GLOBAL
CROSSVALUE
PLATFORM

# INTEGRATED REPORT

丸紅株式会社 統合報告書 2023

商社の枠組みを超える
価値創造企業グループへ

Marubeni

# 統合報告書2023発行にあたって

当社の統合報告書は、当社グループに対するご理解を深めていただくとともに、本書を活用した建設的な対話を通じてステークホルダーの皆様との価値共創を実現し、当社グループの更なる企業価値向上に繋げることを目的として制作しています。

当社グループは、中長期的な企業価値向上に向けて「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」および「株主資本コストの低減」に取り組んでおり、その実現のために様々な施策を遂行中です。統合報告書2023では、この考え方を軸として冊子を構成し、各施策のポイントを分かりやすくご説明するよう注力しました。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考にしています。

当社グループは前中期経営戦略GC2021以降、収益力・財務基盤の強化、投資規律の向上など経営基盤を大幅に強化することができました。現中期経営戦略GC2024では、各事業領域を更に強化する戦略を実践するとともに、人的資本経営の深化、非財務価値の向上など、止まることなく成長するための取り組みを進めています。

本書を通じて、新たなステージに立って更なる企業価値向上を追求する丸紅グループの姿をお伝えできれば幸いです。

## Contents


### 01 丸紅の価値創造 P.03

企業価値の向上

04 丸紅グループの価値観
05 価値創造の歩み
07 丸紅が培った強み
09 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み
10 CEOメッセージ
15 価値創造ストーリー
16 経営資本
17 CSOメッセージ
18 中期経営戦略GC2024（2023年3月期－2025年3月期）戦略実践の3年間
19 中期経営戦略GC2024の進捗（2023年3月期実績）
20 営業グループ別の状況（2023年3月期実績）
21 グリーン戦略
23 社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

### 02 価値創造の実践 P.24

稼ぐ力の継続強化 | ROEの維持・向上

25 価値創造のモデル
26 既存事業領域の強化
27 価値創造への取り組み
- 27 01 食料・アグリ：Helena Agri-Enterprises
- 29 02 食料・アグリ：Creekstone Farms Premium Beef
- 30 03 金融・リース：Nowlake Technology
- 31 04 金融・リース：北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle
- 32 05 再エネ：再生可能エネルギー発電事業
- 33 06 資源：金属鉱山事業
- 34 07 トレード
- 35 08 次世代に向けた取り組み①：次世代事業開発本部
- 36 09 次世代に向けた取り組み②：次世代コーポレートディベロップメント本部
- 37 10 新エネ：新エネルギーへの取り組み

38 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー
39 事業投資のプロセス
41 CAOメッセージ
42 人財戦略
49 CDIOメッセージ
50 丸紅におけるデジタル活用推進体制
51 デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

### 03 価値創造の持続可能性を高める取り組み P.52

株主資本コストの低減

53 CFOメッセージ
57 丸紅グループのサステナビリティ
58 サステナビリティにおける重要な課題（マテリアリティ）
59 サステナビリティマネジメント
60 気候変動対策への貢献（TCFD提言に基づく情報開示）
62 持続可能な森林経営、森林保全への貢献
63 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献
64 持続可能で強靭なサプライチェーン構築、取引先との協働
65 リスクマネジメント
68 コーポレート・ガバナンス
76 マネジメント一覧

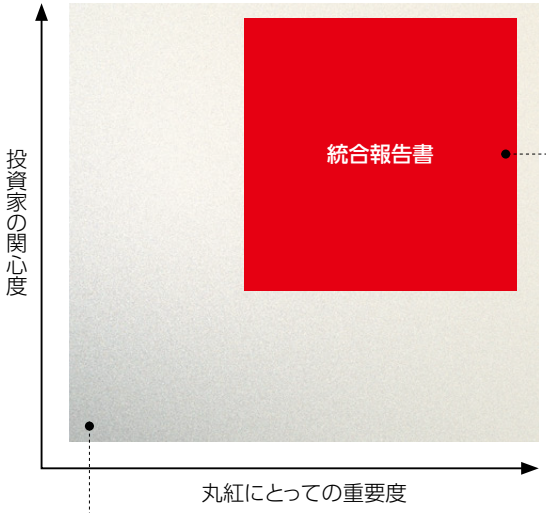
### 04 事業ポートフォリオ P.80

81 生活産業グループ
86 素材産業グループ
89 エナジー・インフラソリューショングループ
93 社会産業・金融グループ
96 CDIO

### 05 企業データ P.98

99 財務データ
101 非財務データ
102 グリーン事業の主な取り組み状況
105 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況
106 TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析
114 主要事業会社の連結損益
116 主な国別エクスポージャー
117 組織図
118 IR活動
118 外部評価
119 会社概要
119 株式情報

# 丸紅の情報発信




## 統合報告書

**本統合報告書の報告対象期間**

2022年4月1日～2023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・レポーティング・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が、当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載されている予測や将来の見通しに関する記述などについてアップデートして公表する義務を負うものではありません。

**会計基準に関する注記**

2013年3月期までは米国会計基準（U.S.GAAP）ベース、2014年3月期以降は国際会計基準（IFRS）ベースで記載しています。

また、本資料では「親会社の所有者に帰属する当期利益」を「連結純利益／当期利益」と表記しています。

## 財務情報

### IR 投資家情報

- 決算短信
- 決算説明会資料
- 有価証券報告書
- 招集通知
- 株主通信 など

### 会社情報

### 事業紹介

### 公式SNS一覧ページ

## 非財務情報

### サステナビリティサイト

- 環境 Environment
- 社会 Social
- ガバナンス Governance
- サステナブル・デベロップメント・レポート など

SECTION 01

# 丸紅の価値創造

当社の価値観や経営理念に加え、160余年の歴史を通じて培ってきた経営資本、価値創造ストーリー、中期経営戦略など、丸紅グループの価値創造の原動力や戦略について説明しています。

04 丸紅グループの価値観
05 価値創造の歩み
07 丸紅が培った強み
09 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み
10 CEOメッセージ
15 価値創造ストーリー
16 経営資本
17 CSOメッセージ
18 中期経営戦略GC2024（2023年3月期－2025年3月期）戦略実践の3年間
19 中期経営戦略GC2024の進捗（2023年3月期実績）
20 営業グループ別の状況（2023年3月期実績）
21 グリーン戦略
23 社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

Our Values

# 丸紅グループの価値観

**経営理念**

企業活動を通じて
目指す姿

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

**在り姿**

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

Global crossvalue platform
Marubeni

**商社の枠組みを超える**
**価値創造企業グループへ**

**できないことは、**
**みんなでやろう。**

**社是**

常に道標となる
不変の価値観

**社是「正・新・和」**

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

社会・顧客の課題がますます複雑化する中、
当社だけですべてに解を届けることはできません。

丸紅グループは、グループの総力、社内外の知恵、
様々なものを掛け合わせ、ステークホルダーの皆様との
共創により社会課題に取り組み、価値を創造し、
中長期的な企業価値の向上を目指します。

社是「正・新・和」は、
**「正」**人権、フェアネス、**「新」**イノベーション、チャレンジ、
**「和」**多様性の尊重、社会・地球との調和など、
今の時代に当てはめても持続可能な事業活動の
キーワードに繋がる言葉であり、
丸紅グループはこれを道標として価値創造に向けた
歩みを続けます。

# 価値創造の歩み

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

## 1858— 創業

繊維ビジネス

創業者
伊藤忠兵衛

丸紅の社名の由来となったマーク

創業165年

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

## 1950s— 総合商社へ

事業領域の拡大

ニューヨーク現地法人

強みのはじまり
非資源分野の収益基盤
→
米国での実績・競争力

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

## 1980s— ビジネスの深化

トレードから事業投資へ
米国を中心とした地域の拡大

Helena社(米国)

Columbia Grain社(米国)

**1978年** 米国：穀物集荷輸出事業 Columbia Grain社設立
**1987年** 米国：農業資材販売会社 Helena社買収
**1994年~** 電力IPP事業取り組み開始
**1996年** カタールLNGプロジェクト第1船入港
**1996年** チリ：ロスペランブレス銅鉱山の権益取得
**1997年~** 再生可能エネルギー発電事業取り組み開始

## 2000s— 資源投資

現在のグリーン戦略に繋がる資源権益の確保

ロイヒル鉄鉱山(豪州)

エスペランサ銅鉱山(チリ)

## 非資源投資

レジリエンスを高める多様な事業を展開

Nowlake社(米国)

ムシパルプ事業(インドネシア)

**2005年** インドネシア：ムシパルプ事業の経営権取得
**2008年** チリ：エスペランサ銅鉱山の権益取得
**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
**2013年** 米国：航空機リース事業 Aircastle社出資
**2013年** 米国：穀物・肥料などの集荷販売事業 Gavilon社買収

## 現在— 環境・社会の変化を先取りし、企業価値向上を追求

Creekstone社(米国)

Aircastle社(米国)

次世代事業開発本部(Skeleton社(エストニア))

Adubos Real社(ブラジル)

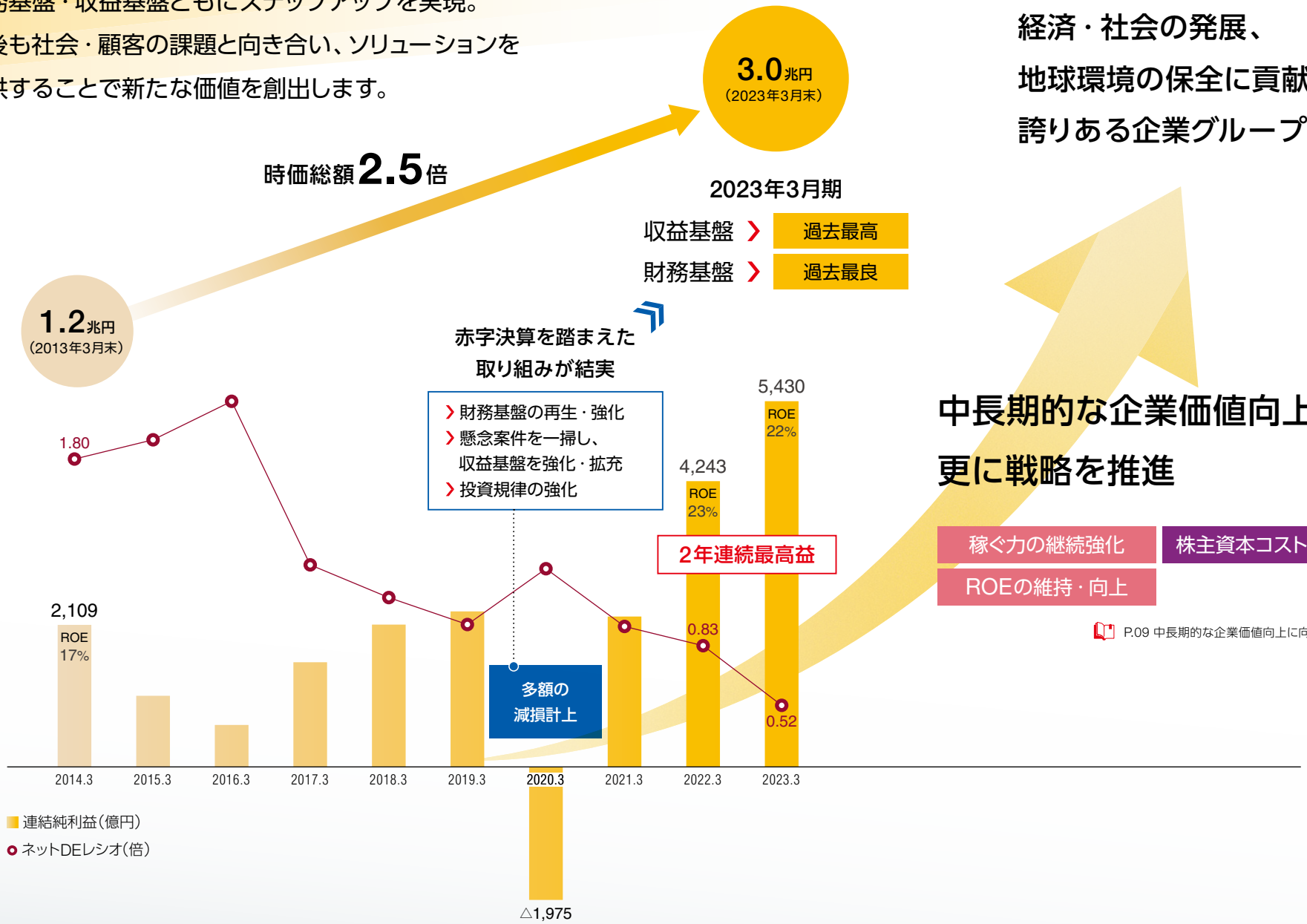
**2017年** 米国：牛肉処理加工事業 Creekstone社買収
**2019年** 次世代事業開発本部設立
**2019年** ブラジル：農業資材販売事業 Adubos Real社出資
**2020年** 米国：航空機リース事業 Aircastle社追加出資
**2022年** 次世代コーポレートディベロップメント本部設立
**2022年** 米国：Gavilon穀物事業の売却

### 経営の進捗

**2018年** 脱石炭火力発電方針公表
**2019年** マテリアリティの特定、TCFD提言への賛同
**2019年** 事業指針SPPを策定(投資規律を強化)
**2020年** 多額の減損計上により赤字決算(2020年3月期)将来の大きな減損懸念を一掃
**2021年** 気候変動長期ビジョン公表
**2022年** グリーン戦略公表
**2023年** 2年連続史上最高益達成(2023年3月期)

財務基盤・収益基盤ともにステップアップを実現。
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。

経済・社会の発展、
地球環境の保全に貢献する、
誇りある企業グループへ




## 中長期的な企業価値向上に向けて更に戦略を推進

稼ぐ力の継続強化
株主資本コストの低減
ROEの維持・向上

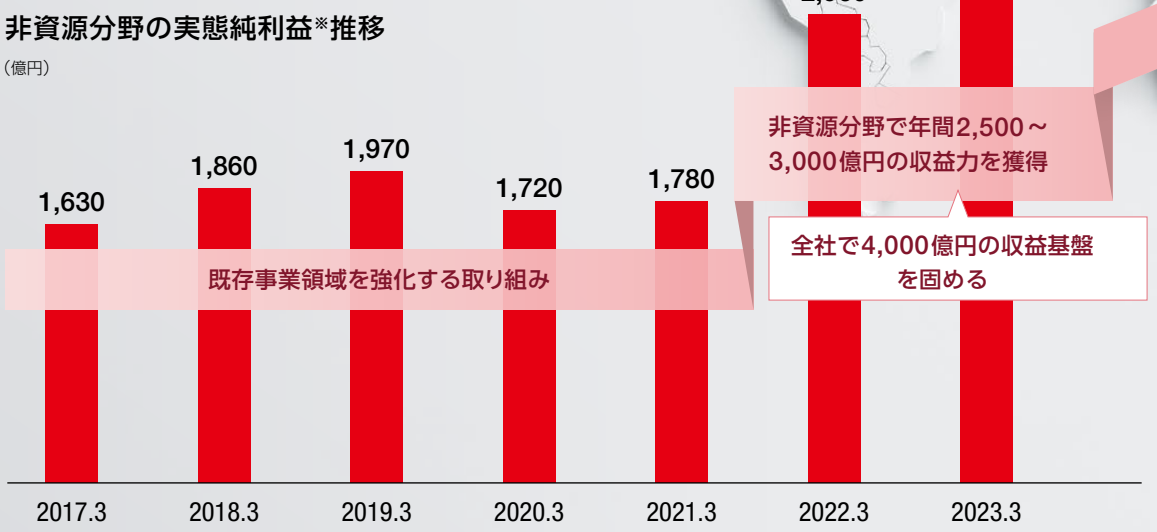
P.09 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

# 丸紅が培った強み

01

## 非資源分野の収益基盤

- 既存事業領域の強化によって、非資源分野の利益レベルが向上
- 更に一つ一つの事業を強化し続け、非資源分野が牽引する中長期的な利益成長を目指す




中長期的な利益成長へ

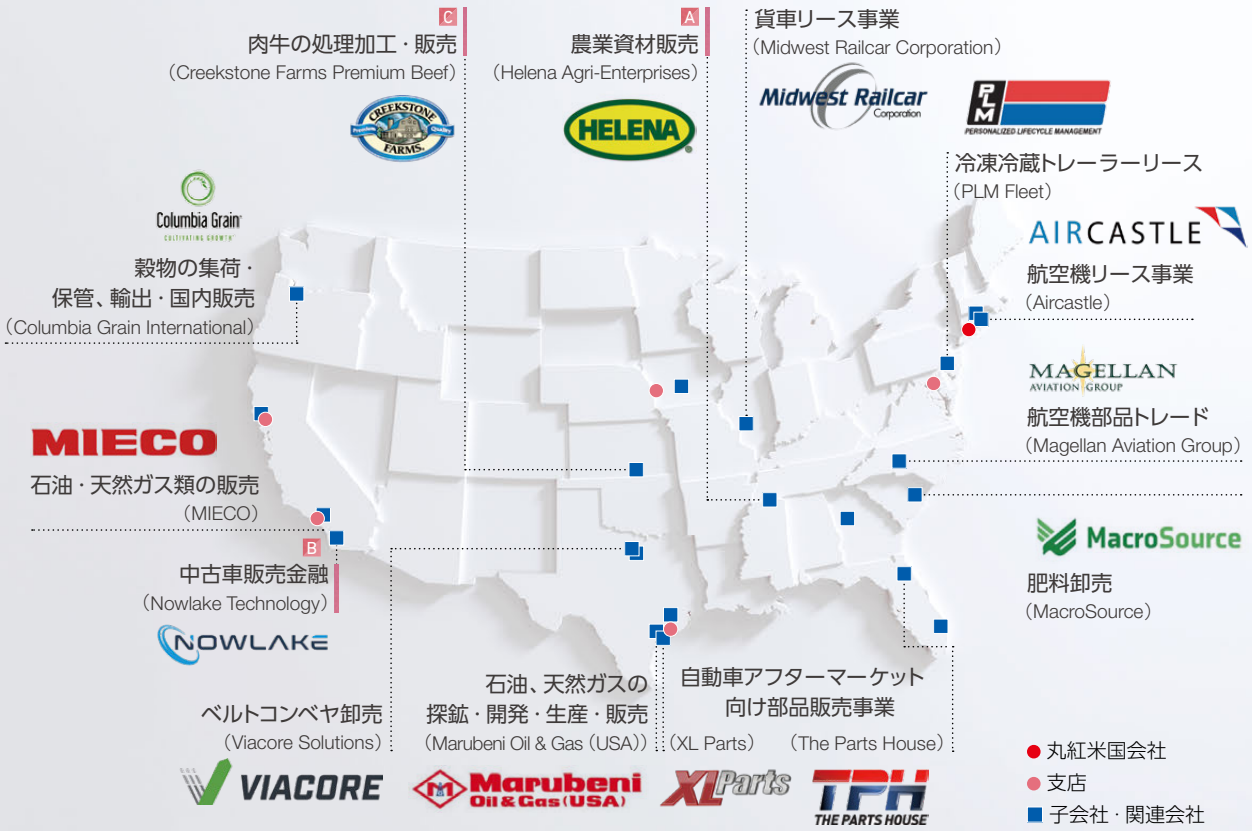
戦略の実践による収益基盤の強化

※ 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。

02

# 米国における競争力

- 米国で70年以上のビジネス実績
- 競争力の高い事業を育み、利益の約3割を米国で稼ぐ（2023年3月期）
- 米国の巨大な内需に根差し、成長性と下方耐久性を兼ね備えた利益の柱を増やす



## A Helena Agri-Enterprises

農業資材全米2位のリテーラー

P.27 01 食料・アグリ：Helena Agri-Enterprises

2023年3月期帰属利益

**470億円**

## B Nowlake Technology

中古車販売金融全米3位（独立系1位）

P.30 03 金融・リース：Nowlake Technology

2023年3月期帰属利益

**296億円**

## C Creekstone Farms Premium Beef

プレミアムビーフのブランドを持つ加工業者

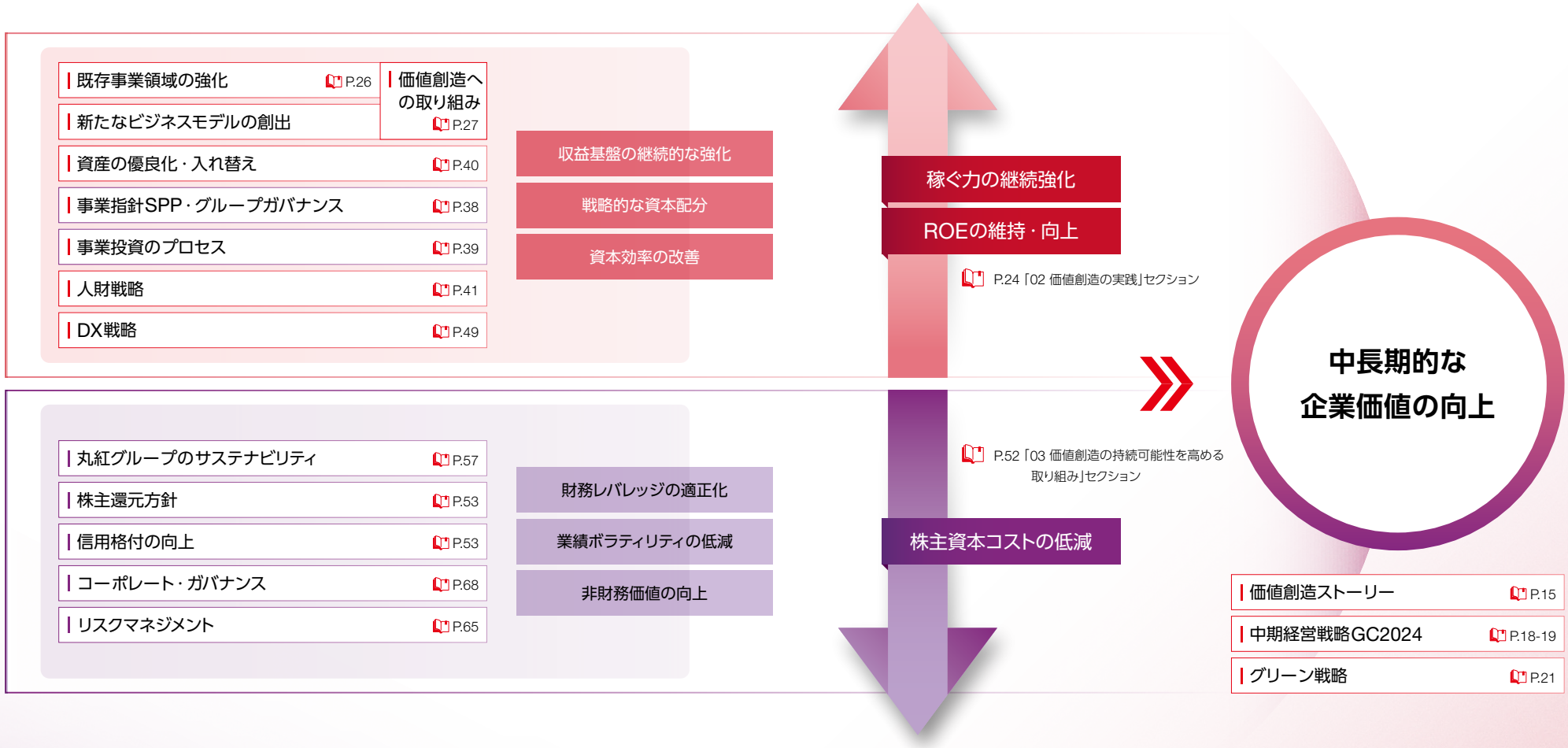
P.29 02 食料・アグリ：Creekstone Farms Premium Beef

2023年3月期帰属利益

**125億円**

# 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

当社は中長期的な企業価値の向上に向けて「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」に取り組んでいます。これらに資する施策や戦略を立て、日々推進することで着実に成果が出てきました。更なる高みを目指し、今後も愚直に取り組んでいきます。




Maximizing the Corporate Value

# CEOメッセージ

## 進化した事業ポートフォリオを磨き続け、中長期的な企業価値向上を目指す

代表取締役 社長
柿木真澄

## 時代の変化は速い。筋肉質で柔軟な、成長するコングロマリットを目指す

非連続で不透明な今の世の中において、丸紅グループは「世の中のギャップを埋め続ける永遠のパートナー」でありたいと考えています。丸紅グループの強みは、総合商社として事業領域や商材にとらわれることなく、何にでも柔軟に取り組めることです。先を見通すことが困難な時代は、私たちの活躍のチャンスと言えます。時代によって役割を変化させ、拡大させながら、その時代時代の課題を解決し続けることが丸紅グループの企業としての使命であり、丸紅が165年もの歴史を積み上げることができた理由です。20世紀には地理的なギャップを貿易で埋め、21世紀に入ってからは将来的な価値と現在の価値のギャップを投資で埋めてきました。そしてこれからは「予測困難で変化し続ける世の中で新しい価値を創出することでギャップを埋めていく」ことが私たちの役割です。

総合商社は多種多様なビジネスを行っている分かりづらさから企業価値の評価においてコングロマリットディスカウントがあると言われますが、私は幅広いビジネスに取り組んでいるからこその強みがあると思っています。まず、ポートフォリオを社会・顧客のニーズに合わせて調整できること。世界中のビジネスからニーズに合った事業領域や当社に知見・経験があり勝算のある事業領域を選択し、中でも有望な投資先を選ぶことができます。また情報力も大きな強みです。世界中の当社の事業の現場から続々と入ってくる生きた情報は非常に価値の高いアセットだと考えています。最近はデジタル技術の発展により情報格差がなくなったと言われていますが、情報の「質」がより重要になってきていると感じています。質の高い情報を日々の意思決定に活かしポートフォリオの改善に繋げていくことで、マクロ経済を上回る成長を実現できると考えています。更に、多様な事業に携わっていることにより幅広いセクター、地域でネットワークがあり、新しい事業に取り組むときに最適なパートナーと組めることができることもメリットです。新エネルギーなどは既存のパートナーと組むことで新しい事業を推進できる良い例です。

こうした総合商社ならではの強みを活かしながら社会・顧客の皆様の様々な課題に取り組み貢献することで価値を創出し、中長期的な利益成長を実現する。獲得したキャッシュを更に次の成長や株主還元に回していく。これが総合商社のビジネスモデルの核であり、当社の目指す姿です。逆に「選択と集中」で絞り過ぎると、何か起きた時に一方的に流されてしまう可能性があります。丸紅は絞り過ぎるよりも、幅広い事業を有しながらも筋肉質な事業の集団を目指しています。

## 中長期的な利益成長に向けたポートフォリオの在り方

丸紅グループは2021年度、2022年度と2年連続で最高益を達成し、後に詳しく述べますがガビロン穀物事業の売却により財務基盤も大幅に改善、株主還元も強化できました。これらは非常に大きな成果であり、丸紅グループで働く社員には心から感謝しています。株主・投資家の方からも「やるべきことを着実に進捗させ、企業としてステップアップしていることを高く評価する」というコメントを多数いただきました。

当社は過去、大きな減損損失を計上し、それによって財務基盤を棄損するだけでなく、成長投資よりも債務返済を優先せざるを得なくなって成長が鈍化するなど、会社のステージが何年分か逆戻りしてしまうということがありました。しかし、最後に大きな減損損失を出した2019年度に大きなリスクを一掃。並行して収益力を強化してきた成果が花開いた結果、その果実をしっかり刈り取り、利益の大幅増加に結び付けることができました。後ほどご説明するとおり、社内において投資規律も強化できましたので、今後は減損による逆戻りをせず、収益力を強化し続けることで中長期的な利益成長をお見せしたいと思っています。

中長期的な利益成長に向けて、当社は基本的な投資戦略として非資源分野を中心に競争力を有する事業領域に成長投資を重点的に配分することで、「既存事業領域の強化」に取り組んでいます。個々の事業を強化する地道な取り組みが史上最高益に繋がったわけですが、今後も愚直にそれを続けていきます。食料・アグリや電力・インフラなど従来強かった事業が更に強化されただけでなく、

ここ数年で輸送機・フリートマネジメントやトレードなど強い事業領域に広がりが出てきて、持続的な成長性が高まってきたことは大きな収穫です。

P.27以降 価値創造への取り組み

今稼げているからこのままでいいと現在のビジネスに安住してしまうことがないように気を付けており、社内でも口酸っぱく言っています。世の中は物凄いスピードで変化しており、ある日世界情勢や取引先の需要が大きく変わる可能性もあります。私たちが中長期的に成長し続けるためには、常に変化に対して敏感であり、それが当社の顧客あるいは潜在的な顧客にどういった需要を生み出すかを想像し続けることが必要です。それは必ずしも既存のビジネスや組織の延長線上ではないかもしれません。だからこそ、既存の事業領域の維持・拡大だけでなく、新しいビジネスモデルの創出をいつも意識して両方を同時に追い求めることが極めて重要だと考えています。

新しいビジネスの機会を得るには、自社が求められているものに対して常にアンテナを張っておく必要があり、その最たるものがサステナビリティです。脱炭素や循環経済への移行、水資源・生物多様性の保全、人権の尊重、持続可能なサプライチェーンの構築など、優先度の高い社会課題に配慮・貢献することが、あらゆるビジネスの大前提となっています。中期経営戦略GC2024では丸紅のサステナビリティ経営における戦略を「グリーン戦略」として定めました。サステナビリティに直接的に寄与する事業の強化や新規投資にとどまらず、あらゆる業界のサステナビリティに関わる課題を「グリーン化」で解決していくことによって、社会や顧客に貢献し、丸紅グループ自身も成長していこうという考え方です。そして国際社会の目標「自然と共生する社会」をステークホルダーの皆様と共に実現することを通じて、「グリーンのトップランナー」を目指します。GC2024がスタートしてから1年以上が経過し、各営業本部でグリーン戦略として具体的に何を進めるのかが明確になり、着々と進行中です。2022年12月に日本初の大規模洋上風力発電所である秋田洋上風力が商業運転を開始、また2023年3月にはチリ国営銅公社向け造水・送水事業の長期売水契約締結など進捗がありました。

秋田洋上風力前にて

グループ全体で持続可能性を高める意識を持つことで当社の提供できるものの質が上がり、またお客様やサプライヤーの皆様からの当社の見方・評価として「グリーン」が根付くことで、一緒にビジネスをするのに安心な相手と考えてもらえるようになると考えています。

## 過去の教訓を糧としつつ、成長に向けた歩みは止めない

さきほど総合商社の良さについて述べましたが、「選択と集中」を否定しているのではなく、当社が保有しても企業価値が上がらない事業については資産の入れ替えを進めています。2022年10月に完了し、約3,300億円を回収したガビロンの穀物事業の売却は大きな決断でした。

同事業は米国内で集荷して販売するビジネスを主としており、買収当時はそれと丸紅が取り組んでいた海外、特に中国向けの穀物トレードを組み合わせることで相乗効果を狙ったのですが、うまく実現できませんでした。穀物の加工や製造に取り組むことなどによって付加価値を高める検討もしましたが、そちらの市場も極めて競争が厳しく、経験の少ない当社が大きな資本を使って踏み込むべきではないと判断しました。結果的に買収時に想定したリターンを得られず、また同事業は事業運営に多大な営業資金や人財が必要で効率性が低いという問題もありました。そのような中、数年前から穀物相場が上がり始め、米国内集荷ビジネスに取り組みたい企業が我々の納得できる条件を受けてくれることになり、このタイミングしかないと考えて売却を決定、合意に至りました。最終的に売却した価格を勘案すると、トータルで見れば損益トントンで済んだと思いますが、費やした時間や人的リソースを取り戻すことはできません。

こうした教訓は社内で徹底的に共有し、更に社内制度にも反映しました。ガビロン買収当時、当社の純利益が年間2,000億円程度のところガビロンは3,000億円近い投資（肥料事業含む）でした。これは身の丈を超えていたと思います。会社は常に成長を目指すものであり、チャレンジ精神は持ち続ける必要がありますが、悪い方に転んだ場合に会社の屋台骨が揺らぐような投資は避けるべきです。これは投資の規律として私を含む経営陣が変わっても維持すべきと考え、巨額の投資が容易にはできないよう社内の承認プロセスを変更しました。社長が早い段階で案件にGoサインを出すことによって実質的に投資が決定し審議プロセスが形骸化してしまうことを防ぐため、

現在は社長が乗り気でもそれだけでは結論を出せません。当社は社外取締役の方々が取締役会の過半数を占めており、一定額以上の大きな投資は社外取締役の皆さんにも納得していただかないと進められない仕組みです。

もちろん会社の規模、利益水準も大きくなっていますので今後は過去と比べれば投資の規模が大きくなると想定していますが、当社は過去を振り返ると大型投資よりも百億円～数百億円の投資を行いハンズオンで競争力を付けて花開かせるパターンが多いので、今後もそうしたアプローチは重視していくつもりです。

過去の投資の失敗から得た教訓は現場の社員まで浸透しましたが、それが行き過ぎて慎重になりすぎてもいけません。成長するための投資も極めて重要です。当社は教訓の浸透によって投資規律の仕組みとマインドづくりができましたので、今は私の社内へのメッセージでは成長戦略の実践と、新たなビジネスの創出に向けたチャレンジを促しています。投資はしっかりしたデータ分析を行い、なるべく精緻な将来計画を立てるべきものであり、徹底した議論を経て取り組む案件は社長として後押しし、決断していきます。

## 市場と向き合い決断した、新たな株主還元方針

2023年2月まで、当社は毎年の利益に応じて配当額を決定する方針としており、具体的には「連結配当性向25%以上」としていました。また自己株式の取得は2021年度に初めて実施しました。従来、当社の株主資本の規模が十分に大きくなかったことを考慮しての判断でした。

2019年度には多額の減損により赤字決算を行い、株主資本が減少したため、財務基盤の再生・強化を最優先として取り組むこととしました。しかしその後は先ほども述べましたとおり、収益基盤・財務基盤ともに大幅に改善することができました。これらの進捗を踏まえて株主や投資家、アナリストの皆様と対話をし、現在の丸紅にとって、また株主の皆様にとってどのような株主還元方針が一番良いのかを検討し、その結果が2月に発表させていただいた新たな方針です。

新たな株主還元方針は、安定配当を行いつつ中長期的な利益成長により増配を目指すことを基本方針としました。またこれに基づいて、GC2024期間中、2024年度までの配当については業績にかかわらず減配しない累進配当とし、同時に総還元性向を30~35%程度としました。この範囲内で、機動的な自己株式の取得を行っていきます。

累進配当の決定は慎重に行いました。累進配当の基点を決める際に当社自身の稼ぐ力を見誤ると、もしも大幅に減益する場合、利益に対して不相応な配当をお支払いすることになり、結果的に企業価値を棄損してしまう可能性もあるからです。一方、2023年2月時点で見込んでいた2022年度の配当額1株当たり「78円」を維持し、減配せずに累進配当に切り替えたいという思いもありました。78円は当社の過去最高の配当額でしたが、慎重に検討の結果、現在の当社の収益力は相応に高まっており、これを基点として累進配当を開始できるとの結論に至り、決断しました。

こうして株主還元を強化することができ、これまで減損や赤字決算でご心配をおかけした株主の皆様にも、今の丸紅に精一杯できるベストの還元方針をお届けできたという思いです。ただし、これで株主還元が十分になったとは考えていません。まずは利益成長を実現することで増配を目指し、また更に中長期的な成長を成し遂げることによって、株主還元のレベルを一層上げていきたいと思っています。

## 人的資本の取り組みを強化。多様な人財が一緒になって働ける組織を目指す

脱炭素、デジタル化、次世代消費者の台頭、価値観の多様化といった大きな変化に伴い当社が取り組む課題も複雑化する中、経営戦略を推進する人財の基盤を育み、活躍を後押しすることがますます重要なテーマとなっています。当社においても人財の育成や最適配置にとどまらず、エンゲージメント向上、多様性の確保、働き方など中長期のテーマにも並行して取り組み、当社の人財の能力・幅を最大限に広げていく必要があります。これは社員を管理する話ではなく、経営が自ら変化する当社の人財を多面的に把握しつつ、経営戦略の推進に最大限の力を発揮できるよう人的資本を組み立てていく仕事だと思います。2023年度より、経営戦略に資する人財戦略を策定・推進することを役割とする、CHRO（Chief Human Resources Officer）というポジションを新設しました。当社グループにとって最大の資本であり、価値創造の原動力である人財が、経営戦略実行に向けて力を発揮できるよう取り組みを強化しています。

環境変化にしなやかに対応していくために、先ほど触れた人財の多様性を確保し活かしていくことは必要不可欠だと考えています。世界中に46,000人のグループ社員を擁

する丸紅グループにとって、多様性は特に重要です。多様性にはジェンダー、年齢やライフステージ、国籍・人種や社会・宗教・文化的背景、障がいの有無など、様々な要素があります。これらの異なる特徴を持つ仲間たちへのリスペクト、尊敬の念を皆が持ち、能力と意欲があれば誰にでもチャレンジの機会が与えられる、丸紅はそういう企業グループを目指していきたいと考えています。2022年には「女性活躍推進2.0」として、女性の成長機会の充実に長期的に取り組んでいくという意思表明をしました。また、若手社員の育成と活躍や、シニアの方々の活躍など、年齢を問わず活き活きと働くことのできる環境づくりにも取り組んでいきたいと考えています。安定と成長、慎重と思い切りと相反する命題に対して、多様な人財が混じり合いながらも一緒になって動いていける組織を目指しています。

また社員との対話も重視しています。直接の対話形式はどうしても機会が限られてしまうので、Opinion Boxによるコミュニケーションを重視しています。Opinion Boxは私自身がメッセージ動画を通じて連結子会社を含むグループ社員に経営上の重要なトピックスを発信し、それに対する社員の意見・質問に直接全件回答するという仕組みです。2019年の社長就任以来、約4年間でこれまでに回答した件数は約1,200件に上ります。社員も内容をしっかり見ており、手を抜いた回答をすると社員からツッコミが入ります。働きたい会社として完璧な会社はないと思いますが、せめて納得感の高い職場で働きたいと考える人が多いでしょうし、その方が仕事のやる気も出るのではないか。そのために社員の疑問などに私から直接説明することに意義があるのではないかと思って続けています。社員とのコミュニケーションの糸と信じて今後も続けていきたいと思います。

## ステークホルダーの皆様との共創により、企業価値向上を追求していく

GC2024の初年度であった2022年度は2年連続の最高益に加えて株価も史上最高値を更新することができ、順調な1年となりました。2023年度に入ってからも、日本の株式市場が活況な中、当社の株価も上昇し史上最高値を何度も更新しました。ご評価いただいていることを有難く感じるとともに、株主の皆様からの高い期待を感じ、身が引き締まる思いです。

企業価値の更なる向上に向けて、株主の皆様と一層目線を合わせることが重要だと考えていました。そのため、今年の株主総会で役員の報酬制度の大幅な改定について上程し、ご承認をいただきました。役員の評価軸の一つとして相対TSR、つまり株式市場対比の当社の株主総利回りを採用し、これによって企業価値向上に取り組む土台を更に強固にすることができたと考えています。

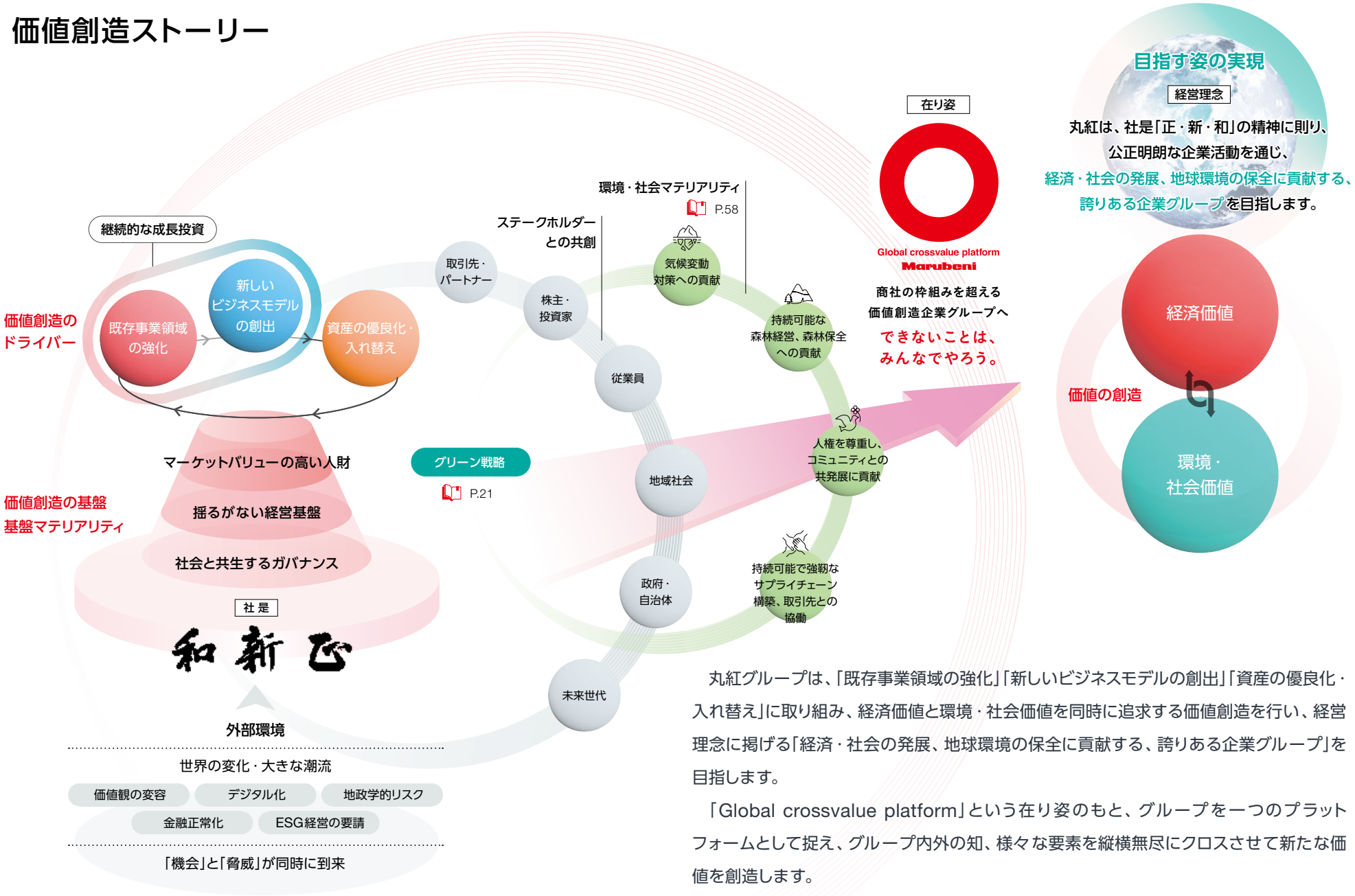
当社は経営理念において「経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指す」ことを掲げています。これは当社にとって、いつでも目指すべき姿です。非常にシンプルな目標ですが、シンプルだから簡単だという訳ではありません。世界の課題が複雑化・多様化している中、当社だけでできることは限られます。丸紅グループでは「Global crossvalue platform」を在り姿として掲げています。一人ひとりにできることは小さくても、それぞれのプロができることを持ち寄れば、たいていの問題は解決できる。丸紅はそういう未来を目指しています。「できないことは、みんなでやろう。」世界中のステークホルダーと連携し共に取り組めば、大きな課題でもきっと解決できるはずだと信じます。

現在の当社は、財務基盤の改善が課題で適切な成長への打ち手が取れなかった過去と比べると経営の自由度が格段に増し、強くなっています。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社会課題に取り組み、価値を創出することで株価・TSR、中長期的な企業価値の向上を追求していきます。

2023年8月

代表取締役 社長
柿木 真澄

# 価値創造ストーリー




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

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

# 経営資本

丸紅グループは創業以来165年にわたり、時代ごとに役割を変化・拡大させながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、価値を生み出してきました。総合商社として幅広い業種・地域でトレードと事業投資に取り組み、培ってきた経営資本を強化し続けることで、より大きな価値創造に繋げていきます。

| | | 概要 | 2022年度の状況 | 強化策の例 |
|---|---|---|---|---|
| 内部資本 | 人財 | 最大の資本であり、価値創造の原動力。人財の基盤を育み、活躍を後押ししていきます。 | ・グループ連結従業員数 約4.6万人<br>・単体従業員数 4,340人<br>・従業員持株会加入率 86.2% | ・人財戦略<br>・CHROの設置<br>・女性活躍推進2.0<br>P.41 人財戦略 |
| 内部資本 | 財務基盤 | 適切な資本配分、バランスシートマネジメントと収益力強化により、安定した財務基盤を維持し、事業活動を支えます。 | ・総資産 8兆円<br>・株主資本 3兆円<br>・ROE 22%<br>・基礎営業キャッシュ・フロー 5,842億円 | ・適切なリスクマネジメント、投資規律の強化<br>・信用格付の向上<br>・収益力の継続的な強化<br>P.53 CFOメッセージ |
| 内部資本 | 事業ポートフォリオ | 高い競争力を持つ事業を多く有し、非資源分野で利益の過半を稼ぐバランスの取れたポートフォリオ。継続的な成長投資と既存資産の優良化・入れ替えにより強化し続けます。 | ・連結対象会社数 480社<br>・非資源純利益割合 60%超<br>・米国純利益割合 約3割 | ・事業領域ごとの成長戦略の議論<br>・既存事業領域の強化 P.26 既存事業領域の強化<br>・ROICなど効率性指標のモニタリング・PDCAサイクル P.39 事業投資のプロセス |
| 内部資本 | ビジネスノウハウ | 幅広い分野での事業活動において高度なビジネスノウハウを蓄積。これらを顧客やパートナーの知見と掛け合わせ、課題を解決することで価値を共創します。 | ・創業 165年<br>・16のビジネスセグメント | ・新たな事業領域への組織横断的取り組み<br>・DX活用による成長戦略の加速 P.49 DX戦略<br>・失敗事例の社内共有 |
| 外部資本 | 営業基盤・ネットワーク | 幅広いセクター、地域において築いてきた多くの顧客・パートナーとの信頼関係。日ごろのビジネスのみでなく、新たな事業領域への取り組みを行う際の基盤となります。 | ・グローバルに広がる多数の顧客、パートナー、サプライヤーとの信頼関係<br>・米国において70年以上のビジネス実績 | ・多様なビジネス機会におけるネットワークの強化<br>・優良パートナーとの信頼関係の構築<br>・持続可能で強靭なサプライチェーン構築 |
| 外部資本 | 天然資源 | 当社では金属、エネルギー、食料、森林資源など天然資源を取り扱っています。これらの安定供給を担うとともに、脱炭素の潮流などを踏まえたビジネス機会も追求しています。 | ・植林面積 13万ヘクタール<br>・金属本部の純利益 1,994億円<br>・再生可能エネルギー発電事業による削減貢献量 約112万$CO_2$トン | ・グリーン戦略 P.21 グリーン戦略<br>・気候変動長期ビジョン P.60 気候変動対策への貢献<br>・持続可能な森林経営 P.62 持続可能な森林経営、森林保全への貢献 |

# CSOメッセージ

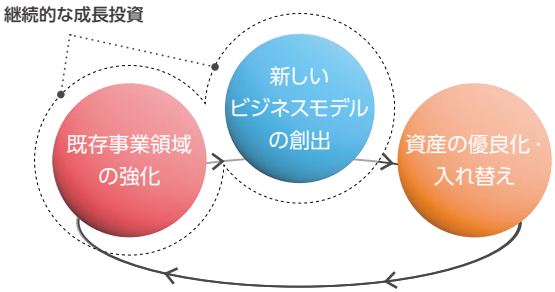
## 及川 健一郎

専務執行役員、
CSO：Chief Strategy Officer、
東アジア総代表、国内統括、投融資委員会副委員長

## 中長期的な企業価値の向上に向けた取り組み

当社が取り組む中長期的な企業価値向上に向けて欠かせないのが、「しっかりと稼ぎ続ける力」を強化していくことであり、当社はそのために「既存事業領域の強化」「新しいビジネスモデルの創出」に絶えず取り組んでいます。目の前の着実な成長と将来に向けた取り組みを重層的に追求しながら、収益の柱を育成・確立しています。

価値創造のドライバー




## 「既存事業領域の強化」が花開いた2022年度

最も重視しているのは「既存事業領域の強化」です。当社の成長投資のうち8割～9割に及ぶ経営資源を重点的に配分し、全社を挙げて取り組んでいます。個別事業ごとに競争優位性を特定し、継続的な成長投資によりそれをアップグレードするとともに、売上・資産規模の拡大や収益性の向上、コスト引き下げによる競争力強化を進めます。強い事業を更に強化する投資は高い成功確率が見込めるだけでなく、新規買収を行う場合に支払うプレミアムを抑制できるメリットがあります。また同じ事業領域内での拡大や、別地域での横展開、隣接する事業領域への展開など、更なる発展も期待できます。

2022年度は2年連続の最高益を達成することができました。これはこうした取り組みの成果が花開いた結果と評価しています。特に食料・アグリや金融などの分野で成果が顕著でしたが、そのほかにも多数の事業領域において、過去からの地道な取り組みが、結果となって現れています。

P.26 既存事業領域の強化

## 戦略を着実に実践する

実施した成長投資が着実に利益成長に繋がるように、当社は投資の規律や精度も重視しています。それらを担保するために、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（P.38参照）を掲げています。各営業本部が定めた「在り姿」の実現に向け、事業戦略に必要な成長投資を優先して取り上げています。

こうした考え方を組織として堅持し、変化へも適切に対応しながら、中長期的な利益成長を着実に実現していきたいと考えています。

## 国内市場におけるビジネスを更に掘り下げる

当社は海外では米国市場における事業基盤に強みを有していますが、日本国内市場も非常に重要だと考えており、2020年よりは国内統括役員の立場で取り組みを強化しています。GDP世界第3位の市場において、少子高齢化といった世界に先行する社会課題やグローバルな潮流がもたらす新たな成長領域が数多く存在します。過去から多岐にわたる事業で培ってきた知見や人財を活かし、多様な需要や課題に対して貢献できると考えています。既にフェムテックサービス事業や地方創生といった分野で取り組みの成果が出始めており、今後も一つ一つの既存事業を太くしていくとともに、M&Aも活用しながら新規事業開発を行うべく、大学・自治体などともパートナーシップを組み、多面的に推進していきます。

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

## 経営環境認識

**非連続な変化・既成概念のディスラプションが顕在化・加速化**

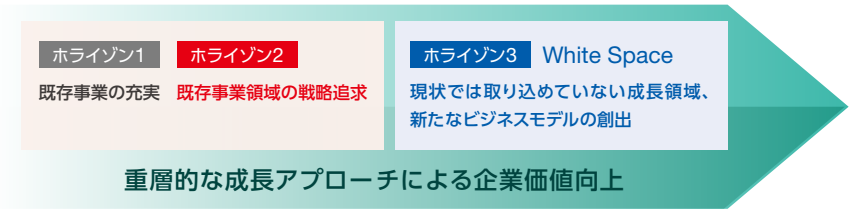
- デジタル化の浸透加速と拡大
- 国際協調体制の弱体化、地政学的リスクの高まり
- 世界的な緩和的金融環境の正常化
- SDGs達成に向けた社会課題への対応、ESG経営への要請

## 基本方針

**“戦略実践の3年間”**

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

丸紅グループが強みを有する既存事業基盤の強化・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




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

P.21 グリーン戦略

## 人財戦略

**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

P.41 人財戦略

## 定量目標

| 連結純利益（2025年3月期） | 基礎営業CF（3ヵ年累計） | ROE |
|---|---|---|
| 4,000億円 | 13,000億円 | 15% |

**中長期的な企業価値の向上を追求**

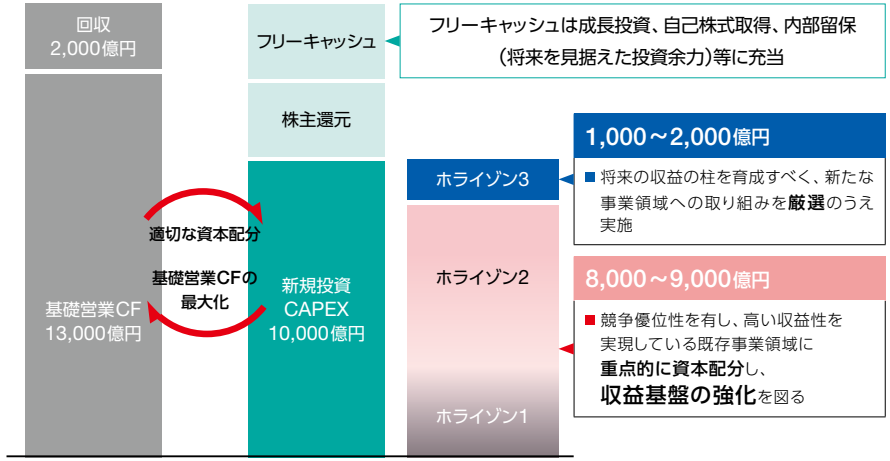
稼ぐ力の継続強化 | ROEの維持・向上 | 株主資本コストの低減

P.09 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

## 資本配分方針

**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ヵ年累計の株主還元後フリーキャッシュ・フロー黒字維持（運転資金の増減等を除く）




## 株主還元方針

**新たな株主還元方針（2023年2月公表）**

| | 従来方針 | 新方針 |
|---|---|---|
| 配当の基本方針 | ・各期の業績に連動 | ・長期的な安定配当を行う<br>・中長期的な利益成長により増配する |
| GC2024株主還元 | ・連結配当性向25%以上<br>・年間配当金60円を下限とする<br>・機動的な自己株式取得を実施する | ・年間配当金78円を基点とする累進配当※1<br>・総還元性向30～35%程度を目安に機動的な自己株式取得を実施する |

- **長期にわたり安定した配当を行うため、累進配当を導入**
- 今後も最適な資本配分と戦略の実践により、中長期的な利益成長、TSR※2の向上に取り組む

※1 累進配当：減配せず、配当維持または増配を行うこと。
※2 Total Shareholder Return（株主総利回り）：株価上昇によるキャピタルゲインと配当を投資額（株価）で割った比率。

# 中期経営戦略GC2024の進捗（2023年3月期実績）

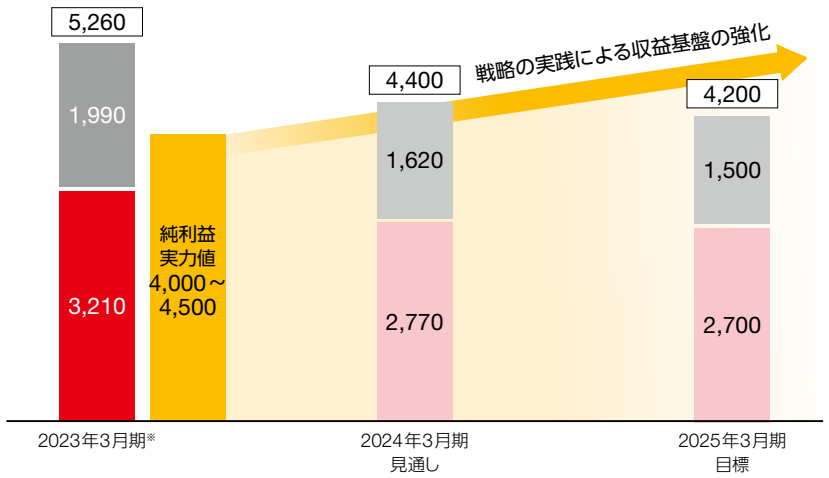
定量目標

## 稼ぐ力の継続強化

- 2023年3月期の実態純利益※は5,260億円と史上最高益を達成しました。
- コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢の影響によって、販売価格の上昇やトレーディングにおいて商社機能を発揮する機会が増えるなど、事業環境の追い風を受けた影響を除くと、純利益の実力値は4,000～4,500億円程度と考えています。
- 今後も非資源分野を中心に、競争優位性を有する既存事業領域に重点的に資本配分を行い、GC2024の間に4,000億円レベルの収益基盤をしっかり固めたうえで、更に継続して収益力の強化を図っていきます。

※ 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。

**実態純利益** 非資源分野 資源分野 全社合計
（億円）




| | 2023年3月期実績 | 2024年3月期見通し | 2025年3月期（GC2024目標） |
|---|---|---|---|
| 基礎営業CF（億円） | 5,842 | 5,100 | 3ヵ年累計 13,000 |
| 実態純利益（億円） | 5,260 | 4,400 | 4,200 |
| ROE | 22% | 15%程度 | 15% |
| ネットDEレシオ | 0.52倍 | 0.6～0.7倍程度 | 0.6～0.7倍程度 |

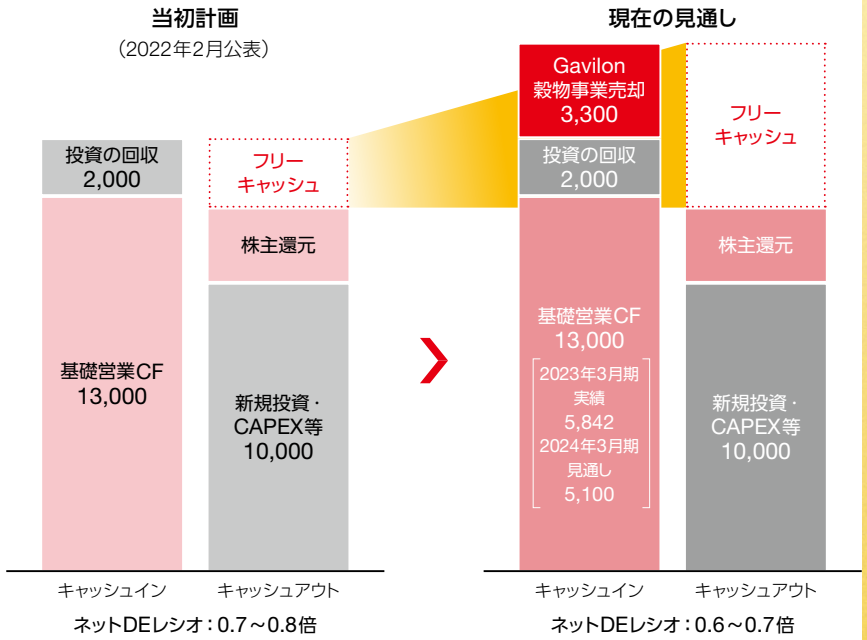
※ 2024年3月期の組織ベース。2023年3月期の分野別情報を組み替えて表示。

資本配分方針

## 資本配分

- 2022年10月に、GC2024には織り込んでいなかったGavilon穀物事業の売却が完了し、約3,300億円を回収しました。加えて、基礎営業キャッシュ・フローもGC2024の当初目標（3ヵ年累計1.3兆円）から上振れ余地が大きく、フリーキャッシュの拡大により経営の自由度は更に向上しています。
- 2023年2月には新たな株主還元方針を公表しました。
- フリーキャッシュはGC2024期間を通じて、一定程度を債務返済に充当し、その他を成長投資、株主還元の強化に活用していきます。

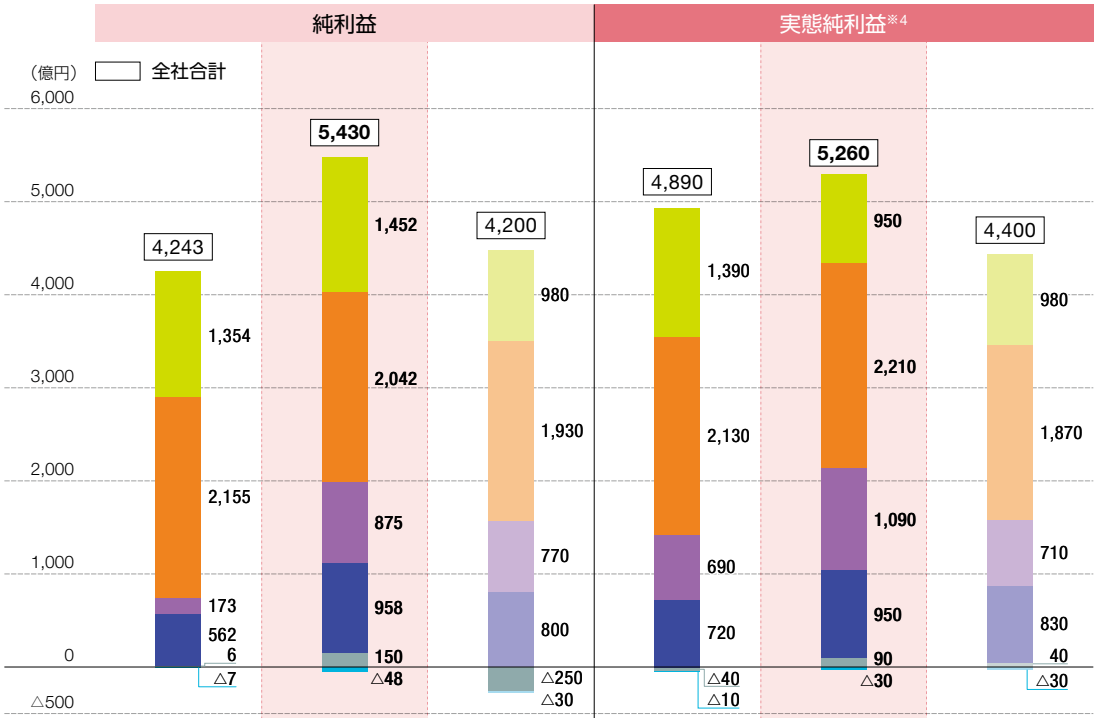
**GC2024 3ヵ年累計 資本配分**（営業資金の増減等を除く）
（億円）



# 営業グループ別の状況（2023年3月期実績）

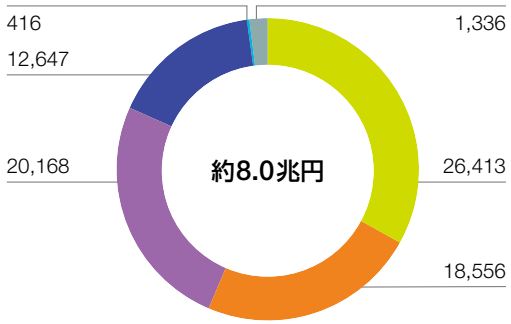
**営業グループ※1**

- 生活産業
- 素材産業
- エナジー・インフラソリューション
- 社会産業・金融
- CDIO
- その他

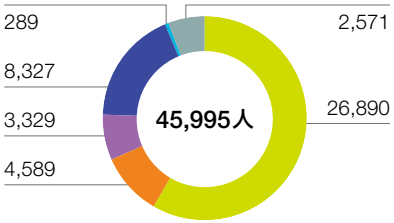



| | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3見通し※2 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3見通し※2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 資源分野※3 | 1,975 | **1,904** | 1,680 | 1,970 | **1,990** | 1,620 |
| 非資源分野※3 | 2,269 | **3,424** | 2,800 | 2,960 | **3,200** | 2,770 |
| その他分野※3 | △0 | **102** | △280 | △40 | **70** | 10 |

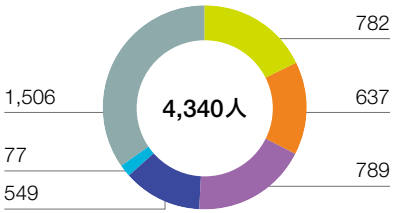
**総資産**（2023年3月末）




**連結従業員**（2023年3月末）




**単体従業員**（2023年3月末）




※1 営業グループの内訳（2023年3月期の組織）
生活産業グループ：ライフスタイル本部、情報・物流本部、食料第一本部、食料第二本部、アグリ事業本部／素材産業グループ：フォレストプロダクツ本部、化学品本部、金属本部／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、電力本部、インフラプロジェクト本部／社会産業・金融グループ：航空・船舶本部、金融・リース・不動産本部、建機・産機・モビリティ本部／CDIO：次世代事業開発本部、次世コーポレートディベロップメント本部

P.100 セグメント別データ

※2 2024年3月期よりオペレーティング・セグメントの「情報・物流」を「情報ソリューション」に名称変更するとともに、「ライフスタイル」の一部を「金融・リース・不動産」および「次世代事業開発」に、「情報・物流」の一部を「次世代事業開発」に、「エネルギー」の一部を「電力」に、「次世代事業開発」の一部を「化学品」に、「その他」の一部を「情報ソリューション」に、それぞれ編入しています。

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

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

# グリーン戦略

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

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

P.102 グリーン事業の主な取り組み状況
P.105 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

**全事業**

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

**全事業のグリーン化推進**

- 環境負荷の低減、循環経済への移行を全事業領域において追求
- 顧客・パートナーとの協働による持続可能なサプライチェーンの構築
- 脱炭素社会への移行に欠かせない取り組み（天然ガス・LNG等）

（ICT活用等による環境負荷低減、サステナビリティ分野への金融機能提供、サステナブル調達等）

**グリーン事業**

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

強固な事業基盤、高い競争力を有する
**既存グリーン事業の強化・拡大**
ホライゾン 1/2

既存の事業基盤・ネットワークの活用、全社横断的な取り組みの推進による
**新たなグリーン事業の創出**
ホライゾン 3

脱炭素

循環経済
水資源
生物多様性

| ホライゾン 1/2 | | | ホライゾン 3 |
|---|---|---|---|
| 再生可能エネルギー | | | 新エネルギー |
| 森林・植林事業 | 銅・アルミ事業 | 分散型電源・蓄電池・需給調整 | 脱炭素ソリューション |
| アグリインプット事業 | 水事業 | 資源・素材リサイクル | 環境配慮型食料 |

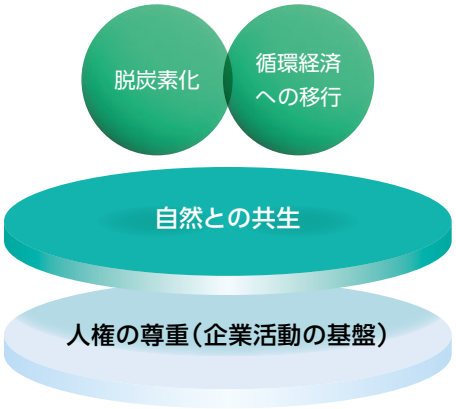
※ 脱炭素・循環経済等、地球環境に対しポジティブな影響を与えるサステナブルな事業、およびそれらの事業が必要とし且つ代替困難な原材料等を供給する周辺領域

# グリーン戦略

## 丸紅グループの目指すゴール

丸紅グループが目指す「グリーン」とは、事業活動に伴う地球環境への影響をネットポジティブにすること（ネイチャーポジティブ）であり、国際社会の目標※である「自然と共生する社会」の実現に向け、脱炭素社会への移行、循環経済への移行に貢献することです。グリーン事業の強化とグリーン化に向けた取り組みは現場主導で着実に進捗しており、グリーン戦略を後押しするための社内推進体制の強化も進めています。ネイチャーポジティブな事業活動に向けて、これまで進めてきた環境・社会マテリアリティへの取り組みを深化・拡大していきます。

P.58 サステナビリティにおける重要な課題（マテリアリティ）




**丸紅グループ サプライチェーン 全体で推進**

（持続可能で強靭なサプライチェーンを構築）

**“ネイチャーポジティブ”へ**

（地球環境への影響をネットポジティブにすること）

### 現場主導での実践

・営業本部別グリーン戦略を策定し、取り組みの対象と方向性を現場レベルで具体化

**社員一人ひとりにグリーン戦略が浸透・定着**

### 社内推進体制の強化

・新エネルギー開発推進部を新設
・サステナビリティ関連情報のデータプラットフォーム開発
・環境クレジット支援チームを新設

**グリーン戦略の推進を加速**

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

# 社外取締役から見る丸紅の企業価値向上

**翁 百合**

社外取締役

金融庁金融審議会委員、内閣官房「新しい資本主義実現会議」構成員など公職多数。東京証券取引所「市場区分の見直しに関するフォローアップ会議」のメンバーを務める

## 資本コスト・資本収益性を意識した経営

企業が持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、従来以上に資本コスト・資本収益性を意識した経営が求められています。自社の資本コストをしっかりと把握したうえで、それを上回る資本効率性を実現するための取り組みが期待されています。

資本効率性を高めるには、低効率資産の削減といった既存資産への対応だけでなく、在るべきポートフォリオやビジネスモデルを含め多面的に方策を検討するとともに、経営資源を最適に配分して付加価値の創出に繋げていくことが必要です。また経営戦略の推進に欠かせない人的資本などの無形資産への投資をしっかり行うこと、競争力を高めるデジタル技術の活用、加えて持続可能性を高めるサステナビリティの意識も重要となってきます。

## 丸紅の企業価値向上に向けた取り組み

丸紅は中期経営戦略GC2024で中長期的な企業価値の向上に向け「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」を掲げ、以前から資本収益性や資本コストの改善に取り組んできました。成長戦略を着実に推進してきたことに加え、ガビロン穀物事業の売却や累進配当の導入による配当の安定化などは最近の象徴的なアクションでした。結果としてここ数年で収益力やROEの改善、信用格付の向上などにおいて大きな進捗が見られていることを高く評価しています。

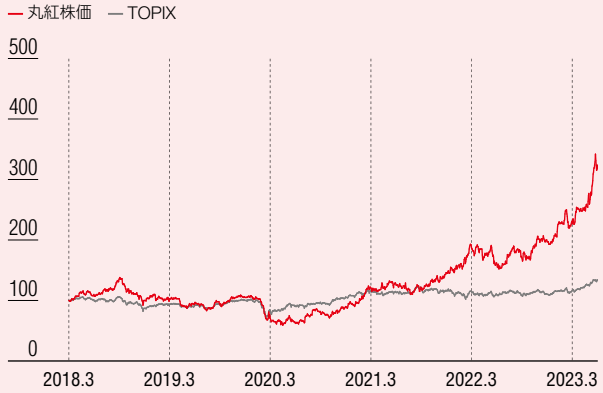
資本収益性に関しては、ROICなどの効率性指標を使って個別事業ごとに状況把握や改善に向けたアクションに取り組んでおり、これは重要なKPIを現場まで落とし込んで全社レベルの改善に繋げるために適切なアプローチだと考えています。

これらの成果に伴って株価も大幅に上昇してきました。今後も取り組みを深めるとともに、中長期的な利益成長の実現によって一層成長期待を高め、更なる企業価値の向上に繋げて欲しいと思います。

## 株価・TSR

企業価値の向上に向けて当社が取り組む「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」は着実に進捗しています。今後もとどまることなく各取り組みを続けることで、株価・TSR、中長期的な企業価値の更なる向上を目指します。

2018年3月30日～2023年6月30日
(2018年3月30日を100とした値動き)




株価・TSR・PBR

| | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 |
|---|---|---|---|
| 終値 | 920.8円 | 1,426.0円 | 1,795.5円 |
| 高値 | 958.3円 | 1,507.0円 | 1,933.0円 |
| 安値 | 456.2円 | 842.0円 | 1,142.0円 |
| 5年TSR<br>(配当込みTOPIX) | 188.9%<br>(162.3%) | 236.5%<br>(144.3%) | 264.6%<br>(131.8%) |
| PBR | 1.02 | 1.17 | 1.11 |

※ TSR：株主総利回り(株価上昇によるキャピタルゲインと配当を投資額(株価)で割った比率)
※ PBR：「各期3月末終値」÷「各期1株当たり親会社株主帰属持分」にて算出

SECTION 02

企業価値の向上

稼ぐ力の継続強化 | ROEの維持・向上

株主資本コストの低減

# 価値創造の実践

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


25 価値創造のモデル
26 既存事業領域の強化
27 価値創造への取り組み
- 27 01 食料・アグリ：Helena Agri-Enterprises
- 29 02 食料・アグリ：Creekstone Farms Premium Beef
- 30 03 金融・リース：Nowlake Technology
- 31 04 金融・リース：北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle
- 32 05 再エネ：再生可能エネルギー発電事業
- 33 06 資源：金属鉱山事業
- 34 07 トレード
- 35 08 次世代に向けた取り組み①：次世代事業開発本部
- 36 09 次世代に向けた取り組み②：次世代コーポレートディベロップメント本部
- 37 10 新エネ：新エネルギーへの取り組み

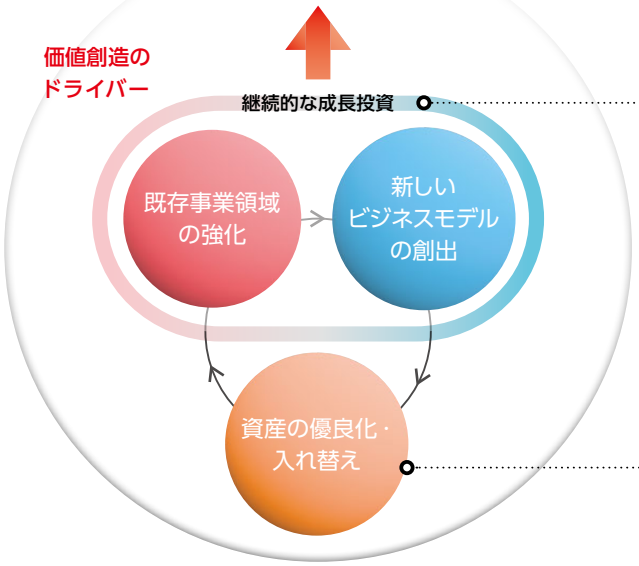
38 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー
39 事業投資のプロセス
41 CAOメッセージ
42 人財戦略
49 CDIOメッセージ
50 丸紅におけるデジタル活用推進体制
51 デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

# 価値創造のモデル

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

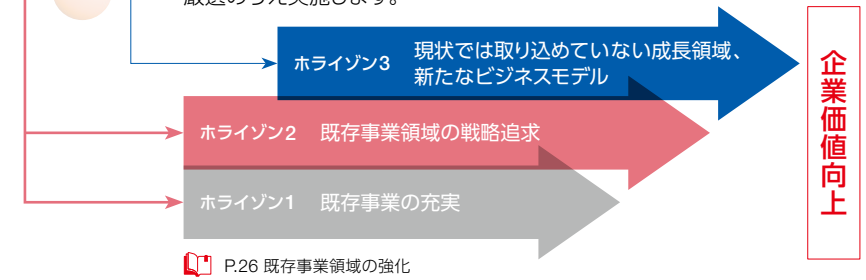
## 事業ポートフォリオを継続的に強化




### 継続的な成長投資

競争優位性を有し、高い収益性を実現している既存事業領域（ホライゾン1・2）に重点的に資本を配分し、着実な利益成長を図っています。

また、将来の収益の柱を育成すべく、新たな事業領域への取り組み（ホライゾン3）を厳選のうえ実施します。




P.26 既存事業領域の強化

### 資産の優良化・入れ替え

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

P.39 事業投資のプロセス

### 経営資本

**内部資本**
- 人財
- 財務基盤
- 事業ポートフォリオ
- ビジネスノウハウ

**外部資本**
- 営業基盤・ネットワーク
- 天然資源

P.16 経営資本

### 丸紅グループの強み

**培った強み**　非資源分野の収益基盤　米国における競争力

**機能**
- マーケティング
- 物流・金融
- ネットワーク構築
- 商品の安定供給
- 事業開発・経営
- プロジェクトマネジメント
- リスクマネジメント
- 情報分析・活用

**総合力**
- トレード
- 事業投資
- 幅広いセクター
- グローバルな地域展開

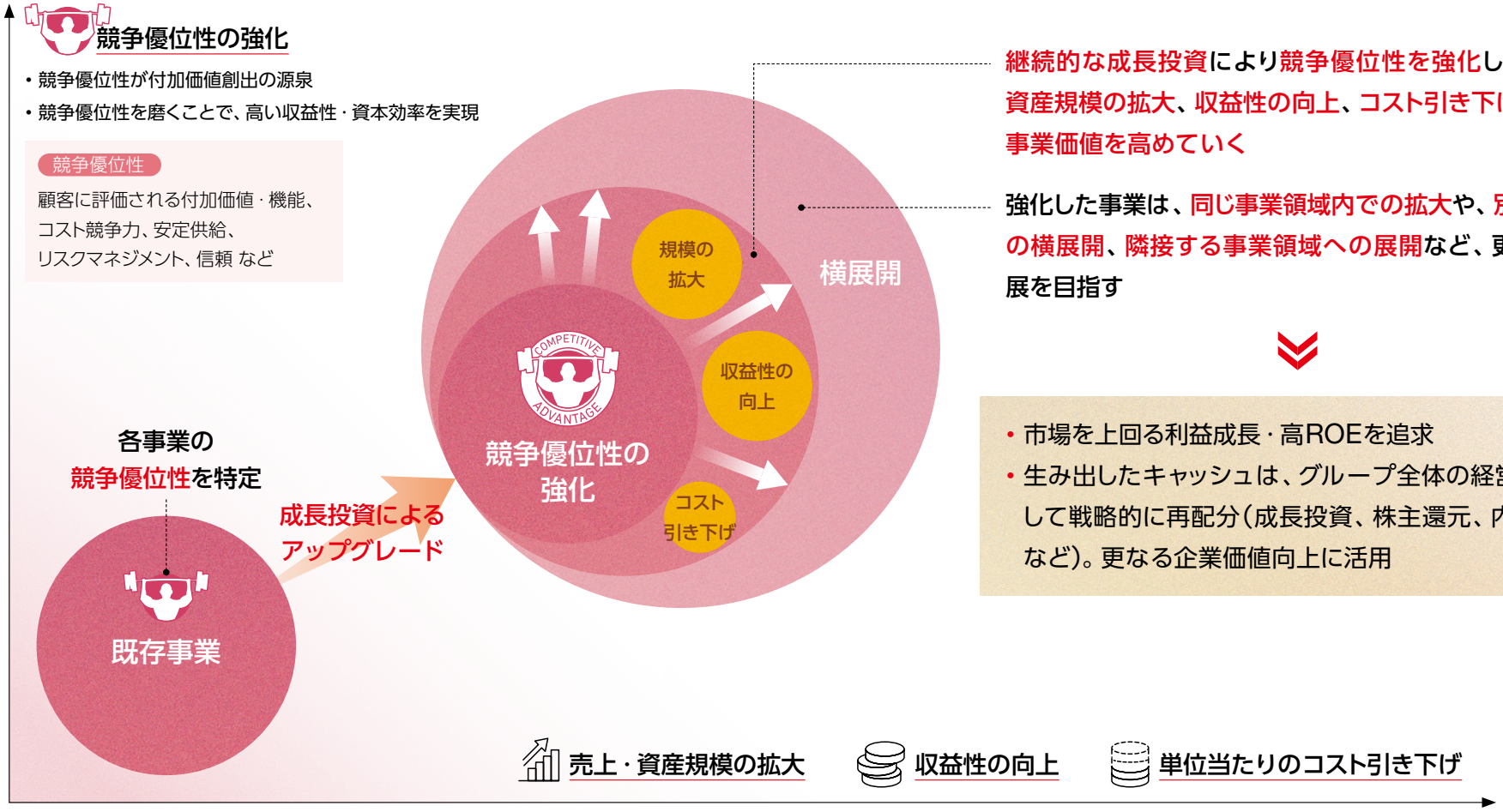
### 事業運営の指針

| 事業指針SPP | グループガバナンスポリシー |
|---|---|
| 事業ポートフォリオの価値最大化 | 事業会社経営の強化 |

P.38 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー

# 既存事業領域の強化

当社は非資源分野を中心に当社が競争力を有する既存事業領域に成長投資を重点配分することで、既存事業を更に強く・大きくすることを重視しています。
強い既存事業への投資は高い成功確率が見込め、「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に寄与することが期待できます。
過去から続けてきたこの取り組みが当社の価値創造の強力なドライバーとなっています。



価値創造への取り組み **01** 食料・アグリ

# Helena Agri-Enterprises

全米2位のシェアを持つ農業資材リテーラー

競争優位性

顧客に評価される付加価値・機能、コスト競争力、安定供給、リスクマネジメント、信頼 など

- **顧客の需要に適う高付加価値なサービスや商品を開発・提供。絶えず改善することで競争優位性を強化し、顧客と一緒に成長してきた**
- **継続的な拠点拡充、シェア拡大により更なる成長を追求**

Helena社は丸紅が出資した1988年3月期から2023年3月期までに大きく成長しました。

| | 1988年3月期 | | 2023年3月期 |
|---|---|---|---|
| 売上高 | 約5億ドル | » | 約70億ドル |
| 拠点数 | 約100拠点 | | 約500拠点 |
| 従業員 | 約800名 | | 約6,000名 |

これはHelena社が顧客と常に対話し、把握した課題を解決するためのソリューションを顧客と共に考え、提供してきたことに対する評価、信頼の表れです。Helena社の全米におけるシェアは現在10%弱。今後も成長投資により拠点を拡充、シェアを高め、付加価値商品の販売拡大をテコに更なる成長を追求します。

## 顧客起点で高付加価値なサービス・商品を提供

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

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

### 独自品ブランドHelena Products

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

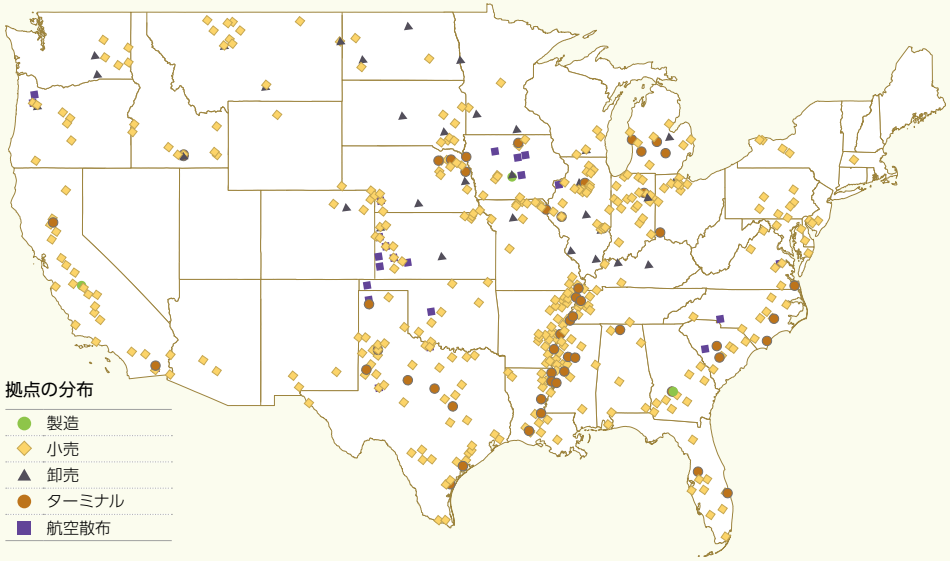
価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

# 価値創造への取り組み 01 食料・アグリ

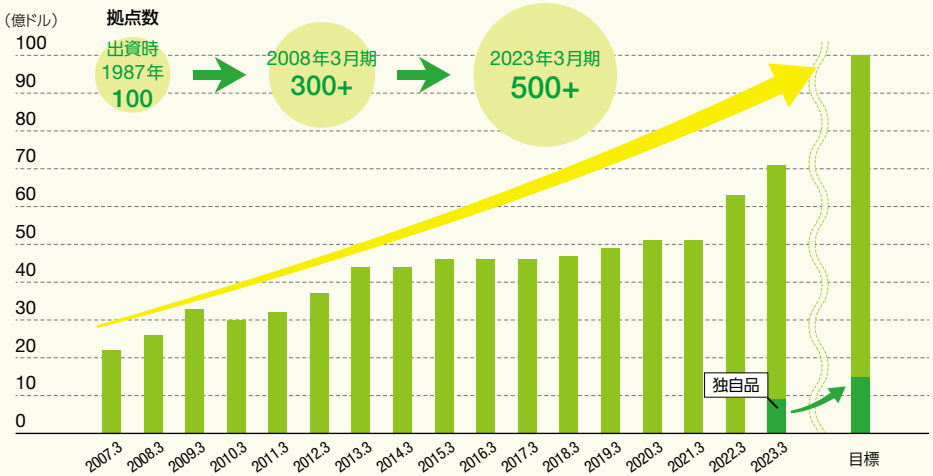
## Helena社の価値創造への取り組み

- 2020年代
  米国内での拠点数が500拠点超まで拡大
- 2000年代半ば
  顧客からの評価向上に伴い独自品ブランドの販売比率が拡大
- 2000年代初め
  AGRIntelligence®の導入開始
- 2000年以降
  農薬中心から、肥料・種子などの取り扱いも増加
- 1987年 1990年代
  丸紅出資　独自品ブランド(Helena Products)の取り扱い開始

## Helena社の米国内ネットワーク




## 売上高推移




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

## Adubos Real ~Helenaモデルの横展開~

ADUBOS REAL

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

丸紅の出資参画後は、成長戦略に沿った投資計画を実行し、近隣州のサンパウロ州やエスピリトサント州などでも業容拡張を継続しています。米国とブラジルという農業の類似性の高い市場で、Helena社で培ったノウハウを活かしていきます。

## 価値創造への取り組み 02 食料・アグリ

# Creekstone Farms Premium Beef

確立されたプレミアムビーフブランドを有する米国の牛肉処理加工業者

競争優位性

顧客に評価される付加価値・機能、コスト競争力、安定供給、リスクマネジメント、信頼 など

- 高品質牛肉の「Creekstone」ブランドとして高い認知度を獲得
- 丸紅グループ内の知見・ノウハウを活かした優れた工場運営と、適切な設備投資による品質改善、製造効率化
- 拡張投資による処理頭数の増加並びに製造コストの低減
- プレミアムビーフ事業領域の拡大並びにマーケティングの深化

### 2017年 Creekstone社へ出資参画

Creekstone社は米国カンザス州の自社工場で肉牛の処理・加工を行い、その牛肉を全米の高級ステーキハウスや量販店に販売しています。同社が取り扱う牛肉は、穀物を主体とした飼料を用いて米国内で肥育した品質の高いブラックアンガス牛のみです。付加価値の高い商品の供給と、丸紅グループのノウハウを活用したビジネスモデルを構築しています。

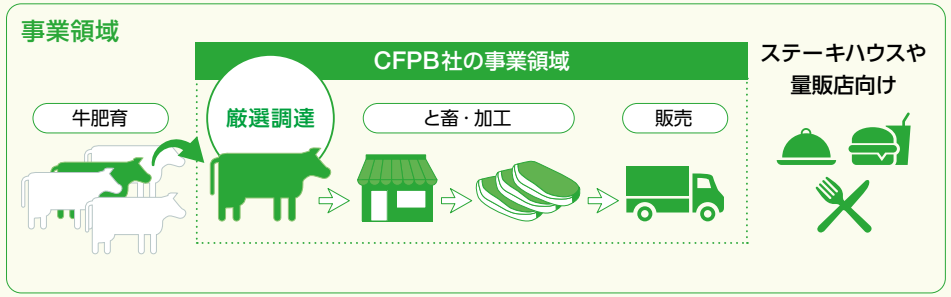
Creekstone社では、丸紅グループが積み上げてきた畜産事業の知見を活用し、優れた工場運営が行われています。また、肉牛の生産段階では、豪州における肥育事業であるRangers Valley社との間での社員の相互派遣や情報交換により更に付加価値を高める方策を模索しています。

### 追加投資による戦略の推進

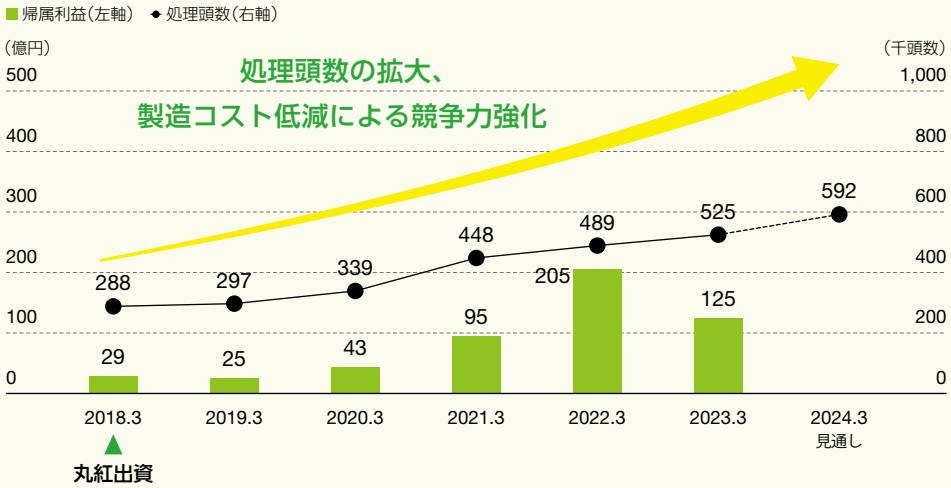
買収後も継続して拡張投資を行い、工場の加工ラインの増設や流通倉庫の新設などにより処理頭数を拡大しています。また、工場処理水の設備拡張などの環境対策や、作業エリアの空調設備アップグレード、従業員の子女を預かる保育施設の開設など、労働環境の改善や福利厚生に関わる設備投資も積極的に行っています。

牛肉以外の副産物や内臓品などに付加価値を付けて販売するなどの施策により収益性を更に改善していきたいと考えています。

### 事業領域




### 帰属利益／処理頭数



## 価値創造への取り組み 03 金融・リース

# Nowlake Technology

デジタル技術を活用した中古車販売金融事業

Nowlake社（当社出資比率21.7%）は、米国カリフォルニア州に本社を持ち、個人向け中古車販売金融事業を全米50州で展開しています。中古車販売金融の成約件数において、全米シェア第3位、独立系ノンバンクでは第1位の規模を誇ります（2023年3月末時点）。

Nowlake社は全米の約4万店超のディーラーと提携し、中古車購入者向けの自動車ローンを提供しています。過去の膨大なデータ蓄積をもとに構築した独自のクレジットスコアリングシステムにより、**24時間365日体制で数秒以内にローンの融資可否や条件を提示できる体制と、このシステムを実績に基づいて頻繁にアップデートし環境変化に即応することでリスク・リターンを最適化する高度な運用**が、Nowlake社の競争力を揺るぎないものとしています。

当社が2011年に出資参画以後、累積約350万件のファイナンスを提供し、自動車が生活必需品である米国において多くの顧客の需要に応えてきました。米国外への進出やファイナンス対象商品の拡充など新規領域にも取り組み、デジタル技術を活用しながら金融資産の更なる拡大を目指していきます。

**競争優位性**

顧客に評価される付加価値・機能、コスト競争力、安定供給、リスクマネジメント、信頼 など

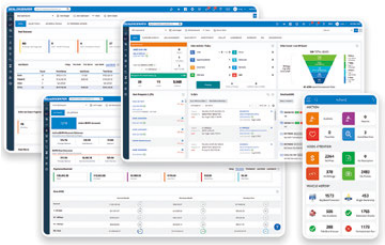
### 金融資産／帰属利益

**ディーラー提携数、金融資産残高、ファイナンス成約件数および金額**

- 全米50州、合計40,000店超の提携ディーラー数
- 金融資産残高 158億ドル（2023年3月末）
- ファイナンス引き合い件数：約700万件／年
- ファイナンス成約件数および金額：約50万件／年、約90億ドル／年

**内製化されたデータ分析および自動認証システム**

グループ内に約700名超のIT人材を有し、顧客のローン審査のみならず、融資実行、債権回収、車両処分の各プロセスにおいてもデータやシステムを用いた効率化を実現



価値創造への取り組み 04 金融・リース

# 北米におけるフリートマネジメント事業

## PLM Fleet

冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業（米国、当社出資比率50%）

同社は、米国の冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業における専業としては最大手です。トレーラーリース、レンタルおよびメンテナンスサービスに加え、温度管理やモニタリングを一貫して行うサービスを通じて資産規模を拡大し、増益を続けています。

## TDF Group

商用車レンタル・リース・販売事業（カナダ・米国、当社出資比率46.1%）

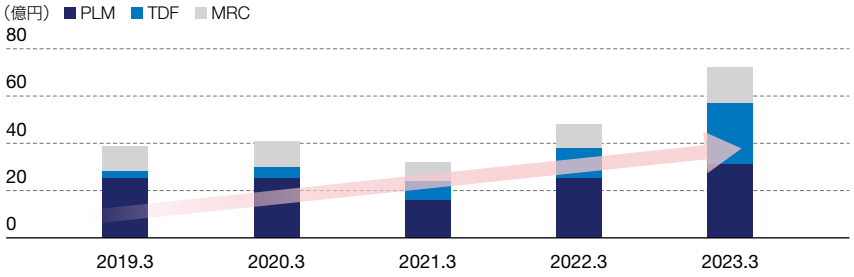
同社はカナダ全土に拠点を持ち、ピックアップトラックを中心とした商用車レンタル・リース・販売事業を40年以上展開しています。資源・建設関連業者などの主要顧客との長年の信頼関係を強みとしており、直近は物流・映画産業など、顧客の多様化も進めています。2021年には米国への進出を果たし、更なる規模拡大を目指しています。

## Midwest Railcar Corporation

貨車リース・販売・管理受託事業（米国、当社出資比率50%）

同社は、米国の大手鉄道会社、穀物メジャー、化学品会社、建築資材会社などを主要顧客とする貨車のリース事業を創業以来25年にわたり展開しています。汎用性および耐久性に優れた貨車を中心に扱い、各顧客のニーズに応じたサービスを提供することで、保有車両数を伸ばしており、2023年3月期の貨車保有両数は約25千両（年間平均ベース）となりました。

### 3社の資産拡大に伴い、当社グループの帰属利益は順調に増加




※ PLMの当社持分は2020年3月まで100%、以降50%。
※ TDFおよびMRCは投資用SPCの帰属利益を記載。TDFはMarubeni Fuyo Auto Investment（Canada）、MRCはMarubeni SuMiT Rail Transportの帰属利益。

# Aircastle

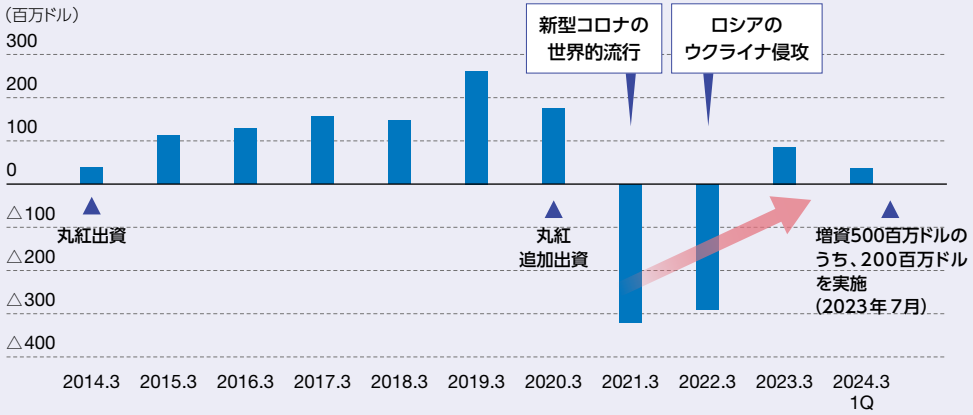
増資により成長を再加速する航空機リース事業

Aircastle社は世界44カ国73の航空会社を顧客とする航空機リース事業を展開しています。2020年3月の当社とみずほリース株式会社による共同買収以降、コロナ禍による旅客需要の減少や、ロシア・ウクライナ情勢によるロシア向け機体の一部喪失など厳しい事業環境が続きました。しかし、その後旅客需要の回復に伴って業績は徐々に改善しています。

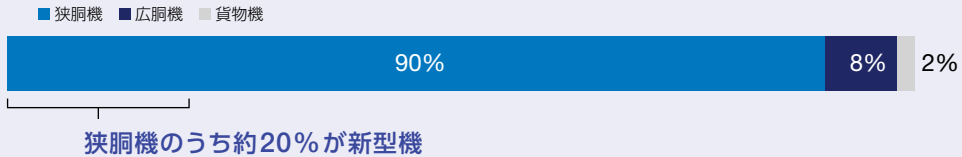
2023年7月、当社とみずほリースは同社の成長を更に加速するべく、航空機の購入などに充てる資金として500百万ドルの増資を共同で引き受けることについて関連契約を締結しました。

世界の航空旅客需要は2040年まで年平均3%台で成長すると予測されており、Aircastle社は顧客需要が高く環境負荷の低い新型機材を航空会社へリースすることにより、世界の脱炭素・低炭素化に貢献していきます。

### Aircastle社単体の税引前利益の推移




### ポートフォリオにおける機体種別比率（2023年2月末時点）



価値創造への取り組み **05** 再エネ

# 再生可能エネルギー発電事業

蓄積した知見やネットワークを活かし新たな価値創造に取り組む

- **1990年代から再生可能エネルギー発電事業に取り組み、蓄積した知見を活かして多彩な事業を展開**
- **発電事業による利益取り込みに加え、プロジェクトの開発段階で創出した価値（環境価値を含む）を一部持分売却などにより実現・提供するなど、収益性向上を図るビジネスモデル**

## 蓄積した強みと新たな取り組みで、価値創造に取り組む

当社は業界トップクラスのIPP事業規模を誇るプレーヤーであり、培った高い知見と、幅広い顧客・サプライヤー・政府などとの信頼関係を有しています。

再生可能エネルギー発電事業では、国内・英国での洋上風力発電、中東での大型太陽光発電、国内の中小水力発電やバイオマス発電、海外での商業・産業需要家向け屋根置き型太陽光発電による分散電源などを展開しています。

加えて、新たな柱として成長を遂げた電力小売事業による再エネ由来電力の取り扱い、再エネ電源を利用するEV関連・再エネ導入を促進する送電線効率利用などの再エネ周辺サービスなど、強みを活かせる新たな再生可能エネルギー関連ビジネスにも積極的に取り組んでいます。

世界の脱炭素・低炭素化の流れの中で、当社は、これまでに培ってきた国内外のネットワークを活かし、信頼関係のある顧客に対して、他のパートナーやサプライヤーとともに多様な提案をできる立場にあり、今後も強みを活かした事業を通じて社会・顧客に貢献していきます。

## ノウハウを活かした、プロジェクト開発段階からの価値創出

当社の強みは、積み上げてきた知見やノウハウを活かして、案件の開発初期段階から案件をリードし、開発の進捗による価値創出が可能な点にあります。案件の持分の一部売却を通じた売却益獲得をビジネスモデルに組み入れることにより、収益性の向上を図っていきます。

## 再エネ発電を通じた約112万$CO_2$トンの削減貢献量※を実現

秋田港・能代港洋上風力発電事業

SmartestEnergy（英国）

- 2022年：スコットランドにて浮体式洋上風力発電事業開発のための海域リース権獲得
- 2020年：秋田港・能代港洋上風力発電事業着工（2023年完工）A
- 2020年～：商業・産業需要家向け屋根置き型太陽光発電による分散電源事業（メキシコ・ベトナム・タイほか）
- 2017年～：中東大型太陽光発電案件の開発開始
  2019年：Sweihan太陽光発電事業（UAE）完工
  2022年：Al Kharsaah太陽光発電事業（カタール）発電開始
- 2013～2021年：福島県での洋上風力実証事業にリーダーとして参画
- 2001年～：再エネアグリゲーションおよび再エネ由来電力の取り扱いを含む小売事業への参画
  2001年：SmartestEnergy（英国）B、2019年：SEUS（米国）、2020年：SEAU（豪州）
  2002年：国内小売事業への参画、2015年：丸紅新電力（日本）
- 2000年～：国内外にて多数の陸上風力、洋上風力、水力、太陽光、地熱、バイオマス発電事業に参画
- 1997年：フィリピン・San Roque水力発電事業（2003年完工）

1990年 2000年 2010年 2020年

※ 2023年3月末時点の主な太陽光・風力・地熱・水力・洋上風力発電事業（当社持分 容量ベース）において、以下の計算式を用いて算出。発電設備容量×24時間×365日×設備稼働率×ホスト国の平均排出係数×当社持分比率

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 06 資源

# 金属鉱山事業

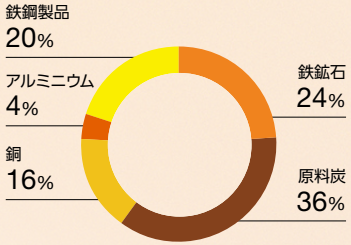
チリ銅鉱山事業、豪州ロイヒル鉄鉱山事業

## 需要が見込まれるベースメタルのポートフォリオ

金属事業のポートフォリオは銅・鉄鉱石・原料炭・アルミニウムで構成されており、優良案件を厳選し競争力のある資産を積み増し、バランスの取れた収益基盤を有しています。

銅・アルミニウムは脱炭素社会の実現に不可欠な金属であり、電化社会、再生可能エネルギーへのシフトにより需要が大きく伸びると見込まれています。

金属本部
2021年3月期～2023年3月期
純利益構成




鉄鋼は今後も経済発展とともに需要が伸長する見通しです。同時に$CO_2$の排出量削減に寄与する還元鉄の需要が高まる一方で、脱炭素化の実現に必要な電炉活用や水素還元法の実装には数多くのチャレンジが待ち受けています。このため脱炭素社会への転換期において鉄鉱石や高品位の原料炭は引き続き不可欠な原料となっています。

## 「経済発展に伴う金属需要増加」と「持続可能な社会の実現に向けた環境対応」の両方に対応し事業推進

当社が持つ既存資産の増強・拡張や新規案件の開発により、持分生産量を維持・拡大するとともにコスト競争力を強化する方針です。

金属安定供給と環境対応という2つの社会的要請に応え、今後一層高まっていくベースメタルの安定的な調達・供給を行っていきます。

## チリ銅鉱山事業

60億トン以上の資源量のセンチネラ地区をパートナーであるアントファガスタ社と共同開発

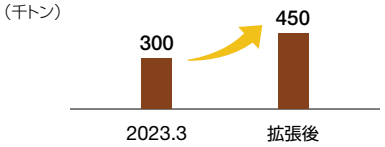
### 拡張戦略 ❶ チリ銅鉱山事業

～センチネラ拡張プロジェクト～

丸紅が30%の持分を持つチリ センチネラ銅鉱山において、既存プラントと同等規模の新プラント建設による操業安定化・生産能力の増強を検討しています。この施策によりセンチネラ銅鉱山の生産能力は現在の約1.5倍となる年産45万トンに増加。

更にセンチネラは鉱山全体の生産コストを10%以上低減できる見込みです(2026年以降の完工を予定)。

センチネラ銅鉱山 100%ベースの生産能力




### 企業価値向上に向けた「グリーン」への取り組み

丸紅は出資するチリの鉱山すべてで銅産業のCopper Mark※1の認証を取得しています。また操業にかかる電源を、石炭火力から再生可能エネルギーに100%転換しています。

海水操業、淡水化プラント建設により地下水源の取水ゼロに取り組んでいます。ダンプトラックの自動化やリモート操業により、安全かつ高効率な操業を実現しています。

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

## ロイヒル鉄鉱山事業

鉄道・港湾インフラを一体保有する強みを活かし将来鉱区を開発

### 拡張戦略 ❷ ロイヒル鉄鉱山事業

～既存インフラの最大活用・拡充と将来鉱区開発～

丸紅が15%出資する豪州ロイヒル鉄鉱山において、保有している鉄道と港湾などインフラをフル活用するため、既存インフラの増強を検討中です。

同事業パートナーであるハンコック社と共に将来枯渇していく高品位の鉱石の補充のため近隣の有望な鉱区の開発も検討しており、インフラの最大活用によりコスト競争力の強化が期待できます。

### 企業価値向上に向けた「グリーン」への取り組み

ロイヒル鉄鉱山では、遠隔管理や鉱山トラックの自動化など、更なる操業の安定性や効率性の向上に加え、ダンプトラックの電動化や再生可能エネルギーへの転換などにも積極的に取り組んでいます。

また、ハンコック社、WAPRES社※2と共にカーボンクレジットの創出を目的とし、植林事業を推進しています。

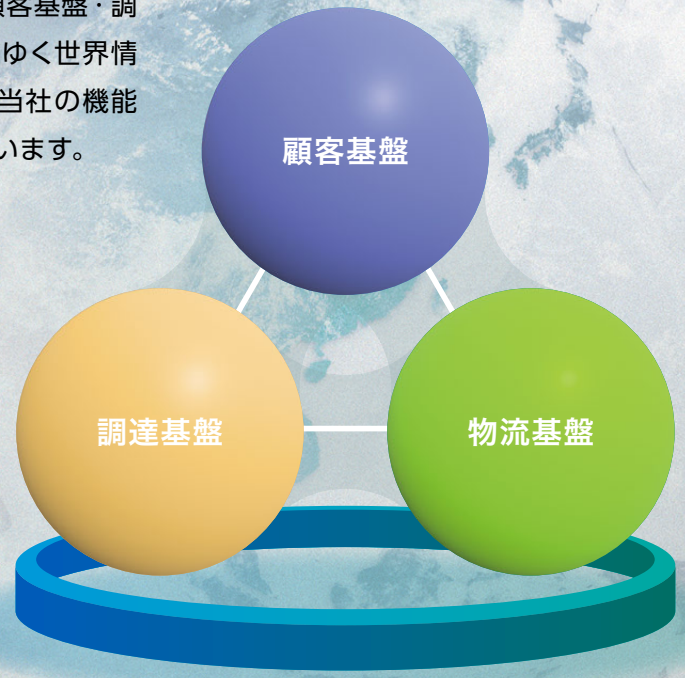
※2 WA Plantation Resources Pty., Ltd.(WAPRES社):豪州にて植林・木質チップの生産を行う当社100%子会社。

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

## 価値創造への取り組み 07

# トレード

モノの需要と供給を繋ぐトレードは商社のビジネスの基本であり、当社はその機能を果たすために必須の基盤として顧客基盤・調達基盤・物流基盤を強化してきました。日々変わりゆく世界情勢により需給関係が大きく変化する現在、こうした当社の機能を最大限に発揮することで多様化する需要に応えています。




**DX**

貿易実務の効率化
配船自動化への取り組み など

**サステナビリティ**

低炭素の商品・輸送への取り組み
トレーサビリティの強化 など

### 主なトレードの例

**穀物**

- 主要産地である北米・南米に集荷網を持ち、主にアジアへの安定供給を担う
- 日本国内に保管・飼料製造機能を持ち、安定的に価値を創造

**飲料**

- コーヒー生豆取扱量
  日本の生豆消費量の約30%
- サステナブルコーヒーへの取り組み強化

**エネルギー**

- 石油、天然ガス・LNG、ウランなどの既存商品に加え、バイオ燃料、環境価値取引など、新商品の取り扱いを推進
- 脱・低炭素社会に向けたエネルギー転換期においても、国内外のインフラ・ネットワークを駆使しエネルギー需要に応える

**オレフィン**

- 世界の洋上貿易市場の約30%のシェアを有する
- 米国において長期引取契約、貯蔵、輸出に関するサービス契約を締結、グローバルな需要に応える柔軟性を確立

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 08 次世代に向けた取り組み ①

# 次世代事業開発本部

**当社が現状取り込めていない成長領域での次世代に向けた事業開発に注力し、ホライゾン3戦略（新たなビジネスモデルの創出）の中核を担う。**

現在は収益基盤である既存事業もいつかは陳腐化するとの危機感より次世代事業開発本部は創設されています。丸紅グループには過去より普遍的に永続し、現在の大きな収益の種になるビジネスの「勝ち筋」があります。積み重ねてきた勝ち筋を、次世代の成長領域に応用し、2030年に向けた成長の取り込み、丸紅の企業価値への貢献を目指しています。

## 1. 次世代が評価する事業を創る

次世代事業開発は将来の柱となる事業を創ること、その起点は時代の変化を先取りする成長テーマを把握し、商品軸に縛られないDemand Pullの姿勢で、社会に善いインパクトを追求することとしています。長期的に成長する領域において、世界の革新の潮流を俯瞰し取り込みながら、地域間・時間差を活用して、顧客に対し、迅速にかつ長期的な目線で次世代事業を創出することを基本的な事業開発プロセスの考え方としています。

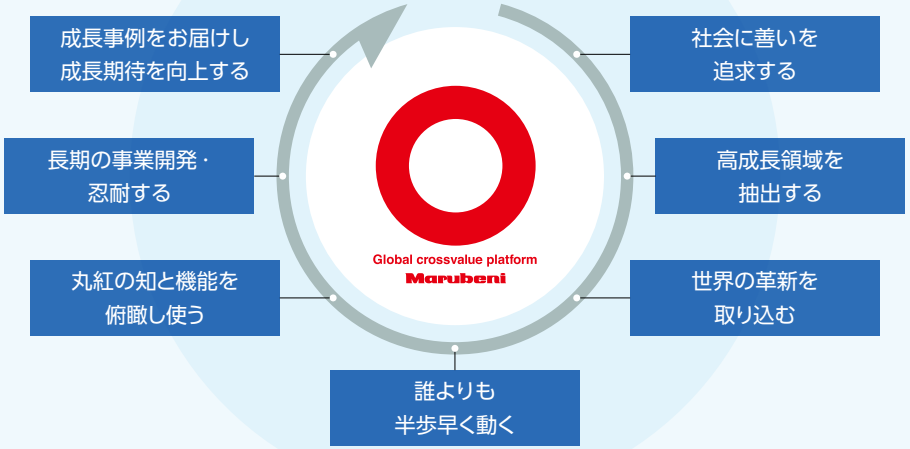
## 2. 次世代に飛躍する成長テーマ

ヘルスケア・メディカル、次世代社会基盤、ウェルネス分野での事業開発・投資を実践しています。

- ヘルスケア・メディカル：高齢化、健康意識の高まり、医療技術進化などにより今後更なる成長が見込まれるヘルスケア市場を対象に事業推進を行っています。
- 次世代社会基盤：脱炭素関連新技術、オフショアDX、次世代工業団地を切り口に、次世代に資する社会基盤の構築を模索します。
- ウェルネス：アジアの次世代の消費者をターゲットとして、ビューティー分野、コンシューマーブランド分野での成長事業を追求します。

加えて、世界中より新たな変化の芽・成長テーマを常に探索し事業開発に繋げています。

### 次世代事業開発プロセス




事業化事例 **Lunatus 中東医薬品・医療機器販売事業**

2022年に、中東、湾岸地域で医薬品・医療機器の流通・販売事業を展開するLunatus（ルナタス）社に出資参画しました。

中東諸国においては、ライフスタイルの変化を背景とした健康意識の向上に伴い、従来以上に高度な医薬品・医療機器へのニーズが高まっています。丸紅は出資参画以降、本邦製薬・医療機器メーカーとの交渉を行い、薬事申請、マーケティング、販売、流通、アフターサービスまでのワンストップ体制の構築を支援しています。

将来的には自社製品のライセンス保有、地域薬事規制・販売ニーズに応じた臨床試験・治験機能を整備するなど、当社が主導的に事業価値拡大を追求していきます。

価値創造への取り組み 09　次世代に向けた取り組み ②

# 次世代コーポレートディベロップメント本部

**東南アジアと米国の成長ポテンシャルの高い消費者関連ビジネス領域において、投資先企業の中長期的な成長支援を通して、丸紅グループにその成長を取り込む。**

次世代コーポレートディベロップメント本部は、ホライゾン3の領域の中でも次世代消費者のニーズを捉え大きく成長する可能性のある領域にフォーカスし、規模感のある投資を実行しながら、丸紅の企業価値向上につながる事業ポートフォリオの構築を目指します。

## 1. 設立背景

次世代コーポレートディベロップメント本部は、設立から3年経った次世代事業開発本部での取り組みをステップアップさせ、成長ポテンシャルの高い領域への投資により、2030年までに丸紅の将来の成長を牽引する新たな事業を構築することを目的に、2022年4月に設立されました。

## 2. 新しいアプローチ：コーポレートディベロップメント

成長ポテンシャルの高い東南アジアの消費者関連ビジネス領域をターゲットとして、マクロ経済の成長や生活様式の変化といった大きなトレンドを捉えて成長を続けるビジネスや企業に投資するとともに、米国においても同領域で投資を行い、最先端のビジネスモデル・消費者トレンドを捉えることで、両地域間でのシナジー創出を目指します。また、投資先の中長期的な戦略パートナーとして、丸紅グループのグローバルネットワークも活用しながら投資先企業の事業拡大をサポートし、その成長を丸紅へ取り込みます。

本取り組みのプラットフォームとなる投資会社をシンガポールと米国に設立。専門性の高い投資プロフェッショナルが中心となり、案件発掘から投資実行、投資後の事業運営まで一貫した対応を行うことで、投資の成功確度を高め、丸紅に新たな価値創出を行います。

### 価値創造へのアプローチ

### 投資事例　Tim Hortons® フランチャイズ事業

2023年2月、Restaurant Brands International社とフランチャイズ契約を締結し、カナダ発大手コーヒーチェーンであるTim Hortons®のシンガポール、マレーシア、およびインドネシアにおけるフランチャイズ事業に参画しました。

Tim Hortons®は、世界トップ3のグローバルコーヒーチェーンで、高品質なコーヒーと豊富なフードメニューが消費者から支持され、世界14カ国で5,600以上の店舗を展開しています。

東南アジアでは、人口増大・所得拡大を背景としたコーヒー消費量の増加に加え、若者を中心としたカフェの利用方法の変化により、カフェ市場は高い成長が見込まれています。本事業を通して、成長性の高い東南アジアの飲食サービス領域において事業拡大を目指していきます。

価値創造への取り組み 10 新エネ

# 新エネルギーへの取り組み

当社は脱炭素の流れの中で将来的に大きな需要が予測される新エネルギー領域の開発を進めるための専門組織として、新エネルギー開発推進部を設立しました。多くのパートナーや潜在的な顧客と組み、事業化調査や基本設計など投資に向けた作業を進めています。

## 豪州クイーンズランド州でのグリーン水素製造案件の開発

当社は2023年5月、Stanwell（豪）・岩谷産業・関西電力およびKeppel Infrastructure（シンガポール）の5社※で豪州クイーンズランド州におけるグリーン水素製造・液化事業の基本設計作業（FEED）実施に関わる契約を締結しました。

本事業は、関西電力向けの液化水素やKeppel社などが検討中のアンモニア合成施設向けのグリーン水素供給を含みます。

FEED総額は117百万豪ドルを想定し、そのうち20百万豪ドルは豪州再生可能エネルギー庁「ARENA」から補助を受ける予定です。2028年ごろに1日当たり200トン、2031年以降に1日当たり800トンのグリーン水素製造規模を想定しています。

本事業を通じて日豪両国政府が掲げる2国間の大規模水素サプライチェーンの構築およびゼロカーボン社会の実現に貢献していきます。

※ Stanwell, Keppel Infrastructureはともにエネルギー・インフラ企業。

水素製造拠点のイメージ

## カナダ・アルバータ州での低炭素アンモニア事業化調査

当社は2023年5月に、カナダの大手エネルギーインフラ事業者のPembina Pipeline Corporationと、カナダからの低炭素アンモニアサプライチェーンの構築に係る本格的な事業化調査を開始すべく、共同開発契約を締結しました。

カナダのアルバータ州・エドモントン近郊に位置するPembina社のサイトにおいて、同州の豊富な天然ガスを用いて年間100万トン規模のアンモニアを2028年後半より生産し、生産過程で排出される$CO_2$についてはCCS・CCU※にて削減します。

生産したアンモニアは低炭素アンモニアとして、カナダ西海岸輸出港へ貨車輸送後、日本・韓国などの東アジアの発電所をはじめとした需要家向けに海上輸送します。本事業を通じて、日本のエネルギー安全保障に貢献するとともに、日本・カナダ両国の脱炭素化に向けた取り組みを推進します。

調印式の様子

※ 排出される$CO_2$を回収し、貯留（CCS：Carbon dioxide Capture and Storage）、または有効活用（CCU：Carbon dioxide Capture and Utilization）する技術。

## 豪州での再エネ水素製造・利活用に関する実証事業

豪州では再生可能エネルギー電源からの余剰電力の活用が課題となっています。当社は環境省の事業の一環として、南オーストラリア州において余剰再エネ電力を活用した安価で安定的なグリーン水素製造および、エナジーマネージメントシステムを活用した系統調整機能の提供を目指します。製造したグリーン水素は、水素吸蔵合金※タンクを使用してインドネシア共和国・ジャカルタ近郊の工業団地内に輸送され、燃料電池を通じた熱電供給を行うことにより脱炭素化に貢献します。

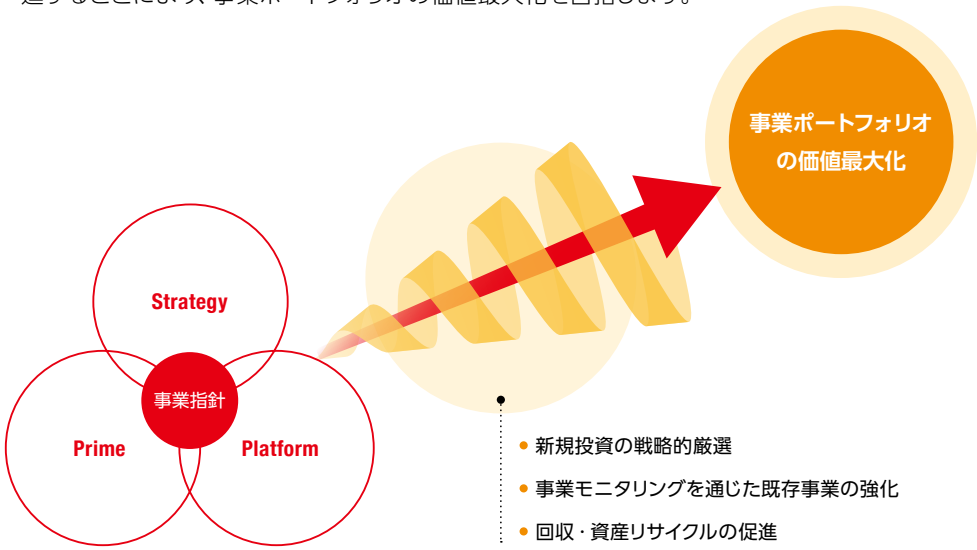
建設中の実証設備

※ 冷却や加圧すると水素を吸収し、加熱や減圧により水素を放出する合金。

# 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　SPP：「Strategy」×「Prime」×「Platform」

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




事業指針SPP

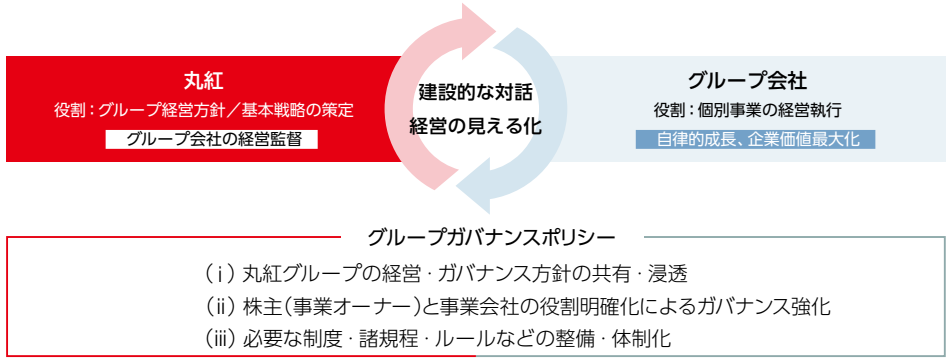
**Strategy**
- 「Strategy」は、各分野における在り姿と現状のギャップを埋めることであり、戦略ありきを徹底することを示したもの
- DXによる事業戦略の変革、実行の高速化も含む

**Prime**
- すべての事業において、丸紅グループが主体的に事業戦略を実行していくことを示したもの
- 単なる投資では社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会が限定され、成長余力にも限界がくるため、当社自らが主体的に戦略を考え、実行し、事業価値向上を追求していく

**Platform**
- 当社の「Platform」を活かして大きなビジネス展開に繋げていくことを示したもの
- 地域・分野・商品などの拡がりが見込める事業を「Platform」として、その事業体によるM&Aの推進、自律的成長による拡がりや発展に取り組む
- また、当社の知見やノウハウ、アセットを社内外の様々な知と掛け合わせ、新たな価値を創造する

## 丸紅グループガバナンスポリシー

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




### SPP、グループガバナンスポリシーの実践 ー米国 自動車アフターマーケット事業ー

当社の自動車アフターマーケット事業は、XL Parts社（テキサス州）とTPH社（フロリダ州）、APSH社（バージニア州）の事業会社3社を統括するMAIHO III社を通じ、事業指針SPPおよびグループガバナンスポリシーの実践に取り組んでいます。

**【Strategy】** 自動車が生活を支える重要インフラである米国において、修理部品を即納する配送網と顧客サービスの強化による事業拡充と変革を推進しています。

**【Prime】** XL Parts社、TPH社を丸紅が買収後、同業他社のM&A・新規出店を通じて戦略的エリア拡大を実行し、豊富な在庫ラインアップと機動的な配送網で、差別化を確立しています。

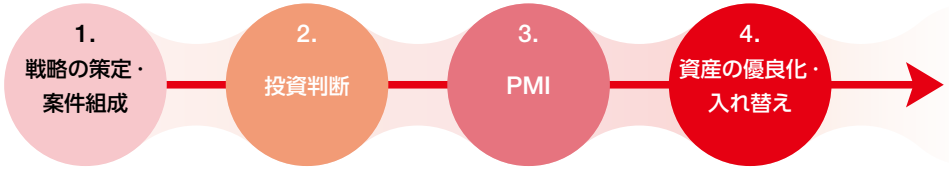
**【Platform】** 修理部品のオンライン販売とモバイルインスペクションを提供するAPSH社を新たに買収し、対面市場・事業領域拡大を実行しています。

**【グループガバナンスポリシー】** 各社統合過程で、同ポリシーに基づきITシステム・諸規程・プロセス管理などのPMIのベストプラクティスが醸成されており、自律的な成長を実現しています。

MAIHO III社 会長
**木村 仁**

# 事業投資のプロセス

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

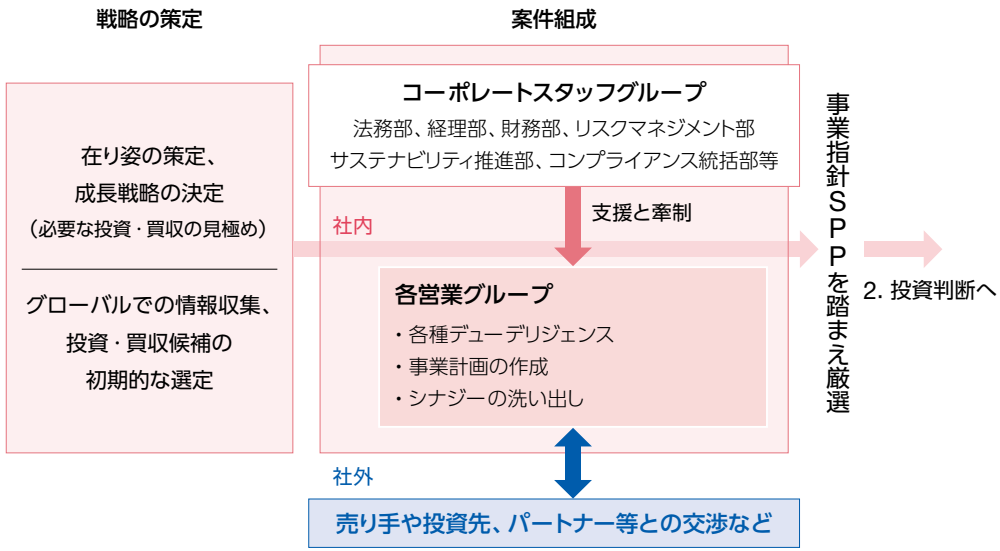



## 1. 戦略の策定・案件組成

当社では事業領域ごとに将来目指すべき「在り姿」を定め、それを実現するための成長戦略を策定します。「戦略ありき」の投資を行うため、案件組成においては各事業領域の成長戦略に沿い、事業指針SPP（P.38参照）に合致することを重視しています。

コーポレートスタッフ部は適宜各案件の検討に参加し、その専門性を発揮して案件組成を支援するとともに、牽制の観点からも各案件を分析・検討します。

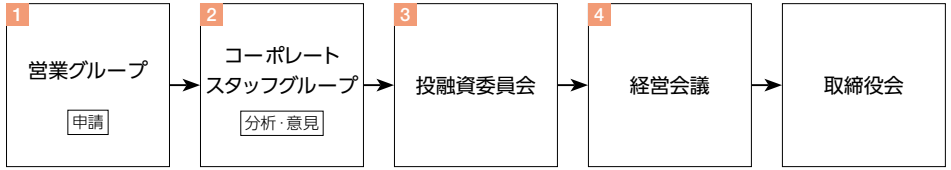
### プロセス




## 2. 投資判断

### 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、投資リターンの追求、投資リスクの抑制も図る重層的な意思決定プロセスを構築しています。




1 営業グループ（営業本部／営業部）が事業投資の内容や事業計画などを提出・申請

2 コーポレートスタッフ部が、定性・定量面からのリスク分析結果などの意見を提出

3 投融資委員会※1において、IRR、回収期間、PATRAC※2を定量面での案件評価のガイドラインとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけではなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議。インターナル・カーボン・プライシング（ICP）についても参考として仮想コストを算定

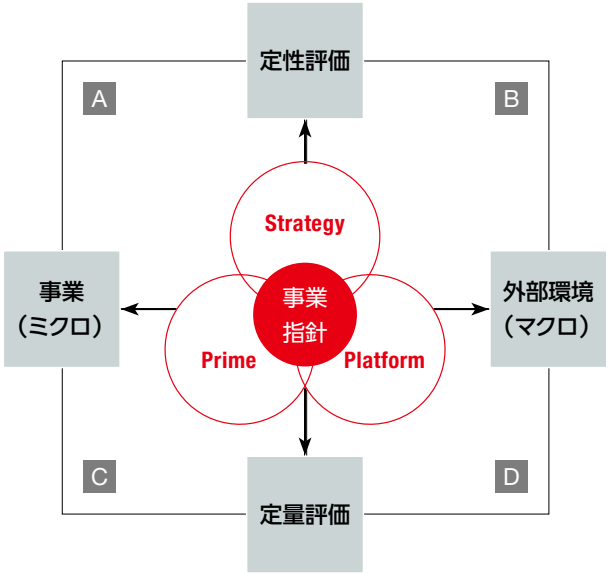
4 経営会議に付議され、社長が決裁。より重要な案件については、取締役会に付議

※1 投融資委員会：委員長、副委員長に加え、経営企画部長、法務部長、経理部長、財務部長、リスクマネジメント部長などで構成。

※2 PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標を上回っているかを計る指標。

※ 迅速な意思決定実現のため、金額規模に応じて、グループCEOまたは本部長が決裁する審議プロセスを設けています。

### 投資判断における、重要審議ポイント




A
- 中長期的な成長戦略における当該投資の位置付け
- 投資先のビジネスモデル理解
- 当社参画が生み出す付加価値・当社が参画する意義
- 投資先の競争優位性およびその継続性
- 実現に向けたアクションプラン
- PMI（買収後の統合プロセス）
- 完工リスク・技術リスク

B
- 世の中の潮流（メガトレンド、技術革新、陳腐化リスク）
- 潜在的なニーズ・価値観の変容
- 産業動向・業界知識
- サステナビリティ・ESG
  気候変動、生物多様性、サプライチェーンなどに関わる機会・リスク
- コンプライアンス
- 関連規制（ファイナンス、税制、外資規制など）

C
- IRR（内部収益率）、回収期間、PATRAC
- 買収価格の妥当性
- KPI
- EXIT基準

D
- IRRプレミアム（カントリーリスク、通貨リスクなど）
- 買収資産の流動性
- 将来予測に用いた前提条件の確からしさ

## 3. PMI（Post Merger Integration）

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

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

## 4. 資産の優良化・入れ替え

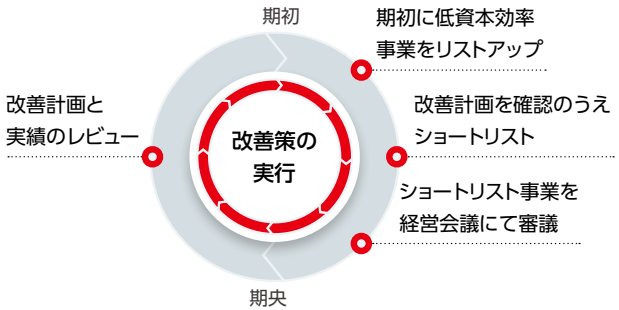
### モニタリング制度

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

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

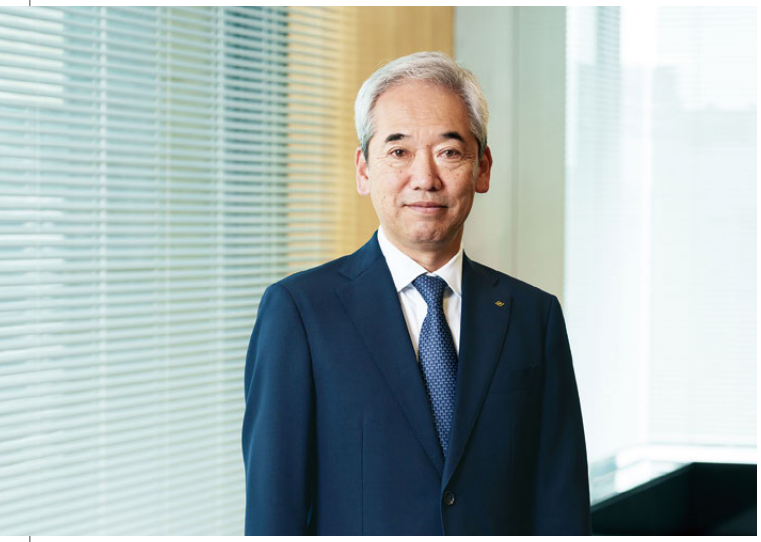
### 収益力強化のPDCAサイクル

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



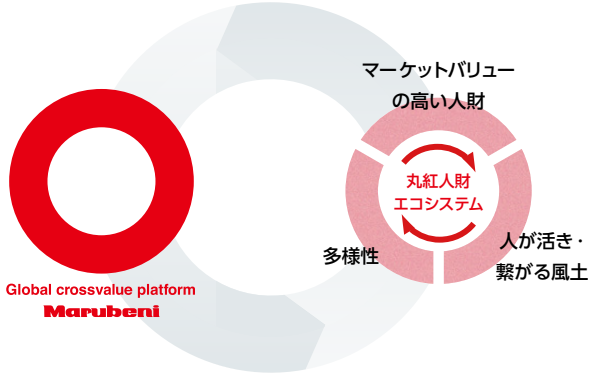

GC2024主な売却案件：ガビロン穀物事業（低資本効率など）、政策保有株式

# CAOメッセージ



## 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）




## 「人」こそ「財（たから）」

丸紅グループにとって、「人」こそ「財（たから）」です。人財は多様で不確実な社会に価値を生み出し続けるための最大の資本であり、価値創造の原動力です。

当社は社会や顧客にソリューションを創出・提供することで成長してきました。変化の激しい社会や環境下で新たな価値創造が求められる中、前中期経営戦略GC2021を策定した当時は、商品縦割りによる集団思考が強く同質性が高い組織文化が根強くあり、いま変革をしなければ環境変化に対応できず、10年先も生き残ることができない、という強い危機感がありました。

そこで、Global crossvalue platformを丸紅グループの在り姿として定め、社員一人ひとりが既存の枠組みを超えて新たな価値創造にチャレンジし続けることを目指して、「丸紅人財エコシステム」を人財戦略として掲げました。

## 多様な人財が「集い」「活き」「繋がる」、丸紅人財エコシステム

「丸紅人財エコシステム」は、多様なバックグラウンドを持つマーケットバリューの高い人財が丸紅グループに「集い」「活き」「繋がる」ことで、社会やお客様に必要とされる新たな価値を提供するサイクルを実現する人財戦略です。

現中期経営戦略GC2024では「丸紅人財エコシステム」の更なる進化を掲げており、その実現に向けて数々の施策を打ち出しています。

## 経営戦略と人財戦略の連動を強化

「丸紅人財エコシステム」の考え方の起点となるのは、経営戦略と人財戦略の連動です。経営層と人事部が常に一体となり、人財に関わる課題の解決に向けて議論を重ねることで、経営戦略に沿った人財戦略の実現を目指しています。社員と経営層とのコミュニケーションの活性化、タレントマネジメントコミッティ（経営層による人財戦略会議）の常設のほか、2023年にはCHROを新設し、経営戦略の実行に資する人事制度・施策の策定・推進を強化しています。

## 社会に価値を提供し続けるべく丸紅人財エコシステムを進化

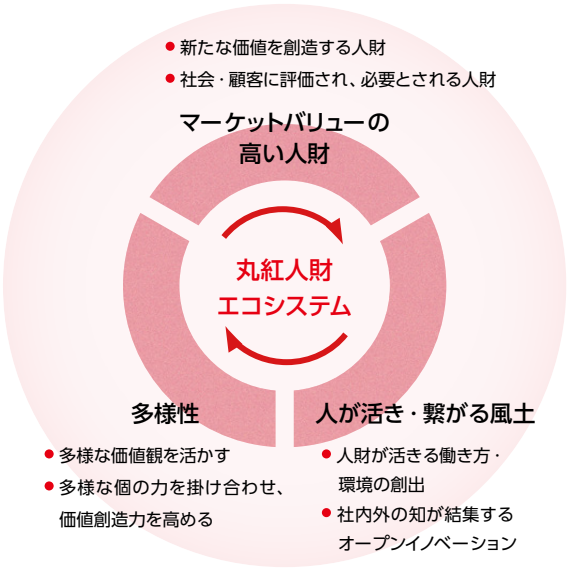
「丸紅人財エコシステム」の策定から5年が経ちましたが、人財は当社グループの価値の源泉であり、グループ社員の一人ひとりが持てる力を最大限発揮することが当社グループの成長の鍵である、という考え方は変わっていません。目まぐるしい時代変化の中でも、真に多様な人財が集まり、活き活き働き、繋がることで社会に価値を提供し続ける企業グループとなれるように、丸紅人財エコシステムを進化させていきます。

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

# 人財戦略

経営戦略

## 人財戦略の全体像




多様な人財が

| | 主な実績・KPI | | 主な人事施策 |
|---|---|---|---|
| 集う | 単体正社員に占めるキャリア採用者比率（2023年3月期） | 実績 14.3%<br>前期比 +0.5pt | ・キャリア採用<br>・Career Vision採用<br>・No.1採用<br>・PRイベント |
| | 採用者に占める女性割合（2023年3月期） | 実績 39.5%<br>目標 50%程度 | |
| 活きる | エンゲージメントスコア（2023年3月期） | 実績 59.2 *偏差値<br>前期比 +0.5pt | ・ミッションを核とする人事制度<br>・エンゲージメントサーベイ<br>・人財開発（OJT×Off-JT）<br>・健康経営 |
| | 1人当たり平均研修受講時間（2023年3月期） | 実績 46時間／人<br>前期比 +5時間／人 | |
| | 女性管理職比率（2023年3月期） | 実績 8.2%<br>目標 10.0%（2026年3月期） | |
| 繋がる | クロスバリューコイン（2021年3月期—2023年3月期累計） | 実績 約1,550件／約7,800コイン | ・15%ルール・クロスケット・クロスバリューコイン<br>・社内人財公募・ジョブマッチングシステム<br>・ビジネスプランコンテスト |
| | 社内人財公募・ジョブマッチングシステム異動件数（2019年3月期—2023年3月期累計） | 実績 193件 | |

新たな価値を創造する

## 経営との連動

**鹿島 浩二**

執行役員
CHRO（Chief Human Resources Officer）

### CHROメッセージ

2023年4月に「CHRO」に就任しました。経営戦略に資する人財戦略の策定・推進がCHROの役割です。丸紅グループにとって、人財は最大の資本であり、価値創造の原動力です。経営戦略実行に向けて、社員一人ひとりの力が最大限に発揮されるために、「丸紅人財エコシステム」を推進・進化させてまいります。

### タレントマネジメントコミッティ

経営戦略と整合した人財戦略を推進するために、社長・CAO・CSO・CHROを主要メンバーとする人財戦略会議を実施しています。人事制度・施策だけでなく、リーダー開発、エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョンなど、当社の人財戦略でも重要度の高いアジェンダの議論を深めています。

### 経営層と社員の対話

経営層と社員が直接繋がる機会を増やし、経営理念や在り姿、戦略を議論・共有しています。定期的に社長と社員の意見交換会を実施するほか、Opinion Boxを通じた社員との直接の質疑応答を実施し、現在に至るまでその件数は約1,200件に上ります。

### 従業員持株会制度

左記を含む取り組みの結果、社員の経営参画意識は年々高まっており、従業員持株会加入率は86.2%（2023年3月期）となっています。より多くの社員が持株会に加入し、保有株式が増えることで、社員の資産形成に寄与するとともに、企業価値向上への一体感を高めたいとの考えから、2023年3月期より特別奨励金の支給を行っています。

## 人財戦略

# 人財が“集う” 集う ― 活きる ― 繋がる

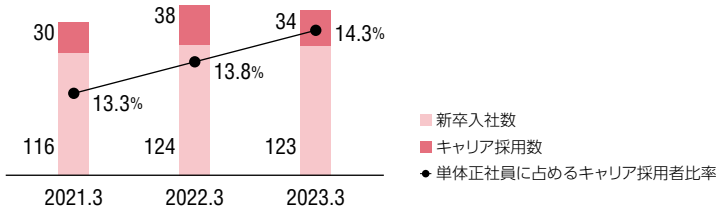
多様化する社会課題・顧客ニーズに十分に対応するためには、従来型の同質性・集団思考を脱し、多様なバックグラウンドを持つ人財が必要不可欠です。
丸紅グループはより一層多様性のある人財集団へ進化していくために、様々な人財へのアプローチや魅力の発信を強化しています。

### 多様な人財の確保

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

| | 詳細 | |
|---|---|---|
| キャリア採用<br>キャリア | 各部署のニーズに基づき、社内にはない知見・経験を持つ人財を通年で募集・採用しています。毎年30～50名程度を採用しており、2023年3月期は34名が入社しました。 | |
| Career Vision採用<br>新卒<br>キャリア | 入社後の部署・業務を明示して募集するジョブ型採用です。広報活動・選考プロセスの企画～実際の選考は募集部署の社員主導で行っており、例年25～30部署程度が実施しています。 | CAREER VISION |
| No.1採用<br>新卒 | 各分野で第一人者といえる経験を持つ事を応募資格とした採用コースです。「No.1」を表現する自己PR動画をもとにオーディションを行い、評価者として社長・役員含む累計約740名の社内関係者が参加しました。 | NUMBER ONE |

新卒／キャリア採用者数
単体正社員に占めるキャリア採用者比率（各年3月期）




### 魅力の発信

マーケットバリューの高い人財の獲得のための情報発信に注力しています。採用HPでは社員の取材記事を多数掲載し、当社における多様なキャリアパスについて紹介しています。また、魅力を直接訴求する機会として、2023年3月期には約140回PRイベントへ登壇、累計50,000名以上の採用候補者にコンタクトしました。自社主催でも各種イベントを約70回開催、累計6,000名以上が参加しました。（株）ONE CAREER「百名社」丸の内エリアGOLD賞を受賞するなど、魅力的なイベントの好事例企業としても評価を受けています。

採用特設ページ
「100の社員が100の個性で」

#### ダイバーシティ・マネジメント

丸紅グループでは、性別、国籍、年齢、職歴、障がいの有無にかかわらず、誰もが活き活き働くことのできる「多様な個の強みを活かす企業文化・価値観の確立」を目指しています。

主な取り組み
- Marubeni Global Mobility Program
（海外グループ会社社員を自国以外に一定期間派遣）
- Marubeni Diversity Days
（企業における人財の多様性について理解を深めるイベント）

#### 障がい者雇用の推進

障がい者雇用の推進を目的に、2008年に丸紅オフィスサポート（株）を設立し、特例子会社の認定を受けています。2020年には「障がい者雇用に関する優良事業主の認定（もにす認定）」を東京都の第1号として取得したほか、2021年3月には東京都から『東京都「心のバリアフリー」好事例企業』として認定されました。

## 人財戦略

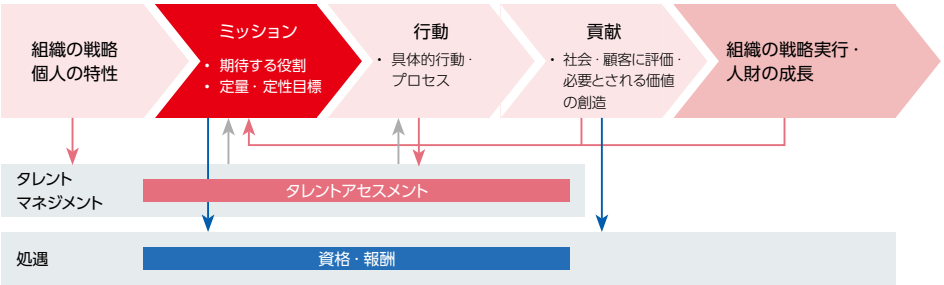
# 人財が“活きる” 集う 活きる 繋がる

**丸紅グループは、社員一人ひとりが自らミッションを掲げて困難な目標にチャレンジし、組織への貢献を大きくしていく好循環を目指しています。人財が活き活きと活躍できるように、ミッションを核とする人事制度を導入したうえで、人財開発や健康経営などの取り組みにも注力しています。**

### ミッションを核とする人事制度

当社では、社員一人ひとりの実力や特性に応じてミッション(役割)を付与し、それぞれの貢献を大きくすることで、組織の戦略実行力の向上を目指しています。更に、社員がより大きなミッションへ果敢にチャレンジし、切磋琢磨することが、更なる成長を促し、マーケットバリューを高めると考えています。

「社員一人ひとりのミッションが組織の戦略実行と人財の成長の根幹」という考えは、人事制度にも取り入れられ、人事評価・処遇に反映しています。制度運用にあたり、社員がストレッチされた役割や目標に挑戦できるよう、上長と本人の能動的なコミュニケーションを重視しています。上長と本人が納得したうえでミッションを設定し、日々の業務遂行においても都度コミュニケーションを取りながら、期末の評価・本人へのフィードバックを踏まえて、次年度のミッションを設定するというサイクルを設けています。



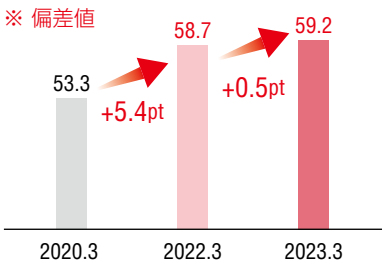

### エンゲージメントサーベイ

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、社員が活き活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。2023年3月期スコアは前回比で上昇しており、(株)リンクアンドモチベーションが発表した「ベストモチベーションカンパニーアワード2023」において、大手企業部門(2,000名以上)で「第3位」を受賞しました。

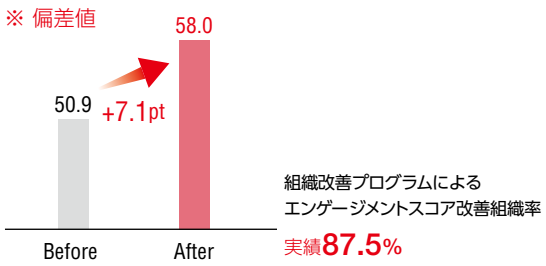
※ 組織状態を示すエンゲージメントスコア(偏差値)。偏差値50は(株)リンクアンドモチベーションの提供するサービスを利用する企業の平均。

2023 3rd BEST MOTIVATION COMPANY AWARD 大手企業部門 (2,000名以上)

**エンゲージメントスコア**

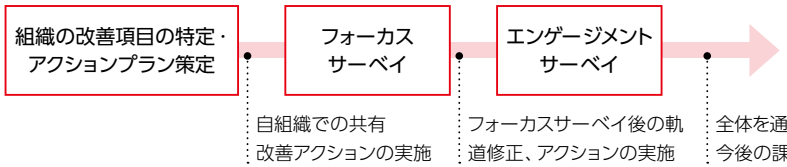



**組織改善プログラムによる エンゲージメントスコア改善(平均)**




当社ではサーベイの結果を踏まえ、改善を希望する部署に対して「組織改善プログラム」を提供しています。改善に向けたアクションプランを策定・実行した後、フォーカスサーベイ・エンゲージメントサーベイにより、アクションプランの効果検証・振り返りを実施します。プログラムに参加した多くの部署でスコアが改善する結果が得られています。

**組織改善プログラム**



価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

# 人財戦略

人財が“活きる” 集う 活きる 繋がる

## 人財開発

企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進すべく、On the Job Trainingを中心に、支援機能としてのOff the Job Trainingの両輪で、人財の育成を推進しています。

### 人財開発方針

On the Job Training ミッションへの挑戦 Off the Job Training

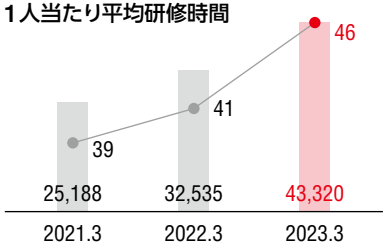
- タレントアセスメントを踏まえたミッション・キャリアプランの検討
- 若手海外派遣
- 経験促進のアサインメント

- Marubeni Global Academy
- 組織別研修
- 自主学習支援

### 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。2023年3月期は全社員の64.9%に対して実施し、今後も対象を一層拡大していく予定です。可視化された情報は、各組織が異動・配置、ミッション付与や日々のチームマネジメントへ活用するとともに、各個人が、自身を振り返る気づきの機会、今後の能力開発やキャリアプランの検討へ活用しています。

延べ研修受講者数
1人当たり平均研修時間




2023年3月期実績
43,320 人
（前期比+10,785人）

2023年3月期実績
46時間/人
（前期比+5時間/人）

### 自主学習支援

従業員の能力開発や業務では得られない知識・経験の習得を支援することで、意欲ある社員の自律性を更に高めています。資格獲得支援は年間60件程度、ビジネスナレッジに関わる学習サービス支援は延べ1,800人の利用実績があります。

### Marubeni Global Academy

ビジネススキル、リーダーシップ・マネジメント、個の専門性を網羅する研修体系です。階層別・公募型研修のほか、国内外ビジネス・スクールとタイアップするセレクションプログラムなども組み合わせながら、個々のキャリアに合わせた成長機会を提供しています。

**Off the Job Training全体**

Marubeni Global Academy

| 入社時 | 担当者・チームリーダー | 次世代経営人財 |
|---|---|---|
| 階層別研修：新入社員研修 | 新任課長研修 | 新任部長研修 |
| 公募型研修：語学研修 | クロスカルチャー研修 | コーチング研修 |
| セレクションプログラム | I Marubeni Executive LEAD Program / 短期エグゼクティブプログラム | II 丸紅マスターコース |

組織別研修
自主学習支援

### I Marubeni Executive LEAD Program

Marubeni × IMD

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

Lead
Engage
Accelerate
Develop

### II 丸紅マスターコース

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

### デジタル人財育成

丸紅グループのDXを推進する人財強化を目的として、様々な研修プログラムや講習会を実施しています。

P.51 デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

# 人財戦略

## 人財が“活きる” 集う 活きる 繋がる

## 健康経営

### 丸紅グループの健康経営への取り組み

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

**石附 武積**
専務執行役員
健康経営最高責任者

### 健康経営戦略マップ

**丸紅グループ健康宣言　丸紅健康経営推進体制**

| | | |
|---|---|---|
| 健康投資 | **健康リテラシーの向上**<br>・定期健康診断受診<br>・健康セミナーの実施 | **がん・生活習慣病対策の強化**<br>・がんの早期発見・予防への取り組み<br>・生活、運動習慣改善プログラム |
| | **丸紅健康力向上プロジェクト** | |
| | ・フェムテックの活用<br>・子宮がん・乳がん検査の費用補助<br>**女性の健康維持・増進に向けた取り組みの強化** | ・EAPサービスの利用促進<br>・メンタルヘルスケア研修の実施<br>**メンタルヘルス対応の強化** |
| 健康投資効果 | 社員の健康リスク減少　社員のパフォーマンス向上<br>社員のエンゲージメント向上 | |
| 健康経営で解決したい経営課題 | **社員の活躍を支える**<br>**丸紅グループの成長につなげる** | |

### フェムテックの活用

女性が入社から退職まで活き活きと働ける環境実現のために女性のライフステージに応じたセミナーの実施や、月経・更年期の不調に対するオンライン診療・相談・服薬指導・処方などを提供しています。プログラム参加者のうち、月経・更年期に伴う不調がある時の業務パフォーマンス発揮度は、プログラム参加前後で17%改善しています。

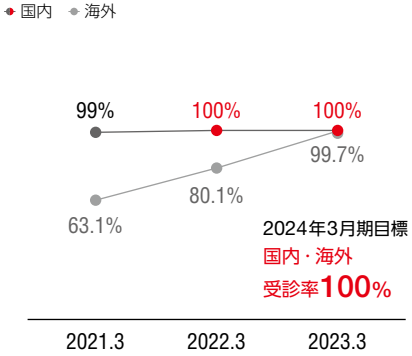
LIFEM

### がんの早期発見・予防への取り組み

B型肝炎・C型肝炎・ピロリ菌・腫瘍マーカーなどの検査を定期健康診断で必須項目として実施しています。また、特定年齢の社員には、脳ドックや大腸内視鏡検査を会社負担で実施し、外部医療機関での人間ドック費用を補助しています。もしも病気になってしまった場合も、丸紅健康保険組合による治療費支援、治療中の雇用確保・所得保障など、社員が安心して働き続けられる制度を整えています。

各施策の社員向け案内メール

### 定期健康診断受診率（国内・海外）




### 外部評価

当社の健康経営の取り組みは外部からも評価されています。2023年には「健康経営銘柄」、2023年まで6年連続で「健康経営優良法人（ホワイト500）」に認定されています。

2023 健康経営銘柄 Health and Productivity

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

## 人財戦略

# 人財が“繋がる” 集う―活きる―繋がる

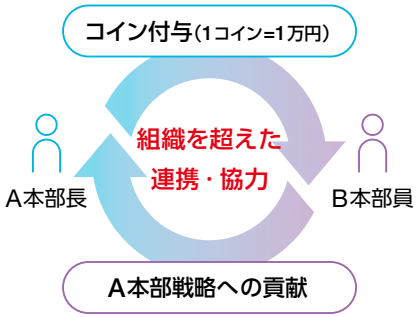
事業を超えた人財の交流は、社内の連携を強化し、新たな価値創造を生み出すと考え、人財のコラボレーションを促す仕組みを設けています。
自部署以外の社員との交流や、イノベーション風土の醸成に向けた取り組みは、グローバルに広がっています。

## イノベーションの土台

### 15%ルール・クロスケット・クロスバリューコイン

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

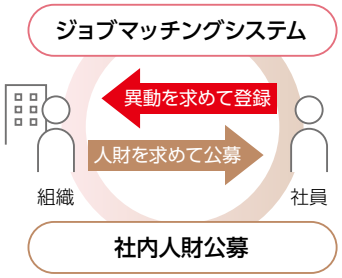
**クロスバリューコイン付与実績**
3年累計（2021年3月期～2023年3月期）：
**約1,550件／約7,800コイン**




### 社内人財公募・ジョブマッチングシステム

組織が人財を求めて公募する「社内人財公募」、社員が他組織への異動を求めて登録する「ジョブマッチングシステム」を実施しています。社員の自律的なキャリア開発の促進と、組織を超えて人財が行き交うオープンコミュニティが醸成されています。

**累計異動実績**
**5年累計**（2019年3月期～2023年3月期）：**193件**




## イノベーションの創出

### 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、グローバルで活躍する多様な人財を選抜し、1年をかけて様々なテーマで議論を深めるプログラムです。

### ビジネスプランコンテスト

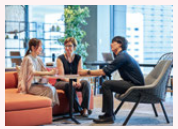
丸紅グループグローバルの公募型ビジネス提案プロジェクトです。開始から5年目となり、インドネシアにおけるデジタル母子手帳事業など、当コンテストで提案され事業化した案件の中には、事業として評価され発展するものも出てきました。今後もイノベーション風土醸成を促す場として重要な役割を果たしていきます。

### Workreation～多様な人財が繋がる、働く場を通じたクロスバリューの促進～

2021年に完成した東京本社オフィスは、「つながり、成長を生むワークプレイス『Chain』」をコンセプトとしており、働く場所を自律的に選択する働き方「ABW（Activity Based Working）」を採用しています。オフィスでの“つながり”を通じた生産性向上と新たな価値創造を目指し、社内タスクフォース活動「Workreation」で、働く環境の改善と最適化に取り組んでいます。

Circle
組織の一体感を醸成する信頼構築の場

Huddle
目的意識を持ち集まり語らう場


Round
多様性に合わせて選ぶ新しい価値創造の場

## 人財戦略

# 女性活躍推進2.0

丸紅グループでは、女性活躍推進をダイバーシティの第一優先施策として取り組んでいます。2022年8月から「女性活躍推進2.0」を方針として打ち出し、明確な数値目標を定めるとともに、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する「タレントパイプラインの拡張」に一層注力しています。

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

集う ― 活きる ― 繋がる

### 採用の更なる強化

新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を50%程度にすることを目指しています。（2023年3月期実績は39.5%）

集う ― 活きる ― 繋がる

### 成長機会の拡大、計画的配置・登用の推進

**計画的配置・登用の推進**

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

**女性対象社外研修への参加**

自社では得られない成長機会の付与と、社外で活躍する女性社員とのネットワーキングを目的に、女性を対象とした社外研修へ累計64名を派遣しています。

集う ― 活きる ― 繋がる

### 意識・風土の醸成、推進体制の強化

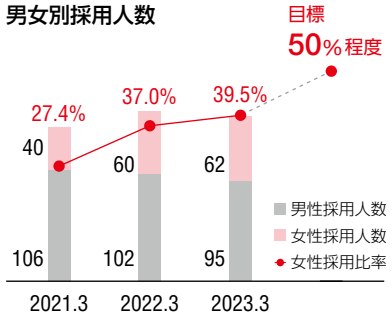
**Marubeni International Women's Day**

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

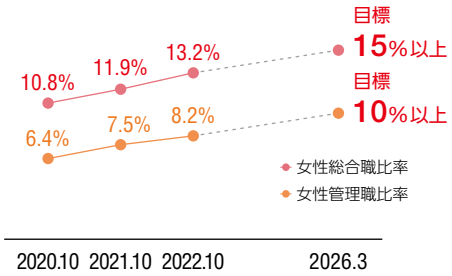
**タレントマネジメントコミッティ**

社長・CAO・CSO・CHROを主要メンバーとする人財戦略会議で施策全体を推進しています。

**男女別採用人数**




**女性総合職／女性管理職比率**




### VOICE 活躍する女性社員の声

**古賀 美羽**

2021年 新卒入社（Career Vision 採用）
次世代事業開発本部
ウェルネス事業部 所属

私のモットーは、「自分も楽しみながら、笑顔を届ける仕事をすること」です。商品を手に取るお客様の笑顔を想像しながら、商品開発からマーケティング、営業に至るまで、入社1年目から大きな仕事を経験できました。丸紅は若手に経験と挑戦の場を与え、先輩社員も熱心にサポートしてくれるとても温かい場所です。

**林 映理子**

2009年 キャリア入社
丸紅アセアン会社（シンガポール）所属

2020年から「海外駐在時の子女のみ帯同支援策※」を使って母と子ども2人とシンガポールに駐在しています。丸紅は社長みずからダイバーシティ推進メッセージを発信していて、メッセージを下支えする施策・制度も数多く、多様な家族の在り方、働き方が受け入れられやすい環境です。

※ 子女のみを帯同する海外勤務者を対象に、配偶者帯同相当の各種手当の支給、保育費用などの補助を行う施策

その他のワークライフマネジメントに関する施策
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/

# CDIOメッセージ

## 大本 晶之

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

生成AI技術などの急速な世界への浸透が示す通り、時代の変化は速く、既存ビジネスの陳腐化の脅威と新たな商機の機会が、同時に到来しています。時代の変化を先取りし、常に新たな企業へと丸紅を変革していく施策こそが、企業価値の永続的な向上の源泉と確信しています。

中期経営戦略GC2024は「戦略実践の3年間」です。DX専門組織を設立した2018年3月期以降の地道な施策の継続が積み上がりつつ、丸紅を刷新する新たな施策が果敢に実践されるステージを丸紅はまさに迎えています。

当社DX戦略は、各事業戦略の実践をデジタル技術により、加速することです。事業領域ごとにディスラプター※の出現など陳腐化の脅威を想定した戦略策定を行い、デジタル技術の活用により事業戦略の実践に取り組んでいます。CDIOとして、①新たなビジネスモデルや新たな技術などの変化の芽を世界中のイノベーション拠点よりグローバルの対比で抽出すること、②生成AIやメタバースなどの先端技術を積極導入すること、③現場で使えるデジタルの力を最大化すること、を常に心がけています。特に現場の実践を加速する観点より、当社独自のデジタル人財育成プログラムを確立しています。現在までに合計350名のデジタル人財を輩出、現場でデジタルは「当たり前」になっています。

時代の変化がもたらす新たな商機を捉えるホライゾン3の取り組みもブレずに継続実践してまいります。2020年3月期に次世代事業開発本部を東京で、2023年3月期にプロフェッショナル人材による次世代コーポレートディベロップメント本部をシンガポールと米国にてそれぞれゼロより立ち上げ、2030年に向けた次世代事業の創出による企業価値の飛躍的向上を2営業本部体制で追求しています。優秀な人財と強いチームが現場で揃い、次世代事業の創出に向け現場での十分な手応えを感じています。

次世代に「正」しい事業をお届けすべく、自らを「新」しくする変革を通して、時代の変化と丸紅を「和」することこそが、次世代に向けた当社の社是「正・新・和」の実践と考えています。

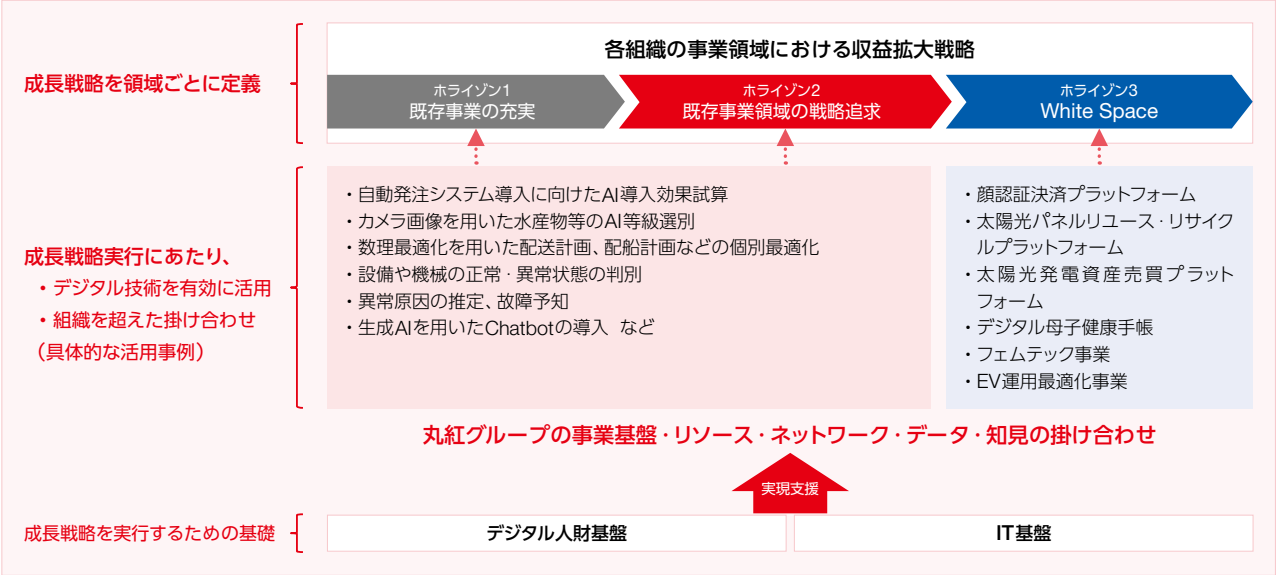
2030年に向けて飛躍する丸紅に期待いただければ幸いです。

※ ディスラプター：デジタル技術の活用などにより、既存の業界の秩序やビジネスモデルを破壊する要素・市場参加者を指す。

## DX戦略

**(1) デジタル人財基盤・IT基盤を整備、充実させ、(2) 必要なデジタル技術を活用することで、成長戦略を実行する。**

▶ 丸紅グループの事業基盤・リソース・ネットワーク・データ・知見の掛け合わせで「タテの進化」と「ヨコの拡張」を促進する。



# 丸紅におけるデジタル活用推進体制

CDIO傘下のデジタル・イノベーション室（DI室）が全社DX戦略の指揮・推進部隊として機能しており、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名を超えるデジタル人財体制で全社のDX戦略を推進しています。

デジタル活用については、単なる実証実験で終わることがないよう、課題整理から事業化までのすべての段階できめ細かく支援を行っています。また、各本部に設置されているDX推進組織とも連携し、できる限り現場に近い場所での課題解決に努めることで、価値の創造に繋がる支援を行っています。

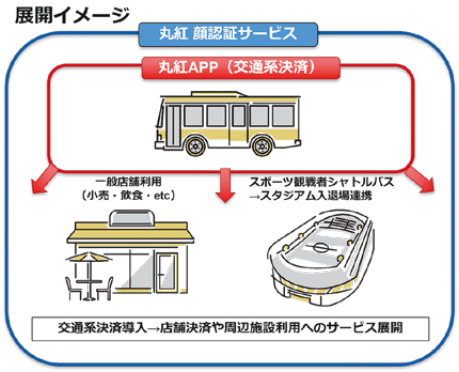
上記推進体制を取ることで、デジタル技術の活用に必要不可欠な「機動力×丸紅目線×専門性」を提供する仕組みが整っています。

※ 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領域を豊富な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DXコンサルティングサービスを提供する事業会社（丸紅出資100%）。

## DI室によるDX支援事例
### ～顔認証決済のプラットフォーム構築～

インフラプロジェクト本部が推進する顔認証決済は、鉄道、バス、およびその周辺施設における決済を次世代化するものとして期待されています。

DI室では、画像関連AI、システム開発、マーケティングの知見を活かし、サービス設計や各システム構築など、事業化の取り組みを支援しています。




## 生成AIの活用
### —Marubeni Chatbotによる業務効率化—

DI室が主導し、丸紅版生成AIツールであるMarubeni Chatbotの開発を進めています。ChatGPTなどの生成AIを活用したこのAIツールの利用によって、文書作成の効率化や知見の共有などにおいて大幅な効率化が期待できます。

Marubeni Chatbotは2023年4月に発表されたChatGPT（GPT-4）の高い性能に注目して開発を開始、同年7月に全社展開しました。このアプリは利用者の質問や文書作成のリクエストに対して、即時・自動的に返答がなされるため、従来人手が必要だった業務の効率化・自動化を実現します。

引き続き、社内に散在する様々な社内情報に関する質問への回答やテキスト以外のPDFや音声での入力を可能にするなどの検証を進めており、Marubeni Chatbotによる更なる業務効率化に向けて、様々な改善を予定しています。

Marubeni Chatbot

# デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

成長戦略の推進にはデジタル人財の整備・充実が鍵となります。丸紅では従来の人財の強みであるビジネスナレッジに加え、顧客志向からの課題抽出と新たな価値創造であるデザイン思考、データ分析などのデータサイエンス能力を現場で活用・応用できる人財を「デジタル人財」と定義し、その育成を加速させています。

## 丸紅デジタルチャレンジ

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。

「頭でわかる」から「体で使える」人へ

デジチャレ

**デジチャレ実施内容**

- 特定の技術やテーマに関する数週間～数カ月程度の技術実践型プログラムで座学は最低限とし、**ハンズオン講習**を中心とする
- **実践利用重視**でテーマやデータは実ビジネスのケースを採用
- **難易度別にコース**を分けて幅広い参加者を想定

### 2022年度 デジチャレテーマ例

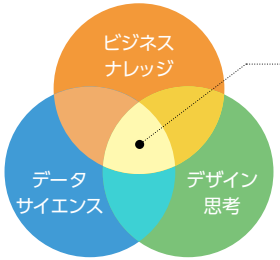
| テーマ例 | 技術分野（主なもの） | テーマ内容 |
|---|---|---|
| 配船最適化 | 数理最適化 | 保有する複数の船を利用して取引する貿易トレードにおいて、数理最適化アルゴリズムを構築し、コストを最小化することで、収益への貢献を目指す |
| ECサイト構築 | UI※1/UX※2 | 飲料品の販売において、マーケティング施策を検討・立案し、ECサイトを構築して販売の拡大を目指す |
| 簡易データ分析 | Excel | 取引先売上高予測モデルを構築し、効果的な与信設定を目指す |

※1 User Interfaceの略。主に画面の見た目（使用者と製品の接点）を指す。
※2 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。

## デジタル人財認定制度

デジタルスキルを現場レベルで活用できる「デジタル人財」を2023年までに丸紅本社で200名育成する目標に対し、2023年7月末時点で350名超となりました。

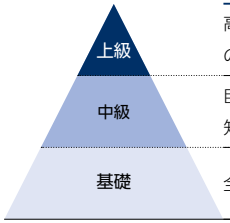
将来的には基礎的なデジタル関連の知識は全社員が習得する方針です。




**目指すデジタル人財像**

- 既に人財育成が進んでいるグループ会社では、その取り組みを加速する

### デジタル人財認定制度の概要



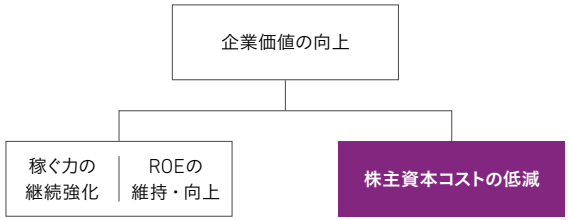

| | 要件 | 活躍のイメージ |
|---|---|---|
| 上級 | 高度なデジタル技術・知識の習得＋多数のDXのプロジェクト完遂 | あらゆる分野における高度なDX戦略推進ができる |
| 中級 | 自走できるデジタル技術・広範なデジタル知識の習得＋DXのプロジェクト完遂など | 得意領域を持ち、他組織のDX戦略推進でも活躍できる |
| 基礎 | 全般的なデジタル知識の習得 | ビジネス遂行に必要なデジタルに関する知識を有し、自組織におけるDX戦略推進のマネジメントができる |

## デジタル人財の有効活用に向けた施策

2023年に丸紅社内デジタル人財公表サイトを開設。社内のデジタル人財とそれぞれが持つスキルが可視化されることにより、必要な時に必要な人に声をかけられる状態となり、部署を超えた連携が可能になりました。

社内デジタル人財公表サイト

SECTION 03




# 価値創造の持続可能性を高める取り組み

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

53 CFOメッセージ
57 丸紅グループのサステナビリティ
58 サステナビリティにおける重要な課題（マテリアリティ）
59 サステナビリティマネジメント
60 気候変動対策への貢献（TCFD提言に基づく情報開示）
62 持続可能な森林経営、森林保全への貢献
63 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献
64 持続可能で強靭なサプライチェーン構築、取引先との協働
65 リスクマネジメント
68 コーポレート・ガバナンス
76 マネジメント一覧

# CFOメッセージ

## 創出するキャッシュを戦略的に配分し、企業価値を向上

古谷 孝之

代表取締役 専務執行役員、
CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、
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

### 収益基盤の強化により2年連続最高益を達成

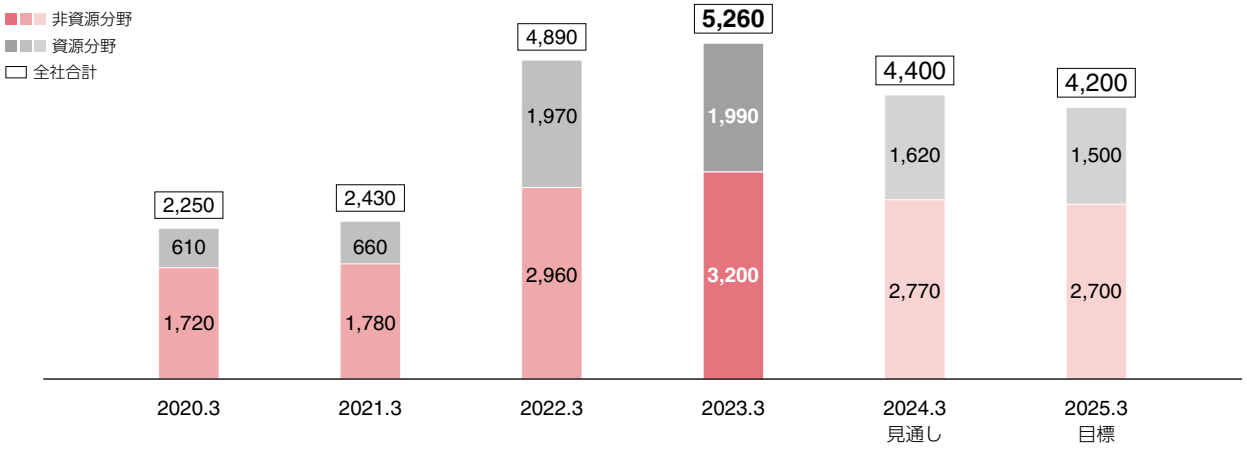
2022年度の純利益は5,430億円と2年連続最高益を達成することができました。ROEも2年連続で20%を超え、またビジネスから創出するキャッシュを示す基礎営業キャッシュ・フローも5,842億円と過去最高でした。当社が以前から進めてきた収益基盤の強化によって、収益力が一段上のレベルにステップアップしたと考えています。

まずご説明したいのは私が最も重要だと考えている非資源分野の実態純利益※です。2020年度まで、当社の非資源事業の実態純利益は2,000億円を超えられずにいましたが、個別事業を伸ばすための戦略策定とその実現に必要な成長投資は常に進めてきました。2021年度以降の非資源分野の増益はそうした地道な取り組みの成果が、当社が得意とする米国の食料・アグリ事業以外にも電力・インフラ、機械・金融リースなど幅広い事業領域で現れてきた結果です。2022年度の非資源分野の実態純利益は3,200億円と初めて3,000億円を突破しました。ただし、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢に起因する一部商品の需要増加など、2022年度は事業環境の追い風もあったので、現在の実力は2,500～3,000億円程度だと考えています。

資源分野の業績はどうしても商品市況の変動に大きな影響を受けますが、非資源分野はその影響が小さく、当社の事業が競争力を持ち、付加価値を提供できればしっかりと利益を確保し成長を狙うことができます。当社は中長期的な利益成長と企業価値の向上に向けて、非資源分野を継続的に強化していく方針であり、そのKPIが非資源分野の実態純利益だと考えています。

※ 実態純利益＝純利益から一過性要因を控除した概数

**実態純利益**



# CFOメッセージ

資源分野では商品市況の上昇が追い風になったものの、これまでに様々なビジネス基盤を強化してきたことによって増益幅を最大化することができました。一つの例はエネルギーのトレードです。当社は穀物や化学品などグローバルなトレーディングを得意としていますが、LNG、原油、石油製品などエネルギーのトレードも強みです。グローバルな需給ギャップを埋める当社の機能を高めるため、これまで長い時間をかけて世界各地に顧客基盤、調達基盤、物流基盤を培ってきました。ここ数年コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢によって世界のエネルギーの需給ギャップが拡大し、当社がそれらの基盤を活かして活躍するチャンスが増え、大幅な増益に結び付けることができました。

中期経営戦略GC2024では、2024年度の実態純利益の目標を4,200億円としており、これまで順調に進んでいます。立ち止まらずに収益基盤の強化を続けることで、この目標の達成にとどまらず中長期的な利益成長を目指していきたいと考えています。

## ガビロンの穀物事業売却と信用格付の改善による米金利上昇への備え

GC2024策定時に、超緩和的な金融環境の正常化によって、金利の上昇や低水準で抑えられていたリスクプレミアムが復活してくるだろうと想定していました。その後実際に米国金利が上昇し始めたわけですが、当社は2022年10月に時期を逸せずガビロンの穀物事業を売却し、多額の債務返済をすることができました。ガビロンの穀物事業は大きな運転資金を使う事業でしたので、売却による回収金額約3,300億円に加えて、運転資金の削減額も含めるとネット有利子負債を5,000億円程度減らす効果（2022年3月末比）があったと考えています。これは財務基盤の改善だけでなく、多額の米ドル負債を返済できたことにより金利上昇による大幅な支払金利の増加を回避できた点でもファインプレーだったと思っています。

2023年3月末のネットDEレシオは0.52倍まで低下しました。また当社の収益基盤と財務基盤の改善を評価していただき、2022年度以降、取得している格付4社（Moody's、S&P、R&I、JCR）すべてで信用格付を改善することができました。現在、当社の財務基盤は史上最良の状態です。金利やリスクプレミアムが上昇する中で、資金調達面も懸念のない盤石な状態になりました。

**2022年4月以降、主要格付機関で格上げ**

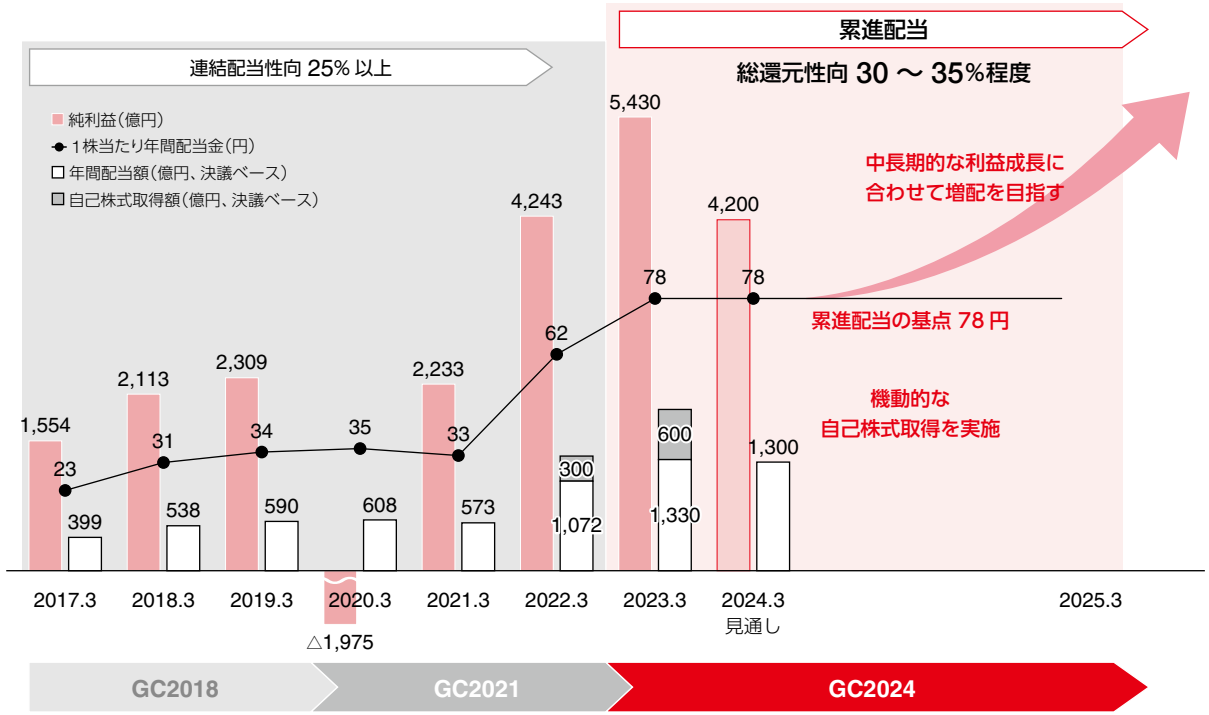
| | JCR | R&I | S&P | Moody's |
|---|---|---|---|---|
| AA/Aa2 | | | | |
| AA-/Aa3 | 格上げ | 格上げ | | |
| A+/A1 | ↑ | ↑ | | |
| A/A2 | | ↑ | | |
| A-/A3 | | | | |
| BBB+/Baa1 | | | 格上げ | 格上げ |
| BBB/Baa2 | | | ↑ | ↑ |
| BBB-/Baa3 | | | | |

## 累進配当を導入、新たな株主還元方針を公表

2023年2月に新たな株主還元方針を公表し、株主還元を強化することができました。2022年2月のGC2024公表時には「連結配当性向25%以上」の配当方針に加えて、1株当たり年間配当金60円の3カ年の下限を設定しました。つまりある年に大きな利益が出て配当が増える場合は、翌年に下限の範囲内で減配の可能性があったということです。新たな株主還元方針では、GC2024期間中の株主還元として、過去最高である78円の配当を基点として減配をしない累進配当に切り替えました。また、利益に対する配当額と自己株式取得を合わせた比率である総還元性向を30～35%程度としました。累進配当の導入は、世界経済や商品市況など、経営環境が極めて不透明な中で、少しでも株主の皆様に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。また配当の安定は、株主資本コストの低減にも資すると考えています。

自己株式の取得については、2022年2月に当社として初めて実施し、2022年度には合計600億円を実施することができました。今後も、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、新規投資の進捗や株主資本・ネットDEレシオといったバランスシートやキャッシュ・フローの状況を見ながら、企業価値向上に資するよう機動的に自己株式の取得を検討していきたいと考えています。

# CFOメッセージ




## 戦略的な資本配分を実行する「GC2024」

総合商社は、社会・顧客のニーズに合った事業ポートフォリオを組んで強い事業を育て、キャッシュを創出し、そのキャッシュを更に次の成長や株主還元に充てる、この循環によって企業価値を引き上げていくビジネスモデルだと考えています。それに向かって戦略的に資本配分を考え、実現するのがCFOを含めた経営者のミッションです。

現在約8兆円の総資産から年間5,000億円程度のキャッシュ（基礎営業キャッシュ・フロー）を生んでおり、これが毎年の資本配分原資となります。また2022年度末現在、ガビロンの穀物事業の売却代金や、ビジネスから創出したキャッシュの蓄積によって、当社で「フリーキャッシュ」と呼んでいる追加的な資本配分原資が別途5,500億円ほどあり、資本配分の自由度が非常に高い状況です。フリーキャッシュは一部を債務返済に回しつつ成長投資や株主還元の強化に充てていく方針ですが、現在優先順位が高いのは成長投資です。もちろん株主還元の強化も重要な目標ですが、当社が現時点でできる株主還元は一旦新たな株主還元方針に織り込めたと考えていますので、次のステップは収益基盤を更に強化して利益のレベルを上げること。それが進捗するのに合わせて還元を更に強化していきたいと考えています。もちろん、成長投資を闇雲に行うことはありません。当社が重視する投資規律を守りながら進めていく考えです。

## エクイティスプレッド拡大に向けた取り組み

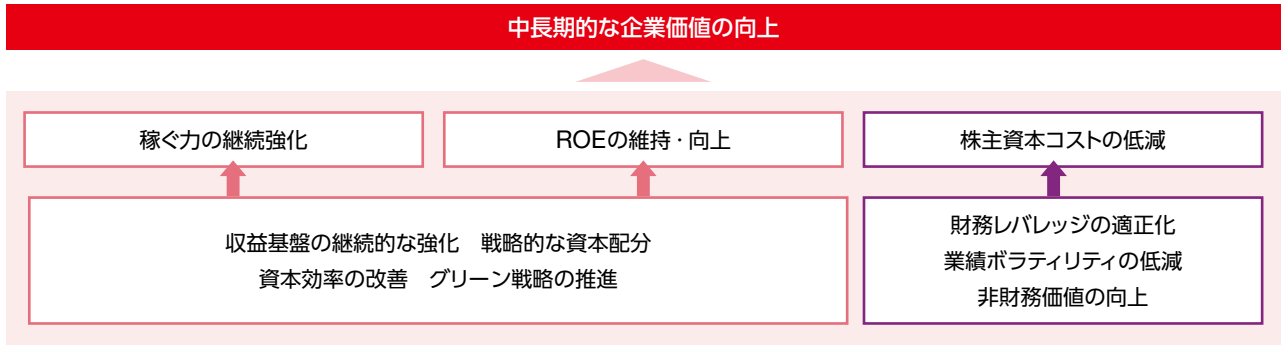
当社はGC2024において中長期的な企業価値の向上に向けて「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」に取り組んでいます。冒頭に申し上げたように、2022年度は史上最高益となり「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」は良好な進捗が得られました。加えて財務基盤の強化や信用格付の向上、更に配当の安定によって「株主資本コストの低減」にも一定の取り組みができたと思います。結果として当社株価は史上最高値を大幅に更新しており、2022年度は極めて順調な1年となりました。しかしまだまだ企業価値向上の通過点であり、今後もやるべきことを一つずつ、慢心せずに取り組んでいきます。

まず「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に向けて、収益基盤の強化を続けます。成長投資による「既存事業領域の強化」「新しいビジネスモデルの創出」に加えて、

# CFOメッセージ

重要なのが「資産の優良化・入れ替え」です。当社ではROIC／CROIC／RORAを使用してモニタリングを行い、資金効率性やリスクリターン効率性を定期的に確認し、課題があればその対応策を実施して改善するPDCAサイクルを回しています。重要な目標であるROE15%の維持に向けて資産ごとに丁寧に対応し、またピークアウトの兆候が見られる事業については戦略的な回収も検討していきます。当社の事業ポートフォリオは、高い競争力を持つ事業を多く保有し、非資源分野で利益の過半を稼ぐ良い利益のバランスになっています。また米国に主力の事業会社が複数ありグループ全体の純利益の3割程度を米国で稼ぐなど、地政学リスクも低いと言えます。現時点でも特徴のある誇れるポートフォリオだと思いますが、より一層強化していきます。

「株主資本コストの低減」には近道がなく、財務レバレッジの適正化、業績ボラティリティの低減、サステナビリティなど非財務価値の向上といった取り組みを今後も地道に続けることで、当社株のβ（ベータ）を下げていく必要があります。業績のボラティリティは資産の優良化によって、過去と比べて大幅に改善しました。更に稼ぐ力を高めることによって、継続的な利益成長を期待していただけるようにしたいと考えています。




## 社会のサステナビリティを先導し、顧客・パートナーを巻き込みグリーンのトップランナーへ

事業の持続可能性を高め、また株主資本コストを低減する方策として、サステナビリティへの取り組みも私の重要な仕事です。4つの環境・社会マテリアリティ※に対して、それぞれサステナビリティ推進委員会がリードするグループ全体での取り組み（P.58参照）を進めていることに加えて、各セグメント主体でグリーン戦略を推進することで、環境・社会マテリアリティへの取り組みや、経済価値と環境・社会価値の同時追求を強化しています。

グリーン戦略は「グリーン事業の強化」と「全事業のグリーン化」があります。足許で生じつつある機会を捉えるという点では「グリーン事業の強化」が重要なのですが、中長期では機会と脅威を合わせて考える必要がありますので、今「全事業のグリーン化」に取り組むことが非常に重要だと思っています。グリーン化を進めることで社会・顧客からの当社のサプライチェーンや製品・サービスに対する信頼を高めると同時に、グリーンによって付加価値を生むビジネスに先頭を切って取り組み、イノベーションを起こしていきたいと考えています。グリーンの考え方はしっかり社内に根付きました。更に顧客のニーズを徹底的に考え、経済価値や将来に向けた収益基盤の強化に繋げていきます。

持続可能で強靭なサプライチェーンの構築や、人権を尊重した事業活動への取り組みについても推進体制およびリスク管理手法を確立しました。これらのPDCAサイクルを継続するとともに、サプライチェーンにおけるエンゲージメントの対象を継続的に拡充することで取り組みを進化させていきます。当社のサステナビリティに関する取り組みを評価いただき、MSCIのESG格付は最上位であるAAAを維持しています。社会全体がサステナブルにシフトする大きな流れの中で、当社にとっての機会と脅威を見極めながら、顧客・パートナーの皆様とともにスピード感を持って動き、当社の成長性を高め、同時にリスクを下げることで持続可能性を高める努力を続けていきます。

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

CFOメッセージ／丸紅グループのサステナビリティ／サステナビリティにおける重要な課題（マテリアリティ）／サステナビリティマネジメント／気候変動対策への貢献（TCFD提言に基づく情報開示）／持続可能な森林経営、森林保全への貢献／人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献／持続可能で強靭なサプライチェーン構築、取引先との協働／リスクマネジメント／コーポレート・ガバナンス／マネジメント一覧

# 丸紅グループのサステナビリティ

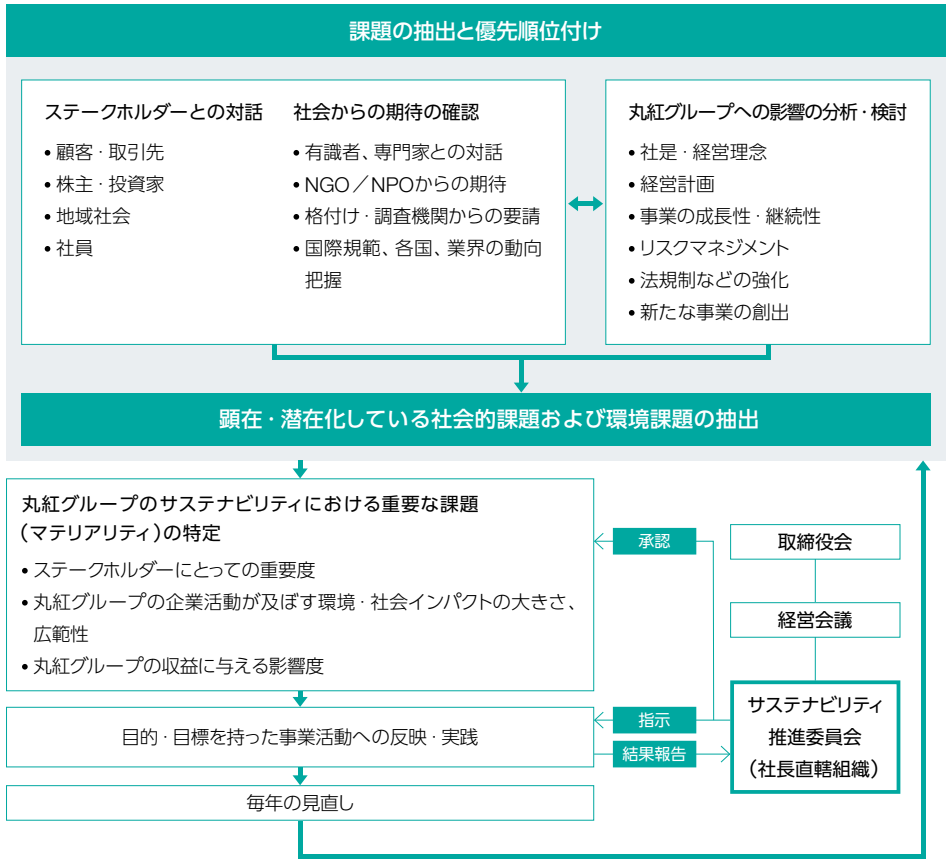
丸紅グループにとってのサステナビリティとは、環境や社会の要請を先取りしてプロアクティブにソリューションを提供し、経営理念を実践することです。丸紅グループが環境・社会価値を創出する最も重要な基盤的要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しました。更に、基盤マテリアリティを活用して取り組む4つの環境・社会マテリアリティを特定しています。

### 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、再検討する必要があると考えています。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



# サステナビリティにおける重要な課題（マテリアリティ）

丸紅グループは、各マテリアリティへの取り組みを重層的に推進しています。グループ全体でネイチャーポジティブな事業活動に向けて、環境・社会マテリアリティへの取り組みを深化・拡大し、持続的な価値創造を実現することで、経営理念で掲げる経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献していきます。

| 環境・社会マテリアリティ | 丸紅グループ全体での取り組み | グリーン戦略の事例 P.21 グリーン戦略 |
|---|---|---|
| 気候変動対策への貢献<br>P.60 | ・石炭火力発電事業によるネット発電容量の半減（～2025年）<br>・再生可能エネルギー電源比率を約20%へ拡大（～2023年）<br>・2050年までにGHG排出ネットゼロ<br>—2030年までのアクションプラン | ・再生可能エネルギー事業の取り組み<br>・新エネルギー事業の取り組み<br>・バッテリー関連事業の取り組み<br>・各種低炭素商品の提案 |
| 持続可能な森林経営、森林保全への貢献<br>P.62 | ・インドネシア・豪州における植林事業（合計約13万ヘクタール）の運営<br>・植林事業の炭素蓄積量を拡大、ネガティブエミッション創出を目指す | ・森林資源の価値最大化を追求<br>—素材利用による経済価値最大化<br>—排出権取引を見据えた環境価値の追求<br>・国内パッケージ品製造・販売事業 |
| 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献<br>P.63 | ・人権方針の策定と公表、関係取引先への周知と協力要請<br>・人権デューデリジェンスプロセスの確立と実践<br>・救済メカニズムの確立と運用継続（社内制度の整備と外部向けの専用窓口の設置） | ・強制労働・児童労働の排除に向けた、独立した外部の専門機関を起用した人権調査<br>・高リスク分野の新規サプライヤーを対象とした人権問題の確認プロセスの確立 |
| 持続可能で強靭なサプライチェーン構築、取引先との協働<br>P.64 | ・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<br>・Tier 1サプライヤーへの調査を順次実施<br>・商品別調達方針の策定 | ・徹底した品質管理体制および調達先支援<br>（例：サステナブルコーヒーの取り組み）<br>・認証製品の取り扱い拡大<br>・トレーサビリティの確立・強化 |

| 基盤マテリアリティ | | |
|---|---|---|
| マーケットバリューの高い人財 | 丸紅グループの価値創造の源泉は、環境・社会課題を先取りしプロアクティブにソリューションを提供していく洞察力、先を読む力、自己変革力であり、これらを担うのは一人ひとりの「人財」です。 | P.41 人財戦略 |
| 揺るがない経営基盤 | ビジネスを通じ築き上げてきた信用力・営業基盤や事業を支える財務基盤のみならず、価値創造力を育てる企業風土・文化は丸紅のイノベーションの基盤です。 | P.53 財務戦略（CFOメッセージ）<br>P.41 人財戦略 |
| 社会と共生するガバナンス | 多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、取締役の監督機能の実効性と経営の透明性を高めることにより、社会と共生するガバナンスを構築し、サステナビリティの実現を目指します。 | P.68 コーポレート・ガバナンス<br>P.59 サステナビリティマネジメント |

# サステナビリティマネジメント

## ガバナンス

丸紅グループはサステナビリティ関連の重要事項（対応方針、目標、アクションプランなど）について、経営会議および取締役会にて審議・決定しており、取締役会の監督が十分に得られる体制を構築しています。2024年3月期より取締役の報酬制度を改定し、個人定性評価において、グリーン戦略を含むサステナビリティに関する取り組み等に関する貢献を考慮する等、中長期的な企業価値との連動性をより高める取り組みを進めています。

社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」においては、サステナビリティに関連する幅広い事項を議論の対象としており、例えば、気候変動対応に関し、TCFD※1提言に基づく気候関連の「機会」と「リスク」の評価、戦略、リスク管理、指標と目標の設定や見直し、モニタリングを、気候関連のイノベーションの進捗や外部環境の変化を踏まえて議論し、定期的（年1回以上）に取締役会への報告を行っています。2023年3月期はサステナビリティ推進委員会を3回開催し、中期経営戦略（「GC2024」「グリーン戦略」）の推進やTCFD開示について議論しました。

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

※1 気候関連財務情報開示タスクフォース

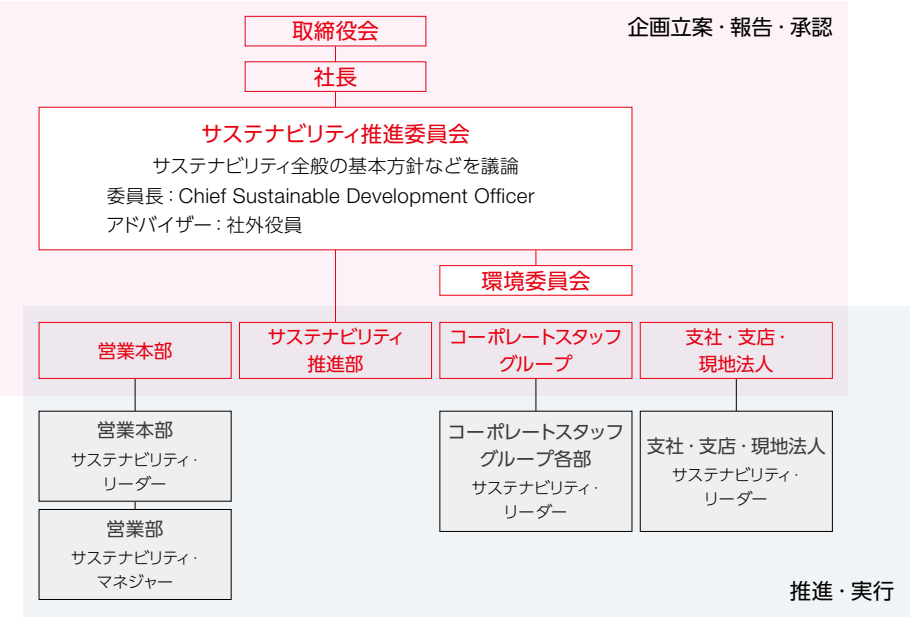
## リスク管理

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

ビジネスのサステナビリティ面における潜在的なリスク評価として、環境、安全衛生、社会の3カテゴリ、27項目の多角的観点から分析・検討を行う仕組みを構築し、それぞれの評価項目における潜在リスクの重要度と影響度を判断しています。このリスク評価手法を用いて、グループ内やサプライヤーのサステナビリティ調査を実施しています。また、投融資決定プロセスにおいても、このリスク評価手法を用いて、既存事業のモニタリングを含め、グループの事業をサステナビリティの観点より継続的に評価する体制を構築しています。特にリスクの高い事業領域については、必要に応じ、投融資委員会・経営会議・取締役会で審議しています。これらのリスク管理体制※2については、毎年実施している内部統制の基本方針の見直しの中で、前期の運用状況が取締役会に報告され、有効性を確認しています。

※2 P.65 リスクマネジメント

サステナビリティ推進体制




事業におけるサステナビリティに係るリスク評価項目（3カテゴリ27項目）

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

# 気候変動対策への貢献（TCFD提言に基づく情報開示）

丸紅グループは、気候変動をグローバルかつ緊急性の高い社会課題であると認識しており、「気候変動対策への貢献」を環境・社会マテリアリティの一つとして特定しています。2019年2月にはTCFD提言に賛同の意を表明し、気候変動に関連する社会の変化を「先取り」すると同時に、「成長機会の創出」と「リスク低減」に努めています。
丸紅グループは、気候変動の影響により、陳腐化や収益の圧迫が予想される事業については、代替事業の検討のみならず、事業そのものからの撤退も選択肢とし、事業ポートフォリオを適時適切に見直していくことで、企業価値向上に繋げていきます。

## 戦略

### 気候変動長期ビジョン

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

※1 P.21 グリーン戦略

**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 ② 事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献

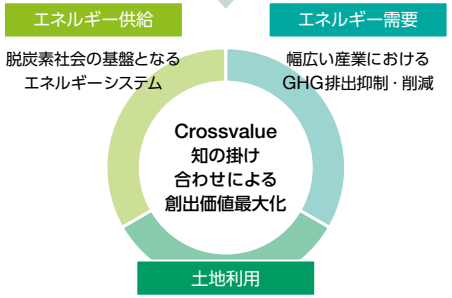
**Net ZERO Emissions**

**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$CO_2$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$CO_2$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$CO_2$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※2

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

**Positive Impact**




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

※2 2030年の想定$CO_2$蓄積量は約1,900万トン。

### シナリオ分析

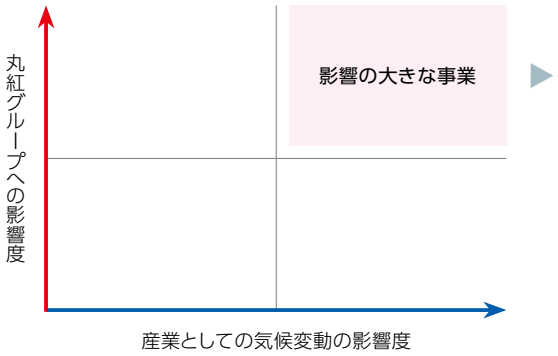
気候変動の影響を受ける可能性および丸紅グループへの影響度（資産規模、収益規模など）が相対的に高い事業を選定したうえで、基本的に2030年までを時間軸とし、現行シナリオと移行シナリオにおける事業環境を踏まえた、事業リスクおよび機会への対応および2030年までの業績への影響について、TCFD提言に沿ってシナリオ分析を実施しました。

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

**シナリオ分析対象事業の選定：**

下図マトリックスの右上部分をシナリオ分析の対象としました。

横軸 気候変動の財務的影響が高いとされる事業領域
縦軸 丸紅グループへの影響度（資産規模、収益規模など）




左記プロセスで選出したシナリオ分析対象事業

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

P.106 TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

# 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 | 実績 |
|---|---|
| 1. 石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末の約3GWから2025年までに半減、2030年までに約1.3GW、2050年までにゼロにする | 約2.4GW（2023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21%（ScotWind案件の開発に関する海域リース権益を含む）<br>約16%（同案件含まず）<br>（2023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（2023年3月期） |
| 4. 2050年までにGHG排出ネットゼロ※1<br>2030年までに<br>（1）Scope 1・Scope 2の$CO_2$排出量を2020年3月期（約1百万$CO_2$トン）対比50%削減<br>（2）Scope 3カテゴリ15（投資）の$CO_2$排出量を2020年3月期（想定$CO_2$排出量約36百万$CO_2$トン※2）対比20%削減 | （1）Scope 1・Scope 2：約107万$CO_2$トン（2023年3月期）<br>（2）Scope 3カテゴリ15（投資）<br>約22百万$CO_2$トン<br>内訳 発電事業※3 約19百万$CO_2$トン<br>資源権益事業 約2百万$CO_2$トン<br>その他 約1百万$CO_2$トン<br>（2023年3月期） |
| ※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 実績値には、売電契約締結済みで商業運転開始前の案件からの想定排出量は含みません。商業運転開始後は、実際の排出量が実績値に反映されます。 |

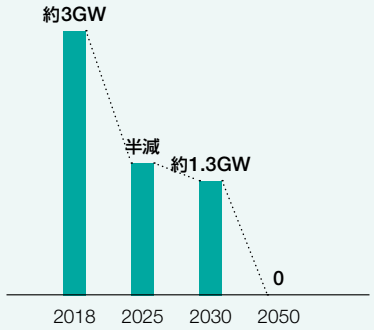
### 石炭火力発電事業に関わる取り組み

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、新規石炭火力発電事業には取り組まないことを宣言しています。

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

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

石炭火力発電事業による
ネット発電容量推移




## その他

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

事業に影響し得る炭素税や排出権取引における炭素価格の勘案については、現在、投融資案件の決裁申請時において、想定GHG排出量と排出権価格（EU ETS※4など）をもとに、将来のGHGインパクトを参考値として定量化・可視化しています（2023年3月期において試算に用いた炭素価格の年間平均価格は約€80/t-$CO_2$）。

### ❷ グリーンボンド

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※5。

### ❸ 2024年3月期以降の取締役の報酬

2024年3月期より取締役の報酬制度を改定し、個人定性評価において、グリーン戦略を含むサステナビリティに関する取り組み等に関する貢献を考慮する等、中長期的な企業価値との連動性をより高める取り組みを進めています。

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

※5 グリーンボンド
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/35/

# 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30万ヘクタール）の植林事業を有し、持続可能な森林経営を通じて森林保全に貢献することを丸紅グループが重点的に取り組むべき環境・社会課題（環境・社会マテリアリティ）の一つであると認識しています。
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（森林由来製品） | 適切に管理された森林から生産された木材およびその関連製品の調達を推進し、森林資源の持続的な活用を実現するため、商品調達方針を策定しています。 |

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

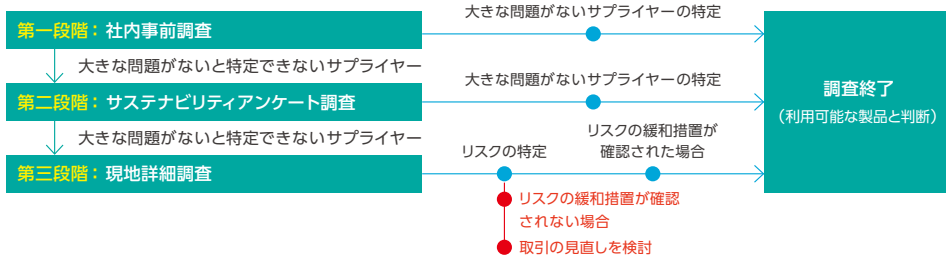
## 丸紅グループの森林経営と森林認証

| 事業会社 | 所在国 | 事業内容 | 森林認証 |
|---|---|---|---|
| PT. Musi Hutan Persada（MHP社） | インドネシア | 植林事業 | Indonesian Forestry Certification Cooperation※1<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 | FSC®認証※3<br>・FM（Forest Management、森林管理）認証<br>・CoC（Chain of Custody、加工・流通過程）認証 |
| | | | Responsible Wood※4<br>・Sustainable Forest Management認証 |

## 商品調達方針（森林由来製品）への取り組み（サプライヤーに対するデューデリジェンスの実施）

2023年3月期に行ったサプライヤー調査では、木材およびその関連製品のサプライヤーの中から定量基準と定性基準に基づき8社を選定したうえでアンケート調査を実施し、調査を行った範囲内において問題がないことを確認しました。継続的な手順の見直しを行い、PDCAサイクルを通じて調査の実効性を高めています。

デューデリジェンスの流れ




## 森林事業による炭素蓄積量増大とネガティブエミッションへの取り組み

### ❶ 既存森林資産による炭素蓄積量の増大に向けた取り組み

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

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

### ❷ 森林由来のネガティブエミッションプロジェクトの検討

**インドネシア／TEL社　脱炭素事業の取り組み**

インドネシア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$CO_2$回収貯蔵事業（Bio-Energy with Carbon Capture and Storage（BECCS））や、排出権の創出、バイオマス資源の活用など、幅広い脱炭素事業の共同開発に取り組んでいます。

**炭素固定を目的とした森林管理・植林プロジェクトの検討**

森林由来の炭素クレジット制度の整備・普及、市場拡大を念頭に、森林再生を通じた産業植林・環境植林プロジェクトの検討を開始しており、フィリピンおよびアンゴラにおいて、森林による炭素吸収・固定を通じたカーボンクレジットプログラムの確立を視野に入れた取り組みを進めています。

※1 Indonesian Forestry Certication 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 Certication）認証：国際的な森林認証制度で、各国の森林認証と相互認証を行う仕組みを取り入れています。（PEFC/31-32-80）
※3 FSC®（Forest Stewardship Council®、森林管理協議会）認証：責任ある森林管理を世界に普及させることを目的として活動する非営利団体であり、国際的な森林認証制度を運営しています。（FSC® C016260）
※4 Responsible Wood：オーストラリアの森林認証制度。PEFC認証※2と相互認証しています。

# 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、あらゆるステークホルダーの方々の人権を尊重し、その状況に注意深く目を向けています。「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、GC2024で掲げたグリーン戦略の推進においても人権の尊重は最も優先されるべき前提事項としています。

| | |
|---|---|
| 丸紅グループ人権基本方針 | 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。 |

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

## 人権方針の策定・理解浸透

自らのビジネス活動により影響を受けるすべての人々の人権を尊重し、その責任を果たすべく努力していくことが最重要であるという認識のもと、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「丸紅グループ人権基本方針」を定めました。その浸透に向けてサプライヤー約23,000社へ方針の周知や継続的な対話・訪問などを行い、人権尊重の考え方の共有と協力基盤の醸成に努めています。継続的なトレーニングを通じ社内の人権尊重への意識向上にも努めています。

## 人権デューデリジェンス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」（5つの中核的労働基準）、OECD「多国籍企業行動指針」および「責任ある企業行動のためのデューデリジェンスガイダンス」、ISO26000、SA8000などを基礎に多様なステークホルダーや外部の有識者との対話を踏まえて当社の人権デューデリジェンスの仕組みを設けました。

### ❶ 事業（新規）

新たな投融資案件を対象に、人権侵害のリスク評価と、実際に顕在化している人権問題がないかを確認する社内手続きを設置しています。

### ❷ 事業（既存）

全連結子会社を対象とした書面調査・訪問調査を通じて、人権侵害のリスク評価と、実際に顕在化している人権侵害（インシデント）を確認しました。その後も、リスクの評価に影響を及ぼす事業態様の変化を調査し、それに応じた追加的な管理が行われているか確認を行い、改善に向けた支援・助言などを行っています。

### ❸ サプライチェーン（新規）

新たに取引を開始する予定のサプライヤー（一部の高リスクの産業分野・製品・地域のサプライヤーに限る）を対象に、人権問題がないかを、外部の専門的データベースも活用して確認しています。

### ❹ サプライチェーン（既存）

サプライチェーン上の強制労働（奴隷的労働を含む）および児童労働の排除を優先的に取り組むべき人権上の重要な課題として特定し、以下の方法で調査を行っています（調査は、専門的知見を持つ社外（第三者）の独立した調査機関と連携して行っています）。

**（i）サプライチェーン上の重大リスクの特定を通じた、人権上の重要な課題の特定**
強制労働（奴隷的労働を含む）および児童労働の排除を当社が優先的に取り組むべき人権上の重要な課題として特定

**（ii）産業分野・製品・地域、当社固有のリスクの検討**
**（調査対象にする産業分野・製品・地域、商流段階などの優先順位付け）**
各種国際指標・統計など（例えば下記のもの）および当社との関係性・実効的な是正行為の可能性などを参考に、各年度で優先的に取り組む調査の対象を決定

（a）欧州指令案（EU Corporate Sustainability Due Diligence（CSDD）Directive）指定リスク業種
（b）EBRD（欧州復興開発銀行）業種別リスク一覧
（c）国際人権NGO（CHRB, KnowTheChainなど）調査報告対象業種
（d）米国労働省「児童労働または強制労働によって生産された可能性のある商材リスト」
（e）米国税関国境保護局作成の禁輸リスト（f）現代奴隷統計（Global Slavery Index）（g）UNICEF 児童労働統計

**（iii）デスクトップ調査**
社外の専門的調査機関と協働し、公開情報に基づく調査を実施

**（iv）現地調査（追加調査）**
デスクトップ調査でリスクの兆候が認められた特定のサプライヤーについて追加調査を実施（現地での訪問若しくは現地状況視察など）

**（v）調査結果を踏まえた是正措置・改善要求（必要であれば）および実効性評価と次回調査対象の選定**

## 救済メカニズム

丸紅グループ人権基本方針に則り、人権に関する苦情処理（救済）を行う社内プロセスと専用窓口を設け、運用を継続しています。

# 持続可能で強靭なサプライチェーン構築、取引先との協働

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

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

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

## サプライチェーンマネジメントの深化・拡大

**2019年3月期**
- 「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」の策定

**2021年3月期**
- 連結子会社を対象にリスク調査を実施（約200社）

**2022年3月期**
- サプライチェーン重要商材抽出
- Tier 1サプライヤー調査に着手

## サプライチェーン重要商材と商品別調達方針

**サプライチェーン重要商材**

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

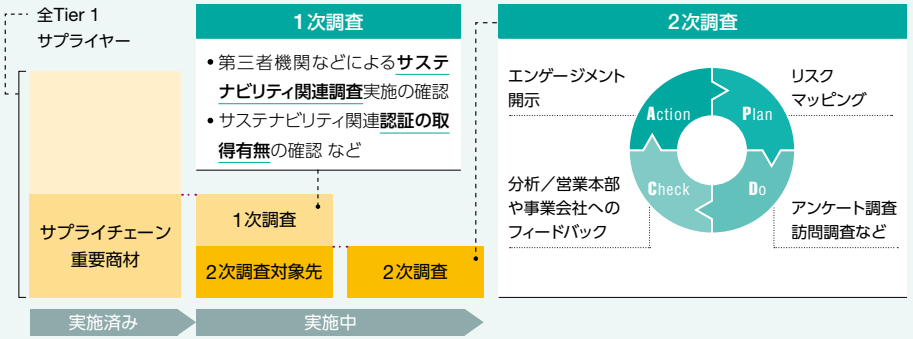
サプライチェーン重要商材の取り扱いに対し、商品別調達方針を策定しています。森林由来製品、パーム油、牛肉に加えて、2023年3月期は新たにコーヒー豆の調達方針を策定しました。今後も、商品別調達方針の策定を進めていきます。

**商品別調達方針（コーヒー豆）基本方針**

丸紅グループは、以下「7つの原則※」を遵守したサプライヤーからのコーヒー豆の調達を基本方針とし、取引実施前に、書面での確認を取得しております。また、遵守状況に関する確認を定期的に実施します。

※「7つの原則」 ①法令遵守、②人権尊重 、③環境保全、④品質管理、⑤安全安心、⑥公正取引、⑦社会貢献

## サプライヤー調査




**Tier 1サプライヤーへの通知**

2021年3月期から2023年3月期にかけて、丸紅グループの連結子会社を含む全Tier 1サプライヤー約23,000社に対し、「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。

**1次調査**

サプライチェーン重要商材を取り扱うサプライヤーに対し、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っています。

**2次調査**

1次調査で、確認がとれなかったサプライヤーに対して、2次調査を実施しています。2次調査では、リスクマッピングの結果に応じた手法でPDCAサイクルを回して管理しています。2023年3月期は、サプライヤー3社（コートジボワール1社、ベトナム2社）の訪問調査を行いました。調査の結果、当社基本方針への重大な違反事項は発見されませんでした。

# リスクマネジメント

次々と現れる「機会」と「脅威」をしっかり見極め、変化に応じて適切に対応していくことが当社の競争力に直結します。当社では、対面する多様なリスクを実効性をもって管理するために必要な方針・社内規則を定め、それを遂行するための組織、管理体制、管理手法を整備しています。
足許では世界的なインフレやそれに起因する景気後退、地政学リスクなど従来以上に注意を払って事業を運営していく必要があり、感度を高め、鮮度の高い情報をグループ内で共有しながら、緊張感を持ってリスクマネジメントに臨んでいます。

### 主なリスク項目

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

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

## グループ全体のリスクを計量・管理する「統合リスク管理」

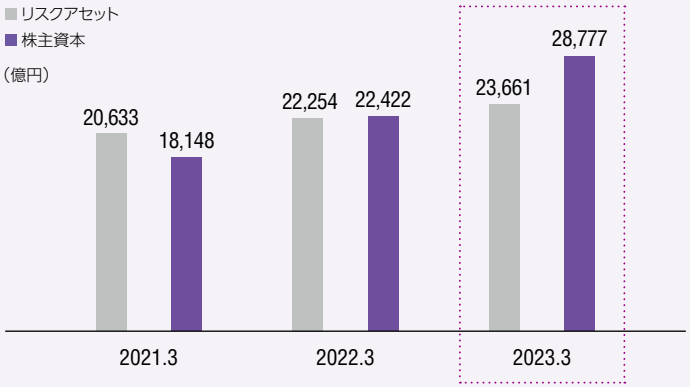
多岐にわたる業種および地域における事業のリスクを俯瞰的に捉え、規律をもって管理するため、個別リスクへの対応に加えて、丸紅グループ全般を見渡す「統合リスク管理」を行っています。

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

2022年3月期に想定最大損失率の考え方を変更※し、当社のポートフォリオが有するリスク分散効果を考慮しない厳格な設定としたため、遡って計算した2021年3月期のリスクアセットは資本を上回りました。しかし、その後の利益創出による資本の増加や、Gavilon穀物事業の売却によるリスクアセット削減などの効果により、2022年3月期以降は資本がリスクアセットを上回る状態を維持しています。

また、RORA（リスクアセット利益率／Return on Risk Asset）を用いたリスクリターンのモニタリングを通じて、資産の毀損リスクに対する収益力強化を推進し、ROEの維持・向上と株主資本コストの低減を追求しています。

### リスクアセットの状況




※ 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、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、2022年3月期より個別資産の最大下落リスク額をリスクアセットとする算定方法に変更しています。

# リスクマネジメント

## 個別リスクへの対応

### ■ カントリーリスク

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

2023年3月末における当社の長期エクスポージャーのうち約1/2は、カントリーリスクの低い日本と米国に所在しています。ロシアにおいては、ロシア・ウクライナ情勢を踏まえて資産評価額を引き下げており、2023年3月末の同国エクスポージャーは僅少です。台湾において790億円のエクスポージャー（主に電力事業）を有しており、政治・国際情勢を注視しながら、事業を継続する方針です。

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

**カントリーリスクの管理方針**

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

② カントリーリスクに見合った適正なリターンを考慮した投資基準を設定

③ 貿易保険・投資保険の付与等による適切なリスクヘッジを実施

**地域別エクスポージャー** P.116

| 国名 | 2023年3月末 | 割合 |
|---|---|---|
| 日本 | 11,592億円 | 28% |
| 米国 | 9,115億円 | 22% |
| チリ | 3,734億円 | 9% |
| 豪州 | 3,525億円 | 8% |
| ブラジル | 1,876億円 | 4% |
| インドネシア | 1,564億円 | 4% |
| 台湾 | 790億円 | 2% |
| 中国 | 361億円 | 1% |
| ロシア | 6億円 | 0% |
| 合計 | 41,819億円 | 100% |

### ■ 商品市況リスク

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

当社では市況変動リスクを軽減するため、必要に応じ商品先物・先渡しなどのヘッジを活用しています。また商品ごとのポジション限度の設定、およびモニタリングを柱とする商品ポジション管理を実施しています。2023年3月期における資源権益事業の純利益は右記の通りです。

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

| 商品 | 純利益 | 主な内容 |
|---|---|---|
| 銅 | 185億円 | 持分法投資（チリ） |
| 鉄鉱石 | 285億円 | 持分法投資（豪州） |
| 原料炭 | 988億円 | 持分法投資・有形固定資産（豪州） |
| 原油・ガス | 83億円 | 有形固定資産（米国メキシコ湾等） |
| LNG | 81億円 | 持分法投資（パプアニューギニア等） |
| 合計 | 1,622億円 | |

※ 対象事業における事業会社および対象事業の2023年3月期の純利益
（参考）2024年3月期の年間純利益に対する感応度
：原油価格　約3億円　［1ドル/バレル］
：銅価格　約13億円　［100ドル/トン］

### ■ サプライチェーンリスク

サプライチェーンを取り巻くサステナビリティの課題が多様化する中、「持続可能で強靭なサプライチェーン構築」に向けたサプライチェーンマネジメントに取り組むことは、当社グループの競争力の強化、差別化に繋がります。

当社は、2021年3月期に連結子会社の調査を実施し、2022年3月期よりTier 1サプライヤーの調査を行っており、課題の見つかった取引先には継続して働きかけを行っています。

P.64 持続可能で強靭なサプライチェーン構築、取引先との協働

またサステナビリティ関連リスクが比較的高い商材に関して商品別調達方針を策定しています（森林由来製品、パーム油、牛肉、コーヒー豆）。

# リスクマネジメント

## ■ ITセキュリティ

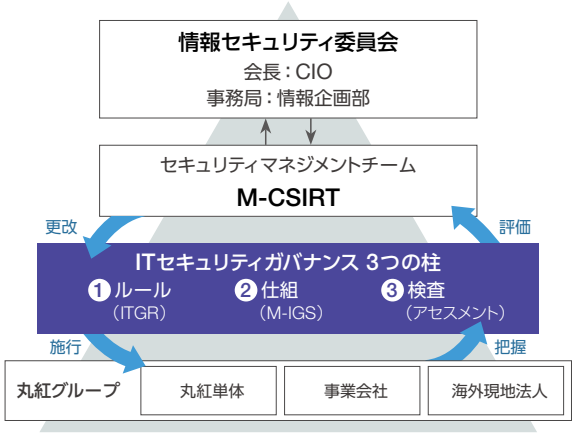
**体制**

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

**具体的な対策**

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

**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

**体制**

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

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

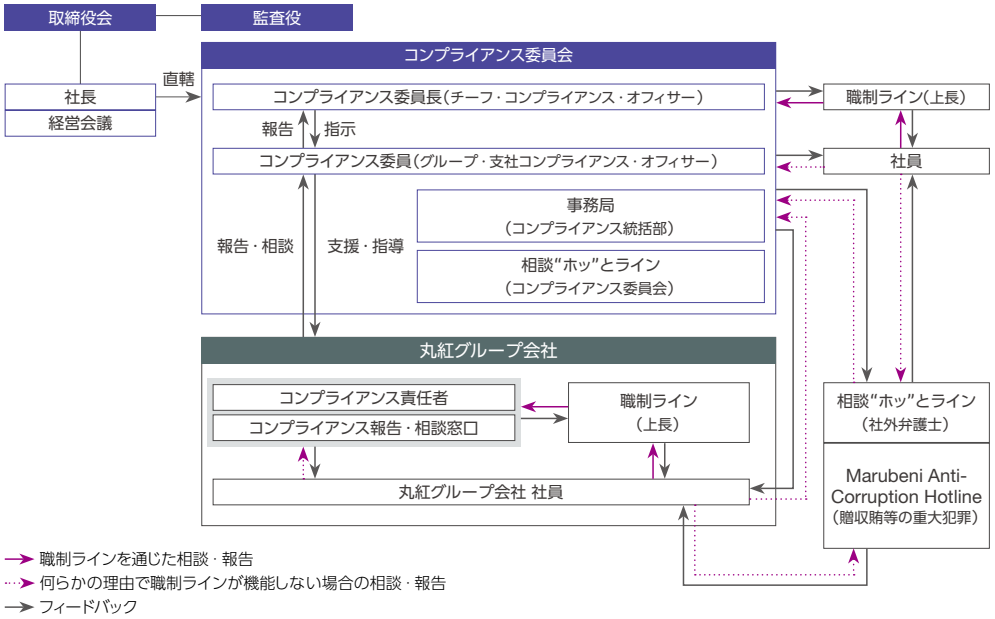
**贈収賄防止の取り組み**

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

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

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

**コンプライアンス体制組織図**



# コーポレート・ガバナンス

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

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

## ガバナンス強化の変遷

赤字項目：監督機能の強化
青字項目：経営の透明性・健全性の強化

- 2014年3月期：女性社外取締役の選任（1名）／社外役員の独立性に関する基準・方針の制定
- 2015年3月期
- 2016年3月期
- 2017年3月期：社外取締役の増員（4名へ）／指名委員会の設置／ガバナンス・報酬委員会の設置／取締役会の実効性評価の開始／取締役・監査役の選任基準を制定
- 2018年3月期
- 2019年3月期：サステナビリティ推進委員会の設置
- 2020年3月期：相談役制度の廃止
- 2021年3月期：社外取締役の増員（5名へ）
- 2022年3月期：社外取締役の増員（6名へ）
- 2023年3月期：社外取締役比率過半数に
- 2024年3月期：女性社外取締役の増員（2名へ）／取締役の報酬制度の改定

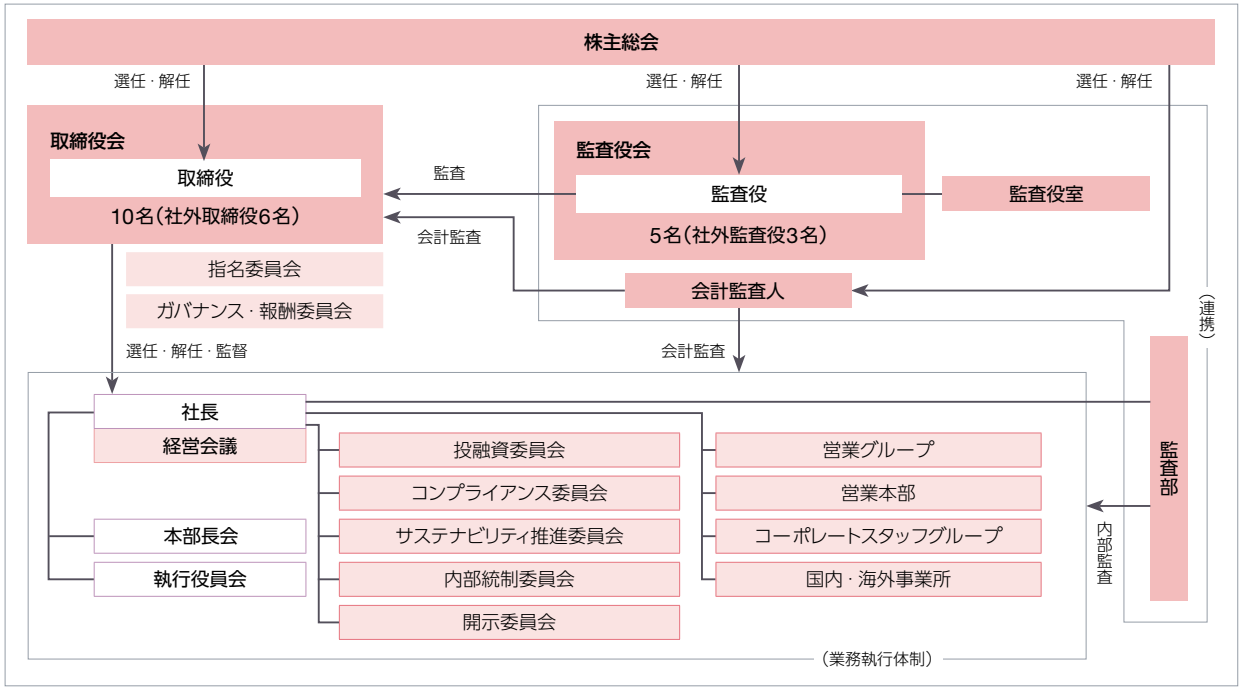
P.74 取締役および監査役の報酬等

※ 2023年6月23日現在

## 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**（2023年3月期） | 16回 |
| **監査役会の開催回数**（2023年3月期） | 17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**（2024年3月期） | ❶ 月例報酬<br>❷ 短期インセンティブ報酬<br>❸ 中長期インセンティブ報酬 |
| **会計監査人** | EY新日本有限責任監査法人 |

## コーポレート・ガバナンス体制



# コーポレート・ガバナンス

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

## 取締役・監査役

| 役職 | | 氏名 | 担当／主な経歴・資格など | 在任年数（累積在任年数） | 指名委員会 | ガバナンス・報酬委員会 | 2023年3月期における取締役会・委員会への出席状況（出席回数／開催回数） | | | | 専門性および経験 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 取締役会 | 指名委員会 | ガバナンス・報酬委員会 | 監査役会 | 企業経営 | 財務・経理 | 法務・コンプライアンス・リスクマネジメント | 科学技術・DX | 国際経験 | 公的機関 |
| 取締役 | 社内 | 國分 文也 | 会長 | 11年（12年9カ月） | | | 16回/16回 | | | | ○ | | | | ○ | |
| | | 柿木 真澄 | 社長 | 5年（5年9カ月） | 委員 | 委員 | 16回/16回 | 6回/6回 | 7回/7回 | | ○ | | | | ○ | |
| | | 寺川 彰 | 副社長執行役員、生活産業グループCEO | 2年（4年） | | 委員 | 16回/16回 | | 7回/7回 | | ○ | | | | ○ | |
| | | 古谷 孝之 | 専務執行役員、CFO | 3年 | | | 16回/16回 | | | | ○ | ○ | | | ○ | |
| | 社外 | 高橋 恭平 | 元昭和電工（現レゾナック）CEO | 7年 社外監査役2年※1 | | 委員長 | 16回/16回 | | 7回/7回 | | ○ | | | | ○ | |
| | | 翁 百合 | 元日本銀行、日本総合研究所理事長 | 6年 | 委員長 | | 16回/16回 | 6回/6回 | | | | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| | | 木寺 昌人 | 元外務省大臣官房長、元在中国大使、元在フランス大使 | 3年 | | 委員 | 16回/16回 | | 7回/7回 | | | | | | ○ | ○ |
| | | 石塚 茂樹 | 元ソニー（現ソニーグループ）代表執行役副会長 | 2年 | 委員 | | 16回/16回 | 6回/6回 | | | ○ | | | ○ | ○ | |
| | | 安藤 久佳 | 元経済産業事務次官 | 1年 | | 委員 | 13回/13回※2 | | | | | | | | ○ | ○ |
| | | 波多野 睦子 | 元日立製作所主管研究員、東京工業大学工学院教授、学長特別補佐 | — | 委員 | | | | | | | | | ○ | ○ | ○ |
| 監査役 | 常勤 | 安藤 孝夫 | 元当社常務執行役員 リスクマネジメント部長 | — | | | | | | | | | ○ | | ○ | |
| | | 木田 俊昭 | 元当社監査部長 | 2年 | | | 16回/16回 | | | 17回/17回 | | | ○ | | ○ | |
| | 社外 | 米田 壯 | 元警察庁長官 | 6年 | | 委員 | 16回/16回 | | 7回/7回 | 17回/17回 | | | ○ | ○ | | ○ |
| | | 菊池 洋一 | 元広島高等裁判所長官、弁護士 | 3年 | | | 15回/16回 | | 7回/7回 | 16回/17回 | | | ○ | | ○ | ○ |
| | | 西山 茂 | 公認会計士、早稲田大学大学院教授 | 3年 | | | 16回/16回 | | | 17回/17回 | | ○ | | | ○ | |

※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 2022年6月24日の取締役就任以降の状況を記載

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会

| | |
|---|---|
| **構成** | 取締役10名（うち社外取締役6名、女性取締役2名含む）<br> |
| **開催状況**<br>（2023年3月期） | 16回 |
| **主な審議事項**<br>（2023年3月期） | ・ガバナンス向上に向けた対応方針（取締役会付議基準の見直し、事業投資における組織能力の向上など）<br>・投融資案件（ICT領域における当社グループ会社の再編など）<br>・個別事業のモニタリング<br>・決算・財務関連事項（株主還元方針など）<br>・サステナビリティ関連事項<br>・役員報酬関連事項<br>・指名委員会活動報告<br>・取締役会の実効性評価、内部統制関連事項 など |

### 取締役会の監督機能強化

- 取締役会の実効性を高めるため、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ます。（2024年3月期から女性取締役の人数が1名から2名に増加）
- 2023年3月期以降、独立社外取締役が過半数の体制としています。取締役会の監督機能を高め、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、ガバナンス機能の強化を図ります。
- 監督機能の更なる高度化に向けて、取締役会付議事項を見直すことで執行側への権限委譲を行い、取締役会の上程議題について、より重要な経営課題※に焦点を当てる取り組みを実施しました。

  ※「丸紅グループの在り姿」「グループガバナンス」「人的資本関連」など
- また、重要な経営課題について取締役会における審議・監督を一層充実させるため、取締役会以外の場も活用し、取締役会として議論を深めていくべきテーマに係るフリーディスカッション、取締役会付議事項の継続的な見直し、議題選定にあたって社外取締役を含めた取締役会の意向を反映するプロセスの導入、取締役会運営の見直しなどを進めていきます。

## 社外取締役メッセージ

**既存事業で成果を出しながら、最先端の取り組みを志し、新しいビジネスモデルの創出に期待しています。**

**安藤 久佳**
社外取締役

### 取締役会の実効性評価

私が丸紅の取締役会に参加してから一年が経過し、丸紅の取締役会では非常に自由闊達な議論ができているという印象を持っています。社内取締役と社外取締役、執行と監督が、それぞれの立場から多様な視点で意見を述べる環境にあるため、議論も熱を帯びたものになります。一方で、事業活動や経営に与える影響については、短期と中期に分けて論点を整理し、対策について冷静に議論するという側面も持っており、実効性の高い議論が行われていると思います。賛否が拮抗する議案についても、言いっぱなしや曖昧さを残して終わりということがなく、社外取締役を含め、それぞれが自らの意思を明確に示す機会を確保する形で運営されています。

### 中長期的な企業価値の向上に向けて

持続的に企業価値を向上するには、人財の育成が極めて重要です。カーボンニュートラル社会への移行、生成AIをはじめとする技術革新、ロシア・ウクライナ情勢に見る地政学リスクの高まりなど、私たちは時代の大きな転換点の中にあります。これからの社会において、丸紅が総合商社としての機能を発揮し経済・社会の発展に貢献していくためには、様々な課題に対する解決策を事業に落とし込むことが必要であり、新しいビジネスをつくる発想力と、実現する実行力を伴った人財を一層育てていくことが必要になると考えます。

### 丸紅に期待すること

丸紅には、これからも既存事業領域で着実に成果を出しながら、同時に最先端の取り組みを志し、新しいビジネスモデルを創出することに期待します。例えば、少子高齢化は日本をはじめ多くの国・地域が直面している社会課題です。高齢者の皆さんに関わる医療・アパレル・食品・住宅・ヘルスケアといった多様な業界に跨って課題や需要に応え、新しいビジネスを創出するチャンスは大いにあると思います。こうした異なる業界を繋げて新しいビジネスを創出することは、まさに総合商社として丸紅が積み上げてきた強みを活かせる領域であると思います。私もそうした視点に立ち、私自身の知見・経験を活かして丸紅の価値創造に貢献していきたいと考えています。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の諮問機関

### 指名委員会

| | |
|---|---|
| 構成 | 取締役4名（うち社外役員3名）<br>委員長：翁 百合（社外取締役）<br>社外役員比率 75% |
| 目的 | 取締役・監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画（必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む）を審議、取締役会へ答申 |
| 開催状況（2023年3月期） | 6回（すべての回で全委員が出席） |
| 主な審議事項（2023年3月期） | ・取締役・監査役候補者<br>・後継者育成計画 |

### ガバナンス・報酬委員会

| | |
|---|---|
| 構成 | 取締役5名・監査役1名（うち社外役員4名）<br>委員長：高橋 恭平（社外取締役）<br>社外役員比率 67% |
| 目的 | ・取締役および執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会へ答申<br>・取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューや、これに準ずる重要なコーポレート・ガバナンス事項を審議し、取締役会に報告 |
| 開催状況（2023年3月期） | 7回（すべての回で全委員が出席） |
| 主な審議事項（2023年3月期） | ・取締役・執行役員の報酬<br>・報酬制度の改定<br>・取締役会の実効性評価<br>・役員情報の開示の充実 |

## ガバナンス・報酬委員長メッセージ

P.74 取締役および監査役の報酬等

**中長期的な企業価値との連動性をより高め、**
**株主の皆様との一層の価値共有を進める報酬制度へと改定。**

**高橋 恭平**
社外取締役
ガバナンス・報酬委員会 委員長

当社のガバナンス・報酬委員会は、社内役員2名に加え委員長の私を含めた社外役員4名で構成され、委員の過半数を社外役員とすることにより高い独立性が保たれた諮問機関となっています。2023年3月期は取締役・執行役員の報酬制度、取締役会の実効性評価、役員情報の開示の充実などについて審議しました。

今般、取締役・執行役員の報酬制度を大幅に改定しましたが、これは、ステークホルダーの皆様と共に新しい価値を創出するという丸紅グループの在り姿を実現するための経営を促し、中長期的な企業価値との連動性をより高めながら、株主の皆様との一層の価値共有を進める報酬制度とすることを目的としたものです。制度設計においては、企業の経営戦略や中長期的な在り姿とリンクし、その実現に向けた動機付けとしてふさわしいインセンティブ制度を取り入れることが課題となります。また、大前提として、透明性、公平性、客観性が担保されたものでなければなりません。

当社は、現在遂行中の中期経営戦略GC2024において、「グリーン戦略」を推進するとともに、「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に加え「株主資本コストの低減」に資する取り組みを続けることで、株価・TSR、中長期的な企業価値向上を目指しています。これらの目標を報酬制度に落とし込む設計といたしました。

改定後の報酬制度の概要は以下となっています。

- 「月例報酬」「短期インセンティブ報酬」「中長期インセンティブ報酬」で構成
- 「月例報酬」は固定制の金銭報酬
- 「短期インセンティブ報酬」は変動制の金銭報酬であり、単年度の業績向上などのインセンティブとするもの
- 「中長期インセンティブ報酬」は変動制の株式報酬であり、株主価値との連動・共有や、中長期的な企業価値の向上に対するインセンティブとするもの

短期インセンティブ報酬は、職務執行期間と業績評価期間を一致させるよう、当事業年度の業績評価に基づく支給額を事業年度終了後に一括支給する設計としました。また短期インセンティブ報酬の個人評価給においては、各事業年度におけるグリーン戦略を含むサステナビリティに関する取り組みなど、将来に向けた新たな価値創造の取り組みへの貢献を考慮して、評価を行うこととしています。

加えて今回、中長期インセンティブ報酬の評価指標に相対TSRを導入しました。TSRとは株主総利回り（株価上昇によるキャピタルゲインと配当を投資額（株価）で割った比率）であり、評価期間の投下資本に対する利回りを測る指標です。相対TSRとは、当社TSRを同期間のTOPIX（配当込み）成長率で割った比率です。当社のTSRをTOPIXと比較することで市場要因を排除し、株主目線の企業価値をより適正に評価することができる設計としました。

あわせて各報酬の構成比率の見直しや報酬水準の適正化も行いましたので、より一層、透明性、公平性、客観性が向上し、分かりやすい制度になったのではないかと考えています。新しい報酬制度のもと、更なる企業価値向上に向けた取り組みと、株主の皆様との一層の価値共有が進むことを期待しています。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会実効性評価の実施

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

**POINT** 取締役会の実効性評価における前期の課題への対応状況や当期の課題への取り組み方針に関する当社の開示は、金融庁の「記述情報の開示の好事例集2022」にて好事例として取り上げられています。

| | |
|---|---|
| **対象者** | すべての取締役および監査役 |
| **実施回数** | 年1回 |

### アンケートおよびインタビュー（回答は匿名）の実施

実施にあたっては外部専門機関を活用

**評価項目**

- 取締役会の役割
- 取締役会の構成
- 取締役会における議論
- 委員会の活用
- ステークホルダーへの説明責任

↓

### 評価・レビュー

アンケートおよびインタビューの回答内容を分析のうえ、ガバナンス・報酬委員会にて当該分析結果に対する評価・レビューを行い、取締役会において審議を実施

↓

### 課題の確認

評価結果において課題を確認（2022年3月期の課題、2023年3月期の課題をご参照）

↓

### 改善

取締役会の運営などの改善に活用

取締役会の実効性の維持・向上に取り組み、中長期的な企業価値向上を追求

（2023年3月期の取り組み、今後の取り組み方針をご参照）

## 2022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

| 2022年3月期の課題 | 2023年3月期の取り組み |
|---|---|
| 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 | 取締役会以外の場も活用し、外部環境変化、エネルギーセキュリティーへの対応、国際情勢などに関する議論を実施しました。<br>⇨ ○ アンケートおよびインタビューにおいて2022年3月期と比べて改善<br>また、取締役会の監督機能の更なる強化に向けて、取締役会付議事項を見直すことで執行側への権限委譲を行い、取締役会の上程議題について、より重要な経営課題に焦点を当てる取り組みを実施しました。 |
| 人的資本に関する経営資源配分や人財戦略に係る方針などの議論 | 中期経営戦略「GC2024」人財戦略の進捗についての監督や、取締役会以外の場も活用し人財戦略の方向性などに関する議論を実施しました。 |
| 社外取締役の一層の活用に向けた支援体制の充実 | 従来の情報提供・支援体制に加えて、執行幹部との対話・意見交換の場の提供などにより、社外取締役が遺憾なくその役割・責務を全うするための支援体制を充実させました。<br>⇨ ◎ アンケートおよびインタビューにおいて高い評価 |

## 2023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

| 2023年3月期の課題 | 今後の取り組み方針 |
|---|---|
| 監督機能の高度化に向けた取締役会の目指す方向性に関する議論の深化 | 監督機能の更なる高度化に向けて、当社グループの在り姿や中期経営戦略「GC2024」に照らした取締役会の将来的な方向性や監督の在り方などに関する議論をより深化させることが重要であると考えています。<br>取締役会以外の場なども活用し、取締役会メンバーでこれらについて議論する場を設けるなど、「当社の現状や特徴を踏まえた丸紅らしいガバナンス体制」の構築に向けた議論を継続的に実施していきます。 |
| 議題選定プロセスおよびグループ経営上の重要テーマに係る監督の在り方の検討 | 監督機能を重視する役割に応じて取締役会の上程議題を選定するとともに、グループ経営上の重要テーマ（グループガバナンスや人的資本関連など）に関して、グループ全体の視点から監督を強化していく必要があると考えています。<br>取締役会の議題選定にあたっては、社外取締役を含めた取締役会の意向を反映すること、また、中期経営戦略「GC2024」のレビューなどを通じて、グループ経営の観点で審議すべきテーマに対する監督に努めていきます。 |

# コーポレート・ガバナンス

## 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。

**2023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「本年定時株主総会に関するトピック及びBoard 3.0」についてのレクチャー（2022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 ウクライナ情勢、欧米の金融正常化を受けた経済見通し、日本の半導体産業政策、2023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**

- 各営業グループ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（2022年6月）
- 監査役と会長、社長、CSO、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、うち社外取締役の出席は6回）

  テーマ 当社および当社グループのコーポレート・ガバナンスについて、グループの内部統制・コンプライアンスの課題について など
- 社外取締役・会長・社長によるフリーディスカッションの実施（計2回）

  テーマ 外部環境変化を踏まえて当社取締役会が担うべき機能・役割について、人財戦略・人財育成の方向性について など
- 社外取締役・各営業本部長との懇談会の実施（計6回）

  テーマ 10年後の未来に向けて当社が今抱える課題について など
- 社外監査役によるグループ会社訪問を再開

  配合飼料の製造販売を行う日清丸紅飼料株式会社の経営陣との面談、および知多工場の視察（2022年12月）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かったが、2023年3月期以降に順次再開している。

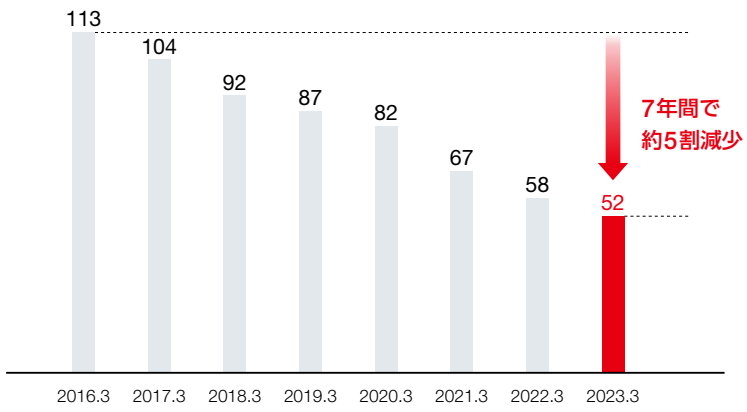
## 政策保有株式（上場一般投資株式※）の保有・縮減に関する方針

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。

### 政策保有株式（上場一般投資株式）の推移

※ 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。

2016年3月末 **113**銘柄 ▶ 2023年3月末 **52**銘柄




## 上場子会社に関する方針

子会社上場を検討する際には、当該子会社の企業価値向上を前提に、当社グループ全体の企業価値向上の観点から判断します。また、親子上場のガバナンスの問題などもあることから慎重に検討します。

なお当社は、2023年3月期に唯一の上場子会社であったアルテリア・ネットワークス（株）の普通株式に対して公開買付けを実施し、2023年8月をもって本公開買付けが終了しました。その後、所定の手続きを経て上場廃止となる予定であり、これに伴い、当社の上場子会社はゼロとなります。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役および監査役の報酬等

### 新たな取締役の報酬決定方針（2023年3月改定）

中長期的な企業価値との連動性をより高め、株主の皆様との一層の価値共有を進める報酬制度に見直すことを目的として、取締役の報酬制度を改定しました。

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

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

### 報酬決定方針 変更のポイント

**各報酬等の位置付けの明確化・報酬体系の再構築**

報酬等の種類と給付の形式を統一し、以下の3つに再構築。
① 基本報酬と加算給で構成される月例報酬
② 業績連動賞与と個人評価給で構成される短期インセンティブ報酬
③ 譲渡制限付株式とTSR連動型譲渡制限付株式で構成される中長期インセンティブ報酬

**インセンティブ性の強化**

【短期インセンティブ報酬】
業績連動賞与について、旧制度において前事業年度の業績をその評価指標としていた点を改め、職務執行期間と業績評価期間を一致。

【中長期インセンティブ報酬】
時価総額条件型譲渡制限付株式の評価指標を、時価総額条件成長率から相対TSRへと変更するとともに、評価指標の実績に応じて適切なインセンティブ性を担保する支給係数の設計へと改定。

**インセンティブ報酬の構成比率の見直し**

短期インセンティブ報酬と中長期インセンティブ報酬の構成比率のバランスを是正し、より中長期的な企業価値向上との連動性を強化。
代表取締役社長の報酬総額における月例報酬、短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬の構成比率は概ね1：1：1に。

**報酬水準の一層の適正化**

優秀な人財の獲得・保持が可能となる競争力のある報酬水準となるように、外部専門機関の客観的な報酬調査データなどと比較検討を行い、適切な報酬水準を設定。

**マルスおよびクローバック条項の導入**

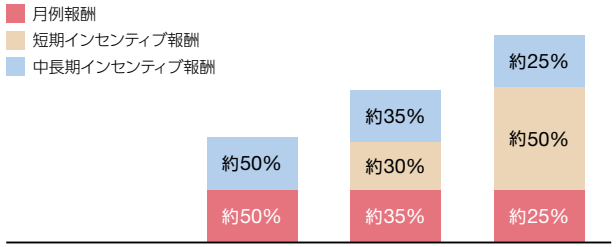
短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬について、財務諸表の重大な修正による決算の事後修正、役員による重大な内部規程の違反または非違行為が発生した場合などには、取締役会の決議により当該報酬などを減額または不支給とすること、および支給済の報酬などの返還を求める仕組みの対象とします。

# コーポレート・ガバナンス

## ① 取締役の報酬等

取締役の報酬につきましては、優秀な人財の確保・保持が可能となる競争力ある報酬水準となるように、外部の専門機関の客観的な報酬調査データなどと比較検討を行い、適切な報酬水準を設定します。報酬等の構成比率については、中長期的な企業価値向上を重視した報酬構成とし、代表取締役社長については、連結純利益4,000億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー5,000億円の時に月例報酬／短期インセンティブ報酬／中長期インセンティブ報酬の構成比率が概ね1：1：1になるように設定します。

### 代表取締役社長の報酬構成イメージ



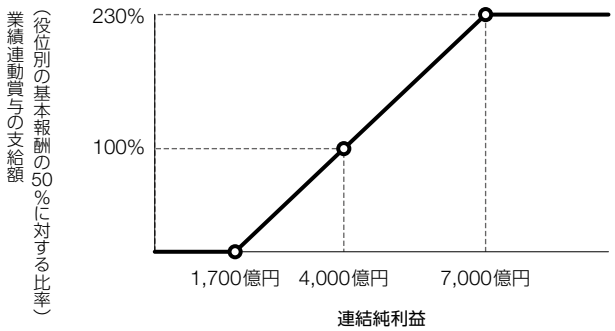

| | | | |
|---|---|---|---|
| 連結純利益 | 1,700億円以下 | 4,000億円 | 7,000億円以上 |
| 基礎営業キャッシュ・フロー | 2,700億円以下 | 5,000億円 | 8,000億円以上 |

※ 個人評価給は除き、TSR連動型譲渡制限付株式の支給係数が100%の場合

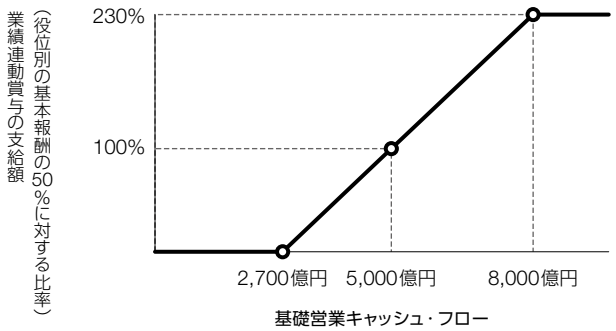
### 業績連動賞与／インセンティブカーブイメージ

業績連動賞与は、各年度の重要な経営指標である連結純利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）および基礎営業キャッシュ・フローを評価指標として、支給額を決定します。

連結純利益の実績に応じた業績連動賞与の支給額




基礎営業キャッシュ・フローに応じた業績連動賞与の支給額




## 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ています。

## ③ 取締役・監査役の報酬等の限度額

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

| | 報酬等の種類 | 決議内容 | 決議時点の員数 |
|---|---|---|---|
| 取締役 | 月例報酬 | 年額650百万円以内<br>（うち社外取締役は年額150百万円以内） | 取締役10名<br>（うち、社外取締役6名） |
| | 短期インセンティブ報酬 | 年額700百万円以内 | 取締役3名<br>（うち、社外取締役0名） |
| | 譲渡制限付株式 | 年額200百万円以内<br>年450,000株以内※ | 取締役4名<br>（うち、社外取締役0名） |
| | TSR連動型<br>譲渡制限付株式 | 年額850百万円以内<br>各評価期間650,000株以内※ | |
| 監査役 | 報酬等の総額 | 年額170百万円以内 | 監査役5名 |

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

# マネジメント一覧

**2023年6月23日現在**

※ 保有する株式数：2023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：2022年6月24日の取締役就任以降の状況を記載。

## 取締役

### 國分 文也

取締役会長

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 11年 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（16回/16回） |
| 保有株式数 | 284千株 |
| 潜在保有株式数 | 200千株 |
| 合計 | 484千株 |

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

（重要な兼職の状況）
大成建設（株）取締役、本田技研工業（株）取締役

### 柿木 真澄

代表取締役 社長

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 5年 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（16回/16回） |
| 保有株式数 | 300千株 |
| 潜在保有株式数 | 63千株 |
| 合計 | 364千株 |

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

### 寺川 彰

代表取締役 副社長執行役員

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 2年 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（16回/16回） |
| 保有株式数 | 114千株 |
| 潜在保有株式数 | 122千株 |
| 合計 | 237千株 |

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（現職）

### 古谷 孝之

代表取締役 専務執行役員

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 3年 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（16回/16回） |
| 保有株式数 | 93千株 |
| 潜在保有株式数 | 31千株 |
| 合計 | 124千株 |

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

# マネジメント一覧

## 社外取締役

### 高橋 恭平
社外取締役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 7年 |
| 取締役会への出席状況 | 100%(16回/16回) |
| 保有株式数 | — |
| 潜在保有株式数 | — |
| 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　当社監査役
2015年3月　昭和電工(株)取締役会長
2016年6月　当社取締役(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
2023年1月　(株)レゾナック・ホールディングス(旧 昭和電工(株))相談役(現職)

### 翁 百合
社外取締役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 6年 |
| 取締役会への出席状況 | 100%(16回/16回) |
| 保有株式数 | — |
| 潜在保有株式数 | — |
| 合計 | — |

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

### 木寺 昌人
社外取締役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 3年 |
| 取締役会への出席状況 | 100%(16回/16回) |
| 保有株式数 | — |
| 潜在保有株式数 | — |
| 合計 | — |

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

### 石塚 茂樹
社外取締役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 2年 |
| 取締役会への出席状況 | 100%(16回/16回) |
| 保有株式数 | — |
| 潜在保有株式数 | — |
| 合計 | — |

2017年4月　ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ(株)代表取締役社長
2018年6月　ソニー(株)専務
2020年4月　ソニーエレクトロニクス(株)代表取締役社長 兼 CEO
2020年6月　ソニー(株)(現 ソニーグループ(株))代表執行役副会長
2021年4月　ソニー(株)取締役
2021年6月　当社取締役(現職)
2022年6月　ソニーグループ(株)副会長
2023年6月　(株)LIXIL 取締役(現職)

### 安藤 久佳
社外取締役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 1年 |
| 取締役会への出席状況※1 | 100%(13回/13回) |
| 保有株式数 | — |
| 潜在保有株式数 | — |
| 合計 | — |

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

### 波多野 睦子
社外取締役

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

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

# マネジメント一覧

## 監査役

### 安藤 孝夫
常勤監査役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | — |
| 監査役会への出席状況 | — |
| 保有株式数 | 71千株 |
| 潜在保有株式数 | 24千株 |
| 合計 | 95千株 |

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

### 木田 俊昭
常勤監査役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 2年 |
| 監査役会への出席状況 | 100%（17回/17回） |
| 保有株式数 | 33千株 |
| 潜在保有株式数 | — |
| 合計 | 33千株 |

1984年4月　当社へ入社
2021年6月　常勤監査役（現職）

### 米田 壯
社外監査役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 6年 |
| 監査役会への出席状況 | 100%（17回/17回） |
| 保有株式数 | — |
| 潜在保有株式数 | — |
| 合計 | — |

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

### 菊池 洋一
社外監査役

| | |
|---|---|
| 在任年数 | 3年 |
| 監査役会への出席状況 | 94%（16回/17回） |
| 保有株式数 | — |
| 潜在保有株式数 | — |
| 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　当社監査役（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 | 3年 |
| 監査役会への出席状況 | 100%（17回/17回） |
| 保有株式数 | 2千株 |
| 潜在保有株式数 | — |
| 合計 | 2千株 |

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　当社監査役（現職）
2021年6月　（株）東京エネシス取締役（現職）
2022年6月　日本ハム（株）監査役（現職）

# マネジメント一覧

○ 経営会議メンバー

## 執行役員（計40名、うち経営会議メンバー10名）

### 社長

○ **柿木 真澄**

### 副社長執行役員

○ **寺川 彰**
生活産業グループCEO

### 専務執行役員

○ **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）

○ **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

○ **古谷 孝之**
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

### 常務執行役員

○ **横田 善明**
エナジー・インフラソリューショングループCEO

**二井 英一**
アグリ事業本部長

○ **板井 二郎**
社会産業・金融グループCEO

**武智 康祐**
米州統括、北中米支配人、丸紅米国会社社長・CEO

**桑田 成一**
欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

○ **広瀬 直**
CSO補佐

**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

**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

### 執行役員

**冨田 稔**
大阪支社長

**今村 卓**
経済研究所長

**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**
CAO補佐CHRO

**川邉 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、
投融資委員会副委員長

**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

**三木 智之**
食料第一本部長

**土屋 大介**
金属本部長

**岡﨑 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

**鈴木 敦**
中部支社長

**藤永 崇志**
情報ソリューション本部長

**近藤 一弘**
建機・産機・モビリティ本部長

SECTION 04

# 事業ポートフォリオ


81 生活産業グループ
- 81 ライフスタイル本部
- 82 情報ソリューション本部
- 83 食料第一本部
- 84 食料第二本部
- 85 アグリ事業本部

86 素材産業グループ
- 86 フォレストプロダクツ本部
- 87 化学品本部
- 88 金属本部

89 エナジー・インフラソリューショングループ
- 89 新エネルギー開発推進部
- 90 エネルギー本部
- 91 電力本部
- 92 インフラプロジェクト本部

93 社会産業・金融グループ
- 93 航空・船舶本部
- 94 金融・リース・不動産本部
- 95 建機・産機・モビリティ本部

96 CDIO
- 96 次世代事業開発本部
- 97 次世代コーポレートディベロップメント本部

生活産業グループ

# ライフスタイル本部

ライフスタイル本部長
**森島 弘光**

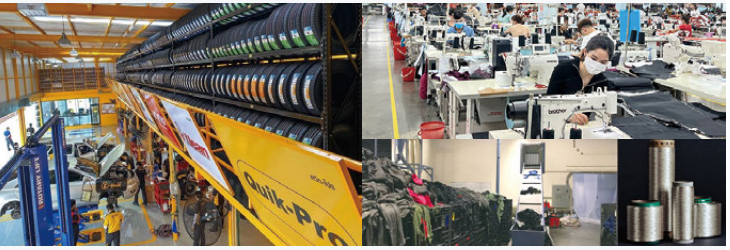
## 主要取扱商品・分野

衣料品、フットウェア／生活用品／繊維原料、産業資材／介護関連製品・サービス／ゴム製品(タイヤ・コンベヤベルト)／ゴム原料(天然ゴム・合成ゴム)

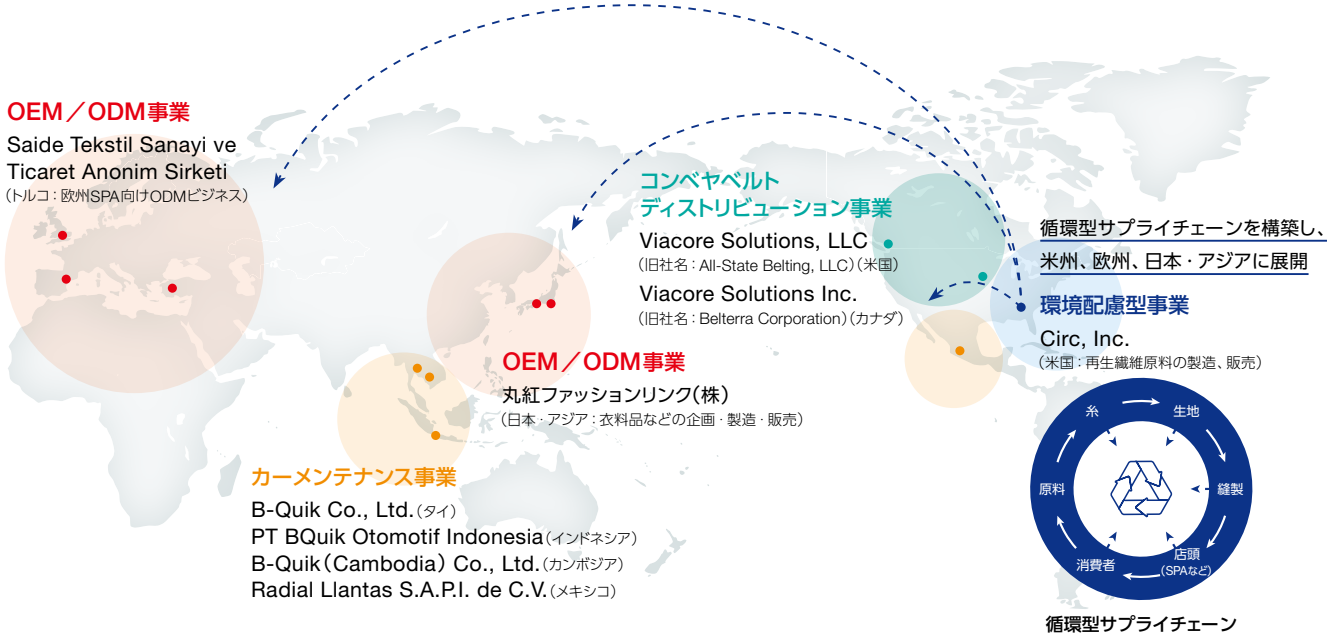
## 当本部の強み

- 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グローバルでの取り扱い
- 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
- 繊維資材・皮革原料などの機能資材分野における原料から製品までの多種多様な商品トレードに加え、環境配慮型事業・高齢化対応事業も推進
- 川上(ゴム原料販売事業)から川下(カーメンテナンス事業・コンベヤベルトディストリビューション事業)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。



## 世界における事業展開



循環型サプライチェーン

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 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 | ■ 新興国の経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇 |
| ■ 顧客、消費者のニーズ、購買行動・形態の多様化 | ■ 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 |
| ■ 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 | |
| ■ デジタル化・IoT化に伴う流通構造の急激な変化 | |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| ライフスタイル事業の強化 | ■ OEM／ODM事業における企画提案、短納期生産機能を軸とした販売力の強化<br>■ デジタル技術を活用した生産から販売にかかる業務効率化<br>■ 多様化する顧客・消費者のニーズ・購買行動などに対応した新たな業態への取り組み |
| 環境配慮型事業における循環型サプライチェーン構築 | ■ Circ, Inc.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 |
| カーメンテナンス・コンベヤベルトディストリビューション事業の拡大 | ■ タイ、メキシコ、インドネシア、カンボジアでのカーメンテナンス事業における店舗数拡大<br>■ 北米を中心としたコンベヤベルトディストリビューション事業における、メンテナンスサービス機能強化と拠点数拡大<br>■ 使用済み廃タイヤリサイクルへの取り組み |

生活産業グループ

# 情報ソリューション本部

情報ソリューション本部長
**藤永 崇志**

## 主要取扱商品・分野

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

## 当本部の強み

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

## 世界における事業展開

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 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 | ■ 国内での少子高齢化、人口減少に伴うニーズの減少・マーケットの縮小 |
| ■ リモート環境整備・業務効率化の促進によるスマートデバイス、ネットワーク機器、サイバーセキュリティ、ロボティクスなどの需要増 | ■ DXの進展に伴うIT人材の獲得競争激化・流動性の高まり |
| ■ 企業・個人の通信トラフィック量の増加、新たな通信技術の開発・IoTなどの利用シーン拡大 | ■ 技術革新による取扱製品、サービス、流通形態の陳腐化 |
| ■ 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 | ■ 小口配送の増加や人口減少、労働環境の変化などによるドライバー、ワーカー不足、物流コストの上昇 |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| デジタルソリューション分野の機能強化・成長投資 | ■ 既存事業・事業会社の強化(丸紅I-DIGIOの事業価値最大化)<br>■ 最先端のIT技術・サービスの提供を補完する機能の更なる拡充と成長領域への投資、戦略的パートナーシップの推進 |
| モバイルソリューション分野における事業拡大 | ■ 携帯販売代理店事業での顧客接点を活かしたビジネスの高付加価値化<br>■ 循環型経済の進展に向けたスマートデバイスのリユース事業の推進 |
| ネットワークソリューション分野の競争力強化・サービス拡大 | ■ 光ファイバー通信網などデータ通信インフラの強みを活かした通信事業の競争力強化<br>■ 今後の成長が見込まれる先端技術、ネットワークセキュリティ分野、海外市場での新規取り組み |
| サプライチェーンソリューション分野における事業拡大 | ■ 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<br>■ デジタルSCM※事業の強化、サステナブルな出版流通の実現を目指す出版流通改革事業への取り組み |

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

生活産業グループ

# 食料第一本部

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

## 当本部の強み

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

## 世界における事業展開

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 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 | ■ 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) |
| ■ サステナブルな食の安定供給や、環境配慮型食料ビジネスに対する世界的な関心の高まり | ■ 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク |
| ■ 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 | ■ 資源の枯渇や資源保護規制強化による原料調達の困難化 |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| スペシャリティ商品のマーケティング強化 | ■ コーヒー生豆の産地や顧客と協同し、サステナブルな原料調達スキームを構築、スペシャリティコーヒー生豆の取り扱い拡大を推進<br>■ 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リティ油脂の取り扱い拡大とマーケティング強化<br>■ 健康や環境など、多様な消費者ニーズへの対応と、環境配慮型食料ビジネスの強化 |
| トレーディングから製造・加工分野への進出 | ■ 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<br>■ 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 |

生活産業グループ

# 食料第二本部

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

## 当本部の強み

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

## 世界における事業展開

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 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 | ■ 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) |
| ■ 世界的な穀物・食肉需要の拡大 | ■ 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク |
| ■ 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 | ■ 労働人口の高齢化と非労働人口の増加に伴う人手不足 |
| ■ 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 | ■ 資源の枯渇や資源保護規制強化による原料調達の困難化 |

## 事業戦略

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

生活産業グループ

# アグリ事業本部

アグリ事業本部長
**二井 英一**

## 主要取扱商品・分野

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

## 当本部の強み

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

## 世界における事業展開

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 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 | ■ 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 |
| ■ 環境問題や健康志向の高まりによる農業や食への新しいニーズ | ■ 政治・経済情勢の変化によるカントリーリスク |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 北米での農業資材販売事業の拡充 | ■ Helena社は、顧客である農業生産者に対する総合ソリューションプロバイダーとして、顧客目線に立ったサービスの質向上と、拠点数増による販売エリア拡大にて、農業資材リテール事業を推進<br>■ MacroSource, LLC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、肥料ホールセール事業を強化 |
| ブラジルにおける農業資材販売事業の展開 | ■ 世界の穀物需要への貢献度が高く、農作物の内需も大きいことから高い市場ポテンシャルを有するブラジルにおいて、2019年にAdubos Real S.A.を買収し、農業資材リテール事業の展開を開始<br>■ 同国の農業形態は米国に近く、Helena社が米国にて培ってきたノウハウを活かし、事業の拡充に注力 |
| 農業資材販売事業の強化を通して農地利用の効率化を促進 | ■ 農業セクターの多様なニーズに対応する独自商品・サービスを開発し、農業生産性の向上と環境負荷低減を実現 |

素材産業グループ

# フォレストプロダクツ本部

フォレストプロダクツ本部長
**寺垣 毅**

## 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、衛生用品／建材、木材製品

## 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
- インドネシア・豪州に有する広大な植林地とそこで培われた植林ノウハウ、およびパルプ工場
- 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

## 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 |
|---|---|
| ■ 脱炭素・脱プラスチックをはじめとするESG・SDGsの潮流 | ■ 少子高齢化に伴う国内需要の減少 |
| ■ 新興国を中心に伸長するパッケージ需要 | ■ オンライン化やテレワークなどビジネス環境の変化による印刷・情報用紙需要減の更なる加速 |
| ■ 成長する衛生紙市場 | ■ パルプ市況の変動による収益性変動のリスク |
| ■ 木質成分を有効活用した環境対応素材 | |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 森林の素材利用による経済価値、およびその環境価値の追求 | ■ 豪州とインドネシアの2カ国で植林事業を展開し、持続可能な森林経営を通じて地域社会・環境に貢献<br>■ 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<br>■ 森林の環境価値にも着目し、森林経営ノウハウを活用したカーボンクレジット創出を推進 |
| 衛生紙製造販売における事業価値向上 | ■ プレミアム商品の販売およびチャネルの拡充を推進し、Santher - Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A.の更なる事業価値向上に注力<br>■ 衛生紙製造販売事業の他地域への展開<br>■ 衛生紙製造販売事業を起点とする、顧客生涯価値の最大化に寄与する商品・サービスの拡充 |
| ベトナム段ボール原紙製造・販売事業の成長拡大 | ■ 伸長するベトナムの段ボール原紙需要の取り込み<br>■ 安定操業およびコスト低減を継続し、早期の収益化に注力<br>■ 太陽光電力・廃棄物ボイラーの導入検討など、環境に配慮した操業の推進 |

素材産業グループ

# 化学品本部

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／塩および塩ビ・クロールアルカリ／食品機能材・飼料添加剤、オレオケミカル、パーソナルケア素材などライフサイエンス関連製品／電子材料、無機鉱物資源、肥料原料および無機化学品

## 当本部の強み

- 幅広い業界と接する広範な取引基盤
- 世界の洋上貿易市場の約30%のシェアを占めるエチレントレード
- 世界の市場変化への対応力を備えた塩ビ・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.の高い業界プレゼンス
- Euroma Holding B.V.の天然調味料を軸とした食品機能材市場におけるソリューション提供
- エレクトロニクス分野における希少資源から川下に至るバリューチェーンビジネス
- 多種多様な化学品トレードにおける業界トッププレーヤーとのパートナーシップ

## 世界における事業展開

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 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 | ■ 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 |
| ■ 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 | ■ 世界的な政治経済リスクによるトレードの沈滞 |
| ■ 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 | ■ 世界経済収縮による取引先の稼働率低下、および業績悪化による与信リスク |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| ライフサイエンス分野の取り組み強化 | ■ 飼料添加剤事業に関し、Orffa社(オランダ)を軸に、北米やアジアでの新規投資、業務提携を通じたグローバルな事業展開を推進<br>■ 食品機能材メーカーEuroma社(オランダ)との取り組みを通じ、「食」に関わる事業をグローバルに深化・拡大 |
| トレードビジネスの高度化 | ■ 石油化学品・塩ビ・クロールアルカリトレードにおける需給調整機能の高度化や、硫黄トレードにおける安定引取・安定供給のための付加価値の高い物流プラットフォームの構築<br>■ 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のクオリティの高いソリューション提供型ビジネスを推進 |
| グリーン事業の強化 | ■ 当社が長期用船するエチレン船で、廃食用油などを原料とするバイオディーゼルを25%混合した燃料を使い、オランダから米国までの航行を実施<br>■ 系統用蓄電池システムの保有・運用を通じて電力の安定供給へ貢献、再エネ電源の導入加速に寄与 |

素材産業グループ

# 金属本部

金属本部長

**土屋 大介**

## 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／電池材料のトレード／鉄鋼製品のトレード、事業投資／重仮設鋼材のリース／鉄、非鉄軽金属、レアメタル、廃バッテリー関連のリサイクル

## 当本部の強み

- 経済発展や脱炭素化に必要不可欠な銅・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

## 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 |
|---|---|
| ■ 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 | ■ 事業収益に直接影響を与える商品価格など市況変動 |
| ■ 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 | ■ 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 |
| ■ 国際社会におけるサステナビリティ重視の潮流 | ■ 脱炭素および循環型社会への転換に伴う事業環境の変化 |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 中核事業の強化・拡充・グリーン化 | ■ 保有権益での先進技術の導入、自動化による安定操業、コスト競争力の強化<br>■ チリセンチネラ銅鉱山の拡張、豪州ロイヒル鉄鉱山の将来鉱区拡張・インフラ最大活用などによるオーガニックな成長、中長期的な視点に基づく新規鉱区の開発<br>■ 再生可能エネルギーの調達、トラック電動化、水資源の保全などによる操業のグリーン化 |
| 脱炭素および環境・循環型ビジネスへの取り組み強化・推進 | ■ 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（銅、アルミ、スクラップ、バッテリーメタルなど）の供給<br>■ Cirba Solutions, LLC（米国）への出資によるEV用電池リサイクル事業への参画、鉱山残渣からのマグネシウム生産事業への取り組み<br>■ CCSプロジェクトへの取り組み |
| 素材ビジネス・トレードを通じた顧客ニーズ・社会課題の取り込み | ■ 金属を利用する幅広い産業とのインターフェースを通じた対面業界の課題、消費者ニーズの汲み上げによるトレードの拡充<br>■ 顧客の「責任ある調達」に貢献する、銅・アルミをはじめとした保有権益での国際機関や第三者認証の積極的な取得、およびトレーサビリティの担保などによるサステナブルなサプライチェーンの構築 |

エナジー・インフラソリューショングループ

# 新エネルギー開発推進部

新エネルギー開発推進部長
**幾島 渉**

新エネルギー関連事業の取り組みを強化すべく、2024年3月期よりエナジー・インフラソリューショングループ傘下に新エネルギー開発推進部を新設しました。

## 主要取扱商品・分野

水素・燃料アンモニア製造事業およびトレード・マーケティング、水素小売事業（ステーション事業）、SAF※1/e-メタン※2などの合成燃料製造事業およびトレード・マーケティング

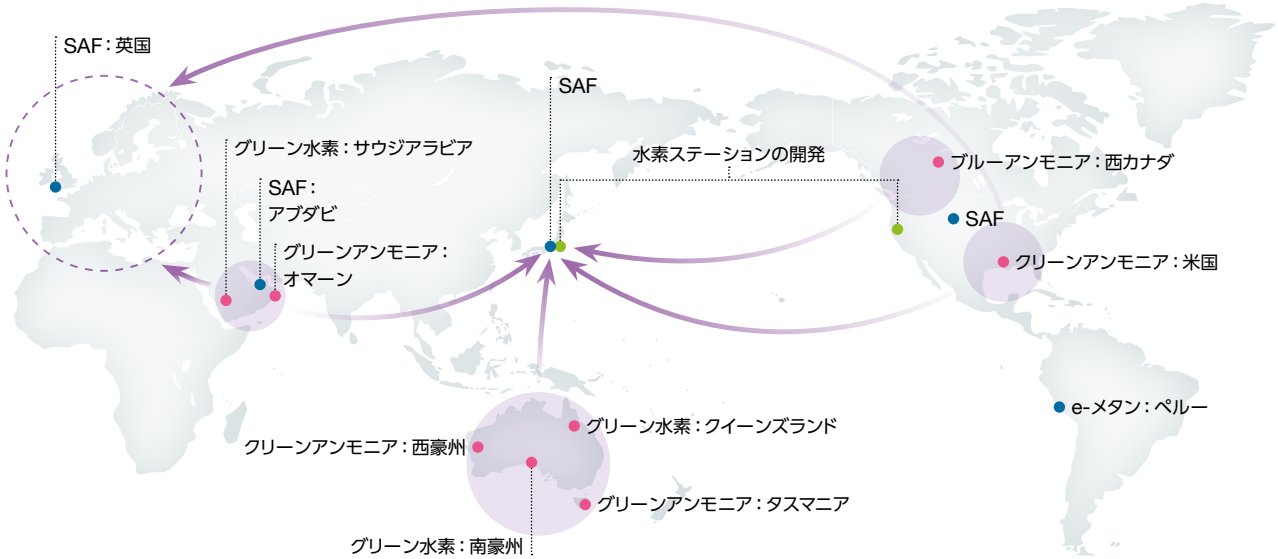
※1 SAF：Sustainable Aviation Fuel（持続可能な航空燃料）の略。低炭素の基準を満たす、非化石原料由来の航空燃料。
※2 e-メタン：非化石エネルギー源を原料として製造された合成メタン。

## 当部の強み

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

## 世界における取り組み事例

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




## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 国内外での脱炭素化の進展による新エネルギー（水素、燃料アンモニア、合成燃料など）市場の拡大 | ■ 製造設備や再エネを含む運転費などの新エネルギー製造・輸送コストの上昇 |
| ■ 新エネルギー関連技術開発と制度設計の進展 | ■ 各国の脱炭素化に向けた機運の停滞や政策の変化 |
| | ■ 脱炭素関連の基準や制度変更に伴う事業環境の変化 |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 水素・燃料アンモニアにおける製造事業の開発 | ■ 脱炭素への貢献が期待される発電用燃料需要に向けた大規模水素・アンモニア製造事業への取り組み<br>■ 国内外の事業基盤・既存取引から来る優良案件の選別と地域・製法を分散した事業ポートフォリオの組成<br>■ 発電事業やインフラ事業の開発で培った経験・知見・ネットワークを活かした事業開発 |
| 水素・燃料アンモニアにおけるトレード・マーケティング | ■ 石油製品やLNG・化学品でのトレード・マーケティングでの経験・知見を活用した事業展開<br>■ 本邦電力会社等需要家を含む国内外のパートナーとの連携<br>■ 自社グループ発電所における自家消費需要も含めた需要の確保 |
| SAF/e-メタンなどの合成燃料の事業拡大 | ■ 航空業界におけるSAF需要の拡大に応え、需要家である航空会社と協調した事業開発への取り組み<br>■ 都市ガス業界におけるカーボンニュートラル化に資するe-メタンについて、再エネの豊富な国での取り組み |

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

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）／環境価値の開発・売買

## 当本部の強み

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

## 世界における事業展開

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 低炭素・脱炭素社会の到来による、天然ガス・LNG・原子力関連ビジネスの拡大 | ■ 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 |
| ■ バイオ燃料取引の拡充や環境価値取引・開発など、脱炭素化への取り組み | ■ 再生可能エネルギー、低炭素エネルギーへのシフトに伴う事業環境の変化 |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 上流・LNG事業における成長拡大 | ■ 脱炭素社会に向けたエネルギー転換期において、引き続き重要な役割を果たす天然ガス・LNG権益を中心として、上流から下流までのサプライチェーンにおける既存事業の価値増大・拡張などに注力 |
| トレード・マーケティング事業における取引深化・業容拡大 | ■ 国内外のインフラやネットワークを駆使した、エネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの取引深化、バイオ燃料取引の拡充や環境価値取引・開発などの業容拡大 |
| 原子力サプライチェーン事業におけるトータルソリューション提供 | ■ 原子力関連機器や関連サービスの提供、ウラントレードや燃料サイクル全般業務の実施、ウランの上流開発事業への参画など、サプライチェーン全体への取り組み強化 |

エナジー・インフラソリューショングループ

# 電力本部

電力本部長
**原田 悟**

## 主要取扱商品・分野

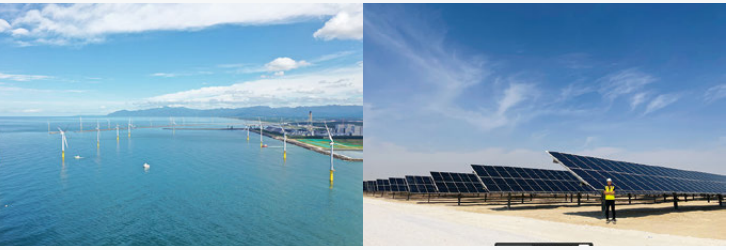
発電事業（再生可能エネルギー発電事業／Fuel to Power※1事業／ガス焚きなどの火力発電事業）／電力サービス事業（電力小売事業／分散型電源事業／スマートシティ・地域密着型ユーティリティサービス事業／ストレージ・VPP・V2X※2・アグリゲーション事業／新事業／EPC※3事業およびO&M事業）

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

## 当本部の強み

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

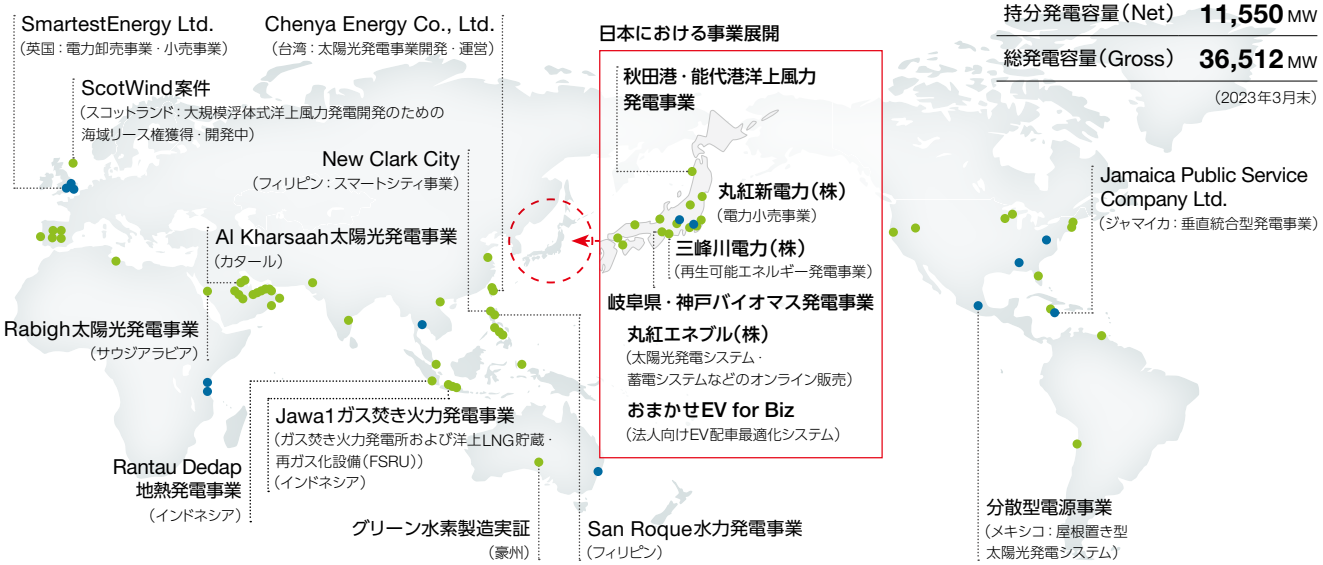
※1 IPP：Independent Power Producersの略。



提供：秋田洋上風力発電株式会社

## 世界における事業展開

● 発電事業／● 電力サービス事業




**発電資産保有状況**

| | |
|---|---|
| 持分発電容量（Net） | 11,550 MW |
| 総発電容量（Gross） | 36,512 MW |

（2023年3月末）

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 世界的な再生可能エネルギーへの高い需要 | ■ 低炭素エネルギー社会への急速なシフト |
| ■ レジリエントな電力安定供給および需給調整機能の重要性 | ■ 世界的な資源・エネルギーの供給・価格の変動 |
| ■ 電力自由化の拡大などエネルギー政策の転換 | ■ 再生可能エネルギー増加に伴う電力需給バランスの変動 |
| ■ 電力分野におけるデジタル技術の浸透 | ■ 電力需給と価格に影響を与える天候・地政学などのリスク |
| ■ 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 | ■ サプライチェーンの分断 |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 再生可能エネルギー発電事業を中心とした電力IPP事業の成長拡大 | ■ 洋上・陸上風力、太陽光、バイオマス、水力など、国内外での再生可能エネルギー発電事業の拡大<br>■ 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<br>■ 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 |
| 電力小売事業、分散型電源事業の成長拡大 | ■ 国内外の電力小売事業・分散型電源事業の強化と対象マーケットの拡大、プラットフォーム化<br>■ トレーディング機能・需給調整機能の強化、商品ラインアップの拡充<br>■ 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 |
| 顧客の課題を複合的に解決する「総合エナジーソリューション」の提供 | ■ 再生可能エネルギーや水素の地産地消モデル・都市の脱炭素化など地域密着型電力サービス事業の拡大<br>■ デジタル技術を活用した電力効率利用などの新事業<br>■ 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<br>■ ピークシフトや需要抑制、EV最適充電など需要家向けエネルギーマネジメントの提供 |

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

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・港湾などの交通インフラ事業／病院・学校・アリーナなどの社会インフラ事業／ガス配送・小売、石油・ガスの生産・処理・輸送・貯蔵などのエネルギーインフラ事業／廃棄物発電・燃料転換・$CO_2$回収などの脱炭素・サーキュラーエコノミー事業／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

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

## 当本部の強み

- 顧客、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

## 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 |
|---|---|
| ■ 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 | ■ 金利率の上昇によるコストの増加 |
| ■ 機関投資家の長期・安定的な資産への投資意欲の高まり | ■ 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 |
| ■ 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 | ■ 脱炭素化の加速に伴う化石燃料(天然ガスを含む)の需要減少 |
| ■ 技術革新によるインフラサービス価値の向上 | |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 上下水道インフラ事業の拡大 | ■ 既存コンセッション事業の安定操業・操業効率化などによる収益改善<br>■ 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<br>■ 事業会社による新規市場への進出を含む成長・拡大<br>■ デジタル技術を活用した水資源の有効活用への取り組み |
| 交通インフラ事業の拡大 | ■ 鉄道分野を軸としたO&M※2コンセッション事業への参画<br>■ 既存・延伸EPC案件を活用した鉄道保守事業の拡大<br>■ 豪州での実績を活用したPPP※3事業の拡大 |
| エネルギーインフラ事業の拡大 | ■ 既存ガスインフラ事業の成長・拡大、および顧客基盤を活かした脱炭素化への取り組み<br>■ 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への参画<br>■ 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 |
| インフラファンド・社会インフラ事業の拡大 | ■ 1号ファンドの投資完了・運営、2号ファンドの組成・新規投資実行<br>■ ベニュービジネス※4、病院施設管理など社会インフラPPP事業の拡大 |

※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。

社会産業・金融グループ

# 航空・船舶本部

航空・船舶本部長
**岡﨑 徹**

## 主要取扱商品・分野

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

## 当本部の強み

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

## 世界における事業展開

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 航空旅客需要と運航・整備関連サービス需要の回復 | ■ 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 |
| ■ 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 | ■ 造船・海運市況の変動 |
| ■ 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 | ■ 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 |
| ■ 船舶分野でグリーン・デジタル関連の新技術を活用したビジネスへの取り組み | |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 航空・船舶本部における新規事業分野への挑戦 | ■ 航空・船舶業界を取り巻く環境変化を機会と捉え、新たな事業分野へのチャレンジを迅速に実行<br>■ 航空分野では、空港内車両の自動化、エアモビリティ分野、宇宙領域をはじめとした事業構築を推進<br>■ 船舶分野では、自律運航船、風力推進装置、船員向け電子通貨などに関する事業創出を目指し取り組みを推進 |
| 航空・空港・防衛分野における事業拡大 | ■ 各種航空関連製品のトレード、整備、アセットマネジメントなどの各事業展開を通じ、更なる事業強化に注力<br>■ 空港グランドハンドリング事業では、貨物上屋事業の強化・拡大に加え、新たにラウンジ事業を開始<br>■ 航空機・ヘリコプター・各種防衛装備品などの販売代理店事業に加え、新たな安全保障分野への拡大も推進 |
| 船舶保有運航・トレード分野における事業拡大 | ■ 一般商船、LNG船の保有運航事業では、ストラクチャー構築から運航管理、運航収入確保まで幅広い機能を提供<br>■ 船舶関連資産の更なる優良化・収益性向上など、船舶供給事業者としての進化を目指した取り組みを実行<br>■ 新造船・中古船のトレードや用船仲介に加え、ファイナンス事業や船舶アセットマネジメント事業を展開 |

社会産業・金融グループ

# 金融・リース・不動産本部

金融・リース・不動産本部長
**川邉 太郎**

## 主要取扱商品・分野

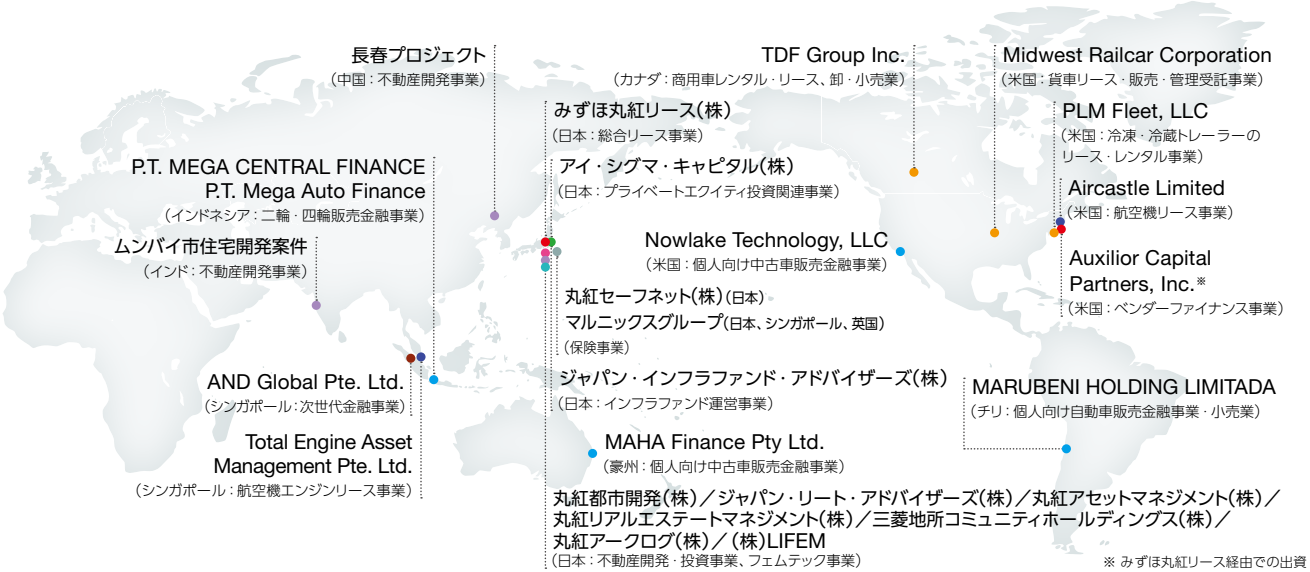
自動車販売金融事業／航空機・航空機エンジンリース事業／フリートマネジメント事業（冷凍・冷蔵トレーラー、商用車、貨車のレンタル・リース）／総合リース事業およびノンバンク事業／次世代金融事業、フェムテック関連サービス／プライベートエクイティファンド運営事業、国内投資事業／国内・海外不動産開発事業／不動産REITおよびファンドの運営事業／米国不動産アセットマネジメントサービス事業／保険事業

## 当本部の強み

- みずほリース(株)など国内外の協業先との強固なパートナーシップ
- モビリティファイナンスや航空機リースなど成長分野での事業展開、総合リース事業や商品特化型リース事業の知見
- PEファンド事業の企業価値向上ノウハウ、保険事業のソリューション提供力
- グローバルなネットワークを活用した不動産運用事業および不動産開発
- 次世代金融事業などDXを活用した新規事業

## 世界における事業展開

● 自動車販売金融事業／ ● 航空機・航空機エンジンリース事業／ ● 総合リース事業／ ● 各種車両・貨車リース事業／ ● PE投資・ファンド運営事業／ ● 次世代金融事業／ ● 不動産投資事業／ ● 不動産開発事業／ ● 保険事業／ ● フェムテック事業




※ みずほ丸紅リース経由での出資

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 北米・自動車販売金融におけるシェア拡大、商用車フリートマネジメントのサービス・事業領域の拡張 | ■ 各国のインフレに伴う消費の減速やインフレ抑制のための政策金利率の上昇、信用リスクの増大 |
| ■ 航空旅客輸送の需要回復、新興国の経済発展に伴う成長 | ■ 新たな戦争・紛争の勃発や感染症のまん延、燃料費高騰などによる航空旅客需要の回復の遅れ |
| ■ M&Aを通じた国内企業の経営課題解決、事業承継ニーズの拡大 | ■ 国内の少子高齢化、人口減少に伴う住宅需要の減少・市場縮小、資材価格の上昇による開発コストの増加 |
| ■ 国内外の収益不動産に対する投資家の旺盛な投資ニーズ、新興国における住宅需要の拡大 | ■ DXや技術革新によるビジネスモデルの陳腐化や環境に対する問題意識の高まりによる保有資産の価値低減 |
| ■ DXを活用した次世代金融分野の成長、建築・建設業界における流通の効率化、グリーン化への対応 | |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 事業パートナーとの提携、グリーン・DX促進および人財戦略 | ■ みずほリース(株)をはじめとした国内外の有力パートナーと提携し双方の強み・ノウハウ、リソースを提供<br>■ 当社グリーン戦略に沿った機能提供や資産の積み上げを推進、DXを活用したビジネスの収益力強化<br>■ グローバル・リーダーシップを備えた人財の成長促進、組織としての企業変革力の強化 |
| 金融・リース・企業投資・保険の各分野における成長戦略 | ■ 自動車ローン資産の拡大と、グリーン戦略に資するフリートマネジメント事業などのモビリティ関連ビジネス拡充<br>■ 航空機・航空機エンジン、冷蔵・冷凍トレーラー、貨車などのリース資産における優良アセットの積み上げ<br>■ プライベートエクイティファンド運営事業の拡大、保険分野におけるバリューチェーン全体でのサービス提供 |
| 不動産事業における成長戦略 | ■ 国内の上場REITや私募REITにおける運用資産の規模拡大と関連事業も含めた収益の複層化<br>■ 住宅・オフィス・商業・物流施設など、長年の実績・知見を活かした国内外での不動産開発の推進 |

社会産業・金融グループ

# 建機・産機・モビリティ本部

建機・産機・モビリティ本部長
**近藤 一弘**

## 主要取扱商品・分野

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

## 当本部の強み

- 長年にわたる国内外の事業活動により蓄積された、販売・マーケティング、投資・事業経営ノウハウ
- 業界に精通したプロフェッショナル人財
- 国内外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・本社間のグローバルな情報提供ネットワーク
- 新規分野へ積極的にチャレンジし、ゼロからイチへと新たなビジネスを創出する推進力

## 世界における事業展開

● 事業拠点

**自動車の販売・アフターサービス事業、およびモビリティ・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）

EVフリートマネジメント（国内・アセアン）

EV用急速充電器（米国）

**建設・鉱山機械の販売代理店・プロダクトサポート事業（プロサポ事業）**

鉱山向けプロサポ事業（豪州・南米・モンゴル・ウクライナ）

販売代理店事業（英国・トルコ・フィリピン・ベトナム）

**広い産業で世界中のモノづくりに貢献**

電子部品販売事業（日本）

工作機械販売・設備向けDX（米国・日本）

## 成長に向けた機会とリスク

| 機会 | リスク |
|---|---|
| ■ 人口増、中間所得層増に伴う車両需要増、eコマース増に伴う物流車両需要増、および社会インフラ整備・更新需要増 | ■ 新興国メーカーの台頭、取扱商品の優位性低下 |
| ■ 脱炭素、人口動態の変化、デジタル化など、社会環境の変化に伴う新規需要の拡大 | ■ 技術革新による既存市場の変化・消失、他分野事業者による新規参入リスク |
| ■ AI・IoT・自動化など新技術を活用した事業領域の拡張・サプライチェーンの多様化 | ■ 経済状況や社会情勢の悪化など活動地域・国におけるカントリーリスク |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 建設機械領域における事業拡大 | ■ 販売代理店事業における事業領域の拡張および隣接する周辺商品の取り扱い<br>■ 総合建機レンタル事業の国内およびグローバル展開<br>■ DX・脱炭素・電動化を見据えた新規事業の開拓 |
| 産業システム・モビリティ領域における事業拡大 | ■ 米国自動車アフターマーケット事業の拡大および事業領域の拡張<br>■ 英国ディーラー事業・中古車販売事業の拡大と変革<br>■ 高齢化社会やドライバー不足など、社会課題の解決を見据えたオンデマンド交通・自動運転車両の実装<br>■ 商用EVの販売、同フリートマネジメント事業など、グリーンビジネスの推進 |
| 産業機械領域における事業拡大 | ■ 製造現場におけるIoT・DX化による省人化・自動化の実現<br>■ 電子部品事業の拡大および事業領域の拡張<br>■ 脱炭素化・サプライチェーンの多様化を捉えた新たなソリューションの提供<br>■ 機械部品ディストリビューション、新素材・紙容器分野への参入 |

CDIO

# 次世代事業開発本部

次世代事業開発本部長

**大本 晶之**

## 主要取扱商品・分野

医薬品・医療機器／医療サービス／次世代工業団地／新技術／オフショアDX※／ウェルネス・ビューティー／コンシューマーブランド／メタバース／教育／その他高成長領域探索

※ 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。

## 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
- 世の中の新しい高成長領域の探索・追求

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

※ 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

| | |
|---|---|
| 次世代社会基盤領域における事業拡大 | ■ 環境・デジタルなどのスマート技術を梃子に、スマートシティ事業への参画や、次世代工業団地の運営拡充を追求<br>■ オフショアDX、ウルトラキャパシタ（次世代蓄電池）など、新技術分野への参入を梃子に、より規模感のある事業へ挑戦 |
| ヘルスケア・メディカル領域における事業拡大 | ■ 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、品質の高い医薬品・医療機器のグローバル展開<br>■ フィリピン検体検査受託事業、インドネシア病院事業などの知見を活かし、病院周辺サービス事業を拡充 |
| ウェルネス領域における事業基盤・ブランドポートフォリオ拡大 | ■ ビューティーブランドである「SHIGETA PARIS」との資本提携、およびアインズ&トルペとのマレーシアにおける化粧品小売事業運営の知見を活かし、ブランド・流通の両軸で事業拡大<br>■ 既存コンシューマーブランドの商圏拡大、新規ブランドの開拓 |
| 次世代事業創出機会の探求 | ■ ブロックチェーン・メタバース、その他高成長領域における次世代事業創出機会を探求<br>■ 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、主にアジアの学校・教育機関向けソリューション提供を追求 |

CDIO

# 次世代コーポレートディベロップメント本部

次世代コーポレートディベロップメント本部長
**福村 俊宏**

## 主要取扱商品・分野

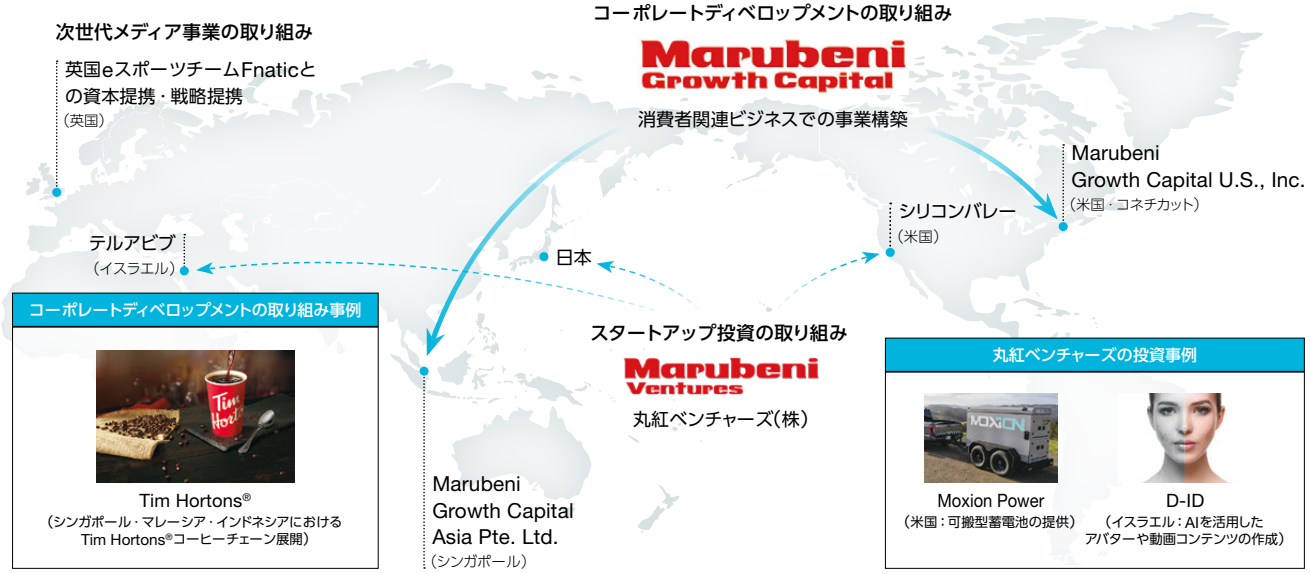
コーポレートディベロップメント／スタートアップ投資／次世代メディア事業

## 当本部の強み

- 東南アジア・米国において現地ネットワークを有する投資プロフェッショナルチームによる、新たな投資実行体制
- スタートアップ投資を通じた、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
- 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

## 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 |
|---|---|
| ■ 東南アジアの人口増加と所得向上による消費パワーの拡大 | ■ 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 |
| ■ 事業多角化・拡大のために長期的なパートナーを必要とする東南アジア企業への投資機会の増加 | ■ 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 |
| ■ 米国における最先端の消費者関連ビジネスの出現と世界中への伝播 | |

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| コーポレートディベロップメント | ■ 丸紅としてこれまで取り組んでいなかった成長性の高い消費者向け事業領域において、成長企業に対して規模感のある投資を実行し、丸紅の新たな収益源となるポートフォリオを構築<br>■ 投資プロフェッショナルチームからなる投資会社をシンガポール(Marubeni Growth Capital Asia)、米国(Marubeni Growth Capital U.S.)に設立し、機動的な事業投資を推進<br>■ 米国における最先端のビジネスモデル・消費者トレンドへの投資を通して、消費者セクターの理解を深め、東南アジアで活用 |
| スタートアップ投資 | ■ 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<br>■ 投資活動から得られる情報・洞察の全社共有および本部活動との連携(新たなビジネス創出のためのアンテナ機能)<br>■ スタートアップ投資活動により得られる情報やネットワークを活用したコーポレートディベロップメント活動との連携 |
| 次世代メディア事業 | ■ eスポーツ、ビデオゲームなど、次世代消費者への訴求力が高いコンテンツを発信する事業分野において、メディア事業者との資本・事業提携による、次世代メディア事業への参入 |

SECTION 05

# 企業データ


99 財務データ
101 非財務データ
102 グリーン事業の主な取り組み状況
105 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況
106 TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析
114 主要事業会社の連結損益
116 主な国別エクスポージャー
117 組織図
118 IR活動
118 外部評価
119 会社概要
119 株式情報

# 財務データ

（億円）

| | SG-12 | | GC2015 | | | GC2018 | | | GC2021 | | | GC2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 米国会計基準 | | 国際会計基準 | | | | | | | | | |
| | 2012.3 | 2013.3 | 2014.3 | 2015.3 | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 | 2022.3 | **2023.3** |
| **経営成績** | | | | | | | | | | | | |
| 収益・売上高※1 | 105,844 | 105,091 | 70,557 | 78,343 | 73,003 | 71,288 | 75,403 | 74,013 | 68,276 | 63,324 | 85,086 | **91,905** |
| 売上総利益 | 5,415 | 5,282 | 6,511 | 7,073 | 6,701 | 6,139 | 6,772 | 7,297 | 6,968 | 6,754 | 8,953 | **10,513** |
| 営業利益※2 | 1,573 | 1,229 | 1,575 | 1,607 | 1,042 | 916 | 1,181 | 1,730 | 1,339 | 1,416 | 2,845 | **3,408** |
| 受取配当金 | 274 | 301 | 349 | 350 | 186 | 175 | 213 | 373 | 276 | 162 | 244 | **104** |
| 持分法による投資損益 | 815 | 878 | 994 | 899 | 318 | 1,147 | 1,485 | 853 | △552 | 1,413 | 2,366 | **2,868** |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益（連結純利益） | 1,721 | 2,057 | 2,109 | 1,056 | 623 | 1,554 | 2,113 | 2,309 | △1,975 | 2,233 | 4,243 | **5,430** |
| 実態純利益※3 | — | — | 2,250 | 2,310 | 1,620 | 1,710 | 2,300 | 2,560 | 2,250 | 2,430 | 4,890 | **5,260** |
| **財政状態** | | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 51,299 | 59,651 | 72,561 | 76,731 | 71,177 | 68,967 | 68,771 | 68,091 | 63,200 | 69,357 | 82,556 | **79,536** |
| ネット有利子負債 | 17,557 | 17,852 | 24,910 | 28,876 | 27,625 | 20,999 | 19,158 | 18,588 | 18,591 | 16,879 | 18,600 | **14,831** |
| 株主資本 | 8,522 | 11,318 | 13,834 | 15,185 | 13,171 | 16,837 | 17,715 | 19,777 | 15,155 | 18,148 | 22,422 | **28,777** |
| **キャッシュ・フロー** | | | | | | | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 1,726 | 2,957 | 2,912 | 1,709 | 3,591 | 3,243 | 2,534 | 2,849 | 3,270 | 3,971 | 3,119 | **6,063** |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △2,737 | △2,109 | △7,066 | △3,314 | △1,746 | 465 | △497 | 225 | △2,098 | △1,163 | △797 | **1,568** |
| フリーキャッシュ・フロー | △1,011 | 849 | △4,154 | △1,605 | 1,845 | 3,708 | 2,037 | 3,074 | 1,172 | 2,808 | 2,323 | **7,631** |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 1,719 | 1,290 | 1,968 | △707 | △363 | △2,581 | △2,695 | △4,274 | △933 | △685 | △4,196 | **△7,666** |
| 基礎営業キャッシュ・フロー※4 | — | — | — | — | — | 2,642 | 3,240 | 3,732 | 3,638 | 3,696 | 5,705 | **5,842** |
| **1株当たり情報**（単位：円） | | | | | | | | | | | | |
| 基本的1株当たり当期利益※5 | 99.13 | 118.48 | 121.52 | 60.85 | 35.88 | 88.08 | 119.43 | 130.74 | △116.03 | 126.32 | 242.89 | **316.11** |
| 配当金 | 20 | 24 | 25 | 26 | 21 | 23 | 31 | 34 | 35 | 33 | 62 | **78** |
| **指標** | | | | | | | | | | | | |
| ROA（%） | 3.5 | 3.7 | 3.2 | 1.4 | 0.8 | 2.2 | 3.1 | 3.4 | △3.0 | 3.4 | 5.6 | **6.7** |
| ROE（%） | 21.2 | 20.7 | 16.7 | 7.3 | 4.4 | 11.1 | 14.0 | 13.9 | △13.4 | 15.5 | 23.0 | **22.4** |
| ネットDEレシオ※6（倍） | 2.06 | 1.58 | 1.80 | 1.90 | 2.10 | 1.25 | 1.08 | 0.94 | 1.23 | 0.93 | 0.83 | **0.52** |
| 株主総利回り※7（%） | — | — | — | — | — | — | — | 103.8 | 79.0 | 132.8 | 206.5 | **264.6** |

※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および連結子会社の関与するすべての取引を含んでいます。
※2 営業利益=売上総利益+販売費及び一般管理費+貸倒引当金繰入額。「営業利益」は、投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従った自主的な表示であり、国際会計基準で求められている表示ではありません。
※3 実態純利益=純利益から一過性要因を控除した概数。
※4 基礎営業キャッシュ・フロー= 営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除。
※5 「基本的1株当たり当期利益」に使用する当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」から当社普通株主に帰属しない金額を控除。
※6 2023年3月期よりネットDEレシオの算出式における分母を「資本合計」から「株主資本」に変更。過年度分のネットDEを置き換えて表示。
※7 株主総利回り=（各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たりの配当額の累計額）／当事業年度の5事業年度前の末日の株価
※8 IAS第12号早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。

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

## セグメント別データ

2023年3月期の組織に基づく

（億円）　（名）

| 営業グループ | セグメント | 純利益 | | 実態純利益※2 | | 総資産 | | 従業員数（2023年3月末） | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2022.3 | 2023.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2022.3 | 2023.3 | 連結 | 単体 |
| 生活産業グループ | ライフスタイル本部 | 55 | **45** | 70 | **80** | 1,554 | **1,837** | 5,217 | 204 |
| | 情報・物流本部 | 92 | **95** | 80 | **100** | 3,512 | **3,720** | 8,218 | 146 |
| | 食料第一本部 | 145 | **116** | 120 | **120** | 4,033 | **4,260** | 2,324 | 225 |
| | 食料第二本部 | 464 | **769** | 470 | **250** | 13,445 | **5,604** | 4,279 | 155 |
| | アグリ事業本部 | 598 | **427** | 660 | **390** | 9,886 | **10,993** | 6,852 | 52 |
| 素材産業グループ | フォレストプロダクツ本部 | 76 | **△94** | 80 | **50** | 3,155 | **3,232** | 3,099 | 176 |
| | 化学品本部 | 172 | **143** | 170 | **140** | 3,131 | **3,229** | 1,038 | 247 |
| | 金属本部 | 1,907 | **1,994** | 1,880 | **2,010** | 10,701 | **12,095** | 452 | 214 |
| 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 | 377 | **383** | 410 | **460** | 7,182 | **5,550** | 938 | 239 |
| | 電力本部 | △277 | **403** | 220 | **540** | 11,222 | **11,796** | 1,760 | 336 |
| | インフラプロジェクト本部 | 73 | **90** | 70 | **90** | 2,378 | **2,822** | 631 | 214 |
| 社会産業・金融グループ | 航空・船舶本部 | 266 | **282** | 280 | **310** | 2,960 | **3,346** | 418 | 120 |
| | 金融・リース・不動産本部 | 70 | **438** | 250 | **400** | 4,948 | **5,504** | 1,182 | 236 |
| | 建機・産機・モビリティ本部 | 225 | **238** | 190 | **230** | 3,159 | **3,798** | 6,727 | 193 |
| CDIO | 次世代事業開発本部 | △15 | **△28** | △20 | **△10** | 167 | **281** | 265 | 63 |
| | 次世代コーポレートディベロップメント本部 | 9 | **△20** | 10 | **△20** | 111 | **134** | 24 | 14 |
| | その他 | 6 | **150** | △40 | **90** | 1,011 | **1,336** | 2,571 | 1,506 |
| | 全社合計 | 4,243 | **5,430** | 4,890 | **5,260** | 82,556 | **79,536** | 45,995 | 4,340 |
| | 資源分野※1 | 1,975 | **1,904** | 1,970 | **1,990** | | | | |
| | 非資源分野※1 | 2,269 | **3,424** | 2,960 | **3,200** | | | | |
| | その他分野※1 | △0 | **102** | △40 | **70** | | | | |

※1 分野別の分類は次の通り。資源分野：「エネルギー」と「金属」の合計から鉄鋼製品事業部を控除したもの、その他分野：「次世代事業開発」と「次世代コーポレートディベロップメント」と「その他」の合計、非資源分野：全社合計から資源分野とその他分野を控除したもの。
※2 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。各セグメントの金額合計と「全社合計」は四捨五入の関係で一致しない場合があります。

# 非財務データ

## 環境データ

### GHG排出量※1、※2

（千t-$CO_{2e}$）

| | | | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 総計 | | 6.5ガスを含む | 1,080 | 1,239 | **1,222** |
| | | （6.5ガスを除く） | （965） | （1,119） | **（1,072）** |
| 内訳 | Scope 1 | 6.5ガスを含む | 798 | 1,016 | **1,000** |
| | | （6.5ガスを除く） | （683） | （897） | **（850）** |
| | Scope 2 | | 282 | 223 | **222** |

### Scope 1排出量（6.5ガス）内訳※1、※2

（千t-$CO_{2e}$）

| | | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 |
|---|---|---|---|---|
| 6.5ガス総量 | | 115 | 120 | **150** |
| 内訳 | 二酸化炭素（$CO_2$） | 5 | 10 | **32** |
| | メタン（$CH_4$） | 72 | 72 | **75** |
| | 一酸化二窒素（$N_2O$） | 37 | 38 | **43** |
| | ハイドロフルオロカーボン（HFCs） | 1 | 0 | **1** |
| | パーフルオロカーボン（PFCs） | 0 | 0 | **0** |
| | 六ふっ化硫黄（$SF_6$） | 0 | 0 | **0** |
| | 三ふっ化窒素（$NF_3$） | 0 | 0 | **0** |

### Scope 3カテゴリ15（投資）※2

（百万t-$CO_2$）

| | | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 |
|---|---|---|---|---|
| 合計 | | 約25 | 約25 | **約22** |
| 内訳 | 発電事業 | 約21 | 約21 | **約19** |
| | 資源権益事業 | 約3 | 約2 | **約2** |
| | その他 | 約1 | 約1 | **約1** |

### その他環境データ

| | | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 |
|---|---|---|---|---|
| 取水・排水データ | 取水量（千㎥）※1 | 298,340 | 308,498 | **272,325** |
| | 排水量（千㎥）※1 | 285,693 | 296,047 | **260,902** |
| 廃棄物発生量（千トン）※1 | | 119 | 175 | **207** |
| エネルギー消費量（千GJ）※1 | | 13,771 | 17,515 | **16,992** |

※1 丸紅単体、連結子会社合計。
※2 各内訳の合計と全体の合計は四捨五入の関係で一致しない場合があります。

## 社会データ

| | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 |
|---|---|---|---|
| 連結従業員数（名）※3 | 45,470 | 46,100 | **45,995** |
| 単体従業員数※4 | 4,389 | 4,379 | **4,340** |
| うち男性（名） | 3,203 | 3,179 | **3,115** |
| うち女性（名） | 1,186 | 1,200 | **1,225** |
| 平均勤続年数（年）※5 | 17.5 | 17.6 | **17.6** |
| 総合職に占める女性比率（%）※5 | 10.8 | 12.0 | **13.2** |
| 管理職（名）※5 | 2,304 | 2,433 | **2,466** |
| 管理職に占める女性比率（%）※5 | 6.4 | 7.5 | **8.2** |
| 取締役・監査役（名）※5 | 18 | 15 | **15** |
| 役員に占める女性比率（%）※5 | 5.56 | 6.67 | **13.33** |
| 障がい者雇用率（%）※6 | 2.58 | 2.60 | **2.57** |
| 月間平均残業時間（時間／月）※5 | 20.0 | 20.3 | **18.4** |
| 有給休暇取得率（%）※5 | 41.0 | 50.0 | **55.0** |
| 産休取得者数（名）※5 | 58 | 70 | **76** |
| 育児休業取得者数※5 | 100 | 111 | **129** |
| うち男性（名） | 48 | 54 | **59** |
| 復職率（育休取得後）（%）※5 | 98.9 | 97.3 | **98.0** |
| 採用者数（名）※5 | 146 | 162 | **157** |
| 新卒採用者数※5 | 116 | 124 | **123** |
| うち男性（名） | 79 | 74 | **65** |
| うち女性（名） | 37 | 50 | **58** |
| 採用者数に占めるキャリア採用者比率（%）※5 | 20.5 | 23.5 | **21.7** |
| 従業員の能力開発にあてられた時間※5 | | | |
| 延べ年間研修受講者数（名） | 25,188 | 32,535 | **43,320** |
| 延べ総研修受講日数（日） | 23,393 | 24,340 | **27,029** |
| 延べ総研修受講時間（時間） | 170,000 | 177,000 | **196,000** |
| 1人当たり平均研修時間（時間、（　）内は日数） | 39（5.3） | 41（5.6） | **46（6.3）** |

※3 3月末時点の連結従業員数。
※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（3月末時点）。
※5 丸紅単体。
※6 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）。

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

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

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

# グリーン事業の主な取り組み状況※1

中期経営戦略GC2024で定めているホライゾン1/2および3のそれぞれにおいて、グリーン事業の取り組みを進めています。

**ホライゾン1/2** 強固な事業基盤、高い競争力を有する既存グリーン事業の強化・拡大

**ホライゾン3** 既存の事業基盤・ネットワークの活用、全社横断的な取り組みの推進による新たなグリーン事業の創出

## ホライゾン1/2

### 再生可能エネルギー

国内・英国を中心とした洋上風力、アジア・中東をはじめとした太陽光、国内におけるバイオマス・小水力案件などの開発を推進

- 秋田県秋田港および能代港／洋上風力発電事業の全面商業運転開始
- カタール／アル・カルサ太陽光発電事業完工
- サウジアラビア／ラービグ太陽光発電事業建設中
- スコットランド／ScotWind浮体式洋上風力発電事業の開発推進
- 北海道石狩市／木質専焼バイオマス発電事業の開発推進
- 国内太陽光発電所売買プラットフォーム「SOLACLE」サービス開始
- 英国SmartestEnergy、丸紅新電力を中心に電力小売事業を強化
- 蓄電池を含む調整機能の獲得、再エネアグリゲーションなどの商品力強化、環境証書取引含むトレーディング機能強化を実践

秋田港・能代港洋上風力発電事業
（提供：秋田洋上風力発電株式会社）

## ホライゾン3

### 新エネルギー

- 豪州・中東・北米を中心とした水素・燃料アンモニア製造事業の案件開発、事業化を追求
- 英国・中東・豪州など／グリーン水素関連事業の開発
- 米国／商用トラック向け水素ステーション事業の事業化に向けた取り組み
- 米国／Fulcrum社SAF燃料製造・販売事業、一号案件が生産開始
- 米国／乳牛の排せつ物由来のバイオメタン生産・販売事業開始
- ペルー／メタネーション事業の共同検討を実施

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））

- **再生可能エネルギー電源比率目標**
  （ネット発電容量ベースで2023年までに約20%へ拡大）
  **2023年3月末時点 約21%（ScotWind案件の開発に関する海域リース権益を含む）、約16%（同案件含まず）**
- **再生可能エネルギー発電事業の削減貢献量※2：約112万$CO_2$トン**
  （2023年3月末時点の主な太陽光・風力・地熱・水力・洋上風力発電事業（当社持分容量ベース）において、以下の計算式を用いて算出。
  発電設備容量×24時間×365日×設備稼働率×ホスト国の平均排出係数×当社持分比率）

※1 数値などに関しては、2023年3月末時点。
※2 社会の低炭素・脱炭素への貢献度合いを定量的に示す指標として、最新のガイダンスなども踏まえ、削減貢献量やその他定量指標の開示を検討。

# グリーン事業の主な取り組み状況

## ホライゾン1/2

### 水事業

中東・南米での海水淡水化案件をはじめとする水BOT・BOO事業、欧州・南米・東南アジアでの上下水道コンセッション事業を強化・推進中

- チリ／国営銅公社向け造水・送水事業の売水契約の締結・ファイナンスクローズ・着工
- 既存上下水道コンセッション事業（AGS、Aguas Nuevas、Aguas Decima、Mayniladなど）における安定経営と効率性の強化
  既存水事業（BOT・BOO：3件、コンセッション：4件、給水人口：約17百万人）

上下水道事業

### 銅・アルミ事業※

- チリ／センチネラ銅鉱山拡張
- 出資する3つの銅鉱山全てにおける再生可能エネルギー由来電源への100%転換完了およびCopper Mark認証取得。当社のCopper Markパートナー登録
- カナダ／アロエッテアルミ製錬所におけるASI Chain of Custodyの認証取得
- カーボンニュートラルのアルミ地金・低炭素のアルミ地金の販売を通じた持続可能で責任のあるアルミニウム製品のサプライチェーン構築
- 銅・アルミのトレード強化・拡大

チリ銅事業

## ホライゾン3

### 脱炭素ソリューション

- 米国・豪州／CCS・CCUS案件の開発推進
- 中東・東南アジア／Waste to Fuel・Waste to Energy案件の開発推進
- サウジアラビア／地域冷房事業参画を目的とした合弁会社設立
- 商用EVメーカー・フォロフライとの資本業務提携
- 群馬県／リユース太陽光パネルを活用したEVカーシェアリング実証事業の実施に関する契約締結
- 空飛ぶクルマの実証飛行の実施
- 送電線の監視・解析技術を提供する米国／LineVision社への出資および戦略的パートナーシップ締結
- スマートシティ事業の推進

$CO_2$の分離・回収事業

### 分散型電源・蓄電池・需給調整

- 全世界へ分散型電源事業の推進・拡大（メキシコ・タイ・ベトナムにおける商業・産業需要家向け売電契約付き太陽光発電売電事業）
- 国内系統用蓄電池事業の開発推進
- FIP制度を利用した再エネアグリゲーション事業拡充
- 米国／廃電池リサイクル Cirba社への出資
- 次世代蓄電池事業の推進

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）

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

# グリーン事業の主な取り組み状況

## ホライゾン1/2

### 森林・植林事業

- インドネシア／MHP社の原木成長量の向上、植林面積の拡大および管理林整備による炭素蓄積量増大に向けた取り組み
- 豪州／WAPRES社 環境植林サービス事業の推進
- フィリピン／森林再生カーボンクレジットプログラムの開発
- 山口県周南市／木質バイオマス材生産共同実証事業の植林（早生樹植林）

森林事業

### アグリインプット事業※

- 米国／Helena社 農家の多様なニーズに対応する独自商品・サービスの開発・拡大および農業生産性の向上・環境負荷低減（減肥、窒素流出低減など）の実現による収益の強化・拡大。さらに、環境保全型農業に資する農業資材や炭素貯留を可能とする商品（バイオ炭など）の可能性を検討

農業資材販売事業

## ホライゾン3

### 資源・素材リサイクル

- 繊維再生技術を有する米国Circ社への追加出資
- 使用済太陽光パネルの適切なリユース・リサイクル事業の開発推進
- 出版流通改革事業（PubteX社）
- 使用済み段ボールのクローズドリサイクルによる紙袋提供開始

繊維リサイクル事業

### 環境配慮型食料

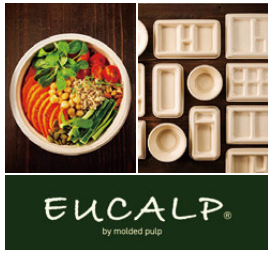
- 国内外陸上養殖関連の取り組み
- フードテック・インキュベーターKitchenTown社への出資、代替タンパクなどサステナビリティ課題解決型スタートアップへの支援開始
- 飼料用タンパク製造・販売を行うインセクト社の日本市場進出に向けた協業
- 畜産業における家畜排せつ物管理方法の変更による日本初のJクレジット創出

サーモンの閉鎖循環式陸上養殖事業

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

# 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況

丸紅グループでは「自然と共生する社会」実現に向けたアクションが不可欠な全ての領域で、ビジネスを通じた貢献を目指しグリーン化を推進しています。

| テーマ | 方向性 | 具体例 |
|---|---|---|
| 脱炭素化 | 「気候変動長期ビジョン：❶ 2050年までにGHG排出ネットゼロを達成（2030年に向けたアクションプラン）、❷ 事業を通じた低炭素・脱炭素化への貢献」の実践に向けて取り組みを推進 | • 輸送効率化、サプライチェーン最適化<br>• 生産事業のGHG削減<br>• カーボンニュートラル化された製品・サービスの開発<br>• トランジションニーズを捉えたガス火力発電事業への取り組み、脱石炭火力への取り組みの加速<br>• EV利用、再エネ活用 など<br> |
| 循環経済への移行 | 資源の有効利用を促進する<br>5つの領域※1全てでグリーン化を推進<br>シェア／維持・長寿命化／リユース・再配布／改修・再製造／リサイクル | • シェアリングの推進（物流業界におけるバッテリーシェアリング、冷蔵・冷凍トレーラーリース・レンタル、商用車フリートマネジメントなど）<br>• メンテナンス関連事業の強化<br>• 廃棄物の削減と再利用の促進<br>• 改修・再製造関連事業の省エネと環境負荷低減<br>• 脱プラスチック関連の取り組み強化 など<br>  |
| 自然との共生 | ネイチャーポジティブに向けた<br>6つのアクション領域※2全てでグリーン化を推進<br>農業生産性向上と土壌劣化・水質汚染回避の同時実現／森林資源の持続可能な多目的利用／海洋・沿岸域の持続可能な利用／淡水の持続可能な利用／都市の持続可能性向上／持続可能なエネルギー利用とインフラ整備 | • サステナブルコーヒーの調達方針策定、取り扱い強化・拡大<br>• パルプ残渣・林地残渣の再資源化<br>• 生産事業の環境負荷低減（節水・循環利用、廃棄物削減・再資源化）<br>• 不動産開発案件および保有・管理対象不動産の環境認証取得<br>• 建設機械のデジタル化・効率化 など<br> |

※1 循環経済社会におけるマテリアルフローの5類型（出典：Ellen MacArthur Foundation）。
※2 IPBES（生物多様性及び生態系サービスに関する政府間科学政策プラットフォーム）において、ネイチャーポジティブに向けて推奨される企業の取り組みの6領域。

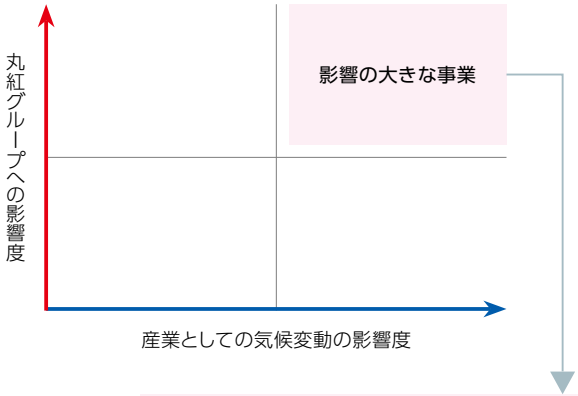
# TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

## シナリオ分析対象事業の選定

下図マトリックスの右上部分をシナリオ分析の対象としました。

横軸 気候変動の財務的影響が高いとされる事業領域

縦軸 丸紅グループへの影響度（資産規模、収益規模など）




上記プロセスで選出したシナリオ分析対象事業

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

## シナリオ分析結果

選出した各事業に対するシナリオ分析結果は以下の通りです。

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

### 表の見方

**対象事業名**

**事業環境認識**

**現行シナリオ**

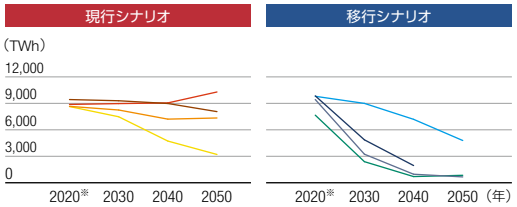
対象事業に関する現行シナリオ下の需要予測を踏まえた、事業環境認識を記載しています。

**移行シナリオ**

対象事業に関する移行シナリオ下の需要予測を踏まえた、事業環境認識を記載しています。

対象事業に関する各シナリオ下の需要予測に関し、該当するシナリオ／データがある場合、各シナリオ毎の変化を示しています（注記がない限りは全世界のデータを示しています）。

例：石炭火力 発電量（グラフはサンプルを表示）




現行シナリオ：
- IEA RTS（+2.7℃）
- IEA STEPS（+2.7℃）
- IPCC RCP8.5（+4.3℃）
- IPCC RCP6.0（+2.8℃）
- IPCC RCP4.5（+2.4℃）

移行シナリオ：
- IEA B2DS（+1.75℃）
- IEA SDS（+1.65℃）
- IPCC RCP2.6（+1.6℃）
- IEA NZE（+1.5℃）
- IPCC RCP1.9（+1.5℃）

（　）内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇

※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。

※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。

※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

**今後の事業リスク／機会への対応**

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

上記シナリオの事業環境認識を踏まえた当社の事業に対する対応方針・取り組みを記載しています。

**2030年までの業績への影響**

対象事業における、2030年までの業績への影響に関する見通しを以下の構成で記載しています。

総合評価を矢印を使用して7段階で記載。　左記評価に関する説明を記載。

| | | | |
|---|---|---|---|
| ポジティブ | （大）↑ | （中）↗ | （小）→ |
| 中立 | → | | |
| ネガティブ | （小）→ | （中）↘ | （大）↓ |

**財務関連情報**

対象事業が属するセグメント（本部）の親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）、セグメントに対応する資産または対象事業のエクスポージャー※を記載しています。

※ エクスポージャー：出資、融資、有形固定資産、保証の合計

# TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

## 発電事業

### 事業環境認識

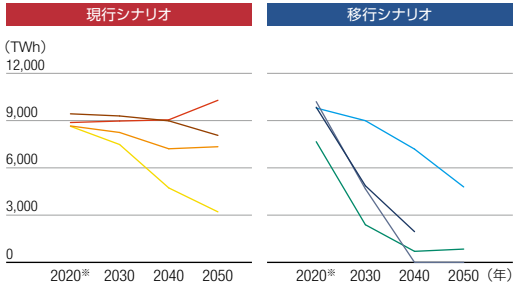
**現行シナリオ**

- 世界の電力需要は増加すると予想される。
- 化石燃料依存が続き、石炭火力は同水準を維持または減少傾向。ガス火力・再生可能エネルギーは増加。

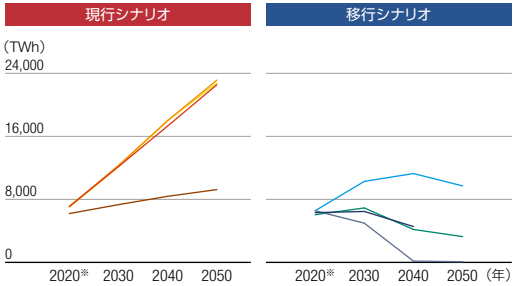
**移行シナリオ**

- 世界の電力需要は増加すると予想される。
- 低炭素化・脱炭素化が進み、石炭火力は大幅に減少。ガス火力は、2030年までは現状と同水準を維持するが、2030年以降は減少。再生可能エネルギーは大幅に増加。
- カーボンプライシングの導入・強化などにより、化石燃料の利用に係る費用の増加。

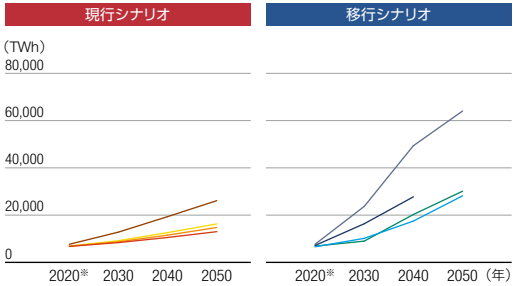
石炭火力 発電量




ガス火力 発電量




再生可能エネルギー 発電量




※ 下記凡例参照

### 今後の事業リスク／機会への対応

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

- 世界的な電力需要の増大が見込まれるため、特に再生可能エネルギーの急成長を捉え、電力事業を拡大していく。
- 再生可能エネルギー発電事業を拡大(2023年3月期末時点の再生可能エネルギー電源比率：約21%(ScotWind案件の開発に関する海域リース権益を含む)、約16%(同案件含まず))。電力卸売・小売事業や分散型電源事業などにおいても再生可能エネルギー電力の取り扱いの拡大を推進し、低炭素社会の実現に貢献する。
- 分散型電源事業、蓄電池、電力需給調整等を含むエネルギーマネジメント事業を推進し、スマートシティ・地域密着型ユーティリティサービス事業を通じて脱炭素ソリューションを拡充する。
- 新規石炭火力発電事業には取り組まない。また、2025年までに石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末時点の約3GWから半減し、2030年には約1.3GW、2050年までにゼロとする。
- 低炭素社会への移行に向けた社会のニーズに応えるべく、ガス火力発電事業の新規開発は継続する。なお、火力発電事業については、水素／アンモニア混焼など新技術の活用による$CO_2$排出量の削減へも取り組んでいく。
- 炭素税課税や排出量取引制度の導入による$CO_2$排出コスト増のリスクが想定されるが、当社の発電事業の大半は長期売電契約に基づいており、契約上そうした制度変更リスクはヘッジされている。

### 2030年までの業績への影響

| | | |
|---|---|---|
| 石炭火力 | → ネガティブ(小) | 当社発電事業の大半は、発電容量に対して対価が支払われる長期売電契約に基づいており、需要減による既存事業への影響は限定的だが、退役資産により石炭火力からの収益は縮小。 |
| ガス火力 | → ポジティブ(小) | 事業環境は現行シナリオでは需要増、移行シナリオでも短中期的には一定の新規需要が見込まれるため、新規開発により収益に与える影響はポジティブ。 |
| 再生可能エネルギー | ↑ ポジティブ(大) | 事業環境は現行シナリオで需要増、移行シナリオでは顕著に増加するため、新規開発により収益に与える影響は大きくポジティブ。 |

### 財務関連情報

電力本部

- 対象事業が属するセグメントの利益：2023年3月期 約403億円(うち、電力IPP事業の連結損益※：約422億円)
- セグメントに対応する資産：2023年3月期末 約1兆1,796億円

※ 電力IPP事業における連結子会社損益および持分法による投資損益の合計

参考：2023年3月期末時点電源構成：石炭火力約2.4GW、再生可能エネルギー約1.9GW、ガス火力・その他約7.3GW

- 現行シナリオ：■ IEA RTS(+2.7℃) ■ IEA STEPS (+2.7℃) ■ IPCC RCP8.5(+4.3℃) ■ IPCC RCP6.0(+2.8℃) ■ IPCC RCP4.5(+2.4℃)
- 移行シナリオ (2℃以下)：■ IEA B2DS(+1.75℃) ■ IEA SDS(+1.65℃) ■ IPCC RCP2.6(+1.6℃)
(1.5℃)：■ IEA NZE(+1.5℃) ■ IPCC RCP1.9(+1.5℃)

( )内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇 ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。 ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。 ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

# TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

## エネルギー資源権益（石油・ガス・LNG）・代替エネルギー事業

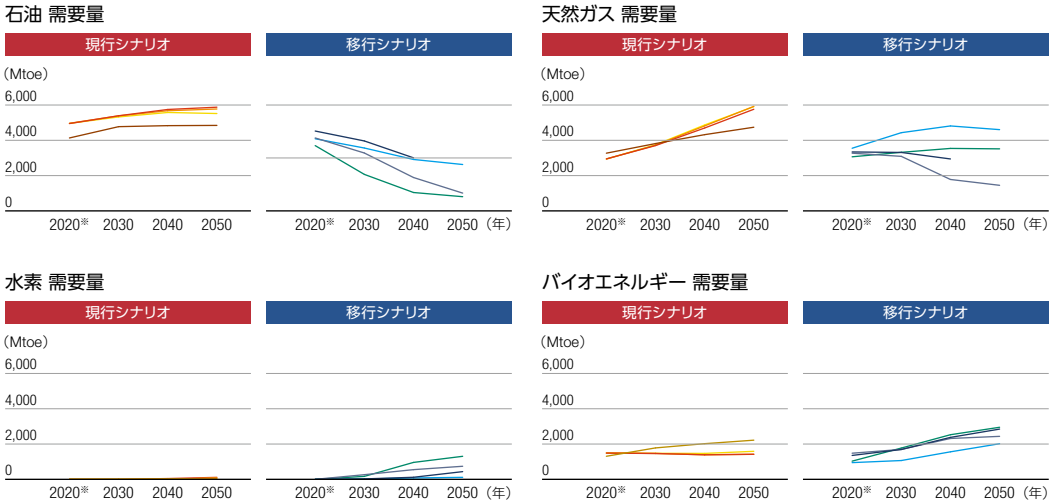
### 事業環境認識

**■ 現行シナリオ**

- 一次エネルギー全体に占める石油・天然ガス需要量は増加傾向。
- **石油**は需要量・生産量ともに2030年までは増加、2030年以降はほぼ横ばい。需給バランスは均衡。
- **ガス**は需要量・生産量ともに2040年まで増加。需給バランスは均衡から若干の供給不足。
- **代替エネルギー**は、徐々に増加傾向。

**■ 移行シナリオ**

- 一次エネルギー全体に占める石油・天然ガス需要量は減少傾向。
- **石油**は需要量・生産量ともに2030年までは微減、2030年以降は減少。需給バランスは均衡から若干の供給過剰。
- **ガス**は、需要量は2030年までほぼ横ばい。2030年以降は減少。生産量は減少。需給バランスは均衡から若干の供給不足。
- **代替エネルギー**は、2030年まで徐々に増加し、2030年以降は堅調に増加していく。




※ 下記凡例参照

### 今後の事業リスク／機会への対応

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

- 原油権益については、今後の需給動向や気候変動対策の進捗など多様な要因を総合的に勘案し、適時適切なポートフォリオの見直しを検討していく。
- 天然ガス・LNG権益については、アジアを中心とする移行ニーズの動向を見極め、バリューチェーン全体での価値増大により顧客にとっての価値向上を図る。
- 新エネルギーについては、水素・アンモニアなど、今後大量に必要とされているエネルギーの開発、確保、生産、取り扱いを積極的に推進し、収益性の向上を目指すとともに、社会的役割を担うべく取り組みを深化していく。
- 2024年3月期、新エネルギー開発推進部を新設。エナジー・インフラソリューショングループ内のエネルギー本部・電力本部・インフラプロジェクト本部から新エネルギー関連事業を集約し、各本部の事業基盤を活用しながら既存分野の強みを発揮することによって、新エネルギー領域において脱炭素に資する製造から利用までのサプライチェーン構築を目指す。
- また、その他の代替エネルギー（バイオ燃料、バイオメタンガス、合成燃料など）の生産・販売事業や、CCUS※事業の開発についても積極的に検討・推進していく。

※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

### 2030年までの業績への影響

| | | |
|---|---|---|
| 石油 | → 中立 | 2030年までは、移行シナリオにおいても需要減が業績に与える影響は限定的。 |
| 天然ガス・LNG | ↗ ポジティブ(小) | 2030年までは、需要が横ばい～増加のため、業績に影響を与えうる外部環境の変化は中立～ややポジティブ。 |
| 代替エネルギーなど | ↗ ポジティブ(中) | 中長期的な市場拡大に向け、取り組みの深化に努める。収益に与える影響は技術革新の進捗次第で更にポジティブ。 |

### 財務関連情報

- エネルギー資源権益（石油・ガス・LNG）事業が属するセグメントの利益：2023年3月期 エネルギー本部 約383億円（うち、LNG事業の連結損益：約81億円、石油・ガス開発事業の連結損益：約83億円）
- エネルギー資源権益（石油・ガス・LNG）事業のエクスポージャー：2023年3月期末 原油・ガス権益 約700億円、LNG権益 約500億円
- 2024年3月期、新エネルギー開発推進部を新設。
- 代替エネルギー事業は、新エネルギー開発推進部、エネルギー本部、インフラプロジェクト本部、電力本部、フォレストプロダクツ本部、化学品本部など、複数のセグメントにおいて取り組みを実施。

- 現行シナリオ：■ IEA RTS（+2.7℃） ■ IEA STEPS（+2.7℃） ■ IPCC RCP8.5（+4.3℃） ■ IPCC RCP6.0（+2.8℃） ■ IPCC RCP4.5（+2.4℃）
- 移行シナリオ（2℃以下）：■ IEA B2DS（+1.75℃） ■ IEA SDS（+1.65℃） ■ IPCC RCP2.6（+1.6℃）
（1.5℃）：■ IEA NZE（+1.5℃） ■ IPCC RCP1.9（+1.5℃）

（ ）内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇　※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。　※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。　※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

# TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

## 原料炭権益事業

### 事業環境認識

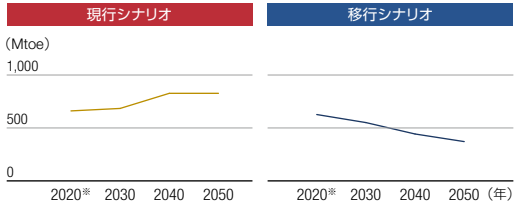
**現行シナリオ**

- 鉄鋼生産量は、人口増や経済成長に伴い、増加する見込み。
- 原料炭需要は、2030年に向け微増、2030年以降は増加。

**移行シナリオ**

- 鉄鋼生産量は、建物の長寿命化や自動車の軽量化などの取り組みにより、現行シナリオより増加が緩やかになると想定。
- 原料炭需要は、2030年に向け微減、2030年以降は減少が加速。

産業分野<鉄鋼>における石炭需要




※ 下記凡例参照

### 今後の事業リスク／ 機会への対応

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

- 2030年に向けては、鉄鋼需要の増大および新技術の開発状況を踏まえ、既存事業を維持・継続する方針。長期的には、製鉄業界の脱炭素化の進捗を踏まえ、柔軟にポートフォリオを検討していく。

### 2030年までの業績への影響

→ 中立　2030年までは、移行シナリオにおいても需要減が業績に与える影響は限定的。

### 財務関連情報

金属本部

- 対象事業が属するセグメントの利益：2023年3月期 約1,994億円（うち、Marubeni Resources Development※の連結損益：約988億円）
- 対象事業のエクスポージャー：2023年3月期末 原料炭権益 約900億円

※ 豪州における鉄鋼原料事業への投資を行う事業会社

## 金属資源権益（鉄鉱石・銅）事業

### 事業環境認識

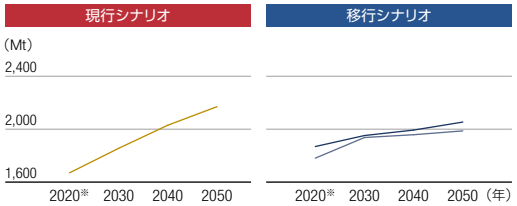
**現行シナリオ**

- **鉄**の需要は、人口増・経済成長に伴い、堅調に推移。
- **銅**の需要は、人口増・経済成長に加え、脱炭素化や電化の促進効果により、増加。

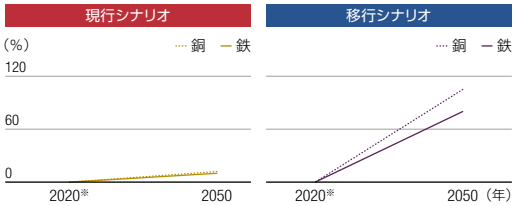
**移行シナリオ**

- **鉄**の需要は、人口増・経済成長に伴い、堅調に推移。
- **銅**の需要は、人口増・経済成長に加え、脱炭素化や電化の促進効果により、大幅に増加。

鉄鋼生産量




エネルギー関連技術（電力設備など）向け　鉄・銅の需要<変化率>




※ 下記凡例参照

### 今後の事業リスク／ 機会への対応

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

- 拡大する鉄・銅の需要を捉え、豪州での鉄鉱石事業およびチリでの銅鉱山事業を通じ、安定的な供給に貢献。
- チリ銅鉱山の操業に使用する電力の再生可能エネルギーへの転換が完了した。また、鉱山で使用する重機の電化や操業用水を海水由来とするなど、操業に伴う環境負荷の低減にも取り組んでいる。
- 中長期的な需要増加への対応、コスト競争力強化のために、終掘する鉱量の補充および将来的な拡張の可能性を追求していく。

### 2030年までの業績への影響

| | | |
|---|---|---|
| 鉄鉱石 | ↗ ポジティブ(小) | 豪州鉄鉱石事業を中心に、拡大する需要を捉え、収益に与える影響はポジティブ。 |
| 銅 | ↗ ポジティブ(中) | チリ銅鉱山事業を中心に、拡大する需要を捉え、収益に与える影響はポジティブ。特に、移行シナリオでは、電化の促進により、銅需要の更なる拡大が期待され、収益の更なる向上が期待される。 |

### 財務関連情報

金属本部

- 対象事業が属するセグメントの利益：2023年3月期 約1,994億円（うち、ロイヒル鉄鉱山事業の連結損益：約285億円、Marubeni LP Holding※の連結損益：約185億円）
- 対象事業のエクスポージャー：2023年3月期末 鉄鉱石権益 約1,800億円、銅権益 約3,100億円

※ チリにおける銅事業への投資を行う事業会社

- 現行シナリオ：■ IEA RTS（+2.7℃）■ IEA STEPS（+2.7℃）■ IPCC RCP8.5（+4.3℃）■ IPCC RCP6.0（+2.8℃）■ IPCC RCP4.5（+2.4℃）
- 移行シナリオ（2℃以下）：■ IEA B2DS（+1.75℃）■ IEA SDS（+1.65℃）■ IPCC RCP2.6（+1.6℃）
（1.5℃）：■ IEA NZE（+1.5℃）■ IPCC RCP1.9（+1.5℃）

（ ）内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇　※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。　※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。　※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

# TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

## 航空機リース事業（Aircastle）

### 事業環境認識

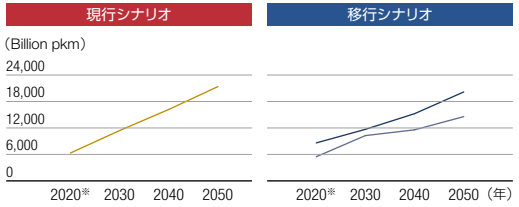
**□ 現行シナリオ**

- 航空を活用した移動は、アジア太平洋地域、北米を中心に今後も拡大することが予想される。

**□ 移行シナリオ**

- 航空を活用した移動は、アジア太平洋地域、北米を中心に今後も拡大することが予想される。
- 人々の行動変容により乗客の航空利用が一部減少することが予想される。
- 航空分野における燃料は、今後バイオ燃料や合成燃料が拡大していくことが想定される。

航空での移動距離




※ 下記凡例参照

### 今後の事業リスク／ 機会への対応

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

- 航空旅客需要の中長期的な成長を見込み、環境負荷を軽減した新型狭胴機の取り扱いを中心に事業運営を行う方針。
- 顧客である航空会社が移行シナリオの影響を受けた場合、航空機リース事業においてもリース需要の減退、採算性の悪化などの影響を受ける可能性がある。
- カーボンプライシングの動向は業界環境に影響を与える可能性あり、今後の動向に注視していく。

### 2030年までの業績への影響

↗ ポジティブ(中)

環境負荷の軽減に取り組むことで、移行シナリオ下でも需要増による収益に与える影響はポジティブ。

### 財務関連情報

金融・リース・不動産本部

- 対象事業が属するセグメントの利益：2023年3月期 約438億円(うち、Aircastle事業の連結損益：約△10億円)
- 対象事業のエクスポージャー：Aircastle社連結投資簿価 2023年3月期末 約1,417億円

## 船舶事業

### 事業環境認識

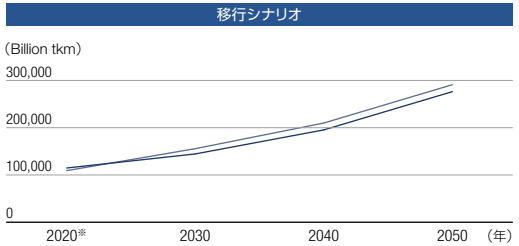
**□ 現行シナリオ**

- 船舶分野の輸送単位は、拡大することが想定される。
- バラ積み船は、微増。LNG船の移動距離は、2040年をピークに徐々に減少。

**□ 移行シナリオ**

- 船舶分野の輸送単位は、拡大。
- バラ積み船は、横ばい。LNG船の移動距離は、減少傾向。
- カーボンプライシングにより、化石燃料の利用に係る費用の上昇。
- アンモニア・バイオ燃料・水素への燃料転換が徐々に導入され、長期的には主力燃料となる見込み。

船舶での移動距離




※ 下記凡例参照

### 今後の事業リスク／ 機会への対応

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

- 船舶航行距離の増加、船舶需要拡大の事業機会を捉え、収益拡大を図っていく。
- IMO（国際海事機関）によるGHG排出削減目標および燃費性能規制の戦略に従い、燃費性能に優れた新鋭船への入れ替えを行うほか、配船効率の向上、既存船の省エネ技術の導入により燃費性能向上に取り組んでいく。
- 次世代燃料船は開発途上にあり、カーボンリサイクル・バイオメタンや水素・アンモニアなどへの移行に向け取り組んでいく。
- カーボンプライシングの動向を注視するとともに、社内横連携を通じて船舶分野における、グリーン関連の新技術を活用したビジネスの取り組み・展開を行っていく。

### 2030年までの業績への影響

↗ ポジティブ(中)

環境負荷の軽減に取り組むことで、移行シナリオ下でも需要増による収益に与える影響はポジティブ。

### 財務関連情報

航空・船舶本部

- 対象事業が属するセグメントの利益：2023年3月期 約282億円
- セグメントに対応する資産：2023年3月期末 約3,346億円

---

- 現行シナリオ：■ IEA RTS（+2.7℃） ■ IEA STEPS（+2.7℃） ■ IPCC RCP8.5（+4.3℃） ■ IPCC RCP6.0（+2.8℃） ■ IPCC RCP4.5（+2.4℃）
- 移行シナリオ（2℃以下）：■ IEA B2DS（+1.75℃） ■ IEA SDS（+1.65℃） ■ IPCC RCP2.6（+1.6℃）
（1.5℃）：■ IEA NZE（+1.5℃） ■ IPCC RCP1.9（+1.5℃）

（ ）内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇　※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。　※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。　※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

# TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

## 北米アグリインプット事業

### 事業環境認識

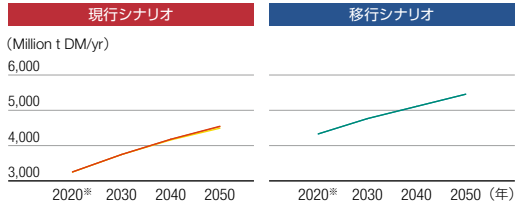
**現行シナリオ**

- 世界の穀物需要は増加。
- 耕地用面積は穀物需要増に伴い、森林伐採により増加。
- 北米地域では気温上昇により西部および南部を中心に農業の栽培可能期間が長期化することが想定されている。
- 全般的には降水量が増加するエリアが多く、その傾向は現行シナリオでより強くなる。
- 北米地域の水ストレスは、西部が高く、東部は相対的に低くなることが想定される。

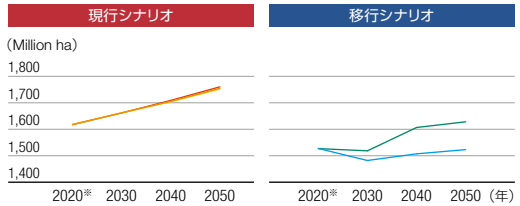
**移行シナリオ**

- 世界の穀物需要は増加。
- 耕地用面積は穀物需要増に伴い、他用途の土地に代わり増加していく。
- 北米地域では気温上昇により西部および南部を中心に農業の栽培可能期間が長期化することが想定されている。
- 全般的には降水量が増加するエリアが多いが、南西エリアおよび中央エリアでは減少傾向となる地域もある。
- 北米地域の水ストレスは西部が高く、東部は相対的に低くなることが想定されるが、現行シナリオよりはその影響は低い。

穀物需要




耕地用面積




※ 下記凡例参照

### 今後の事業リスク／ 機会への対応

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

- 穀物需要、食料需要の増加を捉え、収益を拡大していく。温暖化による栽培期間の長期化も収益拡大に寄与すると想定される。
- 収量向上や環境負荷の低減に寄与する販売やサービス提供により競争力を高め、ビジネスを拡大していく。
- 自然災害の増加・激甚化による物流機能への影響については、商品・サービスの多角化により、また、水ストレスについては、影響を相対的に受けにくいエリアでの拠点網拡大により、物理的リスクの軽減を図っていく。

### 2030年までの業績への影響

→ ポジティブ(小)

穀物需要の拡大により、収益に与える影響はポジティブ。移行シナリオでは、収量拡大に対するニーズが更に高まり、アグリインプット事業の成長率を拡大させる可能性あり。

### 財務関連情報

アグリ事業本部

- 対象事業が属するセグメントの利益：2023年3月期 約427億円(うち、Helena Agri-Enterprises※ の連結損益：約470億円)
- セグメントに対応する資産：2023年3月期末 約1兆993億円

※ 米国における農業資材の販売および各種サービスの提供を行う事業会社

- 現行シナリオ：IEA RTS(+2.7℃)　IEA STEPS (+2.7℃)　IPCC RCP8.5(+4.3℃)　IPCC RCP6.0(+2.8℃)　IPCC RCP4.5(+2.4℃)
- 移行シナリオ（2℃以下）：IEA B2DS(+1.75℃)　IEA SDS(+1.65℃)　IPCC RCP2.6(+1.6℃)
（1.5℃）：IEA NZE(+1.5℃)　IPCC RCP1.9(+1.5℃)

(　)内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇　※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。　※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。　※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

# TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

## 森林事業

### 事業環境認識

**現行シナリオ**

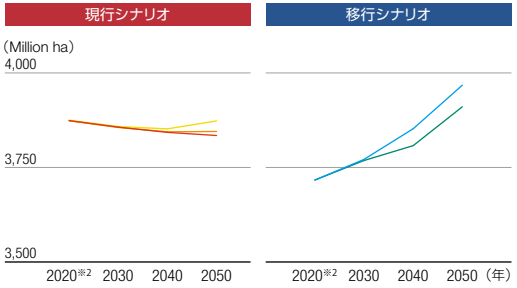
- 紙・パルプ関係の生産量は緩やかに伸びてゆく。
- 森林面積は減少することが予想される。

**移行シナリオ**

- 紙・パルプ関係の生産量は緩やかに伸びてゆく。
- 植林由来のバイオマス燃料の供給は増加傾向。
- 森林およびバイオエネルギー用の栽培面積が拡大することが予想される。
- 2030年以降カーボンプライシングの導入・強化に伴い植林などによる$CO_2$回収・固定機能が重要となる。そのための方法として、植林やバイオエネルギーの利用や貯蔵（BECCS※1）などが想定される。

※1 Bio-Energy with Carbon Capture and Storage

森林面積




※2 下記凡例参照

### 今後の事業リスク／ 機会への対応

※ 基本的に2030年までを分析対象としています。

- 植林事業の持続可能性を高め、木質資源の長期安定供給源としての価値向上を図っていく。
- 植林地・管理林の炭素蓄積量の増大、植林資産の多目的利用により炭素固定量を拡大し、環境価値を高め、資産価値向上に繋げていく。

### 2030年までの業績への影響

↗ ポジティブ(中)

現行シナリオでは、森林面積の縮小に伴う既存植林資産の価値向上が期待できる。移行シナリオでは、気候変動対策により森林価値が向上し、また、森林面積の拡大により、事業規模拡大の機会が増加し、収益に与える影響はポジティブ。

### 財務関連情報

フォレストプロダクツ本部

- 対象事業が属するセグメントの利益（損失）：2023年3月期 約△94億円（うち、ムシパルプ事業※3の連結損益：約90億円、WA Plantation Resources※4の連結損益：約18億円）
- セグメントに対応する資産：2023年3月期末 約3,232億円

※3 インドネシアにおける森林業（広葉樹植林）、パルプの製造および販売事業を行う事業会社
※4 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を行う事業会社

- 現行シナリオ：IEA RTS（+2.7℃）　IEA STEPS（+2.7℃）　IPCC RCP8.5（+4.3℃）　IPCC RCP6.0（+2.8℃）　IPCC RCP4.5（+2.4℃）
- 移行シナリオ（2℃以下）：IEA B2DS（+1.75℃）　IEA SDS（+1.65℃）　IPCC RCP2.6（+1.6℃）
（1.5℃）：IEA NZE（+1.5℃）　IPCC RCP1.9（+1.5℃）

（　）内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇　※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。　※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。　※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

# TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析

## 物理的リスク

丸紅グループは、グローバルかつ幅広い産業分野に関連する営業活動を行っており、物理的リスク※1が顕在化した場合には、丸紅グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。IPCCが発行する第6次評価報告書によると、地球温暖化が0.5℃進行するごとに、熱波、大雨、干ばつの強度と頻度が増加し、4℃シナリオ(SSP5-8.5)の下では今世紀末までに海面水位上昇が2mに到達する可能性も指摘されています。

世界的な災害データベースであるEM-DAT(The Emergency Events Database)のレポートによれば、世界的に洪水・台風等による自然災害の発生件数・経済被害額等は他の自然災害と比べて高いことが報告されています。森林火災については、災害が発生した場合の1件当たりの損害金額が一般的に大きいと言われています。

各事業拠点※2における設備、物流・サプライチェーンへの影響など、各事業に対する影響は想定されますが、BCP(Business Continuity Plan)の策定、防災対策、各種保険への加入、関連するステークホルダー(従業員・地域住民含む)への災害に関する啓蒙活動の実施(例：山火事対策)など、種々リスク対策を実施しています。一方で、丸紅グループには物理的リスクの回避・低減に資するサービスを取り扱う事業があり、適応策に関係するビジネスの需要は高まる可能性があると考えます。

丸紅グループでは、個々の対策が最適かを評価し、あらゆる危機に関して対応する体制の構築を検討しています。2022年4月、これまでの個別の危機事象をベースにしたBCP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)体制を構築・推進するため、本社総務部内に専任組織を設け、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。※3

特に影響が大きいと想定される事業においては、以下のような対応を実施しています。

※1 物理的リスク：急性的(サイクロンや洪水など極端な天候事象の過酷さの増加)および慢性的(降水パターンの変化と天候パターンの極端な変動、上昇する平均気温、海面上昇)がある。丸紅グループの資産・収益の損失といった直接的影響に加え、サプライチェーン寸断による機会損失等の間接的影響が生じる可能性がある。

※2 世界における事業展開：P.85 アグリ事業本部、P.86 フォレストプロダクツ本部、P.88 金属本部、P.90 エネルギー本部、P.91 電力本部

※3 P.65 リスクマネジメント

### 発電事業、金属資源権益事業、エネルギー資源権益(石油・ガス・LNG)事業

| | |
|---|---|
| 想定される事業へのインパクト | • IPCCが発行する第6次評価報告書によると、強い熱帯低気圧の発生割合が世界全体で過去40年間に増加している。<br>• 地域によっては、想定を超える強度の洪水・台風等が発生する場合、影響度が一定程度あると考えられる。 |
| 今後の事業リスク／ 機会への対応 | • 自然災害リスクを含む様々なリスクを考慮したプロジェクト組成・運営に取り組んでいる。<br>• 建物等に対する直接的な被害を回避・軽減するための各種適応策を講じている。<br>• 財物損害および(事業によっては)操業停止による逸失利益に対する損害保険を付保している。<br>• 丸紅グループの株式会社マルニックスは、創業以来、海外のインフラプロジェクトの保険ブローカーとしての実績を積み上げており、当該事業(一部)について、包括的に分析・評価し、リスクマネジメントプログラムの提案・実行を支援している。 |
| 財務関連情報 | セグメント情報：P.107 電力本部、P.109 金属本部、P.108 エネルギー本部 |

### 北米アグリインプット事業

| | |
|---|---|
| 想定される事業へのインパクト | • 気候パターンの変化により主力地域である北米地域における穀物不作が生じると、農業資材ビジネスの収益に大きな影響を与える可能性がある。<br>• 異常気象の激甚化で物流機能の麻痺が生じると、影響を受ける可能性がある。 |
| 今後の事業リスク／ 機会への対応 | • 生産性向上に寄与する農業資材の販売やサービス提供を通じた農業支援ビジネスの拡大。<br>• 調達・販売拠点網の地理的分散・拡大、商品・サービスの多角化など、総合的にリスク管理を行っていく。 |
| 財務関連情報 | セグメント情報：P.111 アグリ事業本部 |

### 森林事業

| | |
|---|---|
| 想定される事業へのインパクト | • 気候変動や地球温暖化による乾燥化や落雷の増加により、主力地域である東南アジア、西豪州における森林において山火事などが発生すると、植林事業や木質資源供給ビジネスの収益に大きな影響を与える可能性がある。 |
| 今後の事業リスク／ 機会への対応 | • 山火事対策として、消火設備の整備、消防・監視体制の徹底、地元コミュニティへの啓蒙活動などを実施。<br>• 植林地はブロック毎に植林地を囲むように防火帯(何も植えていない更地)を数メートルの幅で設けており延焼を防ぐ(火災がそこで止まる)工夫をしている。<br>• 世界2カ国2つのプロジェクトで約13万haの植林事業(総事業面積約30万ha)を適正管理すると共に、将来の脱炭素社会に向けた森林資源の利活用を研究している。 |
| 財務関連情報 | セグメント情報：P.112 フォレストプロダクツ本部 |

# 主要事業会社の連結損益

| 会社名 | 連結区分※1 | 持分率※1 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3※2 | 2022.3 | 2023.3 | 事業内容 | （億円） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ライフスタイル** | | | | | | | | | |
| 丸紅ファッションリンク | 連結 | 100% | 10 | 9 | 2 | 2 | **9** | 衣料品等の企画・製造・販売 | |
| Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret | 持分法 | 45.5% | 3 | 1 | 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% | 11 | 12 | 14 | 13 | **14** | 産業資材、生活資材、生活用品等の販売 | |
| B-Quik事業 | 連結 | 90.0% | 22 | 23 | 25 | 27 | **38** | アセアンにおけるカーメンテナンス事業 | |
| コンベヤベルトディストリビューション事業 | 連結 | 100% | — | — | — | 15 | **23** | 北米におけるコンベヤベルト及び部品その他産業用ゴム製品販売とサービス | |
| **情報ソリューション** | | | | | | | | | |
| 丸紅情報システムズ | 連結 | 100% | 18 | 17 | 16 | 14 | **18** | コンピュータ、ネットワーク、情報システム等IT全般のソリューション提供 | |
| 丸紅ITソリューションズ | 連結 | 80.0% | 7 | 9 | 9 | 10 | **13** | 情報・通信システムの企画・設計、ソフトウェアの開発・保守・運用 | |
| MXモバイリング | 連結 | 100% | 62 | 66 | 58 | 37 | **36** | 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 | 22 | 22 | 24 | **26** | 法人及びマンション向け各種通信サービスの提供 | |
| 丸紅ロジスティクス | 連結 | 100% | 10 | 10 | 12 | 15 | **15** | 国際複合一貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流に関するコンサルタント業 | |
| **食料第一** | | | | | | | | | |
| 山星屋 | 連結 | 75.6% | 14 | 13 | 7 | 10 | **13** | 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※3 | — | — | 8 | 2 | 13 | 8 | **2** | 首都圏におけるスーパーマーケット事業 | |
| 日清オイリオグループ※4 | 持分法 | 16.0% | 14 | 13 | 14 | 14 | **18** | 製油事業等 | |
| Cia.Iguacu de Cafe Soluvel | 連結 | 100% | 12 | 8 | 11 | 7 | **△2** | ブラジルにおけるインスタントコーヒーの製造・販売 | |
| 丸紅食料 | 連結 | 100% | 7 | 7 | 7 | 7 | **7** | 食品の輸出入、販売 | |
| ベニレイ | 連結 | 99.8% | 6 | 3 | 6 | 12 | **13** | 水産物の販売、倉庫業 | |
| **食料第二** | | | | | | | | | |
| Creekstone Farms Premium Beef | 連結 | 100% | 25 | 43 | 95 | 205 | **125** | 米国における牛肉等の生産・加工・販売 | |
| ウェルファムフーズ | 連結 | 100% | 34 | 24 | 42 | 34 | **36** | 食肉等の生産・加工・販売 | |
| Rangers Valley Cattle Station | 連結 | 100% | △1 | 9 | △6 | 14 | **2** | 豪州における肉牛の肥育・牛肉の販売 | |
| エスフーズ※4 | 持分法 | 15.3% | 11 | 10 | 15 | 18 | **16** | 食肉等の製造・卸売事業、小売事業、外食事業 | |
| Gavilon穀物事業※5 | 連結 | 100% | △68 | △875 | 164 | 150 | **42** | 北米産穀物の集荷・保管及び輸出・国内販売 | |
| Columbia Grain International | 連結 | 100% | △111 | △90 | 36 | 22 | **△18** | 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% | 14 | 18 | 21 | 21 | **△14** | 飼料の製造・販売 | |
| パシフィックグレーンセンター | 連結 | 78.4% | 7 | 6 | 7 | 8 | **9** | 倉庫業及び港湾運送業 | |
| **アグリ事業** | | | | | | | | | |
| Helena Agri-Enterprises | 連結 | 100% | 230 | 249 | 228 | 351 | **470** | 米国における農業資材の販売及び各種サービスの提供 | |
| MacroSource（旧Gavilon肥料事業） | 連結 | 100% | 21 | △4 | 50 | 300 | **△63** | 米国等における肥料の卸売業 | |
| **フォレストプロダクツ** | | | | | | | | | |
| ムシパルプ事業 | 連結 | TEL 85.1%<br>MHP 100% | 62 | △37 | △44 | 22 | **90** | 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% | 21 | 16 | △3 | 14 | **18** | 豪州における製紙用・バイオマス燃料用木材チップ製造、販売並びに植林事業 | |
| Kraft of Asia Paperboard & Packaging | 連結 | 100% | — | — | △5 | △10 | **△143** | 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% | 11 | 20 | 24 | 21 | **12** | 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% | 9 | 13 | 12 | 10 | **10** | 段ボール用中芯原紙及び紙管原紙の製造・販売 | |
| 丸紅フォレストリンクス | 連結 | 100% | 21 | 23 | 16 | 16 | **14** | 紙類をはじめとする森林由来製品の販売 | |
| H&PC Brazil Participacoes（Santher） | 持分法 | 49.0% | — | — | △3 | 4 | **△2** | ブラジルにおける衛生用品の製造・販売 | |

※1 連結区分・持分率は2023年3月期時点です。
※2 IAS第12号の早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。
※3 当社は持株会社を通じ、同社の発行済み株式14.7%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。
※4 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。
※5 2022年10月3日付でGavilon穀物事業の売却完了。

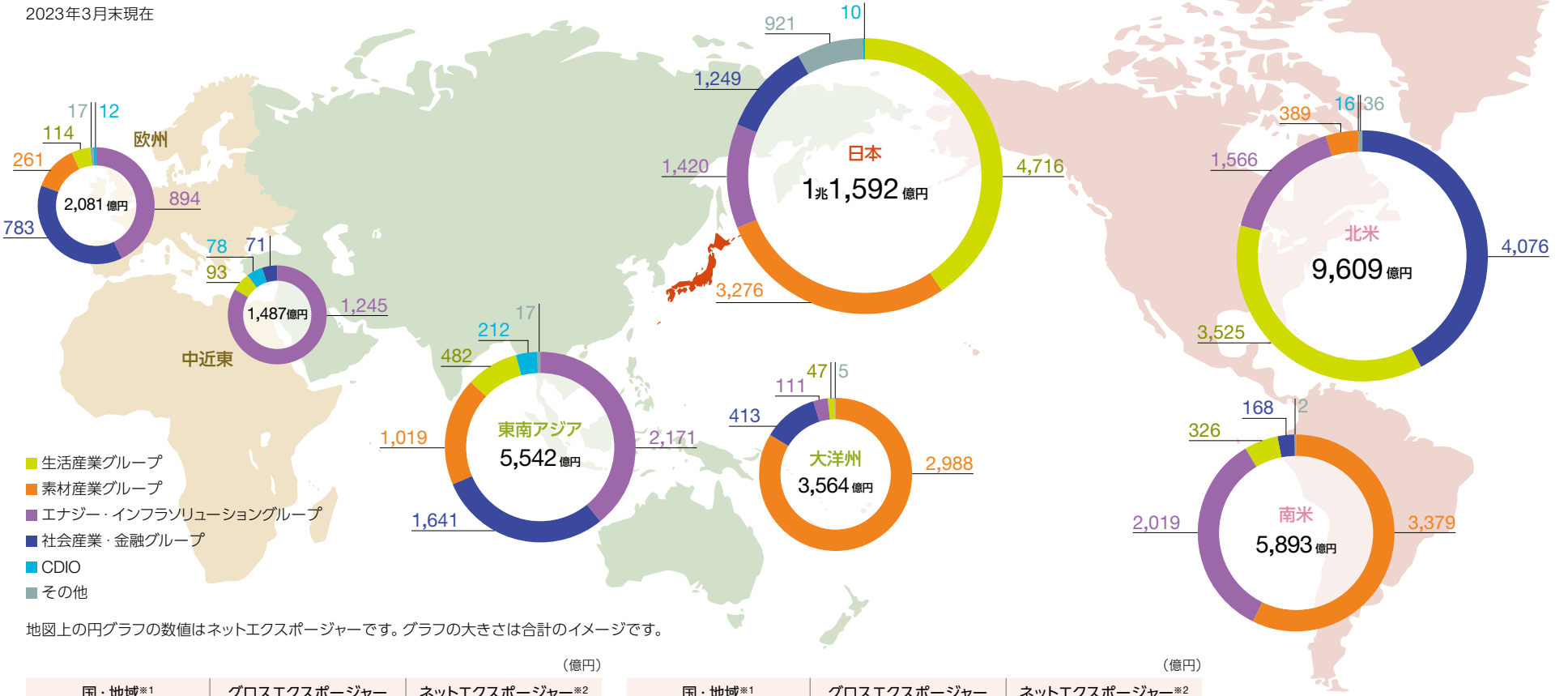
# 主要事業会社の連結損益

| 会社名 | 連結区分※1 | 持分率※1 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3※2 | 2022.3 | 2023.3 | 事業内容 | （億円） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **化学品** | | | | | | | | | |
| 丸紅プラックス | 連結 | 100% | 9 | 8 | 8 | 15 | **22** | 各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引 | |
| Olympus Holding（Orffa） | 連結 | 100% | 14 | 4 | 10 | 12 | **△1** | 飼料添加剤の販売 | |
| 丸紅ケミックス | 連結 | 100% | 11 | 9 | 9 | 16 | **20** | 有機化学品及び精密化学品の国内販売及び貿易取引 | |
| **金属** | | | | | | | | | |
| ロイヒル事業 | 持分法 | 15.0% | 29 | 154 | 301 | 492 | **285** | 豪州における鉄鉱石事業への投資 | |
| Marubeni Resources Development | 連結 | 100% | 254 | 252 | 50 | 553 | **988** | 豪州における鉄鋼原料事業への投資 | |
| Marubeni LP Holding | 連結 | 100% | 70 | △595 | 164 | 435 | **185** | チリにおける銅事業への投資 | |
| Marubeni Metals & Minerals（Canada） | 連結 | 100% | △6 | 28 | 9 | 75 | **37** | 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% | △42 | △4 | △3 | 32 | **19** | 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% | 121 | 112 | 87 | 313 | **478** | 鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工 | |
| **エネルギー** | | | | | | | | | |
| LNG事業※3 | — | — | 155 | 69 | 54 | 85 | **81** | 海外における天然ガス液化事業 | |
| 石油・ガス開発事業※4 | 連結 | 100% | — | — | — | 122 | **83** | 米国メキシコ湾、米国陸上、インド沖合等における石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売等 | |
| ENEOSグローブ | 持分法 | 20.0% | 9 | 6 | 19 | 27 | **21** | LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売 | |
| MIECO | 連結 | 100% | 70 | 33 | 41 | 25 | **49** | 石油・天然ガス類の販売 | |
| **電力** | | | | | | | | | |
| 電力IPP事業※5 | — | — | — | 355 | 358 | 333 | **422** | 海外及び国内における発電事業 | |
| SmartestEnergy | 連結 | 100% | 21 | △8 | 17 | 51 | **278** | 英国における電力卸売事業・小売事業 | |
| **インフラプロジェクト** | | | | | | | | | |
| FPSO事業※6 | — | — | 39 | 16 | 32 | 28 | **53** | FPSO事業への投資・管理 | |
| 海外水事業※7 | — | — | 43 | △183 | 61 | 60 | **68** | 海外における上下水道事業・造水事業 | |
| **航空・船舶** | | | | | | | | | |
| Marubeni Aviation Parts Trading | 連結 | 100% | 9 | 26 | △8 | △5 | **5** | 米国における航空機部品トレード事業への投資 | |
| 船舶保有運航事業 | 連結 | 100% | — | — | — | 229 | **245** | 船舶の保有・運航事業 | |
| **金融・リース・不動産** | | | | | | | | | |
| Nowlake事業 | 持分法 | 21.7% | 76 | 110 | 226 | 242 | **296** | 米国における中古車販売金融事業 | |
| PLM Fleet | 持分法 | 50.0% | 25 | 25 | 16 | 25 | **31** | 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% | 11 | 11 | 8 | 10 | **15** | 米国における貨車リース事業への投資 | |
| みずほ丸紅リース | 持分法 | 50.0% | — | — | 6 | 13 | **20** | 総合リース業並びにその関連事業 | |
| Aircastle事業 | 持分法 | 75.0% | 73 | △398 | △78 | △222 | **△10** | 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% | 12 | 7 | 3 | 9 | **11** | 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% | 5 | 4 | 4 | 5 | **5** | 損害保険・生命保険代理店業・貸金業 | |
| **建機・産機・モビリティ** | | | | | | | | | |
| 建設機械事業 | — | — | — | — | — | 87 | **143** | 建設機械の販売・サービス、及び金融事業 | |
| 自動車アフターマーケット事業 | — | — | 17 | 20 | 20 | 39 | **33** | 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% | 11 | 7 | 9 | 22 | **11** | 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 | 20 | 13 | 14 | **20** | 各種産業機械の輸出入・国内販売 | |
| 丸紅エレネクスト | 連結 | 100% | 6 | 5 | 6 | 13 | **21** | 電気機器接続部品（コネクタ）並びに材料の販売 | |

※1 連結区分・持分率は2023年3月期時点です。
※2 IAS第12号の早期適用に伴い、2021年3月期は遡及適用後の数値を表示しています。
※3 2022年3月期第3四半期にカタールLNGの契約終了。
※4 計算方法見直しに伴い、2023年3月期通期決算より米国陸上を追加。2022年3月期の数値も置き換えて表示。
※5 電力IPP事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。
なお、2023年3月期の組織変更に伴い、2022年3月期の数値を置き換えて表示。
※6 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。
※7 海外水事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

# 主な国別エクスポージャー

2023年3月末現在




地図上の円グラフの数値はネットエクスポージャーです。グラフの大きさは合計のイメージです。

（億円）

| 国・地域※1 | グロスエクスポージャー | ネットエクスポージャー※2 |
|---|---|---|
| 日本 | 11,592 | 11,592 |
| 米国 | 9,115 | 9,115 |
| チリ | 3,734 | 3,734 |
| 豪州 | 3,525 | 3,525 |
| インドネシア | 2,213 | 1,564 |
| ブラジル | 1,876 | 1,876 |
| シンガポール | 1,703 | 1,703 |
| フィリピン | 1,111 | 1,111 |
| ベトナム | 1,045 | 897 |
| 台湾 | 790 | 790 |

（億円）

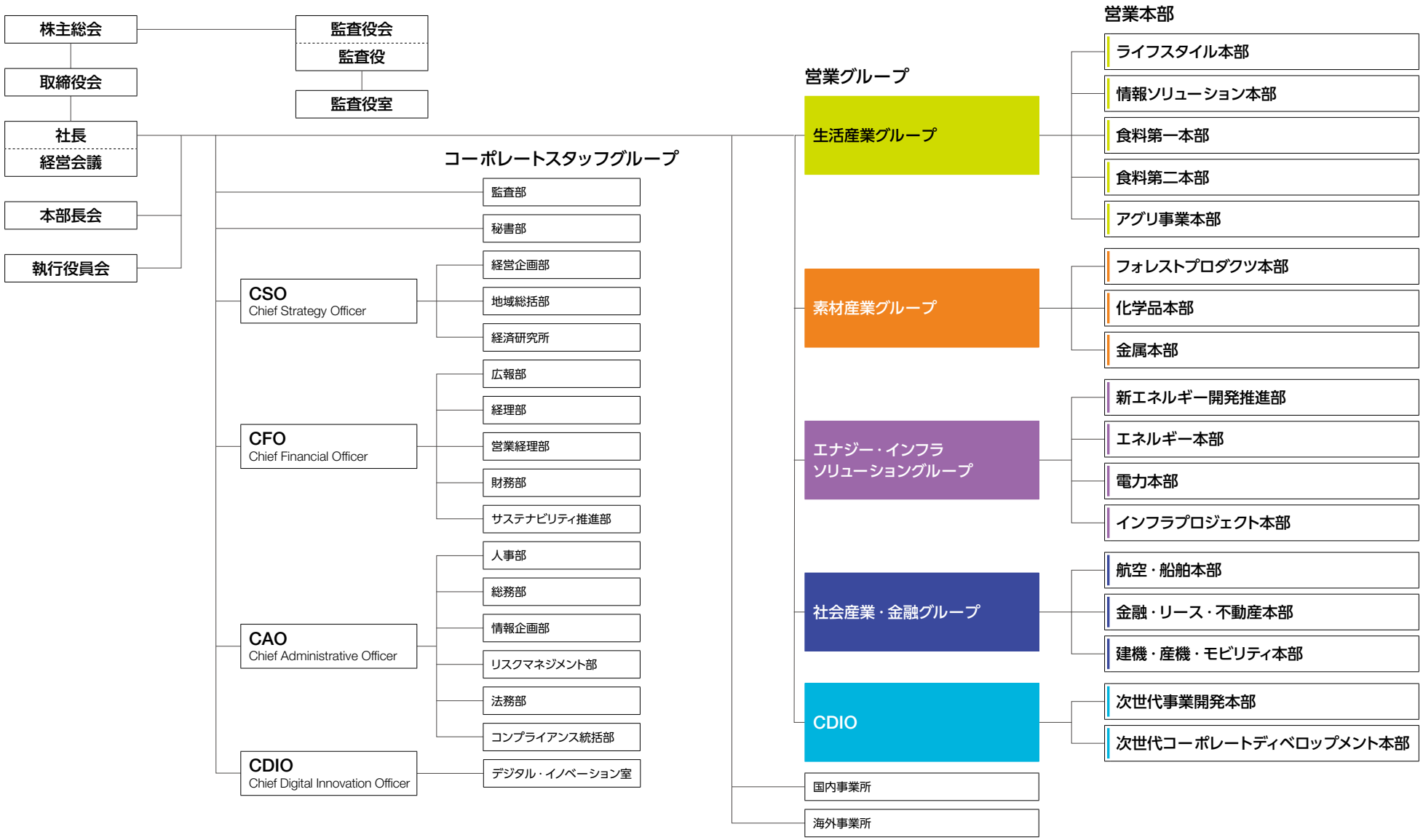
| 国・地域※1 | グロスエクスポージャー | ネットエクスポージャー※2 |
|---|---|---|
| アラブ首長国連邦 | 601 | 601 |
| ポルトガル | 595 | 595 |
| デンマーク | 589 | 589 |
| 英国 | 527 | 444 |
| カナダ | 493 | 493 |
| ジャマイカ | 448 | 19 |
| オランダ | 415 | 415 |
| 中国 | 368 | 361 |
| オマーン | 321 | 200 |
| 合計 | 43,539 | 41,819 |

※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300億円超の国・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

2023年4月1日現在



# IR活動

丸紅は、社是「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共有することにより、当社の持続的な企業価値向上の実現を目指します。

### IR活動実績

| 活動 | | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022年度実績 |
|---|---|---|---|---|
| アナリスト・機関投資家向けミーティング※1 | | 227社 | 353社 | 390社 |
| | うち、国内向け | 164社 | 241社 | 225社 |
| | うち、海外向け | 63社 | 112社 | 165社 |
| 同、決算説明会 | | 4回 | 4回 | 4回 |
| 同、事業説明会 | | 1回 | 2回 | 1回 |
| 同、サステナビリティ説明会 | | 1回 | 0回 | 1回 |
| 海外ロードショー※2 | | 0回 | 0回 | 3回 |
| 個人投資家向け会社説明会 | | 2回 | 4回 | 4回 |

※1 延べ社数。海外ロードショーの面談も含む。
※2 コロナ禍により2020年度および2021年度は、海外渡航の代わりにオンライン個別ミーティングを実施。

### 2022年度に実施したアナリスト・機関投資家向けミーティングにおける主な対話内容

- 世界的なインフレ、景気後退による業績への影響
- 資本配分方針
- 株主還元方針（配当、自己株式取得）
- 投資方針、投資パイプラインの状況
- 今後の成長ドライバー、注力分野
- Gavilon穀物事業の売却代金の使い道
- 主力事業の状況、不採算事業の改善に関する取り組み
- 市況変動による業績への影響
- 政策保有株式に関する対応方針

株主・機関投資家から伺ったご意見や懸念事項は、取締役会にて定期的に報告しています。特に2023年2月の株主還元方針の変更にあたっては、対話を通じて伺ったご意見などを反映して社内議論を行い、決定しました。

### 株主数推移

| | | 2021年3月31日 | 2022年3月31日 | 2023年3月31日 |
|---|---|---|---|---|
| 株主総数 | | 209,517名 | 233,280名 | 281,686名 |
| | うち、個人株主数 | 206,744名 | 230,330名 | 278,310名 |

# 外部評価

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

## ESG評価

**CDPウォータースチュワードシップ：Aリスト**

CDP A LIST 2022 WATER

**MSCI ESG格付：AAA**

MSCI ESG RATINGS AAA

**MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数**

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

**MSCI日本株女性活躍指数**

2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

**FTSE4Good Global Index Series**

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

**S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数**

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

※ 丸紅は、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が日本企業向けのESG投資に採用している6つの指数のすべてに構成銘柄として組み入れられています（2023年8月現在）。

## 社外からの認定・評価

**「なでしこ銘柄」に選定**

NADESHIKO BRAND 2015　NADESHIKO BRAND 2017　NADESHIKO Semi 2019

**「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2023（ホワイト500）」への選定**

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

**「健康経営銘柄」への選定**

2023 健康経営銘柄

**「DX認定取得事業者」への選定**

DX認定

# 会社概要 2023年3月末現在

| | |
|---|---|
| 社名 | 丸紅株式会社 |
| 証券コード | 8002 |
| 東京本社 | 〒100-8088<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>※ 2023年4月1日現在 | 131拠点<br>本社、国内支社・支店・出張所12カ所、<br>海外支店等55カ所、<br>海外現地法人29社およびこれらの支店等34カ所 |
| 創業 | 1858年5月 |
| 設立 | 1949年12月1日 |
| 資本金 | 263,324百万円 |
| 従業員数 | 4,340名（丸紅グループの従業員数45,995名） |
| ウェブサイト | トップページ<br>https://www.marubeni.com/jp/<br>IR 投資家情報<br>https://www.marubeni.com/jp/ir/<br>サステナビリティサイト<br>https://marubeni.disclosure.site/ja/ |
| 事業年度 | 4月1日から翌年3月31日まで |
| 定時株主総会 | 毎年6月 |

# 株式情報 2023年3月末現在

**発行可能株式総数**
4,300,000,000株

**発行済株式総数**※1
1,684,926,107株

**上場証券取引所**
東京

**株主数**
281,686名

**単元株式数**
100株

**期末配当金支払株主確定日**
毎年3月31日

**中間配当金支払株主確定日**
毎年9月30日

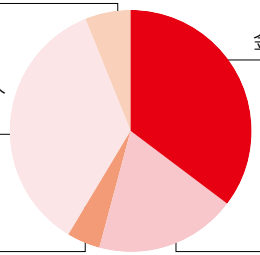
**株主名簿管理人**
みずほ信託銀行株式会社

## 信用格付※1

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

## 所有者別分布状況（%）

※ 円グラフの数値は四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。




## 大株主の状況

| 株主名 | 当社への出資状況 持株数（千株）※2 | 当社への出資状況 持株比率（%）※3 |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 269,050 | 15.86 |
| ユーロクリアーバンク エスエイ エヌブイ | 127,969 | 7.54 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 97,798 | 5.77 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 37,636 | 2.22 |
| JPモルガン証券株式会社 | 32,661 | 1.93 |
| 株式会社みずほ銀行 | 30,000 | 1.77 |
| ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 | 27,975 | 1.65 |
| 損害保険ジャパン株式会社 | 26,250 | 1.55 |
| 日本生命保険相互会社 | 23,400 | 1.38 |
| ジェーピー モルガン チェース バンク 385632 | 20,749 | 1.22 |

※1 2023年8月31日現在。
※2 持株数は千株未満を切り捨てています。
※3 持株比率は発行済株式総数から自己株式数を控除して算定し、小数点3位以下を四捨五入しています。

Marubeni

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