

INTEGRATED REPORT 2018

丸紅株式会社 統合報告書 2018

2018年3月期

Marubeni, as a "Global crossvalue platform," will create new value and solutions for customers and society, anticipate the issues and challenges facing society and provide innovative solutions for our customers and for the world, by breaking down barriers between sectors, between internal and external, building on our existing business models and expanding into new

Marubeni

Management Philosophy

和 新 正

社は「正・新・和」

「正」 公正にして明朗なること

「新」 進取積極的にして創意工夫を図ること

「和」 互いに人格を尊重し親和協力すること

経営理念

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

丸紅行動憲章

丸紅は、公正なる競争を通じて利潤を追求する企業体であると同時に、世界経済の発展に貢献し、社会にとって価値のある企業であることを目指します。これを踏まえて、以下の6項目を行動の基本原則とします。

1. 公正、透明な企業活動の徹底
2. グローバル・ネットワーク企業としての発展
3. 新しい価値の創造
4. 個性の尊重と独創性の発揮
5. コーポレート・ガバナンスの推進
6. 社会貢献や地球環境への積極的な関与

Contents

2 丸紅の歩み

4 丸紅の経営戦略を振り返る

—2006年から現在までの中期経営計画概要

CHAPTER 1 STRATEGY 経営戦略

6 社長メッセージ

12 丸紅の価値創造プロセス

14 サステナビリティ行動計画・目標

16 ステークホルダー・エンゲージメント

18 丸紅の4つのビジネスモデル

18 ビジネスモデル別経営指針

20 セールス&マーケティング事業(ヘレナ社)

22 ファイナンス事業(PLM社)

24 安定収益型事業(IPP事業)

26 資源投資(ロイヒル鉄鉱山プロジェクト)

28 リスクマネジメント

30 デジタルトランスフォーメーションへの取り組み

32 CFOメッセージ

34 事業・投資戦略の具体例

—「セールス&マーケティング事業」における成長戦略

36 財務ハイライト

38 財務データ

39 非財務データ

CHAPTER 2 MANAGEMENT FOUNDATION 経営基盤

- 40 コーポレート・ガバナンス
 - 40 Marubeni Dialogue 1
— 社外取締役インタビュー
 - 42 コーポレート・ガバナンス At a Glance
 - 44 取締役
 - 46 コーポレート・ガバナンスへの取り組み
- 56 サステナビリティ
 - 56 Marubeni Dialogue 2
— 持続的経営を目指して
 - 58 サステナビリティへの取り組み
- 68 役員一覧

CHAPTER 3 OPERATING ACTIVITIES 事業活動報告

- 70 組織図
- 72 営業グループ At a Glance
- 74 営業グループ
 - 74 食料グループ
 - 78 生活産業グループ
 - 82 素材グループ
 - 86 エネルギー・金属グループ
 - 90 電力・プラントグループ
 - 94 輸送機グループ

CHAPTER 4 CORPORATE INFORMATION 企業情報

- 98 連結決算 At a Glance
- 100 経営者による財政状態及び経営成績の分析
- 105 事業等のリスク
- 108 連結財務諸表
- 116 グローバルネットワーク
- 118 主要連結子会社及び関連会社
- 123 会社情報
- 124 株式情報
- 125 環境データ及び社会性データについての第三者保証

編集方針

「統合報告書2018」は、ステークホルダーとのコミュニケーションを図り、広く社会の信頼を得ることを目的としています。丸紅グループの企業価値をより体系的にご理解いただくために、企業価値と社会価値の共創を目指す姿を、統合報告書としてまとめています。丸紅グループの事業戦略とともに、ビジネスを通じた社会的課題の解決にいかに関与しているかを知っていただければ幸いです。

なお、本冊子では、報告対象期間の年度表記を2018年3月期(2017年4月1日～2018年3月31日)としています。

将来見通しに関する注意事項

本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等は、本資料の発表日現在における入手可能な情報、一定の前提や予期に基づくものです。よって、実際の業績、結果、パフォーマンス等は、経済動向、市場価格の状況、為替の変動等、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等についてアップデートする義務を負うものではありません。

会計基準に関する注記

2013年3月期までは米国会計基準(U.S. GAAP)ベース、2014年3月期以降は国際会計基準(IFRS)ベースで記載しています。

また、本冊子では「親会社の所有者に帰属する当期利益」を「連結純利益/当期利益」と表記しています。

丸紅の歩み

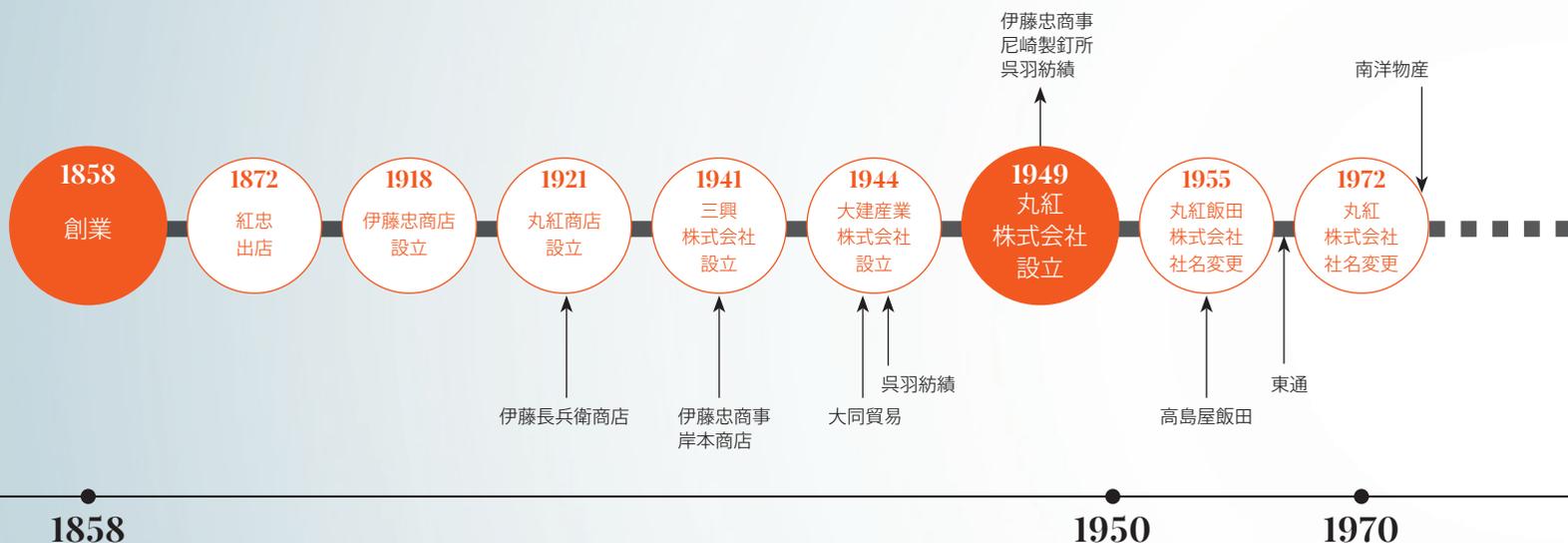
2018年、丸紅は創業160年を迎えました。

創業以来、我々は数々の試練に正面から挑み、自らを変革しながら新たな価値を創造してきました。現在の総合商社丸紅の土台を築いたのは、まさしく、この挑戦と変革です。

そして今後も、丸紅は、社会・産業の発展に向けて様々な課題に向き合い、飽くなき挑戦と変革に取り組みながら、総合商社の枠を超えるべく、次の100年に挑んでいきます。

Challenge and Transformation in Pursuit of New Value Creation

160年、新たな価値創造に挑み続けてきた丸紅



創業者・伊藤忠兵衛

- 1950 東京証券取引所に上場
- 1951 ニューヨークに最初の現地法人設立
- 1958 創業100年
- 1961 非繊維分野の売上比率が50%を超える
- 1963 フィリピン マニラ電力より火力発電設備受注
- 1966 フィリピン ターンキー・ベースによる第1号砂糖プラント受注
- 1978 米国 穀物の集荷・保管・輸出のコロンビア・グレイン社設立
- 1981 売上高10兆円、自己資本額1,000億円突破
- 1987 米国 農業販売会社のヘレナ社買収



ニューヨーク現地法人



マニラ電力1号機(フィリピン)



コロンビア・グレイン社(米国)



ヘレナ社(米国)

2,500 (億円)

強い「個」が結集した強靱なグループへ

丸紅グループは、それぞれの分野・市場において、世界のトッププレーヤーとの競争に勝ち抜き、地域経済や社会に貢献する真のグローバル企業を目指します。

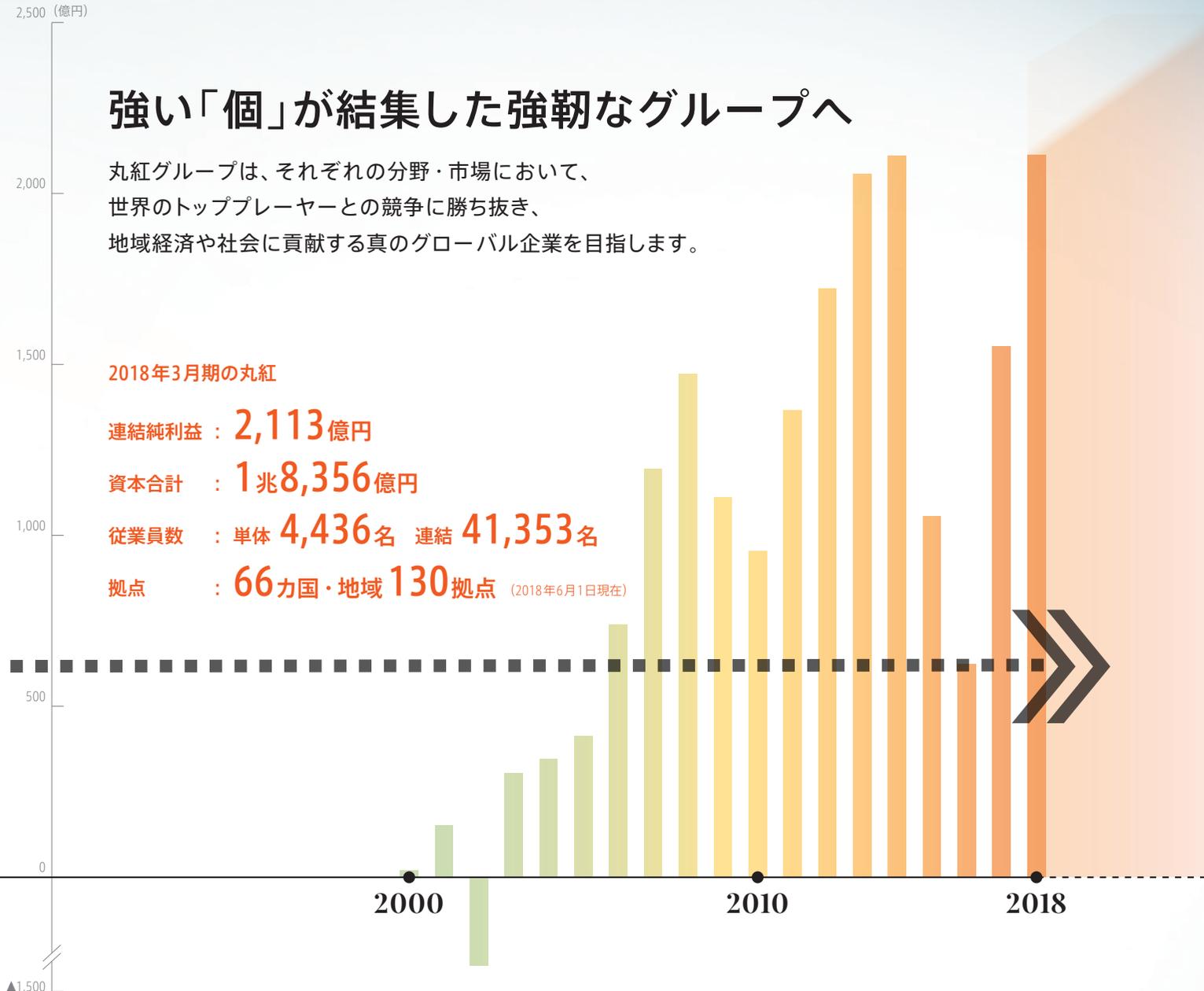
2018年3月期の丸紅

連結純利益 : **2,113**億円

資本合計 : **1兆8,356**億円

従業員数 : 単体 **4,436**名 連結 **41,353**名

拠点 : **66**カ国・地域 **130**拠点 (2018年6月1日現在)



1996 カタールLNGプロジェクト第一船入港
チリ ロスペランプレス銅鉱山の権益取得

2001 中期経営計画@ ction21スタート
@ ction21 “A” PLAN発表
12月、株価が58円に下落

2007 純利益1,000億円突破

2008 チリ エスペランサ銅鉱山の権益取得
5期連続最高益更新

2012 豪州 ロイヒル鉄鉱山開発プロジェクトへの出資参画

2013 米国 ガビロン社買収
株主資本1兆円突破

2016 中期経営計画GC2018スタート

2018 史上最高益更新(2,113億円)
創業160年



LNGプロジェクト(カタール)



ロスペランプレス銅鉱山(チリ)



ロイヒル鉄鉱山開発プロジェクト(豪州)



ガビロン社(米国)

丸紅の経営戦略を振り返る — 2006年から現在までの中期経営計画概要

丸紅は、社会課題の解決と新たな価値創造を目指し、中期経営計画を策定・遂行しています。振り返ると、最高益を連続更新した計画がある一方、外部環境の急変等により道半ばで目標を修正した計画もありますが、丸紅は、今後も様々な課題に真摯に向き合い、新たな価値創造に取り組んでいきます。

	2006.4 >> 2008.3		2008.4 >> 2010.3							
	“G”PLAN		SG2009							
	攻めと飛躍に向けて		期待を超えるパートナー、丸紅							
	社長 勝俣 宣夫		社長 朝田 照男							
基本方針	経営システムの更なる強化により、磐石な「守り」の体制を敷くと同時に、当社の豊富な人材が、前向き、かつ果敢にチャレンジすることで、事業領域の拡大、顧客に提供する商社機能の高度化・多様化、更には戦略分野への積極投資といった「攻め」を実現し、丸紅グループの持続的な成長を成し遂げる。		厳格なリスクマネジメント体制を敷き、優良資産の積み上げと資産効率の追求によって、いかなる経営環境の変化にも耐えうる強靱な収益基盤を構築し、持続的成長を実現する。							
施策概要	<ul style="list-style-type: none"> - 戦略分野への経営資源の重点投入 - ポートフォリオマネジメントの継続・徹底 - リスクマネジメントの強化 - 人材の活用と育成 - CSR・内部統制の充実 - 横串機能の強化による総合力発揮 		<ul style="list-style-type: none"> - 重点分野への経営資源配分 - ポートフォリオ・マネジメントの継続・徹底 - リスクマネジメントの継続・強化 - 人間力強化 - 総合力の発揮 - CSR・環境の重視 							
経営環境	<ul style="list-style-type: none"> - 米国金融市場が混乱するも世界経済の減速は小幅 		<ul style="list-style-type: none"> - 米大手投資銀行破綻により、世界経済が急速に悪化 - 景気刺激策、金融緩和策 							
	最終年度 実績		中計 計数目標		最終年度 実績		中計 計数目標 (修正)		中計 計数目標 (当初)	
連結純利益	(2カ年累計) 2,666億円		(2カ年累計) 2,200億円		(2カ年累計) 2,065億円		(2カ年累計) 1,900億円		(2カ年累計) 3,500億円	
ネットD/Eレシオ	2.57倍		2倍台		2.13倍		2.5倍程度		2倍台前半	
ROE	—		—		14.5%		12%程度		18%程度	
ROA	2.9%		2%以上		2.1%		2%程度		3%以上	
リスクリターン	21%		10%以上		—		—		—	
リスクアセット	7,083億円		7,500億円程度		6,356億円		連結純資産の範囲内		株主資本の範囲内	
株主資本/連結純資産	7,798億円		株主資本 8,200億円程度		7,997億円		連結純資産 7,300億円以上		連結純資産 1兆円以上	
総資産	5.2兆円		5兆円		4.6兆円		—		—	
キャッシュ・フロー	—		—		—		—		—	
連結配当性向	15.3%		—		15.5%		15%程度		—	
新規投融资 (中計期間累計)	約6,000億円		5~6,000億円		約3,760億円		当初計画 6,000億円に 拘らず厳選		約6,000億円	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> - 5期連続史上最高益更新 - バランスの取れた収益構造(非資源 58.5%)の構築 		—		<ul style="list-style-type: none"> - 当初計数目標を下方修正 		—		—	

■ 計数目標達成項目
■ 修正目標達成項目
■ 計数目標未達項目

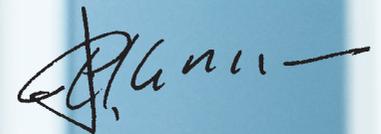
2010.4 >> 2013.3		2013.4 >> 2016.3		2016.4 >> 2019.3		
SG-12		GC2015		GC2018		
持続的成長への挑戦		持続的成長の実現		強い「個」が結集した強靱なグループへ		
社長 朝田 照男		社長 國分 文也		社長 國分 文也		
<p>経営環境の変化に耐えうる強固な集積基盤と磐石な財務基盤を確立し、すべてのステークホルダーの皆様の“期待を超えるパートナー”として持続的に挑戦する「強い丸紅」を実現する。</p>		<p>フルラインの事業領域を展開し、世界経済の中長期的成長を積極的に取り込むことで、企業価値の最大化を図る。</p> <p>強みや知見を有し、競争力のあるビジネス分野で、主導的役割を發揮できる事業を拡大することにより、持続的成長を実現すると共に、強靱な収益構造と強固な財務体質を構築する。</p>		<p>丸紅グループは、それぞれの分野・市場において、世界のトッププレーヤーとの競争に勝ち抜き、地域経済や社会に貢献する真のグローバル企業を目指す。</p> <p>既存事業の一層の拡大を図るとともに、新規事業を戦略的に推進し、“成長し続ける丸紅グループ”を実現する。</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - 経営主導による人材戦略の推進 - 経営資源の重点配分 - 海外市場における取り組み強化 - 財務体質の強化、リスクマネジメントの深化 		<ul style="list-style-type: none"> - 経営資源の最大効率化 - 海外事業の強化・拡大 - 経営主導による人材戦略のさらなる推進 		<ul style="list-style-type: none"> - ビジネスモデル別経営指針の明確化と実行 - 営業キャッシュ・フローの極大化 - ポートフォリオ指針 - 海外戦略の強化 - 丸紅グループ人材戦略 - 財務基盤の更なる強化 		
<ul style="list-style-type: none"> - 欧州経済低迷、中国経済減速 		<ul style="list-style-type: none"> - 資源市況の低迷 - 中国の成長鈍化 		<ul style="list-style-type: none"> - 事業環境の変化、円高加速 - 世界経済安定 		
最終年度 実績	中計 計数目標	最終年度 実績	中計 計数目標	18.3 実績	中計 計数目標 (修正) (当初)	
2,057億円	2011年3月期 1,250億円	623億円	2016年3月期 2,500~3,000億円	2,113億円	2019年3月期 2,000億円	2019年3月期 2,500億円
1.50倍	1.8倍程度	1.95倍	1.5倍程度	1.04倍	1.0倍程度	1.3倍程度
20.7%	安定的に15%以上	4.4%	安定的に15%以上	14.0%	10%以上	10%以上
3.7%	—	0.8%	4%以上	3.1%	—	—
—	—	—	—	—	—	—
8,536億円	連結純資産の範囲内	11,731億円	—	10,612億円	—	—
11,884億円	—	14,152億円	—	18,356億円	—	—
6.0兆円	—	7.1兆円	—	6.9兆円	—	—
—	—	フリーキャッシュ・フロー (FCF) +1,845億円	—	配当後FCF 17.3-18.3累計 +4,946億円	配当後FCF 3カ年累計 +4~5,000億円	配当後FCFの 黒字化
20.3%	—	58.5%	—	25.5%	連結純利益の 25%以上	連結純利益の 25%以上
約9,700億円 (ガビロン 約3,300億円含む)	約7,500億円	約11,300億円	約11,000億円	17.3-18.3累計 約2,200億円	非資源を中心に 戦略的に厳選 4~5,000億円	最大1兆円
<ul style="list-style-type: none"> - 史上最高益更新 - 連結配当性向を「20%以上」に引き上げ 		<ul style="list-style-type: none"> - 史上最高益更新(中計初年度)後、業績悪化 - フリーキャッシュ・フローの黒字化 		<ul style="list-style-type: none"> - 史上最高益更新 - 連結配当性向を「25%以上」に引き上げ 		



丸紅は**Global crossvalue platform**として、 新たな価値を創造し、社会・顧客に向けて ソリューションを創出し続けます。

時代が求める社会課題を先取りし、事業間、社内外、国境、あらゆる壁を突き破るタテの進化とヨコの拡張により、社会・顧客に向けてソリューションを創出します。

丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、グループの強み、社内外の知、一人ひとりの夢と夢、志と志、様々なものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造します。



代表取締役社長
國分 文也



Global crossvalue platform

丸紅グループの在り姿

1 858年の創業から、今年は160年の節目にあたります。時代の変化を乗り越え、成長し、今の丸紅を築いてこられたのは、刻々と変化する社会課題と顧客ニーズに対してソリューションを提供し続けるべく、変わることを厭わずに、絶えず進化してきたからです。

今また、変革の時がやってきました。変革の時だからこそ、改めて丸紅グループの存在意義を明確化し、グループ丸となって永続的に企業価値を高めていくための目指すべき在り姿として『Global crossvalue platform』を定めました。丸紅グループは事業の寄せ集めではありません。丸紅グループとは、一つの巨大なプラットフォームなのです。このプラットフォームの上で、グループの強み、社内外の知、

一人ひとりの夢と夢、志と志を縦横無尽にクロスさせ、新たな価値を創造する、そして、社会・顧客に向けてソリューションを創出していく。これが、丸紅グループの在り姿です。

これまでの正解を並べても、これからの世界には通用しない。夢や志、知の力こそが、未来を築く。『Global crossvalue platform』は、丸紅グループ社員一人ひとりの新しい舞台です。年齢も職責も関係ない。丸紅グループの社員であれば誰でも夢と志を持ち、その実現に向けてプラットフォーム上で人生の一瞬一瞬を輝かせることができる。どんな小さな課題でも良いから社会の課題を解決したい、そういう社員の思いを大切にしていきたい。それこそが企業価値向上の原動力であると信じています。



Global crossvalue platform
Marubeni

変化に対応できるもののみが生き残れる

現在の世界経済は、米国をはじめとする先進国の経済が堅調さを維持し、中国などの新興国でも持ち直しの動きを見せています。一方で、米・中を軸とする国際政治の変化、金融政策の正常化に向けた動きなど、新しい潮流も起きています。産業界で進むデジタル技術革新、すなわち「デジタルトランスフォーメーション」の動きも含め、これからの10年はこれまでの10年をはるかに上回る大きな変化となると考えています。デジタルが一つのキーワードになっていますが、シェアリング事業に代表されるように、人の考え方や行動までもが変わってきています。特に、消費の中心世代であるミレニアル世代の価値観は従来の世代とは大きく異なっていると感じており、しっかりと対応していかなければ社会や顧客の課題を見抜くことはできません。変化はチャンスという言葉がありますが、最早そういった次元の話ではなく、今の変化に対応できるかどうか、これを本当に機会として当社が対応し、新たなビジネスモデルを創出できるかどうか、

できなければ存続できなくなる可能性があるという危機感を持っています。

現中期経営計画「Global Challenge 2018(以下、GC2018)」においては、2020年に向けた丸紅グループの在り姿として「それぞれの分野・市場において、世界のトッププレーヤーとの競争に勝ち抜き、地域経済や社会に貢献する真のグローバル企業」を掲げています。これをタテの進化とすれば、更にヨコの拡張を加えたものが『Global crossvalue platform』です。変化の激しい時代において、社会・顧客の課題に対してソリューションを提供するには、社会・顧客課題を先取りし、丸紅グループのプラットフォーム上で様々なものを掛け合わせ、新たなビジネスモ

デルを創り出す必要があります。それを可能にする丸紅ならではの優位点は2つあります。まず海外に多く保有している優良なアセット群。もう一つは企業グループや系列にとらわれず、国内外のほとんどの優良企業へ自在にアクセスできるネットワーク力です。この2つのアドバンテージに、知見やノウハウ、そして何よりもこれまで築き上げた信頼と実績が組み合わされたものが、丸紅グループという巨大なプラットフォームです。このプラットフォームに社外の知やIoTなどのデジタル触媒を添加し、化学反応を起こすことで、激変する事業環境の中でも社会、顧客に対してソリューションを提供し、成長し続ける丸紅グループを実現していきます。

新たな価値創出に向けて 様々な取り組みを推進

Global crossvalue platform の実現に向けて、様々な取り組み

を開始しました。まず2018年4月に立ち上げた、丸紅のデジタルトランスフォーメーションを牽引する新組織「デジタル・イノベーション部」です。組織や国・地域を超えた活動を通じて、「丸紅グループ全体のデジタル戦略の推進」と「イノベーション＝新たなビジネスモデルの創出」を主導する役割を担います。たとえばAI(人工知能)を活用したコモディティ市場の需要予測など、数多くのアイデアがグループ社員から寄せられました。そのうち約20の案件につき実証試験が進行中です。

2019年3月期からは、業務の効率性を高めることで、就業時間の15%を目安に未来を志向した新しいアイデアの



発想に充てる時間を創出する「15%ルール」を開始しています。また、丸紅グループの次世代リーダー達のイノベーションの場として、丸紅アカデミアをスタートしました。年齢、国籍、性別を超えて、世界中から多様なメンバー



が集まり、既存の商品軸の考え方を超え、外の知も加えながら、より総合的なプラットフォームに焦点を当てたマインドセットへと切り替えることに取り組んでいます。2018年3月期においては、未来像タスクフォースと称して、中堅社員

による丸紅グループの未来像を議論するセッションを実施するなど、丸紅グループ全体でマインドセットの転換に向けた取り組みを数多く実施しています。

また、プラットフォームを最大限活用する第一歩として、まずは

「丸紅を知る」をテーマに、丸紅グループ内に存在する250以上のビジネスモデルやコアといえるアセットを「見える化」し、国内外の丸紅グループ社員全員が共有する「ビジネスモデルキャンバス」というプロジェクトを展開しています。組織にヨコ軸を通して、丸紅グループが持つ資産や商品、顧客ネットワークなどを全て社内に開示し、共有することで、ノウハウやアイデアの交流を促し、事業を掛け合わせて化学変化を起こすことを目指す取り組みの一つです。

事業ごとのタテ割り意識が強かったかつての丸紅が持っていた独特の文化を壊すくらいの気概を持って、これらの施策を推進し、今後の利益成長に向けた布石を打っていきます。

過去最高益を更新、健全な危機意識と共に更なる成長を目指す

2018年3月期の連結業績に目を向けると、連結純利益は、前年比559億円、率にして36%の大幅増益の2,113億円となり、2014年3月期以来の過去最高益を更新し、中期経営計画GC2018の利益目標を1年前倒しで達成することができました。559億円の増益の内訳は、非資源分野で289億円、資源分野で270億円です。非資源分野では、生活産業、素材、輸送機の3つの営業グループが増益を牽引し、資源分野では石炭や銅の価格上昇などが増益の要因となりました。更に、GC2018で最優先課題に掲げる「財務基盤の更なる強化」も着実に進捗しています。前期に引き続き高水準

中期経営計画GC2018の進捗と見通し

中期経営計画GC2018 (修正後)		2017年-2018年3月期	2019年3月期見通し
連結純利益	2019年3月期 2,000億円 (非資源1,800億円以上)	2018年3月期 2,113億円 (非資源1,980億円)	2019年3月期 2,300億円 (非資源1,800億円以上)
フリーキャッシュ・フロー(配当後)	2017年-2019年3月期累計 +4,000~5,000億円	2017年-2018年3月期累計 +4,946億円	2019年3月期(単年度) +1,000億円
ネットD/Eレシオ	2019年3月期末1.0倍程度	2018年3月期末 1.04倍	2019年3月期末 0.9倍程度
ROE	10%以上	2018年3月期 14.0%	10%以上
新規投資	2017年-2019年3月期累計 4,000~5,000億円 非資源を中心に 戦略的に厳選	2017年-2018年3月期累計 約2,200億円	非資源を中心に 戦略的に厳選
連結配当性向 (年間配当金)	連結純利益の25%以上	2018年3月期 25.5% 2017年3月期: 23% 2018年3月期: 31%	25%以上 2019年3月期: 34%(下限)

のキャッシュ・フローを創出したことにより、債務削減を進めたことで、2018年3月末のネットD/Eレシオは前期末比0.16ポイント改善の1.04倍となりました。配当については、連結配当性向を25%以上とする基本方針のもと、当期の年間配当金は前期の23円/株から8円増配し、過去最高の31円/株としました。また2019年3月期の配当予想については34円/株とするともに、株主の皆様の安心感につながると考え、これを下限とすることにしました。過去最高益の更新、GC2018の目標の前倒し達成を成し遂げながらも、社内には、高揚感や気の緩みはありません。むしろ健全な危機意識が保たれており、更なる成長を追求していきます。

丸紅グループの未来に向けて ——「夢」の実現、一つのプラットフォームとして

「商社パーソンにとって一番大事なことは、自分の仕事に大きな夢を持つことだ。そして、その夢の実現に向けて邁進することはもちろん、ビジネスを通じてお客様の事業や地域社会の発展に貢献するという高い志を持ってほしい」。これは、丸紅の社長として、私が毎年新入社員に必ず伝えている言葉です。現在の世界は、環境問題、食糧問題、資源エネルギー問題等、サステナビリティに関わる多くの社会課題に直面しています。それらの課題に対し、私たちは、常に前向きな姿勢でチャレンジしています。私たち

丸紅グループは、これら社会課題を解決する力、変化の中で新たな事業機会を生み出す力を有しています。その力の源泉は、我々の多様なビジネスモデル、豊富な資金力、情報力に加え、ビジネスをサポートするコーポレート機能や、長年にわたり蓄積された専門性、人的ネットワークです。

丸紅グループは、こうした有形・無形の資産や機能を持つ、一つの巨大なプラットフォームなのです。このプラットフォームを、グループ社員一人ひとりが十分に活用することで、それぞれの「夢」の実現に向けたチャレンジが可能となります。

私は経営者として、グループ社員には大きな志で夢を描いてほしい、そして、丸紅グループはその夢の実現を可能にする確固たる基盤でなければならない、といつも考えています。グループ社員一人ひとりが、丸紅グループというプラットフォームを活かして「夢」を実現する。それぞれの夢を、各地域、市場、事業の特性に応じた事業マネジメントを通じて具体化していくことで、社会課題の解決や地域社会の発展につなげていく——。

丸紅グループは、『Global crossvalue platform』を目指しながら、全てのステークホルダーとともに、地域経済や社会の発展に貢献する取り組みを積み重ね、企業価値の最大化に向けて、中長期にわたる持続的な成長を実現していきます。



丸紅は、様々な資本を事業活動に投入し、丸紅ならではの強みを追求していくことで新たな価値を創造しています。創出された経済的価値や社会的価値(社会課題解決)は、ステークホルダーに幅広く提供されるとともに、丸紅の事業活動に再投資され、中長期的な企業価値向上へとつながっています。

Marubeni's Value Drivers

丸紅の価値創造プロセス

社是「正・新・和」

経営理念

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

Our Inputs 投入資本

財務資本
強固な財務基盤

知的資本
長期にわたり蓄積された
事業ノウハウ・ブランド

人的資本
多様性のある
プロフェッショナルな人材

社会・関係資本
地域社会との信頼関係・
パートナーシップ

自然資本
ビジネスの土台となる
地球環境・天然資源

Our Activities 事業活動

食料グループ
「食」に関連する幅広い事業分野においてグローバルにビジネスを展開し、安全・安心な食料の安定供給を通じて、世界中の人々の暮らしを支えています。

生活産業グループ
衣料・住居・通信インフラなど人々の生活に関連する幅広い分野において、デジタル技術と既存事業の強み・機能を最適な形で融合させ、人々の暮らしを支えるモノおよびサービスを提供しています。

素材グループ
農業資材、化学品、紙パルプ等、幅広い分野において原料や素材を供給。農業資材分野においては多様な商品・サービスを備えるプラットフォームを構築し、付加価値を顧客・取引先に提供しています。

エネルギー・金属グループ
資源開発や製錬事業、原料・製品トレード、リサイクル等、川上から川下まで幅広い分野で事業展開。資源の安定供給に貢献するとともに、操業の効率化による収益基盤の持続的な強化を図ります。

電力・プラントグループ
総合インフラ事業者として、発電所や上下水道、交通システムなど、社会・経済の基盤となる事業を展開。安定的な優良資産の積み増しとともに、保有資産の継続的な価値向上に取り組んでいます。

輸送機グループ
航空・船舶、自動車・リース事業、建機・産機など幅広く展開。事業会社経営強化とともに、安定収益を確保できる新規事業への投資にも戦略的に取り組んでいます。



CORE VALUES

強みの源泉

丸紅は、創業以来160年積み上げてきた総合商社としての基礎機能と知見・ノウハウなどの強みを地域や産業を超えて発揮することで新たな価値を創造しています。丸紅グループにある強み(人材、事業、商品・サービス、ネットワーク)はもちろん、投資先や事業パートナーなどの外部の強みを有機的に結合させることにより、丸紅ならではの価値を創造することを追求しています。

Our Outcomes 創出価値

2018年3月31日現在(*2018年6月1日現在)

財務資本

フリーキャッシュ・フロー(配当前):	2,037 億円
連結純利益:	2,113 億円
ネットD/Eレシオ:	1.04 倍
年間配当支払総額:	451 億円

知的資本

歴史:	創業 160 年
連結対象会社数:	430 社
拠点数*: 66 カ国・地域	130 拠点

人的資本

連結従業員数:	41,353 人
平均勤続年数(単体):	17.0 年
女性管理職数:	+62% (2014年対比)

社会・関係資本

ネット発電容量:	12,219 MW (海外23カ国52案件+国内21案件)
丸紅基金による社会福祉助成金:	累計43 億円 (1975年~2017年)
上記助成件数:	累計2,484 件

自然資本

水ビジネスサービス対象人口(グロス):	約1,300 万人 (7カ国)
植林面積:	約21 万ha

サステナビリティ行動計画・目標

丸紅は、ステークホルダーからの期待・関心、当社が及ぼす影響を踏まえ、重要性の高い課題を特定しています。また、重要な課題と各部署での計画・目標との関連性を示すサステナビリティ行動計画・目標を作成し、取り組みの進捗状況を定期的に開示しています。当社の取り組みを分かりやすくステークホルダーの皆様にお伝えするために、サステナビリティ行動計画・目標の一部を、「持続可能な開発目標 (SDGs)」で掲げられている17の目標に沿ってご紹介します。

SDGs目標と関連する丸紅の「重要な課題」と「取り組み」		
目標 2	 <p>飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する</p>	<p>⇒ 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 ⇒ 食糧の安定供給 (日本・その他の国の需要に対応)</p>
目標 6	 <p>すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する</p>	<p>⇒ 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 ⇒ 地域社会発展への貢献と事業基盤の強化 ⇒ 生活の基盤となる社会インフラの整備/地域社会の生活水準の向上・安定への貢献</p>
目標 7	 <p>すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する</p>	<p>⇒ 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 ⇒ エネルギーの安定供給</p>
目標 9	 <p>強靱 (レジリエント) なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る</p>	<p>⇒ 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 ⇒ 地域社会発展への貢献と事業基盤の強化 ⇒ 生活の基盤となる社会インフラの整備/地域社会の生活水準の向上・安定への貢献</p>
目標 12	 <p>持続可能な生産消費形態を確保する</p>	<p>⇒ 地球環境保全への寄与 ⇒ 食品廃棄物の削減</p>
目標 13	 <p>気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる</p>	<p>⇒ 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 ⇒ 再生可能エネルギーの普及促進</p>
目標 14	 <p>持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する</p>	<p>⇒ 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 ⇒ 輸送に伴う環境負荷への対応/生物多様性の維持</p>
目標 15	 <p>陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、並びに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する</p>	<p>⇒ 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 ⇒ 保有する森林の地球環境保全、生物多様性維持、土壌保全などの多面的な機能の維持</p>



「持続可能な開発目標 (SDGs)」とは

SDGsは、社会・経済・環境面における「持続可能な開発」を目指す国際社会共通の目標です。2015年に国連総会で採択され、2030年までの実現を目指す17の目標と169項目のターゲットが盛り込まれています。

丸紅は、「持続可能な開発目標 (SDGs)」を支援しています。



2017年3月期 実施状況	2018年3月期の実績	2018年3月期 実施状況	2019年3月期の行動計画・目標
★★★★	食料グループ 穀物本部 保有するガピロン社、コロンビア・グレイン社の集荷機能、テルログ社、パンフィコ社の輸出船積設備など、グループの穀物ネットワークを活用し、日本をはじめ世界各国へ穀物を輸出し、食糧の安定供給に貢献。	★★★★	取引量の拡大、世界各国での販路拡大を引き続き推進するとともに、新しい産地の育成と調達力の強化を推進。
★★	電力・プラントグループ プラント本部 当社が20%出資するフィリピン/マイニラッド社が、上水道拡張・無収水対策等の資金調達のため、国際協力銀行並びに本邦民間銀行と融資契約を締結した。 また、当社が40%出資する中国/成都市水道局向け浄水供給BOT事業において、18年間のBOT期間が満了し、浄水施設を成都市に引き渡した。既存案件の安定事業運営により企業価値の向上を实践。事業・EPCの新規案件組成に向けた開発を継続。	★★★★	既存事業案件の効率化と安定収益の基盤化に加え、業容拡大と新規案件の開発を目指す。
★★★★	エネルギー・金属グループ エネルギー本部 カタール、赤道ギニア、ペルー、パプアニューギニア等世界各地でLNGプロジェクトに参画。既存事業の安全操業を通じて、世界的なLNG需要の増大に対応。既存プロジェクトの安定操業を維持した。	★★★★	既存のプロジェクトの安定操業を徹底するとともに、新規プロジェクト及び取引の開拓を目指す。
★★★★	電力・プラントグループ 電力本部 世界23カ国で発電事業 (IPP)、発電所建設事業 (EPC)、発電所保守運転サービス (O&M) 事業、電力サービス事業 (電力小売・アグリゲーション)、規制電力事業を展開し、海外ネット持分容量11,765MW (2018年3月末現在) に拡大。電力サービス事業・規制電力事業における事業領域の拡大を通して電力システムの安定や燃料の多様化による環境負荷の削減と事業基盤の強化を図る。	★★★★	社会インフラ整備に携わる責任を自覚し、保有発電資産の安定運営など各々の事業分野において安全を優先して取り組むとともに、新規事業の開発や新たな付加価値の創出によって事業基盤を更に強化し、地域社会発展に対して継続的な貢献を実現する。
★	食料グループ 穀物本部、食品本部 食の安全に関する改善活動については、本部のルール・ガイドブックに則した活動を展開した。食品廃棄物の削減・リサイクルについても努めているが、まだ十分とはいえず、引き続き活動を継続する。	★	引き続き、食品廃棄物の削減と発生した場合のリサイクルの推進に努める。
★★★★	電力・プラントグループ 電力本部 国内では、福井県敦賀市でのバイオマス発電、北海道苫小牧市での太陽光発電事業を開発し商業運転を開始した。 海外では、チリでの太陽光発電事業が商業運転を開始し、インドネシアでの地熱発電事業への参画を果たした。アラブ首長国連邦アブダビ首長国においては世界最大級の太陽光発電所の建設を進めている (2019年完成予定)。EPCでは地熱発電所建設案件に取り組み、インドネシアで契約履行中。	★★★★	既存案件の適切な履行に加え、国内外での新規再生可能エネルギー案件の開発を加速する。加えて、再生可能エネルギーの更なる導入に必要な蓄電池等を用いた周辺事業の開発にも積極的に取り組む。 また、国内PPS事業、英国での電力サービス事業において、再生可能エネルギーを含めた電力・エネルギーの供給を通じて普及促進へ貢献していく。
★★★★	輸送機グループ 航空・船舶本部 船舶へのプラスト水浄化設備の販売 (2018年3月末実績41台)、省エネ型船舶の提供。輸送に伴う環境負荷に配慮したビジネスを展開している。既存取引の適切な履行に加え、新規取引の開拓を目指す。	★★★★	既存取引の適切な履行に加え、新規取引の開拓を目指す。
★★★★	素材グループ 紙パルプ本部 1990年代より植林事業を展開し、現在世界3カ国4プロジェクトで21万haの植林可能地の管理を実施。豪州の1プロジェクトについては、収穫が完了し、予定通り事業を終了した。	★★★★	世界3カ国3プロジェクトで21万haの植林可能地の管理を実施。 事業の適正管理を引き続き推進し、持続可能な森林経営を進める。

★★★★：目標に達している ★★：(目標に達していないが)改善している ★：継続して取り組み中

丸紅グループは、世界の様々なステークホルダーに支えられて事業を行っています。そのため、ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、ともに考え歩みを進めていくことが重要であると認識しています。

丸紅グループの事業活動が環境・社会に及ぼす影響を踏まえて、ステークホルダーとともに、社会的課題の解決に向けた新たな価値を創造し、提供していきます。

Together with Our Stakeholders

ステークホルダーとともに

顧客・取引先



エンゲージメント方針：

顧客・取引先から信頼・信用される企業を目指し、満足度の高い商品・サービスの提供、公正な取引の推進、役務機能の高度化に取り組みます。顧客・取引先のニーズに基づき、安全性に十分配慮のうえ、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供し、誠実な対応を通じて、満足度の向上、信頼の獲得に常時取り組みます。

主なエンゲージメント方法：

- 統合報告書、公式ウェブサイト
- 丸紅行動憲章、サプライチェーンにおけるCSR基本方針に則った誠実な対応
- 公式ウェブサイトのお問い合わせ窓口
- サプライチェーンCSR調査



社員

エンゲージメント方針：

グループ社員個々人の価値観・人生設計を尊重し、職場環境の整備・適切な処遇に努めます。また、あらゆる差別を撤廃し、誰もが快適に働ける職場環境をつくります。

主なエンゲージメント方法：

- 従業員意識調査の実施
- コンプライアンス相談窓口
- 丸紅グループ広報誌、社内イントラネット
- 社員と経営層の対話
- 従業員組合との話し合い
- 研修

エンゲージメント方針：

地域社会の一員として共生を図り、豊かな地域社会創造への貢献に取り組みます。海外においては、その国の文化や慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営を強化します。また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは断固として対決します。

環境問題への取り組みは、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的・積極的に行動します。また、環境負荷の低減に取り組むとともに、環境関連ビジネスの推進により地球環境保全に貢献します。

主なエンゲージメント方法：

- 丸紅基金による社会福祉助成事業
- 海外での奨学金・寄付金を通じた支援
- NGO及びNPOとの協働
- ステークホルダー・ダイアログ
- 経済団体、業界団体を通じた諸活動
- 企業訪問受け入れ
- 丸紅コレクションを通じた文化的貢献



環境・社会



株主・投資家

エンゲージメント方針：

経営の透明性の確保、開示体制の強化、グループガバナンスの強化に取り組みます。また、事業環境の変化に対応し、安定的な収益の確保に努める一方、環境・社会的側面をも重視することで、企業価値の向上を目指します。

主なエンゲージメント方法：

- 統合報告書、公式ウェブサイト、株主レポート
- 株主総会
- 投資家向け説明会
- その他IR活動
- ESG投資インデックス調査機関対応

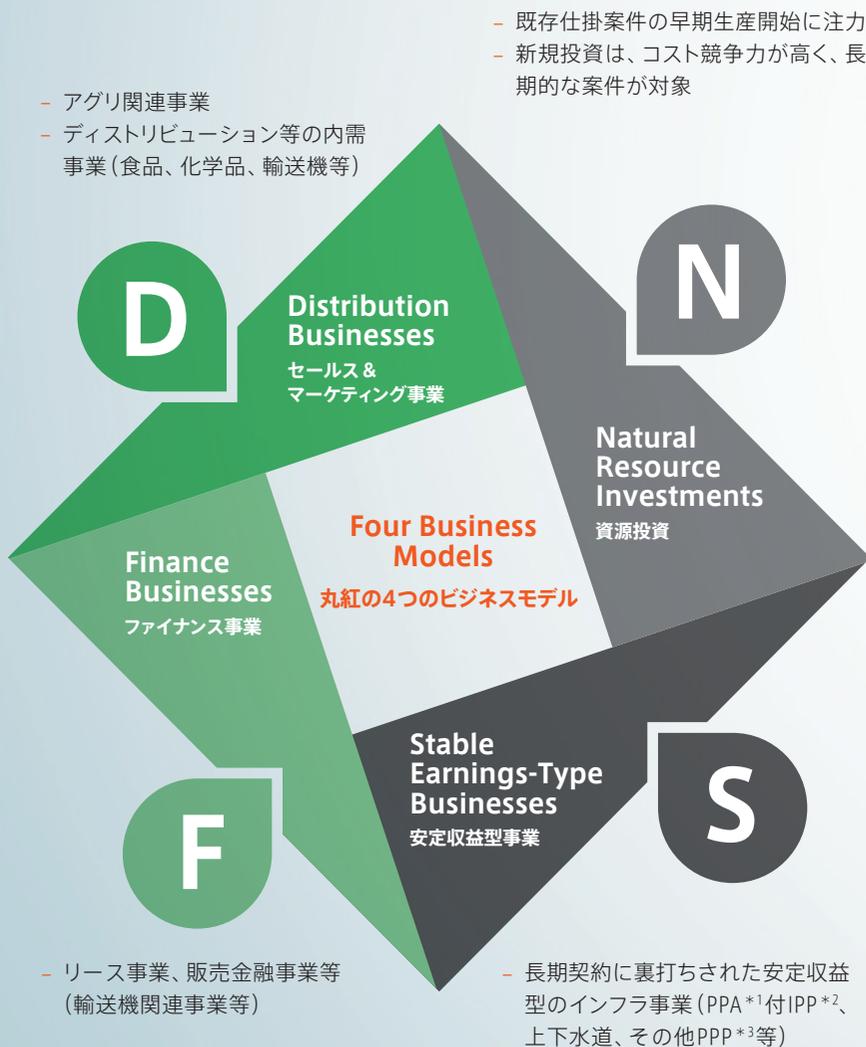
エンゲージメント実績

内容	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
個別ミーティング(アナリスト・機関投資家向け)	345回	255回	267回
本邦投資家	228回	140回	168回
海外投資家	117回	115回	99回
決算説明会(アナリスト・機関投資家向け)	4回	4回	4回
事業説明会・見学会(アナリスト・機関投資家向け)	2回	2回	2回
個人投資家向け説明会	0回	1回	2回

丸紅は、長期的な収益拡大の基盤を世界各国・地域に据え、ビジネスモデルごとに異なる経営環境・事業特性に対応した事業・投資戦略を推進しています。

Management Policies by Business Model

ビジネスモデル別経営指針



*1 PPA: Power Purchase Agreementの略。長期売電契約。
 *2 IPP: Independent Power Producerの略。独立系発電事業者。
 *3 PPP: Public-Private Partnershipの略。
 *4 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。

ビジネスモデル別経営指針

セールス&マーケティング事業

- 地域・分野・商品等の広がりが見込める事業をプラットフォームとして、その事業体によるM&Aの推進、オーガニックグロースにより、長期的な収益拡大、収益性向上を図る。
- マジョリティ投資を主体とする。

ファイナンス事業

- 地域・分野・商品等の広がりが見込める事業をプラットフォームとして、その事業体によるM&Aの推進、オーガニックグロースにより、長期的な収益拡大、収益性向上を図る。
- マジョリティ投資を主体とするが、資金が多額の際はマイノリティ投資を可とする。

安定収益型事業

- アップサイドが限定的、配当比率が高い、投資規模が大きいなどの特徴から、出資形態はマイノリティ投資とする。
- 当社が主体的にプロジェクト組成することを目指す。

資源投資

- 配当比率が高く、投資規模が大きいので、信頼できるオペレーターの案件にマイノリティで参画することを主体とする。
- 資源価格変動による収益のブレ幅を一定レベルに抑えるため、投資残高・金額の枠組みを設定する。

価値創造プロセス — ビジネスモデルごとのモデルケース —

D
ヘレナ社

INPUTS 投入資本

- 財務資本：丸紅グループ100%出資
- 人的資本：農業資材事業に特化した、営業・技術・農学・管理それぞれの専門家からなる約5,000人の従業員
- 社会・関係資本：米国内約500拠点ネットワーク

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

徹底的な地域密着と全米ネットワーク

OUTCOMES 創出価値

- ディストリビューターとして、シェア全米第2位(市場シェア約8%)
- ITによる多角的な分析により、増収や効率化を実現するソリューションを提供

F
MAC Trailer leasing社 (PLM社)

INPUTS 投入資本

- 財務資本：丸紅グループ100%出資
- 知的資本：高い専門性と米国におけるマーケティング力
- 社会・関係資本：7,500台以上の自社トレーラー

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

総合的な冷凍・冷蔵トレーラーのフリートマネジメント企業として事業を拡大

OUTCOMES 創出価値

- 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース・レンタル会社として全米No.1
- 生鮮食品や冷凍食品の全米配送に寄与
- 食品廃棄物削減に寄与

S
IPP事業

INPUTS 投入資本

- 財務資本：多彩な資金リソースによるプロジェクトファイナンス組成
- 知的資本：発電プラント建設請負EPC*4案件で培ったノウハウ
- 社会・関係資本：グローバルに広がる地域開発・資産管理拠点

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

案件開発能力、課題解決能力、資産管理能力

OUTCOMES 創出価値

- ネット発電容量12GWの日本最大のIPP
- 全世界24カ国73案件にわたる事業展開
- 大型火力・水力から再生可能エネルギーまで、多様な電源展開

N
ロイヒル鉄鉱山プロジェクト

INPUTS 投入資本

- 財務資本：総開発費約1兆円(丸紅グループ15%出資)
- 知的資本：豊富な実績・経験とアジアに広がる販売ネットワーク
- 自然資本：良質かつ豊富な鉄鉱石資源

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

鉱山から鉄道及び港湾インフラまで自社で保有する一気通貫プロジェクト

OUTCOMES 創出価値

- 年間55百万トンの生産能力
- 雇用創出2,000人
- コスト競争力



Helena Agri-Enterprises

ヘレナ社：

全米に広がるネットワークを最大限に活用し、地域密着型のビジネスモデルを追求
全米最大級の農業資材リテーラーへと成長



INPUTS 投入資本

- 財務資本：
丸紅グループ100%出資
- 人的資本：
農業資材事業に特化した、営業・技術・農学・管理
それぞれの専門家からなる約5,000人の従業員
- 社会・関係資本：
米国内約500拠点ネットワーク

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

- 豊富な知識と経験を持ち、顧客ニーズに精通している
営業人材
- 農薬や機能性肥料などヘレナ社独自の製品群
- 独自の精密農業技術「AGRIntelligence」を活用した
コンサルティングサービス

ヘレナ社の強み・競争優位性

- » 大手サプライヤーとの戦略的パートナーシップを土台に、耕作前から
収穫までのあらゆる段階で顧客が必要とする全ての資材を供給
- » 地域の多様性に応じた徹底的な地域密着
- » 農薬添加剤・機能性肥料などヘレナ社独自の製品群
- » 地域の土壌や農法、法制度などを熟知した人材力
- » 独自の精密農業技術を活用したサービスを提案
- » 顧客ニーズに精通した顧客志向の営業チーム

丸 紅は、連結子会社のヘレナ社を通じて、世界最大の農業大国である米国で農業資材の小売事業を展開しています。日本の国土面積の4倍近くに相当する耕地面積約1億5千万ヘクタールを誇る米国市場では、その農業資材に対するニーズも非常に多様化しており、世界のアグリビジネス市場の最先端にあると言えます。

ヘレナ社が全米最大級の農業資材リテーラーへと成長を実現するまでには、いくつかのイノベーションがありました。丸紅はヘレナ社とともに、買収当時は農薬販売を主軸としていた同社のビジネスモデルのイノベーション

デジタル技術
による
価値創造



精密農業技術を駆使したコンサルティングサービス 「AGRIIntelligence」

農業生産は従来、農業生産事業者の知識や経験に基づいて対処されてきましたが、ヘレナ社は全米各地の顧客の土壌や作物の状態をデジタル技術を駆使した多角的な分析により可視化し、それぞれの顧客に対し最適な農業資材の選定、投入量・投下時期などのプログラムを提供することによって、顧客の単位面積当たりの増収やオペレーションの効率化に貢献しています。



OUTCOMES 創出価値

徹底的な地域密着と全米ネットワーク

- 選ばれるディストリビューターとして、シェア全米第2位(市場シェア約8%)
- ITにより土壌や作物の状態を多角的に分析し、単位面積当たりの増収や、オペレーションの効率化を実現するソリューションを提供

に取り組み、現在のヘレナ社独自のビジネスモデルを形づくってきました。まず、ヘレナ社の強みである地域密着型コンサルティング営業を一層伸長させるため、ネットワークの拡張に取り組みました。広範なネットワーク構築により、全米の農業事業者ニーズを更に深く把握することが可能になったヘレナ社は、取扱品目を種子や肥料へと拡大し、競争優位性を更に高め、成長を加速させていきました。現在では、農業資材販売とコンサルティングサービスに加えて、最新の精密農業技術「AGRIIntelligence」などの新サービスの開発により、事業を更に拡大して

います。

このヘレナ社の成功は、ビジネスモデル別経営指針の1つ目「セールス&マーケティング事業」におけるモデルケースです。ヘレナ社は商品起点ではなく、顧客起点から常に新たな価値創造を追求し、自社の有する強み(商品・サービス、機能など)で差別化を図り、付加価値の創出に取り組みました。この成功要因は、保有する強力な地場ネットワークや実績・経験をプラットフォームとして活用し、独自の商品ライン・コンサルティングサービスを顧客に提供することで市場を切り拓き、成長を加速させたことにあります。今後、

丸紅は、このヘレナ社のイノベーションから得た知見・ノウハウを世界へ展開し、さらなる価値の創出に取り組んでいきます。

MAC Trailer Leasing

MAC Trailer leasing社 (PLM社) :

顧客志向の商品・サービスへの集中から自社ならではの強みを再定義し、
新たなビジョンとビジネスモデルを確立



INPUTS 投入資本

- 財務資本：丸紅グループ100%出資
- 知的資本：
 - 商品・サービスに特化した高い専門性
 - 全米各地に根ざしたマーケティング力
 - 現地人材による経営の現地化
 - 米国内に28拠点を展開
- 社会・関係資本：7,500台以上のトレーラーを自社保有

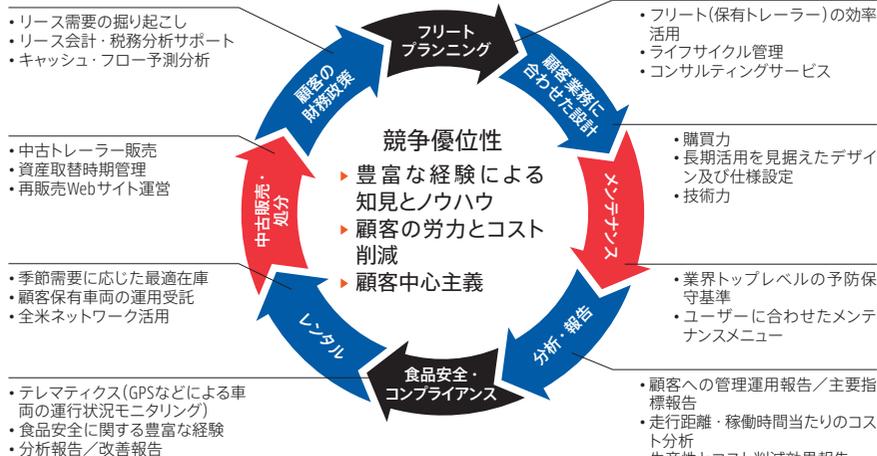
VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

- 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース・レンタル会社
- GPSによる保守メンテナンス運行管理
- トレーラー室内温度コントロール
- 冷凍・冷蔵食品の輸送と取り扱いに関する米国新基準にいち早く対応

STRENGTHS & COMPETITIVE EDGE

PLM社の強み・競争優位性

» 最適な冷凍・冷蔵輸送を追求するフリートマネジメント



丸 紅の自動車・リース事業本部では、総合リースから商品特化型リース、販売金融に至るまで幅広く取り組んでいます。中でも、著しい成果を上げているのが、米国で商品特化型リース事業を展開するPLM社です。PLM社は、米国の消費者や規制の変化に機敏に対応した施策を実施していくことで、2018年3月期までの過去5年にわたり、2桁の収入増加率を達成しました。

2000年に丸紅グループの一員となったPLM社は、新たなビジョンと、それを実現するビジネスモデルの変革に着手し、2005年には、米国の人口

デジタル技術
による
価値創造



冷凍・冷蔵フリートマネジメントのデジタル化により、 更なる顧客満足を追

PLM社は、トレーラーの温度管理からモニタリング、書類化までを一貫して対応するテレマティクス・システム「ColdLink」を全米でいち早く提供するなど、冷凍・冷蔵フリートマネジメントに関するデジタルソリューションを牽引してきました。現在は、更なる顧客満足度向上に向けて、フリート計画・分析からメンテナンス、業務分析・報告に加え、顧客ポータルサイトまで、PLM社のアセットを全てデジタルでつなぐことに取り組んでいます。



OUTCOMES 創出価値

総合的な冷凍・冷蔵トレーラーのフリート
マネジメント企業として事業を拡大

- 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース・レンタル会社として全米No.1
- 生鮮食品や冷凍食品の全米配送に寄与
- 食品廃棄物削減に寄与

動態から長期的な成長が見込まれる冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル分野に事業を集中することを決定しました。その後のリーマンショックによるトレーラー資産の評価損なども克服し、資産入れ替えやコスト削減などの財務構造の変革を推し進め、市場の更なる深掘りに向けた商品・サービスの改善に取り組み続けました。現在では、多種多様な顧客に冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル事業を展開するとともに、保守メンテナンス、GPSによる所在地や庫内温度のモニタリングやコンサルティングなどの冷凍・冷蔵トレーラーにおけるフリートマネ

ジメントサービスまで事業を拡大しています。

このPLM社の成功は、ビジネスモデル別経営指針の2つ目「ファイナンス事業」におけるモデルケースです。PLM社は自社の強みに徹底して向き合い、それを再定義することで、新たなビジネスモデルの方向性を明確化させてきました。強みに集中し、冷凍・冷蔵トレーラーや拠点などの良質な資産を積み増して規模のメリットを追求するとともに、その資産を有効活用し、アセットファイナンスで資金を調達。更に、良質な資産を積み上げながら商品・サービスの改善に取り組み、それを全米各地

で展開していく、という好循環を築き上げました。「ファイナンス事業」では、輸送機を中心にリース事業や販売金融事業などにおいて、資産の積み増しや効率性向上などの施策を通じ、強みを更に引き伸ばしていくことを基本戦略とし、将来のプラットフォームとして地域的な広がりが見込める事業に投資していきます。今後、丸紅は、このPLM社の成功事例を世界へと展開し、更なる価値の創出に取り組んでいきます。



IPP Business

IPP*1事業:

海外電力案件の実績に裏づけられた案件開発能力、課題解決能力、資産管理能力により、グローバルに広がるポートフォリオからの安定的かつ厚みのある収益を実現

*1 IPP: Independent Power Producerの略。独立系発電事業者。



INPUTS 投入資本

- 財務資本：
多彩な資金リソースによるプロジェクトファイナンス組成
- 知的資本：
発電プラント建設請負EPC*2案件で培ったノウハウ
- 社会・関係資本：
グローバルに広がる地域開発・資産管理拠点*3

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

- 案件発掘
 - 地域営業
 - ソーシング
 - パートナー選定
- 開発・建設
 - 政府・顧客との折衝
 - 発電所建設契約(EPC契約)
 - ファイナンス組成
 - プロジェクトマネジメント

案件開発能力 課題解決能力

*2 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。
*3 シンガポール、ドバイ、ヨハネスブルグ、ロンドン、ニューヨーク、香港、アブダビ、リスボン

IPP事業の強み・競争優位性

- ▶▶ 地域営業力
 - EPC及びIPPの継続的な案件受注・契約履行を通じて強化された顧客と市場からの高い信頼
- ▶▶ EPC事業のプロジェクトマネジメント能力/IPP事業とのシナジー効果
 - コア・コンピテンシーであるEPC事業での価格競争力、安定した契約履行能力
 - 発電所建設マネジメントにおけるシナジー効果
- ▶▶ 実績に裏づけられたIPP事業の開発能力・競争力
 - 国際競争入札で高い競争力を発揮する事業開発能力
 - IPP案件の開発における課題解決能力
- ▶▶ 事業マネジメント能力
 - 事業への主体的関与、リーダーシップの発揮
 - 保有資産を網羅する資産管理体制
 - 電力自由化・規制緩和を捉え、新たなビジネスモデルへのチャレンジにより構築された長期的な市場分析力・課題解決能力

丸 紅の電力分野は、電力設備の貿易事業から始まり、1960年代には海外向けEPC事業に進出しました。世界的にインフラ案件の民間開放が進んだ1990年代には、長期的な安定収益を見込み海外IPPへと事業展開し、2000年代には中東で発電造水事業(IWPP*4)を開始しました。その後も多角化を推し進め、電力卸売事業、再生可能エネルギー発電事業、電力小売(PPS*5)事業、送配電事業に加えて、発電所の保守点検(O&M*6)や洋上風力据付事業など、電力事業の川上から川下までをカバーする多彩なポートフォリオを有しています。現在

デジタル技術
による
価値創造



電力IoT分野における丸紅ならではのノウハウと先行事例

人が気づくことが難しい微細な異常をデジタル信号として認知し、その対応を可能にする、また人の経験に依存していた発電所の保守・運転ノウハウをデジタルに置き換えて最適な運営を実現し、収益性の改善や環境負荷の低減等を実現するのが、電力IoTソリューションです。

丸紅は、当社発電資産におけるユーザーとしての知見、EPC/IPP事業者としてのノウハウと実績、ネットワーク等を活用しながら、他の発電事業者が保有する発電資産への導入も進めています。



完成予想図

OUTCOMES 創出価値

- 資産管理
 - 安全・安心・安定運営
 - 資産価値向上

資産管理能力

- ネット発電容量12ギガワットの日本最大のIPP
- 先進国・新興国にバランスよく分散した24カ国73案件にわたる世界展開
- 大型火力・水力から環境にやさしい再生可能エネルギーまで、多様な電源での事業展開

のネット発電容量は、全世界24カ国において12ギガワットに上り、日本最大のIPPとなっています。

丸紅の電力事業の強みは、世界各地の顧客ニーズに合わせて、試行錯誤しながら、納期やコストを含めた最適なソリューションを提供し続けることにより築かれました。その強みを活かして、発電所設備を一部納入する貿易事業から発電所建設のプライムコントラクターに転じ、設計からプラントの試運転・保守運転教育などの全てを請け負うフルターンキー契約といった最適な解決策を提案し、実績を積み上げてきました。更には、民間企業

による資金調達、発電資産運営にまでスコープが広がったIPP事業においても、国内外の金融機関によるプロジェクトファイナンス組成や、本邦・欧米の電力会社をパートナーとして保守運転の実績を重ねました。丸紅の電力事業は、地域社会の発展とともに持続的な成長を図るインフラ事業の要諦に基づき、電力を20年、30年と長期にわたって安全・安心に安定供給することで地域社会の発展に貢献することを究極の目標とし、さらなる価値創造に取り組んでいきます。

IPP事業は、長期契約に裏づけられた安定収益型のインフラ事業をメイン

ターゲットとするビジネスモデル別経営指針の3つ目「安定収益型事業」の中心事業であり、今後も、時代の潮流とリスクを見極めながら収益拡大を目指し、積極的に取り組んでいきます。新規投資においては、資金効率を重視し、IoTソリューションなどの新技術による収益向上を図るなど、安定収益を継続的に生み出す事業ポートフォリオを構築していきます。

*4 IWPP: Independent Water and Power Producerの略。独立系発電・造水事業者。

*5 PPS: Power Producer and Supplierの略。特定規模電気事業者。

*6 O & M: Operating and Maintenanceの略。プラントの運転と維持管理。



Roy Hill Iron Ore Project

ロイヒル鉄鉱山プロジェクト：

長期的な視野に基づいて総合商社機能を最大限に発揮し、コスト競争力の高い良質な鉄鉱石の安定供給を通じて、日本をはじめとするアジア鉄鋼産業に貢献



INPUTS 投入資本

- 財務資本：総開発費約1兆円（丸紅グループ15%出資）
- 知的資本：
 - 豊富なマーケティング経験とアジアに広がる販売ネットワーク
 - プロジェクトファイナンス組成に関する卓越した知見
- 社会・関係資本：丸紅グループによる建設資材・重機の供給サポート体制
- 自然資本：良質かつ豊富な鉄鉱石資源

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

- プロジェクトの早期生産開始を実現した経験豊富な経営陣
- リモート・オペレーションをはじめITを活用した最新鋭の生産管理システム
- 日本・アジア各国の有力製鉄会社との長期販売契約

ロイヒル鉄鉱山プロジェクトの強み・競争優位性

» 鉄鉱石資源の強み

- 約23億トンの豊富な資源量
- 良質な鉄鉱石品位
- 今後希少性が高くなる塊鉱の供給ソース

» 操業能力の強み

- 資源メジャーと伍するコスト競争力
- 鉱山から鉄道及び港湾インフラまでを全て自社保有する一気通貫操業
- 最新鋭の生産管理システム

» 人的資源の強み

- プロジェクトオーナー間の強固なパートナーシップ
- 経験豊富な経営陣によるマネジメント
- 日本・アジアの製鉄会社と長期販売契約を締結した幅広い販売ネットワーク

丸 紅が15%出資するロイヒル鉄鉱山プロジェクトは、統合インフラとしての鉱山・鉄道・港湾を自社保有する大型プロジェクトで、総開発費は約1兆円に上り、年間生産・出荷能力は55百万トンと西豪州ピルバラ地区における単一鉄鉱山で最大規模を誇ります。生産量の大半は、日本をはじめとするアジアの製鉄会社と長期の販売契約を締結しており、2015年12月から出荷を開始しました。その後2017年9月にフル生産体制を確立し、事業パートナーのHancock Prospecting社（豪州）、ポスコ社（韓国）、中国鋼鐵社（台湾）とともに操業の効率化・安定化に取

デジタル技術
による
価値創造



IoTの活用により操業最適化及び安全性・生産性の向上に取り組む

ロイヒル鉄鉱山プロジェクトは、鉱山から約1,500km離れたパースに集中管理センターを保有し、遠隔地から中長期の採掘計画策定、採掘オペレーション、出荷までの工程を集中管理しています。採掘の現場では、自動ドリルリグや自動サンプラー・自動ラボなどが既に稼働しており、更に無人ダンプトラック導入を進め、IoTを活用した操業の最適化及び安全性・生産性の向上に取り組んでいます。



OUTCOMES 創出価値

鉱山から鉄道及び港湾インフラまで自社で保有する一気通貫プロジェクト

- 西豪州ピルバラ地区単一鉄鉱山最大の年間55百万トンの生産能力
- 操業フェーズにおける雇用創出2,000人
- 資源メジャーと伍するコスト競争力

り組んでおります。

ロイヒル鉄鉱山プロジェクトに代表される資源事業では、長期的視野に基づいた初期の投資決定が重要になります。丸紅は本プロジェクトにおいて、高い資金調達能力、経験豊富な人材、幅広い事業ネットワークなどの総合商社機能を最大限に発揮することで、緻密な投資計画を立案し、着実に実現してきました。開発費の調達は困難を極めながらも、約1年半にわたる銀行団との交渉を経て、総額72億米ドルのプロジェクトファイナンス組成に成功しました。また、鉱山の開発だけでなく、鉱山から積出港までの全長344km*に

及び鉄道を新設し、更に、大型輸送船が接岸可能な港湾設備も建設しました。いずれの設備も最新の技術・製品を駆使したもので、資機材調達には丸紅グループの幅広い事業ネットワークも寄与しています。本プロジェクトは、生産・出荷コストにおける高い競争優位性を有していますが、更に進化するデジタル技術を導入し、今後も長期にわたり、新たな価値を生み出していきます。

ロイヒル鉄鉱山プロジェクトは、資産保有により長期的な価値創造を目指す、ビジネスモデル別経営指針の4つ目「資源投資」におけるモデルケースで

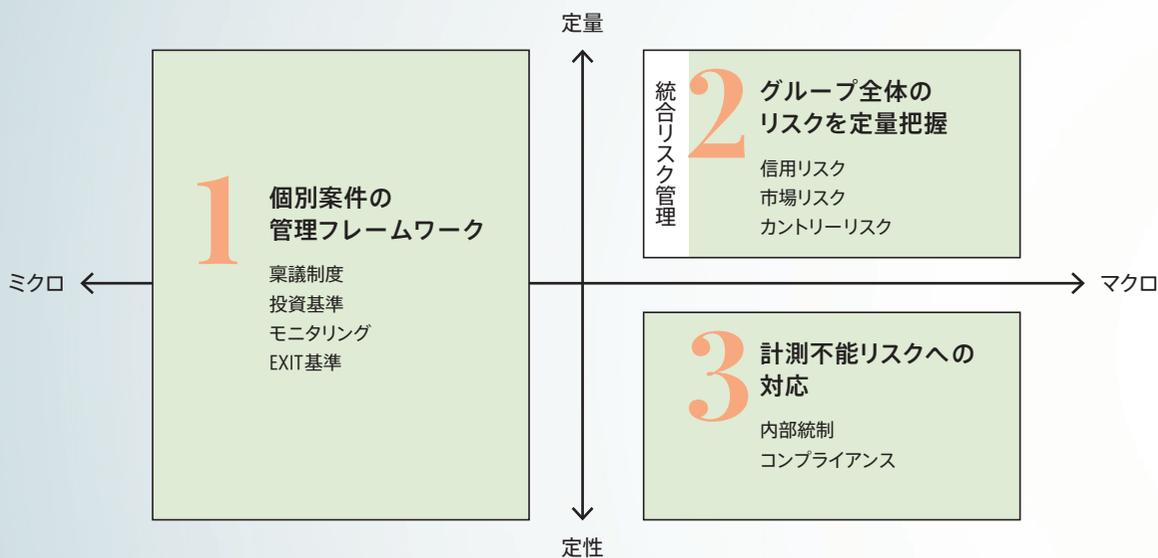
す。本プロジェクトで獲得した知見・ノウハウを、今後の丸紅の「資源投資」に活かしていきます。

* 東京一名古屋間に相当。

丸紅は、多様な事業活動を営む中で、マクロ・ミクロ、定量・定性という多面的な視点でリスク管理を行っています。金融市場や商品市場における為替・資源価格などのボラティリティが依然として大きい環境下、連結ベースの最大リスク量を計測し、自らの体力である連結純資産の範囲内に収める、統合リスク管理を推進しています。個別案件の精査と実施後のフォローアップを充実する一方、内部統制システムのさらなる整備により、不測の損害を未然に防ぐ体制を整えています。

Marubeni's Risk Management

丸紅のリスクマネジメントの全体像



統合リスク管理

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

統合リスク管理は、様々なリスクの要素を統合し、一つのリスク金額として把握するものです。最新の情報を反映してコンピューターによるシミュレーションを行い、精密にリスク量を把握しています。こうして計量化された当社グループ保有資産価値の最大下落リスク額(リスクアセット)をもとに算出されるのがPATRAC*です。リスク調整後税引後利益で

あるPATRACは、丸紅の重要経営指標と位置付けられ、個別案件選別のハードルの一つとして使われています。

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

信用リスク管理

丸紅では、定量・定性の両面から取引先の信用度を分析し、リスクに応じた信用リスク管理を行っています。具体的には、丸紅独自のロジックに基づくスコアリングモデルを用い、取引先の決算データをベースに、所在国のカントリーリスクや親会社も含めた信用度等の要素を併せて、信用度ランクを判定しています。この信用度ランクを活用し、定性面の評価も加えて、一取引先に対し供与する信用の上限額を信用限度として設定しています。また、回収期間に応じた信用リスク引当金を算出し、リスク・リターンの適正化を図るとともに、損失の発生に備える管理を行っています。

市場リスク管理

丸紅が取り扱う様々な商品の中には、原油やガス、穀物など各商品市場における価格変動により、収益に大きな影響を与えるリスクのある商品があります。現在、丸紅では、こうした商品取引における価格変動リスクについて、各商品ごとに設定したポジション限度の範囲内での取引実施、および各商品ごとのポジションの適時モニタリングを柱とする商品ポジション管理を通じて、各商品市場に対して過大なリスクエクスポージャーを負うことのないように管理しています。

カントリーリスク管理

刻々と変化し、複雑化するグローバル事業環境を踏まえ、各国・各事業に関するポジティブまたはネガティブな影響を認識・管理することは、積極的に海外への事業投資を推進する丸紅にとって、これまで以上に重要となっています。現在、丸紅では、複数の国において金融リスクが同時に高まるリスクを想定し、各国をリスク度に応じて分類を行ったうえで分類ごとにエクスポージャーを総枠管理するとともに、個別の国に対してもエクスポージャー管理を行うことで、特定の国や地域にエクスポージャーが集中するリスクをマネージしています。

また、国分類毎に収益基準を設定する等により、リスク・リターンの適正化を図っています。

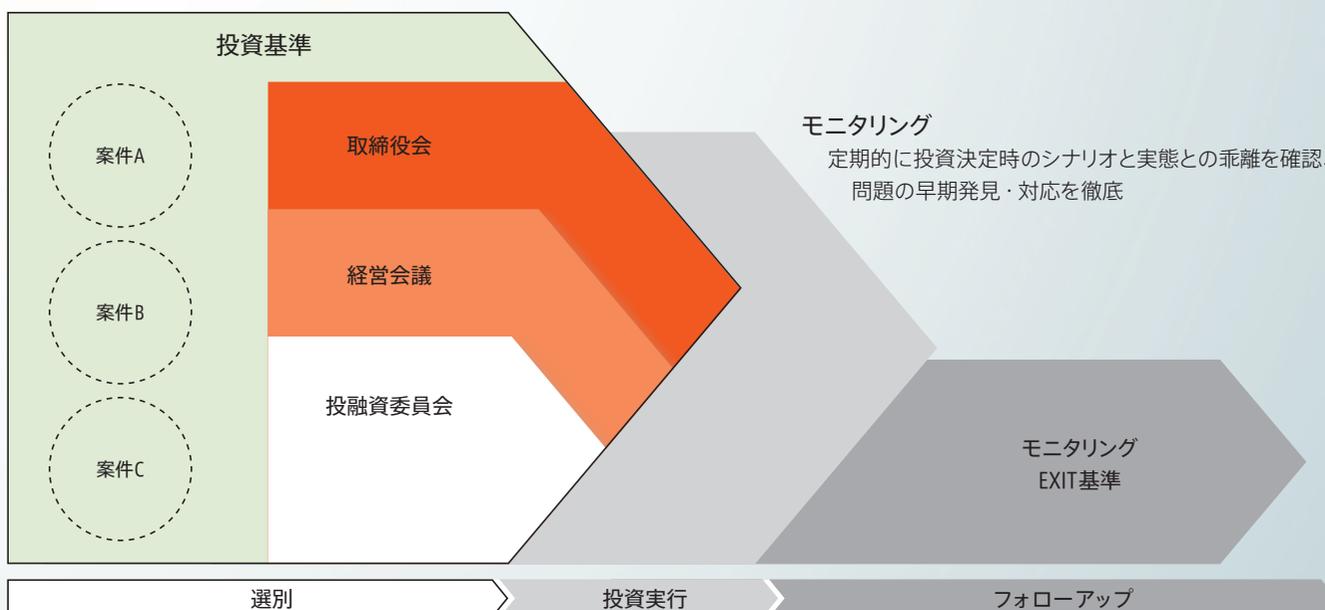
個別案件の管理、投資決定プロセス

重要な事業投資などの個別案件については、稟議制度、モニタリング制度により、入り口から出口までの一貫したリスク管理体制を整えています。

新規案件に際しては、まず、営業グループより、定量基準を満たした案件につき、案件概要、事業計画等が提出されます。これに対し、関係CSグループによる、定性・定量両面からのリスク分析結果等の意見が提出され、投融資委員会で審議を行います。投融資委員会では、個別案件の事業性、リスク分析だけでなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議を行います。その後、経営会議に付議され、社長が決裁を行います。また、より重要な案件については、取締役会にて決議されます。

投融資実施後は、営業グループがフォローしますが、重要案件についてはモニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しています。投融資委員会、経営会議、及び取締役会に対して定期的に現状報告が行われるとともに、EXIT基準に抵触した案件など、必要と認められた案件については、稟議制度のプロセスに従って、対応策について審議が行われます。

投資決定プロセスについて



デジタル技術の急速な発展により、あらゆる産業で「デジタルトランスフォーメーション」の動きが加速しており、丸紅にとって大きな成長が期待できるビジネス機会である一方、既存ビジネスを破壊する創造的な変革は大きな脅威にもなり得ます。丸紅はこうした時代の流れの中、丸紅グループ全体の事業や資産の在り方・測り方を捉え直し、デジタル技術を活用することで既存事業の優良化と新たな価値創造を推進し、全社のデジタルトランスフォーメーションを加速させています。

Harnessing Digital Transformation

デジタル・イノベーション部: デジタル技術の活用により既存事業の優良化と新たな価値を創出する



※ 案件イメージ

デジタルトランスフォーメーションの中心組織として、丸紅グループ全体をリードする

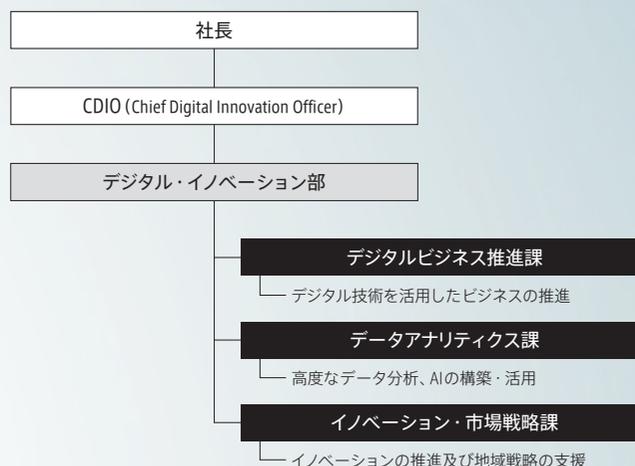
丸紅では、デジタル技術の急速な進展によるビジネス環境の変化を見据え、丸紅グループ全事業領域を対象に既存ビジネスの優良化と新たな価値を創造する新規ビジネスモデルの創出を牽引するため、2018年4月にデジタル・イノベーション部（前身は、IoT・ビッグデータ戦略室）を設立しました。

現在、各事業領域において丸紅グループのビジネスのユニークさや強みをデジタル技術により伸ばしていく差別化戦略を推進しており、各事業領域の現場において、デジタルトランスフォーメーションにより「何を生み出す」ことができるのかを見極めたうえで、タテ（商品軸）・ヨコ（全社軸）のアプローチによる差別化・ビジネス価値向上に取り組んでいます。

タテ・ヨコのアプローチ

「タテ」のアプローチとしては、デジタル技術を活用した新たな価値創造の種を見つけるべく、各事業の現場において新規案件の創出・PoC（実証実験）の実行支援を行っています。「ヨコ」のアプローチでは、全社的な観点から重要テーマを取り上げ、丸紅グループ全体での活用を検討しています。現在、右記のテーマに取り組んでおり、順次、新たなテーマを追加しています。

デジタル・イノベーション部組織図



(その他)
 - 米国(シリコンバレー)、イスラエル(テルアビブ)、中国(深圳)に駐在員を配置
 - 社内4営業本部に兼任者を配置

「ヨコ」のアプローチにおける重要テーマ:

1. 予兆保全・最適操業
2. サプライチェーンマネジメントの最適化
3. AIの活用
4. Fintech
5. デジタルマーケティング

取り組み事例



フットウェアブランド「IFME」におけるデジタル技術の活用 ― 足サイズ測定アプリのPoC

IFME (イフミー)は丸紅フットウェアのオリジナルブランド子ども靴です。～子どもたちの足を健やかに育む～。誕生以来15年以上変わらないコンセプトの下、産学協同開発しています。いかによい靴を提供しても、成長に合わせた適切なサイズ選びをしなければ健やかな足の成長にはつながりません。「忙しい親御さんにも、簡単に子どもの靴選びができるサポートができれば……」。そんな思いから、AR(拡張現実)技術を活用してスマホで簡単に子どもの足のサイズを計測し、適切なサイズの靴購入をサポートするアプリを考案、PoCを経てリリース予定です。本アプリを通じてお客様と直接つながることで、IFMEブランドをより大きく育てていく契機にしていきます。

Orchestrating a Strategic Value Upgrade

事業の戦略性を徹底的に追求し、
一つ一つの利益の積み重ねによって丸紅グループの
中長期的な企業価値を高めていきます。



矢部 延弘

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

Q1.

最優先課題である「財務基盤の強化」の進捗は？

A1.

2期連続で高水準のキャッシュ・フローを創出し、「財務基盤の強化」は予定を上回るスピードで進捗しています。

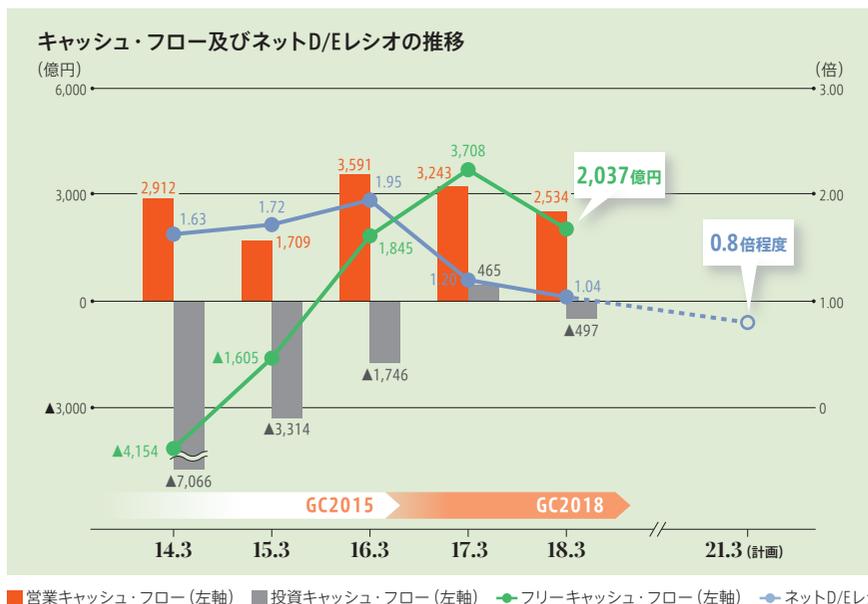
GC2018の最優先課題である「財務基盤の強化」に向け、既存事業の稼ぐ力の強化、営業資金の効率化、投資の厳選・資産リサイクルの促進など、

キャッシュ・フロー極大化に向けた各種取り組みを実行してきました。その結果、2018年3月期は2014年3月期以来の過去最高益(2,113億円)を更新し、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの合計であるフリーキャッシュ・フローは+2,037億円の黒字(GC2018期間の2カ年累計では+4,946億円の黒字)となり、高水準のキャッシュ・フローを創出することができました。

この創出したキャッシュで債務削減を推し進めたことにより、2018年3月

末のネットD/Eレシオは前期末比0.16ポイント改善の1.04倍となりました。GC2018の目標を1年前倒しで達成することができ、財務基盤の改善が着実に進んでいると評価しています。

レバレッジ水準を改善していくことは、グローバルに資金調達を行う当社の格付を維持・向上させるうえで重要なポイントであり、遅くとも2021年3月末までにネットD/Eレシオを0.8倍程度とすることをターゲットとしています。今後起こり得る、いかなる環境変化においても持続的な成長を実現していくためには、リスクを許容できる強固な財務基盤を保持し続ける必要があると考えており、引き続きその強化を推し進めていきます。



Q2.

2018年3月期の投融資実績と今後の投融資戦略は？

A2.

目先の利益を買いにいくような投資は行わず、戦略性を徹底的に追求して案件を厳選します。

当社が中長期的に企業価値を高めていくためには、新たな事業の創出や

GC2018における新規投融資

(億円)

	2017年 3月期	2018年 3月期	2カ年合計
新規投融資合計	約1,100	約1,100	約2,200
D セールス&マーケティング事業	約250	約450	約700
F ファイナンス事業	約150	約200	約350
S 安定収益型事業	約700	約400	約1,100
N 資源投資	約0	約50	約50
GC2018 修正後計画 (3カ年合計)	4,000~5,000 非資源を中心に戦略的に厳選		

既存事業の強化・拡大が不可欠です。GC2018における3カ年累計の新規投融資は4,000億円から5,000億円を計画しており、2017年3月期と2018年3月期の2カ年累計では約2,200億円を中期経営計画の目標のとおり、非資源分野を中心に戦略的に厳選して実行しました。

当社は各ビジネスの特性を踏まえて4つのビジネスモデル(「セールス&マーケティング事業」、「ファイナンス事業」、「安定収益型事業」、「資源投資」)を定めていますが、非資源分野のビジネスモデルの中でも、特にアップサイドのポテンシャルが高く、成長の要となるのは「セールス&マーケティング事業」だと考えています。このビジネスモデルへの投資にあたっては、マジョリティ投資とすることで経営やガバナンス、キャッシュのグリップを握ることを基本としています。そのうえで、当社と投資先の強みを掛け合わせることで新たな価値創造が可能か、また、当社がオーナーとして投資先の価値をより引き出せるかどうかを重視しており、経営陣についても当社員に限らずその事業における最良経営人材を登用しています。

直近で実施したいずれの投資案件も、各営業本部の戦略に基づき、丸紅の強みとの掛け合わせによって利益が

増幅すると見込んだ案件*であり、当社の巨大なプラットフォームを活用しながら、事業の成長を加速させたいと考えています。今後も事業の戦略性を徹底的に追求し、一つ一つの利益の積み重ねによって丸紅の中長期的な企業価値を高めていきます。

*「セールス&マーケティング事業」における直近の投資実績の詳細は、P34-35を参照ください。

Q3.

企業価値向上に向けた資本効率向上の施策は？

A3.

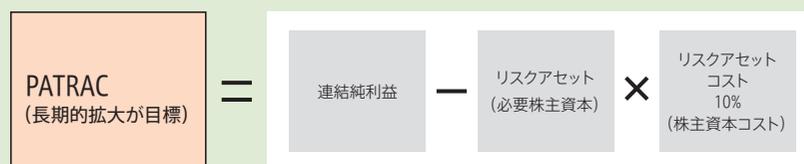
資本コストを意識した経営を推進していきます。

経営環境の変化するスピードが速まる中でも一定のリスクを取りながらリターンの獲得を目指す必要があります。最適な財務・投資戦略を実行しな

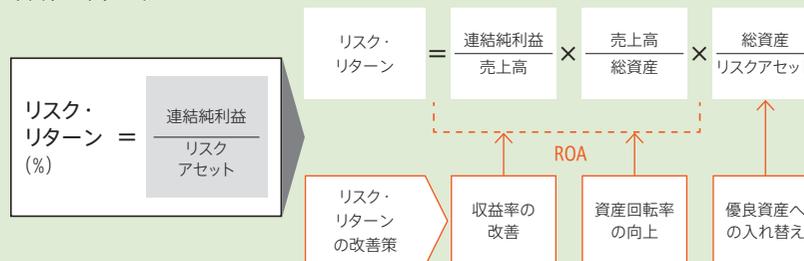
がら資本コストを上回るリターンを徹底的に追求することが、丸紅の企業価値向上につながると考えています。

GC2018では、リターンを測る重要な経営指標の一つとして、「ROE10%以上」を目標に設定し、株主資本の有効活用に取り組んでいます。当社では、資本コストを意識した経営を従前より推進しており、資本コストを上回る収益を追求するための独自の経営指標「PATRAC」を採用し、投融資案件のリスクに見合ったリターン、かつ資本コストを上回るリターンを上げられるかどうかを個別に確認したうえで投資決定しています。投融資実行後も個々の案件をPATRACを使ってモニタリングしており、不採算・非効率な資産の入れ替えを推進することでメリハリの効いた経営資源配分を行っています。Q2でご説明した投資戦略に基づいた新規投融資を実行することに加えて、既存事業の稼ぐ力の更なる強化、将来性の低い資産のリサイクル促進による収益性の改善などの取り組みを通じ、引き続き資本効率の向上を目指していきます。

PATRAC (Profit After Tax less Risk Asset Cost) とは



リスク・リターン



丸紅は、中期経営計画GC2018において「ビジネスモデル別経営指針」を掲げ、4つのビジネスモデルごとに異なる経営環境・事業特性に対応した事業・投資戦略を推進しています。

なかでも、「セールス&マーケティング事業」は他のビジネスモデルに比べ、最も幅広い事業領域で価値を発揮するもので、すなわち、現在の丸紅の成長戦略の基礎となるものです。その特徴は、地域・分野・商品などの広がりが見込める事業をプラットフォームとして、オーガニックな成長やM&Aによる長期的な収益拡大、収益性向上を図ることにあります。

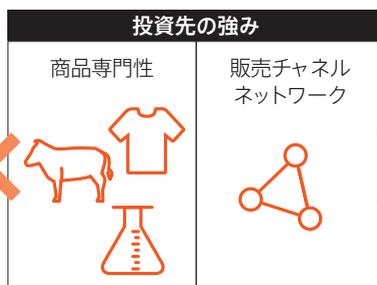
ここでは2018年3月期の投資実績の中から、「セールス&マーケティング事業」における成長戦略の具体例をご紹介します。

Shifting to a ‘Business Strategy’ from an ‘Investing Strategy’

「投資」戦略から「事業」戦略へ

「セールス&マーケティング事業」における成長戦略

- 「投資」そのものを目的とせず、「事業」の成長による企業価値向上を目的に事業を展開する
- 丸紅グループの強みと投資先の強みを掛け合わせることで新たな価値創造が可能かを徹底検証。更に、丸紅がオーナーとして、投資先の価値をより引き出せるかを重視する
- マジョリティ投資により、投資先の経営、ガバナンス、キャッシュのグリップを握り、丸紅主導で事業の成長を実現させる
- 投資先の経営にあたっては、当該事業の価値最大化に資する最良経営人材を登用する



「新たな価値創造」
による
「成長の加速」



食料グループ
食品本部

Creekstone Holding (Creekstone)

Creekstone社の収益の源泉・強み

- 高品質ブラックアンガス種に特化し、高品質及びナチュラル系の生牛(ノンホルモン・抗生物質フリーなど)を安定的に買付ける調達力
- 「Creekstone」ブランドとして高級業態に広く認知され、競合他社との明確な差別化を実現

丸紅の強みを活用した価値向上施策

- 丸紅グループである豪州Rangers Valley Cattle Station (RV)社の販路を活用した、日本並びに中国・アジアなどへの販売拡大
- RV社の肥育ノウハウ活用による生産農家の更なる囲い込みを通じた安定調達力の強化
- 国内プロイラー事業である株式会社ウエルファームフーズの歩留・処理効率改善ノウハウの活用による生産性改善

丸紅の強み	
高付加価値牛 (ハイエンド)	アジア販売チャネル
RVブランド	肥育・歩留向上ノウハウ

Creekstone社の強み	
高付加価値牛 (アッパーミドル)	米国販売チャネル
Creekstoneブランド	

価値向上施策による目標値



生活産業グループ
ライフスタイル本部

Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret (Saide)

Saide社の収益の源泉・強み

- 世界主要都市の最新トレンドをもとにした、顧客ニーズに合った店頭消化率の高い企画力
- トルコにおいて素材メーカー100社 / 縫製メーカー80社以上と連携し、店頭状況に応じた短納期生産体制を実現
- 欧州SPA*各社との安定した取引

丸紅の強みを活用した価値向上施策

- Saide社の販路に丸紅グループの既存生産インフラを活用し、大量生産・安定供給を実現
- Saide社の販路に丸紅グループが取り扱うフットウェア、雑貨などの商材を供給
- アジアにて短納期生産モデルを構築し、当社販路に加えアジアSPA向けに提供

丸紅の強み	
アジアSPA向け販売チャネル	フットウェア・雑貨などの調達網
大量・安定生産	

Saide社の強み	
欧州SPA向け販売チャネル	商品企画力
短納期生産	

価値向上施策による目標値



* SPA : Specialty store retailer of Private label Apparel (製造小売業)の略。オリジナル製品を企画・生産し、自社の小売店で販売する企業。



素材グループ
化学品本部

Olympus Holding (Orffa)

Orffa社の収益の源泉・強み

- 欧州を中心に約800社の強い顧客基盤を構築
- 汎用品から高機能品に至る商品をフルラインアップ
- 欧州最大級の取扱量を誇り、圧倒的な価格競争力・安定した調達能力を発揮
- 欧州最先端の大学・研究機関と提携するなど高い商品開発力

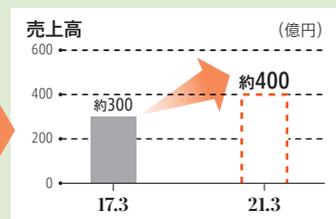
丸紅の強みを活用した価値向上施策

- 丸紅の海外拠点網とともに、丸紅グループであるガピロン社・日清丸紅飼料株式会社・RV社など農業・畜産関連の数多くの事業会社との協業を検討

丸紅の強み	
全世界販売チャネル	農業・畜産関連ビジネス

Orffa社の強み	
商品開発力	欧州販売チャネル
商品ブランド	

価値向上施策による目標値



中期経営計画

“G” PLAN

SG2009

米国会計基準

2007年3月期 2008年3月期 2009年3月期 2010年3月期

年間：

収益・売上高*1	¥9,554,943	¥10,631,616	¥10,462,067	¥7,965,055
売上総利益	531,171	596,916	644,803	491,673
営業利益*2	165,020	200,153	234,065	118,926
受取配当金	20,705	23,645	27,719	23,561
持分法による投資損益	44,880	55,661	21,973	28,864
親会社の所有者に帰属する当期利益(連結純利益)	119,349	147,249	111,208	95,312

期末現在：

資産合計(総資産)	¥4,873,304	¥5,207,225	¥4,707,309	¥4,586,572
ネット有利子負債	1,843,445	2,001,977	1,911,607	1,706,397
資本合計	820,839	860,581	623,356	799,746

1株当たり情報(単位：円)：

基本的1株当たり当期利益*4	¥72.41	¥84.93	¥64.04	¥54.89
配当金	10.00	13.00	10.00	8.50

キャッシュ・フロー：

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥152,075	¥235,290	¥343,618	¥280,610
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲135,147	▲306,855	▲387,069	▲35,207
フリーキャッシュ・フロー	16,928	▲71,565	▲43,451	245,403
財務活動によるキャッシュ・フロー	24,819	65,865	257,608	▲254,655
現金及び現金同等物の期末残高	414,952	402,281	573,924	570,789

財務比率：

ROA (%)	2.52	2.92	2.24	2.05
ROE (%)	16.94	19.31	16.51	14.52
株主資本比率 (%) *5	15.3	15.0	12.0	16.2
ネットD/Eレシオ(倍)	2.25	2.33	3.07	2.13

*1 2013年3月期以前は「売上高」を記載。「売上高」は、取引形態の如何に関わりなく当社及び連結子会社の関与する全ての取引を含んでいます。

*2 営業利益＝売上総利益＋販売費及び一般管理費＋貸倒引当金繰入額。「営業利益」は、投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従った自主的な表示であり、国際会計基準で求められている表示ではありません。

*3 2016年8月に実施した永久劣後特約付ローン(総額2,500億円)による資金調達を含む。同ローンは国際会計基準上、資本合計(その他資本性金融商品)に分類。

*4 「基本的1株当たり当期利益」に使用する当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」から当社普通株主に帰属しない金額を控除。

*5 株主資本は、資本合計から非支配持分と永久劣後特約付ローンに関する計数を控除。

SG-12

GC2015

GC2018

国際会計基準

(百万円)

2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

¥9,020,468	¥10,584,393	¥10,509,088	¥7,055,700	¥7,834,295	¥7,300,299	¥7,128,805	¥7,540,337
522,152	541,454	528,194	651,063	707,318	670,086	613,880	677,237
145,774	157,315	122,932	157,462	160,688	104,231	91,597	118,054
19,200	27,351	30,112	34,917	34,957	18,555	17,512	21,254
71,452	81,528	87,790	99,405	89,919	31,824	114,725	148,503
136,541	172,125	205,696	210,945	105,604	62,264	155,350	211,259

¥4,679,089	¥5,129,887	¥5,965,086	¥7,256,085	¥7,673,064	¥7,117,686	¥6,896,733	¥6,877,117
1,615,634	1,755,705	1,785,247	2,491,043	2,887,608	2,762,453	2,099,939	1,915,824
831,730	915,770	1,188,379	1,531,231	1,678,713	1,415,202	1,742,758*3	1,835,637*3

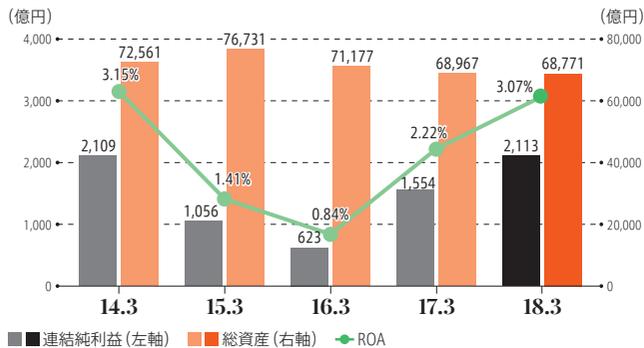
¥78.63	¥99.13	¥118.48	¥121.52	¥60.85	¥35.88	¥88.08	¥119.43
12.00	20.00	24.00	25.00	26.00	21.00	23.00	31.00

¥210,044	¥172,599	¥295,734	¥291,188	¥170,943	¥359,132	¥324,263	¥253,423
▲128,495	▲273,689	▲210,878	▲706,585	▲331,411	▲174,596	46,504	▲49,742
81,549	▲101,090	84,856	▲415,397	▲160,468	184,536	370,767	203,681
▲17,010	171,913	129,030	196,779	▲70,705	▲36,268	▲258,123	▲269,507
616,003	677,312	919,475	665,498	469,106	600,840	704,972	625,834

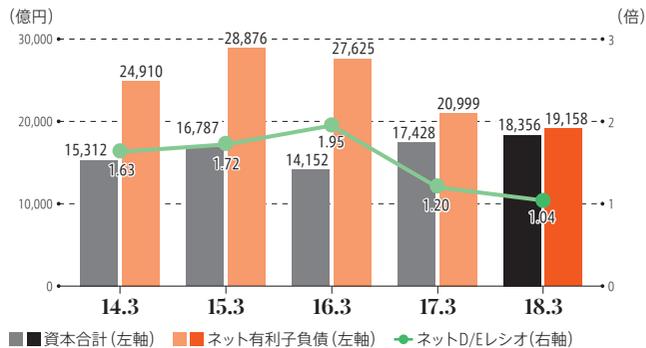
2.95	3.51	3.71	3.15	1.41	0.84	2.22	3.07
17.98	21.17	20.74	16.67	7.28	4.39	11.09	13.97
16.5	16.6	19.0	19.1	19.8	18.5	20.9	22.2
1.94	1.92	1.50	1.63	1.72	1.95	1.20	1.04

Financial Data 財務データ

連結純利益／総資産／ROA



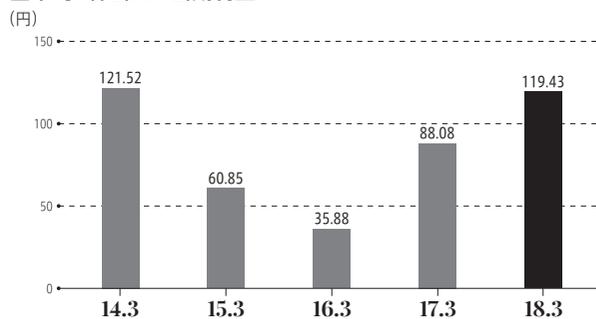
資本合計／ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ



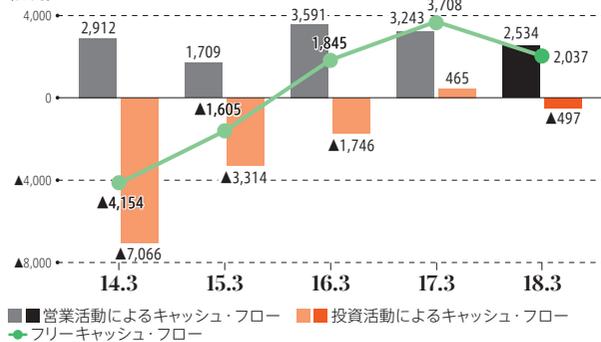
ROE



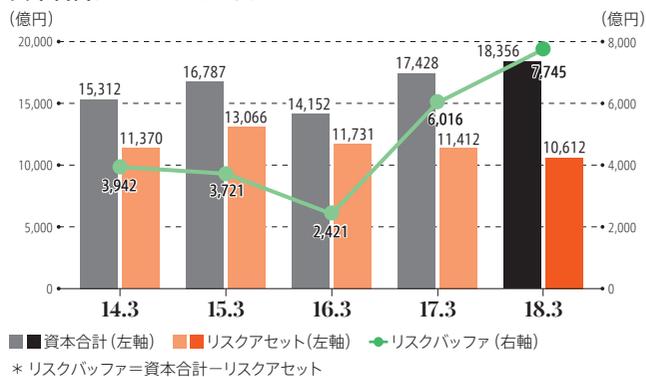
基本的1株当たり当期利益



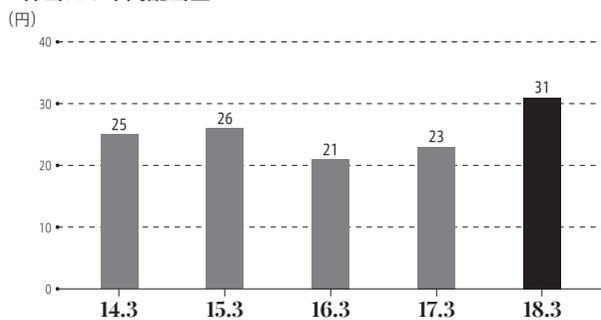
キャッシュ・フロー (営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリーキャッシュ・フロー)



資本合計／リスクアセット／リスクバッファ*



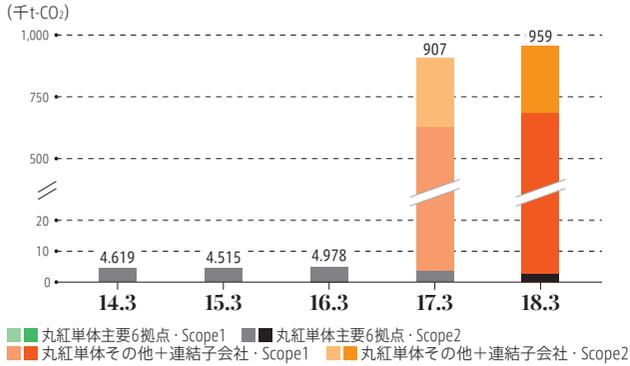
1株当たり年間配当金



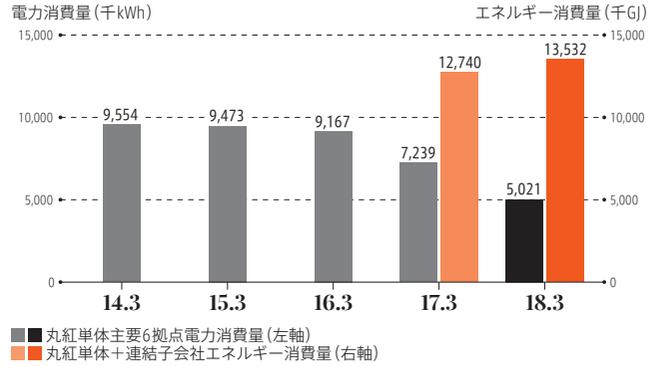
Non-Financial Data 非財務データ

ENVIRONMENTAL DATA 環境データ*1

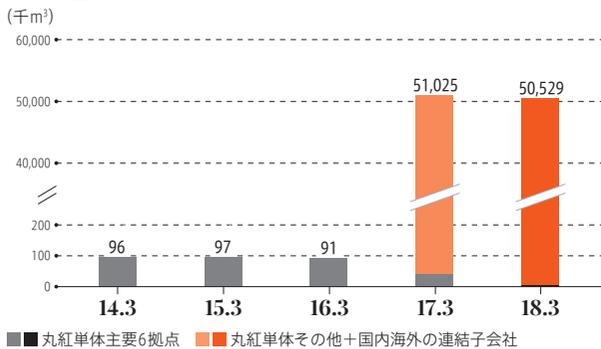
GHG(二酸化炭素)排出量(エネルギー由来)



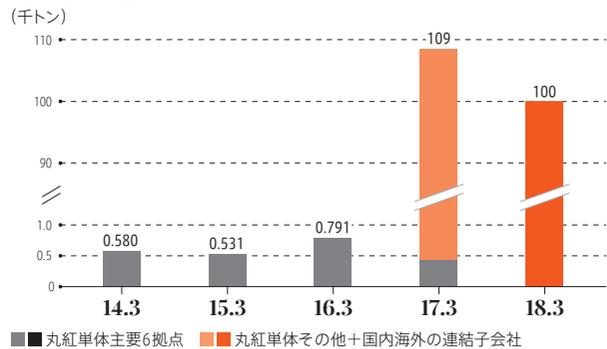
エネルギー・電力消費量



水使用量

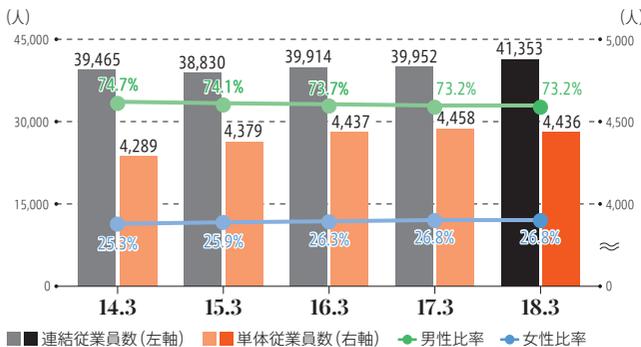


廃棄物発生量

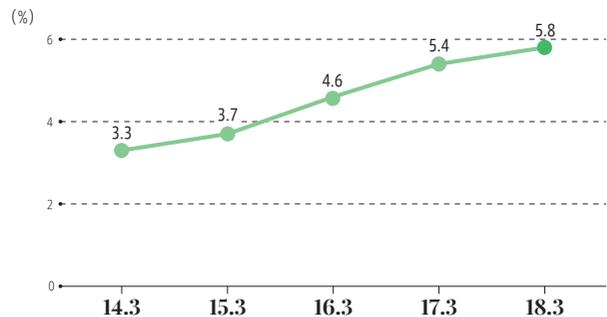


SOCIAL DATA 社会性データ

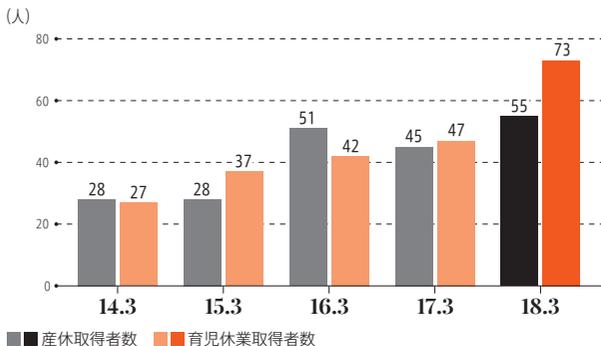
連結従業員数*2 / 単体従業員数*3 / 男女比率*4



管理職に占める女性比率

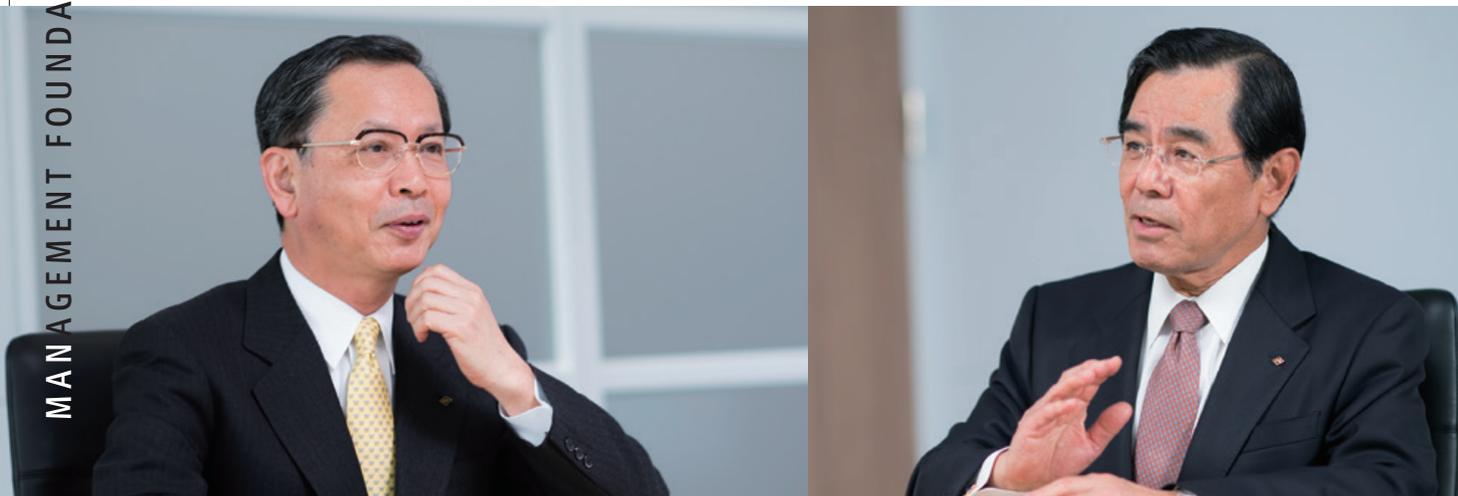


産休取得者数*5 / 育児休業取得者数*6



*1 データ集計対象拠点
 ・2014年3月期から2016年3月期まで丸紅株式会社の主要6拠点(東京本社と北海道支社、中部支社、大阪支社、九州支社、静岡支店)。なお、2016年3月期の実績について、大阪支社は2015年7月に移転し、移転した月は、移転前と移転後の両拠点のエネルギー消費量を算入しています。
 ・2017年3月期以降丸紅株式会社及び国内・海外の連結子会社。ただし、米国北部を拠点とする穀物集荷、輸出事業会社とHelena社、清算・売却方針決定済みの子会社は含まれていません。
 GHG(二酸化炭素)排出量(エネルギー由来)
 ・燃料及び蒸気のCO₂排出係数は、地球温暖化対策推進法の係数を使用。
 ・電力のCO₂排出係数
 丸紅株式会社については、環境省発表の電気事業者別二酸化炭素排出係数(実排出係数)を使用。国内および海外の連結子会社については、国際エネルギー機関(International Energy Agency, IEA)による国別のCO₂排出係数(CO₂ emissions per kWh from electricity generation)の2015年値を使用。
 ・都市ガスのCO₂排出係数
 2014年3月期から2015年3月期までは、主要6拠点が所在する地域の各ガス会社が発表する排出係数を使用。2016年3月期からは、地球温暖化対策推進法の係数を使用。
 ・2018年3月期から、灯油、軽油、ガソリンを集計対象に加えました。
 エネルギー消費量
 ・電力の単位発熱量は、3.6GJ/MWhを使用。
 ・燃料は地球温暖化対策推進法の単位発熱量を使用。
 ・バイオマスエネルギーは含みません。
 廃棄物量
 ・有価物は含みません。
 *2 3月末時点。
 *3 丸紅から他社への出向者を含め、他社から丸紅への出向者を除いた在籍人員数(3月末時点)。
 *4 丸紅単体(3月末時点)。
 *5 丸紅単体。なお、前期から継続して休暇・休業取得している者を含めた、当該期中における休暇・休業取得者数でカウント。
 *6 丸紅単体。なお、当該期中に休業取得を開始した人数でカウント。

Marubeni Dialogue



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

中長期的な企業価値向上に向けて、コーポレート・ガバナンスを追求

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

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

Q. 指名委員会は、丸紅の価値創造にどのように寄与していますか？

貴重な経験を積んだ多様な人材が、丸紅をさらなる発展に導く



北畑 隆生
筆頭社外取締役
指名委員会委員長

2006年 経済産業省経済産業事務次官(2008年退官)
2010年 (株)神戸製鋼所取締役(現職)、当社社外監査役
2013年 当社社外取締役、学校法人三田学園理事長(現職)
2014年 セーレン(株)取締役(現職)、
日本ゼオン(株)取締役(現職)

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

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

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

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

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

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

適切な役員報酬制度設定により経営層の意識を高める



高橋 恭平
社外取締役
ガバナンス・報酬委員会委員長

2007年 昭和電工(株) 代表取締役社長兼社長執行役員最高経営責任者(CEO)
2011年 同社代表取締役会長
2014年 当社社外監査役
2016年 当社社外取締役、富国生命保険相互会社監査役(現職)
2017年 昭和電工(株) 相談役(現職)

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

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

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

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

グローバルに事業を展開する丸紅は、各国の法制度・資本市場の環境等の違いや、企業の社会の公器としての役割を認識しつつ、中長期的、総合的な視点から、丸紅ならではのコーポレート・ガバナンスの在り方を追求しています。

FACTS & FIGURES

1 取締役会の構成について

取締役

10名

社内取締役 6名



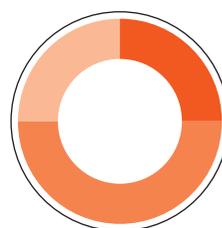
社外取締役(独立役員) 4名



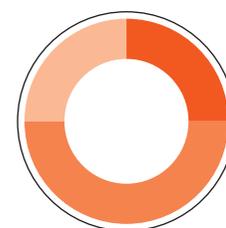
取締役会

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

社外取締役(独立役員)の職務経歴及び専門分野



社外取締役(独立役員)の在任年数



2 監査役会の構成について

監査役

5名

社内監査役 2名



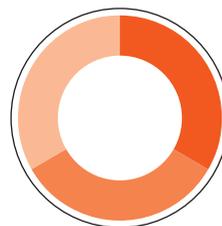
社外監査役(独立役員) 3名



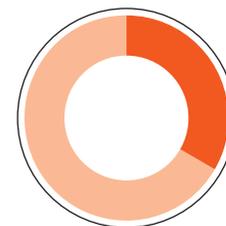
監査役会

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

社外監査役(独立役員)の職務経歴及び専門分野



社外監査役(独立役員)の在任年数



3 取締役の体制 2018年6月22日現在 (*は2018年4月30日現在)

氏名	取締役在任年数	所有する当社株式数*	保有する新株予約権の個数*	取締役会 出席状況 (2018年3月期)	取締役の諮問機関の委員就任状況	
					指名委員会	ガバナンス・報酬委員会
取締役会長 朝田 照男	13年	233千株	719個	17/18回		
代表取締役社長 國分 文也	6年	169千株	851個	18/18回	○ 委員	○ 委員
代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦	2018年 6月就任	90千株	370個	—		○ 委員
代表取締役 副社長執行役員 柿木 真澄	2018年 6月就任	72千株	347個	—		
代表取締役 常務執行役員 矢部 延弘	2年	55千株	367個	18/18回		
代表取締役 常務執行役員 宮田 裕久	2018年 6月就任	37千株	319個	—		
筆頭社外取締役 独立役員 北畑 隆生	5年			17/18回	● 委員長	
社外取締役 独立役員 高橋 恭平	2年			18/18回	○ 委員	● 委員長
社外取締役 独立役員 福田 進	2年			18/18回		○ 委員
社外取締役 独立役員 翁 百合	1年			13/13回		



左から

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



左から

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

Corporate Governance System

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

基本的な考え方

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

より強固な体制構築のため、「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判断基準を策定し、独立社外役員による経営監督機能を高めています。また、中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資

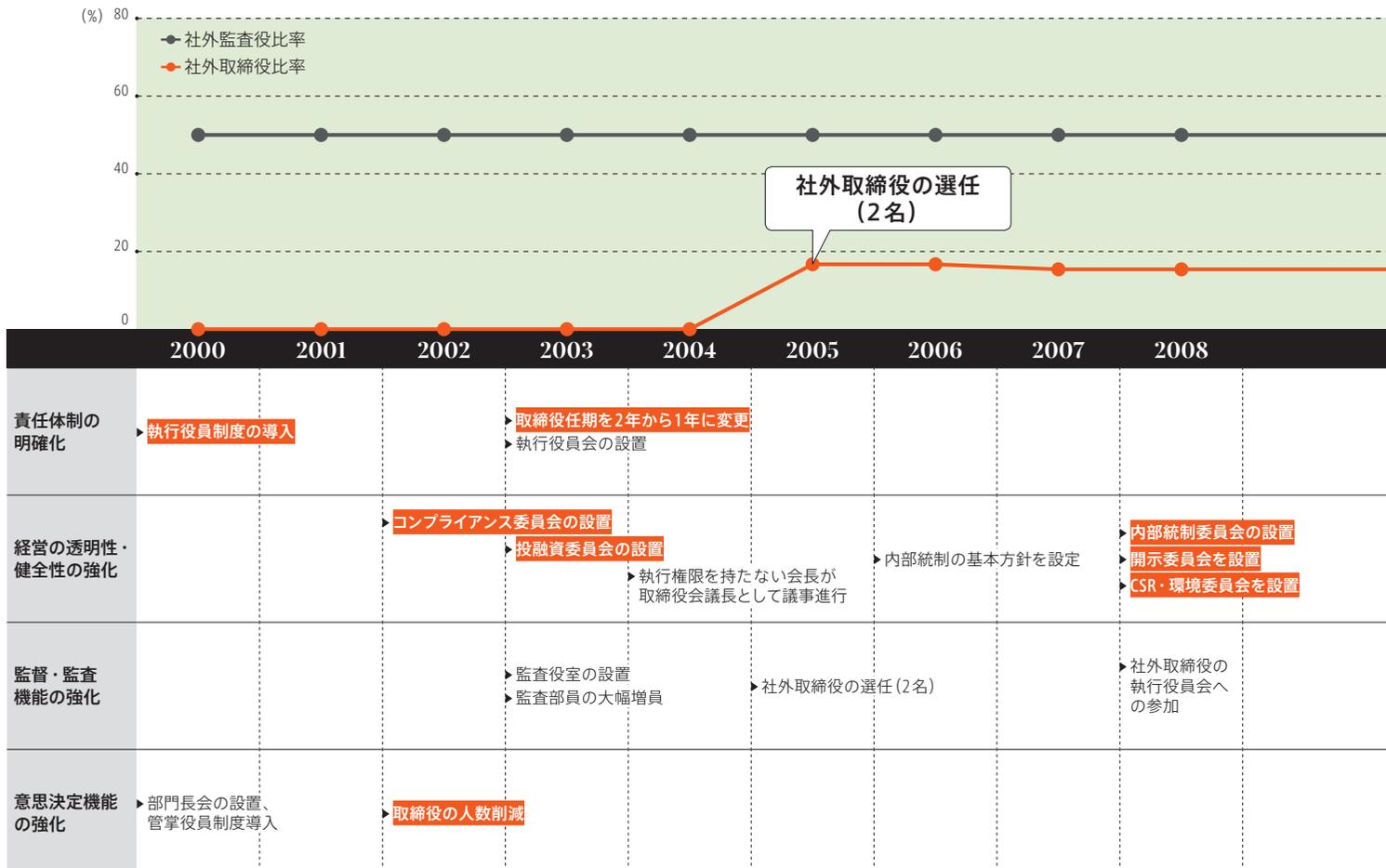
家と建設的な対話を行うことが重要と考えており、対話を通じて、経営方針などに対する理解を得るとともに、株主・投資家の立場を理解し、適切な対応を図っています。

2018年6月に「コーポレートガバナンス・コード」が改訂されましたが、丸紅の取り組みは改訂内容に準拠しており、今後もコーポレート・ガバナンスのさらなる深化に向けて、経営の健全性・透明性・効率性を高めていく方針です。

コーポレート・ガバナンス報告書は、当社ホームページで公開しています。

 <https://www.marubeni.com/jp/company/governance/>

コーポレート・ガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンス体制

丸紅は、会社法に基づく監査役設置会社であり、会社の経営上の意思決定、執行及び監督に関わる経営管理組織をP.48の「コーポレート・ガバナンス体制図」のように定めています。

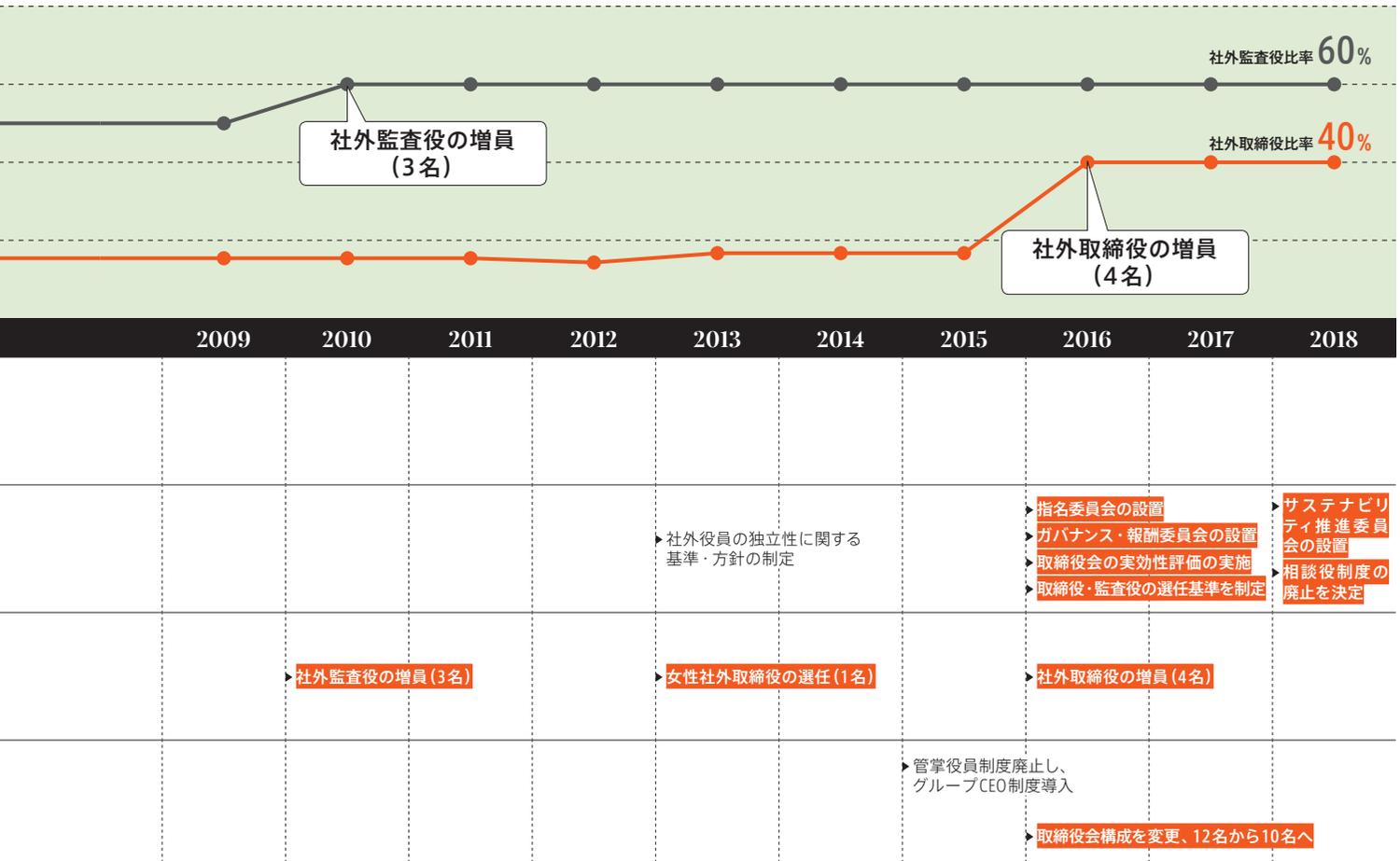
丸紅は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」および「適正な監督機能」を確保するべく、現在のガバナンス体制を社内取締役および社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社（社外取締役の選任と監査役会の連携を行うもの）としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

(a) 意思決定の迅速性・効率性

丸紅の多角的な事業活動に精通した執行役員を兼務している取締役を置くことにより、意思決定の迅速性・効率性を確保しています。

(b) 適正な監督機能の確保

取締役会構成員の1/3以上の社外取締役の導入、監査役室の設置、監査役と監査部および会計監査人との連携、社外取締役および社外監査役に対して取締役会付議事項の事前説明を同一機会に実施するなどの諸施策を講じることで、適正な監督機能を確保しています。



コーポレート・ガバナンス体制 (2018年6月22日現在)

取締役会

取締役会は取締役10人(うち社外取締役4人)で構成され、丸紅の経営方針その他重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。経営責任を明確にし、経営環境の変化に対応した最適な経営体制を機動的に構築するため、取締役の任期は1年としています。

監査役会

丸紅は監査役設置会社として、各監査役が、監査役会で策定された監査方針及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しています。毎月開催される会計監査人とのミーティングにおいては、監査計画、グループ会社も含めた監査実施状況・監査結果、決算のポイ

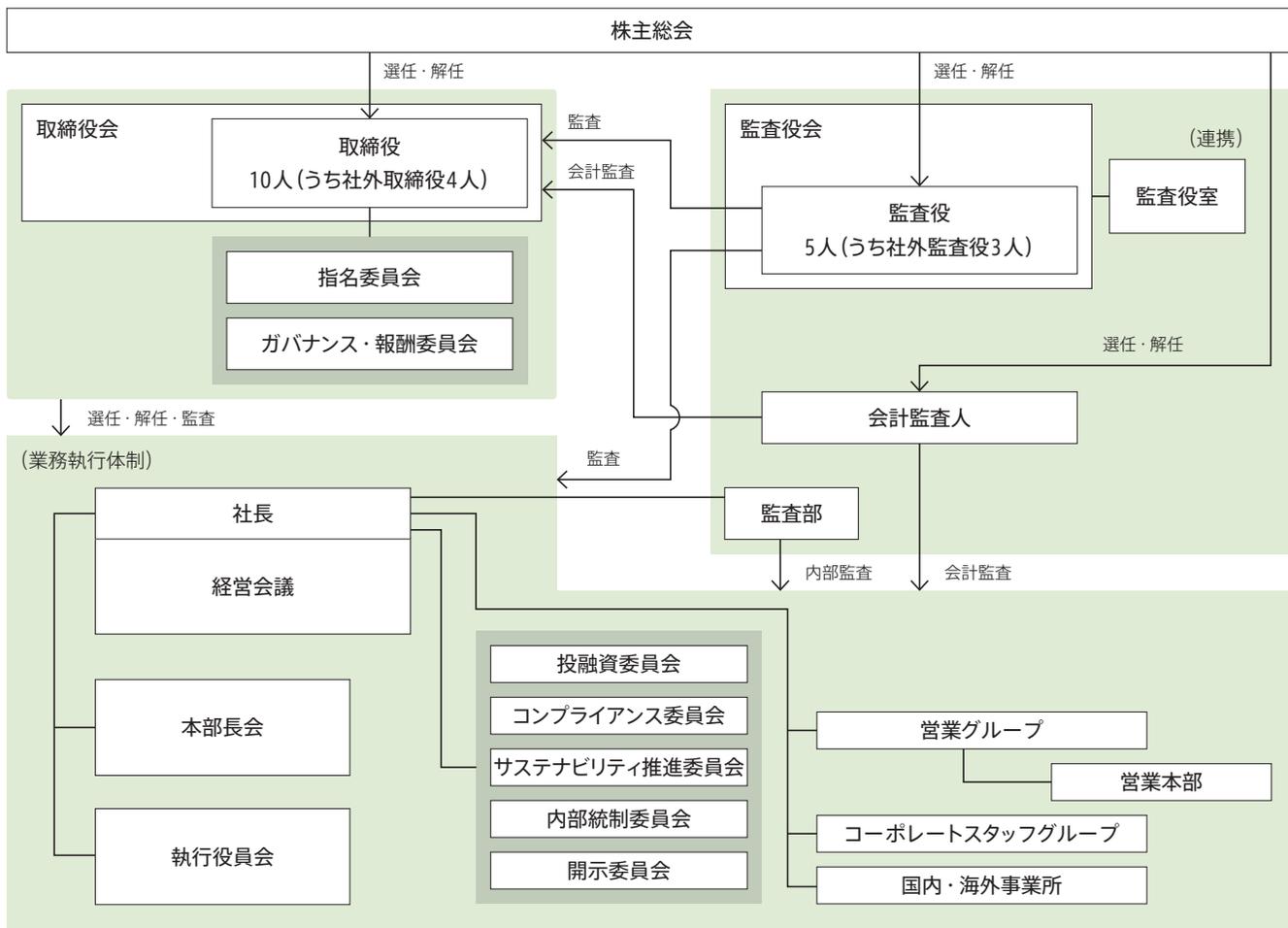
ントや留意事項、会計監査動向などの情報・意見交換を行っています。

また、社長は定期的に監査役とのミーティングを開催し、業務の執行状況について監査役に報告を行います。その他の取締役、グループCEO、本部長及びコーポレートスタッフグループの部長は、毎年監査役に対し、業務執行状況報告を行っています。

経営会議

経営会議は社長の諮問会議として設置され、社長を含む代表取締役5人、専務執行役員2人、常務執行役員3人で構成されており、経営に関する重要事項を審議しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



本部長会

本部長会は、社長、代表取締役、本部長及び社長の指名する統括、総代表、支配人で構成されており、予算・決算・資金計画に関する事項、その他業務執行に関する事項を審議しています。

執行役員会

執行役員会は、執行役員34人(うち5人が取締役を兼務)で構成されており、社長の方針示達、情報連絡並びに決算報告、内部監査報告など、業務執行に関わる事項の報告を行うことで、経営と執行の情報共有を図っています。なお、業務執行報告を通して、執行役員との意思疎通や情報共有を図るため、執行役員会には社外取締役も出席しています。執行役員は取締役会決議を経て選任され、任期は1年としています。

指名委員会

指名委員会は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数のメンバーで構成されており、取締役・監査役候補の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画(必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む)について審議し、取締役会へ答申します。

指名委員会

委員長 : 北畑 隆生 取締役(社外)
委員 : 國分 文也 代表取締役社長
高橋 恭平 取締役(社外)
八丁地 隆 監査役(社外)

ガバナンス・報酬委員会

ガバナンス・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数のメンバーで構成されており、取締役及び執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議し、取締役会へ答申します。また、取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会に報告します。

ガバナンス・報酬委員会

委員長 : 高橋 恭平 取締役(社外)
委員 : 國分 文也 代表取締役社長
松村 之彦 代表取締役 副社長執行役員
福田 進 取締役(社外)
吉戒 修一 監査役(社外)
米田 壯 監査役(社外)

各種委員会の機能と役割

コーポレート・ガバナンスの強化を目的として、各種委員会を設置しています。

委員会	役割	委員長	開催頻度
投融資委員会	稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。	代表取締役 常務執行役員 矢部 延弘	原則月3回開催
コンプライアンス委員会	当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理およびコンプライアンスの実践についての支援・指導を行う。	代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦	年4回開催、 その他随時開催
サステナビリティ推進委員会	事業領域全般からESG視点も考慮した「マテリアリティ」の特定・見直し、並びにESG対応を含むサステナビリティに関連する事項を行う。	代表取締役 常務執行役員 矢部 延弘	原則年1回開催、 その他随時開催
内部統制委員会	会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成などを行う。	代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦	随時開催
開示委員会	開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、および法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。	代表取締役 常務執行役員 矢部 延弘	随時開催

社外取締役の機能と役割

社外取締役は、幅広い経験と高い見地から経営について意見を述べるとともに、コーポレート・ガバナンスをより充実させるためのアドバイスを行っています。

社外取締役は、取締役会と執行役員会に出席し、内部統制の観点から積極的に発言しています。また、社外取締役の取締役会などへの出席にあたっては、事前に経営課題、執行状況、討議内容などについてのブリーフィングを行っています。

社外取締役の主な活動状況

(2018年6月22日現在)

氏名	独立役員	選任理由	諮問委員会	主な経歴
筆頭社外取締役 北畑 隆生	○	同氏は、官界において要職を歴任し、国内外の経済動向に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の筆頭社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、指名委員会の委員長として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえ社外取締役として選任しております。	指名委員会 (委員長)	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省経済産業事務次官 (株)神戸製鋼所取締役(現職) 学校法人三田学園理事長(現職) セーレン(株)取締役(現職) 日本ゼオン(株)取締役(現職)
高橋 恭平	○	同氏は、国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識を有しており、実践的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、ガバナンス・報酬委員会の委員長、及び指名委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえ社外取締役として選任しております。	指名委員会、 ガバナンス・ 報酬委員会 (委員長)	<ul style="list-style-type: none"> 昭和電工(株)代表取締役社長 兼社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 富国生命保険相互会社監査役 (現職) 昭和電工(株)相談役(現職)
福田 進	○	同氏は、官界において要職を歴任し、財務及び税務に関する高い見識や、様々な企業での社外役員等としての経験を有しており、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、ガバナンス・報酬委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえ社外取締役として選任しております。	ガバナンス・ 報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 国税庁長官 公益社団法人日本損害保険協会 (現、一般社団法人日本損害保険協会)副会長 内閣官房副長官補 財務省国税審議会委員(現職) 東京海上日動火災保険(株) 監査役(現職) 一般財団法人日本不動産研究所 代表理事・会長(現職)
翁 百合	○	同氏は、長年にわたるシンクタンクにおける経済及び金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員等の政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえ社外取締役として選任しております。		<ul style="list-style-type: none"> (株)日本総合研究所理事長(現職) 日本郵船(株)取締役 (株)セブン銀行取締役 (株)プリチストン取締役(現職)

社外監査役の機能と役割

社外監査役は、取締役の職務執行を監査するとともに、これまでの豊富な経験を活かした様々な提言やアドバイスにより、監査役監査のさらなる充実につなげています。

社外監査役は、監査役会、取締役会、執行役員会に出席するとともに、定期的に社長とのミーティングを行っています。また、監査部、経理部、会計監査人などとのミーティングを設けて議論を交わす一方、常勤監査役からの監査関連情報などの提供を受け、監査業務に活かしています。

社外監査役の主な活動状況

(2018年6月22日現在)

氏名	独立役員	選任理由	諮問委員会	主な経歴
吉戒 修一	○	同氏は、法曹界においての豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識を、監査役監査の充実につなげていただけるものと判断し、社外監査役として選任しております。	ガバナンス・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 大阪高等裁判所長官 東京高等裁判所長官 弁護士(現職) (株)商工組合中央金庫監査役
八丁地 隆	○	同氏は、国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有しておりますことから、実践的な視点を交えながら、中立的・客観的な立場から、当社の社外監査役として職務を適切に遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上及び監査役監査の充実に貢献していただけるものと考えております。これらを考慮し、監査役会の同意、及び指名委員会の答申を踏まえて、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。	指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> (株)日立総合計画研究所 取締役社長 (株)日立製作所代表執行役 執行役員副社長 日東電工(株) 取締役(現職) コニカミノルタ(株) 取締役(現職)
米田 壯	○	同氏は、官界において要職を歴任した豊富な経験とその経験を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有しておりますことから、実践的な視点も交えながら、中立的・客観的な立場から、当社の社外監査役として職務を適切に遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上及び監査役監査の充実に貢献していただけるものと考えております。これらを考慮し、監査役会の同意、及び指名委員会の答申を踏まえて、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。	ガバナンス・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 警察庁長官 (株)日本取引所グループ 取締役(現職)

取締役及び監査役の報酬等

当社は取締役会の諮問機関として、社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会を設置しています。同委員会にて取締役及び執行役員の報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議し、取締役会に答申します。取締役

の報酬は、株主総会で授権された範囲内で取締役会の決議を経て決定します。

取締役及び監査役の報酬等の内容及び決定方針は以下の通りです。

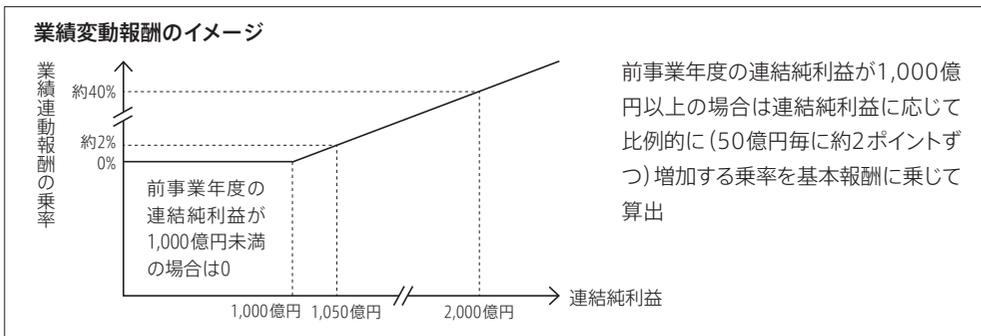
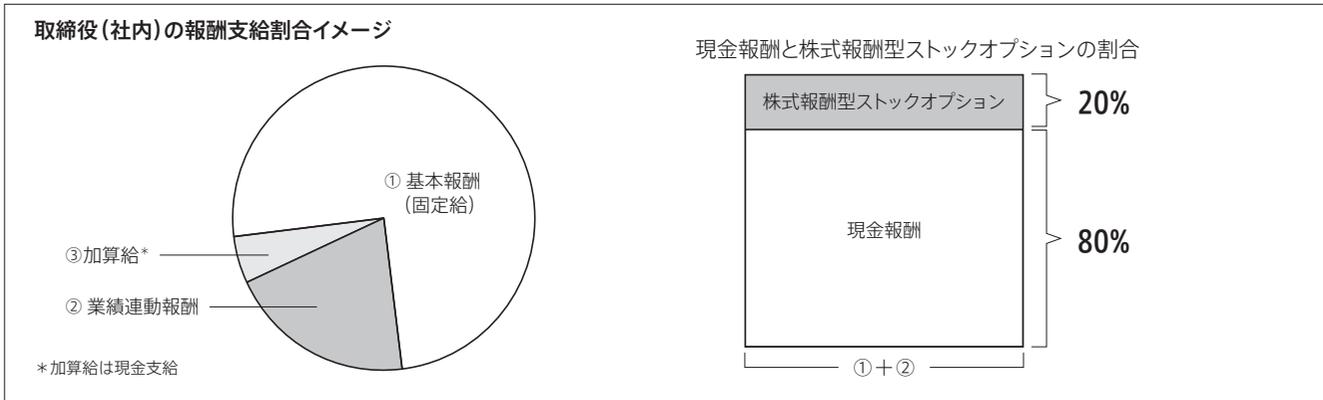
該当する役員 (2018年7月1日時点)		報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役 (10人)	取締役(社内) (6人)	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動報酬を導入しています。 株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、基本報酬と業績連動報酬の合計の20%相当額を現金報酬ではなく株式報酬型ストックオプションとして支給しています。 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年6月24日開催の第92回定時株主総会において、その報酬枠を年額1,100百万円(うち社外取締役分60百万円)以内として支給することを決議しており、株主総会で授権された範囲内で取締役会の決議を経て決定します。
	社外取締役(4人)	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行から独立した立場である社外取締役・監査役の報酬につきましては、固定額の基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。 	
監査役 (5人)	監査役(社内)(2人) 社外監査役(3人)		<ul style="list-style-type: none"> 2012年6月22日開催の第88回定時株主総会において、その報酬枠を月額12百万円以内として支給することを決議しており、報酬枠の範囲内で、監査役の協議により決定します。

取締役(社内)の報酬等

報酬等の種類	報酬等の内容	固定/変動	給付の形式
①基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の役位に応じた基本報酬を支給 	固定	
②業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> 前事業年度における連結業績に連動した報酬を支給 基本報酬に乗率を掛けたものが業績連動報酬 前事業年度の連結純利益が1,000億円未満の場合は0とし、1,000億円以上の場合は連結純利益に応じて比例的に(50億円毎に約2ポイントずつ)増加する乗率を基本報酬に乗じた金額 	変動(単年度)	80%相当額：現金報酬 20%相当額：株式報酬型 ストックオプション
③加算給	<ul style="list-style-type: none"> 取締役加算給 ※代表権を持つ取締役には、取締役加算給に加えて代表権加算給も支給 定量面・定性面の個人評価を反映 	固定	現金報酬
		変動(単年度)	

社外取締役の報酬等

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬については、基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。



監査役の報酬等

業務執行から独立した立場である監査役の報酬については、基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はありません。

2018年3月期における取締役及び監査役への報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額			支給人数
	現金報酬	株式報酬型 ストックオプション		
取締役(社外取締役を除く)	414百万円	98百万円	512百万円	6人
監査役(社外監査役を除く)	76百万円	—	76百万円	3人
社外役員	84百万円	—	84百万円	10人
合計	574百万円	98百万円	672百万円	19人

※1 金額は、百万円未満を四捨五入しています。
 ※2 株主総会決議による役員報酬限度額は、「取締役分年額1,100百万円以内(うち社外取締役分60百万円以内)」「(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議)及び「監査役分月額12百万円」(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議)並びに株式報酬型ストックオプション「取締役分年額220百万円以内」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議)です。
 ※3 当社は、2007年6月22日開催の第83回定時株主総会終結の時をもって退職慰労金制度を廃止し、退職慰労金を制度廃止に伴い打切り支給する旨決議しています。当社は、当該決議に基づき、当該打切り支給の対象となる取締役及び監査役に対し、取締役については、取締役又は執行役員を退任するいずれか遅い時、監査役については、監査役を退任する時に退職慰労金を支給することとしています。打切り支給対象の取締役及び監査役の中で、2018年3月期において役員が受けた退職慰労金はありません。

2018年3月期において報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の額

氏名	役員区分	報酬等の総額		
		現金報酬	株式報酬型 ストックオプション	
朝田 照男	取締役	83百万円	21百万円	104百万円
國分 文也	取締役	103百万円	25百万円	128百万円

取締役会の実効性評価

丸紅は、2018年3月期における取締役会の実効性評価を以下の通り実施しました。

I 評価の枠組み・手法

1. 対象者

全ての取締役(10人)及び監査役(5人)

※ 2017年12月時点の現任

2. 実施方法

アンケート(回答は匿名)

※ 実施にあたっては外部専門機関を活用

3. 評価項目

- (1) 取締役会の役割・責務
- (2) 取締役会と経営陣幹部の関係
- (3) 取締役会などの機関設計・構成
- (4) 取締役(会)の資質と知見
- (5) 取締役会における審議

(6) 株主との関係・対話

(7) 株主以外のステークホルダーへの対応

4. 評価プロセス

アンケートの各回答内容に基づいて、ガバナンス・報酬委員会にての、取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを踏まえ、取締役会において審議を実施しました。

II 評価結果の概要

ガバナンス・報酬委員会での評価・レビューを踏まえ、取締役会として審議を行い、全体として概ね実効性のある取締役会の運営がなされていることが確認されています。今回の評価・レビューを参考に、当社は取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

内部統制

内部統制の基本方針

丸紅は、社是及び経営理念に適った企業活動を通じて企業価値の増大を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を築くため、内部統制制度を整備しています。丸紅において、内部統制とは、業務の効率的な推進、ステークホルダーへの適正な財務報告、法令遵守、資産の保全、会社の業務の適正の確保などを目的とし、それらが達成されていることの合理的な保証を得るためのプロセスと定義しています。自らの内部統制をその構築・運用状況を踏まえて常に見直すことにより、社会・環境の変化に対応しています。

会社法及び会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針(内部統制の基本方針)を策定し、毎年構築・運用状況を確認しており、必要があれば改善を実施しています。また、金融商品取引法により提出が義務付けられた内部統制報告書については、実施基準で定められた評価などを実施し、2017年3月期に続き2018年3月期も「内部統制は有効に機能している」との結論になりました。

内部統制の基本方針(項目)

- ① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ⑤ 企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ⑥ 監査役職務を補助すべき使用人に関する事項並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項
- ⑦ 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制
- ⑧ その他監査役による監査が実効的に行われることを確保するための体制

内部統制に関する基本方針の内容は、当社ホームページで公開しています。

 https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/internal_control/

コンプライアンス

丸紅は、グローバルに事業を展開するにあたり、法令の遵守だけでなく、いち企業市民として高い倫理観を持ち、全てのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすことが真のコンプライアンスだと考えています。その実現に向け、社長直轄のコンプライアンス委員会のもと、体制強化と定期的な改善を進めています。更に、コンプライアンス専任の部署であるコンプライアンス統括部を設け、当社グループにおける重大な不正行為の防止に重点を置いたコンプライアンス体制の構築及びコンプライアンス意識の浸透を進めています。今後も、グループ会社も含めたグローバルコンプライアンス体制の更なる強化を図っていきます。

「コンプライアンス・マニュアル」の遵守

丸紅グループの社是に挙げられている「正」とは、公正にして明朗なることを意味しています。「正義と利益のどちらかを取らねばならない状況に遭遇したら、迷わず正義を貫け」という道標をもとに、丸紅グループの全員が日常の業務を遂行する過程で遵守すべき行動基準を定めたコンプライアンス・マニュアルを発行しています。

丸紅では、全役員・社員及び丸紅グループ会社（国内）の各社長から、毎年マニュアルを遵守する旨の宣誓を取得しています。2017年6月、マニュアルは第14版となり、英語にも翻訳され、当社ホームページでも公開しています。

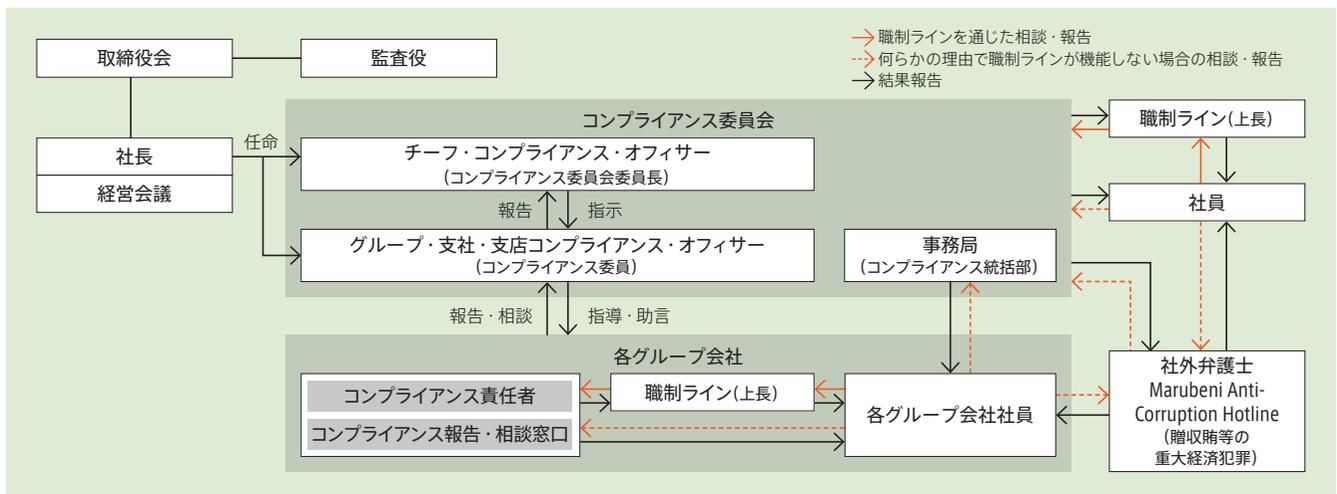
コンプライアンス教育・研修

丸紅グループでは、コンプライアンス・マニュアルに基づく教育・研修を組織的に実施しています。具体的には、コンプライアンス全般・反贈収賄・カルテル防止に関する研修をe-ラーニングや集合研修を通して実施するほか、コンプライアンス委員長やコンプライアンス統括部員が研修・啓発のためにグループ会社や海外拠点を訪問するなど、コンプライアンスを実践していくうえで必要な知識と意識の向上に努めています。また、海外拠点では、本社のコンプライアンス体制に則して、各国の法令や商慣習などに応じたコンプライアンス体制を構築するとともに、毎年コンプライアンス行動計画の策定やレビューを実施しています。

公正取引委員会の立入検査について

2017年12月、公正取引委員会より、東京都が発注する個人防護具等の入札に関して、当社に独占禁止法に違反する行為があった旨の発表がありました。2018年1月には、子会社の丸紅メイトが、東日本旅客鉄道株式会社及び西日本旅客鉄道株式会社の制服に係る取引に関して、独占禁止法に違反する行為があったとして、同委員会より排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。また、2018年2月には、東日本電信電話株式会社が発注する作業服の入札に関して、2018年7月には、全日本空輸株式会社が発注する制服に係る取引に関して、丸紅メイトに独占禁止法に違反する行為があった旨の発表が同委員会よりありました。当社グループは従来より法令遵守に努めて参りましたが、上記に関してなされた同委員会による一連の立入検査等を受けた事実を重く受け止め、社外の法律事務所の協力を得て社内調査を実施するとともに、社内規程の見直しや、独占禁止法を含むコンプライアンスに関する従業員の再教育を実施する等、更なるコンプライアンスの強化及び再発防止の徹底に取り組んでおります。

コンプライアンス体制組織図



Marubeni Dialogue



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

矢部 延弘

FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT

— 持続的経営を目指して

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

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

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

サステナビリティ推進委員会の構成 (2018年7月1日現在)

委員長：

矢部 延弘

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

副委員長：

宮田 裕久

代表取締役 常務執行役員
CDIO、CSO、投融资委員会副委員長

委員：

島崎 豊

執行役員 秘書部長、広報部長

古谷 孝之

執行役員 経営企画部長、
デジタル・イノベーション部長

小倉 泰彦

財務部長

鹿島 浩二

人事部長

稲富 治郎

ライフスタイル本部副本部長

アドバイザー：

翁 百合

社外取締役

吉戒 修一

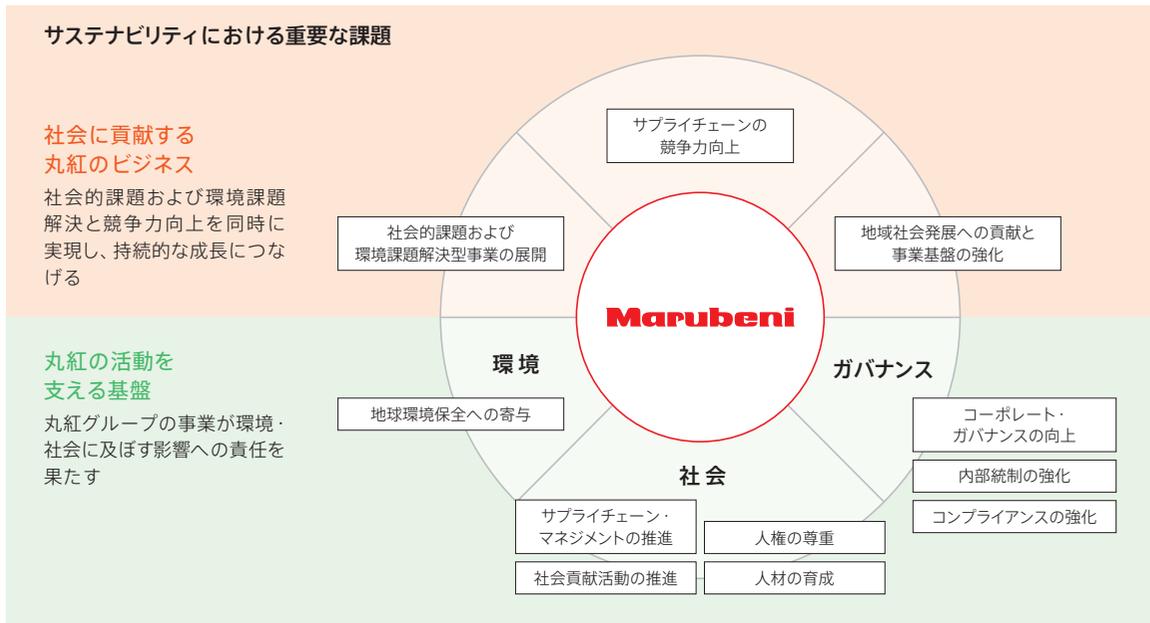
社外監査役

八丁地 隆

社外監査役

部視点から常に確認することを目的に、社外取締役、社外監査役計3名をアドバイザーとして招聘するとともに、価値創造の現場である営業部門の視点を横断的に取り入れるため、ビジネスの前線に立つ営業本部からも委員を募っています。現在、サステナビリティ推進委員会では、重要性の高い課題(以下、「重要な課題」)の見直し、ESG観点からの気候変動対策など経営戦略の立案、サプライチェーンや人材に対する取り組みなどを進めています。石炭火力を含む個別の取り組み方針の策定も検討しています。

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



66 丸紅の数字に表れない企業価値を解明する⁹⁹

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



社外取締役
サステナビリティ推進委員会アドバイザー

翁 百合

VOICE

Sustainability

サステナビリティへの取り組み

人材の育成・活躍推進

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

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

社員の目指すべき人材像

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

プロフェッショナルリティ

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

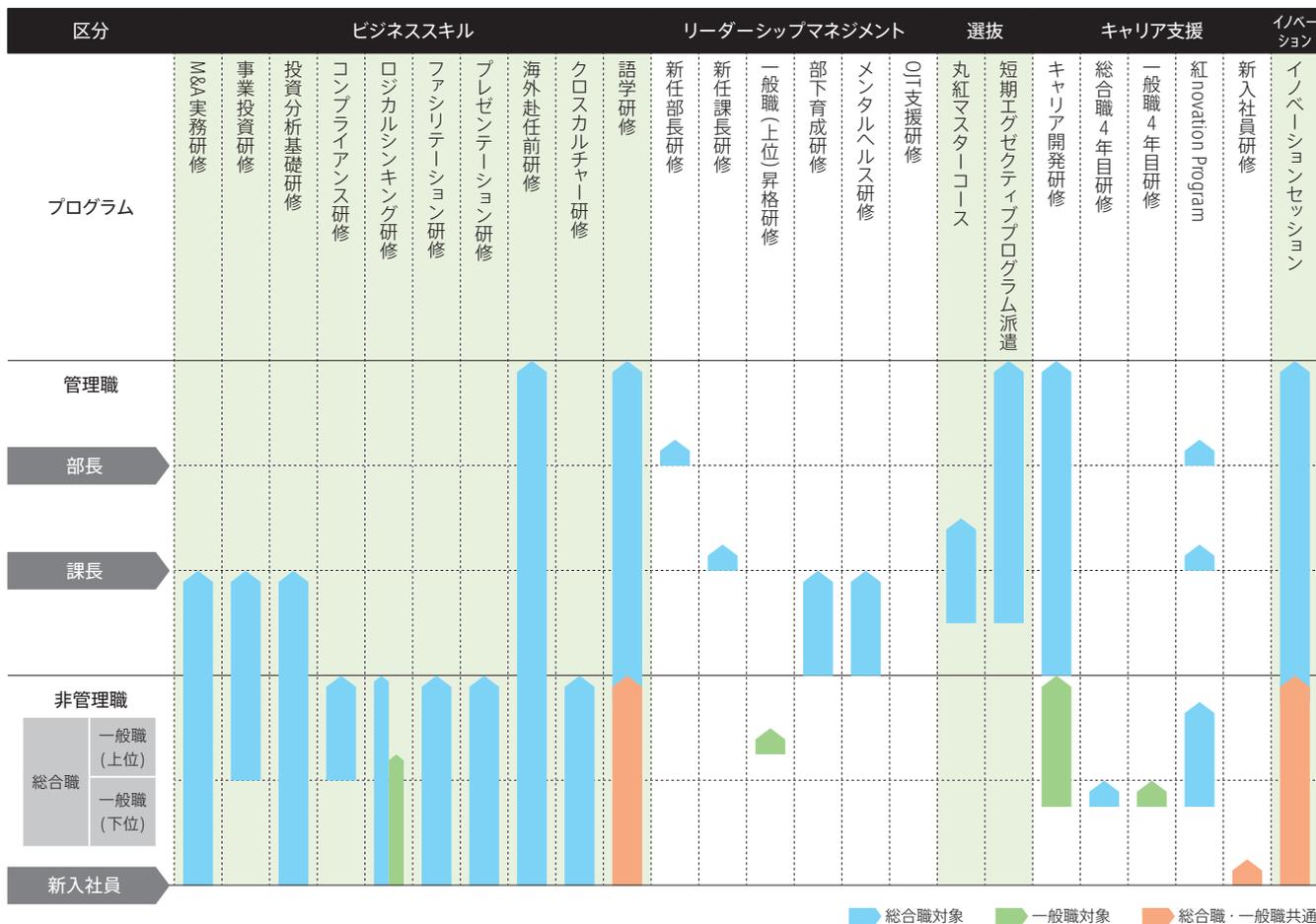
変革力

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

コミットメント

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

Marubeni Global Academy



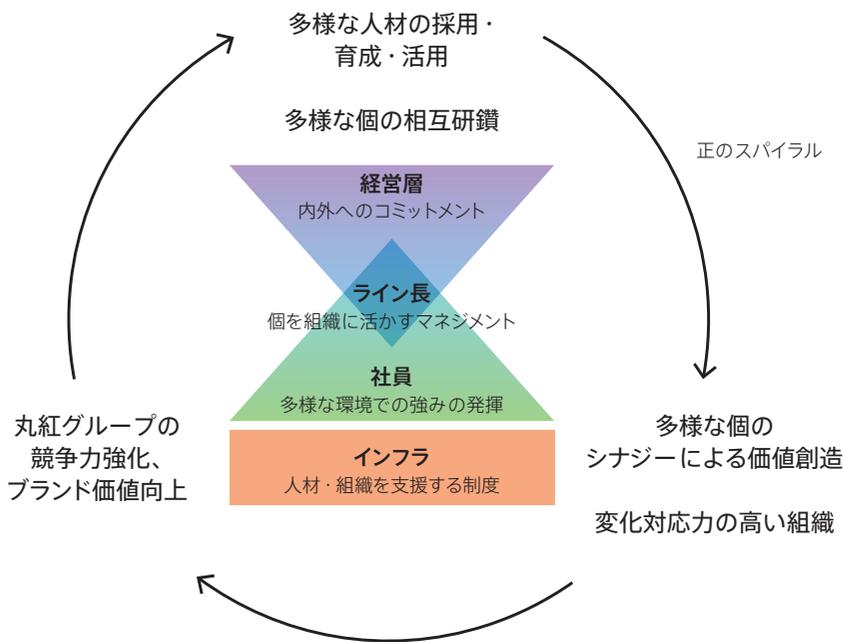
中期経営計画GC2018におけるグループ人材戦略

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

人材育成

グローバルで勝ち抜く強い「個」の育成に向け、On the Job Trainingを中心に、その支援機能としてのOff the Job Trainingとの両輪で人材育成を強化しています。On the Job Trainingでは、プロフェッショナルティの開発に資する若手層の海外早期派遣の推奨や現場経験の促進などのアサインメント施策を実施しています。Off the Job Trainingでは、2017年3月期より全社研修体系を見直し、GC2018にて策定した丸紅グループ人材戦略を実現する支援機能として「Marubeni Global Academy (MGA)」を整備・強化しています。今後、MGAで実施しているプログラムをグローバル・グループレベルに展開していくことで、丸紅グループ全体の人材レベル強化を図ります。

目指す姿:多様な「個」が活躍する強い丸紅グループ



経営層の役割

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

ライン長の役割

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

社員の役割

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

インフラ

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

ダイバーシティ・マネジメントの推進

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

女性総合職の更なる活躍推進

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

女性活躍推進に関する行動計画

第1期：2016年4月1日～2021年3月31日

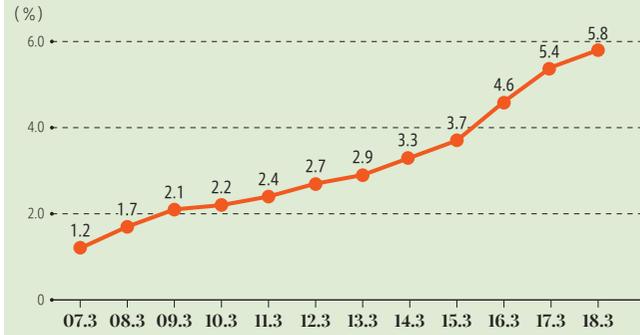
目標

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

総合職に占める女性比率



管理職に占める女性比率



Marubeni International Women's Day開催

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



Marubeni International Women's Day

働きがいのある職場づくり

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

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

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

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



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

健康経営の推進

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

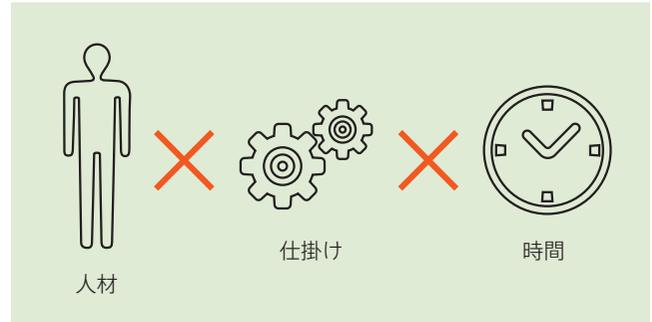
* EAP (Employee Assistance Program)：生産性向上のため、専門カウンセラーが精神疾患に関する健康相談のみならず、職場・家庭の悩み事など幅広く相談に乗ることによって、総合的に社員の心のケアを行うプログラム。

既存の枠組みを超える働き方

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

「人材」×「仕掛け」×「時間」

— 丸紅グループの未来へ向けた新しい制度



例えば、「人材」では世界中の丸紅グループの社員の中から、グローバルで多様なキャリアと個性をもつ人材を集め、徹底した思考と議論から、実際にイノベーションを創り出すことを目的とした「丸紅アカデミア」を開講、「仕掛け」ではビジネスアイデア等を投稿できる窓口「アイデアボックス」を設置、「時間」では社員個人的意思によって就業時間の最大15%を目安として、丸紅グループの価値向上につながる可能性のある事業の創出に向けた活動に充てられる制度「15%ルール」などの取り組みを開始しました。

人権の尊重

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

「コンプライアンス・マニュアル」人権の尊重、差別・ハラスメント等の禁止

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

また、当社「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」においても、「人権を尊重し、差別・各種ハラスメント・虐待などの非人道的な扱いをしない」「児童労働、強制労働、不当な長時間労働を行わない」として人権侵害行為を禁止しています。ここで定めているサプライチェーンには、自社のみならず、グループ会社、仕入先、サービス提供会社、契約業者、製造委託先、ジョイントベンチャー、業務委託先、顧客などが含まれます。

サプライチェーンにおける人権リスク

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

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

サプライチェーン・マネジメント

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

サプライチェーンにおけるCSR基本方針

- 1 丸紅は、自らがCSRへの取り組みを強化するとともに、そのサプライチェーンにおけるCSRへの取り組み強化をサポートし、地球環境に配慮した健全で持続可能な社会の構築を目指していきます。
- 2 丸紅は、次項の「サプライチェーンにおけるCSRガイドライン」を定め、取引先に対して、その遵守に対する理解と協力を求め、取引先とともにより実効性の高いCSRを推進していきます。

3 サプライチェーンにおけるCSRガイドライン

- (1) 法令遵守
 - 当該国および取引に係る諸国の関連法令を遵守する。
- (2) 人権尊重
 - 人権を尊重し、差別・各種ハラスメント・虐待などの非人道的な扱いをしない。
 - 児童労働、強制労働、不当な賃金の減額、不当な長時間労働を行わない。
 - 労使間協議の実現手段としての従業員の団結権および団体交渉権を尊重する。
- (3) 環境保全
 - 自然環境を保護する。
 - 環境への負荷を低減し、汚染を防止する。
- (4) 公正取引
 - 公正な取引を行い、自由な競争を阻害しない。
 - 贈賄や違法な献金を行わず、腐敗を防止する。
- (5) 安全衛生
 - 職場の安全・衛生を確保し、労働環境を保全する。
- (6) 品質管理
 - 商品やサービスの品質・安全性を確保する。
- (7) 情報開示
 - 上記を含め、会社情報を適宜適切に開示する。

サプライチェーンにおけるCSR現地訪問調査の実施

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

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

現地訪問調査

—2018年3月訪問 カンボジア セーター製造工場

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

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

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



エントランス

工場内の作業環境

取り扱い商材並びに実施事業に対するESGリスク調査・分析の実施

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

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

ESGリスク調査・分析のプロセス

1. ESGリスク評価の準備

自社の全商材・事業の洗い出し・整理

2. ESGリスク1次評価・分析の実施

手順① 全商材・事業のESGリスク評価の実施

⇒高リスク商材・事業の特定

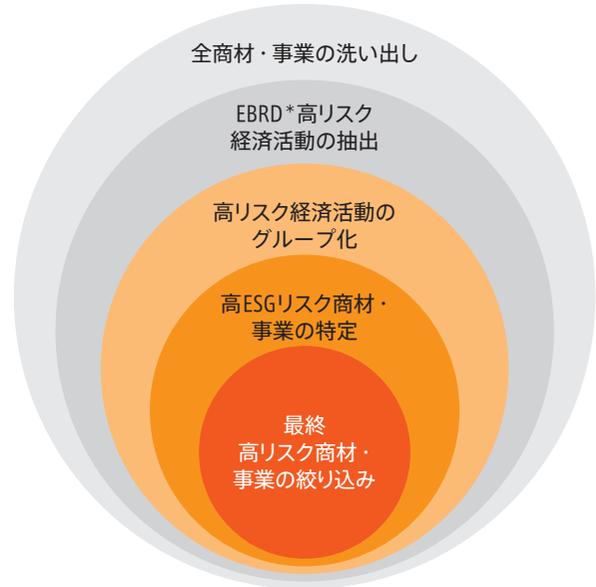
手順② 高リスク商材・事業のESG課題別リスク評価の実施

⇒最終高リスク商材・事業の絞り込み

3. ESGリスク2次評価・分析の実施

手順① 最終高リスク商材・事業のリスクプロファイルの作成

手順② 当社の調達国及び事業国における一般的な国別ESG
リスク評価の実施



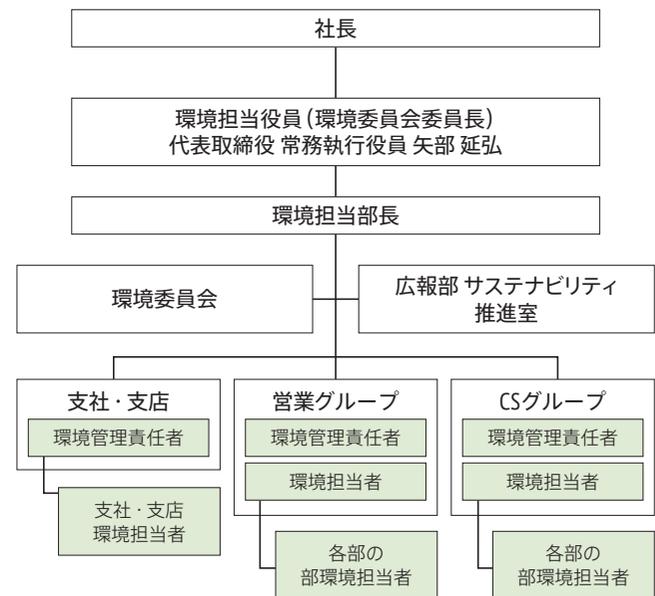
* EBRD : European Bank for Reconstruction and Developmentの略。欧州復興開発銀行。

環境マネジメントシステム

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

環境マネジメントシステム

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



投融資・開発プロジェクトに関する環境評価

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

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

2018年3月期 要因別案件環境評価件数

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

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

ISO14001の認証を取得していないグループ会社への訪問調査

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

環境データ収集・公表範囲の拡大

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

一定以上の範囲に対する第三者からの保証を取得することを目指しています。

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

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

社会貢献、コミュニティへの参画

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

丸紅基金

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

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

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

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

海外奨学基金

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

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

や文房具などの物品も供与するなど、地域の要請に応じた支援を行っています。

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

外部評価

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

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World

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

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

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

FTSE4Good Index Series

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

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

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

CDP

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

「RobecoSAM Silver Class 2018」に選定

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

役員一覧

2018年6月22日現在

取締役



取締役会長
朝田 照男



代表取締役社長
國分 文也



代表取締役 副社長執行役員、CAO、CIO、
監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、
新社屋プロジェクト室担当役員補佐、
コンプライアンス委員会委員長、
内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長
松村 之彦



社外取締役
北畑 隆生



社外取締役
高橋 恭平



社外取締役
福田 進

監査役



監査役
葛目 薫



監査役
郡司 和朗



社外監査役
吉戒 修一

専務執行役員

アセアン・南西アジア統括、
アセアン支配人、丸紅アセアン会社社長
岩佐 薫

エネルギー・金属グループCEO
高原 一郎

食料グループCEO、東アジア総代表、
投融資委員会副委員長
寺川 彰

常務執行役員

生活産業グループCEO
南 晃

米州統括、北中米支配人、
丸紅米国会社社長・CEO
河村 肇

輸送機グループCEO
氏家 俊明

欧州CIS統括、欧州支配人、
丸紅欧州会社社長
石附 武積

食品本部長
山崎 康司

エネルギー本部長
相良 明彦

素材グループCEO
小林 武雄

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



代表取締役 副社長執行役員、
電力・プラントグループCEO
柿木 真澄



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



代表取締役 常務執行役員、CDIO、CSO、
投融资委員会副委員長
宮田 裕久



社外取締役
翁 百合



社外監査役
八丁地 隆



社外監査役
米田 壮

執行役員

金属資源本部長
小林 伸一

アセアン・南西アジア統括補佐、
丸紅泰国会社社長、バンコック支店長
酒井 宗二

大阪支社長
富田 稔

アグリインプット事業本部副本部長
二井 英一

中東統括
佐藤 誠

電力本部長
横田 善明

情報・物流・ヘルスケア本部長
株本 幸二

中部支社長
古賀 久三治

化学品本部長
堀江 順

穀物本部長
熊田 秀伸

ライフスタイル本部長
大平 裕一

建機・産機本部長
板井 二郎

プラント本部長
岡田 英嗣

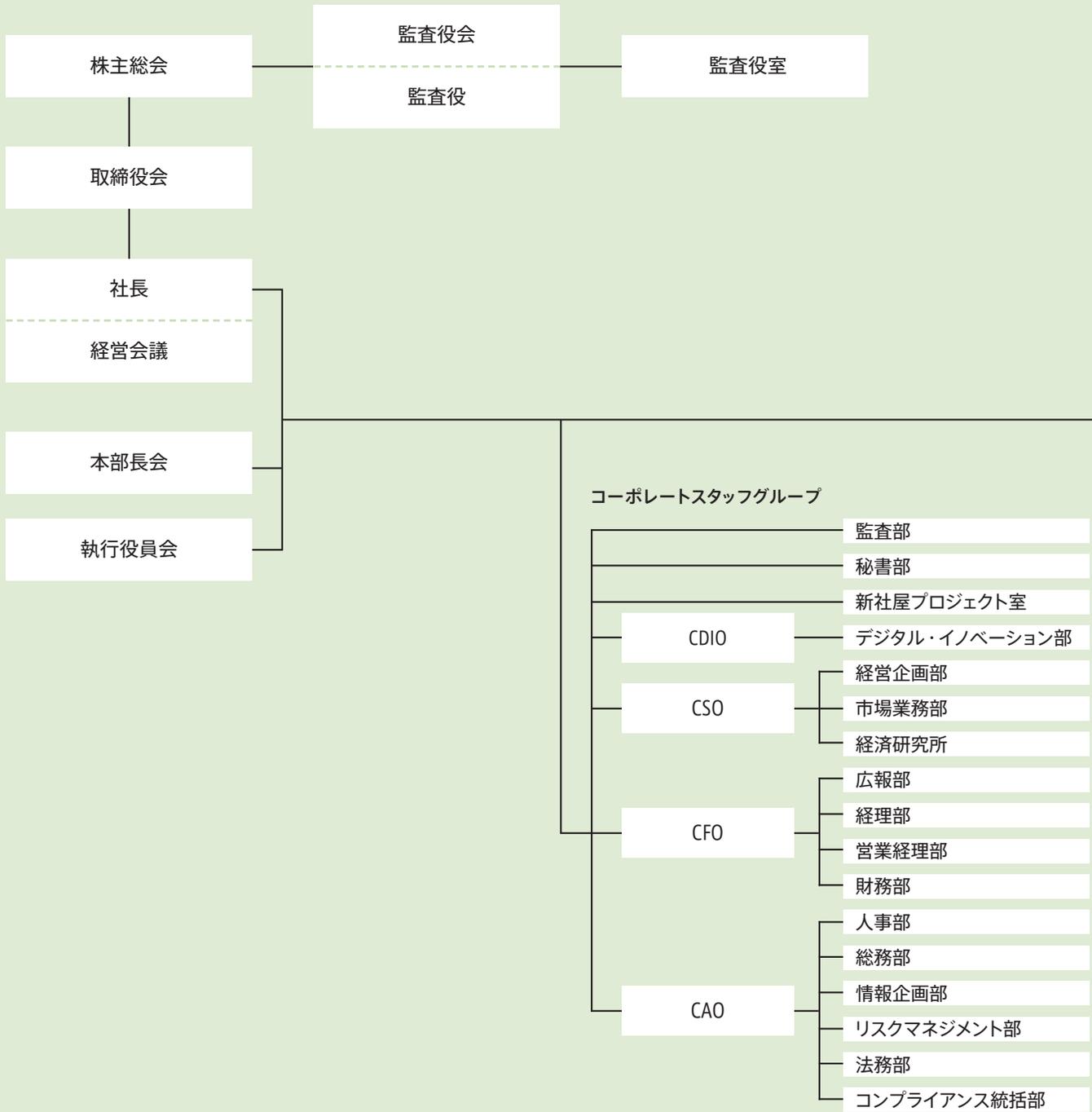
秘書部長、広報部長
島崎 豊

保険・金融・不動産本部長
及川 健一郎

中国総代表、丸紅中国会社社長
平澤 順

経営企画部長、
デジタル・イノベーション部長
古谷 孝之

航空・船舶本部長
武智 康祐



CDIO : Chief Digital Innovation Officer
 CSO : Chief Strategy Officer
 CFO : Chief Financial Officer
 CAO : Chief Administrative Officer

* 2018年4月1日付の組織再編に伴い、「生活産業グループ」を分割し、「食料グループ」「生活産業グループ」としています。その他詳細は2018年1月24日付リリースをご参照ください。

ビジネスモデル別経営指針

営業グループ		ビジネスモデル別経営指針			
		セールス & マーケティング 事業 Distribution Businesses D	ファイナンス 事業 Finance Businesses F	安定収益型 事業 Stable Earnings-Type Businesses S	資源投資 Natural Resource Investments N
食料グループ	穀物本部	D			
	食品本部	D			
生活産業グループ	ライフスタイル本部	D			
	情報・物流・ヘルスケア本部	D			
	保険・金融・不動産本部	D			
素材グループ	アグリインプット事業本部	D			
	化学品本部	D			
	紙パルプ本部	D			
エネルギー・金属グループ	エネルギー本部	D			N
	鉄鋼製品事業本部	D			
	金属資源本部	D			N
電力・プラントグループ	電力本部	D	F	S	
	プラント本部	D	F	S	
輸送機グループ	航空・船舶本部	D	F	S	
	自動車・リース事業本部	D	F		
	建機・産機本部	D	F		
国内事業所					
海外事業所					

営業グループ At a Glance

2018年3月期

連結純利益

(億円)

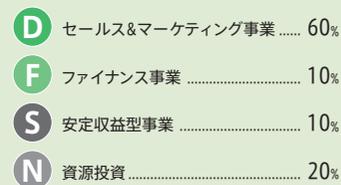
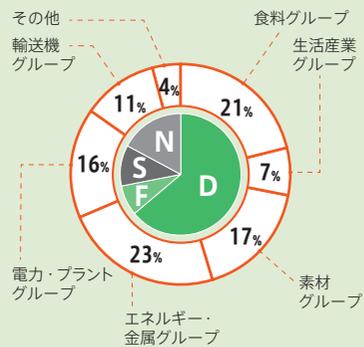


グループ収益構造

(億円)

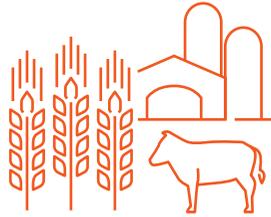


グループ別/ビジネスモデル別 資産ポートフォリオ



本部

Food Group — 食料グループ



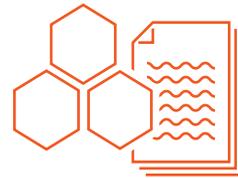
- 穀物本部
- 食品本部

Consumer Products Group — 生活産業グループ



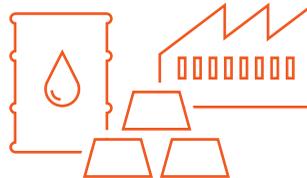
- ライフスタイル本部
- 情報・物流・ヘルスケア本部
- 保険・金融・不動産本部

Chemical & Forest Products Group — 素材グループ



- アグリインプット事業本部
- 化学品本部
- 紙パルプ本部

Energy & Metals Group — エネルギー・金属グループ



- エネルギー本部
- 鉄鋼製品事業本部
- 金属資源本部

Power Business & Plant Group — 電力・プラントグループ



- 電力本部
- プラント本部

Transportation & Industrial Machinery Group — 輸送機グループ



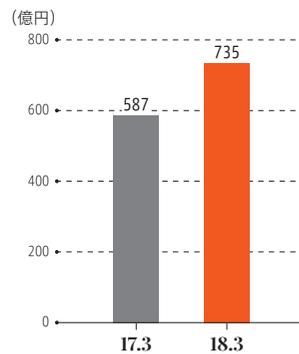
- 航空・船舶本部
- 自動車・リース事業本部
- 建機・産機本部

(注) 2018年4月1日再編新組織ベース

ビジネスモデル別資産内訳

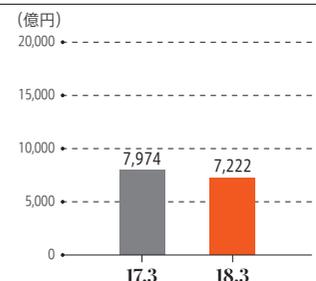
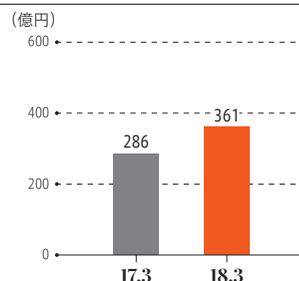
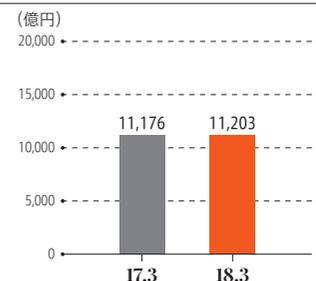
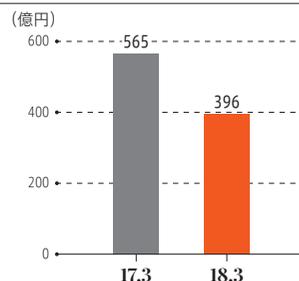
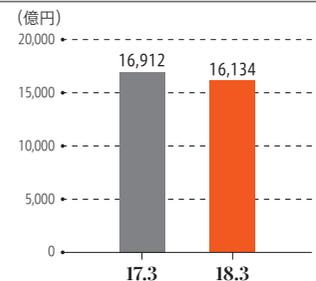
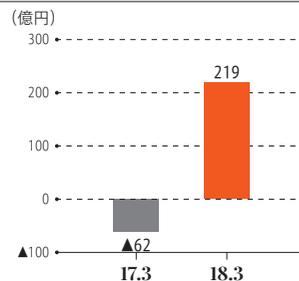
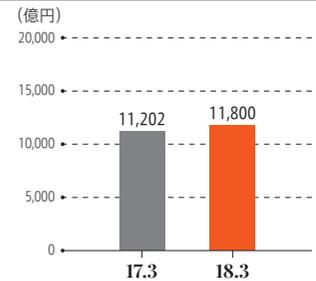
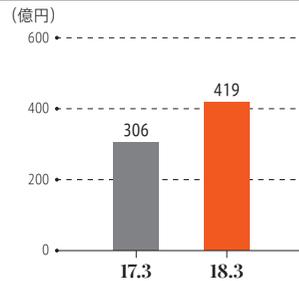
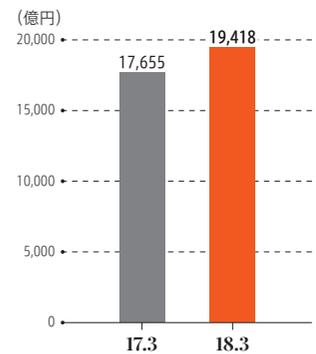


連結純利益の推移*



(注) 分割前の旧生活産業グループの計数を表示しています。

総資産の推移*



* 2018年3月期の5グループにおける計数を表示しています。

FOOD GROUP

食料グループ



Rangers Valley (オーストラリア)

「食」に関連する幅広い事業分野においてグローバルにビジネスを展開し、安全・安心な食料の安定供給を通じて、世界中の人々の暮らしを支え、社会の発展に貢献しています。

PRESENT STATE ANALYSIS

≫ 強み

- 穀物集荷から販売までをつなぐグローバルネットワークを駆使した、世界各国への安定した穀物供給力
- コーヒー生豆の対日輸入シェア約30%
- 世界40カ国以上に販売するブラジルのインスタントコーヒー製造事業
- 米国・豪州の2大牛肉生産国に、高品質な牛肉の供給拠点を保有



≫ 機会

- 穀物の外国間取引の主要販売先であるアジア・日本の安定需要
- 人口が増加し所得も拡大している中国・アジアなどの新興国、アフリカなどの途上国における食品需要の拡大
- 中国・アジア・中近東などにおける所得水準の上昇による、高品質な商品（コーヒー・牛肉など）に対するニーズの拡大

≫ リスク

- 天候不順による穀物の作柄変動と、それに伴う集荷・輸出拠点の取扱数量変動 ↗
- 外国間取引の販売先各国における政治・経済情勢の変化によるカントリーリスク ↗
- 鳥インフルエンザや口蹄疫などの家畜伝染病の発生リスク ↗
- 天候不順による農産物の不作などの天災リスク ↗
- 天然魚の来遊状況による漁獲量の変動リスク ↗

矢印は各リスクに対する認識を前年対比で示しています。

GROUP CEO MESSAGE



“多様化する消費者ニーズに応えるため、世界に有する事業拠点・販売ネットワークを最大限に活用し、価値ある食品の調達・生産・販売を強化し、事業価値の更なる向上を目指します”

食料グループCEO
寺川 彰

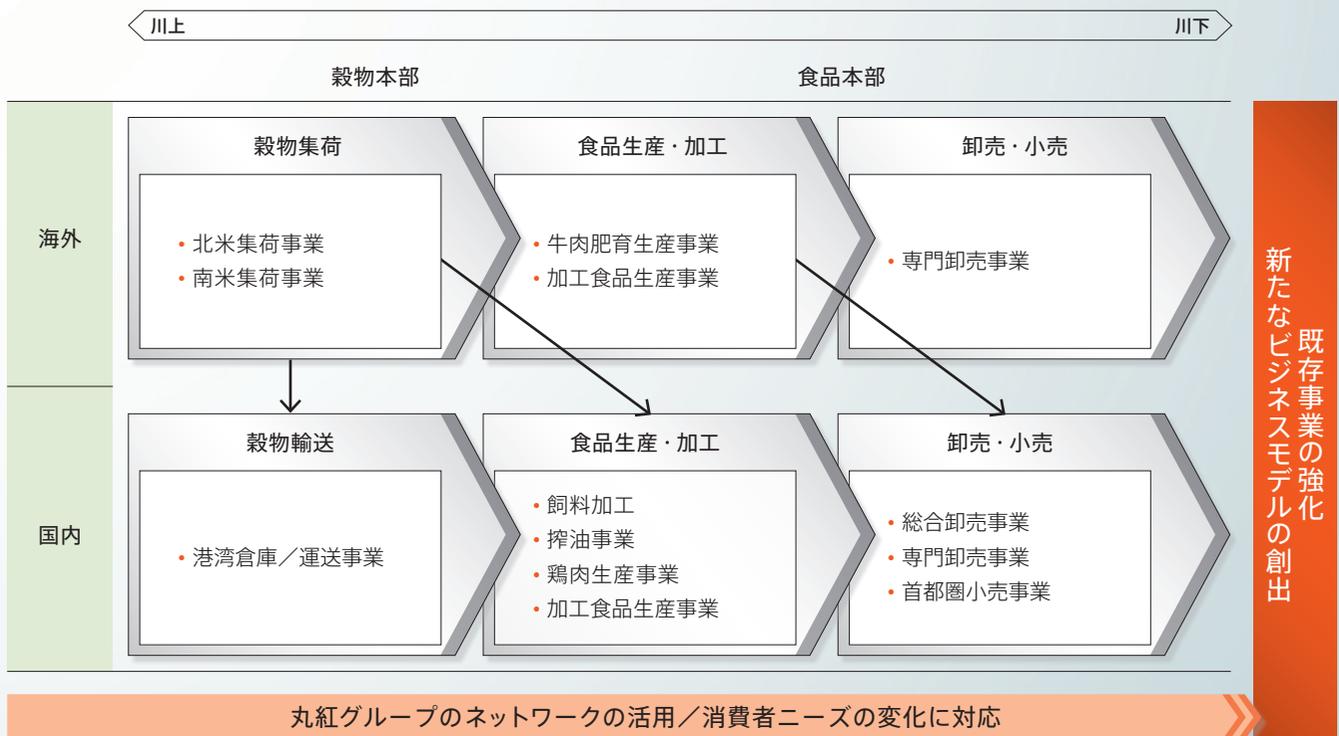
食料グループでは、穀物集荷・トレードオペレーションの効率化と、付加価値のある食品生産・加工事業の展開により、穀物事業・食品事業を拡大し、持続的な成長を実現していきます。

穀物分野では、米州穀物生産地に保有する集荷・保管・配送能力を機能的に活用し、特にアジアや日本といった当社が強固な販売基盤を持つ需要地への販売を拡大することで、収益力を

強化しています。食品分野では、国内外のトレード拡大・既存事業の強化に加え、世界各国で高品質な食品の供給拠点を確保することで、業容の拡大を進めています。

当グループは、消費者ニーズの細分化・情報技術の革新など日々変化する事業環境に対応し、新たなビジネスモデルを創出するために、多様性のある人材の育成と、開かれた組織風土の醸成に引き続き注力していきます。

BUSINESS OVERVIEW — ビジネスの概要



Q & A

穀物事業のビジネスモデルにおける強みとは？
 「安定供給＋収益力」のさらなる向上



穀物本部長
熊田 秀伸

総 合商社トップの穀物取扱量を誇る穀物本部は、主に北米・南米から調達する穀物と飼料原料を世界市場の需要に応じて、柔軟かつ安定的に供給できる体制を築き上げてきました。その強みは、ガビロン社（米国）の優良農家ネットワークによる高い調達力などに裏付けられた特殊な品質条件への対応や、受け渡し時期の細やかな調整などにより消費地の多様なニーズに対応できる点にあります。単なるコモディティ取引にとどまらない、総合力こそが当本部ならではのビジネスモデルの基盤であり、現在の高収益性を実現しています。

今後は収益力の更なる向上を目指し、コスト構造の見直しを図っており、施策の一つが北米・南米・アジアに分散する5つの事業会社の統合です。管理部門をはじめオペレーションが重複する部分を集約することで、食料グループ一体での事業展開が可能となり、強いシナジーの創出が期待できます。

丸紅の穀物トレードマップ



丸紅の穀物トレードは米国、ブラジルを柱とする生産地での集荷から輸出、そして日本やアジア諸国といった需要国への販売を一貫して行える体制を構築しています。更に、新興市場として中東・北アフリカ地域への販売も拡大しています。海上輸送の最適化を図り、

生産地と需要地の情報をグローバルに共有し、取引拡大に注力していきます。またガビロン社を活用し、成長を続ける北米内需の取り込みも強化します。

更なる成長に向けた今後の戦略は？

トレードからマーケティングへシフト

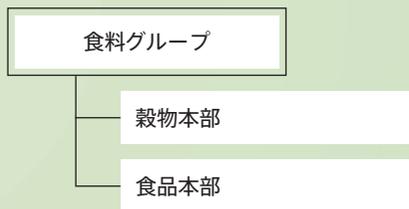


食品本部長
山崎 康司

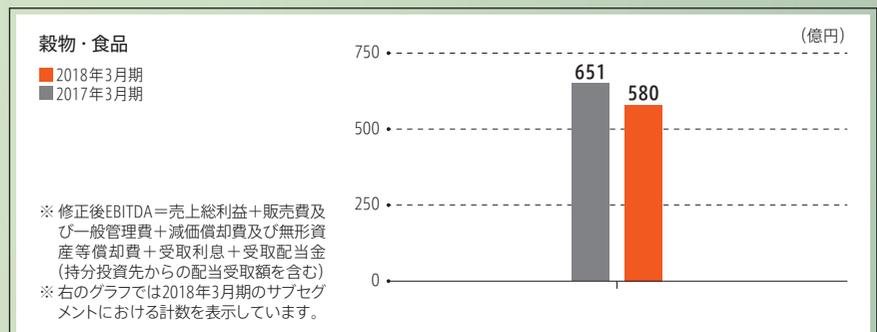
食品本部では、主に国内市場をターゲットとした戦略を進めてきましたが、将来の成長に向けて、どの地域・どの分野に新たな市場を求めべきかについて、ここ数年、本部内で議論を重ねてきました。日本市場の重要性は今後も変わりませんが、“コモディティからスペシャリティへ”“国内から海外市場へ”、そして“トレードからマーケティングへ”とパラダイムシフトを起こすことに取り組み「スペシャリティ商品を主体的にマーケティングする事業本部」を目指したいと考えています。

この方針のもと、当本部は「既存事業との連動性(シナジー)」「商品・地域セグメントでの上位シェア獲得見込」「一定の規模」を念頭において事業活動を進めていきます。また海外市場としては、今後人口増加が見込まれ食品需要が拡大する米国、アセアン、中国を重点市場として内需獲得を目指すとともに、アフリカ、南米などの成長性にも着目して事業案件の開発に注力しています。

グループ組織図



サブセグメント別修正後EBITDA



主要連結子会社及び関連会社(概要と損益)

(単位: 億円)

ビジネスモデル	会社名	持分率	2017年3月期 帰属損益	2018年3月期 帰属損益	事業内容
D	Gavilon Agriculture Investment (食料帰属分)	100.0%	75	185	Gavilonグループ(穀物・肥料等の集荷・販売業)の統括会社
D	Creekstone Holding	100.0%	—	29*1	牛肉の処理加工及び販売
D	Columbia Grain International	100.0%	31	68	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売
D	日清丸紅飼料	60.0%	12	16	飼料の製造・販売
D	山星屋	75.6%	18	15	量販店、CVS等への菓子等卸売業
D	ウェルファムフーズ	100.0%	36	48	食肉等の生産・加工・販売
D	パシフィックグレースセンター	78.4%	6	7	倉庫業及び港湾運送業
D	丸紅食料	100.0%	11	3	食品の輸出入、販売
D	ベニレイ	98.8%	10	4	水産物の販売、倉庫業
D	イオンマーケットインベストメント*2	28.2%			首都圏でスーパーマーケット事業を展開するユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスの持株会社
D	日清オイリオグループ*3	15.2%			製油事業等
D	東武ストア*3	33.5%			食料品主体のスーパーマーケット

*1 2018年3月期第2四半期より連結損益の取込を開始。

*2 ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス社発行済株式の51%を保有。同社は上場会社であるため、数値の公表は控えさせていただきます。

*3 上場会社であるため、数値の公表を控えさせていただきます。

D セールス&マーケティング事業

CONSUMER PRODUCTS GROUP

生活産業グループ



米国アウトドアブランド「メルレル」直営店(日本)

衣料・住居・通信インフラなど人々の生活に関連する幅広い分野において、デジタル技術・ITと既存事業の強み・機能を最適な形で融合させ、人々の暮らしを支えるモノおよびサービスを提供しています。

PRESENT STATE ANALYSIS

≫ 強み

- 消費者のライフスタイルの多様化や変容するニーズを的確に捉える知見と、高度な生産・調達・販売力
- 消費者の様々なニーズに応えるプラットフォームを保有し、各種サービスを提供(マンション向けのインターネットサービスや管理サービス、全国に広がる携帯情報端末の販売店舗網など)



≫ 機会

- デジタル技術/ITの進展に伴う生活環境の変化に対応した、新たなソリューションの提供機会の拡大
- シェアリングエコノミーの浸透、女性の社会進出の進展など、ライフスタイルの変化に伴う新しいニーズの発生
- アジアを中心とした新興国の生活水準向上に伴う新たな購買層の拡大

≫ リスク

- 少子高齢化に伴う国内ニーズの減少 ➡
- 近い将来に予定される消費税増税に起因した国内消費ニーズの抑制 ➡
- 先進国の金融緩和政策の変更に伴う世界経済への下押し圧力 ➡

GROUP CEO MESSAGE



“広範囲にわたる生活関連の商品・サービス(携帯情報端末販売店舗網、衣料・靴等の雑貨、物流網など)に、日々進化するデジタル技術/ITを有機的に結合させることで、消費者ニーズに合致した高付加価値の商品・サービスを提供していきます”

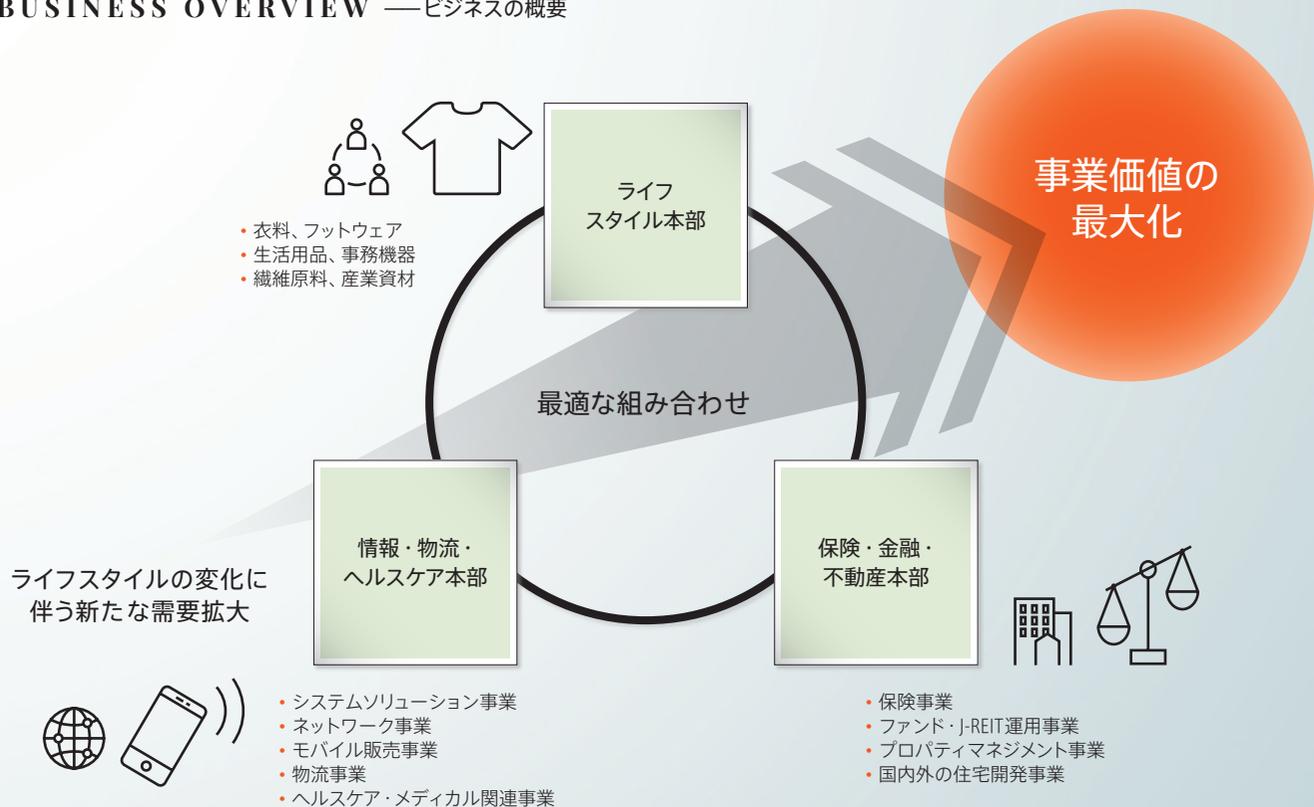
生活産業グループCEO
南 晃

生活産業グループでは、人々の生活に密接に関連した様々な商品・サービスを提供する組織として、これまでも、時代の変遷や市場のトレンドに伴う消費者ニーズの変化に応える商品・ソリューションの提供を行ってきました。今日では、シェアリングエコノミーやワークライフバランスなどの新しいライフスタイルの浸透を背景に、デジタル技術/ITの目覚ましい発展を触媒として、日々新しい商品・サー

ビスの創造と提供が行われる時代となっています。

当グループは、消費者の生活環境の変化を勝機と捉え、これまでに各専門部隊が積み上げてきた商品・サービスの知見を融合しながら、デジタル技術/ITを有機的に結合させることで、多様化する消費者ニーズへの対応や新たな需要の創出に積極的に取り組んでいます。

BUSINESS OVERVIEW — ビジネスの概要



Q & A

多様化した市場における差別化戦略とは？

丸紅ならではの消費者視点で
B to Cモデルを構築



ライフスタイル本部長
大平 裕一

これからの成長機会は、グローバルで増加する中間層の消費拡大と消費嗜好の多様化にあります。今後は、その需要を支えるSPA企業やeコ

マース企業にとって、商品調達などで必要不可欠なパートナー、およびインテグレーターとしての活動に注力していきます。2017年に出資したサイド社（トルコ）との協業においても、同社の持つ企画提案機能と短納期生産のノウハウを成長著しいアジア市場で展開し、SPA向けOEM*1／ODM*2の機能向上、プロダクトミックス、および価格競争力の強化を図っています。更に、私たちが消費者へダイレクトに商品・サービスを提供する、丸紅独自のビジネスモデルを構築していく考えです。

*1 OEM：Original Equipment Manufacturerの略。発注元企業の名義やブランド名で販売される製品を製造すること。
*2 ODM：Original Design Manufacturerの略。発注元企業の名義やブランド名で販売される製品の開発・設計から生産までを一貫して受託すること。

産業構造が変わりつつある中の成長戦略とは？

新たな価値創造を積極的に推進



情報・物流・ヘルスケア本部長
株本 幸二

デジタル技術により産業構造や社会構造が変革していく流れをビジネスチャンスとして捉えて、新たな価値創造を積極的に推進していきます。

生活者の様々なニーズに応える総合力

生活産業グループは、生活者を取り巻く様々なニーズを的確に捉えながら、個々のライフスタイルに適応した商品・サービスの提供を行っています。3本部がそれぞれの専門領域で築き上げてきた知見と創造力を活かしつつ、デジタル技術／ITを有機的に結合させることで、今後も人々の暮らしに安心と潤いを与える商品・サービスの開発を継続的に進めていきます。



具体的には、当本部の強みである、
①企業向けシステムや製造業向け3Dプリンター等のICTソリューション、
②高セキュリティ・高速ネットワーク、
③全国トップクラスのシェアを誇るモバイル販売、といった事業ドメインにおいて更なるビジネス拡大を図るとともに、既存事業における顧客基盤やパートナー企業との連携をベースとした新たなサービスや、ICTを活用した可視化・最適化による高付加価値物流サービス等の新たなビジネスを展開していきます。

環境変化を成長につなげる戦略とは？

リスク(不確実性)を商機に変換する



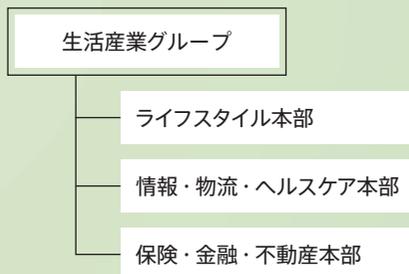
保険・金融・不動産本部長
及川 健一郎

当 本部の対面市場は、主要国の金融政策や人口構造の変化、デジタル技術の進展などに大きく影響を受ける側面があります。しかし、こうし

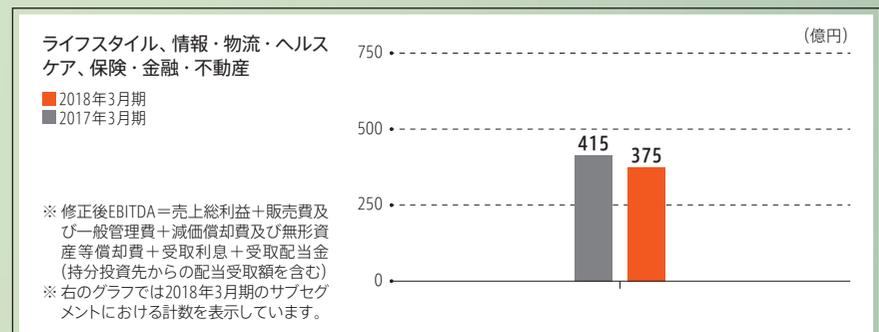
た将来リスクは、商社ならではの情報ネットワークなどグループが有する機能の活用で、新たな商機にすることが可能です。この点を踏まえつつ、以下の戦略を実行に移しています。

保険	仲介モデルの更なる深化
金融	既存プライベートエクイティファンドの確実な投資・回収と、新ファンドの立ち上げ
不動産	REITや不動産ファンドの運用資産積み増しによる周辺ビジネスの拡大
	-国内および中国・アセアンにおける住宅や都市開発案件の推進
	-他本部と連携した既存建物のスマート化とスマートコミュニティ構築

グループ組織図



サブセグメント別修正後EBITDA



主要連結子会社及び関連会社(概要と損益)

(単位: 億円)

ビジネスモデル	会社名	持分率	2017年3月期 帰属損益	2018年3月期 帰属損益	事業内容
①	MXモバイルリング	100.0%	60	64	携帯電話及び関連商品等の販売
①	丸紅情報システムズ	100.0%	19	15	情報・通信システムの企画・販売・開発・保守等、情報処理・通信サービス、ITを使用したソリューションの提供
①	丸紅インテックス	100.0%	11	12	産業資材、生活資材関連の繊維品及び生活用品の販売
①	丸紅ロジスティクス	100.0%	12	9	国際複合一貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流業に関するコンサルタント業
①	丸紅ファッションリンク	100.0%	9	9	繊維製品・素材の企画・生産・販売
①	丸紅ITソリューションズ	80.0%	5	7	情報・通信システムの企画・設計、ソフトウェアの開発・保守・運用
①	丸紅セーフネット	100.0%	6	4	損害保険・生命保険代理店業・貸金業
①	Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret	45.5%	-	3 ^{*3}	衣料品・雑貨の企画製造販売
①	アルテリア・ネットワークス	50.0%	19	19	電気通信事業法に基づく電気通信事業、データ通信サービス・データセンター事業、電気通信工事業

*3 2018年3月期第2四半期より連結損益の取込を開始。

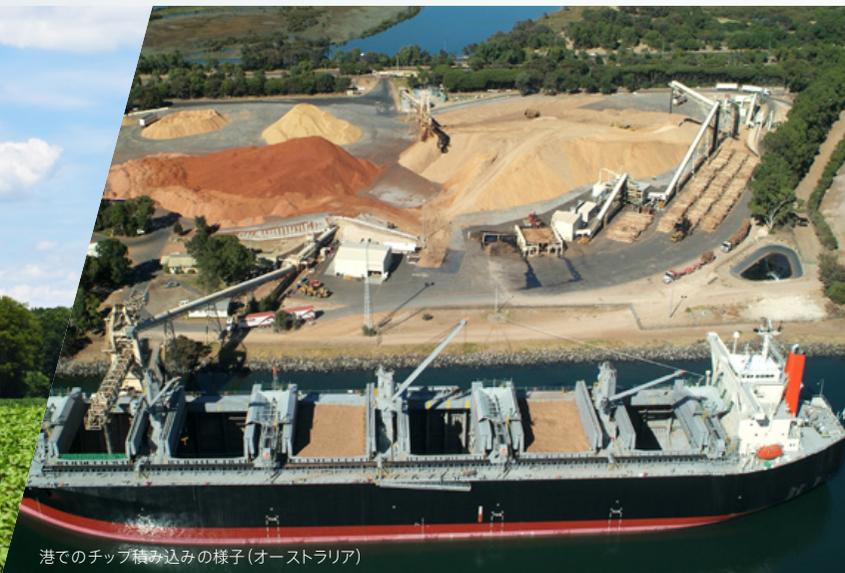
① セールス&マーケティング事業

CHEMICAL & FOREST PRODUCTS GROUP

素材グループ



ヘレナ社(米国)



港でのチップ積み込みの様子(オーストラリア)

米国・ヘレナ社をはじめとする農業資材分野におけるシェア拡大と、化学品・紙パルプ事業における競争優位性の強化を進めていきます。

PRESENT STATE ANALYSIS

≫ 強み

- 農業資材リテーリング分野において北米第2位のシェアを誇る、地域密着型のヘレナ社
- 世界の貿易市場の約30%のシェアを占めるエチレントレード
- インドネシアにおける製紙用原木の植林活動など、植林から最終紙製品の販売までを有する紙パルプ分野
- 欧州の飼料添加剤市場におけるオルファ社(オランダ)の高い業界プレゼンス



≫ 機会

- ヘレナ社のM&Aによる業容拡大
- 再生可能エネルギーの普及促進に寄与するバイオマスおよび太陽光発電事業への取り組み
- オルファ社を核とした飼料関連事業の開拓
- 食糧増産要請と耕地面積拡大の限界による農業資材市場の拡大
- 発展途上国における石油化学製品および段ボールなど産業用紙市場の拡大

≫ リスク

- 農業・植林事業に影響を与える天候リスク ☹️
- ヘレナ社の販売実績に影響を与える農家の収入水準の変動 ☹️
- 市場価格の変動の影響を受けやすい石油化学製品やパルプなどのトレード ☹️
- 石油化学製品の主要仕向け先国である中国の政治経済リスク ☹️
- 米国の保護主義的政策による米国経済の落ち込み、米国とのトレードの沈滞 ☹️

GROUP CEO MESSAGE



“幅広い対面業界との歴史ある取引関係・世界各国の現地社員も含めた広範なグローバルネットワークを活かし、成長が期待できる新分野への積極的な事業展開と、既存資産のより一層の優良化を図っていきます”

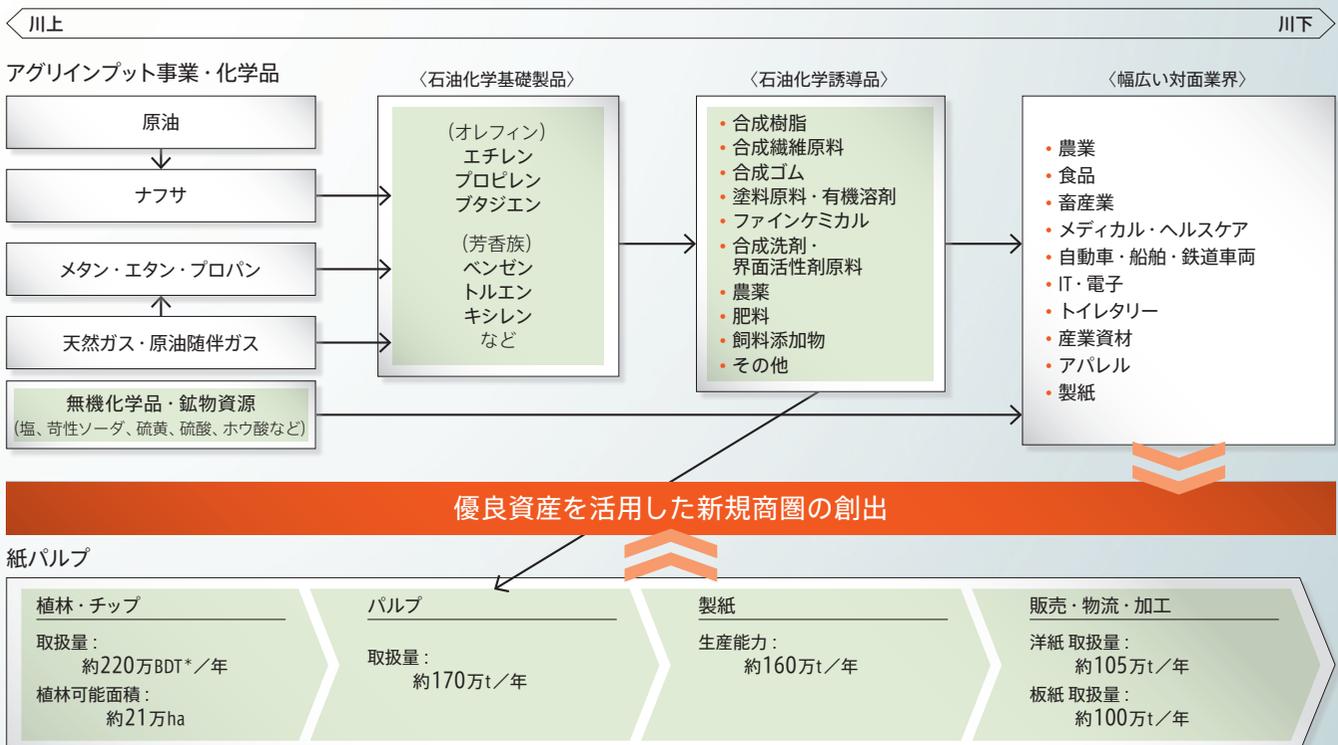
素材グループCEO
小林 武雄

当 グループは、それぞれが業界・地場に築いた強みを更に向上させていくことで、中長期的な成長を目指しています。

アグリインプット事業本部では、ヘレナ社による買収などにより一層のシェア拡大を図り、欧州やアジアに保有するリテイラーや農業・肥料製造販売会社などを通してグローバルな事業拡大に取り組めます。化学品本部では、基礎化学品、塩や無機資源、エレクトロニ

クスなどの多種多様なトレード・事業を国内外で展開するとともに、オルファ社を軸にライフサイエンス分野での事業拡大に注力します。紙パルプ本部では、植林・パルプ生産事業および紙製品の製造からトレードまでビジネスを展開するほか、今後市場の拡大が見込まれるバイオマス燃料事業についても、ベトナム産ペレット販売事業などをより強化していきます。

BUSINESS OVERVIEW — ビジネスの概要



* BDT：Bone Dry Tonの略。乾燥重量。

Q & A

躍進するアグリビジネス市場における目標は？
ソリューションプロバイダーとして世界の農業を支える



アグリインプット事業本部長
Michael McCarty

アグリインプット事業本部では、絶えず変化する環境に対応することが求められる農業生産者に対して、農薬・肥料・種子などの農業資材を提

供するとともに、ITによる精度の高い農業技術を利用したコンサルティングなどの生産性と業務効率を高めるサービスを提供しています。現在、丸紅のアグリビジネスは、アジアでは日本・マレーシア・ミャンマーを中心に、欧米では米国・英国・オランダを中心に、製品メーカー事業や小売事業が広がっています。私たちは、世界中の農業生産者にとって主要なソリューションプロバイダーになるというビジョンを通して、更なるグローバル展開を進めます。

グローバル経済と連動する化学品事業の戦略とは？

新たな“化学反応”を起こすプロ集団



化学品本部長
堀江 順

化学品本部は、多岐にわたる取扱品目の中で、まず汎用化学品(コモディティ)については、取引規模

丸紅ケミカルビジネスの主要拠点

丸紅化学品本部は4つの営業ユニットと、20社余りの連結子会社・関連会社を中心に、丸紅のグローバルネットワークを駆使して世界各地でビジネスを展開しています。

- 出資・提携案件
- 上記以外の主な化学品部門
連結子会社・関連会社の所在地

飼料機能剤

環境と安全を重視した
欧州型飼料機能剤の使用基準 >> 世界基準へ

アジアへの販売拡大

オレフィントレード

日本、韓国、台湾、シンガポール、タイ、中東などの世界各地の供給元から中国、インドネシア等の需要家へ販売

オレフィントレードで世界トップクラスの取扱量

- ・世界トレードシェア約30%
- ・常時30隻の特殊専用船を運航



ライフサイエンスを注力分野とした事業拡大

〈出資〉オランダ

オルファインターナショナル社
丸紅グループ出資比率：60%
(2017年4月出資)

- ・欧州最大級の飼料機能剤販売会社
欧州を中心に約80カ国で販売
- ・食料・飲料添加剤、飼料機能剤及び
その他ライフサイエンス分野での展開



- ・丸紅ブラックス
(合成樹脂、産業資材、エレクトロニクス)
- ・丸紅ケミックス
(有機化学品、機能性化学品、医薬品原料)

Marubeni Specialty Chemicals Inc.
(特殊化学品・合成樹脂)

日本向け輸出
年間約200万トン

中国向け輸出

さらなる需要
増加を取り込む

〈出資〉中国

申華化学工業有限公司
(合成ゴム)
丸紅グループ出資比率：22.56%

〈出資〉オーストラリア

ダンビア・ソルト社
(天日製塩)
丸紅グループ出資比率：21.51%

- ・工業塩輸出量世界第1位
- ・アジアのトレードで約30%の
シェアを持つ



の拡大によるコスト競争力や需給調整機能の向上によって、取引先に付加価値を提供していく考えです。スペシャリティケミカル分野では、商品開発力やコンサルティングサービスの高さに定評がある飼料添加剤ディストリビューターのオルファインターナショナル社(オランダ)を2017年に買収するなど、付加価値の創出に注力しています。幅広い対面業界が存在することから、丸紅グループ各社とも密接に連携し、新たな“化学反応”を起こしながら、付加価値を提供する販売のプロ集団を目指しています。

注目される木質資源ビジネスの可能性とは？

循環型ビジネスを推進、 新素材開発にも注力



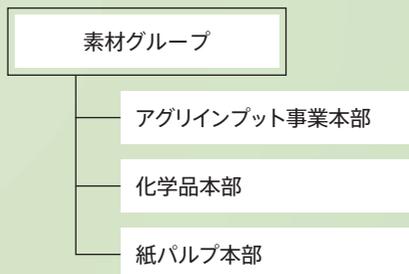
紙パルプ本部長
寺垣 毅

木に由来する当本部の製品の特徴は、Sustainable、Renewable、Recyclableの3点。循環型または自然共生型であり、環境・社会に大いに

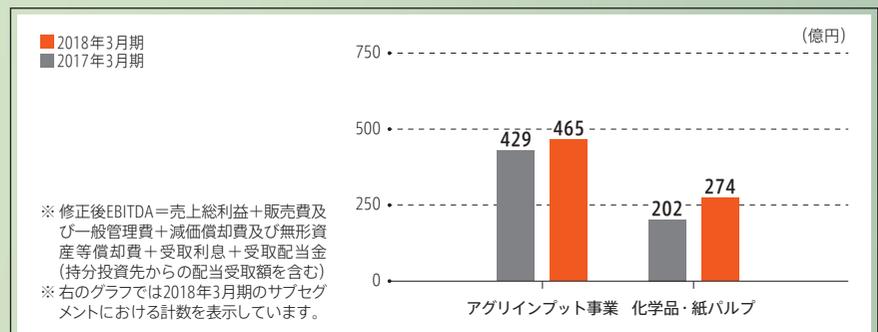
貢献できるビジネスです。

既存案件ではインドネシアにおける植林・パルプ製造事業の順調なオペレーション及び国内の紙・板紙製造販売事業の収益向上に注力していきます。一方、成長を目指して今後取り組む分野は、①低炭素社会に貢献する木質バイオマス燃料、②eコマースの普及で需要が拡大するパッケージ、③イノベーションにつながる取り組みとしてセルロース・ナノファイバー等の新素材。当本部では、丸紅が成長すればするほど、世の中が良くなる仕組み作りを目指します。

グループ組織図



サブセグメント別修正後EBITDA



主要連結子会社及び関連会社(概要と損益)

(単位: 億円)

ビジネスモデル	会社名	持分率	2017年3月期 帰属損益	2018年3月期 帰属損益	事業内容
①	Helena Agri-Enterprises	100.0%	201	271	米国における農業資材の販売及び各種サービスの提供
①	Gavilon Agriculture Investment (アグリインプット事業帰属分)	100.0%	38	30	Gavilonグループ(穀物・肥料等の集荷・販売業)の統括会社
①	ムシパルプ事業	TEL 85.1% MHP 100.0%	▲152	▲19	インドネシアにおける植林、パルプの製造及び販売
①	Olympus Holding (Orffa)	60.0%	-	11*	飼料機能剤の販売
①	興亜工業	80.0%	0	▲2	段ボール用中芯原紙・ライナー等の製造・販売
①	WA Plantation Resources	100.0%	1	11	豪州における製紙用木材チップ製造、販売並びに植林事業
①	丸紅紙パルプ販売	100.0%	18	19	紙類の販売
①	丸紅ブラックス	100.0%	6	9	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引
①	丸紅ケミックス	100.0%	8	10	有機化学品及び精密化学品の国内販売及び貿易取引
①	福山製紙	55.0%	2	3	段ボール用中芯原紙及び紙管原紙の製造・販売
①	Daishowa-Marubeni International	50.0%	▲6	13	カナダにおけるパルプの製造・販売
①	丸住製紙	32.2%	2	▲4	洋紙の製造・販売

* 2018年3月期第2四半期より連結損益の取込を開始。

① セールス&マーケティング事業

ENERGY & METALS GROUP

エネルギー・金属グループ



ロスベランプレス銅鉱山(チリ)

エネルギー・金属資源の安定供給を通じて
人々の生活と経済の成長を支えるため、川上から川下まで幅広い事業に取り組み、
社会の発展に貢献しています。

PRESENT STATE ANALYSIS

≫ 強み

- コスト競争力が高いプロジェクトを複数保有することによる強固な収益基盤
- 資産価値の向上施策を当社とともに推進する優良な事業パートナー
- 業界トップクラスの取扱数量を誇るナフサやLNGなどのグローバルなトレード
- グローバルネットワークを活かし全世界をカバーする鉄鋼流通



≫ 機会

- グローバルな経済成長に支えられたエネルギー・金属資源の長期的な需要の拡大
- 東京オリンピックや大阪万博に向けたインフラ事業の増大と鋼材需要の拡大
- IoT社会の到来、電気自動車の普及などに後押しされた非鉄金属の長期的な需要の拡大
- 米国を中心とした石油・ガスの生産増加によるトレードや投資の新規取り組み機会

≫ リスク

- 事業収益に直接影響を与える資源価格などの市況変動 →
- 資源投資とトレードの両面において事業推進に影響を与える各国の政策 →
- 低炭素社会への転換に伴う石炭・石油・ガスの需要減少 →

GROUP CEO MESSAGE



“事業パートナーとの信頼関係をもとに長期的な視野で事業に取り組み、収益基盤の持続的な強化を図るとともに、世の中のニーズを捉えた新規事業への取り組みを追求していきます”

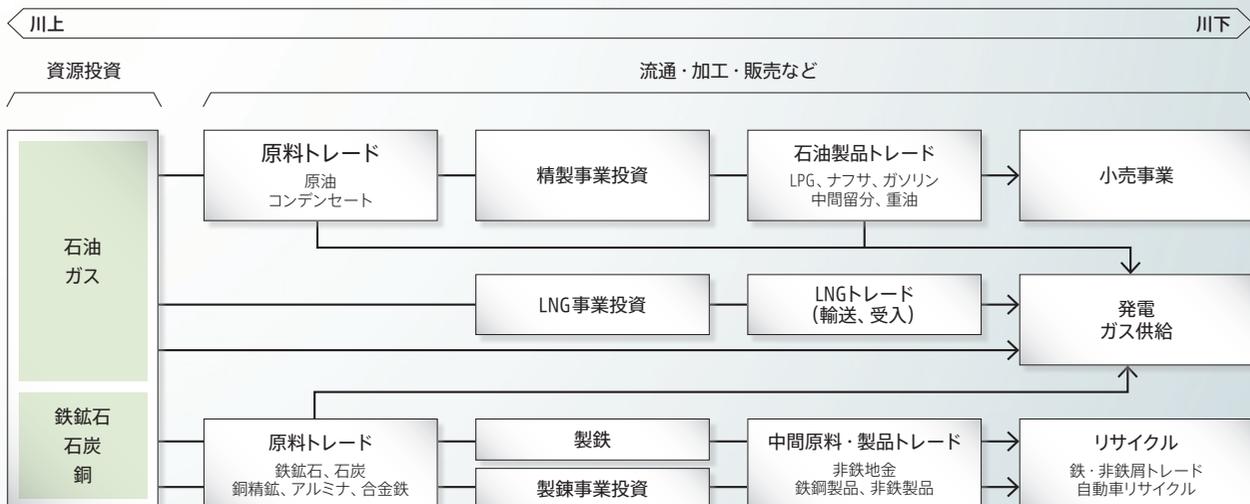
エネルギー・金属グループCEO
高原 一郎

石油・ガスの探鉱、鉱区開発、生産や鉄鉱石・石炭・銅の鉱山開発、操業などの資源投資事業では、優良な事業パートナーとともに、既存事業のコスト管理・操業効率化などを推進することで競争力を高め、キャッシュ・フローと収益の極大化を目指します。トレード事業では、当社のグローバルネットワークを駆使し、市場のニーズに対して付加価値の高いサービスを提供できる分野に注力しつつ、

調達先や販売先の多様化と商流の拡大を追求します。

当グループは、低炭素社会・電化社会に向けた新規エネルギーの開拓や電気自動車の普及等に必要な金属に関する取り組み強化など、市場の変化に対応した新たな事業にチャレンジしながら川上から川下まで幅広く事業を展開し、最適なポートフォリオの構築による収益拡大の基盤を築いていきます。

BUSINESS OVERVIEW — ビジネスの概要



海外サプライヤーなど供給ソースの拡大、付加価値の向上に注力

既存事業のコスト競争力強化、開発案件のフル生産体制の確立に注力

Q & A

次代のエネルギー社会に向けた新たな取り組みとは？

低炭素・脱炭素社会の到来に向けて、顧客のニーズ変化に
 応える



エネルギー本部長
 相良 明彦

世界的にエネルギーの低炭素シフトが加速する中、私たちはイノベ

ターとして、時代を牽引する事業を推進しています。まず、カタールプロジェクトをはじめとして、今後需要が大幅に伸びるLNG・天然ガスのサプライチェーンの拡大や付加価値化に注力しています。

一方、石油事業は一部構造転換を行いながら、当社の強みであるトレードや事業を伸ばしていきます。更に、低炭素化の先に到来する脱炭素社会を見据え、2018年4月より本部内に全社横断的な組織を作り、未来のエネルギーキャリアの候補として水素、アンモニア等のプロジェクトや分散型の新エネルギーの取り組みを国内外で実証段階より参画し、推進していきます。

競争が激しい鉄鋼市場における成長戦略とは？

連携を深化させ総合力を
 発揮



鉄鋼製品事業本部長
 井ノ上 雅弘

鉄は古くから人々の暮らしと産業を支えてきた素材で、モノづくりの現場において材料の多様化が進んでいく中、まだまだ活用の可能性を秘

丸紅の保有する資源権益



丸紅は、世界各地においてエネルギー・金属資源の開発・生産事業を展開しています。LNG分野では、主力のカタールをはじめ地理的に分散されたLNGプロジェクトポートフォリオを保有しています。石油・ガス開発分野では、米国、英国、ロシア等で石油・ガスの開

発・生産を推進しています。金属資源分野では、豪州、カナダ、チリ等において鉄鉱石・石炭・銅の鉱山開発とアルミ製錬事業を行っています。

めている素材です。鉄鋼製品事業本部では中核事業会社である伊藤忠丸紅鉄鋼、および丸紅建材リースとの当社グループ内連携を一層深化させることにより総合力を発揮し、両事業会社の企業価値を高めるとともに当社グループ全体の収益拡大に寄与することを目指しています。また、両社が蓄積してきた事業基盤・ノウハウと、世界各地に築いた独自のネットワークを活用し、市場の変化に対応した新たなビジネス、および付加価値の創出を実現していきます。

次世代を見据えた、ポートフォリオ戦略とは？

優良資源権益の積み増しと新規商材の開拓

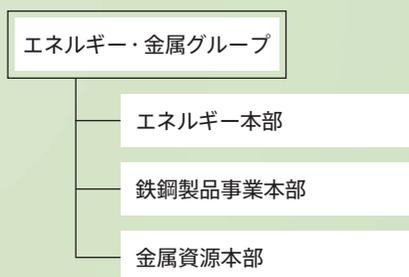


金属資源本部長
小林 伸一

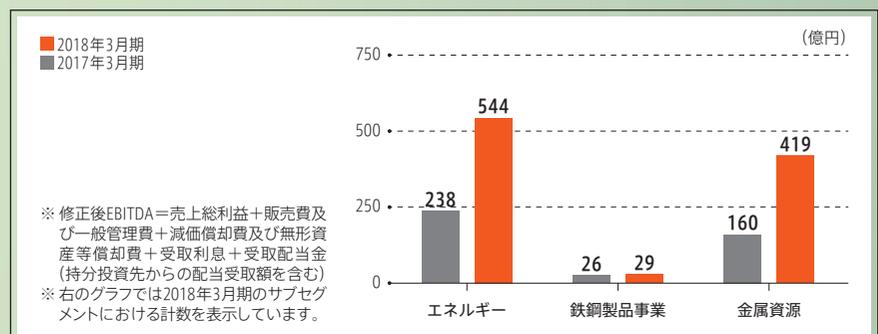
金 属資源本部は、経済発展に必要な不可欠な鉄鉱石と原料炭、銅、アルミについて、鉱山・炭鉱・製錬所権益を保有しています。2018年3

月期は豪州・ロイヒル鉄鉱山がフル生産体制を構築し、チリ・ロスベランプレス銅鉱山の権益買い増しを実施しました。当本部は、世界基準で高い競争力を有する上流権益を中核に位置づけ、トレードを含めてオーガニックな成長を目指します。保有権益のコスト管理の徹底や操業効率化、権益の買い増しや拡張を推進し、中長期的な視野から優良権益の維持・積み増しを行います。また、既存トレードに加え、EVの普及や自動車軽量化などのトレンドを踏まえ、需要拡大が見込まれる商材にも注力していきます。

グループ組織図



サブセグメント別修正後EBITDA



主要連結子会社及び関連会社(概要と損益)

(単位: 億円)

ビジネスモデル	会社名	持分率	2017年3月期 帰属損益	2018年3月期 帰属損益	事業内容
N	原油・ガス権益事業	100.0%	▲527	▲315	原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売
D	MIECO	100.0%	8	29	石油・天然ガス類の販売
D	ENEOSグローブ	20.0%	12	17	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売
D	伊藤忠丸紅鉄鋼	50.0%	76	92	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工
N	Marubeni LP Holding	100.0%	30	115	チリにおける銅事業への投資
N	Marubeni Coal	100.0%	161	260	豪州における石炭事業への投資
N	Marubeni Aluminium Australia	100.0%	▲32	▲3	豪州におけるアルミ地金の製錬・販売
N	Marubeni Metals & Minerals (Canada)	100.0%	2	14	カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売

D セールス&マーケティング事業 N 資源投資

POWER BUSINESS & PLANT GROUP

電力・プラントグループ



中袖クリーンパワー発電所(日本)

ゴールドコースト市トラムPPP案件(オーストラリア)

インフラ事業のグローバルプレーヤーとして、
産業や生活の基盤となる社会資本・基礎インフラの整備を通じて、
各国・地域の経済成長および社会基盤向上に貢献する営業活動を行っています。

PRESENT STATE ANALYSIS

≫ 強み

- IPP*¹事業・電力小売事業・発電所の保守点検・海外電力EPC*²・洋上風力据付事業など、電力事業の川上から川下までをカバーする広範にわたる事業領域および実績
- 交通・水・エネルギーインフラ、産業プラント分野における多様な投資ポートフォリオ(鉄道PPP*³、鉄道車両リース、工業団地・港湾運営、上下水道事業、ガス輸配送、FPSO*⁴)およびEPC実績



≫ 機会

- 新興国における経済成長、人口増、生活レベル向上による電力・社会・産業インフラ需要
- 発電リソースの多様化(再生可能エネルギー、分散型電源など)およびグリッドマネジメント事業(蓄電池、デマンドレスポンス*⁵など)
- 民間資金活用の流れによるPPP新規事業機会
- 環境規制および環境配慮の高まりに伴うインフラ整備ニーズ(Waste to Energy*⁶、鉄道など)

≫ リスク

- 経済成長の減速によるビジネス機会の減少 ➡
- 異業種参入などによる競争激化 ↻
- 関連法規・規制の変更・規制強化 ↻

*1 IPP: Independent Power Producerの略。独立系発電事業者。
*2 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。
*3 PPP: Public-Private Partnershipの略。
*4 FPSO: Floating Production, Storage and Offloading systemの略。浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備。
*5 卸市場価格の高騰時または系統信頼性の低下時において、電気料金価格の設定またはインセンティブの支払に応じて、需要家側が電力の使用を抑制するよう電力消費パターンを変化させること。
*6 廃棄物のエネルギー転換。

GROUP CEO MESSAGE



“インフラ事業のグローバルプレーヤーとしての60余年にわたる実績・経験に裏打ちされた案件開発力・資産管理機能とネットワークを活かし、安定収益基盤を成長させ、新たな事業領域への挑戦を進めます”

電力・プラントグループCEO
柿木 真澄

プロジェクトマネジメント力や資金調達力を存分に発揮しながら、電力、水・エネルギー・交通インフラ、産業プラントなど、社会・経済の基盤となるインフラに関わるビジネスに取り組んでいます。既存資産の優良化にも積極的に取り組み、更に安定収益を継続的に生み出す事業ポートフォリオ構築を目指していきます。

IPP事業では、国別・事業形態別ポートフォリオバランスに留意した優

良資産の積み上げとともに、IoTの活用による既存資産の価値向上などにも積極的に取り組んでいきます。水、エネルギーおよび交通インフラ事業では、上下水道事業、ガス・インフラ事業、海洋事業およびPPP案件などの獲得を通じ、安定した収益基盤を積み上げていきます。EPCビジネス分野では、電力、水、交通システムおよび産業プラント関連EPCを推進していきます。

BUSINESS OVERVIEW — ビジネスの概要

	建設	事業投資・運営	小売/その他ビジネス
電力	EPC ・EPC契約実績： 110,108MW	EPC事業関連事業投資 ・PIC Group Inc. (米) O&M関連事業 ・Seajacks International Limited (英) 洋上風力据付船事業	I(W)PP*7 ・全世界での持分容量： 12,219MW
水	EPC/O&M*8 ・上下水処理設備、送水、 淡水化プラント等	BOO*9/BOT*10 ・上下水処理設備、送水、 淡水化プラント等の建設・運営	コンセッション ・上下水道サービス(取水・送水・ 上下水サービス・検針・集金)
オイル&ガス	EPC ・原油・石油・ガス・化学品関連	事業投資 ・原油・ガスの貯蔵・輸配送・生産設備 ・FPSO事業 ・肥料等化学品製造販売事業	ガス配送・小売事業 ・ガスの一般家庭・産業向け配送・小売
交通インフラ	交通システムEPC/O&M ・鉄道・道路・港湾・空港等	事業投資 ・鉄道・道路PPP、港湾の運営 ・鉄道車両リース ・工業団地の開発・運営	*7 I(W)PP: Independent (Water) Power Producerの略。独立系発電事業者(一部、水事業を含む)。 *8 O&M: Operating and Maintenanceの略。プラントの運転と維持管理。 *9 BOO: Build, Own and Operateの略。プラントの建設、維持管理・運営を民間が実施。 *10 BOT: Build Operate and Transferの略。プラントを建設し、一定期間操業後、資産を行政に移転。
産業プラント	EPC ・製鉄・非鉄、セメント、 紙・パルプ、繊維、WtE	事業投資 ・産業向けコジェネレーション	

バランスのとれたポートフォリオによる安定した収益基盤の強化

既存資産の価値向上・新たな事業領域へのチャレンジ

Q & A

電力分野の新たなビジネスモデルとは？

“電力の総合会社”へと変革を遂げる



電力本部長
横田 善明

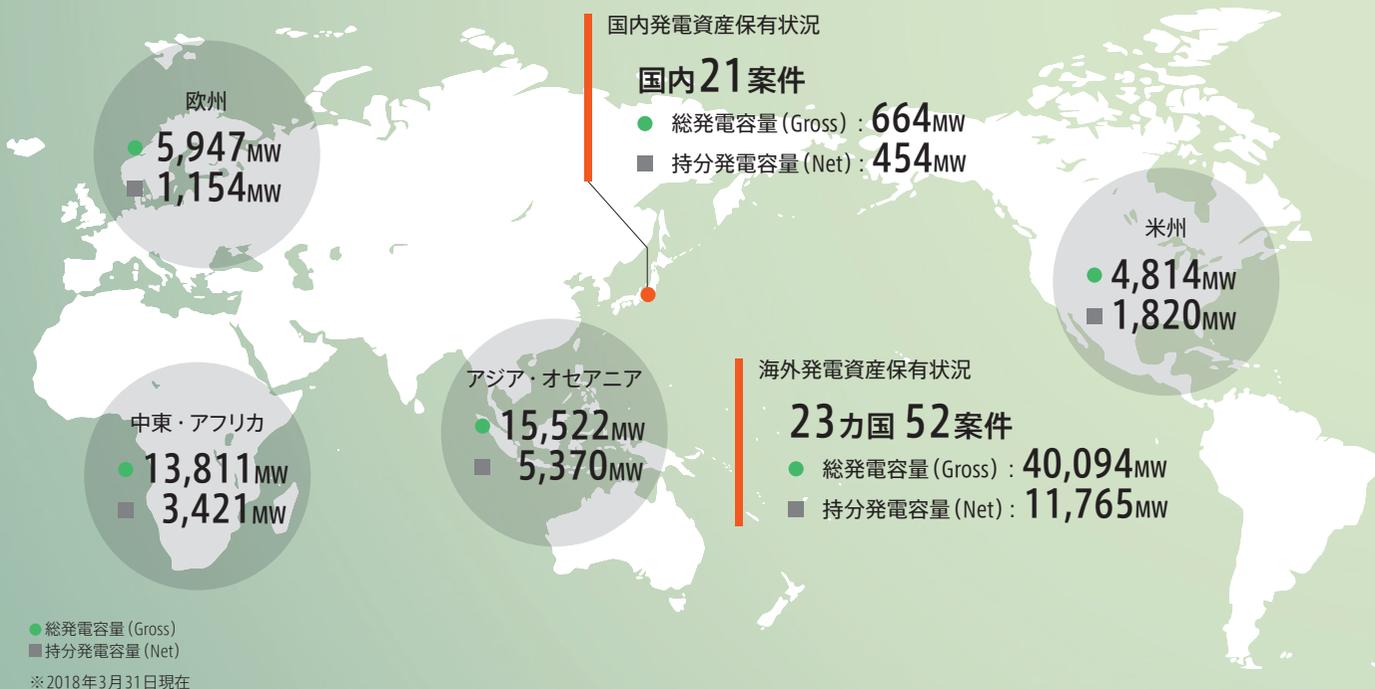
電力本部長は、“総合会社の電力ビジネス”から“電力の総合会社へ”というスローガンのもと、エネルギーソリューション本部を目指し、事業モデルの変革に着手しています。発電事業の領域では、ESGを強く意識しつつ、エネルギーソリューション事業に取り組んでいきます。また、電力関連サービス事業の領域では今後、アセットライト型事業に注力していく方針です。

エネルギーソリューション事業については、世界トップクラスのプレーヤーとして、引き続き新規IPP案件の開発に取り組むとともに、Fuel to Power案件や再生可能エネルギー案

件の開発を従来以上に積極化していきます。アセットライト型事業に関しては、EPC事業を引き続き推進するとともに、英国で電力卸売・小売事業を行うSmartestEnergy社^{*1}のプラットフォームを活用しつつ、電気を売りたい顧客と、購入したい顧客をマッチングする電力版のUber事業^{*2}とも言えるビジネスの拡大を図ります。また、IoTやAIの活用で当社発電資産の最適化を図るとともに、重要顧客が保有する発電資産の最適な運用を支援するサービスを展開します。

*1 当社が2001年に英国において設立。再生可能電源を中心に独立系中小発電事業者から電力を買い取り、市場への卸売および法人など小売需要家への小売を行う。
*2 Uber Technologies社(米国)が展開する「空車のタクシーとお客様を結ぶITプラットフォームビジネス」

国内外の電力事業の状況



丸紅は、2018年3月末現在、日本国内を含む世界24カ国において発電事業を展開し、長期売電契約に基づく安定収益型の資産を中心に保有しています。

収益性の高い開発案件を中心に、プロジェクトリーダーとして、建設から運営までを主導。洋上風力を含む風力発電や、太陽光、小水

力発電等、環境に配慮した発電事業も多数手掛けています。

近年実施した主要案件として、アラブ首長国連邦のスイハン太陽光発電事業やFuel to Power事業の先駆けとなるジャマイカの複合火力発電事業があります。

インフラ分野における今後の展望は？

市場の変化をチャンスと捉え、 持続的成長を目指す



プラント本部長
岡田 英嗣

プラント本部は、世界各地で行ってきたプラント建設やインフラ事業を通じて、案件開発能力や建設管理能力を培ってきました。今後はこのようなビジネスを通じて得た経験や知見を活かし、鉄道・道路PPP、上下水道・海水淡水化、ガスの輸送・配送、洋上での原油処理設備、廃棄物焼却といったインフラプロジェクトに投資し、安定した収益を積み上げていきます。更には、各事業の経営に深く関与することにより、その事業価値を最大化させることを目指していきます。プラントや交通システムの建設、O & Mに関しては実績のある国・地域で当社の強み

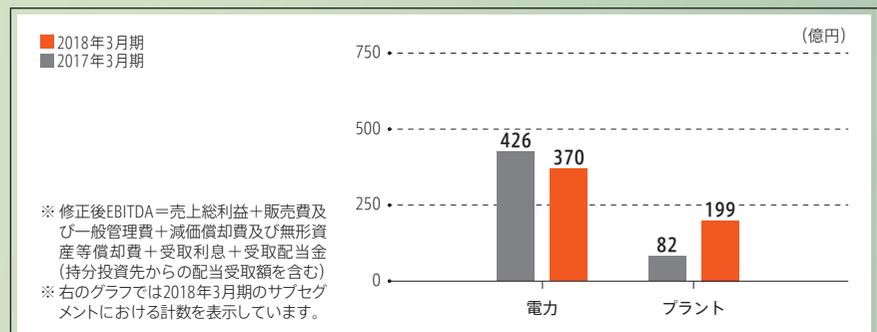
を発揮できる案件を厳選し推進していきます。

現在、グローバル市場では先進国・新興国を問わず、旺盛なインフラ需要に対応するため、民間資金の活用・導入に向けた各種政策が進んでいます。脱炭素社会やサーキュラーエコノミーといった新たな流れも生まれてきています。こうした市場の変化をチャンスと捉え、社会・産業インフラの整備、並びに丸紅の持続的成長に貢献していきます。

グループ組織図



サブセグメント別修正後EBITDA



主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位: 億円)

ビジネスモデル	会社名	持分率	2017年3月期 帰属損益	2018年3月期 帰属損益	事業内容
⑤	海外電力IPP事業*3	—	409	445	海外における発電事業
④	SmartestEnergy	100.0%	18	18	英国における電力卸売事業・小売事業
⑤	海外上下水道事業*4	—	75	48	海外における上下水道事業
⑤	FPSO事業*5	—	23	42	FPSO事業への投資・管理
⑥	Marubeni SuMiT Rail Transport	50.0%	11	29	貨車リース事業への投資

*3 海外電力IPP事業全体における持分法による投資損益の合計。

*4 海外上下水道事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

*5 FPSO事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

④ セールス&マーケティング事業 ⑥ ファイナンス事業 ⑤ 安定収益型事業

TRANSPORTATION & INDUSTRIAL MACHINERY GROUP

輸送機グループ



航空機用部品事業 (米国)



鉱山機械の販売・サービス事業

世界各地でビジネスを展開しており、90社を超える事業会社と130人の海外駐在員・出向員を擁しています。今後も、様々な分野での知見を活かして、グループの総合力により事業の多様化を進めていきます。

PRESENT STATE ANALYSIS

≫ 強み

- 商品のライフサイクルごと(開発、販売、保有、オペレーション、中古売買)に各種サービスを提供
- 国内外に多くの顧客を有し、顧客ニーズに応じた広範なビジネス(販売金融、アフター用部品など)を展開
- メーカーとの強固な信頼関係に基づくグローバルな事業基盤と、拡大しつつある周辺事業



≫ 機会

- ヒト・モノの移動に伴う航空機、船舶、自動車需要の増加。資源開発・インフラ整備向け建機需要の拡大
- AI、IoT、自動化、モビリティ・サービスによる未来創造(端末化、自動運転、シェアリング、EV化)
- 再生可能エネルギー、分散型電源、充電インフラ、蓄電池などの新エネルギー利用促進に伴う産業の技術革新

≫ リスク

- テロ、地域紛争、戦争、疫病等の国際情勢の変化などのイベントリスク ☹️
- 資源・エネルギー価格の乱高下に起因する対面市場や、燃料高騰や需給バランスによる海運市況・航空旅客数の変動リスク ☹️
- 変化の激しい技術革新による既存市場の消失、他分野事業者による新規参入リスク ☹️

GROUP CEO MESSAGE



“積極的に考え、迅速に行動し、世の中の変革のスピードを超えていく、強靱でプロアクティブな輸送機グループの構築を目指します。グループ・全社の総合力を結集し、常に高揚感あふれるビジネスを創出します”

輸送機グループCEO
氏家 俊明

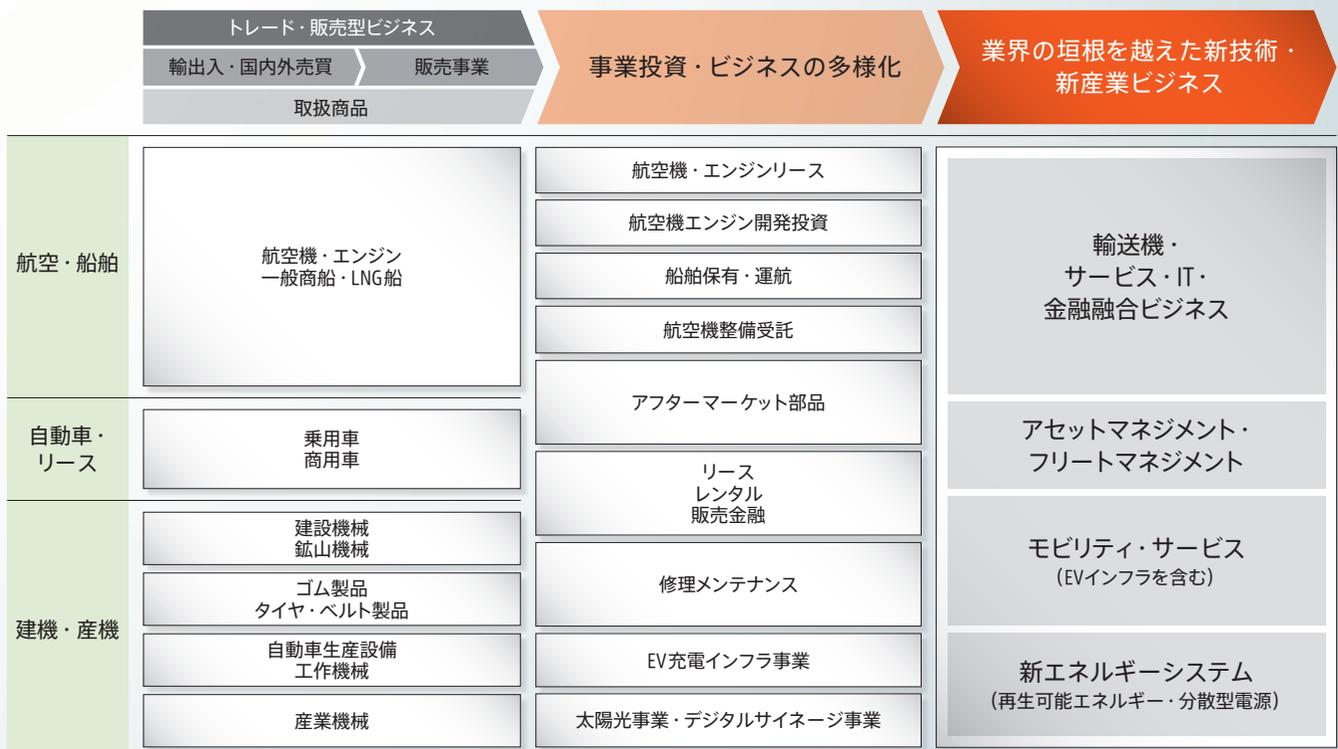
事業戦略として、従来型のトレード・事業投資ビジネスを基盤に、事業効率の最大化を図るとともに、周辺事業の拡大により収益基盤を一層強化していきます。更に、自動化・EV化などの新技術分野への進出や、再生可能エネルギーおよび分散型電源事業などの新たなビジネスモデルを開発し、収益機会を創出します。

分野別では、航空機、船舶、自動車、リース、建機、産機・設備に新たにゴム

事業を加え、収益性と安定性に厚みを増します。個々の事業分野を強くしていくだけでなく、新技術や業界の垣根を越えた新規事業にも取り組んでいきます。

また、人材戦略の一環として、事業会社経営を通じたマネジメント能力の強化、若手層の育成・積極的な登用、社外との人的交流などの推進を行い、当グループの価値最大化に資する人材の育成を目指していきます。

BUSINESS OVERVIEW — ビジネスの概要



Q & A

航空・船舶分野におけるそれぞれの強みとは？

空と海のソリューション
プロバイダー



航空・船舶本部長
武智 康祐

航 空分野では、堅調な旅客需要を背景に、販売、整備支援、リース、部品トレードまで、航空機のライフサイクルすべてに対応した機能を提供

しています。船舶分野でも、調達、保有スキームの提案から運航管理・収入の確保まで、多様な機能をグループ内に保有しています。この取引先のニーズを有機的に結び付けて新たな価値を生み出すことができる航空・船舶本部の強みを更に推し進め、空と海における総合的なソリューションプロバイダーとして業界をリードしていきます。また、防衛分野では、安全保障関連法制の変更などに伴う環境変化を踏まえて、新たな事業領域への参入を積極的に進めています。

移動の在り方が変わりつつある中の成長戦略とは？

新たなモビリティ・サービスの創造を目指す



自動車・リース事業本部長
鈴木 敦

地 球温暖化を背景とした低炭素社会への対応や、顧客接点のデジタル化といったメガトレンドの中で、自

世界におけるグループネットワーク



自動車ディーラー事業
(英国)



航空機オペレーティングリース事業 (米国)



冷凍・冷蔵トレーラーリース事業 (米国)



B-Quik事業
(タイ)

建機事業
(世界に広がる建機販売ネットワーク)



LNG 船の保有・運航事業
(世界中に展開)



- 航空・船舶本部
- 自動車・リース事業本部
- 建機・産機本部

輸送機グループでは、世界各地域で93の事業会社を有し、40の支社・支店・海外現地法人に駐在員を配しています。航空・船舶分野で国境を越えたビジネスを展開してきたほか、自動車や建設機械の販売サービス事業を海外各国で長年行ってきたことで、海外事業

会社の運営ノウハウを蓄積してきました。今後もこれまでの知見を活かし、特定の市場やビジネスモデルに偏ることなく、世界をフィールドに事業の多様化を進めていきます。

自動車業界は、内燃機関から電動化へのシフトや、自動運転などの技術革新が急激に進むなど、100年に一度といわれる大変革期にあります。アプリを通じて人やモノの移動のサービスを提供することが可能となり、車両を保有せず好きな時に好きなだけクルマを利用できる時代を迎えつつあります。自動車・リース事業本部では、デジタルトランスフォーメーションを進めるとともに、我々の持つグローバルなアセットやフリートマネジメント機能を掛け合わせた次世代モビリティ・サービスの創造を進めています。

収益拡大に向けた取り組みとは？

建機・重機の 総合サービス業

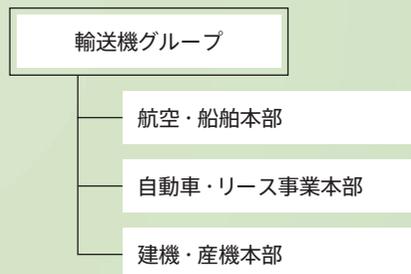


建機・産機本部長
板井 二郎

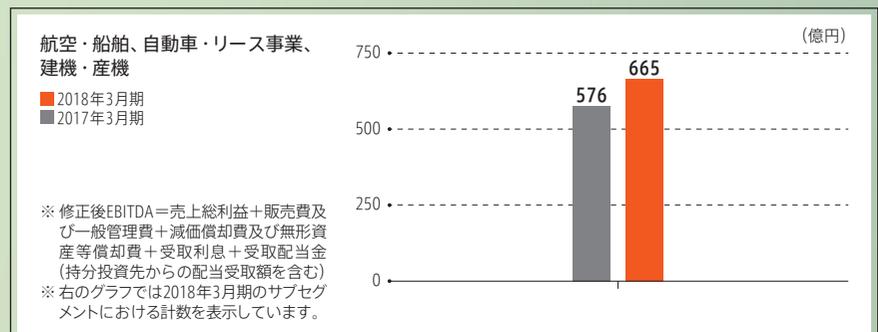
建 設機械分野は、世界各地で展開する日本メーカーのキャプティブ事業をプラットフォームとして、新たな商材、機能、サービスをアドオンし、

「建機・重機の総合サービス業」を志向しています。産業機械・設備機械分野では、EV、分散電源、スマートファクトリーなど新しい技術分野を軸に、様々な業界・メーカーとの接点を拡大しながら、顧客目線に立ったサービスに重点を置いた事業展開を追求しています。ゴム製品・原料の販売事業については、日本メーカー製タイヤのトレード、およびタイヤ・コンベアベルトの販売・サービス事業を世界各地で展開することで、トップポジションを目指します。

グループ組織図



サブセグメント別修正後EBITDA



主要連結子会社及び関連会社(概要と損益)

(単位: 億円)

ビジネスモデル	会社名	持分率	2017年3月期 帰属損益	2018年3月期 帰属損益	事業内容
F	Marubeni Aviation Holding*	100.0%			航空機オペレーティングリース事業を展開するAircastle社への投資
F	MAI Holding (Westlake事業)	100.0%	28	59	米国における自動車販売金融事業への投資
F	MAC Trailer Leasing (PLM)	100.0%	18	60	米国における冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル
D	Marubeni Auto Investment (U.K.)	100.0%	7	9	英国における自動車販売事業への投資
D	B-Quik事業	90.0%	19	25	アセアンにおけるタイヤ小売事業
D	丸紅テクノシステム	100.0%	9	16	各種産業機械の輸出入及び国内販売

* Aircastle社は上場会社であるため、数値の公表を控えさせていただきます。

D セールス&マーケティング事業 F ファイナンス事業

連結決算 At a Glance

損益の状況

(単位: 億円)

	2018年3月期	2017年3月期	増減
収益	75,403	71,288	+4,115
売上総利益	6,772	6,139	+634
販売費及び一般管理費	▲5,473	▲5,181	-292
貸倒引当金繰入額	▲119	▲42	-77
営業利益*1	1,181	916	+265
支払利息(受取利息控除後)	▲214	▲171	-43
受取配当金	213	175	+37
有価証券損益	251	110	+141
固定資産損益	▲15	▲634	+619
その他の損益	▲351	459	-810
持分法による投資損益	1,485	1,147	+338
税引前利益	2,550	2,003	+547
法人所得税	▲384	▲445	+61
当期利益	2,166	1,558	+608
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,113	1,554	+559
非支配持分に帰属する当期利益	53	4	+49
実態営業利益*2	1,300	958	+342

*1「営業利益」は、投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従った自主的な表示であり、国際会計基準で求められている表示ではありません。

*2 実態営業利益=売上総利益+販売費及び一般管理費

2018年3月期連結決算の概要

- 親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比559億円(36%)増益の2,113億円となり過去最高益。
- 年間配当金は、親会社の所有者に帰属する当期利益が2,113億円となったことから、1株当たり31円。
- 資本合計は、前期末比929億円増加の1兆8,356億円。ネット有利子負債は、前期末比1,841億円減少の1兆9,158億円。
- この結果、ネットD/Eレシオは前期末比0.16ポイント改善の1.04倍。
- フリーキャッシュ・フローは、2,037億円の収入。

損益の状況

- 収益 7兆5,403億円(前期比+4,115億円)
主に生活産業で増収。円安による影響は+1,000億円程度の増収。
- 売上総利益 6,772億円(前期比+634億円)
円安による影響は+100億円程度の増益。
- 販売費及び一般管理費 ▲5,473億円(前期比-292億円)
主に人件費の増加。円安による影響は▲70億円程度の増加。
- 貸倒引当金繰入額 ▲119億円(前期比-77億円)
主に海外融資案件における引当計上。
- 支払利息(受取利息控除後) ▲214億円(前期比-43億円)
金利率上昇に伴う悪化。
- 受取配当金 213億円(前期比+37億円)
エネルギー案件での増加。
- 有価証券損益 251億円(前期比+141億円)
英国洋上風力発電事業の売却益計上等。
- 固定資産損益 ▲15億円(前期比+619億円)
前期の石油・ガス開発事業における減損損失の反動による改善。
- その他の損益 ▲351億円(前期比-810億円)
海外インフラ案件並びに北米自動車関連事業における損失計上等。前期比は、上記に加え前期に計上した太陽光発電事業の売却益の反動等による悪化。
- 持分法による投資損益 1,485億円(前期比+338億円)
主な内訳は以下の通り。
- 海外電力IPP事業 445億円(前期比+36億円)
- JELLINBAH GROUP(豪州石炭事業) 149億円(前期比+54億円)
- チリ銅事業 134億円(前期比+87億円)
- 伊藤忠丸紅鉄鋼 92億円(前期比+17億円)
※なお、持分法による投資損益に含まれる米国税制改正の影響は+30億円程度。
- 法人所得税 ▲384億円(前期比+61億円)
米国税制改正の影響は+30億円程度。

参考：主要連結子会社の当社帰属損益

- Gavilon
穀物事業(穀物:100%) 185億円*3(前期比+111億円)
肥料事業(農業化学品:100%) 30億円*3(前期比-8億円)
- Helena(農業化学品:100%) 271億円*3(前期比+70億円)

*3 米国税制改正の影響
Gavilon穀物事業(+95億円)、肥料事業(+9億円)、Helena(+43億円)

資産、負債及び資本の状況

(単位: 億円)

	2018年3月31日	2017年3月31日	増減
総資産	68,771	68,967	-196
流動資産	32,788	31,645	+1,143
非流動資産	35,983	37,322	-1,339
資本合計	18,356	17,428	+929
親会社の所有者に 帰属する持分	17,715	16,837	+878
ネット有利子負債	19,158	20,999	-1,841
ネットD/E レシオ*4	1.04倍	1.20倍	-0.16ポイント

*4 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債/資本合計

キャッシュ・フローの状況

(単位: 億円)

	2018年3月期	2017年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,534	3,243
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲497	465
フリーキャッシュ・フロー	2,037	3,708
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲2,695	▲2,581
為替変動の影響	▲133	▲85
現金及び現金同等物の増減	▲791	1,041

配当の状況

	2018年3月期	2017年3月期
年間配当金	31円/株 (中間配当金12円50銭、 期末配当金18円50銭)	23円/株 (中間配当金9円50銭、 期末配当金13円50銭)

オペレーティング・セグメントの状況*5

(単位: 億円)

	親会社の所有者に帰属する当期利益			主な増減要因
	2018年3月期	2017年3月期	増減	
生活産業	735	587	+148	(食料)
食料(穀物及び食品)	423	291	+132	- 米国税制改正の影響+180億円程度 - 中国向け大豆取引採算悪化等による減益
ライフスタイル、情報・物流・ヘルスケア、保険・金融・不動産	312	296	+16	(ライフスタイル、情報・物流・ヘルスケア、保険・金融・不動産) - 情報関連事業における関連会社株式売却益計上
素材	419	306	+112	(農業化学品)
農業化学品	306	232	+74	- 米国税制改正の影響+50億円程度
化学品、紙パルプ	113	75	+38	(化学品、紙パルプ) - パルプ市況上昇に伴うチップ・パルプ事業における改善
エネルギー・金属	219	▲62	+282	(エネルギー)
エネルギー	▲224	▲246	+22	- 前期の石油・ガス開発事業における減損損失の反動による改善 - 石油トレーディング分野及びLNG分野における採算改善等 - 米国税制改正の影響▲250億円程度
鉄鋼製品事業	87	75	+12	(金属資源)
金属資源	356	108	+248	- 石炭価格の上昇を主因に豪州石炭事業で増益 - 銅価格の上昇を主因にチリ銅事業で増益
電力・プラント	396	565	-169	(電力)
電力	448	402	+46	- 英国洋上風力発電事業の売却益計上等 - 海外電力IPP事業における持分法による投資損益の増益
プラント	▲51	164	-215	(プラント) - 海外インフラ案件における損失計上等 - 米国税制改正の影響+40億円程度
輸送機 (航空・船舶、自動車・リース事業、 建機・産機)	361	286	+75	- 米国税制改正の影響+40億円程度 - 航空機関連事業における増益 - 北米自動車関連事業における損失計上等
その他	▲18	▲129	+111	- 法人所得税の改善等
連結合計	2,113	1,554	+559	
資源計	133	▲138	+270	
非資源計	1,980	1,691	+289	
非資源比率	94%	-	-	

*5 オペレーティング・セグメント内の取引について消去した上で、表示しています。

(注) 2018年3月期の組織にて記載しています。なお、2016年10月に「素材」内で組織再編を実施し、「ヘレナ事業」本部を「農業化学品」本部に名称変更した上で、農業資材関連ビジネスを集約するため「化学品」本部の事業の一部を「農業化学品」本部に移管しています。これに伴い、従来、Gavilon全体の損益を「生活産業」(85%)、「素材」(15%)の比率を用いて按分していましたが、2018年3月期より、Gavilonにおける肥料セグメントも「素材」(「農業化学品」本部)に移管しています(Gavilonにおける穀物セグメントは「生活産業」(「穀物」本部)に帰属)。これらの変更に伴い、2017年3月期のオペレーティング・セグメント情報を組み替えて表示しています。

経営者による財政状態及び経営成績の分析

業績概要

2018年3月期の経済環境を概観しますと、米国をはじめとする先進国では安定した回復が続き、中国などの新興国でも持ち直しの動きがみられました。この結果、世界経済は総じてみれば安定した成長となりました。この間、原油をはじめとする商品市況はやや軟調に推移した後、回復しました。米国経済は、堅調な雇用環境などを背景に、景気の拡大が続きました。これを受けて米国連邦準備制度理事会(FRB)は、利上げを継続し、保有資産の縮小にも踏み切りました。欧州経済は、安定した成長が続きました。フランス大統領選挙などの主要選挙では政治リスクが一旦遠のいた結果となりました。新興国経済は、中国やブラジル、ロシアといった国々で持ち直しの動きがみられました。日本経済は、雇用の改善が続き内需が底堅く推移するなか、外需が牽引する形で安定した成長が続きました。

このような経済環境の中、2018年3月期の経営成績及び財政状態は次の通りとなりました。

収益

収益は、主に生活産業での増収により、2017年3月期比4,115億円(5.8%)増収の7兆5,403億円となりました。

売上総利益

売上総利益は、2017年3月期比634億円(10.3%)増益の6,772億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主にエネルギー・金属、素材で増益となりました。



営業利益

営業利益は、2017年3月期比265億円(28.9%)増益の1,181億円となりました。

持分法による投資損益

持分法による投資損益は、2017年3月期比338億円(29.4%)増益の1,485億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主にエネルギー・金属で増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)は、2017年3月期比559億円(36.0%)増益の2,113億円となりました。

(百万円)

	2018年3月期	2017年3月期	増減
収益	7,540,337	7,128,805	+411,532
売上総利益	677,237	613,880	+63,357
営業利益	118,054	91,597	+26,457
持分法による投資損益	148,503	114,725	+33,778
親会社の所有者に 帰属する当期利益	211,259	155,350	+55,909

※1 百万円未満を四捨五入して表示しています。

※2 「営業利益」は、投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従った自主的な表示であり、IFRSで求められている表示ではありません。「営業利益」は、連結包括利益計算書における「売上総利益」及び「販売費及び一般管理費」(貸倒引当金繰入額を含む)の合計額として表示しています。



セグメント業績概要

2018年3月期のオペレーティング・セグメント別の経営成績及び財政状態は次の通りです。

生活産業

中国向け大豆取引採算悪化の影響等により、売上総利益は、2017年3月期比5億円(0.2%)減益の2,716億円となりました。当期利益は、情報関連事業における関連会社株式売却益の計上及び米国税制改正の影響等もあり、2017年3月期比148億円(25.2%)増益の735億円となりました。

セグメントに対応する資産は、2017年3月期末比1,763億円増加の1兆9,418億円となりました。

素材

売上総利益は、ヘレナ社における円安の影響及び取扱数量の増加等により、2017年3月期比180億円(9.7%)増益の2,032億円となり、当期利益は、米国税制改正の影響等もあり、2017年3月期比112億円(36.6%)増益の419億円となりました。

セグメントに対応する資産は、2017年3月期末比598億円増加の1兆1,800億円となりました。

エネルギー・金属

売上総利益は、石油トレーディング分野及びLNG分野における採算改善、石炭並びに油ガス価格の上昇等により、2017年3月期比319億円(121.8%)増益の580億円とな

りました。当期利益は、米国税制改正に伴う法人所得税の悪化があったものの、2017年3月期の石油・ガス開発事業における減損損失の反動、並びにチリ銅事業及び豪州石炭事業における持分法による投資損益の増益等により、2017年3月期比282億円(-%)改善の219億円となりました。

セグメントに対応する資産は、2017年3月期末比778億円減少の1兆6,134億円となりました。

電力・プラント

洋上風力据付事業における連結子会社が持分法適用会社になったこと等により、売上総利益は、2017年3月期比34億円(7.4%)減益の419億円となりました。当期利益は、英国洋上風力発電事業の売却益の計上、並びに海外電力IPP事業、海洋事業等及び米国税制改正の影響により、持分法による投資損益が増益となったものの、海外インフラ案件における損失計上等により、2017年3月期比169億円(29.9%)減益の396億円となりました。

セグメントに対応する資産は、2017年3月期末比28億円増加の1兆1,203億円となりました。

輸送機

航空機、自動車並びに建機・産機関連事業における新規連結等の影響により、売上総利益は、2017年3月期比169億円(18.1%)増益の1,102億円となりました。当期利益は、北米自動車関連事業における損失計上等があったもの

原油価格(WTI)の推移

(ドル/バレル)



の、同事業における他案件での売却益の計上並びに米国税制改正の影響等により、2017年3月期比75億円(26.3%)増益の361億円となりました。

セグメントに対応する資産は、2017年3月期末比752億円減少の7,222億円となりました。

※1 2018年3月期より、「生活産業」の一部を「素材」に、また、「その他」の一部を「生活産業」に編入しています。これに伴い、2017年3月期のオペレーティング・セグメント情報を組み替えて表示しています。

※2 セグメント間取引は、通常の市場価格により行われています。

経営成績の分析

2018年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は2017年3月期比559億円増益の2,113億円となりました。損益項目の分析は以下の通りです。

売上総利益

2018年3月期の売上総利益は2017年3月期比634億円増益の6,772億円となりました。これは主にエネルギー・金属、素材で増益となったこと等によるものです。

販売費及び一般管理費

2018年3月期の販売費及び一般管理費は、主に人件費

の増加により2017年3月期比369億円増加の5,592億円となりました。

固定資産損益

2018年3月期の固定資産損益は、2017年3月期における資源権益の減損損失の反動等により、2017年3月期比619億円改善の15億円(損失)となりました。

その他の損益

2018年3月期のその他の損益は、海外インフラ案件並びに北米自動車関連事業における損失計上に加え、2017年

銅価格の推移

(ドル/トン)



3月期において太陽光発電事業の売却益を計上した反動等により、2017年3月期比810億円悪化の351億円(損失)となりました。

受取利息及び支払利息

2018年3月期の受取利息は2017年3月期比27億円減少の135億円となりました。2018年3月期の支払利息は2017年3月期比16億円増加の349億円となりました。

受取配当金

2018年3月期の受取配当金は2017年3月期比37億円増加の213億円となりました。内訳は、親会社計上分81億円(うち国内からの配当35億円、海外からの配当46億円)、国内連結子会社計上分4億円、海外連結子会社計上分128億円です。

有価証券損益

2018年3月期の有価証券損益は、英国洋上風力発電事業の売却益計上等により、2017年3月期比141億円増益の251億円(利益)となりました。

持分法による投資損益

2018年3月期の持分法による投資損益は2017年3月期比338億円増益の1,485億円(利益)となりました。これは主にエネルギー・金属の傘下事業会社の増益によるものです。

法人所得税

2018年3月期の法人所得税は2017年3月期比61億円減少の384億円となりました。

資本の財源及び資金の流動性についての分析

財政状態

2018年3月期末の総資産は、2017年3月期末比196億円減少の6兆8,771億円となりました。また、資本合計は、2017年3月期末比929億円増加の1兆8,356億円となりました。

2018年3月期末の社債及び借入金(流動・非流動)の合計額から現金及び現金同等物並びに定期預金を控除したネット有利子負債は、2017年3月期末比1,841億円減少の1兆9,158億円となりました。この結果、2018年3月期末のネットD/Eレシオは1.04倍となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、海外子会社を中心に営業収入が堅調に推移したことにより、2,534億円の収入となり、投資活動によるキャッシュ・フローは、株式売却収入等があった一方で、海外事業における資本的支出等により、497億円の支出となったことから、2018年3月期におけるフリーキャッシュ・フローは2,037億円の収入となりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、社債及

び長期借入金等の返済、配当金の支払いを行った結果、2,695億円の支出となりました。

この結果、2018年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、2017年3月期末から791億円(11.2%)減少し、6,258億円となりました。

資金調達

当社及び連結子会社の資金調達に関しては、資産構成に合わせた最適資金調達を基本方針とし、銀行をはじめとした金融機関からの間接調達と社債、コマーシャル・ペーパー等の直接調達により、安定的な流動性を確保するとともに、金融費用の削減を目指しています。また、主要な連結子会社の資金調達を当社及び国内外の金融子会社、海外現地法人からのグループファイナンスに一元化する体制の下、資金余剰のあるグループ会社の余資を、他のグループ会社の資金需要に機動的に活用し、当社グループ全体の資金効率化を推進しています。なお、財務基盤の更なる強化を図るため、2016年8月16日に永久劣後特約付ローンによる2,500億円の資金調達を実行しています。

直接調達手段として、国内公募普通社債発行登録枠2,000億円を設定しています。

当社はムーディーズ・ジャパン株式会社(Moody's)、S&Pグローバル・レーティング・ジャパン株式会社(S&P)、株式会社格付投資情報センター(R&I)、株式会社日本格付研究所(JCR)の4社から格付けを取得しています。

2018年3月期末における長期格付けは、Moody'sがBaa2、S&PがBBB、R&IがA、JCRがA+となっています。

流動性の状況

連結ベースの流動比率は、2017年3月期末の121.0%に対し、2018年3月期末は118.7%となり、流動性の点で当社の財務健全性を維持しています。また、当社及び連結子会社では、主として現預金及びコミットメントラインの設定により、十分な流動性補完を確保しています。

2018年3月期末の現金及び現金同等物並びに定期預金の残高は6,269億円となっています。設定しているコミットメントラインは以下の通りです。

- 大手邦銀を主としたシンジケート団による3,000億円(長期)
- 欧米主要銀行を主としたシンジケート団による555百万米ドル(短期)

上記に加えて、市場性のある有価証券等流動性の高い資産を保有しており、当社及び連結子会社における資金需要、並びに一年以内に償還予定社債等の市場性資金(2018年3月期末残高501億円)に対する十分な流動性を確保しています。

事業等のリスク

当社及び連結子会社の営業活動その他に係るリスク要因について、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を以下に記載していますが、当社及び連結子会社は広範にわたる事業活動を行っているため、全てのリスクを網羅したものではなく、業績に影響を与えうるリスク要因はこれらに限定されるものではありません。また、リスク度が高くないと考えられる事項についても積極的な情報開示の観点から開示しているものです。なお、本項における将来に関する事項は、2018年3月期末において入手可能な情報に基づき合理的であると当社が判断したものです。

世界経済及び産業構造の変化等が当社及び連結子会社に与える影響について

当社は、日本を含む60カ国以上の国々に拠点を置いて事業活動を展開している総合商社です。当社及び連結子会社は、日本及び海外の幅広い産業分野において、資源等の一次産業の生産・調達や製品の製造・販売も含め、様々な商業活動及び投資活動を展開しているため、世界の経済状況の影響を受けるとともに、技術革新、価値観の多様化等による産業構造の変化に対応した、既存ビジネスモデルの見直しや新たなビジネスモデルの構築が常に必要となります。世界経済の悪化や低迷、あるいは、産業構造の変化等への不十分な対応は、当社及び連結子会社の営業活動、業績、財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

取引先の信用リスクについて

当社及び連結子会社は、取引先に対し営業債権、前渡金、貸付金、保証その他の形で信用供与を行っており、また、営業活動の一環として取引先との間で商品供給契約、請負契約、業務委託契約等の契約を締結していますので、取引先の債務不履行や契約不履行等による信用危険の負担（信用リスク）が生じた場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

上記の信用リスクの未然防止のため、当社及び連結子会社は、信用供与の実施に際してリスク管理を徹底していますが、それでもこれらの信用リスクが顕在化する可能性があります。

なお、信用リスクが顕在化した場合の損失に備えるため、当社及び連結子会社では取引先の信用力、担保価値その他

一定の前提と見積りに基づいて貸倒引当金を設定していますが、実際に発生する損失がこれを超過する可能性があります。

投資等に係るリスクについて

当社及び連結子会社は、単独又は他社と共同で新会社の設立や既存会社の買収等の事業活動を行っています。これら事業投資の多くは多額の資本を必要とし、当社及び連結子会社が希望する時期や方法で撤退できない可能性や、追加資金拠出を余儀なくされる可能性があります。

投資等に係るリスクの未然防止のため、当社及び連結子会社は、新規投資等の実施に際して、リスクに見合うリターンが得られているかの検証も含めたリスク管理を徹底していますが、これら投資等の価値が低下した場合、あるいは追加資金拠出が必要になる場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

リスク・エクスポージャーの集中について

当社及び連結子会社の商業活動や投資活動の一部において、特定の投資先、市場又は地域に対する集中度が高くなっているものがあります。カントリーリスクに対しては、リスク度に応じ国分類を行ったうえで管理基準を設け、ポートフォリオやリスク・リターンの適正化を図る管理を行っていますが、これらの市場や地域における事業環境が悪化した場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

資金調達力及び調達コストについて

当社及び連結子会社は、資産構成に合わせた最適資金調達と安定的な流動性の確保を重視した資金調達を行っています。しかしながら、国内及び海外の主要金融市場において大きな混乱が生じた場合、あるいは営業活動によるキャッシュ・フローの不足、収益性の低下又は資産及び負債管理の失敗、更には格付会社による当社及び連結子会社の信用格付の大幅な格下げが行われた場合には、資金調達が制約されるか、または調達コストが増加する可能性があります。当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

市場リスクについて

1 各種商品価格の変動について

当社及び連結子会社は、様々な商品を扱っており、一定の商品、契約、予定取引に係る市況変動リスクを軽減するため、商品先物・先渡等の契約を締結していますが、市況の変動が当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社及び連結子会社は、資源・エネルギー開発事業やその他製造事業に参画しており、それらの事業を通じて販売する生産物や製品に関連する商品市況の変動が当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

2 市場流動性について(流動性リスクについて)

当社及び連結子会社は、金融商品を含む市場で取引される様々な資産を保有しています。金融市場の混乱等により保有資産の市場流動性が著しく低下し、その結果、保有資産の価値が下落する可能性があり、その場合には当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

3 為替変動について

当社及び連結子会社は、様々な通貨・条件での取引を行っており、主に外貨建取引及び外貨建債権・債務残高等に係る為替変動リスクを軽減するため、為替予約等のデリバティブ取引を締結していますが、為替変動は当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

4 金利変動について

当社及び連結子会社は、金融機関からの借入及び社債等を通じた資本市場からの資金調達により事業資金を手当てしています。変動金利の調達は、その相当部分は変動の影響を転嫁できる営業資産に見合っていますが、金利変動の影響を完全に回避できないものもあり、金利変動リスクにさらされています。

当社及び連結子会社は、Asset-Liability Managementを通じ、投資有価証券や固定資産等の非金利感応資産のうち、変動金利で調達している部分を金利ポジション

として捉え、市場動向を注視しつつ、金利スワップ契約等を活用することで、金利変動リスクの軽減を図っています。

しかしながら、これら手段の活用を通じて、金利の変動が与える影響を完全に回避できるものではなく、金利動向によっては、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

5 活発な市場のある有価証券の価格変動について

当社及び連結子会社は、関係強化あるいはその他の目的で、活発な市場のある有価証券に投資を行っています。活発な市場のある有価証券は、その公正価値の変動に伴い、本源的に価格変動リスクを有しており、公正価値の下落は当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

6 退職後給付に係るリスクについて

当社及び連結子会社の年金資産には国内外の株式及び債券等が含まれるため、証券市場が低迷した場合等には資産の価値が減少し、年金資産の積み増し等が必要となる可能性があります。その場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

不動産、機械装置等の固定資産に対する減損について

当社及び連結子会社は、第三者への販売・貸与あるいは自らの使用を目的として不動産、機械装置等の固定資産を有しており、これら固定資産は潜在的に資産価値の下落に起因する減損を被る可能性を有しています。当社及び連結子会社は、IFRSに準拠して固定資産の適切な減損処理を行っていますが、資産価値が著しく減少した場合、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

法的規制等について

当社及び連結子会社の営業活動は、日本及び諸外国において、広範な法律及び規制に服しています。これらの法律及び規制の変更、予期し得ない解釈等によって、当社及び連結子会社の法令遵守のための負担が増加する可能性があります。

す。従って、法律及び規制の変更、解釈の変更がなされた場合には、営業活動の中断を含む罰則の適用を受け、または信用の低下等が発生し、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

重要な訴訟について

当社及び連結子会社の国内及び海外における営業活動が訴訟、紛争又はその他の法的手続きの対象になることがあります。対象となった場合、訴訟等には不確実性が伴い、その結果を現時点で予測することは不可能です。訴訟等が将来の当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

環境リスクについて

当社及び連結子会社は、グローバルかつ幅広い産業分野に関連する営業活動を行っており、これにより環境汚染等が生じた場合には、事業の停止、汚染除去費用、あるいは住民訴訟対応費用等が発生し、社会的評価の低下につながる可能性があります。これら環境リスクに対応するため、環境マネジメントシステムを導入（2000年3月期）し、新規投融资案件や開発プロジェクト案件について環境影響評価を実施する等、環境負荷の把握と環境リスクの低減に努めています。しかしながら、何らかの環境負荷が発生した場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

自然災害リスクについて

地震等の自然災害により事業所・設備が損壊する等の被害が発生し、当社及び連結子会社の営業活動への支障が生じる可能性があります。BCP（事業継続計画）の策定、耐震対策、防災訓練等、個々に対策を講じていますが、自然災害等による被害を完全に排除できるものではなく、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

テロ・暴動遭遇リスクについて

当社及び連結子会社は、グローバルに営業活動を展開しており、海外各国のテロ・暴動等の予期せぬ事態並びにその他の政治的・社会的要因の動向等のリスクにさらされて

います。こうした様々なリスクは、当社及び連結子会社の業績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

営業活動全般に付帯、関連するその他のリスクについて

業務遂行に係る従業員等の任務懈怠又は営業活動を支えるコンピューター・システム等に障害や情報漏洩が生じた場合には、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

丸紅株式会社
2017年及び2018年3月31日現在

区分	2017年3月31日	2018年3月31日
	金額(百万円)	金額(百万円)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	704,972	625,834
定期預金	1,227	1,046
有価証券	10,075	0
営業債権及び貸付金	1,235,392	1,315,336
その他の金融資産	200,560	213,941
棚卸資産	767,365	835,021
売却目的保有資産	36,689	61,452
その他の流動資産	208,206	226,141
流動資産合計	3,164,486	3,278,771
非流動資産		
持分法で会計処理される投資	1,755,952	1,764,169
その他の投資	334,441	322,628
長期営業債権及び長期貸付金	162,961	138,715
その他の非流動金融資産	85,799	72,492
有形固定資産	968,392	905,479
無形資産	289,334	293,583
繰延税金資産	88,216	45,233
その他の非流動資産	47,152	56,047
非流動資産合計	3,732,247	3,598,346
資産合計	6,896,733	6,877,117

※ 財務報告に関するより詳しい情報については、当社ホームページのIR投資家情報ページ、IRライブラリーより、2018年3月期(第94期)有価証券報告書をご覧ください。
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/

区分	2017年3月31日	2018年3月31日
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
負債及び資本の部		
流動負債		
社債及び借入金	643,049	611,756
営業債務	1,243,087	1,374,022
その他の金融負債	361,768	370,103
未払法人所得税	19,454	17,858
売却目的保有資産に直接関連する負債	4,086	—
その他の流動負債	344,761	387,975
流動負債合計	2,616,205	2,761,714
非流動負債		
社債及び借入金	2,163,089	1,930,948
長期営業債務	18,349	16,713
その他の非流動金融負債	70,285	66,316
退職給付に係る負債	83,468	79,099
繰延税金負債	105,630	95,944
その他の非流動負債	96,949	90,746
非流動負債合計	2,537,770	2,279,766
負債合計	5,153,975	5,041,480
資本		
資本金	262,686	262,686
資本剰余金	142,881	135,295
その他資本性金融商品	243,589	243,589
自己株式	▲1,374	▲1,379
利益剰余金	856,647	1,014,709
その他の資本の構成要素		
その他の包括利益にて公正価値測定される金融資産の評価差額	54,606	82,596
在外営業活動体の換算差額	165,310	76,253
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	▲40,622	▲42,274
確定給付制度に係る再測定	—	—
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,683,723	1,771,475
非支配持分	59,035	64,162
資本合計	1,742,758	1,835,637
負債及び資本合計	6,896,733	6,877,117

連結包括利益計算書

丸紅株式会社
2017年3月期及び2018年3月期

区分	2017年3月期	2018年3月期
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
収益		
商品の販売等に係る収益	6,940,332	7,361,808
サービスに係る手数料等	188,473	178,529
収益合計	7,128,805	7,540,337
商品の販売等に係る原価	▲6,514,925	▲6,863,100
売上総利益	613,880	677,237
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	▲522,283	▲559,183
固定資産損益		
固定資産評価損	▲69,246	▲5,197
固定資産売却損益	5,852	3,728
その他の損益	45,934	▲35,063
その他の収益・費用合計	▲539,743	▲595,715
金融損益		
受取利息	16,213	13,526
支払利息	▲33,318	▲34,948
受取配当金	17,512	21,254
有価証券損益	11,002	25,147
金融損益合計	11,409	24,979
持分法による投資損益	114,725	148,503
税引前利益	200,271	255,004
法人所得税	▲44,485	▲38,429
当期利益	155,786	216,575
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	155,350	211,259
非支配持分	436	5,316

区分	2017年3月期	2018年3月期
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
その他の包括利益		
当期利益に組み替えられない項目		
その他の包括利益にて公正価値測定される金融資産の評価差額	7,998	18,191
確定給付制度に係る再測定	1,207	3,916
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	3,384	2,070
当期利益に組み替えられる項目		
在外営業活動体の換算差額	▲27,860	▲86,554
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	4,185	▲2,779
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	7,809	▲413
税引後その他の包括利益合計	▲3,277	▲65,569
当期包括利益合計	152,509	151,006
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	153,449	145,671
非支配持分	▲940	5,335
区分	2017年3月期	2018年3月期
基本的1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益(円)	88.08	119.43
希薄化後1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益(円)	88.06	119.37

連結持分変動計算書

丸紅株式会社
2017年3月期及び2018年3月期

区分	2017年3月期	2018年3月期
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
資本金－普通株式		
期首残高	262,686	262,686
期末残高	262,686	262,686
資本剰余金		
期首残高	141,504	142,881
自己株式の処分	▲1	1
非支配持分との資本取引及びその他	1,378	▲7,587
期末残高	142,881	135,295
その他資本性金融商品		
期首残高	—	243,589
その他資本性金融商品の発行	243,589	—
期末残高	243,589	243,589
自己株式		
期首残高	▲1,369	▲1,374
自己株式の取得及び売却	▲5	▲5
期末残高	▲1,374	▲1,379
利益剰余金		
期首残高	737,215	856,647
当期利益(親会社の所有者)	155,350	211,259
その他の資本の構成要素からの振替	803	▲4,063
親会社の株主に対する支払配当	▲34,711	▲45,124
その他資本性金融商品の所有者に対する分配	▲2,010	▲4,010
期末残高	856,647	1,014,709
その他の資本の構成要素		
期首残高	177,016	179,294
その他の包括利益にて公正価値測定される金融資産の評価差額	11,212	20,397
在外営業活動体の換算差額	▲28,298	▲89,057
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	14,054	▲458
確定給付制度に係る再測定	1,131	3,530
利益剰余金への振替	▲803	4,063
非金融資産等への振替	4,982	▲1,194
期末残高	179,294	116,575
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,683,723	1,771,475

区分	2017年3月期	2018年3月期
	金額(百万円)	金額(百万円)
非支配持分		
期首残高	98,150	59,035
非支配持分に対する支払配当	▲3,480	▲5,802
非支配持分との資本取引及びその他	▲34,695	5,594
当期利益(非支配持分)	436	5,316
その他の資本の構成要素		
その他の包括利益にて公正価値測定される金融資産の評価差額	235	167
在外営業活動体の換算差額	▲1,716	▲258
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	94	27
確定給付制度に係る再測定	11	83
期末残高	59,035	64,162
資本合計	1,742,758	1,835,637

区分	2017年3月期	2018年3月期
	金額(百万円)	金額(百万円)
当期包括利益合計の帰属:		
親会社の所有者	153,449	145,671
非支配持分	▲940	5,335
当期包括利益合計	152,509	151,006

連結キャッシュ・フロー計算書

丸紅株式会社
2017年3月期及び2018年3月期

区分	2017年3月期	2018年3月期
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	155,786	216,575
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費等	111,682	120,331
固定資産損益	63,394	1,469
金融損益	▲11,409	▲24,979
持分法による投資損益	▲114,725	▲148,503
法人所得税	44,485	38,429
営業債権の増減	▲25,820	▲135,801
棚卸資産の増減	24,791	▲102,626
営業債務の増減	64,793	158,159
その他—純額	▲45,474	56,719
利息の受取額	13,425	9,607
利息の支払額	▲33,358	▲35,069
配当金の受取額	102,467	126,086
法人所得税の支払額	▲25,774	▲26,974
営業活動によるキャッシュ・フロー	324,263	253,423
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	3,665	171
有形固定資産の売却による収入	89,684	15,647
投資不動産の売却による収入	13,446	246
貸付金の回収による収入	30,005	31,658
子会社の売却による収入 (処分した現金及び現金同等物控除後)	56,622	51,722
持分法で会計処理される投資及びその他の投資等の売却による収入	105,816	63,366
有形固定資産の取得による支出	▲130,987	▲103,176
投資不動産の取得による支出	▲181	▲406
貸付による支出	▲21,052	▲11,488
子会社の取得による支出 (取得した現金及び現金同等物控除後)	▲10,705	▲22,990
持分法で会計処理される投資及びその他の投資等の取得による支出	▲89,809	▲74,492
投資活動によるキャッシュ・フロー	46,504	▲49,742

区分	2017年3月期	2018年3月期
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金等の純増減額	▲135,725	41,733
社債及び長期借入金等による調達	126,589	229,867
社債及び長期借入金等の返済	▲450,820	▲487,202
親会社の株主に対する配当金の支払額	▲34,711	▲45,124
自己株式の取得及び売却	▲8	▲15
非支配持分からの払込による収入	374	2,420
非支配持分からの子会社持分取得による支出	▲1,656	▲1,375
その他資本性金融商品の発行による収入	243,589	—
その他資本性金融商品の所有者に対する分配の支払額	▲2,010	▲4,010
その他	▲3,745	▲5,801
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲258,123	▲269,507
為替相場の変動の現金及び現金同等物に与える影響	▲8,512	▲13,312
現金及び現金同等物の純増減額	104,132	▲79,138
現金及び現金同等物の期首残高	600,840	704,972
現金及び現金同等物の期末残高	704,972	625,834

グローバルネットワーク

2018年6月1日現在



拠点一覧

NORTH & CENTRAL AMERICA

Guatemala City
Houston
Los Angeles
Mexico City
New York
Omaha
Queretaro
Silicon Valley
Toronto
Vancouver
Washington, D.C.

SOUTH AMERICA

Bogota
Buenos Aires
Caracas
Havana
Lima
Rio de Janeiro
Salvador
Santiago
São Paulo

EUROPE & CIS

Almaty
Astana
Athens
Bucharest
Budapest
Düsseldorf
Hamburg
Khabarovsk
Kiev
Lisbon
London
Madrid
Milan

MIDDLE EAST & AFRICA

Abidjan
Abu Dhabi
Accra
Addis Ababa
Algiers
Amman
Ankara
Baghdad
Cairo
Casablanca
Doha
Dubai
Istanbul

Johannesburg
Kuwait City
Lagos
Luanda
Maputo
Muscat
Nairobi
Riyadh
Tehran

**SOUTHWEST ASIA**

Chennai
Chittagong
Dhaka
Goa
Islamabad
Karachi
Kolkata
Lahore
Mumbai
New Delhi

ASEAN

Bangkok
Hanoi
Ho Chi Minh City
Jakarta
Kuala Lumpur
Kuching
Manila
Nay Pyi Taw
Phnom Penh
Quang Ngai
Singapore
Vientiane
Yangon

CHINA / EAST ASIA

Beijing
Changchun
Chengdu
Dalian
Guangzhou
Hefei
Hong Kong
Kunming
Nanjing
Qingdao
Seoul
Shanghai
Shenzhen

Taipei
Tianjin
Ulan Bator
Wuhan
Xiamen

OCEANIA

Auckland
Melbourne
Perth
Sydney

JAPAN

札幌
仙台
東京
静岡
浜松
名古屋
大阪
福山
広島
今治
福岡
那覇

主要連結子会社及び関連会社

2018年3月31日現在、当社グループの連結対象会社は、連結子会社276社、関連会社等154社、合計430社から構成されています。以下は、2018年3月31日現在のデータを基に直近の組織を反映させたものです。

	ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
食料グループ					
穀物本部					
連結子会社	国内	D パシフィックグリーンセンター	倉庫業及び港湾運送業	日本	78.40%
		D 日清丸紅飼料	飼料の製造・販売	日本	60.00%
	海外	D Gavilon Agriculture Investment	Gavilonグループ(穀物・肥料等の集荷・販売業)の統括会社	米国	100.00%
		D Columbia Grain International	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売	米国	100.00%
		D Harrison Grain Investment	穀物事業向け投資目的会社	米国	100.00%
関連会社	国内	D 日清オイリオグループ	製油事業等	日本	15.22%

食品本部					
連結子会社	国内	D ウェルファムフーズ	食肉等の生産・加工・販売	日本	100.00%
		D ベニレイ	水産物の販売、倉庫業	日本	98.76%
		D 山星屋	量販店、CVS等への菓子等卸売業	日本	75.62%
	海外	D MBC EUROPE	Iguaçu de Café Solúvelの持株会社	英国	100.00%
		D Iguaçu de Café Solúvel	インスタントコーヒーの製造・販売	ブラジル	100.00%
関連会社	国内	D ナックスナカムラ	量販店、CVS等への冷凍食品等卸売業	日本	44.25%
		D 東洋精糖	砂糖・機能食品素材の製造及び販売	日本	39.30%
		D 東武ストア	食料品主体のスーパーマーケット	日本	33.56%
		D イオンマーケットインベストメント	首都圏でスーパーマーケット事業を展開するユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスの持株会社	日本	28.18%
	海外	D 国分首都圏	量販店、CVS等への食品・酒類等卸売業	日本	20.00%
		D エスフーズ	食肉等の製造・卸売事業、小売事業、外食事業	日本	15.29%
		D Acecook Vietnam	即席麺等の製造販売	ベトナム	18.30%

	ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
生活産業グループ					
ライフスタイル本部					
連結子会社	国内	D 丸紅インテックス	産業資材、生活資材関連の繊維品及び生活用品の販売	日本	100.00%
		D 丸紅ファッションリンク	繊維製品・素材の企画・生産・販売	日本	100.00%
	海外	D Marubeni Textile Asia Pacific	衣料製品輸入並びに三国間取引に係る買付代理業務	香港	100.00%
関連会社	国内	D ラコステジャパン	ラコステブランドの衣料品及び関連商品の製造・販売	日本	33.36%

情報・物流・ヘルスケア本部					
連結子会社	国内	D MXモバイリング	携帯電話及び関連商品等の販売	日本	100.00%
		D 丸紅情報システムズ	情報・通信システムの企画・販売・開発・保守等、情報処理・通信サービス、ITを使用したソリューションの提供	日本	100.00%
		D 丸紅ロジスティクス	国際複合一貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流に関するコンサルタント業	日本	100.00%
関連会社	国内	D アルテリア・ネットワークス	電気通信事業法に基づく電気通信事業、データ通信サービス・データセンター事業、電気通信工事業	日本	50.00%
	海外	D Shanghai Jiaoyun Rihong International Logistics	貨物運送事業	中国	34.00%

D セールス&マーケティング事業

	ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
生活産業グループ					
保険・金融・不動産本部					
連結子会社	国内	D 丸紅セーフネット	損害保険・生命保険代理店業・貸金業	日本	100.00%
		D 丸紅都市開発	不動産販売業	日本	100.00%
		D ジャパン・リート・アドバイザーズ	投資法人の資産運用	日本	100.00%
	海外	D Shanghai House Property Development	中国上海市における住宅分譲事業	中国	60.00%
関連会社	国内	D 越谷コミュニティプラザ	商業施設賃貸業	日本	42.86%
素材グループ					
アグリインプット事業本部					
連結子会社	海外	D Helena Agri-Enterprises	農業資材の販売及び各種サービスの提供	米国	100.00%
化学品本部					
連結子会社	国内	D 丸紅ケミックス	有機化学品及び精密化学品の国内販売及び貿易取引	日本	100.00%
		D 丸紅ブラックス	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引	日本	100.00%
関連会社	国内	D サンアグロ	肥料等の製造・販売、農薬の販売とゴルフ場緑化関連事業	日本	22.78%
		D 片倉コープアグリ	肥料の製造・販売、飼料・物資等の販売	日本	20.44%
	海外	D Shen Hua Chemical Industrial	合成ゴム(スチレンブタジエンゴム)の製造・販売	中国	22.56%
		D CMK Electronics (Wuxi)	各種プリント配線板(PCB)の開発・製造及び販売	中国	20.00%
		N Dampier Salt	天日塩及び石膏の製造・販売	豪州	21.51%
紙パルプ本部					
連結子会社	国内	D 丸紅紙パルプ販売	紙類の販売	日本	100.00%
		D 興亜工業	段ボール用中芯原紙・ライナー等の製造・販売	日本	79.95%
		D 福山製紙	段ボール用中芯原紙及び紙管原紙の製造・販売	日本	55.00%
	海外	D Tanjungenim Lestari Pulp and Paper	広葉樹晒パルプの製造・販売	インドネシア	100.00%
関連会社	国内	D 丸住製紙	洋紙の製造・販売	日本	32.16%
		D SMB建材	住宅・建築用資材の販売	日本	27.50%
	海外	D Daishowa-Marubeni International	パルプの製造・販売	カナダ	50.00%

D セールス&マーケティング事業 N 資源投資

	ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
エネルギー・金属グループ					
エネルギー本部					
連結子会社	国内	D 丸紅エネルギー	石油製品等の販売、油槽所・給油所等の管理・賃貸	日本	66.60%
	海外	D Marubeni Petroleum	原油・石油類の販売	バミューダ諸島	100.00%
		D MIECO	石油・天然ガス類の販売	米国	100.00%
		D Marubeni International Petroleum (Singapore)	石油・天然ガス類の販売	シンガポール	100.00%
		N Marubeni LNG Development	ペルーLNGプロジェクト参画のための投資会社	オランダ	100.00%
		N Marubeni Oil & Gas (USA)	米国メキシコ湾における原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	米国	100.00%
		N Marubeni North Sea	英領北海における原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	英国	100.00%
		N Marubeni Shale Investment	米国陸上におけるシェールオイル・ガス開発事業への投資	米国	100.00%
関連会社	国内	D ENEOSグループ	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	日本	20.00%
	海外	N Merlin Petroleum	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	米国	20.37%
鉄鋼製品事業本部					
関連会社	国内	D 伊藤忠丸紅鉄鋼	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工	日本	50.00%
		D 丸紅建材リース	鋼材の賃貸・販売・修理・加工	日本	35.21%
金属資源本部					
連結子会社	国内	D 丸紅テツゲン	鉄鋼原料の販売	日本	100.00%
		D 丸紅メタル	非鉄・軽金属の販売	日本	100.00%
	海外	N Marubeni LP Holding	チリにおける銅事業への投資	オランダ	100.00%
		N Marubeni Iron Ore Australia	豪州における鉄鉱石事業への投資	豪州	100.00%
		N Marubeni Coal	豪州における石炭事業への投資	豪州	100.00%
		N Marubeni Aluminium Australia	豪州におけるアルミ地金の製錬・販売	豪州	100.00%
N Marubeni Metals & Minerals (Canada)	カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売	カナダ	100.00%		

D セールス&マーケティング事業 **N** 資源投資

		ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
電力・プラントグループ						
電力本部						
連結子会社	国内	D	丸紅新電力	国内の電力小売事業	日本	100.00%
		D	丸紅パワーシステムズ	海外市場への電力設備の納入・据付・建設	日本	100.00%
		S	丸紅電力開発	海外での電力事業の開発、管理、運営	日本	100.00%
		F	日本洋上風力	英国洋上風力据付大手Seajacks Internationalの 持株会社	日本	100.00%
	海外	D	SmartestEnergy	英国における電力卸売事業・小売事業	英国	100.00%
		S	Axia Power Holdings	海外電力資産持株会社	オランダ	100.00%
関連会社	海外	D	Lion Power (2008)	シンガポールの発電事業における投資会社	シンガポール	42.86%
		S	TeaM Energy	フィリピンにおける発電事業	フィリピン	50.00%
		S	TrustEnergy	ポルトガルの発電事業における投資会社	ポルトガル	50.00%
		S	Uni-Mar Enerji Yatirimlari	トルコにおけるガス焼き複合火力発電事業	トルコ	33.33%
		S	Mesaieed Power	カタールにおける発電・売電事業	カタール	30.00%
		S	PPN Power Generating	インドにおける発電・売電事業	インド	26.00%
プラント本部						
連結子会社	国内	D	丸紅プロテックス	製鉄・産業機器の販売、環境関連事業・機器販売、 海外での工場建設及び機械設備の物流	日本	100.00%
	海外	S	Aguas Decima	上下水道事業	チリ	100.00%
関連会社	海外	D	Eastern Sea Laem Chabang Terminal	コンテナターミナルの運営	タイ	25.00%
		F	Marubeni SuMiT Rail Transport	貨車リース事業への投資	米国	50.00%
		S	Southern Cone Water	チリにおいて上下水道のフルサービスを提供するAguas Nuevasの持株会社	英国	50.00%

D セールス&マーケティング事業 F ファイナンス事業 S 安定収益型事業

	ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
輸送機グループ					
航空・船舶本部					
連結子会社	国内	D 丸紅エアロスペース	航空機及びその部品の輸入、販売	日本	100.00%
		F MMSLジャパン	船舶運航管理	日本	100.00%
		F スカーレットLNG輸送	船舶関連企業に対する投資、融資及び コンサルティング業務	日本	100.00%
	海外	F Marubeni Aviation Holding	航空機オペレーティングリース事業への投資	オランダ	100.00%
		F Royal Maritime	船舶貸渡・売買	リベリア	100.00%

自動車・リース事業本部

連結子会社	海外	D Marubeni Auto Investment (U.K.)	自動車販売事業への投資	英国	100.00%
		D Marubeni Auto & Construction Machinery America	自動車販売事業への投資	米国	100.00%
		F MAI Holding	自動車販売金融事業への投資	米国	100.00%
		F MAC Trailer Leasing	冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル	米国	100.00%
関連会社	国内	F エムジーリース	総合リース業	日本	45.00%

建機・産機本部

連結子会社	国内	D 丸紅テクノシステム	各種産業機械の輸出入・国内販売	日本	100.00%
		D 丸紅テクマテックス	繊維機械及び諸設備の販売	日本	100.00%
	海外	D Marubeni-Komatsu	コマツ製建設機械の販売代理店	英国	100.00%
関連会社	海外	D Temsa Is Makinalari Imalat Pazarlama Ve Satis	コマツ製建設機械の販売代理店	トルコ	49.00%
		D Unipres U.S.A.	自動車車体用プレス部品の製造・販売	米国	25.00%
		D Hitachi Construction Machinery (Australia)	日立建機製建設機械の販売代理店	豪州	20.00%

D セールス&マーケティング事業 **F** ファイナンス事業

		会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
その他					
連結子会社	国内	丸紅フィナンシャルサービス	グループファイナンス及びグループ会社向けの外国 為替・内国為替業務の受託業務	日本	100.00%
	海外	Marubeni Finance America	グループファイナンス	米国	100.00%
		Marubeni Finance Europe	グループファイナンス	英国	100.00%

社名

丸紅株式会社

証券コード

8002

東京本社

〒103-6060
東京都中央区日本橋二丁目7番1号
TEL: (03) 3282-2111
E-mail: tokb138@marubeni.com

日本及び海外事業所・海外現地法人(東京本社を含む)*

66カ国・地域、130拠点
本社・支社・支店・出張所12カ所、海外支店・出張所56カ所、
海外現地法人29社62カ所

創業

1858年5月

設立

1949年12月1日

資本金

262,686百万円

従業員数

4,436名
上記人員には、国内出向者631名、海外店勤務者・海外出向者・海外研修生
913名が含まれています。また、上記4,436名のほかに、海外現地法人の現地
社員が1,504名、海外支店・出張所の現地社員が443名います。

ホームページアドレス

<https://www.marubeni.com/jp/>

IR 投資家情報ページ

<https://www.marubeni.com/jp/ir/>

サステナビリティページ

<https://www.marubeni.com/jp/csr/>

事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会

毎年6月

株式情報

2018年3月31日現在（*は2018年6月30日現在）

発行可能株式総数

4,300,000,000株

発行済株式総数

1,737,940,900株

上場証券取引所

東京、名古屋

株主数

174,746名

単元株式数

100株

期末配当金支払株主確定日

毎年3月31日

中間配当金支払株主確定日

毎年9月30日

株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社

長期信用格付*

格付会社名	格付(見直し)
日本格付研究所 (JCR)	A+ (安定的)
格付投資情報センター (R&I)	A (安定的)
S&Pグローバル・レーティング	BBB (ポジティブ)
ムーディーズ	Baa2 (安定的)

株価チャート



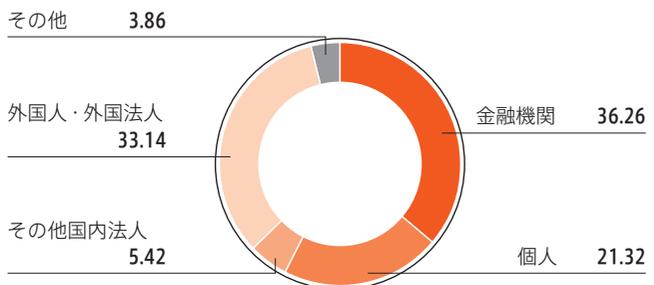
大株主の状況

株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	88,763	5.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	76,370	4.40
明治安田生命保険相互会社	41,818	2.41
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	40,000	2.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	35,426	2.04
ステートストリートバンクウェストクライアントトリートリー505234	31,657	1.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	30,930	1.78
株式会社みずほ銀行	30,000	1.73
東京海上日動火災保険株式会社	24,930	1.44
第一生命保険株式会社	24,859	1.43

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てています。

2. 持株比率は発行済株式総数から自己株式数を控除して算定し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

所有者別分布状況(%)



* 円グラフの数値は四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。

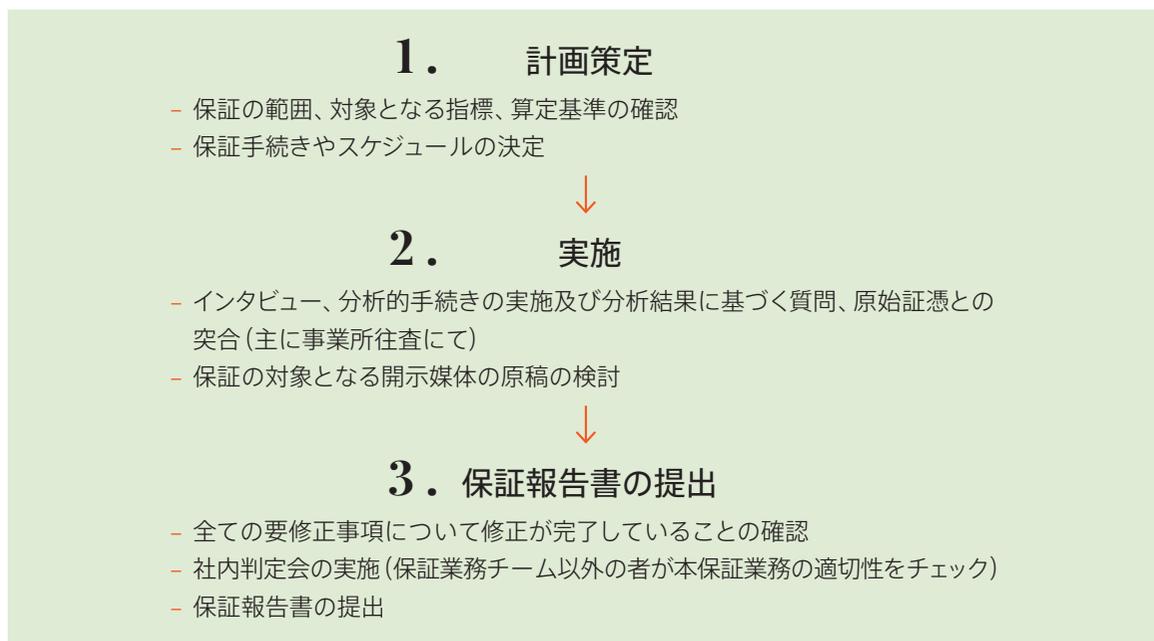
環境データ及び社会性データについての第三者保証

丸紅では、環境データ及び社会性データの信頼性向上のため、第三者による保証を受けています。2018年3月期実績については、当社ホームページのサステナビリティページで開示している下記のデータに対して、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証*を受けています。

* 第三者保証の対象となる指標については、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000およびISAE3410に準拠した第三者検証を実施し、保証を取得しています。

* KPMGあずさサステナビリティ株式会社による「独立した第三者保証報告書」は、当社ホームページのサステナビリティページに掲載しています。
 環境データ https://www.marubeni.com/jp/csr/environment/env_data/
 従業員データ https://www.marubeni.com/jp/csr/human_resources/employee/

第三者保証のプロセス



第三者保証の対象となる指標

丸紅グループ： エネルギー消費量、GHG (二酸化炭素) 排出量 (エネルギー由来)、廃棄物発生量、水使用量、連結従業員数

丸紅株式会社： 輸送量 (単位は千トンキロ)、輸送のCO₂排出量、原単位 (輸送量当たりの原油換算燃料使用量)、従業員数、国内従業員数、海外従業員数、男女比、平均年齢、平均勤続年数、管理職者数、部長級以上の管理職者数、総合職に占める女性比率、管理職に占める女性比率、平均年間休暇取得日数、有給休暇取得率、産休取得者数、育児休業取得者数、男性育児休業取得者数、介護休業取得者数、ボランティア休暇取得者数、休業災害度数率、業務上の疾病発生率、怪我や死亡に至る業務上の事故・事件数、業務上の死亡災害数、離職率

丸紅株式会社及び丸紅オフィスサポート株式会社：
障がい者雇用比率

Marubeni

<https://www.marubeni.com/jp/>



Printed in Japan