最終更新日：2024年6月21日
丸紅株式会社
代表取締役社長　柿木　真澄
問合せ先：経営企画部企画課 03-3282-4210
証券コード：8002
https://www.marubeni.com/jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

当社グループの役員、社員は、社是「正・新・和」及び丸紅行動憲章に掲げられた精神に則り、法令や社内規則を遵守するとともに、企業倫理・経営理念に適った企業活動を行い、コーポレート・ガバナンスの充実に努めております。また、当社は、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制等について、取締役会にて「内部統制の基本方針」を決議しております。その概要は本報告書の「Ⅳ.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」に記載のとおりです。

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

2－丸紅行動憲章
丸紅は、公正なる競争を通じて利潤を追求する企業体であると同時に、世界経済の発展に貢献し、社会にとって価値のある企業であることを目指します。これを踏まえて、以下の6項目を行動の基本原則とします。
(a) 公正、透明な企業活動の徹底
法律を遵守し、公正な取引を励行する。
内外の政治や行政との健全な関係を保ち、自由競争による営業活動を徹底する。
反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨む。
(b) グローバル・ネットワーク企業としての発展
各国、各地域の文化を尊重し、企業活動を通じて地域経済の繁栄に貢献していく。
グローバルに理解が得られる経営システムを通じて、各地域社会と調和のとれた発展を目指す。
(c) 新しい価値の創造
市場や産業の変化に対応するだけでなく、変化を自ら創造し、市場や顧客に対して新しい商品やサービスを提供していく。
既存の常識や枠組みにとらわれることなく、常に新たな可能性にチャレンジする。
(d) 個性の尊重と独創性の発揮
一人一人の個性を尊重し、独創性が存分に発揮できる、自由で活力のある企業風土を醸成する。
自己管理の下、自らが課題達成に向けて主体的に行動する。
(e) コーポレート・ガバナンスの推進
株主や社会に対して積極的な情報開示を行い、経営の透明度を高める。
経営の改善等に係る提案を尊重し、株主や社会に対してオープンな経営を目指す。
(f) 社会貢献や地球環境への積極的な関与
国際社会における企業市民としての責任を自覚し、積極的な社会貢献活動を行う。
環境問題に心を配り、健全な地球環境を子孫に継承する。

3－ステークホルダーについて
当社グループは、世界のさまざまなステークホルダーに支えられて事業を行っています。ステークホルダーの期待・関心及び当社が環境・社会に及ぼす影響を踏まえて、ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、ともに考え歩みを進めていくことが重要であると認識しています。当社グループのステークホルダーに対する考え方は以下のとおりです。
(a) 顧客・取引先
顧客・取引先から信用される企業を目指し、安全性に十分配慮のうえ、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供し、誠実な対応を通じて、満足度の向上、信頼の獲得に常時取り組みます。
(b) 株主・投資家
事業環境の変化に対応し安定的な収益を確保するだけでなく、環境及び社会分野においても企業価値の向上に努め、企業情報を積極的かつ公正に開示することで、株主の期待に応えます。
(c) 地域社会
地域社会の一員として共生を図り、事業を展開する地域に暮らす人々の生活向上や地域産業の発展、青少年をはじめとした現地の雇用機会創出とジェンダーや障がい者雇用など多様性とインクルージョンに配慮した雇用等を通じて豊かな地域社会創造に貢献します。海外においては、地域の法令・文化・慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営に努めます。また、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは、断固として対決します。
(d) 社員
当社グループ社員一人ひとりの価値観・人生設計を尊重します。また、あらゆる差別を撤廃し、誰もが快適に働ける職場環境を整備します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、上記の基本的な考え方に基づき、プライム市場向けの内容を含めた2021年6月改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

当社では、プライム市場向けの内容を含めた2021年6月改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示事項を含め、基本原則・原則・補充原則の各83原則全てに対する当社の取組み状況や取組み方針につき、本報告書の添付及び当社ウェブサイトに掲載しておりますので、そちらをご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示有り】
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、本報告書の添付に記載しております原則5-2に係る当社取組みにおいて開示しておりますので、そちらをご参照ください。

【株主との対話の実施状況等】【英文開示有り】
株主との対話の実施状況等については、本報告書のIII.2.IRに関する活動状況並びに本報告書の添付に記載しております原則5-1及び補充原則5-1①②に係る当社取組みにおいて開示しております。また統合報告書の「IR活動」の項目においても、投資家・アナリスト向けミーティングの実績や主な対話内容、対話を通じて得られた意見や外部評価を当社の経営戦略・資本配分等に反映させた事例等を公表しておりますので、そちらをご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/

なお、本報告書（添付を含みます）は、英文でも開示しております。
https://www.marubeni.com/en/company/governance/

2．資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	264,686,600	15.81
ビーエヌワイエム アズ エージーティ クライアンツ １０パーセント	162,554,078	9.71
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	89,430,500	5.34
明治安田生命保険相互会社	37,636,918	2.25
株式会社みずほ銀行	30,000,000	1.79
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	29,579,703	1.77
ＪＰモルガン証券株式会社	25,895,096	1.55
日本生命保険相互会社	23,400,585	1.40
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	22,919,999	1.37
損害保険ジャパン株式会社	22,500,000	1.34

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

上記【大株主の状況】は、2024年3月31日時点の情報です。なお、本報告書提出日時点で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、以下の提出者が当社株式を所有している旨が記載されております。
・氏名又は名称：
(1)野村證券株式会社
(2)ノムラ インターナショナル ピーエルシー（NOMURA INTERNATIONAL PLC）
(3)野村アセットマネジメント株式会社
・報告義務発生日：2024年3月29日
・保有株券等の数：84,044,701（(1) 3,334,323、(2) 360,378、(3) 80,350,000）
・株券等保有割合：5.01%（(1) 0.20%、(2) 0.02%、(3) 4.79%）

3．企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	卸売業
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

———

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情 更新

＜グループ経営に関する考え方及び方針＞
当社は、多数のグループ会社を有し、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しております。当社は、グループ会社の独立性を尊重しつつも、株主・事業オーナーとしてグループ会社の業務執行をグループ会社の経営陣に委任し、その経営管理・監督の役割を担い、当社グループ全体の持続的成長及び企業価値向上・最大化に向けて取り組んでおります。また、グループ会社は、当社グループとしての方針・戦略・目標に基づき、持続的成長及び企業価値向上・最大化に向けた経営執行を行う役割を担っております。

なお、当社の事業ポートフォリオに関する考え方については、本報告書の添付に記載しております補充原則5-2①に係る当社取組みをご参照ください。

＜グループ会社におけるガバナンス体制の実効性に関する方策＞
当社は、(i)当社グループの経営方針の共有・浸透、(ii)上記の役割等の明確化によるガバナンス体制の構築・強化、(iii)必要な制度・諸規程・ルール等の整備・体系化を図り、当社グループとして最大限の成長を目指すことを目的とし、2017年4月1日に、当社グループ共通の『丸紅グループガバナンスポリシー』を制定し、主に連結子会社を対象にグループガバナンスの着実な浸透・実践を進めております。具体的な方策は以下のとおりです。

・グループ会社に対して、株主総会における議決権行使やグループ会社からの意見聴取の機会を通じて、グループ会社における意思決定に株主として関与しております。また、取締役会を通じたグループ会社との建設的な対話を重視しており、そのため、連結子会社については、取締役の過半数を当社から派遣することを原則としております。加えて、当社の海外統括・総代表が管轄地域内の連結子会社に対して指導・監督・助言を行うため、管下の人員を非常勤役員として少なくとも1名派遣することとしております。

・当社の「内部統制の基本方針」として、企業集団の業務の適正を確保するための体制 (子会社管理体制) 及び監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制 (監査役監査体制) を整備することを取締役会で決議しており、当該体制強化の一環として、国内外の子会社を対象に、以下(1)～(3)を義務付ける確認書を締結しております (企業集団における業務の適正を確保するための体制については、「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」もご参照ください)。
(1)重大な損失につながるおそれのある事実、重大な法令違反につながるおそれのある事実、その他業績・信用に重大な影響を与えるおそれのある事実が発生した場合の報告
(2)一定の重要事項を子会社で決定する場合における当社に対する事前の意見聴取
(3)対象子会社の役員・使用人又はこれらの者から報告を受けた者が法令違反等に関する事案の報告・調査協力及び当社の監査役に対する報告・調査協力を行ったことを理由に解雇その他の不利益な処遇を受けないことの保証

・グループ会社ごとの事業の特性に応じてコンプライアンス体制を構築しており、海外でも、各国の法令や商慣習などに応じてコンプライアンス体制を構築しています。贈収賄防止管理や安全保障貿易管理等含め、当社グループにおけるコンプライアンス体制に不備が無いか、定期的な監査やモニタリングを実施しています。

＜上場子会社・上場関連会社について＞
当社の上場子会社・上場関連会社の保有方針につきましては、当該上場子会社・上場関連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慎重に判断しております。上場子会社・上場関連会社に対するガバナンスについては、少数株主との利益相反等が生じないよう、『丸紅グループガバナンスポリシー』の適用対象外とし、当該上場子会社・上場関連会社の独立性を確保いたします。また、上場子会社・上場関連会社の独立性に配慮しつつも、親会社又は株主として内部管理体制等について適切な指導又は助言を行います。

なお、当社は、2024年3月末時点で、上場子会社を有しておりませんが、以下の上場関連会社を有しております (※)。

・株式会社GameWith (東証スタンダード、ゲーム情報等の提供を行うメディア事業及びeスポーツ・エンタメ事業、並びにゲームに関連する新規事業)
当社は、当社連結子会社であるアルテリア・ネットワークス株式会社 (当社保有率66.66%。以下、アルテリアという) において通信サービスを始めとしたD2Cビジネスを強化することを目的に、株式会社GameWithとの関係をより強固にするため、アルテリアを通じて同社を上場関連会社として保有しております。アルテリアの株主としての議決権割合は20.76% (2024年3月末時点) です。なお、アルテリアの役職員1名が株式会社GameWithの取締役を兼務しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総

会において選任されたものであり、アルテリアでは株式会社GameWithの事業運営についてはその独立性を尊重することを基本方針としております。
以上より、当社は、株式会社GameWithに対して直接又は間接を問わずその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしておりません。
なお、当社は、株式会社GameWithと取引を行っておりません。

・東洋精糖株式会社（東証スタンダード、砂糖・機能素材の製造及び販売）
当社は、東洋精糖株式会社を、当社グループと同社との砂糖等取引の関係維持・強化のため、上場関連会社として保有しております。当社の株主としての議決権割合は、39.26%（2024年3月末時点）です。また、当社役職員2名が東洋精糖株式会社の取締役を兼務している他、当社の元役職員1名が同社取締役に就任しておりますが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。
以上より、当社は、東洋精糖株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしておりません。
なお、当社グループと東洋精糖株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・丸紅建材リース株式会社（東証スタンダード、重仮設鋼材等の賃貸・販売及び関連工事）
当社は、丸紅建材リース株式会社を上場関連会社として保有しておりますが、当社の株主としての議決権割合は、37.03%（2024年3月末時点）です。また、当社役職員1名が丸紅建材リース株式会社の取締役を兼務している他、当社の元役職員1名が同社取締役に就任しておりますが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。さらに、2005年3月31日付けで「経営の関与に関する覚書」を締結し、同社の重要事項の決定に当たっては当社の事前の承認・報告を要さない旨を合意しております。
以上より、当社は、丸紅建材リース株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしておりません。
なお、当社と丸紅建材リース株式会社との間では取引は行っておりません。

・片倉コープアグリ株式会社（東証スタンダード、肥料、飼料、物資その他の製造及び販売）
当社は、片倉コープアグリ株式会社を、当社グループと同社との肥料取引等の関係維持・強化のため、上場関連会社として保有しております。ただし、当社は筆頭株主ではなく、当社の株主としての議決権割合は22.85%（2024年3月末時点）です。また、当社役職員1名が片倉コープアグリ株式会社の取締役を兼務している他、当社の元役職員1名が同社取締役に就任しておりますが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。
以上より、当社は、片倉コープアグリ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしておりません。
なお、当社グループと片倉コープアグリ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・エスフーズ株式会社（東証プライム、食肉の加工及び販売）
当社は、エスフーズ株式会社を、当社グループと同社との当社輸入食肉等の販売取引の関係維持・強化のため、上場関連会社として保有しております。当社の株主としての議決権割合は、15.30%（2024年3月末時点）です。また、当社役職員1名がエスフーズ株式会社の取締役を兼務しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。
以上より、当社は、エスフーズ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしておりません。
なお、当社グループとエスフーズ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・日清オイリオグループ株式会社（東証プライム、製油関連事業）
当社は、日清オイリオグループ株式会社を、当社グループと同社との油脂等取引の関係維持・強化のため、上場関連会社として保有しております。当社の株主としての議決権割合は、15.96%（2024年3月末時点）です。また、当社の元役職員1名が日清オイリオグループ株式会社取締役に就任しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。
以上より、当社は、日清オイリオグループ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしておりません。
なお、当社グループと日清オイリオグループ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

上記のとおり、当社は、各上場関連会社をグループ経営の対象とはせず、各社の独立性を損なう影響力・支配力を有していないことから、当社と各上場関連会社の一般株主・少数株主との間の利益相反リスクへの懸念は小さいと考えております。

なお、当社は、2024年6月18日付けで、みずほリース株式会社（東証プライム）を持分法適用関連会社化いたしました。詳細は、同年5月14日付け適時開示「丸紅株式会社とみずほリース株式会社による資本業務提携契約の締結に関するお知らせ」をご参照ください。

※株式会社GameWithを除き、当社が直接保有する上場関連会社を記載しております。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1 年

取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	10 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	6 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	6 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
翁　百合	他の会社の出身者											
木寺　昌人	その他											
石塚　茂樹	他の会社の出身者								△			
安藤　久佳	その他								○			
波多野　睦子	その他								○			
南 壮一郎	他の会社の出身者								○			

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

翁　百合	○	該当ありません。	同氏は、長年に亘るシンクタンクにおける経済及び金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験に加え、産業構造審議会委員・金融審議会委員・政府税制調査会会長など政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、指名委員会の委員長として当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるために議論をリードしていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏は、現在及び過去において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。
木寺　昌人	○	該当ありません。	同氏は、外務省を中心に官界において要職を歴任され、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢等に関する高い見識を有しており、また当社の経営において不可欠である、多様性に対する深い理解と豊富な経験を有しております。激動する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。さらに、ガバナンス・報酬委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏は、現在及び過去において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

石塚　茂樹	○	同氏は、ソニーグループ株式会社（旧ソニー株式会社）、旧ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社及び旧ソニーエレクトロニクス株式会社（両社は、現 ソニー株式会社に統合）の業務執行者でした。当社と各社との間では、2020年度から2022年度までの3事業年度の間、取引はありません。	同氏は、国際的企業において長きに亘る企業経営の経験を通して培われた高い見識を有しており、また、技術・開発エンジニア出身として、当社の経営において不可欠であるデジタル・IT分野に対する深い理解・経験を有しております。同氏には、激動する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。さらに、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II. 3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。
安藤　久佳	○	同氏は、東京中小企業投資育成株式会社の業務執行者であります。当社と同社との取引はありません。	同氏は、官界において要職を歴任し、国内外の幅広い経済・産業・政治動向に関する高い見識を有しております。同氏には、激動する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に関する監督を適切に行っていただいております。さらに、ガバナンス・報酬委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II. 3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

波多野　睦子	○	同氏は、国立大学法人東京工業大学学長特別補佐及び同大学工学院電気電子系教授であります。当社と同大学との間では、2020年度から2022年度までの3事業年度の間、取引はありません。 また、同氏は、公益社団法人応用物理学会代表理事・会長でしたが、当社と同法人との取引はありません。	同氏は、大手メーカーの研究開発に従事後、日本を代表する大学の工学院電気電子系教授として量子関連の研究に取り組んでいる一方、国際的企業の社外取締役として取締役会議長も務めた経験を有するなど、当社の経営にとって不可欠な科学技術、コーポレート・ガバナンス分野において高い見識を有しております。 同氏には、激動する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。さらに、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。
南 壮一郎	○	同氏は、株式会社スタンバイ及びビジョナル株式会社の業務執行者であります。当社と両社との取引はありません。 また、同氏は、株式会社ビズリーチ及び旧株式会社ルクサ（現auコマース＆ライフ株式会社）の業務執行者でした。当社と株式会社ビズリーチとの間では、当社から同社への業務委託等の取引関係がありますが、2020年度から2022年度までの3事業年度の同社の当社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.0001%で僅少であり、同事業年度期間中の当社の同社に対する売上高はありません。当社と旧株式会社ルクサ（現auコマース＆ライフ株式会社）との取引はありません。	同氏は、外資系証券会社を経て、新設プロ野球団の立ち上げに従事、2007年に大手会員制転職サイトを開設・起業、2020年より同社のホールディングカンパニー代表取締役社長を務めています。起業から事業拡大・多角化を進め、成長軌道に乗せたのちグループ経営体制への移行をリードするなど、長年にわたりトップとして優れた経営手腕を発揮しています。 同氏は自ら起業して企業を成長させる経営全般の豊富な経験と実績に加えて、当社の成長に不可欠な人財戦略及びDX推進に関する専門的知見を有しており、実践的な視点から当社の経営への助言、業務執行に対する監督を行っていただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	4	1	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス・報酬委員会	6	2	2	2	0	2	社外取締役

補足説明 更新

● 指名委員会に相当する任意の委員会
・指名委員会（随時開催）：独立社外役員がメンバーの過半数を占め、独立社外役員を委員長としており、独立性を有する構成となっています。同委員会は、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）について審議、取締役会に答申する取締役会の諮問機関です。2023年度は10回開催し、主な審議内容は、取締役・監査役候補者及び後継者育成計画等です。
・ 委員の構成：
委員長　翁 百合（社外取締役）
委員　　柿木 真澄（代表取締役 社長）
　　石塚 茂樹（社外取締役）
　　波多野 睦子（社外取締役）

● 報酬委員会に相当する任意の委員会
・ガバナンス・報酬委員会（随時開催）：独立社外役員がメンバーの過半数を占め、独立社外役員を委員長としており、独立性を有する構成となっています。同委員会は、取締役・執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会に答申する取締役会の諮問機関です。また、取締役会の構成や運営等、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、取締役会に報告します。2023年度は3回開催し、主な審議内容は、取締役・執行役員の報酬、報酬制度、社外役員の独立性基準改正、取締役会の実効性評価、スキルマトリックスを含む役員情報の開示の充実等です。
・委員の構成：
委員長　安藤 久佳（社外取締役）
委員　　柿木 真澄（代表取締役 社長）
　　寺川 彰(代表取締役副社長執行役員)
　　木寺 昌人（社外取締役）
　　米田 壮（社外監査役）
　　宮崎 裕子（社外監査役）

・委員構成において「その他」に該当する委員は、社外監査役です。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	員数の上限を定めていない
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と会計監査人とは毎月開催のミーティングにおいて、監査計画、丸紅グループ各社も含めた監査実施状況・監査結果（四半期レビューを含む）、監査上の主要な検討事項（KAM）の選定を含む監査の個別検討事項、決算のポイントや留意事項、会計監査動向等についての情報・意見交換を行っております。なお、2023年度における当社会計監査人はEY新日本有限責任監査法人であります。監査役と内部監査部門である監査部は定例ミーティング（年9回）において意見交換を行い、密接に連携しながら、監査業務を行なっております。2023年度は監査役会を19回開催し、安藤監査役の1回欠席を除き、全監査役が、在任中に開催された監査役会全てに出席しております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
米田　壮	その他													
小田原　加奈	公認会計士										○			
宮崎　裕子	弁護士										△			

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　　上場会社の親会社の監査役
e　　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
米田　壮	○	該当ありません。	同氏は、官界において要職を歴任した豊富な経験とその経験を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有しており、日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、当社の社外監査役として経営に対する監督を適切に行っていただいております。また、ガバナンス・報酬委員会の委員として、積極的に意見を述べていただきました。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外監査役候補者に定め、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。 また、同氏は、現在及び過去において当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。
小田原　加奈	○	同氏は、Odawara Coaching & Consultingの業務執行者であります。当社と同社との取引はありません。 また、同氏は、アデコ株式会社の業務執行者でした。当社と同社との間では、2020年度から2022年度までの3事業年度の間、取引はありません。	同氏は、日本及び米国の公認会計士の資格を有し、日米大手会計事務所で監査業務に携わったのち、複数のグローバル企業の日本法人においてCFO等の要職を歴任するなど、経理・財務分野における高い見識と豊富な経験を有しております。現在はコーチング・コンサル個人事務所の代表に就任し、コーポレート・ガバナンス、人財育成、事業変革を中心に企業経営に関する卓越した手腕を発揮されています。同氏はこれらの経験や知見を活かし、当社監査役として職務を適切に遂行いただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外監査役候補者に定め、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

宮崎　裕子	○	同氏は、スリーエムジャパン株式会社、スリーエムジャパンイノベーション株式会社、スリーエムジャパンプロダクツ株式会社、スリーエムフェニックス株式会社及びケーシーアイ株式会社の業務執行者でした。当社と各社との間では、2020年度から2022年度までの3事業年度の間、取引はありません。	同氏は、日米弁護士資格を有し、日米大手弁護士事務所に勤務したのち、複数のグローバル企業の日本法人において法務部門のトップを歴任するなど、企業法務に関する専門的な知見を有しております。加えて、米国大手化学・電気素材メーカーの日本法人社長として同社の事業再編等を実施するなど、企業経営にも携わりました。 同氏は、これらの経験や知見を活かし、当社監査役として職務を適切に遂行いただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外監査役候補者に定め、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	9 名

その他独立役員に関する事項

当社は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

当社は、ステークホルダーと共に新しい価値を創出する丸紅グループの在り姿に即した経営の実践を促し、中長期的な企業価値との連動性をより高め、株主との一層の価値共有を進める報酬制度とし、2023年度より業績連動報酬として、業績連動賞与及びTSR連動型譲渡制限付株式を導入しています。同報酬の支給対象者及び概要は、本報告書末尾の「取締役の報酬等の決定方針の概要」に記載しております。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

(a)2023年度における取締役及び監査役への報酬等の総額は、本報告書末尾の「2023年度における役員の報酬等の総額」のとおりです。
(b)2023年度において報酬等の総額が1億円以上の者の報酬等の額は、本報告書末尾の「2023年度における役員の報酬等の総額」のとおりです。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員の報酬総額の限度額が決定されます。社外役員が委員長を務め、社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会にて報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会に答申し、報酬額は取締役会の決議を経て決定します。
概要は、本報告書末尾の「取締役の報酬等の決定方針の概要」に記載しております。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役のサポート体制：経営企画部長及び法務部長が、取締役会の全ての議案について事前説明を行っており、社外取締役に対する日常の連絡等は他の取締役同様、担当の秘書を設置し、サポートを行っております。
社外監査役のサポート体制：経営企画部長及び法務部長が、取締役会の全ての議案について事前説明を行っており、社外監査役に対する日常の連絡等は監査役室にて他の監査役と同様のサポートを行っております。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等）	社長等退任日	任期
辻　亨	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2008/03/31	定めない
勝俣　宣夫	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2013/03/31	定めない
朝田　照男	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2019/03/31	定めない

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	3 名

その他の事項

・当社は2019年4月1日付にて相談役制度を廃止しております。(2018年6月22日開催の取締役会にて機関決定。)

・当社役員を退任したものを対象として、社長が「理事」を任命しています。その内、当社の会長又は社長を経験した者が常任理事に就任する場合の呼称を「名誉理事」としています。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

当社の会社の機関の内容は以下のとおりです。
(a) 取締役会
取締役会は、取締役10名（うち社外取締役6名。男性8名・女性2名）をもって構成し、当社の経営方針その他重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しております。なお、経営と執行をより明確に分離するため、原則として代表権・業務執行権限を有さない取締役会長が取締役会の議長を務めております。
(b) 監査役会
監査役会は、監査役5名（うち社外監査役3名。男性3名・女性2名）をもって構成し、常勤監査役の木田俊昭が議長を務めております。当社は監査役制度を採用しており、各監査役は、監査役会で策定された監査方針及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しております。
(c) 経営会議
経営会議は、社長の諮問会議として設置され、社長を含む代表取締役3名、専務執行役員3名、常務執行役員6名をもって構成し、経営に関する方針及び全社的重要事項を審議しております。
(d) 本部長会
本部長会は、社長、社長の指名する執行役員及び本部長をもって構成し、予算・決算・資金計画に関する事項、その他業務執行に関する事項を審議しております。
(e) 執行役員会
執行役員会は、執行役員41名（うち、3名取締役兼務）をもって構成し、情報連絡並びに決算報告、内部監査報告等業務執行に係る事項の報告を

行っております。

さらに、業務執行及び内部統制等に係る重要な事項に対応するため、社長直轄の組織として各種委員会を設置しております。主な委員会とその役割は以下のとおりです。

・投融資委員会（原則週1回開催、2023年度は24回開催）
稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。
・コンプライアンス委員会（原則年4回開催、その他随時開催、2023年度は4回開催）
当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理及びコンプライアンスについての研修をはじめとする啓蒙活動を行う。
・サステナビリティ推進委員会（原則年1回開催、その他随時開催、2023年度は4回開催）
事業領域全般からESG（環境価値・社会価値・ガバナンス）視点も考慮した「マテリアリティ」の特定・見直し、並びにESG対応を含むサステナビリティに関連する討議・取締役会への報告を行う。
・内部統制委員会（随時開催、2023年度は2回開催）
会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成等を行う。
・開示委員会（随時開催、2023年度は8回開催）
開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、及び法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。

また、会社の機関、委員会の2023年度における開催状況は以下のとおりです。
2023年度は、取締役会を15回開催し、米田監査役の1回欠席を除き、全取締役及び全監査役が在任中に開催された全ての取締役会に出席しております。取締役会は、当社の業務執行を決定するとともに、取締役の業務執行状況を監督するため、取締役より定期的に報告を受けました。主な審議事項は以下のとおりです。
- 中期経営戦略GC2024レビュー、グリーン戦略の推進、サステナビリティの取組に関する進捗
- 投融資案件（チリ・ロスペランブレス銅鉱山権益の追加取得及びパンパシフィック・カッパー株式会社の株式取得　等）
- 決算・財務関連事項（自己株式の取得等）
- 役員報酬・社外役員の独立性基準改正
- 取締役会の実効性評価、内部統制関連事項 等

監査役会は、19回開催され、監査方針及び監査計画を策定し、監査結果を報告しました。各監査役は、監査方針及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通して、取締役の職務遂行を監査しました。

経営会議を35回開催し、経営に関する方針及び全社的重要事項を審議・決定しました。その他、本部長会は1回、執行役員会は3回開催しました。

監査役の機能強化に係る取組み状況は以下のとおりです。
（1）監査役監査を支える人材・体制
監査役の補助を行う監査役室（2024年4月1日時点で専任4名）を設置し、社長の直属組織である監査部（2024年4月1日時点で75名）及び会計監査人と連携した対応を確立しており、監査役監査を支える人材・体制は確保されています。
（2）財務・会計に関する知見
小田原加奈監査役は、日本及び米国の公認会計士の資格を有し、日米大手会計事務所で監査業務に携わったのち、複数のグローバル企業の日本法人においてCFO等の要職を歴任するなど、財務・会計に関する相当程度の知見を有しております。

また、当社は、社外取締役翁百合、木寺昌人、石塚茂樹、安藤久佳、波多野睦子、及び南壮一郎の各氏、取締役会長國分文也氏、社外監査役米田壯、小田原加奈、及び宮崎裕子の各氏、並びに社内監査役安藤孝夫及び木田俊昭の各氏との間で、各氏が取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）又は監査役としての期待される役割を十分に発揮できる環境を整備するため、会社法第423条第1項に定める損害賠償責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を限度とする契約を締結しております。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役及び社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としており、次の(a)と(b)のとおり有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。
(a) 意思決定の迅速性・効率性
当社の多角的な事業活動に精通した執行役員を兼務している取締役を置くことにより、意思決定の迅速性・効率性を確保しております。
(b) 適正な監督機能
取締役会構成員の過半数の社外取締役候補者の選任、監査役室の設置、監査役と監査部及び会計監査人との連携、社外取締役及び社外監査役に対して取締役会付議事項の事前説明を同一機会に実施する等の諸施策を講じることにより、適正な監督機能を確保しております。

また、当社は社外取締役及び社外監査役の役割・機能を以下のとおりと考えております。
(a) 外部の多様な視点の導入
出身各界における豊富な経験とその経験を通して培われた高い識見に基づく助言・提言、当社固有の企業文化・慣習にとらわれない視点からの有益な意見を頂くことによる取締役会及び監査役会の活性化
(b) 牽制・監督機能の強化
社外の人間が納得する公正・明確な論理・基準に基づく議論や意思決定がなされることによる、代表取締役に対する牽制・監督機能の強化
(c) 利益相反のチェック
経営陣と株主をはじめとするステークホルダーとの間で利害が相反する場面において、経営陣がそれらステークホルダーの利益を十分考慮した公正な業務執行をしているかのチェック

当社は、社外役員が上記役割・機能を適切に発揮するために、以下の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」に基づき、その選任を行っております。

＜当社の社外役員の独立性に関する基準・方針＞

株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に加え、本人が現在及び過去3事業年度における以下1.～7.に該当する場合は独立性を有さないものと判断します。
1.当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有）又はその業務執行者（注1）
2.当社の連結総資産の2%を超える借入先の業務執行者
3.当社との取引が当社連結収益の2%を超える取引先の業務執行者
4.当社の会計監査人の代表社員又は社員
5.当社よりコンサルティングや顧問契約として、事業年度当たり1,000万円を超える金銭を得ている者（ただし、当該金銭を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当社から得ている財産が当該団体の連結総売上高の2%を超える団体に所属する者）
6.当社より事業年度当たり1,000万円を超える寄付金を受けた団体に属する者
7.当社並びに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役員、監査役とその二親等以内の親族又は同居者

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

（注1）業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員その他使用人等

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会の約3週間前に発送しています。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避して株主総会を開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	株主名簿管理人の運営するシステムを利用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	ICJの機関投資家向け議決権行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知・事業報告・計算書類等の英訳を招集通知発送日以前に当社ウェブサイトへ掲載しております。
その他	その他株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化のため、以下の施策に取り組んでおります。 ・招集通知・事業報告・計算書類等を株主への発送に先立ち当社ウェブサイトへ掲載 ・株主向けに株主総会の模様をインターネット経由でライブ配信 ・株主総会当日の報告事項をインターネット配信（オンデマンド）

2．IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	情報開示に関する基本方針及びIR活動方針を当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/company/governance/disclosure/ また「開示委員会規程」を定め、社内に周知・徹底しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向けに説明会（年5回程度）を開催しています。過去に開催した説明会の資料等は当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/ir/individual/meeting/	あり

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算説明会（年4回）に加え、社長又はIR担当役員等によるアナリスト・機関投資家向けのミーティングを開催（2023年度は延べ399社と実施）しています。 ＜アナリスト・機関投資家とのミーティングにおける主なご関心事項＞ ・資本配分方針 ・投資方針、投資パイプラインの状況 ・今後の成長ドライバー、注力分野 ・株主還元方針（配当、自己株式取得） ・Gavilon穀物事業売却により回収したキャッシュの使い道 ・主力事業の状況、不採算事業の業績改善に関する取組み ・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	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算説明会（カンファレンスコールを含む）関連の英訳資料を当社ウェブサイトに掲載することに加え、社長又はIR担当役員等による海外投資家向けのミーティングを訪問・オンライン等により、定期的に開催しています（2023年度は北米・欧州・アジアを計4回訪問。オンライン等も含めて海外投資家とのミーティングを延べ231社と実施）。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、統合報告書、株主レポート、有価証券報告書、四半期報告書、決算説明会資料、株主総会招集通知、事業説明会資料等を当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/ir/	
IRに関する部署（担当者）の設置	代表取締役であるCFOをIR担当役員に任命。また、IR機能の強化を目的として、2024年4月1日付でIR専門部署であるIR・SR部を設置しました。	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	本報告書Ⅰ「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の1.に記載しています。

環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	環境を含めたCSRの各フィールドで、幅広い活動を展開しています。 ＜事業活動を通じた環境・社会価値の創出について＞ 2018年度よりサステナビリティ推進委員会を設置しています。アドバイザーには社外役員を起用し、社外の観点も含めた推進体制としています。2019年4月より体制強化の一環として、サステナビリティ推進委員会の委員長をChief Sustainable Development Officerとし、サステナビリティ推進部を設置しました。さらに、組織ごとに、サステナビリティ推進を担うサステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、グループ一体となって、サステナビリティへの取組みを進めています。詳しい活動やサステナビリティ推進体制については、当社ウェブサイトの下記URLをご覧ください。 https://marubeni.disclosure.site/ja/ ＜社会貢献活動等＞ ○社会福祉法人丸紅基金 1974年、当社の出捐により設立された社会福祉法人丸紅基金の活動への支援等、積極的に推進しています。助成先は障がい者、児童・青少年、高齢者関連の施設・団体など多岐にわたり、近年はひきこもり支援、女性保護、生活困窮者支援に従事する団体や子ども食堂など、行政の手が届きにくいと思われる案件にも特に配慮しています。詳しい活動については、当社ウェブサイトの下記URLをご覧ください。 https://www.marubeni.com/jp/sustainability/contribution/ なお、2024年度からは丸紅基金の助成額を最大3億円/年に増額しております。 https://www.marubeni.com/jp/news/2024/release/00016.html ○丸紅ギャラリー運営 2021年より東京本社に丸紅ギャラリーを開館しました。染織品・絵画などからなる丸紅コレクションを中心に年数回の企画展を開催することを通じて、文化保全・継承に貢献していきます。 ○染織品修理事業 丸紅は、大正末期に古来の染織技術を研究し商品開発に生かす目的で、江戸期を中心とした古い時代の染織品の蒐集活動と研究を行いました。それらの染織品コレクション400点あまりが現在も受け継がれており、そのうち保管・展示のための修理が必要な作品について、以下の事業を推進しています。 詳細は以下リリースをご覧ください。 https://www.marubeni.com/jp/news/2024/release/00015.html ①重要文化財「染分縮緬地襷菊青海波文様友禅染振袖」修理事業 2023年4月より、文化庁と東京都、及び株式会社松鶴堂の協力の下、丸紅株式会社が所蔵し、2020年に国の重要文化財に指定された江戸時代中期のきもの「染分縮緬地襷菊青海波文様友禅染振袖」の修理事業を進めています。約2年間の修理期間を経て、丸紅ギャラリーにて一般公開する予定です。 ②共立女子大学・共立女子短期大学との連携事業 教育・学術研究の推進、文化・歴史の継承、人材の育成及び地域・社会の発展に寄与することを目的とし、連携協力に関する協定を締結しました。 具体的な取り組みの一つとして、2023年7月より、江戸時代の衣装を中心とした染織作品の修理事業を進めています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「丸紅行動憲章」及び「コンプライアンス・マニュアル」において、ステークホルダーを含めた社会全般に対する、積極的で適時・適切な情報開示方針を定め、開示しています。
その他	人財は当社グループの最大の資本であり、価値創造の源泉です。 中期経営戦略「GC2024」では、前中期経営戦略「GC2021」で掲げた「丸紅人財エコシステム」を更に進化させていきます。 「丸紅人財エコシステム」は、当社の在り姿であるGlobal crossvalue platformを実現していくうえで人財戦略の基本となる概念であり、変革の方向性を示すものです。多様なバックグラウンドを持つマーケットバリューの高い人財が丸紅グループに「集い」、「活き」、「繋がり」、様々な知を掛け合わせることで、社会やお客様に向けた新たな価値の創造にチャレンジしている、そうした魅力溢れるエコシステムを創っていくことを示しています。そして、多様な人財が活躍する企業文化・風土づくりを一層推進していきます。 様々なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するためのインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。ライフステージや属性にかかわらず、「持続的なキャリア形成」と「持続的なパフォーマンス発揮」の実現を目指し、社員が必要な時に、必要な制度を利用できるよう施策を展開しています。 当社の人財戦略関連の取組みの詳細については、本報告書の添付に記載しております補充原則2-4①、3-1③において開示しておりますので、そちらをご参照ください。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制」に関する基本方針を以下のとおり整備しています。

＜内部統制の基本方針＞

丸紅は、社是及び経営理念※に適った企業活動を通じ、企業価値の増大を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を構築するため、会社法及び会社法施行規則に基づき、以下のとおり、丸紅の業務並びに丸紅及び丸紅グループ各社（丸紅の連結子会社及び丸紅が実質的に子会社と同等とみなす会社をいう。以下「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」において同じ）から成る企業集団（以下、「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」において丸紅グループという）の業務の適正を確保するための体制に関する基本方針（以下、内部統制の基本方針という）を整備する。丸紅は、社会の変化に対応し、内部統制の基本方針を常に見直すことにより、より適正かつ効率的な体制を実現するものとする。

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

1．取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

（1）コーポレート・ガバナンス
1－取締役及び取締役会
取締役会は、法令・定款等に則り、経営の重要事項を決定し、取締役の業務執行を監督する。執行と監督との分離を明確にする趣旨で、取締役会の議長は、原則として代表権及び業務執行権限を有さない取締役会長が務めることとする。業務執行取締役は、取締役会が決定する業務担当に基づき、法令・定款等に則り、業務を執行し、3ヵ月に一度以上業務執行状況を取締役会に報告する。また、経営責任を明確にするとともに経営環境の変化に対応して最適な経営体制を機動的に構築するため、取締役の任期は1年とする。丸紅は、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、社外取締役を選任する。丸紅は、執行役員制を採用し、業務執行の効率化を図るとともに、グループCEO・CDIOが会社の全般的経営に参画し、会社の経営方針を体して担当営業本部に対する指導・監督・支援・管理を行う体制とする。

2－監査役及び監査役会
監査役は、法令の定める権限を行使するとともに、監査部及び会計監査人と連携して、「監査役会規則」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行を監査する。

（2）コンプライアンス
1－コンプライアンス体制
丸紅は、役員（取締役及び執行役員。以下「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」において同じ）及び社員がコンプライアンスに適った企業活動を実践するため、丸紅行動憲章、コンプライアンス・マニュアル他丸紅グループ共通の行動規範を定める。その目的達成のため、コンプライアンス委員会をはじめとした各種委員会を設置し、諸施策を講じる。

2－内部通報制度
コンプライアンス上問題のある行為を知ったとき、何らかの理由で職制ラインが機能しない場合に備え、丸紅グループ全体のコンプライアンスの報告・相談窓口として、以下を設置する。
(a)相談“ホッ”とライン（コンプライアンス委員会ライン及び社外弁護士ライン）
丸紅グループ向けのコンプライアンス全般に係る相談窓口
(b)Marubeni Anti-Corruption Hotline
丸紅グループ及びビジネスパートナー向けの贈収賄等の重大犯罪に特化したコンプライアンス相談窓口

3－反社会的勢力との関係遮断
丸紅は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する。

（3）内部監査
業務執行者の職務執行の妥当性及びコンプライアンスの状況につき調査するため、社長直轄の組織として監査部を設置し、監査部による内部監査及び監査部の支援・協力・助言による丸紅の全社レベルでの自己点検を実施する。内部監査の結果は定期的に取締役会に報告されるものとする。

（4）懲戒処分
役員・社員の職務の執行により法令違反等が生じた場合、役員については取締役会の諮問機関であるガバナンス・報酬委員会（社外役員が過半数のメンバーで構成される）、社員については賞罰審査委員会に諮った上で、諸規程などに則り、厳正な処分を行う。

2．取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

（1）情報の保存及び管理並びに情報流出防止
丸紅は、役員及び社員の職務の執行に係る情報に関し、情報資産管理規程に基づき、保存対象情報資産、保存期間及び情報管理責任者を定め、情報の保存及び管理並びに情報流出防止体制を整備する。

（2）情報の閲覧
役員及び監査役は、常時、これらの情報資産を閲覧できるものとする。

3．損失の危険の管理に関する規程その他の体制

（1）職務権限の原則
役員及び各職位にある社員は、取締役会決議及び職務権限規程に基づき、その職務の遂行に必要な権限を付与されるとともに、その範囲内で職務の執行に伴うリスクを管理し、結果について責任を負う。

（2）稟議制度

重要な投資等の個別案件については、職務権限規程及び稟議規程に基づき、投融資委員会での審議後、経営会議に付議され、社長の決裁を得る。ただし、当該規程で定める特例に該当する場合は、その定めによる。更に法令・定款及び案件の重要度に応じ、取締役会の承認を取得する。新規事業等の重要案件については、その進捗状況に関して経営会議への定期報告を義務付け、個別リスク管理を強化する。

(3) リスク評価
信用リスク、カントリーリスク、市場リスク、為替・金利変動リスク、投資リスク等に対しては、リスク毎の管理方針や諸規程の下でリスク管理を実施する。また、グループ全体のエクスポージャーに対するリスク量を把握するため統合リスク管理を継続して実施する。定量化が困難なレピュテーションリスク、情報セキュリティリスク等の定性リスクについては、コンプライアンス体制の強化等によりリスク管理を実施する。

(4) 危機管理
自然災害、テロ・暴動、感染症の蔓延、東京本社の機能不全等重大事態が発生した場合に備え、初動対応計画・事業継続計画を策定し、重大事態発生時には当該計画に基づき、社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、損害・損失等を最小限にとどめるための具体策を迅速に決定・実行する。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) 経営方針、経営戦略及び経営計画
取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するため、経営方針、経営戦略及び経営計画等丸紅グループの全役員・社員が共有する目標を定め、その浸透を図るとともに、目標達成に向けて役員・社員各自が実施すべき具体的な目標を定める。

(2) 経営会議
職務の執行が効率的に行われることを確保するため、経営会議を設置し、経営に関する最高方針及び全社的重要事項について審議する。

(3) 営業グループ及びコーポレートスタッフグループ
丸紅は、グループCEO・CDIO、及び本部長への権限委譲を行うことで、内外における所管商品に関する迅速な意思決定が可能な体制とする。更に、コーポレートスタッフグループが各専門分野において営業グループを管理・牽制・支援することで、職務の執行が効率的に行われる体制とする。

(4) 職務権限・責任の明確化
取締役会において役員の担当を決定するとともに、諸規程において各役員・社員の役割分担、権限、責任及び意思決定のルールを明確に定める。

5. 企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1) 丸紅グループ運営体制
丸紅は、経営方針に沿って、丸紅グループ全体の内部統制を充実させ、業績の向上及び経営の発展を図るため、丸紅グループ各社の経営実態の把握、指導及び監督を行う責任者、丸紅グループ会社の経営体制に係る指針、丸紅グループ各社の取締役等の職務執行に係る事項の丸紅への適切な報告に関する体制、丸紅グループ各社の損失の危険の適切な管理に関する体制、丸紅グループ各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制及び丸紅グループ各社の法令等遵守を確保するための体制等、必要な体制を定める。丸紅グループ各社は、経営上の重要事項に関し丸紅の意見を徴し、丸紅への報告を行う。

(2) コンプライアンス
コンプライアンス委員会他各種委員会は、丸紅グループ会社のコンプライアンス活動の支援及び指導を行う。相談“ホッ”とライン及びMarubeni Anti-Corruption Hotlineは、全ての丸紅グループ役員・社員並びに報告・相談の時点から前1年以内に丸紅グループの役員・社員であった者が利用できることとする。

(3) 財務報告及び資産保全の適正性確保のための体制整備
丸紅グループは、内部統制委員会の活動等を通じて、連結財務諸表等の財務報告について、信頼性を確保するためのシステム及び継続的にモニタリングするために必要な体制及び丸紅グループ各社が有する資産の取得・保管・処分が適正になされるために必要な体制を整備する。また、開示委員会を設置し、適時適正な情報開示を行うために必要な体制を整備する。

(4) 監査
監査部は丸紅グループ各社に対し監査を実施し、取締役会に報告する。監査役及び会計監査人は、独立して丸紅グループ各社に対して往査及び会計監査を行うものとする。

6. 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項

(1) 監査役室の設置
監査役室を設置し、監査役の職務を補助する専任の人員を配置する。

(2) 監査役室員の人事
監査役室の人事(異動、評価、懲戒等)を行う場合は、人事担当役員は、事前に監査役の意見を徴し、同意を得た上で決定する。

7. 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制

(1) 監査役による重要会議への出席
監査役は、取締役会に出席し、取締役から、業務執行の状況その他重要事項の報告を受ける他、経営会議その他重要な会議に出席する。

(2) 役員・社員による監査役への報告
社長は、定期的に監査役とのミーティングを開催し、業務の執行状況について報告し、意見交換を行う。その他の取締役、CHRO、CSO、CFO、CAO、グループCEO・CDIO、本部長及びコーポレートスタッフグループ部長は、毎年監査役に対し、業務執行状況報告を行う。役員は、丸紅に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは直ちに監査役に報告を行う。丸紅は、丸紅グループ各社の取締役・監査役及び使用人等又はこれらの者から報告を受けた者が直接又は間接的に丸紅の監査役に重要な報告を行うための体制を整備する。上記に拘わらず監査役は必要に応じ、いつでも役員・社員に報告を求めることができる。丸紅は、監査役に報告を行った者が当該報告をしたことを理由として丸紅又は丸紅グループ各社において不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を整備する。

8．その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査部、会計監査人及び丸紅グループ監査役との連携
監査役は、監査部及び会計監査人より、それぞれ監査計画を事前に受領するとともに、定例会議を開催し、監査方針及び監査結果報告にかかる意見交換を行う。監査役は、グループ監査役連絡会を通じて丸紅グループ各社の監査役と連携を図り、各社の内部統制の構築及び運用の状況について相互情報交換を行う。

(2) 外部専門家の起用
監査役が必要と認めるときは、弁護士、公認会計士その他の外部アドバイザーを任用することが出来る。

(3) 監査費用
丸紅は、監査役からの求めに応じ、所定の手続きに基づき、前記外部専門家の費用その他監査役の職務の執行について生ずる費用を負担するものとし、このために予算を設ける。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社における反社会的勢力排除に向けた基本方針及びその整備状況については以下のとおりです。

＜反社会的勢力排除に向けた基本方針＞
当社は、「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する」ことを反社会的勢力排除に向けた基本方針としています。

＜反社会的勢力排除に向けた整備状況＞
当社は、反社会的勢力排除に向けた基本方針を内部統制の基本方針において明確に位置付けており、従来から、丸紅行動憲章やコンプライアンス・マニュアルに基づき、反社会的勢力との関係遮断に向けた取組みを進めてきています。反社会的勢力を排除するための契約条項（いわゆる暴力団排除条項）の導入を促進するとともに、反社会的勢力排除に向けた方針策定、不当要求等が発生した場合の対応等、社外専門家との連携を含め関係者が不測の事態に速やかに対応できる体制を整備しています。

Vその他

1．買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

該当事項は特にありません。

2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

＜コーポレート・ガバナンス体制＞
当社は、社会の変化に対応し、コーポレート・ガバナンス体制を常に見直すことにより、より適正かつ効率的な体制実現を目指します。当社のコーポレート・ガバナンス体制は以下の図1をご参照ください。

＜取締役・監査役の専門性及び経験＞
当社の取締役・監査役の専門性及び経験（スキルマトリックス）については以下の図2をご参照ください。

＜適時開示体制の概要＞
1．目的
当社は、投資家を含む全てのステークホルダーに対し、当社グループに関する情報の開示を適正に行うため、情報開示に関する基本方針を制定しています。当社の情報開示体制は以下の図3をご参照ください。

2．開示の基本方針
当社が情報を開示するにあたっては、以下を基本方針としています。
(1)関連法令及び規則の遵守
金融商品取引法、会社法等の関連法令及び証券取引所の規則を遵守する。
(2)適時性
開示すべき事実が判明した場合は、遅滞なく適時に情報を開示する。
(3)透明性
内容の如何に拘わらず、常に事実に即して情報を開示する。
(4)正確性
誤解を招くことのないよう、必要かつ十分な情報を開示する。
(5)公正性・公平性
特定の者に対する選択的開示とならないように配慮し、ステークホルダーに対し、同等の内容の情報を、同等にアクセス可能な方法で開示する。
(6)継続性
開示する情報の内容について継続性を保持する。

(7)機密性
公式に開示を行うまでは第三者に情報を漏洩しない。

3．対象となる開示情報
本基本方針は、以下の情報の開示を対象としています。
(1)法定開示
①金融商品取引法に基づく開示
・企業内容等の開示（有価証券報告書、半期報告書、内部統制報告書、臨時報告書等）
・公開買付けの開示（公開買付届出書、意見表明報告書等）
・株券等の大量保有の状況に関する開示（大量保有報告書、変更報告書等）
・フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示
②会社法に基づく開示（株主総会招集通知、計算書類・連結計算書類、事業報告、附属明細書等）
(2)適時開示
証券取引所の規則に基づく開示
・決定事実に関する情報（株式等の発行、自己株式の取得、配当、合併、会社分割、株式交換、事業譲渡・譲受け、業務提携、公開買付け等）
・発生事実に関する情報（災害に起因する損害、訴訟の提起又は判決等、債権の取立て不能、取引先との取引停止等）
・決算に関する情報（決算内容、業績・配当予想の修正等）
・子会社に関する情報
・コーポレート・ガバナンスに関する事項
(3)任意開示
統合報告書、株主レポート、中期経営戦略等

4．開示委員会
適正な情報開示体制の構築・維持・管理のため、社長直轄の組織として、社長が指名する代表取締役を委員長とする開示委員会を設置しています。開示委員会は、開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、及び法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断等を行います。

5．その他
(1)市場での風説に対する対応
当社は、市場での風説に対する問い合わせには原則としてコメントを行いません。但し、当該風説を放置したことにより、当社が重大な影響を受ける可能性があると判断される場合には、任意でニュース・リリースを行う等、適切な対応を取ることとします。
(2)将来予測に関する情報の取扱い
業績見通しその他の将来予測に関する情報の公表に際しては、投資家が当社の事業と将来の経営成績について適切な評価を行うことができるよう、将来における結果は当該業績見通しその他の将来予測に関する情報とは異なる可能性がある旨の注意事項を附するものとします。

図1：コーポレート・ガバナンス体制

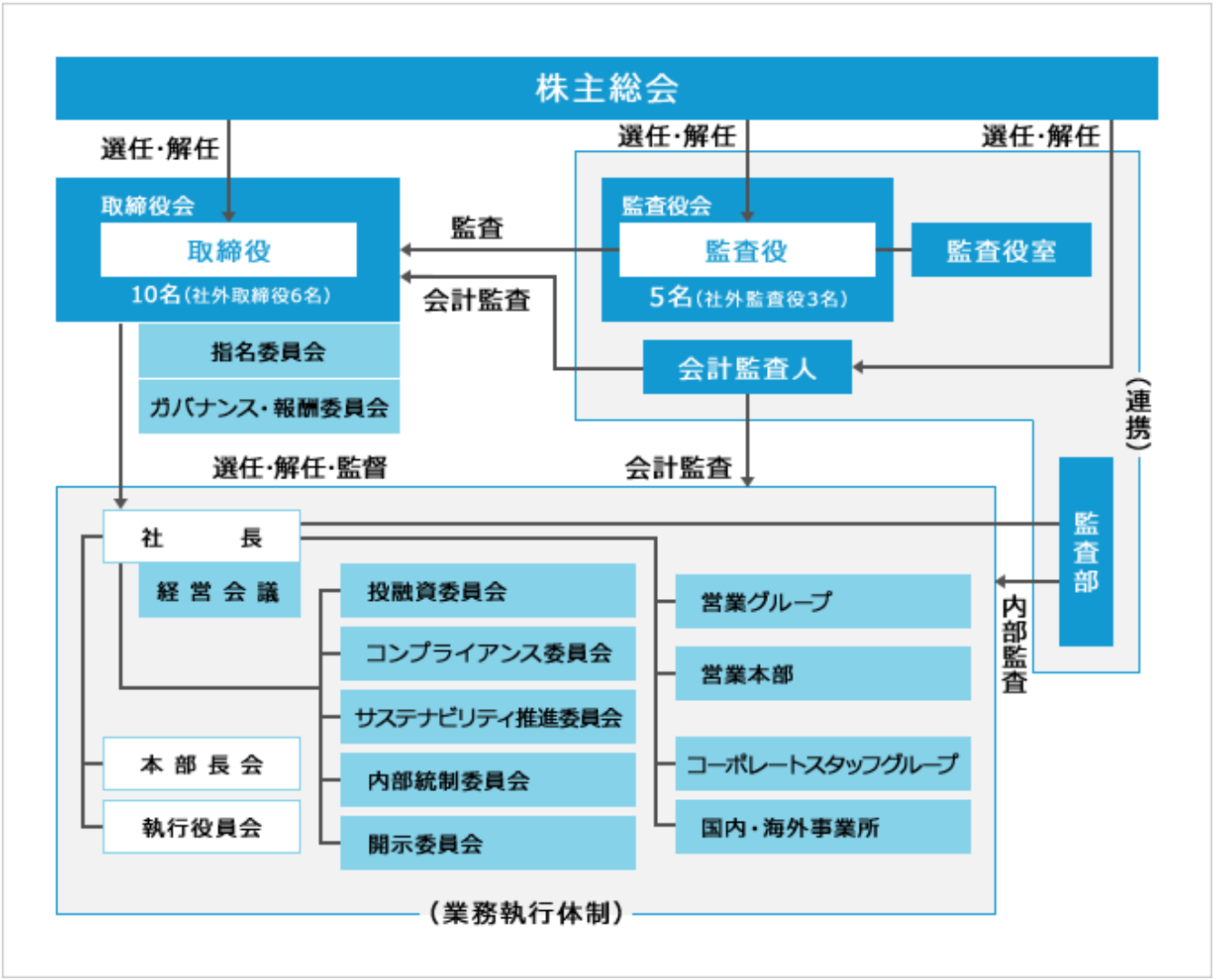


図2：取締役・監査役の専門性及び経験

役職		氏名	主な経歴・資格／現在の役職・兼職状況等 ※	知識・経験・能力等に係る補足	在任年数（累積）	専門性及び経験					
						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	当社では主にエネルギー関連業務に従事。取締役 社長を経て、2019年4月より取締役会長に就任。米国・シンガポール等における事業経験や現地法人の社長を務めるなど、長年に亘る海外経験も有している。	12年（13年9か月）	○				○	
		柿木　真澄	社長	当社では主に電力・機械関連業務に従事。取締役 副社長執行役員を経て、2019年4月より取締役 社長に就任。米国・英国等における事業経験や現地法人の社長を務めるなど、長年に亘る海外経験も有している。	6年（6年9か月）	○				○	
		寺川　彰	副社長執行役員	当社では主に化学品関連業務に従事。その後、経営企画部、食料・アグリ、生活産業グループ等のCS、営業グループの要職を歴任した。米国・英国への駐在経験も有している。	3年（5年）	○				○	
		古谷　孝之	専務執行役員、CFO	当社では主に財務・経理関連業務に従事。現在は、左記のほか、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長を務めている。米国・英国への駐在経験も有している。	4年	○	○			○	
	社外	翁　百合	(元)日本銀行 日本総合研究所理事長、プリヂストン取締役	日本銀行を経て日本総合研究所に入社。同社主席研究員などの主要ポストを経て現在は同社理事長を務める。政府の公職を歴任し、現在は新しい資本主義実現会議の有識者構成員及び政府税制調査会会長に就任するなど、国内外の社会・経済情勢に関する高い見識を有している。	7年		○		○	○	○
		木寺　昌人	(元)在中国特命全権大使、在フランス特命全権大使 日本たばこ産業取締役	外務省へ入省後、同省大臣官房長などを歴任。在中国大使・在フランス大使を務めるなど、長年に亘る海外経験と国際情勢に関する高い見識を有している。	4年					○	○
		石塚　茂樹	(元)ソニー代表執行役副会長 LIXIL取締役	ソニー入社後、エレクトロニクス事業の要職を歴任し、代表執行役副会長を務めた。グローバルな企業経営のみならず、技術・開発エンジニア出身としてデジタル・IT分野に関する高い見識と深い経験を有している。	3年	○			○	○	
		安藤　久佳	(元)経済産業事務次官 東京中小企業投資育成 代表取締役社長、ニトリホールディングス取締役監査等委員	旧通商産業省に入省後、要職を歴任し、経済産業事務次官を務めた。国内外の幅広い経済・産業・政治動向に関する高い見識を有している。現在は中小企業の投資育成を行う公的機関である東京中小企業投資育成の代表取締役社長に就任している。	2年	○				○	○
		波多野　睦子	(元)日立製作所主管研究員 東京工業大学工学院教授、同大学学長特別補佐	日立製作所主管研究員として同社の研究開発に従事後、東京工業大学工学院教授として量子関連の研究に取り組む一方、人財育成にも寄与している。国内外の学会や政府系機関（内閣府総合科学技術・イノベーション会議非常勤議員等）において多くの実績を残すなど科学技術分野における高い見識を有している。	1年				○	○	○
		南　壮一郎	スタンバイ代表取締役社長、ピジョナル代表取締役社長	米国の大学を卒業後、外資系企業を経て、楽天野球団の立ち上げに従事。その後、会員制転職サイト「ビズリーチ」を起業、同社の企業成長、東証新規上場を果たし、現在ホールディングカンパニーであるピジョナル株式会社の代表取締役社長を務めている。人財、DX、スタートアップについて豊かな経験と高い見識を有している。	－	○			○	○	
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	当社では主にリスクマネジメント・経営企画業務に従事し、常務執行役員リスクマネジメント部長を務めた。米国への駐在経験を有している。	1年			○		○	
		木田　俊昭	(元)当社監査部長	当社では主にリスクマネジメント、コンプライアンス、監査業務に従事し、監査部長のほか、コンプライアンス統括部長を歴任。タイへの駐在経験を有している。	3年			○		○	
	社外	米田　壯	(元)警察庁長官 公共政策調査会理事長	警察庁に入庁後、要職を歴任し、警察庁長官を務めた。同庁サイバー攻撃分析センターを発足させるなどデジタル分野における深い知見と経験を持ち、現在は公共政策調査会理事長に就任し、国内外の危機管理に関して高い見識を有している。	7年			○	○		○
		小田原　加奈	(元)アデコグループAPAC SVP Odawara Coaching & Consulting代表、モスフードサービス取締役、公認会計士、米国公認会計士	日本・米国の公認会計士資格を有し、日米大手会計事務所で監査業務に従事。その後複数のグローバル企業の日本法人のCFOを歴任するなど、財務・経理業務の高い見識を持ち、企業経営全般および豊かな国際経験を有している。	－	○	○			○	
		宮崎　裕子	(元)スリーエムジャパン代表取締役社長 GIT法律事務所カウンセル、弁護士、米国弁護士、日本ハム取締役(予定)	日本・NY州の弁護士資格を有し、日米大手弁護士事務所で経験を積んだのち、複数のグローバル企業日本法人においてリーガル部門トップを歴任、企業法務に高い見識を持ち、加えて米国スリーエム日本法人社長として企業経営に携わった経験を有している。	－	○		○		○	

【スキル選定理由】

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

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

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

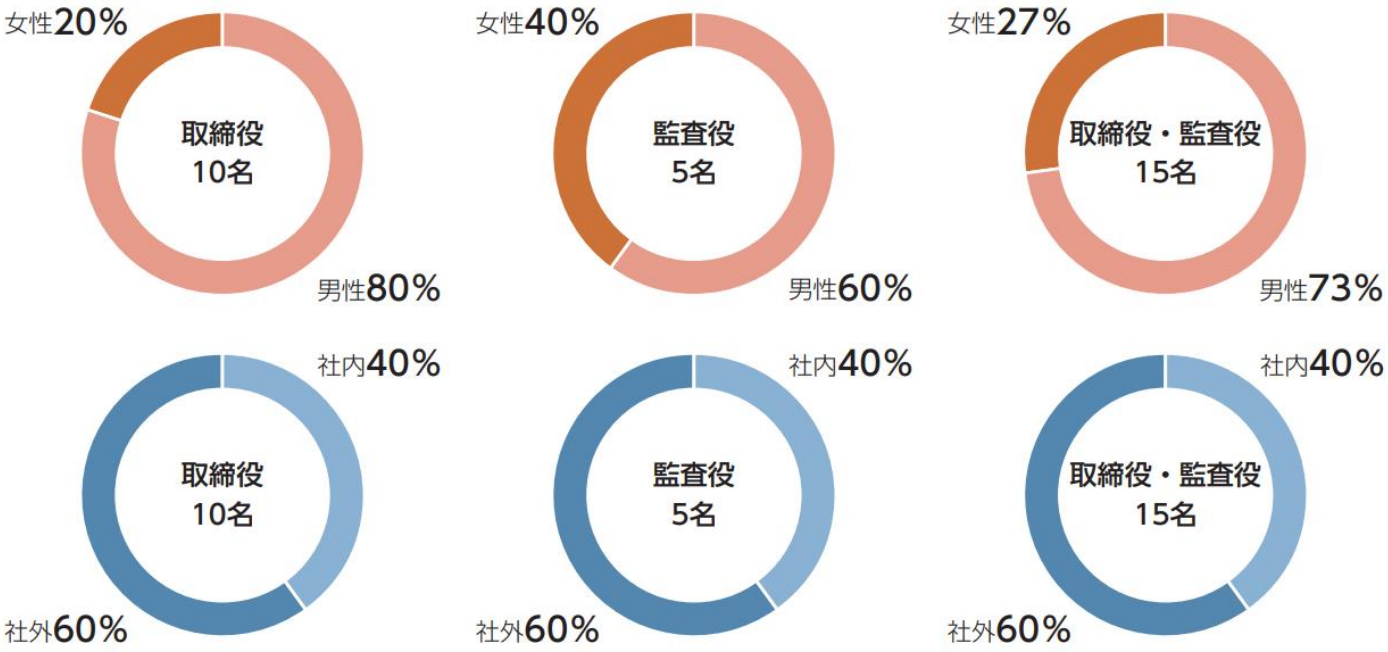
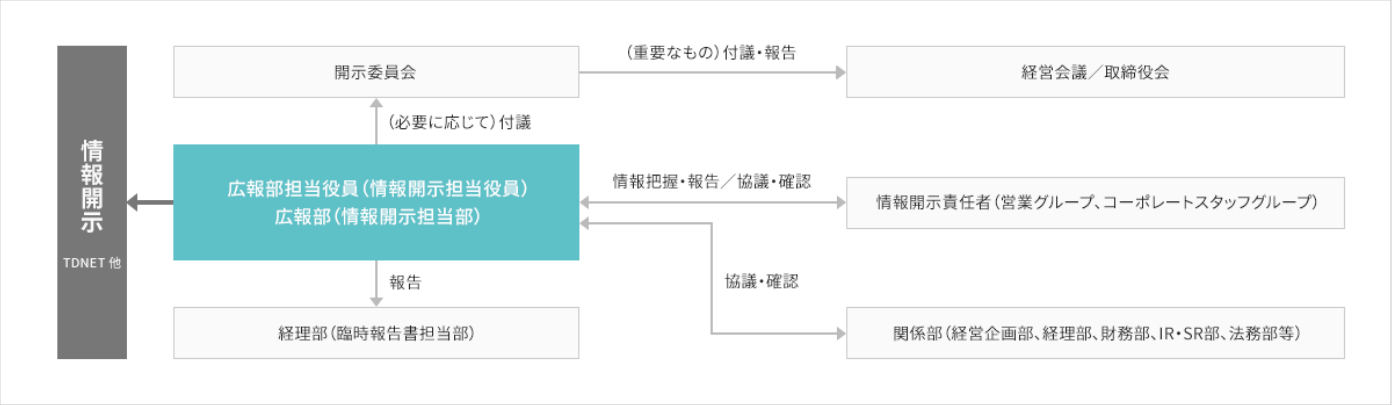


図3:情報開示体制図



(1)情報収集プロセス
情報開示責任者は、情報収集に努め、関連法令等に基づく対応が必要となる可能性がある情報を把握した場合、広報部(情報開示担当部)に報告。広報部は、臨時報告書担当部である経理部に対して適時開示の対象となる情報を全て報告。

(2)分析・判断プロセス
関係部と開示の要否につき協議・確認。
(必要に応じて)開示委員会において審議。
(重要なものは)経営会議・取締役会において審議。

(3)公表プロセス
広報部担当役員(情報開示担当役員)の承認(重要なものは経営会議・取締役会の承認)を得て、適時開示情報についてはTDnetにて証券取引所に提出し、法定開示情報(フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示情報を除く)についてはEDINETにより開示する。フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示情報については、当社のウェブサイトに掲載する方法により公表する。

＜2023年度における役員の報酬等の総額＞

(a) 2023年度における取締役及び監査役への報酬等の総額は、次のとおりです。

（単位：百万円）

区分		支給人数（名）	支給総額	内訳					
				月例報酬	業績連動賞与等	譲渡制限付株式	TSR連動型譲渡制限付株式	【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式（2021年度/2022年度付与分）	【旧制度】時価総額条件付株式報酬型ストックオプション（2020年度付与分）
取締役	社内取締役	8	1,108	386	269	150	132	129	42
	社外取締役	7	118	118	－	－	－	－	－
	合計	15	1,225	503	269	150	132	129	42
監査役	社内監査役	3	85	85	－	－	－	－	－
	社外監査役	3	58	58	－	－	－	－	－
	合計	6	142	142	－	－	－	－	－

（注）1.金額は、百万円未満を四捨五入しております。

2.上記員数は、2023年度の末日までに退任した取締役5名（うち、社外取締役1名）、及び社内監査役1名を含めて記載しています。2023年度末現在の人員数は取締役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）です。

3.「業績連動賞与等」には、「個人評価給」を含みます。業績連動賞与は、ガバナンス・報酬委員会にて審議の上、取締役会で決議された算出方法に基づき、2023年度の連結純利益4,714億円及び基礎営業キャッシュ・フロー5,480億円に応じて算出された金額を記載しています。

4.非金銭報酬等として取締役（社外取締役を除く）に対して「譲渡制限付株式」を交付しております。金額欄には2023年度において会計上の費用として計上された金額を記載しています。なお、2023年度においては2023年6月23日開催の取締役会決議により、取締役（社外取締役を除く）4名に対し、譲渡制限期間を設けたうえで、当社の普通株式57,080株を交付しております。

5.非金銭報酬等として取締役（社外取締役を除く）に対して「TSR連動型譲渡制限付株式」を交付します。金額欄には2026年度に交付する株式の見込数に応じた金銭報酬債権の支給見込額を算定した2023年度において会計上の費用として計上された額を記載しています。なお、本報酬制度は2023年度に導入したものであり、最初の評価期間の終了は2026年7月となるため、業績指標に関する2023年度の実績はありません。

6.「【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式」は2021年度及び2022年度の報酬として付与された非金銭報酬等であり、付与から3年間の評価期間における時価総額条件成長率に応じて最終割当株式数が確定する株式報酬です。金額欄には2024年度及び2025年度に交付する株式の見込数に応じた金銭報酬債権の支給見込額を算定した2023年度において会計上の費用として計上された額を記載しています。本報酬制度は2021年度に導入したものであり、最初の評価期間の終了は2024年7月となるため、業績指標に関する2023年度の実績はありません。なお、本報酬制度は2021年度に導入したのち、2023年度に「TSR連動型譲渡制限付株式」を導入したことに伴い、既に付与済みのものを除き、廃止しております。

7.「【旧制度】時価総額条件付株式報酬型ストックオプション」は2020年度の報酬として付与された非金銭報酬等であり、付与から3年間の評価期間における時価総額条件成長率に応じて行使可能数が確定する新株予約権です。金額欄には、3年間の評価期間を終えて2023年度に行使可能数が確定した新株予約権に応じて、2023年度において会計上の費用として計上された額を記載しています。2023年度に評価期間が終了した時価総額条件付株式報酬型ストックオプションに係る新株予約権の行使可能数の算定に用いた当社時価総額条件成長率の実績は412%です。なお、本報酬制度は2019年度に導入したのち、2021年度に時価総額条件型譲渡制限付株式を導入したことに伴い、既に付与済みのものを除き、廃止しております。

8.2023年度に係る取締役の報酬等の額（「譲渡制限付株式」及び「TSR連動型譲渡制限付株式」を付与するために支給する金銭報酬債権の額、並びに発行又は処分される当社普通株式の総数を含む）は、以下のとおり決議されています。

報酬等の種類	報酬等の額	株主総会決議	当該決議に係る取締役の員数
月例報酬（基本報酬、加算給）	年額 650 百万円以内	第 99 回定時株主総会（2023 年 6 月 23 日開催）	10 名（うち、社外取締役 6 名）
うち、社外取締役	年額 150 百万円以内		
短期インセンティブ報酬（業績連動賞与、個人評価給）	年額 700 百万円以内		3 名（うち、社外取締役 0 名）
中長期インセンティブ報酬	―		―
譲渡制限付株式	年額 200 百万円以内 年 450,000 株以内		4 名（うち、社外取締役 0 名）
TSR 連動型譲渡制限付株式	年額 850 百万円以内 各評価期間 650,000 株以内		

なお、2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において導入した「【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式」に関して、2022年度までに権利付与を行ったものについては、当該総会で決議された報酬等の額である年額120百万円以内（発行又は処分される当社普通株式の上限は各評価期間300,000株以内）を維持し、当該報酬等の額は、上記TSR連動型譲渡制限付株式の付与のための報酬等の額に含むものとしております。

9.2023年度に係る監査役の報酬等の額は、以下のとおり決議されています。

報酬等の額	株主総会決議	当該決議に係る監査役の員数
年額 170 百万円以内	第 99 回定時株主総会（2023 年 6 月 23 日開催）	5 名

⑹ 2023年度において報酬等の総額が1億円以上の者の報酬等の額は、次のとおりとおりです。

（単位：百万円）

氏名	役員区分	支給総額	内訳					
			月例報酬	業績連動賞与等	譲渡制限付株式	TSR連動型譲渡制限付株式	【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式（2021年度/2022年度付与分）	【旧制度】時価総額条件付株式報酬型ストックオプション（2020年度付与分）
國分文也	取締役	270	150	－	50	33	29	9
柿木真澄	取締役	404	109	126	62	62	34	11
寺川彰	取締役	206	68	78	20	20	20	－
古谷孝之	取締役	178	59	65	17	17	15	5

（注）金額、月例報酬、業績連動賞与等、譲渡制限付株式、TSR連動型譲渡制限付株式、【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式(2021年度/2022年度付与分)、【旧制度】時価総額条件付株式報酬型ストックオプション（2020年度付与分）については、上記報酬等の総額及びその内訳に係る表の各注記をご参照ください。

＜取締役の報酬等の決定方針の概要＞

2023年度以降の取締役の報酬等の決定方針の概要は、以下のとおりです。

1. 報酬方針

当社の取締役の報酬は、以下の考え方に基づき決定します。

① 社是「正・新・和」の精神に則り、社会・顧客の課題に正面から向き合い、ステークホルダーとともに新しい価値を創出することを促し、これに報いる報酬制度であること

② 業績・株主価値との連動性を重視し、中長期的な企業価値向上を促す報酬制度であること

③ 企業価値の源泉である優秀な人財を獲得・保持し、報奨する報酬制度であること

④ 職責と成果に基づき、客観性の高いプロセスで決定される公平かつ公正な報酬制度であること

2. 報酬体系

報酬等の種類別の支給対象者は、期待役割に応じて決定します。詳細は下記表のとおりです。

報酬等の種類		給付形式		内容	業務執行取締役	取締役会長(注1)	社外取締役(注2)
月例報酬	基本報酬	固定	金銭	○各取締役の役位に応じた固定報酬	●	●	●
	加算給			○代表権を持つ取締役の職責に対する代表権加算給 ○取締役の職責に対する取締役加算給	●	－	－
短期インセンティブ報酬(注4)	業績連動賞与	変動		○各事業年度の業績に対する報酬等 ・評価指標は各事業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）及び基礎営業キャッシュ・フローとする ・支給額は、役位別の係数及び評価指標の実績値から計算し、役位別の基本報酬の0%～230%の範囲内で変動する ・業績レンジは、連結純利益は1,700億円～7,000億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700億円～8,000億円とする	●	－	－
	個人評価給			＜組織業績評価＞ ○各事業年度の本部別財務目標達成に応じた報酬等 ・評価指標は各営業本部の純利益及び基礎営業キャッシュ・フローとする ・支給額は、評価指標の目標達成率に基づき取締役会が定める反映率を役位別の基本報酬に乗じた額とする	－(注3)	－	－
				＜個人定性評価＞ ○将来に向けた新たな価値創造に対する報酬等 ・取締役会からの委任に基づき、社長が各事業年度における将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取組み（グリーン戦略を含むサステナビリティに関する取組み等）に関する貢献等を考慮し、評価を行う ・支給額は、取締役会が定める範囲内の反映率を役位別の基本報酬に乗じた額とする ・取締役会の委任する範囲内で適正に評価が実施されていることを、ガバナンス・報酬委員会が確認し、取締役会に報告する	●	－	－
中長期インセンティブ報酬	譲渡制限付株式		株式	○株主価値との連動・共有を図るための報酬等 ・役位別に定めた基準額に相当する数の当社普通株式を毎年付与し、株式交付日から当社の取締役及び執行役員の地位、その他当社の取締役会が予め定める地位からの退任時又は退職時まで譲渡制限を設定する	●	●	－
	TSR連動型譲渡制限付株式			○中長期的な企業価値の向上に対する報酬等 ・評価指標は相対TSRとする。相対TSRは、3年間（評価期間）の当社株主総利回り（Total Shareholder Return（TSR））を、同期間の東証株価指数（TOPIX）（配当込み）成長率と比較した以下の算定式により算出する 相対TSR＝評価期間の当社TSR÷TOPIX（配当込み）成長率 ・役位別に定めた基準額に相当する数の基準ユニットを毎年付与し、3年間の評価期間の相対 TSRの達成度に応じて当社普通株式を付与する。付与した当社普通株式は、株式交付日から当社の取締役及び執行役員の地位、その他当社の取締役会が予め定める地位からの退任時又は退職時まで譲渡制限を設定する ・付与株式数は、相対TSRの達成度に応じて、基準ユニットに対応した株数の0%～150%の範囲内で変動する ① 相対TSRが150%以上の場合：150% ② 相対TSRが50%以上150%未満の場合：相対TSRと同率 ③ 相対TSRが50%未満の場合：0% ただし、当社TSRが100%以下の場合、相対TSRが100%以上であっても100%を上限とする	●	●	－

（注1）取締役会長の報酬等は、当社の経営で培った事業知見を監督に活かすことで実質的に中長期の企業価値向上に貢献する立場にあることから、月例報酬である基本報酬と中長期インセンティブ報酬により構成します。

（注2）社外取締役の報酬等は、独立性をもって経営を監督する立場にあることから、月例報酬である基本報酬（各種委員会の委員長・委員等の職責に応じた報酬を含む）のみで構成します。

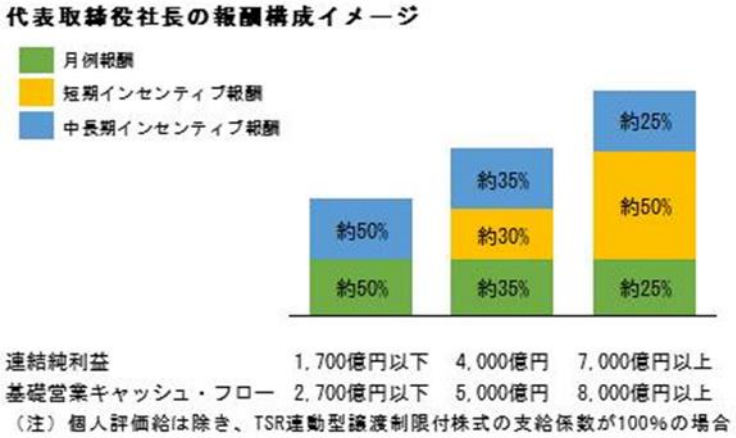
（注3）組織業績評価に基づく個人評価給の支給対象者は執行役員営業本部長であり、現在業務執行取締役の支給対象者はおりません。

（注4）短期インセンティブ報酬は、各事業年度終了後に一括支給します。

3.　報酬水準と構成比率

取締役の報酬水準は、優秀な人財の獲得・保持が可能となる競争力ある報酬水準となるように、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等と比較検討を行い、適切な報酬水準を設定します。

報酬等の構成比率については、中長期的な企業価値向上を重視した報酬構成とし、代表取締役社長については連結純利益4,000億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー5,000億円の時に月例報酬／短期インセンティブ報酬／中長期インセンティブ報酬の構成比率が概ね1：1：1となるように設定します。なお、他の社内取締役については、代表取締役社長の報酬構成比率に準じて役位ごとの役割・責任を勘案し報酬構成比率を設定します。



4.　マルス・クローバック

短期インセンティブ報酬及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又は非違行為が発生した場合等には、取締役会決議により当該報酬等を減額又は不支給（マルス）とすること、及び支給済の報酬の返還（クローバック）を求める仕組みの対象とします。

5.　取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の報酬等の決定方針（個人別の支給額算出方法を含む。以下、決定方針という）については、社外役員が委員長を務め、メンバーの過半数が社外役員で構成されるガバナンス・報酬委員会にて、報酬水準の妥当性を含めて審議のうえ、取締役会に答申し、取締役会にて決定されます。

取締役の個人別の支給額の決定については、ガバナンス・報酬委員会が決定方針との整合性を確認したうえで答申を行い、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会で決議されます。ただし、短期インセンティブの個人評価給について、個人定性評価部分に係る支給額の決定は、業務執行のトップが最も適していると判断されたことから、代表取締役社長の柿木真澄氏に委任しております。当該プロセスの客観性・公平性・透明性を高めるため、当該支給額については、ガバナンス・報酬委員会が、取締役会の委任する範囲内で評価が実施されていることを確認のうえ、取締役会へ報告することとしております。

2023年度における取締役の個人別の報酬等の内容については、ガバナンス・報酬委員会にて決定方針との整合性を審議の上、取締役会に答申しているため、取締役会もその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しております。

（補足事項）

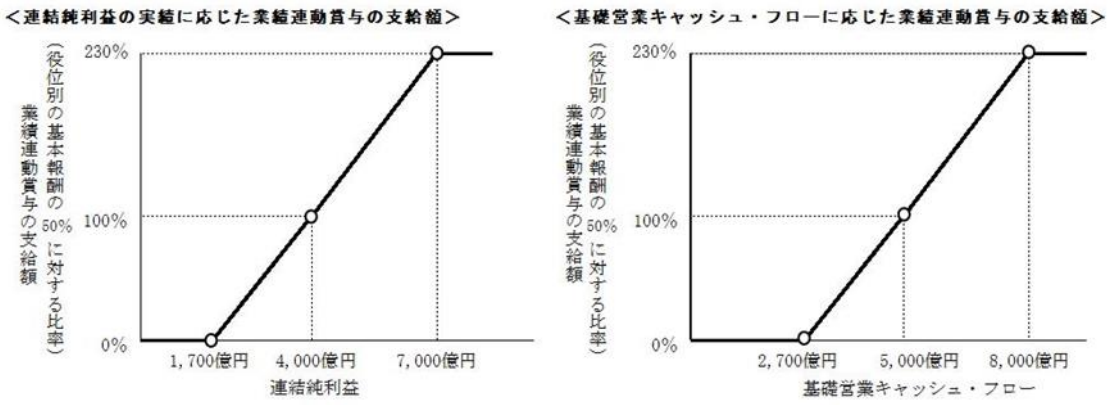
なお、取締役を兼務しない執行役員の報酬につきましても、取締役と同じ報酬体系・報酬の決定プロセスを適用します。

＜参考：業績連動賞与、譲渡制限付株式及びTSR連動型譲渡制限付株式について＞

1.　業績連動賞与の概要

業績連動賞与は、支給対象となる当社の業務執行取締役に対して、各事業年度の評価指標に応じて支給される金銭報酬です。評価指標は各事業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）及び基礎営業キャッシュ・フローを採用しており、支給額は役位別の係数及び評価指標の実績値から計算し、役位別の基本報酬の0%～230%の範囲内で変動し、各事業年度終了後に一括支給いたします。

＜インセンティブカーブイメージ＞



2.　譲渡制限付株式の概要

譲渡制限付株式は、対象取締役に対して、毎年、役位別に定めた基準額に相当する数の当社の普通株式を譲渡制限付きで付与するものです。対象取締役は、当社より支給される金銭報酬債権の全部を現物出資するのと引き換えに本株式の発行又は処分を受けます。本株式の付与は、当社と対象取締役との間で譲渡制限付株式に係る割当契約（無償取得の事由等の定めを含む）を締結することを条件とし、付与した本株式は、株式交付日から当社の取締役及び執行役員の地位、その他当社の取締役会が予め定める地位からの退任時又は退職時まで譲渡制限を設定します。

3.　TSR連動型譲渡制限付株式の概要

TSR連動型譲渡制限付株式は、対象取締役に対して、役位別に定めた基準額に相当する数の基準ユニット（以下、基準ユニット数という）を毎年付与し、3年間（以下、評価期間という）における相対TSRの達成度に応じて、評価期間終了後に当社の普通株式を譲渡制限付きで付与するものです。対象取締役は、相対TSRの達成度に応じて当社より支給される金銭報酬債権の全部を現物出資するのと引き換えに本株式の発行又は処分を受けます。本株式の付与は、譲渡制限付株式の割当契約に準ずる内容の契約（無償取得の事由等の定めを含む）を締結することを条件とし、付与した本株式は、同様の譲渡制限を設定します。

(1)　金銭報酬債権の額の算定方法

対象取締役（評価期間中に、当社の取締役、執行役員の地位、その他の当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を有することとなった者を含む）に対して支給するTSR連動型譲渡制限付株式を付与するための金銭報酬債権の額は、対象取締役に対して最終的に割り当てる当社の普通株式の数（以下、最終割当株式数という）に評価期間終了後に開催される当該割当てのための株式の発行又は処分を決定する取締役会の決議日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として対象取締役に特に有利にならない価額を乗じること により算定します。

＜最終割当株式数の算定方法＞

① 最終割当株式数は、予め取締役会において役位別に定めた基準額に相当する数の基準ユニットに、以下のとおり評価期間中の相対TSRの達成度に応じた支給係数を乗じて算定した数とします。

最終割当株式数＝基準ユニット数×支給係数

② 支給係数は、相対TSRの結果に応じ、以下の表のとおり決定します。

相対TSR	支給係数
150%以上	150%
50%以上150%未満	相対TSRと同率
50%未満	0%

ただし、当社TSRが100%以下の場合、相対TSRが100%以上であっても100%を上限とします。

③ 相対TSRは評価期間の当社株主総利回り（Total Shareholder Return（TSR））を、同期間のTOPIX（配当込み）成長率と比較した以下の算定式により算出します。

$$\text{相対TSR} = \frac{\text{当社TSR}}{\text{TOPIX（配当込み）成長率}} = \frac{(B + C) \div A}{E \div D}$$

A：評価期間の初日の前日（同日を含む）の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値の平均値
B：評価期間の末日（同日を含む）の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値の平均値
C：評価期間中の配当基準日に対応する当社株式1株当たり配当金の合計額
D：評価期間の初日の前日（同日を含む）の直前3ヵ月の各日のTOPIX（配当込み）の終値の平均値
E：評価期間の末日（同日を含む）の直前3ヵ月の各日のTOPIX（配当込み）の終値の平均値

(2)　対象取締役に対する当社の普通株式の割当条件

当社は、対象取締役が以下の各号のいずれの要件をも満たした場合又は当社の取締役会が本制度の趣旨を達成するために必要と認めた場合に、評価期間終了後、対象取締役に対して最終割当株式数の当社の普通株式を割り当てます。

i）対象取締役が、評価期間中、継続して、当社の取締役、執行役員の地位、その他の当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位にあったこと
ii）当社の取締役会で定める一定の非違行為がなかったこと

なお、当社は、評価期間中に対象取締役が任期満了、死亡その他の正当な理由により当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任又は退職した場合には、退任又は退職した者（死亡による退任又は退職の場合にはその承継者）に割り当てる当社の普通株式の数を、在任期間等を踏まえて合理的に調整します。

以上

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

第1章　株主の権利・平等性の確保

【基本原則 1】
　上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。
　また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。
　少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

　当社は、全ての株主に対して、実質的な平等性を確保し、株主の権利の確保及び適切な権利行使に資するため、速やかな情報開示等を行うとともに、権利行使に関する環境の整備に努めています。詳細については原則 1-1 から 1-7 の各原則及び補充原則をご参照ください。

【原則 1-1.　株主の権利の確保】
　上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

　当社は、ウェブサイト等を利用した情報の早期開示・適時開示等により、議決権の円滑な行使をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう必要な情報提供を行っています。議決権の行使に関する環境整備については、補充原則 1-2④をご参照ください。

【補充原則 1-1①】
　取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

　当社は、株主総会における株主の意思を把握し、それを経営や株主との対話に反映させることを目的として、会社提案議案について反対率が高い場合にはその原因を分析し、対応の要否につき検討します。

【補充原則 1-1②】
上場会社は、総会決議事項の一部を取締役会に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

当社は、株主総会決議及び定款の定めに基づき、自己株式の取得、剰余金の配当等株主総会決議事項の一部を、取締役会に委任しています。当社は、取締役会にて、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制等について「内部統制の基本方針」を決議し、また、独立社外取締役 6 名を選任し、コーポレート・ガバナンスが十分に機能する体制を整備しています。なお、剰余金の配当については、毎年 5 月に取締役会で決議して、株主総会よりも前に機動的に配当を実施し、早期に配当金を株主に届けるよう配慮しています。

【補充原則 1-1③】
上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、株主からの法定備置書類の閲覧・謄写請求に適切かつ円滑に対応できるよう事務手続のマニュアルを作成するなど、株主に認められた権利に十分配慮し、その権利行使を妨げることがないよう体制を整備しています。

【原則 1-2. 株主総会における権利行使】
上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点にも十分配慮して、その権利行使に係る適切な環境整備に努めています。詳細については補充原則 1-2①～⑤をご参照ください。

【補充原則 1-2①】
上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。

当社は、株主総会参考書類・適時開示・当社ウェブサイトでの News Release などにより適宜情報を開示しています。重要事項については開示委員会にて議論し、開示を行っています。英訳の開示については、補充原則 1-2④をご参照ください。

【補充原則 1-2②】
上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

当社は、招集通知を法定期日より約１週間前（総会開催日の約３週間前）に発送するとともに、発送の約 10 日前に当社ウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイトに開示を行っています。

【補充原則 1-2③】
上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

当社は、いわゆる株主総会集中日を避けて株主総会を開催しています。また、多数の株主が来場した場合でも会場内に入場できるよう、会場の収容能力には十分配慮しています。

【補充原則 1-2④】
上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。
特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。

当社は、議決権電子行使プラットフォームに参加するとともに、招集通知の英訳を行い、当社ウェブサイトに開示しています。
また、議決権行使の方法として、株主総会への出席による議決権行使、書面による議決権行使及びインターネットによる議決権行使といった、多様な方法での議決権行使を可能とする環境を整備しております。

【補充原則 1-2⑤】
信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。

当社は、基準日において株主名簿に記録されている議決権を有する株主を、議決権を行使することができる株主としており、実質株主については、現状では、その真実性を確認する手立てがないことから、出席を認めておりません。ただし、あらかじめ株主総会への出席の申し出があり、かつ、当該申し出を行った者が実質株主であることが適切な根拠に基づいて確認できた場合には、株主総会への出席及び議決権行使等を認めることにつき、信託銀行等と協議しつつ検討してまいります。

【原則 1-3. 資本政策の基本的な方針】
上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。

当社は、中期経営戦略「GC2024」において、ネット DE レシオ・ROE 等の定量目標、及び配当方針につき、取締役会決議を経て公表しています。

【原則 1-4. 政策保有株式】
上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。
上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。

＜政策保有株式（上場一般投資株式）(※1)の保有・縮減に関する方針＞

当社は、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開していますので、様々な企業との協力関係が不可欠であると考えております。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）、及び定性面（保有することによる投資先企業との関係維持・強化等）を総合的に判断の上で、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ています。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ています。

2023 年度においては非上場株式以外の株式が 5 銘柄減少し、2024 年 3 月末時点の銘柄数は 47 銘柄（貸借対照表計上額の合計額 170,958 百万円）（※2）となりました。詳細につきましては、2023 年度有価証券報告書の【株式の保有状況】をご参照ください。

＜政策保有株式（上場一般投資株式）の議決権行使に関する基準＞

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

(※1)一般投資株式：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
(※2)投資法人の投資口については含めておりません。

【補充原則 1-4①】

上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。

当社は、政策保有株主から株式の売却等の意向が示された場合、既存の取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げません。

【補充原則 1-4②】

上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。

当社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行いません。

【原則 1-5. いわゆる買収防衛策】

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性･合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社は、買収防衛策の導入を予定しておりません。

【補充原則 1-5①】
上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

当社の株式が公開買付けに付された場合、当社取締役会としての考え方を速やかに株主に開示します。また、株主が当社の企業価値ないし株主の共同の利益の最大化に資する公開買付けに応じることを不当に妨げる措置は講じません。

【原則 1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】
支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、ＭＢＯ等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性･合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社が万が一支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、ＭＢＯ等を含む）を行う場合には、その必要性・合理性について速やかに開示するとともに、必要に応じて株主に十分な説明を実施し、適正な手続を確保します。

【原則 1-7. 関連当事者間の取引】
上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

当社は、取締役の競業取引・取締役と当社との間の自己取引・利益相反取引について取締役会の事前承認を条件とし、当該取引を実行した場合は、これを取締役会に報告することにしています。また、主要株主（当社株式の 10%以上を保有する株主）との取引については、利害関係を有する取締役を決議及び審議から除いた上で、取締役会の決議を経て実施する方針です。

第2章　株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則 2】
　上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。
　取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、株主をはじめとする全てのステークホルダーとの協働が重要であると認識し、当社の経営理念を基本としながら、取締役会・経営陣は、全てのステークホルダーとの適切な協働に努めています。また、サステナビリティを巡る課題への積極的・能動的な対応を進めています。当社の経営理念及びサステナビリティに関する取組みについては、補充原則 2-3①をご参照ください。

【原則 2-1.　中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】
　上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

当社は、以下の「経営理念」を、有価証券報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書、当社ウェブサイト等で開示しています。
「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。」

【原則 2-2.　会社の行動準則の策定・実践】
　上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

当社の社是、経営理念及び社員の行動の基本原則として定められた 6 項目から成る丸紅行動憲章については、有価証券報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書、当社ウェブサイト等で開示しており、ステークホルダーに対し、広く周知しています。

【補充原則 2-2①】
取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

当社は、丸紅行動憲章、コンプライアンス・マニュアルの遵守について毎年、全役員・社員から宣誓書を取得しています。コンプライアンス活動の実践状況については、適宜、担当役員が取締役会で業務執行報告を行い、取締役会においてレビューを行っています。

【原則 2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】
上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行っています。サステナビリティに関する取組みについては、補充原則 2-3①をご参照ください。

【補充原則 2-3①】
取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

当社グループは、「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す」ことを経営理念として活動を展開しています。当社グループの経営理念は、サステナビリティに対する考え方を明確に示しているものであり、環境・社会課題を先取りして、ソリューションを提供し、経営理念を実践することこそが当社グループにとってのサステナビリティです。

サステナビリティにおいては、気候変動、森林破壊、人権問題等が地球環境と社会の持続可能性を脅かす重要課題となり、これらの課題に対して、企業の中長期的な方針を明確化し、実践することが経済価値のみならず、環境・社会価値を創出し、ひいては企業価値全体の向上に直結すると考えています。

このような考え方の下、当社グループは 2018 年 4 月、持続的な企業価値向上への取組みを強化する目的で、サステナビリティ推進委員会を設置し、3 つの基盤マテリアリティ及び 4 つの環境・社会マテリアリティを特定しました。サステナビリティ推進委員会のアド

バイザーには社外役員を起用し、社外の観点も含めた推進体制としています。取締役会は同委員会で討議された重要な事項の報告を定期的に受けることを通じて、ESG リスク管理体制の妥当性、社会との融和性等の観点も踏まえたうえでサステナビリティに関する事項の監督を行っています。2019 年 4 月より体制強化の一環として、サステナビリティ推進委員会の委員長を Chief Sustainable Development Officer とし、サステナビリティ推進部を設置しました。さらに、組織ごとに、サステナビリティ推進を担うサステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、グループ一体となって、サステナビリティへの取組みを進めています。事業活動を通じた環境・社会価値の創出については、当社ウェブサイトの下記 URL をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/

また、当社グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019 年 2 月に TCFD 提言に賛同の意を表明するとともに、気候変動がもたらす「機会」及び「リスク」の把握、情報開示の拡充に取り組んでいます。2021 年 3 月には、「気候変動長期ビジョン」において、2050 年までの当社グループにおける GHG 排出ネットゼロを目指すとともに、2030 年に向けたアクションプランを策定し、その進捗を開示・説明しています。詳細については補充原則 3-1③をご参照ください。

さらに、2022 年 2 月には、中期経営戦略「GC2024」を発表し、基本方針の 1 つとして「グリーン戦略」を掲げています。当社グループは、ネイチャーポジティブに貢献し、国際社会の目標「自然と共生する社会」をステークホルダーの皆様とともに実現することを通じて、グリーンのトップランナーを目指します。自然との共生に向けた取組みには、脱炭素化、循環経済への移行が不可欠です。気候変動対策、資源の有効利用、土地利用効率化、環境汚染の抑制・防止等を通じて環境負荷を回避・軽減すること及び事業を通じた森林保全・土壌改良等により自然生態系の回復・再生に貢献します。

【原則 2-4.　女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】
上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

中期経営戦略「GC2024」における「グループ人財戦略」では、「Global crossvalue platform」の実現に向けて、「マーケットバリューの高い人財」、「多様性」、「人が活き・繋がる風土」からなる「丸紅人財エコシステム」の進化を目指しています。「多様な人財の活躍・育成」を掲げ、女性の活躍推進を含むダイバーシティ・マネジメントの推進に取り組んでいます。詳細については補充原則 2-4①をご参照ください。

【補充原則 2-4①】
上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。
また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

人財は当社グループの最大の資本であり、価値創造の源泉です。
中期経営戦略「GC2024」では、前中期経営戦略「GC2021」で掲げた「丸紅人財エコシステム」を更に進化させていきます。
「丸紅人財エコシステム」は、当社の在り姿である「Global crossvalue platform」を実現していくうえで人財戦略の基本となる概念であり、変革の方向性を示すものです。多様なバックグラウンドを持つマーケットバリューの高い人財が丸紅グループに「集い」、「活き」、「繋がり」、様々な知を掛け合わせることで、社会やお客様に向けた新たな価値の創造にチャレンジしている、そうした魅力溢れるエコシステムを創っていくことを示しています。そして、多様な人財が活躍する企業文化・風土づくりを一層推進していきます。
様々なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するためのインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。ライフステージや属性にかかわらず、「持続的なキャリア形成」と「持続的なパフォーマンス発揮」の実現を目指し、社員が必要な時に、必要な制度を利用できるよう施策を展開しています。

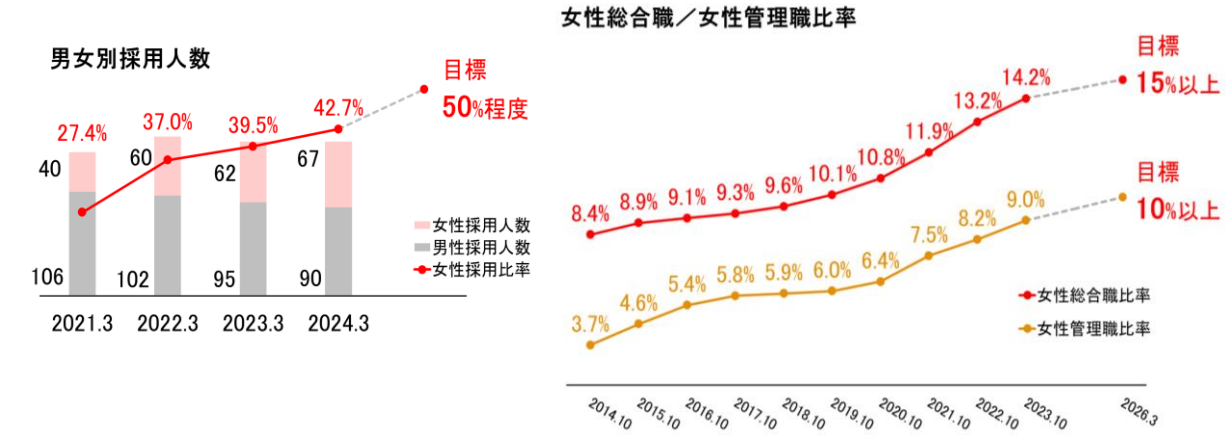
「GC2024」グループ人財戦略の内容は、当社ウェブサイト及び統合報告書をご参照ください。なお、本項において「当社グループ/丸紅グループ」と記載していない箇所は全て当社単体における内容です。

＜女性活躍推進＞
当社では、人財の多様性こそが成長戦略の土台であり、なかでも男性偏重の組織は、向き合う社会（男:女=1:1）との乖離から、社会課題を捉えきれず、在り姿の実現を制約すると考えています。女性活躍推進は人財の多様性実現の一丁目一番地であり、未来の丸紅をよりサステナブルにするための長期経営課題と捉え、2022 年 8 月より「女性活躍推進 2.0」を方針として打ち出しました。女性のタレントパイプラインの拡張に一層注力するため、明確な数値目標を定めて各種施策に取り組んでいます。

○ 女性活躍推進2.0

女性の成長機会をより充実させ、経営やビジネスの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

	女性活躍推進1.0		女性活躍推進2.0
基本方針	活躍し続けられる環境づくり	＋	タレントパイプラインの拡張
重点施策	• 働く環境の充実 出産・育児支援など、ワークライフマネジメント施策の運用改善・アップデート • 意識・風土の醸成 社内外への発信、研修、理解を深めるためのイベント（Marubeni International Women's Day、Marubeni Diversity Days）などを実施	＋	• 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す • 成長機会の拡大 成長機会の男女均等を徹底するために、若手の現場実戦経験を必須化 • 計画的配置・登用の推進 各組織で女性の採用・配属数、階層毎の男女構成比率などの目標値を設定 • 推進体制の強化 タレントマネジメントコミッティで施策全体を推進



女性活躍推進の取組みの詳細は、当社ウェブサイト内「ダイバーシティ・マネジメント」をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/

＜外国人の活躍推進＞

2024 年 4 月時点で、約 60 名の外国籍の社員が在籍し、そのうち管理職は約 30 名です。当社の外国人採用は現場ニーズに基づき募集しているもので、数値目標はありませんが、今後も丸紅グループ人財戦略に則り、管理職・中核人財の多様性の確保を進めていきます。なお、丸紅グループは様々な国・地域における事業会社を多数擁しており、国籍を含め様々な属性の人財が活躍し、当社グループの企業価値向上に貢献しています。

＜中途採用者の活躍推進＞

当社は年間を通してキャリア採用を実施しており、多様な経験・バックグラウンドを持つ人財の採用を推進しています。

2023 年度の採用者全体に占める中途採用者の割合は 27.4%であり、2024 年 4 月時点の、管理職に占める中途採用者の割合は 17.1%です。当社の中途採用は現場ニーズに基づき募集しているもので、数値目標はありませんが、今後も丸紅グループ人財戦略に則り、管理職・中核人財における多様性の確保を進めていく予定です。

＜シニア人財、DX 人財の活躍推進＞

当社では、シニア人財の一層の活躍を推進するため、60 歳以降の継続雇用制度の導入や、人事部内に専任組織キャリア・カウンセリング課を設置するとともに、2021 年度の人事制度改革では、シニアキャリア支援策を充実させました。また、2021 年 2 月に公表した DX 戦略「GC2021＞＞DX」においては、デジタル人財基盤の整備、充実に向けた各種施策を開示しています。

これまで多くのデジタル技術関連の研修やプログラムを通じて社員のデジタルスキル習得を推進しておりますが、2022 年度より、習得したスキルを会社として認定する社内デジタル人財認定制度を開始いたしました。本制度では、当社本社員・役員を対象に、入門レベル～上級レベルまで４段階の認定要件を設け、商社パーソンとして最低限必要なデジタルリテラシー（入門・初級）を提示するとともに、高度なスキル（中級以上）を持つ社員には習得したスキルを活用する場を提供しております（デジタルタレントマネジメント）。

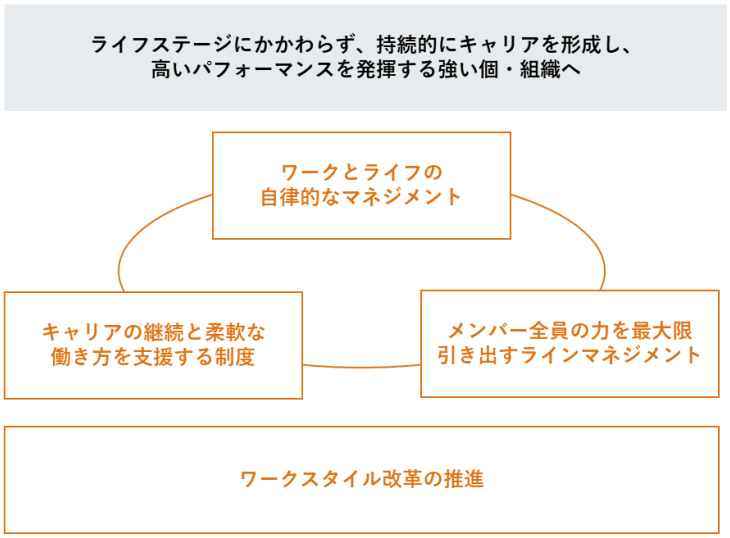
当社の DX 戦略については、下記＜DX 戦略「GC2021＞＞DX」＞をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/dx/pdf/dx2021_jp.pdf

＜ワークライフマネジメント＞

当社では、価値創造の源泉である人財が、仕事と家庭の両立に悩み退職してしまうことや、キャリアアップの機会を諦めざるを得ないこと等の「リスク」に対して、制度・風土の両面からアプローチすることが重要であると考えています。労働人口の減少や働くことへの価値観の多様化といった環境変化に対応しながら、社員がライフステージに関わらず、「持続的なキャリア形成」と「高いパフォーマンス発揮」を実現できるよう、様々なワークライフマネジメント施策を実施しています。

ワークライフマネジメントの施策の詳細は、当社ウェブサイト内「ダイバーシティ・マネジメント」をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/

丸紅のワークライフマネジメント



（i）仕事と育児・介護の両立をサポートする制度

当社では、制度利用者本人のセルフマネジメントに加え、上司、周囲が制度を理解し、互いの立場を尊重しながら、性別にかかわらず制度を効果的に利用できるよう、協力し合える体制作りを進めています。妊娠中・介護中に利用可能な妊娠休暇・介護休暇、家族のサポートを目的としたファミリーサポート休暇等の特別休暇等を、法定を上回る形で整備していることに加え、育児・介護時間（時短勤務制度）を活用したキャリア継続を支援するため、短縮時間分の報酬減額を廃止する等、仕事と育児・介護の両立を支援しています。

また、男性社員の育児休業取得支援を目的に、育児休業を一部有給扱いとする制度を設けているほか、フレックスタイム制度・テレワーク制度も整備しており、自律的で柔軟な働き方を実現しています。

（ii）配偶者の転勤時もキャリアを継続できる制度

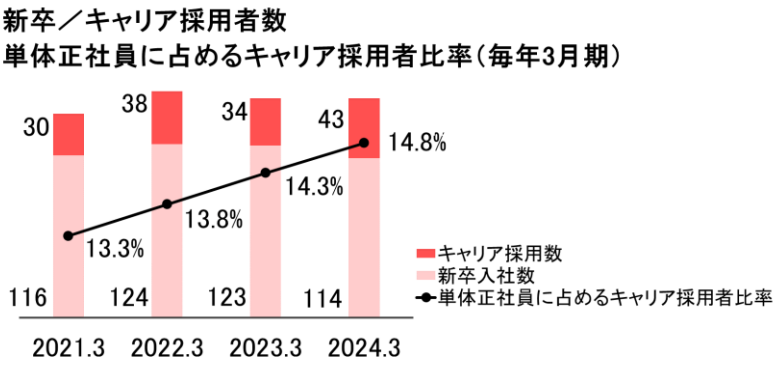
当社では、配偶者の転勤という本人にはコントロールできない一時的な事情があっても、これまで丸紅で培った業務経験・スキルを活かし続けられるよう、各種制度を設けています。従来より導入している配偶者転勤休業・配偶者転勤再雇用制度においては、今般、期間の延長（3 年→5 年）や適用対象の拡大（海外転勤帯同のみ→国内転勤帯同も対象）、キャリアアップを目的とした休業中の副業の解禁も行いました。

また、家庭の事情で日本国内の遠隔地に転居せざるを得ない社員のキャリア継続を支援するため、完全リモートワークを可能にする「ファミサポリモートプログラム」も新たに導入しました。

＜多様な人財が“集う”施策＞

（i）多様な採用手法

当社では、入社後の初期配属を明示して募集する配属先決め型の新卒採用である Career Vision 採用や、若手社会人を対象とした若手キャリア採用等、独自の採用手法を取り入れながら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。



（ii）障がい者雇用の推進

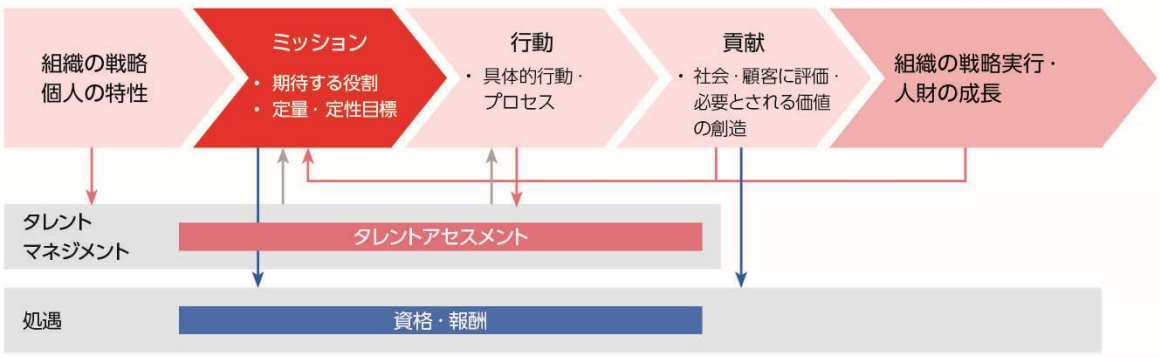
当社では、障がい者雇用の推進を目的に、2008 年に丸紅オフィスサポート（株）を設立し、特例子会社の認定を受けています。同社は 2020 年度に「障害者雇用に関わる優良事業主の認定（もにす認定）」を東京都の第 1 号として取得したほか、2021 年度には東京都から『東京都「心のバリアフリー」好事例企業』として選定されました。

＜多様な人財が“活きる”施策＞

（i）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。

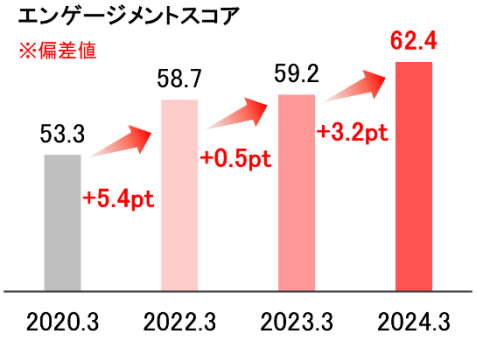
「社員一人ひとりのミッションが組織の戦略実行と人財の成長の根幹」という考えは、人事制度にも取り入れられ、人事評価・処遇に反映しています。制度運用にあたり、社員がストレッチされた役割や目標に挑戦できるよう、上長と本人の能動的なコミュニケーションを重視しています。上長と本人が納得したうえでミッションを設定し、日々の業務遂行においても都度コミュニケーションを取りながら、期末の評価・本人へのフィードバックを踏まえて、次年度のミッションを設定するというサイクルを設けています。



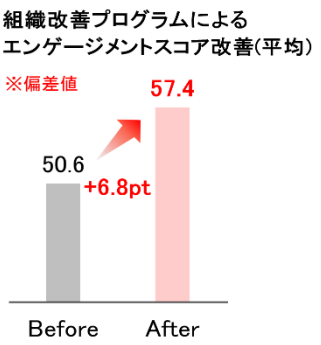
（ii）エンゲージメントサーベイ

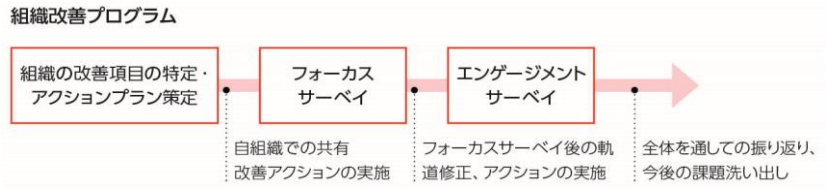
当社では、エンゲージメントを「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」であると考え、組織マネジメントや諸制度の改善を促し、社員が活き活きと働く環境をつくるために、エンゲージメントスコア(※)を測定しています。当社の 2023 年度のスコアは前回比で上昇しており、(株)リンクアンドモチベーションが発表した「ベストモチベーションカンパニーアワード 2024」において、大手企業部門（2,000 名以上）で「第 2 位」を受賞しました。

(※)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。



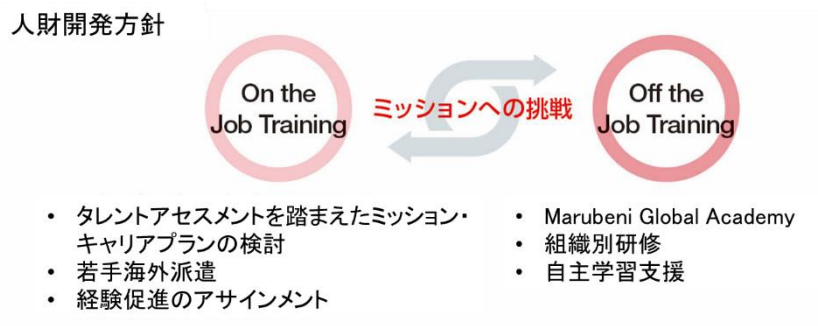
また、サーベイの結果を踏まえ、改善を希望する部署に対して「組織改善プログラム」を提供しています。改善に向けたアクションプランを策定・実行した後、フォーカスサーベイ・エンゲージメントサーベイにより、アクションプランの効果検証・振り返りを実施します。プログラムに参加した多くの部署でスコアが改善する結果が得られています。





（iii）人財開発

当社では、企業価値の源泉となる人財の成長・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。



・タレントアセスメント

多面観察や自己診断を通じて、一人ひとりの行動の特徴や強み、課題等を可視化します。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。

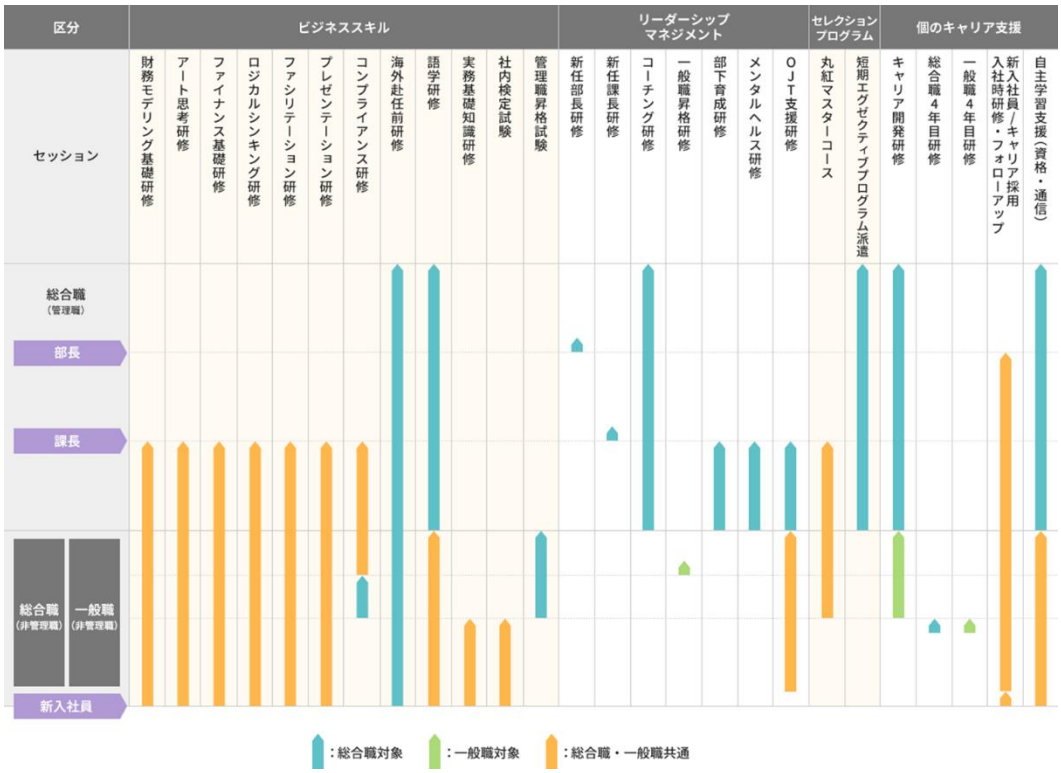
・自主学習支援

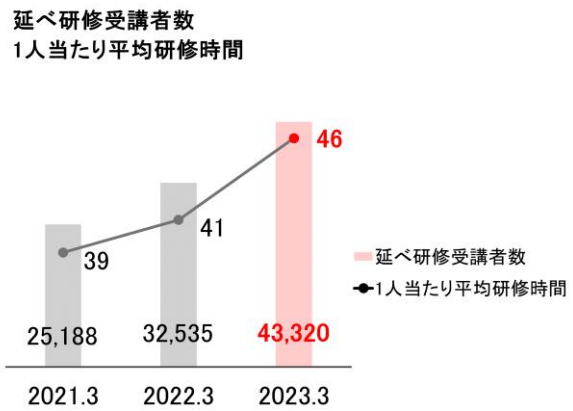
従業員の能力開発や業務では得られない知識・経験の習得を支援することで、意欲ある社員の自律性を更に高めています。

・Marubeni Global Academy

ビジネススキル、リーダーシップ、マネジメント、個のキャリア支援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等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。





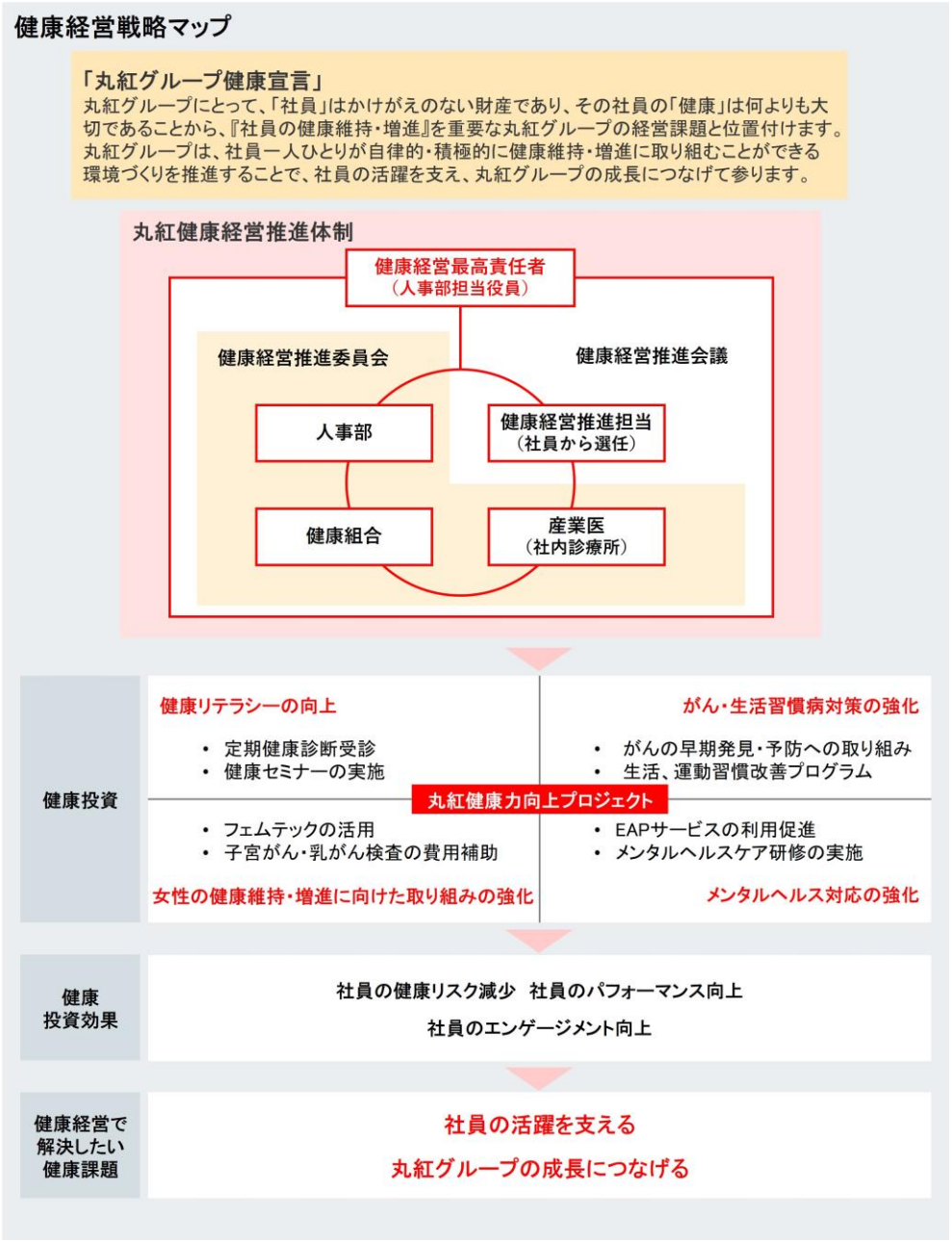
2023 年度のデータは、当社ウェブサイト内「人財マネジメント」にて更新予定です。

https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/

（iv）健康経営

当社グループでは、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ています。会社の成長の源泉である社員の活躍を支えるため、当社では 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・増進への取組みの強化等の施策を推進しています。



特に定期健康診断の受診、ストレスチェックの受検は、疾病の早期発見・早期対応を図る上で極めて大きな意義を果たすことから、「丸紅健康力向上指標」を定めて取り組むことにより、社員の健康意識の向上及び健康課題の解決を目指しています。

丸紅健康力向上指標

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
定期健康診断受診率（国内）	99.0%	100.0%	100.0%	100.0%
定期健康診断受診率（海外）	63.1%	80.1%	99.7%	98.3%
ストレスチェック受検率	91.6%	91.6%	95.5%	96.5%

健康経営の取組みの詳細は、当社ウェブサイト内「健康経営」をご参照ください。
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/24/

＜多様な人財が“繋がる”施策＞

（i）イノベーションの土台

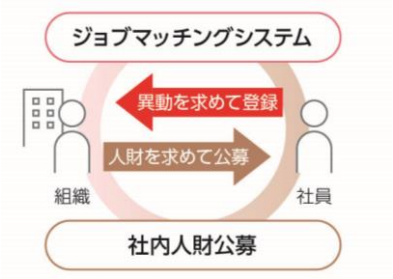
当社のイノベーションの土台となる施策として、担当業務に限らない丸紅の価値向上に繋がる活動に、就業時間の 15%の時間を充当できる「15%ルール」、組織がパートタイムでの協力を求めて社内に助っ人を公募する「クロスケット」、他組織や地域戦略へ貢献した人財に対してコインを付与する「クロスバリューコイン」（当社グループ会社も一部導入）等があります。各施策が有機的に紐づき、事業を超えた新たな価値創造を促しています。

また、組織が人財を求めて公募する「社内人財公募」や、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」により、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。

「クロスバリューコイン」
イメージ図



「社内人財公募」「ジョブマッチングシステム」
イメージ図



（ii）イノベーションの創出

当社グループでは、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「丸紅アカデミア」や、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、事業として評価され発展する

案件も出ている「ビジネスプランコンテスト」が、イノベーション風土の醸成という重要な役割を果たしています。

【原則 2-5.　内部通報】
上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

当社は、内部通報制度として、「相談“ホッ”とライン」（当社グループ向けのコンプライアンス相談窓口）、「Marubeni Anti- Corruption Hotline」（贈収賄等重大犯罪に特化した相談窓口）を設置しています。相談件数については取締役会に報告されており、運用状況については取締役会で監督できる体制をとっています。

【補充原則 2-5①】
上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備するべきである。

当社では内部通報の体制として、社内の通報窓口に加え、外部の弁護士事務所に社内から独立した通報窓口を設置しています。当社の社内規程により、通報者の秘匿及び不利益取扱いの禁止に関する規律を整備し、運用しております。

【原則 2-6.　企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

当社は、企業年金の運用を丸紅企業年金基金に委託しています。丸紅企業年金基金の組織は、議決機関としての代議員会、執行機関としての理事会、内部監査機関の監事、事務局から成り立っています。また、丸紅企業年金基金の諮問機関として年金資産管理運用委員会を

設けています。丸紅企業年金基金の運用に当たっては「運用の基本方針」、「政策的資産構成割合」を策定し、それに則って運用しています。また、丸紅企業年金基金は「アセットオーナー」としての機関投資家という立場から、「日本版スチュワードシップ・コード」の受入れを表明し、運用受託機関にスチュワードシップ活動を求めています。

各組織の内容は、以下のとおりです。

（代議員会）
代議員会は、偶数の代議員で構成され、代議員の半数は当社が選出した選定代議員で、残りの半数は丸紅企業年金基金の加入者の互選で選出された互選代議員です。丸紅企業年金基金の規約や方針の変更については、代議員会での議決が必要となります。

（理事会）
理事会は、偶数の理事で構成され、選定代議員と互選代議員から半数ずつ選定理事と互選理事が互選されます。また、選定理事の中から、基金を代表して基金業務を総理する理事長が理事会にて互選されます。代議員会の議決に基づいて理事会が業務を執行します。

（監事）
監事は２名で構成され、選定代議員と互選代議員から１名ずつ選定監事と互選監事が互選されます。

（事務局）
基金の事務局は、常務理事、運用執行理事、事務長、職員から構成されます。常務理事は理事長が指名し、事務長や職員と一緒に日常業務を取り仕切ります。また、運用執行理事は、年金資産の管理・運用に関する業務を執行する者であり、理事会の同意を得て理事の中から理事長により指名されます。なお、現在、丸紅企業年金基金においては、常務理事が運用執行理事を兼任しています。

（年金資産管理運用委員会）
年金資産管理運用委員会は、当社の CFO 及び CAO と、財務部、人事部及び経理部より選抜されたメンバー、基金の常務理事から構成され、その選抜基準は、年金業務を担当していること、資産運用について知見が深いこと、等としています。本委員会においては、丸紅企業年金基金の四半期毎の運用実績報告の実施や基金の運用方針に関する議論等を行っています。

第３章 適切な情報開示と透明性の確保

【基本原則 3】
上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。
その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

当社は、情報開示は重要な経営課題の一つであり、株主等のステークホルダーから理解を得るために、適切な情報開示を行うことが重要であると認識しています。その認識から、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、積極的な情報開示に努めています。詳細については原則 3-1 及び補充原則 3-1①～③をご参照ください。

【原則 3-1. 情報開示の充実】
上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。
（i）会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
（ii）本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
（iii）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
（iv）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
（v）取締役会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

（i）＜経営理念＞
当社は、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。
＜経営戦略・経営計画＞
上記考え方に基づいて策定した中期経営戦略「GC2024」については、当社ウェブサイトに公表していますのでご参照ください。

＜中期経営戦略「GC2024」＞
https://www.marubeni.com/jp/company/plan/pdf/gc2024_jp.pdf

（ii）＜コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針＞

当社は、社是「正・新・和」の精神に則り、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指して企業価値の増大を図ることが、株主や取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーの期待に応えるものと考えています。この実現のため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。具体的には、コーポレートガバナンスに関する報告書Ⅰ「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の１.「基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判断基準を策定し、独立社外役員による経営監督機能を高めています。また、中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家と建設的な対話を行うことが重要と考えており、対話を通じて、経営方針等に対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応に努めています。

（iii）＜取締役・経営陣幹部の報酬決定方針、手続＞

当社は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占めるメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会（社長、社内取締役１名、社外役員４名の計６名にて構成され、社外役員が委員長）を設置の上、同委員会にて取締役及び執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議し、取締役会に答申しています。取締役の報酬は、当該答申を踏まえて、株主総会で授権された範囲内で取締役会の決議を経て決定します。執行役員の報酬は、当該答申を踏まえて、取締役会の決議を経て決定します。

（iv）＜取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選解任方針、手続＞

当社は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占めるメンバーで構成される指名委員会（社長、社外役員３名の計４名にて構成され、社外役員が委員長）にて取締役・監査役候補者の選任案を審議し、取締役会へ答申します。なお、監査役については、監査役会の事前同意を得ています。当社の取締役・監査役候補者及び経営陣幹部の選任基準は以下のとおりです。

（取締役候補者選任基準）

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

（監査役候補者選任基準）

監査役については、適正な監督機能を確保すべく、当社の経営に関する知見や財務、

会計、法律、リスク管理等を中心とした分野における高い専門性と豊富な経験を有する人材を社内外から選任します。取締役会の決議を経て決定した取締役・監査役候補者の選任案は、株主総会に付議します。

（グループ CEO/CDIO/CAO/CFO/CSO 選任基準）

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

（執行役員選任基準）

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

（解任基準）

法令違反等があった場合、或いは明らかにその機能を発揮していないと認められるような場合があれば、社長他執行役員の解任及び代表取締役の解職について取締役会にて決議されます。

（v）＜取締役・監査役候補者の選任理由＞

当社は、株主総会参考書類において、社外取締役・社外監査役の候補者の選任理由に加え、社内取締役・社内監査役の候補者についても個々の選任理由を開示しています。詳細については、当社ウェブサイトに掲載の「第100回定時株主総会　招集ご通知」をご参照ください。

https://www.marubeni.com/jp/ir/stock/meeting/pdf/fye2403_100th_br_all_jp.pdf

【補充原則 3-1①】

上記の情報の開示（法令に基づく開示を含む）に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

当社は、情報開示は重要な経営課題の一つであり、株主等のステークホルダーから理解を得るために、適切な情報開示を行うことが重要であると認識しています。この認識に基づき、情報開示にあたっては平易かつ具体的な記述を行うとともに、非財務情報を積極的に開示するなど、付加価値の高い記載となるように努めています。

【補充原則 3-1②】
上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。
特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

当社は、外国人株式保有比率を踏まえ、英語版の当社ウェブサイトを開設し、株主総会招集通知、決算説明資料、統合報告書等、海外投資家に向けた英語での情報開示・提供を進めています。外国人株式保有比率については、コーポレートガバナンスに関する報告書「Ⅰ.コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「2. 資本構成」をご参照ください。

【補充原則 3-1③】
上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。
特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるＴＣＦＤまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

当社は、中期経営戦略「GC2024」において、「グリーン戦略」を掲げ、サステナビリティへの取組みを有価証券報告書や統合報告書等の開示書類及び当社ウェブサイト等において開示・説明しています。

気候関連財務情報開示については、その重要性を認識し、2019 年 2 月に TCFD 提言に賛同の意を表明するとともに、気候変動がもたらす「機会」及び「リスク」の把握、情報開示に取り組んでいます。2020 年 7 月に「TCFD 提言に基づく情報開示」を公開し、続く 2021 年 3 月には、「気候変動長期ビジョン」を公表しました。「気候変動長期ビジョン」において、2050 年までの当社グループにおける GHG 排出ネットゼロを目指すとともに、2030 年に向けたアクションプランを策定し、その進捗を開示・説明しています。2021 年度以降は、TCFD の開示内容を順次拡充し、個別事業についてシナリオ分析を実施の上、分析結果を踏まえた対応方針・戦略を開示することで、気候変動に関連する戦略の強靭性を示しています。また、有価証券報告書においても、業態や経営環境を踏まえ、重要であると判断した具体的なサステナビリティ情報を「サステナビリティに関する考え方及び取組」等

に記載するとともに、気候変動リスク・環境リスク及び自然災害等のリスクを事業等のリスクとして認識し、対応策や取組み方針を開示しています。

＜TCFD 提言に基づく情報開示＞
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc_02
＜有価証券報告書＞
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/
＜統合報告書＞
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/

また、丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」にアラインする人財戦略として、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」を掲げています。「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。

「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。

＜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・CHRO(※)・CSO・CAO を主要メンバーとする人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ」を実施しています。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&インクルージョン等、人財戦略の中でも重要度の高いアジェンダの議論を深めています。

(※) 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して CHRO を新設しました。2024 年 4 月 1 日からは、グループ人財戦略の推進をより一層強化することを目的に、CHRO を社長直轄としました。CHRO は、社長を補佐し、人財戦略に関する経営全般に参画します。

＜経営層と社員の対話＞

当社グループでは、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。定期的な社長と社員の意見交換会や、Opinion Box を通じた社員との直接の質疑応答を実施し、2024 年 3 月末時点でその件数は 1,300 件以上となっています。

＜従業員持株会制度＞

社員の経営参画意識は年々高まっており、当社の従業員持株会加入率は 94.5%（2023 年度）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、特別奨励金の支給を行っています。

その他人財戦略関連の取組みの詳細については補充原則 2-4①をご参照ください。

【原則 3-2.　外部会計監査人】

外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

当社では、監査役会や経理部等の関連部門と連携し、十分な監査日程や監査体制の確保に努め、会計監査人による適正な監査を確保しています。

【補充原則 3-2①】

監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

(i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定

(ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

(i) 監査役会は、会計監査人の不再任を検討する基準、選任等の手続等を策定しており、毎年、会計監査人の再任に当たっては、これらの基準に基づき、会計監査人の業務執行状況を評価し、監査役会で決定の上、取締役会に報告しています。

(ii) 監査役会は、会計監査人と月次定例ミーティングにおいて、会計監査人の品質管理体制（会計監査人の独立性確認を含む）や年度監査計画とサービス体制について説明を受けており、その独立性と専門性を確認しています。

【補充原則 3-2②】

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

(i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保

(ii) 外部会計監査人からＣＥＯ・ＣＦＯ等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保

(iii) 外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保

(iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

(i) 経理部と会計監査人との事前協議の上、監査スケジュールを策定し、十分な監査時間を確保しています。また、監査役会においても監査計画（内容と時間）を確認しており、監査時間が十分に確保されていることを確認しています。

(ii) 会計監査人と社長・CFO との面談を実施しています。

(iii) 会計監査人の監査役会への出席に代替するものとして、会計監査人と監査役は月次定例ミーティングを実施することにより連携を確保しています。内部監査部門は財務報告に係る内部統制報告制度対応において会計監査人との連携を図っている他、内部監査報告書の提示等必要な情報提供を行っています。また、社外取締役を含む取締役会において、会計監査人が実施した会計監査について報告が行われており、社外取締役への情報共有が行われています。

(iv) 会計監査人から問題点が指摘された場合は、執行側で個別に対応し、職制ラインでの報告が実施されています。

第４章　取締役会等の責務

【基本原則４】
　上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、
⑴ 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
⑵ 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
⑶ 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと
をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。
　こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

　当社は、中期経営戦略（中期経営計画）を策定するなど、取締役会において企業戦略等の大きな方向性を決定しています。当社では、経営における意思決定の迅速性・効率性及び適正な監督機能を確保するための経営・執行体制の確立に努めています。当社の経営・執行体制につきましては、原則 4-1 から原則 4-14 までの各原則・補充原則をご参照ください。

【原則 4-1．　取締役会の役割・責務⑴】
　取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

　当社の中期経営戦略（中期経営計画）等は、経営理念等も踏まえつつ策定され、内容についても取締役会にて十分に審議されています。その後の投融資、経営資源配分、人事政策等の各種施策はこの中期経営戦略（中期経営計画）を指針とした上で、意思決定がなされています。

【補充原則 4-1①】
　取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

　当社は、取締役会規程において法令及び当社定款に定められた事項、その他経営に関する重要事項につき取締役会に付議することを定めており、その付議事項は取締役会付議事項

一覧表によって明確にしています。特に事業の開始・参加・廃止・脱退、固定資産の取得・処分、融資・保証等については金額基準を定め、この金額基準を超える案件については取締役会にて審議・決定しています。同一覧表により、取締役会が決定すべき事項以外の意思決定及びその執行は、代表取締役及び執行役員に委任しています。代表取締役及び執行役員に委任した事項に関する意思決定及び執行状況は、取締役会において各担当取締役より業務執行報告を行っております。取締役会は、この報告等を通じて代表取締役及び執行役員による意思決定及び業務執行を監督しています。

【補充原則 4-1②】
取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

当社は、中期経営戦略（中期経営計画）を公表し、その進捗状況については逐次確認の上、開示しています。

また、中期経営戦略（中期経営計画）終了時には、そのレビュー及び十分な内容分析を行い、次期経営戦略に反映させ、次期経営戦略を公表しています。

【補充原則 4-1③】
取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（ＣＥＯ）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

取締役会の諮問機関である指名委員会は、社長より後継者計画及び後継者候補の育成について十分な報告を受け、意見を交換し、具体的な候補者に関する評価を踏まえて後継者計画について検討しています。

次期社長の選任は、指名委員会が、社長の作成する候補者選任案を審議し、審議結果を取締役会に答申の上、最終的に取締役会にて決議されます。

【原則 4-2.　取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

当社では、執行と監督との分離を明確にする目的で執行役員制度を導入しており、適切なリスクテイクを支える環境整備に努めています。個々の重要案件については取締役会付議基準に従い、取締役会に付議され、各々の取締役の役割に応じ、多角的な視座から議論が行われています。また、取締役会の承認に付帯条件等がある場合は、迅速に示達された上で、フォローアップがなされています。

当社は、株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、取締役（社外取締役を除く）及び執行役員に対し譲渡制限付株式及び TSR 連動型譲渡制限付株式を付与しています。

【補充原則 4-2①】

取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員の報酬総額の限度額が決定されます。個々の取締役に対する報酬額は、社外役員が委員長を務め、社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会にて報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議した上で、取締役会に答申し、取締役会の決議を経て決定します。社外取締役を除く取締役の報酬は、基本報酬と加算給で構成される月例報酬（固定・金銭報酬）、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（変動・金銭報酬）及び譲渡制限付株式と 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（変動・株式報酬）から構成されます。

取締役会長の報酬等は、当社の経営で培った事業知見を監督に活かすことで実質的に中長期の企業価値向上に貢献する立場にあることから、月例報酬である基本報酬と中長期インセンティブ報酬により構成します。

業務執行から独立した立場である社外取締役及び監査役の報酬につきましては、月例報酬である基本報酬（各種委員会の委員長・委員等の職責に応じた報酬を含む）のみで構成され、業績連動報酬はありません。

取締役の報酬水準は、優秀な人財の獲得・保持が可能となる競争力ある報酬水準となるように、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等と比較検討を行い、適切な報酬水準を設定します。

報酬等の構成比率については、中長期的な企業価値向上を重視した報酬構成とし、代表取締役社長については連結純利益 4,000 億円かつ基礎営業キャッシュ・フロー5,000 億円の時に月例報酬／短期インセンティブ報酬／中長期インセンティブ報酬の構成比率が概ね１：１：１となるように設定します。なお、他の社内取締役については、代表取締役社長の報酬構成比率に準じて役位ごとの役割・責任を勘案し報酬構成比率を設定します。

【補充原則 4-2②】

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

当社では、サステナビリティに対する考え方及び取組み方針等を取締役会で策定し、定期的にサステナビリティの取組み状況を取締役会で監督しています。また、中期経営戦略「GC2024」においても、「グリーン戦略」の推進による長期的な企業価値の向上を掲げています。

経営資源の配分については、中経経営戦略の策定・見直し、四半期決算、取締役業務執行報告等の機会において、取締役会で議論・監督しています。

事業ポートフォリオについては補充原則 5-2①をご参照ください。

【原則 4-3.　取締役会の役割・責務(3)】

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。

また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

当社では、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占め、社外役員が委員長を務める指名委員会を設置しており、同委員会にて役員選任手続の妥当性等について審議し、取締役会へ答申しています。また、執行役員の選解任は、上記原則 3-1(iv)に記載のとおりです。

内部統制やリスク管理体制の適切な整備については、下記補充原則 4-3④に記載のとおりです。

経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反についての管理体制は、上記原則 1-7 に記載のとおりです。

【補充原則 4-3①】

取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

取締役及び執行役員の選解任については、上記原則 3-1(iv)に記載のとおりの体制とすることで、取締役会としての監督機能を担保しています。

【補充原則 4-3②】

取締役会は、ＣＥＯの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたＣＥＯを選任すべきである。

上記補充原則 4-1③に記載のとおりです。

【補充原則 4-3③】

取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、ＣＥＯがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、ＣＥＯを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

上記原則 3-1(iv)に記載のとおりです。

【補充原則 4-3④】
内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

コンプライアンスについては、コンプライアンス委員会を設置して体制整備を行っており、その活動状況は業務執行報告として取締役会に報告しています。グループ会社では、事業の特性に応じてコンプライアンス体制を構築しており、海外でも、各国の法令や商慣習などに応じてコンプライアンス体制を構築しています。贈収賄防止管理や安全保障貿易管理等含め、丸紅グループにおけるコンプライアンス体制に不備が無いか、定期的な監査やモニタリングを実施しています。

内部統制については、内部統制委員会を設置して体制整備を行っており、年 1 回、取締役会で会社法上の内部統制システムの運用状況の評価と内部統制の基本方針の見直しを行うとともに、金融商品取引法に基づく内部統制報告書を取締役会に付議して内部統制が有効であることを確認しています。

リスク管理体制については、取締役会においてリスクシナリオとその対応について議論するとともに、定量化可能リスクについては統合リスク管理を実施、定性リスクについてはコンプライアンス体制の強化等により管理しています。

内部監査部門は、監査の結果に基づき、監査報告書を社長に提出し、その写しを被監査組織、会長、取締役、監査役等関係者に回付するとともに、適時に取締役会、経営会議及び執行役員会に報告しています。監査報告書では、被監査組織が改善すべき事項の指摘等を行い、内部監査部門及び個々の内部統制を所管する部署がその改善・対策等の実施状況につき、モニタリング・フォローアップを行っています。なお、内部監査部門では内部監査のほかに財務報告に係る内部統制の有効性評価も実施しております。

【原則 4-4.　監査役及び監査役会の役割・責務】
　監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。
　また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

　監査役会は監査役５名（うち社外監査役３名）で構成されています。各監査役は、監査役会で策定された監査方針及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しています。

【補充原則 4-4①】
　監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。
　また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

　当社の監査役は５名中３名が独立社外監査役であり、取締役の職務執行監査、外部会計監査人の選解任、監査報酬については、監査役会として独立した客観的な立場から判断を行っています。
　また、社外取締役との連携を確保すべく、監査役が実施する取締役、グループ CEO への業務執行状況ヒアリングへの社外取締役の任意出席等を行っています。

【原則 4-5.　取締役・監査役等の受託者責任】
　上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

　当社では、社長、CFO、IR・SR 部長（2023 年度までは財務部長）等が、定期的に国内・海外投資家とのミーティングに出席しており、また、代表取締役である CFO が IR 担

当役員を務め、ミーティングの内容を取締役・監査役等に報告することで、経営に株主等のステークホルダーの意見を反映させる体制としています。

【原則 4-6.　経営の監督と執行】
　上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

　当社は、独立社外取締役を 6 名選任し、取締役会等において独立かつ客観的な立場から意見を述べてもらうことで、実効性の高い経営の監督体制を確保しています。また、取締役会議長である取締役会長を非業務執行取締役としています。

【原則 4-7.　独立社外取締役の役割・責務】
　上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。
（i）経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
（ii）経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
（iii）会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
（iv）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

　当社は、議決権行使助言会社のガイドラインを参考にした、独立性判断基準（下記原則４－９参照）を定め、当該基準を充足し、利益相反の監督、経営監督、受託者責任を果たすことが可能な人物を独立社外取締役として選任します。
　また、それら独立社外取締役を含む社外役員は、各自の専門的な知識と豊富な経験に基づき、中長期的な企業価値の向上を図るために有益な助言を行うとともに、取締役会の諮問機関である指名委員会の過半数のメンバーとして加わり、役員選任手続の妥当性等について審議し、監督機能を適切に発揮しています。

【原則 4-8.　独立社外取締役の有効な活用】
　独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも３分の１（その他の市場の上場会社においては２名）以上選任すべきである。
　また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも３分の１以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

　当社の取締役 10 名のうち、６名が社外取締役であり、これら６名の社外取締役は全員、当社が定める独立性判断基準及び株式会社東京証券取引所が定める独立性基準を満たしています。
　当社は、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案し、当社経営における迅速かつ効率的な意思決定と適正な監督機能を確保すべく、当社の多角的な事業活動または出身各界における豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識と専門性を有する人財を社内外から選任しています。現時点での独立社外取締役の数は適切と考えており、今後も、適切な人数の独立社外取締役候補者を選任していきます。

【補充原則 4-8①】
　独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

　独立社外役員のみを構成員とする会合ではないものの、独立社外役員並びに会長または社長を構成員とする会合を定期的に開催し、情報交換及び認識共有を図っています（2023 年度は４回開催）。

【補充原則 4-8②】
　独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

　社内取締役・監査役と社外取締役の更なる連携強化を目的として、筆頭独立社外取締役を選任しています。

【補充原則 4-8③】
支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも３分の１以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

コーポレートガバナンスに関する報告書提出日現在、当社は、支配株主を有していません。

【原則 4-９．　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

当社は、社外役員が期待される役割・機能を適切に発揮するために、以下の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」に基づき、その選任を行っております。

＜当社の社外役員の独立性に関する基準・方針＞
株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に加え、本人が現在及び過去 3 事業年度における以下 1.～7.に該当する場合は独立性を有さないものと判断します。

1. 当社の大株主（直接・間接に 10%以上の議決権を保有）またはその業務執行者(※)
2. 当社の連結総資産の 2%を超える借入先の業務執行者
3. 当社との取引が当社連結収益の 2%を超える取引先の業務執行者
4. 当社の会計監査人の代表社員または社員
5. 当社よりコンサルティングや顧問契約として、事業年度当たり 1,000 万円を超える金銭を得ている者（ただし、当該金銭を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当社から得ている財産が当該団体の連結総売上高の 2%を超える団体に所属する者）
6. 当社より事業年度当たり 1,000 万円を超える寄付金を受けた団体に属する者
7. 当社並びに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役員、監査役とその二親等以内の親族または同居者

なお、上記 1.～7.のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、役員選任時にその理由を説明・開示する。
(※)業務執行者：業務執行取締役、執行役員その他使用人等

【原則 4-10.　任意の仕組みの活用】
　上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

　当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役及び社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としています。

【補充原則 4-10①】
　上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。
　特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

　取締役会の諮問機関として「ガバナンス・報酬委員会」及び「指名委員会」を設置し、経営監督機能を強化しています。両委員会は、独立社外役員がメンバーの過半数を占め、独立社外役員を委員長としており、独立性を有する構成となっています。
　ガバナンス・報酬委員会は、取締役・執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会に答申するとともに、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビュー、重要なコーポレート・ガバナンス事項の審議を行い、取締役会に報告します。
　指名委員会は、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）について審議し、取締役会に答申します。

【原則 4-11.　取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】
　取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が１名以上選任されるべきである。
　取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

　当社は、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開しており、取締役会は経営戦略等の妥当性、実施に当たってのリスク等を客観的かつ多面的に審議し、その執行状況を適切に監督する必要があります。そのため、当社は、取締役会の実効性を高めることを目的として、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任しています。また、非業務執行取締役、複数の独立社外役員を選任することで、社内の慣習にとらわれない視点の導入、牽制・監督機能の強化、利益相反のチェックを行っています。
　コーポレートガバナンスに関する報告書提出日現在、取締役会メンバーは、社外取締役６名を含む 10 名（男性８名、女性２名）で構成されています。監査役は、社外監査役３名を含む５名（男性３名、女性２名）が選任され、財務・会計・法務に関する知識を含む適切な経験・能力を有しており、うち１名は財務・会計に関する特に高い専門知識を備えています。取締役・監査役の選任理由につきましては、上記原則 3-1(v)及びコーポレートガバナンスに関する報告書の「Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「１．機関構成・組織運営等に係る事項」【取締役関係】及び【監査役関係】に開示していますので、ご参照ください。
　取締役会の実効性評価については、補充原則 4-11③をご参照ください。

【補充原則 4-11①】
　取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

　取締役の選任基準については、原則 3-1(iv)及び原則 4-11 をご参照ください。社外取締役については、上記原則 3-1(iv)に記載の取締役選任基準を念頭に置き、取締役会構成メ

ンバーのスキルや経験の最適な組み合わせを検討のうえ、当社の重要事項の決定に際し、当社ビジネスの理解に努め、主体的に経営参画できる人物を選任することとしています。社外取締役６名のうち３名が、他社での経営経験を有しています。

当社は、全取締役・監査役の専門性及び経験をスキル・マトリックスとして公表しています。スキル・マトリックスにつきましては、コーポレートガバナンスに関する報告書の「Ⅴその他」の「2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」の図２をご参照ください。

【補充原則 4-11②】
社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

取締役・監査役、並びにそれらの候補者の重要な兼職の状況につきましては、株主総会招集通知及び有価証券報告書において毎年開示を行っています。

【補充原則 4-11③】
取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

当社は 2016 年度以降、取締役会の実効性評価を毎年度実施しており、分析評価の結果特定された課題の改善策に継続的に取り組むことで、取締役会の実効性の向上に努めております。

2023 年度の取締役会の実効性評価は、2022 年度のコンセプトである「丸紅らしいガバナンス体制」を踏襲しつつ、「2022 年度の議論を踏まえて抽出された論点ごとに丸紅に適したガバナンス体制の方向性を議論する契機とする」をコンセプトとして実施しました。

Ⅰ 評価の枠組み・手法

1. 評価対象

取締役会（指名委員会/ガバナンス・報酬委員会を含む）

2. 評価プロセス

全ての取締役及び監査役によるアンケート及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

3. 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

また、実効性評価において社外取締役の相互評価自体は実施していないものの、2023年度のアンケート設問において、その要素を取り入れる工夫をいたしました。

4. 外部専門機関の活用

2023 年度も引き続き外部専門機関を活用し、事前の資料査閲やアンケート・インタビューの回答を踏まえた上で分析評価を実施

- 直近 3 年間の取締役会の上程議題を第三者が閲覧し議題を分析
- 第三者目線からのアンケート項目に対する助言
- アンケート回答結果に対する第三者の分析、及び第三者による個別インタビューの実施
- 第三者による分析結果に対するコメント等も参考にし、取締役会における議論を実施
- 抽出された課題に対する改善策についての第三者の助言

なお、アンケート及びインタビューは外部専門機関が実施し、その結果を個人が特定されないよう外部専門機関が匿名化して分析・集計することで、透明性・客観性を確保しております。

Ⅱ 評価結果の概要

1. 概要

上記の評価プロセスを経て、当社取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることが確認されました。

特に、社外取締役の意見を踏まえた議題選定を実施するとともに、事業所視察や本部長との意見交換をはじめとしたインプットを通じて社外取締役の事業理解が深まったことに加え、議長による的確な議事運営の結果、取締役会で自由闊達な深度のある議論が行われている点につき、高い評価を得ました。

2. 2022 年度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

（1）監督機能の高度化に向けた取締役会の方向性に関する議論の深化

取締役会の今後の方向性と議論を深めていくべきテーマについて、会長・社長・社外取締役

で自由闊達な意見交換を実施し、実効性評価のアンケートやインタビューにおいても役員の意見を聴取しました。
取締役会の方向性に関する議論については、「3. 2023 年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針」（3）に記載のとおり、更なる取組みを継続していきます。

（2）議題選定プロセス及びグループ経営上の重要テーマに係る監督の在り方の検討
議題選定プロセスに関しては、取締役会への上程議案につき、社外取締役の意見の個別聴取に加え、会長・社長・社外取締役との意見交換の場で、社外取締役の意向を踏まえて、取締役会で議論を深めていくべきテーマについて議論しています。
また、グループ人財戦略に関して執行側の議論が取締役会へ報告されるとともに、社外取締役と各本部長との面談を実施し、事業会社を含む本部戦略、注力領域、課題等につき説明・議論等を通して、グループ経営上の重要テーマに係る監督の在り方の検討を進めました。
本項目も、「3. 2023 年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針」（1）及び（2）に記載のとおり、取締役会でより深度ある議論を実施するに際し必要な取組みについて、検討を継続していきます。

3. 2023 年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針

（1）グループ経営上の重要テーマを監督するための説明・資料の論点明確化
総合商社の事業の複雑性や当社グループの経営構造を踏まえてアジェンダごとに執行側での議論の経過、想定されるリスク等の取締役会で議論すべき論点を一層明確化し、大所・高所からの本質をついた議論を促すことが必要と考えております。

（2）当社グループの総合力を意識した中長期的な価値向上に向けた経営戦略・重要な経営課題に関する議論の充実化
執行側において資本コスト・株価等を意識できているものの、資本配分や成長のために何が必要か等、取締役会における企業価値向上を目的とした経営に関する議論をより充実させるとともに、次期中期経営戦略策定の初期段階から関与を深めることが肝要であると考えております。

（3）丸紅に適したガバナンス体制の中で取締役会が果たすべき役割の継続検討
現在の取締役会の構成に問題はないものの、当社の更なる成長のためには将来的な構成（求められる経験・属性等）について引き続き議論を深める余地があると考えております。
社外取締役が過半数の取締役会において、当社としての取締役会の目指す方向性を含め、中長期的な当社の成長を見据え、3-5 年先の構成及びメンバーの人選に関する議論を継続的に実施していきます。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き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していきます。

【原則 4-12.　取締役会における審議の活性化】
取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

取締役会においては、社内外取締役の区別なく自由闊達で建設的な議論を展開し、活発な意見交換を行っています。

【補充原則 4-12①】
取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。
（i）取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
（ii）取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
（iii）年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
（iv）審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
（v）審議時間を十分に確保すること

（i）取締役会資料は、原則として会日の 7 日前までに配布しています。
（ii）社外取締役には事前に経営課題、執行状況、討議内容等についてのブリーフィングを行っています。
（iii）年間開催スケジュールは原則として新年度の約 3 か月前までに、審議事項は原則として会日の 10 日前までに通知しています。加えて、前年度の上程議案及び当年度の上程予定議案を一覧化し、取締役及び社内監査役に提供しております。
（iv）2023 年度の取締役会は全 15 回、2022 年度は全 16 回開催しており、取締役会付議基準については、会社の状況を踏まえ、随時変更を検討しています。
（v）想定される審議時間を取締役会開催通知に記入しており、審議延長には議案により柔軟に対応しています。

【原則 4-13.　情報入手と支援体制】
　取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。
　また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。
　取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

　取締役の能動的な情報入手に際しては、秘書部、経営企画部が、監査役の能動的な情報入手に際しては、監査役室等が、それぞれ支援を行っています。
　各取締役が求める情報や資料の円滑な提供がなされているかどうかについては、ガバナンス・報酬委員会が行う取締役会全体の実効性評価にて評価・レビューしています。
　監査役会では、監査役が求める情報の提供機会を確保すべく、期初に年間の監査計画を策定し、期末に監査の実施状況をレビューの上で監査報告を決議しています。

【補充原則 4-13①】
　社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

　取締役は、上記原則 4-13 のとおり、秘書部、経営企画部に対し、必要に応じて追加の情報提供依頼を適宜実施しています。また、監査役については、監査役室等のサポート以外にも、取締役会、経営会議、執行役員会へ出席している他、社内監査役には稟議等の社内重要書類も遅滞なく回付されています。その他、監査役は、取締役、経営幹部への業務執行状況のヒアリング、監査法人・CS 各部との定例ミーティング、事業会社往査を行うとともに、必要に応じて追加の書類提出、説明等を求めています。

【補充原則 4-13②】
　取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

　監査役会では、顧問弁護士と契約を締結しており、その費用も会社で負担しています。
　その他、外部専門家の起用が必要であると取締役、監査役が判断した場合には、会社負担にて対応する方針です。

【補充原則 4-13③】
上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

内部監査部門は、取締役会に対して年次内部監査報告を行うと共に、監査役会に対しては四半期単位で個別の内部監査結果を報告するなど、適時適切に直接報告を行うことにより、取締役・監査役との連携が図られています。社外取締役、社外監査役が会社情報を的確に入手するための、各種連絡・調整業務については、上記原則 4-13 及び補充原則 4-13①のとおり、秘書部、経営企画部、監査役室等がその役割を担っています。

【原則 4-14.　取締役・監査役のトレーニング】
新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

当社は、取締役・監査役の全員が期待する役割と責務を果たすために十分な知識を習得するとともに、鋭意研鑽に努めるため、十分な情報提供を行っています。当社は、取締役・監査役に対するトレーニングの機会の提供・斡旋に加え、それに要する費用を負担しています。

【補充原則 4-14①】
社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

取締役・監査役には経営企画部、秘書部、監査役室等が中心となり、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出来ます。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、討議内容等についてのブリーフィングを実施しています。

加えて、執行役員会等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他、社外役員に対し、各営業グループ及びコーポレートスタッフグループの業務分担・課題・案件取組み状況につき、説明を受ける機会を設けています。

＜2023 年度の取組み実績＞

【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】

- 丸紅経済研究所から取締役及び監査役に対する政治・経済情勢に関する情報提供（定期または必要に応じて）
  テーマ：地政学的リスクとサプライチェーンへの影響、各国の重要選挙とそれを受けた政策見通し、経済安全保障に関わる事項、主要国の経済動向（例：インフレ動向とそれに伴う金融政策見通し）　等

【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】

- 各営業グループ及びコーポレートスタッフグループから新任の社外取締役に対する、業務分担、課題及び各営業本部の案件取組み状況の説明（2023 年６月）
- 監査役と会長、社長、CSO、CFO、CAO、グループ CEO それぞれとの定例ミーティング（社外取締役は適宜出席）を通じた、当社の状況の説明及び相互理解の促進（計 13 回、うち社外取締役の出席は９回）
  テーマ：当社及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等
- 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：
  ① 取締役会の今後の方向性と議論を深めていくべきテーマについて
  ② 商社の枠組みを超える価値創造企業グループとなるため、イノベーション創出を加速させるために必要な視点について
- 社外取締役・各営業本部長との面談の実施
  目的：当社事業に対する理解の深化を通じた取締役会の更なる実効性向上
- 社外取締役による現場視察、事業会社等幹部との意見交換の実施（国内・海外 各１回）
  国内訪問先：福山製紙株式会社、京都丸紅株式会社、株式会社山星屋、丸紅エレネクスト株式会社、他
  海外訪問先：Roy Hill 鉄鉱山（豪州）、Marubeni Growth Capital Asia Pte. Ltd.（シンガポール）、他
- 社外監査役によるグループ会社訪問の実施
  - 秋田洋上風力発電株式会社の社長との面談、及び秋田港・能代港の現場視察（2023 年 10 月）
  - グミ、キャンディ等の菓子製造・販売を行うアトリオン製菓株式会社の経営陣との面談、及び工場の視察（2023 年 12 月）

- 輸入穀物の貯蔵・港湾運送業を行うパシフィックグレーンセンター株式会社の経営陣との面談（2024 年３月）
- 飼料の製造･加工販売を行う日清丸紅飼料株式会社の鹿児島工場の視察（2024 年３月）　等

- 経営企画部及び法務部から社外取締役･社外監査役に対する、取締役会の議案の事前説明（適宜）
- 社内監査役から社外監査役に対する、社内監査役が実施した執行部門へのヒアリング内容の共有（適宜）

【補充原則 4-14②】
　上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

　社外取締役・社外監査役に対しては、当社グループの経営理念、企業経営、事業活動及び組織等に関する理解を深めることを目的に、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います。また、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役が、その役割及び責務を果たすために必要とするセミナー等への参加について、機会の提供、費用の負担等を行います。

第５章　株主との対話

【基本原則５】
　上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。
　経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

　当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、株主との建設的な対話が重要であると認識しています。そのため、IR 担当役員を中心とする IR 体制を整備し、定期的に株主との対話を行う機会を設けています。詳細については原則 5-1 及び補充原則 5-1①～③をご参照ください。

【原則 5-1.　株主との建設的な対話に関する方針】
　上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

＜株主との建設的な対話の方針＞

（基本的な考え方）

当社は、中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家と建設的な対話を行うことが重要と考えており、対話を通じて、経営方針等に対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応に努めています。

（統括責任者）

株主・投資家との建設的な対話の実現に向け、代表取締役である CFO を IR 担当役員に指名しています。

（取組み体制）

IR 専門部署として IR・SR 部（2023 年度までは財務部 IR 課。以下同様）を設置し、同部署を中心に関係部が情報交換をはじめとした社内連携を図っています。

（対話の手段）

個別面談に加えて、株主総会、機関投資家向けの決算説明会及びグループミーティング、個

人投資家向けの説明会等を実施し、対話の手段の充実に努めています。

（フィードバックの方策）
対話を通じて把握した意見及び要望等については、IR 専門部署が取り纏め、四半期毎に社長、CFO、社外取締役等に適切なフィードバックを行っています。

（インサイダー情報の管理に関する方策）
対話に際しては、社内規程である「インサイダー取引管理規程」に則り、インサイダー情報を適切に管理しています。

【補充原則 5-1①】
株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。

株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、当社は合理的な範囲で対応者を判断して面談に臨みます。

【補充原則 5-1②】
株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。
（i）株主との対話全般について、下記（ii）～（v）に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
（ii）対話を補助する社内のＩＲ担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
（iii）個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やＩＲ活動）の充実に関する取組み
（iv）対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
（v）対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

（i）IR 担当役員として、代表取締役であるＣＦＯを指名しています。
（ii）IR・SR 部を中心に、経営企画部、経理部、財務部、総務部、法務部、それぞれに担当業務を設定しており、相互に連絡をとって連携・対応しています。
（iii）IR・SR 部にて、決算説明会、事業説明会、個人投資家向け説明会、機関投資家とのグループミーティング等を定期的に実施しています。

（iv）説明会や面談等で把握された株主の質問・意見はIR・SR部にて取り纏められ、IR担当役員であり、代表取締役であるCFOに職制ラインで報告がなされています。
（v）「インサイダー取引管理規程」が制定されており、この規程に則り、適切な情報管理体制を構築しています。

【補充原則5-1③】
上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

当社は、3月末及び9月末の株主名簿に基づき、株主名簿上の株主構成を把握し、3月末時点の株主名簿を基に実質株主調査を実施するなど、株主構造の把握に努めています。

【原則5-2.　経営戦略や経営計画の策定・公表】
経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

当社は、3ヵ年の中期経営戦略「GC2024」を策定し、2022年度よりスタートしております。中期経営戦略「GC2024」では、前中期経営戦略「GC2021」において定めた、丸紅グループが目指す長期的な方向性（社会・顧客の課題と向き合い、新たな価値を創出する）を継続しつつ、「既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出の重層的な追求」及び「『グリーン事業の強化』と『全事業のグリーン化』の同時推進」を基本方針として掲げています。前中期経営戦略「GC2021」の総括及び中期経営戦略「GC2024」の概要については以下をご参照ください。

＜前中期経営戦略「GC2021」の総括＞
強固な経営基盤を築いた変革の3年間
- 財務基盤の再生・強化を実現
- 懸念案件を一掃し、収益基盤を強化・拡充

前中期経営戦略「GC2021」における定量目標に対する3ヵ年累計実績は以下のとおりです。

		定量目標	GC2021 3カ年累計実績 （2019～2021年度）
連結純利益 (2021年度)		3,000億円	4,243億円
CF	基礎営業CF (3カ年累計)	12,000億円	13,039億円
	株主還元後FCF (3カ年累計)	+1,000億円以上	+4,192億円
ネットDEレシオ		0.7倍程度 ※ 修正GC2021において1.0倍程度に修正	0.80倍
新規投資・CAPEX (3カ年累計)		9,000億円程度 ホライゾン1　2,000億円 ホライゾン2　5,000億円 ホライゾン3　2,000億円	約7,400億円 ホライゾン1　約3,000億円 ホライゾン2　約3,900億円 ホライゾン3　約500億円
ROE		10%以上	23.0%

＜中期経営戦略「GC2024」の概要＞

基本方針

- 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
- 「グリーン事業（*1）の強化」、「全事業のグリーン化推進」によりグリーンのトップランナーへ

「グリーン事業の強化」

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

（*1）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、及びそれらの事業が必要としかつ代替困難な原材料等を供給する周辺領域

「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組み（天然ガス・LNG 等）

事業指針 SPP

当社は事業指針 SPP に則り、新規投資を戦略的に厳選するとともに、既存事業の強化及び回収・資産入替えの促進を図り、丸紅グループ全体の事業ポートフォリオの価値最大化を引き続き目指す

Strategy：

・ 各分野における在り姿と現状のギャップを埋めることと定義し戦略ありきを徹底
・ DX による事業戦略の変革、実行の高速化

Prime：

・ 丸紅グループによる主体的な事業戦略の実行
・ マジョリティ投資、もしくはパートナーとの相互補完による主体的な事業価値向上を追求

Platform：
- 丸紅グループの Platform を拡充・活用し、社内外の知の掛け合わせにより価値を創造
- 地域・分野・商品等の拡がりが見込める事業を Platform とした長期的な事業価値向上を追求

収益力強化

ROIC（*2）/CROIC（*3）・RORA（*4）により資本効率・リスクリターン効率を定期的にモニタリングすることで、資産の優良化を図り、ROE の向上を目指す

（*2）ROIC：投下資本利益率（Return On Invested Capital）
（*3）CROIC：投下資本キャッシュリターン（Cash Return On Invested Capital）
（*4）RORA：リスクアセット利益率（Return On Risk Asset）

人財戦略

「丸紅人財エコシステム」を進化させ、企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進する

- ミッションを核とする人事制度：実力本位の徹底とチャレンジの促進
- 多様な人財の活躍・育成：働く環境の最適化と人財育成の強化
- タレントマネジメントコミッティ：社長・CHRO・CSO・CAO 主導による人財戦略の推進

なお、人的資本への投資については補充原則 2-4①、3-1③もご参照ください。

定量目標

中期経営戦略「GC2024」における定量目標は以下のとおりとし、中長期的な企業価値向上を追求する

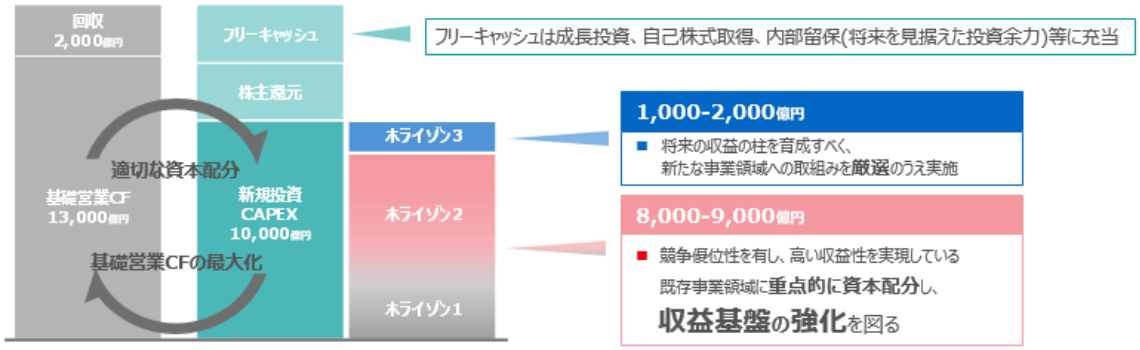
経営指標	定量目標
連結純利益（2024年度）	4,000億円
基礎営業キャッシュ・フロー（３ヵ年累計）	13,000億円
ROE	15% （ネットDEレシオ 0.7～0.8倍程度）

資本配分方針・株主還元方針

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、成長投資及び株主還元を強化

- 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）

３つのホライゾン（ホライゾン１：既存事業の充実、ホライゾン２：既存事業領域の戦略追求、ホライゾン ３：White Space＝現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデルの創出）ごとの新規投資・CAPEX の計画は以下のとおり。



株主還元方針：

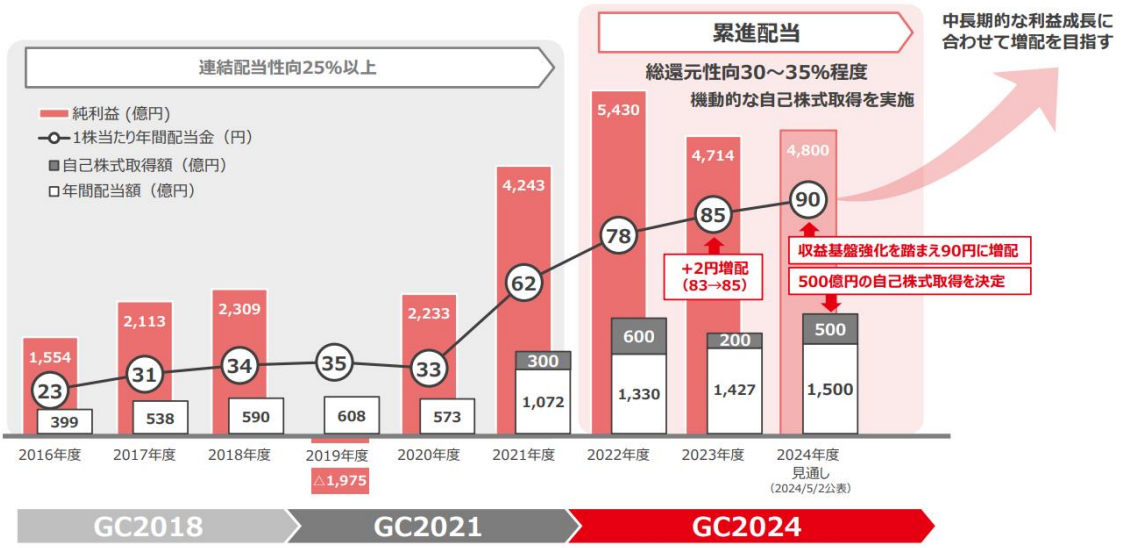
「配当の基本方針」

株主に対して長期にわたり安定した配当を行いつつ、中長期的な利益成長の実現によって増配を目指す

「GC2024 期間の株主還元」

・ 1 株当たり年間配当金 90 円を下限とする累進配当

・ 総還元性向 30～35%程度を目安に機動的な自己株式取得を実施



中期経営戦略「GC2024」の進捗につきましては、IR 関連資料をご参照ください。

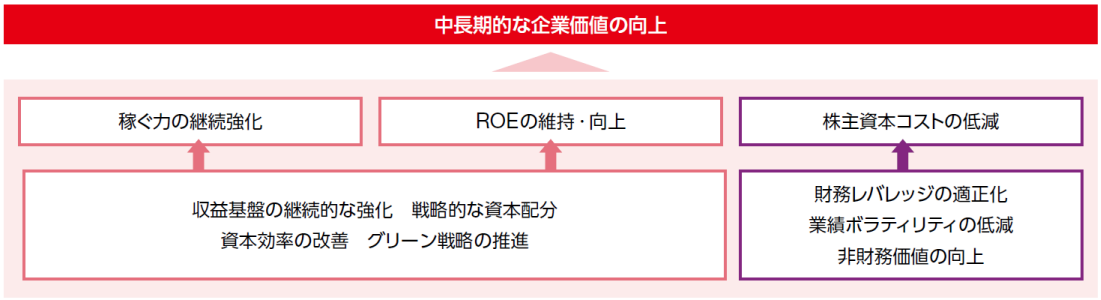
＜IR 関連資料＞

https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/appendix/

また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、以下のとおり「価値創造の持続可能性を高める取り組み」として統合報告書で開示する他、中期経営戦略や IR 関連資料、有価証券報告書（「第２ 事業の状況」における「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」）にも掲載しておりますので、それらをご参照

ください。

＜統合報告書＞ 価値創造の持続可能性を高める取り組み（52 ページ以降）
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/



【補充原則 5-2①】
上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

中期経営戦略「GC2024」では、既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出の重層的な追求、及びグリーン事業の強化と全事業のグリーン化の同時推進、を基本方針として掲げており、これらの基本方針に基づいた重層的な成長アプローチにより、企業価値向上を追求していきます。

当社グループのすべてのビジネスモデルに共通する基本的な考え方として、前中期経営戦略「GC2021」で策定した事業指針「SPP」（「Strategy」×「Prime」×「Platform」）に基づいた新規投資の厳選と、既存事業の強化及び回収・資産リサイクルの促進により、中期経営戦略「GC2024」においても引き続き、グループ全体の事業ポートフォリオの価値最大化を目指します。

当社の新規投資の意思決定プロセスにおいても、事業指針 SPP の考え方は当然ながら、案件のビジネスモデルの理解度を深め、当社の強みを活かしながらどのような戦略で事業価値を向上させていくのか、また外部環境や業界の見通しを分析し、どのように対応していくのか、投資実行後の事業経営におけるガバナンスをいかに強化していくのかについての議論を時間をかけて行ったうえで、最終的な意思決定を行います。

資産リサイクルについても同様の考え方であり、既存事業全体の強化・優良化に向けた取組みの一環として、資産の入れ替えを行っていきます。戦略的な成長を実現するためには、投資実行後のプロセスが重要であり、ROIC・CROIC・RORA により資本効率・リスクリターン効率を定期的にモニタリングすることで、資産の優良化を図り、ROE の向上を目指します。投資実行時に想定していた前提条件が変わった場合は、その都度戦略を練り直します。足元では好調な案件であっても、ピークを過ぎたと考える案件や、戦略上の意義が見出

せない案件であれば、資産リサイクルの対象としています。

以　上