

和 新 正

丸紅グループは、「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す」ことを経営理
念として活動しています。

丸紅グループの経営理念は、サステナビリティに対する考
え方を明確に示しているものであり、環境や社会の要請を
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こそが、丸紅グループにとってのサステ
ナビリティです。

企業価値は、財務価値と非財務価値によって構成されて
おり、近年、非財務価値の重要性がますます高まっています。
サステナビリティにおいては、気候変動、森林破壊、人権問
題などが地球環境と社会の持続可能性を脅かす重要課題と
なり、これらの課題に対して、企業の中長期的な方針を明確
化し、実践することが、非財務価値ひいては企業価値向上に
直結すると考えています。

丸紅グループは従来、事業分野ごとに、社会の変化を先
取りし、ビジネスモデルを進化・刷新(イノベーション)しなが
ら、企業価値を向上させてきました。

今後は、これまで以上に、強い事業分野を更に強くし(タ
テの進化)、社内外の強みと強みを掛け合わせ、単独では成
し得ない、より大きな効果を創出します(ヨコの拡張)。この
「タテの進化」+「ヨコの拡張」(=『Global crossvalue
platform』)により、環境・社会課題に対するソリューション
を提供し、今日より豊かな未来を創るため、経済・社会の発
展、地球環境の保全に貢献していきます。



丸紅は、サステナビリティの基本的な考え方や取り組み方針、取り組み事例や
パフォーマンスデータをまとめた『サステナブル・デベロップメント・レポート
2019』を下記ウェブサイトで公開しています。

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

「正」公正にして明朗なること

「新」進取積極的にして創意工夫を図ること

「和」互いに人格を尊重し親和協力すること



Global crossvalue platform
Marubeni

社は「正・新・和」

和 新 正

〈経営理念〉

基盤マテリアリティ

マーケットバリューの
高い人財

揺るがない経営基盤

社会と共生する
ガバナンス

環境・社会課題の
先取り

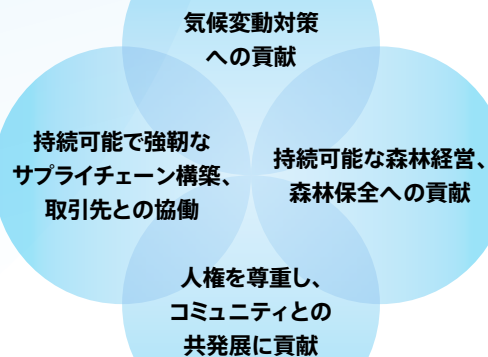
今日より豊かな
未来を創る

イノベーションによる
ソリューション創出

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標



環境・社会マテリアリティ



サステナビリティダイアログ

サステナビリティ説明会を開催し、ステークホルダーと対話

サステナビリティに関する、丸紅の基本的な考え方

現在、地球と社会のサステナビリティの脅威となる各種の課題が頻出しています。地球の平均気温は、産業革命以前に比べ、約1℃上昇。1分ごとにサッカー場27個分の森林が破壊され、異常気象、自然災害が各地で発生しています。また、世界のほぼ半分の人が、1日5ドル50セント未満で生活し、430万人の子どもが強制労働を強いられていると言われています。こうした様々な課題への対応が今、地球規模で優先課題になっています。いずれも企業活動の持続可能性に密接に関わる課題であり、こうした課題に対する中長期的な方針を明確に示し、実践することが、非財務価値ひ

いては企業価値向上に直結するものと考えています。

丸紅グループは、社是『正・新・和』に込められた精神に則って、「公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指す」ことを経営理念に定めており、この経営理念そのものが、サステナビリティに対する私たちの考え方を明確に示しています。つまり、環境課題や社会の要請を先取りしてプロアクティブに解決策を提供し、経営理念を実践することこそが、丸紅グループにとってのサステナビリティです。

丸紅では2018年4月に社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」を組織し、2019年3月末までの1年間に23回に

サステナビリティに対する 丸紅の考え方と、取り組み方針

2019年3月、丸紅のサステナビリティに対する取り組みをご説明し、ステークホルダーの皆さまからいただいた率直なご意見を今後の取り組みに活かすため、サステナビリティ説明会を開催しました。

当日は、アナリスト・機関投資家およびESG関係者の皆さまから、具体的なご質問を数多くいただきました。主な質疑応答については P039をご覧ください

矢部 延弘

代表取締役 専務執行役員
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



わたる議論を重ねてきました。経営理念の実践についても活発に意見を重ね、「まず丸紅自身がサステナブルな存在でなければならない」という結論に達し、丸紅グループが永続的な成長を成し遂げ、「今日より豊かな未来を創る」ための重要な基盤的要素として、「マーケットバリューの高い人財」「揺るがない経営基盤」「社会と共生するガバナンス」という、3つの「基盤マテリアリティ」を定めました。丸紅グループでは現在、これらの基盤マテリアリティを用いてビジネスモデルを進化・刷新し、実現性の高いソリューションの創出に注力しています。

環境課題や社会の要請を先取りし、 丸紅ならではのソリューションに取り組む

「基盤マテリアリティ」の特定に続き、2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標(SDGs)^{※1}」や政府・民間・市民社会にとってのサステナビリティの重要課題の解決に向けて、以下の4つの「環境・社会マテリアリティ」を特定しました。丸紅の「基盤マテリアリティ」を活用して、「環境・社会マテリアリティ」に取り組み、SDGs達成への貢献に向けた丸紅ならではのソリューションを追求していきます。

※1 持続可能な開発目標(SDGs): 2001年に策定されたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17の目標と169のターゲットから構成される。

1. 気候変動対策への貢献

世界各国で展開している再生可能エネルギー事業、および関連ビジネスを通じて地球温暖化を抑制し、低炭素社会の実現に貢献することを目指します。

2018年9月、丸紅グループは石炭火力発電事業によるネット発電容量を2030年までに半減すると宣言し、新規の石炭火力発電事業については、原則として取り組まない方針を発表しました。今後は再生可能エネルギー発電事業への取り組みを加速させ、2023年までに再生可能エネル

ギーの電源比率をネット発電容量ベースで倍増させるという目標を掲げました。加えて、気候変動対策に貢献するビジネスの取扱高「グリーンレベニュー」を、現状の約7,000億円規模から、2024年3月期までに約1兆3,000億円に拡大することを目指します。新たな気候変動対策として、丸紅グループは、気候関連の財務情報を開示する重要性を認識し、2019年2月にはTCFD^{※2}の提言に賛同の意を表明しました。今後、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的インパクトを十分に把握し、取り組みの推進とその情報開示の拡充に取り組んでいきます。

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



「環境・社会マテリアリティ: 1. 気候変動対策への貢献」の詳細は、P042-044を参照ください。

2. 持続可能な森林経営、森林保全への貢献

丸紅は、インドネシアや豪州で計約14万ヘクタールの植林事業を有し、その総事業面積は東京都のおよそ1.5倍に相当します。各国で展開している植林事業を通じて、持続可能な森林保全に貢献しています。

2019年2月には、新たに「森林経営方針」と、森林由来製品についての「商品調達方針」というコミットメントを発表しました。丸紅はこれらの方針の中で「天然林からの転換を行わない」「違法伐採された木材から生産された調達は取り扱わない」「生物多様性の保護」などを社内外に明示しました。また、森林の経営にあたっては児童労働などの人権侵害を絶対に許容せず、一方で、森に暮らす先住民との共生を強く意識して、現地での事業を推進していきます。

今後は森林資源の活用に新たなイノベーションを起こし、並行して各国・地域の特性を踏まえた多様な環境ニーズに応えることで、循環型経済の構築に貢献していくことを目指します。




「環境・社会マテリアリティ: 2. 持続可能な森林経営、森林保全への貢献」の詳細は、P045-047を参照ください。



3. 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

丸紅グループでは、2011年に国連人権理事会で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「丸紅グループ人権基本方針」を策定、発表しました。この方針に則って、児童労働や強制労働などの人権侵害の根絶を目指しています。丸紅グループの事業活動によって何らかの影響を受けるすべての人々の人権を尊重しながら、事業案件等に対して人権デューデリジェンス^{※1}を実施していきます。


※1 人権デューデリジェンス：人権への負の影響を特定し、予防し、軽減し、対処するために実施すべきプロセス。

 「環境・社会マテリアリティ：3. 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献」の詳細は、P048-049を参照ください。

4. 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

丸紅グループは、2008年に制定した「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」を改定し、新たに「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」を策定しました。現在、環境・社会面でリスクの高い国や業種の取引先を訪問

し、ガイドラインに定めた「法令遵守」「人権尊重」「環境保全」「安全衛生」などの項目に関する取り組み状況を調査しています。現地訪問の際には、取引先の地域特性やビジネスの実情に合わせて、多面的な調査を実施し、調査結果は取引先にも報告しています。そのねらいは、多様な取引先との協働によって、持続可能で強靱なサプライチェーンを構築することにあります。こうした取り組みによって「丸紅なら安心」というステークホルダーからの信頼を醸成し、新たなビジネスの機会を拡大していく考えです。

 「環境・社会マテリアリティ：4. 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働」の詳細は、P050-051を参照ください。

これら4つの「環境・社会マテリアリティ」を軸にした経営理念の実践が、「今日より豊かな未来を創る」ことにつながると、丸紅グループは確信しています。丸紅グループはこれらのサステナビリティを推進することで、非財務価値の新たな創出とその向上に取り組み、企業価値の持続的な向上を目指します。

サステナビリティ説明会における主な質疑応答

Q1 サステナビリティ推進委員会を数多く開催したとの説明があったが、委員会の構成とそれら委員により、どのように今回の「サステナビリティに対する考え方と取組方針」が決定されたのか。

A1 サステナビリティ推進委員会は、社外取締役1名、社外監査役2名をアドバイザーとして招聘するとともに、価値創造の現場である営業部門の視点を横断的に取り入れるため、ビジネスの前線に立つ営業本部からも委員を募り、構成しました。また、外部のコンサルタントにも参画いただき、事前の準備などを含む業務に協力をいただいています。2019年3月期は、23回開催された推進委員会に加え、委員会前後の準備会議を含めると70数回の討議を行いました。アドバイザーである社外取締役と社外監査役は、23回の推進委員会のほとんどに出席いただき、積極的な発言・提言をいただきました。

Q2 グリーンレベニューの拡大に関して、現在の約7,000億円の内訳と倍増させるための方策について。

A2 グリーンレベニューの定義については、FTSE等のESG格付機関のメソドロジーを参考にしています。現状の内訳は、再生可能エネルギーによる発電事業をはじめ、水事業など資源の有効活用に貢献するビジネスの売上高、森林・水産などの持続可能性に貢献する認証取得製品、EV（電気自動車）の普及に貢献するビジネス、廃棄物削減に貢献するビジネスの売上高などです。2024年3月期までの具体的な道筋としては、再生可能エネルギー電源の比率倍増が、最大の力になります。

Q3 電力事業の今後の姿について、石炭火力発電事業による持分発電容量を約3GWから約1.5GWに減らしていく中で、減少分は再生可能エネルギー発電事業で埋めていくのか。

A3 現在、丸紅グループ全体の持分発電容量約12GWのうち、約3GWが石炭火力です。現在の利益レベルを考慮すると、石炭火力が減少する分を再生可能エネルギーで補うことに加え、全体の規模を拡大していきたいと考えています。そのためには国際的な競争に打ち勝って、新たな案件を創出する必要があると認識しています。国内外での洋上風力案件など、再生可能エネルギー発電事業に加え、石炭火力以外の発電事業を拡大するとともに、英国子会社 Smartest Energy 社などIPP^{※2}事業以外のビジネスを増やしていく考えです。

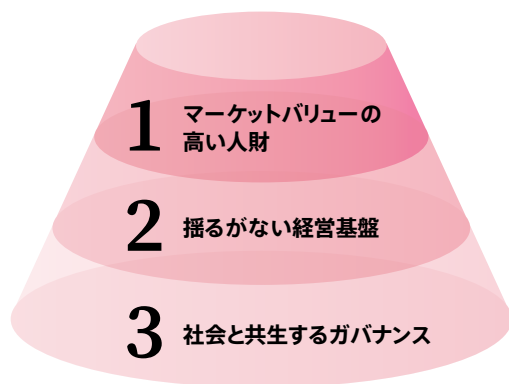
※2 IPP: Independent Power Producerの略。独立系発電事業者。

Q4 新規事業への投資の意思決定を行うプロセスに、今回の新たなマテリアリティ特定が何らかの影響を与えるのか。

A4 新規投資の意思決定プロセスにおいても、コンプライアンスのチェックと同様に、サステナビリティの考え方に基づく調査・確認を実施していきます。たとえば事業の投資先やパートナー企業などで人権侵害などが行われていれば、取引の継続可否を検討することになります。

基盤マテリアリティ

丸紅グループは、永続的成長を成し遂げるため、経営理念を実践し、今日より豊かな未来を創る最も重要な基盤的な要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しました。



1 マーケットバリューの高い人財

丸紅グループは、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続けるには、「人」こそ「財(たから)」だと考えています。社内でも必要とされるだけでなく、社会から必要とされ評価を受ける人財を「マーケットバリューの高い人財」と定義し、私たちはマーケットバリューの高い人財を育て、多くのイノベーションを巻き起こし、ソリューションを提供していきます。

丸紅グループが考える「マーケットバリューの高い人財」とは

- 法令遵守、国際慣習の準拠にとどまらず、社会の善を基準とした高い倫理観を持つ人財
 - 社会の変化などを先取りできる先を読む力・洞察力・独創性・変革力があり、正しい決断力と判断力を持ち合わせ、スピード感を持って実行(力)できる人財
 - 社会の要請などと真摯に対話できるコミュニケーション力、判断・決断・実行の土台となる使命感、責任感、現場感といったマインドを持つ人財
- です。

2 揺るがない経営基盤

丸紅グループは、人財の力を最大限に引き出し、企業価値の最大化を図っていくには、確固たる「揺るがない経営基盤」が必要と考えており、これを2つ目の基盤マテリアリティとして特定しました。

人財が活動しやすくするための基盤をつくり、そしてその基盤を揺るぎないものまで強化することなくして、人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続けることはできません。人財が丸紅グループの経営基盤を最大限に活用することで、企業価値最大化へとつなげていきます。

「揺るがない経営基盤」とは

- ブランド・信用力、営業基盤・ネットワーク、財務基盤といった、強化された根源的な経営基盤
 - マーケットバリューが高い人財を数多く輩出でき、その人財がやりがいを持って働くことができるよう醸成された企業風土・文化
 - 多様性の持つ価値創造力が重視され、質の高いソリューションを創出する、組織の中に息づいたダイバーシティ&インクルージョン
- です。

3 社会と共生するガバナンス

丸紅グループは、揺るがない経営基盤を土台として、マーケットバリューが高い人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続け、企業価値を高めていきます。

その中で、社会からの期待・要請を踏まえ、社会と共生していくための企業統治の仕組みを確立し強化していくことが、すべてのステークホルダーに対して重要な意味を持つと考え、「社会と共生するガバナンス」を3つ目の基盤マテリアリティとして特定しました。丸紅グループは、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、取締役の監督機能の実効性と経営の透明性を高めることにより、社会と共生するガバナンスを構築し、サステナビリティの実現を目指していきます。

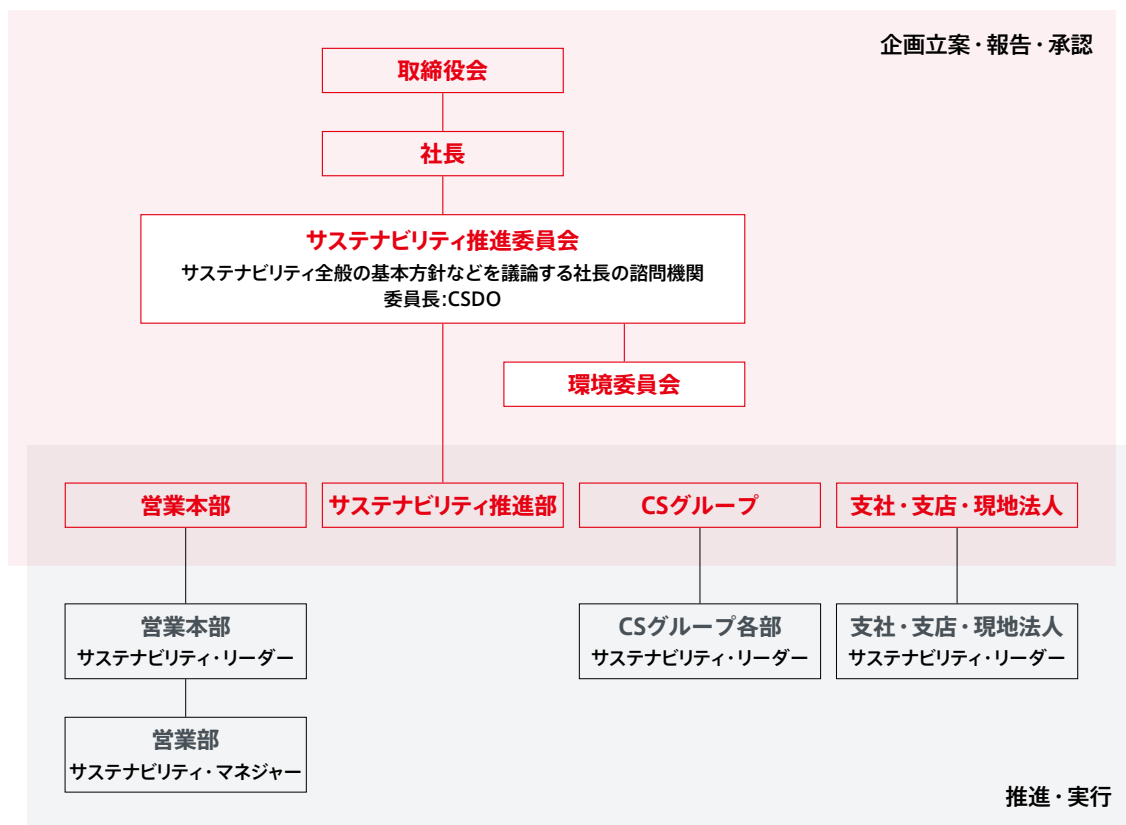
推進体制・リスク管理体制

丸紅グループでは、サステナビリティを推進していくための体制として、社長直轄のサステナビリティ推進委員会を設置しています。委員会は、丸紅グループのサステナビリティへの取り組みに関する方針や施策、およびESGリスク管理について討議のうえ、年に1回以上の頻度で、取締役会への報告を行っています。また、社外の視点を取り入れるため、アドバイザーとして社外取締役・社外監査役をメンバーに加えています。サステナビリティ推進委員会の委員長は代表取締役が務めており、取締役会は同委員会で討議された重要な事項の報告を定期的に受けることを通じて、ESGリスク管理体制の妥当性、社会との融和性などの観点も踏まえたうえでサステナビリティに関する事項の監督を行っています。

丸紅グループは、2019年4月1日より、以下のとおりサステナビリティを推進する体制を強化しています。

- サステナビリティ推進委員会の委員長をChief Sustainable Development Officer (以下、CSDO)とする
- コーポレートスタッフグループ(以下、CSグループ)内に新組織として、営業本部、CSグループ、支社・支店・現地法人と連携しながら丸紅グループのサステナビリティの推進を一元的に担う、サステナビリティ推進部を新設
- 営業本部、CSグループ内の各部、支社・支店・現地法人ごとに、サステナビリティ推進の責任者としてサステナビリティ・リーダーを、また、営業部ごとの責任者としてサステナビリティ・マネジャーを任命

サステナビリティ推進体制



環境・社会マテリアリティ

丸紅グループは、国連にて2015年9月に採択された「持続可能な開発目標(SDGs)※1」を、将来の世代により良い地球を残そうとする政府・民間・市民社会にとってのサステナビリティの重要な国際目標・課題と考え、環境・社会課題の解決に貢献するために4つの環境・社会マテリアリティを特定しました。

丸紅グループの環境・社会マテリアリティは、SDGsの17の目標と169のターゲットに加え、ステークホルダーの期待・関心および丸紅グループのビジネスが環境・社会に及ぼす影響(インパクト)を踏まえ、以下のクライテリアに基づいて特定したものです。基盤マテリアリティを活用して環境・社会マテリアリティに取り組むことで、SDGsの達成に貢献し、今日より豊かな未来を創ることにつなげていきます。

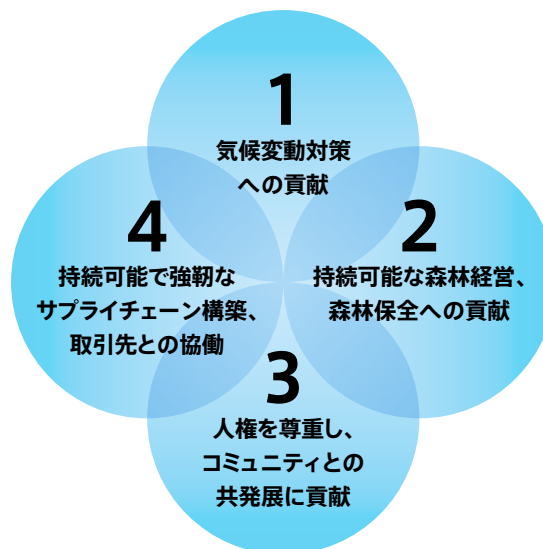
- ステークホルダーにとっての重要度
- 丸紅グループの企業活動が及ぼす環境・社会インパクトの大きさ、広範性
- 丸紅グループの収益に与える影響度

1 気候変動対策への貢献

気候変動は、温暖化や自然環境の変化、災害増加など、幅広い分野で環境・社会の持続可能性に影響を及ぼす、地球規模での課題となっています。

丸紅グループは、グローバルに事業を展開するうえで、気候変動の問題が重大なリスクとなる一方、ビジネスの機会となり得ると考えています。

丸紅グループは、気候変動の緩和・適応両分野への貢献を環境・社会マテリアリティの一つとして位置付けており、主に以下に取り組むことで、気候変動対策に貢献します。



※1 持続可能な開発目標(SDGs): 2001年に策定されたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17の目標と169のターゲットから構成される。

石炭火力発電事業および再生可能エネルギー発電事業について

丸紅グループは、ネット保有発電容量12GW(2019年3月末時点)を有するトップレベルの独立系電力事業プレーヤーとして、気候変動対策に率先して取り組むため、2018年9月18日に「石炭火力発電事業および再生可能エネルギー発電事業について」の方針を公表しました。



「石炭火力発電事業および再生可能エネルギー発電事業について」の方針はP044をご参照ください。

気候変動に伴う移行リスクを事業機会と捉え、2017年度約7,000億円のグリーンレベニューを2023年度までに約1兆3,000億円に拡大することを目指します。

丸紅グループは、気候変動対策に貢献するビジネスとして、以下をグリーンレベニューと定義しています。

- 森林・水産などの持続可能性に貢献する認証取得製品の売上高
- 環境負荷の軽減に貢献するビジネス(不動産など)の売上高
- 再生可能エネルギーによる発電に関連するビジネスの売上高

- EV(電気自動車)の普及に貢献するビジネスの売上高
- 廃棄物削減に貢献するビジネス(リサイクル関連など)の売上高
- 資源の有効活用に貢献するビジネス(水事業など)の売上高

丸紅グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、TCFD^{※2}提言に賛同の意を表明するとともに、気候変動がもたらす「リスク」および「機会」の財務的インパクトの把握、情報開示の拡充に取り組んでいます。

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

TCFDに関する具体的な取り組み

丸紅は、経済産業省・金融庁・環境省がオブザーバーとして参加する、「TCFDコンソーシアム」(以下、本コンソーシアム)の趣旨に賛同し、2019年5月、会員企業として参画しました。本コンソーシアムは、企業の効率的な情報開示や、開示された情報の金融機関等への適切な投資判断に繋げるための取り組みについて、TCFD提言に賛同する企業や金融機関等が一丸となって議論を行うことを目的としています。

また、丸紅グループは、気候変動が事業や財務に及ぼす影響を分析するシナリオ分析を実施しています。丸紅グループは、「現行政策シナリオ」および「2.0℃シナリオ」に基づき、気候変動による当社グループの事業に対するリスクや機会、影響を分析し、その結果をもとに、事業計画・戦略を検討しています。

取り組み事例:

- 食料本部の飼料原料調達分野では、気候変動に伴う農業や畜水産業の生産量減少により、商品価格・輸送コストの上昇が発生する可能性があることを勘案し、調達・販売先の地理的分散や新規産地の開拓、代替品や新規商材の研究・開発ならびに新規取引先の獲得など、気候変動がもたらすリスクを機会と捉えて積極的に対応しています。
- 電力本部の発電事業分野では、2.0℃シナリオに伴う各国のエネルギーミックスの変化や、規制強化、制度変更、ステークホルダーの意識の変化等の移行リスクを踏まえ、発電事業による温室効果ガス排出量の低減を推進すべく、2018年9月に「サステナビリティへの取り組み方針に関するお知らせ(石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業について)」を発表しました。一方、ビジネス機会としては、再生可能エネルギー発電事業の増加、既存の発電所のアップグレード・高効率化、蓄電・電力系統安定化案件の増加、分散化電源の増加等を認識しており、より積極的にクリーンエネルギーの創出に取り組んでいます。また、現行政策シナリオに基づく移行リスクとして、保険料の上昇等による財務的なインパクトを認識し、中長期の戦略策定の際の参考としています。

**サステナビリティへの取組み方針に関するお知らせ
(石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業について)**

2018年9月18日制定

丸紅株式会社(以下、「丸紅」)は、気候変動を人類共通の重要な課題と認識しています。地球環境と社会との共存共栄を脅かす問題であり、丸紅の事業や丸紅を取り巻くステークホルダーにとっても影響が大きく、早急に取組むべき課題であると考えています。このような認識に基づき、サステナビリティ経営推進の一環として、世界の気候変動対策への取組みに貢献すべく、丸紅の石炭火力発電事業および再生可能エネルギー発電事業に関する取組み方針(以下、「当方針」)を定めました。

1. 脱石炭火力発電へのプロセス

電力事業のグローバルプレーヤーとして、丸紅の発電ポートフォリオからの温室効果ガス排出量を低減させていきます。石炭火力発電事業によるネット発電容量を、2018年度末見通しの約3GWから2030年までに半減させます。また、新技術の導入等による保有資産の効率化、環境負荷軽減を積極的に推進します。

2. 新規石炭火力発電事業への取組み

新規石炭火力発電事業には原則として取組みません。但し、BAT(Best Available Technology, 現時点では超々臨界圧発電方式)を採用し、且つ日本国政府並びに案件実施国の国家政策(電力安定供給、貧困・雇用対策、経済成長策)に合致した案件については取組みを検討する場合もありますが、例外的に取組む場合でも、低炭素社会の実現、効率的な電力システムの構築、エネルギー源の多様化などに向けた提案を行い、当該国・地域の課題解決に貢献します。

3. 再生可能エネルギー発電事業への積極的な取組み

再生可能エネルギー発電事業の拡大に向け、再生可能エネルギー電源の比率を、ネット発電容量ベースで現在の約10%から2023年までに約20%へ拡大することを目指します。また、全契約電力量約3GWの内、再生可能エネルギー電源比率が約80%を占める英国連結子会社 SmartestEnergy社^{※1}をはじめとする、電力卸売・小売業における再生可能エネルギー電源の取扱いの拡充を推進し、低炭素社会の実現に貢献していきます。

当方針の達成に向けて、丸紅を取り巻く多様なステークホルダーとの適切な連携・協働に努め、目標に対する進捗状況についても、積極的に開示していきます。また、外部環境の変化を踏まえ、OECD公的輸出信用アレンジメントをはじめとする各種国際ガイドラインを参考とし、石炭火力発電事業・再生可能エネルギー発電事業を巡る各国政策ならびに国際状況を十分に認識した上で、気候変動対策の観点から適宜方針の見直しも行います。

丸紅は、ESG課題への取組みを強化することを目的として、2018年4月に社長直轄のサステナビリティ推進委員会を発足しました。発足以来、外部の意見も取り入れながら、マテリアリティの特定と定期的な見直しをはじめとする、丸紅のESG課題への取組みに関する基本的な方針や施策について、同委員会で討議を重ねています。討議内容を踏まえた方針・施策については、ESG関連情報と一元集約化した段階で報告します。

以上

※1 SmartestEnergy社:丸紅が2001年に英国において設立。再生可能エネルギー電源を中心に独立系中小発電事業者から電力を買い取り、市場への卸売および法人などの需要家への小売を行う。 <https://www.smartestenergy.com/>

2 持続可能な森林経営、森林保全への貢献

森林は、地球上の生命にさまざまな恩恵をもたらす貴重な資源です。丸紅グループは、現在14万ヘクタール(総事業面積32万ヘクタール)の植林事業を有し、持続可能な森林経営手法を取り入れて運営しています。

丸紅グループは、貴重な森林資源を保全し、持続可能な形で有効活用することで、今日より豊かな未来を創るため、「森林経営方針」および「商品調達方針(森林由来製品)」を策定しました。これらの方針に則って事業活動を行うことで、持続可能な森林経営を推進するとともに、森林保全に貢献していきます。

森林経営方針

1.はじめに

丸紅グループ(以下、当社)は、社は「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動の一環として、持続可能な森林経営を推進しています。森林は地球上の生命に様々な恩恵をもたらす再生可能な資源であり、当社は、現在と将来の世代の繁栄を目指し、経済的に実行可能な森林経営手法を取り入れています。

また、森林資源の活用にイノベーションを起こし、多様化する社会の環境ニーズに応えることで、循環型経済の構築に貢献していくことを目指します。

この森林経営方針(以下、本方針)は、当社の事業活動における持続可能な森林経営と保護価値が高い森林(以下、HCV森林^{※2})の保全を推進し、無秩序な森林伐採に歯止めをかけるための取り組みを約束するものです。現場を重視し、地域社会との共存共栄による持続可能な森林経営をおこない、社会の要望に応える環境配慮型の木質資源を社会に供給していくことで、森林経営を通じた社会貢献と事業収益の確保の両輪を実現します。

2.適用範囲

本方針は、丸紅の自社または子会社による全世界の植林事業、チップ・パルプ生産事業に適用します。

3.コミットメント

当社は、法令遵守にとどまらず、持続可能な森林経営に取り組んでいます。本方針を通じて、森林事業に適用されるすべての法令を遵守するというコミットメントを再確認し、請負業者およびその従業員にそれらを遵守することを求めます。

(1)自然資本

当社は持続可能な森林経営の実施にあたり、森林破壊ゼロの理念のもと、下記の取り組みを行います。

- ・木質資源については、持続可能で適正に管理されたもののみを取り扱います。
- ・植林事業開発において、天然林からの転換は行いません。
- ・森林経営においては、生物多様性保護の観点から、HCV森林の保全に積極的に取り組みます。
- ・HCV森林および泥炭地において植林事業活動を行いません。
- ・熱帯雨林地域の植林において、森林火災の原因となるような火を使った作業を行わないNo Burnポリシーを遵守します。
- ・森林伐採およびそれに関わる林道工事による生態系への影響の低減に取り組みます。
- ・国際自然保護連合(IUCN:International Union for Conservation of Nature and Natural Resources)が発行しているレッドリストに記載されている絶滅のおそれのある生物種の保護に取り組みます。
- ・外来種の取り扱いは、それによって発生する影響を管理可能な場合に限定します。
- ・土壌管理は、国際的なベストプラクティスに従って実施します。
- ・世界保健機関(WHO)の分類でクラス1Aまたはクラス1Bに分類されている農薬、ストックホルム条約およびロッテルダム条約による規制対象物質を農薬として使用しません。
- ・森林経営において、遺伝子組み換え技術を使用しません。
- ・自然災害などによりダメージを受けた焼損木、倒木、流木などを有効活用します。

※2 HCV(High Conservation Value)森林:社会的・文化的・環境的に高い保護価値のある森林。

(2)社会・関係資本

当社は、事業を実施する地域の社会・経済の発展に努めるとともに、地域社会と共に共有価値の創造に尽力します。当社は、地域住民と先住民族の土地権利、森林資源の商業利用が生み出す利益を公平に享受する彼らの権利の重要性を認識しています。「丸紅グループ人権基本方針」に掲げる、人権に対する基本的な考え方に則り、責任ある当事者として以下のような活動を行います。

- 安全で生産的な職場環境の提供に努め、児童労働、強制労働、差別、ハラスメント、虐待を許しません。
- 地域住民および先住民族の法律上認められた権利および慣習的な権利が認められた土地において、新規事業を開始する場合は、「自由で事前の十分な情報に基づいた同意」(FPIC:Free, Prior and Informed Consent)をもとに進めていきます。
- 森林事業の実施国の規制および国際基準に基づいて、苦情処理・対立解決のメカニズムを確立し、ステークホルダーと誠意を持って問題解決に向けた対話を行います。
- 地域・国・国際レベルにおける積極的なステークホルダー・エンゲージメントを実施します。
- すべての労働者の権利を尊重します。

当社は、次のような取り組みにより、地域の経済・社会の発展を促進しています。

- 地域住民の雇用創出（植林事業における植林事業関係請負業務の優先的な配分など）
- 地域住民との共同プログラム（共同植林・農産物栽培・林産物収穫プログラムなど）
- 地域住民への支援活動（先住民支援、職業訓練、防災訓練、生活用品無償支給など）
- 教育支援（奨学金、学校建設・増築・改修、教師派遣、運営支援など）
- その他、地域支援（インフラ設備修繕補助、スポーツイベント支援など）

(3)国際基準に対する考え方

当社は、持続可能な森林経営に向けたコミットメントの一環として、森林事業（植林事業およびチップ・パルプ生産事業）に関する国際基準に盛り込まれた主な原則に則り、当社の事業活動を推進します。

(4)環境・社会リスク評価

当社は、新規事業における土地取得または土地開発が完了する前に、必要な環境・社会リスク評価を実施します。

4.ガバナンス等

(1)実施体制

本方針は、丸紅の取締役会において決定しました。本方針は、丸紅のサステナビリティ推進委員会委員長が所管し、営業グループが本方針に従って実施します。

(2)他方針との関係

本方針は、当社の他のサステナビリティ関連方針を補完するものです。これには、「丸紅グループ人権基本方針」、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」が含まれます。

(3)本方針の管理

当社は、本方針について、少なくとも年1回見直し、必要に応じて、持続可能な森林経営の目的達成のために改定します。

(4)認証監査・モニタリング

当社は、持続可能な森林経営に関する国際的な森林認証を取得し、流通加工に関わる管理認証（CoC認証）を取得しています。そのため、定期的に同認証による監査・モニタリングを実施しています。

(5)情報開示

当社は、持続可能な森林経営に向けた取り組みについて、事業活動の透明性を高めるとともに、当社ホームページなどで持続可能な森林経営手法に関する情報開示を行います。

以上

商品調達方針(森林由来製品)

1.はじめに

丸紅グループ(以下、「当社」)は、社は「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を行い、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」に基づき、取引先と共に持続可能な社会の構築を目指します。

当社は、「商品調達方針(森林由来製品)」を定め、適切に管理された森林から生産された木材およびその関連製品の調達を推進し、森林資源の持続的な活用を実現していきます。

本方針は丸紅の取締役会において決定され、サステナビリティ推進委員会委員長が所管し、営業グループが本方針にしたがって実施します。また、本方針は少なくとも年1回見直し、必要に応じて改定します。

2.適用範囲

本方針は、丸紅の自社または子会社による全世界の木材およびその関連製品取引に適用します。具体的には、原木、木材チップ(燃料用を含む)、パルプ、紙・板紙製品を対象とします(以下、「調達物」)。

3.コミットメント

当社は、サプライヤーおよび顧客の両取引先と連携しながら、調達物のトレーサビリティの確保と、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」および以下の方針に基づいた調達に努めます。

(1)違法伐採された木材から生産された調達物の取り扱いはしません。

(2)保護価値の高い森林の破壊など、深刻な環境・社会問題に関わるサプライヤーからの調達物の取り扱いはしません。

(3)遺伝子組換えされた木材から生産された調達物の取り扱いはしません。

(4)信頼できる国際的森林認証制度の認証を取得した調達物の取り扱いを促進します。

本方針を推進するため、サプライヤーの環境・社会への配慮および法令遵守状況等について調査します。本方針への不遵守が把握された場合は、問題解決に向け協議し、改善策を要請していきます。改善されない場合は、取引の見直しを検討します。

当社は、本方針について定期的に情報開示をおこないます。また、サプライヤーおよび顧客を含むステークホルダーとの適切なコミュニケーションにより、持続的な森林資源の活用を社会に広めていきます。

以上

3 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

経済のグローバル化と企業の海外進出に伴って、進出先の国・地域における、労働者や地域住民などに対する深刻な人権侵害が問題となっています。これらの人権侵害は、企業が事業活動における人権尊重に配慮を行うことで解決・改善できる点も多く、現在、企業が担う役割に対する期待が高まっています。

丸紅グループは、67カ国・地域に136拠点※1を持ち、全グループ従業員約4万人※2が在籍し、国籍・人種も多様性を有しています。また、事業活動の範囲も多岐にわたり、グローバルに

多角的なビジネスを展開しています。

丸紅グループは、今日より豊かな未来を創るため、国際社会が直面する人権に関する課題に真摯に取り組んでいきます。取り組みの一環として、このたび、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の3原則「①人権の尊重、②人権デューデリジェンスの実行、③救済」に基づき、「丸紅グループ人権基本方針」を策定しました。

※1 2019年4月1日時点 ※2 2019年3月31日時点

丸紅グループ人権基本方針

丸紅グループは、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）」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。そのうえで、自らのビジネス活動により影響を受けるすべての人々の人権を尊重し、その責任を果たすべく努力していくことが最重要であるという認識のもと、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「丸紅グループ人権基本方針」（以下、本方針）をここに定めます。

人権に対する基本的な考え方

丸紅グループは、国連「国際人権章典」（世界人権宣言および国際人権規約）、「労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」、国連グローバル・コンパクトの10原則などの人権に関わるすべての国際規範を支持します。

適用範囲

本方針は、丸紅グループのすべての役員・社員に適用します。また、ステークホルダー（仕入先、サービス提供会社、契約業者、製造委託先、JVパートナー、業務委託先、顧客等

のビジネスパートナーや地域社会など）やその他の関係者による人権への負の影響が、丸紅グループのビジネス活動と直接関係している場合は、本方針の趣旨に則り、適切な対応をとるよう求めています。

人権尊重への責任

丸紅グループは、人権を侵害しないこと、また、自らのビジネス活動において人権への負の影響が生じている事実が判明した場合は、是正に向けて適切な対応をとることで、人権尊重への責任を果たしていきます。

● 人権デューデリジェンス

丸紅グループは、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施していきます。

● 救済

丸紅グループは、丸紅グループのビジネス活動が、人権に対する負の影響を引き起こした、あるいは関与したことが報告される仕組み（苦情処理メカニズム）を構築します。その仕組みを通じて、当該影響・関与があったと判断した場合には、十分な事実確認を行ったうえで、適切な手続きを通じてその救済に取り組みます。

● 対話・協議

丸紅グループは、本方針に沿った取り組みの推進において、関連するステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。

● 適用法令の遵守

丸紅グループは、ビジネス活動を行う国・地域における法令および規制などを遵守します。また、国際的に認められた人権と各国の法令などに矛盾がある場合には、国際的な人権原則を尊重するための方法を追求していきます。

● 教育・研修

丸紅グループは、本方針がすべてのビジネス活動において理解され効果的に実行されるよう、自らの役員・社員に対し、適切な教育および能力開発を行います。

● 情報開示

丸紅グループは、人権尊重に対する責任を果たすための取り組みなどについて、公式ウェブサイトなどを通じて報告していきます。

上記基本方針には、特に人権侵害が起こりやすいと考えられる、以下に関する方針を含みます。

● 子どもの権利に関する方針

丸紅グループは、事業活動において、子どもの権利保護に向けて「子どもの権利とビジネス原則^{※3}」を支持することに加え、子どもの権利改善に向けた社会貢献活動に取り組むことで、子どもの権利改善に貢献します。

● 先住民族の権利に関する方針

丸紅グループは、先住民族が在住する国・地域でのビジネス活動においては、先住民族が保有する固有の文化・歴史を認識し、当該国・地域の法規制や、国際規範に定められた先住民族の権利への配慮を行います。

● 警備組織の起用に関する方針

丸紅グループは、警備における武器の使用には、人権侵害の潜在的なリスクが伴うことを認識しています。ビジネス活動に伴う警備組織などの起用に関しては、ビジネス活動を行う国・地域の法律や国際的な規範、および関連する国際的な取り決めに支持し、人権尊重に努めます。

※3 **子どもの権利とビジネス原則**: ユニセフ、国連グローバル・コンパクト、セーブ・ザ・チルドレンが策定した、企業が子どもの権利を尊重し推進するために職場、市場や地域社会で行うことのできる様々な活動を示した包括的な原則。

4 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

丸紅グループは、グローバルに多種多様な取引・事業を行っており、サプライヤーも数多く存在しています。丸紅グループのサプライチェーン全体で地球環境の保全、社会の持続的発展に取り組むことで、サステナビリティへの貢献度は高いと考え、今日より豊かな未来を創るため、持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働を環境・社会マテリアリティの一つとして特定しました。サプライチェーン・マネジメントに取り組むとともに、売り先に対しても働きかけを行い、丸紅グループのみならず、取引先を含むサプライチェーン全体の競争力・強靱性を高めていきます。

丸紅グループは、ステークホルダーと共に推進するサステナビリティの一環として、取引先を含めたサプライチェーン・マネジ

メントを目指し、2008年に「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」を制定しました。その後、同方針の趣旨についての理解と協力を得るため、サプライヤーへの同方針の送付、アンケート調査、丸紅グループ関係者が直接サプライヤーの製造もしくは生産現場を訪問する現地調査などに取り組んできました。今後の課題として、サプライヤーだけでなく、当社の売り先に対する働きかけ、つまりバリューチェーン・マネジメントが重要であると考え、その課題解決に向けて段階的に取り組んでいきます。

そして、このたび、気候変動対策と人権の尊重に対する取り組みを強化するため、「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」を改定し、新たに、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」を策定しました。

サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針

(2019年1月改定)

1. 丸紅グループは、自らがサステナビリティへの取り組みを強化するとどまらず、そのサプライチェーンにおけるサステナビリティへの取り組み強化をサポートし、地球環境に配慮した健全で持続可能な社会の構築を目指します。

2. 丸紅グループは、次項の『サプライチェーンにおけるサステナビリティ・ガイドライン』を定め、取引先に対して、その遵守に対する理解と協力を求め、取引先と共に実効性の高いサステナビリティへの取り組みを推進していきます。また、同ガイドラインの浸透を図るためにコミュニケーションのみならず、取引先訪問の際に、必要に応じて助言、要請、指導や優良事例の共有を行うなど、取引先のキャパシティ・ビルディングに取り組みます。

3. サプライチェーンにおけるサステナビリティ・ガイドライン

(1) 法令遵守

- 当該国および取引に関わる諸国の関連法令を遵守する。

(2) 人権尊重

- 人権を尊重し、差別・各種ハラスメント・虐待などの非人道的な扱いをしない。
- 児童労働、強制労働を行わない。
- 従業員の労働時間と休日・休暇を適切に管理し、過度な時間外労働を禁止する。
- 法定最低賃金を遵守するとともに、生活賃金以上の支払いに配慮する。不当な賃金の減額を行わない。
- 労使間協議の実現手段としての従業員の団結権および団体交渉権を尊重する。

(3) 環境保全

- 気候変動問題の重要性を認識し、適切に対応する。
- 自然環境を保護する。
- 環境への負荷を低減し、汚染を防止する。

(4) 公正取引

- 公正な取引を行い、自由な競争を阻害しない。
- 贈賄や違法な献金を行わず、腐敗を防止する。

(5) 安全衛生

- 職場の安全・衛生を確保し、労働環境を保全する。

(6) 品質管理

- 商品やサービスの品質・安全性を確保する。

(7) 情報開示

- 上記を含め、会社情報を適宜適切に開示する。

4. 丸紅グループは、本方針のうち、労働基準を満たさない仕入先への対応手順を以下のとおり制定しています。

① 本方針のうち、労働基準に関する(1)法令遵守、(2)人権尊重、(5)安全衛生を満たさないことが明らかになった仕入先に対して、必要に応じ、

- 事実確認
- 事実である場合、その背景および改善策の報告を要請する。また、状況に応じて仕入先を訪問する。

② 改善策が不十分と判断される場合には、更なる施策実施を要請する。

③ 上記①～②を実施してもなお、改善策が進捗しない状況が続く場合は、取引の継続可否を検討する。

人財戦略

1. GC2021グループ人財戦略について

丸紅グループは、今日より豊かな未来を創るため、「マーケットバリューの高い人財」を基盤マテリアリティの一つに特定しています。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続けるには、「人」こそ「財（たから）」だと考えており、社内が必要とされるだけでなく、社会から必要とされ評価を受ける人財を「マーケットバリューの高い人財」と定義し、「マーケットバリューの高い人財」を育て、多くのイノベーションを巻き起こし、ソリューションを提供していくことを目指しています。

中期経営戦略GC2021では、上記の考え方にに基づき、新たなグループ人財戦略を策定しました。このグループ人財戦略では、丸紅グループの社員一人ひとりが在り姿『Global crossvalue platform』の一員として、新たな価値創造を推進する『丸紅人財エコシステム』の形成に取り組みます。

『丸紅人財エコシステム』の形成に向けたキーワードは、「マーケットバリューの高い人財」「多様性」「人が活き・繋がる風土」です。社会・顧客に評価され、必要とされる「マーケットバリューの高い人財」が価値創造を牽引し、人財の「多様性」を活かすことが価値創造力を高め、「人が活き・繋がる風土」が社内外の知を結集させ、オープンイノベーションを生み出していく形こそが、『丸紅人財エコシステム』で実現したい姿です。その実現のために、経営戦略と人事制度のアライメント強化、多様な人財が育ち活きる仕組みの構築、会社・組織を超えた繋がる場の創出を推進すべく、各種制度・施策の立案・導入を進めています。

グループ人財戦略

丸紅グループ社員一人ひとりが、
『Global crossvalue platform』の一員として
新たな価値創造を担う
丸紅グループ人財戦略を推進する

重点施策

- 経営戦略と人事制度のアライメント強化
- 人財育成の強化、多様な人財が活きる仕組みの構築
- 健康経営・働き方改革の推進
- 企業・組織を超えた繋がる場の形成



① マーケットバリューの高い人財

- 新たな価値を創造する人財
- 社会・顧客に評価され、必要とされる人財

② 多様性

- 多様な価値観を尊重する
- 多様な個の力を活かし、価値創造力を高める

③ 人が活き・繋がる風土

- 人財が活きる働き方・環境の創出
- 社内外の知が結集するオープンイノベーション

2. 人財開発に関する取り組み

丸紅グループは、On the Job Trainingを中心に、その支援機能としてのOff the Job Trainingとの両輪で人財育成を強化しています。

On the Job Trainingでは、プロフェッショナルリティの開発に資する若手層の海外早期派遣の推奨や現場経験の促進などのアサインメント施策を実施しています。Off the Job Trainingでは、2017年3月期より全社研修体系を

見直し、丸紅グループ人財戦略を実現する支援機能として「Marubeni Global Academy (MGA)」を整備・強化しています。今後も、MGAで実施しているプログラムの内容やレベルを引き上げて展開していくことにより、更に丸紅グループ全体の人財レベル強化を図っていきます。

このMGAでは、具体的に次のプログラムによりグループ社員の研修を行っています。

MGAプログラム構成

A) Business Skill(ビジネススキル):

ビジネス遂行上、基本的に必要とされるスキル・知識の習得を目指すもの。

B) Leadership, Management(リーダーシップ・マネジメント):

ビジネスを遂行するにあたって、周囲、社内外の関係者との関係性の向上や、リーダーシップ強化につなげるためのコミュニケーション能力の強化を目指すもの。

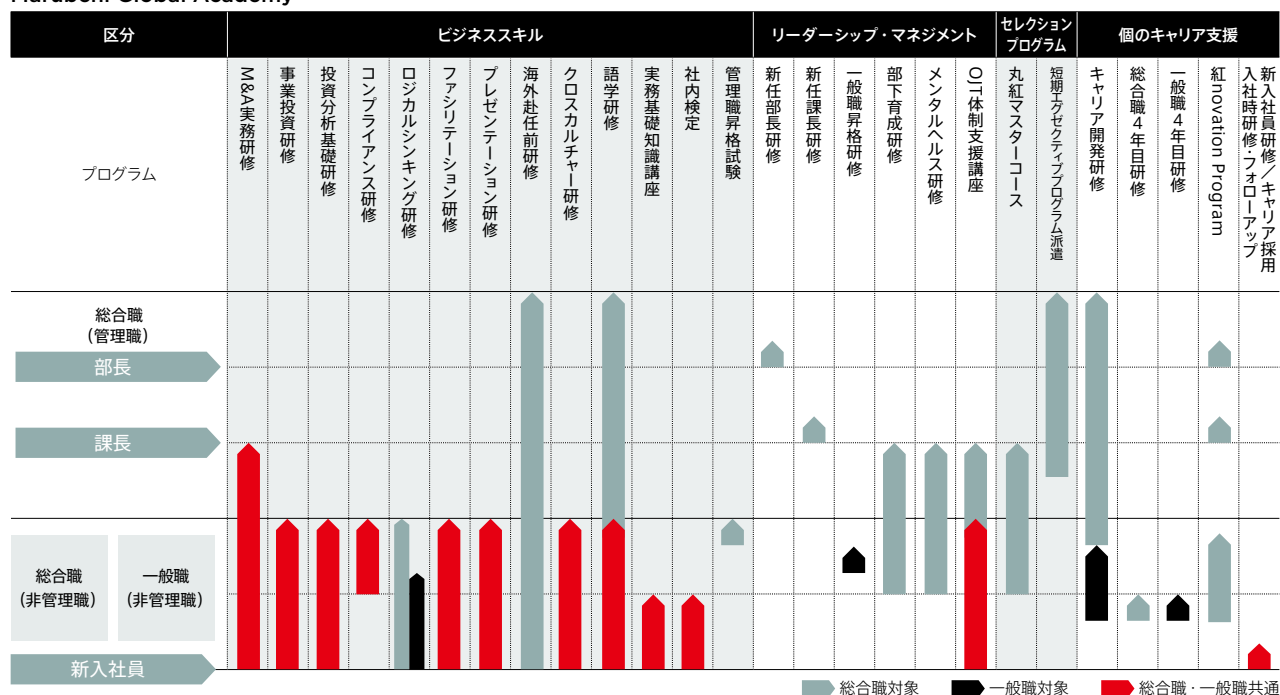
C) Selection-based Program(セレクションプログラム):

本社の経営層および国内外の主要事業会社における経営トップを担うことのできる人財を養成すべく、一部の層に集中的に資本投下するもの。

D) Career Support Program(個のキャリア支援):

個のキャリアに焦点をあて、特定のタイミングでインプット・フォローアップするもの。

Marubeni Global Academy



3.「人財」×「仕掛け」×「時間」の取り組み

丸紅グループでは、イノベーション創出に向けた、新しい丸紅グループならではの働き方を常に追求しています。時代とともに変化する社会・顧客のニーズを掴み、新たなソリューションや商流を創造する働き方を推進するために、『「人財」×「仕掛け」×「時間」』を掛け合わせて生み出される相乗効果を見据えて、「人財」「仕掛け」「時間」それぞれの施策を推進しています。

「人財」について

これからの丸紅グループを担う人財には、一つの商品分

野のプロであるだけでなく、商品軸を超えて、社会や顧客の課題を多面的に把握する力、そして、丸紅グループが有するさまざまなビジネス基盤いわばプラットフォームを最大限に活用して、ソリューションを創造する発想力が求められます。こうした人財をリーダーとして育成するために、世界中の丸紅グループから多様なキャリアと個性を持った人財を集めた「丸紅アカデミア」を設立しました。加えて、「社外人財交流プログラム」を開始し、社外との人財交流の更なる拡大・強化に取り組んでいます。このプログラムでは、社外ネットワークを構築するだけでなく、丸紅グループを外か



「丸紅アカデミア」についてはP054のコラムを参照ください。

人財戦略

ら見ることで今まで提供できていなかった価値や機能を発見し、新たな事業展開に結びつけることができる人財の育成を促進します。

「仕掛け」について

イノベーション創出には、まず「丸紅グループを知る」ことから始まります。その仕掛けの一つとして、丸紅グループが持つ資産やビジネスモデルを見える化した社内ウェブサイト「ビジネスモデルキャンパス」をオープンしました。ここでは丸紅グループの事業を約300のビジネスモデルとして整理・分解し、各事業の資産、取引、人脈、収支モデル、競合状況といった情報を公開しています。更に、ビジネスアイデアや解決したいビジネス課題を投稿できる「アイデアボックス」も設置しました。有望なアイデアに対しては、次世代事業開発本部がブラッシュアップをサポートするとともに、「ビ

ジネスプランコンテスト」を開催し、優れた企画についての事業化スタートアップに取り組みます。



「ビジネスプランコンテスト」については下記コラムを参照ください。

「時間」について

「人財」と「仕掛け」が揃っていても、そのための「時間」がなければ新たなチャレンジには取り組みません。そこで、「時間」の施策として、「15%ルール」制度を設定し、運用を開始しています。「15%ルール」は、社員一人ひとりが未来を志向し、商品軸を超えたイノベーションの創出や創意工夫による業務改善を考え、行動する時間を全社的に確保するための制度です。担当業務に関わらず、新たな事業や業務プロセスの企画立案に向けた活動に、就業時間の15%を充てることができるように、全社として取り組みを実行しています。

丸紅アカデミア

世界中の丸紅グループの社員の中から、グローバルで多様なキャリアと個性を持った人財を選抜した「丸紅アカデミア」は、研修ではなく、これからの丸紅グループを牽引するグローバル・イノベーション・リーダーを養成することを目的としています。1年間をかけて、徹底した思考と議論から実際にイノベーションを創り出すことを目指します。校長は、シンガポールの経済開発庁や国際企業庁で同国の経済発展に長年携わってきた、チュア・テッ

クヒム氏が務めます。第一期である2019年3月期は8カ国・25名が参加し、丸紅グループのプラットフォーム上のさまざまな資産を最大限に活用したイノベーションの実践に取り組みしました。参加者には、エバンジェリスト（伝道師）として、丸紅グループのイノベーションをリードする活躍を期待しています。第二期である2020年3月期も、新たに8カ国から25名が参加しており、今後も継続して実施していく方針です。

起業家精神を喚起する「ビジネスプランコンテスト」

2019年1月、全世界の丸紅グループの全社員を対象に新規事業企画を競い合う「ビジネスプランコンテスト」を開催しました。優れたアイデアには資金や人財などのリソースを提供し、スタートアップへの挑戦権利「事業化挑戦チケット」が付与されます。今回の第一回コンテストでは、広く社会課題の解決を目的としたものから、身近な特定の顧客の課題解決を目指したものまで多様な新規事業提案がありました。全世界から160件の応募があり、その中から12件のアイデアが最終選考に残

り、4件のアイデアが「事業化挑戦チケット」という名の丸紅グループならではの「起業家としてのキャリアパスの機会」を獲得しました。



4.健康経営について

丸紅グループの基盤マテリアリティである人財が、その能力をいかに発揮するためには、何よりも社員の健康・安全が優先されます。そのために、丸紅グループでは健康経営に取り組み、各施策を推進しています。

「丸紅グループ健康宣言」

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

推進体制

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

丸紅健康力向上プロジェクト

以下4つのテーマを柱とした各種施策を推進しています。

テーマ	各種施策
1.健康リテラシーの向上	ウォーキングイベント、社員食堂における健康メニューの提供、等
2.がん・生活習慣病対策の強化	禁煙治療費用補助拡大、実践型健康セミナー、全額会社負担の脳ドック・人間ドック、等
3.メンタルヘルス対応の強化	EAPサービス拡大、メンタル疾患者に対する復職支援サポートサービス、等
4.女性の健康維持・増進に向けた取り組みの強化	女性の健康維持・増進に対するリテラシー向上セミナー、女性専用の健康相談窓口の設置、等



プロジェクトの詳細は、『サステナブル・デベロップメント・レポート2019』（P.62）「丸紅健康力向上プロジェクト」を参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/report/>

外部からの評価

●「健康経営銘柄」認定を取得

丸紅は、2015年に経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に選ばれました。これは、東京証券取引所の上場会社の中から、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営※」に優れた企業を選定するもので、2015年3月期より開始されました。丸紅では、社員の健康を増進するべく健康管理体制を高度化し、より充実した社会生活・人生を送ることができるようサポートしています。今後も、健康投資を推進しグローバル競争力を高めていきます。

※健康経営：特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標。



●「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」に認定

優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省と日本健康会議により「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」に認定されました。「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」は、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰するものであり、丸紅は2018年に続き、2年連続で認定されました。今後も、社員一人ひとりが自律的・積極的に健康維持・増進に取り組むことができる環境づくりを推進することで、社員の活躍を支え、丸紅の成長につなげていきます。



コーポレート・ガバナンス

取締役





左から

社外取締役 翁 百合 社外取締役 福田 進 代表取締役 専務執行役員 矢部 延弘

代表取締役 副社長執行役員 高原 一郎 取締役会長 國分 文也 代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦

代表取締役 社長 柿木 真澄 代表取締役 常務執行役員 宮田 裕久 社外取締役 北畑 隆生 社外取締役 高橋 恭平

CORPORATE GOVERNANCE AT A GLANCE

グローバルに事業を展開する丸紅は、各国の法制度・資本市場の環境等の違いや、企業の社会の公器としての役割を認識しつつ、中長期的、総合的な視点から、丸紅ならではのコーポレート・ガバナンスの在り方を追求しています。

FACTS & FIGURES

取締役の体制 2019年6月21日現在（※は2019年4月30日現在）

氏名	取締役在任年数	所有する 当社株式数*	保有する 新株予約権の個数*	取締役会 出席状況 (2019年3月期)	取締役の諮問機関の委員就任状況	
					指名委員会	ガバナンス・ 報酬委員会
取締役会長 國分 文也	7年	169,618株	1,237個	18／19回		
代表取締役 社長 柿木 真澄	1年	72,300株	572個	15／15回	委員	委員
代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦	1年	90,373株	595個	15／15回		委員
代表取締役 副社長執行役員 高原 一郎	2019年6月就任	21,635株	540個	—		
代表取締役 専務執行役員 矢部 延弘	3年	55,700株	533個	19／19回		
代表取締役 常務執行役員 宮田 裕久	1年	37,600株	485個	15／15回		
筆頭社外取締役 独立役員 北畑 隆生	6年			18／19回	委員長	
社外取締役 独立役員 高橋 恭平	3年			19／19回	委員	委員長
社外取締役 独立役員 福田 進	3年			19／19回		委員
社外取締役 独立役員 翁 百合	2年			19／19回		

取締役会の構成について

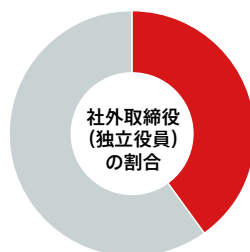
10 PERSONS



取締役会

取締役会は取締役10名（うち社外取締役4名）で構成され、丸紅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います。社外取締役4名は、丸紅の幅広い事業展開を踏まえ、高度な専門知識、企業経営者としての豊富な経験や幅広い見識、国際的な知見等について考慮のうえ、信頼に足る独立した外部の人材に付託しています。

● 社内 ● 社外



4 PERSONS

社外取締役 (独立役員) の職務経歴および専門分野

企業経営者	1名
政府役職者	2名
シンクタンク	1名

社外取締役 (独立役員) の在任年数

6年	1名
3年	2名
2年	1名

監査役会の構成について

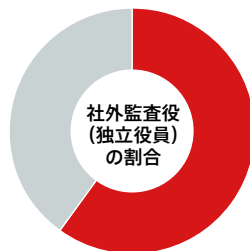
5 PERSONS



監査役会

監査役設置会社の監査役会として、監査役5名（うち社外監査役3名）から構成されており、監査方針および監査計画に基づき、監査を実施しています。社外監査役3名は、丸紅の幅広い事業展開を踏まえ、知識・スキル、経験などの面から信頼に足る独立した外部の人材に付託しています。なお、社外取締役とのバランスも勘案し、その知見や能力がより発揮されるようにその構成に配慮しています。

● 社内 ● 社外



3 PERSONS

社外監査役 (独立役員) の職務経歴および専門分野

法曹	1名
企業経営者	1名
政府役職者	1名

社外監査役 (独立役員) の在任年数

3年	1名
2年	2名

Corporate Governance System

基本的な考え方

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

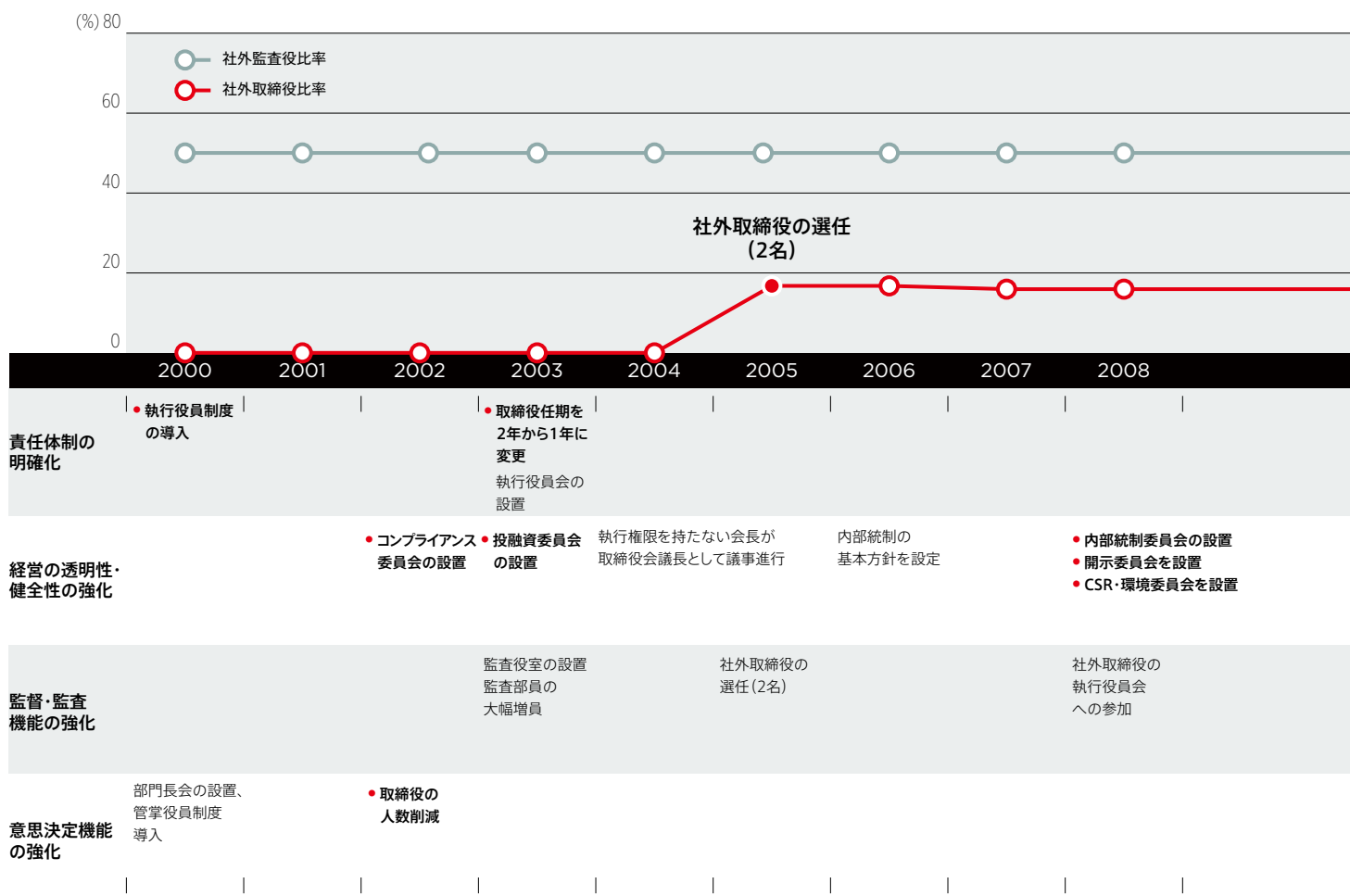
より強固な体制構築のため、「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判

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

2018年6月に「コーポレートガバナンス・コード」が改訂されましたが、丸紅の取り組みは改訂内容に準拠しており、今後もコーポレート・ガバナンスの更なる深化に向けて、経営の健全性・透明性・効率性を高めていく方針です。

コーポレート・ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトで公開しています。
<https://www.marubeni.com/jp/company/governance/>

コーポレート・ガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンス体制

丸紅は、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、執行および監督に関わる経営管理組織をP062の「コーポレート・ガバナンス体制図」のように定めています。

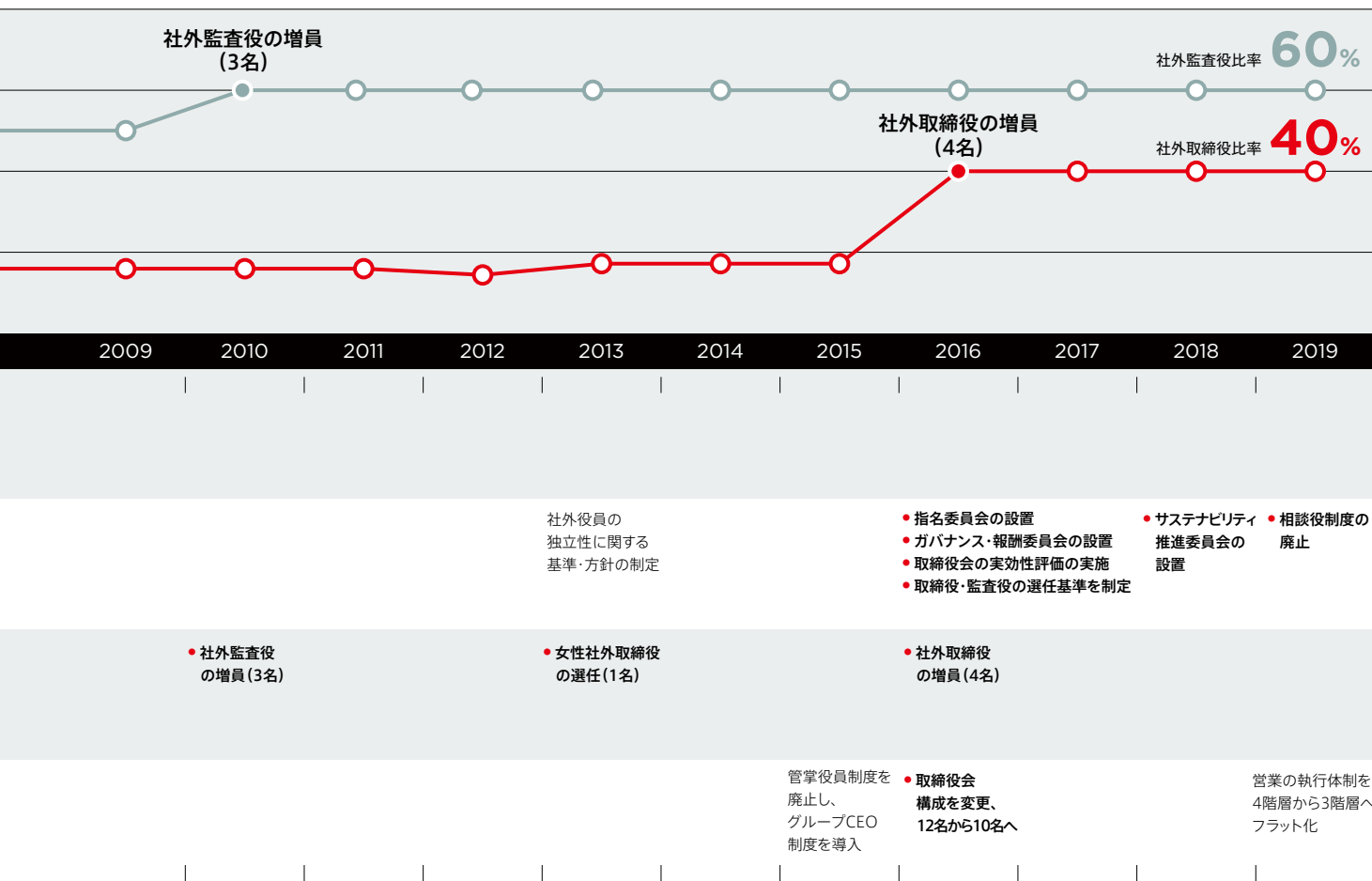
丸紅は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」および「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役および社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

(a) 意思決定の迅速性・効率性

丸紅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) 適正な監督機能の確保

取締役会構成員の1/3以上の社外取締役の導入、監査役室の設置、監査役と監査部および会計監査人との連携、社外取締役およ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など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。



コーポレート・ガバナンス体制

(2019年6月21日現在)

取締役会

取締役会は取締役10名(うち社外取締役4名)で構成され、丸紅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います。経営責任を明確にし、経営環境の変化に対応した最適な経営体制を機動的に構築するため、取締役の任期は1年としています。

監査役会

丸紅は監査役設置会社として、各監査役が、監査役会で策定された監査方針およ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、業務および財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しています。毎月開催される会計監査人とのミーティングにおいては、監査計画、グループ会社も含めた監査実施状況・監査結

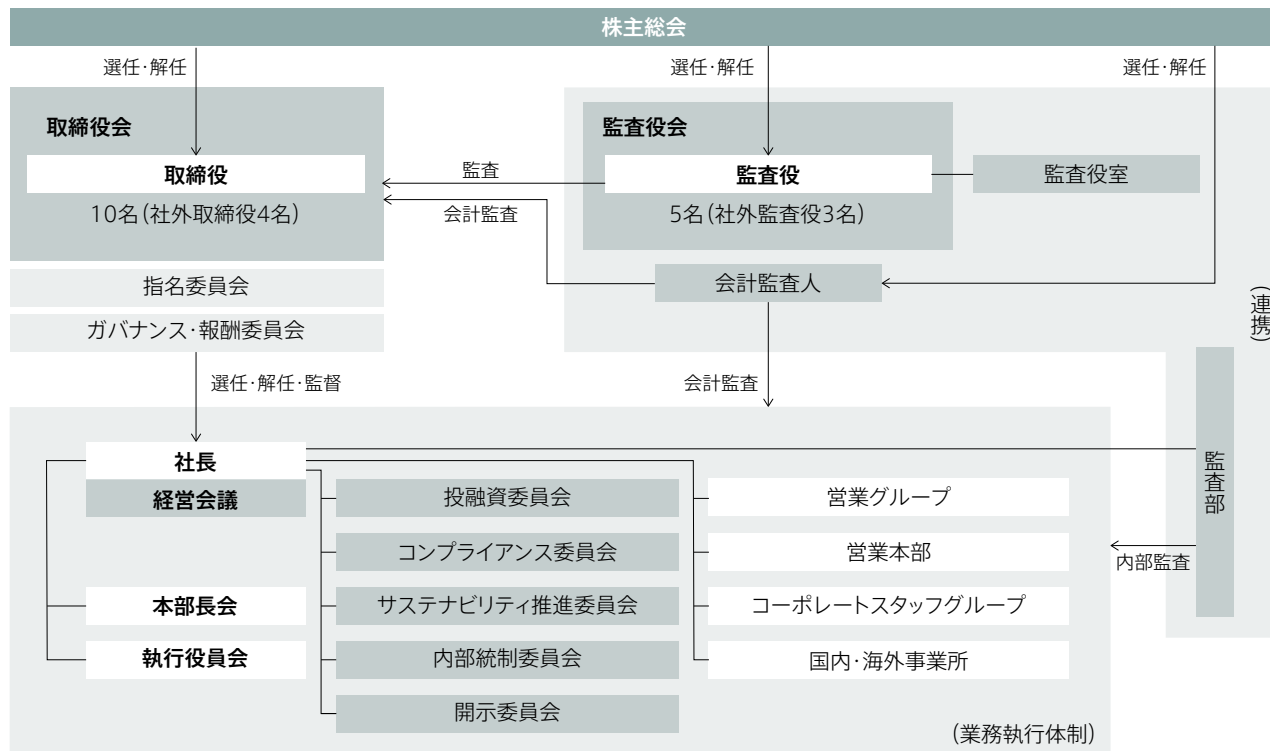
果、決算のポイントや留意事項、会計監査動向などの情報・意見交換を行っています。

また、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監査役に報告を行います。その他の取締役、グループCEO、本部長およ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っています。

経営会議

経営会議は社長の諮問会議として設置され、社長を含む代表取締役5名、専務執行役員2名、常務執行役員1名で構成されており、経営に関する重要事項を審議しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



本部長会

本部長会は、社長、代表取締役、本部長および社長の指名する統括、総代表、支配人で構成されており、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います。

執行役員会

執行役員会は、執行役員33名（うち5名が取締役を兼務）で構成されており、社長の方針示達、情報連絡並びに決算報告、内部監査報告など、業務執行に関わる事項の報告を行うことで、経営と執行の情報共有を図っています。なお、業務執行報告を通じて、執行役員との意思疎通や情報共有を図るため、執行役員会には社外取締役も出席しています。執行役員は取締役会決議を経て選任され、任期は1年としています。

指名委員会

指名委員会は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数のメンバーで構成されており、取締役・監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画（必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む）について審議し、取締役会へ答申します。

指名委員会

委員長：北畑 隆生 取締役（社外）
委員： 柿木 真澄 代表取締役社長
高橋 恭平 取締役（社外）
八丁地 隆 監査役（社外）

ガバナンス・報酬委員会

ガバナンス・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数のメンバーで構成されており、取締役および執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議し、取締役会へ答申します。また、取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会に報告します。

ガバナンス・報酬委員会

委員長：高橋 恭平 取締役（社外）
委員： 柿木 真澄 代表取締役社長
松村 之彦 代表取締役
副社長執行役員
福田 進 取締役（社外）
吉戒 修一 監査役（社外）
米田 壯 監査役（社外）

新社長の指名について

丸紅では社は「正・新・和」のもと、企業価値の増大を図るため、経営の健全性・透明性・効率性を確保する基盤としてコーポレート・ガバナンスの充実に努めており、独立社外役員による経営監督機能を高めています。

その取り組みとして、2017年3月期より取締役会の諮問機関となる「指名委員会」を運営しており、委員4名のうち過半数の3名が独立社外役員で構成され、私が委員長を務めています。

指名委員会において次期社長を選定するにあたっては、複数の候補者を対象として、多面的かつ客観的・公平性のある協議を重ね、十分な時間を費やし、慎重に審議を進めてきました。当社の経営環境を鑑みて総合的な判断を行い、柿木代表取締役副社長執行役員（当時）が次期社長候補として適切であると判断し、選任案を指名委員会で全員一致で固め、取締役会に答申し、2019年1月の取締役会で選任案が承認されました。



指名委員会 委員長
北畑 隆生 取締役（社外）

主要会議体の開催状況(2019年3月期)

取締役会	監査役会	経営会議	本部長会	執行役員会
19回	10回	32回	3回	4回

各種委員会の機能と役割

コーポレート・ガバナンスの強化を目的として、各種委員会を設置しています。

委員会	役割	委員長	開催頻度
投融資委員会	稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。	代表取締役 専務執行役員 矢部 延弘	原則月3回開催
コンプライアンス委員会	当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理およびコンプライアンスの実践についての支援・指導を行う。	代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦	年4回開催、 その他随時開催
サステナビリティ推進委員会	事業領域全般からESG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事項を行う。	代表取締役 専務執行役員 矢部 延弘	原則年1回開催、 その他随時開催
内部統制委員会	会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成などを行う。	代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦	随時開催
開示委員会	開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、および法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。	代表取締役 専務執行役員 矢部 延弘	随時開催

社外取締役の機能と役割

社外取締役は、幅広い経験と高い見地から経営について意見を述べるとともに、コーポレート・ガバナンスをより充実させるためのアドバイスをを行っています。

社外取締役は、取締役会と執行役員会に出席し、内部統

制の観点から積極的に発言しています。また、社外取締役の取締役会などへの出席にあたっては、事前に経営課題、執行状況、討議内容などについてのブリーフィングを行っています。

社外取締役の主な活動状況

(2019年6月21日現在)

氏名	独立役員	主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
筆頭社外取締役 北畑 隆生	○	2019年3月期開催の取締役会19回のうちの18回に出席し、主に官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き、積極的に発言を行っています。	指名委員会 (委員長)	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省経済産業事務次官 (株)神戸製鋼所取締役(現職) 学校法人三田学園理事長 セーレン(株)取締役(現職) 日本ゼオン(株)取締役(現職)
高橋 恭平	○	2019年3月期開催の取締役会のすべてに出席し、主に企業経営者としての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。	指名委員会、 ガバナンス・ 報酬委員会 (委員長)	<ul style="list-style-type: none"> 昭和電工(株)代表取締役社長兼社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 富国生命保険相互会社監査役(現職) 昭和電工(株)相談役(現職)
福田 進	○	2019年3月期開催の取締役会のすべてに出席し、主に官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き、積極的に発言を行っています。	ガバナンス・ 報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 国税庁長官 公益社団法人日本損害保険協会(現、一般社団法人日本損害保険協会)副会長 内閣官房副長官補 財務省国税審議会委員 東京海上日動火災保険(株)監査役 一般財団法人日本不動産研究所代表理事・会長(現職) 公益社団法人日本租税研究協会副会長(代表理事)(現職)
翁 百合	○	2019年3月期開催の取締役会のすべてに出席し、主にシンクタンク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き、積極的に発言を行っています。		<ul style="list-style-type: none"> (株)日本総合研究所理事長(現職) 日本郵船(株)取締役 (株)セブン銀行取締役 (株)プリチストン取締役(現職)

社外監査役の機能と役割

社外監査役は、取締役の職務執行を監査するとともに、これまでの豊富な経験を活かした様々な提言やアドバイスにより、監査役監査の更なる充実につなげています。

社外監査役は、監査役会、取締役会、執行役員会に出席

するとともに、定期的に社長とのミーティングを行っています。また、監査部、経理部、会計監査人などのミーティングを設けて議論を交わす一方、常勤監査役からの監査関連情報などの提供を受け、監査業務に活かしています。

社外監査役の主な活動状況

(2019年6月21日現在)

氏名	独立役員	主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
吉 戒 修一	○	2019年3月期開催の取締役会および監査役会のすべてに出席し、主に法曹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き、積極的に発言を行っています。	ガバナンス・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 大阪高等裁判所長官 東京高等裁判所長官 弁護士（現職） (株)商工組合中央金庫監査役
八丁地 隆	○	2019年3月期開催の取締役会19回のうちの18回および監査役会10回のうちの9回に出席し、主に企業経営者としての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。	指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> (株)日立総合計画研究所取締役社長 (株)日立製作所代表執行役執行役員副社長 日東電工(株)取締役（現職） コニカミノルタ(株)取締役（現職）
米田 壮	○	2019年3月期開催の取締役会のすべておよび監査役会10回のうちの9回に出席し、主に官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き、積極的に発言を行っています。	ガバナンス・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 警察庁長官 (株)日本取引所グループ取締役（現職）

政策保有株式(上場一般投資株式)[※]の

保有・縮減に関する方針

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

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

政策保有株式(上場一般投資株式)の

議決権行使に関する基準

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

取締役および監査役の報酬等

丸紅は取締役会の諮問機関として、社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会を設置しています。同委員会にて取締役および執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議し、取締役会に答申しま

す。取締役の報酬は、株主総会で授権された範囲内で取締役会の決議を経て決定します。

取締役および監査役の報酬等の内容および決定方針は以下の通りです。

(2019年6月21日現在)

	該当する役員	報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役 (10名)	取締役(社内) (6名)	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動報酬を導入しています。 株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、基本報酬と業績連動報酬の合計の20%相当額を現金報酬ではなく株式報酬型ストックオプションとして支給しています。 業績連動報酬の算定については、2020年3月期より、中期経営戦略GC2021の経営目標と報酬制度のライメントの更なる強化のため、連結純利益の50%と、基礎営業キャッシュ・フローの50%の和を指標に用います。 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年6月24日開催の第92回定時株主総会において、その報酬枠を年額1,100百万円(うち社外取締役分60百万円)以内として支給することを決議しており、株主総会で授権された範囲内で取締役会の決議を経て決定します。
	社外取締役(4名)		
監査役 (5名)	監査役(社内)(2名) 社外監査役(3名)	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行から独立した立場である社外取締役・監査役の報酬につきましては、固定額の基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。 	<ul style="list-style-type: none"> 2012年6月22日開催の第88回定時株主総会において、その報酬枠を月額12百万円以内として支給することを決議しており、報酬枠の範囲内で、監査役の協議により決定します。

取締役(社内)の報酬等

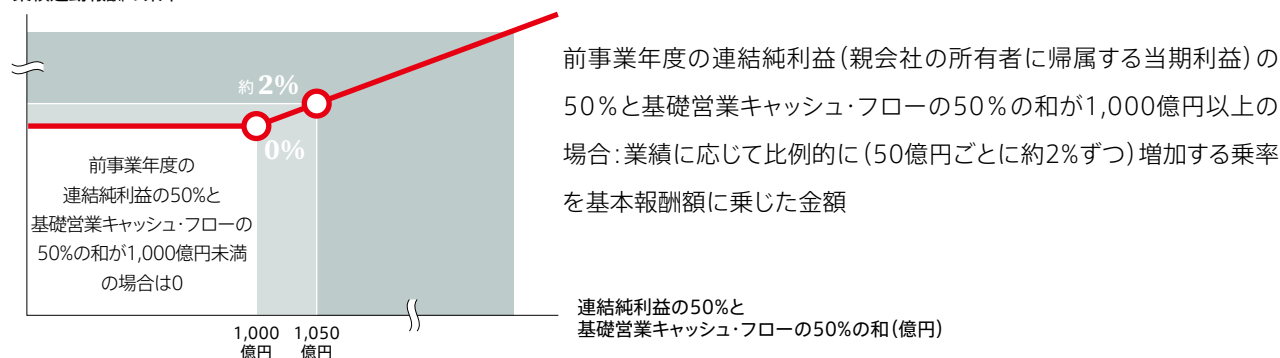
報酬等の種類	報酬等の内容	固定/変動	給付の形式
①基本報酬	各取締役の役位に応じた基本報酬を支給	固定	
②業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> 前事業年度における連結業績に連動した報酬を支給 基本報酬に乗率を掛けたものが業績連動報酬 前事業年度の連結純利益の50%と基礎営業キャッシュ・フローの50%の和が1,000億円未満の場合は0とし、1,000億円以上の場合は業績に応じて比例的に(50億円ごとに約2%ずつ)増加する乗率を基本報酬に乗じた金額 	変動(単年度)	80%相当額: 現金報酬 20%相当額: 株式報酬型 ストックオプション
③加算給	<ul style="list-style-type: none"> 取締役加算給 ※代表権を持つ取締役には、取締役加算給に加えて代表加算給も支給 定量面・定性面の個人評価を反映 	固定 変動(単年度)	現金報酬
④時価総額条件付 株式報酬型 ストック オプション	<ul style="list-style-type: none"> 基本報酬の10%分をベースに最大1.5倍相当額を基本報酬に加える形で、割当から3年後を権利行使開始日とし、3年後の時点において当社時価総額が割当日時点の時価総額を上回り、かつ当社時価総額条件成長率が東証株価指数成長率以上となった場合にのみ行使可能となる時価総額条件付の株式報酬型ストックオプションを割り当て 	固定	株式報酬型 ストックオプション

取締役(社内)の報酬支給割合イメージ

報酬等の種類	固定給		変動給	
	①基本報酬		②業績連動報酬	③加算給
給付の形式	80% 相当額:現金報酬 20% 相当額:株式報酬型ストックオプション		現金報酬	
				④時価総額条件付 株式報酬型ストック オプション

業績連動報酬フォーミュライメージ

業績連動報酬の乗率



社外取締役の報酬等

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬については、基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。

監査役の報酬等

業務執行から独立した立場である監査役の報酬については、基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。

2019年3月期における取締役および監査役への報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額			支給人数
	現金報酬	株式報酬型 ストックオプション		
取締役(社外取締役を除く)	500百万円	111百万円	611百万円	9人
監査役(社外監査役を除く)	80百万円	—	80百万円	2人
社外役員	101百万円	—	101百万円	7人
合計	681百万円	111百万円	792百万円	18人

※1 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

※2 株主総会決議による役員報酬限度額は、「取締役分年額1,100百万円以内(うち社外取締役分60百万円以内)」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議、当該定めに係る役員10名(うち社外取締役4名))および「監査役分月額120百万円」(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議、当該定めに係る役員5名)並びに株式報酬型ストックオプション「取締役分(社外取締役を除く)年額220百万円以内」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議、当該定めに係る役員6名)です。なお、2019年6月21日現在において、当該定めに係る役員は15名です。

※3 当社は、2007年6月22日開催の第83回定時株主総会終結の時をもって退職慰労金制度を廃止し、退職慰労金を制度廃止に伴い打切り支給する旨決議しています。当社は、当該決議に基づき、当該打切り支給の対象となる取締役および監査役に対し、取締役については、取締役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います。打切り支給対象の取締役および監査役の中で、2019年3月期において役員が受けた退職慰労金はありません。

2019年3月期において報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の額

氏名	役員区分	報酬等の総額	
		現金報酬	株式報酬型 ストックオプション
朝田 照男	取締役	104百万円	24百万円
國分 文也	取締役	127百万円	29百万円

取締役会の実効性評価

丸紅は、2019年3月期における取締役会の実効性評価を以下の通り実施しました。

評価の枠組み・手法

1. 対象者

すべての取締役(10名)および監査役(5名)

※ 2018年12月時点の現任

2. 実施方法

アンケート(回答は匿名)

※ 実施にあたっては外部専門機関を活用

3. 評価項目

- (1) 取締役会の役割・責務
- (2) 取締役会と経営陣幹部の関係
- (3) 取締役会などの機関設計・構成
- (4) 取締役(会)の資質と知見
- (5) 取締役会における審議
- (6) 株主との関係・対話
- (7) 株主以外のステークホルダーへの対応
- (8) 昨年度の課題の改善状況

4. 評価プロセス

アンケートの各回答内容に基づいて、ガバナンス・報酬委員会における、取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを踏まえ、取締役会において審議を実施しました。

評価結果の概要

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、全体として概ね実効性のある取締役会の運営がなされていることが確認されています。昨年度の評価において課題として認識された「重要事項の審議の更なる充実」について、今年度を実施した対応(取締役業務執行報告の改善、並びに個別案件における取締役会付議基準の見直し等)を評価する一方、全社経営方針に関わる実質的な議論の拡充について今後の更なる取り組みを期待する意見も挙げられました。

今回の評価・レビューを踏まえ、当社は、取締役会の実効性の維持・向上に引き続き取り組んでいきます。

内部統制

内部統制の基本方針

丸紅は、社是および経営理念に適った企業活動を通じて企業価値の増大を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を築くため、内部統制制度を整備しています。丸紅において、内部統制とは、業務の効率的な推進、ステークホルダーへの適正な財務報告、法令遵守、資産の保全、会社の業務の適正の確保などを目的とし、それらが達成されていることの合理的な保証を得るためのプロセスと定義しています。自らの内部統制をその構築・運用状況を踏まえて常に見直すことにより、社会・環境の変化に対応しています。

会社法および会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針(内部統制の基本方針)を策定し、毎年構築・運用状況を確認しており、必要があれば改善を実施しています。また、金融商品取引法により提出が義務付けられた内部統制報告書については、実施基準で定められた評価などを実施し、2018年3月期に続き2019年3月期も「内部統制は有効に機能している」との結論になりました。

内部統制の基本方針(項目)

- ① 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- ② 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- ③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ⑤ 企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ⑥ 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項
- ⑦ 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制
- ⑧ その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制



内部統制に関する基本方針の内容は、当社ウェブサイトで公開しています。
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/internal_control/

コンプライアンス

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

「コンプライアンス・マニュアル」の遵守

丸紅グループの社是に挙げられている「正」とは、公正にして明朗なることを意味しています。「正義と利益のどちらかを取らねばならない状況に遭遇したら、迷わず正義を貫け」という道標をもとに、丸紅グループの全員が日常の業務を遂行する過程で遵守すべき行動基準を定めたコンプライアンス・マニュアルを発行しています。

丸紅では、全役員・社員および丸紅グループ会社（国内）の各社長から、毎年マニュアルを遵守する旨の宣誓を取得しています。2018年10月、マニュアルは第15版となり、英語にも翻訳され、当社ウェブサイトでも公開しています。

コンプライアンス教育・研修

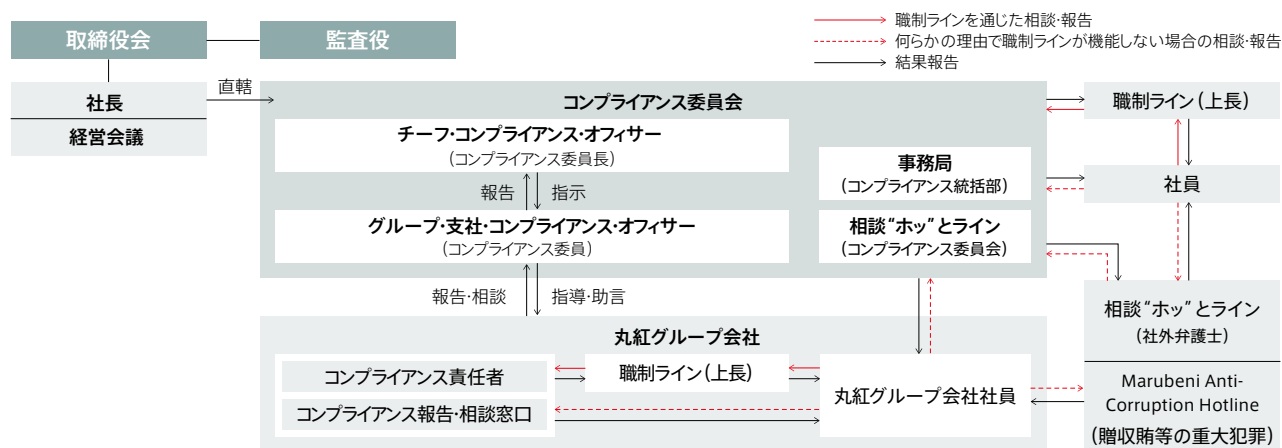
丸紅グループでは、コンプライアンス・マニュアルに基づく教育・研修を組織的に実施しています。具体的には、コンプライアンス全般・反贈収賄・カルテル防止に関する研修をe-ラーニングや集合研修を通して実施するほか、コンプライアンス委員長やコンプライアンス統括部員が研修・啓発のためにグループ会社や海外拠点を訪問するなど、コンプライアンスを実践していくうえで必要な知識と意識の向上に努めています。また、海外拠点では、本社のコンプライアンス体制に則して、各国の法令や商慣習などに応じたコンプライアンス体制を構築するとともに、毎年コンプライアンス行動計画の策定やレビューを実施しています。

公正取引委員会による発表について

2018年10月、公正取引委員会より、株式会社NTTドコモが行ったドコモショップユニフォームの見積り合わせに関して、当社および子会社の丸紅メイトに独占禁止法に違反する行為があった旨の発表がありました。

当社グループは従来より法令遵守に努めて参りましたが、上記に関してなされた同委員会による一連の立入検査等を受けた事実を重く受け止め、社外の法律事務所の協力を得て社内調査を実施するとともに、社内規程の見直しや、独占禁止法を含むコンプライアンスに関する従業員の再教育を実施する等、更なるコンプライアンスの強化および再発防止の徹底に取り組んでおります。

コンプライアンス体制組織図



取締役



① 國分 文也
取締役会長



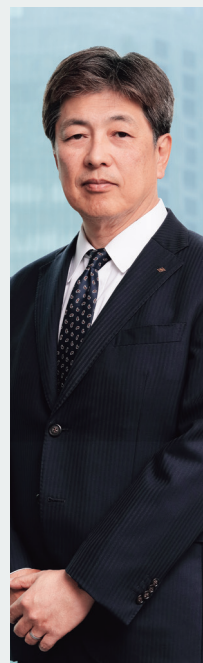
② 柿木 真澄
代表取締役 社長



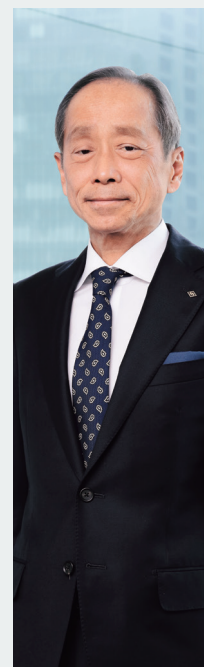
③ 松村 之彦
代表取締役 副社長執行役員、CAO、
監査部担当役員補佐、秘書部担当役
員補佐、新社屋プロジェクト室担当役
員補佐、コンプライアンス委員会委員長
(CCO)、内部統制委員会委員長、IT戦
略委員会委員長 (CIO)



④ 高原 一郎
代表取締役 副社長執行役員、電力・エネ
ルギー・金属グループCEO



⑤ 矢部 延弘
代表取締役 専務執行役員、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



⑥ 宮田 裕久
代表取締役 常務執行役員、CDIO、CSO、
東アジア総代表、投融資委員会副委員長



7 北畑 隆生
社外取締役



8 高橋 恭平
社外取締役



9 福田 進
社外取締役

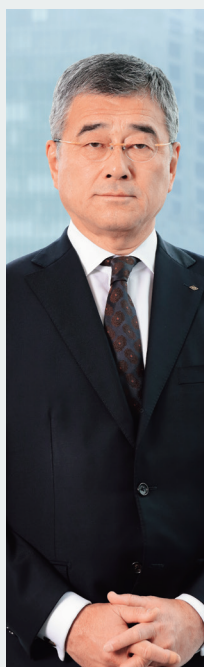


10 翁 百合
社外取締役

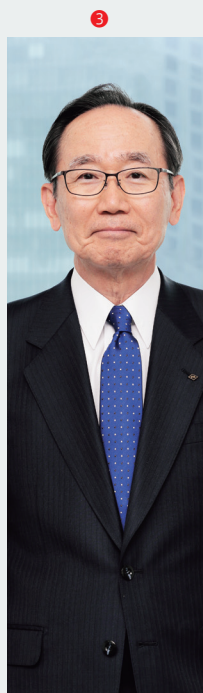
監査役



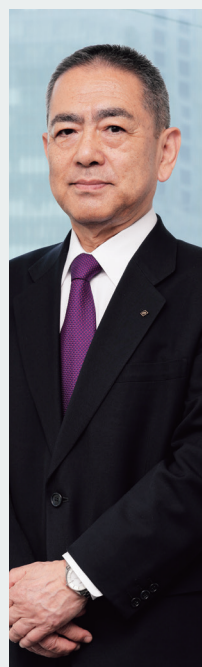
① 郡司 和朗
監査役



② 南 晃
監査役



③ 吉戒 修一
社外監査役



④ 八丁地 隆
社外監査役



⑤ 米田 壯
社外監査役

専務執行役員**岩佐 薫**

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

寺川 彰

食料・アグリ・化学品グループCEO、
投融资委員会副委員長

河村 肇

社会産業・金融グループCEO

常務執行役員**石附 武積**

欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

小林 武雄

生活産業グループCEO

Michael McCarty

アグリ事業本部長、
Helena Agri-Enterprises LLC,
President & CEO

相良 明彦

エネルギー本部長

小林 伸一

金属本部長

堀江 順

米州統括、北中米支配人、丸紅米国会社社長・CEO

及川 健一郎

金融・リース事業本部長

執行役員**岡田 英嗣**

プラント本部長

酒井 宗二

アセアン・南西アジア統括補佐、
丸紅泰国会社社長、バンコック支店長

古賀 久三治

中部支社長

島崎 豊

秘書部長、広報部長

富田 稔

大阪支社長

二井 英一

アグリ事業本部副本部長

熊田 秀伸

食料本部長

平澤 順

中国総代表、丸紅中国会社社長

佐藤 誠

中東統括

大平 裕一

ライフスタイル本部長

古谷 孝之

経営企画部長

横田 善明

電力本部長

板井 二郎

建機・自動車・産機本部長

武智 康祐

航空・船舶本部長

安藤 孝夫

リスクマネジメント部長

寺垣 毅

フォレストプロダクツ本部長

市ノ川 寛

化学品本部長

今村 卓

経済研究所長