最終更新日：2021年6月25日

丸紅株式会社
代表取締役社長　柿木　真澄
問合せ先：経営企画部企画課 03-3282-4666
証券コード：8002
https://www.marubeni.com/jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

当社グループの役員、社員は、社是「正・新・和」及び丸紅行動憲章に掲げられた精神に則り、法令や社内規則を遵守するとともに、企業倫理・経営理念に適った企業活動を行い、コーポレート・ガバナンスの充実に努めております。また、当社は、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制等について、取締役会にて「内部統制の基本方針」を決議しております。その概要は本報告書の「Ⅳ.1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」に記載のとおりです。

1－社是・経営理念
社 是：　「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）
経営理念：「丸紅は、社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。」

2－丸紅行動憲章
丸紅は、公正なる競争を通じて利潤を追求する企業体であると同時に、世界経済の発展に貢献し、社会にとって価値のある企業であることを目指します。これを踏まえて、以下の6項目を行動の基本原則とします。
(a) 公正、透明な企業活動の徹底
法律を遵守し、公正な取引を励行する。
内外の政治や行政との健全な関係を保ち、自由競争による営業活動を徹底する。
反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨む。
(b) グローバル・ネットワーク企業としての発展
各国、各地域の文化を尊重し、企業活動を通じて地域経済の繁栄に貢献していく。
グローバルに理解が得られる経営システムを通じて、各地域社会と調和のとれた発展を目指す。
(c) 新しい価値の創造
市場や産業の変化に対応するだけでなく、変化を自ら創造し、市場や顧客に対して新しい商品やサービスを提供していく。
既存の常識や枠組みにとらわれることなく、常に新たな可能性にチャレンジする。
(d) 個性の尊重と独創性の発揮
一人一人の個性を尊重し、独創性が存分に発揮できる、自由で活力のある企業風土を醸成する。
自己管理の下、自らが課題達成に向けて主体的に行動する。
(e) コーポレート・ガバナンスの推進
株主や社会に対して積極的な情報開示を行い、経営の透明度を高める。
経営の改善等に係る提案を尊重し、株主や社会に対してオープンな経営を目指す。
(f) 社会貢献や地球環境への積極的な関与
国際社会における企業市民としての責任を自覚し、積極的な社会貢献活動を行う。
環境問題に心を配り、健全な地球環境を子孫に継承する。

3－ステークホルダーについて
当社グループは、世界のさまざまなステークホルダーに支えられて事業を行っています。ステークホルダーの期待・関心および当社が環境・社会に及ぼす影響を踏まえて、ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、ともに考え歩みを進めていくことが重要であると認識しています。当社グループのステークホルダーに対する考え方は以下のとおりです。
(a) 顧客・取引先
顧客・取引先から信用される企業を目指し、安全性に十分配慮のうえ、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供し、誠実な対応を通じて、満足度の向上、信頼の獲得に常時取り組みます。
(b) 株主・投資家
事業環境の変化に対応し安定的な収益を確保するだけでなく、環境および社会分野においても企業価値の向上に努め、企業情報を積極的かつ公正に開示することで、株主の期待に応えます。
(c) 地域社会
地域社会の一員として共生を図り、事業を展開する地域に暮らす人々の生活向上や地域産業の発展、青少年をはじめとした現地の雇用機会創出とジェンダーや障がい者雇用など多様性とインクルージョンに配慮した雇用等を通じて豊かな地域社会創造に貢献します。海外においては、地域の法令・文化・慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営に努めます。また、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、断固として対決します。
(d) 社員
当社グループ社員一人ひとりの価値観・人生設計を尊重します。また、あらゆる差別を撤廃し、誰もが快適に働ける職場環境を整備します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

当社は、上記の基本的な考え方に基づき、改訂前コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しております。

[コーポレートガバナンス･コードの各原則に基づく開示] 更新

当社では、改訂前コーポレートガバナンス･コードの各原則に基づく開示事項を含め、基本原則･原則･補充原則の各78原則すべてに対する当社の取り組み状況や取り組み方針につき、本報告書の添付、並びに当社ウェブページに掲載しておりますので、そちらを御参照下さい。
(https://www.marubeni.com/jp/company/governance/)

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新	30%以上

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	165,540,400	9.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	123,732,900	7.12
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	98,570,158	5.68
明治安田生命保険相互会社	41,818,718	2.41
株式会社みずほ銀行	30,000,000	1.73
損害保険ジャパン株式会社	30,000,000	1.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	29,781,700	1.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	26,399,100	1.52
STATE STREET BANK WEST CLIENT － TREATY 505234	25,448,103	1.47
第一生命保険株式会社	24,859,500	1.43

支配株主(親会社を除く)の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

特にありません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分 更新	東京 第一部
決算期	3 月
業種	卸売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート･ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社は、多数のグループ会社を有し、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しております。当社は、グループ会社の独立性を尊重しつつも、株主･事業オーナーとしてグループ会社の経営管理･監督の役割を担い、当社グループ全体の企業価値向上･最大化に向けて取り組んでおります。また、グループ会社は、当社グループとしての方針･戦略･目標に基づき、企業価値向上･最大化に向けた経営執行を行う役割を担っております。当社は、(i)当社グループの経営方針の共有･浸透、(ii)上記の役割等の明確化によるガバナンス体制の構築･強化、(iii)必要な制度･諸規程･ルール等の整備･体制化を図り、当社グループとして最大限の成長を目指すことを目的とし、2017年4月1日に、当社グループ共通の『丸紅グループガバナンスポリシー』を制定し、グループガバナンスの着実な浸透･実践を進めております。
当社は、上場子会社として、日本国内に自社構築した大容量光ファイバーネットワーク網を活用し、法人及びマンション向けに最先端のサービスを提供する、アルテリア･ネットワークス(株)を有しております。当社は、同社が上場企業としての堅固で透明性の高いガバナンス体制を維持する一方で、機動的な意思決定を行うことを確保しつつ、当社グループが保有する顧客やパートナー企業へのアクセスと同社が保有するネットワーク資産や最先端サービスとのシナジー創出や、新規事業分野を含めた様々な分野での協業を追求することが、当社グループ全体の企業価値向上･最

大化に繋がるものと考えております。
同社の上場子会社としての独立性に配慮し、同社は『丸紅グループガバナンスポリシー』の適用対象外としておりますが、当社は、同社の一般株主との間で利益相反とならぬよう、親会社として適切な指導・助言を行い、当社グループとして適切なガバナンス体制の浸透及び当社グループ全体の企業価値向上・最大化を図っております。
また、当社は同社との間で、同社におけるガバナンス体制の構築・運用の実効性確保のため、内部統制上の重要な事項につき、同社から当社への報告や事前意見伺いを行うこと、当社から同社に対し内部統制システムの整備に必要な支援・指導を行うこと等を定めた協定書を締結しております。もっとも、当該協定書に基づく当社の意見は同社を拘束するものではなく、同社は当社の意見を参考に、最終的には自らの責任と判断により意思決定を行うこととすることで、同社の独立性を担保しています。同社においては、少数株主の利益に適切に配慮するため、複数の独立社外取締役を選任し、その過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会を任意の機関として設置する等、同社の少数株主の利益を不当に損なうことのないガバナンス体制を構築しております。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数 更新	13 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	6 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	6 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)									
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
北畑　隆生	その他											
高橋　恭平	他の会社の出身者								△			
翁　百合	他の会社の出身者											
八丁地　隆	他の会社の出身者								△			
木寺　昌人	その他											
石塚　茂樹	他の会社の出身者								○			

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

北畑　隆生	○	同氏は、学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長を兼務しておりますが、当社と同法人との取引はありません。	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。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により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で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準･方針」を充足します。このため、当社は、同氏を金融商品取引所が定める独立役員として指定し、届け出ております。
高橋　恭平	○	同氏は、過去に昭和電工株式会社の業務執行者でした。当社と同社との間では、当社が同社に対して原料等を販売し、また当社が同社の製造する製品等を購入する等、継続的な取引関係がありますが、2017年度から2019年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.01%であり、同社の当社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.08%であり、僅少であります。	同氏は、国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識を有しており、実践的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、コーポレート･ガバナンスにも精通しており、ガバナンス･報酬委員会の委員長として、当社の経営の健全性･透明性･効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。また、現在及び過去における同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準･方針」を充足します。このため、当社は、同氏を金融商品取引所が定める独立役員として指定し、届け出ております。
翁　百合	○	該当ありません。	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、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、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、さらに、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により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で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準･方針」を充足します。このため、当社は、同氏を金融商品取引所が定める独立役員として指定し、届け出ております。

八丁地　隆	○	同氏は、過去に株式会社日立製作所の業務執行者でした。当社と同社との間では、商品売買取引、工事請負契約等の多様かつ継続的な取引関係がありますが、2017年度から2019年度までの3事業年度の当社の同社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.02%であり、同社の当社に対する売上高は、同事業年度期間中の当社連結収益の0.01%であり、僅少であります。	同氏は、国際的企業における長きに亘る企業経営の経験を通して培われた高い見識を有し、他企業における社外役員等として、業務執行に対する助言や監督を行った豊富な経験を有しております。また、2017年6月から2020年6月まで当社の社外監査役を務めており、当社の事業内容についても熟知し、実践的な視点を交えながら、客観的･専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。さらに、指名委員会の委員として当社の経営の健全性･透明性･効率性を高めるため、また、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしてサステナビリティ を推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。また、現在及び過去における同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準･方針」を充足します。このため、当社は、同氏を金融商品取引所が定める独立役員として指定し、届け出ております。
木寺　昌人	○	該当ありません。	同氏は、外務省を中心に官界において要職を歴任され、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢等に関する高い見識を有しており、また、当社の経営において不可欠である、多様性に対する深い理解･経験を有しております。日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的･専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。さらに、ガバナンス･報酬委員会の委員 として、当社の経営の健全性･透明性･効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。 同氏には、引き続き、上記の役割を果たしていただくことが期待されるため、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により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で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準･方針」を充足します。このため、当社は、同氏を金融商品取引所が定める独立役員として指定し、届け出ております。
石塚　茂樹	○	同氏は、ソニーグループ株式会社（旧ソニー株式会社）の業務執行者であります。当社と同社との間では、2017年度から2019年度までの3事業年度の間、取引はありません。また、同氏は、旧ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社及び旧ソニーエレクトロニクス株式会社（両社は、現ソニー株式会社に統合）の業務執行者でした。当社と両社との間では、2017年度から2019年度までの3事業年度の間、取引はありません。	同氏は、国際的企業において長きに亘る企業経営の経験を通して培われた高い見識を有しており、また、技術･開発エンジニア出身として、当社の経営において不可欠であるデジタル･IT分野に対する深い理解･経験を有しております。同氏には、日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的･専門的な視点から、当社の経営の健全性･透明性･効率性を高めるための、経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただけるものと期待されます。これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を新たに社外取締役候補者に定め、株主総会の決議により社外取締役として選任しております。また、現在及び過去における同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれがなく、本報告書II.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準･方針」を充足します。このため、当社は、同氏を金融商品取引所が定める独立役員として指定し、届け出ております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	4	1	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス･報酬委員会	6	2	2	2	0	2	社外取締役

補足説明 更新

● 指名委員会に相当する任意の委員会
・ 指名委員会（随時開催）：社外役員が委員長を務め、社外役員が構成メンバーの過半数を占める構成の下、取締役、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、取締役会に答申する取締役会の諮問機関です。なお、2020年度は5回開催し、全ての回において全委員が出席致しました。2020年度における主な審議内容は、取締役･監査役候補者及び後継者育成計画等です。
・委員の構成：
委員長　翁 百合（社外取締役）
委員　　柿木 真澄（取締役 社長）
　　八丁地 隆（社外取締役）
　　石塚 茂樹（社外取締役）

● 報酬委員会に相当する任意の委員会
・ ガバナンス･報酬委員会（随時開催）：社外役員が委員長を務め、社外役員が構成メンバーの過半数を占める構成の下、取締役･執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会に答申する取締役会の諮問機関です。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。なお、2020年度は4回開催し、全ての回において全委員が出席致しました。2020年度における主な審議内容は、取締役･執行役員の報酬、株式報酬制度の見直し、取締役会の実効性評価、役員情報の開示の充実等です。
・ 委員の構成：
委員長　高橋 恭平（社外取締役）
委員　　柿木 真澄（取締役 社長）
　　石附 武積（取締役 専務執行役員）
　　木寺 昌人（社外取締役）
　　米田 壯（社外監査役）
　　菊池 洋一（社外監査役）

・ 委員構成において「その他」に該当する委員は、社外監査役です。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	員数の上限を定めていない
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

監査役と会計監査人とは毎月開催のミーティングにおいて情報交換を行う等して相互の監査状況の把握に努めております。なお、2021年度における当社会計監査人はEY新日本有限責任監査法人であります。監査役と内部監査部門である監査部は毎月開催のミーティングにおいて意見交換を行い、密接に連携しながら、監査業務を行なっております。2020年度は監査役会を16回開催し、全監査役が、在任中に開催された監査役会全てに出席しております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
米田　壮	その他													
菊池　洋一	弁護士													
西山　茂	学者													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
米田　壮	○	該当ありません。	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、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、当社の社外監査役として経営に対する監督を適切に行っていただいております。また、ガバナンス・報酬委員会の委員として、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、取締役会が同氏を社外監査役候補者に定め、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、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足するため、同氏を独立役員として指定し、届け出ております。
菊池　洋一	○	該当ありません。	同氏は、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・高い見識を有しております。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おります。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外監査役候補者に定め、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で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足するため、同氏を独立役員として指定し、届け出ております。

西山　茂	○	該当ありません。	同氏は、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等としての豊富な経験を有しております。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おります。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、取締役会が同氏を社外監査役候補者に定め、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で人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、本報告書Ⅱ.3記載の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」を充足するため、同氏を独立役員として指定し、届け出ております。

【独立役員関係】

独立役員の人数 更新	9 名

その他独立役員に関する事項

当社は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 更新	業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明 更新

後述の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載の通り、社外取締役を除く取締役（以下、対象取締役という）の報酬は、対象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、加算給と個人評価給及び時価総額条件型譲渡制限付株式から構成され、給付の形式は現金報酬と、後述する譲渡制限付株式及び時価総額条件型譲渡制限付株式から構成されます。
・業績連動報酬
業績連動報酬は、「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）の50%と基礎営業キャッシュ・フローの50%の和」を指標とし、当該指標が1,000億円未満の場合は0、1,000億円以上の場合は比例的に50億円毎に取締役会が定めるポイント（約2%）ずつ増加する乗率を、基本報酬額に乗じた金額となります。会社の業績とリンクさせたメリハリのある報酬形態とするため、2018年度までは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）を指標として用いましたが、2019年度からは中期経営戦略「GC2021」の経営目標と報酬制度のアライメントの更なる強化を目的として、連結純利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）の50%と基礎営業キャッシュ・フローの50%の和を指標と致しました。2020年度の業績連動報酬の算定に用いた2019年度の連結純利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）及び基礎営業キャッシュ・フローは、期初の目標値（2019年5月7日公表）が各々2,400億円、3,900億円、実績値は各々△1,975億円と3,638億円となります。
・株式報酬
当社は2021年度より、中長期的な企業価値の持続的な向上を図り、将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、対象取締役に対して譲渡制限付株式及び時価総額条件型譲渡制限付株式を付与しております。
①譲渡制限付株式
当社は対象取締役に対して、基本報酬と業績連動報酬の合計額の20%相当額を、一定の譲渡制限期間を設けた上で、当社普通株式を譲渡制限付株式として支給しております。株主の皆様との価値共有を中長期にわたって実現するため、譲渡制限期間は割当てを受けた日より当社の取締役、執行役員の地位、その他の当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位から退任又は退職する直後の時点までの期間としています。
②時価総額条件型譲渡制限付株式
当社は対象取締役に対して、当社グループの中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役会が予め定める時価総額条件成長率その他の業績指標に係る目標の達成度に応じて算定される数の普通株式を、基本報酬の10%分をベースに最大1.5倍相当額を、現状の報酬に加える形で時価総額条件型譲渡制限付株式として支給しております。

なお、本制度の導入にあわせて2020年まで適用した対象取締役に対するストックオプション制度を廃止し、既に付与済みのものを除き、今後、当該報酬等の額の定めに基づくストックオプションとしての新株予約権の発行は行わないこととしております。

ストックオプションの付与対象者 更新	その他

該当項目に関する補足説明 更新

当社は、2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において、対象取締役に対するストックオプションとしての新株予約権に関する報酬等の額の定めを廃止し、既に付与済みのものを除き、今後、当該報酬等の額の定めに基づくストックオプションとしての新株予約権の発行は行わないこととしております。
例外として、海外在勤により日本国非居住者となる執行役員に対し割当てを留保していたストックオプションとしての新株予約権については、既に留保した分に限り、今後、発行することとしております。

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

(a)2020年度における取締役及び監査役への報酬等の総額は次の通りです。

区分	支給人数(名)	支給総額(百万円)	内訳(百万円) 基本報酬等	業績連動報酬	株式報酬型ストックオプション	時価総額条件付株式報酬型ストックオプション
社内取締役	7	374	292	0	70	12
社外取締役	6	86	86	-	-	-
取締役合計	13	460	378	0	70	12
社内監査役	2	80	80	-	-	-
社外監査役	5	51	51	-	-	-
監査役合計	7	131	131	0	0	0

(注1)金額は、百万円未満を四捨五入しております。
(注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))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、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。
(注3) なお、当社は2021年度より譲渡制限付株式及び時価総額条件型譲渡制限付株式を導入しており、当該株式報酬の限度額は、上記の取締役の報酬等の額の範囲内で、譲渡制限付株式については年額180百万円以内、時価総額条件型譲渡制限付株式については年額120百万円であります。
(注4)当社は、2007年6月22日開催の第83回定時株主総会終結の時をもって退職慰労金制度を廃止し、退職慰労金を制度廃止に伴い打切り支給する旨決議しております。当社は、当該決議に基づき、当該打切り支給の対象となる取締役及び監査役に対し、取締役については、取締役又は執行役員を退任するいずれか遅い時、監査役については、監査役を退任する時に退職慰労金を支給することとしております。打切り支給対象の取締役及び監査役の中で、当事業年度において役員が受けた退職慰労金はありません。
(b)2020年度において報酬等の総額が1億円以上である者はおりません。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員の報酬総額の限度額が決定されます。社外役員が委員長を務め、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。
社外取締役を除く取締役の報酬は、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、加算給と個人評価給及び時価総額条件型譲渡制限付株式から構成されます。加算給は取締役加算給及び代表権を持つ取締役に対する代表権加算給により構成されます。個人評価給は連結純利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)と基礎営業キャッシュ・フローの達成/未達成を評価項目とし、それぞれの項目について達成/未達成に応じて取締役会の定める反映率を、基本報酬に乗じる形で反映する組織業績評価と、当該年度の業績、将来に向けた新たな価値創造の仕掛け・取組みなど中長期の貢献等を考慮し、取締役会が定める反映率の範囲内で基本報酬に乗じる形で反映する定性評価から構成されます。なお、定性評価を行うのは業務執行のトップである社長が最も適していると判断されたことにより、取締役会で代表取締役社長の柿木真澄に当該評価(以下、社長定性評価)の権限を一任しております。なお、当該権限が適切に行使されるよう、社長定性評価における反映率は取締役会が定める範囲内としております。
業績連動報酬については、前述の「取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況」に記載のとおりです。
また、業務執行から独立した立場である社外取締役及び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。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役のサポート体制:経営企画部長及び法務部長が、取締役会のすべての議案について事前説明を行っており、社外取締役に対する日常の連絡等は他の取締役同様、担当の秘書を設置し、サポートを行っております。
社外監査役のサポート体制:経営企画部長及び法務部長が、取締役会のすべての議案について事前説明を行っており、社外監査役に対する日常の連絡等は監査役室にて他の監査役と同様のサポートを行っております。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役･顧問等の氏名等

氏名	役職･地位	業務内容	勤務形態･条件 (常勤･非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
辻　亨	名誉理事	無し	非常勤･無報酬	2008/03/31	定めない
勝俣　宣夫	名誉理事	無し	非常勤･無報酬	2013/03/31	定めない
朝田　照男	名誉理事	社外活動	常勤･報酬有	2019/03/31	2022年3月

元代表取締役社長等である相談役･顧問等の合計人数　3 名

その他の事項

･当社は2019年4月1日付にて相談役制度を廃止しております。(2018年6月22日開催の取締役会にて機関決定。)

･業務執行には関与せず、財界活動や社会的意義の高い社外活動に従事する為、「常任顧問」を任命することがあります。

･当社役員を退任したものを対象として、社長が「理事」を任命しています。その内、当社の会長または社長を経験した者が常任顧問を退任し、理事に就任する場合の呼称を「名誉理事」としています。

2．業務執行、監査･監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート･ガバナンス体制の概要) 更新

当社の会社の機関の内容は以下のとおりです。
(a) 取締役会
取締役会は、取締役13名(うち社外取締役6名。男性12名･女性1名)をもって構成し、当社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おります。なお、経営と執行をより明確に分離するため、原則として代表権･業務執行権限を有さない取締役会長が取締役会の議長を務めております。
(b) 監査役会
監査役会は、監査役5名(うち社外監査役3名)をもって構成しております。当社は監査役制度を採用しており、各監査役は、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おります。
(c) 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1名、常務執行役員3名をもって構成し、経営に関する方針および全社的重要事項を審議しております。
(d) 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･支配人をもって構成し、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おります。
(e) 執行役員会
執行役員会は、執行役員37名(うち、5名取締役兼務)をもって構成し、社長の方針示達及び情報連絡並びに決算報告、内部監査報告等業務執行に係る事項の報告を行っております。

さらに、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おります。主な委員会とその役割は以下のとおりです。

･ 投融資委員会(原則週1回開催、2020年度は16回開催)
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。
･ コンプライアンス委員会(原則年4回開催、その他随時開催、2020年度は4回開催)
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。
･ サステナビリティ推進委員会(原則年1回開催、その他随時開催、2020年度は5回開催)
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連する討議･取締役会への報告を行う。
･ 内部統制委員会(随時開催、2020年度は2回開催)
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。
･ 開示委員会(随時開催、2020年度は15回開催)
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。

また、会社の機関、委員会の2020年度における開催状況は以下のとおりです。2020年度は、取締役会を18回開催し、北畑取締役、翁取締役の17回を除き、全取締役及び全監査役が在任中に開催された全ての取締役会に出席しております。取締役会は、当社の業務執行を決定するとともに、取締役の業務執行状況を監督するため、取締役会は取締役より定期的に報告を受けました。主な審議事項は、中期経営戦略、投融資案件、リスクシナリオ等の経営戦略、決算･財務関連事項、役員報酬、取締役会の実効性評価、内部統制関連事項、ガバナンス向上に向けた対応方針等です。
監査役会は、16回開催され、監査方針及び監査計画を策定し、監査結果を報告しました。各監査役は、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して、取締役の職務遂行を監査しました。経営会議を40回開催し、経営に関する方針及び全社的重要事項を審議･決定しました。その他、本部長会は3回、執行役員会は3回開催しました。

監査役の機能強化に係る取組状況は以下のとおりです。
(1) 監査役監査を支える人材･体制
監査役の補助を行う監査役室(専任3名)を設置し、社長の直属機関である監査部(82名)及び会計監査人と連携した対応を確立しており、監査役監査を支える人材･体制は確保されています。

(2) 財務・会計に関する知見
以下の監査役については、下記のとおり財務・会計に関する相当程度の知見を有するものと判断されます。
(監査役 南晃)
取締役　常務執行役員、CAO、監査部担当役員補佐を歴任し、財務・会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
(監査役 西山茂)
公認会計士及び早稲田大学大学院経営管理研究科教授として、財務・会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

また、当社は社外取締役北畑隆生、高橋恭平、翁百合、八丁地隆、木寺昌人、及び石塚茂樹の各氏、並びに社外監査役米田壯、菊池洋一、及び西山茂の各氏との間で、各氏が社外取締役又は社外監査役としての責務を十分に果たせるよう、会社法第423条第1項に定める損害賠償責任について、その責務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を限度とする契約を締結しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役及び社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。
(a) 意思決定の迅速性・効率性
当社の多角的な事業活動に精通した執行役員を兼務している取締役を置くことにより、意思決定の迅速性・効率性を確保しております。
(b) 適正な監督機能
取締役会構成員の3分の1以上の社外取締役候補者の選任、監査役室の設置、監査役と監査部及び会計監査人との連携、社外取締役及び社外監査役に対して取締役会付議事項の事前説明を同一機会に実施する等の諸施策を講じることにより、適正な監督機能を確保しております。

また、当社は社外取締役及び社外監査役の役割・機能を以下のとおりと考えております。
(a) 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頂くことによる取締役会及び監査役会の活性化
(b) 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
(c) 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

当社は、社外役員が上記役割・機能を適切に発揮するために、以下の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」に基づき、その選任を行っております。

＜当社の社外役員の独立性に関する基準・方針＞
株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に加え、本人が現在および過去3事業年度における以下1.～7.に該当する場合は独立性を有さないものと判断します。
1. 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有）またはその業務執行者　(注1)
2. 当社の連結総資産の2%を超える借入先の業務執行者
3. 当社との取引が当社連結収益の2%を超える取引先の業務執行者
4. 当社の会計監査人の代表社員または社員
5. 当社よりコンサルティングや顧問契約として、事業年度当たり1,000万円を超える金銭をえている者
6. 当社より事業年度当たり1,000万円を超える寄付金を受けた団体に属する者
7. 当社ならびに当社子会社の業務執行者のうち取締役・執行役員、監査役とその二親等以内の親族または同居者
なお、上記1.～7.のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、役員選任時にその理由を説明・開示する。
(注1) 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員その他使用人等

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会の約3週間前に発送しています。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避して株主総会を開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	株主名簿管理人の運営するシステムを利用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	ICJの機関投資家向け議決権行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知・事業報告・計算書類等の英訳を招集通知発送日以前に当社ホームページへ掲載しております。
その他	その他株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化のため、以下の施策に取り組んでおります。 ・招集通知・事業報告・計算書類等を株主の皆様への発送に先立ち当社ホームページへ掲載 ・株主総会当日の報告事項をインターネット配信（オンデマンド）

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	情報開示に関する基本方針、およびIR活動方針を当社ホームページへ掲載しております。また「開示委員会規程」を定め、社内に周知・徹底しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向けに説明会（年2回程度）を開催しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算説明会（カンファレンスコールを含む）に加え、マネージメントによるアナリストや機関投資家向けのミーティングを定期的に開催しています。（いずれも社長またはIR担当役員より説明）	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算説明会（カンファレンスコールを含む）関連の英訳資料を当社ホームページに掲載することに加え、マネージメントによる海外投資家向けのミーティングを定期的に開催しています。（いずれも社長またはIR担当役員より説明）	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、統合報告書、株主レポート、四半期報告書、有価証券報告書、決算説明会資料、株主総会招集通知、事業説明会資料等をホームページに掲載しています。	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR担当役員を任命するとともに、IR担当部署として財務部IR課を設置しています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	本報告書Ⅰ「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の1.に記載しています。

環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	環境を含めたCSRの各フィールドで、幅広い活動を展開しています。 ＜事業活動を通じた環境・社会価値の創出について＞ 2018年度よりサステナビリティ推進委員会を設置しています。アドバイザーには社外取締役、社外監査役を起用し、社外の観点も含めた推進体制としています。2019年4月より体制強化の一環として、サステナビリティ推進委員会の委員長をChief Sustainable Development Officerとし、サステナビリティ推進部を新設しました。さらに、組織ごとに、サステナビリティ推進を担うサステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、グループ一体となって、サステナビリティへの取り組みを進化させています。詳しい活動やサステナビリティ推進体制については、毎年発行している統合報告書をご覧ください。 ＜社会貢献活動等＞ 1974年、当社の出捐により設立された社会福祉法人丸紅基金の活動への支援等、積極的に推進しています。詳しい活動については、当社ウェブサイトの下記URLをご覧ください。 https://www.marubeni.com/jp/sustainability/contribution/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「丸紅行動憲章」及び「コンプライアンスマニュアル」において、ステークホルダーを含めた社会全般に対する、積極的で適時・適切な情報開示方針を定め、開示しています。
その他	中期経営戦略「GC2021」における「グループ人財戦略」では、Global crossvalue platformの実現に向けて、「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」からなる「丸紅人財エコシステム」の形成を目指しています。「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」を重点施策に掲げ、以下施策に取り組んでいます。 ・ダイバーシティ・マネジメントの推進 様々な個性・経験・能力・価値観を持つ社員一人ひとりの「多様な個の力」を活かす企業文化・職場づくりに向け、グループ内のダイバーシティを一層推進していきます。また、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。 ・女性の活躍推進 女性総合職の一層のチャレンジを促すため、本人とその直属上長を重点対象とした研修を2014年度より継続して実施してきたほか、「女性活躍推進法」の施行に伴い、2016年度から5か年の行動計画（第1期）を策定し、女性総合職の採用・育成の強化、積極的な海外派遣や、ライフイベントにかかわらず活躍できる環境づくりに注力してきました。 2021年度から5か年の行動計画（第2期）では、以下4点の数値目標を設定し、「女性人財のパイプラインの強化」「生産性向上に資する健康経営・働き方改革の継続強化」「多様な個の強みを活かす企業文化・職場づくりの継続」に引き続き注力して参ります。 ①総合職の新卒採用における女性比率を、現状の 20～30%から、3年以内(2024年4月1日 入社迄)に 40～50%程度とする ②総合職全体に占める女性比率を15%以上にする ③管理職全体に占める女性労働者の割合を10%以上にする ④年次有給休暇取得率を 70%以上にする ※②～④は2026年3月末迄の目標 また、国連が定める「国際女性デー」（3月8日）に合わせて、2017年度よりMarubeni International Women’s Dayを開催しており、グループを挙げて、女性の活躍を支援する風土醸成に取り組んでいます。 ・健康経営・働き方改革 社員の健康維持・増進を重要な経営課題と位置付け、社員の健康リテラシーの向上施策、がん・生活習慣病対策の強化、メンタルヘルス対応の強化等の施策を継続的に実施しています。 また、多様な人財が新たな価値創造を生み出していくための自律的な働き方を推進・支援するため、勤務場所の選択肢を増やす「どこでもワーク（自宅やサテライトオフィスでの勤務を認める仕組み）」を全社的に活用、出社と「どこでもワーク」のベストミックスを追求することで、コロナ禍における対応と組織・個人のパフォーマンスの最大化を図っています。

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制」に関する基本方針（以下、内部統制の基本方針）を以下のとおり整備しています。

＜内部統制の基本方針＞

丸紅株式会社（以下、丸紅という）は、社是及び経営理念※に適った企業活動を通じ、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構築するため、会社法及び会社法施行規則に基づき、以下のとおり、丸紅の業務並びに丸紅及び丸紅グループ各社（丸紅の連結子会社及び丸紅が実質的に子会社と同等とみなす会社をいう。以下同じ）から成る企業集団（以下、丸紅グループという）の業務の適正を確保するための体制に関する基本方針（以下、内部統制の基本方針という）を整備する。丸紅は、社会の変化に対応し、内部統制の基本方針を常に見直すことにより、より適正かつ効率的な体制を実現するものとする。

※社 是：「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）
経営理念：「丸紅は社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。」

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

（1）コーポレート・ガバナンス
1－取締役及び取締役会
取締役会は、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する。執行と監督との分離を明確にする趣旨で、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こととする。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ヵ月に一度以上業務執行状況を取締役会に報告する。また、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て最適な経営体制を機動的に構築するため、取締役の任期は一年とする。丸紅は、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、社外取締役を選任する。丸紅は、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。

2－監査役及び監査役会
監査役は、法令の定める権限を行使するとともに、監査部及び会計監査人と連携して、「監査役会規則」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行を監査する。

（2）コンプライアンス
1－コンプライアンス体制
丸紅は、役員（取締役及び執行役員。以下同じ）及び社員がコンプライアンスに適った企業活動を実践するため、丸紅行動憲章、コンプライアンスマニュアル他丸紅グループ共通の行動規範を定める。その目的達成のため、コンプライアンス委員会をはじめとした各種委員会を設置し、諸施策を講じる。

2－内部通報制度
コンプライアンス上問題のある行為を知ったとき、何らかの理由で職制ラインが機能しない場合に備え、丸紅グループ全体のコンプライアンスの報告・相談窓口として、以下を設置する。
(a)相談“ホッ”とライン（コンプライアンス委員会ライン及び社外弁護士ライン）
丸紅グループ向けのコンプライアンス全般に係る相談窓口
(b)Marubeni Anti-Corruption Hotline
丸紅グループ及びビジネスパートナー向けの贈収賄等の重大犯罪に特化したコンプライアンス相談窓口

3－反社会的勢力との関係遮断
丸紅は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する。

（3）内部監査
業務執行者の職務執行の妥当性及びコンプライアンスの状況につき調査するため、社長直轄の組織として監査部を設置し、監査部による内部監査及び監査部の指導による丸紅の全社レベルでの自己点検を実施する。内部監査の結果は定期的に取締役会に報告されるものとする。

（4）懲戒処分
役員・社員の職務の執行により法令違反等が生じた場合、役員については取締役会の諮問機関であるガバナンス・報酬委員会（社外役員が過半数のメンバーで構成される）、社員については賞罰審査委員会に諮った上で、諸規程などに則り、厳正な処分を行う。

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

（1）情報の保存及び管理並びに情報流出防止
丸紅は、役員及び社員の職務の執行に係る情報に関し、情報資産管理規程に基づき、保存対象情報資産、保存期間及び情報管理責任者を定め、情報の保存及び管理並びに情報流出防止体制を整備する。

（2）情報の閲覧
役員及び監査役は、常時、これらの情報資産を閲覧できるものとする。

3．損失の危険の管理に関する規程その他の体制

（1）職務権限の原則

役員及び各職位にある社員は、取締役会決議及び職務権限規程に基づき、その職務の遂行に必要な権限を付与されるとともに、その範囲内で職務の執行に伴うリスクを管理し、結果について責任を負う。

(2) 稟議制度
重要な投資等の個別案件については、職務権限規程及び稟議規程に基づき、投融資委員会での審議後、経営会議に付議され、社長の決裁を得る。更に法令・定款及び案件の重要度に応じ、取締役会の承認を取得する。新規事業等の重要案件については、その進捗状況に関して経営会議への定期報告を義務付け、個別リスク管理を強化する。

(3) リスク評価
丸紅の全社的なリスク分散の観点から、国・地域、業種、市場、客先に関する信用・投資リスク等の定量化が可能なリスクを把握する統合リスク管理を実施する。定量化が困難なレピュテーションリスク、情報セキュリティリスク等の定性リスクについては、コンプライアンス体制の強化等によりリスク管理を実施する。

(4) 危機管理
自然災害、感染症の蔓延、東京本社の機能不全等重大事態が発生した場合に備え、事業継続計画を策定し、重大事態発生時には当該計画に基づき、社長を本部長とする緊急対策本 部を設置し、損害・損失等を最小限にとどめるための具体策を迅速に決定・実行する。

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

(1) 経営方針、経営戦略及び経営計画
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、経営方針、経営戦略及び経営計画等丸紅グループの全役員・社員が共有する目標を定め、その浸透を図るとともに、目標達成に向けて役員・社員各自が実施すべき具体的な目標を定める。

(2) 経営会議
職務の執行が効率的に行われることを確保するため、経営会議を設置し、経営に関する最高方針及び全社的重要事項について審議する。

(3) 営業グループ及びコーポレートスタッフグループ
丸紅は、グループCEO、及び本部長への権限委譲を行うことで、内外における所管商品に関する迅速な意思決定が可能な体制とする。更に、コーポレートスタッフグループが各専門分野において営業グループを管理・牽制・支援することで、職務の執行が効率的に行われる体制とする。

(4) 職務権限・責任の明確化
取締役会において役員の担当を決定するとともに、諸規程において各役員・社員の役割分担、権限、責任及び意思決定のルールを明確に定める。

5. 企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1) 丸紅グループ運営体制
丸紅は、経営方針に沿って、丸紅グループ全体の内部統制を充実させ、業績の向上及び経営の発展を図るため、丸紅グループ各社の経営実態の把握、指導及び監督を行う責任者、丸紅グループ会社の経営体制に係る指針、丸紅グループ各社の取締役等の職務執行に係る事項の丸紅への適切な報告に関する体制、丸紅グループ各社の損失の危険の適切な管理に関する体制、丸紅グループ各社の取締役等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及び丸紅グループ各社の法令等遵守を確保するための体制等、必要な体制を定める。丸紅グループ各社は、経営上の重要事項に関し丸紅の意見を徴し、丸紅への報告を行う。

(2) コンプライアンス
コンプライアンス委員会他各種委員会は、丸紅グループ会社のコンプライアンス活動の支援及び指導を行う。相談“ホッ”とライン及びMarubeni Anti-Corruption Hotlineは、全ての丸紅グループ役員・社員が利用できることとする。

(3) 財務報告及び資産保全の適正性確保のための体制整備
丸紅グループは、内部統制委員会の活動等を通じて、連結財務諸表等の財務報告について、信頼性を確保するためのシステム及び継続的にモニタリングするために必要な体制及び丸紅グループ各社が有する資産の取得・保管・処分が適正になされるために必要な体制を整備する。また、開示委員会を設置し、適時適正な情報開示を行うために必要な体制を整備する。

(4) 監査
監査部は丸紅グループ各社に対し往査を実施し、取締役会に報告する。監査役及び会計監査人は、独自に丸紅グループ各社に対して監査または会計監査を行うものとする。

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

(1) 監査役室の設置
監査役室を設置し、監査役の職務を補助する専任の人員を配置する。

(2) 監査役室員の人事
監査役室の人事(異動、評価、懲戒等)を行う場合は、人事担当取締役は、事前に監査役の意見を徴し、同意を得た上で決定する。

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

(1) 監査役による重要会議への出席
監査役は、取締役会に出席し、取締役から、業務執行の状況その他重要事項の報告を受ける他、経営会議その他重要な会議に出席する。

(2) 役員・社員による監査役への報告
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報告し、意見交換を行う。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部長は、毎年監査役に対し、業務執行状況報告を行う。役員は、丸紅に著しい損害を及ぼすおそれがある事実を発見したときは直ちに監査役に報告を行う。丸紅は、丸紅グループ各社の取締役・監査役及び使用人等又はこれらの者から報告を受けた者が直接又は間接的に丸紅の監査役に重要な報告を行うための体制を整備する。上記に拘わらず監査役は必要に応じ、いつでも役員・社員に報告を求めることができる。丸紅は、監査役に報告を行った者が当該報告をしたことを理由として丸紅又は丸紅グループ各社において不利な取扱いを受

けないことを確保するための体制を整備する。

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

(1) 監査部、会計監査人及び丸紅グループ監査役との連携
監査役は、監査部及び会計監査人より、それぞれ監査計画を事前に受領するとともに、定例会議を開催し、監査方針及び監査結果報告にかかる意見交換を行う。監査役は、グループ監査役連絡会を通して丸紅グループ各社の監査役と連携を図り、各社の内部統制の構築及び運用の状況について相互情報交換を行う。

(2) 外部専門家の起用
監査役が必要と認めるときは、弁護士、公認会計士その他の外部アドバイザーを任用することが出来る。

(3) 監査費用
丸紅は、監査役からの求めに応じ、所定の手続きに基づき、前記外部専門家の費用その他監査役の職務の執行について生ずる費用を負担するものとし、このために予算を設ける。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社における反社会的勢力排除に向けた基本方針及びその整備状況については以下のとおりです。

＜反社会的勢力排除に向けた基本方針＞
当社は、「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的な活動や勢力に対しては毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する」ことを反社会的勢力排除に向けた基本方針としています。

＜反社会的勢力排除に向けた整備状況＞
当社は、反社会的勢力排除に向けた基本方針を内部統制の基本方針において明確に位置付けており、従来から、丸紅行動憲章やコンプライアンスマニュアルに基づき、反社会的勢力との関係遮断に向けた取組みを進めてきています。反社会的勢力を排除するための契約条項（いわゆる暴力団排除条項）の導入を促進するとともに、反社会的勢力排除に向けた方針策定、不当要求等が発生した場合の対応等、社外専門家との連携を含め関係者が不測の事態に速やかに対応できる体制を整備しています。

Vその他

1．買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

該当事項は特にありません。

2．その他コーポレート･ガバナンス体制等に関する事項 更新

<コーポレート･ガバナンス体制>
当社は、社会の変化に対応し、コーポレート･ガバナンス体制を常に見直すことにより、より適正かつ効率的な体制実現を目指します。当社のコーポレート･ガバナンス体制は以下の図1をご参照ください。

<適時開示体制の概要>
1．目的
当社は、投資家を含む全てのステークホルダーに対し、当社グループに関する情報の開示を適正に行うため、情報開示に関する基本方針を制定しています。当社の情報開示体制は図2をご参照ください。

2．開示の基本方針
当社が情報を開示するにあたっては、以下を基本方針としています。
(1)関連法令及び規則の遵守
金融商品取引法、会社法等の関連法令及び証券取引所の規則を遵守する。
(2)適時性
開示すべき事実が判明した場合は、遅滞なく適時に情報を開示する。
(3)透明性
内容の如何に拘わらず、常に事実に即して情報を開示する。
(4)正確性
誤解を招くことのないよう、必要かつ十分な情報を開示する。
(5)公正性･公平性
特定の者に対する選択的開示とならないように配慮し、ステークホルダーに対し、同等の内容の情報を、同等にアクセス可能な方法で情報を開示する。
(6)継続性
開示する情報の内容について継続性を保持する。
(7)機密性
公式に開示を行うまでは第三者に情報を漏洩しない。

3．対象となる開示情報
本基本方針は、以下の情報の開示を対象としています。
(1)法定開示
①金融商品取引法に基づく開示
･企業内容等の開示（有価証券報告書、四半期報告書、内部統制報告書、臨時報告書等）
･公開買付けの開示（公開買付届出書、意見表明報告書等）
･株券等の大量保有の状況に関する開示（大量保有報告書、変更報告書等）
･フェア･ディスクロージャー･ルールに基づく開示
②会社法に基づく開示（株主総会招集通知、計算書類･連結計算書類、事業報告、附属明細書等）
(2)適時開示
証券取引所の規則に基づく開示
･決定事実に関する情報（株式等の発行、自己株式の取得、配当、合併、会社分割、株式交換、事業譲渡･譲受け、業務提携、公開買付け等）
･発生事実に関する情報（災害に起因する損害、訴訟の提起又は判決等、債権の取立て不能、取引先との取引停止等）
･決算に関する情報（決算内容、業績･配当予想の修正等）
･子会社に関する情報
･コーポレート･ガバナンスに関する事項
(3)任意開示
統合報告書／アニュアルレポート･株主レポート、中期経営戦略等

4．開示委員会
適正な情報開示体制の構築･維持･管理のため、社長直轄の組織として、社長が指名する代表取締役を委員長とする開示委員会を設置しています。開示委員会は、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･妥当性の判断等を行います。

5．その他
(1)市場での風説に対する対応
当社は、市場での風説に対する問い合わせには原則としてコメントを行いません。但し、当該風説を放置したことにより、当社が重大な影響を受ける可能性があると判断される場合には、任意でニュース･リリースを行う等、適切な対応を取ることとします。
(2)将来予測に関する情報の取扱い
業績見通しその他の将来予測に関する情報の公表に際しては、投資家が当社の事業と将来の経営成績について適切な評価を行うことができるよう、将来における結果は当該業績見通しその他の将来予測に関する情報とは異なる可能性がある旨の注意事項を附するものとします。

図1:コーポレート・ガバナンス体制

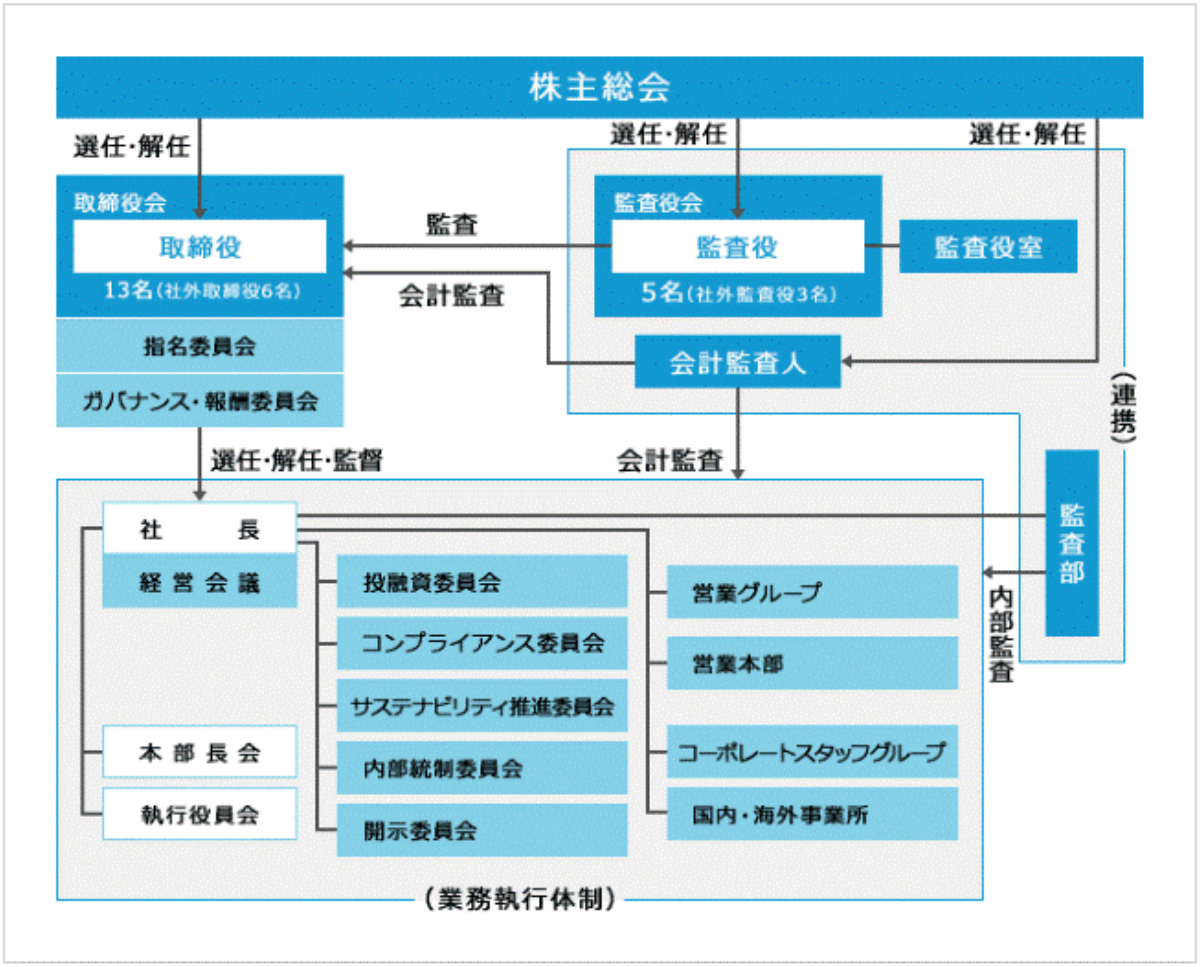
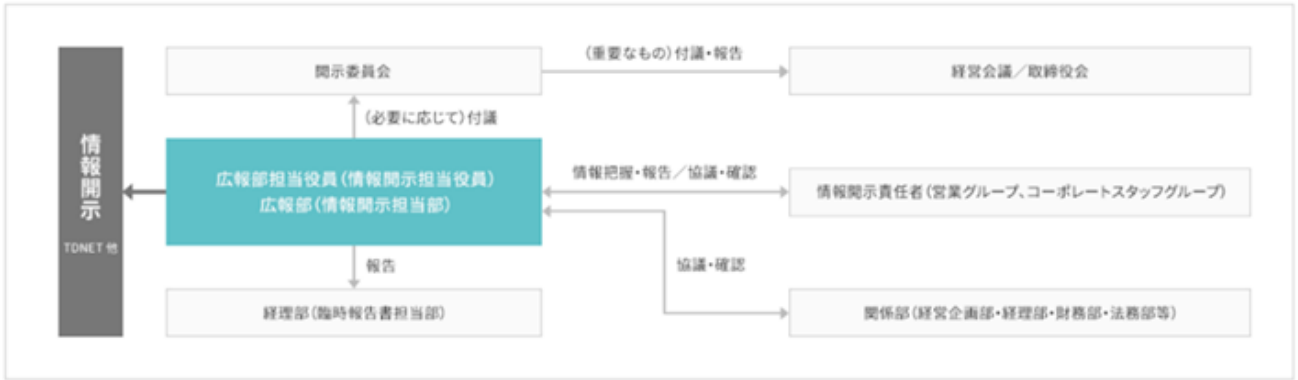


図2:情報開示体制図



(1)情報収集プロセス

情報開示責任者は、情報収集に努め、関連法令等に基づく対応が必要となる可能性がある情報を把握した場合、広報部(情報開示担当部)に報告。広報部は、臨時報告書担当部である経理部に対して適時開示の対象となる情報を全て報告。

(2)分析・判断プロセス

関係部と開示の要否につき協議・確認。
必要に応じて開示委員会において審議。
重要なものは経営会議・取締役会において審議。

(3)公表プロセス

広報部担当役員(情報開示担当役員)の承認(重要なものは経営会議・取締役会の承認)を得て、適時開示情報については TDnet にて証券取引所に提出し、法定開示情報(フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示情報を除く)については EDINET により開示する。フェア・ディスクロージャー・ルールに基づく開示情報については、当社のウェブサイトに掲載する方法により公表する。

改訂前コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み

第1章　株主の権利・平等性の確保

【基本原則 1】
　上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。
　また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。
　少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

　当社は、全ての株主に対して、実質的な平等性を確保し、株主の権利の確保及び適切な権利行使に資するため、速やかな情報開示等を行うとともに、権利行使に関する環境の整備に努めています（詳細下記）。

【原則 1-1.　株主の権利の確保】
　上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

　当社は、ウェブサイト等を利用した情報の早期開示・適時開示等により、議決権の円滑な行使をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう必要な情報提供を行っています。

【補充原則 1-1①】
　取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

　当社は、株主総会における株主の意思を把握し、それを経営や株主との対話に反映させることを目的として、会社提案議案について反対率が高い場合にはその原因を分析し、対応の要否につき検討します。

【補充原則 1-1②】
上場会社は、総会決議事項の一部を取締役会に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

当社は、株主総会決議及び定款の定めに基づき、自己株式の取得、剰余金の配当等株主総会決議事項の一部を、取締役会に委任しています。当社は、取締役会にて、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制等について「内部統制の基本方針」を決議し、また、独立社外取締役 6 名を選任し、コーポレート・ガバナンスが十分に機能する体制を整備しています。なお、剰余金の配当については、毎年 5 月に取締役会で決議して、株主総会よりも前に機動的に配当を実施し、早期に配当金を株主に届けるよう配慮しています。

【補充原則 1-1③】
上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、株主からの法定備置書類の閲覧・謄写請求に適切かつ円滑に対応できるよう事務手続のマニュアルを作成するなど、株主に認められた権利に十分配慮し、その権利行使を妨げることがないよう体制を整備しています。

【原則 1-2. 株主総会における権利行使】
上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点にも十分配慮して、その権利行使に係る適切な環境整備に努めています。

【補充原則 1-2①】
上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。

当社は、株主総会参考書類・適時開示・当社ウェブサイトでの News Release により適宜情報を開示しています。重要事項については開示委員会にて議論し、開示を行っています。

【補充原則 1-2②】
上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

当社は、招集通知を法定期日より約１週間前（総会開催日の約３週間前）に発送するとともに、発送の約 10 日前に当社ウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイトに開示を行っています。

【補充原則 1-2③】
上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

当社は、いわゆる株主総会集中日を避けて株主総会を開催しています。また、多数の株主が来場した場合でも会場内に入場できるよう、会場の収容能力には十分配慮しています。

【補充原則 1-2④】
上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。

当社は、議決権電子行使プラットフォームに参加するとともに、招集通知の英訳を行い、当社ウェブサイトに開示しています。

【補充原則 1-2⑤】
信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。

当社は、基準日において株主名簿に記録されている議決権を有する株主を、議決権を行使することができる株主としており、実質株主については、現状では、その真実性を確認する手立てがないことから、出席を認めておりません。ただし、あらかじめ株主総会への出席の申し出があり、かつ、当該申し出を行った者が実質株主であることが適切な根拠に基づいて確認できた場合には、株主総会への出席及び議決権行使等を認めることにつき、信託銀行等と協議しつつ検討してまいります。

【原則 1-3. 資本政策の基本的な方針】
上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。

当社は、中期経営戦略「GC 2021」において、ネット DE レシオ・ROE 等の定量目標、及び配当方針につき、取締役会決議を経て公表しています。

【原則 1-4. 政策保有株式】
上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。
上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。

＜政策保有株式（上場一般投資株式）（注）の保有・縮減に関する方針＞

当社は、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おります。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）を総合的に判断の上で、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。

＜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。

（注）　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。

【補充原則 1-4①】

上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。

当社は、政策保有株主から株式の売却等の意向が示された場合、既存の取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げません。

【補充原則 1-4②】

上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。

当社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行いません。

【原則 1-5.　いわゆる買収防衛策】

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性･合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社は、買収防衛策の導入を予定しておりません。

【補充原則 1-5①】

上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

当社の株式が公開買付けに付された場合、当社取締役会としての考え方を速やかに株主

に開示します。また、株主が当社の企業価値ないし株主の共同の利益の最大化に資する公開買付けに応じることを不当に妨げる措置は講じません。

【原則 1-6.　株主の利益を害する可能性のある資本政策】
　支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、ＭＢＯ等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性･合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

　当社が万が一支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、ＭＢＯ等を含む）を行う場合には、その必要性・合理性について速やかに開示するとともに、必要に応じて株主に十分な説明を実施し、適正な手続を確保します。

【原則 1-7.　関連当事者間の取引】
　上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

　当社は、取締役の競業取引・取締役と当社との間の自己取引・利益相反取引について取締役会の事前承認を条件とし、当該取引を実行した場合は、これを取締役会に報告することにしています。また、主要株主（当社株式の 10%以上を保有する株主）との取引については、利害関係を有する取締役を決議及び審議から除いた上で、取締役会の決議を経て実施する方針です。

第2章　株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則 2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、株主をはじめとする全てのステークホルダーとの協働が重要であると認識しています。当社の経営理念を基本としながら、取締役会・経営陣は、全てのステークホルダーとの適切な協働に努めています（詳細下記）。

【原則 2-1.　中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】

上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

当社は、以下の「経営理念」を、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンスに関する報告書、統合報告書、当社ウェブサイト等で開示しています。

「社是『正・新・和』の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。」

【原則 2-2.　会社の行動準則の策定・実践】

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

当社の社是、経営理念及び丸紅行動憲章については、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンスに関する報告書、統合報告書、当社ウェブサイト等で開示しており、ステークホルダーに対し、広く周知しています。

【補充原則 2-2①】
取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

当社は、丸紅行動憲章、コンプライアンスマニュアルの遵守について毎年、全役員・社員から宣誓書を取得しています。コンプライアンス活動の実践状況については、適宜、担当取締役が取締役会で業務執行報告を行い、取締役会においてレビューを行っています。

【原則 2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティーを巡る課題】
上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティー（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行っています。

【補充原則 2-3①】
取締役会は、サステナビリティー（持続可能性）を巡る課題への対応は重要なリスク管理の一部であると認識し、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである。

当社は、2018 年度よりサステナビリティ推進委員会を設置しています。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、アドバイザーには社外取締役、社外監査役を起用し、社外の観点も含めた推進体制としています。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。2019 年 4 月より体制強化の一環として、サステナビリティ推進委員会の委員長を Chief Sustainable Development Officer とし、サステナビリティ推進部を新設しました。さらに、組織ごとに、サステナビリティ推進を担うサステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、グループ一体となって、サステナビリティへの取組みを進化させています。また、事業活動を通じた環境・社会価値の創出については、当社ウェブサイトに掲載の統合報告書をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/

【原則 2-4.　女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】
　上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

　中期経営戦略「GC2021」における「グループ人財戦略」では、Global crossvalue platform の実現に向けて、「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」からなる「丸紅人財エコシステム」の形成を目指しています。「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」を重点施策に掲げ、以下施策に取り組んでいます。

1．　ダイバーシティ・マネジメントの推進

様々な個性・経験・能力・価値観を持つ社員一人ひとりの「多様な個の強み」を活かす企業文化・職場づくりに向け、グループ内のダイバーシティを一層推進していきます。また、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。

2．　女性の活躍推進

女性総合職の一層のチャレンジを促すため、本人とその直属上長を重点対象とした研修を 2014 年度より継続して実施してきたほか、「女性活躍推進法」の施行に伴い、2016 年度から 5 か年の行動計画（第 1 期）を策定し、女性総合職の採用・育成の強化、積極的な海外派遣や、ライフイベントにかかわらず活躍できる環境づくりに注力してきました。

2021 年度から 5 か年の行動計画（第 2 期）では、以下 4 点の数値目標を設定し、「女性人財のパイプラインの強化」「生産性向上に資する健康経営・働き方改革の継続強化」「多様な個の強みを活かす企業文化・職場づくりの継続」に引き続き注力して参ります。

① 総合職の新卒採用における女性比率を、現状の 20～30%から、3 年以内(2024 年 4 月 1 日入社迄)に 40～50%程度とする
② 総合職全体に占める女性比率を 15%以上にする
③ 管理職全体に占める女性労働者の割合を 10%以上にする
④ 年次有給休暇取得率を 70%以上にする

※②～④は 2026 年 3 月末迄の目標

また、国連が定める「国際女性デー」(3 月 8 日)に合わせて、2017 年度より Marubeni International Women’s Day を開催しており、グループを挙げて、女性の活躍を支援する風土醸成に取り組んでいます。

【原則 2-5.　内部通報】
　上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

　当社は、内部通報制度として、「相談“ホッ”とライン」（当社グループ向けのコンプライアンス相談窓口）、「Marubeni Anti- Corruption Hotline」（贈収賄等重大犯罪に特化した相談窓口）を設置しています。相談件数については取締役会に報告されており、運用状況については取締役会で監督できる体制をとっています。

【補充原則 2-5①】
　上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備するべきである。

　当社では内部通報の体制として、社内の通報窓口に加え、外部の弁護士事務所に社内から独立した通報窓口を設置しています。当社の社内規程により、通報者が不利益を被らない体制を整備しています。

【原則 2-6.　企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
　上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

　当社は、企業年金の運用を丸紅企業年金基金に委託しています。丸紅企業年金基金の組織は、議決機関としての代議員会、執行機関としての理事会、内部監査機関の監事、事務局から成り立っています。また、丸紅企業年金基金の諮問機関として年金資産管理運用委員会を設けています。丸紅企業年金基金の運用に当たっては「運用の基本方針」、「政策的資産構成割合」を策定し、それに則って運用しています。各組織の内容は、以下のとおりです。

（代議員会）
代議員会は、偶数の代議員で構成され、代議員の半数は当社が選出した選定代議員で、残りの半数は丸紅企業年金基金の加入者の互選で選出された互選代議員です。丸紅企業年金基金の規約や方針の変更については、代議員会での議決が必要となります。

（理事会）
理事会は、偶数の理事で構成され、選定代議員と互選代議員から半数ずつ選定理事と互選理事が互選されます。また、選定理事の中から、基金を代表して基金業務を総理する理事長が理事会にて互選されます。代議員会の議決に基づいて理事会が業務を執行します。

（監事）
監事は２名で構成され、選定代議員と互選代議員から１名ずつ選定監事と互選監事が互選されます。

（事務局）
基金の事務局は、常務理事、運用執行理事、事務長、職員から構成されます。常務理事は理事長が指名し、事務長や職員と一緒に日常業務を取り仕切ります。また、運用執行理事は、年金資産の管理・運用に関する業務を執行する者であり、理事会の同意を得て理事の中から理事長により指名されます。なお、現在、丸紅企業年金基金においては、常務理事が運用執行理事を兼任しています。

（年金資産管理運用委員会）
年金資産管理運用委員会は、当社の財務部と人事部それぞれの担当役員と、両部及び経理部と一部の営業部より選抜されたメンバー、基金の常務理事から構成され、その選抜基準は、年金業務を担当していること、資産運用について知見が深いこと、等としています。本委員会においては、丸紅企業年金基金の四半期毎の運用実績報告の実施や基金の運用方針に関する議論等を行っています。

第３章 適切な情報開示と透明性の確保

【基本原則３】
上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。
その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

当社は、情報開示は重要な経営課題の一つであり、株主等のステークホルダーから理解を得るために、適切な情報開示を行うことが重要であると認識しています。その認識から、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、積極的な情報開示に努めています（詳細下記）。

【原則 3-1. 情報開示の充実】
上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。
（i）会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
（ii）本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
（iii）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
（iv）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
（v）取締役会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

（i）＜経営理念＞
当社は、社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。
＜経営戦略・経営計画＞
上記考え方に基づいて策定した中期経営戦略「GC2021」については、当社ウェブサイトに公表していますのでご参照ください。

中期経営戦略「GC2021」
（https://www.marubeni.com/jp/company/plan/pdf/gc2021_jp.pdf）
中期経営戦略「GC2021」の修正
（https://ssl4.eir-parts.net/doc/8002/ir_material_for_fiscal_ym1/80012/00.pdf）

（ii）＜コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針＞

当社は、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、従業員等の各ステークホルダーの期待に応えるものと考えています。この実現のため、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。具体的には、コーポレート・ガバナンスに関する報告書Ⅰ「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の１．「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。

（iii）＜取締役・経営陣幹部の報酬決定方針、手続＞

当社は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占めるメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会（社長、社内取締役１名、社外役員４名の計６名にて構成され、社外役員が委員長）を設置の上、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、取締役会に答申しています。取締役の報酬は、当該答申を踏まえて、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。執行役員の報酬は、当該答申を踏まえて、取締役会の決議を経て決定します。

（iv）＜取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選解任方針、手続＞

当社は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占めるメンバーで構成される指名委員会（社長、社外役員３名の計４名にて構成され、社外役員が委員長）にて取締役・監査役候補者の選任案を審議し、取締役会へ答申します。なお、監査役については、監査役会の事前同意を得ています。当社の取締役・監査役候補者選任基準は以下のとおりです。

（取締役候補者選任基準）

取締役については、当社経営における迅速かつ効率的な意思決定と適正な監督機能を確保すべく、当社の多角的な事業活動または出身各界における豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識と専門性を有する人材を社内外から選任します。

（監査役候補者選任基準）

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

取締役会の決議を経て決定した取締役・監査役候補者の選任案は、株主総会に付議します。

グループ CEO/CDIO/CAO/CFO/CSO は、卓越した専門知識、豊富な業務経験・実績と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する知見を有し、当社の経営の重要事項の決定及び業務執行に対する監督等適切な役割を果たせ得る人材を社内外から選任します。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

執行役員は、丸紅グループの中長期の価値最大化に向けた中心的役割を担う人材から選定されます。その選任は、取締役会の決議を経て決定します。

なお、法令違反等があった場合、或いは明らかにその機能を発揮していないと認められるような場合があれば、社長他執行役員の解任及び代表取締役の解職について取締役会にて決議されます。

（v）＜取締役・監査役候補者の選任理由＞

当社は、株主総会参考書類において、社外取締役・社外監査役の候補者の選任理由に加え、社内取締役・社内監査役の候補者についても個々の選任理由を開示しています。詳細については、当社ウェブサイトに掲載の「第 97 回定時株主総会　招集ご通知」7 頁～18 頁をご参照ください。

（ https://www.marubeni.com/jp/ir/stock/meeting/pdf/fye2103_97th_br_all_jp.pdf）

【補充原則 3-1①】

上記の情報の開示（法令に基づく開示を含む）に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

当社は、情報開示は重要な経営課題の一つであり、株主等のステークホルダーから理解を得るために、適切な情報開示を行うことが重要であると認識しています。この認識に基づき、情報開示にあたっては平易かつ具体的な記述を行うとともに、非財務情報を積極的に開示するなど、付加価値の高い記載となるように努めています。

【補充原則 3-1②】
上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。

当社は、英語版の当社ウェブサイトを開設し、株主総会招集通知、決算説明資料、統合報告書等、海外投資家に向けた英語での情報開示・提供を進めています。

【原則 3-2. 外部会計監査人】
外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

当社では、監査役会や経理部等の関連部門と連携し、十分な監査日程や監査体制の確保に努め、会計監査人による適正な監査を確保しています。

【補充原則 3-2①】
監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。
(i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
(ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

(i) 監査役会は、会計監査人の不再任を検討する基準、選任等の手続等を策定しており、毎年、会計監査人の再任に当たっては、これらの基準に基づき、会計監査人の業務執行状況を評価し、監査役会で決定の上、取締役会に報告しています。
(ii) 監査役会は、会計監査人と月次定例ミーティングを実施しています。３月及び５月の定例ミーティングで会計監査人の品質管理体制（会計監査人の独立性確認を含む）、６月及び８月の定例ミーティングで年度監査計画とサービス体制について説明を受けており、その独立性と専門性を確認しています。

【補充原則 3-2②】

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

(i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保

(ii) 外部会計監査人からＣＥＯ・ＣＦＯ等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保

(iii) 外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保

(iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

(i) 経理部と会計監査人との事前協議の上、監査スケジュールを策定し、十分な監査時間を確保しています。また、監査役会においても監査計画（内容と時間）を確認しており、監査時間が十分に確保されていることを確認しています。

(ii) 会計監査人と社長・CFO との面談を実施しています。

(iii) 会計監査人の監査役会への出席に代替するものとして、会計監査人と監査役は月次定例ミーティングを実施することにより連携を確保しています。内部監査部門は J-SOX 等の対応において会計監査人との連携を図っている他、内部監査報告書の提示等必要な情報提供を行っています。また、社外取締役を含む取締役会において、会計監査人が実施した会計監査について報告が行われており、社外取締役への情報共有が行われています。

(iv) 会計監査人から問題点が指摘された場合は、執行側で個別に対応し、職制ラインでの報告が実施されています。

第４章　取締役会等の責務

【基本原則４】
　上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、
⑴ 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
⑵ 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
⑶ 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと
をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。
　こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

　当社は、中期経営戦略（中期経営計画）を策定するなど、取締役会において企業戦略等の大きな方向性を決定しています。当社では、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ための経営・執行体制の確立に努めています（詳細下記）。

【原則 4-1．　取締役会の役割・責務⑴】
　取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

　当社の中期経営戦略（中期経営計画）等は、経営理念等も踏まえつつ策定され、内容についても取締役会にて十分に審議されています。その後の投融資、経営資源配分、人事政策等の各種施策はこの中期経営戦略（中期経営計画）を指針とした上で、意思決定がなされています。

【補充原則 4-1①】
　取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

　当社は、経営会議体規程において法令及び当社定款に定められた事項、その他経営に関する重要事項につき取締役会に付議することを定めており、その付議基準は取締役会付議基準一覧表によって明確にしています。特に事業の開始・参加・廃止・脱退、固定資産の取得・

処分、融資・保証等については金額基準を定め、この金額基準を超える案件については取締役会にて審議・決定しています。同一覧表により、取締役会が決定すべき事項以外の意思決定及びその執行は、代表取締役及び執行役員に委任しています。代表取締役及び執行役員に委任した事項に関する意思決定及び執行状況は、取締役会において各担当取締役より業務執行報告を行っております。取締役会は、この報告等を通じて代表取締役及び執行役員による意思決定及び業務執行を監督しています。

【補充原則 4-1②】
取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

当社は、中期経営戦略（中期経営計画）を公表し、その進捗状況については逐次確認の上、開示しています。

また、中期経営戦略（中期経営計画）終了時には、そのレビュー及び十分な内容分析を行い、次期経営戦略に反映させ、次期経営戦略を公表しています。

【補充原則 4-1③】
取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（ＣＥＯ）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

取締役会の諮問機関である指名委員会は、社長より後継者計画及び後継者候補の育成について十分な報告を受け、意見を交換し、具体的な候補者に関する評価を踏まえて後継者計画について検討しています。

次期社長の選任は、指名委員会が、社長の作成する候補者選任案を審議し、審議結果を取締役会に答申の上、最終的に取締役会にて決議されます。

【原則 4-2.　取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

当社では、執行と監督との分離を明確にする目的で執行役員制度を導入しており、適切なリスクテイクを支える環境整備に努めています。個々の重要案件については取締役会付議基準に従い、取締役会に付議され、各々の取締役の役割に応じ、多角的な視座から議論が行われています。また、取締役会の承認に付帯条件等がある場合は、迅速に示達された上で、フォローアップがなされています。

当社は、株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、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、取締役（社外取締役を除く）及び執行役員に対し譲渡制限付株式及び時価総額条件型譲渡制限付株式を付与しています。

【補充原則 4-2①】

取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員の報酬総額の限度額が決定されます。社外役員が委員長を務め、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した上で、取締役会に答申し、個々の取締役に対する報酬額は取締役会の決議を経て決定します。社外取締役を除く取締役の報酬は、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、加算給と個人評価給及び時価総額条件型譲渡制限付株式から構成されます。

業務執行から独立した立場である社外取締役及び監査役の報酬につきましては、固定額の報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。

業績連動報酬は、「前事業年度の連結純利益の 50%と基礎営業キャッシュ・フローの 50%の和」が 1,000 億円未満の場合は 0 とし、1,000 億円以上の場合は比例的に、50

億円毎に取締役会が定めるポイント（約 2%）増加する乗率を基本報酬額に乗じた金額となります。
会社の業績とリンクさせたメリハリのある報酬形態とするため、2018 年度までは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）のみを指標として用いましたが、2019 年度からは中期経営戦略「GC2021」の経営目標と報酬制度のアライメントの更なる強化を目的として、連結純利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）の 50%と基礎営業キャッシュ・フローの 50%の和を指標と致しました。

なお、基本報酬と業績連動報酬の合計額の 80%相当額を現金で支給し、同 20%相当額を譲渡制限付株式として支給しております。譲渡制限付株式は、株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、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目的で導入しております。

また、将来的な時価総額向上へのインセンティブを高める事を目的に、基本報酬の 10%分をベースに最大 1.5 倍相当額を、現状の報酬に加える形で時価総額条件型譲渡制限付株式として支給しております。

【原則 4-3.　取締役会の役割・責務(3)】
取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。
また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。
更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

当社では、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占め、社外役員が委員長を務める指名委員会を設置しており、同委員会にて役員選任手続の妥当性等について審議し、取締役会へ答申しています。また、執行役員の選解任は、上記原則 3-1(iv)に記載のとおりです。
内部統制やリスク管理体制の適切な整備については、下記補充原則 4-3④に記載のとおりです。
経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反についての管理体制は、上記原則 1-7 に記載のとおりです。

【補充原則 4-3①】
取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

取締役及び執行役員の選解任については、上記原則 3-1(iv)に記載のとおりの体制とすることで、取締役会としての監督機能を担保しています。

【補充原則 4-3②】
取締役会は、ＣＥＯの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたＣＥＯを選任すべきである。

上記補充原則 4-1③に記載のとおりです。

【補充原則 4-3③】
取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、ＣＥＯがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、ＣＥＯを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

上記原則 3-1(iv)に記載のとおりです。

【補充原則 4-3④】
コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。

コンプライアンスについては、コンプライアンス委員会を設置して体制整備を行っており、その活動状況は業務執行報告として取締役会に報告しています。内部統制については、内部統制委員会を設置して体制整備を行っており、年 1 回、取締役会で会社法上の内部統制システムの運用状況の評価と内部統制の基本方針の見直しを行うとともに、金融商品取引法に基づく内部統制報告書を取締役会に付議して内部統制が有効であることを確認しています。

【原則 4-4.　監査役及び監査役会の役割・責務】
　監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。
　また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

　監査役会は監査役５名（うち社外監査役３名）で構成されています。各監査役は、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。

【補充原則 4-4①】
　監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。
　また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

　当社の監査役は５名中３名が独立社外監査役であり、取締役の職務執行監査、外部会計監査人の選解任、監査報酬については、監査役会として独立した客観的な立場から判断を行っています。

　また、社外取締役との連携を確保すべく、監査役が実施する取締役、グループCEO、営業本部長への業務執行状況ヒアリングへの社外取締役の任意出席等を行っています。

【原則 4-5.　取締役・監査役等の受託者責任】
　上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

　当社では、社長、CFO、財務部長等が、定期的に国内・海外投資家とのミーティングに出

席しており、また、代表取締役である CFO が IR 担当役員を務めることで、経営に株主等のステークホルダーの意見を反映させる体制としています。

【原則 4-6.　経営の監督と執行】
　上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

　当社は、独立社外取締役を 6 名選任し、取締役会等において独立かつ客観的な立場から意見を述べてもらうことで、実効性の高い経営の監督体制を確保しています。また、取締役会議長である取締役会長を非業務執行取締役としています。

【原則 4-7.　独立社外取締役の役割・責務】
　上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。
（i）経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
（ii）経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
（iii）会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
（iv）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

　当社は、議決権行使助言会社のガイドラインを参考にした、独立性判断基準（下記原則４－９参照）を定め、当該基準を充足し、利益相反の監督、経営監督、受託者責任を果たすことが可能な人物を独立社外取締役として選任します。
　また、それら独立社外取締役を含む社外役員は、各自の専門的な知識と豊富な経験に基づき、中長期的な企業価値の向上を図るために有益な助言を行うとともに、取締役会の諮問機関である指名委員会の過半数のメンバーとして加わり、役員選任手続の妥当性等について審議し、監督機能を適切に発揮しています。

【原則 4-8.　独立社外取締役の有効な活用】
　独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも２名以上選任すべきである。
　また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、少なくとも３分の１以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

　当社の取締役 13 名のうち、６名が社外取締役であり、これら６名の社外取締役は全員、当社が定める独立性判断基準及び株式会社東京証券取引所が定める独立性基準を満たしています。

【補充原則 4-8①】
　独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

　独立社外役員のみを構成員とする会合ではないものの、独立社外役員及び社長を構成員とする会合を定期的に開催し、情報交換及び認識共有を図っています（２０２０年度は３回開催）。

【補充原則 4-8②】
　独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

　社内取締役・監査役と社外取締役の更なる連携強化を目的として、筆頭独立社外取締役を選任しています。

【原則 4-９.　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
　取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

当社は、社外役員が期待される役割・機能を適切に発揮するために、以下の「当社の社外役員の独立性に関する基準・方針」に基づき、その選任を行っております。

＜当社の社外役員の独立性に関する基準・方針＞

株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に加え、本人が現在及び過去 3 事業年度における以下 1.～7.に該当する場合は独立性を有さないものと判断します。

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

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

（※1）業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員その他使用人等

【原則 4-10. 任意の仕組みの活用】

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

当社は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役及び社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としています。

【補充原則 4-10①】

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置することにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

取締役会の諮問機関として独立社外役員がメンバーの過半数を占め、独立社外役員を委員長とする「ガバナンス・報酬委員会」、「指名委員会」を設置し、経営監督機能を強化しています。

【原則 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】
取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が１名以上選任されるべきである。
取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

＜取締役会の構成・多様性・規模＞
当社は、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、取締役会は経営戦略等の妥当性、実施に当たってのリスク等を客観的かつ多面的に審議し、その執行状況を適切に監督する必要があります。そのため、当社は、取締役会の実効性を高めることを目的として、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任しています。また、非業務執行取締役、複数の独立社外役員を選任することで、社内の慣習にとらわれない視点の導入、牽制・監督機能の強化、利益相反のチェックを行っています。なお、取締役・監査役の選任理由につきましては、上記原則3-1(v)及びコーポレート・ガバナンスに関する報告書の「Ⅱ　経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「１．機関構成・組織運営等に係る事項」【取締役関係】及び【監査役関係】に開示していますので、ご参照ください。

【補充原則 4-11①】
取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。

当社は、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、取締役会は経営戦略等の妥当性、実施に当たってのリスク等を客観的かつ多面的に審議し、その執行状況を適切に監督する必要があります。そのため、当社は、取締役会の実効性を高めることを目的として、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有し、各事業活動に精通した人物を取締役に選任しています。また、非業務執行取締役、複数の独立社外役員を選任することで、社内の慣習にとらわれない視点の導入、牽制・監督機能の強化、利益相反のチェック機能も同時に担保しています。

また、社外取締役については、上記原則 3-1(iv)に記載の取締役選任基準を念頭に置き、当社の重要事項の決定に際し、当社ビジネスの理解に努め、主体的に経営参画できる人物を選任することとしています。

【補充原則 4-11②】
社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

取締役・監査役、ならびにそれらの候補者の重要な兼職の状況につきましては、株主総会招集通知及び有価証券報告書において毎年開示を行っています。

【補充原則 4-11③】
取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

取締役会の実効性評価については、独立社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会において、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会へ報告しています。その上で、取締役会における審議を踏まえ、評価結果の概要を開示するとともに、取締役会の運営等の改善に活用しています。

2020 年度における取締役会の実効性評価においては、従来のアンケートの実施に加え、より具体的な課題認識を引き出すことを目的に、全ての取締役及び監査役に対するインタビューを実施しました。

Ⅰ　評価の枠組み・手法

1. 対象者

全ての取締役（11 名）及び監査役（5 名）（2020 年 12 月時点の現任）

2. 実施方法

アンケート及びインタビュー（回答は匿名）
実施に当たっては外部専門機関を活用

3. 評価項目

（1）取締役会の役割・責務

⑵ 取締役会と経営陣幹部の関係
⑶ 取締役会等の機関設計・構成、取締役(会)の資質と知見
⑷ 取締役会における審議
⑸ 株主との関係・対話
⑹ 株主以外のステークホルダーへの対応
⑺ 全体・その他

4. 評価プロセス

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

Ⅱ 評価結果の概要

1. 概要

ガバナンス・報酬委員会での評価・レビューを踏まえ、取締役会として審議を行い、実効性のある取締役会の運営がされていることが確認されています。

特に、社外役員に対するサポートについては、教育機会や情報提供等が充実しており、取締役会の運営における議事進行についても社外役員が発言しやすい雰囲気である点が高く評価されました。また、取締役会での審議において各議題に対する審議時間が十分に確保できている点、並びに取締役会に対して適切な内容・頻度で経営執行に関する情報や課題が共有されている点についても、高く評価されました。

2. 2019 年度に実施した取締役会実効性評価において確認された課題への対応状況

⑴ 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

取締役会において、新型コロナウイルス禍の経営環境認識や中期経営戦略の基本方針の確認等について議論するとともに、取締役会以外のオープンな議論の場を設定して取締役会の監督・モニタリング機能強化等に関するフリーディスカッションを実施しました。アンケート及びインタビューにおいても当該項目は前年度と比べて改善しています。

⑵ 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

取締役会において、社長及び IR 担当である CFO から機関投資家向けの決算説明会及びグループミーティング、個人投資家向けの説明会等を通じて得た株主からの期待事項やその対応方針・対応状況の報告を、適宜実施しました。アンケート及びインタビューにおいても当該項目は前年度と比べて改善しています。

また、2019 年６月 28 日に経済産業省が公表したグループ・ガバナンス・システムに関する実務指針、並びに 2020 年７月 31 日に経済産業省が公表した社外取締役の在り方に関する実務指針及び事業再編実務指針について、当社のガバナンス体制と照らし合わせて、分析・検証を行い、ガバナンス向上に向けた対応方針を議論しました。
グループガバナンスに関しては、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て、2017 年４月に丸紅グループガバナンスポリシーを制定し、当社グループの企業価値の極大化と持続的成長に関する取組みを継続しておりますが、取締役会でのモニタリングを実施し、更なる浸透・実践を進めております。

3. 今年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針

⑴ 取締役会や自由討議を通じた重要な経営課題に対する議論の充実

取締役会での審議だけでなく取締役会以外の場を活用して中長期的な環境認識やリスク等に関するフリーディスカッションを実施する事等により、重要な経営課題に関する議論を更に充実させていきます。

⑵ ステークホルダーへの対応方針（サステナビリティ推進及び株主・投資家からの期待事項への対応）に係る取締役会での議論

サステナビリティ推進委員会の報告に関する取締役会での議論や社内外のステークホルダーへの情報開示について、適切に取り組んでいる事が評価されています。また、「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」については、前年度に確認された課題でしたが、２（２）に記載の通り、前年度と比べて改善しています。

今後より一層サステナビリティや、株主・投資家を始めとするステークホルダーの期待事項への対応の重要性が増していく事を考慮して、取締役会において中長期的視点での対応方針のアップデート及び執行に対するモニタリングを充実させる事で、更なる改善取組みを継続していきます。

⑶ 取締役会構成メンバーの多様性のあり方の議論

今年度も、取締役会以外の場において、取締役会の機能や取締役会メンバーの構成等にかかる議論を実施しました。引き続き、取締役会構成メンバーのスキルや経験の多様性にかかる方向性を議論するとともに、当社を取り巻く環境変化を踏まえた定期的な見直しを実施することで、取締役会構成メンバーのスキルや経験の最適な組み合わせを検討し、取締役会の機能の更なる強化をはかっていきます。

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

【原則 4-12.　取締役会における審議の活性化】
　取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

　取締役会においては、社内外取締役の区別なく自由闊達で建設的な議論を展開し、活発な意見交換を行っています。

【補充原則 4-12①】
　取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。
（i）取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
（ii）取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
（iii）年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
（iv）審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
（v）審議時間を十分に確保すること

（i）取締役会資料は、原則として会日の７日前までに配布しています。
（ii）社外取締役には事前に経営課題、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。
（iii）年間開催スケジュールは原則として新年度の約３か月前までに、審議事項は原則として会日の 10 日前までに通知しています。
（iv）2020年度の取締役会は全 18回、2019年度は全 17回開催しており、取締役会付議基準については、会社の状況を踏まえ、随時変更を検討しています。
（v）想定される審議時間を取締役会開催通知に記入しており、審議延長には議案により柔軟に対応しています。

【原則 4-13.　情報入手と支援体制】
　取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。
　また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。
　取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

　取締役の能動的な情報入手に際しては、秘書部、経営企画部が、監査役の能動的な情報入手に際しては、監査役室等が、それぞれ支援を行っています。
　各取締役が求める情報や資料の円滑な提供がなされているかどうかについては、ガバナンス・報酬委員会が行う取締役会全体の実効性評価にて評価・レビューしています。
　監査役会では、監査役が求める情報の提供機会を確保すべく、期初に年間の監査計画を策定し、期末に監査の実施状況をレビューの上で監査報告を決議しています。

【補充原則 4-13①】
　社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

　取締役は、上記原則 4-13 のとおり、秘書部、経営企画部に対し、必要に応じて追加の情報提供依頼を適宜実施しています。また、監査役については、監査役室等のサポート以外にも、取締役会、経営会議、執行役員会へ出席している他、社内監査役には稟議等の社内重要書類も遅滞なく回付されています。その他、監査役は、取締役、経営幹部への業務執行状況のヒアリング、監査法人・CS 各部との定例ミーティング、事業会社往査を行うとともに、必要に応じて追加の書類提出、説明等を求めています。

【補充原則 4-13②】
　取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

　監査役会では、顧問弁護士と契約を締結しており、その費用も会社で負担しています。
　その他、外部専門家の起用が必要であると取締役、監査役が判断した場合には、会社負担にて対応する方針です。

【補充原則 4-13③】
上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

取締役、監査役が出席する取締役会等において、内部監査結果報告による情報共有がなされており、また、監査役と内部監査部門も定期的なミーティングを実施していることから、内部監査部門との連携は適切になされています。社外取締役、社外監査役が会社情報を的確に入手するための、各種連絡・調整業務については、上記原則 4-13 及び補充原則 4-13①のとおり、秘書部、経営企画部、監査役室等がその役割を担っています。

【原則 4-14.　取締役・監査役のトレーニング】
新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

当社は、取締役・監査役の全員が期待する役割と責務を果たすために十分な知識を習得するとともに、鋭意研鑽に努めるため、十分な情報提供を行っています。当社は、取締役・監査役に対するトレーニングの機会の提供・斡旋に加え、それに要する費用を負担しています。

【補充原則 4-14①】
社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

取締役・監査役には経営企画部、秘書部、監査役室等が中心となり、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おり、また、取締役・監査役は必要に応じて会社負担にて会合・セミナーへ参加することが出来ます。また、社外役員に対しては、取締役会に先立ち、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実施しています。

加えて、執行役員会等で定期的に経済研究所による経済情勢に関する報告を実施し、情報共有を図っている他、社外役員に対し、本部長より各本部の業務分担・課題・案件取組状況

につき、説明を受ける機会を設けています。
＜2020 年度の取組み実績＞
【外部環境に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供】
- 社外弁護士から社外取締役・社外監査役に対する「新型コロナウイルス感染症の影響下での株主総会と今後」についてのレクチャー（2020 年６月）
- 取締役及び監査役による DX プログラム受講(外部企業 CTO(最高技術責任者)を招聘)（2021 年２月）
- 丸紅経済研究所から取締役及び監査役に対する経済情勢に関する情報提供（四半期毎、その他必要に応じて）

【当社に関する理解を深めるためのトレーニング・情報提供】
- 各営業本部及びコーポレートスタッフ部門から新任の社外取締役・社外監査役に対する、業務分担、課題及び各営業本部の案件取組状況の説明（2020 年５月～６月）
- 監査役と会長、社長、CSO/CDIO、CFO、CAO それぞれとの定例ミーティング（社外取締役は適宜出席）並びに社外取締役・会長・社長によるフリーディスカッションを通じた、当社の状況の説明及び相互理解の促進（計 12 回）
- 経営企画部及び法務部から社外取締役・社外監査役に対する、取締役会の議案の事前説明（適宜）
- 社内監査役から社外監査役に対する、社内監査役が実施した執行部門へのヒアリング内容の共有（適宜）

※なお、2020 年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により現地視察を実施していないが、2019 年度の実績は以下の通り。
- 2019 年９月　シンガポール　Senoko 社訪問
  シンガポールで発電・売電及びガス小売事業を行う事業会社の経営陣・当社派遣の駐在員との面談、及び施設見学。４名の社外役員が参加。

【補充原則 4-14②】
　上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

　社外取締役・社外監査役に対しては、当社グループの経営理念、企業経営、事業活動及び組織等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、その役割及び責務を果たすために必要とするセミナー等への参加について、機会の提供、費用の負担等を行います。

第５章　株主との対話

【基本原則５】
　上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。
　経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

　当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、株主との建設的な対話が重要であると認識しています。そのため、IR 担当役員を中心とする IR 体制を整備し、定期的に株主との対話を行う機会を設けています（詳細下記）。

【原則 5-1.　株主との建設的な対話に関する方針】
　上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

＜株主との建設的な対話の方針＞
（基本的な考え方）
当社は、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。

（統括責任者）
株主・投資家との建設的な対話の実現に向け、CFO を IR 担当役員に指名しています。

（取組体制）
IR 専門部署を設置し、同部署を中心に関係部が情報交換をはじめとした社内連携を図っています。

（対話の手段）
個別面談に加えて、株主総会、機関投資家向けの決算説明会及びグループミーティング、個人投資家向けの説明会等を実施し、対話の手段の充実に努めています。

（フィードバックの方策）
対話を通じて把握した意見及び要望等については、IR 専門部署が取り纏め、社長、CFO、社外取締役等に適切なフィードバックを行っています。

（インサイダー情報の管理に関する方策）
対話に際しては、社内規程である「インサイダー取引管理規程」に則り、インサイダー情報を適切に管理しています。

【補充原則 5-1①】
株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部または取締役（社外取締役を含む）が面談に臨むことを基本とすべきである。

決算説明会や事業説明会、国内外の投資家との面談等には、社長、CFO、財務部長等が合理的な範囲で出席します。

【補充原則 5-1②】
株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。
（i）株主との対話全般について、下記（ii）～（v）に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
（ii）対話を補助する社内のＩＲ担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
（iii）個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やＩＲ活動）の充実に関する取組み
（iv）対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
（v）対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

（i）IR 担当役員として、代表取締役であるＣＦＯを指名しています。
（ii）財務部ＩＲ課を中心に、経営企画部、総務部、経理部、法務部、それぞれに担当を設定しており、相互に連絡をとって連携・対応しています。
（iii）財務部 IR 課にて、決算説明会、事業説明会、個人投資家向け説明会、機関投資家とのグループミーティング等を定期的に実施しています。
（iv）説明会や面談等で把握された株主の質問・意見は財務部 IR 課にて取り纏められ、IR 担当役員であり、代表取締役である CFO に職制ラインで報告がなされています。

（v）「インサイダー取引管理規程」が制定されており、この規程に則り、適切な情報管理体制を構築しています。

【補充原則 5-1③】
上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

当社は、３月末及び９月末の株主名簿に基づき、株主名簿上の株主構成を把握し、３月末時点の株主名簿を基に実質株主調査を実施するなど、株主構造の把握に努めています。

【原則 5-2.　経営戦略や経営計画の策定・公表】
経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

当社は、丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」を定めるとともに、経営戦略の基本方針「2030 年に向けた長期的な企業価値向上を追求する」を明示した３ヵ年の中期経営戦略「GC 2021」を策定し、2019 年度よりスタートしております。2019 年度の赤字決算により財務基盤の早急な回復が必要になったことに加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により経営環境が大幅に悪化したことから、当社グループの事業活動への影響が長期化することを覚悟し、世界各国のグループ社員、顧客・パートナーの安全確保を第一に、経営基盤の強化・再構築に徹底的に取り組むべく、2020 年５月７日に公表した修正 GC2021 において、以下を基本方針としております。

＜修正 GC2021 基本方針＞
「財務基盤の再生・強化」
- 2019 年度の大幅赤字決算を受け、財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を徹底
- ３ヵ年累計株主還元後フリー・キャッシュ・フロー黒字により債務返済を優先し、2021 年度末のネット DE レシオ 1.0 倍程度へ

「事業戦略の強化」
- GC2021 で掲げる成長戦略の基本方針は変えない
- 既存事業基盤の強化と新たなビジネスモデル創出により中長期的な企業価値向上を追

求する

- コスト削減を含む既存事業の強化・底上げを徹底し、持続的かつ強靭な事業基盤を構築する
- 新型コロナウイルス感染症収束後の世界経済、社会課題、成長領域、ビジネスモデルの変化を見据え、資産の入れ替え・優良化に取り組む
- 過去の事業投資パフォーマンスを総括し、リスクマネジメントの更なる充実・強化を図る

修正 GC2021 の進捗は以下の通りです。

「財務基盤の再生・強化」

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度見通し	3カ年累計
基礎営業キャッシュ・フロー(*1)	+3,638億円	+3,696億円	+3,500億円	約+10,800億円
株主還元後フリー・キャッシュ・フロー	+573億円	+2,313億円	+600億円	約+3,500億円
ネットDEレシオ	1.16倍	0.88倍	0.9倍程度	—

- 財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を継続
- 資本配分の源泉となる基礎営業キャッシュ・フローは、2020 年度も 2019 年度と同水準を維持
- 2020 年度末のネット DE レシオは 0.88 倍まで低下し、2021 年度末目標である 1.0 倍程度を前倒しで達成

(※1) 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等を控除。

「事業戦略の強化」

事業環境の変化を見据えた資産の入れ替え・優良化

- 事業環境の変化を見据えた戦略的な投資・回収を推進
- コスト削減を含む既存事業の強化・底上げ（ホライゾン 1・2）に加え、成長が期待できる新分野への種まき （ホライゾン 3）が順調に進捗

	2019-2020年度 2カ年合計	(*2) ホライゾン1	ホライゾン2	ホライゾン3	2021年度 見通し	2019-2021年度 3カ年合計見通し
新規投資	△3,167億円		△2,692億円	△475億円	△1,500億円	約△4,700億円
CAPEX等	△2,185億円	△1,943億円	△241億円		△1,200億円	約△3,400億円
回収	+2,091億円				+1,000億円	約+3,100億円

リスクマネジメントの更なる充実・強化

- 過去の事業・投資パフォーマンスを総括・社内共有、投資規律の徹底に向けた投資制度の整備

- リスクエクスポージャー管理の強化、ROIC/RORA（＊3）を用いた事業の収益性強化の推進

(＊2)ホライゾン１：既存事業の充実、ホライゾン２：既存事業領域の戦略追求、ホライゾン３：現状では取り込めていない成長領域、新たなビジ ネスモデル
(＊3)ROIC：投下資本利益率（Return On Invested Capital)、RORA：リスクアセット利益率（Return On Risk Assets）

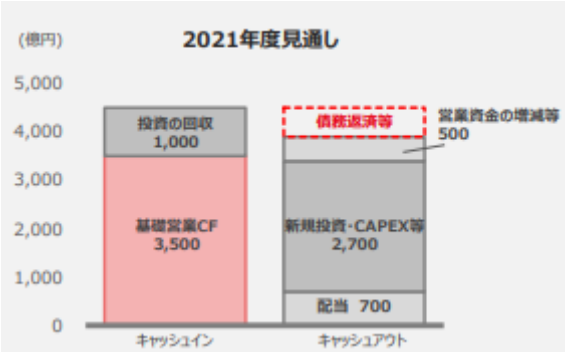
「ROE の維持・向上と株主資本コストの低減により中長期的な企業価値向上を追求」
ROE の維持・向上

- 実態純利益、基礎営業キャッシュ・フローの継続的な拡大と戦略的な資本配分
- 資本効率を意識した事業戦略の強化により、強固な収益基盤を構築

株主資本コストの低減

- 財務レバレッジ（ネット DE レシオ）の適正化
- 業績ボラティリティの低減
- ガバナンス、人財の強化、気候変動対策等のサステナビリティ取り組み強化による非財務価値の向上

また、「GC2021」の最終年度にあたる 2021 年度の見通しは純利益 2,300 億円、2021 年度末ネット DE レシオ 0.9 倍程度です。
資本配分については下図をご参照ください。



加えて、株主資本コストを十分に意識した経営を実施するため、独自の経営指標である PATRAC(※)において資本コストをベースとするハードルレートを 10%と設定し、個別案件の審査を実施しています。
(※) 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上回っているかを計る、当社独自の経営指標。以下の計算式に基づき算出する。

PATRAC＝税引後利益－リスクアセット（＝必要株主資本）×10%（資本コストをベースとするハードルレート）

以　上