

ガバナンス

Governance

Appendix コーポレートガバナンス報告書

- I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
及び資本構成、企業属性その他の基本情報
- II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理
組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況
- III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況
- IV 内部統制システム等に関する事項
- V その他

以下は、東京証券取引所に提出している『コーポレートガバナンス報告書』（2025年12月15日更新）を掲載しています。『コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日改訂版）に関する当社の取り組み』とあわせて、丸紅のコーポレート・ガバナンスに関する最新の報告書は、当社ウェブサイトからご覧いただけます。

https://www.marubeni.com/jp/company/governance/index.html?id=anc_01&

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

1. 基本的な考え方

当社グループの役員、社員は、社は「正・新・和」及び丸紅行動憲章に掲げられた精神に則り、法令や社内規則を遵守するとともに、企業倫理・経営理念に適った企業活動を行い、コーポレート・ガバナンスの充実に努めております。また、当社は、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制等について、取締役会にて「内部統制の基本方針」を決議しております。その概要は本報告書の「IV.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」に記載のとおりです。

1 - 社は・経営理念

社は：「正」(公正にして明朗なこと)

「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。」

2 - 丸紅行動憲章

丸紅は、公正なる競争を通じて利潤を追求する企業体であると同時に、世界経済の発展に貢献し、社会にとって価値のある企業であることを目指します。これを踏まえて、以下の6項目を行動の基本原則とします。

(a) 公正、透明な企業活動の徹底

法律を遵守し、公正な取引を励行する。

内外の政治や行政との健全な関係を保ち、自由競争による営業活動を徹底する。

反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨む。

(b) グローバル・ネットワーク企業としての発展

各国、各地域の文化を尊重し、企業活動を通じて地域経済の繁栄に貢献していく。

グローバルに理解が得られる経営システムを通じて、各地域社会と調和のとれた発展を目指す。

(c) 新しい価値の創造

市場や産業の変化に対応するだけでなく、変化を自ら創造し、市場や顧客に対して新しい商品やサービスを提供していく。

既存の常識や枠組みにとらわれることなく、常に新たな可能性にチャレンジする。

(d) 個性の尊重と独創性の発揮

一人一人の個性を尊重し、独創性が存分に発揮できる、自由で活力のある企業風土を醸成する。

自己管理の下、自らが課題達成に向けて主体的に行動する。

(e) コーポレート・ガバナンスの推進

株主や社会に対して積極的な情報開示を行い、経営の透明度を高める。

経営の改善等に係る提案を尊重し、株主や社会に対してオープンな経営を目指す。

(f) 社会貢献や地球環境への積極的な関与

国際社会における企業市民としての責任を自覚し、積極的な社会貢献活動を行う。

環境問題に心を配り、健全な地球環境を子孫に継承する。

3 - ステークホルダーについて

当社グループは、世界のさまざまなステークホルダーに支えられて事業を行っています。ステークホルダーの期待・関心及び当社が環境・社会に及ぼす影響を踏まえて、ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、ともに考え歩みを進めていくことが重要であると認識しています。当社グループのステークホルダーに対する考え方は以下のとおりです。

(a) 顧客・取引先

顧客・取引先から信用される企業を目指し、安全性に十分配慮のうえ、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供し、誠実な対応を通じて、満足度の向上、信頼の獲得に常時取り組みます。

(b) 株主・投資家

事業環境の変化に対応し安定的な収益を確保するだけでなく、環境及び社会分野においても企業価値の向上に努め、企業情報を積極的かつ公正に開示することで、株主の期待に応えます。

(c) 地域社会

地域社会の一員として共生を図り、事業を展開する地域に暮らす人々の生活向上や地域産業の発展、青少年をはじめとした現地の雇用機会創出とジェンダーや障がい者雇用など多様性とインクルージョンに配慮した雇用等を通じて豊かな地域社会創造に貢献します。海外においては、地域の法令・文化・慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営に努めます。また、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは、断固として対決します。

(d) 社員

当社グループ社員一人ひとりの価値観・人生設計を尊重します。また、あらゆる差別を撤廃し、誰もが快適に働ける職場環境を整備します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

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

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

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

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

【株主との対話の実施状況等】【英文開示有り】

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

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

また、2025年度には、当社として初の試みとなるMarubeni IR Day 2025 ～Global crossvalue platformが生み出す未来～を開催しました。詳細は、当社ウェブサイトに掲載しておりますので、そちらをご参照ください。

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

今後とも、株主・投資家との対話に積極的に取り組んで参ります。

なお、本報告書(添付を含みます)は、英文でも開示しております。

<https://www.marubeni.com/en/company/governance/>

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年4月1日

該当項目に関する説明更新

当社は、中期経営戦略GC2027を、中期経営戦略GC2021(2019-2021年度)から続く長期的な経営戦略の第3段階と位置付けています。前中期経営戦略GC2024(2022-2024年度)において成長基盤が確立されたことから、中期経営戦略GC2027においては、次なる高みへ向け成長を加速させ、ROEの維持・向上とPERの向上(株主資本コスト低減・期待成長率向上)により、2030年度までの時価総額10兆円超の達成を目標として掲げています。

< 現状分析 >

- ・株主資本コスト: ROEが株主資本コストを上回っていることを確認
- ・時価総額: 中期経営戦略GC2021初年度である2019年度は1兆円程度、前中期経営戦略GC2024期間中に4兆円程度まで向上、本報告書提出日時点では7兆円を超える水準
- ・ROE: 2024年度実績14.2%
- ・PER: 2025年12月11日時点で14.6倍程度(「12月11日終値」÷「2025年3月期1株当たり親会社帰属当期利益」)
- ・PBR: 2025年12月11日時点で1.9倍程度(「12月11日終値」÷「2026年3月期中間期1株当たり親会社株主帰属持分」)
- ・基礎営業キャッシュ・フロー: 2019年度の3,638億円から2024年度には6,066億円まで拡大、CAGR 11%を実現

< 取組方針 >

上述の時価総額目標に加え、中期経営戦略GC2027においては、連結純利益等の定量目標も掲げています。それらの達成に向け、これまで以上にキャッシュ・フロー経営を深化させ、財務体質を維持しながら、戦略的資本配分を実施していきます。

(1)中期経営戦略GC2027定量目標

- ・連結純利益(2027年度、CAGR 10%程度): 6,200億円以上
- ・基礎営業キャッシュ・フロー(3ヵ年累計): 20,000億円
- ・総還元性向: 40%程度、累進配当の継続
- ・ROE: 15%

(2)中期経営戦略GC2027計画(3ヵ年累計)

- ・株主還元後フリーキャッシュ・フロー: 黒字
- ・新規投資・CAPEX等: 17,000億円程度
- ・回収: 6,000億円程度

(3)ROEの維持・向上

- ・既存事業の磨き込みと、成長なき事業からの投資の回収促進により、キャッシュ創出力を強化
- ・創出したキャッシュを、投資・財務規律を遵守しつつ、成長領域×高付加価値×拡張性を兼ね備える戦略プラットフォーム型事業に集中配分、R

OIC 10%超の高い付加価値と年間10%超の成長性を実現すべく邁進
・その他の資本配分分類(資源投資、インフラ事業・ファイナンス事業、長期目線の種まき)にもそれぞれ資本配分額を設定、メリハリある事業投資を推進、資源投資は競争力強化、インフラ事業・ファイナンス事業は一層の高収益化を図り、各事業のサービス化やバリューチェーン拡大を通じて戦略プラットフォーム型事業への連動・昇華を追求
・戦略プラットフォーム型事業を中心とした事業ポートフォリオへの入替を進め、資本効率向上を加速、2024年度末時点で7%程度の非資源ROICを、2030年度に向けて10%まで引き上げることを目指す
(ROIC = 「実態純利益」 ÷ 「投下資本(期末ネット有利子負債 + 期末株主資本)」)

(4)PERの向上
・株主資本コスト低減(業績ボラティリティの安定化、株主還元の更なる強化、信用格付の向上等)、期待成長率の向上(予算コミットメントの着実な達成、丸紅グループの強み・成長ストーリーの発信強化)を図る
・株主還元の更なる強化については、丸紅グループの利益成長に対する強いコミットメントとして、総還元性向を30～35%から40%程度に引き上げ、2025年度以降は1株当たり年間配当金額100円を基点とする累進配当を実施
・丸紅グループの強み・成長ストーリーの発信強化については、株主・投資家との対話を積極的に実施(Marubeni IR Day 2025 ～ Global crossvalue platformが生み出す未来～につき上述)

(5)役員報酬
・社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬を、株主利益と連動させて設計
・現在は譲渡制限付株式、TSR連動型譲渡制限付株式を導入(同報酬の概要は、本報告書末尾の「取締役の報酬等の決定方針の概要」をご参照)

なお、丸紅グループは、その在り姿として「Global crossvalue platform(GCP)」を掲げています。中期経営戦略GC2027におけるGCPの追求とは、「総合社社の枠組みを超える価値創造」の追求であり、価値創造における世界の卓越企業群をベンチマークし、その成功要因を当社の価値創造施策に積極的に取り入れ、時価総額目標10兆円超の早期達成を目指していきます。

中期経営戦略GC2027の詳細を含む資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、本報告書の添付に記載しております原則5-2に係る当社取組みもご参照ください。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	274,526,500	16.55
ビ・エヌワイエム アズ エ - ジ - ティ クライアンツ 10パ - セント	168,255,586	10.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	108,775,500	6.56
明治安田生命保険相互会社	37,636,918	2.27
JPMorgan証券株式会社	35,322,381	2.13
株式会社みずほ銀行	30,000,000	1.81
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	29,777,803	1.80
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	29,374,325	1.77
日本生命保険相互会社	23,400,585	1.41
損害保険ジャパン株式会社	22,500,000	1.36

支配株主(親会社を除く)の有無	——
親会社の有無	なし

補足説明

上記【大株主の状況】は、2025年3月31日時点の情報です。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月

業種	卸売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情 更新

< グループ経営に関する考え方及び方針 >

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

なお、当社の事業ポートフォリオに関する考え方については、本報告書の添付に記載しております補充原則5-2 に係る当社取組みをご参照ください。

< グループ会社におけるガバナンス体制の実効性に関する方策 >

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

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

・当社の「内部統制の基本方針」として、企業集団の業務の適正を確保するための体制(子会社管理体制)及び監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制(監査役監査体制)を整備することを取締役会で決議しており、当該体制強化の一環として、国内外の子会社を対象に、原則確認書を締結する方法により、以下(1)～(3)を義務付けております(企業集団における業務の適正を確保するための体制については、「V.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」もご参照ください)。

(1)重大な損失につながるおそれのある事実、重大な法令違反につながるおそれのある事実、その他業績・信用に重大な影響を与えるおそれのある事実が発生した場合の報告

(2)一定の重要事項を子会社で決定する場合における当社に対する事前の意見聴取

(3)対象子会社の役員・使用人又はこれらの者から報告を受けた者が法令違反等に関する事案の報告・調査協力及び当社の監査役に対する報告・調査協力を行ったことを理由に解雇その他の不利益な処遇を受けないことの保証

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

< 上場子会社・上場関連会社について >

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

なお、当社は、2025年3月末時点で、上場子会社を有しておりませんが、以下の上場関連会社を有しております()。

・株式会社GameWith(東証スタンダード、ゲーム情報等の提供を行うメディア事業及びeスポーツ・エンタメ事業、並びにゲームに関連する新規事業)

当社は、当社連結子会社であるアルテリア・ネットワークス株式会社(当社保有率66.66%。以下、アルテリアという)において通信サービスを始めたD2Cビジネスを強化することを目的に、株式会社GameWithとの関係をより強固にするため、アルテリアを通じて同社を上場関連会社としております。アルテリアの株主としての議決権割合は21.1%(2025年3月末時点)です。アルテリアの役職員1名(当社からアルテリアへの出向者)が株式会社GameWithの取締役を兼務しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、アルテリアでは株式会社GameWithの事業運営についてはその独立性を尊重することを基本方針としております。

以上より、当社は、株式会社GameWithに対して直接又は間接を問わずその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社は、株式会社GameWithと取引を行っておりません。

・丸建リース株式会社(東証スタンダード、重仮設鋼材等の賃貸・販売及び関連工事)

当社は、丸建リース株式会社を上場関連会社としております。当社の株主としての議決権割合は、37.11%(2025年3月末時点)です。当社役職員1名が丸建リース株式会社の取締役を兼務している他、当社の元役職員1名が同社取締役に就任しておりますが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。さらに、2005年3月31日付けで「経営の関与に関する覚書」を締結し、同社の重要事項の決定に当たっては当社の事前の承認・報告を要さない旨を合意しております。

以上より、当社は、丸建リース株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。なお、当社と丸建リース株式会社との間では取引は行っておりません。

・片倉コープアグリ株式会社(東証スタンダード、肥料、飼料、物資その他の製造及び販売)

当社は、片倉コープアグリ株式会社を、当社グループと同社との肥料取引等の関係維持・強化のため、上場関連会社としております。ただし、当社は筆頭株主ではなく、当社の株主としての議決権割合は22.85%(2025年3月末時点)です。当社役職員1名が片倉コープアグリ株式会社の取締役を兼務している他、当社の元役職員1名が同社取締役に就任しておりますが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。

以上より、当社は、片倉コープアグリ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社グループと片倉コープアグリ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・エスフーズ株式会社(東証プライム、食肉の加工及び販売)

当社は、エスフーズ株式会社を、当社グループと同社との当社輸入食肉等の販売取引の関係維持・強化のため、上場関連会社としております。当社の株主としての議決権割合は、15.30%(2025年3月末時点)です。当社役職員1名がエスフーズ株式会社の取締役を兼務しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。

以上より、当社は、エスフーズ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社グループとエスフーズ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・日清オイリオグループ株式会社(東証プライム、製油関連事業)

当社は、日清オイリオグループ株式会社を、当社グループと同社との油脂等取引の関係維持・強化のため、上場関連会社としております。当社の株主としての議決権割合は、15.96%(2025年3月末時点)です。当社の元役職員1名が日清オイリオグループ株式会社取締役に就任しておりますが、その専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。

以上より、当社は、日清オイリオグループ株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社グループと日清オイリオグループ株式会社は、上記取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

・みずほリース株式会社(東証プライム、その他金融業)

当社は、みずほリース株式会社との連携をさらに発展させ、金融・リース領域における新たなビジネスモデルの創出と収益基盤の強化を図る目的で、同社を上場関連会社としております。ただし、当社は筆頭株主ではなく、当社の株主としての議決権割合は、20.02%(2025年3月末時点)です。本報告書提出日時点で当社役職員1名及び当社の元役職員1名がみずほリース株式会社の取締役に就任しておりますが、いずれもその専門知識や経験等に基づき同社のコーポレート・ガバナンス体制に則り取締役候補者として選定され、株主総会において選任されたものであり、同社の事業運営についてはその独立性を尊重することを当社の基本方針としております。

以上より、当社は、みずほリース株式会社に対してその独立性を損なう支配力は有しておらず、同社をグループ経営の対象とはしていません。

なお、当社グループとみずほリース株式会社は、リース取引等の取引関係にもありますが、同取引の条件について、それぞれ独立した当事者として交渉・決定しております。

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

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

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

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	11名

社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	7名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
翁 百合	他の会社の出身者											
石塚 茂樹	他の会社の出身者											
安藤 久佳	その他											
南 壮一郎	他の会社の出身者											
小島 啓二	他の会社の出身者								○			
梶原 ゆみ子	他の会社の出身者											
岩村 水樹	他の会社の出身者								○			

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

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

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
翁 百合	○	該当ありません。	同氏は、長年に亘るシンクタンクにおける経済及び金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験に加え、産業構造審議会委員・金融審議会委員・政府税制調査会会長など政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、指名委員会の委員長として当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるために議論をリードしていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏は、現在及び過去3事業年度において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

石塚 茂樹	○	該当ありません。	同氏は、国際的企業において長きに亘る企業経営の経験を通して培われた高い見識を有しており、また、技術・開発エンジニア出身として、当社の経営において不可欠であるデジタル・IT分野に対する深い理解・経験を有しております。同氏には、激動する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。さらに、指名委員会の委員として当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるため、積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏は、現在及び過去3事業年度において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。
安藤 久佳	○	該当ありません。	同氏は、官界において要職を歴任し、国内外の幅広い経済・産業・政治動向に関する高い見識を有しております。同氏には、激動する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に関する監督を適切に行っていただいております。さらに、ガバナンス・報酬委員会の委員長として、当社の経営の健全性・透明性・実効性を高めるためにガバナンス体制の構築等の議論において強いリーダーシップを発揮していただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏は、現在及び過去3事業年度において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

南 壮一郎	○	同氏は、株式会社ビズリーチの業務執行者でした。当社と同社との間では、当社から同社への業務委託等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。	同氏は、外資系証券会社を経て、新設プロ野球団の立ち上げに従事、2007年に大手会員制転職サイトを開設・起業、2020年より同社のホールディングカンパニー代表取締役社長を務めています。起業から事業拡大・多角化を進め、成長軌道に乗せたのちグループ経営体制への移行をリードするなど、長年に亘りトップとして優れた経営手腕を発揮しています。 同氏は自ら起業して企業を成長させる経営全般の豊富な経験と実績に加えて、当社の成長に不可欠な人財戦略及びDX推進に関する専門的知見を有しており、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただけるものと判断したことより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。
小島 啓二	○	同氏は、株式会社日立製作所の業務執行者であります。当社と同社との間では、商品売買取引等多様かつ継続的な取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。	同氏は、大手メーカーで長年に亘り研究開発及びデジタル事業の経営に携わり、2022年4月より2025年3月までの3年間、同社の取締役 代表執行役 執行役社長兼CEOとして、デジタルソリューション基盤の立ち上げや事業ポートフォリオの再編など、グローバル企業の経営変革を成功させてきた実績を有しております。研究開発からIT、インフラ技術まで幅広い分野に精通し、特にデジタル技術と実体製品を組み合わせた「サイバーフィジカル」領域に強みを持ち、同社を社会イノベーション企業へと大きく成長させ、一層の企業価値向上を果たすなど、グローバル企業トップとしての経営全般に関する豊富な経験と実績、高い見識を有しており、実践的な視点から当社の経営への助言、業務執行に対する監督を行っていただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

梶原 ゆみ子	○	同氏は、富士通株式会社の業務執行者でした。当社と当社との間では、当社から同社への販売取引等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。	同氏は、大手メーカーの執行役員EVP CSuO（最高サステナビリティ責任者）を経て、大手メーカーの社外取締役や内閣府総合科学技術・イノベーション会議の非常勤議員を務めております。大手メーカーでは法務・コンプライアンス・知的財産本部副本部長や人事部副本部長等の要職を歴任し、コーポレート・ガバナンスや人材マネジメントにおいても豊富な経験を有しております。特に法務・コンプライアンス分野では、グローバル企業における法的リスク管理体制の構築や知的財産戦略の立案に貢献し、人事分野では多様な人材の活用や働き方改革の推進に尽力してきました。サステナビリティ経営への専門的助言に加え、国の科学技術・イノベーション政策に関する知見や産官学連携の経験を活かした戦略的提言、さらにはコンプライアンス体制の強化や人材育成・活用に関する助言等、多角的な視点から経営課題を分析し、ガバナンス体制の実効性向上と持続的な企業価値向上に貢献が期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。
岩村 水樹	○	同氏は、グーグル合同会社の業務執行者であります。当社と当社との間では、当社の広告配信に関する取引等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。	同氏は、大手広告会社、経営戦略コンサルティング会社を経て、日本大学准教授、ラグジュアリーブランドCEOを歴任するなど、幅広い経営及びマーケティング戦略の経験を有しております。現在は大手IT企業にてアジア太平洋全域におけるコンシューマー製品及びブランドマーケティングを統括しており、デジタル・ビッグデータを活用した経営、マーケティング及びブランド強化に深い知見を有しております。当社の成長に不可欠なDX推進に関する知見を活用し、実践的な視点から当社の経営への助言、業務執行に対する監督を行っていただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性								
	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	4	1	1	3	0	0	社外取締役

報酬委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス・報酬委員会	6	2	2	2	0	2	社外取締役
------------------	-------------	---	---	---	---	---	---	-------

補足説明

- 指名委員会に相当する任意の委員会
・指名委員会(随時開催):独立社外役員がメンバーの過半数を占め、独立社外役員を委員長としており、独立性を有する構成となっています。同委員会は、取締役、監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)について審議、取締役会に答申する取締役会の諮問機関です。2024年度は9回開催し、主な審議内容は、取締役・監査役候補者及び次期社長選任案等です。
・委員の構成(2025年6月20日時点):
委員長 翁 百合(社外取締役)
委員 大本 晶之(代表取締役社長)
石塚 茂樹(社外取締役)
小島 啓二(社外取締役)
- 報酬委員会に相当する任意の委員会
・ガバナンス・報酬委員会(随時開催):独立社外役員がメンバーの過半数を占め、独立社外役員を委員長としており、独立性を有する構成となっています。同委員会は、取締役・執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会に答申する取締役会の諮問機関です。また、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビューや、これに準ずる重要なコーポレート・ガバナンス事項を審議し、取締役会に報告します。2024年度は3回開催し、主な審議内容は、取締役・執行役員の報酬、報酬制度、取締役会の実効性評価、スキルマトリックスを含む役員情報の開示の充実等です。
・委員の構成(2025年6月20日時点):
委員長 安藤 久佳(社外取締役)
委員 大本 晶之(代表取締役社長)
及川 健一郎(代表取締役副社長執行役員)
梶原 ゆみ子(社外取締役)
小田原 加奈(社外監査役)
宮崎 裕子(社外監査役)
- ・委員構成において「その他」に該当する委員は、社外監査役です。

【監査役関係】

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

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と会計監査人とは原則毎月開催のミーティングにおいて、監査計画、グループ会社も含めた監査実施状況・監査結果(期中レビューを含む)、監査上の主要な検討事項(KAM)の選定を含む監査の個別検討事項、決算のポイントや留意事項、会計監査動向等についての情報・意見交換を行っています。なお、2024年度における当社会計監査人はEY新日本有限責任監査法人であります。監査役と内部監査部門である監査部は定例ミーティング(年7回)において、内部監査計画、グループ会社も含めた内部監査結果・財務報告に係る内部統制状況等について、情報・意見交換を行っております。2024年度は監査役会を18回開催し、全監査役が、在任中に開催された監査役会全てに出席しております。

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

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
小田原 加奈	公認会計士													
宮崎 裕子	弁護士													
深美 泰男	他の会社の出身者													

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

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

会社との関係(2)

氏名	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
小田原 加奈	○	同氏は、アデコ株式会社の業務執行者でした。当社と同社との間では、当社から同社への業務委託等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。	同氏は、日本及び米国の公認会計士の資格を有し、日米大手会計事務所等で監査業務に携わったのち、複数のグローバル企業の日本法人においてCFO等の要職を歴任するなど、経理・財務分野における高い見識と豊富な経験を有しております。現在はコーチング・コンサル個人事務所の代表に就任し、コーポレート・ガバナンス、人財育成、事業変革を中心に企業経営に関する卓越した手腕を発揮されています。同氏はこれらの経験や知見を活かし、当社監査役として職務を適切に遂行いただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外監査役候補者に定め、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

宮崎 裕子	○	該当ありません。	同氏は、日米弁護士資格を有し、日米大手弁護士事務所に勤務したのち、複数のグローバル企業の日本法人において法務部門のトップを歴任するなど、企業法務に関する専門的な知見を有しております。加えて、米国大手化学・電気素材メーカーの日本法人社長として同社の事業再編等を実施するなど、企業経営にも携わりました。 同氏は、これらの経験や知見を活かし、当社監査役として職務を適切に遂行いただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外監査役候補者に定め、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。 また、同氏は、現在及び過去3事業年度において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。
深美 泰男	○	同氏は、株式会社野村総合研究所の業務執行者でした。当社と同社との間では、各種コンサルティング委託取引等の取引関係がありますが、2021年度から2023年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高及び同社の当社に対する売上高は、いずれも同事業年度期間中の当社連結収益の0.1%未満であり、僅少であります。	同氏は、大手シンクタンクにおいて、IT・情報システム分野での専門性を発揮するとともに、コーポレート部門管掌の代表取締役専務執行役員や取締役副会長・取締役会議長を歴任し、企業経営とガバナンスに関する豊富な経験と高い見識を有しております。 同氏はこれらの経験や知見を活かし、当社監査役として職務を適切に遂行いただくことが期待できることより、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外監査役候補者に定め、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。 また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足します。このため、当社は、同氏を当社が上場している金融商品取引所である株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	10 名
その他独立役員に関する事項	

当社は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

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

該当項目に関する補足説明
--

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

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

- (a)2024年度における取締役及び監査役への報酬等の総額は、本報告書末尾の「2024年度における役員の報酬等の総額」のとおりです。
(b)2024年度において報酬等の総額が1億円以上の者の報酬等の額は、本報告書末尾の「2024年度における役員の報酬等の総額」のとおりです。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

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

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

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

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
辻 亨	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2008/03/31	定めない
勝俣 宣夫	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2013/03/31	定めない
朝田 照男	名誉理事	無し	非常勤・無報酬	2019/03/31	定めない
國分 文也	名誉顧問	社外活動	常勤・報酬有	2025/03/31	2026/03/31

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

4 名

その他の事項

・当社は2019年4月1日付にて相談役制度を廃止しております。(2018年6月22日開催の取締役会にて機関決定。)
・当社役員を退任したものを対象として、社長が「理事」を任命しています。その内、当社の会長又は社長を経験した者が理事に就任する場合の呼称を「名誉理事」としています。

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

当社の会社の機関の内容は以下のとおりです。

(a) 取締役会

取締役会は、取締役11名(うち社外取締役7名、男性8名・女性3名)をもって構成し、当社の経営方針その他重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しております。なお、経営と執行をより明確に分離するため、原則として代表権・業務執行権限を有さない取締役会長が取締役会の議長を務めております。

(b) 監査役会

監査役会は、監査役5名(うち社外監査役3名、男性3名・女性2名)をもって構成し、常勤監査役の安藤孝夫が議長を務めております。当社は監査役制度を採用しており、各監査役は、監査役会で策定された監査方針及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しております。

(c) 経営会議

経営会議は、社長の諮問会議として設置され、代表取締役社長、代表取締役副社長執行役員、代表取締役1名を含む専務執行役員4名、常務執行役員4名をもって構成し、経営に関する方針及び全社的重要事項を審議しております。

(d) 部門長会

部門長会は、社長、社長の指名する執行役員及び部門長をもって構成し、予算・決算・資金計画に関する事項、その他業務執行に関する事項を審議しております。

(e) 執行役員会

執行役員会は、執行役員41名(うち、3名取締役兼務)をもって構成し、情報連絡並びに決算報告、内部監査報告等業務執行に係る事項の報告を行っております。

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

・投融資委員会(原則週1回開催、2024年度は18回開催)

稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。

・コンプライアンス委員会(原則年4回開催、その他随時開催、2024年度は4回開催)

当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理及びコンプライアンスについての研修をはじめとする啓発活動を行う。

・サステナビリティ推進委員会(原則年1回開催、その他随時開催、2024年度は2回開催)

事業領域全般からESG(環境価値・社会価値・ガバナンス)視点も考慮した「マテリアリティ」の特定・見直し、並びにESG対応を含むサステナビリティに関連する討議・取締役会への報告を行う。

・内部統制委員会(随時開催、2024年度は2回開催)

会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成等を行う。

・開示委員会(随時開催、2024年度は11回開催)

開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、及び法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。

・IT戦略委員会(原則年4回開催、2024年度は4回開催)

当社グループにおけるIT投資・利活用等関連事項および情報セキュリティ関連事項につき検討・審議、評価、調査・対応等を行う。

また、会社の機関、委員会の2024年度における開催状況は以下のとおりです。

取締役会を15回開催し、安藤取締役及び小田原監査役の1回欠席を除き、全取締役及び全監査役が在任中に開催された全ての取締役会に出席しております。取締役会は、当社の業務執行を決定するとともに、取締役の業務執行状況を監督するため、取締役より定期的に報告を受けました。主な審議事項は以下のとおりです。

- 中期経営戦略GC2027の策定(定量目標の設定、サステナビリティ、人財戦略等を含め、複数回審議)

- 投融資案件

- 米国大手フリートマネジメントカンパニー・Wheels Topcoへの出資参画

- ベトナムにおける段ボール原紙製造・包装資材販売事業 等

- 決算・財務関連事項(自己株式の取得を含む株主還元 等)

- 役員報酬

- リスクエクスポージャー・リスクアセット報告及び他商社比較分析

- グループセキュリティガバナンス方針、当社のITシステム全体像 等

- 取締役会の実効性評価、内部統制関連事項 等

監査役会は、18回開催され、監査方針及び監査計画を策定し、監査結果を報告しました。各監査役は、監査方針及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通して、取締役の職務遂行を監査しました。

経営会議を37回開催し、経営に関する方針及び全社的重要事項を審議・決定しました。その他、部門長会(開催時は本部長会)は1回、執行役員会は1回開催しました。

監査役の機能強化に係る取組み状況は以下のとおりです。

(1) 監査役監査を支える人材・体制

監査役の補助を行う監査役室(2025年4月1日時点で専任4名)を設置し、社長の直属組織である監査部(2025年4月1日時点で75名)及び会計監査人と連携した対応を確立しており、監査役監査を支える人材・体制は確保されています。

(2) 財務・会計に関する知見

横式悟常勤監査役は、入社以来、経理関連業務に従事し、執行役員営業経理部長の経験を有しており、財務・会計に関する相当程度の知見を有しております。また、小田原加奈監査役は、日本及び米国の公認会計士の資格を有し、日米大手会計事務所で監査業務に携わったのち、複数のグローバル企業の日本法人においてCFO等の要職を歴任するなど、財務・会計に関する相当程度の知見を有しております。

また、当社は、社外取締役翁百合、石塚茂樹、安藤久佳、南壮一郎、小島啓二、梶原ゆみ子、及び岩村水樹の各氏、取締役会長柿木真澄氏、社外監査役小田原加奈、宮崎裕子、及び深美泰男の各氏、並びに社内監査役安藤孝夫及び横式悟の各氏との間で、各氏が取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)又は監査役としての期待される役割を十分に発揮できる環境を整備するため、会社法第423条第1項に定める損害賠償責

任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を限度とする契約を締結しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役及び社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としており、次の(a)と(b)のとおり有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

(a) 意思決定の迅速性・効率性

当社の多角的な事業活動に精通した執行役員を兼務している取締役を置くことにより、意思決定の迅速性・効率性を確保しております。

(b) 適正な監督機能

取締役会構成員の過半数の社外取締役候補者の選任、監査役室の設置、監査役と監査部及び会計監査人との連携、社外取締役及び社外監査役に対して取締役会付議事項の事前説明を同一機会に実施する等の諸施策を講じることにより、適正な監督機能を確保しております。

また、当社は社外取締役及び社外監査役の役割・機能を以下のとおりと考えております。

(a) 外部の多様な視点の導入

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

(b) 牽制・監督機能の強化

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

(c) 利益相反のチェック

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

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

< 当社の社外役員の独立性に関する基準・方針 >

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

1. 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有）又はその業務執行者（注1）

2. 当社の連結総資産の2%を超える借入先の業務執行者

3. 当社との取引が当社連結収益の2%を超える取引先の業務執行者

4. 当社の会計監査人の代表社員又は社員

5. 当社よりコンサルティングや顧問契約として、事業年度当たり1,000万円を超える金銭を得ている者（ただし、当該金銭を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当社から得ている財産が当該団体の連結総売上高の2%を超える団体に所属する者）

6. 当社より事業年度当たり1,000万円を超える寄付金を受けた団体に属する者

7. 当社並びに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役員、監査役とその二親等以内の親族又は同居者

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

（注1）業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員その他使用人等

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

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

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	情報開示に関する基本方針及びIR・SR活動方針を当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/company/governance/disclosure/ また「開示委員会規程」を定め、社内にて周知・徹底しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	定期的に個人投資家向け説明会(2024年度は年4回)を開催しています。過去に開催した説明会の資料等は当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/ir/individual/meeting/	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算説明会(年4回)に加え、社長又はCFO等によるアナリスト・機関投資家向けのミーティングを開催しています(2024年度は延べ569社と実施)。 < アナリスト・機関投資家とのミーティングにおける主なご関心事項 > ・新中期経営戦略GC2027関連(利益成長計画、資本配分等) ・投資戦略、投資パイプラインの状況 ・今後の成長ドライバー、注力分野 ・株主還元方針(配当、自己株式取得) ・主力事業の状況、不採算事業の業績改善に関する取組み ・市況変動による業績への影響 ・政策保有株式に関する対応方針	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算説明会(カンファレンスコールを含む)関連の英訳資料を当社ウェブサイトに掲載することに加え、社長又はCFO等による海外投資家向けのミーティングを訪問・オンライン等により、定期的に開催しています(2024年度は北米・欧州・アジア・豪州を計4回訪問)。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、統合報告書、有価証券報告書、半期報告書、決算説明会資料、事業説明会資料、株主総会招集通知、株主レポート等を当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.marubeni.com/jp/ir/	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR・SRに関する専任部署として、CFO傘下にIR・SR部を設置しています。 当社のIR体制については、本報告書の添付に記載しております原則4-5、基本原則5、原則5-1、補充原則5-1 ~ に係る当社取組みにおいて開示しておりますので、そちらをご参照ください。 なお、IR投資家情報に関するお問い合わせは、当社ウェブサイトのフォームからご連絡ください。 https://www.marubeni.com/jp/contact_form/form.php?category=ir	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

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

環境保全活動、CSR活動等の実施	環境を含めたCSRの各フィールドで、幅広い活動を展開しています。 < 事業活動を通じた環境・社会価値の創出について > 社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」において、サステナビリティに関連する幅広い事項を議論の対象としており、定期的(年1回以上)に取締役会への報告を行っています。サステナビリティ推進委員会の委員長は常務執行役員が務めています。社外アドバイザーもメンバーに加わり、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。さらに、組織ごとに、サステナビリティ推進を担うサステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、グループ一体となって、サステナビリティへの取組みを進めています。詳しい活動や体制については、当社ウェブサイトの下記URLをご覧ください。 https://marubeni.disclosure.site/ja/ < 社会貢献活動等 > 2024年7月に丸紅グループの新たな社会貢献活動方針を策定しました。「文化保全・継承」「共生社会」「自然・環境」の3本の柱と「災害復興・人道支援」を中心に、活動方針を再定義したものです。主な活動は下記および当社ウェブサイト「社会貢献活動」ページをご覧ください。 https://www.marubeni.com/jp/sustainability/contribution/ ○ 丸紅ギャラリー運営 2021年より東京本社に丸紅ギャラリーを開館しました。染織品・絵画などからなる丸紅コレクションを中心に年数回の企画展を開催することを通じて、文化保全・継承に貢献していきます。 ○ 染織品修理事業 丸紅は、大正時代に日本古来の染織技術を研究し商品開発に生かす目的で、江戸時代を中心とした染織品収集の活動と研究を行いました。こうして収集された約400件の染織品が現在も受け継がれており、そのうち保存・展示のための修理が必要な作品について、以下の事業を推進しています。 詳細は以下リリースをご覧ください。 https://www.marubeni.com/jp/news/2024/release/00015.html 重要文化財 染分縮緬地襷菊青海波文様友禅染振袖 修理事業 2023年4月より、文化庁と東京都の協力の下、丸紅株式会社が所蔵し、2020年に国の重要文化財に指定された江戸時代中期のきもの 染分縮緬地襷菊青海波文様友禅染振袖の修理事業を株式会社松鶴堂にて実施しました。2025年3月に約2年間の修理事業が完了し、今後さらなる調査・研究を重ね丸紅ギャラリーにて一般公開する予定です。 共立女子大学・共立女子短期大学との連携事業 教育・学術研究の推進、文化・歴史の継承、人材の育成及び地域・社会の発展に寄与することを目的とし、連携協力に関する協定を締結しました。 具体的な取り組みとして、江戸時代の衣装を中心とした染織品の修理事業や展覧会にて連携企画などを実施しています。 ○ 社会福祉法人丸紅基金 1974年に当社の出捐により設立された社会福祉法人丸紅基金への活動支援を、積極的に推進しています。助成先は障がい者、児童・青少年、高齢者関連の支援をはじめ、引きこもり支援・生活困窮者支援、子ども食堂・地域コミュニティ活動に従事する団体等、多岐にわたります。民間基金の特質を生かし、行政の手が届きにくいと思われる案件や、社会福祉の充実・向上に波及効果が期待できる先駆的・ユニークな案件、天災の影響を受けた団体は特に積極的に採択しています。1975年から毎年1億円の助成を継続しており、2024年からは助成金額を最大3億円/年に増額しています。 ○ 能登半島地震に対する復興支援ボランティア活動 2024年1月に発生した能登半島地震に対し、北陸支店を起点として、2024年5月から7月と9月から11月に分けて丸紅グループ役員・社員の復興ボランティア派遣を行い、延べ225名が石川県輪島市・七尾市・穴水町並びに富山県氷見市で2日間全18クルの活動を行いました。 2025年度も5月より石川県輪島市並びに富山県氷見市でボランティア活動を行っております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「丸紅行動憲章」及び「コンプライアンス・マニュアル」において、ステークホルダーを含めた社会全般に対する、積極的で適時・適切な情報開示方針を定め、開示しています。

その他

人財は当社グループの最大の資本であり、価値創造の源泉です。
中期経営戦略GC2027では、持続的な企業価値向上を実現するため、「グループ人財戦略の強化」を掲げています。丸紅グループ全体で実力本位の適材適所を追求し、社員一人ひとりがより大きなミッションにチャレンジすることで、人財の持てる力を最大限に引き出すとともに、「成長領域への人財シフト」、「事業投資・経営人財の強化」、及び「株主目線の報奨拡充」に重点的に取組めます。また、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ・マネジメント、ワークライフマネジメント、健康経営等、人財一人ひとりが活躍し続けられる環境の更なる充実に取組み、これまで中期経営戦略GC2021・GC2024で構築してきた人財戦略の基盤である「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」をより一層強化します。
当社グループの人財戦略関連の取組みの詳細については、本報告書の添付に記載しております補充原則2-4、3-1 において開示しておりますので、そちらをご参照ください。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

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

< 内部統制の基本方針 >

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

社 是： 「正」（公正にして明朗なこと）

「新」（進取積極的にして創意工夫を図ること）

「和」（互いに人格を尊重し親和協力すること）

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

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

(1) コーポレート・ガバナンス

1 - 取締役及び取締役会

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

2 - 監査役及び監査役会

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

(2) コンプライアンス

1 - コンプライアンス体制

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

2 - 内部通報制度

コンプライアンス上問題のある行為を知ったとき、何らかの理由で職制ラインが機能しない場合に備え、丸紅グループ全体のコンプライアンスの報告・相談窓口として、以下を設置する。

(a) 相談「ホッ」とライン（コンプライアンス委員会ライン及び社外弁護士ライン）

丸紅グループ向けのコンプライアンス全般に係る相談窓口

(b) Marubeni Anti-Corruption Hotline

丸紅グループ及びビジネスパートナー向けの贈収賄等の重大犯罪に特化したコンプライアンス相談窓口

3 - 反社会的勢力との関係遮断

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

(3) 内部監査

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

(4) 懲戒処分

役員・社員の職務の執行により法令違反等が生じた場合、役員については取締役会の諮問機関であるガバナンス・報酬委員会（社外役員が過半

数のメンバーで構成される)、社員については賞罰審査委員会に諮った上で、諸規程などに則り、厳正な処分を行う。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

(1) 情報の保存及び管理並びに情報流出防止

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

(2) 情報の閲覧

役員及び監査役は、常時、これらの情報資産を閲覧できるものとする。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 職務権限の原則

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

(2) 稟議制度

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

(3) リスク評価

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

(4) 危機管理

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

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) 経営方針、経営戦略及び経営計画

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

(2) 経営会議

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

(3) 営業部門及びコーポレートスタッフグループ

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

(4) 職務権限・責任の明確化

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

5. 企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1) 丸紅グループ運営体制

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

(2) コンプライアンス

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

(3) 財務報告及び資産保全の適正性確保のための体制整備

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

(4) 監査

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

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

(1) 監査役室の設置

監査役室を設置し、監査役の職務を補助する専任の人員を配置する。

(2) 監査役室員の人事

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

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

(1) 監査役による重要会議への出席

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

(2) 役員・社員による監査役への報告

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

8. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査部、会計監査人及び丸紅グループ監査役との連携

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

(2) 外部専門家の起用

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

(3) 監査費用

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

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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

< 反社会的勢力排除に向けた基本方針 >

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

< 反社会的勢力排除に向けた整備状況 >

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

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

該当事項は特にありません。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

< コーポレート・ガバナンス体制 >

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

< 取締役・監査役の専門性及び経験 >

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

< 適時開示体制の概要 >

1. 目的

当社は、投資家を含む全てのステークホルダーに対し、当社グループに関する情報の開示を適正に行うため、情報開示に関する基本方針を制定しています。当社の情報開示体制は、参考として、本報告書末尾の「参考：適時開示体制図」に記載しております。

2. 開示の基本方針

当社が情報を開示するにあたっては、以下を基本方針としています。

(1) 関連法令及び規則の遵守

金融商品取引法、会社法等の関連法令及び証券取引所の規則を遵守する。

(2) 適時性

開示すべき事実が判明した場合は、遅滞なく適時に情報を開示する。

(3) 透明性

内容の如何に拘わらず、常に事実即して情報を開示する。

(4) 正確性

誤解を招くことのないよう、必要かつ十分な情報を開示する。

(5) 公正性・公平性

特定の者に対する選択的開示とならないように配慮し、ステークホルダーに対し、同等の内容の情報を、同等にアクセス可能な方法で開示する。

(6) 継続性

開示する情報の内容について継続性を保持する。

(7) 機密性

公式に開示を行うまでは第三者に情報を漏洩しない。

3. 対象となる開示情報

本基本方針は、以下の情報の開示を対象としています。

(1) 法定開示

金融商品取引法に基づく開示

- ・企業内容等の開示(有価証券報告書、半期報告書、内部統制報告書、臨時報告書等)
- ・公開買付けの開示(公開買付届出書、意見表明報告書等)
- ・株券等の大量保有の状況に関する開示(大量保有報告書、変更報告書等)
- ・フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示
会社法に基づく開示(株主総会招集通知、計算書類・連結計算書類、事業報告、附属明細書等)

(2) 適時開示

証券取引所の規則に基づく開示

- ・決定事実に関する情報(株式等の発行、自己株式の取得、配当、合併、会社分割、株式交換、事業譲渡・譲受け、業務提携、公開買付け等)
- ・発生事実に関する情報(災害に起因する損害、訴訟の提起又は判決等、債権の取立て不能、取引先との取引停止等)
- ・決算に関する情報(決算内容、業績・配当予想の修正等)
- ・子会社に関する情報
- ・コーポレート・ガバナンスに関する事項

(3) 任意開示

統合報告書、株主レポート、中期経営戦略等

4. 開示委員会

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

5. その他

(1) 市場での風説に対する対応

当社は、市場での風説に対する問い合わせには原則としてコメントを行いません。但し、当該風説を放置したことにより、当社が重大な影響を受ける可能性がある判断される場合には、任意でニュース・リリースを行う等、適切な対応を取ることとします。

(2) 将来予測に関する情報の取扱い

業績見通しその他の将来予測に関する情報の公表に際しては、投資家が当社の事業と将来の経営成績について適切な評価を行うことができるよう、将来における結果は当該業績見通しその他の将来予測に関する情報とは異なる可能性がある旨の注意事項を附するものとします。

図1:コーポレート・ガバナンス体制

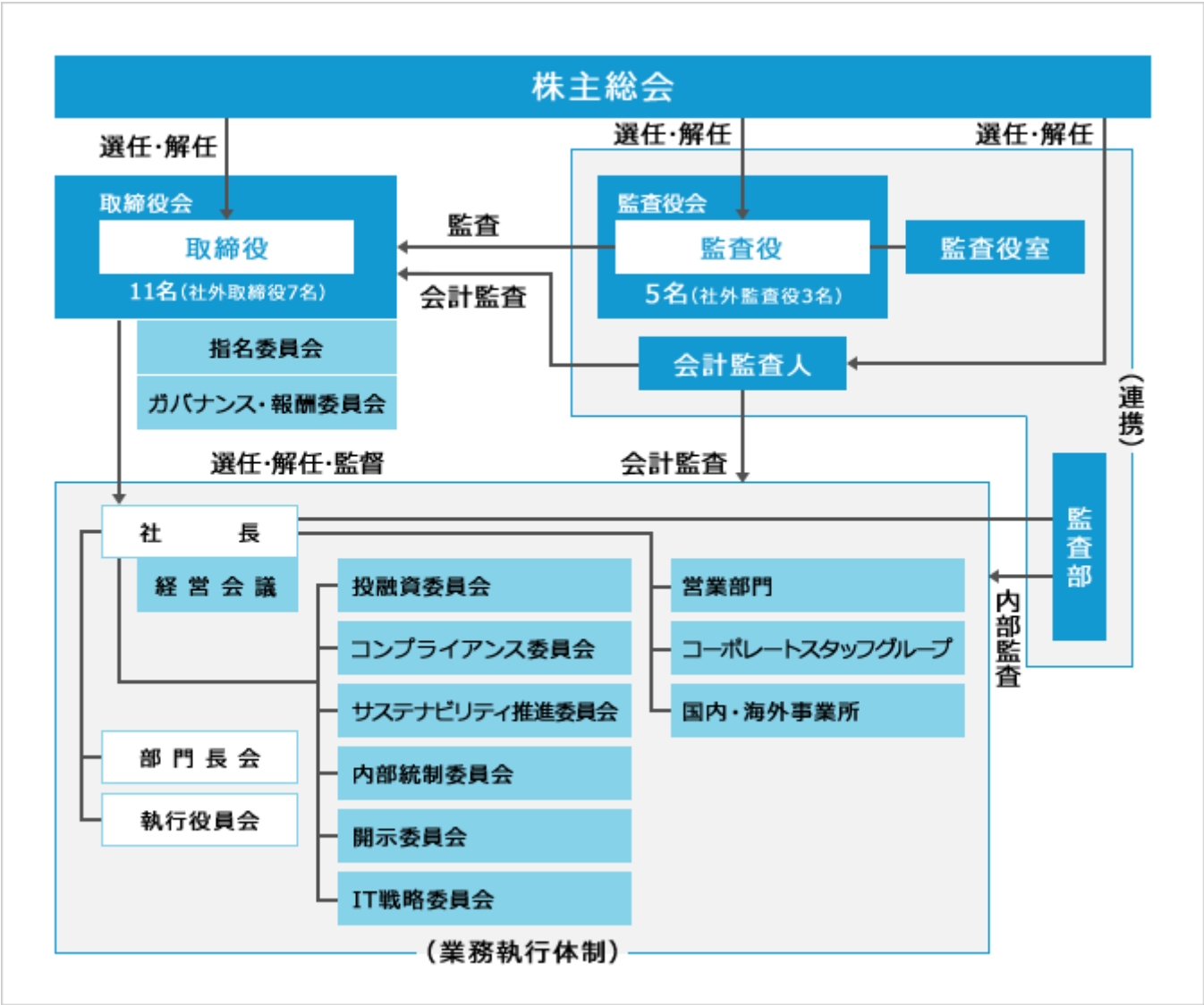


図2: 取締役・監査役の専門性及び経験

※ 2025年6月時点

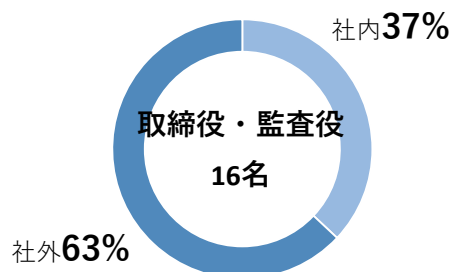
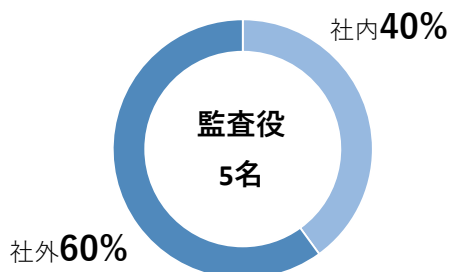
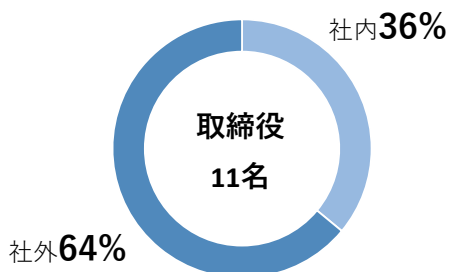
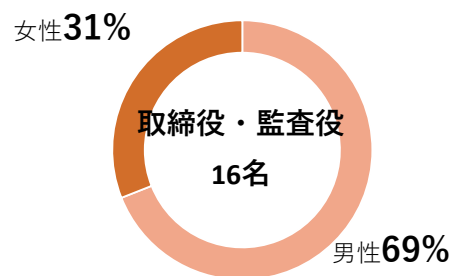
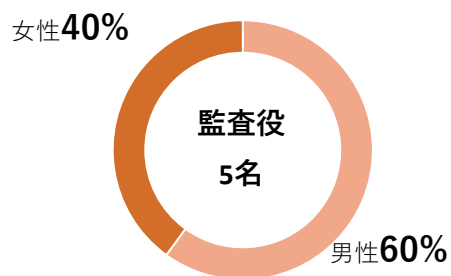
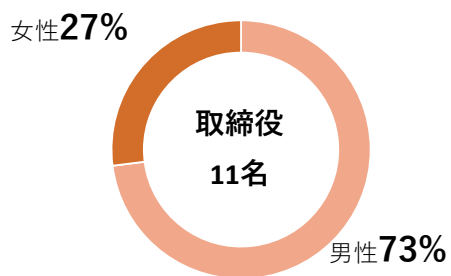
役職	氏名	主な経歴・資格／ 現在の役職・ 兼職状況等	知識・経験・能力等 に係る補足	在任年数 (累積)	専門性及び経験						
					企業 経営	財務・ 経理	法務・コンプ ライアンス・ リスクマネ ジメント	グローバ ル知見	科学技術 ・DX	環境・ 社会	人財 戦略
社内	柿木 真澄	会長	当社では主に電力・機械関連業務に従事。代表取締役社長を経て、2025年4月より取締役会長に就任。米国・英国等における事業経験や現地法人の社長を務めるなど、長年に亘る海外経験も有している。	7年 (7年9か月)	○	□	□	○		□	□
	大本 晶之	社長	当社では主に電力・エネルギー関連業務に従事。米国の経営大学院MBAを取得。マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て当社へ再入社。CDIOや次世代事業開発本部長などを経て、2025年4月より社長に就任。英国の事業会社でCOOを務めるなど、海外経験・事業会社経営経験も有している。	－	○	□	□	○	○	□	□
	及川 健一郎	副社長執行役員、CDIO、情報ソリューション部門、次世代事業開発部門、次世代コーポレートディベロップメント部門統括役員	当社では主に不動産関連業務に従事。不動産投資信託を扱う国内事業会社の代表取締役社長を務めるなど、事業会社経営経験も有している。加えて、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括などを歴任。	－ (2年)	○		□	○	○	□	□
	古谷 孝之	専務執行役員、CFO	当社では主に財務・経理関連業務に従事。サステナビリティ推進委員会委員長や、米国・英国駐在の経験も有している。現在は、左記のほか、投融資委員会委員長や、IR・SR部担当役員としてIR・SR活動の責任者を務めている。	5年	○	○	□	○	□	○	
取締役	翁 百合	(元)日本銀行、 ブリヂストン取締役 ----- 日本総合研究所理事長	日本銀行を経て日本総合研究所に入社。同社主席研究員などの主要ポストを経て現在は同社理事長を務める。政府の公職を歴任し、現在は新しい資本主義実現会議の有識者構成員及び政府税制調査会会長を務めるなど、国内外の社会・経済情勢に関する高い見識を有している。	8年		○		○	○		○
	石塚 茂樹	(元)ソニー代表執行役副会長 ----- LIXIL取締役	ソニー入社後、エレクトロニクス事業の要職を歴任し、代表執行役副会長を務めた。グローバルな企業経営のみならず、技術・開発エンジニア出身としてデジタル・IT分野に関する高い見識と深い経験を有している。	4年	○			○	○		
	安藤 久佳	(元)経済産業事務次官 ----- 東京中小企業投資育成 代表取締役社長、ニトリホールディングス取締役監査等委員、豆蔵デジタルホールディングス取締役	旧通商産業省に入省後、要職を歴任し、経済産業事務次官を務めた。国内外の幅広い経済・産業・政治動向に関する高い見識を有している。現在は中小企業の投資育成を行う公的機関である東京中小企業投資育成の代表取締役社長に就任している。	3年	○			○			○
社外	南 壮一郎	スタンバイ代表取締役社長、 ビジョナル代表取締役社長	米国の大学を卒業後、外資系企業を経て、楽天野球団の立ち上げに従事。その後、会員制転職サイト「ビズリーチ」を起業、同社の企業成長、東証新規上場を果たし、現在ホールディングカンパニーであるビジョナルの代表取締役社長を務めている。人財、DX、スタートアップについて豊かな経験と高い見識を有している。	1年	○			○	○		○
	小島 啓二	日立製作所取締役副会長	日立製作所にて主要研究所の所長やCTO、執行役社長兼CEOなどを歴任。共同研究のため米国大学派遣や米国事業会社出向、グローバル展開する送配電システム事業や鉄道システム事業のマネジメント経験も有している。	－	○			○	○		
	梶原 ゆみ子	(元)富士通執行役員EVP CSuO ----- シャープ取締役	富士通にて常務理事法務・コンプライアンス・知的財産本部副本部長、常務理事人事本部副本部長兼CTO補佐兼ダイバーシティ推進室長、執行役員常務CSO兼サステナビリティ推進本部長などを歴任。現在は、内閣府総合科学技術・イノベーション会議非常勤議員を務める。	－	○		○		○	○	○
	岩村 水樹	(元)日本大学法学部准教授(経営戦略・マーケティング戦略) ----- グーグルバイスプレジデントアジア太平洋・日本地区マーケティング、東京大学非常勤理事	現・電通グループへ入社後、米国の経営大学院MBAを取得。フーズ・アレン・アンド・ハミルトンやリシュモンジャパンといった異なる分野でキャリアを重ねた。	－	○			○	○		○

役職	氏名	主な経歴・資格／ 現在の役職・ 兼職状況等	知識・経験・能力等 に係る補足	在任年数 (累積)	専門性及び経験						
					企業 経営	財務・ 経理	法務・コンプ ライアンス・ リスクマネ ジメント	グローバ ル知見	科学技術 ・DX	環境・ 社会	人財 戦略
常勤	安藤 孝夫	(元)当社常務執行役員、 リスクマネジメント部長	当社では主にリスクマネジメント・経営企画業務に従事し、常務執行役員リスクマネジメント部長を務めた。米国への駐在経験を有している。	2年			○	○			
	横式 悟	(元)当社執行役員、 営業経理部長	当社では主に経理業務に従事し、執行役員営業経理部長を務めた。欧州・米国への駐在経験を有している。	—		○		○			
監査役	小田原 加奈	(元)アデコグループAPAC SVP Odawara Coaching & Consulting代表、モスフードサ ービス取締役、公認会計士、米 国公認会計士	日本・米国の公認会計士資格を有し、日米大手会計事務所では監査業務に従事。その後複数のグローバル企業の日本法人のCFOを歴任するなど、財務・経理業務の高い見識を持ち、企業経営全般及び豊かな国際経験を有している。	1年	○	○		○			
	社外 宮崎 裕子	(元)スリーエムジャパン代表取締役社長	日本・米国NY州の弁護士資格を有し、日米大手弁護士事務所経験を経て、複数のグローバル企業日本法人においてリーガル部門トップを歴任、企業法務に高い見識を持ち、加えて米国スリーエム日本法人社長として企業経営に携わった経験を有している。	1年	○		○	○			
		GIT法律事務所カウンセラー、日本ハム取締役、弁護士、米国NY州弁護士									
	深美 泰男	(元)野村総合研究所取締役副 会長・取締役会議長	野村総合研究所にて主に流通・情報通信・産業ソリューション業務に従事。本社機構担当兼経営企画、統合リスク管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム担当を経て、代表取締役専務執行役員としてコーポレート部門を管掌。	—	○		○	○			○

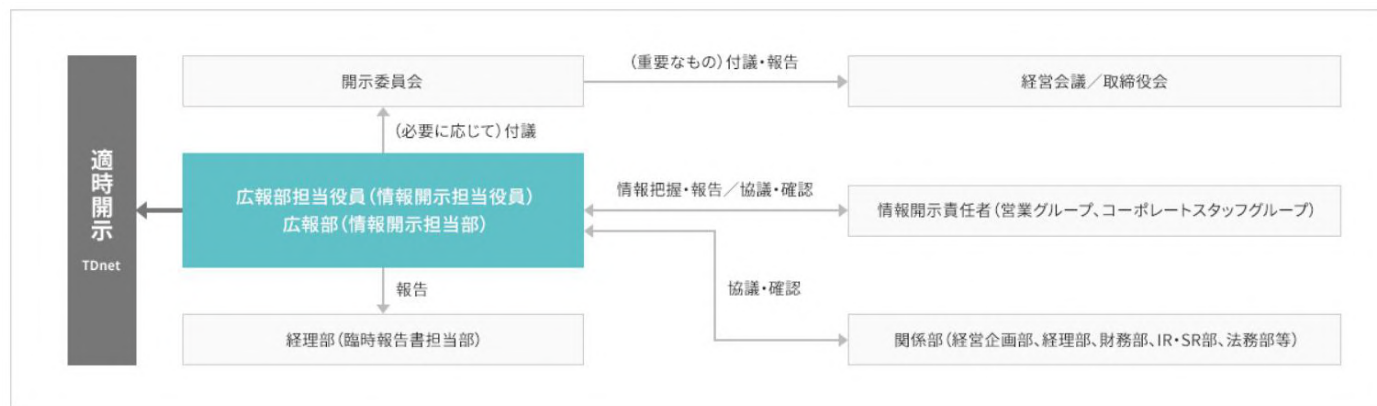
【スキル選定理由】

当社の多角的な事業活動において、経営における迅速かつ効率的な意思決定と適正な監督機能の確保のために必要となるスキルは多岐に亘りますが、スキルマトリックスにおいては、その中でもコアとなるスキルを選定し、特に高度な専門性を求めている分野に「○」を付けております。なお、社内取締役については、上記「○」のほか、一定の専門的な知識・経験・能力を有する分野には「□」を付けております。

スキル	選定理由
企業経営	企業経営者に係る豊富な経験や幅広い見識に基づいて、事業活動等の妥当性やリスクについて客観的かつ多面的に審議をすることが重要であることから、本スキルを必要と考えております。特に社外役員に対しては、新規事業の創出・既存事業の変革のため、異なる産業分野の視点からの助言を期待しております。
財務・経理	適正な監督機能の確保のために必要なスキルであると考えております。いずれの取締役会メンバーも一定の知識・経験・能力を有しておりますが、上記のとおり、スキル該当性の判断にあたっては特に高度な専門性を要求し、取締役会メンバー全体で高度な監督機能を確保しております。また、本スキルは、資本コストや株価を意識した経営の観点からも重要であると考えております。
法務・コンプライアンス・ リスクマネジメント	「財務・経理」と同様に、適正な監督機能の確保のために必要なスキルであると考えております。いずれの取締役会メンバーも一定の知識・経験・能力を有しておりますが、上記のとおり、スキル該当性の判断にあたっては特に高度な専門性を要求し、取締役会メンバー全体で高度な監督機能を確保しております。また、本スキルは、ガバナンス強化・改革の観点からも重要であると考えております。
グローバル知見	当社はグローバルに事業を展開していることから、国際的な経験とそれを踏まえた国際情勢分析力が取締役会として必要なスキルであると考えております。
科学技術・DX	デジタル技術の活用により「Global crossvalue platform」の価値創造サイクルを深化・高速化させ、2030年に向けた長期的な企業価値向上を実現することを丸紅グループにおける目標としていることから、本スキルが必要であると考えております。また、中期経営戦略GC2027において、AI・DXによる既存事業の改善、生産性改善を通じ、利益成長を実現し企業価値向上を加速させることを掲げています。
環境・社会	当社グループは、「自然と共生する社会」に向け、脱炭素社会・循環経済への移行に貢献し、ネイチャーポジティブの実現を目指しております。また、前中期経営戦略GC2024で掲げたグリーン戦略に続き、中期経営戦略GC2027ではグリーンへの取組を推進し企業価値を向上させることとしております。 本スキルについては、全取締役会メンバーが一定の知見・経験・能力をもって日々業務にあたっておりますが、上記に鑑み重要性が増すことから、スキルとして新たに選定し、特に高度な専門性を有する者に「○」を付けております。
人財戦略	人財は当社グループの最大の資本であり、価値創造の源泉です。中期経営戦略GC2027では、持続的な企業価値向上を実現するため、「グループ人財戦略の強化」を掲げ、これまでの中期経営戦略GC2021・GC2024で構築した基盤である「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」を継続強化しつつ、丸紅グループ全体で実力本位の適材適所を追求し、社員一人ひとりがより大きなミッションにチャレンジすることで、人財の持てる力を最大限に引き出すことを目指していることから、本スキルを選定しております。 本スキルについては、全取締役会メンバーが一定の知見・経験・能力をもって日々業務にあたっておりますが、上記に鑑み重要性が増すことから、スキルとして新たに選定し、特に高度な専門性を有する者に「○」を付けております。



(参考:適時開示体制図)



(1)情報収集プロセス

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

(2)分析・判断プロセス

関係部と開示の要否につき協議・確認。

(必要に応じて)開示委員会において審議。

(重要なものは)経営会議・取締役会において審議。

(3)公表プロセス

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

<2024年度における役員の報酬等の総額>

(a) 2024年度における取締役及び監査役への報酬等の総額は、次のとおりです。

(単位: 百万円)

区分		支給人数 (名)	支給総額	内訳				
				月例報酬	業績連動 賞与等	譲渡制限付 株式	TSR連動型 譲渡制限付 株式	【旧制度】 時価総額条件型 譲渡制限付株式 (2021年度/ 2022年度 付与分)
取 締 役	社内取締役	7	966	388	314	150	81	32
	社外取締役	7	122	122	－	－	－	－
	合計	14	1,088	510	314	150	81	32
監 査 役	社内監査役	2	86	86	－	－	－	－
	社外監査役	5	60	60	－	－	－	－
	合計	7	146	146	－	－	－	－

- (注) 1.金額は、百万円未満を四捨五入しております。
- 2.上記員数は、2024年度の末日までに退任した取締役4名(うち、社外取締役1名)、及び社外監査役2名を含めて記載しています。2024年度末現在の人員数は取締役10名(うち、社外取締役6名)、監査役5名(うち、社外監査役3名)です。
- 3.「業績連動賞与等」には、「個人評価給」を含みます。業績連動賞与は、ガバナンス・報酬委員会にて審議の上、取締役会で決議された算出方法に基づき、2024年度の連結純利益5,030億円及び基礎営業キャッシュ・フロー6,066億円に応じて算出された金額を記載しています。
- 4.非金銭報酬等として取締役(社外取締役を除く)に対して「譲渡制限付株式」を交付しております。金額欄には2024年度において会計上の費用として計上された金額を記載しています。なお、2024年度においては2024年6月21日開催の取締役会決議により、取締役(社外取締役を除く)4名に対し、譲渡制限期間を設けたうえで、当社の普通株式51,124株を交付しております。
- 5.非金銭報酬等として取締役(社外取締役を除く)に対して「TSR連動型譲渡制限付株式」を交付します。金額欄には2026年度及び2027年度に交付する株式の見込数に応じた金銭報酬債権の支給見込額を算定した2024年度において会計上の費用として計上された額を記載しています。なお、本報酬制度は2023年度に導入したものであり、最初の評価期間の終了は2026年7月となるため、業績指標に関する2024年度の実績はありません。
- 6.「【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式」は2021年度及び2022年度の報酬として付与された非金銭報酬等であり、付与から3年間の評価期間における時価総額条件成長率に応じて最終割当株式数が確定する株式報酬です。金額欄には、3年間の評価期間を終えて2024年度に確定した最終割当株式数に応じて、2024年度において会計上の費用として計上された額及び2025年度に交付する株式の見込数に応じた金銭報酬債権の支給見込額を算定した2024年度において会計上の費用として計上された額を記載しています。2024年度に評価期間が終了した時価総額条件型譲渡制限付株式に係る最終割当株式数の算定に用いた当社時価総額条件成長率の実績は299%です。なお、本報酬制度は2021年度に導入したのち、2023年度に「TSR連動型譲渡制限付株式」を導入したことに伴い、既に付与済みのものを除き、廃止しております。
- 7.2024年度に係る取締役の報酬等の額(「譲渡制限付株式」及び「TSR連動型譲渡制限付株式」を付与するために支給する金銭報酬債権の額、並びに発行又は処分される当社普通株式の総数を含む)は、以下のとおり決議されています。

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

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

8.2024年度に係る監査役の報酬等の額は、以下のとおり決議されています。

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

(b) 2024年度において報酬等の総額が1億円以上の者の報酬等の額は、次のとおりとおります。

(単位: 百万円)

氏名	役員区分	支給総額	内訳				
			月例報酬	業績連動賞与等	譲渡制限付株式	TSR連動型譲渡制限付株式	【旧制度】時価総額条件型譲渡制限付株式(2021年度/2022年度付与分)
國分文也	取締役	227	150	-	50	20	7
柿木真澄	取締役	366	110	146	62	38	9
寺川彰	取締役	197	68	91	20	12	5
古谷孝之	取締役	168	60	76	17	11	4

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

<取締役の報酬等の決定方針の概要>

2025年度以降の取締役の報酬等の決定方針の概要は、以下のとおりです。

1. 報酬方針

当社の取締役の報酬は、以下の考え方にに基づき決定します。

- ① 社は「正・新・和」の精神に則り、社会・顧客の課題に正面から向き合い、ステークホルダーとともに新しい価値を創出することを促し、これに報いる報酬制度であること
- ② 業績・株主価値との連動性を重視し、中長期的な企業価値向上を促す報酬制度であること
- ③ 企業価値の源泉である優秀な人材を獲得・保持し、報奨する報酬制度であること
- ④ 職責と成果に基づき、客観性の高いプロセスで決定される公平かつ公正な報酬制度であること

2. 報酬体系

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

報酬等の種類		給付形式	内容	業務執行取締役	取締役会長 (注1)	社外取締役 (注2)
月例報酬	基本報酬	固定	○各取締役の役位に応じた固定報酬	●	●	●
	加算給		○代表権を持つ取締役の職責に対する代表権加算給 ○取締役の職責に対する取締役加算給	●	-	-
短期インセンティブ報酬(注5)	業績連動賞与	変動	○各事業年度の業績に対する報酬等 ・評価指標は各事業年度の重要な経営指標である連結純利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)及び基礎営業キャッシュ・フローとする ・支給額は、役位別の係数及び評価指標の実績値から計算し、役位別の基本報酬の0%～296%の範囲内で変動する(注3) ・業績レンジは、連結純利益は1,700億円～8,500億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700億円～9,500億円とする(注3)	●	-	-
	個人評価給		金銭 ＜組織業績評価＞ ○各事業年度の部門別財務目標達成に応じた報酬等 ・評価指標は各営業部門の純利益及び基礎営業キャッシュ・フローとする ・支給額は、評価指標の目標達成率に基づき取締役会が定める反映率を役位別の基本報酬に乗じた額とする	- (注4)	-	-
			＜個人定性評価＞ ○将来に向けた新たな価値創造に対する報酬等 ・取締役会からの委任に基づき、社長が各事業年度における将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取組み(グリーン戦略を含むサステナビリティに関する取組み等)に関する貢献等を考慮し、評価を行う ・支給額は、取締役会が定める範囲内の反映率を役位別の基本報酬に乗じた額とする ・取締役会の委任する範囲内で適正に評価が実施されていることを、ガバナンス・報酬委員会が確認し、取締役会に報告する	●	-	-
中長期インセンティブ報酬	譲渡制限付株式	株式	○株主価値との連動・共有を図るための報酬等 ・役位別に定めた基準額に相当する数の当社普通株式を毎年付与し、株式交付日から当社の取締役及び執行役員の地位、その他当社の取締役会が予め定める地位からの退任時又は退職時まで譲渡制限を設定する	●	●	-
	TSR連動型 譲渡制限付株式		○中長期的な企業価値の向上に対する報酬等 ・評価指標は相対TSRとする。相対TSRは、3年間(評価期間)の当社株主総利回り(Total Shareholder Return(TSR))を、同期間の東証株価指数(TOPIX)(配当込み)成長率と比較した以下の算定式により算出する 相対TSR＝評価期間の当社TSR÷TOPIX(配当込み)成長率 ・役位別に定めた基準額に相当する数の基準ユニットを毎年付与し、3年間の評価期間の相対TSRの達成度に応じて当社普通株式を付与する。付与した当社普通株式は、株式交付日から当社の取締役及び執行役員の地位、その他当社の取締役会が予め定める地位からの退任時又は退職時まで譲渡制限を設定する ・付与株式数は、相対TSRの達成度に応じて、基準ユニットに対応した株数の0%～150%の範囲内で変動する ① 相対TSRが150%以上の場合:150% ② 相対TSRが50%以上150%未満の場合:相対TSRと同率 ③ 相対TSRが50%未満の場合:0% ただし、当社TSRが100%以下の場合、相対TSRが100%以上であっても100%を上限とする	●	●	-

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

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

(注3)2025年3月26日付けの当社取締役会決議にて取締役の報酬等の決定方針が一部改定され、支給額を役位別の基本報酬の0%~296%の範囲内での変動とし、業績レンジは、連結純利益は1,700億円~8,500億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700億円~9,500億円としました。2024年度に係る業績連動賞与については、2025年3月26日付けの改定前の取締役の報酬等の決定方針に基づき、その支給額を、役位別の基本報酬の0%~230%の範囲内で役位別の係数及び評価指標の実績値から計算することとし、業績レンジは、連結純利益は1,700億円~7,000億円、基礎営業キャッシュ・フローは2,700億円~8,000億円としております。

(注4)組織業績評価に基づく個人評価給の支給対象者は執行役員営業部門長・部門長代行・部門長補佐であり、現在業務執行取締役の支給対象者はおりません。

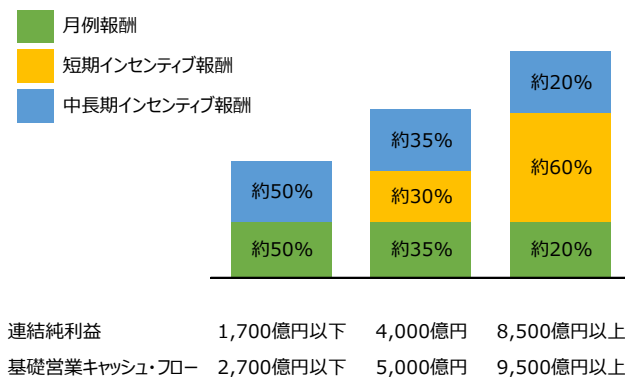
(注5)短期インセンティブ報酬は、各事業年度終了後に一括支給します。

3. 報酬水準と構成比率

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

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

【代表取締役社長の報酬構成イメージ】



(注) 個人評価給は除き、TSR運動型譲渡制限付株式の支給係数が100%の場合

4. マルス・クローバック

短期インセンティブ報酬及び中長期インセンティブ報酬について、財務諸表の重大な修正による決算の事後修正、役員による重大な内部規程の違反又は非遵行行為が発生した場合等には、取締役会決議により当該報酬等を減額又は不支給(マルス)とすること、及び支給済の報酬の返還(クローバック)を求める仕組みの対象とします。

5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

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

取締役の個人別の支給額の決定については、ガバナンス・報酬委員会が決定方針との整合性を確認したうえで答申を行い、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会で決議されます。ただし、役位毎の固定報酬額の設定のない役位を有する取締役の基本報酬の支給額及び短期インセンティブである個人評価給の個人定性評価部分に係る支給額の決定は、その貢献等の評価や役位・職責の内容に応じた個別判断が伴うものとして業務執行のトップが最も適していると判断されたことから、社長に委任しております。また、個人評価給の個人定性評価部分に係る支給額の決定のプロセスの客観性・公平性・透明性を高めるため、当該支給額については、ガバナンス・報酬委員会が、取締役会の委任する範囲内で評価及び決定がなされていることを確認のうえ、取締役会へ報告することとしております。

2024年度における取締役の個人別の報酬等の内容については、2025年3月26日付けの改定前の決定方針に基づき、短期インセンティブである個人評価給の個人定性評価部分に係る支給額の決定に関しては代表取締役社長(当時)の柿木真澄氏に委任の上、ガバナンス・報酬委員会にて決定方針との整合性を審議した後、取締役会に答申しているため、取締役会もその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しております。

(補足事項)

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

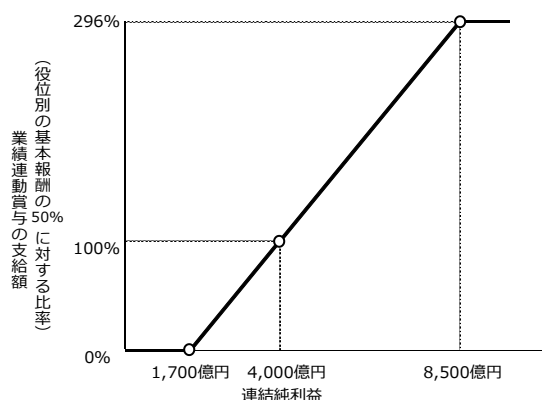
<参考:業績連動賞与、譲渡制限付株式及びTSR運動型譲渡制限付株式について>

1. 業績連動賞与の概要

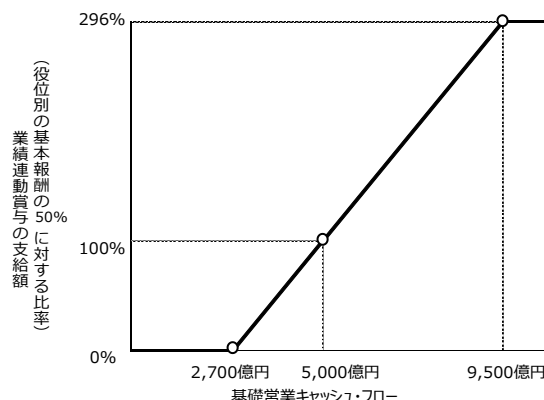
業績連動賞与は、支給対象となる当社の業務執行取締役に対して、各事業年度の評価指標に応じて支給される金銭報酬です。評価指標は各事業年度の重要な経営指標である連結純利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)及び基礎営業キャッシュ・フローを採用しており、支給額は役位別の係数及び評価指標の実績値から計算し、役位別の基本報酬の0%~296%の範囲内で変動し、各事業年度終了後に一括支給いたします。

<インセンティブカーブイメージ>

<連結純利益の実績に応じた業績連動賞与の支給額>



<基礎営業キャッシュ・フローに応じた業績連動賞与の支給額>



2. 譲渡制限付株式の概要

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

3. TSR連動型譲渡制限付株式の概要

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

(1) 金銭報酬債権の額の算定方法

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

<最終割当株式数の算定方法>

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

$$\text{最終割当株式数} = \text{基準ユニット数} \times \text{支給係数}$$

② 支給係数は、相対TSRの結果に応じ、以下の表のとおり決定します。

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

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

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

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

A：評価期間の初日の前日(同日を含む)の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値の平均値

B：評価期間の末日(同日を含む)の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値の平均値

C：評価期間中の配当基準日に対応する当社株式1株当たり配当金の合計額

D：評価期間の初日の前日(同日を含む)の直前3か月の各日のTOPIX(配当込み)の終値の平均値

E：評価期間の末日(同日を含む)の直前3か月の各日のTOPIX(配当込み)の終値の平均値

(2) 対象取締役に對する当社の普通株式の割当条件

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

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

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

以上