグリーン事業の創出)

新エネルギー

新たに立ち上げた水素・アンモニア・SAF・合成燃料などを所管する新エネルギー開発推進部を中心に取り組みを強化。水素・アンモニア製造事業案件の着実な推進およびSAF・合成燃料分野での取り組みの推進

- 豪州・クイーンズランド州/CQ-H2プロジェクトにおける基本設計作業開始
- カナダ/Pembina社との低炭素アンモニアサプライチェーン構築に係る本格的な事業化調査開始
- 世界初、グリーンメタノールとバイオマス系廃液を活用した国産バイオ燃料の高圧式LPG船での使用
- グリーンアンモニア事業調査に関するオマーンHydrom社との契約締結
- ペルー/e-メタン製造・販売事業の詳細検討開始

脱炭素ソリューション

- もみ殻炭の製造・販売に係る(有)プロスとの業務提携を通じたカーボンネガティブの推進
- 低炭素排出型メタノール販売の推進
- 出光興産(株)およびOPTC社とのバイオマスPTAのサプライチェーン構築
- カナダ・アルバータ州/二酸化炭素回収・貯留事業への参画
- 群馬県におけるEVカーシェアリング実証事業開始
- 大阪・関西万博後の関西エリアにおける空飛ぶクルマを活用した運航事業の実現
- パナソニックホールディングス(株)と商用EV向けフリートマネジメントサービス新会社・EVolity(株)設立、サービス提供開始
- アラブ首長国連邦・アブダビ/廃棄物発電プロジェクトの建設推進



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

● グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

* 2024年3月期中に開示された主な取り組みを抜粋



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

● グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

グリーン事業の主な取り組み状況

ホライズン1/2

(強固な事業基盤、高い競争力を有する既存グリーン事業の強化・拡大)

銅・アルミ事業※1

「責任ある生産」と持続可能な銅・アルミの安定供給に向けた事業の強化/拡充、およびサプライチェーンの強靱化を推進

- チリ/センチネラ銅鉱山の拡張プロジェクトに関する投資意思決定・プロジェクトファイナンス組成、ロスペランブレス銅鉱山権益の追加取得
- 非鉄金属素材の供給事業者パンパシフィック・カッパー(株)の株式取得
- Hudbay社とのカナダ・マニトバ州での非鉄金属共同探鉱事業への取り組み
- 豪州/ポートランドアルミ製錬所において事業の健全性・環境や安全に配慮した取り組みが評価されASI Performance Standard・ASI Chain of Custody Standardの認証を取得

森林・植林事業

森林価値創造型ビジネス(ムシパルプ事業の経済価値・環境価値最大化、環境植林によるカーボンプレジット組成など)を通じたグリーン事業の推進

- フィリピン、アンゴラ、マレーシアでの森林再生プロジェクトの事業性を検討中
- 秋田県能代市、大仙市および和歌山県田辺市におけるJ-クレジット制度を活用した森林におけるカーボンオフセットへの取り組み
- 3次元計測システムを活用した森林由来J-クレジットの登録・認証の促進
- Nordic Bioproducts Groupとの木質バイオマスの高度利活用に向けた協業覚書締結

アグリインプット事業※2

- 農業セクターの多様なニーズに適う高付加価値な独自商品・サービスの開発・拡大、競争優位性の強化を通じた農業生産性の向上への貢献・環境負荷低減の実現への配慮
- 継続的な拠点拡充、シェア拡大による更なる成長を追求

ホライズン3

(既存の事業基盤・ネットワークの活用、全社横断的な取り組みの推進による新たなグリーン事業の創出)

分散型電源・蓄電池・需給調整

- メキシコ・ベトナム・タイでの分散型電源事業の拡大
- サウジアラビア王国/Cenomi社との屋根置き型太陽光発電システムを活用した長期売電契約締結
- エストニア/次世代蓄電技術を有するSkeleton社への追加資金拠出
- ベトナム/VinFast社との使用済みEVバッテリーの二次利用およびサーキュラーエコノミーのモデル構築に関する覚書締結
- 北海道北広島市における系統用蓄電池事業への参画
- 長野県松本合同庁舎におけるEVの配車・充電マネジメントの実証開始
- Ayala Groupとのオーストラリア・蓄電池事業共同開発に関する協力協定締結
- 米国/Cirba社への出資を通じた廃電池リサイクル事業の推進

資源・素材リサイクル

- 米国/DASI社の株式取得による航空機アフターマーケット事業の拡充
- 使用済み太陽光パネルのリユース・リサイクル関連サービス開始
- 廃タイヤリサイクル事業の展開に向けた次世代再生カーボンブラック製造事業への出資
- 綿・ポリエステル製品を再生する米国/Circ社のリサイクル素材の日本ブランドでの初採用

環境配慮型食料

- 閉鎖循環式陸上養殖サーモン関連の取り組み推進
- 日清丸紅飼料(株)における昆虫タンパク使用の水産飼料など環境負荷低減飼料の開発
- 家畜排せつ物管理方法の変更により生み出されたGHG排出削減によるJ-クレジットの活用
- 日本航空(株)との産直物販事業における協業

※1 電化推進・輸送機の軽量化など、脱炭素に必要な不可欠な金属資源の安定供給により、気候変動対策に貢献するもの

※2 農業における土地利用の効率化や環境への負荷低減により、気候変動対策および生物多様性に寄与するもの

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況



脱炭素化

気候変動長期ビジョンの実践に向けて取り組みを推進

① 2050年までにGHG排出ネットゼロを達成

2030年に向けたアクションプラン

P.63 気候変動長期ビジョン

② 事業を通じた低炭素・脱炭素化への貢献

エネルギー供給：代替エネルギー・再生可能エネルギー発電・トランジションエネルギー

エネルギー需要：EV等電化促進・省エネ／効率化・CCUS・蓄電池・モーダルシフト
土地利用：施肥効率の改善・持続可能な森林経営

循環経済への移行

資源の有効利用を促進する5つの領域^{*1}すべてでグリーン化を推進

① シェア：フリートマネジメント・インフラ整備

② 維持・長寿命化：メンテナンス関連事業の強化

③ リユース・再配布：航空機・航空エンジン・自動車・建材・スマートフォン・太陽光パネル

④ 改修・再製造：改修・再製造関連事業の省エネと環境負荷低減

⑤ リサイクル：プラスチック・繊維・廃タイヤ・蓄電池

自然との共生

ネイチャー ポジティブに向けた6つのアクション領域^{*2} すべてでグリーン化を推進

※（ ）内は具体的な取り組みの一部を記載

① 農業生産性向上と土壌劣化・水質汚染回避の同時実現：

農業生産・畜産の効率化(飼料添加剤)、生物多様性に配慮した農業生産(土壌改良)、開発途上国の生計安定／持続可能性向上(サステナブルコーヒー)、フードロス削減(食品機能材)、食品流通の循環経済型モデル(残渣/畜糞の再利用)

② 森林資源の持続可能な多目的利用：

持続可能な森林経営／森林保全(森林管理)、森林由来製品の多目的利用(商品別調達方針)

③ 海洋・沿岸域の持続可能な利用：

天然漁獲資源の持続可能な利用(環境配慮型水産飼料)、汚染防止(脱/減プラスチック)

④ 淡水の持続可能な利用：

銅鉱山操業での海水利用(地下取水ゼロ)、水利用の効率化(使用量の削減/循環利用)、水質改善/汚染防止(有害化学物質の排出が管理された認証商品)

⑤ 都市の持続可能性向上：

持続可能な都市計画(エアモビリティ事業)、都市の環境負荷低減(次世代工業団地)、QOL向上(ヘルスケアメディカル)

⑥ 持続可能なエネルギー利用とインフラ整備：

(上記「脱炭素化」参照)

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

● 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

※1 循環経済社会におけるマテリアルフローの5類型(出典: Ellen MacArthur Foundation)

※2 IPBESにおいて、ネイチャー ポジティブに向けて推奨される企業の取り組みの6領域



主要事業会社の連結損益

会社名	連結区分 ^{*1}	持分率 ^{*1}	2020.3	2021.3 ^{*2}	2022.3	2023.3	2024.3	事業内容	(億円)
ライフスタイル									
丸紅ファッションリンク	連結	100%	9	2	2	9	17	衣料品等の企画・製造・販売	
Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret	持分法	45.5%	1	2	3	1	1	衣料品等の企画・製造・販売	
丸紅インテックス	連結	100%	12	14	13	14	14	産業資材・生活資材・生活用品等の販売	
B-Quik事業	連結	90.0%	23	25	27	38	43	アセアンにおけるカーメンテナンス事業	
コンベヤベルトディストリビューション事業	連結	100%	—	—	15	23	18	北米におけるコンベヤベルト及び部品その他産業用ゴム製品販売とサービス	
フォレストプロダクツ									
ムシパルプ事業	連結	TEL 85.1% MHP 100%	△37	△44	22	90	3	インドネシアにおける森林業(広葉樹植林)、パルプの製造及び販売	
WA Plantation Resources	連結	100%	16	△3	14	18	13	豪州における製紙用・バイオマス燃料用木材チップ製造、販売並びに植林事業	
Kraft of Asia Paperboard & Packaging	連結	100%	—	△5	△10	△143	△227	ベトナムにおける段ボール原紙の製造・販売及び包装資材の販売	
興亜工業	連結	80.0%	20	24	21	12	34	段ボール用中芯原紙・ライナー等の製造・販売	
福山製紙	連結	55.0%	13	12	10	10	18	段ボール用中芯原紙及び紙管原紙の製造・販売	
丸紅フォレストリンクス	連結	100%	23	16	16	14	21	紙類をはじめとする森林由来製品の販売	
Santher-FÁBRICA DE PAPEL SANTA THEREZINHA	持分法	49.0%	—	△3	4	△2	19	ブラジルにおける衛生用紙及び紙おむつ等のH&PC製品及び特殊紙の製造・販売	
情報ソリューション									
丸紅I-DIGIOホールディングス ^{*3}	連結	100%	—	—	—	—	36	情報システム、クラウド、セキュリティ、ネットワーク、データセンター等のIT・デジタル全般のソリューション提供	
丸紅情報システムズ ^{*3}	連結	100%	17	16	14	18	—	コンピュータ、ネットワーク、情報システム等IT全般のソリューション提供	
丸紅ITソリューションズ ^{*3}	連結	80.0%	9	9	10	13	—	情報・通信システムの企画・設計、ソフトウェアの開発・保守・運用	
MXモバイルリンク	連結	100%	66	58	37	36	41	携帯電話及び関連商品等の販売	
アルテリア・ネットワークス ^{*4}	連結	66.7%	22	22	24	26	24	法人及びマンション向け各種通信サービスの提供	
丸紅ロジスティクス	連結	100%	10	12	15	15	13	国際複合一貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流に関するコンサルタント業	
食料第一									
山星屋	連結	75.6%	13	7	10	13	24	量販店、CVS等への菓子等卸売業	
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス ^{*5,6}	—	—	2	13	8	2	0	首都圏におけるスーパーマーケット事業	
日清オイリオグループ ^{*5}	持分法	16.0%	13	14	14	18	24	製油事業等	
Cia.Iguacu de Cafe Soluvel	連結	100%	8	11	7	△2	16	ブラジルにおけるインスタントコーヒーの製造・販売	
丸紅食料	連結	100%	7	7	7	7	11	コーヒー、茶、果汁、農産物、加工食品、食品原料等の販売	
ベニレイ ^{*7}	連結	100%	3	6	12	13	8	水産物卸売業、冷蔵倉庫業	
食料第二									
Creekstone Farms Premium Beef	連結	100%	43	95	205	125	46	米国における牛肉等の生産・加工・販売	
ウェルファムフーズ	連結	100%	24	42	34	36	33	食肉等の生産・加工・販売	
Rangers Valley Cattle Station	連結	100%	9	△6	14	2	△20	豪州における肉牛の肥育・牛肉の販売	
エスフーズ ^{*5}	持分法	15.3%	10	15	18	16	14	食肉等の製造・卸売事業、小売事業、外食事業	
Gavilon穀物事業 ^{*8}	連結	100%	△875	164	150	42	—	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売	
Columbia Grain International	連結	100%	△90	36	22	△18	9	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売	
日清丸紅飼料	連結	60.0%	18	21	21	△14	19	飼料の製造・販売	
パンフィックグリーンセンター	連結	78.4%	6	7	8	9	8	倉庫業及び港湾運送業	
アグリ事業									
Helena Agri-Enterprises	連結	100%	249	228	351	470	394	米国における農業資材の販売及び各種サービスの提供	
Aubos Real	連結	80.0%	—	—	—	27	23	ブラジルにおける農業資材の販売及び各種サービスの提供	
MacroSource	連結	100%	△4	50	300	△63	32	米国等における肥料の卸売業	

※1 連結区分・持分率は2024年3月期時点です。

※2 IAS第12号の早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。

※3 2023年4月に丸紅I-DIGIOホールディングスを設立したことに伴い、傘下会社の丸紅情報システムズ及び丸紅ITソリューションズの2024年3月期実績は同社実績に含む形としています。

※4 2023年8月に持分追加取得完了(50.1%→66.7%)。2024年3月期第2四半期より持分66.7%ベースでの連結損益の取込を開始。

※5 同社開示数に、当社帰属持分率を乗じた数値を参考値として記載。

※6 2023年12月29日付で売却を完了。

※7 2024年7月に株式会社ベニレイから丸紅シーフーズ株式会社に社名変更。

※8 2022年10月3日付でGavilon穀物事業の売却を完了。

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

● 主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~



主要事業会社の連結損益

会社名	連結区分 ^{*1}	持分率 ^{*1}	2020.3	2021.3 ^{*2}	2022.3	2023.3	2024.3	事業内容	(億円)
化学品									
丸紅プラックス	連結	100%	8	8	15	22	15	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引	
Olympus Holding (Orffa)	連結	100%	4	10	12	△1	△44	飼料添加剤の販売	
丸紅ケミックス	連結	100%	9	9	16	20	16	有機化学品及び精密化学品の国内取引及び貿易取引	
金属									
ロイヒル事業	持分法	15.0%	154	301	492	285	424	豪州における鉄鉱石事業への投資	
Marubeni Resources Development	連結	100%	252	50	553	988	630	豪州における鉄鋼原料事業への投資等	
Marubeni LP Holding	連結	100%	△595	164	435	185	101	チリにおける銅事業への投資	
Marubeni Metals & Minerals (Canada)	連結	100%	28	9	75	37	13	カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売	
Marubeni Aluminium Australia	連結	100%	△4	△3	32	19	△27	豪州におけるアルミ地金の製錬・販売	
伊藤忠丸紅鉄鋼	持分法	50.0%	112	87	313	478	401	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工	
エネルギー									
LNG事業	—	—	69	54	85	81	84	海外における天然ガス液化事業	
石油・ガス開発事業	連結	100%	—	—	122	83	122	米国メキシコ湾、米国陸上、インド沖合等における石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売等	
ENEOSグループ	持分法	20.0%	6	19	27	21	31	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	
MIECO	連結	100%	33	41	25	49	41	石油・天然ガス類の販売	
電力									
電力IPP事業 ^{*3}	—	—	355	358	333	423	558	海外及び国内における発電事業	
SmartestEnergy	連結	100%	△8	17	51	278	256	英国における電力卸売事業・小売事業	
インフラプロジェクト									
FPSO事業 ^{*4}	—	—	16	32	28	53	56	FPSO事業への投資・管理	
海外水事業 ^{*5}	—	—	△183	61	60	68	105	海外における上下水道事業・造水事業	
航空・船舶									
Marubeni Aviation Asset Investment ^{*6}	連結	100%	26	△8	△5	5	42	米国における航空機部品トレード事業への投資	
船舶保有運航事業	連結	100%	—	—	229	245	143	船舶の保有・運航事業	
金融・リース・不動産									
Nowlake事業	持分法	21.7%	110	226	242	296	289	米国における中古車販売金融事業	
PLM Fleet	持分法	50.0%	25	16	25	31	29	米国における冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル	
Marubeni Fuyo Auto Investment (Canada)	持分法	50.0%	—	—	—	26	19	カナダにおける商用車レンタル・リース事業への投資	
Marubeni SuMIT Rail Transport	持分法	50.0%	11	8	10	15	19	米国における貨車リース事業への投資	
みずほ丸紅リース	持分法	50.0%	—	6	13	20	28	総合リース業並びにその関連事業	
Aircastle事業	持分法	75.0%	△398	△78	△222	△10	26	航空機オペレーティングリース事業	
丸紅リアルエステートマネジメント	連結	100%	7	3	9	11	10	不動産賃貸及びサブリース、オフィスビル、複合施設の管理	
丸紅セーフネット	連結	100%	4	4	5	5	4	損害保険・生命保険代理店業	
建機・産機・モビリティ									
建設機械事業	—	—	—	—	87	143	192	建設機械の販売・サービス、及び金融事業	
自動車アフターマーケット事業	—	—	20	20	39	33	44	米国におけるアフターマーケット向け自動車関連事業	
Marubeni Auto Investment (U.K.)	連結	100%	7	9	22	11	5	英国における自動車販売代理店事業への投資	
丸紅テクノシステム	連結	100%	20	13	14	20	27	各種産業機械の輸出入・国内販売	
丸紅エレネグスト	連結	100%	5	6	13	21	10	電気機器接続部品(コネクタ)並びに材料の販売	

※1 連結区分・持分率は2024年3月期時点です。

※2 IAS第12号の早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。

※3 電力IPP事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。なお、2024年3月期の組織変更に伴い、2023年3月期の数値を置き換えて表示。

※4 FPSO事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

※5 海外水事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

※6 2023年12月にMarubeni Aviation Parts Trading LLCからMarubeni Aviation Asset Investment LLCに社名変更。

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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

● 主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

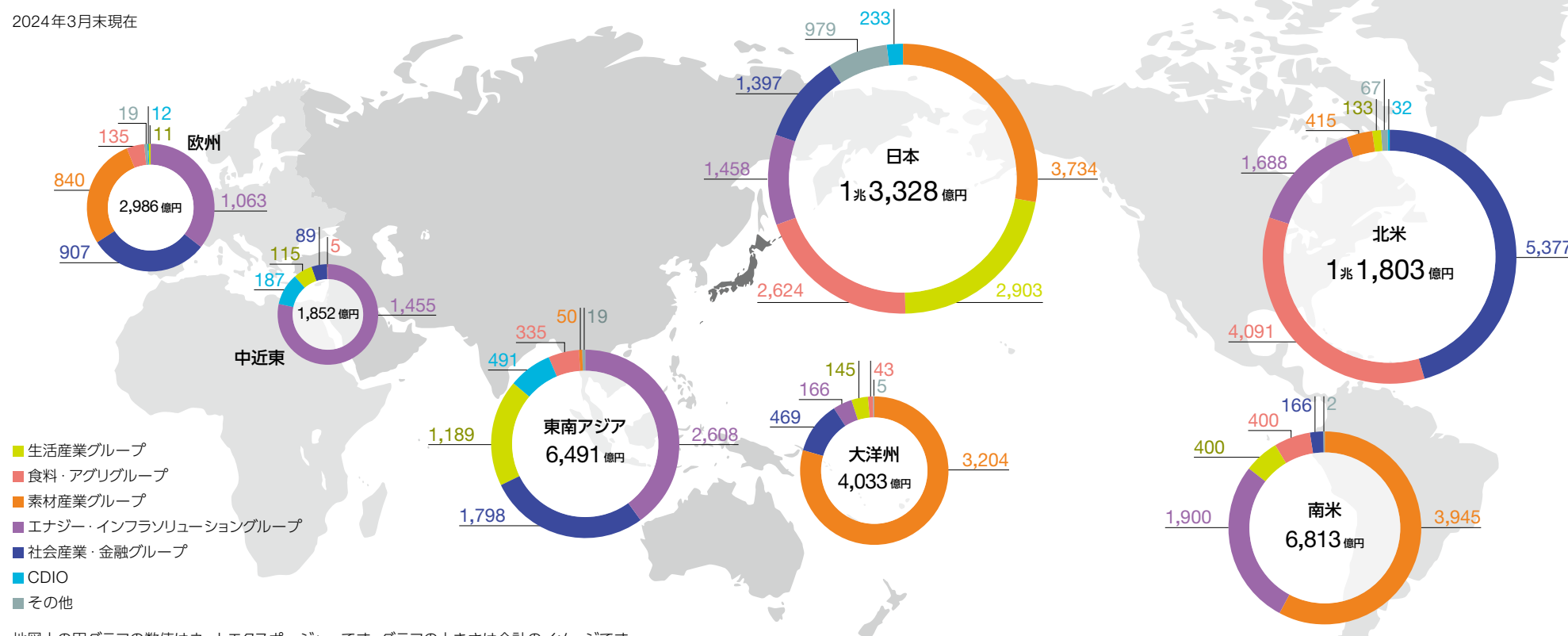
会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

主な国別エクスポージャー

2024年3月末現在

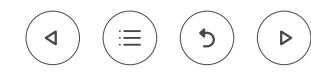


国・地域*1	（億円） グロスエクスポージャー	（億円） ネットエクスポージャー*2
日本	13,328	13,328
米国	11,238	11,238
チリ	4,708	4,708
豪州	3,959	3,959
インドネシア	2,687	2,008
シンガポール	1,971	1,971
ブラジル	1,777	1,777
フィリピン	1,190	1,190
ベトナム	1,084	937
オランダ	1,010	1,010
台湾	814	814

国・地域*1	（億円） グロスエクスポージャー	（億円） ネットエクスポージャー*2
アラブ首長国連邦	772	772
ポルトガル	682	682
デンマーク	665	665
英国	651	552
カナダ	565	565
ジャマイカ	529	100
オマーン	381	259
タイ	357	357
中国	352	345
サウジアラビア	335	306
パプアニューギニア	301	64

国・地域*1	（億円） グロスエクスポージャー	（億円） ネットエクスポージャー*2
メキシコ	299	299
カタール	298	298
ペルー	220	220
上記合計	50,173	48,423

*1 当社および連結子会社の保有資産のうち、長期性のグロスエクスポージャー（長期与信、固定資産、投資等の長期性資産の金額の合計）が200億円超の国・地域を抽出。
 *2 ネットエクスポージャーとは、NEXI((株)日本貿易保険)の保険などによりリスクをヘッジしている金額をグロスエクスポージャーから差し引いたもの。
 *3 2024年3月末現在、ロシアにおけるグロスエクスポージャーは9億円。



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
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ
財務データ
非財務データ
グリーン事業の主な取り組み状況
全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況
主要事業会社の連結損益
● 主な国別エクスポージャー
組織図
IR活動/外部評価
会社概要/株式情報
統合報告書2024発行にあたって/
終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

組織図

2024年4月1日現在



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動／外部評価

会社概要／株式情報

統合報告書2024発行にあたって／

終わりに ～丸紅IR・SR部から読者の皆様へ～

IR活動

丸紅は、社は「正・新・和」の精神に則り、財務・業績情報や投資判断に必要な経営戦略等の非財務情報、関連法令および規則に定められた開示事項を、適時・適切かつ公平に、そして分かりやすく提供することによって、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係の構築に努めています。また、効果的な双方向の対話を通じてステークホルダーの皆様からいただいた外部評価を、取締役を含む経営幹部など社内でも共有することにより、当社の持続的な企業価値向上の実現を目指します。

IR活動実績

活動	2022.3実績	2023.3実績	2024.3実績
アナリスト・機関投資家向けミーティング*1	353社	390社	399社
うち、国内向け	241社	225社	168社
うち、海外向け	112社	165社	231社
同、決算説明会	4回	4回	4回
同、事業説明会	2回	1回	1回
同、サステナビリティ説明会	0回	1回	0回
海外ロードショー*2	0回	3回	4回
個人投資家向け会社説明会	4回	4回	5回

*1 延べ社数。海外ロードショーの面談も含む。

*2 コロナ禍により2022年3月期は、海外渡航の代わりにオンライン個別ミーティングを実施。

2024年3月期に実施したアナリスト・機関投資家向けミーティングにおける主な対話内容

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 資本配分方針 投資方針、投資パイプラインの状況 今後の成長ドライバー、注力分野 株主還元方針(配当、自己株式取得) Gavilon穀物事業売却により回収したキャッシュの使い道 | <ul style="list-style-type: none"> 主力事業の状況、不採算事業の業績改善に関する取り組み 市況変動による業績への影響 政策保有株式に関する対応方針 |
|---|---|

株主・機関投資家から伺ったご意見や懸念事項は、取締役会にて定期的に報告しています。

株主数推移

	2022年3月31日	2023年3月31日	2024年3月31日
株主総数	233,280名	281,686名	309,000名
うち、個人株主数	230,330名	278,310名	304,822名

外部評価

外部からの評価
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/34/>



ESG評価

CDP水セキュリティ:Aリスト



MSCI ESG格付:AAA



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数



Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

FTSE4Good Global Index Series



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



FTSE4Good

※丸紅は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が国内株式のパッシブ運用のために選定しているESG指数のうち、3つの総合型指数と2つのテーマ指数に組み入れられています(2024年6月時点)。

社外からの認定・評価

「えるぼし」認定を取得



「プラチナくるみん」認定を取得



「健康経営優良法人2024 (ホワイト500)」への選定



「健康経営銘柄」への選定



「DX認定取得事業者」への選定



丸紅グループの価値観

GEO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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

● IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

会社概要

2024年3月末現在

社名	丸紅株式会社
証券コード	8002
東京本社	〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目4番2号 TEL：(03)3282-2111 E-mail:tokb091@marubeni.com
日本及び海外事業所・ 海外現地法人 (東京本社を含む) ※ 2024年4月1日現在	130拠点 本社、国内支社・支店・出張所12カ所、 海外支店等54カ所、 海外現地法人29社およびこれらの支店等34カ所
創業	1858年5月
設立	1949年12月1日
資本金	263,599百万円
従業員数	4,337名(丸紅グループの従業員数50,200名)
ウェブサイト	 トップページ https://www.marubeni.com/jp/  IR 投資家情報 https://www.marubeni.com/jp/ir/  サステナビリティサイト https://marubeni.disclosure.site/ja/
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月

株式情報

2024年3月末現在

発行可能株式総数	4,300,000,000株
発行済株式総数 ^{*1}	1,676,297,507株
上場証券取引所	東京
株主数	309,000名
単元株式数	100株
期末配当金支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当金支払株主確定日	毎年9月30日
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

大株主の状況

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株) ^{*2}	持株比率(%) ^{*3}
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	264,686	15.81
ビーエヌワイエム アズ エージーティ クライアント 10 パーセント	162,554	9.71
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	89,430	5.34
明治安田生命保険相互会社	37,636	2.25
株式会社みずほ銀行	30,000	1.79
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	29,579	1.77
JPモルガン証券株式会社	25,895	1.55
日本生命保険相互会社	23,400	1.40
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	22,919	1.37
損害保険ジャパン株式会社	22,500	1.34

※2 持株数は千株未満を切り捨てています。

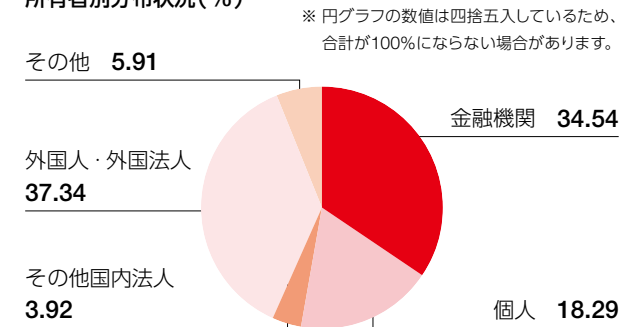
※3 持株比率は発行済株式総数から自己株式数を控除して算定し、小数点3位以下を四捨五入しています。

信用格付^{*1}

格付会社名	長期(見通し)	短期
日本格付研究所(JCR)	AA(安定的)	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	AA-(安定的)	a-1+
S&Pグローバル・レーティング	BBB+(安定的)	A-2
ムーディーズ(Moody's)	Baa1(安定的)	—

※1 2024年6月30日現在

所有者別分布状況(%)



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

● 会社概要/株式情報

統合報告書2024発行にあたって/

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

統合報告書2024発行にあたって

当社の統合報告書は、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を促進し、持続可能な価値共創を実現するための重要な媒体です。編集においては、丸紅グループの価値創造の道筋をより深く、より鮮明に描き出すことに注力しています。

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います。本年もそれを軸とした冊子の構成としておりますが、丸紅グループの独自性と成長に向けた当社ならではの取り組みや考え方をご理解いただくため、既存事業領域の強化と丸紅グループの競争優位性、着実な成長を実現する「ホライズン1・2・3」、そして独自の事業指針SPP (Strategy, Prime, Platform)にも焦点を当てています。これらを具体的な事例とともに詳細に解説することで、丸紅グループの成長戦略をより鮮明にお伝えすることを目指しました。

また、長期的な企業価値創造の基盤となる人的資本経営の深化や非財務価値の向上については、多様な人財の育成と活用、グリーン戦略の推進など、丸紅グループの着実な成長と価値創造に寄与する施策についてご説明しています。なお、制作にあたっては、IFRS財団の国際統合報告フレームワークや経済産業省の価値協創ガイダンスを参照しています。

本報告書を通じて、既存事業の強化と成長投資を通じた戦略の追求により次の利益ステージに向かう丸紅グループの挑戦と進化の姿を、より深くご理解いただけることを願っています。

終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

企業が情報開示すべきテーマは業績面のみならずガバナンス・多様性・環境活動など従前より多岐にわたっています。各テーマにおいて企業が達成すべきハードルの高さは年々上がり、同時に投資家と企業間の双方向コミュニケーションの重要性をますます実感しています。

このような背景のもと、当社は2024年4月より財務部IR課をIR・SR部として独立させ、所属メンバーは7名から12名(2024年8月末時点、兼務含む)と大幅に増員しました。

統合報告書は丸紅の幅広い活動や成長ストーリーを社外の皆様にとっていただくための極めて重要なコミュニケーションツールであると位置付けています。統合報告書2024は新体制で構成を練り直し、企業価値をより正しく伝えるための工夫を随所にちりばめました。

価値創造の歩みを続ける丸紅。本書が皆様の当社に対する理解促進の一助となれば幸いです。

本統合報告書の報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日

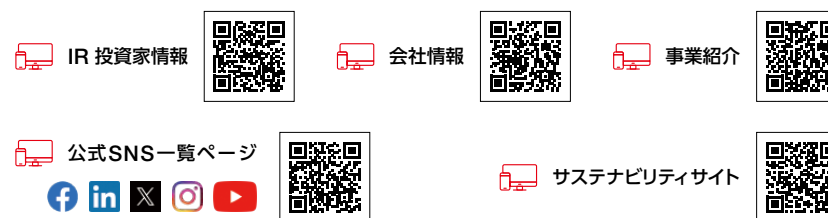
掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

参考にしたガイドライン

- ・ GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- ・ ISO26000 (国際標準化機構) 「社会的責任に関する手引」
- ・ IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



その他、丸紅の情報発信



丸紅IR・SR部メンバー



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

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

財務データ

非財務データ

グリーン事業の主な取り組み状況

全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

主要事業会社の連結損益

主な国別エクスポージャー

組織図

IR活動/外部評価

会社概要/株式情報

- 統合報告書2024発行にあたって/
終わりに ~丸紅IR・SR部から読者の皆様へ~

Marubeni

<https://www.marubeni.com/jp/>