

2020
ESG レポート

目次

本レポートについて

本レポートでは、2019年および2020年における主なESGの取り組みとその成果を取り上げている。当社のステークホルダーへのESG開示の重要性がますます高まっていることを反映して発行された本レポートは、2011年から隔年発行された過去5回分の「社会・環境報告書（Corporate Citizenship Report）」を拡充した内容となっている。

本レポートで使用されている資料は、グローバル・レポート・イニシアティブ（GRI）のサステナビリティ・レポート・スタンダード、米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）のプロフェッショナル・コマーシャルサービス基準（Professional & Commercial Services Standard）、および気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の開示事項を参照している。各指標については、付録を参照のこと。

当社のカーボン・レポートについては、世界資源研究所（WRI）の温室効果ガスプロトコルの指針を活用し、加えてCDP（旧名称：カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）のガイドラインも参照している。

将来予測に関する記述

本文書に記載された記述、推定、予測、指針または見直しには、連邦証券法の「セーフハーバー」条項を活用することを意図した「将来予測」に関する記述が含まれる。「考える」、「期待する」、「意図する」、「推定する」、「予測する」、「予想する」、「見直し」、「計画する」、「見積もる」、「すべきである」、またこれらの類似表現は、将来予測に関する記述を示す。こうした記述には、財政的な見直しや経済情勢・動向に関する情報が含まれている可能性があり、またリスクや不確実性を伴う可能性もある。目標、目的、取り組みの達成など、当社の実際の将来の成果は、状況の変化、見込み違い、その他のリスク、不確実性、要因などにより、予測結果と著しく異なる可能性がある。こうしたリスク、不確実性、要因などには、当社の年次報告書（使用フォーム：10-K）、四半期報告書（10-Q）、臨時報告書（8-K）など、米国証券取引委員会に提出する書類に詳しく述べられているリスク要因に加え、本レポートその他に概説されている当社のESGの目標、目的、取り組みに関して、本レポートで取り上げているその他の想定、リスク、不確実性、要因も含まれる。

本レポートに記載された将来予測に関する記述を評価する際には、上記で特定された、あるいは当該報告書で説明されているあらゆるリスク、不確実性および要因を慎重に考慮されたい。当社は、将来予測に関する記述に反映あるいは示唆されている結果が実現することを保証できるものではなく、また、たとえ事実上実現したとしても、そうした結果が予測または期待された結果や影響を伴うことを保証できるものではない。

将来予測に関する記述は、あくまでも公表日時点における予想であり、これに全面的に依拠するべきではない。当社は、法律で義務付けられている場合を除き、将来予測に関する記述の更新または修正を実施しない。



| | |
|-----------------------|----------|
| 環境 | 9 |
| 当社の気候および持続可能性のロードマップ | 10 |
| 当社の事業における持続可能性 | 11 |
| 従業員の持続可能性への取り組み | 13 |
| 顧客との連携による気候イノベーションの促進 | 14 |



| | |
|---|-----------|
| 社会 | 21 |
| 新型コロナウイルス感染症に対する当社の対応 | 22 |
| 従業員全体の影響力 | 25 |
| 活気に満ちたインクルーシブな組織文化 | 28 |
| リーダーシップと育成 | 31 |
| 従業員エンゲージメント | 32 |
| 従業員のダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、インクルージョン（一体性）への支持 | 33 |
| 従業員のウェルビーイングへの取り組み | 35 |
| 健全な社会の形成 | 37 |
| 従業員と地域社会との結びつき | 39 |

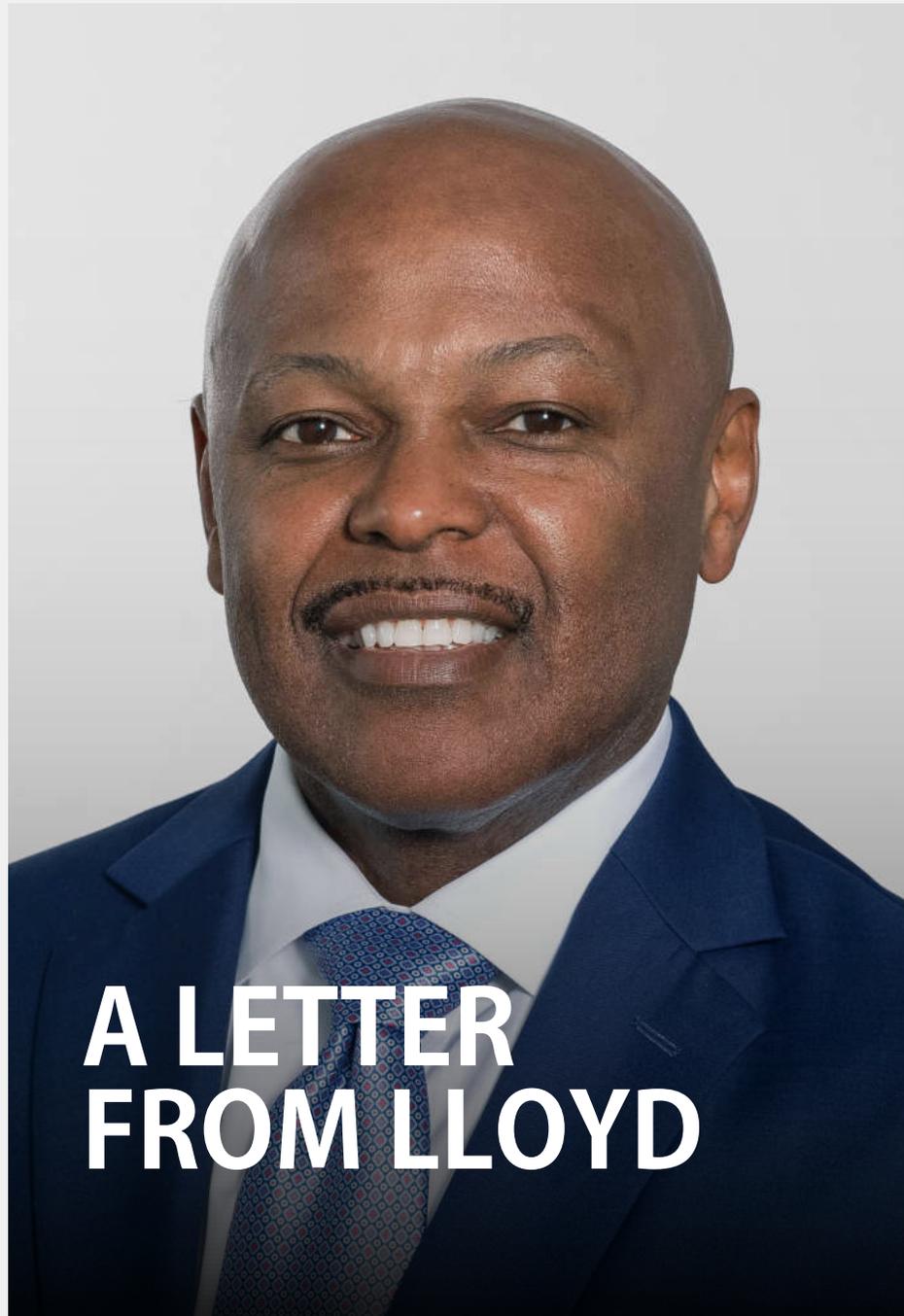
概要

| | |
|---------------|---|
| ロイド・エイイツからの言葉 | 2 |
| ダン・グレーザーからの言葉 | 3 |
| 当社について | 4 |
| 当社のESGへの取り組み | 6 |
| 2020年ESGの概要 | 7 |
| 持続可能な開発目標との関連 | 8 |



| | |
|---------------------------------|-----------|
| ガバナンス | 41 |
| 強固なコーポレートガバナンスを確保する方法 | 42 |
| エンタープライズ（全社的）リスクマネジメント | 44 |
| 企業倫理とコンプライアンス | 45 |
| 人権 | 47 |
| サイバーセキュリティとデータプライバシー | 48 |
| サイバーリスクの軽減による社会の保護 | 50 |
| ガバメント・リレーションズ（政府との関わり）と政治的利益の管理 | 51 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| 付録 | 54 |
| SASB 指標—プロフェッショナル・コマーシャルサービス | 54 |
| TCFD 指標 | 57 |
| GRI 指標 | 58 |



従業員、顧客、株主の皆様

今回初めて発行する ESG レポートをご紹介しますことができ、大変嬉しく思います。マーシュ・マクレンンの取締役会は、当社の環境、社会、ガバナンス (ESG) への取り組みの重要性を際立たせるべく、2008 年に企業責任委員会を立ち上げました。当社の取締役会は、企業とは、株主、従業員、顧客、さらにはその企業が事業を展開する地域社会などのステークホルダーすべてに利益をもたらすものでなければならないと長年考えてきました。

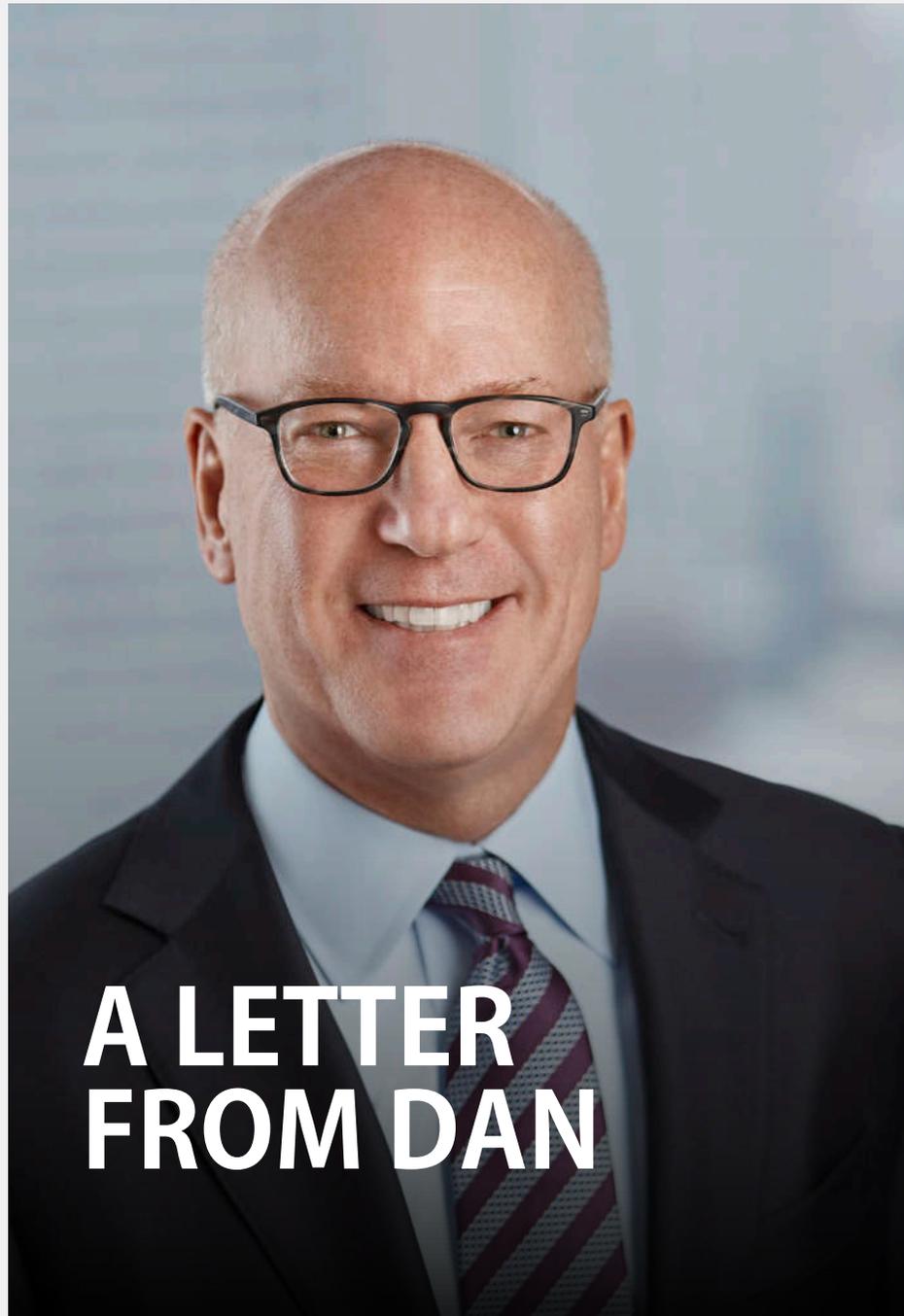
こうした領域を監督する取締役会の役割も、時と共に進化してきました。取締役会は、2020 年に、企業責任委員会の憲章を「当社の社会、環境、その他の公共政策に関する取り組みを監督・サポートする」ことへと拡大し、委員会名を「ESG 委員会」と改めました。

2020 年 5 月、取締役会は、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同の意を表明するという経営陣の提案を承認しました。この提言は、気候関連の機会やリスクと与える潜在的な財務的影響について企業が特定・開示する際に役立つ任意のガイドラインです。

本 ESG レポートでは、TCFD の提言の域を越え、TCFD に加え、米国サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) やグローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI) の観点も統合した基準で情報開示を行っております。今回初めて発行する ESG レポートの目的は、ESG への考慮を重視するステークホルダーの皆様方に向けて、当社、さらには当社のリスクマネジメントや意思決定についての透明性を高めることです。

2020 年を通して、マーシュ・マクレンンは、従業員、顧客、社会が現在直面している最も複雑な課題の多くに直面しました。当社がこれまで達成したいいくつかの事例に焦点を当て、当社の志をお伝えできれば幸いです。

取締役会 ESG 委員会委員長
ロイド・イエイツ



従業員、顧客、株主、 そして地域社会の皆様

2020年は、マーシュ・マクレンナの魅力が最大限に引き出された、またとない年でした。当社の従業員は、世界的な健康、経済、そして制度的人種差別の危機に直面しながら、レジリエンス（復元力）、勇気、機敏性、連携、共感を示し、この難局を見事に乗り越えました。

このような時代においては、「重大な局面でこそ変化を生み出す」という当社が掲げる共通の目的の真価が実証されます。当社の7万6000人の従業員がこの目的を実践するために互いに誓い合ったことの1つが、社会全体の利益のために尽力することです。

社会の利益の追求に向け、ESGを意思決定や戦略に組み込むという当社のコミットメントは、これまで以上に強固なものとなっています。ESG委員会の先導により、当社が今年、有意義な形で創業150周年を迎えるために、2021年にカーボンニュートラルを達成することを誓約します。その方法としては、自社の事業における温室効果ガス排出削減、認証オフセットの購入を考えています。さらに、2025年までに炭素排出量を2019年比で15%削減することを誓約します。こうした気候変動への取り組みは、あらゆる人にとって、より持続可能な環境構築に向けた明確な一歩となります。

2020年、当社では、「変化をリードする（Leading the Change）」という取り組みを立ち上げ、人種差別、偏見、不当な扱いなどあらゆる形態の差別を容認しないという、当社の組織文化の基本方針を強化しました。オフィスや業務においても、当社は、人間の尊厳、平等、社会的交流、相互尊重という基本原則を推進しています。より公正で思いやりに満ちた世界を作り上げる取り組みは、現在も進行中です。変化を生み出せるかどうかは私たち全員にかかっています。

また、当社では、すべての人にとって持続可能なより良い未来を構築するという取り組みを、「顧客エンゲージメント指針」を実施することで強化しました。この原則は、手頃な価格の医療、ジェンダーの平等、気候変動の緩和などの重要な分野における持続可能な開発目標を支援するものです。

企業としてのESG原則への取り組みに加えて、業務を通して持続可能性も推進しています。本レポートを通して、低炭素経済への移行支援から、従業員のダイバーシティ（多様性）・エクイティ（公平性）・インクルージョン（一体性）へのサポート、さらにはパンデミックのリスクマネジメントに関する提案まで、当社がいかに顧客と関わっているか、優れた事例をご覧ください。

特に、健康管理上のソリューション、リスクマネジメント、サイバー攻撃や気候変動に対するレジリエンス（復元力）の強化、デジタルトランスフォーメーション（DX）、ダイバーシティ戦略といった最大の課題に顧客が立ち向かうことを継続的に支援する上では、リスク、戦略、人的資本への注力がこれまで以上に重要となります。

当社は、世界で期待される行動の手本を示し、環境の良き管理者とならなければなりません。マーシュ・マクレンナは、その機会と責任を認識しています。そして、当社は、責任ある資本主義の原則を堅持します。

思想と理想を持つ企業として、当社は、従業員、顧客、株主、そして将来の世代のために適切な行動をとることによって、引き続き信頼を勝ち取っていきます。

マーシュ・マクレンナ、社長兼 CEO
ダン・グレーザー

企業情報

マーシュ・マクレンnanはリスク、戦略および人的資本の専門サービスを提供する世界的リーディングカンパニーです。総勢76,000名のスタッフが世界130ヶ国以上の顧客にサービスを提供しています。マーシュ・マクレンnanは、市場をリードする4つのビジネスを通じて、活力に満ち、複雑な事業環境下で顧客の成功をサポートしています。その年間総収入は170億ドルです。

当社のビジネス

リスクと保険関連サービス

Marsh

マーシュは、個人およびあらゆる規模の企業や組織を顧客に、保険仲介や革新的なリスクマネジメント・ソリューションについてアドバイスを提供しています。

コンサルティング

Mercer

マーサーは、変化し続けるワークフォースに対応して、仕事、リタイアメント、投資、福利厚生を再構築できるよう、さまざまな組織にアドバイスとソリューションを提供しています。

GuyCarpenter

ガイ・カーペンターは、顧客の利益拡大と新たな機会の追求をサポートする高度なリスク、再保険、資本戦略を開発しています。

OliverWyman

オリバー・ワイマンは、官民の顧客に対し、重要な戦略、経済およびブランドに関する助言サービスを提供しています。



事業の規模および範囲

130ヶ国以上におよぶ顧客

全世界で7万6000人の従業員

年間総収入は170億ドル

150年にわたるリーダーシップとイノベーションの歴史

フォーチュン200企業

当社の従業員は、共通の目的—**重大な局面でこそ変化を生み出す**—を達成するために団結し、次のような取り組みに全力を注いでいます。

共に成功を目指す

当社は、事業を通して、顧客や互いの可能性を広げます。

影響を促進する

当社は、変化を受け入れ、顧客の永続的な価値を創造します。

社会全体の利益を推進する

当社は、社会全体の利益のために尽力します。

当社の ESG への取り組み

当社の ESG 戦略の中心にあるのは、当社の ESG 理念です。この初回の ESG レポートの目的は、ESG への考慮を重視するステークホルダーのために、この理念に基づき当社のリスクマネジメントや意思決定がどのように進められているか、その透明性をさらに高めることです。当社は、透明性の高い一貫した情報開示によって、情報に基づいたより良いビジネスや投資判断が可能になると考えています。

2008 年以来、マーシュ・マクレンnanは、取締役会や経営陣レベルにおいて、当社の企業責任に関する取り組みを管理・監督する枠組みを設けています。2020 年、取締役会に ESG 委員会を設置し、こうした枠組みを強化しました。ESG 委員会には、「当社の社会、環境、その他の公共政策に関する取り組みを監視・サポートする」という憲章があります。本委員会は、在職期間、能力、専門知識に基づいて選ばれたメンバーから構成されており、取締役会のその他の委員会のメンバーも含まれています。ESG 委員会は、定期的に（通常は取締役会の開催ごとに）マーシュ・マクレンnanの取締役会に報告を行い、持続可能性、インクルージョン・ダイバーシティ（多様性）、およびソーシャルインパクト（社会貢献活動）に関する取り組みについて、少なくとも年に 1 度、報告を受けています。

マーシュ・マクレンnanの取締役会および ESG 委員会、ESG の優先事項を特定し、推進していく支援を行

「マーシュ・マクレンnanでは、ESG の観点を中心に据えて社員が自分の役割を果たし、顧客と地域社会に貢献しています。この ESG というレンズを通して事業に取り組めば、将来世代の機会を損なうことなく、当社と当社のあらゆるステークホルダーが成功するための活動を行うことができます。」

——マーシュ・マクレンnan経営幹部 ESG 委員会委員長、ケート・ブレナン

うために、経営幹部 ESG 委員会（Management ESG Committee）も設置されました。この委員会のメンバーは、4 つのグローバル事業部門と管理部門の経営層から選出されています。当社のデュブティ・ジェネラル・カウンセル兼コーポレート・セクレタリー兼最高コンプライアンス責任者が、経営幹部 ESG 委員会の委員長を務めています。委員会は定期的に開催され、ステークホルダーにとって重要な ESG のテーマや問題に関する議論の場となっています。

2020 年、執行委員会の要請により、当社は、ESG 関連の報告の管理と充実を専門に扱う新たな役職を設置しました。ESG レポート作成担当リーダーは、法務・コンプライアンス・広報部門に所属し、ESG に関する報告や開示戦略について、企業全体の従業員と緊密に連携しています。

当社の ESG 理念

ESG への取り組みは身近なところから

当社は、世界で期待される行動の手本を示します。強力かつ効果的なコーポレートガバナンスにより、こうした行動が促進され、当社の組織文化が守られるのです。

当社の最大の武器は人材

当社の最大の武器は、従業員の能力の総体です。インクルージョンとは、受け入れるだけでなく、帰属意識を意味します。人には誰でも、その人固有の知識や経験があります。一人一人が個性を発揮すれば、当社は貴重な存在となり、力を合わせれば驚異的な存在となります。

未来に必要なのは気候レジリエンス

気候変動は地球規模の問題であり、私たち全員に、その解決に向けて果たすべき役割があります。低炭素な未来の到来により、持続可能で競争力のあるビジネス環境を支えることができ、同時にマーシュ・マクレンnanと当社のすべてのステークホルダーに新たな機会もたらされます。

当社が果たす重要な役割

高品質で利用しやすい医療制度の開発および支援、気候レジリエンスの構築、サイバーリスクへの対応、世界のプロテクションギャップの解消など、公的に重要な問題の多くは、企業のリーダーシップがなくては解決できません。マーシュ・マクレンnanは、こうした課題に取り組む社会を支援できるユニークな立場にあります。

変化を生み出せるかどうかは私たち次第

個人、企業、国家、それぞれ単独では変化をもたらすことはできません。当社は、世界中の従業員、顧客、株主、地域社会、政府に働きかけ、現代の大きな挑戦に立ち向かっていきます。

環境



社内

当社は、事業における温室効果ガス排出削減や認証オフセットの購入などを通して、2021年にカーボンニュートラルを達成することを誓約しています。

また、2025年までに炭素排出量を2019年比で15%削減することも宣言しています。

当社は、持続可能なオフィスのモデルとして、サンフランシスコに世界で20番目となる「スマートオフィス」を開発しました。

社外

マーシュのグローバルエナジー・アンド・パワー部門では、保険仲介とリスクアドバイザリーサービスで低炭素経済への移行を支援するために、グローバルで統合した再生可能エネルギー業務を開始しました。

オリバー・ワイマンは、国連環境計画・金融イニシアティブと共同で、最新の気候シナリオを業界最高レベルの移行リスク評価方法に組み入れた分析ツール「トランジション・チェック (Transition Check)」を開発しました。

ガイ・カーベントナーは、カリフォルニア地震公社 (CEA) に対して戦略的な再保険およびアドバイザリーサービスを提供してきた豊富な実績に基づき、新たに設立された「カリフォルニア山火事基金 (California Wildfire Fund)」の唯一の再保険仲介業者に任命されました。

社会



社内

新型コロナウイルス感染症の危機に際して、当社のトップは従業員の安全と安心を優先し、従業員、顧客、地域社会をサポートするために迅速な行動を起こしました。

また、マーシュ・マクレナンは、「変化をリードする」という取り組みを立ち上げました。人種差別、偏見、不当な扱いなどあらゆる形態の差別を容認しないという、当社の組織文化の基本方針を強固にします。さらに、最高ダイバーシティ&インクルージョン責任者や人種問題諮問委員会 (Race Advisory Council) の設置などの具体的な施策に取り組み、執行委員会に助言し、意思決定に様々な視点を取り入れるのを確かにする体制を整えました。

当社の従業員がどれだけ各自の仕事に注力しているかを測るコア・エンゲージメント・スコアは、2019年から7%アップし、2020年には82%という素晴らしい数値を記録しました。

社外

オリバー・ワイマンの「パンデミックナビゲーター」、マーシュの「COVID-19 インサイト・ダッシュボード」、マーシュおよびマーサーの「従業員健康ワークショップ」、そしてガイ・カーベントナーが世界銀行との協力のもと、感染症対策のために初めて発行したカタストロフィー (CAT) ・ボンドやカタストロフィー・リンク・スワップなどを通じて、当社は、新型コロナウイルス感染症による前例のない数々の課題を顧客が乗り越えられるよう支援しました。

マーサーは、ダイバーシティ (多様性) ・エクイティ (公平性) ・インクルージョン (一体性) 関連の行動の推進に報酬を活用できる可能性に注目したホワイトペーパーを発表しました。

オリバー・ワイマンが発行した『ヘルス・イノベーション・ジャーナル (Health Innovation Journal)』第4号では、医療システムの欠陥に対処し社会の健康増進への道を開く一助となる画期的な取り組みを紹介しています。

ガバナンス



社内

当社は、5年連続で組織に多様性をもたらす候補者、ジェーン・リュートを取締役に任命しました。13名の取締役のうち、3名が女性、3名が人種または民族がそれぞれ異なる男性です。当社の CEO であるダン・グレーザーは、取締役会および経営陣レベルにおける性別の多様性の向上を目指す世界的キャンペーンである「30パーセントクラブ (30% Club)」のメンバーです。

当社の従業員全員が、「私たちの行動規範」を実践し、**インテグリティ**をもって勝利を収めることを誓約しました。

当社が変化し続けるリスク環境にうまく対処できるよう、また、責任ある意思決定を行い、顧客や、顧客が事業を展開する地域社会の長期的な利益に資することができるよう、当社は2020年5月に「**顧客エンゲージメント指針**」を発表しました。

社外

マーサーの役員報酬プラクティスは、2020年に350社以上の顧客に対して、役員報酬やコーポレートガバナンスのあらゆる側面における株主エンゲージメントおよび議決権行使の方針についてアドバイスをを行いました。

マーシュは、「サイレント・サイバー」の脅威を説明するために、顧客向けの「よくある質問集 (FAQ)」を発行し、また保険契約者がサイバー保険を最大限に活用するための助言を提供しました。

当社は、世界経済フォーラムと協力し、2020年および今後10年間にわたって世界経済の発展に影響を与える可能性のある主要な脅威について多彩な視点を提供する「グローバルリスク報告書」を発表しました。

持続可能な 開発目標との 関連

すべての国連加盟国が合意した 17 の持続可能な開発目標（SDGs）は、世界の喫緊の課題である持続可能性に取り組むための統合的な枠組みを提供しています。リスク、戦略、人的資本の分野に重点を置くグローバル・プロフェッショナル・サービス企業として、当社の業務は多くの SDGs に関連しています。17 の目標すべてが世界的な変化を生み出すために重要ですが、当社では、当社の事業に最も関連が深く、当社が最も大きな影響を与えることができる 6 つの目標（右図参照）を優先事項としました。

各分野における当社の取り組みの詳細については、各目標の下に記されているページを参照してください。



[35](#)、[37](#)、[38](#) ページを参照



[29](#)、[33](#)、[34](#)、[42](#) ページを参照



[15](#) ページを参照



[36](#)、[38](#)～[40](#) ページを参照



[10](#)～[20](#) ページを参照



[16](#)、[18](#)、[20](#)、[38](#)、[40](#)、[51](#) ページを参照



環境

2020年に強烈に示されたように、環境危機の時代はまだ始まったばかりです。2021年1月、マーシュ・マクレンランをはじめとするパートナーの協力を得て世界経済フォーラムが毎年発表している「グローバルリスク報告書」では、可能性の高い上位3つのリスクがすべて環境関連リスクであることが示されています。

当社のESG理念のとおり、社会全体の未来には気候レジリエンスが必要であり、持続可能性への取り組みは身近なところから始まると考えています。また、マーシュ・マクレンランは、気候レジリエンスの課題に取り組む顧客を支援できるユニークな立場にあると考えています。当社は、世界をすべての人々にとってより持続可能な未来へと導くために、革新的なソリューションの開発に取り組んでいます。

本セクションの内容：

[当社の気候および持続可能性のロードマップ](#)

[当社の事業における持続可能性](#)

[従業員の持続可能性への取り組み](#)

[顧客との連携による気候イノベーションの促進](#)

当社の気候および 持続可能性のロードマップ



TCFD 原則

エンタープライズ（全社的）リスクマネジメント（ERM）プロセスを通じて、事業部門と本社部門のグループは、気候変動に関連した物理的リスクおよび移行リスクの両方の特定および評価に取り組んでいます。変動する気候条件についてのリスクマネジメントは、各国、地域およびグローバルのレベルで実施されます。当社の ERM プロセスを通じて、2020 年に初めて、経営陣が ESG リスクをグローバル全社でのトップリスクと認定しました（ERM プロセスの詳細については、44 ページを参照）。

これに対応して、2020 年 5 月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に賛同するなど、リスクマネジメントのための複数の戦略を策定しました。TCFD は、気候関連の機会やリスクが与える潜在的な財務的影響を、企業が特定、開示する際に役立つ任意のガイドラインです。

TCFD 情報開示指標については、付録の 56 ページを参照のこと。

当社の事業における持続可能性

環境の持続可能性への取り組みは身近なところから始まります。グローバル企業である当社は、社会の長期的な福利厚生、従業員の福利厚生、力強い世界経済、さらには当社のビジネスの継続的な成功が、持続可能な環境への取り組みによって決まることを理解しています。

このように、マーシュ・マクレンアンは、将来世代のために環境の状況を保全、改善できるような形で事業を行う責任を認識しています。

「当社は環境の良き管理者とならなければなりません。マーシュ・マクレンアンは、その機会、さらにはその責任を認識しています。」

—マーシュ・マクレンアン社長兼 CEO ダン・グレーザー



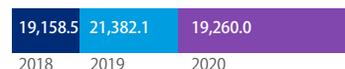
オリバー・ワイマンがカーボンニュートラル[®]企業の認証を取得

2020年6月、オリバー・ワイマングループは、ナチュラル・キャピタル・パートナーズ (Natural Capital Partners) と協力して、カーボンニュートラル認証を取得しました。カーボンニュートラルプロトコルに基づき、2019年において、出張をはじめとする事業運営に関する温室効果ガス排出量の削減、およびオフセットを実施しました。

炭素排出量

当社では、2007年以來、自社における年間の炭素データを主に開示し、外部機関によって検証してきました。

スコープ1



スコープ2



スコープ3



*測定単位は MtCO_{2e}

スコープ1

スコープ1排出量は、施設内での燃焼や車両からの排出量を中心とした、事業活動に起因する直接的な排出量です。

スコープ2

マーシュ・マクレンアンのスコープ2排出量は、750カ所のオフィスで使用するために当社が購入した電力に起因する間接的な排出量です。2019年には、ジャーディン・ロイド・トンブソン (JLT) の買収により、新たに295カ所のオフィスが追加された結果、当社のスコープ2排出量が増加しました。2020年のスコープ2排出量合計の減少はわずかでありましたが、エネルギー使用単位の平均値 (1平方フィートあたりのエネルギー使用量) はポートフォリオ全体で減少しました。「スマートオフィス」不動産戦略の詳細については、[12ページ](#)をご参照ください。

スコープ3

スコープ3排出量には、当社が所有、または管理していませんが、バリューチェーンにおいて間接的に影響を与える排出源から発生するその他すべての間接的排出量が含まれます。マーシュ・マクレンアンが報告および検証したスコープ3排出量には、従業員が利用した民間航空機での移動のみが含まれます。2019年には、JLTの買収に伴い、従業員が1万人増加したため、航空機による移動が増加しました。2020年には新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、従業員による出張の大半を中止し、主にリモートワークを実施するにあたって、テクノロジーの利用を拡大しました。その結果、2020年における航空機の移動における排出量は、2019年と比較して75%減少し、一方で、1カ月あたりのビデオ会議の利用率は250%増加しました。リモートワークへの移行が順調に進んだ後、当社では、パンデミック後に出張が再開される見込みが高いとしても、出張を削減するという計画を発表しました。テクノロジー利用の詳細については、[12ページ](#)をご参照ください。



テクノロジーの 持続可能な管理

マーシュ・マクレンナのグローバル・テクノロジー・インフラストラクチャー部門 (MGTI) は、当社のグローバルビジネスをサポートする持続可能な IT ソリューションを開発、提供しています。当社は、電子機器廃棄物のリサイクル、パソコンが与える影響の削減、エネルギー効率の良いデータセンターの維持、こうした取り組みについての戦略的サプライヤーとの連携を通じて、資源を保護し、排出量を最小限に抑える努力をしています。

IT 資産のリサイクルおよび処分

当社のグローバル IT 資産処分 (Global IT Asset Disposal: ITAD) プログラムでは、当社の戦略的パートナーと協力して、陳腐化した IT 資産をリサイクルや再販売によって、環境に対して責任ある方法で安全に処分しています。

過去 7 年間に於いて、300 万ポンド (約 1360.7 トン) 以上の電子機器廃棄物のリサイクルまたは再販売を行っています。

パソコンが与える影響の削減

マーシュ・マクレンナでは、エンドユーザー資産の大半について、性能に基づく資産寿命に変更したため、ハードウェアの交換頻度が減少しました。

2020 年末時点：

- 6,500 台の効率の悪いデスクトップの使用をやめ、エネルギー効率のよいノートパソコンに交換しました。
- パソコンの 93% が、デスクトップよりエネルギー消費が最大 80% 少ないノートパソコン、あるいは仮想デスクトップでした。

マーシュ・マクレンナでは、多くの SaaS アプリケーションを採用し、効率の良いパブリック・クラウド・インフラストラクチャを活用し、物理的なインフラストラクチャを削減しています。当社では、現在、Microsoft 365 ツールへの移行を進めており、2022 年半ばにはすべての従業員の移行が完了すると予想しています。

データセンター

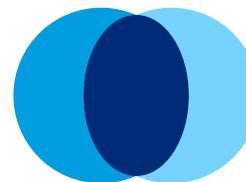
サーバーやストレージへの需要が伸び続ける中、MGTI は仮想化技術を活用し、物理的なインフラストラクチャの増加を最小限に抑え、エネルギー消費を削減しています。サーバーの仮想化によって、毎年サーバー 1 台につき約 2 ~ 4 トンの二酸化炭素排出量を削減できます。2020 年末には、当社のサーバーの 92% が仮想化されました。

マーシュ・マクレンナでは、主要な 6 つのデータセンターを運営しています。2020 年に、当社では、3 カ所のデータセンターに新たな熱管理システムを導入し、平均して約 28% の冷却負荷の削減につながりました。これは、年間約 56 万 9400 キロワット時の削減に相当します。英国にある当社の 2 つのデータセンターでは、100% 再生可能エネルギーを使用しています。

さらにスマートなオフィス設計

マーシュ・マクレンナのリアルエステートサービス部門は、当社と従業員の長期的なニーズを満たすために、「スマートオフィス (Smart Office)」職場プロジェクトを立ち上げました。スマートオフィスのコンセプトにより、さまざまな勤務形態や個人の意向に合わせた、ダイナミックで多様性のある職場環境を実現します。クリエイティブな空間設計、エネルギー効率の高い照明や HVAC (空調) システム、さらには廃棄物削減に重点を置いた建設施工などを用いて、スマートオフィスでは、不動産業務全体の環境負荷、使用する資源、カーボンフットプリントを削減し、提供する空間の利用率を高めます。

2016 年に、当社初のスマートオフィスを、オーストラリアのシドニーに開設しました。それ以降、世界 12 ヶ国でさらに 19 カ所の改修・開設を行い、現在、1 万人余りの従業員がこれらのスマートオフィスで働いています。



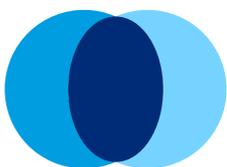
スマートオフィスの注目点：サンフランシスコ

2020 年初めに、サンフランシスコに当社の新オフィスが開設されました。持続可能なオフィスのモデルであるこのスペースには、2 つのオフィスが統合されており、あらゆる業務に携わる 450 人の従業員が働いています。

- 専有面積は 41% 減少したにもかかわらず、従業員数は 10% 増加
- 使い捨ての食器の使用をやめ、ガラス製品、陶器の皿やボウル、銀製食器を使用
- 健康を重視し、地元産のオーガニック食品を提供し、フロア間の移動には屋内の階段を奨励
- 豆挽きからドリップまでゴミでない新しいコーヒーマシンの使用を開始
- すべての照明をルームセンサーと日光感知機能を備えた新しい LED 照明に交換し、約 19 万 2000 キロワット時のエネルギーを節約し、照明コストを 85% 削減
- 廃棄されるあらゆる家具や電化製品の 80% 以上をリサイクルまたはアップサイクル
- 建設廃棄物の約 75% の埋め立て処分を回避
- 各フロアに中心となるゴミ、リサイクル、コンポストの場所を設置し、最新の解説パネルを設置

従業員の 持続可能性への 取り組み

当社の従業員は、顧客、政府、地域社会、そして互いに協力しながら、気候変動リスクの課題に立ち向かうという重要な役割を担っています。世界各地の当社の従業員は、プロボノ活動、ボランティア活動などの取り組みを通して人間が及ぼした悪影響を修復する活動に焦点を当てた数多くのプロジェクトに参加し、環境保護に貢献してきました。



プロボノ活動の注目点

2019年、マーシュ・マクレンアンは、サンフランシスコに拠点を置く、地方自治体とビジネス界の橋渡しを行うマルチセクターの非営利団体である「気候変動に関するビジネス協議会（Business Council on Climate Change：BC3）」の取り組みを推進しました。この団体は、環境のための最良の慣行を確立するために、気候変動に関連するソリューション、ツール、学びを共有することに重点を置く企業メンバーで構成されています。BC3は、気候変動問題に従業員の関心を向けるためにメンバー企業が活用できるリソースやプログラムの作成に役立つよう、オリバー・ワイマンに対して、(1)米国における持続可能性関連の従業員エンゲージメントプログラムの状況を詳細に把握するための調査の実施、(2)従業員エンゲージメントプログラムの検討事項の一覧の作成と優先順位付け、(3)BC3の従業員エンゲージメント指導内容に関する提案・提言と実施予定表の作成を依頼しました。BC3は、2020年初めにこのプログラムを実施し、メンバー企業が毎年の気候関連のエンゲージメント戦略の策定に役立てることができるよう、利用しやすく包括的な一連のリソースとサポートを提供しました。



ブラジルの従業員は、2019年の「ワールドクリーンアップデー」の一環として、アヌバ川（the Anuba River）の清掃を行いました。

アースマンズ

2020年4月、オリバー・ワイマンの持続可能性ネットワーク「グリーン・チャンピオン（Green Champions）」は、アースデーの50周年を祝い、2カ月にわたるバーチャルプログラミングや親善コンペを通して、最終的には、1,554の持続可能な行動を実施しました。このような家庭でのチャレンジでは、従業員やその家族は、小さな変化を生み出し、日々の生活をより持続可能なものにする新たな習慣を身につけることがいかに簡単であるかを学びました。

ワールド クリーンアップデー

2019年には、世界中の従業員が、毎年9月に開催されるワールドクリーンアップデーに参加しました。この世界的なイベントの目的は、地球からゴミや廃棄物をなくし、自然環境の回復を図ることです。

トルコ海洋環境保護協会（TURMEPA）は、イスタンブールにあるプリンスイズ諸島の1つであるクナル島の海辺でのゴミ拾い活動を主催しました。ボランティアは、ゴミ拾いや海岸の美化活動に従事する傍ら、海洋保護についても学びました。河川の健全性評価の実演をはじめとする環境汚染や海洋汚染に関する説明会も開催されました。従業員は、5.5キロのプラスチック、2キロの金属、6.5キロの紙、5キロのガラス、2,200個のタバコの吸い殻を除去することで、海岸の状況が大きく改善されました。

世界河川・海浜クリーンデー（World Day of Cleaning Rivers and Beaches）には、ブラジルのクリチバに180人のボランティアが集まり、環境NGO「オーシャン・コンサーバンシー」のブラジルでの活動のサポートを行いました。マーシュ・マクレンアンの従業員は、他の地域のボランティアとも協力し、アツパ公園、アツパ川から2,000キロ以上のゴミを取り除きました。

顧客との連携による 気候イノベーションの 促進

気候レジリエンスを構築するには、企業のリーダーシップが必要です。当社は、独自の立場で、課題に取り組む官民双方の顧客を支援できると考えています。マーシュ・マクレンアンでは、顧客と協力し、顧客が気候変動のリスクと機会を予測し、その影響を管理し、低炭素経済への移行を実現できるよう支援しています。

予測

当社では、業界の優れたモデルや新たな手法を用いて、顧客と協力し、変動する自然災害リスクから、規制や技術の変化、さらには新しい市場の創出まで、気候変動が与える財務的影響を特定し、定量化しています。

- 気候シナリオ分析
- 移行リスクモデル
- 物理的リスクモデル

管理

当社では、保険、再保険、リスクコンサルティングの専門知識を組み合わせ、顧客のレジリエンス構築、気候変動リスク管理の枠組みや投資戦略の策定を支援しています。

- 気候変動リスクガバナンスの枠組み
- TCFDの実施
- 資産およびサプライチェーンのレジリエンスコンサルティング
- 気候変動に適合した資本予算と投資戦略
- パラメトリック保険と代替的リスク移転

成功

当社は、顧客と協力して競争力のある戦略およびビジネスモデルを策定し、顧客が低炭素経済への移行を順調に進められるよう支援しています。

- 低炭素への移行戦略
- 持続可能な労働力確保のための戦略
- ステークホルダー戦略

保険から、リスクマネジメント、戦略、投資、人的資本に至るまで、当社の各事業には、気候変動に取り組む上で、それぞれの強みや能力があります。当社では、以下の分野を中心に、画期的なソリューションとソート・リーダーシップを提供しています。

低炭素経済への移行支援

気候変動リスクの軽減

プロテクションギャップの解消

責任投資

低炭素経済への移行支援

気候変動による最悪の影響を回避するには、一刻も早い低炭素経済への責任ある移行が求められます。マーシュ・マクレンナンは、顧客の低炭素ビジネスモデル構築を支援し、再生可能エネルギー開発業者に対してリスクマネジメントや保険サービスを提供しています。

顧客への支援：

- ・ マーシュは、企業および経済圏が、化石燃料からの移行を図る支援を行っています。例えば、東南アジアの国で初めてとなる大規模風力発電開発、および中東の主要国で初めて実施された最大規模の太陽光発電開発に関する、契約に基づくリスク分担、リスクの配分と評価、またリスク移転などが挙げられます。
- ・ 2020年、マーシュのグローバルエナジー・アンド・パワー部門では、世界の再生可能エネルギー産業に保険仲介とリスクアドバイザリーサービスを提供する総合的なサービス業務を開始しました。この部門では、世界25カ国以上で100名以上の専任の再生可能エネルギー専門家を活用し、顧客がエネルギー転換に対処し、低炭素社会に移行するためのソリューションを生み出しています。
- ・ マーシュは、クリーンエネルギー資産の最大級の所有者や事業者と直接協力し、キャプティブ（全額出資、保護セル、およびグループ・キャプティブ）の利用拡大を進めています。これには、第三者企業の保険を引き受けるキャプティブも含まれているため、業界のリスク移転と保持のための資金調達を最適化する、さらに幅広いリスクマネジメント・ソリューションが可能になります。

当社のソート・リーダーシップ



継続的な協力関係の一環として、CDPとオリバー・ワイマンは、「取組の強化：欧州の低炭素投資機会（Doubling Down: Europe's Low-Carbon Investment Opportunity）」を共同で発行しました。このレポートでは、企業の低炭素投資を分析し、2050年までにEUのネットゼロ目標を達成するために必要な追加的な投資額を推定しています。

「気候変動は、リスクの状況を一変させますが、スタッフの関心や意欲を高め、資源効率を改善し、新たな低炭素商品やサービスを開発するなど、新たな機会も生み出します。リスク、戦略、人的資本に関して専門知識を有する当社は、顧客の気候変動リスク管理や気候変動機会の実現を当社独自の手法で支援することができます。」

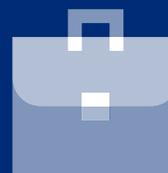
——マーシュ・マクレンナン副会長兼オリバー・ワイマン・グループ CEO スコット・マクドナルド

顧客 アドバイザリー の注目点

オリバー・ワイマンは、欧州全土で事業展開する大手不動産投資会社と協力し、800万平方メートルの商業施設の屋上に太陽光発電技術を利用するエネルギー事業を立ち上げました。

オリバー・ワイマンチームは、顧客が商業用不動産ポートフォリオにおける屋上太陽光発電戦略を策定するにあたり、以下のような方法でサポートをしました。

- ・ 技術、市場、規制、利用者の要素を組み合わせた商業的評価の実施
- ・ 立地、物理的な建物の特性、リース契約などを組み込んだ太陽光発電容量の推定
- ・ 運用モデルの開発と主要能力の評価
- ・ 8つの市場全体で240メガワットの太陽光発電容量の導入実施計画を策定し、大幅な炭素排出削減に貢献



気候変動リスクの軽減

気候変動は、企業、政府、および金融機関に新たなリスクを提示しています。物理的リスクは気候変動の影響に起因し、移行リスクは低炭素経済への移行から発生します。マーシュ・マクレンアンは、顧客がこうしたリスクを定量化、管理する支援を行っています。

気候変動リスクの測定

オリバー・ワイマンは、企業が自社の長期的な持続可能性に気候変動が及ぼす影響を評価するサポートを提供しています。オリバー・ワイマンは、国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI) と共同で、最新の気候シナリオを業界最高レベルの移行リスク評価方法に組み入れた分析ツール「トランジション・チェック (Transition Check)」を開発しました。このウェブツールによって、各組織は、全体的な枠組みの中で、多数のセクターや地域にわたるリスクおよび潜在的損失を、TCFD 提言に従い評価することができます。

顧客 アドバイザーの 注目点

オリバー・ワイマンとマーシュ・アドバイザーが協力し、グローバル Tier 1 銀行（世界ランキング最上位の投資銀行）がその最も重要なポートフォリオに関する気候変動リスクのストレステストを行う機能を開発する支援を行いました。オリバー・ワイマンが、リスクマネジメントや移行リスクに関する豊富な知識を提供する一方で、マーシュ・アドバイザーの物理的気候変動リスクの専門家たちは、顧客のポートフォリオに対するリスクに関し包括的な見解を形成するためのモデリングプロセスや財務的影響の定量化に関する深い知識を提供しました。

チームは顧客支援を次のように実施しました。

- 気候変動リスクの測定および管理に関する長期的な「目標状態」の特定
- 重要な部門全体に新たに出現しつつある気候変動リスクを定量化するための部門ごとのアプローチを特定
- 代替的な政策および気候現象のシナリオを反映し、将来起こり得る気候変動の道筋が銀行のポートフォリオに与える影響を反映するような、物理的および移行モデリング機能の開発と実装
- 顧客のバランスシート全体にこうした新たな機能を取り入れるための計画の策定と資源の確保
- 重要な資産のレジリエンス評価の実施
- TCFD 報告書類の作成

当社の ソート・ リーダーシップ



マーシュ・マクレンアンの「気候レジリエンスハンドブック 2020」では、顧客が気候変動に向き合い、リスクから機会へと歩みを進める手助けをするなかで得られた知見を、当社の各事業のさまざまな視点で紹介しています。



マーシュ・マクレンアンの協力の下、世界経済フォーラムが発表した「グローバルリスク報告書」は、2020年および今後10年間にわたって世界経済の発展に影響を与える主要な脅威について、多彩な視点を提供しています。



国際インフラ投資連盟 (Global Infrastructure Investor Association) との連携のもと発行した「インフラのグローバルリスク：気候変動に関する課題 (Global Risks for Infrastructure: The Climate Challenge)」と題する当社のレポートでは、TCFD が概説した主要な各リスクカテゴリーに基づいた、インフラ投資家に特有のリスクに加えて、インフラ部門のポートフォリオおよび資産レベル両方における気候レジリエンス実現のための重要な方策について説明しています。このレポートは、気候変動リスクの概要を投資家に説明し、それぞれのニーズに合った戦略策定のための枠組みを提供しています。



全米取締役協会との協力のもと発行された「気候変動：取締役会への影響 (Climate Change - The Implications for Boards)」は、マーシュ・マクレンアンの専門家の知見を集め特別に編さんしたもので、取締役会の気候変動への対応の在り方を検証しています。

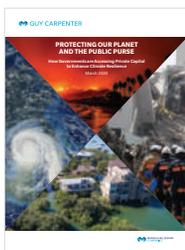
プロテクション ギャップの解消

気候変動によって壊滅的な気候現象が増加し、世界各地で災害損失が増大している中、経済的損害額と保険金額との差、つまり自然災害のプロテクションギャップは、地域社会の指導者や政策立案者にとってますます注目が集まる問題となっています。当社は、プロテクションギャップを解消することで、気候変動の致命的な影響から人々や地域社会を保護する支援を行っています。

保険の填補金額が常に十分ではないという報告は、以下の3つの理由から、何度も大きく報じられています。

1. **温暖化が進む世界で増加するリスク** - 温暖化の進展によってますます増加する、リスクの高い場所に対して、従来の補償の提供を躊躇する保険会社
2. **レジリエンスに関する指針の欠如** - 住宅所有者や企業が、レジリエンスや緩和措置によって、物理的リスクを「容認可能な」レベルまで軽減できるような基準や指針が世界的に見てもほとんど見当たらない
3. **保険の普及を促す社会経済的要因** - 支払い能力から行動バイアス、さらに住宅ローンやクレジットを利用する際の保険条件

マーシュ・マクレンアンは、顧客が取り組もうとしている幅広いビジネス目標を支援するために、最も効率的に体系化されたリスク分析、モデリング、リスク移転ソリューションを提供することによって、こうした問題に顧客と取り組んでいます。



当社のソート・リーダーシップ

ガイ・カーペンターが公表したレポート「地球および国庫の保護 (Protecting Our Planet and the Public Purse)」では、異常気象、大規模な移住、社会保障制度の財源不足が今後数十年にわたり政府の中心課題となることで、公共部門のリスク状況が、前例のないペースで変化しつつある状況に焦点を当てています。このレポートでは、各国政府が画期的なリスクソリューションを再保険市場に求め、気候変動の影響の定量化を進めている状況を紹介しています。

国家レベルでの洪水対策を構築

米国で2012年に制定された法律を受けて、ガイ・カーペンターは、国家洪水保険制度のリスク・エクスポージャーを管理するために、米国連邦緊急事態管理庁 (FEMA) が再保険を適用する可能性について調査する支援を行いました。2017年以来、ガイ・カーペンターはFEMAの再保険プログラムのサポートを実施してきました。これによって、2021年のハリケーン・シーズンに関する、29.3億ドルの米国納税者の洪水リスクを民間市場に移転しました。

英国国家の主要な保険リスク基金である洪水再保険制度 (Flood Re) は、リスクの高い地域の住宅所有者に手頃な価格の保険を提供しています。2015年の創設以来、30万件以上の建物が恩恵を受けています。ガイ・カーペンターは、すでにブローカーとして関わっていましたが、事業の次の段階において、Flood Re は以下のような機能の拡大を求めています。

- Flood Re の再保険取引に関する助言および管理
- 異なる気候変動のパターンをはじめとする幅広いモデル分析の実施
- Flood Re の (手頃な価格、かつ市場ベースの保険への) 移行ビジョンを支援
- 損害発生後の分析の実施

ガイ・カーペンターは、Flood Re との既存の協力関係に基づき、マーシュ・アドバイザーズおよびマーシュ・マクレンアン・アドバンテージと連携し、以下のような価値を示すことでこの分析業務を獲得しました。

- ガイ・カーペンターが有する再保険仲介業務、分析、助言、公共部門に関する専門知識
- マーシュ・アドバイザーズが持つ災害レジリエンスとビジュアルインテリジェンス機能
- マーシュ・マクレンアン・アドバンテージが持つ気候レジリエンスの専門知識



事例研究：レジリエンス・ソリューションによる洪水のプロテクションギャップの管理

過去に保険金を支払った企業や、河川、降雨、沿岸域に関連するリスクに対して中・高レベルのエクスポージャーを持つとモデルで示された企業について、保険会社は不利に取り扱うため、英国の多くの企業は、手頃な価格の洪水保険に加入することが困難でした。結果として、保険料や控除免責金額が大幅に増加しました。

しかし、この状況は2020年になって変化し始めました。2月には、マーシュが創設メンバーである、英国政府の洪水対策円卓会議が、世界で初めて「資産洪水レジリエンス実施基準 (Property Flood Resilience Code of Practice)」を発表しました。その結果として、保険会社は、初めて、リスク評価と価格設定に資産レベルのレジリエンスを組み込みました。こうした基準の原則を導入することで、マーシュ・アドバイザーズは、グローバルな銀行や資産管理会社から、小売業者、メーカー、非営利の住宅協会に至るまで、さまざま顧客が洪水リスクを測定し、そして最も重要なこととして、重要なレジリエンス対策を策定・実行することを支援してきました。こうした作業は、保険会社と協力して実施され、多くの場合、保険会社は以前よりもよい条件を提示できるようになりました。

現在、マーシュ・アドバイザーズが中心となり、円卓会議の次の作業段階として、洪水レジリエンス・スコアの開発を進めています。これによって、保険会社は、リスクを軽減する適応策の特定や認識が可能になります。

森林火災のリスクマネジメント

2019年8月、ガイ・カーペンターは、カリフォルニア地震公社（CEA）が管理する、新たに設立された「カリフォルニア州山火事基金」の唯一の再保険仲介業者に任命されました。ガイ・カーペンターは、戦略的再保険およびアドバイザリーサービスを提供しており、「カリフォルニア州山火事基金」のリスク移転および再保険戦略も策定しました。CEAとガイ・カーペンターが協力し、「カリフォルニア州山火事基金」の継続期間を延長し、支払い能力を強化するよう努力しています。

ガイ・カーペンターは、独自の GC MetaRisk ソリューションと組み合わせることにより、リアルタイムで高度な資本モデルを作成し、プログラムに最適な枠組みを検証しています。ガイ・カーペンターの森林火災リスクレポートフォリオには、ハザードベースの集計レポートを組み込んだ独自の GC 森林火災診断（Wildfire Diagnostic）ツールが含まれています。

「経済的損失と損害填補額とのギャップを解消することによって、地域社会の財政的レジリエンスが飛躍的に向上する可能性があります。政府、企業、（再）保険業界が協力して、リスクを定量化、軽減、移転する新たな方法を開発し、『プロテクションギャップ』を解消することが重要です。」

——マーシュ・マクレンアン副会長兼ガイ・カーペンター CEO ピーター・ハーン

当社の
ソート・
リーダーシップ



「火急の問題：森林火災のリスクマネジメント（The Burning Issue: Managing Wildfire Risk）」の中で、マーシュ・マクレンアン・アドバンテージは、気候変動や、火災の発生しやすい原野への都市膨張という状況を踏まえ、森林火災リスクに関する世界的な見通しを検証しています。同レポートは、森林火災の総コスト、森林火災リスクの要因、さらに世界の主要地域における見通しについて説明しています。同レポートは、結びとして、温暖化が進む世界で森林火災を管理する方法について一連の提言を行っています。



パートナーシップの注目点： 自治体ベースの大災害保険

マーシュ・マクレンアン・アドバンテージおよびガイ・カーペンターは、ウォートンリスクセンター（Wharton Risk Center）と協力し、[自治体ベースの大災害保険（CBCI）](#)の研究を行っています。

CBCI プログラムでは、自治体が、その構成員のために保険を手配しています。CBCI のモデルは、自治体はその構成員に民間保険会社の保険への加入を手助けする比較的簡単なものから、自治体が独自のキャプティブ保険会社を設立し、直接関与するようなもので、幅広くあります。

自治体のリーダーと民間市場のリスクマネージャーは、CBCI のソリューションを用いることで、プロテクションギャップを解消するためのパートナーとなることができます。リスク分析とリスク移転能力が連携することで、財政的レジリエンスの改善に役立つ CBCI の可能性が明確になります。

CBCI があらゆる広範なプロテクションギャップの解決策になるとまではいえませんが、自治体と個人のレジリエンスを高める官民連携にとって最も有望な機会の1つとなるでしょう。



当社の ソート・ リーダーシップ



2020年に発行された「企業の目的 (the Purpose of Corporations)」および「未来の創り手〜シェアホルダーからステークホルダーへ」(Becoming a Future Maker)において、マーサーは株主理論とこれに挑戦するステークホルダー理論との緊張関係を探索しています。このレポートでは、ステークホルダー資本主義への移行がアセットオーナーにどのような影響を与え、またそれに対応してアセットオーナーが投資プログラムをどのように位置づけるかに注目しています。



2019年に発表された「気候変動の時代における投資：後編 (Investing in a Time of Climate Change – The Sequel)」は、気候関連の物理的損害（物理的リスク）と低炭素経済への移行（移行リスク）の両方が投資収益期待値に与える影響を評価するためのマーサーの最新の気候シナリオモデルを記録したものです。同レポートでは、3つの期間（2030年、2050年、2100年）において、産業革命前の水準から平均気温がそれぞれ2度、3度、4度上昇するという3つの気候変動シナリオをモデル化し、気候変動が短期的にポートフォリオに与える影響のダウンサイドリスク（損失を受ける可能性）を把握するためのストレステストを行っています。後編では、投資家にとつての「なぜ、どのように、何を」に着目し、同業他社の事例研究をはじめとする実用的なアドバイスを提供しています。

責任ある投資

マーサーの責任ある投資 (RI) チームは、持続可能な投資手法を採用する理由と方法について、機関投資家にアドバイスしています。これには、以下のような要素を投資判断に盛り込むことも含まれています。

- ESG の要素
- 気候変動や持続可能な開発などの幅広い体系的な問題
- アクティブ・オーナーシップ (スチュワードシップ)

「多くの投資家は、脱炭素化が進む経済に投資する体制がまだ整っておらず、どこから手を付ければよいのかさえも分かっていません。当社の分析とアドバイスによって、あらゆる投資家が、気候変動リスクの管理という課題に対処するためにポートフォリオを移行し、その結果、ネットゼロ達成の目標を維持しながら、収益目標も実現することができます。」

—— パートナー、責任投資グローバルビジネスリーダー ヘルガ・バーグデン

顧客 アドバイザーの 注目点



5000億ユーロの運用資産を持つ世界的な保険・資産運用会社から、自社の投資ポートフォリオを最適化し、資産運用市場でのシェアを獲得するための新たな ESG 戦略の策定を目指す支援を求められました。オリバー・ワイマンの金融サービス業務担当部門は、マーサーの責任投資チームと協力し、資産運用、保険、投資コンサルティング、ESG 問題、サステナビリティ・ブランディングの専門知識を統合し提供しました。こうした広範な専門知識により、チームは、大手アセットオーナーであり資産運用会社でもある顧客の明確なニーズに対処することができました。

行動を起こすとき

年金基金、金融機関、保険会社、資産管理会社、基金、財団などの機関投資家は、合計して何兆ドルもの運用資産をポートフォリオとして保有しています。脱炭素が進む経済において、これらのポートフォリオは気候移行リスクに大きくさらされています。今、投資家がこの問題への対処を怠れば、気候変動によって、年金給付などの投資約束を果たす能力が低下する可能性があります。

マーサーの気候変動に関する移行分析（Analytics for Climate Transition：ACT）は、投資家が移行への道筋を設定するのに役立ちます。マーサーの移行に関する助言と分析は、多数のプロバイダーから入手した指標を用いて、移行能力の低いもの（グレーの投資）から、カーボンリスクが低いか、すでにゼロカーボンである投資、または気候変動ソリューションを提供する投資（グリーン投資）まで、さまざまな領域にわたって顧客のポートフォリオを評価しています。

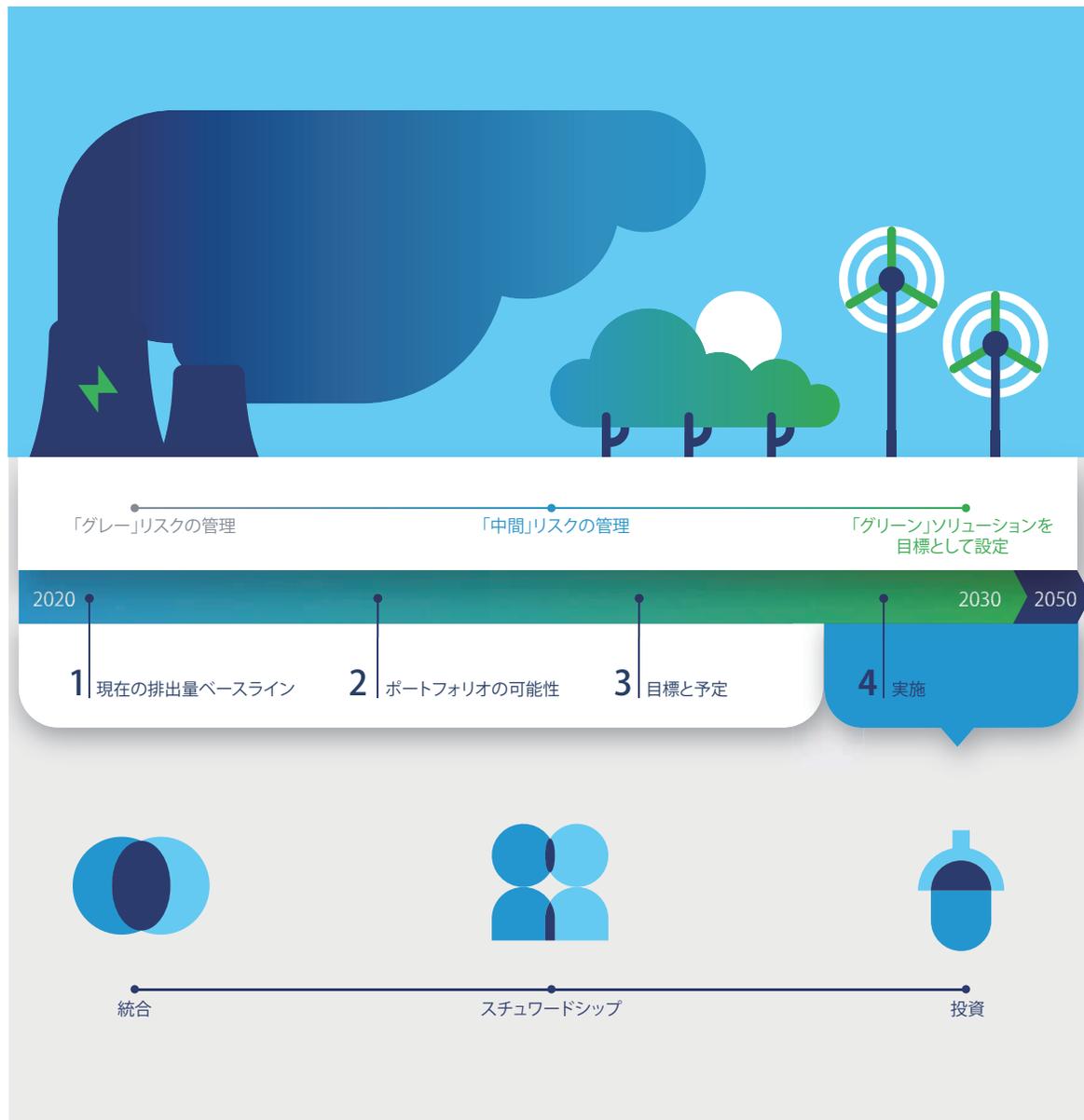
投資家のポートフォリオにある大多数の企業は、移行能力がまちまちである段階と、投資家による企業のエンゲージメントが重要である段階の中間に位置しています。マーサーの分析は、顧客が、各自のポートフォリオに含まれる上場企業の移行能力を、グレー、グリーン、その中間にランク付けするのに役立ちます。

当社のソート・リーダーシップ



オリバー・ワイマンと世界自然保護基金（WWF）との共同制作レポート「持続可能性をインフラに組み込む（Incorporating Sustainability into Infrastructure）」では、ESG 要因に関する現在のインフラ投資の動向と慣行を、特に気候と自然関連の考察に焦点を絞って取り上げています。同レポートでは、投資の意思決定プロセスへの ESG 要因の組み込み方や、ESG の懸念事項の評価に活用されている手法について検討しています。

マーサーの気候変動に関する移行分析





社会

マーシュ・マクレンアンは、人材の才能、ダイバーシティ、レジリエンスによって、一丸となって2020年の課題に立ち向かい、顧客や地域社会挑戦もサポートすることができました。これまで以上に、当社の従業員は、「重大な局面でこそ変化を生み出す」という当社の目的を体現していました。

しかし、米国や世界が現在直面している多くの社会的課題に対処するためには、ビジネスだけでなく日常生活においても、私たち全員の行動を根本的に見直す必要があります。こうした見直しは、企業のリーダーシップがなければ実現しないことを当社は認識しています。当社が2020年に人種問題諮問委員会を設置し、2021年以降も最前線に立って他の社会的課題に取り組もうとしているのはこのためです。

本セクションの内容：

[新型コロナウイルス感染症に対する当社の対応](#)

[従業員全体の影響力](#)

[活気に満ちたインクルーシブな組織文化](#)

[リーダーシップと育成](#)

[従業員エンゲージメント](#)

[従業員のダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンへの支持](#)

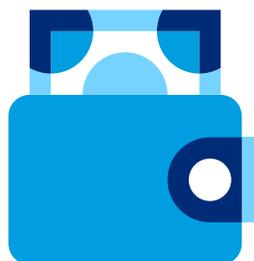
[従業員の福利厚生への取り組み](#)

[健全な社会の形成](#)

[従業員と地域社会との結びつき](#)

新型コロナウイルス感染症に対する当社の対応

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、前例のない地球規模の難題である。マーシュ・マクレナンは迅速に行動し、当社の従業員、顧客、地域社会を支援した。



従業員支援基金 (COLLEAGUE SUPPORT FUND)

新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって個人的に経済的苦境に立たされている従業員を支援するため、当社は500万ドルの基金を設立しました。2020年12月31日時点で、この基金により、45ヶ国において2,000人以上の従業員を支援しました。補助金によって、従業員に当座の生活費を支援しています。

従業員の福利厚生についての詳細は、35ページをご参照ください。



従業員への支援

パンデミックを受け、当社の顧客や地域社会を支援するため、従業員の安全と安心を最優先事項としましたし、それは現在もそうです。「あなたが大丈夫なら当社は大丈夫」というメッセージを掲げ、コロナ禍の最初の数カ月間を乗り切るため、当社の経営陣は多くの難しい決断を下しましたが、それは正しい決断だったと信じています。そうした決断には以下のようなものがあります。

雇用確保：パンデミックのさなかにおける雇用の維持、および2020年における年次昇給の継続

介護への柔軟な対応：病欠や休暇日数を無制限に許可し、在宅勤務や家族の介護をする従業員に最大限の柔軟性を提供

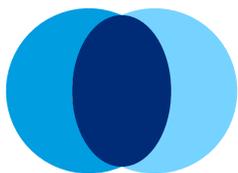
以下のような**従業員支援プログラム**を強化：

- 遠隔治療の新規導入、当社賛助のまたは公共の既存の遠隔治療の推進
- 80%以上の従業員やその家族の中の対象者が、100以上の言語で提供される24時間年中無休の、メンタルヘルス専門家による無料相談を直接利用できるよう、従業員支援プログラム(EAP)を拡充
- 米国の法律を活用した従業員の福利厚生に関する選択肢の柔軟化、必要とする人への退職金貯蓄制度へのアクセス拡大

- 市場変動時の投資管理への関心に答える教材を提供
- 通勤手当の払い戻しやフィットネスクラブの会員資格について従業員を支援
- 既存の育児支援プログラムを拡充
- 健康維持や、家庭での子どもの学習を支援するために、従業員にバーチャルリソースを提供

「マーシュ・マクレナンは、レジリエンス（復元力）に優れた企業です。全社一丸となってこの苦境を乗り越えましょう。」

—マーシュ・マクレナン社長兼 CEO ダン・グレーザー、2020年3月19日の従業員へのビデオメッセージより



プロボノ活動の注目点

ニューヨークの法務チームは、ボランティア・オブ・リーガル・サービス (Volunteers of Legal Service : VOLS) のために、コロナ禍で中小企業経営者が直面する可能性のある保険関連の問題についての手引書を作成しました。2020年5月、ニューヨークで新型コロナウイルスの感染者数がピークに達し、中小企業の経営者たちは、真先に健康や法律的な問題の影響を受け、悪戦苦闘していました。全6ページの手引書「ニューヨーク市の中小企業のための事業保険ガイド (Business Insurance Guide for NYC Small Businesses)」では、パンデミックによって経営者がどのような請求に対応を迫られる可能性があるのか説明のうえ、次にどうすべきか具体的な助言を提供しています。このガイドは、スペイン語と中国語に翻訳され、中小企業の経営者を支援するため、600以上の顧客、100のVOLSパートナーネットワークの組織、14の法律事務所に配布されました。



ドイツのオリバー・ワイマンでエグゼクティブアシスタントを務めるサンディ・パーテレットは、他の従業員と協力し、1週間に100枚のマスクを作り、必要としている人々に寄付しました。

地域社会への支援

当社は、「小さな善意の行動」を行うことで、地域社会との関わりを持ち続け、ボランティア活動を行う新たな方法を見出しました。2020年、当社の従業員は、当社が一つになって行動すれば、より強く、より大きな変化を生み出せることを示しました。

世界各地の何百人もの従業員が、さまざまな画期的な方法でそれぞれの地域社会を支援しました。主な出来事を以下に挙げています。

- 従業員が、ネット上で協力し、南北アメリカ、欧州、アジア、太平洋地域の医療従事者のために、何千枚ものマスクを作成しました。

- 2020年4月のある週末に、中欧、南東欧の従業員は、医療従事者に5,000枚のマスクを寄付する目標を掲げ、#MarshMovesForMasksの活動に参加しました。マーシュでは、従業員が30分の運動を行うごとにマスクを1枚、さらに最初の30分を超えて5分ごとに1枚のマスクを寄付しました。従業員は、サイクリング、ランニング、ヨガ、ガーデニングなど、あらゆる形態の運動に参加しました。その結果、目標をはるかに上回り、従業員全体の運動時間が合計1,068時間に達し、1万枚のマスクが寄贈されました。
- インドのムンバイとブネーのチームは、インドのさまざまな都市で困窮している人々に食事を提供しているKVN財団と提携しました。ボランティアは、#FeedMyMumbaiキャンペーンの一環として、困窮した人々に食事を配りました。わずか3日間で、当社の従業員は1万8,000食以上を提供しました。KVN財団への寄付金の総額は、当社からの上乗せ拠出により、倍額の約1万5,000ドルに達しました。
- ニューヨーク本社の従業員をサポートすると同時に、地元の地域社会の支援するため、女性の自立支援プログラム「カスタム・コラボラティブ (Custom Collaborative)」に布製のフェイスカバーの製作を依頼しました。ニューヨーク市を拠点とする起業家や人材を育成するこのプログラムでは、低所得者や移民のコミュニティの女性たちが、専門的な縫製、デザイン、ビジネススキルを身につけ、アパレル産業におけるキャリアやビジネスをスタートさせるためのトレーニングとサポートを行っています。

コロナ禍における顧客の支援

新型コロナウイルス感染症パンデミックは何よりもまず人類の悲劇ですが、企業としても、コロナによる経済や顧客への影響を憂慮しています。新型コロナウイルス感染症による前例のない課題を乗り越えられるよう顧客を支援することは、2020年の最重要事項であり、当社のチームはこれまでとは異なる創造的な方法で取組む必要がありました。主な出来事を以下に挙げています。

パンデミックリスクマネジメントのためのソリューションの探求

2020年、マーシュ・マクレンアンは、新型コロナウイルス感染症による影響に対応するため、パンデミックのリスク移転に関するタスクフォース（Pandemic Re Taskforce）を立ち上げました。マーシュ、ガイ・カーペンター、マーサー、オリバー・ワイマンの従業員は、今後のパンデミックリスクに関するリスク転嫁ソリューションの開発を支援する方法を探るべく協力し、これからも協力を続けていきます。2020年末時点で、同タスクフォースには、5大陸40ヶ国以上のステークホルダーが参加しています。

このグループは、将来のパンデミックの影響を軽減できるよう、パンデミックリスク・ソリューションの構築に尽力しています。このソリューションは、不確実性を軽減することで経済回復をさらに加速させ、将来のパンデミックリスクを軽減し、パンデミックによる初期の金融ショックの一部を吸収することで、将来のパンデミックに対する財政的な保護を提供します。その実現のため、当社は、保険契約者、保険会社、再保険会社と連携し、政府の支援も受ける官民共同のソリューションを提唱しています。

オリバー・ワイマンのパンデミックナビゲーター

オリバー・ワイマンは、経済情報やビジネス情報に応じてさまざまなシナリオの予測やモデルを提供する、パンデミックナビゲーターを開発しました。官民両方の顧客に使用されているこのツールの目的は、以下のような短期的および長期的なパンデミック関連のリスク判断やリスク分析を支援することです。

- ・ オフィス勤務への復帰時期
- ・ 財務計画およびベースラインの調整
- ・ 貸し倒れ予測および需要予測
- ・ サプライチェーンの混乱
- ・ 病院の収容能力および治療需要
- ・ 学校の休校および再開時期

パンデミックナビゲーターは、米国疾病管理予防センター（CDC）やライクラボのコロナ予測ハブ（Reich Lab COVID-19 Forecast Hub）で参照されています。

マーシュ COVID-19 インサイト・ダッシュボード

ビジネスリーダーやリスクの専門家に向けて開発されたマーシュ COVID-19 インサイト・ダッシュボード（Marsh COVID-19 Insights Dashboard）は、世界の新型コロナウイルス感染症の情勢をモニタリングする単一の環境を提供し、トレンドを比較・解明するための柔軟性の高いインタラクティブな分析を行います。

このダッシュボードは、ジョーンズ・ホプキンス大学のCOVID-19 データリポジトリを使用しており、これにはCDC、世界保健機関（WHO）、欧州疾病予防管理センター（ECDC）、米国の州や郡などのデータが含まれています。ダッシュボードは毎日更新され、ユーザーは無料で利用できます。

マーシュ／マーサー従業員健康ワークショップ

マーシュおよびマーサーのチームが協力し、4時間に及ぶ総合的なバーチャルワークショップを展開しました。リスク、安全、医療の専門家が、オフィス勤務を再開するためのロードマップを顧客に提供しました。検討事項には、顧客の業務、従業員、請負業者などの訪問者に影響を与える問題を特定すること、また、オフィス復帰計画に関して利用可能なリソース、現在の能力、戦略を評価することが含まれていました。



GC セキュリティーズと世界銀行との提携

2017年、GC セキュリティーズは、世界銀行と提携し、感染症対策のために史上初のカタストロフィー・ボンドとカタストロフィー・リンク・スワップを発行しました。パンデミックは保険への転嫁が最も少ないリスクの1つであることを受け、世界銀行の「パンデミック緊急ファシリティ（PEF）」では、パンデミック発生の可能性に直面する開発途上国に多額の先行資金拠出を行う「サージファンディング」が提供されました。

2020年にPEFの資金拠出が開始し、2020年9月30日時点で、新型コロナウイルス感染症の症例が報告されている世界の最貧国64ヶ国に1億9584万ドルが支払われました。ここでは、脆弱な紛争地域の国々を中心とした、最も影響を受けやすい人々が住む地域に特に注意が払われました。この資金は、これらの国々の新型コロナウイルス感染症対策において必要不可欠で重要な救命医療機器や個人用防護具（PPE）の調達を含む追加的な財政支援を提供するものです。

1 億 9584 万ドル

が、新型コロナウイルス感染症の症例が報告されている世界の最貧国 64 ヶ国に支払われました。

従業員全体の 影響力

世界中に7万6000人の従業員を擁するプロフェッショナル・サービス企業としての当社の事業の健全性は、当社の従業員の力なくしては成り立ちません。そのため、人材の成果を測定することは、単に人的資本の優先事項ではなく、ビジネス上の必須事項となっています。

当社は、従業員が以下の経験をできるようにすることで、人材と組織文化を通じた勝利を収めます。

活気に満ちたインクルーシブな組織文化

リーダーシップの奨励

成長し学ぶ能力

説得力があり信頼に導かれた価値提案

最高人事責任者（CPO）は、組織の人材戦略の策定と実行を担当しています。これには、当社の戦略を実行するための人材誘致、採用、雇用、開発、関与や、従業員全体の報酬プログラムの策定などが含まれます。

最高人事責任者と最高ダイバーシティ&インクルージョン責任者は、当社のダイバーシティとインクルージョンに関するアプローチの開発とその戦略への統合を担当しています。さらに、最高経営責任者と最高人事責任者は、当社の人的資本の動向と活動について、取締役会とその委員会に定期的に最新情報を提供しています。



当社の概要

当社の従業員構成はダイナミックで、常に進化しています。それは、長期にわたって人材に関する意思決定や投資を行ってきた結果です。当社では、従業員の入社から昇進、異動、退社までを経時的に理解することで、タレントフロー（人材の流れ）を体系的に検証し、従業員の状況を入念に把握しています。

そのために、内部労働市場（ILM）マップやその他の労働力に関する報告を利用して、主要な動向についての基本情報を理解し、さらなる調査が必要な重要な課題を設定します。こうしたツールによって、従業員管理に関して全社にわたる共通の視点が提供され、それによって潜在的な機会が明確になり、その機会を探っていくことが可能になります。

例えば、当社では ILM マップを利用して、タレントフローを追跡し、次のような疑問について考察しています。

- 様々なレベルの人材を育成、採用して、適切なバランスをとっているか。
- ビジネスのさまざまな分野における長期的な従業員の増減についてどのように予測されるか。また、これらの予測は、ビジネス需要とどのように一致するか。

マーシュ・マクレンナの企業全体の ILM マップ（図 1.1）は、2018 年 1 月 1 日から 2020 年 12 月 31 日までの間の実際の雇用、昇進、解雇などの事象を用いて算出した 3 年間の平均総数と率を表しています（キャリアレベルが特定されていない少数の従業員を除く）。

当社では、外部からの採用と内部からの昇進によって、徐々に従業員数を増やし、新たな雇用の創出も維持しています。全体としては、当社では、エントリーレベルとプロフェッショナルレベルで採用し、その後は能力の向上に合わせて従業員を育成していく傾向があります。このことは、経営陣やリーダーシップレベルでの新規採用が少ないのに対して、内部昇進（同レベルやレベル間の昇進を含む）が多いことから証明されています。

それぞれの事業を単独で見ると、リスクと保険サービス事業（マーシュとガイ・カーベントナー）では、上級管理職の人材の育成と採用の両方に力を入れていることが分かります。それとは対照的に、コンサルティング事業（マーサーとオリバー・ワイマングループ）では、主に社内で人材を育成しています。それぞれの特徴を理解し、特定の人材要件にどう合致するかを把握することで、各事業独自のニーズに対応すると同時に、マーシュ・マクレンナ全体にも資する当社全体の人材戦略を策定する際の手助けとなります。

ILM マップに加えて、他の労働力統計も検討し、人材のプロファイルや、それが組織全体でどのように発展しているのかをモニタリングしています。

図 1.1：マーシュ・マクレンナ企業内部労働市場（ILM）マップ、2018～2020年



* 人数は、キャリアレベルが特定されていない少数の従業員を除き、3年間の平均を表す。当社の現在の全従業員は、世界全体で7万6000人以上です。



内部労働市場（ILM）手法： マッピングおよびモデリング

ILM 手法は、マーサーのワークフォース・サイエンスチームが開発した画期的な手法であり、当社の多くの顧客によって利用されています。この手法における 2 段階のプロセスでは、まず、ILM マップと労働力のプロファイルから最初の見解と仮説を引き出します。次に、ILM のモデリングを用いて従業員の成果の根本原因を明らかにします。これにより、当社の経営陣が人的資本の優先事項と投資に関して根拠に基づいた意思決定ができるようになります。

当社の従業員

世界全体の従業員の3分の2が、北米または欧州で働いています(図2.1)。これらの地域は依然として当社の最大の事業地域ですが、ここ数年はアジア、太平洋地域、中東でも当社の存在感が高まっています。各事業においては、

- ・ **ガイ・カーペンター**および**オリバー・ワイマングループ**では、北米および欧州を拠点とする従業員の割合が最も高くなっています。
- ・ **マーシュ**および**マーサー**の従業員は、地理的にもう少し分散しています。**マーシュ**は、比較的中南米で広範に事業を展開しており、一方で、**マーサー**は、アジアや太平洋地域を拠点とする従業員の割合が多くなっています。

世界全体では、マーシュ・マクレンナの従業員の平均年齢は41歳で、平均勤続年数は約7年です(図2.1)。最大の事業地域の従業員は、一般的な職務経験(年齢を代用)と当社における勤続年数の双方において、経験年数が高い傾向にあります。予測通り、当社が急成長している市場においては、新規採用の(つまり、在職年数が短い)従業員が多くなっています。

顧客が複雑な課題に立ち向かう支援を行うにあたり必要な専門性を深めるという基本的な目的のため、社内で培われたか外部から導入されたかを問わず、経験を全社的に重視しています。

グローバル企業である当社全体の従業員の半数以上が女性であり(図2.2)、それを牽引しているのは、当社の2大事業である、マーシュとマーサーです。リーダーシップレベルにおいては、約30%が女性で、グローバル・ファンクション部門(Global Functions)およびマーサーにおいて最も多くの割合を占めています。自己申告による人種や民族に関するデータが最も充実している米国では、

- ・ 米国の従業員の約25%が、非白人であると認識
- ・ リーダーシップレベルにおいては、米国のリーダーの14%が非白人であると認識されています。
- ・ 有色人種のリーダーの割合が最も高いのは、グローバル・ファンクション部門とオリバー・ワイマングループで、米国のリーダーの20%が非白人であると認識されています。

当社では、こうした従業員データを追跡、検討する以外に、主要なタレントフローや報酬の根本的な要因の統計的なモデル化をしばしば行っています。例えば、従業員グループ別の未加工の自発的離職率(図2.3)から、女性および非白人の米国人の平均離職率が世界的な標準かそれ以上であるのかが分かります。当社が統計的モデリングを行うのは、こうした集計結果に寄与する可能性のある、さまざまな要因を解き明かすことで、根本的な要因(例えば、特定のキャリアレベル、部門、場所、役割の種類など)を特定し、ソリューションをより効果的に設計するためです。

図 2.1：従業員構成：2020年の地理的フットプリントと経験

| 就業地域 | 2020年の従業員数 | | 2020年の平均(年) | |
|-------------|---------------|---------------|-------------|------------|
| | 従業員数 | 全体に占める割合 | 年齢 | 在籍年数 |
| アフリカ | 1,010 | 1.3% | 41.3 | 5.4 |
| アジア | 11,720 | 15.4% | 34.8 | 4.0 |
| 欧州 | 23,940 | 31.5% | 40.9 | 7.1 |
| 中南米 | 6,500 | 8.5% | 39.0 | 5.8 |
| 中東 | 1,220 | 1.6% | 37.5 | 4.6 |
| 北米 | 27,440 | 36.1% | 44.1 | 7.6 |
| 太平洋地域 | 4,230 | 5.6% | 42.4 | 5.5 |
| 企業全体 | 76,060 | 100.0% | 41.0 | 6.5 |

図 2.2：レベルごとの現在の構成員の多様性

| キャリアレベル | 性別: 女性の割合(グローバル) | 民族・人種のダイバーシティ:非白人の割合(米国のみ) | | | | |
|-------------|---------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 非白人 | アジア人 | 黒人 | 中南米人 | その他の非白人* |
| リーダーシップ | 29.3% | 14.3% | 7.7% | 1.6% | 3.2% | 1.8% |
| 経営陣 | 46.3% | 20.0% | 9.4% | 3.5% | 4.5% | 2.6% |
| プロフェッショナル | 58.6% | 27.0% | 9.6% | 6.5% | 8.0% | 3.0% |
| 未経験者 | 65.7% | 31.9% | 5.9% | 11.3% | 10.4% | 4.4% |
| 企業全体 | 53.9% | 23.2% | 8.7% | 5.3% | 6.3% | 2.8% |

* その他の非白人には、アメリカ先住民またはアラスカ原住民、ハワイ先住民またはその他の太平洋諸島の住民、および2人種以上に属する人々が含まれます。

図 2.3：従業員グループ別の平均的な自発的離職率、2018～2020年

| 従業員グループ | 2018～2020年の平均的な自発的離職率 |
|-------------|-----------------------|
| 女性(グローバル) | 10.7% |
| 非白人(米国のみ) | 12.8% |
| アジア人 | 12.6% |
| 黒人 | 13.8% |
| 中南米人 | 10.7% |
| その他の非白人 | 15.5% |
| 世界全体 | 10.8% |

5 人に 1 人

従業員の20%以上が、
マーシュ・マクレンナでの勤続年数が
10年以上です。

活気に満ちた インクルーシブな 組織文化

当社は、企業全体の繁栄に寄与する人材を歓迎します。そして、企業全体の躍進、インパクトの加速化、社会全体の利益の推進に貢献することができる、有能で、独創性に富み、公平な人材を求めています。

当社では、インクルージョンとは、受け入れるだけでなく、帰属意識を意味すると考えています。それは、当社での社会生活や業務に全面的に参加することや、当社の将来への発言権を約束することです。

マーシュ・マクレナンの従業員はそれぞれ、独自の知識や経験を持っています。一人一人が個性を発揮すれば、当社は貴重な存在となり—力を合わせれば驚異的な存在となります。

インクルーシブな組織文化を育み続けることは、当社の活動の要です。人材誘致から後継者育成まで、全員が活躍し、一体感を味わえるように努力しています。



「問題は、当社が何を支持しているかということではありません。私たちの今後の行動が重要なのです。ブラック・ライブズ・マター。そして、変化を生み出せるかどうかは私たち次第なのです。」

マーシュ・マクレナン社長兼 CEO
ダン・グレイザーからすべての従業員への
Eメール、2020年6月

変化をリードする

マーシュ・マクレナンは、人種差別、偏見、不当な扱いなどあらゆる形態の差別を容認しません。オフィスや業務においても、当社は、人間の尊厳、平等、社会的交流、相互尊重という基本原則を推進しています。

当社は、あらゆる形態の人種差別に反対の立場を表明しなければならないが、それにはまず、そうした差別が生まれる構造的な不平等に対処しなければなりません。より公正で思いやりで満ちた世界を作り上げる取り組みは、現在も進行中です。変化を生み出せるかどうかは私たち全員にかかっています。

会社と世界に我々が望む変化をリードしていく旅路を始めるため、当社の執行委員会は2020年6月に具体的な行動を約束しました。当社が現在実施している取り組みは以下の通りです。

人種問題諮問委員会の設置

当社は、執行委員会に助言を与え、特に従業員に影響を与えるような決定をはじめとする意思決定において確実に多様な視点が考慮されるよう、人種問題諮問委員会を設置しました。委員会は、交代制で委員を務める14名の従業員から構成されています。委員は、各事業や部門の代表であり、さまざまな業界や世界各地で幅広い業務や人生経験を積んだ人物です。

人種問題諮問委員会の最初の活動は、2021年から米国において「ジュンティーンズ」(6月19日)を会社の祝日として採用するという提言を検討し、承認することでした。

安全な空間の提供

2020年7月から9月にかけて、当社の執行委員会は、米国、カナダ、および英国の黒人の従業員と共に一連の会合を開催し、個人や組織としてさらに社会全体の役に立てることについて耳を傾け、学び、理解しました。こうした会合での意見は、執行委員会で議論され、参加者に伝えられました。会合での提言は、将来の行動やプログラムの核となります。

専門家育成とキャリアアップ

当社の人材開発チームは、マーシュ・マクレナンにおける黒人従業員の upper management 職への育成を促進するためのプログラムを策定しました。このプログラムは、当社のスポンサーやリーダーが、少数派の人材のキャリアを支持し、向上させる方法をより深く理解することにも役立ちます。プログラムは2021年初めにスタートしました。

つながりとエンパワメントの推進

世界黒人従業員ネットワーク (Global Black Colleague Network) は、世界中の黒人従業員に、自信や支援を与える安全なスペースです。当社では、イントラネットである「従業員コネク特 (Colleague Connect)」上にこのグループのプライベートコミュニティを作成しました。

必須研修

無意識の偏見やリーダーシップに関して既に提供されている研修を強化するために、人材・学習チーム (Talent and Learning team) が、アライシップ、無意識の偏見、インクルーシブ・リーダーシップに関する、管理職やリーダー向けの3つの研修モジュールを開発中です。当社では、2021年中に必須研修を行う予定です。

賞／認定



リソースグループ

マーシュ・マクレンナンでは、人間の尊厳、平等、相互尊重という基本原則を尊重組織文化の醸成に全力で取り組んでいます。同僚のサポート以外にも、当社のコミュニティでは、リーダーとの面談、関連するボランティアやメンタリング（人材育成サポート）の機会、業界グループや顧客組織の同輩との交流を提供しています。

世界中に 200 以上の地方支部があり、以下の部門においてグループ活動が行われています。

- 人種・民族のダイバーシティ
- メンタルヘルス
- LGBTQ+
- 女性・ジェンダー平等
- 前途有望な専門家
- 勤労者世帯
- 地域社会への関与
- 退役軍人

サプライヤーのダイバーシティ

当社は、多様性のあるサプライヤーと協力することで、顧客により多くの価値を生み出すことや、それと同じくらい重要な、当社が奉仕する地域社会の価値を高めることもできると、理解し認識しています。当社は、2008 年にプログラムを開始して以来、多様性のあるサプライヤーとの連携を拡大し続けています。2015 年から 2019 年の間に、多様性のあるサプライヤーへの支

出額の合計は、165%増加しました。

当社のプログラムの基本理念：

1. 当社全体の組織文化やインクルージョン&ダイバーシティ戦略に沿った購買戦略の活用
2. 提携の機会を求めて適格で多様性のあるサプライヤーを積極的かつ定期的に模索
3. 単に多様性のある企業に支出するというだけではない、サプライヤーのダイバーシティを推進する革新的な方法で顧客およびサプライヤーと提携
4. 多様性のある企業の育成、評価、指導の機会を創出
5. 当社の取り組みやプログラムの健全性のモニタリングや追跡調査

サプライヤーの多様化の概念は、グローバルソーシング・調達部門に織り込まれています。当社では、あらゆるサプライヤー候補に平等な機会を提供するため、オンラインでのサプライヤー登録手続きを活用し、当社との取引に関心を持つあらゆるサプライヤーのデータの保管・追跡調査を行っています。こうしたプロセスを通して、各サプライヤーは、多様性のある企業であるかどうかを示す機会を与えられます。

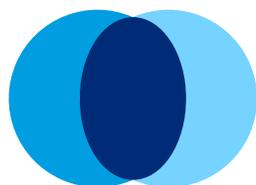
多様性のある企業に機会を与えることは、当社のサプライチェーン内でのみ行われているわけではありません。当社は多くの顧客と提携し、受け取った全ての「ティア 2 (Tier 2)」報告要求に参加することで、多様性に関し、当社が顧客のサプライチェーンの一部として顧客に与える影響を測定しています。当社では、すべての顧客、顧客候補、サプライヤーに、サプライヤーのダイバーシティに関する取り組みを支持するよう働きかけています。

「当社の目的は、従業員全員に対するエンパワメントや支持を通して、機会の創出や拡大を図ることです。」

——最高人事責任者 カルメン・フェルナンデス

リソースグループの注目点

2019 年には、毎年の黒人歴史月間の祝典の一環として、ガイ・カーペンターとマーシュのアフリカン・ヘリテージ・リソース・グループ（African Heritage Resource Group）が、顧客である AIG および全米アフリカ系アメリカ人保険協会（National African American Insurance Association）と協力し、業界のリーダーたちによるライブ配信によるパネルディスカッションを開催しました。



クロッシング・ザ・ライン：セクシャル・ハラスメントの特定

セクシャル・ハラスメント（あらゆる形態の性的不正行為）は、人権尊重文化の根幹を揺るがす行為です。それは、私たち全員、そして、個人に敬意を払うことを基本とする当社の在り方に対する侮辱です。

2020年10月にスタートした「クロッシング・ザ・ライン」は、世界的な意識向上キャンペーンであり、性的不正行為には多くの形態があること、そしてさらに重要なこととして、その対応策について説明しています。「クロッシング・ザ・ライン」の重要ポイントは、思わず引き込まれるグラフィックノベル調の4つのアニメ動画によって、それぞれ3分強で説明されています。シナリオは、実際に報告された従業員の経験に基づいたものであり、さまざまな問題行動に対処しています。

各エピソードの解説ガイドでは、自身が標的、目撃者、加害者であるかどうかに関わらず、ハラスメントがどのようにして起こるのか、また、往々にしてハラスメントだと認識することを阻む社会的規範について深く掘り下げています。動画と解説ガイドは、ハブページ（特定のトピックのリンクを集めたページ）にも掲載されており、従業員はそこで以下のことを確認できます。

- ・ セクシャル・ハラスメントの訴えや報告についての明確な指針
- ・ 世界的な談話の文脈にこのキャンペーンを当てはめて考えるための社外関連文献やメディアのリスト

社内で開発されたこの取り組みは、労働法の専門家やこのシリーズの外部アドバイザーを務める社会心理学の教授のアドバイスを得て、当社のコミュニケーションチームとラーニングチームが緊密に連携した結果生まれました。このキャンペーンのために世界各国のオフィスから自発的に集まった従業員の一団は、当社のアプローチの核となる部分を形成し、世界的に通用する内容となりました。

「クロッシング・ザ・ライン（不適切な言動）」キャンペーンの重要ポイントを以下の4つのアニメ動画で説明しています。

騒々しいオフィス



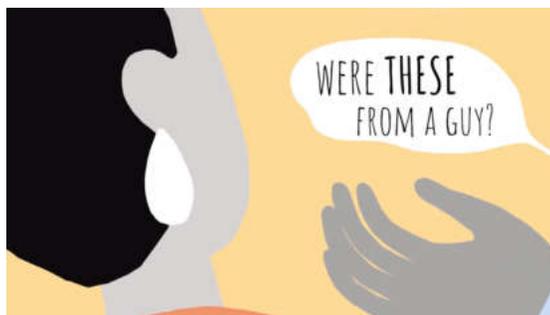
ソーシャルメディアへの写真投稿が不適切な行為を誘発します。

勤務時間後



チームでのお祝いパーティーは不必要な注目につながります。

甘い言葉での誘い



上司が若い同僚を性交渉のために誘う。

馴れ馴れしさ



日常業務では、気まずいものから攻撃的なものまでさまざまな不適切な行為に遭遇します。

リーダーシップと育成

リーダーシップの奨励と、成長し学ぶ能力

従業員は活躍の機会を与えられれば、**その可能性を最大限に発揮できると**、当社は考えています。そのため、当社では、以下のような環境づくりに取り組んでいます。

- 個人やチームが最大の力を発揮できること
- キャリアアップや流動性が奨励され、支援されます

当社では、目標、業績、キャリア志向やキャリア開発の機会についての定期的な話し合いを奨励することで、従業員が**全力を発揮できる**ような支援に注力しています。

ピープルマネージャーを育成することで、チームの長所を引き出し、従業員が目標を実現できるように導いています。

当社は、従業員が成長し発展するための**継続的な学び**に全力で取り組んでいます。

最高の能力を発揮

当社では、年末の勤務評定だけに頼るのではなく、管理者と従業員が年間と通じて定期的に業績、目標、抱負、キャリア開発について話し合う時間を持つよう奨励しています。この方法では、こうした話し合いの間隔を、柔軟に個人のニーズに合わせて、一定の業務の流れにより自然に組み入れることができます。

当社では、この方法を支援するために、フィードバック、コーチング、目標設定、チーム開発などの重要なスキルに関するリソースへのアクセスや、研修を提供しています。さらに、すべての従業員は、キャリア&パフォーマンスのポータルサイトでキャリア開発ツールやリソースにアクセスすることができます。

当社では業績を以下のように3つに分類しています。

- 卓越
- 順調
- 不調

これによって、より自然に、管理者はチームと業績について話し合い、焦点をシステムやプロセスではなく、結果に置くことができます。

当社のピープルマネージャーの育成

当社では、1万3000人のピープルマネージャーの重要な役割を認識し、専門的かつ個人的な成長のためのサポートと機会を提供しています。2020年に、当社では包括的な管理を中心とした「ピープルマネージャーの実践 (People Manager Practices)」を発行しました。この冊子では、効果的な従業員管理や、マネージャーと従業員が互いに期待できることなどについて説明しています。また、役割、事業内容、地域に関係なく、あらゆる従業員の専門的能力の開発を促進することを目的としています。このような実践によって、それぞれのチームの特徴や経験を尊重することができます。

継続的な学び

当社のオンライン学習カリキュラムは、世界中の従業員が継続的に学ぶ組織文化を創造し、定着させるという当社のビジョンに不可欠なものです。スケジュールに合わせて学べるようオンデマンドで利用できるこうした魅力的なコースによって、従業員の自己認識を高め、また新しいスキルや専門知識を身につけることで、各自の業績や社内での流動性を向上させることができます。従業員は、1万6000以上の個別コース、または業界の専門家が講師を務める厳選されたカリキュラムの中から選ぶことができます。

社内で開発した当社のデジタル能力シリーズは、世界を変革しつつあるテクノロジーを理解するのに役立ちます。全6回シリーズの各回は、デジタルに関する重要なテーマを1つ取り上げ、簡単な動画や、関連する学習教材を用意しています。

- 第1回：デジタルトレンド
- 第2回：基本を理解する
- 第3回：アジャイルを採用する
- 第4回：データとアナリティクス
- 第5回：人工知能と機械学習
- 第6回：ブロックチェーン

また、組織全体で、リーダーシップ育成プログラムや役割ごとの研修や教育の機会を設けました。

従業員 エンゲージメント

説得力があり信頼に導かれた価値提案

当社では、毎年企業全体で実施するエンゲージメント調査によって、マーシュ・マクレンアンで働くことについての意見を従業員に尋ねています。人材・学習チームが社内で開発したこの調査方法は、必要に応じて特定の質問を更新しつつ、2011年から一貫しています。回答の機密性を保持するために、第三者サプライヤーが当社の調査を管理しています。

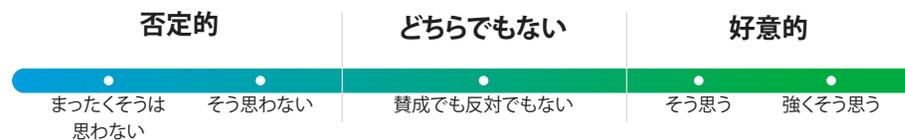
回答は、従業員の5段階評価の平均として算出しています。

2020年調査結果の概要

ビジネス環境において、新型コロナウイルス感染症だけでなく、その他の変化に対しても、当社が効果的に対応していると従業員は感じています。

従業員は、当社の経営陣が率直かつ誠実、そして効果的に、重要な経営判断の根拠を示しており、また、心から従業員の意見や考えに関心を持っていると感じています。

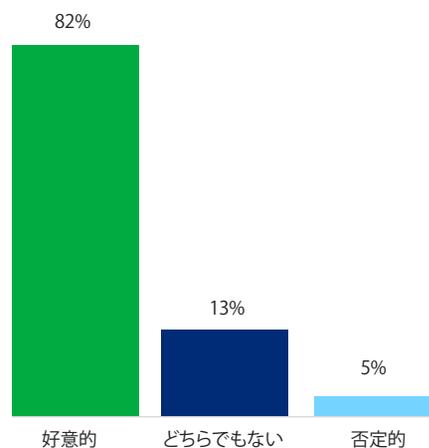
「私たちの行動規範」は、常に当社の行動の指針となっています。従業員は、誠実に行動するという点において当社のビジネスに決して妥協はないと語ります。



調査は、以下の11のカテゴリーにおける51の質問から構成されています。



エンゲージメントのレベル：



80%

2020年には、過去最高の80%の従業員が調査に回答

+7%

好意的なエンゲージメントが、2019年から7%増加

従業員の ダイバーシティ、 エクイティ、 インクルージョン への支持

マーシュ・マクレンナの業務や、顧客に関する業務においては、従業員の多様性、公平性、一体性の価値が認識されています。

当社のソート・リーダーシップ

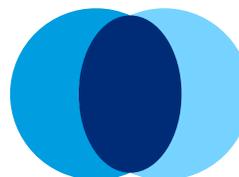


2020年3月にマーサーが発行した、「平等について真剣に考えよう (Let's Get Real About Equality)」と題したレポートは、これまでに達成した成果と、まだ手がつけられていない問題を考察した2014年と2016年の重要な調査に基づいています。この調査は、機会、経験、賃金の平等を確保するための方針、慣行、プログラムを組織がうまく制度化するための指針となります。

顧客 アドバイザリーの 注目点

オリバー・ワイマンは、英国の顧客へのコンサルティングにおいて、民族および経済的背景、性別ならびに地域がビジネスの成果に与える計り知れない影響に加えて、弱者層が直面する重大な課題について調査しました。研究報告書は、英国首相が設置した人種・民族格差委員会にも提出され、政府、金融分野、事業会社などが、ダイバーシティに関する見解で足並みを揃えることで、起業をサポートできる実践的な方法を検討しました。

マーサーは、生産工学（インダストリアル・エンジニアリング）企業と協力し、当社の組織文化の中にダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）の機会を見出すために、洞察力を深め、動向を認識するためにデータの再検討を行いました。マーサーのチームは、組織内において潜在的な格差を生む可能性のある、主要な人材慣行を特定しました。その後、マーサーは、提言された行動を組み入れたハイレベルな計画を策定し、幹部とのセッションを進めました。



「共通性」の注目点

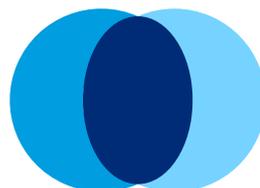
マーシュ・デジタルは、2020年 Girls in Tech™のバーチャル会議のスポンサーを務めました。世界全体で6万人以上のメンバーが参加する非営利組織である Girls in Tech の使命は、テクノロジーにおける性差を解消することです。この会議は、マーシュの従業員が共通性を見出し、スキルを磨き、テクノロジーに秀でる方法を学ぶよい機会となりました。

方針への影響

当社のガバメント・リレーションズチームは、ダイバーシティ、インクルージョン、人種差別反対のコミットメントを推し進めることに取り組んでいます。また、ワシントンD.C.やブリュッセルなど世界各地における、従業員のダイバーシティに関するビジネス専門家のソート・リーダーシップにも賛同しています。当社は、公民権に関わる3件の訴訟において連邦最高裁判所に提出されたアマカスブリーフ（訴訟当事者以外の意見書）に署名しました。また、EU 反人種差別アクションプランを含めた性別による賃金格差に関する取り組みを支援するために欧州の組織と協働しています。さらに、女性問題の見直しについてシンガポール政府とも協力しています。



2019年5月、マーサーのパートナーで、マーサーのワークフォース・サイエンス研究所（Workforce Sciences Institute）の共同リーダーを務めるリチャード・グッツォは、金融サービス委員会のダイバーシティ・インクルージョン小委員会（Subcommittee on Diversity and Inclusion）で証言しました。彼は、多様性、一体性のある職場のビジネス事例を明確に示し、従業員の多様性を向上させるために、金融サービスの雇用者が取った措置の実例を挙げました。



プロボノ活動の注目点

「30パーセントクラブ」は、取締役会の議長やCEOが中心となり（マーシュ・マクレンナの社長兼CEOであるダン・グレーザーもメンバー）、取締役会および経営陣レベルのジェンダーダイバーシティの向上を目的とするグローバルキャンペーンです。これは、世界的に最も名前が知られた活動の1つであり、ジェンダーに重点を置いたインクルージョンやダイバーシティの推進において間違いなく最も効果を上げているキャンペーンの1つです。

2020年、オリバー・ワイマンは、新たな世界的戦略策定に焦点を合わせた30パーセントクラブとのプロボノプロジェクトを開始しました。8週間にわたって、オリバー・ワイマンの従業員は、25人以上のキャンペーンの中心メンバーと協働し、キャンペーンの明確なグローバルミッションや戦略を策定しました。

30パーセントクラブと協力し、オリバー・ワイマンチームは、シンプルで統一された変化の理論を明確に提示することに貢献しました。この理論は、グローバルで一貫しながらも、共通の言語と戦略で各国に対応できるものでした。当社は、キャンペーンリーダーと協力して、こうした取り組みの支援と運用を可能にするツールを構築し、地域での成功を拡大し、持続的な改善を促進しました。さらに、意思決定を改善し、認知度を高め、協力や調整を拡大するためのグローバルガバナンスを共同で作成し、導入しました。

当社のソート・リーダーシップ



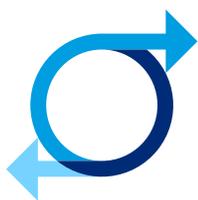
報酬を利用して、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン関連の活動を推進

2020年は、多くの企業のステークホルダーにとってそれまでの認識が大きく変化した年であり、企業のダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）への取り組み方法において、大幅に遅れていた変化がもたらされました。その結果、企業は、自社のDEIに関する記録の見直しを行うとともに、黒人、先住民、その他の有色人種（BIPOC）、さらには多くの場合少数派である他の人々にとって不利な現状を変える企業の責任についても再検討しています。

報酬とDEIを関連づけることは、まだ比較的新しい試みです。マーサーは、S&P500社のうち、役員インセンティブ制度にDEI指標を盛り込んでいるのはわずか15～20%であると予想しています。本レポートでは、役員インセンティブ制度に関するDEI目標を策定する際に、企業が考慮しなければならない6つの問題点を概説しています。

従業員のウェルビーイングへの取り組み

マーシュ・マクレンアンでは、包括的かつ競争力のある報酬を提供し、従業員とその家族がより良い生活を送れるよう支援しています。当社の報酬によってウェルビーイングとセキュリティが促進される一方で、業績の良い従業員に対して差別化された報酬を提供し卓越性を奨励しています。多様性に富むグローバル企業である当社の報酬パッケージは、市場や事業内容によって異なり、当社が事業を展開する各国市場において競争力が高くなるよう設計されています。



従業員の運動支援—— ルート66ウォーキングチャレンジ

2020年10月の2週間にわたり、世界各地の当社のさまざまな部門の従業員が、「ルート66ウォーキングチャレンジ」に参加しました。これは米国最初の国道の1つであるルート66の行程をバーチャルで歩くイベントで、62チームがこのチャレンジに参加し、全体で4510万歩、つまりルート66の8.5倍の距離に相当する2万1290マイル（3万4262キロメートル）を歩きました。これらのチームのうち18チームが、それぞれ100万歩以上歩きました。



焦点：米国の従業員のための包括的な健康ソリューション

当社は、最近米国において、保険会社との提携を拡大し、パーソナル・ヘルス・コンサルタントを利用できるようにしています。こうしたコンサルタントは、従業員が積極的に各自の全般的な健康管理を行い、複雑な医療サービス制度にうまく対処できるよう支援します。

当社では、新たなプログラムを導入し、慢性疾患の管理や処方薬の薬代の節約にも役立っています。これらのプログラムは、当社の医療、医薬品、視力、歯科の補償、メンタルヘルスのサポート、フィットネス会員の割引、健康に関する追加的なリソースや教材などを基盤としています。

健康とウェルビーイング

企業としての当社が成功するかどうかは、従業員の健康と幸福にかかっています。そのため、当社は、従業員にリソース、保護、安心感を与え、彼らができるだけ健康で充実した生活を送れるよう支援しています。

当社は、医療保障やその他の中核的な医療給付をはじめとする包括的な健康保険を提供していません（厳密なパッケージについては、地域ごとに異なります）。当社では、以下のような従業員の精神的な健康も優先しています。

- 個人的な問題について内密にカウンセリングを受けるための従業員支援プログラム（EAP）を24時間年中無休で利用できる——80%以上の従業員やその家族の中の対象者に提供
- 災害が発生した地域での緊急事態サポート

従業員の精神的な健康の優先

当社は、社内でのメンタルヘルスへの誤解を解く任務を負っています。2020年、全社レベルの心の健康キャンペーンを初めて実施し、共通のメンタルヘルス問題やサポートの仕組みに関する取り組みに焦点を当てました。また、メンタルヘルスと、パンデミックや人種差別などの2020年のテーマには、明らかに関連性があることを示しました。セントラル・メンタルヘルス・ハブを通して、当社の従業員が以下のようなサービスを受けられるようにしています。

- 正式なサポート（APなど）
- リソース（メンタルヘルス・ファーストエイドやメンタルヘルス・リソースグループなど）
- 人種差別への対処やネガティブ思考を断ち切ることなどのテーマに関して、2020年には10以上の言語で40以上のウェビナーを開催
- マインドフルネス・セッション

当社は、メンタルヘルスに関する個人的な話を、勇気を振り絞って同僚に伝えてくれた多くの従業員をとりわけ誇りに思っています。このような取り組みによって、「誰も一人ではない」ことを強調し、当社が提供するサポートやリソースの存在を伝えることができました。

年間を通して実施している当社の世界的な精神的健康への取り組みや世界メンタルヘルスデイ支援活動は、以下のような事業や地域固有のプログラムによって拡充されています。

- 精神疾患への認識や、従業員への支援提供方法に関する指針についての関心を高めることを目的とした、マネージャーのための講習会
- 地域のリーダーや外部講演者とメンタルヘルスのテーマについて話し合う、月に一度の懇親会
- 従業員が集中力、意欲、落ち着きを高めることができるマインドフルネス・セッション

保険と保護

先行きが不透明な時代において従業員を支援するために、当社ではいくつかの給付金を提供し、安心感を提供できるようにしています。

また、対象となるすべての従業員に対して生命保険と追加死亡給付金を提供し、従業員の家族を保護しています。会社のために出張するすべての従業員も、旅行傷害医療保険によって保護されています。従業員は、国や業務に応じて、他のいくつかの保険や保護給付の対象となることもあります。

報酬

当社の報酬プログラムの目的は以下の通りです。

- 当社の財務目標や戦略目標を達成するよう従業員の意欲を高め、マーシュ・マクレンナの成功への貢献を評価する。
- 従業員の果たす役割に応じて、競争力があり公平な報酬を支払う。
- 透明性の高いプロセスやコミュニケーションを通して、当社のプログラムに対する従業員の知覚価値を最大限に高める。

当社の競争力のある報酬慣行には、市場と比較した給与の定期的な分析や調整、米国の従業員に対する最低賃金である時給16ドルなどが含まれています。

当社は、経済的な安定がいかに重要かを認識しているため、従業員の個人的な資産の構築や、財政的な健全性の改善を支援するための報酬も提供しています。基本給が出発点です。当社では、優れた業績を奨励するために、対象となる従業員に対し、年間賞与プログラムを通じた裁量的な賞与を提供しています。特定の役割には販売奨励金を、また、当社の長期的な業績に大きな影響を与える役割については長期的な奨励金も提供しています。

当社の万全な資産提供には、退職手当や貯蓄、株式投資プランなども含まれています。

賃金の公平性

当社は賃金の公平性を重視します。当社の将来の成功に不可欠な非常に有能で多様な従業員を引き付け、維持し、意欲を高めるためには、欠かせない要素だと考えています。企業として、年次の賃金公平性調査をはじめとする定期的な統計的分析を通して、賃金の公平性には常に注意を払っています。

管理者にも、賃金の公平性の取り組みを支持するように求めています。当社には、以下のような客観的要因に基づき、報酬に関する意思決定を行うための確固とした指針があります。

- レベル（当社のグローバルなジョブアーキテクチャ [仕事の分類の枠組み] と合致）
- 業績
- 場所
- 経歴
- スキル

当社では、管理者に対して、賃金の公平性に関する問題に注意を払い、懸念事項については、人事部門に伝えるよう呼び掛けています。

当社は、世界全体では性別、米国では人種や民族に基づく給与における格差を確認するために、年に1度の調査を実施しています。また、発生する可能性のある賃金の公平性に関する問題にも対処しています。統計的分析により、同等の任務に就く従業員の現在の基本給与と報酬総額を調査し、客観的要因によって説明できない給与の差があるかどうかを判断します。マーサーは、アームズ・レングスの原則に基づき、このような作業を実施しています。

当社の分析において説明のつかない給与の差が確認された場合、年に1度の報酬調整サイクルで調整が行われます。



焦点：従業員の金融リテラシーを構築

当社では、金融リテラシーを構築するためのサポートや教育を通じて、従業員が資産を最大限に活用できるよう支援しています。例えば、英国の従業員は、住宅ローンに関する助言を受けることができますが、これは、大半の従業員にとって金銭面での人生最大の決断に対するサポートの一つです。2020年には、米国において、投資、不動産計画、賢明な退職の準備などのテーマに絞った約50のセミナーやワークショップを開催しました。オーストラリアでは、マーサーが自社のファイナンシャル・アドバイザ事業の専門家を活用して、お金についての教育を実施し、従業員全員に無料の個別事後面談を提供しています。



健全な社会の形成

マーシュ・マクレンアンは、健全な社会をサポートするためには、高品質かつ負担可能な価格で利用しやすいレジリエントな医療制度が必要であると考えています。



「あらゆる場所において健全な社会を推進するためには、個人の健康状態の向上を支援しなければなりません。手頃な価格で質の高い医療へのアクセス、健全な環境、経済的な安定、人種、民族、ジェンダーの平等。これらすべてが、健康を定義づける身体的、精神的、経済的な側面における役割を担っています。」

——マーシュ・マクレンアン副会長兼マーサー CEO マルティーン・ファーランド

当社の
ソート・
リーダーシップ



デジタルツールを活用したメンタルヘルスの支援

マーシュ・マクレンアン・アドバンテージは、「メンタルヘルスのためのデジタルツール」と題したレポートを発表しました。このレポートでは、デジタルツールの利用により、雇用主や保険会社が従業員のメンタルヘルスのニーズを深く理解し、より多くの人々をコスト効率よくサポートして、アクセスや利用の障壁を引き下げる方法に焦点を当てています。

健康増進のためにテクノロジーの力を活用

雇用主は、従業員の健康が収益に大きな影響を与えていることを理解しています。従業員の医療の質、費用負担、利便性を改善する鍵となるのは新たなテクノロジーですが、こうしたテクノロジーが正しく導入されない場合は、大きな個人および組織のリスクを伴うこととなります。

マーサーは、カスタムメイドのアドバイザーサービス、綿密な調査、情報管理プラットフォームを組み合わせ提供し、従業員の健康増進のために、雇用主がテクノロジーの力を活用できるよう支援しています。当社では、雇用主が、ヘルステクノロジー事業者を評価、選択、利用する支援を行っています。テクノロジーは、適切に活用すれば、従業員の健康を増進し、雇用主の能力を向上させます。

健康危機としての気候変動に対応

気候変動は、21世紀における主要な健康への世界的脅威の1つです。それは、感染症、慢性疾患、負傷、メンタルヘルスに関するリスクにも影響を与えます。保健機構は、気候変動がもたらす混乱に対してレジリエンスを向上させる方法をより深く理解しようとしています。

当社の事業全体が連携し、医療機関、支払者、ライフサイエンス企業、雇用主、政策立案者などのさまざまなステークホルダーが、危機の際に治療の継続性を確保し、医療のニーズの変化に備える方法についての調査を発表しました。気候レジリエンスの構築により次のことが可能となります：

- 地域社会の健康リスクやコストの削減
- 一部の地域社会が経験する気候変動の影響の不平等の軽減

オリバー・ ワイマンのヘルス・ イノベーション・ サミット

医療の流れを変えることに専心してきた400人以上のヘルスケア関連の上級管理者が、2020年10月にオンライン上で開催された第8回オリバー・ワイマン・ヘルス・イノベーション・サミットに参加しました。この「未来の真実：必然と感動 (Future Truths: Inevitable and Inspiring)」と題された招待者限定のイベントでは、世界各国から企業幹部、専門家、インフルエンサーが集まり、今後10年間の予測について議論と検討を行いました。

ブルーマーブル・ マイクロ インシュランス

マーシュ・マクレナンは、ブルーマーブル・[マイクロインシュランス](#)の設立パートナーです。これは、業界大手のコンソーシアムであり、社会的意義があり、かつ商業的に実現可能な保険による保護を恵まれない人々に提供するのに協力しています。ブルーマーブルの独自のビジネスモデルは、指針、人材、リスクキャパシティを提供する多国籍の保険会社を結び付けました。ブルーマーブルのビジョンは、

当社のソート・リーダーシップ



欠陥に対処し、機会を促進する

今回のパンデミックにより、長期間存在していた医療システムの構造的な欠陥が表面化しました。これによって、より迅速に行動し、当社ではなく、消費者の望む条件下で、消費者を引き込む新たな機会も示されました。オリバー・ワイマンは、ヘルス・イノベーションに関するソート・リーダーシップを進めており、当社の『ヘルス・イノベーション・ジャーナル (Health Innovation Journal)』を発行しており、その最新刊は第4巻「未来の真実 (Future Truths)」です。同誌では、イノベーションの軌跡に影響を与えられられる大胆なアイデアに焦点を当てています。こうしたイノベーションは、前例のない危機から生み出された解決策によって、リアルタイムに形成されつつあります。

以下の通りです。

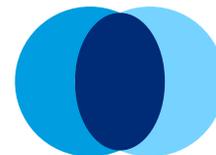
- 恵まれない人々に経済的な力を与える
- 恵まれない人々の阻害要因やその複雑な相互作用を理解する
- こうした阻害要因に包括的に対処するサービスを組み合わせることによって、革新的で顧客中心のソリューションを開発する
- こうしたソリューションを提供するネットワークやパートナーシップに精通する
- 摩擦コストを軽減するために技術革新を活用し、ソリューションを負担可能な価格にする

ブルーマーブルは、2015年にダボスで開催された世界経済フォーラムにおいて、農業と医療ベンチャー企業開発に重点を置いた、「ベンチャーインキュベーター」を立ち上げて以来、南米、アフリカ、インドにおいてプロテクションギャップの解消に取り組んでいます。以下に2つの事例を挙げています。

ネスプレッソとブルーマーブルが、コロンビアのコーヒー農家と共に策定したテラーメイドの天候保険プログラム「Café Seguro」これによって、コーヒー農家は、主なるリスクである過剰な降雨や干ばつから保護されます。

ジンバブエの農家と共同で策定した天候インデックス保険「Ruzhowa/Uthango」これによって、穀物農家は干ばつから保護されます。

ブルーマーブルは、国連の国際農業開発基金 (IFAD) や世界食糧計画 (WFP) など、歴史のある世界機関と連携することで、プログラムの影響力が拡大することを目指しています。



顧客アドバイザリーの注目点

健全な社会には、持続可能な医療機関が必要です。医療への需要が医療システムを圧迫している中、一部の医療機関は持続不可能なコスト構造に加えて、収益の大幅な減少に直面しています。

マーサーとオリバー・ワイマンは協力して、ある医療機関のコスト構造を変革しました。チームは、各サービスを分析し、医療機関のインフラを再編成して、最も価値の少ない要素を再編する一方、最も多くの価値を生み出す要素を維持しました。チームは、大幅なコスト削減の機会を特定することで、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの期間中に大幅な収入減に直面したにもかかわらず、顧客にとって持続可能な未来を生み出しました。

従業員と地域社会との結びつき

当社は、非営利組織とのパートナーシップ、世界規模のボランティア活動、従業員の個人的な慈善事業への寄付と、同額の寄付を行うことによって、従業員が各自にとって重要な理念、社会問題、地域社会を支援するよう奨励しています。



南アフリカのマーサーの従業員は、経済教育団体「ジュニア・アチーブメント」の「モア・ザン・マネー」プログラムを通して、バーチャルクラスの進行役を務めています。このプログラムでは、お金の管理、商品やサービス、世界市場をはじめとする金融リテラシーの概念を紹介しています。

慈善事業への寄付

2020年の1年間を通して、当社の従業員は、現代の課題に対処するために努力している世界中の非営利組織を支援しました。マーシュ・マクレンアンは、ソーシャルインパクト（社会貢献活動）プラットフォームを通じて行われた5,200件以上の寄付金と同額の寄付を行い、社会正義のための組織に対しては2倍の額を寄付することによって、個人や地域社会がその年に起こった重要な課題に対処できるよう支援しました。

2020年に、従業員の寄付の大半は、以下に関連した組織に行われました。

- 社会正義
- 新型コロナウイルス感染症
- 教育
- 環境
- 災害対応

世界36ヶ国、361都市に住む従業員が、企業が同額の寄付を行う制度を利用して、2020年に460万ドルの寄付を行いました。

社会正義への投資

2020年に起こった数々の悲劇的な出来事によって、当社の多くの従業員や家族を含むマイノリティグループが直面する不平等や差別に対処することの重要性が高まりました。

当社のリーダーは、当社がさらに社会全体の役に立ることについて耳を傾け、学び、理解を持ちました。当社が行った主な取り組みの1つは、人種的不公平を生み出す構造的な不平等に対処することでした。

当社は、今後3年間にわたって500万ドルを、黒人コミュニティの中で公平性を擁護する非営利組織に寄付することを確約しました。当社は、最も大きな影響を与える可能性があると考えられる以下の分野への投資を行う予定です。

- 教育やメンタリングによる経済格差の解消
- 刑事司法改革と人権
- メンタルヘルス



従業員の社会貢献を奨励

20時間以上ボランティア活動に
従事した従業員は、
200ドルを受け取り、
各自が選んだ
非営利組織へ寄付する。

従業員が非営利組織に
寄付を行った場合、年間
1,000ドルを上限として
同額の寄付を行う。

従業員は、ボランティア
活動を行うために年間1
日の有給休暇が
与えられる。

ボランティア活動への取り組み

当社のソーシャルインパクトに関する取り組みでは、メンタリング（人材育成サポート）や、災害対応と復興を通して、レジリエントな地域社会の構築に従業員が従事することを奨励しています。2020年の大半は対面によるボランティア活動ができませんでしたが、従業員が互いに、また地域社会とバーチャルでつながり、安全に社会貢献ができるように、当社のソーシャルインパクト・プログラムを修正しました。2020年において、当社の従業員は、62ヶ国、301都市において10万時間以上のボランティア活動を行いました。

5万人の

従業員が

過去5年間で合計
約100万時間のボランティア
活動を行いました。

ジュニア・アチーブメントによって 教育の格差を埋める

当社のパートナーであるジュニア・アチーブメントを通して、従業員が、若者に助言を与え、将来に向けた準備ができるよう支援を行いました。2019年と2020年には、23ヶ国において1,200人の従業員が、1万1000人以上の学生に働きかけ、可能性を最大限に発揮できるよう触発しました。教育に関するテーマは、商談から女子への理系キャリアの推進まで多岐にわたりました。

女性起業家へのメンタリング

8年にわたるマーシュ・マクレナンの非営利組織パートナーであるジェリー・ブレア基金の「ビジネスにおける女性へのメンタリングプログラム（Mentoring Women in Business Programme）」では、低所得国の女性起業家とビジネス専門家を結び付けています。メンタリング（人材育成サポート）は1年間継続し、組み合わせは、当社の従業員のスキルと女性起業家のニーズに基づいて行われます。

2012年にパートナーシップを開始してからの実績は次の通りです：

- 29ヶ国から300人以上の従業員が参加
- 従業員は、42の低所得国の女性起業家にメンタリングを実施
- メンタリングを担当した従業員の95%が、このプログラムが各自の自己啓発や専門的能力の開発に役立ったと回答
- 当社の従業員のメンタリングを受けた女性起業家の98%が、個別の目標の少なくとも1つを達成
- 2019年には、この女性起業家たちは、各自の地域社会において58人の従業員を新たに雇用し、地元経済に直接貢献

集落を地図に記載する

毎年、世界中で発生する災害によって、2億人以上が影響を受け、移住を余儀なくされています。災害発生場所の多くは、地図上に記載されておらず、救助活動も困難を極めます。「ミッシングマップ」プロジェクトとのパートナーシップによって、当社の従業員は、コンピュータ上でこれらの場所を地図上に位置付けし、初期対応者が危機に陥った集落を効果的に支援するために必要な情報を提供することができました。

世界的なパンデミックにより、継続している危機がさらに悪化し、支援の分配がこれまで以上に重要になってきています。2020年には、550人の従業員が特定の新型コロナウイルス感染症のプロジェクトに参加しました。こうした従業員の取り組みによって、ペルーにおける5万5000人以上の人々、1万5000棟の建物、全長500キロメートルに及ぶ新道路が地図に記載されました。従業員は、フィリピンにおける大規模なプロジェクトにも貢献し、2万5000人分に相当する5,300棟の建物が地図に追加されました。

従業員の 地図作成に よる効果

過去2年間の
2,500人の従業員の成果：

21万1000棟の建物と
1,500キロメートルの道路の追加

11ヶ国において50万人が
住む地域の地図作成

76のバーチャルおよび対面の
地図作成イベントを開催



プロボノ活動の注目点：ミリタリーマンデー

当社のミリタリーマンデー・プログラムは、2016年にニューヨーク市のカフェで始まって以来、規模や範囲を拡大してきました。毎月第1月曜日に、当社の法務担当者複数名が、低所得の退役軍人に対して家賃補助、医療補助、障害給付についての支援を行っています。

リーガルサービス NYC、スキャデン・アープス・スレート・マー・アンド・フロム LLP、ゴールドマン・サックスおよびスターバックスと協力し、マーシュ・マクレナンのジェネラル・カウンセルは、心地よい環境で、退役軍人に法的な助言を無償で行うことを決めました。目標は、退役軍人に、法的助言、今後の計画、自分の心配事を相談できる人がいるという知識を得て、クリニックを後にしてもらうことです。

当社の相談所では、過去4年間で、数百人の退役軍人に対して、社会保障給付金、養育費変更、遺言書、医療委任状、委任状などについての支援を行いました。需要の増加に合わせて、当社はボランティアを、市長執務室、ニューヨーク州退役軍人局（NYS Division of Veterans Affairs）、さらにはその他の企業パートナーに派遣するなど、活動の領域を広げました。開始以来、160人以上のボランティアが、44カ所のミリタリーマンデー相談所において、378人の退役軍人の支援を行いました。



ガバナンス

責任あるビジネスの推進は、当社の取り組みの中核です。これによって、当社の企業行動や戦略、従業員への投資や育成の取り組み、当社の環境や社会に関する活動や方針も活発になります。企業倫理や誠実さ、取締役会の多様性や独立性、ステークホルダーへの積極的な関わりなど、150年にわたって培われた強固で効果的なガバナンスの実践が、顧客と地域社会を支援する当社の能力の礎となっています。

本セクションの内容：

[強固なコーポレートガバナンスを実現する方法](#)

[全社的リスクマネジメント](#)

[企業倫理とコンプライアンス](#)

[人権](#)

[サイバーセキュリティとデータプライバシー](#)

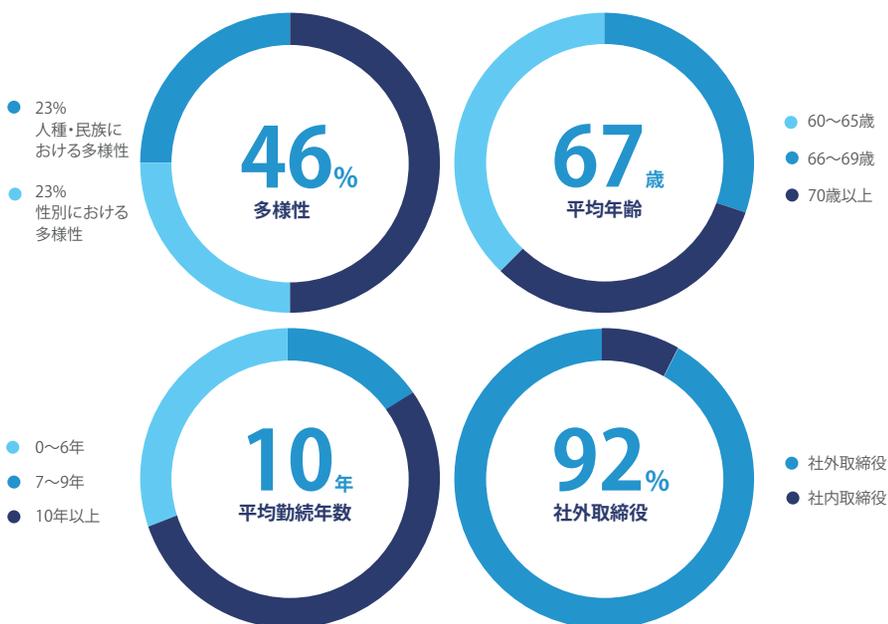
[サイバーリスクの軽減による社会の保護](#)

[ガバメント・リレーションズと政治的利益の管理](#)

強固なコーポレート ガバナンスを 培う方法

マーシュ・マクレンナの内部統制の包括的な方針や堅牢なシステムによって、当社の組織文化を守り、世界の手本となれるような行動を促します。

取締役についての基本統計



トップの姿勢を示す

マーシュ・マクレンナの取締役会は、経営陣と協力し、「トップの姿勢」を示す責任を負っています。取締役会は、誠実さの文化、包括性、建設的な議論、顧客や投資家双方にとっての価値創造の推進に取り組んでいます。

マーシュ・マクレンナの取締役会の重要な特徴は以下の通りです。

- 取締役会の独立性：**当社の取締役会は社外取締役が議長を務めています。マーシュ・マクレンナの取締役会のメンバーは、当社の経営陣の一人であるCEOを除いて、全員が社外取締役です。
- 議長職とCEO職の分離：**マーシュ・マクレンナでは、方針として、最高経営責任者職と、取締役会の議長職の分離を維持しています。取締役会の議長職は、2005年から社外取締役が務めています。
- 取締役会のダイバーシティ：**当社では、多様性がありこれを認め合う取締役会の維持に取り組んでいます。13名の取締役のうち、3名が女性、3名が人種または民族がそれぞれ異なる男性です。当社の取締役会では、採用プロセスの段階で、候補者の性別、人種、民族、文化における多様性を考慮しています。

株主にとって重要なことは当社にとっても重要

株主と強固な関係を構築し、定期的な対話を行うことによって、株主の長期的な価値に一致した形で当社の戦略を実現することができます。2020年には、機関投資家のガバナンスチームやESGチームと協力しました。当社は、コーポレートガバナンス、役員報酬、取締役会や従業員の多様性、気候やその他の環境問題や社会問題に関して、株主と有意義な話し合いを持ちました。こうした株主との関わり合いの過程で受け取ったフィードバックは、経営幹部、取締役会とその委員会と共有し、意思決定においても考慮されています。例えば、当社では、2020年の役員報酬プログラムの変更を行う際や、新型コロナウイルス感染症への対応、気候変動への取り組み、従業員のダイバーシティに関する情報開示の強化など、ESGレポートで取り扱うテーマの多くを決定する際に、株主のフィードバックを盛り込みました。当社は、株主との継続的な関わり合いを重視しており、こうした働き掛けを続けていきます。

当社のコーポレートガバナンスや取締役会の詳細については、[議決権行使勧誘書類](#)をご参照ください。当社のガバナンスの指針やその他の主要なコーポレートガバナンスに関する資料は、[オンライン](#)で入手可能です。

過去9年間にわたって、取締役会は8名の社外取締役を任命し、そのうちの7名は女性、あるいは人種や民族がそれぞれ異なる男性でした。

ESG ガバナンス

取締役会は、複数の委員会を通して、当社の ESG の取り組みや戦略を監視しています。

マーシュ・マクレンナの取締役会は、各委員会から ESG 関連のリスクや機会に関する報告書を受け取っており、それに基づき、取締役会は、経営判断の決定や戦略的計画の策定時に、ESG に関する検討事項を考慮に入れることができます。



2021年3月にバーチャルで実施されたマーシュ・マクレンナ取締役会
2020年に、当社はバーチャルガバナンスへの移行を滞りなく実現しました。

| 委員会 | 企業憲章に関する責任 | ESG監督責任 |
|-----|------------|---------|
|-----|------------|---------|

| | | |
|-----------|--|--|
| 監査 | 倫理的行動、および適用される法的要件や規制上の要件の遵守を促進するために策定されたマーシュ・マクレンナの方針、システム、統制に対する責任 | <ul style="list-style-type: none"> 組織文化 企業倫理とコンプライアンス 全社的リスクマネジメント サイバーセキュリティとプライバシー |
| 報酬 | CEOをはじめとする経営幹部のインセンティブ報酬制度の管理、ダイバーシティ、研修、採用などの主要な人材戦略活動の見直しに対する責任ダイバーシティへの取り組みに関する ESG 委員会との調整 | <ul style="list-style-type: none"> ESG 指標に関する経営幹部の目標などインセンティブ報酬制度の策定 ダイバーシティとインクルージョン 賃金の公平性 後継者を含めた人材管理 |
| 取締役とガバナンス | 当社のコーポレートガバナンスの原則や慣行の策定におけるリーダーシップの発揮 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役のダイバーシティ、年齢、任期など取締役会の構成 株主権 リスク監視における取締役会の役割など、コーポレートガバナンスの指針 |
| ESG | 当社の社会、環境、その他の公共政策に関する取り組みに対する監視・サポートコーポレートガバナンスに関する共通の関心事項について、取締役会、ガバナンス委員会および報酬委員会の連携を維持 | <ul style="list-style-type: none"> 気候や持続可能性などの環境問題 ソーシャルインパクト(慈善活動およびボランティア活動) ガバメント・リレーションズと公共関係 ダイバーシティとインクルージョン 賃金の公平性 |

エンタープライズ (全社的) リスク マネジメント

リスクの効果的な管理は、マーシュ・マクレンンの戦略全般、また ESG 関連のリスク対応についての重要な要素です。当社のエンタープライズ・リスクマネジメント (ERM) チームは、当社の事業や部門全体にわたる強固なリスクマネジメントプロセスを支持し、推進しています。

当社の ERM プロセスの目的：

1. 主なリスクの特定と認識を高める。
2. 最大リスクの管理の枠組を導入する。
3. 当社の意思決定プロセスに、リスクについての議論を組み込む。
4. 経営陣と取締役会との連携を促進する。

マーシュ・マクレンンの ERM プロセスの重要な特徴

マーシュ・マクレナン全体にまたがる複数のリスク委員会

当社の 4 つの各事業にそれぞれのグローバルリスク委員会があり、各委員会は、リスクに関する調査結果を確認し、それを上位レベルへ伝達したり、また経営陣とのリスクに関する妥協のない議論に携わったりするなど、重要な役割を果たしています。マーシュ・マクレンンのリスク委員会は、最上層の委員会であり、リスクに関連した問題の議論や決議を行う討論の場を提供しています。当社の社長兼最高経営責任者、最高財務責任者、ジェネラル・カウンセラー、最高コンプライアンス責任者、そして ERM の長は、それぞれがリスク委員会のメンバーであります。

ボトムアップ型およびトップダウン型の見直し

当社が毎年実施する ERM プロセスは、以下の要素から構成されています。(1) マーシュ・マクレナンが直面しているあらゆるリスクについて、ビジネスリスク委員会とボトムアップ型の見直しを行うこと（最終的にはマーシュ・マクレナンリスク委員会へ上申）、(2) 取締役会と執行委員会のリスク評価によって、当社が直面しているあらゆるリスクについてトップダウン型の見直しを行うこと。

取締役会による監視体制

取締役会によるリスクの監視体制には、主要な全社的リスクについての年に 1 度の見直しも含まれています。経営陣が、リスクごとの戦略の概要を取締役に説明し、期中に進捗状況を報告し、年末に報告書を提出しています。取締役会は、年間を通して、サイバーセキュリティや人的資本管理など、特定のリスクについての最新情報を受け取り、共有します。

専任の ERM チーム

マーシュ・マクレンンの ERM チームは、当社の事業や部門全体にわたる強固なリスクマネジメントプロセスを推進・促進すると同時に、上記のプロセスが守られているかを監視しています。

気候変動リスク

ERM プロセスには、気候変動に関連した物理的リスクおよび移行リスクの両方の評価が含まれます。変動する気候条件についてのリスクマネジメントは、各国、地域、グローバルのレベルで対応しています。

グローバルレベルにおいては、2020 年に経営陣が ESG リスクを全社的な最大のリスクとして把握し、オリバー・ワイマンの CEO を務めるスコット・マクドナルドが、ESG リスクを管理する戦略担当者に任命されました。こうした戦略には、社内の持続可能性への重点的な取り組みも含まれており、以下のような結果をもたらしました。

- ・ マーシュ・マクレンンの TEFD 提言へ支持表明
- ・ 当社の顧客エンゲージメント指針の採用
- ・ 当社の気候変動への取り組みについての発表
- ・ 本 ESG レポートの作成

リスクマネジメント戦略では、顧客への事業横断的な気候関連商品・サービスの開発にも力を入れています。当社は、顧客と協力して、気候変動イノベーションを促進し、低炭素経済への移行の加速化に尽力しています。当社では事業横断的な作業部会を設置し、15～20 ページで詳しく紹介した多くの商品やサービスの開発に取り組んでいます。

当社の「顧客エンゲージメント指針」は、責任ある意思決定を行い、顧客や、顧客が事業を展開する地域社会の長期的な利益に資するために、当社が、変化し続けるリスク環境に対処するのに役立っています。2020 年 5 月に発表されたこの指針によって、8 ページに概要が示された SDGs への取り組みが強化されています。こうした目標と根本的に抵触する可能性のある業務の案を検討するに当たっては、プロジェクト案を再検討し、提案通りに、あるいは規模や内容を適切に制限すれば進められるかどうかを評価しています。



当社のリスク選好と統制環境

おおまかに言えば、当社の目標はリスクの回避ではなく、リスクの管理 (コントロール) です。当社は、執行委員会や取締役会と連携して、リスク選好ステートメントを作成し、目標を達成するために許容できるリスクのレベルについての議論を促しています。

具体的な目的は以下の通りです。

- ・ 主なリスクへの意識を高める。
- ・ 当社の意思決定プロセスにリスクについての議論を組み込む。
- ・ 経営陣と取締役会との連携を促進する。

当社の全社的
リスクマネジメントの
プロセスには、気候変動に
関連した物理的リスク
および移行リスクの両方の
評価が含まれています。

企業倫理とコンプライアンス

マーシュ・マクレンナンでは、私たちの価値観が私たち自身の在り方を定義し、将来への志を形作っています。当社は、一体性のある組織文化を生み出すことを目指し、人間の尊厳、平等、相互尊重という基本原則に全力で取り組んでいます。当社の行動規範である「私たちの行動規範」は、以下の3つの重要な柱に基づいてまとめられています。

インテグリティをもって勝利する。 正々堂々と全力で競い合います。当社の評判を傷つける可能性のある仕事は、行うに値しません。

あなたは決して独りではない。 社内で起こり得る唯一の過ちは、誰にも相談せずに犯した過ちです。迷ったときは、周りに助けを求めましょう。マネージャーに。コンプライアンス担当者に。人事担当者に。同僚に。全員が仲間なのです。

声を上げる。 何かがおかしいと感じたら、声を上げましょう。黙っていても誰のためにもなりません。あなたには懸念を表明する権利があり、それはむしろ義務でもあります。

当社のコーポレートガバナンスの指針は、取締役会は経営陣とともに、「トップの姿勢」を示し、マーシュ・マクレンナン全体にインテグリティの組織文化を推進する経営陣の戦略を監督する責任を負うと明確に規定しています。組織文化は常に全社のトップリスクに位置づけられており、前述のとおり、経営陣は、組織文化におけるリスク管理に関する戦略の概要を年に1度取締役会に説明し、期中に進捗状況を報告し、年末に報告書を提出しています。

取締役会の監査委員会は、倫理的行動、および適用

される法的要件や規制上の要件の遵守を促進するために策定された当社の方針、システム、統制に対する責任を負っています。マーシュ・マクレンナンの最高コンプライアンス責任者は、企業倫理およびコンプライアンス問題の概要を、監査委員会に定期的に報告しています。取締役会による監視体制についての詳細は43ページをご参照ください。

行動規範

2020年、当社は、新たなデジタルプラットフォームにおいて「私たちの行動規範」を改めて公表しました。社内のあらゆるコンピュータとモバイル機器にワンクリックのデスクトップ・ショートカットが作成され、従業員はいつでも行動規範を参照することができます。新たなデジタルサイトには、コンプライアンスについてのチャットボットや、複雑な意思決定の際に従業員の指針となるリソースライブラリーなどがあります。

当社は、「私たちの行動規範の実践」キャンペーンを行い、世界中の従業員に向け、その新たなコンプライアンス資料を展開しました。3カ月にわたるキャンペーン期間中、ビジネスリーダーが、チームとの議論の場を設け、誠実にビジネスを行うことや、当社の倫理価値観から外れた行為を目標した場合には声を上げることなどの基本方針を強調しました。従業員は、経営陣、人事担当者、コンプライアンス担当者、あるいは外部窓口「倫理・コンプライアンスライン」などのサポートがあることを改めて確認しました。キャンペーンでは、従業員全員が、行動規範を遵守し、「私たちの行動規範」を実践する決意を再確認しました。毎年、当社の取締役や経営幹部は、「私たちの行動規範」へのコミットメントを認証しています。

「私たちの行動規範」



当社の行動規範である「私たちの行動規範」は、当社のインテグリティの企業文化の礎です。13の言語に翻訳されているこの行動規範は、当社の価値観、倫理的責任、ビジネスにおけるインテグリティの基準やプロ意識の基礎となっています。この規範は、従業員の不透明なまたは難しい場面における意思決定の拠り所になっています。

「私たちの行動規範」は、腐敗防止、データの取扱い、利益相反、経済制裁、マネーロンダリング防止、環境や社会に対する責任など、多種多様なテーマについての指針を提供しています。この規範は、取締役、役員、その他の従業員に適用され、当社の委託先、再委託先、サプライヤーに対しても、当社のコンプライアンス方針の関連部分を遵守するよう求めています。



CEO および上級財務責任者の倫理規定

マーシュ・マクレンナンは、最高経営責任者および上級財務責任者に対する追加的な倫理規定も採用しています。この規定は、最高経営責任者、最高財務責任者、経理責任者に適用されます。最高経営責任者および上級財務責任者に対する倫理規定に修正あるいは免責があった場合、4営業日以内に当社ウェブサイトでご公表されます。



研修

当社は、従業員が難しい意思決定を行う際に指針となる包括的な研修やリソースを提供しています。オリバー・ワイマンが特別に作成し、賞を獲得したコンプライアンス研修のビデオシリーズである、「Choose Your Path（進路を選択する）」では、従業員はユーザー主導の倫理的なシナリオを通して体験的に学習し、コンプライアンスの指針や基準を習得します。当社の従業員が「私たちの行動規範」を遵守する義務を果たせるよう、主な規制や法整備についての研修を行っています。

倫理に関する 機密ホットライン

マーシュ・マクレンアンは、従業員や第三者が以下の項目について通報できる外部チャネルを提供しています。

- 企業倫理とコンプライアンスに関する違反または懸念事項
- 職場における不正、虐待、その他の不適切行為の疑惑

従業員は、マーシュ・マクレンアンのウェブサイトやイントラネットとは別の、独立した第三者の安全なサーバーが提供する包括的で機密性の高い報告ツールである「倫理・コンプライアンスライン」を介して匿名で報告することができます。発信者が英語以外の言語で話したい場合は、幅広い言語の翻訳に対応するため、オペレーターが通話者に通話に加わるよう依頼することができます。

外部で管理されている通報ラインに加え、当社には、経験豊富な内部調査チームがあります。調査チームは、従業員の違法行為や過失について精査します。精査の結果によっては、従業員は懲戒処分を受ける可能性があります。当社では、開放的なコミュニケーション手段を維持し、好ましい職場環境を推進することで、当社の顧客により良い成果がもたらされるようにしています。

すべての従業員は、マーシュ・マクレンアンとその株主に対して誠実義務を負っています。会社と従業員との間の利益相反は回避または開示します。当社以外の企業または組織の管理者等の地位が、信認義務を損なう恐れがある場合は、そうした地位は容認しません。

利益相反と信認義務

ビジネス戦略とプロ意識は、当社の150年の歴史において重要な要素であり続けています。幅広い顧客基盤を持ち、多種多様なサービスを提供するグローバル企業であるがゆえに、時に、ある顧客の利益が別の顧客の利益と対立する可能性や、マーシュ・マクレンアン自身の利益と対立する可能性があり得ます。当社は、こうした状況を適時に特定し、顧客に公平に対応しながら、誠意をもって解決に努めています。

腐敗防止

当社は、従業員、顧客、ならびにステークホルダーを守るため、経済制裁、テロ資金供与防止法、輸出規制、ボイコット防止法の遵守を約束します。当社は、あらゆる種類の賄賂またはリベートの授受を行わず、当社のいかなる商取引に関連した不正行為も容認しません。当社はどこでビジネスを行うかに関わらず、単一の倫理規範に従います。

専門家としての誠実さ

マーシュ・マクレンアンは、最も高い職業上の基準および倫理規範を維持しています。当社は、業界のベストプラクティスについての最新情報を常に把握することに取り組み、定期的な企業倫理とコンプライアンスの正式なベンチマーキング（他社に学び自社を革新する）作業に参加しています。

また、当社の専門家としての誠実さの原則を維持することを目的とした研修や教育を、従業員に提供するようコミットしています。「私たちの行動規範」への理解を深めるため、当社のコンプライアンス方針は、主なリスク領域に基づいてまとめられています。こうした方針で最低限の行動基準を定め、時にビジネス固有の手続で補強されます。

▶ 倫理にかなった競争

競合他社との適切な付き合い、談合の回避、合法的にビジネスを勝ち取ることを強調

▶ 贈答品、接待、寄付金の授受

有価物の授受に焦点を当てる

▶ 情報の適切な取扱い

当社および顧客のデータの適切な取扱い、会社のテクノロジーと資産の利用、ならびに記録保存要件に重点を置く

▶ 利益相反を解決

従業員、当社、ならびに当社の顧客の間の利害の対立の対処方法についての指針を提供する

▶ 有価証券の売買

株、債券、その他の有価証券の売買の際に、重要な非公開情報の悪用を避けるための具体的な措置も含む

▶ 経済制裁やマネーロンダリング防止についての理解

制裁措置違反を防止するための手段や、マネーロンダリングの特定について概略を説明する

▶ サードパーティ・プロバイダー、政府、ベンダーとの協力

外部のベンダー、サプライヤー、サードパーティ・プロバイダーを起用するための手順の概要を説明する

人権

マーシュ・マクレンnanは一人一人の尊厳や価値を尊重します。当社がビジネスを行う場合には必ず、いずれの事業拠点においても、人権および労働者の権利を尊重します。

当社の人権方針

重要な職場の価値観に関する透明性を高めるために、当社は、人権に関する声明を発表しました。概要は以下の通りです。

当社は、広く認められた世界的な人権の原則を支持し、遵守します。これには、国際連合「世界人権宣言」、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」、「欧州人権条約」、経済協力開発機構の「多国籍企業行動指針」、「国連腐敗防止条約」が含まれます。

この方針は、マーシュ・マクレンnanの世界中の従業員、雇用候補者、臨時社員に適用されます。また、当社の業務が行われるあらゆるイベント、場所、状況にも適用されます。人権問題の報告に関しては、正式な苦情および改善措置のプロセスが利用できます。誰でも、第三者が運営する倫理および報告ポータルまたはホットラインを利用することができます。当社は、速やかに申し立てを調査した上で、人権に与える悪影響を軽減するために行動します。当社は、法律、当社の行動規範、またはその他の会社方針の違反の可能性について誠実に報告を行った人、あるいは当社の行動に疑問を持つ人や、内部調査に参加する人に対する報復を容認しません。

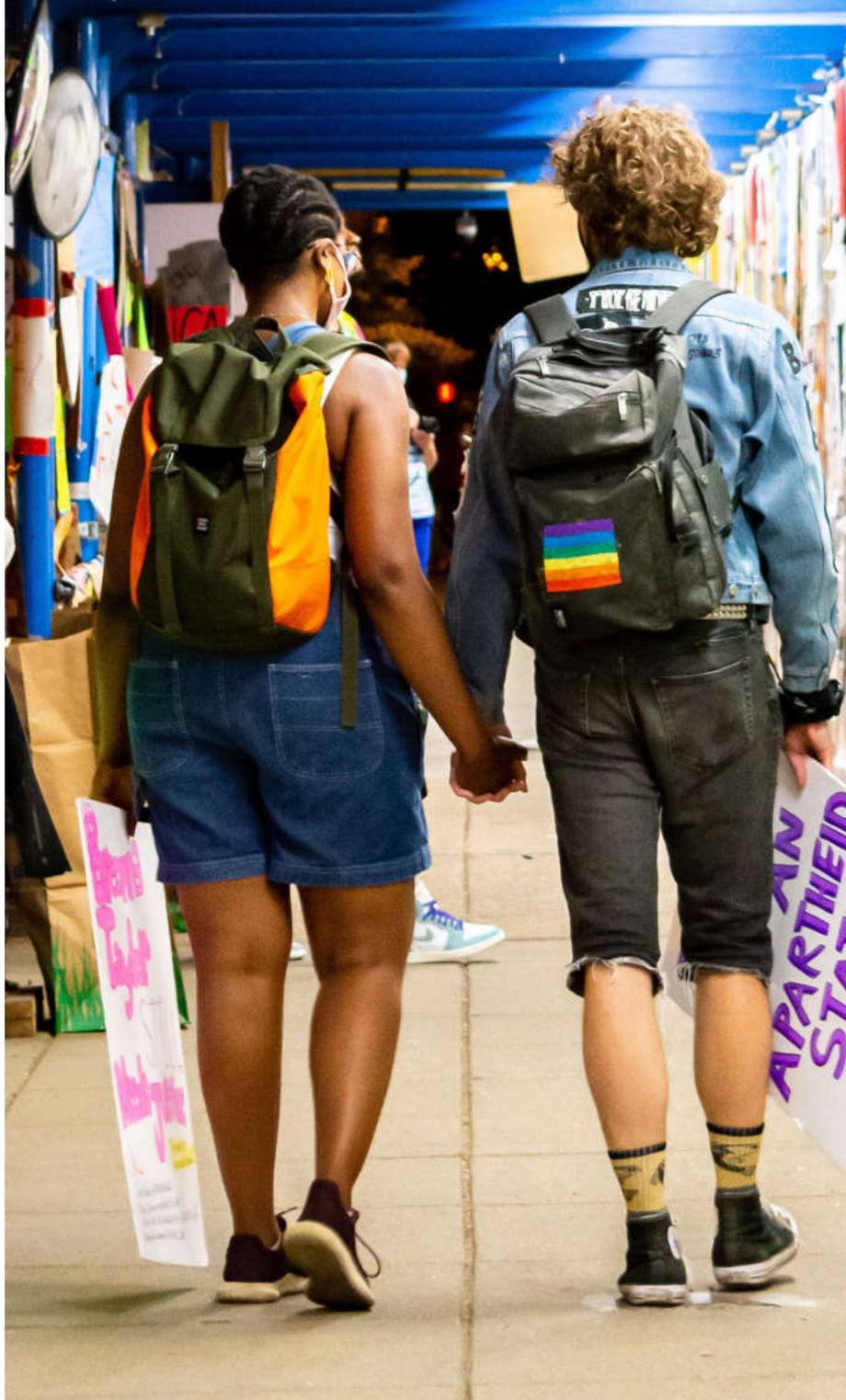
[声明の全文はこちら。](#)

現代奴隷に関する方針

プロフェッショナル・サービスを提供するマーシュ・マクレンnanとその事業部門は、現代奴隷が蔓延する産業では、営業活動を行いません。しかしながら、当社のサプライチェーン内で潜在的リスクを解明する対策には全力で取り組んでいます。

当社では、現代奴隷や人身売買のリスクを最小限に抑えることを目的としたさまざまな方針を策定し、関連する懸念事項の報告を奨励しています。

[声明の全文はこちら。](#)



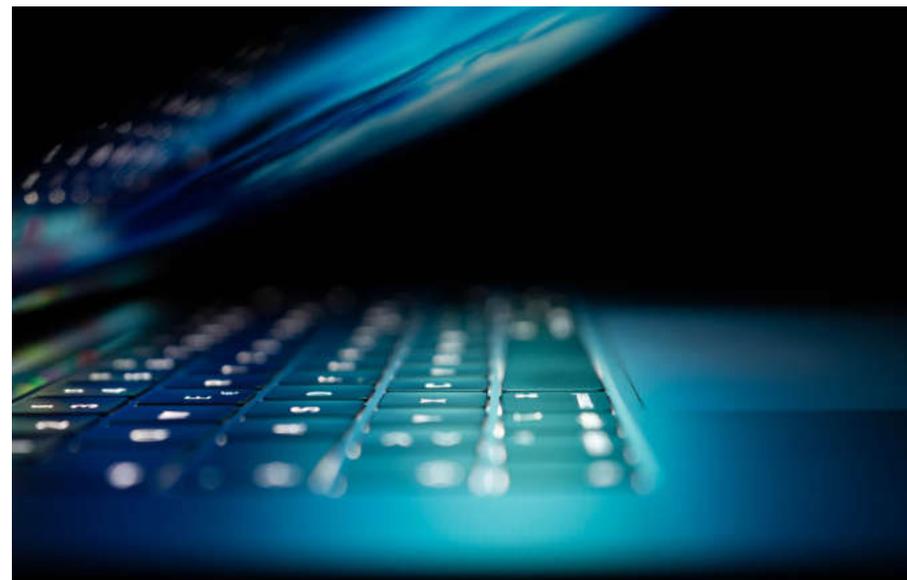
サイバー セキュリティと データ プライバシー

信頼性の高い情報は、当社が提供する製品やサービスの根幹です。マーシュ・マクレンnanは以下のような取り組みを行っています。

- データプライバシーとデータセキュリティ、ビジネス要件や規制上の要件に準拠した効果的な統制の確立
- 顧客が当社に託した機密情報や個人情報を含む当社の情報システムの保護

マーシュ・マクレンnanには、当社のサイバーセキュリティプログラムを担当する専任のグローバル最高情報セキュリティ責任者（CISO）が在籍しています。CISOは、当社の法務・コンプライアンス、プライバシー、ビジネス、ならびにリスクマネジメントの各チームと緊密に連携をとって業務を執行しています。

当社の方針および手順は、経営陣に支持されており、NIST サイバーセキュリティフレームワーク（NIST CSF）や ISO/IEC:27001 など、一般に認められたサイバーセキュリティ原則に基づいています。サイバーセキュリティプログラムとそれを支える戦略は、特定、防御、検知、対応、復旧といった中核となる要素を中心に構成されています。



取締役会による 監視体制

監査委員会は、サイバーセキュリティやプライバシーリスクなどリスク評価やリスクマネジメントに関して、マーシュ・マクレンnanの方針および慣行を定期的に見直す一方で、取締役会全体では、サイバーセキュリティとプライバシーの問題に関して定期的な状況説明を受けています。13人の取締役のうち5人が、取締役としての役割を果たすに当たって、技術、イノベーション、あるいはサイバーセキュリティを、自らの必要な5つの主要なスキルおよび能力のうちの1つであると認識しています。取締役のうちの3人は、監査委員会のメンバーです。当社は、業務、収益または評判に大規模な混乱を引き起こす可能性のある重大なインシデントに関する対応計画を保持しています。重大なインシデントに関する対応計画では、マーシュ・マクレンnanの取締役会議長および取締役会監査委員会委員長への即時通知を義務付けています。

脆弱性管理

当社には、システムの堅牢化、スキャン、アラート、オペレーティングシステム、アプリケーションのパッチ管理をはじめとする、脆弱性の特定、評価、管理に関する強固なプログラムがあります。セキュリティの脆弱性や新たな脅威は、情報セキュリティ担当者が追跡し、技術者が評価し、リスクの優先度に従って是正されず。静的および動的セキュリティアプリケーションテストは、当社のソフトウェア開発のライフサイクルプロセスの中心的な機能です。

当社のシステムには定期的にパッチが適用され、パッチやホットフィックスが必要な既知の脆弱性の追跡、リスク評価、テスト、および展開を行うよう努めています。これらすべては、当社の脆弱性の特定、評価、変更管理プロセスに従って実施されます。



データプライバシー

マーシュ・マクレンナンには、デュプティ・ジェネラル・カウンセル直属の専任のグローバル最高プライバシー責任者があり、プライバシー事務局 (Privacy Office) の長を務めています。グローバル最高プライバシー責任者は、各事業の最高プライバシー責任者やチーム、欧州データ保護責任者、さらに各法域におけるプライバシー関連の問題を担当する世界各地のデータ保護調整担当者とも連携しています。

プライバシー事務局は、当社のプライバシープログラムの管理や、企業全体にわたる個人情報情報の適切な取り扱いと利用の監視を担当しています。また、このような取り組みにおいて、プライバシー事務局は、IT および情報セキュリティグループと緊密な連携を取っています。当社には、新しい製品、サービス、IT 戦略に関して、リスクに基づくプライバシー評価を実施するための既存のプロセスがあります。それには、当社の適切な方針および規制制度を遵守するための、技術的、組織的、物理的な防御措置の見直しなどが含まれます。

インシデント対応

専任の問題管理チームは、サイバーセキュリティおよびプライバシー両方の問題について、統合インシデント対応プロセスに従います。このプロセスは、当社のグローバル・テクノロジー・インフラストラクチャー・サポートチームが、問題分析やトラブルシューティングを行い、複数のインシデントの根本原因の特定に役立ちます。問題管理プロセスは、IT インフラストラクチャー・ライブラリ (ITIL) 基準に基づいており、是正措置計画や事後報告書の策定および作成を含みます。範囲と規模に応じて、是正措置は、(変更管理プロセスに従った) 変更、サービス改善プログラム、または正式な IT プロジェクトとして優先順位が付けられます。

ネットワークセキュリティ

当社は、セキュア・アクセス・サービス・エッジ (SASE) アーキテクチャと併せて多層防御を採用し、機密性、完全性、可用性に関する当社の要件を果たしています。

コンプライアンス

内部監査および外部監査はリスクベースで実施され、グラム・リーチ・プライリー法 (GLB)、一般データ保護規則 (GDPR)、医療保険の相互運用性と説明責任に関する法律 (HIPAA)、ニューヨーク州金融サービス局 (NYDFS) の規制、カリフォルニア州消費者プライバシー法 (CCPA)、およびサーベンス・オクスリー法などのビジネス要件および規制要件への遵守について精査されます。結果は、経営陣に報告されます。



従業員研修

新人研修のプロセスを通して、従業員全員が、以下に挙げるような情報セキュリティと守秘義務に関する研修を受けます。

- 適切な情報取り扱い方針などの当社のグローバルコンプライアンス方針の確認
- 当社の行動規範である「私たちの行動規範」に基づいた年に1度の研修研修記録は、当社のキャリア開発学習モジュール内に保存されます。

従業員全員が、定期的に情報セキュリティやコンプライアンスに関する社報や通知を受け取っています。サイバーセキュリティ啓発月間に合わせて、毎年10月に社内啓発キャンペーンを実施し、当社の従業員に #BeCyberSmart への参加を促しています。

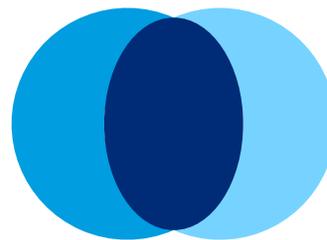
研修や意識向上プログラムは、定期的な見直しと更新が実施され、必要に応じて新しいプログラムが開発されます。

サイバー リスクの 軽減による 社会の保護

マーシュ・マクレンナの協力の下、世界経済フォーラムが発表したグローバルリスク報告書によると、サイバー攻撃は、現在、企業が直面している最も重大なリスクの1つです。このリスクは過去10年にわたり継続していますが、世界的なパンデミックによる経済的影響や、それに伴うバーチャルな働き方の加速により、サイバー攻撃の脅威がさらに高まる結果となっています。

「サイバーリスクは、現在における重大な課題の1つです。新たなテクノロジーの進歩が社会に大きな進展をもたらす一方で、デジタル経済の脆弱性も浮き彫りになりました。マーシュ・マクレンナでは、企業や地域社会のレジリエンス（復元力）の強化に注力するとともに、政府や民間企業と協力し、システムリスク（一カ所の機能不全がシステム全体に波及するリスク）を軽減する新たなソリューションの発見に取り組んでいます。」

—マーシュ・マクレンナ副会長兼マーシュ CEO ジョン・ドイル



注目点：サイバーリスクの定量化

マーシュが顧客に合わせて作成するサイバーリスク評価ツールによって、顧客は、財務面でのサイバーリスク・エクスポージャー（サイバー攻撃にさらされるリスク）を測定、定量化することができます。また、サイバーリスクの軽減および転嫁戦略についての賢明な意思決定ができます。こうした機能は、Blue[i]のサイバーリスク・アナリティクスエンジンにより提供されます。このエンジンは、市場をリードするマーシュのサイバーリスク定量化モデルと、マーシュが専属的に保険ブローカーを務め、リスクコンサルティングを提供している、セキュア・システムズ・イノベーション・コーポレーション（Secure Systems Innovation Corporation：SSIC）の特許取得済みのサイバーリスクモデルであるX-Analyticsを統合したものです。

当社の強化されたサイバーリスク・コンサルティング機能によって、顧客に以下の支援を行います。

- サイバーセキュリティ管理の有効性を評価、およびリスク軽減の優先順位の決定
- データ駆動型の仮定シナリオを実施し、既存および将来のサイバー投資を評価
- サイバーセキュリティを技術的専門用語から取締役会の議論に馴染むものに発展
- サイバーリスクに関する情報開示や報告義務への適合を円滑に
- サイバーリスク・エクスポージャーの財務分析や保険分析を活用し、リスク軽減やリスク転移の意思決定などのリスクマネジメント戦略の中核とする

当社の ソート・ リーダーシップ



当社のサイバーハンドブック2021では、企業のサイバーリスクマネジメントの向上に役立つように、サイバーリスクの情勢を熟知する、マーシュ・マクレンナのビジネスリーダーや当社の戦略的パートナーの最新の見解にスポットを当てています。本ハンドブックでは、重要なサイバー関連の動向、業界固有の影響、新たな規制上の課題、戦略的な留意点などを検討しています。

ガバメント・リレーションズと政治的利害の管理

マーシュ・マクレンアンは、立法への関与を、責任あるコーポレート・シチズンシップの一環であると考えています。

当社のガバメント・リレーションズチームは、政策立案者や外部のステークホルダーを戦略的に引き込むことで当社の公共政策の優先事項を追求し、当社とその顧客にとって好ましい結果がもたらされるよう支援します。これには、政策立案者とのソート・リーダーシップの共有、専門家としての証言の提供、事業者団体や提携団体との協力により当社のメッセージを強化することも含まれています。

政治的支出や政治活動に関する方針

マーシュ・マクレンアンは、候補者への支持あるいは不支持のための独立した政治的支出に関しては企業資金を使用しません。この禁止事項は、事業者団体への支払いにも適用されます。事業者団体への支払いは、この禁止事項が確実に遵守されるように、個別に調査され、証明が必要になります。

以上に加えて、以下のような政治活動に従事しないことを当社の方針としています。

- 連邦の政治家候補への明確な支持、不支持を表す独自の広告、または意見広告への直接的な資金提供
- 特定の候補者に関する見解の表明
- 候補者の投票記録が、当社の問題に対する意見に一致しているかどうかについての見解の表明
- いわゆる「独立支出」に関与するための連邦政治活動委員会（PAC）の設立

ワシントン D.C. およびブリュッセルでのリーダーシップ

保険会社および再保険会社の両方が、免責約款をパンデミック関連のリスクに適用している一般的な傾向に関して、マーシュ・マクレンアン副会長兼マーシュのCEOであるジョン・ドイルは、米下院金融サービス委員会、小委員会の公聴会で証言を行いました。そして、今こそ、官民が連携して行う取り組みを活用し、パンデミック関連の保険ソリューションに関連した対応策を取るべきであると力説しました。

オリバー・ワイマンのパートナーであるジョン・コラスは、米商品先物取引委員会（CFTC）の気候関連市場リスク諮問委員会に参加しました。同諮問委員会は、気候レポートの作成の任務を負っており、連邦金融規制機関の専門家小委員会としては初めて、気候変動リスクに関する主要レポートを発行しました。

2020年10月、マーサー・デンマークのダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン・コンサルティングの長を務めるリー・ロンステッドが、欧州連合機会均等担当委員の閣僚に、性別による賃金問題についての概略を説明しました。

マーシュ・マクレンアンが中心となって、欧州でのパンデミックに関する保険ソリューションに関する議論を進め、ガイ・カーペンターのGCパブリック・プレイスメント（GC Public Placement）のグローバルヘッドを務めるチャールズ・ホイットモアが当社を代表して参加しました。当社は、欧州保険・企業年金監督局（EIOPA）と連携し、「共通のレジリエンス・ソリューション（Shared Resilience Solutions）」に関するレポートを作成し、2021年には2つ目のレポートが発行されます。



当社の発言力を利用する

2021年1月4日、当社の社長兼CEOであるダン・グレーザーは、他のリーダーたちと共に、議会に大統領選挙結果を認定するよう求めるパートナーシップ・フォー・ニューヨークシティ（Partnership for New York City）の書簡に署名しました。書簡では、近代史上最悪の健康危機と経済危機に対処する中、正式に選出された国のリーダーは、すべてのアメリカ人の尊敬と超党派の支持を受けるべきだと強調されています。

マーシュ・マクレンアンは、当社が掲げる共通の方針への取り組みを表明する政策立案者と協力しています。また、当社の価値を支持し、現在の重要な問題に関する当社の信念を表明するために、躊躇なく当社の発言力を利用します。

ガバナンス

当社のガバメント・リレーションズ活動は、取締役会の ESG 委員会の監督下にあり、同委員会は少なくとも年 1 回、こうした活動に関する包括的な報告と説明を受けています。ガバメント・リレーションズをリードするチーフ・パブリック・アフェアーズ・オフィサーは、上級副社長兼ジェネラル・カウンセルの直属の下、マーシュ・マクレンナの CEO を支えます。

マーシュ・マクレンナのガバメント・リレーションズ活動は、当社の行動規範である「[私たちの行動規範](#)」や公務員との交流、贈答品、公務員への接待、政治献金などの対処について規定するその他の会社の方針に準拠しています。

支援活動とロビー活動

マーシュ・マクレンナは、多くの国々で政府へのロビー活動を行っています。当社は、政府官僚に対する意見表明やその意思決定に必要な事実に基づいた説明を定期的に行っています。当社のロビー活動は、ガバメント・リレーションズチームの従業員や当社の外部のコンサルタントを通じて行います。当社を代弁するロビイストの起用には当社のガバメント・リレーションズチームの承認を要します。州法、連邦法、国際法はロビー活動の規制と報告義務を規定しています。次のコラムで説明しているように、当社では、ロビー活動に関連した当社の活動および支出に関する報告書を提出しています。

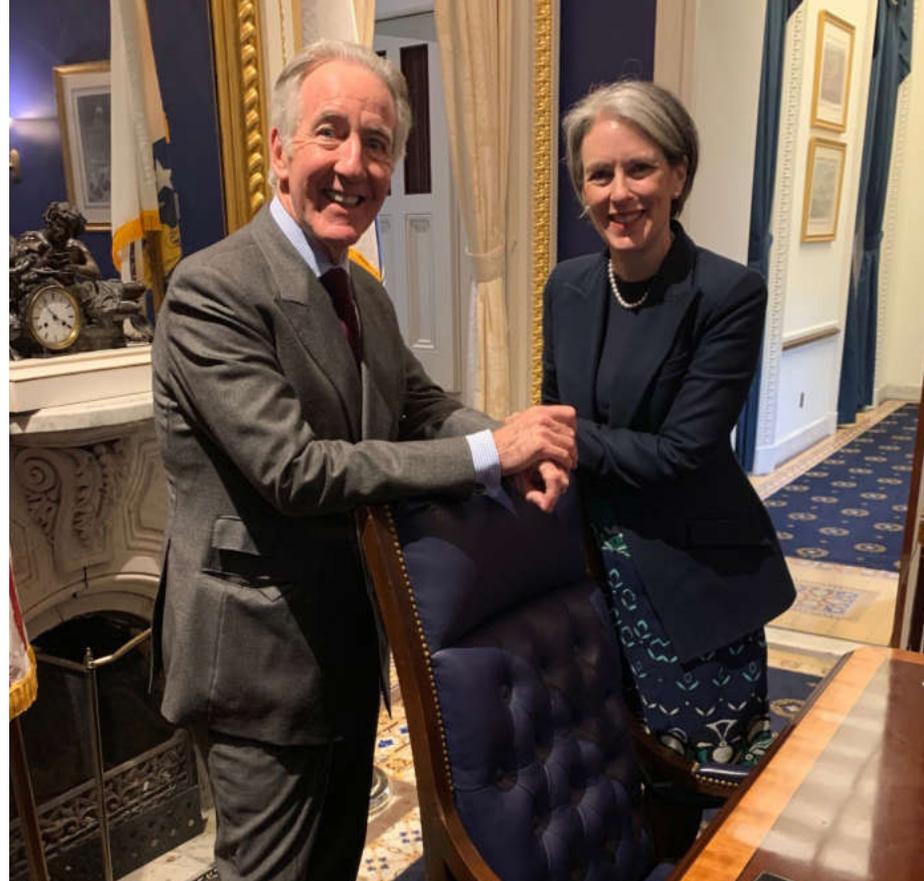
事業者団体

マーシュ・マクレンナは、保険、福利厚生その他の幅広い業界を代表する事業者団体のメンバーです。こうした組織によって、業界の専門知識に貢献する機会、公共政策の問題を議論する機会、さらに、重要な戦略的政策やビジネス上の問題において共通の利益を擁護する機会が提供されます。こうしたグループには、マーシュ・マクレンナの信念あるいは優先事項を必ずしも反映しない、多種多様なメンバー、利害関係、見解が多く存在しています。

政治献金の開示

当社は、ロビー活動や、ロビー活動に費やした額を開示することを義務付けられています。

- マーシュ・マクレンナは、四半期ごとに米国議会や、州や地域社会のロビー活動規制機関に報告書を提出し、当社のロビー活動を開示しています。連邦レベルでは、これらの報告書によって、当社のロビー活動と、そうした活動に費やされた額が開示されています。[当社の報告書は、こちらのサイトから閲覧可能：lobbyingdisclosure.house.gov](#)
- 従業員の政治活動委員会は、法令に従い、開示報告書を連邦選挙委員会（FEC）に提出しています。
- 欧州において、マーシュ・マクレンナは、[EU トランスペアレンシー・レジスター（EU Transparency Register）](#) に登録しています。これは、欧州の政策立案者に関する企業が行動規範に同意するための任意の登録名簿です。マーシュ・マクレンナは、登録企業として、ロビー活動の予算や、その関心分野についても公表しています。



マーシュ・マクレンナ副会長兼マーサーの CEO であるマルティヌ・ファーランドが、2020 年 2 月に連邦議会を訪問し下院歳入委員会の委員長であるリッチー・ニールと面談しました。彼らは、退職に関する当社の顧客の優先事項や、最近可決された SECURE 法へのマーサーの支持について意見を交わしました。

従業員政治活動委員会

当社の従業員は、米国連邦選挙委員会の規則に従い、政治活動委員会（PAC）を設立しました。PAC によって、対象となる従業員は自発的に寄付金を出し合い、当社、顧客、一般的な企業方針と補完的な関係にある問題を支援する連邦の政治家候補やキャンペーンを支援することができます。PAC には、諮問委員会や規約などの独自のガバナンス体制があります。詳しくは以下をご参照：[mmc.com](#)。PAC の諮問委員会は、シニアビジネスマネージャーから構成されており、彼らが PAC の予算や寄付金を承認します。

150周年を 祝う

当社は、顧客が時代の変化を予測し、それに立ち向かう支援をすることによって成長してきました。

これは、私たちすべてにとって特別な瞬間です。

課題は膨大にあります。しかし、可能性も計り知れません。

未来の働き方。気候レジリエンス。
デジタル・ディスラプション（デジタルテクノロジーによる破壊的イノベーション）。手頃な価格の医療。
ステークホルダー資本主義

当社は常に顧客の傍らにおいて、リスク、戦略、人的資本の分野で機会を見出し、不確実性に対処してきました。

この新たな世界に力を合わせて立ち向かう中、決して変わらないことがあります。

マーシュ・マクレナンは、大事な局面において顧客に寄り添います。

2020年 SASB 指標 プロフェッショナル・コマーシャルサービス

会計指標

| トピック | コード | 指標 | 参照/対応 |
|-----------|--------------|---|--|
| データセキュリティ | SV-PS-230a.1 | データセキュリティリスクの特定、 対処への取り組みについての説明 | <p>信頼性の高い情報は、当社が提供する製品やサービスの根幹です。マーシュ・マクレンナの取り組みは以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネス要件や規制上の要件に準拠した効果的な統制の確立によるデータプライバシーとデータセキュリティ 顧客が当社に委託した機密情報や個人情報を含む当社の情報システムの保護 <p>マーシュ・マクレンナには、当社のサイバーセキュリティプログラムを担当する専任のグローバル最高情報セキュリティ責任者（CISO）がいます。CISOは、当社の法務・コンプライアンス、プライバシー、ビジネス、ならびにリスクマネジメントの各チームと緊密に連携をとって業務を執行しています。</p> <p>当社の方針および手順は、経営陣に支持されており、NIST サイバーセキュリティフレームワーク（NIST CSF）や ISO/IEC:27001 など、一般に認められたサイバーセキュリティ原則に基づいています。サイバーセキュリティプログラムとそれを支える戦略は、特定、防御、検知、対応、復旧といった中核となる要素を中心に構成されています。</p> <p>詳細についてはサイバーセキュリティとデータプライバシーのセクションをご参照ください。</p> |
| | SV-PS-230a.2 | 顧客情報の収集、利用、 保管に関する方針および慣行 についての説明 | <p>マーシュ・マクレンナには、副ジェネラル・カウンセル直属の専任のグローバル最高プライバシー責任者がおり、プライバシー事務局（Privacy Office）の長を務めています。グローバル最高プライバシー責任者は、各事業の最高プライバシー責任者やチーム、欧州データ保護責任者、さらに各管轄地区においてプライバシー関連の問題を担当する世界各地のデータ保護調整担当者とも連携しています。</p> <p>プライバシー事務局は、当社のプライバシープログラムの管理や、企業全体にわたる個人を特定できる情報（PII）の適切な取り扱いと利用の監視を担当しています。また、このような取り組みにおいて、プライバシー事務局は、IT および情報セキュリティグループと緊密な連携を取っています。当社には、新しい製品、サービス、IT 戦略に関して、リスクに基づくプライバシー評価を実施するための既存のプロセスがあります。それには、当社の適切な方針および規制制度を遵守するための、技術的、管理的、物理的な防御措置の見直しなどが含まれています。</p> |
| | SV-PS-230a.3 | (1) データ漏洩の件数 (2) 顧客の企業秘密情報（CBI）や 個人を特定できる情報（PII）に 関連する割合 (3) 影響を受けた顧客の数 | 公文書に関するものを除き、マーシュ・マクレンナはこうした情報を開示しない。 |

会計指標

| トピック | コード | 指標 | 参照/対応 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|-----------------------------------|--|---|---------|---------------------|----------------------------|----------|--|--|--|-----|------|----|------|----------|---------|-------|-------|------|------|------|------|-----|-------|-------|------|------|------|------|-----------|-------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|
| 従業員のダイバーシティとエンゲージメント | SV-PS-330a.1 | 以下の分類における性別・人種・民族別の割合 (1) 経営幹部 (2) その他のすべての従業員 | <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">キャリアレベル</th> <th rowspan="2">性別: 女性の割合(グローバル)</th> <th colspan="5">民族・人種のダイバーシティ:非白人の割合(米国のみ)</th> </tr> <tr> <th>非白人</th> <th>アジア人</th> <th>黒人</th> <th>中南米人</th> <th>その他の非白人*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>リーダーシップ</td> <td>29.3%</td> <td>14.3%</td> <td>7.7%</td> <td>1.6%</td> <td>3.2%</td> <td>1.8%</td> </tr> <tr> <td>経営陣</td> <td>46.3%</td> <td>20.0%</td> <td>9.4%</td> <td>3.5%</td> <td>4.5%</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>プロフェッショナル</td> <td>58.6%</td> <td>27.0%</td> <td>9.6%</td> <td>6.5%</td> <td>8.0%</td> <td>3.0%</td> </tr> <tr> <td>未経験者</td> <td>65.7%</td> <td>31.9%</td> <td>5.9%</td> <td>11.3%</td> <td>10.4%</td> <td>4.4%</td> </tr> <tr> <td>企業全体</td> <td>53.9%</td> <td>23.2%</td> <td>8.7%</td> <td>5.3%</td> <td>6.3%</td> <td>2.8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>* その他の非白人には以下の人々が含まれる。アメリカ先住民またはアラスカ原住民、ハワイ先住民またはその他の太平洋諸島の住民、および2人種以上に属する人々。</p> <p>詳細については、当社の従業員を参照のこと。</p> | キャリアレベル | 性別: 女性の割合(グローバル) | 民族・人種のダイバーシティ:非白人の割合(米国のみ) | | | | | 非白人 | アジア人 | 黒人 | 中南米人 | その他の非白人* | リーダーシップ | 29.3% | 14.3% | 7.7% | 1.6% | 3.2% | 1.8% | 経営陣 | 46.3% | 20.0% | 9.4% | 3.5% | 4.5% | 2.6% | プロフェッショナル | 58.6% | 27.0% | 9.6% | 6.5% | 8.0% | 3.0% | 未経験者 | 65.7% | 31.9% | 5.9% | 11.3% | 10.4% | 4.4% | 企業全体 | 53.9% | 23.2% | 8.7% | 5.3% | 6.3% | 2.8% |
| | キャリアレベル | 性別: 女性の割合(グローバル) | 民族・人種のダイバーシティ:非白人の割合(米国のみ) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 非白人 | アジア人 | 黒人 | 中南米人 | その他の非白人* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| リーダーシップ | 29.3% | 14.3% | 7.7% | 1.6% | 3.2% | 1.8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 経営陣 | 46.3% | 20.0% | 9.4% | 3.5% | 4.5% | 2.6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| プロフェッショナル | 58.6% | 27.0% | 9.6% | 6.5% | 8.0% | 3.0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 未経験者 | 65.7% | 31.9% | 5.9% | 11.3% | 10.4% | 4.4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 企業全体 | 53.9% | 23.2% | 8.7% | 5.3% | 6.3% | 2.8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SV-PS-330a.2 | (1) 従業員の自発的離職率 (2) 従業員の非自発的離職率 | マーシュ・マクレンアンにおける、2018年1月1日から2020年12月31日までの3年間の平均自発的離職率は10.8%であった(キャリアレベルが特定されていない少数の従業員を除く)。詳細については、 当社の概要 を参照のこと。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SV-PS-330a.3 | 従業員のエンゲージメントの割合 | 当社では、毎年企業全体で実施するエンゲージメント調査によって、従業員にマーシュ・マクレンアンでの仕事観について尋ねています。人材・学習チームが社内で開発したこの調査方法は、2011年から一貫しているが、必要に応じて特定の質問が更新されています。回答の機密性を保持するために、第三者サプライヤーが当社の調査を管理しています。 2020年においては、回答した従業員の82%が、積極的なエンゲージメントを示していました。 詳細については、 従業員エンゲージメント をご参照ください。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 専門家としての誠実さ | SV-PS-510a.1 | 専門家としての誠実さを確保する取り組みについての説明 | <p>マーシュ・マクレンアンでは、当社の価値観が、当社の在り方を定義し、将来への志を形作っています。当社は、一体性のある組織文化を生み出すことを目指し、人間の尊厳、平等、相互尊重という基本原則に全力で取り組んでいます。当社の行動規範である「私たちの行動規範」は、当社の価値観、倫理的責任、商業道徳やプロ意識の基準の基礎となっています。この規範は、従業員が判断に迷い、あるいは決定を下すことが難しい場面において、意思決定の拠り所になっています。</p> <p>「私たちの行動規範」は、腐敗防止、データ処理、利害の対立、貿易制裁、マネーロンダリング防止、環境や社会に対する責任など多種多様なテーマについての指針を提供しています。この規範は、取締役、役員、その他の従業員に対応しており、当社の代理店、再委託先、サプライヤーに対しては、当社のコンプライアンス方針の関連部分を遵守するよう求めています。</p> <p>詳細については、企業倫理とコンプライアンスをご参照ください。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SV-PS-510a.2 | 専門家としての誠実さに関連する法的手続きの結果として生じた金銭的損失の総額 | 公文書に関するものを除き、マーシュ・マクレンアンはこうした情報を開示しません。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

活動指標

| コード | 指標 | 参照／対応 |
|--------------|--|---|
| SV-PS-230a.1 | 就業・雇用形態別従業員数： (1) 常勤およびパートタイム (2) 臨時 (3) 契約 | 全従業員数は2020年12月31日時点のものであり、100人未満は四捨五入している。 常勤、正規従業員： 72,300 非常勤、正規従業員： <u>3,700</u> 76,000 非正規臨時従業員（派遣、インターン、見習いなど）1,600 非正規有期雇用従業員：11,900 |

2020年TCFD指標

| トピック | 情報開示分野 | 推奨される開示内容 | 対応 |
|-----------|--|---|---|
| ガバナンス | 気候関連リスクと機会に関する組織のガバナンスを開示します。 | <ul style="list-style-type: none"> a) 気候関連のリスクおよび機会についての、取締役会による監視体制について説明する。 b) 気候関連のリスクおよび機会の評価および管理における経営陣の役割を説明する。 | <p>当社の ESG への取り組みと ESG ガバナンスをご参照ください。</p> <p>当社の ESG への取り組みをご参照ください。</p> |
| 戦略 | 気候関連のリスクおよび機会が組織の事業、戦略、および財務計画に与える実際の影響と潜在的な影響について開示します。 | <ul style="list-style-type: none"> a) 組織が特定した短期、中期、長期の気候関連のリスクおよび機会を説明します。 b) 気候関連のリスクおよび機会が組織の事業、戦略、および財務計画に与える影響について説明します。 | <p>CDP2020 気候変動スコアの C2.2、C2.2a、C2.3a、C2.4a をご参照ください。</p> <p>CDP2020 気候変動スコアの C3.1d をご参照ください。</p> |
| リスクマネジメント | 組織がどのように気候関連リスクを特定、評価、管理しているのかを開示します。 | <ul style="list-style-type: none"> a) 気候関連リスクの特定および評価に関する組織のプロセスを説明する。 b) 気候関連リスクの管理に関する組織のプロセスを説明する。 c) 気候関連リスクの特定、評価、管理に関するプロセスが、組織全体のリスクマネジメントにどのように統合されているかを説明する。 | <p>全社的リスクマネジメントをご参照ください。</p> <p>全社的リスクマネジメントをご参照ください。</p> <p>全社的リスクマネジメントをご参照ください。</p> |
| 指標と目標 | 問題となる気候関連のリスクおよび機会の評価や管理に使用される指標および目標を開示します。 | <ul style="list-style-type: none"> a) 組織の戦略およびリスクマネジメントプロセスに従って、気候関連のリスクおよび機会の評価を行う際に、組織が使用する指標を開示する。 b) スコープ 1、スコープ 2、該当する場合はスコープ 3 の温室効果ガス (GHG) 排出量、および関連するリスクを開示する。 c) 組織が気候関連のリスクおよび機会を管理するために使用する目標、および目標に対する実績について説明する。 | <p>当社の事業における持続可能性および CDP2020 気候変動スコアの C6.1、C6.2、C6.3、C6.5、C9.1 をご参照ください。</p> <p>当社の事業における持続可能性をご参照ください。</p> <p>ダンからの言葉および 当社の気候および持続可能性のロードマップをご参照ください。</p> |

2020年 GRI 指標

本レポートで使用されている資料は、GRI サステナビリティ・レポート・スタンダードに基づく開示事項を参照したものです。当社の対応策に関する指標については以下をご参照ください。

GRI 102：一般開示事項

| GRIスタンダード | 開示事項 | ページ、URLまたは直接的な対応 |
|------------------|---------------------|---|
| 組織のプロフィール | | |
| 102-1 | 組織の名称 | マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク |
| 102-2 | 活動、ブランド、製品、サービス | 2020年年度報告書(使用フォーム:10-K)、1~7ページ |
| 102-3 | 本社の所在地 | 1166 Avenue of the Americas, New York, NY |
| 102-4 | 事業所の所在地 | 当社の従業員、27ページ |
| 102-5 | 所有形態および法人格 | マーシュ・マクレナンは株式公開会社である。 強固なコーポレートガバナンスを確保する方法、42ページ |
| 102-6 | 参入市場 | 2020年年度報告書(使用フォーム:10-K)、1~7ページ |
| 102-7 | 組織の規模 | 当社の従業員、27ページ 2020年10-K |
| 102-8 | 従業員およびその他の労働者に関する情報 | 当社の従業員、27ページ |
| 102-12 | 外部イニシアティブ | CDP グローバル・レポート・イニシアティブ (GRI) 米国サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) |
| 戦略 | | |
| 102-14 | 上級意思決定者の声明 | ロイドからの言葉、2ページ ダンからの言葉、3ページ |

GRI 102：一般開示事項（続き）

| GRIスタンダード | 開示事項 | ページ、URLまたは直接的な対応 |
|---------------|------------------------------|---|
| 倫理と誠実性 | | |
| 102-16 | 価値観、理念、行動基準・規範 | 当社の目的、5ページ 「私たちの行動規範」、4ページ |
| 102-17 | 倫理に関する助言および懸念のための制度 | 企業倫理とコンプライアンス、45～46ページ 「私たちの行動規範」 |
| ガバナンス | | |
| 102-18 | ガバナンス構造 | 強固なコーポレートガバナンスを培う方法、42～43ページ |
| 102-20 | 経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任 | 当社のESGへの取り組み、6ページ |
| 102-21 | 経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議 | 強固なコーポレートガバナンスを培う方法、42ページ |
| 102-22 | 最高ガバナンス機関およびその委員会の構成 | 2021年委任状勧誘書類、10～17ページ |
| 102-23 | 最高ガバナンス機関の議長 | 強固なコーポレートガバナンスを培う方法、42ページ |
| 102-24 | 最高ガバナンス機関の指名と選出 | 2021年委任状勧誘書類、6～8ページ |
| 102-26 | 目的、価値観、戦略の設定における最高ガバナンス機関の役割 | 当社のESGへの取り組み、6ページ 強固なコーポレートガバナンスを培う方法、42～43ページ |
| 102-27 | 最高ガバナンス機関の集会的知見 | 強固なコーポレートガバナンスを培う方法、42～43ページ 2021年委任状勧誘書類、3～4ページ |
| 102-28 | 最高ガバナンス機関のパフォーマンスの評価 | 2021年委任状勧誘書類、12～13ページ |
| 102-29 | 経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント | 2021年委任状勧誘書類、3～4ページ |
| 102-30 | リスクマネジメントプロセスの有効性 | 2021年委任状勧誘書類、3ページ 全社的リスクマネジメント、44ページ |

GRI 102：一般開示事項（続き）

| GRIスタンダード | 開示事項 | ページ、URLまたは直接的な対応 |
|-------------|----------------------------|--|
| 102-31 | 経済、環境、社会項目のレビュー | 2021年委任状勧誘書類、3ページおよび14ページ |
| 102-32 | サステナビリティ報告における最高ガバナンス機関の役割 | 当社のESGへの取り組み、6ページ |
| 102-33 | 重大な懸念事項の伝達 | 2021年委任状勧誘書類、8～9ページ |
| 102-35 | 報酬方針 | 2021年委任状勧誘書類、12～13ページおよび23～59ページ |
| 102-36 | 報酬の決定プロセス | 2021年委任状勧誘書類、12～13ページおよび23～59ページ |
| 102-37 | 報酬に関するステークホルダーの関与 | 2021年委任状勧誘書類、23ページ |
| 102-38 | 年間報酬総額の比率 | 2021年委任状勧誘書類、69ページ |
| 報告実務 | | |
| 102-45 | 連結財務諸表の対象になっている事業体 | 2020年年次報告書(使用フォーム:10-K)、1～7ページ |
| 102-46 | 報告書の内容および項目の該当範囲の確定 | 本レポートについて、1ページ |
| 102-48 | 情報の再記述 | 本報告期間における再記述はありません。 |
| 102-49 | 報告における変更 | 本レポートについて、1ページ |
| 102-50 | 報告期間 | 2019年1月1日～2020年12月31日 |
| 102-51 | 前回発行した報告書の日付 | 2017年1月1日～2018年12月31日 |
| 102-52 | 報告サイクル | 当社では、2011年以来、隔年で5回分の「社会・環境報告書(Corporate Citizenship Report)」を発行しました。本ESGレポートは、2020年以降毎年発行されます。 |
| 102-53 | 報告書に関する質問の窓口 | ESGレポート作成担当リーダー ジョージア・マロニー esg@mmc.com |
| 102-54 | GRIスタンダードに準拠した報告であることの主張 | 本レポートについて、1ページ |
| 102-55 | 内容索引 | GRI指標、58ページ |

GRI 102：一般開示事項（続き）

GRI 200：経済

| GRIスタンダード | 開示事項 | ページ、URLまたは直接的な対応 |
|-----------|----------------------------|---|
| 腐敗防止 | | |
| 205-2 | 腐敗防止の方針や手順に関するコミュニケーションと研修 | 企業倫理とコンプライアンス、45～46ページ 、および「 私たちの行動規範 」 |

GRI 300：環境

| GRIスタンダード | 開示事項 | ページ、URLまたは直接的な対応 |
|-----------|----------------------------------|-----------------------------|
| エネルギー | | |
| 302-4 | エネルギー消費量の削減 | 炭素排出量、11ページ |
| 大気への排出 | | |
| 305-2 | 間接的な温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ2) | 炭素排出量、11ページ |
| 305-3 | その他の間接的な温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ3) | 炭素排出量、11ページ |
| 305-5 | 温室効果ガス (GHG) 排出量の削減 | 炭素排出量、11ページ |

GRI 400：社会

| GRIスタンダード | 開示事項 | ページ、URLまたは直接的な対応 |
|----------------------|-----------------------|---|
| 雇用 | | |
| 401-1 | 従業員の新規雇用と離職 | 当社の概要、26ページ |
| 401-2 | 従業員に支給される手当 | 従業員の福利厚生への取り組み、35～36ページ |
| 研修と教育 | | |
| 404-2 | 従業員スキル向上プログラム | リーダーシップと育成、31ページ |
| ダイバーシティと機会の均等 | | |
| 405-1 | ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ | 強固なコーポレートガバナンスを培う方法、42ページ 当社の従業員、27ページ |
| 405-2 | 基本給と報酬総額の男女比 | 報酬、36ページ |
| 公共政策 | | |
| 415-1 | 政治献金 | 従業員政治活動委員会、52ページ |



MarshMcLennan 150

1166 Avenue of the Americas, New York, NY 10036

© 2021 Marsh & McLennan Companies, Inc. All rights reserved.

[mmc.com](https://www.mmc.com)