

社外取締役鼎談

社外取締役
北畑 隆生



社外取締役
高橋 恭平



社外取締役
翁 百合



目指す長期的な経営の実現に向けた、 ガバナンス体制の構築

持続的な企業価値向上の実現に向けて、今、丸紅は何をするべきか—今回は、社外取締役3名に「取締役会の実効性向上」「サステナビリティ」「指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の役割」の観点から語っていただきました。

取締役会の実効性向上に向けて

北畑 私は、丸紅がコーポレートガバナンス・コードの全項目についてコンプライしていることはもとより、J-SOX法の適用以来続く一連のコーポレート・ガバナンス改革に対する丸紅の取り組みについて高く評価をしています。分かりやすい例では、取締役会を構成するメンバーに変化が見られることなどです。私が丸紅の取締役に就任した7年前は、社外取締役2名が取締役会の構成メンバーでしたが、現在は11名の取締役のうち5名が社外取締役で構成されており、更に女性取締役の選任も継続するなど、多様な意見を取り込む体制への変革に積極的に取り組んでいます。議長である会長を除くと、社内取締役と社外取締役の比率は5対5となっています。また、議決権はありませんが、監査役(社外監査役3名、社内監査役2名)も取締役会に出席し議論に参加するため、人数で言えば社外役員と社内役員が対等の取締役会になっていると言えます。

一方、取締役会に上程される付議事項の内容とタイミングについては、改善すべき点があると考えています。取締役会の付議事項の内容については、経営会議など他の会議体に委ねてもいい議案もあります。そのためには、社内の会議体をより活性化させるとともに、取締役会の役割をモニタリングへと移行させるなど、それぞれの会議体を持つ役割を再整理する必要があります。それから、付議事項が上程されるタイミングについては、一律ではなく柔軟に考えてもいいと思います。例えば、大型M&A案件をはじめ、複雑な案件については、より早いタイミングで上程されてもいいと思います。こうした課題を解決することで、社外役員中心となった取締役会がより実効性を高めることができるようになると思います。

高橋 取締役会実効性評価について、私自身もガバナンス・報酬委員会委員長として関わっており、外部の専門家を起用して全取締役と監査役から意見を聞き、毎年実施しています。取締役会の質の向上に伴い、実効性評価の内容も深化してきたと思います。意見の聴取方法についても、より具体的な意見が聞き出せるように、工夫や改善がなされています。

私が丸紅の実効性を高める取り組みの中で優れていると思う点は、取締役会で十分な議論ができるように事務局からの事前説明体制が確立されていることです。丸紅が抱える案件は、幅広くかつ複雑なものが数多くありますので、特に社外取締役にとっては取締役会が開催される前に概要をしっかりと理解することが大前提となります。取締役会を支える事務局の皆さんの対応も含め、ガバナンス体制を有効にするための環境づくりが確立されている点は非常に優れていると思います。



一方、課題としては大きく3点あります。まず1点目は、北畑さんがおっしゃったことと重複しますが、取締役会での審議案件が多すぎるのではないかということです。取締役会に上程される案件を見直してより厳選し、1件当たりの審議の充実を図ることで、取締役会の実効性も更に高まると考えます。また2点目は、いかに多様性を取締役会に取り込むかということです。丸紅は、グローバル市場で欧米企業と激しい競争を展開する企業ですから、欧米企業に見劣りしないレベルに取締役会メンバーの多様性をより高めることで、更に議論を深める余地があると考えています。例えば、女性取締役比率を高めることや、外国人の視点を取り入れることで、これまでとは全く異なる角度から意見やアイデアが出る可能性が考えられます。最後に、株主および投資家の皆様の視点をどう取締役会に取り込み、経営に反映させていくかということも課題であると考えます。取締役会やその他会議の席上において、IR担当役員であるCFOより、株主および投資家の皆様の意見を私たちにしっかりと伝えていただいてはいますが、今後は私たち社外取締役を含めた取締役会のメンバーが、株主および投資家の皆様と直接的な対話を通じて意見をうかがう機会を増やしていくことも一案だと考えています。

翁 私は、色々な議案について非常に活発な議論が行われ、賛成・反対を問わず、一人ひとりの意見が尊重されていることが丸紅のコーポレート・ガバナンスの優れている点だと思います。反対論であろうと、しっかりと自分の意見を述べることができ、それに対する議論も徹底して行っていることは、非常に透明性が高く、オープンな取締役会の運営がなされていることの証左だと思います。この背景には、これまで現在の議長である会長をはじめとする取締役会のメンバーが、社外取締役の意見を尊重するという姿勢で議事運営されてきたことが影響していると考えます。

課題については今、北畑さんと高橋さんがおっしゃっていた付議議案の見直しや、意思決定をする場というよりも監督機能やモニタリング機能へと取締役会の軸足を移していく必要があると思っています。「中長期的な視点に立った様々な課題に対する議論」「事業ポートフォリオの在り方」「商社ビジネスの今後」といったテーマや、取締役会、特に社外取締役が、株主および投資家の視点を踏まえた活動を行えているかということについて、もっと色々と具体策を検討し、議論を深めていく必要があると考えています。

丸紅のサステナビリティについて

北畑 現在、丸紅は太陽光発電をはじめ、バイオジェット燃料や水ビジネスなど、環境・社会課題への貢献に繋がる事業に取り組んでいます。丸紅のルーツである近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という精神は、現代のSDGsやサステナビリティに通じるものであると私

は考えています。そうした意味で、社会の課題解決は丸紅の創業以来の存在意義の一つなのだと思います。

丸紅にとってサステナビリティを実現していく基盤が何かと言えば、第一に「人財」だと私は思います。意欲のある人財を採用し、採用した人財の能力を伸ばし活躍できるよう育てる環境を整備していくことが重要です。

高橋 丸紅では、サステナビリティ推進委員会が中心となって、会社としてのサステナビリティに関する非常にしっかりした方針を策定しています。この方針をどう具体的な行動に落とし込み、結果に繋げていくかは、先ほど北畑さんのお話にもあったとおり、人財が鍵となります。丸紅の場合は、取り扱う事業が多岐にわたり、しかもグローバルに展開しています。当然、人財も世界中で活躍していますので、こうした人財一人ひとりに浸透させる仕組みづくりが重要となります。そして、世界中の拠点とサプライチェーン全体を活用することにより、目指している社会課題への貢献に対して総合的なアプローチができると思いますし、新たなビジネスの創出も可能であると思います。



翁 サステナビリティ推進委員会は2年前に発足し、私もこの委員会に参加していますが、当初から組織横断的なメンバーで非常に熱心な議論を重ねています。メンバーの皆さんが現場で感じたことをもとに、事業活動を見直し積極的な提案があったことを心強く感じました。それらの成果の一例として、長期的な時間軸における展望のもとで石炭火力発電を半減するという目標を掲げたこと、TCFD※への賛同を早期に表明したことが挙げられます。

丸紅は「基盤マテリアリティ」「環境・社会マテリアリティ」を特定していますが、その中でも人財こそ丸紅にとって最も重要な資産であるということは、サステナビリティ推進委員会メンバーの共通認識となっています。人財に対する投資として様々な機会・経験を提供していく体制構築は非常に大切であり、こうした考えが人事制度の見直しにも繋がっていると思います。私は、サステナビリティという一つの軸が、経営の中に着実に浸透し定着してきていると感じています。

北畑 翁さんがおっしゃった丸紅の石炭火力発電に関する方針決定については、収益面を考えると大きな経営判断だったと思います。一方で、社会の要請に応えることを重視する丸紅の姿勢を世に知らしめたことは、大きな意義があったと思います。それから、ビジネス拡大に向けた取り組みという意味では、小規模な案件も含めて積み重ねていく必要がありますが、太陽光

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

発電事業に関しては先行しており、今や中東地域で原子力発電所1基分に相当する規模の太陽光発電を手掛けるまでに成長しています。今後は、水や食糧、海洋プラスチックといった新たな社会的課題の解決に繋がるビジネスへと取り組み、成果を出していくことに期待しています。また、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、企業はワクチン開発など社会的要望に応えていくことが求められていますが、それ以外の領域においても、環境と同時に衛生水準を改善するといったニーズは日本でもグローバルでも出てくると思います。丸紅は、そうした新しい社会的要望に積極的に応えながら、大きなビジネスチャンスを取り込んでいくことができる企業であると思います。

高橋 新型コロナウイルス感染拡大の影響で言えば、在宅勤務を含むテレワークなど、今まで便利だろうけれど導入に踏み切れていなかった新しい働き方の導入が進み、今後、日本企業での働き方というのも大きく変わってくると思います。今回の危機を乗り越えた先には、働き方をはじめ新しい生活様式という大きなパラダイムシフトが起こり、そこにあるニーズを取り込む必要が出てくると思います。

翁 働き方改革については、率先して進めていただきたいと思います。丸紅はIT環境整備が進んでおりテレワーク導入も積極的に進めていますが、会社に出社しなければならない業務プロセスも一部残っているので、見直していく必要があると、先日取締役会でもお話しさせていただきました。ワークライフバランスを実現できる柔軟な働き方が可能になることで、丸紅がよりサステナブルな企業として評価され、理想とする人材も集まってくるという好循環が生まれることを期待しています。

一方で、新型コロナウイルス感染拡大によるリスクとして、今後不確実性が一層高まる中で、グローバル経営は非常に難しい舵取りを求められると思います。また、国内では新型コロナウイルスの影響によって資本不足となる企業が増加することが予想されるなど、大きな環境の変化に晒されています。どのように取り組んでいくのか、丸紅としても様々なリスクへの対応が必要になると思います。



指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の役割について

北畑 指名委員会は、株主総会に上程する取締役および監査役候補に関する議案について、取締役会のもとで審査を行い取締役会に答申することが役割となります。また、社長が作成する役員人事案を審議する役割があります。選定プロセスの透明性を確保するために、社外役員が過半数を占める指名委員会にて議論をつくすという仕組みになっています。

私は指名委員会の委員長を務めていますが、今後の重要な役割は後継者育成計画の策定であると考えています。時代がどのように変化しようとも、丸紅のリーダーとして相応しい行動や経営判断ができる将来の幹部候補者を育成し、研修体系の整備・構築などに取り組んでいきたいと考えています。

高橋 私が委員長を務めるガバナンス・報酬委員会では、これまでの報酬体系の一部を見直しました。具体的には、業績連動報酬の指標として従来採用していた「連結純利益」に加えて、「基礎営業キャッシュ・フロー※」を新たな指標とする報酬体系へと改定しています。これは、丸紅が規模の大きい投資案件を数多く手掛けていく中で、そうした案件から生み出されるキャッシュ・フローを経営にとって非常に重要な指標と位置付けており、それを報酬体系にも反映させたものです。

更に、株価上昇および株主価値向上意欲を更に高め、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有した経営を行うよう、株式報酬型ストックオプションを2017年3月期に導入しました。

加えて、将来的な時価総額向上のインセンティブを更に高めるべく、3年後の時価総額が増え、かつ時価総額の成長度合いが東証株価指数の成長率以上となった場合にのみ実現化する、時価総額条件が付帯された株式報酬型ストックオプションも2020年3月期に導入しました。

翁 指名委員会とガバナンス・報酬委員会の両輪で監督する体制は、取締役会に監督・モニタリング機能が求められる中で有効であり、コーポレート・ガバナンスの強化に繋がります。指名委員会の役割については、北畑さんもおっしゃっていましたが、後継者育成計画の作成が重要な役割の一つになると思います。幹部候補者の選出から育成まで、指名委員会が中心となって関与していく体制が求められています。ガバナンス・報酬委員会では、公平・公正で透明性の高い報酬体系を整備し、株主および投資家に対する説明責任を果たすことが重要な役割になると考えています。私は、これから本格的に指名委員会に参加することになりますが、丸紅の企業価値を向上させていくために、大きく貢献していきたいと考えています。

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

コーポレート・ガバナンス体制

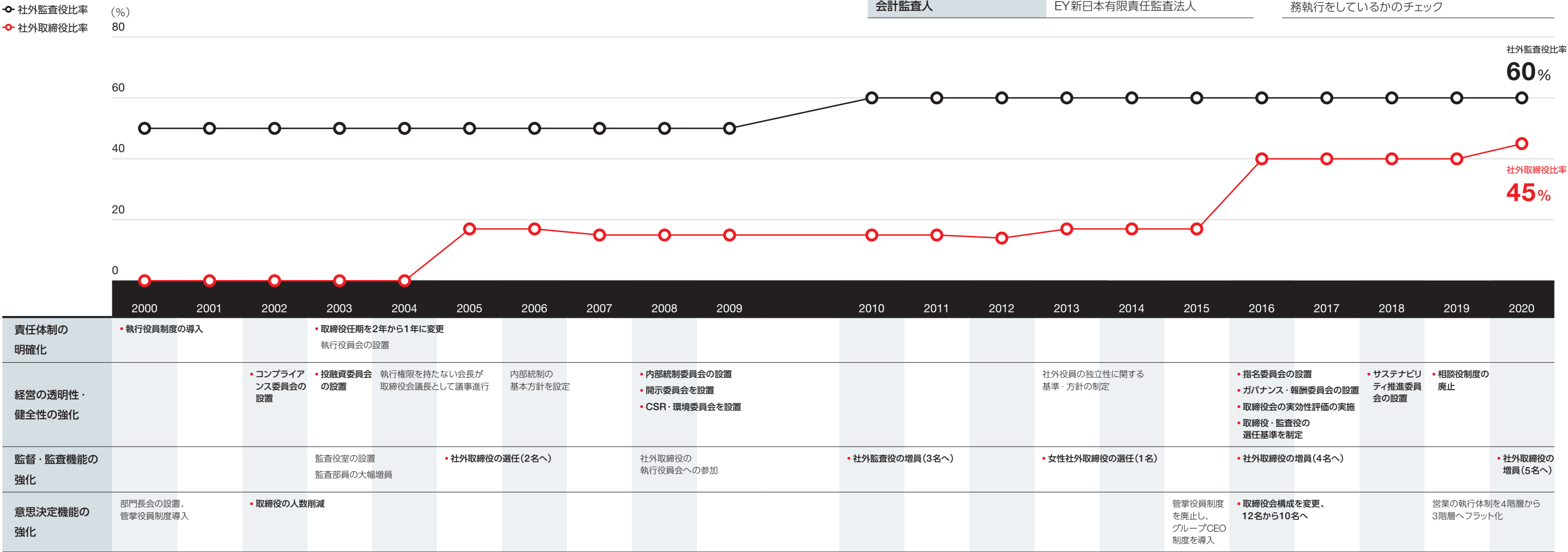
コーポレート・ガバナンス体制サマリー

基本的な考え方

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

基盤として、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。また、社会の期待・要請を踏まえ、社会と共生していくために、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で、ガバナンス（「社会と共生するガバナンス」）を強化していきます。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷





詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。

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



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



ガバナンス早見表

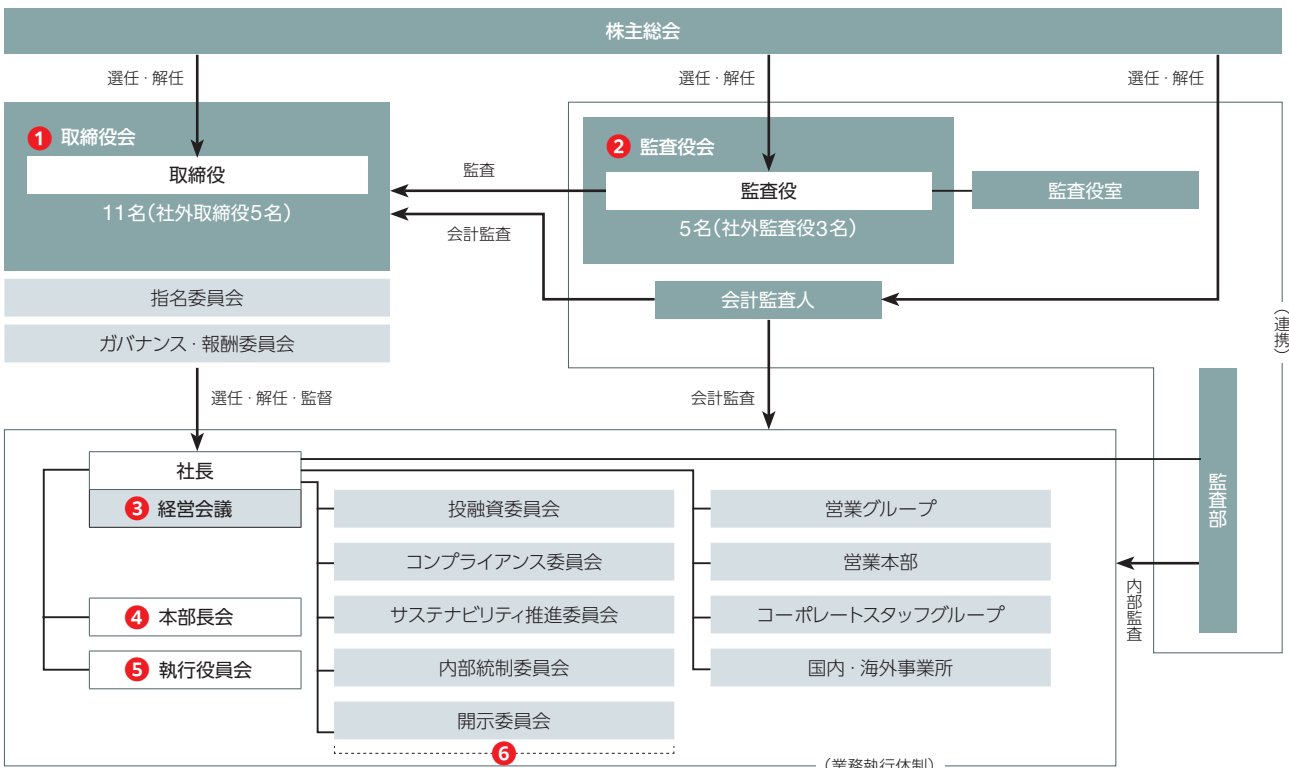
機関設計	監査役設置会社
取締役 (うち社外取締役)	11名(5名)
監査役 (うち社外監査役)	5名(3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の開催回数 (2020年3月期)	17回
監査役会の開催回数 (2020年3月期)	15回
取締役会の諮問機関 (任意の委員会)	指名委員会、ガバナンス・報酬委員会
役員報酬体系	① 基本報酬 ② 業績連動報酬 ③ 加算給 ④ 個人評価給 ⑤ 時価総額条件付株式報酬型ストックオプション
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

社外取締役および社外監査役の役割・機能

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

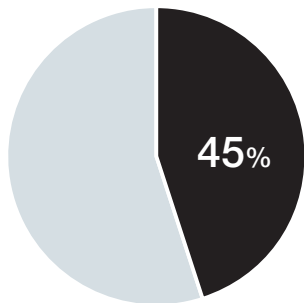
コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



① 取締役会

社外取締役比率



取締役会の概要

構成	取締役11名(うち社外取締役5名)
開催状況	17回
目的	- 法令・定款等に則り、経営の重要事項を決定し、取締役の業務執行を監督。 - 取締役会の議長は、原則として代表権及び業務執行権限を有さない取締役会長が務める。 - 取締役は、取締役会が決定する業務担当に基づき、法令・定款等に則り、業務を執行し、3カ月に一度以上業務執行状況を取締役に報告。 - コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、社外取締役を選任。 - 執行役員制を採用し、業務執行の効率化を図るとともに、グループCEOが会社の全般的経営に参画するとともに、会社の経営方針を体して担当営業グループの業務全般を統轄する体制とする。
取締役の任期	経営責任を明確にし、経営環境の変化に対応した最適な経営体制を機動的に構築するため1年に設定。

取締役会の諮問機関として、以下の委員会を設置しています。

指名委員会

構成	委員長：北畑 隆生 取締役(社外) 委員：柿木 真澄 取締役 社長 翁 百合 取締役(社外) 八丁地 隆 取締役(社外)
目的	・取締役・監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)を審議、取締役会へ答申

ガバナンス・報酬委員会

構成	委員長：高橋 恭平 取締役(社外) 委員：柿木 真澄 取締役 社長 石附 武積 取締役 専務執行役員 木寺 昌人 取締役(社外) 米田 壯 監査役(社外) 菊池 洋一 監査役(社外)
目的	・取締役および執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会へ答申 ・取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会に報告

取締役会の実効性評価

対象者	すべての取締役(9名)および監査役(5名) ※2020年2月時点の現任
実施回数	年1回
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 2020年3月期における取締役会の実効性評価においては、近年のガバナンスを取り巻く環境変化に対応した評価を行うため、昨年度まで実施していたアンケートよりも、記述式設問の数を増やすなど質問の構成や内容の大幅な見直しを実施。
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) 取締役会等の機関設計・構成、取締役(会)の資質と知見 (4) 取締役会における審議 (5) 株主との関係・対話 (6) 株主以外のステークホルダーへの対応 (7) 全体・その他
評価プロセス	アンケート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。



2020年3月期 評価結果概要	ガバナンス・報酬委員会での評価・レビューを踏まえ、取締役会として審議を行い、全体として概ね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。 一方、中長期的な企業価値向上の観点から、経営方針に関する監督・モニタリングの強化、株主からの期待事項の取締役会へのフィードバックを踏まえた議論の充実化が取締役会の課題として挙げられました。 今回の評価・レビューを参考に、上記の課題を中心に当社は、取締役会の実効性の維持・更なる向上に取り組んでいきます。 また、グループガバナンスに関して、当社は2017年4月1日に丸紅グループガバナンスポリシーを制定しています。丸紅グループガバナンスポリシーは当社グループの経営方針の共有・浸透、丸紅と事業会社の役割・権限・責任の明確化等によるガバナンス強化を目的とし、当社グループの企業価値の極大化と持続的成長を図るものです。制定以降、浸透が進み、一定レベルのグループガバナンスが維持できていますが、取締役会でのモニタリングを実施し、更なる浸透・実践を進めていきます。
--------------------	---

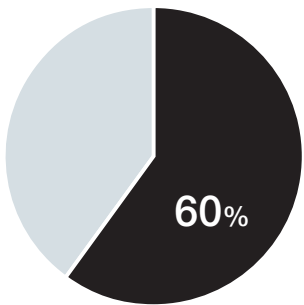
社外取締役の選任理由および主な活動状況

(2020年6月19日現在)

氏名	独立役員	選任理由／主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
筆頭社外取締役 北畑 隆生	○	選任理由 官界において要職を歴任し、国内外の経済動向に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の筆頭社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、指名委員会の委員長として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、引き続き社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2020年3月期開催の取締役会17回のうちの16回に出席し、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識見に基づき、適宜発言を行っています。	指名委員会 (委員長)	・経済産業省経済産業事務次官 ・(株)神戸製鋼所取締役(現職) ・当社監査役 ・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) ・学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長(現職)
高橋 恭平	○	選任理由 国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識を有しており、実践的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、ガバナンス・報酬委員会の委員長、および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に積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、引き続き社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2020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、適宜発言を行っています。	ガバナンス・報酬委員会 (委員長)	・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) ・当社監査役 ・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)
翁 百合	○	選任理由 長年にわたるシンクタンクにおける経済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、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、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ていただきました。これらを考慮し、引き続き社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2020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いての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、適宜発言を行っています。	指名委員会	・日本郵船(株)取締役 ・(株)セブン銀行取締役 ・(株)プリヂェストン取締役(現職) ・(株)日本総合研究所理事長(現職)
八丁地 隆	○	選任理由 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を有し、他企業における社外役員などとして、業務執行に対する助言や監督を行った豊富な経験を有しています。また、2017年6月から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、実践的な見地を交えながら、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、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きました。更にサステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして、当社のサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、新たに社外取締役に選任しています。 主な活動状況 —	指名委員会	・(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) ・当社監査役
木寺 昌人	○	選任理由 外務省を中心に官界において要職を歴任し、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を有しています。日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただけるものと考えています。これらを考慮し、新たに社外取締役に選任しています。 主な活動状況 —	ガバナンス・報酬委員会	・外務省国際協力局長 ・外務省大臣官房長 ・内閣官房副長官補 ・特命全権大使 中華人民共和国駐節 ・フランス国駐節 兼 アンドラ国モナコ国駐節(2019年12月退官)

② 監査役会

社外監査役比率



監査役会の概要

構成	監査役5名(うち社外監査役3名)
開催状況	15回
実施内容	・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。 ・監査役会は、隔月で開催されるほか、必要に応じて随時開催。 ・監査報告の作成、常勤監査役の選定及び解職、監査の方針・業務および財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を主な検討事項としており、また、会計監査人の選解任または不再任に関する事項や、会計監査人の報酬等に対する同意など、監査役会の決議による事項について検討。

社外監査役の選任理由および主な活動状況

(2020年6月19日現在)

氏名	独立役員	選任理由／主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
米田 壮	○	選任理由 官界において要職を歴任した豊富な経験とその経験を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有していることから、実践的な視点も交えながら、中立的・客観的な立場から、当社の社外監査役として職務を適切に遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に貢献していただけるものと考えています。これらを考慮し、引き続き社外監査役に選任しています。 主な活動状況 2020年3月期開催の取締役会のすべておよび監査役会15回のうちの14回に出席し、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識見に基づき、適宜発言を行っています。	ガバナンス・報酬委員会	・警察庁長官 ・(株)日本取引所グループ取締役(現職)
菊池 洋一	○	選任理由 法曹界において豊富な経験とその経験を通して培われた高い専門性・高い見識を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として、経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上及び監査役監査の充実に寄与していただけるものと考えています。これらを考慮し、新たに社外監査役に選任しています。 主な活動状況 —	ガバナンス・報酬委員会	・徳島地方・家庭裁判所長 ・京都地方裁判所長 ・東京高等裁判所部総括判事 ・広島高等裁判所長官 ・弁護士(現職)
西山 茂	○	選任理由 会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験、その経験を通して培われた高い見識、様々な企業での社外役員などとしての豊富な経験を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に寄与していただけるものと考えています。これらを考慮し、新たに社外監査役に選任しています。 主な活動状況 —		・早稲田大学大学院経営管理研究科教授(現職) ・三井住友海上火災保険(株)監査役(現職) ・ユニプレス(株)取締役監査等委員(現職) ・(株)リコー監査役(現職) ・大学院大学至善館特任教授(現職) ・(株)マクロミル取締役監査委員長(現職)

③ 経営会議

構成	社長を含む代表取締役4名、副社長執行役員1名、専務執行役員1名、常務執行役員3名 常勤監査役のうち1名が出席		
		柿木 真澄 代表取締役 社長	
			石附 武積 代表取締役 専務執行役員 CAO、監査部担当役員補佐、 秘書部担当役員補佐、 新社屋プロジェクト室担当役員補佐、 投融資委員会副委員長、 コンプライアンス委員会委員長(CCO)、 内部統制委員会委員長、 IT戦略委員会委員長(CIO)
		及川 健一郎 代表取締役 常務執行役員 CDIO、CSO、 東アジア総代表、 国内統括、投融資委員会副委員長	
			古谷 孝之 代表取締役 常務執行役員 CFO、IR・格付担当役員、 投融資委員会委員長、 サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、 開示委員会委員長
		寺川 彰 副社長執行役員 食料・アグリ・化学品グループCEO、 食料本部長	
			河村 肇 専務執行役員 社会産業・金融グループCEO
		相良 明彦 常務執行役員 エネルギー・金属グループCEO	
			平澤 順 常務執行役員 生活産業グループCEO
		横田 善明 常務執行役員 電力・インフラグループCEO	
開催状況	34回		
目的	・社長の諮問会議として設置され、経営に関する重要事項を審議		

④ 本部長会

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

⑤ 執行役員会

構成	執行役員34名(うち4名が取締役を兼務)
開催状況	4回
目的	・社長の方針示達および情報連絡並びに決算報告、内部監査報告など業務執行に係る事項の報告

取締役会の諮問機関として、以下の委員会を設置しています。

⑥ 各種委員会

委員会	役割	委員長	開催頻度
投融資委員会	稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	原則週1回開催 2020年3月期は28回開催
コンプライアンス委員会	当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理およびコンプライアンスの実践についての支援・指導を行う。	代表取締役 専務執行役員 石附 武積	原則年4回開催、その他随時開催 2020年3月期は4回開催
サステナビリティ推進委員会	事業領域全般からESG(環境価値、社会価値、ガバナンス)視点も考慮した「マテリアリティ」の特定・見直し、並びにESG対応を含むサステナビリティに関する事項を行う。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	原則年1回開催、その他随時開催 2020年3月期は10回開催
内部統制委員会	会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成等を行う。	代表取締役 専務執行役員 石附 武積	随時開催 2020年3月期は3回開催
開示委員会	開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、及び法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	随時開催 2020年3月期は9回開催

政策保有株式(上場一般投資株式)※の保有・縮減に関する方針

丸紅グループは、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開していますので、様々な企業との協力関係が不可欠であると考えています。当社では、毎年個別の政策保有株式について、定量面(取得原価に対する当該投資関連損益の割合につき、当社の加重平均資本コストと比較し評価)、及び定性面(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ます。その結果、保有意義が認められない場合には、原則として売却し、その売却実績については、取締役会にて報告します。

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

政策保有株式(上場一般投資株式)の議決権行使に関する基準

当社は、政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使にあたり、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・監査役のトレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役に対して、当社グループの経営理念、企業経営、事業活動および組織などに関する理解を深めることを目的に、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しています。また、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役が、その役割および責務を果たすために必要とするセミナーなどへの参加について、機会の提供、費用の負担などを行います。

取締役および監査役の報酬等

取締役および監査役の報酬決定方針

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

取締役および監査役の報酬等の内容および決定方針は以下の通りです。

(2020年6月19日現在)

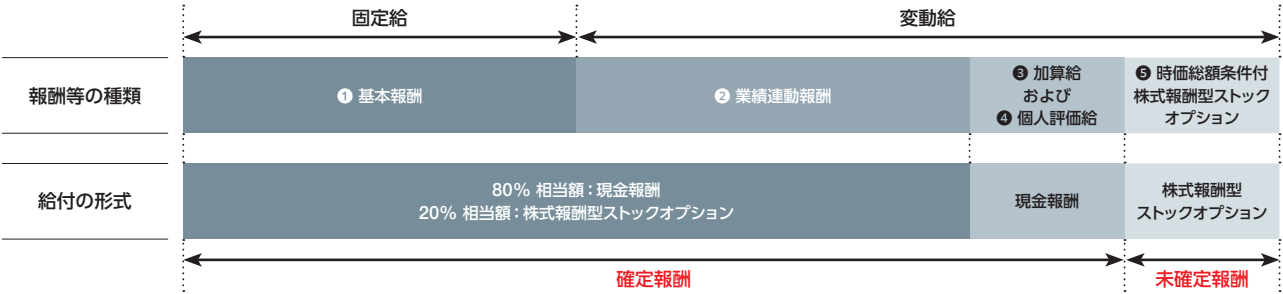
役員区分	該当する役員	報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役 (11名)	取締役(社内) (6名)	業績連動報酬を導入。 ・株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、基本報酬と業績連動報酬の合計の20%相当額を現金報酬ではなく株式報酬型ストックオプションとして支給。 ・業績連動報酬の算定については、2020年3月期より、中期経営戦略GC2021の経営目標と報酬制度のアライメントの更なる強化のため、連結純利益の50%と、基礎営業キャッシュ・フロー*の50%の和を指標に用いている。 時価総額条件付株式報酬型ストックオプションを導入。 ・将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めることを目的とする。	・報酬限度額は、取締役分年額1,100百万円以内(うち社外取締役分120百万円以内) (2020年6月19日開催の第96回定時株主総会決議) ・株式報酬型ストックオプションは、取締役(社外取締役を除く)分年額220百万円以内 (2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議)
	社外取締役(5名)		
監査役 (5名)	監査役(社内)(2名) 社外監査役(3名)	・業務執行から独立した立場である社外取締役・監査役の報酬については、固定額の基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はなし。	・報酬限度額は、監査役分月額12百万円(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議)

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

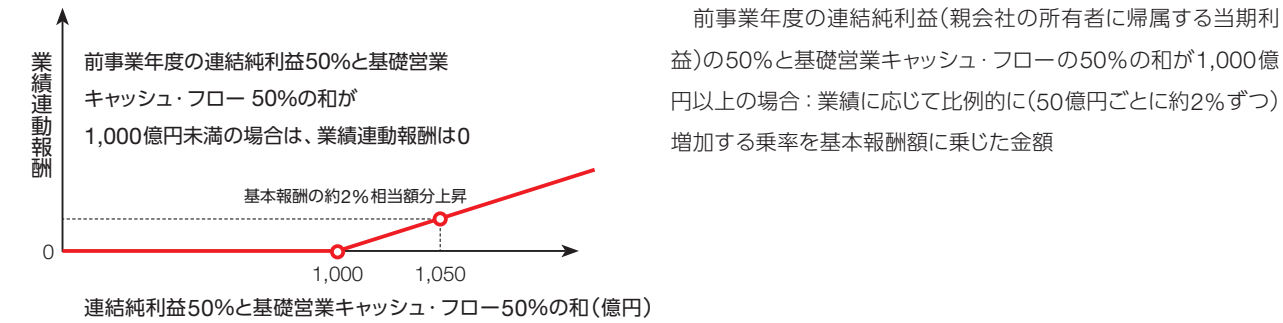
取締役(社内)の報酬等

報酬等の種類	報酬等の内容	固定／変動	給付の形式
①基本報酬	・各取締役の役位に応じた基本報酬を支給	固定	
②業績連動報酬	・前事業年度の連結純利益の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	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	・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	固定	現金報酬
④個人評価給	・定量面・定性面の個人評価を反映	変動	
⑤時価総額条件付 株式報酬型 ストックオプション	・基本報酬の10%相当額をベースに最大その1.5倍相当額の範囲内で、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当社時価総額を上回り、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	変動	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



業績連動報酬フォーミュライメージ



2020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)	626百万円	178百万円	804百万円 7人
監査役(社外監査役を除く)	87百万円	—	87百万円 3人
社外役員	106百万円	—	106百万円 7人
合計	819百万円	178百万円	997百万円 17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120百万円以内)」(2020年6月19日開催の第96回定時株主総会決議、当該定めに係る役員11名(うち社外取締役5名))および「監査役分月額12百万円」(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議、当該定めに係る役員5名)並びに株式報酬型ストックオプション「取締役(社外取締役を除く)分年額220百万円以内」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議、当該定めに係る役員6名)であります。なお、有価証券報告書提出日現在において、当該定めに係る役員は16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ち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、当該打ち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、取締役または執行役員を退任するいずれか遅い時、監査役については、監査役を退任する時に退職慰労金を支給することとしています。打ち切り支給対象の取締役および監査役の中で、当事業年度において役員が受けた退職慰労金は13百万円です。

2020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
國分 文也	取締役	126百万円	36百万円 162百万円
柿木 真澄	取締役	153百万円	48百万円 201百万円
松村 之彦	取締役	97百万円	30百万円 127百万円
矢部 延弘	取締役	83百万円	20百万円 103百万円

内部統制

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、2019年3月期に続き2020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



基本方針

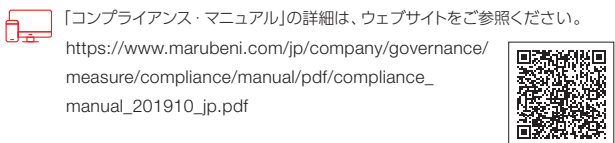
丸紅は、グローバルに事業を展開するにあたり、法令の遵守だけでなく、いち企業市民として高い倫理観を持ち、すべてのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすことが真のコンプライアンスだと考えています。その実現に向け、社長直轄のコンプライアンス委員会のもと、体制強化と定期的な改善を進めています。更に、コンプライアンス専任の部署であるコンプライアンス統括部を設け、当社グループにおける重大な不正行為の防止に重点を置いたコンプライアンス体制の構築およびコンプライアンス意識の浸透も進めています。今後も、グループ会社も含めたグローバルコンプライアンス体制の更なる強化を図っていきます。

「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」という道標を基に、丸紅グループの全員が日常の業務を遂行する過程で遵守すべき行動基準を定めたコンプライアンス・マニュアルを発行しています。丸紅では、全役員・社員および丸紅グループ会社(国内)の各社長から、毎年マニュアルを遵守する旨の宣誓を取得しています。2019年10月、マニュアルは第16版となり、英語にも翻訳され、ウェブサイト上でも公開しています。



コンプライアンス・マニュアル



贈収賄防止の取り組み

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

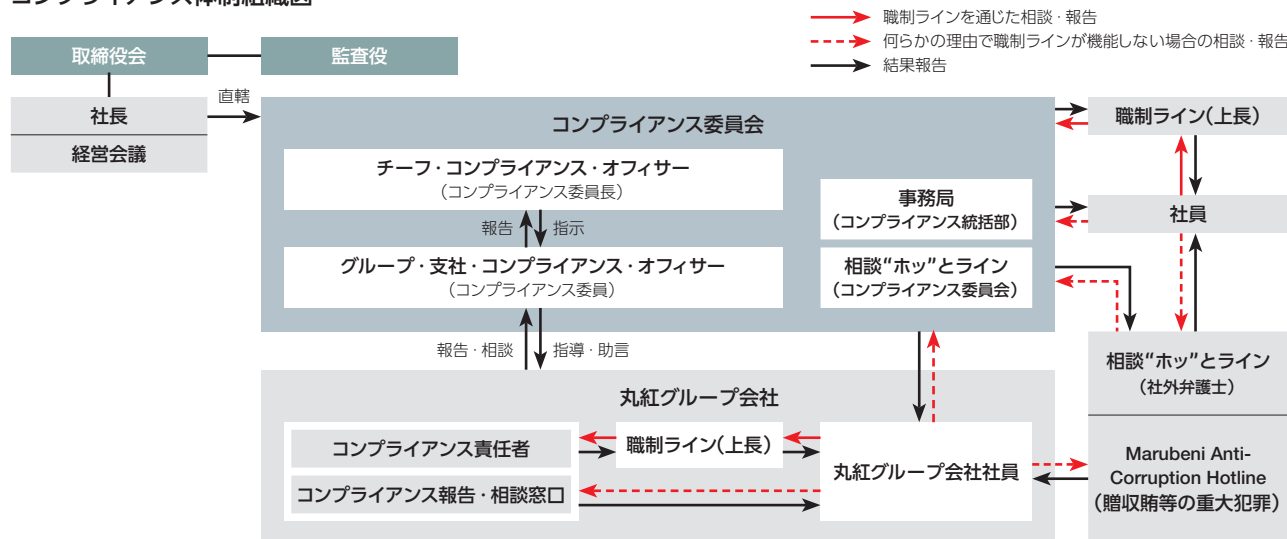
丸紅グループもグローバル企業の一員として、贈賄防止に真剣に取り組んでいます。全世界の丸紅グループの役員・社員が反贈賄収賄を着実に実現することを目的として、すべての役員・社員が共通に遵守すべき「反贈収賄ハンドブック」を制定し、更に贈収賄リスク管理を徹底すべく、下記ポリシーをビジネスパートナーに配布し反贈収賄デューデリジェンスへの協力を依頼しています。



コンプライアンス相談窓口

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

コンプライアンス体制組織図



マネジメント一覧

2020年6月19日現在

監査役



郡司 和朗

常勤監査役

在任年数	3年
所有する当社株式数※1	61千株
監査役会への出席状況	100% (15回/15回)

1979年4月 当社へ入社
2012年4月 執行役員、経理部長
2015年4月 常務執行役員、経理部長
2017年4月 常務執行役員
2017年6月 当社監査役(現職)



南 晃

常勤監査役

在任年数	1年
所有する当社株式数※1	113千株
監査役会への出席状況※3	100% (11回/11回)

1979年4月 当社へ入社
2010年4月 執行役員、金融・物流・情報部門長
2013年4月 常務執行役員、情報・金融・不動産部門長
2015年6月 取締役 常務執行役員、CAO、CIO、監査担当役員補佐、
コンプライアンス委員会委員長、内部統制委員会委員長、
IT戦略委員会委員長、投融資委員会副委員長
2018年4月 取締役 常務執行役員、生活産業グループCEO
2018年6月 常務執行役員、生活産業グループCEO
2019年4月 常務執行役員
2019年6月 当社監査役(現職)



米田 壯

社外監査役

在任年数	3年
所有する当社株式数※1	0株
監査役会への出席状況	93% (14回/15回)

2009年6月 警察庁長官官房長
2011年10月 警察庁次長
2013年1月 警察庁長官(2015年1月 退官)
2015年6月 株式会社日本取引所グループ取締役(現職)
2017年6月 当社監査役(現職)



菊池 洋一

社外監査役

在任年数	—
所有する当社株式数※1	0株

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



西山 茂

社外監査役

在任年数	—
所有する当社株式数※1	0株

2006年4月 早稲田大学大学院(ビジネススクール)
(現 早稲田大学大学院 経営管理研究科)教授(現職)
2010年6月 三井住友海上火災保険株式会社監査役(現職)
2016年6月 ユニプレス株式会社取締役監査等委員(現職)、
株式会社リコー監査役(現職)
2018年8月 大学院大学至善館特任教授(現職)
2018年9月 株式会社マクロミル取締役監査委員長(現職)
2020年6月 当社監査役(現職)

※1 2020年5月末時点。

※2 2019年6月21日の取締役就任以降の状況を記載しています。

※3 2019年6月21日就任以降に開催された監査役会を対象としています。

副社長執行役員

寺川 彰

食料・アグリ・化学品グループCEO、食料本部長

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

河村 肇

社会産業・金融グループCEO

矢部 延弘

欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

常務執行役員

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・金属グループCEO

小林 伸一

大洋州統括、丸紅オーストラリア会社社長

堀江 順

米州統括、北中米支配人、
丸紅米国会社社長・CEO、丸紅カナダ会社社長

平澤 順

生活産業グループCEO

横田 善明

電力・インフラグループCEO

執行役員

酒井 宗二

中部支社長

富田 稔

大阪支社長

二井 英一

アグリ事業本部副本部長

大平 裕一

ライフスタイル本部長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部長

武智 康祐

航空・船舶本部長

安藤 孝夫

リスクマネジメント部長

寺垣 毅

フォレストプロダクツ本部長

市ノ川 覚

化学品本部長

今村 卓

経済研究所長

阿部 達也

情報・不動産本部長

八尾 尚史

インフラプロジェクト本部長

小川 良典

中国総代表、丸紅中国会社社長

有泉 浩一

法務部長

桑田 成一

金属本部長

鹿島 浩二

人事部長

川邊 太郎

金融・リース事業本部長

内田 浩一

エネルギー本部長

原田 悟

電力本部長

大本 晶之

次世代事業開発本部長