

GLOBAL
CROSSVALUE
PLATFORM

Marubeni

統合報告書2024のご紹介

丸紅株式会社
2024.11.28

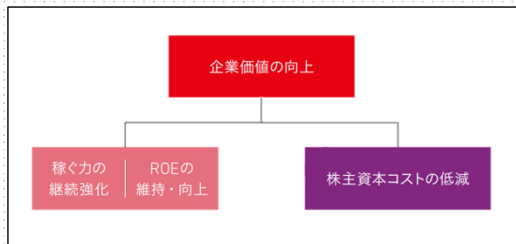
1. 統合報告書2024の構成・注目点
2. 各セクションのご説明
3. おわりに

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

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

○ 統合報告書2024の構成・注目点

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



P.1 統合報告書2024 目次

[illegible]

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

○ 統合報告書2024の構成・注目点

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

昨年度までの成果と課題

理解促進・利便性の向上

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

○：PDFのページ間参照がスムーズに行えるインタラクティブ形式の採用

コンテンツにおける課題

△：総花的な内容になり丸紅らしさが伝わりづらい印象を受ける

△：丸紅単体目線での記載内容が多く、グループ全体の内容が伝わりづらい

統合報告書2024における工夫

コンテンツのブラッシュアップ

▶ 企業価値向上モデルに沿った流れを意識。

流れが崩れないよう構成は大きく変えずにページ順を変更することで、報告書全体を通じてより一層ストーリー性が出るように意識

▶ 丸紅らしさを更にお伝えできるよう、特集ページを作成

▶ 各トピックの分かりやすさを引き上げる対談形式を増加

- ・ 特集1 継続的な成長投資
- ・ 特集2 CHRO-社外取締役対談
- ・ 特集3 CDIO-事業会社CEO対談

可読性の更なる向上

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

対話の強化

▶ 理解深化を目的に説明会（録画配信）を開催。日本語・英語の同時公開

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

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

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

○ 巻頭 - 価値観・CEOメッセージ

P.2

丸紅グループの価値観



まずは巻頭パートです。

「価値観」

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

P.3-7 CEOメッセージ



柿木 真澄
代表取締役 社長

丸紅の成長戦略について、大局的な視点から発信

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

「CEOメッセージ」

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

Section 1 - 企業価値の向上

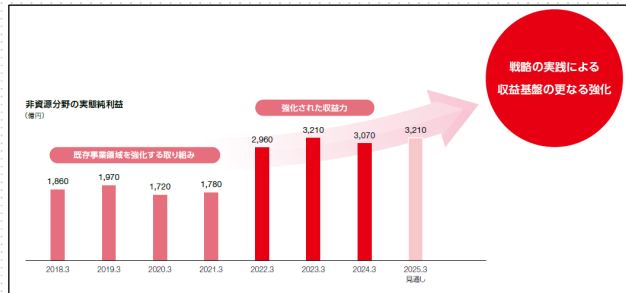


P.11-12 丸紅が培った強み

丸紅グループの強みであり特徴でもある2つの軸を明確に表現

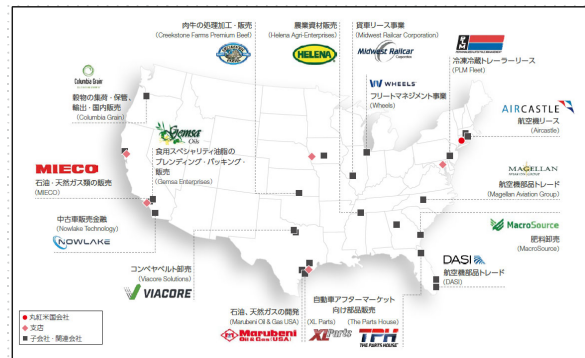
非資源分野の収益基盤

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



米国における競争力

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



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

「丸紅が培ってきた強み」

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

Section 1 - 企業価値の向上



P.16-18 CFOメッセージ

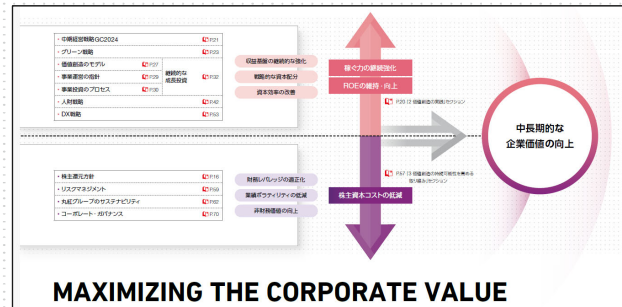


古谷 孝之

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

積み上げてきた実績と、中長期的な企業価値の向上に向けた考えを掲載

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



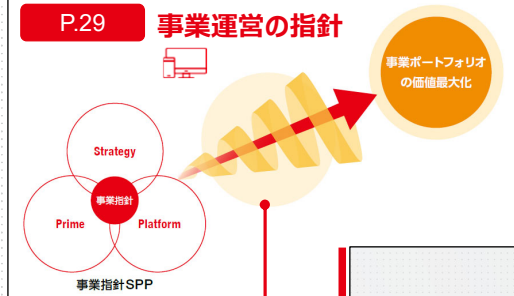
「CFOメッセージ」

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

○ Section 2 – 稼ぐ力の継続強化、ROEの維持・向上



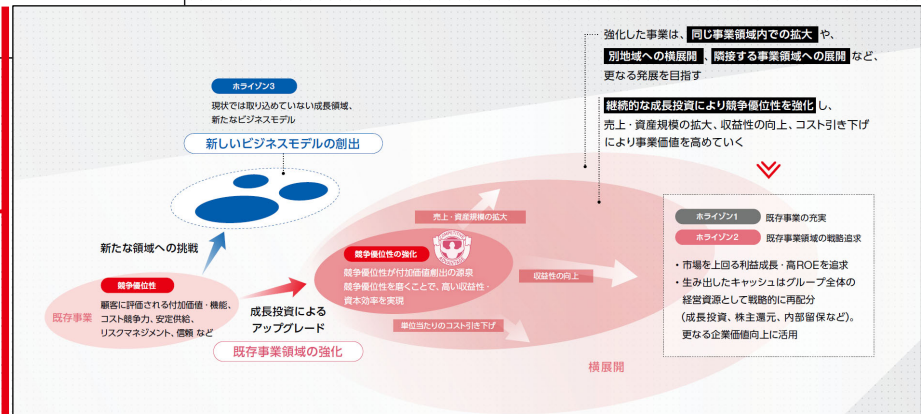
P.29 事業運営の指針



P.27-28 価値創造のモデル

戦略ありきの事業投資の徹底による
事業ポートフォリオの価値最大化

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



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

「SPP」・「価値創造のモデル」

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

Section 2 – 稼ぐ力の継続強化、ROEの維持・向上



P.32-41 特集1：継続的な成長投資

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

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

特集1「継続的な成長投資」

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

Section 2 – 稼ぐ力の継続強化、ROEの維持・向上



P.32-41 特集1：継続的な成長投資

図集1 継続的な成長投資

Helena Agri-Enterprises
米国農業資材リテラー

競争優位性
顧客の需要に合う高付加価値なサービスや商品を提供し、差別化を図る。

Strategy：より農村に密着したサービスの提供を追求
Helena社は、他社とは異なる顧客ニーズに合わせた商品・サービスを提供し、それを地域密着型コンサルティング営業で販売することで、全米各地の顧客に対する付加価値の創出に取り組んでいます。長年ネットワークの構築・振興に継続的に取り組み、全米の農業生産者のニーズを深く把握することで、競争優位性を築いています。

Prime：長年にわたる主体的な事業運営により持続的な成長を実現
1987年に米紅が買収した当時約100万戸だったHelena社の米国内顧客数は、現在では約500万戸まで大きく拡大しています。Helena社は、この顧客ネットワークと、農業資材事業に特化した営業・技術・農学・管理をそれぞれの専門家からなる約6,000人近くの従業員を擁することで、世界的トップティア市場の競争に勝つための戦略的かつトップクラスの農業資材販売会社として業界内で確固たる地位を築くことに成功しました。

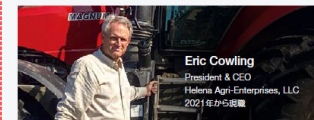
Platform：Helena社から得た知見・ノウハウを世界に展開
Helena社ははじめとして世界各地で培った経験やノウハウを地域に展開するべく、米国は2019年にブラジルにおいて農業資材販売事業を開始するAduos Real S.A.（以下、AR社）に出資し、子会社化しました。AR社はミナスジェリス州で創業し、約40年にわたる農業資材販売と適切な農薬使用のコンサルティングサービスを通じて、地域農業生産者とブラジル農業の発展に貢献しています。

売上高推移
売上高（百万ドル）
2018年3月期 2019年3月期 2020年3月期 2021年3月期 2022年3月期
100 200 300 400 500

Aduos Real
～Helenaモデルの模倣～
AR社は、創業以来40年間にわたりブラジル南部のミナスジェリス州を中心に、農業資材の販売と適切な農薬のコンサルティングサービスを通じて、地域農家の収益向上を支援してきました。長年の経験と知見、成長戦略に沿った投資計画の実行、近隣州のサンパウロ州やエスピリトサント州などでも顧客拡張を継続しています。米国のプラットフォームという農業の類似性の高い市場で、Helena社で培ったノウハウを活かしています。

売上・拠点数推移という定量面にも言及

経営者のメッセージ



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

SPP x ホライゾン区分に沿って代表例を選出

現地CEOから直接メッセージを取得

米国の農業資材リテラー/Helena社のページを例にとって説明します。

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

Section 2 – 稼ぐ力の継続強化、ROEの維持・向上



P.42-44 CHRO・社外取締役対談



人財戦略のポイントや今後の課題を議論



特集2：CHRO・社外取締役対談

翁 百合
社外取締役

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

P.45-52 人財戦略



経営戦略と連動した人財戦略の各種施策を解説

多様な人材が	主な実績・KPI	主な人事施策
働く P.46	単体正社員に占める キャリア採用者比率 2024年3月期： 14.8% 2023年3月期比： +0.5pt	・Career Vision採用
	採用者に占める女性割合 2024年3月期： 42.7% 2023年3月期比： +3.2pt 目標：50%程度	・キャリア採用 ・リファラル採用
活かす P.47	エンゲージメント サーベイスコア 2024年3月期： 62.4 2020年3月期比： +9.1pt	・エンゲージメントサーベイ
	自分が希望するキャリア を実現する機会 2024年3月期： 肯定回答割合60% 2020年3月期比： +21pt	・ミッションを軸とする 人事制度
	ワークライフマネジメント を実現できる職場環境 2024年3月期： 肯定回答割合58% 2020年3月期比： +15pt	・ワークライフマネジメント 施策
	健康保持・増進に関する 制度・施策の充実 2024年3月期： 肯定回答割合57% 2020年3月期比： +17pt	・健康経営
	1人あたり平均研修受講 時間 2024年3月期： 52時間/人 2023年3月期比： +6時間/人	・人材開発（OJT×Off-JT）
繋がる P.50	社内人財公募・ジョブマッ チングシステム異動件数 2024年3月期： 9.0% 2023年3月期比： +0.8pt 2026年3月期 目標：10%以上	・人財開発（OJT×Off-JT）
	社内人財公募・ジョブマッ チングシステム異動件数 5年累計（2020-2024年3月期）： 187件	・丸紅キャリアマーケット
	クロスバリューコイン 3年累計（2022-2024年3月期）： 1,715件/8,183コイン	・15%ルール・クロスス ケット・クロスバリューコ イン ・ビジネスプランコンテ スト ・M-Alumni（まるムナイ）

新たな価値を創出する

特集2「CHRO-社外取締役対談」

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

Section 3 – 株主資本コストの低減



P.70-79 コーポレート・ガバナンス

役職	氏名	経歴/ 主な経歴・資格など	自己啓発 (受講年次)	外部研修 (受講年次)	2024年度以降における 取締役会・監査役会への出席状況 (出席回数/定数)	専門性および経験					
						取締役会	監査役会	企業戦略	財務・経理	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	国際経験
取締役	藤田 文雄	出典	12年 (12年/2012)	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	鈴木 真澄	出典	6年 (6年/2018)	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	海田 聖	取締役代行経験	3年 (3年/18)	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	西野 孝之	取締役代行経験、CFO	4年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	熊谷 啓	元日本郵政専任役員、アジア金融機関役員	7年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	高野 真人	元日本郵政専任役員、元フランス郵政専任役員 日本郵政専任役員経験	4年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	石塚 理雄	元日本郵政専任役員	3年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	安部 久雄	元日本郵政専任役員 取締役代行経験、元日本郵政専任役員	2年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	渡辺 智子	元日本郵政専任役員 取締役代行経験、元日本郵政専任役員	1年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	尾 せいつ	元日本郵政専任役員、元日本郵政専任役員	—	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
監査役	安部 孝夫	元日本郵政専任役員、元日本郵政専任役員	1年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	高田 健樹	元日本郵政専任役員	3年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	小田嶋 英樹	元日本郵政専任役員	7年	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
社外	小田嶋 英樹	元日本郵政専任役員	—	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○
	渡辺 智子	元日本郵政専任役員	—	—	15回/15回	○	○	○	○	○	○

スキル選定理由を追加

スキル選定理由

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

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

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

ここからはSection 3「株主資本コストの低減」についてご説明します。

「コーポレート・ガバナンス」

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

Section 3 – 株主資本コストの低減



P.70-79 コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

木寺 昌人
社外取締役
2020年6月就任



役員報酬制度の改定を振り返って

昨年度実施した役員報酬制度改定に私もガバナンス・報酬委員会委員として関与しました。制度設計においては、企業の経営戦略や中長期的な在り姿とリンクし、その実現に向けた動機付けとしてふさわしいインセンティブ制度を取り入れることが課題でした。議論をし尽くした結果、短期インセンティブは職務執行期間と業績評価期間の一致した設計とし、中長期インセンティブについては相対TSR（株主総利回り）を指標として取り込みました。各報酬の構成比率の見直しも行うことで、バランスが取れた良い報酬制度に改定することができたと感じています。

丸紅のコンプライアンス体制についての評価

丸紅はコンプライアンスの観点から、短/中長期バランスの取れた報酬設計を実現しています。世の中でコンプライアンスの問題が話題になる場合、これらが起る組織にはそのいずれかが欠けているのだと思います。丸紅はマネジメント層の高い意識に加えて、社長直轄のコンプライアンス委員会があり、コンプライアンスに対する意識・取り組みについては高く評価しています。丸紅単体だけでなく、多数の事業を展開するグループ会社へ意識浸透を進めていることも評価しています。

丸紅に期待すること・自身の役割

2020年3月期に多額の減損を計上してから4年で現在の利益水準まで大きな成長を遂げましたが、

波多野 睦子
社外取締役
2023年6月就任



社外取締役就任1年目を終えて

丸紅の取締役会における良いところは、多様な分野で知見を持ったメンバーが社内外から揃い、自由闊達に意見を交わす点にあります。部長の関心や各部署の意見を引き出すことが、丸紅の持続的な成長に貢献している点も評価しています。

社外取締役に対する事前の情報提供

充実したトレーニング・情報提供体制

総合商社の複雑な業態を理解して取締役会に臨むためには、事前の情報収集が大切になります。丸紅の実際の現場を知るためにシンガポールや日本国内の事業会社の視察を実施できたことは理解の底上げに大変有益でした。取締役会にて深度と広がりがある議論を行うに資するという点だけではなく、実際の訪問を通じて中長期になすべきことが見えてきたりする点も視察の良さだと感じています。また各営業本部の本部長の皆さんとの面談を通じて、個々の事業に対する理解が深まったのみならず、複雑化する社会課題の解決には多様な事業のシナジーによる成長がますます重要になると実感しました。

今後果たしていきたい役割

不確実性が増大している世界情勢は、丸紅にとって事業を通して世界の社会課題解決に貢献する好機であると確信しており、中長期的成長を実現する経営戦略と人材戦略の連動を更に強化する必要があります。

「コーポレート・ガバナンス（社外取締役インタビュー）」

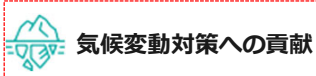
- 社外取締役がその会社をどう見ているのか、という点は近年ステークホルダーからの注目度も高い為、本年度もインタビューを実施しました。バックグラウンドが異なる二人の社外取締役に登場して頂きました。
- 木寺取締役は報酬委員会委員としての立場から、2023年度に改定した「役員報酬制度」の振り返りなどを語っています。また2023年度から就任した波多野取締役は「事前のトレーニングや情報提供制度」についての評価などを語っています。

Section 3 – 株主資本コストの低減



P.62-69 丸紅グループのサステナビリティ

環境・社会マテリアリティ



気候変動対策への貢献



持続可能な森林経営、
森林保全への貢献



人権を尊重し、
コミュニティとの共発展に貢献



持続可能で強靱な
サプライチェーン構築、
取引先との協働

TCFDに基づく開示／シナリオ分析の開示

シナリオ分析

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

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

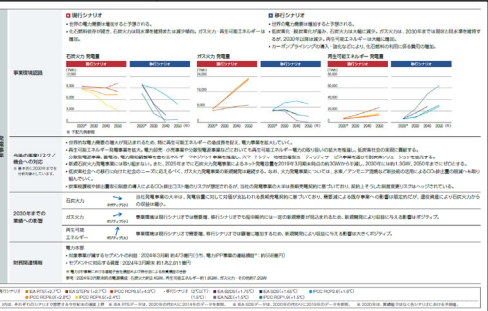
シナリオ分析対象事業の選定：

下図でリスクの右上部分をシナリオ分析の対象としました。

■ 気候変動による事業への影響度
■ 丸紅グループへの影響度（資産規模、収益規模など）



上記プロセスで選出したシナリオ分析対象事業



「丸紅グループのサステナビリティ」

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

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

○ おわりに

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

丸紅IR・SR部メンバー



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



Global crossvalue platform
Marubeni