

# 2021 Marubeni's Sustainability

2020年度 サステナビリティ説明会

丸紅株式会社  
2021年3月10日

**Marubeni**



本日の概要

テーマ

丸紅グループのサステナビリティ

- 環境・社会課題への取組み
- 価値創造基盤の強化

説明者

古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員

CSDO (Chief Sustainable Development Officer)

CFO

- 古谷でございます。本日はご参加いただき有難うございます。
- 本日は丸紅グループのサステナビリティへの取組みについて説明させていただきます。

## 目次

### 1. はじめに

- 丸紅グループにとってのサステナビリティとは

### 2. 環境・社会課題への取組み

- 気候変動対策への貢献
- 持続可能な森林経営、森林保全への貢献
- 持続可能で強靱なサプライチェーン構築
- 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献
- サステナビリティに関するガバナンス体制・リスク管理プロセス

### 3. 価値創造基盤の強化

- ガバナンス
- 人材戦略

### Appendix

- 本日の構成としましては、「**環境・社会課題への取組み**」として、当社の4つの環境・社会マテリアリティ、それぞれの取組みについて、次に、「**価値創造基盤の強化**」として、ガバナンス、人材戦略への取組みを説明させていただきます。
- なお、環境・社会マテリアリティのうち、気候変動対策については、昨日公表しました、『**気候変動長期ビジョン**』を中心に説明させていただきます。

丸紅グループのサステナビリティ

## 1.はじめに



丸紅グループが考えるサステナビリティ概念図

- まず初めに、丸紅グループにとってのサステナビリティについてご説明します。
- 当社の社是は、「正・新・和」、です。英語でいうと「Fairness、Innovation、Harmony」となります。この社是に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する誇りある企業グループを目指す、これが当社グループの経営理念です。
- 読んで頂けると分かると思いますが、当社にとってのサステナビリティとはまさに経営理念の実践そのものです。
- サステナビリティを实践するための、最も重要な要素として、人財、経営基盤、ガバナンスの3つを「基盤マテリアリティ」として特定しています。また重点的に取り組むべき環境・社会課題として、気候変動、森林経営、人権、サプライチェーンの4つを「環境・社会マテリアリティ」としています。
- そして、企業価値との関係でいいますと、環境・社会価値を創出していくことが、当社の持続的成長ならびに企業価値向上に繋がる、いわゆるトレードオンの関係にあると考えています。
- 環境・社会価値を創出することで、財務価値だけではなく、非財務価値を引き上げ、企業価値最大化を追求していきたい、これが丸紅グループの価値創造ストーリーの土台となる考え方となります。

丸紅グループのサステナビリティ

## 2.環境・社会課題への取組み

気候変動はグローバルかつ緊急性の高い社会課題  
事業を通じた気候変動対策への貢献により、丸紅グループの持続的成長につなげる

気候変動に関する基本的な考え方

丸紅グループは、気候変動に関連する社会の変化を「先取り」し、「成長機会の創出」と「リスク低減」に努めていく。

<p>1. 温室効果ガス排出を削減するビジネスの創出</p>	<p>温室効果ガス排出を削減する新たなビジネスの創出、特に他の排出主体※の温室効果ガス排出削減に資するビジネスの創出の実現を成長戦略の一つに据えるとともに、丸紅グループの温室効果ガス排出削減にも取り組んでいく。</p> <p>※ 取引先や、製品・サービス提供先を中心とした、丸紅グループ外の排出主体</p>
<p>2. 機動的な事業ポートフォリオの見直し</p>	<p>気候変動の影響を受けることにより陳腐化や収益の圧迫が予測される事業については、代替案の検討のみならず、事業そのものからの撤退も選択肢の一つとし、企業価値を毀損することがないよう、事業ポートフォリオを適切なタイミングで見直し、資産配分の変更を実行していく。</p>
<p>3. 多岐に分散された事業ポートフォリオ</p>	<p>丸紅グループの事業ポートフォリオは多岐に分散されており、特定の産業やビジネスに固有のリスクが、グループ全体の財務状況に与える影響は限定的であることから、気候変動に対するレジリエンスは相対的に高いと考えられる。</p>

- それでは、「環境・社会課題への取組み」について、具体的に説明させていただきます。1つ目は「気候変動対策への貢献」となります。
- 丸紅グループの気候変動に対する基本的な考え方は、“気候変動に関連する課題や変化を「先取り」し、「成長機会を創出する」とともに、「リスクの低減を図る」、ことにあります。
- 具体的には、「温室効果ガス排出を削減する新たなビジネスの創出」を成長戦略の一つに据え、「機動的な事業ポートフォリオの見直し」に継続的に取組み、高いレジリエンスを有する「多岐に分散された事業ポートフォリオ」を確立していきます。

## 気候変動対策への貢献（丸紅グループのこれまでの取組みと今後の方向性）

2021  
Marubeni's  
Sustainability

### 2018年

- 石炭火力発電事業・再生可能エネルギー発電事業の方針公表
  - ・ 新規石炭火力発電事業には原則取組まない
  - ・ 2030年までに石炭火力発電事業によるネット発電容量を2018年度末対比で半減
  - ・ 2023年までに再生可能エネルギー電源の比率をネット発電容量ベースで約20%へ拡大することを目指す

再生可能エネルギー  
電源比率 約15%\*  
(2021年3月末見込み)

\*ネット発電容量ベース

### 2019年

- 気候変動をマテリアリティに特定
- TCFD提言への賛同

TCFD提言に基づく  
開示の充実

### 2020年

- 一般炭権益の方針開示
  - ・ 一般炭権益は保有しておらず、また新規権益獲得も行わない（TCFD開示より）
- Scope 1&2排出削減目標設定 [2030年までにScope 1&2 25%削減]

### 2021年 気候変動長期ビジョン

~2050  
GHG排出ネットゼロ

~2030

- アクションプラン（行動計画）
- 事業機会の追求

2018 2019 2020 2021 2030 2050

Marubeni

© 2021 Marubeni Corporation All Right Reserved. 7

- こうした考えのもと、当社はこれまで、気候変動に対する具体的な取組みを推進してきました。
- **2018年度には、「石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業について」の方針を公表し、「脱石炭火力発電へのプロセス」として①新規石炭火力発電事業には原則取組まないこと、②2018年度末のネット発電容量3GWを2030年迄に半減させること、また③再生可能エネルギー発電事業については2018年度末のネット発電容量比率を2023年までに20%にすることを目指す、と宣言しました。**進捗状況についても適宜開示しており、再生可能エネルギー電源の比率は、2020年度末で約15%となる見込みです。
- **2019年度には、気候変動を環境・社会マテリアリティの一つに特定し、TCFD提言への賛同を表明しました。**TCFD提言に基づく開示については、今後とも、更なる充実を図っていきたいと考えています。
- **今年度2020年度には、一般炭権益に関し、新規権益獲得を行わない方針を策定し、また丸紅単体および連結子会社での温室効果ガス排出削減目標を設定しました。**
- そして今般、気候変動対策への中長期的な貢献を果たすべく、「**気候変動長期ビジョン**」を策定しました。2050年までに、丸紅グループにおける**温室効果ガス排出ネットゼロ**（以下、GHG排出ネットゼロ）を目指します。また、2050年GHG排出ネットゼロを実効性のあるものとするため、**2030年に向けたアクションプラン（行動計画）**を策定しました。

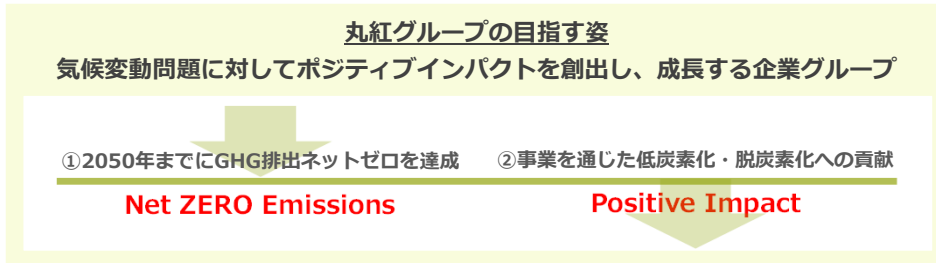


## 丸紅グループの長期ビジョン

### ● 事業活動による環境インパクトを『ポジティブ』に転換

丸紅グループのGHG排出ネットゼロを達成すると同時に、事業を通じて低炭素化・脱炭素化に貢献することにより、事業活動による環境インパクトの総和を『ポジティブ』へ

- ① 2050年までにGHG排出ネットゼロ（石炭火力発電ゼロを含む）
- ② 事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献を推進



### ● 2030年に向けたアクションプラン（行動計画）

2050年GHG排出ネットゼロを実効性のあるものとするため、2030年に向けたアクションプラン（行動計画）を策定（次頁参照）

※GHG排出ネットゼロの対象範囲について

- 対象とする排出：Scope 1、Scope 2に加え、排出に対する丸紅グループの影響力と事業業態の観点より Scope 3 カテゴリ15（投資）に含まれる持分法適用関連投資先（以下、「関連投資先」）の排出を対象とする
- 炭素除去算入対象：国際基準の動向などを踏まえて今後判断

- 今回策定しました丸紅グループの長期ビジョンについて説明致します。
- 長期ビジョンは2つの柱からなります。一つは、グループのGHG排出ネットゼロを達成すること、もう一つは事業を通じて社会の低炭素化・脱炭素化に貢献すること、これらを同時に推進することで、事業活動全体の環境インパクトの総和を『ポジティブ』にしていきたい。
- 気候変動問題に対してポジティブインパクトを創出し、成長する企業グループを目指して参ります。
- なお、GHG排出ネットゼロの対象範囲については、当社グループの影響力、事業投資の重要性等を踏まえ、Scope 1（直接排出）、Scope 2（間接排出）に加え、Scope 3カテゴリ15（投資）に含まれる関連投資先の排出を対象としました。

## 2030年に向けたアクションプラン（行動計画）

1 丸紅単体・連結子会社（Scope 1・Scope 2）における2019年度CO<sub>2</sub>排出量  
約1百万CO<sub>2</sub>トンを総量ベースで5割削減

2020年9月に公表した削減目標（2018年度対比で2030年までに25%削減）を1.5℃目標と整合性のある目標値に見直し、2019年度CO<sub>2</sub>排出量約1百万CO<sub>2</sub>トンを2030年までに5割削減する。

2 丸紅グループの関連投資先（Scope 3カテゴリ15（投資））の2019年度CO<sub>2</sub>排出量  
約36百万CO<sub>2</sub>トン(\*1)を総量ベースで2割削減

新規投資による排出量増加や発電量の増減等に伴う排出量の変化、新技術活用（CCS(\*2)、水素・アンモニア混焼等）等による排出量の削減等は上記に含めない前提。低炭素社会への移行に向けた社会のニーズに応えるべく、ガス火力発電事業等のガス関連新規開発については継続する。今後の関連投資先の排出量に影響を与える要素については、排出削減の進捗のモニタリングを行うとともに、見直しを行っていく。また、2050年GHG排出ネットゼロ達成に向けたマイルストーンを1.5℃目標と整合する水準で設定すべく、継続的に検討を行っていく。

(\*1) 既存投資先の2019年度実績に、現時点での約定済み案件（電力事業については売電契約締結済みで商業運転開始前の案件）からの想定排出量を加えた排出量  
(\*2) CCS: Carbon dioxide Capture and Storageの略。二酸化炭素回収・貯留

## 3 石炭火力発電事業によるネット発電容量半減のタイミングを前倒し

2018年9月に公表した石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業に関する方針のもと、これまでに実施した脱石炭火力発電事業の進捗を踏まえ、石炭火力発電事業によるネット発電容量半減のタイミングを2030年から2025年へ前倒し、ネット発電容量を2030年には約1.3GW（上記②の関連投資先の削減値に含む）、2050年までにゼロとする。

4 森林・植林地によるCO<sub>2</sub>吸収・固定化

植林地・管理林のCO<sub>2</sub>蓄積量（現状約11百万CO<sub>2</sub>トン）につき、CO<sub>2</sub>蓄積量の拡大(\*3)を図るとともに、植林資産の多目的利用等による固定量の拡大に取組んでいく。

(\*3) 植林地の一部拡大と単位面積当たりの蓄積量増大、また管理林の適正管理により2030年の想定CO<sub>2</sub>蓄積量は約19百万CO<sub>2</sub>トン

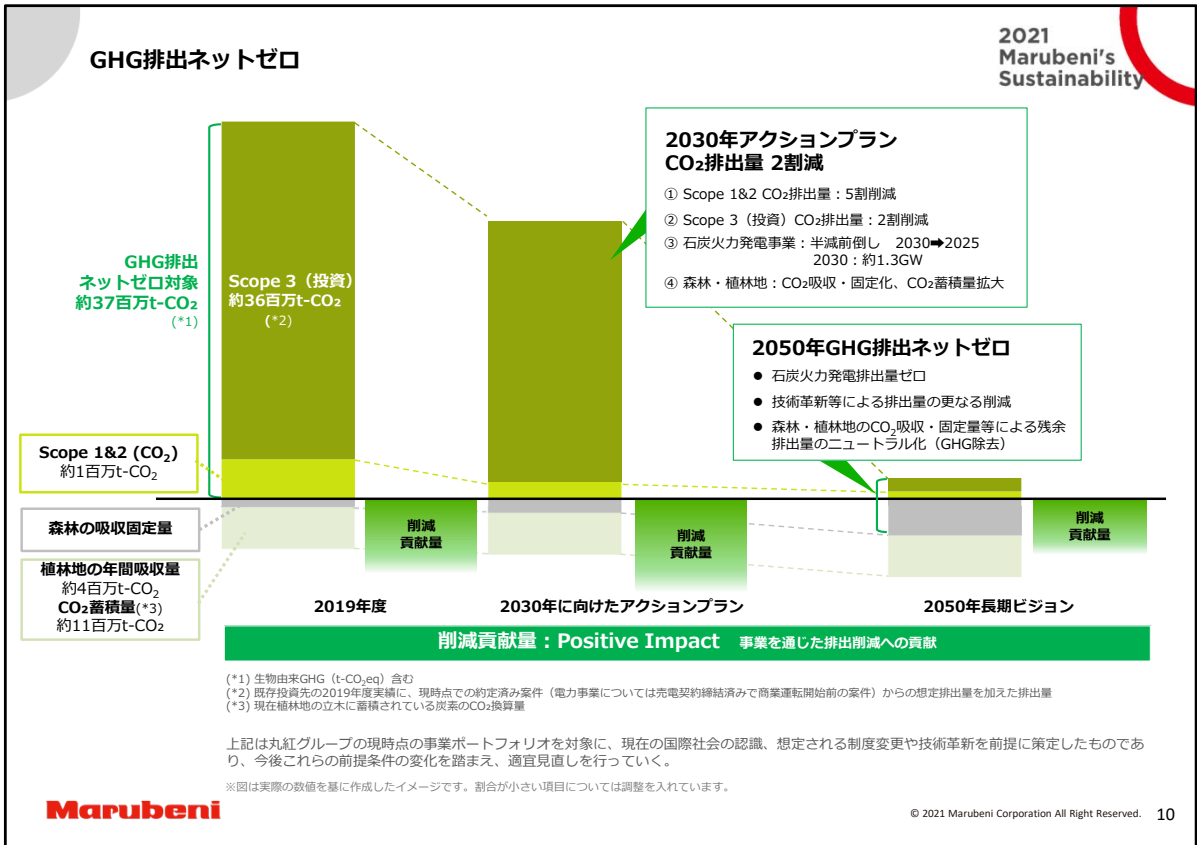
丸紅グループは、これらのアクションプランを実践することで、GHG排出ネットゼロの対象範囲全体で2030年に2019年度対比2割の削減を目指す。これらのアクションプランは、丸紅グループの現時点の事業ポートフォリオを対象に、現在の国際社会の認識、想定される制度変更や技術革新を前提に策定したものであり、今後これらの前提条件の変化を踏まえ、適宜見直しを行っていく。

Marubeni

© 2021 Marubeni Corporation All Right Reserved. 9

- 次に、2030年に向けたアクションプランについて説明します。
- 1つ目は、**丸紅単体・連結子会社における2019年度CO<sub>2</sub>排出量約1百万CO<sub>2</sub>トンを、総量ベースで5割削減します。**昨年（2020年9月）公表した25%の削減目標を、1.5℃目標と整合性のある目標値に見直し、5割削減まで引き上げたものです。
- 2つ目は、**丸紅グループの関連投資先の2019年度CO<sub>2</sub>排出量約36百万CO<sub>2</sub>トンを総量ベースで2割削減します。**
- この2019年度排出量約36百万CO<sub>2</sub>トンは、既存投資先の2019年度の排出量実績値に現時点での約定済み案件からの想定排出量を試算して加えた数字です。
- また、新規投資による排出量増加や発電量の増減等に伴う排出量の変化、新技術活用（CCS※、アンモニア混焼など）等による排出量の削減などは上記に含めない前提です。
- ※CCS: Carbon dioxide Capture and Storage
- ガス火力発電事業等のガス関連新規開発については、低炭素社会への移行に向けた社会のニーズに応えるべく継続します。今後の関連投資先の排出量に影響を与える要素については、排出削減の進捗のモニタリングを行うとともに、見直しを行っていきます。
- また、2050年GHG排出ネットゼロ達成に向けたマイルストーンを1.5℃目標と整合する水準で設定すべく、継続的に検討を行っていきます。
- 3つ目は、石炭火力発電事業についてです。2018年に公表した、**石炭火力発電事業によるネット発電容量半減のタイミングを、2030年から2025年へと5年前倒し、脱石炭火力を加速させます。**石炭火力発電事業のネット発電容量を2030年には約1.3GW、2050年までにゼロとします。

- 4つ目は、**森林・植林地によるCO<sub>2</sub>吸収・固定化**です。植林地・管理林のCO<sub>2</sub>蓄積量（現状約11百万CO<sub>2</sub>トン）につき、CO<sub>2</sub>蓄積量の拡大を図るとともに、植林資産の多目的利用等による固定量の拡大に取り組めます。なお、2030年の蓄積量は約19百万CO<sub>2</sub>トンを想定しています。
- これらのアクションプランを実践することで、**GHG排出ネットゼロの対象範囲全体で2030年に2019年度対比2割の削減**を目指します。アクションプランの実践にあたり、引き続き、開示の充実や透明性の確保に取り組んでいきたいと考えています。



こちらのスライドは、これら2050年GHG排出ネットゼロおよび2030年に向けたアクションプランを図示したものです。ご参考にして頂ければと思います。

低炭素化・脱炭素化への移行を有望な事業機会と捉え、事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献を推進する

● **再生可能エネルギー電源の供給**  
(発電事業、小売事業)

- 2023年までに再生可能エネルギー電源比率を約20%への拡大を目指す(2021年3月末見込:約15%)
- 英国で電力小売事業を行う100%子会社SmartestEnergy社は、契約電力量の約8割が再生可能エネルギー由来

● **水素・アンモニアなどの新エネルギーを含む代替エネルギー事業**

- CO<sub>2</sub>フリー燃料サプライチェーン構築実証事業への参画
- バイオジェット燃料製造企業米国Fulcrum社への出資参画

● **分散型エネルギーシステムの構築**

● **脱炭素モビリティおよびEVインフラ・バッテリー関連事業**

- EVに必要なリチウム電池材料、コバルト、ニッケル等の供給



● **リサイクルやサーキュラーエコノミーに資する取組み**

- 生地や繊維製品(古着も含む)などを繊維原料に再生する技術を有する米国Circ社(旧Tyton社)に出資
- リチウムイオン電池リサイクルビジネスの推進

● **省エネ型の素材・製品・サービスの供給**

● **CCUS(\*2)などの脱炭素技術を通じたソリューション**

- CO<sub>2</sub>の回収技術を有する英国Carbon Clean Ltd.へ出資・参画

● **モーダルシフトへの対応**

● **アグリインプット事業を通じた農業生産性の改善と環境負荷低減**

- 北米第2位の農業資材リテラーHelena社を保有。欧州では環境配慮型アグリインプット事業を展開

● **持続可能な森林経営と森林資産の活用**

- 約31万haの森林資産、森林経営の実績・ノウハウ

(\*1) 全社横断的な取組を推進  
・水素・アンモニア戦略委員会  
・再エネ・蓄電池・分散型電源事業戦略委員会

- 続いて、気候変動長期ビジョンのもう一つの柱である、事業を通じた低炭素化・脱炭素化への貢献、についてご説明します。
- 当社事業戦略におけるホライゾン戦略、すなわち、既存事業強化に向けたホライゾン1、2、新たなビジネスモデル創出に向けたホライゾン3においても、気候変動へのソリューションを創出するビジネスは重要な機会だと認識しています。
- そうした中で、気候変動の観点より、当社にとっての事業機会を、「エネルギー供給」、「エネルギー需要」、「土地利用」の3つのカテゴリに分類しました。
- エネルギー供給の分野では、脱炭素社会の基盤となるエネルギーシステムの構築に関連するビジネスとして、再生可能エネルギー由来の電力の供給、水素・アンモニアなどの新エネルギーを含む代替エネルギー事業、分散型エネルギーシステムの構築、脱炭素モビリティおよびEVインフラ・バッテリー関連事業などが含まれます。
- エネルギー需要の分野では、幅広い産業におけるGHG排出抑制・削減に資するビジネスとして、リサイクルやサーキュラーエコノミーの分野、省エネ型素材・製品・サービスの供給、CCUS\*などの脱炭素技術を通じたソリューションの提供、モーダルシフトへの対応などが挙げられます。
- \*Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage
- 土地利用の分野では、アグリインプット事業を通じた農業生産性の改善や環境負荷低減、持続可能な森林経営と森林資産の活用などが含まれます。
- これらの様々な有望な事業機会に対し、組織を超えた全社横断的な取組みを推進していきたいと考えています。
- 本日は時間の関係上、詳細は割愛させていただきますが、具体的な取組みの内容、進捗状況等については、別途事業説明会等の機会を設けたいと思います。

持続可能な森林経営、森林保全への貢献

「森林」「木質資源」の持続可能な利用に向けて、丸紅グループならではの森林経営・保全に取り組む

インドネシア、豪州の2ヶ国に約14万haの植林事業を保有  
(総事業面積約31万ha)

● 炭素吸収・蓄積

- ・ 年間約4百万CO<sub>2</sub>トンのCO<sub>2</sub>を吸収、植林地全体でのCO<sub>2</sub>蓄積量は約11百万CO<sub>2</sub>トン  
→ 2030年の想定CO<sub>2</sub>蓄積量は約19百万CO<sub>2</sub>トン

● イノベーションへの取り組み

- ・ 2021年度に西豪州にてフォレスト・イノベーション・コンテストを実施予定
- ・ 丸紅グループの植林地をベースに、森林資源を活用し社会課題を解決する新規ビジネスアイデアを外部から募集

● 森林認証とサプライチェーン管理

- ・ 国際的な森林認証を取得（面積カバー率100%）
- ・ 森林由来製品（木材およびその関連製品）について、商品調達方針に基づき、サプライヤー調査を実施（調査カバー率84%/仕入高ベース）

\*丸紅グループで植林事業を行っている連結子会社は、豪州WAPRES社とインドネシアMHP社の2社



MHP社（インドネシア）植林



MHP社 苗床

**Marubeni**

© 2021 Marubeni Corporation All Right Reserved. 12

- 続いて、持続可能な森林経営・森林保全について、少し詳しく説明します。
- 森林は、様々な社会課題にソリューションを提供する重要な資源であり、特にCO<sub>2</sub>吸収源としての、その役割は益々大きくなっていくと考えています。
- 当社が、インドネシア、オーストラリアで保有する植林は約14万ha、これは東京都23区の約2.2倍に相当する広さであり、全量、国際的な森林認証を取得しています。
- 先ほど、2030年アクションプランの中でご説明の通り、この広大な当社植林が吸収するCO<sub>2</sub>は年間約4百万CO<sub>2</sub>トン、そして現在、植林全体で蓄積しているCO<sub>2</sub>の量は約11百万CO<sub>2</sub>トンに上ります。植林面積の一部拡大、また、単位面積当たりの蓄積量増大により、2030年には、同蓄積量は19百万CO<sub>2</sub>トンを想定しています。
- 森林によるCO<sub>2</sub>吸収・固定に対する国際的な考え方は、これから整備されてくると思われます。当社は、この状況をモニターしながら、森林・植林経営を通じた排出量のネガティブエミッション獲得を追求していきます。
- また、森林資源の新たな活用に向けたイノベーションにも取り組んでいます。
- 一例として、当社オーストラリアの植林事業会社をベースにフォレスト・イノベーション・コンテストを実施します。森林資源を活用した社会課題を解決する新たなビジネスアイデアを外部から広く募集したいと考えています。

持続可能で強靱なサプライチェーン構築

持続可能で強靱なサプライチェーンにより、「丸紅なら安心」という信頼感を深め、取引先とともに新たな価値創造に取り組む

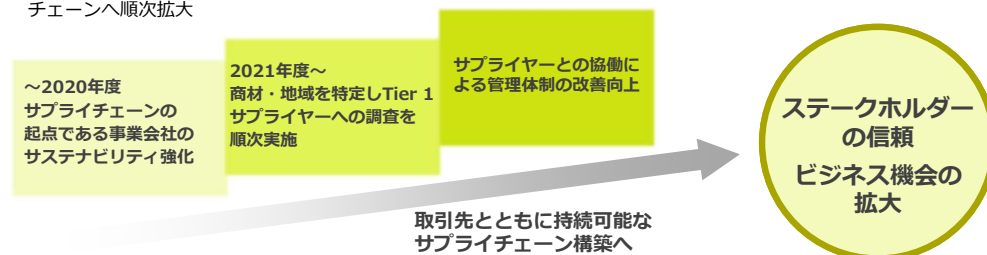
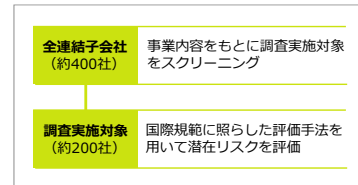
丸紅グループのサプライチェーン全体を俯瞰したうえで、潜在的リスクの高い事業分野を抽出し調査・モニタリングを実施

● サプライチェーンの「起点」である事業会社のサステナビリティ強化

- ・ 約200社の事業会社を対象に、環境・社会面での潜在リスク評価を実施
- ・ 全連結子会社の調査が完了。持続可能な事業運営がなされていることを確認。更に詳細な調査が必要な事業会社は引き続きフォローアップを行っていく

● Tier 1サプライヤーへの働きかけ、調査（2021年度～）

- ・ Tier 1サプライヤーに対して当社方針を通知
- ・ サステナビリティ面でのリスクが高い商材25品目を特定、調査対象をサプライチェーンへ順次拡大

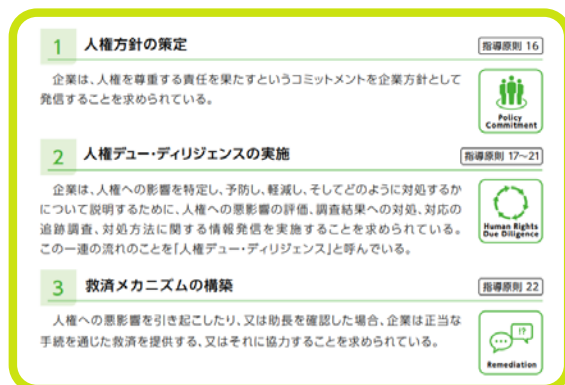


Marubeni

© 2021 Marubeni Corporation All Right Reserved. 13

- 続いて、サプライチェーンについて説明します。
- 当社は、持続可能で強靱なサプライチェーンにより、「丸紅なら安心」という信頼感を深め、取引先の皆様と共に新たな価値創造に取り組んでいます。
- 本年度は、サプライチェーンの「起点」である当社連結子会社約200社の調査を実施、各社で持続可能な事業運営がなされていることを確認しました。
- 更に現場での詳細な調査が必要な事業会社については、フォローアップをおこない、連結子会社全体の更なるレベルアップを図っていきます。
- 次のステップとして、当社と直接お取引があるTier 1のサプライヤーの調査を行っていきます。
- まず、サプライヤーの方々のご理解、ご協力を得るべく、当社の考え方・方針を各社様に今月中を目途にご連絡させていただきます（本年3月に完了予定）。
- また、当社サプライチェーン全体を俯瞰する形で、潜在リスクの分析を行い、サステナビリティ面でのリスクが高い商材25品目を特定しました。この25品目を中心に、Tier 1サプライヤーの調査・モニタリングを行い、同調査を通じ発見された事項については、サプライヤーの方々との協働により、管理体制の改善・向上を図って参ります。
- サプライチェーン全体での価値を高め、取引先とともに持続可能なサプライチェーンを構築することで、ステークホルダーの信頼を得ながら、新たなビジネス機会の拡大に繋げていきたいと考えています。

国連指導原則（UNGP）及び日本版NAP\*で求められている  
「人権」の取り組み3本柱の実践



出典：日本版NAP

1. 人権方針の策定

2018年度に「丸紅グループ人権基本方針」を策定、また、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」を改訂

2. 人権デュー・ディリジェンス（人権DD）の実施

- すべての新規事業において、2020年度より人権DDを実施
- 連結子会社への調査を通じた既存事業の人権DDを実施
- Tier 1サプライヤーへの調査を通じ、人権DDをサプライチェーンに拡大

3. 救済メカニズムの構築

人権苦情処理に関する社内システムを整備

人権リスクの高い分野、地域の特定  
リスク低減策の策定・実行

(\*）ビジネスと人権に関する国別行動計画（NAP - National Action Plan）は、2011年に採択された国連ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP）に基づき、各国での策定が推奨されている行動計画。日本政府は2020年秋に日本版NAPの設定・公開を行った。

- 次に、「ビジネスと人権」に対する取組みについて説明させていただきます。
- 基本的には、2011年に国連で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」、昨年10月に公表された日本政府の国別行動計画、「ナショナル・アクション・プラン」に沿うものです。
- 1つ目の人権方針については、当社は2018年度に、「丸紅グループ人権基本方針」を策定し公表しました。グループ内外への同方針の周知に努め、実践しております。
- 2つ目の人権デューデリジェンスについては、今年度から、すべての新規事業案件で、人権面からの総合的なデューデリジェンスを行っています。また既存の事業案件についても同様に人権デューデリジェンスを完了いたしました。さらに来期は、サプライチェーン調査の中で、Tier 1サプライヤーについても、人権デューデリジェンスを行なっていく方針です。
- 3つ目の救済メカニズムについては、今年度、国際基準に則った形で、苦情処理（救済）をおこなう社内プロセスを構築しました。来期以降、窓口の設置を検討していきたいと考えています。
- これら3つの柱を実践すると同時に、当社グループにとって人権リスクの高い分野、地域の特定を行いました。今後、サプライチェーン全体への調査を広げながら、効果的なリスク低減策を策定し、実行していきます。



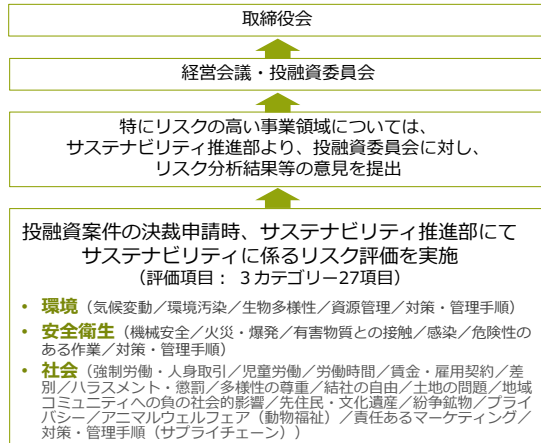
## サステナビリティ管理体制

### サステナビリティに関するガバナンス体制・リスク管理プロセス

#### ● 取締役会による監督

- ・ 社内規程にて、サステナビリティ推進委員会から取締役会へ報告を義務付け
- ・ 報告時に、サステナビリティに関する経営の重要事項の審議や方針を決定

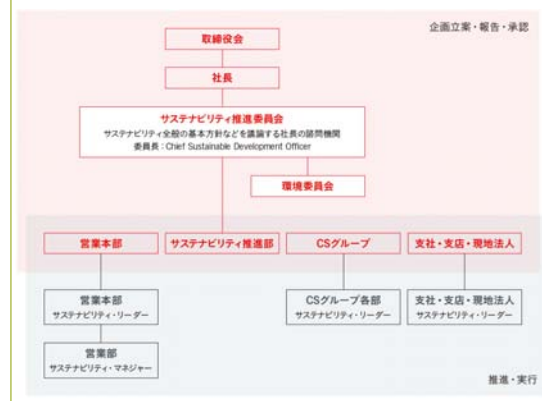
#### ● 投融資におけるサステナビリティリスク管理プロセス



#### ● サステナビリティ推進委員会

- 委員長：CSDO (取締役) 副委員長：CSO (取締役)
- アドバイザー：社外取締役2名、社外監査役1名  
(委員長・副委員長の他に、各営業本部、財務部、経営企画部から16名の委員を選出)
- 合計18名の委員とアドバイザー3名及び事務局のサステナビリティ推進部で構成された委員会

#### サステナビリティ推進体制



Marubeni

- ここまでが、環境・社会課題への取組みの説明となりますが、こちらのスライドに、「サステナビリティに関するガバナンス体制・リスク管理プロセス」について整理しています。
- この中で、リスク管理プロセスについては、個別の投融資案件についてサステナビリティに係るリスク評価として、環境、安全衛生、社会の3カテゴリ、27項目の多角的観点から分析・検討を行う、あらたな仕組みを導入しました。既存事業のモニタリングを含め、当社事業をサステナビリティの観点より継続的に評価する体制を構築致しました。

丸紅グループのサステナビリティ

### 3.価値創造基盤の強化

**Marubeni**

続いて、価値創造基盤の強化として、ガバナンスと人財戦略について説明させていただきます。

<GC2021>

ガバナンスの更なる充実

実効性

取締役会の実効性・経営監督機能の一層の充実

透明性

情報開示の充実、多様なステークホルダーとの  
エンゲージメント強化

グループガバナンス

丸紅グループガバナンスポリシーによる  
事業会社とのガバナンス方針の共有、  
事業会社と株主（オーナー）の役割明確化  
による事業会社経営の強化

コーポレートガバナンスを  
取り巻く環境・動向

- ・ 会社法改正  
(21年3月1日施行済み)
- ・ コーポレートガバナンスコード改訂  
(21年春施行予定)
- ・ 東証再編  
(移行基準日21年6月30日、22年4月  
一斉移行)

上記影響を踏まえながら、  
GC2021に則ったガバナンス強化への  
取組みを推進  
(20年度取組みにつき次頁)

- まずガバナンスについて、中期経営戦略GC2021においては実効性、透明性ならびにグループガバナンスを主要な課題と位置づけました。
- その中で、足元のコーポレートガバナンスを取り巻く環境をみますと、この3月には改正会社法施行、今後、コーポレートガバナンスコードの改定、東証再編等が予定されるなど、いくつかの進展が見られます。
- 当社においては、それぞれの影響等踏まえながら、ガバナンス強化への取組みを推進しています。

2020年度の主な取組み

実効性  
・  
透明性

- **取締役会の実効性評価**
  - ・ 外部専門機関による評価の結果、全体として実効性のある取締役会運営を確認
  - ・ アンケートおよびインタビューを実施し、課題を深く抽出。効果的な改善へと繋げていく
- **取締役会の機能強化**
  - ・ 2020年度より社外取締役を5名に増員（現状の社外取締役比率は45%）
  - ・ 取締役会の機能強化・情報開示の充実に向けた施策を検討
- **政策保有株式**
  - ・ 個別に定量面・定性面を総合判断のうえで、保有意義を毎年見直し、取締役会にて検証
  - ・ 保有意義が認められない株式については原則として売却しており、銘柄数は縮減傾向  
2010年3月期 551銘柄 → 2015年3月期 363銘柄 → 2020年3月期 267銘柄
- **上場子会社**
  - ・ 現時点で当社が有する上場子会社は1社のみ（上場関連会社は5社）
  - ・ コーポレート・ガバナンス報告書にて、グループ経営に関する考え方・方針、上場子会社の保有意義、および上場子会社ガバナンス体制の実効性確保に関する方策等について開示

グループ  
ガバナンス

- **丸紅グループガバナンスポリシー**
  - ・ 当社グループの経営方針の共有・浸透、当社と事業会社の役割・権限・責任の明確化等によるガバナンス強化を目的とし、丸紅グループの企業価値最大化と持続的成長を図るため2017年に制定。取締役会でのモニタリングを実施し、更なる浸透・実践を進めていく

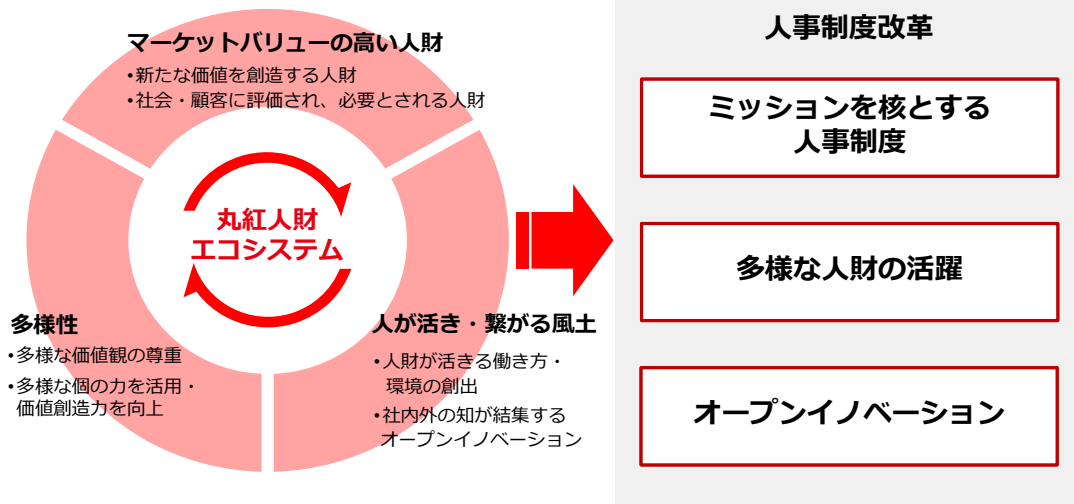
- 2020年度の主な取組みについてご説明します。
- まず、取締役会の実効性評価については、今年度の課題の一つに、「株主からの期待事項の取締役会へのフィードバックを踏まえた議論の充実化」、を挙げています。今回の気候変動長期ビジョンもそうですが、開示の充実を図り、投資家の方々との建設的な対話を通じ、またそれをフィードバックし、取締役会の実効性強化に繋げていきたいと考えています。
- また、取締役会の機能強化については、取締役構成を継続的に見直すとともに、役員報酬制度の内容やスキルマトリクス等の開示についても継続して検討を進めています。
- 政策保有株式については、東証再編の動きも加わり、一層の縮減が求められる環境にあると認識しています。当社においては、個別銘柄毎に毎年、保有意義の見直しを行い、取締役会にて検証を行っています。保有意義が認められない株式については原則として売却しており、その結果、保有銘柄数は2010年3月期の551銘柄から、2020年3月期で267銘柄へと、縮減を進めています。
- 上場子会社、上場関連会社への対応に関しては、これも東証再編の動きとも関連すると思いますが、事業会社の企業価値向上、ならびに実効性あるガバナンス体制の構築を前提とし、当社対応を図っていきたいと考えています。
- 最後にグループガバナンスについてです。
- 当社においては、事業会社の企業価値向上が、当社グループの価値最大化には不可欠であるとの認識の下、2017年に丸紅グループガバナンスポリシーを制定しました。
- 最大のポイントは、当社グループの経営方針を共有することと、オーナーとして

の当社と事業会社の線引きの明確化、すなわち当社として経営に任せるところと譲れないところの線引きを、事業会社ごとに明確化したことです。これにより、事業会社経営が強化され、その成果は着実に出てきていると考えています。

価値創造基盤の強化-人財戦略

<GC2021グループ人財戦略>

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



Marubeni

© 2021 Marubeni Corporation All Right Reserved. 19

- 最後に当社の人財戦略についてお話ししたいと思います。
- 中期経営計画GC2021においては、グループ人財戦略の目指す姿として、「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」を掲げました。
- そして、これら人財戦略を具現化するために、本年度より人事制度改革をスタートさせています。キーワードは、「ミッションを核とする人事制度」、「多様な人財の活躍」、「オープンイノベーション」の3つとなります。

## 人事制度改革

### ミッションを 核とする人事制度

- **戦略とのアライメント**  
組織の戦略から落とし込まれたミッション(役割)と貢献の大きさをもとに資格と報酬を毎年洗い替える制度(管理職層)に刷新
- **実力本位とチャレンジの促進**  
実力本位の時価的な処遇を徹底、戦略実行と人財成長に繋がる大きなミッションへのチャレンジを促進

### 多様な人財の活躍

- **人財採用の多様化**  
新卒オープン採用に加え、No.1採用、ジョブ型採用を実施、女性採用比率40~50%を目指し、多様な人財の採用を推進
- **働き方・キャリアの柔軟化**  
働く時間・場所を柔軟化、総合職にエリア限定コースを新設するなど、一人ひとりが持てる力を発揮しやすい環境を整備

### オープン イノベーション

- **会社・組織を越える人財の掛け合わせ**  
社外人財交流プログラムや社内人財公募・FA制度を拡充。他組織の業務に従事できる“15%ルール”に加え、短期の助っ人を公募する“クロスケット”を導入し、多様な知の結集による価値創造を促進
- **クロスバリューコイン**  
他組織への貢献にボーナス加算で報いる“クロスバリューコイン”を導入

- ミッションについては、戦略とのアライメントがあります。社員一人ひとりが戦略から落とし込まれたミッション（役割）を担い、ミッションの大きさと貢献度に応じて評価される仕組みに刷新しました。また、累積評価ではなく、毎年評価が洗い替えられることで、人財の成長とより大きなミッションへのチャレンジが促進されると期待しています。
- 人財の多様化については、各種施策に取り組んでいますが、先般、女性採用比率40%~50%にまで引き上げることを目指す方針を掲げました。
- オープンイノベーションについても、各種多様な施策に取り組んでいますが、中でも他組織への貢献（ヨコの貢献）に対してボーナス加算で報いる、“クロスバリューコイン”は、当社ならではのユニークな施策だと思います。
- それ以外にも、補足資料にイノベーションの各種取組みを載せていますので、ご参考にして頂ければと思います。

### <結び>

- 以上が、当社グループのサステナビリティへの取組みの説明となります。
- 冒頭申し上げた通り、これらサステナビリティへの諸施策を着実に前に進めることで、環境・社会価値を創出し、ひいては企業価値向上に繋げていきたいと考えております。

以上

丸紅グループのサステナビリティ

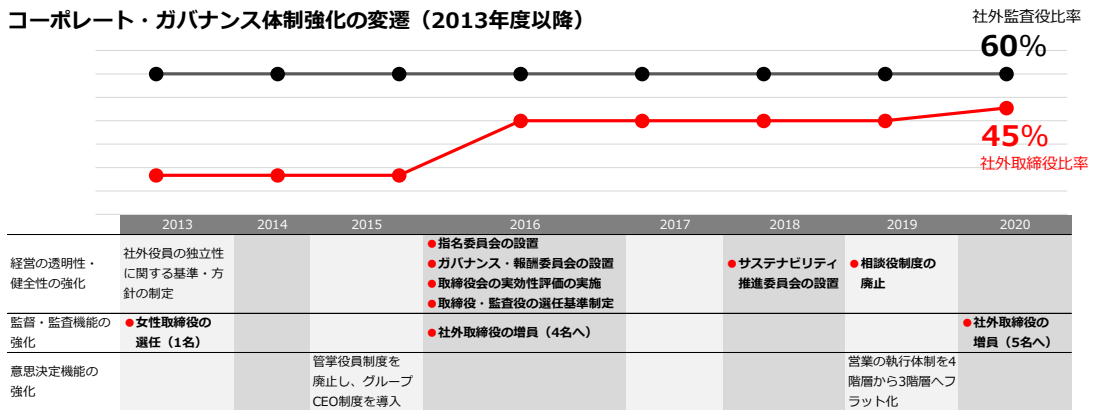
## Appendix



【補足資料】 価値創造基盤の強化-ガバナンス

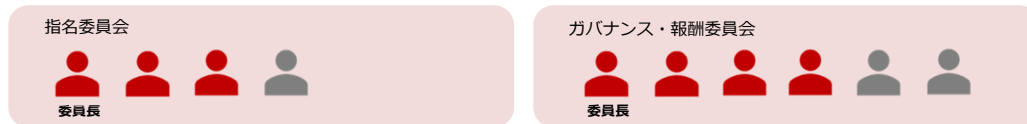
コーポレート・ガバナンスの変遷と現状

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷（2013年度以降）



指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の構成（2021年3月現在）

● 独立社外役員    ● 社内取締役

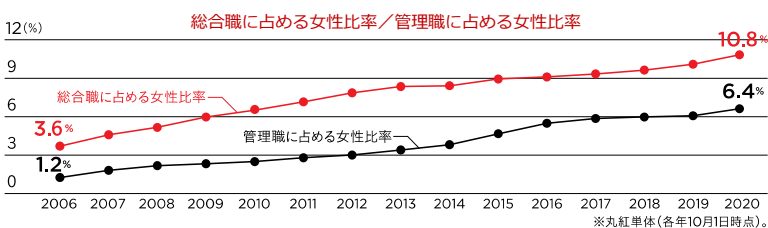


## 多様な人財の活躍

### ダイバーシティ・マネジメントの推進

- 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&インクルージョンを一層推進
- 多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出できるインフラ整備
- 「持続的なキャリア形成」と「持続的なパフォーマンス発揮」の実現を目指すワークライフマネジメントを推進

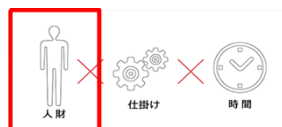
### 女性の活躍推進



### 働き方・キャリアの柔軟化

- テレワーク制度“どこでもワーク”、フレックスタイム勤務制度の拡充
- 総合職・エリア限定コースの新設

## オープンイノベーション



### 丸紅アカデミア



- 丸紅グループにおけるイノベーションを牽引するエバンジェリストの育成
- グローバルで多様なキャリアと個性をもつ人財を集め、イノベーションを思考・議論する場
- 自社への理解を高め、世界最先端のビジネスモデル、イノベーションモデル、マネジメントシステムを学ぶ
- 丸紅アカデミアでの学びを通して、今後の丸紅が取り組むべき課題と解決案を経営層へ提言

### 社外人財 交流プログラム

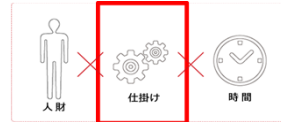


- 各業界のリーディングカンパニー等へ人財を相互に数年間派遣し、社外との人財交流の更なる拡大・強化を目指すプログラム
- 人財受入により、丸紅グループ外の視点を取り込み、組織を活性化
- 人財派遣により、社外ネットワークを構築するだけでなく、丸紅グループを客観視し、今まで提供できていなかった価値や機能を発見、新たな事業展開に結び付けることができる人財の開発を推進

### クロスケット



- 組織がパートタイムでの協力・参画を求めて助っ人を公募し、協力・参画を希望する社員が応募(15%ルールを活用)する制度
- 公募部署への貢献は、クロスバリューコインで報酬に反映



## オープンイノベーション

### ビジネスモデル キャンパス



- 丸紅グループが持つ資産、300以上のビジネスモデルを整理・可視化
- 社員は各事業の資産、取引、人脈等の情報へのアクセスが可能に
- 他部署が有するアセット、顧客セグメントなどのビジネスモデルキャンパスに落とし込まれた要素を俯瞰することで、新たな価値や資産の掛け合わせ、新規ビジネスの創造を促す

### ビジコン



- 社内公募型のビジネス提案・育成プログラム。3ヶ年の累計応募数は約350件
- グループ全体の活性化とイノベーション風土の醸成を狙い、グループから広く募集した新規ビジネスアイデアを審査・育成、事業化を図る
- コンテスト通過者は、事業化に向けて100%従事して推進することが可能

### クロスバリュー コイン



- 他組織や地域戦略へ貢献した社員に対して、貢献の受け手である本部長、海外・国内統括などが「クロスバリューコイン」を付与、翌年度の賞与に加算。
- 社内からリソース(情報・アイデア・人脈など)の提供を受けたい時に公募を実施し、提供者にコインを付与することも想定。

#### ■ コイン付与のイメージ



## オープンイノベーション



### 15% ルール



- 社員個人の意思によって、就業時間の15%を目安として、担当分野における新たな取組、または、担当分野以外で丸紅グループの価値向上に繋がるような事業の創出に向けた活動に充てられる制度



- 業務改善プロジェクトにより、社内の提出資料削減など社内業務の全面的見直しを実施
- 浮いた時間を15%ルールに充当