

2 丸紅のコーポレート・ガバナンス



取締役

1 取締役会長
朝田 照男

2 代表取締役社長
國分 文也

3 代表取締役
副社長執行役員
秋吉 満

6 代表取締役
常務執行役員
矢部 延弘

7 社外取締役
北畑 隆生

8 社外取締役
高橋 恭平

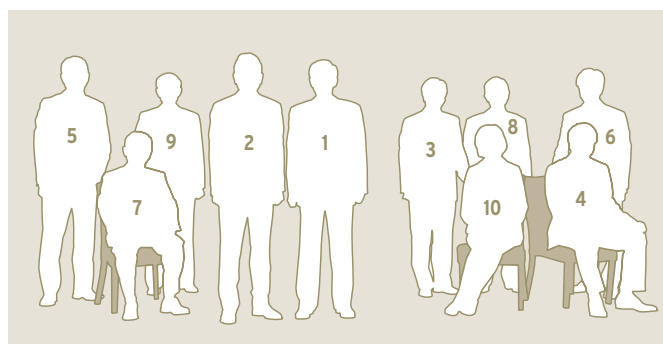


4 代表取締役
副社長執行役員
山添 茂

5 代表取締役
常務執行役員
南 晃

9 社外取締役
福田 進

10 社外取締役
翁 百合





監査役

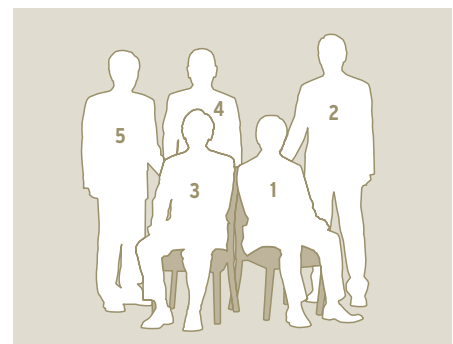
1 常勤監査役
葛目 薫

2 常勤監査役
郡司 和朗

3 社外監査役
吉戒 修一

4 社外監査役
八丁地 隆

5 社外監査役
米田 壯



筆頭社外取締役メッセージ



北畑 隆生
筆頭社外取締役

適正なリスクテイクによって邁進する丸紅は、 実効性のある取締役会を運営しています

「コーポレートガバナンス・コード」の適用が開始されて2年が経過しましたが、丸紅はグローバルに活躍する企業としてガバナンス強化に率先して取り組んでおり、他の企業と比較しても一歩進んでいると評価しています。

丸紅には、積極的にリスクを取りながらリターンを求めていく総合商社ならではの特性があります。我が国は、エネルギーや鉱物資源、食糧の自給率が低く、その多くを海外からの輸入に依存しています。輸入ビジネスのみならず、巨額の資金を必要とし、投資回収に長期の期間とリスクを伴う海外投資にも積極的に取り組み、日本経済の発展と国民生活の安定に貢献してきた総合商社の社会的使命は高く、丸紅はその中でも重要な役割を果たしてきました。

加えて人口減少等により、国内ではなかなか成長戦略が描きづらい状況が続く中、日本企業の海外事業展開を支援するオーガナイザーとしてのミッションも担っています。

これらの多様でリスクのある事業を展開していく上で重要なことは、リスクとリターンのバランスを十

分に評価し、できる限りリスクを低減するための工夫をしつつ、前向きに取り組んでいくことだと思います。投融資委員会や取締役会で精緻に議論をしますが、それをさらに検証するのが社外取締役の大切な役割です。

丸紅は、海外にも事業会社などを多数展開していることから、海外においても日本と同様のガバナンスを実現していくことも重要です。ただし言葉や文化の違いがあり、現地の役員等の理解を深めながら丸紅のガバナンスを浸透させていくことが大切であると考えます。丸紅は指名委員会等設置会社ではありませんが、取締役会の諮問機関である任意の組織として委員会を形成し、透明性の高いガバナンスを実践しています。外部専門機関を活用して取締役会の実効性評価を実施しました。定量的な評価で他社と比較して良い結果が出ましたが、今後ともさらに評価が高まるよう努力し、皆様のご期待に応えられるよう邁進していく所存です。

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

⑤ 基本的な考え方

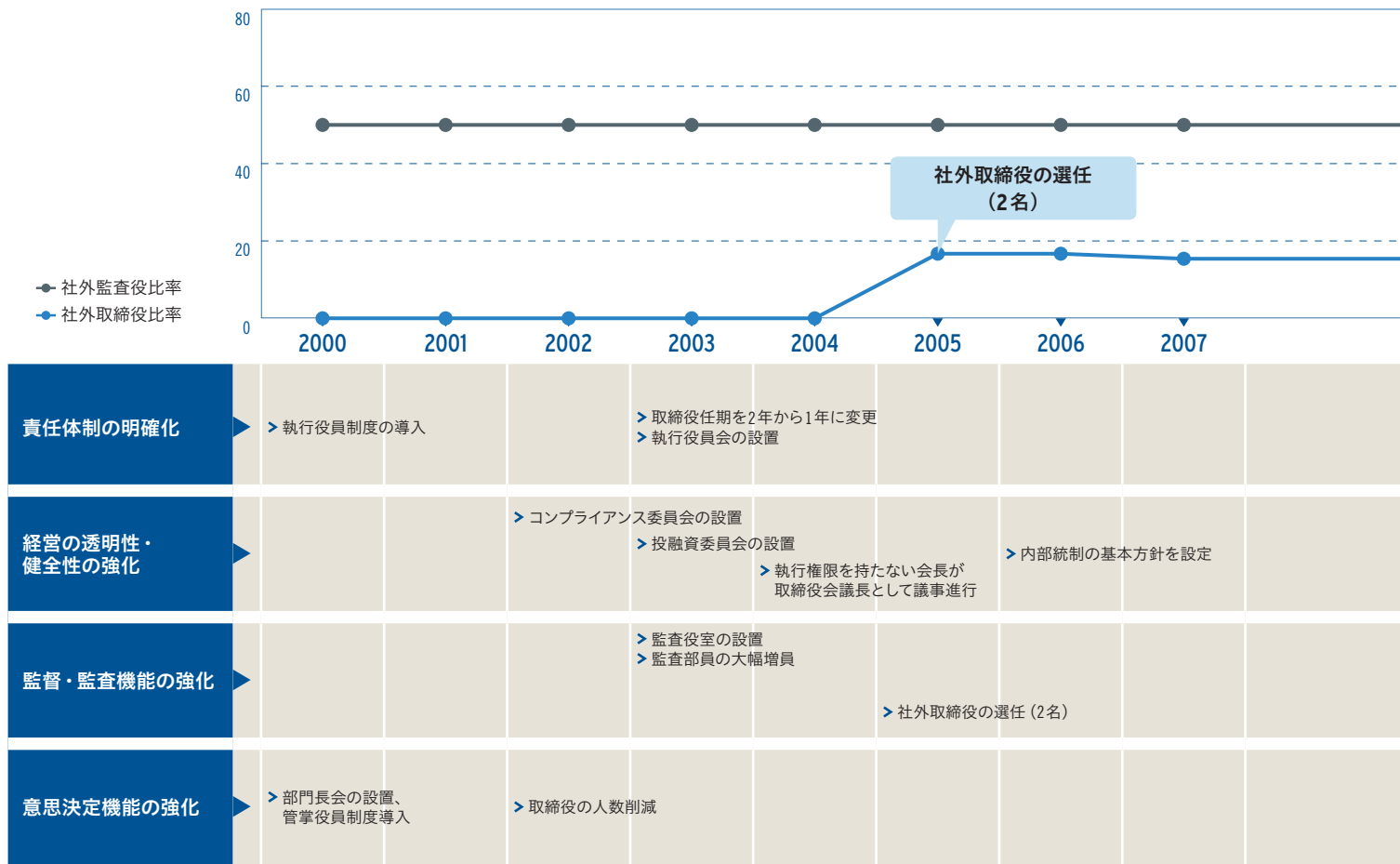
丸紅は、社は「正・新・和」の精神に則り、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指して企業価値の増大を図ることが、株主や取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーのご期待に応えるものと考えています。この実現を図るため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

「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。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、経営方針等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、適切な対応に努めています。

これらの取り組みにより、当社は、「コーポレートガバナンス・コード」に準拠しつつ、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、執行及び監督に関わる経営管理組織をP.52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。

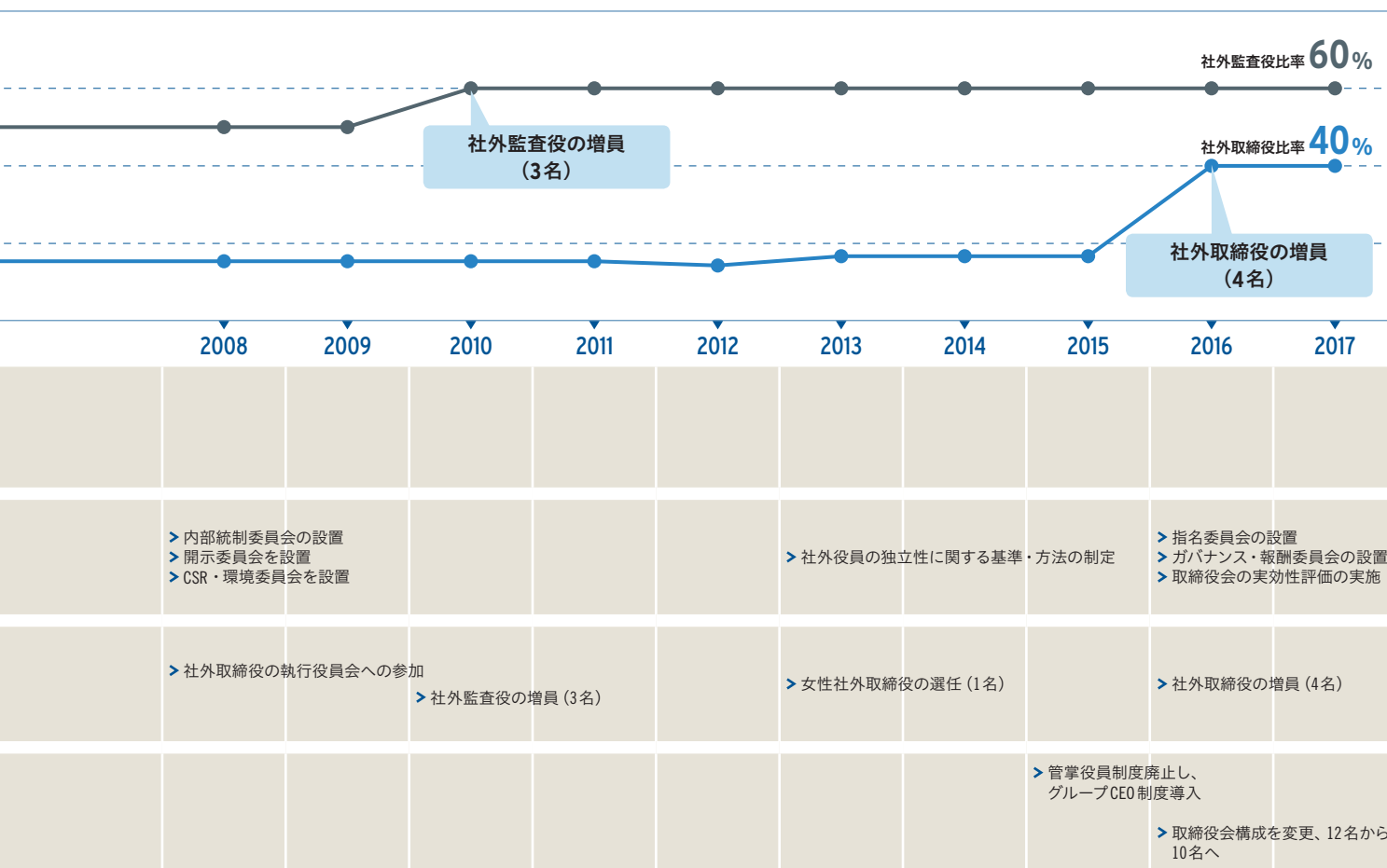
丸紅は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を「社内取締役を中心とする取締役会を置く監査役設置会社（社外取締役の選任と監査役会の連携を行うもの）」としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

(a) 意思決定の迅速性・効率性の確保

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中心に取締役会を構成することにより、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

社外取締役の導入、監査役の補助を行う監査役会の設置、監査役と監査部、会計監査人及びグループ会社監査役との連携、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などの諸施策を講じることで、適正な監督機能を確保しています。



② コーポレート・ガバナンス体制 2017年6月23日現在

取締役会

取締役会は取締役10人（うち社外取締役4人）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。経営責任を明確にするとともに、経営環境の変化に対応し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。

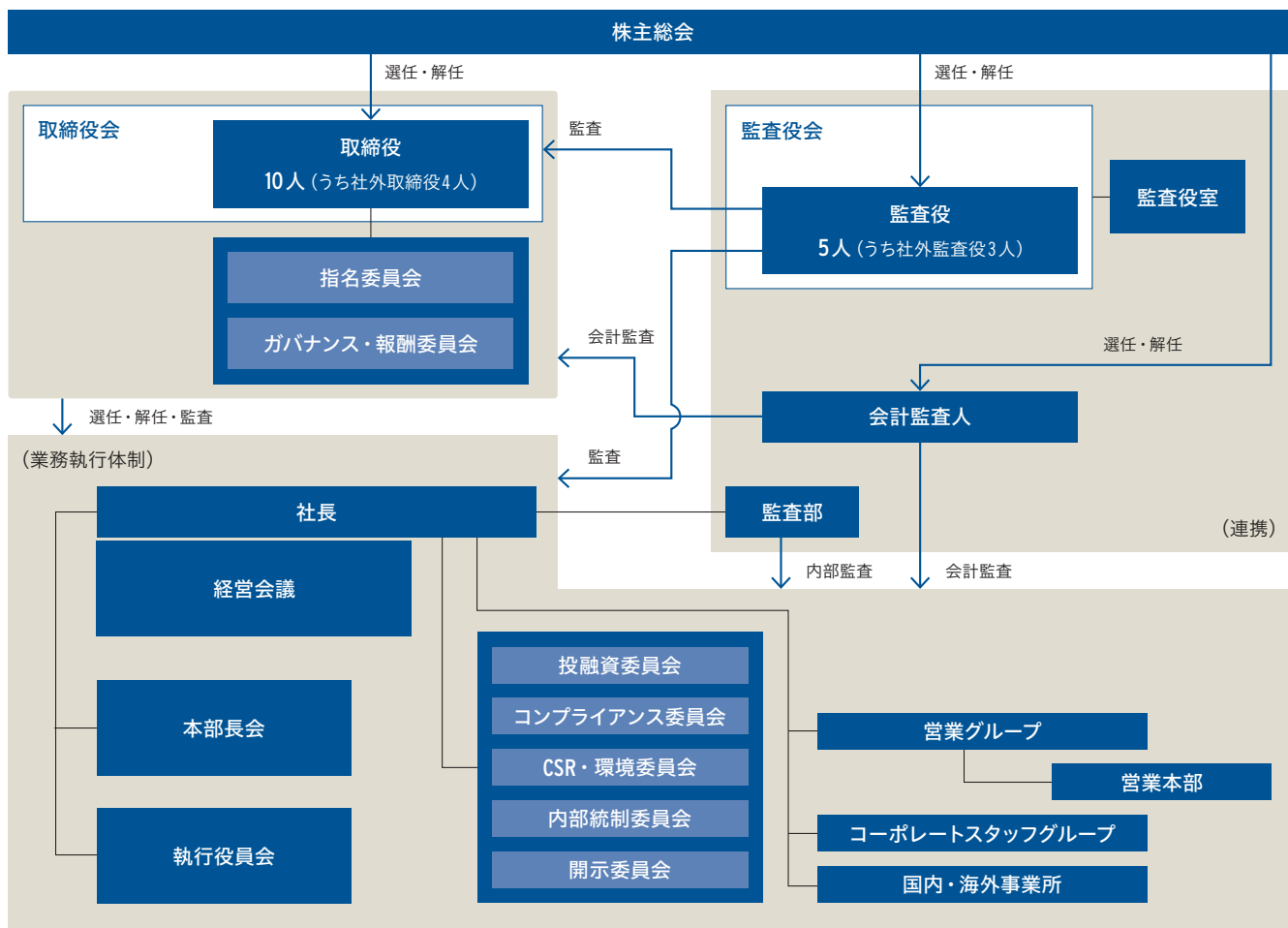
監査役会

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及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しています。また、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、会計監査動向等の情報・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、本部長及びコーポレートスタッフグループの部長は、毎年監査役に対し、業務執行状況報告を行っています。

▶ コーポレート・ガバナンス体制図



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人、専務執行役員3人、常務

執行役員1人で構成されており、経営に関する重要事項を審議しています。

本部長会

本部長会は、社長、代表取締役、グループCEO、本部長及び社長の指名する統括、総代表、支配人をもって構成されており、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35人（うち5人が取締役を兼務）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、内部監査報告等、業務執行に関わる事項の報告を行い、経営と執行の情報共有が図られています。なお、業務執行報告を通

して、執行役員との意思疎通、情報共有を図るために、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年です。

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・監査役候補の選任案を審議し、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：	國分 文也	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、取締役及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。

ガバナンス・報酬委員会

委員長：	高橋 恭平	取締役（社外）
委員：	國分 文也	代表取締役社長
	南 晃	代表取締役 常務執行役員
	福田 進	取締役（社外）
	吉戒 修一	監査役（社外）

▶ 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	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。	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・管理及びコンプライアンスの実践についての支援・指導を行う。	年4回開催、 その他随時開催
CSR・環境委員会	当社グループのCSR及び地球環境の保全に関連する活動及び当該活動の基本方針の討議・報告等を行う。	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等を行う。	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、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。	随時開催
通関管理委員会	当社グループの適正な輸出入通関体制の構築・維持、並びに輸出入通関に関する社内審査、社内教育の実施。	年1回開催、 その他随時開催
安全保障貿易管理委員会	当社グループの適正な安全保障貿易管理体制の構築・維持、並びに取引の審査及び承認、安全保障貿易管理に関する監査、社内教育の実施。	年1回開催、 その他随時開催

➡ 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、臨時も含めた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等への出席にあたっては、事前に経営課題、執行状況、討議内容等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

氏名	独立役員	選任理由	諮問委員会	経歴
筆頭社外取締役 北畑 隆生	○	同氏は、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にご発言いただく等、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、及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、指名委員会の答申を踏まえて、社外取締役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において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なく、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、同氏を独立役員として選任しております。	指名委員会 (委員長)	2006年 経済産業省経済産業事務次官 (2008年退官) 2010年 (株) 神戸製鋼所取締役(現職)、 当社監査役 2013年 現役職、学校法人三田学園理事長 (現職) 2014年 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	○	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、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、指名委員会の答申を踏まえて、社外取締役として選任しております。また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれはなく、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、同氏を独立役員として選任しております。	指名委員会、 ガバナンス・ 報酬委員会 (委員長)	2007年 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) 2011年 同社代表取締役会長 2014年 当社監査役 2015年 昭和電工(株) 取締役会長 2016年 現役職、富国生命保険相互会社 監査役(現職) 2017年 昭和電工(株) 取締役 同社相談役(現職)
福田 進	○	同氏は、官界において要職を歴任し、財務及び税務に関する高い見識や、さまざまな企業での社外役員等としての経験を有しており、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、取締役会において積極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。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、社外取締役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において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なく、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、同氏を独立役員として選任しております。	ガバナンス・ 報酬委員会	2006年 国税庁長官(2007年退官) 2007年 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 2008年 内閣官房副長官補 2012年 一般財団法人日本不動産研究所 代表理事・理事長(現職) 2015年 財務省国税審議会委員(現職) 2015年 東京海上日動火災保険(株) 監査役(現職) 2016年 現役職
翁 百合	○	同氏は、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、さまざま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ますことから、専門的かつ多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただけるものと考えております。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、社外取締役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において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なく、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、同氏を独立役員として選任しております。		2006年 (株) 日本総合研究所理事 2008年 日本郵船(株) 取締役 2013年 (株) セブン銀行取締役 2014年 (株) プリヂェストン取締役(現職) 2014年 (株) 日本総合研究所副理事長 (現職) 2017年 現役職

➡ 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種々の提言やアドバイスにより、監査役監査のさら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、会計監査人等とのミーティングを設け議論を交わす一方、常勤監査役からの監査関連情報等の提供を受け、監査業務に活かしています。

▶ 社外監査役の主な活動状況

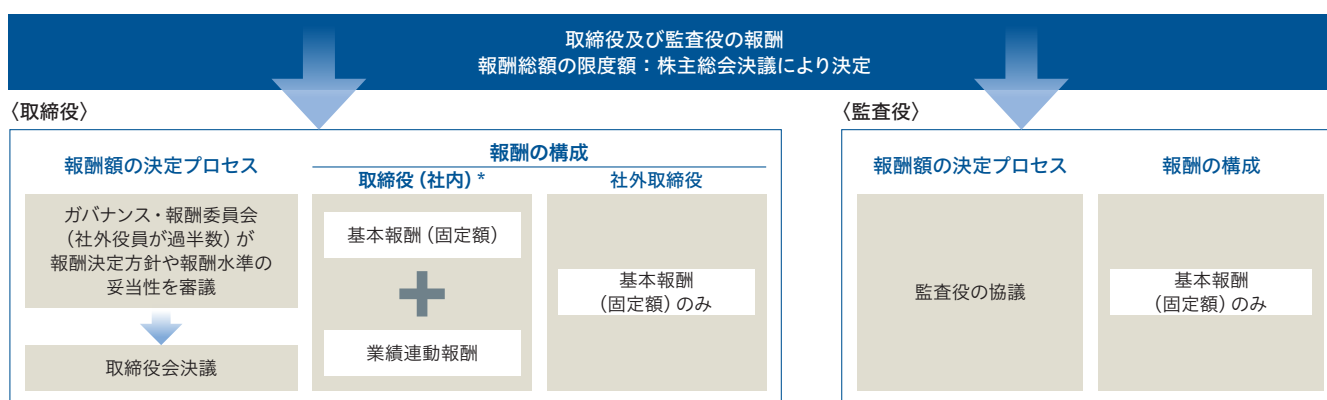
氏名	独立役員	選任理由	諮問委員会	経歴
吉戒 修一	○	同氏につきましては、法曹界においての豊富な経験とその経験を通して培われた高い識見を、監査役監査の充実につなげていただけるものと判断し、社外監査役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針を充足するため、同氏を独立役員として選任しております。	ガバナンス・報酬委員会	2006年 東京高等裁判所部総括判事 2009年 横浜地方裁判所長 2010年 東京地方裁判所長 2011年 大阪高等裁判所長官 2012年 東京高等裁判所長官(2013年退官) 2013年 弁護士登録(現職) 2016年 現役職 2017年 (株) 商工組合中央金庫監査役(現職)
八丁地 隆	○	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や、他企業における社外役員としての経験を有しておりますことから、実践的な視点を交えながら、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・ガバナンスの向上及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おります。 これらを考慮し、監査役会の同意、及び指名委員会の答申を踏まえて、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれはなく、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、同氏を独立役員として選任しております。	指名委員会	2006年 (株) 日立製作所代表執行役 執行役副社長 2007年 (株) 日立総合計画研究所 取締役社長 2009年 (株) 日立製作所代表執行役 執行役副社長 2011年 同社取締役 2015年 日東電工(株) 取締役(現職) 2017年 コニカミノルタ(株) 取締役(現職)、 現役職
米田 壯	○	同氏は、官界において要職を歴任した豊富な経験とその経験を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有しておりますことから、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・ガバナンスの向上及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おります。 これらを考慮し、監査役会の同意、及び指名委員会の答申を踏まえて、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において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なく、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、同氏を独立役員として選任しております。		2007年 警察庁刑事局長 2009年 警察庁長官官房長 2011年 警察庁次長 2013年 警察庁長官(2015年退官) 2015年 (株) 日本取引所グループ取締役 (現職) 2017年 現役職

⇒ 役員報酬

取締役及び監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員及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。

▶ 役員報酬の算定方法



* 上記報酬等の額の範囲内で株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を付与します。

⇒ 取締役の報酬等

取締役 (社内)

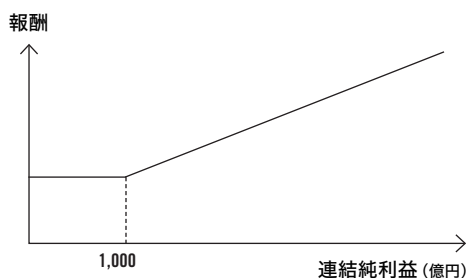
社外取締役を除く取締役の基本報酬は、各取締役の役位に応じた固定額の基本報酬と、前事業年度における連結業績に連動した業績連動報酬から構成され、基本報酬部分に定量面・定性面の個人評価を反映した上で決定します。なお、業績連動報酬は、次の方法に基づき算定します。

- 前事業年度の連結純利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）が1,000億円未満の場合：0
- 前事業年度の連結純利益が1,000億円以上の場合：

連結純利益に応じて比例的に増加する乗率を
ベース額に乗じた金額

また、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

〈参考：連結純利益と報酬額の相関関係〉



欲を従来以上に高めるため、報酬の一部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。

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。

⑤ 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等には、基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。

▶ 2017年3月期における取締役及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)	399百万円	54百万円	453百万円	9人
監査役 (社外監査役を除く)	63百万円	—	63百万円	2人
社外役員	78百万円	—	78百万円	7人
合計	540百万円	54百万円	594百万円	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）及び「監査役分年額12百万円」（2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議）並びに株式報酬型ストックオプション「取締役分年額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）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。打ち切り支給対象の取締役及び監査役の中で、2017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。

▶ 2017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	会社区分	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	提出会社	91百万円	14百万円	105百万円

⑥ 取締役会の実効性評価

丸紅は、2017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。

Ⅰ 評価の枠組み・手法

- | | |
|--|--|
| <p>1. 対象者
全ての取締役（10名）及び監査役（5名）
※ 2016年12月時点の現任</p> <p>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</p> <p>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) 取締役会等の機関設計・構成</p> | <p>(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</p> <p>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・報酬委員会にての、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。</p> |
|--|--|

II 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。今回の評価・レビューを参考に、当社は取締役会の実効性の維持・向上に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、社是及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等を目的とし、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。

会社法及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等を実施し、2016年3月期に続き2017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 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 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 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制
- 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、当社ホームページで公開しています。

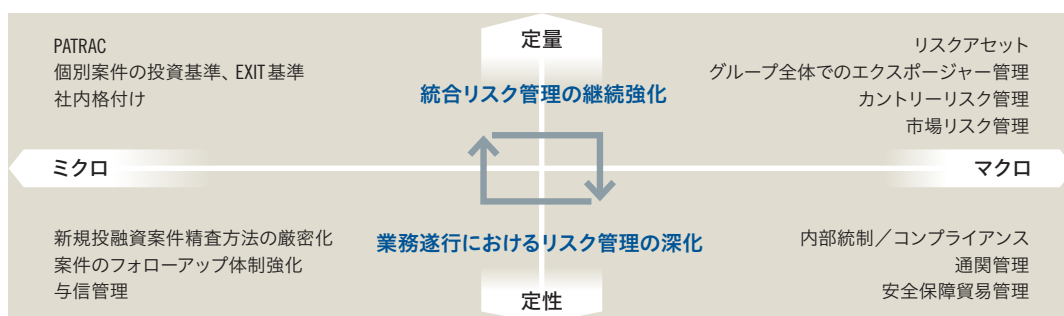
http://www.marubeni.co.jp/company/governance/measure/internal_control

➡ リスクマネジメント

丸紅は、多様な事業活動を営む中で、マクロ・ミクロ、定量・定性という多面的な視点でリスク管理を行っています。為替・資源価格等のボラティリティが依然として大きい環境下、丸紅は連結ベースの最大リスク量を計測し、自らの体力である連

結資本の範囲内に収める、統合リスク管理を推進しています。個別案件の精査と実施後のフォローアップを充実する一方、内部統制システムのさらなる整備により不測の損害を未然に防ぐ体制を整えています。

▶ 丸紅のリスクマネジメント



統合リスク管理

丸紅は、多岐にわたる業種及び地域展開に伴い、個別リスクへのミクロの視点に加え、丸紅グループ全般を見渡すマクロの視点に立つ「統合リスク管理」を推進しています。統合リスク管理では、丸紅グループ全体の資産を俯瞰し、リスクの所在国や産業、顧客の信用格付といったエクスポージャーごとのリスク属性を基に、分散効果、相関係数を考慮したVaR (= Value at Risk) の手法で最大リスク量を計算し、ポートフォリオ管理の基礎データとして活用しています。

統合リスク管理は、さまざまなリスクの要素を統合し、一つのリスク金額として把握するものです。最新の情報を反映してコンピューターによるシミュレーションを行い、精密にリスク量を把握して

います。こうして計量化された当社グループ保有資産価値の最大下落リスク額（リスクアセット）を基に算出されるのが、「PATRAC^{*1}」です。リスク調整後税引後利益であるPATRACは、丸紅の重要経営指標と位置付けられ、個別案件選別のハードルの一つとして使われています。各ポートフォリオ・ユニット^{*2}は、リスクに対する最大リターン獲得のために、PATRACの持続的拡大につながる機動的な資産入れ替えを行うことで、丸紅グループ全体のバランスのとれた成長を実現しています。

^{*1} PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンが、リスクに対する最低限のリターン目標をどれだけ上回っているかを計る、丸紅独自の経営指標。

^{*2} ポートフォリオ・ユニット：営業部とグループ会社を事業ドメインごとに連結した経営管理の単位。

リスク管理体制

重要な投融資等の個別案件については、稟議制度に基づいて投融資委員会で審議を行った後、経営会議に付議され、社長が決裁を行います。また、より重要な案件については、取締役会にて決議されます。実施後は、主管営業部がフォローし、重要案件については投融資委員会、経営会議、及び、

取締役会に対して定期的に現状報告が行われています。

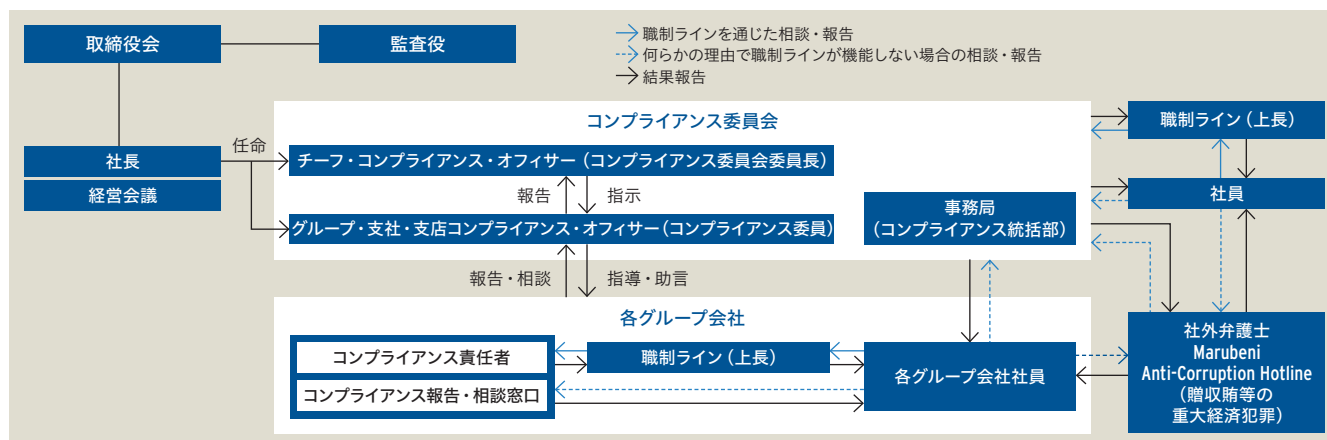
また、各営業グループのトップであるグループCEOの傘下に企画・管理組織を配置し、各営業グループのビジネスモデルに最も適したリスク管理体制を敷いています。

⇒ 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、全てのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすこと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。さらに、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及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さらなる強化を図っていきます。

▶ コンプライアンス体制組織図



「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・社員及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。2017年6月、マニュアルは第14版となり、英語にも翻訳され、ホームページ上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-Learning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

スを実践していく上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等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。