

第98回 定時株主総会 招集ご通知

2022年(令和4年)6月24日(金) 午前10時開催

● 決議事項

- 第1号議案 定款一部変更の件
- 第2号議案 取締役10名選任の件

お土産のご用意はございません。

丸紅株式会社

証券コード 8002



パソコン・スマートフォン・タブレット
端末からご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/8002/>



株主の皆様へ



株主の皆様には平素より格別のご支援およびご厚情を賜り心より御礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症や主要国の情勢など先行き不透明な状況が続く中、数々の社会課題や未来と現在との間のギャップが生まれています。丸紅は「ギャップを埋め続ける永遠のパートナー」として、社会・顧客の皆様への課題に正面から向き合い自らを変革し続けながら、ステークホルダーの皆様と共に新しい価値を生み出してまいります。

株主の皆様におかれましても引き続き変わらぬご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

2022年6月

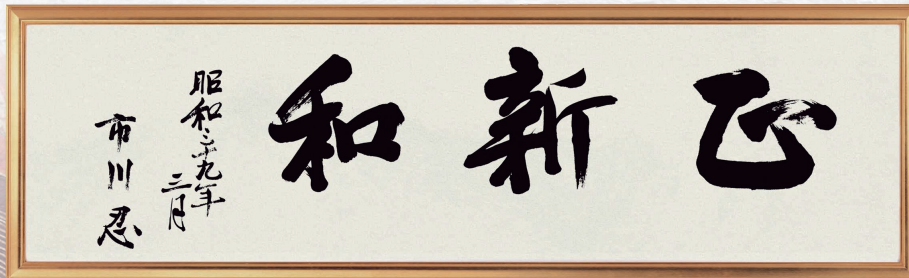
代表取締役社長 柿木 真澄

社是

丸紅は、社是「正・新・和」を掲げています。

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。



目次

招集ご通知

■第98回定時株主総会招集のご通知	2
議決権行使等についてのご案内	4
インターネットによる議決権の行使のご案内	5

株主総会参考書類

■第1号議案 定款一部変更の件	6
■第2号議案 取締役10名選任の件 (ご参考)	8 17

事業報告

I. 当社グループの現況に関する事項	24
II. 会社の株式に関する事項	47
III. 会社役員に関する事項	48
IV. 会社の体制及び方針	55

計算書類等

連結計算書類	
■連結財政状態計算書	56
■連結包括利益計算書	57

計算書類

■貸借対照表	58
■損益計算書	59
■連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本	60
■会計監査人の監査報告書 謄本	62
■監査役会の監査報告書 謄本	64
株主メモ	69
株式事務に関するご案内	69
当社ウェブサイトのご案内	69

インターネットによる開示

- ◎株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
- ◎本招集ご通知には、監査役及び会計監査人が監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類（ご参考を除く）のうち、以下の事項を除き記載しています。
なお、以下の事項については、法令及び当社定款第14条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しております。
- 事業報告：「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業務の適正を確保するための体制」、「内部統制の運用状況の概要」、「会社の新株予約権等に関する事項」、「会計監査人の状況」
- 連結計算書類：「連結持分変動計算書」、「連結注記表」、
（ご参考）連結キャッシュ・フロー計算書
- 計算書類：「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」

当社ウェブサイト <https://www.marubeni.com/jp/ir/stock/meeting/>



紅縺子地檜垣扇面顔模様襦袢
18世紀前半
丸紅株式会社 所蔵
(丸紅ギャラリー開館記念展Ⅱ前期(2022年
6月7日～7月2日開催)で展示予定)

株主各位

東京都千代田区大手町一丁目4番2号
丸紅株式会社
代表取締役社長 柿木真澄

第98回定時株主総会招集のご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第98回定時株主総会を下記の通り開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、本株主総会につきましては、極力、書面又はインターネットにより事前の議決権行使をいただき、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただきますようお願い申し上げます。

お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2022年6月23日（木曜日）午後5時30分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

■ 書面による議決権の行使の場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

■ インターネットによる議決権の行使の場合

本冊子5頁に記載の「インターネットによる議決権の行使のご案内」をご参照のうえ、上記の行使期限までに議決権をご行使ください。

敬 具

記

日 時	2022年6月24日（金曜日）午前10時（午前9時開場）
場 所	東京都千代田区丸の内一丁目1番1号 パレスホテル東京 2階「葵」 （「葵」が満席となった場合は、第二会場等をご案内いたしますので、ご了承くださいようお願い申し上げます。）
会 議 の 目 的 事 項	報告事項 1. 第98期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）事業報告及び連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第98期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類報告の件

会議の 目的事項

決議事項

- 第1号議案 定款一部変更の件
第2号議案 取締役10名選任の件

- ・当日ご出席の際は、ご本人確認のため、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、議事資料として本冊子をお持ちいただきますようお願い申し上げます。
- ・代理人による議決権の行使につきましては、当社の議決権を有する他の株主の方1名を代理人として、委任状をご提出のうえ、議決権を行使することができます。
- ・株主総会当日の議事進行のすべてをインターネットにてライブ配信いたします。詳細につきましては、同封の「第98回定時株主総会 ライブ配信のご案内」をご参照ください。
- ・**ご来場の株主様へお配りしておりましたお土産は取りやめさせていただいております。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。**

以上

【第98期期末配当金のお支払いについて】

当社は、定款の規定により、2022年5月12日開催の取締役会で、期末配当金を1株につき36円50銭とし、効力発生日（支払開始日）を2022年6月6日とすることを決議いたしました。

銀行預金又はゆうちょ銀行貯金口座への振込をご指定の方は、同封の「第98期期末配当金計算書」及び「お振込先について」の内容をご確認願います。

株式数比例配分方式をご指定の方は、同封の「第98期期末配当金計算書」及び「配当金のお受け取り方法について」の内容をご確認願います。

上記以外の方は、同封の「第98期期末配当金領収証」により2022年6月6日（月曜日）から2022年7月15日（金曜日）までの間に、最寄りのゆうちょ銀行本支店及び出張所並びに郵便局で配当金をお受け取り願います。

以上

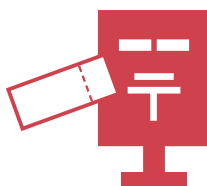
議決権行使等についてのご案内



当日ご出席による 議決権行使

当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

※当日ご出席の場合は、郵送（議決権行使書）又はインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。



書面による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、**2022年6月23日（木曜日）午後5時30分までに到着するようご返送ください。**



インターネットによる 議決権行使

次ページの「インターネットによる議決権の行使のご案内」をご参照のうえ、**2022年6月23日（木曜日）午後5時30分までに議決権をご行使ください。**

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含む。）へ

株式会社東京証券取引所等により設立された合弁会社が運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権の行使の方法として、上記のインターネットによる議決権の行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

（お問合せ先） みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

インターネットによる議決権の行使に関する
パソコン等の操作方法のお問合せ

 **(0120) 768-524**

（午前9時～午後9時）

その他のお問合せ

 **(0120) 288-324**

（午前9時～午後5時 土曜日・日曜日・祝祭日を除く。）

インターネットによる議決権の行使のご案内

インターネットによる議決権の行使について

インターネットによる議決権の行使に際して、ご承認いただく事項

議決権をインターネットにより行使される場合は、次の事項をご了承のうえ、行使していただきますよう、お願い申し上げます。

- インターネットによる議決権の行使は、パソコン又は携帯電話により、当社の指定するウェブサイト（以下、議決権行使ウェブサイトといいます）をご利用いただくことにより可能です。インターネットにより議決権を行使される場合は、同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」及び「パスワード」が必要となります。
- インターネットによる議決権の行使は、**株主総会前日の2022年6月23日（木曜日）午後5時30分まで**であり、同時刻までに入力を終える必要があります。お早めの行使をお願いいたします。
- ▶ 同一の議案につき、インターネットにより重複して議決権が行使された場合は、最後に当社に到達したものを有効な議決権の行使として取り扱わせていただきます。
- ▶ 同一の議案につき、議決権行使書面とインターネットの両方で議決権が行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権の行使として取り扱わせていただきます。

インターネットによる議決権の行使の具体的方法

以下のいずれかの方法によりインターネットによる議決権を行使願います。

議決権行使ウェブサイト（下記URL）へのアクセスによる議決権行使について

- 1 議決権行使ウェブサイト にアクセスしてください。

議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

※バーコード読取機能付の携帯電話を利用して右の「QRコード」を読み取り、議決権行使ウェブサイトへアクセスすることも可能です。なお、操作方法の詳細はお手持ちの携帯電話の取扱説明書をご確認ください。



- 2 議決権行使コードを入力し、「次へ」ボタンを押してください。
- 3 画面の案内に従って、パスワードを入力してください。
※セキュリティ確保のため、初回ログインの際にパスワードを変更する必要があります。
- 4 画面の案内に従い、議決権を行使してください。

ご注意事項

● 行使された情報が改竄、盗聴されないよう暗号化（SHA-2）技術を使用しておりますので、安心してご利用いただけます。
また、議決権行使書用紙に記載された議決権行使コード及びパスワードは、株主様ご本人を認証する重要なものです。他人に絶対知られないようお取扱いにご注意ください。当社より、株主様のパスワードをお問合せすることはございません。

● 商用プロバイダーをご利用の場合、議決権行使ウェブサイトをご利用いただくためには、プロバイダーへの接続料金及び通信事業者への通信料金（電話料金等）が必要となりますが、これらの料金は株主様のご負担となります。

スマートフォン用QRコード読み取りによる議決権行使について（「スマート行使」）

- 1 同封の議決権行使書用紙右下に記載のQRコードをスマートフォンにてお読み取りいただき、「スマート行使」へアクセスしたうえで、画面の案内に従って行使内容をご入力ください（ID・パスワードのご入力は不要です）。
- 2 「スマート行使」による議決権行使は1回限りです。

※詳細は同封のリーフレットをご覧ください。

株主総会参考書類

第1号議案 定款一部変更の件

定款の一部を次の通り変更いたしたいと存じます。

1. 変更の理由

第2条については、今後の事業内容の多様化に対応するため、事業目的を追加するものであります。

第14条及び附則については、「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号) 附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次の通り当社定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第14条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- (2) 変更案第14条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第14条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2. 変更の内容

変更内容は、次の通りであります。

(下線は変更部分を示します。)

現行定款	変更案
第2条（目的） 当社は、次の業務を営むことを目的とする。	第2条（目的） (現行の通り)
1. { (省略)	1. { (現行の通り)
5.	5.
6. 次の物品の輸出入及び販売業 ①石炭、石油、ガス（高圧ガス、液化ガスを含む）及び それらの製品、核燃料物質、放射性同位元素	6. 次の物品の輸出入及び販売業 ①石炭、石油、ガス（高圧ガス、液化ガスを含む） <u>その</u> <u>他の燃料</u> 及びそれらの製品、核燃料物質、放射性同位 元素
② { (省略)	② { (現行の通り)
④	④
7. { (省略)	7. { (現行の通り)
30.	30.

現行定款	変更案
<p>第14条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供） <u>当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u></p>	<p>(削除)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第14条（電子提供措置等） <u>当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</u> <u>2.当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日まで</u> <u>に書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p>
<p>(新設)</p>	<p>(附則) <u>1.変更前定款第14条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除及び変更後定款第14条（電子提供措置等）の新設は、令和4年9月1日から効力を生ずるものとする。</u> <u>2.前項の規定にかかわらず、令和5年2月末日までの日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第14条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。</u> <u>3.本附則は、令和5年3月1日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

第2号議案 取締役10名選任の件

現任の取締役全員（13名）は、定款の規定により本総会終結の時をもって任期が満了となりますので、取締役10名の選任をお願いするものであります。本議案が原案通り承認可決された場合、当社取締役10名のうち6名が社外取締役となります。取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営への監督機能をより一層高め、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図ってまいります。

取締役候補者は、次の通りであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当	取締役会への出席状況	在任年数
1	こくぶ ぶみや 國分 文也	再任 取締役会長	100%(17回/17回)	10年
2	かきのき ますみ 柿木 真澄	再任 取締役 社長	100%(17回/17回)	4年
3	てらかわ あきら 寺川 彰	再任 取締役 副社長執行役員、生活産業グループCEO、投融資委員会副委員長	100%(13回/13回)	1年
4	ふるや たかゆき 古谷 孝之	再任 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	100%(17回/17回)	2年
5	たかはし きょうへい 高橋 恭平	再任 社外 独立役員 取締役	100%(17回/17回)	6年
6	おきな ゆり 翁 百合	再任 社外 独立役員 取締役	100%(17回/17回)	5年
7	はっちょうじ たかし 八丁地 隆	再任 社外 独立役員 取締役	100%(17回/17回)	2年
8	きてら まさと 木寺 昌人	再任 社外 独立役員 取締役	100%(17回/17回)	2年
9	いしづか しげき 石塚 茂樹	再任 社外 独立役員 取締役	100%(13回/13回)	1年
10	あんどう ひさよし 安藤 久佳	新任 社外 独立役員 —	—	—

(注) 1. 取締役会への出席状況については、書面決議を除いています。

2. 寺川彰氏及び石塚茂樹氏の取締役会への出席状況については、2021年6月24日の取締役就任以降の状況を記載しています。

3. 在任年数は、直近の連続した取締役在任年数を記載しています。

1. 國分 文也 (1952年10月6日生)

再任



■ 略 歴

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

取締役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、主にエネルギー関連業務に従事し、常務執行役員、取締役 常務執行役員、専務執行役員、副社長執行役員、取締役 副社長執行役員を経て、2013年4月より2019年3月まで取締役 社長、2019年4月より取締役会長を務めております。卓越した専門知識、当社における豊富な業務経験と実績、総合商社のグローバルな経営全般に関する知見、加えて取締役として十分な実績を有しております。2021年度も、代表権・業務執行権限を有しない立場から、取締役会の議長として全てのステークホルダーを意識し経営の監督を行いました。これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

在任年数 (本総会最終時) 10年
 保有株式数 246,348株
 潜在保有株式数※ 200,500株
 合計 446,848株
 取締役会への出席状況 100%
 (17回/17回)

2. 柿木 真澄 (1957年4月23日生)

再任



■ 略 歴

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

取締役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、主に電力・機械関連業務に従事し、常務執行役員、取締役 常務執行役員、常務執行役員、専務執行役員、副社長執行役員、取締役 副社長執行役員を経て、2019年4月より取締役 社長を務めております。卓越した専門知識、当社における豊富な業務経験と実績、総合商社のグローバルな経営全般、加えて取締役として十分な実績を有しております。2021年度も取締役 社長として、丸紅グループの在り姿である『Global crossvalue platform』、商社の枠組みを超える価値創造企業グループの実現を目標に掲げる中期経営戦略を実行、さらに2022年2月に公表しました新中期経営戦略GC2024に掲げる2つの基本方針である「既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出の重層的な追求」及び「グリーン戦略」策定を主導し、意思決定や業務執行に対する監督等、取締役として適切な役割を果たしました。これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

在任年数 (本総会最終時) 4年
 保有株式数 167,900株
 潜在保有株式数※ 151,600株
 合計 319,500株
 取締役会への出席状況 100%
 (17回/17回)

※潜在保有株式数とは、株式報酬型ストックオプション及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相当数であります。

3. てらかわ 寺川



在任年数（本総会最終時） 1年

保有株式数 88,687株

潜在保有株式数※ 122,700株

合計 211,387株

取締役会への出席状況 100%
(13回/13回)

※2021年6月24日の取締役就任以降の状況を記載しています。

あきら 彰 (1958年2月8日生)

再任

■略歴

1981年 4月	当社へ入社	2020年 4月	副社長執行役員
2010年 4月	執行役員	2021年 6月	取締役 副社長執行役員
2013年 4月	常務執行役員	2022年 4月	取締役 副社長執行役員、生活産業グループCEO、
2014年 6月	取締役 常務執行役員		投融資委員会副委員長
2016年 6月	常務執行役員		(現職)
2018年 4月	専務執行役員		

■重要な兼職の状況

ユニテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社取締役

取締役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、主に化学品関連業務に従事し、常務執行役員、取締役 常務執行役員、常務執行役員、専務執行役員、副社長執行役員を経て、現在は取締役 副社長執行役員、生活産業グループCEO、投融資委員会副委員長を務めております。当社における豊富な業務経験と実績、総合商社のグローバルな経営全般に関する知見を活かし、2021年度において意思決定や業務執行に対する監督等、取締役として適切な役割を果たしました。

これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

4. ふるや たかゆき 古谷 孝之 (1964年8月16日生)

再任



在任年数（本総会最終時） 2年

保有株式数 44,350株

潜在保有株式数※ 60,300株

合計 104,650株

取締役会への出席状況 100%
(17回/17回)

■略歴

1987年 4月	当社へ入社
2018年 4月	執行役員
2020年 4月	常務執行役員
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）

取締役候補者とした理由等

同氏は、入社以来、主に財務・経理関連業務に従事し、常務執行役員を経て、現在は取締役 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）、開示委員会委員長を務めております。卓越した専門知識、当社における豊富な業務経験と実績、総合商社のグローバルな経営全般に関する知見を活かし、2021年度において意思決定や業務執行に対する監督等、取締役として適切な役割を果たしました。

これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

(注)「CFO」は、広報部、経理部、営業経理部、財務部及びサステナビリティ推進部の担当役員であります。

5. たかはし きょうへい 高橋 恭平 (1944年7月17日生)

社外取締役

再任

独立役員



在任年数 (本総会終結時) 6年
保有株式数 0株
取締役会への出席状況 100%
(17回/17回)

■ 略 歴

1968年 4月 昭和電工株式会社入社
1995年10月 日本ポリオレフィン株式会社本社企画部長
1996年 6月 モンテル・ジェイピーオー株式会社代表取締役社長
1999年 6月 モンテル・エスディーケー・サンライズ株式会社
(現 サンアロマー株式会社) 代表取締役副社長
2002年 3月 昭和電工株式会社常務取締役
2004年 3月 同社専務取締役
2005年 1月 同社代表取締役社長
2007年 1月 同社代表取締役社長 兼 社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)
2011年 1月 同社代表取締役会長
2014年 6月 当社監査役
2015年 3月 昭和電工株式会社取締役会長
2016年 6月 当社取締役 (現職)
2016年 7月 富国生命保険相互会社監査役 (現職)
2017年 1月 昭和電工株式会社取締役
2017年 3月 同社相談役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

富国生命保険相互会社監査役

社外取締役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
現在及び過去における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、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子18頁ご参照)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、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。
- (2) 独立役員の属性情報について
同氏は、過去に昭和電工株式会社の業務執行者でした。当社と同社との間では、当社が同社に対して原料等を販売し、また当社が同社の製造する製品等を購入する等、継続的な取引関係がありますが、2018年度から2020年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.02%であり、同社の当社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.09%であり、僅少であります。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、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、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のガバナンス体制の構築等の議論に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くことが期待されるため、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決めました。

6. おきな ゆり 翁 百合 (1960年3月25日生)

社外取締役

再任

独立役員



在任年数 (本総会最終時) 5年
保有株式数 0株
取締役会への出席状況 100%
(17回/17回)

■ 略 歴

1984年 4月	日本銀行入行
1992年 4月	株式会社日本総合研究所入社
1994年 4月	同社主任研究員
2000年 7月	同社主席研究員
2006年 6月	同社理事
2008年 6月	日本郵船株式会社取締役
2013年 6月	株式会社セブン銀行取締役
2014年 3月	株式会社ブリヂストン取締役 (現職)
2014年 6月	株式会社日本総合研究所副理事長
2017年 6月	当社取締役 (現職)
2018年 4月	株式会社日本総合研究所理事長 (現職)

■ 重要な兼職の状況

株式会社日本総合研究所理事長、株式会社ブリヂストン取締役

社外取締役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
同氏は、現在及び過去において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子18頁ご参照)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、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。
- (2) 同氏は、2008年6月から2017年6月まで日本郵船株式会社取締役に在任しておりましたが、同社は自動車等の海上輸送に関するカルテル等の行為について、2014年に公正取引委員会から排除措置命令等を受け、また、米国司法省との間で米国反トラスト法違反事件について罰金を支払うこと等を内容とする司法取引を行いました。2015年には、同社は中華人民共和国の国家発展改革委員会より同国独占禁止法に違反する行為があったとする決定を受けました。同氏は排除措置命令等を受けるまで違法行為の存在を認識しておりませんでした。平素から法令遵守について意見表明を行い、当該事実認識後は国内・海外の独占禁止法の違反行為の根絶及び再発防止のため、同社の法令遵守体制の更なる強化に努めるなど、その職責を果たしました。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員等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、2021年度より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くことが期待されるため、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決めました。

7. はっちょうじ 八丁地

隆 (1947年1月27日生)

社外取締役

再任

独立役員



在任年数 (本総会終結時) 2年
保有株式数 0株
取締役会への出席状況 100%
(17回/17回)

■ 略 歴

1970年 4月	株式会社日立製作所入社
1995年 2月	同社機電事業部事業企画部長
2003年 6月	同社執行役常務
2004年 4月	同社執行役専務
2006年 4月	同社代表執行役 執行役副社長
2007年 6月	株式会社日立総合計画研究所取締役社長
2009年 4月	株式会社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	日東電工株式会社取締役 (現職)
2017年 6月	コニカミノルタ株式会社取締役、当社監査役
2020年 6月	当社取締役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

日東電工株式会社取締役

社外取締役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
現在及び過去における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、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子18頁ご参照)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、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。
- (2) 独立役員の属性情報について
同氏は、過去に株式会社日立製作所の業務執行者でした。当社と同社との間では、商品売買取引、工事請負契約等の多様かつ継続的な取引関係がありますが、2018年度から2020年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.01%であり、同社の当社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.02%であり、僅少であります。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国際的企業における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、他企業における社外役員等として、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おります。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・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。

同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、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決めました。

8. 木寺 昌人 (1952年10月10日生)

社外取締役

再任

独立役員



在任年数 (本総会最終時) 2年
保有株式数 0株
取締役会への出席状況 100%
(17回/17回)

■ 略 歴

1976年 4月	外務省入省
1993年 4月	経済協力局無償資金協力課長
1995年 7月	大臣官房 兼 内閣事務官 五十嵐国務大臣秘書官事務取扱
1995年 8月	野坂国務大臣秘書官事務取扱
1996年 1月	梶山国務大臣秘書官事務取扱
1997年 7月	在タイ日本国大使館 公使
2000年 5月	大臣官房会計課長
2001年 3月	大臣官房
2001年 5月	在フランス日本国大使館 公使
2002年 3月	在ジュネーブ国際機関日本政府代表部 公使
2005年 9月	大臣官房審議官 兼 経済局
2006年 8月	大臣官房審議官 兼 総合外交政策局 大使
2008年 1月	中東アフリカ局アフリカ審議官 兼 第四回アフリカ開発会議事務局長
2008年 7月	国際協力局長
2010年 1月	大臣官房長
2012年 9月	内閣官房副長官補
2012年11月	特命全権大使 中華人民共和国駐劔
2016年 4月	フランス国駐劔
2016年 6月	フランス国駐劔 兼 アンドラ国モナコ国駐劔 (2019年12月退官)
2020年 6月	当社取締役 (現職)、日本製鉄株式会社取締役 (現職)
2021年 3月	日本たばこ産業株式会社取締役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

日本製鉄株式会社取締役 (2022年6月以降は同社取締役監査等委員)、
日本たばこ産業株式会社取締役

社外取締役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
同氏は、現在及び過去において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子18頁ご参照)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、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。
- (2) 同氏は、2022年6月開催の日本製鉄株式会社の定時株主総会最終の時をもって同社取締役を退任し、同社取締役監査等委員に就任する予定であります。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、外務省を中心に官界において要職を歴任され、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢等に関する高い見識を有しており、また、当社の経営において不可欠である、多様性に対する深い理解・経験を有しております。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等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。さらに、ガバナンス・報酬委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・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。

同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、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決めました。

9. いしづか しげき 石塚 茂樹 (1958年11月14日生)

社外取締役

再任

独立役員



■ 略 歴

1981年 4月	ソニー株式会社入社
2004年 8月	ソニーイーエムシーエス株式会社執行役員常務
2007年 6月	ソニー株式会社業務執行役員SVP
2015年 4月	同社執行役員EVP
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式会社 代表取締役社長
2018年 6月	ソニー株式会社専務
2020年 4月	ソニーエレクトロニクス株式会社代表取締役社長 兼 CEO
2020年 6月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 代表執行役員副会長 (現職)
2021年 4月	ソニー株式会社取締役 (現職)
2021年 6月	当社取締役 (現職)

■ 重要な兼職の状況

ソニーグループ株式会社代表執行役員副会長 (2022年6月以降は同社副会長)

在任年数 (本総会終結時) 1年

保有株式数 0株

取締役会への出席状況 100%
(13回/13回)

* 2021年6月24日の取締役就任以降の
状況を記載しています。

社外取締役候補者に関する特記事項

- (1) 独立役員の届出について
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、「当社の社外役員に関する基準・方針」(本冊子18頁ご参照)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、本総会において同氏の再任が承認された場合、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。
- (2) 独立役員の属性情報について
同氏は、ソニーグループ株式会社(旧ソニー株式会社)の業務執行者であります。当社と同社との間では、2018年度から2020年度までの3事業年度の間、取引はありません。
また、同氏は、旧ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社及び旧ソニーエレクトロニクス株式会社(両社は、現ソニー株式会社に統合)の業務執行者でした。当社と両社との間では、2018年度から2020年度までの3事業年度の間、取引はありません。
- (3) 同氏は、2022年6月開催のソニーグループ株式会社の定時株主総会終結の時をもって同社代表執行役を退任する予定ですが、引き続き同社副会長であります。また、2022年6月開催のソニー株式会社の定時株主総会終結の時をもって同社取締役を退任する予定であります。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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、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・効率性を高めるため、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くことが期待されるため、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決めました。

10. あんどう ひさよし 安藤 久佳 (1960年4月24日生)

社外取締役

新任

独立役員



在任年数 (本総会最終時)

保有株式数

—

0株

■ 略 歴

1983年 4月	通商産業省入省
2005年 7月	経済産業省製造産業局鉄鋼課長
2007年 7月	同省資源エネルギー庁長官官房総合政策課長
2008年 7月	同省経済産業政策局経済産業政策課長
2008年12月	同省大臣官房総務課長
2009年 9月	内閣総理大臣秘書官
2010年 7月	経済産業省資源エネルギー庁資源・燃料部長
2013年 6月	同省関東経済産業局長
2015年 7月	同省商務情報政策局長
2017年 7月	同省中小企業庁長官
2019年 7月	同省経済産業事務次官 (2021年7月退官)
2021年12月	日本生命保険相互会社特別顧問 (現職)
2022年 5月	株式会社ニトリホールディングス取締役監査等委員 (現職)

■ 重要な兼職の状況

日本生命保険相互会社特別顧問、株式会社ニトリホールディングス取締役監査等委員

社外取締役候補者に関する特記事項

独立役員への届出について

同氏は、現在及び過去において当社との間で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」(本冊子18頁ご参照)を充足します。このため、当社は、本総会において同氏の選任が承認された場合、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する予定であります。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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、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関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、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決めました。

- (注) 1. 候補者と当社との間には、いずれも特別の利害関係はありません。
2. 取締役の選任については、当社現行定款第17条の規定により累積投票によらないことになっております。
3. 社外取締役候補者との責任限定契約について
当社は、高橋恭平氏、翁百合氏、八丁地隆氏、木寺昌人氏及び石塚茂樹氏との間で、各氏が社外取締役としての責務を充分に果たせるよう、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。なお、本議案をご承認いただいた場合、当社は、高橋恭平氏、翁百合氏、八丁地隆氏、木寺昌人氏及び石塚茂樹氏との間で当該責任限定契約を継続し、新任の安藤久佳氏とも当該責任限定契約を締結する予定であります。
4. 役員等賠償責任保険契約について
当社は、保険会社との間で、当社の取締役、監査役及び執行役員 (以下、役員等) を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険 (D&O保険) 契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が役員等の地位に基づき行った行為 (不作為を含みます) に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなり、被保険者の全ての保険料を当社が全額負担することとしております。ただし、被保険者による贈収賄等の犯罪行為や意図的な違法行為、権限逸脱行為等に起因する損害については填補されない等の免責事由があります。候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

(ご参考)

第2号議案が承認された後の取締役・監査役の専門性及び経験

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	10年 (11年9カ月)	○				○	
柿木 真澄	取締役 社長	4年 (4年9カ月)	○				○	
寺川 彰	取締役 副社長執行役員	1年 (3年)	○				○	
古谷 孝之	取締役 常務執行役員	2年	○	○			○	
高橋 恭平	社外取締役	6年 社外監査役2年 ※1	○				○	
翁 百合	社外取締役	5年		○		○	○	○
八丁地 隆	社外取締役	2年 社外監査役3年 ※1	○			○	○	
木寺 昌人	社外取締役	2年					○	○
石塚 茂樹	社外取締役	1年	○			○	○	
安藤 久佳	社外取締役	-					○	○
南 晃	常勤監査役	3年 取締役3年 ※2	○	○	○		○	
木田 俊昭	常勤監査役	1年			○		○	
米田 壯	社外監査役	5年			○	○		○
菊池 洋一	社外監査役	2年			○		○	○
西山 茂	社外監査役	2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

(ご参考)

取締役・監査役候補者の選任方針

【取締役選任基準】

取締役については、当社経営における迅速且つ効率的な意思決定と適正な監督機能を確認すべく、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、社内外から選任する。

【監査役選任基準】

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

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、本人が現在および過去3事業年度における以下1.~7.に該当する場合は独立性を有さないものと判断します。

1. 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有）またはその業務執行者（※）
2. 当社の連結総資産の2%を超える借入先の業務執行者
3. 当社との取引が当社連結収益の2%を超える取引先の業務執行者
4. 当社の会計監査人の代表社員または社員
5. 当社よりコンサルティングや顧問契約として、事業年度当たり1,000万円を超える金銭をえている者
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. 当社ならびに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役員、監査役とその二親等以内の親族または同居者

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

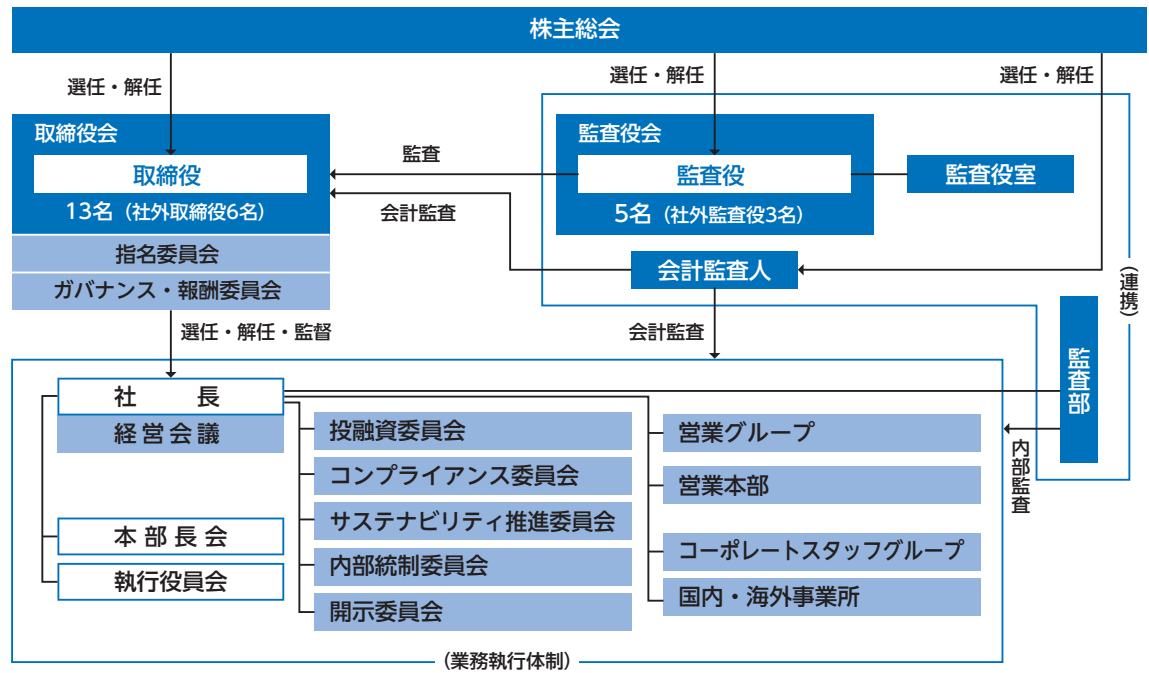
（※）業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員その他使用人等

(ご参考)

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法に基づく監査役設置会社であり、会社の経営上の意思決定、執行及び監督に関わる経営管理体制を「コーポレート・ガバナンス体制図」のように定めています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年4月1日現在)



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) の通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・効率性を確保しています。

(b) 適正な監督機能

取締役会構成員の3分の1以上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います。

(ご参考)

取締役会の実効性評価

当社は、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等、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。その上で、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、取締役会の運営等の改善に活用しています。

2021年度の実効性評価においては、昨年と同様にアンケート及びインタビューを実施しました。また、2021年度は、コーポレートガバナンス・コードの改訂に係る要点を踏まえつつ、より重要テーマに絞り込んだ設問となるようアンケート設問の見直しを行いました。

I 評価の枠組み・手法

1. 対象者

全ての取締役（13名）及び監査役（5名）（2021年12月時点の現任）

2. 実施方法

アンケート及びインタビュー（回答は匿名）

実施に当たっては外部専門機関を活用

3. 評価項目

- ① 成長戦略・中期経営計画
- ② グループガバナンス
- ③ 不採算事業等の入れ替え等による企業価値向上
- ④ リスクマネジメント
- ⑤ 経営資源配分等
- ⑥ 任意の委員会の活用
- ⑦ 取締役会の多様性・資質・知見
- ⑧ 取締役・監査役のトレーニング
- ⑨ 人財戦略（中核人財の多様性等）
- ⑩ サステナビリティ課題への対応
- ⑪ 株主との対話方針
- ⑫ 株主等の期待事項の把握
- ⑬ 取締役会の運営（審議テーマ、情報提供、指摘事項管理等）
- ⑭ 社外取締役の活用等

4. 評価プロセス

アンケート及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等、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しました。

II 評価結果の概要

1. 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、社外取締役を含め取締役会の議論が活発に行っている点、社外取締役に対する情報提供等のサポートが充実している点につき、高い評価を得ました。取締役会において、サステナビリティ課題に対する審議や、中期経営戦略策定に係る審議が十分かつ定期的に行われた点についても高く評価されました。

2. 2020年度に実施した取締役会実効性評価において確認された課題への対応状況

(1) 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

中期経営戦略「GC2024」や改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、株主還元等についての取締役会での議論や、取締役会外での中長期的な外部環境認識等に関するフリーディスカッションを通じて、重要な経営課題に関する議論を充実させました。アンケート及びインタビューにおいても、本項目に対する評価は2020年度と比べて改善しています。

(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及び株主・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・ESGについて、今後より一層重要性が増していくことを認識し、取締役会において中期経営戦略「GC2024」で掲げるグリーン戦略についての議論を行いました。

また、取締役会において、中期経営戦略「GC2024」の検討等を通じ、株主・投資家からの期待事項を意識した議論も行いました。

アンケート及びインタビューにおいても、上記2項目に対する評価は2020年度と比べて大幅に改善しています。

(3) 取締役会構成メンバーの多様性のあり方の議論

取締役会の機能や取締役会メンバーの構成等にかかる議論を実施し、2021年度より、取締役会構成メンバーの専門性及び経験についてのスキルマトリックスを対外的に公開しました。アンケート及びインタビューにおいても、本項目に対する評価は2020年度と比べて改善しています。当社の目指す姿や成長戦略を実現するため、当社を取り巻く環境変化を踏まえた取締役会構成メンバーのスキルや知見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はかっていきます。

3. 今年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針

(1) 取締役会における外部環境変化やリスク等に係る認識共有と重要な経営課題に対する審議の充実

中長期的な経営方針の議論や、当該方針に基づく執行の監督について、適切に取り組んでいることが評価されています。また、新型コロナウイルス感染症の影響や当社の対応については、様々な機会を通して議論がなされ、当社の取り組みに反映されております。今後も、取締役間で、重要な経営課題に係る外部環境変化やリスク認識等を共有しながら、取締役会にて重要な経営課題に対する審議を行うことで、より実効性の高い議論を行っていきます。

あわせて、取締役会の監督機能の更なる発揮のため、昨年に引き続き、「重要な経営課題」として取締

役会において審議・監督すべき事項を明確化し、十分な議論を行ってまいります。

(2) 人的資本に関する経営資源配分や人財戦略に係る方針等の議論

中期経営戦略「GC2024」の検討等を通じ、経営資源配分及び人財戦略について議論しました。引き続き、中期経営戦略「GC2024」で掲げる人財戦略を推進するとともに、人的資本に関する経営資源配分についても、基本方針やその取組み状況について、審議・監督を行っていきます。

(3) 社外取締役の一層の活用に向けた支援体制の充実

社外取締役に対するサポートについては、情報提供に十分な配慮が行われている等、概ね高く評価されています。本定時株主総会において第2号議案が原案通り承認可決された場合は、社外取締役が過半数になることを踏まえ、社外取締役が遺憾なくその役割・責務を全うするため、取締役会以外の場も活用した検討機会の確保や更なる情報提供を通じ、支援体制を充実していきます。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組み、中長期的な企業価値向上を追求していきます。

(ご参考)

取締役会の諮問機関 (任意の委員会)

指名委員会 (随時開催) :

指名委員会は、独立社外役員が委員長を務め、独立社外役員が構成メンバーの過半数を占める構成の下、主に取締役、監査役候補の選任案、後継者育成計画について審議、取締役会に答申します。

2021年度は2回開催し、全ての回において全委員が出席しました。

<委員の構成> (2022年4月1日現在)

委員長	翁 百合	社外取締役
委員	柿木 真澄	取締役 社長
	八丁地 隆	社外取締役
	石塚 茂樹	社外取締役



ガバナンス・報酬委員会 (随時開催) :

ガバナンス・報酬委員会は、独立社外役員が委員長を務め、独立社外役員が構成メンバーの過半数を占める構成の下、取締役・執行役員の報酬・株式報酬制度に関する事項、役員情報開示等について審議、取締役会に答申します。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・レビューを行い、取締役会に報告します。

2021年度は5回開催し、全ての回において全委員が出席しました。

<委員の構成> (2022年4月1日現在)

委員長	高橋 恭平	社外取締役
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	社外取締役
	米田 壯	社外監査役
	菊池 洋一	社外監査役



I. 当社グループの現況に関する事項

■ 当社グループの事業の経過及びその成果

企業環境

当連結会計年度における経済環境の概観は以下のとおりであります。

二大経済大国である米国と中国について、米国においては新型コロナウイルス感染症等の影響で個人消費が一時抑制され、中国においては厳格な防疫措置や電力不足が景気の重しとなる局面がみられましたが、いずれも比較的力強い景気拡大が続きました。それ以外の地域では新型コロナウイルス感染症に伴う活動制限の強化・緩和等の動向により景気にばらつきがみられましたが、世界経済全体では堅調な拡大が続きました。また、多くの国で物価上昇が顕著になる中、欧米主要国や新興国では政策金利の引き上げなど金融政策正常化の動きが広がりました。

一次産品価格については、需給引き締まりを背景とした上昇基調の中、ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化を受けて多くの商品が急騰しました。3月には、WTI原油が2008年以来の高値まで上昇し、銅、原料炭、アルミニウムなどが過去最高値を更新しました。鉄鉱石は上半期に過去最高値を記録した後、中国政府の鉄鋼生産抑制策を受けていったん下落しましたが、再び上昇しました。

連結業績

収益

収益は、主にアグリ事業の増収により、前連結会計年度比（以下「前年度比」という。）2兆1,762億円（34.4%）増収の8兆5,086億円となりました。

売上総利益

売上総利益は前年度比2,199億円（32.6%）増益の8,953億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主にアグリ事業、金属、エネルギーで増益、電力で減益となりました。

営業利益（*1）

営業利益は前年度比1,429億円（101.0%）増益の2,845億円となりました。

持分法による投資損益

持分法による投資損益は、主に金属の増益により、前年度比953億円（67.5%）増益の2,366億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は前年度比2,011億円（90.1%）増益の4,243億円となりました。

連結キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業資金負担等の増加があったものの、営業収入及び配当収入により、3,119億円の収入となりました。前年度比では852億円の収入の減少であります。営業活動によるキャッシュ・フローから、営業資金の増減等を控除した「基礎営業キャッシュ・フロー」は、5,705億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

株式の売却収入があったものの、海外事業における資本的支出等により、797億円の支出となりました。前年度比では366億円の支出の減少であります。投資の回収等による収入は1,295億円となりました。新規投資・CAPEX（資本的支出）等による支出は2,092億円となりました。

以上により、当連結会計年度のフリーキャッシュ・フローは2,323億円の収入となりました。前年度比では486億円の収入の減少であります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

社債及び借入金等の返済、永久劣後特約付ローンの一部任意弁済（*2）及び配当金の支払を行った結果、4,196億円の支出となりました。前年度比では3,511億円の支出の増加であります。なお、2022年2月3日開催の取締役会における決議に基づき2022年3月31日までに取得した自己株式の累計金額は192億円であります。

連結財政状態

総資産・ネット有利子負債（*3）・資本合計・ネットDEレシオ

当連結会計年度末における総資産は、商品市況の上昇に伴う営業資産の増加及び円安の影響等により、前連結会計年度末比（以下「前年度末比」という。）1兆3,198億円増加の8兆2,556億円となりました。ネット有利子負債は、フリーキャッシュ・フローでの収入があったものの、永久劣後特約付ローンの一部任意弁済（*2）や支払配当による増加があったこと等により、前年度末比1,721億円増加の1兆8,600億円となりました。資本合計は、永久劣後特約付ローンの一部任意弁済（*2）による減少があったものの、純利益の積上げによる利益剰余金の増加及び円安による在外営業活動体の換算差額の増加等により、前年度末比4,308億円増加の2兆3,383億円となりました。この結果、ネットDEレシオは0.80倍となりました。

（*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、国際会計基準（以下「IFRS」という。）で求められている表示ではありません。

営業利益は、連結包括利益計算書における売上総利益、販売費及び一般管理費及び貸倒引当金繰入額の合計額として表示しております。

（*2）詳細は本冊子41頁の「資金調達状況」をご参照ください。なお、永久劣後特約付ローンはIFRS上、資本性金融商品に分類されているため、本弁済により資本合計が1,000億円減少しております。

（*3）ネット有利子負債は、社債及び借入金（流動・非流動）の合計額から現金及び現金同等物、定期預金を差し引いて算出しております。

（*4）当連結会計年度より国際会計基準第12号「法人所得税」（2021年5月改訂、以下「IAS第12号「法人所得税」という。）を早期適用しており、遡及適用後の数値で前連結会計年度との比較分析を行っております。

Gavilonの再編及び株式譲渡

当社は子会社である丸紅米国会社（Marubeni America Corporation（以下「MAC」という。））を通じて保有する、穀物事業及び肥料事業を営むGavilon Agriculture Investment, Inc.（以下「Gavilon」という。）傘下グループを再編した後、同穀物事業（以下「Gavilon穀物事業」という。）をViterra Limitedの子会社（以下「Viterra」という。）へ譲渡することについて2022年1月26日開催の取締役会にて決議し、Gavilonグループ再編後の同社全株式をViterraへ譲渡（以下「本株式譲渡」という。）する契約を同日締結いたしました。なお、本株式譲渡の実行は、関係当局の承認等の条件を充足した後、2022年度中の完了を予定しております。

当社の穀物事業及びアグリインプット事業（農薬・肥料等）の更なる成長を企図して、以下の3つのGavilonグループ内部再編を行った後、Gavilonの株式をViterraへ譲渡いたします。

- ① Gavilonグループが保有・運営する穀物エレベーターのうち、米国北部に所在する8基（以下「穀物EV8基」という。）を当社子会社であるColumbia Grain International, LLC（以下「CGI」という。）へ移管
- ② Gavilonグループ及びCGIが出資する米国西海岸穀物輸出事業について、Gavilonグループが保有する同事業の持分の一部をCGIへ移管（※）
- ③ Gavilonグループの肥料事業をMACへ移管

（※） Gavilonグループ及びCGIはそれぞれKalama Holdco, LLC（以下「KHC」という。）を通じて米国西海岸穀物輸出事業の持分を保有しており、Gavilonグループが保有するKHC持分の一部をCGIへ譲渡することで実行されます。

その結果、譲渡対象事業はGavilon穀物事業（内部再編によってCGIへ移管した穀物EV8基を除く）及びKHCの持分25%となります。

本株式譲渡により、翌連結会計年度において譲渡益及びGavilonグループ向け融資の回収も含めた3,000億円～4,000億円程度の資金回収を見込んでおります。

財産及び損益の状況の推移

当社グループの財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円)

区 分	第95期	第96期	第97期	第98期
収 益	7,401,256	6,827,641	6,332,414	8,508,591
親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	230,891	△197,450	223,256	424,320
1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益 (損失)	130.74円	△116.03円	126.32円	242.89円
総 資 産	6,809,077	6,320,037	6,935,749	8,255,583
資 本 合 計	2,071,726	1,604,600	1,907,507	2,338,328

- (注) 1. 当社の連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、IFRSに準拠して作成しております。
2. 「1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益 (損失)」は、期中の平均発行済普通株式総数 (自己株式数控除後) 及び「親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)」から当社普通株主に帰属しない金額を控除した当期利益に基づき、算出しております。
3. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。
4. 第98期よりIAS第12号「法人所得税」を早期適用しております。これに伴い第97期について遡及適用後の数値を表示しております。

当社の財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円)

区 分	第95期	第96期	第97期	第98期
収 益	—	—	—	1,755,653
売 上 高	5,500,313	4,545,685	3,531,917	—
当 期 純 利 益	119,302	10,447	85,579	41,807
1株当たり当期純利益	68.74円	6.02円	49.28円	24.09円
総 資 産	3,392,806	3,262,380	3,470,822	3,401,021
純 資 産	677,638	619,819	656,495	564,655

- (注) 1. 「1株当たり当期純利益」は、期中の平均発行済普通株式総数 (自己株式数控除後) 及び「当期純利益」に基づき、算出しております。
2. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。
3. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第98期より適用しており、第98期については、当該会計基準等を適用した後の数値を表示しております。

当社グループの主要な事業内容

当社グループは、国内外のネットワークを通じて、ライフスタイル、情報・不動産、フォレストプロダクツ、食料、アグリ事業、化学品、エネルギー、金属、電力、インフラプロジェクト、航空・船舶、金融・リース事業、建機・産

当社グループのオペレーティング・セグメント別事業の状況

	ライフ スタイル	情報・ 不動産	フォレスト プロダクツ	食料第一	食料第二	アグリ事業	化学品	
第 98 期	収益	94,441	376,987	200,599	740,203	796,007	4,087,726	558,816
	売上総利益(損失)	17,473	114,364	38,176	51,444	71,674	288,118	42,167
	営業利益(損失)	1,392	23,618	15,787	8,563	43,711	108,879	20,479
	持分法による投資損益	335	2,358	642	4,694	2,050	4,568	2,115
	親会社の所有者に帰属する 当期利益(損失)	1,810	17,943	7,625	14,509	35,357	70,774	17,203
	セグメントに対応する資産	94,149	456,137	315,535	403,281	376,018	1,957,045	313,061
第 97 期	収益	123,058	360,105	231,800	643,314	633,476	2,795,466	403,569
	売上総利益	18,233	115,108	24,035	49,078	60,055	198,680	38,955
	営業利益(損失)	2,048	27,013	2,728	8,870	34,431	51,233	18,253
	持分法による投資損益	55	683	△1,441	5,448	2,677	3,014	1,375
	親会社の所有者に帰属する 当期利益(損失)	2,058	18,556	△2,127	7,125	21,199	42,426	15,297
	セグメントに対応する資産	94,159	449,829	285,931	379,010	313,012	1,402,869	283,728

(注) 1. 第98期より、「食料」を「食料第一」と「食料第二」に分割、「エネルギー」及び「インフラプロジェクト」の一部を再編、「インフラプロジェクト」及び「航空・船舶」の一部を「金属」に、「建機・産機・モビリティ」の一部を「金融・リース事業」に編入しております。これらに伴い、第97期のオペレーティング・セグメント情報を組み替えて表示しております。

2. 「営業利益(損失)」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。「営業利益(損失)」は、連結包括利益計算書における「売上総利益」、「販売費及び一般管理費」及び「貸倒引当金繰入額」の合計額として表示しております。

機・モビリティ、次世代事業開発、その他の広範な分野において、輸出入（外国間取引を含む）及び国内取引の他、各種サービス業務、内外事業投資や資源開発等の事業活動を多角的に展開しております。

（単位：百万円）

エネルギー	金属	電力	インフラプロジェクト	航空・船舶	金融・リース事業	建機・産機・モビリティ	次世代事業開発	その他	連結
714,719	425,106	187,489	23,086	85,998	11,438	400,392	3,062	△197,478	8,508,591
66,990	67,732	△9,013	10,594	31,321	7,108	105,367	2,051	△10,235	895,331
34,330	48,620	△48,762	△5,898	19,940	△3,169	27,516	△2,107	△8,409	284,490
5,205	158,881	16,308	10,484	7,836	15,670	5,315	12	82	236,555
37,711	190,660	△26,889	7,309	26,642	△1,774	25,363	△683	760	424,320
718,198	1,070,061	1,122,415	237,836	296,020	389,470	377,020	27,802	101,535	8,255,583
447,840	295,380	169,336	22,152	56,490	6,864	290,286	2,759	△149,481	6,332,414
37,295	20,979	11,515	9,992	14,615	3,903	80,826	1,762	△9,613	675,418
3,554	2,935	△24,993	△5,480	4,190	△4,264	16,081	△2,501	7,455	141,553
1,088	61,436	28,396	11,010	3,059	20,781	3,571	110	2	141,264
11,063	61,382	9,971	6,803	3,190	8,903	14,709	△2,095	4,796	223,256
546,622	871,790	741,162	227,780	265,651	341,219	353,782	16,598	362,607	6,935,749

3. セグメント間取引は、通常の市場価格により行われております。
4. 「その他」には、特定のオペレーティング・セグメントに配賦されない本部経費等の損益、セグメント間の内部取引消去、全社目的のために保有され特定のオペレーティング・セグメントに配賦されない資金調達に関連した現金及び現金同等物等の資産が含まれております。
5. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。
6. 第98期よりIAS第12号「法人所得税」を早期適用しております。これに伴い第97期について遡及適用後の数値を表示しております。

ライフスタイル

■ 収益
94,441 百万円

■ 親会社の所有者
に帰属する
当期利益
1,810 百万円



繊維リサイクル技術を有するサーフ社（米国）

繊維リサイクル技術を有するサーフ社では複数のブランドと商品開発を進めております。サプライチェーンの各段階における当社のグローバルネットワークとサーフ社の技術力を掛け合わせ、グローバルな循環型サプライチェーン構築に取り組んでいます。また、SNS等で活躍するインフルエンサーとタイアップし、自社で企画・製造した商品を自社ECサイトを通じて直接消費者に販売するD2C^(*)事業「Lit library（リット・ライブラリ）」の展開を開始し、丸紅フットウェアにおいて子ども靴ブランド「イフミー」の自社ECサイトを開設するなど、消費者向け直販事業の強化に注力しました。

(*)Direct to Consumer（消費者直販事業）

情報・不動産

■ 収益
376,987 百万円

■ 親会社の所有者
に帰属する
当期利益
17,943 百万円



常盤松ハウス（東京都港区南青山）

情報分野では、世界的なパブリッククラウドサービスGoogle CloudTM^(*)の国内最大手インテグレータークラウドエース株式会社親会社である吉積ホールディングス株式会社と資本業務提携契約を締結しました。また、日本の出版流通をDXの活用によりサステナブルなものに変革することを目的に、株式会社講談社、株式会社集英社及び株式会社小学館と共同して「株式会社PubteX（パプテックス）」を設立しました。不動産分野では、「常盤松ハウス」（東京都港区南青山）が竣工した他、山田コンサルティンググループ株式会社と共同し、国内法人や機関投資家向けに米国賃貸住宅投資に係るアセットマネジメントサービスの提供を開始しました。

(*)Google Cloud は 米国Google LLC の商標です。

フォレストプロダクツ

■ 収益
200,599 百万円

■ 親会社の所有者
に帰属する
当期利益
7,625 百万円



サンテル社の主力商品（ブラジル）

インドネシアにおける植林・パルプ製造販売事業は、順調なオペレーションによって競争力を強化、国内の板紙製造販売事業は、原燃料コストが上昇したものの、内需の回復を着実に取り込み底堅く推移しました。

また、木質資源活用の一環として、ペレットの自社ソース開発等バイオマス燃料の取組みやセルロースナノファイバー等新素材分野への展開も進めています。ベトナム段ボール原紙製造工場が2021年第4四半期に商業運転を開始しました。衛生紙分野では、世界第4位の市場規模を有するブラジルにてサンテル社を通じ衛生紙の製造販売事業を行っており、今後はプレミアム商品の販売推進及び販売チャネルの拡充を推進していきます。

食料第一

■収益
740,203百万円

■親会社の所有者
に帰属する
当期利益
14,509百万円



ダニッシュサーモン社の陸上養殖事業（デンマーク）

コロナ禍を通じて食の重要性が再認識され、健康や環境への意識向上など、食が果たす役割、ニーズが拡大しています。こうした多様なニーズに応えるべく、トレーディング機能に加え、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により一層注力しています。アセアン地域においては、今後益々拡大するコーヒー需要に対応すべく、イグアスベトナム社は2022年度中の商業稼働開始に向けて取り組んでいます。また、サーモンの陸上養殖事業や植物蛋白事業をはじめとした、「持続可能な開発目標（SDGs）」に貢献する取組みを引き続き推進し、消費者のニーズに沿った魅力ある商品を提供していきます。

食料第二

■収益
796,007百万円

■親会社の所有者
に帰属する
当期利益
35,357百万円



クリークストーン社で加工した牛肉

食の中心となる穀物、搾油原料、動物性タンパク質及び家畜の肥育に必要な飼料の安定供給を通じて、持続可能な農業・飼料製造販売業・畜産業への貢献及びこれらへのトータルソリューション提供に取り組んでいます。穀物分野では、配合飼料の製造販売を行う日清丸紅飼料株式会社の水産飼料製造ノウハウを活かし、中国において日清丸紅（天津）飼料科技有限公司を設立し、2021年より販売を開始しました。今後益々増大する中国の養殖魚需要に応えるべく供給拡大に向けた体制構築に注力しました。畜産分野では、高品質なプレミアム牛肉処理加工販売を行うクリークストーン社を中心として、食に不可欠な動物性タンパク質の安定供給と事業基盤の拡大に努めていきます。

アグリ事業

■収益
4,087,726百万円

■親会社の所有者
に帰属する
当期利益
70,774百万円



精密農業による顧客へのソリューション提供（米国）

アグリインプット事業では、ITを駆使した精密農業による顧客向けソリューション能力のさらなる向上と、北米を中心に蓄積してきたノウハウの他国での活用を通じ、各国における農業の発展に貢献すべく一層の事業拡大を目指しています。また、穀物事業とアグリインプット事業の成長戦略を加速する為、Gavilonの肥料事業と穀物事業を分離し、穀物事業の売却を決定しました^(*)。同社肥料事業は継続保有し、アグリインプット事業全体の一層の強化を図ります。穀物事業は日本・アジア向けサプライチェーンの強化と将来性の高いスペシャリティ商品の取扱に注力し、更なる成長を目指します。

(*)詳細は本冊子26頁の「Gavilonの再編及び株式譲渡」をご参照ください。

化学品

■ 収益
558,816 百万円

■ 親会社の所有者
に帰属する
当期利益
17,203 百万円



環境に配慮したパルプモールド容器

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等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、飼料添加剤や食品機能材といった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・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での事業拡大に注力するとともに、環境に配慮した容器をはじめとした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等、これまでの化学品の枠を超えた新しい商品や仕組み作りにも取り組んでいます。

エネルギー・金属グループ

エネルギー

■ 収益
714,719 百万円

■ 親会社の所有者
に帰属する
当期利益
37,711 百万円



液化水素専用船（豪州）（川崎重工工業株式会社提供）

気候変動対策への中長期的な貢献を果たすため、新エネルギー分野においては、海外・国内において温室効果ガス排出量の低減に繋がる水素や燃料アンモニアの製造・輸送・供給事業のほか、バイオ燃料事業等の商業化に向けた取り組みを進め、環境負荷の低減を追求しています。既存の商品分野においては、エネルギー転換期においてその重要性を増す相対的に低炭素な天然ガス・LNG分野をはじめ、石油や原子燃料関連取引等での収益が着実に伸長しました。様々な事業分野において、必要とされるエネルギーや原料の安定供給に貢献しつつ、社会や顧客の課題・ニーズを捉え、当社独自の機能を発揮しながら事業基盤の強化・発展に注力しています。

金属

■ 収益
425,106 百万円

■ 親会社の所有者
に帰属する
当期利益
190,660 百万円



センチネラ銅鉱山（チリ）

豪州・ロイヒル鉄鉱山、ジェリンバイースト等の原料炭鉱、チリ・センチネラ等の銅鉱山といった中核鉱山権益において、生産の最適化や厳格なコスト管理、AIやIoT等の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、既存事業の拡張や将来に向けた新規鉱山の開発にも取り組んでいます。また、カナダにおける100%水力発電由来の電力を利用したアルミニウム及び鉱山廃棄物を活用したマグネシウム生産事業や、太陽光パネルリサイクル、リチウムイオン電池のリサイクルといった環境・循環型ビジネス、電池原材料の供給を通じて、グローバルな社会課題の解決に取り組んでいます。

電力

■収益
187,489百万円

■親会社の所有者
に帰属する
当期損失
△26,889百万円



能代港における洋上風力発電所イメージ（秋田県）
（秋田洋上風力発電株式会社提供）

発電事業分野では、スコットランドにて浮体式洋上風力発電事業開発のための海域リース権益を落札、秋田港・能代港洋上風力発電事業の洋上据付工事を開始、インドネシアにてランタウ・デダップ地熱発電事業の商業運転を開始、サウジアラビアにてタナジブコジェネレーション・造水事業を受注する等、事業基盤を拡大しました。電力サービス事業分野では、メキシコ・タイ・ベトナムにて分散型電源事業を展開、米国にて車載蓄電池の二次利用を通じた蓄電池事業へ参画、新エネルギー関連では、豪州・インドネシア間のグリーン水素製造・輸送・利活用実証に加え、英国ウェールズにおける水素利活用実証等、脱炭素化に寄与する案件を構築・推進しています。

インフラプロジェクト

■収益
23,086百万円

■親会社の所有者
に帰属する
当期利益
7,309百万円



スマートメーター等を活用したLPガス販売事業（ケニア）

エネルギーインフラプロジェクト分野では、ケニアにてスマートメーターとモバイル決済システムを組み合わせ、Pay-as-you-go（都度払い）方式でLPガスを販売する事業に進出しました。交通インフラ分野では、日本政府の円借款を活用して実施されているフィリピン・マニラ都市鉄道2号線の東延伸プロジェクトの建設が完了し、商業運転を開始しました。水分野では、サウジアラビア・シュケイク3造水事業の建設が完了し商業運転を開始しました。循環型エコノミー分野では、米国で家畜糞尿を原料とするバイオメタン製造・販売事業に進出しました。インフラファンド分野では投資先のアセットマネジメントを着実に進めております。

社会産業・金融グループ

航空・船舶

■収益
85,998百万円

■親会社の所有者
に帰属する
当期利益
26,642百万円



パーティカル エアロスペース社のeVTOL

航空分野では、コロナ禍の厳しい事業環境が続く中、航空機・エンジンの部品トレード、アセットマネジメント及び空港ブランドハンドリングなど、既存事業の維持・拡充を進めました。また、eVTOL^(*)を開発する英国パーティカル エアロスペース社と業務提携する等、新たな事業分野にも進出しました。船舶分野では、海運需給の逼迫を背景とした市況の高騰を着実に収益に繋げ、トレード・自営船事業では業績を伸ばしました。また、無人運航船の実証実験を成功・完了させたほか、船員向け電子通貨プラットフォーム事業を手掛けるマルコペイ社と資本提携するなど、新機軸ビジネスの創出にも積極的に取り組んでいます。

(*)electric Vertical Take-Off and Landing（電動垂直離着陸機）

金融・リース事業

■収益
11,438百万円

■親会社の所有者に帰属する当期損失
△1,774百万円



ナウレイク社における自動車販売金融事業（米国）

自動車販売金融事業では、米国においてDX活用や販路の拡大、堅調な中古車需要により業容を拡大、オーストラリアでは当社子会社株式をみずほリース株式会社へ持分譲渡し、同社との海外事業の共同展開を更に強化しました。

企業投資ファンド運営事業では、アイ・シグマ事業支援ファンドにて2社の株式譲渡を実行すると共に、新たに4社への投資を行い、総合商社の機能とネットワークを活用した運営モデルを着実に進化させました。

前年に上場した国内再生可能エネルギー発電設備への投資を行うジャパン・インフラファンド投資法人では、第2回公募増資を実施し、パネル出力合計90メガワットを達成、クリーンエネルギー分野の業容拡大を継続しています。

建機・産機・モビリティ

■収益
400,392百万円

■親会社の所有者に帰属する当期利益
25,363百万円



タイヤ小売事業B-Quik社店舗（タイ）

建設機械分野では、代理店事業の収益基盤強化・拡大に加え、デジタル技術を用いた情報化施工サービス等、機器販売に留まらない新たなサービス提供に取り組んでいます。産業システム・モビリティ分野では、米国における自動車アフターマーケット事業の拡大に取り組むとともに、EV^(*)用充電器の販売、蓄電池再利用の事業化検討等多角的な取り組みを行っています。タイヤ・ゴム資材分野では、タイ・インドネシアを中心にタイヤ小売店舗を拡大しています。産業機械分野では、従来の産業機械・工作機械の販売のみならず、電子部品等の新たな取扱商品・機能・顧客基盤の拡充を進めています。

(*)Electric Vehicle（電気自動車）

CDIO

次世代事業開発

■収益
3,062百万円

■親会社の所有者に帰属する当期損失
△683百万円



SHIGETA PARISのスキンケア商品

2030年までに飛躍的な成長が見込める分野を対象に、新たな事業開発、事業投資を推進しています。コーポレート・ベンチャー・キャピタルの運営等を通して世界の革新的なビジネスモデルを取り込んでいるほか、次世代（Z世代及びミレニアル世代）消費者をターゲットとした事業開発にも注力しており、フランスのクリーンビューティーブランド「SHIGETA PARIS」の日本法人や、英国のeスポーツチーム運営会社「Fnatic」への出資参画を行いました。更に、医薬品販売事業、医療サービス事業、東南アジアでのスマートシティ・次世代工業団地開発事業及び脱炭素・オフショアDX・ブロックチェーン等の新技術分野に関する事業についても積極的に推進しています。

当社グループが対処すべき課題

経済展望

来期の経済環境の展望は以下のとおりであります。

世界全体では、新型コロナウイルス感染症のワクチン・治療薬の普及に伴い厳しい活動制限の導入は概ね回避され、消費主導の経済成長が見込まれます。ただし、中国では新型コロナウイルス感染症の局所的封じ込めを目的とした厳格な規制が消費を抑制する可能性があります。米国では良好な雇用環境に支えられて比較的堅調な経済成長が持続するものの、財政政策による景気押し上げ効果の剥落等により景気拡大のモメンタムは弱まるとみられます。また、ロシア・ウクライナ情勢を受け、同地域と経済的關係が深い欧州を中心に経済の先行き不透明感が強い状況が続くほか、一次産品価格の高止まりにより世界の多くの地域で物価上昇率が高い状態が継続し、消費や投資の重しとなる懸念もあります。

金融環境については、先進国の中央銀行が高インフレに対処すべく金融引き締めの動きを進めるとみられ、経済構造の脆弱な新興国から資金が流出する懸念が強まります。こうした環境下、世界経済は堅調を維持しつつも拡大ペースが鈍化するとみられます。

ロシア関連ビジネスへの取り組み方針

当社グループは、ロシア・ウクライナ情勢と人々の安全を憂慮しており、非常事態の中で不安を抱えながら日々を過ごしている方々が多くいる現状に深く心を痛めております。犠牲となられた方々にお悔やみ申し上げますと共に、被害に遭われた方々や心を痛めている全ての皆様に心よりお見舞いを申し上げます。当社グループは、現在行われている国際的な外交努力を強く支持しております。平和的解決への努力により、事態が改善・収束することを心から願っております。

当社グループは、日本政府が国際社会と協調するロシアに対する制裁方針を遵守致します。ロシア関連新規取引については制裁方針の対象とならないケースも含めて凍結とし、既存取引についても可能な限り解約を交渉する方針としております。

今後も、個別案件への対応を含めて情報を収集し状況を精査しつつ、人々の安全確保を第一に考えながら、政府をはじめとする関係各所とも協議の上、適切な対応を検討してまいります。

なお、当連結会計年度末における当社グループのロシア向けリスクエクスポージャー（※1）は123億円であります。

（※1）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。

（参考）

当連結会計年度末におけるエアキャッスル社（米国航空機リース事業における当社の持分法適用会社）の当社持分考慮後のロシア向け機体簿価は51億円（※2）であります。

（※2）ロシア向けにリースしている航空機の機体簿価からリース先より預かっている預託金等を差し引き当社持分を考慮した金額は29億円であります。

中期経営戦略について

(a) 前中期経営戦略「GC2021」 定量目標の達成状況

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

経営指標	定量目標	2021年度実績
連結純利益(2021年度)	3,000億円	4,243億円
基礎営業キャッシュ・フロー(3カ年累計)	12,000億円	13,039億円
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	+4,192億円
ネットDEレシオ	0.7倍程度(※)	0.80倍
新規投資・CAPEX(3カ年累計)	9,000億円程度	約7,400億円
ROE	10%以上	23.0%

(※) 修正GC2021において1.0倍程度に修正

(b) 中期経営戦略「GC2024」

中期経営戦略「GC2024」では、前中期経営戦略「GC2021」において定めた2030年に向けた丸紅グループが目指す長期的な方向性を継続し、社会・顧客の課題と向き合い、新たな価値を創出します。

<中期経営戦略「GC2024」基本方針>

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

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

「グリーン事業の強化」

- ・ 強固な事業基盤、高い競争力を有する既存グリーン事業の強化・拡大
- ・ 既存の事業基盤・ネットワークの活用、全社横断的な取組みの推進による新たなグリーン事業の創出

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

「全事業のグリーン化推進」

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

■事業指針SPP

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

「Strategy」

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

「Prime」

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

「Platform」

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

■収益力強化

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

(*2)ROIC：投下資本利益率 (Return On Invested Capital)

(*3)CROIC：投下資本キャッシュリターン (Cash Return On Invested Capital)

(*4)RORA：リスクアセット利益率 (Return On Risk Asset)

■人財戦略

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

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

<中期経営戦略「GC2024」の定量目標>

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

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

<中期経営戦略「GC2024」における資本配分方針・株主還元方針>

■資本配分方針：財務基盤の継続的な充実・強化に取り組みつつ、成長投資および株主還元を強化

- ・基礎営業キャッシュ・フローの最大化
- ・3カ年累計の株主還元後フリーキャッシュ・フローの黒字維持(運転資金の増減等を除く)

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

ホライゾン1・2 8,000億円から9,000億円

ホライゾン3 1,000億円から2,000億円

基礎営業キャッシュ・フローの最大化により生じるフリーキャッシュは成長投資、自己株式取得、内部留保(将来を見据えた投資余力)等に充当します。

■株主還元方針：配当金の3カ年下限を設定し、機動的な自己株式の取得を実施

「配当」

- ・現行の連結配当性向「25%以上」を維持し、利益成長を通じた配当金の増額を目指す
- ・2022年度期初に公表する年間配当金をGC2024期間の年間配当金の下限とする

「自己株式の取得」

- ・資本効率の改善および1株当たりの指標改善等を目的として、機動的に実施
- ・実施のタイミング・金額は経営環境等を踏まえて判断

当社グループのサステナビリティ

当社グループのサステナビリティのこれまでの歩み

当社グループのサステナビリティとは、環境や社会の要請を先取りしてプロアクティブにソリューションを提供し、経営理念を実践することです。

当社グループは、サステナビリティを実践するための最も重要な要素として、人財、経営基盤、ガバナンスの3つを「基盤マテリアリティ」に特定しています。また、基盤マテリアリティを活用して取り組むべき課題「環境・社会マテリアリティ」として、気候変動、森林経営、人権、サプライチェーンの4つを特定しました。こうした課題にグループ全体で取り組むことによって環境・社会価値を創出し、それが当社グループの持続的成長ならびに企業価値の向上に繋がるものと認識しています。

『気候変動長期ビジョン』の策定

当社グループがサステナビリティを目指す上で、気候変動は国境を越えた喫緊の課題の一つです。気候変動が当社事業にもたらす中長期的な影響に鑑み、2021年3月に『気候変動長期ビジョン（以下、長期ビジョン）』を公表しました。

長期ビジョンにおいて当社グループが目指しているのは、2050年までにグループのGHG（Greenhouse Gas）排出ネットゼロを達成するとともに、事業を通じて社会の低炭素化・脱炭素化に貢献することです。これらを同時に推進することで、気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出し、成長する企業グループを目指します。



※『気候変動長期ビジョン』についての詳細は、2021年3月9日公表「『気候変動長期ビジョン』～温室効果ガス排出のネットゼロに向けて～」をご覧ください。

<https://www.marubeni.com/jp/news/2021/release/00022.html>

また、気候変動が当社事業にもたらす「機会」および「リスク」の把握、情報開示の拡充にも取り組んでいます。2021年度は、気候変動の影響を受ける可能性が相対的に高い10事業についてシナリオ分析を実施し、分析結果を踏まえた対応方針・戦略を気候関連財務情報タスクフォース（TCFD）の提言に沿って開示することで、気候変動に関連する戦略の強靭性を示しています。



※ TCFD提言に基づく情報開示の詳細はこちらをご覧ください。

https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/15/?id=anc_02



※ このほか、当社グループのサステナビリティに向けた取り組みの詳細は、「サステナビリティ説明会 第3回2022年4月」をご覧ください。

https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/11/?id=anc_04_02

当社グループの事業推進における個別のリスクについて

当社グループが事業を推進するにあたり、当社グループの業績及び財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる個別のリスクは次の通りです。

<長期性資産に係るリスクについて>

当社グループ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）等が含まれております。

当社グループは、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、当社グループ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。

石油・ガス開発事業

当社グループが参画する石油・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、当社グループが管理できない要因により変動する可能性があります。

当社グループの参画する石油・ガス開発事業における長期性資産の金額は約1,000億円であり、主な内容は有形固定資産（米国メキシコ湾等）であります。

なお、これらの石油・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

当社グループが参画する銅事業・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、当社グループが管理できない要因により変動する可能性があります。

当社グループの参画する銅事業の長期性資産の金額は約2,600億円であり、主な内容は持分法投資（チリのミネラロスペランブレス銅鉱山、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金額は約1,800億円であり、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上で、当社グループとし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。

エアキャッスル社への投資

当社グループの持分法適用会社であるエアキャッスル社は、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る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、同社向けの投資金額は約1,310億円であります。

<重要な訴訟（Sugar訴訟）について>

当社グループ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グループ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）を相手にした訴訟（以下、旧訴訟）について、2011年にインドネシア最高裁判所（以下、最高裁）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）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上で、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（以下、グヌスギ地裁）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。しかしながら、インドネシア最高裁判所法等関連法令上、かかる判断は司法審査（再審理）の実施機関である最高裁の職責に属する事項であるとされており、グヌスギ地裁の決定が不当であることは明らかであること、また、上述の通り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、当社は最高裁に対して、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毀損等を原因として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）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）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ていたところ、当社は、本訴請求及び反訴請求をいずれも棄却するとの第二審判決を2021年11月8日付で受領しました。これを受けて、当社は、2021年11月19日付で本訴につき最高裁に上告し、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（注）。各訴訟の詳細及び経緯については「その他の当社グループの現況に関する重要な事項」における説明をご参照願います。

（注）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。

資金調達の状況

当社グループは、当社及び国内金融子会社である丸紅フィナンシャルサービス株式会社を中心に資金調達を行っております。当社においては、金融機関からの長期・短期の借入、円建普通社債および短期社債（電子CP）の発行に加え、2021年9月に総額5億米ドルの米ドル建無担保社債を発行しました。本社債は調達資金を環境問題の解決に資する事業に充当するグリーンボンドになります。

また、当社は、財務基盤の更なる強化を図るため、2016年8月に永久劣後特約付ローンによる2,500億円（トランシェA 1,000億円、トランシェB 1,500億円）の資金調達を実行しておりますが、このうち、トランシェAを2021年8月に任意弁済しました。その充当資金として、2021年3月に総額750億円のハイブリッド社債（劣後特約付）を発行し、2021年8月に総借入限度額250億円のハイブリッドローン（コミット型劣後特約付）を全額実行しました。さらに、海外金融子会社・現地法人・その他の連結子会社等においても、金融機関からの借入による資金調達を行っております。連結ネット有利子負債は、前期末比1,721億円増加し、1兆8,600億円となりました。

主要な借入先

(単位：百万円)

借入先名	当期末借入残高
株式会社みずほ銀行	192,056
明治安田生命保険相互会社	112,220
株式会社日本政策投資銀行	109,800
株式会社三井住友銀行	103,611
日本生命保険相互会社	88,875
株式会社三菱UFJ銀行	87,041
第一生命保険株式会社	76,239
株式会社国際協力銀行	51,463
三井住友信託銀行株式会社	47,245
住友生命保険相互会社	42,900

(注) 1. 借入残高は、当社及び丸紅フィナンシャルサービス株式会社の借入残高の合計額となっております。

2. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。

設備投資等の状況

2021年度における重要な設備投資はありません。

重要な子会社の状況その他の重要な企業結合等の状況

重要な子会社及び関連会社の状況

オペレーティング・セグメント	会社名	持分比率 (%)	主要な事業内容
ライフスタイル	丸紅インテックス株式会社 (子)	100.00	産業資材、生活資材、生活用品等の販売
	丸紅ファッションリンク株式会社 (子)	100.00	衣料品等の企画・製造・販売
	Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret A.S. (関)	45.49	衣料品等の企画・製造・販売
情報・不動産	ジャパン・リート・アドバイザーズ株式会社 (子)	100.00	投資法人の資産運用
	丸紅情報システムズ株式会社 (子)	100.00	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
	MXモバイルリンク株式会社 (子)	100.00	携帯電話及び関連商品等の販売
フォレスト プロダクツ	アルテリア・ネットワークス株式会社 (子)	50.11	法人及びマンション向け各種通信サービスの提供
	丸紅フォレストリンクス株式会社 (子)	100.00	紙類をはじめとする森林由来製品の販売
	興亜工業株式会社 (子)	79.95	紙・板紙の製造販売
食料第一	PT. Tanjungnim Lestari Pulp and Paper (子)	85.06	パルプの製造販売
	株式会社山星屋 (子)	75.62	菓子卸業
食料第二	イオンマーケットインベストメント株式会社 (関)	28.18	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向け投資目的会社
	株式会社ウェルファムフーズ (子)	100.00	食肉等の生産・加工・販売
アグリ事業	日清丸紅飼料株式会社 (子)	60.00	飼料の製造・販売
	Gavilon Agriculture Investment, Inc. (子)	100.00	Gavilonグループ(穀物の集荷・販売業)の統括会社
	Gavilon Fertilizer, LLC (子)	100.00	肥料の卸売・販売業
化学品	Helena Agri-Enterprises, LLC (子)	100.00	農業資材の販売及び各種サービスの提供
	片倉コープアグリ株式会社 (関)	22.72	肥料の製造・販売、飼料・物資等の販売
	丸紅ケミックス株式会社 (子)	100.00	有機化学品及び精密化学品の国内取引及び貿易取引
エネルギー	丸紅プラックス株式会社 (子)	100.00	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 B.V. (子)	100.00	飼料添加剤ディストリビューション事業への投資
	丸紅エネルギー株式会社 (子)	66.60	石油製品・LNG等の販売、油槽所・給油所等の管理・運営、ほか
金属	Marubeni Oil & Gas (USA) LLC (子)	100.00	原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売
	Marubeni Resources Development Pty Ltd (子)	100.00	豪州における鉄鋼原料事業への投資等
	Marubeni Iron Ore Australia Pty. Ltd. (子)	100.00	豪州における鉄鉱石事業への投資
電力	Marubeni LP Holding B.V. (子)	100.00	チリにおける銅事業への投資
	伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社 (関)	50.00	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工
	Axia Power Holdings B.V. (子)	100.00	海外電力資産持株会社
インフラ プロジェクト	TeaM Energy Corporation (関)	50.00	フィリピンにおける発電事業
	TrustEnergy B.V. (関)	50.00	ポルトガルの発電事業における投資会社
	丸紅プロテックス株式会社 (子)	100.00	製鉄・産業機器の販売、環境関連事業・機器販売、海外での工場建設及び機械設備の物流
航空・船舶	MM Capital Partners株式会社 (子)	90.00	インフラエクイティファンドの運営・管理
	Aguas Decima S.A. (子)	100.00	チリにおける上下水道コンセッション事業
	丸紅エアロスペース株式会社 (子)	100.00	航空機及びその部品の輸入・販売
金融・ リース事業	MMSLジャパン株式会社 (子)	100.00	船舶運航管理及び船舶用資機材等販売
	Marubeni Aviation Parts Trading LLC (子)	100.00	航空機部品トレード事業への投資
	MMSL Pte. Ltd. (子)	100.00	船舶保有・運航事業
建機・産機 ・モビリティ	MAI Holding LLC (子)	100.00	自動車販売金融事業への投資
	Marubeni Aviation Holding Cooperatief U.A. (子)	100.00	航空機オペレーティングリース事業への投資
	Marubeni SuMiT Rail Transport Inc. (関)	50.00	北米の鉄道車両リース事業における持株会社
次世代事業開発	PLM Fleet, LLC (関)	50.00	冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル
	丸紅テクノシステム株式会社 (子)	100.00	各種産業機械の輸出入・国内販売
	Marubeni Auto Investment (UK) Limited (子)	100.00	自動車販売代理店事業への投資
	Temsa Is Makinalari Imalat Pazarlama Ve Satis A.S. (子)	90.00	コマツ製建設機械の販売代理店
	丸紅ベンチャーズ株式会社 (子)	100.00	スタートアップ企業への投資

- (注) 1. (子)は連結子会社、(関)は持分法適用関連会社です。
2. 持分比率には、当社連結子会社及び持分法適用関連会社経由で保有する持分比率を含めて合計を記載しております。
 3. Gavilon Agriculture Investment, Inc.は、2022年度中に同社全株式の譲渡を予定しております。詳細については、本冊子26頁の「Gavilonの再編及び株式譲渡」を参照下さい。
 4. Olympus Holding B.V.は、世界各国において飼料添加剤ディストリビューション事業を展開する Orffa International Holding B.V.の持株会社であります。
 5. Marubeni Iron Ore Australia Pty. Ltd.は、豪州において鉄鉱石事業を展開するRoy Hill Holdings Pty Ltdの持株会社であります。
 6. MAI Holding LLCは、米国において自動車販売金融事業を展開するWestlake Services, LLC及びNowcom, LLCへの投資を行うNowlake Technology, LLCの持株会社であります。
 7. Marubeni Aviation Holding Cooperatief U.A.は、米国において航空機オペレーティングリース事業を展開するAircastle Limitedの持株会社であります。

企業結合の状況

区 分	第95期	第96期	第97期	第98期
連結子会社	282社	309社	310社	315社
持分法適用関連会社	149社	144社	146社	148社

(注) 連結子会社及び持分法適用関連会社数には、当社が直接連結経理処理を実施している会社のみ含めており、連結子会社が連結経理処理している関係会社はその数から除外しております。

当社グループの主要拠点等

国内

当 社 本 社	東京都千代田区大手町一丁目4番2号
当社支社・支店・出張所	北海道支社、東北支社、中部支社、大阪支社、中国支社、九州支社等12カ所

海外

当社支店・出張所	ヨハネスブルグ支店、イスタンブール支店、シンガポール支店、クアラルンプール支店、バンコック支店、マニラ支店等56カ所
現 地 法 人	丸紅米国会社、丸紅欧州会社、丸紅アセアン会社、丸紅中国会社等29の現地法人及びこれらの支店・出張所等34カ所

(注) 当社グループの主要な会社の状況は、本冊子42頁の「重要な子会社の状況その他の重要な企業結合等の状況」に記載の通りです。

当社グループの従業員の状況

オペレーティング・セグメントの名称		当社グループの従業員数（人）		当社の従業員数（人）
生活産業グループ	ライフスタイル	913	[75]	166
	情報・不動産	8,983	[2,989]	268
	フォレストプロダクツ	3,096	[467]	176
食料・アグリ・化学品グループ	食料第一	2,339	[354]	232
	食料第二	3,803	[239]	147
	アグリ事業	8,324	[970]	60
	化学品	1,040	[61]	257
エネルギー・金属グループ	エネルギー	955	[1,144]	240
	金属	452	[25]	209
電力・インフラグループ	電力	1,611	[145]	356
	インフラプロジェクト	603	[17]	217
社会産業・金融グループ	航空・船舶	397	[15]	117
	金融・リース事業	337	[3]	112
	建機・産機・モビリティ	10,364	[281]	245
CDIO	次世代事業開発	294	[13]	71
その他	その他(本部・管理等)	2,589	[247]	1,506
合 計		46,100	[7,045]	4,379

- (注) 1. 一部の連結子会社については当連結会計年度末と異なる時点での人員数となっております。
2. 出向者については、出向先の属するセグメントの従業員数に含めております。
3. 臨時従業員数は、[] 内に年間の平均人員を外数で記載しております。
4. 当社の従業員数に海外事業所の現地社員378人及び他社からの出向者130人を含め、他社への出向者1,384人を除いた人員数は3,503人であります。

その他の当社グループの現況に関する重要な事項

重要な訴訟について

当社は、2011年3月17日付でインドネシア最高裁判所（以下、最高裁）において当社が勝訴した訴訟（以下、旧訴訟）と同一の請求内容である、損害賠償請求等を求める南ジャカルタ訴訟及びグヌンスギ訴訟（併せて以下、現訴訟）について、第一審及び第二審での一部敗訴を受け最高裁に上告しておりますが、南ジャカルタ訴訟については2017年5月17日に、グヌンスギ訴訟については2017年9月14日に、それぞれ最高裁判決を受領しました。

南ジャカルタ訴訟：被告6名のうち当社及び丸紅欧州会社を含む被告4名が連帯して原告5社（インドネシアの企業グループであるSugar Groupに属する企業であるPT. Indolampung Perkasa（以下、ILP）、PT. Sweet Indolampung（以下、SIL）、PT. Gula Putih Mataram（以下、GPM）、PT. Indolampung Distillery（以下、ILD）及びPT. Garuda Pancaarta（以下、Garuda））に対して合計2億5千万米ドルの損害賠償金を支払うことを命じるもの。

グヌンスギ訴訟：被告7名のうち当社を含む被告5名が連帯して原告4社（インドネシアの企業グループであるSugar Groupに属する企業であるILP、SIL、GPM及びILD）に対して合計2億5千万米ドルの損害賠償金を支払うことを命じるもの。

そもそも旧訴訟及び現訴訟は、当社がILP及びSILに債権を保有し、返済を督促したことに對して、債務者であるILP及びSILを含むSugar Group（ILP/SIL/GPM/ILDは1990年代後半のアジア通貨危機後にインドネシア政府管理下で実施された公開入札の結果、Garuda傘下となった）が債務の返済を免れることを狙い、債権者である当社を被告に含めて提起してきたもので、上述の通り当社は旧訴訟において勝訴しております。

然るに、現訴訟は、当社が勝訴した旧訴訟と同一内容の請求に関して、Sugar Groupが再び当社らを提訴したものであり、上記の判決内容は、Sugar Groupの主張を棄却した旧訴訟での最高裁自身の判決と矛盾するものであると考えられます。そのため、当社は、インドネシア最高裁判所法に基づき、南ジャカルタ訴訟については2017年10月24日に、またグヌンスギ訴訟については2018年2月6日に、それぞれ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、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上で、原告であるSugar Groupに属する企業の請求を全て棄却する旨が記載されております。

他方、グヌンスギ訴訟については、当社は2020年2月3日にグヌンスギ地方裁判所（以下、グヌンスギ地裁）より司法審査（再審理）申立不受理の決定書を受領しました。上述の通り、当社は2017年9月14日に最高裁判決を受領し、同受領日から180日以内という司法審査（再審理）申立期限内である2018年2月6日に司法審査（再審理）を申し立てましたが、最高裁再審理決定では、当社の最高裁判決受領日は2016年12月8日と認定され、2018年2月6日の司法審査（再審理）申立は申立期限経過後になされたため不受理とされております。

しかしながら、当社の最高裁判決受領日が2017年9月14日であることは当社が受領した判決通知書から明らかである一方、最高裁が当社の最高裁判決受領日を2016年12月8日と認定するために採用した証拠は最高裁再審理決定では明示されておらず、当該決定は明らかな事実誤認に基づく不当なものであると考えられます。当社は、最高裁再審理決定の内容を分析し、インドネシア最高裁判所法に基づく司法審査（再審理）制度の下で最高裁再審理決定に対する当社の取りうる法的な手段等を検討した結果、最高裁再審理決定と旧訴訟最高裁判決間に矛盾

があることを理由に、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。ところが、申立書類の提出先であるグヌスギ地裁は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。しかしながら、インドネシア最高裁判所法等関連法令上、かかる判断は司法審査（再審理）の実施機関である最高裁の職責に属する事項であるとされており、グヌスギ地裁の決定が不当であることは明らかであること、また、上述の通り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、当社は最高裁に対して、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。

以上の状況を踏まえて、グヌスギ訴訟の最高裁判決が無効になる可能性が高いと判断するこれまでの当社の立場の変更を要する情報はなく、当連結会計年度末現在において、グヌスギ訴訟に対する訴訟損失引当金は認識しておりません。

また、当社の勝訴が確定した旧訴訟の最高裁判決の通り、Sugar Groupに対する当社の債権及びそれに関わる担保は有効であることが確認されておりますところ、Sugar Groupはその有効性を否定したため、当社は、2017年4月26日、インドネシア・中央ジャカルタ地方裁判所（以下、中央ジャカルタ地裁）において、Sugar Groupを被告として、Sugar Groupの不法行為による当社の信用毀損等の損害約16億米ドルの支払を求める損害賠償請求訴訟（本訴）を提起しました。これに対して、Sugar Groupは、当該訴訟の手續の中で、当社による当該訴訟の提起が不法行為であると主張し、当社に対して、合計77億5千万米ドルの支払を求める損害賠償請求訴訟（反訴）を2019年4月30日に提起しました。中央ジャカルタ地裁は、2020年12月3日、当社の本訴請求及びSugar Group被告企業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ていたところ、当社は、本訴請求及び反訴請求をいずれも棄却するとの第二審判決を2021年11月8日付で受領しました。これを受けて、当社は、2021年11月19日付で本訴につき最高裁に上告しました。当社は、今後の当該訴訟手續において、当社の請求内容が認められ、Sugar Groupの請求内容が棄却されるよう、粛々と対応する所存であります。

II. 会社の株式に関する事項

発行可能株式総数 4,300,000,000株

発行済株式の総数

第95期	第96期	第97期	第98期
1,737,940,900株	1,737,940,900株	1,737,940,900株	1,738,475,497株

(注) 発行済株式の総数の増加(534,597株)は、2021年7月21日付で取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対する譲渡制限付株式報酬として普通株式をそれぞれ167,883株及び366,714株発行したことによるものです。

株主数

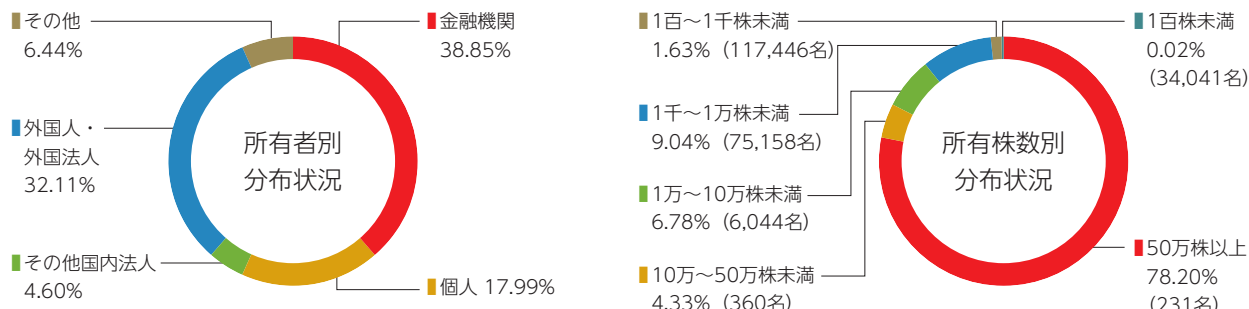
第95期	第96期	第97期	第98期
171,841名	194,719名	209,517名	233,280名

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)	304,293	17.67
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	115,917	6.73
ユーロクリアー バンク エスエイ エヌブイ	94,315	5.48
明治安田生命保険相互会社	37,636	2.19
株式会社みずほ銀行	30,000	1.74
損害保険ジャパン株式会社	30,000	1.74
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 505234	28,130	1.63
日本生命保険相互会社	23,400	1.36
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	20,065	1.17
ピーエヌワイエム アズ エージーティ クライアーツ ノン トリーティ ージャスデック	18,571	1.08

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てております。
2. 持株比率は、小数点第3位以下を四捨五入しております。
3. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

株主分布状況



(注) 上記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。

当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対して交付した株式の状況

取締役 (社外取締役を除く)	株式の種類及び数	交付した人数
	当社普通株式167,883株	7名

(注) 当事業年度中に社外取締役及び監査役に対して職務執行の対価として交付した株式はありません。

Ⅲ. 会社役員に関する事項

取締役及び監査役の氏名等

(2022年3月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役会長	國分 文也	大成建設株式会社取締役、本田技研工業株式会社取締役
取締役副会長	高原 一郎	
* 取締役 社長	柿木 真澄	
*◇ 取締役	寺川 彰	食料・アグリ・化学品グループCEO、投融資委員会副委員長、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
* 取締役	石附 武積	CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、投融資委員会副委員長、コンプライアンス委員会委員長 (CCO)、内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長 (CIO)
* 取締役	及川健一郎	CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括、投融資委員会副委員長
* 取締役	古谷 孝之	CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、サステナビリティ推進委員会委員長 (CSDO)、開示委員会委員長
取締役	北畑 隆生	株式会社神戸製鋼所取締役、セーレン株式会社取締役、日本ゼオン株式会社取締役、学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長
取締役	高橋 恭平	富国生命保険相互会社監査役
取締役	翁 百合	株式会社日本総合研究所理事長、株式会社ブリヂストン取締役
取締役	八丁地 隆	日東電工株式会社取締役
取締役	木寺 昌人	日本製鉄株式会社取締役、日本たばこ産業株式会社取締役
◇ 取締役	石塚 茂樹	ソニーグループ株式会社代表執行役副会長、ソニー株式会社取締役
常勤監査役	南 晃	
◇ 常勤監査役	木田 俊昭	
監査役	米田 壯	株式会社日本取引所グループ取締役
監査役	菊池 洋一	弁護士、朝日生命保険相互会社監査役
監査役	西山 茂	早稲田大学大学院経営管理研究科教授、三井住友海上火災保険株式会社監査役、ユニプレス株式会社取締役監査等委員、株式会社マクロミル取締役監査委員長、株式会社東京エネシス取締役

- (注) 1. *印の各氏は、代表取締役であります。
 2. ◇印の各氏は、2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において、新たに選任され就任しました。
 3. 北畑隆生、高橋恭平、翁百合、八丁地隆、木寺昌人及び石塚茂樹の各氏は、社外取締役であります。
 4. 米田壯、菊池洋一及び西山茂の各氏は、社外監査役であります。
 5. 北畑隆生、高橋恭平、翁百合、八丁地隆、木寺昌人、石塚茂樹、米田壯、菊池洋一及び西山茂の各氏は、金融商品取引所が定める独立役員の要件及び本冊子18頁に記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足するため、当社は各氏を独立役員に指定し、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に届け出ております。
 6. ①監査役南晃氏は、取締役 常務執行役員、CAO、監査部担当役員補佐を歴任し、財務・会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 ②監査役西山茂氏は、公認会計士及び早稲田大学大学院経営管理研究科教授として、財務・会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 7. 郡司和朗氏は、2021年6月24日開催の第97回定時株主総会終結の時をもって監査役を退任しました。
 8. 「CAO」は、人事部、総務部、情報企画部、リスクマネジメント部、法務部及びコンプライアンス統括部の、「CDIO」は、デジタル・イノベーション室及び次世代事業開発本部の、「CSO」は経営企画部、市場業務部及び経済研究所の、「CFO」は、広報部、経理部、営業経理部、財務部及びサステナビリティ推進部の担当役員であります。
 9. 当事業年度中に以下の通り取締役及び監査役の重要な兼職の状況の異動がありました。

地位	氏名	異動の明細	異動年月日
取締役	八丁地 隆	コニカミノルタ株式会社の取締役を退任しました。	2021年6月17日
監査役	菊池 洋一	朝日生命保険相互会社の監査役に就任しました。	2021年7月2日
監査役	西山 茂	株式会社東京エネシスの取締役に就任しました。	2021年6月29日

10.2022年4月1日現在の執行役員の「氏名、地位及び担当」は次の通りです。

執行役員

(2022年4月1日現在)

氏名	担当
社長	
※ 柿木 真澄	
副社長執行役員	
※ 寺川 彰	生活産業グループCEO、投融資委員会副委員長
専務執行役員	
河村 肇	社会産業・金融グループCEO
※ 石附 武積	CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、投融資委員会副委員長、コンプライアンス委員会委員長（CCO）、内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長（CIO）
常務執行役員	
堀江 順	素材産業グループCEO
※ 及川健一郎	CSO、東アジア総代表、国内統括、投融資委員会副委員長
※ 古谷 孝之	CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、サステナビリティ推進委員会委員長（CSDO）、開示委員会委員長
横田 善明	エナジー・インフラソリューショングループCEO
二井 英一	アグリ事業本部長
板井 二郎	建機・産機・モビリティ本部長
武智 康祐	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
安藤 孝夫	リスクマネジメント部長
桑田 成一	欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

氏名	担当
執行役員	
富田 稔	大阪支社長
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・物流本部長
八尾 尚史	大洋州統括、丸紅オーストラリア会社社長
有泉 浩一	法務部長
鹿島 浩二	人事部長
川邊 太郎	金融・リース・不動産本部長
内田 浩一	エネルギー本部長
原田 悟	電力本部長
大本 晶之	CDIO、次世代事業開発本部長
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 知浄	財務部長
森島 弘光	ライフスタイル本部長
水野 博通	経営企画部長
小倉 泰彦	秘書部長
友実 啓	インフラプロジェクト本部長
篠田 聡夫	中国総代表、丸紅中国会社社長、丸紅上海会社社長
三木 智之	食料第一本部長
土屋 大介	金属本部長
岡崎 徹	航空・船舶本部長
大矢 秀史	食料第二本部長
福村 俊宏	次世代コーポレートディベロップメント本部長

(注) 1. ※印の者は、代表取締役であります。

2. 「生活産業グループ」は、ライフスタイル本部、情報・物流本部、食料第一本部、食料第二本部及びアグリ事業本部を、「素材産業グループ」は、フォレストプロダクツ本部、化学品本部及び金属本部を、「エナジー・インフラソリューショングループ」はエネルギー本部、電力本部及びインフラプロジェクト本部を、「社会産業・金融グループ」は、航空・船舶本部、金融・リース・不動産本部及び建機・産機・モビリティ本部を、それぞれ総称しております。

3. 「CAO」は、人事部、総務部、情報企画部、リスクマネジメント部、法務部及びコンプライアンス統括部の、「CDIO」は、デジタル・イノベーション室、次世代事業開発本部及び次世代コーポレートディベロップメント本部の、「CSO」は、経営企画部、地域総括部及び経済研究所の、「CFO」は、広報部、経理部、営業経理部、財務部及びサステナビリティ推進部の担当役員であります。

11. 当社は、保険会社との間で、当社の取締役、監査役及び執行役員（以下、役員等）を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなり、被保険者の全ての保険料を当社が全額負担することとしております。ただし、被保険者による贈収賄等の犯罪行為や意図的な違法行為、権限逸脱行為等に起因する損害については填補されない等の免責事由があります。

取締役及び監査役の報酬等

(1) 取締役及び監査役の報酬等の決定方針等

①取締役の報酬等

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下、決定方針）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上、取締役会に答申し、取締役会にて決定されています。決定方針の概要は、以下の通りです。

<取締役（社内）>

取締役（社内）の報酬制度は、役位に応じた①基本報酬＋②業績連動報酬（＝基準年俸）を基本的枠組みとし、基準年俸に③加算給、④個人評価給を加え、更に将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めるために⑤時価総額条件型譲渡制限付株式を支給する構成としています。

業績連動報酬は、会社の業績とリンクさせたメリハリのある報酬形態、経営目標と報酬制度のアライメントの強化を目的として、算定指標に連結純利益（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・フローを採用しています。

基準年俸20%相当額は、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を高めるため、株式割当日から当社の取締役、執行役員その他当社取締役会が予め定める地位から退任又は退職するまでの期間における譲渡及び処分等を制限した普通株式（以下、譲渡制限付株式）として支給しています。

個人評価給のうち、定性評価（前事業年度の業績、将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取組みなど中長期の貢献等の定性面での評価）を行うのは業務執行のトップである社長が最も適していると判断されたことから、取締役会で代表取締役社長の柿木真澄に当該評価（以下、社長定性評価）の権限を一任しています。なお、当該権限が適切に行使されるよう、社長定性評価における反映率は取締役会が定める範囲内としています。

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
基準 年俸	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	・基本報酬に前事業年度の連結業績に応じて定まる乗率を反映した報酬を支給 ・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 ^(※1) 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、50億円毎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	i) 取締役加算給 ii) 代表権を持つ取締役に対する代表権加算給	固定	
	④個人評価給	i) 組織業績評価 連結純利益および基礎営業キャッシュ・フローの達成/未達成を評価項目とし、それぞれの達成/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 ii) 社長定性評価 前事業年度の業績、将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取組みなど中長期の貢献等を考慮し、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	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、3年間の業績目標の達成度に応じて定める最終割当株式数 ^(※2) を権利確定日以降に譲渡制限付株式として支給	変動	時価総額条件型譲 渡制限付株式

(※1) 2021年度の業績連動報酬の算定に用いた指標は、2020年度連結純利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）2,253億円（IAS第12号「法人所得税」の遡及適用前）、基礎営業キャッシュ・フロー3,696億円及び各50%の和である2,974億円です。

(※2) 以下の通り算定される割合を予め取締役会において役位毎に定めた基準となる株式数に乗じたものを最終割当株式数とする。

- 1) 当社の時価総額条件成長率（注1）がTOPIX（東証株価指数）成長率（注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
 - a) 150%を超えた場合：1
 - b) 100%を超え150%以下の場合：当社の時価総額条件成長率÷150%
 - c) 100%以下の場合：0

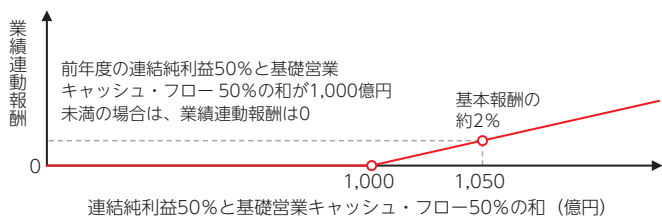
(注1) 「時価総額条件成長率」とは、業績評価期間の当社時価総額条件成長率で、以下の式で算出する数値とする。

- 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

(注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か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か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

<参考：「連結純利益50%と基礎営業キャッシュ・フロー50%の和」と業績連動報酬の相関関係>



<参考：報酬構成イメージ>

報酬等の種類	①基本報酬	②業績連動報酬	③加算給および ④個人評価給	⑤時価総額条件型 譲渡制限付株式
給付の形式	80%相当額：現金報酬 20%相当額：譲渡制限付株式		現金報酬	時価総額条件型 譲渡制限付株式
	← 確定報酬			← 未確定報酬

<社外取締役>

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、固定額の報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。なお、譲渡制限付株式及び時価総額条件型譲渡制限付株式の付与対象としていません。

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

②監査役の報酬等

監査役の報酬につきましては、監査役の協議により決定します。

業務執行から独立した立場である監査役の報酬は、固定額の報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。なお、譲渡制限付株式及び時価総額条件型譲渡制限付株式の付与対象としていません。

(2) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人数 (名)	支給総額 (百万円)	内 訳 (百万円)			
			基本報酬等 (※)	業績連動報酬 (※)	譲渡制限付株式	時価総額条件型 譲渡制限付株式
取締役	社内取締役	7	390	296	158	48
	社外取締役	6	101	—	—	—
	合 計	13	491	296	158	48
監査役	社内監査役	3	80	—	—	—
	社外監査役	3	51	—	—	—
	合 計	6	131	0	0	0

(※) 上記「基本報酬等」及び「業績連動報酬」は、現金報酬の合計のみで、「譲渡制限付株式」は含まれておりません。

- (注) 1. 金額は、百万円未満を四捨五入しております。
 2. 上記「基本報酬等」には、「加算給」及び「個人評価給」を含みます。
 3. 上記員数は、2021年度中に退任した社内監査役1名を含めて記載しています。当事業年度末現在の人員数は取締役13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。
 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。当該報酬の内容については「Ⅲ-(1)①取締役の報酬等」に記載の通りです。金額欄には当事業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、当該事業年度においては2021年6月24日開催の取締役会決議により、取締役（社外取締役を除く）7名に対し、譲渡制限期間を設けたうえで、当社の普通株式167,883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「時価総額条件型譲渡制限付株式」を交付します。当該報酬の内容については「Ⅲ-(1)①取締役の報酬等」に記載の通りです。金額欄には2024年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当事業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2021年に導入したものであり、最初の評価期間の終了は2024年7月となるため、業績指標に関する当期の実績はありません。
 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おります。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及び監査役に対し、取締役については、取締役又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おります。打切り支給対象の取締役及び監査役の中で、当事業年度において役員が受けた退職慰労金はありません。
 7. 取締役及び監査役の報酬等の総額は、過去に開催された株主総会の決議によりそれぞれ以下の通り限度額が決定されています。

	決議内容		当該定時株主総会 終結時点の員数
	取締役の報酬等の総額 (うち、社外取締役)	監査役の報酬等の総額	
第88回定時株主総会 (2012年6月22日開催)	—	月額12百万円	監査役5名
第96回定時株主総会 (2020年6月19日開催)	年額1,100百万円以内 (年額120百万円以内)	—	取締役11名 (うち、社外取締役5名)

また、2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において、上記の取締役の報酬等の総額の枠内で、取締役（社外取締役を除く）に対して「譲渡制限付株式」及び「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金銭報酬債権の額、及び発行又は処分される当社普通株式の総数が以下のとおり決議されています。なお、当該定時株主総会終結時点での取締役（社外取締役を除く）の員数は7名です。

	報酬等の額	当社普通株式の総数
譲渡制限付株式	年額180百万円以内	450,000株以内
時価総額条件型譲渡制限付株式	年額120百万円以内	300,000株以内

社外役員に関する事項

(1) 重要な兼職先と当社との関係

区分	氏名	重要な兼職の状況	兼職先と当社との関係
社外取締役	北畑 隆生	株式会社神戸製鋼所取締役、セーレン株式会社取締役、日本ゼオン株式会社取締役、学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長	特別の関係はありません。
社外取締役	高橋 恭平	富国生命保険相互会社監査役	特別の関係はありません。
社外取締役	翁 百合	株式会社日本総合研究所理事長、株式会社ブリヂストン取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	八丁地 隆	日東電工株式会社取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	木寺 昌人	日本製鉄株式会社取締役、日本たばこ産業株式会社取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	石塚 茂樹	ソニーグループ株式会社代表執行役副会長、ソニー株式会社取締役	特別の関係はありません。
社外監査役	米田 壯	株式会社日本取引所グループ取締役	特別の関係はありません。
社外監査役	菊池 洋一	弁護士、朝日生命保険相互会社監査役	特別の関係はありません。
社外監査役	西山 茂	早稲田大学大学院経営管理研究科教授、三井住友海上火災保険株式会社監査役、ユニプレス株式会社取締役監査等委員、株式会社マクロミル取締役監査等委員、株式会社東京エネシス取締役	特別の関係はありません。

(2) 主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況
社外取締役	北畑 隆生	当事業年度開催の取締役会17回すべてに出席し、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。
社外取締役	高橋 恭平	当事業年度開催の取締役会17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、当事業年度開催の同委員会5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等の議論にて強いリーダーシップを発揮しました。
社外取締役	翁 百合	当事業年度開催の取締役会17回すべてに出席し、長年にわた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、指名委員会の委員長を務め、当事業年度開催の同委員会2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。
社外取締役	八丁地 隆	当事業年度開催の取締役会17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等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、当事業年度開催の同委員会2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。さらに、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。
社外取締役	木寺 昌人	当事業年度開催の取締役会17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・報酬委員会の委員を務め、当事業年度開催の同委員会5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等の議論に貢献しました。
社外取締役	石塚 茂樹	社外取締役就任後、当事業年度開催の取締役会13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を通して培われた高い見識と、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、当事業年度開催の同委員会2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。
社外監査役	米田 壯	当事業年度開催の取締役会17回すべて及び監査役会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、適宜発言を行っております。
社外監査役	菊池 洋一	当事業年度開催の取締役会17回すべて及び監査役会16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、適宜発言を行っております。
社外監査役	西山 茂	当事業年度開催の取締役会17回すべて及び監査役会16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、適宜発言を行っております。

(注) 取締役会への出席状況については、書面決議を除いております。

(3) 責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外役員との間で、各氏が社外取締役又は社外監査役としての責務を十分に果たせるよう、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。

IV. 会社の体制及び方針

剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、財務基盤の継続的な充実・強化に取り組みつつ、成長投資および株主還元を強化し、中長期的な企業価値の向上を追求します。

中期経営戦略「GC2024」期間（2022年度～2024年度）における配当につきましては、各期の業績に連動させる考えに基づき、連結配当性向25%以上、かつ各年度の期初に公表する予想配当金を下限とすること、加えて2022年度期初に公表した年間配当金60円を「GC2024」期間中の下限とすることを基本方針としております。

なお、毎事業年度における剰余金の配当の回数につきましては、中間配当と期末配当の年2回とし、これらの配当の決定につきましては、会社法第459条第1項に基づき、剰余金の配当を取締役会の決議によっても行うことができる旨を定款に定めておりますので、いずれも取締役会で決議することとしております。

また、資本効率の改善および1株当たりの指標改善等を目的として、機動的な自己株式の取得を実施します。本事業年度においては、2022年2月3日開催の取締役会決議に基づき、15,225,400株の自己株式を取得価格総額19,198,266,957円にて取得しております（※）が、今後の自己株式の取得のタイミング・金額は経営環境等を踏まえて判断します。

（※）取得株式数および取得価格総額は2022年3月31日までの実績になります。

なお、2022年2月3日開催の上記取締役会決議に基づく自己株式取得は、2022年4月28日付で以下の通り完了しております。

取得株式総数：22,882,000株

取得価格総額：29,999,889,817円

取得期間：2022年2月4日～2022年4月28日

取得方法：東京証券取引所における市場買付

連結計算書類

連結財政状態計算書

科 目	第98期 (2022年3月31日現在)	(ご参考) 第97期 (2021年3月31日現在)	科 目	第98期 (2022年3月31日現在)	(ご参考) 第97期 (2021年3月31日現在)
資産の部	百万円	百万円	負債及び資本の部	百万円	百万円
流動資産			流動負債		
現金及び現金同等物	578,636	745,858	社債及び借入金	742,365	623,501
定期預金	70	113	営業債務	1,493,526	1,187,719
有価証券	10	6	その他の金融負債	874,449	465,244
営業債権及び貸付金	1,344,966	1,057,245	未払法人所得税	28,555	14,998
その他の金融資産	793,012	341,928	売却目的保有資産に直接関連する負債	7,558	2,854
棚卸資産	1,429,006	988,004	その他の流動負債	526,616	398,036
売却目的保有資産	20,098	24,865	(流動負債合計)	3,673,069	2,692,352
その他の流動資産	264,684	223,573			
(流動資産合計)	4,430,482	3,381,592	非流動負債		
			社債及び借入金	1,696,302	1,810,355
非流動資産			長期営業債務	1,410	3,215
持分法で会計処理される投資	1,993,285	1,730,736	その他の非流動金融負債	322,832	264,752
その他の投資	235,219	256,621	退職給付に係る負債	66,139	70,394
長期営業債権及び長期貸付金	98,431	94,803	繰延税金負債	102,352	95,498
その他の非流動金融資産	181,149	89,205	その他の非流動負債	55,151	91,676
有形固定資産	954,735	1,001,853	(非流動負債合計)	2,244,186	2,335,890
無形資産	287,912	296,910	(負債合計)	5,917,255	5,028,242
繰延税金資産	11,454	22,170			
その他の非流動資産	62,916	61,859	資本		
(非流動資産合計)	3,825,101	3,554,157	資本金	262,947	262,686
資 産 合 計	8,255,583	6,935,749	資本剰余金	143,653	143,667
			その他資本性金融商品	145,657	243,589
			自己株式	△19,738	△772
			利益剰余金	1,379,701	1,067,377
			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	63,505	43,864
			在外営業活動体の換算差額	330,292	123,789
			キャッシュ・フロー・ハッジの評価差額	△63,837	△69,407
			(親会社の所有者に帰属する持分合計)	2,242,180	1,814,793
			非支配持分	96,148	92,714
			(資本合計)	2,338,328	1,907,507
			負 債 及 び 資 本 合 計	8,255,583	6,935,749

連結包括利益計算書

科 目	第98期	(ご参考) 第97期
	(2021年4月1日から2022年3月31日まで)	(2020年4月1日から2021年3月31日まで)
	百万円	百万円
収 益		
商品の販売等に係る収益	8,384,760	6,219,878
サービスに係る手数料等	123,831	112,536
収益合計	8,508,591	6,332,414
商品の販売等に係る原価	△7,613,260	△5,656,996
売上総利益	895,331	675,418
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	△606,551	△529,326
貸倒引当金繰入額	△4,290	△4,539
固定資産損益		
固定資産評価損	△7,520	△10,114
固定資産売却損益	2,574	1,289
その他の損益	△11,971	△3,683
その他の収益・費用合計	△627,758	△546,373
金融損益		
受取利息	10,937	10,444
支払利息	△21,837	△22,947
受取配当金	24,379	16,209
有価証券損益	11,183	7,727
金融損益合計	24,662	11,433
持分法による投資損益	236,555	141,264
税引前利益	528,790	281,742
法人所得税	△93,840	△50,761
当期利益	434,950	230,981
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	424,320	223,256
非支配持分	10,630	7,725
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	△7,891	20,443
確定給付制度に係る再測定	3,136	29,385
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	△1,564	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	175,838	79,414
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	△7,883	3,097
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	51,936	△6,959
税引後その他の包括利益合計	213,572	130,980
当期包括利益合計	648,522	361,961
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	635,720	353,390
非支配持分	12,802	8,571

計算書類

貸借対照表

科 目	第98期 (2022年3月31日現在)	(ご参考) 第97期 (2021年3月31日現在)	科 目	第98期 (2022年3月31日現在)	(ご参考) 第97期 (2021年3月31日現在)
資産の部	百万円	百万円	負債の部	百万円	百万円
流動資産	1,111,079	1,185,855	流動負債	1,410,181	1,308,895
現金及び預金	230,807	432,855	支払手形	138,927	149,353
受取手形	3,711	3,059	買掛金	295,463	311,714
売掛金	381,876	352,587	短期借入金	461,638	298,578
有価証券	10	6	1年内償還予定の社債	15,000	40,000
商品	116,845	97,836	未払金	61,598	60,239
前渡金	33,934	43,892	前受金	28,959	32,691
短期貸付金	235,995	169,625	工事損失引当金	16,451	650
その他	145,727	117,817	預り金	290,035	349,084
貸倒引当金	△37,826	△31,822	その他	102,110	66,586
固定資産	2,288,286	2,283,254	固定負債	1,426,185	1,505,432
有形固定資産	17,505	17,056	社債	487,730	408,977
建物	6,720	7,985	長期借入金	923,827	1,044,080
構築物	1,036	1,087	退職給付引当金	6,844	6,378
機械及び装置	875	621	債務保証損失引当金	2,103	36,903
船舶	240	432	その他	5,681	9,094
車両運搬具	441	540	負債合計	2,836,366	2,814,327
工具、器具及び備品	3,209	1,407			
土地	4,984	4,984	純資産の部		
無形固定資産	19,511	21,459	株主資本	665,949	725,085
ソフトウェア	19,120	21,006	資本金	262,947	262,686
その他	391	453	資本剰余金		
投資その他の資産	2,251,270	2,244,739	資本準備金	91,333	91,073
投資有価証券	144,033	161,398	その他資本剰余金	32,129	32,114
関係会社株式	1,743,275	1,695,215	利益剰余金		
関係会社社債	200	—	その他利益剰余金		
その他の関係会社有価証券	4,149	2,667	繰越利益剰余金	299,255	339,959
出資金	1,426	2,009	自己株式	△19,715	△747
関係会社出資金	81,168	79,887	評価・換算差額等	△102,350	△69,830
長期貸付金	302,987	295,980	その他有価証券評価差額金	37,577	41,939
固定化営業債権	8,984	8,026	繰延ヘッジ損益	△139,927	△111,769
繰延税金資産	46,281	32,609	新株予約権	1,056	1,240
その他	21,584	31,433	新株予約権	1,056	1,240
貸倒引当金	△88,813	△50,627	純資産合計	564,655	656,495
投資損失引当金	△14,004	△13,858			
繰延資産	1,656	1,713	負債純資産合計	3,401,021	3,470,822
社債発行費	1,656	1,713			
資 産 合 計	3,401,021	3,470,822			

損益計算書

科 目	第98期 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)		(ご参考) 第97期 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	
	百万円	百万円	百万円	百万円
収益		1,755,653		—
商品の販売等に係る原価		1,695,323		—
売上高		—		3,531,917
売上原価		—		3,439,332
	売上総利益	60,330		92,585
販売費及び一般管理費		145,434		130,245
	営業損失 (△)	△85,104		△37,660
営業外収益		171,290		170,876
受取利息	4,779		8,362	
有価証券利息	201		61	
受取配当金	153,407		158,376	
雑収入	12,903		4,077	
営業外費用		29,483		29,075
支払利息	9,691		11,565	
社債利息	3,547		2,847	
為替差損	4,079		3,024	
雑支出	12,166		11,639	
	経常利益	56,703		104,141
特別利益		12,252		13,356
固定資産売却益	22		1,389	
投資有価証券売却益	7,247		10,719	
関係会社株式売却益	4,970		1,218	
事業譲渡益	13		30	
特別損失		39,211		44,577
固定資産売却損	392		71	
投資有価証券売却損	20		1,707	
関係会社株式売却損	—		160	
投資有価証券評価損	28		383	
関係会社株式評価損	846		6,889	
関係会社事業損失引当金繰入額	37,921		35,367	
減損損失	4		—	
	税引前当期純利益	29,744		72,920
法人税、住民税及び事業税		△10,856		△7,359
法人税等調整額		△1,207		△5,300
	当期純利益	41,807		85,579

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2022年5月11日

丸紅株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 渡邊 正

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 高木 健治

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 梶井 康貴

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、丸紅株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、丸紅株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
 - ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
 - ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
 - ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
 - ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
 - ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2022年5月11日

丸紅株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 渡邊 正

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 高木 健治

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 梶井 康貴

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、丸紅株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第98期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作

成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにあり。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第98期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、計画及び業務分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、計画及び業務分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。
また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている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及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。
- 以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月12日

丸紅株式会社 監査役会

常勤監査役 南 晃 ㊟

常勤監査役 木田 俊昭 ㊟

社外監査役 米田 壯 ㊟

社外監査役 菊池 洋一 ㊟

社外監査役 西山 茂 ㊟

MEMO

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing a memo.

MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing.

MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing.

■株主メモ

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
期末配当金支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当金支払株主確定日	毎年9月30日
株主名簿管理人及び 特別口座管理機関	みずほ信託銀行株式会社 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
同事務取扱場所	みずほ信託銀行株式会社 本店 証券代行部 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 電話 (0120) 288-324

単元株式数 100株

公告方法 電子公告
(なお、当社の電子公告は、当社のホームページに掲載して行いますので、以下のアドレスにてご覧いただけます。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。)
<https://www.marubeni.com/jp/koukoku.html>

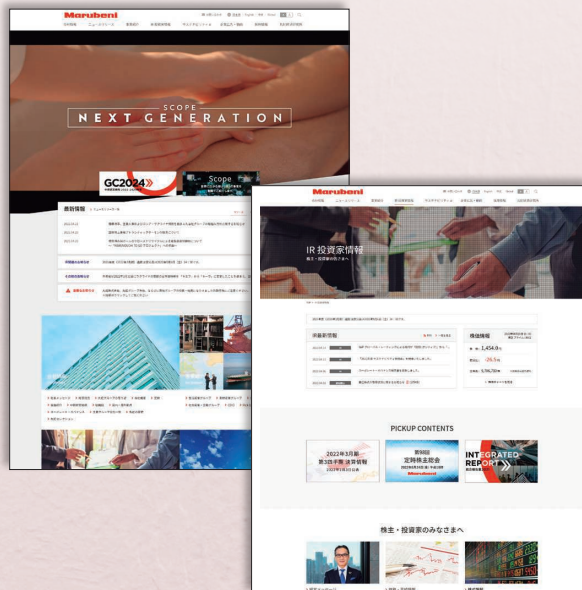
■株式事務に関するご案内

株式事務に関するお問合せ先は以下の通りです。

- ◆ **未払配当金のお支払い**
みずほ信託銀行・みずほ銀行の本店及び全国各支店にてお支払いいたします。
- ◆ **配当金の支払明細の発行**
みずほ信託銀行の下記連絡先にお問合せください。
- ◆ **住所変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金受取方法のご指定、確定申告、相続に伴うお手続き等**
【証券会社に口座をお持ちの株主様】
口座を開設されている証券会社にお問合せください。
【証券会社に口座をお持ちでない株主様（特別口座に登録されている株主様）】
みずほ信託銀行の下記連絡先にお問合せください。
- ◆ **お問合せ先**
〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
みずほ信託銀行株式会社 証券代行部
(フリーダイヤル) 0120-288-324

当社ウェブサイトのご案内

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



当社ウェブサイトは、会社概要や事業内容、プレスリリースといった基本情報はもちろんのこと、IR情報やCSR・環境など幅広いコンテンツを用意しております。是非ご覧ください。

丸紅株式会社

証券コード：8002

〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目4番2号
03-3282-2111 (代表)

株主の皆様へのお祝いとお知らせ

- 新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、本株主総会につきましては、極力、書面又はインターネットにより事前の議決権行使をいただき、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただきますよう強くお願い申し上げます。
- 株主総会当日の議事進行のすべてをインターネットにてライブ配信いたします。詳細につきましては、同封の「第98回定時株主総会 ライブ配信のご案内」をご参照ください。
- 株主総会ご出席株主様へのお土産のご用意はございません。

株主総会 会場ご案内略図

日時

2022年6月24日(金)午前10時
(午前9時開場)

会場

パレスホテル東京
2階
「葵」

東京都千代田区丸の内一丁目1番1号
☎ (03) 3211-5211 (代表)



交通機関のご案内

JR「東京駅」

丸の内北口 より徒歩8分

東京メトロ ●千代田線 ●半蔵門線 ●丸ノ内線 ●東西線
都営地下鉄 ●三田線

「大手町駅」C13b出口 より地下通路直結

※当日は、会場周辺道路及び駐車場の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮願います。

最寄駅から会場までのアクセス



見やすいユニバーサル
デザインフォントを
採用しています。



環境に配慮した
「ベジタブルインキ」を
使用しています。