

GLOBAL  
CROSSVALUE  
PLATFORM

**Marubeni**

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

# INTEGRATED REPORT

丸紅株式会社 統合報告書 2022

**Marubeni**

## 統合報告書 2022 目次

|                                    |           |                      |            |
|------------------------------------|-----------|----------------------|------------|
| 丸紅グループの価値観                         | 1         | 環境・社会マテリアリティ         | 50         |
| CEOメッセージ                           | 2         | リスクマネジメント            | 60         |
| <b>丸紅の価値創造</b>                     | <b>8</b>  | 事業等のリスクへの対応          | 62         |
| 価値創造の歩み                            | 10        | 社外取締役鼎談              | 64         |
| 価値創造ストーリー                          | 12        | コーポレート・ガバナンス         | 68         |
| 価値創造の基盤 基盤マテリアリティ                  | 14        | マネジメント一覧             | 80         |
| ステークホルダーとの共創                       | 15        | <b>事業ポートフォリオと戦略</b>  | <b>84</b>  |
| ビジネスモデル                            | 16        | 生活産業グループ             | 86         |
| 中期経営戦略の振り返り                        | 18        | 素材産業グループ             | 96         |
| 中期経営戦略GC2024                       | 20        | エナジー・インフラソリューショングループ | 102        |
| <b>価値創造の実践</b>                     | <b>24</b> | 社会産業・金融グループ          | 108        |
| CFOメッセージ                           | 26        | CDIO                 | 114        |
| 事業指針SPPの実践                         | 30        | <b>企業データ</b>         | <b>118</b> |
| 事業投資のプロセス                          | 32        | 主要事業会社の連結損益          | 118        |
| CDIOメッセージ                          | 34        | 財務データ                | 120        |
| 丸紅グループのDX戦略                        | 34        | 非財務データ               | 122        |
| 次世代施策 (Next Gen Initiatives) の推進強化 | 37        | 主な国別エクスポージャー         | 124        |
| CAOメッセージ                           | 38        | 組織図                  | 126        |
| GC2024グループ人材戦略 "丸紅人材エコシステムの進化"     | 39        | 会社情報                 | 127        |
| CSDOメッセージ                          | 44        | IR活動                 | 128        |
| 丸紅グループのサステナビリティ                    | 45        | 外部評価                 | 128        |
| 企業価値向上に向けた取り組み                     | 46        | 株式情報                 | 129        |

## 情報発信

### 統合報告書 編集方針



丸紅グループの統合報告書は、幅広いステークホルダーの皆様に対し、当社に対する理解を深めていただき、広く信頼を得ることを目的として制作しています。「統合報告書2022」は、価値創造の原動力となる価値観、事業の内容・戦略などに加え、サステナビリティに関する取り組みや、これまでの当社の変化・成長についての説明を通じて、将来に向けた持続的な成長の可能性を感じていただくことを意識して編集しました。

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」を参照するとともに、多数のステークホルダーの皆様からいただいたご意見を参考にしています。

当社は、「社は「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」を経営理念としています。サステナビリティの重要性がますます高まる中、この経営理念を実践することで、経済価値と環境・社会価値の同時追求に挑戦する当社について、ご理解を深めていただく一助になれば幸いです。

### IR 投資家情報

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

### 会社情報

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

### 事業紹介

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

### サステナビリティ

<https://marubeni.disclosure.site/ja/>

財務情報

非財務情報

### 本統合報告書の報告対象期間

2021年4月1日～2022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ینگ・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」



### 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、本冊子では「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

社は「正・新・和」は、1949年の丸紅株式会社設立にあたり、初代社長・市川忍が行った訓示に由来しています。丸紅グループおよびグループ社員が依って立つ原点であるとともに、変化の激しい時代においても常に道標となる価値観です。

今日まで受け継がれているこの不変の価値観をもとに企業活動を推進することで、グループを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様から信頼を獲得し、ともに歩みを進めていくことで、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する経営理念の実現を目指します。

### 経営理念

丸紅は、社は「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。

### 社は

「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

正 新 和

### 在り姿

### Global crossvalue platform

商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」は、丸紅グループの存在意義を明確化し、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です。

社会・顧客の課題と向き合い、新たな価値を創出します。



Global crossvalue platform  
Marubeni

## CEOメッセージ

新たなステージに立ち、  
社会・顧客の課題と向き合い、  
新たな価値を創出します

代表取締役 社長

柿木真澄



### 社は「正・新・和」を揺るぎない道標として 時代の変化を先取り

私たちは今、非連続な変化、既成概念のディスラプション・イノベーションが顕在化・加速化する、極めて不透明な世界に生きています。新型コロナウイルス、地政学リスクを含めた世界情勢など、先行き不透明な状況が続く中、変わりゆく世界や社会をよく見極めて適切に対応していく必要があります。

社会のニーズ・課題を先取りし、自らのビジネスモデルを変革し、ソリューションを提供することが丸紅グループのDNAです。先行きを見通すことが困難な時代だからこそ、「世の中のギャップを埋め続ける永遠のパートナー」として、立ち返るべき原点としての社は「正・新・和」の精神に則り、社会・顧客の皆様の課題に正面から向き合い、ステークホルダーの皆様とともに新しい価値を生み出していきたいと考えています。

### 大きな環境変化の中で強固な経営基盤を築いた 「変革の3年間」

前中期経営戦略GC2021(2019年度～2021年度)を総括すると、強固な経営基盤を築いた「変革の3年間」と言えます。

GC2021初年度にあたる2019年度には多額の一過性損失を計上し、当社の財務基盤は大きく毀損しました。そこからグループ一丸となって信頼回復に向けて全力を尽くして走り続けた結果、GC2021の最終年度である2021年度にはV字回復し、史上最高益を達成することができました。その要因として、既存事業の強化・底上げの成果が挙げられます。知見のある既存事業を更に伸ばすことは一見地味ではありますが、確実性の高い成長戦略であることをGC2021では確認することができました。例えば米国の肉牛の処理加工・販売事業のCreekstone社(Creekstone Farms Premium Beef LLC)です。米国で小さく始めた案件でありましたが、拡張投資による生産能力の拡大・コスト競争力の強化、オペレーションの改善が

寄与し、需要をしっかりと掴み、またコロナ禍でも安定的な操業を継続できたことなどから大きく成長しました。顧客起点での商品・サービス開発に強みを持つ米国の農業資材販売のHelena社(Helena Agri-Enterprises, LLC)も過去より設備投資や中小規模の競合買収といった投資を継続している中で、成果が業績として実を結んで現れています。「戦略ありき」を徹底し、丸紅グループが主体的に取り組み、地域・分野・商品などのプラットフォームを広げることで更なる既存事業の強化を今後も進めていきます。

資産リサイクル・回収の面では、2021年度にこれまで大きな経営資源を使ってきた、Gavilon社(Gavilon Agriculture Investment, Inc.)の穀物事業売却を決定しました。これは中長期的なポートフォリオ全体の効率改善を目指した大きな決断でした。同事業は足元の良好な事業環境下では一定程度の収益を上げていますが、多額の運転資金を要するなど収益性の面では当社グループの平均に対して劣後していました。外部環境の変化や成長性も考慮して売却の可能性を模索してきましたが、今回足元の良好な事業環境・業績のもとで妥当な条件で売却する機会が得られたことから、売却によって資産価値を最大化できると判断したものです。

限りある経営資源を企業価値の向上に着実に結び付けることが重要であるため、投資精度の向上は引き続き徹底します。2019年度の大型減損を受けて、過去の投資減損から得た反省と教訓を取締役会や経営会議で何度も議論をしました。経営として自ら反省し繰り返さないようにすること、そのために規律、ガバナンス、透明性の確保、それを企業文化として根付かせるべく議論を重ねました。「投資ありき」から「戦略ありき」へのマインドセット、事業の本質を徹底的に追求する姿勢、事業の成功に対する責任感を持って過去の失敗を繰り返さない意識を持つこと、そして、真面目に・真摯に・オープンに議論する姿勢を企業文化として改めて根付かせる契機となりました。

過去の当社が繰り返した投資減損を知っている方々からは「投資をして減損を繰り返すのではないか」「攻めのスタンスは要注視」などと言われていることは理解していますが、ビジネスとはリスクテイクの結果としてリターン

を得るものです。リスクのないビジネスはありませんし、リスクを恐れるだけでは新たなチャレンジもできません。そのため、当社の体力に合わせたリスクを取り、それをマネージしていくことが大事になります。

GC2021では収益の改善により財務基盤の再生・強化も実現できたことで2022年4月以降、信用格付機関3社にて当社格付が格上げとなりました。株価も2007年以来14年ぶりに上場来高値を更新しました。既存事業の強化と財務基盤の強化をバランスよく推進した当社のこれまでの取り組みが評価されたものだと考えています。

丸紅グループは「変革の3年間」を経て、体質を改善し、規律を維持しながら、走る準備ができました。

## 「戦略実践の3年間」

### ロールモデルのない時代、先頭に立つ

GC2024(2022年度～2024年度)は、「戦略実践の3年間」と位置付けて臨んでいます。

GC2021においては、2030年を見据えて「機会」と「脅威」が同時に到来すると捉えていました。そこから3年を経ても基本的な見方は変わっていません。非連続な変化、既成概念のディスラプションが顕在化・加速化する極めて不透明なコロナ後の世界が来ていると感じていますが、「社会・顧客の課題と向き合い、新たな価値を創出する」という丸紅グループのミッションは何一つ変わっていません。

その中でGC2024においては基本方針を2つ掲げました。



1つ目は「既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出の重層的な追求」です。2つ目は「『グリーン事業の強化』と『全事業のグリーン化』の同時推進」です。

1つ目について、既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出は両輪です。足元の好業績は既存事業における市況、資源価格高騰などの恩恵を受けての数字であることは間違いなく、現状に甘んじることなく、既存事業については追加的な資本投入によるコスト競争力、収益性の改善や周辺地域・分野・商品の拡張を着実に進めます。当社が強みや知見を持つところ、またはその周辺を着実に広げることが確実性の高い成長戦略です。両輪のもう一方である、新たなビジネスモデル創出については、踏み込みがまだ足りないと感じています。新たなビジネスの創出には多くの努力と時間を要します。そのため、常に当社がやるべきことを考えながら将来の成長が期待できる既存事業の周辺にある新しい領域や、次世代事業をはじめ、新分野への種まきを継続して行います。世の中は変化しており、今の商社のビジネスはいずれ消滅すると考え、新規ビジネスへのチャレンジを続けようというメッセージを出しています。新規成長領域への取り組みの深化を目指して、次世代コーポレートディベロップメント本部という組織を2022年度に新たに設立しました。次世代消費者向けビジネスという当社が従来、十分に取り込めていなかった成長領域を狙う本部です。次世代コーポレートディベロップメント本部に限らず、全営業本部・全社員がスピード感を持って新たなビジネスモデル創出を推進します。

2つ目はグリーン戦略です。グリーン戦略については、決して新しいことを言い始めたものではありません。これまで優先度高く対応してきたサステナビリティについて、これまで以上に重要度を高めて取り組んでいくということを表明するため、あえて基本方針の一つと位置付けたものです。脱炭素、循環経済への移行、水資源・生物多様性の保全、持続可能なサプライチェーンの構築など、サステナビリティへの取り組みはあらゆる企業が果たすべき義務であり、解決すべき社会課題です。グリーンを無視しては稼がせてはもらえず、ビジネスのステージにも上がれない時代になっていることから、こうした社会課題の

解決を優先し、企業価値向上に繋げるべく、GC2024では「グリーンのトップランナー」となることをグループ全体の目標として掲げました。

丸紅グループは他社に先駆けて2018年に新規石炭火力発電事業には原則取り組まないこと、再生可能エネルギー電源比率目標を公表して取り組むことなど、気候変動対策への貢献に資する取り組みを先取りして行ってきましたが、脱炭素以外にも丸紅グループとしてサステナビリティに貢献し得る事業分野は多くあります。今回、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を「グリーン事業」として定義し、それらの事業分野を今後更に強化・拡大するとともに、丸紅グループの事業基盤やネットワークを活用のうえで全社横断的な取り組みを推進し、新たな「グリーン事業」の創出を図ります。

「グリーンのトップランナー」として牽引役となるための取り組みはグリーン事業の強化だけではなく、丸紅グループのすべての事業領域・現場においても、環境負荷の低減や循環経済への移行の追求、持続可能なサプライチェーンの構築などに取り組み、グリーン化を推進します。

当社は2021年3月には「気候変動長期ビジョン」を公表し、その中で事業を通じて社会の低炭素化・脱炭素化に貢献し、気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出することを目指しています。「グリーン戦略」を推進することで、このポジティブインパクトをより具体化するだけではなく、サステナビリティ全般に対して丸紅グループ丸となって取り組み、社会課題へのソリューションや新しい価値を提供し、企業価値向上を追求していきます。

株主還元についてはGC2024の3年間にわたって、1株当たり60円の下限配当を新たに設定しました。これは、ポラタイルな商品市況や事業環境の先行き不透明感が増す中、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と同時にGC2024業績目標へのコミットメントの意思表示でもあります。下限配当をお約束したうえで、利益成長による更なる増配を目指します。2021年度には自己株式の取得も実施しましたが、収益基盤・財務基盤が強化されたことで株主還元においても取れる選択肢が増え、新たなステージに立つことができたと考えています。



GC2024は丸紅グループが進むべき方向性を指し示したコンパスです。丸紅グループ全体が同じ方向に向かって取り組み、個々の力を結集することで、一人ひとりの頑張りが見え、たとえ小さくとも着実な取り組みが積み重なり、2030年に向けた更なる飛躍に繋がると確信しています。今はロールモデルも前例もないソリューションが求められている時代です。自分の作ったものすべてがロールモデルになる世界、その先頭に丸紅グループは立ちたいと考えています。

## 社会のサステナビリティを先導する 先進企業を目指して

先ほど述べた通り、丸紅グループは他社に先駆けて2018年に脱石炭火力発電の方針を打ち出しました。「脱石炭」の流れを脅威から機会に転じることができると判断したためです。丸紅の電力事業は常に先を見越して新たな成長分野を見極め、ビジネスモデルを変革させてきました。歴史を振り返ると、1960年代の発電設備の卸売から、1970年代にはEPC\*1へ、そして1990年代にはIPP\*2へと、顧客の課題と向き合い、新たな価値を提供するために業態を継続的に変容・拡大させ、今現在のグローバルプレーヤーとしてのポジションを築いています。「脱石炭」の戦略もこのDNAに基づくものです。

新たな価値の提供や脅威を機会に変える過程では、多様なステークホルダーの皆様との共創により課題解決を図ります。例えばアジアに目を向けると、社会課題としてエネルギーを転換しないといけないものの、顧客は再生可能エネルギーへと一挙に進む環境が整っていません。雨季が多く太陽光といった再生可能エネルギーのリソース確保が難しいことや、海が深く洋上風力は開発が難しいことが挙げられます。無理に推進する財政的な余力も限られてい

ます。したがって、一方的に「石炭火力発電はもうやらない」と顧客に伝えるのではなく、今後どうしていくべきかを一緒に考えています。例えばトランジショナルに変える仕組みが必要です。石炭からLNGへの代替や、石炭火力にアンモニアやバイオマスを混焼して低炭素を実現するといった方向性をアジア全体で訴えていく必要があります。

また、石炭火力発電事業は契約した以上はステークホルダーへの責任を果たすため契約満了まで運営するという考えがベースにあります。ただし、丸紅グループの方針を理解したうえで運営を引き継げる相手であれば早期に抜けることも考えます。持ち主だけが代わり、丸紅グループの数字だけが改善したとしても地球規模で見れば温室効果ガスの排出量が変わらないということでは無責任であり、長い目で見て、その次をどうするかという話をしないと本当の温室効果ガス削減は実現できません。更に石炭火力発電を止めた国で温室効果ガス削減は達成したが、一方で電力供給不足で貧富の差が激しくなったりするなどの問題が生じるのを野放しにすることもできません。

現地の人々を含むステークホルダーへの責任も重要視しつつ、脱炭素・低炭素社会を実現するための支援をリードしていくのが私たちの使命であり、それが新たなビジネス創出の機会にもなります。

サステナビリティの土台となるガバナンス体制も強化しています。2022年度より総合商社として初めて社外取締役が過半数を占める取締役会構成となりました。取締役会の監督機能を一層高め、執行側の緊張感の高まりを促すとともに、取締役会・経営会議の機能をより明確化し、更なるガバナンス強化を図り、丸紅グループの長期的な企業価値をどのように伸ばしていくか徹底的に議論してまいります。

※1 Engineering, Procurement & Constructionの略。発電設備の設計を含む一括納入請負。

※2 Independent Power Producerの略。発電事業を行う独立系発電事業者。

## 人財こそが丸紅グループの価値の源泉

人財は丸紅グループの価値の源泉です。人財の力をいかに引き出すかが当社の成長のカギを握るといっても過言ではありません。

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集い、生き、繋がり、新たな価値が創造されるような生態系を「丸紅人財エコシステム」と名付け、人財戦略の基本概念としています。中でも人財の多様性は最も重要な概念です。非連続で予測困難な時代において、環境変化にしなやかに対応していくためには、人財の多様性を確保し、活かしていくことが必要不可欠です。いわば、成長戦略の土台になるものと捉えています。

人財の多様性の中でも、特に女性の活躍推進にはより一層注力していきたいと考えています。人財の多様性は本来、異なる経験や価値観が掛け合わされることで、新しい価値を創造したり、正しい方向を見出したりすることを期待するものです。したがって、本質的には性別などの属性を多様化すれば良いというものではありません。しかし、向き合う社会の男女比率は概ね1:1に対して、当社は依然として男性多数であり、その観点では同質性が強い状況にあります。世の中にある、あらゆるギャップを埋める、社会課題を先取りして解決することが目指す姿でありながら、男性多数の会社が十分に応えていけるのか、先行きを見通すことが困難な時代を生き抜いていけるのか、そのような強い問題意識を持っています。こうした問題意識から、2020年12月には「新卒総合職採用における女性比率を、2024年度までに40～50%程度にする」ことを決定しました。2022年度からは、女性活躍推進の新たな方針として「女性活躍推進2.0」を制定しました。これまでの働く環境を整えることに軸足を置いた取り組みに加えて、女性が当社の経営やビジネスの意思決定により深く関わ



る状態を目指すものとして、「タレントパイプラインの拡張」に注力しようとするものです。女性の成長機会をより充実させ、意思決定に関わるポストまでのキャリアパス、人財パイプラインを作り、それを太くしていくことに、経営の強い意思のもと、長期人財戦略として取り組んでいきます。

そうした多様な人財がそれぞれに持てる力を発揮できる環境を整えることも非常に重要です。2020年度に実施したミッションを核とする人事制度改革では「チャレンジ」と「現場主義」を大事にする仕組みへと、人事制度をフルモデルチェンジしました。「チャレンジ」の面では過去の評価を引きずる仕組みは取り止めて、毎年フレッシュに高い目標や新しいことに思い切って取り組める仕組みとしました。「現場主義」の面では全社一律ルールで縛る仕組みをなるべく止めて現場が責任を持って組織・人財マネジメントをリードできるようにしました。「チャレンジ」については特にこだわりました。2019年度の大規模減損の反省を受けて、新規投資を厳選するマインドが社内でも浸透する中で、選別が厳しすぎて挑戦の妨げとならないよう、大きなミッションへのチャレンジとそれによる成果がしっかりと評価され、失敗してもきっちり清算して敗者復活ができるような環境を整えました。

制度だけではなく、社員との対話も重視しています。コロナ前は40～50人を集めて順番に対話をする機会を設けていました。コロナ後もオンラインでの対話を継続し、全社の約半分くらいの社員と対話をしてきました。

直接の対話形式ですと機会がどうしても限られてしまうので、Opinion Boxによるコミュニケーションにも力を入れています。私自身がメッセージ動画を通じて重要なトピックスを発信し、それに対する社員からの質問・意見に対して全件直接回答する仕組みです。単体社員のみならず丸紅グループ社員全員に対して発信します。私が社長に就任した2019年度から約3年経ちますが、これまでに約40回程度のメッセージ発信とそれに対する質問・意見の回答を私自身が行う双方向コミュニケーションを継続的に進めています。

これは経営の重要方針やメッセージに対する丸紅グループ社員の理解向上、また参加意識を高める点で、非常

に有意義なものになっていると同時に社員の意見から私自身も多くの気づきを得ています。例えば女性活躍推進に向けた取り組みやwithコロナの出勤とテレワークのベストミックスを追求した働き方など、社員の意見は施策の改善・見直しの参考にしています。

人的資本経営を深化させていくためには、経営自らが人財の力を引き出すことにより一層関与し、経営戦略に連動した人財戦略を推進していく必要があります。2021年度に私、社長とCAO・CSOを主要メンバーとする人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ」を設置し、人財マネジメントに関わる様々な課題について議論を重ねています。丸紅グループ全体にとって最適な人財配置や人員構成、育成計画を含めた人事制度・施策の在り方を継続的に議論し、スピード感のある変革を実践していきます。

## 新たなステージに立ち、ステークホルダーの皆様との共創により中長期的な企業価値向上を追求

2022年度の足元は順調なスタートを切れていると考えています。社内で感じる手応えだけではなく、ステークホルダーの皆様からの評価・期待も感じています。ステークホルダーの皆様からの信頼を高めるには地道な努力を絶えず続ける必要があります。信頼を失う時はあっという間で、決して後戻りしてはいけないということを肝に銘じたいと思います。

一人ひとりにできることは小さくても、それぞれのプロができることを持ち寄れば、たいいての問題は解決できるということ。丸紅の目指す未来も同じです。丸紅にできることは小さくても、世界中の人や企業と仲間になれば、どんな課題でもきっと解決できるはずです。

新たなステージに立って、丸紅グループは個人・組織・企業を超えたすべてのステークホルダーの皆様との共創により大きな社会課題を解決して中長期的な企業価値向上を追求していきます。

2022年9月

代表取締役 社長

柿木 真澄

# 1 Section

## 丸紅の価値創造

### CONTENTS

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 価値創造の歩み                 | 10 |
| 価値創造ストーリー               | 12 |
| 価値創造の基盤 基盤マテリアリティ       | 14 |
| ステークホルダーとの共創            | 15 |
| ビジネスモデル                 | 16 |
| 中期経営戦略の振り返り(2014年3月期以降) | 18 |
| 中期経営戦略GC2024            | 20 |



# 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。今後も社会・顧客の課題と向き合い、ソリューションを提供することで、新たな価値を創出します。



社是

# 和 新 正

経営理念

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。



創業 繊維ビジネス

1858- 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

1872年 呉服太物商「紅忠」を開店

1921年 丸紅商店設立



創業者 伊藤忠兵衛

丸紅の社名の由来となったマーク

総合商社へ 専門商社からの飛躍 事業領域の拡大

1950s-

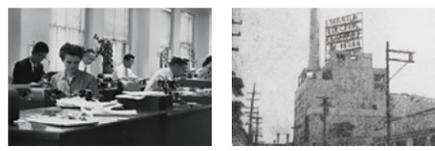
1949年 丸紅株式会社設立

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

1974年 社会福祉法人 丸紅基金設立認可



ニューヨーク現地法人 マニラ電力1号機(フィリピン)

丸紅株式会社 初代社長 市川忍が社是「正・新・和」を訓示

ビジネスの深化 トレードから事業投資へ 海外展開の拡大

1980s-

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

1996年 カタールLNGプロジェクト第1船入港

1996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



Columbia Grain社(米国) Helena社(米国) ロスペランプレス銅鉱山(チリ) San Roque水力発電事業(フィリピン)

資源投資 現在のグリーン戦略に繋がる 資源権益の確保

非資源投資 レジリエンスを高める 多様な事業を展開

2000s-

2001年 日本: 伊藤忠丸紅鉄鋼設立

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の権益取得

2011年 米国: 中古車販売金融事業Westlake(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参画

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



ムシパルプ事業(インドネシア) Nowlake社(米国) ロイヒル鉄鉱山(豪州) Gavilon社(米国)

環境・社会の変化を先取りし、2030年に向けた企業価値向上を追求

2017年 グループガバナンスポリシー制定

2017年 米国: 牛肉処理加工事業 Creekstone社買収

2018年 サステナビリティ推進委員会設立

2018年 脱石炭火力発電方針公表

2018年 次世代事業開発本部設立

2018年 マテリアリティの特定

2019年 米国: 航空機リース事業 Aircastle社追加出資

2019年 TCFD提言への賛同

2019年 事業指針SPPを策定<sup>※1</sup>

2019年 多額の減損計上により赤字決算(2020年3月期)

2020年 将来の大きな減損懸念を一扫

2020年 気候変動長期ビジョン公表<sup>※2</sup>

2021年 史上最高益達成(2022年3月期)

2022年 グリーン戦略公表<sup>※3</sup>

2022年 米国: Gavilon穀物事業の売却意思決定



Creekstone社(米国) Aircastle社(米国) 液化水素運搬船(豪州)(川崎重工業(株)提供)

※1 詳細はP.17をご参照ください。  
 ※2 詳細はP.46をご参照ください。  
 ※3 詳細はP.47をご参照ください。

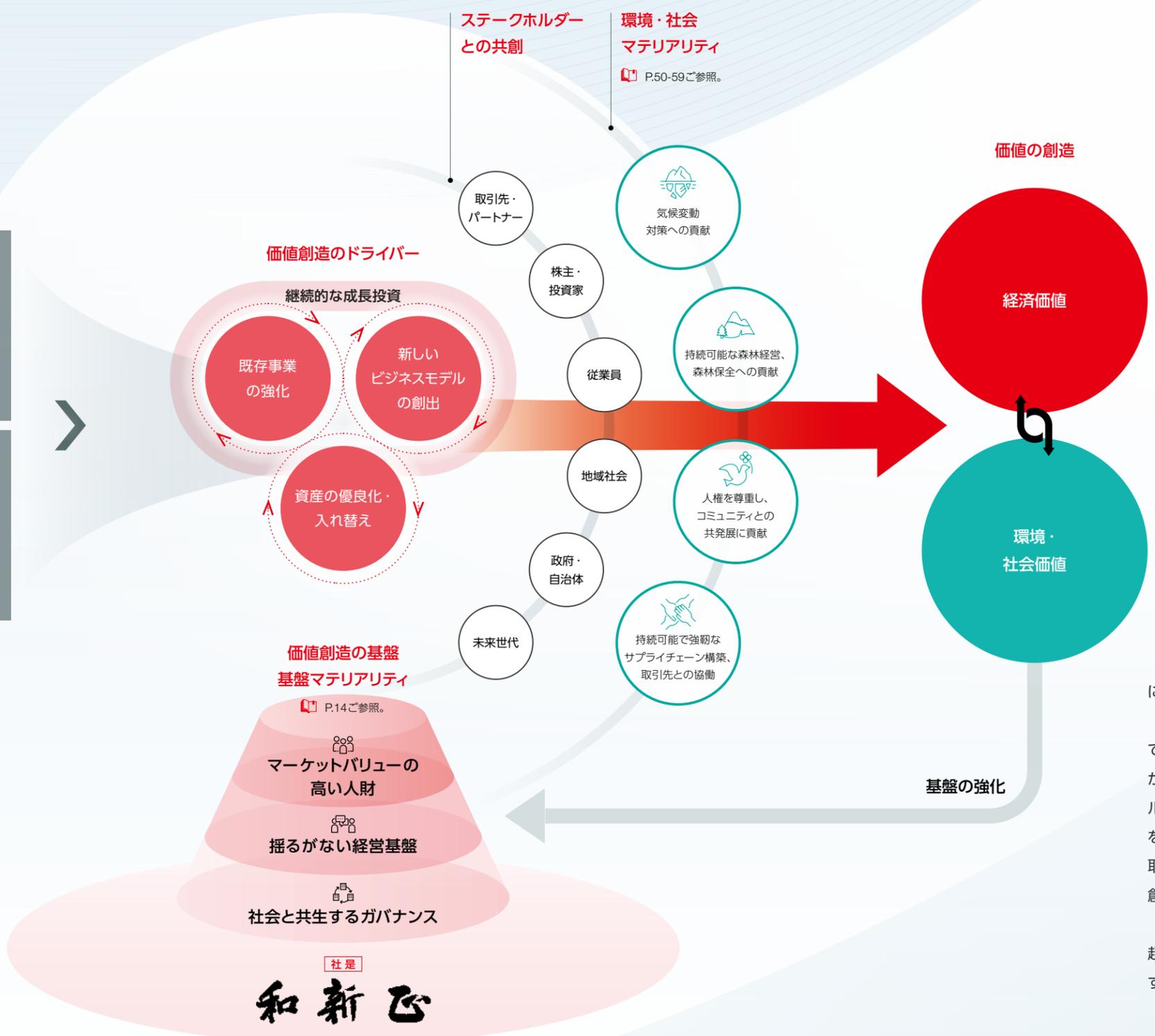
# 価値創造ストーリー

**外部環境**

世界の変化・大きな潮流

- ・パンデミック
- ・デジタル化
- ・金融正常化
- ・地政学的リスク
- ・ESG経営の要請

「機会」と「脅威」が同時に到来



価値の創造  
商社の枠組みを超える  
価値創造企業グループへ



## 目指す姿の実現

経営理念

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。

丸紅グループには、創業以来培ってきた価値創造を実現するための基盤と、いかなる時代においても道標となる社是「正・新・和」があります。

今、世界では価値観の変容やデジタルトランスフォーメーションの急速な発展など、非連続的で既存概念を破壊するような大きな変化が起きており、当社グループにとっては「機会」と「脅威」が同時に到来しています。こうした先の読めない事業環境の中で、当社グループはステークホルダーの皆様と対話をし山積する社会課題に向き合い、自らにできること、期待されていることを考えながら、「既存事業の強化」「新しいビジネスモデルの創出」「資産の優良化・入れ替え」に取り組みます。そして、社会・顧客に対してソリューションを提供することで環境・社会価値を創出し、経済価値の獲得に繋げていきます。

社内外、地域・国を越えた様々な人々と共創するプラットフォームとして、商社の枠組みを超えた価値創造企業グループを目指すとともに、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する経営理念の実現に向けて取り組んでいきます。

## 価値創造の基盤 基盤マテリアリティ

丸紅グループは価値創造を実践するための最も重要な基盤的な要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しています。これらを活用して事業活動を行い、イノベーションを生み出し、社会課題の解決を促進するとともに、持続的な企業価値の向上に向けてこれらの増強に取り組んでいます。



### マーケットバリューの高い人財

丸紅グループは、環境や社会の要請を先取りして、プロアクティブにソリューションを提供し続けるには、「人」こそ「財(たから)」だと考えています。社内で必要とされるだけでなく、社会から必要とされ評価を受ける「人財」を「マーケットバリューの高い人財」と定義し、私たちはマーケットバリューの高い人財を育て、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。

- ・法令遵守、国際慣習の準拠にとどまらず、社会の善を基準とした高い倫理観を持つ人財
- ・社会の変化などを先取りできる先を読む力・洞察力・独創性・変革力があり、正しい決断力と判断力を持ち合わせ、スピード感を持って実行できる人財
- ・社会の要請などと真摯に対話できるコミュニケーション力、判断・決断・実行の礎となる使命感、責任感、現場感といったマインドを持つ人財

**強化策** P.38-43 人財戦略ご参照。

### 揺るがない経営基盤

丸紅グループは、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」が必要と考えており、これを2つ目の基盤マテリアリティとして特定しました。

人財が活動しやすくなるための基盤をつくり、そしてその基盤を揺るぎないものまで強化することなくして、人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続けることはできません。人財が丸紅グループの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がっていきます。

- ・ブランド・信用力、営業基盤・ネットワーク、財務基盤といった、強化された根源的な経営基盤
- ・マーケットバリューが高い人財を数多く輩出でき、その人財がやりがいを持って働くことができるよう醸成された企業風土・文化
- ・多様性の持つ価値創造力が重視され、質の高いソリューションを創出する、組織の中に息づいたダイバーシティ&インクルージョン
- ・顧客、地域社会、パートナーとの信頼関係
- ・ビジネスの土台となる地球環境・天然資源

**強化策** P.26-29 財務戦略(CFOメッセージ)ご参照。  
P.38-43 人財戦略ご参照。  
ブランド戦略(以下コラムご参照)

### 社会と共生するガバナンス

丸紅グループは、揺るがない経営基盤を土台として、人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続け、企業価値を高めていきます。

その中で、社会からの期待・要請を踏まえ、社会と共生していくための企業統治の仕組みを確立し強化していくことが重要と考え、「社会と共生するガバナンス」を3つ目の基盤マテリアリティとして特定しました。

- ・コーポレート・ガバナンス
- ・顧客、地域社会、パートナーとの信頼関係

**強化策** P.68-79 コーポレート・ガバナンスご参照。  
P.44-59 サステナビリティご参照。  
参考：P.15 ステークホルダーとの共創ご参照。

#### ブランド価値の向上施策

##### ■ ブランド価値の向上

優れたブランド価値は、ビジネス機会の拡大、人財採用力の向上、働く誇り(ロイヤリティ)の向上に繋がります。丸紅は、ブランド価値を重要な経営基盤と捉え、ブランド価値の向上を長期的な企業価値向上に繋がっていきます。

##### ■ ブランド価値向上施策の例

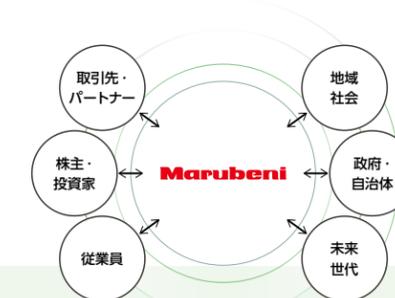
2022年、丸紅は、大人気アニメ「ONE PIECE(ワンピース)」を起用した新企業広告シリーズを開始しました。新広告では、個性豊かな仲間たちが力を合わせて「ひとつなぎの大秘宝(ワンピース)」を目指すという「ワンピース」の世界観と、丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」を重ね合わせています。「ワンピース」の世界観を通じて丸紅グループの様々な事業を紹介することで、丸紅グループの事業や企業としての取り組みに対する理解と支持を深め、中長期的なブランド価値の向上に繋がります。「できないことは、みんなで行こう。」というスローガンのもと、社内外の様々な関係者、ステークホルダーと力を合わせることで社会課題を解決し、新しい価値の創造を通じて、より良い社会の実現を目指します。



© 尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション

## ステークホルダーとの共創

丸紅グループは、対話などのエンゲージメントにより、多様なステークホルダーからの期待や要請を的確に把握するとともに、ステークホルダーとの共創を通じて、環境・社会マテリアリティに取り組めます。そしてSDGsの達成に貢献することで、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する経営理念の実現を目指します。



| ステークホルダー  | 関係性   | 対話手段   | 共通の課題・目的   | 共創例  | SDGsへの貢献                       |
|-----------|---|--|--|--|--------------------------------|
| 取引先・パートナー | 丸紅グループのグローバルな企業活動は、取引先やパートナー企業との協働に支えられています。丸紅グループは、取引先・パートナーと相互に信頼できる関係性を築き、安全への配慮・人権尊重・環境保全などを十分考慮しつつ、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供し、誠実な対応に努めることで、サプライチェーンの価値を高めていくことを目指しています。 | ・日々の営業活動・調達活動<br>・サプライチェーンサステナビリティ調査<br>・公式ウェブサイトでの問い合わせ窓口設置               | ・最終需要家のニーズに応える<br>・パートナーシップの強化<br>・社会課題の解決<br>・より良いサプライチェーンの構築、公正な取引                               | ・持続可能なサプライチェーンの構築<br>・パートナーと強みを持ち寄る共同でのビジネスの取り組み<br>・サプライヤーとの協働による管理体制の改善・向上<br>・サステナビリティに関する認証品の調達                                      | 9<br>12<br>13<br>17            |
| 株主・投資家    | 株主・投資家は、財務資本の提供により丸紅グループの成長を支援しています。丸紅グループは、公正で透明性の高い情報開示・対話を通じて株主・投資家との信頼関係を築くとともに、企業価値向上により株主・投資家の期待に応えることを目指しています。   | ・株主総会<br>・IR面談・各種説明会<br>・IRツール(統合報告書、株主レポートなど)<br>・公式ウェブサイトでの情報発信          | ・適時・適正な情報開示、経営の透明性維持<br>・資本市場からの適切な評価獲得、企業価値の向上<br>・株主への還元<br>・株主・投資家の視点の把握、経営への反映<br>・社会的責任投資への対応 | ・ESGに対する取り組み・開示の強化<br>・社内役員に株式報酬制度(P.78ご参照)を導入し、企業価値向上へ向け一層の価値共有   | 8<br>9<br>13<br>17             |
| 従業員       | 人財は、丸紅グループの「財(たから)」です。従業員一人ひとりの価値観・人生設計を尊重し、また、あらゆる差別を撤廃し、誰もが快適に働ける職場環境を整備します。一人ひとりの多様性を活かしつつ、新たな価値を創造し、社会・顧客に評価され必要とされるマーケットバリューの高い人財が育ち、活き、繋がる環境づくりに注力しています。          | ・従業員エンゲージメントサーベイ<br>・社長による社員との直接対話(Opinion Box)<br>・相談窓口の設置<br>・従業員と経営層の対話 | ・誰もが快適に、活き活きと働ける職場<br>・自己実現の場、仕事と生活の両立<br>・適正な評価・処遇<br>・丸紅グループの持続的な成長<br>・次世代人財の育成                 | ・ミッションを核とする人事制度(P.40ご参照)<br>・ビジコンによる事業化の件数：400件超の応募のうち4件(P.43ご参照)<br>・デジタル人財認定制度の導入・デジチャレの開始(P.36ご参照)<br>・エンゲージメントサーベイの肯定的回答の増加(P.41ご参照) | 5<br>8<br>9<br>12<br>13        |
| 地域社会      | 丸紅グループのグローバルな事業展開には、地域社会やNGOとの相互理解が不可欠です。丸紅グループは、地域社会の一員として地域との共生を図り、事業を展開する地域に暮らす人々の生活向上や地域産業の発展、現地の雇用創出などを通じて、豊かな地域社会創造に貢献します。  | ・事業を通じた地域社会への貢献<br>・地域社会・NGO・NPOとの協働、対話<br>・丸紅基金による社会福祉助成事業                | ・地域社会との共生、サステナブルな成長<br>・法令・規制への対応<br>・環境負荷の低減<br>・地域社会からの声の把握                                      | ・約80の国・地域での雇用創出、地域社会との共生<br>・持続可能で強靱なサプライチェーンの構築   | 7<br>8<br>11<br>13<br>17       |
| 政府・自治体    | 丸紅グループは、世界各国の政府機関や自治体の法令・規則を遵守するのは当然のこと、各国政府や自治体と連携し、社会課題に取り組みながら事業を創出し、国・地域の発展に貢献することを目指します。   | ・マネジメント層による対話<br>・財界などにおける活動<br>・人財交流                                      | ・各国の政府・自治体の法令・規制の遵守<br>・社会課題に対する共同の取り組み、事業を通じた貢献   | ・インフラ分野における多数の政府機関との共同案件<br>・アジアにおける低炭素化に向けた対応策の検討   | 7<br>9<br>11<br>13<br>17       |
| 未来世代      | 地球環境を保全し、安全で豊かな社会を将来に引き継いでいくことが、社会の一員である丸紅グループの責務です。気候変動への真摯な取り組みや次世代人財への教育支援・助成などを通じて、豊かな未来を創ることに貢献したいと考えています。   | ・新興国における奨学金<br>・気候変動シナリオ分析<br>・TCFDなど各種イニシアチブへの参加                          | ・地球環境の保全・気候変動への取り組み<br>・生物多様性  | ・気候変動への対応<br>・持続可能なサプライチェーンの構築   | 7<br>9<br>11<br>13<br>14<br>15 |

関連する国連の持続可能な開発目標(SDGs)



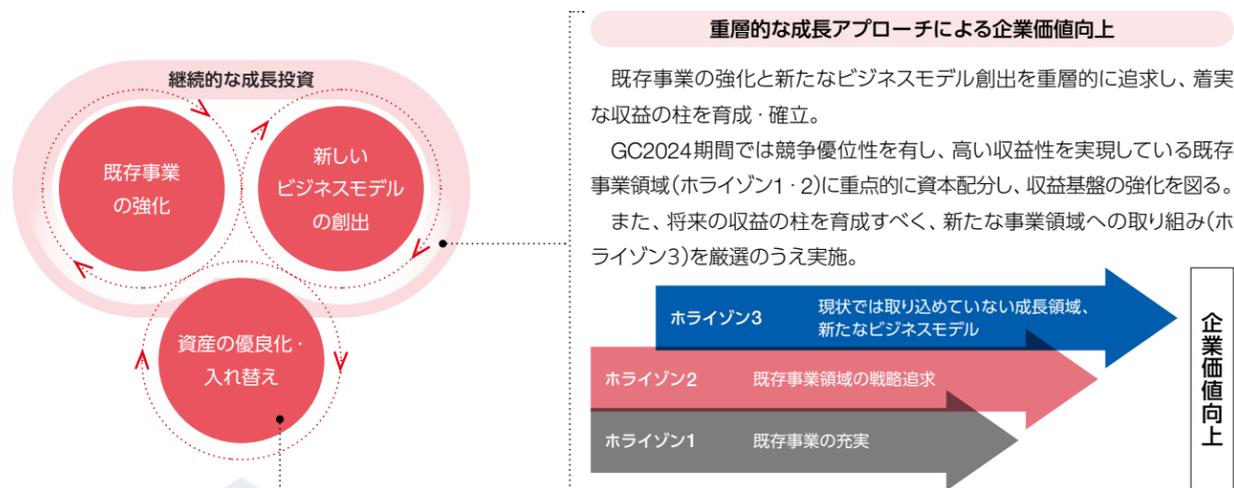
## ビジネスモデル

既存事業の強化と新しいビジネスモデルの創出を両輪で推進すると同時に、資産の優良化、入れ替えを絶え間なく行うことが、丸紅グループの価値創造の原動力です。

これらの各プロセスにおいて、丸紅グループのすべてのビジネスに共通する基本的な考え方を示した事業指針SPPと、グループガバナンスの強化を図るグループガバナンスポリシーに則った運営を重視しています。

また日々の事業活動において、当社が総合商社として培ってきた機能を発揮するとともに、各現場で得られる幅広い産業、市場、地域などの情報を集め、多岐にわたるビジネスに活かすことで総合力を発揮し、持続的な成長に繋がっています。

### 価値創造のドライバー



### 新規投資のモニタリング、収益力強化のPDCAサイクル<sup>※1</sup>

※1 詳細は、P.32-33「事業投資のプロセス」をご参照ください。

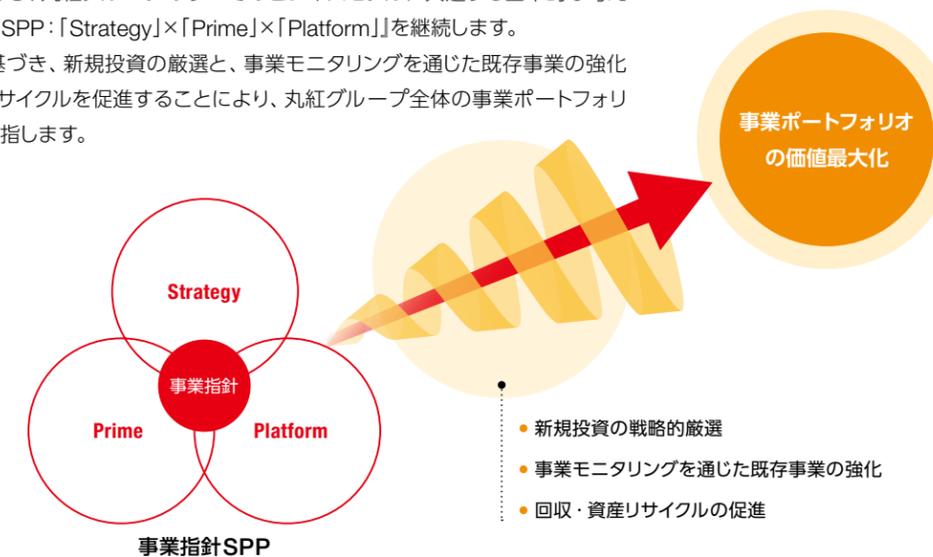
| 丸紅グループの事業運営の指針        |                             | 丸紅グループの強み   |   |
|-----------------------|-----------------------------|---|---|
| 事業指針SPP <sup>※2</sup> | グループガバナンスポリシー <sup>※2</sup> | 機能  | 総合力   |
| 事業ポートフォリオの価値最大化       | 事業会社経営の強化                   | マーケティング<br>物流・金融<br>ネットワーク構築<br>商品の安定供給<br>デジタルトランスフォーメーション(DX) | 事業開発・経営<br>プロジェクトマネジメント<br>リスクマネジメント<br>情報分析・活用 |
| ※2 詳細は、P.17をご参照ください。  |                             | トレード<br>幅広いセクター   | 事業投資<br>グローバルな地域展開                              |

## 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー

### 事業指針SPP

GC2024においても、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として、事業指針「SPP: [Strategy] × [Prime] × [Platform]」を継続します。

事業指針SPPに基づき、新規投資の厳選と、事業モニタリングを通じた既存事業の強化および回収・資産リサイクルを促進することにより、丸紅グループ全体の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と定義し、戦略ありきを徹底することを改めて示したものです。DXによる事業戦略の変革、実行の高速化も含まれます。
  - Prime** 「Prime」は、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です。単なる投資として案件に参画するだけでは、社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会も限定され、自ずと成長余力にも限界がきてしまいます。ゆえに、丸紅グループ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ことを「Prime」として掲げました。マジョリティ投資に限定するものではなく、案件の規模が大きい場合には、戦略を共有・理解し合えるパートナーと相互補完にて事業に取り組むことで主体的に事業価値向上を目指します。
  - Platform** 「Platform」は、丸紅グループの「Platform」を活かして大きなビジネス展開に繋がっていくことを示したものです。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を追求し、長期的な収益拡大に取り組みます。また、丸紅グループの知見やノウハウ、アセットを「Platform」として、社内外の様々な知との掛け合わせにより、新たな価値を創造していきます。
- ※ 具体的な取り組みは、P.30-31「事業指針SPPの実践」をご参照ください。

### 丸紅グループガバナンスポリシー

丸紅グループ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。丸紅グループでは、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・監督の役割を担い、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。

その体制をガバナンス面で担保するため、当社は2017年4月1日に以下を目的とするグループ共通の「丸紅グループガバナンス

ポリシー」を制定しています。

- (i) 丸紅グループの経営・ガバナンス方針の共有・浸透
- (ii) 株主(事業オーナー)と事業会社の役割明確化によるガバナンス強化
- (iii) 必要な制度・諸規程・ルールなどの整備・体制化

しっかりとしたグループガバナンスの土台の上で、個々のグループ会社が自らの目標をスピード感を持って実現していくことで、丸紅グループの企業価値最大化を目指します。



## 中期経営戦略の振り返り(2014年3月期以降)

当社においては、過去数度にわたり多額の減損損失が発生し、それが業績や財務基盤の改善の足かせとなってきました。しかし、GC2021(2020年3月期~2022年3月期)の初年度に多額の減損損失を計上した際に懸念案件を一掃。またその後の収益力強化に伴う業績の大幅改善により、課題であった財務基盤の再生・強化にも2022年3月末で目途が付きましました。加えて投資の精度改善の取り組みを進めるなど、GC2021は「変革の3年間」となり、経営基盤の足場固めができました。

### GC2015》 Global Challenge 2015

(2013年6月公表)

|               |  |
|---------------|--|
| <b>基本方針</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営資源の最大効率化</li> <li>海外事業の強化・拡大</li> <li>経営主導による人材戦略の推進</li> </ul>   |
| <b>経営環境</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品市況の低迷</li> <li>中国の成長鈍化</li> </ul>   |
| <b>主な投資案件</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gavilon: 穀物・肥料等の集荷・販売業(米国)</li> <li>ロイヒル事業: 鉄鉱石事業への投資(豪州)</li> <li>石油・ガス開発事業: 米国メキシコ湾、英領北海における探鉱・開発・生産・販売</li> </ul>                                      |
| <b>成果</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業の強化・拡大を図るべく、Gavilon買収を含む海外事業を中心に、3カ年累計で約1.4兆円の新規投融資を実行。</li> </ul>  |
| <b>課題</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>2015年3月期~2016年3月期にかけて、資源市況の悪化に伴う資源事業の減損損失および米国穀物事業や海外プラント事業での非資源事業減損損失を主因として2期累計で約2,300億円の過剰損失を計上。</li> <li>財務基盤の強化、キャッシュ・フロー管理の強化、投資規律の改善が課題。</li> </ul> |

### GC2018》 Global Challenge 2018

(2016年2月公表) —2020年の在り姿を見据えて—

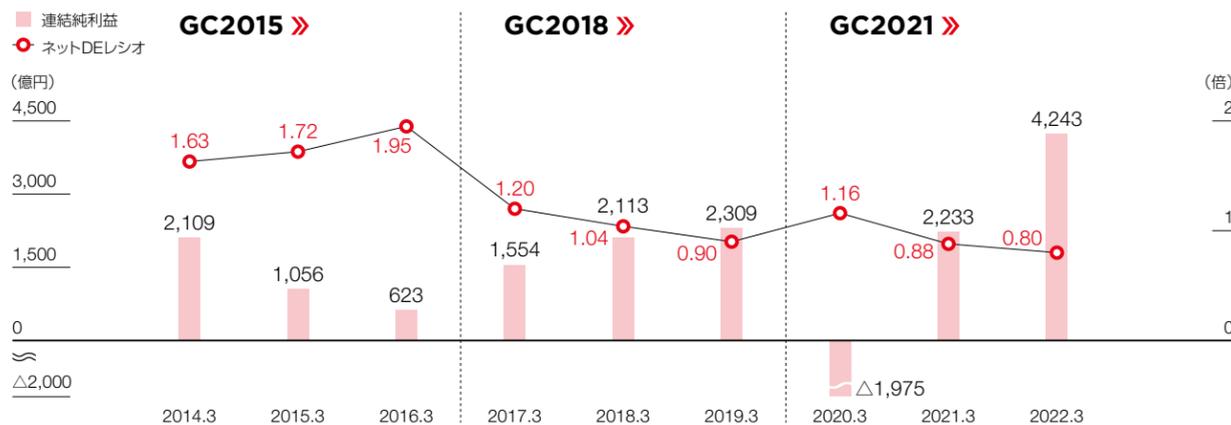
|               |  |
|---------------|--|
| <b>基本方針</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュ・フロー重視の経営</li> <li>ポートフォリオ指針(ビジネスモデル別定量目標の設定)</li> <li>海外戦略の強化</li> <li>グローバル人材の登用・育成、ダイバーシティの推進</li> </ul>  |
| <b>経営環境</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界経済の構造変化(新興国の成長鈍化、先進国への回帰)</li> </ul>  |
| <b>主な投資案件</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Creekstone Farms: 牛肉等の生産・加工・販売(米国)</li> <li>電力IPP事業: 海外および国内における発電事業</li> <li>Saide Tekstil: 衣料品等の企画・製造・販売(トルコ)</li> </ul>  |
| <b>成果</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>過去の減損損失を踏まえ、「投資ありき」から「戦略ありき」へ投資方針を推進・強化。</li> <li>最優先課題である財務基盤の強化に取り組み、ネットDEレシオは0.9倍まで改善。</li> <li>約2,900億円の新規投融資を実行するとともに、約6,400億円の回収を実行し、資産リサイクルを促進。</li> <li>2018年に社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティの取り組みを推進。</li> </ul> |
| <b>課題</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界の変化や大きな潮流を踏まえた、長期的な企業価値向上。</li> </ul>   |

### GC2021》 Global crossvalue platform

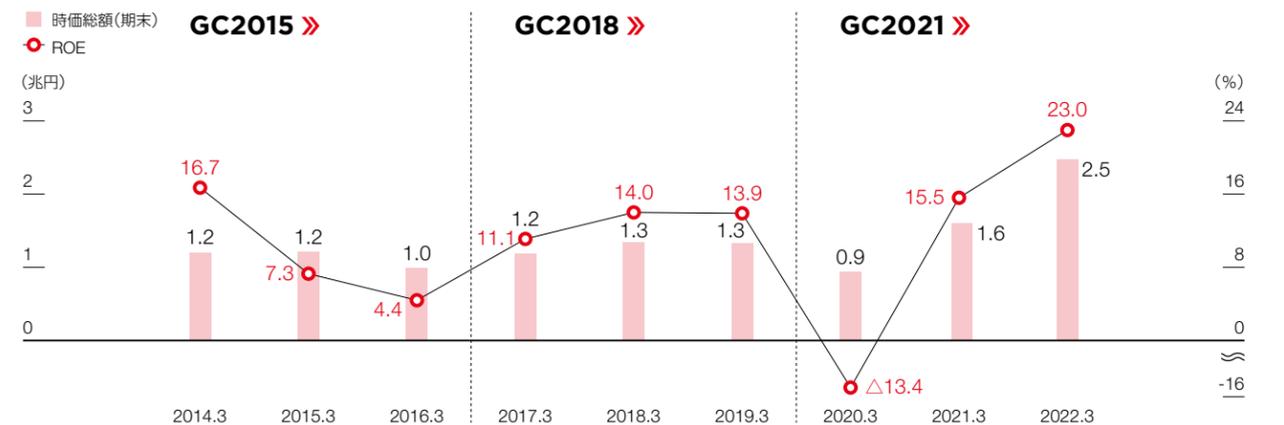
(2019年5月公表) — 強固な経営基盤を築いた変革の3年間 —

|             |   |                  |  |
|-------------|---|------------------|--|
| <b>基本方針</b> | <p>2030年に向けた長期的な方向性</p> <p>丸紅グループの在り姿『Global crossvalue platform』<br/>~ 商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ ~</p> <p>社会・顧客の課題と向き合い、タテの進化とココの拡張により成長エンジンを追求し、新たなビジネスモデルを創出</p>               | <b>経営戦略の基本方針</b> | <p>2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長の土台となる強固な財務基盤の構築・維持</li> <li>既存事業基盤の強化による持続的成長</li> <li>10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による爆発的成長</li> </ul>  |
| <b>重点施策</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務基盤の再生・強化</li> <li>事業戦略の強化(既存事業の強化と新分野への種まき)</li> <li>事業指針SPP</li> <li>サステナビリティの実践、ガバナンスの更なる充実</li> <li>新たな価値創造を担う人材の育成・活用</li> </ul> | <b>主な投資案件</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aircastle事業 追加出資: 航空機オペレーティングリース事業(米国)</li> <li>アグリ事業 拡張投資: Helena社におけるM&amp;A(米国)やAubos Real社の買収(ブラジル)</li> <li>Santher: 衛生用品の製造・販売(ブラジル)</li> <li>Chenya Energy: 太陽光発電事業の開発・運営(台湾)</li> <li>Kraft of Asia Paperboard &amp; Packaging: 段ボール原紙の製造・販売(ベトナム)</li> <li>Iguacu Vietnam: インスタントコーヒーの製造・販売(ベトナム)</li> </ul>   |
| <b>経営環境</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の拡大</li> <li>世界的な金融緩和による商品市況の上昇</li> <li>サステナビリティへの意識の高まり</li> </ul>   | <b>成果</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年3月期に保有資産の価値を見直し、懸念案件を処理。約4,220億円の過剰損失を計上し、将来における大きな減損懸念を一掃。</li> <li>安定的な収益基盤に加え、商品市況高を捉え2022年3月期に史上最高となる連結純利益4,243億円を達成。基礎営業キャッシュ・フローは約5,700億円に到達。</li> <li>課題であった財務基盤の再生・強化を実現し、将来の資本配分の自由度が向上(2022年3月末のネットDEレシオは0.8倍まで低下)</li> <li>Gavilon穀物事業の売却を意思決定。丸紅グループとして初めてとなる自己株式の取得を実施。</li> <li>気候変動長期ビジョンを公表(詳細はP.46ご参照)。同ビジョンに基づき、英領北海における石油・ガス開発事業の全資産の売却。</li> </ul> |
| <b>課題</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務基盤の維持・強化、更なる既存事業の強化と新たなビジネスモデルの追求。</li> </ul>  |                  |  |

連結純利益/ネットDEレシオ



時価総額(期末)/ROE



# 中期経営戦略GC2024

## GC2024

2023年3月期-2025年3月期  
2022年2月公表

### 変革の3年間を経て **戦略実践** の3年間

丸紅グループは、2022年2月に3カ年(2023年3月期~2025年3月期)の中期経営戦略GC2024を公表しました。GC2024は、GC2021の経営基盤の足場固めを経て、「戦略を実践する3年間」と位置付けています。

GC2024では、ギャップの中に潜む社会・顧客の課題に向き合い、新たな価値を創出するという役割を継続的に果たし企業価値の向上を目指すため、2つの基本方針を定めています。引き続き2030年に向けた中長期的な企業価値の向上を見据えた取り組みを進めていきます。

経営環境

#### 経営環境認識

- 非連続な変化・既存概念のディスラプションが顕在化・加速化
- 極めて不透明なコロナ後の世界

グリーン戦略 P.47-49

#### 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基盤の強化・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しいビジネスモデルの創出(ホライゾン3)を推進



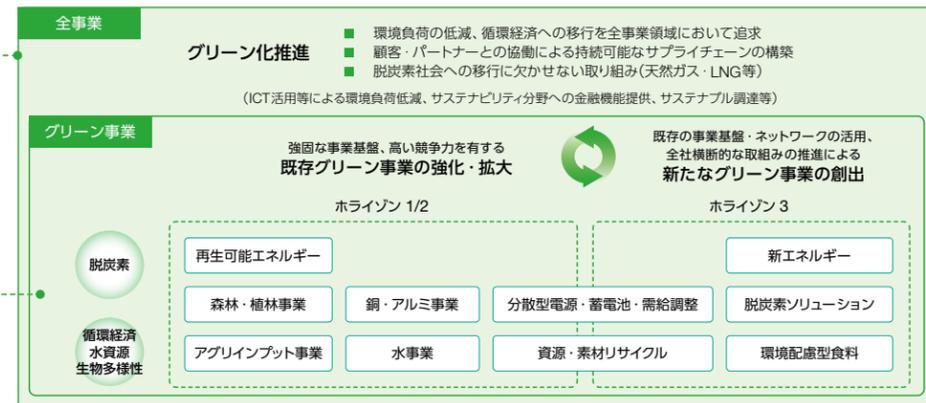
重層的な成長アプローチによる企業価値向上

#### 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

グリーン事業以外の丸紅グループのすべての事業領域・現場においても、環境負荷の低減や循環経済への移行の追求、持続可能なサプライチェーンの構築などに取り組み、グリーン化を推進

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。

グリーン事業分野の強化・拡大や、丸紅グループの事業基盤やネットワークを活用しながら全社横断的な取り組みを推進することで、新たなグリーン事業の創出を図る



事業指針  
収益力強化

#### 事業指針SPP

事業ポートフォリオの価値最大化を目指す事業指針を堅持

事業指針SPP P.17  
収益力強化 P.26-29

#### 収益力強化

ROIC/CROIC・RORAにより資本効率・リスクリターン効率を定期的にモニタリング

人財戦略 P.38-43

### 「丸紅人財エコシステム」の進化

企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進



人財戦略

定量目標

中長期的な企業価値の向上に向けて P.23

連結純利益(2025年3月期)

4,000 億円

基礎営業キャッシュ・フロー(3カ年累計)

13,000 億円

### 中長期的な企業価値の向上を追求

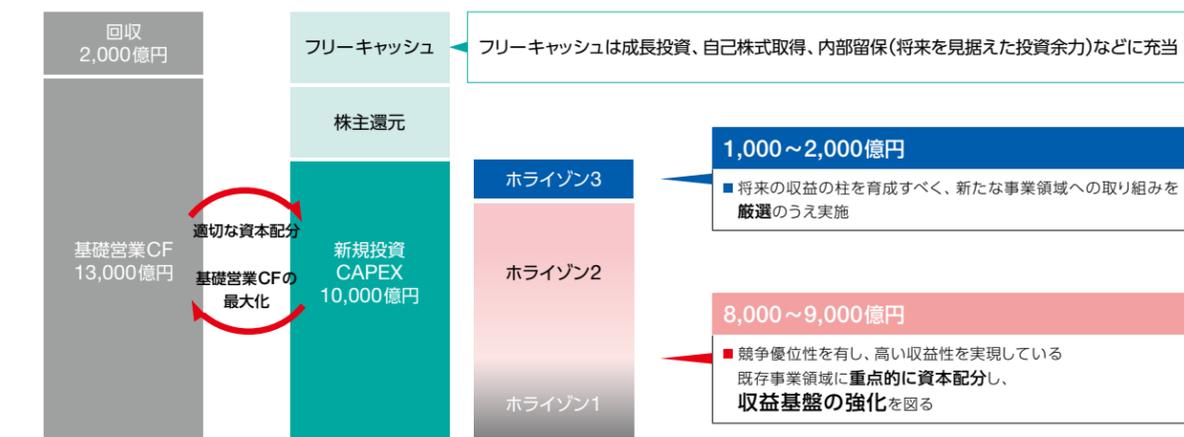
- 稼ぐ力の継続強化
- ROEの維持・向上
- 株主資本コストの低減

ROE  
15% ネットDELシオ  
0.7-0.8倍程度

# 中期経営戦略GC2024

## 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

- 基礎営業キャッシュ・フローの最大化
- 3カ年累計の株主還元後フリーキャッシュ・フロー黒字維持 (運転資金の増減などを除く)



財務規律を維持した資本配分により、ネットDEレシオは0.7-0.8倍程度

※1 Gavilon穀物事業売却に伴う回収資金は含まれません。  
 ※2 Gavilon穀物事業の売却は2023年3月期中に完了の見込み。同売却による回収資金(3,000~4,000億円)は足元の投資環境を踏まえ、一旦債務返済に充てる予定。なお、GC2024期間においては同回収資金をフリーキャッシュとして成長投資、自己株式取得、内部留保などに充当。

## 配当金の3カ年下限を設定し、機動的な自己株式の取得を実施

- 配当**
- ・連結配当性向「25%」以上を維持し、利益成長を通じた配当金の増額を目指す
  - ・GC2024期間の年間配当金の下限を1株当たり60円とする
- 自己株式の取得**
- ・資本効率の改善および1株当たりの指標改善などを目的として、機動的に実施
  - ・実施のタイミング・金額は経営環境などを踏まえて判断

## 中長期的な企業価値の向上に向けて

丸紅グループは、経済価値と環境・社会価値を同時に追求することで、企業価値の最大化を目指します。この挑戦に向けて、丸紅グループは「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」と「株主資本コストの低減」に資する取り組みを推進しています。

### ↑ ROEの維持・向上

丸紅グループは、企業価値の最大化に向けて、ROEの維持・向上を目指しています。その目標に向けて、資本効率を意識した事業戦略による純利益や基礎営業キャッシュ・フローの持続的な創出・拡大に取り組みます。既に強みを有している既存事業の更なる強化・底上げに加えて、将来大きな成長が期待できる新規事業領域への種まきをしっかり行うことで、その実現を目指します。

純利益、基礎営業キャッシュ・フローの継続的な拡大と戦略的な資本配分

#### 具体的な施策

- ・既存事業の強化・成長投資
- ・新たなビジネスモデルの創出
- ・グリーン戦略
- ・投資規律の強化
- ・DX戦略

資本効率を意識した事業戦略の強化により、強固な収益基盤を構築

稼ぐ力の継続強化

### ↓ 株主資本コストの低減

丸紅グループでは、財務レバレッジの適正化のみならず、投資規律の徹底や投資の精度向上といった業績変動の改善に向けた取り組みを行っています。また、コーポレート・ガバナンスや気候変動対策を含むサステナビリティへの取り組みなど、非財務面での施策も推進することで、中長期的な企業価値向上に向けた株主資本コストの低減に取り組んでいます。

財務レバレッジ(ネットDEレシオ)の適正化

#### 具体的な施策

- ・財務戦略
- ・信用格付の向上
- ・投資規律の強化
- ・グリーン戦略
- ・リスクマネジメント
- ・人財戦略
- ・サステナビリティ
- ・人権の尊重
- ・コーポレート・ガバナンス強化

業績ボラティリティの低減

サステナビリティ取り組み強化による非財務価値の向上

# 2 Section

## 価値創造の実践

### CONTENTS

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| CFOメッセージ                           | 26 |
| 事業指針SPPの実践                         | 30 |
| 事業投資のプロセス                          | 32 |
| CDIOメッセージ                          | 34 |
| 丸紅グループのDX戦略                        | 34 |
| 次世代施策 (Next Gen Initiatives) の推進強化 | 37 |
| CAOメッセージ                           | 38 |
| GC2024グループ人財戦略 "丸紅人財エコシステムの進化"     | 39 |
| CSDOメッセージ                          | 44 |
| 丸紅グループのサステナビリティ                    | 45 |
| 企業価値向上に向けた取り組み                     | 46 |
| 環境・社会マテリアリティ                       | 50 |
| リスクマネジメント                          | 60 |
| 事業等のリスクへの対応                        | 62 |
| 社外取締役鼎談                            | 64 |
| コーポレート・ガバナンス                       | 68 |
| マネジメント一覧                           | 80 |



## CFOメッセージ



企業価値の向上に向けて、  
最適かつ戦略的な資本配分を実行

古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員、  
CFO、IR・格付担当役員、投資委員会委員長、  
サステナビリティ推進委員会委員長 (CSDO)、開示委員会委員長

### 「変革の3年間」となった 前中期経営戦略GC2021の成果

GC2021の最終年度にあたる2022年3月期の連結純利益は定量目標であった3,000億円を上回り、史上最高益を大幅に更新する4,243億円となりました。稼ぐ力を示す基礎営業キャッシュ・フローも3カ年累計13,039億円のプラスとなり、当社が重要視するキャッシュを稼ぎ出す力もしっかりとついてきています。安定的な収益基盤に加えて、資源価格などの商品市況高、アグリや生活関連ビジネスの環境改善が大きな追い風となりましたが、これら追い風をしっかり捉えることができる経営基盤を持っていることは現在の当社グループの強みです。

GC2021初年度の2020年3月期には△4,220億円と多額の一過性損失を計上しましたが、グループ丸となり信頼回復に向け取り組んだ結果、財務基盤の再生・強化を実現することができました。2022年3月期末のネットDEレシオは0.8倍、株主資本は2兆円を超える水準と、当社の財務基盤としては過去最良の状態です。収益基盤の強化と財務基盤の強化をバランスよく推進し

た結果、国内外の格付機関(S&P、R&I、JCR)が2022年4月以降に当社の信用格付けを一段階引き上げました。更に、2023年3月期に予定しているGavilon社(Gavilon Agriculture Investment, Inc.)の穀物事業売却により、当社グループの財務基盤は更に改善させることができる見込みです。

財務基盤を大幅に改善できたことの価値は非常に大きいと考えています。

現在、当社を取り巻く経営環境を俯瞰しますと、ロシア・ウクライナ問題など地政学的リスクの高まり、世界経済や社会の分断、米国など先進国での金融引き締めなど、リスク要素は枚挙に暇がありません。これまでは人財、モノ、資金がグローバルに流れていましたが、その流れに地政学リスクなど思わぬきっかけで目詰まりが起これば、資金調達に制約が生じるリスクもあると考えています。良質な資金を確保できることが経営の安定性、自由度を高めることに繋がります。また、盤石な財務基盤は資金調達の安定性やコストの改善だけではなく、当社が営業活動を行ううえでも競争力の礎となるものです。株主資本コストの低減にも繋がり、将来に向けた持続的成長の

### 安定的な収益基盤に加えて、商品市況高を捉え定量目標を達成

|                              | 定量目標   | GC2021 3カ年累計実績<br>(2020年3月期~2022年3月期)               |
|------------------------------|--|---|
| 連結純利益<br>(2022年3月期)          | 3,000億円  | 4,243億円   |
| 基礎営業<br>キャッシュ・フロー<br>(3カ年累計) | 12,000億円   | 13,039億円  |
|                              | 株主還元後<br>フリーキャッシュ・フロー<br>(3カ年累計)                   | +1,000億円以上  |
| ネットDEレシオ                     | 0.7倍程度<br><small>※ 修正GC2021において1.0倍程度に修正</small>   | 0.80倍   |
| 新規投資・CAPEX<br>(3カ年累計)        | 9,000億円程度  | 約7,400億円  |
|                              | ホライゾン1 2,000億円<br>ホライゾン2 5,000億円<br>ホライゾン3 2,000億円 | ホライゾン1 約3,000億円<br>ホライゾン2 約3,900億円<br>ホライゾン3 約500億円 |
|                              |  |   |
| ROE                          | 10%以上  | 23.0%   |

### 2022年4月以降主要3格付機関で格上げ

|      | JCR | R&I | S&P | Moody's |
|------|-----|-----|-----|---------|
| AA   |     |     |     | Aa2     |
| AA-  | 格上げ |     |     | Aa3     |
| A+   | ↑   | 格上げ |     | A1      |
| A    |     | ↑   |     | A2      |
| A-   |     |     |     | A3      |
| BBB+ |     |     | 格上げ | Baa1    |
| BBB  |     |     | ↑   | Baa2 ○  |
| BBB- |     |     |     | Baa3    |

土台となることから、今後とも財務基盤の維持・強化は重視していきます。

株主還元については、2022年3月期の年間配当金は過去最高の1株当たり62円、また当社として初めて自己株式の取得(300億円)を実施しました。株価についても2007年以来14年ぶりに上場来高値を更新することができました。今申し上げた成果に加え、20%を超えるROEや当社の株主資本コスト低減に資する取り組みを評価いただいたものと考えています。株主・投資家の皆様からの評価・期待をありがたく感じるとともに、身が引き締まる思いです。

### 戦略的な資本配分を実行する「GC2024」

当社の財務基盤の再生には一定の目途がついたことから、GC2024期間の資本配分においては、持続的な利益成長を目指すための成長投資と、株主還元の充実・強化に取り組んでいきます。

GC2021期間では、コロナ禍や投資環境などを踏まえ投資案件を厳選した結果、新規投資・CAPEXは3カ年累

計で当初目標としていた9,000億円に対して約7,400億円となりましたが、そのうち約9割を既存事業の充実・既存事業領域の戦略追求を意味するホライゾン1・2<sup>\*1</sup>に配分しました。これは当社の既存事業には各市場において高い競争力・収益力を有しているものが多数あり、それらをまだまだ拡大する余地があると考えているからです。実際に2022年3月期に過去最高益を達成できた事業会社がいくつもありました。

着実な利益とキャッシュ・フローの成長には、投資の精度を保ちながら継続的に成長投資を行うことが必要だと考えています。

当社は、過去数度にわたって大型の減損損失を計上しており、これが業績や財務基盤の改善の足かせとなってきました。その教訓が前中期経営戦略GC2021で公表した事業指針SPP(Strategy, Prime, Platform)<sup>\*2</sup>に表れています。SPPでは「投資ありき」ではなく「戦略ありき」という考え方を明確にしました。「戦略」とは、各分野において最大の価値を生むために目指す「在り姿」へ到達するための事業戦略のことであり、投資はその戦略を遂行する手段にすぎません。SPPに基づき事業戦略を徹底追求

する考え方が浸透した結果、ここ数年で実行した投資案件は着実に収益に貢献してきています。

そのほかにも、投資の失敗の反省から社内のルールも変更しました。過去に大型投資の失敗が急激な株主資本の棄損を招いたことから、過度な大型集中投資を避けるために、一案件当たりの投資金額の上限を設定しました。このような投資の入り口段階での厳格化に加え、投資実行後のフォローアップ体制も充実させました。以前より、新規の投資案件や重要案件については進捗状況や計画対比での実績の確認などを行うことで問題点の早期発見・対策立案を行うための事業モニタリング制度を敷いてきましたが、これに加え、2022年3月期より新規投資案件に関するPMIを支援するための組織体制を強化しました。<sup>※3</sup> このように新規投資の実行段階から実行後のフォローまでを徹底して行うことで、投資案件の成功率を高める取り組みを推進しており、今後も運用していく中で適宜社内体制やルールの改善を図っていきます。

GC2021の変革の3年間を経て、戦略実践の3年間と位置付けるGC2024では、引き続き「既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出の重層的な追求」を基本方針の一つとして掲げました。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に重点的に資本配分し、収益基盤の強化を図る(ホライゾン1・2)と同時に、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を厳選のうえ実施(ホライゾン3<sup>※4</sup>)していきます。既存事業の強化については、例えばアグリ事業の地域展開、畜産やインスタントコーヒーといった食料事業の拡張、インフラ関連では再生可能エネルギーや社会インフラなどの優良資産の積み上げ、金融・リース事業では米国における中古車販売金融事業の更なる成長、資源投資では既存権益の拡張やコスト競争力強化などを追求しています。同時に、新たなビジネスモデル創出の取り組みを加速すべく、次世代事業開発本部に加え、2023年3月期より次世代コーポレートディベロップメント本部を新設<sup>※5</sup>しました。また、既存営業本部においても脱炭素社会の基盤となる新エネルギー事業など、新しい領域に取り組んでいます。更に当社の資産全体を底上げするため、GC2024では、既存資産の収益性・資本効率を向上させる仕組みも新たに導入しました。具体的には、ROIC、CROIC、RORA<sup>※6</sup>

を用い、低効率な事業についてはPDCAサイクル<sup>※3</sup>を回して状況を把握しながら改善策を継続的に進めることで、収益性や資本効率の改善・向上に繋げるものです。資産ごとに丁寧な対応をしながら、全社の目標として掲げているROE15%をしっかりと維持していきます。加えて、ピークアウトの兆候がみられる事業については、戦略的な回収も推進していきます。

これらの既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出により、着実な収益の柱を育成・確立し、純利益や基礎営業キャッシュ・フローの継続的な強化・拡大を図ります。

※1 ホライゾン1：既存事業の充実、ホライゾン2：既存事業領域の戦略追求。  
 ※2 詳細は、P.17「ビジネスモデル」をご参照ください。  
 ※3 詳細は、P.33「事業投資のプロセス」をご参照ください。  
 ※4 ホライゾン3：現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデル。  
 ※5 詳細は、P.37「次世代施策(Next Gen Initiatives)の推進強化」をご参照ください。  
 ※6 ROIC：投下資本利益率(Return On Invested Capital)、CROIC：投下資本キャッシュリターン(Cash Return On Invested Capital)、RORA：リスクアセット利益率(Return On Risk Asset)。

### 株主還元方針

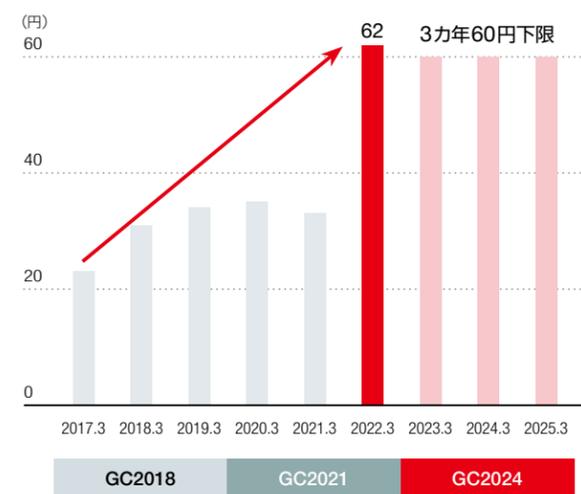
当社は株主還元についても、充実・強化していきます。1点目は、利益成長による配当金の増額です。GC2024では、各期の業績に連動させる考え方に基づき連結配当性向25%以上としたGC2021の方針を維持しますが、利益成長による増配を目指します。2022年3月期は連結純利益が過去最高となったことから年間配当金額も過去最高額となりましたが、更なる配当増額を実現したいと考えています。

2点目は、GC2024における配当の3カ年下限の設定です。GC2024では2023年3月期の期初に公表した1株当たり年間配当金60円を2023年3月期から2025年3月期の3カ年の年間配当金の下限としました。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、下限の設定期間を従来の単年度から3カ年とすることで、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によるものです。また配当の安定により、株主資本コストの低減にも資すると考えています。

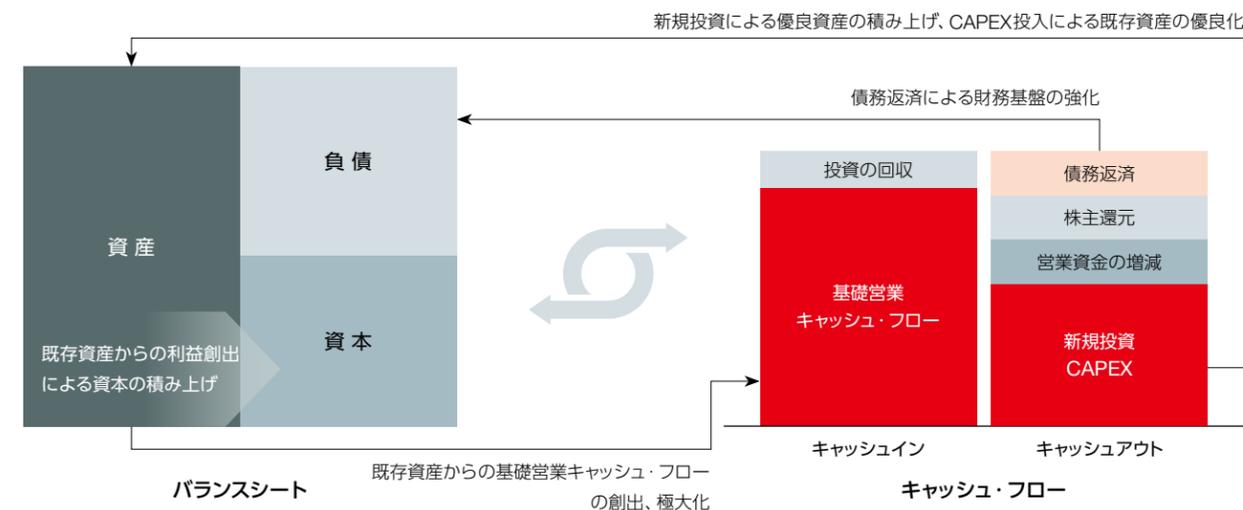
3点目は自己株式の取得です。当社は2022年2月に初めて、自己株式の取得を実施しました。GC2024期間においても、ROEの維持・向上、1株当たりの指標(EPS、

BPS、DPS)の改善、当社株式の需給の改善といったことを意識し、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べく機動的に自己株式の取得を検討してまいります。

### 1株当たり配当金の推移



### バランスシートとキャッシュ・フローマネジメント



### 企業価値向上に向けて

既存事業による収益力、キャッシュ・フロー強化により、最大化したキャッシュを成長投資や株主還元などに適切に資本配分することが企業価値向上の基本と考えています。前述の通り、当社の財務基盤の再生には一定の目的が果たされたことから、GC2024期間の資本配分においては、従来以上に自由度が増した戦略的な資本配分ができる状態になりました。2022年3月期のROEは23%と高水準となりましたが、事業の強化を通じた純利益や基礎営業キャッシュ・フロー、つまり稼ぐ力の継続的な強化・拡大と、戦略的な資本配分により、今後もROEの維持・向上に取り組んでいきます。

一方、株主資本コストの低減も重視しており、財務レバレッジの適正化だけでなく、先ほど申し上げた投資規律の徹底や投資の精度向上により減損リスクをミニマイズしながら業績のボラティリティの低減を図ります。それに加え、ガバナンス、人財の強化、気候変動対策などのサステナビリティへの取り組み強化による非財務価値の向上によって、株主資本コストの低減に取り組んでいきます。

このような諸施策を着実に実行することによって、中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

## 事業指針SPPの実践

### 農業資材販売事業

 米国 Helena Agri-Enterprises, LLC  
アグリ事業本部



**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

Helena社は1987年に丸紅が買収した米国の農業資材（農薬、肥料、種子など）の小売販売会社です。丸紅の買収当時約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名の従業員を擁することで、日本の国土面積の4倍近くの耕地面積を持ち、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。

Helena社の業績は、高付加価値な機能が顧客から評価されているだけでなく、継続して追加的な資本投下を行い、競合の買収による規模の拡大や設備の拡充\*、提供できる商品・サービスの充実など、事業の強化を進めてきたことにより長年にわたって成長を続けています。Helena社の拠点網は本社（テネシー州）が所在する米国南部にとどまらず全米の農業が盛んな地域に広がっており、今後も更なる業容の拡大を図ります。

\* 在庫拠点の建設、拠点の機能強化（取り扱いできる商品の拡充、肥料のプレントング機能の追加など）、営業用車両の購入など



**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、自社の有する強み（商品、サービス、機能など）の差別化を図り、付加価値の創出に取り組んでいます。また同時に、強みである地域密着型コンサルティング営業を一層伸長させるため、拠点ネットワークの構築・拡張に取り組み、全米の農業事業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。Helena社の営業担当者は、顧客である農業事業者と日々対話をしながら悩みや課題を聞き、ソリューションを提供することに力を尽くします。現在では、農業資材販売を伴うコンサルティングサービスの競争力を高めるため、顧客ニーズに応じた「AGRIIntelligence\*」（データを活用した分析診断ツール）などの提供により、その機能を更に強化しています。また、Helena社は特色ある農薬、肥料の独自商品（HPG）を販売しており、自社の付加価値向上に大きく寄与しています。

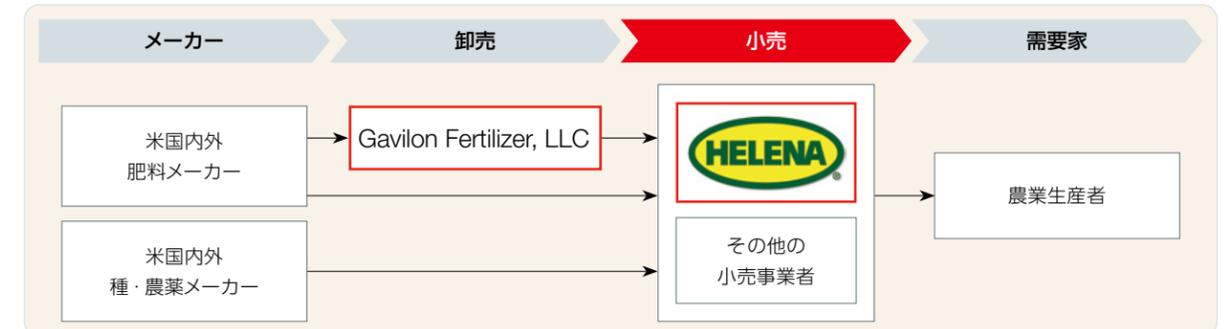
\* 「AGRIIntelligence」については、P.35「Helena社による農業ソリューションのデジタル化」をご参照ください。

**Platform** Helena社から得た知見・ノウハウを世界に展開

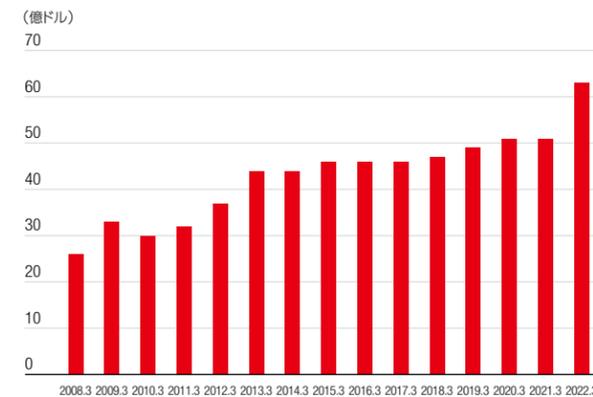
Helena社をはじめとして世界各地で培った経験やノウハウを他地域に展開するべく、丸紅は2019年10月29日にブラジルにおいて農業資材販売事業を展開するAdubos Real S.A.（以下、「AR社」）に出資し、子会社化しました。AR社はミナスジェライス州で創業し、約40年にわたる農業資材販売と適切な資材使用のコンサルティングサービスを通じ、地域農業生産者とブラジル農業の発展に貢献しています。

### 米国農業資材市場におけるHelena社の位置付け

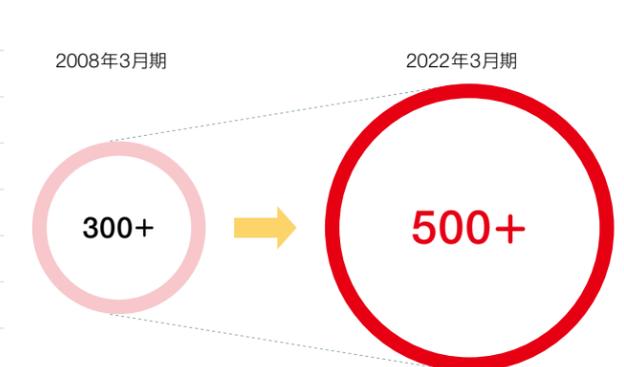
: 当社グループ



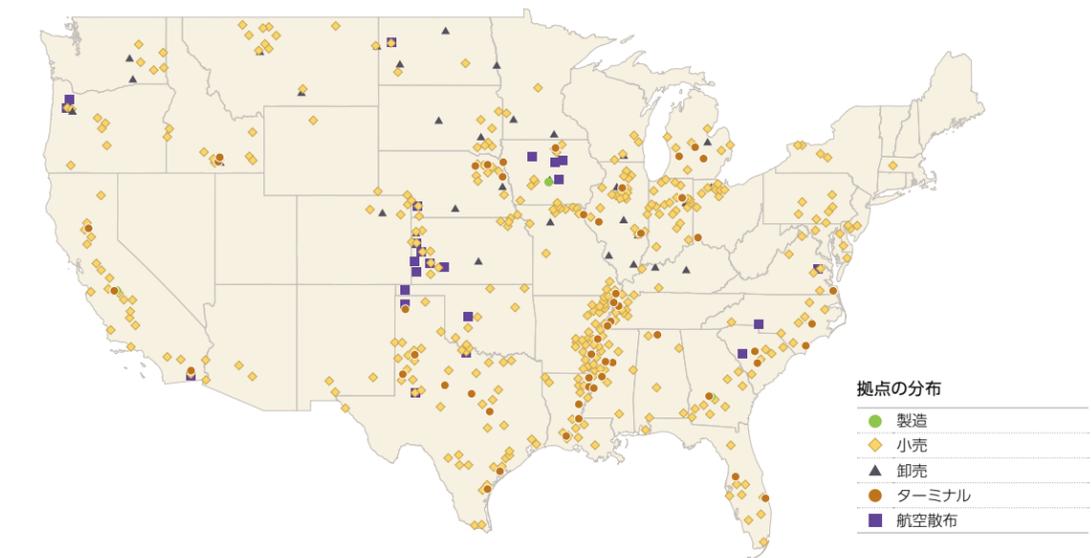
### Helena社の売上高推移



### Helena社米国内拠点数推移



### Helena社の米国内ネットワーク



## 事業投資のプロセス

丸紅グループでは、営業セグメントごとに「在り姿」「戦略」を設定し、定期的に経営会議で議論をしています。その在り姿の実現に向けて、既存資産の強化に加え、重要な手段となるのが事業投資です。当社の事業ポートフォリオの価値最大化に資する投資を厳選し、企業の買収や子会社化、パートナーと強みを持ち寄る共同投資など、案件に応じて最適な投資手法を採用します。投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図っています。



### ▶ 1. 案件組成

既存事業領域の戦略追求や新たなビジネスモデルの創出を目的とする事業投資を行うにあたり、案件組成について大事になるのは事業指針SPPです。戦略性、成長性、主体性、競争優位性などを考慮し、各業界や地域におけるパートナー・顧客関係などのネットワークと知見を活かし案件組成を行います。

### ▶ 2. 投資判断

#### プロセス

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。

- 新規投資案件は、まず営業グループ(営業本部/営業部)が案件内容や事業計画などを提出します。
- これに対して、関係コーポレートスタッフ部は、定性・定量面からのリスク分析結果などの意見を提出します。
- 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します。
- その後、経営会議に付議され、社長が決裁します。また、より重要な案件については、取締役会に付議します。

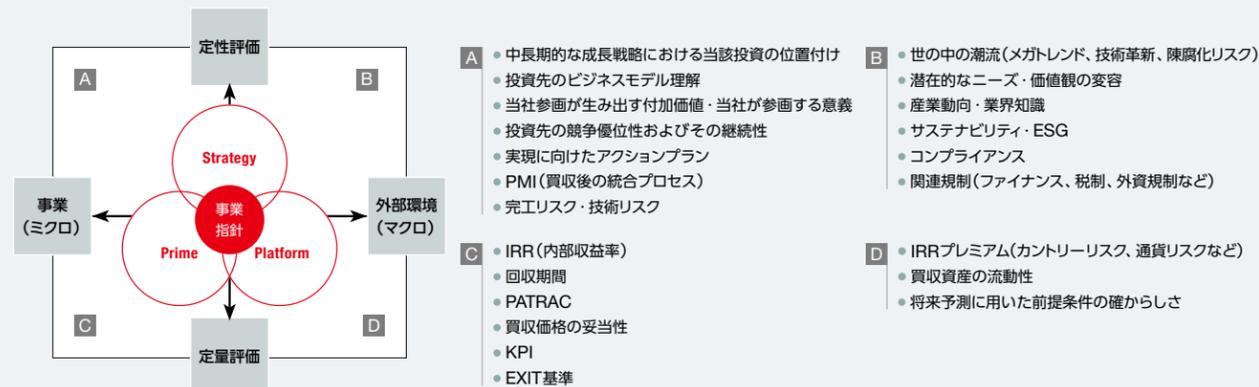
\*1 投融資委員会：委員長、副委員長に加え、経営企画部長、法務部長、経理部長、財務部長、リスクマネジメント部長などで構成。  
\*2 PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標を上回っているかを計る指標。



\* 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。(例：グループCEO、本部長を決裁者とする場合、投融資委員会に代わり、決裁者に応じた審議会を実施)

#### 重要審議ポイント

事業投資については、以下の重要審議ポイントを踏まえて審議します。



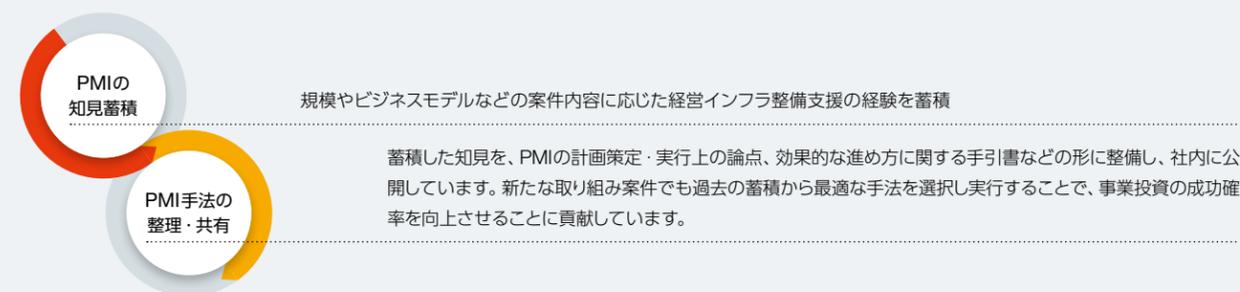
### ▶ 3. PMI

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能力の強化に注力しています。投資後に当社が主体的に事業運営を行う場合において、投資先の経営インフラの確立を迅速かつ着実に、早期にシナジーを実現できる体制づくりを行っています。

#### PMIの組織的強化

2022年3月期より経営企画部・リスクマネジメント部を事務局として、営業グループ、関係コーポレートスタッフ部が一体でPMI\*に取り組むための仕組みを開始。当社が狙うシナジーを最大限に発揮し得る体制を整備しました。PMIにおいて、計画策定や各コーポレートスタッフ組織も巻き込んだ取り組み体制を整備、工程管理を実施。早期の経営インフラの確立やシナジー実現に向けて当該事業を主管する営業部に対するサポート体制を強化しています。

\* PMI：Post Merger Integrationの略。



### ▶ 4. モニタリング

既存資産をモニタリングすることにより事業投資、個別事業を改善させ、全社資本効率の改善に努めています。

#### 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。営業グループ内の報告に加え、投融資委員会、経営会議および取締役会に対して定期的に現状報告が行われます。

- 対象案件**
- 新規投資から3年未満
  - PATRAC3期連続マイナス
  - その他(低資本効率、ピークアウトが予想される案件など)
- モニタリングを行った案件のうち、課題のある案件については、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。

#### 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/各事業会社ごとに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、指標の改善や周辺・隣接事業領域に対するヨコ展開・拡張などを通じた自律的な成長を促していきます。



**GC2021主な売却案件** ● ガビロン穀物事業(低資本効率など) ● 英領北海石油ガス開発事業(サステナビリティ・ESGなど)

## CDIOメッセージ



時代の変化を先取りし、  
次世代への重層的な  
成長戦略の実行を加速する

大本 晶之

執行役員、  
CDIO: Chief Digital Innovation Officer、  
次世代事業開発本部長

丸紅グループは2017年よりデジタル専門組織を立ち上げ、幾多のビジネス領域においてDXに取り組んできました。GC2024は、デジタルを活用する重層的な成長戦略を、スピード感を持って実践するステージです。当社のDX戦略は成長戦略の実践にほかならず、成長戦略は「既存事業の強化(ホライゾン1・2)」と「成長領域における新たなビジネスモデル創出(ホライゾン3)」で重層的に構成されています。

既存事業の強化策の一つとして、2022年3月期には各営業本部の次の世代層を中心に、デジタル技術進展によるディスラプション(事業の陳腐化)を考え、事業の変革を促すディスラプション演習を実施し、デジタルの力を先取りする成長戦略を策定しています。

成長戦略の実践に向けたデジタル人材の育成は急務であり、「デジタル人材認定制度\*」の導入や、現場での実践に重きを置いた「デジチャレ\*」によるデータサイエンス力の獲得などの施策を実行していきます。

2030年に向けて大きく成長していく成長領域を丸紅グループ内に取り込むホライゾン3への取り組みも強化します。2020年3月期に設立した次世代事業開発本部では将来が楽しい事業が育ちつつあります。2023年3月期には次世代コーポレートディベロップメント本部を新たに設立し、東南アジアにおける次世代消費者向け事業を、大胆に柱を立てる成長領域と定め、プロフェッショナルチームが現場で成長を追求していきます。

既存事業の強化を目指すホライゾン1・2とあわせ、短中長期の異なるホライゾンを見据えた重層的なアプローチによる企業価値向上を丸紅の揺るぎない成長戦略としています。変化を先取りし果敢に挑戦するポテンシャルの高い次世代の人財が丸紅グループには揃っています。次の若い世代が、失敗を恐れずスピード感のある挑戦を現場で繰り返していくことが、丸紅グループの強みです。次世代への飛躍を追求する丸紅に期待していただければ幸いです。

※「デジタル人材認定制度」「デジチャレ」の詳細は、P.36-37をご参照ください。

## 丸紅グループのDX戦略



丸紅のDX戦略とは重層的な成長戦略を、デジタルを活用しながら実行していくことです。CDIO傘下のデジタル・イノベーション室を全社DX戦略の指揮・推進部隊として機能させ、DX事業会社として2020年に設立したドルビックスコンサルティング社\*と連携をしつつ、総勢100名程度のデジタル人材体制で全社のDX戦略を推進しています。推進施策として、**1** デジタルの力を先取りする事業戦略、**2** デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実の2点を掲げています。



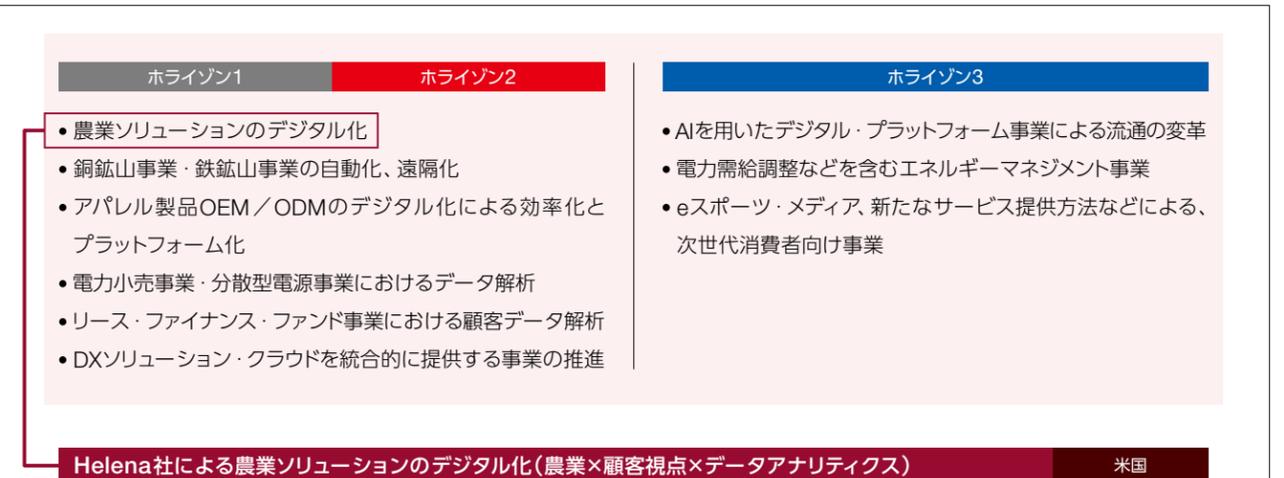
\*ドルビックスコンサルティング社: 丸紅がグローバルに展開する多様な事業ドメインを豊富なDX実践機会と捉え、事業・IT戦略からシステムの導入・保守まで、DXに関するすべての戦略的・技術的課題に対応することにより、具体的な成果に繋がるDXコンサルティングサービスを提供しています。

### 1 デジタルの力を先取りする事業戦略

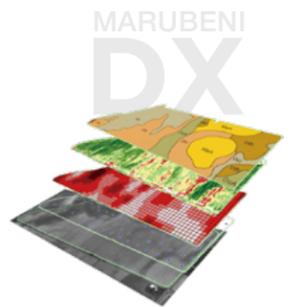
2022年3月期には各営業本部において2つのアプローチでDXを推進し、事業戦略を策定しています。1点目は営業本部のDX戦略で、営業本部長をリーダーとして、デジタル技術を有効活用して本部の事業領域のデジタル化を図るDX戦略を策定しています。2点目は、デジタルによるディスラプション(事業の陳腐化)の脅威を考えるディスラプションDX戦略です。デジタル技術進展による商流効率化などにより既存事業が陳腐化するシナリオを仮想し、デジタルの進展がもたらす陳腐化への対抗施策・変革へ先手を打つことを、各営業本部の次世代層が若い斬新な視点で独自に考え戦略策定するものです。

この2つのアプローチの同時推進を経て構築された各営業本部の事業戦略は、デジタルがもたらすディスラプション脅威への対抗の観点からも建設的に批判され検証されています。デジタル技術を最大活用しつつ、既存事業の強化(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)を両輪とした事業戦略を進化させており、GC2024ではスピード感を持って実践していきます。

### 成長戦略の実行例



Helena社では、世界最大級の農業大国、米国において、顧客である農業生産者の要望や困りごとの解決策を提案しながら肥料・農薬・種子を中心とした農業資材の販売を推進しています。同社は、People, Product, Knowledgeをコーポレートポリシーとし、全米約10万軒の顧客に対し、徹底した顧客視点に立って営業活動を推進しています。豊富な知識を有する営業パーソンが、数多くの商品群をもってデータ分析に裏付けられたコンサルティングを行うべく、15年以上前から実用開発を進めている、デジタル技術を用いた独自のサービス「AGRIntelligence」を展開。土壌分析、作物の育成期間における経過情報、収量などのデータを収集し、最適な農業資材の選定、投下量、投下期間のプランを顧客に提示します。Helena社は、自らのAgronomy(農学)における知見を深化させてフル活用し、顧客の生産性・収量の向上に直結する分析並びに投下資材の提案を行うことで、顧客が実際にその価値を実感し、長年にわたるパートナー関係を育むことを目指しています。



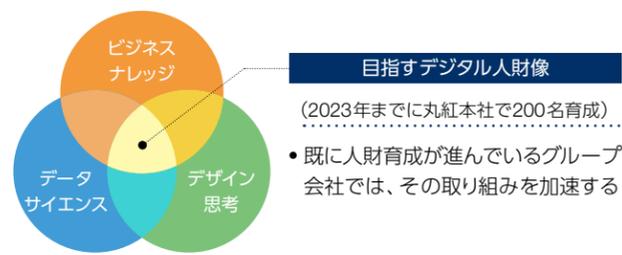
## 2 デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実 — 全社員がデジタル人材へ

成長戦略の推進にはデジタル人材の整備・拡充が鍵となります。丸紅では従来の人材の強みであるビジネスナレッジに加え、デザイン思考、データサイエンスを現場で活用・応用できる人材をデジタル人材と定義し、その育成を加速させています。

特に、データサイエンスの領域においては、2021年3月期より丸紅デジタルチャレンジ(「デジチャレ」)を展開しています。これは、理論よりも実践に重きを置き、自ら手を動かしてデータサイエンス力を会得するプログラムで、当社が実ビジネス・実業務で直面する課題を全社から公募し、参加者がこれをプログラミングなどのデジタル技術の活用で解決するものです。

かなり高度な学習が必要になるものの、スポットや座学の研修では習得が難しい、技術的かつビジネスに直結するスキルを獲得でき、2022年3月期末で104名が本プログラムを終了し、日々の業務において、高度なデータ分析を活用すべく、奮闘しています。

例えば、従来行われている経験と勘による配船や物流の配車業務において、各現場でAI・機械学習・数理最適化のデータサイエンススキルを習得し、現場目線で顧客サプライチェーンの最適化課題を解決できる現場力を強化しています。地政学やコロナ禍を踏まえ、変化する自社・パートナーのグローバルサプライチェーンの見直し機会を捉え、最新の需給変化に沿ったサプライチェーンの最適化を実現する機能を高めていきます。こうしたデジチャレでの実践、データサイエンス力の向上による各事業の課題解決や機能の深掘りは今後の丸紅の価値ある無形資産と認識しています。



### 「頭でわかる」から「体で使える」人へ



#### 個人のデジタルスキル深化

- デジタルを「理論的にわかる」から「具体的・技術的にわかる」へと深化
- 理論×実践の掛け合わせ、自ら手を動かして実践することで技術への理解を深める

- 最前線の現場で顧客に対する最適なソリューションの提供(経験ベースの提案 ▶ 経験&データをベースにした顧客提案)
- 人間の経験では難しい、データに基づく示唆・視点(非効率な業務 ▶ デジタルを活用した負荷軽減)
- 業界の知見&顧客視点の発想&新しい技術を活用し、勝ち筋の創出(商社の強み ▶ 商社の強み×Demand Pull×デジタル活用)

#### これまでのデジチャレテーマ例

| テーマ例            | 技術分野(主なもの)      | テーマ内容   |
|-----------------|-----------------|---|
| 電力需要予測          | 機械学習            | EV事業において、EV走行に係る電力需要を予測するためのAI予測アルゴリズムを構築する。                          |
| 資源回収の配車最適化      | 数理最適化           | 多数のトラックを用いる資源回収事業において、数理最適化アルゴリズムを構築し、必要なトラックの台数・回収時間を最小化、回収コストを削減する。 |
| ウェブサイトの情報収集・可視化 | スクレイピング*1・可視化   | ECサイトに載っている情報をスクレイピングし、そのデータを用いて分析・可視化するプログラムを作成する。                   |
| ECサイト構築         | CMS*2・UI*3/UX*4 | 参加者が属する組織や各自が考える新規事業のECサイトを構築する。                                      |

\*1 スクレイピング: ウェブサイト上にあるデータを収集すること。  
 \*2 CMS: Contents Management Systemの略。ウェブコンテンツを構成する様々なデジタルコンテンツを統合して管理するシステムの総称。  
 \*3 UI: User Interfaceの略。主に画面の見た目(使用者と製品の接点)を指す。  
 \*4 UX: User Experienceの略。ウェブサービスを利用するユーザーが体験する、使いやすさや印象などに関する体験すべてのこと。

あわせて、急務であるデジタル人材育成に向けて2023年3月期より、「デジタル人材認定制度」を導入しました。これにより、商社パーソンとして必要なデジタルスキルの目安を理解し、目指すことができるほか、認定取得者は人事情報への登録・DXプロジェクトへの参画機会を提供するなど、全社的なデジタルタレントマネジメントを推進することを企図しています。

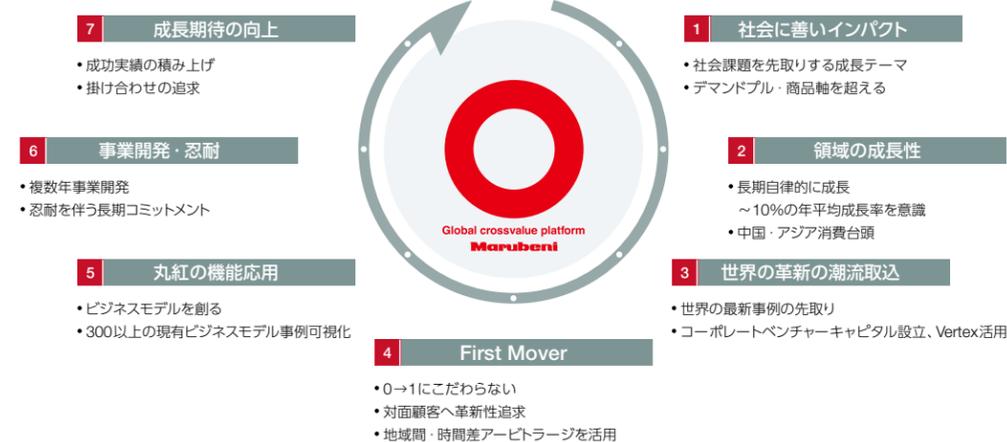
#### デジタル人材認定制度の概要

|              | 要件                                      | 活躍のイメージ  |
|--------------|---|--|
| 200名育成<br>上級 | 高度なデジタル技術・知識の習得+多数のDXの実プロジェクト完遂         | あらゆる分野における高度なDX戦略推進ができる                          |
| 中級           | 自走できるデジタル技術・広範なデジタル知識の習得+DXの実プロジェクト完遂など | 得意領域を持ち、他組織のDX戦略推進にも活躍できる                        |
| 基礎           | 一般的なデジタル知識の習得                           | ビジネス遂行に必要なデジタルに関する知識を有し、自組織におけるDX戦略推進のマネジメントができる |

## 3 次世代施策 (Next Gen Initiatives) の推進強化

重層的な成長戦略の重要な一施策として、次世代への成長事業領域の取り組みによる丸紅グループの成長力向上にも力を入れています。2020年3月期にホライゾン3の専門部隊として次世代事業開発本部を設立し、2030年への長期目線にて、丸紅グループの既存事業領域では取り込めていない成長領域の取り込みを目指し、ヘルスケア・次世代社会基盤・ウェルネス・次世代消費者などのテーマで次世代事業開発サイクルを推進しています。丸紅の次世代事業に繋げる開発サイクルをGC2021の3年間にわたり実践し、成長テーマごとに次世代事業群の事業基盤を整え、将来が楽しみな次世代事業が芽生えつつあります。

#### 次世代事業開発プロセス



3年間の次世代事業開発経験を活かし、今後大胆に柱を立てる成長領域として、東南アジアにおける次世代消費者向け事業を追求していきます。投資・M&Aを含むプロフェッショナルチームをシンガポールに組成する次世代コーポレートディベロップメント本部を2023年3月期に立ち上げ、次世代への成長施策を加速させています。

これらの次世代施策により、丸紅の成長力を一段高い次元へ持ち上げ、丸紅の長期的な企業価値向上の実現を追求していきます。

## CAOメッセージ

マーケットバリューの高い人財が集い、活き、繋がる『丸紅人財エコシステム』を進化させます。

### 石附 武積

専務執行役員、  
CAO: Chief Administrative Officer、人事部担当役員  
監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、  
投融资委員会副委員長、コンプライアンス委員会委員長(CCO)、  
内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長(CIO)



人財は当社グループの最大の資本であり、価値創造の源泉です。GC2024では、GC2021で掲げた「丸紅人財エコシステム」を更に進化させていきます。

「丸紅人財エコシステム」は、当社の在り姿であるGlobal crossvalue platformを実現していくうえで人財戦略の基本となる概念であり、変革の方向性を示すものです。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」、「繋がり」、様々な知を掛け合わせることで、社会やお客様に向けた新たな価値の創造にチャレンジしている、そういう魅力溢れるエコシステムを創っていくことを示しています。

まず、「集い」の観点では、環境変化にシなやかに対応し、当社が持続的に価値を生み成長していくために、多様なバックグラウンドを持つ人財の獲得を一層推進します。新卒採用では、オープン採用以外に、No.1採用、Career Vision採用を実施しており、また、キャリア採用にも力を入れています。このように採用手法を多様化することで、様々な知や志を持つ人財の採用に注力します。

次に、「活き」の観点では、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できる環境づくりに注力します。2022年3月期から「ミッションを核とする人事制度」を本格導入しました。実力本位のミッション付与と大きなミッションへのチャレンジにより、組織の戦略実行と人財の成長を促します。

また、働く時間・場所を柔軟化するなど、社員が活き活きと自律的に働くことのできる環境の整備も進めています。

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、健康経営も推進しています。こうした取り組みにより、前期実施したエンゲージメントサーベイでは、スコアがコロナ禍前の2020年3月期に実施した前回比で10%上昇しました。今後も、人が活きる風土の醸成を着実に進めていきます。

2023年3月期には女性活躍推進の新たな方針「女性活躍推進2.0」を制定しました。女性が当社の経営やビジネスの意思決定により深く関わる状態を目指して、女性の成長機会をより充実させ、意思決定に関わるポストまでのキャリアパスを太く強固なものにします。

最後に「繋がり」の観点では、社長のメッセージOpinion Boxの配信、社長と社員の意見交換会など、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。

また、社内人財公募やクロスケット、15%ルール、クロスバリューコイン、社外人財交流プログラムといった、当社独自の様々な取り組みによって会社・組織を越える人財の繋がりも促進しています。

これらの人財戦略は、経営戦略の実行に資するものでなければなりません。人事制度・施策の策定・推進にあたっては、社長、CAO、CSOを主要メンバーとする人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ」で議論を深め、経営戦略との連動を図っていきます。

## GC2024グループ人財戦略 “丸紅人財エコシステムの進化”



### 丸紅人財エコシステムの進化

| 多様な人財が | 人事制度・施策   | 実績  |
|--------|---|---|
| 集い     | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様なバックグラウンドを持つ人財の採用<br/>新卒オープン採用に加え、No.1採用、Career Vision採用を実施。女性総合職採用について、総合職新卒採用の女性比率40~50%を目指す既存の目標を更に引き上げ、新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を、自然比率の50%程度にすることを旨とする。キャリア採用にも注力。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>総合職新卒採用の女性比率：<br/>2023年3月期新卒入社の実績は約40%。</li> </ul>   |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ミッションを核とする人事制度<br/>社員一人ひとりの実力や特性に応じた最適なミッションを付与。適材に適切なミッションを与えることで全社戦略とのアラインメントを強化するとともに、より大きなミッションへのチャレンジによって人財の成長を促進。</li> <li>働く環境の充実<br/>出社とテレワークのベストミックスの追求、東京本社でのABW<sup>*1</sup>など、働く時間・場所を柔軟化し、一人ひとりが持てる力を発揮しやすい環境を整備。多面的なアセスメントによる人財の可視化を促進。健康経営を推進。エンゲージメントスコアを測定。</li> <li>女性活躍推進2.0<br/>新たな方針「女性活躍推進2.0」では、これまでの「活躍し続けられる環境づくり」の取り組みに加えて、「タレントパイプラインの拡張」に一層注力。採用の更なる強化、成長機会の拡大、計画的配置・登用の推進を重点施策として実施していく。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ミッションを核とする人事制度：<br/>2022年3月期の社員アンケートでは、80~90%からポジティブな回答。</li> <li>エンゲージメントサーベイ：<br/>2022年3月期のスコアは、前回(2年前)比で約10%上昇。</li> <li>女性活躍推進2.0：<br/>ダイバーシティへの理解を深めるために、2022年3月期に初のイベントとして「Marubeni Diversity Days」を開催。</li> </ul> |
| 活き     | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営層と社員の対話<br/>社長のメッセージOpinion Boxの配信、社長と社員の意見交換会など、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。</li> <li>オープンイノベーション<sup>*2</sup><br/>社内人財公募、社外人財交流、15%ルール、クロスケット、クロスバリューコインなど、会社・組織を越える人財の繋がりを促進。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>社長と社員の対話：<br/>Opinion Boxは、2019年4月以降約40回発信、社員からの質問・意見は約1,000件。意見交換会は、2019年4月以降合計約140回実施、延べ約3,500名が参加。</li> <li>クロスバリューコイン：<br/>直近1年で組織を越える連携約550件にコインを付与。</li> </ul>   |
|        | <p>新たな価値を創造する</p>   | <p>※1 「ABW」については、P.40をご参照ください。<br/>※2 各施策の内容については、当社ホームページをご参照ください。<br/><a href="https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/">https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/</a></p>   |

人財が“集う”

■ 多様なバックグラウンドを持つ人財の採用

No.1採用(新卒採用)

「既存の枠組みを超える総合商社」を目指す丸紅ではビジネスも人財も多様性を広げていくために、新卒オープン採用に加えて、「この分野では誰にも負けない」という志望者の強みを応募資格とするNo.1採用を実施しています。

Career Vision採用

新卒でやりたいことがある方や、既卒で社会人経験が浅いが当社でやりたいことを実現したいと考えている若手の方を対象としたCareer Vision採用を実施しています。明確なキャリアビジョンを持った人財が入ってきてくれることが当社の力になると考え、募集をしています。

女性総合職採用

女性総合職の採用を強化しており、2020年12月には新卒採用における総合職の女性比率を40～50%程度とする数値目標を決定し、2023年3月期新卒入社者の総合職の女性比率は約40%となりました。

今後は目標を更に引き上げ、新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を自然比率の50%程度にすることを目指します。

キャリア採用

キャリア採用にも力を入れています。各部署のニーズに基づき、社内にはない知見・経験を持つ人財を広く募集・採用しています。直近3年では新卒採用の年100名前後に対し、年30～50名程度で推移しています。

人財が“生きる”

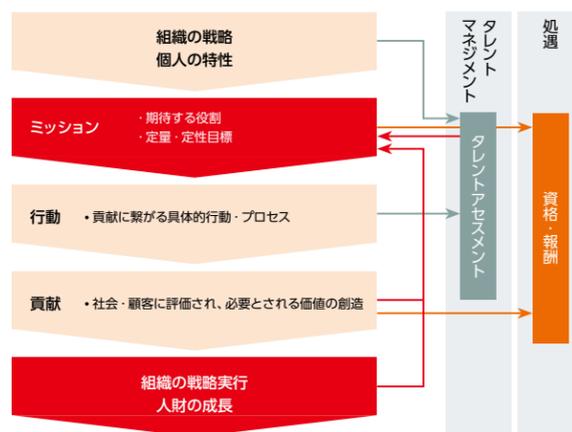
■ ミッションを核とする人事制度

社員一人ひとりのミッション(役割)を組織の戦略実行と人財の成長の根幹と位置付け

- ・組織として各自の実力や特性に応じた最適なミッションを付与し、それぞれの貢献を大きくすることが、組織の戦略実行力を高める
- ・社員一人ひとりが、組織の戦略実行に資する、より大きなミッションにこぞって果敢にチャレンジし切磋琢磨することが、人財の成長を促しマーケットバリューを高める

という考え方を打ち出し、2022年3月期より人事制度全体を抜本的に改定しています。

2022年3月期の社員アンケートでは、80～90%からポジティブな回答を得ています。



■ 働く環境の充実

どこでもワーク・フレックスタイム制度

社員・組織双方の持続的成長とパフォーマンス最大化を目指して、「働く時間・場所のベストミックス(最適な働き方)」を追求するための制度を整えています。

テレワーク制度「どこでもワーク」により、自宅やサテライトオフィスなどでの勤務を可能にしています。「フレックスタイム制度」は、各組織の状況に応じてコアタイムの時間帯を柔軟に設定できるようにし、2022年3月期から全組織に適用しています。新型コロナウイルス感染拡大下においては、こうした仕組みやITインフラを活用しながら在宅勤務を行い、事業活動における基幹業務を継続的に実施してきました。社外カウンセリングサービスの活用など、平時と異なる業務環境での社員のストレスケア支援も行っています。

今後も社員・関係者の安全・健康を確保しながら、社員・組織双方にとっての最適な働き方を追求していきます。

ABW(Activity Based Working)

東京本社では社員一人ひとりが自ら考え、それぞれに合ったワークスペースを自律的に選択する働き方「ABW(Activity Based Working)」を採用しています。社員同士の自由闊達なコミュニケーション、更には各組織の垣根を超えた連携を促進し、知的生産性の向上を目指します。



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、課題などを可視化します。アセスメントの対象を段階的に拡大しており、2022年3月期は全社員の約50%(総合職の60%強)に対して、実施しました。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。

健康経営

丸紅グループの基盤である人財が、その能力をいかに発揮するためには、何よりも社員の健康・安全が大切です。そのために、丸紅グループでは健康経営に取り組み、各施策を推進しています。丸紅の取り組みは外部からも評価されており、2015年には経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に選ばれました。また、2018年から5年連続で、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。



<丸紅グループ健康宣言>

丸紅グループにとって、「社員」はかけがえのない財産であり、その社員の「健康」は何よりも大切であることから、「社員の健康維持・増進」を重要な丸紅グループの経営課題と位置付けます。

丸紅グループは、社員一人ひとりが自律的・積極的に健康維持・増進に取り組むことができる環境づくりを推進することで、社員の活躍を支え、丸紅グループの成長に繋げていきます。

<推進体制>

丸紅では、CAO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。

詳細は、ウェブサイト「働き方改革」をご参照ください。  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/>



エンゲージメントサーベイ

エンゲージメントとは「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」であると考え、組織マネジメントや諸制度の改善を促し、社員が生き生きと働く環境をつくるために、エンゲージメントスコアを測定しています。

2021年7月に実施した直近の調査の結果は約95%の回答率で、多様な働き方の項目の満足度が大きく改善するなど、前回比で約10%スコアが上昇しています。働く環境の充実と併せて、社員のやりがい、モチベーションの向上に繋がっていると考えています。

なお、この結果により、(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2022」において、丸紅は大手企業部門(2,000名以上)で「第4位」を受賞しました。



サーベイ結果から抽出された当社の強みと課題について、それぞれ強化・改善に向けた取り組みを行っています。

■ 女性活躍推進2.0

2023年3月期からは、女性活躍推進の新たな方針として「女性活躍推進2.0」を制定しました。これまでの働く環境を整えることに軸足を置いた取り組みに加えて、女性が当社の経営やビジネスの意思決定により深く関わる状態を目指すものとして、「タレントパイプラインの拡張」に一層注力します。

タレントパイプラインの拡張

女性の成長機会をより充実させ、意思決定に関わるポストまでのキャリアパスを太く強固なものにします。以下の重点施策を今後実施していきます。

・採用の更なる強化

前述の通り、新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を自然比率の50%程度にすることを目指します。

・成長機会の拡大

成長機会の男女均等を徹底するために、若手の海外勤務・国内外事業会社での現場実践経験を必須化します。

また、本社ライン長や国内外事業会社でのマネジメント経験の早期化も併せて促進します。

・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、達成に向けて計画・実行する仕組みを構築します。

これら施策の推進体制として、従来実施してきた社内外への積極的・定期的な発信に加え、「タレントマネジメントコミッティ」で定期的な議論・レビューを行います。

活躍し続けられる環境づくり

多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。

ライフステージにかかわらず、「持続的なキャリア形成」と「高いパフォーマンス発揮」の実現を目指しています。

海外駐在時の子女のみ帯同支援

社員が子女のみを帯同して海外駐在するケースにおいて、赴任前の生活環境確認や海外駐在中の保育サービス費用の一部支給など、赴任サポート・赴任期間中の環境整備を行っています。

フェムテックプログラム

健康経営の観点からも、月経や更年期といった女性特有の健康課題に対応するため、医師によるオンライン診療、低用量ピルや漢方などの服薬指導・処方、処方薬の自宅配送を提供するプログラムを導入しています。全社員向けにセミナーも開催し、男女問わず相互理解を深めるように取り組んでいます。

意識・風土の醸成

Marubeni International Women's Day

国連が定める「国際女性デー」(3月8日)に合わせて、2018年3月期からグループ全体でイベントを実施しています。2022年3月期は翁百合社外取締役による人的資本強化とジェンダー平等に関する講演、本社部長・事業会社社長を務める女性リーダーのパネルディスカッション、産婦人科医による女性の健康に関する講演をオンラインで3日間にわたり開催しました。



グループ社員のMarubeni International Women's Dayに向けたメッセージ動画を配信

Marubeni Diversity Days

ダイバーシティへの理解を深めるために、2022年3月期初のイベントとして「Marubeni Diversity Days」を開催しました。「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」、「LGBTQ」をテーマに、社外講師や当社グループ社員の講演やパネルディスカッションを行いました。

人財が“繋がる”

経営層と社員の対話

Opinion Box

柿木社長がメッセージや動画を通じて重要なトピックを説明し、加えてそれに対する社員からの質問や意見のすべてに直接回答するという取り組みを続けています。英語に訳して海外の子会社にも送っています。2019年4月の社長就任以降、Opinion Boxを約40回発信し、それに関して社員から寄せられた質問・意見は約1,000件に上りました。重要な方針やメッセージを丁寧に説明することによるグループ社員の理解の向上、また参画意識を高める点で、非常に効果のある取り組みだと考えています。

柿木社長と社員の意見交換会

経営層と社員や社員同士のコミュニケーションを促進し、一体感の醸成に資することを目的として、定期的に社長と社員の意見交換会を実施しています。2019年4月の社長就任以降、合計約140回実施、延べ約3,500名が参加しました。今後も経営層と社員のダイレクトな対話の場や社員同士の交流の場を継続的に設けることにより、社内コミュニケーションの活性化・深化を図っていきます。

オープンイノベーション

丸紅アカデミア

これからの丸紅グループを牽引するグローバル・イノベーション・リーダーを養成することを目的として、「丸紅アカデミア」を実施しています。世界中の丸紅グループの社員の中から、グローバルで多様なキャリアと個性を持った人財を選抜し、1年をかけて、徹底した思考と議論から実際にイノベーションを創り出すことを目指しています。参加者には、エバンジェリスト(伝道師)として、丸紅グループのイノベーションと変革をリードする活躍を期待しています。

アカデミア2021には、15カ国より32名が参加し、コロナ禍を経て新たな時代に求められる心構えやスキルを習得しました。メンバーは、様々な変化が次々に起こる外部環境に適切に対処しながら、長期的な視野に立って、丸紅グループとしてどう変革していくかなどをテーマに議論を深め、イノベーションの実践に取り組みました。

デジタル関連研修

丸紅グループのDXを推進する人財の強化を目的として、様々な技術、分野に関する研修プログラムや講習会を実施しています。2017年以降、AIや、デジタルマーケティング、ブロックチェーン、量子コンピューティング、DXの進め方などの多くの分野で実施実績が

あり、これまでに延べ4,500名以上のグループ社員が受講しています。

デジタル技術実践プログラム「丸紅デジタルチャレンジ」およびデジタル人財育成を目的とした「デジタル人財認定制度」の詳細については、P.36-37をご参照ください。

社外人財交流プログラム

業界のリーディングカンパニーなどへ数年間派遣、受け入れる「社外人財交流プログラム」により、社外との人財交流の更なる拡大・強化に取り組んでいます。人財を受け入れることで、丸紅グループ外の視点を取り込み、組織を活性化し、また人財を派遣することで、社外ネットワークを構築するだけでなく、丸紅グループを外から見ることで今まで提供できていなかった価値や機能を発見し、新たな事業展開に結び付けることができる人財の開発を推進しています。

トライアングルメンター

所属部署・世代の異なる3者でトリオをつくり、定期的に双方向のコミュニケーションを取ることで、組織や世代を超えた繋がりや形成、経験の共有、異なる価値観・考え方への相互理解、新入社員の土台づくりを促進します。

クロスケット

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できる制度です。興味や能力のある他組織の社員がこれに協力、協力を受けた組織は貢献度に応じ「クロスバリューコイン」で協力者へ報いることを想定するもので、2019年3月期に導入した「15%ルール」とも併せて、組織を越えた価値創造活動を活性化しています。

クロスバリューコイン

社員が他組織に貢献した際に、貢献を受けた先の組織長からコイン(報酬加算)を受け取れるようにするもので、従来の所属組織による考課に加え、他組織への貢献も報われる仕組みとして導入しています。直近1年で組織を越える連携約550件にコインを付与しています。組織を越える人財の掛け合わせ促進の一助となっており、既存の事業・組織を越えた価値創造を後押ししています。

15%ルール

「人財」と「仕掛け」が揃っていても、そのための時間がなければ新たなチャレンジには取り組みません。そこで、「時間」の施策として、「15%ルール」を実施しています。社員一人ひとりが、未来志向で商品軸を超えたイノベーションの創出や創意工夫による業務改善に向けて、考え、行動する時間を自らの意思で確保できる環境を整えています。

また、付加価値の高い業務に振り向ける時間の創出を目的として、社内制度の見直し、業務の標準化・自動化を行う業務改善プロジェクトを推進しています。

ビジネスプランコンテスト

「ビジネスプランコンテスト(ビジコン)」は、丸紅グループの社内公募型ビジネス提案プログラムで、2022年3月期までの4年間で約400件の応募がありました。プログラムではグループから広く募集した新規ビジネスアイデアを審査・育成し、事業化を目指します。2021年に開催された「ビジコン2021」には、例年同様海外からも多くの応募があり、現地の生活者が抱えるリアルな課題を解決しようとするものが目立ちました。ビジコン2021で事業化挑戦権を獲得した案件の一つは、南アフリカで多くの女性が抱える健康課題に対処しようとするものですが、本プランは現地で働くスタッフらが起案した案件です。このように、ビジコンを通じた案件の創出とイノベーション風土醸成に向けた継続的な取り組みが、丸紅グループ全体へと広がっています。

ビジネスプランコンテストから生まれた「BorlaRider※」

ビジコン2020で事業化挑戦権を獲得し、事業化に向けてガーナで実証実験を進めているBorlaRiderは、ゴミ回収人と住民を繋ぐプラットフォームです。ガーナでは公共のゴミ回収サービスが存在せず、住民はゴミ回収人にお金を払ってゴミを捨てる一方、ゴミ回収人は当てもなく家庭を回るため、ゴミ回収システムが機能していません。BorlaRiderは、ゴミを出したいユーザーがアプリ上でゴミ回収予約を行い、予約情報に基づく最適な回収ルートを提供することで課題を解決します。また、プラスチックなどは分別回収し、リサイクル会社へ販売することで、単なるゴミ回収インフラの構築にとどまらず、サステナブルなゴミ回収システムを実現することを目指しています。

※ Borlaは現地語でゴミの意味。



アプリをゴミ回収車に取り付け

## CSDOメッセージ



**グリーンへのトップランナーを目指すことで、サステナビリティの取り組みを発展させていきます。**

### 古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員、  
CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、  
サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、開示委員会委員長

尊重した事業活動への取り組みについても、その推進体制およびリスク管理手法を確立しており、今後は順次PDCAサイクルを繰り返すとともに、対象の拡充を継続的に図ることで、取り組みを深化させていきます。

2022年2月に発表した中期経営戦略GC2024のグリーン戦略では、「グリーン事業の強化」と「全事業のグリーン化推進」によりグリーンへのトップランナーを目指す方針を示しました。同戦略は、気候変動長期ビジョンをより具現化するものであり、かつ持続可能なサプライチェーン構築や人権への配慮はグリーン化推進の大前提です。これからの3年間は、グリーン戦略を全社一丸となり推進することで、当社グループのマテリアリティへの取り組みを発展させていきます。

サステナビリティというグローバルな社会課題は、シングルソリューションがあるわけではなく、全世界の人が課題を共有し、それぞれの立場・置かれた環境に適したソリューションを追求していかなければ解決できない課題です。現場主導でグリーンへの付加価値をつけるべく、当社グループの一人ひとりの社員が高い意識を持って推進していきたいと考えています。

グリーンへのトップランナーとは、社会のサステナビリティを先導する先進企業を表します。当社グループの多様性・広範性による高い波及効果を活かし、顧客・パートナーを巻き込んでサプライチェーン全体でサステナビリティ向上、ひいては企業価値向上を追求していきます。

当社の社是は、「正・新・和」です。この社是の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指すことを経営理念として掲げています。丸紅グループのサステナビリティは、まさに経営理念の実践そのものと言えるでしょう。社会課題と真摯に向き合い、経済価値のみならず、環境・社会価値を創出し、企業価値最大化を追求していきたい、これが丸紅グループの価値創造ストーリーの土台となる考え方です。

当社グループは、2019年2月に3つの基盤マテリアリティと4つの環境・社会マテリアリティを特定しました。更に2021年3月に気候変動長期ビジョンを打ち出し、「2050年までにGHG排出ネットゼロ」と「事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献」を2つの柱とし、気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出する目標を掲げました。現在、同ビジョン達成に向け、Scope 1・2・3の削減、森林資産による炭素蓄積量の増大やネガティブエミッションプロジェクトの検討など、着実に歩みを進めています。また、社会面では、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築、人権を

## 丸紅グループのサステナビリティ

丸紅グループにとってのサステナビリティとは、環境や社会の要請を先取りしてプロアクティブにソリューションを提供し、経営理念を実践することです。丸紅グループが環境・社会価値を創出する最も重要な基盤的要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しました。更に、基盤マテリアリティを活用して取り組む4つの環境・社会マテリアリティを特定しています。

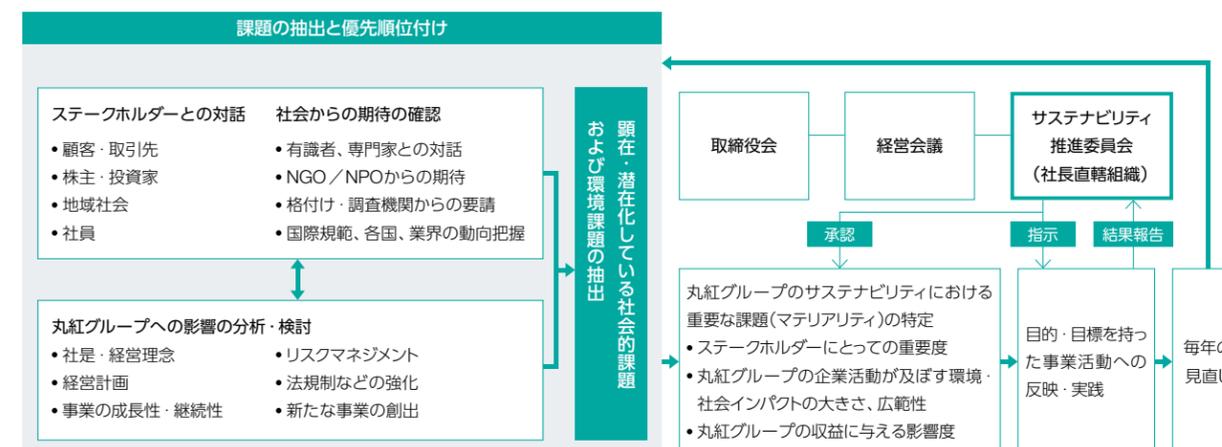
丸紅グループが考えるサステナビリティ概念図



### マテリアリティの特定・見直しのプロセス

サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)は、丸紅グループを取り巻く社会・環境の変化によって、常に見直し、再検討が必要だと考えています。具体的には、ステークホルダーとの対話、社会からの期待の確認、丸紅グループへの影響の分析・検討を継続的に実施する中で、定期的に見直しを行っています。

#### 特定・見直しのプロセス



# 企業価値向上に向けた取り組み

## 丸紅グループが掲げるビジョン・戦略

環境・社会価値を創出していくことで、財務価値だけではなく、非財務価値を引き上げ、持続的成長並びに企業価値最大化を追求すること、またサステナビリティへの環境変化に対して適切に対応することで経営のレジリエンスを一層高めていくことが、丸紅グループの価値創造ストーリーの土台となる考え方です。この考え方を具現化するため、丸紅グループは以下のビジョン・戦略を掲げています。

### 気候変動長期ビジョン

丸紅グループは2021年3月に「気候変動長期ビジョン(以下、長期ビジョン)」を公表しました。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」を策定しました。

丸紅グループの目指す姿：**ネットポジティブ**

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

#### ① 2050年までにGHG排出ネットゼロを達成

Net ZERO Emissions

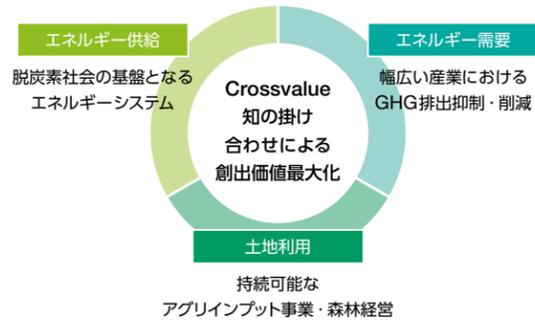
#### ② 事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献

Positive Impact

#### 2030年に向けたアクションプラン

- 丸紅単体・連結子会社 (Scope 1・Scope 2) における2020年3月期CO<sub>2</sub>排出量約100万トンを総量ベースで**5割削減**
- 丸紅グループの関連投資先 (Scope 3 カテゴリ15 [投資]) の2020年3月期CO<sub>2</sub>想定排出量約3,600万トンを総量ベースで**2割削減**
- 石炭火力発電事業による**ネット発電容量半減のタイミングを2025年に前倒しし、2050年までにゼロに**
- 植林地・管理林のCO<sub>2</sub>蓄積量拡大と植林資産の多目的利用などによる**固定量の拡大**

GHG排出ネットゼロの対象範囲全体で2020年3月期比**2割削減**を目指す



ポジティブインパクト創出を具現化し企業価値向上に繋げるため、**中期経営戦略GC2024において「グリーン戦略」を策定**

## グリーン戦略

2022年2月に公表した中期経営戦略GC2024において、グリーン戦略を基本方針の一つとして掲げ、「グリーン事業の強化」と「全事業のグリーン化推進」により、グリーンへのトップランナーを目指していきます。脱炭素、循環経済への移行、水資源・生物多様性の保全、人権の尊重など、サステナビリティへの取り組みは、あらゆる企業とそのサプライチェーンを含め果たすべき義務であり、解決すべき社会課題です。こうした社会課題の解決に、顧客・パートナーなどのステークホルダーの皆様とともに取り組んでいくことで、企業価値向上に繋げていきたいと考えています。

グリーン事業の中でも、再生可能エネルギー、森林・植林事業、アグリインパクト事業、銅・アルミ事業、水事業などは、丸紅グ

ループが既に強固な事業基盤、高い競争力・収益性を有している事業であり、今後も重点的に資本を配分し、事業の拡大・強化を図っていきます。更にこうした既存の事業基盤、ネットワークを活用できるのが丸紅グループのアドバンテージであり、全社横断的な取り組みを推進することで、新エネルギー、分散型電源・蓄電池・需給調整、資源・素材リサイクル、脱炭素ソリューション、環境配慮型食料など、新たなグリーン事業の創出を図っていきます。

また、グリーン事業の強化に加えて、全事業領域において環境負荷低減や循環経済への移行、持続可能なサプライチェーン構築などのグリーン化に取り組み、ビジネスそのものの差別化・高付加価値化を追求していきます。

### 全事業領域における「グリーン化推進」の具体例

- カーボンフリー商材・サービスの展開
- 開発・生産(操業)・加工・輸送・販売・廃棄に伴うGHG削減やエネルギー消費の効率化、水使用量の削減
- 資源の循環利用、環境に配慮した商品・素材・資材への転換
- トレードにおける徹底した品質管理体制および調達先支援によるサステナブル供給体制の構築
- トレーサビリティの強化、サステナビリティに資する認証品の取り扱い・拡大
- ICT・DXの活用、金融・リース・保険などの機能提供を通じたサステナビリティに関する取り組みの推進

### 「グリーン事業」の具体例

| ホライゾン1・2  |  | ホライゾン3   |   |
|---|--|--|---|
| <b>再生可能エネルギー</b><br>秋田港・能代港洋上風力発電事業(能代港における完成予想図)<br>提供：秋田洋上風力発電(株)<br>P.48、105 |  | <b>新エネルギー</b><br>水素・燃料アンモニアサプライチェーン構築事業(水素液化設備・積荷基地(HEA社提供))<br>P.49、103 |   |
| <b>森林・植林事業</b><br>植林事業<br>P.97  |  | <b>銅・アルミ事業</b><br>チリ銅事業<br>P.48、100                                      | <b>分散型電源・蓄電池・需給調整</b><br>分散型電源事業(メキシコ：屋根置き型太陽光発電システム)<br>P.48、104 |
| <b>アグリインパクト事業</b><br>農業資材販売事業<br>P.95   |  | <b>水事業</b><br>上下水道事業<br>P.106  | <b>脱炭素ソリューション</b><br>CO <sub>2</sub> の分離・回収事業<br>P.107            |
|   |  | <b>資源・素材リサイクル</b><br>繊維リサイクル事業<br>P.87                                   | <b>環境配慮型食料</b><br>サーモンの閉鎖循環式陸上養殖事業<br>P.91                        |

電力 Green × ホライゾン1・2

丸紅グループは太陽光、風力、地熱、水力など様々な再生可能エネルギー発電事業を世界各地で行っています。2023年までに再エネ比率約20%へと拡大する目標の達成に向け、様々な電源の再エネ事業を進めるとともに、電力小売・サービス事業も強化しています。

1 太陽光：中東太陽光と台湾チェンヤ エナジー社の買収

アラブ首長国連邦において原子力発電所一基分の発電容量に相当するスワイハン太陽光発電事業(発電容量 1,177MW)を行っています。他にも中東諸国では、カタールおよびオマーン両国にとって初の大型太陽光発電事業となるアル・カルサ(同 800MW)、アミン(同 105MW)を、サウジアラビアでは、ラービグ太陽光発電事業(同 300MW)を手掛けています。

アジアでは、台湾で浮体式を含む太陽光発電事業を手掛けるチェンヤ エナジー社(同 350MW)を通じ、台湾および周辺のアジア諸国での更なる案件開発を進める予定です。



スワイハン太陽光発電事業

2 洋上風力：日本・秋田、英国・スコットランドで事業開発

丸紅は陸上並びに洋上風力発電事業を全世界で手掛けており、これまで2GWを超える風力発電所の開発・運営実績を持っています。日本では、国内初の商業ベースの大型洋上風力発電事業を秋田港・能代港の港湾区域で建設しています。

2021年11月にはスコットランド開発公社との間で、スコットランドにおける浮体式洋上風力発電の拡大・グリーン水素の製造・利活用を含む脱炭素化に向けた包括的な協力に関する覚書を締結しました。2022年1月にはスコットランドの海域にて最大設備容量2,600MWの浮体式洋上風力発電事業(通称：ScotWind)の開発権を獲得しました。

※ 洋上風力発電案件についてはP.105もご参照ください。

3 電力小売・サービス事業の強化：SmartestEnergy、分散型電源事業

英国SmartestEnergyでは、再生可能エネルギー電源を中心とした電力の卸調達・小売り事業を英国国内で展開しています。同社で蓄積した知見・ノウハウを活かして事業を拡大すべく、米国および豪州へも展開しています。また、メキシコ、タイ、ベトナムにて、産業・商業を営む電力需要家の敷地内に太陽光発電システムを設置し、コーポレートPPAにて売電する分散型電源事業を手掛けています。今後、他国への展開を含め事業拡大を図ります。

金属 Green × ホライゾン1・2

サステナブルな社会の実現に必要な不可欠な「銅」

銅は、電気伝導率が高く、EVを代表とする電化や洋上風力などの再エネの拡大といったサステナブルな社会を実現するうえで必要不可欠な資源であることから、丸紅では銅鉱山事業を「グリーン事業」としています。

中長期的に需要の伸長が見込まれる一方で、供給サイドでは稼働中の鉱山の品位低下・埋蔵量減少、新規鉱山における環境許認可取得などの開発難易度が上昇していることから、将来的に供給不足の懸念があると考えています。

グリーン銅の強化・拡張

丸紅は、チリにてロスランプレス、センチネラ、アントコヤ銅鉱山に出資しており、パートナーである英国・アントファガスタ社とともに事業を運営しています。その持分権益銅量(銅地金換算)は15万トンと日本企業トップクラスであり、銅の安定供給に貢献しています。また、業績面でも、2022年3月期の帰属損益は435億円と全社の業績に大きく貢献しています。

世界有数の銅生産会社であるアントファガスタ社との強固なパートナーシップをもとに周辺地域の拡張などを通じ、競争力の強化を図るとともにサステナブル社会への一層の貢献を目指します。

グリーン銅のトップを走るセンチネラ銅鉱山の拡張

センチネラ銅鉱山では、今後採掘予定の鉱床の近くにプラントを建てることを検討しており、実施する場合、生産能力は現在の約1.5倍の年産45万トンに増え世界最大級の鉱山規模となります。本拡張により鉱山全体の生産

コストを約10%削減できるほか、複数のプラントを持つことで安定的な操業体制を確立することができます。また、既存のセンチネラ銅鉱山の設備・組織・開発知見といったアセットをそのまま活用できるため、開発や操業に伴うリスク、所要資金をグリーンフィールド案件より抑えることができます。加えて、遠隔管理や鉱山トラックの自動化など操業の安定性や効率性の改善などにも取り組んでいます。

センチネラ銅鉱山は2021年8月に銅産業の「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であるCopper Mark®の認証を取得しました。また、海水を利用することで地下水を使わず、100%再生可能エネルギー電源で操業しているグリーン銅のトップランナーといえる銅鉱山です。センチネラ銅鉱山に加え、2022年以降保有銅鉱山すべての操業に関する電源を100%再生可能エネルギーに転換するなど、環境・社会にやさしい事業運営を追求しています。



センチネラ銅鉱山

※ 2019年に国際銅協会(International Copper Association, ICA)によって設立された独立組織。認証取得にあたり、環境、人権、コミュニティといった32の基準に基づいて評価され、これらの基準に適合することでCopper Markからの認証を受けることができる。

新エネルギー Green × ホライゾン3

丸紅グループでは、脱炭素社会に向け、化石燃料の代替となる新エネルギー分野の取り組みを進めています。将来の燃料として期待されている水素・アンモニアについては、日本国内・海外の需要に対して安定供給できる調達拠点の確保に向けて、豪州を中心に複数のプロジェクトに取り組んでいます。現地政府・日本政府のサポートも得ながら、初期段階から主体的に関与していくことで、現地パートナーや本邦需要家候補企業の皆様とともに、技術的、経済的な課題を着実にクリアしつつ、2020年代後半の事業化を目指しています。

1 豪州の褐炭から製造した水素の大規模海上輸送サプライチェーン構築実証事業

2018年より、豪州ビクトリア州ラトロープバレー地区にて製造された未利用褐炭由来の水素を液化する実証事業および液化水素を日本へ運搬する実証事業を行うHySTRA\*1に参画しています。2022年2月には、HySTRAとして世界初の褐炭から製造した水素を液化水素運搬船で日豪間を海上輸送・荷役する実証試験を完了しました。

本事業は、HySTRA参画7社\*2に加え、経済産業省、NEDO\*3をはじめとする日豪の関係省庁や多くの民間企業、施設立地自治体など、水素を基盤とするカーボンニュートラルの実現に向けた共通のビジョンを掲げる様々なステークホルダーが参画し実現することができました。7社は、水素のエネルギー利用への期待が高まり、世界各地で水素サプライチェーンの構築が行われている中、本事業が次世代のクリーンな社会に貢献できるよう、

更なる設備の運用を通じて、将来の商用水素サプライチェーン構築に資するデータや知見を積み重ねていきます。

※1 技術研究組合CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーン推進機構の略称  
 ※2 岩谷産業(株)、川崎重工業(株)、シェルジャパン(株)、電源開発(株)、ENEOS(株)、川崎汽船(株)、丸紅(株)  
 ※3 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



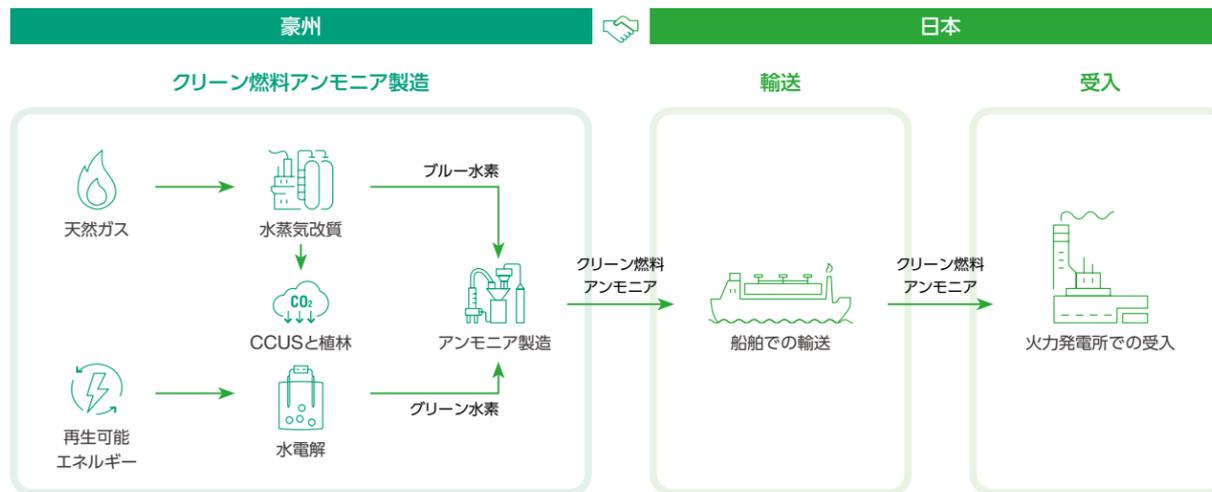
2022年4月9日に岸田首相も参列し実施した実証試験の完了記念式典  
 提供：HySTRA (写真中央が岸田首相)

2 豪州から日本へのグリーン燃料アンモニアサプライチェーン案件

豪州におけるクリーンアンモニアの生産、CO<sub>2</sub>排出量削減、日本への海上輸送、発電用・船舶用をはじめとした燃料用途としての利活用、およびファイナンスの検討などを含めたサプライチェーン全体の事業化調査を行っています。

2022年3月期は、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)、北陸電力(株)、関西電力(株)、および豪州を拠点としたエネ

ルギー企業であるWoodside Energy Ltd.と共同研究を実施しました。本研究により、サプライチェーン構築に向けた課題を整理するとともに、経済性およびCO<sub>2</sub>排出量削減効果の観点から実現可能性が示されたため、今後も豪州と日本の間におけるグリーン燃料アンモニアサプライチェーンの構築、および日豪両国の脱炭素化の実現に向け、引き続き取り組みを進めていく予定です。



## 環境・社会マテリアリティ

### 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。国際社会が協調しGHGの排出削減を進めていくパリ協定の枠組みのもと、民間セクターが果たすべき役割への期待とニーズが高まっていることを認識し、ビジネスを通じて気候変動対策に貢献することが、丸紅グループの持続的成長に繋がると考えています。

また、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019年2月にTCFD\*提言に賛同の意を表明しました。気候変動に関連する情報開示に取り組んでいます。

\* TCFD: 金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。

### 気候変動に関する考え方・取り組み

#### 気候変動に関する基本的な考え方

丸紅グループは、気候変動に関連する社会の変化を「先取り」し、「成長機会の創出」と「リスク低減」に努めます。

|                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. グループのGHG排出を削減        | 丸紅グループは、2050年までにグループにおけるGHG排出ネットゼロを目指し、グループのGHG排出削減に取り組んでいきます。   |
| 2. 事業を通じ社会の低炭素化・脱炭素化へ貢献 | 丸紅グループは、低炭素化・脱炭素化への移行を事業機会と捉え、エネルギー供給面、エネルギー需要面、また土地利用の分野などでの事業・取り組みを通じ、丸紅グループのみならず、社会のGHG排出削減に貢献していきます。           |
| 3. 能動的な事業ポートフォリオの見直し    | 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、企業価値向上に繋がっていきます。 |
| 4. レジリエンスの強化            | 丸紅グループの事業ポートフォリオは多岐に分散されており、特定の産業やビジネスに固有のリスクがグループ全体の財務状況に与える影響は限定的ですが、適切なリスク管理を継続的に強化し、気候変動に対するレジリエンスを更に高めていきます。  |

#### 気候変動対策への貢献(丸紅グループのこれまでの取り組みと今後の方向性)

##### 2018年 ● 石炭火力発電事業・再生可能エネルギー発電事業の方針公表

- 新規石炭火力発電事業には原則取り組まない
- 2030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月期末対比で半減
- 2023年までに再生可能エネルギー電源の比率をネット発電容量ベースで約20%へ拡大することを目指す

##### 2019年 ● 気候変動をマテリアリティに特定

- TCFD提言への賛同

TCFD提言に基づく情報開示の充実

##### 2020年 ● 一般炭権益の方針開示

- 一般炭権益は保有しておらず、また新規権益獲得も行わない
- Scope 1 & 2 排出削減目標設定 [2030年までにScope 1 & 2 25%削減]

GC2024(2023年3月期~2025年3月期)  
グリーン戦略 P.47-49をご参照ください。

##### 2021年

#### 2021年 気候変動長期ビジョン

~2050 GHG 排出ネットゼロ

##### ~2030

- アクションプラン(行動計画)
- 事業機会の追求

2018 2019 2020 2021 2030 2050

※上記は、発表時点での内容を掲載しています。

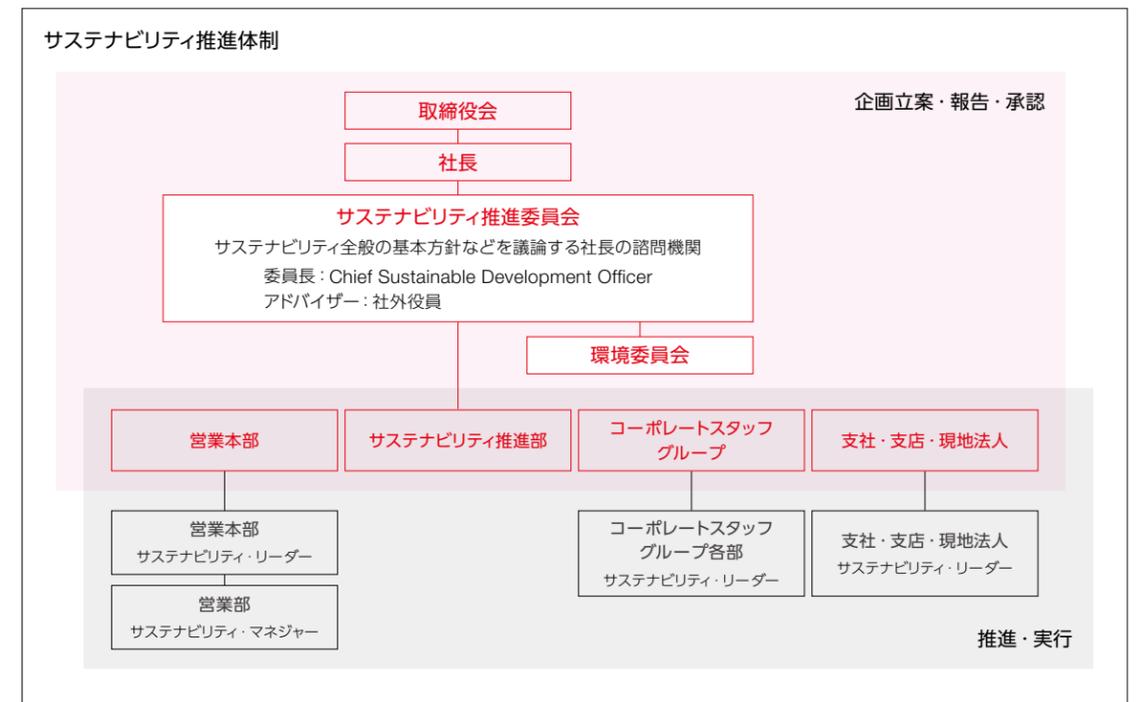
### ガバナンス

丸紅グループは気候変動関連の重要事項(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。2022年6月以降、独立社外取締役比率が60%(過半数)となり、取締役会の機能強化を行っています。

社長の諮問機関である「サステナビリティ推進委員会」においては、TCFD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。2022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)、現場主導のサステナビリティ推進や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構成について、委員長は代表取締役(Chief Sustainable Development Officer)が務め、関連する営業本部、コーポレートスタッフグループから委員を任命しています。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。

また、営業本部、コーポレートスタッフグループの各部、支社・支店・現地法人ごとに、サステナビリティ推進の責任者としてサステナビリティ・リーダーを、営業部ごとの責任者としてサステナビリティ・マネジャーを任命し、充実した現場体制がある中でサステナビリティに関する事項の討議・推進を行っています。



### 戦略と具体的取り組み(シナリオ分析)

丸紅グループでは、「気候変動に関する基本的な考え方」に基づき、気候関連の機会・リスクに対して、戦略的な取り組みを行うことに努めています。

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、事業により事業リスク/機会が異なるため、気候変動の影響を受ける可能性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、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と、その事業リスクおよび機会への対応について、TCFD提言に沿ってシナリオ分析を実施しました。

詳細は、ウェブサイト「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。  
[https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc\\_02](https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc_02)



## リスク管理

丸紅グループは、気候変動をはじめとし、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。

丸紅グループは、気候変動のみならず、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を実施しています。環境、安全衛生、社会の3カテゴリー、27項目の多角的観点から分析・検討を行う仕組みを構築しており、リスク評価の基準を定めるにあたっては、関連法令、国際基準、類似ビジネスにおける過去の事故事例なども参照し、ビジネスの業種・業態や事業を行っている国・地域に応じて、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。

### 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カテゴリー27項目)

|             |   |
|-------------|---|
| <b>環境</b>   | 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)  |
| <b>安全衛生</b> | 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)   |
| <b>社会</b>   | 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) |

このリスク評価手法を用いて、グループ内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。

リスク評価手法については、国際機関や各国政府・各産業セクターや産業団体を中心とした国内外のサステナビリティ関連動向、投資家、金融機関、非政府組織などステークホルダーに関連する情報も参考としながら、定期的に見直しを実施しています。

サステナビリティの観点のみならず、あらゆるリスクに対応する体制の構築を継続的に検討しています。これらのリスク管理体制<sup>※1</sup>については、毎年実施している内部統制の基本方針の見直しの中で、前期の運用状況が取締役会に報告され、有効性を確認しています。

また、2022年4月、これまでの個別の危機事象をベースにしたBCP(Business Continuity Plan)<sup>※2</sup>を改定し、自然災害などを含む、オールハザード型の丸紅グループBCPを導入しています。BCPを有効に機能させ、BCM(Business Continuity Management)<sup>※2</sup>体制を構築・推進するため、本社総務部内に専任組織を新設し、人員・システム・オフィス(建物)・決済機能およびグループ会社経営に関わる重要リソースに対する罹災が生じた場合に速やかに対応できる体制を構築しています。

※1 当社のリスクマネジメントは、P.60をご参照ください。  
 ※2 BCP、BCMの詳細は、P.60をご参照ください。

## 指標と目標

### 気候変動のための指標と目標

気候変動に対する機会・リスク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   | 進捗および取り組み状況  |
|---|--|
| 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2.6GW (2022年3月期末時点)   |
| 2. 再生可能エネルギー電源の比率を、ネット発電容量ベースで2023年までに約20%へ拡大   | 約15% (2022年3月期末時点)   |
| 3. 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1兆800億円 (2022年3月期実績)  |
| 4. 2050年までにGHG排出ネットゼロ <sup>※1</sup><br>2030年までに (1) Scope 1・Scope 2のCO <sub>2</sub> 排出量を2020年3月期(約1百万CO <sub>2</sub> トン)対比50%削減<br>(2) Scope 3カテゴリ15(投資)のCO <sub>2</sub> 排出量を2020年3月期(想定CO <sub>2</sub> 排出量約36百万CO <sub>2</sub> トン <sup>※2</sup> )対比20%削減 | (1) Scope 1・Scope 2: 約112万CO <sub>2</sub> トン (2022年3月期実績)<br>(2) Scope 3カテゴリ15(投資) <sup>※3</sup><br>約25百万CO <sub>2</sub> トン<br>内訳 発電事業 約21百万CO <sub>2</sub> トン<br>資源権益事業 約2百万CO <sub>2</sub> トン<br>その他 約1百万CO <sub>2</sub> トン (2022年3月期実績) |
| ※1 対象範囲: Scope 1, Scope 2, Scope 3(カテゴリ15(投資))<br>※2 既存投資先の2020年3月期実績に、2021年3月時点での約定済み案件(電力事業については売電契約締結済みで商業運転開始前の案件)からの想定排出量を加えた排出量   | ※3 各内訳の合計と全体の合計は四捨五入の関係で一致しません。  |

### その他(グリーンボンドの発行など)

丸紅は、2021年9月に2026年満期米ドル建て無担保普通社債(総額5億米ドル)を発行しました。本社債は調達資金を環境問題の解決に資する事業に充当するグリーンボンドであり、丸紅グループの事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献の推進に寄与する資金調達を目指し実施しました<sup>※4</sup>。

また、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動向については、現在、投融資案件の決裁申請時において、各事業・ビジネスによる想定GHG排出量と排出権価格(EU ETS<sup>※5</sup>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。

※4 詳細は、ウェブサイト「グリーンボンド」をご参照ください。  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/35/>  
 ※5 EU ETS: 欧州連合域内排出量取引制度(EU Emissions Trading System)。



### 石炭火力発電事業に関わる取り組み

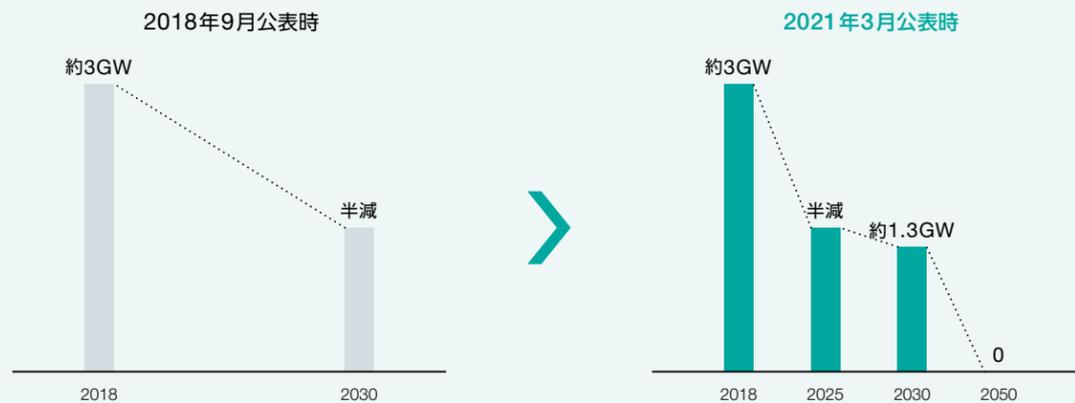
丸紅は、2018年9月に、石炭火力発電事業についての方針\*を策定し、2030年までに石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末対比で半減させることなどを宣言しました。

その後、脱石炭火力発電事業の進捗を踏まえ、2021年3月に発表した気候変動長期ビジョンでは、ネット発電容量半減のタイミングを、2030年から2025年へと5年前倒しすることを公表し、現在、順調に進捗しています。2025年以降は、2030年に約1.3GW、2050年までにゼロに向けて、できる限り前倒しで削減を図っていきます。

※ 石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業の方針

- ① 新規石炭火力発電事業には取り組まない
- ② 2030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月期末対比で半減
- ③ 2023年までに再生可能エネルギー電源の比率をネット発電容量ベースで約20%へ

### 石炭火力発電事業によるネット発電容量推移



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プロセスを加速化していきます。

#### 丸紅グループの取り組み内容

ホスト国の移行期に必要な電源を引き続き確保しつつ、下記を検討

丸紅グループ保有発電所敷地内の余剰スペースを活用し、再生可能エネルギー電源を導入、ホスト国の再エネ比率向上に資することで石炭火力依存率の低減に貢献

バイオマスやアンモニア混焼によるGHG排出削減

OECD加盟国や国際金融機関などによる途上国の脱石炭移行支援プログラム、トランジションファンドなど民間資金を最大限活用し、保有資産における積極的な脱炭素化・低炭素化施策の実施

市場の変化・動きを見極めつつ、脱石炭プロセスに向けた取り組みを主体的に推進することで、丸紅グループのGHG削減、また世界の脱炭素化に最大限貢献していきたいと考えています。



### 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13万ヘクタール(総事業面積約29万ヘクタール)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。消費者・取引先のニーズに応える環境・社会配慮型の木質資源を供給していくことで、社会課題の解決による価値創造を実現します。また、森林資源の活用にイノベーションを起こし、循環型経済に貢献するビジネスを構築していくことを目指します。

|                    |  |
|--------------------|--|
| 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<br>(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。 |

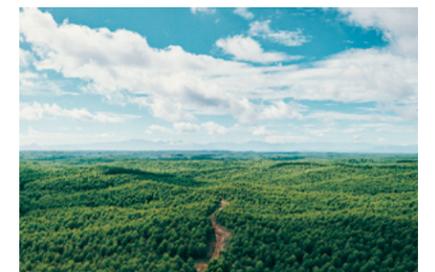
詳細は、ウェブサイト「持続可能な森林経営、森林保全への貢献」をご覧ください。  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/16/>



### 持続可能な森林経営

丸紅グループは、インドネシア、オーストラリアの2カ国に植林事業を有しており、成長が早く6年から10年で成木となるユーカリ種(広葉樹)を中心に、植林、育成、管理、伐採を計画的に実施することにより、製紙原料となる木質資源の継続的かつ安定的な供給を行っています。また、森林破壊ゼロの理念のもと、原生林の伐採を行わず、地域住民との共同プログラムを積極的に実施するなど、自然資本と社会・関係資本に配慮した持続可能な森林経営を実現しています。

丸紅グループの事業は、植林から紙製品の販売までを網羅しており、今後も持続可能な紙パルプのサプライチェーンマネジメントに取り組んでいきます。



南スマトラの植林事業(MHP社)

### 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       | <b>Indonesian Forestry Certification Cooperation*1</b><br>• Sustainable Forest Management認証  |
| WA Plantation Resources Pty., Ltd. (WAPRES社) | オーストラリア | 植林・木材チップ事業 | <b>FSC®認証*3</b><br>• FM (Forest Management、森林管理)認証<br>• CoC (Chain of Custody、加工・流通過程)認証<br><b>Responsible Wood*4</b><br>• Sustainable Forest Management認証 |

\*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。

\*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。

### 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)

丸紅グループは、「商品調達方針(森林由来製品)」に基づき、サプライヤーに対しては、環境・社会への配慮および法令遵守状況などにおいて調査を行い、解決すべき問題が特定された場合は、取引の見直しも含め検討を行います。2022年3月期は、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8社を選定し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。調査終了時点では手順の見直しを行い、継続的なPDCAサイクルを通じ実効性を高めていきます。今後も、調達方針の運用状況について定期的な情報開示を行っていくとともに、サプライヤーおよびステークホルダーとの適切なコミュニケーションを継続していきます。

#### 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

2022年3月に、丸紅は日本製紙(株)と、丸紅が100%出資するインドネシアの植林事業会社であるMHP社に対する日本製紙の技術指導を通じて、森林蓄積量の向上を目指す戦略的パートナーシップ契約を締結しました。

本契約に基づき、丸紅は技術系社員をMHP社に受け入れ、日本製紙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、単位面積当たりの森林蓄積量の拡大を図ります。

こうした施策を通じて、現在約1,100万トンの炭素蓄積量を2030年には約1,900万トンまで拡大し、ひいてはネガティブエミッションの創出に繋げていきたいと考えています。

#### ③ 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 BECCS事業

2022年2月に、丸紅はインドネシア国有石油会社であるプルトamina社と、インドネシアにおける脱炭素事業の共同開発に関する覚書を締結しました。本覚書を通じて、インドネシアにおける丸紅のパルプ製造事業会社であるPT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper(TEL社)から発生するバイオマス由来のCO<sub>2</sub>回収・貯蔵事業(Bio-Energy with Carbon Capture and

#### ② 森林資源活用に向けた取り組み

##### 西豪州にてフォレスト・イノベーション・コンテストを実施

2021年6月より、オーストラリアで植林事業を展開する子会社であるWAPRES社と協働して、丸紅フォレスト・イノベーション・ビジネスコンテストを行いました。WAPRES社の植林地をプラットフォームとした森林資源を活用し社会課題を解決する新規アイデアを一般に募集するもので、11カ国から39件の応募があり選考の結果1件を選定しました。本コンテストで選考された案件については、現地にて2023年3月期より実証実験を実施予定です。

Storage(BECCS))や、排出権の創出、バイオマス燃料の製造事業など、幅広い脱炭素事業の共同開発に取り組みます。

##### 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

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、炭素固定を目的とした森林プロジェクトの検討を開始しており、今後、森林ファンドの活用も視野に入れていきたいと考えています。



## 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

丸紅グループは国内外に132拠点\*1を持ち、多様な国籍・人種の従業員が、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に特定していると同時に、ビジネスにおける人権の尊重が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。丸紅グループのビジネスに関わるあらゆるステークホルダーの皆様\*2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。

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>丸紅グループ人権基本方針</b> | 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の3原則「①人権の尊重、②人権デューデリジェンスの実行、③救済」に基づき、丸紅グループ人権基本方針を策定しています。 |
|---------------------|---|

詳細は、ウェブサイト「人権の尊重」をご参照ください。  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/21/>



\*1 2022年4月1日時点。  
 \*2 直接または間接の顧客やサプライヤーの皆様を含むあらゆるビジネスパートナー、自社およびビジネスパートナーの従業員、周辺住民の方々や地域社会などを含みます。

### 人権方針の策定、人権デューデリジェンス、救済メカニズム

丸紅グループの人権に対する取り組みは、① 人権方針の策定、② 人権デューデリジェンス、③ 救済メカニズムの3つの柱を実践することです。日本政府による人権に関するガイドラインや、欧州および各国の人権デューデリジェンス義務化法制度などを先取りし、あらゆる事業領域およびサプライチェーン全体で人権侵害の見逃しや助長させることがないよう、対応強化を進めています。

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>① 人権方針の策定</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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」を策定</li> <li>2021年3月期-2023年3月期：本社・連結子会社のサプライヤー・コントラクターへの周知・注意喚起を実施(約23,000社へ「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」の通知を実施(P.59ご参照))</li> </ul> |
| <b>② 人権デューデリジェンス(人権DD)プロセスの確立・実施</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>新規事業は全件で人権DDを実施(カバー率100%を継続)</li> <li>既存事業を行う連結子会社への調査にて人権DDを実施</li> <li>今後、Tier 1 サプライヤーへの調査(P.59ご参照)を通じ、人権DDをサプライチェーンへ拡大</li> </ul>                      |
| <b>③ 救済メカニズムの確立・運用</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>救済メカニズムとして人権苦情処理の社内システムを確立、2022年3月期より制度運用中(人権侵害についての苦情を提出するための専用窓口も丸紅ウェブサイト上に設置)</li> </ul>   |

中でも、人権デューデリジェンスの確立・実施においては、人権リスクの高い分野、人権侵害が起こりやすい商流段階、地域は何か、自社のビジネスを振り返り、外部専門家も交えて分析し、それらをあぶり出すチェックポイントも整理しています。これらを活用し、新規事業に関しては全案件を対象に、こういった点が潜在的にないか、あれば望ましい軽減策を行っているか確認しています。既存事業に関しても、連結子会社へのサステナビリティ調査の中で、同様の人権デューデリジェンスを完了しています。次のステップとして人権デューデリジェンスをサプライチェーンに拡大すべく対応を進めています。

これらの取り組みを通じて、侵害が起こるリスクに応じた調査手法の確立や、調査の結果、人権軽視の疑いがある場合の是正措置の方法などを都度検討・対応していく仕組みづくりなども含めて、人権を取り巻く企業の社会的責任を果たす努力を継続していきます。

## 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

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、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。丸紅グループ内における取り組みのみならず、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となるものと認識しています。お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ステナビリティを推進するため、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。 |
|--------------------------|--|

詳細は、ウェブサイト「サプライチェーン」をご参照ください。  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/22/>



### サプライチェーンマネジメントの深化・拡大

丸紅は2020年3月期よりサプライチェーンにおけるサステナビリティ強化のエンゲージメントを開始して以降、2021年3月期は、サプライチェーンの「起点」である当社連結子会社約200社のサステナビリティ調査を実施し、2022年3月期からは、人権も含めて、丸紅グループと直接お取引があるTier 1サプライヤーへ調査を拡大しています。

### 丸紅が主体となり、取引先とともに持続可能で強靱なサプライチェーン構築へ

| ～2021年3月期                     | 2022年3月期～                         | 今後   |
|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| サプライチェーンの起点である事業会社のサステナビリティ強化 | ➤ 商材・地域を特定しTier 1 サプライヤーへの調査を順次実施 | ➤ 取引先との協働による管理体制の改善向上                                      |
|                               |                                   | ➤ <b>ステークホルダーの信頼</b><br><b>ビジネス機会の拡大</b><br><b>企業価値の向上</b> |

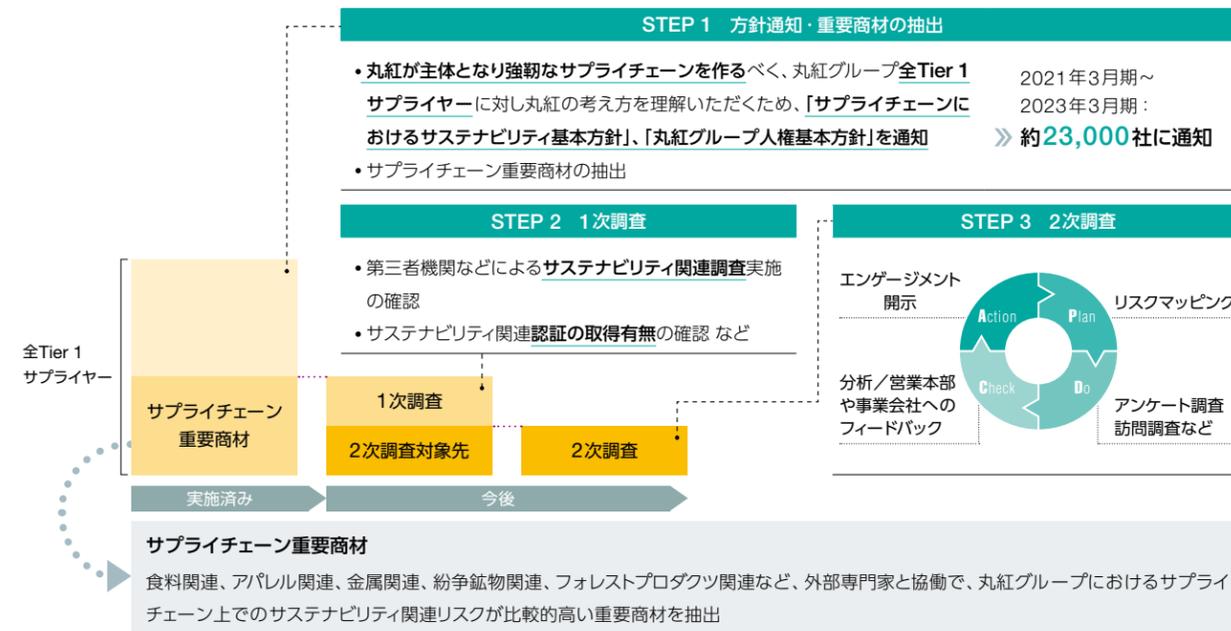
### サプライチェーンにおけるサステナビリティに係る対象リスク

サプライチェーンにおけるサステナビリティに係る対象リスクについて、環境・安全衛生・社会の3つのカテゴリー、27項目の多角的な観点から分析・検討を行っています。このリスク評価項目をもとに、連結子会社やサプライヤーに対するサステナビリティ調査、更には新規投資におけるリスク分析を実施しています。

#### 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カテゴリー27項目)

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

### Tier 1サプライヤー調査



Tier 1サプライヤーに向けた調査は、大別して以下の3つのプロセスに沿って進めていきます。

| STEP 1   | STEP 2  | STEP 3  |
|--|---|---|
| 丸紅グループの連結子会社を含む全Tier 1 サプライヤーに対し、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」および「丸紅グループ人権基本方針」の通知を実施しました。また、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サプライチェーン重要商材も抽出しました。 | 今後、抽出した重要商材の調査対象先に対し、1次調査として、第三者機関などによるサステナビリティ関連調査実施の確認、サステナビリティ関連認証の取得有無の確認などを行います。その結果、確認がとれなかった対象先に対しては、その次のSTEP 3の2次調査の実施を想定しています。 | 2次調査では、リスクの所在を特定するリスクマッピング、それらのリスクに応じた手法でのアンケート調査・訪問調査の実施、調査結果の分析・フィードバック、そしてエンゲージメント手法の検討、開示というPDCAを回していきます。 |

### 商品別調達方針

丸紅はサプライチェーンマネジメントの一環として、リスクの高い商材に対し、商品別調達方針を策定しています。森林由来製品の商品調達方針に加え、2022年3月期は新たにパーム油と牛肉の調達方針を策定しました。今後も、リスクの高い商材に対し、随時、調達方針の策定を拡充していきます。

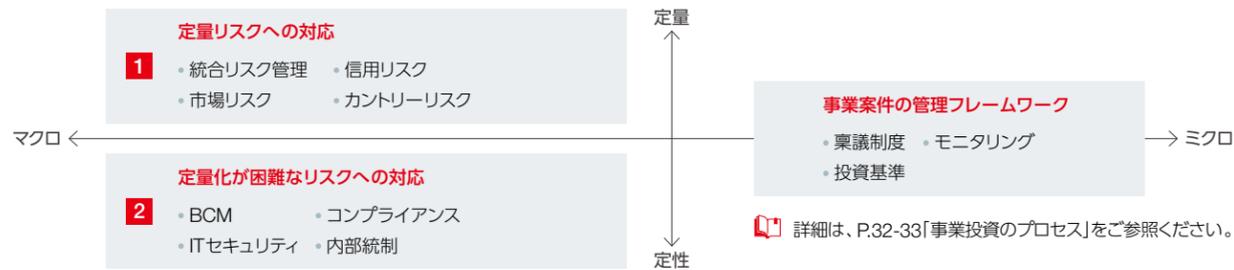
| 商品   | 目標  |
|------|---|
| パーム油 | 丸紅株式会社において2030年までに持続可能性に配慮したパーム油*取り扱いを100%とします。   |
| 牛肉   | 1. トレーサビリティの確保<br>グループの牛肉関連事業では、農場・肥育場の牛群までのトレーサビリティを確保します。また、輸入牛肉についても、農場・肥育場の牛群までのトレーサビリティを目指します。<br>2. 環境負荷低減への取り組み<br>グループの牛肉関連事業では、事業が環境に及ぼす影響を定期的に確認し環境負荷低減を目指します。<br>3. 自社牛肉の生産にあたっては、食の安全性確保に加え、アニマルウェルフェアに配慮した事業運営を行います。 |

\* RSPOないし、それに準ずる認証油を含む、NDPEポリシーを順守するサプライヤーより調達したパーム油。  
 RSPO: 持続可能なパーム油のための円卓会議(Roundtable on Sustainable Palm Oil)。  
 NDPE: 森林破壊ゼロ、泥炭地ゼロ、搾取ゼロ(No Deforestation, No Peat and No Exploitation)。

# リスクマネジメント

丸紅を取り巻く経営環境が日々変化し不確実性が高まる中、次々と現れる「機会」と「脅威」をしっかり見極め、変化に応じて適切に対応していくことが、丸紅の競争力に直結します。丸紅は、幅広い事業活動をグローバルに営む中で対面する多様なリスクを、マクロ・ミクロ、定量・定性という多面的な視点で管理しており、それぞれに関して、リスク管理の基本方針・社内規則を定め、それを遂行するための組織、管理体制、管理手法を整備しています。

## 丸紅のリスクマネジメントの全体像



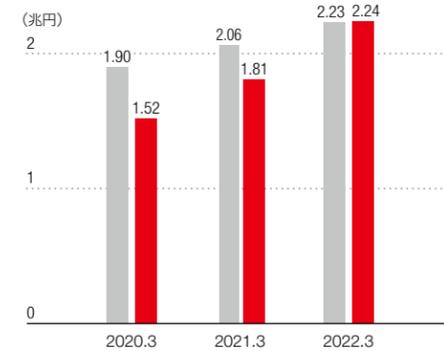
## 1 定量リスクへの対応

### 統合リスク管理

丸紅は、多岐にわたる業種および地域展開に伴い、個別リスクへのミクロの視点に加え、丸紅グループ全般を見渡すマクロの視点に立つ「統合リスク管理」を推進しています。統合リスク管理では、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ついて、各資産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基本方針としています。

※ 2022年3月期末より、リスクアセットの算定方法を変更しており、2020年3月期末、2021年3月期末のリスクアセットおよび資本については新基準にて記載しています。総合会社である当社の資産ポートフォリオは保有資産間の相関関係・分散効果を有していると考えており、従来はValue at Riskの手法に基づいて同影響を考慮していましたが、変更後は外部環境の急激な変化により資産価値が同一方向へ大きく変動するリスクに備えるべく、個別資産の最大下落リスク額をリスクアセットとすることとしました。今回の算定方法の変更に伴い、リスクアセットと対比する資本についても、従来の「資本合計」から非支配持分を控除した「親会社の所有者に帰属する持分合計」へ変更しています。

リスクアセットの状況\* ■ リスクアセット ■ 資本



## 2 定量化が困難なリスクへの対応

### BCM体制の構築

丸紅グループは、2022年4月1日付でBCP<sup>\*1</sup>を改定しました。従来は震災・新型コロナウイルス・東京機能不全など個別の危機事象ごとにBCPを策定していましたが、昨今ますます危機が多様化する中、個別の危機事象を特定するBCPではすべてのリスクを捉えきれなくなっていたため、幅広い危機事象に対し速やかに対応できるオールハザード型のBCPを導入しました。当社事業を継続するうえで欠かすことのできない「人員」「システム」「オフィス(建物)」「決済機能」および「グループ会社経営に関する重要リソース」を選定のうえ、これらの危機対応の共通項を抽出することで、あらゆる危機に対応したBCPとするものです。

また、危機発生時にBCPを有効に機能させるため、平時からBCM<sup>\*2</sup>体制を構築・推進するための専任組織を新設し、同組織主導で緊急対策本部の運営訓練やBCP文書の見直し活動を定期的実施しています。加えて、グループ会社の重要リソースが被災した場合は、顧客への影響や当社の連結決算にも影響が生じることになるため、当社としても主体的にグループ会社の事業継続をサポートする必要があるという観点から、まずは国内グループ会社のBCM体制の構築に向けた活動に取り組んでいます。

\*1 BCP (Business Continuity Plan): 事業継続計画であり、有事の際に重要リソースの損失を最小限に抑え、被害から早急に復旧するための計画  
 \*2 BCM (Business Continuity Management): 事業継続マネジメントであり、BCPの策定からその導入・見直し、訓練などの平時の活動も含まれる

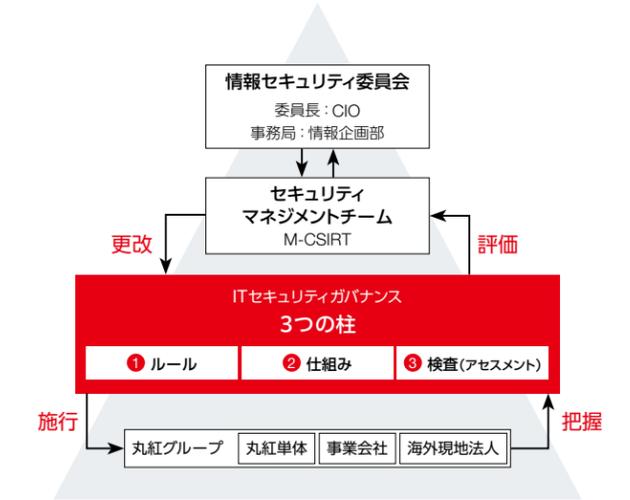
## ITセキュリティ

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。

また、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。

## ITセキュリティガバナンスフレームワーク



## コンプライアンス

### ① 基本方針

丸紅は、グローバルに事業を展開するにあたり、法令の遵守だけでなく、一企業市民として高い倫理観を持ち、すべてのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすことが真のコンプライアンスだと考えています。その実現に向け、社長直轄のコンプライアンス委員会のもと、体制強化に努めるとともに、違反事例のレビュー・共有を行い、定期的な改善を進めています。

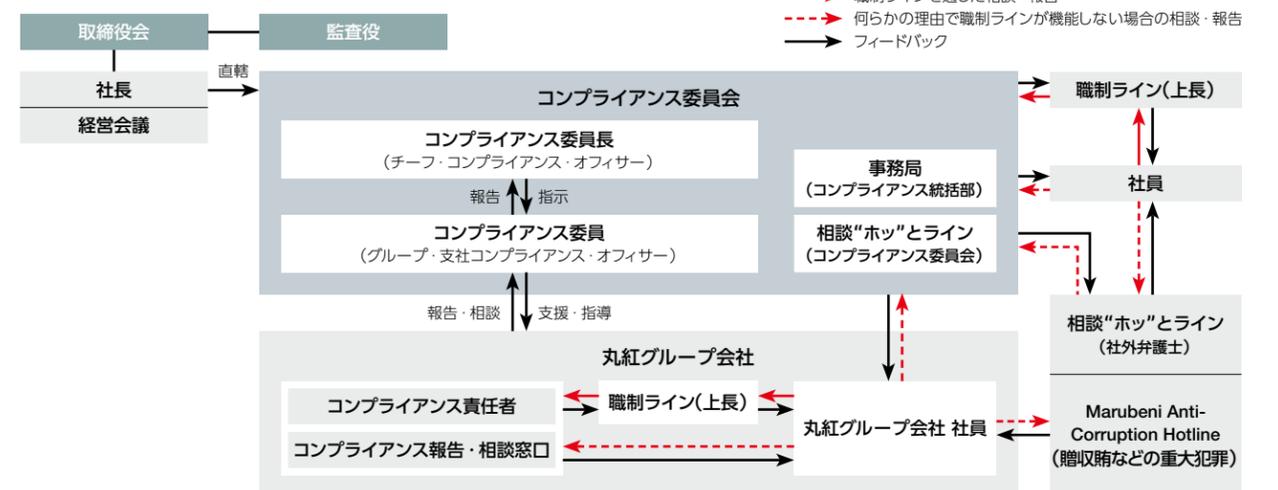
### ② 贈収賄防止の取り組み

丸紅グループは何よりもコンプライアンスを優先しており、不正な行為をしないと受注できないような商売は不要であり、会社の利益に反するものであると認識しています。

丸紅グループもグローバル企業の一員として、贈賄防止に真剣に取り組んでいます。全世界の丸紅グループの役員・社員が反贈収賄を着実に実現することを目的として、すべての役員・社員が共通に遵守すべき「反贈収賄ハンドブック」を制定し、更に贈収賄リスク管理を徹底すべく、下記ポリシーをビジネスパートナーに配布し、反贈収賄デューデリジェンスへの協力を依頼しています。また、贈収賄防止に係る丸紅グループの諸施策が適正に実施されていることを確認するため、丸紅グループの各社に対し、監査部による定期監査やテーマ監査を行っています。

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

## コンプライアンス体制組織図



## 事業等のリスクへの対応

| リスク項目                | 対応   |
|----------------------|--|
| ① 世界経済及び産業構造の変化      | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界経済に影響を与える事象(米中対立の激化、ロシア・ウクライナ情勢、中東情勢、気候変動・自然災害、感染症の世界的流行など)が事業活動に及ぼす影響を検討し必要な対応を実施</li> <li>AI、ブロックチェーン、5Gサービスなどの技術革新や、サステナビリティ、脱炭素化など価値観の変化・多様化による産業構造の変化に対し、既存ビジネスモデルの見直しや新たなビジネスモデルの構築を図る</li> </ul>             |
| ② 取引先の信用リスク          | <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先の信用状態、取引の利益率や戦略的な適合性などを見極めつつ、一取引先に対して供与する信用の上限額である「信用限度」を設定の上、取引先の債務不履行や契約不履行等の信用リスクを管理</li> </ul>   |
| ③ 投資等に係るリスク          | <ul style="list-style-type: none"> <li>新規投資などの実施に際して、IRR、回収期間、およびリスク調整後税引後利益であるPATRAC*などの社内で定められた投資基準に基づき、リスクに見合うリターンが得られているかの定量面・定性面の検証を含めたリスク管理を徹底</li> </ul> <p>* 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。</p> |
| ④ 資金調達力及び調達コスト       | <ul style="list-style-type: none"> <li>資産構成に合わせ、間接調達・直接調達をバランス良く組み合わせた最適資金調達を実施</li> <li>現預金の保有やコミットメントラインの設定により十分な流動性を確保</li> </ul>   |
| ⑤ 市場リスク              |  |
| a. 各種商品価格の変動         | <ul style="list-style-type: none"> <li>市況変動リスクを軽減するため、商品先物・先渡などの契約を締結</li> <li>商品ごとのポジション限度の設定、および適時モニタリングを柱とする商品ポジション管理を実施</li> </ul>   |
| b. 為替変動              | <ul style="list-style-type: none"> <li>主に外貨建取引および外貨建債権・債務残高などに係る為替変動リスクを軽減するため、為替予約などのデリバティブ契約を締結</li> </ul>   |
| c. 金利変動              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asset-Liability Managementを通じ、投資有価証券や固定資産などの非金利感応資産のうち、変動金利で調達している部分を金利ポジションとして捉え、市場動向を注視しつつ、金利スワップ契約などを活用</li> </ul>   |
| d. 活発な市場のある有価証券の価格変動 | <ul style="list-style-type: none"> <li>過去一定期間の価格変動データをもとに、VaR (Value at Risk)の手法でリスク量を定量化し、統計的に計測した保有銘柄全体の予想最大損失額を定期的にモニタリング</li> </ul>  |
| e. 退職後給付に係るリスク       | <ul style="list-style-type: none"> <li>社内に設置した年金資産管理運用委員会で定期的なモニタリングを実施したうえで、許容できるリスクの範囲内で常に年金資産の極大化に努める</li> </ul>  |

| リスク項目                     | 対応  |
|---------------------------|---|
| ⑥ 長期性資産に係るリスク             | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境の変化を見据えた戦略的な投資・回収および資産の入れ替えを推進</li> <li>定量面・定性面から十分な審議を行ったうえで投資を決定</li> <li>投資後の定期的なモニタリング</li> </ul>  |
| ⑦ 法的規制等                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>法令および規制の遵守を含むコンプライアンスの実践のため、社長直轄のコンプライアンス委員会を設置</li> </ul> <p> 詳細は、P.61「コンプライアンス」をご参照ください。</p>  |
| ⑧ 重要な訴訟                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>紛争発生 の未然防止に向けた案件事前審査の充実</li> <li>訴訟等紛争の重要度に応じた管理体制の構築および個々の訴訟などの適切な管理・対応</li> </ul>  |
| ⑨ 環境・社会リスク                | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ推進委員会を設置のうえ、サステナビリティの観点で重要度の高いリスクについて、管理・モニタリングを実施</li> <li>環境、社会(労働安全衛生を含む)に関する潜在的リスク評価手法を構築し、投資プロセスなどにおいて運用</li> <li>気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、気候変動関連リスクの把握と業績への影響を分析</li> <li>気候変動長期ビジョン*を掲げ、2050年までに事業活動に伴う温室効果ガス排出ネットゼロの達成を目指すことを基本的方針とし、2030年に向けたアクションプラン(行動計画)を策定</li> <li>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を策定のうえ、人権の尊重と持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、連結子会社へのサステナビリティ調査や、サプライヤーに向けた働きかけを実施</li> </ul> <p> * 詳細は、P.46「気候変動長期ビジョン」をご参照ください。</p> |
| ⑩ 自然災害等のリスク               | <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害や感染症発生時等に備えたBCP(事業継続計画)の策定・BCM(事業継続マネジメント)体制の構築</li> <li>耐震対策、防災訓練、必要物資の備蓄、各種保険への加入など</li> </ul> <p> 詳細は、P.60「BCM体制の構築」をご参照ください。</p>  |
| ⑪ カントリーリスク                | <ul style="list-style-type: none"> <li>各国のリスク度を評価して国分類に区分し、国分類または国ごとのカントリーリスク管理基準を設定</li> <li>各国向けのリスク・エクスポージャーを集計し、特定の国分類または国へのエクスポージャー集中を防ぐなどの管理を実施</li> <li>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</li> <li>貿易保険や投資保険を付保するなど、適切なリスクヘッジを実施</li> </ul>   |
| ⑫ 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>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を策定</li> <li>セキュリティインシデント発生時に対応を行うセキュリティマネジメントチーム(M-CSIRT)を設置</li> <li>①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②グループ共通ITサービスのグループ会社への提供③連結子会社・主要関連会社に対するIT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</li> <li>テレワークに関わるIT環境を整備(仮想デスクトップ環境*の導入、ペーパーレスの推進など)</li> </ul> <p>* 自宅PCなどの接続元にデータを残さずに、セキュアに社内の情報資産にアクセス可能なシステムインフラ</p> <p> 詳細は、P.61「ITセキュリティ」をご参照ください。</p>  |

## 社外取締役鼎談



社外取締役  
石塚 茂樹



社外取締役  
高橋 恭平



社外取締役  
翁 百合

## ガバナンスの強化を通じて、 中長期的な企業価値の向上を追求

社会情勢の不確実性が高まる中、丸紅グループは社会課題の解決や、それを通じた企業価値の向上を追求するべく、ガバナンス体制の更なる強化に取り組みます。

2022年6月より取締役会における社外取締役比率が過半数となった中、今回は、「丸紅のガバナンス」「中期経営戦略GC2024」「取締役会の実効性と透明性向上」という3つのテーマとご自身の役割・抱負について、社外取締役3名に語っていただきました。

### 丸紅のガバナンスについて

**高橋** 社会課題の複雑化が進み、単一のソリューションでは解決が難しくなっている時代の中、様々な機能を持つ総合商社だからこそ、その機能を総動員して社会課題を解決し、企業価値向上を追求することが丸紅には求められています。取締役会では中長期的な視点で目指す方向性や将来のポートフォリオなどについて議論し、個別案件の意思決定は執行に権限委譲を進めるなど、役割をうまく分けるのが理想だと思います。

私が委員長を務めるガバナンス・報酬委員会では、取締役会の実効性と役員の報酬制度について議論をしていますが、過去数年間だけでも多角的な議論が行われ、改善が図られてきたと思います。社会情勢の変化も勘案しながら、更なる改善に取り組んでいきたいと考えています。

役員報酬については、社会課題の解決に対してどういった貢献ができたのかという評価の重要性が増しており、これからの課題だと思っています。

**翁** 丸紅の取締役会では、議案に対して多角的な視点で、率直かつ真摯な議論が行われていると思います。2020年3月期に大きな減損をして以降、執行はポートフォリオの見直しなど、改革を進めています。また、昨今極めて重要になっているサステナビリティについても真摯に向き合い取り組んでいます。重要な意思決定を要する議案については、事前説明も含め丁寧な説明をしていただいていますし、議長の國分さんが一人ひとりの意見を引き出す役割を果たしておられて、非常に建設的な議論が行われていると評価しています。加えて、社外取締役と國分さん、柿木さんとの意見交換会も設けられており、経済安全保障の問題などハイレベルな課題について議論するなど実効性の向上に寄与しています。

また、2021年から私が委員長を務める指名委員会では、サクセッションプランをどのように設計・運用していくのが丸紅に適しているのか、あるいは研修の在り方や人材育成に関する議論を行っており、今後も柿木さんを含めた委員会メンバーと検討を重ねたいと思います。

**石塚** 取締役就任初年度の1年間、総合商社とは何か、そして丸紅グループ全体のガバナンスがどうあるべきか

考えました。450を超える膨大なグループ会社の中に丸紅単体があり、取締役会があるという全体感の中、本社役員の方だけを見てもガバナンスはできないと思うので、新型コロナウイルスの影響もありグループ会社、現場の方と直接話をする機会が少なかったことは課題です。今後は深く広いコミュニケーションの機会を増やしていきたいと考えています。

近年、会社の不祥事が起こるたびに、コーポレート・ガバナンスは機能していたのかという話になりますが、コーポレート・ガバナンスが機能するか否かは、社内風土や社内文化に大きく影響されると思っています。取締役会をはじめ他の役員の方と会話しても感じるのですが、丸紅の社内風土は非常にオープンな印象を受けており評価しています。特に、社員が柿木さんと直接コミュニケーションをとれるOpinion Box\*の運用は、その象徴と言えます。オープンで風通しが良い、透明性の高い社内組織に高度な監督機能が合わさって初めてコーポレート・ガバナンスが機能すると考えています。

\* 詳細は、P.42をご参照ください。

**高橋** Opinion Boxでは、柿木さんが一問一問すべてにご自身で丁寧に対応しており、社員の経営方針に対する理解や会社への帰属意識を醸成する場になっていると思います。

**翁** Opinion Boxでは柿木さん以外にも、各本部長がそれぞれの取り組み内容を動画にして全社に共有し、従来の縦割り組織を超えた横連携を促す取り組みもあり、印象に残りました。

### 中期経営戦略GC2024について

**高橋** GC2024は、2030年に目指す姿を実現するための、GC2021から繋がる3カ年の経営戦略です。GC2021では、新型コロナウイルスの影響を受け、懸念案件の減損処理や財務基盤の立て直し、投資規律の見直しを行ったほか、Gavilon穀物事業の売却などポートフォリオの入れ替えにも取り組み、目に見える成果があったと評価しています。GC2024は、GC2021の「変革の3年間」を経て「戦略実践の3年間」と掲げており、スピード感をもって戦略を実践に



移すステージと捉えています。執行が戦略を実践していく中、取締役会の社外取締役比率を上げ、監督機能を強化したことは監督と執行のバランスという点から理にかなったものだと考えています。

**石塚** GC2024については、グリーン戦略を中心に丸紅がこれから中長期的に取り組もうとしていることが上手く示されていると思います。これまでは、個別事業を成長させ、その集合体として企業成長を実現してきました。一方で、今後の世界情勢や産業構造の変化を考えると、丸紅が向かうべき方向に向けて総合会社としての機能を相互に作用させ、新しい価値を創出していくことが求められていますし、それが可能な基盤を持っていることは強みだと捉えています。個別事業を超えて、営業本部などの組織をまたいだ取り組みから新規事業を創出していくことが、これからの成長に繋がるといいますので、グリーン戦略などを起点にして横連携に関する議論をすることが重要です。GC2024を推進していく中でこうした観点で進捗を検証し、必要があれば改善していきたいと考えています。

また、取締役会では企業価値の向上に向けて、高く広い視点で議論を重ね、執行とすり合わせたうえで、いかに経営の方向性に落とし込んでいけるかが、私たちに課せられたミッションだと思っています。

**翁** GC2024では、「丸紅人財エコシステム」の進化というテーマのもと、人財戦略を柱の一つとして掲げており、人財こそが経営にとって重要だという考えが反映されています。女性の管理職比率などの指標を見ると、ダイバーシティは丸紅にとって改善の余地が大きいテーマですが、女性の活躍を非常に重視する姿勢をもって具体的な取り組みを進めており、成果を期待しています。また人

財戦略に関する議論では、多様性を認めるだけでなく、人財の多様性にこそ価値があると取締役会でも申し上げました。多様な人財が持てる能力を最大限発揮できるように取り組んでもらいたいと思います。

世界情勢の不確実性が高まり、変化のスピードが加速している中、既存事業を大事にしながらも環境の変化や技術革新に素早く柔軟に対応していくことが重要です。そのために、ホライズン3といった新しい領域へのチャレンジに対して人財などのリソースを配分するとともに、社員が広い視野で丸紅にできること、ステークホルダーに期待されていることを考えて、リスク管理をしっかりとしながらも果敢に挑戦を続けられるような風土を強化していただきたいと思います。

### 取締役会の実効性・透明性向上に向けて

**翁** 取締役会の実効性向上で目指していることの一つは、監督機能の強化です。持続的な企業価値の向上を実現するため、長期的な視点やサステナブルな視点、それからステークホルダーの視点から丸紅が社会のために果たすべき役割についても、執行の皆さんとともに考え、議論を行いたいと思います。社外取締役のバックグラウンドは幅広く多様ですので、各人が実際に経験してきたことを踏まえた丸紅への提案など、監督機能の強化にも繋がる有意義な意見交換ができるといいます。

また、取締役会における社外取締役比率という観点では過半数となりましたので、今後は多様性の観点から、グローバルに幅広い事業を展開する総合会社の業態に合わせてもっと女性や外国人の方が取締役会にいても良いと思いますし、年齢層が若い方が入っても良いと思っています。価値観が多様化している現在、世代によっても物事の見方や考え方も違いますので、死角がないように幅広い視点で考え、中長期的な方向性など取締役会での議論の精度をより高めていくことが望ましいと思います。



**石塚** 取締役会の構成をどうするかについては、正解はないと思っています。丸紅は社外取締役が過半数を占め、体制が大きく変化しましたが、その目的の一つは、経営のスピードアップにあります。権限委譲を進め執行の自律的な戦略実践や変化への素早い対応を後押しすることは企業成長という点で重要ですが、それと同時に取締役会は現場目線を持ちながら中長期の方向性を議論し、執行が誤った方向に進んでいないか監督することも肝要だと考えています。そうした役割を果たしながら、世界的に見ても特殊な業態である総合会社として丸紅に適したガバナンスを構築していく必要があると思います。標準型や他社がこうしているからということにこだわらず、私たち自身がつくり上げ、磨き上げていくものだと思います。

翁さんが仰っていたように、多様性については、これからの時代において重要な課題になります。同じ組織に属していると、考え方が同一化していく傾向がありますが、それでは激しいグローバル競争を勝ち抜くことも、新しい価値を創造することもできません。そういう意味で、女性や外国人の方が取締役会にはもちろん、執行にももっといる方が良いと思っています。グローバル市場で複合的に商売をする丸紅だからこそ、経営と業務執行を担う人財に多様性を取り入れることが、企業価値向上の鍵を握ると思います。

**高橋** 社外取締役が過半数を占めるということは、様々な経験や知識を持った人たちから多様な意見が出てきますので、丸紅にとっての「常識」が通じないなど、これまで以上に議論の活性化が図られると期待しています。一方で、見当違いの議論になってはいけませんので、取締役会が執行や現場と遊離してしまわないよう社外取締役として注意する必要があると思っています。丸紅は社外取締役への事前のインフォメーションが充実しており、本部長と直接話す機会も設けられていますが、事業領域が多岐にわたりますので、グループ全体のガバナンスという観点では各事業の市場・業界情報と個社の特別な事由の理解が必要であり、現場視察や現場との直接対話が重要だと思います。

また、取締役のモニタリング機能については、これまでより強化されることとなりますので、執行の攻める気持ちや積極性といった部分が棄損されないよう、取締役として意識する必要があると考えています。

### 社外取締役としての役割と抱負

**石塚** エンジニアリングやコンシューマーベースの事業、新規事業の立ち上げなどをバックグラウンドに持つ私が果たすべき役割としては、守りというよりは攻め、成長領域や新規事業に関して、助言など私なりの付加価値を提供できれば良いと思います。取締役会での議論・発言にとどまらず、現場の方や責任者の方たちと直接お会いして、私が持つ経験や知見などを監督と執行という関係性を通して発揮できればと思います。



**翁** 現在、環境問題をはじめ、様々な社会課題が山積しており、こうした課題解決にチャレンジする人財を育成することが重要になってきます。長期的な視点で人財戦略を捉えて、採用だけでなく、リスクリング・学び直しといった人財への投資をすることで、社会課題を解決できる人財を育成することは、必ず企業価値の向上にも繋がっていきます。社会課題の解決をチャンスと捉え、企業価値の向上に繋げていけるよう、私たちも自らの役割を果たしていきたいと考えています。

**高橋** 社外取締役が果たす役割は、取締役会でガバナンスや会社が目指す方向性を議論し、その後モニタリングすることにあります。執行が誤った方向に進むことがないように、投資家の皆様の声を汲み取りながら外部環境と現場の両方にアンテナをしっかりと張って、社外取締役、ガバナンス・報酬委員会委員長としての責務を果たしたいと思っています。

過去の失敗から業績・財務基盤の観点で立ち直った今、丸紅には更なる飛躍が求められています。我々社外取締役は自身の丸紅外の経験を丸紅に最大限還元しながら、価値創造を後押ししていければと考えています。

# コーポレート・ガバナンス

丸紅は、社是「正・新・和」の精神に則り、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指して企業価値の増大を図ることが、株主や取引先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーの期待に応えるものと考えています。この実現のため、経営の健全性・透明性・効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

より強固な体制構築のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載の「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判断基準を策定し、独立社外役員による経営監督機能を高めています。また、中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家と建設的な対話を行うことが重要と考えており、対話を通じて、経営方針などに対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応に努めています。

## 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(2022年3月期) | 17回  |
| 監査役会の開催回数(2022年3月期) | 16回  |
| 取締役会の諮問機関(任意の委員会)   | 指名委員会、ガバナンス・報酬委員会                                    |
| 役員報酬体系              | ① 基本報酬 ② 業績連動報酬<br>③ 加算給 ④ 個人評価給<br>⑤ 時価総額条件型譲渡制限付株式 |
| 会計監査人               | EY新日本有限責任監査法人  |

## 社外取締役および社外監査役の役割・機能

### 1. 外部の多様な視点の導入

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

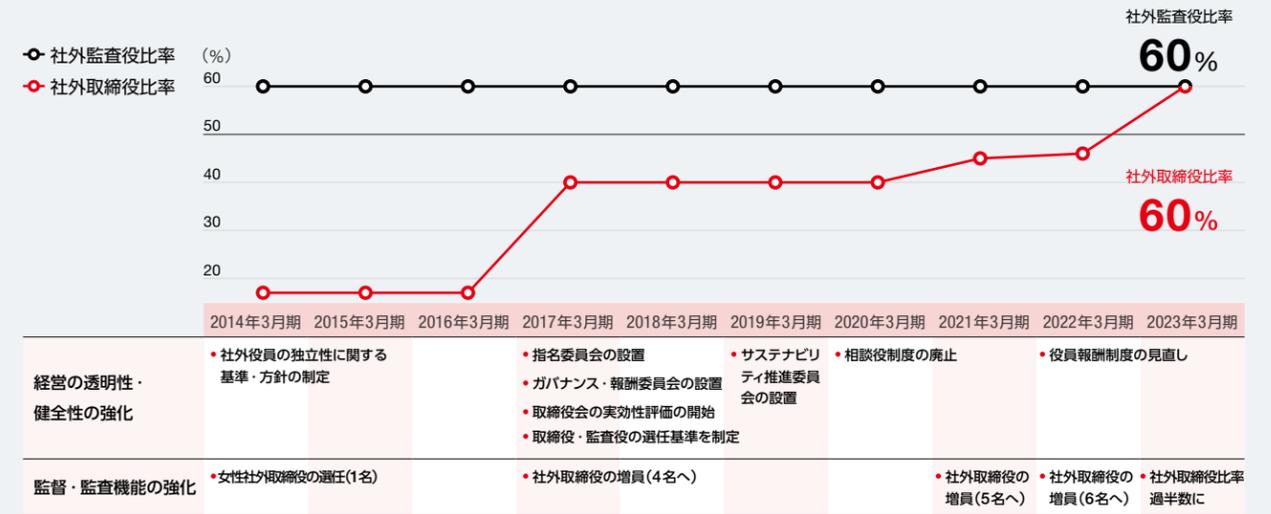
### 2. 牽制・監督機能の強化

社外の人間が納得する公正・明確な論理・基準に基づく議論や意思決定がなされることによる、代表取締役に対する牽制・監督機能の強化

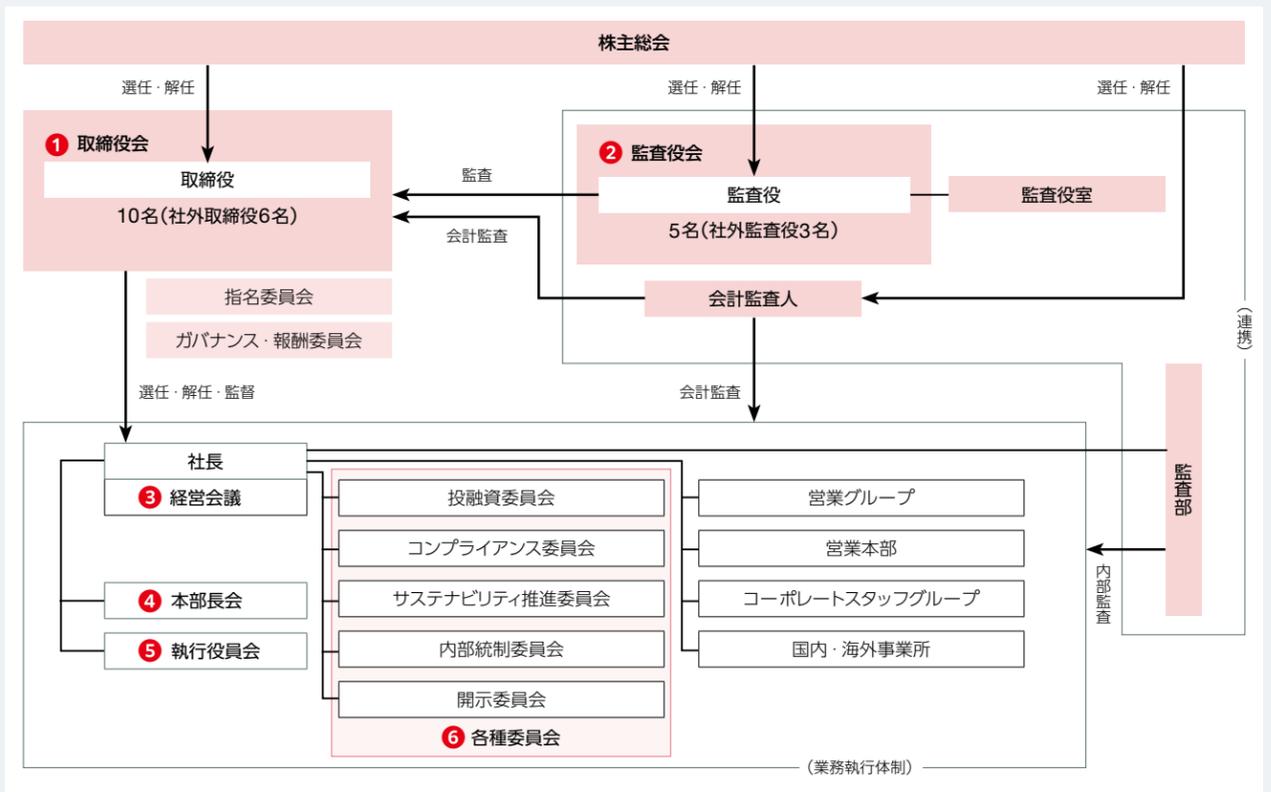
### 3. 利益相反のチェック

経営陣と株主をはじめとするステークホルダーとの間で利害が相反する場面において、経営陣がそれらステークホルダーの利益を十分考慮した公正な業務執行をしているかのチェック

## コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷



## コーポレート・ガバナンス体制



詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。

「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](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/cgcord\\_jp.pdf](https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcord_jp.pdf)



## 1 取締役会

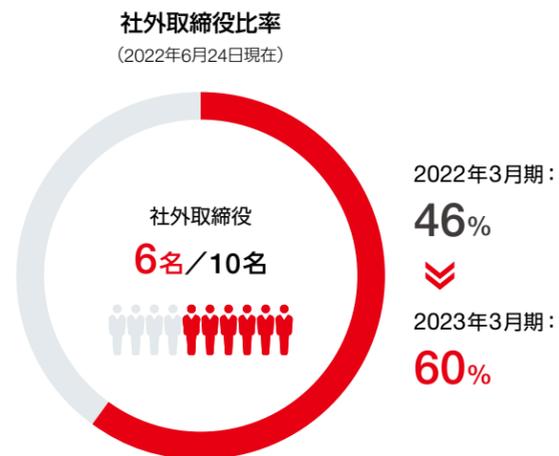
|        |  |
|--------|--|
| 構成     | 取締役10名(うち社外取締役6名)  |
| 概要     | <ul style="list-style-type: none"> <li>法令・定款などに則り、経営の重要事項を決定し、取締役の業務執行を監督。執行と監督との分離を明確にする趣旨で、取締役会の議長は、原則として代表権および業務執行権限を有さない取締役会長が務める。</li> <li>業務執行取締役は、取締役会が決定する業務担当に基づき、法令・定款などに則り、業務を執行し、3カ月に一度以上業務執行状況を取締役会に報告。</li> <li>コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、社外取締役を選任。</li> </ul> |
| 取締役の任期 | 経営責任を明確にするとともに、経営環境の変化に対応して最適な経営体制を機動的に構築するため1年に設定。  |

(2022年3月期)

|        |   |
|--------|---|
| 開催状況   | 17回   |
| 主な審議事項 | <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営戦略GC2024(経営環境認識、グリーン戦略、収益力強化、人財戦略、資本配分方針、株主還元方針など)</li> <li>投融資案件(英領北海油ガス田群を有する子会社の株式譲渡、スコットランドにおける浮体式洋上風力発電事業の開発、Gavilonの再編および株式譲渡など)</li> <li>決算・財務関連事項(自己株式の取得など)、役員報酬</li> <li>取締役会の実効性評価、内部統制関連事項、ガバナンス向上に向けた対応方針(改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応など)</li> </ul> |

### 取締役会の強化

- 取締役会の実効性を高めることを目的として、より多様な経験、知識、専門性、見識などを有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任。また、非業務執行取締役、複数の独立社外役員を選任することで、**社内の慣習にとらわれない視点の導入、牽制・監督機能の強化**を行う。
- 独立社外取締役が過半数となることにより、**取締役会の監督機能を一層高め、執行側の緊張感の高まりを促すとともに、取締役会・経営会議の機能を明確化し、更なるガバナンス機能の強化を図る。**
- 取締役会の監督機能の更なる発揮のため、昨年に引き続き、「**重要な経営課題**」として取締役会において審議・監督すべき事項を明確化し、十分な議論を行っていく。



### 取締役会の諮問機関

社外役員がメンバーの過半数を占め、社外役員が委員長を務める以下の委員会を設置しています。

#### 指名委員会

|                      |   |
|----------------------|---|
| 構成<br>(2022年6月24日現在) | 委員長: 翁 百合 社外取締役<br>委員: 柿木 真澄 取締役 社長<br>八丁地 隆 社外取締役<br>石塚 茂樹 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 |

(2022年3月期)

|        |   |
|--------|---|
| 開催回数   | 2回(すべての回で全委員が出席)  |
| 主な審議内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役・監査役候補者</li> <li>後継者育成計画</li> </ul> |

#### ガバナンス・報酬委員会

|                      |  |
|----------------------|--|
| 構成<br>(2022年6月24日現在) | 委員長: 高橋 恭平 社外取締役<br>委員: 柿木 真澄 取締役 社長<br>寺川 彰 取締役 副社長執行役員<br>木寺 昌人 社外取締役<br>米田 壯 社外監査役<br>菊池 洋一 社外監査役                                       |
| 目的                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会に報告</li> </ul> |

(2022年3月期)

|        |   |
|--------|---|
| 開催回数   | 5回(すべての回で全委員が出席)  |
| 主な審議内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役・執行役員の報酬</li> <li>株式報酬制度</li> <li>取締役会の実効性評価</li> <li>役員情報の開示の充実</li> </ul> |

## 取締役・監査役の専門性および経験

当社は、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開しており、取締役会は経営戦略などの妥当性、実施にあたってのリスクなどを客観的かつ多面的に審議し、その執行状況を適切に監督する必要があります。そのため、当社は、取締役会の実効性を高めることを目的として、より多様な経験、知識、専門性、見識などを有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任しています。監査役についても、別途選任基準を定め、それに基づき、選任しています。

(2022年6月24日現在)

| 氏名    | 役職             | 在任年数<br>(累積在任年数)            | 専門性および経験 |       |                       |         |      | 諮問機関の構成 |       |             |     |
|-------|----------------|-----------------------------|----------|-------|-----------------------|---------|------|---------|-------|-------------|-----|
|       |                |                             | 企業経営     | 財務・経理 | 法務・コンプライアンス・リスクマネジメント | デジタル・IT | 国際経験 | 公的機関    | 指名委員会 | ガバナンス・報酬委員会 |     |
| 國分 文也 | 取締役会長          | 10年<br>(11年9カ月)             | ○        |       |                       |         | ○    |         |       |             |     |
| 柿木 真澄 | 取締役 社長         | 4年<br>(4年9カ月)               | ○        |       |                       |         |      | ○       |       | 委員          | 委員  |
| 寺川 彰  | 取締役<br>副社長執行役員 | 1年(3年)                      | ○        |       |                       |         |      | ○       |       |             | 委員  |
| 古谷 孝之 | 取締役<br>常務執行役員  | 2年                          | ○        | ○     |                       |         |      | ○       |       |             |     |
| 高橋 恭平 | 社外取締役          | 6年<br>社外監査役2年 <sup>*1</sup> | ○        |       |                       |         |      | ○       |       |             | 委員長 |
| 翁 百合  | 社外取締役          | 5年                          |          | ○     |                       |         | ○    | ○       | ○     | 委員長         |     |
| 八丁地 隆 | 社外取締役          | 2年<br>社外監査役3年 <sup>*1</sup> | ○        |       |                       |         | ○    | ○       |       | 委員          |     |
| 木寺 昌人 | 社外取締役          | 2年                          |          |       |                       |         |      | ○       | ○     |             | 委員  |
| 石塚 茂樹 | 社外取締役          | 1年                          | ○        |       |                       |         | ○    | ○       |       | 委員          |     |
| 安藤 久佳 | 社外取締役          | —                           |          |       |                       |         |      | ○       | ○     |             |     |
| 南 晃   | 常勤監査役          | 3年<br>取締役3年 <sup>*2</sup>   | ○        | ○     | ○                     |         |      | ○       |       |             |     |
| 木田 俊昭 | 常勤監査役          | 1年                          |          |       | ○                     |         |      | ○       |       |             |     |
| 米田 壯  | 社外監査役          | 5年                          |          |       | ○                     | ○       |      |         |       | ○           | 委員  |
| 菊池 洋一 | 社外監査役          | 2年                          |          |       | ○                     |         |      | ○       | ○     |             | 委員  |
| 西山 茂  | 社外監査役          | 2年                          |          | ○     |                       |         |      | ○       |       |             |     |

※1 取締役就任前に当社社外監査役に在任していた年数 ※2 監査役就任前に当社取締役役に在任していた年数

## 取締役・監査役候補者選任基準

### 取締役候補者選任基準

取締役については、当社経営における迅速かつ効率的な意思決定と適正な監督機能を確保すべく、当社の多角的な事業活動または出身各界における豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識と専門性を有する人材を社内外から選任します。

### 監査役候補者選任基準

監査役については、適正な監督機能を確保すべく、当社の経営に関する知見や財務、会計、法律、リスク管理などを中心とした分野における高い専門性と豊富な経験を有する人材を社内外から選任します。

取締役会の決議を経て決定した取締役・監査役候補者の選任案は、株主総会に付議します。

なお、法令違反などがあった場合、あるいは明らかにその機能を発揮していないと認められるような場合があれば、代表取締役の解職について取締役会にて決議されます。

## 当社の社外役員の独立性に関する基準・方針

当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立性基準に加え、本人が現在および過去3事業年度における以下1.～7.に該当する場合は独立性を有さないものと判断します。

1. 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有)またはその業務執行者\*
2. 当社の連結総資産の2%を超える借入先の業務執行者
3. 当社との取引が当社連結収益の2%を超える取引先の業務執行者
4. 当社の会計監査人の代表社員または社員
5. 当社よりコンサルティングや顧問契約として、事業年度当たり100万円を超える金銭をえている者
6. 当社より事業年度当たり100万円を超える寄付金を受けた団体に属する者
7. 当社並びに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役員、監査役とその二親等以内の親族または同居者

なお、上記1.～7.のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、役員選任時にその理由を説明・開示します。

※ 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員その他使用人など

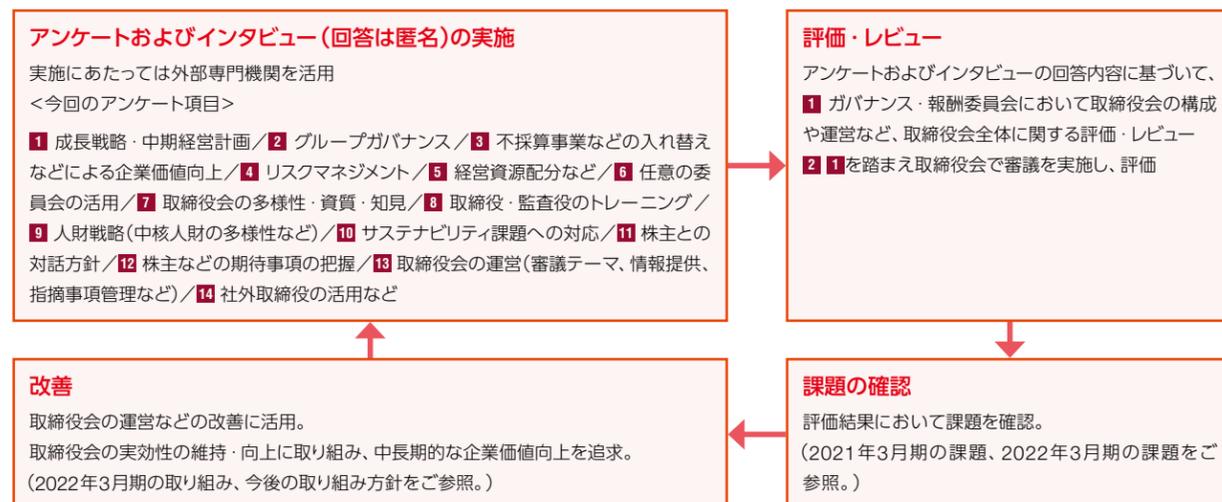
## 社外取締役の選任理由

(2022年6月24日現在)

| 氏名  | 独立役員 | 選任理由  |
|---|------|---|
| <b>高橋 恭平</b><br>現・昭和電工(株)相談役<br>元・同社代表取締役社長兼<br>社長執行役員最高経営責任者<br>(CEO)            | ○    | 国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識を有しており、実践的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、ガバナンス・報酬委員会の委員長として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるためのガバナンス体制の構築などの議論にて強いリーダーシップを発揮していただきました。<br>引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。  |
| <b>翁 百合</b><br>現・(株)日本総合研究所理事長  | ○    | 長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員などの政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、2022年3月期より指名委員会の委員長として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために議論をリードしていただきました。<br>引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。   |
| <b>八丁地 隆</b><br>元・(株)日立総合計画研究所<br>取締役社長<br>元・(株)日立製作所<br>代表執行役 執行役員副社長<br>元・同社取締役 | ○    | 国際的企業における長きにわたる企業経営の経験を通して培われた高い見識を有し、他企業における社外役員などとして、業務執行に対する助言や監督を行った豊富な経験を有しています。また、2017年6月から2020年6月まで当社の社外監査役を務めており、当社の事業内容についても熟知し、実践的な視点を交えながら、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。更に、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、また、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。<br>引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。 |
| <b>木寺 昌人</b><br>元・内閣官房副長官補<br>元・特命全權大使<br>中華人民共和国駐節<br>元・フランス国駐節 兼<br>アンドラ国モノコ国駐節 | ○    | 外務省を中心に官界において要職を歴任され、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢などに関する高い見識を有しており、また、当社の経営において不可欠である、多様性に対する深い理解・経験を有しています。日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。更に、ガバナンス・報酬委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。<br>引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。  |
| <b>石塚 茂樹</b><br>現・ソニーグループ(株)<br>代表執行役 副会長<br>元・ソニー(株)取締役                          | ○    | 国際的企業において長きにわたる企業経営の経験を通して培われた高い見識を有しており、また、技術・開発エンジニア出身として、当社の経営において不可欠であるデジタル・IT分野に対する深い理解・経験を有しています。同氏には、日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。更に、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、積極的に意見を述べていただきました。<br>引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、同氏を社外取締役に選任しています。  |
| <b>安藤 久佳</b><br>元・経済産業省<br>経済産業事務次官   | ○    | 官界において要職を歴任し、国内外の幅広い経済・産業・政治動向に関する高い見識を有しています。同氏には、日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるための、経営への助言や業務執行に関する監督を適切に行っていただけるものと期待されます。これらを考慮し、同氏を新たに社外取締役に選任しています。  |

## 取締役会実効性評価の実施

|      |  |
|------|--|
| 対象者  | すべての取締役(13名)および監査役(5名)<br>※2021年12月時点の現任 |
| 実施回数 | 年1回                                      |



## 2021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

| 2021年3月期の課題   | 2022年3月期の取り組み   |
|---|---|
| 取締役会や自由討議を通じた重要な経営課題に対する議論の充実                             | <p>中期経営戦略GC2024や改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、株主還元などについての取締役会での議論や、取締役会外での中長期的な外部環境認識などに関するフリーディスカッションを通じて、重要な経営課題に関する議論を充実させました。</p> <p>⇒ ○ アンケートおよびインタビューにおいて2021年3月期と比べて改善</p>                             |
| ステークホルダーへの対応方針(サステナビリティ推進および株主・投資家からの期待事項への対応)に係る取締役会での議論 | <p>サステナビリティ・ESGについて、今後より一層重要性が増していくことを認識し、取締役会において中期経営戦略GC2024で掲げるグリーン戦略についての議論を行いました。また、取締役会において、中期経営戦略GC2024の検討などを通じ、株主・投資家からの期待事項を意識した議論も行いました。</p> <p>⇒ ◎ アンケートおよびインタビューにおいて2021年3月期と比べて大幅に改善</p> |
| 取締役会構成メンバーの多様性のあり方の議論                                     | <p>取締役会の機能や取締役会メンバーの構成などに係る議論を実施し、2022年3月期より、取締役会構成メンバーの専門性および経験についてのスキルマトリックスを対外的に公開しました。</p> <p>⇒ ○ アンケートおよびインタビューにおいて2021年3月期と比べて改善</p>  |

## 2022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

| 2022年3月期の課題                                  | 今後の取り組み方針  |
|--|--|
| 取締役会における外部環境変化やリスクなどに係る認識共有と重要な経営課題に対する審議の充実 | <p>今後も、取締役会で、重要な経営課題に係る外部環境変化やリスク認識などを共有しながら、取締役会にて重要な経営課題に対する審議を行うことで、より実効性の高い議論を行っていきます。あわせて、取締役会の監督機能の更なる発揮のため、昨年に引き続き、「重要な経営課題」として取締役会において審議・監督すべき事項を明確化し、十分な議論を行っていきます。</p> |
| 人的資本に関する経営資源配分や人材戦略に係る方針などの議論                | <p>中期経営戦略GC2024で掲げる人材戦略を推進するとともに、人的資本に関する経営資源配分についても、基本方針やその取り組み状況について、審議・監督を行っていきます。</p>  |
| 社外取締役の一層の活用に向けた支援体制の充実                       | <p>社外取締役が過半数になることを踏まえ、社外取締役が遺憾なくその役割・責務を全うするため、取締役会以外の場も活用した検討機会の確保や更なる情報提供を通じ、支援体制を充実していきます。</p>  |

## 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部門の業務分担・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。

### 2022年3月期の取り組み実績

#### 外部環境に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供

- 社外弁護士から社外取締役・社外監査役に対する「ガバナンス改革の進展と会社役員への対応」についてのレクチャー(2021年6月)
  - 丸紅経済研究所から取締役および監査役に対する経済情勢に関する情報提供(週次、その他必要に応じて)
- [テーマ] 新型コロナウイルス感染症と世界経済、ウクライナ情勢、米中関係の現状、2022年の世界経済見通し など

#### 当社に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供

- 各営業本部およびコーポレートスタッフ部門から新任の社外取締役に対する、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(2021年5月~6月)
  - 監査役と会長、社長、CSO/CDIO、CFO、CAOそれぞれとの定例ミーティング(社外取締役は適宜出席)を通じた、当社の状況の説明および相互理解の促進(計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
- 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] 当社の重要な経営課題について、今後5-10年の脅威と機会についてなど
- 経営企画部および法務部から社外取締役・社外監査役に対する、取締役会の議案の事前説明(適宜)
  - 社内監査役から社外監査役に対する、社内監査役が実施した執行部門へのヒアリング内容の共有(適宜)

※ なお、2021年3月期以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により現地視察を実施していないが、感染拡大の状況を考慮しつつ、オンラインも含めた方法にて、2023年3月期以降に再開を予定。

## 政策保有株式(上場一般投資株式)\*の保有・縮減に関する方針

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

※ 一般投資株式とは、投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的である株式を指します。

## 政策保有株式(上場一般投資株式)の議決権行使に関する基準

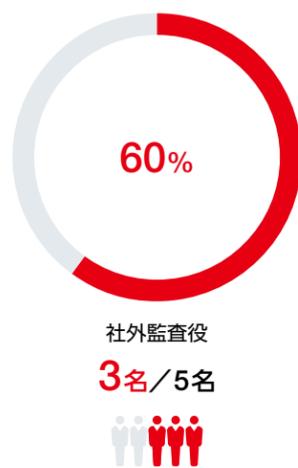
当社は、政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使にあたり、投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点などを踏まえ、総合的に賛否を判断します。

## 政策保有株式(上場一般投資株式)の推移



## ② 監査役会

### 社外監査役比率



|                    |   |
|--------------------|---|
| 構成                 | 監査役5名(うち社外監査役3名)  |
| 開催状況<br>(2022年3月期) | 16回   |
| 概要                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>監査役設置会社として、各監査役が、監査役会で策定された監査方針および監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務および財産の状況調査(重要な決裁文書や国内外事業案件のモニタリング文書などの閲覧を含む)を通じて、取締役の職務執行を監査。</li> <li>監査役会は、隔月で開催されるほか、必要に応じて随時開催。</li> <li>監査報告の作成、常勤監査役の選定および解職、監査の方針・業務および財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を主な検討事項としており、また、会計監査人の選解任または不再任に関する事項や、会計監査人の報酬などに対する同意など、監査役会の決議による事項について検討。</li> </ul> |

### 社外監査役の選任理由

(2022年6月24日現在)

| 氏名                                     | 独立役員 | 選任理由   |
|--|------|--|
| 米田 壯<br>元・警察庁長官                        | ○    | 官界において要職を歴任した豊富な経験とその経験を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有しており、日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、当社の社外監査役として経営に対する監督を適切に行っていただいています。                           |
| 菊池 洋一<br>元・東京高等裁判所部総括判事<br>元・広島高等裁判所長官 | ○    | 法曹界において豊富な経験とその経験を通じて培われた高い専門性・高い見識を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として、経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に寄与していただいています。                           |
| 西山 茂<br>現・早稲田大学大学院経営管理研究科教授            | ○    | 会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験、その経験を通じて培われた高い見識、様々な企業での社外役員などとしての豊富な経験を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に寄与していただいています。 |

## ③ 経営会議

|                                   |   |  |                                      |                        |
|-----------------------------------|---|--|--------------------------------------|------------------------|
| 構成<br>(2022年6月24日現在)              | 社長を含む代表取締役3名、専務執行役員2名、常務執行役員3名、執行役員1名、計9名 |  |                                      |                        |
| 堀江 順<br>常務執行役員<br>素材産業グループ<br>CEO | 寺川 彰<br>代表取締役<br>副社長執行役員<br>生活産業グループCEO   | 古谷 孝之<br>代表取締役<br>常務執行役員<br>CFO                | 河村 肇<br>専務執行役員<br>社会産業・金融<br>グループCEO | 石附 武積<br>専務執行役員<br>CAO |
| 堀江 順<br>常務執行役員<br>素材産業グループ<br>CEO | 及川 健一郎<br>常務執行役員<br>CSO                   | 横田 善明<br>常務執行役員<br>エナジー・インフラ<br>ソリューショングループCEO | 大本 晶之<br>執行役員<br>CDIO                |                        |
| 開催状況(2022年3月期)                    | 35回                                       |  |                                      |                        |
| 目的                                | 社長の諮問会議として設置され、経営に関する方針および全社的重要事項を審議      |  |                                      |                        |

## ④ 本部長会

|                |                                   |
|----------------|-----------------------------------|
| 構成             | 社長、代表取締役、本部長および社長の指名する統括、総代表、支配人  |
| 開催状況(2022年3月期) | 3回                                |
| 目的             | 予算・決算・資金計画に関する事項、その他業務執行に関する事項を審議 |

## ⑤ 執行役員会

|                |  |
|----------------|--|
| 構成             | 執行役員39名(うち3名が取締役を兼務)                       |
| 開催状況(2022年3月期) | 2回   |
| 目的             | 社長の方針示達および情報連絡並びに決算報告、内部監査報告など業務執行に係る事項の報告 |

## ⑥ 各種委員会

| 委員会           | 役割  | 委員長                   | 開催頻度                             |
|---------------|---|-----------------------|----------------------------------|
| 投融資委員会        | 稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。  | 代表取締役 常務執行役員<br>古谷 孝之 | 原則週1回開催<br>2022年3月期は22回開催        |
| コンプライアンス委員会   | 当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理およびコンプライアンスについての研修をはじめとする啓蒙活動を行う。                                | 専務執行役員<br>石附 武積       | 原則年4回開催、その他随時開催<br>2022年3月期は4回開催 |
| サステナビリティ推進委員会 | 事業領域全般からESG(環境価値、社会価値、ガバナンス)視点も考慮した「マテリアリティ」の特定・見直し、並びにESG対応を含むサステナビリティに関連する討議・取締役会への報告を行う。   | 代表取締役 常務執行役員<br>古谷 孝之 | 原則年1回開催、その他随時開催<br>2022年3月期は4回開催 |
| 内部統制委員会       | 会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成などを行う。 | 専務執行役員<br>石附 武積       | 随時開催<br>2022年3月期は3回開催            |
| 開示委員会         | 開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、および法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。                      | 代表取締役 常務執行役員<br>古谷 孝之 | 随時開催<br>2022年3月期は13回開催           |

### 経営陣幹部の選任基準

#### グループCEO/CDIO/CAO/CFO/CSO選任基準

グループCEO/CDIO/CAO/CFO/CSOは、卓越した専門知識、豊富な業務経験・実績と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する知見を有し、当社の経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など適切な役割を果たしうる人材を社内外から選任します。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

#### 執行役員選任基準

執行役員は、丸紅グループの中長期の価値最大化に向けた中心的役割を担う人材から選定されます。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

## 取締役および監査役の報酬等

### 取締役および監査役の報酬決定方針

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の限度額が決定されます。個々の取締役の報酬などの内容に係る決定方針については、社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会にて報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議したうえで、取締役会に答申し、取締役会の決議を経て決定します。監査役の報酬額は、監査役の協議により決定します。

#### ① 取締役の報酬等

##### 取締役(社内)

取締役(社内)の報酬制度は、役位に応じた①基本報酬+②業績連動報酬(=基準年俸)を基本的枠組みとし、基準年俸に③加算給、④個人評価給を加え、更に将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めるために⑤時価総額条件型譲渡制限付株式を支給する構成としています。

基準年俸20%相当額は、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めるため、株式割当日から当社の取締役、執行役員その他当社取締役会が予め定める地位から退任または退職するまでの期間における譲渡および処分などを制限した普通株式(以下、譲渡制限付株式)として支給しています。

#### 取締役(社内)の報酬等

| 報酬等の種類           | 報酬等の内容  | 固定/変動 | 給付の形式                         |
|------------------|---|-------|-------------------------------|
| ① 基本報酬           | 各取締役の役位に応じた基本報酬を支給  | 固定    |                               |
| ② 業績連動報酬         | <ul style="list-style-type: none"> <li>会社の業績とリンクさせたメリハリのある報酬形態、経営目標と報酬制度のアライメントの強化を目的として基本報酬に前事業年度の連結業績に応じて定まる乗率を反映した報酬を支給</li> <li>乗率は「前事業年度の連結純利益の50%と基礎営業キャッシュ・フローの50%の和」の指標をもとに算出。指標が1,000億円未満の場合は乗率を0とし、指標が1,000億円以上の場合は比例的に、50億円ごとに取締役会が定めるポイント(約2%)ずつ増加</li> </ul> | 変動    | 80%相当額：現金報酬<br>20%相当額：譲渡制限付株式 |
| ③ 加算給            | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役加算給</li> <li>代表権を持つ取締役に対する代表権加算給</li> </ul>   | 固定    |                               |
| ④ 個人評価給          | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織業績評価</li> <li>連結純利益および基礎営業キャッシュ・フローの達成/未達成を評価項目とし、それぞれの達成/未達成に応じて取締役会が定める反映率を、基本報酬に乗じる形で反映</li> <li>社長定性評価</li> <li>前事業年度の業績、将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取り組みなど中長期の貢献などを考慮し、取締役会が定める反映率の範囲内で基本報酬に乗じる形で反映</li> </ul>                        | 変動    | 現金報酬                          |
| ⑤ 時価総額条件型譲渡制限付株式 | <ul style="list-style-type: none"> <li>基本報酬の10%をベースに最大その1.5倍相当額の範囲内で、3年間の業績目標の達成度に応じて定める最終割当株式数を権利確定日以降に譲渡制限付株式として支給</li> </ul>   | 変動    | 時価総額条件型譲渡制限付株式                |

※ 以下の通り算定される割合を予め取締役会において役位ごとに定めた基準となる株式数に乗じたものを最終割当株式数とする。

1) 当社の時価総額条件成長率がTOPIX(東証株価指数)成長率未満の場合：0

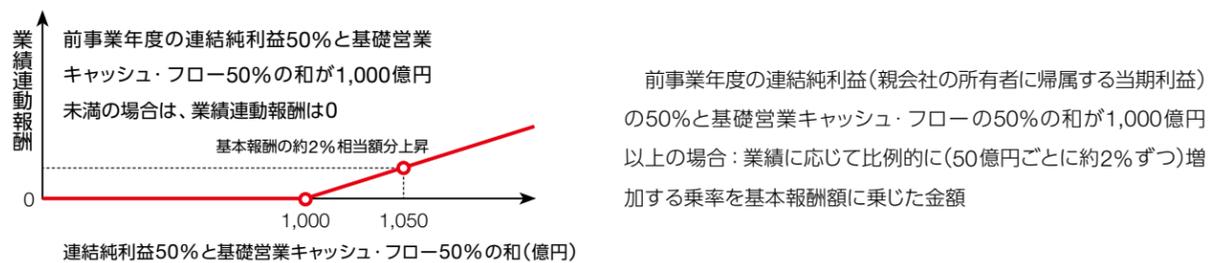
2) 当社の時価総額条件成長率がTOPIX(東証株価指数)成長率以上の場合：以下の区分に応じて定める割合

a) 150%を超えた場合：1 b) 100%を超え150%以下の場合：当社の時価総額条件成長率÷150% c) 100%以下の場合：0

#### 取締役(社内)の報酬構成イメージ

| 報酬等の種類 | 基準年俸        |          | ③ 加算給<br>および<br>④ 個人評価給 | ⑤ 時価総額条件型<br>譲渡制限付株式 |
|--------|-------------|----------|-------------------------|----------------------|
|        | ① 基本報酬      | ② 業績連動報酬 |                         |                      |
| 給付の形式  | 80%相当額：現金報酬 |          | 現金報酬                    | 時価総額条件型<br>譲渡制限付株式   |

#### 業績連動報酬フォーミュライメージ



##### 社外取締役

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、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時価総額条件型譲渡制限付株式の付与対象としていません。

## ② 監査役の報酬等

監査役の報酬につきましては、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時価総額条件型譲渡制限付株式の付与対象としていません。

## ③ 取締役・監査役の報酬等の限度額

|         |                | 限度額(当社普通株式総数の限度)          | 株主総会の決議                  |
|---------|----------------|---------------------------|--------------------------|
| 取締役(総額) |                | 年額1,100百万円以内              | 第96回定時株主総会(2020年6月19日開催) |
| 社内      | 譲渡制限付株式        | うち、年額180百万円以内(450,000株以内) | 第97回定時株主総会(2021年6月24日開催) |
|         | 時価総額条件型譲渡制限付株式 | うち、年額120百万円以内(300,000株以内) |                          |
| 社外      |                | うち、年額120百万円以内             | 第96回定時株主総会(2020年6月19日開催) |
| 監査役(総額) |                | 月額12百万円                   | 第88回定時株主総会(2012年6月22日開催) |

## 2022年3月期に係る取締役および監査役の報酬等の額

| 区分  | 支給人数(名) | 支給総額(百万円) | 内訳(百万円)   |          |         |                |    |
|-----|---------|-----------|-----------|----------|---------|----------------|----|
|     |         |           | 基本報酬等*1,2 | 業績連動報酬*1 | 譲渡制限付株式 | 時価総額条件型譲渡制限付株式 |    |
| 取締役 | 社内取締役   | 7         | 892       | 390      | 296     | 158            | 48 |
|     | 社外取締役   | 6         | 101       | 101      | —       | —              | —  |
|     | 合計      | 13        | 993       | 491      | 296     | 158            | 48 |
| 監査役 | 社内監査役   | 3         | 80        | 80       | —       | —              | —  |
|     | 社外監査役   | 3         | 51        | 51       | —       | —              | —  |
|     | 合計      | 6         | 131       | 131      | —       | —              | —  |

※ 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

※1 上記「基本報酬等」および「業績連動報酬」は、現金報酬の合計のみで、「譲渡制限付株式」は含まれていません。

※2 上記「基本報酬等」には、「加算給」および「個人評価給」を含みます。

## 2022年3月期において報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の額

| 氏名    | 役員区分 | 支給総額(百万円) | 内訳(百万円)   |          |         |                |
|-------|------|-----------|-----------|----------|---------|----------------|
|       |      |           | 基本報酬等*1,2 | 業績連動報酬*1 | 譲渡制限付株式 | 時価総額条件型譲渡制限付株式 |
| 國分 文也 | 取締役  | 172       | 72        | 59       | 32      | 10             |
| 高原 一郎 | 取締役  | 120       | 51        | 41       | 22      | 7              |
| 柿木 真澄 | 取締役  | 205       | 87        | 70       | 37      | 11             |
| 寺川 彰  | 取締役  | 100       | 47        | 32       | 16      | 5              |
| 石附 武積 | 取締役  | 108       | 48        | 35       | 19      | 6              |

※ 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

※1 上記「基本報酬等」および「業績連動報酬」は、現金報酬の合計のみで、「譲渡制限付株式」は含まれていません。

※2 上記「基本報酬等」には、「加算給」および「個人評価給」を含みます。

# マネジメント一覧

2022年6月24日現在

経営会議メンバー

## 取締役



### 國分 文也

取締役会長

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 10年            |
| 取締役会への出席状況 | 100% (17回/17回) |
| 保有する当社株式数  | 246千株          |
| 保有する潜在株式数  | 200千株          |
| 合計         | 446千株          |

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)

大成建設株式会社取締役、本田技研工業株式会社取締役



### 柿木 真澄

代表取締役 社長

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 4年             |
| 取締役会への出席状況 | 100% (17回/17回) |
| 保有する当社株式数  | 167千株          |
| 保有する潜在株式数  | 151千株          |
| 合計         | 319千株          |

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)



### 高橋 恭平

社外取締役

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 6年             |
| 取締役会への出席状況 | 100% (17回/17回) |
| 保有する当社株式数  | —              |
| 保有する潜在株式数  | —              |
| 合計         | —              |

2002年3月 昭和電工(株)常務取締役  
 2004年3月 同社専務取締役  
 2005年1月 同社代表取締役社長  
 2007年1月 同社代表取締役社長 兼 社長執行役員最高経営責任者(CEO)  
 2011年1月 同社代表取締役会長  
 2014年6月 丸紅(株)社外監査役  
 2015年3月 昭和電工(株)取締役会長  
 2016年6月 丸紅(株)社外取締役(現職)  
 2016年7月 富国生命保険相互会社監査役(現職)  
 2017年3月 昭和電工(株)相談役(現職)



### 翁 百合

社外取締役

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 5年             |
| 取締役会への出席状況 | 100% (17回/17回) |
| 保有する当社株式数  | —              |
| 保有する潜在株式数  | —              |
| 合計         | —              |

2006年6月 (株)日本総合研究所理事  
 2014年3月 (株)プリヂェストン取締役(現職)  
 2014年6月 (株)日本総合研究所副理事長  
 2017年6月 丸紅(株)社外取締役(現職)  
 2018年4月 (株)日本総合研究所理事長(現職)



### 寺川 彰

代表取締役 副社長執行役員

|             |                |
|-------------|----------------|
| 在任年数        | 1年             |
| 取締役会への出席状況* | 100% (13回/13回) |
| 保有する当社株式数   | 88千株           |
| 保有する潜在株式数   | 122千株          |
| 合計          | 211千株          |

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  
 2022年4月 取締役 副社長執行役員、  
 生活産業グループCEO、  
 投融資委員会副委員長(現職)

(重要な兼職の状況)

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社取締役



### 古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 2年             |
| 取締役会への出席状況 | 100% (17回/17回) |
| 保有する当社株式数  | 44千株           |
| 保有する潜在株式数  | 60千株           |
| 合計         | 104千株          |

1987年4月 当社へ入社  
 2018年4月 執行役員  
 2020年6月 取締役 常務執行役員、CFO、  
 IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、  
 サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、  
 開示委員会委員長(現職)



### 八丁地 隆

社外取締役

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 2年             |
| 取締役会への出席状況 | 100% (17回/17回) |
| 保有する当社株式数  | —              |
| 保有する潜在株式数  | —              |
| 合計         | —              |

2007年6月 (株)日立総合計画研究所取締役社長  
 2009年4月 (株)日立製作所代表執行役 執行役員副社長  
 2011年6月 同社取締役  
 2015年6月 日東電工(株)取締役(現職)  
 2017年6月 丸紅(株)社外監査役  
 コニカミノルタ(株)取締役  
 2020年6月 丸紅(株)社外取締役(現職)



### 木寺 昌人

社外取締役

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 2年             |
| 取締役会への出席状況 | 100% (17回/17回) |
| 保有する当社株式数  | —              |
| 保有する潜在株式数  | —              |
| 合計         | —              |

2008年7月 外務省国際協力局長  
 2010年1月 同省大臣官房長  
 2012年9月 内閣官房副長官補  
 2012年11月 特命全権大使 中華人民共和国駐節  
 2016年6月 フランス国駐節 兼 アンドラ国モナコ国駐節(2019年12月退官)  
 2020年6月 丸紅(株)社外取締役(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(現職)



### 石塚 茂樹

社外取締役

|             |                |
|-------------|----------------|
| 在任年数        | 1年             |
| 取締役会への出席状況* | 100% (13回/13回) |
| 保有する当社株式数   | —              |
| 保有する潜在株式数   | —              |
| 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(現職)  
 2021年4月 ソニー(株)取締役  
 2021年6月 丸紅(株)社外取締役(現職)



### 安藤 久佳

社外取締役

|           |   |
|-----------|---|
| 在任年数      | — |
| 保有する当社株式数 | — |
| 保有する潜在株式数 | — |
| 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(現職)  
 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 丸紅(株)社外取締役(現職)

\* 保有する株式数：2022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。

\*1 取締役会への出席状況：2021年6月24日の取締役就任以降の状況を記載。

監査役



南 晃

常勤監査役

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 3年             |
| 監査役会への出席状況 | 100% (16回/16回) |
| 保有する当社株式数  | 113千株          |
| 保有する潜在株式数  | 2千株            |
| 合計         | 116千株          |

1979年4月 当社へ入社  
2010年4月 執行役員  
2013年4月 常務執行役員  
2015年6月 取締役 常務執行役員  
2018年6月 常務執行役員  
2019年6月 常勤監査役(現職)



木田 俊昭

常勤監査役

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| 在任年数                     | 1年           |
| 監査役会への出席状況 <sup>*2</sup> | 90% (9回/10回) |
| 保有する当社株式数                | 33千株         |
| 保有する潜在株式数                | —            |
| 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)  
※2 監査役会への出席状況：2021年6月24日の監査役就任以降の状況を記載。



米田 壯

社外監査役

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 5年             |
| 監査役会への出席状況 | 100% (16回/16回) |
| 保有する当社株式数  | —              |
| 保有する潜在株式数  | —              |
| 合計         | —              |

2009年6月 警察庁長官官房長  
2011年10月 警察庁次長  
2013年1月 警察庁長官(2015年1月退官)  
2015年6月 (株)日本取引所グループ取締役(現職)  
2017年6月 丸紅(株)社外監査役(現職)



菊池 洋一

社外監査役

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 2年             |
| 監査役会への出席状況 | 100% (16回/16回) |
| 保有する当社株式数  | —              |
| 保有する潜在株式数  | —              |
| 合計         | —              |

2010年3月 徳島地方・家庭裁判所長  
2011年9月 京都地方裁判所長  
2013年6月 東京高等裁判所部総括判事  
2017年10月 広島高等裁判所長官  
(2018年8月退官)  
2018年11月 弁護士登録(現職)  
2020年6月 丸紅(株)社外監査役(現職)  
2021年7月 朝日生命保険相互会社監査役(現職)



西山 茂

社外監査役

|            |                |
|------------|----------------|
| 在任年数       | 2年             |
| 監査役会への出席状況 | 100% (16回/16回) |
| 保有する当社株式数  | 1千株            |
| 保有する潜在株式数  | —              |
| 合計         | 1千株            |

2006年4月 早稲田大学大学院(ビジネススクール)  
(現 早稲田大学大学院 経営管理研究科)教授(現職)  
2018年8月 大学院大学至善館特任教授(現職)  
2018年9月 (株)マクロミル取締役監査委員長(現職)  
2020年6月 丸紅(株)社外監査役(現職)  
2021年6月 (株)東京エネクス取締役(現職)  
2022年6月 日本ハム(株)監査役(現職)

専務執行役員



河村 肇

社会産業・金融グループCEO



石附 武積

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、  
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)

常務執行役員



堀江 順

素材産業グループCEO



及川 健一郎

CSO、東アジア総代表、  
国内統括、投融資委員会副委員長



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

二井 英一

アプリ事業本部長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部長

武智 康祐

米州統括、北中米支配人、  
丸紅米国会社社長・CEO、丸紅カナダ会社社長

安藤 孝夫

リスクマネジメント部長

桑田 成一

欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

執行役員

富田 稔

大阪支社長

寺垣 毅

フォレストプロダクツ本部長

市ノ川 覚

化学品本部長

今村 卓

経済研究所長

阿部 達也

情報・物流本部長

八尾 尚史

大洋州統括、  
丸紅オーストラリア会社社長

有泉 浩一

法務部長

鹿島 浩二

人事部長

川邊 太郎

金融・リース・不動産本部長

内田 浩一

エネルギー本部長

原田 悟

電力本部長

大本 晶之

CDIO、次世代事業開発本部長

馬宮 健

アセアン・南西アジア統括、  
アセアン支配人、丸紅アセアン会社社長

横式 悟

営業経理部長

岩根 秀禎

経理部長

田島 知浄

財務部長

森島 弘光

ライフスタイル本部長

水野 博通

経営企画部長

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、  
丸紅上海会社社長

三木 智之

食料第一本部長

土屋 大介

金属本部長

岡崎 徹

航空・船舶本部長

大矢 秀史

食料第二本部長

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

# Section 3

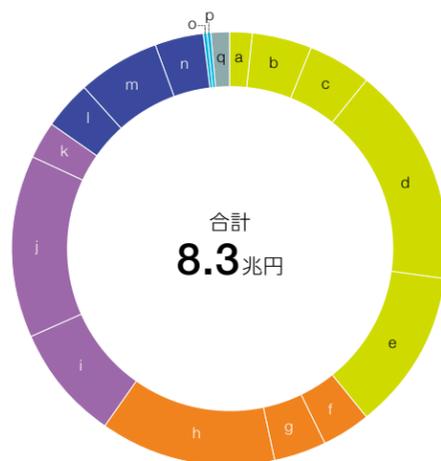
## 事業ポートフォリオと戦略

### CONTENTS

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 生活産業グループ              |     |
| ライフスタイル本部             | 86  |
| 情報・物流本部               | 88  |
| 食料第一本部                | 90  |
| 食料第二本部                | 92  |
| アグリ事業本部               | 94  |
| 素材産業グループ              |     |
| フォレストプロダクツ本部          | 96  |
| 化学品本部                 | 98  |
| 金属本部                  | 100 |
| 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               | 102 |
| 電力本部                  | 104 |
| インフラプロジェクト本部          | 106 |
| 社会産業・金融グループ           |     |
| 航空・船舶本部               | 108 |
| 金融・リース・不動産本部          | 110 |
| 建機・産機・モビリティ本部         | 112 |
| CDIO                  |     |
| 次世代事業開発本部             | 114 |
| 次世代コーポレートディベロップメント本部  | 116 |

### 事業ポートフォリオ(2022年3月期)

#### 総資産(2022年3月末)



#### 連結従業員数(2022年3月末)



#### 単体従業員数(2022年3月末)



#### 純利益

合計 4,243億円



#### 実態純利益

合計 4,890億円



| グループ                  | セグメント                   | 総資産<br>(億円) | 純利益 <sup>*1</sup><br>(億円) | 実態純利益 <sup>*2</sup><br>(億円) | 連結従業員数 <sup>*3</sup> | 単体従業員数 <sup>*4</sup> |
|-----------------------|-------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| 生活産業グループ              | a. ライフスタイル本部            | 1,554       | 55                        | 70                          | 4,722                | 216                  |
|                       | b. 情報・物流本部              | 3,512       | 92                        | 80                          | 8,188                | 162                  |
|                       | c. 食料第一本部               | 4,033       | 145                       | 120                         | 2,339                | 232                  |
|                       | d. 食料第二本部               | 13,445      | 464                       | 470                         | 5,748                | 159                  |
|                       | e. アグリ事業本部              | 9,886       | 598                       | 660                         | 6,379                | 48                   |
| 素材産業グループ              | f. フォレストプロダクツ本部         | 3,155       | 76                        | 80                          | 3,096                | 176                  |
|                       | g. 化学品本部                | 3,131       | 172                       | 170                         | 1,040                | 257                  |
|                       | h. 金属本部                 | 10,701      | 1,907                     | 1,880                       | 452                  | 209                  |
| エネルギー・インフラソリューショングループ | i. エネルギー本部              | 7,182       | 377                       | 410                         | 955                  | 240                  |
|                       | j. 電力本部                 | 11,222      | △277                      | 220                         | 1,611                | 356                  |
|                       | k. インフラプロジェクト本部         | 2,378       | 73                        | 70                          | 603                  | 217                  |
| 社会産業・金融グループ           | l. 航空・船舶本部              | 2,960       | 266                       | 280                         | 397                  | 117                  |
|                       | m. 金融・リース・不動産本部         | 4,948       | 70                        | 250                         | 1,132                | 218                  |
|                       | n. 建機・産機・モビリティ本部        | 3,159       | 225                       | 190                         | 6,555                | 195                  |
| CDIO                  | o. 次世代事業開発本部            | 167         | △15                       | △20                         | 280                  | 58                   |
|                       | p. 次世代コーポレートディベロップメント本部 | 111         | 9                         | 10                          | 14                   | 13                   |
| その他                   | q. その他                  | 1,011       | 6                         | △40                         | 2,589                | 1,506                |
| 合計                    |                         | 82,556      | 4,243                     | 4,890                       | 46,100               | 4,379                |

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益。  
 ※2 純利益から一過性要因を控除した概数。  
 ※3 一部の連結子会社については2022年3月末と異なる時点での人員数となっています。出向者については、出向先の属するセグメントの従業員数に含めています。  
 ※4 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。

\* 2023年3月期よりオペレーション・セグメントを変更しています。上記情報は2022年3月期・2022年3月末実績を2023年3月期の新組織に組み替えて表示しています。



生活産業グループ

## ライフスタイル本部

### 当本部の強み

- アパレル、フットウェア、生活用品、産業資材、繊維原料、タイヤ・ゴム資材など多岐にわたる商品の取り扱い
- 国内外で展開する小売事業・ブランドマーケティング事業の運営ノウハウ
- アパレル、フットウェアなどのOEM\*1/ODM\*2事業で培われた調達ネットワーク/生産基盤
- 川上(ゴム原料販売事業)から川下(タイヤ小売事業・コンベヤベルト販売事業)までを網羅する幅広い事業展開

\*1 OEM: Original Equipment Manufacturerの略。発注元企業の名義やブランド名で販売される製品を生産すること。  
\*2 ODM: Original Design Manufacturerの略。発注元企業の名義やブランド名で販売される製品の開発・設計から生産までを一貫して受託すること。

### 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/ゴム原料、タイヤ、コンベヤベルトなどのゴム資材

### 世界における事業展開(代表的な事例)

#### OEM・ODM事業

Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi  
(トルコ: 欧州SPA向けODMビジネス)



衣料品などの企画・製造・販売を行う  
Saide Tekstil社

#### タイヤ小売事業

B-Quik Co., Ltd. (タイ)  
PT. BQuik Otomotif Indonesia (インドネシア)  
B-Quik (Cambodia) Co., Ltd. (カンボジア)  
Radial Llantas S.A.P.I. de C.V. (メキシコ)



タイヤ小売事業を展開するB-Quik社

#### 繊維リサイクル事業

Circ, Inc.  
(米国: 再生繊維原料の製造、販売)

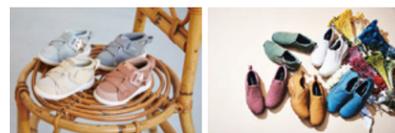


循環型サプライチェーンを構築し、  
米州、欧州、日本・アジアに展開

消費者向け直販事業を強化、  
海外販売拡大

#### 消費者直販・ブランド事業

(株)丸紅フットウェア  
(日本: 各種履物の輸出入および国内販売)



子ども靴自社ブランド IFME  
米国アウトドアブランド MERRELL



循環型サプライチェーン



ライフスタイル本部長  
森島 弘光

### 成長に向けた機会とリスク

| 機会  | リスク   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 顧客、消費者のニーズ、購買行動・形態の多様化</li> <li>■ 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</li> <li>■ デジタル化・IoT化に伴う流通構造の急激な変化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ コロナ禍再拡大に伴う人の流れの抑制による経済活動(消費活動)の停滞</li> <li>■ 新興国の経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇</li> <li>■ 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</li> </ul> |



### 事業戦略

|                   |  |
|-------------------|--|
| OEM・ODM事業         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企画提案、短納期生産機能を軸とした販売力の強化</li> <li>■ デジタル技術を活用した生産・販売効率化</li> </ul>           |
| 消費者直販・ブランド事業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ EC事業の推進</li> <li>■ 既存ブランドの商圏拡大、新規ブランドの開拓</li> </ul>                         |
| 環境配慮型事業           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Circ, Inc. (Circ社)が有する繊維リサイクル技術を活用した循環型サプライチェーンの構築</li> </ul>               |
| タイヤ小売・コンベヤベルト販売事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ タイ、メキシコ、インドネシア、カンボジアにおける店舗展開推進</li> <li>■ 北米を中心としたコンベヤベルト販売事業の拡大</li> </ul> |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### 衣料・繊維製品の循環型サプライチェーンの構築

2019年、生地などの繊維製品を繊維原料に再生する技術を有する米国Circ社へ出資しました。近年、衣料品をはじめとする繊維製品の焼却や地中埋蔵による廃棄処分が大きな社会的問題となっています。Circ社の技術は、化学薬品の使用を極力抑えた加水分解の手法を用いて、綿・ポリエステル製品をポリエステル原料とセルロース繊維原料に再生することで環境負荷を低減することができます。加えて、繊維再生効率も高いことから、廃棄物削減やサーキュラーエコノミー\*に寄与するなど、社会課題解決に貢献することができます。丸紅は、サプライチェーンの各段階におけるアジアの有力企業と強固な関係を構築しており、また日本・欧州の大手SPAへの販路を有しています。これらのグローバルネットワークとCirc社の技術力を掛け合わせるにより、巨大市場である米州・欧州、そして今後の有望な市場であるアジアにおいて、グローバルな循環型サプライチェーンの構築を目指しています。

\* サーキュラーエコノミー: 資源を採取・廃棄する一方通行の経済システムではなく、資源を循環的に利用する経済システム、または製品・部品・資源を最大限に活用し、再生・再利用し続けるビジネスモデルを指す。

関連するSDGs



繊維リサイクル技術を有するCirc社



生活産業グループ

## 情報・物流本部

## 当本部の強み

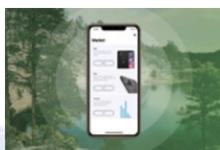
- 顧客のビジネス課題解決のためのコンサルティングサービスや、先進技術を取り込んだシステムソリューションなど、あらゆる角度から顧客ニーズに応えられる総合的なICTサービス提供力
- 業界トップクラスの携帯販売代理店事業や、SDGsも意識した中古スマートフォンのリユース事業などを中心に、モバイル関連サービスを幅広く提供
- データ通信黎明期の1990年代から構築に取り組み、全国をカバーする光ファイバーネットワークを軸に長年のデータ通信技術の知見を活かした幅広いネットワーク事業を展開
- 豊富な経験と実績に基づき、各種データや現場情報を活用した最適な物流ソリューションの構築・提供

## 主要取扱商品・分野

システムソリューション分野 / モバイル分野 / ネットワーク分野 / ロジスティクス分野

## 世界における事業展開

- 物流分野
- ICT分野



中古スマートフォン  
C2Cプラットフォーム事業  
(フィンランド)



MXモバイリング(株)  
ドコモショップ平塚店  
(日本)



配送事業  
(米国)



GOM GmbH  
3D自動計測システム  
(ドイツ)



物流センター  
(日本)



コニカミノルタ製複合機、  
商業印刷機、産業印刷機の  
全中南米向け輸出総代理店  
(米国、メキシコ、ブラジル)



情報・物流本部長  
阿部 達也

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会   | リスク   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>リモート環境整備・業務効率化の促進によりスマートデバイス、ネットワーク機器、セキュリティなどの需要増</li> <li>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・利用活性化(5G、6G)</li> <li>Eコマース物量の増加、サステナブルなサプライチェーン構築への志向の高まり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内での少子高齢化、人口減少に伴う国内ニーズの減少・マーケットの縮小</li> <li>取扱製品、サービス、流通ルートの陳腐化</li> <li>小口配送の増加や人口減少などによるドライバー、ワーカー不足、物流コストの上昇</li> </ul> |



## 事業戦略

|               |  |
|---------------|--|
| システムソリューション分野 | <ul style="list-style-type: none"> <li>DXビジネス推進体制の強化(コンサルティングからシステム構築、運用・保守までを一貫して提供)</li> <li>既存事業の強化、補完すべき機能・成長領域への投資</li> <li>パートナー連携・対面業界強化</li> </ul>       |
| モバイル分野        | <ul style="list-style-type: none"> <li>携帯販売代理店事業の収益拡大</li> <li>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を推進</li> <li>デジタルプラットフォーム事業への取り組み</li> </ul>                           |
| ネットワーク分野      | <ul style="list-style-type: none"> <li>光ファイバー通信網保有の強みを活かしたネットワーク事業の競争力強化</li> <li>業界トップのマンション向けインターネット事業におけるDXビジネス推進</li> <li>新技術の取り込みによるサービスの提供分野の拡大</li> </ul> |
| ロジスティクス分野     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>デジタルSCM*事業(サプライチェーン全体の最適化ソリューション)の強化</li> <li>出版流通改革事業への取り組み</li> </ul>              |

\* 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。

## サステナブルな成長に向けた取り組み

## DXの活用による、出版流通における課題解決

2022年3月、日本の出版流通をDXの活用によりサステナブルなものに改革することを目指して、当社、丸紅フォレストリンクス(株)、(株)講談社、(株)集英社、および(株)小学館は、新会社「(株)PubteX」(パブテックス)を設立しました。

近年、出版界は複数の構造的な課題を抱え続けており、その改善が急務とされています。PubteXは、出版流通における課題を解決するため、「AIなどの先進技術を活用した出版物の発行・配本最適化ソリューション事業」および「RFIDソリューション事業」に注力し、出版界のデータの整備・活用強化を通じて、出版流通の改革へ貢献します。

PubteXのソリューションを出版社や書店、販売会社など業界の皆様へ広く利用していただき、出版流通の改革、出版界全体の最適化を通じて、出版界における課題を解決するのみならず持続可能な社会づくりに貢献し、書店で本を選ぶ楽しみを次の世代に伝えていくことを目指します。

関連するSDGs



2022年3月PubteXを設立



生活産業グループ

## 食料第一本部

### 当本部の強み

- 菓子卸専業業界での売上高国内第1位
- 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
- 首都圏マーケット業界内での売上高国内第1位 (ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株))



食料第一本部長  
三木 智之

### 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

### 世界における事業展開



### 成長に向けた機会とリスク

| 機会  | リスク   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■食品ロスや環境負荷低減(脱炭素など)といったSDGsへの世界的な関心の高まり</li> <li>■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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■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)</li> <li>■天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク</li> <li>■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</li> </ul> |



### 事業戦略

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>スペシャルティ商品のマーケティング強化</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> <li>■健康や環境への意識向上など、多様な消費者ニーズへの対応</li> </ul> |
| <b>トレーディングから製造・加工分野への進出</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul>                      |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### 環境・社会に配慮したサステナブルな食の供給に向けて

消費者の生活を支える食の分野において、高度化・多角化しサステナビリティにも配慮した、消費者ニーズを踏まえた商品開発を行っています。

代替タンパク分野では植物肉市場に本格的に参入し、国内の販路拡大と同時に最大市場である米国進出に向けたマーケティングを実施しています。

コーヒー分野では、工場での環境負荷低減に加え、産地で働く人々の安定収入の確立のため、生産者への技術指導、肥料・灌漑設備・農業用具の提供を行っています。また、生産地域への学校設置などの取り組みを推進しており、地域社会と一体になった持続可能な生産をお客様とともに目指しています。

水産分野では、環境に配慮したサステナブルな養殖方法である閉鎖循環式陸上養殖関連事業の拡大に向けて取り組んでいます。同事業を行うデンマークの Danish Salmon A/S (DS社)への出資を通じた事業運営を行うほか、日本で同事業を行う予定の Proximar Seafood ASとの独占販売契約を締結し、サステナブルな水産物の安定供給に貢献していきます。

関連するSDGs



DS社の陸上養殖設備(デンマーク)



生活産業グループ

## 食料第二本部

### 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



食料第二本部長  
大矢 秀史

### 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・魚粉など飼料副原料／配合飼料

### 世界における事業展開



### 成長に向けた機会とリスク

| 機会  | リスク  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 世界的な穀物・食肉需要の拡大</li> <li>■ 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</li> <li>■ 農業・畜産業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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク</li> <li>■ 労働人口の高齢化と非労働人口の増加に伴う人手不足</li> <li>■ 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</li> </ul> |



### 事業戦略

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>食料・飼料の安定供給</b>               | ■ 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   |
| <b>米国食肉加工製造事業の強化</b>            | ■ 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   |
| <b>国内鶏肉生産事業の強化</b>              | ■ (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  |
| <b>穀物事業の強化および新たなプラットフォームの確立</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 傘下事業会社の再編によるアジア向け穀物トレード事業の強化</li> <li>■ 酪農/畜産DXの推進および穀物トレード実務のデジタル化などを通じた社会課題解決への貢献</li> </ul> |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### 食の安定供給と環境配慮を両立させ持続可能な社会に貢献

人口増と食料需要の拡大というメガトレンドを機会として捉え、主食となる穀物や良質なたんぱく源といった食の安定供給に貢献すべく、事業・トレーディングを行っています。

畜産分野では、(株)ウェルファムフーズで環境に配慮した包装資材を活用した商品を販売しているほか、鶏糞をバイオマス・ボイラーや肥料として利用するなどの環境負荷低減を実施しています。今後もこのような取り組みを拡大していくとともに、消費者や取引先へ新たな環境負荷低減商品の提案を行っていきます。

穀物油糧のトレード・国内外事業会社においても、食の安定供給に配慮し、DXを含めた様々な取り組みを実施することで、従業員の働く環境や各種資源の効率化を図っています。日清丸紅飼料(株)では食品残渣を使用した新規飼料原料や、天然水産物の配合を減少させた環境負荷低減飼料の開発にも力を入れ、動物性たんぱく質の供給を飼料の分野でグリーン化すべく取り組んでいます。

関連するSDGs



ウェルファムフーズ  
包装資材の使用量を削減した「深絞り包装」



生活産業グループ

## アグリ事業本部

### 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

### 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・農薬散布などの請負サービス提供/精密農業などの技術サービス提供/農薬製剤の受託/肥料のトレード



アグリ事業本部長  
二井 英一

### 世界における事業展開

農業資材販売事業  
Agrovista U.K. Ltd.  
(英国)



大麦の生育状況チェック

農業資材販売事業  
Marubeni Myanmar Fertilizer Co., Ltd.  
(ミャンマー)



肥料加工・出荷拠点

農業資材販売事業  
Gavilon Fertilizer, LLC  
(米国)



肥料散布風景

農業資材販売事業  
Helena Agri-Enterprises, LLC  
(米国)



顧客と作物生育状況の確認

農業資材販売事業  
Adubos Real S.A.  
(ブラジル)



ミナスジェライス州のジャガイモ畑

農業資材販売事業  
Mertens Holding B.V.  
(オランダ)



イチゴの葉を観察するアグロノミスト

### 成長に向けた機会とリスク

| 機会   | リスク   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 環境問題や健康志向の高まりによる農業や食に対するニーズの変化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 政治・経済情勢の変化によるカントリーリスク</li> </ul> |



### 事業戦略

|                     |   |
|---------------------|---|
| 北米でのアグリンプット事業の拡充    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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、顧客目線に立ち、営業活動を推進</li> <li>■ Gavilon Fertilizer, LLC (Gavilon Fertilizer社)において、全米約70拠点に上る物流網を活かした購買力、40年以上にわたり築いてきた信用・ノウハウを強みに、肥料ディストリビューション事業を強化</li> </ul> |
| ブラジルにおける農業資材販売事業の展開 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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Adubos Real S.A.を買収し、農業資材販売事業の展開を開始</li> <li>■ 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</li> </ul>                                |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### アグリンプット事業を通じた農地の環境負荷低減、および利用効率改善への貢献

Helena (米国)、Agrovista U.K. (英国)、Mertens (オランダ)、Adubos Real (ブラジル)といった各社において、農業資材のリテール業を通じて、農業生産者の生産性を向上させることで農地の利用効率改善へ寄与しています。また、効率の良い農業資材投入は農地の環境負荷低減にも繋がります。

例えば、当本部を代表するHelena社では、デジタル技術を用いた独自サービス「AGRIIntelligence」\*を展開し、土壌や作物の状態を可視化し、また顧客ニーズに沿った独自の商品を活用しながら、これを目指しています。

また、肥料ホールセール業を行っているGavilon Fertilizer (米国)においても、グループ会社であるMicroSource, LLCの環境に配慮した商品をラインアップに有しています。

更に、本部全体でも、農地での炭素貯留量増加、窒素分の効率的利用に繋がるような環境保全型農業の開発にも取り組んでいます。

\*「AGRIIntelligence」については、P.35「デジタルの力を先取りする事業戦略」もご参照ください。

関連するSDGs





素材産業グループ

## フォレストプロダクツ本部

### 当本部の強み

- 植林から紙製品の販売までを網羅するバリューチェーン
- アジア市場に近いインドネシア・スマトラ島に有する広大な面積の植林地とパルプ工場
- 紙、板紙、パルプ、チップの各分野での販売ネットワーク
- 段ボール原紙製造・販売事業会社の生産技術・ノウハウ
- 再生可能エネルギーの普及促進に寄与するバイオマス発電向け原料供給網
- 拡大する衛生紙市場に対応する製造・販売事業

### 主要取扱商品・分野

チップ、バイオマス燃料／パルプ、古紙／紙製品、板紙製品、衛生紙／建材、木材製品



フォレストプロダクツ本部長  
寺垣 毅

### 世界における事業展開



### 成長に向けた機会とリスク

| 機会  | リスク   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新興国を中心に伸長するパッケージ需要</li> <li>■ 成長する衛生紙市場</li> <li>■ 脱炭素・脱プラスチックをはじめとするESG・SDGsの潮流</li> <li>■ 木質成分を有効活用した環境対応素材</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 少子高齢化に伴う国内需要の減少</li> <li>■ ペーパーレス化、新型コロナウイルスによる印刷・情報用紙需要の減少</li> <li>■ パルプ市況の変動による収益性変動のリスク</li> </ul> |

### 事業戦略

|                   |   |
|-------------------|---|
| 環境・地域社会に配慮した森林経営  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 豪州とインドネシアの2カ国で植林事業を展開し、持続可能な地域社会・環境に貢献</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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プレジット創出を推進</li> </ul>   |
| 衛生紙製造販売事業         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ プレミアム商品の販売およびチャネルの拡充を推進し、Santher - Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A. (Santher社)の更なる事業価値向上に注力</li> <li>■ Santher社を起点とする衛生紙製造販売事業の他地域への展開</li> <li>■ 顧客データプラットフォーム構築によるモノ・コト両軸での収益モデルの確立</li> </ul> |
| ベトナム段ボール原紙製造・販売事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 伸長するベトナムの段ボール原紙需要の取り込み</li> <li>■ 古紙調達網を整備し、安定操業および稼働率向上に注力</li> <li>■ 太陽光電力・廃棄物ボイラーの導入など、環境に配慮した操業</li> </ul>   |
| 製紙チップ・バイオマス燃料事業   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 持続的かつ長期安定した事業者であるために、自社ソースの確保、サプライエリアの拡充を推進</li> <li>■ 木質系燃料のみならず農業残渣などを活用したペレット開発</li> </ul>  |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### インドネシア植林事業、更なる森林蓄積量の向上へ

当社が100%出資するインドネシアの南スマトラ州で展開する植林事業会社「PT. Musi Hutan Persada (MHP社)」において、育種研究および植林施業の改善を通じ、森林蓄積量(生産性)の更なる向上を図ります。具体的には、クローン植林などの育種・増殖技術や、優良種選定のための遺伝子解析技術を導入し、単位面積当たりの原木成長量を大幅に飛躍させることによって、生産性の向上並びに炭素吸収・固着量の増加を目指します。脱炭素社会の実現に向けて世界中で森林の重要性が再認識される中、MHP社の炭素吸収源としての森林資源価値を高め、カーボンニュートラル社会の構築に寄与し、人と森の力で、サステナブルな未来を切り拓いていきます。

関連するSDGs



MHP社の植林事業(インドネシア)

素材産業グループ  
**化学品本部**

**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た塩ビ・クロールアルカリトレード
- 飼料添加剤市場におけるOrffa International Holding B.V.(オランダ)の高い業界プレゼンス
- 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



化学品本部長  
**市ノ川 覚**

**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／電子材料、無機鉱物資源、肥料原料および無機化学品

**世界における事業展開**

ライフサイエンスを注力分野とした事業拡大



Orffa社 (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)

エレクトロニクス・再生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



定置用蓄電池  
富岡復興メガソーラー (日本)

オレフィントレードで世界トップクラスの取扱量



世界最大ロットでの米国産エチレン出荷

原料塩事業から一貫して手掛けるクロール・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   | リスク  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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への取り組み</li> <li>■ 医師不足や地域間医療格差などの社会問題解決に寄与するAI診断支援分野での事業開拓</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場価格の変動の影響を受けやすい石油化学製品などのトレード</li> <li>■ 世界的な政治経済リスクによるトレードの沈滞</li> <li>■ 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の顕在化懸念</li> </ul> |

**事業戦略**

|                   |  |
|-------------------|--|
| ライフサイエンス分野の取り組み強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 飼料添加剤事業に関し、欧州のOrffa社を軸に、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</li> <li>■ 欧州で新たに事業参画した食品機能材メーカーEuroma社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</li> </ul>                                  |
| トレードビジネスの高度化      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 石油化学品の需給調整機能の高度化や、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などのスペシャリティ分野でソリューション提供型ビジネスの深化を推進</li> <li>■ 「グリーン」という社会課題に対し、環境負荷の低減や循環経済への移行など、地球環境にポジティブな影響を与えるサステナブルな取り組みを拡大</li> </ul> |
| 新規ビジネス分野への事業展開    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ AI画像診断をはじめとするデジタルヘルス分野やグリーン分野など、新しい顧客ニーズに対し新技術・新素材・DXなどを活用した取り組みを推進</li> </ul>  |

**サステナブルな成長に向けた取り組み**

**幅広い対面業界におけるサステナブル関連の取り組み**

川上製品から最終製品まで裾野の広いサプライチェーンを形成する化学品産業では、近年環境対応への取り組みが特に注目されている分野となっています。そうした中、化学品本部においても、脱プラスチックやプラスチック製品のリサイクル、サプライチェーンにおける温室効果ガス排出削減といったグリーン事業・グリーン化の推進に取り組んでいます。例えば、新型コロナウイルスの感染拡大による中食・テイクアウト需要の増加が消費者サイドの脱プラスチック志向を喚起しており、そのニーズに応えるべく、ユーカリを原料とした弁当・総菜容器を開発し、国内での販売に注力しています。

また、化学製品の輸送においても、環境負荷の低い液化天然ガスと低硫黄重油の二元燃料を使用する新造船をエチレンの海上輸送手段として長期傭船することで、輸送時における二酸化炭素排出量を約40%削減する取り組みを推進しています。

関連するSDGs



**EUCALP**  
by molded pulp

環境に配慮したパルプモールド容器

素材産業グループ  
**金属本部**

**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
- 保有する鉱山・製錬所で世界基準の高コスト競争力、強固な収益基盤を強化するとともに、再生可能エネルギーの利用・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、世界規模の鉄鋼流通網

**主要取扱商品・分野**

銅、鉄鉱石、原料炭の鉱山開発・生産・販売／アルミニウム、マグネシウム製錬／鉄鋼・製鋼原料・合金鉄、セメント関連資材のトレード／非鉄軽金属原料・地金・製品のトレード／鉄鋼製品のトレード、事業投資／重仮設鋼材のリース／鉄、非鉄軽金属、レアメタル関連のリサイクル



金属本部長  
**土屋 大介**

**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   | リスク  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 国際社会におけるサステナビリティ重視の潮流</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業収益に直接影響を与える商品価格など市況変動</li> <li>■ 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</li> <li>■ 脱炭素および環境・循環型社会への転換に伴う事業環境の変化</li> </ul> |



**事業戦略**

|                    |  |
|--------------------|--|
| 既存権益の収益力強化、優良資産の拡充 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存保有権益での先進技術の導入による操業の安定性および収益力向上</li> <li>■ センチネラ銅鉱山(チリ)の拡張、ロイヒル鉄鉱山(豪州)の将来鉱区拡張・インフラ最大活用</li> <li>■ 中長期的な視点に基づく新規鉱区の開発</li> </ul>  |
| 既存鉱山・製錬事業のグリーン化    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 操業の遠隔管理や自動運転、電化の推進により、鉱山操業における燃料消費量および温室効果ガス(GHG)排出量を削減</li> <li>■ 2022年以降、当社保有の全銅鉱山における購入電力を100%再生可能エネルギー由来の電源へ転換</li> <li>■ 水力発電を利用しているアロエッタアルミ製錬所(カナダ)の保有、並びに豪州のアルミ製錬所における再生可能エネルギー調達比率の向上</li> </ul>                            |
| グリーンビジネスへの取り組み     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社の蓄積したノウハウ、グローバルネットワークを活かしたトレードの拡充</li> <li>■ 当社出資事業におけるCopper Mark<sup>※1</sup>やAluminium Stewardship Initiative<sup>※2</sup>の認証取得による「責任ある生産」に関する取り組みなど、サステナブルなサプライチェーンの構築</li> <li>■ ブロックチェーンを活用したバルク商品取引プラットフォームの商業化</li> </ul> |
| 環境・循環型ビジネスへの取り組み強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 脱炭素および循環型社会への転換など、国際社会の変化により需要の拡大が見込まれる商材の供給やリチウムイオン電池のリユースおよびリサイクル</li> <li>■ 鉱山残渣からのマグネシウム生産事業など、環境・循環型ビジネス・リサイクルビジネスへの積極的な取り組み</li> </ul>  |

※1 Copper Mark: 国連の持続可能な開発目標に積極的に貢献し、世界各国の銅鉱山、製錬会社および銅加工会社が会員となっている世界的組織。  
 ※2 Aluminium Stewardship Initiative: 国際アルミニウム協会や欧州アルミニウム協会、アルミニウム生産者や需要家など様々な立場の企業・組織が参画する、アルミニウムのサプライチェーン全体におけるサステナビリティ取り組み向上、ESGへの貢献を目的とする国際イニシアチブ。

**サステナブルな成長に向けた取り組み**

**リチウムイオン電池の循環型ビジネスを推進**

2050年カーボンニュートラルの実現へ向け、GHG排出量削減に寄与するEV普及の動きが世界で加速する中、電池に使用される金属資源(リチウム・コバルト・ニッケル)の供給不足が社会的な問題となっています。

一方、EVの急速な拡大に伴い、リチウムイオン電池の廃電池発生量が急増することが見込まれることや、電池用金属資源の採掘に伴う環境負荷の問題から、廃電池の適切リサイクル処理と再利用が不可欠となっていきます。こうした社会的課題の解決や自動車業界などのニーズに応えるべく、当社は2021年に北米最大手電池リサイクル業者である米国のRetriev Technologies Inc.と戦略的パートナーシップ契約を締結しました。廃電池からコバルトやニッケルを精製、集荷、破砕や分離の処理を行い、電池材料として再利用する事業開発を推進しています。本事業はBattery to BatteryのClosed Loop Recycling<sup>※</sup>のビジネスモデル構築を目指すもので、当社は限りある資源を有効活用し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

※ Closed Loop Recycling: 生産時に発生した廃棄物、スクラップや、回収した使用済み製品を再び同種製品に活用する手法で、素材が持つ本来の性質を損なうことが無い形で同じ素材の原料として無限に循環利用されるリサイクル。



環境負荷低減、グリーン化に不可欠なEVバッテリーリサイクル



エナジー・インフラソリューショングループ

## エネルギー本部

### 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
- 低炭素・脱炭素社会を見据えた新エネルギー事業



エネルギー本部長  
内田 浩一

### 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)／新エネルギー関連事業(水素、燃料アンモニア、バイオ燃料、環境価値取引など)

### 世界における事業展開

● 事業拠点



LNG液化設備



石油・ガス権益



ウラン鉱山権益

\* 水素液化設備・積荷基地(HEA社提供)

### 成長に向けた機会とリスク

| 機会  | リスク   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素・脱炭素社会の到来による、</li> <li>■ 天然ガス・LNG関連ビジネスの拡大</li> <li>■ 水素・燃料アンモニアなどの新エネルギー関連ビジネスの拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> |

### 事業戦略

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 上流・LNG事業                        | ■ 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                  | ■ 国内外のインフラやネットワークを駆使し、エネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの取引を深化  |
| 原子力サプライチェーン事業                   | ■ サプライチェーン全体への取り組みを強化し、トータルソリューションを提供   |
| CO <sub>2</sub> フリー燃料サプライチェーン事業 | 気候変動対策への中長期的な貢献を果たすため、海外・国内において温室効果ガス排出量の低減に繋がる以下の取り組みを進め、環境負荷の低減を追求。<br>■ 水素や燃料アンモニアの製造・輸送・供給事業<br>■ バイオ燃料事業などの商業化 |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### エネルギー転換を見据えたCO<sub>2</sub>フリー燃料サプライチェーン・環境ソリューション事業の推進

エネルギー本部では、低炭素・脱炭素社会の到来を見据えた新エネルギー事業を推進しており、水素・燃料アンモニアなどのCO<sub>2</sub>フリー燃料サプライチェーン、バイオ燃料なども含めた環境ソリューション事業を推進しています。水素を用いたプロジェクトとして、豪州において褐炭から製造された水素を液化・輸送するサプライチェーン構築事業に参画しています。また、CO<sub>2</sub>フリーの新エネルギーキャリアとしての役割が期待される、燃料アンモニアを用いたサプライチェーン構築についても強化しており、産出国から日本への燃料アンモニア供給に向けた取り組みを進めています。その他、一般廃棄物からバイオジェット燃料を製造する技術を有する米国Fulcrum BioEnergy Inc.への出資を通じた、持続可能な航空燃料の製造から供給に至るサプライチェーンへの参入や、温室効果ガスの排出削減によって創出される環境価値の売買を行う排出権取引など、多様な取り組みを推進しています。

関連するSDGs



液化水素運搬船(豪州)  
(川崎重工業(株)提供)



エナジー・インフラソリューショングループ

# 電力本部

## 当本部の強み

- 強固な地域営業力、開発拠点・資産管理体制と、業界トップクラスのIPP※1事業規模
- 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
- 豊富な電力卸売・小売の経験
- 電力サービス事業の実績
- 海外での豊富な電力EPC※2実績と独自のEPC取りまとめ能力

※1 IPP: Independent Power Producersの略。  
 ※2 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。



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/LNG to Powerなど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事業およびO&M事業)

※1 Fuel to Power: 燃料(ガス)調達・貯蔵設備・および燃料を用いた発電を一つの事業として行うもの。  
 ※2 V2X: 電気自動車(EV)の車載蓄電池を利用して、建物に最適なタイミングで電力を供給するV2B(Vehicle to Building)、電力系統向けに周波数制御や需給バランスを調整するV2G(Vehicle to Grid)など。

## 世界における事業展開

● 発電事業 ● 電力サービス事業



## 成長に向けた機会とリスク

| 機会  | リスク  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界的な再生可能エネルギーの需要の高まり</li> <li>■ 電力自由化の拡大などエネルギー政策の転換</li> <li>■ 電力分野におけるデジタル技術の浸透</li> <li>■ 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 低炭素エネルギー社会への急速なシフト</li> <li>■ 世界的な資源・エネルギー価格の大幅変動</li> <li>■ 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</li> <li>■ 電力市場価格に影響を与える天候リスク</li> </ul> |

## 事業戦略

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>再生可能エネルギー発電事業を中心とした電力IPP事業</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 洋上風力、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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> |
| <b>電力小売事業、分散型電源事業</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ トレーディング機能・需給調整機能の強化などによる業容の拡大</li> <li>■ 再生可能エネルギーメニューを含めた商品ラインアップの拡充</li> </ul>                                  |
| <b>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</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境に配慮したスマートグリッド※1・マイクログリッド※2事業の推進</li> <li>■ 再生可能エネルギーの地産地消モデル・都市の脱炭素化・スマート化のパッケージなど、地域密着型電力サービス事業の拡大</li> </ul>  |
| <b>電力需給調整などを含むエネルギーマネジメントの機能</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル技術を活用した需要量・発電量の予測技術の獲得による電力の効率利用</li> <li>■ 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</li> <li>■ ピークシフトや需要抑制、EVの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</li> </ul>        |

※1 スマートグリッド: 電力の流れを供給側・需要側の両方から制御し、最適化できる送電網。  
 ※2 マイクログリッド: エネルギー供給源と消費施設を一定の範囲でまとめて、エネルギーを地産地消する仕組み。

## サステナブルな成長に向けた取り組み

### 国内外で多数の再生可能エネルギー発電事業に参画

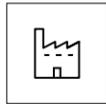
発電事業では、国内外で積極的に再生可能エネルギー発電事業への取り組みを推進しています。

国内では、秋田県秋田港および能代港にて、日本国内初の商業ベースでの大型洋上風力発電事業の建設・保守・運転を行うプロジェクトに筆頭株主として参画しています。本案件の建設工事は、2020年2月に着工し、洋上基礎据付工事は2021年に完了。2022年6月より秋田港および能代港の港湾区域内に合計33基の風車据付工事をを行い、2022年末までの商業運転開始を目指します。

国外では、英国にてスコットランド洋上風力発電事業の開発に参画しており、パートナー企業と応札した海域リース権益入札では、2022年1月にスコットランド政府機関より落札事業者として選定されました。本プロジェクトは、世界で開発される大規模浮体式洋上風力発電事業の初期案件の一つとなる見込みです。



秋田港・能代港洋上風力発電事業(能代港における完成予想図)  
 提供: 秋田洋上風力発電(株)



エナジー・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

### 当本部の強み

- 顧客、エンジニアリング会社、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

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



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・港湾・病院などの交通・社会インフラ事業／ガス配送・小売などのエネルギーインフラ事業／廃棄物発電・燃料転換・CO<sub>2</sub>回収などの脱炭素・循環型エコノミー事業／鉄道システム、水事業関連設備、産業プラント、廃棄物発電などのEPCおよび運転・保守／インフラファンドの運営

### 世界における事業展開



### 成長に向けた機会とリスク

| 機会   | リスク  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 機関投資家の長期・安定的な資産への投資意欲の高まり</li> <li>■ 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</li> <li>■ 技術革新によるインフラサービス価値の向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経済の低迷による保有資産価値の下落およびビジネス機会の減少</li> <li>■ 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</li> <li>■ 脱炭素化の進展に伴う化石燃料(天然ガスを含む)の需要減少</li> </ul> |

### 事業戦略

|             |  |
|-------------|--|
| 水分野         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存コンセッション事業の安定操業・操業効率化などによる収益改善</li> <li>■ 新規BOT/BOO*1案件の開発による長期安定収益型事業の積み上げ</li> <li>■ 事業会社による新規市場への進出を含む成長・拡大</li> </ul>                      |
| 交通インフラ分野    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有力オペレーターとの協業確立のうえ、鉄道分野を軸としたO&amp;M*2コンセッション事業への参画</li> <li>■ インフラファンドとの連携や豪州での実績を活用したPPP*3事業の拡大</li> <li>■ ベニュービジネス*4など社会インフラ案件への参画</li> </ul>  |
| エネルギーインフラ分野 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存ガスインフラ事業の成長・拡大、および顧客基盤を活かした脱炭素化に備えた取り組み</li> <li>■ トランジションエナジーとして必要なガス(LNG・LPG)の受入ターミナル事業の開発</li> <li>■ 脱炭素・循環型ビジネスへのスピード感を持った取り組み</li> </ul> |
| インフラファンド    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ インフラファンドビジネスの拡大(1号ファンドの新規投資実行、2号ファンドの組成)</li> </ul>   |

\*1 BOT/BOO: Build Operate and Transfer/Build Operate and Ownの略。  
 \*2 O&M: Operation and Maintenanceの略。  
 \*3 PPP: Public Private Partnershipの略。  
 \*4 ベニュービジネス: 民間主導による施設を核とした地域開発。

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### インフラ分野におけるグリーン事業の強化・拡大

インフラプロジェクト本部では、GC2024の基本方針であるグリーン戦略におけるグリーン事業として、既に取り組み中の水事業および脱炭素ソリューション事業(バイオメタン・CO<sub>2</sub>回収・ごみ焼却発電)の強化・拡大を図っています。CO<sub>2</sub>回収に関しては、小型でコスト競争力がある次世代型CO<sub>2</sub>分離・回収設備の商用化に向けて開発中です。

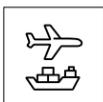
また、水素・アンモニアやメタネーションなどの新エネルギー分野においても、複数の分野・地域で新規事業の開発に取り組み、各事業の組み合わせ、および他本部との連携による事業領域拡大や周辺事業の開発・実現を目指します。

今後も、地球温暖化対策や資源の有効利用、社会・産業活動の環境に対する負荷低減といったサステナブルな発展に欠かせないグリーン事業の取り組みを推進していきます。

関連するSDGs



英国Carbon Clean Solutions Ltd.の次世代型CO<sub>2</sub>分離・回収設備



社会産業・金融グループ

## 航空・船舶本部

### 当本部の強み

- 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を迅速に実行する事業展開能力
- 航空・空港分野：航空機の開発、運航、アフターマーケット、アセットマネジメント、空港グランドハンドリングなど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・防衛分野：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
- 船舶保有分野：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・新規事業分野：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

### 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/ビジネスジェット販売代理店および事業/空港グランドハンドリング事業、空港車両自動化事業/一般商船の売買・用船仲介、および保有運航事業/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/自律運航船事業、船員向けデジタルプラットフォーム事業



航空・船舶本部長  
岡崎 徹

### 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)  
(日本：グランドハンドリング事業)



ホンダジェット エリート



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

#### 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)



MaruKlav  
(船舶プール事業)

#### 防衛・安全保障・宇宙分野



インターステラテクノロジズ(株)  
(日本：小型ロケットの開発製造および打上サービス事業)

### 成長に向けた機会とリスク

| 機会  | リスク  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 航空旅客需要と運航・整備関連サービス需要の回復</li> <li>■ 将来的に幅広い分野での活用が期待される宇宙関連事業の可能性</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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、航空燃料の高騰</li> <li>■ 造船・海運市況の変動</li> <li>■ 環境規制強化による航空機・船舶の製造、運航に関わるコストの上昇</li> </ul> |



### 事業戦略

|               |   |
|---------------|---|
| 航空・空港分野       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 航空機・エンジンおよび部品のトレード、整備、アセットマネジメントの各事業展開を通じ、航空機関連資産のバリューアップトレーダーとして更なる事業の強化に注力</li> <li>■ 空港グランドハンドリング事業、ビジネスジェットサービス事業に加え、空港内車両の自動化など、新事業領域への拡大を推進</li> </ul>           |
| 宇宙・防衛分野       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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の展開に加え、宇宙状況監視システムや衛星データの販売など、新たな安全保障分野への拡大も推進</li> <li>■ 小型ロケット開発製造、打上サービス、小型衛星用スラスター<sup>※1</sup>開発に携わる各社との資本・業務提携を行い、宇宙分野へ参入</li> </ul>  |
| 船舶保有分野        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一般商船、LNG船の保有運航事業において、船舶保有のストラクチャー構築から運航管理、運航収入の確保に至るまで幅広い機能を提供</li> <li>■ 船舶関連資産の更なる優良化・収益性向上、液化ガス輸送船新規事業の推進など、船舶トンネージプロバイダー<sup>※2</sup>としての進化を目指した取り組みを実行</li> </ul> |
| 船舶トレード・新規事業分野 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新造船取引をはじめ、用船仲介、中古船売買、船用資機材取り扱いなどのトレードおよびファイナンス事業や船舶アセットマネジメント事業を展開</li> <li>■ 船舶プール事業、無人運航船の実証実験、船員向けデジタルプラットフォーム事業への資本参画・業務提携など、新機軸ビジネスへの積極的な挑戦</li> </ul>            |

※1 軌道修正などを行うための推進システム。  
※2 船腹供給事業者。

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### エアモビリティ実装化に向けた取り組み

eVTOL<sup>※3</sup>の開発を進める英国Vertical Aerospace Group Ltd. (Vertical Aerospace社)と、エアモビリティ分野における新規事業の創出を目的として、日本国内での事業参画を検討しています。エアモビリティで使用されるeVTOLは電動であり、温室効果ガスの排出が化石燃料を使用する従来の航空機と比較して格段に少なく、航空業界における気候変動対策に大きく寄与すると期待されます。

また、航空業界におけるネットワークや多角的な事業活動を通じて培ったノウハウを活用し、運航に必要なエコシステム形成など日本でのエアモビリティの実装に向けた取り組みをVertical Aerospace社と連携して推進し、空の移動がより安全で身近になる社会を創造すると同時に、低炭素化・脱炭素化を含む気候変動対策に貢献します。

※3 electric Vertical Take-Off and Landing：垂直に離着陸が可能な電動航空機。

関連するSDGs



英国Vertical Aerospace社のeVTOL



社会産業・金融グループ

## 金融・リース・不動産本部

### 当本部の強み

- みずほリース(株)をはじめとする国内外の協業先との強固なパートナーシップ
- 自動車販売金融分野における事業経営のノウハウ、広域展開
- 総合リース事業、および航空機や冷凍・冷蔵トレーラーなど商品特化型リース事業の知見
- 国内PEファンドの草分けとして20年超の投資実績・バリューアップのノウハウ
- グローバルな社内外のネットワークを活用した不動産開発および投資事業
- 顧客へのリスクコンサルテーションから再保険調達まで保険流通における幅広いソリューション提供力



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／冷凍・冷蔵トレーラー、商用車、貨車のレンタル・リース事業／航空機・航空機エンジンリース事業／総合リース事業およびノンバンク事業、次世代金融事業／プライベートエクイティファンド運営事業／国内外不動産開発事業／J-REIT・私募REIT・不動産私募ファンド・インフラファンド運営事業／プロパティマネジメント事業／保険事業

### 世界における事業展開



### 成長に向けた機会とリスク

| 機会  | リスク   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 北米の中古車販売金融事業におけるシェアおよび展開地域の拡大、商用車などの隣接分野への参入</li> <li>■ ウィズコロナに向けた各国の規制緩和に伴う往來の平常化による航空旅客需要の回復</li> <li>■ 国内外の収益不動産に対する投資家からの旺盛な投資意欲や、新興国における住宅需要の拡大</li> <li>■ DXを活用した次世代金融市場の成長や建築・建設業界における企画業務の効率化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各国の金融緩和政策の方針転換などによる金利率の上昇、信用リスクの増大</li> <li>■ ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化や新型コロナウイルス変異株のまん延などに伴う航空旅客需要の回復の遅れ</li> <li>■ 国内での少子高齢化、人口減少に伴う国内需要の減少・マーケットの縮小、資材価格の上昇による開発コストの増加</li> <li>■ 環境負荷低減の意識の高まりによる顧客ニーズ・行動様式の不可逆的な変化</li> </ul> |



### 事業戦略

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 国内外のパートナーとの提携による事業戦略  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金融・リース・不動産・保険の各分野における、みずほリース(株)をはじめとした国内外の有力パートナーとの提携強化</li> <li>■ パートナーと双方の強み・ノウハウ、様々なリソースの提供を通じた、当該事業領域の成長の促進</li> <li>■ 新規パートナーも含めた提携先と協働した隣接分野の開拓や、当該事業への参入による本部における柱の育成</li> </ul>  |
| 金融・リース・保険の各分野における成長戦略 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車ローンなどの金融資産や航空機、冷蔵・冷凍トレーラー、貨車などのリース資産を含む優良アセットの積み上げ</li> <li>■ プライベートエクイティファンド運営事業の拡大を通じた収益力強化</li> <li>■ 保険分野における、国内外での調達・販売・メンテナンスまでのバリューチェーン全体でのサービス提供</li> </ul>                   |
| 不動産事業における成長戦略         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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分譲・賃貸案件の開発の推進</li> <li>■ 国内の上場REITや私募REITにおける資産規模の拡大や運用資産の収益力の改善、関連事業も含めた利益の複層化</li> <li>■ アセアン・南西アジアにおける旺盛な住宅需要の取り込みや、米国不動産のアセットマネジメント事業の強化</li> </ul> |
| グリーン・DX・人財戦略          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各分野において当社グリーン戦略に沿った機能提供や環境負荷軽減に資する資産への入れ替え・積み上げ</li> <li>■ DXなどを活用したビジネスモデルの創出、および参入済みの次世代金融事業や建材検索プラットフォームの収益力強化</li> <li>■ 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</li> </ul>          |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

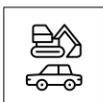
#### グリーン戦略に沿った機能提供、および関連資産の積み上げ

当本部では、各分野の共通課題として当社グリーン戦略に沿った機能提供と関連資産の積み上げに取り組んでいきます。

不動産投資事業分野では、これまでも運用資産におけるエネルギー消費削減に取り組むなど、環境や社会に関連する重要課題の解決に注力してきました。また、2020年に上場したジャパン・インフラファンド投資法人においては、再生可能エネルギー発電設備への投資を通じて、脱炭素への取り組みを推進しています。米国における冷蔵・冷凍トレーラーのリース・レンタル事業では、太陽光発電パネルなどを活用した冷蔵・冷凍ユニットを備え、稼働時の温室効果ガスなどの排出を抑制した製品の取り扱いを開始しました。その他、本部の主力事業である自動車販売金融分野における電気自動車の融資への取り組みや、航空機リース分野での燃費に優れた新型機の取得など、環境に配慮した資産へのシフトも推進しています。



建物の環境性能評価認証を取得した運用中の投資用不動産(日本)



社会産業・金融グループ

## 建機・産機・モビリティ本部

### 当本部の強み

- 長年にわたるグローバルな事業活動により蓄積された、販売事業・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
- 国内外に有する数多くの顧客ニーズに応じた多様な商材およびトレード・卸売事業・小売事業などのサービス提供
- 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・本社間のスピーディーな情報提供ネットワーク



建機・産機・モビリティ本部長  
板井 二郎

### 主要取扱商品・分野

建設・鉱山機械の販売・サービス、および金融事業／自動車ディーラー事業およびアフターマーケット部品販売事業／EVインフラ・分散電源開発事業／自動車関連設備機械・工作機械販売、および周辺事業／産業機械の販売、および周辺事業

### 世界における事業展開

#### 事業拠点

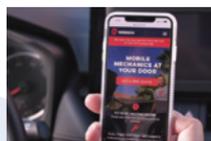
自動車の販売・アフターサービス事業、および既存アセットを活用したモビリティ・サービス事業



アフターマーケット事業  
(米国)



ディーラー事業  
(英国)



次世代アフターマーケット事業  
(米国)

広い産業で世界中のモノづくりに貢献



工作機械販売事業  
(米国)



車体溶接ライン販売  
(欧州・アジア)



ペットボトル製造設備販売  
(日本)

建設・鉱山機械の販売代理店・プロダクトサポート事業



鉱山用  
大型ダンプトラック  
(フィリピン)



鉱山用  
大型油圧ショベル  
(チリ)



販売サービス代理店  
(トルコ)

### 成長に向けた機会とリスク

| 機会   | リスク  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ インフラのEV化や資源制約、環境問題への関心増など、市場変動に伴う新規需要の拡大</li> <li>■ AI・IoT・自動化など新技術を活用した事業領域の多角化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術革新による既存市場の消失、他分野事業者による新規参入リスク</li> <li>■ 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リスク</li> </ul> |



### 事業戦略

|                |  |
|----------------|--|
| 建設機械領域         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存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品の取り扱い</li> <li>■ 総合建機レンタル事業の国内・東南アジア市場への展開</li> <li>■ DX・脱炭素・電動化を見据えた新規事業の開拓</li> </ul>  |
| 産業システム・モビリティ領域 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国自動車部品アフター事業の拡大と変革</li> <li>■ 英国ディーラー事業の拡大と変革</li> <li>■ 電動車両・モノの移動ビジネスの構築／モビリティデータサービス創出</li> <li>■ EV用充電器の販売強化および最適充電ビジネスの創出</li> </ul>                                    |
| 産業機械領域         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取り扱いアイテムの拡大による電子部品事業の拡張</li> <li>■ 医薬品製造機械の販売など、新規事業領域への進出</li> <li>■ 製造工程にデジタル技術を取り入れることによる省人化・自動化の実現など、中小製造業向けDXサービスの提供</li> <li>■ 脱炭素化の流れを捉えた新たなソリューションの提案・技術販売</li> </ul> |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### EVインフラ・バッテリー関連ビジネス

当本部は、EVの普及に伴う充電インフラ設備の需要を見据えて、2011年に世界で有数の充電器メーカーである韓国SK Signet Inc. (Signet社)と韓国を除く全世界での総代理販売契約を締結。Signet社の技術力と丸紅の世界中の営業ネットワークを活かし、充電インフラ事業者、自動車OEM、電力業者、公共施設などにSignet社のEV用急速充電器を販売しています。

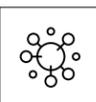
これまで米国を中心に約2,100台を販売し、今後は国内市場や欧州市場にも販売地域を拡大していきます。また、日本国内向けにはEVバッテリーを再利用した蓄電池付き急速充電器の販売も開始しており、最適充電の提案も行っています。

今後も、充電器の販売のみならず、充電インフラの総合ソリューションの提供を通して、EVの普及および今後の電化社会の拡大に貢献していきます。

関連するSDGs



Signet社製のEV用急速充電器



CDIO

## 次世代事業開発本部

### 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社会・顧客の課題解決を軸とした新たなビジネスモデルの開発・構築
- 丸紅の強みを活かせる仕組み(既存営業本部との協業による全社最適での事業推進)
- 世界最先端の革新的なテクノロジー、イノベーションへのアクセス・取り込み



次世代事業開発本部長  
大本 晶之

### 主要取扱商品・分野

スマートシティ/次世代工業団地/オフショアDX\*/脱炭素新技術/ブロックチェーン/医薬品・医療機器/医療サービス/次世代小売/ビューティー/教育

\* オフショアDX: 海外の企業にシステム開発の一部業務を委託・発注すること。

### 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   | リスク  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アジア中間層の台頭による消費パワーの拡大</li> <li>■ 次世代社会基盤(都市化・スマート化)の拡大</li> <li>■ 脱炭素社会・循環型社会</li> <li>■ 高品質な医療ニーズの拡大および健康意識の高まり</li> <li>■ 環境意識の高まりによるミレニアルズ・Z世代*の消費行動・価値観の変容</li> <li>■ 非接触型ビジネス(デジタル化、オンライン化、遠隔化)の加速</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> |

\* 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。  
ミレニアル世代。  
Z世代: 1990年代中盤以降に生まれた世代の総称。



### 事業戦略

|               |  |
|---------------|--|
| 次世代社会基盤事業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スマート技術のアプリケーション機能を根拠に、政府PPP型・民間開発型双方におけるスマートシティ事業への参画や、アジア全域における次世代工業団地の運営拡充を追求</li> <li>■ オフショアDX、ウルトラキャパシタ(次世代蓄電池)、ブロックチェーンなど、新技術分野への参入を根拠に、より規模感のある事業へ挑戦</li> </ul>                      |
| ヘルスケア・メディカル事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日系企業への営業、ソーシング機能および中国、中東での販売機能を活かし、医薬品・医療機器の商材ネットワークを強化</li> <li>■ フィリピン検体事業、インドネシア病院事業およびデジタル母子手帳事業の知見を活かし、病院周辺サービス事業を拡充</li> </ul>  |
| ウェルネス事業       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ クリーンビューティーブランドである「SHIGETA PARIS」との資本提携、および(株)アインホールディングスとのマレーシア小売事業運営において得た経験・知見を活かし、流通・小売・マーケティング機能を拡充</li> <li>■ 教育コンテンツ・教育事業者とのパートナーシップをもとに、アジア・アフリカの政府・学校・教育機関向けソリューション提供を追求</li> </ul> |
| 新規分野          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アジアの次の成長市場として、アフリカにおける次世代事業創出機会を探求</li> </ul>   |

### サステナブルな成長に向けた取り組み

#### 次世代蓄電デバイスの開発・製造事業を行う Skeleton Technologiesへの出資

2021年3月、丸紅は欧州最大のウルトラキャパシタメーカーであるSkeleton Technologies Group OÜ (Skeleton社)へ出資しました。ウルトラキャパシタは、高出力・高速充電・長寿命・安全性・リサイクル性といった優れた特徴を有する蓄電デバイスとして様々な分野で採用されており、再生可能エネルギーの普及に伴う電力の安定供給や、電動車への搭載、更には燃料電池との組み合わせによる活用など、幅広い用途への展開が期待されています。本出資を通じて、丸紅はグローバルなマーケティング機能を活かし、日本をはじめとするアジアを中心にSkeleton社製品の販売および次世代蓄電技術の用途・顧客開拓を行っていきます。そして、スマートシティ化、分散化電源・再生可能エネルギー・新エネルギーの普及、自動運転社会という新たな社会ニーズに応えるビジネスモデルの創造を可能にすることで、世界が目指す脱炭素社会の構築に貢献し、サステナブルな社会の実現を目指していきます。

#### 関連するSDGs



Skeleton社(ドイツ)工場



CDIO

## 次世代コーポレートディベロップメント本部

### 当本部の強み

- 専門性の高い投資プロフェッショナル人材のスキル・ノウハウを活用した投資・M&Aを実行できる体制
- 世界最先端の革新的なテクノロジー、イノベーションへのアクセス・取り込み
- eスポーツでの取り組みを起点とした、新たなメディア事業のノウハウと業界ネットワーク
- コーポレートディベロップメント・スタートアップ投資・次世代メディア事業間での連携



次世代コーポレートディベロップメント本部長

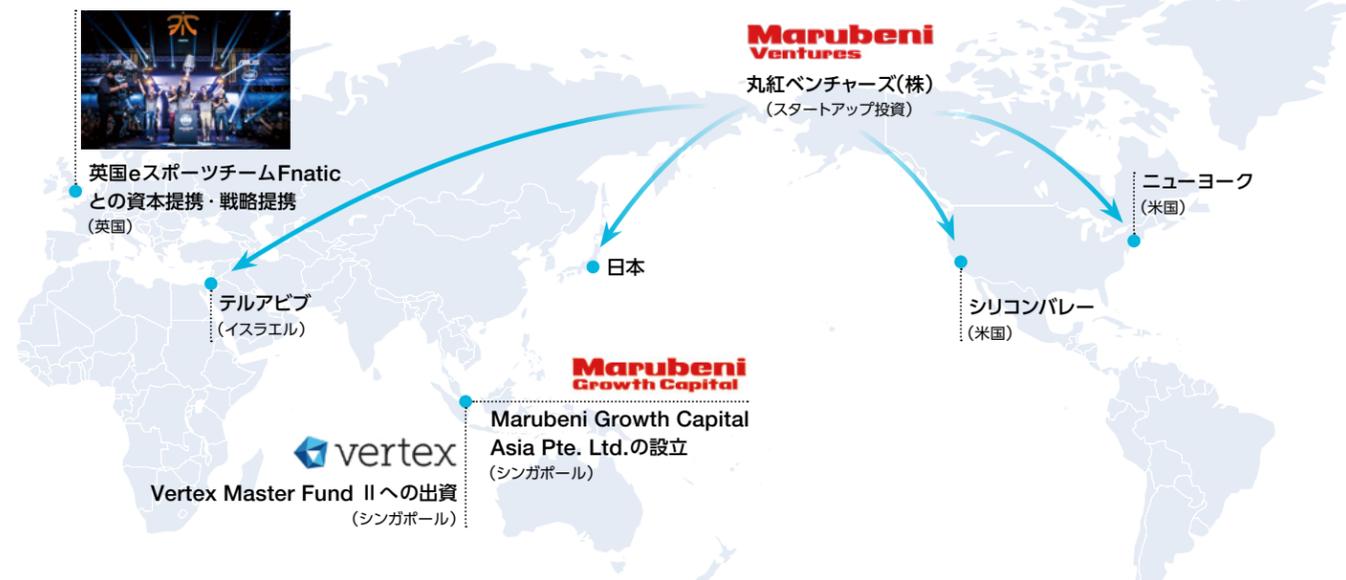
福村 俊宏

### 主要取扱商品・分野

コーポレートディベロップメント/スタートアップ投資/次世代メディア事業

### 世界における事業展開

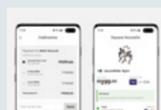
#### 事業拠点



#### 丸紅ベンチャーズ(株) 投資事例



De-Identification Ltd.  
(イスラエル: AI技術を用いた画像データの加工)



Pace Enterprise Holdings Pte. Ltd.  
(シンガポール: 後払い型モバイル決済サービスの提供)



GrubMarket Inc.  
(米国: 生鮮食品の配送サービスの提供)



Orbit Fab Inc.  
(米国: 人工衛星への燃料補給サービスの開発)

### 成長に向けた機会とリスク

#### 機会

- 東南アジアの次世代消費者\*の消費パワーの拡大
- ニューノーマル時代における行動様式、価値観の変容
- テクノロジーやプラットフォームの充実による新たな経済圏の創出

\* ミレニアル世代(1980年代序盤から1990年代中盤までに生まれた世代の総称)および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
- 世界情勢の変動に伴う市場ボラティリティの高まりと投資環境の急激な変化



### 事業戦略

|                 |  |
|-----------------|--|
| コーポレートディベロップメント | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 規模感のある投資・M&amp;Aによる、成長ポテンシャルの高い次世代消費者向けビジネスの丸紅グループへの取り込み</li> <li>■ 投資先企業の長期的なパートナーとしての成長支援、価値向上施策の推進</li> </ul>  |
| スタートアップ投資       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 投資活動から得られる情報・洞察の全社共有(新たなビジネス創出のためのアンテナ機能)</li> <li>■ 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</li> </ul> |
| 次世代メディア事業       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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クリエイターが創出する新たな経済圏(クリエイターエコノミー)において、メディア事業者との資本提携による、次世代メディア事業への参入</li> </ul>   |

### コーポレートディベロップメント分野における狙いと取り組み

#### 東南アジアの成長の取り込みをテーマとした Marubeni Growth Capitalの設立

東南アジアの成長を取り込むことをテーマとして、次世代消費者向けビジネスの動向を最前線で捉え、インパクトのある事業の取り込みを推進すべく、東南アジアのハブであるシンガポールに投資専門会社Marubeni Growth Capital Asia Pte. Ltd.を設立しました。今後は、同様の投資専門会社を米国にも設立する予定です。これらの投資専門会社では、投資プロフェッショナル人材のスキル・ノウハウを活用し、案件発掘から投資先バリューアップまで一貫した対応を行うことで、新たなビジネスを丸紅グループへ取り込むとともに、投資先企業の長期的なパートナーとして成長支援、価値向上施策を推進していきます。また、丸紅ベンチャーズ(株)によるスタートアップ投資活動や本部内で構築を進める次世代メディア事業とも連携しながら、コーポレートディベロップメント業務を推進していきます。



## 主要事業会社の連結損益

| 会社名                                  | 連結区分 | 持分率                   | 2021年<br>3月期*1 | 2022年<br>3月期 | 増減   | 事業内容   | (億円) |
|--------------------------------------|------|-----------------------|----------------|--------------|------|--|------|
| <b>ライフスタイル</b>                       |      |                       |                |              |      |  |      |
| 丸紅ファッションリンク                          | 連結   | 100%                  | 2              | 2            | -0   | 衣料品等の企画・製造・販売  |      |
| Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret      | 持分法  | 45.5%                 | 2              | 3            | +1   | 衣料品等の企画・製造・販売  |      |
| 丸紅インテックス                             | 連結   | 100%                  | 14             | 13           | -1   | 産業資材、生活資材、生活用品等の販売   |      |
| B-Quik事業                             | 連結   | 90.0%                 | 25             | 27           | +2   | アセアンにおけるタイヤ小売事業  |      |
| <b>情報・物流</b>                         |      |                       |                |              |      |  |      |
| 丸紅情報システムズ                            | 連結   | 100%                  | 16             | 14           | -1   | 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                         | 連結   | 80.0%                 | 9              | 10           | +1   | 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モバイリング                             | 連結   | 100%                  | 58             | 37           | -21  | 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                        | 連結   | 50.1%                 | 22             | 24           | +1   | 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%                  | 12             | 15           | +3   | 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                                |      |
| <b>食料第一</b>                          |      |                       |                |              |      |  |      |
| 山星屋                                  | 連結   | 75.6%                 | 7              | 10           | +2   | 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*2          | —    | —                     | 13             | 8            | -5   | 首都圏におけるスーパーマーケット事業   |      |
| 日清オイログループ*3                          | 持分法  | 16.0%                 | 14             | 14           | -1   | 製油事業等  |      |
| Cia.Iguacu de Cafe Soluvel           | 連結   | 100%                  | 11             | 7            | -4   | インスタントコーヒーの製造・販売   |      |
| 丸紅食料                                 | 連結   | 100%                  | 7              | 7            | -0   | 食品の輸出入、販売  |      |
| ベニレイ                                 | 連結   | 98.8%                 | 6              | 12           | +6   | 水産物の販売、倉庫業   |      |
| <b>食料第二</b>                          |      |                       |                |              |      |  |      |
| Creekstone Holding                   | 連結   | 100%                  | 95             | 205          | +111 | 牛肉等の生産・加工・販売を行うCreekstone Farms Premium Beefの持株会社                    |      |
| ウェルファームフーズ                           | 連結   | 100%                  | 42             | 34           | -8   | 食肉等の生産・加工・販売   |      |
| Rangers Valley Cattle Station        | 連結   | 100%                  | △6             | 14           | +20  | 豪州における肉牛の肥育・牛肉の販売  |      |
| エスフーズ*3                              | 持分法  | 15.3%                 | 15             | 18           | +3   | 食肉等の製造・卸売事業、小売事業、外食事業  |      |
| Gavilon穀物事業*4                        | 連結   | 100%                  | 164            | 150          | -14  | 北米産穀物の集荷・保管及び輸出・国内販売   |      |
| Columbia Grain International         | 連結   | 100%                  | 36             | 22           | -13  | 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%                 | 21             | 21           | -1   | 飼料の製造・販売   |      |
| パシフィックグリーンセンター                       | 連結   | 78.4%                 | 7              | 8            | +1   | 倉庫業及び港湾運送業   |      |
| <b>アグリ事業</b>                         |      |                       |                |              |      |  |      |
| Helena Agri-Enterprises              | 連結   | 100%                  | 228            | 351          | +123 | 米国における農業資材の販売及び各種サービスの提供   |      |
| Gavilon肥料事業*4                        | 連結   | 100%                  | 50             | 300          | +250 | 米国等における肥料の卸売業  |      |
| <b>フォレストプロダクツ</b>                    |      |                       |                |              |      |  |      |
| ムシパルプ事業                              | 連結   | TEL 85.1%<br>MHP 100% | △44            | 22           | +66  | 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%                  | △3             | 14           | +17  | 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          | -5   | ベトナムにおける段ボール原紙の製造・販売   |      |
| 興亜工業                                 | 連結   | 80.0%                 | 24             | 21           | -3   | 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%                 | 12             | 10           | -2   | 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*5                        | 連結   | 100%                  | 16             | 16           | +0   | 紙類をはじめとする森林由来製品の販売   |      |
| H&PC Brazil Participacoes*6          | 持分法  | 49.0%                 | △3             | 4            | +7   | ブラジルにおいて衛生用品の製造・販売を行うSanther - Fábrica de Papel Santa Thereinhaの持株会社 |      |
| 丸住製紙                                 | 持分法  | 32.2%                 | △16            | △5           | +11  | 洋紙の製造・販売   |      |

| 会社名                                 | 連結区分 | 持分率   | 2021年<br>3月期*1 | 2022年<br>3月期 | 増減   | 事業内容                                     | (億円) |
|-------------------------------------|------|-------|----------------|--------------|------|--|------|
| <b>化学品</b>                          |      |       |                |              |      |  |      |
| 丸紅ブラックス                             | 連結   | 100%  | 8              | 15           | +7   | 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)*7           | 連結   | 100%  | 10             | 12           | +2   | 飼料添加剤の販売                                 |      |
| 丸紅ケミックス                             | 連結   | 100%  | 9              | 16           | +7   | 有機化学品及び精密化学品の国内販売及び貿易取引                  |      |
| <b>金属</b>                           |      |       |                |              |      |  |      |
| ロイヒル事業                              | 持分法  | 15.0% | 301            | 492          | +191 | 豪州における鉄鉱石事業への投資                          |      |
| Marubeni Resources Development*8    | 連結   | 100%  | 50             | 553          | +503 | 豪州における鉄鋼原料事業への投資                         |      |
| Marubeni LP Holding                 | 連結   | 100%  | 164            | 435          | +272 | チリにおける銅事業への投資                            |      |
| Marubeni Metals & Minerals (Canada) | 連結   | 100%  | 9              | 75           | +66  | カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売、マグネシウム製造事業への投資        |      |
| Marubeni Aluminium Australia        | 連結   | 100%  | △3             | 32           | +35  | 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% | 87             | 313          | +226 | 鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工                          |      |
| <b>エネルギー</b>                        |      |       |                |              |      |  |      |
| LNG事業                               | —    | —     | 54             | 85           | +30  | 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%  | △92            | 116          | +208 | 米国メキシコ湾、英領北海、インド洋における石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売 |      |
| ENEOSグローブ                           | 持分法  | 20.0% | 19             | 27           | +7   | LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売                  |      |
| MIECO                               | 連結   | 100%  | 41             | 25           | -16  | 石油・天然ガス類の販売                              |      |
| <b>電力</b>                           |      |       |                |              |      |  |      |
| 電力IPP事業*9                           | —    | —     | 359            | 342          | -17  | 海外及び国内における発電事業                           |      |
| SmartestEnergy                      | 連結   | 100%  | 17             | 51           | +33  | 英国における電力卸売事業・小売事業                        |      |
| <b>インフラプロジェクト</b>                   |      |       |                |              |      |  |      |
| FPSO事業*10                           | —    | —     | 32             | 28           | -3   | FPSO事業への投資・管理                            |      |
| 海外上下水道事業*11                         | —    | —     | 61             | 60           | -1   | 海外における上下水道事業                             |      |
| <b>航空・船舶</b>                        |      |       |                |              |      |  |      |
| Marubeni Aviation Parts Trading     | 連結   | 100%  | △8             | △5           | +4   | 米国における航空機部品トレード事業への投資                    |      |
| <b>金融・リース・不動産</b>                   |      |       |                |              |      |  |      |
| Nowlake事業*12                        | 持分法  | 21.7% | 226            | 242          | +17  | 米国における中古車販売金融事業                          |      |
| PLM Fleet                           | 持分法  | 50.0% | 16             | 25           | +8   | 米国における冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル                 |      |
| Marubeni SuMIT Rail Transport       | 持分法  | 50.0% | 8              | 10           | +2   | 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           | +7   | 総合リース業並びにその関連事業                          |      |
| Aircastle事業                         | 持分法  | 75.0% | △78            | △222         | -144 | 米国における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%  | 3              | 9            | +7   | 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              | 5            | +1   | 損害保険・生命保険代理店業・貸金業                        |      |
| <b>建機・産機・モビリティ</b>                  |      |       |                |              |      |  |      |
| 自動車アフターマーケット事業                      | —    | —     | 20             | 39           | +19  | 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%  | 9              | 22           | +13  | 英国における自動車販売事業への投資                        |      |
| 丸紅テクノシステム                           | 連結   | 100%  | 13             | 14           | +1   | 各種産業機械の輸出入・国内販売                          |      |
| 丸紅エレネクス*13                          | 連結   | 100%  | 6              | 13           | +7   | 電気機器接続部品(コネクタ)並びに材料の販売                   |      |

\*1 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。  
 \*2 当社は持株会社を通じ、同社の発行済み株式14.8%を保有。同社開示計数に当社持分率を乗じた計数を参考値として記載しています。なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整等を加えています。  
 \*3 同社開示計数に当社持分率を乗じた計数を参考値として記載しています。なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整等を加えています。  
 \*4 2022年3月期について、Gavilonグループ再編関連費用を除いた数値を表示しています。  
 \*5 2021年4月より、丸紅紙パルプ販売から丸紅フォレストリンクスに商号変更。  
 \*6 2021年3月期第3四半期よりSanther社の損益取込を開始。  
 \*7 2021年9月14日に持分追加取得完了(80%→100%)。2022年3月期第3四半期より持分100%ベースでの連結損益の取込を開始。  
 \*8 2021年4月より、Marubeni CoalからMarubeni Resources Developmentに商号変更。  
 \*9 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。  
 \*10 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。  
 \*11 海外上下水道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。  
 \*12 2021年1月に実施した組織再編に伴い、事業名をWestlake事業からNowlake事業に変更。  
 \*13 2021年7月より、河野エレクトロニクスから丸紅エレネクスに商号変更。

## 財務データ

(億円)

|                             | SG-12  |         |         | GC2015 |        | GC2018 |        |        |        | GC2021  |                      | 2022.3        |  |
|-----------------------------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|----------------------|---------------|--|
|                             | 米国会計基準 |         |         | 国際会計基準 |        |        |        |        |        |         |                      |               |  |
|                             | 2011.3 | 2012.3  | 2013.3  | 2014.3 | 2015.3 | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3  | 2021.3 <sup>*8</sup> |               |  |
| <b>経営成績</b>                 |        |         |         |        |        |        |        |        |        |         |                      |               |  |
| 収益・売上高 <sup>*1</sup>        | 90,205 | 105,844 | 105,091 | 70,557 | 78,343 | 73,003 | 71,288 | 75,403 | 74,013 | 68,276  | 63,324               | <b>85,086</b> |  |
| 売上総利益                       | 5,222  | 5,415   | 5,282   | 6,511  | 7,073  | 6,701  | 6,139  | 6,772  | 7,297  | 6,968   | 6,754                | <b>8,953</b>  |  |
| 営業利益 <sup>*2</sup>          | 1,458  | 1,573   | 1,229   | 1,575  | 1,607  | 1,042  | 916    | 1,181  | 1,730  | 1,339   | 1,416                | <b>2,845</b>  |  |
| 受取配当金                       | 192    | 274     | 301     | 349    | 350    | 186    | 175    | 213    | 373    | 276     | 162                  | <b>244</b>    |  |
| 持分法による投資損益                  | 715    | 815     | 878     | 994    | 899    | 318    | 1,147  | 1,485  | 853    | △552    | 1,413                | <b>2,366</b>  |  |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益(連結純利益)     | 1,365  | 1,721   | 2,057   | 2,109  | 1,056  | 623    | 1,554  | 2,113  | 2,309  | △1,975  | 2,233                | <b>4,243</b>  |  |
| 実態純利益 <sup>*3</sup>         | —      | —       | —       | 2,250  | 2,310  | 1,620  | 1,710  | 2,300  | 2,560  | 2,250   | 2,430                | <b>4,890</b>  |  |
| <b>財政状態</b>                 |        |         |         |        |        |        |        |        |        |         |                      |               |  |
| 総資産                         | 46,791 | 51,299  | 59,651  | 72,561 | 76,731 | 71,177 | 68,967 | 68,771 | 68,091 | 63,200  | 69,357               | <b>82,556</b> |  |
| ネット有利子負債                    | 16,156 | 17,557  | 17,852  | 24,910 | 28,876 | 27,625 | 20,999 | 19,158 | 18,588 | 18,591  | 16,879               | <b>18,600</b> |  |
| 資本合計                        | 8,317  | 9,158   | 11,884  | 15,312 | 16,787 | 14,152 | 17,428 | 18,356 | 20,717 | 16,046  | 19,075               | <b>23,383</b> |  |
| <b>キャッシュ・フロー</b>            |        |         |         |        |        |        |        |        |        |         |                      |               |  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー            | 2,100  | 1,726   | 2,957   | 2,912  | 1,709  | 3,591  | 3,243  | 2,534  | 2,849  | 3,270   | 3,971                | <b>3,119</b>  |  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー            | △1,285 | △2,737  | △2,109  | △7,066 | △3,314 | △1,746 | 465    | △497   | 225    | △2,098  | △1,163               | <b>△797</b>   |  |
| フリーキャッシュ・フロー                | 815    | △1,011  | 849     | △4,154 | △1,605 | 1,845  | 3,708  | 2,037  | 3,074  | 1,172   | 2,808                | <b>2,323</b>  |  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー            | △170   | 1,719   | 1,290   | 1,968  | △707   | △363   | △2,581 | △2,695 | △4,274 | △933    | △685                 | <b>△4,196</b> |  |
| 基礎営業キャッシュ・フロー <sup>*4</sup> | —      | —       | —       | —      | —      | —      | 2,642  | 3,240  | 3,732  | 3,638   | 3,696                | <b>5,705</b>  |  |
| <b>1株当たり情報(単位:円)</b>        |        |         |         |        |        |        |        |        |        |         |                      |               |  |
| 基本的1株当たり当期利益 <sup>*5</sup>  | 78.63  | 99.13   | 118.48  | 121.52 | 60.85  | 35.88  | 88.08  | 119.43 | 130.74 | △116.03 | 126.32               | <b>242.89</b> |  |
| 配当金                         | 12     | 20      | 24      | 25     | 26     | 21     | 23     | 31     | 34     | 35      | 33                   | <b>62</b>     |  |
| <b>指標</b>                   |        |         |         |        |        |        |        |        |        |         |                      |               |  |
| ROA(%)                      | 2.9    | 3.5     | 3.7     | 3.2    | 1.4    | 0.8    | 2.2    | 3.1    | 3.4    | △3.0    | 3.4                  | <b>5.6</b>    |  |
| ROE(%)                      | 18.0   | 21.2    | 20.7    | 16.7   | 7.3    | 4.4    | 11.1   | 14.0   | 13.9   | △13.4   | 15.5                 | <b>23.0</b>   |  |
| ネットDEレシオ <sup>*6</sup> (倍)  | 1.94   | 1.92    | 1.50    | 1.63   | 1.72   | 1.95   | 1.20   | 1.04   | 0.90   | 1.16    | 0.88                 | <b>0.80</b>   |  |
| 株主総利回り <sup>*7</sup> (%)    | —      | —       | —       | —      | —      | —      | —      | 116.8  | 121.1  | 93.2    | 153.7                | <b>236.5</b>  |  |

※1 2013年3月期以前は「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及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 ネットDEレシオの算出式における分母は「資本合計」を使用。

※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。

## 非財務データ

### 環境データ

| GHG排出量 <sup>※1</sup> |                        | (t-CO <sub>2</sub> e) |  |  |
|----------------------|------------------------|-----------------------|--|--|
|                      |                        | 2020.3                | 2021.3                                       | 2022.3   |
| 総計                   |                        | 1,083,698             | 1,080,146 (6.5ガスを含む)<br>(965,196 (6.5ガスを除く)) | <b>1,239,046</b> (6.5ガスを含む)<br><b>(1,119,436)</b> (6.5ガスを除く) |
| 内訳                   | 丸紅単体主要拠点               | Scope 1               | 4  | 12   |
|                      |                        | Scope 2               | 2,307  | 2,146  |
|                      | 丸紅単体(主要拠点以外)<br>+連結子会社 | Scope 1               | 773,194                                      | 797,963  |
|                      |                        | Scope 2               | 308,193                                      | 280,025  |
|                      |                        |                       |  | <b>75</b><br><b>0</b><br><b>1,016,412</b><br><b>222,559</b>  |

| Scope 1 排出量(6.5ガス <sup>※2</sup> )内訳 |                         | (t-CO <sub>2</sub> e) |                          |                    |                  |                          |                          |          |
|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| 6.5ガス総量                             | 内訳                      |                       |                          |                    |                  |                          |                          |          |
|                                     | 二酸化炭素(CO <sub>2</sub> ) | メタン(CH <sub>4</sub> ) | 一酸化二窒素(N <sub>2</sub> O) | ハイドロフルオロカーボン(HFCs) | パーフルオロカーボン(PFCs) | 六ふっ化硫黄(SF <sub>6</sub> ) | 三ふっ化窒素(NF <sub>3</sub> ) |          |
| 2022.3                              | <b>119,610</b>          | <b>9,500</b>          | <b>71,658</b>            | <b>38,096</b>      | <b>355</b>       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b> |
| 2021.3                              | 114,950                 | 5,203                 | 72,081                   | 36,602             | 1,064            | 0                        | 0                        | 0        |

| エネルギー・電力消費量 <sup>※3</sup> |  | 2020.3 | 2021.3 | 2022.3        |
|---------------------------|--|--------|--------|---------------|
| 丸紅単体主要拠点の電力消費量(千kWh)      |  | 5,227  | 4,629  | <b>8,888</b>  |
| 丸紅単体+連結子会社のエネルギー消費量(千GJ)  |  | 15,303 | 13,771 | <b>17,515</b> |

| 廃棄物発生量 <sup>※4</sup>      |  | (トン)    |         |                |
|---------------------------|--|---------|---------|----------------|
|                           |  | 2020.3  | 2021.3  | 2022.3         |
| 丸紅単体主要拠点の廃棄物発生量           |  | 39      | 4       | <b>343</b>     |
| 丸紅単体(主要拠点以外)+連結子会社の廃棄物発生量 |  | 148,154 | 119,015 | <b>174,641</b> |
| 合計                        |  | 148,192 | 119,019 | <b>174,984</b> |

| 輸送時の環境負荷 <sup>※5</sup>                  |  | 2020.3  | 2021.3  | 2022.3         |
|---|--|---------|---------|----------------|
| 輸送量(千トンキロ)                              |  | 484,678 | 364,538 | <b>266,675</b> |
| CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) |  | 22,617  | 17,516  | <b>13,768</b>  |
| 原単位(原油換算k/千トンキロ)                        |  | 0.0173  | 0.0178  | <b>0.0192</b>  |

- ※1 ・燃料および蒸気のCO<sub>2</sub>排出係数  
地球温暖化対策推進法の係数を使用しています。
- 電力のCO<sub>2</sub>排出係数  
単体については、電気事業者別排出係数を使用しています。  
国内の連結子会社については、2020年3月期までは地球温暖化対策推進法に基づく代替値を使用していましたが、2021年3月期からは調整後排出係数を使用しています。排出係数の変更に伴う排出量への影響は7,627t-CO<sub>2</sub>の減少となります。  
海外の連結子会社については、国際エネルギー機関(International Energy Agency, IEA)による国別のCO<sub>2</sub>排出係数(CO<sub>2</sub> emissions per kWh from electricity generation)の値を使用しています。2021年3月期からは再生可能エネルギー由来の電力については、Scope 2排出量の算定から除外しています。
  - 事業活動に伴うエネルギー起源CO<sub>2</sub>以外の温室効果ガス(6.5ガス)排出係数  
地球温暖化対策推進法の係数を使用しています。
  - GHG排出量は、2021年3月期より、6.5ガスを含む数値を算出しています。
  - 2022年3月期から、丸紅単体国内事業所における購入電力を再生可能エネルギー100%にし、東京本社でエネルギーとして購入した蒸気・冷水については、再生可能エネルギー熱由来のJ-クレジットを調達することで、丸紅単体主要拠点のScope 2ゼロを実現しています。
- ※2 ・6.5ガスは、ドライアイスの使用に伴う二酸化炭素、廃棄物の焼却もしくは製品の製造の用途への使用・廃棄物燃料の使用に伴う二酸化炭素、メタンおよび一酸化二窒素、燃料の燃焼の用に供する施設および機械器具における燃料の使用、家畜の排せつ物の管理に伴うメタンおよび一酸化二窒素、家畜の飼養(家畜の消化管内発酵)に伴うメタン、業務用冷凍空調機器の整備におけるHFCの回収および封入におけるハイドロフルオロカーボン、変圧器等電気機械器具の使用における六ふっ化硫黄を対象としています。なお、パーフルオロカーボンと三ふっ化窒素の排出はありません。また、六ふっ化硫黄については、地球温暖化対策推進法に基づく報告義務が生じる会社はありませんでした。
- 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 ・電力の単位発熱量は、3.6GJ/MWhを使用しています。
- 燃料は地球温暖化対策推進法の単位発熱量を使用しています。
  - バイオマスエネルギーは含みません。
- ※4 ・有価物は含みません。
- 2022年3月期よりベトナムの段ボール原紙製造会社の廃棄物発生量を集計対象に含めており、当該廃棄物発生量は52,479トンです。
- ※5 ・丸紅株式会社はの荷主としての国内委託輸送に伴って発生する環境負荷を対象としています。

#### 【本環境データの集計対象拠点について】

- 丸紅単体主要拠点  
丸紅単体主要拠点は、東京本社、北海道支社、中部支社、大阪支社、九州支社の5拠点を対象としています。
- 丸紅単体(主要拠点以外)  
丸紅単体主要拠点を除く、国内支社・支店・出張所、多摩センター等の施設、海外支店等、海外現地法人およびこれらの支店等を対象としています。

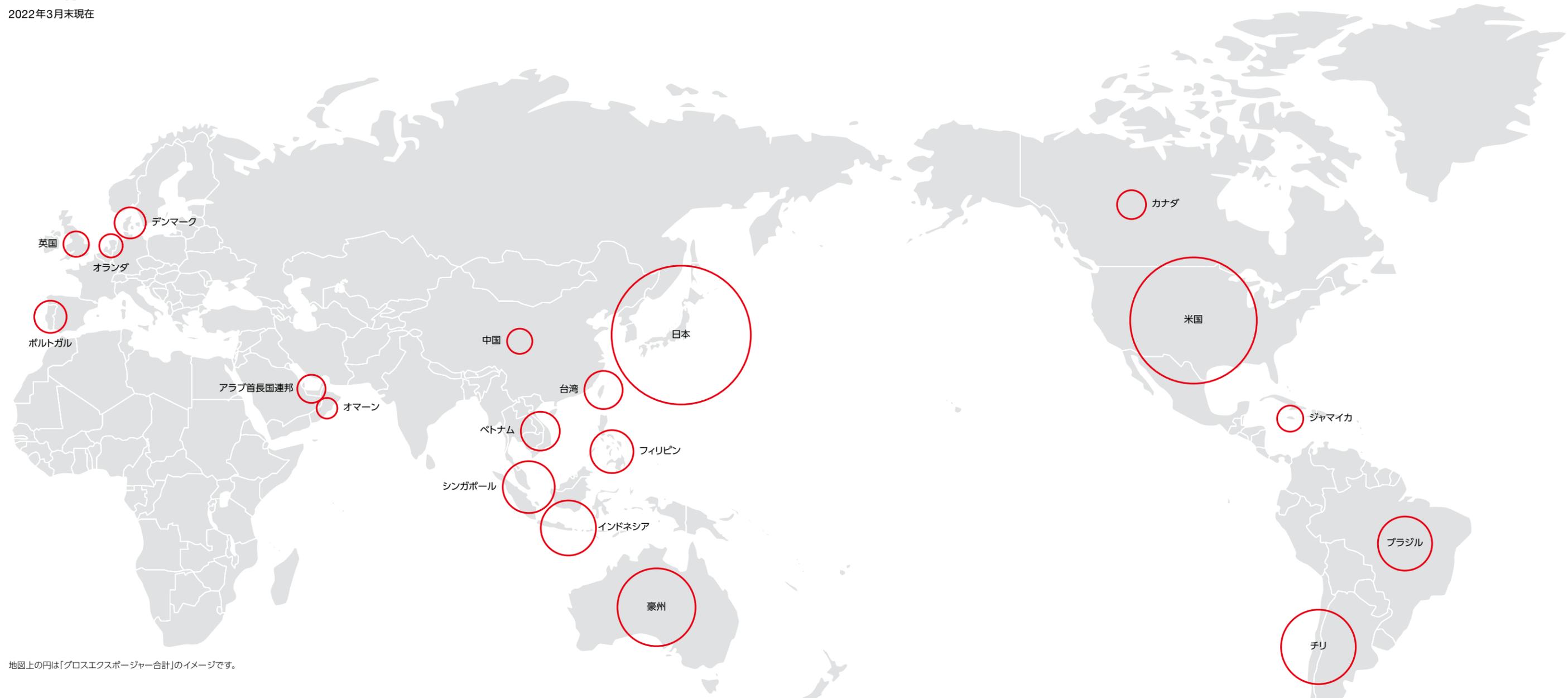
### 社会性データ

|                               | 2020.3 | 2021.3 | 2022.3        |
|-------------------------------|--------|--------|---------------|
| 連結従業員数(名) <sup>※6</sup>       | 45,635 | 45,470 | <b>46,100</b> |
| 単体従業員数 <sup>※7</sup>          | 4,404  | 4,389  | <b>4,379</b>  |
| うち男性(名)                       | 3,218  | 3,203  | <b>3,179</b>  |
| うち女性(名)                       | 1,186  | 1,186  | <b>1,200</b>  |
| 平均勤続年数(年) <sup>※8</sup>       | 17.3   | 17.5   | <b>17.6</b>   |
| 総合職(名) <sup>※8</sup>          | 3,324  | 3,318  | <b>3,357</b>  |
| 総合職に占める女性比率(%) <sup>※8</sup>  | 10.2   | 10.8   | <b>12.0</b>   |
| 管理職(名) <sup>※8</sup>          | 2,357  | 2,304  | <b>2,433</b>  |
| 管理職に占める女性比率(%) <sup>※8</sup>  | 6.0    | 6.4    | <b>7.5</b>    |
| 取締役・監査役                       | 16     | 18     | <b>15</b>     |
| うち男性(名)                       | 15     | 17     | <b>14</b>     |
| うち女性(名)                       | 1      | 1      | <b>1</b>      |
| 障がい者雇用率(%) <sup>※9</sup>      | 2.69   | 2.58   | <b>2.60</b>   |
| 月間平均残業時間(時間/月) <sup>※10</sup> | 19.0   | 20.0   | <b>20.3</b>   |
| 有給休暇取得率(%) <sup>※10</sup>     | 54.0   | 41.0   | <b>50.0</b>   |
| 産休取得者数(名) <sup>※11</sup>      | 55     | 58     | <b>70</b>     |
| 育児休業取得者数 <sup>※12</sup>       | 105    | 100    | <b>111</b>    |
| うち男性(名)                       | 51     | 48     | <b>54</b>     |
| 復職率(育休取得後)(%) <sup>※13</sup>  | 96.8   | 98.9   | <b>97.3</b>   |
| 採用者数(名)                       | 154    | 146    | <b>160</b>    |
| 新卒採用者数                        | 106    | 116    | <b>124</b>    |
| うち男性(名)                       | 70     | 79     | <b>74</b>     |
| うち女性(名)                       | 36     | 37     | <b>50</b>     |
| キャリア採用者数                      | 48     | 30     | <b>36</b>     |
| うち男性(名)                       | 43     | 27     | <b>28</b>     |
| うち女性(名)                       | 5      | 3      | <b>8</b>      |
| 離職率(%) <sup>※10</sup>         | 3.3    | 3.0    | <b>3.3</b>    |

- 丸紅単体国内事業所  
丸紅単体主要拠点(5拠点)、および丸紅単体(主要拠点以外)のうち東北支社、静岡支店、浜松支店、北陸支店、中国支社、沖縄支店、多摩センターを対象としています。
- 連結子会社  
清算・売却方針決定済みの子会社は含みません。
- ※6 3月末時点。
- ※7 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)。
- ※8 丸紅単体(3月末時点)。
- ※9 丸紅および特例子会社の丸紅オフィスサポートの合算(3月1日時点)。
- ※10 丸紅単体。
- ※11 丸紅単体。なお、前期から継続して休暇・休業取得している者を含めた、当期内における休暇・休業取得者数でカウント。
- ※12 丸紅単体。なお、当期内に休暇・休業取得を開始した人数でカウント。ただし、出産後8週間以内に取得した育児休業("育MEN休業")とその後の育児休業の取得はそれぞれ1名とカウント。
- ※13 丸紅単体。なお、当期内に育児休業期間を終了した者のうち復職した者の比率。

## 主な国別エクスポージャー

2022年3月末現在



地図上の円は「グロスエクスポージャー合計」のイメージです。

(億円)

| 国・地域 <sup>※1</sup> | グロスエクスポージャー合計 | ネットエクスポージャー <sup>※2</sup> 合計 |
|--------------------|---------------|------------------------------|
| 日本                 | 11,071        | 11,071                       |
| 米国                 | 9,156         | 9,156                        |
| 豪州                 | 3,481         | 3,481                        |
| チリ                 | 3,185         | 3,185                        |
| インドネシア             | 1,739         | 1,496                        |
| ブラジル               | 1,679         | 1,463                        |
| シンガポール             | 1,545         | 1,545                        |
| フィリピン              | 1,061         | 1,061                        |
| ベトナム               | 866           | 866                          |
| 台湾                 | 836           | 836                          |

(億円)

| 国・地域     | グロスエクスポージャー合計 | ネットエクスポージャー合計 |
|----------|---------------|---------------|
| ポルトガル    | 598           | 598           |
| デンマーク    | 558           | 558           |
| カナダ      | 479           | 479           |
| アラブ首長国連邦 | 456           | 456           |
| ジャマイカ    | 392           | 90            |
| 英国       | 372           | 372           |
| 中国       | 365           | 359           |
| オランダ     | 314           | 314           |
| オマーン     | 246           | 124           |
| 合計       | 38,398        | 37,509        |

※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。

## 組織図

2022年4月1日現在



※1 CSO: Chief Strategy Officer  
 ※2 CFO: Chief Financial Officer  
 ※3 CAO: Chief Administrative Officer  
 ※4 CDIO: Chief Digital Innovation Officer

## 会社情報

2022年3月31日現在

|   |   |
|---|---|
| 社名  | 丸紅株式会社  |
| 証券コード                                       | 8002  |
| 東京本社  | 〒100-8088<br>東京都千代田区大手町一丁目4番2号<br>TEL: (03)3282-2111<br>E-mail: tokb138@marubeni.com  |
| 日本及び海外事業所・海外現地法人 (東京本社を含む)<br>※ 2022年4月1日現在 | 132拠点<br>本社、国内支社・支店・出張所 12カ所、<br>海外支店等 56カ所、<br>海外現地法人 29社 34カ所   |
| 創業  | 1858年5月   |
| 設立  | 1949年12月1日  |
| 資本金   | 262,947百万円  |
| 従業員数  | 4,379名(丸紅グループの従業員数 46,100名)   |
| ウェブサイト                                      | <a href="https://www.marubeni.com/jp/">https://www.marubeni.com/jp/</a><br><br>IR 投資家情報<br><a href="https://www.marubeni.com/jp/ir/">https://www.marubeni.com/jp/ir/</a><br><br>サステナビリティサイト<br><a href="https://marubeni.disclosure.site/ja/">https://marubeni.disclosure.site/ja/</a><br> |
| 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  |

## 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活動方針

| 正：「透明性の高いIR」   | 新：「進取・創意に富むIR」   | 和：「双方向の対話を通じたIR」  |
|--|--|---|
| <p>法定開示、適時開示および金融商品取引法に定められたフェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨を踏まえ、公正明らかな情報開示を行い、それを通じて、ステークホルダーの皆様への説明責任を果たしながら真摯な対話を実践します。</p> | <p>社長、CFO、取締役を含む経営幹部が、各種IRイベントに積極的に参加することで、株主・投資家との対話機会を充実させます。IRイベントの企画・運営、発行物およびIRウェブサイトの制作にあたっては、新鮮な視点を持ちながら、参加者・閲覧者にとって分かりやすいコンテンツとすべく創意工夫を重ねます。</p> | <p>社長、CFO、IR専任部署を中心に、株主・投資家との対話を通じて得られた意見・要望を取りまとめ、取締役を含む経営幹部や社内に向けて適切にフィードバックを行います。また、IR専任部署を中心とした関係部署間の時宜を得た情報共有を通じて、有機的な社内連携を図ります。</p> |

## 外部評価

詳細はウェブサイトをご参照ください。  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/34/>



### ESG投資インデックスへの組み入れ

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>FTSE4Good Global Index Series</p>  <p>FTSE4Good</p> | <p>FTSE Blossom Japan Index<br/>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>   <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> | <p>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数<br/>MSCI日本株女性活躍指数</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p> |
|---|--|---|

### ESG格付状況

MSCI ESG格付：AA



CDPウォーター stewardship: Aリスト



### 社外からの認定・評価

|   |   |   |  |   |   |
|---|---|---|--|---|---|
| 「なでしこ銘柄」に選定   | 「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2022 (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   |
|  |  |  |  |  |  |

## 株式情報

2022年3月31日現在

|                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| 発行可能株式総数<br>4,300,000,000株  | 単元株式数<br>100株           |
| 発行済株式総数*1<br>1,717,593,497株 | 期末配当金支払株主確定日<br>毎年3月31日 |
| 上場証券取引所<br>東京               | 中間配当金支払株主確定日<br>毎年9月30日 |
| 株主数<br>233,280名             | 株主名簿管理人<br>みずほ信託銀行株式会社  |

### 長期信用格付\*2

| 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) | A+ (安定的)   | a-1  |
| S&P グローバル・レーティング | BBB+ (安定的) | —    |
| ムーディーズ (Moody's) | Baa2 (安定的) | —    |

\*1 2022年6月30日現在。  
 \*2 2022年8月31日現在。

### 大株主の状況

| 株主名  | 当社への出資状況  |           |
|--|-----------|-----------|
|  | 持株数(千株)*1 | 持株比率(%)*2 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 304,293   | 17.67     |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 115,917   | 6.73      |
| ユーロクリアバンク エスエイ エヌブイ                        | 94,315    | 5.48      |
| 明治安田生命保険相互会社                               | 37,636    | 2.19      |
| 株式会社みずほ銀行                                  | 30,000    | 1.74      |
| 損害保険ジャパン株式会社                               | 30,000    | 1.74      |
| 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 505234        | 28,130    | 1.63      |
| 日本生命保険相互会社                                 | 23,400    | 1.36      |
| ジェーピー モルガン チェース バンク 385781                 | 20,065    | 1.17      |
| ビーエヌワイエム アズ エージーティ クライアントツ ノントリーティ ージャスデツク | 18,571    | 1.08      |

\*1 持株数は千株未満を切り捨てています。  
 \*2 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。

### 所有者別分布状況(%)

