

GLOBAL
CROSSVALUE
PLATFORM

Marubeni

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

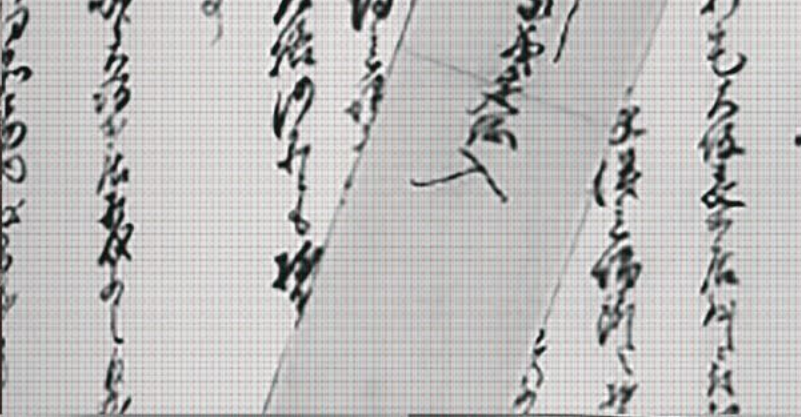
INTEGRATED REPORT

丸紅株式会社 統合報告書 2021

Marubeni

丸紅グループの歩み

創業から160年余り。
丸紅の礎を築く。



古川鉄治郎ゆかりの豊郷小学校旧校舎(滋賀県)に施された真ちゅうの装飾



1949年 大阪本社ビル



1858年、初代伊藤忠兵衛による麻布の持ち下りから始まった丸紅グループのビジネスは、常に社会や顧客の課題に向き合い、それを解決することにより、社会・顧客とともに発展してきました。
様々な社会・経済環境の変化や困難を乗り越えた経験は、1949年に社是と定めた「正・新・和」に凝縮され、現在の事業活動の礎となっています。



創業者
伊藤 忠兵衛
1842～1903



丸紅商店初代社長
九代 伊藤 長兵衛
1868～1941



丸紅商店専務
古川 鉄治郎
1878～1940

創業
1858年
(安政5年)

1872年
初代伊藤忠兵衛が
大阪・本町に呉服太物商「紅忠」を開店
紅忠

1918年
伊藤忠商店

伊藤長兵衛商店
1921年
丸紅商店

1941年
三興株式会社

岸本商店
1944年
大建産業株式会社

過度経済力集中排除法により、
4社に分割

伊藤忠商事
尼崎製釘所
呉羽紡績

1949年
丸紅株式会社設立
大阪本社ビル

高島屋飯田
(繊維・鉄鋼商社)
1955年
丸紅飯田株式会社

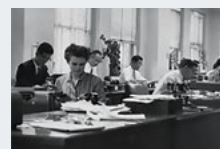
東通
(鉄鋼専門商社)
1966年

1972年
丸紅株式会社
丸紅株式会社へ改称
東京本社、竹橋に移転

1973年
機械・金属などの
取り扱いが増加
南洋物産(非鉄専門商社)

ビジネスの発展

1950 東京証券取引所に上場
1951 ニューヨークに最初の現地法人設立
1958 創業100年
1961 非繊維分野の売上比率が50%を超える
1963 フィリピン マニラ電力より火力発電設備受注
1966 フィリピン ターンキー・ベースによる第1号砂糖プラント受注



ニューヨーク現地法人



マニラ電力1号機(フィリピン)

1978 米国 穀物の集荷・保管・輸出のコロンビア・グレイン社設立
1981 売上高10兆円、自己資本額1,000億円突破
1987 米国 農薬販売会社のヘレナ社買収



コロンビア・グレイン社(米国)



ヘレナ社(米国)

1996 カタールLNGプロジェクト第一船入港
チリ ロスペランブレス銅鉱山の権益取得



LNGプロジェクト(カタール)



ロスペランブレス銅鉱山(チリ)

2007 純利益1,000億円突破
2008 チリ エスペランサ銅鉱山の権益取得
5期連続最高益更新

2012 豪州 ロイヒル鉄鉱山開発プロジェクトへの出資参画
2013 米国 ガビロン社買収
株主資本1兆円突破
2018 創業160年
2019 史上最高益更新(2019年3月期 純利益2,309億円)
中期経営戦略GC2021スタート



ロイヒル鉄鉱山開発
プロジェクト(豪州)



ガビロン社(米国)

丸紅グループの価値観

今日まで受け継がれる、不変の価値観。

社は「正・新・和」は、1949年の丸紅株式会社設立に当たり、初代社長・市川忍が行った訓示に由来しています。

丸紅グループ及びグループ社員が依って立つ原点であるとともに、変化の激しい時代においても常に道標となる価値観です。



丸紅株式会社初代社長
市川 忍
1897～1973

社是・経営理念



社は「正・新・和」

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

経営理念

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

丸紅グループの在り姿 『Global crossvalue platform』

丸紅グループの在り姿『Global crossvalue platform』は、丸紅グループの存在意義を明確化し、グループ一丸となって永続的に企業価値を高めていくという意味でありコミットメントです。

丸紅グループそのものが様々な事業が統合された巨大な一つの「platform」として、世界的規模で様々な価値を掛け合わせて新たなビジネスを創出し、社会・顧客にソリューションを作り出すことにより、永続的に企業価値を高めることを目指しています。



Global crossvalue platform Marubeni

社会・顧客の課題と向き合いタテの進化とヨコの拡張により
成長エンジンを追求し新たなビジネスモデルを創出する

統合報告書2021 目次

丸紅グループの歩み	1
丸紅グループの価値観	2

6 CEOメッセージ



12 価値創造の道筋

丸紅グループの価値創造ストーリー	14
中長期的な企業価値の向上に向けて	16
中期経営計画の振り返り	18
丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進	20
CFOメッセージ	24



29 特集：変わる丸紅

投資規律の徹底による投資精度の向上	30
次世代事業開発本部の取り組み ～爆発的な成長に向けて～	34
CAOメッセージ	36
GC2021グループ人財戦略	37
CDIO・CSOメッセージ	42
DX戦略の推進	43
コーポレート・ガバナンス	46



48 サステナビリティ

CSDOメッセージ	50
サステナビリティにおける重要な課題（マテリアリティ）	51



70 コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談	71
コーポレート・ガバナンス体制	76
内部統制	90
リスクマネジメント	90
マネジメント一覧	94



98 事業戦略と概況

営業本部 At a Glance	98
生活産業グループ	
ライフスタイル本部	100
情報・不動産本部	102
フォレストプロダクツ本部	104
食料・アグリ・化学品グループ	
食料第一本部	106
食料第二本部	108
アグリ事業本部	110
化学品本部	112
エネルギー・金属グループ	
エネルギー本部	114
金属本部	116
電力・インフラグループ	
電力本部	118
インフラプロジェクト本部	120
社会産業・金融グループ	
航空・船舶本部	122
金融・リース事業本部	124
建機・産機・モビリティ本部	126
CDIO	
次世代事業開発本部	128

130 企業データ

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析	130
事業等のリスク	138
財務データ	148
非財務データ	150
連結財務諸表	152
グローバルネットワーク	160
組織図	162
会社情報	163
IR活動／外部評価	164
株式情報	165



関連性の高いウェブサイト掲載情報一覧

統合報告書2021の掲載コンテンツと、特に関連性の高い情報を紹介しています。あわせてご参照ください。

サステナビリティ

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



主なコンテンツ

- ＞ サステナビリティに関する考え方
- ＞ 環境 — Environment —
- ＞ 社会 — Social —
- ＞ ガバナンス — Governance —



事業紹介

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



IR 投資家情報

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



主なコンテンツ

- ＞ 財務・業績情報
- ＞ 株式情報
- ＞ IRライブラリー
 - ＞ 決算説明会
 - ＞ 事業説明会
- ＞ 株主総会



会社情報

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



主なコンテンツ

- ＞ 経営理念
- ＞ 丸紅グループの在り姿
- ＞ 中期経営戦略
- ＞ 組織図
- ＞ 主要グループ会社一覧
- ＞ 丸紅の歴史



編集方針

丸紅グループの統合報告書は、ステークホルダーとのコミュニケーションを図り、広く社会の信頼を得ることを目的としています。丸紅グループの取り組みをより体系的にご理解いただくために、中長期的な企業価値の向上に向けた丸紅グループの在り姿とそれを実現するための戦略、ビジネスを通じた社会的課題の解決について統合報告書としてまとめています。

「統合報告書2021」では、CEOメッセージや社外取締役鼎談において、当社経営陣のメッセージを直接的にお伝えすることを意識するとともに、TCFD提言に基づく情報開示を含めた丸紅グループのサステナビリティに関連する取り組み方針についての対応・進捗状況の開示など、非財務情報の開示を拡充しています。

報告対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日
掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

参考にしたガイドライン

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



将来見通しに関する注意事項

本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述などは、本資料の発表日現在における入手可能な情報、一定の前提や予期に基づくものです。よって、実際の業績、結果、パフォーマンスなどは、経済動向、市場価格の状況、為替の変動など、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述などについてアップデートする義務を負うものではありません。

会計基準に関する注記

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

商社の枠組みを超える 価値創造企業グループへ

» 世界の新たな課題に挑戦し、
持続的に経済価値と環境・社会価値を創出することで、
企業価値の向上を追求していきます。



CEO message

代表取締役 社長

柿木真澄

新型コロナウイルス感染症の1日も早い収束と皆様のご健康を心よりお祈りするとともに、最前線で活動をされている医療機関並びに医療従事者の皆様に対して深く感謝申し上げます。

脱炭素など気候変動対策をはじめとする社会課題が顕在化し、またAI、IoTという技術革新によりデジタルトランスフォーメーション(DX)が進む中、人々の生活や社会・産業構造が大きく変化しています。新型コロナウイルス感染症の拡大による社会の価値観の変容により、こうした変化のスピードは更に加速しています。丸紅グループでは、引き続き世界各国のグループ社員や顧客、パートナーの安全を確保しながら、変革を推進し、様々な産業分野において社会課題に取り組み、企業価値の向上を目指します。

危機感を持ちミッションの達成を着実に積み重ねた1年

2020年3月期に多額の赤字を計上したことから、2021年3月期はステークホルダーの皆様からの信頼を取り戻すための重要な1年として、緊張感が高まる中でのスタートとなりました。また、新型コロナウイルス感染症が徐々に広がり先行きが不透明な中、2021年3月期の見通しがつかれるのか、という議論も起こりました。しかしながら、株主・投資家の皆様からお金を預かって事業経営をする企業としては、きちんと予算をつくり、どのようなお金の使い方をしていくのか、また前年の赤字決算の後、どのように会社を立て直していくのかを株主・投資家の皆様にしっかりと説明することが重要と考え、当時最も適切と思われる想定を行い、2020年3月期の決算公表と同時に2021年3月期の見通し公表に踏み切りました。その結果、社員一人ひとりが危機感を共有することに繋がり、各自が設定したミッションの達成に向けて全力を尽くしたことで、2021年3月期決算では、連結純利益そして基礎営業キャッ

シュ・フロー※とともに期初の見通しを大きく上回ることができました。また、最優先課題である財務基盤の強化に向けて掲げたネットDEレシオについても、当初の目標を前倒しで達成することができました。

※ 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減などを控除。

『Global crossvalue platform』の実現を目指し、変わる丸紅

総合商社には、社会の変化をいち早く察知し、躊躇せず自らを変化させることによって、新しい時代に貢献してきたという非常にユニークな特性があります。これからの時代に持続的に成長していくためには、従来以上に総合商社の特性を発揮していくことが求められます。ビジネスモデルはもちろんのこと、経営システムについても並行して変革・改善を進めていきます。

一方、常に変化していく中でも、社是「正・新・和」を、私たち丸紅グループの変わらない普遍的な価値観として大切にしています。これは「公正明朗であること。新しいことを取り入れ、積極的にチャレンジしていくこと。常に和をもって尊しとして、世の中の様々な人たちとチームワークでやっていく精神を忘れない」という初代社長の市川忍の訓示に由来しています。現在のサステナビリティの考え方とも非常に親和性が高く、当社の経営理念や丸紅行動憲章と併せて読むと、今の時代を先読みし定められたのではないかとさえ思います。

先行きを見通すことが困難な時代だからこそ、立ち返るべき原点としての社是、そして丸紅グループが目指す長期的な方向性である『Global crossvalue platform』を掲げることで、会社として進むべき方向を皆で共有していくことが重要です。「正・新・和」を変わらない道標としながら、気候変動問題、DXといった世界の潮流を確実に捉えれば、社会課題の解決と中長期的な企業価値の向上に向けた適切な変革を遂げることができると考えています。

気候変動長期ビジョン

世界的に異常気象や自然災害が増えているのを見るにつけ、異常事態だと感じます。真剣に環境のことを考えて取り組み、それに従ってビジネスを行っていくことが重要になっています。この星の上にあるものは限られています。それを適切に使っていかなければならないという点から、サステナビリティは非常に重要なテーマと考え、日々の経営に取り組んでいます。

今やサステナビリティへの取り組みがなければ、ビジネスを行うことさえ許されない時代になってきています。それを強く実感した具体的な事例として、石炭火力発電事業が挙げられます。当社は、他社に先駆けて2018年に石炭火力発電事業による発電容量の削減を公表しました。欧州の金融機関から毎年「丸紅は石炭火力発電についてどのように考えているのか」と質問を受けるようになるなど、変化を肌で感じていたのです。ほんの数年前は、東南アジア諸国の経済発展のためには石炭火力発電が不可欠だろうという意見もありましたが、あっという間に世の中の流れは変わりました。

今では、120カ国以上が2050年までに温室効果ガス排出量の実質ゼロを宣言していますから、将来に向けた考え方も非常に重要です。丸紅グループも、2021年3月に『気候変動長期ビジョン』を公表しました。2050年に温室効果ガス排出ネットゼロを目指すことを示したのですが、長期ビジョンとなるとゴールだけになってしまうので、会社として進むべき方向をはっきりさせ、このゴールを実現性のあるものとするため、具体的な数値目標も入れ込んで2030年に向けた行動計画も併せて策定しました。

「環境」は私たちにとって直接的にアプローチしやすい分野です。丸紅グループは、既に上流から下流まで様々なネットワークがあるので、私たちの機能を発揮して環境に貢献することができます。

世の中の変化の流れが加速していることは、リスクであるとともに大きな機会だと思います。このような変化を読

み取れずに放置しておく、あっという間に置いて行かれることになります。業界の中で右に倣えをするのではなく、世の中の流れにしっかりと向き合う会社か、そうでない会社かによって、より差がついてくる世の中になるでしょう。

社会課題の解決をビジネスチャンスとし、イノベーションにソリューションや新しい価値を提供することで、企業価値を向上させることこそが丸紅グループのサステナビリティへの向き合い方です。顧客や社会とともに考え、新しいビジネスの創出をこれからも続けていきます。

新しいチャレンジの基盤となるDX戦略

企業価値向上のためには、既存事業の強化と新規事業領域の開拓を両輪で進めていく必要があります。そのために重要な鍵を握るのが、DX戦略です。

2021年の2月～4月に、営業本部長をリーダーとした数名のチームで、デジタル技術を活用した各営業本部の既存ビジネスの拡大戦略を討議してもらいました。同時に、若い社員を中心にした別のチームを作り、本部のコアビジネスの強みに対して、デジタル技術を活用してそれを打ち破るシナリオ・戦略を策定してもらいました。既存ビジネスに対するデジタル技術活用機会の検討と同時に、DXによる脅威の客観的な分析を行ったのです。この工程からのアウトプットを踏まえて各本部の戦略の見直し・改善を行うことができ、また新規事業の提案も出てくるなど、成功した取り組みだったと思います。

デジタル技術は、既存ビジネスの効率化や極大化、スピードアップにとって非常に有益であり強いツールです。また、新しいことに挑むに当たっても上手く活用することが重要です。更には、単なる効率化やスピードアップという目的だけではなく、DXそのものがビジネスの中心になるような、新しいビジネスも誕生するだろうと思います。

当社の課題は、デジタルを活用した変革をリードできる人財がまだ少数であることです。これを解決するため、2023年までに「デジタル人財」を200人育成していこうと



計画しています。ビジネスの知識が基盤にあり、かつデータ分析もプログラミングもでき、またデータ分析をベースにした仮説検証や柔軟な発想ができる人財を育成していくと同時に、社外からも積極的に採用していきます。デジタル人財には、新しい領域の発掘にとどまらず、既存ビジネスの強化や効率化にも力を発揮してもらいたいと思います。

多様な人財を活かす人財戦略

丸紅の最大の資産は人財です。人財の力をいかに引き出すかが当社の成長のカギを握るといっても過言ではありません。

これからの時代においては、人財の流動化がますます進んでいくと見ているので、優秀な人財にとって魅力的な会社になるように、改めてしっかりとした人事制度や評価システムを確立し、2021年3月期から運用を始めました。これにより人財を全社の重要なリソースとして認識しなおし、育てていく意識が醸成できたと感じています。

また、これまで丸紅で手薄となっていた外国人やシニア、女性の活用にも着目し、採用方針などを見直しています。この中で、女性社員の採用については、総合職の新卒採

用における女性比率を3年以内に40～50%程度とすることを目指すなど、早期に強化していく目標を掲げています。世の中の半分は女性であり、女性と男性は能力的に全く変わらないにもかかわらず、女性の社会進出が進んでおらず、日本の人財戦略は遅れていると痛切に感じます。新卒採用の女性比率を40～50%にするというメッセージは、これから社会に出る若い女性たちへのメッセージでもあり、同時に、男性へのメッセージでもあります。

減損の反省から投資規律の再徹底へ

この数年で、過去に発生した減損の理由については相当議論をしてきました。そこから得た反省から、投資規律を今一度見直し、二度とこのような失敗がないようにしようと厳しく対処してきました。以前は、当社の投資案件には右肩上がりの楽観的な事業計画を前提としたものが多かったのですが、現在では、経営メンバーが当社の戦略との適合性や成長の蓋然性などを従来以上に厳しくチェックしており、重要な要素がしっかりと説明できる案件でなければ社内決裁が取れません。こうした新規投資を厳選していく考え方が社内でも浸透している一方、選別が厳しすぎて挑戦

が妨げられるのでは、という見方もあります。これについては、大きなミッションへのチャレンジがしっかり評価され、また敗者復活ができるように人事制度を改革するなど、チャレンジを奨励する環境を整えました。このような取り組みの結果、案件選別に対する考え方が浸透するとともに、チャレンジする社内文化が醸成されました。厳格な投資規律の徹底と社員がチャレンジできる仕組みのバランスを両立しながらうまく機能してきていると手応えを感じています。

2022年3月期は、2020年3月期から始まった3か年の「中期経営戦略GC2021」の最後の1年です。改善の効果を次の新しい中期経営戦略に繋いでいき、中長期的な企業価値の向上に向けて次のステップを進めていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンスの強化とグループ経営の最適化に取り組む

コーポレート・ガバナンスについては、継続して改善を図っていきます。取締役会の実効性評価は、全取締役・監査役から取締役会の運営上の課題を制約なしに何でも言ってもらう仕組みとなっており、実際に気付きとなり改善された点も多いことからうまく機能していると思います。また、当社は取締役会の開催回数が多いため、社外取締役の皆さんに活躍してもらえよう環境の整備にも注力しています。審議案件の事前説明はもちろんのこと、取締役会以外のミーティングの設定や、事業所の実地調査の機会を設けるなどの工夫をしています。

また、社内取締役および執行役員については、2022年3月期から役員報酬制度を改定しました。これまで基準年俸の2割をストックオプションの形で渡していたのですが、2021年6月に譲渡制限付株式および時価総額条件型譲渡制限付株式を導入しました。経営メンバーが従来以上に株価への意識を持ち、より株主の皆様と同じ目線に立った経営ができるようにしたいと考えての決定です。

また、グループ経営については、事業会社を最大限活性

化できるように、現役で活躍しているエース級の社員を経営トップに就任させることを原則としました。同じく事業会社を活性化させる目的で、各社がより独立した経営形態をとる形にしています。もちろん、本社は事業会社のオーナーとして言うべきことは言っていますが、各社のトップが専門の領域でのびのびと経営し、企業価値を最大化できるようにします。同時に、事業会社はそれぞれのガバナンス体制に加えて、丸紅グループ全体を取りまとめるグループガバナンスポリシーに基づいて経営を行い、健全性を守ります。こうして本社と事業会社の関係性をより透明度の高いものにしながら、グループ経営を強化することで、躍動感があり、社会課題を解決するにふさわしい企業グループとなることを目指します。

信頼を取り戻し中長期的な企業価値向上を追求する

2021年3月期は、前期の赤字決算を受け、株主および投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様からの信頼回復に向けて、全力を尽くして走り続けた1年でした。財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を徹底し、ネットDEレシオの改善を定量目標として掲げて注力しました。引き続き気を緩めることなく、ステークホルダーの皆様にごコミットした目標を達成していきます。

一方で、財務規律だけにこだわっていると、成長しているという気運に歯止めをかけてしまいます。昨年、大きな赤字決算を経てもGC2021の精神は変わりませんと申し上げましたが、当社が目指す中長期的な企業価値の向上に向けては、やはり成長に向けた投資が必要です。盤石な経営基盤を確保しつつ、一定の改善を果たした後には将来の成長に向けた種まきを進める。その結果として、株主の皆様からの期待に応える会社としていきたいと思っています。

2021年8月

代表取締役 社長

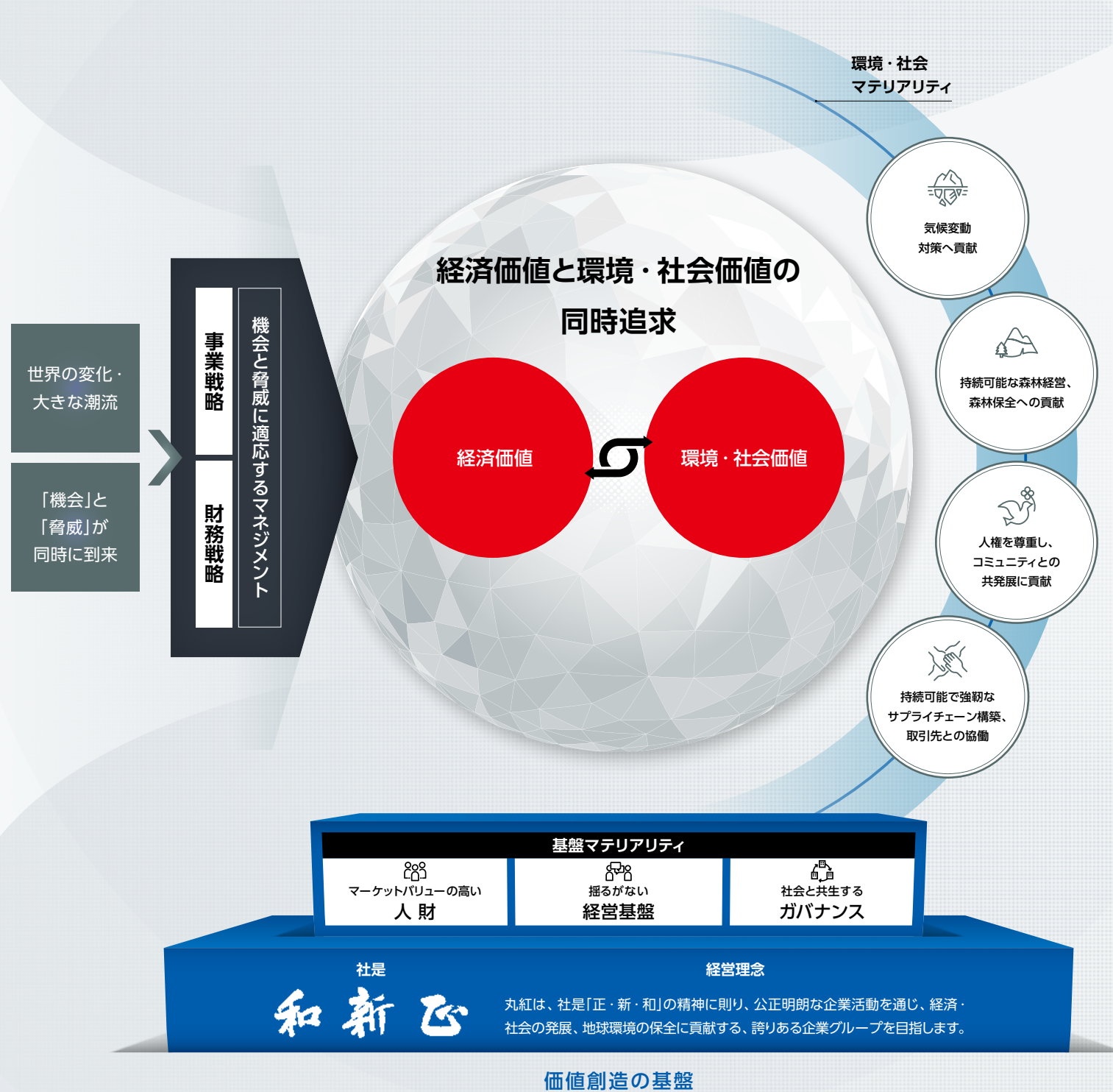
柿木 真澄

価値創造の道筋



- 14**
丸紅グループの価値創造ストーリー
- 16**
中長期的な企業価値の向上に向けて
- 18**
中期経営計画の振り返り
- 20**
丸紅グループの在り姿と、
中期経営戦略GC2021の推進
- 24**
CFOメッセージ

丸紅グループの価値創造ストーリー

中長期的な
企業価値の向上商社の枠組みを超える
価値創造企業グループへGlobal crossvalue platform
Marubeni

丸紅グループには創業以来培ってきた、価値創造への挑戦を続けるための揺るぎない基盤があります。社は「正・新・和」と経営理念は、丸紅グループの普遍的な価値観であり、価値創造の土台となるものです。

今、世界では、価値観の変容やデジタルトランスフォーメーションの急速な発展など、非連続的で既成概念を破壊するような大きな変化が起きています。まさに、当社グループにとっては、「機会」と「脅威」が同時に到来しています。

こうした先の読めない事業環境の中で、常に戦略・リスクマネジメントを磨き、経営のレジリエンスを高めていきます。そして、社会・顧客の課題に真摯に向き合い、ソリューションを提供することで、経済価値とともに環境・社会価値を同時に追求し、中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

社内外、地域・国を越えた様々な人々と共創するプラットフォームとして、商社の枠組みを超えた価値創造企業グループを目指していきます。

※ 丸紅グループでは、サステナビリティにおける重要性(マテリアリティ)の高い課題を以下の通り特定しています。
基盤マテリアリティ：永続的成長を成し遂げるために最も重要な基盤的な要素として特定した3つのマテリアリティ
環境・社会マテリアリティ：環境・社会課題の解決に貢献するために特定した4つのマテリアリティ

詳細は、P.51-69「サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)」をご覧ください。

中長期的な企業価値の向上に向けて

中長期的な企業価値向上

a ROEの維持・向上

b 株主資本コストの低減

不変の価値観をもって、
企業価値向上へ向けた変革を推し進める

丸紅グループは、経済価値と環境・社会価値を同時に追求することで、企業価値の最大化を目指します。

この挑戦に向けて、丸紅グループは「ROEの維持・向上」と「株主資本コストの低減」に資する取り組みに着手し、変革を推し進めています。

ROEの維持・向上

丸紅グループは、企業価値の最大化に向けて、ROE^{※1}の維持・向上を目指しています。
その目標に向けて、資本効率を意識した事業戦略による純利益や基礎営業キャッシュ・フロー^{※2}の持続的な創出・拡大に取り組みます。

既に強みを有している既存事業の更なる強化・底上げに加えて、将来大きな成長が期待できる新規事業領域への種まきをしっかり行うことで、その実現を目指します。

※1 ROE：親会社株主帰属持分当期利益率。

※2 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減などを控除。

a ROEの維持・向上

純利益、基礎営業キャッシュ・フローの継続的な拡大と戦略的な資本配分

資本効率を意識した事業戦略の強化により、
強固な収益基盤を構築

具体的施策

- 事業指針SPP → 特集：投資規律の徹底による投資精度の向上 (P.30-33)
- 次世代事業開発 → 特集：次世代事業開発本部の取り組み (P.34-35)
- DX戦略 → 特集：DX戦略の推進 (P.43-45)

株主資本コストの低減

丸紅グループでは、財務レバレッジの適正化のみならず、投資規律の徹底や投資の精度向上といった業績変動の改善に向けた取り組みを行っています。

また、コーポレートガバナンスや気候変動対策を含むサステナビリティへの取り組みなど、非財務面での施策も推進することで、中長期的な企業価値向上に向けた株主資本コスト^{※3}の低減に取り組んでいます。

※3 株主資本コスト：企業が株式により調達する資金のコスト。株主がその企業の株式に期待するリターンと同義で、一般に個別株式のリスク(株価の市場運動性など)の大きさに応じて変化する。

b 株主資本コストの低減

財務レバレッジ(ネットDEレシオ)の適正化

具体的施策

- 財務戦略 → CFOメッセージ (P.24-27)

業績ボラティリティの低減

具体的施策

- 事業指針SPP → 特集：投資規律の徹底による投資精度の向上 (P.30-33)
- リスクマネジメント

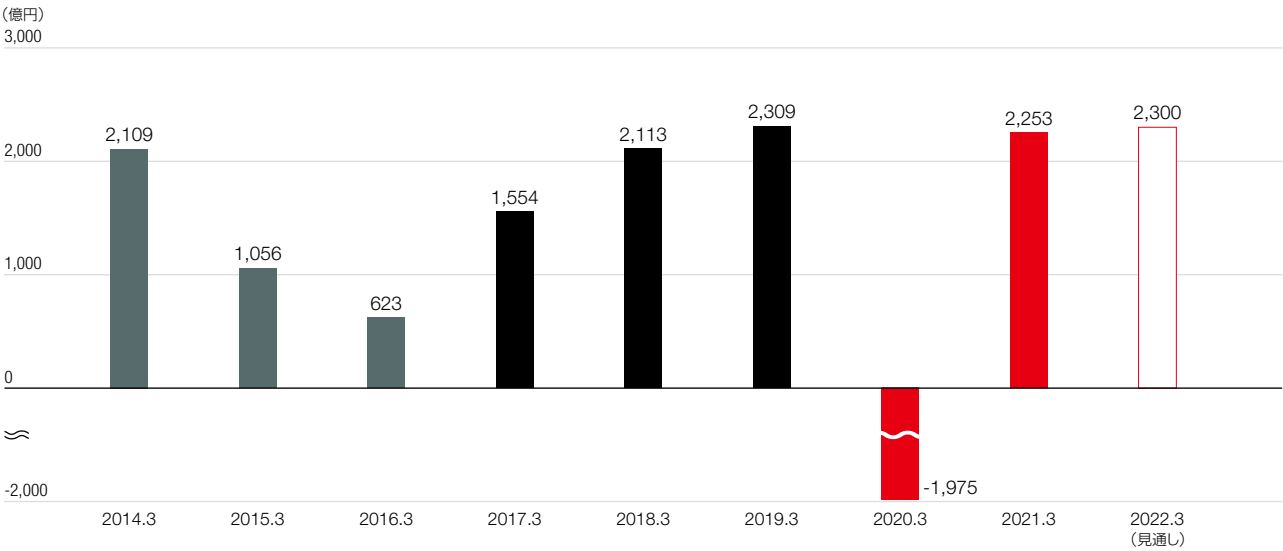
サステナビリティ取り組み強化による
非財務価値の向上

具体的施策

- 人財戦略 → 特集：GC2021グループ人財戦略 (P.37-41)
- 気候変動対策 → サステナビリティ：気候変動対策への貢献 (P.52-64)
- コーポレート・ガバナンス → 特集：コーポレート・ガバナンス (P.46-47)

中期経営計画の振り返り

連結純利益の推移



GC2015 Global Challenge 2015 (2014年3月期～2016年3月期) 2013年5月公表	GC2018 Global Challenge 2018 2020年の在り姿を見据えて (2017年3月期～2019年3月期) 2016年2月公表	GC2021 Global crossvalue platform (2020年3月期～2022年3月期) 2019年5月公表
---	--	--

▶ 基本方針

総合商社のダイナミズムを発揮できるフルラインの事業領域を展開し、世界経済の中長期的成長を積極的に取り込むことで、企業価値の最大化を図ります。特に「Global Challenge 2015」では、丸紅グループが強みや知見を有し、競争力のあるビジネス分野で、主導的役割を発揮できる事業を拡大することにより、持続的成長を実現するとともに、強靱な収益構造と強固な財務体質を構築します。

成果

指標	最終年度目標	実績	達成／未達
連結純利益	2,500～3,000億円	623億円	未達
ネットDEレシオ	1.5倍程度	1.95倍	未達
ROE	安定的に15%以上	4.4%	未達
ROA	4%以上	0.8%	未達
新規投融資(グロス) 3カ年累計	1.1兆円程度	1.4兆円	

<参考>	連結純利益		達成／未達
	期初計画	実績	
2014.3	2,100億円	2,109億円	達成
2015.3	2,200億円	1,056億円	未達
2016.3	1,800億円	623億円	未達

課題

- 多額の減損損失の計上を受け、財務基盤の強化、キャッシュ・フロー管理の強化、投資規律の改善が課題となりました。

▶ 重点施策

- 経営資源の最大効率化
- 海外事業の強化・拡大
- 経営主導による人財戦略の更なる推進

▶ 経営環境

- 商品市況の低迷
- 中国の成長鈍化

- 「経営資源の最大効率化」については、各ビジネス分野で収益性、効率性、成長性を分析し、経営資源の最適配分・入れ替えなどを推進しました。
- 「海外事業の強化・拡大」については、中長期的に高成長が期待できる地域で丸紅グループのプレゼンスを高め、海外事業の強化・拡大を図るべく、GC2015期間中にGavilon買収を含む海外事業を中心に、約1兆4,000億円の新規投融資を行いました。
- 「経営主導による人財戦略の更なる推進」については、「経験」を柱とし、「処遇」「研修」とあわせた三位一体の人事施策によるグループ人財の強化・育成を推進しました。
- 2015年3月期～2016年3月期にかけて、資源市況の悪化に伴う資源事業の減損損失および米国穀物事業や海外プラント事業での非資源事業減損損失を主因として2期累計で約2,300億円の一過性損失を計上した結果、定量目標はすべて未達となりました。

▶ 基本方針

丸紅グループは、それぞれの分野・市場において、世界のトッププレーヤーとの競争に勝ち抜き、地域経済や社会に貢献する真のグローバル企業を目指します。その実現のために、強い「個」が結集した強靱なグループを目指し、世界中の人財・事業を大きく成長させ、強い人財・事業を世界中に増やしていきます。既存事業の一層の拡大を図るとともに、将来、丸紅グループの中核となりうる新規事業を戦略的に推進し、“成長し続ける丸紅グループ”を実現します。

▶ 重点施策

- ビジネスモデル別経営指針の明確化と実行
- キャッシュ・フロー経営
- ポートフォリオ指針(ビジネスモデル別総資産・純利益目標の設定)
- 海外戦略の強化
- 丸紅グループ人財戦略

▶ 経営環境

- 世界経済の構造変化(新興国の成長鈍化、先進国への回帰)

成果

定量目標	当初	2017年5月修正
	最終年度目標	最終年度目標
連結純利益	2,500億円	2,000億円
	非資源 2,300億円以上	非資源 1,800億円以上
ネットDEレシオ	1.3倍程度	1.0倍程度*
ROE	10%以上	10%以上
配当後フリーキャッシュ・フロー 3カ年累計	黒字化	+4,000～5,000億円
新規投融資(グロス) 3カ年累計	約1兆円	4,000～5,000億円

※ 財務基盤の強化を最優先課題として継続し、遅くとも2021年3月期末までにネットDEレシオを0.8倍程度へ

- 過去の減損損失を踏まえ、「投資ありき」から「戦略ありき」への投資方針を推進・強化しました。
- 2017年3月期の連結純利益は期初見通しを上回ったものの、2015年3月期～2016年3月期の一過性損失計上に伴う株主資本の減少を受け、経営環境の変化するスピードが速まる中、将来の成長に向けた土台としての財務基盤の強化を最優先課題とすべく、2017年5月に「GC20218の修正」を発表しました。
- GC2018期間中は、米国Creekstone Farms社(牛肉などの生産・加工・販売事業)買収などを含む約2,900億円の新規投融資を実行するとともに、約6,400億円の回収を実行し、資産リサイクルを促進しました。
- 2018年に丸紅グループが目指すべき長期的な在り姿「Global crossvalue platform」を公表しました。また、同年に社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」を設置のうえ、新規石炭火力発電事業には原則として取り組まず、石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末対比2030年までに半減させるなどの取り組み方針を定める*など、長期的な視点に基づき、サステナビリティへの取り組みを推進しました。

課題

- 世界の変化や大きな潮流を踏まえた、長期的な企業価値向上について、継続的に取り組むべき課題としました。

▶ 基本方針

【長期的な方向性(2030年に向けて)】
丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」～商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ～
社会・顧客の課題と向き合いタテの進化とヨコの拡張により成長エンジンを追求し新たなビジネスモデルを創出する

【経営戦略の基本方針(企業価値向上と成長ホライゾン)】

- 2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求する
- 成長の土台となる強固な財務基盤の構築・維持
- 既存事業基盤の強化による持続的成長
- 10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による爆発的成長

定量目標	当初	2020年5月修正
指標	最終年度目標	最終年度目標
連結純利益	3,000億円	
基礎営業キャッシュ・フロー 3カ年累計	12,000億円	
株主還元後フリーキャッシュ・フロー 3カ年累計	+1,000億円以上	黒字化
ネットDEレシオ	0.7倍程度	1.0倍程度
ROE	10%以上	
新規投融資(グロス) 3カ年累計	9,000億円程度*	※ 株主還元後フリーキャッシュ・フローの目標達成が前提

> 2020年3月期の大幅赤字決算を受け、財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を徹底

(2020年3月期～2022年3月期) GC2021の進捗状況の詳細は、P.20-23「丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進」をご参照ください。

丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進

丸紅グループが目指す長期的な方向性

1858年の創業から160年の節目に当たる2018年、丸紅グループが目指すべき長期的な在り姿として『Global crossvalue platform』を定めました。この在り姿『Global crossvalue platform』とは、一言で言えば、これまで丸紅グループが築き上げてきたビジネスや組織の仕組みの抜本的な変革です。

丸紅グループは、これまでトレードから事業投資へとビジネスモデルを変えながら、社会や顧客に対して様々な形でソリューションを創出・提供することで成長してきました。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大においても見られるように、社会の価値観の変容やデジタル革命、産業構造・競争環境の激変などにより、従来のような商品軸を中心とした縦割り組織のやり方では、早晩課題に対する答えを提供できなくなる可能性があります。更には、既存ビジネスモデル自体の陳腐化や保有資産の座礁資産

化などは、丸紅グループの存在意義を揺るがすものとなりかねません。

在り姿『Global crossvalue platform』は、この変革のスタートに際し、丸紅グループの存在意義を明確化し、グループ丸となって永続的に企業価値を高めていくことを内外のステークホルダーに示した、丸紅グループの意志であり、コミットメントです。

『Global crossvalue platform』の「platform」は、世界的規模で様々な価値を掛け合わせて新たなビジネスを作り出す場所です。丸紅グループそのものが様々な事業が統合された巨大な一つのプラットフォームとして、時代が求める社会課題を先取りし、タテの進化とヨコの拡張により社会・顧客に向けてソリューションを作り出すことにより、永続的に企業価値を高めることを目指しています。既存の枠組みを超え、これまでの常識を乗り越えて新しいビジネスに挑む——新たな成長領域、新たなビジネスモデルに挑戦する丸紅グループを実現します。

丸紅グループが目指す長期的な方向性

丸紅グループの在り姿 **Global crossvalue platform**

商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

社会・顧客の課題と向き合い
タテの進化とヨコの拡張により成長エンジンを追求し
新たなビジネスモデルを創出する



2030年を見据えた世界の変化・大きな潮流

- ミレニアルズの時代・価値観の変容
- 技術革新・デジタルトランスフォーメーション
- 地政学リスク・国際秩序の変化
- 産業構造の水平化・複層化
- 新たなエコシステム出現

非連続な変化、既存概念のディスラプション

「機会」と「脅威」が同時に到来

機会

- 変化に伴う新たな成長オポチュニティ

脅威

- 既存ビジネスモデルの陳腐化リスク
- 商品軸をベースとしたソリューション創出の限界

機会と脅威への洞察力、先を読む力、変革力

経営戦略の基本方針

2020年3月期から始動した3カ年の「中期経営戦略GC2021（GC2021）」は、2030年に向けた在り姿『Global crossvalue platform』の推進、長期的な企業価値向上を目指す中での第1ステップと位置付けています。

2020年5月に2020年3月期の大幅赤字決算と新型コロナウイルスの感染拡大に伴う事業環境の悪化を踏まえてGC2021を修正し、「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」の2つの基本方針を掲げましたが、「既存事業基盤の強化と新たなビジネスモデル創出により中長期的な企業価値向上を追求する」成長戦略の基本方針に変更はありません。「成長の土台となる強固な財務基盤の再生・強化」を大前提とし、既存事業基盤の強化による「持続的成長」と、10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による「爆発的成長」を同時に推進していきます。この「持続的成長」と「爆発的成長」を同時に推進・実現するために、3つの成長ホライズンという新たな概念を導入したことが、GC2021の一つの特徴です。

「ホライズン1」では、既存事業の充実により、「持続的成長」を支えます。具体的には、CAPEX※を用い、現在保有する資産の耐用年数を延ばすなど、既存事業の価値の維持・増強による収益向上に取り組んでいきます。

「ホライズン2」では、既存事業領域において、丸紅グ

ループならではの戦略を追求するための新規投資により「持続的成長」を支えます。

「ホライズン1」と「ホライズン2」は、GC2021実行期間内の収益の柱であり、丸紅グループの「持続的成長」を達成するための収益ドライバーと位置付けています。

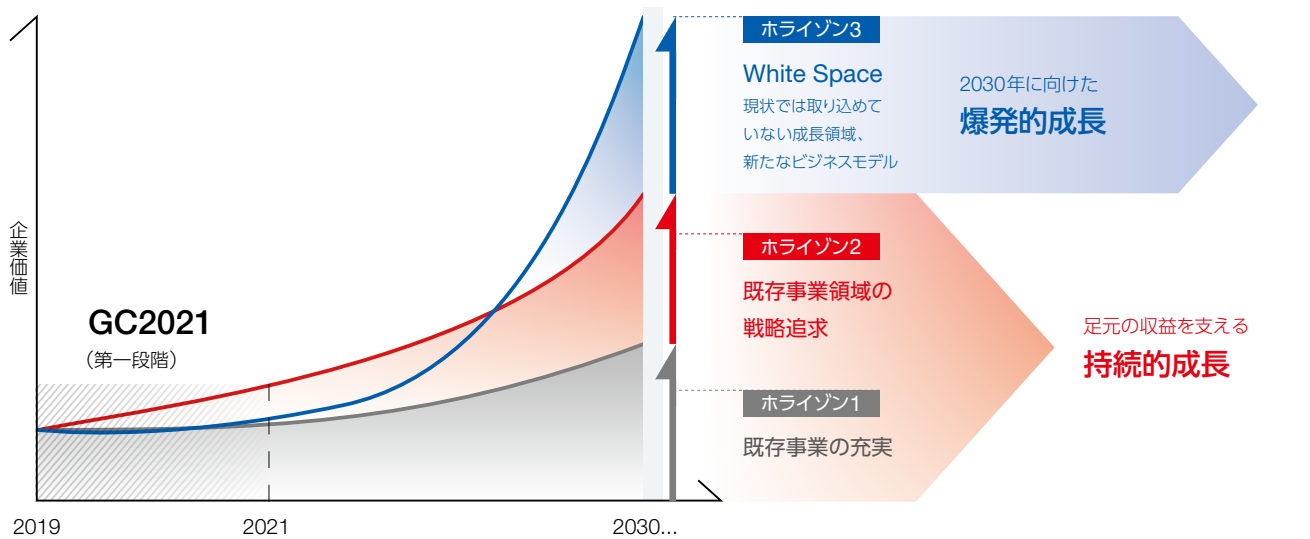
「ホライズン3」では、2030年に向けた「爆発的成長」を目指します。この「爆発的成長」を実現するために、「White Space」という概念を設定しました。この「White Space」は、丸紅グループが現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデルを示しています。2030年に向けて企業価値を成長させることを「爆発的成長」と定義していますが、決してハイリスク・ハイリターンの事業に取り組むものではありません。丸紅グループが、長期的な視点を持って、社会・顧客の課題を先取りし、それを解決するビジネスモデルを創出することで事業を育成・発展させることに重点を置いています。足元数年間に収益貢献がなくとも、2030年には何倍もの企業価値を創出できる事業へと大きく成長させることが狙いです。

このように各成長ホライズンにおいて、常に時間軸が異なる新たなビジネスモデルに挑み続けることで、「商社の枠組みを超える価値創造企業グループ」を目指し、長期的な時価総額の向上を追求します。

※ CAPEX：既存投融資案件の価値を維持・向上するための追加的な設備投資。

📖 ホライズン3の取り組みについてはP.34-35特集「次世代事業開発本部の取り組み」をご参照ください。

経営戦略の基本方針（企業価値向上と成長ホライズン）



修正GC2021の進捗

当社は2020年3月期の赤字決算と新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴う事業環境の悪化を踏まえ、2020年5月に「GC2021の修正」を公表しました。

「財務基盤の再生・強化」「事業戦略の強化」の2つの経営基本方針を定め、取り組みを進めています。

財務基盤の再生・強化		2020.3実績	2021.3実績	2022.3見通し	3ヵ年合計見通し
	基礎営業キャッシュ・フロー	+3,638億円	+3,696億円	+3,500億円	約+10,800億円
	株主還元後フリーキャッシュ・フロー	+573億円	+2,313億円	+600億円	約+3,500億円
	ネットDEレシオ	1.16倍	0.88倍	0.9倍程度	—
	○財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を継続 ○資本配分の源泉となる基礎営業キャッシュ・フローは、2021年3月期も2020年3月期と同水準を維持 ○2021年3月期末のネットDEレシオは0.88倍まで低下し、2022年3月期末目標である1.0倍程度を前倒しで達成				

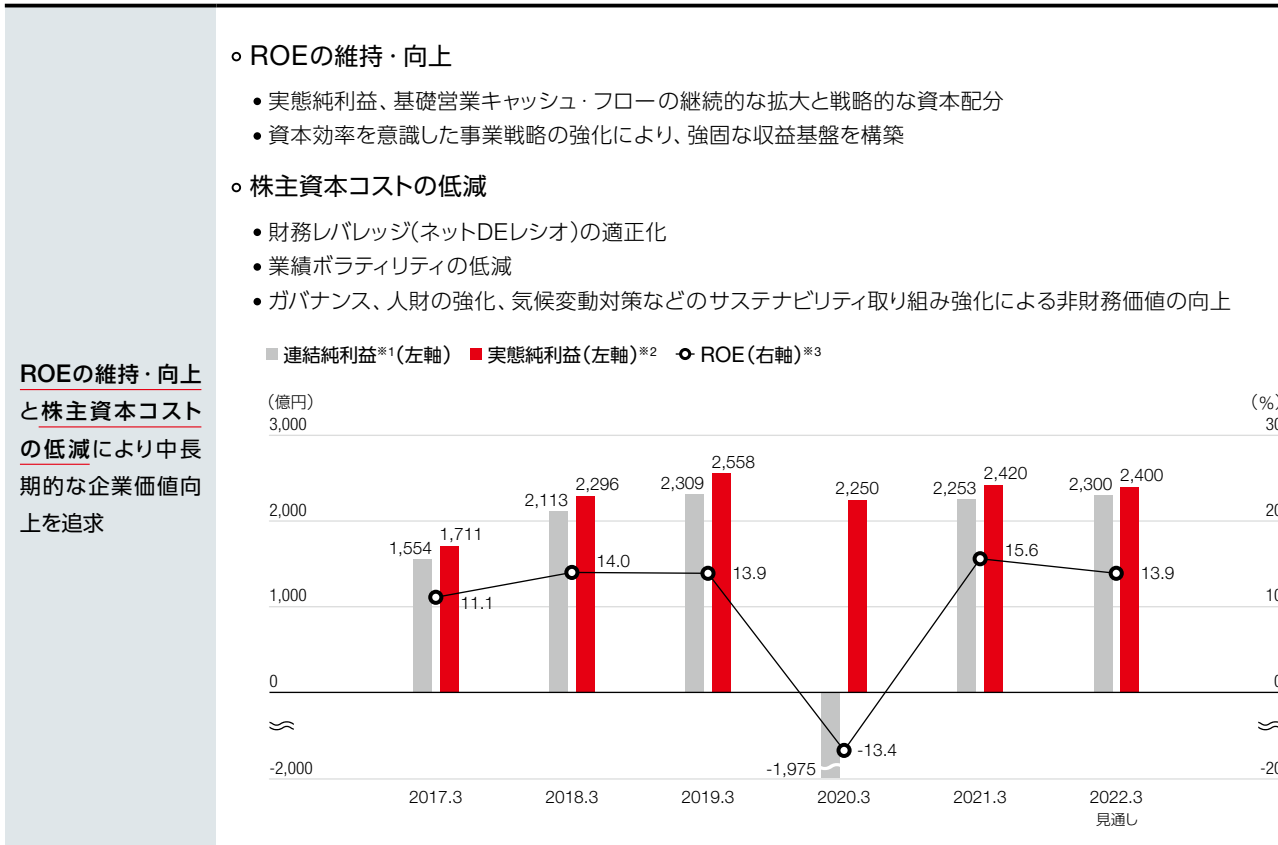
事業戦略の強化	（億円）					
	2020.3-2021.3 2ヵ年合計				2022.3 見通し	2020.3-2022.3 3ヵ年合計見通し
		ホライゾン1※1	ホライゾン2※1	ホライゾン3※1		
	新規投資	-3,167	-2,692	-475	-1,500	約-4,700
	CAPEX等	-2,185	-1,943	-241	-1,200	約-3,400
事業戦略の強化	回収	+2,091			+1,000	約+3,100
	○リスクマネジメントの更なる充実・強化					
	●過去の事業・投資パフォーマンスを総括・社内共有、投資規律の徹底に向けた投資制度の整備					
	●リスクエクスポージャー管理の強化、ROIC/RORA※2を用いた事業の収益性強化の推進					

※1 ホライゾン1：既存事業の充実、ホライゾン2：既存事業領域の戦略追求、ホライゾン3：現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデル。

※2 ROIC：投下資本利益率(Return On Invested Capital)、RORA：リスクアセット利益率(Return On Risk Asset)。

GC2021では、2030年に向けた企業価値向上のために、ROEの維持・向上と株主資本コストの低減を進めていきます。

📖 ※3 詳細は、P.24-27「CFOメッセージ」をご参照ください。



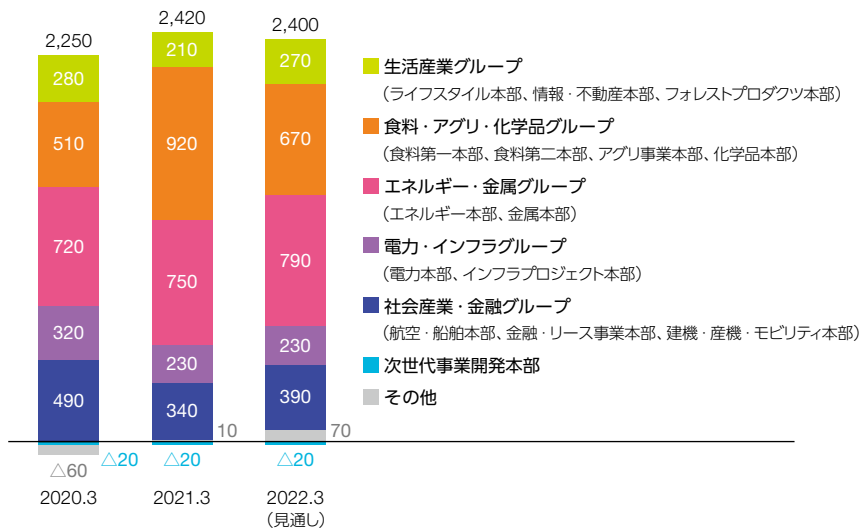
※1 連結純利益：親会社の所有者に帰属する当期利益。 ※2 実態純利益：連結純利益から一過性要因を控除した概数を表記。

※3 ROE：純利益を用いて計算。永久劣後特約付きローンの影響を控除。

業績の状況

2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染が拡大する中においても、丸紅グループの各事業における競争優位性や現場の対応力を発揮したことにより連結純利益、実態純利益ともに史上2番目の決算となりました。

実態純利益の推移



CFOメッセージ



中長期的な企業価値向上を見据え

最適かつ戦略的な資本配分を実行します。

古谷 孝之

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

Q1. 今後の財務戦略は？

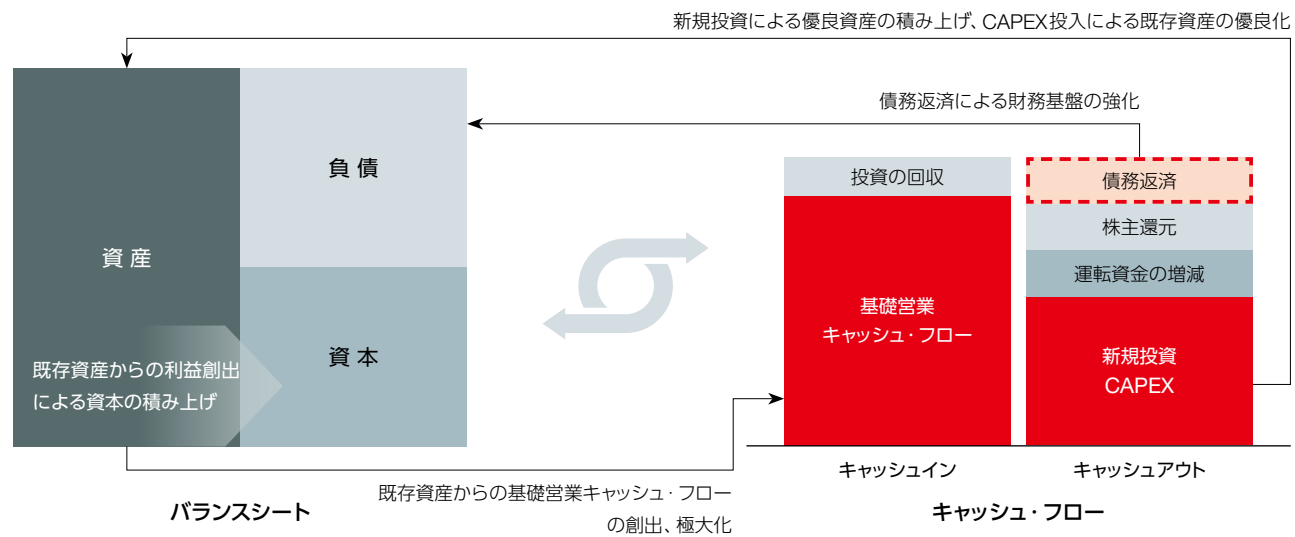
A1. 財務戦略の基本は企業価値向上に向けた資本配分にあります。GC2021期間中は、「財務基盤の再生・強化」を最優先に取り組みます。

2021年3月期は、2020年3月期の赤字決算からの立て直しの時期として、丸紅グループにとって非常に重要な年でした。また新型コロナウイルスの感染拡大により世界の主要国で経済活動が抑制される極めて困難な事業環境

でのスタートとなりましたが、連結純利益は2,253億円となり、2019年3月期の連結純利益2,309億円に次ぐ丸紅史上2番目の決算となりました。

丸紅グループの事業領域は多岐にわたっており、各事業において新型コロナウイルスの感染拡大の影響度合いは異なったものの、電力・インフラなどの安定収益型事業や食料・アグリ事業などのライフライン関連事業がしっかりと利益を創出しました。また、化学品やエネルギーなどのトレードが商品市況や需給を捉え好調な結果となったことに加え、資源権益事業においても商品市況の上昇を背景

バランスシートとキャッシュ・フローマネジメント



に増益となりました。航空・船舶や建機・産機・モビリティなどは、期初は厳しい環境であったものの、徐々に回復基調になりました。丸紅グループの各事業におけるビジネスモデルの強靱さと競争優位性を発揮できたものと評価しています。また、世界中の丸紅グループの各現場で日々刻々と変わる状況に対して柔軟かつ粘り強く対応し、危機管理や事業管理を徹底したことにより、コロナ禍においても安全を確保しながら事業を継続できた「現場の力」の賜物だと考えています。

次に、「財務基盤の再生・強化」の進捗状況についてご説明します。当社は、2020年3月期の赤字決算により株主資本が減少し、2020年3月期末のネットDEレシオが2019年3月期末の0.90倍から1.16倍まで上昇するなど財務基盤が棄損したことから、2020年3月期連結決算の公表時に「GC2021の修正」を併せて公表しました。「GC2021の修正」では、「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」の二つを基本方針としたうえで、前者を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を徹底する方針を掲げました。具体的には、キャッシュを稼ぎ出す力を示す基礎営業キャッシュ・フローを極大化するとともに、投資の厳選や投資案件からの回収促進により株主還元後フリーキャッシュ・フローを拡大し、債務返済に充てていきます（「バランスシートとキャッシュ・フローマネジメント」図参照）。こうした方針のもと、2021年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、3,696億円とコロナ禍以前と変わらない水準を

確保しました。また、株主還元後フリーキャッシュ・フローは2,313億円の黒字、ネットDEレシオは前期末比0.28ポイントの改善の0.88倍となり、2022年3月期末の目標である「1.0倍程度」を前倒しで達成することができました。

2022年3月期はGC2021の最終年度として仕上げの年になります。「財務基盤の再生・強化」を最優先とする方針を継続し、2021年5月に公表した通期見通し（連結純利益2,300億円、基礎営業キャッシュ・フロー3,500億円の黒字、株主還元後フリーキャッシュ・フロー600億円の黒字、ネットDEレシオ0.9倍程度）をしっかりと達成することが重要だと考えています。

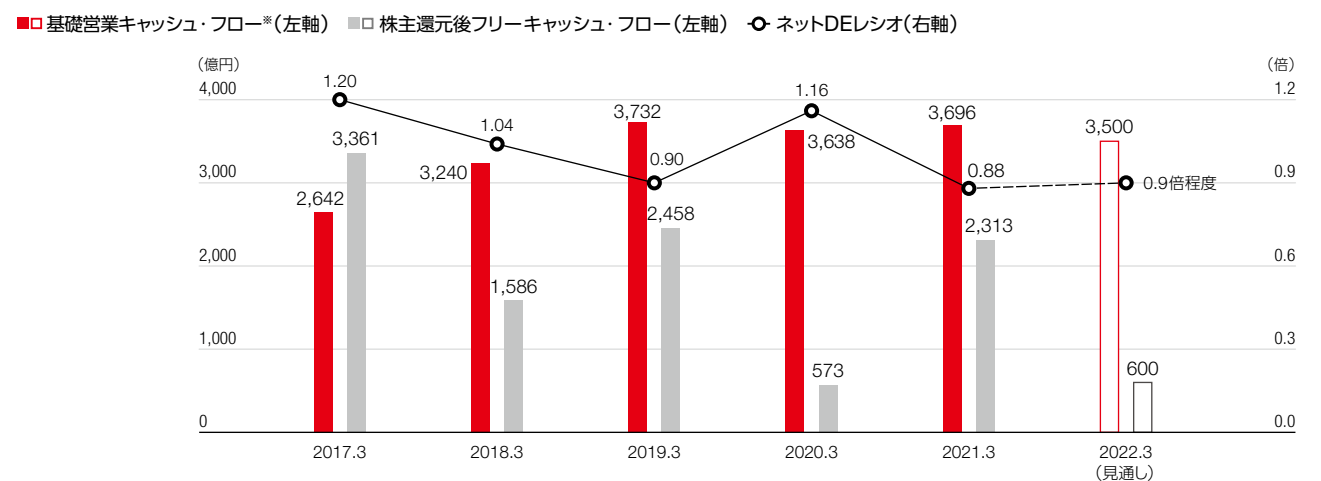
「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」のための諸施策に着実に取り組み、それらの課題をクリアしたうえで、2023年3月期から始まる次期中期経営戦略より、次のステージに進んでいきたいと考えています。

Q2. 現在の投資戦略は？

A2. 事業指針SPPIに則り、新規投資・CAPEXを厳選し、既存事業の強化と同時に成長が期待できる分野への種まきを着実に実行します。

当社は、過去数度にわたる大型の減損損失を計上しており、これが業績や財務基盤の改善の足かせとなってきましたが、今後は投資の精度を上げ、着実に利益やキャッシュ・

キャッシュ・フローおよびネットDEレシオの推移



※ 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減などを控除。なお、2019年3月決算より、基礎営業キャッシュ・フローの算出方法を変更しています。本変更に伴い、過年度の計数についても更新しています。

フローの成長を実現していく必要があると考えています。

投資の精度向上については、社内で失敗案件の分析と今後の投資への取り組み方についての議論を徹底的に行いました。その結果が、GC2021で公表した事業指針SPP（Strategy, Prime, Platform）※1に集約されています。SPPでは、投資ありきではなく「戦略ありき」という考え方を明確にしました。「戦略」とは、各分野において最大の価値を生むために目指す在り姿へ到達するための事業戦略のことであり、投資はその戦略を遂行するための手段にすぎない、ということです。SPPに基づき事業戦略を徹底追求する考え方が浸透した結果、ここ数年で実行した投資案件は着実に収益貢献しています。

また「GC2021の修正」では、「財務基盤の再生・強化」を進めながらも、縮小均衡に陥ることのないよう、「事業戦略の強化」を同時に推進しています。「事業戦略の強化」としては、(1)事業環境の変化を見据えた資産の入れ替え・優良化と、(2)リスクマネジメントの更なる充実・強化に取り組んでいます。

1点目については、目まぐるしく変化する事業環境の変化を見据えながら、コスト削減を含む既存事業基盤の強化・底上げ(ホライゾン1、2※2)と同時に、将来成長が期待できる新しいビジネス領域への種まき(ホライゾン3※2)を推進しています。特に2021年3月期は、ポストコロナの事業環境も見据えながら、改めてじっくりと既存事業と向き合い、追加的な資本投入による改善や拡張など必要な打ち手を講じることにより、収益基盤の強化・底上げに注力しました。また今後の成長に向けては収益の柱をより太くしていく必要があるという課題認識を持って取り組んでいます。いくつか例を挙げると、アグリ事業の地域展開、畜産やインスタント・コーヒーといった食料事業の拡張、インフラ関連では再生可能エネルギーや社会インフラなどの

優良資産の積み上げ、金融・リース事業ではNowlake事業（米国における中古車販売金融事業）の更なる成長、資源投資では既存権益の拡張やコスト競争力強化などを追求していきます。同時に、次世代事業開発や、脱炭素社会の基盤となる新エネルギー事業など、新しい領域にも取り組んでいます。

2点目のリスクマネジメントの更なる充実・強化については、投資規律の徹底に向けた投資制度の整備やリスクエクスポージャー管理の強化、ROICやRORA※3といった収益性指標を用いた事業の資本効率や収益性の強化に取り組んでいます。

※1 詳細はP.30「特集：投資規律の徹底による投資精度の向上」をご参照ください。
※2 詳細はP.22「丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進：修正GC2021の進捗」をご参照ください。
※3 ROIC：投下資本利益率(Return On Invested Capital)、RORA：リスクアセット利益率(Return On Risk Asset)。

Q3. 中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて説明ください。

A3. ROEの維持・向上と株主資本コストの低減に向けた諸施策を着実に実行し、企業価値の向上を実現していきます。

企業価値向上のためには、まずは純利益や基礎営業キャッシュ・フロー、つまり稼ぐ力を継続的に強化することが重要だと考えています。また、丸紅グループ全体として高い資本効率を実現するために、戦略的な資本配分により、ROEの維持・向上を伴った収益基盤の拡大を図っていきます。

企業価値向上のためのもう一つの施策が株主資本コストの低減です。株主資本コストについては、これまで当社

GC2021 期間中の投資キャッシュ・フロー

	2020.3-2021.3 2ヵ年合計			2022.3 見通し	2020.3-2022.3 3ヵ年合計見通し
	ホライゾン1*	ホライゾン2	ホライゾン3		
新規投資	-3,167	-2,692	-475	-1,500	約-4,700
CAPEX等	-2,185	-1,943	-241	-1,200	約-3,400
回収	+2,091			+1,000	約+3,100

※ 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：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。

の業績の安定感に信頼が得られていなかったことなどから、現在同業他社対比で高い水準になっていると認識しており、改善に向けた取り組みに注力しています。具体的には、先ほどご説明した「財務基盤の再生・強化」、つまりネットDEレシオの適正化に加え、投資の精度向上を通じた業績ボラティリティの低減、更には人財の強化や気候変動対策、ガバナンスの向上などサステナビリティの取り組み強化による

非財務価値の向上に資する取り組みを同時に進めています。

繰り返しになりますが、2022年3月期は「GC2021の修正」において基本方針とした「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」に向けて、しっかりと諸施策をやり切ります。そのうえで、次期中期経営戦略から、次のステージに進んでいきたいと考えています。

新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて

これまでご説明してきた通り、丸紅は投資の精度を高める取り組みを続けていますが、新規投資および資産リサイクルについての意思決定プロセス自体に大きな変更はありません。営業グループから申請された案件は、投融資委員会で定性・定量の両面から分析され、経営会議並びに、より重要な案件は取締役会にて審議されたうえで意思決定されます。

IRR（内部収益率）や回収期間、PATRAC※などの定量指標は引き続き重要な判断基準ですが、GC2018およびGC2021の新規投資でより重視していることは定性面での評価です。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、このような議論を以前より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。その結果、決裁を取得するためのハードルは以前より高くなりましたが、このプロセスを経た投資案件の精度は高まってきています。

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・優良化に向けた取り組みの一環として、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、定期的なモニタリングで進捗状況を厳しくチェックしています。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。

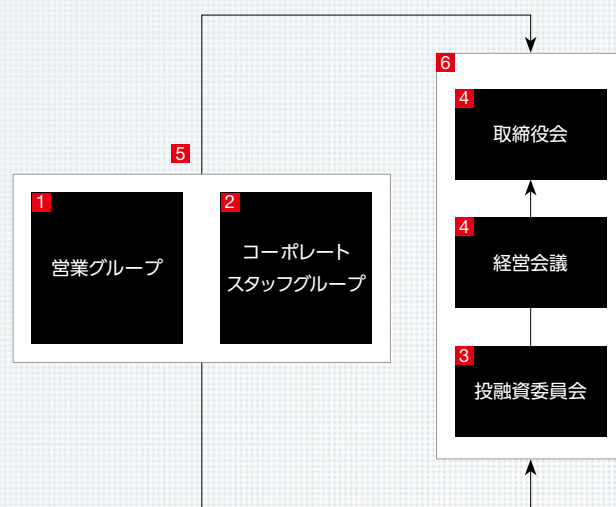
※ PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標をどれだけ上回っているかを計る、丸紅独自の経営指標。



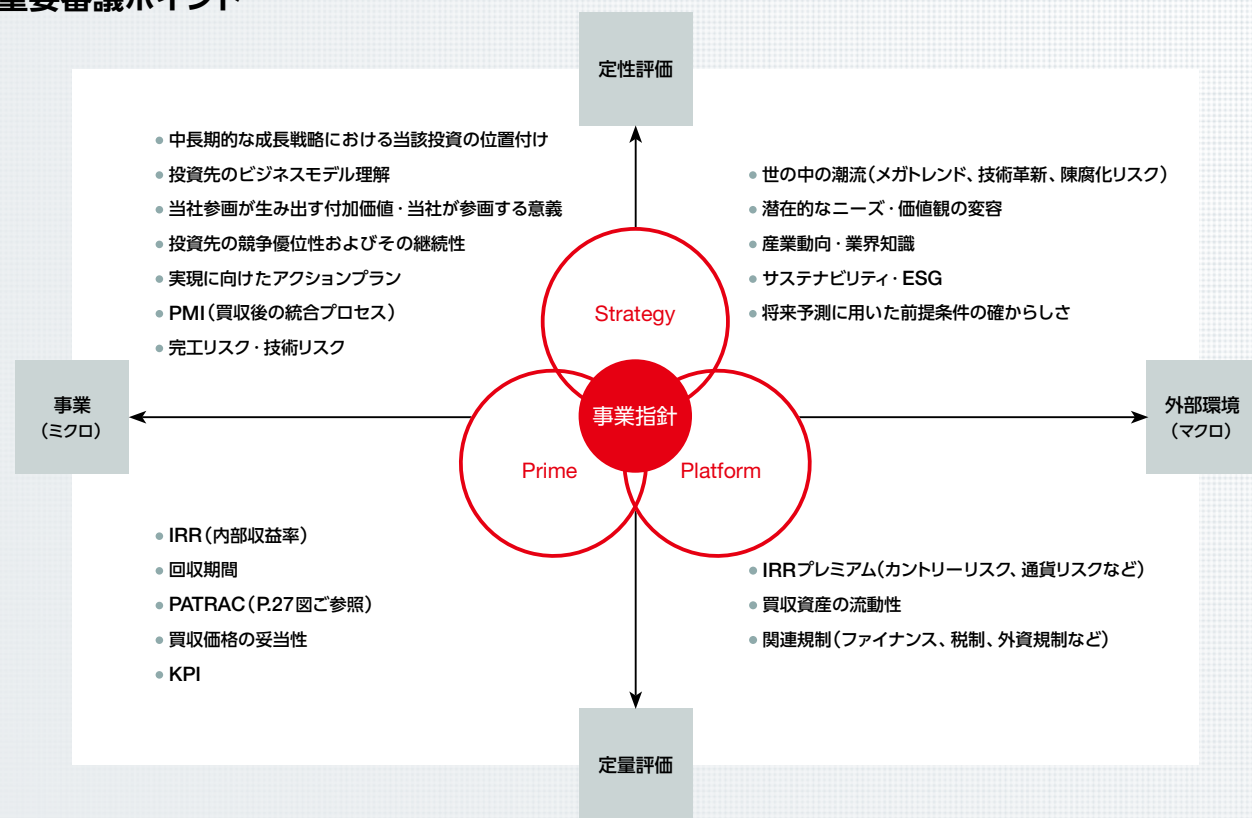
意思決定プロセス

重要な事業投資などの個別案件については、稟議制度、モニタリング制度により、入り口から出口までの一貫したリスク管理体制を整えています。

- 1 新規投資案件は、まず営業グループが案件概要や事業計画などを提出します。
- 2 これに対して、関係コーポレートスタッフグループは、定性・定量両面からのリスク分析結果などの意見を提出します。
- 3 投融資委員会において、リスク調整後税引後利益であるPATRACを定量面での案件評価のガイドラインの一つとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけでなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議します。
- 4 その後、経営会議に付議され、社長が決裁します。また、より重要な案件については、取締役会にて決議されます。
- 5 投融資実施後、新規投資案件や重要案件についてはモニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しています。また、投融資委員会、経営会議および取締役会に対して定期的に現状報告が行われます。
- 6 報告を受けた案件のうち、課題のある案件については、事業の戦略性、成長性、収益性に関する複合的な要素を勘案して、立て直しに動くか、あるいは撤退するかについて、稟議制度のプロセスに従って決定します。



重要審議ポイント



特集

変わる丸紅

丸紅グループは、「ROEの維持・向上」と「株主資本コストの低減」に資する多数の施策に取り組んでいます。絶えず変革を進め、一つひとつの成果をしっかりと実現していくことで、企業価値の向上に繋げていきます。

30
投資規律の徹底による投資精度の向上

- 31 事業指針SPPの実践
～事業指針SPPに基づく事業戦略～
- 31 農業資材販売事業
- 32 段ボール原紙製造事業
- 33 牛肉処理加工事業

34
次世代事業開発本部の取り組み
～爆発的な成長に向けて～

- 36 CAOメッセージ
- 37 GC2021グループ人財戦略

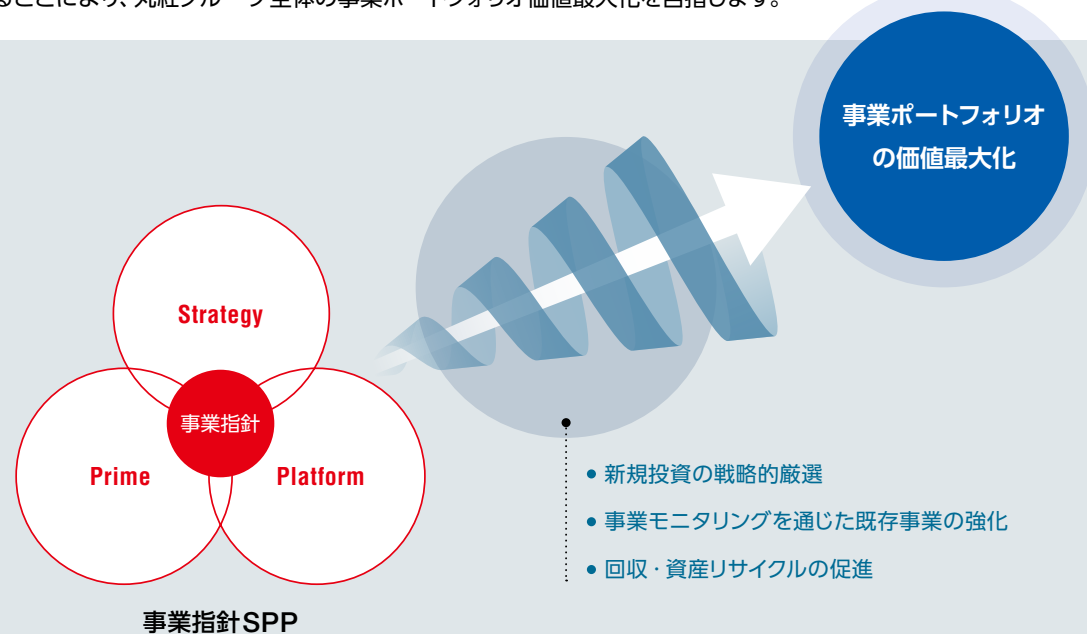
42
CDIO・CSOメッセージ43
DX戦略の推進46
コーポレート・ガバナンス

》Action 事業指針SPPを中核とするビジネスモデルの深化

事業指針SPP

GC2021では、丸紅グループのすべてのビジネスモデルに共通する基本的な考え方として、事業指針『SPP：「Strategy」×「Prime」×「Platform」』を策定しました。

事業指針SPPに基づき、新規投資の厳選と、事業モニタリングを通じた既存事業の強化および回収・資産リサイクルを促進することにより、丸紅グループ全体の事業ポートフォリオ価値最大化を目指します。



事業指針SPP

Strategy

「Strategy」は、各分野における在り姿と現状のギャップを埋めることと定義し、戦略ありきを徹底することを改めて示したものです。

Prime

「Prime」は、すべての事業において、丸紅グループが主体的に事業戦略を実行していくことを示したものです。単なる投資として案件に参画するだけでは、社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会も限定され、自ずと成長余力にも限界がきてしまいます。ゆえに、丸紅グループ自らが主体的に戦略を考え、実行し、事業価値向上を追求していくことを「Prime」として掲げました。マジョリティ投資に限定するものではなく、案件の規模が大きい場合には、戦略を共有・理解し合えるパートナーと相互補完にて事業に取り組むことで主体的に事業価値向上に取り組めます。

Platform

「Platform」は、丸紅グループの「Platform」を活かして大きなビジネス展開に繋げていくことを示したものです。地域・分野・商品などの拡がりが見込める事業を「Platform」として、その事業体によるM&Aの推進、自立的成長による拡がりや発展を追求し、長期的な収益拡大に取り組めます。また、丸紅グループの知見やノウハウ、アセットを「Platform」として、社内外の様々な知との掛け合わせにより、新たな価値を創造していきます。

リスクマネジメントの更なる充実・強化

また、2020年3月期決算における大型減損を受けて、リスクマネジメントの更なる充実・強化を行いました。

- 過去の事業・投資パフォーマンスを総括し、社内での共有を実施
- 投資規律の徹底に向けた投資制度の整備
- リスクエクスポージャー管理の強化
- ROIC/RORA※を用いた事業の収益性強化の推進

※ ROIC：投下資本利益率(Return On Invested Capital)、
RORA：リスクアセット利益率(Return On Risk Asset)

事業指針SPPの実践

～事業指針SPPに基づく事業戦略～

農業資材販売事業



アグリ事業本部



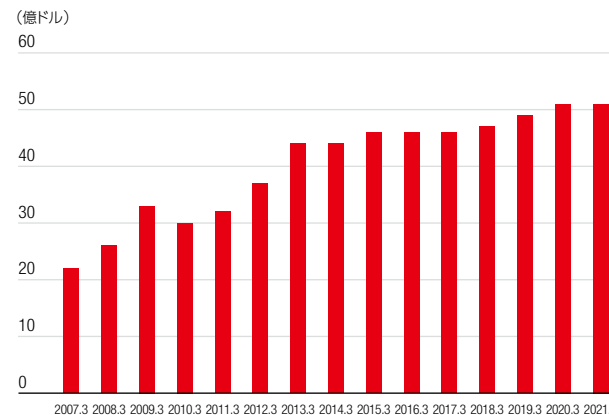
Helena Agri-Enterprises, LLC

Prime

長年にわたる主体的な事業運営により
オーガニックグロースを実現

1987年に丸紅が買収した当時約100カ所だったHelena社の米国内拠点数は、現在では約500カ所まで大きく拡大しています。Helena社は、この拠点ネットワークと、農業資材事業に特化した営業・技術・農学・管理それぞれの専門家からなる約5,000人の従業員を擁することで、日本の国土面積の4倍近くの耕地面積を持ち、世界のアグリビジネス市場の最先端にある米国におけるトップクラスの農業資材販売会社として業界内で確固たる地位を築くにいたりしました。

Helena社の売上高推移



Strategy

より高付加価値なサービスの
提供を追求

Helena社は、商品起点ではなく顧客起点で、自社の有する強み(商品、サービス、機能など)の差別化を図り、付加価値の創出に取り組んでいます。また同時に、強みである地域密着型コンサルティング営業を一層伸長させるため、拠点ネットワークの構築・拡張に取り組み、全米の農業事業者のニーズを深く把握することで、競争優位性を高めています。現在では、農業資材販売を伴うコンサルティングサービスの競争力を高めるため、顧客ニーズに応じた「AGRIIntelligence※」(データを活用した分析診断ツール)などの提供により、事業を更に拡大しています。

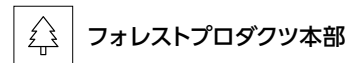
※ 「AGRIIntelligence」については、P.45「事例01 Helena社による農業ソリューションのデジタル化」をご参照ください。

Platform

Helena社から得た知見・ノウハウを
世界に展開

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

段ボール原紙製造事業

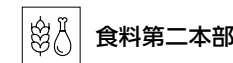


フォレストプロダクツ本部



KRAFT OF ASIA PAPERBOARD & PACKAGING CO., LTD

牛肉処理加工事業



食料第二本部



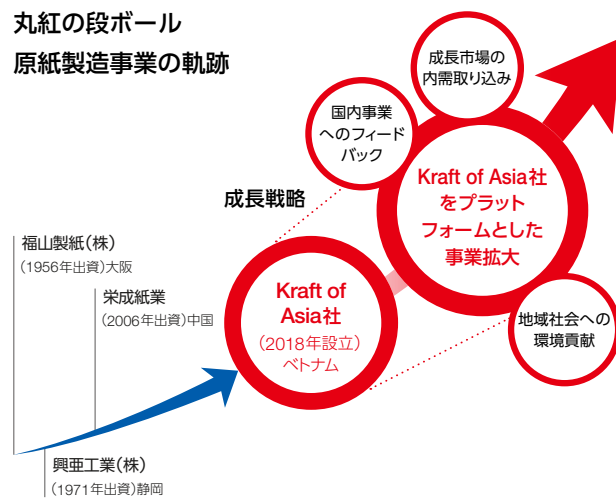
Creekstone Farms Premium Beef LLC

Strategy

経済成長が著しいベトナムで、
成長する段ボール原紙需要を取り込む

丸紅は、2018年にベトナム・バリアブントウ省において段ボール原紙製造・販売事業を行うKRAFT OF ASIA PAPERBOARD & PACKAGING CO., LTD (Kraft of Asia社)を100%出資により設立しました。世界の段ボール需要は、経済規模の拡大と電子商取引の増大などに伴い、今後も堅調に推移すると考えられます。中でもベトナムはアセアン諸国第3位の9,700万人を超える人口を擁し、国民所得の増加に伴って内需が拡大しており、また外国資本の輸出産業を数多く誘致することで堅調な経済成長を実現しています。段ボール原紙需要においては、タイやインドネシアなどその他アセアンの製紙先進国を上回るペースで成長しており、2020年代前半にはアセアン最大の段ボール原紙消費国になることが見込まれています。

丸紅の段ボール原紙製造事業の軌跡



Prime

60年以上にわたり丸紅グループが培った
段ボール原紙製造事業のノウハウを活用

丸紅は、60年以上にわたり段ボール原紙製造事業に参画しており、国内での興亜工業(株)(丸紅出資79.95%)・福山製紙(株)(同55%)の経営・操業経験に加え、海外においても段ボール原紙事業の知見を蓄積してきました。Kraft of Asia社には興亜工業から人材を派遣するなど、興亜工業が有する生産技術・ノウハウと丸紅の販売ネットワークを活用することで、丸紅グループ主導による事業運営を実行していきます。

Platform

ベトナムにおける事業拡大、
更には他アジア諸国への事業展開を目指す

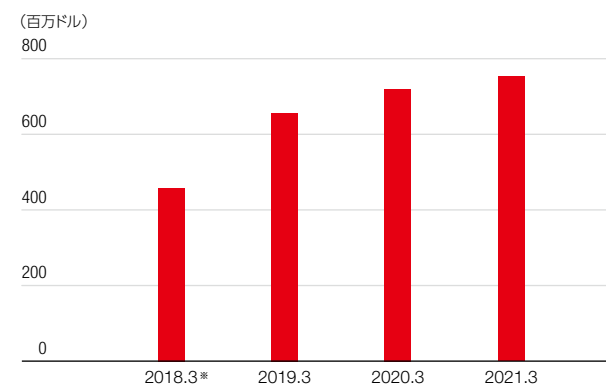
丸紅グループが国内で培ってきた段ボール原紙製造事業のノウハウをKraft of Asia社で活用する一方で、同社立ち上げによって得られる新たなノウハウを国内事業にフィードバックすることで、丸紅グループ内全体での掛け合わせを追求していきます。まずは成長するベトナム市場の内需取り込みを目指し、同国での事業拡大に取り込んでいきますが、将来的には、Kraft of Asia社をプラットフォームとした他アジア諸国への事業展開を目指します。

Strategy

米豪の二大拠点を中心に、
増大する牛肉需要を取り込む

丸紅は、2017年に、米国において肉牛の処理加工・販売事業を行うCreekstone Farms Premium Beef LLC (Creekstone Farms社)へ出資参画しました。Creekstone Farms社はカンザス州の自社工場で肉牛の処理加工を行い、その牛肉を全米の高級ステーキハウスや量販店に販売するほか、アジアや欧州、中東にも輸出しています。同社が取り扱う牛肉は、穀物を主体とした飼料を用いて米国内で肥育した品質の高いブラックアンガス牛のみとなっており、付加価値の高い商品の供給を特徴とするビジネスモデルを構築しています。また、丸紅は、1980年代より豪州Rangers Valley Cattle Station Pty. Ltd. (Rangers Valley社)でも肉牛の肥育・販売事業を行っており、これら米豪の二大拠点を中心に、増大する牛肉需要の取り込みを目指します。

Creekstone Farms社の売上高推移



※ 第2四半期より連結開始

Prime

Rangers Valley社やウェルファムフーズ社
において培った生産・加工のノウハウを活用

Creekstone Farms社の事業プロセスにおいて、例えば肉牛の生産段階では、Rangers Valley社との間で社員の相互派遣や情報交換により知見を高め、農家との関係強化に努めています。また、加工段階では、鶏肉の生産・加工事業を行うウェルファムフーズ社(丸紅出資100%)が持つ国内トップクラスの処理加工ノウハウを活用するなど、丸紅グループが主体となって事業運営を実行しています。

Platform

丸紅グループが持つアジアへの
販売チャネルを活用

牛肉の販売段階では、丸紅グループが持つ販路を活用して日本を含めたアジアへの販売を拡大していきます。その他、内臓肉の活用など丸紅グループの既存ビジネスとの協業も進めるなど、バリューチェーン全体を通して丸紅グループのシナジー極大化を目指します。

column

大量販チェーンとの委託加工取引を
梃子に成長を加速

2020年3月期には約120億円を投じて工場の加工ラインの増設や流通倉庫の新設などの拡張投資を実行しました。2019年10月からは、米国最大の量販チェーンであるWalmart Inc. (Walmart社)との委託処理加工取引が開始され、Walmart社が調達した肉牛をCreekstone Farms社の新設設備において効率的・衛生的に加工処理しています。

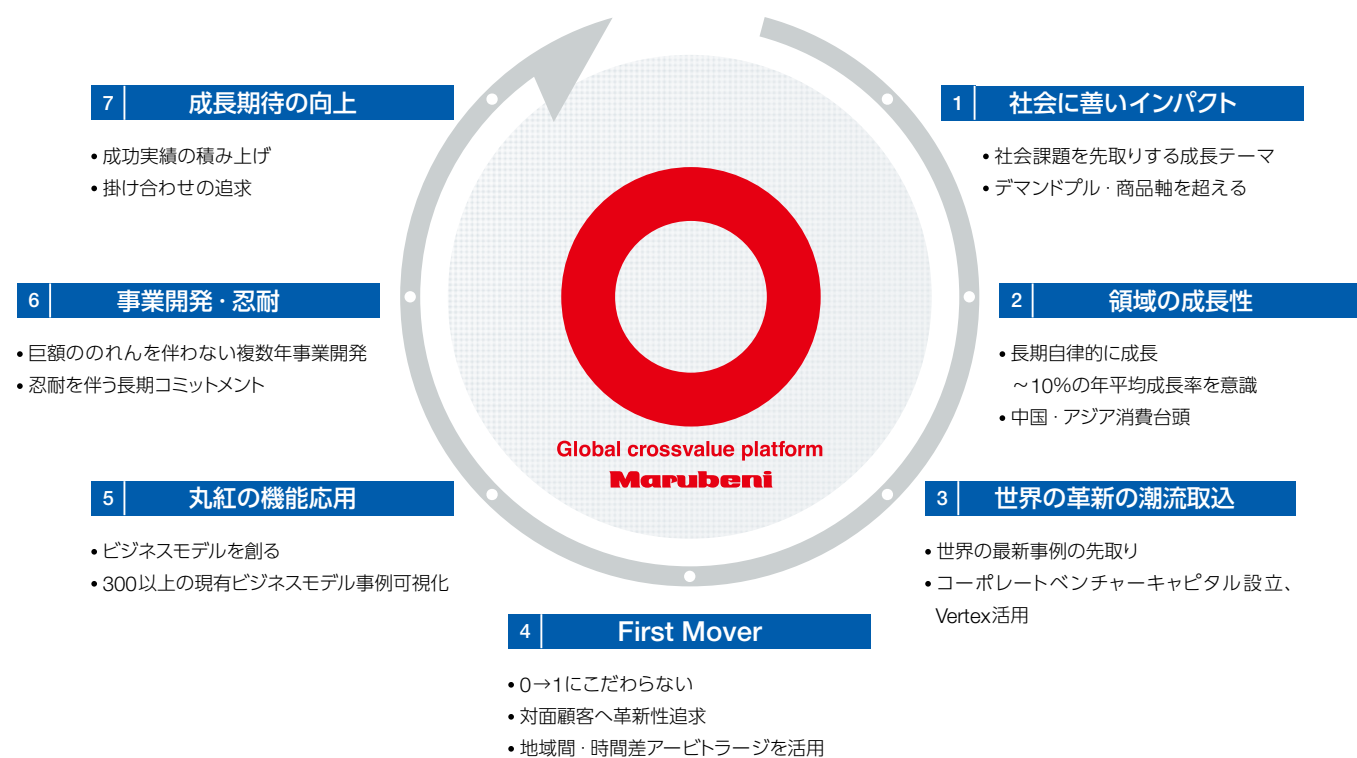
》Action 未来の世代が評価する事業を創る

これまで（従来の丸紅の枠組み）	これから（次世代事業開発本部の挑戦）
既存領域・本部の商品軸の発想	新規成長領域・全社目線の機会追求 Marubeni as Global crossvalue platform
既存事業の改善・延長	顧客目線の革新性の追求
事業を見つける	事業を創る
同質的な判断	顧客・現場・社員起点の徹底
現世代の評価の追求	未来の世代の評価の追求

既存のビジネスモデルが陳腐化してしまう懸念がある変化の激しい世界の中において、丸紅は2030年の爆発的な成長を目指し、現状では取り込めていない成長領域や新たなビジネスモデルへの挑戦を2019年4月からスタートした中期経営戦略GC2021で掲げました。GC2021と同

時に設置された次世代事業開発本部では、当社の過去の成功と失敗の経験を踏まえつつ、世界の革新の潮流を捉えて、既存営業本部の延長線ではアプローチできない領域に手を伸ばし、2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求します。

次世代事業開発プロセス

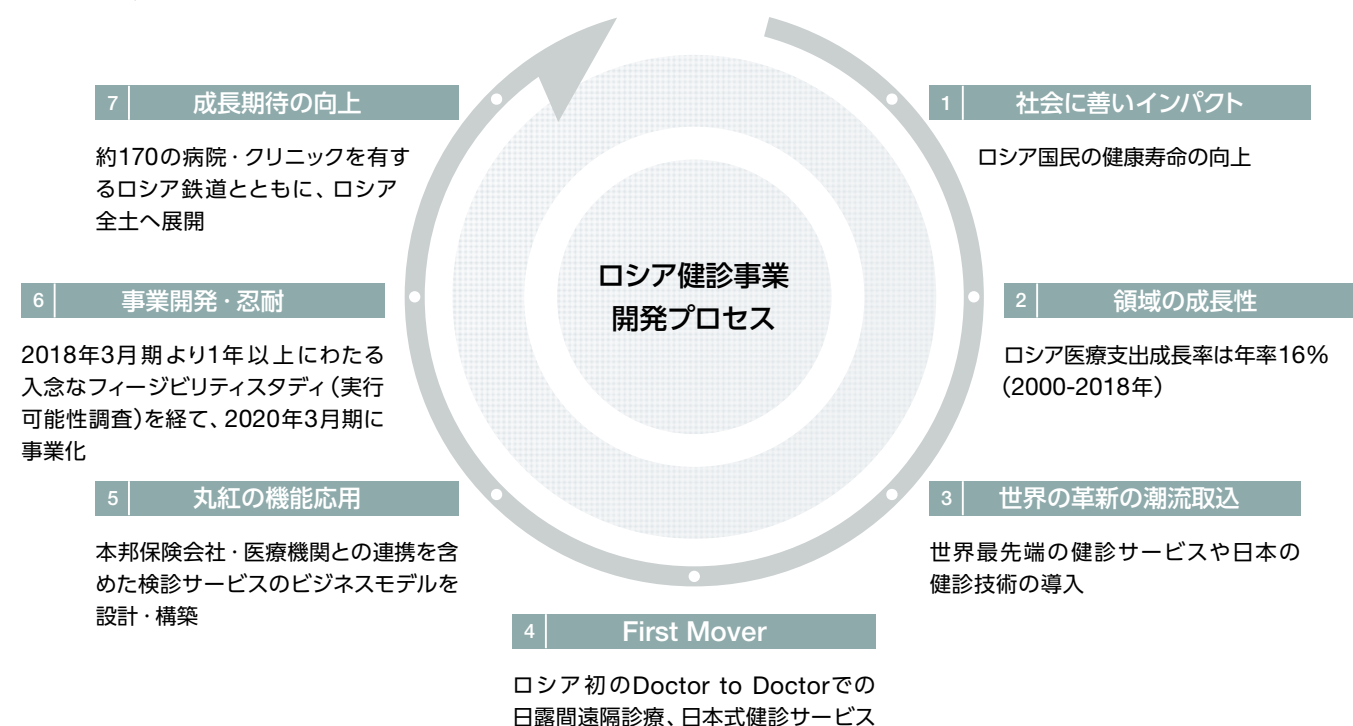


事例

ロシア健診事業

ロシア

ロシア最大の病院グループを保有するRussian Railways（ロシア鉄道）と共同（当社74%、ロシア鉄道26%）で日露予防医療診断センターを設立・運営します。当センターは、極東ハバロフスクにて既存病院の外来・健診部門を分離し、健康診断・人間ドック、外来診療などを提供します。本邦医療機関のバックアップにより、日本の高度な予防医療・健診技術を提供し、ロシア国民の健康寿命の向上に貢献していきます。



GC2021グループ人財戦略

》 Action 「GC2021グループ人財戦略」を具現化する人事制度改革

マーケットバリューの高い人財が育ち、活き、繋がる
『丸紅人財エコシステム』を形成します。

石附 武積

代表取締役 専務執行役員、
CAO：Chief Administrative Officer、
監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、新社屋プロジェクト室担当役員補佐、
投融資委員会副委員長、コンプライアンス委員会委員長(CCO)、
内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長(CIO)

中期経営戦略GC2021におけるグループ人財戦略では、社会・顧客から評価され、必要とされるマーケットバリューの高い人財が次々と育ち、お互いの多様性を活かしながら、有機的に繋がり、新たな価値を創出していく「丸紅人財エコシステム」の形成を目指しています。

2019年3月期から、マーケットバリューの高い人財の開発と価値創造を同時に追求する仕組みとして、丸紅アカデミアや社外人財交流、ビジネスプランコンテスト、15%ルールなどの「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策*を推進してきました。

2021年3月期からは、このモメンタムを更に強化するべく、人事制度の抜本改革に取り組み、「ミッションを核とする人事制度」の構築、「多様な人財の活躍」と「オープンイノベーション」の促進に資する施策を実行してきました。

「ミッションを核とする人事制度」では、社員一人ひとりがより高い目標や新しいことに思い切ってチャレンジできるようにすること、現場が責任を持って組織・人財マネジメントをリードできるようにすることを目指して、組織の戦略から落とし込まれたミッション(役割)と貢献に基づく評価・報酬・資格制度へ刷新しました。特に管理職層については、ミッションの大きさをもとに資格と報酬を毎年

洗い替える制度としました。これにより、実力本位の時価的な処遇を徹底するとともに、戦略実行と人財成長に繋がる大きなミッションへのチャレンジを促進していきます。

「多様な人財の活躍」の面では、No.1採用・ジョブ型採用や、女性採用比率向上の取り組みといった施策のほか、アセスメントによる人財の可視化、シニアキャリア支援の強化、フレックスタイム制度やリモートワークの柔軟化、総合職エリア限定コースの新設など、適材適所の促進と一人ひとりが持てる力を発揮しやすい環境を整備しました。

「オープンイノベーション」の観点からは、社外人財交流プログラムや社内人財公募・FA制度といったジョブマッチングに関する制度の拡充や、短期の助っ人を社内から募集する仕組みの導入、自組織以外の組織に貢献した社員に報いる新たな報奨制度の導入を実施し、多様な知の集結による価値創造の促進を進めています。

人こそ「財(たから)」です。今後もマーケットバリューの高い人財が育ち、活き、繋がる環境づくりに最大限注力していきます。

※「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策については、P.38-39をご参照ください。



人事制度改革

ミッションを核とする人事制度	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略とのアライメント 組織の戦略から落とし込まれたミッション(役割)と貢献の大きさをもとに資格と報酬を毎年洗い替える制度(管理職層)に刷新 • 実力本位とチャレンジの促進 実力本位の時価的な処遇を徹底、戦略実行と人財成長に繋がる大きなミッションへのチャレンジを促進
多様な人財の活躍	<ul style="list-style-type: none"> • 人財採用の多様化 新卒オープン採用に加え、No.1採用、ジョブ型採用を実施、女性採用比率40～50%を目指し、多様な人財の採用を推進 • 働き方・キャリアの柔軟化 働く時間・場所を柔軟化、総合職にエリア限定コースを新設するなど、一人ひとりが持てる力を発揮しやすい環境を整備
オープンイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> • 会社・組織を越える人財の掛け合わせ 社外人財交流プログラムや社内人財公募・FA制度を拡充。他組織の業務に従事できる「15%ルール」に加え、短期の助っ人を公募する「クロスケット」を導入し、多様な知の集結による価値創造を促進。他組織への貢献にボーナス加算で報いる「クロスバリューコイン」を導入

人財開発について

グローバルで勝ち抜く強い「個」の育成に向け、On the Job Trainingを中心に、その支援機能としてのOff the Job Trainingとの両輪で人財開発を強化しています。

On the Job Trainingでは、プロフェッショナル리티の開発に資する若手層の海外早期派遣の推奨や現場経験の促進などのアサインメント施策を実施しています。Off the Job Trainingでは、2017年3月期より全社研修体系を見直し、丸紅グループ人財戦略を実現する支援機能として「Marubeni Global Academy (MGA)」を整備・強化しています。今後、MGAで実施しているプログラムをグローバル・グループレベルに展開していくことで、丸紅グループ全体の人財レベル強化を図ります。

既存の枠組みを超える、 「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策

新たな価値を創造する人財の育成

人財 × 仕掛け × 時間

グローバル・リーダーを養成する

「丸紅アカデミア」

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

アカデミア2020には、13カ国より25名が参加し、コロナ禍でのニューノーマルな環境に対応するための心構えやスキルを習得しながら、社会課題を解決するエコシステムの構築を丸紅グループが先導すべく、イノベーションの実践に取り組みました。

実践の中で成長する

「社外人財交流プログラム」

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

変革を推進する仕掛けづくり

人財 × 仕掛け × 時間

デジタル技術を“使えるもの”にする

「丸紅デジタルチャレンジ」

2020年3月期から新たに実施しているデジタル技術実践プログラム「丸紅デジタルチャレンジ」は、理論よりも実践に重きを置き、自ら手を動かすことにより、本当の意味で使えるデジタル技術力を会得するプログラムです。

参加者に課されるタスクは、使い古されたサンプルではなく、「丸紅グループの実際の事業や業務で直面する課題」を社内公募されたものも用いることで、リアリティを追求しています。解決方法としては、近年主流となっているプログラミング言語を学習したうえで、AIなどの分析手法を用いてモデル構築を実施します。座学や短期間の研修では習得が難しい、ビジネスに直結する技術スキルを体得することを目指し、2020年3月期は69名が参加しました。

起業家精神を喚起する

「ビジネスプランコンテスト」

「ビジネスプランコンテスト(ビジコン)」は、丸紅グループの社内公募型ビジネス提案プログラムで、2021年3月期までの3年間で計354件の応募がありました。プログラム

ではグループから広く募集した新規ビジネスアイディアを審査・育成し、事業化を目指します。「ビジコン2020」は応募全体の6割が海外案件で、現地の生活者が抱えるリアルな課題をビジネスの力で解決しようとするものが目立ち、事業化挑戦権を獲得した3組もアフリカやインドネシアの社会課題解決に資する事業プランになっています。2022年3月期もビジコンを開催し、案件の創出とイノベーション風土醸成に向けた継続的な取り組みを行っていきます。

「ビジネスプランコンテスト」から生まれた “循環型食器” edish

ビジコン2019で事業化挑戦権を獲得した“循環型食器”edish(エディッシュ)は、小麦ブランなど、従来ほとんど用途がなかった食物の皮や芯などの食品廃材を原料とした食器です。使用後は回収し、工場で粉砕・加工することにより、飼料・肥料として再利用する「アップサイクル※」を実現します。食後にedishをつぶして専用の回収BOXに入れる体験を通じて、お客様に環境問題を考えるきっかけを提供します。蓋付きのボウル型や平皿などの形状があり、テイクアウト容器として使用することも可能です。

※ 素材の原料化・再利用(リサイクル)ではなく、不要になった物の特性などを活かして、新たな付加価値の創出・アップグレードに繋げることを目的とする概念。



小麦ブランから成型された
edish bowl



みかんの皮から生まれた
edish flat

イノベーションを生み出す時間づくり

人財 × 仕掛け × 時間

自発的なチャレンジを支援する

「15%ルール」

「人財」と「仕掛け」が揃っていても、そのための時間がなければ新たなチャレンジには取り組みません。そこで、「時間」の施策として、「15%ルール」を実施しています。社員一人ひとりが、未来志向で商品軸を超えたイノベーションの創出や創意工夫による業務改善に向けて、考え、行動する時間を自らの意思で確保できる環境を整えています。また、付加価値の高い業務に振り向ける時間の創出を目的として、社内制度の見直し、業務の標準化・自動化を行う業務改善プロジェクトを推進しています。

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し、15%ルールを活用して他組織の社員が協力を行う「クロスケット」も併せて導入しており、協力を受ける組織は貢献度に応じて、「クロスバリューコイン(ボーナスに加算)」で協力者へ報います。

組織パフォーマンスの向上を目指す

「どこでもワーク」「フレックスタイム制度」

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

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

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

組織の中に息づいた ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ・マネジメントの推進

中期経営戦略GC2021では、多様性をグループ人財戦略の一つに掲げています。「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、様々な個性・経験・能力・価値観を持つ社員一人ひとりの「多様な個の強み」を活かす企業文化・職場づくりに向け、グループ内のダイバーシティを一層推進していきます。

ワークライフマネジメントの推進

多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。ライフステージにかかわらず、「持続的なキャリア形成」と「持続的なパフォーマンス発揮」の実現を目指しています。必要な時に、必要な社員が制度を利用できるよう、各種ワークライフマネジメント施策を展開しています。

女性の活躍推進

丸紅は、女性総合職のより一層のチャレンジを促し、ダイバーシティ・マネジメントを強化するため、若手女性総合職とその直属上長を重点対象とした意識的な育成を目的とした研修を2015年3月期より継続しており、女性総合職の採用・育成の強化、積極的な海外派遣やライフイベントにかかわらず活躍できる環境整備を通じ、女性の活躍を一層推進しています。2022年3月期から開始した5カ年の行動計画(第2期)では、以下4点の数値目標を設定し、「女性人財のパイプラインの強化」「生産性向上に資する健康経営・働き方改革の継続強化」「多様な個の強みを活かす企業文化・職場づくりの継続」に引き続き注力していきます。

- ① 総合職の新卒採用における女性比率を、現状の20～30%から、3年以内(2024年4月1日入社まで)に40～50%程度とする
- ② 総合職全体に占める女性比率を15%以上にする*
- ③ 管理職全体に占める女性労働者の割合を10%以上にする*
- ④ 年次有給休暇取得率を70%以上にする*

※ ②～④は2026年3月末までの目標

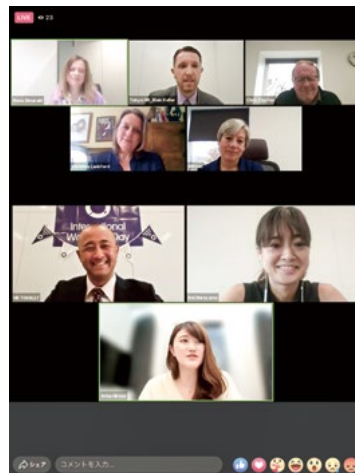
海外駐在時の子女のみ帯同支援策

丸紅のライフマネジメント施策の一つとして、社員が海外駐在を命じられ子女のみを帯同するケースにおいて、会社として必要な支援・環境整備を行っています。

具体的には、赴任前の出張や「駐在先子育てチェックシート」の作成、海外勤務を行うために必要な保育サービス費用の一部支給など、円滑な赴任サポートおよび赴任期間中の環境整備を行っています。

Marubeni International Women's Day

丸紅では、国連が定める「国際女性デー」(3月8日)を、「イキイキと働く女性を応援する日」として、2018年3月期より「Marubeni International Women's Day (MIWD)」を開催しています。2021年3月期は、「海外で活躍する女性社員にインタビュー」「海外の女性エンパワーメント」の2つのプログラムを、コロナ禍によりオンラインで開催しました。



MIWDオンラインイベント開催

新社屋での新たな働き方

2021年5月、丸紅は竹橋本社への移転を完了しました。新社屋では「社員一人ひとりが自ら考え、それぞれに合ったワークスペースを自律的に選択するという新しい働き方(自由席)」を追求していきます。自由席とすることで、社員同士の自由闊達なコミュニケーション、更には各組織の垣根を超えた連携を促進し、知的生産性の向上を目指します。



丸紅ギャラリーの開館

2021年11月に新社屋内に「丸紅ギャラリー」を開館し、丸紅が所蔵するアートや着物のコレクションを一般公開する予定です。「古今東西の美が共鳴する空間」をコンセプトとし、随時作品を入れ替えて展覧会を開催します。入館料はすべて社会福祉の助成金として、丸紅基金に寄付されます。



健康経営について

丸紅グループの基盤マテリアリティである人財が、その能力をいかに発揮するためには、何よりも社員の健康・安全が優先されます。そのために、丸紅グループでは健康経営に取り組み、各施策を推進しています。丸紅の取り組みは外部からも評価されており、2015年には経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に選ばれました。また、2018年から4年連続で、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。



「丸紅グループ健康宣言」

- 丸紅グループにとって、「社員」はかけがえのない財産であり、その社員の「健康」は何よりも大切であることから、『社員の健康維持・増進』を重要な丸紅グループの経営課題と位置付けます。
- 丸紅グループは、社員一人ひとりが自律的・積極的に健康維持・増進に取り組むことができる環境づくりを推進することで、社員の活躍を支え、丸紅グループの成長に繋げていきます。

推進体制

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

詳細は、ウェブサイト「働き方改革」をご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/workstyle/>



常に変革することが丸紅のDNA

「チャレンジ」と「スピード」で変革の実現を

及川 健一郎

代表取締役 常務執行役員、
CDIO：Chief Digital Innovation Officer、
CSO：Chief Strategy Officer、東アジア総代表、
国内統括、投融資委員会副委員長

中期経営戦略GC2021は、2030年に向けた在り姿『Global crossvalue platform』の推進と長期的な企業価値向上を目指す1stステップと位置付けています。GC2021では、既存事業基盤の強化による「持続的成長」と、10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による「爆発的成長」を同時に推進するために3つの成長ホライゾンという概念を導入しました。「ホライゾン1・2」は既存事業の充実、既存事業領域の戦略追求とし、GC2021期間内の収益ドライバーと位置付けています。「ホライゾン3」では丸紅グループが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に取り組みます。丸紅グループとして社会・顧客の課題と向き合い、それを先取りすることで将来の成長エンジンとは何かを追求し、主体的に長期的な視点を持って事業を育成・発展させていきます。

この長期的な企業価値向上を実現するツールとしてデジタル技術の活用があります。丸紅グループのDXは「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」です。これは決して新しい取り組みではなく、商社のDNAである変革の実現の一環として以前より進めてきました。2017年よりデジタル専門組織を立ち上げ、様々なビジネス領域においてDXに取り組み、コスト削減・効率化だけでなく、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルを創出することで成長戦略の加速化・極大化に貢献していきます。

すべての役員・社員にとってデジタル技術の知見を持つことは重要で、当社ではトップマネジメント層から担当者クラスまでDX推進に向けて様々なDXプログラムを行っています。

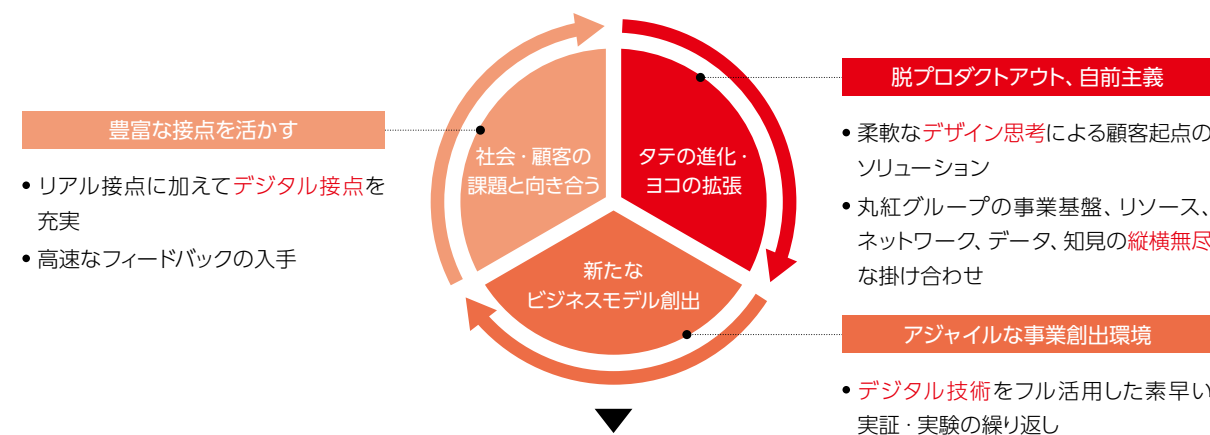
変革の実現には、「チャレンジ」と「スピード」がとても重要です。デジタル化が進んだ今、チャレンジのハードルはますます下がり、スピード勝負の時代になっています。スピード感を持って変革に取り組んで参ります。

」 Action デジタル技術による価値創造サイクルの深化・高速化

丸紅グループのDX

GC2021 DX

丸紅グループのDXとは、デジタル技術の活用により丸紅グループの在り姿『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です。

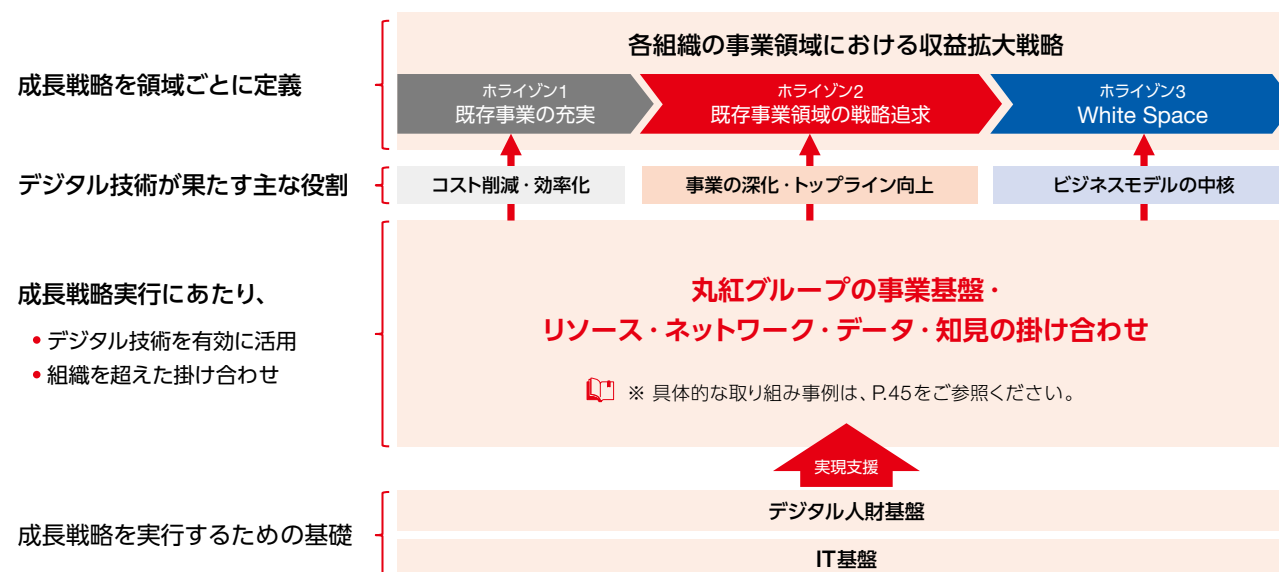


価値創造・企業価値向上

DX戦略とは

丸紅グループにおけるDX戦略とは **1** デジタル人材基盤・IT基盤を整備、充実させ、**2** 必要なデジタル技術を活用することで、成長戦略を実行することです。

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



DXプログラムの実施

スピード感を持った変革のために、2つのDXプログラムを同時並行で実施しました。1つ目は、営業本部長をリーダーとしたチームで、既存の本部戦略にデジタル技術の活用を落とし込む「本部DXプログラム」。2つ目は、各本部で選抜されたメンバーが第三者の立場としてDX

を活用し、既存の事業領域の強みを新しいビジネスモデルにより破壊するシナリオ・戦略を立案する「ディスラプションDXプログラム」です。今後も同様の視点から本部戦略をスピード感を持って見直すことで、事業の改善・強化に繋がっていきます。

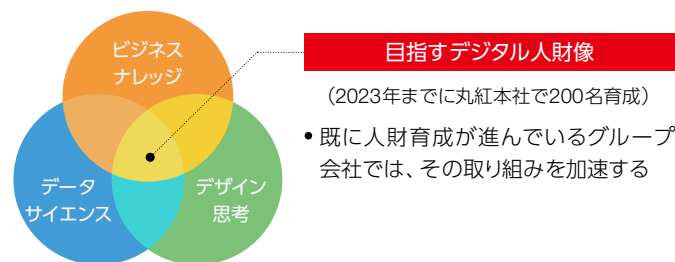
- ① **本部DXプログラム**：営業本部長をリーダーとしたデジタル技術活用の本部戦略への落とし込み・具体的施策の策定。
- 外部環境の変化が自ドメインに与える影響を把握したうえで、本部戦略における課題解決を行うデジタル技術活用を検討、実行上の課題を認識するとともに、改革ロードマップを策定しました。

- ② **ディスラプションDXプログラム**：ディスラプションの脅威を認識し、本部戦略へ反映・施策へ落とし込み。
- 既存の本部事業領域において、新技術や新しいビジネスモデルを通じて、現行プレイヤーが築いた強みを破壊する第三者（デジタルディスラプター）としてシナリオ・戦略を策定し、現状の主力事業領域における脅威を客観的に見直しました。

デジタル人財の育成

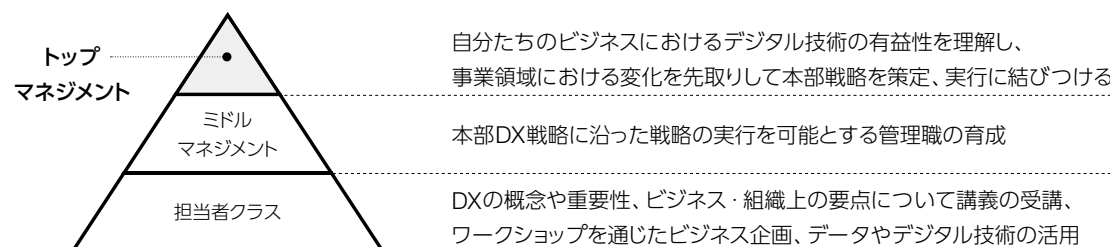
丸紅グループの人財の大多数は業界に精通し戦略を策定・実行する「ビジネスナレッジ」能力に特化しており、今後はデータサイエンス・デザイン思考を併せ持ち、デジタルを活用した成長戦略の構築・デジタル変革をリードできる人財を育成していきます。

※「ビジネスナレッジ」能力に加えて、データ分析などの「データサイエンス」専門スキルや、顧客思考からの課題抽出と新たな価値創造である「デザイン思考」を併せ持つ人財を「デジタル人財」と定義しています。



ビジネスナレッジ	データサイエンス	デザイン思考
<ul style="list-style-type: none"> 世界の潮流を理解し事業変革を牽引する能力 ビジネス現場における経験・ナレッジ プロジェクトを推進するためのマネジメントスキル 	<ul style="list-style-type: none"> アルゴリズム・モデルの構築・改良・評価やデータ分析の専門的スキル プロトタイプの内製、フィードバックに基づく即時改修によるアジャイルなビジネス立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底した顧客思考からの課題抽出 従来の発想、既存の枠組みにとらわれない柔軟な発想と新たな価値創造 データ分析をベースにした仮説検証、柔軟なビジネス転換を発想できる能力
➡ 丸紅アカデミア、デジタル研修全般	➡ デジチャレ、デジタルコミュニティ	➡ ビジネスモデルキャンパス、ビジコン

詳細は、P.38-39をご参照ください。



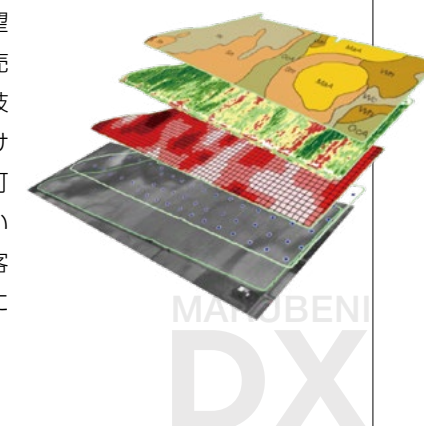
事例01

Helena社による農業ソリューションのデジタル化

米国

農業 × 顧客視点 × データアナリティクス ➡ データの力で農業へのソリューションを

Helena社では、世界最大の農業国である米国において、顧客である農業生産者の要望や困りごとの解決策を提案しながら、肥料・農薬・種子を中心にした各種農業資材の販売を推進しています。顧客視点に立ち、15年以上前から実用開発を進めている、デジタル技術を用いた独自のサービス「AGRIIntelligence」を展開。土壌分析、作物の育成期間における経過情報、収量などのデータを収集し、デジタル技術を活用して土壌や作物の状態を可視化し、最適な農業資材の選定、投下量、投下期間のプランのコンサルティングを行っています。Helena社は自らのAgronomy（農学）における知見を深化させてフル活用し、顧客の生産性・収益の向上に直結する分析並びに投下資材の提案を行うことで、顧客が実際にその価値を実感し、長年にわたるパートナー関係を育むことを目指しています。



事例02

Nowlake社 (Westlake) による中古車ファイナンス事業におけるデータ分析

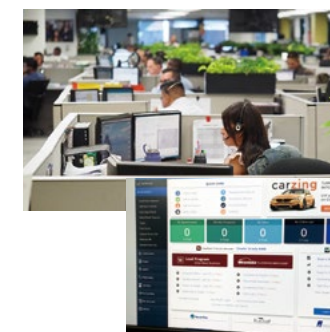
米国

自動車ファイナンス事業 × データアナリティクス ➡ 膨大なデータから独自の予測システム開発、顧客にスピーディに答えを

米国Nowlake Technology, LLC (Nowlake社)は、年間約40万件の融資を提供する全米第7位の中古車ローン会社です。同社は、フィンテック企業として400名超のITエンジニアを有し、顧客獲得から審査、融資実行、債権回収、車両処分に至るまでの各プロセスにおいて、積極的にデータ分析を活用した業務効率化を進めています。

中でも同社が提供するローンの自動承認システムは、数百万件におよぶ過去の融資実績に加え、多種多様なデータを取り込んで構築された精緻な債権回収予測モデルに基づいています。利用者が必要な情報を入力すると、約2秒後には融資の可否や条件が得られ、年間約700万件にのぼる膨大な数の融資条件提示を可能にしています。

今後も独自開発したオンライン車両検索プラットフォームの拡大や、大手オンラインプラットフォームとの提携によりDXを加速していきます。



》Action ガバナンス強化への取り組み推進

取締役会実効性評価

取締役会の実効性評価について、独立社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会において取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会へ報告しています。また、取締役会における審議を踏まえ、評価結果の概要を開示するとともに、取締役会の運営などの改善に活用しています。

2021年3月期における取締役会の実効性評価においては、従来のアンケートの実施に加え、より具体的な課題認識を引き出すことを目的に、すべての取締役及び監査役に対するインタビューを実施しました。

取締役会の機能強化

2022年3月期より、更なるガバナンス強化、取締役会の機能拡充及び多様性拡大を図るべく社外取締役・社内取締役各1名増員（社外取締役比率 **46** %、社外取締役 **6** 名、社内取締役 **7** 名）

政策保有株式（上場一般投資株式）の削減

政策保有株式（上場一般投資株式）について、個別に定量面・定性面を総合判断のうえで、保有意義を毎年見直し、取締役会にて検証しており、銘柄数は減少傾向です。2019年3月期 **87** 銘柄 ➡ 2020年3月期 **82** 銘柄 ➡ 2021年3月期 **67** 銘柄

役員報酬制度の見直し

2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬の制度を決議しました。

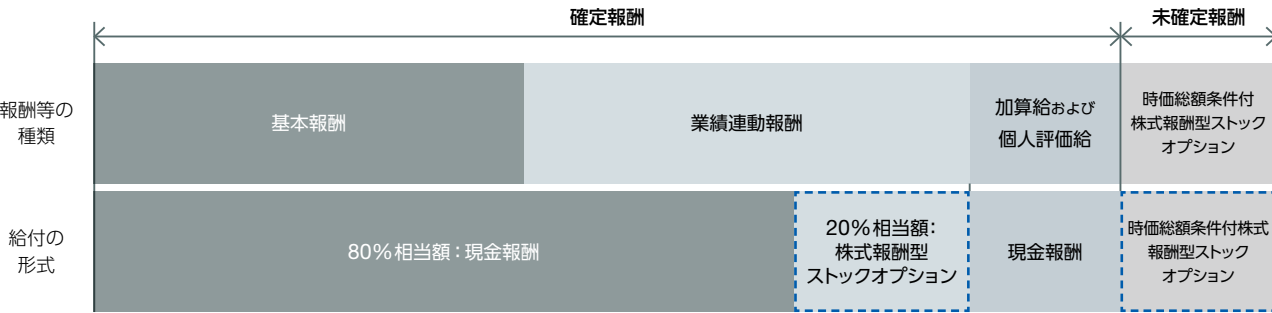
目的

中長期的な企業価値の持続的な向上を図り、将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めるため、給付の形式を2種類の株式報酬型ストックオプションから、「譲渡制限付株式」および「時価総額条件型譲渡制限付株式」に変更しました。

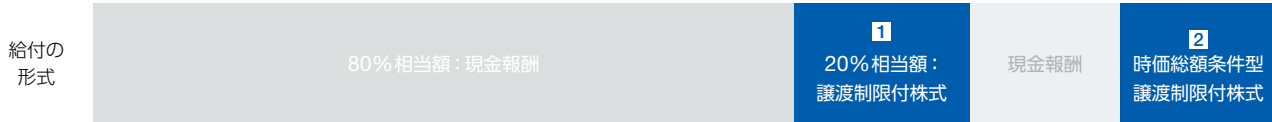
- これまでの株式報酬型ストックオプション制度は権利を付与してから、3年後以降もしくは退任以降に権利を行使するまで株式保有ができない仕組みであり、今回の変更により役員の株式直接保有が促進されます。
- 譲渡制限付株式の譲渡制限期間を役員退任までの期間に設定しており、役員在任期間中も株主の皆様との価値共有をコミットさせる仕組みとなり、より持続的な企業価値向上に対するインセンティブが働きます。

※ なお、今回の見直しは給付の形式を変更するもので追加の報酬ではありません。

2021年3月期以前



2022年3月期以降



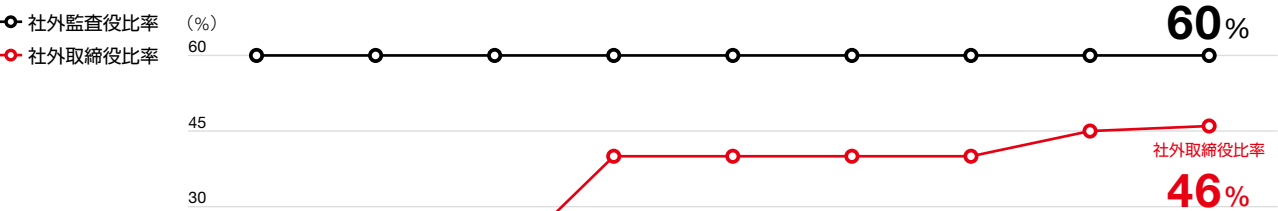
変更点

- 「株式報酬型ストックオプション」➡「譲渡制限付株式」へ
株式報酬型ストックオプションはオプション付与から3年後以降もしくは退任以降のいつでも権利を行使することで株式が割り当てられる仕組み。
譲渡制限付株式は現金報酬支給時と同時に報酬として普通株式を割り当て、更に譲渡制限期間を役員退任までと設定。

- 「時価総額条件付株式報酬型ストックオプション」➡「時価総額条件型譲渡制限付株式」へ
基本報酬の最大15%相当額を時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとして付与していたものから、時価総額条件は変更せず、条件達成後に役員退任まで譲渡不可とする譲渡制限付株式を付与する仕組みへ変更。

📖 役員報酬の詳細は、P.88-89「取締役および監査役の報酬等」をご参照ください

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷（2014年3月期以降）



経営の透明性・健全性の強化	社外役員の独立性に関する基準・方針の制定		指名委員会の設置 ガバナンス・報酬委員会の設置 取締役会の実効性評価の開始 取締役・監査役の選任基準を制定	サステナビリティ推進委員会の設置	相談役制度の廃止		役員報酬制度の見直し
監督・監査機能の強化	女性社外取締役の選任(1名)		社外取締役の増員(4名へ)			社外取締役の増員(5名へ)	社外取締役の増員(6名へ)
意思決定機能の強化		管掌役員制度を廃止し、グループCEO制度を導入			営業の執行体制を4階層から3階層へフラット化		

指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の構成（2021年6月24日現在）



サステナビリティ



50

CSDOメッセージ

51

サステナビリティにおける重要な課題（マテリアリティ）

52 気候変動対策への貢献（TCFD提言に基づく情報開示）

65 Column
外部環境の変化に対するレジリエンスの実現
～新型コロナウイルス感染症への対応～

66 持続可能な森林経営、森林保全への貢献

68 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

69 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

CSDOメッセージ



**社会課題に真摯に向き合い、
環境・社会価値を創出することで、
企業価値の向上を目指します。**

古谷 孝之

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

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

環境・社会課題の中でも、気候変動は、重要かつ緊急性の高い課題です。グローバルに事業を展開する丸紅グループとして、パリ協定のもと中長期的に気候変動対策への貢献を果たすべく、2021年3月に『気候変動長期ビジョン』を発表しました。2050年までに自らの温室効果ガス(GHG: Greenhouse Gas)排出ネットゼロを目指すと同時に、世の中のGHG排出削減に貢献するビジネスをお取引先の皆さまとともに作っていくことで、気候変動に対してトータルでポジティブな効果を出していきたいと考えています。丸紅グループ全体で価値観を共有し、現場主導で取

り組み、進捗をモニタリング、フォローアップすると同時に、こうした一連のプロセスを適切かつ透明性を持って開示することにより、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を継続していきたいと考えています。

いまだ収束が見えない新型コロナウイルス感染症流行の中で、世界情勢の変動は激しく、リスクの多様化・複雑化が進んでいます。経済・社会の発展と、持続的な社会の実現のために企業に求められる役割は一層増しています。持続可能で強靱なサプライチェーンの構築、人権を尊重した事業活動への取り組みを強化するとともに、いかなる環境変化にも対応できるよう、適切なリスク管理体制を構築し、経営のレジリエンスを高めていきたいと考えています。

丸紅グループの価値創造の源泉は、人財と、人財を活かす企業風土や事業を支える経営基盤、更にこれらを規律付け方向付けるガバナンスです。こうした要素を一層強化していくことにより、価値創造の基盤をより強靱なものとし、環境変化に対するケイパビリティを高めていきます。今後も、社会・顧客の課題と向き合い、新たなビジネスモデルを創出し、価値創造と持続的な企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)

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



環境・社会マテリアリティの特定・見直しのプロセス

環境・社会マテリアリティは、丸紅グループを取り巻く環境・社会の変化によって、常に見直し、再検討する必要があると考えています。具体的には、ステークホルダーとの対話、社会からの期待の確認、丸紅グループへの影響の分析・検討を継続的に実施する中で、定期的に見直しを行っています。

● 顕在・潜在化している環境・社会課題の抽出

● 以下クライテリアに基づき、丸紅グループのサステナビリティにおける重要な課題(マテリアリティ)の特定

- ステークホルダーにとっての重要度
- 丸紅グループの企業活動が及ぼす環境・社会インパクトの大きさ、広範性
- 丸紅グループの収益に与える影響度

● 目的・目標をもった事業活動への反映・実践と定期的な見直し



気候変動対策への貢献

気候変動と丸紅グループの価値創造

丸紅グループの現状認識

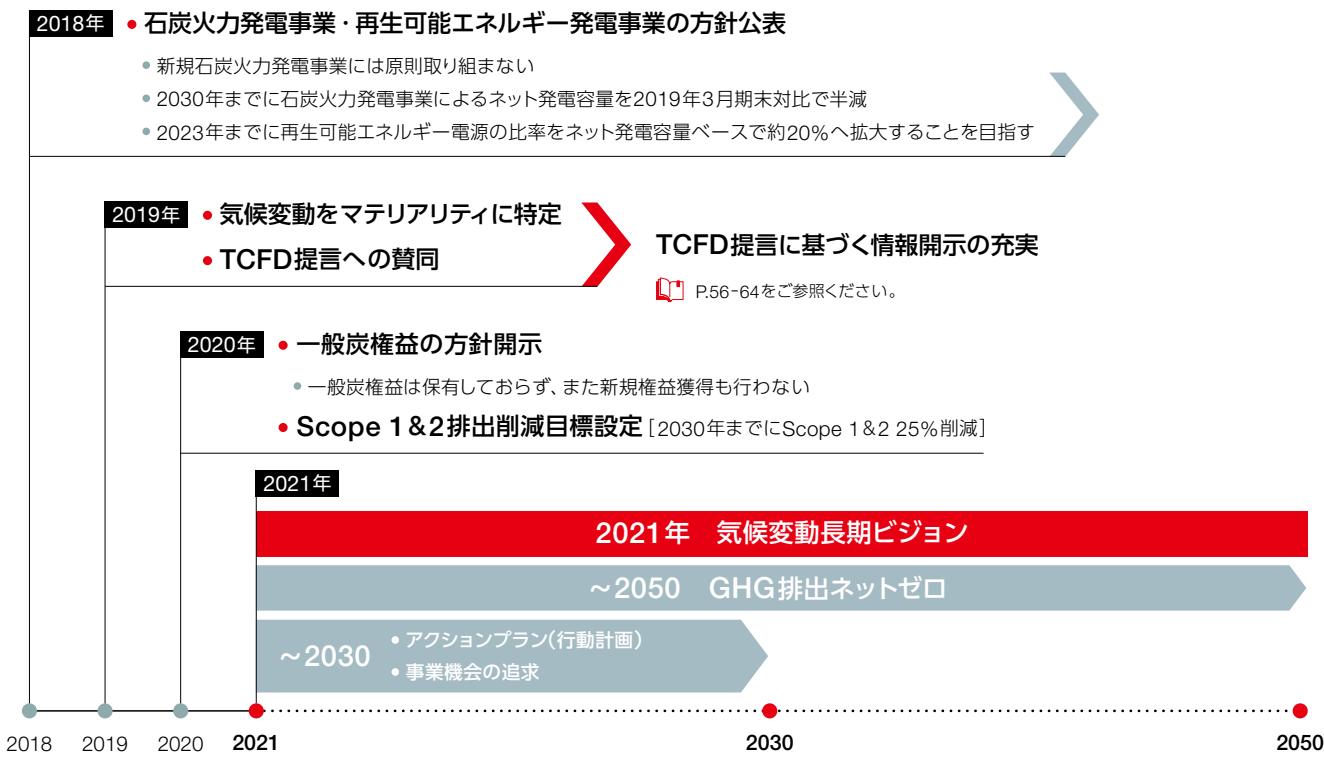
丸紅グループは、気候変動をグローバルかつ緊急性の高い社会課題であると認識しており、環境・社会マテリアリティの一つとして特定しています。国際社会が協調しGHGの排出削減を進めていくパリ協定の枠組みのもと、民間セクターが果たすべき役割への期待とニーズが高まっていることを認識し、ビジネスを通じて気候変動対策に貢献することが、丸紅グループの持続的成長に繋がると考えています。

気候変動に関する基本的な考え方

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

1. グループのGHG排出を削減	丸紅グループは、2050年までにグループにおけるGHG排出ネットゼロを目指し、グループのGHG排出削減に取り組んでいきます。
2. 事業を通じ社会の低炭素化・脱炭素化へ貢献	丸紅グループは、低炭素化・脱炭素化への移行を事業機会と捉え、エネルギー供給面、エネルギー需要面、また土地利用の分野などでの事業・取り組みを通じ、丸紅グループのみならず、社会のGHG排出削減に貢献していきます。
3. 能動的な事業ポートフォリオの見直し	丸紅グループは、気候変動の影響により、陳腐化や収益の圧迫が予想される事業については、代替事業の検討のみならず、事業そのものからの撤退も選択肢とし、事業ポートフォリオを適時適切に見直していくことで、企業価値向上に繋げていきます。
4. レジリエンスの強化	丸紅グループの事業ポートフォリオは多岐に分散されており、特定の産業やビジネスに固有のリスクがグループ全体の財務状況に与える影響は限定的ですが、適切なリスク管理を継続的に強化し、気候変動に対するレジリエンスを更に高めていきます。

気候変動対策への貢献（丸紅グループのこれまでの取り組みと今後の方向性）



気候変動対策のための指標と目標

気候変動に対する機会・リスクへの対応の一環として、丸紅グループでは以下の指標と目標を定めています。

指標と目標	進捗および取り組み状況
1. 石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末の約3GWから2025年までに半減、2030年までに約1.3GW、2050年までにゼロにする	約2.6GW（2021年3月期末時点）
2. 再生可能エネルギー電源の比率を、ネット発電容量ベースで2023年までに約20%へ拡大	約15%（2021年3月期末時点）
3. 2024年3月期までにグリーンレベニューを約1兆3,000億円に拡大	約7,400億円（2021年3月期実績）
4. 2050年までにGHGネットゼロ※1 2030年までに（1）Scope 1・Scope 2のCO ₂ 排出量を2020年3月期（約1百万CO ₂ トン）対比50%削減 （2）Scope 3カテゴリ15(投資)のCO ₂ 排出量を2020年3月期(想定CO ₂ 排出量約36百万CO ₂ トン※2)対比20%削減	（1）Scope 1・Scope 2： 約97万CO ₂ トン（2021年3月期実績） （2）Scope 3カテゴリ15(投資) 内訳 発電事業 約26百万CO ₂ トン 資源権益事業 約22百万CO ₂ トン その他 約3百万CO ₂ トン 約1百万CO ₂ トン（2020年3月期実績） 2021年3月期実績については、後日ウェブサイトでご開示します。

※1 対象範囲：Scope 1, Scope 2, Scope 3(カテゴリ15(投資))
※2 既存投資先の2020年3月期実績に、2021年3月時点での約定済み案件(電力事業については売電契約締結済みで商業運転開始前の案件)からの想定排出量を加えた排出量

気候変動長期ビジョン

丸紅グループは、パリ協定のもと、今世紀末の気温上昇を1.5℃に抑制すること(以下、1.5℃目標)の重要性・緊急性を認識し、気候変動対策への中長期的な貢献を果たすために、気候変動長期ビジョンを策定しました。その一環として、丸紅グループは、2050年までにグループにおけるGHG排出ネットゼロを目指します。また、2050年GHG排出ネットゼロを実効性のあるものとするため、2030年に向けたアクションプラン(行動計画)を策定しました。

長期ビジョンは2つの柱からなります。一つはグループのGHG排出ネットゼロを達成すること、もう一つは事業を通じて社会の低炭素化・脱炭素化に貢献すること、これらを同時に推進することで、事業活動全体の環境インパクトの総和をポジティブにしていきます。



TCFD 提言に基づく情報開示

丸紅グループは、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しました。気候変動に関連する社会の変化を「先取り」し、「成長機会の創出」と「リスク低減」に努めるとともに、情報開示の拡充に取り組んでいます。

丸紅グループは、2021年3月に公表した『気候変動長期ビジョン』(P.53-55)に沿ってグループのGHG排出削減によりリスク低減に取り組むのみでなく、気候変動の影響を受けることにより陳腐化や収益の圧迫が予測される事業については、企業価値を毀損することがないよう、事業ポートフォリオを適切なタイミングで見直し、強靱な事業ポートフォリオを構築していきます。

一方、丸紅グループは、低炭素化・脱炭素化への移行を機会と捉え、エネルギー供給面では脱炭素社会の基盤となるエネルギーシステムの構築、エネルギー需要面では幅広い産業におけるGHG排出抑制・削減への取り組み、また土地利用の分野では持続可能なアグリーンプット事業・森林経営への取り組みを推進し、社会のGHG削減に貢献していきます。

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

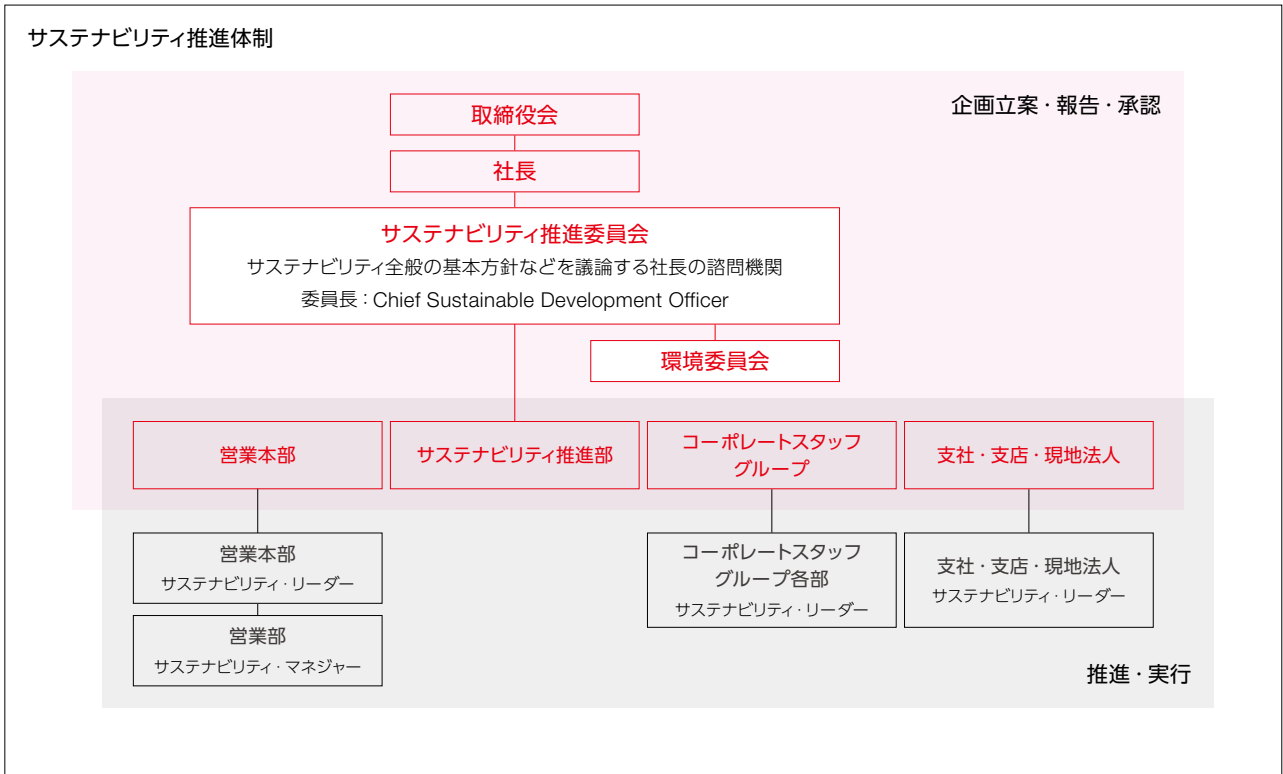
ガバナンス

丸紅グループは気候変動関連の重要事項について、取締役会の監督が十分に得られる体制を構築しています。

具体的にはTCFD提言に基づく気候関連の「機会」と「リスク」の評価、戦略、リスク管理、指標と目標の設定や見直し、モニタリングを、気候関連のイノベーションの進捗や外部環境の変化を踏まえ、社長の諮問機関である「サステナビリティ推進委員会」を中心として実施したうえで、定期的に取り締役会への報告を行っています。また、重要事項を経営会議および取締役会にて審議・決定しています。

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

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



戦略と具体的取り組み(シナリオ分析)

丸紅グループでは、「気候変動に関する基本的な考え方」(P.52)に基づき、気候関連の機会・リスクに対して、戦略的な取り組みを行うことに努めています。

シナリオの選定：

丸紅グループの事業ポートフォリオは多岐に分散されており、事業により事業リスク／機会が異なるため、気候変動の影響を受ける可能性が相対的に高い事業を選定し、基本的に2030年までを時間軸とし、現行シナリオと移行シナリオにおける事業環境と、その事業リスクおよび機会への対応について、TCFD提言に沿ってシナリオ分析を実施しました。

事業環境が大きく変化した際に、新たなビジネス機会および事業の耐性を客観的に評価する観点から、IEA(国際エネルギー機関)の「Energy Technology Perspectives 2017／2020」「World Energy Outlook 2020」「Net Zero by 2050」、並びにIPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書および1.5℃特別報告書に掲載されている以下のシナリオを主に参考にしました。

現行シナリオ	
IEA RTS [Reference Technology Scenario]	IEA Energy Technology Perspectives 2017による、各国の政策や目標を反映したシナリオ(+2.7℃)
IEA STEPS [Stated Policies Scenario]	IEA Net Zero by 2050／World Energy Outlook 2020などによる、現在の各国の政策や目標を反映したシナリオ(+2.7℃)
IPCC RCP 8.5／6.0／4.5 [Representative Concentration Pathways]	IPCC第5次評価報告書による、産業革命前に比べて21世紀末に世界平均気温が4℃前後上昇するシナリオ(+4.3℃／+2.8℃／+2.4℃)

移行シナリオ	
IEA B2DS [Beyond 2°C Scenario]	IEA Energy Technology Perspectives 2017による、気温上昇を2℃未満に抑制するためのシナリオ(+1.75℃)
IEA SDS [Sustainable Development Scenario]	IEA World Energy Outlook 2020／Energy Technology Perspectives 2020などによる、パリ協定の2℃目標達成のほか、SDGs達成を可能とする持続可能な成長シナリオ(+1.65℃)
IEA NZE [Net Zero Emission Scenario]	IEA Net Zero by 2050による、2050年までに世界がネットゼロ排出を達成し、気温上昇を1.5℃未満に抑制するために、エネルギー需要とエネルギーミックスがどのように変化する必要があるかを示すシナリオ(+1.5℃)
IPCC RCP 2.6／1.9 [Representative Concentration Pathways]	IPCC第5次評価報告書および1.5℃特別報告書による、将来の気温上昇を2℃以下に抑えるという目標をもとに開発された排出量の低いシナリオ(+1.6℃／+1.5℃)

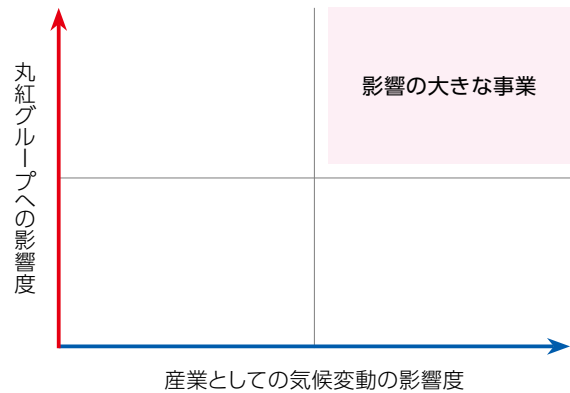
※ ・()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇
・IEA RTS／STEPS／B2DS／SDS／NZE：発電事業、エネルギー資源権益(石油・ガス・LNG)・代替エネルギー事業、原料炭権益事業、金属資源権益(鉄鉱石・銅)事業、航空機リース事業、船舶事業、森林事業において主に参照。
・IPCC RCP：穀物・アグラインプット事業、船舶事業、森林事業において主に参照。

シナリオ分析対象事業の選定：

下図マトリックスの右上部分をシナリオ分析の対象としました。

横軸 気候変動の財務的影響が高いとされる事業領域

縦軸 丸紅グループへの影響度（資産規模、収益規模など）



左記プロセスで選出したシナリオ分析対象事業

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

シナリオ分析結果：

選出した各事業に対するシナリオ分析結果は以下の通りです。

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

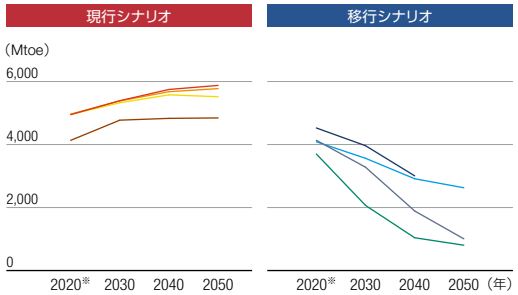
表の見方		
対象事業名	事業環境認識	<div><div>■ 現行シナリオ</div><div>対象事業に関する現行シナリオ下の需要予測を踏まえた、事業環境認識を記載しています。</div><div>対象事業に関する各シナリオ下の需要予測に関し、該当するシナリオ／データがある場合、各シナリオ毎の変化を示しています（注記がない限りは全世界のデータを示しています）。</div><div>例：石炭火力 発電量</div><div><div>■ 現行シナリオ</div><div>■ 移行シナリオ</div><div>現行シナリオ：IEA RTS(+2.7℃)、IEA STEPS(+2.7℃)、IPCC RCP8.5(+4.3℃)、IPCC RCP6.0(+2.8℃)、IPCC RCP4.5(+2.4℃) 移行シナリオ：IEA B2DS(+1.75℃)、IEA SDS(+1.65℃)、IPCC RCP2.6(+1.6℃)、IEA NZE(+1.5℃)、IPCC RCP1.9(+1.5℃) ()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇 ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。 ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。 ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。</div></div></div>
	今後の事業リスク／機会への対応	<div>上記シナリオの事業環境認識を踏まえた当社の事業に対する対応方針・取り組みを記載しています。</div> <div>※ 基本的に2030年までを分析対象としています。</div>
	2030年までの業績への影響	<div>対象事業における、2030年までの業績への影響に関する見通しを以下の構成で記載しています。</div> <div>総合評価を矢印を使用して7段階で記載。左記評価に関する説明を記載。</div> <div>ポジティブ (大) ↑ (中) ↗ (小) →</div> <div>中立 →</div> <div>ネガティブ (小) ↘ (中) ↓ (大) ↓</div>
	財務関連情報	<div>対象事業が属するセグメント(本部)の親会社の所有者に帰属する利益(損失)、セグメントに対応する資産または対象事業のエクスポージャー*を記載しています。</div> <div>※ エクスポージャー：出資、融資、有形固定資産、保証の合計</div>

発電事業	事業環境認識	<div><div>■ 現行シナリオ</div><div>世界の電力需要は増加すると予想される。</div><div>化石燃料依存が続き、石炭火力は同水準を維持または減少傾向。ガス火力・再生可能エネルギーは増加。</div><div>石炭火力 発電量</div><div><div>■ 現行シナリオ</div><div>■ 移行シナリオ</div><div>ガス火力 発電量</div><div><div>■ 現行シナリオ</div><div>■ 移行シナリオ</div><div>再生可能エネルギー 発電量</div><div><div>■ 現行シナリオ</div><div>■ 移行シナリオ</div><div>※ 下記凡例参照</div></div></div></div></div>
	今後の事業リスク／機会への対応	<div>世界的な電力需要の増大が見込まれるため、特に再生可能エネルギーの急成長を捉え、電力事業を拡大していく。</div> <div>再生可能エネルギー発電事業を拡大し、2023年までに再生可能エネルギー電源比率を約20％へ拡大することを目指す（2021年3月期末時点：約15％）。電力卸売・小売事業や分散型電源事業などにおいても再生可能エネルギー電力の取扱いの拡充を推進し、低炭素社会の実現に貢献する。</div> <div>新規石炭火力発電事業には取り組まない。また、2025年までに石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末時点の約3GWから半減し、2030年には約1.3GW、2050年までにゼロとする。</div> <div>低炭素社会への移行に向けた社会のニーズに応えるべく、ガス火力発電事業の新規開発は継続する。なお、火力発電事業については、水素／アンモニア混焼など新技術の活用によるCO₂排出量の削減へも取り組んでいく。</div> <div>炭素税課税や排出量取引制度の導入によるCO₂排出コスト増のリスクが想定されるが、当社の発電事業の大半は長期売電契約に基づいており、契約上そうした制度変更リスクはヘッジされている。</div>
	2030年までの業績への影響	<div>石炭火力</div> <div>→</div> <div>ネガティブ(小)</div> <div>当社発電事業の大半は、発電容量に対して対価が支払われる長期売電契約に基づいており、需要減による既存事業への影響は限定的だが、退役資産により石炭火力からの収益は縮小。</div>
		<div>ガス火力</div> <div>→</div> <div>ポジティブ(小)</div> <div>事業環境は現行シナリオでは需要増、移行シナリオでも短中期的には一定の新規需要が見込まれるため、新規開発により収益に与える影響はポジティブ。</div>
		<div>再生可能エネルギー</div> <div>↑</div> <div>ポジティブ(大)</div> <div>事業環境は現行シナリオで需要増、移行シナリオでは顕著に増加するため、新規開発により収益に与える影響は大きくポジティブ。</div>
	財務関連情報	<div>電力本部</div> <div>対象事業が属するセグメントの利益：2021年3月期 約100億円（うち、電力IPP事業の連結損益*：約359億円）</div> <div>セグメントに対応する資産：2021年3月期末 約7,412億円</div> <div>※ 電力IPP事業における連結子会社損益および持分法による投資損益の合計</div> <div>参考：2021年3月期末時点電源構成：石炭火力約2.6GW、再生可能エネルギー約1.8GW、ガス火力・その他約7.5GW</div>
<div>現行シナリオ：IEA RTS(+2.7℃)、IEA STEPS(+2.7℃)、IPCC RCP8.5(+4.3℃) 移行シナリオ (2℃以下)：IEA B2DS(+1.75℃)、IEA SDS(+1.65℃)、IPCC RCP2.6(+1.6℃) (1.5℃)：IEA NZE(+1.5℃)、IPCC RCP1.9(+1.5℃)</div> <div>()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇 ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。 ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。 ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。</div>		

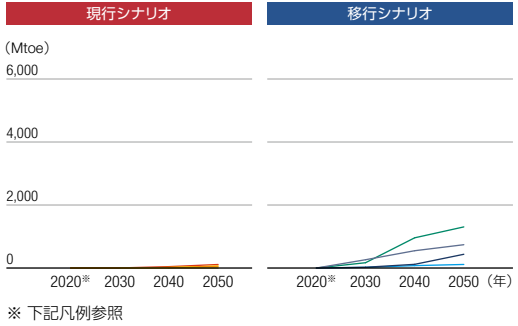
■ 現行シナリオ

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

石油 需要量



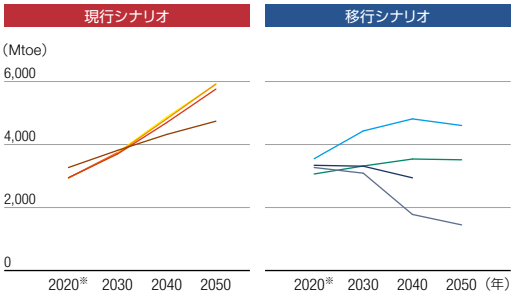
水素 需要量



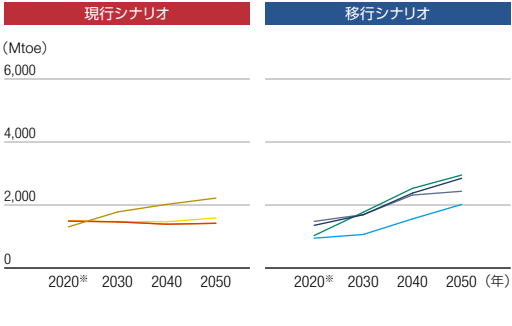
■ 移行シナリオ

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

天然ガス 需要量



バイオエネルギー 需要量



事業環境認識

今後の事業リスク／
機会への対応

※ 基本的に2030年までを
分析対象としています。

- 原油権益については、今後の需給動向や気候変動対策の進捗など多様な要因を総合的に勘案し、適時適切なポートフォリオの見直しを検討していく。
- 天然ガス・LNG権益については、アジアを中心とする移行ニーズの動向を見極め、バリューチェーン全体での価値増大により顧客にとっての価値向上を図る。
- 新エネルギーについては、水素・アンモニアなど、今後大量に必要とされているエネルギーの開発、確保、生産、取り扱いを積極的に推進し、収益性の向上を目指すとともに、社会的役割を担うべく取り組みを深化していく。
- また、その他の代替エネルギー（バイオ燃料、バイオメタンガス、合成燃料など）の生産・販売事業や、CCUS*事業の開発についても積極的に検討・推進していく。

※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

2030年までの
業績への影響

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

財務関連情報

- エネルギー資源権益（石油・ガス・LNG）事業が属するセグメントの利益：2021年3月期 エネルギー本部 約119億円（うち、LNG事業の連結損益：約54億円、石油・ガス開発事業の連結損益：約△78億円）
- エネルギー資源権益（石油・ガス・LNG）事業のエクスポージャー：2021年3月期末 原油・ガス権益 約1,400億円、LNG権益 約400億円
- 代替エネルギー事業は、エネルギー本部、インフラプロジェクト本部、電力本部、フォレストプロダクツ本部、化学品本部など、複数のセグメントにおいて取り組みを実施。

現行シナリオ：	■ IEA RTS(+2.7℃)	■ IEA STEPS(+2.7℃)	■ IPCC RCP8.5(+4.3℃)	()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇 ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。 ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。 ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。
移行シナリオ（2℃以下）： （1.5℃）：	■ IPCC RCP6.0(+2.8℃)	■ IPCC RCP4.5(+2.4℃)	■ IPCC RCP2.6(+1.6℃)	
	■ IEA B2DS(+1.75℃)	■ IEA SDS(+1.65℃)		
	■ IEA NZE(+1.5℃)	■ IPCC RCP1.9(+1.5℃)		

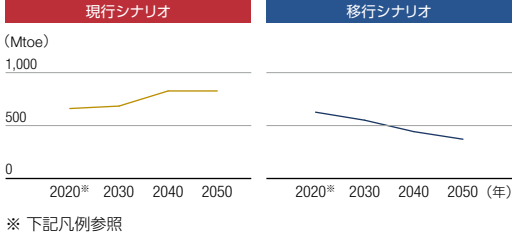
■ 現行シナリオ

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

■ 移行シナリオ

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

産業分野<鉄鋼>における石炭需要



今後の事業リスク／
機会への対応

※ 基本的に2030年までを
分析対象としています。

2030年までの
業績への影響

→ 中立	2030年までは、移行シナリオにおいても需要減が業績に与える影響は限定的。
財務関連情報	金属本部 ・対象事業が属するセグメントの利益：2021年3月期 約614億円（うち、Marubeni Resources Development*の連結損益：約50億円） ・対象事業のエクスポージャー：2021年3月期末 原料炭権益 約700億円 ※ 豪州における石炭事業への投資を行う事業会社

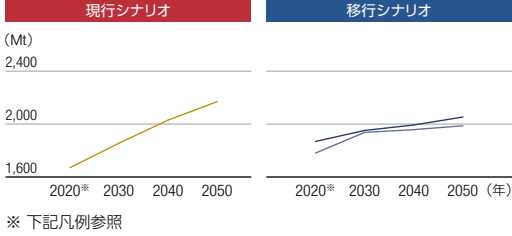
■ 現行シナリオ

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

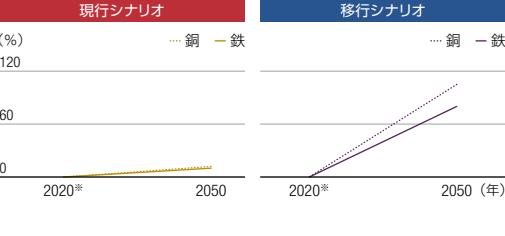
■ 移行シナリオ

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

鉄鋼生産量



エネルギー関連技術（電力設備など）向け 鉄・銅の需要<変化率>



今後の事業リスク／
機会への対応

※ 基本的に2030年までを
分析対象としています。

2030年までの
業績への影響

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

財務関連情報

- 金属本部
・対象事業が属するセグメントの利益：2021年3月期 約614億円（うち、ロイヒル事業*1の連結損益：約301億円、Marubeni LP Holding*2の連結損益：約164億円）
・対象事業のエクスポージャー：2021年3月期末 鉄鉱石権益 約1,700億円、銅権益 約2,300億円
※ 1 豪州における鉄鉱石事業 ※ 2 チリにおける銅事業への投資を行う事業会社

現行シナリオ：	■ IEA RTS(+2.7℃)	■ IEA STEPS(+2.7℃)	■ IPCC RCP8.5(+4.3℃)	()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇 ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。 ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。 ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。
移行シナリオ（2℃以下）： （1.5℃）：	■ IPCC RCP6.0(+2.8℃)	■ IPCC RCP4.5(+2.4℃)	■ IPCC RCP2.6(+1.6℃)	
	■ IEA B2DS(+1.75℃)	■ IEA SDS(+1.65℃)		
	■ IEA NZE(+1.5℃)	■ IPCC RCP1.9(+1.5℃)		

航空機リース事業(Aircastle)	事業環境認識	<div>■ 現行シナリオ</div> <ul style="list-style-type: none">航空を活用した移動は、アジア太平洋地域、北米を中心に今後も拡大することが予想される。 <div>航空での移動距離</div> <div><div>現行シナリオ</div><div>移行シナリオ</div></div> <p>(Billion pkm)</p> <p>※ 下記凡例参照</p>	<div>■ 移行シナリオ</div> <ul style="list-style-type: none">航空を活用した移動は、アジア太平洋地域、北米を中心に今後も拡大することが予想される。人々の行動変容により乗客の航空利用が一部減少することが予想される。航空分野における燃料は、今後バイオ燃料や合成燃料が拡大していくことが想定される。
	今後の事業リスク／機会への対応	<ul style="list-style-type: none">航空旅客需要の中長期的な成長を見込み、コロナ禍からの需要回復が期待される国・地域における環境負荷を軽減した新型狭胴機の取り扱いを中心に事業運営を行う方針。顧客である航空会社が移行シナリオの影響を受けた場合、航空機リース事業においてもリース需要の減退、採算性の悪化などの影響を受ける可能性がある。カーボンプライシングの動向は業界環境に影響を与える可能性あり、今後の動向に注視していく。	
	2030年までの業績への影響	<div>▲</div> 環境負荷の軽減に取り組むことで、移行シナリオ下でも需要増による収益に与える影響はポジティブ。	
	財務関連情報	金融・リース事業本部 ・対象事業が属するセグメントの利益：2021年3月期 約89億円(うち、Aircastle事業の連結損益：約△78億円) ・対象事業のエクスポージャー：Aircastle社連結投資簿価 2021年3月期末 約1,404億円	

事業環境認識	<div>■ 現行シナリオ</div> <ul style="list-style-type: none">船舶分野の輸送単位は、拡大することが想定される。バラ積み船は、微増。LNG船の移動距離は、2040年をピークに徐々に減少。 <div>船舶での移動距離</div> <div>移行シナリオ</div> <p>(Billion tkm)</p> <p>※ 下記凡例参照</p>	<div>■ 移行シナリオ</div> <ul style="list-style-type: none">船舶分野の輸送単位は、拡大。バラ積み船は、横ばい。LNG船の移動距離は、減少傾向。カーボンプライシングにより、化石燃料の利用に係る費用の上昇。アンモニア・バイオ燃料・水素への燃料転換が徐々に導入され、長期的には主力燃料となる見込み。
今後の事業リスク／機会への対応	<ul style="list-style-type: none">船舶航行距離の増加、船舶需要拡大の事業機会を捉え、収益拡大を図っていく。IMO(国際海事機構)によるGHG排出削減目標および燃費性能規制の戦略に従い、燃費性能に優れた新鋭船への入れ替えを行うほか、配船効率の向上、既存船の省エネ技術の導入により燃費性能向上に取り組んでいく。次世代燃料船は開発途上にあり、カーボンリサイクル・バイオメタンや水素・アンモニアなどへの移行に向け取り組んでいく。カーボンプライシングの動向を注視するとともに、社内横連携を通じて船舶分野における、グリーン関連の新技術を活用したビジネスの取り組み・展開を行っていく。	
2030年までの業績への影響	<div>▲</div> 環境負荷の軽減に取り組むことで、移行シナリオ下でも需要増による収益に与える影響はポジティブ。	
財務関連情報	航空・船舶本部 ・対象事業が属するセグメントの利益：2021年3月期 約32億円 ・セグメントに対応する資産：2021年3月期末 約2,657億円	

現行シナリオ： ■ IEA RTS(+2.7℃) ■ IEA STEPS(+2.7℃) ■ IPCC RCP8.5(+4.3℃) ()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇
■ IPCC RCP6.0(+2.8℃) ■ IPCC RCP4.5(+2.4℃) ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。
移行シナリオ (2℃以下)： ■ IEA B2DS(+1.75℃) ■ IEA SDS(+1.65℃) ■ IPCC RCP2.6(+1.6℃) ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。
(1.5℃)： ■ IEA NZE(+1.5℃) ■ IPCC RCP1.9(+1.5℃) ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

北米穀物事業・北米アグラインプット事業	事業環境認識	<div>■ 現行シナリオ</div> <ul style="list-style-type: none">世界の穀物需要は増加。耕地用面積は穀物需要増に伴い、森林伐採により増加。北米地域では気温上昇により西部および南部を中心に農業の栽培可能期間が長期化することが想定されている。全般的には降水量が増加するエリアが多く、その傾向は現行シナリオでより強くなる。北米地域の水ストレスは、西部が高く、東部は相対的に低くなることが想定される。 <div>穀物需要</div> <div><div>現行シナリオ</div><div>移行シナリオ</div></div> <p>(Million t DM/yr)</p> <p>※ 下記凡例参照</p>	<div>■ 移行シナリオ</div> <ul style="list-style-type: none">世界の穀物需要は増加。耕地用面積は穀物需要増に伴い、他用途の土地に代わり増加していく。北米地域では気温上昇により西部および南部を中心に農業の栽培可能期間が長期化することが想定されている。全般的には降水量が増加するエリアが多いが、南西エリアおよび中央エリアでは減少傾向となる地域もある。北米地域の水ストレスは西部が高く、東部は相対的に低くなることが想定されるが、現行シナリオよりはその影響は低い。 <div>耕地用面積</div> <div><div>現行シナリオ</div><div>移行シナリオ</div></div> <p>(Million ha)</p> <p>※ 下記凡例参照</p>
	今後の事業リスク／機会への対応	<ul style="list-style-type: none">穀物需要、食料需要の増加を捉え、収益を拡大していく。温暖化による栽培期間の長期化も収益拡大に寄与すると想定される。収量向上や環境負荷の低減に寄与する販売やサービス提供により競争力を高め、ビジネスを拡大していく。自然災害の増加・激甚化による物流機能への影響については、調達・販売拠点網の物理的分散・拡大や産地の多角化により、また、水ストレスについては、影響を相対的に受けにくいエリアでの拠点網拡大により、物理的リスクの軽減を図っていく。	
	2030年までの業績への影響	<div>▲</div> 穀物需要の拡大により、収益に与える影響はポジティブ。現行シナリオでは、物理的リスクの影響により、穀物事業の成長率を鈍化させる可能性あり。移行シナリオでは、収量拡大に対するニーズが更に高まり、アグラインプット事業の成長率を拡大させる可能性あり。	
	財務関連情報	アグリ事業本部 ・対象事業が属するセグメントの利益：2021年3月期 約424億円(うち、Gavilon Agriculture Investment ^{*1} の連結損益：約215億円、Columbia Grain International ^{*2} の連結損益：約36億円、Helena ^{*3} の連結損益：約228億円) ・セグメントに対応する資産：2021年3月期末 約14,029億円 ※1 Gavilonグループ(穀物・肥料などの集荷・販売業)の統括会社 ※2 北米産穀物の集荷、保管および輸出・国内販売事業を行う事業会社 ※3 米国における農業資材の販売および各種サービスの提供を行う事業会社	

事業環境認識	<div>■ 現行シナリオ</div> <ul style="list-style-type: none">紙・パルプ関係の生産量は緩やかに伸びてゆく。森林面積は減少することが予想される。 <div>森林面積</div> <div><div>現行シナリオ</div><div>移行シナリオ</div></div> <p>(Million ha)</p> <p>※2 下記凡例参照</p>	<div>■ 移行シナリオ</div> <ul style="list-style-type: none">紙・パルプ関係の生産量は緩やかに伸びてゆく。植林由来のバイオマス燃料の供給は増加傾向。森林およびバイオエネルギー用の栽培面積が拡大することが予想される。2030年以降カーボンプライスの導入・強化に伴い植林などによるCO₂回収・固定機能が重要となる。そのための方法として、植林やバイオエネルギーの利用や貯蔵(BECCS^{*1})などが想定される。 <p>※1 Bioenergy with Carbon Capture and Storage</p>
今後の事業リスク／機会への対応	<ul style="list-style-type: none">植林事業の持続可能性を高め、木質資源の長期安定供給源としての価値向上を図っていく。植林地・管理林の炭素蓄積量の増大、植林資産の多目的利用により炭素固定量を拡大し、環境価値を高め、資産価値向上に繋げていく。	
2030年までの業績への影響	<div>▲</div> 現行シナリオでは、森林面積の縮小に伴う既存植林資産の価値向上が期待できる。移行シナリオでは、気候変動対策により森林価値が向上し、また、森林面積の拡大により、事業規模拡大の機会が増加し、収益に与える影響はポジティブ。	
財務関連情報	フォレストプロダクツ本部 ・対象事業が属するセグメントの利益(損失)：2021年3月期 約△21億円(うち、ムシパルプ事業 ^{*1} の連結損益：約△44億円、WA Plantation Resources ^{*2} の連結損益：約△3億円) ・セグメントに対応する資産：2021年3月期末 約2,859億円 ※1 インドネシアにおける森林業(広葉樹植林)、パルプの製造および販売事業を行う事業会社 ※2 豪州における製紙用・バイオマス燃料用木材チップ製造、販売並びに植林事業を行う事業会社	

現行シナリオ： ■ IEA RTS(+2.7℃) ■ IEA STEPS(+2.7℃) ■ IPCC RCP8.5(+4.3℃) ()内は、それぞれのシナリオで想定する今世紀末の温度上昇
■ IPCC RCP6.0(+2.8℃) ■ IPCC RCP4.5(+2.4℃) ※ IEA RTSデータは、2020年の代わりに2014年のデータを参照。
移行シナリオ (2℃以下)： ■ IEA B2DS(+1.75℃) ■ IEA SDS(+1.65℃) ■ IPCC RCP2.6(+1.6℃) ※ IEA SDSデータは、2020年の代わりに2019年のデータを参照。
(1.5℃)： ■ IEA NZE(+1.5℃) ■ IPCC RCP1.9(+1.5℃) ※ 2020年は、実績値ではなく各シナリオにおける予測値。

丸紅グループは、グローバルかつ幅広い産業分野に関連する営業活動を行っており、気候変動により自然災害の激甚化や異常気象の深刻化、降雨や気象パターンの変化、平均気温の上昇や海面の上昇などといった物理的リスクが顕在化した場合には、丸紅グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。発電や資源権益に関連する設備、物流・サプライチェーンへの影響など、各事業に対する影響は想定されますが、BCP(事業継続計画)の策定、防災対策、各種保険への加入など、種々リスク対策を実施しています。特に影響が大きいと想定される北米穀物事業・北米アグリインプット事業、森林事業においては、以下のような対応を実施しています。

北米穀物事業・北米アグリインプット事業	
想定される事業へのインパクト	<ul style="list-style-type: none"> 気候パターンの変化により主力地域である北米地域における穀物不作が生じると、集荷ビジネスや農業資材ビジネスの収益に大きな影響を与える可能性がある。 異常気象の激甚化で物流機能の麻痺が生じると、影響を受ける可能性がある。
リスク低減に向けた対応	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に寄与する農業資材の販売やサービス提供を通じた農業支援ビジネスの拡大。 調達・販売拠点網の地理的分散・拡大や、産地・農作物の多角化など、総合的にリスク管理を行っていく。

森林事業	
想定される事業へのインパクト	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動や地球温暖化による乾燥化や雷の増加により、主力地域である東南アジア、西豪州における森林において山火事などが発生すると、植林事業や木質資源供給ビジネスの収益に大きな影響を与える可能性がある。
リスク低減に向けた対応	<ul style="list-style-type: none"> 山火事対策として、消火設備の整備、消防・監視体制の徹底、地元コミュニティへの啓蒙活動などを実施。 植林地はブロック毎に植林地を囲むように防火帯(何も植えていない更地)を数メートルの幅で設けており、延焼を防ぐ(火災がそこで止まる)工夫をしている。

このほか、丸紅グループでは、個々の対策が最適かを評価し、あらゆる危機に関して対応する体制の構築を検討しています。

リスク管理

丸紅グループは、気候変動を始めとし、サステナビリティの観点で重要度の高い機会・リスクについて、サステナビリティ推進委員会で管理・モニタリングを行っています。

丸紅グループは、気候変動のみならず、ビジネスのサステナビリティ面における潜在的なリスク評価を実施しています。環境、安全衛生、社会の3カテゴリー、27項目の多角的観点から分析・検討を行う仕組みを構築しており、リスク評価の基準を定めるに当たっては、関連法令、国際基準、類似ビジネスにおける過去の事故事例なども参照し、ビジネスの業種・業態や事業を行っている国・地域に応じて、それぞれの評価項目における潜在リスクの重要度と影響度を判断しています。

このリスク評価手法を用いて、グループ内のサステナビリティ調査を実施しています。また、投融資決定プロセスにおいても、このリスク評価手法を用いて、既存事業のモニタリングを含め、グループの事業をサステナビリティの観点より継続的に評価する体制を構築しています。特にリスクの高い事業領域については、必要に応じ、投融資委員会・経営会議・取締役会で審議しています。

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

サステナビリティの観点のみならず、あらゆるリスクに対応する体制の構築を継続的に検討しています。

事業におけるサステナビリティに係るリスク評価項目（3カテゴリー27項目）

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

指標と目標

「指標と目標」については、「気候変動対策のための指標と目標」(P.53)をご覧ください。

Column

外部環境の変化に対するレジリエンスの実現 ～新型コロナウイルス感染症への対応～

新型コロナウイルス感染症の拡大は、各国において多くの犠牲者や医療逼迫を引き起こしただけでなく、感染拡大の対策として外出禁止、出入国の制限などが必要となった結果、世界中の人々の生活や経済活動に深刻な影響を与えました。

そのような状況下、世界に広がる当社グループの各拠点(事業会社、現地法人ほか)においては、その対策・対応に粘り強く取り組むことで夫々のオペレーションを維持・継続し、グループ全体としての業績基盤の堅守に貢献しました。ここでは、2021年3月期を1つの区切りとし、新型コロナウイルス感染症の拡大により当社が直面したリスクと、それに対して効果のあった具体的対応について整理しました。

当社が直面した新型コロナウイルス感染症起因の主要な危機的リスク

- ① 職場での感染の危険性(従業員の生命・身体への危険)
- ② ①により操業停止に追い込まれる危険性(事業オペレーション停止の危険)
- ③ インフラ基盤の不稼働による地域社会へ負の影響を及ぼす危険性(地域コミュニティからの信頼喪失、地域の社会・経済活動を阻害する危険)

リスク軽減に寄与した5つの主要点

1. 徹底した感染対策	Episode	検温、消毒、職場施設内の衛生管理、PCR検査、敷地内外への出入管理、在宅勤務活用などの感染防止対策を徹底したことで、従業員の生命／身体および心身のケア、地域周辺環境への感染拡大防止に繋がった。
2. ローテーションとシフトの工夫		出社勤務者の班分け、交替勤務、間隔調整により、仮に罹患者が出ても全面的な操業停止を回避できる体制を構築・維持したことで、事業継続性を高めた。
3. 地域支援の実施		地域への医療支援、事業地周辺の感染拡大防止に資する経済的支援、衛生物資寄付などで地域支援を実施し、周辺の感染衛生状況改善による自社事業継続性を向上させた。
4. 内部統制の維持強化		Web会議やメール・電話などを駆使した連絡疎通の活性化、内部統制や管理水準を落とさない形での業務効率化、テレワークの隙を突いた詐欺防止策、二重払い防止の取引先確認徹底、取締役会の実施頻度確保(Web会議など)などの各種措置を実施したことで、経済的被害の防止やコンプライアンス・内部統制維持に繋がった。
5. アセットモデルの強靱性		社会・経済の持続に必要な基盤型産業が多いため、新型コロナウイルス感染症の影響が高い地域においても地元政府などからの事業継続要請や地域支援が得やすく、ロックダウンや各種制限による影響に対しレジリエンスを発揮した。

上記のような対応の結果、各職場でのクラスターなどの罹患発生を抑制できたことで、事業オペレーションを各地で粘り強く継続し、地域社会の持続的活動／医療含めた社会基盤の継続にも貢献することができました。

現況下も、変異株の流行など新型コロナウイルス感染症の脅威は続いています。丸紅グループは、各地のステークホルダーとの協業を図りながら、リスクや変化に応じた能動的対応を取っていきます。コロナ禍という外部環境の変化に対し、レジリエンス(強靱さ)を発揮できたことは、数々のきめ細かい工夫や取り組みの集積であって、現場の力が発揮された結果と考えています。今後は、今回の現場での対策・対応、経験を本社、グループ内で共有したうえで課題を抽出し、全社のBCP、リスク管理体制強化に取り組んでいきます。

Episode

PT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper(TEL社)(インドネシアー広葉樹パルプの製造・販売事業)における感染対策

新型コロナウイルス感染症がインドネシアに広がる前の段階で、リスクを予見し、早々に対応する社内体制を構築、十分な準備期間を持って自社での感染者の発生を最小限に抑え、操業を維持しました。また、周辺地域での感染拡大が、同社操業の大きなリスクと捉え、同地区での感染拡大および対策物資ひっ迫の早期の段階で、効果的に物資供給を中心とした支援を行いました。

結果、このような対応が評価され、地元大手メディア主催のアワードで「コロナ禍に対し最も社会貢献活動を行った企業」に選出・表彰されました。



周辺市町村を対象にマスク、体温、感染予防対策品や食料品、栄養サプリメントを提供



持続可能な森林経営、森林保全への貢献

森林と丸紅グループの価値創造

森林は、地球上の生命に様々な恩恵をもたらす貴重な資源です。丸紅グループは、現在約13万ヘクタール(総事業面積約30万ヘクタール)の植林事業を有し、持続可能な森林経営手法を取り入れて運営しています。地域社会との共存共栄による森林経営を行い、消費者・取引先のニーズに応える環境・社会配慮型の木質資源を供給していくことで、社会課題の解決による価値創造を実現します。また、森林資源の活用にイノベーションを起こし、多様化する社会の循環ニーズに応え、循環型経済に貢献するビジネスを構築していくことを目指します。

木質資源は、適正に管理することにより環境価値を損なわず循環的な利用が可能となる社会経済価値の高い資源であり、丸紅グループは、持続可能な森林経営を通じて、森林保全と事業の価値向上の両輪に取り組んでいきます。

森林経営方針	事業活動における持続可能な森林経営と保護価値が高い森林の保全を推進するため、森林経営方針を策定しています。
商品調達方針 (森林由来製品)	適切に管理された森林から生産された木材およびその関連製品の調達を推進し、森林資源の持続的な活用を実現するため、商品調達方針を策定しています。

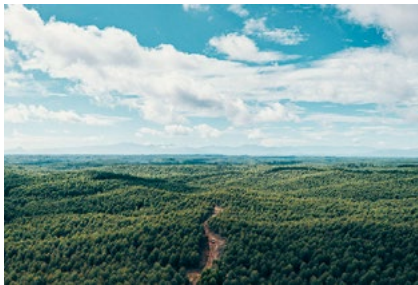
詳細は、ウェブサイト「持続可能な森林経営、森林保全への貢献」をご覧ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/environment/forest/>



持続可能な森林経営

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

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



南スマトラの植林事業(MHP社)

丸紅グループの森林経営と森林認証

事業会社	所在国	事業内容	森林認証
PT. Musi Hutan Persada (MHP社)	インドネシア	植林事業	Indonesian Forestry Certification Cooperation^{*1} • Sustainable Forest Management認証
WA Plantation Resources Pty., Ltd. (WAPRES社)	オーストラリア	植林・ 木材チップ事業	FSC[®]認証^{*3} • FM (Forest Management、森林管理)認証 • CoC (Chain of Custody、加工・流通過程)認証 Responsible Wood^{*4} • Sustainable Forest Management認証

※1 Indonesian Forestry Certification Cooperation：インドネシアの森林認証制度。PEFC認証^{*2}と相互認証しています。

※2 PEFC (The Programme for the Endorsement of Forest Certification) 認証：国際的な森林認証制度で、各国の森林認証と相互認証を行う仕組みを取り入れています。

※3 FSC[®] (Forest Stewardship Council[®]、森林管理協議会) 認証：責任ある森林管理を世界に普及させることを目的として活動する非営利団体であり、国際的な森林認証制度を運営しています。(FSC[®] C016260)

※4 Responsible Wood：オーストラリアの森林認証制度。PEFC認証^{*2}と相互認証しています。

イノベーションへの取り組み

森林資源を活用した新たなビジネスを創出する取り組みの一環として、2021年6月より、オーストラリアで植林事業を展開する子会社(WA Plantation Resources Pty., Ltd.)と協働して、「Marubeni Forest Innovation Business Contest」(以下、「MFIBC」)を開始しました。MFIBCでは、企業、スタートアップ、NPO、起業家、教育機関、学生などから、森林資源の活用を意図するビジネスアイデアを募集しています。世界の若手リーダー育成を活動テーマとするNPO法人NELIS^{*5}がアドバイザーとして関与し、サステナビリティ、森林経営など各界の専門家が多角的な視点で審査・選考するとともに、サポートを行います。

炭素の循環や水資源の保護など、森林が持つ生態系維持のための重要な役割をビジネスに活かすことで、丸紅グループは、気候変動対策や循環型経済の実現に繋がる環境・社会課題の解決に取り組んでいきます。

※5 NELIS：Next Leaders' Initiative for Sustainability

商品調達方針(森林由来製品)への取り組み

丸紅グループは、「商品調達方針(森林由来製品)」に基づき、サプライヤーに対しては、環境・社会への配慮および法令遵守状況などにおいて調査を行い、解決すべき問題が特定された場合は、取引の見直しも含め検討を行います。2021年3月期は、木材およびその関連製品のサプライヤーの中から定量基準と定性基準に基づき11社を選定しアンケート調査を実施し、調査

を行った範囲内において問題がないことを確認しました。調査終了時点では手順の見直しを行い、継続的なPDCAサイクルを通じて実効性を高めていきます。今後も、調達方針の運用状況について定期的な情報開示を行っていくとともに、サプライヤーおよびステークホルダーとの適切なコミュニケーションを継続していきます。

森林・植林地における炭素の吸収・蓄積

気候変動の要因の一つである地球温暖化を防止するため、CO₂などの温室効果ガスの排出削減が国際社会の課題となる中で、森林が大気中のCO₂を吸収し、光合成によって体内に固定して成長する、炭素吸収源としての役割が改めて注目されています。丸紅グループは、インドネシアとオーストラリアで約13万ヘクタールの植林を保有しており、その面積は東京都23区の約2.2倍に相当します。この広大な植林地全体で蓄積しているCO₂の量は約11百万CO₂トンに上ります(2021年3月時点)。今後、植林面積の一部拡大、単位面積当たりのCO₂蓄積量の増加、また植林

地の適正管理などの取り組みを通じて、2030年のCO₂蓄積量は約19百万CO₂トンと想定しています。

一定の周期で植林サイクルを繰り返す植林地におけるCO₂吸収・固定に対する国際的な考え方は、これから整備が進むものと考えられます。丸紅グループは、こうした国際的な動向を注意深く観察しながら、持続可能な森林経営を通じたCO₂におけるネガティブエミッション獲得の可能性を追求していきます。




人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

人権と丸紅グループの価値創造

丸紅グループは68カ国・地域に133拠点*¹を持ち、4万人以上*²のグループ従業員が在籍し、その国籍・人種も多様です。また、事業活動の範囲も多岐にわたり、グローバルに多角的なビジネスを展開しています。SDGsが掲げる目標の達成や持続可能な社会の実現に向けて、丸紅グループのビジネスに関わるあらゆるステークホルダーの皆さま*³の人権を尊重し、その状況に注意深く目を向けています。自社のビジネスにおいて人権への負の影響が生じている事実が判明した場合には是正・救済のための適切な対応を取ることが、責任ある企業として、丸紅グループが果たすべき重要な社会的責任です。丸紅グループは、このような社会的責任を果たし、人権を尊重した事業活動を行うことにより、持続的な価値創造に取り組んでいきます。

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

 詳細はウェブサイト「人権の尊重」をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/human_rights/



*1 2021年4月1日時点。 *2 2021年3月末時点。
*3 直接または間接の顧客やサプライヤーの皆さまを含むあらゆるビジネスパートナー、
自社およびビジネスパートナーの従業員、周辺住民の方々や地域社会などを含みます。

サステナビリティ評価、人権デューデリジェンス および救済メカニズム

サステナビリティ評価

人権の尊重と持続可能で強靱なサプライチェーン構築のためのリスク管理の一環として、丸紅グループは、ビジネスのサステナビリティ面における潜在的リスク評価手法を構築し運用しています。手法の構築に当たっては、専門的な知見を有する社外のコンサルタントを起用し、関連法令、国際基準、類似ビジネスにおける過去の事故事例なども参照し、リスク評価の基準を定めています。

具体的には、①各ビジネスの業種・業態、②各ビジネスが事業活動を行っている国・地域に応じて、「環境」「安全衛生」「社会」の3カテゴリーによる各評価項目の潜在リスクの重要度評価を行います。重要度評価に際しては、各リスクの「規模」「範囲」「是正困難度」などにより、その影響度を判断します。このサステナビリティ評価手法は、連結子会社やサプライヤーに対するサステナビリティ調査*、新規投資におけるリスク分析に導入しています。

 ※ 詳細はP.69をご参照ください。

人権デューデリジェンス

サステナビリティ評価の3つのカテゴリーのうち、「社会」に関しては、企業の社会的責任と関連する国際規格の社会面および人権・労働関連の項目を網羅的に含む形でリスク項目を整理しており、また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」および

OECD多国籍企業行動指針に基づいた「責任ある企業行動のためのOECDデュー・デリジェンス・ガイダンス」などに照らしサプライチェーン上のリスク管理項目を含めています。丸紅グループは、これらのリスク評価を通じて、人権デューデリジェンスを継続的に実施していきます。

各カテゴリーのリスク評価項目

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

救済メカニズムの構築

2021年3月期、丸紅グループ人権基本方針に則り、苦情処理(救済)をおこなう社内プロセスを構築しました。今後、専用窓口の設置に向けた検討も行う予定です。




持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

サプライチェーンと丸紅グループの価値創造

丸紅グループは、数多くの取引先とともに、グローバルに多種多様なビジネスを展開しています。昨今、持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組みの重要性が高まっており、丸紅グループ内における取り組みのみならず、サプライチェーン全体で地球環境の保全、社会の持続的発展に取り組むことが、丸紅グループの競争力強化、差別化に直結すると考えています。

また、人権の尊重も持続可能なサプライチェーンに欠かすことのできない重要な要素です。丸紅グループは、持続可能で強靱なサプライチェーン構築に取り組むことにより、「丸紅なら安心」というステークホルダーからの信頼を醸成し、ビジネス機会の拡大を目指していきます。

サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針	取引先とともに実効性の高いサステナビリティを推進するため、サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針を策定しています。
--------------------------	--

 詳細はウェブサイト「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/supply_chain/



サプライチェーン・マネジメントの深化・拡大

連結子会社へのサステナビリティ調査

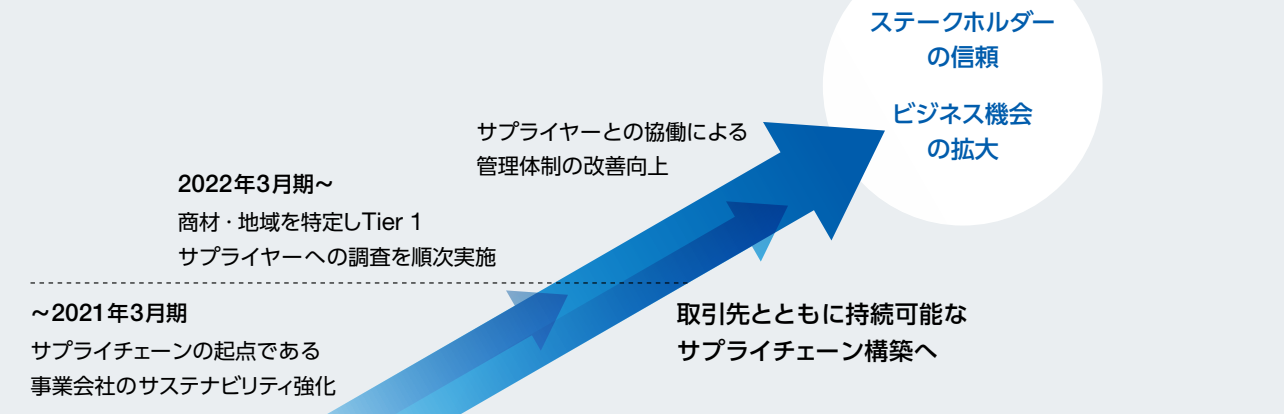
丸紅グループの世界各地の連結子会社は、その商品・サービスの提供先としてのサプライチェーンの起点です。これらのビジネスの現場においてサステナブルな事業運営を担保することが、持続可能で強靱なサプライチェーン構築のための非常に重要な要素であると位置づけ、全連結子会社約400社の中から、事業内容をもとにスクリーニングした約200社に対してサステナビリティ評価手法*を用いて書面調査を実施、5社に対して訪問調査を実施しました。調査の結果、各社で持続可能な事業運営がなされていることを確認しています。今後も継続的なフォローアップを通じ、各社のレベルアップを図っていきます。

 ※ 詳細はP.68をご参照ください。

サプライチェーンに向けた働きかけ

2022年3月期以降は、当社と直接お取引のあるサプライヤー(以下Tier 1サプライヤー)に対する働きかけを行っていきます。具体的には、サステナビリティ面での潜在リスクが高い商材として特定した25品目を中心に、サステナビリティ調査の対象を順次サプライチェーンへと拡大していく方針です。

まず、2021年3月期に、当社Tier 1サプライヤー2,590社に向けて当社グループの考え方と方針を書面で改めて伝達し、ご理解とご協力をお願いしました。また、今後は、サステナビリティ面でのリスクが高い商材として特定した25品目を中心に、Tier 1サプライヤーを対象にした調査・モニタリングに協力を依頼することを検討しています。調査を通じて発見された事項については、サプライヤーの方々との協働により、管理体制の改善・向上を図ることを目指します。



コーポレート・ガバナンス



71

社外取締役鼎談

76

コーポレート・ガバナンス体制

90

内部統制

90

リスクマネジメント

94

マネジメント一覧

社外取締役鼎談

社外取締役
高橋 恭平



社外取締役
翁 百合



社外取締役
八丁地 隆



中長期的な企業価値向上を実現するため、 透明性の高いガバナンス体制を構築

社会や事業環境が大きく変わる中、丸紅グループは更なる企業価値向上のために新たな戦略・変革を実行しています。今回は、「新型コロナウイルス感染症の影響下における丸紅の経営」「取締役会の実効性・透明性向上」「サステナビリティへの取り組み」という3つのテーマから、社外取締役3名に語っていただきました。

新型コロナウイルス感染症の影響下における丸紅グループの経営について

高橋 丸紅では、極めて早い段階から新型コロナウイルス感染症が事業活動に大きな影響を及ぼすだろうとの認識を持ち、想定しうる最悪のシナリオとその対応策について、総合商社の特性を活かし世界中から情報を集め、取締役会でも頻繁に議論を重ねました。

新型コロナウイルス感染症の影響をどう捉え対応していくのか議論を進める一方で、減損損失後の丸紅をどのように立て直していくのか、投資家の皆様への説明責任を果たす必要にも迫られていたもので、中期経営戦略で目指す方向性は変えずに、キャッシュ・フロー重視の経営へと方針を切り替え、財務基盤の再生・強化に努めることを公表しました。結果として、社員の皆さんの努力により業績を改善することができたわけですが、コロナ禍の困難な状況乗り越える原動力になったのは、社長が全社員に対し、コロナ禍における当面の活動方針や中期経営戦略の修正について、自らの言葉で語りかけたことにあると思います。社員と社長が直接意見交換をできる社内システムであるOpinion Boxには社員から多くの反応があり、社長のメッセージがよく理解されていることも実感できました。このように、早くから新型コロナウイルス感染症に対するアクションを起こしたことや、経営の現状や方針について社員の理解を得て、各事業の現場を含めて高いモラルを保った結果、2021年3月期の決算が見事に回復したことについて、経営の実行力を高く評価しています。



翁 2020年3月期に大幅な減損損失を計上し社内に動揺が走る中、新型コロナウイルス感染症による各々の事業への影響の有無・程度を見極め対応するという難しい舵取りを実行しました。結果として2021年3月期は非常に高いパフォーマンスとなりましたが、これは高橋さんのおっしゃる通り、経営の粘り強いメッセージが伝わった結果だと思います。そして、役員と社員が一丸となり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策と業務の遂行に懸命な努力をしたことが、危機を想定より良い形で乗り越えられた一因だったと思います。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により影響を受ける一方で、テレワークという新しい働き方が定着し、新社屋をフリースペースにするなど、働く環境の整備が進みました。危機との対峙は、これまで当たり前だったことを見直し、より良い方向へと変える絶好の機会です。大きなテーマである働き方改革が良い方向に進んでいることは、高く評価しています。

八丁地 社会から必要とされる事業に継続的に取り組むことが、企業の使命です。新型コロナウイルス感染症の影響下でも、社長をはじめとする経営陣のリーダーシップのもと、丸紅が社会にとって必要なビジネスを推進していることを再認識できたことが、私には印象的でした。丸紅が手掛ける、食料・アグリ事業やインフラ関連事業などは、人々が生活するうえで必要不可欠なライフラインを支えています。様々な厳しい事業環境の下でも事業を継続することが不可欠です。丸紅は、コロナ禍にあっても、事業環境を分析し、積極的にアイデアを出し議論を重ね、着実に業務を推進することにより、求められる役割を果たすことができました。社員の皆さんも、社長のメッセージをよく理解し、コミュニケーションを重ね、常に冷静に状況を捉え、業務を遂行してきました。社員が自分たちに課せられた基本的な使命を果たし、社会に貢献した結果が、業績の改善につながったものと高く評価しています。


取締役会の実効性・透明性向上について

高橋 取締役会の実効性評価はガバナンス・報酬委員会が毎年実施しており、結果を取締役会へ報告しています。2021年3月期で5回目の実施となりましたが、これまでのアンケートによる回答のほか、より幅広い回答が得られるようすべての取締役および監査役に対してインタビュー形式で自由に意見を述べてもらう機会を設けました。その結果、中長期的な丸紅グループの目指すべき方向性や戦略、それを取り巻く外部環境などについて、取締役を含め自由に議論する場を設けるべきとの意見が複数出ました。

また、取締役会の実効性評価とは別に、社長、会長、社外役員で集まり、懇談形式で議論もしましたが、こちらでは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・多様性について継続して検討する必要があるとの意見が挙がりました。この点については単に取締役会の形式を整えるのではなく、会社全体の方向性をいかに取締役会の構成に反映させるかが重要であるとの認識を共有しており、今後も継続的に議論をしていきます。

このようなサイクルを回し続けることで、取締役会の実効性が年々改善していると実感しています。一方、中長期的な企業価値の向上という観点からは「投資規律の強化」と「役員報酬制度の改定※1」に取り組みました。「投資規律の強化」については、減損損失となった原因や経緯の報告を受けながら取締役会で議論を重ね、投資規律の再徹底と、投資の意思決定に至るまでのプロセスをこれまでよりも厳密化しました。今後も世界情勢や環境の変化に対し、見直ししながら対応していきたいと考えています。減損損失の原因究明から改善策の作成まで問題を包み隠さずオープンに議論できたことは、透明性の高い取締役会であったからこそ実現できたと思います。また、「役員報酬制度の改定」は、株主と同じ目線で会社を見るというコンセプトに加えて、受け取る個々の役員にとって公平かつインセンティブになることを心掛け、透明性の高い分かりやすい制度になったと考えます。ただし、世の中の変化は激しいので、今後も定期的な見直しが必要になるかと思っています。

2020年の鼎談において、株主や投資家の皆様と直接的な対話をする機会を増やしたいとお話ししました。現在は、投資家の生の声や前年に比較してより詳細な内容のコンタクト・レポートを社長やCFOやIR担当から直接いただいています。また投資家のニーズや反応について、取締役会で報告があります。今後も、様々なチャネルから意見をうかがえる機会を増やしていきたいと思っています。

 ※1 詳細は、P.46-47「特集：コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

翁 実効性評価については、PDCAサイクルで改善に繋げるプロセスが大事です。取締役会議長である会長は重要な意思決定の際、取締役会メンバーの一人ひとりの意見を聞くよう心掛けた運営を

されており、素晴らしいことと思います。一方で、サステナビリティをはじめとする中長期的なテーマについては、取締役会によるモニタリング機能の強化が重要です。ESGにおいては、E(環境)だけではなく多様性と関連したS(社会)が重要であり、取締役会においては、より一層サステナビリティを意識した議論が求められます。



高橋さんがおっしゃった取締役会の構成メンバーのスキルや経験の最適な組み合わせ・多様性は、今後も継続的に議論していく必要があります。また、社長も時々お話をされていますが、単体だけでなくグループ全体が多様性を意識して確保する方向に進んでいくことが重要です。最近、しなやかな強靱性やレジリエンスといったことが言われますが、課題解決力やイノベーションには、多様なバックグラウンドを持つ人々から幅広い意見を取り入れることが重要です。今後、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させていくためには、ジェンダーだけではなく、年齢やスキルなど、多様性に富む人たちが経営に参画し意思決定に関わることが求められるのではないかと思います。

また、不確実性の高い時代には、いかに環境の変化を捉え適切な対応ができるかが非常に重要になります。2020年3月期の減損損失について、その後の取締役会で原因と対策まで議論を尽くせる取締役会の透明性の高さは評価しています。投資規律の徹底はその際に過去のデータを検証し、取締役会で率直な議論を重ねた成果です。しかし、まだ議論すべきことはあると思います。例えば、今後はサステナビリティの流れの中で財務的観点だけでなく非財務を含めた総合力が試されるため、次の経営を担う人財育成が課題になるだろうと思います。この点に関して、後継者育成計画なども一層重要になっていくと考えています。私は2020年から指名委員会のメンバーとなり、2021年より委員長として関わっていきますが、指名委員会のメンバーである社長ともコミュニケーションを図りつつ、経営幹部の育成について中長期的な観点での議論をしたいと考えています。

八丁地 翁さんのおっしゃる通り次の経営を担う人財育成は今後の大きなポイントです。総合商社である丸紅は、インフラや輸送機、食材まで多様な事業をグローバルに展開しています。事業ごとの特性や将来性、多様性に富んだ人々とグローバルに仕事ができるという恵まれた土壌が総合商社にはあります。そのような環境で切磋琢磨し、ビジョン豊かなリーダーシップの経験を積んでいただきたいと思います。

例えば、丸紅には15%ルール^{※2}が導入されています。この時間をセルフ・ディベロップメントや、他部署との協働に使うなど、社員自らが社内制度を利用することで成長することもできるでしょう。トップは、グローバルな考察や戦略を巡らせながら、社員にチャレンジングな課題を与えています。競争の激しい時代における丸紅の最適解を出すべく、社員が切磋琢磨して成長するよう期待しています。

次世代の丸紅のリーダーとしての基本的要件は、積極的に多くの経験を積み、グローバル市場と株主・投資家の期待やプレッシャーを感じながら経営の舵を取り、困難な状況においてもリーダーシップを発揮してグループを正しい方向にリードできる人だろうと思います。加えて、一つの事業だけでなく、複数の事業分野を経営できる視野と力も必要です。それぞれの事業の特徴に応じた利益の約束を果たすことが重要です。加えて、地球の未来に寄与する活動や仕事に挑戦していただきたいと思います。

 ※2 詳細は、P.37-39「特集：GC2021グループ人財戦略」をご覧ください。




サステナビリティへの取り組み

翁 丸紅は、どこよりも早く石炭火力発電半減の方針を打ち出したという経緯があり、様々な取り組みを実施しています。そして、サステナビリティの実現に向けた次なるチャレンジとして、気候変動対策への中長期的な貢献を果たすための『気候変動長期ビジョン^{※3}』を策定しました。サステナビリティは社会全体の課題であり、企業価値の向上に結び付くとの認識が執行役員にも広まり、サステナビリティ推進委員会はそれぞれの立場を説明しながら議論をする場になってきました。丸紅もフロントランナーの一員として、サステナビリティ推進の方向にかなり進んでおり、今後もそのようにあってほしいと希望しています。また、取締役会としても今後サステナビリティへの取り組みにどのように関わるかを議論する必要があるかと思っています。

丸紅は、「基盤マテリアリティ」として「マーケットバリューの高い人財」を掲げていますが、リカレント教育やOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を含め、社員に成長の機会を提供し続けられる企業であってほしいと思います。社員にとって自分の成長を実感できるということは、働きがいにも繋がります。単なる研修や教育の機会だけでなく、人財育成をビジョナリーに考えて実行することが大事です。これからはオープンイノベーションの時代ですから、育成した人財と中途採用の社員や社外の方との連携した取り組みも必要だと思っています。また、女性活躍の実現に向けては、男性社員も家庭と仕事の両立が可能になる制度の整備が必要になると考えており、今後の課題として取り組みたいと思います。

なお、サステナビリティ推進委員会では、今お話しした『気候変動長期ビジョン』やTCFD^{※4}などのテーマについて議論しています。今後は、女性活躍に向けての環境整備やダイバーシティなどにもテーマを広げ、より一層議論を深めることができればと思います。

 ※3 詳細は、P.53-55「気候変動長期ビジョン」をご覧ください。

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

八丁地 丸紅の社外取締役として、社員の方々との双方向のコミュニケーションを大切に思います。丸紅には、共有している問題意識などを話せる場や、風土があります。

サステナビリティ推進委員会では、社是である「正・新・和」を体現する例は何かという議論から、サステナビリティの推進には何よりも人財が重要であるという点まで議論を重ね、マテリアリティを特定しました。また、事業面でESGに最も関係する石炭火力発電について取り上げ、真剣に議論した結果、撤退が決まりました。現場と、サステナビリティ推進委員会メンバーとの意欲や発想に基づいたESGの取り組みができたことに意義があると考えます。

また、丸紅はインドネシアとオーストラリアにおいて約13万ヘクタールの森林を経営していますが、今後は森林の特性を活かした環境への貢献、新たな事業活動も考えられると思います。

今後は、丸紅ならではの多様性の在り方やサステナビリティを、より明確にしていきたいと思います。そのため、更に海外事業拠点の皆さん、ビジネスパートナーの皆さんとの、多様性についての議論が望まれます。これにより、サステナビリティに関する丸紅グループらしい構想・アイデアが実現するよう期待しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

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

より強固な体制構築のため、「コーポレート・ガバナンスに関す

る基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判断基準を策定し、独立社外役員による経営監督機能を高めています。また、中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家と建設的な対話を行うことが重要と考えており、対話を通じて、経営方針などに対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応を図っています。

ガバナンス早見表

機関設計	監査役設置会社
取締役（うち社外取締役）	13名(6名)
監査役（うち社外監査役）	5名(3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の開催回数（2021年3月期）	18回
監査役会の開催回数（2021年3月期）	16回
取締役会の諮問機関（任意の委員会）	指名委員会、ガバナンス・報酬委員会
役員報酬体系	① 基本報酬 ② 業績連動報酬 ③ 加算給 ④ 個人評価給 ⑤ 時価総額条件型譲渡制限付株式
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

社外取締役および社外監査役の役割・機能

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

詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。

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

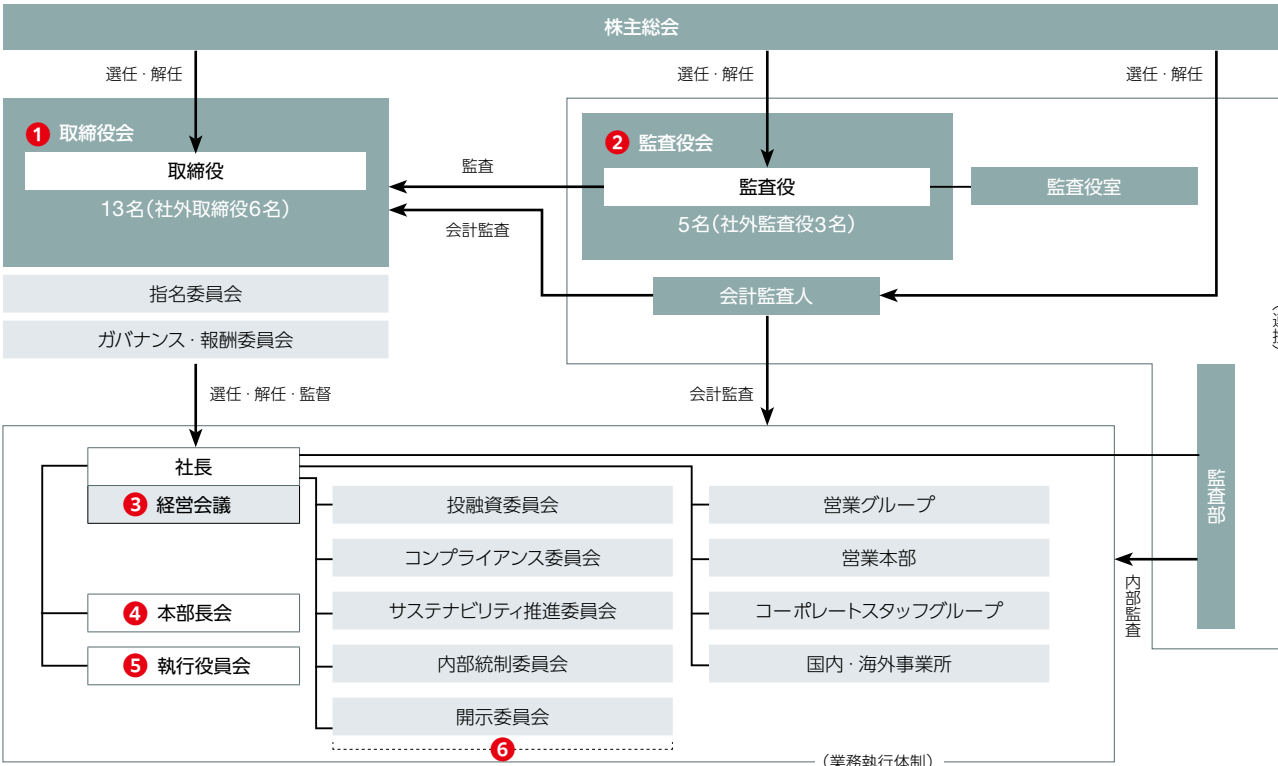


「改訂前コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcord_jp.pdf



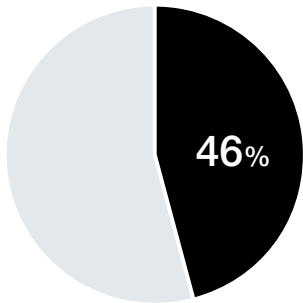
コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



① 取締役会

社外取締役比率




取締役会の概要

構成	取締役13名(うち社外取締役6名)
開催状況 (2021年3月期)	18回
目的	・法令・定款などに則り、経営の重要事項を決定し、取締役の業務執行を監督。取締役会の議長は、原則として代表権および業務執行権限を有さない取締役会長が務める。 ・取締役は、取締役会が決定する業務担当に基づき、法令・定款などに則り、業務を執行し、3カ月に一度以上業務執行状況を取締役に報告。 ・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。 ・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が会社の全般的経営に参画するとともに、会社の経営方針を体して担当営業グループの業務全般を統轄する体制とする。
取締役の任期	経営責任を明確にし、経営環境の変化に対応した最適な経営体制を機動的に構築するため1年に設定。

取締役・監査役の専門性および経験

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

 選任基準につきましては、P.86「取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選解任方針、手続き」をご参照ください。

(2021年6月24日現在)

氏名	役職	在任年数 (累積在任年数)	企業経営	財務・経理	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	デジタル・IT	国際経験	公的機関
國分 文也	取締役会長	9年(10年9カ月)	○				○	
高原 一郎	取締役副会長	2年(4年)	○					○
柿木 真澄	取締役 社長	3年(3年9カ月)	○				○	
寺川 彰	取締役 副社長執行役員	—(2年)	○				○	
石附 武積	取締役 専務執行役員	1年	○		○		○	
及川 健一郎	取締役 常務執行役員	1年	○			○	○	
古谷 孝之	取締役 常務執行役員	1年	○	○			○	
北畑 隆生	社外取締役	8年 社外監査役3年 ^{※1}					○	○
高橋 恭平	社外取締役	5年 社外監査役2年 ^{※1}	○				○	
翁 百合	社外取締役	4年		○		○	○	○
八丁地 隆	社外取締役	1年 社外監査役3年 ^{※1}	○			○	○	
木寺 昌人	社外取締役	1年					○	○
石塚 茂樹	社外取締役	—	○			○	○	
南 晃	常勤監査役	2年 取締役3年 ^{※2}	○	○	○		○	
木田 俊昭	常勤監査役	—			○		○	
米田 壯	社外監査役	4年			○	○		○
菊池 洋一	社外監査役	1年			○		○	○
西山 茂	社外監査役	1年		○			○	

※1 取締役就任前に当社社外監査役に在任していた年数

※2 監査役就任前に当社取締役役に在任していた年数

取締役会の主な審議事項

目的	<ul style="list-style-type: none">・中期経営戦略、投融資案件、リスクシナリオなどの経営戦略・決算・財務関連事項・役員報酬・取締役会の実効性評価・内部統制関連事項・ガバナンス向上に向けた対応方針など
----	--

取締役会の実効性評価

対象者	すべての取締役(11名)および監査役(5名) ※2020年12月時点の現任
実施回数	年1回
実施方法	アンケートおよびインタビュー(回答は匿名) ※ 実施に当たっては外部専門機関を活用 2021年3月期における取締役会の実効性評価においては、従来のアンケートの実施に加え、より具体的な課題認識を引き出すことを目的に、すべての取締役および監査役に対するインタビューを実施しました。
評価項目	1 取締役会の役割・責務 2 取締役会と経営陣幹部の関係 3 取締役会などの機関設計・構成、取締役(会)の資質と知見 4 取締役会における審議 5 株主との関係・対話 6 株主以外のステークホルダーへの対応 7 全体・その他
評価プロセス	アンケートおよびインタビューの回答内容に基づいて、ガバナンス・報酬委員会における、取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを踏まえ、取締役会において審議を実施。



2021年3月期の評価結果概要	ガバナンス・報酬委員会での評価・レビューを踏まえ、取締役会として審議を行い、実効性のある取締役会の運営がされていることが確認されています。 特に、社外役員に対するサポートについては、教育機会や情報提供などが充実しており、取締役会の運営における議事進行についても社外役員が発言しやすい雰囲気である点が高く評価されました。また、取締役会での審議において各議題に対する審議時間が十分に確保できている点、並びに取締役会に対して適切な内容・頻度で経営執行に関する情報や課題が共有されている点についても、高く評価されました。
-----------------	---

2020年3月期に実施した取締役会実効性評価において確認された課題への対応状況	(1) 中長期的な企業価値向上の観点から、経営方針に関する監督・モニタリングの強化 取締役会において、新型コロナウイルス禍の経営環境認識や中期経営戦略の基本方針の確認などについて議論するとともに、取締役会以外のオープンな議論の場を設定して取締役会の監督・モニタリング機能強化などに関するフリーディスカッションを実施しました。アンケートおよびインタビューにおいても当該項目は前期と比べて改善しています。 (2) 株主からの期待事項の取締役会へのフィードバックを踏まえた議論の充実化 取締役会において、社長およびIR担当であるCFOから機関投資家向けの決算説明会およびグループミーティング、個人投資家向けの説明会などを通じて得た株主からの期待事項やその対応方針・対応状況の報告を、適宜実施しました。アンケートおよびインタビューにおいても当該項目は前期と比べて改善しています。 また、2019年6月28日に経済産業省が公表したグループ・ガバナンス・システムに関する実務指針、並びに2020年7月31日に経済産業省が公表した社外取締役の在り方に関する実務指針および事業再編実務指針について、当社のガバナンス体制と照らし合わせて、分析・検証を行い、ガバナンス向上に向けた対応方針を議論しました。 グループガバナンスに関しては、当社グループの経営方針の共有・浸透、丸紅と事業会社の役割・権限・責任の明確化などによるガバナンス強化を目的として、2017年4月に丸紅グループガバナンスポリシーを制定し、当社グループの企業価値の極大化と持続的成長に関する取り組みを継続していますが、取締役会でのモニタリングを実施し、更なる浸透・実践を進めています。
---	--

2021年3月期の評価において確認された主な課題および今後の取り組み方針	(1) 取締役会や自由討議を通じた重要な経営課題に対する議論の充実
	取締役会での審議だけでなく取締役会以外の場を活用して中長期的な環境認識やリスクなどに関するフリーディスカッションを実施することなどにより、重要な経営課題に関する議論を更に充実させていきます。
	(2) ステークホルダーへの対応方針(サステナビリティ推進および株主・投資家からの期待事項への対応)に係る取締役会での議論
	サステナビリティ推進委員会の報告に関する取締役会での議論や社内外のステークホルダーへの情報開示について、適切に取り組んでいることが評価されています。また、「株主からの期待事項の取締役会へのフィードバックを踏まえた議論の充実化」については、前期に確認された課題でしたが、前期と比べて改善しています。
	今後より一層サステナビリティや、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの期待事項への対応の重要性が増していくことを考慮して、取締役会において中長期的視点での対応方針のアップデートおよび執行に対するモニタリングを充実させることで、更なる改善への取り組みを継続していきます。
(3) 取締役会構成メンバーの多様性のあり方の議論	
2021年3月期も、取締役会以外の場において、取締役会の機能や取締役会メンバーの構成などに係る議論を実施しました。引き続き、取締役会構成メンバーのスキルや経験の多様性に係る方向性を議論するとともに、当社を取り巻く環境変化を踏まえた定期的な見直しを実施することで、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し、取締役会の機能の更なる強化を図っていきます。	
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、長期的な企業価値向上を追求していきます。	

取締役会の諮問機関として、社外役員がメンバーの過半数を占め、社外役員が委員長を務める以下の委員会を設置しています。

指名委員会

構成 (2021年6月24日現在)	委員長：翁 百合 取締役(社外)	委員：柿木 真澄 取締役 社長 八丁地 隆 取締役(社外) 石塚 茂樹 取締役(社外)
目的	・取締役・監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)を審議、取締役会へ答申	
開催回数 (2021年3月期)	5回(すべての回で全委員が出席)	
2021年3月期における主な審議内容	・取締役・監査役候補者 ・後継者育成計画	

ガバナンス・報酬委員会

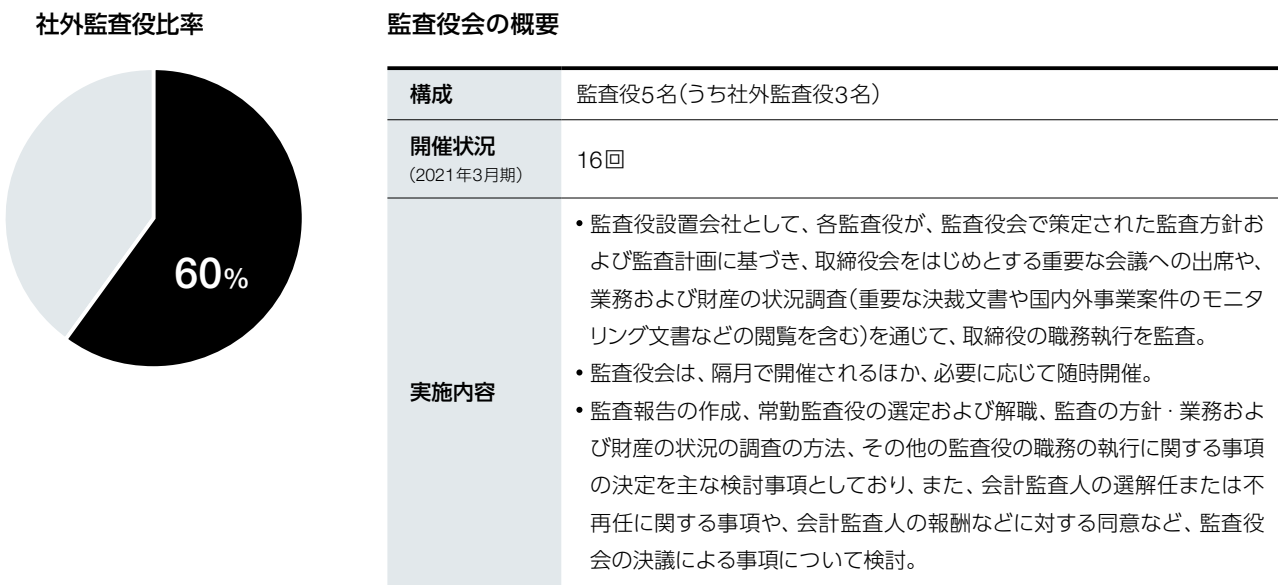
構成 (2021年6月24日現在)	委員長：高橋 恭平 取締役(社外)	委員：柿木 真澄 取締役 社長 石附 武積 取締役 専務執行役員 木寺 昌人 取締役(社外) 米田 壮 監査役(社外) 菊池 洋一 監査役(社外)
目的	・取締役および執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会へ答申 ・取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会に報告	
開催回数 (2021年3月期)	4回(すべての回で全委員が出席)	
2021年3月期における主な審議内容	・取締役・執行役員の報酬 ・株式報酬制度の見直し ・取締役会の実効性評価 ・役員情報の開示の充実	

社外取締役の選任理由および主な活動状況

(2021年6月24日現在)				
氏名	独立役員	選任理由／主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
筆頭社外取締役 北畑 隆生	○	選任理由 官界において要職を歴任し、国内外の経済動向に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の筆頭社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、2021年3月期は指名委員会の委員長として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回のうちの17回に出席し、官界において要職を歴任して培われた国内外の経済動向に関する高い見識や、コーポレート・ガバナンスへの高い見識を生かし、筆頭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行いました。また、指名委員会の委員長を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、委員長として経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論を主導しました。	—	2002年 経済産業省大臣官房長 2004年 同省経済産業政策局長 2006年 同省経済産業事務次官(2008年7月退官) 2010年 丸紅(株)社外監査役(株)神戸製鋼所取締役(現職) 2013年 学校法人三田学園理事長 2014年 学校法人三田学園中学校・高等学校学校長 セーレン(株)取締役(現職) 日本ゼオン(株)取締役(現職) 2020年 学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長(現職)
		選任理由 国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識を有しており、実践的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、ガバナンス・報酬委員会の委員長として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回すべてに出席し、国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識や、コーポレート・ガバナンスへの高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、ガバナンス・報酬委員会の委員長を務め、2021年3月期開催の同委員会4回すべてに出席し、委員長として経営の健全性・透明性・効率性を高めるためのガバナンス体制の構築などの議論にて強いリーダーシップを発揮しました。		2002年 昭和電工(株)常務取締役 2004年 同社専務取締役 2005年 同社代表取締役社長 2007年 同社代表取締役社長兼社長執行役員最高経営責任者(CEO) 2011年 同社代表取締役会長 2014年 丸紅(株)社外監査役 2015年 昭和電工(株)取締役会長 2016年 富国生命保険相互会社監査役(現職) 2017年 昭和電工(株)相談役(現職)
高橋 恭平	○	選任理由 長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員などの政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、2021年3月期は指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回のうち17回に出席し、長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論にて積極的に意見を述べました。更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして当社のサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べました。	ガバナンス・報酬委員会(委員長)	2006年 (株)日本総合研究所理事 2014年 (株)ブリヂストン取締役(現職) (株)日本総合研究所副理事長 2018年 (株)日本総合研究所理事長(現職)
		選任理由 長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員などの政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、2021年3月期は指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回のうち17回に出席し、長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論にて積極的に意見を述べました。更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして当社のサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べました。		2006年 (株)日本総合研究所理事 2014年 (株)ブリヂストン取締役(現職) (株)日本総合研究所副理事長 2018年 (株)日本総合研究所理事長(現職)
翁 百合	○	選任理由 長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員などの政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、2021年3月期は指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回のうち17回に出席し、長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論にて積極的に意見を述べました。更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして当社のサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べました。	指名委員会(委員長)	2006年 (株)日本総合研究所理事 2014年 (株)ブリヂストン取締役(現職) (株)日本総合研究所副理事長 2018年 (株)日本総合研究所理事長(現職)
		選任理由 長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員などの政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、2021年3月期は指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回のうち17回に出席し、長年にわたるシンクタンクにおける経済および金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論にて積極的に意見を述べました。更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして当社のサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べました。		2006年 (株)日本総合研究所理事 2014年 (株)ブリヂストン取締役(現職) (株)日本総合研究所副理事長 2018年 (株)日本総合研究所理事長(現職)

氏名	独立役員	選任理由／主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
八丁地 隆	○	選任理由 国際的企業における長きにわたる企業経営の経験を通して培われた高い見識を有し、他企業における社外役員などとして、業務執行に対する助言や監督を行った豊富な経験を有しています。また、2017年6月から2020年6月まで当社の社外監査役を務めており、当社の事業内容についても熟知し、実践的な視点を交えながら、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていたいただいています。更に、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるため、また、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 社外取締役就任後、2021年3月期開催の取締役会12回すべてに出席し、国際的企業において長きにわたる企業経営の経験や他企業における社外役員などとして業務執行に対する助言や監督を行った豊富な経験を通じて培われた高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、指名委員会の委員を務め、2021年3月期開催の同委員会5回すべてに出席し、経営幹部の選任や後継者育成計画についての議論に積極的に意見を述べました。更に、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして当社のサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べました。	指名委員会	2007年 (株)日立総合計画研究所取締役社長 2009年 (株)日立製作所代表執行役執行役副社長 2011年 同社取締役(～2015年6月) 2015年 日東電工(株)取締役(現職) 2017年 丸紅(株)社外監査役 コニカミノルタ(株)取締役
木寺 昌人	○	選任理由 外務省を中心に官界において要職を歴任され、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢などに関する高い見識を有しており、また、当社の経営において不可欠である、多様性に対する深い理解・経験を有しています。日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていたいただいています。更に、ガバナンス・報酬委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。引き続き、これらの役割を果たしていただくことが期待されるため、社外取締役に選任しています。 主な活動状況 社外取締役就任後、2021年3月期開催の取締役会12回すべてに出席し、外務省を中心に官界において要職を歴任し、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢に関する高い見識を生かし、経営への助言や業務執行に対する監督を行いました。また、ガバナンス・報酬委員会の委員就任後、2021年3月期開催の同委員会4回すべてに出席し、経営の健全性・透明性・効率性を高めるためのガバナンス体制の構築などの議論に貢献しました。	ガバナンス・報酬委員会	2008年 外務省国際協力局長 2010年 同省大臣官房長 2012年 内閣官房副長官補 特命全権大使 中華人民共和国駐筋 2016年 フランス国駐筋 兼 アンドラ国 モナコ国駐筋(2019年12月退官) 2020年 日本製鉄(株)取締役(現職) 2021年 日本たばこ産業(株)取締役(現職)
石塚 茂樹	○	選任理由 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・経験を有しています。同氏には、日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるための、経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただけるものと期待されます。これらを考慮し、新たに社外取締役に選任しています。 主な活動状況 ―	指名委員会	2017年 ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ(株)代表取締役社長 2018年 ソニー(株)専務 2020年 ソニーエレクトロニクス(株)代表取締役社長 兼 CEO ソニー(株)(現 ソニーグループ(株))代表執行役 副会長(現職) 2021年 ソニー(株)取締役(現職)

② 監査役会



社外監査役の選任理由および主な活動状況

(2021年6月24日現在)

氏名	独立役員	選任理由／主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
米田 壮	○	選任理由 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いただいています。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、引き続き社外監査役として選任しています。 主な活動状況 2021年3月期開催の取締役会18回すべて、および監査役会16回すべてに出席し、主に官界においての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行っています。	ガバナンス・報酬委員会	2009年 警察庁長官官房長 2011年 警察庁次長 2013年 警察庁長官(2015年1月退官) 2015年 (株)日本取引所グループ取締役(現職)
菊池 洋一	○	選任理由 法曹界において豊富な経験とその経験を通して培われた高い専門性・高い見識を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として、経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に寄与していただけるものと考えています。これらを考慮し、引き続き社外監査役に選任しています。 主な活動状況 社外監査役就任後、2021年3月期開催の取締役会12回すべて、および監査役会10回すべてに出席し、主に法曹界においての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行っています。	ガバナンス・報酬委員会	2010年 徳島地方・家庭裁判所長 2011年 京都地方裁判所長 2013年 東京高等裁判所部総括判事 2017年 広島高等裁判所長官(2018年8月退官) 2018年 弁護士登録(現職)
西山 茂	○	選任理由 会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験、その経験を通して培われた高い見識、様々な企業での社外役員などとしての豊富な経験を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に寄与していただけるものと考えています。これらを考慮し、引き続き社外監査役に選任しています。 主な活動状況 社外監査役就任後、2021年3月期開催の取締役会12回すべて、および監査役会10回すべてに出席し、主に会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜発言を行っています。		2006年 早稲田大学大学院(ビジネススクール)(現 早稲田大学大学院経営管理研究科)教授(現職) 2010年 三井住友海上火災保険(株)監査役(現職) 2016年 ユニプレス(株)取締役監査等委員(現職) 2018年 大学院大学至善館特任教授(現職)(株)マクロミル取締役監査委員長(現職)

③ 経営会議

当社は以下の業務執行体制を敷いています。

構成 (2021年6月24日現在)	社長を含む代表取締役5名、専務執行役員1名、常務執行役員3名の計9名、常勤監査役のうち1名	
		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 食料・アグリ・化学品グループCEO、 投融資委員会副委員長
		石附 武積 代表取締役 専務執行役員 CAO、監査部担当役員補佐、 秘書部担当役員補佐、 新社屋プロジェクト室担当役員補佐、 投融資委員会副委員長、 コンプライアンス委員会委員長(CCO)、 内部統制委員会委員長、 IT戦略委員会委員長(CIO)
		及川 健一郎 代表取締役 常務執行役員 CDIO、CSO、 東アジア総代表、 国内統括、投融資委員会副委員長
		古谷 孝之 代表取締役 常務執行役員 CFO、IR・格付担当役員、 投融資委員会委員長、 サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、 開示委員会委員長
開催状況 (2021年3月期)		河村 肇 専務執行役員 社会産業・金融グループCEO
		相良 明彦 常務執行役員 エネルギー・金属グループCEO
		平澤 順 常務執行役員 生活産業グループCEO
目的		横田 善明 常務執行役員 電力・インフラグループCEO
	40回	
目的		● 社長の諮問会議として設置され、経営に関する方針および全社的重要事項を審議

④ 本部長会

構成	社長、代表取締役、本部長および社長の指名する統括、総代表、支配人
開催状況 (2021年3月期)	3回
目的	● 予算・決算・資金計画に関する事項、その他業務執行に関する事項を審議

⑤ 執行役員会

構成	執行役員37名(うち5名が取締役を兼務)
開催状況 (2021年3月期)	3回
目的	● 社長の方針示達および情報連絡並びに決算報告、内部監査報告など業務執行に係る事項の報告

コーポレート・ガバナンスの強化を目的として、各種委員会を設置しています。

主な委員会とその役割は以下の通りです。

⑥ 各種委員会

委員会	役割	委員長	開催頻度
投融資委員会	稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	原則週1回開催 2021年3月期は16回開催
コンプライアンス委員会	当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理およびコンプライアンスの実践についての支援・指導を行う。	代表取締役 専務執行役員 石附 武積	原則年4回開催、その他随時開催 2021年3月期は4回開催
サステナビリティ推進委員会	事業領域全般からESG(環境価値、社会価値、ガバナンス)視点も考慮した「マテリアリティ」の特定・見直し、並びにESG対応を含むサステナビリティに関する討議・取締役会への報告を行う。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	原則年1回開催、その他随時開催 2021年3月期は5回開催
内部統制委員会	会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成などを行う。	代表取締役 専務執行役員 石附 武積	随時開催 2021年3月期は2回開催
開示委員会	開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、および法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	随時開催 2021年3月期は15回開催

取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選解任方針、手続き

取締役候補者選任基準

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

監査役候補者選任基準

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

指名委員会の審議・答申を踏まえ、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および業務執行に対する監督など適切な役割を果たしうる人材を社内外から選任します。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

執行役員選任基準

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

なお、法令違反などがあった場合、あるいは明らかにその機能を発揮していないと認められるような場合があれば、社長他執行役員の解任およ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。

政策保有株式(上場一般投資株式)※の保有・縮減に関する方針

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

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

政策保有株式(上場一般投資株式)の議決権行使に関する基準

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

丸紅グループガバナンスポリシー

当社は、多数のグループ会社を有し、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しています。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経営管理・監督の役割を担い、当社グループ全体の企業価値向上・最大化に向けて取り組んでいます。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、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います。当社は、(i)当社グループの経営方針の共有・浸透、(ii)上記の役割など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・ルールなどの整備・体制化を図り、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、グループガバナンスの着実な浸透・実践を進めています。

取締役・監査役のトレーニング

取締役・監査役には経営企画部、秘書部、監査役室などが中心となり、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しており、また、取締役・監査役は必要に応じて会社負担にて会合・セミナーへ参加することができます。また、社外役員に対しては、取締役会に先立ち、経営課題、執行状況、討議内容などについてのブリーフィングを実施しています。

加えて、執行役員会などで定期的に丸紅経済研究所による経済情勢に関する報告を実施し、情報共有を図っているほか、社外役員に対し、本部長より各本部の業務分担・課題・案件取り組み状況につき、説明を受ける機会を設けています。

2021年3月期の取り組み実績

外部環境に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供

- ・社外弁護士から社外取締役・社外監査役に対する「新型コロナウイルス感染症の影響下での株主総会と今後」についてのレクチャー(2020年6月)
- ・取締役および監査役によるDXプログラム受講(外部企業CTO(最高技術責任者)を招聘)(2021年2月)
- ・丸紅経済研究所から取締役および監査役に対する経済情勢に関する情報提供(四半期ごと、その他必要に応じて)

当社に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供

- ・各営業本部およびコーポレートスタッフ部門から新任の社外取締役・社外監査役に対する、業務分担、課題および各営業本部の案件取り組み状況の説明(2020年5月～6月)
- ・監査役と会長、社長、CSO/CDIO、CFO、CAOそれぞれとの定例ミーティング(社外取締役は適宜出席)並びに社外取締役・会長・社長によるフリーディスカッションを通じた、当社の状況の説明および相互理解の促進(計12回)
- ・経営企画部および法務部から社外取締役・社外監査役に対する、取締役会の議案の事前説明(適宜)
- ・社内監査役から社外監査役に対する、社内監査役が実施した執行部門へのヒアリング内容の共有(適宜)

- ※ なお、2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により現地視察を実施していませんが、2020年3月期の実績は以下の通り。
- ・2019年9月 シンガポール Senoko社訪問
シンガポールで発電・売電およびガス小売事業を行う事業会社の経営陣・当社派遣の駐在員との面談、および施設見学。
4名の社外役員が参加。

取締役および監査役の報酬等

取締役および監査役の報酬決定方針

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

取締役および監査役の報酬等の内容および決定方針は以下の通りです。

(2021年6月24日現在)

役員区分	該当する役員	報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役 (13名)	取締役(社内) (7名)	業績連動報酬を導入 ●業績連動報酬の算定については、2020年3月期より、中期経営戦略GC2021の経営目標と報酬制度のアライメントの更なる強化のため、連結純利益の50%と、基礎営業キャッシュ・フロー*の50%の和を指標に用いている。 ●2022年3月期より、当社の中長期的な企業価値の持続的な向上を図り、将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、基本報酬と業績連動報酬の合計の20%相当額を現金報酬ではなく譲渡制限付株式として支給。(あわせて、従来の株式報酬型ストックオプションを廃止。) 時価総額条件型譲渡制限付株式を導入 ●2022年3月期より、将来的な時価総額向上へのインセンティブを従来以上に高めるために時価総額条件型譲渡制限付株式を支給。(あわせて、従来の時価総額条件付株式報酬型ストックオプションを廃止。)	●報酬限度額は、取締役分年額1,100百万円以内(うち社外取締役分120百万円以内) (2020年6月19日開催の第96回定時株主総会決議) ●取締役(社外取締役を除く)に対して譲渡制限付株式および時価総額条件型譲渡制限付株式を付与するために支給する報酬等の総額は、譲渡制限付株式は年額180百万円以内、時価総額条件型譲渡制限付株式については年額120百万円以内 (2021年6月24日開催の第97回定時株主総会決議)
	社外取締役(6名)		
監査役 (5名)	監査役(社内)(2名)	●業務執行から独立した立場である社外取締役・監査役の報酬については、固定額の基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はなし。 ●譲渡制限付株式および時価総額条件型譲渡制限付株式の付与対象ではない。	●報酬限度額は、監査役分月額12百万円 (2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議)
	社外監査役(3名)		

※ 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減などを控除。

取締役(社内)の報酬等

報酬等の種類	報酬等の内容	固定／変動	給付の形式
①基本報酬	●各取締役の役位に応じた基本報酬を支給	固定	
②業績連動報酬	●前事業年度における連結業績に連動した報酬を支給 ●基本報酬に乗率を掛けたものが業績連動報酬 ●乗率は「前事業年度の連結純利益の50%と基礎営業キャッシュ・フローの50%の和」の指標をもとに算出。指標が1,000億円未満の場合は乗率を0とし、指標が1,000億円以上の場合は比例的に、50億円ごとに取締役会が定めるポイント(約2%)ずつ増加	変動	80%相当額：現金報酬 20%相当額：譲渡制限付株式
③加算給	●取締役加算給 ●代表権を持つ取締役に對する代表権加算給	固定	
④個人評価給	●連結純利益の達成／未達成を評価項目とし、達成／未達成に応じて取締役会が定める反映率を、基本報酬に乗じる形で反映する組織業績評価 ●当該年度の業績、将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取り組みなど中長期の貢献などを考慮し、取締役会が定める反映率の範囲内で基本報酬に乗じる形で反映する社長定性評価	変動	現金報酬
⑤時価総額条件型 譲渡制限付株式	●基本報酬の10%をベースに最大その1.5倍相当額の範囲内で、ユニット付与日から3年後を権利確定とし、3年間の当社時価総額増減を以下で定める数式に基づき付与ユニット数に反映させたものを最終割当株式数とし、権利確定日以降に譲渡制限付株式を支給 ① 当社の時価総額条件成長率 ^{※1} がTOPIX(東証株価指数)成長率 ^{※2} 未満の場合：0 ② 当社の時価総額条件成長率がTOPIX(東証株価指数)成長率以上の場合：以下の区分に応じて定める割合 当社の時価総額条件成長率が150%を超えた場合：1 当社の時価総額条件成長率が100%を超え150%以下の場合：当社の時価総額条件成長率÷150% 当社の時価総額条件成長率が100%以下の場合：0	変動	時価総額条件型 譲渡制限付株式

※1「時価総額条件成長率」とは、業績評価期間の当社時価総額条件成長率で、以下の式で算出する数値とする。

A：業績評価期間の末日(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と自己株式控除後の発行済株式数を乗じて算出した時価総額の平均値

B：業績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と自己株式控除後の発行済株式数を乗じて算出した時価総額の平均値
当社時価総額条件成長率=A÷B

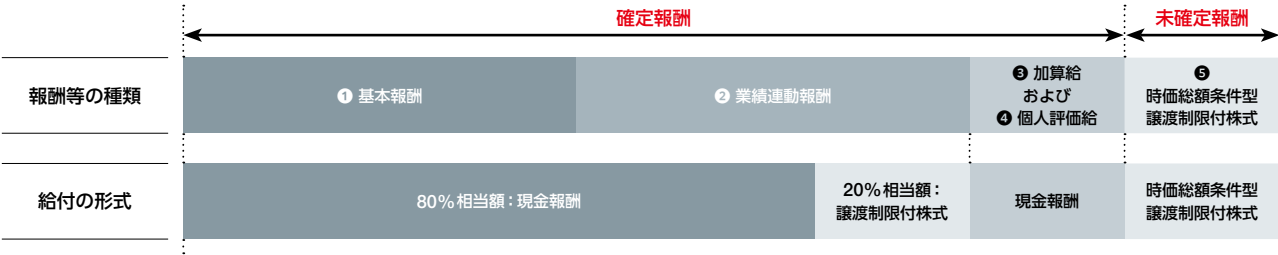
※2「TOPIX(東証株価指数)成長率」とは、業績評価期間のTOPIX成長率で、以下の式で算出する数値とする。

C：業績評価期間の末日(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TOPIXの終値平均値

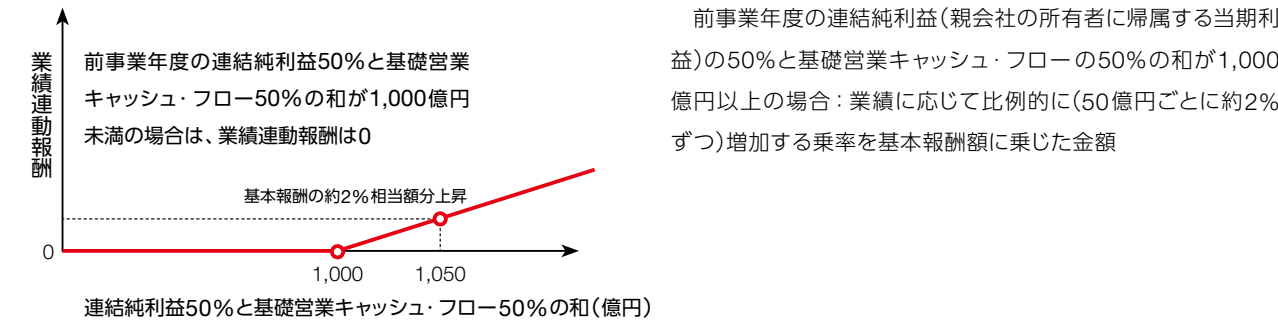
D：業績評価期間の初日の前日(同日を含む)の直前3ヵ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

TOPIX成長率=C÷D

取締役(社内)の報酬構成イメージ



業績連動報酬フォーミュライメージ



2021年3月期における取締役および監査役への報酬等の総額

区分	支給人数 (名)	支給総額 (百万円)	内訳(百万円)			
			基本報酬等 ^{※1}	業績連動報酬 ^{※1}	株式報酬型 ストックオプション	時価総額条件付 株式報酬型 ストックオプション
取締役	社内取締役	7	374	292	70	12
	社外取締役	6	86	86	—	—
	合計	13	460	378	70	12
監査役	社内監査役	2	80	80	—	—
	社外監査役	5	51	51	—	—
	合計	7	131	131	—	—

* 基本報酬等および業績連動報酬は現金報酬の合計のみで、株式報酬型ストックオプションは含まれていません。

※1 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

※2 基本報酬等には加算給および個人評価給を含みます。

※3 株主総会決議による役員報酬限度額は、「取締役分年額1,100百万円以内(うち、社外取締役分120百万円以内)」(2020年6月19日開催の第96回定時株主総会決議、当該定めに係る役員11名(うち、社外取締役5名))および「監査役分月額12百万円」(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議、当該定めに係る役員5名)並びに株式報酬型ストックオプション「取締役(社外取締役を除く)分年額220百万円以内」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議、当該定めに係る役員6名)です。なお、2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において、当社の取締役(社外取締役を除く)に対して「譲渡制限付株式」および「時価総額条件型譲渡制限付株式」を支給する制度を新たに導入することにつき決議いただいています。また、当該定めに係る役員は18名です。

※4 上記員数は2021年3月期中に退任した取締役2名(うち、社外取締役1名)および社外監査役2名を含めて記載しています。当期末現在の人員数は取締役11名(うち、社外取締役5名)、監査役5名(うち、社外監査役3名)です。

※5 上記報酬等の額には、2021年3月期においてストックオプションとして取締役(社外取締役を除く)7名に付与した新株予約権に関する報酬のうち、当期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。

※6 当社は、2007年6月22日開催の第83回定時株主総会終結の時をもって退職慰労金制度を廃止し、退職慰労金を制度廃止に伴い打切り支給する旨決議しています。当社は、当該決議に基づき、当該打切り支給の対象となる取締役および監査役に対し、取締役については、取締役または執行役員を退任するいずれか遅い時、監査役については、監査役を退任する時に退職慰労金を支給することとしています。打切り支給対象の取締役および監査役の中で、当期において役員が受けた退職慰労金はありません。

2021年3月期において報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の額

2021年3月期において報酬等の総額が1億円以上である者はいません。

内部統制

丸紅は、社はおよび経営理念に適った企業活動を通じて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築くため、内部統制を整備しています。

基本方針

丸紅において、内部統制とは、業務の効率的な推進、ステークホルダーへの適正な財務報告、法令遵守、資産の保全、会社の業務の適正の確保などを目的とし、それらが達成されていることの合理的な保証を得るためのプロセスと定義しています。自らの内部統制をその構築・運用状況を踏まえて常に見直すことにより、社会・環境の変化に対応しています。

会社法および会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針（内部統制の基本方針）を策定し、毎年構築・運用状況を確認しており、必要があれば改善を実施しています。また、金融商品取引法により提出が義務付けられた内部統制報告書については、実施基準で定められた評価などを実施し、2020年3月期に続き2021年3月期も「内部統制は有効に機能している」との結論になりました。

詳細は、ウェブサイト「内部統制の基本方針」をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/internal_control/



内部統制の基本方針（項目）

- ① 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- ② 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- ③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 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
- ⑤ 企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 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
- ⑦ 取締役およ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
- 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

リスクマネジメント

当社を取り巻く経営環境が日々変化し不確実性が高まる中、次々と現れる「機会」と「脅威」をしっかりと見極め、変化に応じて適切に対応していくことが、丸紅の競争力に直結します。

丸紅は、幅広い事業活動をグローバルに営む中で対面する多様なリスクを、マクロ・ミクロ、定量・定性という多面的な視点で管理しており、それぞれに関して、リスク管理の基本方針・社内規則を定め、それを遂行するための組織、管理体制、管理手法を整備しています。

基本方針

1 事業案件の管理フレームワーク

重要な事業投資などの個別案件については、稟議制度、モニタリング制度により、入り口から出口までの一貫したリスク管理体制を整えています。

新規案件に際しては、まず、営業グループより、案件概要や事業計画などが提出されます。これに対し、関係コーポレートスタッ

フグループによる、定性・定量両面からのリスク分析結果などの意見が提出され、投融資委員会で審議を行います。投融資委員会では、リスク調整後税引後利益であるPATRAC※も定量面での案件評価のガイドラインの一つとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけでなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議を行います。その後、経営会議に付議され、社長が決裁を行います。また、より重要な案件については、取締役会にて決議されます。

※ PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標をどれだけ上回っているかを計る、丸紅独自の経営指標。

投資実施後は、営業グループがフォローしますが、重要案件についてはモニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しています。投融資委員会、経営会議、および取締役会に対して定期的に現状報告が行われる中で、事業の戦略性、成長性、収益性に関する検証を行い、必要な案件については、多角的かつ複合的な要素を勘案し、立て直しに動くか、あるいは撤退するかについて、稟議制度のプロセスに従って決定を下す体制となっています。

詳細は、P.27「新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて」をご覧ください。

2 定量リスクへの対応

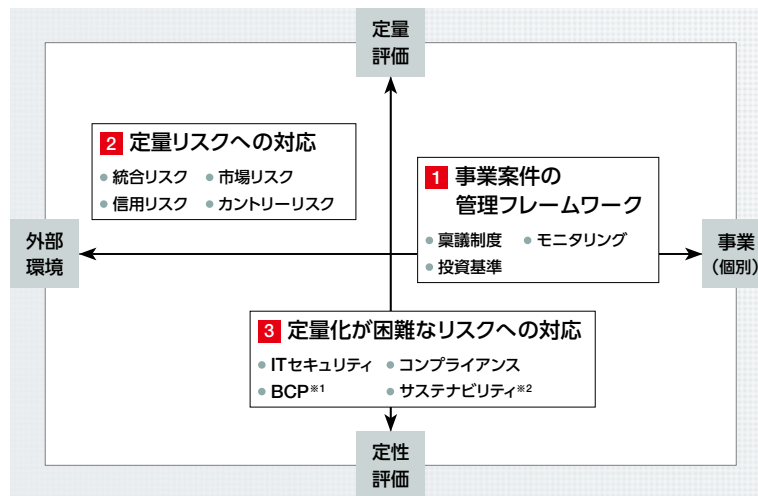
統合リスク管理

丸紅は、多岐にわたる業種および地域展開に伴い、個別リスクへのミクロの視点に加え、丸紅グループ全般を見渡すマクロの視点に立つ「統合リスク管理」を推進しています。統合リスク管理では、グループ全体の資産を俯瞰し、エクスポージャーごとにリスクの所在国や産業、顧客の信用格付といったリスク属性を分類のうえで、丸紅グループ保有資産価値の最大下落リスク額（リスクアセット）を計量し、不測の事態に備えています。

信用リスク管理

丸紅では、定量・定性の両面から取引先の信用度を分析し、リスクに応じた信用リスク管理を行っています。具体的には、丸紅独自のロジックに基づくスコアリングモデルを用い、取引先の決算データをベースに、所在国のカントリーリスクや親会社も含めた信用度などの要素を併せて、信用度ランクを判定しています。この信用度ランクを活用し、定性面の評価も加えて、一取引先に対し

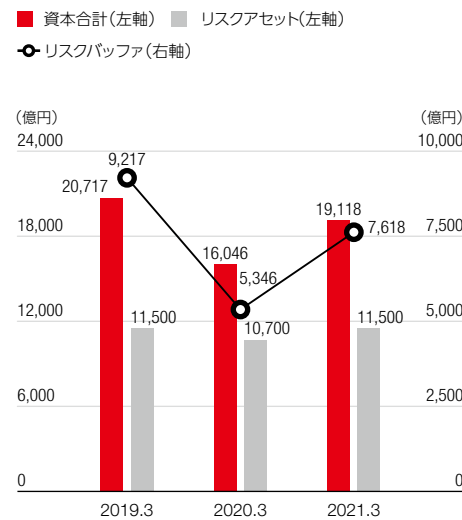
丸紅のリスクマネジメントの全体像



※1 詳細は、P.65「外部環境の変化に対するレジリエンスの実現～新型コロナウイルス感染症への対応～」をご覧ください。

※2 詳細は、P.48-69「サステナビリティ」セクションをご覧ください。

リスクアセットとリスクバッファの状況



③ 定量化が困難なリスクへの対応

コンプライアンスリスクなどの定量化が困難なリスクについては、コーポレート・ガバナンスの強化、内部統制システムの整備、およびコンプライアンス体制の強化を通じて、リスクの顕在化を未然に防止する体制を整えています。

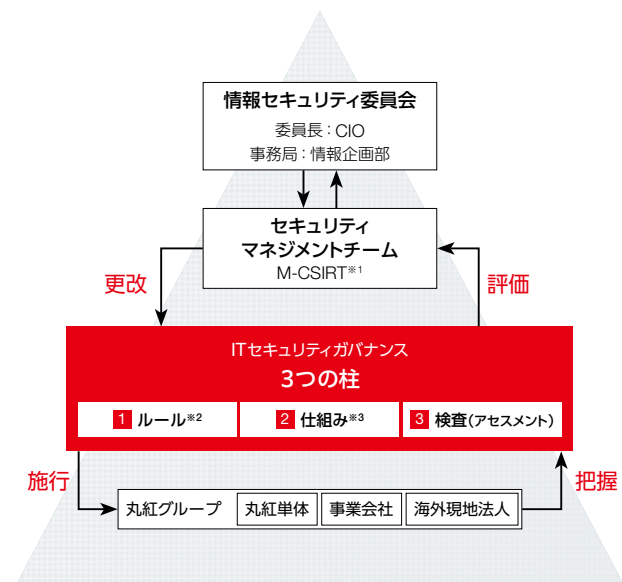
③-1. ITセキュリティ

当社は、ITセキュリティガバナンスフレームワークを通じてグループ全体のセキュリティリスクの低減を図っています。

CIOを委員長とする情報セキュリティ委員会を設け、セキュリティ面での課題把握および対応方針の策定を行うとともに、セキュリティインシデント発生時にインシデントを統括管理するセキュリティマネジメントチーム(M-CSIRT)にて対応を行う体制を構築しています。

情報資産の適切な管理および高いITセキュリティレベルの確保を重要事項と認識し、①グループ各社が遵守すべき情報セキュリティ全般のグループ共通ITガバナンスルールを整備しています。また、②当該ルールに準拠したセキュアなグループ共通ITサービスを、原則すべてのグループ会社へ提供し、あわせて③ITガバナンスルール遵守状況の検査(アセスメント)を定期的実施しています。

ITセキュリティガバナンスフレームワーク



- ※1 丸紅グループ全体のセキュリティ専門チーム。施策立案やサイバー攻撃対応などを担当。
 ※2 グループ共通ITガバナンスルール。丸紅グループで遵守すべきIT・セキュリティのルールをまとめたもの。
 ※3 グループ共通ITサービス。ネットワークやPCのセキュリティを守るサービスおよび営業支援サービスからなる。

③-2. コンプライアンス

基本方針

丸紅は、グローバルに事業を展開するに当たり、法令の遵守だけでなく、一企業市民として高い倫理観を持ち、すべてのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすことが真のコンプライアンスだと考えています。その実現に向け、社長直轄のコンプライアンス委員会のもと、体制強化に努めるとともに、違反事例のレビュー・共有を行い、定期的な改善を進めています。更に、コンプライアンス専任の部署であるコンプライアンス統括部を設け、当社グループにおける重大な不正行為の防止に重点を置いたコンプライアンス体制の構築およびコンプライアンス意識の浸透を進めています。今後も、グループ会社も含めたグローバルコンプライアンス体制の更なる強化を図っていきます。

「コンプライアンス・マニュアル」の遵守

丸紅グループの社是に挙げられている「正」とは、公正にして明朗なることを意味しています。「正義と利益のどちらかを取らねばならない状況に遭遇したら、迷わず正義を貫け」という道標を基に、丸紅グループの全員が日常の業務を遂行する過程で遵守すべき行動基準を定めた「コンプライアンス・マニュアル」を発行しています。丸紅では、全役員・社員および丸紅グループ会社(国内)の各社長から、毎年マニュアルを遵守する旨の宣誓を取得しています。2020年10月、マニュアルは第17版となり、英語にも翻訳され、ウェブサイト上でも公開しています。



コンプライアンス・マニュアル

「コンプライアンス・マニュアル」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/compliance/manual/pdf/compliance_manual_202010_jp.pdf



贈収賄防止の取り組み

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

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

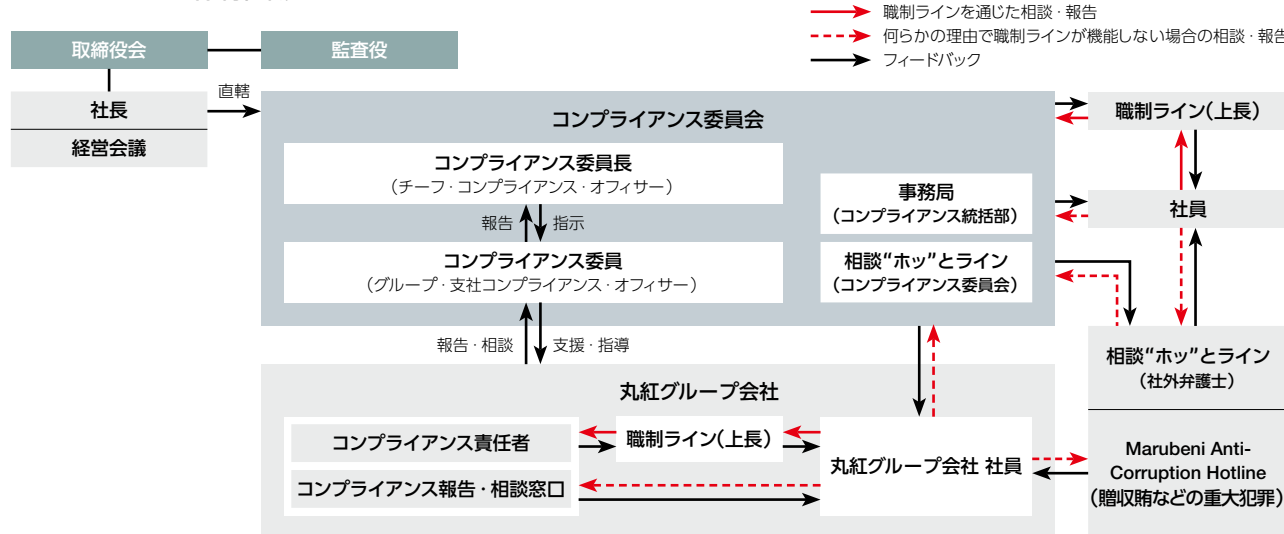
「丸紅グループ反贈収賄ポリシー」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/compliance/policy.pdf>



コンプライアンス相談窓口

コンプライアンス上問題がある行為を知った場合の報告は、原則として職制ラインを通じて行うものとなりますが、何らかの理由で職制ラインが機能しない場合に備え、コンプライアンス相談窓口を右記の通り設置しています。

コンプライアンス体制組織図



マネジメント一覧

2021年6月24日現在

取締役



国分 文也

取締役 会長

在任年数	9年
取締役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	213千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	207千株
合計 ^{*1}	421千株

1975年4月 当社へ入社
2005年4月 執行役員
2008年6月 取締役 常務執行役員
2010年4月 専務執行役員
(重要な兼職の状況)
大成建設株式会社取締役、本田技研工業株式会社取締役

2012年6月 取締役 副社長執行役員
2013年4月 取締役 社長
2019年4月 取締役 会長(現職)



柿木 真澄

代表取締役 社長

在任年数	3年
取締役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	107千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	174千株
合計 ^{*1}	281千株

1980年4月 当社へ入社
2010年4月 執行役員
2013年6月 取締役 常務執行役員
2014年4月 常務執行役員

2017年4月 専務執行役員
2018年6月 取締役 副社長執行役員
2019年4月 取締役 社長(現職)



石附 武積

代表取締役 専務執行役員

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	92千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	90千株
合計 ^{*1}	182千株

1981年4月 当社へ入社
2011年4月 執行役員
2014年4月 常務執行役員
2020年6月 取締役 専務執行役員、CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、新社屋プロジェクト室担当役員補佐、投融資委員会副委員長、コンプライアンス委員会委員長(CCO)、内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長(CIO)(現職)



及川 健一郎

代表取締役 常務執行役員

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	75千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	81千株
合計 ^{*1}	157千株

1986年4月 当社へ入社
2016年4月 執行役員
2019年4月 常務執行役員
2020年6月 取締役 常務執行役員、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括、投融資委員会副委員長(現職)



高原 一郎

取締役 副会長

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	21千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	147千株
合計 ^{*1}	168千株

1979年4月 通商産業省入省
2009年7月 経済産業省 関東経済産業局長
2010年7月 同省 中小企業庁長官
2011年9月 同省 資源エネルギー庁長官
(2013年6月退官)

2013年10月 丸紅(株)顧問
2014年6月 取締役 常務執行役員
2016年6月 常務執行役員
2017年4月 専務執行役員
2019年6月 取締役 副社長執行役員
2020年4月 取締役 副会長(現職)



寺川 彰

代表取締役 副社長執行役員

在任年数	—
保有する当社株式数 ^{*1}	66千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	122千株
合計 ^{*1}	189千株

1981年4月 当社へ入社
2010年4月 執行役員
2013年4月 常務執行役員
2014年6月 取締役 常務執行役員
2016年6月 常務執行役員
2018年4月 専務執行役員
2021年6月 取締役 副社長執行役員、食料・アグリ・化学品グループCEO、投融資委員会副委員長(現職)
(重要な兼職の状況)
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社取締役



古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	14千株
保有する潜在株式数 ^{*1}	73千株
合計 ^{*1}	88千株

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



北畑 隆生

社外取締役

在任年数	8年
取締役会への出席状況	94.4% (17回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

2002年7月 経済産業省大臣官房長
2004年6月 同省経済産業政策局長
2006年7月 同省経済産業事務次官(2008年7月退官)
2010年6月 丸紅(株)社外監査役(株)神戸製鋼所取締役(現職)
2013年6月 丸紅(株)社外取締役(現職) 学校法人三田学園理事長
2014年4月 学校法人三田学園中学校・高等学校学校長
2014年6月 セーレン(株)取締役(現職) 日本ゼオン(株)取締役(現職)
2020年4月 学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長(現職)



翁 百合

社外取締役

在任年数	4年
取締役会への出席状況	94.4% (17回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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



木寺 昌人

社外取締役

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

2008年7月 外務省国際協力局長
2010年1月 同省大臣官房長
2012年9月 内閣官房副長官補
2012年11月 特命全權大使 中華人民共和国駐劄
2016年6月 フランス国駐劄 兼 アンドラ国モナコ国駐劄(2019年12月退官)
2020年6月 丸紅(株)社外取締役(現職) 日本製鉄(株)取締役(現職)
2021年3月 日本たばこ産業(株)取締役(現職)



高橋 恭平

社外取締役

在任年数	5年
取締役会への出席状況	100% (18回/18回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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



八丁地 隆

社外取締役

在任年数	1年
取締役会への出席状況 ^{*2}	100% (12回/12回)
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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



石塚 茂樹

社外取締役

在任年数	—
保有する当社株式数 ^{*1}	—
保有する潜在株式数 ^{*1}	—
合計 ^{*1}	—

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

監査役



南 晃

常勤監査役

在任年数	2年
監査役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有する当社株式数※1	113千株
保有する潜在株式数※1	2千株
合計※1	116千株

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



米田 壮

社外監査役

在任年数	4年
監査役会への出席状況	100% (16回/16回)
保有する当社株式数※1	—
保有する潜在株式数※1	—
合計※1	—

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



西山 茂

社外監査役

在任年数	1年
監査役会への出席状況※3	100% (10回/10回)
保有する当社株式数※1	0千株
保有する潜在株式数※1	—
合計※1	0千株

2006年4月 早稲田大学大学院(ビジネススクール)
(現 早稲田大学大学院 経営管理研究科)教授(現職)
2010年6月 三井住友海上火災保険(株)監査役(現職)
2016年6月 ユニプレス(株)取締役監査等委員(現職)
2018年8月 大学院大学至善館特任教授(現職)
2018年9月 (株)マクロミル取締役監査委員長(現職)
2020年6月 丸紅(株)社外監査役(現職)



木田 俊昭

常勤監査役

在任年数	—
保有する当社株式数※1	33千株
保有する潜在株式数※1	—
合計※1	33千株

1984年4月 当社へ入社
2021年6月 常勤監査役(現職)



菊池 洋一

社外監査役

在任年数	1年
監査役会への出席状況※3	100% (10回/10回)
保有する当社株式数※1	—
保有する潜在株式数※1	—
合計※1	—

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

※1 2021年5月末時点(千株未満切り捨て)。
潜在株式数とは、株式報酬型ストックオプションおよび時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の未行使分です。
※2 2020年6月19日の取締役就任以降の状況を記載しています。
※3 2020年6月19日の監査役就任以降の状況を記載しています。

専務執行役員

河村 肇

社会産業・金融グループCEO

矢部 延弘

欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

常務執行役員

相良 明彦

エネルギー・金属グループCEO

小林 伸一

大洋州統括、丸紅オーストラリア会社社長

堀江 順

米州統括、北中米支配人、
丸紅米国会社社長・CEO、丸紅カナダ会社社長

平澤 順

生活産業グループCEO

横田 善明

電力・インフラグループCEO

二井 英一

アグリ事業本部長

執行役員

酒井 宗二

中部支社長

富田 稔

大阪支社長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部長

武智 康祐

航空・船舶本部長

安藤 孝夫

リスクマネジメント部長

寺垣 毅

フォレストプロダクツ本部長

市ノ川 覚

化学品本部長

今村 卓

経済研究所長

阿部 達也

情報・不動産本部長

八尾 尚史

インフラプロジェクト本部長

小川 良典

中国総代表、丸紅中国会社社長

有泉 浩一

法務部長

桑田 成一

金属本部長

鹿島 浩二

人事部長

川邊 太郎

金融・リース事業本部長

内田 浩一

エネルギー本部長

原田 悟

電力本部長

大本 晶之

次世代事業開発本部長

馬宮 健

アセアン・南西アジア統括、アセアン支配人、
丸紅アセアン会社社長

横式 悟

営業経理部長

岩根 秀禎

経理部長

田島 知淨

財務部長

森島 弘光





ライフスタイル本部長









水野 博通









経営企画部長









営業本部

At a Glance

生活産業グループ	<div><div></div><div>ライフスタイル本部  P.100</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>衣料、フットウェア／生活用品／繊維原料、産業資材、生活資材</div></div>
	<div><div></div><div>情報・不動産本部  P.102</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>システムソリューション事業／ネットワーク事業／モバイル販売事業／国内外住宅開発事業／J-REIT・私募リート・不動産私募ファンド運用事業／プロパティマネジメント事業／物流事業／保険事業</div></div>
	<div><div></div><div>フォレストプロダクツ本部  P.104</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>チップ、バイオマス燃料／パルプ、古紙／紙製品、板紙製品、衛生用品／建材、木材製品</div></div>

食料・アグリ・化学品グループ	<div><div></div><div>食料第一本部  P.106</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>市販用食品、業務用食材、乳製品／小麦粉・砂糖・油脂などの食品原料／コーヒー・茶・果汁などの飲料原料／水産物、農産物、農水産加工品</div></div>
	<div><div></div><div>食料第二本部  P.108</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>畜産物・畜産加工品／トウモロコシ・大豆・小麦・菜種などの穀物全般／大豆粕・菜種粕・魚粉など飼料副原料／配合飼料</div></div>
	<div><div></div><div>アグリ事業本部  P.110</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>農業資材（農薬、肥料、種子、自社ブランド品）の販売／施肥・農業散布など請負サービス提供／精密農業など技術サービス提供／農薬製剤の受託／肥料の調達、販売／穀物および油糧種子（トウモロコシ・小麦・大麦・大豆・菜種・食用豆類など）の集荷および輸出</div></div>
CDIO	<div><div></div><div>化学品本部  P.112</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>石油化学基礎製品および合成樹脂など誘導品／塩およびクロール・アルカリ／食品機能材・飼料添加剤、オレオケミカル、パーソナルケア素材などライフサイエンス関連製品／電子材料、無機鉱物資源、肥料原料および無機化学品</div></div>

エネルギー・金属グループ	<div><div></div><div>エネルギー本部  P.114</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>新エネルギー関連事業（水素、アンモニア、バイオ燃料、環境価値取引など）／天然ガス事業（生産、液化、トレード）／石油・ガスの探鉱・開発・生産事業／石油・LPGのトレード・物流・マーケティング事業／原子力事業（ウラン鉱山開発、原子燃料サイクル、関連機器販売・サービス）</div></div>
	<div><div></div><div>金属本部  P.116</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>鉄鉱石、原料炭、銅の鉱山開発／アルミニウム、マグネシウム製錬／鉄鉱石、石炭、合金鉄、製鋼原料、セメント関連資材のトレード／非鉄軽金属原料・地金・製品のトレード／鉄鋼製品のトレード、事業投資／重仮設鋼材のリース</div></div>
	<div><div></div><div>電力本部  P.118</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>発電事業（再生可能エネルギー発電事業／LNG to PowerなどFuel to Power^{*1}事業／ガス焚きなどの火力発電事業）／電力サービス事業（電力小売事業／分散型電源事業／スマートシティ・地域密着型ユーティリティサービス事業／ストレージ・VPP・V2X・アグリゲーション事業／新事業／EPC^{*2}事業およびO&M事業）</div></div>
CDIO	<div><div></div><div>インフラプロジェクト本部  P.120</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>社会・産業インフラ事業（上下水・海水淡水化などの水事業／鉄道・道路・港湾・空港などの交通インフラ事業／ガス配送・小売などのエネルギーインフラ事業）、廃棄物発電・燃料転換などの脱炭素・循環型エコノミー事業、各種インフラ・プラント（鉄道システム、水、エネルギー・産業プラント、廃棄物発電など）のEPC^{*2}・運営・保守、インフラファンドの運営</div></div>

社会産業・金融グループ	<div><div></div><div>航空・船舶本部  P.122</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>航空機・エンジン・部品のトレード事業・アセットマネジメント事業・開発投資／民間航空・防衛装備品代理店／宇宙関連事業／ビジネスジェット販売代理店および事業／空港周辺事業／一般商船の売買・用船仲介・保有運航事業／船舶プール・アセットマネジメント事業／LNG船の保有運航事業／海洋事業／船舶関連新機軸事業</div></div>
	<div><div></div><div>金融・リース事業本部  P.124</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>自動車販売金融事業／航空機・航空機エンジンリース事業／総合リース事業／各種車両・貨車リース事業／PE投資・ファンド運営事業／次世代金融事業</div></div>
	<div><div></div><div>建機・産機・モビリティ本部  P.126</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>建設・鉱山機械の販売・サービス、および金融事業／自動車の輸入販売代理店、およびディーラー事業／タイヤ小売販売、および自動車アフターサービス事業／コンベヤベルトなどのゴム資材、およびゴム原料の販売事業／自動車関連設備機械・工作機械販売、および周辺事業／産業機械の販売、および周辺事業／モビリティ・サービス関連事業</div></div>
CDIO	<div><div></div><div>次世代事業開発本部  P.128</div></div> <div><div>主要取扱商品・分野</div><div>中国子供教育事業／次世代小売事業／スマートシティ・インフラ事業／脱炭素新技術／オフショアDX事業／医薬品・医療機器／医療サービス事業／eスポーツ・メディア事業／ウェルネス・ビューティー事業／その他高成長領域における事業／コーポレートベンチャーキャピタルの運営</div></div>

※1 Fuel to Power：燃料(ガス)調達・貯蔵設備・および燃料を用いた発電を一つの事業として行うもの。
※2 EPC：Engineering, Procurement and Constructionの略。

生活産業グループ



ライフスタイル本部



ライフスタイル本部長

森島 弘光

ライフスタイル本部では、人々の生活や関連する産業の各商品分野において、エンドユーザー視点で最適な商品・サービスをグローバルに提供していきます。

中核ビジネスであるアパレル・フットウェアなどのOEM※1・ODM※2事業については、グループ各社の機能の組み合わせにより、市場のトレンドを瞬時に捉え、売れる商品を短納期で企画・生産し、適時に適量を店頭まで届ける体制を確立しています。今後増加する中間層向けを中心に世界のファッション市場における取引拡大を進めます。

また、更なる成長、収益の柱となる新たなビジネス構築を目指し、デジタル技術の活用・顧客接点の拡充により、消費者向け直販ビジネスに注力すると同時に、2019年に出資したCirc LLC (Circ社、旧社名：TYTON BioSciences LLC)の技術を核にした循環型ビジネスの構築など、サステナビリティに資する取り組みも推進していきます。

※1 OEM：Original Equipment Manufacturerの略。発注元企業の名義やブランド名で販売される製品を生産すること。

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

世界における事業展開 (代表的な事例)

OEM・ODM事業

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



衣料品などの企画・製造・販売を行う
Saide Tekstil社

上海を拠点にアジアにおいて
短納期ODMビジネスを展開

ブランドマーケティング事業

(株)丸紅フットウェア
(日本一各種履物の輸出入および国内販売)



子ども靴自社ブランド
IFME



米国アウトドアブランド
MERRELL

消費者向け直販事業を強化、
海外販売拡大

繊維リサイクル事業

Circ LLC
(米国一再生繊維原料の製造、販売)



循環型サプライチェーン

当本部の強み

- 消費者のライフスタイルの多様化や変化するトレンド・ニーズを的確に捉える仕組み、デザインに落とし込む高度な企画提案機能
- アジアを中心に有する適時・適量・安定調達可能な生産体制
- 原料調達から最終製品化まで、垂直統合されたサプライチェーン
- アパレル、フットウェア、生活用品、産業資材、繊維原料など多岐にわたる取扱商品

成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none">● 世界の人口増加や新興国の生活水準向上に伴う購買層の拡大● 顧客、消費者のニーズ、購買行動・形態の多様化● サステナビリティの潮流を背景に進む環境配慮型素材・製品・サービスへの需要増	<ul style="list-style-type: none">● 企画提案、短納期生産機能を軸にグローバルSPA※との取り組みを強化● 消費者向け直販ビジネスの強化、デジタル技術の活用推進● Circ社のリサイクル技術を核とした循環型サプライチェーンの構築 <p>※ Specialty Store Retailer of Private Label Apparel：商品の企画から製造、販売までを一貫して手掛ける小売業態。</p>

想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none">● 新興国の経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇● デジタル化・IoT化に伴う現有機能の相対的な低下、流通構造の急激な変化● 主要産地におけるカントリーリスク顕在化による調達への影響	<ul style="list-style-type: none">● 新たな産地開拓・生産のオートメーション化推進● デジタル技術を活用した生産・販売効率化、ビジネスモデルの転換● サプライチェーンの分散化、グローバル展開

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

衣料・繊維製品の循環型サプライチェーンの構築

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

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



Circ社の再生セルロースを使用した糸



生活産業グループ

情報・不動産本部



情報・不動産本部長

阿部 達也

情報・不動産本部は、ICT、不動産、物流、保険といった人々の生活に関わる事業領域において付加価値の高いサービス・ソリューションを幅広く提供しています。

ICT分野では、顧客のビジネス課題解決のためのコンサルティングサービス、業務系ソリューション、高速・高品質通信サービス、インターネット接続サービスなどを提供するシステムソリューション事業・ネットワーク事業と、携帯端末の販売代理店やリユースなどのモバイル関連事業に取り組んでいます。

不動産分野では、国内外不動産開発事業、不動産アセットマネジメント・プロパティマネジメント事業を展開しています。

物流分野では3PL※1事業を主軸としてデジタルSCM※2サービスの展開を図り、保険分野では代理店事業、保険仲介事業、キャプティブ事業に注力しています。

いずれの領域においても、加速するデジタル化を背景に近年高まる顧客のDX※3推進ニーズに対し、各分野の知見を有機的に融合させ顧客のDX化に資するサービス・ソリューションを提供していきます。

※1 3PL：Third Party Logisticsの略。荷主企業の物流プロセス全体を俯瞰、経営的な視点で物流戦略を企画・立案し、物流業務を受託する事業。

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

※3 DX：Digital Transformation（デジタルトランスフォーメーション）の略。

世界における事業展開

- 不動産分野
- 物流分野
- ICT分野



○ 当本部の強み

- 顧客のビジネス課題解決のためのコンサルティングサービスや先進技術を取り込んだシステムソリューションなど、あらゆる角度から顧客ニーズに応えられる総合的なICTサービス提供力
- 業界トップクラスの携帯販売代理店事業を中心にモバイル関連サービスを幅広く提供
- 商社機能を活かした総合不動産業としてのグローバルな不動産開発事業・不動産投資事業
- 豊富な経験と実績に基づくデータや現場調査による最適な物流ソリューションの構築・提供
- 顧客へのリスクコンサルテーションから再保険調達まで保険流通において総合的なソリューションを提供

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 5G、AI、IoTなどのデジタル技術・新技術の進展に伴う生活環境・経済環境の変化に対応した新たなDXソリューションの提供機会の拡大	● ICT、不動産、物流、保険の各分野における主要事業会社の収益基盤拡充と業容拡大、および当本部の基盤技術・事業インフラを活用した社内連携・全社収益拡大への貢献
● オフィスや商業施設、賃貸住宅、物流施設などの収益不動産に対するニーズの高まりと不動産アセットマネジメント事業のグローバルな拡大	● DXの推進に関連する次世代新規ビジネスやサービス・ソリューションの開発・取り組み

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 国内での少子高齢化、人口減少に伴う国内ニーズの減少・マーケットの縮小	● 提供するサービス・ソリューションの更なる高付加価値化と新たな需要の掘り起こし
● 取り扱い製品、サービス、流通ルートの陳腐化	● デジタル技術・新技術を活用したDXの推進

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

DX支援を担う新会社「ドルビックスコンサルティング」の設立

近年高まるDXニーズに対し、DX推進のプロフェッショナルによるコンサルティングサービスを顧客に提供する新会社「ドルビックスコンサルティング(株)」を設立し、2021年1月より営業を開始しました。

ドルビックスコンサルティングは、丸紅がグローバルに展開する多様な事業ドメインを豊富なDX実践機会と捉え、事業・IT戦略からシステムの導入・保守まで、DXに関するすべての戦略的・技術的課題に対応することにより、具体的な成果に繋がるDXコンサルティングサービスを提供していきます。更に将来的には、丸紅グループ内で培った成果を広く産業界に提供することで、業界を問わず幅広い企業のDXを支援していく方針です。これにより、新たな価値を創出するとともに、支援先企業を有機的に繋いだエコシステムを構築し、産業界全体で新たなバリューチェーンを築き上げていくことを目指します。





生活産業グループ

フォレストプロダクツ本部



フォレストプロダクツ本部長

寺垣 毅

フォレストプロダクツ本部は、インドネシアでの植林・パルプ製造事業、国内での紙・板紙製造販売事業などを展開しています。

更に、パッケージ需要の伸長が著しいベトナムにおいて段ボール原紙製造事業を開始し、ブラジルでは衛生用品メーカーを買収するなど、新規事業領域の開拓も推進しています。

加えて、発電所向けのバイオマス燃料への取り組みや、脱プラスチック製品の販売を視野に入れたビジネスモデルの構築により、低炭素社会の実現を目指します。また、需要拡大が期待されるセルロース・ナノファイバー(CNF)など新素材分野への展開にも注力しています。森林由来素材に幅広く着目し、社会・環境に貢献するSustainable、Renewable、Recyclableなビジネスを拡大します。

世界における事業展開



当本部の強み

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

成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 新興国を中心に伸長するパッケージ需要	● アジアを中心とした段ボール原紙製造・販売事業の展開
● 成長する衛生紙市場	● 衛生紙事業の買収・他市場への展開
● 脱炭素・脱プラスチックをはじめESG・SDGsの潮流	● 木質ペレット製造・販売事業によるバイオマス燃料の供給や脱プラスチック関連製品の取り扱い
● 木質成分を有効活用した環境対応素材	● CNF、バイオリファイナリー事業

想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 少子高齢化に伴う国内需要の減少	● パッケージや衛生紙など今後も堅調な需要が見込まれる分野の強化、および成長市場での事業展開
● 新型コロナウイルスに起因した印刷・情報用紙需要の減少	● 脱炭素・脱プラスチックの潮流に沿った紙製品需要への取り組み
● パルプ市況の変動による収益性変動のリスク	● 植林・パルプ製造事業のコスト削減

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

ブラジル衛生用品メーカーSanther社に大王製紙と共同出資

丸紅は、2020年6月にブラジルの衛生用品メーカーFábrica de Papel Santa Therezinha S.A. (Santher社)の株式を、大王製紙(株)との共同投資会社経由で取得しました。ブラジルは人口増と経済成長による中間層の拡大を背景に、世界第4位の衛生用品市場規模を誇ります。その中でも同社のブラジル国内シェアは、トイレットペーパー1位、オムツ4位、特殊紙1位と主要な地位を占めています。コロナ禍においても生活必需品である衛生用品の需要は堅調に推移しており、今後も生活水準・衛生意識の向上を背景に伸長する見込みです。同社は、新商品導入やプレミアム生産ライン拡充、マーケティング強化によるSantherブランドの価値向上を進め、更なる事業価値向上を図ります。当本部は、輸出など販路の拡大、原材料コストの削減、DXの活用など総合商社としての機能・リソース・ネットワークを掛け合わせ、衛生的な環境と安心・快適な生活の実現に貢献していきます。



Santher社の生産設備



食料・アグリ・化学品グループ

食料第一本部



食料第一本部長

三木 智之

食料第一本部は、消費者の生活を支える食の分野において、スペシャリティ商品のマーケティングと生産製造機能の強化を戦略の柱として、事業拡大と持続的成長を実現します。

川下分野に経営参画し、マーケットの最新動向をタイムリーに把握。その情報を川上・川中分野の生産者や食品加工、流通の現場へフィードバックし、高度化・多角化する消費者のニーズを商品調達・開発に反映するサプライチェーンの構築を推進しています。また、持続可能な社会の構築にも貢献すべく、環境に配慮した案件も積極的に推進していきます。

今後も、エッセンシャルな分野として、長年培ってきたグローバルネットワークを活かして食の安定供給を行うとともに、お客様にとって魅力ある商品を提供していきます。

■ 世界における事業展開



○ 当本部の強み

- 首都圏マーケット業界内での売上高国内第1位(ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株))
- 菓子卸専業業界での売上高国内第1位
- 油脂関連・水産物・農産物などにおけるグローバルな調達力と事業会社を通じた販売網
- コーヒー生豆の対日輸入シェア約30%

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国(中国・アジアなど)における高品質な商品(コーヒーなど)ニーズの拡大 ● 世界的な食品需要の拡大 ● 持続可能な開発目標(SDGs)を背景とした環境配慮型商品の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iguacu Vietnam Co., Ltd.(イグアスベトナム社)設立による中国・アセアン市場への進出 ● グローバルネットワークを活かし、食の安全・安心を確保した原料調達・製造・販売の強化 ● サーモンの陸上養殖事業参画をはじめとした「持続可能な開発目標(SDGs)」実現を目指す取り組みの推進

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 外国間取引の販売先各国における政治・経済情勢の変化(カントリーリスク) ● 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク ● 新型コロナウイルスなどの感染症のパンデミック 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達・販売先の地理的分散や新規産地・新規顧客の開拓 ● 代替品や新規商材の研究・開発 ● サプライチェーンの更なる強化、取引先との協働 ● 適切なリスク管理や感染症の蔓延防止による食料の安定供給体制の整備

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

フードテック・スタートアップDAIZ(株)への出資について

丸紅は、2020年12月に大豆由来の植物肉原料を開発・生産するスタートアップDAIZ(株)に出資し、植物肉市場に本格的に参入しました。国内の販路拡大と同時に植物肉の最大の市場である米国進出に向けて共同マーケティングを展開します。

新興国の食生活の多様化などにより食肉消費が増え、2030年には現状の食肉供給では必要なタンパク質が賅えないタンパク質危機が到来すると予測されています。こうした中、畜産肉を補完するものとして、環境負荷が低くサステナブルな植物由来の植物肉が注目されています。

丸紅は、DAIZの保有する革新的な技術にグローバルな原料調達・マーケティング機能を掛け合わせ、国内、そして世界へサステナブルで美味しい植物肉原料を提供していきます。あわせて、地球温暖化の解決に寄与する植物肉を普及させることにより、持続可能な開発目標(SDGs)達成に向けて貢献していきます。



DAIZの植物肉原料(ミラクルミート)を使用したハンバーガー



食料・アグリ・化学品グループ

食料第二本部



食料第二本部長

大矢 秀史

食料第二本部は、プレミアムビーフなどのスペシャリティ商品のマーケティング強化、生産製造機能強化を戦略の柱とし、安全・安心で高品質な商品を経済中の市場に提供していくとともに、付加価値のある食品生産・加工事業を展開することで事業拡大と持続的成長を実現します。

畜産分野では、世界各国で増加する高品質な牛肉のニーズに応えるべく、米国・豪州の二拠点体制で、プレミアムビーフの生産・処理加工・販売をしています。国内では、事業会社を通じて厳格な生産管理に基づく安全・安心な食肉製品を販売しています。

穀物分野では、北米・南米を中心に世界の穀物生産地から、国際競争力のある穀物を日本国内はじめ世界の需要地に安定的に供給する体制を構築し、Farm to Tableを実現する食のインフラと供給を担っています。

■ 世界における事業展開



牛肉処理加工事業の事業戦略については、P.33「特集：事業指針SPPの実践(牛肉処理加工事業)」もご参照ください。

○ 当本部の強み

- 米国・豪州の二大牛肉生産国に、高品質な牛肉の供給拠点を保有
- 国産鶏肉の種鶏供給シェア98%、鶏肉・豚肉の生産販売拠点を保有
- 穀物集荷から販売までを繋ぐグローバルネットワーク
- 日本全国に穀物サイロを配置し、需要家に対して大量の穀物を安定供給

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国(中国・アジアなど)における高品質な商品(牛肉など)ニーズの拡大 ● 世界的な穀物・食品需要の拡大 ● 環境問題や健康志向の高まりによるビジネス環境や需要の変化 ● DX*技術の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ● スペシャリティ商品のマーケティング、生産製造機能の強化 ● グローバルネットワークを活かし、安全・安心を確保した原料調達・製造・販売の強化 ● 水産飼料分野の中国展開 ● DXを活用した穀物トレードの合理化・効率化

※ DX: Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)の略。

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 外国間取引の販売先各国における政治・経済情勢の変化(カントリーリスク) ● 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク ● 新型コロナウイルスなどの感染症のパンデミック 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達・販売先の地理的分散や新規産地・新規顧客の開拓 ● 代替品や新規商材の研究・開発 ● サプライチェーンの更なる強化、取引先との協働 ● 適切なリスク管理や感染症の蔓延防止による食料の安定供給体制の整備

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

中国における水産飼料の製造販売事業を開始

配合飼料の製造・販売を行う日清丸紅飼料(株)は、これまで培ってきた水産飼料製造ノウハウを活かし、中国において水産飼料の製造販売事業を行う日清丸紅(天津)飼料科技有限公司を設立、2021年1月より供給を開始しました。中国における海産魚養殖市場は、健康志向の高まりなどから今後更なる市場拡大が見込まれており、水産飼料の需要増加が予想されています。

日清丸紅飼料は、日本国内で60年以上にわたり高品質な水産飼料を製造し、水産飼料販売量では国内トップシェアを有しています。日清丸紅天津は、日清丸紅飼料が日本で培った水産飼料の製造ノウハウを活用して、安心・安全、かつ高品質な製品を開発・販売していきます。

丸紅は、本事業を通じて、拡大する中国市場の需要に応えていきます。



日清丸紅(天津)飼料科技有限公司を設立



食料・アグリ・化学品グループ

アグリ事業本部



アグリ事業本部長

二井 英一

アグリ事業本部は、農業資材の開発・受託・生産事業、小売事業、穀物の集荷・輸出事業、スペシャルティ商品事業を手掛けています。世界中の農業生産者にとって最適なソリューションの提供を通じて、農業生産者の利益向上に貢献し、一層の事業拡大を展開していきます。

アグリーンプット事業は、持続可能な農業生産をサポートすべく、Helena Agri-Enterprises, LLC (Helena社)を中心に、主に米州・欧州・アジアにおいて農業資材販売事業を拡大しています。

北米穀物事業においては、Gavilon Agriculture Investment, Inc. (Gavilon社)およびColumbia Grain International, LLC (CGI社)の集荷・保管・配送能力の拡充を進め、収益力の維持・強化に繋がります。事業間連携による川下分野での協業も拡充していく方針です。

世界における事業展開

農業資材販売事業

Agrovista U.K. Ltd.
(英国)



オオムギの生育状況チェック

農業資材販売事業

Marubeni Myanmar Fertilizer Co., Ltd.
(ミャンマー)



肥料加工・出荷拠点

北米穀物事業
Columbia Grain International, LLC
(米国)



集荷ターミナル

北米穀物事業
農業資材販売事業
Gavilon Agriculture Investment, Inc. (米国)



集荷ターミナル

北米穀物事業
Pacifcor. LLC
(米国)



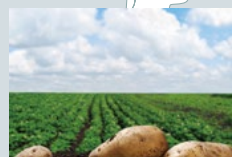
輸出ターミナル

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



顧客と作物生育状況の確認

農業資材販売事業
Aubos Real S.A.
(ブラジル)



ミナスジェライス州のジャガイモ畑

農業資材販売事業
Mertens Holding B.V.
(オランダ)



イチゴの葉を観察するアグロノミスト

○ 当本部の強み

- 農業資材リテール分野において北米第2位のシェアを誇るHelena社、および同社事業を通じて得た、農業生産者への高いソリューション提供力の他国への展開
- 穀物集荷から販売までを繋ぐグローバルネットワークを駆使した、世界各国への安定した穀物供給力

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● アグリーンプット事業と北米穀物事業の統合によるシナジーの創出 ● 世界的な食糧需要増と耕地面積拡大の限界により求められる農業生産性向上のニーズ ● 環境問題や健康志向の高まりによる食に関するニーズの変化 	<p>アグリーンプット事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● M&A・設備投資による既存事業の拡大・強化に加え、顧客(農業生産者)のニーズに対応した農業資材の提供、およびITと精密農業技術を掛け合わせたソリューションの提供を通じて、顧客の生産性・収益性向上に貢献 ● Helena社のサービスモデルをグループ内事業会社に活用し事業価値を向上 <p>北米穀物事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gavilon社およびCGI社の北米集荷拠点の拡充、効率化を図るとともに、穀物需要地への幅広いアプローチ・開拓を継続して実施 ● 健康志向が高まる市場ニーズを踏まえ、川下の食品加工・販売分野へ進出

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 市況悪化による農家の収入水準の変動と天候リスク ● 政治・経済情勢の変化によるカントリーリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業生産者の生産性向上に寄与する農業資材の販売やサービス提供を通じて、気候変動に対するレジリエンスの高い農業生産に貢献 ● 事業所在地の分散、地理的ポートフォリオの最適化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

ブラジルでの農業資材販売事業の推進

2019年10月に、ブラジルにおいてAubos Real S.A. (AR社)を買収し、農業資材販売事業の展開を始めました。AR社の所在するミナスジェライス州を中心に17拠点(2021年6月現在)を有し、農業資材販売と適切な資材使用のコンサルティングサービスを通じて地域農家の収益向上、農業の発展に貢献しています。ブラジルは、世界の穀物需要への貢献度が高く、更に農作物の内需も大きいことから高い市場ポテンシャルを有しており、また米国の農業形態に近いためHelena社のノウハウ適用も期待できます。アグリ事業本部は、世界各国で培った経験やノウハウを活用しながら、今後も同州を中心とした農業資材販売と農家が抱える高度な課題の解決策への応用を通じて、ブラジル農業の成長と発展に貢献していきます。

📖 農業資材販売事業の事業戦略については、P.31「特集：事業指針SPPの実践(農業資材販売事業)」もご参照ください。



コーン畑での施肥風景



食料・アグリ・化学品グループ

化学品本部



化学品本部長

市ノ川 覚

化学品本部では、長年にわたり業界でトップクラスの地位を維持している石油化学品トレードでの需給調整機能の高度化や、蓄電池・ディスプレイ・太陽光発電機器に代表されるエレクトロニクスなどのスペシャリティ分野でのソリューション提供型ビジネスの深化を国内外で推し進めています。また、飼料添加剤ディストリビューターのOrffa International Holding B.V. (Orffa社)を軸に、人口増加に伴い持続的な成長が期待できるライフサイエンス分野での事業拡大に注力するとともに、AIを活用した画像診断をはじめとするデジタルヘルス分野への進出、サステナブル社会に向けた市場の変化から生まれる新しい顧客ニーズへの対応など、これまでの化学品の枠を超えた新しい仕組みづくりにも取り組んでいます。

■ 世界における事業展開



○ 当本部の強み

- 幅広い業界と接する広範な取引基盤
- 世界の貿易市場の約30%のシェアを占めるエチレントレード
- 世界の市場変化への対応力を備えた塩ビ・クロールアルカリトレード
- 欧州の飼料添加剤市場におけるOrffa社（オランダ）の高い業界プレゼンス
- エレクトロニクス分野における希少資源から川下に至るバリューチェーンビジネス
- 多種多様な化学品トレードにおける業界トッププレーヤーとのパートナーシップ

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 人口増加に伴い成長するライフサイエンス関連事業の開拓 ● 再生可能エネルギーの普及促進に寄与する太陽光発電関連事業への取り組み ● 医師不足や地域間医療格差などの社会問題解決に寄与するAI診断支援分野での事業開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ● 飼料添加剤などにおける価値付加型販売サービスの事業拡大 ● 低炭素社会の実現に向けて、企業向けの太陽電池・蓄電池などの需要の取り込み ● Enlitic, Inc. (Enlitic社)との提携を皮切りに、デジタルヘルス分野での取り組みを加速
① 下部「GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例」をご参照ください。	

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 市場価格の変動の影響を受けやすい石油化学製品などのトレード ● 主要販売先の中国や米国の政治経済リスクによるトレードの沈滞 ● 世界経済収縮による取引先の稼働率低下、および業績悪化による与信リスクの顕在化懸念 	<ul style="list-style-type: none"> ● 石油化学品のトレードの機能面を追求・充実させ客先に貢献 ● 新たな地域を視野に、市場の開拓・創造を推進 ● 経済動向を注視し、サプライチェーンの見直しなど、より柔軟かつ迅速に対応

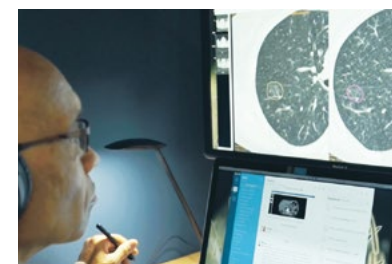
GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

デジタルヘルス分野において医療機関向けAI診断支援ビジネスを展開

化学品本部では、医療分野における社会課題の解決策として期待され、市場が拡大するデジタルヘルス分野に注力しています。

2019年1月、AIを応用した医用画像診断システムを開発する米国のEnlitic社に出資し、日本市場での製品開発と商用化の準備を進めています。また、2020年4月には本分野におけるビジネスの更なる発展を狙い、100%子会社のクレアボ・テクノロジーズ(株)を設立したほか、新たに呼吸器疾患診断支援を行う米国のVida Diagnostics, Inc. (VIDA社)、糖尿病性網膜症診断支援を行う台湾の晋弘科技股份有限公司 (MiS社)などと契約を締結し、日本での商用化に向けた準備を進めています。これからも優良な製品・技術を開発する多くの会社とパートナーシップを組み、医療機関向けAI診断支援ビジネスの展開を通じて日本におけるデジタルヘルスケア分野の発展に貢献していきます。

※ Enlitic社、VIDA社、MiS社の技術は日本における医療機器製造販売承認を取得したのではなく、現在日本においては製造販売されていません。(2021年6月末時点)



上：Enlitic社による画像診断システムを開発
下：クレアボ・テクノロジーズ(株)ロゴ

エネルギー・金属グループ

エネルギー本部



エネルギー本部長

内田 浩一

エネルギー本部は、低炭素社会の到来に向け、社会や顧客の課題・ニーズを捉え事業基盤の強化・発展に注力するとともに、既存分野における当社機能の深化を目指します。

新エネルギー事業では、水素・アンモニアなどのCO₂フリー燃料サプライチェーン、バイオ燃料なども含めた環境ソリューション事業を推進しています。

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

トレード・マーケティング分野では、国内外のインフラやネットワークを駆使し、エネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの取引の深化を図っています。

原子力事業では、サプライチェーン全体への取り組みを強化し、トータルソリューションを提供します。

世界における事業展開

● 事業拠点



新エネルギー事業



バイオ燃料製造(米国など)



低炭素水素
サプライチェーン(日本など)



水素・アンモニア
サプライチェーン構築(豪州など)*



LNG液化設備



石油・ガス権益



ウラン鉱山権益

* 水素液化設備・積荷基地(HEA社提供)

○ 当本部の強み

- 低炭素・脱炭素社会を見据えた新エネルギー事業
- 国内外のエネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの生産・トレード・物流・マーケティング事業
- サプライチェーンの全体にわたり付加価値を提供する原子力事業

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 低炭素・脱炭素社会の到来による、天然ガス・LNG関連ビジネスの拡大、水素・アンモニアなどの新エネルギー関連ビジネスの拡大	● CO ₂ フリー燃料サプライチェーン・環境ソリューション事業の推進 ● 天然ガスサプライチェーンの拡充 ● 石油・天然ガス・LNGなどの生産・トレード・物流・マーケティング事業の深化 ● 原子力サプライチェーン事業の拡充

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 資源価格の市況変動および、各国の政策・地政学的情勢の変化 ● 再生可能エネルギー、低炭素エネルギーへのシフトに伴う事業環境の変化	● 各権益における適切なコストマネジメント、安定操業、オペレーションの効率化による資産価値の向上、分散したポートフォリオの構築 ● 新エネルギー事業の推進を含むSDGsの観点を踏まえた事業戦略の構築

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

エネルギー転換を見据えたCO₂フリー燃料サプライチェーン・環境ソリューション事業の推進

エネルギー本部では、低炭素・脱炭素社会の到来を見据えた新エネルギー事業を推進しており、水素・アンモニアなどのCO₂フリー燃料サプライチェーン、バイオ燃料なども含めた環境ソリューション事業を推進しています。水素を用いたプロジェクトとして、豪州において褐炭から製造された水素を液化・輸送するサプライチェーン構築事業に参画しています。また、CO₂フリーの新エネルギーキャリアとしての役割が期待される、アンモニアを用いたサプライチェーン構築についても取り組みを強化しており、産出国から日本へのアンモニア供給に向けた取り組みを進めています。その他、一般廃棄物からバイオジェット燃料を製造する技術を有する米国Fulcrum BioEnergy Inc.への出資を通じた、持続可能な航空燃料の製造から供給に至るサプライチェーンへの参入や、温室効果ガスの排出削減によって創出される環境価値の売買を行う排出権取引など、多様な取り組みを推進しています。



水素液化設備・積荷基地(豪州)(HEA社提供)



エネルギー・金属グループ

金属本部



金属本部長

桑田 成一

金属本部は、鉄鉱山および銅鉱山、原料炭炭鉱、アルミ製錬所を中核とする投資事業に加え、鉄鋼原料、非鉄軽金属原料および製品、伊藤忠丸紅鉄鋼(株)による鉄鋼製品といった金属関連商品のトレードなど、幅広い事業を展開しています。

投資事業では、先進技術の導入による操業の安定性や収益力の向上を図るとともに、中長期的な視点に基づく既存事業の拡張や新規鉱区の開発を通じて、安定的に全社収益へ貢献できる体制の構築に注力しています。

トレードでは、社会の変化により需要拡大が見込まれる環境・循環型ビジネスとして、リチウムイオン電池のリユースおよびリサイクル、鉱山廃棄物からのマグネシウム生産事業、太陽光パネルリサイクルなどのビジネスへの取り組みを強化しています。

世界における事業展開

- ◆ 鉄鉱石
- ▲ 原料炭
- 銅
- アルミ
- ☆ マグネシウム



○ 当本部の強み

- 世界基準でコスト競争力が高いプロジェクトを複数保有することによる強固な収益基盤
- 保有資産の価値向上を目指し、様々な施策を丸紅とともに推進する優良パートナー
- 幅広い商品を取り扱い、業界トップクラスの取扱数量を誇るグローバルなトレード
- 長年蓄積してきた事業基盤やノウハウ、ネットワークに基づく、世界規模の鉄鋼流通網

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● グローバルな経済成長に支えられた金属資源の長期的な需要の拡大	● 既存権益のコスト競争力強化・新規鉱区開発、優良資産の拡充
● デジタル社会の到来、再生可能エネルギー および電気自動車の普及による非鉄軽金属の需要拡大	● トレードの強化
● 国際社会におけるサステナビリティ重視の潮流	● 環境・循環型ビジネスへの取り組み強化
	● 新規商材の開拓

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 事業収益に直接影響を与える商品価格など市況変動	● 既存権益の生産最適化や厳格なコスト管理、先進技術導入による収益力向上
● 投資・トレードの両面において事業推進に影響を与える各国の政策、地政学的情勢	● カントリーリスクを勘案した事業ポートフォリオの構築
● 脱炭素および循環型社会への転換に伴う事業環境の変化	● サステナビリティの観点を踏まえた環境・循環型ビジネスの創出

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

当社参画の鉱山におけるサステナビリティトレンドに対応した操業

当社が出資する鉱山では国際社会におけるサステナビリティトレンドを踏まえ、操業において様々な施策を導入しています。

豪州ロイヒル鉄鉱山事業においては、操業の遠隔管理や削孔機、大型ダンプトラックの自動運転化を進めており、操業の安定性・安全性・効率性の向上に取り組むとともに、鉱山操業における燃料消費量や温室効果ガス排出量の削減を目指しています。

チリ銅鉱山事業においても、同様に操業の遠隔管理や自動化へ向けた取り組みを進めています。また、出資するすべての銅鉱山における購入電力を、2022年以降100%再生可能エネルギー由来の電源へ転換する予定です。

当社は事業パートナーとともに引き続き鉱山操業における環境負荷低減へ積極的に取り組んでいきます。

鉱石・土砂運搬に用いる大型ダンプトラック
(豪州 ロイヒル鉄鉱山)



電力・インフラグループ

電力本部



電力本部長

原田 悟

電力本部は、気候変動対策への貢献を意識しながら、発電事業^{※1}と電力サービス事業^{※2}の一層の深化と拡張を図るとともに、両事業を融合させることでエナジーソリューションプロバイダーとして、安全かつ安定した電力インフラ・サービスを提供し、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

発電事業では、洋上風力発電への取り組みなどを通じて再生可能エネルギー電源の保有比率を高めるとともに、低炭素社会への移行に向けたニーズに応えるLNG to Powerなどに注力する方針です。また、CO₂排出量削減に向けた新技術の導入などを検討していきます。

電力サービス事業では、EPC事業、電力小売事業、分散型電源事業の拡張に加え、蓄電池設備のオンライン販売、太陽光発電・EVの車載蓄電池を用いた建物および電力系統向けサービス実証、EVの配車・充電を最適化するAI事業の実証など、DXを活用した電力サービス事業分野の取り組みを強化拡大し、スマートシティの開発や新エネルギーのサプライチェーン構築などにも取り組んでいきます。

※1 発電事業：再生可能エネルギー発電事業／LNG to PowerなどFuel to Power事業／ガス焚きなどの火力発電事業。

※2 電力サービス事業：電力小売事業／分散型電源事業／スマートシティ・地域密着型ユーティリティサービス事業／ストレージ・VPP・V2X・アグリゲーション事業／新事業／EPC事業およびO&M事業。

世界における事業展開

● 発電事業 ● 電力サービス事業



○ 当本部の強み

- 強固な地域営業力、開発拠点・資産管理体制と、業界トップクラスのIPP*事業規模
- 実績に裏付けられたIPP事業の自主開発能力・競争力・課題解決能力
- 国内外でのEPC事業のプロジェクトマネジメント能力と独自のEPC取りまとめ能力
- グローバルでの豊富な電力卸売・小売の実績・経験
- 電力小売事業、分散型電源事業を始めとする多様な電力サービスのメニュー

※ IPP: Independent Power Producersの略。

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的な再生可能エネルギーの需要の高まり ● 電力自由化の拡大などエネルギー政策の転換 ● 電力分野におけるデジタル技術の浸透 ● 社会のカーボンニュートラルへの移行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 洋上風力発電事業など再生可能エネルギー発電事業への取り組み強化 ● 国内外の電力小売事業、分散型電源事業の強化拡大 ● 蓄電池、V2X*、スマートシティなどデジタル技術を活用した電力事業への取り組み ● 水素など新エネルギーへの取り組み

※ V2X: EVの車載蓄電池を利用して、建物に最適なタイミングで電力を供給するV2B (Vehicle to Building)、電力系統向けに周波数制御や需給バランスを調整するV2G (Vehicle to Grid) など。

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 低炭素エネルギー社会への急速なシフト ● 資源・エネルギー価格の大幅変動 ● 電力需給バランスの変動、電力市場価格に影響を与える天候リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 『気候変動長期ビジョン』に基づく低炭素化・脱炭素化への取り組み ● 燃料コスト変動リスクの契約上のヘッジなどリスクマネジメントの強化 ● デジタル技術を活用した需要量や発電量の予測技術の獲得、蓄電池への取り組み

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

国内外で多数の再生可能エネルギー発電事業に参画

発電事業では、国内外で多数の再生可能エネルギー発電事業に参画し、再生可能エネルギーの取り組みを推進しています。

具体的には、台湾では、子会社のChenya Energy Co., Ltd. (チェンヤ エナジー社)を通じ浮体式として世界最大規模のChanghua (チャンフア) 浮体式太陽光発電所の操業運転を開始しました。また、サウジアラビアでRabigh (ラービグ) 太陽光発電事業、愛知県田原市において木質専焼バイオマス発電事業を受注しました。その他、岐阜県安八郡神戸町では主に岐阜県内産の未利用間伐材などを燃料とする木質専焼バイオマス発電事業の融資契約を締結し、鳥取県では日本初となる水力発電所を対象としたPFI*・コンセッション事業を受注するなど、事業基盤を拡大しています。

※ PFI: Private Finance Initiativeの略。民間の資金・技術力などを活用し、公共施設などの建設・運営などを行う公共事業の手法。



Changhua (チャンフア) 浮体式太陽光発電所 (台湾)



電力・インフラグループ

インフラプロジェクト本部



インフラプロジェクト本部長

八尾 尚史

インフラプロジェクト本部は、鉄道・道路、上下水道・海水淡水化、ガスの輸配送・小売、CO₂回収など、人々の生活を豊かにする社会インフラの充実に資するビジネスを世界各地で展開しており、今後も更に強化していきます。

社会・産業のニーズに応え安定した収益を生み出すプロジェクトへ出資参画し、事業価値の最大化を目指すとともに、ファンド事業の拡大とインフラ事業とのシナジーを追求します。また、EPC※1・O&M※2分野では強みが発揮できる領域・地域を厳選・注力し実績を積み上げていきます。

更に、脱炭素・循環型エコノミー分野やDX※3を活用した取り組みを推進し、地球環境や社会の持続的な発展を目指します。市場環境の変化をチャンスと捉え、新たな社会課題の解決に挑戦し、安心かつ安定したインフラ事業を実現することで社会に貢献していきます。

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

※2 O&M：Operating and Maintenanceの略。インフラ設備の運転と維持管理。

※3 DX：Digital Transformation（デジタルトランスフォーメーション）の略。

世界における事業展開



○ 当本部の強み

- 豊富な投資、EPC・トレード実績に基づいた案件開発・組成・履行・管理能力
- プロジェクトの提案から事業化調査、資金調達、設計・調達・建設・操業・保守、出資・事業運営・資産管理（ファンド運営）までを網羅する機能

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> 社会インフラ整備・更新需要、および民間のノウハウ・資金導入ニーズの高まり 機関投資家への長期・安定的な資産運用先の提供 環境意識の高まり 技術革新によるインフラサービス価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の強靱化および新規投資を通じた安定収益基盤の拡大 インフラファンドの活用を通じた資産リサイクルの促進 脱炭素・循環型エコノミーへの取り組みの推進 DXを活用した既存事業の収益強化・新規分野開拓

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> 経済の低迷による保有資産価値の下落およびビジネス機会の減少 インフラ分野におけるビジネス推進に影響を与える各国の政策、規制 脱炭素化の進展に伴う化石燃料（天然ガスを含む）の需要減少 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業基盤の強化、および新規技術を活用したビジネスを推進 政策・規制変更に対応すると同時に、市場環境の変化からビジネス機会を追求 既存ガスインフラを活用した水素供給や再生可能燃料への取り組みを強化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

脱炭素・循環型エコノミー分野でサステナブルな発展に貢献

インフラプロジェクト本部では、地球温暖化対策や資源の有効利用、社会・産業活動の環境に対する負荷低減といったサステナブルな発展に欠かせない脱炭素・循環型エコノミー分野への取り組みを強化しています。

温暖化対策分野では、発電や産業分野で発生するCO₂を効率的に回収することに加え、再利用を行う取り組みを英国Carbon Clean Ltd.（Carbon Clean社）とともに推進しています。

循環型エコノミー分野では、一般廃棄物や産業廃棄物、農業残渣など、様々な廃棄物の適正処理による環境負荷低減と再資源化を同時に実現できる廃棄物焼却発電および廃棄物由来の燃料製造分野に取り組んでいます。

また、脱炭素時代の新エネルギーとして注目される水素分野では、出資先であるポルトガル・チリのガス配送会社の既存ガス配送インフラを活用し、一般家庭向けに天然ガスとともにグリーン水素を供給する取り組みを推進中です。

英国Carbon Clean社のCO₂分離・回収技術を利用した設備



社会産業・金融グループ

航空・船舶本部



航空・船舶本部長

武智 康祐

航空宇宙・防衛分野では、航空機・エンジンおよび部品のトレード、整備、アセットマネジメントの各事業展開を通じ、航空機関連資産のバリューアップトレーダーとして事業を展開しています。また、防衛装備品などを取り扱う安全保障分野、空港グランドハンドリングサービス、ビジネスジェットサービス事業に加え、空港内車両の自動化、宇宙関連分野などの新たな事業領域への拡大を進めています。

船舶分野では、各種船舶の売買、用船仲介、船舶用資材取引などのトレードおよびファイナンス事業や、一般商船・LNG船の保有運航事業に加え、船舶プール事業を行っています。船舶保有のストラクチャー構築から運航管理、運航収入の確保に至るまで幅広い機能を提供するとともに、環境に配慮した新規事業にも果敢に挑戦し、船舶総合サービスプロバイダーとしての進化を目指します。

丸紅の機能と取引先のニーズを有機的に結び付け新たな価値を創造し、空と海における総合的ソリューション・プロバイダーとして業界をリードしていきます。

■ 世界における事業展開

● 事業拠点

民間航空分野

スイスポートジャパン(株)
(日本ーグランドハンドリング事業)

ホンダジェット エリート

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

船舶分野

一般商船
(トレード、保有運航事業)LNG船
(保有運航事業)MaruKlav
(船舶プール事業)

防衛・安全保障・宇宙分野

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

○ 当本部の強み

- 航空機の開発、運航、アフターマーケット、アセットマネジメント、空港グランドハンドリングなど各ライフサイクルに応じた事業展開による航空機資産のバリューアップ機能
- 航空・防衛業界内に幅広くビジネス展開することで得られた顧客・市場ニーズの深い洞察とソリューション提案能力
- 一般商船からLNG船まで多岐にわたる船舶保有運航事業の運営機能
- 船舶トレード・投融資分野における高い知見とネットワークに基づく提案力とソリューション機能
- 航空・船舶業界を取り巻く環境変化を機会と捉え、新たな事業分野へのチャレンジを迅速に実行する事業展開能力

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 航空旅客需要と運航・整備関連サービス需要の回復	● 航空関連資産のバリューアップ事業の強化
● 将来的に活用が期待される宇宙関連事業の可能性	● 空港関連ビジネスの成長、新技術の獲得・事業化
● 世界経済のボーダーレス化・海上輸送増による船舶需要の拡大	● 船舶関連資産の優良化・収益性向上、LNG船新規事業推進
● 船舶分野でグリーン、デジタル関連の新技術を活用したビジネスへの取り組み	● 船舶総合サービスプロバイダー機能の強化、新機軸ビジネスの構築

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● テロ、地域紛争、戦争、疫病などの国際情勢の変化、航空燃料の高騰などのイベントリスク	● 各事業領域特有のリスクが表面化した場合に備え、多角的に事業を展開
● 造船・海運市況の変動	● 時宜を得た資産入れ替えを継続することで、資産の優良化を進展させ、市況リスクへの耐性を強化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

航空・船舶における「無人・自動化」への取り組み

航空・船舶分野双方において、各業界を取り巻く事業環境の変化による潜在的なニーズをビジネス創造の機会と捉え、新技術を活用して「無人・自動化」という新たな事業領域へのチャレンジを積極的に進めています。

航空分野では、空港車両の自動化を目指し、(株)ZMPと合併でAIRO(株)を設立しました。中部国際空港では乗客輸送用バスについて、成田国際空港では貨物牽引車について、それぞれ自動走行の実証実験を行いました。現在は空港内路面点検車の自動化検討も進めており、将来の事業化に向けた取り組みを行っています。

船舶分野では、神奈川県横浜市の猿島において、(株)トライアングル、三井E&S造船(株)、横須賀市とともにコンソーシアムを組成し、日本財団からの助成支援のもと、無人運航船の自律操船技術の確立を目的とした実証実験を開始しています。本実証実験の成果をもとに、将来に向けた無人運航船の事業化および国際展開を目指しています。



空港内実証実験にて使用した自動走行貨物牽引車



社会産業・金融グループ

金融・リース事業本部



金融・リース事業本部長

川邊 太郎

当本部のビジネスは、金融・リースという機能軸で集約されており、みずほリース(株)を始めとする国内外の優良企業とのパートナーシップによる双方の強み・ノウハウ・リソースの提供を通じ、傘下事業の共同運営、収益拡大に取り組んでおります。2021年3月期には米国の自動車販売金融事業における組織再編によりIT機能およびDX※推進の基盤を強化しました。また、新規投資ではフィンテック企業AND Global Pte. Ltd. (AND Global社)への出資による次世代金融事業への参入、およびみずほ丸紅リース(株)を通じたAuxilior Capital Partners, Inc.の持分取得により米国ベンダーファイナンスへ再参入しました。コロナ変異株の感染再拡大による国・地域・対面業界への影響、脱炭素に向けた世界的な産業構造の変化を踏まえ、業界環境の不確実性が高まる中、当本部もニュー・ノーマルに対応した変革力を高め、更なる収益基盤の強化・拡大を図ります。

※ DX: Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)の略。

世界における事業展開



○ 当本部の強み

- みずほリース(株)および国内外の優れた事業パートナーとの関係
- グローバルに全産業を網羅する他の営業本部・海外店との横連携・協働力
- 自動車販売金融分野における事業経営のノウハウ、広域展開
- 航空機および航空機エンジンリースの商品知識、事業経営のノウハウ
- 冷凍・冷蔵トレーラーや貨車など、特定商品を深掘りしたリース事業の知見
- 国内PEファンドの草分けとして20年超の投資実績・ノウハウ

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 北米の中古車販売金融事業におけるシェアの拡大	● みずほリース(株)および国内外の優れた事業パートナーと協働した事業の成長、収益拡大
● ポストコロナにおけるデジタル金融サービス市場の拡大	● オンラインレンディングなど、次世代金融への取り組みや、既存事業のDX促進による収益力強化
● 米中二大マーケットにおける低温物流市場の成長	● 先進国で培った既存事業ノウハウの新興国における横展開
● ワクチン普及に伴う航空旅客需要の回復	

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 各国の金融緩和政策の方向転換などによる金利率の上昇、信用リスクの増大	● 傘下事業における資金調達先の多様化、リスクマネジメントの強化
● 環境負荷低減の意識の高まりによる顧客ニーズ・行動様式の不可逆的な変化	● 組織および人材における企業変革力の強化
● DXの進展による、既存ビジネスモデルのディスラプション、優位性の後退	● 優良パートナーとの協働による高度な事業経営体制の構築
● 新型コロナウイルスの長期化による航空旅客需要の回復の遅れ	● 次世代金融分野など、市場の変化に対応するビジネスの発掘、事業推進

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

フィンテック企業AND Global社への出資

当本部は2019年の発足時より、新規取り組みとして次世代金融ビジネスへの参入を検討してきました。昨今のコロナ禍でデジタルトランスフォーメーションが急速に進む中、消費者向けデジタル金融サービスの世界的な需要拡大を見込み、モンゴルに本社およびフィンテック開発拠点を置くAND Global社に2020年12月に出資しました。

AND Global社は、モンゴルを中心にスマートフォンを介した消費者向け少額融資サービスや、フィンテックソリューション※の開発および提供を行っています。

当社はAND Global社への出資を通じて、当社グループの海外事業運営ノウハウや国内外の豊富なネットワークを活かし、同社のデジタル金融サービスおよびフィンテックソリューションの海外展開を図り、当社グループやパートナー企業の消費者向けビジネスの価値向上を目指します。

※ フィンテックソリューション: AIを活用した与信審査システムや外部アプリとの連携など。



AND Global社のモバイルレンディングアプリ



社会産業・金融グループ

建機・産機・モビリティ本部



建機・産機・モビリティ本部長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部では、4つの事業分野で従来型のトレード・事業投資を基盤に事業効率の最大化を図るとともに、周辺事業の拡大により収益基盤を一層強化していきます。建設機械分野では、世界有数の日本建機メーカーの販売事業を世界各地で展開しており、そこに新たな機能・サービスを統合することで、「建機・重機の総合サービス業」への進化を図ります。タイヤ・ゴム資材分野では、川上(ゴム原料販売)から川下(ゴム製品のトレード・海外小売事業)に至るまでのバリューチェーンを構築しており、新規商材・販売地域の開拓、既存事業のグローバル展開により各分野でトップポジションを目指します。産業システム・モビリティ分野では、既存のトレードや販売事業から積み上げた事業基盤と、EVや分散電源などの次世代技術を統合することで、持続可能な社会基盤の構築を目指します。産業機械分野では、長年にわたり培った企業ネットワークを活用し、産業機械のみならず幅広い業界に取り組みを展開しています。各事業分野でビジネスの多様化を推し進め、業界の垣根を越えた新ビジネスの創出を目指していきます。

■ 世界における事業展開



○ 当本部の強み

- 長年にわたるグローバルな事業活動により蓄積された、販売事業・投資・事業経営ノウハウ
- 業界に精通したプロフェッショナル人財
- 国内外事業会社・現地法人・本社間のスピーディーな情報提供ネットワーク
- 世界トップクラスのメーカーとの強固な信頼関係
- 国内外に有する数多くの顧客ニーズに応じた多様な商材およびトレード・卸売事業・小売事業などのサービス提供

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● インフラのEV化や資源制約、環境問題への関心増など、市場変動に伴う新規需要の拡大 ● AI・IoT・自動化など新技術を活用した事業領域の多角化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存の知見を活かし、市場変動に応じた排出削減関連事業を拡大。具体的には、分散型電源販売や再生型エネルギー関連事業の追求 ● 既存の事業と新技術を統合し、新たなビジネスモデルを創出。具体的には、AIモニタリング事業への注力

■ 想定リスクと対応策

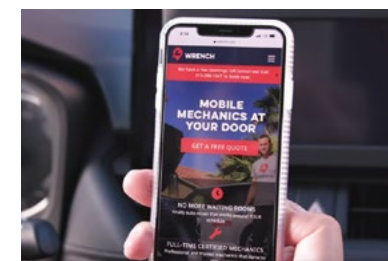
想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 技術革新による既存市場の消失、他分野事業者による新規参入リスク ● 経済状況や社会情勢の悪化など活動地域・国におけるカントリーリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い知見を活かし、市場変化に応じた事業の見直しと新規構築 ● 当社が活動する国に対しリスク度を評価し、当該基準にて事業活動を管理

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

米国Wrench, Inc.社への出資

丸紅は2019年10月、米国にて顧客の希望する場所・時間にてオンデマンド型自動車整備・修理サービスを展開するWrench, Inc.社(Wrench社)に出資しました。Wrench社は膨大な自動車修理データを解析し、故障箇所の特定や必要な部品の選定を行なうとともに、事前に作業時間や市場価格に基づく見積もりを提示するAIを開発。顧客利便性、価格の透明性、車両の不稼働時間削減といった新たな価値を提供しています。

丸紅は米国自動車部品卸売事業やディーラー事業より培われた知見・データを通じ、同社の部品調達オペレーション自動化や提供サービス内容の拡充を支援するとともに、車両の通信技術(コネクティッドカー)や電気自動車(EV)の増加に伴う自動車整備・修理業界の変革の流れの中で、顧客利便性・提供価値の向上を追求していきます。



次世代アフターマーケット事業(米国)



CDIO

次世代事業開発本部



次世代事業開発本部長

大本 晶之

次世代事業開発本部は、今後飛躍的な成長が見込まれる領域で成長テーマを掲げ、商社の持つグローバルネットワークを活用し、世の中の最先端のビジネスモデルを先取りすることで新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

具体的には、コーポレートベンチャーキャピタルの丸紅ベンチャーズ(株)やシンガポール政府系投資会社Temasek Holdings (Private) Ltd.傘下のグローバルベンチャーファンドVertex Venture Holdings Ltd.との協業により、世界中のイノベーション拠点から最先端のビジネスモデルを取り込んでいます。そして、成長テーマとして、①中国子供教育、②次世代小売、③スマートシティ・インフラ、④脱炭素新技術、⑤オフショアDX、⑥医薬品・医療機器、⑦医療サービス、⑧eスポーツ・メディア、⑨ウェルネス・ビューティー、⑩その他高成長領域、といった10テーマを掲げ、事業開発に注力しています。

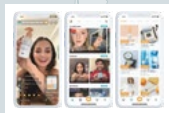
こうした取り組みにより、丸紅グループのお客様・パートナーに新たな商品、サービス、ソリューションをお届けすることに挑戦しています。「未来の世代が評価する事業を創る」を本部の揺るぎない共通目標とし、次世代に向けた有望な事業を厳選、スピード重視で事業開発を行い、将来の大きな収益基盤となる次世代事業の構築を追求していきます。

世界における事業展開

- ◆ 事業拠点
- イノベーション拠点



ロシア健診事業の戦略は、P.35「特集：次世代事業開発本部の取り組み」もご参照ください。

丸紅ベンチャーズ(株)
投資事例De-Identification Ltd. a
(イスラエル)AI技術を用いた
画像データの加工)(株)フローディア b
(日本—CPU向けフラッシュメモリの開発)Willbox (株) c
(日本—国際物流のデジタルプラットフォーム
[Giho]を提供)Lit Live, Inc. d
(米国—ライブコマースのショッピングプラットフォーム
[Shop LIT Live]の提供)

○ 当本部の強み

- 身軽さ・スピードを重視したアジャイル型組織、成長領域に特化できる体制
- 既存事業の商品軸にとらわれず社会・顧客の課題解決を軸とした新たなビジネスモデルの開発・構築
- 丸紅の強みを活かせる仕組み(既存営業本部との協業による全社最適での事業推進)
- 世界最先端の革新的なテクノロジー、イノベーションへのアクセス・取り込み

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● アジア中間層の台頭による消費パワーの拡大	● 最終顧客との接点を構築するデジタルプラットフォームの構築
● 次世代社会基盤(都市化・スマート化)の拡大	● 将来圧倒的に不足する社会インフラニーズへの対応、利用者データの集積
● 脱炭素社会・循環型社会	● 将来必要とされる技術基盤(ブロックチェーン、次世代電池など)の先取り
● 高品質な医療ニーズの拡大および健康意識の高まり	● 欧米で実証された革新的ビジネスモデルのアジア展開
● ミレニアルズ・ニューノーマルにおける価値観の変容	
● 非接触型(デジタル化、オンライン化、遠隔化)加速	

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 革新的なテクノロジーやビジネスモデルを有するプレーヤーが想定以上の速度で出現するリスク	● スタートアップエコシステム、イノベーション拠点を通じて、世界最先端での革新的なテクノロジーやイノベーションに関する知見・ノウハウを蓄積
● 次世代事業開発の停滞による短期志向への回帰	● 小規模案件から学習し、大規模案件へ繋げるという高速学習の仕組みを追求

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

英国eスポーツチームFnaticとの資本提携・戦略提携

2021年4月、丸紅は英国ロンドンを拠点として世界的に活動するeスポーツチームFnaticを傘下に持つSannpa Limitedと資本提携を行い、日本における戦略パートナーシップ契約を締結しました。

eスポーツはPC・ゲーム機・タブレット・モバイルなどで行われるビデオゲームの対戦競技で、世界のファン・視聴者は現在の4.7億人から2024年には5.8億人への成長が見込まれています。また、競技の様子はインターネット上で配信され、SNSなどでファン・視聴者の感想や選手からのメッセージが拡散されるなど、ビデオゲームとソーシャルを掛け合わせた新たなインターネットメディアとしても注目されています。ミレニアル世代*1・Z世代*2のファン・視聴者が多く、同世代へのリーチ・エンゲージメントを高めたい世界中の多くの企業による広告展開も積極的に行われています。

当社は、Fnaticの今後の本格的な日本進出に向けて、ブランド認知向上、ファンベース構築などを支援することを皮切りに、ミレニアル世代・Z世代などに支持されるインターネットメディア事業の創出を目指します。

*1 ミレニアル世代：1980年代序盤から1990年代中盤までに生まれた世代の総称。

*2 Z世代：1990年代中盤以降に生まれた世代の総称。



eスポーツ世界大会

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

2021年3月期のオペレーティング・セグメントに基づき記載しています。

業績概要

2021年3月期の経済環境を概観しますと、上半期においては、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、世界各国で外出制限等の感染拡大防止策が講じられました。その結果、早期に感染を抑止した中国を除き各国の経済活動は大幅に制限され、世界経済は急激に縮小しました。その後、各国は段階的に制限の緩和と経済活動の再開に着手し、多くの国で景気は一旦持ち直しました。

下半期に入ると、二大経済大国である米国と中国が比較的力強い景気回復をみせた一方、日本や欧州は制限の再強化により景気が悪化する等、方向感に違いがみられました。また、多くの国でワクチン接種が始まりましたが、供給の問題等から各国での接種ペースにばらつきがみられました。

(億円)			
	2020年3月期	2021年3月期	増減
収益	68,276	63,324	-4,952
売上総利益	6,968	6,754	-214
販売費及び一般管理費	△ 5,585	△5,293	+292
貸倒引当金繰入額	△ 44	△45	-1
営業利益※1	1,339	1,416	+77
支払利息(受取利息控除後)	△ 314	△125	+189
受取配当金	276	162	-114
その他の営業外損益※2	△ 2,409	△48	+2,362
持分法による投資損益	△ 552	1,413	+1,964
税引前利益(損失)	△ 1,659	2,818	+4,477
法人所得税	△ 243	△487	-244
当期利益(損失)	△ 1,902	2,331	+4,233
親会社所有者帰属分(純利益)※3	△ 1,975	2,253	+4,228
非支配持分帰属分	73	77	+5

※1「営業利益」は、投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従った自主的な表示であり、IFRSで求められている表示ではありません。

※2「その他の営業外損益」は、「有価証券損益」「固定資産損益」及び「その他の損益」の合計額として表示しております。

※3 本資料では「親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)」を「純利益」として表示しています。

(億円)		
売上総利益	2021年3月期	
電力	115	(前期比-121)
電力市場価格高騰の影響に伴う国内電力小売事業の減益等。		
航空・船舶	146	(前期比-116)
新型コロナウイルスの影響に伴う航空機部品及びエンジンの販売低迷並びに船舶運航収入の減少。		
金属	210	(前期比-94)
石炭価格の下落等に伴う蒙州石炭事業の減益。		
アグリ事業	1,987	(前期比+295)
穀物及び肥料価格の上昇を背景としたGavilonの増益。		

戦後最悪とも言われる景気悪化を受け、各国政府・中銀は家計・企業・金融市場を支えるため、かつてない規模の財政出動を含むあらゆる政策手段を総動員しました。迅速かつ大規模な財政金融政策を受け、金融市場は混乱を回避し、株価は反発する等、大きく落ち込んだ実体経済との乖離がみられました。年明け以降は巨額の追加経済対策が可決された米国を中心に、経済見通しやインフレ期待の上方修正により長期金利の上昇が加速しました。

一次産品価格は、原油が2020年4月に一時大暴落したものの、その後は減産と経済活動再開への期待、世界的な金融緩和を受けて緩やかに持ち直しました。一方、中国経済の影響を強く受ける銅や鉄鉱石等の価格は総じて上昇が続きました。

(億円)		
その他の営業外損益	2021年3月期	
有価証券損益	77	(前期比-174)
2020年3月期に計上した米国冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業の一部売却に伴う利益の反動。		
固定資産損益	△88	(前期比+2,421)
2020年3月期に計上した石油・ガス開発事業及びGavilon穀物事業の減損損失の反動。		
その他の損益	△37	(前期比+114)
2020年3月期に計上した海外インフラ案件、再保険事業及びGavilonの過年度決算修正に関する損失の反動。		

(億円)		
持分法による投資損益	2021年3月期	
金属	614	(前期比+780)
2020年3月期に計上したチリ銅事業投資の減損損失の反動等。		
金融・リース事業	208	(前期比+409)
2020年3月期に計上した米国航空機リース事業投資の減損損失の反動等。		
アグリ事業	30	(前期比+280)
2020年3月期に計上した米国西海岸穀物輸出事業投資の減損損失の反動。		
インフラプロジェクト	110	(前期比+279)
2020年3月期に計上したフィリピンインフラ事業投資及び米国石油・ガス開発関連事業投資の減損損失の反動。		

(億円)		
純利益	2021年3月期	
純利益-全社合計	2,253	(前期比+4,228)
資源	649	(前期比+2,310)
非資源	1,570	(前期比+1,760)
その他	34	(前期比+158)

収益

収益は、主に食料の減収により、2020年3月期比4,952億円(7.3%)減収の6兆3,324億円となりました。

売上総利益

売上総利益は2020年3月期比214億円(3.1%)減益の6,754億円となりました。オペレーティング・セグメント別の主な増減は以下の通りです。

電力	121億円減益	電力市場価格高騰の影響等に伴う国内電力小売事業の減益等
航空・船舶	116億円減益	航空機部品及びエンジンの販売低迷並びに船舶運航収入の減少
金属	94億円減益	原料炭価格の下落等に伴う蒙州原料炭事業の減益
アグリ事業	295億円増益	穀物及び肥料価格の上昇を背景としたGavilonの増益

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、経費削減努力に加えて新型コロナウイルスの影響に伴う経費の減少もあり、2020年3月期比292億円(5.2%)減少の5,293億円となりました。

貸倒引当金繰入額

貸倒引当金繰入額は2020年3月期比横這いの45億円となりました。

以上の結果、営業利益は2020年3月期比77億円(5.7%)増益の1,416億円となりました。

支払利息(受取利息控除後)

支払利息(受取利息控除後)は、米ドル金利の低下に伴う減少により、2020年3月期比189億円(60.1%)減少の125億円となりました。

受取配当金

受取配当金は、主にエネルギーの減少により、2020年3月期比114億円(41.3%)減少の162億円となりました。

有価証券損益

有価証券損益は、2020年3月期に計上した米国冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業の一部売却に伴う利益の反動により、2020年3月期比174億円(69.2%)減益の77億円となりました。

固定資産損益

固定資産損益は、2020年3月期に計上した石油・ガス開発事業及びGavilon穀物事業の減損損失の反動により、2020年3月期比2,421億円(96.5%)改善の88億円の損失となりました。

その他の損益

その他の損益は、2020年3月期に計上した海外インフラ案件及び再保険事業の損失並びにGavilonの過年度決算修正に伴う損失の反動により、2020年3月期比114億円(75.6%)改善の37億円の損失となりました。

持分法による投資損益

持分法による投資損益は、2020年3月期に計上した減損損失の反動により、2020年3月期比1,964億円(－%)改善の1,413億円となりました。オペレーティング・セグメント別の主な改善は以下の通りです。

金属	780億円改善	2020年3月期に計上したチリ銅事業投資の減損損失の反動等
金融・リース事業	409億円改善	2020年3月期に計上した米国航空機リース事業投資の減損損失の反動等
アグリ事業	280億円改善	2020年3月期に計上した米国西海岸穀物輸出事業投資の減損損失の反動
インフラプロジェクト	279億円改善	2020年3月期に計上したフィリピンインフラ事業投資及び米国石油・ガス開発関連事業投資の減損損失の反動

以上の結果、税引前利益(損失)は2020年3月期比4,477億円(－%)改善の2,818億円の利益となりました。

キャッシュ・フローの状況

	2020年3月期	2021年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,270	3,971
基礎営業キャッシュ・フロー※4	3,638	3,696
営業資金の増減等	△ 368	275
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,098	△1,163
フリーキャッシュ・フロー	1,172	2,808
株主還元後フリーキャッシュ・フロー	573	2,313

※4 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除したもの。

法人所得税

法人所得税は2020年3月期比244億円(100.8%)増加の487億円となりました。

以上の結果、当期利益(損失)は2020年3月期比4,233億円(－%)改善の2,331億円の利益となり、親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)は2020年3月期比4,228億円(－%)改善の2,253億円の利益となりました。

資産、負債及び資本の状況

	2020年3月期	2021年3月期
総資産	63,200	69,390
ネット有利子負債	18,591	16,879
資本合計	16,046	19,118
ネットDELシオ	1.16倍	0.88倍

配当の状況

	2020年3月期	2021年3月期
年間配当金	35円／株	33円／株
中間配当金	17円50銭	11円00銭
期末配当金	17円50銭	22円00銭

セグメント業績概要

2021年3月期のオペレーティング・セグメント別の経営成績は次の通りです。

セグメント別純利益・実態純利益の状況

セグメント※5	純利益			実態純利益※7		
	2020年3月期	2021年3月期	増減	2020年3月期	2021年3月期	増減
ライフスタイル	41	21	-21	30	20	-10
情報・不動産	119	186	+66	180	180	—
フォレストプロダクツ	33	△ 21	-54	70	10	-60
食料	195	283	+89	220	330	+110
アグリ事業	△ 771	424	+1,195	230	440	+210
化学品	41	153	+112	60	150	+90
エネルギー	△ 1,493	119	+1,613	180	120	-60
金属	△ 57	614	+671	540	620	+80
電力	90	100	+10	210	150	-60
インフラプロジェクト	△ 286	73	+359	110	80	-30
航空・船舶	116	32	-85	150	50	-100
金融・リース事業	△ 74	89	+163	180	150	-30
建機・産機・モビリティ	196	147	-49	160	140	-20
次世代事業開発	△ 19	△ 21	-2	△ 20	△ 20	—
その他	△ 105	55	+160	△ 60	10	+70

全社合計	△ 1,975	2,253	+4,228	2,250	2,420	+170
資源※6	△ 1,660	649	+2,310	610	640	+30
非資源※6	△ 190	1,570	+1,760	1,720	1,790	+70
その他※6	△ 124	34	+158	△ 80	△ 10	+70

※5 2020年4月よりオペレーティング・セグメントの「プラント」を「インフラプロジェクト」に、「建機・自動車・産機」を「建機・産機・モビリティ」にそれぞれ名称変更するとともに、「プラント」の一部を「金融・リース事業」に、「プラント」と「その他」の一部を「次世代事業開発」に、「次世代事業開発」の一部を「その他」に編入しています。これらの変更に伴い、2020年3月期のオペレーティング・セグメント情報、及び資源・非資源等の分野別情報を組み替えて表示しています。

※6 分野別の分類：
資源分野：「エネルギー」と「金属」の合計から鉄鋼製品事業部を控除したもの
その他：「次世代事業開発」と「その他」の合計
非資源分野：全社合計から資源分野とその他を控除したもの

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

ライフスタイル

売上総利益は、新型コロナウイルスの影響に伴う衣料品等の販売減少により、2020年3月期比44億円(19.3%)減益の182億円となり、営業利益は2020年3月期比22億円(51.3%)減益の20億円となりました。持分法による投資損益は2020年3月期比4億円(87.4%)減益の1億円となりました。以上により、親会社の所有者に帰属す

る当期利益は2020年3月期比21億円(50.2%)減益の21億円となりました。

情報・不動産

売上総利益は、新型コロナウイルスの影響に伴う国内携帯電話販売事業の減益により、2020年3月期比22億円(1.9%)減益の1,151億円となり、営業利益は2020年3月

期比9億円(3.3%)減益の270億円となりました。持分法による投資損益は、中国不動産販売事業の減益により、2020年3月期比13億円(65.9%)減益の7億円となりました。しかしながら、当期利益は、2020年3月期に計上した再保険事業の損失の反動により、2020年3月期比66億円(55.4%)増益の186億円となりました。

フォレストプロダクツ

売上総利益は、パルプ市況の悪化等に伴うムシパルプ事業の減益及びチップ事業の減益により、2020年3月期比84億円(25.9%)減益の240億円となりました。これに加えて、海外における貸倒費用が増加したことから、営業利益は2020年3月期比90億円(76.6%)減益の27億円となりました。持分法による投資損益は2020年3月期比2億円(17.4%)悪化の14億円の損失となりました。以上により、当期利益(損失)は2020年3月期比54億円(－%)悪化の21億円の損失となりました。

食料

売上総利益は、食肉処理加工・販売事業が好調に推移したこと及び穀物トレードの採算改善等により、2020年3月期比68億円(6.6%)増益の1,091億円となりました。これに加えて、経費が減少したことから、営業利益は2020年3月期比117億円(37.2%)増益の433億円となりました。持分法による投資損益は、国内小売事業の増益により、2020年3月期比18億円(29.0%)増益の81億円となりました。以上により、当期利益は2020年3月期比89億円(45.5%)増益の283億円となりました。

アグリ事業

売上総利益は、穀物及び肥料価格の上昇を背景としたGavilonの増益により、2020年3月期比295億円(17.5%)増益の1,987億円となり、営業利益は2020年3月期比240億円(88.1%)増益の512億円となりました。持分法による投資損益は、2020年3月期に計上した米国西海岸穀物輸出事業投資の減損損失の反動により、2020年3月期比

280億円(－%)改善の30億円となりました。これらに加えて、2020年3月期に計上したGavilon穀物事業の減損損失の反動もあり、当期利益(損失)は2020年3月期比1,195億円(－%)改善の424億円の利益となりました。

化学品

売上総利益は、石油化学製品取引の採算改善により、2020年3月期比90億円(30.2%)増益の390億円となりました。これに加えて、経費及び貸倒費用が減少したことから、営業利益は2020年3月期比129億円(239.0%)増益の183億円となりました。持分法による投資損益は2020年3月期比横這いの14億円となりました。以上により、当期利益は2020年3月期比112億円(273.9%)増益の153億円となりました。

エネルギー

売上総利益は2020年3月期比横這いの373億円となり、営業利益は2020年3月期比2億円(5.9%)増益の35億円となりました。持分法による投資損益は、2020年3月期に計上したパプアニューギニアにおけるLNG事業投資の減損損失の反動により、2020年3月期比143億円(－%)改善の11億円となりました。当期利益(損失)は、2020年3月期に計上した石油・ガス開発事業の減損損失及び繰延税金資産の取り崩しの反動により、2020年3月期比1,613億円(－%)改善の119億円の利益となりました。

金属

売上総利益は、原料炭価格の下落等に伴う豪州原料炭事業の減益により、2020年3月期比94億円(31.0%)減益の210億円となり、営業利益は2020年3月期比88億円(75.0%)減益の29億円となりました。持分法による投資損益は、豪州原料炭事業の減益があったものの、チリ銅事業及び豪州鉄鉱石事業の増益に加えて、2020年3月期に計上したチリ銅事業投資の減損損失の反動により、2020年3月期比780億円(－%)改善の614億円となりました。以上により、当期利益(損失)は2020年3月期比671億円(－%)改善の614億円の利益となりました。

電力

売上総利益は、電力市場価格高騰の影響等に伴う国内電力小売事業の減益等により、2020年3月期比121億円(51.3%)減益の115億円となり、営業損失は2020年3月期比111億円(79.6%)悪化の250億円となりました。持分法による投資損益は、2020年3月期に計上した英国洋上風力据付事業投資の減損損失の反動により、2020年3月期比106億円(59.7%)増益の284億円となりました。以上により、当期利益は2020年3月期比10億円(11.1%)増益の100億円となりました。

インフラプロジェクト

売上総利益は、海外プラント案件等の減益により、2020年3月期比19億円(15.9%)減益の100億円となったものの、経費が減少したことにより、営業損失は2020年3月期比4億円(6.9%)改善の55億円となりました。持分法による投資損益は、2020年3月期に計上したフィリピンインフラ事業投資及び米国石油・ガス開発関連事業投資の減損損失の反動により、2020年3月期比279億円(－%)改善の110億円となりました。これらに加えて、2020年3月期に計上した海外インフラ案件の損失の反動もあり、当期利益(損失)は2020年3月期比359億円(－%)改善の73億円の利益となりました。

航空・船舶

売上総利益は、新型コロナウイルスの影響に伴う航空機部品及びエンジンの販売低迷並びに船舶運航収入の減少により、2020年3月期比116億円(44.3%)減益の146億円となり、営業利益は2020年3月期比99億円(70.2%)減益の42億円となりました。持分法による投資損益は、船舶関連事業の減益及び新型コロナウイルスの影響に伴う空港グランドハンドリング関連事業の減益があったものの、2020年3月期に計上した英国洋上風力据付事業投資の減損損失の反動により、2020年3月期比2億円(8.0%)増益の31億円となりました。以上により、当期利益は2020年3月期比85億円(72.6%)減益の32億円となりました。

金融・リース事業

売上総利益は、米国冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業における連結子会社を持分法適用会社化したことにより、2020年3月期比71億円(64.6%)減益の39億円となり、営業損失は2020年3月期比38億円(764.9%)悪化の43億円となりました。持分法による投資損益は、新型コロナウイルスの影響に伴う米国航空機リース事業の業績悪化があったものの、米国中古車販売金融事業の増益及び2020年3月期に計上した米国航空機リース事業投資の減損損失の反動により、2020年3月期比409億円(－%)改善の208億円となりました。当期利益(損失)は、2020年3月期に計上した米国冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業の一部売却に伴う利益の反動があったものの、持分法による投資損益の改善により、2020年3月期比163億円(－%)改善の89億円の利益となりました。

建機・産機・モビリティ

売上総利益は、新型コロナウイルスの影響に伴う建設機械、産業設備及びタイヤ・ゴム資材関連事業の減益により、2020年3月期比87億円(9.8%)減益の808億円となり、営業利益は2020年3月期比39億円(19.7%)減益の161億円となりました。持分法による投資損益は2020年3月期比25億円(40.7%)減益の36億円となりました。以上により、当期利益は2020年3月期比49億円(24.8%)減益の147億円となりました。

次世代事業開発

売上総利益は2020年3月期比6億円(24.3%)減益の18億円となり、営業損失は2020年3月期比4億円(17.4%)悪化の25億円となりました。以上により、当期損失は2020年3月期比2億円(10.0%)悪化の21億円となりました。

主要事業会社の連結損益

「連結区分」は連結子会社を「連結」、持分法適用会社を「持分法」として表記

会社名	連結区分	持分率	2020年 3月期	2021年 3月期	増減	事業内容	(億円)
ライフスタイル							
Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret	持分法	45.5%	1	2	+1	衣料品等の企画・製造・販売	
丸紅ファッションリンク	連結	100%	9	2	-7	衣料品等の企画・製造・販売	
丸紅インテックス	連結	100%	12	14	+2	産業資材、生活資材、生活用品等の販売	
情報・不動産							
丸紅情報システムズ	連結	100%	17	16	-2	コンピュータ、ネットワーク、情報システム等IT全般のソリューション提供	
丸紅ITソリューションズ	連結	80.0%	9	9	+0	情報・通信システムの企画・設計、ソフトウェアの開発・保守・運用	
MXモバイルング	連結	100%	66	58	-7	携帯電話及び関連商品等の販売	
アルテリア・ネットワークス	連結	50.0%	22	22	+0	法人及びマンション向け各種通信サービスの提供	
丸紅リアルエースートマネジメント	連結	100%	7	3	-4	不動産賃貸及びサブリース、オフィスビル、複合施設の管理	
丸紅ロジスティクス	連結	100%	10	12	+1	国際複合一貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流に関するコンサルタント業	
丸紅セーフネット	連結	100%	4	4	-1	損害保険・生命保険代理店業・貸金業	
フォレストプロダクツ							
ムシパルプ事業	連結	TEL 85.1% MHP 100%	△37	△44	-7	インドネシアにおける森林業(広葉樹植林)、パルプの製造及び販売	
WA Plantation Resources	連結	100%	16	△3	-20	豪州における製紙用木材チップ製造、販売並びに植林事業	
興亜工業	連結	80.0%	20	24	+4	段ボール用中芯原紙・ライナー等の製造・販売	
福山製紙	連結	55.0%	13	12	-1	段ボール用中芯原紙及び紙管原紙の製造・販売	
丸紅紙パルプ販売	連結	100%	23	16	-7	紙類の販売	
丸住製紙	持分法	32.2%	△15	△16	-1	洋紙の製造・販売	
食料							
山星屋	連結	75.6%	13	7	-6	量販店、CVS等への菓子等卸売業	
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス※1	—	—	2	13	+11	首都圏におけるスーパーマーケット事業	
Cia.Iguacu de Cafe Soluvel	連結	100%	8	11	+3	インスタントコーヒーの製造・販売	
丸紅食料	連結	100%	7	7	-0	食品の輸出入、販売	
ベニレイ	連結	98.8%	3	6	+3	水産物の販売、倉庫業	
Creekstone Holding	連結	100%	43	95	+52	牛肉等の生産・加工・販売を行うCreekstone Farms Premium Beefの持株会社	
ウェルファムフーズ	連結	100%	24	42	+19	食肉等の生産・加工・販売	
Rangers Valley Cattle Station	連結	100%	9	△6	-15	豪州における肉牛の肥育・牛肉の販売	
エスフーズ※2	持分法	15.3%	10	15	+5	食肉等の製造・卸売事業、小売事業、外食事業	
日清丸紅飼料	連結	60.0%	18	21	+4	飼料の製造・販売	
パシフィックグリーンセンター	連結	78.4%	6	7	+1	倉庫業及び港湾運送業	
日清オイリオグループ※2	持分法	16.0%	13	14	+1	製油事業等	
アグリ事業							
Helena	連結	100%	249	228	-21	米国における農業資材の販売及び各種サービスの提供	
Gavilon Agriculture Investment			△879	215	+1,093		
穀物事業	連結	100%	△875	164	+1,039	Gavilonグループ(穀物・肥料等の集荷・販売業)の統括会社	
肥料事業			△4	50	+54		
Columbia Grain International	連結	100%	△90	36	+126	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売	

会社名	連結区分	持分率	2020年 3月期	2021年 3月期	増減	事業内容	(億円)
化学品							
丸紅ブラックス	連結	100%	8	8	+0	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引	
Olympus Holding (Orffa)	連結	80.0%	4	10	+6	飼料添加剤の販売	
丸紅ケミックス	連結	100%	9	9	+1	有機化学品及び精密化学品の国内販売及び貿易取引	
エネルギー							
LNG事業	—	—	69	54	-15	海外における天然ガス液化事業	
ENEOSグローブ	持分法	20.0%	6	19	+14	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	
MIECO	連結	100%	33	41	+9	石油・天然ガス類の販売	
石油・ガス開発事業	連結	100%	△1,641	△78	+1,562	米国メキシコ湾、英領北海、インド洋における石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	
金属							
Marubeni Coal	連結	100%	252	50	-201	豪州における石炭事業への投資	
ロイヒル事業	持分法	15.0%	154	301	+147	豪州における鉄鉱石事業への投資	
Marubeni LP Holding	連結	100%	△595	164	+759	チリにおける銅事業への投資	
Marubeni Aluminium Australia	連結	100%	△4	△3	+1	豪州におけるアルミ地金の製錬・販売	
Marubeni Metals & Minerals (Canada)	連結	100%	28	9	-18	カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売	
伊藤忠丸紅鉄鋼	持分法	50.0%	112	87	-25	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工	
電力							
電力IPP事業※3	—	—	356	359	+3	海外及び国内における発電事業	
SmartestEnergy	連結	100%	△8	17	+25	英国における電力卸売事業・小売事業	
インフラプロジェクト							
FPSO事業※4	—	—	16	32	+16	FPSO事業への投資・管理	
海外上下水道事業※5	—	—	△183	61	+244	海外における上下水道事業	
航空・船舶							
Marubeni Aviation Parts Trading	連結	100%	26	△8	-34	米国における航空機部品トレード事業への投資	
金融・リース事業							
Nowlake(Westlake)事業※6	持分法	21.8%	110	226	+116	米国における中古車販売金融事業	
PLM Fleet※7	持分法	50.0%	25	16	-9	米国における冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル	
Marubeni SuMiT Rail Transport	持分法	50.0%	11	8	-3	米国における貨車リース事業への投資	
Aircastle事業※8	持分法	—	△398	△78	+320	航空機オペレーティングリース事業	
建機・産機・モビリティ							
B-Quik事業	連結	90.0%	23	25	+3	アセアンにおけるタイヤ小売事業	
自動車アフターマーケット事業	—	—	20	20	+0	米国におけるアフターマーケット向け自動車関連事業	
Marubeni Auto Investment (U.K.)	連結	100%	7	9	+2	英国における自動車販売事業への投資	
河野エレクトロニクス	連結	100%	5	6	+1	電気機器接続部品(コネクタ)並びに材料の販売	
丸紅テクノシステム	連結	100%	20	13	-7	各種産業機械の輸出入・国内販売	

※1 当社は持株会社を通じ、同社の発行済み株式を保有。同社開示計数に当社持分率を乗じた計数を参考値として記載しています。なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整等を加えています。

※2 同社開示計数に当社持分率を乗じた計数を参考値として記載しています。なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整等を加えています。

※3 電力IPP事業全体における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

※4 FPSO事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

※5 海外上下水道事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

※6 2021年1月に実施した組織再編に伴い、事業名をWestlake事業からNowlake事業に変更。

※7 2020年3月30日に持分譲渡完了(100%→50%)。連結損益については、2020年3月期は旧MAC Trailer Leasing (PLM)の計数(当社持分100%ベース)を掲載。ただし、連結決算上発生しないグループ内組織再編に関する利益を調整しています。

※8 2020年3月27日に持分追加取得完了(29%→75%)。連結損益については、2020年3月期は持分追加取得前の計数を掲載。ただし、減損損失を含む。

事業等のリスク

当社及び連結子会社の営業活動その他に係るリスク要因について、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を以下に記載しておりますが、当社及び連結子会社は広範にわたる事業活動を行っているため、全てのリスクを網羅したものではなく、業績に影響を与えうるリスク要因はこれらに限定されるものではありません。なお、本項における将来に関する事項は、2021年3月期末において入手可能な情報に基づき合理的であると当社が判断したものです。

リスク管理方針について


当社及び連結子会社は、多様な事業活動を営む中で、マクロ・ミクロ、定量・定性という多面的な視点でリスク管理を行っており、それぞれに関して、リスク管理の基本方針・社内規則を定め、それを遂行するための組織、管理体制、管理手法を整備しております。

個別リスクへのミクロの視点からは、稟議制度に基づき意思決定をした信用供与、投資等の個別案件のうち、重要案件を対象にモニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しております。経営会議体への定期的な現状報告が行われる中で、事業の戦略性、成長性、収益性に関する検証を行い、必要な案件については、多角的かつ複合的な要素を勘案し、その方向性について稟議制度のプロセスに従って決定を下す等、リスク管理の強化を図っております。

また、金融市場や商品市場における為替・資源価格等のボラティリティが依然として大きい環境下、当社グループ全般を見渡すマクロの視点に立ち、統合リスク管理を実施しております。統合リスク管理では、当社グループ全体の資産を俯瞰し、エクスポージャーごとに市場リスク・信用リスク・投資リスク等のリスク属性を分類のうえで、分散効果、相関係数を考慮したVaR (Value at Risk) の手法で最大リスク量を定量化し、自らの体力である連結資本の範囲内に収まっていることを確認しております。

一方で、コンプライアンスリスク等の定量化が困難なリスクについては、コーポレート・ガバナンスの強化、内部統制システムの整備、及びコンプライアンス体制の強化を通じて、リスクの顕在化を未然に防止する体制を整えております。

しかしながら、当社及び連結子会社の幅広い事業活動から生じる、または将来新たに発生する可能性のある多種多様なリスクに対して、当社及び連結子会社のリスク管理の枠組みでは十分に対応しきれない可能性があり、その場合には当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

 P.27「新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて」をご参照ください。

個別のリスクについて

① 世界経済及び産業構造の変化等が

当社及び連結子会社に与える影響について

当社は、日本を含む60ヵ国以上の国々に拠点を置いて事業活動を展開している総合商社です。当社及び連結子会社は、日本及び海外の様々な国・地域における、幅広い産業分野において、一次産業の生産・調達や、製品の製造・販売、役務提供等、様々な商業活動及び投資活動を展開しております。

このため、当社では、世界経済に影響を与える事象、例えば米中对立の激化、中東情勢、気候変動・自然災害等が事業活動に及ぼす影響を検討し必要な対応を行っております。また、AI、ブロックチェーン、5Gサービス等の技術革新や、サステナビリティ、脱炭素化等価値観の変化・多様化による産業構造の変化に対し、既存ビジネスモデルの見直しや新たなビジネスモデルの構築を図っております。世界経済の悪化や低迷、あるいは、産業構造の変化等への不十分な対応は、当社及び連結子会社の営業活動、業績、財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 取引先の信用リスクについて

当社及び連結子会社は、取引先に対し営業債権、前渡金、貸付金、保証その他の形で信用供与を行っており、また、営業活動の一環として取引先との間で商品供給契約、請負契約、業務委託契約等の契約を締結しておりますので、取引先の債務不履行や契約不履行等による信用危険の負担(信用リスク)が生じた場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

上記の信用リスクの未然防止のため、取引先の信用状態、取引の利益率や戦略的な適合性等を見極めつつ、一取引先に対して供与する信用の最高限度である「信用限度」を設定し、その範囲内にて運用することを当社の与信管理の基本としております。

なお、信用リスクが顕在化した場合の損失に備えるため、当社及び連結子会社では取引先の信用状態に応じて判定した社内格付、担保価値、その他一定の前提と見積りに基づいて貸倒引当金を設定しておりますが、実際に発生する損失がこれを超過する可能性があります。

③ 投資等に係るリスクについて


当社及び連結子会社は、単独又は他社と共同で新会社の設立や既存会社の買収等の事業活動を行っております。これら事業投資の多くは多額の資本を必要とし、当社及び連結子会社が希望する時期や方法で撤退できない可能性や、追加資金拠出を余儀なくされる可能性があります。

投資等に係るリスクの未然防止のため、当社及び連結子会社は、新規投資等の実施に際して、IRR、回収期間、及びリスク調整後税引後利益であるPATRAC^{※1}等の社内で定められた投資基準に基づき、リスクに見合うリターンが得られているかの定量面・定性面の検証を含めたリスク管理を徹底しておりますが、これら投資等の価値が低下した場合、あるいは追加資金拠出が必要になる場

合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。


※1 PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標を上回っているかを計る、当社独自の経営指標。以下の計算式に基づき算出する。
PATRAC＝税引後利益－リスクアセット(＝必要株主資本)×10%^{※2}

※2 資本コストをベースとするハードルレート

 P.27「新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて」をご参照ください。

④ 資金調達力及び調達コストについて

当社及び連結子会社は、資産構成に合わせた最適資金調達と安定的な流動性の確保を重視した資金調達を行っております。しかしながら、国内及び海外の主要金融市場において大きな混乱が生じた場合、あるいは営業活動によるキャッシュ・フローの不足、収益性の低下又は資産及び負債管理の失敗、更には格付会社による当社及び連結子会社の信用格付の大幅な格下げが行われた場合には、資金調達が制約されるか、または調達コストが増加する可能性があります。当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

 P.24-27「CFOメッセージ」をご参照ください。

⑤ 市場リスクについて

当項目内において、親会社の所有者に帰属する当期利益(以下「当期利益」という)への影響額は、他に記載のない限り、当社の2021年3月期の業績を踏まえて試算した2022年3月期に対する影響額を記載しております。

(a) 各種商品価格の変動について

当社及び連結子会社は、様々な商品を扱っており、一部の商品、契約、予定取引については、それらに係る市況変動リスクを軽減するため、商品先物・先渡等の契約を締結しておりますが、食料本部が取り扱うトウモロコシや小麦等の穀物や鶏肉、化学品本部が取り扱うエチレンやプロピレン等の化学品、エネルギー本部が取り扱う原油や

ガス、金属本部が取り扱う非鉄金属、フォレストプロダクツ本部が取り扱うパルプといった商品は、その価格変動によって当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、これら商品を輸送するためにドライバルク船やタンカー等の船舶を利用しておりますが、これら船舶市況も当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。このようなりスクに対応するため、商品売買取引における価格変動リスクに関し、商品ごとに設定したポジション限度の範囲内での取引実施、及び商品ごとのポジションの適時モニタリングを柱とする商品ポジション管理を通じて、各商品市場に対して過大なリスクを負うことのないように管理しております。

これらの商品売買取引における各種商品価格の変動の影響に加え、当社及び連結子会社は、資源・エネルギー開発事業やその他製造事業に参画しており、それらの事業を通じて販売する生産物や製品に関連する商品市況の変動が当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、当社及び連結子会社が参画する資源・エネルギー開発事業において、主な商品の価格変動の影響は以下の通りです。

原油の商品価格が1バレル当たり1米ドル変動した場合における当期利益への影響額は、年間約5億円と試算されますが、生産・操業状況、操業費用、生産坑井掘削及び生産設備の建設等の開発費用、探鉱費用、廃坑費用等、価格変動以外の要素からも影響を受けるため、原油の商品価格のみで単純に決定されない場合があります。

銅の商品価格が1トン当たり100米ドル変動した場合における当期利益への影響額は、年間約11億円と試算されますが、生産・操業状況、生産・輸送設備の維持に伴う資本的支出及び営業的支出等、価格変動以外の要素からも影響を受けるため、銅の商品価格のみで単純に決定されない場合があります。

(b) 市場流動性について(流動性リスクについて)

当社及び連結子会社は、金融商品を含む市場で取引される様々な資産を保有しております。金融市場の混乱等により保有資産の市場流動性が著しく低下し、その結果、保有資産の価値が下落する可能性があり、その場合には当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(c) 為替変動について

当社及び連結子会社は、様々な通貨・条件での取引を行っており、主に外貨建取引及び外貨建債権・債務残高等に係る為替変動リスクを軽減するため、為替予約等のデリバティブ契約を締結しておりますが、為替変動は当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当期利益に占める海外連結子会社、持分法適用会社の持分損益や海外事業からの受取配当金の割合が比較的高く、これらの収益の多くが外貨建てであり、当社の報告通貨が円であることから、為替変動は当社及び連結子会社の業績及び財政状態に影響を与えます。米ドルに対して日本円が1円変動した場合における当期利益への影響額は、年間約13億円と試算されます。

(d) 金利変動について

当社及び連結子会社は、金融機関からの借入及び社債等を通じた資本市場からの資金調達により事業資金を手当てしております。変動金利の調達は、その相当部分は変動の影響を転嫁できる営業資産に見合っておりますが、金利変動の影響を完全に回避できないものもあり、金利変動リスクにさらされております。

当社及び連結子会社は、Asset-Liability Managementを通じ、投資有価証券や固定資産等の非金利感応資産のうち、変動金利で調達している部分を金利ポジションとして捉え、市場動向を注視しつつ、金利スワップ契約等を活用することで、金利変動リスクの軽減を図っております。

しかしながら、これら手段の活用を通じて、金利の変動が与える影響を完全に回避できるものではなく、金利動向によっては、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(e) 活発な市場のある有価証券の価格変動について

当社及び連結子会社は、関係強化あるいはその他の目的で、活発な市場のある有価証券に投資を行っております。活発な市場のある有価証券は、その公正価値の変動に伴い、本源的に価格変動リスクを有しており、公正価値の下落は当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(f) 退職後給付に係るリスクについて

当社及び連結子会社の年金資産には国内外の株式及び債券等が含まれております。その運用にあたっては、社内に設置した年金資産管理運用委員会で定期的なモニタリングを実施したうえで、許容できるリスクの範囲内で常に年金資産の極大化に努めております。しかしながら、当社の想定を超える証券市場の低迷等により年金資産の価値が減少した場合、退職給付費用が増加し、年金資産の積み増し等が必要となることがあります。また、確定給付債務の現在価値は割引率や昇給率等につき仮定において算定しておりますが、当該仮定と実際の数値が異なる場合、確定給付債務の金額に変動が生じる可能性があります。これらの場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥ 長期性資産に係るリスクについて

当社及び連結子会社の保有する長期性資産の中には、不動産・機械装置等の事業用資産に加えて、資源権益への投資や、企業買収時に認識するのれんを含む無形資産、当社がマジョリティを持たずに持分法で会計処理される投資(以下「持分法投資」という。)等が含まれております。

当社及び連結子会社は、これらの長期性資産について、IFRSに準拠し、資産が減損している可能性を示す兆候が存在する場合には当該資産の回収可能価額の見積りを行い、回収可能価額が帳簿価額を下回っている場合は、当該資産の帳簿価額をその回収可能価額まで減額し、減損損失として認識しております。なお、耐用年数を確定できない無形資産及びのれんについては、減損の兆候があるか否かを問わず、最低限年1回定期的に資産の帳簿価額が回収可能価額を超過しているか否かを確認しております。

しかしながら、経済及び業界環境の変化や、事業計画の見直し、保有方針の転換等の理由により、現時点の想定に比べて資産価値が著しく下落した場合には、減損損失や、投下資金の回収不能、撤退時の追加損失等が発生し、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

〈資源権益への投資について〉

2021年3月期末における資源権益への投資について、商品別のエクスポージャーは次の通りです。

商品	エクスポージャー金額	主な内容
銅	約2,300億円	持分法投資(チリ)
鉄鉱石	約1,700億円	持分法投資(蒙州)
原油・ガス	約1,400億円	有形固定資産(米国メキシコ湾、英領北海等)
原料炭	約700億円	持分法投資・有形固定資産(蒙州)
LNG	約400億円	持分法投資(パプアニューギニア等)、その他投資(カタール等)
資源投資合計	約6,600億円	

※ 概数で表示している関係で、合計値が合わない場合があります。

当社及び連結子会社の業績及び財政状態に重要な影響を及ぼす可能性のある石油・ガス開発事業及び銅事業・

鉄鉱石事業への投資においては、以下の要因により資産価値の変動が生じる可能性があります。

石油・ガス開発事業

当社及び連結子会社が参画する石油・ガス開発事業において生産・販売する原油及び天然ガス等の商品価格は、世界及び各地域での需給の不均衡、景気変動、在庫調整、為替変動、主要産油国の政策・地政学的情勢や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響等、当社及び連結子会社が管理できない要因により変動する可能性があります。

なお、当社及び連結子会社の参画する石油・ガス開発事業における埋蔵量、生産量、操業費用、生産坑井掘削及び生産設備の建設等の開発費用、探鉱費用、廃坑費用等、また、これらを前提とする事業計画は、商品価格の変動や、技術的・経済的要因の他、主導する共同事業者の方針、天候・環境、資材調達、資金調達、当局による規制等の影響により修正となる可能性があります。

銅事業・鉄鉱石事業

当社及び連結子会社が参画する銅事業・鉄鉱石事業において、銅価格や鉄鉱石価格等の商品価格は、世界及び各地域での需給の不均衡、景気変動、為替変動、地政学的情勢や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響等、当社及び連結子会社が管理できない要因により変動する可能性があります。

当社及び連結子会社の参画する銅事業の長期性資産の主な内容は持分法投資(チリのミネラロスペランプレス銅鉱山、ミネラセンチネラ銅鉱山、ミネラアントコヤ銅鉱山)であります。また、鉄鉱石事業の長期性資産の主な内容は持分法投資(豪州のロイヒル鉄鉱山)であります。

なお、これらの持分法投資は、第三者から提供されたデータや、市況状況、ファンダメンタル等を考慮のうえで、当社及び連結子会社にて策定した価格見通しを使用した事業計画に基づいて評価しておりますが、商品価格や生

産量の変動、生産・輸送設備の維持に伴う資本的支出及び営業的支出の高騰、事業環境の変化及び電力・水等のインフラに起因するオペレーション上の問題等が生じた場合には、事業計画が修正される可能性があります。

〈Aircastleへの投資について〉

当社の持分法適用会社であるAircastleは、全世界のエアラインに対し航空機のリースを行っております。このため、航空旅客需要の悪化、燃油価格の高騰、為替変動等によりエアラインの支払能力が著しく悪化又は倒産した場合、またリース料率の低下や保有する航空機の資産価値が著しく下落した場合に、同社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

航空旅客需要を悪化させる要因としては、戦争やテロ行為、伝染病や自然災害、航空機事故等が想定されます。また、リース先エアラインは世界各国に分散していることから、各国及び国際間の法規制の変更や、経済制裁等の地政学上のリスクの影響を受ける可能性があります。同社への投資にあたっては、これら事象による一時的な業績の悪化を考慮しながらも、中長期的な航空旅客需要の伸びに牽引されて成長を続ける前提での事業計画に基づいて評価をしておりますが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により航空旅客需要の低迷が長期化し、それに伴う競争激化や、機体価値の下落等による収益率の悪化により、当社想定よりも成長が鈍化する場合には、事業計画を修正する可能性があります。

なお、2021年3月期末における同社向けの投資金額は約1,403億円であります。

〈事業計画に契約延長を織り込んでいる案件について〉

当社及び連結子会社の電力IPP事業や、海外インフラコンセッション事業、長期傭船事業等において、一部の事業計画は、策定時における事業環境に鑑み、相応の蓋然性を確認のうえで、締結済みの長期販売契約等の契

約の延長を前提としている場合があります。しかし、これらの前提は、事業環境の変化、世界及び地域での需給の不均衡、景気変動等、様々な要因による影響を受けるため、実際には契約の延長を実現できない場合や、延長後の契約条件が当初事業計画における想定よりも悪化する場合があり、それに伴う事業計画の見直しにより資産価値が著しく下落し、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。


⑦ 法的規制等について

当社及び連結子会社の事業は、日本及び諸外国において、広範な法令及び規制に服しております。それらは、事業及び投資に関する許認可、国家安全保障上の規制を含む輸出入に関する規制、関税及び各種税法、独占禁止法を含む不公正取引規制、マネーロンダリング規制、汚職・贈収賄防止関連法、個人情報保護法・GDPR(EU一般データ保護規制)、環境保護関連法等の多岐の分野にわたります。例えば、事業及び投資に関する許認可に係るものとしては、日本における主なものとして、ライフスタイル本部では景品表示法等、情報・不動産本部では宅地建物取引業法及び電気通信事業法等、食料本部では食品衛生法及び飼料安全法等、化学品本部では毒物劇物取締法等、エネルギー本部では石油備蓄法等、電力本部では電気事業法等、航空・船舶本部では航空法及び海上運送法等、金融・リース事業本部では投資信託及び投資法人に関する法律等が挙げられ、諸外国においても、これらの法令及び規制と同一又は類似のものが存在します。

加えて、当社は、法令及び規制の遵守だけでなく、いち企業市民として高い倫理観を持ち、全てのステークホルダーの期待に応え社会的責任を果たすことをコンプライアンスと捉えております。法令及び規制の遵守を含むコンプライアンスの実践のため、当社は社長直轄のコンプライアンス委員会を設置しております。

しかしながら、当社及び連結子会社が事業を行う国・

地域によっては、法制度が十分に機能していない場合があり、予期しえない法令、規制、解釈の変更や、規制当局、司法機関等による一貫性のない法令の適用・解釈、運用の一方的な変更等が発生する可能性があること、当社及び連結子会社が行う事業(全く新しいビジネスモデルによるものを含む)の中には法令・規制が十分に整備されていない事業分野も含まれること、当社及び連結子会社は、リスクベース・アプローチに基づくコンプライアンスリスク管理を徹底しているものの、当社及び連結子会社の行う事業活動がきわめて広範であること等から、コンプライアンス違反が生じる可能性があり、当社及び連結子会社のコンプライアンス遵守のための負担が増加する可能性があります。このような事態が発生した場合には、事業の中断を含む罰則の適用を受け、または信用の低下等が発生し、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

 コンプライアンス委員会の詳細は、P.76-89「コーポレート・ガバナンス体制」をご参照ください。

〈税制・税務リスクについて〉

当社及び連結子会社は、様々な活動をグローバルに展開していることから、日本及び諸外国において納税義務を負っております。そのため、将来的に、各国税務当局による課税が強化され、課税ベースの拡大・税率変更といったルール変更が行われた場合には、当社及び連結子会社が納付すべき税額が増加する可能性があります。

また、当社及び連結子会社は、各国の税法に従い適切な税務申告を行っておりますが、各国当局との見解の相違により、予想外の課税を受ける可能性があります。仮に課税問題が発生した場合には、外部専門家を起用し問題解決を図る等の対策を講じますが、追加的な課税が生じる可能性を完全に排除できるものではありません。このような場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑧ 重要な訴訟について

当社及び連結子会社の国内及び海外における営業活動が訴訟、紛争又はその他の法的手続きの対象になることがあります。対象となった場合、訴訟等には不確実性が伴い、その結果を現時点で予測することは不可能です。訴訟等が将来の当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社はインドネシアの企業グループであるSugar Groupに属する企業(以下、「Sugar Group」という。)を相手にした訴訟(以下、「旧訴訟」という。)について、2011年にインドネシア最高裁判所(以下、「最高裁」という。)において当社の勝訴が確定したにもかかわらず、Sugar Groupから、旧訴訟と請求内容が同一である別途訴訟(以下、「グヌスギ訴訟及び南ジャカルタ訴訟」という。)を提起され、グヌスギ訴訟及び南ジャカルタ訴訟につき2017年に最高裁で当社の敗訴が一旦確定しておりますが、当社はインドネシア最高裁に対して司法審査(再審理)を申し立てました。このうち、南ジャカルタ訴訟については、当社は最高裁再審理決定の決定書を、2020年12月30日に受領しております。当該決定書には、2020年8月24日付で当社の司法審査(再審理)請求を認容し、当社が2017年5月17日に受領した当社敗訴の南ジャカルタ訴訟最高裁判決を取り消したうえで、原告であるSugar Groupの請求を全て棄却する旨が記載されております。他方、グヌスギ訴訟については、当社は、2018年10月8日付で当社の司法審査(再審理)申立を不受理とする旨の最高裁再審理決定の決定書を、2020年2月3日に受領しております。当社は、2020年5月18日、最高裁に対して2回目の司法審査(再審理)を申し立てましたが、申立書類の提出先であるグヌスギ地方裁判所は2020年5月20日付で、最高裁再審理決定と旧訴訟最高裁判決間の矛盾の不存在を理由に当社の申立を受理せず申立書類を最高裁に回付しないことを決定しました。

当社は、当社が勝訴した南ジャカルタ訴訟司法審査(再審理)の結果を踏まえて、最高裁に対して、改めてグヌスギ訴訟に関する2回目の司法審査(再審理)を2021年5月31日付で申し立て、グヌスギ地裁に受理されました。

また、当社はSugar Groupの不法行為による当社の信用棄損等を原因としてSugar Groupに対し損害賠償請求訴訟を提起しておりますが、これに対し、Sugar Groupは当該訴訟(以下「本訴」という。)の手続きの中で、当社に対して当該訴訟の提起が不法行為であるとして損害賠償請求訴訟(以下「反訴」という。)を提起しておりましたところ、インドネシア・中央ジャカルタ地方裁判所は、2020年12月3日、当社の本訴請求及びSugar Groupの反訴請求をいずれも棄却する旨の第一審判決を言い渡しました。当社は、2020年12月15日付で本訴につきジャカルタ高等裁判所に控訴し、現在も係争中です。

当社に不利な裁定を最高裁が下したグヌスギ訴訟等Sugar Groupとの一連の訴訟の今後の趨勢や裁判手続き次第では、敗訴判決に基づく損害賠償額・金利・訴訟費用の合計金額の全部又は一部について当社が負担を強いられ損失を蒙る等、当社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります※。

※ 南ジャカルタ訴訟においては被告に丸紅欧州会社も含まれております。

⑨ 気候変動リスク及び環境リスクについて

当社及び連結子会社は、グローバルかつ幅広い産業分野に関連する営業活動を行っており、気候変動により自然災害の激甚化や異常気象の深刻化、降雨や気象パターンの変化、平均気温の上昇や海面の上昇等といった物理的リスクが顕在化した場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。例えば、気候パターンの変化による穀物不作や、異常気象の激甚化による物流機能の麻痺が、穀物集荷ビジ

ネスや農業資材ビジネスの収益を悪化させる可能性があります。

また、脱炭素社会に向けた、炭素税の導入及び強化等の温室効果ガス排出規制や急激な再生可能エネルギー技術の発展等の移行リスクは、発電事業や資源権益・販売事業等の化石燃料に関連する事業を中心に、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。これらの気候変動リスクの発生可能性は、パリ協定の枠組みの下での気候変動の進行を防ぐ取り組みの状況に大きく左右されます。

当社は、社長直轄のサステナビリティ推進委員会を設置のうえ気候変動リスクの低減に努めており、2050年までに事業活動に伴う温室効果ガス排出ネットゼロ*の達成を目指すことを基本的方針としております。また、個別の事業に関しても、以下を中心とした取り組み方針を定めております。

・新規石炭火力発電事業には取り組まず、石炭火力発電事業によるネット発電容量を2018年度末対比2025年までに半減させ、2050年までにゼロとする

・一般炭権益に関して、新規の資産獲得は行わない

しかしながら、これらの取り組みが奏功しない場合や今後想定を上回る速度又は規模で気候変動が進行する場合、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

更に、当社及び連結子会社の営業活動により、大気汚染、土壌汚染、水質汚染等による環境汚染等が生じた場合には、事業の停止、汚染除去費用、あるいは住民訴訟対応費用等が発生し、社会的評価の低下につながる可能性があります。これらの環境リスクに対応するため、環境マネジメントシステムを導入(1999年度)したほか、連結子会社並びに仕入先に対する調査を実施する等、環境負荷等の把握と環境リスクの低減に努めております。しかしながら、何らかの環境負荷が発生した場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす

可能性があります。

※ 温室効果ガス排出削減を行ったうえで、削減できない残余排出を、自然を基盤とした手段や技術的手段により除去し、大気中への人為的な温室効果ガス排出をネットゼロとすること。なお、ネットゼロの対象範囲は当社及び連結子会社のScope1(直接排出)及びScope2(間接排出)に加え、Scope3(その他の間接排出・サプライチェーン排出)カテゴリ15(投資)に含まれる持分法適用関連投資先(以下「関連投資先」という。)の排出としております。

📖 サステナビリティ推進委員会の詳細は、P.56「サステナビリティ推進体制」をご参照ください。
P.52-64「気候変動対策への貢献」をご参照ください。
P.68「サステナビリティ評価、人権デューデリジェンスおよび救済メカニズム」、P.69「サプライチェーン・マネジメントの深化・拡大」をご参照ください。

⑩ 自然災害等のリスクについて

当社及び連結子会社が事業活動を展開する国や地域において、地震、津波、大雨、台風等の自然災害、新型インフルエンザ等の感染症が発生した場合、社員・事業所・設備やシステム等への被害及び交通、情報通信、水道・ガス・電力等の公共インフラに機能不全等が発生し、当社及び連結子会社の事業活動に支障が生じる可能性があります。

BCP(事業継続計画)の策定、耐震対策、防災訓練、必要物資の備蓄、各種保険への加入等、個々に対策を講じておりますが、自然災害等による被害や影響を完全に排除できるものではなく、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑪ カントリーリスクについて

当社及び連結子会社はグローバルに営業活動を展開しているため、当該活動地域・国における政治状況の変化、テロ・暴動を含む社会情勢の悪化、経済環境の変化、営業活動に関わる法制度や政策の変更、天災等、様々なカントリーリスクにさらされており、これらの地域・国の事業環境が悪化した場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

このため、当社及び連結子会社が活動する国に対し、各国のリスク度を評価して国分類に区分し、国分類または国ごとのカントリーリスク管理基準を設けております。

この基準の下で、国分類または国ごとの取り組み方針を定め、また各国向けのリスク・エクスポージャーを集計して特定の国分類または国へのエクスポージャー集中を防ぐ等の管理を行っております。

また、新規投資案件等の検討にあたっては、国分類または国ごとのカントリーリスクに見合った適正なリターンが得られるのかという観点も考慮した投資基準を設定しております。

更に、案件ごとに必要に応じて、貿易保険や投資保険を付保する、第三国からの保証等を取得する等、適切なリスクヘッジ策を講じるべく努めております。

2021年3月期末における主なカントリーリスクエクスポージャー※は以下の通りです。

※ 当社及び連結子会社の保有資産のうち、長期与信、固定資産、投資等の長期性資産の金額の合計。
エクスポージャーが1,000億円以上の国を抽出。

米国	8,506億円
豪州	3,183億円
チリ	2,816億円
インドネシア	1,578億円
ブラジル	1,368億円
シンガポール	1,341億円
台湾	1,173億円
フィリピン	1,002億円

⑫ 情報システム及び情報セキュリティに関するリスクについて

当社及び連結子会社は、情報資産の適切な管理及び高い情報セキュリティレベルの確保を重要事項と認識し、関連規程を整備のうえ、役員・社員への教育・啓蒙活動を行うとともに、セキュリティ面での点検活動を実施しております。また、グループに対してセキュアなIT環境・サービ

スを提供してネットワーク監視を行うとともに、グループ全体のセキュリティインシデントを統括管理する組織(CSIRT)を設置する等、セキュリティリスクへの対策の強化に取り組んでおります。

また、当社では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による在宅勤務者の増加に合わせて、テレワークに関わるIT環境を整備してきました。事業継続性を担保しながら業務効率やセキュリティを損なうことがないよう、仮想デスクトップ環境※の導入、ペーパーレスを推進する社内ルールの変更と新ワークフローシステムの導入、グループへのリモートワーク環境でのIT対策ガイドラインの提供等を実施してきました。

しかしながら、サイバー攻撃は年々巧妙化しているとともに、リモートワーク環境のセキュリティ不備を狙った攻撃も増加しており、外部からの予期せぬ不正アクセスやコンピュータウイルス侵入等による機密情報・個人情報の漏洩、設備・通信障害等による情報システム停止等の可能性を完全に排除できるものではありません。このような場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。


※ 自宅PC等の接続元にデータを残さずに、セキュアに社内の情報資産にアクセス可能なシステムインフラ。


⑬ 重要な会計方針及び見積りによるリスクについて

当社の連結財務諸表は、国際会計基準審議会によって公表されたIFRSに準拠して作成しております。連結財務諸表の作成にあたっては、報告期間の期末日における資産・負債の計上、偶発資産・偶発負債の開示及び期中の収益・費用の計上を行うため、必要に応じて会計上の見積り及び仮定を用いております。この会計上の見積り及び仮定は、その性質上不確実であり、実際の結果と異なる可能性があります。連結財務諸表に重要な影響を与える会計上の見積り及び仮定は以下の通りです。

- ・棚卸資産の評価
- ・有形固定資産の減損
- ・無形資産の減損
- ・関連会社及びジョイント・ベンチャーに対する投資の減損
- ・繰延税金資産の回収可能性
- ・確定給付制度債務
- ・引当金
- ・金融商品の評価
- ・偶発負債

当社の経営陣は、これらの見積りは合理的であると考えておりますが、想定を超えた変化等が生じた場合、当社の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすことがあります。

 重要な会計方針の見積り及び仮定についての詳細は、「第97期 有価証券報告書」をご参照ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8002/yuho_pdf/S100LO78/00.pdf




中期経営戦略について


当社及び連結子会社は、2019年度より3ヵ年の中期経営戦略「GC2021」をスタートしておりますが、2020年3月期の赤字決算により毀損した財務基盤の再生・強化を最優先課題とし、定量目標を修正しております。

これらの定量目標は、策定時において適切と考えられる一定の経済状況・産業動向その他様々な前提・仮定及び見通しに基づき策定されたものであり、経営環境の変化、上記個別リスクの発現、その他様々な要因により達成できない可能性があります。

中期経営戦略GC2021修正の内容については、以下をご参照ください。

 P.20-23「丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進」をご参照ください。

 中期経営戦略
<https://www.marubeni.com/jp/company/plan/>



財務データ

(百万円)														
	SG2009	SG-12					GC2015			GC2018			GC2021	
	米国会計基準					国際会計基準								
	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3		2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	
年間														
収益・売上高※1	7,965,055	9,020,468	10,584,393	10,509,088	7,055,700		7,834,295	7,300,299	7,128,805	7,540,337	7,401,256	6,827,641	6,332,414	
売上総利益	491,673	522,152	541,454	528,194	651,063		707,318	670,086	613,880	677,237	729,675	696,808	675,418	
営業利益※2	118,926	145,774	157,315	122,932	157,462		160,688	104,231	91,597	118,054	173,009	133,875	141,553	
受取配当金	23,561	19,200	27,351	30,112	34,917		34,957	18,555	17,512	21,254	37,336	27,631	16,209	
持分法による投資損益	28,864	71,452	81,528	87,790	99,405		89,919	31,824	114,725	148,503	85,278	△55,150	141,285	
親会社の所有者に帰属する当期利益(連結純利益)	95,312	136,541	172,125	205,696	210,945		105,604	62,264	155,350	211,259	230,891	△197,450	225,343	
期末現在														
資産合計(総資産)	4,586,572	4,679,089	5,129,887	5,965,086	7,256,085		7,673,064	7,117,686	6,896,733	6,877,117	6,809,077	6,320,037	6,938,958	
ネット有利子負債	1,706,397	1,615,634	1,755,705	1,785,247	2,491,043		2,887,608	2,762,453	2,099,939	1,915,824	1,858,839	1,859,125	1,687,885	
資本合計	799,746	831,730	915,770	1,188,379	1,531,231		1,678,713	1,415,202	1,742,758※3	1,835,637※3	2,071,726※3	1,604,600※3	1,911,769※3	
1株当たり情報(単位：円)														
基本的1株当たり当期利益※4	54.89	78.63	99.13	118.48	121.52		60.85	35.88	88.08	119.43	130.74	△116.03	127.52	
配当金	8.50	12.00	20.00	24.00	25.00		26.00	21.00	23.00	31.00	34.00	35.00	33.00	
キャッシュ・フロー														
営業活動によるキャッシュ・フロー	280,610	210,044	172,599	295,734	291,188		170,943	359,132	324,263	253,423	284,895	326,981	397,069	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,207	△128,495	△273,689	△210,878	△706,585		△331,411	△174,596	46,504	△49,742	22,528	△209,790	△116,256	
フリーキャッシュ・フロー	245,403	81,549	△101,090	84,856	△415,397		△160,468	184,536	370,767	203,681	307,423	117,191	280,813	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△254,655	△17,010	171,913	129,030	196,779		△70,705	△36,268	△258,123	△269,507	△427,420	△93,261	△68,503	
現金及び現金同等物の期末残高	570,789	616,003	677,312	919,475	665,498		469,106	600,840	704,972	625,834	509,288	522,523	745,858	
指標														
ROA(%)	2.05	2.95	3.51	3.71	3.15		1.41	0.84	2.22	3.07	3.37	△3.01	3.40	
ROE(%)	14.52	17.98	21.17	20.74	16.67		7.28	4.39	11.09	13.97	13.92	△13.41	15.57	
ネットDELシオ(倍)	2.13	1.94	1.92	1.50	1.63		1.72	1.95	1.20	1.04	0.90	1.16	0.88	
株主総利回り※5(%)	—	—	—	—	—		—	—	124.3	144.5	149.6	116.1	188.9	

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

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

※3 2016年8月に実施した永久劣後特約付ローン(総額2,500億円)による資金調達を含む。同ローンは国際会計基準上、資本合計(その他資本性金融商品)に分類。

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

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

非財務データ

環境データ

GHG排出量※1				(t-CO2e)
		2019.3	2020.3	2021.3
総計		1,034,922	1,083,698	1,080,146 (6.5ガスを含む) (965,196 (6.5ガスを除く))
内訳	丸紅単体主要拠点	Scope 1	4	4
		Scope 2	2,439	2,307
	丸紅単体(主要拠点以外) +連結子会社	Scope 1	726,704	773,194
		Scope 2	305,776	308,193

Scope 1 排出量 (6.5ガス※2)内訳								(t-CO2e)
2021.3								
6.5ガス総量	内訳							
	二酸化炭素 (CO2)	メタン(CH4)	一酸化二窒素 (N2O)	ハイドロフルオロ カーボン(HFCs)	パーフルオロカーボン (PFCs)	六ふっ化硫黄 (SF6)	三ふっ化窒素 (NF3)	
	114,950	5,203	72,081	36,602	1,064	0	0	0

エネルギー・電力消費量※3	2019.3	2020.3	2021.3
丸紅単体主要拠点の電力消費量(千kWh)	5,180	5,227	4,629
丸紅単体+連結子会社のエネルギー消費量(千GJ)	14,384	15,303	13,771

廃棄物発生量※4	2019.3	2020.3	2021.3
丸紅単体主要拠点の廃棄物発生量	8	39	4
丸紅単体(主要拠点以外)+連結子会社の廃棄物発生量	115,759	148,154	119,015
合計	115,767	148,192	119,019

輸送時の環境負荷※5	2019.3	2020.3	2021.3
輸送量(千トンキロ)	508,498	484,678	364,538
CO2排出量(t-CO2)	22,705	22,617	17,516
原単位(原油換算kl/千トンキロ)	0.0165	0.0173	0.0178

- ※1 ・燃料および蒸気のCO2排出係数
地球温暖化対策推進法の係数を使用しています。
- ・電力のCO2排出係数
単体については、電気事業者別排出係数を使用しています。2019年3月期までは基礎排出係数を使用していますが、2020年3月期からは調整後排出係数を使用しています。
国内の連結子会社については、2020年3月期までは地球温暖化対策推進法に基づく代替値を使用していましたが、2021年3月期からは調整後排出係数を使用しています。排出係数の変更に伴う排出量への影響は7,627t-CO2の減少となります。
- 海外の連結子会社については、国際エネルギー機関(International Energy Agency, IEA)による国別のCO2排出係数(CO2 emissions per kWh from electricity generation)の値を使用しています。2021年3月期からは再生可能エネルギー由来の電力については、Scope 2排出量の算定から除外しています。
- ・事業活動に伴うエネルギー起源CO2以外の温室効果ガス(6.5ガス)排出係数
地球温暖化対策推進法の係数を使用しています。
- ・GHG排出量は、2021年3月期より、6.5ガスを含む数値を算出しています。
- ※2 ・6.5ガスは、ドライアイスの使用に伴う二酸化炭素、燃料の燃焼の用に供する施設および機械器具における燃料の使用、家畜の飼養(家畜の消化管内発酵)、家畜の排せつ物の管理、廃棄物の焼却もしくは製品の製造の用途への使用・廃棄物燃料の使用に伴うメタンおよび一酸化二窒素、業務用冷凍空調機器の整備におけるHFCの回収及び封入におけるハイドロフルオロカーボン、変圧器など電気機械器具の使用における六ふっ化硫黄を対象としています。なお、パーフルオロカーボンと三ふっ化窒素の排出はありません。また、六ふっ化硫黄については、温対法に基づく報告義務が生じる会社はありませんでした。
- ※3 ・電力の単位発熱量は、3.6GJ/MWhを使用しています。
- ・燃料は地球温暖化対策推進法の単位発熱量を使用しています。
- ・バイオマスエネルギーは含みません。
- ※4 ・有価物は含みません。
- ※5 ・2019年3月期から2021年3月期まで、丸紅株式会社の荷主としての委託輸送に伴って発生する環境負荷を対象としています。

【本環境データの集計対象拠点について】

- ・丸紅単体主要拠点
2019年3月期までは主要6拠点(東京本社、北海道支社、中部支社、大阪支社、九州支社、静岡支店)でしたが、2020年3月期以降は主要5拠点(東京本社、北海道支社、中部支社、大阪支社、九州支社)に変更しています。
- ・連結子会社
清算・売却方針決定済みの子会社は含みません。
2019年3月期より米国北部を拠点とする穀物集荷・輸出事業会社を含みます。
2020年3月期よりGHG排出量、エネルギー消費量に米国南東部を拠点とする農業資材販売会社を含みます(廃棄物発生量には含まれていません)。

社会性データ

	2019.3	2020.3	2021.3
連結従業員数(名)※6	42,882	45,635	45,470
単体従業員数※7	4,418	4,404	4,389
うち男性(名)	3,227	3,218	3,203
うち女性(名)	1,191	1,186	1,186
平均勤続年数(年)※8	17.2	17.3	17.5
総合職(名)※8	3,346	3,324	3,318
総合職に占める女性比率(%)※8	9.6	10.2	10.8
管理職(名)※8	2,424	2,357	2,304
管理職に占める女性比率(%)※8	5.9	6.0	6.4
取締役・監査役	15	16	18
うち男性(名)	14	15	17
うち女性(名)	1	1	1
障がい者雇用比率(%)※9	2.57	2.69	2.58
月間平均残業時間(時間/月)※10	20.0	19.0	20.0
有給休暇取得率(%)※10	56.3	54.0	41.0
産休取得者数(名)※11	43	55	58
育児休業取得者数※12	54	105	100
うち男性(名)	14	51	48
復職率(育休取得後)(%)※13	91.5	96.8	98.9
採用者数(名)	141	154	146
新卒採用者数	119	106	116
うち男性(名)	79	70	79
うち女性(名)	40	36	37
キャリア採用者数	22	48	30
うち男性(名)	16	43	27
うち女性(名)	6	5	3
離職率(%)	3.1	3.3	3.0


- ※6 3月末時点。
- ※7 丸紅から他社への出向者を含め、他社から丸紅への出向者を除いた在籍人員数(3月末時点)。
- ※8 丸紅単体(3月末時点)。
- ※9 丸紅および特例子会社の丸紅オフィスサポートの合算(3月1日時点)。
- ※10 丸紅単体。
- ※11 丸紅単体。なお、前期から継続して休暇・休業取得している者を含めた、当期内における休暇・休業取得者数でカウント。
- ※12 丸紅単体。なお、当期内に休暇・休業取得を開始した人数でカウント。ただし、出産後8週間以内に取得した育児休業(“育MEN休業”)とその後の育児休業の取得はそれぞれ1名とカウント。
- ※13 丸紅単体。なお、当期内に育児休業期間を終了した者のうち復職した者の比率。

連結財務諸表


連結財政状態計算書

丸紅株式会社
2020年3月期及び2021年3月期

科目	(百万円)	
	2020年3月31日	2021年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	522,523	745,858
定期預金	140	113
有価証券	67	6
営業債権及び貸付金	1,056,938	1,057,245
その他の金融資産	315,861	341,928
棚卸資産	852,927	988,004
売却目的保有資産	19,344	24,865
その他の流動資産	235,255	223,573
流動資産合計	3,003,055	3,381,592
非流動資産		
持分法で会計処理される投資	1,601,298	1,730,680
その他の投資	229,080	256,621
長期営業債権及び長期貸付金	103,367	94,803
その他の非流動金融資産	98,002	89,205
有形固定資産	902,423	1,001,853
無形資産	288,992	296,910
繰延税金資産	32,555	25,435
その他の非流動資産	61,265	61,859
非流動資産合計	3,316,982	3,557,366
資産合計	6,320,037	6,938,958

財務報告に関するより詳しい情報については、当社ウェブサイトのIR投資家情報ページ、IRライブラリーより、2021年3月期(第97期)有価証券報告書をご覧ください。

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



科目	(百万円)	
	2020年3月31日	2021年3月31日
負債及び資本の部		
流動負債		
社債及び借入金	620,020	623,501
営業債務	1,085,616	1,187,719
その他の金融負債	367,971	465,244
未払法人所得税	16,360	14,998
売却目的保有資産に直接関連する負債	417	2,854
その他の流動負債	370,566	398,036
流動負債合計	2,460,950	2,692,352
非流動負債		
社債及び借入金	1,761,768	1,810,355
長期営業債務	5,245	3,215
その他の非流動金融負債	231,116	264,752
退職給付に係る負債	109,143	70,394
繰延税金負債	63,073	94,445
その他の非流動負債	84,142	91,676
非流動負債合計	2,254,487	2,334,837
負債合計	4,715,437	5,027,189
資本		
資本金	262,686	262,686
資本剰余金	143,189	143,667
その他資本性金融商品	243,589	243,589
自己株式	△1,172	△772
利益剰余金	866,140	1,071,639
その他の資本の構成要素		
その他の包括利益にて公正価値測定される金融資産の評価差額	22,718	43,864
在外営業活動体の換算差額	41,247	123,789
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	△62,922	△69,407
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,515,475	1,819,055
非支配持分	89,125	92,714
資本合計	1,604,600	1,911,769
負債及び資本合計	6,320,037	6,938,958

連結包括利益計算書

丸紅株式会社
2020年3月期及び2021年3月期

	(百万円)	
	2020年3月期	2021年3月期
収益		
商品の販売等に係る収益	6,638,184	6,219,878
サービスに係る手数料等	189,457	112,536
収益合計	6,827,641	6,332,414
商品の販売等に係る原価	△6,130,833	△5,656,996
売上総利益	696,808	675,418
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	△558,487	△529,326
貸倒引当金繰入額	△4,446	△4,539
固定資産損益		
固定資産評価損	△251,639	△10,114
固定資産売却損益	678	1,289
その他の損益	△15,098	△3,683
その他の収益・費用合計	△828,992	△546,373
金融損益		
受取利息	16,382	10,444
支払利息	△47,737	△22,947
受取配当金	27,631	16,209
有価証券損益	25,123	7,727
金融損益合計	21,399	11,433
持分法による投資損益	△55,150	141,285
税引前利益(損失)	△165,935	281,763
法人所得税	△24,256	△48,695
当期利益(損失)	△190,191	233,068
当期利益(損失)の帰属：		
親会社の所有者	△197,450	225,343
非支配持分	7,259	7,725

	(百万円)	
	2020年3月期	2021年3月期
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益にて公正価値測定される金融資産の評価差額	△53,880	20,443
確定給付制度に係る再測定	△19,080	29,385
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	△5,627	5,600
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△85,117	79,414
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	△5,425	3,097
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	△29,009	△6,959
税引後その他の包括利益合計	△198,138	130,980
当期包括利益合計	△388,329	364,048
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	△394,355	355,477
非支配持分	6,026	8,571
		(円)
	2020年3月期	2021年3月期
基本的1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益(損失)	△116.03	127.52
希薄化後1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益(損失)	△116.03	127.37

連結持分変動計算書

丸紅株式会社

(百万円)							
2020年3月期	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金 普通株式	資本 剰余金	その他資本性 金融商品	自己株式	利益 剰余金	その他の資本の構成要素	
						その他の包括利 益にて公正価値 測定される金融 資産の評価差額	在外営業 活動体の 換算差額
期首残高	262,686	139,898	243,589	△1,384	1,163,472	71,912	131,178
新会計基準適用に よる累積的影響額					△6,674		
当期利益(損失)					△197,450		
その他の包括利益						△58,875	△89,931
自己株式の取得 及び売却		△14		212			
支払配当					△59,878		
非支配持分との資本 取引及びその他		3,305			△42		
その他資本性金融商 品の所有者に対する 分配					△3,902		
利益剰余金への振替 非金融資産等への 振替					△29,386	9,681	
期末残高	262,686	143,189	243,589	△1,172	866,140	22,718	41,247

	親会社の所有者に帰属する持分				非支配 持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			親会社の所有者に 帰属する持分合計		
	キャッシュ・ フロー・ヘッジの 評価差額	確定給付 制度に係る 再測定	その他の資本の 構成要素 合計			
期首残高	△33,610	—	169,480	1,977,741	93,985	2,071,726
新会計基準適用に よる累積的影響額				△6,674		△6,674
当期利益(損失)				△197,450	7,259	△190,191
その他の包括利益	△28,394	△19,705	△196,905	△196,905	△1,233	△198,138
自己株式の取得 及び売却				198		198
支払配当				△59,878	△6,640	△66,518
非支配持分との資本 取引及びその他				3,263	△4,246	△983
その他資本性金融商 品の所有者に対する 分配				△3,902		△3,902
利益剰余金への振替		19,705	29,386	—		—
非金融資産等への 振替	△918		△918	△918		△918
期末残高	△62,922	—	1,043	1,515,475	89,125	1,604,600

(百万円)							
2021年3月期	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金 普通株式	資本 剰余金	その他資本性 金融商品	自己株式	利益 剰余金	その他の資本の構成要素	
						その他の包括利 益にて公正価値 測定される金融 資産の評価差額	在外営業 活動体の 換算差額
期首残高	262,686	143,189	243,589	△1,172	866,140	22,718	41,247
当期利益(損失)					225,343		
その他の包括利益						26,334	82,542
自己株式の取得 及び売却		39		400			
支払配当					△49,481		
非支配持分との資本 取引及びその他		439			△111		
その他資本性金融商 品の所有者に対する 分配					△3,942		
利益剰余金への振替 非金融資産等への 振替					33,690	△5,188	
期末残高	262,686	143,667	243,589	△772	1,071,639	43,864	123,789

	親会社の所有者に帰属する持分				非支配 持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			親会社の所有者に 帰属する持分合計		
	キャッシュ・ フロー・ヘッジの 評価差額	確定給付 制度に係る 再測定	その他の資本の 構成要素 合計			
期首残高	△62,922	—	1,043	1,515,475	89,125	1,604,600
当期利益(損失)				225,343	7,725	233,068
その他の包括利益	△7,244	28,502	130,134	130,134	846	130,980
自己株式の取得 及び売却				439		439
支払配当				△49,481	△6,229	△55,710
非支配持分との資本 取引及びその他				328	1,247	1,575
その他資本性金融商 品の所有者に対する 分配				△3,942		△3,942
利益剰余金への振替		△28,502	△33,690	—		—
非金融資産等への 振替	759		759	759		759
期末残高	△69,407	—	98,246	1,819,055	92,714	1,911,769

連結キャッシュ・フロー計算書

丸紅株式会社
2020年3月期及び2021年3月期

	(百万円)	
	2020年3月期	2021年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益(損失)	△190,191	233,068
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費等	166,922	144,417
固定資産損益	250,961	8,825
金融損益	△21,399	△11,433
持分法による投資損益	55,150	△141,285
法人所得税	24,256	48,695
営業債権の増減	231,157	18,721
棚卸資産の増減	32,103	△116,365
営業債務の増減	△188,141	132,064
その他ー純額	△92,406	1,318
利息の受取額	11,701	8,990
利息の支払額	△48,890	△24,305
配当金の受取額	120,504	128,533
法人所得税の支払額	△24,746	△34,174
営業活動によるキャッシュ・フロー	326,981	397,069
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	108	28
有形固定資産の売却による収入	8,712	7,058
投資不動産の売却による収入	154	－
貸付金の回収による収入	32,584	13,062
子会社の売却による収入(処分した現金及び現金同等物控除後)	15,778	8,830
持分法で会計処理される投資及びその他の投資等の売却による収入	66,413	79,377
有形固定資産の取得による支出	△109,878	△124,090
投資不動産の取得による支出	△114	△115
貸付による支出	△8,920	△11,528
子会社の取得による支出(取得した現金及び現金同等物控除後)	△15,414	△18,788
持分法で会計処理される投資及びその他の投資等の取得による支出	△199,213	△70,090
投資活動によるキャッシュ・フロー	△209,790	△116,256

	(百万円)	
	2020年3月期	2021年3月期
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金等の純増減額	74,877	△9,464
社債及び長期借入金等による調達	258,016	398,599
社債及び長期借入金等の返済	△347,484	△398,238
親会社の株主に対する配当金の支払額	△59,878	△49,481
自己株式の取得及び売却	△7	△10
非支配持分からの払込による収入	116	667
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△7,727	△380
その他資本性金融商品の所有者に対する分配の支払額	△3,902	△3,942
その他	△7,272	△6,254
財務活動によるキャッシュ・フロー	△93,261	△68,503
為替相場の変動の現金及び現金同等物に与える影響	△10,695	11,922
現金及び現金同等物の純増減額	13,235	224,232
現金及び現金同等物の期首残高	509,288	522,523
売却目的保有資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額	－	△897
現金及び現金同等物の期末残高	522,523	745,858

グローバルネットワーク

2021年4月1日現在



拠点一覧

Middle East & Africa		Europe & CIS		Southwest Asia		Japan	
Abidjan	Istanbul	Almaty	Moscow	Bengaluru	Karachi	札幌	大阪
Abu Dhabi	Johannesburg	Athens	Nur-Sultan (Astana)	Chattogram	Kolkata	仙台	福山
Accra	Kuwait City	Bucharest	Paris	Dhaka	Lahore	東京	広島
Addis Ababa	Lagos	Budapest	Prague	Goa	Mumbai	静岡	今治
Algiers	Luanda	Düsseldorf	Risley	Islamabad	New Delhi	浜松	福岡
Amman	Maputo	Hamburg	Tallinn			名古屋	那覇
Ankara	Muscat	Helsinki	Tashkent			富山	
Baghdad	Nairobi	Khabarovsk	Vladivostok				
Cairo	Riyadh	Kiev	Warsaw				
Casablanca	Tehran	Lisbon	Yuzhno-Sakhalinsk				
Doha	Tel Aviv	London					
Dubai		Milan					

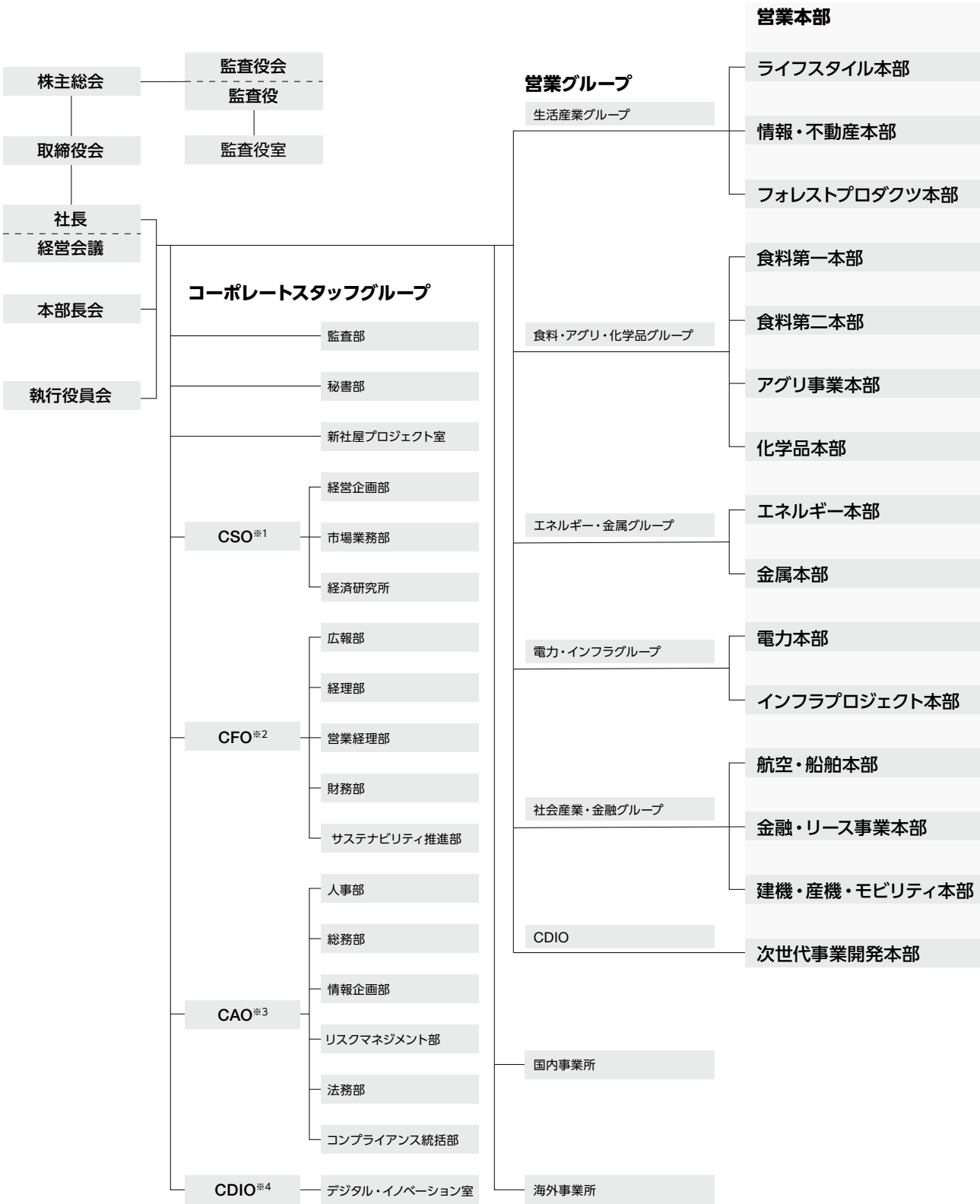
Global Network



ASEAN		China / East Asia		Oceania		North & Central America		South America	
Bangkok	Nay Pyi Taw	Beijing	Seoul	Auckland		Guatemala City		Belo Horizonte	
Hanoi	Phnom Penh	Changchun	Shanghai	Melbourne		Havana		Bogota	
Ho Chi Minh City	Singapore	Chengdu	Shenzhen	Perth		Houston		Buenos Aires	
Jakarta	Vientiane	Dalian	Taipei	Port Moresby		Los Angeles		Caracas	
Kuala Lumpur	Yangon	Guangzhou	Tianjin	Sydney		Mexico City		Lima	
Kuching		Hefei	Ulan Bator			New York		Rio de Janeiro	
Manila		Hong Kong	Wuhan			Omaha		Salvador	
		Kunming	Xiamen			Queretaro		Santiago	
		Nanjing				Silicon Valley		São Paulo	
		Qingdao				Toronto			
						Washington, D.C.			

組織図

2021年4月1日現在



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

会社情報

2021年3月31日現在

社名	丸紅株式会社
証券コード	8002
東京本社 ※ 2021年5月24日現在	〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目4番2号 TEL：(03)3282-2111 E-mail：tokb138@marubeni.com
日本及び海外事業所・ 海外現地法人 (東京本社を含む) ※ 2021年4月1日現在	68カ国・地域、133拠点 本社・支社・支店・出張所 13カ所、 海外支店・出張所 58カ所、 海外現地法人 29社 62カ所
創業	1858年5月
設立	1949年12月1日
資本金	262,686百万円
従業員数	4,389名(丸紅グループの従業員数 45,470名)
ウェブサイト	https://www.marubeni.com/jp/  IR 投資家情報ページ https://www.marubeni.com/jp/ir/  サステナビリティページ https://www.marubeni.com/jp/sustainability/ 
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月

IR活動

丸紅は、社は「正・新・和」の精神に則り、財務・業績情報や投資判断に必要な経営戦略等の非財務情報、関連法令および規則に定められた開示事項を、適時・適切かつ公平に、そして分かりやすく提供することによって、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信

頼関係の構築に努めています。また、効果的な双方向の対話を通じてステークホルダーの皆様からいただいた外部評価を、取締役を含む経営幹部など社内でも共有することにより、当社の持続的な企業価値向上の実現を目指します。

IR活動方針

正：「透明性の高いIR」

法定開示、適時開示および金融商品取引法に定められたフェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨を踏まえ、公正明朗な情報開示を行い、それを通じて、ステークホルダーの皆様への説明責任を果たしながら真摯な対話を実践します。

新：「進取・創意に富むIR」

社長、CFO、取締役を含む経営幹部が、各種IRイベントに積極的に参加することで、株主・投資家との対話機会を充実させます。IRイベントの企画・運営、発行物およびIRウェブサイトの制作にあたっては、新鮮な視点を持ちながら、参加者・閲覧者にとって分かりやすいコンテンツとすべく創意工夫を重ねます。

和：「双方向の対話を通じたIR」

社長、CFO、IR専任部署を中心に、株主・投資家との対話を通じて得られた意見・要望を取りまとめ、取締役を含む経営幹部や社内に向けて適切にフィードバックを行います。また、IR専任部署を中心とした関係部署間の時宜を得た情報共有を通じて、有機的な社内連携を図ります。

外部評価

ESG投資インデックスへの組み入れ

FTSE4Good Global Index Series※1


FTSE4Good

※1 FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Marubeni Corporation has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

FTSE Blossom Japan Index※2


FTSE Blossom Japan

※2 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに丸紅株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

MSCI日本株女性活躍指数※3


2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

※3 The inclusion of Marubeni Corporation in any MSCI Index, and the use of MSCI Logos, Trademarks, Service Marks or Index Names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Marubeni Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI Indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI Index Names and Logos are Trademarks or Service Marks of MSCI or its affiliates.

社外からの認定・評価

「なでしこ銘柄」に選定



「えるばし」認定を取得



「プラチナくるみん」認定を取得



「健康経営優良法人2021 (ホワイト500)」への選定



「健康経営銘柄」への選定



「DX認定取得事業者」への選定



詳細はウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/evaluation/>



価値創造の道筋

特集：変わる丸紅

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

事業戦略と概況

企業データ

株式情報

2021年3月31日現在

発行可能株式総数	単元株式数	長期信用格付※										
4,300,000,000株	100株	<table><tr><th>格付会社名</th><th>格付(見通し)</th></tr><tr><td>日本格付研究所 (JCR)</td><td>A+ (安定的)</td></tr><tr><td>格付投資情報センター (R&I)</td><td>A (安定的)</td></tr><tr><td>S&P グローバル・レーティング</td><td>BBB (安定的)</td></tr><tr><td>ムーディーズ (Moody's)</td><td>Baa2 (安定的)</td></tr></table>	格付会社名	格付(見通し)	日本格付研究所 (JCR)	A+ (安定的)	格付投資情報センター (R&I)	A (安定的)	S&P グローバル・レーティング	BBB (安定的)	ムーディーズ (Moody's)	Baa2 (安定的)
格付会社名	格付(見通し)											
日本格付研究所 (JCR)	A+ (安定的)											
格付投資情報センター (R&I)	A (安定的)											
S&P グローバル・レーティング	BBB (安定的)											
ムーディーズ (Moody's)	Baa2 (安定的)											
発行済株式総数	期末配当金支払株主確定日											
1,737,940,900株	毎年3月31日											
上場証券取引所	中間配当金支払株主確定日											
東京	毎年9月30日											
株主数	株主名簿管理人											
209,517名	みずほ信託銀行株式会社											

※ 2021年8月31日現在

大株主の状況

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	165,540	9.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	123,732	7.12
ビーエヌワイエム アズ エージーティ クライアンス ノントリーティー ジヤスデツク	98,570	5.68
明治安田生命保険相互会社	41,818	2.41
株式会社みずほ銀行	30,000	1.73
損害保険ジャパン株式会社	30,000	1.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	29,781	1.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	26,399	1.52
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	25,448	1.47
第一生命保険株式会社	24,859	1.43

※ 1 持株数は千株未満を切り捨てています。

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

所有者別分布状況(%)

円グラフの所有者別分布状況(%)

所有者	割合(%)
金融機関	39.67
個人	19.68
外国人・外国法人	30.38
その他	5.47
その他国内法人	4.81

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

MARUBENI CORPORATION
INTEGRATED REPORT 2021

164

MARUBENI CORPORATION
INTEGRATED REPORT 2021

165