

Marubeni Dialogue



INTERVIEW WITH EXTERNAL DIRECTORS — 社外取締役インタビュー

中長期的な企業価値向上に向けて、コーポレート・ガバナンスを追求

日本版「コーポレートガバナンス・コード」の改訂をはじめ、経営基盤としてのコーポレート・ガバナンスの在り方が問われています。コーポレート・ガバナンスそのものに絶対的な制度や仕組みはありませんが、丸紅は、自律的な仕組みを構築して実効性を確保し、そして、それらを企業価値の向上につなげていくことこそが、コーポレート・ガバナンスの本質だと考えています。

丸紅のコーポレート・ガバナンスの実際の取り組みについて、指名委員会委員長である北畑筆頭社外取締役とガバナンス・報酬委員会委員長である高橋社外取締役に、委員長としての考え方や役割などについて聞きました。

Q. 指名委員会は、丸紅の価値創造にどのように寄与していますか？

貴重な経験を積んだ多様な人材が、丸紅をさらなる発展に導く



北畑 隆生
筆頭社外取締役
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)、当社社外監査役
2013年 当社社外取締役、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)

取締役会の諮問機関である指名委員会は、過半数が社外役員で構成され、その主な役割は、取締役・監査役候補者の選任案を審議し、取締役会に答申することにあります。まさに丸紅のこれからを形づくる作業といえます。中期的な視点に立って丸紅の発展と企業価値の増大につながるよう幅広い観点から活発に議論をしています。

丸紅は、「正・新・和」という理念のもと、公正明朗で進取の精神に富んだ企業活動を

実践することにより、企業価値の向上を目指してきました。ガバナンス改革やESGへの取り組みについても、常に一步先を行く取り組みをしています。いち早く指名委員会を設置したこともそのひとつです。

商社の最も重要な財産は、人材です。丸紅では、若手、中堅が大きなプロジェクトを任せられ、また、投資先企業やグループ会社の経営幹部に抜擢されることはなんら特別のことではなく、当たり前のことのように実施されています。丸紅は社会の変化を先取りしながら、果敢にリスクをとって新しいビジネスに挑戦しています。大きなリターンを生

む事業が立ち上がる一方で、時には失敗に終わる案件もあります。その過程で貴重な経験を積んだ多様な人材が分厚く育ってきます。何度もあった「商社冬の時代」を乗り越え、十年、二十年の単位で業態を変え、なおかつ大きく成長してきた丸紅の原動力は、何と言っても人材です。適材適所で配置された多様な人材が切磋琢磨で更に成長します。その中から丸紅の将来を大きく発展させることができる経営幹部やリーダーを見つけ出せるよう、指名委員会の運営に努めます。

Q. ガバナンス・報酬委員会の取り組みは、どのように丸紅の企業価値につながりますか？

適切な役員報酬制度設定により経営層の意識を高める



高橋 恭平

社外取締役
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 当社社外監査役
2016年 当社社外取締役、富国生命保険相互会社監査役(現職)
2017年 昭和電工(株)相談役(現職)

地政学的にも産業構造的にも丸紅を取り巻く環境が大きく変化する中、これから丸紅が取り組まなければならないことは、丸紅の持続的成長を支える新たな事業を生み出すことです。この新たな事業を立ち上げ、担い手となる存在は、現在あるいは将来の丸紅の経営者です。その経営者を評価するガバナンス・報酬委員会委員長としての私は、経営層を客観的に評価し、報酬水準の妥当性を担保し、報酬制度そのものが経営者としてふさわしい人材を社内外から確保できるものになっているかどうかについて注意しています。そして、丸紅の成長そのものに対

しての責任を強く意識しながら、その決定プロセスの透明性を確保し、委員会を運営しています。

現在ガバナンス・報酬委員会では、丸紅の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして役員報酬を機能させるべく、適切な制度設計に取り組んでいます。具体的には、業績と連動する報酬の割合や、現金報酬とストックオプションとの適切な割合など、各役員のパフォーマンスをより適切に反映できる報酬ポートフォリオの検討を進めています。ストックオプションの導入にあたっては、経営層が株主と同じ視点に立ち、株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、丸紅の株価上昇および企業価値向上への意志をこれまで以上に高めるねらいがあります。

今後は丸紅の中長期的な業績や外部環境の変化などを踏まえ、報酬制度を継続的に見直し、改善を図ることで、ステークホルダーへの説明責任を果たしていきたいと考えています。また、社外役員としての視点から、経営に関する適切なアドバイスを提供していきます。

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。

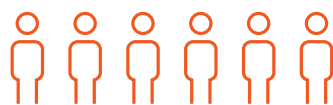
FACTS & FIGURES

1 取締役会の構成について

取締役

10名

社内取締役 6名



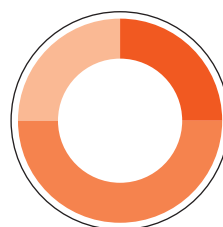
社外取締役(独立役員) 4名



取締役会

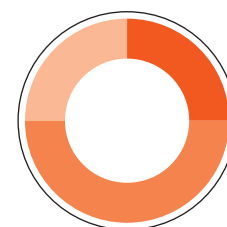
取締役会は取締役10人(うち社外取締役4人)で構成され、丸紅の経営方針その他重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。社外取締役4人は、丸紅の幅広い事業展開を踏まえ、高度な専門知識、企業経営者としての豊富な経験や幅広い見識、国際的な知見等について考慮のうえ、信頼に足る独立した外部の人材に付託しています。

社外取締役(独立役員)の職務経歴及び専門分野



- 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



- 5年 1名
- 2年 2名
- 1年 1名

2 監査役会の構成について

監査役

5名

社内監査役 2名



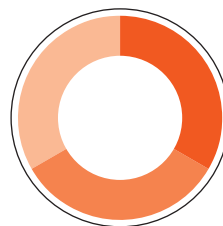
社外監査役(独立役員) 3名



監査役会

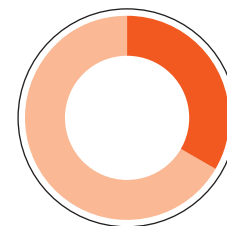
監査役設置会社の監査役会として、監査役5人(うち社外監査役3人)から構成されており、監査方針及び監査計画に基づき、監査を実施しています。社外監査役3人は、丸紅の幅広い事業展開を踏まえ、知識・スキル、経験などの面から信頼に足る独立した外部の人材に付託しています。なお、社外取締役とのバランスも勘案し、その知見や能力がより発揮されるようにその構成に配慮しています。

社外監査役(独立役員)の職務経歴及び専門分野



- 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



- 2年 1名
- 1年 2名

3 取締役の体制 2018年6月22日現在（＊は2018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 (2018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 朝田 照男	13年	233千株	719個	17／18回		
代表取締役社長 國分 文也	6年	169千株	851個	18／18回	○ 委員	○ 委員
代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦	2018年 6月就任	90千株	370個	—		○ 委員
代表取締役 副社長執行役員 柿木 真澄	2018年 6月就任	72千株	347個	—		
代表取締役 常務執行役員 矢部 延弘	2年	55千株	367個	18／18回		
代表取締役 常務執行役員 宮田 裕久	2018年 6月就任	37千株	319個	—		
筆頭社外取締役 独立役員 北畑 隆生	5年			17／18回	● 委員長	
社外取締役 独立役員 高橋 恭平	2年			18／18回	○ 委員	● 委員長
社外取締役 独立役員 福田 進	2年			18／18回		○ 委員
社外取締役 独立役員 翁 百合	1年			13／13回		



左から

社外取締役 福田 進、代表取締役 常務執行役員 宮田 裕久、代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦、取締役会長 朝田 照男、代表取締役社長 國分 文也



左から

代表取締役 副社長執行役員 柿木 真澄、社外取締役 北畑 隆生、代表取締役 常務執行役員 矢部 延弘、社外取締役 翁 百合、社外取締役 高橋 恭平

Corporate Governance System

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

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。

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

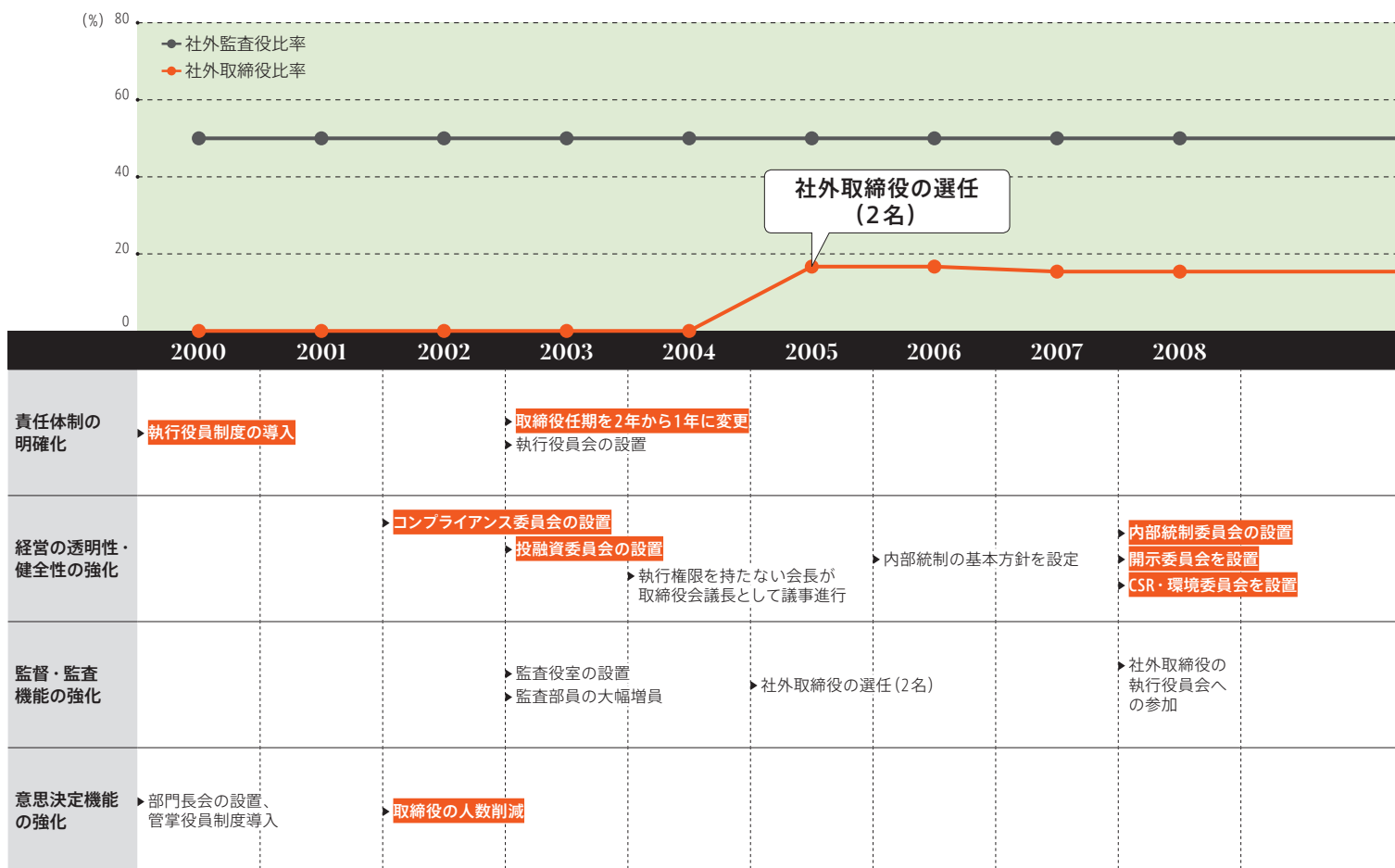
家と建設的な対話を行うことが重要と考えており、対話を通じて、経営方針などに対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応を図っています。

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・ガバナンスのさらなる深化に向けて、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、当社ホームページで公開しています。

 <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、執行及び監督に関わる経営管理組織をP.48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。

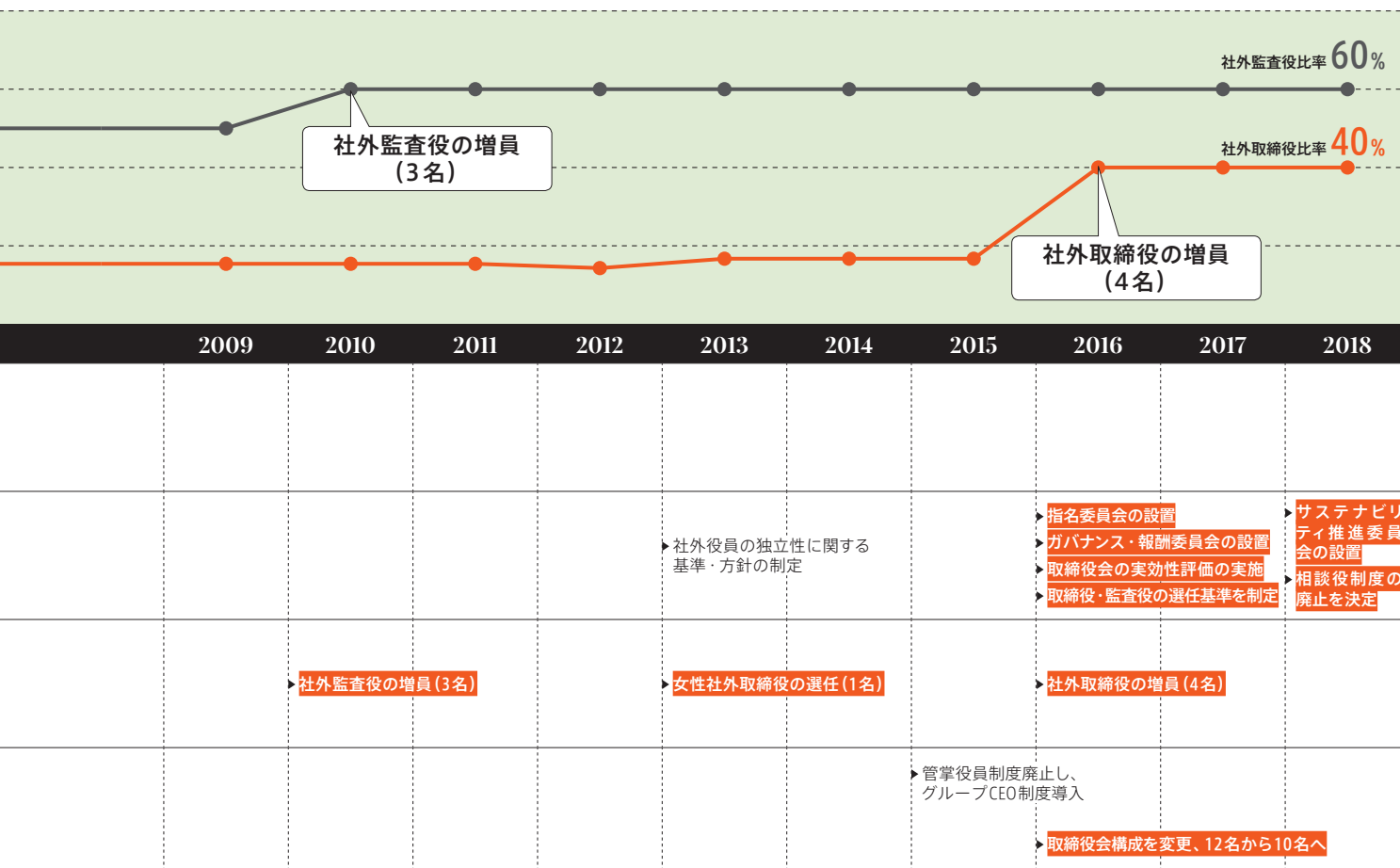
丸紅は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」および「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役および社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社（社外取締役の選任と監査役会の連携を行うもの）としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

(a) 意思決定の迅速性・効率性

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、監査役会の設置、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 (2018年6月22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。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

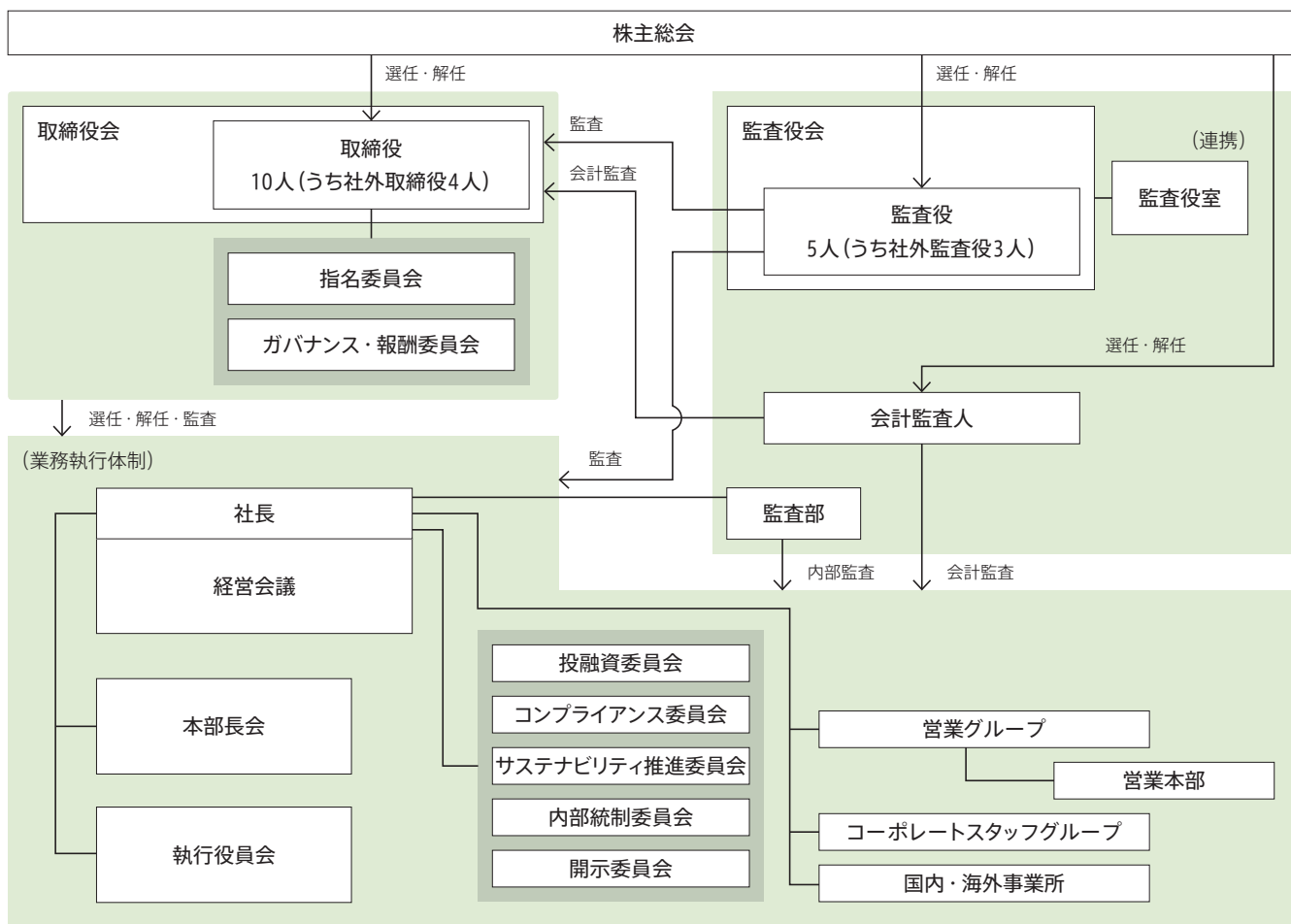
ントや留意事項、会計監査動向などの情報・意見交換を行っています。

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。

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2人、常務執行役員3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。

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、本部長及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34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、業務執行報告を通して、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	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	國分 文也	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 壮	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	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 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 常務執行役員 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 常務執行役員 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

(2018年6月22日現在)

氏名	独立役員	選任理由	諮問委員会	主な経歴
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的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、指名委員会の答申を踏まえ社外取締役として選任しております。	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(現職) ・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社外取締役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)	<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	○	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、様々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しております。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社外取締役として選任しております。	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(現職) ・東京海上日動火災保険(株) 監査役(現職) ・一般財団法人日本不動産研究所 代表理事・会長(現職)
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、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、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しております。これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえ社外取締役として選任しております。		<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)ブリヂストン取締役(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、会計監査人などと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

(2018年6月22日現在)

氏名	独立役員	選任理由	諮問委員会	主な経歴
吉戒 修一	○	同氏は、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見識を、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。	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	○	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。	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 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。	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)

取締役及び監査役の報酬等

当社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。

取締役及び監査役の報酬等の内容及び決定方針は以下の通りです。

該当する役員 (2018年7月1日時点)		報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役 (10人)	取締役(社内) (6人)	<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、株価上昇及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。 	<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人)	<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。 	
監査役 (5人)	監査役(社内)(2人) 社外監査役(3人)		<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。

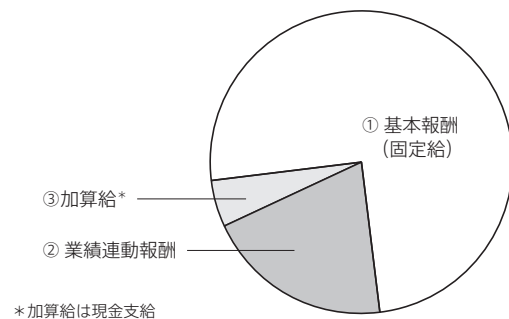
取締役(社内)の報酬等

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	<ul style="list-style-type: none"> 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が1,000億円未満の場合は0とし、1,000億円以上の場合は連結純利益に応じて比例的に(50億円毎に約2ポイントずつ)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、取締役加算給に加えて代表権加算給も支給 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

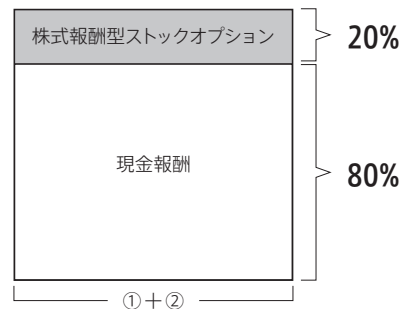
社外取締役の報酬等

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。

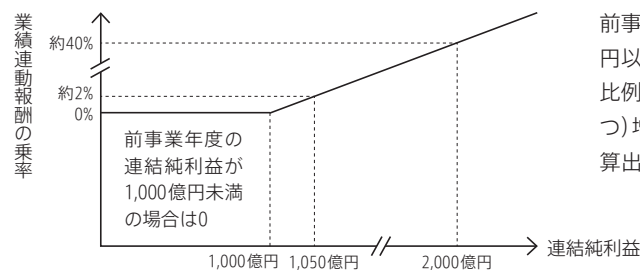
取締役(社内)の報酬支給割合イメージ



現金報酬と株式報酬型ストックオプションの割合



業績変動報酬のイメージ



前事業年度の連結純利益が1,000億円以上の場合は連結純利益に応じて比例的に(50億円毎に約2ポイントずつ)増加する乗率を基本報酬に乗じて算出

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。

2018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)	414百万円	98百万円	512百万円	6人
監査役(社外監査役を除く)	76百万円	—	76百万円	3人
社外役員	84百万円	—	84百万円	10人
合計	574百万円	98百万円	672百万円	19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)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、2018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。

2018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	83百万円	21百万円	104百万円
國分 文也	取締役	103百万円	25百万円	128百万円

取締役会の実効性評価

丸紅は、2018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

1. 対象者

全ての取締役(10人)及び監査役(5人)

※ 2017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

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、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。

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などを実施し、2017年3月期に続き2018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。

 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、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。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及びコンプライアンス意識の浸透を進めています。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、当社ホームページでも公開しています。

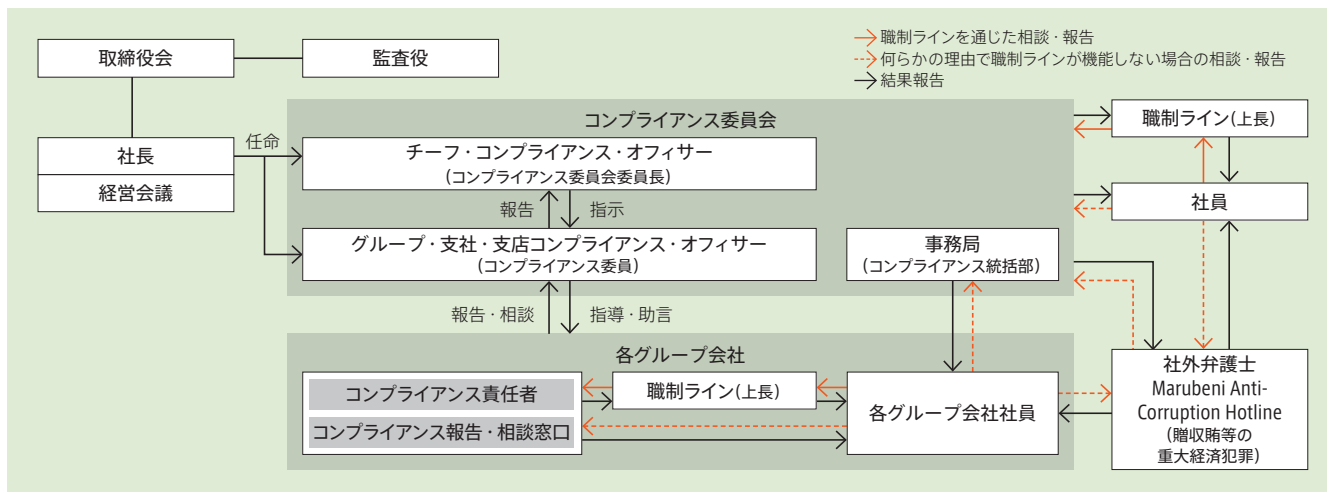
コンプライアンス教育・研修

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。

公正取引委員会の立入検査について

2017年12月、公正取引委員会より、東京都が発注する个人防护具等の入札に関して、当社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。2018年1月には、子会社の丸紅メイトが、東日本旅客鉄道株式会社及び西日本旅客鉄道株式会社の制服に係る取引に関して、独占禁止法に違反する行為があったとして、同委員会より排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。また、2018年2月には、東日本電信電話株式会社が発注する作業服の入札に関して、2018年7月には、全日本空輸株式会社が発注する制服に係る取引に関して、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同委員会よりありました。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及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



Marubeni Dialogue



代表取締役 常務執行役員
CFO、IR・格付担当役員、投融资委員会委員長、
サステナビリティ推進委員会委員長、
開示委員会委員長

矢部 延弘

FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT

—— 持続的経営を目指して

サステナビリティとは何かを問い続け、
長期的な視点から丸紅ならではの
価値創造を追求していきます。

現在、気候変動・低炭素社会への移行、生物多様性保全への対応、ビジネスにおける人権やサプライチェーンにおけるリスクマネジメントなど、地球環境と社会の持続可能性を脅かす様々な課題が顕在化しており、いかに対応し、どのように解決していくのかが問われています。これらは、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、経済主体である企業こそが責任を持ってその解決に取り組むべきものと考えています。こうした課題に対して、2015年に「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連総会で採択され、2016年には「パリ協定」が発効するなど、持続可能な環境と社会のためのグローバルな枠組みが整いつつあります。丸紅は、2012年に国連グローバル・コンパクトへの支持を表明し、環境や社会に対して企業としての責任を果たし、企業価値を向上させる取り組みを続けてきました。現在は、こうした取り組みを更に進めて、持続可能性に向けたグローバルな変化をどのようにESG課題として経営に組み入れていくのかを考え、実行に移す転換期に差しかかっていると認識しています。

ESGを重視した経営を推進するうえで、当社のサステナビリティを担うのが、「サステナビリティ推進委員会」です。これまでのCSR・環境委員会を改組し、2018年4月から社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」として組織名称および委員会の構成を刷新しました。丸紅グループの価値創造を外

サステナビリティ推進委員会の構成 (2018年7月1日現在)

委員長：

矢部 延弘

代表取締役 常務執行役員
CFO、IR・格付担当役員、
投融资委員会委員長、
サステナビリティ推進委員会委員長、
開示委員会委員長

副委員長：

宮田 裕久

代表取締役 常務執行役員
CDIO、CSO、投融资委員会副委員長

委員：

島崎 豊

執行役員 秘書部長、広報部長

古谷 孝之

執行役員 経営企画部長、
デジタル・イノベーション部長

小倉 泰彦

財務部長

鹿島 浩二

人事部長

稲富 治郎

ライフスタイル本部副本部長

日高 和郎

紙バルブ本部副本部長

水野 浩之

エネルギー・金属グループ企画部
副部長

藤永 崇志

電力本部副本部長

アドバイザー：

翁 百合

社外取締役

吉戒 修一

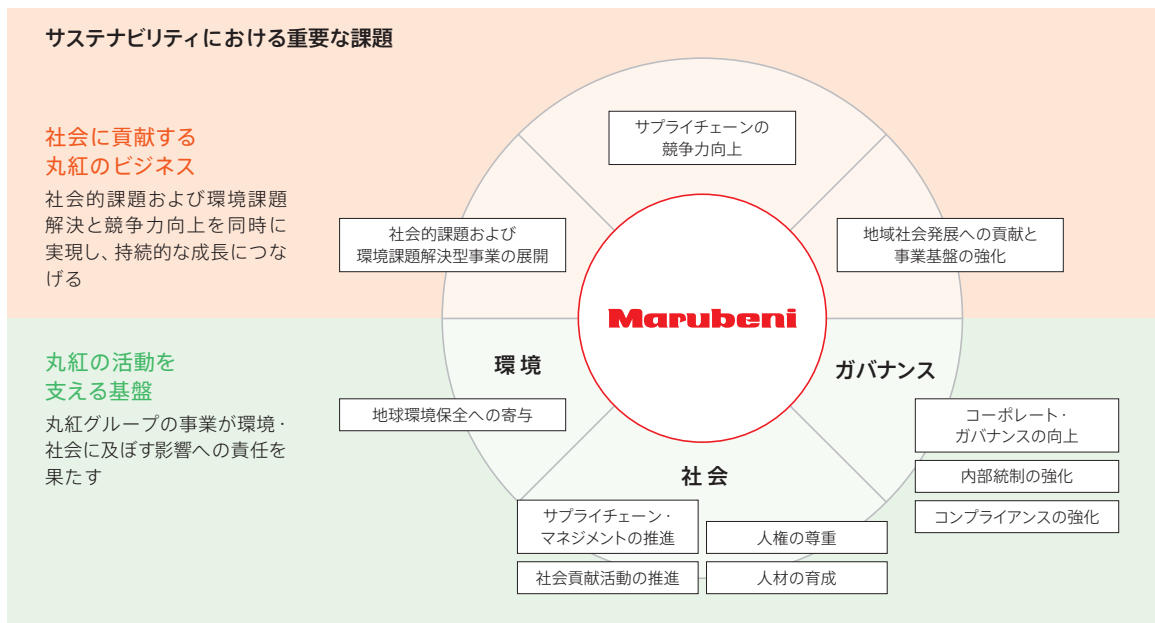
社外監査役

八丁地 隆

社外監査役

部視点から常に確認することを目的に、社外取締役、社外監査役計3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っています。現在、サステナビリティ推進委員会では、重要性の高い課題（以下、「重要な課題」）の見直し、ESG観点からの気候変動対策など経営戦略の立案、サプライチェーンや人材に対する取り組みなどを進めています。石炭火力を含む個別の取り組み方針の策定も検討しています。

今後も、丸紅グループの在り方を常に社会やステークホルダーからの視点から見つめ直し、丸紅グループに求められている課題解決に向けて真摯に取り組んでいくことで、ステークホルダーの皆様から信頼される存在を目指していきます。



66 丸紅の数字に表れない企業価値を解明する⁹⁹

経営と社会的課題は切り離せないものであるという認識を全ての企業や企業人が理解すること、そして、経営の透明性を高め、非財務情報の見える化を積極的に行っていくことがサステナブル経営の本質です。数値で示される財務情報を水面下で支えている非財務情報、つまりイノベーションを生み出すビジネス力や社会的課題への取り組み方などが丸紅の企業価値に直結しており、今後の丸紅の中長期的な成長の基盤になっていきます。丸紅が創業以来160年にわたり築き上げ、イノベーションを生み出してきたビジネス力を解明し、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして、今後の中長期的な企業価値向上のために丸紅がどのように行動していけばいいかを考えていきたいと思います。



社外取締役
サステナビリティ推進委員会アドバイザー

翁 百合

Sustainability

サステナビリティへの取り組み

人材の育成・活躍推進

丸紅グループでは、「人材」こそが企業の最大の資産であるという考えのもと、「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指し、社員が能力・スキルを最大限に発揮できるよ

うな体制をつくり、一人ひとりがその価値を最大限に高められる環境を整えることを人事制度の基本姿勢として、様々な施策を展開しています。

社員の目指すべき人材像

高度なプロフェッショナルリティ・変革力・コミットメントをもって、
事業・ビジネスの創出と成長の中心的役割を果たす強い個

プロフェッショナルリティ

- ・ 業界知識や人脈、ビジネススキルなど、営業・CSの各役割に求められる総合的・専門的な能力

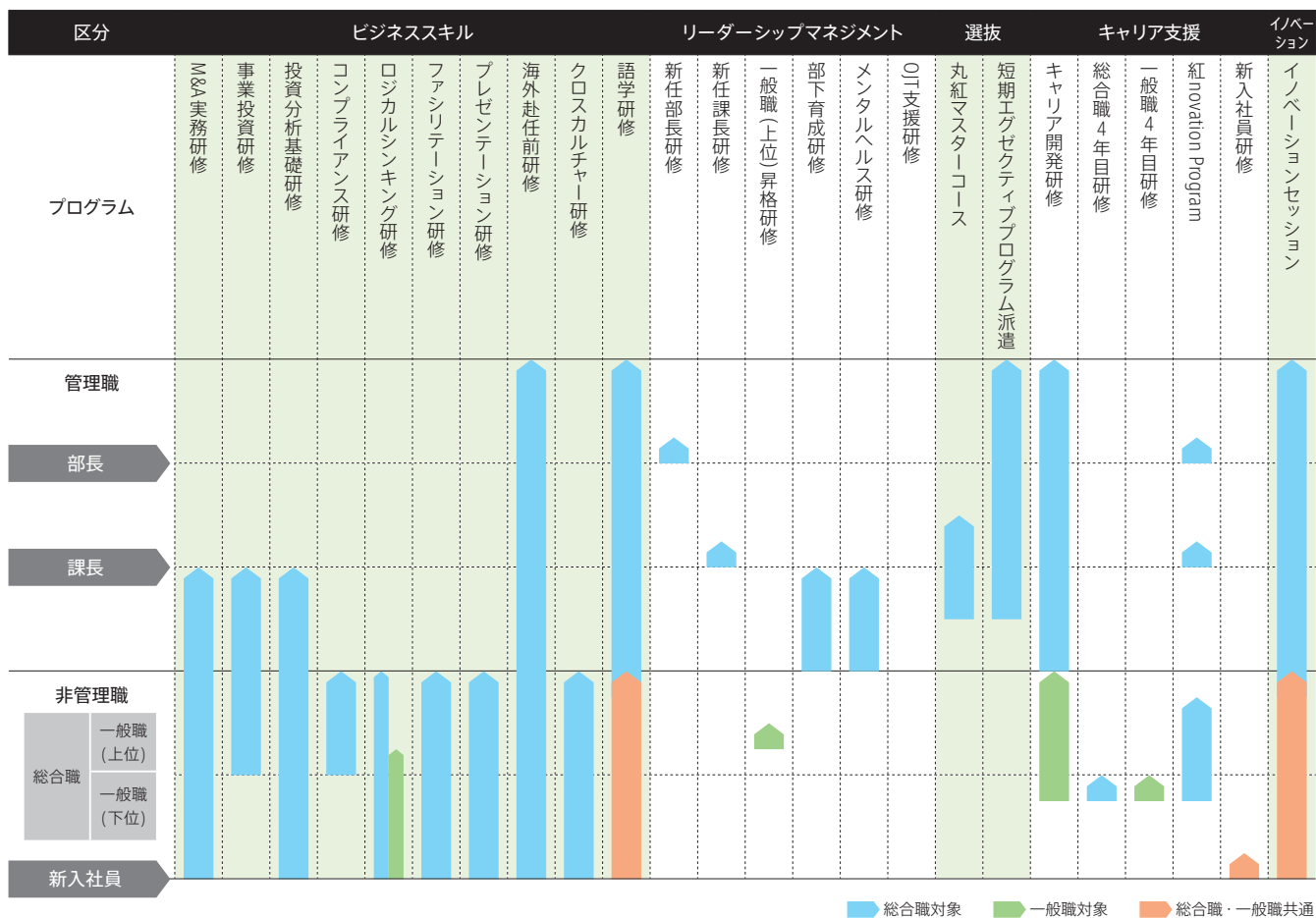
変革力

- ・ 失敗を恐れず変革を追求する
- ・ 変化の予兆を見極め、先手を打つ
- ・ 自らと組織を成長・発展させる

コミットメント

- ・ 強い思いを持ち、自ら考え、行動を起こす
- ・ 最高の成果を目指して最後までやり抜く
- ・ 結果に対して責任を取る

Marubeni Global Academy



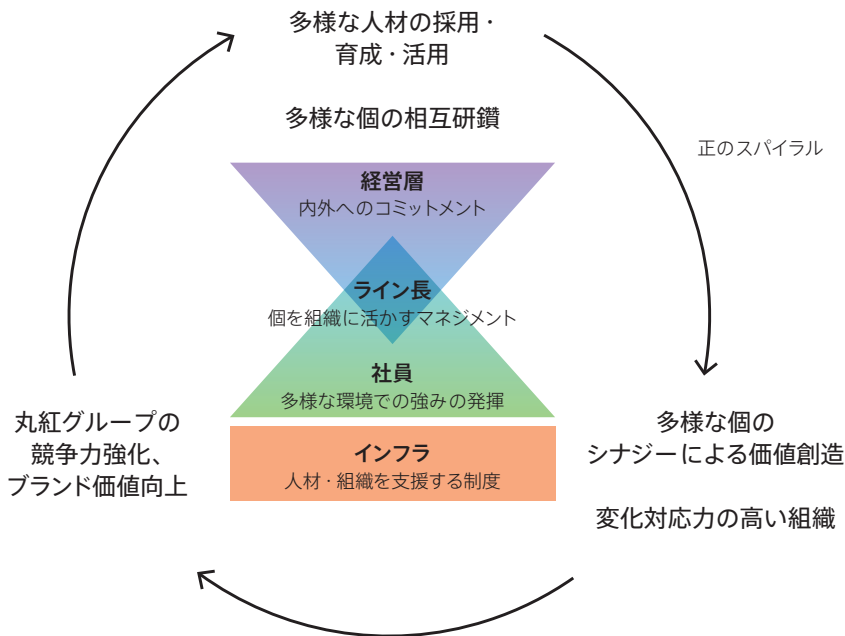
中期経営計画GC2018におけるグループ人材戦略

丸紅グループは、中期経営計画GC2018において、グローバルの中で勝ち抜ける強い人材を登用・育成すること、グループ内ダイバーシティを一層推進し、人材の登用・配置を行うことを人材戦略の基本方針とし、丸紅グループの価値最大化に資する最適な人材の登用・育成に取り組んでいます。また、目指すべき人材像を「高度なプロフェッショナルティ・変革力・コミットメントをもって、事業・ビジネスの創出と成長の中心的役割を果たす強い個」と定め、その育成と登用に向けて、採用戦略、アサインメント施策、資格・報酬・評価制度を見直しました。

人材育成

グローバルで勝ち抜く強い「個」の育成に向け、On the Job Trainingを中心に、その支援機能としてのOff the Job Trainingとの両輪で人材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、GC2018にて策定した丸紅グループ人材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、MGAで実施しているプログラムをグローバル・グループレベルに展開していくことで、丸紅グループ全体の人材レベル強化を図ります。

目指す姿:多様な「個」が活躍する強い丸紅グループ



経営層の役割

経営理念・目標の実現に向け『多様な「個」の活躍が強い丸紅の源泉であること』を信念とし、その実現を内外にコミットすることで、強い一体感・多様性を尊ぶ風土を醸成する。

ライン長の役割

組織としての成果を最大化するよう、多様な部下の強みを理解し、十分に活かすマネジメントを行う。

社員の役割

いかなる環境においても、メンバーの多様な強みを尊重しつつ、自身の強みを組織の目標達成のために最大限発揮する。

インフラ

ダイバーシティ・マネジメントの基盤となる制度(人事処遇、人材育成、ワークライフマネジメント関連など)を整備する。

ダイバーシティ・マネジメントの推進

「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、2009年よりダイバーシティ・マネジメントをより一層推進すべく、専門チームを設立しています。多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。

女性総合職の更なる活躍推進

丸紅では、2006年以降、女性総合職の採用を強化し、2017年10月1日時点で316名(全総合職に占める比率9.3%)が国内外で活躍しています。女性総合職の多くが若手・中堅層であり、将来の管理職候補として、更なる活躍が期待されています。そこで、2015年3月期より、若手およびその直属上長を重点対象とした「紅novation Program」など、新たな女性総合職の活躍推進策を継続しています。若手の海外経験と最前線の現場経験促進など、ほかの人材強化策とあわせ、女性総合職の着実な育成・登用につなげていきます。更に、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」施行を契機に、行動計画を定めました。2021年3月期までを「意思決定にダイバーシティを取り入れる土台づくり」のフェーズと位置付け、採用強化、海外派遣の促進、育成強化を図っていきます。

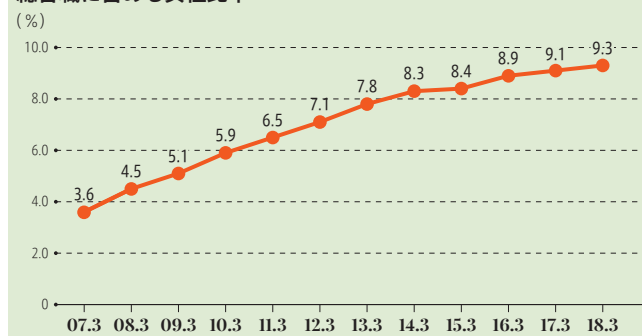
女性活躍推進に関する行動計画

第1期：2016年4月1日～2021年3月31日

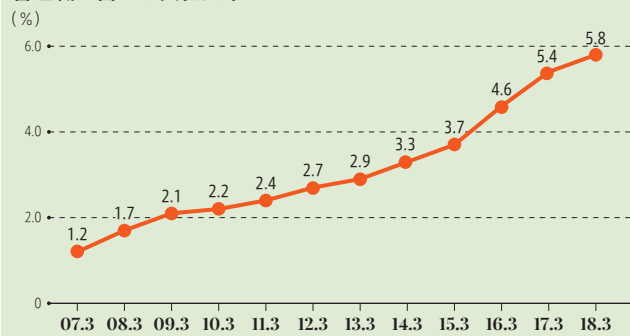
目標

2021年3月期までに総合職に占める女性比率を10%以上、管理職に占める女性比率を7%以上とすることを目指し、採用、海外経験者等の育成を強化することを通じ、人材育成のパイプライン構築を図る。

総合職に占める女性比率



管理職に占める女性比率



Marubeni International Women's Day開催

2018年3月8日・9日、従来の延長線上にない丸紅ならではの新たなビジネスを創出していくためには様々な価値観を持つ人材が必要であるとの観点から、「Marubeni International Women's Day」を開催しました。当日は、世界10カ国以上から丸紅グループの女性役員・社員が東京本社に集まり、多様な考え方・価値観を持つ強い個々人が、より一層活躍できる丸紅グループの在り方について討議し、また、基調公演やパネルディスカッションといったプログラムは、女性のみならず、グループ社員であれば誰でも参加できるようにし、男性を含む多くの社員が参加しました。



Marubeni International Women's Day

働きがいのある職場づくり

丸紅グループは、多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。

採用にあたっては、応募者の能力・適性のみによる選考を行い、差別のない公正な採用活動を基本方針としており、丸紅グループ全体として公正な採用選考を行うため「丸紅

採用マニュアル」を作成し、周知徹底を図っています。更に、改正高年齢者雇用安定法に基づき、60歳以降の継続雇用制度を導入しており、2018年6月1日現在、継続雇用制度による社員数は139人となり、これまでの豊かな経験を活かし、海外を含め、多くのシニア層が活躍しています。

また、障がい者雇用促進を目的として、丸紅オフィスサポート株式会社を設立し、厚生労働大臣より特例子会社*の認定を受けています。2018年6月1日時点で、丸紅単体と合わせて84人の障がい者が社員として就労しています。同社は2016年3月に「精神障害者等雇用優良企業認証」を取得しました。これは、厚生労働省が精神障がい者やその他の障がい者を積極的に雇用している企業を優良企業として認定しているもので、全国から21社が選定されました。



優良企業認証マーク

* 特例子会社：障がい者の雇用の促進等に関する法律の規定により、一定の要件を満たしたうえで厚生労働大臣の認定を受け、障がい者雇用数を親会社の障がい者雇用率に反映できる子会社。

健康経営の推進

当社にとって社員は最も重要な財産であり、社員の健康の維持・増進を重要な経営課題と捉え、人事部・健康保険組合・社内診療所の3者が連携し、様々な健康維持・増進策を推進しています。具体的には、健康診断の受診徹底に加えて、がん検診の補助の拡充、及び一定年齢の社員には全額会社負担の人間ドック・脳ドックを実施しています。また、メンタルヘルスケアに関しては、EAP*カウンセリングの導入やセルフケア・ラインケア研修の実施等、対策の充実を図っています。

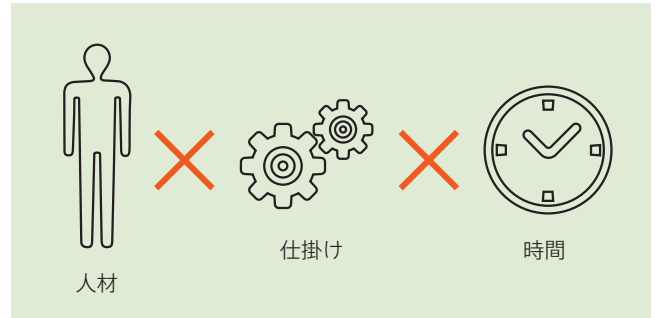
* EAP (Employee Assistance Program)：生産性向上のため、専門カウンセラーが精神疾患に関する健康相談のみならず、職場・家庭の悩み事など幅広く相談に乗ることによって、総合的に社員の心のケアを行うプログラム。

既存の枠組みを超える働き方

常に変化する社会・顧客のニーズを掴み、時代に見合ったソリューション、新たな商流を創造する働き方を推進するため、2018年4月より、「人材」・「仕掛け」・「時間」の観点から、様々な施策に取り組んでいます。

「人材」×「仕掛け」×「時間」

——丸紅グループの未来へ向けた新しい制度



例えば、「人材」では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もつ人材を集め、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的とした「丸紅アカデミア」を開講、「仕掛け」ではビジネスアイデア等を投稿できる窓口「アイデアボックス」を設置、「時間」では社員個人の意思によって就業時間の最大15%を目安として、丸紅グループの価値向上につながる可能性のある事業の創出に向けた活動に充てられる制度「15%ルール」などの取り組みを開始しました。

人権の尊重

丸紅は、グローバル企業として、世界基準に則った人権の尊重を健全な企業経営に欠かすことのできない極めて重要なものと位置付けています。「コンプライアンス・マニュアル」の精神に則り、国連グローバル・コンパクトの10原則を支持し、人権を尊重する企業文化の構築に向けて、丸紅グループを挙げて取り組んでいます。

「コンプライアンス・マニュアル」人権の尊重、差別・ハラスメント等の禁止

「コンプライアンス・マニュアル」では、遵守事項の第1項に「人権の尊重、差別・ハラスメント等の禁止」を掲げています。この人権の概念には、日本国憲法や労働基準法のみならず、世界人権宣言、ビジネスと人権に関する指導原則(国連)などで定められた基本的人権、国際労働基準(ILO)に定められた人権も含まれています。

また、当社「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」においても、「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、不当な長時間労働を行わない」として人権侵害行為を禁止しています。ここで定めているサプライチェーンには、自社のみならず、グループ会社、仕入先、サービス提供会社、契約業者、製造委託先、ジョイントベンチャー、業務委託先、顧客などが含まれます。

サプライチェーンにおける人権リスク

2015年10月に施行された英国現代奴隷法では、英国で事業を行う企業のうち、世界での年間売上高が3,600万ポンドを超える企業について、自社及びサプライチェーン上において奴隷や人身売買等の人権侵害が行われていないことを確認するため、段階的に措置を講じ、翌会計年度に声明を公表することが義務化されています。当社グループでは、丸紅欧州会社、一部の在英グループ会社、それらの会社の事業運営に対して一定のコントロールを及ぼす丸紅本社が2017年9月末までに声明を発表しました。

このほか当社では、サプライチェーンCSR調査においても強制労働や児童労働などの人権上のリスクについて仕入先の取り組みの状況を調査しているほか、人権に関わるリスクの洗い出しなど、リスクの拡大・拡散を未然に防ぐ取り組みを進めています。なお、サプライチェーンCSR調査では、仕入先の人権上のリスクについての取り組み状況を、現地を訪問して調査しています。これらの調査において人権侵害、労働基準違反等の事例は発見されていません。

サプライチェーン・マネジメント

丸紅は、サステナビリティ経営の一環として、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ており、「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」を制定し、仕入先へ伝達することで同方針への理解と協力を求めています。加えて、仕入先への現地訪問調査やESGリスク調査・分析を今後も継続して行い、地域によって異なる課題の把握と解決に向けた取り組みを進めていきます。

サプライチェーンにおけるCSR基本方針

- 1 丸紅は、自らがCSRへの取り組みを強化するとともに、そのサプライチェーンにおけるCSR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ていきます。
- 2 丸紅は、次項の「サプライチェーンにおけるCSR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、取引先とともにより実効性の高いCSRを推進していきます。

3 サプライチェーンにおけるCSRガイドライン

- (1) 法令遵守
 - － 当該国および取引に係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、不当な賃金の減額、不当な長時間労働を行わない。
 - － 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
 - － 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。

サプライチェーンにおけるCSR現地訪問調査の実施

新興国を中心とした地域では、強制労働や児童労働、地域環境汚染などの課題が潜在しています。丸紅では、人権侵害、労働安全上のリスクが懸念される国、業種の仕入先に対して、丸紅関係者が現地工場などを訪問し、「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」への違反がないかチェックを行います。調査の対象となる課題や調査方法については、第三者の意見も交えて不断に見直しを行い、常に最新の動向を反映するように努めています。その調査結果を訪問先にも報告し、今後の改善に役立てられるように情報共有しています。

また、「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」のうち、サプライチェーン労働基準を満たさない仕入先に対しては、対応手順を定め、改善していただくように要請しています。

現地訪問調査

—2018年3月訪問 カンボジア セーター製造工場

2018年3月、当社仕入先であるカンボジアのセーター製造・販売会社のUnity Fashion Cambodia Co., Ltd.の製造工場を訪問し、CSRの状況について調査を行いました。

調査の結果、同社のCSR対応状況について、当社「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」への違反事項は発見されませんでした。

同社では、各種方針、管理手順の明文化、児童労働や長時間労働の防止策、排水・排気等の定期検査結果、労働者の労働安全衛生面での管理体制・教育、品質管理体制、作業環境、工場内の清掃・整理整頓など、いずれの面においても適切に整備・実施されていることを確認しました。



エントランス

工場内の作業環境

取り扱い商材並びに実施事業に対するESGリスク調査・分析の実施

2018年3月期、丸紅は、ESGリスクマネジメント強化の一環として、専門的な知見を有する社外コンサルタントと協働で、客観的な視点・手法により、自社の全ての取り扱い商材並びに実施事業を対象に、潜在しうるESGリスクの調査・分析を行いました。

リスク分析に当たっては、国際機関、政府機関、各種研究所、NGO団体等が公表しているESGリスク関連データ・情報を参照の上、一般的にESGリスクが潜在する可能性の高い商材・事業を絞り込み、最終的に約30弱の商材・事業について、詳細なリスク分析を実施しました。2019年3月期以降、更に当社の商材・事業に即した詳細分析、ESGリスク軽減策の必要性の検討などを段階的に進めていく予定です。

ESGリスク調査・分析のプロセス

1. ESGリスク評価の準備

自社の全商材・事業の洗い出し・整理

2. ESGリスク1次評価・分析の実施

手順① 全商材・事業のESGリスク評価の実施

⇒高リスク商材・事業の特定

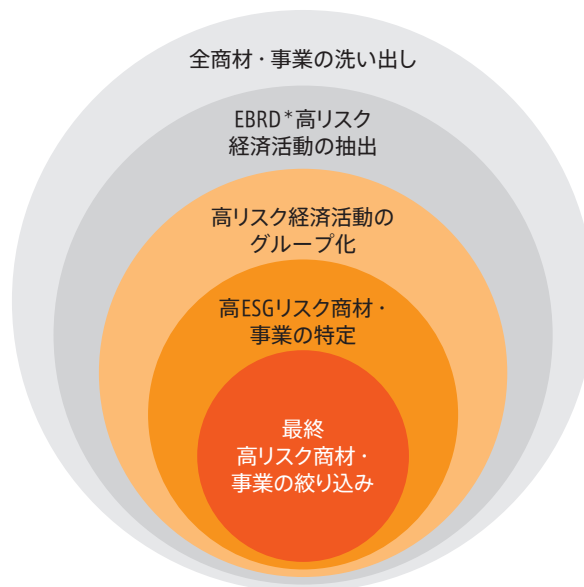
手順② 高リスク商材・事業のESG課題別リスク評価の実施

⇒最終高リスク商材・事業の絞り込み

3. ESGリスク2次評価・分析の実施

手順① 最終高リスク商材・事業のリスクプロファイルの作成

手順② 当社の調達国及び事業国における一般的な国別ESG
リスク評価の実施



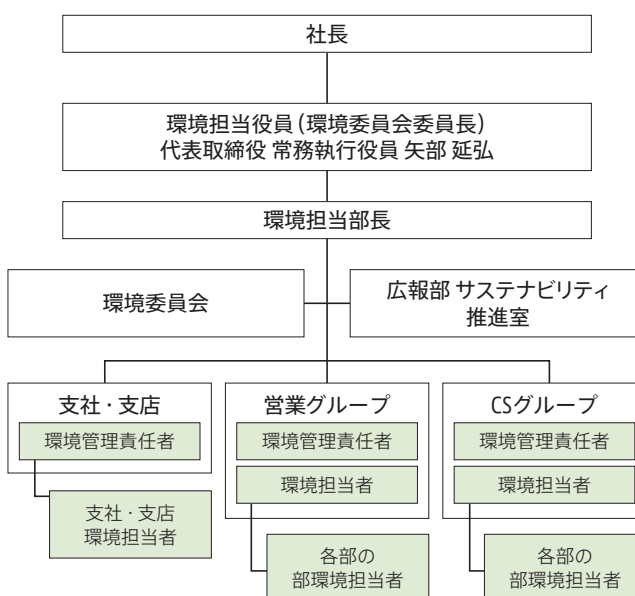
* EBRD : European Bank for Reconstruction and Developmentの略。欧州復興開発銀行。

環境マネジメントシステム

丸紅グループは、全世界で多岐にわたる事業活動を展開しており、それらの活動から生じる様々な環境負荷をできるだけ低減するよう、常に環境への配慮を心がけ、最大限の努力を行っています。1998年に制定した「丸紅グループ環境方針」に基づき、環境委員会が中心となり、地球環境に配慮した経営を推進し、丸紅グループ全体で積極的に環境保全活動の取り組みを進めています。

環境マネジメントシステム

丸紅は、全社員が共通の認識を持って環境対策に取り組むべく、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを導入しています。各海外現地法人や丸紅グループ会社は、必要に応じて取得し、2017年12月末時点で、丸紅グループ全体では56社が認証を取得しています。環境マネジメントシステムでは、PDCAサイクルを重視し、環境への取り組みについて計画、実施及び運用、点検、マネジメント・レビューを行うことで、継続的な改善を進めています。



投融資・開発プロジェクトに関する環境評価

事業への投融資や開発プロジェクト案件を進めるにあたって、環境関連法令への対応状況や事故などの緊急事態の発生時に環境に悪影響を及ぼす可能性などを「案件環境評価シート」を用いてチェックすることで、投資判断を行う際の要素の一つとしています。

チェックの結果、環境への影響が懸念される案件については、フォローアップ調査の対象とし、懸念が払拭されるまでフォローを行っています。2018年3月期は、水質汚染、土壌汚染などの環境リスクのある45件について、環境評価を行いました。

2018年3月期 要因別案件環境評価件数

大気汚染	16	廃棄物増加	7
水質汚染	21	天然資源の枯渇	5
土壌汚染	14	地球温暖化	5
騒音・振動	17	生物多様性	2
悪臭	3	その他	0
		合計	90

(合計件数については、要因の指摘がなかった案件および1案件で複数の要因を指摘されたケースもあり、案件環境評価の総数45件とは一致しません)

ISO14001の認証を取得していないグループ会社への訪問調査

丸紅グループは、ISO14001認証を取得しておらず、かつ環境に与える影響・負荷が高いと想定されるグループ会社を抽出し、訪問調査を実施しています。業務内容や設備の状況からグループ会社を環境リスク別に分類し、対象となるグループ会社を抽出するとともに、訪問調査の頻度などを決定しています。この訪問調査では、環境調査を専門とする第三者機関の調査員と丸紅の社員が工場やオフィスを訪問し、業務に適用される環境関連法令等の遵守体制や対応状況、保有設備の運営・管理状況、廃棄物の処理状況をはじめとする環境リスクへの対応状況などのチェックを行います。2018年3月期は国内外の21社25拠点を調査した結果、環境に影響を与えるような重大な問題はありませんでした。

環境データ収集・公表範囲の拡大

丸紅グループでは、環境保全への取り組みに対する信頼性を高めるため、グループレベルの情報を公開し、そのうち

一定以上の範囲に対する第三者からの保証を取得することを目指しています。

その一環として、2017年3月期実績より、第三者から保証を取得し公表する範囲を、従来の丸紅株式会社主要6拠点から国内・海外の全連結子会社に拡大しました。また、2018年3月期実績から、保証の対象となる指標に輸送時の環境負荷を追加しました。今後も、環境保全への取り組みを進め、低炭素社会を実現する努力を重ねていきます。

※詳細はP125「環境データ及び社会性データについての第三者保証」を参照ください。

社会貢献、コミュニティへの参画

丸紅は、企業と社会との結びつき、特に地域社会のニーズに応じた貢献に責任を持って取り組まなくてはならないと考え、2006年1月、「社会貢献活動基本方針」を定めました。丸紅基金や海外奨学基金等、丸紅グループの社会貢献活動の歴史は古く、更に、社員一人ひとりのボランティア活動への参画意識の向上も図っています。今後も、社会とのより良い共存関係を強化していきます。

丸紅基金

丸紅基金は、社会福祉分野における民間助成団体として、1974年、丸紅の出捐により設立されました。全国の社会福祉施設や団体に毎年1億円の助成を継続しており、助成実績の累計は2,484件、総額43億円となっています(2018年3月末現在)。

2018年3月期は、社会福祉施設・団体から525件の申し込みがあり、その中から59件の助成を決定し、フードバンク事業や子ども食堂事業など、地域共生を目指す高齢者・障がい者・生活困窮者支援事業を多数選出しました。先駆的な取り組みとして、障がい者福祉サービスと介護保険サービスの一体運営を目指す事業や、介護用のロボットスーツ導入事業を選出しました。

助成金の原資には、丸紅からの出捐金による運用収入のほか、丸紅グループの役員、社員、OB・OGの有志が毎月1口当たり100円を寄付する「100円クラブ」からの寄付金と、その同額を丸紅が寄付する「マッチングギフト」が含まれています。

また、助成先でのニーズが多様化している現状に合わせて、丸紅の人材を丸紅基金助成先に派遣し人的な支援を行う制度を2018年3月期からスタートしました。助成先と希望する社員双方に対して人事部と協働してニーズのヒアリングを実施しており、2018年3月末現在、8つの助成先で10人が事務や現場でのサポート等の活動を開始しています。

海外奨学基金

丸紅は、新興国の青少年の教育と育成に寄与するため、主にアセアン地域およびブラジルにおいて、奨学基金を設立しています。

各国の教育事情に合わせて、毎年、小学生から大学生、職業訓練学校の生徒を対象に奨学金を給付するほか、パソコン

や文房具などの物品も供与するなど、地域の要請に応じた支援を行っています。

国	設立	対象校	奨学金の内容
フィリピン	1989年	技術・農業系の職業訓練学校や小学校	パソコン、関連備品の寄贈
ベトナム	1994年	貧困地域の小中学校	低額所得世帯の小中学生や教師を対象とした奨学金支給
インドネシア	1999年	インドネシア国内の大学	成績優秀者を対象とした奨学金支給
カンボジア	2007年	カンボジア国内の大学	成績優秀者を対象とした奨学金支給
ラオス	2007年	民族寄宿学校	教科書、制服、文房具、寄宿舎備品の寄贈
ミャンマー	2012年	科学技術省傘下の大学	低額所得世帯の学生を対象とした奨学金支給
インド	2016年	インド国内の大学	成績優秀者を対象とした奨学金支給
ブラジル	2006年	ブラジル国内の職業訓練学校	学校教材費用及び授業料の補助、学術研究費としての奨学金支給

外部評価

丸紅グループのサステナビリティに対する取り組みは、ESG（環境・社会・ガバナンス）の3つの側面から企業の持続的な成長力を評価する各種の評価機関により、継続的に高く評価されています。中でも、世界的に有名なESG投資インデックスの一つである「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World」の対象銘柄には2008年以来、選定されています。同様に、世界的な指標である「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄には2002年以来、選定されています。

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World

「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World」は、ダウ・ジョーンズ社（米国）とRobecoSAM社*（スイス）の提携により、世界の大手企業約2,500社の中から、経済、環境、社会の3分野において企業の持続可能性（Sustainability）を評価し、上位10%の株式銘柄を選定し組み入れた世界的な株価指標です。

対象銘柄は毎年9月に見直され、2017年は、世界で320社、日本企業からは31社が選ばれています。

* RobecoSAM社：企業へのアンケート調査、発行文書・報道などから得られた情報をもとに、経済、環境、社会の諸項目を持続可能性の観点から評価する、スイス所在の調査・格付会社。

FTSE4Good Index Series

「FTSE4Good Index Series」は、ロンドン証券取引所グループのFTSE Russellが開発・創設した株価指標です。企業における「環境マネジメント」「気候変動」「人権・労働」「サプライチェーン労働基準」「贈収賄防止」などへの各取り組み状況を基準として評価し、組み入れ企業を選定しています。2018年は、世界で953社、日本企業からは152社が選ばれています。

FTSE Blossom Japan IndexとMSCI日本株女性活躍指数

FTSE Russellにより構築された「FTSE Blossom Japan Index」はESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、業種ニュートラルとなるよう設計されています。「MSCI日本株女性活躍指数」は、MSCI社によって開発され、各業種から性別多様性が高い日本企業が選ばれています。これらのインデックスは、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が公募していたESG投資のためのインデックスに選定されています。

CDP

CDP（ロンドンに事務所を置く非営利団体）が、FTSEインデックスに組み入れられた企業に対して、環境戦略や温室効果ガスの排出量の開示を求め、収集した情報を分析・評価して投資家に公開しているプロジェクトです。現在では低炭素化への取り組みに加え、水資源や森林資源にも領域が拡大されました。丸紅は、2007年からCDPに参加しています。

「RobecoSAM Silver Class 2018」に選定

2018年1月、丸紅は、「Dow Jones Sustainability Indices」の調査・格付会社であるRobecoSAM社から、当社が所属する「商社・流通業」産業において、「RobecoSAM Silver Class 2018」に選定されました。全世界で60に及ぶ産業の中から、各産業の上位15%の企業を選び、更に各社のパフォーマンスに応じてGold Class、Silver Class、Bronze Classに属する企業を認定しています。Silver Classは、各産業において最高スコアを獲得した企業との得点差が1～5%以内のスコアを獲得した企業が認定されるもので、約3,500社の中から、78社が選ばれました。

役員一覧

2018年6月22日現在

取締役



取締役会長
朝田 照男



代表取締役社長
國分 文也



代表取締役 副社長執行役員、CAO、CIO、
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、
内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長
松村 之彦



社外取締役
北畑 隆生



社外取締役
高橋 恭平



社外取締役
福田 進

監査役



監査役
葛目 薫



監査役
郡司 和朗



社外監査役
吉戒 修一

専務執行役員

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
岩佐 薫

エネルギー・金属グループCEO
高原 一郎

食料グループCEO、東アジア総代表、
投融資委員会副委員長
寺川 彰

常務執行役員

生活産業グループCEO
南 晃

欧州CIS統括、欧州支配人、
丸紅欧州会社社長
石附 武積

素材グループCEO
小林 武雄

米州統括、北中米支配人、
丸紅米国会社社長・CEO
河村 肇

食品本部長
山崎 康司

アグリインプット事業本部長、
Helena Agri-Enterprises LLC,
President and CEO
Michael McCarty

輸送機グループCEO
氏家 俊明

エネルギー本部長
相良 明彦



代表取締役 副社長執行役員、
電力・プラントグループCEO

柿木 真澄



代表取締役 常務執行役員、CFO、
IR・格付担当役員、投資委員会委員長、
サステナビリティ推進委員会委員長、
開示委員会委員長

矢部 延弘



代表取締役 常務執行役員、CDIO、CSO、
投資委員会副委員長

宮田 裕久



社外取締役

翁 百合



社外監査役

八丁地 隆



社外監査役

米田 壮

執行役員

金属資源本部長

小林 伸一

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

酒井 宗二

大阪支社長

富田 稔

アグリインプット事業本部副本部長

二井 英一

中東統括

佐藤 誠

電力本部長

横田 善明

情報・物流・ヘルスケア本部長

株本 幸二

中部支社長

古賀 久三治

化学品本部長

堀江 順

穀物本部長

熊田 秀伸

ライフスタイル本部長

大平 裕一

建機・産機本部長

板井 二郎

プラント本部長

岡田 英嗣

秘書部長、広報部長

島崎 豊

保険・金融・不動産本部長

及川 健一郎

中国総代表、丸紅中国会社社長

平澤 順

経営企画部長、
デジタル・イノベーション部長

古谷 孝之

航空・船舶本部長

武智 康祐